

# 공기업 윤리경영 사례 연구: 한국가스기술공사 사례를 중심으로

김동철\* · 김정원\*\*†

\* 강원대학교 행정학과

\*\* 강원대학교 경영학과

## A Case Study on Ethical Management of Public Enterprises : Focusing on the Case of Korea Gas Technology Corporation

Dongchul Kim\* · Jung-Won Kim\*\*†

\* Department of Public Administration, Kangwon National University

\*\* Department of Business Administration, Kangwon National University

### ABSTRACT

**Purpose:** As an excellent example of ethical management of public enterprises, it provides implications for excellent management strategies through continuous ethical management promotion to domestic public enterprises and general enterprises through case analysis of the Korea Gas Technology Corporation's ethical management system and implementation.

**Methods:** A case analysis was conducted on the ethical management system and implementation of the Korea Gas Technology Corporation, focusing on ethical management, human rights management, and social contribution activities.

**Results:** The Korea Gas Technology Corporation's ethical management case is significant as an example showing the long-term progress and development process of establishing and implementing the ethical management system. Starting with the establishment of a basic plan for ethical management in 2004, the Korea Gas Technology Corporation has continuously advanced its ethical management system and practical capabilities. Through this, it is possible to provide implications to other companies through benchmarking on major implementations at each stage, such as the introduction, institutionalization, settlement, and maturity of the ethical management system.

**Conclusion:** It proposes ethical management execution performance management centered on the performance of each stakeholder, linkage between the ethical management strategy system and the organization's strategy system, classification of related subjects and roles in the ethical management promotion system, and active external communication.

**Key Words:** Public Enterprises, Ethical Management, Human Rights Management, Social Contribution Activity, Korea Gas Technology Corporation

● Received 3 November 2021, 1st revised 21 November 2021, 2nd revised 7 December 2021, accepted 10 December 2021

† Corresponding Author(kdch87@hanmail.net)

© 2021, Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

공기업의 윤리경영에 대한 사회적 관심과 논의는 오랜 시간이 지났음에도 불구하고 지속적으로 강화되고 있는 추세이다. 공기업의 윤리경영 필요성은 우리 사회의 공적 이익을 보장하기 위한 공기업 경영 과정에서 윤리적 요소에 근거한 의사결정과 실행을 핵심 요소로 여기는 점에 있다. 이를 통해 공기업은 사회적 목적 달성과 경영 효율성을 개선함으로써 시민에 대한 책임성을 확보하고, 조직으로서 공기업의 생존과 성장을 추구할 수 있다. 또한 시민사회와 정부가 관심 갖고 있는 다양한 사회적 가치들을 공기업들이 중요하게 인식하고 수용한다는 점에서도 공기업 윤리경영의 의의가 있다.

공기업의 윤리경영은 경영혁신 측면에서뿐만 아니라 사회적 공정성과 사회적 가치가 강조되고 있는 점에서도 중요성이 최근 더욱더 강화되고 있다. 기본적으로 공기업의 윤리경영은 경영성과에 영향을 미친다는 관점에서 시작된다. 특히 공공조직으로 공기업은 수단과 목적의 합법성이 우선적으로 강조된다는 점에서 윤리경영 또는 반부패 경영에 대한 이슈가 확대되었다. 이러한 측면에서 공기업의 윤리경영에 대한 기존의 사회적 관심과 제도적 평가는 법규 및 절차의 준수 여부, 부패와 비리 행위의 발생 여부, 적절한 공익신고 및 처벌 관련 제도 등에 집중되어 왔으며, 나아가 공기업 구성원들의 윤리적 해이나 윤리경영 인식 수준에 대해 관심을 두었다(Lee and Ham, 2016). 그러나 공공부문 및 공기업의 윤리경영에 대한 사항은 조직구성원과 이해관계자들에 대한 인권과 안전, 일반 시민과 사회적 취약계층에 대한 사회공헌 등으로 지속적으로 넓어지고 있다.

공기업에 대한 경영평가는 공기업의 설립과 특성을 고려하여, 경영과정에서 재무적 성과뿐만 아니라 공공성을 추구하는 가에 대한 사항들을 평가기준으로 설정하고 관리한다는 점에서 의미가 있다(Park, Lee and Choi, 2018). 이러한 공기업 경영평가제도에서 최근 공기업의 윤리경영에 대한 사회적 관심은 주요 제도 변화로 나타나고 있다. 기획재정부는 「2021년 공공기관 경영평가편람 수정(안)」에서 윤리경영의 평가기준과 내용을 강화하기로 심의·의결하였다고 밝혔다. 구체적으로는 윤리경영 지표의 배점을 현행 3점에서 5점으로 확대하고, 윤리경영 평가지표 세부평가 내용에 이해충돌 방지를 위한 노력과 성과 등에 대한 사항을 추가하는 등의 조치를 취하였다(Ministry of Economy and Finance, 2021).

공기업의 윤리경영에 대한 영역과 논의의 확장은 단지 공기업 평가나 성과에 대한 인식 변화뿐만 아니라 사회 전체의 윤리경영에 대한 인식과 개념의 지속적인 확장 속에서 이루어지는 것으로 이해할 필요가 있다. 윤리경영이 사회적으로 논의되었던 초기에는 투명경영, 반부패 경영으로서 윤리경영이 이해되기 시작했으며, 이후 지속가능경영, 사회적 책임 및 사회공헌 활동 등에 대한 논의를 포함하는 관점으로 변화하기 시작하였다(Kim and Kim, 2018). 최근에는 다양한 사회적 가치에 대한 논의를 바탕으로 인권, 안전, 공정성, 형평성 등에 대한 사항들이 윤리경영의 주요 가치로 포함되고 있는 추세이다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 윤리경영에 대한 연구는 이론적인 것을 넘어 일선 기업 현장에서 실제 추진되고 있는 우수 사례에 대한 분석과 시사점 도출을 통해 사회 전반으로 확산시킬 수 있는 노력이 요구된다고 보며, 공기업 윤리경영 우수사례로서 한국가스기술공사의 윤리경영 발전과정과 관련 전략체계에 대한 사례 분석을 통해 국내 공기업 및 일반 기업에게 지속적인 윤리경영 추진을 통한 우수한 경영전략에 대한 시사점을 도출하고자 한다. 이를 위해 한국가스기술공사의 윤리경영 발전과정을 살펴보고, 세부 사례분석을 위해 윤리경영, 인권경영 및 사회공헌 활동 등에 대한 제도와 주요 실행 성과를 분석한다. 이러한 분석을 통해 한국가스기술공사의 윤리경영 추진에 대한 강점들을 발굴하고, 이를 다른 공기업이나 조직으로 확산시킬 수 있는 실천적 방안을 제시한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 윤리경영의 개념

윤리경영 개념은 연구자의 관점, 관련 사례 또는 상황에 따라 매우 다양하게 정의된다. 실제 윤리경영의 개념과 범위의 관점에서 선행연구들을 살펴보면, 윤리경영은 반부패 경영, 사회적 가치 실현, 사회적 책임, 지속가능경영 및 사회공헌 활동 등 다양한 관점에서 연구되고 있다(Kim and Kim, 2018). 관련 선행연구들에서 논의되는 윤리경영 개념에 대한 다양한 논의들을 살펴보면 다음과 같다. Park과 Lee(2016)는 윤리경영의 필요성이 커짐에 따라 개념에 대한 논의도 다양해지고 있으며, 윤리경영을 법률 준수 의무의 차원을 넘어 기업이나 조직이 중장기적 경영전략의 하나로 삼는 것이며, 윤리경영 현장 및 관련 제도 도입뿐만 아니라 실질적 전략을 통해 사회적 책임과 사회적 공헌에 기여하는 것이라고 하였다. Yang(2014)은 윤리경영이란 경영자가 기업윤리를 기준으로 법규 및 관련 원칙에 따라 기업을 공정하고 투명하게 운영함으로써 사회적 책임을 다하는 것이라고 하였다. Ree et al.(2018)은 사회적 책임이 기업성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 윤리경영의 관점에서 사회적 책임이란 기업의 법적, 경제적 책임뿐만 아니라 윤리적, 자선적 책임을 포괄하는 확대된 책무로 정의하였으며, 이는 윤리경영의 개념도 포괄적 개념으로서 논의된다고 하였다. 또한 Park et al.(2018)은 공기업 윤리경영 사례에 대한 연구에서 윤리경영의 개념을 공기업의 의사결정과 추진과정에서 이해관계자들의 이익과 공기업의 이윤에 대한 균형을 유지하고 이들로부터 존중과 신뢰를 얻는 경영활동으로 정의하였다.

이러한 윤리경영의 개념에 대한 이론적 논의를 바탕으로 본 연구에서는 윤리경영과 관련한 개념적 범위를 분석 사례의 특성 및 내용에 맞춰 반부패 경영을 포함하는 윤리경영, 인권경영 및 사회공헌 활동을 중심으로 살펴보고자 한다. 윤리경영 개념 정의의 다양성은 학자들의 연구뿐만 아니라 실천현장의 상황이나 사례에 따라서 그 범위를 달리하는 경향이 강하다. 따라서 윤리경영의 개념을 조직 내부의 윤리경영과 관련한 제도와 실행 체계 자체로 이해하고, 범위에 대한 논의로 연결하는 것이 적절하다고 할 수 있다. 우선 본 연구의 사례에 대한 분석에서 윤리경영은 사회적 통념에 따른 윤리적 가치와 기준에 따라 기업의 의사결정과 사업을 수행하는 경영 방식으로, 재무적, 법적, 사회적 책임을 주요한 구성요소로 하며, 반부패, 투명성 및 청렴성을 강조한다(National Human Rights Commission of Korea, 2018). 또한 인권경영은 기업의 경영활동에서 인간의 존엄성과 가치를 중요하게 여기는 것을 의미한다(Son, Eom and Jang, 2018; Ahn, 2019). 구체적으로 인권경영은 기업에 의한 인권침해 발생을 예방하고 인권친화적인 경영활동을 수행하는 것을 의미한다. 이는 기업이 인권정책선언을 하고 인권실천·점검의무를 이행하고, 인권침해 피해자에 대한 구제절차를 실행하는 것이다(National Human Rights Commission of Korea, 2018). 사회공헌 활동과 관련되어 있는 사회적 책임은 기업이 사회적 목표와 가치를 위해 요구되는 의사결정과 실행을 추구하는 것을 의미한다(Bowen, 1953; Tak and Yoon, 2020; Jang and Kim, 2021). 사회적 책임의 경우 윤리경영과 배경이 다름에도 불구하고 많은 기업들이 유사한 것으로 관리하는 이유는 기업의 사회적 책임에 대한 사회적 요구가 윤리경영과 같이 경영성과에 영향을 미치기 때문이다. 이에 기업들은 사회공헌 활동 등 다양한 사회적 책임에 대한 활동들을 윤리경영과 하나로 관리체계를 구축하여 실행하고 있다(Chai, 2011).

## 2.2 윤리경영에 대한 이론적 논의

### 2.2.1 윤리경영의 발전 단계

윤리경영의 발전 단계는 Reidenbach와 Robin(1991)이 제시한 기업의 윤리적 발전단계 모형에 대한 논의를 중심으로 다음 Figure 1과 같이 정리할 수 있다(Yang and Ko, 2016). 이들은 윤리경영의 발전을 무도덕 단계-준법 단계-대응 단계-윤리관 태동 단계-윤리적 선진 단계 등 5단계로 구분하여 설명하고 있다. 첫째, 무도덕 단계는 윤리경영에 대한 필요성을 전혀 인식하지 못하는 단계로 조직 이익의 극대화가 유일한 목표가 되는 단계이다. 둘째, 준법 단계는 위법 행위를 하지 않는 것으로도 조직의 책임을 다하고 있다고 인식하는 단계로, 합법적 행동이나 반부패 행동이 중요한 판단 기준이 된다. 셋째, 대응 단계는 윤리경영의 도입과 실행이 조직에게 긍정적으로 작용되거나 유리한 영향을 가져올 수 있다는 것을 파악하게 되는 단계이다. 대응 단계는 윤리경영 체계를 도입한 다른 조직의 사례를 살펴거나 벤치마킹의 필요성을 인식하는 단계이다. 넷째, 윤리관 태동 단계는 조직의 이익과 윤리적 이슈를 균형적 관점에서 인식하는 것이다. 이 단계가 일반적으로 윤리경영 체계를 수립하고 도입하는 단계와 유사한 것으로 볼 수 있다. 마지막으로 윤리적 선진 단계는 윤리경영과 관련한 다양한 사항들이 조직 내에서 의사결정과 전략 설정의 중요한 또는 유일한 기준점이 되는 단계를 의미한다(Rich, and DeVitis, 1994).

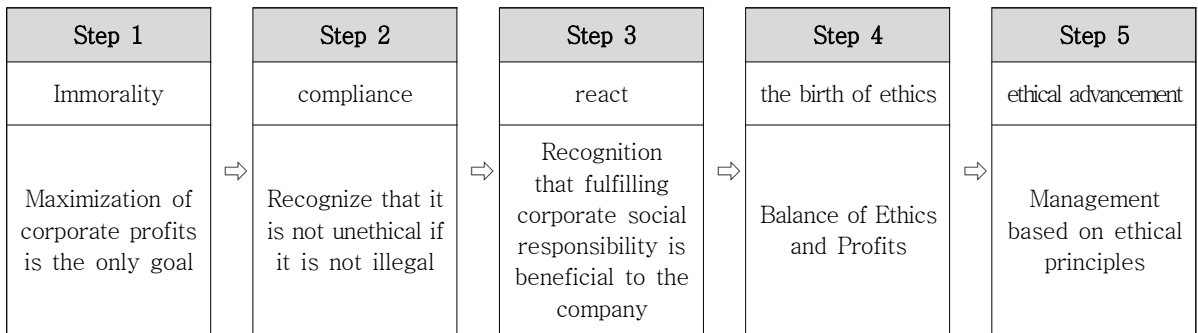


Figure 1. Stages of organizational ethical development

### 2.2.2 윤리경영 모델의 발전과정

윤리경영 모델의 발전과정에 대해 관련 선행연구들에 대한 검토를 중심으로 이론적 논의를 정리하면 다음 Figure 2와 같다. 본 연구에서 논의하는 공기업 윤리경영 모델에 대한 사항은 2006년 국가청렴위원회의 공기업 윤리경영 모델에서 윤리경영실행을 위한 가이드 라인에서 찾아볼 수 있다. 해당 모형은 윤리경영 모델의 발전 과정을 도입기-확산기-정착기 등 3단계로 구분하였다(Korea Independent Commission Against Corruption, 2006; Lee and Cho, 2017). 윤리경영 모델의 발전을 단계별로 살펴보면, 첫째, 윤리경영에 대한 기반을 구축하는 도입기는 윤리경영 인식 및 도입 단계로서 윤리규범 제정 및 윤리경영 추진체계 수립 등을 핵심으로 윤리경영을 조직의 전략으로 수용하는 초기 단계를 의미한다. 특히 도입기에 관련 전략체계의 수립뿐만 아니라 윤리경영을 추진할 수 있는 조직 체계를 구축하는 것이 다음 단계로 넘어가기 위한 중요 사항으로 볼 수 있다. 둘째, 윤리경영의 수준을 심화촉진시키는 확산기이다. 이 단계는 윤리경영 체계 도입 이후 세부전략 실행 및 프로세스 구축 단계로서 윤리규범 보완과 윤리경영시스템 정교화를 핵심으로 한다. 이는 윤리경영을 도입한 많은 조직들이 전사적 수준으로 윤리경영을 확산하기 위해 노력하는 단계이다. 셋째, 윤리경영을 조직의 핵심전략화하는 정착기이다. 이 단계는 윤리경영을 하나의 조직문

화화시킴으로서 내재화를 시도하고, 전체 구성원의 윤리경영에 대한 공감대를 형성함으로써 윤리경영 시스템을 고도화시키는 단계이다(Yang and Ko, 2016).

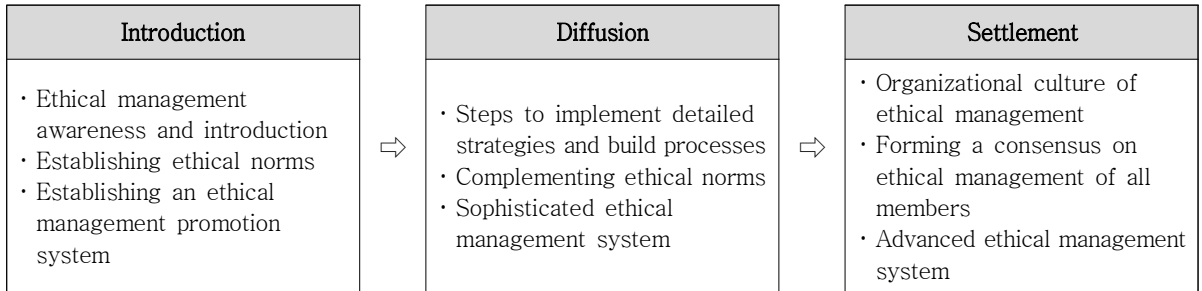


Figure 2. Development stage of ethical management model

### 2.2.3 윤리경영과 인권경영

인권경영은 준법경영의 한계 및 기업과 공기업 조직의 공공성에 대한 논의를 바탕으로 논의가 시작되었다(Yang, 2014). 이후 국가인권위원회가 2018년 인권경영 매뉴얼을 발표하고, 이를 공기업을 중심으로 빠르게 제도화가 이루어지면서 점차 확산되고 있다(National Human Rights Commission of Korea, 2018). 특히 인권경영은 독자적 개념으로도 이해되기도 하지만, 사회적 책임과 같이 윤리경영의 한축으로 논의되고 있다. 인권경영에 대한 이론적 사항은 인권경영의 개념과 추진전략에 대한 국내외 다양한 가이드 라인이나 권고를 중심으로 살펴볼 수 있다(Kwak, 2015). 우선 국제노동기구(ILO)의 1977년 ‘다국적 기업 및 사회정책의 원칙에 대한 3자 선언’ 중 인권규약에 대한 존중이라는 부분에서 논의를 시작할 수 있다. 이는 인권경영이라는 명시적인 사항은 없지만, 인권 존중의 중요성을 강조하였다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 또한 UN 글로벌 콤팩트(UNGC)의 인권에 대한 기본 원칙에서 인권 보호, 인권침해 방지 등과 같은 논의에서도 인권경영에 대한 사항을 확인할 수 있다. 이러한 국제적 흐름과 함께 인권경영에 대한 본격적인 제도화 관점의 논의는 ISO 26000(사회적 책임)에서 시작되었다(Kim, 2013). ISO26000은 인권에 대한 사항은 하나의 분야로 구분하여 세부 원칙과 권리를 제시하였다. ISO는 UNGC와 양해각서 체결을 통해 인권경영에 대한 논의를 확장하였다. 국내에서 본격적인 인권경영에 대한 논의의 시작을 한 것은 국가인권위원회 인권경영 매뉴얼이다(Son, Eom and Jang, 2018). 국가인권위원회는 인권경영에 대해 1단계 인권경영 추진 시스템, 2단계 인권영향평가, 3단계 인권경영 실행 및 공개, 4단계 구제절차 제공 등과 같이 4단계로 구분하여 설명하고 있다. 특히 아직까지 국내 공기업 및 일반 기업에서 인권경영이 일반화되지 못한 상황에서 인권경영 체계 구축에 대해 상세한 가이드 라인들 제시하고 있다(National Human Rights Commission of Korea, 2018). 국가인권위원회 제시하고 있는 인권경영 체계 구축은 1단계 인권경영 담당 부서 및 담당자 지정, 2단계 인권경영 실행 지침(규정) 제정, 3단계 인권경영위원회 구성, 4단계 인권교육과 훈련 실시 등이다.

### 2.2.4 윤리경영 사례 연구 방법

국내 선행연구들의 윤리경영 사례에 대한 방법론들을 살펴보면 개별 사례의 특성에 따라 이론적 방법론을 활용하지 않는 경우들이 많으며, 이론적 방법론을 활용하는 경우에도 실제 사례분석 적용에서는 매우 다양한 방법론들이 활용되고 있는 편이다. 선행연구들의 윤리경영 사례에 대한 다양한 논의 중 실제 사례 분석에 용이한 시사점을 줄 수 있는 연구는 한국윤리경영학회의 윤리경영 평가지표를 들 수 있다. Yang(2019)은 윤리경영대상 수상기업의 공통

특성에 대한 연구에서 관련 평가지표를 상세히 소개하고 있다. 해당 윤리경영 평가지표는 윤리경영 전력과 의지, 윤리경영과 사회공헌 추진체계, 윤리경영성과 등으로 심사영역이 구분되어 있다. 윤리경영 전략과 의지 영역과 관련된 심사항목에는 윤리경영의 목표 및 중장기 전략의 수립, 윤리경영 추진체계(전략)의 수준과 조직전략체계와의 연계, 윤리경영에 대한 최고책임자의 의지와 관여 등이 있다. 윤리경영과 사회공헌 추진체계 영역과 관련된 심사항목에는 윤리경영 시스템의 체계 및 수준, 윤리경영 성과관리 절차가 포함되어 있다. 윤리경영성과는 재무가치, 윤리경영과 투명경영의 활동과 성과, 지배구조, 사회공헌활동, 지역 및 공익을 위한 성과 등으로 세분화되어 있다. 이러한 윤리경영 학회의 윤리경영 평가지표를 바탕으로 본 연구는 윤리경영 추진 전략체계와 주요 성과에 대한 사례분석 방법을 참고하여 활용하고자 한다.

### 2.2.5 윤리경영 사례 연구에 대한 본 연구의 의의

이와 같은 윤리경영 연구에 대한 이론적 논의를 바탕으로 본 연구의 차별점 및 기존 연구에 대한 기여점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 윤리경영 모델의 발전과정을 설명할 수 있는 사례의 선정과 분석 측면이다. 윤리경영 사례 연구에 대한 많은 선행연구들의 분석사례들이 단기간의 추진 과정과 성과를 설명하고 있다는 점에서 연구의 한계가 있다고 볼 수 있다. 이러한 점을 보완하고 보다 명확한 시사점 도출을 위해 본 연구에서는 2004년부터 체계적으로 윤리경영 체계를 수립하고 발전시켜온 한국가스기술공사의 사례를 분석대상으로 선정하였다. 또한 한국윤리경영학회의 윤리경영 평가지표와 관련한 선행연구에 대한 검토를 통해 윤리경영 사례 연구 방법 설정에 활용하였다. 둘째, 윤리경영 모델 발전과정에 대한 논의의 보완 측면이다. 기존 선행연구들과 같이 윤리경영 모델의 발전과정을 도입기-확산기-정착기 등 3단계로 구분하는 논의는 초기 일반 기업 및 공기업에 윤리경영을 도입하던 시점에서는 충분한 설명력이 있었다고 볼 수 있다. 그러나 이미 많은 기업과 공기업들이 윤리경영을 핵심적인 조직운영 전략으로 채택하고 오랜 시간이 흐른 시점에서는 이러한 3단계를 기준으로 한 논의가 불충분할 수 있다. 구체적으로는 윤리경영이 조직에 내재화되는 정착기 이후에 새로운 발전과정을 충분히 설명할 수 없다는 한계점이 존재한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 윤리경영 모델의 발전에 대한 선행연구들의 한계점을 보완하기 위해 4단계 성숙기를 추가하여 관련 논의를 보완하고자 한다. 성숙기는 윤리경영의 도입기-확산기-정착기 이후 윤리경영의 단계가 고도화되는 단계를 의미한다. 이는 윤리경영 도입 초기의 경영환경과 달리 변화된 윤리경영 관련 환경 요소들을 윤리경영 체계에 반영하고, 내부적 관점의 윤리경영 추진을 넘어 외부적 환산에 초점을 두는 수준으로 볼 수 있다. 셋째, 윤리경영의 이론적 확장 관점에서 인권경영 사례의 선정과 분석 측면이다. 앞에서 논의한 것과 같이 최근 윤리경영 논의 범주에 인권경영이 포함되고 있는 추세이다. 이러한 인권경영에 대한 사례분석 측면에서 본 연구의 사례인 한국가스기술공사의 인권경영 사례 선정은 기관의 전체 윤리경영 전략체계와 명확한 연계와 논리구조를 갖고 있다는 점을 고려하였다. 실제로 한국가스기술공사의 인권경영에 대한 실제 추진과 성과에 대한 사례 분석결과에서도 국가인권위원회 인권경영 매뉴얼 적용, ISO26000 적용 및 UNGC 협의체 참여 등과 같은 인권경영에 대한 국내외 가이드 라인과 권고를 적극적으로 적용하고 있다.

## 2.3 공기업의 윤리경영

공기업을 비롯한 공공영역에서 부패, 비리 등과 같은 윤리적 문제는 오랫동안 중요한 문제로 인식되어 왔으며, 이를 감시·관리하기 위한 다양한 법적·제도적 장치들이 마련되어 있다. 공기업은 조직의 설립 목적이 공적 이익과 사회적 가치 실현에 있으며, 법률에 근거하여 통제된다는 점에서 더욱더 엄격한 윤리적 기준이 적용된다. 최근 우리 사회에 충격을 주었던 LH 사태와 같이 공기업의 윤리적 문제는 단순히 개인의 비리나 일탈이 아닌 조직 수준에서 관리·

통제해야 하는 것으로 인식된다. 한편, 공기업은 일정 수준의 재무적 성과 또는 수익성을 추구한다는 점에서 일반 기업의 속성 역시 갖고 있으며, 조직이 가진 윤리적 인식이나 윤리경영 수준은 경영성과 자체에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 요소이다. 특히 많은 공기업들이 지속적으로 해외시장으로 활동 영역을 넓히고 있는 추세에서, 윤리경영 수준은 그 조직을 평가할 수 있는 글로벌 스탠다드로서 의의가 있다. 따라서 많은 공기업들이 윤리경영에 대한 세계적 요구 기준에 맞춰 윤리경영 체계를 도입하고 강화하고 있다.

아울러 공기업의 윤리경영 실행방안으로 추진되는 사회공헌 활동, 사회적 책임 등은 단지 공공조직으로서 사회와 시민에 대한 공익적 기여가 아닌 외부환경과 핵심 이해관계자들에 대응하는 적극적 경영 활동으로 볼 수 있다. 공기업 경영에서 정부, 시민, 시민사회조직, 기업 등 많은 이해관계자들을 적극적으로 관리하고 활동 영역을 다각화하는 수단으로 윤리경영이 활용된다. 즉, 공기업의 윤리경영을 단순한 법적의무나 대외 이미지 관리가 아닌 적극적인 조직전략, 그리고 반부패·투명 경영의 차원을 넘어 사회가 요구하는 다양한 사회적 가치를 수용하는 과정으로 볼 수 있다. 이러한 관점에서 공기업의 윤리경영은 외부 환경변화에 대응 측면에서 현재 우리 사회가 강조하고 있는 인권, 사회적 형평성, 사회적 공정성, 환경 가치, 그린 뉴딜 등 다양한 가치들을 강화하는 방향으로 변화하고 있다.

공기업 윤리경영과 관련된 선행연구들은 공기업 윤리경영의 의의, 필요성 및 당위성에 대한 이론적·계량적 연구와 실천 사례에 대한 분석 연구 등 두 가지 연구 경향이 구분된다. 우선 공기업 윤리경영에 대한 이론적·계량적 연구와 관련된 선행연구를 살펴보면, Kim과 Choi(2011)는 공기업 윤리경영 실천 효과에 대해 13개 공기업을 대상으로 한 실증적 연구에서 윤리경영의 공정성, 투명성, 건전성 및 공헌성 등의 구성요소들이 조직구성원의 직무만족과 조직몰입의 인식 수준 차이를 가져온다는 연구결과를 제시하였다. Park과 Lee(2016)는 공공기관의 윤리경영 실태 및 경영성과에 대한 영향 분석에서 공조직에서 조직의 지속가능한 경영체계를 구축하고, 이를 통해 공조직의 준립목적을 확보하고 경영성과를 제고할 수 있다는 점이 부각되면서 공공기관의 윤리경영 강화가 시작되었다는 점을 주장하였다 (Cooper, 1990; French, 1983). Lee와 Ham(2016)은 지방공기업의 윤리경영 추진의 정책적 정당성과 성과에 대한 연구에서 당위적이고 규범적인 논의에 근거한 지방공기업의 윤리경영은 정책적 정당성을 확보하기 어려우며, 실제 윤리경영이 지방공기업의 경영성과에 긍정적 영향을 준다는 점이 강조될 때 활성화될 수 있다는 연구결과를 제시하였다.

다음으로 공기업 윤리경영 사례를 분석한 선행연구들을 살펴보면, Kim et al.(2014)는 한국광해관리공단 사례에 대한 연구에서 윤리경영의 하나로서 전략적 사회공헌활동과 지역상생 발전전략에 대해 공단의 사회공헌활동에 대한 인프라를 소개하고, 공단의 고유 업무 영역과 연계된 사회공헌활동 전략을 통한 지속가능한 윤리경영에 대한 사향을 분석하였다. Kim과 Kim(2016)은 제주국제자유도시개발센터(JDC)에 대한 윤리경영 사례 연구에서 관련 사례의 윤리경영을 PDCA 관점에서 분석하고, 윤리경영 체계뿐만 아니라 조직문화 수준의 내재화가 요구된다는 연구결과를 제시하였다. Lee와 Cho(2017)는 해양환경관리공단의 윤리경영에 대한 사례 연구에서 공기업의 환경요인 측면에서 윤리경영에 대한 사례 분석의 필요성이 지속적으로 확대되고 있으며, 공단의 사례를 통해 윤리경영의 형태와 다양한 이해관계자를 중심으로 한 윤리경영 체계의 수립과 실행에 대한 사항들을 분석하였다. Park et al.(2018)은 한국중부발전 윤리경영 사례에 대한 연구에서 윤리경영을 조직의 의사결정과 실행과정에서 이해관계집단들의 이익과 조직의 이익의 균형을 유지하고 이들로부터 신뢰를 얻는 것으로 정의하고, 사례 분석을 통해 지속가능한 윤리경영 전략 수립과 실천에 대한 시사점을 제시하였다.

### 3. 사례 개요 및 분석방법

#### 3.1 한국가스기술공사 개요

한국가스기술공사는 한국가스공사법에 근거하여 1993년 5월 설립되었다. 설립목적은 천연가스 생산기지 및 전국 주배관망 등 천연 가스 설비의 예방점검과 책임정비를 통한 천연가스의 안전하고 안정적인 생산과 공급에 기여하는 것이다. LNG 저장탱크 및 관련설비, 유사 플랜트 설계 엔지니어링 등을 중심으로 사업을 수행하고 있다. 주요 기능은 가스설비 유지보수, 가스배관망 안전점검 및 유지관리, 플랜트 사업 관련 엔지니어링 용역사업, 플랜트 설비 유지보수, LNG 및 수소가스 충전, 바이오 가스 제조(정제), 플랜트 신기술 제품 제작·판매 등이다. 한국가스기술공사는 1993년 설립 이후 2001년 한국가스엔지니어링(주) 합병, 2005년 한국가스기술공사로 사명 변경하였으며, 2017년 2월 공기업으로 지정되었다(KGTC, 2020d).

2020년 말 기준 전체 임직원 정원은 2,223명이며, 본사를 비롯하여 14개 지사(생산기지 5개소, 관로공급 9개소)를 두고 있다. 2020년 결산 기준 자산 2,446억원, 부채 1,241억원, 자본 1,204억원이며, 매출액 272,235백만원, 영업이익 1,276백만원, 당기순이익 1,106백만원 등이다(Woori Accounting Corporation, 2020). 한국가스기술공사는 국내 사업뿐만 아니라 글로벌 사업을 추진 중이며, 2020년 기준 쿠웨이트 Al-Aour LNG 프로젝트 등 14개 사업을 진행하고 있으며, 2010년 이후 11개국 1,810억원 매출을 기록하였다.

#### 3.2 분석방법

본 연구의 사례 분석 대상인 한국가스기술공사의 윤리경영 사례에 대한 분석방법은 다음 Figure 3과 같다. 한국가스기술공사 윤리경영 사례에 대한 분석은 공사의 윤리경영 발전과정과 2020년 기준 윤리경영 관련 전략체계를 구분하여 이루어졌다.

첫째, 공사의 윤리경영 발전과정은 도입 단계, 제도화 단계, 정착 단계, 성숙화 단계 등 4단계로 구분하여 이루어졌다. 윤리경영 발전과정을 4단계로 구분한 이유는 앞장에서 논의한 것과 같이 관련 선행연구들 대부분인 도입-제도화-정착화 등 3단계로 구분하여 분석이 이루어졌으며, 이로 인해 윤리경영 체계가 완전히 자리 잡은 이후의 발전 상황들을 충분히 설명하기 어렵다는 선행연구들의 한계점을 보완하기 위한 것이다.

둘째, 2020년 기준 윤리경영 관련 전략체계는 윤리경영, 인권경영 및 사회공헌 활동 등을 중심으로 관련 목표/전략, 과제, 실행/평가에 대해 관련 사항을 분석하였다. 또한 사례 분석 기준 시점은 2020년이며, 사례분석과 관련한 자료는 한국가스기술공사 내부자료인 2020년 윤리경영보고서, 공공기관 알리오(Alio) 경영공시 자료, 2020 감사보고서 및 기타 홈페이지 검색 자료와 현장실사 분석자료 등의 자료를 활용하였다.

이러한 사례 분석방법을 바탕으로 공기업으로서 한국가스기술공사의 윤리경영 사례에 대한 소개와 타기관에게 제시할 수 있는 시사점 도출을 핵심 목표로 한다.



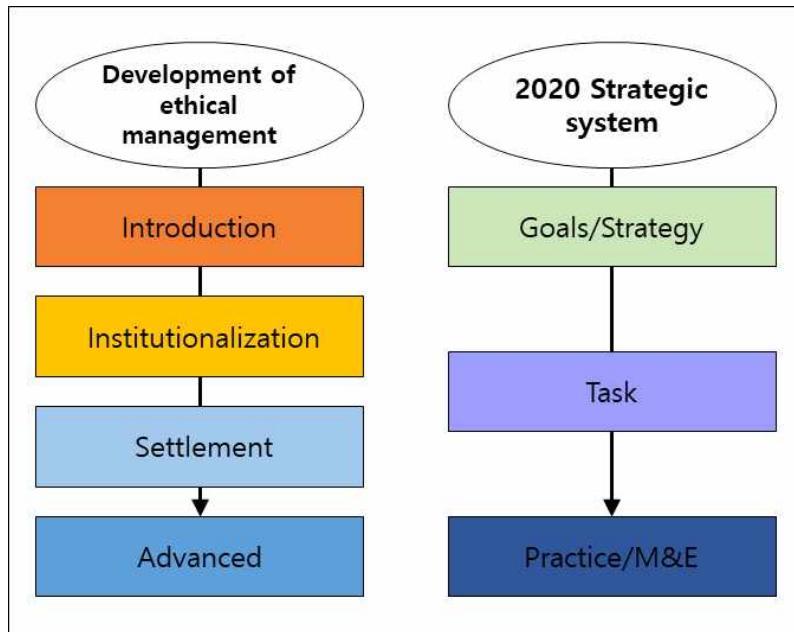


Figure 3. Case analysis model of Korea Gas Technology Corporation

## 4. 사례 분석

### 4.1 한국가스기술공사의 윤리경영 발전과정

한국가스기술공사 윤리경영 발전 과정을 정리하면 다음 Figure 4와 같다(KGTC, 2020a; 2020d). 한국가스기술공사의 윤리경영 발전은 도입 단계(2004년~2008년), 제도화 단계(2009년~2012년), 정착 단계(2013년~2018년), 성숙화 단계(2019년 이후)로 구분할 수 있다. 각 단계별 주요 추진 사항을 중심으로 살펴보면, 첫째, 도입 단계는 2004년부터 2008년까지로 2004년 윤리경영 추진기본계획 수립과 윤리경영선포식이 시작점이다. 이후 2005년 ‘윤리경영의 날’을 제정하여 운영하고, 금품반송센터 설치하는 후속 조치를 시작하였다. 2006년에는 윤리경영 실천의식 진단조사를 실시하였고, 이를 바탕으로 윤리의식 실천역량 강화방안을 수립하는 등 초기 실행 방안을 구축하는데 집중하였다. 2007년에는 자체청렴도 조사를 실시하고, 내부신고자 보호 및 보상처리지침을 제정하는 등 초기 윤리경영 도입을 위한 노력을 하였다. 이 시기 한국가스기술공사는 공공영역에 대한 청렴과 반부패에 대한 사회적 요구를 선도적으로 수용하기 위한 방안으로 윤리경영 체계를 수립하고 추진하였다.

둘째, 제도화 단계는 2009년부터 2012년까지로 전반적으로 윤리경영 체계가 조직 내 일상적 제도로 자리잡는 시기였다. 2009년 윤리경영 SM 포럼 CEO 서약을 시작으로, 2010년에는 직무 관련 범죄 고발지침을 제정하고 임직원 행동강령 전문을 개정하는 등의 제도화 노력을 하였다. 2012년의 경우 보다 적극적인 윤리경영 실천을 위한 제도로써 청렴옴부즈만 제도를 도입하였으며, 조직 내부의 제도화를 위해 청렴 마일리지 프로그램을 도입·운영하는 등의 실적을 보였다. 제도화 단계에서 한국가스기술공사는 윤리경영 체계를 조직에 내재화 시킬 수 있는 다양한 제도들을 적극적으로 수립하는데 초점을 두었으며, 가장 우수한 성과는 청렴옴부즈만 제도를 적극적으로 도입한 것으로 평가

할 수 있다. 한국가스기술공사는 2010년 이후 글로벌 시장으로 진출하는 과정에서 윤리경영의 실천이 단순히 사회적 가치로서뿐만 아니라 기관 성과를 위한 필수요소라는 점을 인식하고 다양한 관련 제도 수립에 집중하였다.

넷째, 정착 단계는 2013년부터 2018년까지로 윤리경영체제를 도입하고 다양한 제도화 과정을 통해 실질적인 윤리경영 성과를 도출하는 시기였다. 2013년 한국가스기술공사는 윤리경영에 대한 조직내부 공유와 소통을 통해 기관 전체가 윤리경영을 도입했던 시점의 초심찾기 운동을 전개하고, 본사 임직원과 지사장 등 모든 구성원들이 반부패·청렴실천 서약식을 통해 다시 한번 윤리경영의 중요성을 인식하고 내재화하는 계기로 삼았다. 이후 2014년 고위직 윤리검증 제도 도입, 2015년 청렴운도계 제도 개발·운영 등 안정화된 윤리경영 체계를 바탕으로 보다 적극적인 성과 도출을 위한 노력을 하였다. 2017년 자체청렴도 진단을 최초로 실시하고, 2018년에는 비리 근절대책 수립하고 관련된 모든 과제를 시행 완료하는 등의 주요한 성과를 거두었다. 이 시기는 한국가스기술공사가 지난 10년 동안 윤리경영 체계를 구축하고 제도화시킴으로써 본격적인 결실을 맺는 시기였으며, 이를 바탕으로 국내 공기업 중에서 윤리경영에 선도적 위치로 올라서는 새로운 비전을 설정하는 토대가 되었다.

다섯째, 성숙화 단계는 2019년 이후 현재까지로 2019년 중장기 윤리·인권경영 전략을 재정립함으로써 보다 성숙한 윤리경영 단계로의 전환을 시도하였다. 또한 이를 바탕으로 부패방지경영시스템인 ISO 37001 인증을 취득하고 공기업 청렴사회협의회에 가입하는 등의 적극적인 모습을 보였다. 2020년에는 한국가스기술공사의 윤리경영을 조직 내부뿐만 아니라 외부의 다양한 이해관계자들과 소통하는 측면에서 전국민 참여형 윤리 콘텐츠 공모전을 시행하였다. 또한 주요 결실로서 국민권익위원회 주관 공공기관 청렴도 측정 결과 향상 및 UN Global Compact 한국협회 주관 2020 LEAD 기관에 선정되는 등의 성과를 도출하였다.

이러한 한국가스기술공사의 윤리경영 발전과정에 대한 검토를 바탕으로 성숙화 단계에서 나타난 주요 제도 및 실행에 대한 성과를 이후 사례분석에서 상세하게 검토한다.

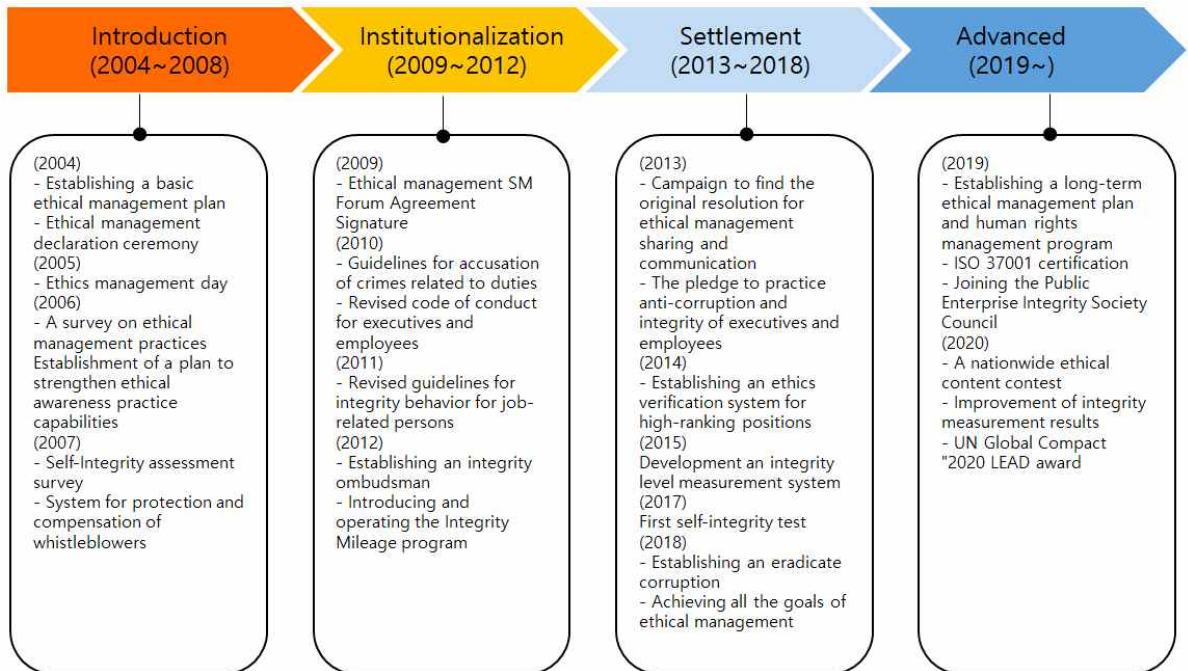


Figure 4. Development of ethical management by Korea Gas Technology Corporation

## 4.2 윤리경영

한국가스기술공사의 윤리경영 분야 제도는 윤리경영 추진 체계를 중심으로 살펴본다. 구체적인 내용은 Figure 5와 같다. 한국가스기술공사는 기관의 전체 중장기 경영전략체계를 바탕으로 윤리경영 중장기 전략 체계와 연도별로 윤리경영 추진 체계를 수립하여 윤리경영을 추진하고 있다(KGTC, 2020a). 기관 전체의 미션은 ‘깨끗한 에너지, 안전한 세상, 행복한 미래’로, 비전은 ‘세계 일류 에너지 기술 기업’으로 설정하였다. 전량방향 중 사회적 책임 실현 부분을 바탕으로 중장기 윤리경영 전략과 2020년 윤리경영 추진체계를 설정하였다.

첫째, 윤리경영 추진 체계 상의 윤리·청렴 비전은 ‘청렴·투명사회를 선도하는 글로벌 에너지 기술 리더’이며, 2020년 목표는 ‘반부패·청렴 우수기관으로 도약’으로 설정하였다. 이러한 비전과 목표를 달성하기 위한 추진전략은 반부패·청렴경영 시스템 운영 강화, 청렴·반부패 시책 성과 창출 극대화, 소통과 참여의 청렴 생태계 조성 등을 설정하였다.

둘째, 개별 추진전략별 세부 추진과제를 살펴보면, 반부패·청렴경영 시스템 운영 강화 전략을 위해 부패방지시스템 실효성 제고를 통한 부패위험 제거와 윤리·청렴 추진체계 강화 및 내재화를 추진 과제로 설정하였다. 청렴·반부패 시책 성과 창출 극대화 전략을 위해 부패방지시책 이행률 및 청렴도 제고와 대내외 윤리·청렴 소통 강화 및 네트워크 활성화를 설정하였다. 소통과 참여의 청렴 생태계 조성 전략을 위해 소통과 참여 확대를 통한 청렴활동 실행력 제고와 내부진단 강화를 통한 자율적 청렴문화 조성을 설정하였다.

셋째, 한국가스기술공사의 윤리경영 추진을 위한 조직구성은 청렴옴부즈만, 자문위원회, 주관부서, 윤리·청렴 리더 등을 중심으로 살펴볼 수 있다. 윤리경영 전반을 총괄하는 주관부서는 전략기획처이며, 윤리·청렴 주요 시책 수립 및 총괄 추진, 정부 정책 홍보 및 개선 과제 추진 실적 관리 등의 기능을 수행한다. 청렴옴부즈만과 자문위원회는 전문가 그룹을 중심으로 기관의 반부패·청렴시책 심의, 자문 및 권고, 윤리경영 추진현황 진단 점검 및 개선 권고 등의 기능을 수행함으로써 기관의 윤리경영 실천을 지원한다. 또한 각 부서별 및 지사별로 윤리·청렴 리더를 두어 부서별 윤리·청렴 업무 주관 및 청렴교육 시행, 제도개선 과제 발굴 및 부서 추진실적 관리 등의 기능을 수행하도록 함으로써 윤리경영 추진의 완성도 제고를 높이기 위해 노력하고 있다.

넷째, 윤리경영 추진에 대한 평가와 환류는 외부와 내부 관점으로 구분된다. 기관 외부 관점에서는 기관 청렴도 및 부패방지 시책 평가, 부패방지교육 실적 평가 및 기관 경영평가 등 주요 공공기관평가 결과를 바탕으로 대응하고 있다. 내부 관점에서는 윤리경영 내부진단 및 고위공직자 부패위험성 진단, 윤리경영지수 운영 및 우수부서 포상 등과 같은 다양한 제도들의 시행을 통해 지속적인 점검과 개선과제를 발굴하여 관리하고 있다.

한국가스기술공사의 윤리경영 분야 실행에 대한 사례분석은 이해관계자 중심 윤리경영 실행 현황을 중심으로 살펴되며 구체적인 사항은 다음과 같다(KGTC, 2020a). 한국가스기술공사는 기관의 윤리경영과 관련된 내·외부의 다양한 이해관계자를 정의하고, 각 집단별로 윤리경영 체계에서의 주요 역할, 중점사항 및 성과 등을 점검하고 있다. 첫째, 최고경영자는 윤리경영 선포, 윤리강령 선포, 윤리강령 전파, 공직기강 확립 및 청렴문화 확산, ISO 37001 인증추진 등의 타워역할을 수행함으로써 전체 윤리경영을 주도하고 있다. 둘째, 임직원은 윤리경영 실천지침 제정, 윤리실천 프로그램 계획·운영, 비리근절 대책 수립, 청탁금지법 모의훈련 시행, 찾아가는 청렴 전문교육, 청렴리더십 함양을 위한 관리자 교육 강화, 윤리경영 공모적 시행/부당업무지시 토론회, 부패방지 교육 추진 등 실제 윤리경영 실천현장에서 관련 과제를 발굴하고 이행하고 있다. 셋째, 고객은 정책고객 접점에서의 정보공개 강화, 윤리문화 확산을 위한 국민의견 수렴, 부조리 신고센터 운영, 청탁금지·부정부패 신고 운영, 공익신고 운영, 청렴옴부즈만·자문위원회 운영 등 외부 환경 관점에서 적극적인 소통을 하고 있다. 넷째, 정부는 기획재정부와 주관부처인 산업통상자원부 등의 공공기관 경영평가에서 윤리 및 반부패 관련 요소에 대한 사항에 대응하고 있다. 다섯째, 협력업체는 청렴 반부패 모니터링 활성화, 투명한 계약 제도를 위한 설문조사 시행, 기관장 청렴 서신 정기 발송, 대외적 윤리 청렴 커뮤니

케이션 확대 노력 등 단순한 수혜 대상이 아닌 동반성장의 파트너로 인식하고 있다. 여섯째, 지역사회는 사회공헌 활동과 연계하여 대응하고 있다.

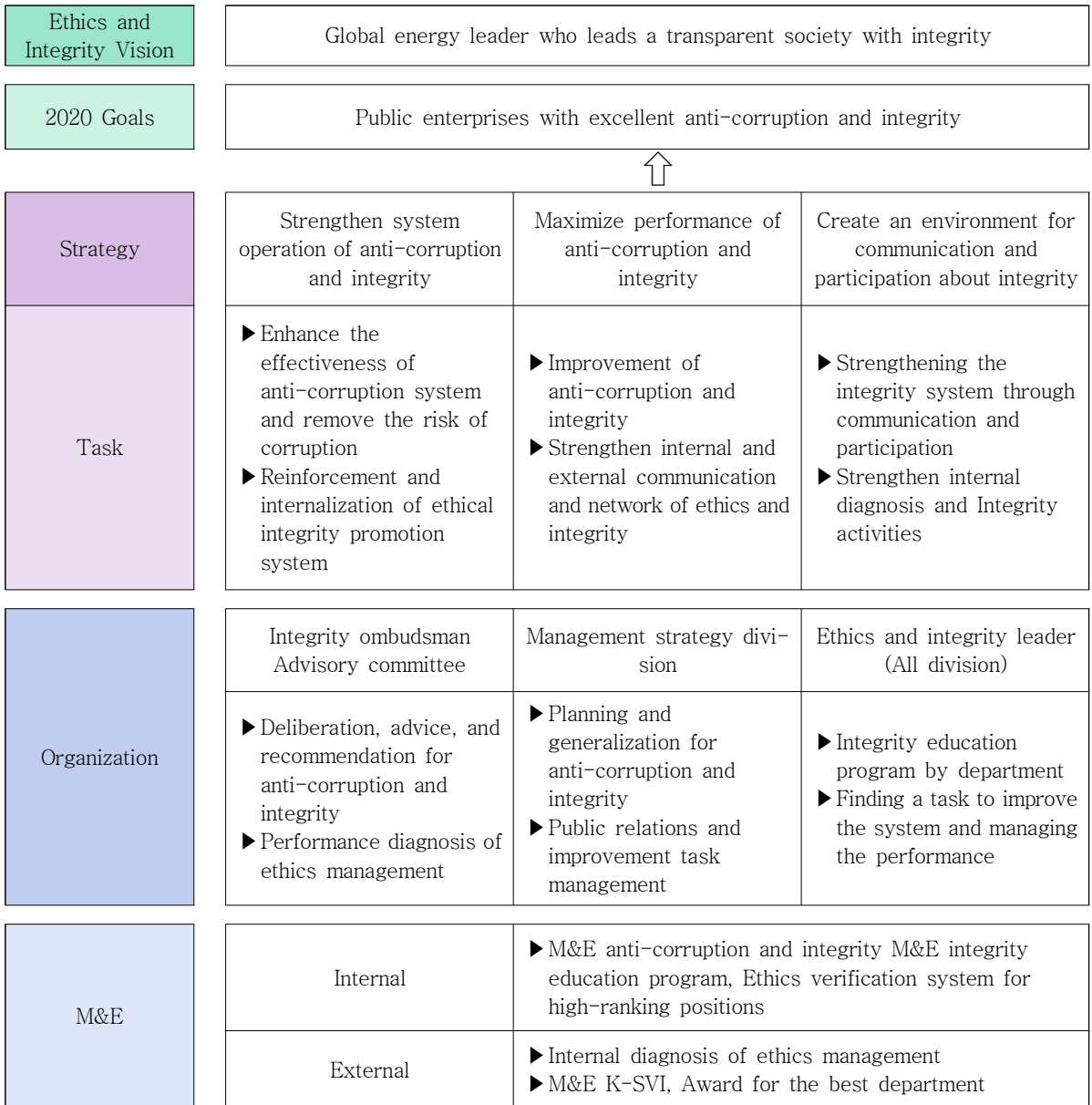


Figure 5. Ethical management system by Korea Gas Technology Corporation

### 4.3 인권경영

한국가스기술공사의 인권경영 제도에 대한 사항은 2020년도 인권경영 추진계획을 중심으로 살펴보면, 구체적인 내용은 Figure 6과 같다(KGTC, 2020b). 한국가스기술공사는 윤리경영의 하나로 인권경영 체계를 정립하고 실천하고 있다. 첫째, 2020년 추진체계 상 나타난 인권경영 비전은 ‘인권존중사람중심 선도적 기업 문화 창출’이다. 중장기

전략은 ‘인권경영체계 고도화, 인권준중문화 확산, 인권침해 구제 및 예방 활동 강화’등이다. 2020년 추진 목표는 ‘사회적 가치를 창출하는 인권경영 정착’이다.

둘째, 추진전략은 인권경영시스템 진단 및 추진체계 강화, 다각적인 제도 개선 및 인권영향평가 시행, 인권의식 내재화 및 인권준중문화 확산 선도 등이 설정되었다. 인권경영시스템 진단 및 추진체계 강화 전략을 위한 추진과제는 인권경영시스템 정착을 위한 전문기관 진단·개선, 인권침해 실효적 구제를 위한 추진체계 정비 등이 설정되었다. 구체적으로는 ISO26000(사회적 책임)에 기초한 인권경영현황 진단, 인권영향평가(기관운영 및 주요사업)와 동시 진단 시행, 2020년도 인권경영 내부진단 시 인권경영 문항 확대 편성, 인권침해 실효적 구제를 위한 구제위원회 설치 및 운영, 인권침해 구제절차 정비 및 안내, 전년도 인권영향평가로 발굴된 인권리스크 개선 등이다. 다각적인 제도 개선 및 인권영향평가 시행 전략을 위한 추진과제는 인권리스크 제거를 위한 다각적 개선 추진과 인권영향평가 시행 및 결과 공개 등이 설정되었다. 구체적으로는 인권경영 실행력 제고를 위한 ‘인권담당자 워크숍’ 개최, 대국민 접점에서 인권경영 관련 제도 개선, 현장 직원 근로환경 개선 및 인권침해 예방 강화, 인권경영 추진성과 분석 및 공유를 위한 COP 작성 및 제출, 홈페이지 및 인터넷 인권경영 전용 게시판 신설 운영, 인권영향평가 시행계획 수립, 인권영향평가 체크리스트 작성, 효율적 인권영향평가를 위한 이해관계자 교육 시행, 기관운영 및 주요사업에 대한 인권영향평가 시행, 인권영향평가 결과 도출된 인권리스크 개선계획 수립, 인권영향평가 결과 대내외 공개 등이다. 인권의식 내재화 및 인권준중문화 확산 선도 전략을 위한 추진과제는 전사적 인권의식 내재화를 위한 시책 추진과 인권준중 문화 확산 및 대내외 소통 강화가 설정되었다. 구체적으로는 세계 인권의 날 연계 ‘인권강조주간 행사’ 시행, 임직원 인권감수성 향상을 위한 인권 프로그램 운영, 전 임직원 인권경영 실천 서약 행사 실시, 전 부서·지사 참여 인권 존중 릴레이 전개, 국민참여형 2020년 인권콘텐츠 공모전 개최, 대외 인권경영 네트워크 참여 및 우수기관 벤치마킹, 민간부문 인권준중문화 확산 및 협력사 지원 강화, 인권경영 내재화 측정을 위한 평가지수 개발·운영, 인권준중문화 확산을 위한 홍보용 인쇄물 제작·배포 등이다.

셋째, 인권경영 추진을 위한 조직 구성은 주관부서, 심의기구와 부서별 담당자로 구성되어 있다. 주관부서로서 전략기획처는 인권 관련 정책 개발 및 계획 수립, 평가·환류, 인권영향평가 시행 및 외부기관 네트워크 참여 등의 기능을 수행한다. 심의기구로서 인권경영위원회는 인권경영 정책 및 인권영향평가 등을 심의하고 중요한 제도 개선사항 심의 및 자문하는 역할을 담당하고 있다. 또한 현장 중심 인권경영 실천을 위해 각 부서별 인권담당자를 지정하여, 소속부서 직원 인권의식 제고 및 홍보, 개선과제 발굴 및 인권 준중문화 확산 등의 역할을 부여하였다.

한국가스기술공사의 인권경영 실행 성과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 인권경영 추진 기반으로 인권경영위원회의 안정적 운영이다. 이를 통해 기관 최초로 국가인권위원회 체크리스트 활용 자체 평가표 작성, 현장 인터뷰 등의 의견 수렴 등을 활용한 기관운영 인권영향 평가를 실시하였다. 둘째, 인권준중문화 확산을 위한 적극적인 소통이다. 이를 위해 국민참여형 인권콘텐츠 공모전을 개최하고, UNGC 한국협회 주관 ‘기업과 인권’ 실무그룹에 참여하고, 공기업청렴사회협의회 참여하여 갑질 및 직장 내 괴롭힘 사례, 방지대책 등을 공유하였다. 셋째, 계층별 인권감수성 향상 교육 시행을 통한 임직원 인권의식 제고이다. 이를 위해 각 간부급, 신입간부급, 신입직원, 전체 임직원, 노사합동 등을 구분한 다양한 인권교육을 실시하였다. 넷째, 갑질 및 직장 내 괴롭힘 방지대책 수립하여 시행하였다(KGTC, 2020c). 이를 통해 계약 관련 규정 등 대외적 갑질 유발 내용 개정, 감사실 및 인권 주관부서 전담인력 배치, 인터넷 내부고발센터에 갑질 및 직장 내 괴롭힘 추가 운영 등의 실적을 도출하였다.

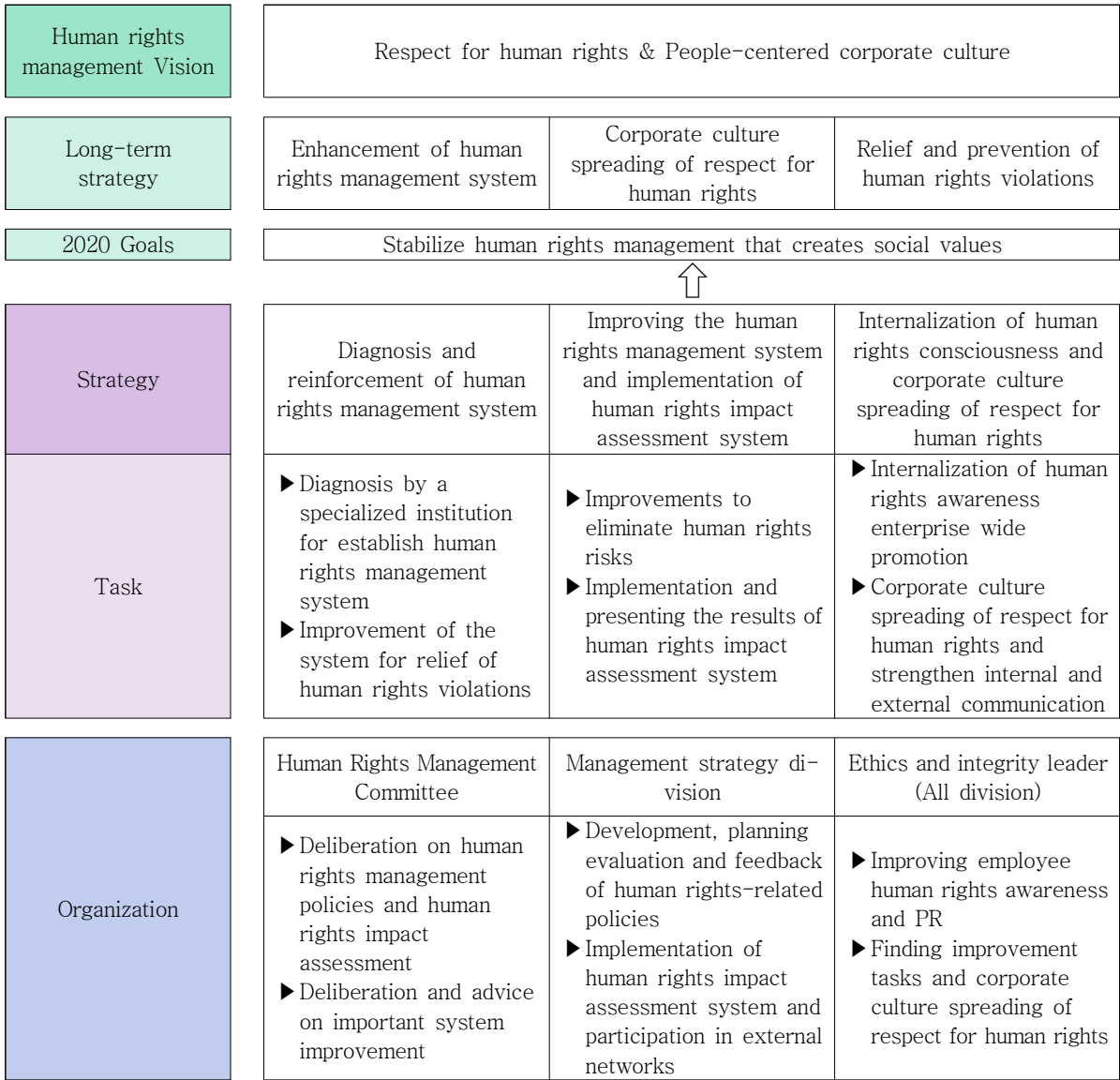


Figure 6. Human rights management system by Korea Gas Technology Corporation

#### 4.4 사회공헌 활동

한국가스기술공사의 사회공헌 활동과 관련한 제도는 2020년 사회공헌 활동 전략을 중심으로 살펴보면, 구체적인 내용은 Figure 7과 같다. 사회공헌 활동 전략 상 나타난 2020년 목표는 코로나 19 극복을 위한 전사적 사회공헌 활동 전개이다. 주요 추진 과제로는 ① KOGAS-Tech 에너지 복지 사업: 전사 협업 및 공사 브랜드화, ② 사업 연계 농어촌활성화 프로그램: 권역단위 시행, ③ 코로나 19 선도적 대응: 방역 및 코로나 19 취약계층 지원, ④ KOGAS-Tech 사회공헌 성과진단 모델 개발 등이 설정되었다. 이러한 사회공헌 활동 성과에 대한 관리는 연도별 대표과제 발굴, KPI 도출, 목표 부여, 부서 및 개인 참여 활성화(동기부여), 성과 창출, 기관평가 및 기업문화에 기여 등의 논리를 통해 점검관리하고 있다.

사회공헌 활동 주요 실행 성과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 에너지 복지와 안전 강화로서 본사 및 전국 14개 지사에서 취약계층 대상 가스안전장치 설치, 노후 기기 교체 등을 400가구를 대상으로 실행하였다. 또한 다중이용시설 및 취약계층의 안전 생활환경 지원을 위한 손소독제와 마스크 나눔을 실시하였다. 지역경제 활성화를 위해 농촌 사람 상품권 활용 및 농산물 꾸러미 전달을 통한 농산물 소비 촉진을 추진하였으며, 지역상권 소비촉진을 위해 판촉 행사 지원 및 전통시장 자매결연 등의 활동을 하였다. 취약계층 학생의 비대면 환경개선 지원을 위해 비대면 온라인 학습을 위한 태블릿 PC 100대 및 온라인 학습 콘텐츠 등을 지원하였다. 또한 학교 밖 위기 청소년 일자리 지원, 실종아동 찾기 운동 전개 등의 활동을 추진하였다.

2020 Goals	Enterprise-wide social contribution activities to overcome COVID-19
Task	<ul style="list-style-type: none"> <li>① KOGAS-Tech energy welfare project: enterprise-wide collaboration and branding</li> <li>② Rural activation program linked to business: Implementation by division</li> <li>③ Leading response to COVID-19: Quarantine and support for the vulnerable</li> <li>④ Development of a performance diagnosis model for KOGAS-Tech social contribution activities</li> </ul>
M&E	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Finding annual task ▶ KPI setting ▶ Giving goals</li> <li>▶ Participation &amp; Motivation ▶ Creating performance</li> <li>▶ Contribution to institutional evaluation and corporate culture</li> </ul>

Figure 7. Social contribution activity strategy by Korea Gas Technology Corporation

## 5. 결 론

본 연구는 공기업 윤리경영 우수사례로서 한국가스기술공사의 윤리경영 제도와 실행에 대한 사례 분석을 통해 국내 공기업 및 일반 기업에게 지속적인 윤리경영 추진을 통한 우수한 경영전략에 대한 시사점을 도출하는 것을 핵심 목적으로 하였다. 이를 위해 한국가스기술공사의 윤리경영 발전과정을 살펴보고, 세부 사례분석을 위해 윤리경영, 인권경영 및 사회공헌 활동 등에 대한 제도와 주요 실행 성과를 분석하였다.

한국가스기술공사의 윤리경영 사례 분석을 통해 도출된 분석 사례의 강점과 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 윤리경영의 제도 수립과 실행에 대한 장기적인 추진 경과와 발전 과정을 보여주는 사례로서 의의가 있다. 한국가스기술공사는 발전과정에 대한 분석에서 나타난 것과 같이 2004년 윤리경영 추진 기본계획 수립을 시작으로 지금까지 지속적으로 윤리경영 체계와 실천 역량을 고도화시켜 왔다. 이러한 사례를 통해 윤리경영 제도의 도입, 제도화, 정착, 성숙화 등 각 단계별로 주요 추진 사항들에 대한 벤치마킹 요소 제공을 통해 다른 기업들에게 시사점을 제공할 수 있다. 사례분석에 따른 시사점뿐만 윤리경영 모델의 발달에 대한 학문적 측면에서의 시사점은 윤리경영 발전과정을 4단계로 구분하여 접근하였다는 점이다. 2장에서 논의한 것과 같이 관련 선행연구들 대부분인 도입-제도화-정착화 등 3단계로 구분하여 분석이 이루어졌으며, 이로 인해 윤리경영 체계가 완전히 자리 잡은 이후의 발전 상황들을 충분히 설명하기 어렵다는 선행연구들의 한계점이 있었다. 이를 통해 본 연구는 4단계인 성숙화 단계에 대한 논의를 추가하여 오랜 기간 윤리경영 체계정립과 실행을 바탕으로 윤리경영 체계와 실행역량을 보다 고도화하고 이를 외부

로 확산시키는 부분 등에 대한 이론적 보완을 하였다. 둘째, 윤리경영의 주요 실행성과를 관련 이해관계자별 이행 실적을 중심으로 관리하고 있다는 점이다. 이러한 이해관계자에 기반한 관리는 윤리경영 관련 외부환경 변화를 빠르게 진단하고 이를 각 세부 전략 및 과제 수준까지 수용하는 기민한 대응능력을 확보할 수 있는 수단으로 활용되고 있다. 윤리경영을 단순히 조직 내부의 문제로 인식하는 것에서 벗어나 조직의 여러 이해관계자들에 대한 정의를 바탕으로 주요 이슈, 역할 및 실행성과 등을 관리하는 방법은 윤리경영 체계의 구축과 운영에 대한 적절한 시사점을 제공할 수 있다. 이해관계자에 기반한 윤리경영의 추진과 실천은 최근 윤리경영에 대한 연구에서 활발히 논의되고 있는 이해관계자 이론 측면에서도 연구의 시사점을 찾아볼 수 있다(Kim, 2019). 윤리경영의 측면에서 이해관계자 이론은 모든 이해관계자를 공정하게 대한다는 방법을 통해 조직의 성과를 개선할 수 있다는 논거를 통해 윤리경영의 필요성에 대한 부분을 설명한다. 셋째, 윤리경영 전략 체계와 기관의 전략 체계의 연계가 우수하다고 판단된다. 한국가스기술공사는 기관의 전체 중장기 전략체계에 기반하여 윤리경영 중장기 전략체계를 수립하고, 이를 바탕으로 윤리경영, 인권경영, 사회공헌 활동 등과 같은 세부 영역별로 단기 추진 체계와 이행 과제를 발굴하여 체계적으로 관리하고 있다. 이러한 전략체계의 연계성은 윤리경영이 단순히 구호에 그치는 것이 아닌 조직의 핵심 가치로서 인식되고 모든 사업실행 과정에 조직문화로 내재화되었다는 것을 의미한다(Lee et al., 2020; Jung and Choi, 2020). 넷째, 윤리경영 추진 체계에서 관련 주체에 대한 구분과 주제별 역할 부여가 명확하게 이루어졌다. 주관부서로서 전략기획처가 윤리경영 전반에 대한 시책 수립과 실천을 총괄하고, 내부 구성원들에게 윤리·청렴 리더, 인권담당자 등과 같이 구체적인 역할을 부여하고, 외부자문기구로서 청렴옴부즈만과 인권경영위원회 등을 통한 객관적인 의사결정을 하고 있다. 사회공헌 활동 추진의 경우 각 지사에 권역 개념을 부여하여 관련 활동 과제를 발굴하여 관리하는 체계까지 정립되어 있다. 이러한 한국가스기술공사의 주제별 추진 체계는 윤리경영에 대한 구체적인 실행방안 수립에 대한 시사점을 제공할 수 있다. 다섯째, 윤리경영 실행과 관련하여 내부 구성원에 대한 소통뿐만 아니라 적극적인 외부 소통을 추진한 점이 우수하다. 이에 한국가스기술공사는 윤리경영과 관련한 외부적 소통을 위해 윤리경영 및 인권 관련 공모전, 토론회, 적극적인 관련 정보 공개 등을 실행하고 있다. 또한 협력업체를 단순 수혜대상이 아닌 적극적 참여자로서 윤리경영 이행에 참여하도록 하고 있다. 아울러 2020년 분석 기준 시점 이후인 2021년부터는 동반성장경영과 시민참여 예산편성제 등을 도입하고 있어 성숙화 단계를 설명할 수 있는 사례로서 의의가 있다. 이러한 윤리경영의 추진과 실행에 대한 사례분석 결과는 이론적 측면에서도 시사점을 논의할 수 있다. 실제 윤리경영의 실천은 조직 개발과 관련한 이슈 관점에서 살펴볼 수 있다. 조직개발에서 윤리적 이슈는 조직개발의 추진자 또는 시행자가 조직 내외부와 조력관계를 어떻게 형성하는가에 대한 것이다(Kim, 2019). 특히 윤리경영 및 인권경영을 통해 조직 외부와의 조력관계를 형성하거나 보다 공고히 할 수 있다는 점이 이론적 시사점으로 제시될 수 있다.

본 연구의 한계점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 공기업 윤리경영 사례 분석과 관련하여 한국가스기술공사 단일 사례에 대해 연구하였다는 측면에서 일반화의 한계가 있다. 또한 사례 분석에 활용된 주요 자료가 한국가스기술공사 내부자료 및 관련 경영공시 자료 등에 집중되어 있어 연구의 한계점이 될 수 있다. 둘째, 공기업 윤리경영 우수 사례 분석을 위해 관련 문헌들에 대한 연구방법을 주로 활용하고, 구체적인 공공기관평가실적, 경영성과 등과 연계한 분석이 이루어지지 않았다는 점이다.

앞에서 논의한 한계점을 보완하고, 다양한 윤리경영 사례 연구의 의의를 강화하기 위한 향후 과제를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 향후 연구에서는 공기업 부분 윤리경영 우수 사례들과의 비교 분석을 통해 윤리경영 추진 체계와 실행에 대한 다양한 사항들을 연구할 필요가 있다. 또한 윤리경영 사례에 대한 보다 정량적인 분석을 위해 관련 데이터에 기반한 분석모형을 구축하고 통계적 실증분석을 통한 논의가 요구된다.



## REFERENCES

- Ahn, Keon-Hyung. 2019. A Study on the Sustainable Development by Introducing Human Rights Management Index in Performance Evaluation for Public Organizations and Enterprises in Korea. *Journal of Management and Economics* 41(3):209-236.
- Bowen, H. R. and Johnson, F. E. 1953. *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Chai, Won-Ho. 2011. Strategies for Strengthening Ethical Management of Korean Public Corporation. *Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation* 21(1):51-78.
- Cooper, Terry. 1990. *The Responsible Administrator*. CA: Jossey-Bass Publishers.
- French, Peter A. 1983. *Ethics in Government*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jang, Jikyung and Kim, Sookyun. 2021. The Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Financial Performance in Public Institutions. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 49(3):393-404.
- Jung, Kibaek and Choi, Suk Bong. 2020. The Effect of Employee Authenticity on Customer Loyalty via Rapport : A Moderated Mediation Model. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 48(3):361-379.
- KGTC. 2020a. 2020 Ethical Management Report.
- KGTC. 2020b. Human rights management promotion plan.
- KGTC. 2020c. 2020 Measures to eradicate gapjil(power abuse).
- KGTC. 2020d. <https://www.kogas-tech.or.kr>.
- Kim, Byung-Jun. 2013. Reinforcement in Human Rights Management through Corporate Human Rights Reporting Indicators : Focusing on Human Rights Indicators in ISO 26000 and GRI G4. *AJOU Legal Research* 7(1):37-69.
- Kim, Dongchul and Kim, Jung-Won. 2016. A Case Study on Ethic Management of JDC: P-D-S Analysis. *Korean Journal of Business Ethics* 16(1):27-47.
- Kim, Dongchul and Kim, Jung-Won. 2018. A Case Study on Ethical Management of Hankook Tire: System and Implementation. *Korean Journal of Business Ethics* 18(1): 7-59.
- Kim, In-dong and Choi, Jong-In. 2011. The empirical study on implementation effect of the public companies moral management. *Korean Journal of Resources Development* 14(1):49-73.
- Kim, Jinsuk, Cho, Sangmi, Kang, Chulhee, and Chung, Seung Wha. 2014. Community Development of the Public Enterprise through Strategic Corporate Social Responsibility: Focusing on a case of Mine Reclamation Corporation. *Korea Business Review* 18(2):17-44.
- Kim, Jung-Won. 2019. A Study on Organizational Management & Ethic Management: Ethical Standards and Issues. *Korean Journal of Business Ethics* 16(1):55-70.
- Korea Independent Commission Against Corruption. 2006. Ethical management model of public enterprises.
- Kwak, Kwan-Hoon. 2015. The Legal Implications of Business and Human Rights and Paradigm Shift on Regulation for Corporation. *Business Law Review* 29(1):205-228.
- Lee, Chulwoo, Shin, Yongho, Shang Meng and Ryu, Youngshin. 2020. A Study on Improvement of Organizational Culture of the Members of Manufacturing and Service industry Quality Control : Focused on Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of the Korean Society for Quality Management* 48(1):9-50.
- Lee, Eunyoung and Cho, Bongsoon. 2018. Ethical Management in Public Corporations: The Case of KOEM. *Korean Journal of Business Ethics* 17(2):39-62.
- Lee, Sangwang and Ham, Yosang. 2016. A Study on the justification and performance of the ethical management : Focused on the business performance of Local Public Enterprises. *The Korean Journal of Local Government Studies* 19(4):43-70.

- Ministry of Economy and Finance. 2021. Press release: Reorganization of the management evaluation system of public institutions. 2021.10.1.
- National Human Rights Commission of Korea. 2018. Human rights management manual of public institutions.
- Park, Jong-Gyeong, Lee, Jae-Hoang, and Choi, Woojae. 2018. Ethical Management: The Case of KOMIPO. *Korean Journal of Business Ethics* 18(1):117-138.
- Park, Sauk-Hee and Lee, Sun-Young. 2016. The Impacts of the Ethical Management System on Managerial Performance of Public Bodies in Korea. *Seoul Association For Public Administration* 26(4):1-26.
- Ree, Ho-Jae, Hwang, Yeseul, and Chang, Young Kyun. 2018. The Roles of Human Resources in Translating CSR into Corporate Outcomes: A Literature Review. *Korean Journal of Business Ethics* 18(2):91-117.
- Reidenbach, R. E. and Robin, D. P. 1991. A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business ethics* 10(4):273-284.
- Rich, J. M. and DeVitis, J. L. 1994. Theories of moral development. Charles C Thomas Publisher.
- Son, Sun Hwa, Eom, Young Ho, and Jang, Yong Suk. 2018. An Exploratory Study on the Adoption of Business and Human Rights Management in Korea. *The Korean Journal of Local Government Studies* 22(2):477-499.
- Tak, Hyunwoo and Yoon, Kun. 2020. Preliminary Evaluation of Social Values Policies based on the Concept of Social Responsibility. *Korean SOCIETY AND Public Administration* 30(4):27-49.
- The Institute for Industrial Policy Studies. 2009. Results of a survey on sustainability management of major companies.
- Woori Accounting Corporation. 2020. Korea Gas Technology Corporation 2020 Audit Report.
- Yang, Chunsoo. 2014. Some Theoretical Issues on Business and Human Rights. *Korean Journal of Legal Philosophy* 17(1):159-188.
- Yang, Donghoon and Ko, Eunjung. 2016. CEO's Practical Volition of Business Ethics and Ethical management system: Case of Korea Kolmar. *Korean Journal of Business Ethics* 16(1):111-136.
- Yang, Donghoon. 2019. The Characteristics of the companies that won the Ethics Management Awards. *Korean Journal of Business Ethics* 19(1):139-165.
- Yang, Seung Kyu. 2014. The Ethical Management of Business. *Sogang Journal of Law and Business* 4(1):3-16.

## 저자소개

**김동철** 강원대학교 행정학과에서 강사로 재직중이다. 강원대학교에서 조직행동분야의 연구주제로 행정학 박사학위를 취득하였다. 관심분야는 공공조직관리, 조직행동, 리더십 및 인적자원관리 등이다.

**김정원** 강원대학교 경영학과에서 교수로 재직중이다. 미국 오클라호마 주립대학교에서 조직행동분야의 연구주제로 박사학위를 취득하였다. 관심분야는 윤리경영, 리더십, 조직행동, 조직평가 및 역량평가 등이다.