
청렴 시책 추진사례

한국조폐공사

부패취약 중점개선으로 종합청렴도 제고

I

추진배경 및 필요성

추진배경

2023년 국민권익위원회 종합청렴도 평가 결과 2등급을 달성하였으나 새로운 분야의 부패 위험(직장내괴롭힘(갑질), 자회사 통제 등) 발생으로 기관 맞춤형 대책 발굴 시급

환경분석	분석 결과
외부환경	갑질근절, 조직문화 개선 필요성에 대한 사회적 요구 지속 증가
외부평가	민간기업 수평적 조직문화 정착 활동 벤치마킹하여 구체적이고 실질적인 개선안 방안 모색 언급
내부설문	청렴인식 긍정적 답변 지속 증가하나, 조직문화 개선 필요 언급
내부감사	직장 내 괴롭힘 및 해외 출자회사 내부회계 관련 내부통제 제도 미흡 발견

추진내용

新조직문화 도입으로 청렴·윤리문화 선도

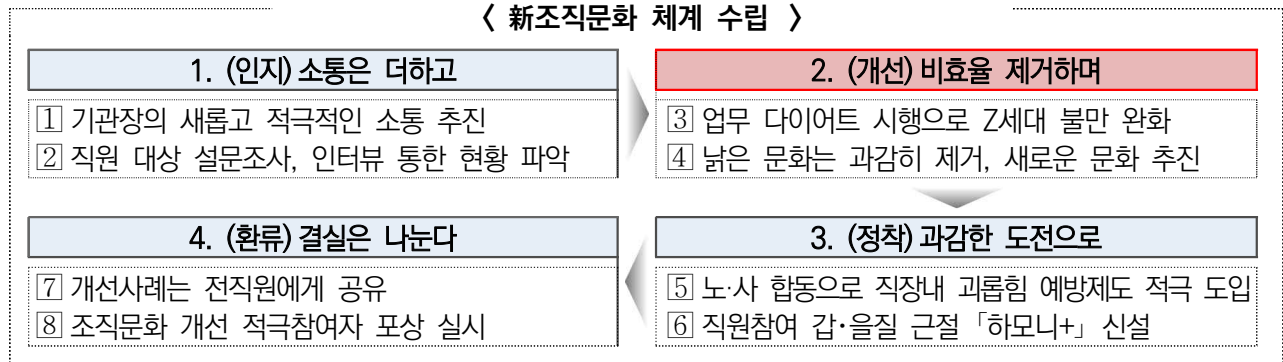
출자회사 청렴·윤리경영 지원 강화

II

주요 추진내용

가. 新조직문화 도입으로 세대 간 갈등 예방 노력 및 청렴·윤리문화 선도

〈 新조직문화 체계 수립 〉



1. (인지) 새롭고 적극적인 소통방식을 통한 공사 문제점 인지		
① 기관장의 새롭고 적극적인 소통	② 설문조사, 공모전을 통한 공사현황 파악	
- CEO 대면소통 「타운홀 미팅」(7회) 「블라인드」 어플 익명의견 직접 열람	「어서와 갑질 조사는 처음이지」 설문조사 「윤리·청렴공모전」을 통한 현황파악	
2. (개선) 비효율(업무, 세대별·직급별 인식차이 등) 제거로, 조직문화 적극 개선		
③ 공공기관 고정관념을 깨는 과감한 업무 다이어트 시행으로 Z세대 불만요소 완화		
☐ 제도개선 : 직원들이 체감하는 업무효율화	☐ 문화개선 : CEO 불필요한 의전 과감한 폐지	
- 외부강의 등 신고방법 개선(서면→전자) - 전표처리 처리방법 개선(투자확정, 25년) - 조직평가 슬림화(연2회 → 연1회)	- CEO출퇴근 비서 동행 폐지 - 형식적인 행사(취임식, 시·종무식 등) 생략 - 해외출장 의전 폐지(CEO 현지합류)	
④ 낡은 조직문화는 과감히 제거하여 기관별·세대별 맞춤형 조직문화 전사적 추진		
☐ 대전(본사) : 부패환경 有	☐ 제지(부여) : 지역고충 有	☐ 화폐(경산) : 세대차이 多
「부패머랭쿠키」, 「매일누가바」, 「인생 한방쿠폰」, 「청렴법상」 등 자발적인 부패방지 의식 확립을 위한 캠페인 지속 추진	근무시간 조정 (8:30/17:30 → 8:00/17:00)등 설문조사 및 노사 합의를 통한 조직 내 낡은 문화 개선 노력	「부장님 귀는 당나귀 귀」, 「칭찬은 고래도 춤추게 한다」 등 세대·직급간 갈등 예방을 위한 소통 프로그램 운영

3. (정책) 갑질과 직장내 괴롭힘을 막기 위한 과감한 도전

⑤ 노·사 합동으로 직장내 괴롭힘 예방을 위한 신규제도 적극 도입

노·사 합동 의지표명	사전예방	사후관리
CEO 및 노동조합 위원장 합동 갑질 (직장내 괴롭힘) 근절 선언	「직장내 괴롭힘 예방 및 처리지침」 제정 (기존 : 취업규칙 일부 조항) - 갑질/직장내 괴롭힘 시 징계 강화 (건책 → 최소 감봉)	- 전문기관 심리상담 지원(익명) ('24년 9월기준, 2명 사용) - 노·사합동 「직장내 괴롭힘 조사위원회」 신설

⑥ 전직원이 동참한 갑·을질 근절노력, 「하모니+」 제도 도입

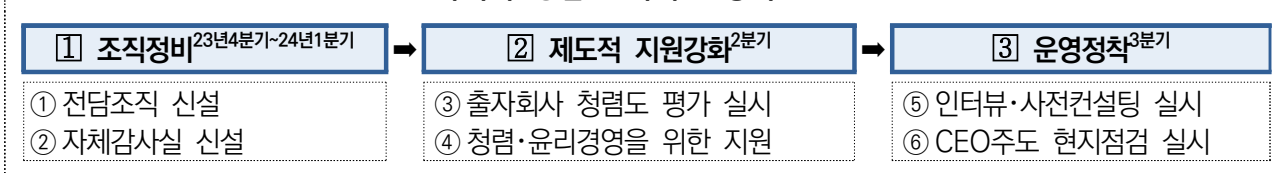
부당한 지시에 대한 거부 권리를 갑질까지 확대	갑질 거부 제도개선 사항 악용 금지
(제16조의3 제2항) 임직원은 갑질에 해당하는 부당한 요구 또는 지시를 받은 경우, 그 이행을 거부하거나 행동강령책임관과 상담할 수 있다	(제16조의3 제3항) 임직원은 정당한 업무 관련 요구나 지시를 합리적인 근거없이 갑질에 해당하는 부당한 행위라고 주장하거나 그 이행을 거부함으로써 정상적인 업무수행을 방해하여서는 안된다

4. (환류) 전직원 공감대 형성을 위한 업무현황 공유 및 동기부여

⑦ 조직문화 개선활동 전직원에게 지속 공유 - CEO편지, Small Success Story 등 조직문화 개선 관련 사내 게시판을 활용한 주기적 공유 - 공공기관 조직문화 우수사례 및 갑질근절 노력 사례집 배포	⑧ 조직문화 개선 적극참여자 포상 실시 - 조직문화 개선 적극참여 부서·기관장·상임이사 내부 평가 청렴점수 반영 및 포상금 지급 - 부서·소속기관별 우수 조직문화 제도 전사 확대 추진
--	--

나. 출자회사 청렴·윤리경영 지원 강화

< 출자회사 청렴·윤리지원 강화 로드맵 >



조직정비	① 국내외 출자회사 체계적 관리를 위한 전담기구 신설 및 운영 - 역할 : 자회사에 대한 경영 및 사업 등 지원, 실적점검 등 관리 및 감독 수행 <table border="1"> <tr> <th>상세내용</th><th>부서</th></tr> <tr> <td>총무 업무+국내 자회사 관리</td><td>총무부</td></tr> <tr> <td>면필프 영업+해외 자회사 관리</td><td>해외사업부</td></tr> </table> ➔ <table border="1"> <tr> <th>상세내용</th><th>부서</th></tr> <tr> <td>국·내외 자회사 관리·감독</td><td>출자관리부</td></tr> <tr> <td>면필프 영업</td><td>해외사업부</td></tr> </table> ② 해외 출자회사(GKD) 내부통제를 위한 자체 감사역량 확보 및 GKD 자체적 감사조직 설치 - 역할 : 재무 및 구매 등 GKD 전반에 대한 업무처리 현황 모니터링 및 외부감사인 연1회 감사 실시	상세내용	부서	총무 업무+국내 자회사 관리	총무부	면필프 영업+해외 자회사 관리	해외사업부	상세내용	부서	국·내외 자회사 관리·감독	출자관리부	면필프 영업	해외사업부
상세내용	부서												
총무 업무+국내 자회사 관리	총무부												
면필프 영업+해외 자회사 관리	해외사업부												
상세내용	부서												
국·내외 자회사 관리·감독	출자관리부												
면필프 영업	해외사업부												
제도강화	③ 출자회사 대표이사 경영목표와 청렴·윤리이행노력 연계 강화 - 방법 : 출자회사 경영계약서 內 청렴도 평가 결과(주관 : 공사), 내부통제 강화노력 신설 - 효과 : 청렴도 평가·내부통제 등 종합 평가결과에 따른 대표이사 성과급 차등 지급 ④ 모·자회사간 청렴·윤리경영이행을 위한 내부통제 제도적 지원 <table border="1"> <tr> <th>해외 자회사 內 내부통제 강화 유도</th><th>청렴·윤리 활동</th></tr> <tr> <td>· 부산물 등 반출통제 강화(대표이사 및 본부장 승인 등)</td><td>· 자회사 직원 청렴윤리 의식 향상을 위한 캠페인 참여</td></tr> <tr> <td>· 위임전결기준 개정을 통한 예산 및 비용 통제 강화 (건당 100\$이상 : 사업본부장기준 →대표이사개선)</td><td>· 물품자산적사용금지 기재 「청렴방향제」 홍보물 배부</td></tr> <tr> <td></td><td>· 출자회사 대상 청렴·윤리교육 실시</td></tr> </table>	해외 자회사 內 내부통제 강화 유도	청렴·윤리 활동	· 부산물 등 반출통제 강화(대표이사 및 본부장 승인 등)	· 자회사 직원 청렴윤리 의식 향상을 위한 캠페인 참여	· 위임전결기준 개정을 통한 예산 및 비용 통제 강화 (건당 100\$이상 : 사업본부장기준 →대표이사개선)	· 물품자산적사용금지 기재 「청렴방향제」 홍보물 배부		· 출자회사 대상 청렴·윤리교육 실시				
해외 자회사 內 내부통제 강화 유도	청렴·윤리 활동												
· 부산물 등 반출통제 강화(대표이사 및 본부장 승인 등)	· 자회사 직원 청렴윤리 의식 향상을 위한 캠페인 참여												
· 위임전결기준 개정을 통한 예산 및 비용 통제 강화 (건당 100\$이상 : 사업본부장기준 →대표이사개선)	· 물품자산적사용금지 기재 「청렴방향제」 홍보물 배부												
	· 출자회사 대상 청렴·윤리교육 실시												
운영정착	⑤ 찾아가는 이해관계자 인터뷰 실시^{부사장} 및 사전컨설팅 실시^{감사실}로 지속적 소통 추진 <table border="1"> <tr> <th>찾아가는 이해관계자 인터뷰 실시(부사장)</th><th>사전컨설팅 실시(감사실)</th></tr> <tr> <td>업무투명성 및 청렴소통채널 구축 방안 논의</td><td>감사체계 수립, 일상적 통제 발굴 등 노하우 전수</td></tr> </table> ⑥ CEO주도(기관장 및 상임감사) 해외 출자회사 현지점검으로 청렴·윤리경영 적극준수 경각심 제고 - 현금거래 금지, 해외/국내 조달 이원화, 부산물 관리 개선 등 내부통제 강화 주문	찾아가는 이해관계자 인터뷰 실시(부사장)	사전컨설팅 실시(감사실)	업무투명성 및 청렴소통채널 구축 방안 논의	감사체계 수립, 일상적 통제 발굴 등 노하우 전수								
찾아가는 이해관계자 인터뷰 실시(부사장)	사전컨설팅 실시(감사실)												
업무투명성 및 청렴소통채널 구축 방안 논의	감사체계 수립, 일상적 통제 발굴 등 노하우 전수												

추진과정 중 장애요인 및 극복 방안

가. 新조직문화 도입으로 세대 간 갈등 예방 노력 및 청렴·윤리문화 선도

장애요인	• 조직 내 다양한 세대가 공존하면서 기존 관행에 대한 세대별 불공정 인식차이 지속됨 • 조직문화 변화는 단시일 내에 달성하기 어려운 과제이므로 가시적인 성과 창출 여부 고민
원인파악	• 대면 소통 및 설문조사를 통해 조직의 일부 구성원에 대한 편의 제공 또는 차별적 대우가 특혜로 간주되어 조직문화(공정성 및 투명성) 신뢰 저해 요인 파악 • 기관장 주도 및 세대 간 공감·소통 채널 부족
극복노력	• CEO의 과감한 의전 폐지 및 갑·을질 근절노력을 위한 하모니제도 도입 등 조직문화의 신뢰 저해 제거 노력 • 기관장 주도 타운홀 미팅 등 개선성과 공유 및 직원 참여형 개선과제 공모 및 포상으로 동기부여

나. 출자회사 청렴·윤리경영 지원 강화

장애요인	• 국내외 출자회사 체계적 관리를 위한 전담기구 및 출자회사 내 감사조직 부재 • 출자회사 내부의 청렴·윤리경영에 대한 전문성 및 인식 부족
원인파악	• 조직 내 전담기구 부재로 국내외 출자회사의 역할·권한의 불분명 • 고위직 주도 인터뷰를 통한 국내외 출자회사의 직원으로서 청렴·윤리인식 및 반부패 법령 이해 부족
극복노력	• 국내외 출자회사 전담기구 신설로 경영관리, 재무, 리스트 분야 통합 관리체계 확립 • 외부감사인 참여 하에 연간 종합감사 실시하여 자체 감사역량 제고 및 내부통제 기반 확보 • 출자회사 대표이사 경영목표와 청렴·윤리이행노력 연계 및 청렴프로그램 등 청렴·윤리의식 제고 노력

IV

주요 추진성과

가. 조직문화	나. 출자회사
- CEO의 적극적인 소통 및 구성원의 적극적인 참여 등 임직원 신뢰문화 형성 지속 노력 - 전직원 대상 청렴설문조사 中 소통부문 이행성과 평가 (질문) 상하 임직원 간에 충분하고 실효적인 소통 채널을 확보하고 있다고 생각하십니까? (긍정적 응답) : 29% '23.4월→44% '24.4월→86% '24.9월 - 불합리한 관행 폐지 및 업무 효율화로 자원낭비 최소화	- 국내외 출자회사 전담기구 신설로 출자회사 관리체계의 전문성 및 효율성 제고 - 감사조직 설치를 통한 내부 자율점검 체계 확립하여 내부통제 기반 확보 - 고위직 주도의 직접 소통 추진으로 모·자회사간의 신뢰성 상승

V

우수사례 선정 사유

- [illegible]

√ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■	아니오 □	
√ 과제 제출 년도 * ('22년도) 청렴노력도 평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번	'22년 □	'23년 □	'24년 ■
√ '22년도~'24년도 미평가기관에 해당(자율과제 제출)	예 □	아니오 ■	