

공공기관의 윤리경영 실태 및 경영성과에 대한 영향 분석*

박석희**·이선영***

본 연구는 공공기관의 윤리경영을 협의의 소극적 측면과 광의의 적극적 측면으로 구분하여 공공기관의 윤리경영 추진실태를 비교 분석하고, 윤리경영이 공공기관의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는데 목적이 있다. 그 동안 공공기관의 윤리경영은 지배구조 개선, 주주권한 확대, 노사관계 개선, 윤리규정 제정, 각종 법령에 대한 준수 등 기업 내부에 규범적 가치들을 이식하여 투명성을 제고하는 협의의 전략에 초점이 있었다. 하지만 광의의 윤리경영은 반부패 투명경영을 넘어 사회공헌 활동을 비롯한 공공기관의 사회적 책임경영으로까지 개념이 확대되고 있다. 이에 본 연구는 공공기관들의 윤리경영 추진실태를 분석하고, 2011년도부터 2013년도까지 3개년 간 30개 공기업 및 37개 준정부기관들에 대한 경영실적 평가결과를 토대로 공공기관의 윤리경영활동이 조직적 측면 및 재무적 측면에서 관찰한 경영성과에 미친 영향을 분석하였다. 분석결과를 토대로 공공기관 윤리경영에 대한 이론적 함의와 정책적 시사점에 대해 논의하였다.

주제어: 공공기관 윤리경영, 기업의 사회적 책임, 지속가능경영, 경영성과

I. 서론

세계화와 개방화의 급속한 진전과 함께 윤리경영(ethical management)이 국제사회에서 기업 경영의 핵심가치로 부각됨에 따라 공공기관의 윤리경영에 대한 관심도 증가하고 있다(김인동·최종인, 2011; 김택, 2005; 오필환, 2007; 이경룡·서창적, 2002; 지은실, 2006). 윤리경영은 기업의 사회적 책임 관점에서 기업 운영의 중요한 가치로 인식되고 있으며, 윤리경영에 대한 국제표준화 흐름에 맞추어 1990년대 중반부터 윤리경영모델을 도입·운영하는 공공기관들이 점차 증가하는 추세에 있다(박석희 외, 2009; 오필환, 2007; 이정호, 2005). 특히 공공기관의 경우 사회적 책임경영과 더욱 밀접한 관련이 있는데(Carroll, 1991, 1999; Schwartz and Carroll, 2003),

* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5A2A01011251)

** 가톨릭대학교 행정학과 부교수(nice113@catholic.ac.kr)

*** 가톨릭대학교 정부혁신·생산성연구소 선임연구원(rjqnrtjsud@hanmail.net)

공공기관의 윤리경영은 좁게는 기관 운영 전반에 걸친 반부패 활동을 통한 투명한 책임경영을 의미하며, 넓게는 사회적 책임경영의 적극적 이행을 포괄하는 개념이라고 볼 수 있다(윤대혁, 2005; 채원호, 2011). 그런데 사회적 책임의 이행을 위해서는 궁극적으로 공공기관 운영의 효율성 제고와 경영 성과 향상을 위한 제반 경영요소들의 전략적 설계와 운영이 동반되어야 한다.

그 동안 공공기관의 윤리경영에 대해서는 사회적 책임경영을 중심으로 많은 논의가 있었고(김인동·최종인, 2011; 지은실, 2006), 이에 대해 보다 포괄적으로 접근하기 위한 개념적 정의를 시도한 연구도 이루어져 왔다(채원호, 2011). 현실적으로도 공공기관들은 윤리경영모델로서 기업의 사회책임라운드(Corporate Social Responsibility Round: CSR Round)에 대비한 글로벌 수준의 윤리경영시스템 구축에 초점을 맞춰 왔다. 그런데 사회적 책임 이행을 위한 공공기관의 윤리경영 목표는 기관의 전략적 경영목표와 체계적으로 연계되어야 하며, 이를 위해 내부관리 및 사업운영에 있어 효율성과 생산성을 높이기 위한 전략의 일환으로서 윤리경영에 대한 논의가 연계될 필요가 있다. 즉, 공공기관의 현장에서 체감할 수 있는 실질적인 윤리경영 모형의 실행은 사회적 책임경영의 효과적인 이행을 목적으로 기관 운영의 전반적인 효율성과 생산성 향상을 위한 기관운영의 전략과 목표를 재정립하는데 있다.

따라서 공공기관의 윤리경영모형은 임직원들에게 가시화된 윤리경영 목표를 제시하여 윤리경영에 대한 동기를 부여할 수 있어야 한다. 또한 윤리경영의 국제규범화 동향에 능동적으로 대응할 수 있도록 공공기관 스스로 윤리경영 실천활동을 점검하여 개선방안을 파악하도록 함으로써 윤리경영의 수준 향상에 기여할 수 있어야 한다. 이에 본 연구는 공공기관의 윤리경영을 적극적 측면과 소극적 측면으로 구분하여 주요 기관들의 추진사례를 비교·분석하고 공공기관에 공통적으로 강조될 수 있는 윤리경영의 주요 요소들과 바람직한 추진방향에 대해 논의한다. 또한 2011년부터 2013년까지 3개년 간의 30개 공기업 및 37개 준정부기관들에 대한 경영실적 평가결과를 활용하여 적극적 차원과 소극적 차원의 윤리경영활동이 공공기관의 경영성과에 미친 영향을 분석한다. 분석결과를 토대로 공공기관의 윤리경영에 대한 이론 및 정책적 시사점에 대해 논의한다.

II. 공공기관 윤리경영에 대한 이론적 논의

1. 공공기관 윤리경영의 개념과 핵심가치

1) 윤리경영의 개념과 핵심가치

그 동안 기업 활동에 있어 과학과 기술력에 입각한 합법적 이윤추구의 자유가 부각되었던

것에 비해 최근 기업의 윤리적·사회적 책임이 강조되고 있다(박효중, 2008; 변순용, 2007). 비 윤리적인 경영은 기업의 생존마저 위협할 수 있다는 인식에 따라 OECD, UN 등 국제기구들은 반부패 및 기업윤리에 대한 지침을 강화하고 있다. 구체적으로 OECD의 기업지배원칙과 윤리 강령은 윤리적인 거래질서를 강조하면서 기준을 충족하지 못하거나 이행하지 않는 기업들을 반윤리 기업으로 규정하고 있다. 또한 UN Global Compact에서도 기업의 자발적인 윤리경영 활동을 촉진하기 위해 인권과 노동, 반부패, 환경과 같은 원칙을 제시하였으며(국민권익위원회, 2013: 10), 기업의 사회적 책임을 바탕으로 한 윤리표준 SA 8000인증제도가 윤리경영의 일환으로 민간차원에서 도입되기도 하였다(최만기·김영복, 2001). 그 밖에도 2010년 11월 국제 표준화기구(ISO)는 기업의 사회적 책임과 회계 투명성 강화를 위해 ISO 26000을 발표했다(국민권익위원회, 2013: 16). 국내에서도 기업 경영의 투명성과 공정성이 강조되면서 기업 회계기준 강화, 지배구조 개선, 사회적 책임 등에 대한 인식이 점차 확대되어 왔다(이종영, 1996; Post, 1996).

윤리경영의 필요성이 확대됨에 따라 그 개념도 다양하게 논의되고 있다. 오필환(2007)은 윤리경영을 ‘기업의 경영활동에서 윤리를 최우선가치로 하여 모든 업무활동을 투명하고 공정하며 합리적으로 수행하고, 기업의 사회적 책임을 다하는 경영방식’으로 정의한다. 채원호(2011)는 이를 ‘기업이 시장 윤리, 즉 시장의 질서를 준수하는 동시에 사회적 실체로서 법적 책임은 물론 사회적으로 요구되는 책무를 이행하기 위한 기업활동의 원칙이나 전략’으로 규정한다. 김영신·고혁진(2011)은 ‘이해관계자와의 좋은 관계 형성을 통해 경쟁력 있는 기업이 되기 위해 경제적, 사회적, 환경적 책임을 이행하기 위한 경영전략’으로 정의한다. 윤대혁(2005)도 윤리경영을 기업의 사회적 책임을 포함하는 광의의 개념으로 이해하고 있다. 요컨대 윤리경영이란 법적 의무의 이행 차원을 넘어 기업이 중장기적 관점의 경영전략을 토대로 사회적 책임을 이행하기 위한 경영전략과 원칙으로, 이는 ‘기업경영의 윤리적 기준 수립’과 ‘기업경영에 사회적 책임문제의 도입’이라는 두 가지 주제를 중심으로 논의할 수 있다(국민권익위원회, 2013). 즉, 전시적인 윤리경영 현장과 관련제도의 도입만으로는 윤리경영을 포괄하기 어렵고, 실질적인 전략을 통해 책임경영의 비전을 제시하고 사회적 책임과 사회적 공헌에 기여할 수 있어야 보다 적극적인 윤리경영의 개념이 될 수 있다.

윤리경영의 개념을 이와 같이 규정할 경우 윤리경영의 핵심가치 설정에 있어 <표 1>에 제시된 바와 같이 기업의 이해관계자를 어떻게 규정하는가가 중요한 과제가 될 수 있다. 국민권익위원회(2012)는 이해관계자를 경쟁자, 고객, 투자자, 직원, 지역사회, 정부, 국제관계, 지구 환경으로 구분하고 있으며, 이에 따른 윤리경영 핵심가치를 공정한 경쟁, 신의·성실, 공평·형평, 인간의 존엄성, 기업시민, 엄정한 책무, 공정한 거래, 공생관계 모색으로 구분하고 있다. 이종영(2007)은 기업의 이해관계자를 경쟁자, 고객, 투자자, 종업원, 지역사회, 정부, 해외정부·

기업 등으로 구분하면서, 기업경영의 핵심가치를 공정성, 신뢰성, 투명성, 인간존중, 시민의식, 책임과 의무, 공정경쟁으로 범주화하고 있다. ISO 26000(2010)은 이해관계자의 범위를 ‘조직 결정 또는 관련활동에 대한 이해를 가진 개인/집단’으로 포괄적으로 파악함으로써 윤리경영의 핵심가치를 보다 포괄적으로 소비자이슈, 인권, 노동관행, 환경, 지역사회와 발전, 공정운영, 조직 거버넌스로 구분한다. 이처럼 ‘누구를 이해관계자로 볼 것인가’ 혹은 ‘그 가치를 무엇으로 볼 것인가’에 따라 윤리경영은 사회적 책임 관점을 포함하는 광의적 개념으로 확대시킬 수 있다. 특히 공공기관의 경우 윤리경영이 국민과 고객 등에 대한 사회적 책무를 다하기 위한 임지 혹은 정부나 투자자 등으로부터 평가를 잘 받기 위한 수단인지에 따라 윤리경영활동의 실천적 성과는 차이를 보일 수 있다.

〈표 1〉 이해관계자 유형에 따른 윤리경영의 핵심가치 및 주요 쟁점

이해관계자		윤리경영 핵심가치				주요 관심사슈
권익위 (2012)	ISO26000 (2010)	이종영 (2007)	권익위 (2012)	ISO26000 (2010)	이종영 (2007)	
경쟁자	조직결정 또는 관련활동에 대한 이해집단 및 개인	경쟁자	공정한 경쟁	소비자 이슈	공정성	불공정거래, 지적재산권 침해, 덤핑
고객		고객	신의, 상실	-	신뢰성	고객불만 무시, 허위/과장 광고, 정보은폐
투자자		투자자	공평, 형평	-	투명성	인위적 시장조작, 분식회계(결산), 시세조작
직원		종업원	인간의 존엄성	인권 노동관행	인간존중	고용차별(인종, 성별, 연령 등), 사생활 침해, 작업안전, 불공정한 인사처우
지역사회		지역사회	기업시민	환경 지역사회 참여와 발전	시민의식	산업(재)공해, 폐기물 불법처리
정부		정부	엄정한 책무	-	책임과 의무	탈세, 뇌물, 공무방해
국제관계		해외정부, 기업	공정한 거래	공정운영	공정경쟁	덤핑, 유해물 수출, 덤핑
지구환경		-	공생관계 모색	조직 거버넌스	-	환경오염, 지역파괴

자료: 이종영(2007)과 국민권익위원회(2012)를 활용하여 재구성

2) 공공기관의 윤리경영

공공부문의 경우에도 2000년대 초반 들어 시장원리와 효율성이 강조되었지만 또 다른 흐름으로 공공성 혹은 책임성 문제가 강조되면서(권오성 외, 2009) 공공기관의 사회적 책임과 윤리경영에 대한 인식이 확대되었으며, 윤리경영전략은 2000년대 중반 이후 공공기관에 활발하게 도입되어 왔다(김택, 2005; 박석희 외, 2009; 오필환, 2007). 주요한 배경으로 윤리경영을 통해

공공기관의 지속가능한 경영체제를 구축함으로써 궁극적으로 공공기관의 존립목적을 정당화하고, 경영성과를 제고할 수 있다는 인식의 확산을 들 수 있다(Cooper, 1990; French, 1983). 즉, 공공기관은 일반적으로 자연독점, 외부불경제 등의 시장실패에 대처하고 국민경제의 공익적 목적 달성을 위해 정부의 보호적 규제 하에 발전해 왔지만, 경쟁 부재, 관료제적 조직운영 등으로 인한 낮은 생산성 및 비효율성 문제가 야기되었고, 각종 비리와 조직구성원의 부정부패 등의 비윤리적 경영으로 인해 기관의 지속가능경영이 제약되어 왔다(채원호, 2011: 52).

이에 윤리경영은 공공기관 경영목표의 효과적인 달성에 기여할 수 있는 도구라는 인식이 확대되었다. 시장과 경영환경의 변화로 인해 기관의 존속을 위해서는 수익성 외에 사회성 등의 조건을 충족해야 하며, 공공기관에 대해 시장질서와 법제도의 준수를 통한 경영효율화는 물론 여러 사회적 책임의 이행이 요청되어 왔다. 물론 윤리경영에 대해 적극론과 소극론이 대립하고 있지만¹⁾ 공공기관에게는 사회적 책임의 관점에서 적극론이 보다 강조되고 있다. 즉, 근로자·소비자의 권익보호, 지배구조 개선, 주주이익의 보장, 회계 및 감사의 투명성 확보 등 여러 이해관계자들의 권익 증진 요구와 함께 대외적으로는 법제도의 준수, 사회공헌활동, 환경보호 및 인권보장, 반부패활동 등에 대한 요구가 증가하면서 공공기관 윤리경영의 개념도 점차 확대되어 왔다. 기존의 협의적 측면에서는 관료적 지배구조 개선, 노사관계 정립, 윤리규정 제정, 각종 법령에 대한 준수 등 공공기관 내부에 규범적 가치들을 이식하는 전략에 초점이 있었다. 하지만 광의의 윤리경영 개념은 기존의 모방적이고 선언적 차원의 윤리경영활동을 넘어 공공기관의 주요 가치를 담아 기관장의 강력한 리더십을 반영하여 사회공헌 활동 및 동반성장전략 등 사회적 책임경영으로 조직분위기를 변화시키는 개념이라고 볼 수 있다(오필환, 2007; 채원호, 2011).

윤리경영에 대한 WTO, OECD, UNEP, ISO 등의 국제표준화에 있어서도 이를 ‘협회의 윤리 경영을 포함한 지속가능한 발전(sustainable development)’으로 넓게 정의하는 경향을 보이고 있다. 그런데 공공기관 윤리경영 개념이 명확하게 확립되기 위해서는 주요 이해관계자인 임직원과 국민, 정부의 인식변화가 필수적으로 전제되어야 한다. 예를 들어 국민들은 민간기업들의 사회적 공헌 활동에 대해서는 찬사를 보내고 있으나, 공공기관들의 사회적 책임경영활동에 대해서는 당연시하는 측면이 있다. 또한 정부도 공공기관들의 윤리경영부분에 대해 평가의 기준으로 확인할 뿐 기관들의 윤리경영전략이 실질적인 경영성과로 이어지고 있는지, 사회적 책임을 다하기 위해 윤리경영이 실천되는 과정이 투명한지에 대한 점검시스템은 여전히 불완전하다. 더욱이 공공기관 내부적으로도 적극적인 윤리경영 실천을 위한 공익신고자에 대한 신변보

1) 소극론에서는 ‘이익과 납세가 최대한의 기업의 사회적 책임’이라는 점을 강조하는 반면 적극론에서는 이윤 추구만으로는 주주, 채권자 이외에 소비자, 지역주민, 종업원 등 여러 이해관계자들에 대한 기업의 책임 이행이 불가능하다는 점에서 기업의 적극적인 사회적 책임 활동을 강조한다(채원호, 2011).

호와 보상금 지급 등 실효성 있는 제도를 마련하고 있지 못하다(한국행정학회, 2013: 51-52). 이에 공공기관 윤리경영이 반부패 및 투명경영을 넘어 사회적 책임경영을 실천하기 위한 적극적인 개념으로 확대되기 위해서는 이들 이해관계자들의 인식변화가 전제되어야 한다.

2. 공공기관의 윤리경영과 경영성과의 관계에 대한 연구

선행연구들을 통해 윤리경영이 공공기관의 경영성과에 미치는 영향에 대한 개념적 모형을 도출할 수 있다. 기업의 사회적 책임활동 관련 연구들을 포괄적으로 검토한 김선화·이계원(2013)은 윤리경영을 도입하는 요인을 내부적 역량, 지배구조, 환경적 요인으로 구분하고 있다. 또한 경영성과를 재무적 성과, 자본조달, 경영효율화, 직무만족 및 조직문화의 측면에서 분석한 결과 사회적 책임활동이 재무적 성과 측면에서 원가절감, 생산성, 매출액 및 수익성, 지속성장성, 기업가치에 영향을 미치고, 자본조달 측면에서 신용평가 및 부채조달에 긍정적 영향을 미치며, 경영효율화에 기여하고 직무만족 및 조직문화 개선에 영향을 미침으로써 사회적 책임활동은 궁극적으로 기업의 경쟁력 제고에 기여하는 것으로 논의하고 있다. 장영철·안치용(2012)의 연구에서도 기업의 사회적 책임활동과 조직성과의 관계에 대해 이와 비슷한 결과가 제시되고 있다. 한편 이정주(2013)는 청렴시스템의 구성요소가 청렴도에 미치는 영향과 함께 청렴도를 통해 조직효율성에 미치는 영향에 대해 경로분석을 실시하였는데, 그 결과 청렴시스템의 구성요소가 조직청렴도에 유의미한 영향을 미치고, 또한 조직청렴도가 조직효율성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 논의하고 있다.

해외 연구사례로서 인도의 공공부문을 대상으로 사회적 책임활동과 운영성과의 관계를 분석한 Sangle(2010)의 연구에서도 선행연구들이 제시한 것처럼 이해관계자들을 고려한 기업의 관리활동은 경제적 성과를 증가시키는 유인으로 작용하였고, 특히 최고 경영진의 지원은 조직의 사회적 책임활동을 원활하게 도입하는 중요한 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 한편 Annandale et al.(2004)과 Halme and Niskanen(2000)의 연구에 의하면 환경활동 관련 기업들에서 기업의 환경 보고서 및 환경관리시스템 혹은 환경 투자지출을 기업의 사회적 책임 활동 측면에서 이해할 때, 이러한 관리활동은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. Barmmer et al.(2007)은 조직구성원에 초점을 맞추어 구성원의 사회적 책임활동에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 분석하였는데, 사회적 책임활동을 외적 측면에서 자선 및 공동체 기여와 내적 측면에서 절차적 정당성(procedural justice) 및 훈련(training) 등으로 구분하여 분석한 결과 사회적 책임활동은 조직몰입을 증가시키고, 조직몰입에의 기여로 직무만족이 증가하는 것으로 나타났다.

국내 공기업을 대상으로 이러한 관계를 분석한 연구들로 김인동·최종인(2011)은 2003년도

대비 2010년 9월 현재 윤리경영 실천효과를 살펴보기 위해 설문분석을 실시하였고, 그 결과 윤리경영의 공정성, 투명성, 건전성 및 공헌성의 실천에 대해 높게 인식하는 집단이 직무만족과 조직몰입이 높고, 윤리경영의 구성요소인 공정성, 투명성, 건전성 및 공헌성이 상호작용할 경우 직무만족 및 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이를 통해 연구자들은 기업 경영전략이나 운영목표를 수립할 때 윤리경영요소 간 상호 연계방안의 필요성을 강조하였다. 한편 라영재·윤태범(2010)은 공공기관의 자율적 지속가능경영 노력은 중장기적인 관점에서 공공기관의 성과를 높인다고 논의하면서 구체적으로 지속가능경영보고서를 발간한 공기업과 준정부기관은 경영평가점수가 높고, 또한 기관장의 의지나 역량에 따라 지속가능경영노력에 차이가 나타나는 점을 확인하였다.

3. 분석틀 및 가설 설정

이상의 논의를 토대로 공공기관의 윤리경영전략은 협의의 관점과 광의의 관점으로 구분하여 전자는 정부권장정책의 이행이나 반부패활동 등 소극적 측면의 윤리경영전략으로 개념화하고, 후자는 사회적 책임 이행과 이를 위한 경영전략 수립 등 적극적 측면으로 개념화할 수 있다. 다만 공공기관의 윤리경영 실천 수준을 경험적으로 측정하는 것은 매우 어려운 과제라고 할 수 있다. 본 연구는 측정의 객관성과 자료의 일관성을 위해 2011년도부터 2013년도까지 3개년 간 30개 공기업 및 37개 준정부기관에 대한 경영실적 평가지표 중 리더십-책임경영부문의 지표들을 통해 공공기관의 윤리경영 수준을 측정하였다. 구체적으로 소극적 윤리경영은 정부권장정책 이행실적 및 국민평가지표에 대한 평가결과를 통해 측정하고, 적극적 윤리경영은 리더십, 책임경영, 사회공헌지표에 대한 평가결과를 통해 측정하였는데 세부사항에 대해서는 3장에서 논의하고 있다.

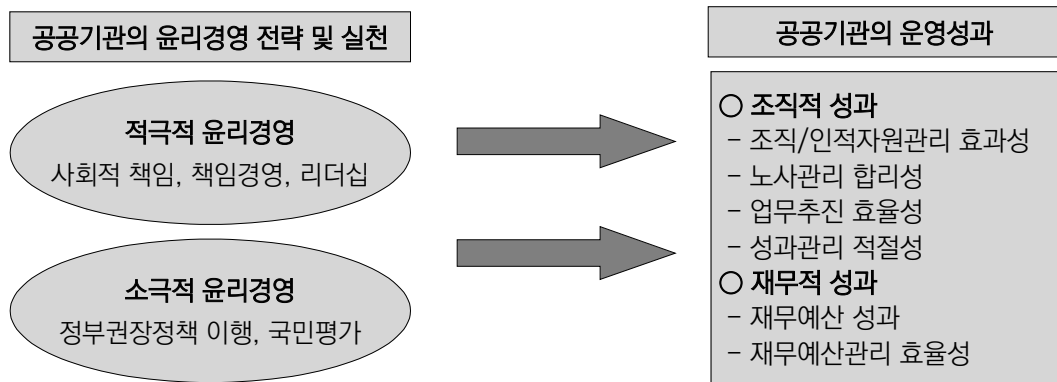
한편 성과 개념의 복잡성·추상성으로 인해 공공기관의 경영성과에 대한 정의와 측정방법은 이론적 관점과 기준에 따라 다양하게 논의될 수 있다(박석희, 2012: 182). 다만 선행연구들의 논의를 종합해 보면 조직성과는 조직활동의 결과로서의 조직생산성(productivity)과 효과적 조직활동을 촉발하는 원천으로서의 조직역량(capacity)이 결합된 복합개념이라고 할 수 있다. 따라서 공공기관의 경영성과를 종합적으로 파악하기 위해서는 경영관리상의 다양한 조직 특성들을 포괄할 수 있도록 이에 대한 종합적인 측정과 분석이 요구된다(박석희·김민웅, 2011). 이에 따라 본 연구에서는 경영성과를 크게 조직적 성과와 재무적 성과로 구분하고 이에 대한 경험적 자료는 공공기관 경영실적 평가지표 중 경영효율부문의 지표들을 통해 측정하였다. 구체적으로 조직적 성과는 조직 및 인적자원관리, 총인건비인상률, 노사관리, 업무효율, 성과관리 지표에 대한 평가결과, 재무적 성과는 재무예산성과, 계량관리업무비, 재무예산관리

지표에 대한 평가결과를 통해 측정하였다.

이와 같은 개념화와 변수에 대한 조작화를 통해 윤리경영이 공공기관의 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 개념적 모형을 아래 <그림 1>과 같이 도식화할 수 있다. 본 연구는 특히 공공기관의 윤리경영을 소극적 측면과 적극적 측면으로 구분하여 어떠한 전략이 경영성과에 보다 유의미한 영향을 미치는가를 분석함으로써 공공기관 윤리경영모형에 대한 다양한 시사점을 논의하고자 한다. 또한 계량적 분석결과를 보완하기 위해 주요 공공기관들의 윤리경영 추진실태를 비교하여 공공기관 윤리경영의 적극적 측면과 소극적 측면에 대해 분석한다.

국민 전체를 고객으로 하는 공공기관에 있어 윤리경영의 개념과 범위는 사기업보다 넓게 규정되는데 <그림 1>의 개념도에 따라 본 논문이 실증하려는 가설, 변수에 대한 정의 및 조작화는 다음과 같다. 먼저 공공기관에 있어 광의의 윤리경영이란 대국민 책임성을 목적으로 하며 이는 사회적 책임활동, 동반성장, 효율적 기관운영 등 지속가능경영을 위한 노력을 포괄한다. 이를 대표할 수 있는 경영평가지표로 사회적 책임, 책임경영, 리더십의 세 가지 비계량지표를 지적할 수 있다. 반면 협의의 윤리경영은 법적 의무의 이행, 반부패대책 등을 통한 조직 이미지 제고와 같은 소극적 개념으로 이는 경영평가지표 중 정부권장정책 이행실적, 국민평가의 두 가지 계량지표를 통해 조작화할 수 있다. 공공기관의 윤리경영을 이와 같이 규정할 경우 적극적 윤리경영은 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 반면 소극적 윤리경영은 영향이 없거나 오히려 부정적 영향을 미칠 것으로 예상된다. 대국민 책임성을 지향하는 공공기관의 운영에 있어 국민적 지지와 협력은 필수적이기 때문이다. 한편 조직생산성과 조직역량으로 규정되는 공공기관의 조직적 성과는 경영평가지표 중 조직·인적자원관리, 노사관리, 업무효율, 성과관리, 총인건비인상률 지표들을 통해 조작화할 수 있다. 또한 재무적 성과는 공공기관 재정운용의 효율성 및 수익성 등을 의미하며 이를 대표할 수 있는 경영평가지표로 재무예산성과, 계량관리업무비, 재무예산관리를 지적할 수 있다.

<그림 1> 공공기관의 윤리경영과 경영성과의 관계에 대한 개념도



- 가설 1: 공공기관의 적극적 윤리경영 실천 노력은 경영성과에 긍정적(+) 영향을 미친다.
가설 1-1: 공공기관의 적극적 윤리경영 실천 노력은 조직적 성과에 긍정적 영향을 미친다.
가설 1-2: 공공기관의 적극적 윤리경영 실천 노력은 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다.
- 가설 2: 공공기관의 소극적 윤리경영 실천 노력은 경영성과에 부정적(-) 영향을 미친다.
가설 2-1: 공공기관의 소극적 윤리경영 실천 노력은 조직적 성과에 부정적 영향을 미친다.
가설 2-2: 공공기관의 소극적 윤리경영 실천 노력은 재무적 성과에 부정적 영향을 미친다.

Ⅲ. 공공기관의 윤리경영 추진 실태 비교 분석

1. 공공기관 윤리경영모델의 개발 현황

공공기관에 대한 윤리규정 관련 가이드라인이나 윤리경영모델은 <표 2>와 같이 2005년 이후 국민권익위원회 등 여러 기관들에서 다양하게 개발되어 왔다(국민권익위원회, 2013: 22). 대표적으로 산업자원부 소속 산업정책연구원은 2005년도부터 윤리경영 실태조사를 실시하여 한국기업윤리지수(KoBEX, Korean Business Ethics index) 모델 개발 및 지속가능경영보고서 가이드라인 등을 수립하고 있으며, 전경련에서도 2006년 기업의 윤리경영 매뉴얼 발간에 이어 2007년에 윤리경영 자율진단지표인 전경련 윤리경영지수(FKI-BEX, FKI Business Ethics index)를 개발하여 활용하고 있다. 국민권익위원회도 2006년에 공기업 윤리경영모델 개발에 이어 2008년에 기업 윤리경영모델의 단계별 표준안을 마련하여 지속적으로 관리하고 있고, 2012년에는 산업별 기업윤리경영 모델을 개발하였다. 이 밖에 대한상공회의소, 한국표준협회 등도 윤리경영 및 지속가능경영을 위한 가이드라인 및 모델을 지속적으로 개발하고 있다. 이는 공공기관을 비롯한 기업경영에 있어 윤리경영의 필요성이 지속적으로 강조되고 있음을 의미하는 것이라고 볼 수 있다.

〈표 2〉 국내 공공기관 윤리경영 모델의 개발 현황

기준명	개발기관	내용	개발 연도
KoBEX (Korean Business Ethics Index)	산업자원부 산업정책연구원	윤리경영 실태조사	05
기업의 윤리경영 매뉴얼과 사례	전국경제인연합회	윤리경영 원칙 및 가이드라인	06
공기업 윤리경영 모델	국가청렴위원회	공기업의 윤리경영 가이드라인	06
지속가능경영 BEST 가이드라인	산업자원부 산업정책연구소	지속가능경영보고서 가이드라인	06
FKI-BEX (FKI Business Ethics Index)	전국경제인연합회	윤리경영 자율진단지표	07
기업 윤리경영 모델	국민권익위원회	단계별 윤리경영 표준안	08
지속가능경영 실행 가이드라인	지식경제부 대한상공회의소	지속가능경영의 실행	09
ISO26000 이행수준 자가진단 체크리스트	기술표준원 한국표준협회	체크리스트	10
BISD-IPS SR Index	대한상공회의소 산업정책연구원	ISO26000 대응 진단 표준지표	10
산업별 기업 윤리경영 모델	국민권익위원회	제조업, 금융·보험업, 건설업, 도·소매업의 윤리경영 구축 가이드라인	12

자료: 국민권익위원회(2013) 일부 재구성

2. 공공기관들의 윤리경영 추진사례 분석

이러한 윤리경영모델들을 기반으로 공공기관들은 자체 윤리경영 가이드라인 및 표준지침 등을 개발하여 관리하고 있다. 특히 많은 공공기관들이 단계적 윤리경영전략을 통해 소극적 차원에서 적극적 차원의 윤리경영으로의 이행을 추진하고 있다. 가령 한국도로공사의 사례를 보면 3단계 윤리경영전략을 추진하고 있다. 1단계(-2014년)는 윤리경영기반 강화단계로서 윤리경영체계를 구축하고 반부패인프라를 강화하며, 고객서비스 품질 향상 등 윤리경영 기반 구축을 위한 노력을 전개하고 있다. 2단계(2015)는 윤리경영의 생활화 단계로서 청렴 우수기관으로의 도약, 고객만족(CS)문화의 확산, 지역밀착 사회공헌 강화 등의 노력을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 성과를 기반으로 3단계(2016년-)인 윤리경영 고도화단계에서는 청렴 최상위기관 진입, 고객중심경영의 선도 공기업으로서 사회공헌 대표기업으로의 도약이라는 비전을 제시하고 있다. 또한 윤리경영을 실천하기 위해 윤리규범제도 개선, 전담조직 운영, 윤리경영 상시진단시스템 운영 등 여러 실천프로그램을 구축·운영하고 있다(한국도로공사 홈페이지, 2015). 다른 여러 공공기관들도 윤리경영을 임직원의 청렴성, 투명경영 등의 소극적 차원을 넘어 사회공헌 강화, 고객만족경영 등 사회적 책임의 이행이라는 관점에서 적극적으로

수립·시행하고 있다.

1) 적극적 윤리경영전략: 책임경영 비전 제시, 사회적 책임활동, 리더십 변화

최근 공공기관들도 적극적인 윤리경영을 실천하기 위해 대국민 책임경영 비전 제시, 다양한 사회적 공헌활동, 이를 위한 기관장들의 리더십 변화들을 시도하고 있다.

첫째, 공공기관들의 책임경영 비전 제시 측면에서 살펴보면 최근 한국석유공사가 “KNOC (Korea National Oil Corporation) 윤리향기, 행복세상의 클린 에너지”의 윤리경영 비전 등을 제시하며 자율·책임 중시 및 배려와 공헌을 실천하는 조직문화 정립을 설정한 사례를 들 수 있다. 한국석유공사의 경우 이러한 책임경영 비전과 함께 윤리경영활동 모니터링체계를 구축하여 사회적 책임과 윤리수준을 측정하고 윤리경영 성과를 인사평가에 반영하여 우수자들을 포상하는 적극적인 윤리경영을 시도하고 있다. 또한 윤리경영의 날(E-E Day, Ethical-management & Even-handed)을 만들어 전 직원들의 윤리규정에 대한 이해도 제고를 위해 퀴즈대회를 개최하고, 이를 부서 점수에 반영하도록 하고 있다(한국석유공사 홈페이지, 2016). 한국수자원공사도 “세계 최상의 물 종합서비스 기업”이라는 윤리경영 비전을 제시하면서 미래 물관리 선도(Smart Water), 국민 물복지 실현(Smart Welfare), 고객 눈높이 경영(Smart Service)의 3대 경영방침을 제시하고,²⁾ 2014년부터 글로벌 스탠더드 수준의 사회적 책임을 이행하고자 이해관계자들과의 동반성장전략 등을 확립하고, 대내·외적인 윤리네트워크 확대를 위해 적극적인 윤리경영방침을 수행 중이다(한국수자원공사 홈페이지, 2015).

둘째, 공공기관들은 중소기업들과의 상생협력과 사회공헌, 봉사활동 등을 통해 적극적인 윤리경영을 시도하고 있다. 한국가스기술공사의 경우 중소기업과의 합동직무교육 등을 통해 중소기업체들의 기술력 등을 제고하고 공사의 노하우를 전수하고 있다. 또한 중소기업들의 국내·외 판로확대를 지원하고 신기술 공동확보를 위해 지속적인 R&D협력을 시도하고 있다. 게다가 한국가스기술공사는 2011년부터 사랑나눔봉사단을 창단하여 공공기관의 적극적인 사회적 책임이행에 매진하고 2025년까지 에너지 복지사업 실적을 60%이상 확대하여 ‘KOGAS-Tech형’ 15대 사회공헌 프로그램을 시행중에 있다(「투데이에너지」, 2015). 한국지역난방공사도 희망나눔·녹색에너지를 기치로 적극적인 사회공헌활동을 실천 중이다. 구체적으로 보면 성남시민햇빛발전소 건립을 통해 사회 전역에 녹색에너지를 나누어주는 활동을 하고 있으며, 특히 에너지 빈곤층 지원과 시민들의 에너지 절약의식 교육사업에 수익금을 사용하고 있다(YTN, 2015). 또한 한국지역난방공사는 인천아시안게임의 성공 개최를 위해 ‘착한탄소 프

2) 2007년까지 1차 윤리경영의 제도화를 위해 내부규정과 조직구축, 전직원 평가보상제도 구축, 정부주도의 경영공시 도입을 시행했다. 2008년부터 2013년까지는 이해관계자 중심의 윤리경영을 재정립하고, 이해관계자별 실천과제를 운영하며, 정보제공 및 경영공시의 신뢰성을 확립시키고 있다.

로젝트'를 시행하고 탄소배출권을 기증하였으며, 2006년부터 약 9년간 에너지 소외계층을 위해 280억원의 요금을 감면해주고 있다.³⁾

셋째, 적극적 차원의 윤리경영을 위한 기관장들의 리더십 변화도 이루어지고 있다. 2014년도 공공기관 부패방지 시책평가에서 1위를 차지한 한국지역난방공사의 경우 2015년 2월 공기 업무부 한국윤리경영대상도 수상했다. 당시 한국지역난방공사 사장 인터뷰에 따르면 경영진들에 대한 청렴도 평가를 통해 청렴리더십을 강화하였고, 노사합동 TF를 구성하여 전 지사와 경영진 워크숍, 설명회 등을 통해 도출된 건의사항들을 경영에 반영하여 개선하고 있었다(YTN, 2015). 한편 한국가스기술공사 사장의 경우 경영활동에 대한 직원들의 생각과 리더의 생각을 공유하기 위해 매일 발행되는 인트라넷 소식지에 'CEO 경영메시지'란을 개설하고, 적극적인 '온라인 스킨십 경영활동'을 펼치고 있다(「투데이에너지」, 2015). 공무원연금공단에서도 윤리경영홈페이지를 따로 분리하여 윤리경영을 위한 CEO의 추진의지를 적극적으로 표출하고 있다. 구체적으로 공무원연금공단 CEO의 추진의지 배경 창에는 "윤리경영은 선택적 문제가 아니라 공단의 지속적 생존과 경쟁력 확보를 위한 필수적 핵심요소입니다"라고 명시되어 있다.⁴⁾

2) 소극적 윤리경영전략: 반부패활동, 정부권장정책 이행 등

공공기관들은 정부권장정책(장애인 등 사회적 소수자 의무고용 등)의 이행과 더불어 반부패와 청렴도 향상을 위한 윤리경영 활동을 전개하고 있다. 구체적으로 최근의 반부패대책으로 국민권익위원회에서 실시하고 있는 '2015년 하반기 청렴정책전수과정'을 들 수 있다(「파이낸셜 뉴스」, 2015). 권익위의 청렴정책전수과정은 기존 공공기관들의 반부패 정책제도 운영 성공 및 실패 경험을 민간기업까지 확산시키고자 하는 정책 활동이다. 한편 공정거래위원회도 최근 공정거래 자율준수프로그램(CP)을 도입하여 공공기관과 민간기업들에게 이의 적용을 권장하고 있다(「건설경제 뉴스」, 2016). 이와 같이 정부권장정책 및 정부의 반부패 대책에 따른 경영평가지표 변화에 따라 공공기관들은 기관 내 윤리경영 실천 프로그램과 제도 등을 변화시키고 있다. 그런데 일부 공공기관들의 윤리경영 프로그램 및 제도의 변화를 살펴보면, 관련 제

3) 한국지역난방공사 김성희 사장의 인터뷰에 따르면 "지역난방을 사용하지 않는 소외계층을 위해서 2006년부터 '사랑의 난방비 지원사업'을 시행하고 있는데 9년 동안 600여 개의 복지시설과 1,000여 세대에 연평균 2억 6천만 원씩 지원하고 있다"라고 설명했다(YTN, 2015).

4) 그 밖에 공무원연금공단의 윤리경영홈페이지에는 윤리경영을 위한 CEO의 추진의지 외에 임직원들의 행동강령 및 윤리지침, 청렴계약제, 공익 내부신고센터 등을 운영하고 있다. 특히 사회책임협의회라는 조직을 운영하고 행동강령책임관을 윤리책임관, 감사책임관으로 구분하여 윤리경영을 위한 조직관리를 하고 있다. 구체적으로 공무원연금공단은 2010-2014년까지 윤리경영을 위한 기반조성을 위해 윤리규범을 제정하고 전담조직을 구성했으며, 윤리교육 실천프로그램을 운영한 것으로 나타났다.

도가 존재하기는 하나 그것이 실질적으로 경영성과에 긍정적인 영향까지는 미치지 못한 것으로 보이기도 한다.

예를 들어 주택도시보증공사(구 대한주택보증)의 경우 3대 경영방침에 청렴과 신뢰를 중심으로 투명경영을 실천하겠다는 비전을 제시하고 있으나 실제 국민권익위원회의 청렴도평가에서는 종합청렴도점수가 공직유관단체 평균(8.16)보다 0.08점 낮은 평가를 받았으며, 윤리경영 실천성과가 크지 않은 기관으로 평가받았다(주택도시보증공사 홈페이지, 2015). 특히 2015년 국회 국토교통위원회 국정감사에서 강동원 의원 발언에 따르면 “주택도시보증공사로부터 제출 받은 자료를 보면 5명의 직원이 직무관련 향음 및 금품을 받은 사실이 드러나 형사처분을 받고 파면됐다”고 주택도시보증공사의 경영비리문제를 언급한 바 있다.⁵⁾ 현재 주택도시보증공사는 타 공공기관처럼 윤리경영을 기관장 경영방침의 하나로 관리하면서 고객만족경영, 사회공헌 강화 등 사회적 책임의 이행이라는 관점에서 다양한 프로그램을 시행하고 있다. 하지만 공사의 일부 비윤리적인 경영문제가 조직성과에 부정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

한편 한국광물자원공사도 2012년에 부패 예방 모니터링제도인 ‘클린-해피콜(Clean-Happy Call)’제도를 도입하고, 임직원 행동강령에 청탁 및 부당지시 등록시스템 활성화, 직무관련 유가증권 거래금지 및 신고 의무화 등의 개정을 추진했다. 게다가 내부적으로 부패방지시스템 강화를 위해서 스마트 휘슬, 청렴음부즈맨 등을 확대하였고, 그 결과 2013년도에는 국민권익위원회 청렴도평가에서 종합청렴도 4등급이 3등급으로, 내부청렴도 5등급이 3등급으로 향상되었다. 하지만 2015년 감사원 감사에서는 한국광물자원공사의 2012년 인사채용에서 내정자 채용과 보은 인사 문제, 면접결과 변조 등의 비윤리적 인사관리문제들이 적발됐다.⁶⁾ 또한 한국광물자원공사는 재무적 측면에서 부채 문제도 심각한 것으로 나타났다. 2015년 국정감사에서 박완주 의원은 “광물자원공사는 사실상 파산위기에 직면”했다고 발언한 바 있다.⁷⁾ 더욱이 한국광물자원공사는 약 4조원의 해외자원개발사업에 투자했다가 현재 2000억원만 회수한 적자상황이며, 2014년 기준으로 부채율이 219.5%에 이르는 것으로 밝혀졌다(「스페셜 경제」, 2015.9.13.일자).

5) 구체적으로 강 의원의 발언에 따르면 “주택도시보증공사 직원B씨는 하자보수업체로부터 600만원 상당의 발리 패키지 여행권을 제공받아 가족과 함께 여행을 다녀왔고, 발리 여행에서 돌아온 이튿날에는 곧바로 중국 백두산으로 5일간 업체대표와 가족 동반 여행을 했다”고 언급했다(「뉴스1」, 2015 9월 15일자).

6) 보도에 따르면 “한국광물공사의 A본부장은 특정인을 채용하기 위해 채용인원을 3명에서 6명으로 늘렸고, 면접점수를 조작했음이 들어났다. 게다가 2012년 금융전문가 경력채용 중 B본부장은 S씨의 면접평가표를 변조하였다. 인사비리로 실무자들은 징계를 받았으나 최종결과를 조작한 2명의 본부장은 주의 조치만 받고 성대한 퇴임식을 한 것”으로 알려졌다(「스페셜 경제」, 2015. 9월 14일자).

7) 한국광물자원공사의 부채비율은 2007년 103%(4,341억원)에서 2010년 162%(1조4,830억원), 2012년 170%(2조 2,825억원)를 거쳐 2014년에는 219.5%(4조 202억원)으로 급증하였다(박완주 의원 발의안, 2015).

3. 기관별 윤리경영 추진사례 종합 비교

주요 공공기관들의 윤리경영 실천사례들을 비교하면 윤리경영전략, 윤리경영목표, 윤리경영실천 세부 프로그램의 차원에서 종합해 볼 수 있다. 먼저 윤리경영전략을 보면 기관별 특성에 따라 다소 차이는 있으나 대체적으로 윤리경영시스템을 운영하고, 책임과 사회적 공헌을 위한 적극적 윤리경영을 등을 윤리경영의 추진전략으로 제시하고 있다. 또한 공공기관들의 윤리경영 목표를 보면 이해관계자들에게 신뢰, 책임, 윤리, 상생 등의 이미지를 심어주기 위한 윤리경영 목표로 설정하고 있다. 마지막으로 윤리경영실천을 위한 세부 프로그램 운영을 살펴보면 공통점과 차이점을 확인해 볼 수 있다. 우선 공공기관들의 공통적인 윤리경영실천 프로그램으로는 각 조직 내에 윤리경영제도 구축을 위해 내부규정과 관련 조직기구 등을 마련하고 있다. 특히 윤리경영 우수 공공기관들의 경우 윤리경영제도 구축에 있어 반드시 윤리경영 성과평가를 통해 인사에 반영하는 피드백체계를 마련하고 있다. 반면 소극적 차원의 윤리경영활동에 머물고 있는 공공기관의 경우 윤리경영지침이나 반부패관련 제도는 존재하나 이를 인사 평가에 반영하거나 모니터링을 통한 점검체계를 구축하고 있지는 않은 것으로 나타났다. 이로 인해 사례 분석에서 보듯이 일부 기관들의 경우 조직적 측면이나 재무적 측면에서 실제 부정적인 결과들이 나타나기도 했다.

이상의 사례들을 종합해 보면 공공기관들은 대체적으로 윤리경영을 공공기관 경영목표의 효과적인 달성에 기여할 수 있는 도구라는 인식을 바탕으로 시장질서와 법제도의 준수를 통한 경영효율화는 물론 여러 사회적 책임의 이행 차원에서 윤리경영활동을 적극적으로 실천하고 있는 것으로 파악된다. 이는 공공기관을 둘러싼 시장과 경영환경의 변화로 인해 기관의 존속을 위해서는 수익성 외에 사회적 등의 조건을 충족해야 한다는 요청에 따른 것으로 볼 수 있다. 이에 공공기관들은 법령에 따른 투명경영이나 정부권장정책의 이행 등 소극적 측면을 넘어 사회적 책임 이행과 이를 위한 경영전략 수립 등 적극적인 차원에서 윤리경영을 모형화하고 실천하고 있다. 공공기관들의 이러한 노력은 선행연구들에 따르면 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되며, 따라서 4장에서는 이에 대한 경험적 분석결과를 제시하고, 시사점에 대해 논의한다.

〈표 3〉 주요 공공기관들의 윤리경영 추진현황 비교

기관	윤리경영전략	윤리경영목표	윤리경영실천 프로그램
한국 석유 공사	-글로벌 윤리적 인재육성 -윤리경영시스템 운영 -자율·책임 중시 및 배려와 공헌을 실천하는 조직문화 정립	에너지 자원확보를 위한 글로벌 윤리경영과 기업의 사회적 책임	-윤리경영제도 구축(법, 조직기구) -온오프라인 교육훈련 프로그램 -내부통제 프로그램 -윤리경영 활동 모니터링/윤리수준 측정 -윤리경영성과 인사평가에 반영 및 포상
한국 수자원 공사	-Smart Water(물관리선도) -Smart Welfare(물복지실현) -Smart Service(고객 눈높이 경영)	다양한 이해관계자로부터 우호적 공감대와 신뢰확보	-윤리경영제도 구축(내부규정, 조직기구) -전직원 평가 보상체계 구축 -글로벌 수준의 사회적 책임이행 -국내외 윤리네트워크 확대 -외부 전문가 유입제도
한국 도로 공사	-윤리경영/반부패기반 강화 -윤리경영의 생활화 -사회공헌 윤리경영 고도화	글로벌 수준의 윤리경영 벤치마킹 대상기업	-윤리경영제도 구축(법, 조직기구) -자체청렴도 진단 및 성과평가와의 연계 -청렴Clinic, 청렴윤리서약, 윤리신호등, 청렴소통투어 등 실천프로그램 진행
한국 광물 자원 공사	-광산인근사회공헌강화 -지역경제활성화 -소와계층지원활동 -글로벌CSR지원	국가와 국민으로부터 신뢰받는 KORES상 구현	-윤리경영제도(Clean-HappyCall) 구축 -청탁 및 부당지시 등록시스템 활성화 -스마트 휘슬, 청렴움부즈만제 확대
주택 도시 보증 공사	-청렴과 신뢰의 공사 구현 -주택도시기금의 전담운영기관으로서의 투명경영	윤리와 상생문화를 내재화	-미확인
공무원 연금 공단	-윤리시스템 고도화 -윤리경영실천 생활화 -청렴문화 확산 -평가 및 환류체계 강화	고객과 국민에게 믿음주고 신뢰받는 Clean-GEPS 구현	-윤리경영제도 구축(법, 조직기구) -윤리교육 실천프로그램 운영 -성과평가 및 환류를 통한 윤리경영실천

IV. 공공기관 윤리경영의 경영성과에 대한 영향 분석

1. 모형 설정 및 조사설계

1) 대상기관 및 자료수집

앞서 살펴본 공공기관들의 윤리경영 이행실태 분석을 통해 현재 기관들은 윤리경영을 위한 관련지침, 내부제도, 관련 조직 및 시스템을 구축·운영하고 있음을 확인할 수 있다. 하지만 윤리경영을 위한 내부시스템의 변화가 실제 공공기관들의 경영성과에 영향을 미치고 있는지에 대해서는 추가적인 실증분석이 필요하다. 이에 본 연구는 공공기관의 윤리경영이 경영성과

에 미치는 영향을 분석하기 위해 2011년도부터 2013년도까지 3년 간 30개 공기업⁸⁾, 18개 기금관리형 준정부기관⁹⁾, 19개 위탁집행형 준정부기관¹⁰⁾에 대한 총 184개 경영실적 평가자료를 수집하였다.

독립변수군은 공공기관 경영실적평가지표 중 리더십-책임경영부문의 리더십, 책임경영, 국민평가, 사회공헌, 정부권장정책 이행실적 지표에 대한 평가결과를 통해 측정하였고, 종속변수군은 경영효율부문의 업무효율, 조직 및 인적자원관리, 재무예산관리, 재무예산성과, 계량관리업무비, 보수 및 성과관리, 총인건비 인상률, 노사관리지표에 대한 평가결과를 통해 측정하여 변수 추출에 있어서 비계량 및 계량지표를 고루 활용하였다. 3개년 간 지표별 평가결과의 평균값을 보면 독립변수들의 경우 리더십 3.79, 책임경영 2.13, 국민평가 5.40, 사회공헌 1.50, 정부권장정책 이행 4.45로 나타났고, 종속변수들의 경우 업무효율 4.73, 조직인적자원관리 2.38, 재무예산관리 3.02, 재무예산성과 3.12, 계량관리업무비 2.62, 보수성과관리 2.78, 총인건비인상률 3.54, 노사관리 2.25로 나타났다. 지표별 세부적인 기술통계값들은 <표 4>와 같다.

<표 4> 공공기관 윤리경영실적과 경영성과변수들에 대한 기술통계분석

독립변수	평균(N=184)	표준편차(N=184)	종속변수	평균(N=184)	표준편차(N=184)
리더십	3.7935	.45360	업무효율	4.7385	1.66794
책임경영	2.1391	.36767	조직인적자원	2.3891	.79938
국민평가	5.4037	2.15455	재무예산관리	3.0223	.73781
사회공헌활동	1.5043	.16851	재무예산성과	3.1273	1.78365
정부권장정책	4.4516	.47713	계량관리업무비	2.6297	1.42521
			보수·성과관리	2.7826	.56831
			총인건비인상률	3.5435	.80182
			노사관리	2.2505	.40367

8) 공기업에는 인천공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 대한석탄공사, 대한주택보증, 부산항만공사, 인천항만공사, 제주국제자유도시개발센터, 한국감정원, 한국관광공사, 한국광물자원공사, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국조폐공사, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국수력원자력, 한국중부발전, 여수광양항만공사, 울산항만공사, 해양환경관리공단이 포함되었다.

9) 기금관리형 준정부기관에는 공무원연금공단, 사립학교교직원연금공단, 기술보증기금, 신용보증기금, 예금보험공사, 한국무역보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 영화진흥위원회, 중소기업진흥공단, 한국문화예술위원회, 한국방사성폐기물관리공단, 한국방송통신전파진흥원, 한국언론진흥재단, 국민연금공단, 한국원자력환경공단이 포함되었다.

10) 위탁집행형 준정부기관에는 교통안전공단, 대한지적공사, 한국가스안전공사, 한국전기안전공사, 국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 국립공원관리공단, 도로교통공단, 한국장애인고용공단, 한국산업안전보건공단, 한국보훈복지의료공단, 한국산업인력공단, 한국농수산식품유통공사, 대한무역투자진흥공단, 한국거래소, 한국농어촌공사, 한국철도시설공단, 한국환경공단, 우체국물류지원단이 포함되었다.

2) 측정변수의 타당성과 신뢰성 분석

윤리경영과 관련된 관측변수들의 구성타당성을 검토하기 위해 독립변수 및 종속변수를 구분하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 우선 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값과 Bartlett 구형성 검정값을 통해 표본의 적정성을 검사하였는데 독립변수의 KMO값은 0.664, 종속변수의 KMO값은 0.568로 판단기준 0.5보다 높았고, 또한 Bartlett 검정의 유의성 검사에서도 변수들의 적합성을 확인할 수 있다.

독립변수의 탐색적 요인분석에서 Varimax 회전을 통해 1 이상의 고유값(eigen value)을 갖는 요인들을 추출하고, 신뢰도 측정을 위해 Cronbach α 계수를 활용하여 신뢰도 계수를 산출하였다. 분석결과 독립변수에서 고유값(eigen value)이 1이상인 요인은 총 2개로 나타났고, 모든 관측변수들이 포함되었다. 세부적으로 독립변수 요인1(적극적 윤리경영)의 경우 책임경영(0.854), 리더십(0.806), 사회공헌(0.746)이 포함되었으며 전체의 설명력은 41.464%로 나타났다. 독립변수 요인2(소극적 윤리경영)에서는 국민평가(-0.834)와 정부권장정책(0.697)이 포함되었으며, 전체 중 22.5%의 설명력을 가지고 있다.

〈표 5〉 독립변수의 탐색적 요인분석 결과

관측변수	요인별 Cronbach 알파계수		요인명
	요인1	요인2	
책임경영	.854	-.026	적극적 윤리경영
리더십	.806	.104	
사회공헌	.746	.157	
국민평가	.048	-.834	소극적 윤리경영
정부권장정책	.205	.697	
고유값(eigen value)	2.073	1.125	
기여율(proportion)%	41.464	22.500	
누적기여율(cumulative)%	41.464	63.964	

주) KMO(Bartlett 검정 유의확률): 0.665(.00)

종속변수의 탐색적 요인분석에서도 앞서 독립변수와 같이 Varimax 회전을 통해 1 이상의 고유값(eigen value)을 갖는 요인들을 추출하고, 신뢰도 측정을 위해 Cronbach α 계수를 활용하여 신뢰도 계수를 산출하였다. 측정결과 종속변수에서 고유값(eigen value)이 1이상인 요인은 총 2개로 나타났고, 모든 관측변수들이 포함되었다. 세부적으로 요인1(조직적 성과)에는 조직 및 인적자원관리(0.786), 총인건비인상률(0.735), 노사관리(0.654), 업무효율(0.608), 성과관리(0.513) 지표가 포함되며 요인1의 총 설명력은 31.522%로 나타났다. 요인2(재무적 성과)에는

재무예산성과(-0.906)와 계량관리업무비(0.791), 재무예산관리(0.507) 지표가 포함되었고 전체 중 23.025%의 설명력을 나타냈다.

〈표 6〉 종속변수의 탐색적 요인분석 결과

관측변수	요인별 Cronbach 알파계수		요인명
	요인1	요인2	
조직 및 인적자원관리	.786	.081	조직적 성과
총인건비인상률	.735	.109	
노사관리	.654	-.012	
업무효율성	.608	-.354	
성과관리	.513	.349	
재무예산 성과	.042	-.906	재무적 성과
계량관리업무비	-.010	.791	
재무예산관리	.415	.507	
고유값(eigen value)	2.522	1.842	
기여율(proportion)%	31.522	23.025	
누적기여율(cumulative)%	31.522	54.547	

주) KMO(Bartlett 검정 유의확률): 0.562(.00)

2. 공공기관 윤리경영과 경영성과의 관계에 대한 분석 결과

본 연구는 공공기관들의 윤리경영이 경영성과와 어떠한 관계를 갖고 있으며, 이에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하기 위해 2011년도부터 2013년도까지 3년간 공기업, 위탁집행형 준정부기관, 기금관리형 준정부기관들에 대한 경영실적평가결과를 분석하였다. 2010년도 이전과 2011년도 이후의 경영평가 지표체계가 상이하여 분석의 일관성을 위해 2011년도 이후 3개년 간의 평가결과만을 분석대상으로 하였다. 분석은 총 184개 기관에 대한 통합시계열자료(pooled time-series data)에 대해 최소자승법(Ordinary Least Square)에 의한 다중선형회귀분석을 실시하였다. 우선 탐색적 요인분석을 통해 확인된 광의의(적극적) 윤리경영요인과 협의의(소극적) 윤리경영요인이 조직적 성과와 재무적 성과에 미치는 영향관계를 확인하였다. 또한 위탁집행형 준정부기관을 기준으로 공기업 유형과 기금관리형 준정부기관 유형을 더미변수로 구분하여 기관 유형에 따라 윤리경영요인이 경영성과에 미치는 영향관계가 어떠한 차이가 있는지에 대해서도 분석하였다.

〈표 7〉 윤리경영이 경영성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과

구분	모형1 (Y=조직성과)			모형2 (Y=재무성과)		
	b	β	유의확률	b	β	유의확률
적극적 윤리경영	.467	.467***	.000	.050	.050	.156
소극적 윤리경영	-.259	-.259***	.000	-.004	-.004	.920
더미1(공기업)	.318	.159*	.044	-1.803	-.901***	.000
더미2(기금관리형) (상수)	.231	.098	.189	-.090	-.038	.356
(상수)	-.201	-	.092	-.001	-	.984
R2	.249			.098		
F값	29.901***			9.731***		

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

주) 위탁집행그룹을 기준으로 공기업을 1로 했을 때를 더미1, 기금관리형을 1로 했을 때를 더미2로 구분

〈표 7〉에서 보듯이 첫째, 조직적 성과를 종속변수로 설정한 모형 1에 대한 분석결과를 보면 회귀모형의 결정계수(R2)는 0.249(p<0.000)로 회귀모형이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한 주요 요인들 간의 영향관계에서 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor) 값이 10이하로 다중공선성 문제도 크지 않은 것으로 확인되었다.¹¹⁾ 독립변수별 영향력에 대한 분석결과를 보면 적극적 윤리경영요인은 조직적 성과에 긍정적인 영향(0.467)을 미치지만, 소극적 윤리경영요인은 조직적 성과에 오히려 부정적인 영향(-0.259)을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 더미변수들의 계수를 보면 공기업 유형을 나타내는 더미변수1의 경우 유의확률 95%에서 양(+)의 영향력(0.159)을 미치는 변수로 확인되어, 위탁집행형 준정부기관들과 비교하여 공기업들의 경우 조직적 성과에 대한 영향이 유의미하게 더 높은 것으로 분석되었다.

$$\text{조직성과} = \alpha + 0.467 \times \text{광의윤리경영} - 0.259 \times \text{협의윤리경영} + 0.159 \times \text{더미1} + 0.098 \times \text{더미2} + \epsilon$$

둘째, 재무적 성과를 종속변수로 설정한 모형 2에 대한 분석결과를 보면 회귀모형의 결정계수(R2)는 0.098(p<0.000)로 회귀모형이 통계적으로 유의미함을 확인했다. 또한 주요요인들 간의 영향관계에서 분산팽창요인(VIF) 값이 10이하로 다중공선성 문제도 없는 것으로 확인했다. 윤리경영의 적극적 측면과 소극적 측면 모두 재무적 성과에 통계적으로 유의미한 영향관계는 없지만 영향력의 방향을 보면 가설에 제시된 바와 같이 소극적 윤리경영요인은 재무적 성과에서도 부정적(-) 관계가 있는 것으로 분석되었다. 한편 더미변수1이 유의확률 99%에서 재무적 성과에 부정적(-) 영향력(0.901)을 미치는 변수로 나타나 위탁집행형 준정부기관들과

11) 적극적 윤리경영요인의 VIF값은 1.003, 소극적 윤리경영요인의 VIF값은 1.139로, 기준치 10이하로 다중공선성문제가 없는 것을 확인하였다.

비교하여 공기업들의 경우에는 윤리경영이 재무적 성과에 미치는 영향이 유의미하게 더 낮은 것으로 분석되었다.

$$\text{재무성과} = \alpha + 0.050 \times \text{광의윤리경영} - 0.004 \times \text{협의윤리경영} - 0.901 \times \text{더미1} - 0.038 \times \text{더미2} + \varepsilon$$

3. 분석결과의 논의와 시사점

이상의 분석결과를 보면 사회공헌활동을 비롯하여 책임경영체제 정착 및 리더십 강화와 같은 적극적 차원에서의 윤리경영은 공공기관의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높은 반면 정부권장정책 이행이나 반부패대책과 같은 소극적 차원의 윤리경영은 오히려 부정적 영향을 미치는 것으로 추론할 수 있다. 그리고 이러한 영향관계는 재무예산성과, 계량관리업무비, 재무예산관리 등으로 측정된 ‘재무적 성과’보다는 조직·인적자원관리, 노사관리, 업무효율성, 성과관리 등으로 측정된 ‘조직적 성과’ 측면에서 더욱 명확히 나타날 가능성이 있는 것으로 추론된다. 이는 사례분석에서도 살펴보았듯이 공공기관들이 윤리경영에 대해 전시적이고 소극적인 태도를 보인다면 경영비리, 보은인사, 내정자 불법채용과 같은 문제들이 계속 유발되고 결국 경영성과에 악영향을 줄 수 있음을 시사한다. 반면 대국민 책임성 제고를 위한 사회적 책임 이행, 지속가능경영 등 적극적 윤리경영활동은 경영성과 향상에 기여할 수 있다고 판단된다. 특히 일반적 인식과 달리 적극적 윤리경영은 유의성은 낮지만 재무적 성과와도 긍정적 영향관계를 갖는다는 점에서 공공기관의 재무적 성과가 정부권장정책의 이행 등으로 인해 일부 저하될 우려도 있지만 적극적 윤리경영활동을 통해 오히려 개선될 가능성도 높다고 판단된다.

이상의 논의결과는 여러 선행연구들(김선화·이계원, 2013; 김인동·최종인, 2011; 이정주, 2013; 장영철·안치용, 2012; Annandale et al., 2004; Barmmer et al., 2007; Halme and Niskanen, 2000; Sangle, 2010)이 논의한 바와 같이 윤리경영이 기업성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 재확인시켜 주었다는 점에서 공공기관 윤리경영의 중요성을 강조할 수 있을 것이다. 그리고 그것은 윤리규정 제정이나 각종 법령 준수와 같은 소극적 차원보다 자발적인 사회적 책임경영 강화, 실질적인 사회적 공헌에 이바지하는 적극적 차원에서 접근될 필요가 있을 것이다. 이를 위해 공공기관들은 우선 지속적인 윤리경영시스템 개선을 통해 임직원 및 주요 이해관계자들과의 끊임없는 협력과 소통을 강화해야 한다. 특히 내부 감사시스템의 독립성과 자율권을 보장하고, 전문성을 확보하여 주요 지적사항에 대해서는 이행 결과 등을 반영하여 자체 행동강령과 관련 감사지침을 개선해야 한다(한국행정학회, 2013: 108). 또한 공공기관들이 윤리경영을 소극적 투명경영의 차원을 넘어 사회적 책임경영의 차원으로 발전시

키기 위해서는 개별 공공기관의 경영전략에 따른 윤리경영의 개념과 목표를 명확히 정립할 필요가 있다. 특히 임직원들에게 윤리경영 목표를 제시하여 윤리경영에 대한 동기를 부여하고, 이에 능동적으로 대응하도록 공공기관 스스로 윤리경영 실천 활동을 점검하고 개선할 수 있도록 윤리경영모형을 정립해 나가야 한다.

이와 관련 그 동안 공공기관의 윤리경영 실천요소로 윤리경영의 조직 비전·전략과의 연계, 최고경영자의 의지, 윤리기준 및 윤리가이드, 윤리경영 관리조직, 감독 및 감시체계, 교육·훈련 프로그램, 위반행위 신고제도, 윤리경영실천 평가·보상제도, 사회공헌활동 등이 제시되어 왔다(국가청렴위원회, 2006). 하지만 윤리경영을 투명하고 공정한 업무 수행을 넘어 기업 활동의 법적 책임과 더불어 사회적 책무의 이행이라는(김인동·최종인, 2011: 49; 채원호, 2011: 55) 관점에서 이해함으로써 기업생존과 관련된 전략적 중요성을 강조할 필요가 있다(Clarkson, 1995; 김선화·이계원, 2013; 라영재·윤태범, 2010). 더욱이 국내·외에서 개발된 다양한 윤리경영 측정지표나 모형¹²⁾을 활용하여 각 공공기관들은 자신에 적합한 윤리경영모형과 추진전략을 마련하는 노력을 보다 강화해야 할 것이다. 지속가능경영을 위한 공공기관의 적극적인 윤리경영활동은 본 연구에서 분석한 바와 같이 조직적 성과에 긍정적인 영향을 줄 뿐 아니라 중장기적 관점에서 보면 재무적 성과도 제고할 수 있는 기제가 될 수 있기 때문이다.

이러한 측면에서 본 연구의 주목할 만한 또 다른 결과로서 지적할 수 있는 것은 비록 통계적 유의성은 낮지만 적극적 윤리경영은 공공기관의 재무적 성과와도 긍정적 관계가 있음을 확인한 점이다. 기존 민간기업을 대상으로 한 연구들에서는 기업의 사회적 책임활동이 재무적 성과(원가절감, 생산성, 매출액 및 수익성, 기업가치 등)와 자본조달(신용평가 및 부채조달) 측면에 긍정적 영향을 미치는 것으로 조사되었는데(김선화·이계원, 2013; 장영철·안치용, 2012), 본 연구는 이러한 영향력이 특히 적극적 윤리경영의 경우에는 공공기관에 있어서도 유효할 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 공공기관들은 민간기업들과 비교하여 지향하는 조직가치에 있어 차이가 있고, 이러한 조직가치의 차이는 공공기관의 윤리경영기준과 모형이 민간기업에 비해 보다 넓고 적극적인 차원에서 설정되어야 한다는 점을 함축하고 있다. 그 동안 공공부문에서 윤리경영의 도입 및 실천방안에 대한 논의가 증가해 온 것은 사실이지만 여전히 윤리경영에 대한 연구는 민간기업을 중심으로 이루어져 왔으며, 공공기관을 대상으로 한 연구들은 부족하다는 점에서 공공기관의 조직가치와 윤리경영전략을 연계하는 연구가 지속되어야 한다는 점을 확인할 수 있다.

12) 윤리경영 측정 관련 그 동안 다우존스 지속가능성지수, FTSE4Good 지수, Intangible Value Assessment (IVATM), CoreRatings의 기업 사회책임평가모델 등이 개발되었고, 국내에서도 여러 선행연구(이경룡·서창석, 2002; 김인동·최종인, 2011; 박석희 외, 2009)와 함께 경실련의 경제정의지수(KEJI INDEX), 산업자원부 윤리경영평가모델(KoBEX), 환경운동연합의 지속가능경영평가 가이드라인 등이 제시되어 왔다.

V. 결론

공공기관들이 그동안 효율적이고 안정적인 서비스 공급이라는 이른바 전방효과에 집중해 왔다면 앞으로는 광의의 적극적 윤리경영 차원에서 중소기업과의 상생협력, 사회적 책임활동을 통한 창조경제 생태계 구축을 위한 새로운 국가적 가치를 창출하는 일에 집중할 필요가 있다. 이는 연관산업 육성이라는 후방효과와 관련된 부분이며 국가경제의 지속가능한 성장 및 일자리 창출 차원에서도 중요하다. 그 동안 공공기관의 윤리경영은 협의의 관점에서 지배구조 개선, 노사관계 정립, 윤리규정 제정, 각종 법령에 대한 준수 등 기업 내부에 규범적 가치들을 이식하는 투명경영 전략에 초점이 맞춰져 왔다. 하지만 향후 공공기관들은 윤리경영에 대해 “기관이 시장의 질서를 준수하는 동시에 사회적 실체로서 법적 책임은 물론 사회적으로 요구되는 책무를 이행하기 위한 기업활동의 원칙이나 전략”이라는 관점에서 접근할 필요가 있다.

2011년도부터 2013년도까지 3개년 간 공기업 및 준정부기관들에 대한 경영평가결과를 토대로 184개 자료목에 대한 통합시계열자료를 구성하여 공공기관의 윤리경영이 경영성과에 미치는 영향을 통합회귀모형을 통해 분석한 결과 적극적 윤리경영요인은 조직적 성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 소극적 윤리경영요인은 오히려 부정적 영향을 미치며, 이러한 영향관계는 위탁집행형 준정부기관과 비교하여 공기업들의 경우에 유의미하게 더 높은 것으로 분석되었다. 한편 재무적 성과에 대한 영향을 분석한 결과에서는 윤리경영의 적극적 측면과 소극적 측면 모두 통계적으로 유의미한 영향관계는 없지만 소극적 윤리경영요인은 재무적 성과에 있어서도 부정적 관계를 갖는 것으로 나타났고, 또한 위탁집행형 준정부기관과 비교하여 공기업의 경우에 윤리경영이 재무적 성과에 미치는 영향이 유의미하게 더 낮은 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과에 대해서는 물론 신중한 해석이 요구되지만 공공기관의 윤리경영활동, 특히 사회공헌을 비롯하여 책임경영체제 정착 및 리더십 강화와 같은 능동적이고 적극적 차원의 윤리경영활동이 공공기관의 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 가능성이 있을 것으로 추론되며, 비자발적이고 소극적인 차원에서의 윤리경영노력은 오히려 경영성과에 부정적인 요인이 될 수 있을 것으로 예상된다.

요컨대 최근 기업 활동의 윤리적·사회적 책임이 강조되는 상황에서 기업의 비윤리적 관행은 기업의 생존까지도 위협할 수 있다는 인식에 따라 국제적으로 반부패 및 기업윤리에 대한 지침이 강화되고 있다. 국내에서도 2000년대 초반까지 시장원리와 효율성이 강조되어 왔지만 최근 기업의 공공성 문제가 제기되면서 기업의 사회적 책임과 윤리경영문제가 부각되어 왔고, 이러한 인식은 공공부문에까지 확대되면서 윤리경영전략은 2000년대 중반 이후 공공기관에 활발하게 도입되어 왔다. 하지만 이러한 흐름은 공공기관의 윤리경영활동이 경영성과 향상에 기여할 수 있다는 인식으로까지 이어지지 못한 채 윤리경영과 관련된 일부의 제도 개선활동에

그친 측면이 적지 않다. 본 연구결과를 통해 볼 때 시장과 기업 환경의 변화로 인해 기업의 존속과 성과 향상을 위해서는 수익성 외에 사회성 등 다양한 조건을 충족해야 하며, 여러 사회적 책임의 이행으로 요약될 수 있는 능동적이고 적극적인 윤리경영의 실천이 경영성과에 긍정적 요인으로 작용할 수 있음을 확인할 수 있다. 향후 공공기관 윤리경영활동의 성과에 대한 보다 체계적인 분석과 더불어 공공기관에 적합한 윤리경영모형 개발에 대한 연구가 보다 확대되어야 할 이유라고 할 수 있다.

참고문헌

- 건설경제 뉴스(2016). 정부에서도 윤리경영 적극 유도. 1월 18일자
- 국가청렴위원회(2006). 「공기업 윤리경영 모델」.
- 국민권익위원회(2013). 기업윤리경영 지원활성화 방안. 국민권익위원회
 _____(2012). 2012년 산업별 기업 윤리경영 모델. 국민권익위원회.
- 권오성·황혜신·박석희·김철희(2009). 공공기관의 책임성 유형과 우선순위에 관한 실증분석. 「한국사회와 행정연구」, 20(1): 51-74.
- 기획재정부 공공기관 경영평가단. 「공공기관 경영실적평가보고서」, 2011, 2012, 2013년도.
- 김택(2005). 공기업윤리경영의 구체화를 위한 실태조사에 관한 연구. 「한국부패학회보」, 10(1): 1-30.
- 김선화·이계원(2013). 기업의 사회적 책임활동(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향. 「대한경영학회지」, 26(9): 2397-2425.
- 김영신·고혁진(2011). 글로벌 시대 윤리경영과 기업의 사회적 책임에 관한 연구. 「윤리교육연구」 26: 221-240.
- 김인동·최종인(2011). 공기업의 윤리경영 실천효과에 대한 실증적 연구. 「인적자원개발연구」, 14(1): 49-73.
- 뉴스1(2015). 업체 돈받아 가족 외유...주택도시보증공사 비리 심각 : 강동원 의원 "특별점검으로 경영비리와 유착행위 근절해야. 9월 15일자. 김춘상 기자
- 라영재·윤태범(2010). 「공공기관 지속가능경영의 성과와 한계」. 한국조세연구원.
- 박석희·조경호·진종순(2009). 공공기관의 윤리경영 실태 분석과 개선방안: 한국광해관리공단을 중심으로. 「한국부패학회보」, 14(1): 105-128.
- 박석희·김민웅(2011). 공공기관 다면평가제도의 조직성과에 대한 영향 분석. 「한국사회와 행정연구」, 22(2): 149-173.
- 박석희(2012). 퍼지집합분석법을 통한 공공기관의 경영성과 분석과 함의. 「한국행정연구」, 21(3): 175-202.
- 박효종(2008). 현대사회에서 요구되는 윤리는 무엇인가. 「현대사회와 윤리문제」. 제16회 한중윤리학 국제학술대회 (한국학중앙연구원 대강당, 2008.7.14).
- 변순용(2007). 「책임의 윤리학」. 서울: 철학과 현실사.
- 서울신문(2015). 수자원공 비상임 이사 공기업 첫 윤리현장 선포 8명 전원 책임 경영 실천 결의. 10월 27일자. 류찬희 기자

- 스페셜 경제(2015). 한국광물자원공사, 채용비리·특별승진·보은발령 등 인사 비리 논란. 9월 14일자. 권도윤 기자
- _____ (2015). 적자 누적 한국광물자원공사 1조 증자...“국민납득 불가”. 9월 13일자. 권도윤 기자
- 오필환(2007). 공기업 윤리경영 방안에 관한 연구. 「한국부패학회보」, 12(3): 131-152.
- 윤대혁(2005). 「글로벌시대의 윤리경영」, 서울: 貿易經營社,
- 이경룡·서창석(2002). 기업윤리지수의 개발 및 측정에 관한 연구. 「서강경영논총」, 13(2): 173-194.
- 이정주(2013). 청렴시스템과 조직청렴도 및 조직몰입과의 관련성에 대한 연구. 「한국지방학회 학술발표 논문집」. 304-323.
- 이정호(2005). 공기업에서의 윤리경영 도입 및 정착방안 연구. 「기업윤리연구」, 제10집: 243-266.
- 이종영(1996/2007). 「기업윤리: 이론과 실제」, 서울 삼영사
- 장영철·안치용(2012). 기업의 사회적 책임(CSR)과 기업성과·경쟁력의 재음미: 선행연구들을 중심으로. 「대한경영학회지」, 25(9): 3553-3577.
- 지은실(2006). 한국 공기업의 윤리경영 모델 특성과 윤리경영 실천 현황에 관한 연구. 「전문경영인연구」, 9(1): 177-203.
- 채원호(2011). 한국 공기업의 윤리경영 강화방안 연구: AHP 적용을 통한 우선순위 분석. 「정책분석평가학회보」, 21(1): 51-78.
- 최만기·김영복 공저(2011). 「윤리경영-이론과 실제」, 서울: 탐복스
- 투데이에너지(2015). 이석순 한국가스기술공사 사장, 내외부 소통으로 경영목표 달성 노력. 5월 26일자.
- 파이낸셜 뉴스(2015). 권익위, 민간 기업 반부패 윤리경영 전파. 11월 19일자
- YTN(2015). 소통의 꽃은 진심, 김성희 한국지역난방공사 사장. 4월 23일자
- 한국행정학회(2013). 경기도 산하 공공기관 윤리경영 개선에 대한 연구.
- Annandale, D., Morrison-Saunders, A. & Bouma, G. (2004). The impact of voluntary environmental protection instruments on company environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 13: 1-12.
- Barmmer, S., Millington, A. & Ratyton, B.(2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.
- Carroll, A. B.(1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B.(1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Clarkson.(1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Cooper, Terry.(1990). *The Responsible Administrator*. CA: Jossey-Bass Publishers.
- French, Peter A.(1983). *Ethics in Government*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Gilbert, D. R. Jr.(1996). *Ethics Through Corporate Strategy*. Oxford University Press

- Halme, M. & Niskanen, J.(2000). Does corporate environmental protection increase or decrease shareholder value? The case of environmental investments. *Business Strategy and the Environment*, 10: 200-214.
- Post J. E.(1996). *Business and Society*(8th ed.), McGraw-Hill, Inc.
- Sangle, S.(2010). Critical success factors for corporate social responsibility: A public sector perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 17: 2050-2124.
- Schwartz, M. S. and Carroll, A. B.(2003). Corporate Social Responsibility: A Three-domain Approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- 한국석유공사 홈페이지(2015) http://www.knoc.co.kr/sub02/sub02_1_1_1.jsp
- 한국수자원공사 홈페이지(2015) http://www.kwater.or.kr/water/sub03/sub01/needPage.do?s_mid=358
- 한국도로공사 홈페이지(2015) <http://www.ex.co.kr/site/com/pageProcess.do>
- 한국광물자원공사 홈페이지(2015) <https://www.kores.or.kr/views/cms/hkor/ob/ob02/ob020101.jsp>
- 주택도시보증공사 홈페이지(2015) <http://www.khug.or.kr/khhp/web/mo/mb/momb000003.jsp>
- 공무원연금공단 윤리경영홈페이지(2015) http://www.geps.or.kr/g_subsite/moral/index.jsp?c=100&m=07-05-00

The Impacts of the Ethical Management System on Managerial Performance of Public Bodies in Korea

Park, Sauk-Hee & Lee, Sun-Young

Conceptualizing ethical management from both the wide-active and narrow-passive perspectives, this study examines the ethical management system and its impacts on the managerial performance of public bodies in Korea. Ethical management of public bodies has been narrowly viewed from a passive perspective (e.g., legislation for anti-corruption, compliance with the Acts, and revision of corporate governance). According to the literature, however, it can be defined as a broader concept from the view of corporate social responsibility and accountability. In this context, the present study explores the influence of ethical management on organizational and financial performance using annual performance evaluation data from government for 30 public corporations and 37 quasi-governmental agencies for the years 2011-2013. Based on the results, theoretical and policy implications for the ethical management of public bodies are discussed.

[Key Words: Ethical management, Public bodies, Corporate social responsibility, Sustainable management, Managerial performance]