

공공기관 지속가능경영의 성과와 한계

2010. 12

라영재 · 윤태범

서 언

국가의 경제성장을 견인하고 독과점의 억제와 사회 정책적 공공 수요를 충족시키는 것이 공공기관의 설립 목적이라고 한다면 이러한 국가의 정치경제학적 목표가 곧바로 공공기관이 추구하는 공공성이라고 해석할 수 있다. 또한 공공기관은 도구적 목표나 운영 수단으로서 기업성을 추구한다고 한다. 그래서 공공기관은 끊임없이 경영효율화를 추진토록 정부로부터 통제와 감시를 받고 있다. 역사적으로 공공기관이 추구하는 공공성과 기업성의 관계에 따라서 조직으로서 공공기관의 형태도 변화하고 있다. 처음에서 행정기관으로 출발하였다가 환경의 변화로 인하여 공기업으로, 준정부기관으로, 그리고 시장에서 자유롭게 경쟁할 수 있다면 민영화가 진행되기도 하고, 민영화된 기업이 경제위기에 따른 도산 등으로 정부가 소유권을 가지게 되어서 다시 공공기관이 되는 경우가 있다. 물론 공공기관이 당초의 설립목적을 완수하고 해체하는 경우도 있지만 대부분 공공기관은 목표의 전환과 대치를 통해서 조직의 변형이 일어난다. 그러나 공공기관이 조직으로서 불멸성이 존재한다고 하더라도 조직으로서 생애주기를 가질 수밖에 없고 아무리 정보의 비대칭성이 존재한다고 하더라도 공공기관의 경영효율성과 생산성 제고를 요구하는 국민이나 정부의 기대와 압력은 점차 강화될 것이다. 공공기관이 생산하는 재화와 용역에 대한 평가는 고객이나 이해관계자의 입장에서 더욱더 엄중해질 것이다. 또한 에너지 분야 등 국민경제에 영향력이 큰 네트워크 산업의 공기업의 경우에는 해외진출이 활발해지면서 국제적으로 통용되는 경

영원칙을 준수토록 요구받고 있기도 하다.

1999년 코피 아난 UN 사무총장이 제창한 인권, 노동, 환경, 반부패 10대 원칙의 준수를 기업이 약속하고 이행토록 하는 UN Global Compact는 민간기업의 사회적 책임을 준수토록 하는 운동의 차원을 넘어서 공기기업이나 정부기관뿐만 아니라 민간단체까지 확산하는 추세이다. 민간기업이나 공공기관이 경제적, 사회적, 환경적, 국제적으로 인정된 보편적 원칙을 준수하면서 사회적 책임을 다하는 것이 단순히 경영 효율성을 추구하는 것 이상으로 중요한 가치이고 사회적인 존재 의의라는 것이다. 공공기관이 한번 설립되면 목표의 전환과 전치를 통해서라도 존속하려는 본능을 가지고 있다고 하더라도 경제적, 사회적, 환경적 책임을 다할 수 있다면 조직의 존속과 변형을 인정받을 수 있고, 지속적인 발전을 해나갈 수 있을 것이다. 그러나 공공기관은 본질적으로 관료적 이해와 경영의 비효율성 요인을 가지고 있으면서 최근 정치적으로 임용된 관리자들의 단기적인 경영목표의 추구로 인한 장기적 목표 설정과 조직 발전의 인식 결여로 인하여 사회적 책임뿐만 아니라 경영효율성의 수단적 가치도 충족하지 못한다는 비난을 받고 있다. 그러나 기업의 사회적 책임 또는 지속가능경영에 대한 관심과 발전은 국제표준화기구(ISO)에서도 ISO 26000이라는 가이드라인으로 제정되기에 이르렀으니 공공기관의 주무부처와 정책당국, 개별 공공기관도 목적으로의 공공성과 수단으로의 기업성을 동시에 추구하면서 이러한 사회적 가치가 녹아들어가 있는 국제적 기준인 사회적 책임(SR)과 지속가능경영의 구체적 노력에 동참할 때가 되었다. 아직 우리나라 민간기업과 공공기관의 사회적 책임활동은 윤리경영 수준의 초보적 단계이지만 최근 에너지 공기업을 중심으로 사회적, 환경적 경영이 확산하는 추세에 있고, 정부의 경영평가에서 윤리경영 및 사회적 공헌활동 지표가 포함되는 등 지속가

능경영에 대한 인식과 노력이 가속화되고 있으므로 공공기관의 지속적인 발전을 위해서 긍정적인 변화로 볼 수 있다.

다만 우리나라에서 사회적 책임 보고서를 발간하는 공공기관이나 UN Global Compact 가입과 이행실적보고(COP) 공공기관 수가 2005년부터 증가하다가 2008년을 기점으로 하여 감소하는 추세를 보이고 있다. 국제적으로 경제, 사회적, 환경적 문제에 대한 기준들이 적용지표로서 통합되고 있고 적용대상 조직도 민간기업에서 공공기관과 민간단체로 확산되고 있는데 최근 우리나라의 경우에 지속가능경영의 확산이 정체된 현상에 대한 문제의식을 가지고 있다. 그래서 연구자들은 공공기관에도 기업의 사회적 책임과 지속가능경영 모델을 적용할 수 있으며, 오히려 공공기관에서 공공성의 가치를 실현하는 방안으로 지속가능경영과 사회적 책임 활동이 더 필요하다는 생각으로 지속가능경영에 대한 이론적 논의와 국제적 추세에 대한 논점을 정리해 보았고, 그간 정부기관의 산발적이지만 지속가능경영에 대한 정책적 대응과 노력들을 정리하고 분석해 보았다. 그리고 공공기관에서 지속가능경영의 현황을 지속가능보고서 발간 기관과 UN Global Compact 가입 기관으로 나누어 실태를 분석해 보았으며, 지속가능경영 지표와 가장 유사한 평가 지표로 인식되는 정부의 경영평가 지표와의 상관성을 찾아 보았고 끝으로 이미 국제적 추세로 인식되는 지속가능경영 모델, 지표의 활용방안을 정책적 측면과 공공기관에서의 활용 측면에서 시사점을 찾아보려고 노력하였다.

이러한 연구자들의 조사와 분석 작업은 온전히 연구자만의 노력으로 이루어진 것은 아니고 기존 윤리경영, 사회적 책임이나 지속가능경영 활동에 동참하고 있는 국가청렴위원회, 지식경제부 등 관련 정부부처와 산업정책연구원, 한국생산성본부 등의 연구기관과 컨설팅사의 노력이 가미된 것이기도 하다. 물론 인권, 노동, 환

경과 반부패와 관련된 시민사회의 끊임없는 활동과 요구의 산물이라는 것은 부인할 수 없는 사실이다.

이번 실태조사에서 국내 학술적 연구나 실태가 부족한 상황에서 관련 자료를 기꺼이 제공해 주고 실태조사에 응해 준 공공기관이나 정부부처 담당자에게 감사를 드린다. 또한 사회적 책임과 지속가능경영 분야에서 선구자인 연구를 하고 있는 국민대 노한균 교수, 현대경제연구원 김동열 박사는 중간 및 최종보고서가 좀 더 풍부한 내용으로 채워지고 보고서의 체계를 잡는 데 실질적 도움을 주었다. 그리고 본 연구가 공공기관 분야에서는 생소한 분야이고 탐색적 연구임에도 불구하고 어려운 자료조사, 실태 조사와 분석에 헌신한 공공기관정책연구센터의 이우정, 하태욱 연구원에게 이 자리를 빌어서 진심으로 감사를 뜻을 전한다. 아울러 최종보고서의 검토에서 익명으로 코멘트해 주신 원외 평가자에게도 감사를 드린다. 모든 원내외 공공기관의 사회적 책임과 지속가능경영에 관심을 가지고 함께 고민하고 좋은 의견과 자료를 주신 모든 분에게 감사드리면서, 본 연구보고서가 이론적 분석에 끝나지 않고 정부의 정책당국과 개별 공공기관의 지속가능경영과 사회적 책임 활동을 활성화시키면서 새로이 공공기관의 공공성과 기업성을 추구하는 경영원칙이 되고, 이러한 경영을 균형적 시각과 전략적 차원에서 평가하고 국민에게 보고하는 모델로 발전하기를 기원해 본다.

본 보고서에서 제기하는 연구자의 문제의식과 정책적 제언들은 연구자의 개인적 학문적 소신과 학술적 분석의 판단에 근거한 것으로서 본원의 공식적인 견해와는 관계가 없음을 밝혀 두고자 한다.

2010년 12월

한국조세연구원

원장 원 윤 희

요약 및 정책시사점

1. 연구배경

지속가능경영(Sustainability Management; SM)과 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)은 민간기업뿐만 아니라 공공기관까지 모든 조직경영과 관리에서 더이상 선언적 구호의 문제가 아니고 당위와 필연의 문제로 받아들여지고 있다. 그러나 우리나라의 지속가능경영, 사회적 책임활동에 대한 접근은 주로 국제 시장에 진출이 활발한 대기업과 에너지와 SOC 공기업이 선도하고 있다. 특히 공공기관의 지속가능경영 도입 시기를 보면 일부 선도적인 공공기관을 제외하고는 후발 공공기관의 경우는 정부의 환경, 윤리경영 정책에 대응하려는 의도로 윤리경영이나 사회적 책임 활동을 추진하였다고 해석할 수 있다.

본 연구는 공공기관의 지속가능경영 현황을 분석하고 지속가능경영보고서와 공공기관 경영평가 간의 관계를 분석하여 우리나라의 공공기관에 적용할 수 있는 지속가능경영의 방향성을 모색했다.

2. 이론적 논의와 국내외적 추세

본격적인 분석에 앞서 우선 지속가능경영의 이론적 논의와 국제적 추세, 국내 이해관계자의 대응 등의 동향을 살펴보았다.

지속가능경영은 1950년대 기업가의 사회적 책임으로 시작하여 현재는 기업에 한정되지 않고 보다 넓은 개념으로 사용되고 있다. 지속가능경영은 재무 상태나 경제적 측면에서의 성과만을 고려하지 않고 환경과 노동, 인권, 지역사회, 소비자 등 다양한 측면을 고려하고 있다. 지속가능경영은 국제적인 추세로 민간기업이 아닌 국제기구인 UN과 OECD, EU, World Bank 등에서도 적극적으로 추진하고 있다. 그리고 국제표준화기구(ISO)에서는 2010년 11월 ISO 26000을 발표하여 지속가능경영에 대한 새로운 국제표준을 만들었다. 국내 이해관계자 중에서는 지식경제부가 산업정책의 주무부처로 가장 적극적인 관심과 노력을 보이고 있으며, 사회적, 환경적 이슈의 주무부처인 노동부, 보건복지부, 국가청렴위원회, 전국경제인연합회 등에서도 지속가능경영의 확산에 노력하고 있다.

3. 우리나라 공공기관의 지속가능경영 현황

우리나라의 공공기관은 아직 지속가능경영이 활발한 상황은 아니다. 지속가능경영의 정도를 보여주는 지표로 지속가능경영보고서 발간을 들 수 있는데 2010년 10월 말까지 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관은 42개이다. 공기업은 준정부기관이나 기타공공기관에 비하여 지속가능경영보고서 발간에 보다 적극적이어서 시장형 공기업이 7개 기관, 준시장형 공기업 10개 기관이 지속가능경영보고서를 발간했다. 준정부기관은 13개 기관이 발간했고 기타공공기관은 12개 기관이 발간했다. 지속가능경영보고서의 발간 보다는 낮은 수준이지만 최소한 지속가능경영을 추진하고 있다고 볼 수 있는 UN Global Compact에 가입되어 있는 공기업은 19개, 준정부기관은 25개, 기타공공기관은 13개이다. 공공기관이 지속가능경영보고서를 발간하면 대부분 UN Global Compact에도 가입되

어 있는 것이 일반적이나, UN Global Compact에 가입하지 않고 지속가능경영보고서만 발간한 공공기관도 있다.

4. 지속가능경영과 경영평가와 관계

우리나라의 공공기관 중에서 공기업과 준정부기관은 공공기관 경영평가를 받고 있으며 공기업과 준정부기관, 일부 기타공공기관의 기관장은 기관장 평가를 받고 있다. 공공기관 경영평가가 공익적 목적에 의해 설립된 공공기관에 대한 성과평가인 만큼 지속가능경영보고서가 기업이든 공공기관이든 기관의 경제적, 사회적, 환경적 성과를 이해관계자에게 보고하는 것이 목적이므로 평가체계, 평가지표의 유사성이 있을 것으로 판단하고 실증분석을 실시했다. 2010년 공공기관 경영평가 기준으로 지속가능경영 지표 중에서 GRI G3지표와 공공기관 경영평가와의 관계를 분석한 결과, GRI G3 프로필과 경영시스템과 경제 성과는 공공기관 경영평가에서 연계성이 있지만 GRI G3 환경성과와 사회성과는 공공기관 경영평가에 반영되지 못한 측면이 있다. 실증분석 결과 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관이 더 높은 경영평가 점수를 획득했다. 반면에 UN Global Compact 가입 여부와 공공기관 경영평가와의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 기관장 평가에 있어서도 동일한 결과를 보여 지속가능경영보고서 발간기관은 기관장 평가에서 양(+의 상관관계)을 보여 지속가능경영보고서를 발간한 기관의 기관장이 그렇지 못한 기관장에 비하여 6점 정도를 더 얻고 있는 것으로 분석되었다.

5. 지속가능경영의 효과

지속가능경영이나 사회적 책임 활동이 공공기관의 이미지 개선이나 경영성과, 평가결과에 어느 정도 영향을 주고 있는지를 조사하기 위하여 지속가능경영보고서를 발간한 경험이 있는 15개 공공기관 직원을 대상으로 우편과 이메일 설문조사를 실시하였다. 연구모형은 Triple-Bottom Line을 기본으로 GRI, ISO 26000과 같이 통합되고 세분화한 지표를 독립변수로 하였다. 지속가능경영보고서를 발간하는 기관에 대한 설문조사임에도 불구하고 응답자 112명 중 50명이 자신의 기관에서 지속가능경영보고서를 발행한다는 사실을 인지하지 못하고 있었다. 이명박 정부의 후반기 국정방향인 “공정한 사회”를 지향하기 위해서 공공기관의 지속가능경영이나 사회적 책임활동이 공정 사회의 논의에 부합하는가에 대한 조사에서는 90.2%가 긍정적으로 응답했다. 공공기관에서 지속가능경영을 추진하는 데 가장 애로를 겪는 사항에 대하여 지속가능경영을 담당하는 전문인력의 부족이 43.3%, 정부의 관심과 지원 부족이 32.3%, 기관장의 의지와 관심 부족이 18.3% 순으로 나타났다. 경제적, 사회적, 환경적 경영활동과 관련한 26개 측정항목에 대한 요인분석을 실시한 결과, 환경적 요인과 고객관계 요인, 경제적 요인, 근로자 관계 요인, 지역사회와 관계 요인 등 5개 요인이 추출되었다. 공공기관 성과평가 결과와의 회귀분석 결과 5개 요인이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있으며 공공기관의 이해관계자의 회귀분석 결과 근로자 관계 요인을 제외한 4개 요인이 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

6. 이론적 함의와 정책 제안

이론적 논의와 국제적 추세, 국내 공공기관의 지속가능경영 현황조사, 사례분석과 지표 간의 상관성 및 설문조사를 통해서 본 연구의 이론적, 정책적 함의는 다음과 같다. 먼저 이론적의 함의를 보면,

첫째, 사회적 책임활동은 사회봉사활동보다 넓은 개념이다. 우리나라의 공공기관에서 사회적 책임활동이라고 하면 주로 기부나 사회봉사활동과 같은 자선적 사회공헌활동에 국한하는 인식과 수동적 참여에 국한하는 경향이 있으나 지속가능경영에서의 사회적 책임활동은 보다 넓은 개념을 포괄하며 자율적이며 자발적인 활동이다.

둘째, 공공성을 추구하는 공공기관은 이해관계자의 관점에서 사회의 구성체인 정부, 고객, 주주, 종업원, NGO 등의 요구에 부응해야 하며, 경제적 성과뿐만 아니라 사회적, 환경적 성과도 균형적으로 맞추어 나갈 수 있어야 한다.

셋째, 공공기관이 운영하는 사회적 책임활동, 즉 지속가능경영 전략을 수립하고 실천하는 것은 ① 사회적 책임활동 관점, ② 핵심 과제로의 수행, ③ 이해관계자 관점이 필요하다.

넷째, 공공기관의 구성원이나 조직적 차원에서 국민적 관점, 즉 공익적 관점에서 목적 사업을 수행하는 것뿐만 아니라 조직적 운영차원에서 실천해 나가야 한다.

본 연구는 해당 공공기관의 관련 주무 부처나 정부당국의 정책적 차원과 개별 공공기관의 실천적 차원에서 지속가능경영이나 사회적 책임을 공공기관이 근본적으로 갖는 특성인 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 모델로서 다음과 같은 정책적 제안을 제시한다.

첫째, 공공기관의 지속가능경영을 위해서는 정부의 역할이 보다 강화되어야 하며 지속가능경영모델을 만들어 주어야 한다.

둘째, 공공기관 경영평가에 지속가능경영을 반영하는 것을 검토할 필요가 있다.

셋째, 공공기관의 사회적 책임활동이 강화되어야 하며 기관장은 지속가능경영의 관점에서 조직의 장단점을 판단한 다음 지속가능경영 점검과 평가를 거쳐서 전략 수립, 조직설계, 인력 및 사업 운영을 할 수 있어야 한다.

넷째, 규모가 작은 준정부기관과 기타공공기관을 위한 사회적 책임 경영모델 및 적용 지표 개발이 필요하다.

다섯째, 지속가능경영보고서와 연례보고서, 경영평가 결과보고, 경영공시의 자료 및 지표의 통합관리를 검토할 필요가 있다.

목 차

I. 서론	23
II. 지속가능경영의 이론적 논의와 국제적 추세	28
1. 개념 정의 및 의의	28
가. 지속가능경영에 대한 용어의 다양성	29
나. 지속가능성의 의의	31
다. 지속가능경영의 요건	33
2. 이론적 논의	34
가. 다양한 이론적 접근	34
나. 이론적 논의의 발전 단계	37
다. 지속가능경영의 성과 논의	39
3. 정부와 공공기관의 사회적 책임에 대한 역할	45
가. 정부의 역할	45
나. 공공기관의 사회적 책임과 역할	47
4. 국제적 추세	54
가. UN	55
나. OECD	63
다. EU	64
라. World Bank	65
마. GRI(Global Reporting Initiatives)	65
바. ISO 26000	68

5. 관련 정부기관의 대응	82
가. 환경부와 국가의 지속가능한 발전	82
나. 노동부와 노사정 사회협약	83
다. 여성부와 보건복지부 및 인권문제	83
라. 국가청렴위원회와 투명사회협약	84
마. 지식경제부와 ISO 26000	85
6. 경제단체 및 민간기업의 대응	86
가. 전경련의 윤리경영, 환경경영, 사회공헌 활동	86
나. 대한상공회의소의 지속가능경영원	87
다. 개별 기업의 활동	88
7. 시민단체의 활동	91

III. 공공기관의 지속가능경영 현황 분석 92

1. 공공기관의 지속가능경영 현황	92
가. 공공기관 윤리경영	92
나. 지속가능보고서 발간 현황	94
다. UN Global Compact 가입 현황	100
라. 공공기관의 지속가능보고서 현황 조사	102
마. 공공기관의 지속가능경영 현황 조사	108
2. 공공기관 지속가능경영 사례	111
가. 공기업	111
나. 준정부기관 및 기타공공기관	115

IV. 지속가능경영 보고서의 공공기관 경영평가

활용방안 120

1. 공공기관 경영성과에 대한 다양한 평가방식	120
---------------------------------	-----

2. 현행 공공기관 경영평가 체계(2009년 기준)	122
3. GRI G3의 경영성과 보고서 기준	127
4. 지속가능경영 보고지표와 공공기관 경영평가	
지표 간 관계	129
가. G3 경제 지표와 경영평가 지표와의 관계	130
나. G3 환경 지표와 경영평가 지표와의 관계	131
다. G3 사회 지표와 경영평가 지표와의 관계	132
5. 지속가능경영 활동과 공공기관의 경영평가 결과 간	
관계 분석	136
가. UN-GC 가입 및 지속가능보고서 발간과 경영평가	
결과관계	137
6. 공공기관 기관장 평가와 지속가능경영과의 관계	148
7. 사례분석 : 한국가스공사	153
가. G3 경제성과 지표	154
나. G3 환경성과 지표	156
다. G3 사회-노동 여건 및 관행 성과 지표	156
라. G3 사회-인권 성과 지표	160
마. G3 한국가스공사 사회-사회성과 지표	161
바. G3 한국가스공사 사회-제품 책임성과 지표	162
사. 요약	163
V. 공공기관 지속가능경영 관련 설문조사	164
1. 가설 설정 및 연구모형	164
2. 설문조사 대상과 방법	168
3. 분석결과	170
가. 기술통계량	170
나. 요인분석	175

VI. 결 론	179
1. 이론적 함의	179
가. 지속가능경영은 사회봉사활동보다 넓은 개념	180
나. 통합적 사회적 책임 활동	181
다. 전략적 사회적 책임 활동	181
라. 사회적 책임의 실천	183
2. 정책적 제안	183
가. 정부의 역할 강화	183
나. 경영평가의 지속가능경영 지표와 활동 반영	186
다. 공공기관의 사회적 책임 활동 강화	189
라. 공공기관의 사회적 책임 경영모델 및 적용 지표 개발 ...	190
마. 지속가능경영보고서, 연례보고서, 경영평가 결과보고, 경영공시의 자료의 연계	191
바. 제3자 검증의 문제	192
3. 연구 한계	193
 참고문헌	 195

표 목 차

〈표 II-1〉 지속가능경영 개념의 용어 다양성	29
〈표 II-2〉 지속가능경영 개념 비교	31
〈표 II-3〉 이해관계자 유형	33
〈표 II-4〉 기업의 사회적 책임의 가치 창출의 유형	35
〈표 II-5〉 기업의 사회적 책임의 시대별 논의	38
〈표 II-6〉 사회적 책임의 결과	41
〈표 II-7〉 UNCSD의 지속가능발전지표	56
〈표 II-8〉 UN Global Compact의 10개 원칙	57
〈표 II-9〉 ISO 26000의 Core subject와 Issue체계	76
〈표 II-10〉 ISO 26000과 다양한 보고체계와의 연관성	79
〈표 II-11〉 기관별 지속가능경영 관련 기준 분류	80
〈표 II-12〉 지속가능경영 관련 기준의 속성	81
〈표 II-13〉 지속가능발전 이행계획 중 지속가능경영 정책과제	82
〈표 II-14〉 투명사회 협약 요약	85
〈표 II-15〉 기업 차원 대응 과제	89
〈표 III-1〉 연도별 지속가능보고서 발간 현황	95
〈표 III-2〉 지속가능보고서 발간 공공기관 리스트	96
〈표 III-3〉 연도별 지속가능보고서 발간 공공기관	98
〈표 III-4〉 공공기관의 지속가능경영 활동 현황	101
〈표 III-5〉 조사대상 기관의 연도별 보고서 발간 부수	103
〈표 III-6〉 보고서 발간주기별 기관 수	104

〈표 III-7〉 기관별 적용 성과지표 수	105
〈표 III-8〉 연도별 공공기관의 제3자 검증 및 검토 현황	107
〈표 IV-1〉 지속가능경영과 공공기관 경영평가 비교	121
〈표 IV-2〉 2009년 경영평가부문과 주요 평가내용	123
〈표 IV-3〉 2009년 경영평가 유형별 지표 및 가중치	124
〈표 IV-4〉 2009년 공공기관 경영평가 기초통계량	125
〈표 IV-5〉 2009년 공공기관 유형별 경영평가 결과 평균	126
〈표 IV-6〉 G3 표준 공시안	128
〈표 IV-7〉 G3 경제 지표와 경영평가 지표와의 관계	130
〈표 IV-8〉 G3 환경 지표와 경영평가 지표와의 관계	131
〈표 IV-9〉 G3 노동 지표와 경영평가 지표와의 관계	132
〈표 IV-10〉 G3 인권 지표와 경영평가 지표와의 관계	133
〈표 IV-11〉 G3 사회 지표와 경영평가 지표와의 관계	134
〈표 IV-12〉 G3 제품 책임 지표와 경영평가 지표와의 관계	135
〈표 IV-13〉 공공기관 유형별 UN GC 가입 및 지속가능경영 보고서 발간 현황	137
〈표 IV-14〉 UN GC 가입 공공기관과 미가입 공공기관 경평 결과 비교	138
〈표 IV-15〉 지속가능경영 보고서 발간 공공기관과 미발간 공공기관 경평 결과 비교	140
〈표 IV-16〉 UN GC 가입 공기업과 미가입 공기업 경평 결과 비교	142
〈표 IV-17〉 지속가능경영 보고서 발간 공기업과 미발간 공기업 경평 결과 비교	143
〈표 IV-18〉 UN GC 가입 준정부기관과 미가입 준정부기관 경평 결과 비교	144
〈표 IV-19〉 지속가능경영 보고서 발간 준정부기관과 미발간 준정부기관 경평 결과 비교	145

〈표 IV-20〉 UN GC 가입 중소형기관과 미가입 중소형기관 경평 결과 비교	146
〈표 IV-21〉 지속가능경영 보고서 발간 중소형기관과 미발간 중소형기관 경평 결과 비교	147
〈표 IV-22〉 평가 부문 및 평가 지표	149
〈표 IV-23〉 부문별 평가내용	150
〈표 IV-24〉 2009년 공공기관 유형별 기관장 평가 결과	151
〈표 IV-25〉 기관장 총점과 지속가능경영 보고서와의 관계	152
〈표 IV-26〉 한국가스공사 경제성과 지표	155
〈표 IV-27〉 한국가스공사 환경성과 지표	157
〈표 IV-28〉 한국가스공사 사회-노동 여건 및 관행 성과 지표 ..	159
〈표 IV-29〉 한국가스공사 사회-인권 성과 지표	160
〈표 IV-30〉 한국가스공사 사회-사회성과 지표	161
〈표 IV-31〉 한국가스공사 사회-제품 책임성과 지표	162
〈표 V-1〉 연구개념 측정 항목	167
〈표 V-2〉 설문대상 공공기관 소속 부처	168
〈표 V-3〉 설문대상자 소속 부서	169
〈표 V-4〉 회전된 성분행렬	176
〈표 VI-1〉 정부의 사회적 책임 정책틀	185
〈부표 1〉 UN GC 가입 기관 및 지속가능보고서 발간 공공기관 리스트	200
〈부표 2〉 기관별 적용지표 수(경제·사회성과)	202
〈부표 3〉 기관별 적용지표 수(환경·그 외 성과)	203

그림 목 차

[그림 II-1] 사회적 책임에 대한 가치의 종합체계	36
[그림 II-2] 사회적 책임의 가치 창출의 변화 경향	37
[그림 II-3] 기업의 사회적 책임의 성과	40
[그림 II-4] 기업의 사회적 책임, 재무적 성과와 혁신과의 관계 ..	43
[그림 II-5] 기업의 사회적 책임과 상과간의 선순환	44
[그림 II-6] CSR에 대한 정부정책 분석의 관계적 모델	47
[그림 II-7] Carroll의 사회적 책임 단계	51
[그림 II-8] 개발도상국가의 기업의 사회적 책임 발전	52
[그림 II-9] 기업의 사회적 책임의 변화	55
[그림 II-10] UN GC 운영 모델	58
[그림 II-11] UN GC 연도별 증가 현황	59
[그림 II-12] UN GC 국가별 가입 현황	59
[그림 II-13] UN GC 비기업 가입 현황	60
[그림 II-14] UN GC 가입기관 인권 상황	61
[그림 II-15] UN GC 가입기관 노동 상황	61
[그림 II-16] UN GC 가입기관 환경 상황	62
[그림 II-17] UN GC 가입기관 반부패 상황	62
[그림 II-18] 매년 지속가능보고서 발간 기업 및 단체 현황	66
[그림 II-19] 상위 20개 국가별 지속가능보고서 발간 현황	67
[그림 II-20] 상위 20개 산업부문 지속가능보고서 발간 현황 ..	67
[그림 II-21] 각국 및 기관의 각종 사회적 책임 보고서 형태 ..	68
[그림 II-22] SR의 배경 및 수렴과정	70
[그림 II-23] ISO/SR/WG 업무 추진체계도	73
[그림 II-24] ISO 26000의 구조	75

[그림 II-25] 지속가능 관련 정부간 관계	86
[그림 II-26] 우리나라 지속가능경영보고서 발간 현황	88
[그림 III-1] 청렴도 측정 대상 공직유관기관	93
[그림 III-2] 공기업 윤리경영 현황	94
[그림 III-3] 연도별 평균적용 지표수	106
[그림 III-4] 한국전력공사의 지속가능경영 추진체계도	112
[그림 III-5] 한국수자원공사의 지속가능경영 추진 체계	113
[그림 III-6] 한국수력원자력의 지속가능경영전략 체계	117
[그림 IV-1] 2009년 경영평가 평가부문별 평가범주와 평가지표 ..	122
[그림 IV-2] G3 보고 개요	127
[그림 IV-3] G3 지표와 경영평가 지표와의 관계	129
[그림 V-1] 연구모형 설정	166
[그림 V-2] 지속가능경영의 공정사회 부합 여부	172
[그림 V-3] 공공기관의 지속가능경영의 추진 동기	173
[그림 V-4] 공공기관의 지속가능경영 효과	173
[그림 V-5] 공공기관의 지속가능경영의 장애요인	174
[그림 V-6] 정부 지원 사항	175
[그림 VI-1] 이해관계자의 요구	182
[그림 VI-2] 기관의 전략적 지속가능경영 방안	190
[그림 VI-3] 공공기관 지속가능경영 모델 적용 및 개발	191

I. 서론

국제적으로 UN Global Compact 확산, ISO 26000 제정 등으로 지속가능한 발전(Sustainable Development), 지속가능경영(Sustainability Management)과 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)은 민간기업뿐만 아니라 공공기관까지 모든 조직경영과 관리에서 더 이상 선언적 구호의 문제가 아니라 당위와 필연의 문제로 받아들여지고 있다. 특히 기업을 대상으로 한 DJSI, FTSE4Good 등의 지속가능성 평가가 확산되고 있고 동시에 UN PRI 등 사회적 책임 투자도 확산되고 있다. 이러한 가운데 사회적 책임에 대한 국제적 표준을 제정하려는 노력들은 개발도상국가의 기업에는 새롭게 무역장벽으로 인식되고 있기도 하다. 그러나 지속가능경영의 표준이나 규약을 제정하려는 국제적인 움직임이 가속화되면서 이제는 민간기업이든 공공기관이든 조직과 기관에서 지속가능경영과 사회적 책임 활동을 해야 한다는 것은 일종의 대세라고 인식되고 있다. 또한 학계나 시민사회도 지속가능경영을 새로운 패러다임의 기업 경영, 조직 관리의 철학이나 전략으로, 경영방안으로 인식하고 있고 UN과 같은 국제기구들은 민간기업만이 아니라 정부, 공공기관, 더 나아가서 민간단체(NGO)들도 사회적 책임 활동에 동참해야 한다고 권고하고 있다.

지난 30여 년간 세계 100대 기업의 생존율은 38%였는데, 미국 기업은 21%, 일본 기업은 22%, 유럽 기업은 이보다 길었다고 한다. 우리나라 100대 기업의 생존율은 16%인데 지금까지 계속해서

10대 기업에 들어간 기업은 없다고 한다(임창희, 2010, p. 330). 그만큼 우리나라 민간기업들이 시장에서 지속가능하게 생존하고 발전하는 것이 얼마나 어려운지를 말해주는 것이다.

민간기업은 아니지만 공기업 등 공공기관도 법령을 근거로 설립되었고 시장에서는 자연독점적인 성격을 가지고 있어서 영원무궁하게 생존할 것 같지만 역사적으로 보면 조직의 속성상 발전과 쇠퇴의 생명주기를 가질 수밖에 없다. 특히 정부기관이 위임한 정부의 주요한 정책 사업을 수행하는 것을 공공기관의 설립 목적으로 한다면 공공기관은 민간기업보다 더 높은 공공성을 가지고 있으며 국가경제와 사회에 기여하여야 하는 사회적 책임 또한 더 막중하다고 볼 수 있다. 그런 측면에서 비록 영리를 목적으로하는 민간기업에서 도입되고 발전된 것이기는 하지만 기업의 지속가능경영이나 사회적 책임 활동의 경우에 공공기관도 공공성과 더불어서 기업성을 동시에 가지고 있기 때문에 경제적, 사회적, 환경적 성과를 균형적으로 강조하는 “Triple Bottom Line”은 피할 수 없는 시대적 소명이고 오히려 더 강조해야 하는 공익적 과제이다.

사회와 관계를 맺지 않고 활동하며 존재할 수 있는 기업 조직은 없다고 한다. 그래서 기업 조직을 사회적 기관이라고 한다(Bucholz and Rosenthal, 1997). 민간기업과 정부기관이 명백한 경계가 있고, 조직구조나 운영의 차이가 있기는 하지만 주요 조직이론가들은 공공기관과 민간기업의 경영이나 관리의 차이보다는 유사점이 더 많다고 주장하고 있다(Simon, 1995, 1998). 그래서 조직관리나 조직이론의 사이에서 기업조직이든 정부조직이든 일반적인 조직관리의 유사성을 찾으려는 노력이 증가하고 있다(Rainey and Chun, 2005, p. 73). 특히 최근에는 기업, 정부, 비영리부문에 적용할 수 있는 일반적 조직관리 방안을 모색하고 있다(Daft, 2004). 국민경제 내에서 민간, 공공, 비영리부문 간의 경계가 흐려지고 특징이 없다는

것도 강조되면서 각 부문의 다양한 형태와 유형이 혼합되면서 조직이 혼합형(hybrid forms)이 되어가고 있다고 한다. 공공과 민간 부문의 혼합형 조직의 대표적인 사례가 국가소유 기업(state-owned enterprises), 정부기업(government corporation), 다량의 정부 규제를 받는 기업, 정부의 지원과 통제를 받는 기업들이라고 한다(Dahl and Lindblom, 1983). 그런 측면에서 공공기관이 존재 목적으로서 ‘공공성’과 수단으로서의 ‘기업성’의 두 가지 지배원리로서 운영되는 특징을 가지고 있다면 공공성을 보장하기 위한 민주적, 공공적 통제가 필요하다(이상철, 2007, pp. 27~28)고 하는데, 주인-대리인 이론에 근거한 정치적, 조직적 통제방안이 수직적 책무성 체제도 필요하지만 자율적 규율 방안으로 사회적 책임을 다하는 것도 필요하다(Menzel, 2009; 라영재, 2009).

우리나라 공공기관에 대한 자율적, 내부적 통제방안으로서 지속 가능경영 및 사회적 책임 활동을 일부 공공기관이 활발하게 활용하고 있는데, 특히 한국전력공사, 한국가스공사, 석유공사와 같이 해외 진출이 활발한 에너지 공기업은 국제적으로 대외 경쟁력을 높이기 위하여 기관의 명성, 지역에서의 기여도, 윤리경영, 환경경영 등에서 국제적 기준에 문제가 없어야 하기 때문에 더 적극적이며, 정부의 정책적 차원에서 주도적 역할을 수행하고 있다.

우리나라의 지속가능경영, 사회적 책임 활동에 대한 접근은 주로 국제 시장으로 진출이 활발한 대기업과 에너지와 SOC 공기업이 선도하고 있다. 특히 공공기관의 지속가능경영 도입 시기를 보면 일부 선도적인 공공기관을 제외하고는 후발 공공기관의 경우는 정부의 환경, 윤리경영 정책에 대응하려는 의도로 윤리경영이나 사회적 책임 활동을 추진하였다고 해석할 수 있다. 우리나라 공공기관의 지속가능경영 도입 단계나 추세는 선진국에 비교하면 사회적 책임 단계 중에서 Carroll(1991)의 윤리경영, 윤리적 책임단계에

머물러 있고 사회적 책임 활동의 경과로서 정부의 정보공개 정책에 따른 경영공시와 연례보고서를 발간하는 수준이다. 민간기업과 공공기관의 지속가능경영이나 사회적 책임 활동과 관련한 보고서 발간 및 UN Global Compact 가입 현황을 보면 민간 및 공공부문 모두 선진국에 비해서는 발간 기업 및 가입 수에서 저조한 수준이지만 주로 일부 정부에 의해 시행되는 경영실적평가에서 우수한 평가를 받은 공기업의 경우에 지속가능보고서 발간 및 UN Global Compact 가입에 적극적 참여를 하고 있으며, 최근 기업지배구조 개선이 된 민간기업도 지속가능경영의 흐름에 적극적으로 참여하는 추세이다. 공공기관 중에서는 한전, 한국가스공사, 한국수자원공사 등 규모가 큰 공기업과 금융기관이 지속가능보고서를 발간하고 UN Global Compact에 가입하고 있다. 일부 공공기관이 UN Global Compact에 주도적으로 참여하고 있고, 정부의 청렴정책 추진에 따라서 대부분의 공공기관은 윤리경영 및 사회공헌활동을 적극적으로 추진하고 있다.

2010년 11월 ISO 26000이 발효되면서 지속가능경영이 국제적 준거로서 민간기업뿐만 아니라 공공기관은 물론이고 정부기관도 그 적용대상이 되면서 공공기관도 지속가능경영의 도입과 활용방안에 대한 논의를 확대해야 한다. 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에 대한 논의는 ① 국제표준화기구(ISO)의 사회적 책임 가이드라인으로서 ISO 26000 제정, ② 환경, 사회, 지배구조를 평가하여 우수한 기업을 선별하여 주주권을 행사하는 사회적 책임투자(SRI), ③ 사회적 책임과 관련한 환경, 윤리경영, 지속가능경영, 연차보고서의 발간과 우리나라의 경영공시와 같은 각종 경영상황 및 각종 기관 현황에 대한 정보공개가 있다. 광의의 개념으로 경제, 사회, 환경 등 전반을 포괄하는 지속가능경영 및 책임의 범위는 정부의 공공기관에 대한 경영실적평가 지표를 모두 포

함하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 현재의 경영실정평가 지표를 보면 일부 하위지표에서 지속가능경영 관련한 지표가 반영되고 있을 뿐이다. 향후 공공기관이 해외진출을 하거나 국민에게 방만 경영의 대명사로 덧씌워진 이미지를 개선하고 국제적 표준을 적극적으로 수용하고 선도한다는 측면에서 공공기관의 이미지 제고와 경쟁력의 강화 차원에서 지속가능경영에 대한 공공기관의 적극적 대응과 정부에서는 경영평가의 틀에서 지속가능경영 모델이 보완관계를 유지할 수 있도록 연계방안을 마련할 필요가 있다.

본 연구의 구성과 방법은 제2장에서 국제기구나 민간기업의 실제 경영 현장에서 사용하는 ‘지속가능경영’ 및 ‘사회적 책임 활동’에 대한 정의와 이론적 배경을 국내외의 문헌 자료를 통해서 정리하였고, 국제기구 등 국제적 추세와 국내의 대응에 대한 현황자료를 조사하고 정리해 보았다. 제3장에서 지속가능보고서 발간 및 UN Global Compact 가입한 공공기관의 지속가능경영 활동 실태와 일부 운영 사례를 분석하였고, 제4장에서는 지속가능경영과 경영평가와 상관성을 찾아보았으며, 마지막으로 제5장에서 지속가능경영에 참여하는 공공기관 직원에 대한 설문조사를 실시하여 지속가능경영에 대한 요인분석과 회귀분석을 실시하였다.

Ⅱ. 지속가능경영의 이론적 논의와 국제적 추세

1. 개념 정의 및 의의

현대 기업, 정부, 국제기구는 대부분 '지속가능경영(sustainable management)'이라는 용어를 사용하고 있으나, '기업의 사회적 책임(CSR)'이라는 용어를 사용하는 학술적 논의에서는 1990년대, 2000년대 이후 부각되었으며, 기업 및 경영학의 연구 주제로 논의가 시작된 것은 1950년대로 거슬러 올라간다(Carroll, 2008). 1953년 Howard R. Bowen이 『기업가의 사회적 책임(Social Responsibilities of the Businessman)』을 발간함으로써 처음 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)'이라는 용어가 사용되었다.

Murphy(1978)는 초기 기업의 사회적 책임 시대에 대한 논의에 의하면, 1950년대 자선의 시대(philanthropic era), 1953~1967년 사이는 기업의 책임이나 공동체 문제에 개입을 인식하는 시대(awareness era), 1968~1973년 시대는 기업이 도시 쇠퇴, 인종차별, 공해문제에 집중하는 이슈의 시대, 1974~1978년 이후에는 대응성의 시대(responsiveness era)로서 기업의 사회적 책임이 기업경영의 핵심 이슈로 부각한 시대로 구분하고 있다.

가. 지속가능경영에 대한 용어의 다양성

지속가능경영이나 사회적 책임 활동에 대한 정의가 계속해서 변화하거나 새로운 용어가 만들어짐으로써 개념을 정의하거나 일치시키는 데 혼란이 야기되기도 한다.

〈표 II-1〉 지속가능경영 개념의 용어 다양성

용어	기업 책임(corporate responsibility, business responsibility) 기업 시민(corporate citizenship, global business citizenship) 기업의 공동체 참여(corporate community engagement) 공동체 관계(community relations) 기업 청지기정신(corporate stewardship) 사회적 책임(social responsibility) 전략적 자선(strategic philanthropy)
----	--

주: Werther & Chandler(2009). 참조.

윤리경영의 관점에서는 기업은 경영활동을 하는 데 있어 기업 윤리를 최우선의 가치로 생각하며, 모든 업무활동의 기준을 윤리 규범에 맞추어 투명하고 공정하며 합리적으로 업무를 수행하는 것이라고 규정(부패방지위원회, 2004)함으로써 국가기관의 정책적 방향이나 의도에 따라서 다른 용어를 사용하는 경향성을 보이기도 한다¹⁾. 기업이 경영에 영향을 미치는 경제적, 환경적, 사회적 이슈를 종합적으로 균형 있게 고려하면서 기업의 지속가능성을 경영 활동으로 ‘지속가능경영’을 정의하기 시작하였다(임창희, 2010). 기업이 지속가능한 기업으로 성장하는 것을 목표로 경영전략으로서

1) 정부기관과 기업의 입장에 따라서 법무부는 ‘준법경영’, 환경부 등은 ‘환경경영’, 국가청렴위원회는 ‘투명경영, 윤리경영’, 공정위는 ‘상생경영’, 지경부와 지속가능발전위원회는 ‘지속가능경영’을 주로 정책적 용어로 사용하고 있고, 대기업 등 개별 기업에는 ‘정도경영’ 등의 용어를 사용하고 있다.

기업은 지속가능경영을 통해 장기적으로 계속기업이 되기 위하여 사회 및 환경적 책임을 전략적으로 활용하여 경쟁우위를 창출하고 경제적 책임을 이해하는 것으로 정의하고 있다(산업연구원, 2005).

기업의 지속가능성(Corporate Sustainability)은 주주가치를 제고시키는 동시에 외부 이해관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략이라고 보는 것이 다수 학자들의 공통된 의견이다(Reed, 2001). 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업이 자발적으로 기업의 비즈니스 활동과 이해관계자와의 상호관계에 있어 사회적, 환경적 관심을 통합적으로 반영하는 개념이라고 정의하는데(EU, 2002). 현대에서 기업이 조직의 지배적인 형태이기 때문에 기업의 사회적 책임(CSR)이라는 용어를 주로 사용하지만 기업 이외의 정부기관, 민간단체 등에 사용하기 위하여 '사회적 책임(Social Responsibility; SR)'으로도 사용하고 있다(Carroll, 2008, p. 25). 또한 <표 II-1>과 같이 기업의 사회적 책임(CSR)은 기업시민성(corporate citizenship), 지속가능한 기업(sustainable business), 기업 책임(corporate responsibility), 기업의 사회적 성과(corporate social performance)를 포함하는 광의의 개념으로 사용한다(Crane 외, 2008).

국내외 학자들이 지속가능경영과 기업의 사회적 책임 활동을 거의 동일한 개념으로 사용하고 있고 다만, 학술적 논의에서는 주로 기업의 사회적 책임 활동을 사용하고 있으나 본 연구에서도 ISO 26000이나 기업의 지속가능보고서 등과 같이 특정의 용어로 사용한 것을 그대로 사용하는 것을 제외하고는 지속가능경영과 기업의 사회적 책임 활동을 동일한 개념으로 사용하기로 한다.

〈표 II-2〉 지속가능경영 개념 비교

	투명경영	윤리경영	지속가능경영	사회적 책임(CSR)
발전 단계	재무상태 등 기업정보를 투명하게 공개	법규준수 및 종업원의 윤리적인 의사결정과 판단 기준	지국환경을 보전하기 위한 지속가능한 발전개념에서 출발	기업이 갖는 책임으로서 사회적 측면에서 발전
정의	기업 지배구조를 개선하고 기업경영과정과 기업의 정보를 이해관계자에게 투명하게 공개하는 경영방식	투명경영과 기업의 사회적 책임 개념까지 일부 도입하였으나 윤리적 의사결정을 위한 준거기능이 더 강함	지속가능한 발전 개념에 기업의 경영방식을 접목시켜 기업의 지속가능성을 향상시키기 위한 개념으로 발전됨 지속가능경영과 CSR은 경제적 건전성, 환경적 건전성, 사회적 책임성이 균형적으로 접근하는 개념으로 발전 두 개념은 광의적으로 유사하게 사용 지속가능성은 기업의 목표이고 지속가능경영과 CSR은 지속가능성을 향한 과정임	경제적 측면이외에 사회적, 환경적 측면까지 확대하여 수용함

자료: 산업연구원(2005). p. 13, 수정 인용.

나. 지속가능성의 의의

지속가능경영이 기업경영의 새로운 패러다임으로 등장한 이후 전 세계적으로 확산되는 추세이다. 지속가능한 기업의 경영체제를 유지하려면 지속가능발전(sustainable development)의 기반을 마련하는 것이 중요하다고 인식하고 있다. 세계기업협의회(The World Business Council for Sustainable Development; WBCSD)는 ‘지속가

능성장'이란 현 세대뿐만 아니라 다음 세대까지도 계속해서 보다 나은 생활의 질(quality of life)이 보장되어야 함을 의미한다고 한다. 구체적으로는 지속가능한 발전은 경제성장, 사회평등, 환경보전 등을 총체적으로 추진하는 데 필요한 국가전략을 지칭하고 있다. 지속가능발전의 추진은 '글로벌 사회 전체의 생활수준 향상'에 국한되는 것이 아니라 '사회 구성원 모두가 다 함께 잘 살아보자는 데 보다 큰 의의가 있다고 한다.

과거에 지속가능성장 개념은 미래 수요를 고려하지 않은 채 현재의 수요를 충족하는 데에만 중점을 두어 따라 기업의 발전을 위해서는 지속적인 생산(sustainable production)이 중요하다는 것을 인식하게 되었다. 최근 들어서는 기업들이 생산뿐만 아니라 소비 측면도 중시한 경영전략을 수립·집행하는 추세로 전환하고 있다. 인구 증가가 소비의 증가를 유도하게 되고 이로 인하여 생산증가를 유발하는 시장경제 체제하에서는 소비자층의 소비여력이 미약할 경우에 선순환 경제 구조의 형성을 기대하기가 어렵게 된다. 따라서 지속가능성장을 위해서는 생산과 소비의 상호연관성을 중시하는 가운데 전체적이고 균형이 잡힌 시각에서 시장을 바라보는 것이 중요하는 것이다. 그러나 다수의 빈곤층은 소비시장의 접근성에 제약이 있고 소비 및 생산능력의 한계와 부패, 독과점 등 불합리한 시장체계의 형성 등 기업의 지속가능성장을 제약하는 요인들이 작용하는 점을 감안할 때 기업들이 이러한 문제점 해결에 적극적으로 나설 때만이 지속적인 성장여건이 조성될 것으로 판단된다.

기업이 지속가능한 발전을 달성하려면, ① 혁신(innovate), ② 환경적·경제적 효율성(eco-efficiency) 제고, ③ 이해관계자와 협력관계(stakeholder partnerships)의 구축, ④ 소비자 선택(consumer choice) 존중, ⑤ 시장체계(market framework conditions) 개선, ⑥

지구환경 보전, ⑦ 빈곤 퇴치 등 7가지 핵심요건을 갖출 것을 제시하고 있다(www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5 인용). 특히 혁신, 환경적·경제적 효율성 제고, 이해관계자와의 협력관계 구축 등의 요건은 지속가능성장을 추구하는 기업에게 매우 효과적인 것으로 입증되고 있다.

다. 지속가능경영의 요건

지속가능경영을 위하여 기업은 첫째, 경제, 사회, 환경적 측면의 균형적 접근으로 지속가능경영의 범위는 경제성, 사회성, 환경성의 지속성의 'Triple Bottom line'를 기본 요소로 하고 있다(Elkington, 1998).

두 번째로 이해관계자별 접근으로 기업의 주주, 고객, 근로자, 정부 기관, NGO 등 이해관계자가 기업의 이윤창출과 같은 경제적 책임 이외에 인권, 노동, 환경, 소비자, 지역사회의 책임을 요구하고 있다.

세 번째로 이해관계자와의 커뮤니케이션과 이해관계자 중심의 지속가능경영의 실천이 중요시되고 있다(산업연구원, 2005, p. 17).

〈표 II-3〉 이해관계자 유형

이해관계자 유형	예시
내부 이해관계자	종업원, 노동조합, 주주, 이사회
사업파트너	협력업체, 유통업자, 서비스 제공자
소비자	소비자, 소비자단체
정부	정부 및 규제기관
외부 영향자	무역협회, 전문가, 언론, 지역사회, 이익집단

자료: G. Dowling(2001)과 산업연구원(2005). 수정 인용.

기업, 사회, 정치적 지속가능성 거버넌스 방식으로 사회적 책임(CSR) 활동을 이해하고 있다(Albareda 외, 2007; Barth & Wolff, 2008;7). 지속가능성 거버넌스는 지속가능성을 제고하기 위한 제도적 배열 또는 기제로 정의하는데, 그러한 제도와 기제 운영하는 것을 정의하고 측정할 수 있는 행위자의 공식적이고 실질적 역량을 거버넌스 역량(governance capacity)이라고 한다(Knill and Lehmkuhl, 2002). 주로 기업 차원에서 사회적 책임 활동을 기업이 더 사회적이고 환경적인 부문에 기여할 수 있도록 기업을 경영하는 것으로 활용한다. 기업은 지속가능성의 도전과 불확실성에 대처하기 위한 수단으로 사회적 책임 활동을 활용하고 있다.

2. 이론적 논의

가. 다양한 이론적 접근

국제기구나 기업에서 주로 ‘지속가능경영’이라는 용어를 사용하는 데 비하여, 학자들은 기업의 ‘사회적 책임(CSR)’이라는 용어를 주로 사용한다. 그러나 기업의 사회적 책임에 대한 다양한 접근을 조직화하거나 일체화하는 데 어려움이 있다. 기업의 사회적 책임(CSR)이라는 개념조차 단일화를 이루지 못하고 있는 것이다. 기업의 사회적 책임에 대한 3가지 주요 접근법이 있는데, 첫째로, 이해관계자의 권리가 강화되도록 기업의 자기 규제, 이타주의 의무와 확장적 공공정책을 제시하는 윤리적 책임 이론(ethical responsibility theory), 둘째로, 시장의 부를 만들어내는 것은 최소한 공공정책과 관계적인 기업윤리에 의존하는 경제적 책임이론(economic responsibility theory), 중간적 포지셔닝과 이론적 종합이 아닌 것을 제공하는 정

치적 은유로서 기업의 시민권(corporate citizenship)으로 기업의 사회적 책임으로 이해하고 있다(Windsor, 2006).

Garriage와 Melé(2004)는 사회적 실체의 측면에서 기업의 사회적 책임 이론을 4가지 그룹으로 나누고 있는데, 첫째로 기업을 경제적 부를 창출하는 경제적 이론, 둘째로 기업의 사회적 권력과 의무를 중점을 정치적 이론, 세 번째로 기업은 사회적 요구를 통합하는 것이라는 사회 통합이론, 넷째로 기업과 사회는 윤리적 가치를 실현해야만 하는 관계가 있다는 윤리적 이론이다.

〈표 II-4〉 기업의 사회적 책임의 가치 창출의 유형

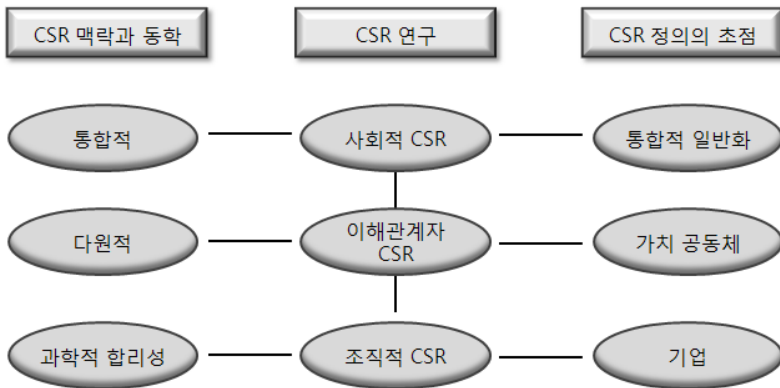
가치(지향)	비용과 리스크 감소	경쟁력	평판과 정당성	통합적 가치창출
전제 가치	기업의 비용과 리스크 감소	상대적인 장점을 얻기 위한 전략적 접근	평판과 정당성을 얻기 위한 활동	이해관계자의 이익을 통합
기업의 역할	경제적 행위자	경제적 행위자	정치적 행위자	사회적 행위자
이론수준	조직	산업	정치와 문화체계	사회적
상호작용	선형적	복잡	복합	자체 조직화
지배적 논리	규범적 경제	규범적 경제	규범적 정치	인지적 사회
존재론적 자세	명백	명백	애매	애매한 언어, 역사, 문화적 근거
인식론적 자세	실증주의	후기 실증주의	사회 구성주의	실용주의

자료: Kurucz 외(2008), p. 93. 인용.

기업의 사회적 성과와 관련된 이론은 기본적으로 사회학에 근거하고 있고, 주주가치 이론이나 신탁 자본주의는 경제학 이론에서 출발하는데 이를 Klonoski(1991)는 근본주의(fundamentalism)라고 부르며, Windsor(2006)는 경제적 책임이론으로 부른다. 윤리적 측면에서 규범적인 접근으로 이해관계자 이론은 윤리적 책임이론과 관계가 있다. 기업시민권이론은 정치학과 관계가 있는데 제3그룹(third group)과 관련된 이론이다. 이러한 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 연구는 전제 가치, 중심적 역할, 이론수준, 상호작용의 본질, 논리, 존재론적 자세, 인식론적 자세 등 가치 기준에 따라서 이론화가 전개된다.

현대의 사회적 책임에 대한 가치의 종합체계(CSR value holarchy)는 광의로 사용할 수 있도록 수직적 개념 체계로 바라보는 것이 아니라 상호관계를 가지는 종합적, 통합적 개념으로 발전하고 있다(Wilber, 1998, p. 102).

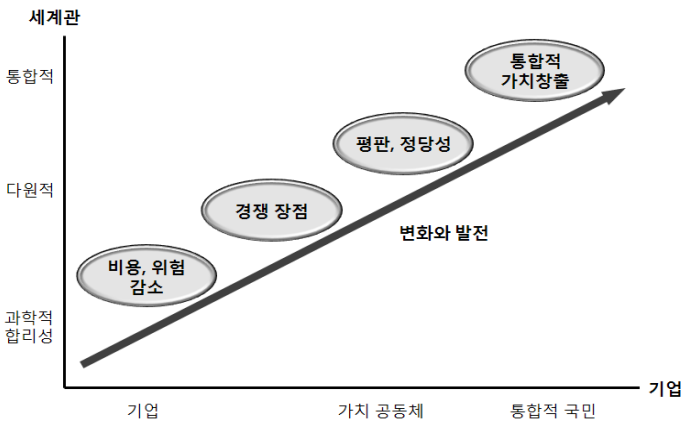
[그림 II-1] 사회적 책임에 대한 가치의 종합체계



자료: Kurucz 외(2008). p. 102. 인용.

기업의 사회적 책임의 사용 범위는 기업과 같은 조직단위 차원에서 내부 이해관계자의 조직 성과관리에서부터 조직 외부의 이해관계자까지 확대하고 다양한 기업 가치와 세계관을 통합하는 개념으로까지 확대되었다.

[그림 II-2] 사회적 책임의 가치 창출의 변화 경향



자료: Kurucz 외(2008). p. 103. 수정.

나. 이론적 논의의 발전 단계

지속가능경영과 사회적 책임은 경제적 가치를 창출하는 차원에서 ① 사회적 기능으로 조직단위, 제도라는 측면과 ② 개인의 행위, 동기, 의도로서 기업의 대리인으로 관리자와 종업원을 강조하는 두 가지 측면에서 의미가 있다(Frederick, 2008, p. 523).

신제도주의 입장에서 지속가능경영의 도입과 운영을 제도의 요인과 구조로서 성과의 도출과 같은 변화를 설명할 수도 있고, 조직구성원의 의도와 의지와 같은 사회학적 제도주의로도 설명이 가능해 보인다.

〈표 II-5〉 기업의 사회적 책임의 시대별 논의

시대변화	사회적 책임의 내용
1단계 : 기업의 사회적 스튜어드십 (1950~60년대)	<ul style="list-style-type: none"> • 원칙 : 기업관리자는 공익의 수탁자와 사회적 집사 • 주요행위 : 기업 자선 • 추진동인 : 집행부의 양심과 기업 평판 • 정책도구 : 자선과 공공관계(PR)
2단계 : 기업의 사회적 대응성 (1960~70년대)	<ul style="list-style-type: none"> • 원칙 : 기업은 사회의 정당한 요구에 대응 • 주요행위 : 이해관계자에 상호작용과 공공정책에 순응 • 추진동인 : 이해관계자의 압력과 정부 규제 • 정책도구 : 이해관계자와 협상과 규제에 순응
3단계 : 기업윤리 (1980~90년대)	<ul style="list-style-type: none"> • 원칙 : 윤리적 기업 문화 창출 • 주요행위 : 모든 이해관계자를 존경과 존엄성을 가지고 대함 • 추진동인 : 인권과 종교, 인종 가치 존중 • 정책도구 : 미션 선포, 윤리강령, 사회계약
4단계 : 기업의 국제적 시민성 (1990~2000년대)	<ul style="list-style-type: none"> • 원칙 : 기업의 국제적 영향을 감안하여 사회적 책임성 수용 • 주요행위 : 국제적 지속가능성 사업 채택, 집행 • 추진동인 : 경제와 환경의 국제화 분열 • 정책도구 : 국제적 규범, 지속가능성 정책의 순응

자료: Frederick(2008). pp. 524-529 참조.

기업의 사회적 책임은 ‘기업과 사회’, ‘기업윤리(business ethics)’라는 주제로 논의되고 있다. 첫째로, 회계, 기업윤리, 위기관리, 재무, 국제경영, 마케팅, 조직이론, 전략과 지속가능성 등을 다루는 관리과학, 경영학 등에서 연구하고 있고, 둘째로, 문화, 경제학, 국제관계학, 법학, 자선, 정치학, 사회학 등 사회과학 전반의 주제로 확대되고 최근 학제적 접근과 연구가 시도되고 있다.

기업의 지속가능경영, 사회적 책임에 대한 논의는 ① 대기업, 중소기업, 다국적기업 등과 같은 기업, 기관의 크기와 역량의 차이, ② 지속가능경영에 대한 정부의 지원과 같은 정치와 정부의 지원 시스템, ③ 기업의 사회적 책임에 대한 용인 정도와 같은 경제적

발전단계, ④ 빈곤의 남북문제, 동서의 종교, 정치적 긴장과 같은 지역 정치적 사건, ⑤ 공리주의적 가치의 차이, 시장지향적인 기업 관행의 역사적 경험과 같은 다양한 사회적 가치지향, ⑥ 기후변화, 인권보호, 바이러스 감염과 환경과 자연적 힘과 같은 요인들에 의해 미래의 사회적 책임은 변화할 것임이라고 설명하고 있다 (Frederick, 2008, p. 529).

다. 지속가능경영의 성과 논의

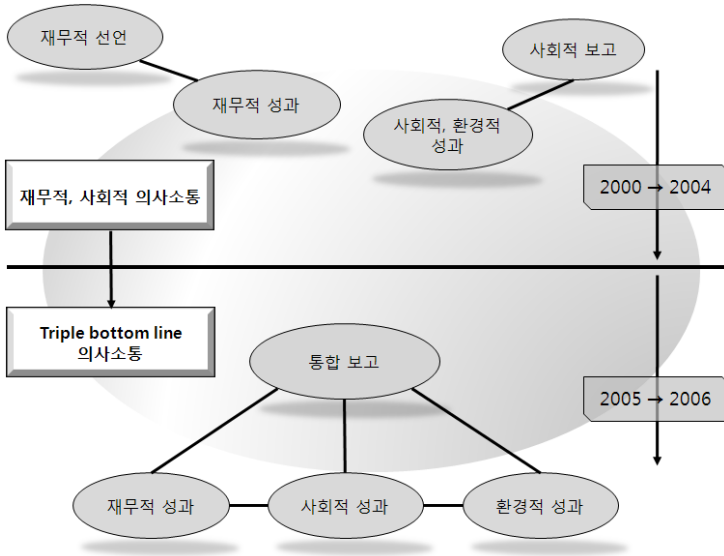
지속가능경영, 사회적 책임경영의 영향이나 성과에 대하여 학자에 따라서 기업의 사회적 책임을 강조하는 것은 수사(rhetoric)나 은유라는 주장과 실제로 효과가 있다는 주장이 공존하고 있다. 즉 효과에 대한 긍정론과 부정론이 동시에 존재하고 있다.

지속가능경영과 사회적 책임을 수사적 표현으로 보는 것은 조직론과 조직관리론에서 조직관리 방식의 유행 정도로만 폄하하는 것이라는 주장(Abrahamson, 1991; Collins, 2001; Kieser, 1997)도 있고, 최근 환경관리론에서 기업의 사회적 책임(CSR)의 개념이나 구성요소를 비판적인 관점에서 보려는 경향도 있다(Crane, 1995; Fineman, 2001; Guthy et al. 2006; Roberts, 2003; Windell, 2005).

기업의 사회적 책임의 산출물이 조직전략의 지속가능성 변화 요소로서, 지속가능한 경영 도구의 채택으로 연결되기도 하며, 지속가능경영의 추진이 수사적 표현이라고 해도 환경과 사회를 관리하고 경영한다는 것을 강조하는 상징적 선언과 슬로건으로도 이해할 수 있다. 즉, 지속가능한 경영, 사회적 책임 활동이라는 수사적 표현이 실제로 경영현상을 변화시켜서 사회적, 환경적 변화를 야기하게 될 수도 있다(Skjærseth and Wettstad, 2009, p. 19). 기업의

사회적 책임(CSR)의 결과를 산출(output), 성과(outcome), 영향(impact)로 구분하기도 한다(Dunn, 1994; Oberthur and Gehring, 2006; Prittwitz, 2003; Underdal, 2004). 오랜 기간 다양한 기업의 사회적 경영 활동의 결과들을 정책의 성과 모형으로 설명하고 있다.

[그림 II-3] 기업의 사회적 책임의 성과



자료: Melis 외(2009). p. 18. 인용

2007년 유럽의회는 기업의 지속가능경영이 환경적 친화적인 이상이 아니라는 비판에 대하여 “기업의 지속가능경영은 정책적 유행이 아니며, 과정에서 결과를 중시하고, 측정가능하고 투명한 기여, 사회적 배제와 환경적 쇠퇴와 악화를 방지함으로써 지속가능한 발전을 이끌 수 있는 기업의 효과적인 지배구조 개선 수단”이라고 의결하고 있다(Skjærseth and Wettestad, 2009, p. 19).

〈표 II-6〉 사회적 책임의 결과

CSR의 결과	내용
산출(output)	CSR의 서약(Commitment), 전략, 도구
성과(outcome)	기업 관행의 변화
영향(impact)	사회와 환경에 기여

자료: Skjærseth and Wettestad(2009), pp. 27~34. 참조.

기업의 사회적 책임 경영이나 활동이 어떤 성과에 영향을 주는가는 여러 가지 측면에서 연구되고 있다. 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 크게 두가지 방향에서 진행되었다. 그 한 가지는 기업이 누구에게 책임을 지는가에 대한 논의이다. 두 번째는 기업이 무엇을 책임을 지는가에 대한 논의이다.

누구에게 기업은 누구에게 책임을 지는가에 대하여 고전적인 형태로 주주자본주의가 있다. 주주자본주의는 주주(Shareholder)를 경영의 초점에 두는 미국식 자본주의로서 경영목표는 단순히 기업의 이윤극대화에 두는 것이 아니라 주주들에게 최대의 배당을 안겨주는 것이다. 이에 비하여 기업의 행위에 영향을 주는 이해관계자들에게 책임을 져야 한다는 이해관계자 자본주의가 대두되었다. 기업의 행위에 영향을 주는 이해관계자들에게 책임을 져야 한다는 것이다. 그래서 Carroll(1979)은 기업은 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임을 가져야 한다고 한다.

Maignan과 Ferrell(2001)은 기업의 사회적 책임 활동의 4가지 차원이 종업원의 몰입, 고객충성도, ROI, ROA, 수익성장률에 직접적인 효과가 있는가를 조사하였는데, 기업의 경제적 활동이 ROI(투자수익률), ROA(총자산순이익률), 수익성장률에 긍정적 영향을 미치고, 기업의 자선적 활동이 종업원의 몰입에 유의한 영향을 미쳤

다고 한다. Maignan과 Ferrell(2003)은 2001년 연구에 추가하여 사회적 책임 활동에 대한 문화 간 소비자의 상대적 인식조사에서 개인적 이데올로기의 사회인 미국에서는 경제적 책임이 다른 3가지 책임보다 중요하고 프랑스, 독일과 같은 공동체 이데올로기를 중요시하는 국가의 소비자에게는 법률적 책임이 가장 중요하고 윤리적, 자선적, 경제적 책임이 중요한 것으로 나타났다(이한준·박종철, 2009).

불확실성의 사회에서 소비자는 신뢰할 수 있는 기업이 생산한 제품을 구매하는 경향이 있다. 소비자가 신뢰전이(trust transfer)를 통하여 제품의 질적 평가를 내리는 데 도움을 받는다(Stewart, 2003). 소비자의 기업에 대한 신뢰는 특정 대상에 대한 태도에 직접적인 영향을 미친다(Mayer et al., 1995)²⁾.

기업의 사회적 책임과 재무적 성과와 관련한 고전적 논의에서 일반적으로 대부분의 연구에서 상관성이 있으며, 인과적이라고 주장하고 있다. 실증적으로는 일반적으로 통계적으로 유의한 결과를 나타내고 있으나, 유의하지 않은 결과가 나오는 경우에도 합리적인 사유가 있으며 대부분 전제의 함정이나 방법론의 약점들이 원인으로 나타나고 있다(Chalmers and Lau, 1994; Hedges and Olkin, 1980; Hunt, 1997). 경제적, 관리과학적 실증연구도 중요하지만 연구의 통합을 위한 상위 분석(meta-analysis)을 할 필요가 있다.

기업의 사회적 책임이나 이보다 넓은 개념인 기업의 사회적 성과(corporate social performance, CSP) 등 기업의 시민성(corporate citizenship)은 기업의 재무적 성과와 긍정적 관계가 있다고 한다(Orlitzky, Schmidt, and Rynes, 2003)³⁾. 기업의 사회적 책임경영은

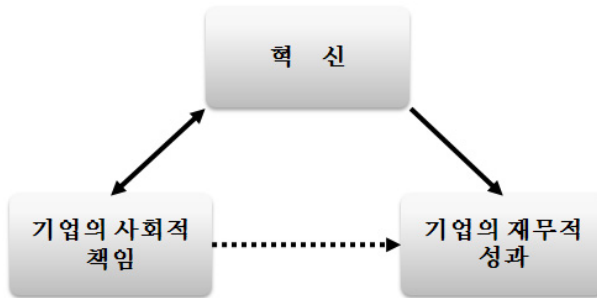
2) 신뢰도 전문성에 기초한 신뢰와 호의성에 기초한 신뢰로 나눈다. 이한준·박종철(2009; 240)

3) 상관계수의 값이 0.36이라는 실증적 연구가 있다. Orlitzky(2008). p. 116.

기업의 위험을 감소시키고(Orlitzky and Benjamin, 2001), 이런 효과는 다시 조직 평판을 좋게 하는 효과가 있다.

다양한 이해관계자의 이익이 증가하면 결국 기업은 이해관계자의 신뢰를 얻게 된다(Jones, 1995). 기업의 사회적 책임 경영과 기업의 재무적 성과는 상호 긍정적 영향을 준다. 특히, 기업의 사회적 책임과 혁신은 상호 영향을 주고 받고 있으므로 조직의 혁신을 통해서 기업의 재무적 성과를 얻을 수 있다(Orlitzky, 2008, p. 125). 기업의 사회적 책임과 재무적 성과와의 긍정적 관계는 조직 활동을 강화하는 역할을 하는데, 두 변수가 더 강화하고 활성화하려면 기업의 사회적 책임, 지속가능경영을 측정하고 평가하거나, 산업의 성장 등과 같은 조정변수가 있다는 것을 추가적으로 연구해야 한다(Frooman, 1997).

[그림 II-4] 기업의 사회적 책임, 재무적 성과와 혁신과의 관계

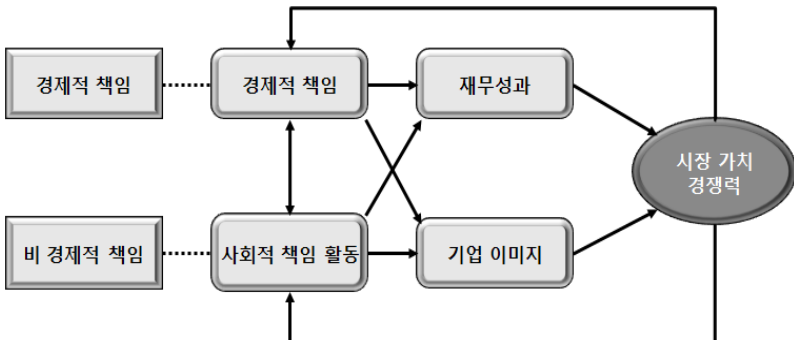


미국의 Business Ethics는 최근호에서 사회적 책임의 성과(CSP; Corporate Social Performance)가 높은 기업이 재무성과(CFP; Corporate Financial Performance)도 양호하다고 설명하고 있다(부패방지위원회, 2005). ‘기업의 사회적·재정적 성과(Corporate Social

and Financial Performance)’에 의하면 기업의 재정적 성과는 기업 경영의 건전성 판단기준 지표가 되며, 기업의 재정적 성과가 양호한 기업은 사회활동을 위한 보다 많은 자원을 보유하고 있다고 분석하고 있다. 기업의 재정적 성과가 높은 기업은 종업원이 조직과 잘 융화되고 경영방식이 미래지향적일 뿐만 아니라 외부의 환경변화, 충격, 위기 등에 대한 적응력도 높아져 기업의 경쟁력이 증대한다고 한다. 기업의 평판(reputation) 제고, 금융기관 및 투자자와의 우호관계 증진 등으로 이어져 유능한 종업원을 유인할 수 있고 아울러 종업원들의 적극적 행위를 유도함으로써 기업은 더욱 더 성장하고 발전한다.

[그림 II-5]와 같이 우리나라에서도 기업의 사회적 책임이 기업 성과와 선순환 고리가 작동할 경우에 기업의 지속적인 성장도 실현가능하다고 한다(삼성경제연구원, 2007, p. 5). 기업의 사회적 책임 활동은 기업이미지 제고를 통해서 재무적 성과와 시장가치와 경쟁력을 높인다. 기업의 사회적 책임 활동은 사회에 대한 무한 책임을 의미하는 것이 아니며, 기업성과와 사회적 기여의 조화를 의미한다(삼성경제연구원, 2007, p. 16).

[그림 II-5] 기업의 사회적 책임과 성과 간의 선순환



3. 정부와 공공기관의 사회적 책임에 대한 역할

가. 정부의 역할

기업의 사회적 책임을 일반적으로 정부의 규제로 보는 시각이 있다(Moon and Vogel, 2008, p. 312). 정부는 기업의 정책이 자발적으로 사회적, 환경적 책임을 더 많이 질 수 있도록 독려하는 역할을 수행한다. 초기는 법적으로 기업의 활동을 구속하는 규제를 명령과 통제를 통해서 하다가 현재는 시장체제하에서 사회적 책임을 스스로 수행하도록 유도한다. 개별 국가 차원에 기업의 사회적 책임 정책을 수행하다가 국가 간, UN, OECD 차원에서 추진하고 있다. 정부-기업-시민사회의 협력적 관계 실현이 기업의 사회적 책임의 이론적 바탕이다(Albareda 외 2007; Moon and Vogel, 2008).

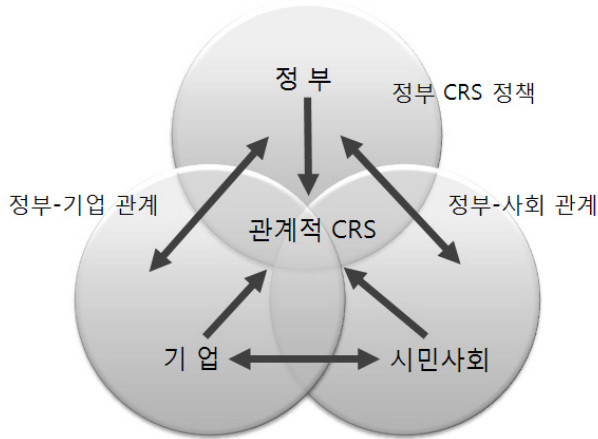
1980년대 영국, 1990년대 호주와 덴마크 정부는 실업문제를 극복하기 위하여 기업과 NGO와 협력을 전제로 하는 거버넌스 시스템의 변화를 시도하였다(Fox 외, 2002). 정부는 첫째, 기업의 사회적 책임을 촉구하고 유도하기 위하여 허가권을 활용하고 있다. 둘째, 정부는 기업과 산업에서 기업의 사회적 책임에 대하여 규정하고 정보를 만들어 주기 위하여 준거 틀을 만들어 주고 있다. 셋째, 정부가 기업의 사회적 책임과의 협력을 위하여 조직적, 재정적 자원을 마련하고 있다. 최근에는 정부의 기업의 사회적 책임 활동을 위한 정책 방향은 ① 기업의 자발성, ② 정부 규제의 실패와 한계를 극복하기 위한 국가 차원과 국제 차원의 공동 노력, ③ 개별 정부들이 UN, World Bank, OECD 등 국제기구들이 사회적 책임의 추진을 따라가는 경향, ④ 정부와 기업의 공공적인 책임성의 공유와 관계성으로 재정리되고 있다.

정부는 기업과 시민사회의 관계에서 기업의 사회적 책임 정책의 추진자로서, 동시에 정부도 공공조직으로 사회적 책임을 실천수범해야 한다. 공공성과 기업성을 동시에 가지고 있는 공기업뿐만 아니라 정부위탁 업무를 수행하는 준정부기관(Quango)은 정부기관과 같이 더 엄격하게 공적 책무성(public accountability)을 수행해야 한다(Barberis, 1998; Behn, 2001; Boven, 2007; 라영재, 2009). 정부기능인 민간위탁, 민영화 등 신공공관주의(NPM)의 등장은 공기업, 준정부기관 등의 공공관리(public management)를 강조하면서 민간기업과 같은 사회적 책임 활동을 수행하는 것 이전에 더 엄격한 공적 책무성이 강조된다고 주장하고 있다.

공기업, 준정부기관은 정부기관과 같이 수직적 책무성(vertical accountability)과 동시에 민간기업과 같이 수평적 책무성(horizontal accountability)을 가져야 하며, 최근에는 외부의 통제를 강조하는 대각적 책무성(diagonal accountability)을 강조하고 있다. 사회적 책임을 강조하는 연구자들은, 책무성(accountability)은 투명성(transparency)과 함께 기업이나 공공기관이 주요 이해관계자의 필요와 요구에 책임을 지는 정도를 의미한다고 보고 있다(Werther & Chandler, 2009).

[그림 II-6]은 주로 정부의 기업, 정부와 시민사회를 관계를 베버리안형의 개념에 근거하여 기업의 사회적 책임을 관계적 모델로 설명하고 있다(Midttun, 2004). 특히 고전적으로 시민사회와 정부, 시민사회와 기업을 사회 경제적으로 상호작용하는 관계로 확장하여 설명하고 있다.

[그림 II-6] CSR에 대한 정부정책 분석의 관계적 모델



자료: Lozano 외(2005)와 Albareda 외(2008, p. 352) 인용.

나. 공공기관의 사회적 책임과 역할

정부기관이나 공공기관과 같은 공공부문이 설립 및 존립의 근거와 목적으로서 공공성(publicness)을 가지고 있다는 것은 누구도 부인하지 않으며, 공공성은 공공기관의 존립의 전제조건이고 기본적인 존재가치이다. 다만, 그런 공공성이 무엇이고 어떻게 실현하는가에 대한 논쟁은 계속되고 있다. 공기업의 공공성 내용에 대하여 송대희(1986)는 국민생활에 필요한 가치를 창조한다는 자유주의 원칙에 근거한 경제적 가치 증대와 비경제적 가치를 증대하는 효율적 생산과 국민생활에 필요한 가치의 배분적 형평 증대라는 평등주의 원칙에 근거한 소득자산의 배분적 형평과 비금전적 가치의 배분적 형평의 효율적 배분이 이루어지는 것을 공공성의 구성 내용이라고 한다. 이에 비하여 책무성(accountability) 유형을 기반으로 하여, 공공기관의 책임은 1차적으로는 일정한 기능을 위임한

정부에 대해, 2차적으로는 정부에 권한을 위임한 국민에 대해 책임을 진다는 점에서 이중적 책임이다. 공공기관이 제공하는 행정서비스의 관점에서 1차 고객이 기획재정부 또는 소관부처에 해당하며, 2차 고객이 국민에 해당한다. 이러한 관점에서 Hoek 외(2005)의 책임성 연구를 적용하여 공공기관의 책임성을 수직적 책임, 내부적 책임, 고객에 대한 책임, 사회적 책임의 4가지 유형으로 구분하고 있다. 수직적 책임은 합법성, 효율성 성과관리 측면에서 합법성, 정책반영도, 성과 및 보상, 자율성을 측정하고, 내부적 책임은 관리책임 성과 측면에서 관리 투명성 및 효율성, 형평성과 합리성을, 고객 책임은 성과 서비스 질의 제고 측면에서 서비스의 질, 만족도, 고객헌장, 전문성을 측정하고, 사회적 책임은 사회적 및 전문적 성과를 제고한다는 측면에서 경영 및 성과공시, 공익 및 사회통합 기여도, 사회적 신뢰, 지속가능경영을 측정하였다(권오성·안혁근, 황혜신, 2008). 공공기관의 책임성 확보방안에 대하여 공직윤리를 강화하는 전략으로서 순응 확보형 접근(compliance approach)과 자율형 접근법(integrity approach)도 있다(Menzel, 2009; 라영재, 2010 재인용). 그간 학자들은 공공성의 가치, 내용, 접근법에 대한 실재와 절차적 논의를 해오고 있는데, 이것이 정부기관의 공공성이고 공공기관의 공공성의 구성 내용이라는 합의된 것은 없다고 볼 수 있으나 대체로 책무성(accountability)나 책임성(responsibility)의 최소조건과 기준에 대하여 의견이 수렴되고 있다고 볼 수 있다. 다만, 시대적으로 그러한 가치는 그 시대의 역사, 맥락, 환경과 같은 요인을 반영한다. 정부와 민간기업, 정부와 공공기관의 수직적인 형태의 정치적, 행정적, 관료적 통제보다는 최근에는 수평적, 전문적 통제나 자율적 통제가 효과적이라고 하며, 종합적이고 관계적으로 설명하려고 한다. 그러므로 아래 그림과 같이 Carroll(1991)의 모형의 자율적 사회적 책임, Menzel

(2009)의 자율적, 윤리적 접근법이 효과적이고 앞선 접근방법이라는 것이다.

공공기관의 정부기관과 기업의 혼합형으로서 Dahl과 Lindblom (1953)은 소유권(ownership)을 중심으로 정부소유와 기업소유의 양극단으로 나누고 공공기관은 혼합형으로 분류하고 있다. Wamsley와 Zald(1973)은 어디에 소유되어 운영되는가와 재정지원은 어디서 받는가를 기준으로 나누고 있고 공공기관의 경우, 공공부문과 민간부문의 명백하게 나누어지기 어려운 재정지원과 통제를 받는 혼합조직으로 정의하고 있다. Bozeman(1988)은 공공성(publicness)을 중심으로 기관의 권위의 정도(degrees of authority)를 가지고 분류하고 있다.

정부기관과 기업은 목적과 성과기준, 일반적인 관리적 기능, 행정적 권력, 조직구조, 전략적 의사결정 과정, 업무관련 가치와 태도의 기준에 따라서 조직유형과 관리가 다르다(Rainey and Chun, 2005). 공공기관은 정부기관과 기업의 혼합형으로서 소유권, 재정지원 정도에 따라 정부기관과 기업의 기능과 역할을 동시에 가지고 있다. 그러므로 공공기관의 사회적 책임은 극단적으로 정부기관과 동일한 차원의 공공성과 민간기업과 같은 수익성을 동시에 요구받기도 한다.

공적 책무성(public accountability)의 개념은 일반적으로 행정기관의 책무성(administrative accountability)을 확장하여 행정기관뿐만 아니라 공공기관까지 확대하여 투명성, 청렴성, 공평 등의 공적인 가치 또는 공공성을 요구하는 시대적 흐름과 연관되어 있다 (Bovens, 2005; 라영재, 2009).

우리나라 공공기관에 대한 사회적 책임과 관련한 유사 정부의 관리 및 통제정책으로 경영평가, 예산편성지침, 경영혁신 등 경영지침, 경영공시제도, 감사원 감사, 국민권익위원회 행동강령 제정 및 공직윤리 등이 산재하여 있다. 경영평가 지표 중 리더십과 전

략 범주 중 지배구조, 윤리경영, 고객만족 경영, 경영성과 범주 중 고객성과, 경영효율화 성과 등은 사회적 책임 중 경제적 성과 및 일부 사회적 성과지표가 중첩되고 있다. 경영공시 항목을 보면, 일반 현황은 지속가능보고서 가이드라인에서 조직프로필에 해당하고, 경영성과의 주요 사업은 경제성 지표와 유사하며, 대내외 평가는 경제성 지표 및 사회적 지표에 해당되는 것으로 볼 수 있다. 다만 공시항목에 대한 평면적 비교보다는 지속가능경영이 이해관계자 보고와 자율적 평가에 의의가 있다면 경영공시가 환경적 성과지표의 부재나 강제적 실시라는 측면에서 차이가 있다.

유럽 등 선진국의 에너지, 은행, 수산업 등 기업 유형에 따른 기업의 사회적 책임경영에 대한 국가별 사례를 비교분석한 연구가 있다(Mallin, 2009)⁴⁾. Carroll(1991)은 기업의 사회적 책임은 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자율적 책임 단계로 계층적으로 진화한다고 주장하고 있다. 가장 먼저 기업의 경제적 책임은 소유자의 투자에 수용할 수 있는 이익을 만들어 내는 것이고, 둘째는, 법적 기반 내에서 경제적 이득을 추구하는 법적 책임의 단계이고, 세 번째가 이해관계자에게 해가 되지 않도록 환경 내에서 행동하는 윤리적 책임 단계이고 마지막 단계로 기업과 사회 모두에게 이익을 가져다 줄 수 있도록 상호 친화적, 전략적 행동을 하는 자율적 책임 단계로 계층적인 사회적 책임의 단계 모형을 설명하고 있다.

이러한 사회적 책임에 대한 국제적 흐름이나 선진국 기업의 사회적 책임과 비교하여 개발도상국의 기업의 사회적 책임을 비교 분석한 논의도 있다(Visser, 2008). 개발도상국가의 기업의 사회적 책임경영을 Carroll(1991) 모델을 적용하여 4가지 단계로 계층화하

4) 이탈리아, 스페인, 러시아, 아시아, 호주, 미국, 중동 CSR 사례를 분석하고 있다.

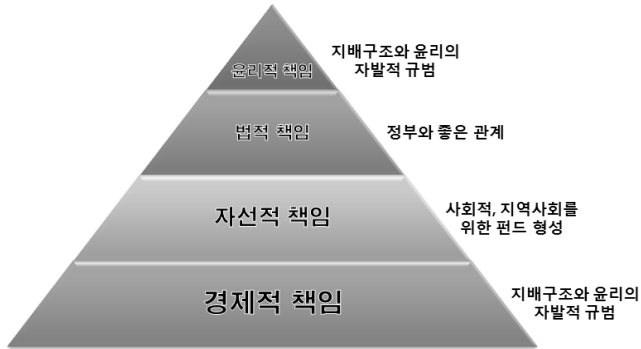
고 있다(Burton 외, 2000; Visser, 2008). 개발도상국가의 사회적 책임 경영의 발전수준이나 단계는 Carroll(1991) 사회적 책임 단계구조와는 달리 경제적 책임 다음 단계로 자선적 책임이, 그리고 정점에는 윤리적 책임을 상정한 것은 개발도상국가의 사회적 책임 활동의 경우, 국가나 사회와의 관계에서 경제적 책임을 다음으로 미발전된 사회에 자선적 책임이 우선순위에 들고, 최종적으로 마지막 자율적, 자발적 사회적 책임보다는 윤리적 책임을 정점으로 이해한다는 차원에서 선진국의 사회적 책임과 차이를 보이고 있다.

[그림 II-7] Carroll의 사회적 책임 단계



이에 비하여 Lantos(2002)는 협의의 사회적 책임을 구체화하고 있는데, 윤리적 사회적 책임으로 Carroll의 경제적, 법적, 윤리적 책임을 포함한 개념이고, 이타적 사회적 책임은 Carroll의 자율적, 자량적 책임을 의미이며, 세 번째로 기업의 전략적 목적을 달성하기 위하여 사회적 책임도 고려해야 한다는 것이다. 그러면서 안영환(2007)은 기업의 이타적 책임은 기업의 이익창출, 즉 기업의 가치와 상충할 수 있다고 한다.

[그림 11-8] 개발도상국가의 기업의 사회적 책임 발전



공기업 등 공공기관의 유형 분류가 국가마다 상이하고 대부분 선진국 공기업은 민간기업과 같이 자율적인 책임경영 체계가 확립된 국가에서는 기업의 사회적 책임에 대한 논의가 민간기업과 특별히 구별하지 않고 있다. 다만, 인도 등 공기업의 역할이 강화되고 있는 개발도상국가에서는 공기업의 사회적 책임경영 가이드라인을 국가가 제시하고 있기도 하다(Bharitiya, 2010). 공기업과 같은 공공부문에서도 조직의 전략적 관리로서 기업의 사회적 책임 활동은 재무적 성과 이상으로 민간기업의 사회적 책임의 효과를 가져올 수도 있다(Sangle, 2009). 이에 비하여 북유럽 등 공기업이 발전된 사회민주주의의 국가에서는 공기업이 오랜 기간 동안 환경경영 뿐만 아니라 지속가능발전 및 사회적 책임경영에 앞장서고 있다.

2000년대 이후 UN Global Compact 등 국제기구에서 기업뿐만 아니라 국가기구, 민간단체 등도 사회적 책임을 강조하고 참여할 것을 강조함으로써 사회적 책임(Social responsibility, SR), 지속가능경영이라는 용어를 선호하는 것도 유럽 국가들의 특징적 현상이다. 이러한 국가의 역할을 강조하는 국제적 흐름은 2007년 UN Global Compact Leaders Summit에서 “기업뿐만 아니라 다양한 이

해관계자가 참여하고, 각국 정부의 장관회의를 통해서 정부의 역할”을 강조하고 있다(UN GC, 2007).

그러나, 공기업을 민간기업과 구별해서 공공기관의 사회적 책임 활동이 재무적 성과를 개선하였다는 이론적 논의를 찾기는 쉽지 않다. 국내 공공기관의 사회적 책임과 지속가능경영에 대한 논의는 주로 공공기관의 윤리경영에 관한 기술적인 연구가 전부이며(오필환, 2007; 지은실, 2006; 이정호, 2005), 최근 공공기관의 책무성에 대하여 Romzek와 Dubnick(1987)의 정치적, 법적, 조직적, 전문적 책임 유형을 기준으로 하여 공공기관의 책임을 설명하는 연구도 있었다(권오성, 안혁근, 황혜신, 2008).

우리나라 공공기관에 대한 정부의 정책은 기획재정부의 예산통제, 경영평가, 경영공시 등과 같은 관리적 목적이 주된 것이며, 주요 사업 등에 대한 주무부처의 정책적 관여 및 감사원 감사, 국민권익위원회의 공직윤리 통제 등이 있다. 공공기관의 사회적 책임 활동과 지속가능경영에 대한 논의는 관련 정부부처의 정책적 추진력에 의하여 추동되는 경향성을 보이고 있다. 기획재정부가 시행하는 공공기관 경영평가가 공공기관의 경영효율성을 주로 평가한다면, 국민권익위원회의 공직유관기관 부패방지시책평가는 반부패, 윤리경영을 평가한다고 볼 수 있다. 그런 의미에서 부패방지위원회(현 국민권익위원회)가 2004년도에 개발한 공직유관단체 윤리경영지원 매뉴얼은 공공기관에서 사회적 책임 활동이나 지속가능경영의 단초를 여는 데 도움을 주었다고 할 수 있다.

공공기관 중 일부 기관의 경우에는 지속가능경영에 대한 제도적 강화 과정을 거치면서 각종 정부평가 등에 우수한 평가를 받았다. 특히 반부패, 윤리경영의 경우에 공공기관의 유형 동질화 현상이 이루어질 수 있도록 제도의 성공적 정착과 이에 따른 정책적 효과성을 중시하는 방향으로 정책 전환이 필요하다고 한다(국민권익위원회, 2009).

우리나라 공공기관의 지속가능경영 및 사회적 책임 활동 단계는 Carroll(1991)의 모델에서 사회적 책임이 수직적 계층화 단계를 거치기보다는 공공기관의 형성과 역량이나 특정 정부의 정책방향에 따라서 복합적 단계를 거치고 있다고 할 수 있다. 특히 공공기관의 경제적 책임 단계를 거쳐서 자선적 책임, 윤리적 책임 단계에 머물러 있다고 볼 수 있다.

4. 국제적 추세

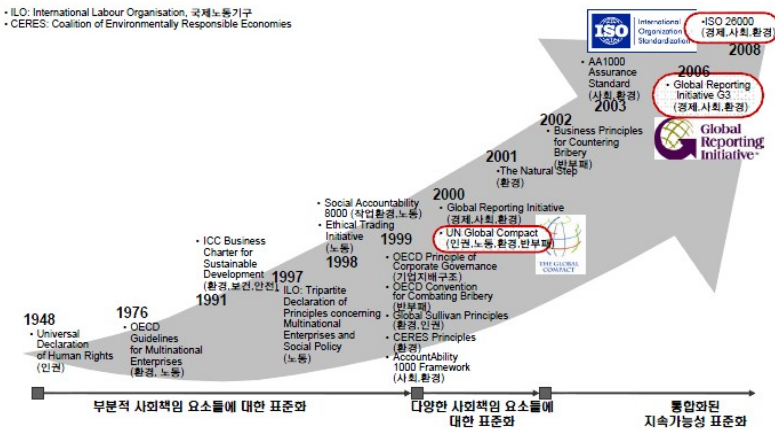
기업의 사회적 책임 문제는 산업화와 함께 등장하였다(이종서, 2010). 유럽의 경우에 노동자의 소외와 사회적 동요를 방지하기 위한 차원에서 복지정책의 일환으로 실시하기 시작하였다. 1930년대 대공황 시기에 사회적 책임이 사회적 주요 이슈로 등장하였고 1980년대 중반부터 다양한 계층으로부터 정당성을 인정받기 시작하였고 1990년대 투자기관과 일반인들이 관심을 가지게 되었다. 최근 재정위기로 인하여 다시 기업의 사회에서 역할이 무엇인가라는 주제가 다시 부각되고 있다. 재정위기는 극단적으로 기업이 주주이익의 극대화를 추구하는 비극적 결과를 보여주는 상징적 사건이라는 것이다(Werther & Chandler, 2009).

UN 등 국제기구는 시대적으로 국제 사회에서 문제화된 인권, 노동, 보건, 안전 등 보편적 가치에 대한 규범화를 시도하는 것으로서, 제2차 세계대전 이후 기본적 인권 존중을 원칙으로 하는 국제연합 헌장의 취지에 따라서 보호해야 할 인권을 구체적으로 규정할 목적으로 인권선언을 채택하였고, 국제노동기구(ILO)와 UN이 기업들의 자율적 책임의 규범화를 시도하게 되었다. 이러한 분야별 가치는 1987년 세계환경개발위원회(World Commission on Environment and Development, WCED)가 발간한 보고서에서 지속

가능한 발전(sustainable development)을 천명한 이래 동일한 지속가능의 개념을 국제기구들이 받아들여서 통합하고 발전시키고 있다.

2000년대 들어오면서 개별적으로 논의되던 기업의 사회적 책임에 대한 논의는 주요한 요소들을 통합하려는 노력을 보이고 있다. UN Global Compact, GRI, ISO 26000에서 각종 사회적 책임의 요소들에 대한 원칙과 가이드라인으로 수렴되고 통합되고 있다.

[그림 II-9] 기업의 사회적 책임의 변화



가. UN

1) UNCS(D(Indicators of Sustainable Development Framework)

UN은 1992년 지구정상회의의 지속가능발전에 관한 업무 전반을 다루기 위해 UN 지속가능발전위원회(Commission on Sustainable Development, UNCS(D)를 설치하였다. 지속가능발전위원회의 논의

결과는 국제연합 경제사회이사회를 통해서 경제, 재정사항을 담당하는 UM 총회 제2위원회에 보고되었다(노한균, 2008).

UNCSD는 가입국의 환경성과를 평가하고 정부의 정책결정에 유용한 수단으로 활용하기 위하여 1996년 지속가능발전지표에 대한 기본체계를 발표하였다. 사회적, 경제적, 환경적, 제도적 측면의 4가지 영역에서 132개 지표를 분류하여 국가별로 지속가능지표로 선택, 활용할 수 있도록 하였다(정영근·장민수, 2007).

〈표 II-7〉 UNCSO의 지속가능발전지표

(단위: 개)

분야	추진력지표	상태지표	반응지표	합계
사회지표	14	18	7	39
경제지표	9	11	3	23
환경지표	22	18	15	55
제도지표		3	12	15
합계	45	50	37	132

자료: 정영근 외(2007) 인용.

2) UN ESCAP(Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)

UN, OECD 등 국제기구와 영국, 미국 등 선진국 중심의 연구에서 추가하여 개발도상국가의 지속가능발전지표의 개발을 효율적으로 수행하기 위하여 UN CSD의 추진력-상태-대응 모형을 채택하고 추진의 우선순위를 확인하는 단계에 있다(정영근·장민수, 2007).

3) UN GC(Global Compact)

1999년 코피아난 UN 사무총장이 “인간의 얼굴을 한 자본주의(Capitalism with a human face)”를 구현하기 위한 기업의 역할이 중요하다고 선언하였다. 2000년 7월 UN 본부에서 UN Global Compact 발족식을 거행하였고, 인권, 노동, 환경, 반부패 등 보편적 원칙을 기업이 실천하고 사회적 목표로 고려해야 한다고 천명하였다.

<표 II-8> UN Global Compact의 10개 원칙

인권
1. 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중하여야 한다. 2. 기업은 인권의 침해하지 않아야 한다.
노동
3. 기업은 결사의 자유와 단체협상권을 효력 인정을 지지해야 한다. 4. 기업은 모든 형태의 강압적, 강제 노동 제거를 지지해야 한다. 5. 기업은 어린이 노동의 효과적 폐지를 지지해야 한다. 6. 기업은 고용과 직업 선택의 차별을 제거해야 한다.
환경
7. 기업은 환경의 도전에 예방적 접근을 지지해야 한다. 8. 기업은 더 큰 환경적 책임을 촉진하기 위해 선도적 역할을 해야 한다. 9. 기업은 환경 친화적인 기술을 개발하고 확산토록 장려해야 한다.
반부패
10. 기업은 부당취득과 뇌물수수를 비롯한 모든 형태의 부패를 적절하기 위해 노력해야 한다.

UN GC는 10개 원칙을 지킬 것을 약속한 것에 대하여 위험과 기회요인 평가, 목표, 전략, 효과의 정의, 조직과 조직 외의 협력 업체와 실행, 성과 모니터링과 측정, 개선 정도의 보고 등의 순환 과정을 거치도록하는 것을 운영 모델로 하고 있다.

[그림 11-10] UN GC 운영 모델



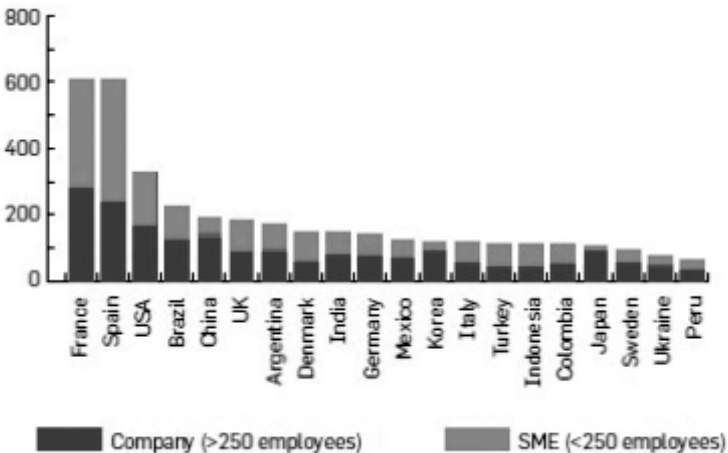
UN Global Compact의 10년간 전 세계에서 기업 성과를 개선의 효과를 실증적 보여주고 있고 각 국가별, 참여하는 기업 및 단체 유형별 차이를 분석함으로써 미래 지속가능한 발전을 위하여 기여할 수 있을 것으로 보고 있다(Ban, 2010). UN GC 가입 기업 및 단체는 주로 민간기업이지만 2006년 이후 지속적으로 가입하는 정부기관, 공공기관, 민간단체 등이 증가하고 있다.

[그림 II-11] UN GC 연도별 증가 현황



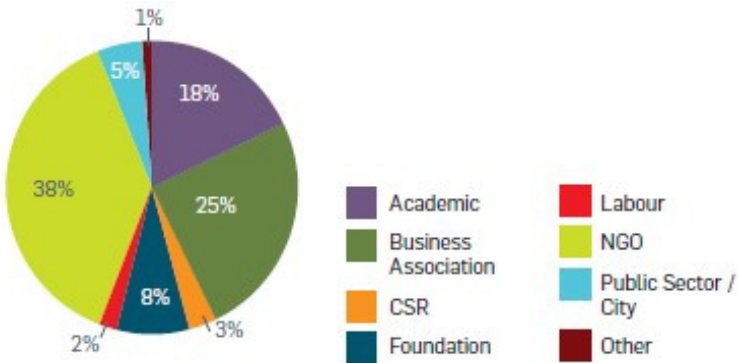
UN GC에 국가별 가입 기업 및 단체 수를 보면 선진국 이외 브라질, 중국, 아르헨티나, 인도 등의 신흥 개발도상국가의 가입 현황이 높은 것이 특이하며, 우리나라는 주로 규모가 작은 기업보다는 규모가 큰 대기업 및 공기업이 가입하고 있는 것으로 나타나고 있다.

[그림 II-12] UN GC 국가별 가입 현황



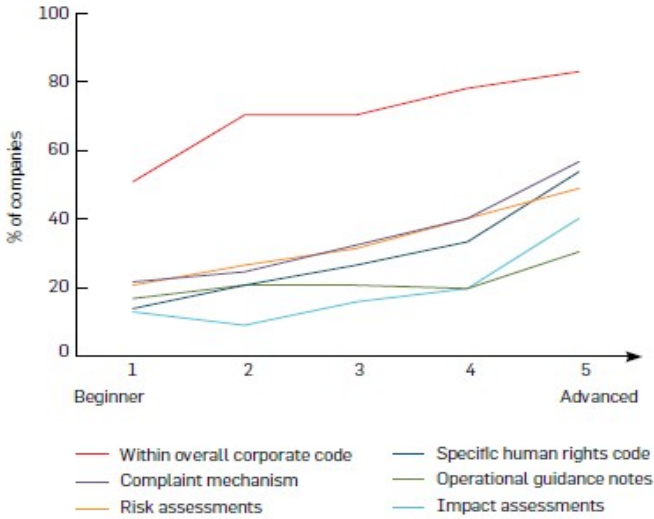
UN GC에 민간기업 이외에 비정부기구, 경제단체, 학교, 재단, 정부기관 등이 가입함으로써 이제는 기업의 사회적 책임 활동이 아니라 사회적 책임(SR)이라는 용어를 사용하는 이유가 되고 있다.

[그림 II-13] UN GC 비기업 가입 현황

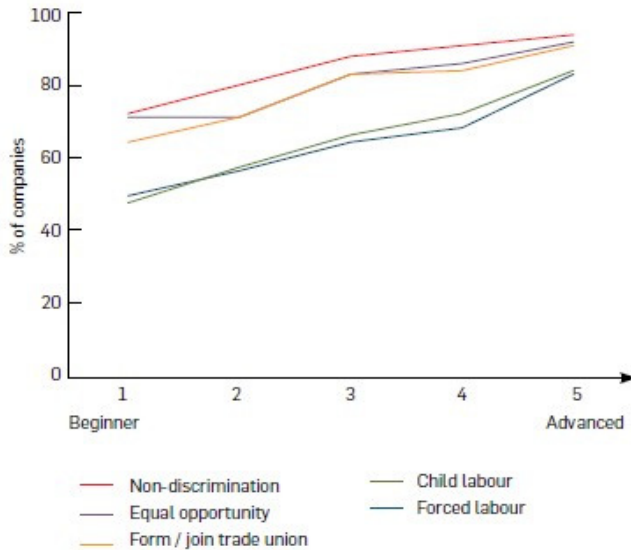


UN GC의 가입 이유는 ① 기업의 신뢰 향상, ② 지속가능성 이슈의 통합, ③ 10개 원칙 보편적 원칙 찬성, ④ 다른 기업, 단체 등과 교류, ⑤ 인도주의 차원이라고 응답하고 있는데(UN, 2010, p. 13), 다음은 2009년도 말 UN GC 97개 국가의 1,044개 가입기관을 대상으로 한 Global Compact 인권 상황을 조사한 것이다.

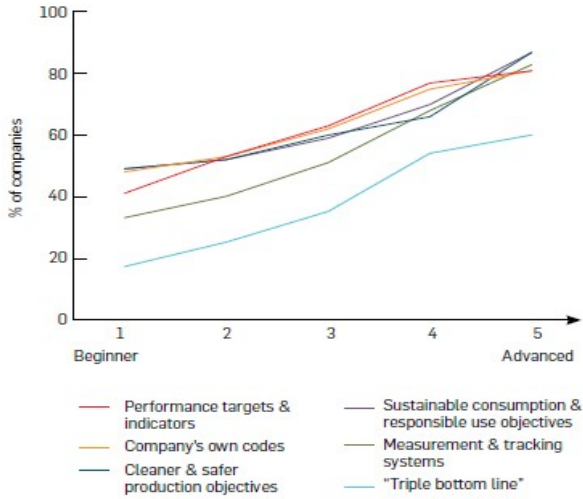
[그림 II-14] UN GC 가입기관 인권 상황



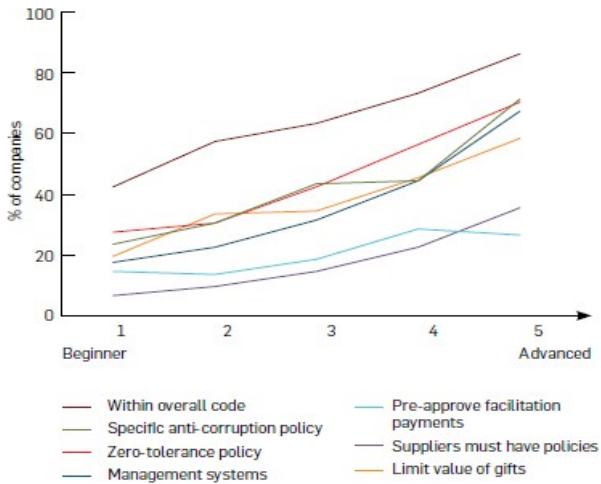
[그림 II-15] UN GC 가입기관 노동 상황



[그림 II-16] UN GC 가입기관 환경 상황



[그림 II-17] UN GC 가입기관 반부패 상황



UN은 위 그림과 같이 인권, 노동, 환경, 빈부패 환경에 대한 Global Compact의 10년간의 성과를 평가하면서 ① 도덕적 원칙에서 기업의 활성화와 성공의 실제적 요인으로 이해, ② 135개 선진국, 개발도상국가에서 8,000개 기업, 단체 등이 참여하여 국제적 추세, ③ 인권, 지배구조 개선, 민감한 갈등상황 등의 인식 전환으로 비정부기구 및 경쟁자들과 협력이 가능하게 되어 반부패, 기후변화의 도전에도 대처 가능하게 되었고, ④ 환경적, 사회적, 지배구조(environmental, social, governance, ESG) 문제를 국민들에게 보고함으로써 책임성 강화, ⑤ 700여개 이상 기업, 20조달러의 자산에 사회적 책임투자(Principles for Responsible Investment) 실시, ⑥ 50여개 국가에서 300개 기업 학교가 사회적 책임경영 교육에 참여하여 경영자의 인식 제고, ⑦ 유엔의 기후협약, 반부패협약의 추진으로 기업의 책임감을 갖는 로비로 변화하게 되었으며, ⑧ 정부의 규제가 아니라 사회적 도전에 대응하기 위한 기업의 자발적 노력과 같은 정부와 기업의 협력 가능하게 되었다고 자평하고 있다(UN, 2010).

나. OECD

OECD는 1997년부터 지속가능발전에 본격적인 관심을 갖게 되었다(OECD, 2006; 노한균, 2008, p. 54 재인용). 1998년부터 2001년까지 지속가능발전 수평프로그램(horizontal programme)을 시행하고 경제환경장관회의를 개최하였고, OECD 전문가회의에서는 보조금 개혁, 회원국과 비회원국의 지속가능발전전략, 지수, 측정에 등에 대한 논의와 교육, 민간과 공공부문의 협력, 기후변화, 에너지 산업 부문의 지속가능발전에 관심을 가지게 되었다.

OECD는 1976년 다국적기업 OECD 가이드라인 제정, 1999년 OECD 기업 지배구조 개선 원칙 제정, 1999년 국제 기업 거래에서 외국 공무원에 대한 뇌물방지 협약 제정 등을 통하여 기업의 사회적 책임 활동 중 기업의 국제 간 자유시장거래 유지 및 투명성 확대를 반부패 분야에 기여하고 있다. OECD 차원의 사회적 책임에 대한 강조를 보면, ① 공정한 경쟁, ② 법규 준수, ③ 차별 없는 고용, ④ 노동권 보호, ⑤ 환경보호, ⑥ 기업시민권 등이다(이종오·주정, 2004).

다. EU

EU는 1990년대에 기업의 사회적 책임에 대한 논의를 시작하였다(Spidla, 2008). 2001년 “기업의 사회적 책임을 위한 토대(Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility)”라는 그린페이퍼(Green Paper)를 발간하였고, 2002년 사회적 책임에 대한 이해관계자 포럼(EU Multi-Stakeholder Forum on CSR)을 설립하고, 2002년부터 2006년까지 유럽의 사회적 책임 연합(European CSR Alliance)을 지원하였다. 브뤼셀 회의에서 성장과 일자리 창출을 위한 파트너십이라는 주제로 기업의 사회적 책임을 우수사례를 만들기 위하여 유럽의 역할에 대하여 논의를 하였다.

EU 의회는 기업의 사회적 책임을 위한 테스트를 통해서 자발적인 기업의 기여의 영향과 성과 측정에 대해 논의를 하였는데(Spidla, 2008), 기업의 사회적 책임이 정부의 사회적, 환경적 규제를 대체할 수 없다는 주장도 있고, 자연자원, 인권, 빈곤 감소, 기술 발전 등에 유용한 정책적 수단이라는 주장도 존재하고 있다. 기업의 사회적 책임은 거버넌스 수단으로서 지속가능한 발전을 위한 효과적인 정책으로서 가능성과 한계가 동시 존재한다고 주장하

고 있다(Barth and Wolf, 2008)⁵⁾.

유럽 국가들은 이미 지속가능한 발전 및 환경 보호 등에 앞장서고 있으며 환경보고서 발간 및 최근에는 지속가능보고서 발간에 선두적인 역할을 하고 있다.

라. World Bank

2002년 보고서에서 CSR 강화를 위한 공공부분의 역할을 강조하고 있다. 정부가 기초 기업을 규제 대상에서 벗어나 자발적으로 사회적 책임 사항을 이행할 수 있도록 환경을 조성하는 역할을 명령, 촉진, 협력, 승인의 4가지 범주의 나누고 있다(노한균, 2008:58).

마. GRI(Global Reporting Initiatives)⁶⁾

전 세계에 통용하는 기업의 지속가능보고서 지침을 입안하기 위한 연구센터로서 노동과 인권을 강조하는 사회적 평가지표를 개발하였다. 기업, 투자자, 노동자, 시민사회, 회계법인, 학계 등 이해관계자 간 대화와 합의 과정에 의해 개발된 보고프레임워크는 문서 검증과 지속적인 개선 대상이 되고 있다(GRI Version 3.0).

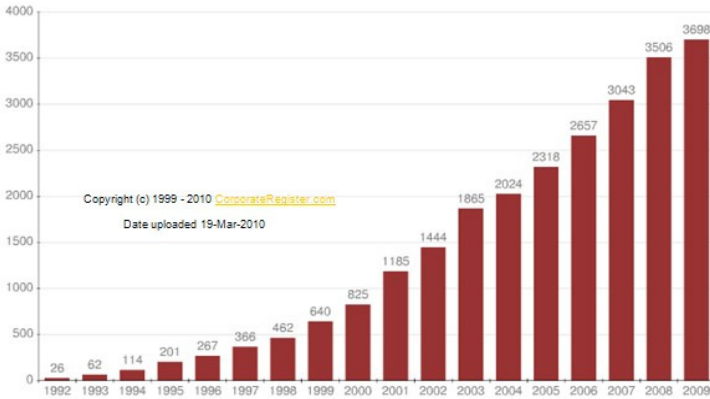
지속가능보고서 발간이 지속가능경영을 외부와 의사소통하는 것 중에 하나라고 한다면 2000년대 이후 기업의 사회적 책임 경영이 급속도로 확산되고 있고, 시장개방으로 기업 간 국제거래의 증가와 더불어 UN 등 국제기구들의 투명경영, 환경경영, 윤리경영 등

5) 유럽 국가들의 CSR 논의 사항, CSR 평가틀, 석유, 어업, 금융 산업의 CSR 현황 등에 대한 이론 및 최근 현황을 참조하였다. Barth and Wolf(2009).

6) 1997년 CERES 원칙을 제정한 미국 비영리단체인 CERES와 국제연합 환경계획(UNEP) 등이 중심이 되어 설립한 기구이다. 1999년 가이드라인 초안 발표, 2000년 6월 제1판을 발표하였다. 현재는 G3 가이드라인을 사용하고 있다.

에 대한 논의 확산 및 윤리라운드, 환경라운드라는 국제적 흐름과 일치하고 있다.

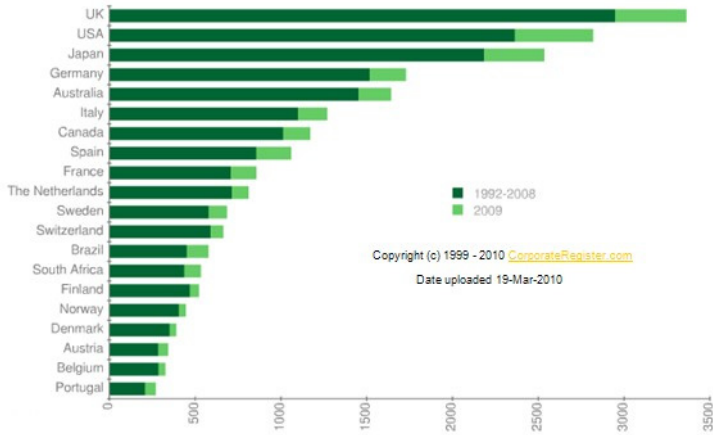
[그림 11-18] 매년 지속가능보고서 발간 기업 및 단체 현황



자료: CorporateRegister.com과 지속가능경영원(2010) 인용

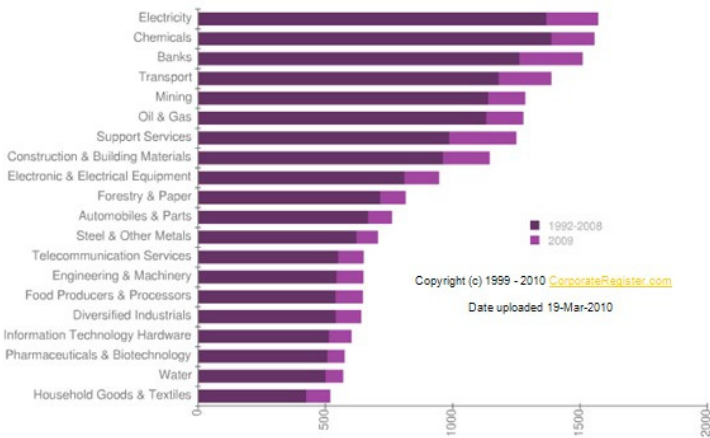
지속가능경영 보고서 국가별 발간 현황과 UN GC 국가별 가입 현황을 비교하여 보면 지속가능경영 보고서 발간은 유럽 및 미국 선진국에서 많은 것으로 나타나고, UN GC는 일부 개발도상국가의 기업 및 단체가 가입한 수가 많은 것으로 나타나고 있다. 이런 결과는 유럽의 기업들은 환경, 사회적 책임에 대한 오랜 정치, 사회적 배경과 맥락에서 GRI 보고를 하는 반면, 개발도상국가는 가입, COP(Communication on Progress)에 용이한 UN GC에 많이 가입하는 것으로 해석할 수 있다. 우리나라도 지속가능보고서 발간 기업 수보다 UN GC 가입 기업 수가 월등하게 많다.

[그림 II-19] 상위 20개 국가별 지속가능보고서 발간 현황



자료: CorporateRegister.com과 지속가능경영원(2010) 인용.

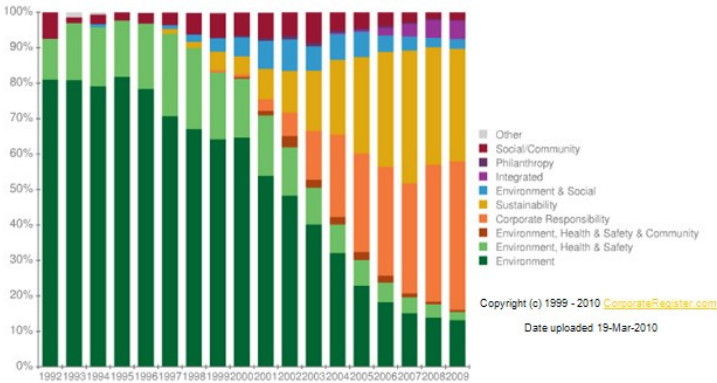
[그림 II-20] 상위 20개 산업부문 지속가능보고서 발간 현황



자료: CorporateRegister.com과 지속가능경영원(2010) 인용.

지속가능경영보고서 발간 형태는 2000년 이전 환경보고서에서 2000년 이후 GRI 등 경제적, 사회적, 환경적 성과를 보고하는 ‘Triple Bottom Line’ 영향으로 통합된 보고서를 채택하는 경향이 증가하고 있다.

[그림 11-21] 각국 및 기관의 각종 사회적 책임 보고서 형태



자료: CorporateRegister.com과 지속가능경영원(2010) 인용

바. ISO 26000⁷⁾

1) 개념 정의와 원칙

사회 책임성(social responsibility; SR)에 대하여 ISO(국제표준화 기구)는 다음과 같이 정의하고 있다. 조직 자체의 성장과 발전만을 고려하는 것이 아니라, 사회 및 환경과의 관련성 속에서 그 의미를 찾으려 하는 것이다.

7) ISO는 1947년에 설립되었으며, 전 세계 국가의 표준기관들이 회원으로 참여하고 있다. 이하의 내용은 ISO 26000 International Standard 및 ISO 26000 추진 관련 활동자료들을 중심으로 정리하였다.

사회의 건강과 복리를 포함하는 지속가능한 발전에 공헌하는 투명하고 윤리적인 행위를 통한 사회와 환경에 대한 조직의 의사결정 및 활동의 영향에 대한 조직의 책임성으로, 이것은 이해관계자의 기대를 고려하고, 적용 가능한 법규 및 국제적 행위규범과 조응하고, 이것은 조직을 통해서 통합되고, 그 관련성 속에서 실행됨.

이와 같은 사회 책임성(SR)의 의의를 ISO는 다음과 같이 정리하고 있다.

- 조직의 활동이 타인과 자연환경에 미치는 영향에 대해 관심
- 자신이 통제하는 행동에 책임을 지는 조직의 자발성
- 본질적으로 옳고 그름을 받아들이도록 요구하는 윤리적 개념
- 실천하여야 할 올바른 일과 특정한 일을 하지 않는 결정
- 조직성과의 영향과 관련 측면에 대한 측정과 보고
- 사회적 책임을 구성하는 행동은 조직의 정기적, 지속적 활동에 통합됨

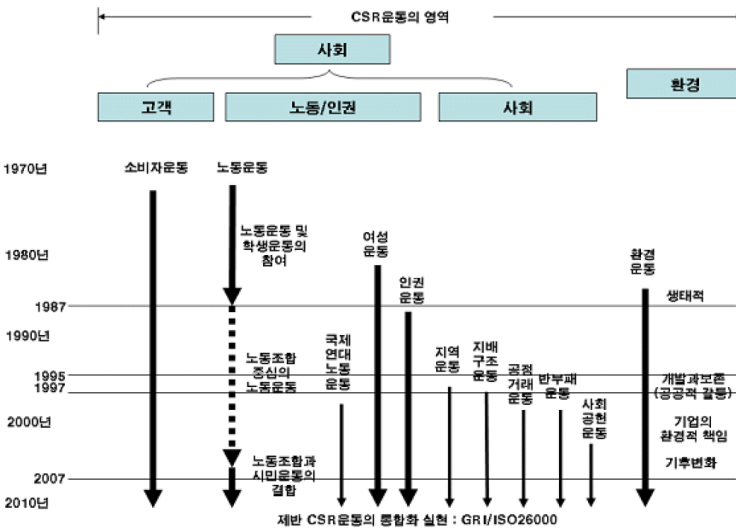
사회적 책임성 논의의 역사적 배경과 진행 과정은 다음과 같이 그림으로 나타낼 수 있는데, 사회 책임성의 논의를 하나의 흐름으로서 수렴하게 한 주요한 이슈들을 정리하면 다음과 같다.

- 세계화의 압력 : 낮은 수준의 임금에 대한 문제 제기 등
- 이해관계자의 관점과 인식 증대 : NGO 등의 등장과 요구 등으로 이해관계자의 중요성이 증대하고, 이들에 대한 인식의 필요성이 강조됨
- 사회책임투자(SRI) 확대 등 : 미국은 1995년부터 2005년까지 SRI 펀드가 2조 2,900억달러로 약 360% 증가하는 등 주요 선진국들

을 중심으로 사회적 책임 투자가 강조되고, 또 실질적으로 증가됨

- 노동문제, 아웃소싱과 공급사슬 : 노사관계 개선 등 노동의 질 노사관계의 본질적 개선을 위한 국제적 논의 및 연대활동이 활발해짐
- 보건 : 질병, 전염병 등 각종 질병 예방 및 확산 방지를 위한 국제적 연대활동이 강화, 증대됨
- 지속가능한 개발 : 자연, 기후변화 등 전 지구적 환경변화에 대해서 전 세계적 차원에서 대응하는 등 활동 증대
- 지배구조 : 자유시장의 증대에 따라 한 국가의 기업이 미치는 영향이 커짐에 따라서 기업 리스크 등의 관리를 위한 건전한 지배구조의 논의 증대

[그림 II-22] SR의 배경 및 수렴과정



자료: 한겨레경제연구소(2008) 인용.

ISO는 기관이 준수하여야 할 사회적 책임성과 관련하여 7가지의 원칙을 제시하고 있다.

- ① 책무성(Accountability) : 조직은 사회와 경제, 환경에 미치는 중요한 영향에 대해서 책임을 질 수 있어야 한다.
- ② 투명성(Transparency) : 조직은 사회와 환경에 영향을 미치는 조직의 의사결정과 활동이 투명해야 한다.
- ③ 윤리적 행동(Ethical behaviour) : 조직은 늘 윤리적으로 행동해야 한다.
- ④ 이해관계자의 이익을 존중(Respect for stakeholder interests) : 조직은 이해관계자의 이익을 존중, 고려하고, 또 대응하여야 한다.
- ⑤ 법의 지배에 대한 존중(Respect for the rule of law) : 조직은 법의 지배에 대해서 존중하여야 한다.
- ⑥ 국제적 행위규범의 존중(Respect for international norms of behaviour) : 조직은 국제적 행위규범을 존중하고, 또 법의 지배 원칙도 고수하여야 한다.
- ⑦ 인권의 존중(Respect for human rights) : 조직은 인권을 존중하고, 인권의 중요성과 보편성을 인식하여야 한다.

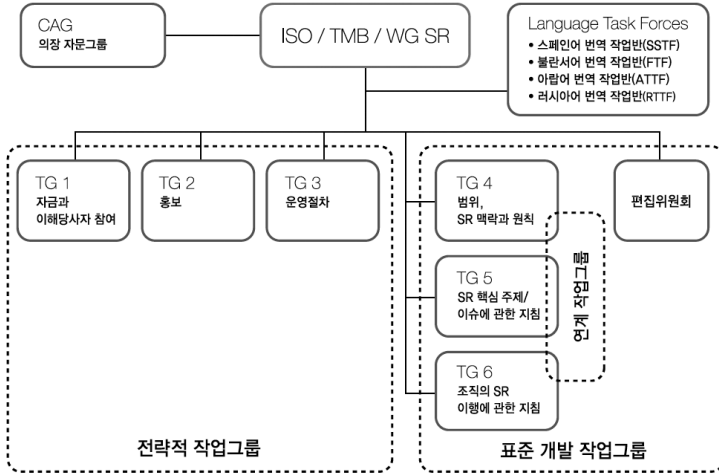
2) ISO 26000의 추진과정

ISO 26000은 기업, NGO, 정부 등 사회를 구성하는 주요 조직체들이 사회의 지속가능한 발전에 기여하도록 책임 있는 활동을 하는 데 필요한 지침을 제공하는 것을 목적으로 제정 논의가 이루어졌다. 종전의 세계인권선언, ILO협약, 기후변화협약, OECD 소비자

분쟁해결권고, UN 글로벌 콤팩트(GC)등 국제 수준의 다양한 지침들을 총망라한 종합적인 '사회적 책임의 국제이행 지침'으로서 마련되었다. 즉, 그동안 사회 각 분야에서 다양하게 진행되어 온 지속가능한 발전 전략과 계획들을 '사회책임'이라는 거대한 틀 속에서 하나의 체계로 종합하고자 한 것이다. 이에 따라서 기존의 ISO 국제표준이 주로 제품, 서비스, 절차, 재료 및 시스템의 표준화에 집중되었다면, ISO 26000을 계기로 이전 경영관행 표준화에까지 확대됨을 의미한다. ISO 26000은 논의의 시작에서 마지막 완성까지 매우 긴 추진과정을 통하여 이루어졌다. 주요 추진과정을 정리하면 다음과 같다.

- 2001년 4월 ISO 이사회(Council)는 COPOLCO(Committee on Consumer Policy)에 '기업의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility)' 국제표준 제정 타당성에 대한 검토를 요청함.
 - 2003년 초 ISO 자문그룹(Advisory Group on Social Responsibility: SAG)을 구성하였으며, 이후 2년여 동안 보고서 작성 활동을 함.
 - 2004년 6월 스웨덴 표준원(SIS)이 스톡홀름에서 '사회적 책임에 관한 ISO 국제회의' 개최하여 SR 국제표준화 논의 및 ISO 제정 추진을 결정함.
 - 2004년 후반 ISO TMB(Technical Management Board)는 SR 표준안 작업을 위한 작업반(WG)을 구성하였음. 이때 공동의장국으로 스웨덴과 브라질을 임함.
- ※ WG에 참여하는 국가는 국내에 국가대응위원회(National Mirror Committee)를 구성하여 동시 진행하면서, 자국 입장 정리 및 대변

[그림 II-23] ISO/SR/WG 업무 추진체계도



- 2005년 1월 37개 ISO 회원국들이 사회적 책임에 관한 새로운 표준 개발 제안서인 신규 작업항목 제안서(New Work Item Proposal : NWIP)에 대해서 투표를 실시하였으며, 32개국 작업 참여 찬성하였으며, 이후 확대하여 69개국이 참여하였음.

※ 신규 작업 항목 “사회적 책임에 관한 지침 Guidance on Social Responsibility”

〈표준의 범위〉

- 조직이 사회적 책임을 다루는 것을 도움
- 다음 사항에 관한 실질적 지침 제공
- 사회적 책임의 실행
- 이해당사자의 확인과 참여
- 사회적 책임 관련 보고서와 주장의 신뢰성 증진
- 성과 결과와 개선 강조
- 고객의 조직에 대한 확신과 만족 제고

- 사회적 책임 분야에서 공동의 용어 사용 촉진
- 기존의 문헌, 국제 조약과 협약, ISO 표준들과 일관성 유지

〈표준 형태〉

- 이 문서는 지침을 제공하는 국제표준
- 제3자 인증용으로 개발되지 않는다.
- 표준 전반에 걸쳐 “하여야 한다” 보다는 “하는 것이 바람직하다”라는 표현이 사용된다.
- 단 하나의 표준만 개발된다.

- 표준 초안작업(WD1-4) ; 2005-2008
- 2005년 3월 WG 1차 작업반 1차 총회(브라질 살바도르)
- 2005년 9월 제2차 작업반 총회 ISO 26000 design specification 합의 (방콕)
- 2006년 3월 1차 작업초안(WD1, N55) 공개: 2000여개 의견 제시
- 2006년 10월 2차 작업초안(WD2, N80) 공개: 5000여개 의견 제시
- 2007년 1월 4차 총회(호주 시드니): 의견수렴 등 3차 작업 논의
- 2007년 7월 3차 작업초안(WD3, N113) 발표
- 2008년 12월 6차 총회 위원회안(CD) 결의(칠레, 산티아고) - ISO /CD 26000
- 2009년 4월 국제표준안(Draft International Standard:DIS) 회원국 투표 : 69개국 참여, 2/3 이상 찬성
 - ※ DIS 투표시 우리나라, 중국, 인도 등 19개국은 인증제도, 무역장벽, 거래조건 인용, 법적 의무화 우려 등으로 반대 표 행사
- 2010년 3월 최종 국제표준안 확정(2월중 ISO 국가표준기구체 구성원 투표실시)

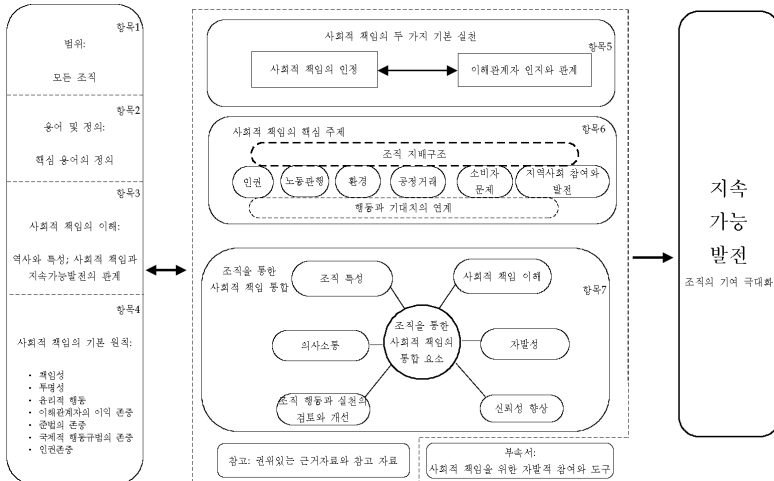
II. 지속가능경영의 이론적 논의와 국제적 추세 75

- 2010년 5월 ISO 26000 FDIS 배포 확정(덴마크 코펜하겐 8차 총회)
- 2010년 11월 1일 ISO 26000 출판
- 2011년 1월 시행

3) ISO26000의 구조와 이슈

ISO 26000의 구조는 다음과 같다. 즉 다음 그림과 같이, 7개의 사회적 책임의 원칙, 사회적 책임성을 위한 두 가지 기본적 실행(사회적 책임성의 인식, 이해관계자의 확인과 참여), 7가지의 사회적 책임성의 핵심 주제, 조직을 통한 사회적 책임성 이행 전략 등으로 구성되어 있다. ISO 26000의 핵심인 사회적 책임성의 정의에서부터, 기본적인 원칙, 구성요소, 실행전략 등을 구체적으로 제시하고 있음을 알 수 있다.

[그림 II-24] ISO 26000의 구조



ISO 26000의 핵심 주제와 이슈들은 다음 표에 제시되어 있다. 인권 등 총 7개의 핵심 주제들이 있으며, 각 주제별로 각각의 핵심적인 이슈들이 제시되어 있다.

〈표 11-9〉 ISO 26000의 Core subject와 Issue체계

ISO 26000
Core subject: Organizational governance
Decision-making processes and structures
Core subject: Human rights
Issue 1: Due diligence
Issue 2: Human rights risk situations
Issue 3: Avoidance of complicity
Issue 4: Resolving grievances
Issue 5: Discrimination and vulnerable groups
Issue 6: Civil and political rights
Issue 7: Economic, social and cultural rights
Issue 8: Fundamental rights at work
Core subject: Labour Practices
Issue 1: Employment and employment relationships
Issue 2: Conditions of work and social protection
Issue 3: Social dialogue
Issue 4: Health and safety at work
Issue 5: Human development and training in the workplace
Core subject: The environment
Issue 1: Prevention of pollution
Issue 2: Sustainable resource use

〈표 II-9〉의 계속

ISO 26000
Issue 3: Climate change mitigation and adaptation
Issue 4: Protection and restoration of the natural environment
Core subject: Fair operating practices
Issue 1: Anti-corruption
Issue 2: Responsible political involvement
Issue 3: Fair competition
Issue 4: Promoting social responsibility in the sphere of influence
Issue 5: Respect for property rights
Core subject: Consumer issues
Issue 1: Fair marketing, information and contractual practices
Issue 2: Protecting consumers' health and safety
Issue 3: Sustainable consumption
Issue 4: Consumer service, support, and dispute resolution
Issue 5: Consumer data protection and privacy
Issue 6: Access to essential services
Issue 7: Education and awareness
Core subject: Community involvement and development
Issue 1: Community involvement
Issue 2: Education and culture
Issue 3: Employment creation and skills development
Issue 4: Technology development
Issue 5: Wealth and income creation
Issue 6: Health
Issue 7: Social investment

4) 보고체계의 특징 비교

GRI G3 버전을 바탕으로 2005년부터 작업을 하여 2011년 발효되는 ISO 26000은 기존의 지표 속성, 분야, 범주, 보고체계 형태를 절충하고 통합하여 하나의 종합적 체계로서 수립되었다. ISO 26000은 기존의 다양한 국제적 규범들을 수용한 경제, 사회, 환경 지표를 포함하면서 각 국가가 합의 가능한 보고형태인 가이드라인으로 의견을 접근하고자 한 것이다.

지속가능경영 및 사회적 책임과 관련하여 1990년대에는 민간기구에서 노동, 환경, 반부패 등 개별 분야별로 기준을 제시하여 왔으며, 2000년대 이후 각 분야의 지표들이 통합하여 전체를 평가할 수 있도록 경제, 환경, 사회를 균형 있게 반영하는 Triple Bottom Line을 적용하고 있다. ISO 26000은 새로운 지표체계라기보다는 다음의 표에서 제시된 바와 같이, 기존의 다양한 관련 지표체계를 하나의 체계로서 통합하였다는 데 의미가 있다.

〈표 II-10〉 ISO 26000과 다양한 보고체계와의 연관성

보고체계 형태	OG	HR	LP	En	FOP	CI	CID
UNCTAD / Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting (ISAR)	○		○	○	○		○
United Nations Global Compact		○	○	○	○		
UNIDO / Responsible Entrepreneurs Achievement Programme		○	○	○			
AccountAbility / The AA1000 Series	○	○	○	○	○	○	○
Business Social Compliance Initiative (BSCI)		○	○	○	○		
Centre for Business Ethics (ZfW) Values Management System	○	○	○	○	○	○	○
European Business Ethics Network (EBEN)	○	○	○	○	○	○	○
Global Reporting Initiative(GRI) / Sustainability Reporting Guidelines	○	○	○	○	○	○	○
Project Sigma / Sigma guidelines		○	○	○			
CSR Europe Toolbox	○	○	○	○	○	○	○
International Chamber of Commerce (ICC) Various tools and initiatives	○	○	○	○	○	○	○
International Council of Chemical Associations Responsible Care	○	○	○	○	○	○	○
International Council on Mining and Metals (ICMM) Sustainable Development Framework	○	○	○	○	○	○	○

주: OG: Organizational governance; HR:Human rights; LP:Labour practices; En:Environment;

FOP: Fair operating practices; CI:Consumer issues; CID:Community involvement and development

〈표 II-11〉 기관별 지속가능경영 관련 기준 분류

기 준	연도	기관	속성	분야 및 영역
Universal Declaration of Human Right	1948	UN	과정	인권
OECD Guidelines for Multinational Enterprise	1976	OECD	성과	경제, 사회, 환경
ICC Business Charter for Sustainable Development	1991	기업	과정	환경, 노동
ILO: Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises with Social Policy	1997	ILO	성과	노동
GRI	1997	NGO	과정	경제, 사회, 환경
Ethical Trading Initiative:Base Code	1998		과정과 성과	노동, 환경
Social Accountability 8000(SA8000)	1998	NGO	과정과 성과	노동환경
AccountAbility 1000 Framework(AA1000)	1999	NGO	과정	사회, 윤리
CERES Principles	1999	NGO	과정과 성과	환경
Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility	1999	기업	과정	환경, 인권, 반부패
OECD Convention for Combating Bribery of Foreign Officials in International Business Transactions	1999	OECD	성과	반부패
OECD Principles of Corporate Governance	1999	OECD	과정과 성과	기업지배구조
Business Principles for Counting Bribery	2000	NGO	과정과 성과	반부패, 사회책임
UN GC	2000	UN	성과	인권, 환경, 노동, 반부패
The Natural Step Principles(TNS)	2001	기업	성과	환경
Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprise with regard to Human Rights	2001	국제 기구	과정과 성과	반부패, 노동, 인권, 환경, 고객만족
AA 1000 Assurance Standard	2003	NGO	과정	환경, 사회

자료: 국가청렴위원회(2006), p. 11 인용.

〈표 II-12〉 지속가능경영 관련 기준의 속성

속성	기준
가이드라인 (Guiding Principle)	EIT, Global Sullivan Principles of Corporate Social Responsibility, UN GC, OECD 가이드라인, AA
협약 (Convention)	UN 인권선언, 아동권리선언, ILO 선언, UN 경제 문화사회권에 국제협약, OECD 뇌물방지협약
행동강령 (Codes of Conducts)	Charter Agreement on Labor Practices(FLA) Code of Labour for the Apparel Industries(Clean Clothes) Rules on Conduct to Combat Extortion and Bribery(ICC)
운영표준 (Management Standards)	Ethics Compliance Management System Standard 2000(Reitaku) Sustainability-Integrated Guidelines for Management (SIGMA) ISO 14001 OHSAS18001(BSI) SA8000(SAI)
기업지배구조 (Corporate Governance)	OECD Principles of Corporate Governance Business Roundtable of Corporate Governance Euroshareholder Corporate Governance Guidelines 2000 ICGN on Global Corporate Governance Principles
보고 및 이해관계자 관계 (Reporting and Stakeholder Engagement)	GRI Guidelines AccountAbility 1000

5. 관련 정부기관의 대응

가. 환경부와 국가의 지속가능한 발전

1980년 설립된 환경청(이후 환경처와 환경부로 승격)은 자연환경 및 생활환경의 보전과 환경오염 방지에 관한 사무를 주요 정책 대상이다. 2000년 출범한 지속가능발전위원회는 친환경적이고 지속가능한 국가의 발전과 관련하여 일어나는 사회적 갈등을 합리적으로 해결하기 위하여 설치된 대통령 소속의 자문위원회로서, 국제환경협약의 국내이행대책 및 대응전략을 마련하고, 세계지속가능발전 정상회의에서 채택된 이행계획을 수립·시행한다. 그 밖에 대통령이 자문을 구하는 사항, 국가 주요 정책수립시 지속가능성에 대한 사전검토 등의 업무도 관장하고 있다.

〈표 II-13〉 지속가능발전 이행계획 중 지속가능경영 정책과제

정책과제	성과지표
지식가능경영 인식 제고	
민간 차원 지속가능경영 전담조직 구성	민관협의체 설립 운영 실적
지속가능경영 추진근거 마련	관련 법규 제개정 실적
인센티브제도 도입	사회적 책임투자 펀드 및 금융기관 수
지속가능경영 표준화 대응	ISO 26000 관련 국제회의 참여 및 국내 전파건수
지속가능성 보고 확산	지속가능경영보고서 발행기업 수
중소기업 지속가능경영 지원	중소기업형 지속가능경영 가이드라인 보급실적(교육, 홍보 등)

자료: 국가지속가능발전위원회(2006), 노한균(2008), p. 57 재인용.

나. 노동부와 노사정 사회협약

정부수립 이후 노동문제는 1963년 노동청, 1981년 노동부으로 승격된 현재 고용노동부에서 고용정책의 총괄, 고용보험, 직업능력 개발훈련, 고용평등과 일·가정의 양립 지원, 근로조건의 기준, 근로자 복지후생, 노사관계의 조정, 노사협력의 증진, 산업안전보건, 산업재해보상보험, 국제협력과 그밖에 고용과 노동에 관한 사무를 관장하고 있다.

경제사회발전노사정위원회가 1998년 1월 15일 발족되어, 노사정 당사자가 대등한 입장에서 근로자의 고용안정과 근로조건에 관한 노동정책 및 관련된 산업·경제·사회정책 등에 관하여 협의하는 기구로서 국가경쟁력 강화 및 사회통합의 실현을 통한 국민경제의 균형발전을 꾀하기 위하여 설치하였다.

다. 여성부와 보건복지부 및 인권문제

2001년 설립된 여성부(현 여성가족부)의 주요업무는 여성정책기획·종합, 여성의 사회참여 확대, 정책의 성별영향 분석·평가, 가정폭력·성폭력 예방 및 피해자 보호, 여성인력의 개발·활용, 성매매 방지 및 피해자 보호, 여성단체 및 국제기구와 협력 등이다.

1955년에 보건부와 사회부를 통합해 보건사회부로 개편했으며, 1994년 12월 정부조직법 개정에 따라 보건복지부로 명칭이 변경되었다. 이후 2008년 2월 정부조직법 개정에 따라 여성가족부 일부를 흡수해 보건복지가족부로 개편되었으나, 2010년 3월에 청소년, 가족 업무를 여성부로 넘기고 다시 보건복지부로 명칭이 변경되었다. 주요한 기능으로는 국가의 보건·식품·의학 정책, 약학정책,

사회복지, 공적부조, 의료보험, 국민연금, 가정복지에 관한 업무를 관장하며 종합적이고 체계적인 정책을 개발·수립하여 국민의 ‘삶의 질’ 향상을 도모하고 있다.

2001년에 설립된 국가인권위원회는 인권정책에 대한 총괄적인 기획, 인권과 관련된 각종 법령을 조사 및 국가기관과 지방정부의 인권침해 행위를 조사하고 있다. 더불어 인권 옹호와 신장을 위한 제도적 인프라 구축, 사회적 약자·소수자의 인권 증진, 인권 친화적 문화·환경 조성, 국내외 인권기구와 협력업무를 담당하고 있다.

라. 국가청렴위원회와 투명사회협약

부패 방지에 필요한 법령·제도 등의 개선과 정책의 수립·시행 등을 목적으로 2002년 1월에 발족한 대통령 소속 합의회 국가기관이다. 2008년 2월 29일에 국민고충처리위원회, 국무총리 행정심판 위원회와 합쳐져 국민권익위원회가 되었다. 중앙정부, 지방자치단체, 공직유관기관의 부패 방지 및 공직윤리 업무가 주요 업무이면서, 2005년 사회 전 분야 투명사회협약을 체결하고 지원하면서 공기업 윤리경영 및 지속가능경영을 확산시켰다. 특히, 2005년 당시 18개 주요 공기업이 참여한 공기업투명사회협약 실천협의회에서 UN Global Compact 가입 및 지속가능경영을 공동으로 추진키로 의결하여서 공공기관의 윤리경영 및 지속가능경영이 확산되는 계기가 되었다.

〈표 II-14〉 투명사회 협약 요약

부문	협약 과제
공공부문	정부의 역할, 제도개선, 공직윤리 강화, 투명성교육 강화, UN 반부패협약 비준 등
정치부문	국회의원 윤리, 정치자금, 정치환경 개선, 청탁로비 개선 등
경제부문	윤리경영 강화, 회계 투명성 제고, 지배구조개선, 사회적 책임 등
시민사회	시민현장 제정과 실천, 책임성 강화, 시민참여 촉진 등
협약이행	실천협의회 구성, 협약이행 평가 등

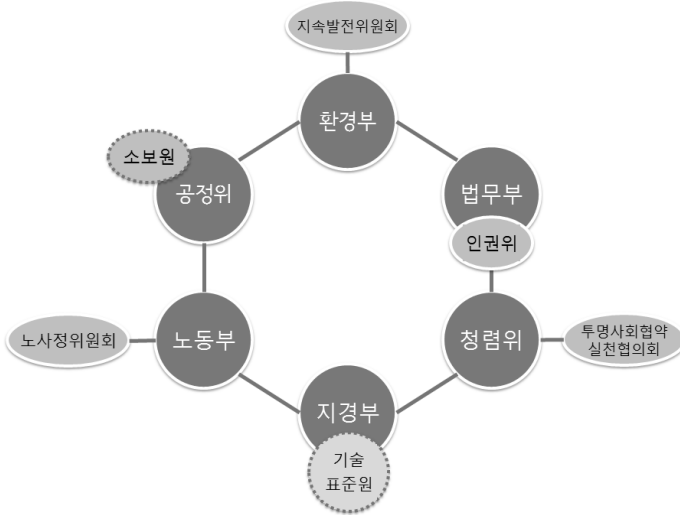
자료: 투명사회협약문(2005) 및 라영재(2008) 참조.

마. 지식경제부와 ISO 26000

1948년 정부수립과 함께 상공부가 발족하여 산업 정책을 통합 조정하고, 무역·통상과 자원·에너지 정책을 관장하는 정부부처이다. 주요 업무가 산업기술정책, 산업발전 정책의 수립 및 관장, 석유·가스·전력·원자력·석탄 등 에너지산업 정책, 중화학공업의 육성, 철강·석유화학 등 기초원자재산업 정책, 기존 주력산업의 경쟁력 강화, 유망산업의 발굴과 육성정책, 무역정책, 중소기업 수출지원 업무 등이다. 기업의 지속가능경영과 관련하여 ISO 26000인 작업에 참여하고 산하 기술표준원에서 실무 작업을 지원하고 있다.

ISO 26000 제정 작업반 및 2009년 5월 캐나다 퀘벡 총회에 지식경제부, 노동부, 기획재정부, 중소기업청뿐만 아니라 한국노총, 한국표준협회, 중소기업연구원 등과 포스코경영연구소, 유한킴벌리 등이 참석하였다(지식경제부, 2009.5).

[그림 Ⅱ-25] 지속가능 관련 정부간 관계



지속가능경영 및 사회적 책임과 관련한 정책적 협조는 ISO 26000에 대한 공동 대응이나 지난 정부의 지속가능발전위원회 차원의 정부간 논의, 국가인권정책기본계획에 의한 정부간 협의, 반부패정책협의회에 의한 정부간 참여는 있었으나 대부분 관련법이나 관련 부처의 회의체에 참여 정도 수준에 머물고 있다.

6. 경제단체 및 민간기업의 대응

가. 전경련의 윤리경영, 환경경영, 사회공헌 활동

전경련은 윤리경영위원회, 환경위원회, 사회공헌위원회를 설치하였다. 1996년 기업의 사회적 책임, 정당한 이윤창출, 공정경쟁, 대기업과 중소기업이 협력, 소비자 권익증진, 기업구성원의 이익 향상, 환경친화경영, 지역사회발전 등 8개항의 기업윤리헌장을 발표

하고 대외적으로 윤리경영활동을 시작하였다. 윤리경영위원회는 기업의 윤리경영활동을 지원하고 윤리경영의 확산을 통한 기업경쟁력 강화 방안 모색, 업종 간·기업 간 윤리경영 노하우 및 정보교류사업, 전개기업의 윤리경영 활동에 대한 사회인식 제고방안 논의, 윤리경영 우수사례 전파 사업을 추진하였다⁸⁾. 환경위원회는 환경친화적 경영의 구체적 실천을 통해 경쟁력 제고 및 사업기회를 창출하려는 목적으로 기후변화 대응 및 환경보호를 위한 산업계 자율실천을 계획하고 있다. 사회공헌위원회는 기업의 사회공헌활동을 촉진하고 미래지향적 사회공헌활동의 전개를 통해 국민과 함께하는 바람직한 기업상을 구현, 기업에 대한 사회적 기대수준이 높아지고 있는 가운데, 기업의 사회적 책임(CSR)이 기업경영의 핵심적 사안으로 대두되고 있다고 보고 있다.

전경련 및 대기업은 기업의 사회적 책임 활동보다는 사회적 공헌활동을 선호하였으나 ISO 26000 도입 일정이 가시화되면서 2007년부터 CSR 브리핑을 시작하고 있다.

나. 대한상공회의소의 지속가능경영원

2005년 사단법인 지속가능경영원을 설립하여, 기업의 지속가능경영 촉진, 이해관계자 파트너십 정립, 정책개발 및 이행과정에서 능동적 참여, 대외홍보 및 협력 기반 확립의 활동을 하고 있다.

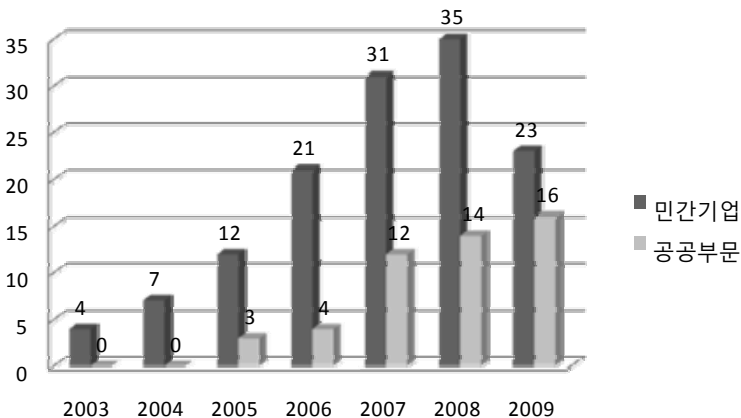
8) 기업의 윤리경영 실천 활동을 지원하는 사업을 중점적으로 추진하고, 기업의 사회적 책임을 규범화하려는 움직임에 적극 대응. 업종별 윤리경영 실천프로그램 개발 및 보급 윤리경영 베스트 프랙티스 발굴 및 전파, 국내외 모범사례 실태조사 및 정보공유, 윤리경영 조사연구 및 정책건의, ISO26000 등 국제기구의 '사회적 책임(SR : Social Responsibility)'표준화 동향 대응, 사회적 책임 표준화 입법동향 조사 및 대응사업 전개, 경제계의 '사회적 책임' 실천사업 추진회원사의 '사회적 책임 위원회' 설치 유도, CSR 실천상황 자율점검, 국내외 CSR 모범사례를 제시하여 회원기업의 CSR 추진을 지원하고 있다.

다. 개별 기업의 활동

우리나라 기업의 사회적 책임이 본격적으로 논의된 것은 2000년대 이후로, 대우 사태, SK 글로벌의 분식회계 회계부정 비리, 불법 정치자금 수사 등으로 대기업에 대한 사회적 비판이 고조된 시기이다. 그래서 한국 사회에서 대기업의 준법경영과 사회적 문제에 대한 기업의 역할이 강조되기 시작했다.

한겨레경제연구소(2008)의 연구에 의하면, Fortune Global 500에 속한 현대자동차, 한국전력, 포스코, SK에너지, KT, 삼성전자 6개 기업은 다른 한국 기업보다 비교적 일찍 지속가능경영보고서를 발간하고 있다. 현대자동차, 삼성전자, 포스코는 지속가능보고서를 발간하기 전에 환경보고서를 발간하기도 한다. 2008년 이후 민간기업이든 공공기관이든 전체 기관에서 지속가능경영보고서를 발간하는 기관 수가 줄어들고 있다.

[그림 II-1] 우리나라 지속가능경영보고서 발간 현황



〈표 II-15〉 기업 차원 대응 과제

구분	산업계 차원의 대응과제	개별 기업 차원의 대응과제
I. 비전과 전략의 수립		
최고 경영자의 의지	- CEO 워크숍 및 발표회 확대 - 다양한 분과위원회 활동 - 국제연대활동 강화 등(WBCSD)	- 최고경영자의 인식 강화 - UN Global Compact 서명 등
비전 및 방침 수립	- 지속가능경영 추진을 위한 산업별 가이드 개발	- 지속가능경영 비전 및 방침 수립 - 전략 및 실행계획 수립
담당조직의 구성	- 우리나라에 적합한 지속가능경영 추진 조직구조 연구	- 지속가능경영 추진조직 구축
대내외 의사소통	- 산업별 지속가능성보고서 작성 가이드 개발 - 지속가능성 회계 가이드 개발	- 지속가능성보고서 발간 - 다양한 의사소통 채널 개발
II. 환경적 지속가능성		
청정생산 /전 과정 관리/리스크관리	- 기존 경영프로세스에 환경영영을 통합시키는 방안에 대한 연구 - 전 과정에 걸친 환경성과지표 및 평가체계 개발에 대한 연구	- 친환경공급망 관리의 확대 - 환경기술 및 제품개발 등 R&D 확대
기후변화 대응	- 국제동향에 대한 공동 대응 - 배출권 모의거래 확대 - 거래시장/시스템 개발 등	- 관련 기술에 대한 투자 - 배출권거래제도, 청정개발체제 사업 등에 대한 적극적 대응
생물다양성 보호	- 생물다양성 보호를 위한 산업계 공동 프로그램 개발	- 관련 프로그램 개발 - 국내외 환경단체들과의 연대
서비스화	- 개념 정립 및 실행사례 개발 연구	- 사례개발 및 연구

〈표 II-15〉의 계속

구분	산업계 차원의 대응과제	개별 기업 차원의 대응과제
III. 사회적 지속가능성		
사회공헌	- 사회공헌에 대한 성과 및 효과성 (지속가능성 회계) 가이드 개발	- 사회 요구에 따른 사회공헌 활동 재정립 및 주기적 평가
준법경영	- 윤리경영과 지속가능경영의 연계성 연구	- 준법경영체제 확산
인권경영	- 공급사의 인권경영 확대 가이드 개발	- 인권경영체제 구축 - 공급사 인권감사 - 여성 및 장애인 고용 확대
보건안전	- 공급사에 대한 보건안전경영 지원	- 공급사에 대한 보건안전 경영 확대
IV. 경제적 지속가능성		
지역사회 경제기여	- 경제기여에 대한 성과 및 효과성 (지속가능성 회계) 가이드 개발	- 경제기여도에 대한 정량화 시도
기업 투명성/ 공정경쟁	- 사회책임투자 대응 가이드 개발	- 투명경영 도입, 확산 - 사회책임투자 대응
혁신	- 혁신 사례 공유 및 확산	- 경영혁신의 주제로서 지속 가능경영 활용 - 지속가능성 기술 개발과 상용화 추진

자료: 지속가능발전기업협의회(2004) 인용.

7. 시민단체의 활동

기업의 사회적 책임 활동이나 공공기관의 지속가능경영과 관련하여 1989년 경제정의실천시민연합(경실련)이 창립하면서 시민단체의 기업의 경영 투명성을 감시하는 활동이 증가하고 있다. 특히 1994년 참여연대의 창립부터 재벌 개혁과 지배구조 개선 운동이 시작되었고, 같은 해 공해추방운동본부에서 이름을 바꾼 환경운동연합의 창립으로 환경운동이 본격화되었고 1991년 대구폐놀 사건으로 전 국민에게 환경의 중요성이 부각되었고 기업의 환경경영이 중요하다는 인식을 심어주는 계기가 되었다. 소비자시민모임(소시모)이 소비자 운동을 하면서 '안전하고 투명한 지속가능사회'라는 목표로 지속가능경영 활동에 참여하고 있고, 한국투명성기구(TI 한국본부)도 반부패운동을 하면서 Global Compact 등 지속가능경영 활동에 동참하고 있다. 최근에는 함께하는 시민행동이 한겨레경제연구소 등과 공동으로 지속가능경영 활동을 평가하고 있다.

Ⅲ. 공공기관의 지속가능경영 현황 분석

1. 공공기관의 지속가능경영 현황

가. 공공기관 윤리경영

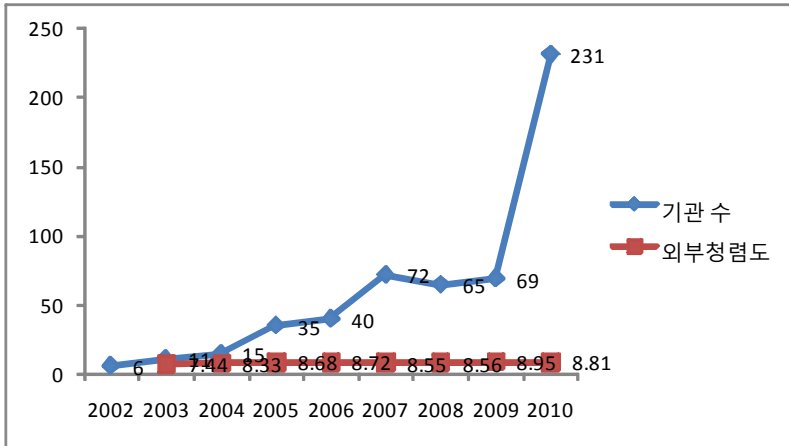
Carroll(1991)과 Visser(2008)의 사회적 책임 단계를 보면 우리나라 공공기관은 윤리경영 단계에 와 있다고 볼 수 있다. 그런 차원에서 먼저 국민권익위원회에서 실시하고 있는 공공기관에 대한 청렴도 측정과 윤리경영의 현황을 분석해 보면 그 수준을 평가해 볼 수 있다.

2002년부터 부패방지위원회(현 국민권익위원회)가 실시하는 공직유관단체⁹⁾에 대한 청렴도 측정 결과를 보면 측정대상 기관 수는 지속적으로 증가하고 있고 2002년부터 실시해 온 부패방지시책평가를 통해서 공공기관의 부패방지시스템과의 구축과 운영에 기여해 왔다고 한다(국민권익위원회, 2009). 이와는 별도로 부패방지위원회는 2004년 공직유관단체 윤리경영지원 매뉴얼을 발간하여 보급하고 기업윤리 브리프스를 발간하여 윤리경영 우수사례를 전파하였다. 청렴도 측정이나 부패방지시책평가의 대상 공공기관이 전체를 대상으로 하지는 않지만 측정이나 평가 대상 공공기관이 지속적으로 확대되면서 반부패 인프라 구축, 기관장 노력, 제도개

9) 공직자윤리법 제3조 2의 적용을 받는 공기업, 정부의 출자·출연을 받은 기관과 단체 및 지방공기업 등으로 2010년 6월 30일 현재 657개 기관과 단체가 있다. 현재 공공기관운영에 관한 법률에 지정 분류된 공공기관은 2010년 12월 현재 284개 기관이다.

선, 부패 영향평가, 행동강령 이행·교육 등의 부패방지 시스템을 구축하고 운영하고 있다.

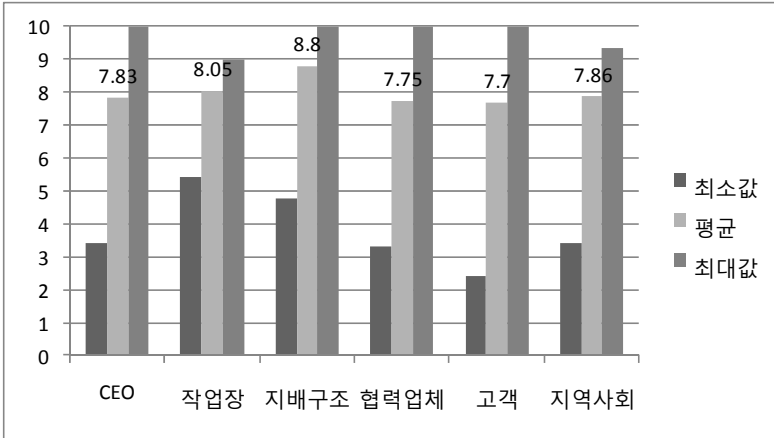
[그림 Ⅲ-1] 청렴도 측정 대상 공직유관기관



주: 2002부터 2010년 국가청렴위원회(국민권익위원회) 청렴도 측정결과 참조.

[그림 Ⅲ-1]은 2005년 당시 15개 공기업 윤리경영을 실패를 조사한 자료이다. CEO, 작업장, 지배구조, 협력업체, 고객, 지역사회에 대한 관계를 조사한 것으로 편차는 있으나 평균적으로 작업장이나 지배구조가 양호하고 협력업체, 지역사회, 고객과의 관계가 상대적으로 양호하지 않은 것으로 조사되고 있다. 즉, 그 당시 공공기관은 윤리경영의 시스템을 구축되어 있으나 여전히 이해관계자의 입장에서 사회적 책임 활동이 지속가능경영의 수준까지 발전되지 못하였다는 것을 보여주는 것이다.

[그림 Ⅲ-1] 공기업 윤리경영 현황



주: 산업자원부(2005). 「2005년도 주요기업의 윤리경영 실태조사」 참조.

나. 지속가능보고서 발간 현황

지속가능보고서를 발간하는 국내 기업 및 단체는 2010년 현재 약 100여개 기관이 있다. 민간기업 중에서 삼성SDI, 현대자동차 등이 2003년도에 최초로 지속가능보고서를 발간하였으며, 공공기관 중 한국전력공사와 한국수자원공사 등이 2005년도에 보고서를 발간하기 시작하여 2010년 현재 39개의 공공기관이 지속가능경영 보고서를 발간하여, 발간보고서 누적 개수는 70개이다¹⁰⁾.

10) 2009년 한국토지주택공사로 통합된 대한주택공사와 한국토지공사는 2008년도까지 각각 보고서를 발간한 바 별개로 고려하였다.

〈표 Ⅲ-1〉 연도별 지속가능보고서 발간 현황

(단위: 개)

구분		'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	합계
기업	발간보고서 수	4	7	15	25	44	52	38	10	195
	신규발간 수	4	4	9	14	26	17	28	2	104
공공기관	발간보고서 수			3	5	14	20	17	11	70
	신규발간 수			3	3	11	9	13	4	43

자료: 「최신 지속가능성보고서 발간 현황」(2010.3, 대한상공회의소 지속가능경영원)과 자체 조사를 취합하여 재구성

공공기관의 경우 2005년 이후 보고서를 1회 이상 발간한 기관은 2010년 현재 총 43개로 그 중 공기업은 17개, 준정부기관은 13개, 기타공공기관은 12개 기관이다¹¹⁾. 공기업의 발간 활동이 가장 활발하며 보고서 미발간 기관은 부산항만공사, 대한석탄공사, 대한주택보증으로 3개 기관에 그치고 있다.

2005년도에 한국전력공사, 수자원공사, 한국토지공사가 최초로 보고서를 발간한 이후 2006년도에 3개의 발전 자회사(한국중부발전, 한국남동발전, 한전 KPS)가 보고서 발간에 합류하였으며 2007년도에는 11개, 2008년도 9개, 2009년 13개로 그 수가 점차 증가하고 있다. 2007년도에 신규 발간이 대폭 증가한 것은 당시 정부의 지속가능경영에 대한 높은 관심에 기인하였다고 볼 수 있고¹²⁾, 이후 다른 기관들도 이에 영향을 받아 보고서 발간에 합류하는 기관이 증가하고 있다.

11) 공공기관 유형별 합계(42개)와 발간기관 총합계(43개)가 차이나는 것은 '05년, '06년도의 한국토지공사와 대한주택공사가 별개의 기관으로 분류된 데 따른 결과이다.

12) 2007년 당시 보고서 발간을 장려한 산자부(현 지식경제부)도 정부부처로는 최초로 지속가능보고서를 발간하였다.

〈표 Ⅲ-2〉 지속가능보고서 발간 공공기관 리스트

기관명	유형	
인천국제공항공사	시장형 (7)	공기업 (17)
인천항만공사		
한국가스공사		
한국공항공사		
한국석유공사		
한국전력공사		
한국지역난방공사		
제주국제자유도시개발센터	준시장형 (10)	
한국감정원		
한국관광공사		
한국광물자원공사		
한국도로공사		
한국마사회		
한국수자원공사		
한국조폐공사		
한국철도공사		
한국토지주택공사		
대한체육진흥공단	기금관리 (2)	
한국자산관리공사		
건강보험심사평가원	위탁집행 (11)	준정부기관 (13)
농수산물유통공사		
대한지적공사		

Ⅲ. 공공기관의 지속가능경영 현황 분석 97

〈표 Ⅲ-2〉의 계속

기관명	유형	
정보화진흥원	위탁집행 (11)	준정부기관 (13)
한국가스안전공사		
한국보훈복지의료공단		
한국예탁결제원		
한국철도시설관리공단		
한국농어촌공사		
교통안전공단		
한국전력거래소		
기업은행	기타공공기관 (12)	
국방기술품질원		
한국남동발전		
한국남부발전		
한국동서발전		
한국서부발전		
한국수력원자력		
한국전력기술		
한국중부발전		
한국표준협회		
한전KDN		
한전KPS		
총계		42

자료: 지속가능경영원 발표 자료 및 현황 조사를 바탕으로 재구성

한국수자원공사와 한국전력공사의 경우 최초 발간 이후 매년 발간하고 있으며, 보고서를 발간하는 대부분의 기관이 매년 또는 격년으로 발간하고 있다. 한편, 최초 발간 이후 지속적인 활동이 이루어지지 않아 보고서 발간이 1회에 그치거나 기관의 내부 조직 사정에 의해 비정기적으로 발간하는 기관이 일부 존재한다. 이는 조직 규모가 상대적으로 작은 기관의 경우 보고서 발간에 투입할 수 있는 인력 부족 문제, 기관 자체에서 보고서 발간으로 인한 긍정적 효과에 대한 체감도가 낮은 것에 기인한다고 볼 수 있다. 이는 공공기관 종사자를 대상으로 한 지속가능경영 설문조사에서 관찰할 수 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 연도별 지속가능보고서 발간 공공기관

2005 (3개)	2006 (5개)	2007 (14개)	2008 (20개)	2009 (17개)	2010년10월 (11개)
한국수자원 공사	한국남동 발전	대한주택 공사	국방기술 품질원	국민체육 진흥공단	인천항만 공사
한국전력 공사	한국중부 발전	인천국제 공항공사	한국남부 발전	대한지적 공사	교통안전 공단
한국토지 공사	한전KPS	제주국제자 유도시개발 센터	한국수력 원자력	한국가스 안전공사	한국예탁 결제원
	한국수자원 공사	한국가스 공사	한전KDN	한국관광 공사	한국보훈 복지 의료공단
	한국전력 공사	한국도로 공사	한국철도 공사	한국감정원	한국가스 공사
		한국동서 발전	한국마사회	한국광물 자원공사	한국공항 공사
		한국서부 발전	한국지역 난방공사	한국조폐 공사	한국남동 발전

Ⅲ. 공공기관의 지속가능경영 현황 분석 99

〈표 Ⅲ-3〉의 계속

2005 (3개)	2006 (5개)	2007 (14개)	2008 (20개)	2009 (17개)	2010년10월 (11개)
		한국석유 공사	한국철도 시설공단	한국표준 협회	한국동서 발전
		기업은행	농수산물 유통공사	한국전력 기술	한국수력 원자력
		한국정보화 진흥원	한국동서 발전	한국공항 공사	한국수자원 공사
		한국전력 거래소	한국서부 발전	한국농어촌 공사	국민체육 진흥공단
		한국수자원 공사	한국가스 공사	한국자산 관리공사	
		한국전력 공사	한국남동 발전	건강보험 심사평가원	
		한국토지 공사	한국수자원 공사	한국가스 공사	
			한국전력 공사	한국수자원 공사	
			한국중부 발전	한국전력 공사	
			한국토지 공사	한국정보화 진흥원	
			한국마사회		
			한국철도 공사		
			한국정보화 진흥원		

주: 신규 발간기업은 음영으로 표시하였음

굵은 글씨로 적혀 있는 기관은 2010년 한국토지주택공사로 통합된 기관
자료: 지속가능경영원 발표 자료 및 현황 조사를 바탕으로 재구성

다. UN Global Compact 가입 현황

2010년 9월 현재 UN Global Compact(UN GC)에 가입되어 있는 한국단체(민간기업, 공공기관, NGO, 지방자치단체 등)는 180개이고, 그 중 공공기관은 54개로 가입단체의 30%를 차지하고 있다. 공기업이 19개, 준정부기관 25개, 기타공공기관이 13개로 구성되어 있다. UNGC 가입과 보고서 발간 활동이 일치하는 것이 아니므로 발간기관과 가입기관의 수에서 약간의 차이가 존재한다. 따라서 UNGC 미가입 기관이 보고서를 발간하는 경우가 있으며(일례로 한국표준협회) UNGC에 가입한 기관이어도 보고서를 발간하지 않는 경우가 있다.

UN GC에 가입한 회원사는 가입일로부터 2년 안에 최초 COP(Communications in Progress; 이행성과보고서)¹³⁾를 제출해야 하고, 만일 제출하지 않았을 경우 Non-Communication으로 분류된다. 첫 COP 제출 이후 회원사는 이전 COP 제출 후 1년 이내에 제출해야 하고 첫 COP 마감일 이후 1년 후에도 COP를 제출하지 못할 경우 UN GC 회원사 데이터베이스에서 삭제되고 Inactive 회원사로 분류된다. 공공기관 중 Non-Communication으로 분류된 기관은 총 9개로 가입 공공기관 중 약 17%를 차지한다. 공기업은 3개, 준정부기관 1개, 기타공공기관 4개 기관이다. 그러나 Non-Communication으로 분류된 기관이 지속가능보고서를 매년 발간하는 기관임을 감안할 때 제출시기를 맞추지 못한 것으로 보인다.

13) 기관이 제출하는 COP는 별도로 작성할 수 있으나, 많은 기관은 지속가능보고서를 COP로 대체하여 제출하고 있다. COP는 별도의 작성 양식이 있는 것이 아니라 10대 원칙을 준수하는 것을 밝히는 수준에서 작성하도록 권고하고 있기 때문이다.

UN GC는 매년 보고된 보고서 중 우수보고서(Notable COP)를 선정한다. 2007년도와 2008년도에 우수보고서로 선정된 국내 기업은 7개이며 그 중 4개 기관이 공공기관이다. 2007년도에 한국가스공사와 한국토지주택공사(당시 한국주택공사), 2008년도에 한국조폐공사와 한국수자원공사가 우수보고서로 선정되었다. 현재 UN GC 한국협회가 운영중에 있는데, UN GC 본부와 한국협회의 회원사가 모두 일치하는 것은 아니다. 한국협회에 가입된 공공기관은 모두 55개이며 이 중 공기업 18개, 준정부기관 24개, 기타공공기관 14개이다. UN GC 회원사가 아니라고 하여 기관 또는 기업이 지속가능경영 활동을 하지 않는다고는 볼 수 없으나, 앞서 보았듯이 전세계적으로 UN GC 가입 회원 수와 지속가능경영보고서 발간 기관이 점차 증가하고 있는 것으로 미루어보면 UN GC 가입은 기관 또는 기업의 지속가능경영의 의지를 천명한 것이라 할 수 있다¹⁴⁾.

〈표 Ⅲ-4〉 공공기관의 지속가능경영 활동 현황

(단위: 개)

			가입기관		non-com	보고서 발간 기업
			UNGC	한국협회		
공기업	시장형	(8)	7	7	1	7
	준시장형	(13)	11	11	2	10
	계	(21)	18	18	3	17
준정부기관	기금관리형	(16)	7	6	0	2
	위탁집행형	(63)	18	18	1	11
	계	(79)	25	24	1	13
기타공공기관		(185)	11	13	5	12
전 체		(285)	54	55	9	42

14) 기관별 UNGC 가입현황과 Non-Communication, 우수 보고서 선정 여부, 보고서 발간 여부는 부록에서 정리하였다.

라. 공공기관의 지속가능보고서 현황 조사

공공기관의 지속가능보고서 현황 파악을 위해 보고서¹⁵⁾를 발간하고 있는 공공기관을 대상으로 조사를 하였다. 39개 대상 기관 중 조사에 응답한 21개 기관을 중심으로 관련 내용을 살펴보도록 한다.

우선, 보고서 개요 파악을 위해 ① 발간부수 ② 영문보고서 발간 여부 ③ 최초 발간연도 ④ 발간주기 ⑤ 적용지표 수(경제·사회·환경 성과지표, 그 외 지표) ⑥ 보고서 활용 사례 및 주요 배포처 ⑦ 보고서 제3자 검증, 검토 여부 ⑧ UN GC 가입 유무 및 가입 시점 ⑨ 이행성과보고서(COP)현황 및 활동상태 ⑩ 수상실적 ⑪ 유사보고서 발간 현황 등 11가지 항목에 대해 조사를 하였다. 그리고 기관의 지속가능경영 활동과 관련하여 ① 지속가능경영의 목표(비전, 전략) ② 지속가능경영을 위한 조직 구성 ③지속가능경영 관련 장기 계획 여부 및 현재 발전 단계 ④ 해외경쟁기업 또는 선진 대상 기관명 및 보고서 발간 등에 대해 설문조사를 하였다.

조사대상 기관 중 대부분은 한글판, 영문판 보고서를 각각 발간하고 있으며 한글보고서의 경우 적게는 200권, 많게는 5,000권으로 평균 발간권수는 1,200여권이다. 영문보고서의 경우 평균 600여권으로 한글보고서보다 발간권수가 적고, 발간하지 않는 기관도 일부 있는 것으로 나타났다. 보통 에너지 관련 기업의 경우 영문보고서를 활발하게 발행하는데, 이는 기관의 해외사업 진출이나 해외 입찰시 기관 설명의 첨부자료로 이용하기 위한 것으로 유추할 수 있다. 보통 기관이 보고서를 처음 발간하는 연도에는 영문보고서를 함께 작성하지 않은 경우가 있으며¹⁶⁾ 영문보고서 활용 정도

15) 지속가능보고서, 지속가능경영보고서로 쓰인 것을 의미하며 환경사회보고서, 사회책임보고서 등의 유사보고서는 조사대상이 아니다.

가 낮을 것으로 볼 수 있는 정보화진흥원은 영문보고서를 발간하지 않고 있다.

〈표 Ⅲ-5〉 조사대상 기관의 연도별 보고서 발간 부수

(단위: 권)

	한글판						영문판					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
농수산물유통공사				500	500					0	200	
한전KPS		1500		1000				500	1000			
한국관광공사					1000	5000					1000	500
한국수력원자력				3000	1000	1000				1500	300	100
한국가스공사			1000	1000	1000	1500			500	500	500	500
한국서부발전			1500	1000		1000			1000	1500		1000
한국자산관리공사					500						0	
철도시설관리공단				500		500				50		50
한국동서발전			2000	2000	500	500			1000	1000	PDF	PDF
한국전력공사	1000	1000	4000	2000	700		1000	1000	3000	1500	300	
한국조폐공사				400	10					100	10	
한국수자원공사		2000	2000	2000	2000	2000		500	500	500	500	500
인천국제공항공사			2000	2000	500				1000	1000	300	
한국정보화진흥원			200	200	PDF				0	0	0	
한국공항공사					1200	1200					800	800
한국광물자원공사					1000	400					500	200
국민체육진흥공단					1000	1000					500	300
JDC			500						0			
한국석유공사			2000			1000			2000			700
대한지적공사				500	650					0	100	
한국지역난방공사		1500	1500	1500				500	500	500		

자료: 기관대상 현황조사 결과

- 16) 한국자산관리공사와 제주국제자유도시개발센터는 보고서 발간을 시작한 2009년도와 2007년도에 영문보고서를 작성하지 않았다.

조사대상 기관 대부분은 1년을 주기로 보고서를 발간하며 격년 또는 부정기적으로 발간하는 기관도 일부 존재한다. 1년 주기로 발간하는 기관은 15개, 격년으로 발간하는 기관은 4개, 부정기로 발간하는 기관은 2개이다.

〈표 III-6〉 보고서 발간주기별 기관 수

(단위: 개)

발간주기	1년	2년	부정기	총계
기관수	15개	4개	2개	21

다음으로 보고서 발간시 적용하는 지표 수에 대해 살펴본다. Global Reporting Initiative(GRI)에서 제공하는 G3 가이드라에서 지속가능보고서에 포함해야 할 성과지표 항목을 제시하고 있다. 성과지표에는 크게 경제성과, 사회성과, 환경성과가 있으며 특히 사회성과는 노동, 인권, 사회, 제품책임 등 4가지 세부항목으로 구성되어 있다. 지속가능보고서를 발간하는 대부분의 공공기관은 이러한 G3 가이드라인을 따르고 있어 제시된 성과지표 중 기관이 적용할 수 있는 지표와 그 외 지표를 적용하여 보고하고 있다.

조사 대상 공공기관의 적용 지표 수는 2010년 현재 평균 약 74개이며, 그 외 지표를 포함할 경우 평균 107개이다. [그림 III-3]에서 보는 바와 같이 2006년 이후 기관 평균 적용 지표 수는 그 변화가 크지 않다¹⁷⁾. 기관별로 적용 지표 수는 보고서가 발간이 거듭될 때마다 큰 변화는 없으나 한국수력원자력, 한국전력공사, 인천국제공항공사와 같은 몇몇 기관의 경우 그 외 지표를 추가함으로 인해 성과지표 수가 크게 증가하는 것을 보인다.

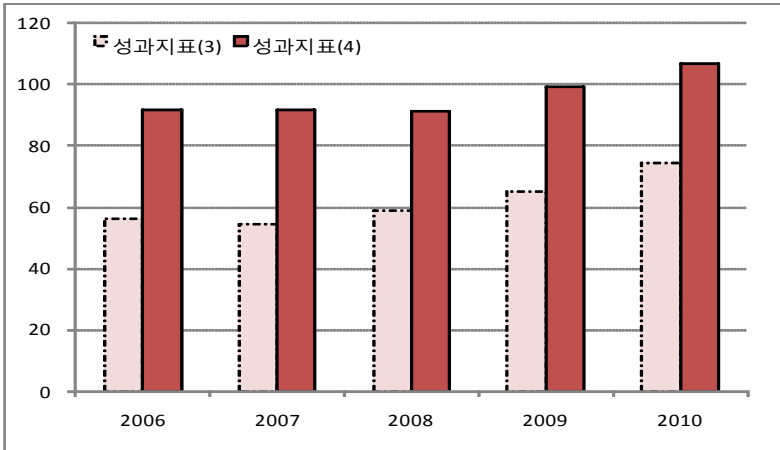
17) 각 기관의 항목별 지표 수는 부록에 정리하였다.

〈표 Ⅲ-7〉 기관별 적용 성과지표 수

(단위: 개)

	성과지표수(3)						평균 지표수	성과지표수(4)						평균 지표수
	2005	2006	2007	2008	2009	2010		2005	2006	2007	2008	2009	2010	
농수산물유통공사				57	63		60				57	63		60
한전PS		54		72			63	96		114				105
한국관광공사					102	104	103				102	104		103
한국수력원자력				121	121	121	121			147	151	151		149.7
한국가스공사			49	49	57	55	52.5		58	59	67	65		62.25
한국서부발전			78	79	80		79		136	138	140			138
한국자산관리공사							-							-
철도시설관리공단				67	79		73			67	79			73
한국동서발전							-							-
한국전력공사		69	79	79	79		76.5	80	121	121	121			110.8
한국조폐공사				45	45		45			74	74			74
한국수자원공사		55	47	47	47	47	48.6	141	121	121	121	121		125
인천국제공항공사			43	43	43		43		117	117	125			119.7
한국정보화진흥원			38	38	38		38		38	38	38			38
한국공항공사					79	94	86.5				121	136		128.5
한국광물자원공사					72	36	54				111	66		88.5
국민체육진흥공단					50	64	57				92	106		99
JDC							-							-
한국석유공사							-							-
대한지적공사					21		21			85	84			84.5
한국지역난방공사		47	47	47			47	50	50	50				50
평균		56.2	54.4	58.8	65.0	74.4	62.8	91.7	91.5	91.3	99.2	107		94.6

[그림 Ⅲ-3] 연도별 평균적용 지표 수



보고서의 활용사례를 살펴보면, 이해관계자가 다양한 공공기관의 특성상 일반국민·정부·국회·유관기관 등에 배포하여 기관의 이해도를 높이는 용도로 사용하며 동시에 홈페이지에 게시함으로써 공공기관의 안내와 홍보 수단으로 사용하여 인지도를 높이고자 한다. 몇몇 기관의 경우, 해외 사업 진출 시 기관 설명자료로도 이용한다. 한국전력공사의 경우에 IR(기업설명회) 활동 및 해외사업 추진 시 기관의 홍보자료로 사용하며, 그 외 한국광물자원공사, 한국공항공사, 한전 KPS, 한국수력원자력, 한국조폐공사 등의 기관들도 기관의 해외 영업과 홍보 마케팅에 첨부자료로 활용하고 있다. 대부분 공공기관의 보고서가 GRI 가이드라인(G3)에 따라 작성하고 있는데, 이는 곧 보고서가 표준화된 구성으로 작성함을 의미하고 다양한 이해관계자들이 자신의 입장에서 이해할 수 있게 함으로써 책임 경영을 구현하는 하나의 방식으로 볼 수 있다. 조직의 활동 및 보고서에 포함된 정보의 진실성을 고객 및 이해관계자에게 증명하고 보고서의 신뢰성을 제고하기 위하여 지속가능보고

서에 수록된 조직의 성과 및 그 성과를 결정짓는 내부시스템을 제3자가 검증 또는 검토한다. 여기서 제3자 검증은 공인된 제3기관이 조직을 방문하여 경영시스템을 심사하고 해당 조직이 표준에 제시된 원칙을 준수하는지 입증하여 인증서를 발행하는 것이고 검토는 관련 분야 개별 전문가나 외부기관이 보고서에 대한 의견을 제시하는 것이다. 조사대상 공공기관 중 2010년 현재 보고서를 발행한 기관은 8개 기관이며 이 중 제3자 검증을 받은 기관은 5개, 검증과 검토를 모두 받은 기관 1개, 검증·검토가 없는 기관은 2개이다. 2009년도에 발행한 기관 17개 중 제3자 검증을 받은 기관은 7개, 검토받은 기관은 4개, 검증·검토를 동시에 받은 기관은 2개로 검증 또는 검토를 받은 기관이 모두 13개로 전체의 76.5%를 차지하였다. 공공기관의 보고서 검증기관은 주로 산업정책연구원, 생산성본부, 한국표준협회 등이 있다. 이로써 많은 공공기관이 보다 객관적인 제3자 검증을 통해 보고서의 객관성을 확보하고자 노력하고 있음을 알 수 있다.

〈표 Ⅲ-8〉 연도별 공공기관의 제3자 검증 및 검토 현황

(단위: 개)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
제3자 검증	1	3	6	9	7	5
제3자 검토	1	1	1	3	4	-
동시	-	-	1	1	2	1
미확인	-	-	1	1	4	2
총합계	2	3	9	14	17	8

마. 공공기관의 지속가능경영 현황 조사

많은 공공기관은 열린경영, 창의경영 등의 경영목표를 표방하며 이와 관련된 위원회를 별도로 운영하거나 기존의 위원회에 포함시켜 운영한다. 위원회 운영을 통해 기관의 경영목표 달성을 위해 보다 적극적이고 체계적인 접근이 가능하다고 할 수 있다. 아래에서는 공공기관이 지속가능경영을 위해 어떠한 목표를 설정하고 장기계획을 세우는지, 기관 내 조직 구성과 운영을 어떻게 하는지 살펴보고자 한다.

조사 대상기관 중 대부분의 기관은 지속가능경영 목표를 설정하고 있는 것으로 나타났다. 특히 몇몇 기관의 경우 계량목표 혹은 구체적인 수준의 목표를 설정하고 있다. 예를 들어 농수산물유통공사의 경우 ‘수출과 유통을 통해 미래 농식품 산업을 주도하는 일류 공기업’이라는 비전을 갖고 이를 위한 계량 목표로 ‘청렴도 9.6점, KoBex 87점, 윤리지수 92점’을 설정하였다. 이를 위한 추진 전략으로 지속가능경영 추진체계를 정립, 지속가능경영 실천시스템 선진화, 윤리마인드 확산 및 참여유도, 성과평가 및 관리제도 구축을 수립하고 있다. 또 다른 예로 한국가스공사는 ‘Global KOGAS’라는 비전을 갖고, 구체적인 목표로 ‘Sustainability Excellence : DJSI Level’¹⁸⁾을 내세우고 있다. 그 외에도 한국수자원공사는 기관 비전이 ‘세계최상의 물 종합 서비스 기업’ 이를 위한 3대 전략으로 ‘공공 서비스 확대, 지속성장 실현, Global 경쟁력 확보’를 제시하고 있다.

기관내 조직구성과 운영 체계를 보면, 21개 조사기관 중 12개 기관이 지속가능경영을 위한 위원회를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 보통 ‘윤리경영위원회’, ‘지속가능경영위원회’, ‘녹색경영위원회’ 등의 이름으로 기관 내부에서 운영하고 있으며 일부 기관은

18) 세부내용은 2009년 지속가능경영보고서를 참고하라.

외부에 자문위원회를 별도로 운영하기도 하였다. 위원회 활동의 경우 일반적으로 대다수의 기관은 위원회 개최 횟수가 1년 동안 1~4회 정도이며, 개최 횟수가 11회로 활발한 활동을 하는 기관도 존재한다. 이는 지속가능경영을 위한 위원회 활동이 기관의 경영에서 보다 중요하게 고려되는 사항이 아니라 다른 경영목표와 비슷하게 고려된다고 생각할 수 있을 것이다. 위원회 활동과 더불어 기관 내부에서 지속가능경영을 위해 별도의 전담조직 운영 실태를 살펴보고자 한다. 21개 대상기관 중 지속가능경영을 위한 전담조직을 갖추고 있는 기관은 28개로 대부분이 경영목표를 위한 별도의 조직을 상시적으로 운영하고 있다. 그러나 전담조직이 없다고 밝힌 기관의 경우 보고서를 최근에 발간하기 시작하여 매우 포괄적인 지속가능경영 목표만 설정하고 있다. 그리고 몇몇 기관의 경우 상시조직이 아닌 필요에 의해 임시로 조직하는 T/F형태로 운영되고 있었다. 이는 지속가능보고서에 담는 내용이 매우 방대하고 그 기관의 내부사정(예, 조직규모가 크지 않아 해당업무를 수행할 인력을 상시로 배치하지 못하는 경우)을 고려할 때 별도의 전담조직보다 보고서 발간 준비를 위해 임시로 조직하여 운영하는 것이라고 유추할 수 있다.

대부분의 기관(21개 중 18개 기관)은 지속가능경영 관련 장기(3년 이상)계획을 수립하고 있고, 그러한 계획 중 현재 발전단계에 대한 답변으로 보고서 발간 활동을 최근에 시작한 기관의 경우 '도입 초기 또는 기반 구축' 단계라고 밝혔으며 보고서 발간 활동을 비교적 오랫동안 한 기관은 '성장·발전' 단계라고 대답하였다¹⁹⁾. 이를 통해 우리나라 공공기관의 지속가능경영 활동은 초기 단계에 머무르고 있을 것으로 예상할 수 있다. 지속가능보고서를

19) 기관의 답변을 유추하여 발전단계를 일반화 시켜보면 '기반 구축, 도입 초기 - 성장, 발전, 확산 - 정착' 과정으로 정리할 수 있다.

발간한 기관 중 조사에 응답한 기관은 공공기관 중 지속가능경영에 대한 관심이 어느 정도 높을 것으로 유추할 수 있다. 즉, 조사 표본의 편의성(biased)을 고려했을 때 현재 우리나라 공공기관의 지속가능경영 활동은 초기단계라고 볼 수 있다.

그 외 기관의 해외경쟁기업 또는 선진 대상기관의 보고서 발간 조사 활동을 살펴보면, 에너지 관련 기관이 다른 기관에 비해 이러한 활동이 비교적 활발하다. 예를 들어, 한국가스공사는 BP(영국의 석유회사)와 Eni(이탈리아 석유에너지기업)와 같은 외국의 에너지 기업의 보고서를 조사하고 있다. 그리고 한국전력공사는 EDP(프랑스의 에너지회사), ENEL(이탈리아 에너지공급사), E.ON(독일의 전기·가스기업)등의 기관의 지속가능보고서나 기업보고서를 조사하는 것으로 나타났다. 최근 공공기관 중 해외사업진출 등 활동이 비교적 활발한 이들 기관이 외국의 유사업종 기업에 대한 관심도 높은 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 유사보고서 발간 현황을 보면, 많은 기관이 지속가능보고서 외에 사업보고서, 사회공헌활동보고서, 윤리경영백서, 사회공헌백서, 연차보고서(Annual Report), 영업보고서 등 많은 보고서를 발간하고 있다. 이들 보고서가 지속가능보고서의 내용 중 일부 특정 내용은 다른 목적²⁰⁾으로 별개의 보고서로 발간한 것으로 볼 수 있으며, 따라서 많은 내용이 중복되어 있을 것으로 예상할 수 있다.

20) 지속가능보고서의 경우 CSR 측면의 정보를 제공하기 위함이며 연차보고서는 기업의 홍보·투자정보 제공이 주된 목적이고 영업보고서는 법령에 따른 정보공개를 위해 발간하는 것이다.

2. 공공기관 지속가능경영 사례

가. 공기업

공기업 중에서는 공공기관 중 최초로 보고서를 발간한 한국전력공사와 한국수자원공사의 사례로 지속가능경영 현황을 살펴보도록 한다.

한국전력공사는 ① 투명경영과 사회적 책임을 다하는 기업 이미지의 국제적 홍보, ② 지속가능경영 UN기준 준수로 국제 신인도 및 기업가치 제고를 위해 지속가능경영을 추진하였다. 이를 위해 2005년 8월 공기업 최초로 글로벌 수준의 지속가능경영시스템을 구축하였다. 그 내용으로 에너지산업 분야 Global Top 5 달성을 위한 중장기 목표 설정, 경제·환경·사회·인간 등 4대 부문 추진 전략과 Action Plan 수립, 4대 부문 45개(경제 15개, 환경 12개, 사회 11개, 인간 7개)의 KPI를 운영하기 시작하였다²¹⁾. [그림 Ⅲ-4]는 한국전력공사의 지속가능경영 추진 체계도이다.

2005년 8월, UN GC에 가입하고 10대 원칙 준수 협약을 체결하였다. 그 후 전력그룹사(발전자회사)에 지속가능경영을 확산하여 10개 그룹사 중 7개사가 매년 보고서를 발간하고 있으며 2005년과 2007년도 사이에 모든 그룹사가 UN GC에 가입하였다. 또한 GRI 가이드라인에 따라 2005년 이후 매년 보고서를 발간중이다. 그리고 2008년, 2009년 2년 연속 UN GC의 우수보고서(Notable COP)로 선정되어 지속가능경영 보고서의 질을 인정받았다. 그 외 국내에서의 수상실적을 보면, 2006년 6월 제 1회 지속가능경영 종합대상 수상(서울종합과학대학), 2007년 12월 대한민국 지속가능경영 종합

21) 이와 같은 핵심성과지표(KPI; Key Performance Indicator)를 설정하여 BSC (Balanced Score Card)와의 연계를 통해 지속가능경영 활동을 강화하고 있다.

대상 수상(한국경제신문), 2008년 11월 2008 대한민국 지속가능성 보고서 대상 수상(한국표준협회), 2009년 12월 2009 CSR대상(지배구조부문) 수상(한겨레경제연구소) 등이 있다.

[그림 III-4] 한국전력공사의 지속가능경영 추진체계도



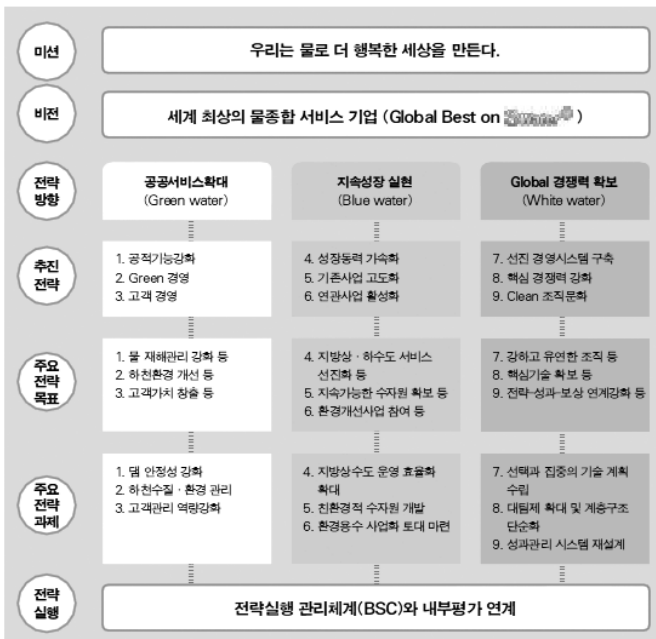
자료: 한국전력공사, 『2009년 지속가능경영보고서』 p.14

한국전력공사의 지속가능보고서 개요를 살펴보면, 보고서 발간 목적은 지속가능경영 성과에 대한 국내외 이해관계자 홍보와 글로벌 기업으로서 회사 브랜드 가치 및 신인도 제고를 위함이다. 보고서 작성 원칙은 GRI 가이드라인(G3)을 준수하며 121개 지표를 작성, 주요 내용으로 경제·사회·환경·인간(4대 부문)의 추진 노력과 성과를 담고 있다. 한국전력공사는 UN GC 회원자격 유지와 주요 성과 홍보의 필요에 의해 발간하고 있다. 즉, 이해관계자와의 의사소통을 통한 회사의 유·무형 가치를 전달하고자 함인데 이는 사회적 책임을 다하는 공기업 이미지를 부각하고 중장기적 리스크를 관리, 그리고 다른 보고서(영업보고서, 연차보고서, 재무제표)의 연계성을 극복할 수 있다고 보고 있다. 또한 글로벌 기업으로서 경

제, 환경, 사회 측면의 균형 있는 성장을 추구하고 지속가능경영 UN 기준 준수로 국제 신인도 및 기업 가치를 제고하고자 한다.

두 번째로, 한국수자원공사²²⁾를 살펴본다. 수자원공사 또한 한국전력공사와 함께 우리나라 공공기관 중 보고서를 가장 먼저 발간하기 시작한 기관으로 그 활동 역사가 상대적으로 오래 되었다고 볼 수 있다. 한국수자원공사가 추진하는 지속가능경영은 경제적 수익성과 환경적 건전성을 높이고, 기업의 사회적 책임을 성실히 이행하여 국민의 공기업으로서 깨끗한 물을 공급하고 물해택으로부터 소외받는 지역이 없도록 하는 것이다.

[그림 Ⅲ-5] 한국수자원공사의 지속가능경영 추진 체계



자료: 한국수자원공사, 『2009년 지속가능경영보고서』 p.10

22) 2009년 지속가능경영보고서를 참고하였다.

수자원공사는 수자원을 종합적으로 개발하고 관리하여 국민생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지함을 목적으로 하며, 모든 사업을 추진함에 있어 환경친화적이고 공정하며 사회적 책임 이행을 고려하고 있음을 보고서 발간 목적으로 밝히고 있다. 이와 더불어 지속가능경영 비전은 '세계최상의 물종합 서비스 기업(Global Best on 3 Water)'으로 내세우고 이를 위해 공공서비스 확대, 지속성장 실현, 글로벌 경쟁력 확보의 전략 방향을 설정하였다.

보고서는 경제적 성과, 환경적 건전성, 사회적 책임을 총괄하는 수자원공사의 지속가능경영 전략(Strategy), 접근(Approach), 도전(Challenges), 성과(Performances) 그리고 향후 계획을 담고 있다. 작성원칙은 GRI 가이드라인(G3)을 기준으로 작성하고 다양한 이해관계자(고객, 정부, 지역사회, 협력회사, 임직원)의 기관에 대한 이해를 돕기 위해 2006년 이후 매년 작성하고 있다. 수자원공사는 2007년도 UN GC에 가입하여 그 회원자격 유지를 위해 제출하는 이행성과보고서(COP)로 지속가능경영보고서를 제출하고 있다. 보고서 내용 구성을 간략하게 보면, 전략 부분에서 지속가능경영 비전 및 전략, 사업추진 전략과 구조, 지속적인 창의 혁신을 다루고 있다. 그리고 접근 부분에서 기업 지배구조, 윤리경영, 고객경영, 이해관계자 참여, 이해관계자와 동반 성장, 위기관리와 지속가능성 등을 담고 있으며 도전 부분에서 경제, 환경, 사회 부분에서의 활동을 자세하게 안내하고 있다. 마지막으로 성과 부분에서는 재무 성과를 비롯하여 GRI 보고 인덱스, 핵심성과지표, 제3자 검증의견서를 게재하여 성과와 관련된 계량 수치를 한눈에 알아볼 수 있도록 하고 있다. 이와 같이 지속가능보고서에 수록된 내용은 그 범위와 양이 굉장히 방대하여 다양한 이해관계자의 요구를 만족시키고 있다고 볼 수 있다.

나. 준정부기관 및 기타공공기관

준정부기관과 기타공공기관 중에서는 각각 농수산물유통공사(aT)와 한국수력원자력(주)를 살펴보고자 한다. 이는 준정부기관 중에서 보고서를 발간하는 기관이 많지 않고, 기타공공기관 중 보고서를 발간하고 있는 대부분의 기관이 발전 자회사라는 점을 고려한 것이다.

농수산물유통공사²³⁾는 2008년 처음 보고서를 발간하기 시작하여 이후 매년 보고서를 발간하고 있다. 농수산물유통공사의 보고서 발간 배경은 공사의 농식품산업 발전을 위해 추진중인 다양한 사업 활동 및 성과를 이해관계자와 공유하기 위함이라고 밝히고 있다. 특히 농수산물이 생산, 유통, 소비되기까지 과정에서 이해관계자의 가치를 향상시키기 위한 활동 및 성과를 보고하고 환경 및 사회 부문에서 기업의 책임을 다하기 위한 노력을 담고 있다. 농수산물유통공사 또한 다른 기관과 같이 GRI 가이드라인을 바탕으로 작성하고 신뢰도 제고를 위해 제3자 검증을 받았다. 농수산물유통공사의 지속가능경영 비전은 수출과 유통을 통해 미래의 농식품산업을 주도하는 일류 공기업을 목표로 특화된 지원 사업을 전개하여 농식품의 국내외 경쟁력을 확보하고 농어민 소득 증대에 기여하는 것이다. 구체적 목표로 ‘농식품 수출 100억달러 달성, 유통비용 10% 절감, 자체사업 비중 30%’를 내세우고 이를 위한 사업전략 과제와 경영관리 혁신 방안을 제시하였다. 보고서 구성을 보면, 앞부분에서 기관에 대한 간략한 안내와 지속가능경영 방안에 대한 전반적인 소개, 해당연도 주요 활동과 이해관계자 참여 등의 사항을 기술하고 있다. 이어 사업전략 과제별로 기관의 활동

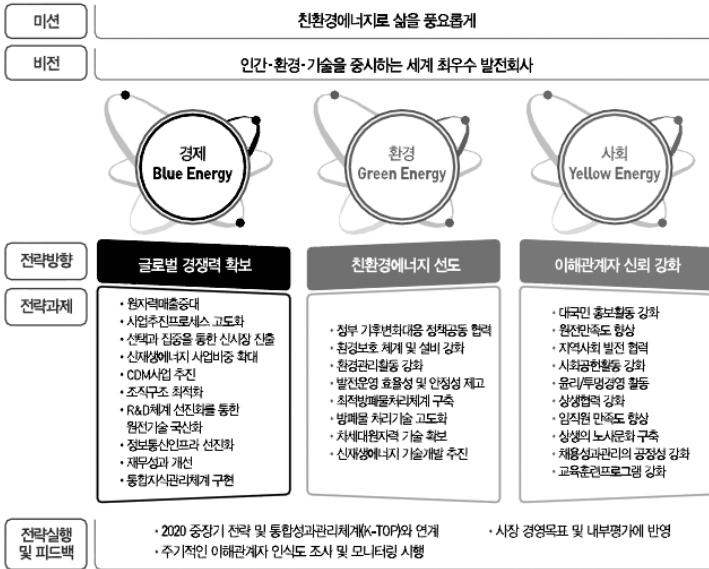
23) 농수산물유통공사, 『2009 지속가능경영 보고서』 참고

사항을 서술하고 사회적 책임 이행 부분에서 기업의 지배구조, 윤리경영, 리스크관리, 고객 만족, 임직원 복지 사항 등을 보고하고 있다. 그리고 부록편에서 요약 재무제표, 수상실적, 제3자 검증 의견서, GRI 가이드라인 Index 등을 추가하였다. 이와 같이 농수산물 유통공사는 한국전력공사, 수자원공사와 그 보고서 형식과 구성 방식에서 차이가 있음을 알 수 있다. 보통 다른 기관처럼 경제, 환경, 사회 등의 카테고리별로 활동사항을 정리하기보다 기관의 주요 활동 사항별로 보고를 하고 있다. 이는 GRI 가이드라인에서 보고서의 형식이나 양식을 강제하지 않음에 기인한다고 볼 수 있다.

한국수력원자력 또한 농수산물유통공사와 같이 2008년부터 보고서를 발간하기 시작하여 매년 발행중이다. 발전 자회사 중 남동발전과 중부발전 그리고 한전 KPS가 2006년도부터 발행하여 그 활동 시기가 가장 긴 것에 비해 한국수력원자력은 그 발행 기간이 짧다고 할 수 있다. 그러나 다른 발전자회사들에 비해 보고서의 내용과 지속가능경영 현황 내용이 풍부하다. 한국수력원자력은 발간 첫해는 2008년 한글보고서를 3,000부, 영문보고서 1,500부를 발행하였다가 다음해부터 권수를 줄여 매해 한글판 1,000권, 영문판 300부씩 발행중에 있다. 보고서 앞부분에서 기업정보, 지배구조, 전사적 리스크관리체계, 지속가능체계전략 등을 소개하여 이해관계자들이 기관에 대한 전반적인 내용을 대략적으로 파악하기 쉽도록 하고 있다. 그리고 기관의 전략과제와 보고서 목차를 연계하여 기관이 중점 추진하고자 하는 이슈 중심으로 보고서를 구성하고 있다²⁴⁾. 한국수력원자력의 비전은 '인간·환경·기술을 중시하는 세계 최우수 발전회사'로 이와 연계하여 지속가능경영체계를 수립하여 진행중에 있다.

24) 한국수력원자력, 『지속가능경영보고서 2009』 p. 20 참고

[그림 III-6] 한국수력원자력의 지속가능경영전략 체계



자료: 한국수력원자력, 『2009년 지속가능경영보고서』 p.17 인용.

한국수력원자력은 지속가능경영의 체계적 추진을 위해 CEO 직속의 지속가능경영위원회 및 총괄반을 구성하였다. 위원회는 1년에 2회 개최하고 있으며 전사 지속가능경영정책 방향 및 추진 과제를 선정하며 분기별 피드백을 통한 개선방안을 도출하고 있다. 그리고 이해관계자들의 다양한 의견을 반영하기 위해 경제, 환경, 사회 분야를 포괄하는 자문위원회 등을 운영하여 외부의 객관적인 시각을 반영하고 있다. 이와 같이 한국수력원자력은 한국전력공사와 비슷하게 지속가능경영을 위한 조직 구성과 운영 측면에서 다른 기관과 달리 적극적이고 체계적으로 접근하고 있다. 한국수력원자력은 2007년도 UN GC에 가입하였으며, 이행보고서로 지속가능보고서를 제출하고 있으며 특히 보고서에서 UN GC의 10대 원

칙에 해당하는 내용을 비교 기술함으로써 읽는 사람으로 하여금 쉽게 파악할 수 있도록 하였다. 마지막으로 보고서에 이해관계자의 인터뷰 결과를 추가하였는데, 이는 다른 기관의 보고서와는 달리 다양한 이해관계자²⁵⁾의 의견을 게재함으로써 지속가능경영을 위해 쌍방향으로 노력한다고 생각할 수 있다. 그리고 경제, 환경, 사회 부문별로 기관의 활동 정보를 게재하는 점에서는 다른 기관과 유사하다 할 수 있다. 그리고 한국수력원자력은 제3자 검증과 검토를 동시에 진행함으로써 객관성을 확보하고자 하였다. 이와 같은 노력으로 2008~2010년 동안 3년 연속 지속가능경영대상을 수상하였고, 2010년 글로벌녹색경영대상을 수상하였다. 그리고 유사 보고서로 연차보고서, 환경경영보고서, 사회책임보고서를 발간하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 해외 경쟁 기업이나 선진대상 기업의 현황 조사와 해외진출 부분에서는 그 내용이 미진한 것으로 나타나 한국전력공사와는 차이가 있는 것으로 볼 수 있다.

공공기관의 지속가능경영 활동현황을 지속가능경영보고서 발간, UN Global Compact 가입 수 및 사례 분석을 통해서 몇 년간 한전, 수자원공사, 가스공사 등 지속적으로 지속가능경영보고서를 발간하는 공공기관은 전략, 비전, 지속가능경영 체계 등이 정비되어 있으며 경영평가와도 연계시키고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지속가능경영보고서 발간을 중단한 공공기관의 경우 2008년 시점으로 정부의 구조조정 등 하드웨어 중심의 선진화정책 영향으로 인하여 공공기관의 경영선진화 방향의 변화와 공공기관 자체적으로 활용 가능성을 찾지 못하고 있는 것으로 보인다. 또한 지속가능경영 지표 중 국제적 표준처럼 인식되어온 GRI 가이드라인을 직접적으로 적용하는 데 부담이 있는 공공기관이 국제적 사회적

25) 한국수력원자력, 『지속가능경영보고서 2009』 pp. 28~29 참고

책임 활동에 참여하기 쉬운 Global Compact 가입 및 이행보고서 (COP) 제출 현황을 보면 가입한 공공기관 수는 확대하였으나 이행보고서를 제출하지 않는 경우가 많은 것으로 보아서 아직도 우리나라 공공기관은 사회적 책임 활동이나 지속가능경영을 경영혁신의 수사 정도로 이해하거나 기관장의 대외 홍보용으로 활용하는 경향을 보이고 있다고 볼 수 있다.

IV. 지속가능경영 보고서의 공공기관 경영평가 활용방안

1. 공공기관 경영성과에 대한 다양한 평가방식

공공기관의 운영에 관한 법률 제1조는 법 제정의 목적을 공공기관의 경영을 합리화하고 운영의 투명성을 제고함으로써 공공기관의 대국민 서비스 증진에 기여함이라 명시하고 있으며, 공공기관의 운영에 관한 법률 제48조에 의거하여 공기업과 준정부기관은 경영실적평가를 받고 있다.

공운법에 근거한 경영평가를 통하여 공공기관의 경영성과의 정도를 확인할 수 있으며, 평가결과는 공공기관의 성과급 지급 기준으로 활용되고 있기 때문에, 소유권자로서의 정부는 물론 공공기관 입장에서도 객관적이고 공정한 평가가 매우 중요하다. 공정하고 객관적인 평가 및 그 결과의 활용은 주인-대리인 관계로 묘사되는 정부(국민)와 공공기관 간의 바람직한 관계를 정립하는 데 매우 중요한 역할을 담당한다. 따라서 공공기관 경영평가에서 어떠한 지표들이 활용되어야 하는가가 매우 중요하다.

공공기관에 대한 경영평가와 관련하여 우리와 유사한 평가체계를 갖추고 있는 사례를 찾기는 쉽지 않지만, 유사한 취지를 갖고 있는 사례는 각종 국제기구나 단체들에서 활용하고 있는 보고사례를 통하여 일부 확인할 수 있다. 이 중 대표적인 예가 지속가능보고서의 발간이다. 지속가능보고서의 발간은 여러 가지 기준에 의

하여 이루어지고 있는데, 우리나라 공공기관의 일부는 현재 G3 기준에 기초한 지속가능경영보고서를 발간하고 있다.

지속가능경영은 이미 민간기업은 물론이고 공공기관에서도 핵심적인 경영전략으로 활용하고 있는바, 최근에는 ISO 26000의 제정을 계기로 ‘사회적 책임(SR)’으로서 더욱 강조되고 있다. 그리고 ISO 26000은 기존의 G3와 마찬가지로 공공기관의 경영활동과 관련한 다양한 지표들을 구체적으로 제시하고 있다는 점에서, 우리가 현재 활용하고 있는 공공기관 경영평가에 많은 시사점을 줄 수 있다. 특히 최근 우리나라의 경우에도 사회적 책임성, 공정사회 등 비경제적 가치 부문이 강조되고 있다는 점에서, 이와 같은 국제적 흐름에 대한 논의가 매우 중요하다.

이에 따라서 여기에서는 다수의 공공기관들이 이미 발간하고 있는 지속가능보고서와 공운법상에 기초한 경영평가 간의 연계 가능성을 분석하였다.

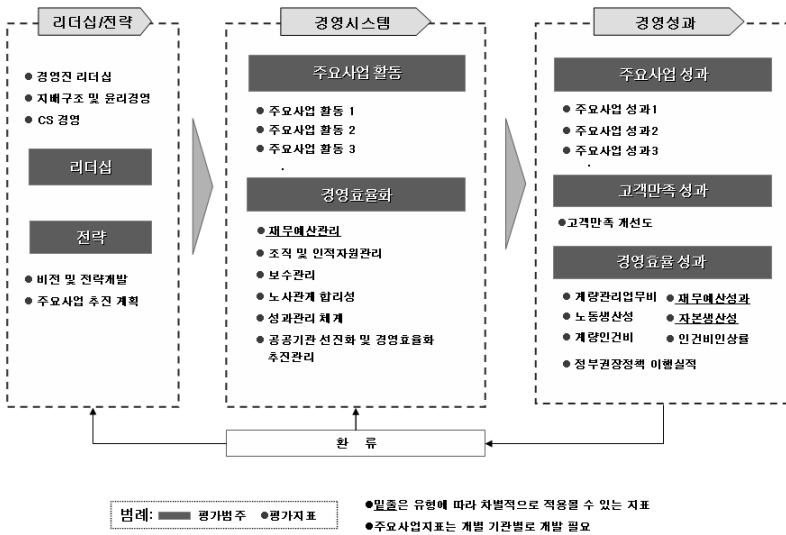
〈표 IV-1〉 지속가능경영과 공공기관 경영평가 비교

	지속가능경영	공공기관 경영평가
목적	조직의 지속가능한 경영	공공기관의 경영합리화와 운영투명성, 대국민 서비스 증진
평가자	자체 평가와 외부 검증	기획재정부 경영평가단
평가 방법	자율평가	타율평가
선택 여부	선택 가능	의무
평가 대상	기업 또는 조직으로 제한이 없다.	공기업과 준정부기관
평가 주기	매년 자율적 평가	일정하게 정해진 시기에 평가
평가 영역	경제, 환경, 사회 등 다양한 분야	주로 사업과 재무적 성과에 한정

2. 현행 공공기관 경영평가 체계(2009년 기준)

2009년 기준의 공운법상 공공기관 경영평가지표는 평가대상 공공기관의 성과를 쉽게 파악할 수 있도록 「계획－집행－성과도출」이라는 업무과정에 따라 「리더십·전략－경영시스템－경영성과」 3개 부문으로 지표를 구성하고 있다.

[그림 IV-1] 2009년 경영평가 평가부문별 평가범주와 평가지표



자료: 기획재정부, 『2009년 경영실적 평가편람』, 2009

리더십·전략 지표는 경영진에 대한 평가지표로 비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부를 비계량 방법으로 평가한다. 경영시스템 지표는 공공기관의 노력에 대한 평가지표로 사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부를 비계량적인 방법으로 평가한다. 경영성과 지표는 공공기관의 성과에 대한 평가지표

로 주요 사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부를 계량적인 방법으로 평가한다.

〈표 IV-2〉 2009년 경영평가부문과 주요 평가내용

평가부문	주요 평가내용
리더십·전략	비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)이 적절하게 설정되고 실행되는지 여부
경영시스템	사업 추진활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추고 있는지 여부
경영성과	주요 사업성과, 생산성, 고객만족도 등 경영활동 성과를 제대로 창출하고 있는지 여부

자료: 기획재정부, 『2009년 경영실적 평가편람』, 2009

각 평가부문과 평가지표는 유형 내 모든 기관에 공통으로 적용 하되, 주요 사업 관련지표는 기관별로 평가지표를 별도 구성한다. 다만, ‘재무예산성과’ 지표는 유형별·기관별 특성에 따라 재무성과 또는 예산성과 지표로 설정할 수 있으며, 연기금운용 유형에서는 ‘재무예산성과’ 지표 대신 ‘자산운용성과’ 지표로 한다. 정원이 100인 미만인 중소형기관 유형은 기획재정부가 경영성과 부문의 계량 지표에 대한 평가만 실시한다.

경영성과 부문은 주요 사업성과 범주(주요 사업 성과지표), 고객 만족성과 범주(고객만족 개선도 지표) 및 경영효율성과 범주(노동 생산성, 자본생산성, 계량관리업무비, 계량인건비, 총인건비 인상을, 재무예산성과(자산운용성과), 정부권장정책 이행실적 지표)로 구성된다.

시장성이 강조되는 공기업은 성과를 중시하여 경영효율성과에 자본생산성을 지표로 사용하고 있으며 정부예산을 집행하는 준정

부기관은 자본생산성을 측정하지 않는 대신 주요 사업활동의 가중치가 공기업에 비해 5점이 더 높다. 반면에 주요 사업성과는 2점 낮고 고객만족 개선도는 2점이 더 높다.

〈표 IV-3〉 2009년 경영평가 유형별 지표 및 가중치

평가범주		평가지표	공기업	준정부기관
리더십/전략	리더십	경영진 리더십	3	3
		지배구조 및 윤리경영	4	4
		CS 경영	3	3
	전략	비전 및 전략개발	3	3
		주요 사업 추진계획	5	5
		소계	18	18
경영시스템	주요 사업활동	주요 사업활동	15	20
	경영효율화	조직 및 인적자원관리	3	3
		재무예산 관리	3	3
		보수관리	3	3
		노사관계 합리성	3	3
		성과관리 체계	3	3
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	2	2		
		소계	32	37
경영성과	주요 사업성과	주요 사업성과	20	18
	고객만족성과	고객만족 개선도	5	7
	경영 효율성과	노동생산성	5	5
		자본생산성	5	0
		계량 인건비	3	3
		계량 관리업무비	4	4
		총인건비 인상률	4	4
		재무예산(자산운용)성과	2	2
	정부권장정책 이행실적	2	2	
		소계	50	45
		전체 합계	100	100

자료: 기획재정부, 『2009년 경영실적 평가편람』, 2009

2009년 공공기관 경영평가에서 리더십·전략 부문과 경영시스템 부문에 비해 경영성과 부문의 평균 점수가 더 높고 상향 평준화 되어 있다. 특히 주요 사업성과와 고객만족도 개선도는 평균이 각각 95.93점, 94.80점이고 중위값이 각각 100점, 97점일 정도로 전 기관이 높은 득점을 보이고 있는 지표다.

<표 IV-4> 2009년 공공기관 경영평가 기초통계량

	평균	표준편차	최소값	최대값	중위값
경영진 리더십	72.68	9.29	55	100	75
지배구조 및 윤리경영	68.57	7.96	55	85	65
CS경영	75.36	7.62	55	85	75
리더십	72.20	6.55	62	90	72
비전 및 전략개발	71.88	8.82	55	100	75
주요 사업 추진계획	72.77	8.99	55	100	75
전략	72.32	8.26	55	100	73
주요 사업활동	74.34	5.17	64	88	74
조직 및 인적자원 관리	71.43	8.62	55	85	75
재무예산 관리	72.50	10.09	55	100	75
보수관리	68.93	9.85	55	85	65
노사관계 합리성	72.77	10.22	30	95	75
성과관리체계	71.70	9.06	55	100	75
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	73.21	7.41	55	85	75
경영효율화	72.20	7.74	57	91	72
주요 사업성과	95.93	7.16	65	100	100
고객만족 개선도	94.80	6.23	67	100	97
노동생산성	83.44	22.75	0	100	97
자본생산성	69.64	19.68	41	100	62
계량인건비	87.04	18.14	14	100	99
총인건비 인상률	92.63	26.26	0	100	100
계량관리업무비	76.54	25.98	0	100	82
재무예산성과	82.11	23.80	0	100	94
정부권장정책 이행실적	84.97	8.78	52	98	87
경영효율성과	83.71	13.03	46	100	89
총점	84.93	7.95	55.57	98.67	84.52

자료: 기획재정부, 『2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가보고서』, 2010

공기업은 중소형기관을 제외한 준정부기관과 비교했을 때 리더십·전략과 경영시스템에서 점수가 높고 경영성과에서 점수가 낮다. 정원이 100인 미만인 중소형 기관은 경영성과만 평가받기에 다른 두 유형의 공공기관에 비해 점수가 높다.

〈표 IV-5〉 2009년 공공기관 유형별 경영평가 결과 평균

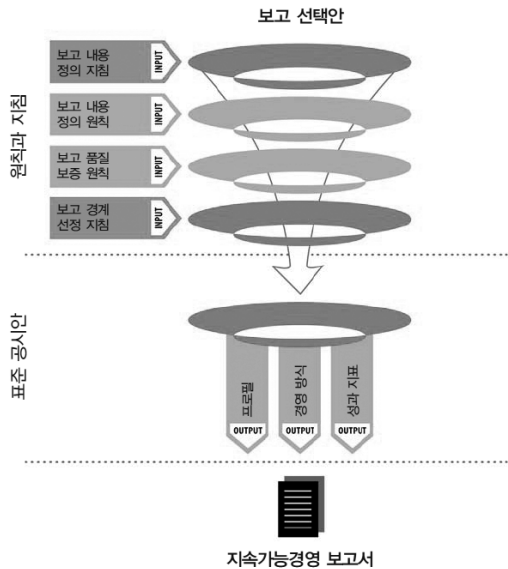
경영평가 지표명	공기업	준정부기관 (중소형기관 제외)	중소형기관
경영진 리더십	76.3	69.8	-
지배구조 및 윤리경영	70.7	67.1	-
CS경영	78.5	73.5	-
리더십	74.7	69.8	-
비전 및 전략개발	72.4	71.4	-
주요 사업 추진계획	74.6	71.4	-
전략	73.8	71.4	-
주요 사업활동	76.6	72.9	-
조직 및 인적자원관리	73.7	69.8	-
재무예산관리	74.6	70.8	-
보수관리	72.0	66.8	-
노사관계 합리성	77.6	69.4	-
성과관리체계	73.7	70.2	-
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	75.0	72.0	-
경영효율화	74.4	69.7	-
주요 사업성과	88.3	97.6	99.0
고객만족 개선도	98.1	95.3	92.8
노동생산성	85.3	81.7	83.5
자본생산성	70.5	-	-
계량인건비	83.1	90.1	86.1
계량관리업무비	74.7	80.0	74.7
총인건비 인상률	91.3	96.9	89.7
재무예산성과	75.7	77.5	89.3
정부권장정책 이행실적	85.3	87.1	82.4
경영효율성과	80.6	85.5	83.4
총점	80.2	80.2	91.3

자료: 기획재정부, 『2009년도 공기업·준정부기관 경영실적 평가보고서』, 2010

3. GRI G3의 경영성과 보고서 기준

지속가능경영과 관련한 보고체계는 다양한데, 이 가운데 여기에서는 GRI G3 기준을 중심으로 논의하고자 한다. 지속가능경영 보고서는 기관의 경영성과 등 활동 전반에 대한 자율적·객관적 평가와 더불어 다양한 이해관계자와의 충분한 공유를 목적으로 한다는 점에서, 공통된 보고체계를 갖출 필요가 있다. Global Reporting Initiative(GRI)에서는 G3 가이드라인을 통하여 규모, 분야, 지역을 막론하고 어떤 조직이라도 지속가능경영 보고에 적용할 수 있는 신뢰할 만한 프레임워크를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. G3 가이드라인은 다음 그림과 같이 보고 원칙, 보고 지침, 표준 공시안으로 구성되어 있다.

[그림 IV-2] G3 보고 개요



자료: Global Reporting Initiative(GRI), 지속가능경영보고서 가이드라인 G3 버전, 2006

G3 지침은 크게 보고 프로세스의 3대 기본요소인 1부와 세 가지 유형으로 구성된 표준공시안인 2부로 구성되어 있다. 1부에서는 보고대상을 결정하는 데 도움이 되도록 중요성, 이해관계자 참여, 지속가능성 배경, 완전성 등에 대한 보고 원칙과 함께 이 원칙을 적용함으로써 보고 대상 주제 및 지표가 결정된다. 그 다음에는 균형, 비교 가능성, 정확성, 적시성, 신뢰성, 명확성 원칙이 소개되며, 보고 대상 정보의 품질 향상에 도움이 될 테스트가 함께 제시된다.

마지막으로 보고서에서 다루는 객체의 범위를 규정하는 방법을 이해하는 데 도움이 될 지침을 전달한다. 2부에서는 지속가능경영 보고서에 포함되어야 할 표준공시안을 제시한다. 프로필과 경영방식, 성과 지표 등 세 가지 유형을 구성된 표준공시안을 통하여 G3 가이드라인은 대부분의 조직에 적절하고 중요하며 이해관계자 대부분이 관심을 가지는 정보를 제시한다. 프로필에서는 전략, 프로필, 지배구조 등 조직 차원의 성과 이해를 위한 전반적인 환경을 설정한다. 경영 방식에서는 특정 영역의 성과에 대한 이해를 돕기 위해 조직이 특정 주제를 다루는 방식을 설명한다. 성과지표에서는 조직의 경제·환경·사회 성과와 관련하여 비교가능한 정보를 제시한다.

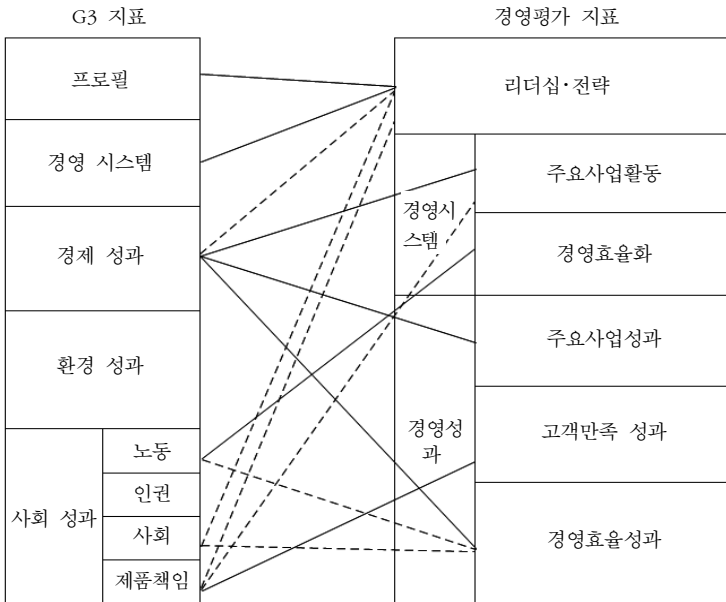
〈표 IV-6〉 G3 표준 공시안

표준 공시안		
프로필		
경영 방식(경영 시스템)		
성과지표	경제성과	
	환경성과	
	사회성과	노동
		인권
사회		
		제품책임

4. 지속가능경영 보고지표와 공공기관 경영평가 지표 간 관계

G3에 기초하는 지속가능경영보고서의 지표는 단순히 기관의 성과만이 아니라 다양한 활동도 보이게 하기 때문에 현행 공운법상의 공공기관 경영평가에 비해서 보다 많은 지표로 구성되어 있는데 보고의 충실성 정도가 상대적으로 높다고 할 수 있다. 이하에서는 현행 공운법상 공공기관 경영평가에서 반영되고 있는 지속가능경영지표를 찾고 유사성을 분석하고자 한다. 그리고 공공기관 경영평가 체제에서 반영하지 못하고 있으나 지속가능경영에서는 반영하고 있는 지표를 분석하고자 한다.

[그림 IV-3] G3 지표와 경영평가 지표와의 관계



주: 실선은 강한 유사관계를 의미하고 점선은 약한 유사관계를 의미함.

G3 지표 중 프로필과 경영시스템, 경제성과는 공공기관 경영평가와 연계 가능성이 높으나, 환경성과와 사회성과를 측정하는 공공기관 경영평가 지표는 없는 상황이거나 유사관계가 상대적으로 약한 상황이다.

가. G3 경제 지표와 경영평가 지표와의 관계

현행 경영평가 지표는 G3 경제지표를 다수 반영하고 있다. G3 경제 지표의 경영공개와 경영평가 지표의 경영진 리더십과 비전 및 전략 개발, 주요사업 추진계획과 유사한 관계를 가지고 있다. G3 경제 지표의 경제 성과지표는 경영평가 지표의 주요 사업활동, 주요 사업성과, 노동생산성, 자본생산성, 재무예산성과 등과 비교 가능성이 존재한다.

〈표 IV-7〉 G3 경제 지표와 경영평가 지표와의 관계

G3 경제 지표		경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	경영진 리더십, 비전 및 전략 개발, 주요 사업 추진계획
	정책	
	추가배경정보	
경제 성과지표	경제적성과	주요 사업활동, 주요 사업성과, 노동생산성, 자본생산성, 재무예산성과
	시장지위	
	간접경제성 영향	

나. G3 환경 지표와 경영평가 지표와의 관계

현행 경영평가 체계에서는 환경에 대한 독립된 지표는 존재하지 않으며, 일부 기관에서 주요 사업활동과 관련하여 관련 활동 혹은 실적으로 보고하고 있는 실정이다. 국제적인 평가지표에서 반영하고 있는 환경 관련 지표를 경영평가 지표에서 독립적인 지표로 반영하지 않고 있으므로, 환경 관련 지표를 공공기관 경영평가 지표에 추가하는 것을 검토할 필요가 있다.

〈표 IV-8〉 G3 환경 지표와 경영평가 지표와의 관계

	G3 환경 지표	경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	-
	정책	
	조직 내 책임	
	교육 및 인식제고	
	모니터링 및 후속조치	
	추가 배경정보	
환경 성과지표	원료	-
	에너지	-
	물	-
	생물다양성	-
	대기배출물, 폐수 및 폐기물	-
	제품 및 서비스	-
	법규준수	-
	운송	-
	기타	-

다. G3 사회 지표와 경영평가 지표와의 관계

1) 노동

G3 노동 지표와 경영평가 지표의 경영효율화 지표 간에는 연계 가능성이 존재한다. G3 노동 지표 경영공개와 경영평가 지표의 조직 및 인적자원관리, 보수관리, 노사관계 합리성, 성과관리 체계가 연계된다. 노동여건 및 관행 성과지표 중 고용과 노사관계, 교육 및 훈련, 다양성 및 평등한 기회 등이 경영평가 지표의 조직 및 인적자원 관리와 정부권장정책 이행실적과 비교 가능하며, 노동여건 및 관행 성과지표 중 직장보건 및 안전과 경영평가 지표의 노사관계 합리성은 핵심 지표가 아닌 부가지표에서 연계 가능성이 있다. G3 사회 지표 중 노동 관련 지표는 노동자의 입장을 대변하는 지표인 반면, 공공기관 경영평가 중 노사관계 합리성은 정부의 입장에서 공공기관의 경영효율성을 측정하는 지표로 차이점이 있다.

〈표 IV-9〉 G3 노동 지표와 경영평가 지표와의 관계

G3 노동 지표		경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	조직 및 인적자원 관리, 보수관리, 노사관계 합리성, 성과관리체계
	정책	
	조직 내 책임	
	교육 및 인식제고	
	모니터링 및 후속조치	
	추가 배경정보	
노동여건 및 관행 성과지표	고용	조직 및 인적자원 관리
	노사관계	노사관계 합리성
	직장보건 및 안전	조직 및 인적자원 관리
	교육 및 훈련	조직 및 인적자원 관리
	다양성 및 평등한 기회	정부권장정책 이행실적

2) 인권

현행 경영평가 지표 중 인권 관련 지표는 없다. 특히 여기서의 인권은 일반적인 인권의 의미보다는 기관 운영 측면에서 구성원, 이해관계자 등과 관련한 인권으로서의 의미를 갖고 있다는 점에서, 경영평가 지표에 인권관련 지표를 포함시키는 것을 검토할 필요가 있다.

〈표 IV-10〉 G3 인권 지표와 경영평가 지표와의 관계

G3 인권 지표		경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	-
	정책	
	조직 내 책임	
	교육 및 인식제고	
	모니터링 및 후속조치	
	추가 배경정보	
인권성과지표	투자 및 조달관행	-
	차별금지	-
	결사 및 단체교섭의 자유	-
	아동노동	-
	강제노동	-
	보안관행	-
	원주민권리	-

3) 사회

G3 사회 지표의 경영공개와 경영평가 지표의 책임경영 간에는 연계 가능성이 비교적 약하다. 공공기관 경영평가에서 투명한 정보의 공시의 정도를 평가하는 비계량지표가 리더십/전략의 책임경영 지표로 되어 있으나, G3 사회 지표의 경영공개 지표에 비해 상대적으로 적다고 할 수 있다. 물론 현재 공공기관들은 별도의 공시를 통하여 다양한 경영활동을 공개하고 있다. G3 사회 지표의 사회성과 지표와 경영평가 지표의 정부권장정책 이행실적 간에는 연계성이 상당히 약하다. G3 지표가 기관의 부정적 측면에 대한 정보도 공개를 요구하고 있음을 알 수 있다.

〈표 IV-11〉 G3 사회 지표와 경영평가 지표와의 관계

G3 사회 지표		경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	책임경영
	정책	
	조직 내 책임	
	교육 및 인식제고	
	모니터링 및 후속조치	
	추가 배경정보	
사회성과지표	지역사회	정부권장정책 이행실적(일부)
	부패	
	공공정책	
	경쟁저해행위	
	법규준수	

4) 제품책임

G3 제품책임 지표의 경영공개와 경영평가 지표의 책임 경영과 고객만족도 개선도, 주요 사업 추진계획, 주요 사업활동 등과 유사성이 있으나, G3 제품책임 지표의 제품책임 성과지표와 경영평가 지표 중 유사성이 있는 지표는 없다. 제품 책임성은 최근에 매우 강조되고 있는 분야라는 점에서, 특히 국민들에게 직접적 서비스를 제공하는 공공기관의 입장에서는 도입을 적극적으로 고려할 필요가 있다.

〈표 IV-12〉 G3 제품 책임 지표와 경영평가 지표와의 관계

G3 제품 책임 지표		경영평가 지표
경영공개	목표 및 성과	책임경영, 고객만족도 개선도, 주요사업 추진계획, 주요 사업활동
	정책	
	조직 내 책임	
	교육 및 인식제고	
	모니터링 및 후속조치	
	추가 배경정보	
제품책임 성과지표	고객 건강 및 안전	-
	제품 및 서비스 라벨링	-
	마케팅 커뮤니케이션	-
	고객개인정보 보호	-
	법규준수	-

5. 지속가능경영 활동과 공공기관의 경영평가 결과 간 관계 분석

공공기관이 UN Global Compact에 자율적으로 가입하거나 지속가능경영보고서를 발행한다는 의미는 타율이 아닌 공공기관 스스로 지속가능경영의 관점에서 자신의 현재 상태를 파악하고 앞으로 나아갈 방향을 모색한다는 점에서 의미 있는 활동이라고 할 수 있다. 그리고 공공기관이 지속가능경영의 목적을 달성하기 위해서 관련 부서를 만들고 중장기 계획을 수립하고, 또 지속가능경영 보고서 발간을 통하여 외부검증을 받는다는 것만으로도 경영효율성만을 추구하지 않고 사회적·환경적 목적을 스스로 추구한다는 것을 의미한다.

이와 같이 공공기관의 자율적 지속가능경영 노력은 중장기적인 관점에서 공공기관의 성과를 높일 가능성이 존재한다고 볼 수 있다. 물론 이에 대한 실증적 연구결과들은 앞의 이론적 배경에서 제시되었다. 만약 민간기업이라면 재무적 성과의 비교를 통하여 지속가능경영의 효과를 관측할 수도 있지만, 공공기관의 성과를 재무적 성과로만 측정하는 것은 한계가 있다. 따라서 여기에서는 공운법상의 공공기관 경영평가 결과를 기준으로 비교분석을 하고자 한다. 다만 지속가능경영을 잘 한다는 것이 지속가능경영보고서를 발간하는 것과 일치하는 것은 아니다. 지속가능경영 활동을 잘 하고 있지만 지속가능보고서를 발간하지 않을 수 있다. 또한 지속가능경영의 목적이 경제적 목적 이외에 사회적·환경적 목적들을 균형적으로 추구하여 기업의 지속가능성을 높이는 것이므로 지속가능보고서의 발간은 그것을 외부 이해관계자와 커뮤니케이션하는 수단으로 보아야 한다. 그런 측면에서 공공기관의 지속가능경영보고서 발간기관이나 UN Global Compact 가입기관이 정부의 경영평가 결과

와 상관성을 보이고 있는 것은 분명하다. 그래서 지속가능성 지표와 경영평가 지표 간에 연관이 되어 있기 때문에 통계적으로도 세부 지표 간 영향관계가 있을 것이라고 추정할 수 있을 것이다. 규범적으로 공공성과 기업을 추구하는 공공기관은 두 가지 관계의 상관성이 높을 것을 전제할 수 있기 때문에 이론적으로 지속적인 논의와 실증적인 연구를 통해서 추정하고 검증해야할 것이다.

가. UN-GC 가입 및 지속가능보고서 발간과 경영평가 결과관계

1) 공공기관 전체의 비교

〈표 IV-13〉 공공기관 유형별 UN GC 가입 및 지속가능경영 보고서 발간 현황
(단위 개)

	가입	발간
공기업(23)	19	17
준정부기관(73)	25	13
계(96)	44	30

2009년 경영평가를 받은 공공기관 중 44개 기관이 UN GC에 가입하고 30개 기관이 지속가능경영 보고서를 발간하였다. 공기업은 23개 기관 중 19개 기관이 가입하고 17개 기관이 발간을 한 반면 준정부기관은 73개 기관 중에서 25개 기관이 가입하고 13개 기관이 발간하여 공기업보다 활발하게 지속가능경영에 참여하고 있음을 볼 수 있다. 준정부기관 중 정원이 100인 미만인 40개 중소형 기관들의 가입이 7곳이고 발간이 3곳으로 나타나 규모가 작은 기관에서의 지속가능경영이 아직 다른 유형에 비해 부족한 편이다. 규모가 큰 공기업이나 준정부기관에서는 지속가능경영에 대한 활

동이 활발하나 규모가 작은 중소기업에서는 인력과 예산의 한계로 활동이 미진하다고 볼 수 있다.

〈표 IV-14〉 UN GC 가입 공공기관과 미가입 공공기관 경영 결과 비교

경영평가 지표명	미가입	가입	총	차이
경영진 리더십	70.3	73.6	72.5	3.4
지배구조 및 윤리경영	65.0	70.4	68.6	5.4**
CS경영	72.9	76.9	75.5	4.0*
리더십	68.9	73.3	71.8	4.4**
비전 및 전략개발	70.8	72.3	71.8	1.5
주요 사업추진계획	69.2	74.5	72.7	5.2**
전략	69.8	73.6	72.3	3.8*
주요 사업활동	72.1	75.7	74.5	3.6**
조직 및 인적자원관리	66.1	74.2	71.4	8.1***
재무예산관리	68.2	74.5	72.3	6.3*
보수관리	63.9	71.5	68.9	7.5***
노사관계합리성	69.2	74.6	72.8	5.4*
성과관리체계	66.1	74.5	71.6	8.4***
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	70.3	74.7	73.2	4.5**
경영효율화	67.1	73.9	71.6	6.8***
주요 사업성과	97.6	94.1	96.0	-3.5**
고객만족 개선도	92.9	97.3	94.9	4.4***
노동생산성	80.5	86.7	83.3	6.2
자본생산성	73.1	69.9	70.5	-3.2
계량인건비	85.0	88.9	86.8	3.9
계량관리업무비	73.5	80.1	76.5	6.6
총인건비인상률	92.2	93.0	92.6	0.9
재무예산성과	81.5	82.6	82.0	1.1
정부권장정책 이행실적	83.6	86.0	84.7	2.3
경영효율성과	82.3	84.8	83.4	2.5
총점	86.0	83.5	84.8	-2.5

주: 1. 각 지표별 가중치에 차이가 있기에 득점률을 사용하여 평균을 구함.

2. *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

UN GC에 가입한 공공기관 중 공기업과 준정부기관(중소형기관 제외)은 비계량지표에서 UN GC에 가입하지 않은 기관에 비해 점수대가 높은 상황을 보이고 있다. 공공기관 경영평가에서는 목표와 전략을 수립하고 체계적으로 관리하는지를 평가하는 것이 공공기관 경영평가에서 리더십과 전략인데 UN GC 가입이 공공기관으로 하여금 목표와 전략을 좀 더 체계적으로 수립하는 데 도움을 주었을 수도 있으므로 점수가 통계적으로 유의미하게 높게 나온 것으로 판단된다.

공공기관 전체를 봤을 때 UN GC 가입 기관의 총점이 미가입 기관의 총점에 비해 2.5점 낮는데 이는 기관 유형에 따라 가입률이 다른 상황에서 공공기관의 UN GC 가입이 경영평가에 악영향을 주었다고 볼 수 없다. 공기업의 총점 평균은 80.21이고 중소기업관을 제외한 준정부기관은 80.16인 데 반해 계량평가만 받는 중소기업관의 총점 평균은 91.32로 더 높기에 나타난 현상이다.

지속가능경영보고서를 발간한 공공기관 중 공기업과 준정부기관(중소형기관 제외)은 비계량지표에서 미발간 공공기관에 비해 점수대가 통계적으로 유의하게 높다. 공공기관 전체를 봤을 때 지속가능경영 보고서 발간기관의 총점이 미발간기관의 총점에 비해 1.6점 낮으나 UN GC 가입 영향과 마찬가지로 기관 유형에 따라 가입률이 다른 상황에서 공공기관의 지속가능경영 보고서 발간이 경영평가에 악영향을 주었다고 볼 수 없다. 이는 계량평가만 받는 중소기업관의 가입률이 낮기 때문에 나타난 현상으로 총점과 관련해서는 평가 유형별로 구분해서 분석할 필요가 있다.

〈표 IV-15〉 지속가능경영 보고서 발간 공공기관과 미발간 공공기관
경평 결과 비교

공기업 평균	미발간	발간	총	차이
경영진 리더십	69.1	76.1	72.5	7.0***
지배구조 및 윤리경영	65.3	72.0	68.6	6.7***
CS경영	72.9	78.3	75.5	5.4***
리더십	68.8	75.1	71.8	6.4***
비전 및 전략개발	69.8	73.9	71.8	4.1*
주요 사업추진계획	69.1	76.5	72.7	7.3***
전략	69.4	75.5	72.3	6.1***
주요 사업활동	72.0	77.1	74.5	5.2***
조직 및 인적자원관리	66.7	76.5	71.4	9.8***
재무예산관리	67.8	77.2	72.3	9.5***
보수관리	64.3	73.9	68.9	9.6***
노사관계합리성	68.6	77.2	72.8	8.6***
성과관리체계	67.1	76.5	71.6	9.4***
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	69.1	77.6	73.2	8.5***
경영효율화	67.2	76.4	71.6	9.3***
주요 사업성과	97.6	92.5	96.0	-5.1***
고객만족 개선도	93.2	98.5	94.9	5.3***
노동생산성	82.2	85.7	83.3	3.5
자본생산성	66.2	71.9	70.5	5.7
계량인건비	85.4	89.7	86.8	4.3
계량관리업무비	76.2	77.3	76.5	1.1
총인건비인상률	89.1	100.0	92.6	10.9*
재무예산성과	82.0	82.0	82.0	0.0
정부권장정책 이행실적	84.3	85.6	84.7	1.3
경영효율성과	82.6	85.3	83.4	2.7
총점	85.3	83.7	84.8	-1.6

주: 1. 각 지표별 가중치에 차이가 있기에 득점률을 사용하여 평균을 구함.

2. *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

2) 공기업

공기업 유형에 한정해서 분석했을 때 UN GC 가입 공기업의 총점이 미가입 공기업의 총점에 비해 5.8점이 더 높다. 지배구조 및 윤리경영과 조직 및 인적자원관리가, 재무예산관리, 보수관리, 성과관리체계 등에서 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 더 점수대가 높다. 주요 사업성과나 고객만족 개선도는 UN GC 가입 공기업의 점수가 더 낮으나 이 두 지표는 전반적으로 점수가 높은 지표로 UN GC 가입이 지표 점수에 좋지 않은 영향을 주었다고 보기는 어렵다. UN GC에 가입한 공기업과 가입하지 않은 공기업을 비교했을 때 비계량지표에서의 점수보다 더 높다.

지속가능경영 보고서를 발간한 공기업이 미발간 공기업에 비해 총점이 8.5점 더 높으며 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 세부 지표 중에서 총인건비 인상률과 노동생산성, 지배구조 및 윤리경영, 조직 및 인적자원관리, 재무예산관리, 보수관리 등의 지표 점수에 있어서 지속가능경영 보고서를 발간한 공기업이 더 높다. 지속가능경영 보고서를 발행하는 공기업이 미발행 공기업에 비해 계량지표에서도 더 높은 점수를 얻고 있는데 UN GC 가입과 비교했을 때 더 차이가 많다. 지속가능경영보고서를 작성하는 것이 UN GC에 가입만 하는 것보다는 경영평가 점수가 더 높다.

〈표 IV-16〉 UN GC 가입 공기업과 미가입 공기업 경영 결과 비교

경영평가 지표명	미가입 평균	가입 평균	총 평균	차이
경영진 리더십	70.0	77.6	76.3	7.6
지배구조 및 윤리경영	60.0	72.9	70.7	12.9***
CS경영	77.5	78.7	78.5	1.2
리더십	68.3	76.1	74.7	7.8**
비전 및 전략개발	67.5	73.4	72.4	5.9
주요 사업추진계획	70.0	75.5	74.6	5.5
전략	69.1	74.7	73.8	5.7
주요 사업활동	71.8	77.6	76.6	5.8**
조직 및 인적자원관리	62.5	76.1	73.7	13.6***
재무예산관리	65.0	76.6	74.6	11.6**
보수관리	62.5	73.9	72.0	11.4**
노사관계 합리성	75.0	78.2	77.6	3.2
성과관리체계	65.0	75.5	73.7	10.5**
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	67.5	76.6	75.0	9.1***
경영효율화	66.2	76.1	74.4	9.9***
주요 사업성과	87.2	88.6	88.3	1.3
고객만족 개선도	98.0	98.1	98.1	0.1
노동생산성	83.4	85.7	85.3	2.2
자본생산성	73.1	69.9	70.5	-3.2
계량인건비	77.6	84.3	83.1	6.7
계량관리업무비	69.5	75.9	74.7	6.4
총인건비인상률	75.0	94.7	91.3	19.7
재무예산성과	57.4	79.5	75.7	22.1
정부권장정책 이행실적	82.0	86.0	85.3	4.0
경영효율성과	74.9	81.8	80.6	6.9
총점	75.4	81.2	80.2	5.8*

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

〈표 IV-17〉 지속가능경영 보고서 발간 공기업과 미발간 공기업 경영
결과 비교

경영평가 지표명	미발간 평균	발간 평균	총 평균	차이
경영진 리더십	70.0	78.5	76.3	8.5**
지배구조 및 윤리경영	61.7	73.8	70.7	12.2***
CS경영	75.0	79.7	78.5	4.7*
리더십	68.2	77.0	74.7	8.8***
비전 및 전략개발	66.7	74.4	72.4	7.7*
주요 사업추진계획	68.3	76.8	74.6	8.4*
전략	67.7	75.9	73.8	8.2*
주요 사업활동	71.6	78.4	76.6	6.9***
조직 및 인적자원관리	63.3	77.4	73.7	14.0***
재무예산관리	65.0	77.9	74.6	12.9***
보수관리	63.3	75.0	72.0	11.7***
노사관계합리성	73.3	79.1	77.6	5.8**
성과관리체계	66.7	76.2	73.7	9.5**
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	66.7	77.9	75.0	11.3***
경영효율화	66.4	77.2	74.4	10.8***
주요사업성과	87.4	88.6	88.3	1.2
고객만족 개선도	95.7	98.9	98.1	3.2*
노동생산성	74.7	89.0	85.3	14.3*
자본생산성	66.2	71.9	70.5	5.7
계량인건비	70.7	87.5	83.1	16.9
계량관리업무비	68.9	76.8	74.7	7.9
총인건비인상률	66.7	100.0	91.3	33.3**
재무예산성과	57.3	82.1	75.7	24.9
정부권장정책 이행실적	83.1	86.1	85.3	3.0
경영효율성과	69.6	84.4	80.6	14.9**
총점	73.9	82.4	80.2	8.5***

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

3) 준정부기관(중소형기관 제외)

〈표 IV-18〉 UN GC 가입 준정부기관과 미가입 준정부기관 경영 결과 비교

경영평가 지표명	미가입 평균	가입 평균	총 평균	차이
경영진 리더십	70.3	69.4	69.8	-0.9
지배구조 및 윤리경영	66.3	67.8	67.1	1.4
CS경영	71.7	75.0	73.5	3.3
리더십	69.1	70.4	69.8	1.3
비전 및 전략개발	71.7	71.1	71.4	-0.6
주요 사업추진계획	69.0	73.3	71.4	4.3
전략	70.0	72.5	71.4	2.5
주요 사업활동	72.2	73.6	72.9	1.4
조직 및 인적자원관리	67.0	72.2	69.8	5.2*
재무예산관리	69.0	72.2	70.8	3.2
보수관리	64.3	68.9	66.8	4.6
노사관계 합리성	67.7	70.8	69.4	3.2
성과관리체계	66.3	73.3	70.2	7.0**
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	71.0	72.8	72.0	1.8
경영효율화	67.4	71.7	69.7	4.3*
주요 사업성과	97.1	98.1	97.6	1.0
고객만족 개선도	92.6	97.4	95.3	4.7**
노동생산성	78.2	84.6	81.7	6.3
계량인건비	86.6	93.0	90.1	6.5
계량관리업무비	80.5	79.6	80.0	-0.9
총인건비인상률	100.0	94.4	96.9	-5.6
재무예산성과	73.8	80.4	77.5	6.7
정부권장정책 이행실적	84.8	89.1	87.1	4.3
경영효율성과	83.9	86.8	85.5	3.0
총점	78.5	81.6	80.2	3.1

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

〈표 IV-19〉 지속가능경영 보고서 발간 준정부기관과 미발간
준정부기관 경평 결과 비교

경영평가 지표명	미발간 평균	발간 평균	총 평균	차이
경영진 리더십	68.9	72.0	69.8	3.1
지배구조 및 윤리경영	66.3	69.0	67.1	2.7
CS경영	72.4	76.0	73.5	3.6
리더십	68.9	72.0	69.8	3.1
비전 및 전략개발	70.7	73.0	71.4	2.3
주요 사업추진계획	69.3	76.0	71.4	6.7**
전략	69.8	74.9	71.4	5.0*
주요 사업활동	72.1	75.0	72.9	2.9*
조직 및 인적자원관리	67.6	75.0	69.8	7.4**
재무예산관리	68.5	76.0	70.8	7.5**
보수관리	64.6	72.0	66.8	7.4**
노사관계 합리성	67.4	74.0	69.4	6.6
성과관리체계	67.2	77.0	70.2	9.8**
공공기관 선진화 및 경영효율화 추진관리	69.8	77.0	72.0	7.2**
경영효율화	67.4	75.1	69.7	7.7***
주요 사업성과	98.0	96.8	97.6	-1.2
고객만족 개선도	94.1	97.8	95.3	3.7
노동생산성	82.7	79.3	81.7	-3.4
계량인건비	88.8	93.0	90.1	4.2
계량관리업무비	83.4	72.2	80.0	-11.1
총인건비인상률	95.5	100.0	96.9	4.5
재무예산성과	77.5	77.5	77.5	0.0
정부권장정책 이행실적	87.3	86.9	87.1	-0.4
경영효율성과	85.9	84.7	85.5	-1.2
총점	79.3	82.2	80.2	2.8

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

준정부기관에서 중소형기관을 제외하여 분석한 결과 UN GC 가입 준정부기관의 총점이 미가입 준정부기관의 총점에 비해 3.1점이 더 높았으나 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 성과관리체계와 조직 및 인적자원 관리, 고객만족 개선도에서 통계적으로 유의미한 차이가 발생하여 점수가 더 높았다.

지속가능경영보고서 발간 준정부기관이 미발행기관에 비해 2.8점이 더 높으나 UN GC 가입 여부에 따른 차이 3.1점에 비해서는 낮은 차이로 통계적인 유의성은 없다. 주요 사업 추진계획과 조직 및 인적자원관리, 재무예산관리, 성과관리체계에서 유의미한 차이를 보여 더 높은 점수를 얻고 있다.

4) 중소형기관

〈표 IV-20〉 UN GC 가입 중소형기관과 미가입 중소형기관 경평 결과 비교

경영평가 지표명	미가입 평균	가입 평균	총 평균	차이
주요 사업성과	99.1	98.7	99.0	-0.3
고객만족 개선도	92.4	94.9	92.8	2.5
노동생산성	81.1	94.9	83.5	13.8
계량인건비	85.2	90.5	86.1	5.3
계량관리업무비	70.8	93.0	74.7	22.1**
총인건비인상률	90.9	83.3	89.7	-7.6
재무예산성과	87.8	96.6	89.3	8.9
정부권장정책 이행실적	83.3	77.9	82.4	-5.4
경영효율성과	82.5	87.6	83.4	5.1
총점	90.7	94.4	91.3	3.7*

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

중소형기관 중에서 UN GC에 가입한 기관의 총점이 3.7점 더 통계적으로 유의하게 높았다. 중소기업에서는 비계량평가를 하지 않기 때문에 계량평가의 결과만을 비교할 수 있다. 총인건비인상률 점수가 낮은 것으로 나오나 이는 총인건비 인상률 지표가 만점 아니면 0점으로 점수가 매겨지는 상황이기 때문에 특이값일 가능성이 있다. 주요 사업성과나 고객만족 개선도 지표에서 점수가 낮거나 차이가 작는데 이는 주요 사업성과와 고객만족개선도 지표의 점수가 만점에 가깝게 나오기 때문에 발생한 상황으로 추정된다. 계량관리업무비 지표에서 UN GC에 가입한 중소기업의 점수가 더 높다.

지속가능경영보고서를 발간하는 중소기업의 총점이 5.5점 더 높다. 개별 지표중에서는 고객만족개선도 지표에서 6.4점 더 높게 나오고 있다. 그러나 중소기업중에서 지속가능경영보고서를 발행하는 기관이 3곳밖에 없기에 결과의 해석이 제한적일 수 있다.

〈표 IV-21〉 지속가능경영 보고서 발간 중소기업과 미발간
중소기업 경영평가 결과 비교

경영평가 지표명	미발간 평균	발간 평균	총 평균	차이
주요 사업성과	99.0	99.7	99.0	0.7
고객만족 개선도	92.3	98.7	92.8	6.4*
노동생산성	83.1	88.2	83.5	5.1
계량인건비	85.7	91.1	86.1	5.4
계량관리업무비	72.9	96.9	74.7	23.9
총인건비인상률	88.9	100.0	89.7	11.1
재무예산성과	88.8	96.3	89.3	7.5
정부권장정책 이행실적	82.7	78.7	82.4	-4.0
경영효율성과	82.7	92.6	83.4	9.9
총점	90.9	96.4	91.3	5.5*

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

5) 소결

UN GC에 가입하거나 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관들의 경영평가 점수가 그렇지 않은 기관에 비해서 더 높다. 규모나 평가 유형을 고려하지 않고 공공기관 전체를 분석했을 때는 더 낮게 나오나 이는 계량평가만 받는 중소형기관을 분리하지 않았기 때문이다. 평가 유형별로 구분하여 분석을 하면 UN GC 가입기관과 지속가능경영보고서 발간기관의 점수가 더 높다. 비계량과 계량지표에서 전반적으로 점수가 높다.

이러한 분석의 결과는 탐색적 연구의 특성상 제한적일 수밖에 없다. 공공기관 스스로의 자율적 노력에 의한 지속가능경영을 시행하고 있다는 것은 노력 수준이 높다는 것을 의미하고, 이는 공공기관 경영평가에 있어서도 더 많은 노력을 기울였을 수 있기 때문이다. 그러나 상호관계가 존재할 수 있기에 인과관계로 해석하기에는 무리가 있을 수 있다.

6. 공공기관 기관장 평가와 지속가능경영과의 관계

지속가능경영 활동 여부는 기관장의 의지나 역량과 매우 밀접하게 관련되어 있다. 따라서 지속가능경영활동과 공운법상의 기관장 평가결과 간 관계를 분석하는 것은 매우 의미가 있을 수 있다.

공공기관 기관장에 대한 평가는 경영계획서 이행실적으로 평가된다. 경영계획서 이행실적 평가는 기관장의 경영계획서 이행 노력과 실적을 체계적으로 평가함으로써 기관 경영개선에 대한 기관장의 역할과 노력 및 그 적정성에 대한 전반적인 점검을 통해 기관장에게 합리적인 관리기반을 제공하는 데 목적이 있다.

기관장 평가는 기관경영 평가와 달리 경영계획서를 중심으로 기

관장 리더십, 기관 선진화(경영효율화 및 노사관계 선진화), 고유 과제 추진에 요구되는 기관장의 차별적 역할과 노력 등 기관장 중심의 평가이다. 기관평가는 경영개선 전반에 요구되는 조직의 집단적 리더십과 전략, 경영시스템, 주요 사업 등 시스템 중심의 평가로서 전년 대비 경영개선 실적과 중장기 비전 달성을 위한 체계 구축·이행 수준 등을 점검한다. 평가 사후조치로는 성과급을 차등지급하고 기관장 인사와 연계하여 평가결과가 ‘아주 미흡’으로 판정될 경우 공공기관운영위원회에 해임을 건의하고 있다.

평가체계는 평가부문 - 평가지표 - 세부평가내용 - 착안사항의 4 단계로 구성되어 있다. 평가부문은 평가대상 기관장의 경영능력 및 성과를 측정할 수 있도록 기관장 리더십 - 공공기관 선진화 - 기관고유과제의 3개 부문으로 구성되어 있으며 각 평가부문은 평가지표별로 구분하여 평가한다. 평가지표는 평가하고자 하는 세부 평가 내용 및 착안사항을 기준으로 평가한다.

〈표 IV-22〉 평가 부문 및 평가 지표

부문	평가지표	가중치
리더십	주요 현안과제 선정 및 경영 계획 수립의 합리성	10
	지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	10
소계		20
선진화	경영효율화	20
	노사관계 선진화	20
소계		40
기관 고유	성과지표 설정의 타당성	5
	성과목표치 설정의 적정성	5
	문제해결의 합리성	5
	사업집행의 효율성	5
	성과목표치 달성도	20
소계		40

기관장 리더십에서 지속가능성 확보 노력에 대하여 평가를 하고 있으나 기관장 평가에서는 재무적 지속가능성에 초점을 맞추어 평가가 이루어지고 있다. 위험관리 체계의 구축과 노력 등에 대하여 평가하고 있는데 이는 지속가능경영체계의 일부분에 해당하는 내용이다. 그리고 주무부처 및 이해관계자와의 의사소통 실적을 평가하고 있는데 이는 지속가능경영에서 이해관계자와의 대화와 밀접한 관련이 있다. 구체적으로 기관장이 누구와 어떤 형태로 몇 번의 대화를 시도했는지를 평가하는 지표인데 지속가능경영보고서상의 보고 방법과 유사한 방법으로 평가받는다.

〈표 IV-23〉 부문별 평가내용

평가부문	주요 평가내용
기관장 리더십	기관장의 주요 현안과제 선정 및 경영계획 수립 과정에서의 방향설정 능력, 지속가능성 확보 노력 그리고 주무부처 및 이해관계자와의 커뮤니케이션 실적을 평가
공공기관 선진화	기능조정, 인력관리 및 보수체계 합리화 등 기 발표된 경영효율화와 자체 경영효율화 노력 및 추후 추진될 경영효율화 그리고 노사관계 선진화 등 포괄적인 정부정책 추진을 위한 기관장 노력과 실적을 평가
기관고유과제	기관 설립목적에 맞는 기관고유 사업 중 평가연도에 기관장이 우선적으로 역점을 두고 추진하고자 하는 사업의 계획의 타당성과 적정성, 집행과정의 합리성과 효율성, 산출단계에서 성과목표치 달성도를 평가

2009년 기관장 평가에서는 시장형 공기업이 총점 72.46점으로 다른 공공기관에 비해 더 높았다. 기타공공기관의 기관장 평가는 62.51점으로 상대적으로 다른 유형에 비해 더 낮게 나왔다. 지속가능경영과 관련성이 높다고 할 수 있는 지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력에 있어서 시장형 공기업이 70.63점으로 가장 높고 기타공공기관이 58.08점으로 가장 낮았다. 기관장 평가를 받은 기타공공기관 중에서 중소기업은행과 한국산업은행이 UN GC에 가입하고 중소기업은행이 지속가능경영보고서를 발간하였다.

〈표 IV-24〉 2009년 공공기관 유형별 기관장 평가 결과

	시장형 공기업	준시장형 공기업	기금관리형 준정부기관	위탁형 준정부기관	기타 공공기관	공공 기관
주요 현안과제 선정 및 경영계획수립의 합리성	72.50	66.36	67.31	62.94	63.85	64.84
지속가능성 확보 및 커뮤니케이션 노력	70.63	66.36	65.00	60.59	58.08	62.34
경영효율화	74.38	60.91	66.15	62.06	59.23	63.13
노사관계 선진화	70.63	73.18	65.00	61.76	58.08	63.75
성과지표 설정의 타당성	68.98	61.08	66.44	64.01	61.83	64.12
성과목표치 설정의 적정성	66.64	58.94	61.68	59.35	54.18	59.52
문제해결의 합리성	71.33	61.59	61.83	64.78	57.21	63.54
사업집행의 효율성	64.77	56.48	60.82	61.57	53.17	60.01
성과목표치 달성도	77.82	75.35	79.83	77.77	77.67	77.76
총점	72.46	67.07	67.97	65.16	62.51	66.01

주: 점수를 100으로 환산하여 평균을 구함.

기관장 평가와 지속가능경영과의 관계를 탐색적 연구 차원에서 분석하기 위하여 회귀분석을 실시했다. ‘발간’은 지속가능경영보고서를 단 한번이라도 발간한 경우를 의미하며 ‘가입만’은 지속가능경영보고서는 발간하지 않고 UN GC에 가입만 한 것을 의미한다.

〈표 IV-25〉 기관장 총점과 지속가능경영 보고서와의 관계

총점	모형1		모형2		모형3		모형4		모형5	
	계수	표준 편차	계수	표준 편차	계수	표준 편차	계수	표준 편차	계수	표준 편차
발간	5.99***	1.84	6.85***	2.07	5.32***	1.74	6.41***	1.75	5.24***	1.76
가입만	2.59	2.01	2.52	2.03	2.20	1.94	2.21	2.02	2.12	1.97
시장형 공기업	3.66	2.89								
공기업			0.04	2.25						
정원					0.0006**	0.00			0.0006	0.00
자산							0.00	0.00	0.00	0.00
상수	63.56***	1.00	63.62***	1.01	63.25***	0.97	63.51***	1.00	63.23***	0.98
R2	0.1357		0.1206		0.1902		0.1342		0.1825	

주: *** 1% 유의수준, ** 5% 유의수준, * 10% 유의수준

시장형 공기업인 경우를 1 아니면 0인 더미변수를 활용하여 회귀분석한 결과 지속가능경영보고서를 발간한 것과 기관장 총점 간에는 1% 유의수준에서 양(+)의 상관관계가 있었다. 반면에 지속가능경영보고서를 발간하지 않고 UN GC에 가입만 한 것은 통계적으로 유의하지 않은 관계로 나왔다. 결과의 안정성을 확인하기 위하여 다른 통제변수를 사용하여 회귀분석을 실시했다. 공기업인 경우를 1 아니면 0인 더미변수를 활용하여 회귀분석을 실시한 결

과 시장형 공기업을 더미변수로 쓴 것과 유사하게 지속가능경영보고서를 발간한 것과 기관장 총점 간에는 1% 유의수준에서 양(+의 상관관계가 있었다. 반면에 지속가능경영보고서를 발간하지 않고 UN GC에 가입만 한 것은 통계적으로 유의하지 않은 관계로 나왔다. 규모가 큰 기관일수록 기관장 평가에 더 노력을 할 수도 있기에 기관의 자산을 변수로 활용하여 회귀분석을 실시한 결과, 앞에서 실시한 분석결과와 유사하게 지속가능경영보고서를 발간한 것과 기관장 총점 간에는 1% 유의수준에서 양(+의 상관관계가 있었다. 반면에 지속가능경영보고서를 발간하지 않고 UN GC에 가입만 한 것은 통계적으로 유의하지 않은 관계로 나왔다. 정원을 통제변수로 사용하여 분석했을 때도 앞의 결과와 유사하게 지속가능경영보고서를 발간과 기관장 평가 결과 사이에는 양(+의 상관관계가 1% 유의수준에서 있었다. 반면에 UN GC에 가입만 한 것은 통계적으로 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

7. 사례분석 : 한국가스공사

공공기관의 성과를 비교하기 위해서는 공통된 평가방법으로 측정이 가능해야 한다. 그러나 공공기관의 특성이 다양하고 역할이 다르므로 자율평가 체계이고 모든 조직에 적용이 가능한 지속가능경영 지표 중에 일부는 공통적으로 측정가능성이 없을 수 있다. 그러므로 지속가능경영지표에서 사용하는 모든 지표를 공공기관 경영평가 지표로 전부 받아들이기에는 한계가 있다. 앞서서는 지표체계에서 반영 여부만을 분석했으나 구체적으로 지속가능경영 지표에서 어떤 평가산식으로 평가가 이루어지는지 사례분석이 필요하다고 판단했다. 그래서 G3 지표 중에 공공기관에 적용하여 공통적으로 측정이 가능한 지표를 살펴보기 위하여 한국가스공사

를 사례로 분석했다.

한국가스공사는 2007년부터 지속가능경영보고서를 발간하고 있다. 공공기관평가에서 B등급을 받고 기관장 평가에서 ‘양호’평가를 받았다. 한국전력공사처럼 경영평가 점수가 높은 공공기관을 선정하지 않았는데, 평가점수가 높은 기관의 사례를 보려는 것이 아니라 대부분의 공공기관에 적용가능한지 여부를 살펴보기 위한 사례 분석이기 때문이다. 에너지 공기업을 선정한 이유는 공공기관 경영평가에서 환경에 대한 평가가 반영되지 못하고 있다는 점을 고려하여 환경에 대해서 언급을 많이 하고 있는 에너지 공기업을 참고로 하여 환경분야에 대한 평가지표를 신규 개발하기 위해서이다.

공공기관 경영평가에 반영된 지표와 일부 반영된 지표, 미반영된 지표를 구분해 보았고, 미반영 지표 중 경영평가에 반영이 가능한 지표를 모색해 보았다. 미반영 지표들을 전부 반영하면 좋지만 공통된 평가방법이 존재하지 않을 수 있기에 반영가능 지표들을 검토해 본 것이다. 회색으로 표시한 지표는 공공기관 경영평가에 반영 가능한 것을 의미하며 계량적인 방법으로 평가하는 방법과 비계량적인 방법으로 평가하는 방법으로 구분할 수 있을 것으로 판단된다.

가. G3 경제성과 지표

G3 경제성과 지표 중 연금지원 범위(EC3)는 공공기관 경영평가 비계량평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다. G3 지표 중 한국가스공사 경영평가 지표와 상관성이 있는 지표는 직접적인 경제적 가치의 창출과 배분(EC1)과 현지 구매 정책, 관행 및 비율(EC6), 공익을 우선한 인프라 투자 및 서비스 지원(EC8) 등인데

기후 변화의 재무적 영향, 위험과 기회(EC2)와 정부 보조금 수혜 실적(EC4), 법정 최저임금 대비 신입사원 임금 비율(EC5), 현지인 우선 채용 및 현지 출신 고위 관리자(EC7), 간접적인 경제적 파급 효과(EC9) 등은 기관별 특성과 측정상의 문제로 일괄적으로 적용하기는 어려울 것으로 예상되며 해당사항이 있는 기관에 대해 주요 사업 평가로 반영하는 것을 검토할 필요가 있다(〈표 IV-26〉 참조).

〈표 IV-26〉 한국가스공사 경제성과 지표

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
EC1	직접적인 경제적 가치의 창출과 배분	주요 이해관계자별 가치 배분	반영
EC2	기후 변화의 재무적 영향, 위험과 기회	KOGAS 저탄소 녹색성장 전략	미반영
EC3	연금 지원 범위	형평적 복리후생제도 및 신규 퇴직연금 추진	미반영
EC4	정부 보조금 수혜 실적	특기사항 없음	미반영
EC5	법정 최저임금 대비 신입사원 임금 비율	일반직 직원 법정 최저임금 대비 초임 수준	미반영
EC6	현지 구매 정책, 관행 및 비율	중소기업 및 현지 우선 구매 시행	반영
EC7	현지인 우선 채용 및 현지 출신 고위 관리자	핵심 사업이 대한민국에 국한됨	미반영
EC8	공익을 우선한 인프라 투자 및 서비스 지원	천연가스 미공급지역 배관망 확대 및 CNG LNG 차량 보급 확대 지원 등	일부 반영
EC9	간접적인 경제적 파급 효과	주요 이해관계자별 경제적 파급 효과	미반영

나. G3 환경성과 지표

공공기관 경영평가 체계에서는 환경성과에 대한 평가가 이루어지지 못하고 있다. 공공기관에 공통적으로 측정이 가능한 지표를 분석해본 결과, 절약 및 효율성 개선으로 절감한 에너지양(EN5)과 직·간접 온실가스 총배출량(EN16), 제품, 서비스의 환경영향저감 활동과 성과(EN26), 환경보호 지출 및 투자 총액(EN30) 등을 정부 권장정책과 같은 계량지표로 평가가 가능할 것으로 예상된다. 중량 또는 부피 기준 원료 사용량(EN1)이나 재생 원료 사용 비율(EN2), 1차 에너지원별 직접 에너지 소비량(EN3), 1차 에너지원별 간접 에너지 소비량(EN4), 에너지 절감 및 재생 가능 에너지 사용으로 에너지 감축량(EN6), 간접 에너지 절약 사업 및 성과(EN7), 기타 간접 온실가스 배출량(EN17), 온실가스 감축사업 및 성과(EN18) 등 다른 지표들의 경우 기관별 특성에 맞추어 주요 사업 평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다. 그리고 계량지표로 반영하기 어려운 지표는 장기적인 관점에서 리더십/전략 지표에 추가하는 방법을 검토할 수 있을 것으로 예상된다(〈표 IV-27〉참조).

다. G3 사회-노동 여건 및 관행 성과 지표

상근직 직원에게만 제공하는 혜택(LA3)과 노사 공동 보건 안전 위원회 직원 비율(LA6), 부상, 직업병, 손실 일수, 결근 등의 재해 건수(LA7), 질병 관련 직원, 지역주민 지원을 위한 교육, 훈련, 상담, 예방 및 위험 관리 프로그램(LA8), 노동조합과 협약 대상인 보건 및 안전 사항(LA9), 지속 고용과 퇴직 지원 교육 및 평생학습(LA11), 직원 범주별 남녀 직원 간 기본급 비율(LA14) 등을 계량평가를 통해 반영하는 것을 검토할 필요가 있다. 고용 유형, 고용

〈표 IV-27〉 한국가스공사 환경성과 지표

G3 지표	한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
EN1	중량 또는 부피 기준 원료 사용량	LNG 도입 및 판매 현황
EN2	재생 원료 사용 비율	방산 가스 회수 등 탈루 최소화 노력
EN3	1차 에너지원별 직접 에너지 소비량	직접 에너지 소비량(67,020TOE)
EN4	1차 에너지원별 간접 에너지 소비량	간접 에너지 소비량(116,261TOE)
EN5	절약 및 효율성 개선으로 절감한 에너지양	전년 대비 에너지 절감
EN6	에너지 절감 및 재생가능에너지 사용으로 에너지 감축량	태양광 발전 등 신재생에너지 적용 사례
EN7	간접 에너지 절약 사업 및 성과	에너지 절약 노력
EN8	공급원별 총 취수량	2009년 용수사용량
EN9	취수로부터 큰 영향을 받는 용수 공급원	대부분 상수도 시스템 활용
EN10	재사용 및 재활용된 용수 총량 및 비율	생활오수 및 공정폐수 처리
EN11	보호구역 및 생물다양성 가치가 높은 토지	삼척기지 예정지 환경보호 조치
EN12	사업활동으로 생물 다양성에 미치는 영향	사업전 환경영향 평가 시행
EN13	보호 또는 복원된 서식지	특기사항 없음
EN14	생물다양성 관리전략, 이행조치 및 향후계획	특기사항 없음

〈표 IV-27〉의 계속

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
EN15	IUCN 및 국가지정 멸종위기 종의 수 및 멸종 위험도	대상 없음	미반영
EN16	직·간접 온실가스 총배출량	온실가스 총배출량	미반영
EN17	기타 간접 온실가스 배출량	Scope 2 배출량	미반영
EN18	온실가스 감축사업 및 성과	온실가스 감축 사업(녹색성장 전략)	미반영
EN19	오존층 파괴 물질 배출량	특기사항 없음	미반영
EN20	NOx, SOx 및 주요 대기 오염물질 배출량	NOx 배출량	미반영
EN21	최종 배출지별 총 폐수 배출량 및 수질	폐수 처리 및 수질 분석 결과	미반영
EN22	형태 및 처리방법별 폐기물 배출량	폐기물 배출량	미반영
EN23	중대한 유해물질 유출 건수 및 유출량	유해화학물질 사용량(유출사례 없음)	미반영
EN24	바젤 협약 부속서에 규정된 폐기물량 및 해외 반출 비율	관련 없음	미반영
EN25	폐수 배출 수역 및 관련 서식지의 명칭, 규모, 보호 상태 및 생물다양성 가치	관련 없음	미반영
EN26	제품, 서비스의 환경영향저감 활동과 성과	천연가스의 환경친화성, 환경성적표지 인증	미반영
EN27	판매된 제품 및 관련 포장재의 재생 비율	관련 없음	미반영
EN28	환경 법규 위반 사례	법규 위반 사례 없음	미반영
EN29	제품, 원자재 운송과 임직원 이동의 환경영향	중대한 환경 영향 없음	미반영
EN30	환경보호 지출 및 투자 총액	환경활동비용	미반영

계약 및 지역별인력 현황(LA1)과 주요 사업 변동 사항에 대한 최소 통보 기간(LA5), 직원 형태별 1인당 연평균 교육시간(10), 정기 성과평가 및 경력 개발 심사 대상 직원(12), 이사회 및 직원의 구성 현황(13) 등은 공공기관 경영평가에 반영되고 있다.

〈표 IV-28〉 한국가스공사 사회-노동 여건 및 관행 성과 지표

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
LA1	고용 유형, 고용 계약 및 지역별 인력 현황	인력현황 및 비정규직 현황	반영
LA2	직원 이직 건수 및 비율	근속기간	미반영
LA3	상근직 직원에게만 제공하는 혜택	복리후생 성과(상근과 비정규직 차별 없음)	미반영
LA4	단체 교섭 적용 대상 직원 비율	전체인원 대비 조합원 비율(86.7%)	미반영
LA5	중요 사업 변동 사항에 대한 최소 통보 기간	노사협의회 운영(분기 1회)	반영
LA6	노사 공동 보건안전위원회 직원 비율	산업안전보건위원회 운영(노사 동수)	미반영
LA7	부상, 직업병, 손실 일수, 결근 등 재해 건수	연도별 산재발생현황 (2009년 1건)	미반영
LA8	질병관련 직원, 지역주민 지원 위한 교육, 훈련, 상담, 예방 및 위험 관리 프로그램	보건관리 노력	미반영
LA9	노동조합과 협약 대상인 보건 및 안전 사항	산업안전보건위원회 운영, 단체협약 갱신중	미반영
LA10	직원 형태별 1인당 연평균 교육시간	연평균 교육 시간 : 104시간	반영
LA11	지속 고용과 퇴직 지원 교육 및 평생학습	종합적 인적자원 양성체계	미반영
LA12	정기 성과평가 및 경력 개발 심사 대상 직원	평가 및 승진제도	반영
LA13	이사회 및 직원의 구성 현황	이사회 구성 현황	반영
LA14	직원 범주별 남녀 직원간 기본급 비율	임직원 급여(차별 없음)	미반영

라. G3 사회-인권 성과 지표

주요 공급 및 계약업체의 인권 심사 비율(HR2)과 인권정책 및 절차에 대한 직원 교육 시수(HR3), 총차별 건수 및 관련 조치(HR4) 등을 계량평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다. 결사 및 단체교섭의 자유 침해 소지 업무(HR5)는 비계량평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다.

〈표 IV-29〉 한국가스공사 사회-인권 성과 지표

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
HR1	인권보호 조항 포함 또는 심사 통과한 협약 건수 및 비율	특기사항 없음	미반영
HR2	주요 공급 및 계약업체의 인권 심사 비율	특기사항 없음	미반영
HR3	인권 정책 및 절차에 대한 직원 교육 시수	윤리교육과 병행하여 인권 교육 시행	미반영
HR4	총 차별 건수 및 관련 조치	차별로 인한 이슈 발생 없음	미반영
HR5	결사 및 단체교섭의 자유 침해 소지 업무	상생의 노사관계 유지	미반영
HR6	아동 노동 근절을 위한 조치	아동 노동 사례 없음	미반영
HR7	강제 노동 근절을 위한 조치	강제 노동 사례 없음	미반영
HR8	인권정책 및 절차 교육 이수한 보안 담당자	보안 담당자 정기 교육(인권 이슈 없음)	미반영
HR9	원주민 권리 침해 건수 및 관련 조치	미얀마 프로젝트 관련 이슈 제기되었으나 근거 없음	미반영

마. G3 한국가스공사 사회-사회성과 지표

부패 위험이 분석된 사업 단위의 수 및 비율(SO2)과 부당 경쟁 행위 및 독점 행위에 대한 법적 조치 건수 및 그 결과(SO7), 법률 및 규제 위반 부과 벌금 및 제재 건수(SO8) 등을 계량평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다.

〈표 IV-30〉 한국가스공사 사회-사회성과 지표

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
SO1	지역사회 영향 평가 및 관리 프로그램	사업전 지역 공청회 개최 등 사전 정보 공유	미반영
SO2	부패 위험이 분석된 사업 단위의 수 및 비율	계약 및 건설 분야 특화 교육 시행	미반영
SO3	반부패 정책 및 절차 교육 이수 직원 비율	전직원 대상 윤리교육 시행	반영
SO4	부패 사건에 대한 조치	부패통제 시스템(특기사항 없음)	반영
SO5	공공 정책에 대한 입장, 공공 정책 수립 및 로비 활동 참여	공기업으로 국가 공공정책 적극 부응	미반영
SO6	정당, 정치인 및 관련 기관에 대한 국가별 현금·현물 기부 총액	공식적인 정치 참여 금지	미반영
SO7	부당 경쟁 행위 및 독점 행위에 대한 법적 조치 건수 및 그 결과	부당 경쟁 행위 및 독점 행위에 대한 법적 조치 건수 없음	미반영
SO8	법률 및 규제 위반 부과 벌금 및 제재 건수	법규 위반 및 벌금·제재 건수 없음	미반영

바. G3 한국가스공사 사회-제품 책임성과 지표

고객 개인정보보호 위반 및 고객 데이터 분실 관련으로 제기된 불만 건수(PR8)와 제품 및 서비스 공급에 관한 법률 및 규제 위반으로

〈표 IV-31〉 한국가스공사 사회-제품 책임성과 지표

G3 지표		한국가스공사 주요내용	경영평가 반영여부
PR1	제품 및 서비스의 라이프 사이클상의 단계	천연가스 사업 특성 및 천연 가스의 청정성	미반영
PR2	고객의 건강과 안전 영향 관련 규제 및 자발적 규칙 위반 건수	고객관련 위반 제재 건수 없음	미반영
PR3	절차상 필요한 제품 및 서비스 정보 유형	제품관련 MSDS 제공 및 CNG 등 상품 다양화 노력	미반영
PR4	제품·서비스 정보 및 라벨링과 관련된 규제 및 자발적 규칙 위반 건수	관련 사항 없음	미반영
PR5	고객만족도 평가 결과 등 고객 만족 활동	정부 시행 고객만족도 결과	반영
PR6	마케팅 커뮤니케이션과 관련된 규제, 표준 및 자발적 규칙 준수 프로그램	고객만족 활동 (관련 사항 없음)	미반영
PR7	마케팅 커뮤니케이션과 관련된 규제, 표준 및 자발적 규칙 위반 건수	위반 건수 없음	미반영
PR8	고객 개인정보보호 위반 및 고객 데이터 분실 관련 제기된 불만 건수	제기된 불만 건수 없음	미반영
PR9	제품 및 서비스 공급에 관한 법률 및 규제 위반으로 부과된 벌금 액수	법규 위반 사실 없음	미반영

부과된 벌금 액수(PR9) 등을 고객만족도 조사를 설계할 때 고려하여 계량평가에 반영하는 것을 검토할 필요가 있다. 고객의 건강과 안전 영향 관련 규제 및 자발적 규칙 위반 건수(PR2)와 절차상 필요한 제품 및 서비스 정보 유형(PR3), 제품·서비스 정보 및 라벨링과 관련된 규제 및 자발적 규칙 위반 건수(PR4), 마케팅 커뮤니케이션과 관련된 규제, 표준 및 자발적 규칙 준수 프로그램(PR6), 마케팅 커뮤니케이션과 관련된 규제, 표준 및 자발적 규칙 위반 건수(PR7) 등은 책임경영에서 비계량평가하는 것을 검토할 필요가 있다.

사. 요약

지속가능경영에서 추구하는 목적과 공공기관 경영평가에서 추구하는 목적이 다르지 않기에 국제적인 평가기준인 지속가능경영 G3 지표를 중심으로 공공기관 경영평가에 반영할 수 있는 지표를 탐색적 연구 차원에서 분석하였다. 공공기관 중에서 공공기관 경영평가 점수가 평균수준인 한국가스공사의 지속가능경영 지표를 사례로 공공기관 경영평가에 적용가능한 지표가 있는지 분석해 보았다. G3 지표 중에서 경제성과는 현재 공공기관 경영평가 지표에서 반영되고 있는 지표가 있어서 추가적으로 1개 지표가 검토 대상이 될 수 있다. 환경성과 지표는 공공기관 경영평가에 10개 지표가 검토 대상이 될 수 있다. 사회성과 지표 중에서 노동성과 지표는 7개 지표가, 인권성과 지표는 4개, 사회성과 지표는 3개, 제품 책임성과 지표는 7개 지표가 검토 대상이 될 수 있다. 총 29개 지표를 지금 당장 적용하기에는 무리가 있을 수 있다. 그러므로 장기적인 관점에서 우선 적용이 가능한 지표를 선정하고 모의 실험 평가를 실시하는 것이 필요하다.

V. 공공기관 지속가능경영 관련 설문조사

1. 가설 설정 및 연구모형

이한준·박종철(2009)의 연구에서는 경제적 활동을 고객불평 처리, 품질개선, 고객만족도 활용, 직원의 성과평가, 좋은 품질 및 서비스 제공 능력으로 나누고, 법적 책임활동은 법적 기준 준수, 계약적 책임이행, 조직 관련 법 준수, 복지 및 고용 관련법 준수, 윤리적 책임활동은 부정적 요인 제거 노력, 공정성, 위법행위, 정보제공 노력 등으로, 자선적 책임은 지역사회 장려, 직원들의 삶 개선노력, 적절한 사회공헌 수행, 지역사회와의 협력 정도, 스포츠와 문화활동 지원 등으로 나누었다. 기업에 대한 신뢰는 전문성 신뢰, 호의성 신뢰로 나누어 측정하는데, McKnight(2002)의 연구에 따라서 전문성 신뢰는 탁월한 기술력 정도, 탁월한 전문성 정도, 뛰어난 노하우 보유 정도를 측정하였고, 호의성 신뢰는 진실된 내용 전달, 정직한 기업 여부, 진솔한 기업 여부를 측정하였다. Homer(1990)의 연구에 의하여 제품에 대한 기업평가는 호감, 긍정, 좋아함으로 측정하였다. 최지호·문영희(2008)의 연구에서는 Carroll(1979)의 경제적, 법적, 윤리적, 자선 책임의 4가지 분류 모형을 인용하여 기업의 사회적 활동에 대한 평가를 매개변수로 하여 기업의 평가에 주는 영향을 실증적으로 조사하고 있다. 경제적 책임은 기업의 경쟁력 향상, 제품의 질 향상, 효율적인 운영비용

의 관리, 이윤극대화의 노력을, 법적 책임은 공정거래질서와 관련 법률의 준수, 최소한의 법적 의무를 지키는 노력을, 윤리적 책임은 윤리규범의 준수, 법적 규제사항 이상의 윤리적 행동을 취하는 노력, 자선적 책임은 기업이 예술활동 지원, 지역사회 개발활동, 비영리기관의 지원, 자원봉사활동의 노력으로 규정하고 있다. 그리고 기업의 사회적 활동으로 얻을 수 있는 성과로서 인지적 이익으로는 기업의 이미지 개선, 브랜드 자산, 긍정적 구전활동, 충성도, 동일시 등이 있다(Maignan and Ferrell, 2001; Sen and Bhattacharya, 2001). 또한 행동적 이익으로는 구매의도, 쇼핑횟수, 연간 구매빈도, 비영리단체의 기부활동, 프리미엄 가격지불 등이 있다(Creyer and Ross, 1997; David, Kline and Dai, 2005; Mohr and Webb, 2005),

국내 지속가능경영 컨설팅을 수행하는 기관에서 이해관계자를 조사하는 설문을 보면 한국생산성본부는 내부 임직원을 대상으로 하여 지속가능추진 체계, 지속가능경영 활동 수준, 6개 영역별 이슈를 조사하고 있고, 산업정책연구원에서도 지속가능인식, 각 분야별 실천, 동기, 애로사항에 대하여 설문을 조사하고 있다. 특히 산업정책연구원의 지속가능경영 조사표를 보면 GRI 가이드라인과 BSR 가이드라인²⁶⁾, SYSA 자가진단표²⁷⁾를 참고하여 기업이나 공공기관의 지속가능경영과 관련 한 주제, 이슈, 지속가능 경영에 대하여 세부적인 조사를 하고 있다. 세부적인 지표들은 물론 설문 목적과 대상에 따라서 설문의 내용은 다를 수 있지만 설문을 구성하는 데 있어서 위에서 논의한 Carroll의 사회적 책임의 단계나 경

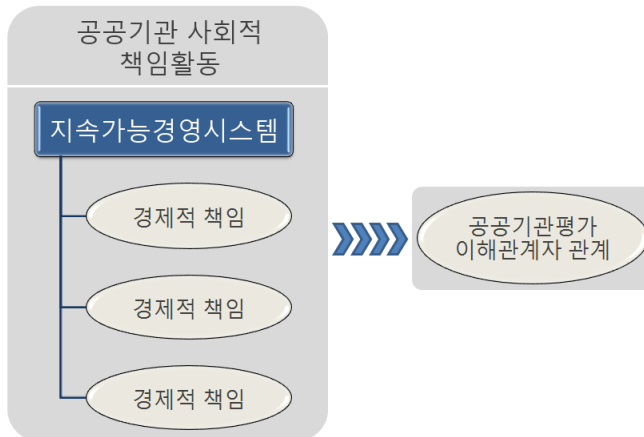
26) 2006년 산자부, 상공회의소, 산업정책연구원이 기업의 지속가능성을 통한 경쟁력 확충의 일환으로 지속가능보고서 가이드라인(BSR, B.E.S.T. Sustainability Guidelines)을 개발하였다.

27) 경제, 사회, 환경의 세 가지 측면을 고려하여 9개 영역에 대한 종합 질문과 추가 질문으로 구성되었다. 국가청렴위원회(2005). p. 347.

제적 책임, 사회적 책임, 환경적 책임과 관련한 지표들을 공통적으로 사용하고 있다. 그래서 본 연구에서도 일반적 인식, 시스템, 필요사항, 경제, 사회, 환경별 이슈별로 설문을 구성하였다. 일반 임직원을 대상으로 한 설문조사든 이해관계자 조사든 설문조사 항목은 기본적으로 기관의 경영 분야 또는 이슈별로 구성되면 이를 운영하는 시스템이나 운영 부분을 조사하고 있다. 이런 지속가능 경영이나 사회적 책임 활동이 공공기관의 이미지 개선이 경영성과, 평가결과에 어느 정도 영향을 주고 있는지를 조사하는 것이 이번 설문조사의 목적이다.

- 가설 설정 1 : 공공기관의 사회적 책임 활동은 공공기관의 평가에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 설정 2 : 공공기관의 사회적 책임 활동은 이해관계자 관계에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

[그림 V-1] 연구모형 설정



〈표 V-1〉 연구개념 측정 항목

구성개념		측정문항	문항수
사회적 책임 활동에 대한 인식		사회적 책임 인식정도 사회적 책임 활동과 사회공헌과 구분 사회적 책임 활동과 공정 사회와 관계 동기 효과	5
지속가능경영 시스템과 효과		비전과 방향 주된 활동 분야 정책과 제도 교육과 지원 프로그램 전담 조직과 협력시스템 지속가능경영 평가 이해관계자와 관계 투명성	8
지속가능 경영 분야	경제적 책임	공사와 회계 공정거래 미션과 가치 리스크 관리	4
	사회적 책임	노동관련 법규 안전 건강증진 교육 상담 근로환경 지역사회 인프라 확충 봉사활동 지역사회 프로그램 소비자 안전 소비자 정보보호 소비자 만족 제조물 책임 광고, 마케팅 법규 준수 소비자의견 반영	15
	환경적 책임	환경경영시스템 안전보건 환경감사 친환경제품 그린마케팅 환경오염물질 저감 환경전문인력	7

앞의 연구모형이 Triple Bottom Line를 기본으로 하고 있으나, 최근 GRI, ISO 26000과 같이 통합되고 세분화한 지표를 독립변수로 하여 공공기관에 대한 평가에 영향을 준 정도를 측정할 수 있다.

2. 설문조사 대상과 방법

공공기관 중에서 지속가능경영보고서를 발간한 기관의 관련 부서 직원을 대상으로 2010년 12월 6일부터 우편과 E-메일을 통해서 기관별로 조사 설문지를 지속가능경영 담당부서를 중심으로 20부씩 배포하였고, 한국관광공사 등 15개 기관에서 112명이 응답하였다²⁸⁾. 2010년 12월 현재 공운법상 284개 공공기관 중에서 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관을 대상으로 일부 직원에게 설문조사를 한 것은 실제 표본 선정의 편의성이 있을 수 있다. 통계분석에서도 공공기관 유형별 유의미한 차이를 더 나아가서 지속가능경영의 도입 기관과 미도입 공공기관간의 집단간 차이를 의미 있게 분석할 수는 없었다.

〈표 V-2〉 설문대상 공공기관 소속 부처

		빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
유효	국토해양	37	33.0	33.0	33.0
	기획재정	4	3.6	3.6	36.6
	농림수산	15	13.4	13.4	50.0
	문화체육	1	0.9	0.9	50.9
	합 계	55	49.1	49.1	100.0
		112	100.0	100.0	

28) 응답한 공공기관으로 한국관광공사(1), 한국공항공사(1), 한국철도시설관리공단(9), 인천국제공항공사(1), 한전KPS(1), 한국가스공사(10), 한국조폐공사(4), 한국석유공사(2), 한국수자원공사(7), 한국농어촌공사(15), 제주국제자유도시개발센터(5), 한국전력공사(11), 한국산업단지공단(9), 한국지역난방공사(22), 한국철도공사(14) 15개 기관으로 112명이 응답해 주었다.

응답기관을 보면 지식경제부 산하 공공기관이 49.1%, 국토해양부 산하 공공기관 33% 순이다.

응답자의 소속 부서는 아래 표와 같이 주로 기획 및 경영관리 등 주로 기획부서에서 응답하였다. 공공기관의 지속가능경영은 실제 기관마다 다양한 부서에서 참여하고 있음을 알 수 있다.

〈표 V-3〉 설문대상자 소속 부서

	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	1	.9	.9	.9
건설	1	.9	.9	1.8
경영관리	15	13.4	13.4	15.2
경영기획	1	.9	.9	16.1
경영전략	8	7.1	7.1	23.2
경영지원	3	2.7	2.7	25.9
고객가치	9	8.0	8.0	33.9
고객만족	2	1.8	1.8	35.7
공장설립	1	.9	.9	36.6
관리처	1	.9	.9	37.5
기금관리	1	.9	.9	38.4
기업지원	1	.9	.9	39.3
기획예산	3	2.7	2.7	42.0
기획조정	15	13.4	13.4	55.4
기획처	17	15.2	15.2	70.5
노무복지	2	1.8	1.8	72.3
녹색사업	1	.9	.9	73.2
법무팀	2	1.8	1.8	75.0
사업예산	1	.9	.9	75.9
사업처	1	.9	.9	76.8
사회공헌	1	.9	.9	77.7
선진화팀	3	2.7	2.7	80.4
성과관리	1	.9	.9	81.3
수출팀	1	.9	.9	82.1
시설관리	1	.9	.9	83.0
재무팀	6	5.4	5.4	88.4
전략기획	1	.9	.9	89.3
정책지원	2	1.8	1.8	91.1
첨단사업	1	.9	.9	92.0
총무처	1	.9	.9	92.9
평가처	2	1.8	1.8	94.6
홍보팀	5	4.5	4.5	99.1
security	1	.9	.9	100.0
합계	112	100.0	100.0	

3. 분석결과

가. 기술통계량

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
평가기관유형	112	1	3	1.87	.844
근속연수	112	2.00	29.00	11.8348	6.16163
직급	112	1.00	6.00	3.8661	1.11900
성별	112	1.00	2.00	1.1696	.37701
나이	112	1.00	4.00	2.5089	.58503
인식정도	112	2.00	7.00	5.5714	1.07983
사회공헌동질성	112	1.00	7.00	3.6696	1.71579
공정사회조건	112	1.00	7.00	5.9643	1.04777
비전과방향	112	2.00	7.00	6.0179	1.09858
집중활동분야	112	1.00	4.00	2.0000	.85950
정책과제도	112	2.00	7.00	5.7679	1.03960
교육과지원	112	1.00	7.00	5.2857	1.26226
전담조직과시스템	112	2.00	7.00	5.5893	1.24157
성과평가	112	1.00	7.00	5.0000	1.43947
이해관계자관계	112	3.00	7.00	6.1429	.81492
투명한공개	112	3.00	7.00	6.2054	.79569
투명공시	112	4.00	7.00	6.5714	.70665
공정거래	112	3.00	7.00	6.4554	.92890
미션과가치	111	3.00	7.00	6.2613	.96022
리스크관리	112	3.00	7.00	5.9375	1.05933
노동법규준수	112	2.00	7.00	6.2857	.99936
종업원안전	112	2.00	7.00	6.2143	1.02604
종업원건강증진	112	3.00	7.00	6.2321	.90027
종업원교육	112	4.00	7.00	6.0446	.91424
종업원상담	112	2.00	7.00	5.6786	1.21710
근로환경	112	1.00	7.00	5.7946	1.16355
지역사회인프라구축	112	3.00	7.00	6.0446	1.01687
지역사회봉사	112	3.00	7.00	6.1875	.82234
지역사회참여	112	3.00	7.00	5.8393	1.03588
고객안전	111	3.00	7.00	5.7477	1.12386
고객정보보호	112	4.00	7.00	5.9107	1.08681
고객만족정책	112	3.00	7.00	5.9018	1.03070
제품책임	112	1.00	7.00	5.6786	1.23911
광고법규준수	112	3.00	7.00	5.8929	1.12592
고객의견반영	112	3.00	7.00	5.8571	1.08932
환경경영시스템	112	1.00	7.00	5.8929	1.26175
안전보건	112	3.00	7.00	5.9375	1.14908
환경감사	112	2.00	7.00	5.8125	1.22681
친환경제품	112	3.00	7.00	5.8214	1.11674
그린마케팅	112	3.00	7.00	5.7768	1.20592
환경오염물질저감	112	2.00	7.00	6.1161	1.04619
환경전문인력	112	2.00	7.00	5.7589	1.23205
유효수 (목록별)	110				

공공기관은 시장형 공기업이 42.9%, 준시장형 공기업이 27.7%, 위탁형 준정부기관이 29.5%이고, 소속부처는 지식경제부 49.1%, 국토해양부 33.0%, 농림수산식품부 13.4%, 기획재정부 3.6%, 문화관광체육부 0.9% 순이다.

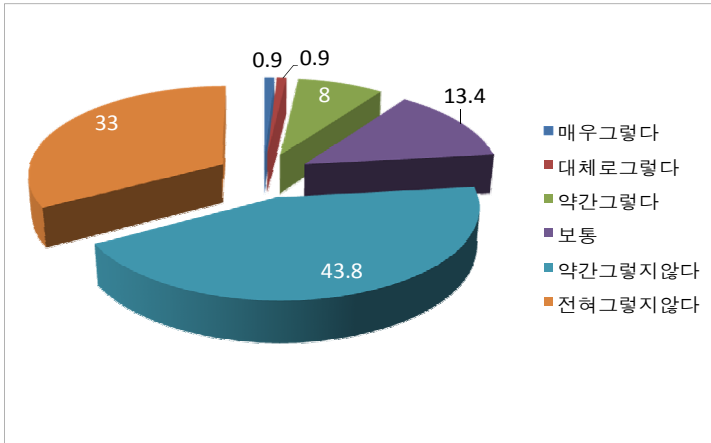
응답자의 인적사항을 보면 근속연수는 6년 11.6%, 15년 7.1%, 3년이 6.3%, 7년 5.4% 등으로 다양하게 분포되어 있고, 부서도 기획조정, 예산이 31.3%, 경영관리, 전략 등 24.1% 등 다양한 부서에서 추진하고 있다. 성별은 남자가 83%, 여자가 17%이다.

공공기관 직원이 지속가능경영에 대한 인식도를 첫째, 지속가능경영과 사회적 책임 활동을 정확하게 인지하고 있는지에 대해서는 긍정적 응답이 42%, 부정적 응답이 50%로 나타났는데, 지속가능보고서를 발간하는 기관임에도 불구하고 인지 정도가 그리 높지는 않다.

공공기관의 직원들에게 사회적 공헌활동을 익숙하게 알고 있고 대부분 실천하고 있는 자선활동과 공공기관의 지속가능경영과 같은 것으로 인식하고 있는가에 대한 조사에서 긍정적 응답이 25.1%가 지속가능경영과 자선활동이 같은 차원의 활동으로 알고 있고, 50%가 그렇지 않은 것으로 알고 있으므로 공공기관 직원들의 경우에 지속가능경영이 사회적 책임 활동이 현재 수행하는 자선활동보다는 광의의 개념이라는 것으로 인식하고 있다고는 볼 수 있다.

최근 현 정부의 후반기 국정목표인 ‘공정한 사회’를 지향하기 위해서 공공기관의 지속가능경영이나 사회적 책임 활동이 공정 사회의 논의에 부합하는가에 대한 조사에서 90.2%가 긍정적으로 응답하고 있다.

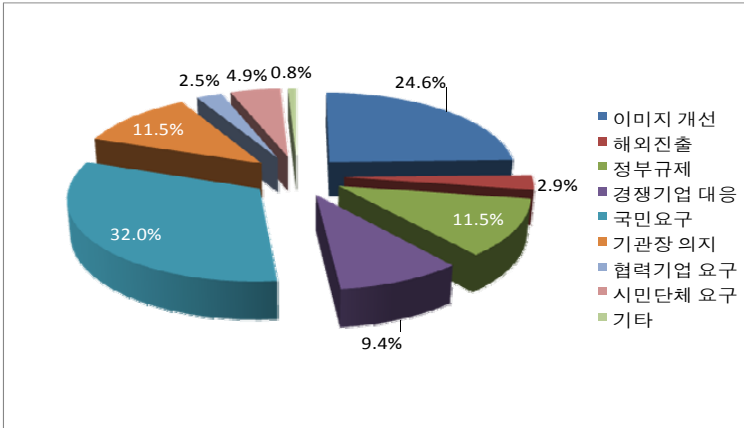
[그림 V-2] 지속가능경영의 공정사회 부합 여부



공공기관이 경제, 사회, 환경 분야를 고려한 지속가능경영을 추진하기 위한 비전과 방향을 대부분의 공공기관인 91.1%가 지속가능경영 비전과 정책방향을 가지고 있다고 응답하고 있으며, 지속가능경영 분야 중에서는 주로 사회분야 40.2%, 경제경영 분야 32.1%, 환경 분야 23.2% 순으로 집중한다고 응답하고 있으며, 지속가능경영을 추진하기 위한 정책과 제도를 대부분 공공기관인 91.2%가 구비하고 있다고 응답하고 있는데, 지속가능경영과 관련한 교육과 지원프로그램은 75.9%만이 구비한 것으로 응답하고 있다. 또한 지속가능경영을 전담하는 조직과 인력을 80.4%가 갖추고 있다고 응답하고 있다. 즉, 공공기관은 지속가능경영과 관련한 제도는 있으나 지원 조직과 교육은 약간 부족한 것으로 나타나고 있다.

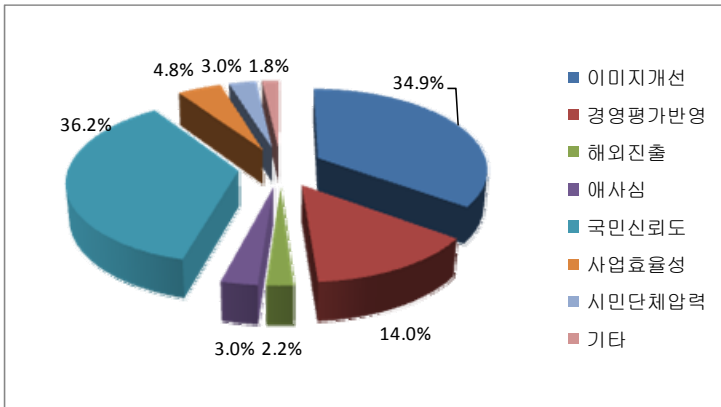
공공기관의 지속가능경영의 목적은 경제적, 사회적, 환경적 성과를 이해관계자와 소통하거나 보고하기 위해서인데, 이러한 지속가능경영 활동을 투명하게 공개하는 정도는 84.8%가 투명하게 공개한다고 응답하고 있다.

[그림 V-3] 공공기관의 지속가능경영의 추진 동기



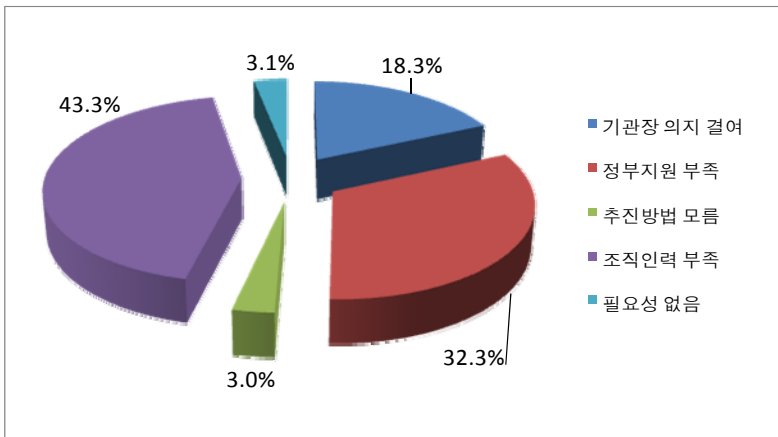
[그림 V-3]과 같이 공공기관이 지속가능경영을 하는 이유와 동기는 국민이나 고객의 요구 32%, 기관의 이미지 개선 24.6%, 정부의 규제와 기관의 의지가 각각 11.5% 순이라고 응답하고 있다.

[그림 V-4] 공공기관의 지속가능경영 효과



공공기관의 지속가능경영의 효과는 동기와 같이 국민이나 고객의 신뢰도 제고 36.2%, 기관 이미지 개선 34.9%, 경영평가의 반영 14% 순으로 응답하고 있다.

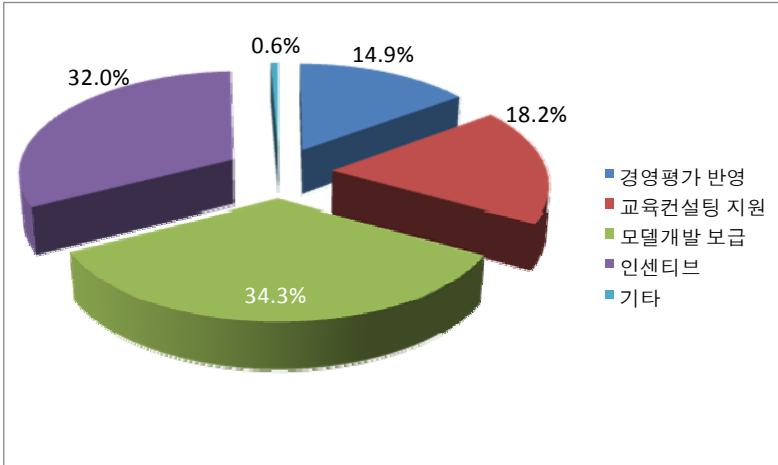
[그림 V-5] 공공기관의 지속가능경영의 장애요인



공공기관이 지속가능경영을 추진하는 데 가장 애로를 겪는 사항에 대하여 지속가능경영을 담당하는 전문인력의 부족이 43.3%, 정부의 관심과 지원 부족이 32.3%, 기관장의 의지와 관심 부족이 18.3% 순으로 나타났다.

정부가 공공기관의 지속가능경영의 도입, 보급 및 활성화를 위해서 해야 하는 것에 대하여 공공기관에 적합한 지속가능경영 모델의 개발과 보급 34.3%, 세제 혜택과 같은 각종 인센티브의 부여 34.3%, 경영평가에 반영 14.9% 순으로 나타났다.

[그림 V-6] 정부 지원 사항



나. 요인분석

경제적, 사회적, 환경적 경영 활동과 관련한 26개 측정항목에 대한 요인분석을 실시한 결과가 5개의 요인이 추출된다. 첫 번째 요인은 환경적 요인이고, 두 번째 요인은 고객관계 요인이며, 세 번째 요인은 경제적 요인이고, 네 번째 요인은 근로자 관계이고, 다섯 번째 요인은 지역사회와 관계 요인이다.

경제적, 사회적, 환경적 요인이 공공기관의 성과평가와 이해관계자 관계에 영향을 주는가에 대한 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째로 경제적, 사회적, 환경적 요인이 공공기관 성과평가 결과에 영향을 주는 회귀분석 결과를 보면 모형의 설명력인 수정된 R^2 은 0.327이고, F값은 11.570으로 통계적으로 유의하며, 모형의 계수는 5개의 요인 모두가 공공기관의 성과평가에 모두가 영향을 주고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 V-4〉 회전된 성분행렬

	성분				
	1	2	3	4	5
투명공시	.170	.228	.843	.125	.136
공정거래	.250	.311	.754	.188	.244
미션과가치	.273	.237	.665	.155	.366
리스크관리	.298	.296	.451	.316	.459
노동법규 준수	.223	.352	.482	.611	.027
종업원안전	.368	.176	.565	.448	.008
종업원 건강증진	.276	.229	.572	.548	.247
종업원교육	.393	.135	.402	.519	.349
종업원상담	.384	.254	.220	.713	.317
근로환경	.261	.297	.132	.790	.266
지역사회인프라 구축	.176	.193	.217	.222	.704
지역사회봉사	.163	.267	.144	.115	.794
지역사회참여	.286	.341	.181	.161	.749
고객안전	.327	.731	.151	.215	.304
고객정보보호	.359	.734	.166	.267	.305
고객만족정책	.282	.749	.234	.198	.265
제품책임	.244	.776	.235	.163	.196
광고법규 준수	.249	.738	.276	.198	.156
고객의견 반영	.344	.645	.416	.161	.256
환경경영시스템	.835	.179	.234	.221	.116
안전보건	.690	.341	.299	.309	.200
환경감사	.821	.329	.156	.208	.155
친환경제품	.793	.306	.290	.157	.211
그린마케팅	.796	.301	.220	.115	.184
환경오염물질 저감	.624	.324	.092	.315	.360
환경전문인력	.632	.228	.257	.349	.288

주: 요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.
a 7 반복계산에서 요인회전이 수렴.

계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	5.000	.113		44.183	.000
REGR factor score 1 for analysis 1	.511	.114	.353	4.497	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.260	.114	.180	2.291	.024
REGR factor score 3 for analysis 1	.263	.114	.182	2.314	.023
REGR factor score 4 for analysis 1	.466	.114	.322	4.096	.000
REGR factor score 5 for analysis 1	.364	.114	.252	3.201	.002

주: a. 종속변수 성과평가

두 번째로 5개 추출된 요인이 공공기관의 이해관계자의 관계에 영향을 주는가에 대한 회귀분석 결과를 보면 모형의 수정된 R²은 0.418이고, 분산분석 결과 F값이 16.684로 통계적으로 유의하며 계수값을 보면 근로자 관계를 제외한 요인들이 이해관계자에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

계수^a

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	6.145	.060		102.803	.000
REGR factor score 1 for analysis 1	.243	.060	.296	4.048	.000
REGR factor score 2 for analysis 1	.357	.060	.434	5.942	.000
REGR factor score 3 for analysis 1	.300	.060	.365	5.001	.000
REGR factor score 4 for analysis 1	.000	.060	.000	-.005	.996
REGR factor score 5 for analysis 1	.156	.060	.189	2.591	.011

주: a. 이해관계자관계

설문 결과를 요약해 보면 기존에 실증적으로 검증된 연구결과와 다르지 않다는 것으로 확인할 수 있고, 정책적으로 공공기관이 사

회적 책임을 강화하고 지속가능경영 활동을 활성화하는 것은 공공성을 강화하는 것이며, 현 정부가 추진하는 공정사회론과도 부합한다는 것이다. 공공기관의 지속가능경영 동기나 효과를 보면 동일하게 국민의 시각, 신뢰도의 중요성이나 공공기관의 이미지 개선과 관계가 있다고 나오고 있으므로 최근처럼 공공기관의 방만 경영의 문제로 국민의 신뢰도가 떨어진 상황에서는 장기적으로 공공기관의 지속가능성을 높이려면 사회적 책임 활동과 지속가능경영 모델을 시급하게 도입하고 실효성 있게 운영하는 것이 필요하다는 정책적 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

Ⅵ. 결 론

1. 이론적 함의

민간기업이거나 공공기관의 사회적 책임 활동이 증가는 기업과 사회의 상호작용에 대한 공적 관심, 즉 공공성, 공익성의 추구라는 관점에서 기업의 성장은 이루어져야 한다는 것으로 이론이 발전하고 있다(Werther & Chandler, 2009, p. 10). 다시 말해서 기업이 사회에서 공익적인 속성이나 역할을 다하지 못한다면 단지 경제적 성장이나 이익을 창출하는 것만으로 기업의 발전이라고 볼 수 없다는 것이다. 그래서 기업의 사회적 책임 활동, 즉 지속가능한 경영은 기업의 전략적, 운영적 관점에서 가장 중요한 요소라는 것이다.

사회는 사회적 필요와 경제적 발전 사이에 균형을 유지하기를 원하고 있다. 그런 시대적 상황에서 기업의 사회적 책임 활동과 지속가능경영은 진화하고 있다. 광범위한 사회 속에서 기업을 운영하기 때문에 조직의 사회적 정당성(social legitimacy)을 얻어야만 존속할 수 있다. 다만 기업의 사회적 책임 활동이나 지속가능경영의 실행의 문제는 문화적 맥락을 고려하여 인식의 전환과 평가적 요소가 동반되어야 한다. 민간기업이 시장에서 지속가능성을 확보하여 영속성을 가지는 것이 최상의 목적이라면 공공기관도 조직인 이상 동일하게 지속가능성을 확보하려 할 것이다. 그러나 공공기관의 특성이 시장에서 존속이 결정되기보다는 정부의 정책적 의지나 국민의 관점에서 보아야 한다면 민간기업의 지속가능경영이나

사회적 책임에 대한 의미와 공공기관의 의미는 근본적으로 다를 수 있다.

가. 지속가능경영은 사회봉사활동보다 넓은 개념

우리나라 정부기관이나 공공기관에서 사회적 책임 활동이라고 하면 주로 기부나 사회봉사활동과 같은 자선적 사회공헌활동으로 인식하는 경향이 있다. 그래서 대부분 공공기관이 연말이면 줄서서 기부금을 각출하거나 불우이웃돕기 활동을 하며, 좀 더 발전된 형태가 활동이 최근 1사1촌 활동과 같은 사회공헌활동이다. 물론 이렇게 이웃과 더불어 살아가는 모습을 보여주는 것도 공공기관으로서 공익적 역할을 다하고 있다고 높게 평가할 수 있다. 특히 공공기관이 장애인, 고령자, 국가유공자, 여성 등 사회적 취약계층의 고용, 공공부문의 투자 확대, 청년 미취업자 고용, 에너지 절약, 친환경상품 의무구매나 중소기업제품 우선구매, 전통시장 상품권 구매 확대 등 정부 권장정책을 이행하고 있는데 이러한 활동도 사회공헌활동의 일환인 것은 분명하다. 그러나 대부분 공공기관은 위와 같은 정부권장정책이나 대다수가 하는 사회적 봉사활동을 수동적으로 수용하는 태도를 보이고 있고 이 또한 정부의 경영평가의 지표로 편입되어 있기에 수동적으로 시행한다고 볼 수 있다. 즉, Carroll(1991)의 사회적 책임 활동은 최고의 단계는 자율적, 자발적 활동이어야 하며, 자선활동 단계는 개발도상국가의 경우와 같이 초보적 단계의 사회적 책임 활동 수준이라는 것이다.

우리나라에서 사회적 책임의 단계나 수준이 Carroll(1991)이 지적한 바와 같이 경제적, 법적, 윤리적, 자율적 책임의 단계로 이행하기보다는 Visser(2008)이 주장하는 바와 같이 사회적 책임의 최고

의 단계는 윤리적 단계로 바라보는 것과 여전히 법적 책임과 자선적 책임 사이에 머물러 있는 것을 실증적 사례를 통해서 확인할 수 있다.

나. 통합적 사회적 책임 활동

공공기관이 설립 목적이나 정책적 목적을 수행하는 것이 고유의 목적이라면 공공기관이 경영의 효율성, 투명성을 제고하려는 목적은 수단적 목적이다. 공공기관의 장은 대리인의 입장에서 주인의 국민의 요구에 부응하면서 동시에 공공기관이 생산하는 재화와 용역의 고객에게 대응성을 제고해야 한다. 그런 측면에서 공공기관의 책무성(accountability)은 기본적으로 수직적 정부기관의 장이나 관리기관으로서 기획재정부로부터 단순하게 관리와 통제만을 받는다고 하더라도 근본적으로 이해관계자의 관점에서 사회의 구성체인 정부, 고객, 주주, 종업원, NGO 등의 요구에 부응하면서 경제적 성과뿐만 아니라 사회적, 환경적 성과도 균형적으로 맞추어 나갈 수 있어야 한다. 즉, 민간기업보다도 공공기관은 더 높은 사회적 책임(SR)을 가지고 있고 지속가능경영을 할 동기와 목적이 있다는 것이다.

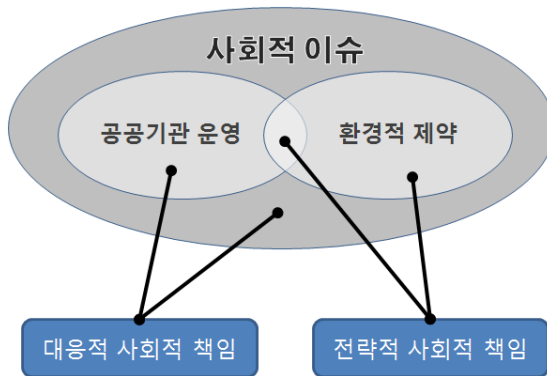
다. 전략적 사회적 책임 활동

공공기관이 이해관계자를 작은 범주에서 고객이나 협력업체, 더 나아가서 국민으로 확대하여 고려하지 않고 주무부처나 예산부처만을 상정하는 경영, 즉 수직적 책무성(vertical accountability)만을 고려한다면 정책적 목적을 수행하거나 경영의 효율성은 달성될 수

있을지라도 사회적, 환경적 효율성을 달성할 수 없고 국민으로부터 공공기관 존립의 사회적 정당성을 얻지 못할 것이다.

그런 차원에서 공공기관의 운영하는 사회적 책임 활동, 즉 지속가능경영 전략을 수립하고 실천하는 것은 ① 사회적 책임 활동 관점, ② 핵심 과제로 수행, ③ 이해관계자 관점, 장기에서 중단기로 전환이 필요하다(Werther & Chandler, 2009, p. 39).

[그림 VI-1] 이해관계자의 요구



[그림 VI-1]과 같이 공공기관이 설립 목적의 이행과 정책적 도구적 수단성을 가지고 있다고 하더라도 공공성을 가지고 있는 조직으로서 사회적 정당성을 얻기 위하여 전략적 차원의 사회적 책임 활동의 강화와 이를 위한 지속가능한 경영을 수행해야 한다.

다만, 최근 지속가능경영 방법으로 인식되고 있는 지속가능보고서의 발간이나 Global Compact의 가입을 이해관계자나 국민에게 보고 또는 의사소통하기 위한 방법이나 수단이라는 것을 명심해야 한다. 마치 수단과 목적이 전치되어 지속가능보고서를 발간하는 것이 지속가능경영을 하는 것, 더 나아가서 사회적 책임을 다하는 것

으로 이해하고 이보다 지속가능경영을 정부의 경영평가에서 평가를 잘 받기 위한 부수적 목적이 오히려 앞선다면 진정한 공공기관의 사회적 책임 활동으로 지속가능성을 확보하기는 어려울 것이다.

라. 사회적 책임의 실천

공공기관은 일상적으로 국민의 요구하는 제품과 서비스를 공급함으로써 대국민 서비스를 증진할 수 있다. 그러나 민간기업과 같이 생산되는 제품과 서비스에만 만족하지 않고 더 높은 대리인의 도덕성과 책임성을 요구하고 있다. 그런 요구는 주로 비정부기구(NGO)와 시민사회에서 요구하게 되는데, 주로 인권이나 사회 정의(social justice)의 관점에서 보려 하거나 공공기관 구성원 개인과 집단적 도덕성, 윤리성 기준을 형성하게 된다. 즉, 공공기관의 구성원이나 조직적 차원에서 국민적 관점, 즉 공익적 관점에서 목적 사업을 수행하는 것뿐만 아니라 조직적 운영도 해 나가야 한다는 것을 의미한다²⁹⁾.

2. 정책적 제안

가. 정부의 역할 강화

Albareda 외(2004)와 Midttun(2004)의 연구에서 보는 바와 같이 지속가능경영을 위하여 민간기업과 사회의 관계뿐만 아니라 공공

29) 이런 차원에서 현 정부가 2010년에 공정사회 모델을 제시하고 있는데 이를 종합적으로 이행하는 방안으로 사회적 책임(SR)이나 지속가능경영을 생각해 볼 수 있다.

기관과의 사회와의 관계에서 정부의 역할이 중요하다는 것이다. 정부의 역할을 설명한 모델이 사회적 책임에 관한 관계적 분석적 프레임워크를 적용하는 것(Albareda 외, 2004; Lozano 외 2005)이다. 아래 <표 VI-1>과 같이 정부의 사회적 책임과 관련한 정책은 공공기관의 지속가능경영보고서 발간이나 사회적 공헌활동을 하는 것을 공공기관의 공공성을 강화시키려는 정부의 공공기관 관리정책을 설명하는 데 유용한 틀로 보기는 어렵다. 다만 기획재정부나 주무부처의 관점에서 공공기관의 공공성을 확대하면서 동시에 공공기관의 설립 목적이나 고유목적에 추구하도록 공공기관의 관리정책을 효과적으로 수행토록 하기 위해서 정부기관이 어떤 정책적 목표와 구조, 이해관계자를 고려해야 하는가와 관련한 새로운 관점을 제시하고 있다. 그러나 우리나라 지속가능경영과 관련한 정부정책을 보면 기관의 사회적 책임 활동이나 지속가능경영의 이슈는 기존 규모가 큰 공기업에 중심으로 이미 도입되어 운영되고 있으나 공공기관 관리를 하는 정부기관과 주무부처가 지속가능성, 지속가능경영의 필요성, 국제적 추세 등에 민감하지 않았고, 그나마 개별 이슈에 대하여도 정부부처 간 이견과 협력이 이루어지지 않았다. 또한 이슈별 정부정책도 부처별로 중복적 시행이 이루어지거나 분산적, 개별적 시행으로 인하여 실질적인 공공기관의 지속가능경영을 지원하지 못하고 있다. 그런 차원에서 관련 정부부처 간 공공기관의 사회적 책임경영 또는 광의의 지속가능성 활동에 대한 개념 정의, 지원 정책에 대한 합의와 지원 틀을 확정하는 것이 시급해 보이며, 최소한은 공공기관의 지속가능경영 활동을 잘못 유도하는 우를 범해서는 안된다.

〈표 Ⅶ-1〉 정부의 사회적 책임 정책들

주제	적용
정부의 사회적 책임 정책	비전, 목적, 전략, 우선순위
내부 정부 사회적 책임 구조	책임자의 지위, 조직구조, 중앙집중적, 분권적
다른 정부기관 차원	세밀한 정책집행, 분권정부, 지방정부
사회적 책임 정책 범위	국내용, 국제용
다른 조직적 차원의 역할	정부기관, 중간조직, 이해관계자, 내부조직

주: Albareca 외(2004), P. 353 인용.

그러므로 정부는 공공기관의 사회적 책임이나 지속가능경영의 인식 제고 노력, 이해관계자 관점의 경영의 주도적 시행, 정보공개와 투명성 확보, 리서치와 교육 지원, 공공기관 차원에서 활용할 수 있는 지속가능경영 모델 개발 보급이 필요한데, 현실적으로 공기업은 국제적 수준의 지속가능경영 모델을 활용할 수 있으므로 GRI 기준이나 국제적으로 경쟁하는 공공기관 및 민간기업과 동일한 수준의 지속가능경영 활동과 보고서 발간이 가능할 것이다. 그러나 준정부기관이나 기타공공기관의 경우에 기관의 성격, 규모 등이 상이하므로 이런 공공기관에 적용 가능한 모델을 만들어주어야 한다. 실제 규모가 작은 공공기관의 경우에도 일부 지속가능경영보고서를 발간한 경우가 있는데 지속가능경영 활동을 통한 이해관계자와 커뮤니케이션을 목적으로 발간하였다기보다는 주무부처의 정책의 수동적인 수용이거나 경영평가에서 좋은 평가를 받기 위한 목적이 없다고 할 수 없을 것이며, 그렇지 않은 공공기관에서도 지속가능경영이 제대로 시행되지 못하는 이유는 지속가능경영에 대한 이해의 부족이나 실무진의 지속가능경영의 역량 결여에 기인한다고 볼 수 있으므로 정부가 최소한 준정부기관이나 기타

공공기관의 지속가능경영 보고모델이나 방안, 기준을 제시해 주는 것도 필요해 보인다.

나. 경영평가의 지속가능경영 지표와 활동 반영

오건호(2010)는 기존의 경영평가가 민간의 기업 재무적 효율성과 수익적 성과만을 평가하는 모델을 적용하고 있다고 하면서 공공기관의 고유목적인 필수서비스의 보편적 접근성, 공공기관의 사회경제적 부가가치 추계, 사회적 책임의 역할 평가가 필요하므로 공공기관의 경영효율성과 더불어 공공성도 평가할 수 있는 통합모델을 지향해야 한다고 주장하고 있다. 지구상의 모든 평가 모델은 마치 평가 대상기관의 모든 것을 다 평가할 수 있는 것같은 환상을 줄 수 있다. 그런 측면에서 우리나라에서 정부가 도입한 정부기관평가, 공공기관 경영평가, 부패방지시책평가와 같은 모든 평가 모델도 근본적으로 평가 대상기관의 모든 부분을 다 평가하는 데는 일정한 한계를 가질 수밖에 없다. 그러므로 기존의 공공기관 경영평가가 공공기관의 경영관리 목적에서 경영효율성만을 평가했고 정부권장정책과 같은 일부 사회적 성과지표를 수용했다고 하더라도 오건호(2010)의 지적이나 북유럽과 같이 공공기관이 정부나 국민에 대한 경영결과 보고나 커뮤니케이션 수단으로 지속가능경영보고로 대체하는 사례와 비교하여 우리나라의 일부 공공기관의 지속가능보고서 활용이나 경영평가의 목적은 이해관계자의 커뮤니케이션이나 경제적, 사회적, 환경적 성과를 균형적으로 보려는 원래 지속가능경영의 목적과는 격차가 있다는 점을 인정할 수밖에 없다.

공공기관이 본질적으로 소유권이 민영화되어서 정부의 통제나

관여로부터 자유로워지지 않는다면 정부의 수직적 책무성 통제를 받고 있는 한에 있어서 민간기업보다 더 강도 높은 경영효율성을 추구해야 할 뿐만 아니라 사회적, 환경적 책임을 다하는 것은 반드시 필요하다. 다만 이러한 사회적, 환경적 경영활동이나 성과를 반드시 정부가 직접적 평가라는 방식으로 관리하거나 통제해야 하는가의 문제는 또 다른 공공기관 관리라는 정책적 차원의 문제이다. 그런 의미에서 북유럽 공공기관의 경우에 공기업은 기본적으로 경영공시 또는 연례보고서를 통해서 투명성을 확보하고 지속가능경영 모델 또는 사회적 책임 활동 보고서를 통해서 이해관계자의 접근이나 경제적, 사회적, 환경적 책임의 성과를 확보한다는 점은 우리나라 공공기관의 관리정책과 비교하여 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

또 다른 공공기관의 지속가능경영의 활성화를 위한 대책으로서 현재의 경영평가 지표에 공공성, 공익성 지표인 지속가능경영 지표 중에서 사회적, 환경성 지표를 점차적으로 수용하는 방법도 고려해 볼 수 있고, 평가부담을 덜어 주기 위해서 국제적 표준에 부합하는 사회적, 환경적 지표를 충족하고 객관적인 검증절차를 통해 보고한 경영의 성과라고 하면 정부의 경영평가에서 인정해 주는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다.

2012년 정부의 경영평가제도 변경에서 일부 사회공헌활동 지표가 추가되었다(기획재정부, 2010). 이와 같이 일부 지표를 추가하는 것이 아니라 경영효율성 지표 중심의 현재 경영평가 부문에 더하여 국제적으로 인증된 사회적, 환경적 지표를 지속가능경영 평가 부문으로 수용하는 것이다.

끝으로 한국가스공사, 인천국제공항공사 등 4개 기관을 경영자율화 기관으로 선정하는데, 해외진출기관이거나 유럽에서 에너지 공기업과 같이 국제적으로 동종 산업군과 비교가 가능한 공공

기관의 경우는 경영평가를 국제적 지속가능보고서로 대체하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

정부가 지속가능경영 성과지표를 경영평가 지표에 반영하는 것과는 다른 공공기관의 입장에서는 기존의 경영효율화 중심의 경영활동 역량과 경향성을 가지고 있는데 추가적인 사회적, 환경적 경영 활동과 더불어서 지속가능경영보고서나 사회적 책임 보고서를 발간하는 것은 공공기관의 새로운 업무 부담으로 작용할 수 있다. 특히 시장형 및 준시장형 공기업의 경우에 주식회사 형태를 가지고 국제시장에 상장을 하거나 진출이 활발해지면서 글로벌 스탠더드를 준수한다는 목적이나 2011년 IFRS 적용에 따른 비재무적 보고 활성화에 따른 현실적 기대 효과가 발생할 수 있다. 그리고 규모가 큰 공공기관의 경우에 추가적인 지속가능경영 활동을 할 수 있거나 지속가능경영보고서를 발간할 인적, 물적 자원이 있으나 준정부기관이나 기타공공기관의 경우에 추가적인 지속가능경영의 도입은 경영 부담으로 작용할 수 있다는 점을 고려한다면 2010년 12월 ISO 26000이 발효되었다고 하더라도 모든 공공기관에 바로 도입할 수 있는가라는 현실적인 문제에 직면하게 되고, 근본적으로 현재 유통되는 지속가능경영 주요 기준인 GRI 가이드라인이 유럽 기업에 적합하다는 일반적인 지적이 있으므로 이 역시 모든 공공기관에 적용의 어려움이 존재할 수 있다. 그러므로 가장 느슨한 UN Global Compact 10대 원칙 준수부터 여러 가지 국제적 원칙이나 기준들을 공공기관이 취사선택하여 적용해 보는 것도 공공기관에는 의미가 있을 수 있으며, 좀 더 세부적 지속가능경영보고서 지표의 선정, 작성, 활용의 보편성을 확보하고 객관적인 외부 검증의 원칙을 국제적 수준을 부합하도록 하는 것은 지금 당장이라도 정부나 공공기관도 의지만 있으면 할 수 있을 것이다³⁰⁾.

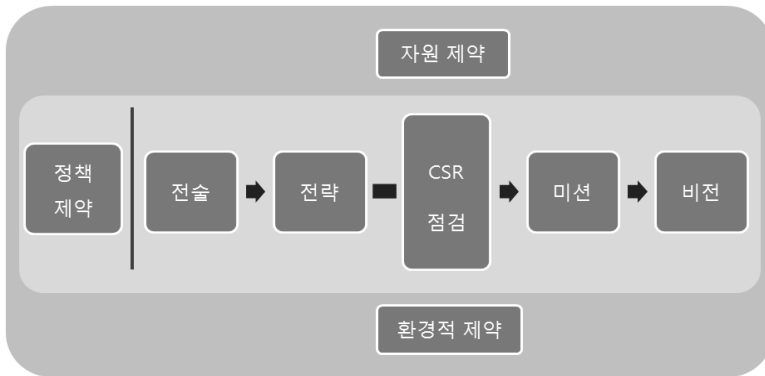
다. 공공기관의 사회적 책임 활동 강화

공공기관도 1997년 외환위기 이후 현 정부에 이르기까지 통폐합 등 구조조정을 한 기관이 있다. 그리고 최근까지 국제적으로 공공기관의 민영화에 대한 논의는 지속되고 있다. 공공기관의 설립 목적을 다 완수하였다고 하여도 목적을 바꾸어 존속하는 속성이 있다고 하더라도 민영화 이유 이외에 조직으로 변형과 소멸의 생명 주기를 가질 수밖에 없다. 그런 차원에서 조직으로서 공공기관도 정책적 목적을 수행하는 것뿐만 아니라 사회적 정당성을 얻을 수 있도록 전략적 경영, 즉 전략적 사회적 책임 활동을 수행해야 한다. 물론 2010년 제정된 ISO 26000이 국제적 표준이 아니라 가이드 라인이라고 하여도 규제적 지속가능경영 규범과 기준으로 작용하는 한 이러한 국제적인 사회적 책임 활동의 부합하도록 공공기관을 운영하는 것이 바람직하다. 다만, 지속가능경영이 수사가 아니고 공공기관의 재무적, 비재무적 성과로 연계되고 공공기관의 이미지나 브랜드가 제고될 수 있도록 경영을 하는 것은 국민의 대리인으로서 공공기관 경영자의 기본적 책무일 것이다. 이런 차원에서 공공기관의 지속가능경영, 사회적 책임 활동을 강화하는 것이 실제 공공기관이나 구성이 지속적으로 사회에서 공존할 수 있는 가장 효율적인 경영이 아닌가 한다. 그런 차원에서 공공기관은 지속가능경영을 전략적 시각에서 공공기관은 자원 제약(resource constraints), 내부 정책 제약(internal policy constraints), 환경적 제약(environmental constraints)의 2가지 제약 요인이 작용하고 있다는 것을 전제로 하여 공공기관의 비전, 전략, 전술을 수립해야 한

30) 기획재정부가 단기적으로 공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침과 기타공공기관 경영 및 혁신에 관한 지침 중 투명·윤리경영 장에 지속가능경영을 추가하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

다. 그러므로 [그림 VI-2]와 같이 공공기관의 기관장은 지속가능경영의 관점에서 조직의 장단점을 판단한 다음은 지속가능경영 점검과 평가를 거쳐서 전략 수립, 조직설계, 인력 및 사업 운영을 할 수 있어야 한다.

[그림 VI-2] 기관의 전략적 지속가능경영 방안



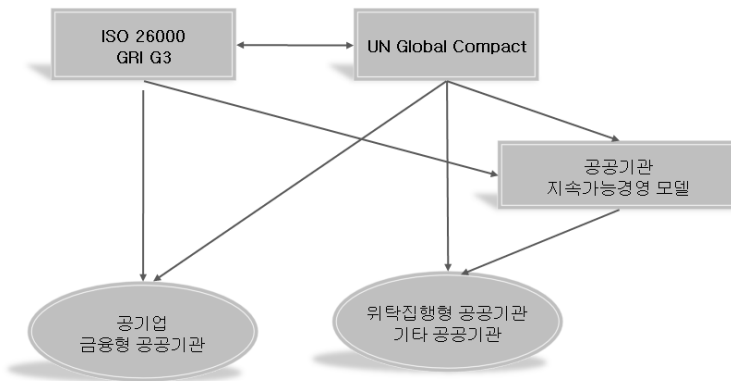
주: Werther & Chandler(2009), p. 86. 인용

라. 공공기관의 사회적 책임 경영모델 및 적용 지표 개발

앞서 논의한 바와 같이 단기적으로 공공기관 경영평가에 지속가능경영 관련 평가지표를 반영할 수도 있고 이와는 별도로 공기업이나 규모가 큰 준정부기관의 경우는 국제적 수준의 지속가능경영 모델을 적용하여 사회적 책임 활동을 하고 이를 국민이나 이해관계자에게 보고하여 공공기관의 이미지 개선과 경제적, 사회적, 환경적 성과를 보고하는 것에 활용할 수도 있다. 다만, 준정부기관과 기타공공기관 중에서 정부위탁사업을 대행하거나 한정된 영역에서 대국민 서비스를 생산하는 기관의 경우, 국제적 수준의 이슈

별, 이해관계자별 사회적 책임을 수행한다는 것은 기관의 역량에 비하여 무리일 수 있다. 오히려 공공기관의 사업, 조직적 특성과 관계없는 사회적 책임을 위한 별도의 노력을 할 수도 있다는 것이다. 그런 차원에서 민간부문에도 중소기업과 같은 작은 기업의 사회적 책임, 지속가능경영 모델을 만들어 보급하는 것이 숙제이듯이 [그림 VI-3]과 같이 정부나 공공기관에서도 대다수 공공기관에 포함되어 있는 준정부기관과 기타공공기관에 적합한 지속가능경영 및 사회적 책임 활동 모델이나 구체적 활동 지표를 개발하는 것이 필요하다.

[그림 VI-3] 공공기관 지속가능경영 모델 적용 및 개발



마. 지속가능경영보고서, 연례보고서, 경영평가 결과보고, 경영공시의 자료의 연계

현재 공공기관은 정부와 국회로부터 각종 감사와 평가를 수시로 받고 있으므로 업무 부담이 과중하다는 문제 제기를 하고 있다.

실제 공공기관의 입장에서는 동일한 생산물을 가지고 각종 정부 감사와 평가에 맞추어서 관련 자료를 제출하고 있는 것이 현실이므로 이러한 지적은 일면 타당해 보인다. 민간기업과 달리 경영현황을 경영공시를 인터넷을 통해서 상세히 공개하고 있고 이 중 공공기업과 준정부기관은 정부의 경영평가에 실적을 보고하고 있으며, 이 중 일부가 지속가능경영보고서를 발간하여 이해관계자에게 배포하고 있다.

공공기관 경영정보의 공개를 보면 공공기관 경영 현황을 일반 국민에게 투명하게 공개하여 국민에 의한 상시 감독시스템을 마련하기 위하여 33개 항목, 120여개 경영정보를 공개하고 있다. 2006년 GRI G3 경제, 사회, 환경의 성과지표 수는 79개이고, 경영평가의 지표는 21개이므로 각종 보고 지표를 통합적으로 관리하여 보고하는 방안을 검토해 볼 수 있다. 이것이 어렵다면 공공기관 경영활동의 산출물이 연계될 수 있도록 공공기관은 자료 관리의 효율성을 높여야 한다. 지속가능경영보고서를 발간하는 민간기업이나 공공기관 중에서 보고서의 질에서 높은 평가를 받는 사례를 보면 우리나라와 같이 보고서의 디자인이 우수한 것보다는 성과지표로 요약, 원천자료의 연계 및 접근성, 이해관계자의 지적 등에서 우리나라 발간 보고서와 차이를 보이고 있다. 즉 기관의 경영의 성과나 결과를 진솔하게 이해관계자에게 보고하고 있다는 것이다. 이것은 민간기업이나 공공기관의 경영투명성과 윤리성을 높이는 것을 전제로 하고 있다는 것이다.

바. 제3자 검증의 문제

공공기관의 지속가능경영이 사회적으로 신뢰를 얻으려면 결국에는 이해관계자와 커뮤니케이션 수단인 발간 보고서의 신뢰성을 얻

을 수 있어야 한다. 지속가능경영보고서에 대한 국제적 표준을 보면 일관되게 제3자 검증을 권고하고 있으며 명확한 검증 기준과 절차도 제시하고 있다. 우리나라에서 지속가능보고서를 발간하는 민간기업이나 공공기관 중에서 일부 기관은 제3자 검증을 생략하고 있다. 또한 제3자 검증을 거친다고 하더라도 일부 이해관계가 있을 수 있는 명망성 있는 특정 단체 대표자나 학자가 검증을 하거나 영업을 목적으로 하는 컨설팅 기관에게 형식적으로 거치는 경우가 있다고 할 수 있다.

경영의 성과 중에서 부담이 있는 사회적, 환경적 성과와 결과를 제3자에게 검증을 받는 것이 기관의 입장에서는 단기적으로 리스크나 경영부담이 될 수 있겠지만 지속가능경영의 수준이 Carroll (1991)의 자율적 책임이나 Menzel(2009)의 자율적 접근 단계에 이르려면 민간기업보다 공공기관은 더 신뢰받는 제3자 검증 기준의 충족과 절차를 거쳐야 할 것이다.

3. 연구 한계

앞 장에서 공공기관의 사회적 책임 활동을 실증적으로 분석하면서 공공기관의 사회적 책임 활동 수준이 윤리경영이나 자선활동이라고 진단하였는데, 공직유관단체 657개나 공공기관 284개 전체가 어느 정도 수준에서 지속가능경영이나 사회적 책임 활동을 하고 있는지에 대한 실태를 정확하게 조사하지는 못하였다.

두 번째는, 구체적으로 공공기관 유형별 지속가능경영 모델이나 평가지표를 도출하지 못하였다. 일부 경영평가 지표와 지속가능경영지표와 상관관계나 사례로 가스공사의 지속가능경영 적용 지표를 분석하기는 했지만 이는 일부 사례분석 수준에 머물고 있어서 사례 선정의 보편성이 떨어진다.

세 번째는, 해외 특히 유럽의 공기업 등 공공기관 지속가능 및 사회적 책임 활동에 대한 심층적 비교 분석을 하지는 못하였다는 것이다. 향후 에너지 및 SOC 공기업을 중심으로 국제적으로 경쟁 민간기업과 공공기관의 지속가능경영 지표간 차이를 분석해 낼 수 있을 것이다.

네 번째, 철학적·이론적 부문인데, 공공기관의 공공성, 공익성이 무엇인가라는 것이다. 지속적으로 이론적 논의와 사회적 합의가 필요한 부문이어서 이 보고서의 연구 범위를 뛰어넘는 것이기는 하지만 향후 공공기관의 공공성, 공익성에 대한 정의, 평가방법과 확보방안에 대한 논의와 연구도 더 필요한 것으로 보인다.

참고문헌

- 공공기관대안평가연구팀, 『공공기관 혁신을 위한 대안평가틀 개발 연구』, 사회공공연구소, 2010
- 국가청렴위원회, 『공기업 윤리경영모델』, 2006
- 국민권익위원회, 『2009년도 부패방지시책평가 결과』, 2009.
- 권오성·안혁근·황혜신, 『공공기관 책임성 제고방안』, 한국행정연구원, 2008
- 기획재정부, 「미래도전과제와 주요 변화 동인」, 보도자료, 2009. 8. 28일자.
- 김성수, 「기업의 사회적 책임(CSR)의 이론적 변천사에 관한 연구」, 『한국기업경영학회지』 제16권 제1호, 2009
- 김동수, 「ISO 26000과 지속가능발전」, 월간 『경영계』, 2006
- 김동열, 「SR 26000의 도입과 사회적 자본-2010년은 사회적 자본 확충의 원년」, 『경제주평 09-49(통권 378호)』, 2009
- 김성훈, 「미국 기업의 사회적 책임: 동향」, 『국제노동브리프』, 2006
- 김종열, ISO 26000 SR 국제표준 한국기업은 무엇을 준비해야 하나. 월간 『경영계』, 2008
- 김형욱, 「ISO 26000(사회적 책임) 국제표준제정과 이행이 우리 산업에 미치는 영향과 효율적 대응방안-국내기업에 대한 ISO 26000의 영향력 분석을 중심으로」, 『품질경영학회지』 제38권 제2호, 2010
- 김호균·정홍진, 「지속가능경영 추진을 위한 GRI와 ISO 26000 비교연구」, 『대한산업공학회 추계학술대회 논문집』, 2008

- 노한균, 「기업의 사회적 책임에 관한 국제동향- 국제기구 논의를 중심으로」, 『한국비영리연구』 제6권 제3호, 2007
- _____, 「지속가능경영 촉진을 위한 정부의 역할과 과제」, 『윤리경영연구』 제10권 1호, 2008
- _____, 「기업의 사회적 책임(CSR)과 경영전략」, 『임금연구』 2010년 가을호, 2010
- 대한민국 정부, 『국가인권정책 기본계획』, 2008
- 라영재, 「한국정부에서 정책협회의 시도와 전망: 노사정사회협약, 투명사회협약, 저출산고령화대책 사회협약 사례비교」, 『한국정책학회보』 제17권 3호, 2008
- _____, 「공공부문 책무성의 변천과 통제방안」, 『한국정책연구』, 제9권 제1호, 2009
- _____, 「지방의회 의원 윤리강령의 실태와 개선방안」, 『한국부패학회보』, 제15권 제1호, 2010
- 변민정, 『공공기관 정부정책 이행실적 제고를 위한 관리방안 연구』 (미발간), 2010
- 부패방지위원회, 「공직유관단체 윤리경영지원매뉴얼」, 2004
- 산업연구원, 『지속가능경영 논의동향과 대응방안』, 2005
- 산업자원부, 「기업 지속가능진단지표 개발 보도자료」(2006.4.13), 2006
- 삼성경제연구원, 「지속성장기업의 조건: CSR」, 『CEO Information』, 제620호, 2007
- 손혜경, 「스웨덴 기업의 사회적 책임: 동향」, 『국제노동브리프』, 2006.
- 송대희, 「공공성의 의의와 공기업관리정책방향」, 『한국개발연구』, 한국개발연구원, 1986
- 신철호·김재은, 「지속가능경영의 현황과 과제」, 『임금연구』, 2008년 가을호, 2008
- 안병훈, 「기업의 사회적 책임경영(CSR)의 정의와 역할」, 『상장협연구』,

- 제57호, 2008
- 안영환, 「기업의 사회적 책임의 정부정책에 대한 개념적 모형」, 『환경정책연구』, 제6권 제4호, 2007
- 에이드리언 헨리크, 줄리 리차드슨 외(2004), 유명훈 외 옮김, 『지속가능경영의 청사진』, KSAM, 2010
- 앤드류 사비츠, 칼 위버. (2006), 삼일회계법인 옮김, 『Triple Bottom 지속가능 경영의 3대축』, 거름, 2008
- 이경범, 「최근 ISO 26000 W/D 추진동향 및 주요내용」, 월간 『경영계』, 2006
- 이상민, 「기업의 사회적 책임과 주주행동주의」, 『한국사회학』, 제40집 5호, 2006
- 이상민, 「이중적 CSR 체제의 기원 : 미국, 독일, 일본, 한국의 국제비교 연구」, 『한국사회학』, 제42집 7호, 2008
- 이장원·노한균·고동규·황상규, 『사회적 책임 정책대응방안 연구 - ISO 26000 대응을 중심으로』, 한국노동연구원, 2009
- 이장원 외, 『사회적 책임수행을 위한 금융노사의 협력방안연구』, 한국노동연구원, 2007
- 이종서, 「유럽연합과 기업의 사회적 책임(CSR): 현황과 전망」, 『국제지역연구』, 제14권 제1호, 1010
- 이한준·박종철, 『기업의 사회적 책임활동이 제품 및 기업평가에 미치는 영향: 신뢰의 매개역할을 중심으로』, 2009
- 임창희, 『조직론. 학현사』, 2010
- 전경련., 『기업의 사회적 공헌 관련 정책동향과 과제』, 2007
- 정영근·장민수. (2007). 「지속가능발전의 개념과 논의전개」, 『한국동서경제연구』, 2007
- 지은실, 「한국 공기업의 윤리경영모델 특성과 윤리경영실천 현황에 관한 연구」, 『전문경영인연구』, 제9집 제1호, 2006

- 최운열·이호선·홍찬선, 「기업의 사회공헌활동이 기업가치에 미치는 영향: 기부금지출을 중심으로」, 『경영학연구』, 제38권 제2호, 2008
- 최지호·문연희, 「CSR 활동에 관한 소비자의 기업평가: 업종별 비교 분석」, 『상품학 연구』, 제26권 4호, 2008

- Andrew Crane. (eds.), *Corporate Social Responsibility*, Oxford Univ. Press, 2008
- BSR, *Public Policy and the Promotion of Corporate Social Responsibility*, 2009
- Carroll, A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-Aug, 1991
- EU, *Corporate Social Responsibility National public policies in the European Union*, 2007
- EU, *European Commission activities to promote corporate social responsibility 2007-2008*, 2009
- Ferlie, E, Lynn Jr. L. E. and Pollitt, C.(eds), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, 2005
- Jenny Fairbrss, “EU, UK, and French CSR policy: What is the evidence for for policy transfer and convergence?”, UACES Annual Conference, 2008
- Laura Albareda et al, “The Change role of governments in corporate social responsibility: drives and responses. Business Ethics”, *A European Review* Vol. 17, 2008
- Carroll, A. B. and K. Shabana, “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice”, *International Journal Management Reviews*, 2010

- Christine A. Mallin,(eds.), *Corporate Social Responsibility : A Case Study Approach*, Edward Elgar Publishing, 2009
- Nina Boeger, Rachel Murray and Charlotte Villiers, *Perspectives on Corporate Social Responsibility: Corporations, Globalisation and Law*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2008
- Reinhard Steurer, *The Role of Governments in corporate social responsibility: characterising public policies on CSR in Europe*, policy Sci, 2009
- Regine Barth and Franziska Wolf,(eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2009.
- Shirish Sangle, *Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 2009
- UN, *United Nations Global Compact Annual Review - Anniversary Edition June 2010*, 2010
- UNEP, *Annual Report of the PRI Initiative 2009*, 2009
- PRI, UNEP and GC, Principles for Responsible Investment.
- Vogel, David, “The Private Regulation of Global Corporate Conduct: Achievements and Limitations”, *Business & Society* Vol. 49 No. 1, 2010
- World Bank, *CSR Implementation Guide Non-legislative Options for the Polish Government*, WB Development Communication Division and WB ECCU7 Office, 2006

〈부표 1〉 UN GC 가입 기관 및 지속가능보고서 발간 공공기관 리스트

연번	기관명	유형	non-comm	notable cop	UNGC	발간 여부
1	인천국제공항공사	공기업 (시장형)			o	o
2	인천항만공사		o		o	o
3	한국가스공사			2007	o	o
4	한국공항공사				o	o
5	한국석유공사				o	o
6	한국전력공사				o	o
7	한국지역난방공사				o	o
8	대한주택보증	공기업 (준시장형)			o	x
9	제주국제자유도시개발센터				x	o
10	한국감정원				o	o
11	한국관광공사				o	o
12	한국광물자원공사				o	o
13	한국도로공사				o	o
14	한국마사회				o	o
15	한국수자원공사		o	2008	o	o
16	한국석탄공사				o	x
17	한국조폐공사		o	2008	o	o
18	한국철도공사				o	o
19	한국토지주택공사			2007	o	o
20	근로복지공단		준정부 (기금관리)			o
21	대한체육진흥공단				o	o
22	사립학교교직원연금공단				o	x
23	신용보증기금				o	x
24	예금보험공사				o	x
25	한국자산관리공사				o	o
26	한국주택금융공사				o	x

〈부표 1〉의 계속

연번	기관명	유형	non-comm	notable cop	UNGC	발간 여부	
27	건강보험심사평가원	준정부 (위탁집행)			o	o	
28	국립공원관리공단				o	x	
29	농수산물유통공사				o	o	
30	대한무역투자진흥공사		o		o	x	
31	대한지적공사				o	o	
32	우체국예금보험지원단				o	x	
33	정보화진흥원				o	o	
34	한국가스안전공사				o	o	
35	한국농어촌공사				o	x	
36	한국보훈복지의료공단				o	o	
37	한국산업인력공단				o	x	
38	한국연구재단				o	x	
39	한국예탁결제원				o	o	
40	한국장애인고용공단				o	x	
41	한국전력거래소				o	x	
42	한국철도시설관리공단				o	o	
43	한국콘텐츠진흥원		o		o	x	
44	한국환경자원공사				o	x	
45	교통안전공단				x	o	
46	한국전력거래소				o	o	
47	기업은행				o	o	
48	산업은행		기타공공기관			o	x
49	한국남동발전					o	o
50	한국남부발전					x	o
51	한국동서발전					o	o
52	한국서부발전			o		o	o
53	한국수력원자력			o		o	o
54	한국전력기술	o			o	o	
55	한국중부발전				o	o	
56	한국표준협회				x	o	
57	한전원자력연료				x	x	
58	한전KDN	o			o	o	
59	한전KPS				o	o	

〈부표 2〉 기관별 적용지표 수(경제·사회성과)

적용지표수	경제성과						사회성과					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
농수산물유통공사				8	9						30	29
한전KPS		7		9				29		42		
한국관광공사					7	9					61	61
한국수력원자력				11	11	11				78	78	78
한국가스공사			6	8	8	8			24	24	31	26
한국서부발전			9	9	9				40	40	40	
한국자산관리공사												
철도시설관리공단				9	9					28	40	
한국동서발전												
한국전력공사		7	9	9	9			37	40	40	40	
한국조폐공사				3	3					20	20	
한국수자원공사		13	9	9	9	9		7	8	8	8	8
인천국제공항공사			9	9	9				7	7	7	
한국정보진흥원			14	14	14				10	10	10	
한국공항공사					9	12					40	44
한국광물자원공사					8	8					38	18
국민체육진흥공단					7	7					28	33
JDC												
한국석유공사												
대한지적공사				7	6					2	2	
한국지역난방공사		9	9	9				8	8	8		

〈부표 3〉 기관별 적용지표 수(환경·그 외 성과)

적용지표수	환경성과						그 외 성과					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2005	2006	2007	2008	2009	2010
농수산물유통공사				19	25							
한전KPS		18		21				42		42		
한국관광공사					34	34						
한국수력원자력				32	32	32				26	30	30
한국가스공사			19	17	18	21			9	10	10	10
한국서부발전			29	30	31				58	59	60	
한국자산관리공사												
철도시설관리공단				30	30							
한국동서발전												
한국전력공사		25	30	30	30			11	42	42	42	
한국조폐공사				22	22					29	29	
한국수자원공사		35	30	30	30	30		86	74	74	74	74
인천국제공항공사			27	27	27				74	74	82	
한국정보화진흥원			14	14	14							
한국공항공사					30	38					42	42
한국광물자원공사					26	10					39	30
국민체육진흥공단					15	24					42	42
JDC												
한국석유공사												
대한지적공사				12	13					64	63	
한국지역난방공사		30	30	30				3	3	3		

<국문 요약>

공공기관의 지속가능경영의 성과 한계

라영재 · 윤태범

지속가능경영(Sustainability Management; SM)과 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)은 민간기업뿐만 아니라 공공기관까지 모든 조직경영과 관리에서 더 이상 선언적 구호의 문제가 아니고 당위와 필연의 문제로 받아들여지고 있다. 그러나 우리나라의 지속가능경영, 사회적 책임활동에 대한 접근은 주로 국제 시장에 진출이 활발한 대기업과 에너지와 SOC 공기업이 선도하고 있다. 특히 공공기관의 지속가능경영 도입 시기를 보면 일부 선도적인 공공기관을 제외하고는 후발 공공기관의 경우는 정부의 환경, 윤리경영 정책에 대응하려는 의도로 윤리경영이나 사회적 책임활동을 추진하였다고 해석할 수 있다.

지속가능경영은 1950년대 기업가의 사회적 책임으로 시작하여 현재는 기업에 한정되지 않고 보다 넓은 개념으로 사용되고 있다. 지속가능경영은 재무 상태나 경제적 측면에서의 성과만을 고려하지 않고 환경과 노동, 인권, 지역사회, 소비자 등 다양한 측면을 고려하고 있다. 지속가능경영은 국제적인 추세로 민간기업이 아닌 국제기구인 UN과 OECD, EU, World Bank 등에서도 적극적으로 추진하고 있다. 그리고 국제표준화기구(ISO)에서는 2010년 11월 ISO 26000을 발표하여 지속가능경영에 대한 새로운 국제표준을 만들었다.

우리나라의 공공기관은 아직 지속가능경영이 활발한 상황은 아니다. 지속가능경영의 정도를 보여주는 지표로서 지속가능경영보고서 발간을 들 수 있는데 2010년 10월 말까지 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관은 42개이다. 지속가능경영보고서의 발간보다는 낮은 수준이지만 최소한 지속가능경영을 추진하고 있다고 볼 수 있는 UN Global Compact에 가입되어 있는 공기업은 19개, 준정부기관은 25개, 기타공공기관은 13개이다.

2010년 공공기관 경영평가 기준으로 지속가능경영 지표 중에서 GRI G3지표와 공공기관 경영평가와의 관계를 분석한 결과, GRI G3 프로파일과 경영시스템, 경제 성과는 공공기관 경영평가에서 연계성이 있지만 GRI G3 환경성과와 사회성과는 공공기관 경영평가에 반영되지 못한 측면이 있다. 실증분석 결과 지속가능경영보고서를 발간한 공공기관이 더 높은 경영평가 점수를 획득했다.

지속가능경영의 효과에 대한 설문조사 결과를 보면 이명박 정부의 후반기 국정방향인 “공정한 사회”를 지향하기 위해서 공공기관의 지속가능경영이나 사회적 책임활동이 공정 사회의 논의에 부합하는가에 대한 조사에서는 90.2%가 긍정적으로 응답했다. 공공기관에서 지속가능경영을 추진하는 데 가장 애로를 겪는 사항에 대하여 지속가능경영을 담당하는 전문인력의 부족이 43.3%, 정부의 관심과 지원 부족이 32.3%, 기관장의 의지와 관심 부족이 18.3% 순으로 나타났다.

공공기관의 관련 주무 부처나 정부당국의 정책적 차원과 개별 공공기관의 실천적 차원에서 지속가능경영이나 사회적 책임을 공공기관이 근본적으로 갖는 특성인 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 모델로서 다음과 같은 정책적 제안을 제시한다.

첫째, 공공기관의 지속가능경영을 위해서는 정부의 역할이 보다 강화되어야 하며 지속가능경영모델을 만들어 주어야 한다.

둘째, 공공기관 경영평가에 지속가능경영을 반영하는 것을 검토할 필요가 있다.

셋째, 공공기관의 사회적 책임활동이 강화되어야 하며 기관장은 지속가능경영의 관점에서 조직의 장단점을 판단한 다음 지속가능경영 점검과 평가를 거쳐서 전략 수립, 조직설계, 인력 및 사업 운영을 할 수 있어야 한다.

넷째, 규모가 작은 준정부기관과 기타공공기관을 위한 사회적 책임 경영모델 및 적용 지표 개발이 필요하다.

다섯째, 지속가능경영보고서와 연례보고서, 경영평가 결과보고, 경영공시의 자료 및 지표의 통합관리를 검토할 필요가 있다.

<Abstract>

Performance Limit of Public Organization's Sustainability Management

Young Jae Ra & Tae Beom Yun

Sustainability management and Corporate social responsibility are accepted as appropriateness and inevitable issue, and not a problem of declaratory slogan any more in all organizational management and supervision including not only the private business sector but also public sectors. However, the approach to Korea's SM and CSR is mainly led by large enterprises, which vitally enter the international market, and public enterprises related to SOC and energy business. Especially, viewing the period of SM introduction of public institutes, except for partial leading public organizations, in case of late started public organizations, it can be interpreted that they performed moral management or CSR with the intention to correspond to government environment and ethical management policy.

SM began as social responsibility of business in the 1950s, and currently, it is not limited just to businesses, and it is used as a broader concept. SM does not consider only the performance of financial status or economic aspect, but considers various aspects such as environment, labor, human right, civil society, consumer, and etc. SM is actively performed as international trend ranging

from private business sectors to even the international organization UN and OECD, EU, World Bank, and etc. And ISO announced ISO 26000 in Nov, 2010 to establish a new international standard regarding SM.

Public organizations in Korea are not having revitalized SM yet. The index which shows the degree of SM can be viewed in the publishing of SM report, and by the end of October of 2010; there were 42 public institutes which published SM report. There are 19 public corporations, 25 quasi-government organizations, and 13 miscellaneous public organizations which have joined the UN Global Compact which can be considered as at least SM performing organization, though in a lower degree than publishing SM report.

As a result of analyzing the relation of GRI G3 index and public institute management evaluation among SM indexes based on the public institute management evaluation standard in 2010, GRI G3 profile and management system, economic performance showed relevance to management evaluation of public organizations, but GRI G3 environmental performance and social performance contain an aspect of not having been reflected to the management evaluation of public organization. As a result of empirical analysis, public institutes which published SM report obtained higher management evaluation scores. Viewing the result regarding the effect of SM, 90.2% positively responded in the survey asking whether SM or CSR of public organizations aiming to the second half government administration of Lee Myung Bak's government, "fair society" correspond with the discussion about fair

society. Regarding the greatest difficulty public institutes go through while performing SM, 43.3% answered insufficient professional manpower, 32.3% answered insufficient government interest and support, and 18.3% answered insufficient will and interest of the head of the organization, in order.

As a model for simultaneously pursuing publicity and business, the characteristics which public organizations should basically contain regarding SM or CSR in the sphere of policy of responsible ministries and offices related to public organizations or government authorities, and also in the practical sphere of each public organization, the following proposal in terms of policy is suggested.

First, for public organizations' SM, the government's role should be strengthened, and a SM model should be made.

Second, there is a need to review reflecting SM to management evaluation of public organizations.

Third, public organizations' CSR should be strengthened, and the head of each organization should judge the merits and deficiencies of each organization, which after SM examination and evaluation, the following; establishment of strategy, designing of organization, operation of manpower and business should be enabled.

Fourth, development of CSR model and application index for small sized quasi-government organizations and miscellaneous public organizations is required.

Fifth, there emerges integrated management of data and index regarding disclosure of management, SM report, annual report, and report of management evaluation result that are required.

〈著者略歷〉

라영재

한국조세연구원 초빙연구위원
협성대 도시행정학 교수
(전) 국가청렴위원회 팀장

윤태범

한국조세연구원 경영평가연구팀 팀장
한국방송통신대 행정학과 교수
(전) 충남대 행정학과 교수

자료 분석 및 정리

이우정 한국조세연구원 연구원
하태욱 한국조세연구원 연구원

공공기관 지속가능경영의 성과와 한계

2010년 12월 23일 인쇄
2010년 12월 30일 발행

저 자 라영재·윤태범
발행인 원윤희
발행처 한국조세연구원

[1338]-[774] 서울특별시 송파구 가락동 79-6

전화 : 2186-2114(대), www.kipf.re.kr

등 록 1993년 7월 15일 제21-466호

조판및
인 쇄 (주)정인 I&D

© 한국조세연구원 2010

ISBN 978-89-8191-519-3

* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

값 7,000원