
부패취약분야 개선 시책 사례



내 부 통 제 실



핵심위험업무 선정 및 내부통제 내재화를 통한 금융사고 원천 차단

□ 선정 사유

선정 사유	전사적 공감대 형성을 통한 성공적 내부통제체계 구축 모델		
	- 대내외에서 내부통제체계의 구축 및 정비를 요구받고 있으나 조직구성원의 부정적 인식으로 도입 및 실질적 운영에 어려움을 겪고 있는 기관에서 - 전사적 공감대 형성을 통한 바람직한 내부통제 체계 도출 및 성공적 내부통제체계 구축 모델로 활용될 수 있음		
✓ 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 ☒
✓ '22~24년도 미평가기관으로 자율과제로 제출 여부	예 ☐	아니오 ☒	

□ 추진배경 및 문제점

대외환경 및 원인분석	공공분야	금융업권
	- 공금 유용·횡령 사건 및 하위직 부패 사건 비중 증가('23년 청렴도평가 결과) - 사업규모 대비 한정된 인력 구조로 재량권 독점, 업무분장 미비 → 내부통제 공백 발생	- 거의 모든 업권에서 업무특성을 이용한 거래의 횡령·배임 사고 지속 발생 - 거래 거래 빈번하여 업무 편의상 사고 우려 있는 관행에 무감각, 신규 위험 관리 소홀 → 내부통제 미작동
대내여건 및 문제점	자금운용·출납업무多 → 내부통제 미비시 거래의 금융사고 발생 가능성 취약분야 예금보험료 연 49조원 징수 및 예금보험기금 179조원 관리·운용, 자산매각·대출회수·채무조정 등 거래의 금전거래가 수반되는 업무를 한정된 인력으로 수행	

□ 추진 장애요인 및 극복 방안

추진방향	금융사고 예방을 위한 내부통제체계 구축		
	내부통제 매뉴얼 마련 ➤	핵심위험업무 지정 통제수단 강화 ➤	내부통제 내재화
장애요인	한정된 자원 한정된 인력 및 예산 문제로 전사적·체계적 내부통제 구축에 어려움	+	내부통제 강화 공감대 및 소유의식 부족 내부통제 시스템을 도입하더라도 형식적 의무만 부과시 실효적 작동이 어려움
극복방안	업무연계성이 높은 효율적 위험관리 Tool 마련 및 내부통제에 대한 소유의식 제고		
	STEP 1 내부통제 매뉴얼 마련 - 전사적 진단을 통해 식별된 위험, 통제방안 등을 매뉴얼화 → 인적 리스크 최소화 - 기존 리스크 통제수단 통합 → 효율성 제고	➤	STEP 2 핵심위험업무 지정·통제수단 강화 핵심위험 업무지정 → 사고 취약부문에 통제 노력집중 → 직무분리·접근통제 등 사고예방제도 도입·확대
	STEP 3 임직원 의식과 행동변화 유도를 통한 내부통제 내재화 - 다양한 의견수렴 및 자문을 통해 공감대 도출 및 임직원의 수용도를 제고 - 업무에 대한 이해도가 가장 높은 담당 임직원이 설계 참여 → 실행력 高 - 보상 체계를 마련하여 내부통제에 대한 자발적 행태변화 유도		

□ 추진 내용

STEP 1 기관 밸류 체인에 기반한 내부통제 매뉴얼 마련

기존 통제수단 문제점	통제수단 산재 및 일부 통제활동 중복 - 유사 통제업무 중복으로 업무 부담 증가 및 형식적 업무수행 유발 대외 수요에 따른 통제항목 - 기관 고유 리스크 및 신규유형의 리스크 미반영
	한정된 인력으로도 내부통제가 효과적으로 작동하도록 업무특성을 반영한 리스크 진단 및 내부통제 수단 필요
추진 내용	기관 밸류체인을 기반으로 일원화된 내부통제 매뉴얼 마련 위험 진단 - 기관의 주요 기능, 영역별 업무와 연계하여 발생가능한 위험을 식별·측정하는 등 기관의 고유리스크를 충실하게 반영 → 기존 리스크 관리 Tool을 모두 포괄 통제 방안 - 검토·승인, 업무분장, 시스템 접근 제한 등 위험도를 저하를 위한 통제활동 선제적 마련 - 통제활동 이후 잔여위험 등급에 따른 우선 순위 선별 점검 환류 - 高 잔여위험 항목에 대해 집중점검 실시 및 리스크 관리에 불충분한 통제수단 개선 - 경영환경 변화를 반영한 신규위험 식별, 위험 재평가 및 운영실태 점검 주기적 실시 428개 위험 및 통제활동 산출
성과	(밸류체인에 기반한 리스크 유니버스 구성) 기관의 고유리스크 반영 및 주기적인 위험 재평가 체계 마련을 통해 내부통제 매뉴얼의 완결성 제고 (내부통제 시스템화) 업무별 위험 및 통제방안, 점검절차 매뉴얼화 → 권한 독점·재량권 남용, 인수인계 누락 등으로 인한 내부통제 공백 및 인적 리스크 최소화 (리스크관리 효율화) 기존 산재된 Tool에서 관리되던 리스크 2,047개를 일원화된 매뉴얼로 통합 → 업무부담 경감 및 428개의 실질적 위험에 내부통제 활동 집중 가능

STEP 2 금융사고 예방을 위한 핵심위험업무 지정 및 통제수단 강화

리스크 진단 결과	자금 운용·관리·출납 업무 시 수취계좌 조작, 임의 자금출금 등의 금융사고 가능성 상존 → 사고규모, 재무제표 신뢰성 등에 미치는 영향이 높은 고리스크 항목																		
	출납·자금관리 관련 업무를 핵심위험업무로 선정하고 직무순환·명령휴가·직무분리·접근통제 등 통제수단 강화 추진																		
추진 내용	「주요사고 예방기준 가이드라인」 마련 <table border="1"> <tr> <td>직무순환</td><td>핵심위험업무 직원의 2년이상 동일업무 수행금지 원칙</td></tr> <tr> <td>명령휴가</td><td>불시 점검 등을 위한 휴가 명령 → 금융사고 예방대책 이행 점검</td></tr> <tr> <td>직무분리</td><td>시제, 통장, 대출 등 사고발생 우려 높은 업무의 세부직무 분리</td></tr> <tr> <td>금융사고 예방대책</td><td>업무·직급별 역할·책임, 금융사고 예방 체크리스트 작성</td></tr> <tr> <td>교육 및 면담</td><td>정기적 사고예방교육 및 면담 실시, 부적격 직원 교체</td></tr> <tr> <td>시스템 접근통제</td><td>권한있는 직원만 시스템 접근·요청·승인, 대여·공유금지</td></tr> <tr> <td>자금인출 통제</td><td>기안·직인날인·자금지급 단계별 주요사항 확인 및 사후점검</td></tr> <tr> <td>수기문서 관리</td><td>수기기안 제한(간인·원본 필요시, 비밀유지 요구 등)</td></tr> <tr> <td>임원 주도 모니터링</td><td>전 임원이 참여하는 내부통제위원회에서 이행실태 점검 및 시정</td></tr> </table>	직무순환	핵심위험업무 직원의 2년이상 동일업무 수행금지 원칙	명령휴가	불시 점검 등을 위한 휴가 명령 → 금융사고 예방대책 이행 점검	직무분리	시제, 통장, 대출 등 사고발생 우려 높은 업무의 세부직무 분리	금융사고 예방대책	업무·직급별 역할·책임, 금융사고 예방 체크리스트 작성	교육 및 면담	정기적 사고예방교육 및 면담 실시, 부적격 직원 교체	시스템 접근통제	권한있는 직원만 시스템 접근·요청·승인, 대여·공유금지	자금인출 통제	기안·직인날인·자금지급 단계별 주요사항 확인 및 사후점검	수기문서 관리	수기기안 제한(간인·원본 필요시, 비밀유지 요구 등)	임원 주도 모니터링	전 임원이 참여하는 내부통제위원회에서 이행실태 점검 및 시정
직무순환	핵심위험업무 직원의 2년이상 동일업무 수행금지 원칙																		
명령휴가	불시 점검 등을 위한 휴가 명령 → 금융사고 예방대책 이행 점검																		
직무분리	시제, 통장, 대출 등 사고발생 우려 높은 업무의 세부직무 분리																		
금융사고 예방대책	업무·직급별 역할·책임, 금융사고 예방 체크리스트 작성																		
교육 및 면담	정기적 사고예방교육 및 면담 실시, 부적격 직원 교체																		
시스템 접근통제	권한있는 직원만 시스템 접근·요청·승인, 대여·공유금지																		
자금인출 통제	기안·직인날인·자금지급 단계별 주요사항 확인 및 사후점검																		
수기문서 관리	수기기안 제한(간인·원본 필요시, 비밀유지 요구 등)																		
임원 주도 모니터링	전 임원이 참여하는 내부통제위원회에서 이행실태 점검 및 시정																		
성과	(권한 독점·재량권 완화) 자금인출과 관련한 직무분리, 접근통제를 강화하고 역할·책임 등을 명확화 → 부패사고 사전예방 효과 강화 (“취약분야 개선에 효과” 응답 89.62%) (내부통제 실효성 제고) 고위험·사고취약 업무에 내부통제 역량을 집중																		

STEP 3 임직원 의식과 행동변화를 위한 내부통제 내재화 방안 마련

부정적 인식

내부통제는 불필요한 업무라는 인식 → 효과적 작동 어려움

내부통제의 효과적 작동을 위한 의식과 행동변화 필요

추진 내용

다양한 의견수렴·자문 등을 통한 내부통제 수용도 제고

외부

청렴옴부즈만 협의회

- “관행적·형식적 운영에 그치지 않도록 구성원의 의견을 수렴할 필요”
- “내부통제를 내재화 하는 것이 중요”
- “리스크 관리자를 누구로 설정하는지에 따라 실효성이 달라질 것”

내부

임직원간 논의를 통한 공감대 도출

- 핵심위험업무 부서 통제수준 진단 (EBTI) 비교 및 내부통제 개선방안 토론
- 관련규정, 업무 히스토리, 위험수준 등에 대해 전담조직과 업무부서간 지속적인 토론을 통해 내부통제 매뉴얼 마련

조직구성원의 내부통제 소유의식 제고

소유의식 제고

내부통제매뉴얼 설계부터 참여

- 각 부서 팀장 1인을 위험관리자로 지정
- 교육을 통한 내부통제 필요성 내재화
- 업무 이해도가 가장 높은 담당 임직원이 업무프로세스 정의 및 고유위험 분류

보상 강화

내부 조직성과평가와 연계

- 내부통제 활동 참여, 신규위험 발굴·통제 방안 개선 노력 등을 성과평가에 반영
- * 조직평가 인센티브 중 두 번째로 배점이 높은 항목(4점)

성과

- (내부통제 수용도 제고) 외부전문가 자문, 내부 구성원간 충분한 협의를 통해 내부통제 강화에 대한 공감대 형성 (옴부즈만 대상 효과성 분석 설문조사 만점)
- (업무적합도 높은 위험관리Tool 구현) 용역수행사 주도의 통상적 방식과 달리 업무 이해도가 가장 높은 담당 임직원이 설계 → 실제 업무프로세스와의 Gap 최소화
- (의식 변화) “내부통제 주체는 감사조직이 아닌 현업부서” (반부패정책 만족도 2위)

□ 종합성과 및 파급효과

부정 삼각형 이론

동기/압력*

경제적 어려움 등

+

기회

통제미비, 공모 등

+

합리화

낮은 도덕성

➔

부정

(Fraud)

* 개인적 사정으로 발생하여 기관 차원에서 통제 어려움

STEP 1 전사 내부통제 매뉴얼 마련 ➔ STEP 2 핵심위험업무 지정·통제수단 강화 ➔ STEP 3 내부통제 내재화

동기/압력 사전 감지

- 면담 등을 통해 직원의 행동 변화 파악 및 부적격 직원 인사조치

+

기회 차단

- 프로세스별 위험요인·수준 파악 및 직무분리·접근제한 등 통제수단 강화

+

합리화 방지

- 교육을 통한 윤리의식 제고
- 내부통제에 대한 소유의식 (ownership) 강화

“부패사고 예방에 효과적” 응답 86.79% [임직원 대상 설문]

업권 선도

금융시장 및 공공기관의 모범이 되는 내부통제 거버넌스 구축

경영진 책임과 역할 강화

- 금융회사 지배구조법 시행령 개정에 앞서 경영진의 총괄 책임 등 규정

구성원의 내부통제 내재화

- 경영진의 관심과 의지표명, 성과평가 연계를 통해 내부통제에 대한 임직원의 인식 변화

우수성 입증

내부통제체계의 우수성 입증

부패사고 Zero

- 금융회사 대비 열악한 인프라로 유사 업무를 수행함에도 횡령·유용 등 부패 사고 미발생

대외수상 및 평가

- 한국감사협회 주관 한국감사인대회 대상(준법감시 공공기관부문)
- ‘24년도 경영평가 우수사례로 평가 (내부통제매뉴얼·통합관리시스템 구축을 통한 위험관리 체계 재정립·위험관리 효과성 제고)

연번	문서명	문서번호	시행일
1	2023년도 행정기관 공직유관단체 종합청렴도 평가 결과	국민권익위 보도자료	'23.12.28
2	은행권, 1분기에도 수백억 금융사고... 제재 수위 커질까	언론보도(월요신문)	'24.03.29
3	농협 직원이 110억 횡령... 4년 넘게 몰랐다	언론보도(매경이코노미)	'24.03.07.
4	공염불에 그친 내부통제 금융권 '배임·횡령' 속출	언론보도(매일경제)	'24.04.10.
5	또 걸렸다...간 큰 수협직원, 9억 빼돌려 도박에 '흥청망청'	언론보도(한국경제)	'24.05.08.
6	서귀포시 공무원 대금 횡령...감사원, 파면 요구	언론보도(KBS)	'24.05.10.
7	국세청 직원, 세금 횡령 사건 또...세금 횡령 누구나 가능한가	언론보도(세정일보)	'24.05.13.
8	예금보험 관련 통계자료	홈페이지 공시자료	'23.12월
9	내부통제매뉴얼 작성 추진계획	내부통제실-110	'24.01.29.
10	내부통제매뉴얼 작성 컨설팅 용역 계약 체결(안)	내부통제실-115	'24.01.31.
11	내부통제매뉴얼 작성 관련 전문가 교육 실시(안)	내부통제실-139	'24.02.08.
12	내부통제매뉴얼 작성 요청	내부통제실-155	'24.02.16.
13	내부통제매뉴얼 관련 향후 운영계획 안내	내부통제실-761	'24.07.30.
14	내부통제매뉴얼	-	'24.07.30.
15	2023년도 제1차 내부통제위원회 개최	내부통제실-592	'23.12.20.
16	2023년도 제1차 내부통제위원회 결과	내부통제실-606	'23.12.21.
17	금융사고 예방 핵심위험업무에 대한 통제 수단 개선 요청	내부통제실-34	'24.01.08.
18	2024년도 제1차 내부통제위원회 개최	내부통제실-583	'24.06.17.
19	2024년도 제1차 내부통제위원회 결과	내부통제실-857	'24.06.18.
20	2024년도 제2차 청렴옴부즈만 협의회 결과 보고	내부통제실-625	'24.06.28.
21	윤리의식 내재화 및 윤리위험 파악을 위한 EBT(윤리감수성) 진단 추진(안)	내부통제실-717	'24.07.15.
22	내부통제체계 운영을 위한 회의 개최	내부통제실-9	'24.01.02.
23	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-144	'24.01.10.
24	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-146	'24.01.25.
25	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-111	'24.01.31.
26	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-283	'24.02.07.
27	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-284	'24.02.13.
28	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-176	'24.02.23.
29	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-285	'24.02.28.
30	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-383	'24.03.05.

연번	문서명	문서번호	시행일
31	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-252	'24.03.07.
32	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-264	'24.03.08.
33	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-281	'24.03.13.
34	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-296	'24.03.15.
35	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-330	'24.03.25.
36	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-440	'24.04.25.
37	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-564	'24.05.02.
38	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-565	'24.05.20.
39	내부통제 기획 및 운영을 위한 회의 개최	내부통제실-514	'24.05.28.
40	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-517	'24.05.29.
41	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-696	'24.06.05.
42	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-699	'24-06.14.
43	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-700	'24.06.19.
44	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-597	'24.06.21.
45	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-803	'24.07.02.
46	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-804	'24.07.16.
47	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-805	'24.07.19.
48	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-746	'24.07.23.
49	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-806	'24.07.24.
50	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-807	'24.07.26.
51	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-779	'24.08.02.
52	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-870	'24.08.07.
53	내부통제위원회 관련 회의 개최	내부통제실-875	'24.08.22.
54	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-840	'24.08.23.
55	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-877	'24.08.30.
56	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-881	'24.09.05.
57	내부통제체계 구축을 위한 회의 개최	내부통제실-901	'24.09.10.
58	'24년도 전략적 성과관리제도(BSC) 운영방안 및 공통지표 평가기준 통보	성과경영실-668	'24.06.25.
59	2024년도 반부패 정책 추진계획 효과성 분석을 위한 직원만족도 조사 계획	내부통제실-909	'24.09.13.
60	2024년도 반부패 정책 추진계획 효과성 분석을 위한 직원만족도 조사 결과 보고	내부통제실-932	'24.09.25
61	2024년 청렴옴부즈만 대상 설문조사	-	'24.09.19.
62	[전문가 칼럼] 부정, 횡령사고의 원인과 예방대책	언론보도(조선비즈)	'24.01.15.