

윤리경영대상 수상기업의 공통특성

양동훈¹⁾

본 연구는 한국윤리경영학회 윤리경영대상 수상기업들의 특성을 분석하는 것에 목적을 두었다. 수상기업의 특성을 도출하기 위해 본 연구는 국내에서 개발된 다양한 윤리경영 평가지표를 살펴보고 윤리경영의 발전단계에 관한 이론을 윤리경영대상 수상기업에 적용해 보았다. 윤리경영대상 수상기업들의 공통특성은 크게 4가지로 요약될 수 있었다. 첫째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영활동을 장기간 추진한 결과, 윤리경영의 성장단계 중 성숙단계로 들어가는 조직들이었다. 둘째, 이들 조직의 CEO는 윤리경영에 대한 확고한 의지와 철학을 가지고 윤리경영을 확대하기 시작하였고 CEO가 바뀌더라도 조직의 주요 정책으로 윤리적 관행이 지속되는 경향이 나타났다. 셋째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영 평가지표 전반에 걸쳐 윤리경영활동이 고르게 활성화되어 있었다. 특히 추진체계와 전담조직, 프로세스 관리가 상시적으로 이루어지는 특징을 가지고 있었다. 넷째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영에 대한 구성원의 참여도를 높여서 윤리경영이 단지 제도의 도입에 그치지 않고 조직문화로 체화될 수 있도록 하였다.

핵심어 : 윤리경영, CSR, 윤리경영 평가지표, 윤리경영 성장단계

* 논문투고일: 2019년 4월 1일 논문수정완료일: 2019년 6월 18일 논문게재확정일: 2019년 6월 28일
1) 서강대학교 경영학과 교수, dhyang@sogang.ac.kr

I. 서론

본 연구는 한국윤리경영학회에서 2003년 이후부터 윤리경영대상을 수상한 기업들의 공통특성을 분석하는데 목적이 있다. 한국윤리경영학회의 윤리경영대상 수여는 국내 영리기업과 비영리 조직 전반에 걸쳐 윤리경영의 중요성을 알리기 위해 시작된 사업이다. 윤리경영대상을 수상한 조직은 2003년부터 현재까지 총49개에 이르고 있으며 매년 전반기와 후반기 한 번씩 윤리경영의 모범적 조직에 상을 수여하고 있다.

한국윤리경영학회가 윤리경영대상을 시작한 해인 2003년은 국내에서 윤리경영에 대한 인식이 확대되기 시작한 시기이다, 국내 조직들은 1990년대 후반 혹은 2000년대 초반부터 윤리경영에 관심을 갖기 시작했으며 전국경제인연합회가 ‘기업윤리의 메뉴얼과 사례’와 ‘윤리경영지도’를 발간한 시기 역시 2000년대 중반이다(전국경제인연합회, 2005,2006). 이종영 교수의 기업윤리 교과서 초판이 발간된 시기는 1995년이며, 김기찬 교수의 책임 하에 ‘기업윤리 경영실태조사 평가지표개발 및 실태조사에 관한 연구’가 출간된 해가 2002년이다(산업자원부, 2002). 이후 2006년에 산업정책연구원은 윤리경영실태조사 보고서를 발간하였다.

윤리경영을 구성하는 개념과 영역에 대한 이해가 높아지면서 한 조직의 윤리경영활동을 진단하고 평가하는 종합지표의 개발이 이루어졌다. 경제정의연구소는 1991년 윤리경영에 대한 모형을 개발하고 이에 기반하여 경제정의지수(Korean Economic Justice Institute Index: KEJI Index)를 발표하였으며 한국기업지배구조원은 2003년 종전의 기업지배구조 평가지표를 확대하여 윤리경영 전반을 평가할 수 있는 ESG지표를 제시하였다. 박기찬·조봉순은 전국경제인연합회의 자율진단지표의 문제점을 지적하고 FKI-BEX 지표를 개선하여 지표 활용도를 높일 수 있는 방안은 제안하였다(박기찬·조봉순, 2009).

한국윤리경영학회가 윤리경영대상을 최초로 수여한 이후 10여년의 세월이 흘렀는데 그동안 국내 조직들의 윤리경영 실태는 진화와 발전을 거듭하여 왔다고 볼 수 있다. 국내 기업의 윤리경영 수준은 1990년 후반 범위만을 피하는 걸음마 단계에서 2010년대 이르러 윤리경영을 조직의 핵심가치로 설정하고 경영프로세스의 한 부분으로 자리매김하는 단계까지 점차 발전하였다. 국내에는 윤리경영의 발전단계 중 아직 초기단계에 머무는 조직이 여전히 많이 있으나, 윤리경영을 선도하는 기업과 공공조직의 경우는 성숙기에 들어갔다는 증거들이 다수 발견되기도 한다.

본 연구에서는 한국윤리경영학회의 윤리경영대상수여조직의 특성을 분석하기 위해서 그동안 윤리경영대상을 수상한 조직들의 윤리경영 실태를 다시 살펴보고, 이들에게서 발견되는 공통적인 특징들을 추론해보고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 윤리경영지표에 대한 기존연구와 실태를 개관해보고자 하였다. 또한 본 연구에서는 윤리경영의 발전단계에 대한 이론들을 살펴보고, 이를 윤리경영대상 수여조직에 적용해보고자 하였다. 윤리경영대상 사업이 시작된 이후 이제 10년 이상이 경과한 시점에서 국내 대상수여 조직이 윤리경영 발

달단계의 성숙단계로 진입했다는 증거들을 찾아보고자 하였다. 또한 본 연구에서는 그동안 윤리경영대상을 수상한 조직 중 공공부문 조직과 영리기업을 각각 하나씩 분석해서 실제 윤리경영의 성숙단계에서 발생하는 현상에 대한 이해를 높이고자 시도하였다.

<표 1> 한국윤리경영대상 수상기업

연도	회차	수상기업
2018년	제29회	한국도로공사
2017년	제28회	인천항만공사, 롯데백화점, 한국중부발전주식회사
	제27회	해양환경관리공단
2016년	제26회	한국타이어, 현대글로비스, 한국시설안전공단
	제25회	한국콜마(주), 제주국제자유도시개발센터
2015년	제24회	(주)삼천리
	제23회	남화토건(주), 한국가스안전공사
2014년	제22회	현대카드, 부산환경공단
	제21회	제주테크노파크, 제주반도체
2013년	제20회	코렌
	제19회	아름다운재단
2012년	제18회	신한생명보험, 더존
	제17회	한국농수산식품유통공사, 예금보험공사, 트래블러스맵
2011년	제16회	GS칼텍스, KB국민은행, 제닉
	제15회	한국주택금융공사, 삼성서울병원
2010년	제14회	(주)신세계, 한영나염, 한국도로공사
	제13회	SK C&C
2009년	제12회	한전KPS, 존슨컨트롤즈 오토보티브
	제11회	건양대학
2008년	제10회	KT, 빙그레
	제9회	SKT, 스포츠토토
2007년	제8회	한진
	제7회	삼성SDI
2006년	제6회	한진
	제5회	동부화재
2005년	제4회	포스코
	제3회	LG화학, 한국유나이티드제약
2004년	제2회	유한킴벌리
2003년	제1회	교보생명

출처: 한국윤리경영학회 홈페이지(<http://www.kaobe.or.kr>), 2018년 시점 윤리경영대상 수상기업.

II. 본 론

1. 역대 수상기업과 윤리경영대상의 운영방식

한국윤리경영학회는 1998년10월 17일에 학회를 창립하고 2003년부터 국내 기업 중 사회적 책임과 윤리경영에 노력한 조직에게 윤리경영대상을 수여하고 있다. 윤리경영대상을 수여한 조직은 과거 17년 동안 국내 영리기업 및 공공기업, 비영리단체를 포함하여 총49개 기관에 달하고 있다.

윤리경영대상 수상기관의 분야를 살펴보면 총 49개 기관 중 공기업이 12개, 영리기업이 32개, 학교를 포함한 비영리단체가 5개로 나타났다. 연도별 추이를 보면 2003년부터 2010년까지 주로 사기업의 수상지원이 많았던 반면 2010년 이후로는 공기업과 비영리기관의 지원이 증가한 것으로 나타났다.

윤리경영대상의 추천방식은 자체지원, 회원추천, 그리고 심사위원추천의 3가지 방법으로 이루어진다. 윤리경영대상의 심사대상 조직은 국내 조직의 전수조사로 이루어지지 않기 때문에, 이들 조직이 최고의 윤리경영 수준을 보이고 있다고 보기는 힘들다. 그러나 윤리경영의 평가지표에 따라서 체계적 심사가 이루어지기 때문에, 결격사유가 있거나 사회적 인식 수준에 크게 미치지 못하는 경우에는 평가에서 탈락하게 된다.

윤리경영대상의 대상조직은 대기업, 중소기업, 준정부조직, 공기업, 민간비영리조직으로 구분되는데, 윤리경영대상의 수여조직을 보면 대체로 이들 기관들이 어느 한 분야의 누락 없이 지원 추천되어 왔음을 알 수 있다. 다만 대기업과 준정부조직이 상대적으로 높은 빈도를 차지하고 있고 중소기업이나 비영리조직이 상대적으로 적은 빈도를 차지하고 있는 점은 중소기업과 비영리조직들이 윤리경영을 실행할 인력과 정보가 상대적으로 부족하기 때문인 것으로 보인다.

2. 윤리경영 평가지표의 개발

한국윤리경영학회의 윤리경영 평가지표를 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 윤리경영의 평가지표는 크게 3개의 영역으로 구분되는데 영리기업, 공기업, 비영리기관에 공통으로 적용되는 기준과 차별적으로 적용되는 기준을 포함하고 있다. 공기업과 비영리기관의 경우 재무가치 창출과 배분 그리고 지배구조 정책 및 성과는 영리기업과 동일하게 적용될 수 없다. 그 대신 가중치가 다른 지표에 배분 적용되는 방식을 취하고 있다.

윤리경영 평가지표 각 영역을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다. 우선 윤리경영전략과 의지 영역에서는 윤리경영의 목표가 명확하고 중장기 추진전략의 수립 및 수립과정이 얼마나 구체화되고 공식화 되었는지를 평가한다. 또한 조직의 사업전략과 윤리경영 추진전략

이 서로 유기적으로 연계되어 있는지가 중요하다. CEO는 전략적 추진에 있어서 무엇보다 중요한 역할을 수행하기 때문에 CEO의 의지와 지속적 관심 역시 필수적인 요소가 된다.

두 번째로 윤리경영과 사회공헌 추진체계는 크게 윤리경영 관련 시스템의 체계와 수준, 그리고 윤리경영 성과관리 프로세스로 구분된다. 이러한 2가지 구분을 마련한 것은 관리체계의 도입 자체도 중요하지만 그 관리체계를 상시적으로 관리하는 프로세스가 존재하는지가 윤리경영에 필수적이기 때문이다. 윤리경영 제도만 있는 경우 윤리경영은 피상적이고 보여주기 식의 제도에 그치기 쉽다.

<표 2> 윤리경영 평가지표

심사영역	심사항목
1. 윤리경영 전략과 의지	(1) 윤리경영의 목표 및 중장기 추진전략의 수립여부
	(2) 윤리경영 추진전략의 구체성 및 조직전략과의 연계성
	(3) 윤리경영에 대한 CEO의 의지와 관여도
2. 윤리경영과 사회공헌 추진체계	(1) 윤리경영 관련 시스템의 체계와 수준(윤리헌장, 윤리강령, 윤리전담조직 등)
	(2) 윤리경영 성과관리 프로세스 (윤리활동평가, 내부고발제도 등)
3. 윤리경영성과	(1) 재무가치 창출과 배분
	(2) 윤리경영 활동 및 성과
	(3) 투명경영 활동 및 성과
	(4) 지배구조 정책 및 성과
	(5) 사회공헌활동 전략 및 정책
	(6) 지역 및 공익을 위한 인프라 투자 및 서비스 지원성과

출처: 한국윤리경영학회, 윤리경영대상 평가지표 자료. 2019.3.현재

윤리경영 관련 시스템이란 윤리헌장, 윤리강령, 윤리행동지침, 윤리전담조직, 전담 책임자의 유무 등을 의미하며 기존 조직에서 조직도표 상으로 나타난 것 이상으로 실제 윤리경영활동을 지도하는 헌장과 강령. 이를 관리하는 조직의 존재를 평가하는 것이다. 또한 윤리경영 성과관리는 윤리경영활동의 주기적 평가, 내부고발제도와 핫라인(Hot Line) 설치 등 비윤리적 행동의 상시적 모니터링 등을 포함하고 있다.

윤리경영의 마지막 지표는 윤리경영활동의 성과에 관한 것이다. 재무가치 창출과 배분은 영리기업에 주로 해당되는 항목으로 매출액과 순이익, 투자액의 추이를, 비재무적 성과로서는 기부액과 세금 등 이해관계자에 대한 공헌 정도를 평가하는 항목이다.

윤리경영 성과는 부정부패 건수, 부당경쟁 위반 건수 등의 계량적 지표 외에도 윤리경영활동으로 이루어진 구체적인 활동과 운영수준을 평가한다. 특히 투명경영 성과는 사외감사의 독립성, 자체 경영공시 등 정보의 공개성과 투명성을 평가하고 있다. 사외이사 비율

과 이사회 개최 역시 투명경영에 기여하는 항목이지만 상장기업에만 적용되는 항목에 해당된다.

지배구조 정책성과는 공공기관에 적용하기는 어려운 항목이지만 영리기업의 경우에 한해서 우리사주비율, 소액주주 권익보호 등 지배구조의 다양성을 측정하고 있다. 그 외 사회적 공헌활동 전략 및 정책, 지역 및 공익을 위한 투자 및 서비스 지원성과는 서로 연관성이 높은 항목이며, 주로 사회공헌활동의 전략과 정책을 세우고 실제로 지역 및 공익을 위한 투자 및 시간 등을 종합적으로 고려하여 평가한다.

한국윤리경영학회의 윤리경영대상 평가지표는 CEO의 추진의지와 윤리경영 전략, 추진체계, 성과라는 비교적 간결한 지표로 구성되어 있어 평가가 간결하고 이해가 용이한 장점을 가지고 있다. 그러나 윤리경영대상의 평가지표는 계량적 지표를 명시하고 있지 않고 심사자의 주관적 판단이 개입할 여지가 있어 윤리경영 수준을 조직 간에 비교 평가하는데는 효과적이지 못할 수 있다. 다만 윤리경영이 성숙단계에 들어간 조직의 윤리경영활동과 윤리경영의 성과차원들을 통합적으로 검토하여 평가하는데는 유용하다.

박기찬·조봉순(2009)은 윤리경영의 평가지표가 갖추어야 할 이상적 조건으로 비교가능성, 간결성, 전략성, 활용성 등을 들고 있다. 즉, 한 지표가 이상적인 지표가 되려면 조직 간 윤리경영의 정도를 비교할 수 있는지, 전략적이고 체계적으로 추진되는지, 지표가 간결하여 중복과 모호함이 없는지, 결과를 미래 윤리경영 활동 개선에 활용할 수 있는 지 등을 파악하는데 도움을 주어야 한다. 한국윤리경영학회의 윤리경영지표는 이 중에서 비교가능성이라는 조건을 충족하였다고 보기는 힘들지만 간결성과 전략성을 중점적으로 평가하는데 유용하다고 볼 수 있다.

윤리경영 활동을 평가하는 과정에서 발생하는 어려움 중 하나는 윤리경영과 유사한 개념으로 추진되는 조직 내 활동이 적지 않다는 점이다. 이를테면 윤리경영과 유사한 개념으로 사회적 책임, 지속가능경영, 청렴경영 등이 존재하고 이들 간의 의미상 중복이 존재하고 있다. 산업정책연구원(2005)에서 이들 개념들을 비교한 다음 <표 3>을 참고하면 다음과 같다. 학계에서는 이들 개념 간의 차이를 구분하고 있으나 실제 실무에서는 거의 유사한 개념으로 통용되는 경향이 있다(박기찬·조봉순, 2009).

이종영(2013)은 위의 3가지 개념 외에도 추가적으로 기업윤리, 경영윤리, 윤리경영의 개념을 상호 비교하고 있어 주목된다. 이종영(2013)에 의하면 기업윤리란 ‘기업활동에 관계되는 윤리적 기준’이라는 정태적 개념이었는데, 점차 사회에 대한 기업의 영향력이 증가하면서 ‘기업 의사결정 시 윤리적 기준’을 의미하는 ‘경영윤리’로 발전되었다고 한다. 나아가 기업의 장기적 지속성을 위하여 사회적 책임문제가 중요해지면서 경영 의사결정에 사회적 책임이 도입되는 단계로 발전되어 결과적으로 ‘윤리경영’이라는 동태적 개념이 성립되었다고 한다. 따라서 그는 기업윤리, 경영윤리, 윤리경영을 따로 구분하고 있지 않다.

<표 3> 윤리경영과 유사개념 간의 비교

	윤리경영	사회적 책임	지속가능경영
개념의 발전과정	법규 준수 및 직원의 윤리적 의사결정과 판단기준	기업의 책임이란 사회적 측면에서 발전	지구환경 보전을 위한 '지속 가능한 발전' 개념에서 출발
현재의 개념 정의	기업정보 공개에 관한 투명 경영과 사회적 책임개념까지 도입되었으나 직원의 윤리적 의사결정 준거기능이 강함	사회적 측면 이외에 환경적 측면도 수용	'지속가능한 발전'이란 개념에 경영방식을 접목시켜 기업의 지속 가능성 향상을 위한 '지속경영'의 개념으로 발전함

출처: 산업정책연구원(2005), 주요기업의 윤리경영 실태조사

이에 비해 사회적 책임의 개념은 '기업경영과 이해관계자와의 관계에 있어서 기업이 자발적으로 경제적, 사회적 및 환경적 문제를 종합적으로 고려하여 기업발전을 도모하는 개념'으로 정의하고 있다 (이종영, 2013). 사회적 책임에는 3가지의 영역이 존재하는데 경제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임이다. <표 4>는 기업의 사회적 책임 영역에 속하는 세부적인 내용을 나타내고 있다.

<표 4> 지속성장을 위한 기업의 사회적 책임

사회적 책임	내 용
경제적 책임	재무상태, 이익, 주가, 연구개발, 재투자— 투자홍보 등
사회적 책임	노동관계, 작업장 안전, 인권 및 차별금지, 뇌물, 지역사회 관계, 공정경쟁, 제조물 책임 등
환경적 책임	에너지, 물 사용량 절약, 생물 다양성, 폐기물 배출 감소, 친환경 경영 등

출처: 이종영(2013), 기업윤리, p.83.

이종영(2013)의 개념 주장에 따르면 윤리경영과 지속가능경영은 서로 통합적인 것으로 볼 수 있으며, 사회적 책임경영은 이해관계자에 대한 책임을 강조하는 것으로 윤리경영과 개념적으로 구분될 수 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 실무자들은 윤리경영, 지속가능경영, 사회적 책임 경영 간의 개념 구분 없이 혼합해서 사용하고 있어 본 연구에서는 윤리경영을 이들 3가지 개념을 모두 포함하는 용어로 간주하고자 한다.

윤리경영 평가지표에 대한 개발 노력은 한국윤리경영학회의 윤리경영대상 지표 개발 이전에 다각도로 이루어져왔다. 오히려 윤리경영학회의 평가지표는 자체적으로 독특하게 개발된 지표라기보다 이들 기존 연구들로부터 정립된 것으로 보인다.

윤리경영의 지표에 관한 초기연구로서는 산업자원부에서 발간된 기업윤리 경영실태조사 및 평가지표에 관한 것이 있다(산업자원부, 2002). 이 연구에서는 윤리경영의 평가를 경제

윤리경영대상 수상기업의 공통특성

적 공헌지수, 사회적 공헌지수, 자발적 공헌지수의 3가지로 구분하여 각각의 지표 개발을 시도하였다. 각 지수의 세부지표 내용을 살펴보면 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 산업자원부 윤리경영 평가지표

경제적 공헌지수	
-일자리창출	
-부가가치	
사회적 공헌지수	
기업내부지표	
작업환경 (7개 세부지표)	
1. 고용평등	남녀평등 장애자공용
2. 복리후생	복리후생비
3. 안전보건	산업재해건수 공개여부 산업재해율
4. 노사관계	노사협의회 구성여부 노사협의회 원활한 운영
투명한 경영 (2개 세부지표)	
전문경영인	전문경영인 정도
2. 내부자거래	내부자거래 적발
CEO의 윤리경영의지 (2개 세부지표)	
윤리경영의지	윤리경영의지
2. 부정행위	CEO 부정행위 연루
윤리경영시스템 (6개 세부지표)	
윤리강령	윤리강령 제정 윤리강령 수정
2. 전담부서	윤리경영전담 부서
3. 윤리교육	윤리교육
4. 준법감시시스템	내부 윤리위반 감사제도 내부자 고발제
기업 외부의 1차 이해관계자	
소비자 (4개 세부지표)	
1. 불공정 약관	
2. 고발건수	
3. 구제건수	
4. 허위광고	
경쟁기업 (1개 세부지표)	
불공정 거래행위	

협력업체 (1개 세부지표)	
불공정 거래행위	
자본시장 (3개 세부지표)	
1. 영업보고서 적정성	건전한 사업보고
2. 분식결산	분식회계 지수
3. 결산분식 적발	분식결산적발 건수
기업 외부 2차 이해관계자	
환경법 위반	환경규정 위반 및 오염 적발건수
뇌물	뇌물적발건수
납세	탈세 적발건수 납세액
재량적 공헌지수	
사회적 복지 기여도	기부정도
환경보호	환경정책 환경회계 공시 국제인증환경시스템 환경정보 공개여부 환경운동 실시

출처: 산업자원부(2002), 기업윤리경영실태조사 평가지표 개발 및 실태조사에 관한 연구.

산업자원부에서 개발된 윤리경영지표는 초기연구로서 현재는 적합하지 않은 지표들이 존재하지만 지표개발 원칙으로 완전성, 일관성, 단순성을 실행하기 위한 노력들이 이루어졌다. 또한 윤리경영의 대상을 이해관계자별로 구분해서 각 이해관계자에 대해 조직이 갖 추어야 할 법적 책임과 그 이상의 재량적 책임을 따로 규정하고 있다. 또한 각 세부지표는 가급적 계량화하여 심사자의 주관적 평가여지를 줄이고자 시도하였다.

박기찬·조봉순(2009)은 2007년에 전국경제인연합회가 발표한 윤리경영 자율진단지표(FKI-BEX 2007)를 보완하고 개선하였다. 300여개의 평가지표를 윤리경영제도 관련 지표와 이해관계자 관련 지표로 구분하고 가중치를 전략적으로 배분하는 방식을 제안하고 있다. 그리고 비교 가능한 평가지표를 구축하기 위해 이전의 전국경제인연합회의 자율진단지표를 개선하였다. 이들이 제안한 평가지표 개선안은 7개 평가영역을 포함하고 있는데 그 내용은 <표 6>과 같다.

윤리경영대상 수상기업의 공통특성

<표 6> 윤리경영평가지표 FKI-BEX 2008 제안

진단영역	세부진단영역(23개 지표)	규범	배려	책임	객관적 지표(15개 추가)
I. 윤리경영제도 및 시스템 (200점=160+40)	윤리경영 실천의지와 추진전략 (40점)			○	(추가 40점) 윤리경영 교육훈련비/년 윤리경영 교육이수자/년
	윤리규범 및 지침 (40점)	○			
	윤리경영 추진조직 및 시스템 (40점)	○			
	윤리교육 및 사내외 커뮤니케이션 (40점)		○		
II-1. 고객 (200점=160+40)	품질경영 (40점)	○			(추가 40점) 해결건수/총클레임건수 서비스 교육 횟수(인원)/년
	고객보호 (80점)	○			
	고객만족 (40점)			○	
II-2. 종업원 (200점=120+80)	종업원 존중(40점)		○		(추가 80점) 부당해고 건수/년 비정규직인원/총 종업원수 교육훈련비/년 산업재해율(비용)/년
	인재경영(20점)		○		
	복리후생 및 안전보건(20점)		○		
	건강한 노사관계(20점)			○	
	종업원 다양성(20점)		○		
II-3. 협력업체 및 사업 파트너 (100점=60+40)	거래시스템(30점)	○			(추가 40점) 입찰계약 위반건수/년 협력업체 지원금액/년
	상생협력(30점)			○	
II-4. 주주 및 투자자 (100점=80+20)	경영성과(20점)		○		(추가 20점) 전년대비 당기순이익 증가율
	지배구조(20점)	○			
	투명경영(40점)	○			
II-5. 경쟁업체 (100점=60+40)	공정거래(30점)				(추가 40점) 공정거래위반건수/년 로비목적 노출 비자금/년
	공정경쟁(30점)				
II-6. 지역 및 국제사회 (100점=60점+40점)	지역사회 기여(10점)		○		(추가 40점) 국내외 봉사활동 참여자/년 환경경영 투자금액/년
	투명사회 기여(20점)			○	
	환경보호활동(20점)			○	
	국제사회활동(10점)			○	
총1,000점	비계량 평가지표(총700점)	350	200	150	계량평가지표 (총300점)

출처: 박기찬·조봉순 (2009), '우리나라 기업의 윤리경영 평가지표 정립에 관한 연구: FKI-BEX 지표개발을 중심으로', 윤리경영연구, 11권 1호, p. 26.

이들의 평가지표 제안은 그동안 객관적 지표가 부족하여 평가결과의 활용이 미흡했던 점, 지표의 수가 너무 많고 복잡했던 점, 그리고 지표에 대한 전략적 가치치 배분이 모호했던 점을 보완하였다는 점에서 의미가 있었다.

윤리경영 평가지표에 대한 연구흐름을 보면 윤리경영의 범위 설정, 윤리경영 지표의 객관성 확대, 그리고 조직간 비교가 가능한 평가지표의 개발 같은 이슈들이 기존 윤리경영 지표개발의 목적으로 대두되었다. 특히 조직간 비교 가능한 평가지표를 개발하려는 시도는 이보다 최근에 이루어져서 경제정의연구소의 경제정의지수(Korean Economic Justice Institute Index: KEJI Index)와 한국기업지배구조원이 개발한 ESG지표 등이 활용되고 있다. 이들 지표들은 앞선 개발된 지표와 비교하여 평가영역의 차이가 있다고 할 수는 없지만 가중치와 점수화(scoring system)를 통해 가급적 다양한 유형의 조직들을 동일선상에서 비교하고자 시도하고 있다.

<표 7> 경제정의지수(KEJI) 지표의 항목별 평가지표 및 평가점수

항목	평가지표
건전성(20점)	주주구성의 건전성(7점): 내부지분율, 전문경영인정도 투자지출의 건전성(3점): 소비성 지출(접대비밀비 등) 자본조달의 건전성(10점): 위험성, 관계사출자 및 지급 보증 기타: 탈세 등(-3점)
공정성(11점)	공정성(3점): 공정거래 위반건수, 위반행위 등 투명성(8점): 불성실공시 및 사업보고서 적정성, 사외이사활동 기타: 언론사 지분보유, 금융기관 지분보유, 중소기업 고유업종 침해 등 협력관계 위반(건수별 -1점씩 최대 -2점)
사회봉사기여도(7점)	소외계층보호(4점): 장애인 고용비율, 여성채용비율 사회공헌(3점): 기부금
소비자보호 만족도(7점)	소비자 권리보호(2점): 서비스품질 우수기업 인증 등 품질(3점): ISO9000 인증여부 광고(2점): 광고비 과다지출 개선
환경보호만족도(10점)	환경개선노력(4점): 환경회계공시, 에너지효율 등 환경친화성(3점): 환경관련 인증(ISO14000 등) 및 수상 위반 및 오염실적(3점): 수질, 대기분진, 특정유해물질 오염실태
종업원만족도(10점)	작업장 보건 및 안전인증(2점): 인증 및 수상 인적자원투자(4점): 1인당 교육훈련비, 교육훈련비증가율 임금 및 복지후생(4점): 임금보상수준, 복리후생 기타: 종업원지주제도(1점)
경제발전기여도(10점)	연구개발노력(3점): 연구개발지출, 특허 및 장영실상 경영성과 및 경제기여(7점): 수익성, 성장성, 설비투자, 조세납부, 고용인력증가율, 배당성향, 노동생산성증가율, 수출기여도
총점(75점)	

출처: 이명순·김용(2015), '사회적 책임활동이 기업가치에 미치는 영향에 관한 연구: 통합지표(ESG와 KEJI)의 비교를 중심으로', 상업교육연구, 29권6호, p. 350.

경제정의지수(KEJI)는 1991년부터 경제정의연구소가 자체 개발한 평가모형에 기반을 하고 있으며 7가지 평가항목에 대해 49개의 평가지표 및 4개의 기타 지표를 포함하여 평가 점수를 산출하고 있다. <표 7>을 보면 대부분의 지표가 계량화되어 있으며, 특히 경제발전 기여도의 지표는 해당 기업의 회계정보를 활용하여 산출되고 있다. 경제정의연구소는 정량평가와 정성평가를 모두 적용하여 경제정의기업상을 선정발표하고 있다.

한국기업지배구조원이 개발한 ESG지표는 해당 기관이 2003년부터 실시해 온 기업지배구조 평가지표에 사회적 책임경영 부문과 환경경영 부문을 추가하여 평가범위를 확대한 결과물이다. 한국기업지배구조원은 상장기업에 대해 ESG 등급을 공표하고 이를 투자 의사 결정에 활용할 수 있도록 하고 있다. 또한 2011년부터 기존의 8등급 체계를 5등급 체계로 간소화하고 ESG 우수기업을 시상하고 있다. ESG 내용을 보면 환경경영(환경전략, 환경조직, 환경경영시스템, 환경성과, 이해관계자 대응), 사회책임경영(근로자, 협력사 및 경쟁사, 소비자, 지역사회), 지배구조(주주권리보호, 이사회, 공시, 감사기구, 경영과실 배분) 등이 지표의 측정항목으로 구성되어 있다. ESG는 점수로 표시되지 않고 등급제로 운영되고 있다.

윤리경영을 평가하기 위해 개발된 이상의 지표들과 한국윤리경영학회의 윤리경영 평가지표를 비교하고 평가절차 등을 고려해보면, 향후 한국윤리경영학회 평가지표의 개선방향을 생각해볼 수 있을 것이다.

첫째, 한국윤리경영학회 평가지표는 현재 정성평가지표가 대부분이지만 향후 계량화된 지표를 추가하여 정성평가와 정량평가를 모두 고려할 수 있어야 할 것이다. 이를테면 윤리경영 교육참가자수, 협력업체 지원금, 산업재해를 등 윤리경영의 각 영역에서 계량화될 수 있는 지표들을 찾아 장기적 추세를 평가하는 노력이 필요하다.

둘째, 여타 기관에서 개발된 지표들은 점수와 가중치를 공개하거나 명확히 하여 조직간 비교가 용이하도록 하고 있다. 이점에서 한국윤리경영학회의 지표 역시 점수산정방식을 명확히 하고 지원 이전에 당해 조직이 자가진단할 수 있도록 유도할 수 있다면 이상적일 것이다. 한국윤리경영학회의 윤리대상 추천방식에는 ‘자체 지원’이 포함되어 있기 때문에, 지표와 점수산정방식을 명확히 하면 자체 지원하는 조직이 스스로 진단한 결과를 가지고 지원여부를 고민해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 한국윤리경영학회에서 수상한 역대 조직들이 다른 윤리경영지표 상으로 상위권에 속하는 조직인지, 혹은 다른 지표로 측정된 결과와 다른 기관에서 윤리경영수상을 한 적이 있는 지 등을 조사하면 윤리경영대상의 타당성을 높일 수 있을 것이다. 현재 한국윤리경영학회의 윤리경영대상은 윤리경영의 확대를 촉진하기 위한 목적을 가지고 있어 조직 간 대규모 비교를 목적으로 하고 있지는 않은 상태이다. 다만 향후에 윤리경영상을 수여하는 다른 외부기관들과 정보를 공유하고 협력방안을 모색할 필요성이 있습니다.

3. 윤리경영의 성장단계

앞서 살펴본 윤리경영의 진단지표와 함께 이제부터는 윤리경영의 성장단계를 살펴보고자 한다. 그 이유는 윤리경영의 진단결과를 윤리경영의 성장단계의 관점에서 평가해보면 해당 조직이 당장 부족한 것이 무엇인지를 넘어서 장기적으로 윤리경영에 더 필요한 것이 무엇인지를 알 수 있기 때문이다. 윤리경영의 진단을 의뢰한 조직은 주로 겉으로 보이는 제도에 집중하는 경향이 있다. 그러나 윤리경영 관련 제도는 윤리경영에 중요한 요소지만 윤리경영 전체의 한 부분에 불과하다. 조직이 윤리경영을 더 높은 수준으로 발전시키기 위해서는 체계적인 제도뿐만 아니라 CEO의 강력한 의지, 윤리경영에 대한 구성원 간의 공감대, 윤리경영의 조직문화화 등 경영철학적 변화를 반드시 동반해야 한다.

윤리경영의 성장단계를 다룬 기존연구로서 본 연구에서는 Zedek(2004)과 Reidenbach & Robin(1991)의 CSR 발전단계모형을 참고하고자 하는데 이들은 윤리경영의 단계를 모두 5단계로 구분하고 있다. 먼저 Zedek의 연구를 살펴보면 CSR 발전단계가 방어적 대응에서 기업시민정신까지 5단계로 구성되어 있음을 알 수 있다. [그림 1]은 Zedek이 정의한 단계를 보여주고 있다.



[그림 1] Zedek(2004)의 CSR 발전단계

[그림 1]에서 방어적 대응단계는 가장 낮은 단계로서 사회적 책임을 거부하지만 단기적으로 채용, 판매, 생산성에 문제를 일으킬 수 있는 이미지의 실추에 대해서는 방어적으로 대응하는 단계이다. 법령 준수단계는 소송으로 이어질 수 있는 문제를 피하고 경영활동이 법의 위반을 피하도록 조치하는 단계이다. 경영프로세스 단계는 중기적 가치하락을 가져올 수 있는 사회적 책임 이슈를 경영프로세스에 포함하여 방지해 나가는 단계이다. 전략적 CSR단계는 사회적 이슈를 경영전략에 결합하여 장기적으로 조직에 이익이 되도록 하는 단계이다. 마지막으로 기업시민정신 단계는 가장 높은 수준의 CSR단계로 이익을 장기적인 관점에서 균형되게 접근하고 기업시민의 일원으로 조직을 정의하는 단계이다.

Zedek의 CSR 발전단계를 보면 윤리경영의 제도, 즉 프로세스는 윤리경영발전 단계의 3 단계 즉, 중간 정도에 위치해 있음을 알 수 있다. 이는 윤리경영제도를 체계화하는 것이 중요한 것이지만 그것이 가장 높은 단계의 윤리경영을 보장해 줄 수 없음을 시사하고 있다. 또한 법령준수의 단계는 CSR 발전단계의 2단계에 불과하기 때문에, 범위만 건수가 높은 조직은 윤리경영제도가 있다 하더라도 CSR 수준이 높다고 볼 수는 없다. 높은 수준의 CSR단계가 가지는 특징은 윤리경영이 전략적 수준에서 이루어지거나 조직의 경영철학 자체가 기업시민정신으로 접근해 가는 등 전략과 철학의 변화를 동반하는 것임을 알 수 있다.

다음으로 소개하는 Reidenbach & Robin(1991)의 윤리적 발달단계 모형 역시 기업의 CSR의 발달단계를 5단계로 나누어 서술하고 있다. 가장 낮은 발달단계는 CSR의 개념이 없는, 무도덕 단계로부터 마지막 5단계인 윤리적 선진단계까지 조직은 점진적인 윤리경영의 과정을 거치게 된다. 그들이 제시한 윤리경영의 5단계 진화과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, '무도덕 단계'는 자본가와 경영자만이 중요한 이해관계자라고 생각되며, 기업이익의 극대화만이 조직의 유일한 목표인 단계이다. 이 단계에서 기업은 대가를 치르더라도 기업의 이익을 극대화하면 된다고 생각한다.

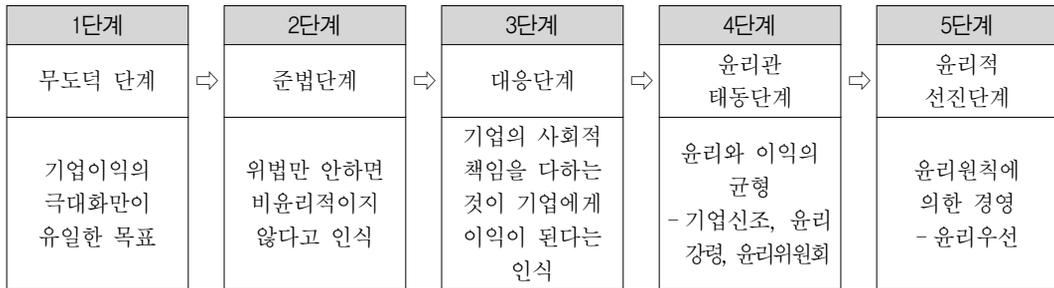
둘째, '준법단계'는 법을 어기지 않는 것만으로도 기업의 사회적 책임을 다하는 것으로 인식하는 단계이다. 이 단계에서 조직은 법규만 지키면 된다고 생각하기 때문에 그 이상의 윤리는 고려하지 않는다.

셋째, '대응단계'는 기업의 사회적 책임을 다하는 것이 기업에 이익이 된다는 인식이 시작되는 단계이다. 그러나 이 단계에서 조직은 사회적 책임활동이 기업에 이익이 되는 수단이라는 인식에 여전히 머물러 있다. 대응단계에서는 조직이 보여주기식 공헌활동을 많이 하며, 사회공헌활동을 대외적으로 홍보함으로써 이익을 얻고자 노력한다.

넷째, '윤리관 태동단계'는 CSR이 기업의 이익이 된다는 사실에서 더 발전하여 윤리와 이익의 균형을 생각하기 시작하는 단계이다. 태동단계 단계에서는 기업신조에 윤리경영이 포함되며 윤리강령을 선포하고 윤리위원회 등을 조직하는 등 보여주기 식의 CSR 활동에서 점차 벗어나 이해관계자를 고려하고자 노력하게 된다.

다섯째, '윤리적 선진단계'에서는 윤리가 기업 경영의 최우선목적이 된다. 윤리원칙에 의한 행동이 다른 어떤 것보다 우선시 되는 단계로 CSR이 조직문화로 뿌리내리도록 전 직원들에게 윤리경영의 공감대가 형성하고자 하는 단계이다.

Reidenbach & Robin(1991)가 정리한 기업의 윤리적 발달단계를 그림으로 요약하면 다음과 같다.



출처: R. E. Reidenbach and D. P. Robin, 1991, "A Conceptual Model of Corporate Moral Development", Journal of Business Ethics

[그림 2] 기업의 윤리적 발달 단계

CSR단계가 발전하기 위해서는 시간적으로 적지 않은 기간이 필요하다. 윤리경영을 위한 제도의 도입은 단기적인 노력으로 가능하지만 윤리경영이 전략이나 철학 자체에 변화를 주기 위해서는 수년간의 장기적인 노력이 필요하다. 윤리경영의 성숙단계는 윤리경영의 제도를 넘어서서 경영철학과 조직문화, 경영원칙 자체를 변화를 요구하고 있으면 무엇보다 최고경영진의 강력한 의지가 필수적으로 결부되어 있다.

4. 윤리경영 수상기업의 특성

본 연구는 한국윤리경영학회의 윤리경영대상 수상기업들이 보이는 특성을 살펴보는 데 목적이 있다. 이를 위해서 연구자는 윤리경영지표와 윤리경영의 발전단계에 대해 앞에서 고찰해 보았다. 윤리경영대상 조직은 윤리경영의 지표 영역 상에서 베스트 프랙티스를 갖고 있으며 한편으로 윤리경영의 발전단계 상 성숙단계에 속하는 조직들이다. 본 연구는 윤리경영대상 수상기업들의 심사자료, 심사위원들의 심사의견서, 공적서 등을 검토한 결과 다음과 같은 4가지의 공통특성을 발견하였다.

첫째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영활동을 장기간 추진한 결과, 윤리경영의 성장단계 중 성숙단계로 들어가는 조직들이었다. 이들 조직들은 Reidenbach & Robin(1991)의 윤리적 발달단계 중 4단계 이상 혹은 Zedek(2004)의 CSR 발전단계 중 경영프로세스 반영단계 이상으로 윤리경영이 발전되어가는 조직들이었다.

둘째, 윤리경영대상 수상조직은 CEO가 윤리경영의 확고한 의지와 철학을 가지고 윤리경영을 확대한 조직들이었다. 수상조직은 윤리경영을 기업철학으로 자리매김하면서 CEO가 바뀌더라도 조직의 주요 정책으로 윤리적 관행이 지속되는 경향이 나타났다.

셋째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영 평가지표 전반에 걸쳐서 윤리경영활동이 고르게 활성화되어 있었다. 특히 추진체계와 전담조직, 프로세스 관리가 상시적으로 이루어지

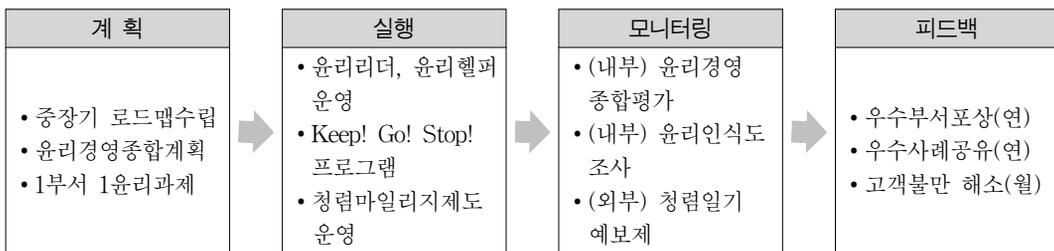
는 특징을 가지고 있었다. 윤리경영의 관리에 있어서는 계량화된 평가지표를 통해 구체적으로 목표를 설정하고 진척도 관리를 하고 있는 조직들이 많았다.

넷째, 윤리경영대상 수상조직은 윤리경영에 대한 구성원의 참여도가 높았으며 윤리경영이 단지 제도의 도입에 그치지 않고 조직문화로 체화되고 있었다.

위와 같이 4가지 공통 특성은 윤리경영대상 수상조직의 활동과 제도측면에서 자주 발견되었다. 본 연구에서는 이러한 점을 보다 구체적으로 살펴보기 위해 공공기관과 영리기업의 대표적 사례를 각각 한 개씩 선정하여 다음에서 살펴보고자 한다. 공공기관의 사례로서는 한국가스안전공사를 참고하고자 하며, 영리기업의 사례로서는 현대카드를 참고하고자 한다. 이 두 조직은 비교적 최근에 수상한 조직들로서 윤리경영대상 조직이 가진 특성들을 많이 포함하고 있었기 때문에 본 논문에 소개하고자 한다.

한국가스안전공사는 2015년에 윤리경영대상을 수상한 조직인데, 무엇보다 CEO의 확고한 추진의지로 2011년부터 책임경영을 핵심 경영방침으로 채택하였다. 한국가스안전공사는 2004년과 2014년에 각각 윤리경영 선포식을 개최하였다. 2004년의 윤리경영 도입 이후 10여년의 윤리경영 추진 노력은 점차 결실을 맺어 한국가스안전공사는 2012년 국민권익위로부터 청렴도 최우수기관으로 선정되었고, 2014년에는 지속가능경영실태조사(KOBEX SM) 7년 연속 AAA등급을 획득하였다.

2004년 이후 CEO의 교체가 이루어졌음에도 불구하고 한국가스안전공사의 윤리경영체계는 지속적으로 개선되는 과정을 거쳤다. 그 배경은 한국가스안전공사의 윤리경영 관리체계에서 찾을 수 있다. 관리체계는 계획, 실행, 모니터링, 그리고 피드백을 반복하는 순환과정으로 구성되어 있는데, [그림 3]은 이러한 관리체계의 흐름도를 보여주고 있다.



출처: 양동훈·고은정 (2015), “공공기관 CSR 발전단계: 한국가스안전공사 사례를 중심으로“, 윤리경영연구, 15권1호, p.11

[그림 3] 한국가스안전공사 윤리경영 관리체계

윤리경영의 모니터링이 가능하기 위해서는 정성평가지표 외에 가급적 계량화된 지표가 큰 도움이 된다. 다음 <표 8>은 한국가스안전공사의 종합평가지표를 나타내고 있는데, 부

폐방지 영역에 비계량지표가 있는 것과 함께 투명성과 책임성 영역에 계량지표를 상당부분 설정하여 활용하고 있다. 합리적으로 설정된 계량지표를 적절히 활용하면 조직은 윤리경영 활동을 지속적으로 개선하는데 큰 도움을 얻을 수 있다.

<표 8> 윤리경영 종합평가 지표

분야	구분	평가지표	배점	
			본사	지역
부패방지 (50)	비계량	<ul style="list-style-type: none"> • 청렴활동 1부서 1과제 갖기 추진실적(과제에 포함할 내용) <ul style="list-style-type: none"> - 자율윤리 실천과제 - 이해관계자 제도개선 - 부패방지제도 개선사례 	50	30
	계량	<ul style="list-style-type: none"> • 자체청렴도조사 측정결과 • 부패사례 발생, 징계조치 시① 	- 감점	20 감점
투명성 (10)	계량	<ul style="list-style-type: none"> • 검사절차안내 및 이의제기용이성 공한문 발송② • 클린신고센터 신고③ 	- 가점	10 가점
책임성 (40)	계량	• 윤리경영 부서교육④	-	10
		• 임직원 윤리 참여율	15	10
		• 너바나 퀴즈 참여율	20	10
		• KGS 윤리인식도 측정 참여율	15	10
		• 청렴 골든벨 수상부서/윤리아이디어 참여⑤	가점	가점

- ① 부패사례 발생, 징계조치 시 감점(최대 10점)
 - 해임(4점), 강등(3.5점), 정직(3점), 감봉(2.5점), 견책(2.0점), 경고(1.5점), 민원(1.0점)
 - 내부고발로 인한 징계는 감점 없음
- ② 검사절차안내 및 이의제기용이성 공한문 발송
 - 3회 이상(10점), 2회(8점), 1회(6점)
- ③ 클린신고센터 신고(1점/건)
- ④ 부서 집합교육-1회당 1점(최대10점)
- ⑤ KGS청렴골든벨, 윤리아이디어 수상(1위-5점, 2위-4점, 3위-3점)

- 각종 공모전 및 이벤트 참여부서(CEO퀴즈, 너바나퀴즈, 인식도 측정)
 - ※ 참여율=참여인원/현원×가중치

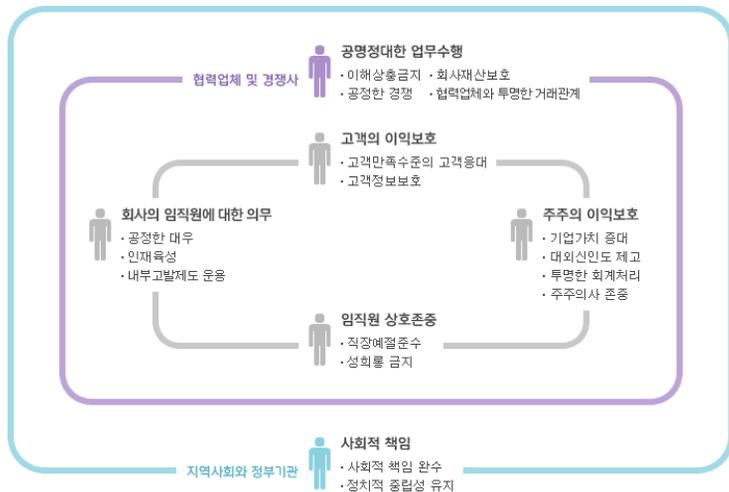
출처: 양동훈·고은정 (2015), “공공기관 CSR 발전단계: 한국가스안전공사 사례를 중심으로“, 윤리경영연구, 15권1호, p. 12.

한국가스안전공사는 윤리경영체계가 성숙단계에 진입하면서 윤리경영을 하나의 조직문화로 구축하고자 시도하였다. 윤리경영이 구성원 개인 수준까지 확대되기 위해서는 무엇보다 구성원의 참여도를 증진시키는 것과 구성원에 대한 반복적인 윤리교육이 필요하다. 이를 위해 한국가스안전공사는 윤리·청렴 페스티벌을 개최하여 청렴 아이디어 공모, 청렴메

시지 웰린지, 윤리경영 퀴즈, 청렴 골든벨 같은 내부 행사를 개최하기도 하였다.

한국가스안전공사의 사례는 앞서 언급한 윤리경영대상 수여조직의 공통특성을 상당부분 담고 있다. CEO의 확고한 추진의지로 시작된 윤리경영은 10여년의 기간을 거쳐 조직에 정착되었으며, 윤리경영 평가지표를 최대한 계량화하여 계획에서 피드백까지의 성과관리를 유기적으로 수행하였다. 또한 구성원의 참여도를 높이기 위해 내부 이벤트와 윤리경영 교육체계를 수립하였다. 한국가스안전공사의 윤리경영은 제도에서 시작되어 점차 전략과 철학적 차원으로 발전시켜 나간 사례로 볼 수 있다.

현대카드는 영리조직의 사례로 2015년 한국윤리경영학회의 윤리경영대상을 수상한 기업이다. 현대카드는 그 이전인 2004년과 2006년 2차례 한국에서 가장 존경받는 기업(한국능률협회컨설팅 신용카드부문)으로 선정되기도 하였다. 현대카드가 윤리경영을 경영프로세스로 추진하게 된 배경은 2003년에 취임한 정태영 사장의 의지가 중요한 역할을 하였다. 2003년경 카드업계 대란으로 국내 카드업계가 위기를 맞은 상황에서 정태영 사장은 CSR을 경영 프로세스 전반에 확대할 필요성을 강조하였다. 정태영 사장의 취임 이후 현대카드는 무관용원칙을 선언하고 모든 임직원이 반드시 지켜야 할 최소한의 윤리원칙을 정립하였다. 이를테면 고객정보 보안, 협력업체와의 거래 투명성, 성희롱예방 등 다수의 윤리원칙들이 제시되었다(석진홍·박우성, 2014). [그림 4]는 현대카드 CSR의 추진방향을 요약해서 보여주고 있다.



출처: 석진홍·박우성(2014), “현대카드 CSR의 진화와 도전:발전단계이론을 중심으로”, 윤리경영연구, 14권1호, p.50.

[그림 4] 현대카드 CSR 추진방향

현대카드는 CSR을 경영의 제 1원칙으로 설정한 이후, 최고경영자의 확고한 리더십 하

에 앞서 설명한 Zedek(2004)의 CSR 발전단계 중 경영프로세스단계를 거치게 되며 2009년 이후 지금까지는 전략적 CSR 단계에 머물러 있는 것으로 평가되고 있다 (석진홍·박우성, 2014). 이는 CSR이 기업의 생존과 경쟁력을 결정하는 핵심기업가치가 되었기 때문에 가능한 것이었다.

현대카드가 수행하는 사회공헌활동이 점차 늘어나서 현대카드의 윤리경영은 카드사업과 직접 관련이 없는 영역까지 확대되고 있다. <표 9>는 현대카드의 다양한 사회공헌활동을 보여주고 있다. 현대카드는 전략적 CSR단계로 들어가면서 사회에 얼마나 기부하느냐 보다 사회에 어떻게 이익을 환원하고 이를 경쟁우위로 활용하는 지를 더 중요시하고 있다.

<표 9> 현대카드의 사회공헌 활동

구분	프로그램	프로그램 소개
소상공인지원	봉평장	전통시장을 지키기 위한 지속 가능한 시장 모델 구축
	드림실현	소상공인 대상 사업 성공의 꿈을 실현 시켜주는 프로젝트
지역개발	서울역 버스환승센터	버스환승센터에 첨단 IT 기술과 예술을 결합시킨 아트쉘터 설치
	가과도 프로젝트	가과도 자연을 최대한 살려 지속 발전 가능한 섬으로 구축 (진행 중)
	제주도 버스정류장	제주도와 어우러지는 버스정류장 디자인 시스템 구축
디자인기부/ Collaboration	it Water	중소 생수업체와 협업하여 프리미엄 생수 용기 디자인, 품질 개발 및 유통 기회 제공
	My Taxi	운전자 중심이 아닌 승객 중심의 컨셉트카 개발
	제주삼다수	브랜드 위상에 맞는 디자인 리뉴얼(진행 중)
소외계층 지원	SNU 멘토스쿨	서울대 학생이 소외 청소년들에게 학습 재능을 기부하고 현대카드는 서울대 학생에게 장학금 지급
	한예중 공연, 장학금 지원	한예중 재학생과 졸업생으로 구성된 공연팀이 문화 소외계층을 찾아 공연을 하는 것을 후원
공공기관 지원	주미 대한제국 공사관 매입 지원	주미 대한제국공사관 환수에 필요한 협상과 비용 지원

출처: Ethics, Culture, Pride 현대카드 윤리경영(현대카드 내부자료, 2014)

앞서 한국가스안전공사와 현대카드의 사례를 통해 알 수 있는 점은 이들 윤리경영대상 수여조직들이 윤리경영의 발전단계 중 성숙단계에 있다는 점이다. 이 단계에서는 윤리경영이 조직의 핵심가치로 정립되고, 윤리경영이 보여주기 식의 활동을 넘어 체계적인 성과관리 프로세스의 한 축이 되고 있음을 알 수 있다. 이들 조직이 윤리경영의 성숙단계로 진입한 배경에는 최고경영자의 명확한 의지와 장기간의 추진의지가 큰 힘이 되고 있다. 특히 윤리경영이 전략적 CSR의 단계로 발전하기 위해서는 최고경영진의 리더십이 무엇보다 필

수적임을 이들 사례가 보여주고 있다.

III. 결론 및 제언

윤리경영 평가활동은 크게 윤리경영에 대한 분석과 미래 윤리경영 발전을 위한 처방으로 나누어질 수 있다. 국내 윤리경영 평가기관은 2000년대 초반부터 윤리경영 평가기준을 정립하고 윤리경영 수준을 분석하는 측정활동에 집중하여 왔다. 전국경제인연합회의 윤리경영 자율진단지표, 한국윤리경영학회의 윤리경영 평가지표, 경제정의연구소가 제시한 경제정의지수, 한국기업지배구조원의 기업지배구조 평가지표와 ESG지표 등은 윤리경영의 수준을 체계적으로 측정하고 분석하는 활동이었다. 국내 윤리경영의 평가지표와 측정이 체계화되면서 향후에 윤리경영 평가기관은 측정과 처방을 동시에 할 수 있는 단계로 더욱 발전되어야 할 것이다. 처방적 역할은 앞으로 측정활동과 더불어 조직에 실제적인 도움을 줄 수 있는 역할이 될 것이다.

한국윤리경영학회의 윤리경영대상 사업은 그동안 윤리경영의 베스트 프랙티스를 전파하고, 모범적 윤리경영의 사례를 확대하는데 일정부분 역할을 하였다. 그러나 앞으로 윤리경영의 지표개발과 윤리경영의 전파에 있어서 해야 할 역할이 더 많이 남아있다고 볼 수 있다. 제언으로 다음과 같은 점을 고려해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 현재의 윤리경영평가지표는 대기업과 같이 윤리경영제도와 운영절차를 발전시켜온 조직에 적용하기 쉽도록 되어 있다. 이에 비해 중소기업은 윤리경영의 제도와 운영절차가 미비하여 윤리경영 평가 시 자칫 소외될 우려가 있다. 따라서 윤리경영 평가지표를 대기업과 중소기업에 각각 차별화할 수 있는 방안이 현실적으로 필요하다. 또한 상장기업과 비상장기업의 평가 시 상장기업에만 해당되는 사외이사 비율, 이사회 개최 등은 비상장기업에 적용될 수 없기 때문에 상장기업과 비상장기업 각각에 적용되는 평가지표를 개발해야 할 필요가 있다.

둘째, 국내에서는 복수의 기관들이 각기 윤리경영지표를 제정하고 평가해서 우수한 조직들에게 윤리경영상을 수여하고 있다. 윤리경영 평가기관들이 늘어나면서 이들 간의 협조와 정보공유의 필요성 역시 증가하고 있다. 한 평가기관이 심사대상 조직에 대한 모든 정보를 수집하는데는 한계가 있기 때문에 윤리경영 평가기관들 간의 정보공유와 협력관계가 향후 더욱 필요할 것이다.

셋째, 윤리경영은 제도도입과 조직문화 혁신에 앞서 최고경영자의 윤리적 관점과 윤리경영에 대한 의지가 선행되어야 가능하다. 그러나 윤리경영 평가 시 계량화된 지표에 추가하여 최고경영자가 가진 윤리적 리더십 같은 비정량적 요소는 간과되기 쉽다. 윤리경영에 대한 최고경영자의 의지는 정량화되기 힘들 수 있지만 사회 내 평판조사를 통해서 측정하

면 불가능한 것만은 아닐 것이다.

장기적으로 한 조직의 윤리경영 수준은 그 조직의 리더가 가진 윤리관에 따라 결정된다. Carroll(1991)은 경영자의 윤리수준을 3가지로 구분하고 있는데, 비윤리적 경영관리, 윤리적 무관심 경영관리, 윤리적 경영관리로 그 수준이 높아지는 것으로 정의하고 있다. 비윤리적 경영관리의 윤리관을 가진 경영자는 이익 지상주의를 지향하기 때문에 윤리적 개념을 등한시 한다. 윤리적 무관심 경영관리의 윤리관을 가진 경영자는 법규를 준수하고 사회적 통념 안에서 행동하지만 항상 이익을 우선시 하는 행동을 한다. 마지막으로 윤리적 경영관리의 윤리관을 가진 경영자는 이익을 추구하지만 합법적이고 공정한 방법을 통한 이익만을 추구한다. 또한 기업을 둘러싼 이해관계자들의 삶의 질을 높이고자 기업의 목적을 조정할 수도 있다.

국내 윤리경영의 발전과정은 Carroll의 비윤리적 경영관리에서, 윤리적 무관심 경영관리를 거쳐, 현재는 윤리적 경영관리로 성숙되어 가는 과정을 보이고 있다. 특히 한국윤리경영학회의 윤리경영대상 수여조직의 사례를 조사해 보면, 윤리경영에 대한 최고경영자의 의지와 추진노력이 윤리경영의 가장 큰 동력이 되고 있음을 알 수 있다.

윤리경영대상 수여조직의 대다수는 윤리경영의 발달단계 중 성숙단계에 진입한 조직들이며, 윤리경영을 하나의 체계적 프로세스로 정립하여 꾸준히 강화시켜나가는 경영프로세스를 가지고 있다. 이들 조직들은 윤리경영을 더 이상 보여주기 식의 홍보활동으로 보지 않고 기업의 전략적 방향과 결합하여 추진하는 전략적 윤리경영의 단계를 모색하고 있다. 또한 윤리경영을 이익과 대등하게 중요한 성과로 간주하고 있으며 성과관리를 통해 장기적으로 윤리경영의 수준을 높여나가려는 시도를 하고 있다.

[참고 문헌]

- 박기찬·조봉순(2009), '우리나라 기업의 윤리경영 평가지표 정립에 관한 연구: FKI-BEX 지표개발을 중심으로', 『윤리경영연구』, 11권 1호, 1-29.
- 산업자원부(2002), 기업윤리 경영실태조사 평가지표개발 및 실태조사에 관한 연구, 산업정책연구원.
- 산업정책연구원(2006), 『주요기업의 윤리경영 실태조사』.
- 석진홍·박우성(2014), “현대카드 CSR의 진화와 도전:발전단계이론을 중심으로”, 『윤리경영연구』, 14권1호, 39-59.
- 양동훈·고은정(2015), “공공기관 CSR 발전단계: 한국가스안전공사 사례를 중심으로”, 『윤리경영연구』, 15권1호, 1-31.
- 이명순·김용(2015), ‘사회적 책임활동이 기업가치에 미치는 영향에 관한 연구: 통합지표(ESG와 KEJI)의 비교를 중심으로’, 『상업교육연구』, 29권6호, 345-374.
- 이종영(2013), 『기업윤리』, 7판, 탐북스.
- 전국경제인연합회(2007), 『윤리경영 자율진단지표』.
- 전국경제인연합회(2006), 『기업의 윤리경영 매뉴얼과 사례』.
- 전국경제인연합회(2005), 『기업의 윤리경영 지도』.
- Carroll, Archie B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, *Business Horizons*(Indiana University Graduate School of Business), July-August, 44-45.
- Reidenbach, R. E. & Robin, D. P. (1991), “A Conceptual Model of Corporate Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, 10, 273-284.
- Zedek, S. (2004), “The Path to Corporate Responsibility”, *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.

The Characteristics of the companies that won the Ethics Management Awards

Donghoon Yang*

The purpose of this study was to analyze the characteristics of the companies that won the Ethics Management Awards of the Korean Ethical Management Association. The purpose of this study is to examine the various indicators of ethical management developed in Korea and to apply the theories about the development stage of ethical management to the award—winning companies. The common characteristics of the companies awarded by ethical management can be summarized in four major ways. First, the award-winning organizations were organizations that entered the mature stage of the growth stage of ethical management as a result of long-term promotion of ethical management activities. Second, the organization that received the ethical management started to expand the ethical management from the firm commitment and philosophy of the CEO's ethical management. Even if the CEO changed, the ethical practice tended to be continued as the main policy of the organization. Third, the organization that received the award of ethics management was actively engaged in ethical management activities throughout the ethical management evaluation index. Especially, the propulsion system, dedicated organization, and process management were always performed. Fourth, as the participation of ethical management members in ethical management has increased, the award—winning organization has been embodied in organizational culture, not just introduction of the system.

Key words: Ethical Management, CSR, CSR Evaluation Index, CSR Development Stages

* Professor, School of Business, Sogang University, dhyang@sogang.ac.kr

■ 저자 소개

양동훈(Donghoon Yang) 미네소타대학교에서 인적자원 및 노사관계학으로 박사학위를 취득하고 현재 서강대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 인사 및 조직관리 분야에 대한 관심을 기반으로 임금관리, 노사관계, 리더십 등에 관한 연구를 해왔다. 「인사조직연구」, 「조직과 인사관리연구」, 「산업관계연구」 등의 학술지에 논문을 게재했고 저서로는 「4차 산업혁명 일과 경영을 바꾸다」, 「K-매니지먼트 3.0」, 「누구를 리더로 세울 것인가」 등이 있다.

[토론]*

윤리경영대상 수상제도에 대한 소회

박우성**

학회에서 윤리경영대상을 받은 기업들의 윤리적 수준이나 특성을 규명하는 작업은 향후 학회에서 대상을 부여하는 기준들을 점검하고 개선방향을 찾기 위해서 반드시 실행되어야 할 중요한 일이라고 생각합니다. 또한 그 과정에서 찾아진 발견점들은 향후 윤리경영을 지향하면서 상을 받고자 하는 잠재적 후보기업들에게도 매우 중요한 시사점을 제공할 수 있습니다. 그러한 점에서 이 연구가 가지는 중요성이 매우 크고 적시성도 높습니다. 연구 내용도 체계적이고 시사점도 풍부합니다. 역사적으로 발전되어 온 윤리경영 평가지표의 변화 역시 매우 흥미롭고 유용합니다. 향후 윤리경영대상 수상제도가 발전적으로 정착되기 위해서는 다음 사항들에 대해 좀 더 고민해볼 여지가 있다고 판단되어 몇 가지 의견을 제시해 봅니다.

1. 중소기업의 윤리경영과 평가지표

중소기업의 경우 설령 CEO가 윤리경영에 대한 의지가 강하다고 해도 이를 실행할 수 있는 경험이나 인력, 자금 등의 자원이 크게 부족할 수밖에 없습니다. 따라서 윤리경영 실천을 위한 제도나 시스템이 미비할 수밖에 없습니다. 그런 관점에서 볼 때, 연구에서 지적한 바와 같이 그 결과 윤리경영대상을 수상한 중소중견 기업들의 수가 적은 것은 당연해 보입니다. 그러나 학회에서 상을 주는 목적 중의 하나가 기업들의 자발적인 윤리경영 노력을 촉진하고 격려하는 것이라는 점을 고려할 때 중소중견 기업들에게도 대기업과 마찬가지로의 평가지표를 적용하고 평가하는 것이 효과적인 것인지에 대한 논의가 필요합니다. 사실, 윤리경영에 적극적인 우량 대기업들은 이미 여러 기관과 학회에서 다양한 상을 수상한 경우가 대부분이며 따라서 하나의 상을 더 받는다는 것이 특별한 자극이나 격려가 되지 못하는 것이 현실입니다. 따라서 중소중견기업들이 윤리경영에 대해 더 적극적인 관심을 기울이고 열심히 노력할 수 있도록 만들기 위해 중소중견기업에게 적합한 평가지표를 대

* (편집자 주) 여기 수록된 토론은 앞 논문에 대한 심사평가나 수정요구와는 별도로 본 주제와 관련하여 추가적인 의견을 제시한 것임을 밝힙니다. 이와 같은 추가적인 토론은 해당 주제에 대해 저자와 다소 다른 시각 또는 보완이 되는 주장을 제시함으로써 독자들이 해당 주제에 대해 좀 더 폭넓은 이해를 하는 데 기여할 것으로 기대합니다.

** 경희대학교 경영대학 교수, pwoosung@khu.ac.kr

기업과 차별화해서 설계하거나 운용해야 하는 것인지를 검토할 필요가 있습니다.

2. 윤리경영과 CEO의 역할

윤리경영의 실천과 성과에 있어서 CEO가 중요하다는 점은 이론의 여지가 없습니다. 다른 모든 전략적 변화들이 CEO의 몰입이나 지원을 필요로 하는 것이 사실이지만 윤리경영의 실천은 더욱 그러합니다. 진정한 윤리경영을 위해서는 때로 눈에 보이는 기회를 포기하거나 재정적인 손실을 감수해야 하기 때문입니다. 저자가 결론 부분에서 “한 조직의 윤리경영 수준은 그 조직의 CEO가 가진 윤리관에 따라 결정된다”고 설명한 부분에 대해 전적으로 공감하고 동의합니다.

이렇게 윤리적 CEO의 역할이 중요하다면 어떻게 CEO들을 윤리적으로 만들 수 있는 것인지가 중요한 논의 주제라고 할 수 있습니다. 사회적 책임투자(SRI) 등과 같이 자본 시장의 힘을 이용하는 것이 하나의 대안이라고 한다면 보다 근본적으로 CEO의 도덕적 가치 지향을 강화하는 것이 또 다른 대안이라고 할 수 있습니다. 전자의 경우 이미 지속가능경영보고서(sustainability report), ESG 투자, SRI 등이 활발해지면서 매우 큰 진전을 보고 있는 반면 후자의 경우 아직 충분한 논의가 이루어지지 못하고 있는 상황입니다. 학교 교육을 통해 미래의 지도자들에게 필요한 윤리적 가치를 어떻게 체화시킬 것인지, 조직내의 리더십 육성을 통해 그러한 시도가 어떻게 이루어져야 하는지, 창업자들에게 투자를 하는 경우 이들의 윤리적 가치가 고려되어야 할 필요가 있는 것인지 등등 다양하고 심도깊은 논의가 필요합니다.

3. 윤리경영관련 상(賞)의 과잉공급

연구에서 나타나 있듯이 많은 곳에서 윤리경영지표를 제정하고 평가해서 우수한 조직에게 윤리경영과 관련된 상을 부여하고 있습니다. 윤리경영 노력을 촉진한다는 취지는 매우 좋지만 많은 기관에서 이런 저런 상이 제정되고 부여되면서 상이 가지는 의미나 효과가 저하되고 있는 것도 사실입니다. 일부 기업들은 지나치게 많은 상을 수상하면서 상을 받는 의미가 줄어들기도 하고 또 윤리경영을 적극적으로 하는 기업임에도 불구하고 상을 받는 것에 별다른 관심을 보이지 않으면 수상후보에서 아예 제외되는 경우도 발생합니다. 이러한 현상은 비단 윤리경영관련 상에만 국한되는 것은 아니며 다른 많은 상의 경우도 예외가 아닙니다.

이러한 부작용을 해소하기 위해서는 윤리경영 수준을 평가하고 상을 주는 조직이나 기관들간에 긴밀한 협력이나 정보 공유가 필요해 보입니다. 이를 통해서 과도한 중복 수상을 지양하는 한편 숨어있는 윤리경영 기업들을 발굴해 낼 수 있을 것입니다. 그러나 각 조직이나 기관들간의 협력체계를 구축하는 것은 결코 쉬운 일이 아닙니다. 윤리경영 생태계가

효과적으로 작동할 수 있도록 유연하면서도 효과적인 협력 플랫폼을 어떻게 구축할 것인가에 저자의 생각이나 제언이 우리나라 윤리경영 발전에 큰 도움이 될 수 있으리라 생각합니다.