

# 국민권익위원회 청렴윤리경영 브리프스

## 8

■ 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(K-CP)

2022 August | VOL. 116





## COVER STORY

지속가능경영을 위해서는 부패 발생을 사전에 예방하고 관리하는 시스템이 반드시 필요하다. 부패방지 총괄기관인 국민권익위원회가 우리나라 공기업 및 공공기관을 위한 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인을 개발했다. 그 배경과 내용을 살펴보면 부패 대응 체계를 마련하고 청렴윤리경영의 실천 방안에 대해 생각해 보자.

|    |                                               |    |
|----|-----------------------------------------------|----|
| 01 | <b>특별 브리핑</b>                                 | 04 |
|    | 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(K-CP), 시작합니다               |    |
| 02 | <b>사례돌보기</b>                                  | 07 |
|    | 지멘스 : “단기적 이익을 위해 미래를 팔지 않겠다”는<br>청렴윤리경영 실천기업 |    |
| 03 | <b>보고서리뷰</b>                                  | 10 |
|    | 청렴윤리경영을 위한 K-CP 가이드라인의 이해                     |    |
| 04 | <b>컴플라이언스 체크포인트</b>                           | 13 |
|    | K-CP 가이드라인 지표 안내<br>‘부패 리스크 매핑’을 중심으로         |    |
| 05 | <b>문화 속 기업윤리</b>                              | 19 |
|    | 부패방지라는 명분 아래 위협이 가까워진다<br>도서, ‘미국함정’          |    |
| 06 | <b>뉴스클리프</b>                                  | 20 |
|    | 국민권익위 청렴윤리경영 동향 / 국내외 동향                      |    |
| 07 | <b>웹툰: 바로보는 기업윤리</b>                          | 22 |
|    | 침묵은 ‘독’                                       |    |
| 08 | <b>행사소식</b>                                   | 23 |
| 09 | <b>퀴즈</b>                                     | 24 |



특별 브리핑

## 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(K-CP), 시작합니다

국민권익위원회 민간협력담당관실



기업의 지속가능성 확보에 있어 청렴윤리 경영은 필수개념이라 할 수 있다. 청렴윤리 경영에 대한 국민의 기대 수준 등을 고려하면, 앞으로 그 중요성은 더욱 커질 것으로 보인다.

이에 국민권익위원회는 공기업을 포함한 공공기관들의 자율적인 청렴윤리경영 체계 구축과 효과적인 운영을 지원하고자 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(이하 K-CP) 가이드라인을 개발하고, 지난 6월 30일 공공기관을 대상으로 가이드라인을 배포하였다.

### K-CP가 나오기까지

- ~'21.6월  
전문가TF\* 운영  
\*한국투명성기구, UNGC, 산업정책연구원 등
- '21.8월  
시범운영기관 업무협약 체결
- '21.11월  
공공부문 핵심지표 수립 및 전문가관계자 간담회
- '21.12월  
청렴윤리경영 활성화 방안 모색을 위한 공개 토론회 개최
- '22.2월  
가이드라인 초안 개발
- '22.4~5월  
업무협약기관 대상 시범적용 실시
- '22.6월  
공공기관용 대상 가이드라인 배포



## K-CP 개요

K-CP란 ‘공기업·기업 등이 경영활동 중 발생할 수 있는 부패 리스크를 자율적으로 최소화하고 부패방지 관련 법령을 준수하며, 청렴윤리경영 문화를 조성하도록 하는 일련의 시스템 및 활동’을 말한다. K-CP의 적극적인 도입·운용을 통해 기업들은 보다 청렴한 기업, 보다 좋은 기업으로 도약할 수 있다.

최근 기업에 ESG 요구가 강화되고 신용평가사 등 금융기관에서 실시하는 ESG 평가에도 ‘반부패·윤리경영’ 항목이 포함되는 만큼 기업의 반부패 활동은 더욱 중요해질 전망이다. 투자자들이 ESG 중에서도 특히 ‘G(거버넌스)’의 반부패 분야를 중시하고 있는 점은 반부패 활동의 중요성에 더욱 무게를 실어 준다. 자산의 안정성이 중요한 투자자들 입장에서는 부패 이슈와 같은 기업 리스크에 민감할 수밖에 없기 때문일 것이다.



국민권익위는 부패에 대한 사후 통제 위주의 기존 접근 방식이 아니라 사전에 부패 리스크를 식별하고 대응할 수 있도록 K-CP를 개발하였으며, 구성 체계 및 지표별 설명 등을 담은 가이드라인을 개발·배포하였다. 향후 필요시 설명회, 기관별 컨설팅 등을 통해 기업의 반부패 활동을 적극적으로 지원하고자 한다.

※ 지난 6월 배포한 가이드라인은 공기업 등 공공기관 대상이며, 민간기업 대상 가이드라인 개발 예정

▶ 공공기관용 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인 다운로드

(국민권익위원회 홈페이지 > 정책·정보 > 대외협력 > 청렴윤리경영 > 청렴윤리경영 자료실)

[https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10105010300&bid=99&act=view&list\\_no=40021](https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10105010300&bid=99&act=view&list_no=40021)

## K-CP, 왜 필요한가?

ESG 경영과 함께 기업의 글로벌 반부패 규범 준수가 강조되고 있다. 현재 글로벌 반부패 규범 관련 부족한 인식과 대응에서 기인한 리스크가 존재하며, 향후 미국의 해외부패방지법 등 글로벌 반부패 규범 적용이 활발해질수록 국내 기업들에 잠재된 리스크가 더욱 커지거나 실제로 발현될 가능성 또한 간과할 수 없는 상황이다. 올 초, 한 국내 기업이 미국 해외부패방지법 위반으로 수십억 원의 과징금을 부여받은 사례는 이를 뒷받침한다.

기업경영의 무대는 세계로 확장되고 있고, 기업이 준수해야 하는 반부패 규범들은 더 이상 국내에 한정되어 있지 않다. 미국의 경우 반부패 관련 최초 국제법인 ‘해외부패방지법’(Foreign Corrupt Practice Act)을 제정하고, 외국인과 외국기업까지 처벌 대상에 포함하는 등 역외 관할권을 적극 행사하고 있다. 단, 법을 위반한 기업이 CP를 효과적으로 운영한 경우 연방 양형기준에 따라 면책 또는 감경요인으로 삼고 있다. 영국의 경우에도 ‘뇌물방지법’(The Bribery Act)을 제정하고 자국 기업뿐만 아니라 영국에서 사업의 일부만 영위하는 기업에도 법을 적용하고 있는데, 이때 기업의 뇌물공여 방지 노력(CP)을 면책 사유로 규정하고 있다.

법 위반에 따른 제재를 결정할 때, 기업이 평소 리스크를 식별하고 이를 감소하기 위한 적절한 조치를 취해왔는지 등을 면책 또는 감경요인으로 삼은 점에서 우리는 부패 리스크 관리의 중요성을 실감할 수 있다. 그러나 리스크 관리를 어떻게 해야 하는지에 대한 문제는 여전히 남아 있다. 이때, K-CP가 효과적인 대응 방안이 되어줄 것이다. K-CP를 통한 반부패 규범 및 EU의 ESG 정보 공시 등 글로벌 스탠더드에 부합한 컴플라이언스 체계 구축은 글로벌 경쟁력 확보로 이어질 것이다.

## K-CP, 향후 계획은?

국민권익위는 공공기관 대상 K-CP 가이드라인을 배포한 것에 이어, 제도가 잘 정착될 수 있도록 K-CP 도입 · 운영에 필요한 지원을 적극적으로 추진한다.

올해 하반기에는 보다 실효성 있는 제도 운용을 위해 시범운영을 확대 실시한다. '21년 협약한 6개 시범운영기관에 이어 14개 기관을 추가로 선정하며, 시범운영 결과를 활용하여 제도를 더욱 발전시켜 나간다는 계획이다.

새로 선정되는 시범운영기관 대상으로는 설명회를 시작으로 기관별 컨설팅을 실시하며, 이후 기관들이 자체적으로 K-CP를 도입 · 운영하고, 운영 결과에 대해 심사를 받는 순으로 진행된다.

이와 함께 민간기업에 대한 K-CP 가이드라인 개발을 추진한다. 최근 ESG 관련 국내외 동향과 글로벌 반부패 동향 등을 분석 · 반영하고, 경제단체 및 기업 관계자와의 간담회, 토론회 등을 통해 전문가와 실무자들의 의견을 충분히 수렴하여 활용도 높은 가이드라인을 개발하고자 한다. 이를 통해 공공부문뿐만 아니라 민간부문에서도 국내 ESG 취약 분야인 ‘G’ 측면을 강화하고, 글로벌 반부패 규범에 선제적으로 대응할 수 있도록 할 계획이다.



사례돌보기

## 지멘스 : “단기적 이익을 위해 미래를 팔지 않겠다”는 청렴윤리경영 실천기업

2006년 거대한 부패사건이 발생한 기업에서 2017년 포브스에서 선정한 ‘세계에서 가장 존경받는 기업’ 1위에 오르기까지 지멘스는 어떤 노력을 했을까? 지금의 지멘스는 청렴윤리경영의 모범사례로 손꼽히는 우수기업이 되었다.

지멘스는 2001~2004년 러시아, 나이지리아, 리비아 등에서 뇌물을 제공하였으며 2004년에는 아테네올림픽의 보안시스템 설치 계약 건을 수주하기 위해 그리스 내무부와 국방부에도 뇌물을 제공한 것으로 밝혀졌다. 이로 인하여 당시 경영진은 퇴진했고 미국의 해외부패방지법(FCPA) 위반으로 미국과 독일 정부에 10억 유로의 벌금을 내기까지 하였다.

이와 같은 거대 부패사건이 발생했던 기업이 청렴윤리경영의 모범기업으로 새롭게 태어났다. 그 중심에는 바로 컴플라이언스 프로그램이 있다. 지멘스는 컴플라이언스 프로그램을 구축하고 이를 적극적으로 이행하였다. 지멘스는 내부 실천뿐만 아니라 외부와도 연계 활동을 펼치고 있으며, 2009년부터 지멘스 청렴성 이니셔티브 프로그램을 통해 청렴경영과 부패 척결에 앞장서는 세계 비영리기관을 지원하고, 과거 부패의 역사를 되풀이하지 않겠다는 의지를 지속적으로 전파하고 있다. 부패사건 이후 지멘스가 컴플라이언스 체계를 구축한 과정을 자세히 살펴보면 다음과 같다.



지멘스의 컴플라이언스 프로그램은 크게 ‘예방-감지-대응’의 3단계로 이루어지며, 여기에 또 다른 중요 요소로 경영진의 반부패 의지와 지속적 개선이 덧붙는다.



지멘스는 조직적 부패행위의 핵심 원인을 청렴윤리경영 문화 조성의 실패로 지목하고 경영진의 반부패 의지에 대한 메시지 전달을 위해 노력했다. 2007년 그룹이사회 감독기관, 그룹법률고문단, 그룹준법감시인, 그룹내부감시인 등을 신규로 임명하고 청렴윤리문화 조성 의지를 천명하였다.

예방 단계에서는 구성원들의 국내·외 준법 이슈 숙지와 윤리경영 인식 강화를 위해 사업행동지침서(Business Conduct Guidelines)를 제시하고 있으며, 2007년 이후부터 전 세계 30만 명 이상의 직원을 대상으로 준법교육을 실시하였다. 지멘스 교육프로그램의 특징은 교육을 받은 사람들이 다른 직원들을 재교육하게 한다는 점인데, 이러한 운영방식을 통해 구성원들이 교육 내용을 충분히 이해하고 숙지할 수 있도록 하였다. 또한 경영진 평가 항목에 준법 관련 항목을 신설하여 이를 잘 이행하는 지멘스의 경영진에게는 인센티브를 지급하는 제도를 실시하고 있다. 이처럼 지멘스만의 교육프로그램 및 인센티브 제도 운영 등을 통해 컴플라이언스 프로그램의 실효성을 높였다.

감지 단계는 부패행위를 신고할 수 있는 신고 시스템 ‘Tell us’를 운영하여 준법리스크를 관리하는 것이다. 이 시스템은 다양한 언어로 24시간 운영되며, 내부 구성원뿐만 아니라 협력업체 임직원 등의 외부인들까지도 신고할 수 있도록 운영되고 있다.

대응 단계의 핵심은 부패행위를 밝히려는 직원들을 보호하는 것이다. 부패행위를 밝히려는 직원들에게 손해배상이나 일방적인 해고를 면제함으로써 부패행위를 밝히는 데 효과적인 정보를 얻고 있다.

지멘스는 컴플라이언스의 원활한 운영을 위해 검토·개선을 지속적으로 진행한다. 조직 구성원들의 의견을 수렴하고 준법조직이 운영하는 시스템에 대한 지속적 평가를 수행하는 것이다. 이를 통해 새롭게 부각되는 이슈에 즉각 대응할 수 있는 컴플라이언스 프로그램을 구축·운영하고 있다.

한편, 지멘스는 협력업체에도 윤리강령 준수를 요구하고 준수 여부를 감찰하고 있다. 협력업체를 위한 지멘스의 행동강령은 UNGC의 10대 원칙에 기반하며, ‘법규준수, 부패 및 뇌물 금지, 직원의 기본인권 존중, 아동근로금지, 환경보호, 직원의 건강 및 안전, 공급체인 관리’를 제시하고 있다.



우리는 지멘스의 사례에서 기업의 지속가능성과 성장을 위한 필수요소 중 하나는 컴플라이언스 구축을 시작으로 조직 전체에 뿌리내린 청렴윤리경영 문화임을 확인할 수 있다. 국내 기업들 중에도 컴플라이언스 프로그램을 시행하고 있는 기업들이 있지만, 아직은 컴플라이언스를 단지 의무사항을 지키기 위한 방편에 지나지 않는다고 여기는 경우가 많은 것 같다. 그러나 컴플라이언스 프로그램은 지멘스의 사례처럼 기업의 지속가능성과 관련성이 높은 만큼 이를 통해 부패 리스크를 최소화하고 건강한 조직문화를 조성함으로써 지속가능경영을 실현하는 수단으로 활용할 필요가 있다.

컴플라이언스 프로그램은 청렴윤리경영을 위한 기준을 수립하고, 이행상황을 확인하며, 정기적 점검을 통해 기준을 개선하는 환류의 연속적 과정이며, 이러한 과정 안에서 기업 활동을 수행하고 의사결정을 하는 하나의 생태계를 구축하는 것으로 볼 수 있다.

이러한 생태계 구축에는 물론 시간과 노력이 수반된다. 기업 구성원들 스스로 컴플라이언스 프로그램의 필요성을 인식하고 공감대를 확산해 나가며 조직 전체에 내재화하기까지 많은 시간과 노력이 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 지멘스의 사례에서 컴플라이언스 프로그램의 중요성을 체감했다면, 해당 프로그램의 도입과 이행에 대한 고려가 필요하다고 본다.

---

#### 참고

[https://dbr.donga.com/article/view/1101/article\\_no/4150](https://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/4150)

지멘스의 지속가능경영, 강혜선 · 박우성, 윤리경영연구 제16권 제2호, 2016

<https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202202080253124870108067>



## 청렴윤리경영을 위한 K-CP 가이드라인의 이해

■ 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인(공공기관용),  
국민권익위원회(2022)

청렴윤리경영의 필요성과 중요성에 대해 앞서도 언급하였듯이, 청렴윤리경영은 기업이 지속가능성을 확보하기 위한 필수개념으로 향후 그 중요성이 더욱 커질 것으로 예측된다. 여기에 기업의 경영활동이 해외까지 확장되면서 해당 국가의 규범을 준수하기 위한 노력 또한 포함되어야 할 것으로 보인다.

이처럼 기업이 부패 리스크에 어떻게 대응하는지가 기업의 지속가능성에 영향을 주는 만큼 각 기업들은 부패 리스크를 체계적으로 관리할 수 있는 수단을 개발하고 이를 적극적으로 활용해야 할 것이다. 이 때, 기업이 부패 리스크에 효과적으로 대응할 수 있는 대표적 수단이 바로 컴플라이언스 프로그램(Compliance Program)이다.

국민권익위원회는 공기업 등이 부패방지 관련 법령을 준수하고 자체적으로 청렴윤리경영을 실천할 수 있도록 공공부문을 대상으로 ‘청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인 (K-CP)’을 개발·배포하였다. 본 코너에서는 K-CP의 기본방향과 구성체계를 중심으로 설명함으로써 이해를 돕고자 한다.



### 1. 기본방향

K-CP는 공기업 등이 반부패 규범에 부합하는 컴플라이언스 프로그램을 구축하고 조직의 부패 리스크를 예방·탐지·개선할 수 있는 내용으로 구성되어 있다. 이를 위해 우선, 경제협력개발기구(OECD)·국제투명성기구(TI)·유엔글로벌콤팩트(UNGC) 등 국제기구와 미국·영국·프랑스 등 주요국가의 부패방지 가이드라인의 공통요소가 무엇인지를 살펴보고 핵심 키워드를 도출하였다.



국제 가이드라인이나 해외 주요국가의 부패방지 가이드라인의 경우, 최신 가이드라인일수록 조직의 부패 리스크를 최소화하기 위한 리스크 예방·탐지·개선 등에 중점을 두고 있다는 점을 고려하였고, 우리나라 부패방지 법령 및 제도 등을 종합하여 ‘환경조성, 부패 리스크 매핑, 부패 리스크 예방 및 관리, 모니터링 및 개선, 제재 및 인센티브’의 다섯 가지 대분류를 도출하였다.

<표> 국제가이드라인의 핵심 키워드 및 대분류 도출

| 핵심 키워드                                                                                                                   | 대분류                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 고위직의 약속/리더십(Commitment/Leadership), CP조직(CP function), 정책·절차(Policy, Procedure) 행동규범(Code of Conduct), 소통(Communication) | I. 환경 조성           |
| 부패리스크(Anti-Corruption Risk), 매핑(Mapping), 탐지(Detection)                                                                  | II. 부패리스크 매핑       |
| 교육(Education), 제3자(Third Party), 신고(Reporting/Whistleblowing), 실사(Due Diligence), 기록·유지(Record&Keeping)                  | III. 부패리스크 예방 및 관리 |
| 모니터링(Monitoring), 평가(Evaluation), 개선(Improvement)                                                                        | IV. 모니터링 및 개선      |
| 징계(Disciplinary Sanction), 인센티브(Incentive)                                                                               | V. 제재 및 인센티브       |

## 2. 구성체계

K-CP는 대분류별로 각 기관에서 부패 리스크를 자체적으로 관리하는 데 필요한 사항을 중심으로 내용을 구성하였다. 그 구성체계는 다음의 표와 같다.

<표> 청렴윤리경영 CP 구성체계

| I. 환경조성 | II. 부패리스크 매핑 | III. 부패리스크 예방·관리 | IV. 모니터링·개선  | V. 제재·인센티브 |
|---------|--------------|------------------|--------------|------------|
| 리더십     | 부패리스크 식별     | 위험신호 감지·대응       | 효과성 평가 체계 구축 | 제재         |
| CP 전담조직 | 부패리스크 평가     | 제3자 관리           | 효과성 평가 분석    | 인센티브       |
| 정책·절차   | 리스크 경감조치     | 교육               | 개선           |            |
| 대내·외 소통 | 잔여 리스크 평가    | 신고               |              |            |
|         | 부패리스크 맵 구축   | 조사               |              |            |
|         | 부패리스크 맵 공개   | 조사 후속조치          |              |            |

“**I. 환경조성**”은 리더십, CP 전담조직, 정책·절차, 대내외 소통으로 구성되어 있다. 고위경영진의 CP 실천의지를 비롯하여 주기적 소통을 통한 CP의 조직 내재화 등 CP가 원활하게 작동할 수 있는 기반을 조성하는 것이 주요 내용이다.

“**II. 부패 리스크 매핑**”은 고위경영진부터 중간관리자, 직원까지 조직 구성원 모두에게 역할과 책임을 부여하고, 발생할 가능성이 있는 부패 리스크를 식별·평가하여 이를 경감하기 위한 조치를 취하며, 경감 조치를 취한 후에도 남아 있는 잔여 리스크에 대한 추가 조치를 주요 내용으로 하고 있다. 부패 리스크 매핑, 그 중에서도 특히 부패 리스크 식별은 컴플라이언스 프로그램에 있어 가장 필수적인 부분으로, 대내외적으로 발생할 수 있는 부패 가능성과 그러한 부패가 불러올 수 있는 영향을 측정하기 위한 다양한 메커니즘을 포괄한다.

“**III. 부패 리스크 예방·관리**”는 리스크 매핑 결과를 바탕으로 부패를 사전 예방하고, 만약 부패가 발생했다면 이에 대한 조치를 하는 등 부패 리스크에 대응하는 것이 주요 내용이다. 부패 리스크에 대한 이해를 제고하고자 위험신호의 사례를 제시하고, 리스크가 높은 분야(회계, 제3자 등) 관련 맞춤형 교육, 대내외 신고시스템 구축·운영 등 부패 리스크를 관리하는 여러 방법을 제시하고 있다.

“**IV. 모니터링·개선**”은 CP 운영성과를 알 수 있도록 효과성 평가를 실시하고, 평가 결과에 따른 개선 조치를 주로 다루고 있다. CP의 효과성을 높이기 위해 CP 전반에 대한 평가체계를 구축하고, 평가의 객관성·신뢰성 확보를 위해 설문조사, 인터뷰 등 다양한 방식을 활용할 필요가 있다.

“**V. 제재·인센티브**”는 청렴윤리경영 위반행위에 대한 제재와 함께 청렴윤리경영 문화 확산 및 CP 운영에 공이 있는 경우 인센티브를 부여하는 내용이다. 제재를 통해 누구에게든 위반행위가 용인되지 않는다는 것을 적극적으로 표명할 필요가 있으며, CP에 대한 직원들의 인지도와 수용성이 낮은 도입 초기에는 청렴윤리경영 실천에 기여한 경우 인센티브를 부여할 필요가 있다.

K-CP는 조직의 부패 리스크를 탐지·예방하고 개선하기 위한 효과적인 도구로서, 각 대분류별 내용을 확인하여 조직의 실정에 맞는 다양한 방안을 강구한다면 조직의 부패 리스크를 최소화하는 데 유용할 것으로 판단된다.



컴플라이언스  
체크포인트

## K-CP 가이드라인 지표 안내

### ‘부패 리스크 매핑’을 중심으로

리스크는 일반적으로 '기업의 목표 달성에 부정적인 요인이 발생할 수 있는 불확실성 (uncertainty)'을 말한다. 기업의 목표 달성에는 이러한 리스크를 최소화 또는 방지하기 위한 노력이 필요하고, 이를 위해서는 먼저 조직이 현재 보유하고 있는 리스크가 무엇인지부터 알아야 할 것이다. 그런 의미에서 '부패 리스크 식별'은 CP 운영의 가장 필수적이고 중요한 부분이라 할 수 있다. 리스크 식별이 제대로 이루어지지 않을 경우 조직은 불필요한 곳에 시간과 자원을 투자하게 되고, 당초 목표하는 효과를 거둘 수 없기 때문이다.

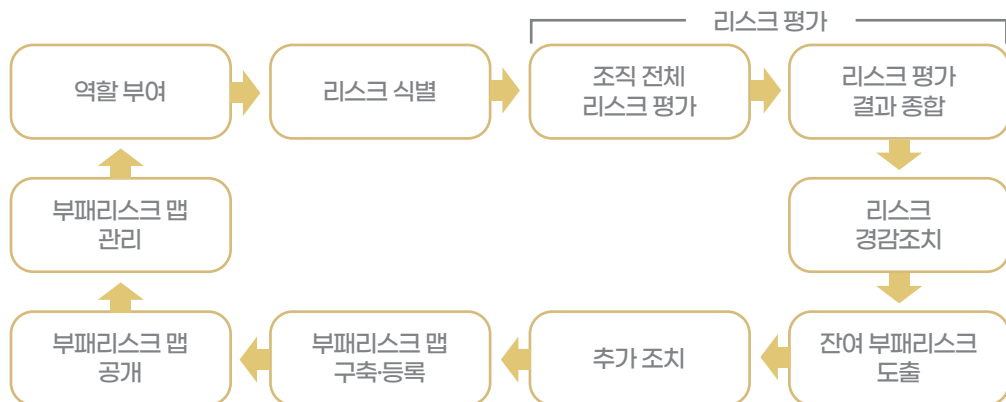
이러한 관점에서 부패 리스크 식별을 포괄하고 있는 ‘부패 리스크 매핑’ 영역에 대해 보다 자세히 살펴보고자 한다.



### 부패 리스크 매핑(Mapping)

부패 리스크 매핑(Mapping)은 조직의 부패 리스크를 전사적·체계적으로 파악하는 것으로, 부패 리스크를 식별하고 원인·영향력·발생 가능성 등을 평가하여 우선순위에 따라 경감 조치를 실행하고, 부패 리스크 맵을 구축·관리하는 일련의 활동을 말한다.

#### < 부패 리스크 매핑 절차 >



가이드라인에서는 위 부패 리스크 매핑 절차에 따라 지표를 분류하고, ‘역할과 책임, 부패 리스크 식별, 부패 리스크 평가 및 경감 조치, 잔여 부패 리스크 평가 및 추가 조치, 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리, 부패 리스크 매핑 보고·공개’ 순으로 설명하고 있다.

## 1. 부패 리스크 식별 및 평가

부패 리스크 매핑은 크게 ‘부패 리스크 식별 및 평가’와 ‘부패 리스크 맵 구축 및 공개’로 분류되는데, 각각의 세부 항목에 대해 설명하고자 한다.

### 1-1. 역할과 책임

고위 경영진부터 중간관리자를 포함한 전 직원에게 역할과 책임을 부여하여 전사적으로 참여시키는 것은 부패 리스크 매핑의 핵심 중 하나이다. 특히 CP 운영 초기에는 전사적 참여를 기반으로 매핑 프로세스가 조직 내 문화로 자리잡을 수 있도록 노력해야 한다. 이때, CP 전담조직은 전사적으로 제출된 부패 리스크 매핑 전반에 대해 평가하고 환류하여야 함에 유의한다.

| 세부 지표                              | 준수사항                                                                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 부패리스크 매핑(mapping)에 전사적으로 참여하였는가? | 가. 고위 경영진 : 고위 경영진이 부패리스크 매핑 실행을 촉진하고 적정 자원을 제공하고 있는 경우                                   |
|                                    | 나. 중간관리자 : 중간관리자들이 본인이 담당하는 부문의 부패리스크 매핑 활동에 직접 참여하거나 매핑이 효율적으로 이루어지고 있는지 관리하고 있는 경우      |
|                                    | 다. 전 직원 : 모든 부서 및 직원이 수행업무와 관련한 부패리스크를 파악·제출하여 부패리스크 매핑 활동에 기여하고 있는 경우                    |
|                                    | 라. CP 전담조직 : CP 전담조직이 조직 전체에 대한 부패 리스크를 식별·분석·평가하고, 개선방안 등을 포함한 부패리스크 맵을 마련·관리·환류하고 있는 경우 |
|                                    | 마. 리스크 부서 : 회계·재정 담당부서, 비위사례 발생 부서 등 리스크가 높은 부서에서 책임 분야 내의 부패 리스크를 식별하여 리스크 매핑에 참여하고 있는 경 |

\* 우선적으로 이행해야 할 준수사항은 노란색칸으로 표시

### 1-2. 부패 리스크 식별

부패 리스크 식별은 대내·외적으로 발생할 수 있는 부패를 특정하는 단계로 부패 리스크 매핑의 기반이 되는 부분이므로 다양한 관점 그리고 다양한 방법으로 부패 리스크를 식별할 수 있도록 해야 한다. 조직 특성에 따른 ‘고유 부패 리스크’와 여러 조직에서 공통적으로 발생 가능한 ‘관리 부패 리스크’를 구분하는 단계이기도 하다.

| 세부 지표                           | 준수사항                                                       |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ① 부패 리스크를 다양한 관점에서 식별하였는가?      | 가. 조직의 주요 사업, 기능, 특성 등으로 인해 발생 가능한 고유 리스크를 식별한 경우          |
|                                 | 나. 인사, 채용, 재무, 회계 등 경영관리 관점에서 발생 가능한 관리 리스크를 식별한 경우        |
|                                 | 다. 외부 환경변화로 인해 발생 가능한 리스크를 식별한 경우                          |
|                                 | 라. 제3자 관련 리스크를 식별한 경우                                      |
| ② 부패 리스크 식별을 위해 적절한 방법을 활용하였는가? | 가. PEST 등 환경분석, 타 조직 벤치마킹, 과거 위반사례 분석 등 다양한 방법을 활용하고 있는 경우 |
|                                 | 나. 워크숍, 인터뷰, 설문조사, 익명 게시판 등을 통해 내부 직원들의 의견을 수렴한 경우         |
|                                 | 다. FGI, 워크숍, 인터뷰 등을 통해 외부 이해관계자의 의견을 수렴한 경우                |

### 1-3. 부패리스크 평가 및 경감 조치

전 직원은 식별된 리스크가 발생할 수 있는 잠재적 상황(시나리오)을 고려하여 리스크의 위험 수준을 평가하고, CP 전담조직은 조직 전체의 부패 리스크 식별 결과를 종합한다.

| 세부 지표                       | 준수사항                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|
| ① 조직 전체의 부패 리스크를 평가하고 있는가?  | 가. 규정/매뉴얼로 조직 전체에 대한 부패 리스크 평가 의무를 부여한 경우               |
|                             | 나. 모든 부서의 부패 리스크 식별 결과를 종합하여 평가한 경우                     |
|                             | 다. 식별된 부패 리스크별 시나리오를 고려하여 부패 리스크 평가를 실시한 경우             |
|                             | 라. 부패 리스크 평가를 연 1회 이상 실시한 경우                            |
| ② 부패 리스크를 적절히 평가하였는가?       | 가. 영향력발생 가능성을 고려하여 체계적으로 부패 리스크 평가가 이루어진 경우             |
|                             | 나. 리스크 평가 시 내부 의견수렴 절차를 거친 경우                           |
|                             | 다. 리스크 평가 시 외부 컨설팅 및 자문, 외부 평가결과 등을 활용한 경우              |
|                             | 라. 리스크 평가의 과정 및 결과를 종합적으로 고려할 때, 부패 리스크 평가가 우수하게 실시된 경우 |
| ③ 부패 리스크 경감 조치를 적절히 실시하였는가? | 가. 운영규정/매뉴얼로 부패 리스크 평가 후 경감 조치 실시 의무를 부여한 경우            |
|                             | 나. 부패 리스크의 영향력발생가능성을 고려하여 적절한 경감 방안을 마련한 경우             |
|                             | 다. 부패 리스크 경감 조치를 효과적으로 실시한 경우                           |
|                             | 라. 부패 리스크 경감 조치 결과를 지속 관리하고 있는 경우                       |

부패 리스크 평가는 각 리스크의 발생 가능성(probability)과 영향력(impact)을 함께 고려하여 '위험 수준'을 결정하는 것을 말하며, 조직은 위험 수준이 높을수록 우선하여 경감 조치를 취해야 한다.

### < 리스크 평가 순서 및 평가 결과 >

- ▶ 리스크별 발생가능성과 영향력을 5단계로 구분하여 점수 부여
  - 발생가능성: 매우 높음(5) - 높음(4) - 보통(3) - 낮음(2) - 매우 낮음(1)
  - 영향력: 매우 심각(5) - 심각(4) - 보통(3) - 미약(2) - 매우 미약(1)
- ▶ 리스크별 위험 수준: 발생가능성과 영향력 점수를 곱하여 1~25까지의 점수 산출

|          |          |          |       |       |       |          |
|----------|----------|----------|-------|-------|-------|----------|
| 위험<br>수준 | 매우 심각(5) | 5        | 10    | 15    | 20    | 25       |
|          | 심각(4)    | 4        | 8     | 12    | 16    | 20       |
|          | 보통(3)    | 3        | 6     | 9     | 12    | 15       |
|          | 미약(2)    | 2        | 4     | 6     | 8     | 10       |
|          | 매우 미약(1) | 1        | 2     | 3     | 4     | 5        |
|          |          | 매우 낮음(5) | 낮음(4) | 보통(3) | 높음(2) | 매우 높음(1) |

발생가능성

#### 1-4. 잔여 부패 리스크 평가 및 추가 조치

경감 조치를 취한 이후에도 남아있는 리스크를 '잔여 리스크'라고 하며, 조직은 잔여 리스크를 평가하여 그 수준에 따라 추가 조치를 결정해야 한다. 잔여 리스크는 앞선 경감 조치에 따라 발생 가능성 및 영향력이 낮아진 상태이므로 위험 수준이 낮을 경우 추가 조치를 취하지 않고 '종결'할 수 있으며, 이외에도 '회피, 이전, 축소' 조치를 취할 수 있다.

| 세부 지표                                   | 준수사항                                            |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| ① 위험관리가 필요한 잔여 부패 리스크를 적절히 도출하고 조치하였는가? | 가. 운영규정/매뉴얼로 잔여 부패 리스크 평가 의무를 부여한 경우            |
|                                         | 나. 부패 리스크 평가 및 경감 조치 결과를 분석하여 잔여 부패 리스크를 도출한 경우 |
|                                         | 다. 잔여 부패 리스크의 영향력·발생 가능성을 고려하여 위험관리 수준을 결정한 경우  |
|                                         | 라. 잔여 부패 리스크에 대해 추가 조치를 실시한 경우                  |

#### 2. 부패 리스크 맵 구축 및 공개

지금까지 '부패 리스크 식별 및 평가'에 대해 살펴 보았다. 이어서 '부패 리스크 맵 구축 및 공개'에 대해 설명하기로 한다.



## 2-1. 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리

조직은 부패 리스크 식별·평가 결과, 실행계획 등을 종합하여 부패 리스크 맵을 구축하고, 효과적인 부패 리스크 관리를 위해 연 1회 이상은 부패 리스크 맵을 현행화할 필요가 있다. 부패 리스크 맵에 기초하여 부패 리스크 관리 전략 및 계획을 수립하고, 조직 구성원들에게 공유한다.

| 세부 지표                             | 준수사항                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ① 부패 리스크 맵을 적절히 구축하였는가?           | 가. 부패 리스크 식별 및 평가 결과에 따른 부패 리스크의 분야영향력·발생 가능성·경감 조치 등을 부패 리스크 맵으로 구축한 경우 |
|                                   | 나. 잔여 리스크의 위험수준 및 조치사항에 대해 담당자·조치사항 등을 체계적으로 부패 리스크 맵에 등록한 경우            |
|                                   | 다. 부패 리스크 맵 구축 및 후속 관리가 디지털 기술 등을 활용하여 효율적으로 이루어지는 경우                    |
|                                   | 라. 연 1회 이상 부패 리스크 맵을 현행화 하고 있는 경우                                        |
| ② 부패 리스크 관리 전략/계획을 수립하여 실시하고 있는가? | 가. 운영규정/매뉴얼로 부패 리스크 관리 전략/계획 수립 의무가 부여된 경우                               |
|                                   | 나. 리스크 우선순위를 고려하여 부패 리스크 관리 전략/계획을 수립하고 실시하고 있는 경우                       |
|                                   | 다. 부패 리스크 전략/실행계획의 담당 부서 및 담당자가 명확히 지정되어 있는 경우                           |
|                                   | 라. 부패 리스크 관리 전략/계획을 임직원들에게 공유한 경우                                        |

### < 부패 리스크 맵 예시 >

| 리스크 명칭        | 분류 | 영역 | 위험 수준 |     |    | 경감 조치             | 잔여 리스크           | 추가 조치      | 개선 우선 순위 | 실행계획          |     |             | 사후 관리               |
|---------------|----|----|-------|-----|----|-------------------|------------------|------------|----------|---------------|-----|-------------|---------------------|
|               |    |    | 가능성   | 영향력 | 계  |                   |                  |            |          | 관리 대책         | 책임자 | 시한          |                     |
| (예) 특혜 채용 가능성 | 관리 | 국내 | 4     | 4   | 16 | 면접관 중 외부 위원 비율 상향 | 내부 위원의 편파 판정 가능성 | 이전 (위탁 채용) | 1        | 위탁 계약 후 채용 진행 | 김○○ | 2022. 12.10 | 채용절차 완료 (22. 11.25) |

## 2-2. 부패 리스크 매핑 보고·공개

부패 리스크 매핑 결과 및 리스크 관리전략, 계획 등은 기관장 또는 최고 의사결정기구에 신속히 보고되어야 한다. 이를 통해 고위 경영진은 조직의 부패 리스크를 정확히 파악하고 후속 조치가 효과적으로 이행되는지 관리할 수 있고, 운영규정·행위규범 등을 개정하는 데 활용하거나, 이해관계자들이 정보에 쉽게 접근 가능하게 함으로써 CP의 효과성을 향상시킬 수 있다.

| 세부 지표                                       | 준수사항                                                      |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ① 부패 리스크 매핑 결과를 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하고 있는가? | 가. 부패 리스크 매핑 결과 및 관리계획에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고하도록 규정한 경우 |
|                                             | 나. 부패 리스크 매핑 결과 및 관리계획에 대해 기관장 또는 최고 의사결정기구에 보고한 경우       |
|                                             | 다. 부패 리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 보고한 경우                          |
|                                             | 라. 부패 리스크 매핑 결과가 운영규정/매뉴얼, 행위규범 등에 반영되어 현행화된 경우           |
| ② 부패 리스크 매핑 결과를 내·외부에 공개하고 있는가?             | 가. 리스크 매핑 결과를 인터넷, 사내 문서 등을 통해 조직 내에 공개하고 있는 경우           |
|                                             | 나. 리스크 매핑 결과를 공시, 홈페이지 게시 등을 통해 대외에 공개하고 있는 경우            |
|                                             | 다. 대내외 공개 자료를 클릭 수 3회 이하로 손쉽게 확인 가능한 경우                   |
|                                             | 라. 부패 리스크 매핑 완료 후 1개월 이내에 공개된 자료를 현행화한 경우                 |

이처럼 부패 리스크 매핑은 고위경영진부터 직원에 이르기까지 전사적으로 참여하고, 발생할 위험성이 있는 부패 리스크를 식별·평가하여 경감 조치를 취하고, 경감 조치를 취했음에도 남아 있는 잔여 리스크에 대해 추가 조치를 취한 후 이러한 일련의 과정들을 부패 리스크 맵으로 구축·관리·공개하는 과정으로 이루어진다. 부패 리스크를 효과적으로 관리하기 위한 선행 단계라 할 수 있는 ‘부패 리스크 매핑’에 대해 올바르게 이해하고 적극적으로 실천함으로써 청렴윤리경영을 선도하는 조직으로 나아가기를 기대한다.

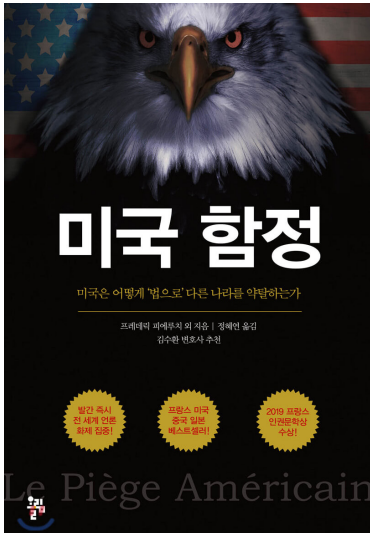
#### 참고

- 공공기관 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인(국민권익위원회)
- 위기의 시대, 글로벌 기업의 리스크 관리(김영식 지음/바른북스)
- 기업 준법윤리경영 인증제도 도입 및 운영 방안 연구(경제·인문사회연구회)



문화 속  
기업윤리

## 부패방지라는 명분 아래 위협이 가까워진다 도서, ‘미국합정’



\* 이미지 출처: YES24

미국 해외부패방지법(FCPA)은 1977년 공포되었지만 2001년까지는 연 1건 이하의 제재가 이루어질 정도로 거의 ‘휴면상태’에 가까웠다. 자국 기업의 수출산업 제한과 경쟁력 저하 등을 염려하여 소극적으로 시행했기 때문이다. 하지만 해외기업들에게까지 효력을 미칠 수 있도록 법을 개정하고 역외관할권을 부여하여, 기존 미국 법인 등에 적용하던 범위를 미국 영토 내에서 활동하거나 미국 통신망을 사용하는 기업 등으로까지 확대하였고, 2004년 2건이었던 법 위반 기소 건수는 2010년 48건으로 폭증하게 된다. 납부된 벌금 역시 2004년 1,000만 달러에서 2016년 27억 달러라는 엄청난 증가를 보였는데 이 벌금의 대부분은 해외기업에 부과되었다. FCPA 벌금액 순위 상위 10개 기업을 살펴 보면, 미국 기업은 골드만삭스 단 한 곳뿐이다. 미국이 부패방지라는 명분으로 타국의 기업을

압박할 수 있으며, 우리나라 기업 역시 그 위협에서 자유로울 수 없음을 경계해야 한다.

부패의 근절을 위해 부패행위에 대한 제재와 처벌이 활성화되는 것은 물론 바람직한 일이다. 하지만 부패방지법의 실효성은 얼마나 많은 건의 부패행위가 기소되고 얼마나 많은 벌금이 부과됐느냐가 아닌, 해당 법의 실행이 그 사회의 반부패와 투명성에 얼마나 기여를 했는가로 평가되어야 하며, 부패행위를 색출하는 과정이 정당하고, 판단기준이 공정해야 한다.

이러한 측면에서 우리는 규정과 기준의 타당성 및 공정성에 대해 끊임없이 고민해야 한다. 동시에 눈앞의 이익보다 왜 사회적 책임과 투명성을 우선해야 하는지, 반부패와 윤리경영이 어떻게 기업과 사회에 이로운지에 대한 올바른 의식의 확장이 필요하다. 반부패와 윤리경영 활동의 필요성을 느끼고, 타당하고 공정한 과정을 지나고 나면, 우리는 청렴윤리경영에 성큼 가까워져 있을 것이다.



뉴스클리프

## 국민권익위 청렴윤리경영 동향

### 청렴윤리경영 시범운영 20개 기관으로 확대



국민권익위원회는 지난 6월 30일 ‘공공기관 청렴윤리경영 컴플라이언스 가이드라인’을 배포하고, 청렴윤리경영 시범운영기관을 확대하고자 약 3주간의 모집기간을 거쳐 7월 27일 선정심의회를 개최하였다. 학계·경제계 등의 전문가로 구성된 선정심의회에서 국민연금공단, 한국철도공사 등 14개 기관이 추가로 선정됨에 따라 총 20개 기관에 대해 청렴윤리경영 컴플라이언스를

시범운영하게 된다. 국민권익위는 시범운영기관 대상으로 청렴윤리경영 교육과 컨설팅을 실시하고 기관별 실적을 심사하는 등 기관의 K-CP 도입·운영을 적극 지원하고, 이러한 시범운영결과를 반영하여 제도를 더욱 발전시킬 계획이다.

### 2022 KMAC 공공컨퍼런스(7.8) 및 UNGC 실무그룹 미팅(7.15)에서 K-CP 소개



국민권익위원회 민간협력담당관실은 한국능률협회 컨설팅(KMAC) 및 유엔글로벌콤팩트(UNG)에서 청렴윤리경영 컴플라이언스를 소개하는 자리를 가졌다.

KMAC 공공컨퍼런스에서는 민간협력담당관이 ‘ESG 및 글로벌 반부패 규범 대응을 위한 청렴윤리경영 컴플라이언스’를 발표하였고, 공공기관의 ESG 공시

및 청렴윤리경영을 주제로 열린 UNGC 실무그룹 미팅에서는 청렴윤리경영 담당자가 K-CP의 주요 내용을 소개하였다. 국민권익위는 ESG 및 반부패 현황에 대해 공유하고 K-CP를 알림으로써 청렴윤리경영에 대한 공감대를 확산해 나갈 예정이다.

## 국내외 동향

### 「인도 · 태평양 경제 프레임워크(IPEF)」 민관전략회의 출범



산업통상자원부는 5월 23일 새 경제통상 협력체인 ‘인도 · 태평양 경제 프레임워크(IPEF)’ 추진전략을 논의할 민관 전략회의를 출범하고 6월 첫 전체회의를 열었다. IPEF는 전통적인 무역이슈를 넘어 공급망, 디지털 등 신통상이슈에 대응하는 경제통상협력체로서, 공급망 안정화 · 다변화와 함께 산업경쟁력을 강화하고 인도 · 태평양 진출기회를 확대하는데 의미가 있다. 산업부는 ①무역, ②공급망, ③청정에너지 · 탈탄소 · 기반(인프라), ④조세 · 반부패 분야별 작업반을 구성 · 운영하며, IPEF 논의동향을 적극 공유하고 대응방향을 함께 모색해 나갈 것이라고 한다. 아울러 외교부, 기재부 등 관계부처를 비롯하여 대한상의, 무역협회 등 경제단체, 반도체 · 자동차 · 철강 등 업종별 협단체, 분야별 연구기관 등이 참여하여 주기적으로 협의할 계획이다.

참고: 산업통상자원부, 2022. 6. 23.

[https://www.motie.go.kr/motie/ne/presse/press2/bbs/bbsView.do?bbs\\_seq\\_n=165709&bbs\\_cd\\_n=81&currentPage=1&search\\_key\\_n=&cate\\_n=&dept\\_v=&search\\_val\\_v=](https://www.motie.go.kr/motie/ne/presse/press2/bbs/bbsView.do?bbs_seq_n=165709&bbs_cd_n=81&currentPage=1&search_key_n=&cate_n=&dept_v=&search_val_v=)

### EU, ‘기업 지속가능성 보고지침(CSRD)’ 확정, 2024년부터 적용



EU 이사회와 유럽의회는 그린워싱 방지를 위해 기업의 지속가능성 보고 요건을 강화한 ‘기업 지속가능성 보고지침(CSRD)’ 최종안에 합의하였다. 이 보고지침(CSRD)은 2024년부터 기존 ‘비재무보고지침(NFRD)’을 대체해 적용된다. 또한, 친환경 산업분류에 관한 ‘텍소노미 규정(taxonomy)’, ‘유럽지속가능성 공시규정(ESG)’과 함께 향후 자산투자자의 탄소중립경제 전환을 위한 투자방향을 제시할 예정이다. 지침에 따라, 250명 이상 및 매출액 4천만 유로 이상 기업은 상장여부와 관계없이 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 관련 위험 및 기회요소, 기업활동이 환경 · 인간에 미치는 영향을 공개해야 한다.

참고: 한국무역협회, 2022.06.23.

<https://www.kita.net/cmmrcInfo/cmmrcNews/overseasMrktNews/overseasMrktNewsDetail.do?type=0&nIndex=1824035>



## 바로보는 기업윤리

웹툰

제목은 '독'



때로는 옳은 목소리를 내는 것이 너무 어렵게 느껴집니다.

그러나 옳은 목소리를 낼 때 부패의 싹을 뽑고 청렴한 조직문화를 만들어 갈 수 있습니다.



행사소식

## 2022년 제24회 한국경영학회 하계융합학술대회



‘이해관계자 자본주의 경영의 구현’ 주제의 학술발표 및 산업체 탐방

주최 (사)한국경영학회, 매일경제

주관 (사)한국경영학회, 전라남도, 여주시

일시 2022년 8월 16일 ~ 18일

장소 여수 엑스포 컨벤션센터

교육 신청: <https://kasba.or.kr/273/11346247>

## 10th Annual International Conference on Sustainable Development(ICSD)



학계, 정부, 시민 사회, 유엔 기관 및 민간 부문이 함께 모여 지속 가능한 개발 목표(SDGs)를 달성하기 위한 실질적인 솔루션을 공유하는 포럼

주최 The International Conference on Sustainable Development

일시 2022년 9월 19일 ~ 20일

방법 Virtual

참고: <https://ic-sd.org/>





퀴즈

**Q.** 국민권익위원회가 최근 개발한 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(K-CP) 구성체계 중 하나로, 기관에서 발생할 수 있는 부패 리스크를 식별하고 경감 조치를 강구하는 등의 일련의 활동을 무엇이라 하는가?

- ① 환경 조성
- ② 제재 · 인센티브
- ③ 부패 리스크 매핑
- ④ 모니터링 · 개선

**퀴즈 응모** 국민권익위원회 민간협력담당관실(mail@innocrew.co.kr)  
정답과 성함, 연락처(휴대폰 번호)를 보내주세요(8월 22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 모바일 기프티콘을 보내드립니다.

\* 수집된 개인정보는 상품 발송을 위한 정보로만 활용되며, 추첨 이후 파기됩니다.



지난 호 정답자는

**홍성찬님, 손다은님, 권소이님, 조다영님, 원지수님**입니다.  
축하드립니다!!