

2006. 7. 28

국가청렴위원회 기업윤리센터

기업윤리 브리프스 *Business Ethics Briefs*

< 차례 >

01 UN Global Compact 반부패 원칙

UN Global Compact 개요

선물, 식사, 향응 제공

부패와의 전쟁 : 토탈그룹 사례

29 국내 기업의 윤리경영 사례

SK텔레콤

웅진씽크빅

37 국내 윤리경영 동향

☞ 이 자료는 국가청렴위원회 디지털기업윤리센터(<http://ethics.kicac.go.kr>)에서도 보실 수 있습니다.

I. UN Global Compact 반부패원칙

- * 2006년 4월 UN Global Compact가 발간한 「기업의 반부패원칙(10th Principle) 실천 모범사례(*Business against corruption : Case stories and examples*)」 책자중 일부 내용을 번역, 정리한 것임

【UN Global Compact 개요】

1. 발족경위

- 1999년 1월 스위스 WEF(World Economic Forum) 총회 연설에서 Kofi Anan UN 사무총장은 『The Global Compact』을 제창하고 세계 경제 지도자들의 동참을 호소
 - 2000년 7월 New York의 UN본부에서 기업 지도자, UN 기구, 노동·시민단체들이 참석하여 Global Compact을 발족하고 국제 사회에서 기업이 사회적 책임을 이행함으로써 세계화의 제 문제들에 대한 해결을 지향

2. 10개 원칙

- 기업들이 인권, 노동, 환경, 반부패 등 4개 범주에 대하여 다음과 같은 10가지 원칙을 지지하고 채택하여 규범화할 것을 주문

가. 인권

- 원칙 1: 기업은 국제적으로 공표된 인권의 보호를 지지하고 존중한다.
- 원칙 2: 기업은 인권 확대에 연루되지 않을 것을 확실히 한다.

나. 노동기준

- 원칙 3: 기업은 실질적인 결사의 자유 및 집단 교섭권을 인정한다.
- 원칙 4: 기업은 모든 형태의 강제 노동을 철폐한다.
- 원칙 5: 기업은 아동 노동을 효과적으로 철폐한다.
- 원칙 6: 기업은 고용과 직업에 관한 차별을 철폐한다.

다. 환 경

- 원칙 7: 기업은 환경 문제에 대한 사전주의적인 접근법을 지지한다.
- 원칙 8: 기업은 더 큰 환경 의무를 장려하는 조치를 수행한다.
- 원칙 9: 기업은 환경 친화적인 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

라. 반부패

- 원칙 10: 기업은 금품 강요 및 뇌물 등을 포함한 모든 형태의 부패에 반대한다.

3. 참가자에게 제공되는 기회

- 네트워크 : 대화, 교육, 사업을 통하여 각 지역에서의 Global Compact 이행을 지원하기 위하여 전 세계 수많은 국가들과 지역에 형성된 네트워크를 이용할 수 있음
- 토론회 : 활동지향적이며 국제화와 기업시민의식에 초점을 맞춘 모든 지역적 또는 국제적인 회의와 정책토론회를 지원
- 교육 : 기업들은 웹사이트를 통해 기업 관행, 기업 경영, 교훈 등에 관한 실질적인 사례를 공유하고 이를 개발하기 위한 교육 과정에 참여 가능
- 파트너십 프로젝트 : UN기구와 시민사회단체들과 연계된 파트너십 프로젝트에 참여 가능

4. 가입 현황

- 2006년 3월 현재 전 세계 90개국에서 3,541개 기업 및 단체가 가입한 가운데 국내에서는 한국전력, 한국토지공사, Eco-Frontier, 한국남동발전, 우리은행, 한국서부발전, 대우증권, 한국중부발전 등 8개 기업이 가입하고 있으나 아시아 여타 국가에 비해 가입 실적이 저조
 - 아시아에서는 일본(47개), 중국(70개), 싱가포르(12개), 인도네시아(25개), 필리핀(143개) 등의 국가에서 총 599개 기업 및 단체가 가입

【선물, 식사, 향응 제공】

1. 개요

- 공직자에 대한 뇌물공여를 금지하는 규정들은 그 내용이 명확하여 기업들은 뇌물공여의 위험에 대해 잘 인식하고 있음
 - 또한 기업들은 뇌물공여 금지 방침, 종업원 교육, 내부 신고 전화와 시정 조치 등을 통해 기업의 투명성, 평판 및 주주가치 제고를 위해 노력하고 있음
- 그러나 공직자에 대한 선물 및 향응 제공과 관련한 지침들은 그 내용이 매우 불분명함
 - 선의를 표현하기 위해 식사 등을 제공하는 것이 적당하고 정당한지 또는 회사로고가 새겨진 비싼 물품을 선물하는 것은 적절한지에 대한 판단이 어려움
 - 현금의 경우 당연히 외국 공직자에 대한 선물로 허용된 것은 아니지만, 중국에서는 새해맞이 전통으로 '홍빠오'(소량의 현금을 담은 작은 빨간 봉투)를 건네는 것이 널리 인정됨
 - 외국 공직자에게 '비싼' 선물을 주는 것은 뇌물로 인정되기가 쉽지만, '비싸다'의 기준에 대해서는 다국적기업의 고위 간부와 보통 급여의 외국 공직자가 다르게 해석할 수 있음
- 식사 접대 또한 참고할 만한 기준이 매우 부족한 상태여서 또 다른 위험을 초래함
 - 회사 구내식당의 점심식사 대접은 허용될 수 있지만, 런던 최고 식당에서 공직자와 그 배우자에게 저녁식사를 대접하는 것은 부당하다고 의심받을 수 있음
- 향응의 경우에도 일반적으로 뇌물로 의심받을 여지가 있지만 상황에 따라 타당할 수 있다고 권고하는 정도에 그침

- 기업들은 공직자에 대한 선물, 향응 및 식사 제공과 관련된 문제를 다룰 때 법령 내용이 국가마다 다르고, 기업 평판 훼손시 초래되는 위험이 매우 크기 때문에 자국의 법령 뿐만 아니라 외국 공직자 소속 국가의 법령도 고려해야 함
 - 많은 국가들은 공직자들이 공급업체 또는 잠재적 공급업체로부터 대가성 있는 그 무엇도 받지 못하도록 하는 법령을 제정하였으며, 이 법령 중 일부는 선물, 식사, 향응과 여행을 명백하게 포함시키고 있음
 - 종업원들로 하여금 이러한 법령을 무시하도록 허용하는 것은 좋은 기업 지배구조를 훼손시킬 수 있으나, 현실적으로 정부 공직자가 자신의 커피 값을 스스로 지불하기를 기대하기란 어려운 일임
- 기업의 위험분석시에는 어떤 회사도 적정 수준의 식사접대로는 기소되지 않는다고 말할 수 있겠지만, 최근 검찰 당국은 향응 제공 관행이 내부통제의 취약성을 입증하고 있음을 강조해 오고 있음
- 이와 관련하여 올해 초 TRACE*는 80여개 기업을 대상으로 외국 공직자에게 선물, 식사, 향응을 제공해야 하는지 여부 또는 어떤 상황에서 제공해야 하는지와 관련된 기업 방침을 검토함

* TRACE는 뇌물방지를 위한 비영리 연합회로서 전 세계적으로 1000개 이상의 기업 및 협력업체에 대한 뇌물방지 프로그램 및 서비스를 지원하고 있음

- 대상 기업 중 거의 모든 기업들은 이 문제와 관련하여 「TRACE의 지침」으로 채택된 아홉가지 원칙들에 동의함

(선물 및 향응 제공에 관한 TRACE의 9가지 지침)

- 외국 공직자에게 제공되는 모든 혜택들은
 - ① 상황에 따라 적절하고 통상적이어야 함
 - ② 외국 공직자에게 부적절하게 영향을 미치고자 하는 의도가 있어서는 안됨

- ③ 기업 본사가 소재하는 자국에서 직업상의 예양(professional courtesy)을 위해 일반적으로 인정된 기준에 부합하고 선호되어야 함
- ④ 공개적이고 투명하게 제공되어야 함
- ⑤ 선의로 대가를 바라지 않고 제공되어야 함
- ⑥ 선물의 경우 선물제공이 용인되는 휴일이나 행사와 관련하여 제공되어야 함
- ⑦ 향응과 여행의 경우 진실하고 적법한 사업 목적과 관련하여 제공되어야 함
- ⑧ 외국 공직자나 공직자 집단에게 규칙적으로 또는 빈번하게 제공되어 외견상의 부적절성(appearance of impropriety)을 초래하거나 이 방침의 목적을 훼손시켜서는 안됨
- ⑨ 외국 공직자에게 적용되는 그 나라의 법령과 규제를 준수해야 함

2. 선물, 식사, 향응에 대한 기업의 방침

- 일부 기업들은 선물과 식사 제공과 관련하여 엄격한 금액 기준을 정하는 '규칙기준접근법'을, 다른 기업들은 부패 의도가 있는 선물, 식사, 향응은 금지하지만, 적정 수준의 통상적인 선물, 식사 제공은 종업원의 재량에 맡겨 허용하는 '가치접근법'을 채택하고 있음
 - 그러나 어떤 접근법을 택하든 고객 관리 및 영업권 개발업무를 담당하는 영업개발 관련 부서와 법규 및 준법감시 부서간에 이해의 충돌이 발생할 수 있음
- TRACE의 연구에 따르면 기업들이 준법감시 프로그램에서 선물, 식사, 향응의 문제와 관련하여 위에서 제시한 두 가지 접근법 중 하나를 채택할 때 다음의 세 가지 방식 중 하나를 선택함
 - 업종이나 지역과는 관계없이 거의 비슷한 수의 기업들이 처음 두 가지 방식 중 하나를 채택하고, 예외적으로 미국 기업들은 거의 모두가 세 번째 방식을 채택함

① 종업원의 재량(Employee discretion)

- 선물, 식사, 향응 제공은 예산 한도와 주요 윤리강령에 부합하는 한 종업원의 재량에 따름

② 상한 금액 설정(Fixed monetary threshold)

- 20달러에서 250달러 범위 내에서 상한금액을 정해 두고, 그 범위 내의 선물, 식사, 향응 제공은 허용되나 상한 금액을 초과하는 모든 지출은 금지되거나 내부 승인이 있는 경우에만 허용
- 이러한 상한 금액은 국가 또는 지역, 종업원의 직급, 수령인의 직급 등의 요인에 따라 다양

③ 관리자 승인(Management approval)

- 최저 금액 이상의 모든 선물과 향응은 법규담당 부서 또는 준법 감시 조직의 승인을 요함

□ 연구 대상 기업들 중 상한금액 설정 방식을 채택한 기업들은 자사 종업원들이 공급업체로부터 선물, 식사, 향응을 제공받는 경우에도 유사한 방식을 사용하고 있는데, 이는 이 방식이 종업원에게 쉽게 이해되고 일관성이 있기 때문인 것으로 여겨짐

□ 한편 종업원의 재량에 의존하는 기업들은 기업 행동강령이 종업원들의 잘못된 행동을 최소화해 줄 것이라고 믿는 경우가 많음

3. 외국 법령에 대한 파악 및 대응

□ 본사가 있는 자국의 법령 뿐만 아니라 지사가 영업을 하고 있는 외국의 현지 법령에 의하여 자국 국민이 선물, 식사, 향응 등의 혜택을 받는 것을 규제하거나 금지할 수 있음

- 또한 TRACE 연구에 따르면 국제적으로 영업을 하는 대부분 기업들의 행동강령은 모든 현지 법령을 준수하겠다고 선언하고 있는 것으로 나타남

- 그러나 대부분의 기업들은 현지 법령상의 선물과 향응 관련 규정에 대하여 익숙하지 않고, 수많은 현지 국가의 법령 정보를 지속적으로 최신화하는 데 막대한 비용이 소요되고 있음
 - 일부 중동 국가의 명문화된 법령상으로는 공직자들에 대한 선물과 향응 제공을 금지하고 있음
 - 그러나 실제로는 저녁식사의 관행이 널리 퍼져 있고 예상되는 일이기 때문에 문제가 발생할 수 있으며, 왕족들이 準공기업에서 명예직이나 유급직을 차지하고 있는 나라에서는 공직자에 대한 정의가 불분명하여 혼란이 야기될 수 있음
- TRACE는 전세계적으로 50여개의 법률회사와 공동작업을 통해 외국 현지의 성문법 및 관습법을 소개·제공하는 ‘현지 규제 온라인 매트릭스’를 개발함
- 현지법의 문제를 위험성이 적은 것으로 가벼이 취급해서는 안됨
 - 유럽과 미국의 최근 사례 조사에서 언론 및 정부기관들이 선물, 식사 및 향응 제공에 관한 기업 관행에 대해서 주의를 기울이고 있고, 기업의 책임과 평판 훼손의 문제가 동시에 초래될 수 있다는 점을 보여주고 있음

4. 사례 연구 : 딜레마 상황

- 선물, 식사, 향응 제공과 관련한 법령의 불확실성과 점차 더 엄격해지는 당국의 법집행으로 인해 TRACE는 특정 회사와는 직접 관계없는 일련의 사례연구 시리즈를 개발하여 제공해 오고 있음
- 기업들이 선물, 식사, 향응 제공 문제와 관련하여 의사 결정상의 어려움에 직면하고 있음에도 불구하고 이에 대한 관심이 높아지고 있다는 것은 매우 바람직한 현상임

- 또한 내부적인 마케팅 노력의 지원 필요성에 균형을 맞추어 기업들이 투명하고 윤리적인 기업 운영에도 자원을 투입하겠다고 약속하는 것은 매우 고무적임

가. 배우자 접대(Surprise spouse)

- A회사는 2명의 종업원과 4명의 정부 공직자들을 위한 저녁식사를 미리 계획함
 - 그 나라의 법령에는 ‘정부 공직자는 의사결정에 부적절하게 영향을 줄 수 있는 어떤 것이라도 수락해서는 안된다’는 모호한 지침만 정해져 있지만, 이 회사는 엄격한 상한금액 방침을 두고 있어 종업원들은 그러한 기준을 준수하기 위해 식당 선택을 신중하게 하고 있음
 - 그러나 약속된 날 저녁 4명의 공직자들은 각각의 배우자 4명, 한 배우자 여동생 1명과 함께 도착함으로써 5명의 손님이 추가 되었으며, 이들은 여러 병의 비싼 와인까지 포함하여 엄청난 양의 저녁 식사 주문을 함
- 많은 기업들은 정부 공직자의 배우자들이 참석해야 할 특별한 사업상의 목적이 없는 한 그들에 대한 선물, 식사, 향응 제공을 금지하고 있음
 - 또 다른 기업들은 정부 공직자와 그 배우자에게 제공된 것을 합쳐서 상한금액을 초과하지 않도록 하고 있음
- 이 사례의 경우 종업원들은 회사 방침을 준수하기 위해 적절한 조치를 취하였으나 결과적으로는 회사 방침을 위반
 - 이에 대한 단기적 대응으로 종업원들은 방침 위반이 고의가 아니었다는 것을 관리자에게 보고하고, 그 지출에 대해 정확하게 장부에 기록하고 설명하는 것임
 - 장기적 대응으로 예외적 상황을 제외하고는 만찬보다는 오찬을 대접하도록 하는 비공식적인 회사 방침을 수립함

나. 서명식(Signing ceremonies)

- B회사는 중요한 장기 계약에 대한 서명식을 거행하기로 하였고, 그것은 동일인의 고위 정부 공직자에 의해 서명된 세 번째 주요 계약 건이었음
 - 각 서명식마다 회사 임원은 서명이 끝난 후 자신의 펜과 정부 공직자의 펜을 교환하기로 되어 있었는데, 이것은 오랫동안 이어져 온 전통으로 계약체결을 대외적으로 공표하는 것이었음
 - 그러나 정부 공직자는 그가 원하는 펜의 브랜드를 분명히 밝히면서 기업 임원으로 하여금 공항면세점에서 그것을 구매하도록 독촉하였는데 그 펜의 비용은 300달러 이상이었음
 - 그에 반해 정부 공직자가 준 펜은 거의 가치가 없는 것이었음
- 이 사례에서 뇌물의 소지가 있는 것은 300달러가 그 나라 중간 수준 정부 공직자의 월급에 약간 못미치는 높은 수준이며, 제공된 펜이 2년 동안 제공된 세 번째 펜이었다는 점임
- 그러나 이 회사는 다음의 분석에 근거하여 그 지출을 승인함
 - 정부 공직자가 요구한 브랜드보다 덜 비싼 펜을 제공할 좋은 방법이 없었음
 - 그 나라의 어떤 법령도 이런 종류의 선물을 금지하지 않았음
 - 서명식은 매우 투명하게 진행되어 비교적 고가 상품인 펜의 제공 문제를 충분히 완화시킬 수 있었음
 - 계약은 서명식 이전에 이미 승인된 상태였으며, 문제의 정부 공직자가 요구하기 전에는 고가펜 구매결정이 이루어지지 않았음

다. 내키지 않는 향응 제공(Involuntary entertainment)

- C회사의 경우 정부 공직자들이 회사에 계속 요구하여 3일 간 개최되는 회의에 참석하기 위해 회사비용으로 기업의 본부까지 여행하는 사례가 발생하였음

— 이 여행은 회사방침에 부합되는 것으로 인정되었고, 법무담당 부서의 검토와 승인을 받음

○ 그러나 정부 공직자들은 도착하기 바로 직전에 주말에도 그 지역에 계속 머물면서 관광하고 싶다고 하면서 수행해 줄 것을 요구함으로써 주말여행 경비를 기업이 지불해 줄 것을 기대하고 있다는 사실이 명백해짐

○ 이 회사는 주말여행이 적법한 영업 목적의 범위를 벗어났기 때문에 승인될 수 없다고 결정하고, 정부 공직자들에게 주말동안 사용할 렌터카를 예약은 해주되 비용은 지불하지 않겠다고 제안함

— 정부 공직자들은 주말여행 경비를 본인들이 지불해야 한다는 것을 알게 되자 원래 계획했던 대로 회의가 끝난 다음날 떠남

○ 이 사례의 경우 비록 회사의 일부 사람들은 그로 인해 중요한 고객들과의 사업관계가 악화되었다고 믿기도 하겠지만, 이러한 대응은 기업 정책을 얼마나 신중하고 요령 있게 잘 응용했는지를 보여 줌

○ 정부 공직자들에 의해서 요구되는 선물과 향응 문제를 다루는 것은 뇌물방지 준수 프로그램에서 가장 큰 어려움 중 하나임

— 종업원들에게 부적절한 선물과 향응을 제공하지 못하도록 훈련시키는 것보다 정부 공직자로부터의 부적절한 요구를 거절하도록 교육시키는 것이 훨씬 어려움

라. 적법한 이유로 인해 연장된 회의(Meetings prolonged for legitimate reasons)

○ 앞의 C회사와는 달리, D회사는 적법한 이유로 인해 외국 공직자들의 여행을 연장기로 계획했고, 이것은 외국 공직자에 대한 주말 동안의 향응 제공 문제를 야기함

— 이 문제는 대개 뇌물방지법 하에서도 아직 다루어지지 않은 분야여서 기업들은 합리적 기준을 적용시켜야 함

- 이 회사는 주말 여행의 경우에는 여행 비용은 대부분 고객이 부담하는 것으로 정하였음
- 회사는 주요 관광지까지의 왕복교통편만을 제공하기로 하고, 그 관광지내에서의 비용에 대해서는 정부 공직자들 스스로가 부담하도록 요구

마. 친구에 대한 선물 제공(Just between friends)

- E회사의 정부 공직자에 대한 선물 제공 관련 방침은 50달러의 상한금액을 설정해 놓고 법무담당 부서의 사전 승인 없이는 그 범위를 초과하지 못하도록 하는 것이었음
- 외국에서 몇 년 동안 근무한 한 종업원이 자신의 주요 고객으로부터 명절날 저녁식사 초대를 받았고, 그는 회사 방침상 허용한도보다 좀더 비싼 120달러 정도의 선물을 하기로 결정함
- 그는 두 군데에 각각 선물한 것처럼 비용청구서를 허위로 제출하고, 나머지 차액 20달러에 대해서는 자신이 비용을 부담함
- 회사는 종업원이 고의적으로 회사 방침을 어긴 것과 장부 기록을 허위로 작성한 것을 알아냄
- 그 종업원은 면담 과정에서 정부 공직자가 개인적인 친구였고, 추가 비용에 대해서는 본인이 기꺼이 지불했다고 말함
- 이러한 상황은 종업원이 오랜 기간 동안 외국에 거주하고, 그 지역에서 개인적인 관계를 발전시킬 때 매우 빈번하게 발생함
- 이 문제에 대응하여 회사는 내부지침을 개정함
 - 매년 선물을 주고 받는 주요 명절에 정부 공직자에 대한 선물 제공 횟수를 제한함
 - 사전 승인 없이는 회사 방침이 허용하지 않은 선물을 종업원 자신의 비용으로 정부 공직자에게 제공하는 것을 금지함

- 선물, 식사, 향응에 대한 지출에 대해서는 보다 엄격한 감사를 요구함
- 어떤 기업들은 이 정도의 준법감시 프로그램은 불필요하게 엄격하다고 말할 수 있으며, 일부 업종이나 지역에서는 실제로 과도하게 엄격한 측면도 있음
- 그러나 TRACE가 인터뷰했던 대부분의 회사들은 이 문제에 대해서 ‘지역적인 접근’이나 ‘특정사실 중심적 분석’보다는 ‘포괄적인 글로벌 접근법’을 더 선호하고 있는 것으로 나타남

바. 일일 경비 지급(Per diem)

- F회사는 정부 공직자들의 자사시설 방문 여행 경비에 대해 국제적 기준을 이용하여 적절한 수준의 일일 경비를 결정하고, 공직자들이 충분한 경비를 가지고 올 수 있도록 하기 위해 미리 그 돈을 지불하도록 함
- 그러나 정부 공직자들은 여행 기간 중 거의 모든 식사비와 호텔이 용료에 대해 회사가 지불하는 것을 용인함
- 결과적으로 정부 공직자들은 자신의 경비를 이중으로 지급받은 것이 되어 회사 방침을 위반함과 아울러 이 경우에 적용되는 미국의 법령도 위반한 것임
- 이후 이 회사는 방침을 개정함
 - 개정된 방침은 일일경비 총액이 초청 시작 시점부터 공직자의 상관에게 공개되도록 하고, 그 총액 중 일부는 공직자들이 그 나라에 도착했을 때 지급되고, 그 이후 적절한 간격을 두고 지급되도록 규정함
 - 또한 일일비용을 숙박비와 정부 공직자 개인 식비만 충당할 수 있는 수준으로 정함

사. 많은 사람들이 참석하는 행사(Widely attended events)

- G회사는 세미나 및 회의 그리고 자사 제품의 국제적 홍보를 위한 무역 전시회 등을 종종 후원하고 있는데, 이런 행사에서는 다과와 회사의 로고가 새겨진 선물이 제공되는 경우가 많음

- 이 회사가 과거부터 우려해 오고 있는 것은 정부 공직자의 참석 여부를 적절히 감독하지 못하고, 배우자들의 참석을 제한할 수 없으며, 정부 공직자에게 전달되는 향응과 선물의 가치를 평가할 수 없다는 것들임
- 많은 기업들은 다수가 참석하는 행사시 정부 공직자에게 제공되는 향응에 대해서 각기 다른 방법으로 좌충우돌하고 있음
 - 또한 이런 종류의 행사를 주최하는 회사가 정확하게 참석 여부를 확인한다는 것은 불가능하고, 한 행사가 다른 행사로 이어질 수 있기 때문에 정부 공직자는 여러 행사에 참석하면서 각 행사에는 잠깐씩만 머무르는 경우가 많음
- 이 문제를 처리하기 위해 TRACE는 회원사들이 이 상황을 어떻게 다루고 있는지를 연구하였고, 행사와 관련된 모범 방침을 제공
 - 행사 주최 관련 모범 방침은 다음의 기준을 제시하고 있음
 - 부정한 의도가 없어야 함
 - 참석자는 25명 이상이어야 함
 - 참석자들의 국적이 2개국 이상이어야 함
 - 행사가 열리는 나라에서 합리적이고 통상적인 것이어야 함
 - 개인 당 행사비용은 회사에서 결정한 상한금액을 초과하지 않아야 함

5. 결 론

- 기업이 선물, 식사, 향응 제공 관련 방침을 수립하고 집행할 때 어떤 접근방법을 택하든 이 문제는 명확하고 일관성 있게 다루어져야 함
 - 일관된 접근방법은 감독을 용이하게 하고, 임시 방편적인 방법으로 이 방법을 다루는 경우에 초래되는 종업원의 혼동과 준법감시 조직이나 법무 담당 부서의 자원을 줄일 수 있게 해줌

- 비싼 선물이나 호화로운 향응 제공을 허용하는 것은 전통적인 뇌물공여 보다는 기업의 준법감시 문화를 덜 훼손할 것 같지만, 그것은 내부 통제가 취약해지는 징후가 될 수 있음
 - 더욱이 호화로운 선물제공은 종종 언론에서 뇌물방지 시행 조치와 관련된 기사로 선호됨
 - 최근 한 미국의 시행 조치의 경우 대규모의 현금거래와 관련된 것이었으나, 집행 당국은 공직자의 배우자에게 제공된 페디큐어까지도 세 부내용에 포함시킴
 - 이러한 물품의 가치는 비교적 작으나 그로 인해 기업 평판이 심각하게 훼손될 수 있음

【부패와의 전쟁 : 토탈그룹 사례】

1. 개 요

- 토탈그룹(Total Group)*의 고위경영진은 그룹 창설 직후부터 55개 중점 추진사항**을 포함한 반부패 절차를 도입하는 등 반부패 노력에 특별한 관심을 기울여 왔음

* 석유탐사 및 채취, 유전개발 등을 주 영업으로 국제적인 에너지 관련 프랑스 소속 기업으로서 현재 130개국 이상에서 11만 여명의 종업원이 근무하고 있으며 5년전 2회에 걸친 연속적인 합병을 통해 현재의 그룹 형태를 갖추게 되었음

** 5가지 중점 추진사항은 ① 발생할 수 있는 위험의 인식 ② 부패에 대한 명확한 입장 표명 ③ 종업원의 관심을 모니터하고 필요 사항 지원 ④ 규정 및 원칙에 입각한 준법감시 ⑤ 성과 평가 및 개선 등임

- 토탈그룹의 반부패 노력은 윤리위원회가 관장하고 있는 행동강령에 기초한 일반적인 윤리에 대한 명확히 정의된 접근방식과 함께 표준화를 통해 반부패 절차를 통합하고 법률, 감사 및 통제절차를 구성하는 일에 초점이 맞추어졌음

- 이를 통해 토탈그룹은 부패를 예방하거나 부패사례의 인식 및 시정을 위한 조치를 강화하고 확산할 수 있는 견고한 체제를 마련하게 되었음

- 지난 5년간의 행적을 돌이켜 볼 때, 반부패 조치들은 윤리에 대한 보다 포괄적인 접근방식에 기반을 둔 것이 올바른 방향이었던 것으로 증명되었음

- 이러한 접근방식을 통하여 절차의 실행 및 개선에 큰 진전이 있었으며, 향후에도 기업윤리 체제의 확립을 위해서는 윤리, 법률 및 감사 절차의 통합필요성을 확신하고 계속 노력해야 함

2. 토탈그룹의 영업환경

- 석유산업은 자본집약적인 분야로서 인프라 등에 대규모의 자본(2003년 석유 탐사 및 생산을 위한 정유업계의 자본투입규모는 약 1700억달러에 이룸)이 투입되어야 함
 - 단일 프로젝트가 수년간 지속되고 막대한 비용이 소요될 뿐만 아니라 수행해야 하는 일도 매우 많음
 - 대부분의 잠재적인 석유 생산 가능지역은 이미 알려져 있기 때문에 신규 사업기회는 제한적인 데다, 이러한 기회들중 점점 더 많은 경우가 재무적 투명성에 관한 기록의 변동성을 보이고 있는 국가에서 발생하고 있음
 - 일부 주요 산유국들은 아직도 실질적으로 국제 기업들에게 폐쇄적이어서 사업기회에 대한 접근조차도 제한적임
 - 이러한 상황은 신규 사업의 경쟁을 심화시키는 한편, OECD나 국제 금융시장에서 규정하고 있는 기업경영 원칙에 구속되지도 않는 점점 더 많은 새로운 기업들과 경쟁을 해야 함
 - 마지막으로 국제적인 기업들은 전 세계 생산의 15% 정도를 차지(자국 기업들이 대부분을 점유)하고 있는데 반해, 대 언론 노출정도는 크게 높은 실정이며 이에 따른 이미지 리스크도 존재

3. 헌신적인 반부패 정책

- 이러한 영업환경(거액의 투자 자본, 치열한 시장경쟁, 일부 국가의 취약한 지배구조 등), 국제적인 석유회사와 같은 명성이 높은 기업에 대한 시민사회 감시증가 등을 반영하여 토탈그룹 경영진은 2000년 그룹출범 이후 반부패 업무처리 절차를 최우선적으로 마련
- 다양한 사업부문을 운영하고 있는 국제적 기업이 반부패 방침을 효과적으로 실행하고 법률체계, 문화 및 관습이 상이한 많은 국가에서 영업을 하는 데에는 법규 등의 해석, 이해 조정 및 해당 지역에서의 업무집행 등과 관련한 많은 문제에 봉착하게 됨

- 토탈그룹은 내부의 법률 및 감사 조직과 더불어 일반적인 윤리지침/행동강령 이상의 것이 필요하였으며, 이를 보완하기 위해서는 반부패에 초점을 맞춘 명확히 조직화된 방침과 세계 각 사업 부문에도 적용가능한 그룹 전체의 핵심 원칙에 기초한 절차가 요구됨
 - 2000년 토탈社가 두 번에 걸친 합병을 통해 토탈그룹으로 출범한 이래 다음 다섯가지의 목표를 담고 있는 절차를 도입, 시행하였음
 - 그룹이 안고 있는 위험의 인식
 - 종업원, 파트너, 고객, 민간사회, 금융시장 등에게 부패에 대한 명확한 입장 표명
 - 종업원의 관심 사항 모니터링 및 필요 사항 지원
 - 규정 및 원칙에 입각한 준법감시
 - 성과 평가 및 개선
- 이에 따라 토탈그룹의 최근 윤리(재무, 인권, 고용환경 등을 포함)에 대한 그룹의 접근방식으로서 행동강령과 새로운 윤리위원회의 조정능력을 이용하면서 앞에서 언급한 절차들을 역동적으로 통합하기로 결정
 - 아울러 반부패 절차를 강화하고 확산하기 위한 체제를 구축하였으며, 이를 통하여 종업원들이 회사의 도덕성이 여타 분야에서도 신뢰할만하다고 느낄 경우 종업원들의 강력한 반부패 의지를 견지하게 할 수 있는 부대 효과도 있었음
- 국제적으로 인정되고 있는 반부패 관련 원칙 또는 기준들을 공식적으로 지지하는 것이 반부패 절차 마련의 초석이 됨
 - ILO 및 OECD의 제반기준, 국제 인권선언원칙, UN Global compact (토탈그룹은 2002.2월 가입) 등을 준수하는 것이 기업이 제반 서약사항을 이행하는 능력에 따라 기업의 평판이 좌우된다는 점을 전 종업원들에게 인식시킴으로써 반부패 방침에 대한 기업 내부의 신뢰성도 높아짐

4. 부패위험의 인식

- 위험인식은 반부패를 위한 명백한 시발점이라고 할 수 있으며 이러한 위험에는 다음과 같은 3가지 범주가 있음
 - 첫 번째 부패위험의 형태는 새로운 사업 기회 확보와 관련되는 것으로서 동 위험은 시장경쟁이 심화될수록 높아짐
 - 계약의 발주, 체결 등에 개입하는 중개기관 및 대리점 등에 특별한 경계가 요구되는 바, 이에 대처하기 위한 견고한 체제는 이미 OECD와 UN의 반부패협약 등으로 제공되고 있음
 - 프랑스 정부는 1999년 및 2005년 중 각각 OECD 및 UN 협약 요건을 통합 적용함으로써 부패문제와 관련하여 더욱 선도적인 자세를 보여 왔음
 - 특히 2003년에는 OECD 위원회가 실시한 프랑스 국내법들의 OECD 권고사항 준수 여부에 관한 감사 업무에 토탈그룹이 주도적으로 참여
 - 두 번째 형태의 부패위험은 도급계약시 발생하는데, 정유회사의 외주사업은, 계약 상대방 국가의 기업들과 대규모의 국제적인 프로젝트에 대한 계약에서부터 소규모의 서비스 또는 장비공급 계약까지 광범위하게 이루어지고 있음
 - “고전적”인 뇌물 제공 과정에서 불법행위를 피하는 한편, 공급업자에 의한 비정상적이고 불법적인 행위로 토탈그룹의 평판이 더럽혀지지 않도록 하기 위해 특별한 주의가 요구되어짐
 - 세 번째 형태의 부패위험은 리베이트나 불법적인 가격담합 등 자유경쟁의 원칙을 왜곡시킴에 따라 필연적으로 발생하는 제품 마케팅과 관련된 위험임
 - 제품 마케팅 위험에 대한 규제체제는 OECD 기준 및 EU 원칙, 프랑스 법령 등을 통하여 강화되어 왔는데, 동 분야와 관련한 위험관리는 마케팅 담당부서(훈련 담당 팀을 포함)와 회사 법률담당자간의 긴밀한 협조가 필요

- 채취산업의 경우 일부 국가들의 채취수익 사용에 대한 투명성 결여로 발생할 수 있는 부패도 인식할 필요가 있음
 - 토탈그룹은 거래상대방 국가의 정치적 절차에 개입하는 것을 거부하고, 비밀계약에 따라 지불된 금액을 공개할 수 없지만 채취수익 사용에 대한 투명성 제고를 권장하는 행위를 옹호함
 - 이에 따라 토탈그룹은 채취산업 투명성기구(Extractive Industries Transparency Initiative; EITI)에 대한 적극적인 지원자로서 더 높은 투명성을 확보하기 위하여 주요 관련 당사자(정유생산 국가, 모든 채취기업, 비영리 민간기구 등)와 세계은행 또는 IMF와 같은 독립적인 중재기관 모두를 함께 테이블에 끌어들이려고 하고 있음
 - 이러한 접근방식은 아제르바이잔, 나이지리아, 콩고, 가봉과 같은 나라에서 성과를 거두고 있음
- 성공적인 반부패 절차는 부패에 대한 경각심 여부에 따라 좌우되는데, 토탈그룹은 잠재적인 새로운 위협에 대해 상시적으로 감시하고 있음
- 모든 신규 프로젝트 및 계약은 회사 및 단위 사업부문 모두에 대해 리스크 위원회가 검사를 실시
 - 동 위원회는 기술적, 상업적 및 재무적 위협의 평가와 아울러 잠재적인 부패위험을 포함한 덜 “전통적”인 요소에 대해서도 보고해야 함
 - 또한 기업윤리팀은 특정 지역위험을 인식하는 데 도움을 받을 수 있도록 당해 지역 자회사와 밀접한 업무관계를 유지해야 함

5. 부패에 대한 명확한 입장 표명

- 그룹출범과 동시에 토탈그룹은 부패에 대해 강경한 자세를 취하는 한편, 이러한 회사의 입장을 종업원, 파트너 및 일반국민들에게 명확히 하기 위해 행동강령을 공포하고 의사소통 및 준법감시의 조정을 위해 윤리위원회를 설치

가. 리더십

- 토탈그룹 회장 및 CEO는 반부패에 대한 회사의 입장 설명에 대해 애매 모호하거나 다른 해석의 여지가 없도록 하였을 뿐만 아니라 각 종업원에 대한 개별적·집단적 책임을 명확히 부여하는 조치를 취하였음
- 이를 위해 토탈그룹은 강령을 통해 공적·사적, 적극적·소극적 여부를 불문하고 모든 형태의 뇌물과 부패를 거부한다고 명시함으로써 최고위층으로부터의 분명한 메시지를 전달
 - 특히 토탈그룹의 행동강령은 OECD의 외국공무원에 대한 반부패협약에서 강조된 바에 따라 국제 영업을 수행함에 있어 사업기회를 얻거나 유지하기 위해 뇌물 또는 부패에 의존하지 않을 뿐만 아니라 여타 부적절한 특혜도 기대하지 않음을 명시

나. 행동강령

- 행동강령은 여타 주요 부패위험(뇌물제공 과정)에 관해서도 다음과 같이 동일하게 명시
 - 토탈그룹은 투명하고 공정한 협상 조건을 제시함으로써 각 당사자의 이해를 존중하도록 유의
 - 아울러 고객 및 공급업자와 관련 있는 종업원은 계약 이행 사항과 적용 가능한 법률 및 규제를 엄격히 준수하는 등 공정하고 정직해야 함
 - 선물 또는 향응 수수는 반부패 법령 조항과 관습에 비추어 허용가능한 수준을 유지해야 하며 그 이외의 경우에는 종업원들은 선물 또는 초청 등을 요구해서는 안됨
 - 합병 이후 6개월도 지나지 않았던 2000년 중 도입된 행동강령은 그룹 내 회사들의 모든 행동에 버팀목이 되는 기본 가치를 제시하는 등 토탈그룹의 주요 준거 기준이 되었음
 - 행동강령이 최초로 발간된 이래 5년동안 내부적으로 발행된 부수는 인트라넷이나 인터넷을 통해 내려 받은 파일수를 감안하지 않고도 38만 2천부에 달함

- 한편 동 행동강령은 실행상의 용이함을 위해 영어를 기본으로 하여 2개국 언어를 병기하는 형식으로 작성되어 있으며, 현재 중국어, 아랍어, 러시아어, 이란어, 크메르어 등 12개 언어로 이용가능함
- 토탈그룹의 사업부문과 개별 자회사들까지도 자체적인 행동강령을 유지할 수 있는데, 이들은 그룹 전체적인 원칙을 토대로 현지 국가나 영업환경에 따라 좀더 구체적이거나 자세한 조항을 행동강령에 포함할 수 있음
- 그러나 동 강령은 반드시 윤리위원회의 자문을 받아 작성되어야 하는바, 이러한 예로는 탐사 및 채취, 석유정제, 마케팅 및 화학 분야에서 실시되고 있는 재무강령, 계약 및 구매강령 또는 자유경쟁강령 등을 들 수 있음
- 이러한 강령에는 입찰절차, 이해상충 및 허용 가능한 선물 및 향응 수준 등에 대해 더욱 세부적인 사항들이 포함됨

다. 윤리위원회

- 토탈그룹의 행동강령이 제대로 작동하도록 하는 또 다른 주축이 되는 것이 윤리위원회임
- 윤리위원회는 2001년에 설립되었으며, 그룹내 사업부문 대표를 포함한 5명의 멤버로 구성되었음
- 윤리위원회는 모든 종업원들이 행동강령에 내재되어 있는 가치 및 원칙들을 인식할 수 있도록 해야 하며, 윤리 세미나 및 워크숍 등을 통하여 그룹 종업원들이 윤리강령에 민감하도록 하고, 윤리적 딜레마에 직면하고 있는 그룹 종업원들에게 조언 및 지원을 함
- 아울러 윤리강령 및 관련 절차를 지속적으로 수정해 나가야 하며 윤리적 문제에 대하여 그룹 경영진에게 적절한 권고를 하여야 함
- 윤리위원회는 토탈그룹의 의장 및 CEO에게 직접적으로 보고하는데, 이는 윤리위원회를 그룹내 다른 기구들과 독립적으로 운용함에 따라 효율성을 증진시킬 수 있기 때문임

- 행동강령 이면에 깔려 있는 원칙에 대한 구체적인 범위 및 상호지원 사항을 제시하기 위해 토탈그룹은 관리자들이 일상 활동에서 행동강령이 의미하는 것이 무엇인지에 대한 이해를 돕기 위한 차원에서 윤리인식 세미나 프로그램을 도입
- 이러한 세미나에는 뇌물 및 부패문제에 초점이 맞추어 지는데, 가끔 특별 워크숍 기간중 역할 인식을 통해 참가자들을 뇌물 및 부패상황에 처하게 한 후 이에 대한 해결책을 도출하고 그들의 입장을 정당화하는 프로그램을 실시
 - 이 과정에서 참가자들에게 이미 준비되어진 답변을 제공하기보다는 그들로 하여금 질문하고, 그들이 부딪힐 수 있는 문제를 인식하게 하고, 뇌물 및 부패에 대한 경계심을 유지하도록 장려
- 지난 2년동안 약 20개 국가(비 OECD 국가의 1/3을 상회)에서 하루 반 동안 지속되는 세미나가 약 30회 개최되었고 1,800명 이상의 영업관리자들이 참가하였음

라. 공급업자 및 자회사

- 부패에 대한 토탈그룹의 입장은 지역적, 사업부문 라인 등에 따라 그룹의 여타 세미나에서 수차례 반복되어 강조되고 있으며, 사업파트너 및 공급업자에게도 토탈그룹의 부패에 대한 입장을 분명히 하고 있음
 - 토탈그룹은 행동강령을 통해 “공급업자들도 토탈그룹의 행동강령과 동등한 원칙을 지켜야 한다”고 명시적으로 기술하고 있으며, 이를 위해 공급업자들에게도 토탈그룹의 행동강령이 제공되고 있음
- 윤리위원회는 위와 같은 내용들이 잘 지켜지고 있는지 감독

6. 종업원의 관심 동향 파악 및 지원

- 부패와 관련하여 딜레마에 빠졌거나 특정 상황을 어떻게 처리할지 확실치 않은 종업원들은 직속 상관에게 도움을 청하도록 행동강령에서 권고하고 있음

- 윤리세미나는 관리자들에게 종업원들의 딜레마를 해결하기 위해 부하 직원들에게 어떻게 해야 하는지에 대한 조언을 함
- 한편, 그룹 종업원들이 완전한 비밀보장과 보복에 대한 두려움 없이 부패에 대한 조언을 구하거나 문제점을 제시할 수 있도록 하기 위해 필요할 경우 일반적인 보고 절차를 거치지 않고 윤리위원회에 직접 보고하는 것이 허용되고 있는데, 이는 익명의 “핫라인”이 선호되는 경우 이용되나 위원회 멤버가 제공할 수 있는 상호지원을 제약할 우려도 있음
- 당연히 종업원들은 그들 자신의 사업부문을 대표하는 윤리위원회 멤버에게 의존하게 되는데, 이러한 문제제기 절차는 그룹 회장 및 CEO에 의해 공식적으로 권장되고 있으며 행동강령에 명백히 기술되어 있음

7. 준법감시

- 윤리에 대한 전반적인 접근방법과 법무담당 부서에서 생성된 내부 영업 규칙 및 절차들간에 시너지가 발생한다는 사실에 근거하여 행동강령 준수가 권장되어짐
 - 이러한 규칙에는 석유사업 파트너 또는 공급업자, 대리점 및 중개업자 등과의 모든 계약과 관련한 반부패 조항이 추가적으로 포함되어 있음
- 내부통제체계는 내부통제 관련 국제표준인 미국 COSO(Committee of Sponsoring Organizations)의 권고에 부합하도록 최근에 개편되었는데, 이러한 모든 메커니즘은 부패관행을 예방하는데 도움을 줄 수 있음
- 종업원들은 그들의 어려움을 모니터링하여 지원해 주기 위해 마련된 절차를 이용하여 행동강령을 위반했다고 생각될 때 자연스럽게 보고할 수 있음
 - 그러나 이러한 절차를 이용하고자 하는 도덕적 의지에도 불구하고 동료의 잘못을 신고한다는 것으로 비춰지지 않으려는 의도에서 비롯된 문화적 저항이 종종 목격됨

- 2000년도에 마련된 이러한 보고 절차는 경보절차에 관한 Sarbanes-Oxley법의 취지에 부합하도록 하기 위해 기업 외부의 개인에게도 공개되었음
 - 토탈그룹은 내부고발과 관련하여 프랑스 법령과 미국의 Sarbanes-Oxley법과의 조화를 위해 각별한 주의를 기울여야 했음
- 2002년중 토탈그룹은 전 세계에 걸쳐 있는 자회사들에게 외부 “윤리 감사” 프로그램을 적용하기 시작하였음
- 그룹차원에서 자회사의 행동강령 실천에 대하여 평가하도록 하는 접근방법은 모범사례 및 잠재적인 비준법적 행위에 대한 인식을 촉진케 함
- 영국의 독립적인 인증기업 Good Corporation은 토탈그룹 자회사 30여개에 대한 평가를 위임 받았는데, 점검대상 항목은 부패와 직접적으로 관련되어 있는 20여개를 포함한 핵심절차 84개임
- 모든 형태의 불법 행위는 윤리위원회와 관련 부서에 보고되며 이를 시정하기 위한 조치가 취해짐
 - 전용 웹 데이터베이스를 사용하여 관련된 모범사례가 취합되고 그룹내 여타 업무조직과 이를 공유
 - 동 과정에는 시정조치에 대한 사후관리 및 모니터링도 포함되어짐
- 그리고 사례별로 특별지침을 마련하여 자회사 또는 업무 현장에서 개선계획을 수립하기 쉽도록 함
- Good Corporation은 각 시정조치 계획을 검토하고 서명하게 되며, 이 과정에서 일부 자회사들은 재평가를 위한 검토작업에 들어가는 경우도 있음

8. 성과 평가 및 개선

- 토탈그룹의 부패방지 절차가 최근에 와서야 현재 형태로 시행되고 있으며 향후에도 부패방지 절차의 성과 평가와 개선에 역점을 두고 꾸준히 학습해 나가야 함
- 성과 평가와 개선을 위해 토탈그룹은 외부 이해관계자들과의 경험 공유를 중요하게 생각함
 - IPIECA*(International Petroleum Industry Environmental Conservation Association)와 같은 직능 협회가 제안한 혁신강령과 UN Global Compact 10번째 원칙에 대한 작업그룹의 지침 등이 주요 토대가 되고 있음
 - * 석유산업과 관련된 환경적·사회적 문제들을 다루는 비영리조직으로 석유회사와 관련 협회, 비영리 민간기구 등으로 구성된 비영리조직
 - 또한 토탈그룹의 윤리에 대한 접근 방식을 국제투명성기구, 국제상공회의소, 세계경제포럼의 접근방식과 비교하고 있음
- 내부적으로는 윤리에 대한 인식도를 모니터링하고, 종업원의 수요를 조사하며, 종업원의 의견조회에 대한 윤리위원회의 응답결과를 분석함
 - 그 결과 적극적인 홍보 활동에도 불구하고, 100개국 45,000명의 종업원, 상급관리자, 하급관리자들을 대상으로 한 설문조사에서 응답자 중 25~30%가 윤리경영방침에 대해 충분한 정보를 제공받지 못했다고 말함
 - 이에 따라 토탈그룹은 행동강령을 좀더 구체화하고, 모든 윤리강령의 배포 수를 대폭 증가시킴
- 2005년에는 모든 종업원들이 접속가능하고 철저히 검증된 윤리 관련 인트라넷을 개설
 - 인트라넷은 윤리 관련 주요 분야들의 세부사항들(예를 들어, 반부패, 자유경쟁, 선물수수, 이해충돌 등)에 대해서 적절한 관련 사이트를 제공

- 또한 윤리와 관련된 토탈그룹의 입장과 이행가능한 조치들(우수사례 포함)에 대해 설명하고 있으며, 관련 법체계와 필수 준수사항들에 대한 내용을 포함하고 있음
- 토탈그룹의 외부 웹사이트는 각 사업 부문에서 이행된 내부조치들에 대한 정보를 제공함
 - 이 새로운 사이트의 개설은 종업원들이 인트라넷 구조와 검색기법에 더 익숙해질 수 있도록 하는 홍보 활동과 병행
- 윤리위원회에 대한 의견조회 프로세스를 통해 접수된 문의(부패문제를 포함하여 윤리관련 일반적인 질문들)가 꾸준히 증가하고 있음(2002년 36건, 2004년 54건)
 - 그러나 토탈그룹의 규모와 특성을 고려하면 아직도 문의 건수가 적은 수준이며, 특히 일부 문의중에는 노사간 갈등 문제가 윤리 또는 부패(예를 들어 권한의 사적 남용)의 문제로 간주되는 것도 있음
 - 더욱이 윤리위원회는 위원회가 아닌 감독자에게 직접 이루어진 문의에 대해서는 파악이 어렵고, 이에 대한 정보의 집계 계획도 없음
 - 게다가 윤리적 문제를 보고하는 것이 본질적으로 개인적 판단의 문제라는 것도 고려해야 함
 - 따라서 그러한 문의를 독려할 수 있지만, 강제할 수는 없으며, 세계 많은 지역의 법적·문화적 배경의 다양성 등으로 인해 종업원들의 윤리 관련 문의는 약화될 수 있음
- 토탈그룹은 현재 윤리 관련 인식도를 제고하고 의견조회 프로세스를 더 많이 이용할 수 있도록 하기 위해 웹사이트와 세미나를 이용함
 - 또한 다른 윤리적 또는 부패 이슈에 대한 문의를 권장하기 위해 Sarbanes-Oxley 법을 바탕으로 한 인터넷을 통한 금융부정행위 경보 절차를 2005년에 도입하여 이용하고 있음

- 그 이외에도 2005년 이후 종업원들은 이메일을 통해 윤리위원회와 직접적인 의사소통이 가능함
- 윤리세미나를 통해 제기된 사항들은 프로세스 개선에 활용되고 있음
 - 한 서베이에서 '이해 충돌'의 명확한 의미에 대한 설명 필요성이 제기되었는데, 이것은 문화에 의한 용어 해석의 차이를 강조함
 - 특히 이해 충돌은 종종 부패의 시발점이기 때문에 "Total그룹은 종업원들이 '이해 충돌'을 피함으로써 그룹에 대해 성실하고 정직하게 행동할 것을 기대한다"라는 그룹의 원칙이 지역적 여건에 따라 구체화될 필요가 있었음
- 윤리세미나와 서베이의 피드백 결과로 취해진 다른 조치들은 다음과 같음
 - 외부 윤리평가에 의해 선정된 우수사례(현재까지 50건 이상)를 인트라넷을 통해 보다 체계적으로 공유함
 - 일반적인 윤리세미나보다는 구체적인 반부패 워크숍을 개최
 - 법률전문가들이 중간관리자들에게 의사결정 관련 위험을 인지할 수 있도록 훈련시켜주는 워크숍을 개최
 - 현장조사를 통해 지역적 윤리 위험성을 인지하기 위해 당해지역 사회사와의 협력 제고
 - 공급망(Supply-chain)의 청렴도 관리 강화
- 최근에는 Good Corporation과 협력하여 종업원 스스로가 행동강령을 얼마나 잘 준수하고 있는지를 검토하도록 도와주는 '자기 평가 절차'를 고안
 - 이 절차의 전면시행에 앞서 세 개의 模擬 사이트를 통해 방법론과 기타 관련된 내용에 대해 테스트 중임
 - 이 접근방법은 토탈그룹의 윤리감사체계를 확장시킬 뿐만 아니라 지역의 각 지사들로 하여금 어떤 입장을 견지해야 하고 관행을 어떻게 개선할 수 있는지에 대해 스스로 생각해 보게 함

9. 결 론

- 다양한 사업 부문에서 활동하고, 수많은 문화와 법체계를 다루어야 하는 국제적 기업들이 효과적인 반부패 방침을 집행하기 위해서는 엄격히 정의된 기본강령과 상황이 다른 지역에서의 적용간에 적절한 균형점을 찾는 것이 중요
 - 그것은 또한 회사 전체의 입장이 종업원 개인의 행동으로 구체화되도록 하는 것을 의미

- 인지-감사-지원-확인 구조를 바탕으로 한 일반적 윤리에 대한 강력하고 구조화된 접근법이 반부패 조치들을 체계화 및 통합화하고 확산시키는 데 큰 도움이 되었음
 - 한편 반부패 절차에 엄격한 윤리적 수단을 부여함으로써 반부패 원칙들을 선언적 차원으로부터 개인의 구체적인 행동 차원으로 바꿀 수 있었고, 성공에 필요한 윤리방침의 유연성도 확보할 수 있었음

- 토탈그룹은 부패방지활동 여정의 끝에 이르렀다고는 생각하지 않으며, 아직도 배우고 성취해야 할 것이 많음
 - 현재 반부패 절차 개선사항들과 법적·재정적 감사 기능의 시너지 강화를 고려한 작업을 진행중인 바, 이것이 향후 나아가야 할 방향이라고 확신함

II. 국내 기업의 윤리경영 사례

1. SK텔레콤의 윤리경영 사례*

* 2006. 7. 20일 SK텔레콤이 국가청렴위원회에 제출한 자료를 요약한 것임

《SK텔레콤의 윤리경영 추진체계》

- ◎ SK텔레콤은 SKMS*, SUPEX 추구**, T-DNA*** 등 SK고유의 기업경영 이념을 바탕으로 Innovative/ Ethical/ Social/ Environmental/ Creative Leadership 등을 Motto로 경영활동 전반에서 윤리경영 활동을 추진하고 있으며, 이를 통해 World Leader로의 도약을 추구하고 있음

World Leader Through Ethical Management



* SKMS : SK Management System의 약자로 SK고유의 경영철학

** SUPEX 추구 : SUPEX는 Super Excellent의 약자로 SK 고유의 일하는 방법을 의미

*** T- DNA : 현재까지 SK텔레콤의 성장을 가능케 했고, 미래의 성장을 이어가기 위해 반드시 갖추어야 할 SK텔레콤 구성원들의 정신으로, Challenge, Creativity, Teamwork을 의미

《윤리경영 실천 프로그램》

◎ Innovative Leadership 측면

- SK텔레콤 고유의 일하는 방식인 SUPEX 추구, T-DNA 등에 6시그마와 같은 지속적인 경영혁신 활동으로 경제적 측면('05년 매출액 10조 원 돌파)과 고객 가치제고 측면(9년 연속 국가고객만족도 조사 1위) 모두에서 획기적인 성과를 이룩함

◎ Ethical Leadership 측면

- 기업지배구조 개선을 통한 투명경영 강화
 - 이사회 과반수 이상(총 11명중 7명)을 사외이사로 구성하고, 시민단체 추천 인사를 사외이사로 선임하는 등 이사회 독립성을 강화
- 윤리경영 추진조직 및 윤리강령
 - 윤리경영의 적극적 실천을 위해 사장 직속의 윤리경영 전담조직을 설치하였으며, Business Partner와의 상생협력과 사회공헌 전담부서도 별도로 운영
 - 구성원들의 행동과 가치판단의 기준을 제공해 주기 위해 2002년부터 윤리규범, 윤리실천지침, Q&A 등으로 구성된 윤리강령을 제정·시행
- 내·외부 모니터링 시스템 운영
 - 윤리경영과 관련된 제안, 제보 사항을 접수, 상담하기 위한 윤리상담센터(Web site, 전화/팩스, 대면상담, 서신 등)를 운영하고 있으며, 상담자 신분 보호를 위해 Take-Out 윤리상담* 등 다양한 제도를 운영중임
 - * 상담자의 신분보호를 위해 상담을 원하는 구성원이 시간, 장소, 방법을 지정하면 윤리경영 담당 부서장과 직접 상담할 수 있도록 한 제도
 - 회계투명성 확보를 위해 Sarbanes-Oxley Act에 부합하는 내부통제관리시스템(Internal Control Management System) 운영

- 외부감사인이 전사적 자원관리 시스템(Enterprise Resource Planning System : ERP)에 접근할 수 있는 전용감사실을 설치하여 외부감사인에 의한 상시 감사 체제 마련

— Division 중심의 자율윤리경영 실천

- 사업부서별 특성을 고려한 윤리경영 실천계획 수립 및 실행, 평가 체계를 운영하고 있으며, 윤리경영팀에서는 이를 지원하기 위해 Ethical Risk Tree Mapping(Issue 발굴 및 체계화), SUPEX 추구회의 등을 활용한 주기적 점검활동 진행

— 윤리경영 교육

- 임원, 팀장 대상 윤리경영 관련 인터뷰, Workshop 실시, 윤리경영 Checklist 제공, 일반 구성원 대상 수시 집합교육, On-line 교육 실시(총3회) 등 직급에 따라 차별화된 교육 실시
- 명절에는 CEO 명의로 전 구성원 및 Business Partner를 대상으로 윤리경영 동참을 요청하는 서신 발송

◎ Social Leadership 측면

— 고객

- 고객 Needs의 신속한 처리 및 고객 불만 유발 요인의 사전 제거 활동을 통한 고객만족도 향상을 도모하기 위해 VOC(Voice of Customer) Zone 운영

— Business Partner

- Business Partner의 경쟁력 향상을 위한 지원 프로그램인 Partner On Program을 운영하고 있으며, 유망중소기업의 기술 개발 및 해외 시장 동반 진출 등을 통해 Business Partner의 Global 경쟁력 강화 지원

— 사회공헌활동

- '05년말 기준으로 전 구성원의 약 80%인 3,500여명이 자발적으로 자원봉사 활동에 참여했으며, 전국 72개 자원봉사단체와 결연을 맺고 있고, 자원봉사활동 지원금으로 '03년부터 '05년까지 약 1,274억원을 지원함

- '장애통합교육보조원 파견사업', 무주택 소외계층의 주택건설/보급을 위한 'SK 행복마을 등 소외계층의 자활과 자립을 위한 차별화된 프로그램 운영

◎ Environmental Leadership 측면

- 기지국 설치로 인한 산림훼손, 환경피해 최소화를 위해 기지국 공동화 추진, 중고 단말기 회수·재활용 등 다양한 환경보호 활동 전개

◎ Creative Leadership 측면

- CDMA 방식의 이동전화서비스 세계 최초 상용화, W-CDMA, 위성 DMB, HSDPA 상용서비스 등 끊임없는 Creation 활동을 통해 이동전화 분야에서 Global Leadership 확보

《 윤리경영 추진 성과 및 향후 계획 》

◎ 추진 성과

- 한국기업지배구조개선센터 주관, 『2005년,2006년 지배구조 우수기업』 선정
- 전경련 주관, 대중소기업 협력 대상 수상('05.12)

◎ 향후 계획

- 전략적 윤리경영의 실천
 - 윤리경영 진단 Model 개발,시행을 통한 윤리경영 실천력 강화
 - 윤리경영 관련 Global Standard 및 Global Leading Company의 Best Practice를 경영 활동 전반에 반영
- 기업의 사회적책임 경영 강화
 - 지속가능경영(Corporate Sustainability Management) 추진 체계 구축 및 보고서 발간 예정('06년)

2. 웅진씽크빅의 윤리경영 사례*

* 2006. 7. 20일 웅진씽크빅이 국가청렴위원회에 제출한 자료를 요약한 것임

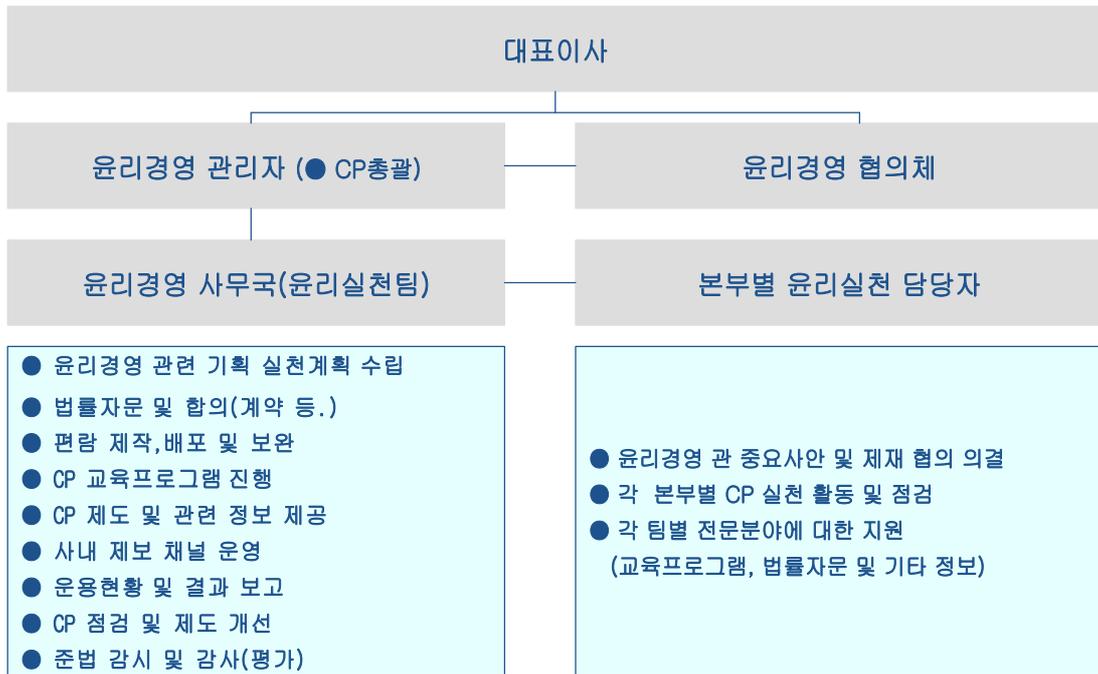
《윤리경영에 대한 VISION》



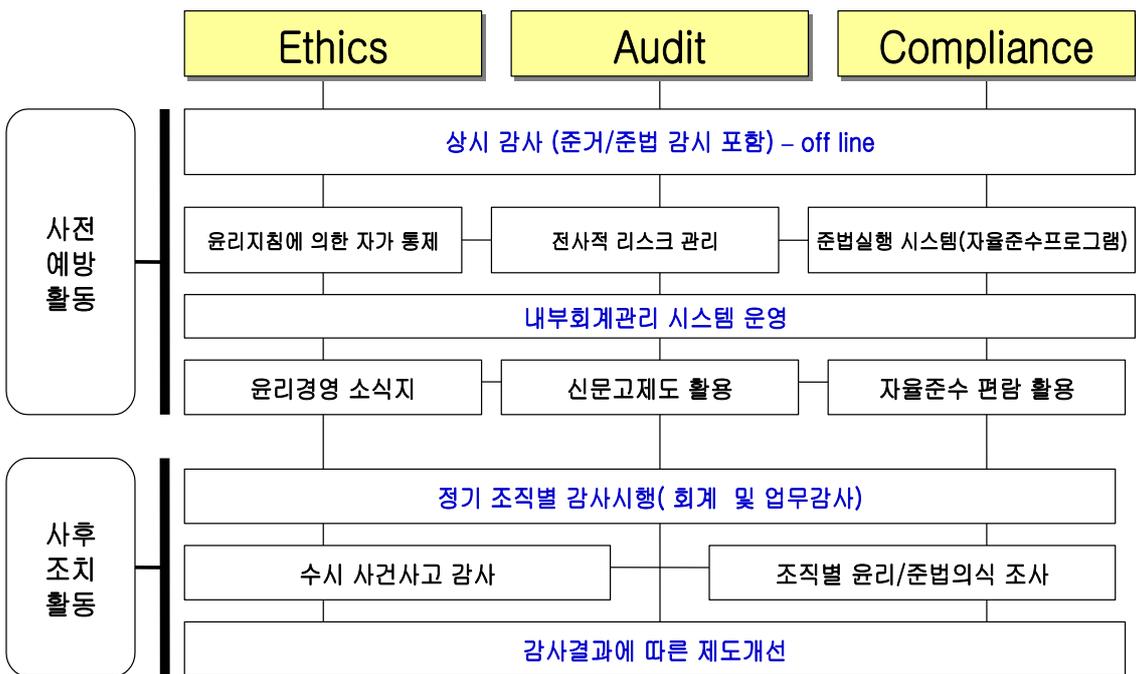
◎ 윤리경영 주요 실천과제

- 윤리경영 실천을 위한 준법시스템 보강
- 출판업계를 선도하기 위한 차별화 수단 및 경쟁력 강화
- 사내 자율준수 풍토 조성 및 영업현장의 공정 경쟁 의지 확립
- 기업이미지 제고 및 가치있고 지속적인 성장
- 공정거래법 위반으로 인한 기업손실 예방

《윤리경영 추진 조직》



《윤리경영 활동 체계》



《주요 실천 프로그램》

◎ 내부회계관리 시스템 운영

- 재무정보의 신뢰성을 확보하고 관련 법규 및 정책을 준수하여 기업운영의 홍류성 및 효과성을 제고하기 위해 내부회계관리 시스템 운영
 - 윤리실천팀은 통제활동과 모니터링을 통해서 주기적 위험평가를 실시하고 이의 결과를 반영하고 피드백을 통해 통제환경을 조성함

◎ 자가 진단을 통한 윤리경영 실천지침 운영

- 2006 핵심 윤리실천 지침 수립·시행
 - 사내 설문조사를 통해 전사원의 공감과 참여하에 시급한 윤리적 과제를 도출하여 본부별로 지침 수립
 - 본부별 세부적용 규정 및 위반시 처벌제도를 수립하고, 윤리·준법 교육프로그램 실시를 병행

◎ On/Off 라인 제보채널을 구축하고 사건사고에 대한 비정기 감사를 진행

- ‘사이버 제보센터’(온라인)를 운영하여 영업조직에 대한 부당행위 등을 접수하고, ‘웅진나누미’(온라인) 운영을 통해 노무관련 제보를 접수하여 사내 직원의 고충을 처리함
- ‘신문고제도’(오프라인)
 - 각 본부별 신문고 접수함을 배치하여 제보를 접수하고 이와 관련된 제보자 보호 및 보상제도를 구축

《자율준수프로그램 재편 및 교육》

◎ 공정거래 자율준수 프로그램에 대한 전면 재편

- 자율준수 편람의 보완 및 재편
 - 해도 좋은 것과 하지 말아야 할 것에 대한 명확한 구분하고, 범위반가능성 사전 차단 및 Risk 제거

- 시장 지배적 지위, 경쟁자, 유통업자, 소비자, 공급업자, 하도급 업자와의 관계에 대한 법령 추가 및 실천지침 재편

◎ 교육프로그램 구축

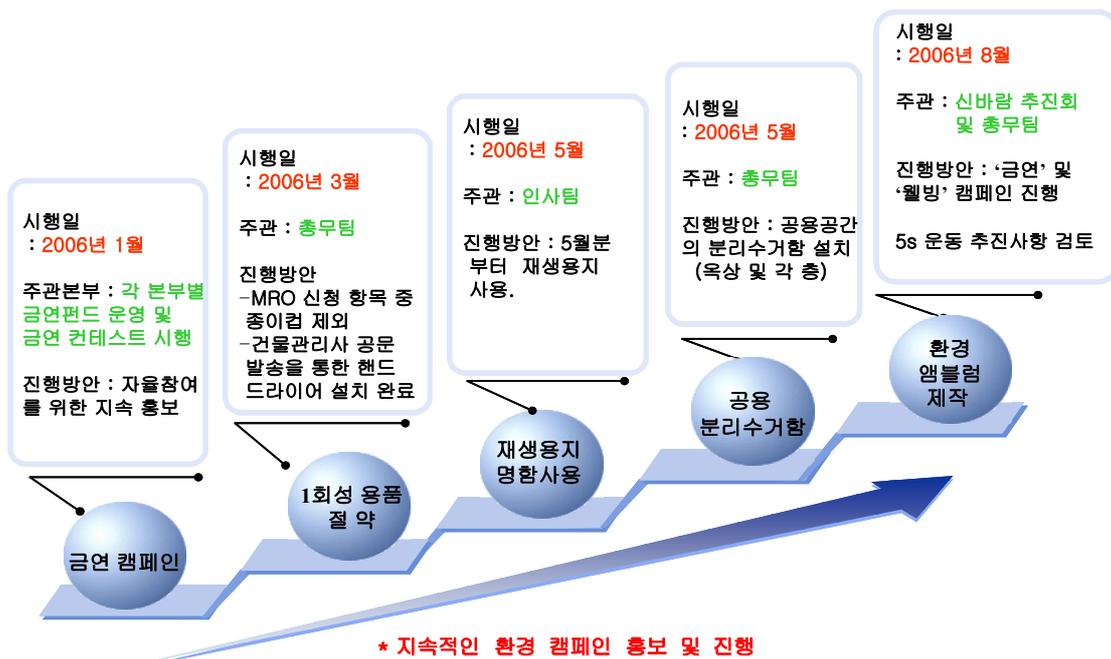
- 공정거래 제조·공정거래 유통서비스 과정 교육 실행
- 자율준수 프로그램에 대한 온라인 교육시스템(LMS)이 구축

《사회공헌활동》

◎ 웅진사랑의 봉사단 운영

- 2002년 4월 전직원을 단원으로 하여 창단
- 씽크빅 무료학습지도, 웅진 사랑의 북뱅크, 결식아동지원, 아름다운 가게 지원 및 봉사활동 등을 수행

《환경경영 캠페인》



III. 국내 윤리경영 동향

【 기업 관련 】

◎ 한국소방검정공사, 반부패윤리강령 실천다짐대회 개최(7.3)

- 한국소방검정공사는 전임직원들이 참여한 가운데 반부패 정신 고양을 위한 "반부패 윤리강령 실천 다짐대회"를 개최
- 모든 임직원은 부패방지 및 깨끗한 공직풍토 조성을 위한 행동강령 준수서약서에 서명하고, 맡은 업무를 공정하고 성실하게 수행함은 물론 청렴하고 건전한 생활에 솔선수범할 것을 결의
 - 또한 "부패척결을 위한 나의 다짐"을 통해 깨끗하고 신뢰받는 공사직원으로서 투명경영을 정착시키는데 최선을 다할 것을 선포

◎ 청구, 지역 건설업체 첫 '윤리경영 선포식' 개최(7.4)

- 지역 건설업체로서는 처음으로 임직원과 협력업체 관계자들이 참가한 가운데 윤리경영 선포식 개최
 - 사업 과정에서 발생하는 부정부패 추방을 내용으로 하는 8대 윤리강령을 채택했으며, 향후 내부 고발제도와 윤리경영 실천 사무국을 운영하고 홈페이지의 '사이버 신문고'를 통해 직소 민원제도를 도입하는 등 윤리경영의 실천에 적극 나서기로 함

◎ 전국경제인연합회, 제8회 기업윤리학교 개최 (7.6)

- 전경련은 기업들의 윤리경영 실천노력을 지원하고 이를 효과적으로 확산시키기 위해 2002년부터 기업윤리학교를 개최해 오고 있음
- 이번 기업윤리학교에서는 「생명보험의 윤리경영 실천프로그램 -교보생명」, 「보람된 삶, 보람된 사업 - PSIA」, 「Living Our Credo Values - 존슨&존슨」 등 윤리경영 모범사례가 발표됨

◎ 대한지적공사 강원도 본부, '고객만족 마인드 함양 교육' 실시 (7.10)

- 직원들의 업무 스타일을 고객 중심으로 전환토록 하기위해 고객만족 (CS) 마인드 함양 교육을 실시하였고, 21일에는 전 직원을 대상으로 윤리경영교육을 실시

◎ 대한상공회의소, 2006년 상반기 기업호감도(CFI) 조사 결과 발표(7.11)

- 대한상공회의소와 현대경제연구원이 전국 성인남녀 2,043명을 대상으로 '2006년 상반기 기업호감도 조사'*를 실시한 결과 기업호감지수 (CFI)가 48.7점(100점 만점)으로 보통수준인 50점을 밑돌아 기업에 대한 우리 국민의 인식이 여전히 부정적인 것으로 나타남

* 국가경제 기여도 등 6개 항목에 대한 평가를 바탕으로 국민이 기업에 대해 호의적으로 느끼는 정도를 지수화한 것으로 100에 가까울수록 호감도는 높아지며 0에 가까울수록 낮아짐

- 그러나 기업호감지수가 첫 조사시점인 2003년 12월에는 38.2점이었으나 지난해 11월에는 48.5점으로 높아진데 이어 이번 조사에서도 소폭이나마 상승하여 기업에 대한 인식이 꾸준히 개선되고 있음을 보여 줌

- 기업활동의 우선순위를 묻는 질문에 대해서는 '이윤 창출'이라는 응답이 61.6%로 지난해 11월 조사(59.1%)때보다 높아졌고 '사회 환원'이라는 응답은 40.9%에서 38.4%로 낮아짐

- 국민들이 기업에 요구하는 첫 번째 과제는 고용창출 확대(60.1%)로 나타났으며, '경영투명성 제고'(18.7%), '사회공헌활동'(11.0%), '정경유착 단절'(9.5%) 등의 순으로 조사됨

◎ 승강기안전관리원, 사이버 윤리교육 실시(7.7)

- 도덕성을 갖춘 경영마인드 확립을 위해 7월 7일부터 8월 6일까지 사이버연수원(<http://kesi.campus21.co.kr>)을 통한 '2006년 윤리경영교육'을 실시

- 윤리경영의 배경과 필요성, 윤리경영의 개념·효과·가치, 윤리경영시스템, 윤리경영의 핵심이슈, 윤리인프라 구축 등이 교육과정에 포함됨

◎ 동부그룹, 윤리경영도서 출간 (7.19)

- 보다 명확한 윤리경영의 의미 정립과 조직 내의 체계적인 실행·정착을 위해 '윤리경영과 지원시스템' 출간
- 이 책은 동부그룹 뿐만 아니라 다른 기업 및 공공단체의 윤리경영 정착과 활성화의 지침이 될 수 있도록 삼성전자, 포스코, 동부화재, 유한킴벌리, 제너럴일렉트릭(GE) 등 국내외 선진 기업 실제 사례와 IT 지원 시스템 구축 사례 등을 상세히 담고 있음

◎ 녹십자생명, 윤리경영규범 제정(7.24)

- 올바른 가치판단과 행동의 기준이 되는 윤리규범을 제정하고 매일 일과 시작 전 컴퓨터 부팅시 자동 체크시스템을 통해 '윤리준법 자기 점검'을 시행
 - '윤리준법 자기 점검'의 주요 내용은 내가 하고 있는 일이 회사의 직무윤리 규범에 어긋나지 않는가, 나중에라도 내가 한 일에 대해 옳았다고 생각할까, 내가 한 일이 고객·동료·가족에게 알려져도 떳떳할까, 내가 한 일로 인해 부당하게 이익이나 손해를 보는 사람이 없을까, 나는 시간과 권한을 회사를 위해 사용하고 있는가 등임

◎ 한국철도공사, 협력회사 상생경영 간담회 개최(7.25, 26)

- 이틀간 1000여개 철도관련 협력회사 대표를 초청, 협력회사 상생경영 간담회를 개최
 - 간담회는 기술 분야(25일)와 영업 분야(26일)로 나누어 철도공사 사장과 협력사 대표가 직접 만나 윤리경영을 통한 건전한 이익 실현, 기업의 사회적 책임 성실 수행, 국민과 사회에 대한 모범적 역할 수행 등을 주요내용으로 하는 '투명·윤리경영 실천 협약'을 맺음

【 정부 관련 】

◎ 산업자원부 기술표준원, 기후변화관련 국제표준(ISO)체계 국내 도입·보급 (7.4)

- 산업자원부 기술표준원은 기후변화관련 국제표준규격*에 대해 지난 3개월간 국내 산업계 및 이해관계자들의 의견수렴과 한국표준심의회, 환경부의 심의를 거쳐 한국산업규격(KS)으로 최종 확정·고시함

* 기업에서 배출하는 온실가스 양을 산정하고 온실가스 감축사업을 통해 얻은 온실가스 제거량을 검증하기 위해 국제표준화기구(ISO)에서 2002년부터 우리나라를 포함한 44개국 175명의 전문가들이 8차례의 국제 회의를 통해 제정한 국제표준틀

- 제정된 KS 규격은 기업이 온실가스를 얼마나 배출하고 있는지 산정하기 위한 지침(KS A ISO 14064-1)과 온실가스 감축사업을 실행하는데 요구되는 원칙과 절차(KS A ISO 14064-2), 그리고 기업이 선언한 온실가스 배출량 및 감축량을 평가하고 검증하는데 필요한 사항(KS A ISO 14064-3) 등 3가지 사항으로 구성되어 있음

- 향후 산자부 에너지환경팀 및 에너지관리공단 등 관련 기관과의 논의를 통해 국내 온실가스 배출 감축사업을 위한 기본 지침으로 사용될 예정

◎ 기획예산처, 공공기관 경영혁신수준 평가결과 발표(7.5)

- 경영혁신대상 210개 공공기관을 대상으로 2005년도 혁신수준을 1~6단계로 평가한 결과 평균 수준이 지난해 2.5단계에서 3.1단계로 오르고, 4단계 이상으로 진입한 기관도 34개(16%)에서 84개(40%)로 증가하는 등 공공기관의 혁신이 활성화되고 있는 것으로 나타남

- 기관유형별 혁신수준은 정부투자기기관(14개)이 4.8단계로 전년대비 0.7%, 정부산하기관(87개)은 3.3단계(0.8%), 출연연구기관(46개)은 2.7단계(0.3%), 부처자율선정기관(63개)은 2.8단계로 0.4% 향상된 것으로 조사됨

- 한국도로공사와 한국전력이 6단계(새롭게 구축된 시스템을 통해 성과를 창출하는 상태)에 속했으며, 5단계(혁신 체질화와 시스템화를 본

격 추진하는 상태)는 26개, 4단계(혁신활동의 제도화가 추진되고 있지만 성과창출은 미진한 상태)는 56개 기관이 속함

- 이처럼 공공기관의 혁신수준이 전반적으로 향상되고 있는 것으로 나타났으나, 기관유형별로 편차를 보이면서 상당수 기관은 혁신초기수준에서 벗어나지 못하고 있는 것으로 평가

◎ 기획예산처, 2006년 공공기관 CEO 혁신토론회, '공공기관 혁신종합대책' 발표(7.7)

- 기획예산처는 100여명의 공공기관 CEO, 정부부처 장관 등이 참석하는 '2006년 공공기관 CEO 혁신토론회'를 개최하여, 공공기관의 기능·인력 재편계획을 포함한 '공공기관 혁신 종합대책'을 확정 발표
- 공공기관의 사무행정 인력을 줄여 대국민 서비스 제공 인력으로 전환 배치하는 인력 재편작업이 금년 하반기부터 본격 추진됨
 - 세부 추진계획은 정부의 공통 가이드라인 시행(7월), 공공기관별 자율 재편 계획 수립(9월)을 거쳐 10월 중 확정 예정
- 한편, '05년도 혁신평가 결과 혁신활동이 부진한 기관에 대해 혁신촉진대책 수립 및 외부 혁신컨설팅 실시를 의무화하는 등 공공기관 혁신관리가 대폭 강화될 예정
 - 앞으로 '06년 7월까지 세부추진계획을 수립하고, 분기별로 실적을 점검·평가할 계획

◎ 금융감독원, 제재절차 및 권리구제 개선방안 마련(7.21)

- 증권집단소송제의 시행 및 시장에 참여하는 이해관계자의 권리구제 의식 강화 등 금융시장의 환경변화에 대응하여 불공정거래, 회계·공시위반 등에 대한 감독 당국의 제재조치 절차의 적정성 제고와 당사자에 대한 권리구제 개선의 필요성이 제기됨
 - 이에 따라 금융감독위원회는 증권법학회의 연구용역과 금감위·금감원 T/F 논의를 거쳐 「제재절차 및 권리구제 개선방안」을 마련

- 「개선 방안」에는 제재조치 절차의 법적 정합성 제고, 제재조치의 적정성 제고를 위한 의견청취 확대, 행정쟁송을 감안한 이의신청 처리기간 단축, 권리구제를 확대, 불공정거래행위에 대한 실질적 제재수단 마련 등의 내용이 포함됨
- 추진 개선방안을 토대로 「증권선물 조사업무 규정」 및 「외부감사 및 회계 등에 관한 규정」 개정(안)을 마련하여, 9월중 금융감독위원회 의결을 거쳐 시행할 예정
- 증권거래법령 개정이 필요한 사항은 재경부 등 관계기관과 협의하여 추진해 나갈 예정