
청렴 시책 추진 우수 사례

- 『부패 OUT! 청렴 UP!』 3대 부패척결 프로젝트 -

2025년 6월

대한무역투자진흥공사

1. 취약 분야 도출 및 개선방향

- [3대 취약 분야] 기관 고유의 조직·업무 특성에 기인, 「갑질, 예산 부당집행, 소극행정」은 매년 부패 취약 분야^{종합청렴도}로 지적
- (조직) 131개^{85개국} 해외무역관, 12개 지방지원본부 등 원거리·산재 조직 다수
 - (특성) 서비스 공공기관으로 다양한 고객 지원과정에서 외부 리스크 상존

구분	【내부 의견 수렴 : 기관특성】	【외부 의견 수렴 : 부패항목 실태 분석】	
		외부고객 및 자문단	대외 평가 및 컨설팅
반영 과정	• 인권·윤리경영위원회, 직급별 설문조사 • 간부 청렴도 조사, 본부/직급별 윤리간담회	• 자체청렴도 조사 ^{외부고객} • 청렴시민감사관 자문	• 권익위 종합청렴도 평가 • K-CP 구축 컨설팅 진단
취약 분야	• (갑질) 직장 내 괴롭힘	• (예산 부당집행) 원격지 예산 통제 미흡	• (소극행정) 행정 편의주의

- [개선 방향] 윤리경영 체계·거버넌스 재정립 및 청렴 내재화 촉진
- 체계-제도-서비스-인프라 등 기관 윤리경영 전방위 개선 실행

취약 분야	① 갑질	② 예산 부당집행	③ 소극행정
개선 전략	인권친화 경영 체계 구축	견고한 내부통제 체계 구축	고객 수요(애로) 대응 확대
실행 과제	• 인권증진 제도·소통채널 재정비 • 기관장 주도의 소통·환류 강화	• 내부통제 체계 전면 개편 • D/X 기반 통제 시스템 도입	• 적극행정 의식 내재화 및 제도개선 • 적재적소 서비스로 수요 적시대응

2. 주요 추진내용

- ① **갑질 타파** 인권친화 경영 체계 구축 및 실행으로 직장 내 갑질 근절
- (제도·채널) 인권 증진을 위한 행위규범 재정비 및 신고채널^{익명} 확대

기존	개선사항 및 주요성과
• '직장 내 괴롭힘'에 대한 기관 지침 간 충돌 및 상위법령 개정에 따른 현행화 필요 • 소통(신고)채널에 대한 구성원 익명 보장 등 내부 신뢰도 저조	• (지침 신설) 「직장 내 인권침해 예방지침」 제정 및 기존 지침* 통폐합 * 「성희롱, 성폭력 예방지침」 및 「직장 내 괴롭힘 예방 및 대응지침」 폐지 • (용어 재정의) '2차 피해'까지 '직장 내 괴롭힘'으로 확대 포함 • (인권 증진) 「인권침해 고충상담 통합 신고 창구」(익명·대리신고 가능) 신설 • (직통 채널) 「상임감사 114 핫라인」(상임감사 직통 익명 신고) 신설

- (소통·환류) 기관장 주도 윤리경영 체계 개편(일원화, 통폐합) 기반, 내부 청렴소통 확대 및 간부 청렴도 조사 사후조치(인사반영 등) 강화

기존	개선사항 및 주요성과
• 기관-감사 업무 분리, 효율성 저하 • 형식적인 조직문화 개선 간담회 • 간부 청렴도 저평가자 단순 경고에 국한 • 감사 적발 등 네거티브 방식이 대다수	• (체계 일원화) 감사실 청렴 업무(기능)를 기관으로 통폐합 * 기관이 기획하고 기관이 실행, 윤리청렴 추동력 확보 • (소통 포상) 기관장(교우) 간담회 및 상호존중 우수직원 선정 * (소통) 국내 22회, 해외 25회 / (포상) 존중배려평 10명 포상 • (사후조치) '24년 간부 청렴도 저평가자 대상 인사 조치 시행 * 「청렴도 심의위원회」 개최, 보직 변경 및 철회 단행 • BP '25년 청렴도 저평가자 대폭 감소 : ('24) 13명 → ('25) 4명



“회사는 바뀌지 않는다”
“실질적 조치 없는 설문조사,
간담회는 사실상 무의미”



기관장 윤리간담회



청렴도 심의위원회

② 예산통제 확충 내부통제 강화 및 신규 예산 통제·관리 인프라 도입

○ (내부통제 전면 개편) 내부통제 관리체계 강화 및 예산집행 지침 개정

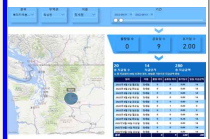
내부통제 실태점검 컨설팅 결과('24년 7월) • 기관 내부통제 체계 전반의 적정성·실효성 미약 • 예산 관련 리스크 식별 범위 및 통제수단 부족	+	K-CP(권익위 가이드라인) 도입 컨설팅 점검('24년 5월) • K-CP 핵심 리스크로 '부당한 예산 집행' 도출 • 원격지 공적예산·자산의 사적 사용 통제 미흡
--	---	--

탄탄한 내부통제 체계 및 제규정 기반, 예산 부당 집행 리스크 원천 차단

「KOTRA 내부통제 ^{2.0} 」 구축 및 가동 BP	지침·매뉴얼 개정으로 회계 투명성 제고
• (내부통제 규정 신설) '지침' → '규정'으로 격상 • (내부통제 총괄책임자) '부사장' → '사장', 위상 강화 • (예산 리스크) 2개 ^{부서} 1개 ^{리스크} → 3개 ^{부서} 12개 ^{리스크} 로 확대	• (정산 지침) 외부/자체 예산의 엄격한 분리 정산 • (보조금 관리 지침) 중복수급 모니터링 강화 • (금융사기 매뉴얼 ^{신설}) 이메일·피싱 사기 예방

○ (D/X 예산통제 시스템) ①차세대 재무회계 시스템 및 ②AI 회계 감사기법 도입

① 차세대 재무회계 시스템(K-ERP) 빈틈없는 예산통제	• (원격지 3중 점검) 「실사용자 지출 입력 → 회계담당자 검토 → 부서장 확정」 점검 체계 적용 • (항목 세분화) '기본운영비'(단일비목) → 지출 목적별(통신비/차량비 등) '세부 비목'으로 재분류 및 임의 집행 통제 * 시스템상 집행 목적 불일치시, 지출 내역 입력(정산) 불가
② AI 분석 기반 회계 감사기법 정확성·효율성 제고 BP	• (머신러닝) 데이터 학습 활용, 조직망별 지출내역 특이치 자동검출 * 검출치 집중 조사로 회계 감사(1개 조직망) 소요시간 66% 감축(3일→1일) • (빅데이터) 공휴일 집행 점검 시스템 구축, 집행 오류 금액 전액 환수 * 공휴일 자금 집행 오류 점검(1개 조직망) 소요시간 83% 감축(1일→4시간)



머신러닝 점검 시스템

③ 적극행정 강화 내부관행 혁파와 고객 수요 적시 대응을 위한 적극행정 강화

○ (내부관행 혁파) ①적극행정 내부 홍보 확대 및 ②계약 행정 간소화 추진

관행혁파 의견 청취 고객사 해피콜(유선 설문조사) 협력사 계약이슈 상담소 * 서비스 만족도, 기타 수요조사	+	① (의식) 적극행정 내부 홍보 확대 • 적극행정 면책제도 홍보 및 활용 • 적극행정 우수사례 경진대회 개최 ⇒ 임직원 적극행정 마인드셋 확립
		② (제도) 계약 행정 간소화 BP • 상생결제 계약 서류 간소화(6종→1종) • 계약대금 신속지급 이행(5일→3일) ⇒ 협력업체 행정 서비스 효율성 제고

○ (수요적시 대응) 고객 수요 및 시장환경 변화 대응, '적재적소 서비스'로 애로 해소

수요발굴 채널	수요 및 애로 청취	애로 해소 사례('24년)
온라인 기업성장응답센터 * 전담직원 ^{15명} 운영및상시응대	취약기업 고물가고금리로 인한 기업 부담 가중 ⇒ 취약기업 대상 우대정책 마련 요청	취약기업 유료 서비스 할인을 확대 * 기존 20%→50%, 227건 할인 ^{32백만원}
오프라인 이동 KOTRA * 기업 방문 및 1:1 현장상담	수출기업 홍해 운항 중단 등 지정학적 위기 발생 ⇒ 물류대란 대응을 위한 신속 지원 호소	중소기업 전용해상선복 ^{화물} 관련 긴급지원 * 중소기업 대상 선복 199건 제공
기관협업 수출애로119 * 정부기관 합동 간담회 등	외투기업 불합리한 규제로 인한 경영활동 애로 ⇒ 유관부처 대상 애로 전달·규제개선 지원주문	외투기업 고충처리·규제 ^{법률} 개선 * 고충처리 427건, 규제 개선 20건

CCM(Consumer Centered Management, 공정위 인증) 도입 개시^{'24년 6월}, 「KOTRA 소비자중심경영」 체계 구축

중장기	기관 업무활동을 고객 중심으로 전면 개편, 서비스 경쟁력 및 적극행정 역량 제고 ^{'25년 도입 완료}
------------	--

3. 추진 과정 중 장애요인 및 극복방안

- [장애 요인] 제도개선 및 인프라 도입 관련, 내부 저항 및 반발 존재
- **갑질** 간부 청렴도 저평가자 사후조치에 대한 내부 불만 발생
* (주요 의견) "저평가자의 보직변경·철회는 지나친 조치", "청렴도 평가는 인기투표나 마찬가지"
 - **예산 부당집행** 신규 인프라 도입에 따른 시스템 적응 및 혼란 야기
* (주요 의견) "시스템 개편과 적응은 또 다른 업무의 시작", "중장기적인 교육 병행 필수"
 - **소극행정** 다수의 신규 서비스 수행으로 조직 내 업무부담 가중
* (주요 의견) "동시다발적 신규 서비스 시행에 따른 행정업무 과다 및 고객 후속 요구 지속"
- [극복 방안] ①기관장(고위직)의 강력한 청렴 드라이브로 정책 일관성 유지와 함께, ②인프라 개선사항 홍보·교육을 통한 내부 신뢰성 제고

구분	주요 추진사항('24년~'25년)
① 기관장의 강력한 청렴 드라이브  • 기관장 윤리청렴 의지 전파 • 다양한 채널 활용, 윤리소통 확대	• (의지 전파) 신년사, 기자회견 등을 통해 윤리경영 고개만족 지속 강조 • (소통 확대) 기관장 주관 윤리청렴 직급별 소통 간담회 개최 ➡ 사후조치 강화 및 적극행정 추진에 대한 내부 윤리 공감대 형성
② 인프라 개선사항 교육·홍보 강화  • A-Z까지 꼼꼼하고 철저한 교육 • 지속적인 홍보로 임직원 인식 전환	• (교육 강화) 시스템 안정화(6개월) 및 교육(3개월)과정 별도 운영 • (홍보 확대) 공문, 카드뉴스 등으로 신규 인프라 도입 취차효과 홍보 ➡ 임직원 인프라 이해도 제고를 통해 조직 내 소프트웨어 실현

4. 주요 추진성과(대내외 평가) 및 우수사례 선정 사유

- [주요 성과] 부패 취약 분야 관련, 대내외 청렴도 평가 전년 대비 향상
- (갑질·예산 부당집행) 내부체감도^{권익위} 향상('23년 63.9→'24년 66.9점) 및 윤리경영 수준 진단^{자체} 점수 상승('23년 95.5→'24년 96.3점) 등 기관 내부 윤리 수준 개선
 - (소극행정) 외부체감도^{권익위} 향상('23년 91.7→'24년 95.8점), 특히 행정 간소화에 힘입어 계약·관리 분야 외부체감도 역대 최고점(96.6점, 전년 대비 9.2점↑) 기록
- [선정 사유] 갑질, 예산 부당집행, 소극행정은 타 기관 또한 평가가 저조한 취약 분야로 시책 수립 시 등 활용도가 높을 것으로 기대
- 특히 기관 자체청렴도의 사후조치 강화(인사반영) 및 D/X 예산통제 시스템 도입은 즉시 적용이 가능한 시책으로 타기관 벤치마킹에 적절

√ 해당 사례가 '22년도~'24년도 권익위에 제출한 '부패취약분야 개선 과제'에 해당 여부	예 ■ 아니오 □
√ 과제 제출 년도 [('22년도) 부패방지시책평가 ⑤번, ('23년도) 청렴노력도 평가 ②번, ('24년도) 청렴노력도 평가 ②번 과제]	'22년 □ '23년 □ '24년 ■
√ '22~'24년도 미평가기관으로 자율과제로 제출 여부	예 □ 아니오 ■

[붙임1] [갑질 타파] 자체청렴도 개편(사후조치 강화 등) 관련 카드뉴스

□ KOTRA 자체청렴도 개편 안내

공사 윤리청렴 문화 조성을 위한

KOTRA 자체청렴도 조사

어떻게 바뀌었는지 돌아봅시다!

* 돌아보다 : 살살이 더듬어 뒤져면서 찾아보다.

매년 시행하는 자체청렴도 조사가
대체 무엇인지! 올해는 어떻게 바뀌었는지!
계대로 "돌아볼까요?"

간부·보직자 청렴도 조사?

→ 지금부터 올해부터 전면 개편된 간부·보직자
청렴도 조사 위주로 돌아보겠습니다.

(1) 간부/보직자 청렴도 조사 개요

- 평가대상 : 간부직원(팀장급 이상), 3직급 PM 등 약 250명
- 설문참여자 : 5년간 동일 부서(실, 단, 센터, 지원단, 무역관) 근무직원
상위 동료, 하위 동료 모두 포함
- > 동료 직원이 해당 간부/보직자의 청렴도를 직접 평가!

(2) 설문 항목

- 평가대상 고위직의 부패 수준을 진단하는 20개 객관식 문항
- 주요 설문항목 예시
- : 부당업무지시, 알선/청탁, 업무책임 전가, 외유성 출장,
업무추진비 사적사용
- : 직원 노동력의 사적사용, 부적절한 금전관계, 도박 등 사생활 문란

□ KOTRA 자체청렴도 사후조치 강화내용

조사만 하고 끝? 아닙니다!

✓ 그동안은 부족했습니다.

→ 간부/보직자 저평가자의 사후 제재방안이나
환류 체계가 미비한 것이 사실

(참고) 간부·보직자 청렴도 조사 응답자의 목소리

내가 겪은 피해를
아무리 말해도
회사는 바뀌지 않는다.

나는 고통받고 너무 힘든데,
가해자는 별다른 처벌없이
승진도 하고 보직도 잘 받는다.

✓ 올해는 다릅니다!

**경영진의 강력한 청렴도 제고 의지로,
환류체계 전면 개편**

그래서 뭘 어떻게 했나요?

간부·보직자 청렴도 조사 결과 저평가자 후속 조치

* 저평가자 : 청렴도 조사 9점(10점 만점) 미만 간부·보직자

(1) 청렴도 조사결과 對경영진 보고

- 간부·보직자 청렴도 저평가자 추출(5월)
- 저평가자 대상 경고 서한(부사장 명의) 발송, 소명서 징구 (6월)

(2) '자체청렴도조사 결과 심의위원회' 개최

- 저평가자 소명내용의 적절성 및 인사팀 통보 여부 심의

(3) 저평가자 인사팀에 통보 (인사 참고자료로 활용/7월)

① 국내외 배치, 발령 등 인사에 반영

△ 저평가자 보직해제 △ 보직 미부여

② 추후 해외파견 및 승진 등에 참고자료로 활용 예정

[붙임2] [예산통제 확충] AI 분석 기반 회계 감사기법 도입 개요

① (머신러닝) 데이터 분석에 특화된 프로그래밍 언어인 「파이썬」을 활용하여 경리장부 「이상치(아웃라이어)」를 탐지하여 회계장부 점검 효율화

- 머신러닝 알고리즘 중 하나인 **Isolation Forest** (의사결정나무 활용 이상치 분리)와 전처리 기법인 **사분위수**(IQR, 상위 25%~하위 25%가 아닌 데이터를 이상치로 특정하는 통계적 전처리 기법)를 **AND(합집합) 조건으로 이상치 탐색**

* 이상치 데이터 분석 기법 중 Z-Score(데이터가 평균에서 얼마나 떨어져 있는지를 표준 편차의 단위로 표시)도 많이 활용되나, **정규분포를 전제로** 하고 있어서 제외

- '24년도 일부 감사 적용 ➡ 무역관 당 검토해야 할 경리장부 항목이 평균 **6,177건 ➡ 185건**(약 3.0% 수준)으로 크게 줄어 현업의 회계 예비조사 효율성↑

- 경리장부 검토 분량이 줄어 놓치는 부분이 없도록(감사 사각지대), **착안사항 알고리즘을 파이썬으로 프로그래밍**

➡ 집행 건수·금액 변동추이 특이값(연평균의 2배 초과) 추출 및 집중 점검

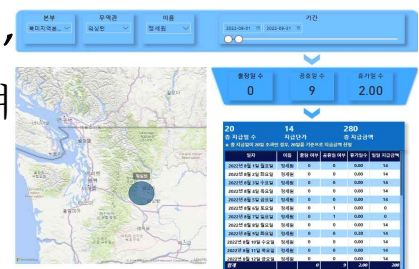
- (Robotic Process Automation) 해외무역관 감사 중 「휴먼에러로 인한 오지급이 빈번하게 발생」되는 항목들을 위주로 자동화 추진

①지급내역, ②인사시스템의 개인별 휴가일정,

③국가별 공휴일 데이터를 결합 분석하여

이상 내역을 자동으로 추출하여 보여주는

「**감사 대쉬보드**」 구현



② (생성형 AI) ChatGPT 프롬프트 엔지니어링을 활용하여 예비조사 시 전면적으로 활용하였고, 특징적으로 해외조직망 **사업성과** 및 **노무 적정성** (취업규칙 현지법 준수여부 등) 점검에서 감사성과 도출

[붙임3] [적극행정 강화] 중소기업 전용 해상선복 긴급 지원 안내문

SAMSUNG SDS
Cello Square

kotra
해외물류네트워크

CJ 대한통운

< KOTRA 해상운송 전용 수출선복 지원 사업 안내 >

1. 사업내용

- 글로벌 물류난 심화로 수출기업의 선복부족 애로사항이 지속 접수됨에 따라 삼성 SDS·CJ대한통운 기 확보한 정기선복의 일부를 국내 중소기업에게 제공하여 적기 수출 지원

2. 지원대상 및 서비스 노선

- 지원대상 : 북미서안·북미동안·북유럽지역 등으로 수출하며 안정적인 선복지원이 필요한 중소·중견기업
- 서비스 노선 : (출항) 부산항 (도착) 하단 참조

구분	가용선복 (TEU/Week)	주요기항지	협력물류사
북미 서안	40	LA·롱비치·오클랜드·밴쿠버	삼성SDS
	30	LA·롱비치·시애틀·타코마	CJ대한통운
북미 동안	10	뉴욕·사바나	삼성SDS
	10	뉴욕·사바나·노퍽	CJ대한통운
북유럽	20	로테르담·함부르크·앤티워프	삼성SDS
	20	앤티워프·로테르담·함부르크·사우스헨튼·그디니아·르허브르	CJ대한통운
지중해	10	제노아·바르셀로나·발렌시아·포스	삼성SDS
	15	바르셀로나·발렌시아·제노아·이스탄불·이즈미트	CJ대한통운
중동	10	제벨알리·담만·소하르	CJ대한통운
동남아	20	호치민·하이퐁·방콕·람차방·포트켈랑	삼성SDS
	20	호치민·하이퐁·방콕·람차방·포트켈랑	CJ대한통운
서남아	10	나바세바·첸나이·카투팔리	CJ대한통운
일본	20	도쿄·오사카·요코하마·나고야·고베	삼성SDS
	20	도쿄·오사카·나고야·고베	CJ대한통운
동호주	10	브리즈번·시드니·멜버른	CJ대한통운
남미 서안	10	만자닐로	CJ대한통운
남미 동안	20	산토스·이타자이·부에노스아이레스·몬테비데오	삼성SDS
	10	산토스·이타자이·부에노스아이레스·몬테비데오	CJ대한통운
아프리카	5	더반·뭉바사	CJ대한통운

3. 일정 및 지원사항

- 신청기간 : '24년 1월부터 추후 공지 시까지 수시 접수
 - 접수 물량 초과될 경우 선착순 마감
- 지원사항 : 북미서안·북미동안·북유럽 노선 등에 중소기업 전용선복 제공 및 맞춤형 디지털 물류컨설팅 지원