

[세미나 발표자료]

건설산업의 지속적 발전을 위한

# “건설업체 윤리경영 실행 가이드라인”

2006. 10. 20

한국건설산업연구원

이 홍 일

CERIK

## 목 차

C  
E  
R  
I  
K

- 건설업체의 윤리경영 도입 필요성
- 건설업체의 윤리경영 도입 현황
- 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인
- 건설업체 윤리경영 실행의 성공요인과 한계점

# 건설업체의 윤리경영 도입 필요성: 건설산업/업체의 부정적 이미지 극복

- ❑ 기업의 일반적인 윤리경영 도입 필요성은 건설업체에게도 그대로 적용됨  
➔ 특히, 건설산업/업체의 부정적 이미지 극복 필요

## 기업의 일반적인 윤리경영 도입 필요성

### 대외환경 변화

- 90년 중반 이후 윤리라운드-WTO 정부조달 투명성 협정, OECD 뇌물방지협정, ISO 국제표준 윤리경영기준 작성 중, 국제투명성기구(TI) 활동, 사회책임투자 활성화

### 국내환경 변화

- 98년 뇌물방지협정 제정/공포, 공정위 자율준수프로그램 제정, IMF이후 회계투명성 요구/관련 조치, 은행의 신용평가기준에 윤리경영 반영, 부패방지위원회 활동

### 기업에 대한 사회적 요구 수준 증대

- 제품/서비스 제공, 고용창출, 세금납부 ➔ 사회적 책임수행까지 요구

- 부응하지 못할 경우 사회적 정당성 상실 ➔ 위기초래
- 적극 부응할 경우 위기발생시 극복 유리, 이미지 향상에 따른 기업 성과향상

## 건설업체 및 건설산업에 적용

- 98년 뇌물방지협정 적용을 비롯 기타 환경변화 그대로 적용
- 05. 8 건산법 개정-기존의 국가계약법상의 부정당업자 제재조항 보다 위반조건/처벌내용 대폭 강화

- 분양가 공개/건산법 처벌조항 강화 등

- 특히, 현재 건설산업/업체 이미지 취약하기 때문에 산업/업체차원 위협요인으로 작용 가능  
✓ 경제발전에 기여 ➔ 부실시공/뇌물제공/불법 하도급

## 건설업체의 윤리경영 도입 필요성: 건설산업/업체의 부정적 이미지 극복(계속)

### ❑ 건설산업/업체의 부정적 이미지 극복 위해 윤리경영이 가장 필요

#### 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

건설산업/업체의 부정적 이미지 극복 위해  
건설업체의 윤리경영 실천 중요

# 건설업체 고유의 윤리경영 도입 필요성: 부패발생에 취약한 건설분야 특성

- ❑ 건설분야는 일반적으로 부패발생에 취약한 분야 → 건설업체 윤리경영 수준 강화 필요
  - ✓ 2002년 국제투명성지수(TI)의 뇌물공여지수(BPI) 조사 결과를 살펴보면, 비즈니스 분야 중 부패가 가장 심각한 부문은 공공 사업계약 및 건설부문인 것으로 조사되었음.
  - ✓ 이러한 조사결과는 국내뿐 아니라 세계적으로도 공공 사업계약 및 건설부문이 부패에 가장 취약한 분야임을 의미한다고 볼 수 있음.

비즈니스 분야	공무원 뇌물수수 정도*	뇌물의 심각성 인지정도**
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%

자료 :

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

주 :

\* 당신이 거주하고 있는 국가의 고위공무원들이 다음의 비즈니스분야에서 예를 들어 입찰, 규제, 라이선스 취득 등을 위하여 어느 정도 뇌물을 요구하거나 받을 것으로 보입니까?, 0점은 부패의 수준이 매우 높다고 인식하고, 10점은 부패의 수준이 매우 낮음을 의미

\*\* 사업 분야들 중에서 가장 큰 규모의 뇌물이 오갈 것 같은 분야 두 개를 고른다면?, %는 특정분야를 언급한 응답자들의 비율

건설분야 부패발생  
가능성 가장 높음

■부패적발시 건설업체가  
바로 가장 큰 피해자 중  
하나

✓부패가 적발시 건설업체는  
그동안 축적해온 명성과  
이미지를 한순간에 상실  
✓2005년 8월 건산법 개정

건설업체 윤리경영  
도입/정착 필요

# 건설업체 고유의 윤리경영 도입 필요성: 건설산업 지속발전에 기여 필요

- ❑ 건설분야 부패는 건설업 특성과 다양한 부패유발요인에 기인 → 부패방지 위해 부패유발요인의 총체적 개선 필요, 건설업체는 윤리경영 통해 선도적 역할 필요

부패발생에 취약한 건설업 특성

+

건설분야의 부패유발요인

- 건설관련 법규정상의 부패 유발요인
- 건설관련 참여주체들의 의식, 사회관행상의 부패유발요인

건설분야  
부패 발생

- 전형적 수주업 + 개별 사업/공사에 막대한 자원투입 → 수주성공 위해 모든 수단 동원
- 각종 인허가, 심의, 승인 등의 행정절차 및 지도/감독, 시험/검사 등이 존재
- 법규/지침상의 불명확성 → 담당 공무원들이나 심의위원들의 재량권 확대
- 법규/지침상의 복잡성 → 신속/편의 청탁
- 행정절차 및 결과의 불투명성과 비공개성
- 공무원과 민간 발주자, 건설업체와 용역업체 등 건설관련 업체, 각종 심의위원회의 심의위원, 발주·계약 및 인허가/승인 등에 영향력을 행사할 수 있는 정치인, 자치단체장 등의 의식과 사회관행상의 부패유발요인

▪부패방지 위해 부패 유발요인의 총체적 개선 필요

✓건설업체 윤리경영 도입만으로는 한계

▪그럼에도 불구하고 건설업체의 선도적 역할 수행 → 건설 산업 지속발전에 기여 필요

# 건설업체의 윤리경영 도입 현황 및 실천수준

❑ 최근 들어 건설업체들 사이에서는 윤리경영을 도입한 기업이 급속히 늘어나고 있으나, 아직 실천수준은 미흡해 향후 실질적인 윤리경영시스템 구축 및 운영이 필요한 시점임.

## 도입 현황

▪ 2000년도 이전 윤리헌장 보유 건설업체	8.9%
▪ 2001년도 이후 윤리헌장 보유 건설업체	77.8%

윤리경영을 도입한 건설업체 수가  
근래 급속히 늘고 있음

주 : 시공능력순위 100대 건설업체 중 44개 업체의 기획/홍보담당자 대상 조사결과(2006.3)  
자료 : 건산연, 한국건설산업 미래혁신전략 연구, 2006

## 실천 수준

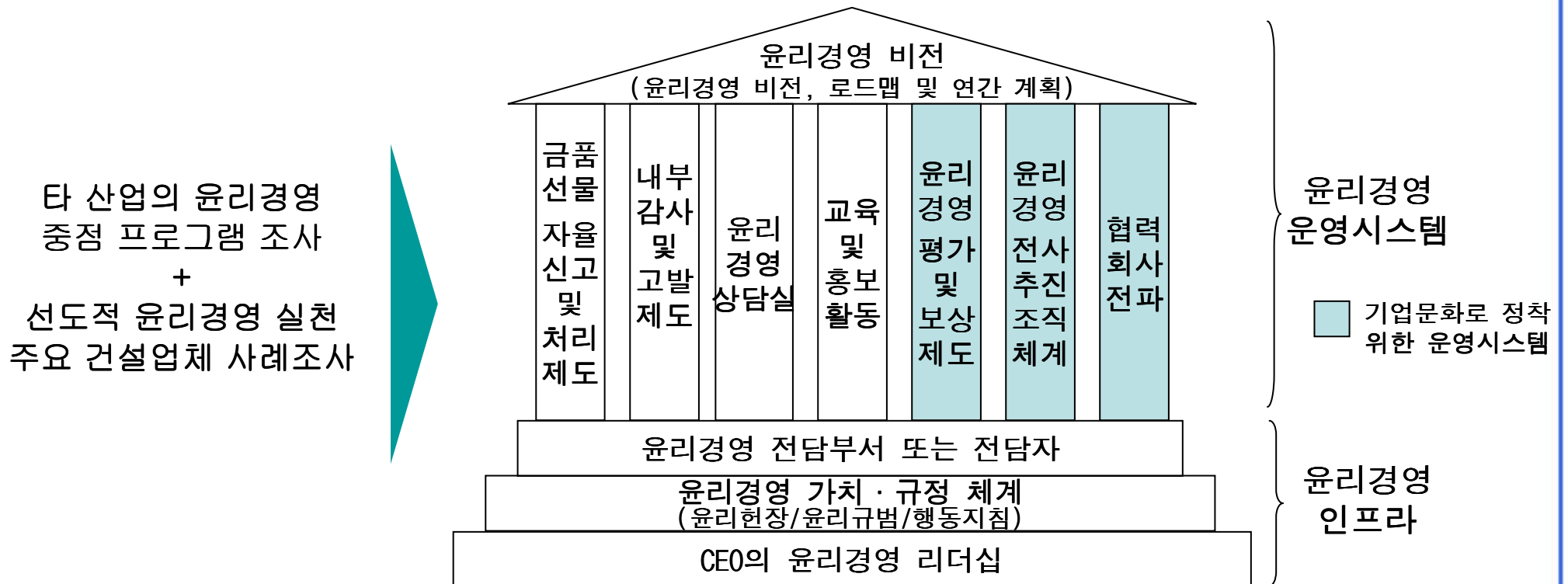
형식적 운영	관심은 높으나 제도개선 및 임직원 관심 미흡	관련 제도 및 운영성과 개선 위해 노력 중	전담부서 설치 정기교육 실시 등 적극 실천
33.3%	38.9%	13.9%	13.9%

주 : 시공능력순위 100대 건설업체 중 44개 업체의 기획/홍보담당자 대상 조사결과(2006.3)  
자료 : 건산연, 한국건설산업 미래혁신전략 연구, 2006

향후 실질적인 윤리경영시스템 구축 및 운영이 필요한 시점

## 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 윤리경영시스템 가이드라인: 구성 체계

- 건설업체의 윤리경영시스템은 크게 윤리경영 인프라, 운영시스템으로 구성되며, 윤리경영 운영시스템은 기본적 운영시스템과 윤리경영을 기업문화로 정착 시키기 위한 운영시스템으로 구분할 수 있음.





# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 윤리경영시스템 가이드라인: 인프라

## 최고경영자(CEO)의 윤리경영 리더십

(윤리경영 리더, 전도자,  
스폰서로서 역할 요구)

### ■ 초기 단계에 최고경영자(CEO)에게 요구되는 역할

- ✓ 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

## 윤리경영 가치체계 및 제규정

### ■ 윤리적 의사결정과 행동의 기준이 되는 규정으로서 윤리경영을 실행 위한 기본적 인프라

- ✓ 윤리헌장: 윤리경영에 대한 회사의 기본적인 신념이나 가치를 표현
- ✓ 윤리규범(강령): 임직원의 행동원칙과 방향을 기록(실천서약서 첨부도 필요)
- ✓ 행동지침(실천지침): 의사결정이나 행동에 구체적으로 적용할 수 있는 세부 지침

### ■ 선언적인 윤리헌장이나 윤리규범만을 형식적으로 갖춘 기업들도 다수 존재 → 실제로 윤리경영이 실행되기 위해서는 구체적인 행동지침 수준의 제규정을 개발이 매우 중요

- ✓ 건설업체의 경우 금품/선물/향응 등의 제공 및 수수와 관련된 행동지침 반드시 필요

### ■ 불가피하게 수수하게 된 금품/선물/향응 등에 대한 자율 신고 및 처리지침 필요

- ✓ 포스코건설의 선물/화훼 처리매뉴얼, 신세계건설의 자율신고제도 및 클린뱅크 제도

## 윤리경영 전담부서

또는 전담자 배치

### ■ 전담부서는 주로 감사실에서 분화, 전담자는 감사, 인사, 기획 또는 재무팀 등에 소속

### ■ 타 부서와 업무중복·충돌이 일어나지 않도록 세밀한 업무분장 및 협력절차 정의 필요

- ✓ 업무는 일반적으로 가치 및 규정체계의 개발/수정보완, 교육/홍보활동 기획 및 이행, 내부자고발제도/윤리경영 평가 등 운영시스템 구축 및 보완, 내부감사/조사, 상담실 운영 등임

# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 윤리경영시스템 가이드라인: 기본적 운영시스템

## 윤리경영 비전 및 로드맵 수립/운영

- 체계적인 윤리경영 추진과 성공적 윤리경영 정착을 위해 필요
  - ✓ 비전: 윤리헌장과 별도 구분 없이 헌장 속에 포함 가능(윤리경영선포식에서 제시 필요)
  - ✓ 로드맵: 향후 윤리경영 추진 단계를 구분-신세계건설의 경우 도입/체제정비기(1999-2000년), 공감대조성기(2001-2002년), 공감대 확산 및 실천강화기(2003년 이후)
  - ✓ 연간 추진계획: 로드맵에 근거 수립(시스템 보완, 교육 등), 월별 또는 연도별 중점 실천활동 기획/전개를 통한 효과 극대화 필요(예: 신세계건설의 월별 테마활동)

## 교육활동

- 임직원 교육 프로그램: 집체교육 및 사이버교육 프로그램 활용
  - ✓ 집체교육: 도입기에는 대부분 외부 전문강사 활용, 정착단계부터는 내부강사 양성 및 정식 교육훈련 프로그램으로 윤리경영 교육과정을 개설하여 계층별 직원들을 대상으로 집체 교육, 세미나, 워크숍 등을 실시하는 것이 필요(보통 연4시간 기본교육, 수시교육)
  - ✓ 사이버교육: 선도적 기업의 경우 인트라넷이나 CD배포 등을 통해 사이버 교육 병행
- 기업윤리해설집: 윤리경영시스템 전반에 대해 해설(포스코건설-기업윤리핸드북)
- 사례집: 임직원들이 의문을 가질 수 있는 여러 가지 상황에 대해 세밀한 사례 개발
  - ✓ 사례집은 윤리경영상담실(Q&A) 기능과 더불어 윤리경영 정착에 큰 역할
- 자가진단모델: Red Face 휴대, 개인 PC 초기부팅시 해당 체크리스트 체크(포스코건설)

## 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 윤리경영시스템 가이드라인: 기본적 운영시스템(계속)

### 윤리경영 상담실 (윤리경영 Q&A, 윤리경영 Help Desk)

- 이해상충(Conflict of Interest)의 상황 발생시 이에 대해 해석을 내리는 사내에서 가장 직접적이고 권위 있는 유권해석 기관임과 동시에 상담하는 역할을 수행
- 내부자 및 외부 이해관계자의 신고채널(Hot line)로 활용되는 인터넷, 전화 등과 동일 채널 활용
- 특히, 임직원의 활발한 상담기능 운영과 정확/신속한 답변은 윤리경영 정착에 중요 역할

### 내부조사 및 감사

- 내외부자 고발내용에 대한 조사
- 윤리경영의 각종 규정과 관련 법규에 대한 준수 수준을 높이기 위한 수시 감사

### 내부자 및 외부 이해관계자(협력회사 등) 고발제도 -Whistle Blowing-

- 임직원의 불법, 비윤리적 행위에 대한 정보를 내부 임직원 및 외부 이해관계자들로부터 신고 받아 처리하는 제도
- 건설업 특성상 내외부자 고발제도의 도입/실행은 초기 임직원 반발에 직면
- 행동지침과 더불어 실질적 윤리경영 실행 위해 필수적(실행여부 판단의 시금석, 확산 촉진)
  - ✓ 신세계건설 Hot line제도, 포스코건설 신문고 제도, GS건설 신문고 제도, 금호건설 사이버 윤리경영실 등
- 운영채널: 홈페이지상의 신고/고발메뉴, 윤리경영 전담부서 혹은 전담자에게 전화, Fax, 우편 등을 통해서 신고, cf. 별도의 콜센터 (International Paper사)

# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 윤리경영시스템 가이드라인: 기업문화 정착 운영시스템

## 윤리경영 평가 및 보상시스템

- 징계처벌과 달리 선순환적 윤리경영을 강조해 기업문화로 확산 유도
- 평가단위: 전사, 본사는 부서별/현장은 현장별, 임직원 개인별
- 평가방법
  - ✓ 설문: 전사평가-임직원, 외부 이해관계자 설문, 본사 부서평가-현장/타부서 설문, 현장평가-협력회사 설문
  - ✓ 상사평가 및 360도 평가, 개인MBO: 임직원 개인평가에 활용
  - ✓ 계량지표 활용 평가: 위반건수/정도, 교육참여/자가진단, 제안/질의건수, 우수활동 등
- 결과반영: 계열사 평가, 부서 평가, 개인고과에 반영, 포상제도 운영(예: 신세계 윤리대상)

## 전사적 윤리경영 추진 조직체계

- 전사 확산을 위해 본부/실별로 별도의 현업 윤리경영 리더(또는 Agent)를 양성하여 활용
- 역할: 윤리경영 전담부서/전담자와의 원활한 협력체제 하에 직원 전파 교육, 윤리경영 이슈 발굴, 다양한 직원 의견수렴, 자율 감시 및 실천 리드 등
  - ✓ 금호건설 윤리경영 자율감시단, 포스코건설 윤리경영 실천리더 중심 자율실천프로그램

## 협력회사의 윤리경영 확산

- 건설업 특성상 협력회사로의 윤리경영 확산이 성공적 윤리경영 실행에 매우 중요
  - ✓ 도입초기 활동-본사 윤리경영 추진에 대한 협조 요청: 설명회, 공문발송, 청렴계약제 등
  - ✓ 본사 윤리경영 감시자 역할: 설문조사, 고발제도 등
  - ✓ 중장기적 활동-본사의 윤리경영시스템 전파, 우수 협력회사 선정/포상 등

# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 건설업체 윤리경영시스템 운영상의 특징

1

첫째, 타 산업 종사업체와 건설업체의 윤리경영시스템 자체에는 큰 차이가 없음

- ✓ 국내 주요 기업의 윤리경영 중점 프로그램 조사결과(전경련)와 국내 대형 건설업체 윤리경영 사례조사 결과, 큰 차이 없음.
- ✓ 타 산업 종사업체와 마찬가지로 건설업체들에게도 가장 핵심적인 윤리경영 프로그램은 윤리경영 가치/규정체계, 사내 교육 및 내부감사/고발제도 등임.

2

둘째, 건설업체 윤리경영은 주로 협력회사로부터 뇌물, 향응 등을 수수하는 행위방지에 초점이 맞춰짐

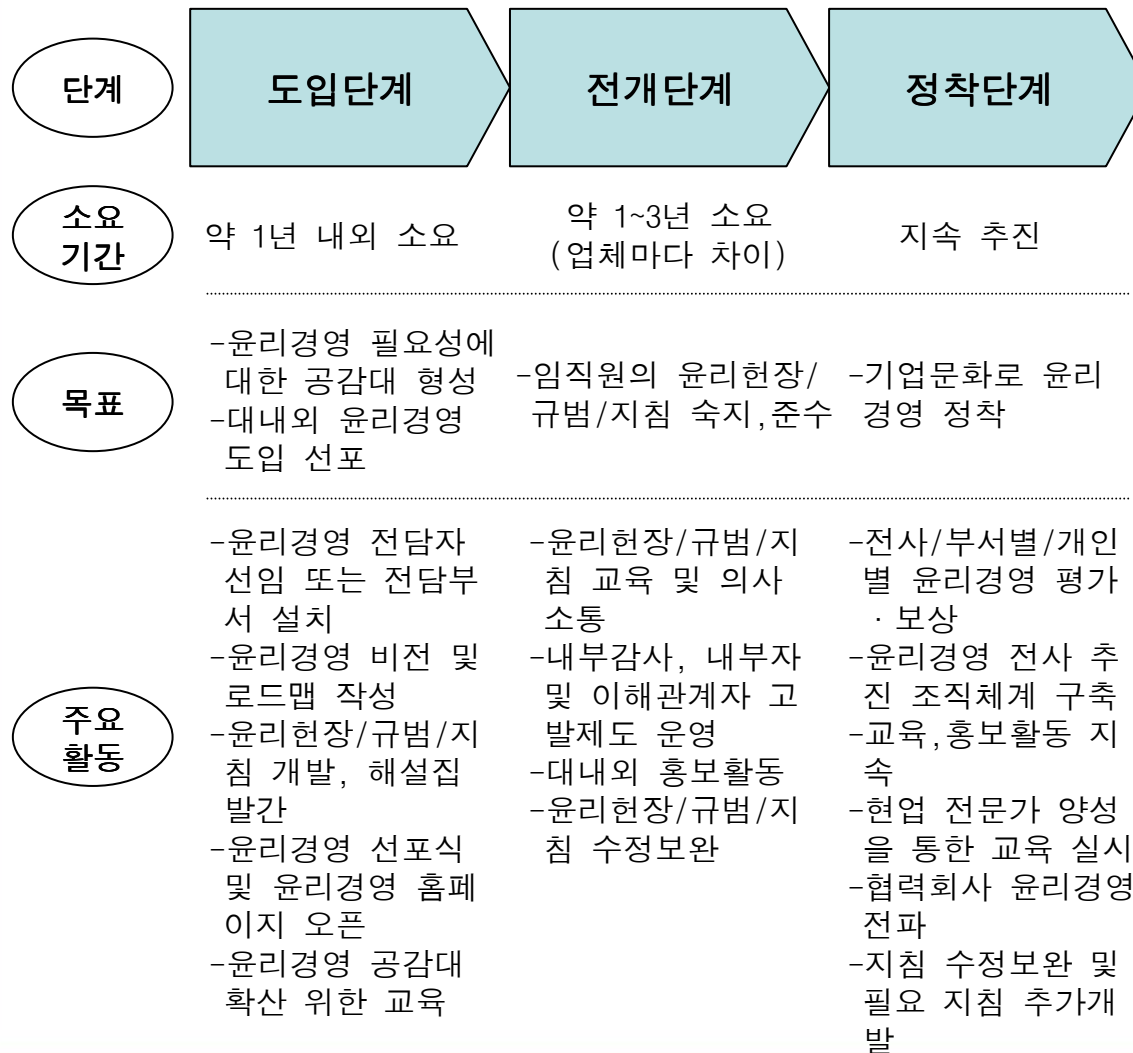
- ✓ 발주자나 각종 인허가 및 지도/감독 관련 공무원, 심의위원 등을 대상으로 한 뇌물, 향응, 접대 등을 제공하는 행위도 원칙적으로 금하고 있지만, 이와 관련된 부패는 건설업체의 윤리경영 도입만으로는 근절에 한계가 있고, 건설 관련 법제도와 참여주체들의 의식 및 사회관행에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들을 총체적으로 개선하는 것이 필요함.
- ✓ 금품/선물/향응 등의 제공 및 수수와 관련된 행동지침과 더불어 불가피하게 수수하게 된 금품/선물/향응 등에 대한 자율 신고 및 처리지침이 중요 프로그램

3

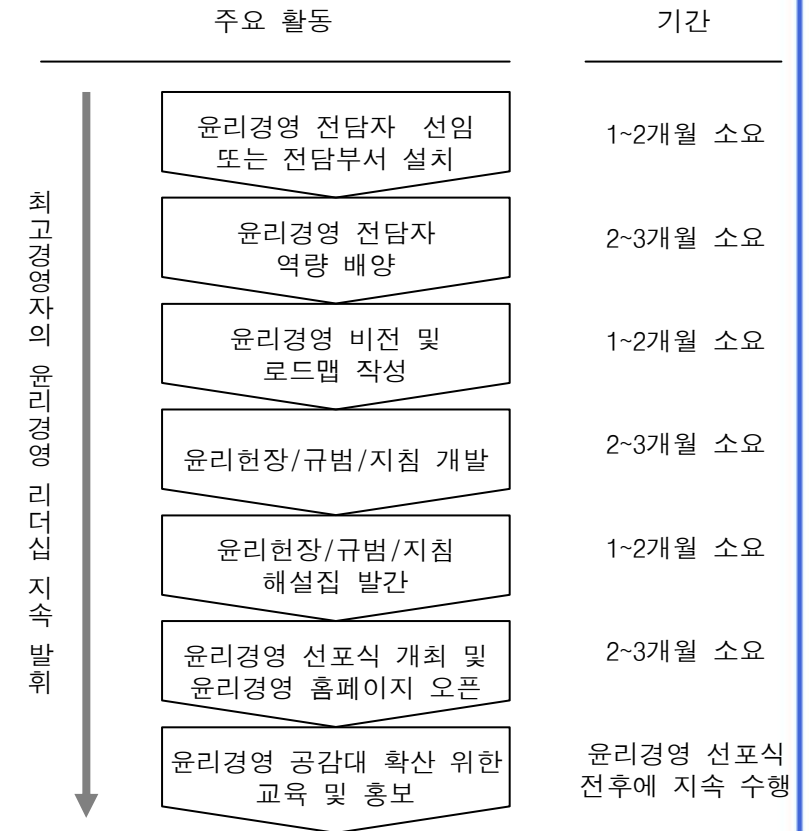
셋째, 성공적 윤리경영 도입과 정착을 위해서 협력회사를 비롯한 건설관련 참여주체들의 동참이 매우 중요

# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 로드맵 및 도입단계 실행계획 가이드라인

## 일반적인 윤리경영 추진 로드맵

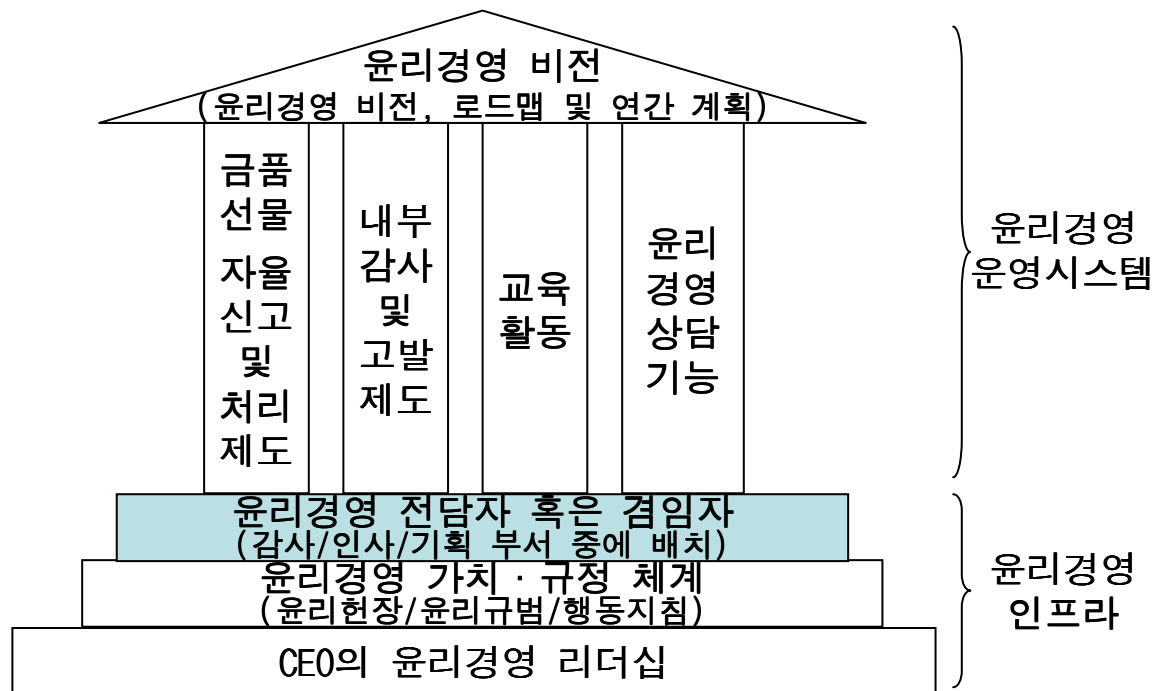


## 도입단계의 실행계획(안)



# 건설업체 윤리경영 실행 가이드라인 – 중소기업체 윤리경영시스템 가이드라인

- 중소기업체의 경우 투입 가능한 인력, 예산, 노력 등을 감안할 때 대형/중견 건설업체와 중소기업체의 윤리경영 도입 가이드라인을 구분해 수립하는 것이 필요
  - ✓ 윤리경영 도입 효과를 얻기 위해 꼭 필요한 몇가지 핵심 프로그램 위주로 윤리경영을 도입, 운영하는 것이 바람직



## ■ 인프라

- ✓ 윤리경영 리더십과  
가치/규정 체계는 대형업체와  
마찬가지로 필수적
- ✓ 전담부서 대신 전담자 혹은  
겸임자 운영으로 추진

## ■ 운영시스템

- ✓ 기본적인 운영시스템 위주로  
추진

# 건설업체 윤리경영 실행의 성공요인과 한계점

## 성공 요인

### ■ 첫째, 일반적인 윤리경영 성공요인이 그대로 적용

- ✓ 최고경영자 윤리경영 리더십
- ✓ 3C를 비롯한 잘 갖춰진 윤리경영시스템: 전담부서/감사시스템(compliance check organization), 규정/지침(code of conduct), 교육/공감대형성(consensus by ethics education)

### ■ 둘째, 도입 및 전개 과정에 부딪히게 될 직원 저항 극복

- ✓ 부패발생에 취약한 건설업 특성과 다양한 부패유발요인들로 인해 건설업체의 경우 윤리경영의 도입 및 전개과정에 내부 임직원의 반발에 부딪힐 수밖에 없으며, 정착이 쉽지 않음: 특히, 금품/향응 제공/수수 금지지침, 내부자 고발제도 등
- ✓ 극복 방안: 윤리감사/고발제도에 의한 실제 징계조치, 사례집과 사례위주 교육/상담실/Q&A기능 활성화, 지침과 자율신고제도 등의 구체화(현실화), 인트라넷을 통한 시스템화, 전사적 추진 조직체계, 평가/보상체계 등

### ■ 셋째, 협력회사의 동참 유도

- ✓ 설명회, 공문발송, 청렴서약제, 고발제도, 설문조사, 윤리경영시스템 전파 등

## 한계점

### ■ 협력회사로부터 건설업체 임직원의 뇌물, 향응 수수행위 방지 이외의 부패방지에는 한계 존재

- ✓ 건설분야 부패의 총체적 개선을 위해서는 건설 관련 법제도와 참여주체들의 의식 및 사회관행에 내재해 있는 다양한 부패유발요인들을 총체적으로 개선하는 것이 필요: 법제도 구체화, 공정경쟁 유도, 발주자/인허가 기관 등의 윤리경영 도입



경청해 주셔서 감사합니다

---

CERIK Construction & Economy Research Institute of Korea