

건설업체의 윤리경영 가이드라인 수립 연구

2006. 9

이홍일·김영덕

한국건설산업연구원

Construction & Economy Research Institute of Korea

<차 례>

요 약	i
-----------	---

제1장 윤리경영의 개념 및 도입 필요성 1

1. 윤리경영의 개념	1
(1) 윤리경영의 정의	1
(2) 윤리경영의 범위 및 주요 이슈	2
2. 건설분야의 부패발생원인과 윤리경영의 도입 필요성	4
(1) 건설분야의 부패발생원인	4
(2) 부패방지대책과 건설업체 윤리경영 도입의 필요성	10
3. 건설산업기본법의 개정에 따른 윤리경영 도입 필요성	13
(1) 건산업 개정 내용	13
(2) 건설업체의 윤리경영 도입 필요성	15
4. 일반적인 윤리경영 도입 필요성	16
(1) 기업에 대한 사회적 요구수준 증대	16
(2) 윤리경영 관련 대외환경 변화	17
(3) 윤리경영 관련 국내환경 변화	18
(4) 윤리경영 도입의 기대효과	20

제2장 윤리경영 가이드라인 수립을 위한 사례연구 및 시사점 도출 23

1. 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램	23
2. 신세계건설의 윤리경영 사례	25
(1) 도입배경 및 추진실적	25
(2) 윤리경영 가치·규정체계	27
(3) 윤리경영 전담자	31
(4) 내부자 및 이해관계자 고발제도	31
(5) 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도	32
(6) 교육활동	34
(7) 의사소통체계: 윤리경영 상담실(Q&A뱅크) 운영	36
(8) 홍보활동	37

(9) 협력회사 대상 윤리경영 전파활동	39
(10) 평가 및 보상제도	41
(11) 성공요인	45
3. 포스코건설의 윤리경영 사례	48
(1) 추진배경 및 실적	48
(2) 향후 추진 로드맵	50
(3) 윤리경영 가치·규정체계	51
(4) 윤리경영 전담부서	57
(5) 내부자 및 이해관계자 고발·신고제도	57
(6) 윤리경영 교육 및 홍보활동	59
(7) 윤리경영 평가제도	62
(8) 전사적 윤리경영 추진 조직체계 운영	63
(9) 협력회사 대상 윤리경영 확산	65
(10) 성공요인	66
4. 건설업체 윤리경영 가이드라인 수립을 위한 시사점 도출	68

제3장 윤리경영의 성공적 도입 및 정착을 위한 가이드라인 73

1. 가이드라인 구성체계	73
2. 윤리경영 도입 및 정착을 위한 인프라 요소	75
(1) 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십	75
(2) 윤리경영 가치체계 및 제규정 개발	76
(3) 윤리경영 전담부서 · 전담자 배치	81
3. 기본적인 윤리경영 운영시스템	83
(1) 윤리경영 비전 및 로드맵 수립·운영	83
(2) 교육·홍보활동	85
(3) 원활한 의사소통: 기업윤리상담실 운영	90
(4) 윤리경영 내부감사 및 고발제도	92
4. 기업문화단계로 정착 위한 운영시스템	97
(1) 윤리경영 평가 및 보상시스템 구축	97
(2) 전사적 윤리경영 추진 조직체계 구성	99
(3) 협력회사의 윤리경영 확산 유도	101

5. 중소 건설업체 대상 윤리경영 가이드라인	104
6. 일반적인 윤리경영 추진 로드맵	105
(1) 개요	105
(2) 도입단계	107
(3) 전개단계	110
(4) 정착단계	111
 제4장 결론	 113
 부 록	 117
 참고문헌	 119
 Abstract	 121

〈표차례〉

〈표 I-1〉 이해관계자별 윤리경영의 주요 이슈	2
〈표 I-2〉 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과	5
〈표 I-3〉 건설산업 이미지 개선을 위해 가장 효과적인 활동	12
〈표 I-4〉 건설업체의 윤리경영 실천수준	13
〈표 I-5〉 종전 국가계약법상의 부정당업자 제재조항과 건산업 개정내용과의 비교	14
〈표 I-6〉 윤리경영과 추가상승률	22
〈표 I-7〉 윤리경영과 매출액 영업이익률	22
〈표 II-1〉 국내 주요 기업들의 윤리경영 중점 프로그램 조사결과	24
〈표 II-2〉 신세계건설의 윤리경영 추진 단계	26
〈표 II-3〉 신세계건설의 2005년 신 윤리규범 구성	0
〈표 II-4〉 신세계건설의 윤리경영 핫라인(Hot line)제도 내용	32
〈표 II-5〉 신세계건설의 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도 내용	33
〈표 II-6〉 신세계건설의 윤리경영 홈페이지 내용	38
〈표 II-7〉 포스코와 포스코건설의 윤리경영 추진실적 비교	48
〈표 II-8〉 지난 3년간 포스코건설의 윤리경영 추진 실적	49
〈표 II-9〉 포스코건설의 향후 윤리경영 추진 로드맵	50
〈표 II-10〉 포스코건설의 윤리규범 내용	52
〈표 II-11〉 포스코건설의 행동준칙 내용	53
〈표 II-12〉 접대 관련 윤리규범 실천예규	55
〈표 II-13〉 피신고인의 인사처분에 따른 보상기준	58
〈표 II-14〉 윤리실천 특별약관의 주요 내용	65
〈표 III-1〉 윤리경영 가치·규정체계 사례	77
〈표 III-2〉 윤리규범의 주요 내용	78
〈표 III-3〉 기업윤리현장 보유현황	81
〈표 III-4〉 윤리경영 전담부서 및 전담자 정의와 배치 요건	83
〈표 III-5〉 자가진단 평가모델 개발 및 활용 사례	88
〈표 III-6〉 기업의 비윤리행위 신고채널 운영현황	94
〈표 III-7〉 내부자고발제도(whistle blowing)의 적용	96
〈표 III-8〉 윤리경영 평가모델 구축 가이드라인	98

<그림차례>

<그림 I-1> 윤리경영의 발전단계	4
<그림 I-2>건설분야의 부패발생원인	6
<그림 I-3> 윤리경영과 기업성과의 연관성	21
<그림 III-1> 윤리경영 추진 가이드라인 구성체계	75
<그림 III-2> 윤리규범의 작성 절차	79
<그림 III-3> 중소 건설업체 윤리경영 가이드라인	105
<그림 III-4> 일반적인 윤리경영 추진 로드맵	107
<그림 III-5> 윤리경영 도입단계의 주요 활동 및 소요 기간	110

요 약

제1장 윤리경영의 개념 및 도입 필요성

- 윤리경영이란 기업이 경제적·법적 책임 수행은 물론, 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임의 수행까지 기본적인 의무로 인정하고 기업윤리 준수를 행동원칙으로 삼는 경영을 의미함.
- 건설분야의 부패는 건설업 자체에 존재하는 부패에 취약한 몇몇 특성과 건설관련 법령·규정·지침 등에 존재하는 부패유발요인, 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 존재하는 부패유발요인 등이 결합되어 발생함.
- 건설분야에서 부패를 근절하기 위해서는 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회 관행상에 존재하는 부패유발요인들을 총체적으로 개선하는 것이 중요함.
 - 건설관련 법령·규정·지침상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하기 위해서는 부패유발요인인 법제도의 불명확성, 복잡성, 불투명성, 비공개성 등을 구체적으로 개선하는 것이 요구됨.
 - 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하기 위해서는 참여주체들을 대상으로 한 캠페인, 교육 등과 함께 부패행위에 대한 처벌규정 강화, 감사·통제시스템의 효과적 운영 등이 필요하며, 무엇보다 부패행위에 대한 엄정한 처벌이 이뤄지는 것도 필요함.
- 건설업체의 윤리경영 도입만으로는 건설분야 전체의 부패행위를 방지하기 어려움에도 불구하고 건설업체 입장에서는 윤리경영의 도입이 반드시 요구됨.

- 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패발생요인들을 감안할 때 건설업체가 윤리경영 도입을 통해 실질적으로 방지할 수 있는 부패행위는 내부 임직원과 협력회사 사이에서 발생할 수 있는 뇌물과 향응, 접대 수수 등의 부패행위임.
- 왜냐하면 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패발생요인들을 감안할 때 건설업체는 부패에 연루될 가능성이 높으며, 부패행위가 적발될 경우 건설업체는 가장 피해를 보는 당사자 중 하나이기 때문임.
- 건설업체가 부패에 연루될 경우 과거 오랫동안 축적한 명성과 이미지를 한 순간에 상실하게 되며, 이는 기업의 지속적 운영과 성과향상에 치명적인 영향을 미치게 됨.
- 2005년 8월 27일 「건설산업기본법」이 개정되어 종전의 「국가계약법」상의 ‘부정당업자 제재 조항’보다 위반조건과 처벌내용이 대폭 강화됨으로써 국내 건설업체들의 윤리경영 도입 필요성은 어느 때보다 절실해지게 되었음.
- 건설업체는 윤리경영에 대한 사회적 요구에 대해 전향적인 자세로 대응함으로써 존경받는 기업으로서의 이미지와 명성을 쌓아 기업의 장기적 생존기반을 견고히 하고, 경쟁기업과 차별화할 수 있는 전략적 기회로 활용하는 것이 필요함.

제2장 윤리경영 가이드라인 수립을 위한 사례연구 및 시사점

1. 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램

- 전경련 조사결과 국내 주요 대기업들이 1순위로 운영하고 있는 윤리경영 프로그램은 윤리경영 사내 캠페인 전개였으며, 2순위는 윤리경영 실천지침, 윤리서약서 등 윤리경영 규정·지침, 3순위는 금융권의 준법감시프로그램을 비롯한 타 부문의 내부감사와 내부자고발제도 등 내부통제시스템이었음.
- 뒤를 이어 윤리경영 교육강화, 윤리경영 전담조직 운영 등 인프라 정비, 협력회사와 공존공영, 사회공헌 확대, 윤리경영 이행진단과 평가 등의 순으로 윤리경영 프로그램을 활용하고 있는 것으로 조사되었음.

2. 신세계건설의 윤리경영 사례

(1) 추진실적

- 신세계건설의 윤리경영 추진 실적은 도입 및 체제정비단계(1999~2000년), 공감대조성단계(2001~2002년), 공감대확산 및 실천강화단계(2003년 이후) 등의 3단계로 구분할 수 있음.

(2) 윤리경영 가치·규정체계

- 신세계건설의 윤리경영 가치·규정체계는 크게 윤리헌장, 윤리규범, 윤리지침 등으로 구성되어 있음.

- 윤리지침에는 실무상의 윤리경영 이슈에 대한 Q&A가 포함되어 있음.
- 윤리규범은 윤리헌장에서 제시한 이해관계자의 존중과 배려의 정신을 구체화시키고 있으며 사원, 고객, 협력회사, 주주, 국가와 사회에 해당하는 윤리경영의 정신을 각각 3단계로 구분하여 정리하였음.
- 신세계건설의 윤리지침에는 실제 신세계건설 직원이 업무 수행과 관련해 발생할 수 있는 세부 윤리경영 행동지침을 포함하고 있음.
 - 협력회사로부터의 금품·향응·편의 등에 대한 수수와 관련한 세부 지침
 - 사원 상호간 윤리에 대한 지침
 - 업무수행 기준 및 규정준수에 관한 지침
 - 공정거래 및 법률준수에 관한 지침
 - 협력회사의 윤리 및 부당행위 금지에 관한 지침
 - 고객에 대한 책임과 의무에 관한 지침

(3) 내부자 및 이해관계자 고발제도

- 신세계건설의 내부자 및 이해관계자 고발제도는 윤리경영 핫라인(Hot line)이라는 제도로 운영되고 있음.
- 윤리경영 핫라인(Hot line)제도는 신세계건설 임직원, 협력회사 직원, 고객 및 주주 등 기업 내부자 및 이해관계자가 신세계건설 임직원의 부정 부실 행위를 신고하거나 윤리경영 측면에서 잘못된 관행이나 정책부문에 대한 개선/제안사항을 접수하는 제도임.
- 또한 신세계건설의 윤리경영 핫라인(Hot line)제도는 윤리경영 측면에서 잘못된 관행이나 정책부문에 대한 개선/제안사항 등을 접수하고, 윤리경영에 대한 문의도 접수하는 등 윤리경영 상담실 역할도 수행하고 있음.

(4) 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도

- 신세계건설의 임직원이 협력회사 주관 행사에 참석하여 불가피하게 수수하게 되는 소액의 선물, 협력회사에서 반환을 거부하거나 취급방법 등의 제약으로 인해 반환이 불가능한 선물, 기념품 등이 발생하는 경우에 임직원은 사내 인트라넷을 통해 자율적으로 신고하도록 되어 있으며, 신고물품에 대한 처리 방법으로 클린뱅크(Clean Bank)제도를 2002년 4월 이후부터 도입, 운영하고 있음.

(5) 교육활동

- 신세계건설의 윤리경영 교육은 윤리경영에 대한 공감대 확산과 기업문화로의 정착을 목표로 하며, 크게 윤리경영 임원 워크숍, 부장 워크숍, 과장 이하 전사원에 대한 윤리경영 교육프로그램 등이 있음.

(6) 의사소통체계: 윤리경영 상담실(Q&A뱅크) 운영

- 윤리경영 Q&A는 임직원들이 윤리경영을 쉽게 이해하고 실천할 수 있도록 도움을 주고 현장에서 업무수행 중 발생하는 각종 윤리적 문제에 대한 해결기준을 제시하기 위해 질문과 답변 형식으로 2002년에 기획되었으며, 2004년에는 기존 윤리경영 Q&A를 보완하기 위해 전 임직원 대상의 사내 공모를 통해 총 337개의 Q&A를 선정하고 임직원들이 쉽게 찾아볼 수 있도록 사내 인트라넷인 신통에 설치하고 이를 Q&A 뱅크로 명명하였음.

(7) 홍보활동

- 신세계건설은 임직원의 윤리경영에 대한 공감대 확산과 기업문화로의 정착을 위해 사내방송과 사보, 윤리경영 캐릭터 및 표어 등과 같은 다양한 사내 홍보 매체를 활용하고 있음.

- 또한 윤리경영 추진 현황 및 성과에 대해 윤리경영 홈페이지, 윤리경영 백서 발간 등을 통해 대외적으로 홍보하고 있음.

(8) 협력회사 대상 윤리경영 전파활동

- 신세계건설은 1차적으로 협력회사를 신세계건설 윤리경영의 감시자로 만들고, 또한 협력회사에서도 윤리경영 도입의 필요성을 인식할 수 있는 계기를 만들기 위해 협력회사를 대상으로 윤리경영을 적극 전파하고 있음.
- 협력회사 대상 윤리경영 세미나 개최, 협력회사 대상 윤리경영 협조요청 공문발송, 윤리경영 실천 우수협력회사 선정·포상 등을 실시

(9) 평가 및 보상제도

- 임원 윤리경영 평가
 - 2002년부터 그룹차원에서 각 계열사의 대표이사를 포함한 임원평가에 윤리경영 실천수준을 반영하고 있으며, 2003년부터는 임원평가에서 윤리경영 실천수준 평가결과가 차지하는 비중이 10%에서 20%로 상향 조정되었음.
- 직원 윤리경영 평가
 - 신세계건설은 임원 윤리경영 평가뿐 아니라 직원평가에도 개인별 윤리경영 평가결과를 반영하고 있으며, 이 결과를 승진심사시에도 반영하고 있음.
 - 특히 신세계건설은 직원의 윤리경영 평가 및 관리를 목표관리(MBO)체제를 적용하여 철저히 관리하고 있음.
 - 또한 윤리경영 자가진단시스템을 도입하여 윤리적 의사결정 과정에 도움을 주고 스스로 윤리지수를 측정을 통하여 사전예방활동 강화에 역점을 두고 있음.

- 2005년부터는 윤리경영 실천마일리지 도입으로 개인 및 단체의 윤리경영 실천 평가도를 총 12개항목을 선별하여 평가에 적용하고 있음.
- 신세계 윤리경영지수(SEMDEX: Shinsegae Ethics Management Index)
 - 신세계건설은 윤리경영 목표의 정량적 수준제시와 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 2003년 7월 신세계그룹 차원에서 윤리경영지수(SEMDEX)를 자체적으로 개발하였음.
 - 신세계 윤리경영지수(SEMDEX)는 신세계 윤리경영 실천의 핵심이었던 윤리경영 6대 테마(고객존중 경영, 준법 경영, 협력회사존중 경영, 청결 경영, 인재중시 경영, 사회봉사 경영)와 경영투명성을 중심으로 각 개념에 부합하는 평가항목을 개발하였음.
- 이외에 임직원 윤리경영 의식조사, 협력회사 만족도 조사 등을 실시하고 있으며, 임직원의 윤리경영 실천을 보다 활성화하고 동기를 부여하기 위해 신세계 윤리대상을 신설해 시상하고 있음.

(10) 성공요인

- 신세계그룹의 우수한 윤리경영 운영시스템과 프로그램을 건설업에 맞게 응용하여 대부분 도입하여 강력하게 운영
- 최고경영층의 지속적이고 확고한 윤리경영 리더십 발휘
- 내부 임직원 및 외부 이해관계자에 대한 공감대 확산 노력 및 평가/보상체계

- 좁은 의미의 윤리경영을 넘어서 사회공헌, 주주중시경영, 사원존중경영, 고객존중경영 등도 넓은 의미에서 윤리경영에 포함시켜 윤리경영을 폭넓은 이해관계자 존중 및 상생경영으로 발전
- 월별 테마활동을 정해서 추진함으로써 윤리경영에서도 집중과 선택의 효과 추구

3. 포스코건설의 윤리경영 사례

(1) 추진실적

- 포스코건설은 2003년 7월 10일 윤리규범을 선포함으로써 윤리경영을 본격적으로 추진하기 시작했음.
- 추진 실적 및 향후 로드맵
 - 지난 3년간 포스코건설의 윤리경영 추진 실적을 살펴보면 크게 윤리경영시스템 구축, 교육을 통한 공감대 형성, 윤리의식 제고를 위한 홍보 및 이벤트, 협력회사의 동참 유도 등으로 구분됨.
 - 포스코건설은 지난 3년 동안 윤리경영에 필요한 기본적인 윤리경영시스템과 직원 및 협력회사의 공감대 형성 및 교육은 어느 정도 이뤄졌다고 보고, 향후에는 윤리경영을 기업문화로 정착시키는 목표를 세우고 윤리경영을 추진하고 있음.

(2) 윤리경영 가치·규정체계

- 포스코건설의 윤리경영 가치·규정체계는 크게 윤리규범, 행동준칙, 실천예규 등으로 구성되어 있음.

- 윤리규범은 회사가 준수해야 할 규범으로서 기본책무, 고객·거래처 등 총 5개 항목이 수록되어 있음.
- 행동준칙은 회사의 구성원이 준수하여야 할 규범으로서 이해관계상충 등 총 7개 항목이 수록되어 있음.
- 행동준칙 내용 중 업무관련 이해관계자와의 관계에서 발생할 수 있는 윤리적 상황에서의 바람직한 의사결정 및 세부행동 기준에 대해서 실천예규를 통해 제시하고 있음.
 - 금품 관련 실천예규, 접대 관련 실천예규, 경조금 관련 실천예규, 편의제공 관련 실천예규, 금전거래 관련 실천예규, 행사찬조 관련 실천예규, 신고의무 관련 실천예규 등

(3) 윤리경영 전담부서

- 포스코건설은 윤리경영 관련 업무만을 전담해 추진하는 윤리경영 전담부서인 ‘기업윤리팀’을 운영하고 있음.
- 기업윤리팀은 총 6명의 인원이 배치되어 있으며, 팀장의 직급은 부장급임.

(4) 선물 및 화훼에 대한 처리 매뉴얼

- 포스코건설은 불가피하게 받은 선물이나 화훼 등에 대한 처리방법을 규정하기 위해 2004년 6월 15일부로 선물 요구 또는 수수에 관한 선물처리매뉴얼을 마련해 시행하였고, 또한 동시에 화훼처리매뉴얼도 마련해 시행하였음.

(5) 내부자 및 이해관계자 고발·신고제도

- 포스코건설은 윤리경영의 중요성에 대한 대내외 인식확산과 비윤리행위의 예방을 위해 ‘비윤리행위 신고보상제도’를 마련해 시행하고 있으며, 신고채널은 회사 홈페이지상의 신문고 메뉴접속, 기업윤리팀으로의 전화, Fax, 우편 등을 활용해 신고내용을 접수받고 있음.

(6) 윤리경영 교육 및 홍보활동

- 포스코건설의 윤리경영 교육활동은 임원 윤리실천 워크숍, PM 대상 윤리경영 특별교육, 직원 교육, 윤리 딜레마 사례 공모 등 각종 공모 활동을 통한 간접교육 등이 있음.
- 홍보활동은 윤리경영 홈페이지 제작, 윤리경영 화면보호기 제작·배포, 윤리경영 포스터 제작 등을 수행했음.

(7) 윤리경영 평가제도

- 포스코건설은 윤리경영 실천수준에 대한 계량적 파악과 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 부서별 윤리실천수준 평가제도를 마련하여 운영하고 있음.
 - 매년 1회에 걸쳐 실시하고, 연말에 우수부서에 대한 포상을 실시함.
 - 평가 대상부서의 단위는 지원·스텝부서의 경우 팀을 평가단위로 하고, 공사현장은 현장을 평가단위로 함.
- 포스코건설은 회사 전체 및 부서별 윤리실천수준을 평가하기 위한 기초 데이터를 확보하고, 윤리경영 실천수준이 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 전 직원 및 협력회사들을 대상으로 매년 설문조사를 실시하고 있음.

(8) 전사적 윤리경영 추진 조직체계 운영

- 포스코건설은 윤리경영을 기업문화로 정착시키기 위해 그동안 윤리경영 전담부서가 주도하여 추진해온 윤리경영 단계에서 2006년부터는 본부(실)별 윤리경영 실천리더를 양성해 이들을 중심으로 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 구축, 운영하고 있음.
- '06년 5월 10일부터 '기업윤리 자율실천 프로그램'을 가동했음.
 - 이 프로그램은 직원들의 자발적 참여를 유도하기 위해 윤리경영담당부서(윤리경영실천사무국)에서 전체 프로그램에 대한 지원 및 통제의 역할을 수행하고, 본부(실)별로 실천리더(change agent)를 선발하여 윤리경영담당부서와 같이 자율실천프로그램에 직원들이 자발적으로 참여하도록 유도하는 프로그램임.
 - 본부(실)별 윤리경영 실천리더를 중심으로 현업 부서에서 자율적으로 윤리경영 실천수준을 진단하고, 과제를 발굴하고 실천하는 등의 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 구축해 가동하고 있음.

(9) 협력회사 대상 윤리경영 확산

- 포스코건설은 협력업체가 포스코건설의 윤리경영 추진 방침에 동참하도록 협조를 당부하는 공식문서를 발송하는 것 외에 별도의 설명회와 교육 등을 실시하였으며, 투명하고 공정한 거래분위기를 조성하기 위해 협력회사와 계약시 윤리실천 특별약관을 마련해 적용하고 있음.
- 협력업체를 윤리경영의 동반자인 동시에 포스코건설 임직원의 윤리경영 실천 감시자로서 활용하기 위해 협력업체 관계자를 대상으로도 '비윤리행위 신고보상제도'를 시행하고 있으며, 또한 협력업체를 대상으로 한 설문조사를 실시하고 있음.

(10) 성공요인

- 모회사인 포스코의 윤리경영 관련 제도 및 시스템을 건설업에 맞게 응용하여 대부분 적극적으로 도입
- 시행 초기부터 수준 높은 윤리경영 목표의 수립
- 최고경영층의 단호한 의지표명
- 윤리경영 전담부서 운영
- 내부 임직원 및 외부 이해관계자에 대한 공감대 확산 노력 및 평가·보상체계 구축·운영

4. 건설업체 윤리경영 가이드라인 수립을 위한 시사점 도출

- 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램과 신세계건설, 포스코건설의 윤리경영 운영사례를 비교해 볼 때 타 산업 종사업체와 건설업체의 윤리경영 프로그램에 큰 차이는 없음.
 - 타 산업 종사업체와 마찬가지로 건설업체들에게도 가장 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리경영 가치·규정체계와 내부통제시스템, 그리고 사내교육 등임.
- 다만 건설업체의 경우 특성상 윤리경영이 주로 임직원들의 뇌물, 향응 및 접대 등의 수수와 제공 등의 방지에 초점이 많이 맞춰져 있으며, 또한 불가피하게 수수하게 된 금품, 선물 등에 대한 자율신고제도와 신고된 금품이나 선물 등의 처리제도를 함께 운영하는 것이 필요함.

- 건설분야의 부패는 다양한 부패유발요인들이 결합하여 발생하는 것이므로 건설분야의 윤리경영 도입이 건설분야의 모든 부패를 근절할 것으로 기대하기는 어려우며, 주로 건설업체 임직원들이 협력회사 관계자로부터 뇌물이나 향응 등을 수수하는 부패행위 방지에 효과가 큼.
- 부패에 취약한 건설업 특성과 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 내재해 있는 부패유발요인들을 감안할 때 건설업체의 윤리경영 도입시 내부 임직원의 반발에 부딪힐 가능성이 높으며, 윤리경영의 정착을 위해서는 이러한 애로요인을 반드시 극복하는 것이 필요함.
- 건설업체의 윤리경영 도입단계에 부딪히는 내부 임직원의 반발을 극복하기 위해서는 최고경영자의 확고한 의지와 지원, 현업에서 실제 부딪힐 수 있는 윤리적 딜레마에 대한 세부 행동지침 및 사례·Q&A 등의 개발·교육, 내부통제시스템의 강력한 운영 등이 필요함.

제3장 윤리경영의 성공적 도입 및 정착을 위한 가이드라인

1. 윤리경영 가이드라인

- 건설업체가 성공적으로 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십, 윤리현장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 등의 윤리경영 인프라 요소를 갖추는 것이 필요함.
- 건설업체가 성공적으로 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 최고경영자가 윤리경영 추진에 대한 확고한 의사를 가지고 이를 사내에 천명하는 것이 요구됨. 최고경영자의 지속적인 윤리경영 리더십이 없이는 윤리경영이 형식적인 윤리현장 제정에 머무르거나 1회성 이벤트로 끝날 가능성이 많음.

- 윤리경영이 실제로 사내에서 추진되고 정착되기 위해서는 윤리경영 업무를 전담할 전담자를 선임하거나 전담부서를 배치하는 것이 반드시 요구됨.
 - 윤리헌장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계는 윤리경영이 실제로 운영되기 위한 근간이 되는 기준이 되므로 역시 윤리경영을 도입하기 위한 기본적 인프라 요소 중 하나임.
- 윤리경영 인프라 요소를 갖춘 후에 윤리경영이 실제 운영되기 위해서는 금품·선물 등의 자율신고 및 처리제도, 내부감사 및 고발·신고제도, 교육 및 홍보활동, 윤리경영 상담실 등의 기본적인 윤리경영 운영시스템을 갖추는 것이 필요함.
- 금품·선물 등의 자율신고 및 처리제도는 불가피하게 수수한 금품·선물 등에 대한 임직원의 자율신고와 신고된 금품·선물 등에 대한 처리절차를 규정한 제도로써 건설업체의 특성상 실제 윤리경영 운영을 위해 필요한 제도임.
 - 내부감사 및 고발·신고제도는 임직원들이 윤리경영 가치·규정체계를 준수하여 윤리적 의사결정과 행동을 하고 있는가를 모니터링, 조사하고 처벌하는 제도로써 윤리경영이 실제로 운영되기 위한 기본적인 윤리경영 운영시스템임.
 - 교육 및 홍보활동은 윤리경영에 대한 임직원과 협력회사 등 이해관계자의 공감대 형성과 적극적 이해와 동참을 위해 필수적 요소임.
 - 윤리경영 상담실은 교육활동만으로는 해결할 수 없는 내부 임직원 및 이해관계자들의 윤리경영에 대한 의문사항과 세부적 이해수준을 제고하기 위해 필요함.
 - 이외 윤리경영 비전 및 로드맵 수립과 운영도 윤리경영을 체계적이고 지속적으로 추진하기 위해 윤리경영 전담자 혹은 전담부서에서 수행해야 할 기본적 업무임.

- 건설업체가 단순히 윤리경영을 도입하는데 지나지 않고, 윤리경영을 더욱 발전시켜 기업문화로까지 정착시키기 위해서는 윤리경영 평가 및 보상시스템, 전사적 추진 조직체계, 협력회사로의 전파 등의 윤리경영 운영시스템 구축이 필요함.
- 윤리경영 평가 및 보상시스템은 비윤리적 행위의 적발과 처벌에 초점을 둔 내부감사 및 고발제도와는 달리 전 부서 및 개인의 윤리경영 실천수준을 모두 평가하여 부서 및 개인평가 결과에 반영하고, 우수한 부서 및 개인에 대해서는 포상하는 시스템으로 윤리경영이 전사에 확산되고 기업문화로 정착되기 위해 필요함.
- 전사적 윤리경영 추진 조직체계는 윤리경영 도입 초기 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 위주로 윤리경영 업무를 추진하던 것에서 부서단위별 윤리경영 전문가를 양성하고 이들을 활용하여 윤리경영 수준 진단, 이슈 및 과제발굴 등에 전 직원을 참여시키는 체제로서 윤리경영이 기업문화로 정착되는데 기여하게 됨.
- 중소 건설업체의 경우 윤리경영에 투입 가능한 인력, 예산, 노력 등을 감안할 때 핵심적인 윤리경영 프로그램만을 도입, 운영하는 것이 바람직함.
- 중소 건설업체에 적합한 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리헌장, 규범, 행동지침 등 윤리경영 가치·규정체계, 내부감사 및 내부자고발제도 등의 내부통제시스템, 금품·선물 자율신고 및 처리제도 등이며, 감사·기획·인사 부서 중에 윤리경영 업무 전담자 혹은 겸임자를 선임하여 운영함.

2. 윤리경영 추진 로드맵

- 윤리경영의 일반적인 추진 로드맵은 도입단계, 전개단계 및 정착단계 등으로 구분됨.

- 도입단계는 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 하에 윤리경영의 필요성에 대해 전체 임직원의 공감대를 확산시키고, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 설치, 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등 윤리경영 인프라를 구축한 후 대내외에 윤리경영 추진을 선포하는 단계임.
- 전개단계는 도입단계에 제시된 윤리경영 가치·규정체계가 실질적으로 기업 내에서 준수될 수 있도록 임직원에 대한 교육 및 의사소통을 강화하는 단계이며, 도입단계에 구축한 윤리경영 인프라를 기초로 내부감사, 내부자 및 이해관계자 고발제도 등의 기본적인 윤리경영 운영시스템을 실제로 운영하는 단계임.
- 또한 전개단계에서는 도입단계에 제시되었던 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계에 대해 수정, 보완을 하게 됨.
- 정착단계는 윤리경영이 임직원들간에 기업문화로 정착되는 것을 목적으로 윤리경영 평가 및 보상체계가 구축·운영되며, 이전 단계에서 윤리경영 전담자 혹은 전담부서가 주도적으로 윤리경영을 견인하던 것에서 탈피하여 현업의 윤리경영 실천리더와 같은 현업의 윤리경영 전문가가 양성되고, 이들을 기초로 전사적인 윤리경영 추진체계가 구축·운영됨.
- 정착단계에서는 임직원들의 윤리규범, 행동지침 등에 대한 준수가 체화되어 있을 뿐만 아니라 협력회사로까지 윤리경영시스템과 노하우를 전파하는 단계임.

제1장

윤리경영의 개념 및 도입 필요성

1. 윤리경영의 개념

(1) 윤리경영의 정의

- 윤리경영이란 기업이 경제적·법적 책임 수행은 물론, 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임의 수행까지 기본적 의무로 인정하고 기업윤리 준수를 행동원칙으로 삼는 경영을 의미함.
 - 기업의 책임은 가장 기본적인 경제적, 법률적 책임부터 윤리적 책임, 자선적 책임 등의 4단계로 구분할 수 있으며, 경제적, 법률적 책임은 건전한 기업활동을 영위하는 기업에게 1차적으로 요구되는 책임인 반면, 윤리적, 자선적 책임은 오늘날 기업이 사회에서 차지하는 위상이 점점 커짐에 따라 건전한 기업시민(corporate citizenship)으로서 요구되는 광범위한 사회적 책임(social responsibility)이라고 할 수 있음.
- 윤리경영은 또한 구체적으로 기업의 이해관계자인 경영자, 고객, 종업원, 주주, 사회 등이 상호 반영할 수 있도록 책임과 의무를 가지고 올바른 역할을 하는 것을 의미함.
 - 윤리경영은 기업의 이해관계자들(소비자, 투자자, 시민사회, 정부 등)로부터 지속적 신뢰와 자율성을 보장받기 위한 전제조건임.
- 결국 윤리경영은 기업 본연의 목적인 ‘이윤추구’ 외에 고객, 종업원, 관계회사, 지역사회, 환경 등에 대해 적극적인 관심을 가지고, 선량한 기업시민((corporate citizenship)으로서 윤리적, 사회적 책임 등 필요한 역할을 적극적으로 수행하는 기업경영을 의미함.

(2) 윤리경영의 범위 및 주요 이슈

- 윤리경영에서 다뤄야 할 기업윤리 이슈는 기업의 이해관계자별로 구분해 볼 수 있음.
 - 기업윤리의 이슈는 이해관계자별로 공정 경쟁에서부터 환경문제까지 다양한데, 이해관계자별 주요 이슈는 다음 <표 I-1>과 같음.
- 윤리경영이 추구해야 할 기업윤리를 성격이나 내용에 따라 분류하면 소극적 기업윤리와 적극적 기업윤리로 분류할 수 있음.
 - 소극적 기업윤리
 - 정의 : 윤리적·도덕적인 측면에서 바람직하지 못한 것을 하지 말도록 하는 소극적 윤리
 - 실례 : 환경오염, 임금체불, 무단결근, 허위광고, 부실경영 등
 - 적극적 기업윤리
 - 정의 : 윤리적·도덕적인 측면에서 바람직한 행위를 더욱 권장하는 적극적 윤리
 - 실례 : 창의적·인간중심적인 경영, 생산성과 품질 향상, 생활의 질 향상을 위한 노력과 연구개발, 소비자만족 경영, 자연보호 등

<표 I-1> 이해관계자별 윤리경영의 주요 이슈

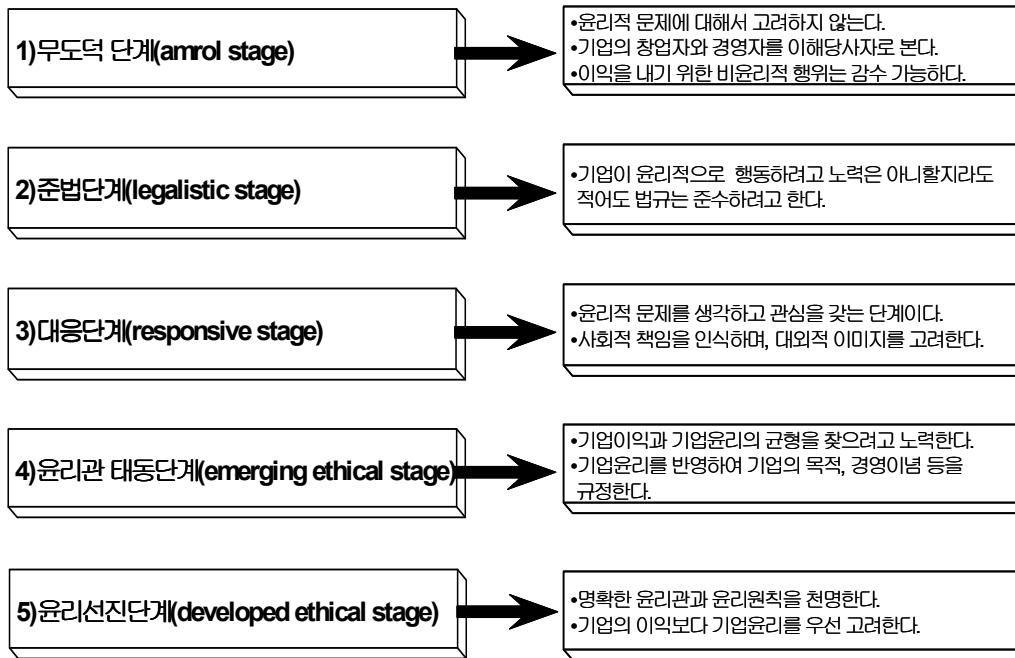
이해관계자	추구 가치	윤리경영 관련 이슈
경쟁자	공정한 경쟁	불공정 거래, 지적재산권 침해, 덤핑 등
고객	성실, 신의	결합상품, 허위/과장 광고, 정보은폐 등
투자자	공평, 형평	내부자거래, 분식결산, 시세조작 등
직원	인간의 존엄성	고용차별, 사생활침해, 작업안전 등
지역사회	기업시민	산업공해, 폐기물 불법처리 등
정부	엄정한 책무	탈세, 뇌물, 공무방해 등
국제관계	공정한 거래	덤핑, 유해물 수출 등
지구환경	공생관계 모색	환경오염, 지역파괴 등

- 또한 기업윤리를 윤리의 주체에 따라 분류하면 기업 자체의 윤리와 기업구성원의 윤리로 분류할 수 있음.
 - 기업 자체의 윤리
 - 윤리의 주체가 기업일 경우 : 윤리의 주체를 기업이라고 보는 관점으로 대외적인 측면을 강조함
 - 윤리의 주체가 기업구성원일 경우 : 윤리의 주체를 기업구성원으로 보는 관점으로 대외적인 측면과 함께 구성원은 기업목표의 달성에도 충실해야 한다는 대내적인 측면도 포함함
 - 구성원의 윤리
 - 경영자의 측면 : 사회에 대해서 갖는 윤리(대외적 윤리) + 기업에 대해서 갖는 윤리(대내적 윤리)
 - 종업원의 측면 : 이해관계자집단과 상대할 때 갖는 윤리(대외적 윤리) + 산업생활의 현장에서 갖는 윤리(대내적 윤리)
- 그리고 기업윤리를 관리기능에 따라 분류하면 전반관리부문, 마케팅관리부문, 재무관리부문, 기타부문 등의 윤리로 분류할 수 있음.
 - 전반관리부문 : 투자, 합병, 환경보호에 관한 의사결정 등
 - 마케팅관리부문 : 허위·과대광고, 가격조작 등
 - 재무관리부문 : 공금유용, 내부자거래 등
 - 기타 부문 : 생산관리, 회계관리, 정보관리, 국제경영관리 등

3) 윤리경영의 발전단계

- 라이덴바흐와 로빈(R. E. Reidenbach and D. P. Robin)은 기업의 윤리경영 발전수준을 다음과 같은 5단계로 구분하였음.

<그림 I-1> 윤리경영의 발전단계



2. 건설분야의 부패발생원인과 윤리경영의 도입 필요성

(1) 건설분야의 부패발생원인

- 건설분야는 일반적으로 부패에 취약한 분야로 알려져 있음.
- 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과를 살펴보면, 비즈니스 분야 중 부패가 가장 심각한 부문으로 공공 사업계약 및 건설부문으로 조사되고 있음.
- 이러한 조사결과는 국내외적으로 공공 사업계약 및 건설부문이 부패에 가장 취약한 분야임을 의미한다고 볼 수 있음.

<표 I -2> 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과

비즈니스 분야	공무원의 뇌물수수의 정도 ¹⁾	뇌물의 심각성 인지정도 ²⁾
공공사업/건설	1.3	46%
군사방위	1.9	38%
오일가스	2.7	21%
부동산/자산	3.5	11%
통신	3.7	9%
전력생산/송전	3.7	10%
광업	4.0	5%
운수/창고	4.3	5%
의약/치료	4.3	10%
중공업	4.5	4%
은행금융	4.7	15%
민간항공	4.9	2%
임업	5.1	5%
정보기술	5.1	6%
어업	5.9	3%
경공업	5.9	1%
농업	5.9	3%
835명을 대상으로 함	위의 점수는 0-10점 기준의 모든 응답의 평균이다. 0점은 부패의 수준이 매우 높다고 인식하고, 10점은 부패의 수준이 매우 낮음을 의미함.	위의 %는 특정분야를 언급한 응답자들의 비율을 반영했음.

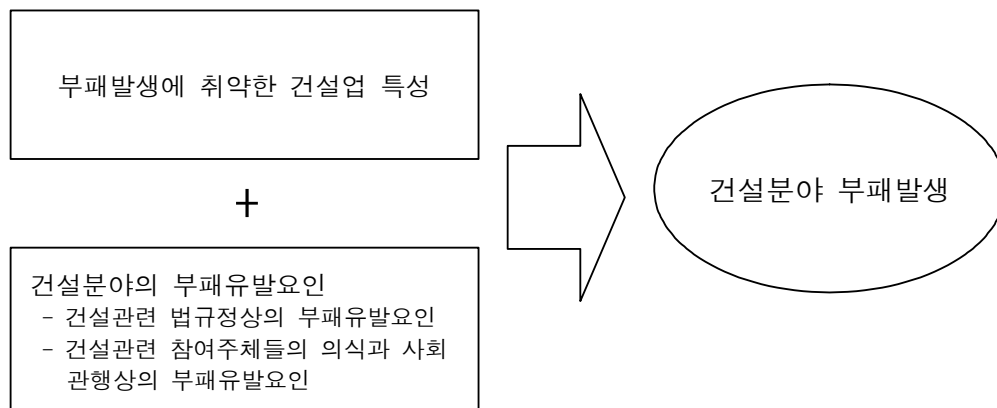
자료 : 국제투명성기구(Transparency International) 2002년 뇌물공여지수(Bribe Payers Index)

주 : 1) 당신이 거주하고 있는 국가의 고위공무원들이 다음의 비즈니스분야에서 예를 들어 입찰, 규제, 라이선스 취득 등을 위하여 어느 정도 뇌물을 요구하거나 받을 것으로 보입니까?

2) 사업 분야들 중에서 가장 큰 규모의 뇌물이 오갈 것 같은 분야 두 개를 고른다면?

- 이렇게 건설분야에 부패가 자주 발생하는 이유는 건설업이 부패에 취약한 몇몇 특성이 있고, 이러한 특성이 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들과 결합되어 자주 부패가 발생하기 때문임.

<그림 I -2>건설분야의 부패발생원인



1) 부패발생에 취약한 건설업 특성

- 먼저 부패발생에 취약한 건설업 특성을 살펴보면 크게 다음과 같은 두 가지 특성이 있음.
- 첫째, 건설업은 전형적인 수주업의 특성을 지니고 있으며, 개별 사업 내지 공사에는 일반적으로 막대한 재원이 투입되고, 다수의 건설업체가 수주경쟁을 벌이기 때문에 이러한 특성이 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행 등에 존재하는 부패유발요인과 결합할 경우 발주 및 수주과정에서 부패가 발생할 가능성이 높아지게 됨.
- 건설업은 수주업이고, 일반적으로 개별 사업 내지 공사에는 막대한 재원이 투입되기 때문에 건설업체 입장에서는 개별 사업·공사 한건 한건에 대한 수주성공이 기업의 지속적 유지와 성과향상에 결정적 역할을 함.
- 따라서 건설업체 입장에서는 모든 역량을 집중하고, 수단과 방법을 다 동원하여 수주를 하고자 하게 되며, 이러한 건설업 특성은 원천적으로 부패발생에 취약한 특성임.
- 또한 다수의 경쟁업체들이 수주경쟁을 벌이기 때문에 발주자가 건설업체에 대하여 훨씬 우월적인 지위를 보유하게 되며, 이러한 건설업 특성이 건설관련 법령·

규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행 등에 존재하는 부패유발요인과 결합할 경우 발주 및 수주과정에서 부패가 발생할 가능성이 높아지게 됨.

- 둘째, 건설업은 사업 및 공사의 각 단계별로 반드시 거쳐야만 하는 각종 인허가, 심의, 승인 등의 행정절차가 많고, 다양한 분야별 지도·감독, 시험·검사 등이 존재하며, 이러한 행정절차가 어떠한 결과가 나오느냐에 따라 건설업체의 수익 및 비용규모에 막대한 영향을 미치게 되는 특성을 갖고 있음.
- 이러한 특성은 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행 등에 존재하는 부패유발요인과 결합되어 행정절차 관련 업무를 담당하고 결정권한을 보유하고 있거나 결과에 영향력을 행사할 수 있는 공무원, 민간전문가, 정치인, 자치단체장 등과 건설업체 사이에 부패가 발생할 수 있는 가능성이 높아지게 됨.

2) 건설관련 법령·규정·지침상의 부패유발요인

- 다음으로 건설분야에 부패를 발생시키는 건설관련 법령·규정·지침상의 부패유발요인을 살펴보면 다음과 같은 몇가지가 있음.
- 첫째, 법령·규정·지침상의 불명확성임.
- 건설분야에는 사업 및 공사의 진행단계별로 다양한 법령과 규칙, 지침 등이 존재하는데, 이러한 법령, 규칙, 지침 등이 객관적으로 모든 참여주체들이 명확하게 이해할 수 있을 정도로 명확하지 못할 경우 인허가, 승인, 지도·감독 등과 관련된 결정이 담당 공무원이나 심의위원들의 판단에 의존하게 됨. 즉 담당 공무원들이나 심의위원들의 재량권이 커지게 됨.
- 이렇게 담당 공무원들이나 심의위원들의 재량권이 커지게 되면 이들과 건설업체를 비롯한 민원인들 사이에 부패가 발생할 소지가 커지게 됨. 또한 담당 공무원들이나 심의위원들에게 영향력을 행사할 수 있는 상위 공무원, 정치인 등의 영향력 행사의 가능성과 폭도 넓어져 결국 부패가 발생할 가능성이 높아지게 됨.

- 둘째, 법령·규정·지침상의 복잡성임.

- 건설분야에는 사업 및 공사의 진행단계별로 수많은 법령과 규칙, 지침 등이 존재하고 복잡하게 얽혀 있을 뿐만 아니라, 이를 담당하고 있는 중앙부처, 지자체 및 산하기관 등도 많이 분산되어 있어 건설업체를 포함한 건설분야 민원인이 이를 쉽게 이해하고 접근하기가 매우 어렵고, 설상 이해하고 접근하더라도 수많은 단계를 거쳐야 하고 오랜 시간을 요하는 어려움이 있음.
- 이러한 복잡성과 여러 단계를 거쳐야 하는 특성과 이로인한 민원인의 불편함과 많은 시간을 요하는 점은 담당 공무원에게 뇌물 또는 향응 및 접대 등을 제공하거나 요구하게 하고, 상위 공무원, 정치인 등에게 영향력을 행사하도록 청탁하게 되는 등 부패유발요인임.

- 셋째, 정보, 행정절차 및 결과의 불투명성과 비공개성임.

- 각종 심의, 인허가, 승인, 검사 등의 과정에 필요한 정보, 행정절차 진행과정, 결과와 그 원인 등에 대해서 충분히 투명하게 공개할 경우 부패가 발생할 가능성이 대폭 줄어들게 됨.
- 이러한 정보, 절차, 결과, 원인 등이 투명하게 충분히 공개되지 않을 경우 건설업체를 비롯한 민원인은 정보의 습득과 신속한 절차 진행 등을 위해 부정한 방법을 동원하고자 하는 동기를 가질 수 있게 되고, 반대로 심의, 인허가, 승인 등에 관련된 공무원과 영향력을 행사할 수 있는 정치인 등도 부패에 연루될 가능성이 높아지게 됨.

- 이외에도 법령·규정·지침 등이 현실과 괴리가 있어 해당 규정이나 지침을 적용하기가 어려울 경우 건설업체를 비롯한 민원인과 관련 공무원, 그리고 영향력을 행사할 수 있는 정치인 등이 부패에 연루될 수 있음.

3) 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상의 부패유발요인

- 첫째, 관련주체들의 의식상의 문제임.

- 건설분야의 관련주체에는 국민을 대신해 공공공사를 발주하고, 건설분야의 인허가, 승인, 지도·감독 등을 담당하는 대리인(Agent)인 공무원과 민간 발주자, 건설

업체와 용역업체 등 건설관련 업체, 각종 심의위원회의 심의위원, 발주·계약 및 인허가/승인 등에 영향력을 행사할 수 있는 정치인, 자치단체장 등이 있음.

- 건설분야의 부패는 이러한 관련주체들의 의식과도 관련된 문제임. 특히, 관련주체들의 부패한 의식이 사회관행화 되어 이들이 습관적으로 뇌물, 향응 및 접대 등을 요구하거나 제공할 때 부패는 증가하게 됨.

- 둘째, 공무원의 대리인 특성임.

- 공무원은 국민을 대신해 공공공사를 발주하고, 건설분야의 인허가, 승인, 지도·감독 등을 담당하는 대리인(Agent)임.
- 대리인이론(Agent Theory)에 의하면 국민의 대리인인 공무원은 발주·계약, 인허가, 승인, 지도·감독 등의 과정에서 철저히 주인인 국민의 유익을 위해 봉사하는 자세로 철저히 행동하기보다 사적 유익을 추구할 가능성이 있음.
- 이 경우 발주·계약 과정에서는 국민의 유익을 위해 가장 최적의 업체를 선정하기보다 뇌물, 향응 및 접대 등을 통해 공무원에게 사적 유익을 준 업체가 선정되는 역선택(adverse selection)현상이 발생할 수 있으며, 또한 계약 이후에도 뇌물, 향응 및 접대 등을 통해 법령, 규칙, 지침, 설계 등에 적합한 시공대신 건설업체의 이익 증대를 위해 도덕적 해이(morale hazard)가 발생할 가능성을 통제하기 어려움.

- 셋째, 사회관행상의 문제임.

- 부패가 사회관행화되어서 관련주체들이 습관적으로 뇌물, 향응 및 접대 등을 요구하거나 제공할 때 부패를 근절하기 매우 어려움.
- 부패가 사회관행으로 고착화되어 있을 경우 발주자, 인허가·승인·심의·지도·감독 등의 권한이 있는 공무원, 심의위원 등이 건설업체 관계자에게 뇌물이나 향응, 접대 등을 자연스럽게 요구하게 되고, 또 원도급 업체 임직원도 하도급 업체 관계자에게 이러한 요구를 자연스럽게 할 수 있음.
- 반대로 건설업체와 하도급 업체의 관계자의 입장에서조차 뇌물이나 향응·접대 등을 관행적으로 제공하게 되어 부패를 근절하기가 어려움.

(2) 부패방지대책과 건설업체 윤리경영 도입의 필요성

1) 건설분야의 부패방지대책

- 건설분야에서 부패를 근절하기 위해서는 이상에서 살펴본 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하는 것이 필요함.
 - 부패발생에 취약한 건설업 특성인 수주업 특성과 진행단계별 각종 인허가와 승인, 지도·감독 등의 절차가 많은 특성 자체는 개선하기가 어려움.
 - 따라서 건설분야에서 부패를 근절하기 위해서는 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하는 것이 중요함.
- 건설관련 법령·규정·지침상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하기 위해서는 부패유발요인인 법제도의 불명확성, 복잡성, 불투명성, 비공개성 등을 구체적으로 개선하는 것이 요구됨.
 - 예를 들어 불명확성 및 복잡성의 요인과 관련해서는 각종 인허가에 복잡하게 얽혀 있는 다수의 법령을 종합적으로 분석한 각 사례별 명쾌한 판례나 기준, 처리지침 등이 미흡하므로 관계 공무원의 재량권이 증가하게 되고 결국 부패발생가능성은 증가하게 됨.
 - 또한 시공단계에서 소방, 환경, 안전 등의 다양한 관계 공무원들의 지도, 감독의 시기나 확인내용, 지적기준 등도 마찬가지로 보다 명쾌한 기준에 의해서 진행될 경우 관계 공무원의 재량권이 축소되어 결국 부패발생가능성이 줄어들 수 있음.
 - 불투명성이나 비공개성과 관련해서는 예를 들어 건설관련 각종 인허가의 현재 진행 과정과 결과의 원인에 대한 충분한 설명 등이 객관적으로 가능할 때 부패발생가능성은 줄어들 수 있고, 종종 부패가 발생하는 수의계약의 과정도 투명하게 공개될 경우 부패발생 가능성은 줄어들 수 있음.
- 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들을 개선하기 위해서는 참여주체들을 대상으로 한 캠페인, 교육 등과 함께 부패행위에 대한

처벌규정 강화, 감사·통제시스템의 효과적 운영 등이 필요하며, 무엇보다 부패행위에 대한 엄정한 처벌이 이뤄지는 것도 필요함.

- 이상에서 살펴본 것처럼 건설분야의 부패방지를 위해서는 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들에 대한 총체적 개선이 필요함.

2) 건설업체 윤리경영 도입의 필요성

- 건설업체의 윤리경영 도입만으로는 건설분야 전체의 부패행위를 방지하기 어려우며, 건설관련 법령·규정·지침과 참여주체들의 의식 및 사회적 관행상에 존재하는 부패유발요인들에 대한 총체적 개선이 필요함.
 - 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패발생요인들을 감안할 때 건설업체가 윤리경영 도입을 통해 실질적으로 방지할 수 있는 부패행위는 내부 임직원과 협력회사 사이에서 발생할 수 있는 뇌물과 향응, 접대 수수 등의 부패행위임.
 - 반면, 건설업체의 윤리경영 도입을 통해 발주자, 각종 심의위원, 인허가/승인/지도·감독 등에 관계된 공무원, 그리고 이들에게 영향력을 행사할 수 있는 고위 공무원 및 정치인과 건설업체 사이에 발생할 수 있는 부패행위를 근절하는 데는 어려움이 있음.
 - 이와 같은 부패행위 개선을 위해서는 각종 부패유발요인에 대한 총체적 개선이 함께 요구됨.
- 그럼에도 불구하고 건설업체 입장에서는 윤리경영의 도입이 반드시 요구됨.
- 왜냐하면 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패발생요인들을 감안할 때 건설업체는 부패에 연루될 가능성이 많으며, 부패행위가 적발될 경우 건설업체는 가장 피해를 보는 당사자 중 하나이기 때문임.
 - 건설업체가 부패에 연루될 경우 과거 오랫동안 축적한 명성과 이미지를 한 순간에 상실하게 되며, 이는 기업의 지속 운영과 성과향상에 치명적인 영향을 미치게 됨.

- 또한 건설업체가 자발적으로 윤리경영을 강력히 실천할 경우 건설업체와 협력회사 사이에 부패행위를 근절할 수 있을 뿐만 아니라, 더 나아가 건설업체와 발주자, 공무원, 정치인 등의 사이에서 발생하는 부패행위 근절에도 일정부분 영향을 미치게 되며, 이를 통해 건설업체는 건설분야 전체의 부패방지에 주도적 역할을 할 수 있게 됨.

3) 윤리경영 실천을 통한 건설산업의 부정적 이미지 개선 필요

- 국내 건설산업은 과거 고도성장기의 국내 경제발전에 기여한 공로로 인한 긍정적 이미지를 보유하고 있음과 동시에, 부실시공, 뇌물제공 및 수수, 불법 하도급 등과 관련한 부정적 이미지도 동시에 보유하고 있음.
- 건설산업의 부정적 이미지 척결을 위해서는 윤리경영, 사회공헌활동, 홍보활동 등이 종합적으로 요구되겠지만, 특히 법규준수 및 윤리경영의 실천이 먼저 기본적으로 요구됨.
- 시공능력순위 100대 건설업체의 기획/홍보담당자를 대상으로 조사한 결과에 의하면 건설산업의 이미지 개선을 위해 가장 효과적인 활동으로 윤리경영의 실천을 꼽았음.

<표 I -3> 건설산업 이미지 개선을 위해 가장 효과적인 활동

구분	윤리경영실천	사회공헌 활동강화	대국민 홍보활동 강화	건설현장의 작업환경 개선
비중(%)	59.1	31.8	6.8	2.3

주 : 시공능력순위 100대 건설업체 중 44개 업체의 기획/홍보담당자 대상 조사결과(2006.3)

자료 : 건산연, 한국건설산업 미래혁신전략 연구, 2006

- 최근 들어 건설업체들 사이에서는 윤리경영을 도입한 기업이 급속히 늘어나고 있으나, 실천수준은 아직 형식적 수준이므로 향후 실질적인 윤리경영 운영시스템 구축 및 운영이 필요한 시점임.
- 1999년도 이전까지만 보면 건설업체의 윤리헌장 보유 수준은 국내 전체 기업의 윤리헌장 보유 비중인 21.8%(2003년도 전경련 조사 결과)보다 현격히 낮았음.

- 그러나 시공능력순위 100대 건설업체의 기획/홍보담당자를 대상으로 조사한 결과에 의하면 2000년도 이전 기업윤리헌장 보유 건설업체는 8.9%에 불과했지만, 2001년도 이후 보유업체는 77.8%에 달할 정도로 윤리경영을 도입한 건설업체가 급속히 늘고 있음.
- 그렇지만 윤리경영 전담부서를 설치하고, 임직원 대상 적극적으로 윤리경영 교육을 실시하는 등 적극적으로 윤리경영을 실천하는 업체 비중은 응답업체의 13.9% 정도에 불과하여 향후 실질적인 윤리경영 운영시스템 구축 및 운영이 요구됨.

<표 I-4> 건설업체의 윤리경영 실천수준

구분	형식적 운영	CEO의 관심은 높으나, 제도개선 및 임직원 관심 미흡	관련 제도 및 운영성과 개선 위해 노력 중	전담부서 설치, 정기교육 실시 등 적극 실천
비중(%)	33.3	38.9	13.9	13.9

주 : 시공능력순위 100대 건설업체 중 44개 업체의 기획/홍보담당자 대상 조사결과(2006.3)

자료 : 건산연, 한국건설산업 미래혁신전략 연구, 2006

3. 건설산업기본법의 개정에 따른 윤리경영 도입 필요성

(1) 건산법 개정 내용

- 2005년 8월 27일 「건설산업기본법」이 개정되어 종전의 「국가계약법」상의 ‘부정당업자 제재 조항’보다 위반조건과 처벌내용이 대폭 강화됨으로써 국내 건설업체들의 윤리경영 도입 필요성은 어느 때보다 절실해지게 되었음.
- 「건설산업기본법」이 개정된 배경은 국제투명성기구가 발표한 2004년 국가별 청렴도 지수결과에서 한국은 47위로 매우 저조하였고, 또한 건설산업에 대한 부패의미지가 국민에게 각인되어 있어 특단의 조치가 필요했기 때문임.
- 「건산법」상의 개정내용이 종전의 「국가계약법」상의 ‘부정당업자 제재 조항’보다 제재 대상 및 범위, 구성요건 등에서 훨씬 더 포괄적임.

- 법 위반이 재판에 의해 확정되기 이전이라도 행정처분에 의한 영업정지의 발효가 가능하여 제재를 받게 될 건설업체 입장에서는 매우 치명적임.

<표 I-5> 종전 국가계약법상의 부정당업자 제재조항과 건설법 개정내용과의 비교

구분		기존[국가계약법]	변경[건설산업기본법]
위반조건		<ul style="list-style-type: none"> - 입찰, 낙찰 또는 계약이행과 관련하여 - 공무원에게 뇌물 공여시 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공 및 민간공사 수주, 협력회사와의 계약·공사이행 등 과정에서 - 이해관계자에게 이익제공 또는 취득시
처 벌	개인	- 2년이하, 500만원이하 벌금[형법]	- 5년이하, 5천만원 이하 벌금
	법인	- 1~2년간 공공공사 입찰참가 제한 [민간공사는 수주가능]	- 8개월간 공공/민간 수주 제한 또는 등록말소

- 건설법상의 개정조항을 기초로 제재대상 및 범위를 구체적으로 해석하면 다음과 같음. 먼저 법 적용단계는 모든 공공 및 민간공사의 수주단계와 계약, 공사이행 단계를 포괄함.
- 영업단계: 턴키·대안, 적격심사 등 모든 공공공사와 재개발/재건축, 민간도급 등 모든 민간공사의 영업과정에 일어나는 모든 부정한 이익제공 또는 취득이 대상으로 포함됨.
- 공사이행 및 준공단계: 건설공사의 시공과 직접적인 관련이 있는 이익제공 또는 취득이면 제재대상임. 예를 들어 계약의 확정, 설계변경 등과 관련한 발주처 대상 부정한 청탁, 착준공 시점의 공사인허가와 관련한 관공서와의 부정한 청탁 등이 포함됨.
- 모든 이해관계자와의 이익제공 또는 취득이 해당됨.
- 수주단계의 공공 및 민간발주자, 평가위원 및 심의위원, 민간사업 관련 시행사, 조합추진위원 및 조합원 등과 시공단계에서 발주처, 감리단, 착공/준공시점 및 시공단계의 각종 인허가 관련 관공서 등이 모두 법적 저촉을 받는 이해관계자에 포함됨.

- 발주처, 관공서 대상 청탁을 한 경우 외에 협력회사와의 관계에서 발생하는 이익 취득도 해당됨.
 - 즉 일반건설업체 임직원이 협력회사로부터 향응 및 금품 등을 수수하는 경우에도 제재 대상이 됨.
- 이해관계자에게 이익제공 또는 취득에 해당되는 부정한 이득의 범위에는 사회상규상 허용되는 간단한 식사, 저가의 명절선물, 기념품 이외의 모든 재물·재산상의 이익 형태가 포괄적으로 다 포함되는 것으로 해석됨.
 - 식사접대, 명절선물, 기념품 등의 경우는 제공 또는 수수시 특정한 업무 관련 청탁이 없고, 사회상규상 허용되는 간단한 범위 내에서만 가능
 - 골프, 유흥, 향응 등의 접대 역시 사회상규상 허용범위를 초과하거나, 지속적이고 정기적인 접대의 경우는 법에 저촉을 받음.
 - 현금, 상품권, 선물 등은 확실한 재물, 재산상의 이익으로 간주되는 것으로서 부정한 청탁으로 입증될 경우 법에 저촉을 받음.

(2) 건설업체의 윤리경영 도입 필요성

- 과거 국가계약법상의 ‘부정당업자 제재 조항’에서는 법 위반 사항에 대한 재판결과가 확정되어야만 제재가 가능했지만, 새로 적용되고 있는 「건설법」 개정조항의 경우는 행정처분에 의해서도 영업정지가 발효될 수 있고 이 경우 해당 건설업체 입장에서 막대한 손실을 초래하게 됨.
- 또한 「건설법」 개정으로 인해 특정 건설업체에 불만이 있거나 법을 악용해 이득을 취하려는 개인 또는 기업체로부터 뇌물수수 등에 대한 고발, 고발협박 등의 현상도 배제하기 힘든 상황이므로 건설업체는 철저한 대비가 필요함.
- 「건설법」의 규정을 감안할 때 법에 저촉 가능한 행위는 원천적으로 차단하는 것을 목적으로 하고 있음. 따라서 건설업체의 입장에서는 보수적 관점에서 사회통념상 허용되는 범위 내에서만 영업활동을 전개하여 오해소지를 원천적으로 차단하는 노력이 요구됨.

- 또한 협력업체와 관련해서도 법적 저축을 받을 수 있는 행위에 대해 원천적 차단을 가능케 하는 사내 규정의 마련이 필요함.
- 현재 건설업체 중 윤리경영을 실제적으로 실천하고 있는 대부분의 업체들이 윤리헌장, 윤리규범 등의 선언적인 규정 마련 외에 금품,향응,선물 접대 및 수수관련 세부 지침을 마련하여 운영하고 있으므로 이를 벤치마킹하여 각사에 적합한 지침을 마련하는 것이 필요함.
 - 포스코건설의 선물처리매뉴얼 및 화웨이처리매뉴얼, 신세계건설의 신세계페이(shinsagae pay) 및 클린뱅크 등
- 또한 법 시행에 따라 영업정지 등의 최악의 사태가 발생하지 않도록 임직원들이 건산업의 개정 취지 및 구체적 적용사례와 각사에서 개발한 관련 지침에 대해 별도 교육을 실시하고 담당임원 및 각 부서장의 관리감독을 철저히 할 필요성이 있음.

4. 일반적인 윤리경영 도입 필요성

(1) 기업에 대한 사회적 요구수준 증대

- 산업시대 초기의 기업은 법률을 위반하지 않는 범위 내에서 이윤추구활동을 함으로써 제품 또는 서비스의 제공, 고용창출, 세금납부 등을 통한 사회적 정당성을 충분히 확보할 수 있었음.
- 그러나 현대사회로 접어들면서 기업의 규모가 커지고, 기업의 사회에 대한 영향력 또한 증가함에 따라 기업과 관련된 이해관계자들이 점점 많아지게 되었고, 이들의 기업에 대한 요구수준도 사회적 책임을 요구하는 수준까지 확대 되었음.
 - 기업의 영향력이 증대되고 이해관계자가 많아짐에 따라 이들이 바라보는 기업의 사회적 정당성에 대한 판단 기준은 과거의 경제적, 법률적 차원을 넘어 윤리적, 사회적 역할을 제대로 수행하고 있는지로 점차 확대되고 있음.

- 즉, 기업을 단순히 사적인 개인의 소유물이 아닌 일종의 준공공적(quasi-public) 기관으로까지 인식하고 있는 것임.
- 이러한 시각의 옳고 그름에 대해서는 물론 별도의 논의가 필요하겠지만, 기업으로서는 이런 사회적 기대에 부응하는 사회적 책임(social responsibility)을 제대로 수행하지 못할 경우 사회적 신임을 상실하고 결국 사회적 정당성의 위기를 초래할 수 있음.

(2) 윤리경영 관련 대외환경 변화

- 윤리경영이 최근 기업 경영상의 본격적 이슈로 등장한 이유는 전 세계적으로 기업의 회계투명성과 윤리경영, 환경경영 등이 강조되면서 기업의 사회적 책임이 규범화될 조짐을 보이고 있기 때문임.
- 구체적으로 90년대 중반 이후 선진국이 주도가 되어 WTO, OECD, TI 등 국제기구가 추진하는 국제적인 ‘윤리라운드(Ethic Round)’ 조류가 강화되고 있음.
 - 윤리라운드(ER:Ethic Round)는 비윤리적 기업의 제품이나 서비스를 국제거래에서 규제하는 것을 통칭하는 용어임.
 - 구체적으로는 WTO는 ‘정부조달의 투명성 협정’을 체결한 후 이를 구속력 있는 다자간 협정으로 전환했으며, 미국 주도로 OECD에서 부패라운드가 시작되어 1992년에 “국제거래에서의 외국공무원 뇌물방지협정”이 발효되었음.
 - 이에 따라 우리나라도 ’98년 12월 ‘국제상거래에있어외국공무원에대한뇌물방지협약’을 제정하여 세계적인 추세에 부응하고 있음.
- ISO(국제표준화기구), EOA(미국기업윤리협회) 등을 중심으로 기업윤리 표준화 도입이 추진되고 있음.
 - 국제표준화기구(ISO)의 소비자정책위원회(COPOLCO)는 2002년 6월 워크숍을 개최하고, 이후 기업의 윤리경영을 비롯한 사회적 책임에 대한 기준화 작업에 착수했음.

- 이후 국제표준화기구(ISO)는 ISO 9000(품질관리기준), ISO 14000(환경경영기준) 등과 함께 2008년부터 기업경영에 적용될 국제표준 윤리경영기준을 추진 중임.
- 미국과 영국 등 선진국 금융시장에서는 사회적 책임을 성실히 이행함으로써 사회적 성과가 높은 기업에 투자하는 사회책임투자(Socially Responsible Investment) 경향이 4, 5년 전부터 나타나기 시작했음.
- 사회책임투자란 윤리경영, 환경경영, 사회공헌 등 기업의 사회적 책임을 성실히 이행하는 기업을 평가해 우수한 점수를 얻은 기업에 투자하는 활동임.
- 사회책임투자 펀드의 규모는 미국의 경우 2001년 약 2조 3천억 달러에 이르고, 영국의 경우 약 1,200억 파운드에 달하는 300여개의 사회책임투자 펀드가 있는 것으로 파악되고 있음.
- 미국의 경우 총 펀드의 12.5%에 해당하는 큰 규모로 2001년부터 2003년까지 전체 펀드규모가 4% 줄어든 반면 사회책임투자 펀드는 7%가 상승하였음.
- 미국과 유럽에 비해 다소 늦게 사회책임투자 펀드를 도입한 호주와 일본도 사회책임투자가 급속히 확산되어 2003년 각각 44개, 11개의 관련 펀드가 운용 중인 것으로 파악됨.

(3) 윤리경영 관련 국내환경 변화

- 우리나라도 IMF 외환위기 이후 기업의 투명성 요구 증대, 지배구조 불투명, 분식회계, 재벌 지배구조 등에 대한 비판의식이 확대되었고, 투명하고 윤리적인 경영이 기업경쟁력과 직결된다는 인식이 확산되고 있음.
- IMF 외환위기 이후 다수의 기업이 부도하면서 기업의 지배구조 개선, 회계 투명성 등에 대한 요구가 높아졌음.
- 이에 따라 건전한 시장경제 확립과 기업의 투명성 강화를 위해 기업지배구조 개선, 회계제도의 투명성 증대, 부패방지법, 자금세탁 방지관련법 등 국내에서도 부패방지 및 투명성 제고를 위한 제도적 장치가 계속 마련되고 있음.

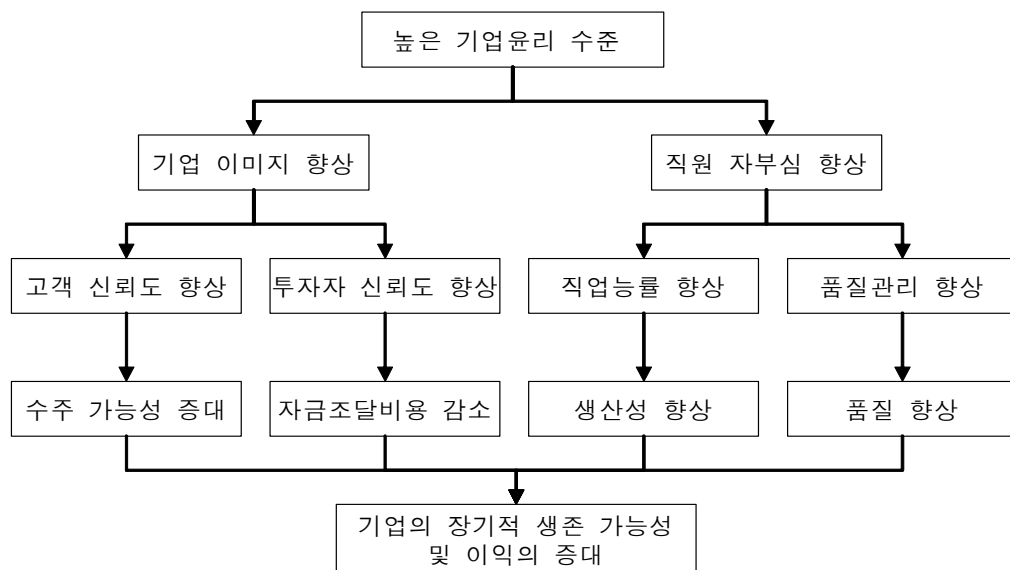
- 미국 주도로 OECD에서 부패라운드 시작되어 1992년에 “국제거래에서의 외국 공무원 뇌물방지협정”이 발효된 이후 1998년에 우리나라에서도 제정·공포됨.
 - 부패방지위원회, ‘공무원청렴유지 등을 위한 행동강령’이 시행됨.
 - 감사위원회, 사외이사, 준법 감시인 제도 도입 및 소액 주주권 행사요건이 완화됨.
 - 기업회계기준의 국제수준화, 결합재무제표 작성 의무화, 외부감사인 선임위원회 제도 도입
 - 접대비 투명화 및 기밀비 폐지
 - 금융기관 준법감시인(Compliance Officer) 설치 의무화
 - 공정위, 자율준수 프로그램(CP) 제정
 - 산자부, 윤리경영 평가모델 및 평가지표 개발, 윤리경영대상 시상
- 선진국 금융시장에서 사회적 책임투자가 늘어나고 있는 것과 마찬가지로 국내에서 에코펀드를 비롯해 몇몇 사회적 책임투자 형태의 펀드가 생겨났으며, 무엇보다 대형 은행들이 기업의 윤리경영 이행여부를 대출가능여부와 금리수준 결정에 참조하고 있음.
- 국민은행의 경우 2003년 5월부터 대출여부와 대출조건을 결정할 때 여신평가점수에 윤리경영 평가를 최대 $\pm 4\%$ 까지 반영하고 있음. 여신 신청기업이 윤리경영을 실천하고 있는 경우 기업신용평가 지표에 반영, 여신 금리, 규모 등을 우대하고 있음.
 - 국민은행에 이어 우리은행도 2004년 9월부터 기업윤리경영 수준을 여신심사 평가항목으로 채택하였음. 윤리규범 운영실태, 사회공헌, 분식회계, 법규위반 등 7가지 기준을 토대로 윤리경영지수를 도출해 개별 기업 윤리경영지수의 점수를 기업신용평가에 반영해 대출금액과 대출금리 산정시 반영하고 있음.
 - 결국 기업의 윤리경영 수준이 해당 기업의 리스크 수준에 영향을 미치고 대출가능여부와 금리수준에까지 영향을 미치게 되었음.

(4) 윤리경영 도입의 기대효과

- 윤리경영 도입 및 정착을 통해 형성된 기업의 명성과 이미지는 기업으로 하여금 장기적 생존기반을 구축케 함.
 - 현대인들의 기업, 특히 대기업에 대한 기대치는 경제적, 법적 차원을 이미 넘어서고 있음.
 - 이러한 사회적 요구에 대해 소극적이고 방어적인 자세로 대응할 것이 아니라 능동적인 자세로 대응함으로써 사회적 정당성을 적극 확보하는 것은 기업의 장기적 생존기반을 구축하게 함.
 - 존슨앤존슨사의 경우 1943년부터 '우리의 신조'라는 윤리경영, 사회적 책임경영, 사회환원 등을 위한 강령을 제정해 성실히 이행한 결과, 1982년에 자사제품에 인체에 해독한 물질이 함유되어있다는 것을 뒤늦게 발견하고 큰 위기에 봉착했지만, 소비자들은 존슨앤존슨사가 수십년간 추구해온 사회적 책임경영으로 인해 즉각적인 불매운동을 자제했음.
- 윤리경영 도입 및 정착을 통해 형성된 기업의 명성이나 이미지는 기업의 성과향상에 기여할 뿐만 아니라 해당 기업에 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 제공해 줄 수 있음.
 - 기업의 윤리경영은 또한 기업으로 하여금 타 기업들과 차별적 이미지를 구축함으로써 경쟁우위를 확보하게 할 수도 있음.
 - 오늘날 경영전략의 핵심은 어떻게 타 기업이 쉽게 모방하기 어려운 차별화 요소, 즉 경쟁우위 요소를 확보하느냐에 달려 있음.
 - 이에는 제품과 서비스의 차별화가 기본적 요소이지만, 요즘처럼 경쟁이 치열한 상황에서는 제품과 서비스의 차별화는 점점 쉽게 모방이 가능해지고 있는 반면, 기업이 오랜 시간을 두고 쌓아올린 명성이나 좋은 이미지는 쉽게 모방하기가 어려움.
 - 이런 기업의 명성이나 이미지는 제품과 서비스를 통해서도 축적될 수 있지만, 기업의 윤리경영이나 사회공헌활동에 영향을 많이 받음.

- 그리고 사회공헌을 통해 형성된 기업의 좋은 이미지는 직접적으로 회사의 제품이나 서비스의 매출 증대에 기여하며, 직원의 애사심과 자긍심도 제고하는 효과가 있음.
- 따라서 윤리경영에 대한 요구를 경쟁기업과 차별화하는 기회로 활용할 필요가 있음.
- 향후 예상되는 윤리경영을 비롯한 기업의 사회적 책임의 규범화는 피할 수 없는 외부 환경요인임.
- 이러한 변화에 대응하기 위해 소극적으로 최소한의 조치를 취하는 것이 아니라 기업의 지속가능성 강화와 타 기업과의 차별화를 위해 전략적으로 대응할 필요성이 있음.
- 선진기업들은 윤리경영을 비롯한 사회적 책임의 요구에 대해 적극적인 자세로 대응함으로써 사회적 책임에 대한 사회적 요구를 오히려 경쟁기업과 차별화할 수 있는 전략적 기회로 활용하고 있는 추세임.

<그림 I-3> 윤리경영과 기업성과의 연관성



주 : 이종영, '한국과 일본 경영자의 기업윤리', 경북대학교 경상논집(1996.12)에서 제시된 그림을 기초로 수정

- 윤리경영과 기업의 성과간에 명확한 인과관계가 있다고 단정짓기는 어려우나, 일반적으로 기업 윤리수준과 기업의 장기적 생존 및 이익증가간에는 상관관계가 있다고 보고 있음.
- 각종 조사에 의하면 윤리경영과 기업성과사이에서는 정의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있음.
- 전경련이 2003년 초 실시한 조사결과 윤리경영 전담부서를 설치하는 등 윤리경영에 적극적인 기업이 윤리헌장만 제정했거나, 윤리헌장조차 제정하지 않은 기업보다 기업가치나 성과면에서 높은 것으로 나타남.

<표 I-6> 윤리경영과 주가상승률

(단위 : %)

구 분	2001	2002	2003	평 균
윤리헌장 제정 및 전담부서 설치 기업	65.4	2.3	79.8	49.2
윤리헌장 제정기업	59.5	11.4	58.4	43.1
윤리헌장 미제정기업	46.3	-11.1	70.5	35.2
종합주가지수 변동률	37.5	-9.5	29.2	19.0

자료 : 전국경제인연합회

주 : 1) 전년대비 주가상승률 (각 연도 종가기준)

2) 2004년도 「상호출자채무보증제한 기업집단」 중 윤리헌장 제정 및 기업윤리 전담부서 설치기업, 윤리헌장만 제정한 기업, 윤리헌장 미제정 및 전담부서 미설치 기업 각각 10개사 대상

- 또 윤리경영을 적극적으로 실천하는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 매출액 영업이익률 측면에서도 앞서는 것으로 나타남.

<표 I-7> 윤리경영과 매출액 영업이익률

(단위 : %)

구 분	2000	2001	2002	2003	평 균
윤리헌장 제정 및 전담부서 설치기업	11.5	11.3	11.0	11.5	11.3
윤리헌장 제정기업	6.0	4.8	4.4	5.8	5.3
윤리헌장 미제정기업	5.9	6.2	4.8	5.3	5.6
상장 제조업 전체	8.9	5.8	8.0	-	7.6

자료 : 전국경제인연합회

제2장

윤리경영 가이드라인 수립을 위한 사례연구 및 시사점 도출

1. 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램

- 전경련은 2005년 8월 22일부터 9월 16일에 걸쳐 윤리경영을 도입한 국내 주요 대기업이라고 할 수 있는 전경련 기업윤리임원협의회 소속 59개사들을 대상으로 각 사별 윤리경영 중점 프로그램을 조사하였음.
- 조사 대상 59개사 중 43개사가 조사에 응하였고, 부문별로 응답업체를 구분해 보면 금융부문 8개사, 유통서비스부문 12개사, 생산재 제조업부문 10개사, 소비재 제조업부문 8개사, 건설부문 5개사임.
- 분석 결과 조사대상 기업들이 1순위로 운영하고 있는 윤리경영 프로그램은 윤리경영 사내 캠페인 전개였으며, 2순위는 윤리경영 실천지침, 윤리서약서 등 윤리경영 규정·지침, 3순위는 금융권의 준법감시프로그램을 비롯한 타 부문의 내부감사와 내부자고발제도 등 내부통제시스템이었음.
- 뒤를 이어 윤리경영 교육강화, 윤리경영 전담조직 운영 등 인프라 정비, 협력회사와 공존공영, 사회공헌 확대, 윤리경영 이행진단과 평가 등의 순으로 윤리경영 프로그램을 활용하고 있는 것으로 조사되었음.
- 협력회사와 공존공영, 사회공헌 확대, 윤리경영 진단 및 평가 등은 상대적으로 활용이 적은 윤리경영 중점 프로그램인 것으로 나타났음.

<표 II-1> 국내 주요 기업들의 윤리경영 중점 프로그램 조사결과

순위	프로그램	응답수	비중
1	사내캠페인 전개	21	17.8
2	윤리서약서, 자율실천지침 등 윤리경영 가이드라인 마련	20	17.0
3	내부통제시스템 구축	29	16.1
4	윤리경영 교육 강화	16	13.6
5	윤리경영 전담 조직 운영 등 인프라 정비	13	11.0
6	협력회사와 공존공영	12	10.1
7	사회공헌 확대	10	8.5
8	윤리경영 이행진단과 평가	7	5.9
합 계		118	100.0

주 : 43개 기업별로 추진중인 3대 중점 프로그램

- 국내 건설업체는 앞서 윤리경영 도입 필요성 부분에서도 살펴본 바와 같이 타산업에 비해 윤리경영 도입이 다소 늦었지만, 최근 들어 대형 건설업체들을 중심으로 윤리경영 도입이 빠르게 확산되고 있음.
- 그렇지만 윤리경영을 도입한 건설업체들도 윤리헌장, 윤리규범 등을 제정한 후 윤리경영 도입 방침을 선언한 수준에 머무는 경우가 많고, 내부자고발제도 등을 비롯해 실제 윤리경영 관련 운영시스템을 구축하고 적극 운영하는 업체는 아직 많지 않은 것으로 판단됨.
- 본 연구에서는 건설업체 중에서 윤리경영 도입단계를 넘어서 실제로 대부분의 윤리경영 인프라와 운영시스템을 구축하고, 윤리경영이 정착단계에 접어들기 시작한 신세계건설과 포스코건설을 대상으로 사례조사를 실시해 건설업체 윤리경영 가이드라인을 수립하기 위한 시사점을 도출하였음.

2. 신세계건설의 윤리경영 사례

(1) 도입배경 및 추진실적

1) 도입배경

- 신세계건설은 1997년 건설시장에 본격적으로 진출한 이래 유통시설 및 복합쇼핑몰 등 유통전문 건설회사로 성장 발전해 왔음.
- 신세계건설은 1999년 9월 윤리규범을 제정하고 12월에 공표함으로써 본격적으로 윤리경영을 도입하였으며, 건설업계에서는 선도적인 윤리경영 도입 업체로 손꼽힘.
 - 윤리규범은 2001년 1차 개정, 2002년 2차 개정, 2003년 3차 개정에 이어 2005년 4월 신 윤리규범을 제정하였음.
- 신세계건설이 윤리경영을 선도적으로 도입한 배경에는 신세계그룹의 윤리경영 추진 방침이 가장 큰 영향을 미쳤음.
 - 신세계는 국내 일반 기업 및 그룹 중에서도 윤리경영을 모범적으로 추진하고 있는 그룹으로 알려지고 있으며, 신세계건설은 신세계그룹의 방침에 의거해 선도적으로 윤리경영을 도입, 추진해 왔음.
 - 국내 건설사 중에는 그룹 계열 건설사도 많은데, 신세계건설과 같이 그룹의 윤리경영 추진 방침에 의거해 적극적으로 윤리경영을 추진한 것은 타사의 모범이 될 수 있음.

2) 추진실적

- 신세계건설의 윤리경영 추진 실적은 도입 및 체제정비단계, 공감대조성단계, 공감대 확산 및 실천강화단계 등의 3단계로 구분할 수 있음.
 - 도입 및 체제정비단계는 도입 년도인 1999년과 그 다음 해인 2000년에 실시된 윤리경영 활동으로 윤리경영 가치체계와 구체적 실천지침을 제정하여 선포하고, 임

- 직원과 협력회사 관련자 교육을 통해 규범과 지침에 대한 준수를 촉구한 단계임.
- 공감대조성단계는 2001-2002년에 걸쳐 추진된 단계로 임원, 간부 워크숍, 직원 교육 등을 통해 임직원으로 하여금 신세계건설의 윤리규범, 실천지침 등에 대한 단순한 인지 차원을 넘어서 그 필요성에 대해 공감대를 조성함으로써 현업에서 발생할 수 있는 애로사항을 극복하고 적극적으로 임직원들이 윤리규범 및 실천지침 준수에 동참하도록 유도한 단계임.
 - 임직원의 공감대 조성을 위해 윤리경영 임원평가제를 도입하고, 그룹 관계자와 함께 윤리경영백서를 발간함으로써 대내외에 윤리경영 추진 의지를 확고히 하였음.
 - 2003년 이후부터는 공감대를 더욱 확산하고 실천을 강화하는 단계로 윤리경영 평가지표를 개발하여 부서별, 개인별 평가에 윤리경영 평가지표를 반영하였으며, 윤리경영 홈페이지에 부정당 행위에 대한 신고, 고발이 가능하도록 Hot line을 개설하였음.
 - 또한 신세계건설의 대표적인 윤리경영 실천프로그램이라고 할 수 있는 신세계페이 제도를 도입, 운영하였으며, 협력회사를 대상으로 한 윤리경영 전파를 적극적으로 실천한 단계임.

<표 II-2> 신세계건설의 윤리경영 추진 단계

구분	도입 및 체제정비 (1999 ~ 2000년)	공감대조성 (2001 ~ 2002년)	공감대확산 및 실천강화 (2003년 이후)
방향	윤리경영 기반조성	윤리경영 공감/실천유도	협력회사 확대 전개
주요 실천내용	<ul style="list-style-type: none"> - 신 경영이념 선포 - 윤리규범/실천지침 제정 - 금품수수 신고 - 협력회사 만족도 조사 실시 	<ul style="list-style-type: none"> - 임원, 간부 워크숍 실시 - 윤리경영 임원평가 도입 - 윤리경영 백서 발간 	<ul style="list-style-type: none"> - 홈페이지(핫라인) 개설 - 윤리평가지표 개발 - 신세계페이 실시

(2) 윤리경영 가치·규정체계

1) 윤리경영 가치·규정체계 구성

- 신세계건설의 윤리경영 가치·규정체계는 크게 윤리헌장, 윤리규범, 윤리지침 등으로 구성되어 있음.
 - 윤리지침에는 실무상의 윤리경영 이슈에 대한 Q&A가 포함되어 있음.
- 윤리헌장, 윤리규범, 윤리지침 등과 같은 윤리경영 가치·규정체계의 구축 목적은 윤리경영의 범위와 가이드라인을 제시하는 것으로 윤리경영의 가치 실현을 위해서 윤리경영에 대한 동일한 수준의 이해와 공감을 가지고 있어야 한다는 차원에서 윤리경영 가치·규정체계를 구축하였음.
- 윤리헌장, 윤리규범, 윤리지침 등과 같은 신세계건설의 윤리경영 가치·규정체계는 신세계그룹의 내용을 그대로 활용하고 있으며, 윤리지침의 경우는 세부 Q&A에 대해 신세계건설의 직무특성을 반영해 운영하고 있음.
 - 신세계그룹은 윤리규범, 윤리행동규범, 윤리실천지침으로 구성되어 있던 기존 윤리경영 가치·규정체계가 내용과 형식면에서 중복되고 복잡하다는 내외부의 의견과 함께 글로벌 스탠다드에 맞는 윤리경영 실천을 위한 가이드라인으로 제시하기 위해서는 내용이 미흡하다는 판단하에 2004년부터 윤리경영 가치·규정체계 개선을 위한 작업을 진행하였음.

2) 윤리헌장

- 신세계건설의 윤리헌장은 경영이념속에 표현된 기업윤리의 기본 가치에 대한 신조이며 신세계건설과 관련된 이해관계자에 대한 존중과 배려가 윤리경영의 기본 정신임.
- 신세계건설의 윤리헌장에서는 사원, 고객, 협력회사, 주주, 국가와 사회에 이해관계자에 대한 신세계건설의 책임과 의무를 다하기 위한 실천을 선언하고 있음.

- 윤리현장 내용

우리는 신세계를 구성하는 모든 이해관계자와 함께 공동의 번영을 추구하는 새로운 세상, 신세계로 향한다.

우리가 지향하는 가치의 핵심은 이해관계자에 대한 존중과 배려이다. 우리는 이를 바탕으로 사원의 보람, 고객의 행복, 협력회사와의 공존공영, 주주의 권익 보장을 위해 노력하며 국가와 사회 발전에 공헌하는 신세계의 길로 나아간다.

하나, 우리는 사원의 보람을 중시한다
상호 신뢰와 존중을 바탕으로 성장과 안정에 대한 사원의 기대가 실현되는 기업문화를 조성한다.

하나, 우리는 고객의 행복을 추구한다
고객 만족에 우리의 미래가 있다는 신념으로 고객이 원하는 참된 가치를 제공하여 풍요로운 생활문화를 창조한다.

하나, 우리는 협력회사와 공존공영한다
협력회사가 수준 높은 서비스를 유지할 수 있는 사업환경을 제공하며, 공정하고 투명한 거래문화를 확립한다.

하나, 우리는 주주의 권익을 보장한다
주주가 믿고 투자할 수 있는 합리적이고 투명한 경영활동을 통해 기업가치를 극대화한다.

하나, 우리는 국가와 사회 발전에 공헌한다
지속적인 성장을 위한 끊임없는 도전과 성취로 국가와 사회에 대한 기업의 책임을 다한다.

3) 윤리규범

- 윤리규범 제정 목적

- 윤리규범의 제정목적은 기업이 지향하는 기업윤리 수준을 제시하고 전체 임직원의 실천을 유도하는데 있으며, 문서화 및 제도화를 통해 임직원의 이해, 공감, 실천을 유도하고자 함임.
- 또한 윤리경영에 위배되는 행위가 발생하였을 경우 회사에는 유무형의 손실이 발생하게 되고 해당 임직원에게는 책임이 따른다는 사실을 인식시켜 주는 것과 동시에 신세계건설의 경영전략, 업무계획, 교육 프로그램 수립시 윤리경영의 원칙이 반영되도록 하기 위함임.

- 윤리규범 제정 및 개정 과정

- 신세계건설은 1999년 9월 윤리규범을 제정하고 12월에 공표하였으며 2001년 1차 개정, 2002년 2차 개정, 2003년 3차 개정에 이어 2005년 4월 신 윤리규범을 제정하였음.
- 윤리규범 최초 제정시에는 국내기업(삼성, LG, 한솔그룹)과 미국기업(IBM, GE, 휴렛팩커드, 월마트), 일본기업(마쓰시다, 닛산) 등을 대상으로 해당 기업의 윤리강령 및 가이드라인 내용을 비교 분석하였으며, 이를 바탕으로 신세계건설 윤리규범의 체계를 수립하였음.
- 1999년 6월 초안이 마련된 윤리규범은 임직원을 대상으로 한 의견수렴 과정을 거쳐 공식적으로 선포되었는데 당시 일부 임직원들은 규범의 내용이 기업현실과 맞지 않아 준수하기가 어렵다는 의견을 제시하기도 하였음.

- 2005년 신 윤리규범의 제정 과정

- 2005년 신 윤리규범은 국내외 주요기업 40개사의 경영이념 및 윤리강령, 가이드라인을 분석하여 공통적인 가치기준과 윤리경영의 지향 정신을 도출해내고 이를 반영했음.
- 그리고 예전 윤리규범이 포괄적 형태의 선언적 원칙과 세부적 기준이 혼재됨으로써 윤리적 딜레마 발생시 해결기준을 제시하기에는 미흡하다는 지적과 함께 윤리경영 시행 6년을 맞아 보다 향상된 윤리경영 발전을 위해서는 글로벌 스탠다드에 맞는 윤리규범이 필요하다는 내부판단에 따라 신 윤리규범을 제정하게 되었음.

- 2005년 신 윤리규범의 특징

- 신 윤리규범의 특징은 기존 6대 테마 중심의 체계를 기업의 5대 이해관계자 중심으로 변경하고 사원을 최우선 이해관계자로 하여 사원 중시경영을 강조하였음.
- 신 윤리규범은 윤리현장에서 제시한 이해관계자의 존중과 배려의 정신을 구체화시키고 있으며 사원, 고객, 협력회사, 주주, 국가와 사회에 해당하는 윤리경영의 정신을 각각 3단계로 구분하여 정리하였음.

<표 II-3> 신세계건설의 2005년 신 윤리규범 구성

구분	관계의 해석	목표가치 및 행동	비전
사원존중경영	사원과 신세계	상호발전을 위한 책임완수	합리적이고 건전한 기업문화 조성
고객존중경영	고객과 신세계	고객존중 정신의 실현	풍요로운 생활문화 창조
협력회사존중경영	협력회사와 신세계	투명한 거래문화 정착	합리적 상호발전 추구
주주중시경영	주주와 신세계	투명하고 합리적인 경영활동	부단한 가치창출과 성과공유
사회책임경영	국가, 사회와 신세계	자유시장 질서존중과 사회공헌	지속가능한 성장 추구

4) 윤리지침

- 신세계건설의 윤리지침에는 실제 신세계건설 직원이 업무 수행과 관련해 발생할 수 있는 세부 윤리경영 행동지침을 포함하고 있음.
 - 협력회사로부터의 금품·향응·편의 등에 대한 수수와 관련한 세부 지침
 - 사원 상호간 윤리에 대한 지침
 - 업무수행 기준 및 규정준수에 관한 지침
 - 공정거래 및 법률준수에 관한 지침
 - 협력회사의 윤리 및 부당행위 금지에 관한 지침
 - 고객에 대한 책임과 의무에 관한 지침
- 또한 윤리지침에 대한 임직원의 이해를 돕기 위해 Q&A를 포함하고 있음.

(3) 윤리경영 전담자

- 신세계건설은 윤리경영을 보다 효과적으로 시행하고 전파하기 위해 1999년 12월 윤리경영 선포와 동시에 윤리경영 전담자를 선임하여 활용하고 있음.
- 윤리경영 전담자의 업무는 윤리경영 관련 전반적인 업무를 모두 포괄하고 있음.
 - 윤리경영 추진계획과 제도 수립, 임직원에 대한 윤리경영 지도 및 감독, 임직원 윤리경영 교육진행 및 교육실시, 윤리규범 개정, 윤리경영 홈페이지 운영, 윤리경영 핫라인 접수 및 처리, 기타 윤리경영 관련 조사진행 등 다양한 업무를 수행하고 있으며, 임직원의 부정부실 예방활동, 경영효율화를 위한 각 현장 업무진단, 업무개선 활동도 함께 수행하고 있음.

(4) 내부자 및 이해관계자 고발제도

- 신세계건설의 내부자 및 이해관계자 고발제도는 윤리경영 핫라인(Hot line)이라는 제도로 운영되고 있음.
- 윤리경영 핫라인(Hot line)제도는 신세계건설 임직원, 협력회사 직원, 고객 및 주주 등 기업 내부자 및 이해관계자가 신세계건설 임직원의 부정부실 행위를 신고하거나 윤리경영 측면에서 잘못된 관행이나 정책부문에 대한 개선/제안사항을 접수하는 제도임.
 - 신세계건설의 윤리경영 핫라인(Hot line)제도는 신세계건설 임직원의 부정부실 행위를 신고하는 채널일 뿐만 아니라 윤리경영 측면에서 잘못된 관행이나 정책부문에 대한 개선/제안사항 등을 접수하고, 윤리경영에 대한 문의도 접수하는 등 윤리경영 상담실 역할도 수행하고 있음.
 - 핫라인 접수 실적은 최근까지 증가하였는데 이는 그동안 신고를 기피해 왔던 이해관계자들이 윤리경영 핫라인(Hot line)제도를 신뢰하고 적극적으로 의사표현을 하고 있기 때문인 것으로 판단하고 있음.

<표 II-4> 신세계건설의 윤리경영 핫라인(Hot line)제도 내용

구분	내용
신고자	<ul style="list-style-type: none"> ● 신세계건설 임직원, 협력회사 직원, 고객 및 주주 등 기업 내부자 및 이해관계자
핫라인 유형	<ul style="list-style-type: none"> ● 협력회사(직원) 핫라인, 신세계건설 임직원 핫라인, 외부 이해관계자 핫라인 ● 협력회사 핫라인은 당사 임직원의 비윤리적 행위 이외에 협력회사 직원이 협력회사 내부에서 발생하는 법규위반과 비윤리적인 행위를 알게 되었을 경우 익명으로 신고가 가능하도록 하여 협력회사의 윤리경영 준수와 실천 의식을 제고하는 기능을 수행
신고 내용	<ul style="list-style-type: none"> ● 신세계건설 임직원의 부정부실 행위 신고 ● 윤리경영 측면에서 잘못된 관행이나 정책부문에 대한 개선/제안사항 접수 ● 윤리경영에 대한 문의 접수
접수내용 처리	<ul style="list-style-type: none"> ● 접수된 내용은 윤리경영 전담자가 사실 확인 조사를 실시 ● 윤리경영에 대한 문의사항이나 아이디어 제공 등의 의견은 회사경영에 최대한 반영하고 빠른 시일내에 답변
운영원칙	<ul style="list-style-type: none"> ● 24시간 이내 응답, 철저한 사실 확인, 신고자의 비밀 보장 등 준수 ● 신고자(제안자)가 안심하고 각종 내용을 접수할 수 있도록 비밀보장, 신분보장 등의 장치를 마련 ● 접수하신 분이 원하는 경우에는 비공개 조사를 실시 ● 익명의 내용이라도 내용이 구체적이고 사실근거가 명확한 경우에는 조사를 원칙
신고 방법	<ul style="list-style-type: none"> ● 신세계건설 홈페이지 첫화면에서도 핫라인 접속 및 신고 가능

(5) 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도

1) 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도

- 신세계건설 임직원은 협력회사를 비롯한 이해 관계자로부터 금품, 향응 또는 편의, 접대를 받을 수 없도록 윤리규범에서 규정하고 있음.
- 신세계건설은 모든 임직원에게 협력회사나 외부의 어떠한 이해 관계자로부터도 금품이나 향응, 선물 수수를 기본적으로 금지하고 있을 뿐만 아니라 협력회사의 샘플 상품도 반드시 반납하도록 하고 있음.

- 그럼에도 불구하고 불가피하게 이를 수수한 경우 금액의 많고 적음에 관계없이 자율적으로 신고서를 작성하여 회사에 신고하도록 하고 있음.

<표 II-5> 신세계건설의 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도 내용

구분	내용
신고대상	<ul style="list-style-type: none"> ● 신고 대상은 금품, 향응, 선물 이외에 협력회사 부담으로 진행되는 국내외 출장, 박람회 참가, 기타 업무상 수수하게 되는 모든 경제적 혜택을 포함
신고서의 처리절차	<ul style="list-style-type: none"> ● 신고서의 처리는 부서장 확인, 담당 임원의 지시와 처리 확인, 기업윤리실천사무국의 확인 단계를 거쳐 완료 ● 또한 신고자는 선물 등을 반송할 경우 반송공문을 제공자에게 발송하도록 하고 있음.
작성 방법	<ul style="list-style-type: none"> ● 신고서는 서면양식 또는 사내 인트라넷을 통해 작성 ● 반송공문은 인트라넷에서 다운 받아 사용

2) 클린뱅크(Clean Bank)제도

- 신세계건설의 임직원이 협력회사 주관 행사에 참석하여 불가피하게 수수하게 되는 소액의 선물, 협력회사에서 반환을 거부하거나 취급방법 등의 제약으로 인해 반환이 불가능한 선물, 기념품 등이 발생하는 경우에 이들 상품에 대한 처리 방법으로 클린뱅크(Clean Bank)제도를 2002년 4월 이후부터 도입, 운영하고 있음.
- 불가피하게 금품, 선물 등을 수수하게 된 임직원은 금품·향응 수수 자율신고 및 처리제도에 의거해 사내 인트라넷에 설치되어 있는 금품, 향응 접대 편의 수수 신고를 통해 신고하고, 이후 담당 임원이 사안에 따라 클린뱅크 이관을 포함한 처리방법을 결정하도록 하고 있음.
- 클린뱅크의 상품은 종류에 따라 사회복지시설에 기증하고 기증에 적합하지 않은 물품의 경우에는 내부 임직원을 대상으로 경매를 통해 판매한 후 그 수익금을 사회봉사 기금으로 활용하고 있음.

(6) 교육활동

- 신세계건설은 윤리경영 교육은 윤리경영에 대한 공감대 확산과 기업문화로의 정착을 목표로 하며, 크게 윤리경영 임원 워크숍, 부장 워크숍, 과장 이하 전사원에 대한 윤리경영 교육프로그램 등이 있음.

1) 윤리경영 임원 워크숍

- 개최 시기
 - 매년 1~2월 대표이사를 포함한 신세계그룹의 전 임원들이 참석하는 윤리경영 임원 워크숍을 실시함.
- 교육 내용
 - 전년도 각사별 윤리경영 실적의 공유
 - 당해연도 윤리경영 테마의 공유: 신세계 윤리경영 6대 테마 중 특정 테마 제시 (예: 2005년의 경우 '사원중시경영과 협력회사 존중경영'을 테마로 선정)
 - 당해연도 윤리경영 테마를 기초로 한 각 사별 실천계획 수립 및 공유
- 교육 후 조치사항
 - 임원 워크숍을 통해 결정된 윤리경영 실천계획에 대해서는 각 사별 윤리경영 업무계획에 반영

2) 윤리경영 부장 워크숍

- 개최 시기
 - 윤리경영 임원 워크숍 종료 후 2개월 이내에 실시

- 교육 내용

- 윤리적 리더십 교육: 윤리적 리더십을 발휘하기 위한 원칙의 공유
- 윤리적 의사결정과 관련된 문제제기와 해결방안 교육: 현장에서 실제 발생하기 쉬운 윤리적 딜레마 상황에 대한 모의 의사결정 실습, 각자의 경험사례와 문제해결 유형에 대한 공유
- 각 사의 윤리경영 실천계획에 기초한 개인 액션플랜의 설계 및 발표, 발표 후 피드백 제공

3) 과장 이하 전사원에 대한 윤리경영 교육

- 교육시간 및 방법

- 2003년까지 매년 8시간 과정으로 off-line 교육실시: 사내강사(부장급)에 의해 진행
- 2004년부터 매년 인터넷으로 운영되는 사이버 교육과정 진행: e-learning program인 '윤리적 의사결정 과정'을 개발하여 운영

- 교육 내용

- 윤리경영의 필요성 및 당위성에 대한 공감대 형성
- 신세계건설의 윤리경영시스템에 대한 전반적 교육
- 다양한 윤리적 딜레마 상황을 가정한 모의 의사결정 과정

4) 법규준수 교육

- 신세계건설은 위에 제시된 기본적인 윤리경영 교육과 별도로 법규 준수를 위해서 임직원의 교육을 비롯한 다양한 사전 예방활동을 전개하고 있음.
- 즉 공정거래법, 성희롱 예방, 불법 소프트웨어 방지, 소방안전법, 건축법, 건설산업기본법 등과 같은 법규교육을 승격 교육이나 직급별, 직무별 교육과정에 포함해서 실시함으로써 임직원들의 준법의식을 높여왔음.

- 불법 소프트웨어의 경우 매월 점검을 실시해 그 결과를 임직원 개인에게 피드백하고 향후 불법 소프트웨어를 사용한 임직원에 대해서는 회사 방침에 따라 조치를 취할 것임을 2004년 4월 공표함으로써 회사의 강력한 의지를 임직원들에게 전달하였음.

(7) 의사소통체계: 윤리경영 상담실(Q&A뱅크) 운영

- 윤리경영 Q&A는 임직원들이 윤리경영을 쉽게 이해하고 실천할 수 있도록 도움을 주고 현장에서 업무수행 중 발생하는 각종 윤리적 문제에 대한 해결기준을 제시하기 위해 질문과 답변 형식으로 기획되었으며 2002년 1차적으로 30개의 핵심적인 내용으로 구성되었음.
- 2004년에는 기존 윤리경영 Q&A를 보완하기 위해 전 임직원 대상의 사내공모를 통해 총 337개의 Q&A를 선정하고 임직원들이 쉽게 찾아볼 수 있도록 사내 인트라넷인 신통에 설치하고 이를 Q&A 뱅크로 명명하였음.
- 윤리경영 Q&A에 대한 임직원의 이해를 높이기 위해 사내방송에서는 총 30회를 진행하고 사보에는 일러스트로 제작하여 매월 고정 연재되고 있음.
- 또한 2005.4월 윤리규범 개정과 더불어 윤리적 딜레마 상황에서 임직원이 혼란을 겪을 수 있는 Q&A만을 선정하여 정독을 실시하였으며, 신세계 페이 캠페인 전개에 맞춰 신세계 페이 Q&A항목을 추가하였음.
- 또한 2004년 5월에는 전사 임직원을 대상으로 윤리경영 Q&A 사내 공모전을 실시하였음. 이 공모전에서는 임직원들이 현장근무 중에 느꼈던 윤리경영 실천의 애로사항이나 업무수행 기준이 모호하여 윤리적 의사결정이 어려웠던 상황에 대해 응모를 실시하였으며, 그 결과 총 14,000여 건이 접수되어 임직원들의 윤리경영에 대한 관심과 실천상의 어려움이 많다는 사실이 나타났다.
- 응모를 통해 접수된 윤리경영 Q&A는 사례로 활용하기에 적합한 내용 이외 회사별

업종 특성상 필요한 내용을 추가하여 사보와 사내방송 등 사내 홍보 매체를 통해 임직원들에게 고지하고 있으며, 사내 인트라넷에도 게시하였음.

(8) 홍보활동

1) 사내 홍보활동

- 신세계건설은 임직원의 윤리경영에 대한 공감대 확산과 기업문화로의 정착을 위해 사내방송과 사보 등과 같은 다양한 사내홍보 매체를 활용하고 있음.
- 사내방송 활용 내용
 - 윤리경영 시행 초기에 윤리경영과 관련된 각종 뉴스와 집중기획 프로그램을 지속적으로 방송
 - 이후 매주 윤리경영 관련 프로그램을 기획하여 방송
 - 윤리경영에 대한 최고경영자의 의지와 일관된 메시지를 전 임직원에게 전달하는 매체로 활용
 - 사내방송 자료들은 윤리경영 교육과정을 위한 시청각 자료로 편집 구성하여 다양하게 활용
- 사보 활용 내용
 - 신세계그룹의 사보인 패밀리지를 통해 윤리경영 선진사례 소개, 윤리경영 Q&A, 윤리경영 월별 테마활동 공지, 사내 실천활동 탐방 등 다양한 기획물을 연재함으로써 윤리경영에 대한 정보를 임직원에게 제공

2) 대외 홍보활동

① 윤리경영 홈페이지

- 윤리경영 활동내용을 사내 외에 알리기 위한 목적으로 2004년 2월 신세계 건설 윤

리경영 홈페이지를 구축 하여 윤리경영에 관심을 가지고 있는 기업관계자를 비롯한 외부관계자에게 신세계 건설 윤리경영을 소개하고 있으며, 윤리경영에 위배되거나 신세계 임직원의 비윤리적인 행위에 대한 사내외의 신고를 접수하고 처리하는 Hotline도 홈페이지를 통해 운영하고 있음.

<표 II-6> 신세계건설의 윤리경영 홈페이지 내용

구분	내용
개발시기	<ul style="list-style-type: none"> ● 2004년 2월 신세계 건설 윤리경영 홈페이지를 구축
목적	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리경영에 관심을 가지고 있는 기업관계자를 비롯한 외부관계자에게 신세계 건설 윤리경영을 소개 ● 윤리경영에 위배되거나 신세계 임직원의 비윤리적인 행위에 대한 사내외의 신고를 접수하고 처리하는 창구역할 수행
주요 콘텐츠	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리경영 도입과 실천, 윤리경영가치체계, 윤리경영 실천 시스템, 사회공헌활동, 윤리경영 자료실, 윤리경영 핫라인으로 구성 ● 윤리경영 자료실에는 국내외 윤리경영 사례 및 조사발표 자료를 수록하여 관계자에게 다양한 정보 제공
사이트 위치	<ul style="list-style-type: none"> ● 신세계건설 홈페이지(www.shinsegae-con.co.kr)에서 윤리경영 메뉴 클릭을 통해 접속하도록 설계

② 윤리경영 캐릭터 및 표어 제작·활용

- 윤리경영 도입초기에 임직원들에 대한 부정부실 예방 관리와 사내외에서 발생하는 비윤리적 문제 해결이 강조됨으로 인해 임직원이 업무를 수행하는데 있어서 수동적이고 경직된 형태가 나타날 수 있는데, 이러한 문제점을 극복하고 임직원이 윤리경영의 의미를 보다 쉽게 이해하고 친근하게 받아들일 수 있도록 윤리경영 캐릭터 및 표어를 2003년 4월에 개발, 활용하고 있음.

- 윤리경영 캐릭터
 - 임직원 설문조사 결과를 바탕으로 등대를 의인화하여 캐릭터 제작
 - 캐릭터의 이름은 임직원 대상의 공모 캠페인을 통해 접수된 7,000여 건 중에서 약 300명의 인원이 응모한 ‘바르미’로 최종 확정
 - 활용: 자판기 컵, 컴퓨터 바탕화면, 화면보호기, 결재판, 각종 사내 인쇄물, 다이어리, 테마활동 포스터 등에 인쇄하거나 스티커로 부착하여 임직원과 외부 방문객이 쉽게 접할 수 있도록 함.
- 윤리경영 표어 공모전에서 채택된 ‘가슴마다 윤리의식 손길마다 윤리실천’의 표어를 삽입하고 각각 사내용과 사외용으로 구분해서 사용함.

③ 윤리경영 백서 발간

- 신세계그룹차원에서 지난 2002년 6월 국내 최초로 윤리경영 백서를 발간하였으며, 2004년 7월 제2호를 이어 발간하였다. 윤리경영 백서는 내부적으로 윤리경영 관련 제도와 활동을 정리하여 임직원의 윤리경영에 대한 의식과 실천방향에 대한 공감을 이끌어내고 대외적으로 윤리경영을 새롭게 도입하고자 하는 기업들과 함께 신세계가 겪었던 다양한 경험을 공유하기 위해 발간되었음.
- 윤리경영 백서는 2년 주기로 발간하고 있으며 윤리경영에 관심을 가지고 있는 기업, 학계에 무료로 발송하였으며 사내에서는 팀장급 이상 직원에게 배포하였음.

(9) 협력회사 대상 윤리경영 전파활동

- 신세계건설은 1차적으로 협력회사를 신세계건설 윤리경영의 감시자로 만들고, 또한 협력회사에서도 윤리경영 도입의 필요성을 인식할 수 있는 계기를 만들기 위해 협력회사를 대상으로 윤리경영을 적극 전파하고 있음.

1) 윤리경영 세미나 개최

- 협력회사 최고경영자 세미나 실시

- 2003년 10월 ~ 11월의 2개월간 총400여개 협력회사 CEO를 대상으로 윤리경영 세미나 과정을 진행했으며, 2003년 이후 협력회사 신년교례회시 협력회사 CEO를 대상으로 윤리경영 간담회를 진행하고 있음.

- 협력회사 영업담당자 대상 윤리경영 세미나 실시

- 협력회사와의 관계에서 윤리경영에 대한 이해와 실천이 가장 필요한 계층 중의 하나인 협력회사 영업 담당자들을 대상으로 윤리경영 세미나를 실시하고 있음.
- 협력회사 영업 담당자 세미나를 위해 특별히 사내강사를 양성하여 세미나를 실시하고 있음.
- 세미나 내용은 협력회사와 상생을 위한 윤리경영의 기본 취지와 윤리경영의 실천을 위한 협력회사의 감시자로서의 역할 등 구체적 역할과 수행방법에 대해 설명함.
- 세미나 개최실적은 2004년 9 ~ 10월 2개월간 총 400여개의 협력회사 영업담당자를 대상으로 윤리경영 세미나를 실시하였음.

- 윤리경영 세미나와 별도로 각 공종별 협력회사 간담회시에도 윤리경영 실천에 대한 과정을 별도로 운영하고 있음.

2) 협력회사 대상 윤리경영 협조요청 공문발송

- 신세계건설은 거래하는 모든 협력회사를 대상으로 신세계건설의 윤리경영에 대한 규정과 방침을 전달하고, 협력회사의 윤리경영 준수를 요청함과 동시에 신세계건설 임직원에게 선물 전달 금지를 요청하는 내용, 신세계건설 임직원의 비윤리적인 행위를 개선하겠다는 내용 등의 협조공문을 발송하고 있음.

- 구체적인 협조공문 발송 사례와 내용은 다음과 같음.
 - 1999년 1월 임직원의 불공정 거래행위, 부당한 요구사항, 불친절한 행위가 있을 경우 연락을 바란다는 내용으로 협조공문 최초 발송
 - 이후 연2회(설, 추석)이상 정기적으로 대표이사 명의로 협력회사에 발송
 - 2001년 5월의 경우 신세계건설 임직원이 경조사와 관련하여 협력회사에 알리는 행위를 금지하고 이를 위반하는 임직원이 있을 경우 윤리경영 주관부서로 신고를 요청하는 협조공문 발송
 - 2003년 1월에는 그 동안 윤리경영 실천에 대해 협력회사에 협조를 요청하는 수준을 넘어 협력회사가 임직원에게 금품 제공 및 향응을 제공하는 등 윤리경영에 위배되는 행위를 하였을 경우에 거래중단 등 거래상의 제한을 받을 수 있음을 알리는 협조공문 발송
 - 2005년 4월에는 신세계 페이(Pay) 캠페인에 대한 협조를 당부하는 협조공문 발송

3) 윤리경영 실천 우수협력회사 선정·포상

- 신세계건설은 협력회사가 윤리경영 실천을 위한 상생의 동반자이자, 신세계건설 윤리경영 실천에 대한 감시자로서의 역할을 우수하게 수행하도록 협력회사 중 윤리경영 실천수준이 뛰어난 윤리경영 실천 우수협력회사를 2005년부터 매년 선정하여 포상 및 혜택을 부여하고 있음.
- 협력회사 신년교례회시 윤리경영 실천 우수협력회사 발표 및 포상식을 수행함.

(10) 평가 및 보상제도

1) 임직원 윤리경영 평가 및 보상제도

① 임원 윤리경영 평가

- 2002년부터 그룹차원에서 각 계열사의 대표이사를 포함한 임원평가에 윤리경영 실

천수준을 반영하고 있으며, 2003년부터는 임원평가에서 윤리경영 실천수준 평가결과가 차지하는 비중이 10%에서 20%로 상향 조정되었음.

- 임원의 윤리경영 평가항목은 협력회사 만족도, 사회봉사활동 참여, 사회공헌 비용 규모, 임직원 부정 부실 건수, 윤리경영 교육 참여도 등의 항목이 있으며, 이외에 대외수상 및 대외 지적 건수를 가감 적용해 평가하고 있음.
- 임원의 윤리경영 평가항목은 구체적으로 직무별 특성을 반영한 선택항목, 가점항목 등으로 구분되어 있음.
 - 공통항목에는 임직원 부정부실률, 윤리경영 교육 참여도, 사회공헌 활동 실적 등이 있으며 선택항목은 상품안전, 종업원 친절 청결도, 협력회사 만족도, 공정거래 준수, 사회공헌 비용 등 총 18개 항목 평가
 - 2004년에는 객관성이 결여된 항목을 삭제하고 불법소프트웨어 사용률, 광고 오류율, 온라인 교육 이수율, 협력회사 대금지불 정확성, 안전예방 활동 등 구체적으로 측정이 가능한 항목을 신설
- 임원의 윤리경영 평가등급은 기존의 5단계에서 7단계(A+, A, B, C, D, E, F)로 조정하여 임원의 개별 개선노력 정도를 최대한 반영하고자 했음.

② 직원 윤리경영 평가

- 신세계건설은 임원 윤리경영 평가뿐만 아니라 직원평가에도 개인별 윤리경영 평가결과를 반영하고 있으며, 이 결과를 승진심사시에도 반영하고 있음.
- 특히 신세계건설은 직원의 윤리경영 평가 및 관리를 목표관리(MBO)체제를 적용하여 철저히 관리하고 있음.
 - 매년 실시하고 있는 계층별 윤리경영 워크숍에서 작성하도록 되어 있는 개인별 액션 플랜을 전산등록하고 지속적으로 실천과정을 관리하는 시스템을 2004년 5월 오픈하여 운영 중에 있음.
 - 윤리경영 MBO는 먼저 윤리규범을 중심으로 윤리경영과 관련된 업무 영역을 구

분하여 목차를 정리하고 구체적인 실천 계획을 입력하도록 하고 있음.

- 또한 스스로 윤리경영 실천에 대하여 평가하고 등급을 부여함으로써 자발적인 실천력을 높일 수 있도록 하였으며 목표설정과 실천과정에서 상사의 의견제시와 부서원의 회람이 가능하도록 함으로써 계획이 실천으로 연계되도록 조치하였음.
- 신세계건설은 또한 윤리경영 자가진단시스템을 도입하여 윤리적 의사결정 과정에 도움을 주고 스스로 윤리지수를 측정을 통하여 사전예방활동 강화에 역점을 두고 있음.

③ 윤리경영 실천마일리지 제도

- 2005년부터는 윤리경영 실천마일리지 도입으로 개인 및 단체의 윤리경영 실천 평가도를 총 12개항목을 선별하여 평가에 적용하고 있음.
- 개인별 윤리지수를 총괄적으로 볼 수 있는 지표인 윤리경영 실천 마일리지제도를 도입하여 개인 스스로 윤리실천 마일리지를 수시로 점검하고 실천력 강화에 역점을 두었음.

④ 신세계 윤리경영지수(SEMDEX: Shinsegae Ethics Management Index)

- 신세계건설은 윤리경영 목표의 정량적 수준제시와 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 2003년 7월 신세계그룹 차원에서 윤리경영지수(SEMDEX)를 자체적으로 개발하였음.
- 산출결과를 지수화함으로써 지속적으로 관리가 가능하도록 함.
- 신세계 윤리경영지수(SEMDEX)는 신세계 윤리경영 실천의 핵심이었던 윤리경영 6대 테마(고객존중 경영, 준법 경영, 협력회사존중 경영, 청결 경영, 인재중시 경영, 사회봉사 경영)와 경영투명성을 중심으로 각 개념에 부합하는 평가항목을 개발하였음.
- 윤리경영지수는 7개 실천 테마, 29개 평가지표, 74개 평가항목으로 구성

- 평가는 연 1회 신세계그룹 계열사별 실시하고 그 결과를 1월 윤리경영 임원 워크숍에서 발표하고 회사의 윤리경영 중점 추진 전략에 반영함.
- 신세계 윤리경영지수(SEMDEX)는 각 사별 임원평가와 윤리대상 선정을 위한 윤리경영 평가항목의 기초 자료로 활용하고 있으며, 경영환경 변화를 고려하고 평가의 신뢰 향상을 위해 매년 수정, 보완하고 있음.

⑤ 임직원 윤리경영 의식조사

- 윤리경영에 대한 임직원의 의식수준과 실천 정도를 분석하고, 향후 개선 방향과 과제를 도출하기 위해 신세계 윤리경영지수(SEMDEX)를 근간으로 2003년 10월 임직원을 대상으로 윤리경영 임직원 의식조사를 실시하였음.
- 조사 모델은 윤리경영 추진에 대한 직원들의 견해를 포괄적으로 파악하기 위한 종합윤리지수 TEI(Total Ethics Index), 윤리경영 6대 테마에 대한 임직원의 이해, 공감, 실천의 단계별 수준을 묻는 영업별 윤리지수 CEI(Ethics Index by Category), 윤리경영 실천과 관련된 기타 설문 영역 등 3부분으로 구성했음.
- 영역별 윤리지수(CEI): 윤리경영 6대 테마를 중심으로 임직원 개인의 윤리경영 실천 정도를 이해, 공감, 실천의 3단계로 평가

⑥ 신세계 윤리대상

- 신세계는 임직원의 윤리경영 실천을 보다 활성화 하고 동기를 부여하기 위해 신세계 윤리대상을 신설해 시상하고 있는데, 신세계건설은 2004년부터 윤리대상을 좀 더 세분화하여 단체 및 개인시상제도로 확대 시행하고 있음.

⑦ 협력회사 만족도 조사

- 1999년 공정한 거래 관행의 정착을 위해 처음 실시된 협력회사 만족도 조사는 상반기와 하반기에 각 1회 조사를 원칙으로 하여 2004년 하반기까지 총 10회의 조사가 진행되었으며, 2004년부터는 연 1회로 운영하고 있음.

- 협력회사 만족도 조사는 거래의 편의성, 담당자의 업무처리능력, 임직원의 친절 수준, 대금결제처리의 신속성, 정확성, 편리성, 대금결제 조건의 타당성 등의 설문 항목으로 구성되어 있음.
- 조사는 최초 기업윤리실천사무국에서 진행하였으나 응답신뢰성 향상과 전문적 분석 필요성으로 인해 2002년부터 외부 전문조사기관에서 우편을 통해 무기명 조사로 실시하고 있으며, 2002년 하반기 12%, 2003년 하반기 15%, 2004년 17%의 회수율을 나타냄으로써 협력회사의 적극적인 의사 표현이 증가하고 있는 추세임.
- 협력회사 만족도 조사는 공정한 거래관계 확립과 협력회사 관련 제도를 개선하기 위한 기본 자료로 활용되는 것은 물론 임원평가에 반영하고 윤리경영 워크숍과 분기별 윤리경영 임원회의 진행시 회사의 중점 추진 목표로 설정하고 지속적인 개선 활동을 전개하기 위한 자료로 활용되고 있음.

(11) 성공요인

- 신세계그룹의 우수한 윤리경영 운영시스템과 프로그램을 건설업에 맞게 응용하여 대부분 도입
 - 신세계그룹은 국내 기업 중에 선진적인 윤리경영 운영시스템을 구축, 운영하고 있는 것으로 잘 알려져 있는데, 신세계그룹의 확고한 윤리경영 추진방침과 아울러 윤리경영시스템을 지속적으로 신세계건설에 전파하여 준 것은 신세계건설이 선도적으로 윤리경영 운영시스템을 정착시킬 수 있는 성공요인 중 하나였음.
 - 그러나 무엇보다 중요한 것은 신세계건설이 그룹에서 전파한 운영시스템과 프로그램 등을 적극 활용할 뿐 아니라 건설업에 맞게 적절히 적용한 것임.
 - 국내 건설업체 중에는 그룹 계열사인 업체들이 다수 있으나, 신세계건설의 경우 이들 중에서도 선도적으로 그룹의 윤리경영 방침과 시스템을 적극 도입하여 성공한 사례임.
 - 윤리경영을 도입한 다수의 기업들이 형식적으로 윤리헌장을 제정하고 공표하는 수준에 머무는데 반해, 신세계건설은 실제 윤리경영이 실천에 옮겨지기 위해서는

세부적인 운영시스템이 필요하다는 인식 하에 다양한 운영시스템을 온·오프라인 상에 구축하고 이를 실제 운영함으로써 직원들이 윤리경영을 따라오도록 조치하였음.

- 즉 신세계페이(shinsagae pay), 금품 및 향응 수수 관련 자율신고제도 등 실제로 윤리경영을 정착시키기 위해 절대적으로 필요한 다양한 운영시스템을 대부분 도입하고, 전 임직원 및 협력회사들로 하여금 철저히 준수하도록 조치한 것이 신세계건설의 윤리경영 성공요인임.

- 최고경영층의 지속적이고 확고한 윤리경영 리더십 발휘

- 최고경영층의 지속적이고 확고한 윤리경영 리더십 발휘는 윤리경영의 성공적 도입과 정착에 일반적으로 가장 중요한 성공요인 중 하나임.
- 신세계건설의 최고경영자(CEO)는 연수원에서 매년 정기적으로 실시되는 윤리경영 특강시간을 활용해 부장 및 과장급 간부사원에게 윤리경영에 대한 회사의 방침과 임직원의 자발적 실천을 강조함으로써 최고 경영층의 윤리경영에 대한 의지를 천명하고 윤리적 행동의 합의를 제시하였음.
- 그리고 창립기념일, 신년사무식 등의 사내행사와 각종 언론 인터뷰 시 윤리경영에 대한 소신과 강력한 의지를 지속적으로 표명함으로써 윤리경영 추진 방침에 대한 최고경영층의 의지를 확고히 하였음.
- 이러한 최고경영자(CEO)의 윤리경영에 대한 확고한 추진 의지의 지속적 표명은 신세계건설이 윤리경영을 실질적으로 추진할 수 있게 된 가장 큰 요인이었음.

- 내부 임직원 및 외부 이해관계자에 대한 공감대 확산 노력 및 평가/보상체계

- 도입 초기에 건설업의 경우 다른 산업과 달리 윤리경영의 도입과 정착이 어렵다는 우려의 의견도 많았으나, 최고경영층의 확고한 추진의지와 더불어 초일류 기업으로 도약하기 위해서는 반드시 윤리경영의 도입과 정착이 필요하다는 교육 및 홍보활동을 지속적으로 전개했음.
- 이와 더불어 윤리경영 관련 다양한 평가시스템을 전개단계에 이미 도입했고, 그 평가결과를 최고경영자부터 부서별, 개인별 평가에 반영하고, 또 윤리경영MBO 제도를 운영함으로써 강력하게 전 임직원을 독려하여 윤리경영을 추진하는 효과를 거둘 수 있었고, 그 결과 초기에 윤리경영을 정착시켰다고 할 수 있음.

- 신세계건설의 윤리경영 특징은 좁은 의미의 윤리경영을 넘어서 사회공헌, 주주중시 경영, 사원존중경영, 고객존중경영 등도 넓은 의미에서 윤리경영에 포함시켜 윤리경영을 폭넓은 이해관계자 존중 및 상생경영으로 발전시킨 것이며, 이 또한 윤리경영의 정착에 큰 역할을 했음.
- 기업이 중점 추진해야 할 모든 사회적 책임활동을 6대테마로 정리하여 전사적으로 지속 추진하고, 여기에 좁은 의미의 윤리경영도 같이 포함시켜 추진함으로써 윤리경영이 1회성 혁신활동으로 끝나지 않을 수 있었음.
- 월별 테마활동을 정해서 추진함으로써 윤리경영에서도 집중과 선택의 효과를 추구하였음.
- 신세계건설은 2000년 4월부터 매월 그룹에서 선정한 월별 테마에 대해 건설업에 맞게 적합하게 조정 후 윤리경영 테마활동을 실행해 왔음.
- 정기적으로 실시하고 있는 주요 활동: 1월-협력회사 파트너십 향상의 달로 협력회사 만족도 조사 결과에 나타난 협력회사의 의견을 반영하여 제도나 시설 개선 등을 실시하며, 임직원 대상으로 관행을 개선하기 위한 실천활동을 전개, 2월과 9월, 11월, 12월-한마음 큰사랑 나누기, 사랑의 김장김치 담그기 등의 테마를 선정해 이웃돕기 활동 전개, 4월과 10월-맑고 푸른 환경 가꾸기를 주제로 1사 1산(하천) 가꾸기 활동 전개, 5월- 사랑과 행복이 넘치는 신세계 가족이라는 테마로 임직원에게는 가정의 소중함을 느끼게 하고 임직원 가족의 회사에 대한 신뢰를 향상시키는 행사 진행 등
- 테마활동에 대해서 포스터 제작을 통해 임직원의 적극적인 참여를 유도하고 있으며, 매월 전사 윤리경영 회의시 활동 계획과 결과를 발표하고 정보를 공유함으로써 보다 실천적인 활동이 전개될 수 있도록 하고 있음.

3. 포스코건설의 윤리경영 사례

(1) 추진배경 및 실적

1) 추진배경 및 시기

- 모회사의 윤리경영 추진 방침에 의거해 윤리경영 도입
- 포스코건설이 윤리경영을 본격적으로 추진하기 된 계기는 무엇보다 모회사인 포스코의 윤리경영 추진 방침에 따라 자회사로서 윤리경영을 함께 추진하게 된 이 유가 큼.
- 따라서 다음 표에서 알 수 있듯이 포스코건설의 전반적인 윤리경영 체계는 모회사인 포스코의 윤리경영 체계와 유사한 점이 많음.

<표 II-7> 포스코와 포스코건설의 윤리경영 추진실적 비교

구분	포스코 실적	포스코건설 실적
윤리규범 도입	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리규범 도입(6. 2) - 실천지침 제정(8. 13) 	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리규범 도입(7. 10) - 실천예규 제정(9. 30)
공감대 형성	<ul style="list-style-type: none"> - CEO의 윤리경영 의지표명 - 윤리규범 및 행동준칙 팸플렛, 기업윤리 핸드북 제작, 배포 - 부서별 윤리실천 워크숍 개최 - 표어, 포스터, IDEA 공모 - Cyber 윤리교육과정 등 개발 - 윤리수준평가 설문조사(2회) 	<ul style="list-style-type: none"> - CEO의 윤리경영 의지표명 - 윤리규범 및 행동준칙 팸플렛, 기업윤리 핸드북 제작, 배포 - 본부/실별 윤리실천 워크숍 개최 - - 경력직 교육에 윤리과정 포함 -
행동체계 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 기업윤리 실천사무국 신설 - 기업윤리실천리더 임명 - 윤리경영 웹사이트 개설 - 추석선물 반송센터 운영 - 내부신고제도 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> - 감사실에서 담당 - - 윤리경영 웹사이트 개설 - 개별반송 - 내부신고제도 활성화
사외홍보	<ul style="list-style-type: none"> - 관계사 윤리경영 동참 요청서한 발송 - 관계사 대상 설명회 개최 - 대언론 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> - 협력업체 윤리경영 동참 요청서한 발송 - - 적극적 대외 홍보 미실시

자료: 포스코건설

- 추진 시기

- 포스코건설은 2003년 7월 10일 윤리규범을 선포함으로써 윤리경영을 본격을 추진하기 시작했음.

2) 추진 실적

- 지난 3년간 포스코건설의 윤리경영 추진 실적을 살펴보면 크게 윤리경영시스템 구축, 교육을 통한 공감대 형성, 윤리의식 제고를 위한 홍보 및 이벤트, 협력회사의 동참 유도 등으로 구분됨.
- 즉 포스코건설은 지난 3년 동안의 윤리경영 추진을 통해 기본적인 윤리경영시스템을 대부분 구축하였으며, 이를 기초로 직원들과 협력회사들로 하여금 윤리경영의 필요성과 목적, 추진 방법 등에 대한 공감대 형성과 세부 교육에 대해 힘써 왔음.
- 이를 통해 포스코건설을 향후 윤리경영이 기업문화로 정착될 수 있는 실천토대를 마련했다고 볼 수 있음.

<표 II-8> 지난 3년간 포스코건설의 윤리경영 추진 실적

구 분	내 용
윤리경영 운영시스템 구축	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리규범 실천예규 제정 ('03. 7) - 직원 윤리의식평가 설문조사 실시 (2회) - 거래업체 윤리실천 특별약관 제정 ('04. 8) - 비윤리행위 신고보상제도 시행 ('04. 8)
교육을 통한 공감대 형성	<ul style="list-style-type: none"> - Cyber 교육 개발, 시행 (2회) - 부서장 주관 윤리교육 ('05. 3) - CEO의 PM/SM 특별교육 ('05. 10) - 직급/계층별 교육 (584명)
윤리의식 제고 홍보/Event	<ul style="list-style-type: none"> - 표어/포스터/실천Idea 공모 ('04. 1) - 윤리경영 저해제도/우수사례 공모 ('05. 11) - 인트라넷에 윤리경영 Site 구축 ('05. 9) - 매뉴얼 발간, 포스터 제작/부착 (계속)
협력회사 동참 유도	<ul style="list-style-type: none"> - 협력업체 CEO 동참당부서한발송 (총 7회)

	<ul style="list-style-type: none"> - 협력업체 윤리경영 설명회 개최 (759업체) - 신규거래업체 윤리교육 ('05. 1) - SM주관 협력업체 윤리교육 ('05. 11)
--	--

(2) 향후 추진 로드맵

- 포스코건설은 지난 3년 동안 윤리경영에 필요한 기본적인 윤리경영시스템과 직원 및 협력회사의 공감대 형성 및 교육은 어느 정도 이뤄졌다고 보고, 향후에는 윤리경영을 기업문화로 정착시키는 목표를 세우고 윤리경영을 추진하고 있음.

- ‘윤리경영의 기업문화 정착’이라는 목표를 달성하기 위해 포스코건설은 구체적으로 다음 그림과 같은 로드맵을 수립하여 추진 중에 있음.

<표 II-9> 포스코건설의 향후 윤리경영 추진 로드맵

일정	'06년	'07년	'08년 ~
달성 목표	기업문화화 단계(원년) 윤리경영 기업문화화에 필요한 체계 구축	기업문화화 단계(성숙) 윤리경영 기업문화화를 위한 자율실천 정착	기업문화로 정착 자율과 실천을 기반으로 윤리경영 정착
	<ul style="list-style-type: none"> - 인식수준 : 82.5점 - 실천수준 : 82.5점 	<ul style="list-style-type: none"> - 인식수준 : 85점 - 실천수준 : 85점 	<ul style="list-style-type: none"> - 인식수준 : 85점 - 실천수준 : 85점
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 자율실천프로그램 가동 - 부서별 맞춤식 교육 - 책임직위자 집합교육 - 윤리딜레마 발굴, 교육을 통한 행동기준 제시 - 윤리경영 우수사례발표회 	<ul style="list-style-type: none"> - 2차 자율실천프로그램 가동 - 윤리경영 가이드라인 수립 - 윤리경영 백서, 사례집 발간 - 비윤리행위 신고제도 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> - 3차 자율실천 프로그램 가동 - 사회봉사 등 윤리영역확대 - 적극적 대외홍보 및 대외포상 수상 추진 - 윤리경영 우수사례 발표회

주 : 인식수준과 실천수준 점수는 윤리경영 자율실천프로그램 운영결과, 설문조사 결과 등을 통해 매년 산출

- 2006년은 ‘윤리경영의 기업문화 정착’이라는 목표를 향해 새롭게 도약하는 원년으로서 윤리경영의 기업문화화에 필요한 체계를 구축하는데 주력하고 있음.
- 직원들이 모든 업무수행과정에서 기업윤리를 기준으로 판단하고 행동하도록 유도하고, 협력업체는 포스코건설과의 거래를 위해서는 윤리규범 준수가 필수적임을 인식하고, 실천하도록 유도하는 것을 목표로 하고 있음.
- 이를 위하여 첫째, 자율실천체계 정착을 위한 시스템 구축 및 실천력 제고, 둘째, 특성화된 반복 교육을 통해 윤리의 생활화 및 협력업체 동참유도, 셋째, 업무수행과정에서 실천력을 강화할 수 있는 홍보 및 이벤트 지속 개최, 체계적인 공정거래 자율준수시스템 운영을 통해 위반가능요소 근절 등을 구체적 목표로 정하고 각 목표별로 달성하기 위해 필요한 활동을 계획하여 전개하고 있음.
- 구체적 활동으로는 직원들의 윤리 자율실천프로그램의 본격 가동, 부서별 맞춤형 교육, 책임지위자 집합교육, 윤리딜레마 발굴 및 교육을 통한 행동기준 제시, 윤리경영 우수사례 발표회 등을 계획하여 추진 중에 있음.

(3) 윤리경영 가치·규정체계

1) 윤리규범 및 행동준칙

- 포스코건설의 윤리경영 가치·규정체계는 크게 윤리규범, 행동준칙, 실천예규 등으로 구성되어 있음.
- 첫째, 윤리규범은 회사가 준수해야 할 규범으로서 기본책무, 고객·거래처 등 총 5개 항목이 수록되어 있음.

<표 II-10> 포스코건설의 윤리규범 내용

구분	내용
기본책무	<ul style="list-style-type: none"> ● 포스코건설은 기본에 철저하고 원칙을 지키는 정도경영을 기반으로 하여 신뢰와 존경을 받는 기업이 되고자 한다. ● 지속적인 경영혁신과 성장력을 강화하여 기업가치를 증대시키며, 윤리적 기업문화를 정착시켜 고객에게는 거래하고 싶은 회사, 주주에게는 투자하고 싶은 회사, 직원에게는 근무하고 싶은 회사를 만들어 모든 이해관계자와 함께 성장 발전한다.
고객 및 거래처	<ul style="list-style-type: none"> ● 고객가치를 경영의 최우선으로 하여 최상의 상품과 서비스를 제공한다. ● 공급사에게는 공평한 기회를 제공하고 합리적인 거래조건을 보장하여 동반자 관계로 발전시킨다. ● 경쟁사와는 선의의 경쟁을 추구하고 공정한 거래질서를 준수한다.
주주	<ul style="list-style-type: none"> ● 투명한 의사 결정과 효율적인 경영활동으로 정당한 이익을 실현한다. ● 지속적인 경영 혁신과 성장 전략을 통하여 기업가치를 증대시킨다 ● 주주의 권리와 투자수익을 존중하고 필요한 정보를 적기에 제공한다.
임직원	<ul style="list-style-type: none"> ● 개인의 창의를 존중하고 공정한 경쟁의 기회를 제공함으로써 자아실현의 장이 되도록 한다. ● 학벌, 지역, 성, 연령, 종교 등을 이유로 어떠한 차별대우도 하지 않는다. ● 상호 신뢰와 이해를 바탕으로 한 발전적 기업문화를 정착시킨다.
국가와 사회	<ul style="list-style-type: none"> ● 기업시민으로서 국가 정책과 제반 법규를 존중하며 사회적 책임을 다한다. ● 지역사회의 전통과 문화를 존중하고 지역사회와의 공동번영과 발전을 위해 최선을 다한다. ● 인권, 환경, 문화 및 경제 등과 관련한 국제협약과 현지국의 법규 및 회계기준 등을 준수한다.

- 둘째, 행동준칙은 회사의 구성원이 준수하여야 할 규범으로서 이해관계상충 등 총 7개 항목이 수록되어 있음.

<표 II-11> 포스코건설의 행동준칙 내용

구분	내용
고객과의 거래	<ul style="list-style-type: none"> ● 건전하고 공정한 거래 질서를 준수한다. ● 모든 거래는 상호 존중하며 동등한 위치에서 공정하게 이루어지도록 한다. ● 우월적 지위를 이용하여 어떠한 형태의 대가나 부당한 요구를 하지 않는다. ● 탈세, 회계부정, 환경오염 등 위법한 행위가 있는 회사와 거래하지 않는다
이해관계 상충	<ul style="list-style-type: none"> ● 업무와 관련하여 이해관계자와 정당하지 아니한 행위를 하지 않는다. <ul style="list-style-type: none"> - 이해관계자와 정당한 업무수행에 지장을 줄 수 있는 금전대차, 청탁 등을 하지 않는다. - 통상적 수준의 기념품 및 선물을 제외한 어떠한 금전이나 금품을 제공하거나 받지 않는다. - 통상적 수준을 초과하는 접대나 편의를 제공하거나 받지 않으며, 불가피한 경우에도 수혜상대방의 규정에 의해 금지되는 행위를 하여서는 아니 된다. - 경조사는 업무에 영향을 줄 수 있는 이해관계자에게는 알리지 않으며, 경조금은 상부상조의 취지에 따라 사회 관례상 통상적 수준인 5만원 이내를 권장하고 특별한 경우라도 10만원을 초과하지 않도록 한다.
회사 자산의 보호	<ul style="list-style-type: none"> ● 회사의 자산이나 정보를 이용하여 개인적 이익을 취하지 않는다. <ul style="list-style-type: none"> - 회사의 중요한 내부 정보를 이용하여 본인이나 타인이 부당 이익을 얻지 않도록 한다. - 예산재원은 성실한 관리자의 입장에서 효율적으로 집행하여야 한다. - 회사의 비품, 시설 등을 회사 업무와 직접 관련 없는 용도에 사용하지 않는다.
정보 보호 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> ● 회사의 중요 정보를 보호하고 유용한 정보는 공유한다. <ul style="list-style-type: none"> - 회사의 비공개 정보나 중요 정보를 철저히 보호하여야 한다. - 중요한 정보는 인지하는 즉시 업무에 필요한 사람에게 전달한다. - 정보를 왜곡하거나 허위사실을 유포하지 않는다.
직장인의 자세	<ul style="list-style-type: none"> ● 상호 신뢰하고 존중하는 조직문화를 만든다. <ul style="list-style-type: none"> - 다른 사람에게 불쾌감을 주는 언어적, 육체적, 시각적 행동을 하지 않는다. - 개개인의 사생활을 존중하며 타인에 대한 비방이나 음해 등을 하지 않는다. - 조직간의 벽을 없애고 상호 협력하는 조직 분위기를 조성한다.
건전한 사회생활	<ul style="list-style-type: none"> ● 사회규범을 존중하고 포스코건설인의 명예를 지킨다. <ul style="list-style-type: none"> - 모범적 사회구성원으로서 봉사활동에 앞선다. - 포스코건설과 포스코건설인의 품위를 손상시키는 행위를 하지 않는다. - 회사의 직위를 이용하여 특정 정당이나 사회단체의 이익이 되는 활동을 하지 않는다.
윤리규범 준수	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리규범을 실천하는 기업문화를 정착시킨다. <ul style="list-style-type: none"> - 윤리규범을 행동과 가치판단의 기준으로 삼아 모두 함께 성실히 준수하여야 한다. - 본인이나 타인의 행위가 윤리규범에 저촉된 사실을 알게 된 경우에는 상급자 또는 윤리담당부서에 통보하여야 한다. - 회사는 위 사실을 통보한 사람을 보호하고 불이익을 주어서는 아니 된다. - 윤리규범의 효율적인 운영을 위하여 필요시 별도의 상세기준을 정할 수 있다.

2) 주요 실천예규

- 포스코건설은 임직원들이 윤리규범과 행동준칙에 의거하여 윤리경영 취지에 적합한 행동을 할 수 있도록 다양한 실천예규를 개발하여 임직원들에게 제공함으로써 실제적인 윤리경영 실천을 유도하고 있음.
 - 특히 행동준칙 내용 중 업무관련 이해관계자와의 관계에서 발생할 수 있는 윤리적 상황에서의 바람직한 의사결정 및 세부행동 기준에 대해서 실천예규를 통해 제시하고 있음.
- 금품 관련 실천예규
 - 협력사, 용역사, 출자사 등의 이해관계자를 대상으로 한 금품 요구 또는 수수를 절대적으로 금지함.
 - 불가피하게 금품을 받은 경우는 반환이 원칙이며, 반환이 불가능할 경우는 회사에 반드시 신고해야 함.
 - 단, 회사로고가 부착된 기념품이나 행사기념품 등은 예외이나, 이 또한 통상적 수준인 5만원 이내로 한정함.
- 접대 관련 실천예규
 - 통상적 수준을 초과한 과도한 식사접대, 주연, 운동 등에 대해서 회사가 비용을 부담하는 경우는 사전 승인절차를 필요로 하며, 이해관계자가 비용을 부담하는 접대에 대해서는 원칙적으로 금지함.
 - 여기서 통상적 수준이라 함은 일반인이 건전한 상식으로 판단할 때 이해할 수 있는 보편 타당한 수준으로서 수혜자가 부담을 가지지 않고 업무를 공정히 처리할 수 있는 정도임.
 - 또한 업무상 목적·시기 등과 연관되지 않아야 하며, 상대방이 거부감을 느끼지 않아야 하고, 호화·사치스럽지 않아야 하며, 주기적·습관적이지 않고, 미풍양속에 저촉되지 않아야 함.

<표 II-12> 접대 관련 윤리규범 실천예규

구 분			공적 및 이해관계자		사적행위
			이해관계자 비용부담	회사부담	본인부담
통상적 수준	이내	식사	가능		가능
	초과	식사/주연 운동 등	금지	승인	가능

- 경조금 관련 실천예규

- 이해관계자에게 경조사에 대한 통지를 원칙적으로 금하며, 제3자를 통한 통지도 금함.
- 경조금은 5만원 이내를 권장하며, 경조금이 10만원을 초과할 경우는 전액을 반환함.

- 편의제공 관련 실천예규

- 상대방에게 금전적 부담을 주는 교통, 숙박 등 편의에 대한 수혜는 금함.
- 단, 세미나, 회의 참석자 모두에게 제공되는 편의는 허용함.

- 금전거래 관련 실천예규

- 이해관계자와 금전대차, 대출보증, 부동산 임차 등의 금전거래를 금함.
- 사적 친분관계로 이해관계자와 부득이 금전거래를 할 경우는 회사에 보고해야 함.

- 행사찬조 관련 실천예규

- 부서단위 행사 또는 직원 동호인 활동에 이해관계자로부터 찬조금 등을 수수하는 행위를 금지함.

- 신고의무 관련 실천예규

- 직원이 윤리규범에 대한 위반사실을 인지했을 경우 즉시 신고해야 할 의무가 있음.

- 신고 경로는 사이버 신문고, 윤리경영 담당부서로의 전화 및 Fax 등을 통해 신고할 수 있음.

3) 선물 및 화훼에 대한 처리 매뉴얼

- 포스코건설은 불가피하게 받은 선물이나 화훼 등에 대한 처리방법을 규정하기 위해 2004년 6월 15일부로 선물 요구 또는 수수에 관한 선물처리매뉴얼을 마련해 시행하였고, 또한 동시에 화훼처리매뉴얼도 마련해 시행하였음.
- 포스코건설의 윤리규범상에는 원칙적으로 어떤 명목으로도 선물을 요구 또는 수수가 금지되어 있음. 단, 회사로고가 표시된 기념품 및 행사시 제공되는 기념품은 수령이 가능하며, 이 또한 통상적 수준인 5만원 이내에 한정함.
- 불가피하게 받은 선물에 대한 처리 원칙
 - 불가피하게 받은 선물도 반송을 원칙으로 함. 여기서 불가피한 경우란 관련 직원이 부재시 선물을 놓고 간 경우, 택배를 통한 선물배달, 의전적 또는 문화적 이유로 선물이 제공된 경우 등을 말함.
 - 단, 송부자 불명확, 생물, 부패우려가 있는 선물, 의전적 또는 외교적 이유로 반송이 불가능한 선물 등은 부서장에게 신고하여 투명하고 정당한 방법으로 해당 선물을 처리하도록 함.
- 불가피하게 받은 선물에 대한 처리 방법
 - 불가피하게 받은 선물에 대해 신고를 받은 부서장은 선물의 가격, 성격, 의미 등을 고려해 부서 자체에서 처리(사외 봉사단체 등에 기탁 등)하거나, 아니면 윤리담당부서(윤리실천사무국)로 송부하여 회사차원에서 처리토록 해야 함.
 - 부서장이 윤리담당부서(윤리실천사무국)로 송부한 선물에 대해서는 윤리담당부서가 회사 차원에서 사외단체에 기탁을 하거나 기탁이 곤란한 물품은 사내경매를 통해 처리함.

- 화훼 관련 사전예방조치의 적극적·능동적 시행
 - 인사전화를 하거나 축하전화를 받을 때 화훼를 보내지 말 것을 당부해야 함.
 - 만약 화훼업체에서 위치확인 전화를 했을 경우는 거절의사를 밝혀야 함.
- 이미 배달된 화훼 관련 처리방법
 - 협력사, 용역사, 출자사 등의 이해관계자가 보내온 화훼의 경우는 가능한 안내서한을 첨부해 반송하는 것을 원칙으로 함. 원거리 등의 이유로 반송이 불가할 경우는 안내서한만을 송부하고, 미반송 화훼는 사무실 미화용으로 활용함(안내서한 샘플은 화훼처리매뉴얼에 포함되어 있음).
 - 정부기관·단체, 비영리단체, 자매마을 등 업무상 알지만 이해관계가 없는 곳으로부터 배달된 화훼의 경우는 사무실 미화용으로 활용함.
 - 친인척, 친구 등 직원 개인의 친분자가 보내온 화훼에 대해서는 개인 활용이 가능함.

(4) 윤리경영 전담부서

- 포스코건설은 윤리경영 관련 업무만을 전담해 추진하는 윤리경영 전담부서인 ‘기업윤리팀’을 운영하고 있음.
 - 기업윤리팀은 총 6명의 인원이 배치되어 있으며, 팀장의 직급은 부장급임.
- 윤리경영 전담부서의 업무는 윤리경영 관련 모든 업무를 포괄하며, 업무 비중은 현재 윤리경영 관련 임직원 교육업무, 기업윤리 관련 정책 및 제도 수립/수정 업무, 내부 윤리경영 감사 및 신고처리 업무 등이 상대적으로 비중이 높은 업무임.

(5) 내부자 및 이해관계자 고발·신고제도

- 포스코건설은 윤리경영의 중요성에 대한 대내외 인식확산과 비윤리행위의 예방을

위해 ‘비윤리행위 신고보상제도’를 마련해 시행하고 있으며, 신고채널은 회사 홈페이지상의 신문고 메뉴접속, 기업윤리팀으로의 전화, Fax, 우편 등을 활용해 신고내용을 접수 받고 있음.

- 신고자/보상 대상

- 비윤리행위 신고보상제도에 의거한 보상 대상은 회사와 계열사의 직원 외에 외부 일반인까지를 포함함.

- 보상 기준

- 보상금액의 최대 한도는 5천만원임.
- 타인의 금품수수 행위에 대하여 신고할 경우 수수금액의 10배를 보상함. 다만 감사실/윤리실천사무국 조사과정에서 추가로 밝혀진 금품수수금액은 보상대상에서 제외함.
- 자신의 금품수수 행위에 대하여 자진 신고할 경우 수수금액의 5배를 보상함. 다만 인지시점으로부터 근무일 기준 5일 이내 신고시 보상하며, 금품을 먼저 요구한 경우나 충분히 거절할 수 있었다고 판단되는 경우는 보상대상에서 제외함.
- 비윤리행위 신고로 인해 회사의 수익이 증대하거나 손실이 감소할 경우 효과금액에 비례하여 보상함.
- 피신고인의 인사처분에 따라 보상을 다음 표와 같이 차등화하여 보상함.

<표 II-13> 피신고인의 인사처분에 따른 보상기준

경고	견책/감봉	정직	권고사직	징계면직
50만원	100만원	500만원	1,000만원	2,000만원

- 다음의 경우는 보상금 지급을 하지 않음.

- 신고내용이 사실이 아닌 것으로 판명되거나 증거부족으로 인하여 사실여부 확인이 곤란한 경우
- 외부 이해관계자와의 업무와 관련되지 아니하는 비윤리 행위 신고시. 단, 공금횡령, 회사자산 절도 등 회사에 직접적인 손실을 끼치는 행위는 보상 가능

- 이미 신고된 사항이거나 감사부서 및 기타 관련부서 또는 외부기관에서 이미 인지하여 조사가 진행 중이거나 징계절차 등이 진행 또는 완료된 사항
 - 언론보도 등에 의해 공개된 사항
 - 익명 또는 가명으로 신고하여 신고자가 누구인지 알 수 없는 경우
 - 단순 업무개선과 관련된 사항
 - 감사실/윤리실천사무국 직원이 신고한 경우
 - 기타 보상심의 결과 보상이 부적절하다고 인정되는 경우
- 신고자 신분보장
- 보상금 지급과정에서의 신분노출 방지를 위해 감사실장이 수령하여 비밀이 보장되고 수령자가 원하는 방법으로 전달 (보상금 실수령자에 대한 사항은 회사 장부에 기록되지 않음)
 - 또한 비윤리행위 신고자의 신분누설 및 색출 금지, 보복행위 금지 등을 규정에 명시하여 신고자 신분을 보장하고 있으며, 이러한 신분보호의무를 위반시 관련자를 처벌함.
- 신고채널은 회사 홈페이지의 사이버 신문고 메뉴접속을 통한 신고, 기업윤리팀으로의 전화/FAX/방문 및 우편신고 등이 가능함.

(6) 윤리경영 교육 및 홍보활동

1) 교육활동

① 임원 윤리실천 워크숍

- 포스코건설은 전 임원들을 대상으로 윤리실천 워크숍을 실시하여 위로부터의 기업 윤리실천을 추진하고 있음.
- 이 워크숍을 통해 임원이 소속직원들을 교육하고 윤리실천에 대한 솔선수범 의지

를 표현함으로써 윤리실천력을 제고하는 것이 목적임.

- 교육내용은 윤리적 의사결정 방법과 비윤리행위 및 윤리딜레마 사례 등에 대하여 외부 전문가 강의로 진행하였음.

② PM 대상 윤리경영 특별교육

- 포스코건설은 실제 현업의 윤리실천 수준을 향상시키기 위해 PM/SM을 대상으로 윤리경영 특별교육을 실시하였음.
- 교육내용은 윤리경영 전반에 관한 최고경영층 특강을 비롯해 윤리딜레마 사례 등을 교육하여 책임직위자급의 솔선수범 의지를 제고하였음.

③ 직원 교육

- 포스코건설은 임원 및 책임직위자급에 대한 교육 외에 전 직원에 대해서도 직급별, 계층별 교육 프로그램을 마련하여 집체교육을 실시하고 있으며, 또한 사이버 교육프로그램도 외주를 통해 개발하여 시행하고 있음.
- 사이버 교육은 현재까지 2회에 걸쳐 시행하였음.
- 직원 집체교육이나 사이버 교육 외에 부서장주관 윤리교육도 실시하고 있음.

④ 윤리 딜레마 사례 공모 등 각종 공모 활동을 통한 간접교육

- 포스코건설은 직원들의 윤리적 의사결정에 대한 능력을 향상시키기 위하여 교육뿐만 아니라 직원들이 실제 업무 수행 중에 느끼는 윤리적 딜레마에 대한 사례를 공모하고, 우수 사례는 다시 다양한 교육자료로 활용함으로써 직원들의 윤리경영에 대한 이해와 참여의식을 고취하고 있음.
- 기업윤리팀에서 올해 3월 14일부터 24일까지 업무 수행 중 발생했거나 발생 가능성이 있는 윤리적 딜레마 사례 공모를 실시하였음.
- 윤리딜레마 공모는 윤리적인 판단 상황에서 겪을 수 있는 딜레마 사례들을 발굴

하여 유사 상황에서 윤리적 행동 기준으로 활용함으로써 비윤리적 행위를 사전에 예방하고 윤리경영을 정착시키기 위한 목적으로 시행되었음.

- 윤리 딜레마란 업무 수행 중 윤리적인 판단을 해야 하는 상황에서 자신의 행동이 윤리규범에 위배되는지 여부를 스스로 판단하기 어려운 상황을 의미함.
- 접수된 총 239건의 딜레마 사례 중 최종적으로 선정된 29건은 향후 애니메이션, 사례집 등으로 제작되어 교육용으로 활용할 예정임.

- 또한 윤리경영 마인드 제고 및 실천확산을 위해 '05년 말 '윤리경영 저해제도 공모'를 실시하였음.

- 총 169건이 접수되었으며, 공모내용 중 개선 및 시행가능한 45건에 대하여 관련 부서 상세 검토 후 해당 본부별로 시행토록 조치하였음.

- 윤리실천 우수사례 공모 및 윤리경영 퀴즈대회 등을 실시하였음.

2) 홍보활동

① 윤리경영 홈페이지 개편

- 포스코건설은 2005년 9월부터 윤리 실천력 제고 및 윤리경영 활동의 대내외 홍보를 위하여 기존의 윤리규범, 공정거래, 사이버신문고를 통합한 윤리경영 홈페이지를 새로이 구축하여 가동하였음.

- 윤리경영, 공정거래(CP), 사이버신문고로 구성된 본 홈페이지에서는 상담실 운영과 민원 처리는 물론 윤리추진활동 및 관련자료를 정기적으로 up-date하여 포스코건설의 윤리경영 추진 현황을 종합적으로 살펴볼 수 있게 구성되어 있음.

② 윤리경영 화면보호기 제작·배포

- 포스코건설은 임직원의 윤리경영 실천력을 제고하기 위하여 올해 초 윤리경영 화면보호기를 제작, 배포하였음.

- 화면보호기의 내용은 윤리경영 실천활동에 전 임직원이 동참할 때 포스코건설의 윤리경영이 기업문화로 정착될 수 있다는 주제를 담았으며, '자연 이미지', '동화 이미지' 2종으로 제작하여 선택적으로 활용할 수 있도록 하였음.

③ 윤리경영 포스터 제작

- 포스코건설은 윤리실천 의식 제고 및 대내외 홍보를 위하여 윤리경영 포스터를 제작하여 전 사무실 및 현장에 배포하였으며, 현재까지 4차에 걸쳐 새로운 포스터를 제작해 게시하였음.

(7) 윤리경영 평가제도

1) 윤리실천수준 설문조사 실시

- 포스코건설은 회사 전체 및 부서별 윤리실천수준을 평가하기 위한 기초 데이터를 확보하고, 윤리경영 실천수준이 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 전 직원 및 협력회사들을 대상으로 매년 설문조사를 실시하고 있음.
- 매년 1회 실시하고, 설문조사 결과는 부서별 윤리실천수준 평가에 반영함.
- 설문조사의 평가주체는 전 직원 및 협력회사임.
- 평가항목은 회사전체의 윤리수준 평가, 자기부서의 윤리수준 평가, 타부서의 윤리수준 평가 등임.
- 타부서의 윤리수준 평가의 경우 지원·스텝부서는 현장으로부터 평가를 받고, 현장은 협력업체로부터 평가를 받음.

2) 부서별 윤리실천수준 평가제도 운영

- 포스코건설은 윤리경영 실천수준에 대한 계량적 파악과 미흡한 부분에 대한 파악을 위해 부서별 윤리실천수준 평가제도를 마련하여 운영하고 있음.
- 매년 1회 실시하고, 연말에 우수부서에 대한 포상을 실시함.

- 평가 대상부서의 단위는 지원·스텝부서의 경우 팀을 평가단위로 하고, 공사현장은 현장을 평가단위로 함.
- 부서별 윤리실천수준 평가의 평가항목은 다음과 같음.
 - 윤리실천수준 설문조사 결과
 - 윤리경영 자율실천프로그램의 운영 결과
 - 교육 및 이벤트(퀴즈대회, 각종 공모 등) 참여실적
 - 비윤리행위 발생건수
 - 비윤리행위 신고실적
 - 윤리상담실적
 - 외부 수상실적
 - 사회봉사활동 참여실적 등

(8) 전사적 윤리경영 추진 조직체계 운영

- 포스코건설은 윤리경영을 기업문화로 정착시키기 위해 그동안 윤리경영 전담부서가 주도하여 추진해온 윤리경영 단계에서 2006년부터는 본부(실)별 윤리경영 실천리더를 양성해 이들을 중심으로 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 구축, 운영하고 있음.
- '06년 5월 10일부터 ‘기업윤리 자율실천 프로그램’을 가동했음.
- 이 프로그램은 직원들의 자발적 참여를 유도하기 위해 윤리경영담당부서(윤리경영실천사무국)에서 전체 프로그램에 대한 지원 및 통제의 역할을 수행하고, 본부(실)별로 실천리더(change agent)를 선발하여 윤리경영담당부서와 같이 자율실천프로그램에 직원들이 자발적으로 참여하도록 유도하는 프로그램임.
- 본부(실)별 윤리경영 실천리더를 중심으로 현업 부서에서 자율적으로 윤리경영 실천수준을 진단하고, 과제를 발굴하고 실천하는 등의 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 구축해 가동하고 있음.

- 기업윤리 자율실천 프로그램은 직원 스스로 윤리실천수준을 진단하고, 부서별 토론을 통해 윤리적 취약분야 및 문제점을 발굴하여 각자 개선활동을 수행함으로써 결과적으로 회사 윤리실천수준을 높이는 적극적, 체계적 활동 프로그램임.
- 기업윤리 자율실천 프로그램은 주기적으로 계속하여 총 5단계를 반복해 수행하는 프로그램으로써 임원 단위로 나눈 37개 그룹별로 진행됨.
 - 37개 그룹별로 직원들의 자발적 참여에 의해 윤리경영 리스크 및 과제를 도출하고 자발적으로 과제를 수행, 평가하여 지속적으로 윤리경영 실천수준을 개선하는 것을 목표로 함.
- 기업윤리 자율실천프로그램의 추진 단계
 - 1단계-실천수준진단(Heath Check) 단계: 각 본부(실)별 실천리더가 설문조사를 통하여 소속 본부(실)의 윤리실천 수준을 측정하는 단계로 자율실천프로그램의 시작 시점부터 약0.5개월에 걸쳐 진행됨.
 - 2단계-리스크발굴(Employee Awareness) 단계: 직원들이 각자의 업무경험을 통해 발견하게 된 윤리적 리스크를 제안하고, 토론을 통해 참석 직원들과 자유롭게 윤리적 리스크를 발굴하는 단계로 1단계 이후 약 1개월 동안 진행됨.
 - 3단계-중점과제선정(Risk Prioritization) 단계: 직원들의 제안한 모든 윤리적 리스크들을 QFD기법으로 분석하여 중점 윤리경영 과제를 도출하는 단계로 2단계 이후 약 0.5개월 동안 진행됨.
 - 4단계-세부계획수립(Risk Identification) 단계: 3단계를 통해 도출된 중점과제에 대해 과제 담당자를 선임하고, 이후 담당자는 중점과제의 세부 추진내용과 일정 계획을 수립하는 단계로 3단계 이후 약 0.5개월 동안 진행됨.
 - 5단계-과제수행·점검(Migration & Control) 단계: 중점과제를 세부계획에 따라 추진하는 단계로 4단계 이후 일반적으로 4개월 이내에 추진하며, 윤리경영담당부서는 매월 중점과제들의 추진실적을 점검하고, 추진이 부진한 과제에 대해서는 집중 관리를 함.

(9) 협력회사 대상 윤리경영 확산

1) 협력회사 대상 윤리경영 설명 및 교육

- 포스코건설은 협력업체가 포스코건설의 윤리경영 추진 방침에 동참하도록 협조를 당부하는 공식문서를 발송하는 것 외에 별도의 설명회와 교육 등을 실시하였음.
- 모든 협력업체들의 최고경영자(CEO)를 수신자로 하여 윤리경영에 동참을 당부하는 서한을 총 7회에 걸쳐 발송하였음.
- 또한 759개 협력업체들을 대상으로 윤리경영 설명회를 개최하였으며, SM이 주관하는 협력업체 윤리교육을 실시하였고, 신규거래업체를 대상으로 연초에 윤리교육을 실시하였음.

2) 윤리실천 특별약관제도 운영

- 포스코건설은 윤리경영의 강력한 실천과 투명하고 공정한 거래분위기를 조성하기 위해 협력회사와 계약시 윤리실천 특별약관을 마련해 적용하고 있음.
- 윤리약관에는 다음 표와 같은 각 위반정도에 따른 제재기준이 포함되어 있음.

<표 II-14> 윤리실천 특별약관의 주요 내용

위반정도		제재기준
건산법 위반으로 기소		모든 거래 중단 및 포스코건설에 손해배상
비윤리 행위 액수	50만원 미만	거래물량 제한 또는 당해 계약 해지
	50 ~ 100만원 미만	당해 계약 및 유사한 계약의 해지
	100만원 이상	모든 계약의 해지
비윤리행위중 하나라도 해당		각종 거래 및 입찰참가 제한

3) 윤리경영 감시자로 활용

- 포스코건설은 협력업체를 윤리경영의 동반자인 동시에 포스코건설 임직원의 윤리경

영 실천 감시자로서 활용하기 위해 협력업체 관계자를 대상으로도 ‘비윤리행위 신고 보상제도’를 시행하고 있으며, 또한 협력업체를 대상으로 한 설문조사를 실시하고 있음.

(10) 성공요인

1) 윤리경영 실천 성과

① 외부 수상경력

- 2005년 산업정책연구원 주관으로 산업자원부에서 실시한 ‘2005년 주요 기업 윤리경영 실태조사’에서 ‘건설업 분야 최우수기업’으로 선정되었음.
- 2005년 한국능률협회 주관 ‘존경받는 기업선정’에서 건설업 분야 1위를 차지했음(전체 11위).

② 윤리실천수준 설문조사 결과상의 성과

- 윤리규범 선포 이후 직원들의 의식 및 생활습관이 변하였다고 응답한 직원의 수가 증가하고 있는 것으로 나타났음.
 - 2004년 설문조사에서는 약 48%의 직원들이 의식 및 생활습관이 변하였다고 응답한 반면, 2005년 설문조사에서는 약 76%의 직원들이 의식 및 생활습관이 변하였다고 응답하여 28%p의 증가를 보였음.
- 설문조사 결과 금품·접대·향응 등의 수수금지 조항에 대한 준수 정도가 향상되고 있는 것으로 나타났음.
 - 2004년 설문조사에서는 약 82.5%의 직원들이 금품·접대·향응 등의 수수금지 조항이 잘 준수되고 있다고 응답한 반면, 2005년 설문조사에서는 약 89.8%의 직원들

이 금품·접대·향응 등의 수수금지 조항이 잘 준수되고 있다고 응답하여 7.3%p의 증가를 보였음.

- 2005년 협력업체 설문조사에서 최근 1년내 금품 및 접대요구를 받았거나, 지급한 적이 없다고 응답한 업체가 98%에 달하였음.

2) 성공요인

- 모회사인 포스코의 윤리경영 관련 제도 및 시스템을 건설업에 맞게 응용하여 대부분 도입
 - 포스코건설은 신세계건설과 마찬가지로 모회사인 포스코의 윤리경영 추진 방침에 의거해 건설업계에서 선도적으로 윤리경영을 도입하였고, 포스코의 윤리경영 제도와 시스템을 건설업에 맞게 응용하여 대부분 도입함으로써 윤리기업으로의 위상을 확립했다고 볼 수 있음.
 - 구체적으로는 행동지침이라고 할 수 있는 실천예규 외에도 선물 및 화폐에 대한 처리 매뉴얼을 별도로 개발하는 등 직원들이 실제로 현업에서 부딪힐 수 있는 상황들과 관련한 세부 규정 및 지침들을 충분히 개발해 운영함으로써 실제 윤리경영의 실천을 가능하게 했음.
 - 또한 내부자고발제도의 경우에도 포상제도를 같이 운영하는 등 실질적으로 내부자고발제도가 더욱 활발히 운영될 수 있는 노력을 기울였음.
- 시행 초기부터 수준 높은 윤리경영 목표의 수립
 - 포스코건설은 윤리경영 도입 초기부터 건설업계 윤리경영의 모델이 될 수 있도록 가장 모범적인 윤리경영 모델을 구축하고, 이를 통해 건설업계에서 가장 모범적인 윤리기업으로서 위상을 확립한다는 뚜렷한 목표를 세우고 윤리경영을 추진하였음.

- 최고경영층의 단호한 의지표명
 - 포스코 건설은 윤리규범 선포 이후 최고경영층의 단호한 의지 표명 및 제규정의 정비 등을 통해 임직원들이 윤리경영 실천이 불가피함을 인식하도록 노력하였음.
- 내부 임직원 및 외부 이해관계자에 대한 공감대 확산 노력 및 평가/보상체계
 - 신세계건설과 마찬가지로 윤리경영의 도입 초기에 건설업의 특성상 윤리경영의 도입과 정착이 어렵다는 우려의 의견도 많았으나, 최고경영층의 확고한 추진의지와 더불어 공감대 확산을 위한 교육 및 홍보활동을 지속적으로 전개한 결과, 현재는 기업윤리 자율실천프로그램을 가동할 정도로 현업의 공감대가 형성되었음.
 - 또한 교육 및 홍보활동과 더불어 윤리실천수준에 대한 평가시스템을 개발하여, 그 평가결과를 부서별, 개인별 평가에 반영함으로써 강력하게 전 임직원을 독려하는 효과를 발휘했다고 할 수 있음.
- 윤리경영 전담부서 운영
 - 포스코건설의 경우 윤리경영 전담부서를 설치하고, 윤리경영 전담자를 6명이나 배치할 정도로 윤리경영 업무에 대한 관심과 많은 투자를 많이 했다고 할 수 있으며, 이 또한 포스코건설의 윤리경영 성공요인 중 하나임.

4. 건설업체 윤리경영 가이드라인 수립을 위한 시사점 도출

- 첫째, 타 산업 종사업체와 건설업체의 윤리경영 운영시스템 자체에는 큰 차이가 없음.
 - 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램 조사결과와 신세계건설, 포스코건설의 윤리경영 운영사례를 비교해 보면 건설업체라고 해서 윤리경영 프로그램에 큰 차이가 있는 것은 아니라는 것을 알 수 있음.
- 둘째, 타 산업 종사업체와 마찬가지로 건설업체들에게도 가장 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리경영 가치·규정체계, 내부통제시스템, 그리고 사내 교육·캠페인 등임.

- 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램 조사결과 가장 핵심적인 프로그램은 윤리경영 사내 캠페인, 윤리경영 가치·규정체계, 내부통제시스템 등이었음.
 - 신세계건설, 포스코건설의 윤리경영 운영사례를 살펴본 결과에서도 마찬가지로 가장 핵심적인 프로그램은 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등 윤리경영 가치·규정체계와 내부감사 및 내부자고발자제도 등의 내부통제시스템이었음. 이와 아울러 사내 임직원을 대상으로 윤리경영 교육이나 캠페인을 전개하여 윤리경영 도입 취지에 대한 공감대를 형성하고, 윤리규범과 행동지침에 대한 실천을 유도하는 것이 건설업체 윤리경영 시스템의 근간임.
- 셋째, 건설업체 윤리경영 도입이 건설분야의 모든 부패를 방지할 것으로 기대하기는 어려우며, 건설업체 윤리경영은 주로 건설업체 임직원들이 협력회사로부터 뇌물 및 향응, 접대 등을 수수하는 행위에 초점이 맞춰짐.
- 앞서 윤리경영 도입 필요성 부분에서 살펴본 것처럼 건설분야의 부패발생원인은 부패발생에 취약한 건설업 특성과 건설 관련 법제도와 참여주체들의 의식 및 사회관행에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들이 결합되어 발생하는 것이므로 건설분야의 부패를 근절시키기 위해서는 모든 부패유발요인들에 대한 총체적 개선이 필요하며, 건설업체의 윤리경영 도입이 건설분야의 모든 부패행위를 근절시킬 것으로 기대하기는 어려움.
 - 신세계건설과 포스코건설 사례에서 살펴본 것처럼 건설업체의 윤리경영 도입의 주요 타겟은 건설업체 임직원들이 협력회사 관계자로부터 금품이나 향응, 접대 등을 수수하는 행위임.
 - 물론 건설업체의 윤리경영이 발주자나 각종 인허가 및 지도·감독 관련 공무원, 심의위원 등을 대상으로 한 뇌물, 향응, 접대 등을 제공하는 행위도 원칙적으로 금하고 있지만, 이와 관련된 부패는 건설업체의 윤리경영 도입만으로는 근절에 한계가 있고, 건설 관련 법제도와 참여주체들의 의식 및 사회관행에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들을 총체적으로 개선하는 것이 필요함.
- 넷째, 건설업체의 특성상 내부통제시스템과 함께 금품·선물 등에 대한 자율신고제도와 신고된 금품이나 선물 등의 처리규정도 같이 개발하는 것이 필요함.

- 건설업체 윤리경영의 주요 타겟이 되는 부패행위는 협력회사로부터의 뇌물 및 향응, 접대 등의 수수행위임.
 - 그런데 부패에 취약한 건설업 특성과 참여주체들의 의식과 사회관행상에 내재해 있는 부패유발요인들을 감안할 때 금품, 선물 등의 수수를 받게 되는 경우가 생길 수 있으며, 또 임직원의 의지와 무관하게 수수하게 되는 경우(예: 우편으로 선물배달 등)도 발생할 수 있으므로 어쩔 수 없이 수수하게 된 금품, 선물 등에 대한 자율신고제도와 처리규정을 개발하는 것이 반드시 필요함.
 - 신세계건설은 자율신고제도와 클린뱅크제도를 운영하고 있으며, 포스코건설은 선물, 화훼 처리매뉴얼 등을 운영하고 있음.
- 다섯째, 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패유발요인들로 인해 건설업체의 경우 윤리경영의 실천과정에 내부 임직원의 반발에 부딪힐 수밖에 없으며, 정착이 쉽지 않음.
- 앞서 살펴본 대로 건설업은 수주업으로서의 특성, 진행단계별 각종 인허가와 승인, 지도·감독, 시험·검사 등을 필요로 하는 특성으로 인해 부패발생에 취약하며, 아울러 건설 관련 법제도와 참여주체들의 의식 및 사회관행에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들로 인해 부패발생에 매우 취약함.
 - 공사 한 건의 수주성공이 기업 성과를 크게 좌우하게 되고, 참여주체들의 의식과 사회관행상에 부패가 고착화되어 있을 뿐 아니라 경쟁업체들이 부정한 방법을 언제든지 동원할 가능성이 있기 때문에 부정한 방법을 동원하지 않을 경우 수주에 실패할 수 있고, 결국 기업성과에 치명적인 영향을 미치게 됨.
 - 또한 시공이나 준공단계에서 관행화되어 있는 부패행위들도 정당한 방법을 대응하고자 할 경우 건설업체의 공기지연, 비용증가 등을 초래할 수 있음.
 - 총체적인 부패유발요인의 개선 없이 임직원들에게만 윤리경영의 준수를 요구하기는 어려움이 있으며, 신세계건설과 포스코건설 사례조사에서도 모두 도입 및 전개단계에 이러한 임직원의 반발에 실제로 부딪혔음.
- 여섯째, 건설업체의 성공적인 윤리경영 정착을 위해서 도입 과정에 발생하는 임직원의 반발을 극복하기 위한 최고경영자의 확고한 의지, 세부 행동지침 및 Q&A의 개발, 내부통제시스템의 강력한 운영 등이 필요함.

- 신세계건설과 포스코건설은 윤리경영 도입단계에 부딪힌 임직원들의 반발때문에 윤리경영을 형식적으로 운영하지 않고, 최고경영자의 확고한 의지 하에 지속적으로 윤리경영을 강력히 추진함으로써 윤리경영 정착단계에 이를 수 있었음.
- 구체적으로는 윤리경영 전담부서 및 전담자가 최고경영자의 지원 하에 임직원 윤리경영 관련 교육, 홍보활동을 더욱 강화하고, 직원들이 현장에서 구체적으로 부딪힐 수 있는 윤리경영 딜레마에 대한 명쾌한 해답을 제시할 수 있는 사례집, Q&A 등을 개발·배포하고, 윤리경영상담실을 운영하였음.
- 또한 내부자고발제도를 실질적으로 운영하여 부패행위 관련자를 실제로 징계조치함으로써 사내 임직원들에 대해 회사의 확고한 윤리경영 추진의지를 전달할 수 있었음.

제3장

윤리경영의 성공적 도입 및 정착을 위한 가이드라인

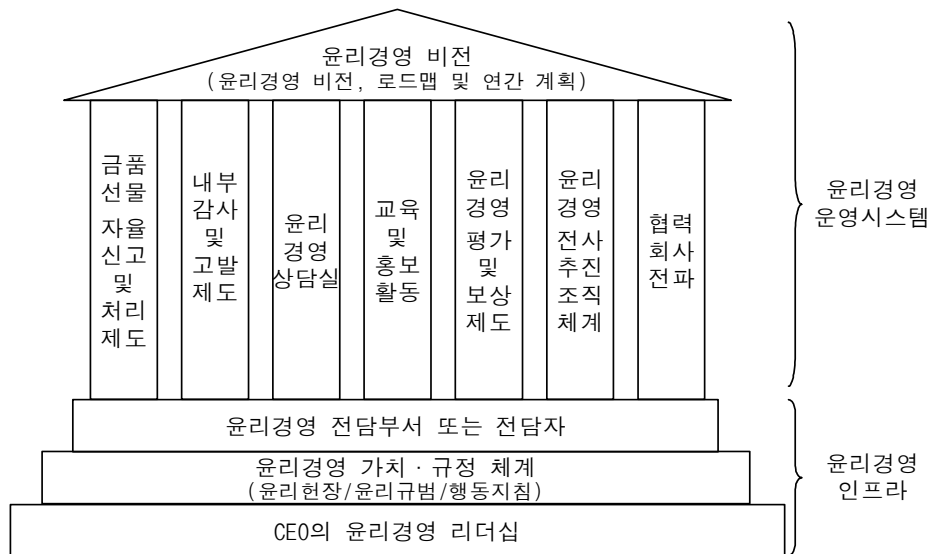
1. 가이드라인 구성체계

- 건설업체가 성공적으로 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십, 윤리헌장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 등의 윤리경영 인프라 요소를 갖추는 것이 필요함.
- 건설업체가 성공적으로 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 최고경영자가 윤리경영 추진에 대한 확고한 의사를 가지고 이를 사내에 천명하는 것이 요구됨. 최고경영자의 지속적인 윤리경영 리더십이 없이는 윤리경영이 형식적인 윤리헌장 제정에 머무르거나 1회성 이벤트로 끝날 가능성이 많음.
- 윤리경영이 실제로 사내에서 추진되고 정착되기 위해서는 윤리경영 업무를 전담할 전담자를 선임하거나 전담부서를 배치하는 것이 반드시 요구됨.
- 윤리헌장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계는 윤리경영이 실제로 운영되기 위해 근간이 되는 기준이 되므로 역시 윤리경영을 도입하기 위한 기본적인 인프라 요소 중 하나임.
- 윤리경영 인프라 요소를 갖춘 후에 윤리경영이 실제 운영되기 위해서는 금품·선물 등의 자율신고 및 처리제도, 내부감사 및 고발·신고제도, 교육 및 홍보활동, 윤리경영 상담실 등의 기본적인 윤리경영 운영시스템을 갖추는 것이 필요함.
- 금품·선물 등의 자율신고 및 처리제도는 불가피하게 수수한 금품·선물 등에 대한 임직원의 자율신고와 신고된 금품·선물 등에 대한 처리절차를 규정한 제도로써 건설업체의 특성상 실제 윤리경영 운영을 위해 필요한 제도임.
- 내부감사 및 고발·신고제도는 임직원들이 윤리경영 가치·규정체계를 준수하여 윤리적 의사결정과 행동을 하고 있는가를 모니터링, 조사하고 처벌하는 제도로써

윤리경영이 실제로 운영되기 위한 기본적인 윤리경영 운영시스템임.

- 교육 및 홍보활동은 윤리경영에 대한 임직원과 협력회사 등 이해관계자의 공감대 형성과 적극적 이해와 동참을 위해 필수적 요소임.
 - 윤리경영 상담실은 교육활동만으로는 해결할 수 없는 내부 임직원 및 이해관계자들의 윤리경영에 대한 의문사항과 세부적 이해수준을 제고하기 위해 필요함.
 - 이외 윤리경영 비전 및 로드맵 수립과 운영도 윤리경영을 체계적이고 지속적으로 추진하기 위해 윤리경영 전담자 혹은 전담부서에서 수행해야 할 기본적 업무임.
- 건설업체가 단순히 윤리경영을 도입하는데 지나지 않고, 윤리경영을 더욱 발전시켜 기업문화로까지 정착시키기 위해서는 윤리경영 평가 및 보상시스템, 전사적 추진 조직체계, 협력회사로의 전파 등의 윤리경영 운영시스템 구축이 필요함.
- 윤리경영 평가 및 보상시스템은 비윤리적 행위의 적발과 처벌에 초점을 둔 내부 감사 및 고발제도와는 달리 전 부서 및 개인의 윤리경영 실천수준을 모두 평가하여 부서 및 개인평가 결과에 반영하고, 우수한 부서 및 개인에 대해서는 포상하는 시스템으로 윤리경영이 전사에 확산되고 기업문화로 정착되기 위해 필요함.
 - 전사적 윤리경영 추진 조직체계는 윤리경영 도입 초기 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 위주로 윤리경영 업무를 추진하던 것에서 부서단위별 윤리경영 전문가를 양성하고 이들을 활용하여 윤리경영 수준 진단, 이슈 및 과제발굴 등에 전 직원을 참여시키는 체제로서 윤리경영이 기업문화로 정착되는데 기여하게 됨.

<그림 Ⅲ-1> 윤리경영 추진 가이드라인 구성체계



2. 윤리경영 도입 및 정착을 위한 인프라 요소

(1) 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십

- 윤리경영이 성공적으로 도입되고 또 정착되기 위해서 가장 중요한 성공요인 중 하나가 바로 최고경영자의 윤리경영 리더십임.
- 특히 기업이 처음 윤리경영을 도입하기 위해서는 최고경영자의 적극적 의지와 리더가 반드시 필요함. 최고경영자의 의지와 지원 없이는 성공적인 윤리경영의 도입과 지속적 추진이 거의 불가능함.
- 전경련 조사에서 ‘CEO의 강력한 실천 의지’는 윤리경영의 성공요인 중 가장 중요한 항목으로 지적되었음.
- 전경련이 2003년말 공기업을 포함한 500대 기업을 대상으로 실시한 ‘국내기업의 윤리경영 실태조사’ 결과 응답기업 309개 중 64.0%가 ‘CEO의 의지’가 가장 중요하다고 응답했음.

- 따라서 최고경영자(CEO)가 윤리경영 리더요, 전도자로서 강한 신념을 가지고 임직원의 윤리경영 실천을 뒷받침하는 윤리경영 리더십을 발휘하는 것이 성공적 윤리경영의 도입과 정착을 위해 가장 필요한 인프라 요소임.
- 특히 윤리경영 도입초기 최고경영자(CEO)의 역할은 성공적인 윤리경영 도입에 필수적이며, 도입단계에 최고경영자에게 요구되는 역할은 다음과 같음.
 - 윤리경영의 필요성과 추진 의지에 대해 임원회의, 전 직원 대상 연설, 사보/뉴스레터/이메일/윤리경영선포식 등을 통한 지속적인 강조 필요
 - 윤리경영 전담자 혹은 전담부서에 대한 전폭적인 지원과 권한 부여
 - 윤리경영에 대한 역할모델(role model)로서 활동 수행

(2) 윤리경영 가치체계 및 제규정 개발

1) 윤리경영 가치·규정체계의 일반적 구성

- 윤리경영을 도입한 건설업체들을 비롯한 일반적인 기업들의 윤리경영 가치 및 규정체계는 크게 윤리현장, 윤리규범(또는 강령), 행동지침(또는 실천지침) 등의 형태를 띤다.
 - 윤리현장은 윤리경영에 대한 회사의 기본적인 신념이나 가치를 표현한 것이며, 윤리규범은 이를 기초로 보다 구체적인 임직원의 행동원칙과 방향을 기록한 것이고, 행동지침은 임직원들이 업무상 의사결정이나 행동에 구체적으로 적용할 수 있는 세부 지침을 기록한 것임.
- 윤리현장, 윤리규범(또는 강령), 행동지침(또는 실천지침) 등의 윤리경영 가치·규정체계는 실제로 임직원들이 윤리적인 의사결정과 행동을 하는데 기준이 되는 근거 규정으로서 윤리경영을 도입하기 위한 기본적 인프라 요소 중 하나임.

<표 III-1> 윤리경영 가치·규정체계 사례

구분	내용
포스코건설	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리규범, 행동준칙, 실천예규 ● 실천예규에는 금품관련 실천예규, 접대관련 실천예규, 경조금 관련 실천예규, 편의제공 관련 실천예규, 금전거래 관련 실천예규, 행사찬조 관련 실천예규, 행사찬조 관련 실천예규, 신고의무 관련 실천예규 등이 포함
신세계건설	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리헌장, 윤리규범, 윤리지침 ● 윤리지침에는 협력회사로부터의 금품·향응·편의 등에 대한 수수와 관련한 세부 지침, 사원 상호간 윤리에 대한 지침, 업무수행 기준 및 규정준수에 관한 지침, 공정거래 및 법률준수에 관한 지침, 협력회사의 윤리 및 부당행위 금지에 관한 지침, 고객에 대한 책임과 의무에 관한 지침 등과 함께 실무상의 윤리경영 이슈에 대한 Q&A가 포함
GS건설	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리경영방침, 윤리규범, 윤리규범 실천지침 ● 실천지침에는 고객에 대한 책임과 의무, 공정한 경쟁, 공정한 거래, 임직원의 기본윤리, 임직원에 대한 책임, 국가와 사회에 대한 책임 등의 분야별 세부 실천지침을 수록
금호건설	<ul style="list-style-type: none"> ● 윤리경영이념, 윤리강령, 윤리규칙, 윤리세칙 ● 윤리세칙에는 법규 및 사규준수, 고객만족 서비스 제공, 공정거래, 금융사고 예방, 선물 접대 및 금전거래, 임직원의 책무 등이 포함

- 윤리경영을 도입한 기업들 중에는 윤리헌장이나 윤리규범만을 형식적으로 갖춘 기업들도 다수 있는데, 실제로 윤리경영이 이행되기 위해서는 구체적인 행동지침 수준의 제규정을 개발하고, 이에 대한 준수여부를 모니터링하는 것이 반드시 필요함.
- 따라서 윤리경영을 도입하고자 하는 기업은 최고경영자의 적극적 리더십 하에 윤리경영 전담자가 선임된 후 먼저 이 윤리경영 가치·규정체계를 개발해야 함.

2) 윤리헌장 및 윤리규범

- 윤리헌장은 윤리경영과 관련한 회사의 기본적인 가치관이나 신념을 함축적으로 표현한 것임.

- 윤리헌장은 일반적으로 고객, 직원, 주주, 협력회사, 경쟁사, 지역사회 등의 주요 이해관계자별 사회적 책임을 명시하는 형태를 많이 띈.
 - Johnson & Johnson의 ‘우리의 신조(Our Credo)’가 그 예임. ‘우리의 신조’에서 ‘소비자-종업원-지역사회-주주’의 순으로 기업책임을 함축적으로 규정하였음.
 - 신세계건설의 경우도 사원, 고객, 협력회사, 주주, 국가와 사회 등 이해관계자별로 기본적인 윤리경영의 신념을 표현하였음.
- 윤리규범은 윤리헌장을 보다 구체화하고 체계화하여 임직원의 행동상의 윤리경영 원칙 및 기본방향을 명시한 것임.
- 윤리규범은 윤리강령, 윤리규정/규칙 등으로도 불림.
- 윤리규범도 윤리헌장과 마찬가지로 ‘기본책무’, ‘고객에 대한 책임’, ‘협력회사와의 공존공영’, ‘임직원의 행동윤리’, ‘지역사회와의 관계’, ‘시민사회와 정부와의 관계’ 등 기업 이해관계자(stakeholder)와의 관계를 중심으로 기술하는 것이 일반적임.
- 또한 윤리규범의 마지막 부분에 실천서약서를 포함시켜 윤리규범에 대한 임직원 개인의 실천의지를 확인시키기도 함.
- 윤리경영을 적극적으로 추진하는 기업들은 윤리경영의 적극적 실천을 위해 대부분 임직원에게 대해서 윤리경영 실천서약서 작성을 유도함.

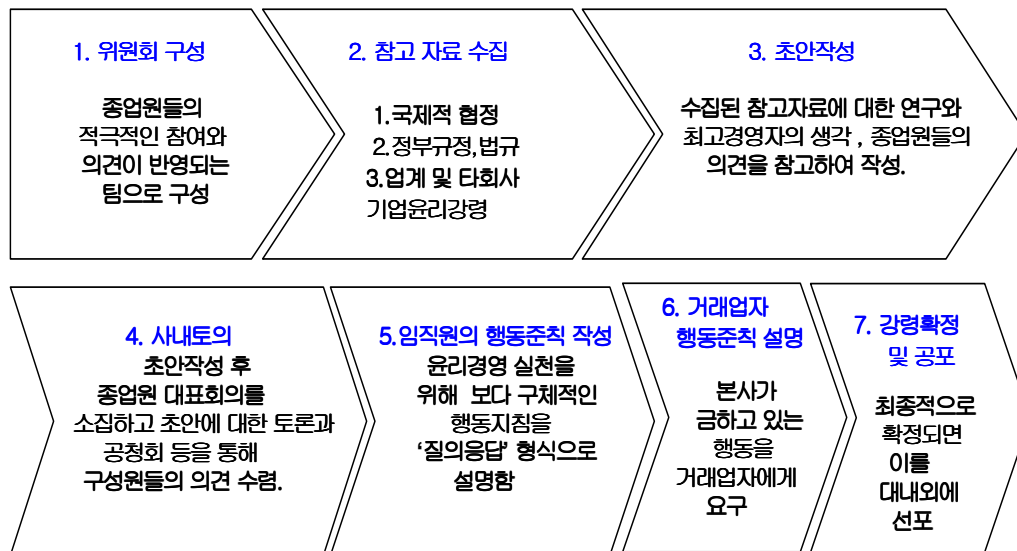
<표 Ⅲ-2> 윤리규범의 주요 내용

구분	내용
정의	기업의 경영행위기준이 되는 일반적 가치 체계, 윤리원칙 및 회사가 적용하고자 하는 특정의 규칙을 문서화한 것
목적	기업이 지향하는 수준의 기업윤리 높이를 정하고, 전체 종업원들이 그 수준에 맞는 행동을 하는데 있음.
역할	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원들에게 행위의 기준을 제공한다. - 윤리적인 문제 발생을 사전에 예방한다. - 경영관리의 기준을 제공한다. - 비윤리적 압력을 회피한다.
주요 내용	윤리성 판단기준, 내부자 고발의무화, 명백한 처벌규정, 경영책임과 윤리책임을 분리, 범세계적 윤리규범

구성	전문	1) 기업의 기본적 가치관 표시 2) 구체적인 윤리강령의 내용과 지켜야 할 기본적인 필요성 제시
	본문	1) 기업이 지향하는 기본이념이나 기본방침을 규정 2) 종업원개인과 기업의 이익이 충돌되지 않도록 규정 3) 기업윤리 강령 준수를 위한 구체적인 지침 명시
	서약	기업윤리규범 준수 서약 문구 및 서명

- 실제 윤리경영 도입 및 추진을 위해서는 윤리헌장보다는 구체적인 윤리규범의 작성
이 중요한데, 우수한 윤리규범을 작성하기 위해서는 다음과 같은 일반적인 절차를
준수하는 것이 바람직함.

<그림 III-2> 윤리규범의 작성 절차



2) 행동지침(실천지침)

- 윤리경영과 관련된 임직원 행동지침은 윤리규범(또는 윤리강령)의 실천을 위해 임
직원들의 구체적인 행동지침을 내부 규정형태로 문서화한 것을 말함.
- 윤리규범은 기본적인 원칙 및 방향만을 제시하고 있는데 비해, 행동지침은 이를
더 구체적으로 표현하고 있음

- 예를 들어 접대, 향응, 금품수수 등 주로 윤리헌장 제정 기업 및 임직원들과 이해관계자와의 관계에 대한 세밀한 행동지침을 규정함.
 - 신세계건설 윤리지침에는 협력회사로부터의 금품/향응/편의 등에 대한 수수와 관련한 세부 지침, 사원 상호간 윤리에 대한 지침, 업무수행 기준 및 규정준수에 관한 지침, 공정거래 및 법률준수에 관한 지침, 협력회사의 윤리 및 부당행위 금지에 관한 지침, 고객에 대한 책임과 의무에 관한 지침 등과 함께 실무상의 윤리경영 이슈에 대한 Q&A가 포함되어 있으며, 포스코건설의 실천예규에는 금품관련 실천예규, 접대관련 실천예규, 경조금 관련 실천예규, 편의제공 관련 실천예규, 금전거래 관련 실천예규, 행사찬조 관련 실천예규, 행사찬조 관련 실천예규, 신고의무 관련 실천예규 등이 포함되어 있음.
 - 임직원 행동지침은 실천지침, 윤리경영 실천 가이드라인 등으로 불리기도 함.
- 윤리헌장 및 윤리규범을 갖추는 것은 윤리경영을 추진한다는 선언적 의미가 강한 반면, 행동지침 내지 실천지침을 갖추는 것은 윤리경영의 실제적 추진을 위해 내부적으로 반드시 갖추어야 하는 규정임.
 - 따라서 기업이 실제로 윤리경영을 실천하고 있는 가를 판단하기 위해서는 이 행동지침 내지 실천지침을 갖추고 적용하고 있는가의 여부를 파악하는 것이 필요함.
 - 국내기업들은 아직 다수의 기업들이 형식적으로 윤리헌장 내지 윤리규범을 보유하고는 수준에 머문 기업이 많으며¹⁾, 실제로 윤리경영의 실천을 위한 행동지침 또는 실천지침을 갖추고 적용하는 기업은 많지 않음.
 - 구체적인 윤리경영 행동지침 또는 실천지침을 갖춘 대표적인 기업들의 사례는 다음과 같음.

1) 상장사 및 회원사 500개사를 대상으로 실시한 전경련의 '기업윤리실태 조사결과'에 의하면 2002년 8월 기준으로 조사대상 대기업의 49.7%가 기업윤리헌장을 보유하고 있었다.

<표 III-3> 기업윤리현장 보유현황

(단위 : %(개))

구 분	1999년	2001년	2002년
30대 기업	33.3	69.4 (59/85)	76.3 (61/80)
전체 보유비율	21.8	45.2(137/303)	49.7(145/292)

자료 : 전경련, 기업윤리현장 제정/실천 실태조사(2002. 8)

주 : 일본 : 90%, 미국 : 포천誌 선정 500대 기업의 95% 보유

- 건설업체의 경우에는 행동지침 중 실제로 가장 많이 요구되는 것이 금품·선물·향응 제공 및 수수와 관련된 행동지침임.
- 따라서 윤리경영을 본격적으로 도입한 선도적인 건설업체들의 경우 대부분 금품·선물·향응 제공 및 수수와 관련된 행동지침을 세부적으로 개발하여 시행하고 있는데, 이해관계자와의 금품·선물·향응 제공 및 수수는 기본적으로 금지하고 있음.
- 또한 불가피하게 수수하게 된 금품·선물·향응 등에 대해서는 자율 신고제도를 운영하고 있으며, 반송처리가 불가능한 선물, 화훼 등에 대해서는 별도의 처리절차도 지침화하여 운영하고 있음.
- 예: 포스코건설의 선물처리매뉴얼, 화훼처리매뉴얼, 신세계건설의 자율신고제도 및 클린뱅크 제도

(3) 윤리경영 전담부서 · 전담자 배치

1) 필요성

- 윤리경영이 보다 효과적으로 도입되고 성공적으로 정착되기 위해서는 윤리경영 전담부서 혹은 최소한 전담인력을 배치하는 것이 반드시 필요함.
- 윤리경영의 효과적인 도입을 위해서는 최고경영자의 윤리경영 리더십 하에 윤리현장, 윤리규범, 행동지침 등을 제정하고 윤리경영 운영프로그램을 기획, 실행에 옮길 윤리경영 전담부서 혹은 전담인력을 배치하는 것이 가장 우선시되어야 함.

- 따라서 윤리경영의 도입을 계획하고 있는 회사는 우선 윤리경영 전담자를 선임하여 교육, 연수 등을 통해 전담인력 양성을 위한 전폭적 지원이 선행되어야 함.
- 또한 윤리경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 윤리경영 전담부서 또는 전담인력을 선임하여 윤리경영 실천시스템 운영, 교육·홍보 프로그램 운영, 내부 윤리감사 및 평가 등의 업무를 총괄해 수행하게 할 필요성이 있음.
- 마지막으로 별도 전담부서를 배치하는 것은 윤리경영의 효과적 추진과 함께 대내외에 회사의 윤리경영 추진의지를 표방하는 효과도 있음.

2) 운영실태

- 윤리경영 전담부서가 별도로 존재하는 윤리경영 추진기업들의 경우 대체로 감사실에서 업무가 분화된 경우가 많으나 기존 부서와 별도로 윤리경영만을 추진하기 위해 설치된 기업도 있는 실정임.
- 별도의 윤리경영 전담부서를 둔 기업들의 전담조직 명칭은 다음과 같음.
 - 정도경영TFT(Task Force Team) : LG
 - 기업윤리실천사무국 : 포스코건설, 신세계건설, 한화종합화학
 - 윤리경영사무국 : 해태제과
 - 그룹윤리경영실 : 금호아시아나
 - 윤리경영위원회 : 한전, 한화
 - 윤리위원회 : 대림코퍼레이션, 동부, 우리은행, 코오롱
- 그러나 국내에는 건설업체들을 비롯해 아직 윤리경영업무만을 전담하는 전담부서를 설치한 기업이 희소하며, 대부분 기존의 감사, 인사, 기획 또는 재무팀 등에서 윤리경영 전담자를 두고 운영하는 실정임.

<표 III-4> 윤리경영 전담부서 및 전담자 정의와 배치 요건

구분	내용
전담부서 정의	감사인사총무 담당부서와는 별도로 윤리경영 업무만을 전담하기 위해 지정된 부서를 의미함. ex. 포스코건설의 '기업윤리실천사무국'
전담부서 설치시 주의사항	CEO나 윤리경영 전담부서 부서장은 윤리 전담부서 업무가 여타 부서의 업무와 중복·충돌이 일어나지 않도록 사전에 세밀한 업무분장 및 부서간 협력을 위한 제도적 장치를 마련하는 것이 필요함.
전담자 정의	감사인사총무 담당자와는 별도로 소속기업의 윤리경영 기본 추진계획과 방향 등을 기초적으로 입안하고 운영하는 윤리경영 업무 전담 임직원을 의미함.
전담자 경력요건	대체로 과장급 이상, 법·상경 계통 분야를 전공했거나 마인드가 형성돼 있는 직원이 선정됨. 전담자는 업무 성격상 적어도 3년 이상 소속기업의 윤리업무를 전담하는 것이 업무추진의 연속성 보장과 전문화를 기할 수 있어 윤리경영 추진에 효과적임.

- 윤리경영 전담자 또는 전담부서의 업무는 일반적으로 윤리헌장, 윤리규범 등 가치·규정체계의 개발/수정보완, 교육/홍보활동 기획 및 이행, 내부자고발제도/윤리경영 평가 등 운영시스템 구축 및 운영, 비윤리행위 적발 및 조사 등임.

3. 기본적인 윤리경영 운영시스템

- 윤리경영 인프라 요소를 갖추고 윤리경영을 도입한 건설업체들은 윤리경영 도입 초기에 다음과 같은 기본적인 운영시스템을 갖추으로써 윤리경영을 실제적으로 운영할 수 있음.

(1) 윤리경영 비전 및 로드맵 수립·운영

1) 필요성

- 향후 회사의 윤리경영 추진 방향 및 목표에 대한 명확한 비전과 단계별 로드맵을 수

립하고, 이에 따라 연도별 윤리경영시스템 구축·보완, 윤리경영 활동계획 수립 및 이행 등을 추진하는 것은 체계적인 윤리경영 추진과 성공적 윤리경영 정착을 위해 반드시 필요한 사항임.

2) 작성방법

① 윤리경영 비전

- 윤리경영 비전을 윤리경영 도입 이전에 수립하여 윤리경영 선포식에서 제시하는 것이 바람직함.
- 윤리경영의 비전은 회사의 윤리경영 추진 방향과 목표를 담은 것으로 윤리경영의 기본정신과 이념을 담은 윤리헌장과는 구분되지만, 별도 구분 없이 윤리헌장 속에 윤리경영의 비전과 기본방향을 담을 수도 있음.

② 윤리경영 로드맵

- 윤리경영 로드맵은 향후 3-5년간의 윤리경영 추진 단계를 구분하고, 추진 단계별 목표와 주요 추진활동 및 윤리경영 시스템 등의 추진 계획을 제시한 것으로 향후 연도별 윤리경영 추진 계획수립의 근간이 됨.
 - 예: 신세계건설-도입 및 체제정비기(1999-2000년), 공감대조성기(2001-2002년), 공감대 확산 및 실천강화기(2003년 이후)

③ 윤리경영 연간 추진계획

- 연간 윤리경영 추진 계획수립은 윤리경영 로드맵에 기초해 매년 중점 추진할 윤리경영 활동과 새롭게 구축·보완할 윤리경영 운영시스템(예: 윤리경영 평가·보상시스템, 내부자고발제도 등) 및 윤리경영 가치체계(헌장, 규범, 지침 등), 그리고 윤리경영 교육 및 홍보활동 등에 대한 계획을 수립하는 것으로서 매년 말 익년도 계획을

수립하게 되며, 이를 기초로 매년 윤리경영을 체계적으로 추진해 나감.

④ 월별 또는 연도별 중점 실천활동 전개

- 월별 혹은 연간으로 중점 추진해야 할 윤리경영 활동을 선별하여 중점 추진함으로써 효과를 극대화할 수 있음.
- 중점 실천활동으로 선정될 수 있는 활동으로는 윤리의식 고양, 윤리기반 조성, 선물 관행·접대비 관리, 회사 영업비밀 관리, 컴퓨터 범죄예방, 환경친화 실천 등의 활동이 있음.
 - 구체적인 중점 실천활동의 예를 들면 명절선물 안받기 운동, 연말연시 금품·향응 수수·제공 금지운동, 윤리경영 행동지침 이해하기 운동 등이 있음.
- 중점 실천활동은 테마활동, 실천테마, 중점 프로그램 등으로 다양하게 불릴 수 있으며, 월별 또는 연도별 실천활동 내지 테마활동에 윤리경영 이외에 사회공헌, 공정거래 등의 활동과 연계해 같이 포함시킬 수 있음.
 - 예를 들어 신세계건설의 월별 테마활동은 윤리경영 외에 사회공헌, 공정거래 등 다양한 분야를 포괄해 테마활동을 선정하고 있음(예시: 협력회사 파트너쉽 향상, 안전준법 강화, 사랑과 행복이 넘치는 신세계 가족, 건전한 소비생활 캠페인, 이웃사랑 나누기 외).

(2) 교육·홍보활동

1) 임직원 교육 프로그램

① 필요성

- 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등의 기본적 윤리경영 가치체계와 세부 규정에 대한 임직원들의 이해수준 제고는 윤리경영의 실제 실천수준 제고를 위해 가장 필수적인

요건임.

② 실행방법

가. 집체교육

- 윤리경영 도입기에는 외부 전문강사 등을 초청하여 윤리경영 도입에 대한 필요성과 중요성에 대해 공감대 확산을 위한 교육을 실시함.
 - 기업윤리를 도입하려는 기업들의 경우 대부분 외부강사를 초빙하여 기업윤리의 개념과 필요성, 국내외 사례 등을 중점적으로 교육함.
- 윤리경영이 도입된 이후 실제 실천수준을 향상시키기 위해서는 사내 연수원(중앙교육원, 중앙연수원 등)에 정식 교육훈련 프로그램으로 윤리경영 교육과정을 개설하여 계층별 직원들을 대상으로 집체 교육, 세미나, 워크숍 등을 실시하는 것이 필요함.
 - 기업윤리 교육을 실시하고 있는 대부분 기업의 경우, 연간 4시간을 기본교육으로 편성하고 있으며 특정 사안 발생시 교육하는 수시교육도 병행함.
 - 현재 윤리경영을 도입한 대부분의 기업들이 이러한 교육과정을 운영하고 있음.
예-신세계건설, 포스코건설, 금호건설, CJ, 코오롱, KB, 우리은행 등
 - 신입직원·승진(승격)자에 대한 교육과 연례 정기교육 등을 실시함.
- 윤리경영이 정착단계에 있는 기업들의 경우는 외부 전문강사에 의존하기보다는 각 직급별·업무별·상황별 전담강사가 양성되어 임직원 교육을 담당함.

나. 사이버 교육

- 집체교육과 더불어 사이버 교육프로그램을 개발하여 인트라넷이나 CD배포 등을 통해 사이버 교육을 실시하는 것도 별도로 직원을 교육장소에 모이게 하지 않고 일정 수준 이상의 효과를 거둘 수 있음.

- 한전, 현대기아자동차, 한화, 동부, 현대오일뱅크, 중소기업은행 등 다수의 기업들이 사이버 교육프로그램을 운영하고 있음.

다. 기업윤리해설집 및 윤리경영사례집 발간·배포

- 기업윤리의 기본개념과 필요성 및 국내외 동향·사례 등을 설명하고 소속기업 윤리현장의 기본정신과 취지, 윤리규범, 세부 행동지침, 전담부서의 역할과 기능, 기업윤리상담실과 내부자고발제도 활용방법 윤리경영 운영시스템 등에 대해 상세히 해설한 기업윤리해설집을 발간하여 전직원에게 배포함.
- 기업윤리해설집 발행형태는 ‘기업윤리핸드북’(포스코), ‘실천해야 할 윤리·준법 77가지’(교보생명) 등 다양하며 그 내용 또한 만화·동영상 등으로 다채롭게 해 임직원이 쉽게 접하고 상황별로 이해할 수 있도록 유도할 수 있음.
- 또한 임직원들이 성공적으로 윤리경영을 실천하기 위해서는 실제 업무현장에서 부딪힐 수 있는 다양한 사례를 개발하고 각 사례별 적절한 행동요령을 제시한 기업윤리사례집이 필요함.
- 이해상충 상황 발생시 대처요령 등을 실제 발생했거나 발생 가능한 사례 등을 묶어 설명함.
- 또한 임직원들이 의문을 가질 수 있는 여러 가지 상황에 대해 세밀한 해설을 첨가함으로써 현장과 규범·실천지침 등의 추상적이고 모호함을 충분히 설명할 수 있게 함.

라. 자가진단모델 개발 및 활용

- 임직원의 윤리현장, 윤리규범, 행동지침 등에 대한 이해수준 제고와 더불어 윤리경영 실천수준 제고에 대한 공감대 확산을 위해 자가진단 평가모델을 개발해 활용할 필요가 있음.
- 개별 평가제, 자기점검 시스템 도입을 통한 윤리의식 고양이 목적임.

- 자가진단 평가모델은 윤리강령 및 임직원 행동지침, 주요 법규의 준수사항 등을 선정하여 임직원 스스로 점검하도록 유도하는 개별 평가 및 자기점검 시스템임.
- 행동지침이나 세부 관련 법규에 대한 점검 외에 기본적인 원칙과 윤리강령에 대해서는 일상적으로 점검이나 숙지가 가능하도록 임직원으로 하여금 Red Face를 제작 및 휴대하도록 하거나, 개인 PC 초기부팅시 해당 체크리스트를 체크하도록 하는 방법을 쓸 수 있음.
- Red Face란 ‘지금 하고 있는 이 일이 내 양심과 내 가족 앞에 떳떳한가’를 스스로 진단하는 임직원 윤리경영 체크 리스트를 말하며, 일반적으로 개인이 휴대하기 용이하도록 카드형태로 제작하여 임직원에게 배포함.
- 포스코건설의 경우 PC부팅시 기본적 체크리스트를 체크하도록 하고 있음.
- 현재 윤리경영을 선도하는 다수의 업체들이 이러한 자가진단 평가모델을 개발하여 활용하고 있음.

<표 III-5> 자가진단 평가모델 개발 및 활용 사례

기 업	자가진단 평가모델
포스코건설	<ul style="list-style-type: none"> - 기업윤리 자가진단표 마련 : 모든 임직원 신분증 뒷면에 부착하여 수시로 윤리의식 자가진단(5개 체크항목) · 지금 하는 행동이 공개되어도 부끄럽지 않은가? · 시간과 권한을 회사를 위해서 사용하고 있는가? · 타인에게 부당한 요구를 하고 있지 않은가? · 회사의 업무를 적극적으로 수행하고 있는가? · 지금 하고 있는 방법이 과연 최선의 방법인가?
KB	<ul style="list-style-type: none"> - 법규준수 자기점검제도 : 매주 2회(월,목) 업무시작전 컴퓨터 부팅시 초기화면에 나타나는 점검항목을 자율적으로 점검(미확인시에는 업무불가) · 은행의 경영이념 윤리강령 및 업무관련 법규를 숙지하고 있으며 정해진 절차와 방법에 따라 직무를 수행하고 있습니까? · 고객의 금융거래정보 및 은행의 중요 정보가 외부에 유출되지 않도록 주의하여 관리하고 있습니까? 등
신 한 은 행	<ul style="list-style-type: none"> - 윤리준법 자기점검 프로그램 도입(2004.5) · ‘윤리강령 및 임직원 행동지침, 주요 법규의 100대 준수사항’ 선정 · 임직원 스스로 점검함으로써 윤리, 준법의식을 향상시키기 위한 제도로써 주 1회 실시할 계획

2) 사내외 홍보활동

1) 필요성

- 회사의 윤리경영 추진 현황에 대한 적극적인 대내외 홍보는 외부 이해관계자들을 대상으로 회사의 이미지를 제고할 수 있을 뿐만 아니라 내부 임직원을 대상으로 회사에 대한 자부심과 애사심을 증가시키고, 윤리경영 추진 방침에 대한 믿음과 공감대를 확산시키는 효과가 있음.
- 특히 윤리경영 도입기에는 사내 직원들로부터 공감대를 얻기 어려울 뿐 아니라 불필요한 오해가 발생할 수 있으므로, 사전에 윤리경영에 대한 충분한 이해와 설득이 필요함. 따라서 Top-down식의 윤리경영 추진에 대한 강한 의지의 천명과 함께 윤리경영의 필요성에 대한 공감을 얻기 위해서는 ‘윤리경영 Campaign’을 전사적으로 실시하는 방법이 ‘아래로부터의 윤리경영’과 임직원의 호응을 얻기 위한 방법 중 하나임.

2) 실행방법

① 언론매체 활용

- 언론매체를 활용하여 직접적으로 기업이미지 광고를 하거나 윤리경영 사례 관련 홍보 기사를 게재하는 것은 대외적으로 회사의 윤리경영 추진 의지와 현황을 알리는 효과적인 수단임.

② 윤리경영 웹사이트 개설

- 회사 인터넷 홈페이지 첫 화면에 윤리경영 웹사이트 연결메뉴를 삽입하거나, 이 메뉴 속에 회사의 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침과 운영시스템 등을 상세히 소개함으로써 대내외적인 윤리경영 홍보효과와 함께 이해관계자들을 대상으로 자사의 윤리경영에 대한 인지도를 제고할 수 있음.

③ 윤리경영백서 발간·배포

- 윤리경영백서를 매년 또는 2-3년에 한번씩 정기적으로 발간함으로써 회사의 윤리경영 추진성과와 현황, 발전과정 및 비전 등에 대한 세부적 홍보를 할 수 있으며, 아울러 대내적으로도 윤리경영에 대한 추진 의지를 견고히 하고, 공감대를 확산시키는 효과가 있음.

④ 윤리경영 캠페인 전개

- 적절한 윤리경영 캠페인 전개를 통해 대내외에 자사의 윤리경영을 홍보하고 또 윤리경영 실천에 대한 공감대와 실천수준을 제고할 수 있음.

⑤ 기타 윤리경영 관련 서적발간 및 세미나 개최

- 윤리경영백서 외에 윤리경영 관련 서적발간, 세미나 개최 등을 통해 회사의 윤리경영에 대한 적극적추진 의지를 대내외에 홍보할 수 있음.

(3) 원활한 의사소통: 기업윤리상담실 운영

1) 필요성

- 임직원들이 실제 윤리경영을 실천함에 있어서 가장 많이 대두되는 문제는 윤리경영의 취지에는 동의하나 실제 실천과정에서 발생하는 다양한 복잡·미묘한 상황에서 윤리규범 및 행동지침에 적합한 행동조치에 대해 충분히 알지 못한다는 것임.
- 따라서 윤리경영 전담부서 혹은 전담직원과 직원 및 이해관계자간의 원활한 의사소통 및 상담이 윤리경영의 실제 실천을 위해서 매우 중요함.

- 또한 직원과의 원활한 의사소통은 윤리경영에 대해 일반적으로 가질 수 있는 직원들의 부정적인 시각을 최소화시켜 사내에 윤리경영에 대한 신뢰를 증대시키는 효과도 가져옴.

2) 구축방법

① 채널구축

- 직원 및 이해관계자와 윤리경영 전담부서 또는 전담자와의 원활한 의사소통을 가능케 하는 구체적인 방법으로는 인터넷, 인트라넷, 전화, Fax 등의 다양한 채널을 활용해 기업윤리상담실을 운영하는 것임.
- 기업윤리상담실은 윤리경영 Q&A, 윤리경영 Help Desk 등의 용어로 불리기도 함.
- 윤리경영 관련 내부자 고발제도, 외부 이해관계자의 신고채널(예: Hot line)로 활용되는 인터넷 메뉴, 전화번호 등과 동일한 채널로 운영할 수도 있음.
 - 예: 포스코건설 윤리경영 신문고 제도, 신세계건설 Hot line제도, GS건설 사이버신문고 제도, 금호건설 사이버윤리경영실 등
- 인터넷, 인트라넷, 전화, Fax 등의 다양한 채널 외에 윤리경영 실천리더와 같은 일종의 윤리경영현업 에이전트(agent)를 적절한 조직단위별(예: 본부·실별)로 양성하는 것도 좋은 방법임.
- 이외 윤리경영 교육프로그램에서 소개한 사례집 및 Q&A책자, FAQ, 교육프로그램 진행 과정에서의 충분한 의사소통 등도 직원과의 원활한 의사소통에 도움이 될 수 있음.

② 기업윤리상담실의 역할 및 권한

- 기업윤리 상담실은 ① 어떻게 행동해야 기업윤리 현장 및 임직원 행동준칙의 정신에 합치하는지, ② 행동준칙에 위반된다고 생각되는 일을 했을 경우에는 어떻게 처리해야 하는지, ③ 주위에 행동준칙 위반으로 생각되는 일이 발생하였을 경우 어떻게 해야 하는지에 대해 사적 혹은 익명으로 상담 및 유권해석·조언 및 상담하는 역할을 수행함.
- 기업윤리상담실은 이해상충(Conflict of Interest)의 상황 발생시 이에 대해 해석을 내리는 사내에서 가장 직접적이고 권위 있는 유권해석 기관임.
- 따라서 최고경영층의 전폭적 지원과 함께 식견과 노하우를 갖춘 인력들을 기업윤리 상담실 혹은 윤리경영 전담부서에 배속시켜 해당 기업의 대내외적 윤리문제에 직접적으로 관여토록 하여 효율적으로 대응하는 것이 필요함.

(4) 윤리경영 내부감사 및 고발제도

1) 윤리경영 내부감사

- 윤리규범, 실천지침 등 윤리경영의 각종 규정과 관련 법규에 대한 준수 수준을 높이기 위해서는 수시로 윤리경영 전담부서에서 윤리경영 감사를 실시할 필요가 있음.
- 윤리경영 내부감사 업무는 윤리경영 전담자 혹은 전담부서가 실시할 업무 중 업무 비중이 매우 높은 업무 중 하나에 속함.
- 일반적으로 윤리경영 전담자 혹은 전담부서의 업무는 윤리경영 관련 제도 및 시스템 수정/보완업무, 교육 및 홍보활동 관련 업무, 내부감사 및 고발/신고제도 관련 업무 등이 대부분의 업무를 차지함.

2) 고발제도: 내부자 고발제도 및 핫라인

① 정의 및 필요성

- 내부자고발제도(Whistle Blowing)는 내부신고제도, 공익제보제도 등으로 불리기도 하는데, 조직 또는 조직 내부 구성원의 불법, 비윤리적, 공공의 이익에 반하는 행위 등에 대한 정보를 내부 임직원 및 외부 이해관계자들로부터 신고 받아 처리하는 제도를 의미함.
- 윤리경영이 실질적으로 운영되기 위해서는 윤리경영 가치/규정체계의 정비와 아울러 내부감사제도와 함께 내부자고발제도(Whistle Blowing)를 도입, 운영할 필요가 있음.
 - 이는 소수의 윤리경영 전담인력만으로는 실질적으로 윤리경영 가치/규정체계가 충분히 준수되고 있는지를 파악할 수 없기 때문임.
- 그러나 실제로 내부자고발제도를 도입, 운영하는데는 내부 임직원의 반발에 부딪힐 수밖에 없음. 따라서 국내기업의 내부자고발제도 운영현황은 많지 않은 편임.
 - 전경련의 ‘2002년 기업윤리 정기실태조사’에 의하면 기업윤리를 실천하는 기업들의 대부분이 전담부서를 설치(77.9%)했고, 실천매뉴얼을 보유(75.9%)하고 있으며, 임직원에 대한 교육을 실시(70.3%)하고 있으나 내부신고제도 운용은 여전히 미흡한 것으로 나타남.

<표 Ⅲ-6> 기업의 비윤리행위 신고채널 운영현황

기 업	채 널
한 전	사장직속 부조리 신고 핫라인 (사내 인터넷망인 '파워넷'에 구축·운영) 2003.9, 부패척결을 위해 감사실내 부패방지팀 신설·발족
L G	정도경영사이버신문고(ethics.lg.co.kr)
현 대 기 아 자 동 차	직장윤리위반신고센터 설치·운영
K T	부조리신고 핫라인 운영(윤리강령 준수 및 감사체계 확립)
롯데	공정거래 신문고
금 호 아 시 아 나	'텔레피아' 운영
한 국 가 스 공 사	부조리 신고센터 '청음고' 운영
신 세 계	협력회사 핫라인 운영
대 립	사이버 신문고 제도 운영
삼 성 화 재	'정도지킴이' 운영
신 한 은 행	내부제보제도 실질적 운영(신문고제도, 핫라인 개설)
우 리 은 행	클린센터 (윤리강령 관련 우수실천 또는 위반사례 제보 및 상담센터)
한 화 종 합 화 학	내·외부고발제도 '윤리윤리전화'(080-729-6262) 운영

- 더구나 건설산업은 전형적인 수주산업이기 때문에 엄격한 윤리규정을 수립하고, 이에 기초하여 내부자 및 이해관계자(협력회사 등) 고발제도를 운영할 경우 내부 임직원의 반발이 심할 수 있음.
- 그럼에도 불구하고 건설업체의 내부자고발제도 구축 및 운영은 실질적인 윤리경영 시스템 구축 및 운영에 필수적인 요소임.
- 특정 건설업체가 실질적으로 윤리경영을 실천하고 있느냐, 그렇지 않느냐를 판단하기 위해서는 윤리헌장과 윤리규범 외에 구체적인 행동지침을 구비하고 있는지 여부와 함께 내부자고발제도를 실질적으로 운영하고 있는지를 파악하는 것이 필요함.
- 실질적으로 윤리경영을 실천하고 있다고 볼 수 있는 신세계건설, 포스코건설, GS건설, 금호건설 등은 모두 내부자 및 이해관계자(협력회사 등) 고발/신고제도를 운영하고 있음.

- 예: 신세계건설 Hot line제도, 포스코건설 신문고 제도, GS건설 신문고 제도, 금호건설 사이버 윤리경영실 등
- International Paper사는 내부자 및 이해관계자 고발제도인 Help Line을 실질적으로 운영함으로써 윤리경영을 정착시킨 대표적인 사례로 유명함.
- International Paper사는 과거 형식적으로 운영되던 Compliance Line을 전세계에서 통화 가능한 명실상부한 Help Line으로 전환하였는데, Help Line은 1분 내에 제보에 대해 본사의 콜센터와 연결되는 내부고발제도로 동시통역이 지원됨.
- 전화나 메일로 접수된 제보에 대해 윤리사무국이 판단을 내린 후 회신해 주는데 걸리는 기간은 통상 20일임.
- International Paper사는 비리적발보다는 예방에 중점을 두고 운영하며 Help Line을 통해 제보된 사례를 임직원 교육프로그램으로 활용하고 있음.
- 이를 통해 과거에 비해 익명의 제보전화수가 줄어들고 있으며 전체 문의 건수도 미국윤리임원협의회가 제시하는 모범수준에 근접했는데, 1998년 52%에 달했던 익명의 전화제보가 2001년 34%로 감소했음.
- 2001년 International Paper사의 종업원 1,000명당 제보건수는 19.5건으로 미국윤리임원협의회가 베스트 프랙티스로 제시한 19건에 근접했음(제보 건수가 적으면 실효성이 문제가 되고 너무 많으면 악용되고 있음을 나타냄).

② 구축방법

가. 운영원칙

- 내부자고발제도의 고발내용이 정당화되기 위한 요건은 다음과 같음²⁾.
- 해독의 중대성 : 회사의 기업활동이 사회에 ‘중대한 해’가 될 것으로 추정되거나, 그럴 것이라는 증거, 현재 실제로 해를 끼치고 있는 증거. 해독의 중대성 정도에 따라서 고발수준 결정
- 고발자의 고발동기 : 고발의 동기가 객관적으로 보아서 순수하게 사회의 공익을

2) 이종영, ‘기업윤리, - 이론과 실제’, 삼영사, 2003., pp.279 ~ 281.

위한 것이어야 함. 개인차원의 보복이나 이익추구를 위한 고발은 윤리적으로 정당화될 수 없음.

- 회사의 시정 의사 : 회사의 경영행동이 사회적으로 해를 끼치는 것이 분명하고, 경영자도 그 사실을 알지만 회사의 단기적 이익을 위하여 이를 시정할 의사가 보이지 않을 경우에 대외고발 가능

<표 III-7> 내부자고발제도(whistle blowing)의 적용

수 준	내 용
W:B을 해도 될 경우(선택적)	1. 회사의 제품 또는 정책 때문에 사용자, 인근 사람 또는 대중에게 '중대'한 해를 끼칠 염려가 있을 경우 2. 그 제품이 사용자나 대중에게 중대한 해가 있을 것이라고 확인되면 종업원은 자기의 직속상사에게 그 사실을 말하여야 한다. 3. 이 보고에 대해서 직속상사가 아무런 조치를 취하지 않으면, 회사 내의 상위자 또는 필요하면 이사회에까지 보고하여 처리하도록 해야 한다.
W:B을 해야 할 경우(필수적)	4. 회사의 제품이나 영업행위가 사용자나 대중에게 중대한 해를 끼칠 수 있다고 제3자가 믿을 수 있을 정도의 문서상의 증거가 있을 경우 5. 이 사실을 외부에 공개함으로써 필요한 조치가 취해질 것이라고 생각되는 적절한 이유가 있어야 한다. 본인의 신상에 해로울 수 있는 위험을 무릅쓰고라도 고발하여 성공시킬 가치가 있어야 한다.

자료 : 이종영, 앞의 책, p.280.

- 아울러 내부자고발제도는 제보자가 윤리경영 전담부서 혹은 전담자 및 최고경영자와만 직접 접촉하게 함으로써 제보자에 대한 신분을 원천적으로 보호하는 것이 절대적으로 요구됨.

- 이를 위해 회사 내에서 신고자 보호지침 필히 수립하는 것이 필요한데, 비밀보장 및 비밀 유출시 관련자 징계(윤리위원회 규정) 등의 지침이 필요함.

나. 운영채널

- 내부자고발제도의 운영채널은 홈페이지상의 신고/고발메뉴, 윤리경영 전담부서 혹은 전담자에게 전화, Fax, 우편 등을 통해서 신고, 고발이 가능하도록 일반적으로 설계하며, International Paper사와 같은 대규모의 해외 선진기업들은 별도의 콜센터를 운영하기도 함.

4. 기업문화단계로 정착 위한 운영시스템

(1) 윤리경영 평가 및 보상시스템 구축

1) 필요성

- 임직원들의 윤리경영 실천수준을 높이고 윤리경영을 기업문화로 정착시키기 위해서는 윤리경영에 대한 내부감사 및 처벌조치와 함께 윤리경영 실천수준에 대한 적합한 평가모형을 개발하고, 평가 후 우수한 부서 및 개인에 대한 보상을 실시하는 것이 필요함.
- 윤리경영 실천수준에 대한 평가와 보상시스템 구축은 윤리경영 도입초기에 정계·차별 위주의 윤리경영 추진에서 선순환적 윤리경영을 강조하는 것임.
- 이를 통해 윤리경영이 기업문화로 정착되는 단계로 접어들 수 있도록 임직원을 변화를 촉진시킬 수 있음.

2) 구축방법

- 윤리경영 실천수준에 대한 평가모형 개발 및 실제 평가단위는 회사단위, 부서 및 현장단위, 임원 및 직원의 개인단위로 실시할 수 있는데, 윤리경영 실천수준에 대한 구체적인 평가단위와 평가방법은 다음과 같음.

<표 III-8> 윤리경영 평가모델 구축 가이드라인

구분		내용
평가단위		- 회사평가, 부서별 평가(본사는 부서별, 현장은 현장별 평가), 임원 및 직원 개인별 평가
평가방법	설문조사	- 회사의 윤리경영 실천수준에 대한 설문조사 평가는 내부 임직원, 협력업체, 기타 이해관계자 등을 대상으로 설문조사를 실시해 평가함 - 부서별 윤리경영 실천수준에 대한 설문조사 평가는 지원, 스텝부서의 경우 현장 및 타부서를 대상으로 설문조사를 실시해 평가를 받고, 현장은 협력업체를 대상으로 설문조사를 실시해 평가를 받음 - 개인별 평가는 설문조사 평가 대상에서 제외함
	상사 평가 및 360도 평가	- 임원 및 직원 개인평가에 활용함.
	윤리경영 계량지표에 의한 평가	- 평가지표 구성 · 윤리규범, 실천지침 및 관련 법규 등에 대한 위반건수 및 위반정도 · 윤리교육, 자가진단, 실천리더 주관회의 등에 대한 참여도 · 윤리경영 관련 제안건수, 질의건수 · 윤리경영 관련 우수활동 건수 - 윤리경영 계량지표의 평가결과는 개인별 평가 및 부서별 평가에 반영함.

- 윤리경영 실천수준에 대한 평가결과를 실제 인사고과에 반영하거나 부서 및 개인별 포상 및 인센티브제도를 실시함으로써 초기 징계·처벌 위주의 윤리경영 운영단계보다 폭넓은 윤리경영의 확산 및 정착이 가능함.
 - 포스코건설, 신세계건설 등의 경우 윤리경영 관련 평가지표가 임직원의 인사고과에 포함되어 있음.
 - 국민은행의 경우 본부 및 영업점 업적 평가에 윤리경영 부문을 10% 이상 반영함.
- 윤리경영 실천수준에 대한 평가결과를 실제 인사고과에 반영하기 위해서 윤리경영 MBO (Management By Object: 목표관리)제도 도입도 고려할 필요가 있음.
- 윤리경영 MBO제도를 도입한 경우 직원들의 자율적인 윤리경영 목표설정과 참여유도가 가능하여, 윤리경영이 기업문화로 정착되는 효과를 가져올 수 있음.
 - 신세계건설의 경우 윤리경영MBO제도를 운영하고 있음. 연초 직원들이 자발적으로 윤리경영 목표와 구체적 실천활동 계획을 수립하고 이에 대해 소속 부서장의 확인을 거친 후 연말에 그 실천결과에 대해 부서장의 평가를 받게 됨.

(2) 전사적 윤리경영 추진 조직체계 구성

1) 필요성

- 윤리경영을 효과적으로 추진하고 성공적으로 정착시키기 위해서는 윤리경영 전담부서 혹은 전담인력만의 역할만으로는 부족하며, 회사의 전직원이 윤리경영에 참여할 수 있는 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 갖추는 것이 필요함.

2) 부서장을 통한 전사적 윤리경영 추진 조직체계 구성

- 윤리경영 관련 전사적 추진 조직체계를 구성하기 위해서는 기본적으로 각 부서의 부서장을 현업의 윤리경영 추진 리더로 양성하고, 윤리경영 관련 역할·책임을 부여하는 것이 필요함.
 - 직원들의 윤리경영에 대한 이해와 적극적 참여 및 실천을 유도하기 위해서는 기본적으로 직원들의 상사인 각 부서의 부서장이 소관부서 직원들의 윤리경영에 대한 이해를 돕고, 더 나아가 직원들의 윤리경영 실천을 지원, 관리하도록 부서장에게 윤리경영 관련 역할과 책임을 부여하는 것이 필요함.
- 또한 부서장 회의 등 회의체를 통해 부서장이 각 소관부서의 윤리경영 관련 업무와 이슈를 관리하고 책임지도록 구체적 활동과 이슈를 안내하고, 결과를 모니터링 하는 것이 필요함.
- 각 부서(또는 현장)의 부서장(또는 현장소장)의 윤리경영 관련 구체적 역할과 책임은 일반적으로 다음과 같음.
 - 각 부서별(또는 현장별) 소속 직원의 윤리경영에 대한 이해 제고 및 윤리경영 실천에 대한 지원, 지시, 감독
 - 각 부서별(또는 현장별) 윤리경영 이슈에 대한 관리 책임
 - 각 부서별(또는 현장별) 윤리경영 평가결과에 대한 책임
 - 각 부서별(또는 현장별) 윤리경영 관련 전달사항 전달

- 각 부서별(또는 현장별) 소속 직원들의 윤리경영 교육참석 지원
- 각 부서별(또는 현장별) 매월 윤리경영 실천활동에 대한 부서활동 관리

- 이렇게 부서장이 소관 부서의 윤리경영 관련 업무와 이슈를 관리하도록 역할과 책임을 부여하고, 관련된 세부 활동과 이슈를 전달하고 모니터링하는 역할은 전사적으로 윤리경영 전담부서 혹은 전담인력이 총괄하게 됨.
- 윤리경영 전담부서 혹은 전담인력은 임원회의 또는 부서장 회의를 통해 각 부서장의 구체적인 윤리경영과 관련된 역할과 책임, 매월 윤리경영 실천활동, 윤리경영 이슈 등의 전달사항을 전달하고 부서장을 활용해 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 운영할 필요가 있음.

3) 현업 윤리경영 리더(또는 Agent) 양성을 통한 전사적 윤리경영 추진 조직체계 구성

- 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 갖추기 위해서 기본적으로 부서장을 활용하는 것이 필요하나, 보다 활발하게 직원들의 참여를 유도하고 윤리경영을 기업문화로 정착시키기 위해서는 각 부서별(또는 본부/실별)로 별도의 현업 윤리경영 리더(또는 Agent)를 양성하여 활용하는 것이 필요함.
- 포스코건설의 경우 올해부터 현업에 윤리경영 실천리더를 양성하여 전사적으로 현업 위주의 윤리경영 자율실천프로그램을 운영하고 있음.
- 금호건설의 경우 2004년에 윤리경영 자율감시단의 발대식 및 실천 결의대회를 갖고, 이 자율감시단을 활용한 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 구성, 운영하고 있음.
- 현업 윤리경영 리더는 각 부서 또는 본부/실단위로 적절한 조직단위 수준에서 선발하는 것이 필요하며, 각 조직단위별 소속 직원들에게 윤리경영에 대한 전파교육 및 상담을 할 수 있을 정도의 전윤리경영 전문가로서 양성하는 것이 필요함.

- 현업 윤리경영 리더는 윤리경영 전담부서 혹은 전담자와의 긴밀한 의사소통 및 협조체계를 갖춰야만 하는데, 이를 위해서 정기적으로(월별 또는 분기별) 회의 개최, 수시면담, 전화, 이메일 등의 공식, 비공식 의사소통 채널을 확보해야 함.
- 현업 윤리경영 리더는 윤리경영 전담부서 혹은 전담자와 이러한 의사소통 및 협조체계를 갖춘 후 각 조직단위별로 윤리경영 토론회를 개최하여 직원들의 윤리경영 실천상의 애로요인이나 의문점 등을 파악하고, 회사의 윤리경영 제도에 대한 개선사항 등을 비롯한 해결방안을 수립하는 역할을 수행하게 됨.
- 전사적 윤리경영 추진 조직체계를 갖추기 위해서 기본적으로 부서장을 활용하는 것 외에 현업에 윤리경영 리더(또는 Agent)를 양성하고 활용하는 기업은 윤리경영이 이미 정착단계로 접어든 기업이라고 할 수 있음.
 - 건설업계에서는 대표적으로 포스코건설, 신세계건설, 금호건설 등은 이러한 현업 윤리경영 리더를 양성하여 활용하고 있는 기업들임.
 - 건설업계 외에서는 한전이 전국 36개 사업소(275개소)에 윤리경영위원회를 구성하여 운영하고 있으며, 위원은 각 직급과 직군 대표자로 구성해 총 742명의 윤리경영담당자를 지정, 운영하고 있음.
 - 또한 한전은 신입사원이 회사생활에서 윤리적 딜레마에 봉착할 경우 도움을 요청하고 해결할 수 있도록 입사 1년 이내의 신입사원을 대상으로 ‘신입사원 윤리후견인제도’를 2004년 3월부터 시행하고 있음.

(3) 협력회사의 윤리경영 확산 유도

1) 필요성

- 건설업체가 윤리경영을 제대로 전개시키기 위해서는 내부 임직원들을 대상으로 윤리경영 관련 교육을 실시하고 필요한 운영시스템을 구축, 운영해야 할 뿐만 아니라 협력회사를 대상으로 윤리경영 제도, 규정 및 시스템을 교육하고 적극 동참을 유도해야 함.

- 건설업체의 경우 실제 법규 준수 및 윤리경영 실천을 위해 가장 중점적으로 힘써야 할 부분은 발주자, 인허가 공무원 등을 대상으로 한 금품, 향응 등의 제공행위와 더불어 협력회사들로부터의 금품, 향응 등의 수수행위임.
 - 이러한 행위를 근절하기 위해서는 협력회사의 동참이 필수적임.
- 더 나아가 건설업체의 윤리경영이 기업문화로 정착되는 단계에서는 자사의 윤리경영 제도와 시스템을 적극적으로 협력회사에도 전파함으로써 서로 상생하는 윤리경영 체제를 구축해 나갈 필요성이 있음.

2) 실행방법

① 협력회사로 윤리경영을 확산 초기에 필요 활동

- 건설업체가 협력회사에 윤리경영을 확산하기 위해서는 협력회사 임원 및 관련 담당자들을 대상으로 자사의 윤리경영 취지 및 제도, 시스템에 대한 충분한 교육이 포함.
- 포스코건설의 경우 759개 협력업체들을 대상으로 윤리경영 설명회를 개최하였으며, SM이 주관하는 협력업체 윤리교육을 실시하였고, 신규거래업체를 대상으로 연초에 윤리교육을 실시하였음.
- 신세계건설의 경우 2003년 10~11월의 2개월간 총400여개 협력회사 CEO를 대상으로 윤리경영 세미나 과정을 진행했으며, 2004년 9~10월 2개월간 해당 협력회사 영업담당자를 대상으로 윤리경영 세미나를 실시하였음.
- 협력회사 관계자에 대한 충분한 교육과 더불어 공식적인 윤리경영 협조요청 공문발송, 윤리경영 동참 결의대회 개최, 윤리경영 동참 확약서 서명 등의 행사를 진행할 필요도 있음.
- 포스코건설은 모든 협력업체들의 최고경영자(CEO)를 수신자로 하여 윤리경영에 동참을 당부하는 서한을 이제까지 총 7회에 걸쳐 발송하였음.

- 금호건설의 경우 2003년 협력회사 15개사에 대한 윤리경영 협조공문 발송을 시작한데 이어, 2004년의 경우에는 570개사의 협력회사에 협조공문을 발송했음.

② 협력회사로 윤리경영을 확산 위해 지속 필요 활동

- 윤리경영 도입 초기에 협력회사를 대상으로 한 윤리경영 협조요청 공문발송이나 교육, 세미나 외에 이후 지속적으로 최소 연1회 이상 협력회사와의 간담회 등을 통한 윤리경영 관련 의견교환 및 협조요청이 필요함.
- 신세계건설의 경우는 매년 초 당해연도 중점 추진 윤리경영 테마에 대한 협조요청공문을 협력회사에 지속적으로 발송하고 있으며, 2003년 이후 협력회사 신년 교례회시 협력회사 CEO를 대상으로 윤리경영 간담회를 진행하고 있음.
- 협력회사와의 간담회 정기 개최 외에 필요할 경우(예: 새로운 윤리경영 제도 및 운영시스템 개발시) 협력사 관련자에 추가 교육도 병행할 필요가 있음.
- 전문업체나 용역업체 등 협력회사와는 ‘청렴계약제’를 작성하여 하도급 및 용역계약시 윤리경영이 준수될 수 있는 계약체결이 필요함.
- 포스코건설은 윤리경영의 강력한 실천과 투명하고 공정한 거래분위기를 조성하기 위해 협력회사와 계약시 윤리실천 특별약관을 마련해 적용하고 있으며, 윤리약관에는 각 위반정도에 따른 제재기준이 포함되어 있음.
- 협력회사를 윤리경영의 동반자인 동시에 자사 임직원의 윤리경영 실천 감시자로서 활용하는 것도 필요함.
- 윤리경영을 실제적으로 운영하고 있는 건설업체들은 대부분 협력업체 관계자를 대상으로도 신고, 고발제도를 시행하고 있으며, 또한 협력업체를 대상으로 한 설문조사도 실시하고 있음.
- 신세계건설의 경우는 각 현장별 윤리경영 수준평가에 관련된 협력업체의 평가결과를 반영하고 있음.
- 신세계건설이 1999년 공정한 거래 관행의 정착을 위해 처음 실시된 협력회사 만족도 조사는 상반기와 하반기에 각 1회 조사를 원칙으로 하여 2004년 하반기까

지 총 10회 진행되었으며, 2004년부터는 연 1회로 운영하고 있음.

- 협력회사를 윤리경영의 동참자로 활용하고 동반성장하기 위해서는 자사의 윤리경영 제도와 시스템을 전파하여 협력회사도 윤리경영을 추진하도록 유도하는 것이 중장기적으로 필요함.
- 신세계건설은 협력회사를 대상으로 적극 윤리경영 제도 및 시스템을 전파하고 있을 뿐 아니라 협력회사 중 윤리경영 실천수준이 뛰어난 윤리경영 실천 우수협력회사를 2005년부터 매년 선정하여 포상 및 혜택을 부여하고 있음.

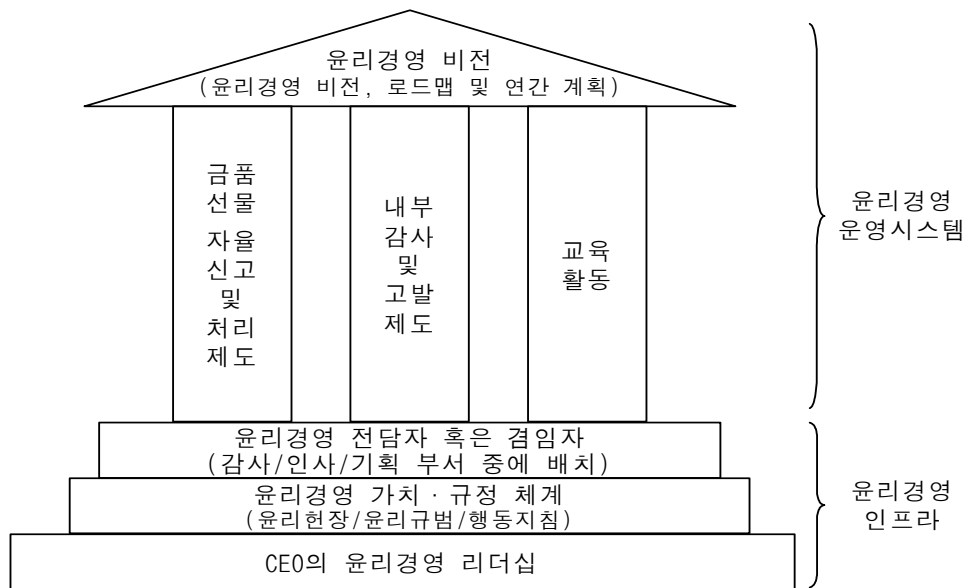
5. 중소 건설업체 대상 윤리경영 가이드라인

- 중소 건설업체의 윤리경영에 투입 가능한 인력, 예산, 노력 등을 감안할 때 대형·중견 건설업체와 중소 건설업체의 윤리경영 도입 가이드라인을 구분해 수립하는 것이 필요함.
- 현재까지 건설업계에서 윤리경영을 도입, 운영하는 업체들은 주로 중견 이상 건설업체들인데, 앞서 사례조사에서 살펴본 신세계건설과 포스코건설의 윤리경영 시스템도 중견 이상 건설업체들이 적용 가능한 시스템임.
- 중소 건설업체의 경우 윤리경영에 투입 가능한 인력, 예산, 노력 등을 감안할 때 신세계건설이나 포스코건설 등과 같은 윤리경영 시스템을 모두 도입, 운영하기는 쉽지 않을 것으로 판단됨.
- 중소 건설업체의 경우 윤리경영 도입 효과를 얻기 위해 꼭 필요한 몇가지 핵심 프로그램 위주로 윤리경영을 도입, 운영하는 것이 바람직함.
- 중소 건설업체 입장에서 윤리경영 도입을 위해 꼭 필요한 핵심 프로그램은 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등 윤리경영 가치·규정체계와 내부감사 및 내부자고발제도 등의 내부통제시스템, 그리고 금품·선물 자율신고제와 처리제도 등임.
- 이와 같은 핵심 프로그램만을 제대로 구축, 운영하더라도 윤리경영의 효과를 일

정 수준 이상 거둘 수 있음.

- 중소 건설업체는 이러한 핵심 프로그램을 개발, 운영할 전담부서를 설치하기는 어려우므로, 윤리경영 업무 전임자나 타 업무와 겸임하며 운영할 책임자를 선임하여, 감사, 인사, 기획 등에 배치해 운영하는 것이 바람직함.

<그림 Ⅲ-3> 중소 건설업체 윤리경영 가이드라인



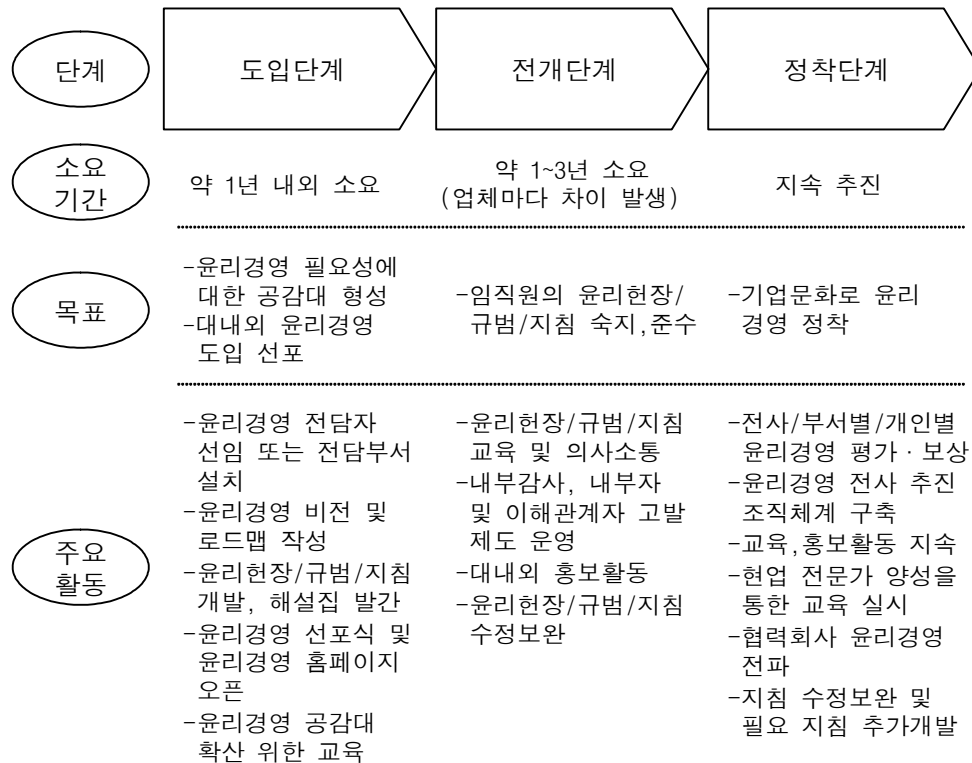
6. 일반적인 윤리경영 추진 로드맵

(1) 개요

- 앞서 제시된 윤리경영 도입 및 정착을 위한 가이드라인들을 특정 기업이 한꺼번에 모두 실행에 옮긴다는 것은 윤리경영의 업무범위, 임직원의 적응과정, 투입예산 및 노력 등을 고려할 때 어려움이 있음.

- 따라서 건설업체의 성공적인 윤리경영 도입 및 정착을 위해서는 윤리경영 비전을 달성할 수 있는 로드맵을 수립한 후 이 로드맵에 따라 윤리경영을 단계적으로 추진하는 것이 바람직함.
- 윤리경영의 일반적인 추진 로드맵은 도입단계, 전개단계 및 정착단계 등으로 구분됨.
 - 도입단계는 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 하에 윤리경영의 필요성에 대해 전체 임직원의 공감대를 확산시키고, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서 설치, 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등 윤리경영 인프라를 구축한 후 대내외에 윤리경영 추진을 선포하는 단계임.
 - 전개단계는 도입단계에 제시된 윤리경영 가치·규정체계가 실제로 기업 내에서 준수될 수 있도록 임직원에게 대한 교육 및 의사소통을 강화하는 단계이며, 도입단계에 구축한 윤리경영 인프라를 기초로 내부감사, 내부자 및 이해관계자 고발제도 등의 기본적인 윤리경영 운영시스템을 실제로 운영하는 단계임.
 - 또한 전개단계에서는 도입단계에 제시되었던 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계에 대해 수정, 보완을 하게 됨.
 - 정착단계는 윤리경영이 임직원들간에 기업문화로 정착되는 것을 목적으로 윤리경영 평가 및 보상체계가 구축·운영되며, 이전 단계에서 윤리경영 전담자 혹은 전담부서가 주도적으로 윤리경영을 견인하던 것에서 탈피하여 현업의 윤리경영 실천리더와 같은 현업의 윤리경영 전문가가 양성되고, 이들을 기초로 전사적인 윤리경영 추진체계가 구축·운영됨.
 - 정착단계에서는 임직원들의 윤리규범, 행동지침 등에 대한 준수가 체화되어 있을 뿐만 아니라 협력회사로까지 윤리경영시스템과 노하우를 전파하는 단계임.

<그림 Ⅲ-4> 일반적인 윤리경영 추진 로드맵



(2) 도입단계

1) 주요 활동

- 건설업체가 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 발휘, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서를 설치, 윤리현장, 윤리규범, 행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계의 정립 등과 같은 윤리경영 인프라를 갖추는 것이 포함.
- 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 발휘, 윤리경영 전담자 혹은 전담부서를 설치, 윤리경영 가치·규정체계의 정립 등의 윤리경영 인프라 요소 중 단 한가지 요

소라도 제대로 갖춰져 있지 못할 경우 해당 기업의 성공적인 윤리경영 도입은 어려울 수 있음.

- 따라서 성공적인 윤리경영 도입을 위해서는 이들 3가지 윤리경영 인프라 요소를 모두 갖춘 상태에서 윤리경영 도입을 추진하는 것이 바람직함.
- 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 발휘는 윤리경영의 도입과 정착에 가장 중요한 성공요인임. 따라서 최고경영자(CEO)는 다음과 같은 리더십을 발휘할 필요성이 있음.
 - 윤리경영의 필요성과 추진 의지에 대해 임원회의, 전 직원 대상 연설, 사보/뉴스레터/이메일/윤리경영선포식 등을 통한 지속적으로 강조 필요
 - 윤리경영 전담자 혹은 전담부서에 대한 전폭적인 지원과 권한 부여
 - 윤리경영에 대한 역할모델(role model)로서 활동 수행
- 윤리경영의 성공적인 도입을 위해 실제로 가장 필요한 사항은 윤리경영 전담자를 선임하거나 윤리경영 전담부서를 배치하는 것임. 윤리경영 전담자를 선임하거나 윤리경영 전담부서를 배치할 때 비로소 해당 기업 내에서 윤리경영 관련 업무가 실제적으로 추진되기 시작함.
 - 최고경영자(CEO)는 윤리경영 관련 모든 업무를 전담할 일력을 선임하여 배치하고, 윤리경영 비전 및 로드맵 작성과 윤리헌장, 윤리규범 및 행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계를 개발하도록 함.
 - 아울러 윤리경영 선포식을 준비하도록 하고, 동시에 윤리경영 도입초기의 윤리경영 교육, 홍보계획수립, 윤리경영 감사 및 내부자고발제도 운영규정, 금품/향응수수관련 지침 등을 세부적인 등을 추진하게 함.
- 윤리경영 전담자 혹은 전담부서가 윤리경영 도입기에 효과적으로 윤리경영 업무추진을 위해서는 전담자에 대한 외부 전문교육 실시, 국내외 선진기업 시찰 및 사례수집 지원 등의 역량 강화를 위한 지원과 투자가 필요함.
- 윤리헌장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계는 건설업체를 포함한 타

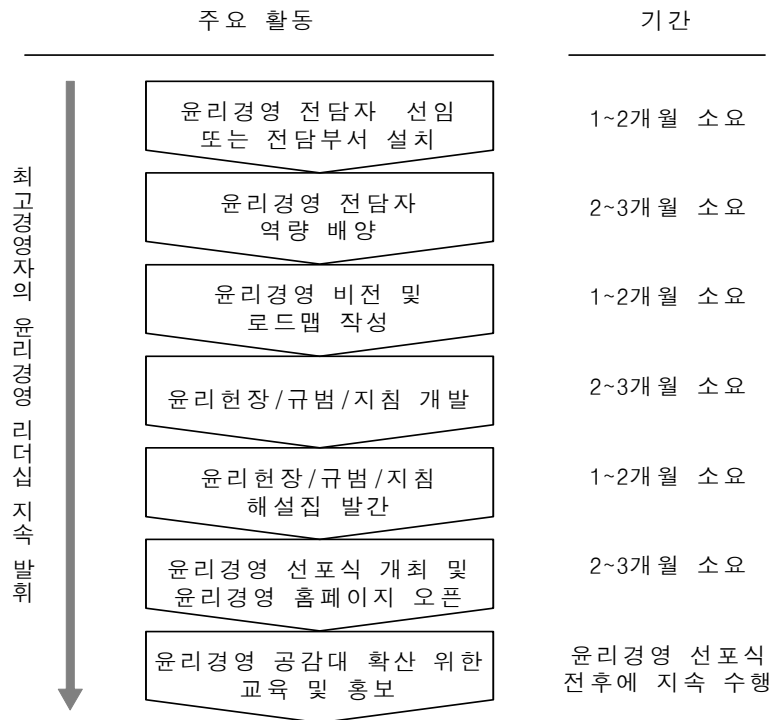
업체를 벤치마킹하여 수립하되 각 업체의 특성이 충분히 반영될 수 있도록 개발함.
특히, 건설업체의 경우는 금품·향응 등의 제공 및 수수와 관련된 지침의 구체적 개발이 중요함.

- 윤리경영 전담자 혹은 전담부서가 윤리경영 비전 및 로드맵 수립과 윤리경영 가치·규정체계를 개발한 후에는 대내외에 윤리경영의 도입을 공식적으로 알리는 윤리경영 선포식을 개최할 필요가 있음.
 - 윤리경영 선포식은 윤리헌장, 윤리규범 선포 및 직원 선서 또는 서약식, 윤리경영 비전 및 로드맵 발표, 최고경영자의 윤리경영 메시지 전달 등으로 구성함.
- 윤리경영 선포식과 시기를 맞춰 윤리경영 홈페이지를 오픈하는 것이 바람직함.
 - 윤리경영 홈페이지에는 기업의 윤리경영 가치체계와 주요 운영시스템에 대한 소개 등의 기본적인 내용만을 1차적으로 담은 상태에서 오픈할 수도 있고, 윤리경영 온라인 상담실(Q&A), 내부자 및 이해관계자 온라인 고발센터(Hot line) 등을 같이 포함시켜 좀더 확장된 형태로 오픈할 수도 있음.

2) 소요 기간 및 일정

- 도입단계는 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십 하에 윤리경영 전담자 혹은 전담 부서를 설치하고, 윤리헌장/윤리규범/행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계와 윤리경영 비전 및 로드맵을 수립한 후 윤리경영 선포식을 하기까지의 단계를 의미하며, 약 1년 내외의 기간이 소요됨.

<그림 III-5> 윤리경영 도입단계의 주요 활동 및 소요 기간



(3) 전개단계

- 전개단계는 도입단계에 제시된 윤리헌장, 윤리규범 및 행동지침 등의 윤리경영 가치·규정체계가 실제로 기업 내에서 준수되도록 임직원에게 대한 교육, 홍보와 윤리경영 전담자 혹은 전담부서와 직원간의 의사소통을 강화하는 단계임.
- 또한 전개단계에서는 도입단계에서 수립된 윤리경영 비전 및 로드맵에 따라 윤리경영 교육 및 홍보 프로그램 외에 윤리경영 감사 및 내부자고발제도, 윤리경영 상담실 및 Hot line운영 등 기본적인 윤리경영 운영시스템을 구체적으로 하나 하나씩 운영해 나가는 단계임.

- 도입단계와 달리 전개단계에 소요되는 기간은 개별 기업의 특성에 따라 달라지나, 일반적으로 윤리경영이 기업문화로 정착하는 정착단계로 접어들기 이전까지 전개단계에 소요되는 기간은 적어도 1-2년 이상이 걸린다고 할 수 있음.

(4) 정착단계

- 정착단계는 윤리경영이 임직원들간에 기업문화로 정착되는 것을 목표로 하는 단계로 이를 위해 윤리경영 평가 및 보상체계 구축, 전사적인 윤리경영 추진 조직체계 구축, 협력회사로의 윤리경영 확산 등의 운영시스템을 구축하고 운영하는 단계임.
- 또한 이러한 기업문화로의 정착을 위한 운영시스템 외에 전개단계에서 실시했던 임직원 교육 및 홍보, 의사소통, 내부감사 및 내부자고발제도 등도 지속적으로 보완, 운영해 나가야 함.
- 아울러 윤리헌장, 윤리규범, 행동지침 등도 성숙해 가는 기업의 윤리경영 수준에 맞춰 필요할 경우 주기적으로 업데이트(update)하는 노력도 필요함. 특히 행동지침의 경우는 보다 세부적이고 엄격하게 임직원의 행동을 윤리경영에 부합하게 유도할 수 있도록 수정, 보완하는 것이 요구됨.

제4장

결론

- 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과에서도 나타났듯이 건설분야는 부패발생에 취약한 분야임.
- 건설분야의 부패는 건설업 자체에 존재하는 부패에 취약한 몇몇 특성과 건설관련 법령·규정·지침 등에 존재하는 부패유발요인, 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 존재하는 부패유발요인 등이 결합되어 발생함.
- 따라서 건설분야의 부패를 방지하기 위해서는 건설관련 법령·규정·지침 등에 존재하는 부패유발요인, 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 존재하는 부패유발요인 등에 대한 총체적인 개선이 요구됨.
- 그럼에도 불구하고 건설업체 입장에서는 윤리경영의 도입이 반드시 필요한데, 그 이유는 부패적발시 건설업체가 바로 가장 큰 피해자 중 하나이기 때문임.
 - 부패발생에 취약한 건설분야의 특성을 감안할 때, 또한 2005년 8월 27일 건산법이 개정되어 종전의 국가계약법상의 ‘부정당업자 제재조항’보다 부패행위에 대한 위반조건과 처벌내용이 대폭 강화되었음을 감안할 때 건설업체 입장에서는 윤리경영의 도입이 반드시 필요함.
 - 부패가 적발될 경우 건설업체는 그동안 축적해온 명성과 이미지를 한순간에 잃어버리고 만.
- 건설업체가 성공적으로 윤리경영을 도입하기 위해서는 먼저 윤리경영 인프라를 구축한 후, 그 기초위에 윤리경영 운영시스템을 구축해야 함.
 - 윤리경영 인프라 요소는 최고경영자의 윤리경영 리더십, 윤리경영 가치·규정체계, 윤리경영 전담부서 혹은 전담자 등임.

- 윤리경영 인프라 요소를 갖춘 후에는 윤리경영을 실제로 운영하기 위해 교육·홍보활동, 내부감사 및 내부자고발제도 등 내부통제시스템, 금품·선물 등의 자율신고 및 처리제도 등의 기본적인 운영시스템을 갖추는 것이 필요함.
 - 윤리경영이 기업문화로 정착되기 위해서는 윤리경영 평가시스템, 전사적 윤리경영 추진조직체계 등의 구축도 필요하며, 협력회사로 윤리경영을 적극 전파하는 활동도 필요함.
- 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램과 신세계건설, 포스코건설의 윤리경영 운영사례를 비교해 볼 때 타 산업 종사업체와 건설업체의 윤리경영 프로그램에 큰 차이는 없음.
- 타 산업 종사업체와 마찬가지로 건설업체들에게도 가장 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리경영 가치·규정체계와 내부통제시스템, 그리고 사내교육 등임.
- 다만 건설업체의 경우 특성상 윤리경영이 주로 임직원들의 뇌물, 향응 및 접대 등의 수수와 제공 등의 방지에 초점이 많이 맞춰져 있으며, 또한 불가피하게 수수하게 된 금품, 선물 등에 대한 자율신고제도와 신고된 금품이나 선물 등의 처리제도를 함께 운영하는 것이 필요함.
- 건설분야의 부패는 다양한 부패유발요인들이 결합하여 발생하는 것이므로 건설분야의 윤리경영 도입이 건설분야의 모든 부패를 근절할 것으로 기대하기는 어려우며, 주로 건설업체 임직원들이 협력회사 관계자로부터 뇌물이나 향응 등을 수수하는 부패행위 방지에 효과가 큼.
- 건설업체와 발주자, 각종 인허가, 승인, 심의, 지도·감독 등과 관련된 공무원, 심의위원 등의 사이에 발생하는 부패는 건설업체의 윤리경영 도입만으로는 근절하기에 한계가 있고, 건설관련 법제도와 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들을 총체적으로 개선하는 것이 요구됨.
- 부패에 취약한 건설업 특성과 건설관련 참여주체들의 의식 및 사회관행상에 내재해 있는 부패유발요인들을 감안할 때 건설업체의 윤리경영 도입단계에 내부 임직원의 반발에 부딪힐 가능성이 높으며, 윤리경영의 정착을 위해서는 이러한 애로요인을 반

드시 극복하는 것이 필요함.

- 건설업체의 윤리경영 도입단계에 부딪히는 내부 임직원의 반발을 극복하기 위해서는 최고경영자의 확고한 의지와 지원, 현업에서 실제 부딪힐 수 있는 윤리적 딜레마에 대한 세부 행동지침 및 사례·Q&A개발, 내부통제시스템의 강력한 운영 등이 필요함.
- 중소 건설업체의 경우 윤리경영에 투입 가능한 인력, 예산, 노력 등을 감안할 때 핵심적인 윤리경영 프로그램만을 도입, 운영하는 것이 바람직함.
- 중소 건설업체에 적합한 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리헌장, 규범, 행동지침 등 윤리경영 가치·규정체계, 내부감사 및 내부자고발제도 등의 내부통제시스템, 금품·선물 자율신고 및 처리제도 등이며, 감사·기획·인사 부서 중에 윤리경영 업무 전담자 혹은 겸임자를 선임하여 운영함.
- 건설업체는 윤리경영에 대한 사회적 요구에 대해 전향적인 자세로 대응함으로써 존경받는 기업으로서의 이미지와 명성을 쌓아 기업의 장기적 생존기반을 견고히 하고, 경쟁기업과 차별화할 수 있는 전략적 기회로 활용하는 것이 필요함.

부 록

건설업체 윤리강령 표준(안)

전 문

우리 회사는 투명하고 깨끗한 경영으로 건전한 기업 가치를 향상 시키고 공정·정직을 바탕으로 한 정도경영을 통하여 고객 및 사회에 대한 기업의 책임을 성실히 수행 한다.

우리 회사는 공정한 거래질서 확립에 솔선하며 건설업 영위 과정에서의 모든 불법과 비리를 배척하고 부정한 방법에 의한 이익을 도모 하지 않는다.

이에 우리 회사는 지역주민과 국민으로부터 신뢰받는 선진기업으로 도약하기 위하여 윤리강령을 제정하고 이를 철저히 준수할 것을 다짐한다.

주 : 전문은 일반적인 예시이며 당해 회사의 창업정신, 경영이념 및 경영목표 등을 고려하여 작성

- I. 우리는 고객을 최우선으로 생각하며 끊임없는 노력으로 고객이 신뢰하고 만족할 수 있는 최상의 성과물을 제공함으로써 지역 · 국가 경제발전과 지역 주민 · 국민의 삶의 질적 향상을 견인한다.
- I. 우리는 공정하고 자유로운 시장경제질서를 존중하며 어떠한 경우에도 부당한 이익을 취하거나 공정한 거래질서를 저해하는 행위를 하지 아니한다.
- I. 우리는 친환경건설에 앞장서며 환경과 조화된 개발을 구현함으로써 아름다움과 경쟁력을 겸비한 국토를 후손에게 물려줄 수 있도록 노력한다.

- I. 우리는 허위·과대 광고를 하지 않으며 고객에게 정확한 정보를 투명하게 제공하기 위하여 최선의 노력을 다한다.
- I. 우리는 상호 신뢰를 바탕으로 한 건전한 하도급 거래 질서 확립을 위해 노력 하며 협력업체와 더불어 윤리강령을 실천할 것을 다짐한다.
- I. 우리는 임직원 모두가 업무와 관련된 제반 법령, 윤리강령 및 사규 등을 철저히 준수함으로써 각자에게 부여된 사명을 정당한 방법에 의하여 완수할 수 있도록 지속적인 교육을 실시하며 이 강령을 중단 없이 실천할 것을 다짐한다.

* 위 건설업체 윤리강령 표준(안)은 대한건설협회에서 작성하여 2005년 12월 발표한 내용임.

참고문헌

- 건교부·국토연구원. 1999. 건설분야 부패방지 대책
백완기, 2001. 건설 및 건축분야 행정부패의 원인과 그 처방에 관한 연구. 정부학연구 7권 1호
이종영. 1996. 한국과 일본 경영자의 기업윤리. 경북대학교 경상논집 12월호
이종영. 2003. 기업윤리: 이론과 실제. 삼영사
전국경제인연합회. 2003. 윤리경영 종합 매트릭스의 이해
전국경제인연합회. 2003. 기업윤리와 기업가치 및 성과간의 관계 분석
전국경제인연합회. 2005. 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램
조은경. 2002. 행정절차의 투명성과 부패. 서울시립대학교 반부패행정시스템연구소
한국건설산업연구원. 2006. 한국 건설산업 미래혁신전략 연구

Abstract

A Study on the Business Ethics Guideline of Construction Company

Recently, business ethics have risen as an important issue in Korean construction industry. In this study we suggest business ethics guideline and ethical conducting systems for Korean construction company.

There are 3 stages which construction company needs to follow in order to be transformed into a good ethical company; emerging ethical stage, developing ethical stage and developed ethical stage.

At Emerging ethical stage, construction company needs to be equipped with 3 basic elements, CEO's ethical leadership, detail ethics guidelines and compliance organization. First, CEO's ethical leadership is very important to initiate emerging ethical stage. CEO has the role of putting emphasis upon business ethics, and supporting compliance organization to set up detail ethics guidelines and to develop ethical conducting systems.

At developing ethical stage, construction company develops several conducting systems. Ethical conducting systems of construction company generally consists of whistle blowing hot line, inspection program, business ethics education program, advice and communication channel on ethical issues, unethical behavior self-reporting system etc. In this study we introduce best practices of ethical conducting systems of construction company. Specially we studied 2 construction company cases deeply, POSCO E&C and Shinsegae E&C. During developing stage construction company is confronted with various difficulties including employee's resistance. In order to overcome employee's resistance, CEO's role is important. CEO has to emphasize the importance of ethical management continually and to give assistance to compliance team in order to adapt conducting systems for company successfully at developing ethical stage.

At developed ethical stage, construction company tries to upgrade ethical

practices into company ethical culture. For the culturalization of ethical practices, company needs to be equipped with additional conducting systems, for example an ethical behavior evaluation system and reward programs, an employee participating program in ethical management process. In order to develop an ethical behavior evaluation system, company has to determine evaluation criteria, units, evaluators, and procedures. For an employee participating program, company has to select agents among employees first, and then using those agents company could gather several issues and solutions about company ethics guidelines and conducting systems. Also, through those agents company could maintain communication with many employees indirectly, educate employees and monitor employee's ethical behavior.

○ 저자 소개

·이홍일(hilee@cerik.re.kr)

연세대학교 경영학과 졸업(학사)
연세대학교 대학원 경영학과 졸업(석사)
한양대학교 대학원 경영학과 박사과정 수료
전 대우경제연구소 선임연구원
전 Arthur Andersen Korea 부장컨설턴트
전 PwC Consulting Korea 수석컨설턴트
현 한국건설산업연구원 책임연구원

·김영덕(ydkim@cerik.re.kr)

서강대학교 대학원 경영학과 석사과정 수료
전 신성건설 인사팀장
현재 한국건설산업연구원 기획팀장