

전문가 코칭

한국청렴운동본부 본부장 이지문

청렴한 조직문화의 출발,
내부고발제도

윤리 연구소

‘파라다이스 페이퍼스’가
남긴 교훈

-
‘효과적인 내부고발
프로세스 실현 방안’ 보고서

기업윤리 브리프스

내부고발

국내 유일의 기업윤리 월간지
2017
12



국민권익위원회

110

정부민원안내
부패·공익신고

▶ 국민권익위원회 홈페이지에서 자세한 내용을 보실 수 있습니다.
www.acrc.go.kr ▶ 기업윤리 브리프스

발행일 2017년 12월 1일 (매월발행, 통권60호, 비매품) 발행인 박은정
발행처 국민권익위원회 구독 신청 044-200-7167

주소 30102 세종특별자치시 도움5로 20 정부세종청사 7동 민간협력담당관실



이지문

한국청렴운동본부 본부장

청렴한 조직문화의 출발, 내부고발제도



내부고발제도는 무엇이고, 우리 사회에 어떤 영향을 주었으며 조직의 청렴문화 차원에서 어떤 것을 기대할 수 있나?

내부고발의 영어 표현 'whistle blowing'은 영국 경찰관이 호루라기를 불어 위법행위를 경계하고 시민의 위험을 경고하던 데서 유래한 말이다. 내부고발은 전·현직 조직구성원이 조직 내에서 발생한 불법, 부정부패, 비리, 예산낭비 등의 문제를 영향력 행사가 가능한 사람이나 감독·수사 기관 등에 알리는 행위다. 내부고발 관련 법 제도로는 '부패방지권익위법'과 '공익신고자보호법'이 있다. '부패방지권익위법'에는 "공직자의 부패행위나 법령을 위반하여 공공기관에 재산상 손실을 끼치는 행위를 알게 되었거나 이러한 행위를 강요 또는 제의받은 경우"에 신고할 수 있게 되어 있다. 그리고 '공익신고자보호법'에는 "국민의 건강과 안전, 환경, 소비자의 이익, 공정한 경쟁 및 이에 준하는 공공의 이익을 침해하는" 행위가 발생하였거나 발생할 우려가 있다고 인정하는 경우 공익신고를 할 수 있다고 규정돼 있다. 만일 부패신고나 공익신고로 불이익조치를 받거나 받을 우려가 있을 경우 내부고발자를 포함한 신고자는 보호 등 필요한 조치를 국민권익위원회에 신청할 수 있다.

1990년대 초 감사원 감사비리, 군 부정선거, 보안사 민간인사찰 등 정권과 관련된 내부고발이 주를 이루었으나, 2000년대 들어서 인천 신공항 부실시공, 적십자사 혈액관리 부실, 자동차 리콜 지연, 불량 밀가루 유통, 사학재단 비리 등 안전, 건강, 교육 등 생활과 밀접한 분야로 내부고발이 확대되었다. 여러 제도나 시스템 개선을 성공시킨 내부고발은 청렴사회의 디딤돌 역할을 해 왔다. 지난해 국정농단사태 역시 내부고발자들로부터 해결의 실마리를 찾았다는 점에서 그 영향이 막대하다고 할 것이다.

영국에는 "블라인드 뒤의 할머니를 조심하라"는 말이 있다. 창밖을 보는 시간이 많은 할머니들이 위법행위를 보고 바로 신고를 하니 할머니의 시선을 의식해서 아예 잘못을 저지르지 말라는 의미다. 내부고발제도도 사후 대처라기보다는 사전 예방의 성격이 있어 조직문화를 보다 청렴하게 이끄는 데 도움을 줄 수 있다.



내부고발제도를 사회적으로 뿌리내리려면 무엇을 해야 하나?

내부고발제도가 뿌리내리기 위해 요구되는 것은 법 제도에 앞선 사회적 인식의 전환이다. 우선 조직을 지배하는 온정주의와 연고주의 문화가 뿌리뽑혀야 한다. 인간적 관계 때문에 부정행위를 보고도 모른 채하고 넘어가는 조직문화 속에서 내부고발 제도는 제대로 작동하기 어렵다. 지난 6월 세계일보 조사 결과, 사소한 관행적인 부정행위를 '신고하겠다'는 응답은 39.7%에 불과했다. 이 결과의 가장 큰 이유는 조직의 '보복과 불이익'(46.3%) 때문이다. 내부고발자가 "너 혼자 깨끗한 척 하는 바람에 조직이 망가지고 동료 직원이 쫓겨났다."는 비난을 받으면 괜한 일을 했는가라는 좌절감에 빠진다. 따라서 보복행위를 명확히 규정하여 그 처벌을 강화하고, 공익제보자의 포상 및 보상 기준을 높여 경제적 불이익 때문에 실제 내부고발을 주저하는 일이 없게 해야 한다. 그 제도적 대안으로는 부패 몰수자산의 일정액을 공익신고자지원기금으로 조성하여 공익제보자에 대한 실질적 지원에 활용하는 방안을 생각할 수 있다.

현행 내부고발제도는 본인이 직접 실명 신고했을 경우에만 인정한다. 비밀이 보장되어도 신분이 노출될 수 있다는 두려움 때문에 신고에 나서지 않는 현실을 감안해 변호사나 시민단체를 통한 대리신고 역시 인정되어야 할 것이다. 부득이하게 내부고발자의 신분이 노출될 경우 조직차원에서는 감사·윤리경영 관련 부서에 배치해 관련 업무를 맡기거나 국가 차원에서도 공공기관의 감사부서에서 이들이 일할 수 있는 기회를 적극적으로 제공할 필요가 있다. 결국, 조직의 투명성 강화와 윤리경영은 내부고발제도가 불법행위의 예방제 역할을 할 때 가능하다.

정착기 3단계 - 기업의 평판관리

SNS가 발달한 시대를 살아가는 현대인들, 특히 기업들에 있어서 평판관리는 생존과도 직결되어 있다. 최근에는 단순한 홍보와 마케팅을 넘어서 평판관리의 중요성이 확대되고 있다.

Q. 기업이 수십 년간 쌓아 올린 평판을 한순간의 실수로 날려버리는 경우가 있는데, 기업에서는 어떻게 평판관리를 해야 하는지요?

기업평판을 위협하는 위기 요소는 무수히 많습니다. 오프라인과 온라인사회에서의 위험 노출범위가 각각 다를 뿐 아니라, 이것이 기업의 평판에 미치는 영향도 다양합니다. 그러므로 각각의 상황에 맞는 방법을 적용하여 피해를 최소화해야 할 것입니다.

1. 오프라인 사회와 온라인 사회의 평판관리

특성	오프라인 사회	온라인 사회
정보 원천	지인 (Well known)	익명의 사람 (Anonymous)
전달 매체	- 대면/지면(紙面) TV/라디오 - 시간과 공간의 제약 강함	- 가상공간(Web-based) - 시간과 공간의 제약 없음
평가 데이터 특성	한정적	방대하고, 확대 재생산
정보 주체	정보 생산자와 소비자가 별개	정보 생산자와 소비자가 동일
평판 주체	소수 전문가	온라인 사용자 및 시스템화
영향력	배경, 외모, 직업 등의 물리적 요소	물리적 소요의 영향력 미비
평가 요소	정보 전달자의 신뢰성, 전문성	정보 자체의 특성
정보 지속성	소멸성 존재, 확장성 약함	소멸성 약함, 확장성 높음
정보 유통 형태	수직적 구조	수평적 구조

<자료: KISTI(2015)>

2. 회사에서 발생할 수 있는 위기와 위기지표에 따른 관리

위기 유형	발생 가능성 (A)	피해 강도 (B)	위기지표 (A x B)
개인정보 유출	3	4	12
특허 침해	3	3	9
규제 법안	2	4	8
세금 문제	4	2	8
노조 파업	2	3	6

<자료: 위기관리 10계명>

3. 평판 위기 대비를 위한 체크리스트

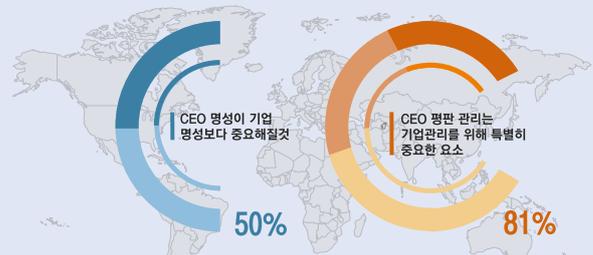
- 위기 발생 시 컨트롤 타워(최종 위기관리 책임자)는 누구인가?
- 가상의 위기관리팀 멤버는 누구인가?
- 위기 상황에서 회사의 공식 입장을 발표할 대변인은 누구인가?
- 사내외 커뮤니케이션과 법률자문을 맡을 사람은 누구인가?
- CEO에게 기업의 위기를 직언할 시스템이 갖춰져 있는가?

4. 기업의 좋은 평판이 개별 이해관계자에게 미치는 영향

이해관계자	기업의 좋은 평판의 영향
고객	기업 브랜드에 대한 신뢰를 통해 가격 프리미엄 확보 및 시장지배력 유지
직원	'좋은 기업'의 일원이라는 자부심으로 우수인재 유치 및 직원 로열티 증대
공급업자	공급업자에 대한 협상력 증대를 통해 보다 유리한 조건으로 자원확보 가능
지역사회	기업 사업정책에 대한 신뢰 확보 및 위기시 강력한 우호적 여론 형성 가능
투자자	시장의 등락에 크게 영향을 받지 않고 장기적인 가격(주가) 프리미엄 형성

CEO의 평판 관리와 기업 명성의 상관관계

전세계 임원 1,700명 조사 결과



출처: Weber Shandwick "The CEO Reputation Premium"(2015)

기업의 평판관리는 전사적인 리스크 관리, 강력한 실행문화, 회사의 준비상태가 함께 이루어져야 합니다.

지금까지 윤리경영시스템 구축을 위한 단계별 과정인 도입기, 확산기, 정착기에 대해 살펴보았습니다. 윤리경영 문화를 정착시키기 위해서는 최고경영진의 의지가 중요하며 기업은 윤리경영시스템을 단계별로 검토하여 기업의 상황에 적합한 시스템을 적용하는 것이 필요합니다.

내부고발자를 지키기 위한 노력

어떠한 사건이 발생했을 때, 그 사건 경위에 대해서 구체적으로 밝혀내는 가장 좋은 방법은 내부자가 진술해주는 것이다. 하지만 내부고발자들이 이렇게 자신의 목소리를 낸다는 것은 많은 고민과 엄청난 용기를 필요로 한다. 동료나 자신의 잘못을 인정해야만 하는 데다가 옳은 길을 가기 위한 선택으로 인해 손가락질을 받는 경우도 있기 때문이다. 그렇기 때문에 기업과 사회는 이들을 보호하고 독려하기 위한 제도를 만들기 위해 힘쓰고 있다.

옳은 길을 추구한 사람들

조직에 몸담고 있다 보면 그 안의 부정과 부조리를 직면하게 되는 때가 있다. 하지만 많은 이들이 여러 이유로 이에 대해 직접 지적하고 나서지는 것은 꺼린다. 반면, 잘못을 지적하는 이들은 대부분 한 가지 이유로 목소리를 높인다. 바로 옳지 못한 일이기 때문이다.

▶ 내부고발자를 해고한 폭스바겐



2000년대 초, 독일 카셀의 폭스바겐 공장에서 근무하던 슈팽글러는 믿을 수 없는 장면을 목격했다. 폭스바겐 내에서 공금 유용과 비용 부풀리기를 이용한 착복 등이 일어나고 있었던 것이다. 슈팽글러가 확인한 바에 따르면 이는 일부 몇몇 직원의 일탈이 아니라 노조까지 연루된 부패 사건이었다. 그는 이 사실을 직속 상사와 감사담당관, 경영진에게 알렸으

나, 몇 해가 지나도록 그들은 묵묵부답이었다.

2003년, 회사에 알리는 것만으로는 이를 해결할 수 없다는 걸 깨달은 슈팽글러는 주주들과 감독이사회에 편지를 보내기에 이른다. 하지만 며칠 뒤 그가 받은 답변은 슈팽글러 자신의 해고통지였다. 부정행위로 회사의 공금이 새고 있음을 고발한 대가는 가혹했다. 슈팽글러는 긴 시간 동안 법정 투쟁 속에 힘든 싸움을 이어가야 했으며, 수년 후에야 검찰 수사를 통해 슈팽글러가 고발한 사내 부패문제가 밝혀졌다.

슈팽글러의 고발 이후에도 폭스바겐 내에서는 다른 부정행위가 발각되었지만 최고경영진은 사건과 연루된 의혹이 있더라도 이런저런 이유로 처벌을 하지 않는 등 부정행위를 쉬쉬하는 관행이 이어졌다. 그리고 이러한 기업문화는 2015년 배기가스 조작 사건을 통해 전 세계에 낱알이 드러났다.

▶ 군납비리를 고발한 해군소령



2009년, K 해군 소령은 계룡대 근무지원단 내에서 납품비리가 일어나고 있음을 눈치챘다. 금품을 받고 고가의 물품을 수의 계약이 가능한 소액으로 분할하여 특정 업체와 계약했으며, 물품대금을 입금한 후 일부를 현금과 상품권으로 돌려받는 식으로 빼돌린 돈이 9억 원에 달했다. K 소령은 이 문제를 해결하기 위해 내부절차에 따라 여섯 차례나 고발했지만 수사는 제대로 이루어지지 않았고, 오히려 K 소령은 근무평가에서 최하 등급을 받았다.

그의 목소리에 귀를 기울인 사람은 같은 육군 헌병도, 해군 헌병도, 국방부 감찰단도 아닌 시사고발프로그램 'PD수첩' 뿐이었다. K 소령의 고발이 보도되고 논란이 되고 나서야 국방부는 재수사에 착수했다. 수사 결과, 31명의 비위행위가 적발되었고 국방부는 재발방지를 위해 재산등록 대상자를 확대하는 등 규정을 강화했다.

납품비리에 대해 폭로한 K 소령은 2011년 '부패방지 부분 훈장'을 수여받는 등 주변의 응원과 찬사를 받았다. 그러나 군 내에서는 교관 자격을 박탈당하는 등 불이익을 받다가 전역해야 했다. 전역 이후 그는 국민권익위원회 조사관 공채에 당당히 합격하여 조사관으로 활동하였고, 2016년 국방권익연구소를 개설하여 방산비리 고발 및 공익제보 활성화를 위해 노력하고 있다.

▶ 4인의 영웅

2003년, 한국적십자사가 발각 뒤집어졌다. 수혈로 인해 60대 남자 두 명이 에이즈에 감염되었다는 사실이 보도된 것이다. 에이즈에 감염된 혈액이 유통된 것은 적십자의 혈액유통에 대한 관리소홀 때문이란 내부제보가 함께였기 때문에 적십자사는 수많은 질타에 마주할 수밖에 없었다.



이 사건에 대해 내부제보를 한 K 씨, I 씨, L 씨, C 씨는 전산관리시스템을 통해 에이즈, 간염, 말라리아 바이러스가 감염된 혈액이 유통되는 것을 직접 목격했고, 양심의 가책을 느껴 사례를 모아 언론에 알렸다. 언론보도 후 적십자는 이들을 찾

기 위해 '후천성면역결핍증(AIDS) 예방법' 위반을 이유로 경찰에 수사를 의뢰했다. 지속적인 조사로 4인의 내부고발자는 차례차례 수면 위로 드러났다. 적십자는 신원이 확인된 내부고발자들에게 징계를 내렸으나 부패방지위원회(현 국민권익위원회)의 권고 및 시민·사회단체의 비판이 이어지자 이를 곧 철회했다.

한편, 적십자는 감사를 진행하여 질병에 감염된 혈액의 유통에 관련된 책임자 10여 명에게 감봉 및 해임 등의 중징계를 내렸다. 뿐만 아니라 혈액 관리시스템을 대폭 개선하여 재발방지를 위해 힘쓰는 모습을 보여주었다.

이미 내부고발 이후 10년이 넘는 시간이 흘렀지만 4인의 내부고발자는 아직까지도 적십자에서 일하며 안전한 적십자를 만들기 위해 노력하고 있다.

신고자를 지키기 위한 노력

조직 내의 부정행위를 목격하더라도 많은 사람들이 내부고발을 망설이는 이유는 불이익 때문이다. 이 때문에 기업은 물론 국가까지도 이들이 용기를 낼 수 있도록, 그리고 내부고발로 인해 이들이 불이익을 당하지 않도록 노력하고 있다.

▶ S사의 내부고발 제도



S사는 다양한 게임을 개발하고 서비스하는 중견기업이다. 이들은 윤리 규정을 마련하고 실천하면서 상담 및 신고를 통

해 위반 내용을 제보받고 있다. 상담 및 신고에 대한 내용으로는 '이해관계자로부터 금품 및 향응 수수'와 같은 기본적인 내용과 함께 '회사의 지적 재산 및 기밀 정보 유출', '문서나 데이터의 조작' 등 계임사에서 문제 될 수 있는 사항이 명시되어 있다.

S사에서는 기본적으로 이메일을 통해 상담 및 신고를 받고 있는데, 자신의 신원을 밝히고 싶지 않은 경우 익명신고가 가능하다. 이 익명신고의 특징은 제3자 위탁 서비스를 통해 신고자의 정보가 아예 S사에 보관되지 않는다는 것이다. S사의 홈페이지에서 익명신고를 누르면 S사와 계약한 외부의 익명신고업체의 신고페이지로 연결된다. 뿐만 아니라 내부신고를 하고 신고내용 처리 과정에서 의사소통이 필요한 경우에도 익명신고업체를 통함으로써 신고자의 신분이 드러나지 않도록 하고 있다.

▶ 공익신고자 보호법



2011년 3월, 「공익신고자 보호법」이 제정되었다. 이 법은 '공익침해행위(국민건강과 안전·환경·소비자 이익·공정한 경쟁 및 이에 준하는 공공의 이익을 침해하는 행위)'를 신고한 사람을 보호하고 지원하는 것을 목표로 만들어졌다.

이 법률에 따라 공익신고자(특히, 내부공익신고자)는 '비밀의 보장', '신변보호 조치', '인사조치', '보호조치', '불이익조치 금지', '보상금 및 포상금, 구조금 등의 지급'을 요청할 수 있다. 즉, 신고자의 신분은 비밀에 부쳐지며, 공익신고로 인해 신변을 위협받는 경우에는 신변보호

조치를 요구할 수 있고, 직장 등에서 불이익을 당하지 않도록 요청할 수 있으며 그럼에도 불이익이 발생한 경우 보호 조치와 구조금 등을 요구할 수 있다. 또한, 공익신고를 통해 공공기관 등에 직접적인 수입의 회복 또는 증대를 야기한 경우엔 보상금을, 재산상 이익이나 손실을 방지한 경우엔 포상금을 받을 수 있다.



내부고발의 가장 큰 수혜자는 기업이다. 기업은 내부고발자의 목소리를 통해 회사 내의 문제점을 빠르게 확인하고 이를 시정할 수 있게 된다. 하지만 아직도 많은 기업들이 내부고발에 대해 부정적 인식이나 이를 배척하는 기업문화를 가지고 있다.

기업이 내부고발을 진심으로 독려하고 이들의 목소리를 적극 활용하기 위해서는 당장의 손해에 연연하며 질책하는 문화를 타파해야 한다. 부정행위가 장기적으로 기업에 미칠 위험성을 고려하는 기업문화가 확산되어야만 직원들은 자신의 잘못을 인정하고 이를 시정하는 것에 대한 부담을 덜 수 있으며 내부고발을 더 적극적인 자세로 수용할 수 있다.

자사의 문제를 그 어떤 이해관계자보다 빠르게 확인하고 먼저 나서서 바로잡는 책임감 있는 기업, 신뢰할 수 있는 기업의 출발은 내부고발자에 대한 위상을 높이는 것임을 기억하자.

‘파라다이스 페이퍼스’가 남긴 교훈



11월 5일 국제탐사보도언론인협회(ICIJ)는 독일 일간지 <쥬트도이체차이퉁>이 입수한 조세도피처 관련 문서 1340만 건의 분석 결과를 공개했다. 이 자료에는 영국령 버뮤다에 본사를 둔 로펌 ‘애플비’에서 1950~2016년 생산한 대출계약서와 재무제표 등 내부 문서 700만 건이 포함돼 있다. 협회는 한국의 ‘뉴스타파’를 비롯해 미국 뉴욕타임스 등 67개국 96개 언론사 382명이 참여한 공동프로젝트, 일명 ‘파라다이스 페이퍼스’를 공개했다. 여기에는 미국 상무장관 윌버 로스, 영국 여왕 엘리자베스 2세를 비롯한 각국 정상 120여 명과 유명 연예인 그리고 애플, 나이키, 우버 등 대형 다국적기업들이 포함돼 있다. 파라다이스 페이퍼스의 주연 애플비의 전문 분야는 국제 법률시스템의 허점을 파고들어 슈퍼리치와 다국적 기업의 돈을 숨겨주고, 세금을 없애주는 것이다. 이들에게는 조세도피를 위한 피난처가 반드시 필요했다.

▶ 조세피난처(tax haven)를 찾아서

조세피난처란 법인세 및 개인소득세에 대한 원천과세가 전혀 없거나 매우 낮은 세율이 적용되는 등 세제상의 특혜를 제공할 뿐만 아니라, 외환거래 등 금융거래 전반에 걸쳐 철저하게 비밀이 보장되며 국가 간에 이루어지는 조세정보의 교류에 굉장히 소극적인 국가 내지 지역을 말한다. 조세피난처는 외국환관리법·회사법 등의 규제가 적고, 기업 경영상의 장애요인이 거의 없어야 한다. 현재 상당수 다국적기업들은 이들 조세피난처에 자회사를 설립해서 세금을 회피하고 자금을 결집·조작하는 수단으로 활용하고 있다.

조세피난처는 일반적으로 △ 텍스 파라다이스(tax paradise): 완전 조세회피·무세지역인 바하마, 버뮤다, 케이맨 제도 등 △ 텍스 셸터(tax shelter): 국외소득 면세국인 홍콩, 라이베리아, 파나마 등 △ 텍스 리조트(tax resort): 특정 법인 또는 사업소득 면세국인 룩셈부르크, 네덜란드, 스위스 등 세 가지로 분류된다. 금융거래의 익명성이 철저히 보장된 조세피난처에서 탈세와 돈세탁용 자금거래가 은밀하게 진행되는 것이다. 기업 입장에서는 조세피난처를 활용할 경우 절세나 탈세가 가능하지만 정부로서는 엄청난 규모의 세수감소가 발생한다.

영국 시민단체 조세정의네트워크(taxjustice.net)는 1970~2010년 세계 각국에서 해외 조세피난처로 이전된 자산이

21~32조 달러로 추정하고 있다. 1970년 이후 개발도상국에서 유출된 자금 총액은 해당 국가의 부채를 갚고도 남을 정도라고 알려져 있다. 버클리 캘리포니아대 가브리엘 주크만 교수는 『국가의 잃어버린 부』라는 책에서 2013년 기준 조세도피처에 숨어 있는 자산이 세계 개인 금융자산의 약 8%인 7.6조 달러에 이르며 이로 인한 세금 손실이 약 2000억 달러라고 주장한다. 또한, 그에 따르면 미국 기업들의 이윤 중 조세도피처로 빠져나간 비중이 1980년대 중반 2%에서 30년 동안 약 20%로 급등했고, 이윤에서 세금으로 내는 비중은 30%에서 15%로 급락했다. 저자는 이를 ‘조세도피처의 재앙’이라 표현한다.

▶ 룩스리크스(Luxleaks) 스캔들을 아시나요

2012년 프랑스 기자 에두아르 페랭은 회계법인 ‘프라이스워터하우스쿠퍼스(PwC)’가 보유하고 있던 2만8천 장의 내부문건을 토대로 340개 다국적기업이 유럽 여러 나라에서 발생한 수익을 세율이 낮은 룩셈부르크로 옮겨 수십억 달러의 세금을 탈루했다는 비밀을 폭로하였다. 이른바 룩스리크스 스캔들이 발생한 것이다. 이 스캔들은 별로 주목받지 못하다가 2014년 ICIJ가 룩셈부르크 조세당국과 회계법인 ‘프라이스워터하우스쿠퍼스’의 과세규정 등 내부문서를 조사한 결과 룩셈부르크 정부가 애플, 이케아, 펍시, 도이체방크 등 340개 다국적기업의 세금을 줄여줄 목적으로 비밀협약을 맺었고

PwC가 자문한 것을 밝혀냈다.

이 스캔들은 PwC에 근무했던 앙투안 델투르와 라파엘 알레가 외부로 문서를 유출하면서 시작되었다. ICIJ 폭로 후, 델투르와 알레는 룩셈부르크 검찰에 의해 문서 절도와 돈세탁, 영업비밀 유출 등의 혐의로 기소됐고 최초 폭로 기자 페랭도 내부 절도와 영업 비밀 침해 등의 혐의로 기소됐다. 2016년 5월 룩셈부르크의 형사법원은 델투르와 알레를 세금의 투명성과 공정성에 기여했고 공익을 위해 행동한 내부고발자라고 인정했지만, 기업의 영업 비밀 침해 행위를 양형 이유로 그들에게 각각 벌금 1,500유로와 1,100유로를 선고하였다. 한편, 재판부는 페랭에게 문서 유출의 원인 제공자가 아니고 기자로서의 직분을 했다면서 무죄를 선고했다. 법률단체와 시민단체 등은 이 판결이 공익을 위한 내부고발을 위축시키는 것이라며 강력히 반발하였다.

▶ ‘파나마 페이퍼스’ 칼바람의 의미

지난해 파나마 로펌 모색 폰세카에서 사상 최대 조세도피처 관련 자료 ‘파나마 페이퍼스’가 유출됐다. 모색 폰세카는 세계 주요 도시와 조세도피처 40여 곳에 해외사무소를 운영하는 대형로펌으로 역외 탈세와 돈세탁, 검은돈 은닉 등을 주요 서비스로 제공하는 이른바 ‘역외 비밀 도매상’으로 악명 높다. ICIJ는 이 자료를 분석하여 아이슬란드 총리와 파키스탄 총리, 사우디아라비아 국왕 등 각국 정상 12명과 그 친인척 61명, 고위 정치인과 관료 128명, 포브스 갑부 순위에 등장하는 슈퍼리치 29명이 역외탈세, 돈세탁, 검은돈 은닉 등에 연루된 사실을 폭로했다.

이 폭로의 첫 희생자는 당시 아이슬란드 총리 권로이그손이었다. 그는 2009년 영국령 버진아일랜드에 부인과 공동소유 회사를 가지고 있다가 자신의 지분 50%를 부인에게 1달러에 넘긴 사실이 폭로되어 이를 만에 사퇴했다. 또한, 당시 영국 총리 캐머런도 파나마 페이퍼스에서 자신의 이름이 거론되어 위기를 맞았다. 그 밖에 파키스탄, 스페인, 몰타, 아르헨티나, 우크라이나 등 각국 정관계 인사들이 폭로의 칼바람을 맞았다. 하지만 이 칼바람의 의미는 지난 40년간 세계적인 유력자들이 어떻게 세금을 회피하고 재산을 은닉했으며, 심지어 비윤리적이고 불법적인 거래까지 서슴지 않았는지를 잘 보여준다는 사실이다.

▶ 구글과 애플의 조세 도피 행보

구글 등 글로벌 기업들은 아일랜드와 같이 세금이 낮은 국가에 회사를 세워 특허권을 몰아준 뒤 해외에서 벌어들인 이윤

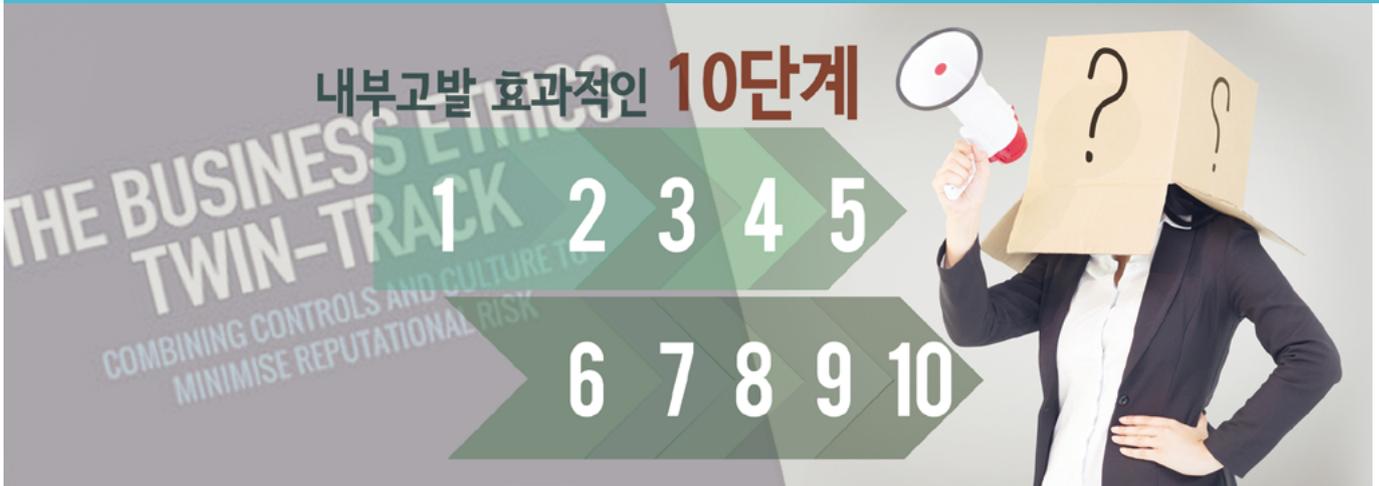
을 그곳에 보낸다. 애플도 해외에서 발생한 수익(애플 전체 매출의 약 55%)을 아일랜드 법인에 모아두는 수법으로 세금 납부를 피해왔다. 해외수익을 미국 본사로 이전할 경우 35%의 세율을 적용받지만, 아일랜드에서는 2~5% 안팎의 세금만 납부하면 된다. 2014년 말 애플은 아일랜드가 국제 사회의 압력에 세율을 올릴 조짐을 보이자, 애플세일즈인터내셔널과 애플오퍼레이션인터내셔널 등 두 곳을 영국령 저지섬으로 이전했다. 저지섬은 외국기업에 세금을 부과하지 않는 조세도피처다. 따라서 심각한 역외탈세를 막기 위한 국제적인 노력들이 가시화되고 있다. 선진국 정부들은 소위 구글세 도입을 추진하고 있고, OECD 차원에서 금융정보공유 노력이 활발하다. 구글세란 구글 등 다국적 ICT(정보통신기술) 기업을 대상으로 부과되는 각종 세금으로서 콘텐츠 저작권료나 사용료를 부과하는 저작권 관점의 세금과 소득을 세율이 낮은 지역으로 이전하면서 회피한 법인세에 세금을 부과하는 조세 회피 관점의 세금을 통칭한다.



▶ ‘파라다이스 페이퍼스’가 남긴 교훈

영국 여왕이 케이맨제도와 버뮤다에 투자한 1000만 파운드 중 일부가 12년간 영국 유통업체 브라이트하우스에 흘러 들어간 것으로 밝혀졌다. 이 기업은 노동착취 혐의로 기소된 전력이 있는 ‘악덕 업체’로 꼽혀 영국 내 여론이 들끓고 있다. 한편, 한국인 232명과 이들이 세운 페이퍼컴퍼니 90곳의 거래 내역도 파라다이스 페이퍼스에 들어 있다. 한국을 포함한 세계 각국은 재정지출을 위한 세수증대가 필요하고 부의 불평등 심화로 인해 세계시민들의 분노가 커지고 있다. 기업이 절세를 핑계로 단순히 국제 법망을 피해 다니는 행태에 시민의 불만이 높아 언제 어디서 ‘외부고발자’가 될지 장담할 수 없다. 더욱이 ‘파라다이스 페이퍼스’가 조세회피를 막기 위한 활발한 국제공조의 출발점이라는 점에서 그 의의가 더욱 크다.

‘효과적인 내부고발 프로세스 실현 방안’ 보고서



내부고발은 자칫 잘못하면 제보자를 곤경에 빠뜨릴 수 있다. 내부고발의 처리 과정이 효과적이지 못하면 제보자가 오히려 조직에서 소외되거나 해고당할 수 있고, 심지어 재취업이 불가능한 엄청난 부작용을 낳을 수 있다. 조직의 입장에서도 효과적인 내부고발이 이루어지지 않으면 조직의 명성이 무너지며 제보된 불법행위가 해결되지 않고 조직 내에서 잔존하는 문제가 발생한다. 따라서 효과적인 내부고발은 매우 중요하다.

공인회계사 스티브 자일스는 유럽과 미국에서 부패, 부적절한 행동, 무능력으로 인해 발생하는 다양한 비즈니스 문제에 대한 성공적인 솔루션을 제공하고 있다. 그는 2015년 『기업윤리 이중트랙』이란 저작에서 평판리스크를 최소화하기 위한 전략으로 통제와 문화의 결합을 주장한다. 이 책 제9장은 ‘내부고발의 효과적인 10단계’를 잘 설명하고 있다. 내부고발제도가 있다고 저절로 작동하는 것은 아니다. 따라서 조직실무자들이 각 단계별 특성을 살펴서 조직에 맞는 내부고발 로드맵을 설계할 것을 기대한다.

▶ 1단계: 기준선 설정

내부고발자는 자신의 업무에서 알게 된 조직 내 불법 행위나 위험한 활동에 우려를 제기하는 사람이다. 따라서 내부고발과 개인적인 불평불만은 분명히 구분되어야 하며 이 둘은 별도의 보고체계를 갖는 것이 중요하다. 일반적인 고충신고라인은 인사부 직원에게 연결된다. 그리고 이 절차를 통해 직원들이 고용권리의 침해나 괴롭힘, 차별, 성희롱 등 부적절한 행동을 벗어날 수 있다는 믿음을 가질 수 있어야 한다.

▶ 2단계: 내부고발 정책검토

조직이 내부고발을 장려하려면 효과적으로 작동하는 정책이 필요하다. 따라서 내부고발 정책문서에는 반드시 두 가지 핵심 사항이 담겨 있어야 한다. 첫째, 내부고발은 부정적 느낌이 강해 ‘고자질쟁이’가 되고 싶어 하는 사람이 별로 없기 때문에, 직원들이 항상 정직하고 청렴하게 비즈니스를 수행할 수 있도록 조직 상층부는 끊임없이 내부고발에 대한 긍정적 메시지를 전달해야 한다. 둘째, 직원의 신원은 확실히 보호되고 모든 제보가 진지하게 다루어지며 제기된 문제는 적절하게 조사된다는 내용이 정책에 명확하게 명시되어야 한다.

▶ 3단계: 정책의 범위

내부고발 정책은 조직 내의 모든 관리자와 직원에게 적용되어야 한다. 또한, 정책이 조직을 대신해서 서비스를 수행하는 사람(예: 에이전트, 중개인, 컨설턴트, 계약자 등)을 비롯하여 기타 이해관계자(특히 고객 및 공급자)까지 포괄적으로 확대될 수도 있다. 즉, 정책이 효과적으로 작동하려면 조직 내·외부에 모두 전달되어야 한다.

▶ 4단계: 제보 의무

일반적으로 우려스러운 일은 드러나는 타이밍이 중요하기 때문에 가능한 한 빨리 해당 임원에게 보고되어야 하며, 정책은 ‘24시간 이내’와 같은 매우 신속한 응답시간을 제공해야 한다. 제보 의무에서 고려할 2가지 중요 사항으로 첫째, 내부고발은 자발적인 행동이 아니라 의무가 돼야 하고 이 의무는 정책에서 분명하게 설명되어야 한다. 그렇지만 제보 의무화가 과잉신고 및 희생양의 문제를 야기할 수 있기 때문에 이를 최소화할 수 있는 제도적 장치도 마련되어야 한다. 둘째, 제보 의무는 실제 사건뿐만 아니라 사소한 의심도 신고해야 하기 때문에 직원들이 꺼림칙하게 생각할 수 있다. 은밀하게 진행되어 증거를 얻기 어려운 기업사기 및 부패 사건도 사소

한 의심에서 그 꼬리가 잡힐 수 있다. 불확실하지만 선의로 제보된 모든 사안들을 필요한 훈련을 받고 경험 많은 임직원이 적절한 조사를 진행할 때, 제보 의무의 필요성과 중요성을 자각하게 된다.

▶ 5단계: 제보 라인

조직은 손쉬운 제보를 위해 다양한 보고 채널을 수립해야 한다. 가장 전통적인 제보 경로는 직속 관리자에게 신고하는 방식이다. 하지만, 직원들이 항상 불법이나 과실을 직속상관과 편하게 논의할 수 있는 것은 아니며 때로는 직속상관이 문제의 몸통일 수도 있다. 따라서 추가적인 옵션으로 조직원이 신뢰할만한 윤리경영 담당자 또는 내부감사 책임자(심지어 조직 대표나 CEO)에게 직접 제보할 수 있는 시스템이 갖춰져야 한다. 또한, 직원들이 내부자와의 대화를 불편하게 생각할 수 있기 때문에 다양한 내부의 제보 라인 외에도 외부의 공익 제보단체들과 핫라인을 구축할 필요가 있다.

▶ 6단계: 비밀보장 및 익명성의 딜레마

내부고발 핫라인은 제보의 비밀 및 익명성이 보장되어야 한다. 효과적인 내부고발이 이루어지려면 제보자가 비밀이 유지된다는 확신을 가질 수 있어야 한다. 즉, 제보를 조사하는 사람도 공개해서는 안 된다. 또한, 내부고발자는 핫라인이나 서면으로 제보하면서 자신의 정체를 숨기고 싶어 한다. 최초 제보 이후 추가정보를 얻을 가능성이 없으므로 익명의 제보는 추적하고 조사하기가 훨씬 더 어렵다. 내부고발 정책은 익명의 제보가 필요하지만 모든 익명의 제보를 조사할 수 없음을 분명히 밝혀야 한다. 조사관이 충분한 정보를 얻을 수 없거나 제보가 선의로 이루어졌는지 여부를 확인하지 못하면 적절한 조사가 불가능할 수도 있다. 따라서 내부고발자가 철저한 비밀보장을 확신하고 자신의 신원을 밝히는 것이 최선이다.

▶ 7단계: '선의로' 내부고발자 보호

조직은 효과적인 내부고발을 위해 선의로 사건을 제보한 사람을 해고, 징계, 보복, 희생 강요 등으로부터 보호할 수 있어야 한다. '선의로 내부고발자'란 해당 직원이 전달된 정보를 사실로 믿는 것을 의미하며, 제보를 통해 사익을 추구하려는 악의적인 폭로와는 구분되어야 한다. 악의적인 제보가 실제로 일어날 수 있기 때문에 내부고발이 만병통치약은 아니라는 사실을 직시할 필요가 있다. 따라서 내부고발 정책은 조직이 추후 징계조치를 받을 수 있는 악의적인 내부고발자를 보

호하지 않는다는 점을 분명히 언급해야 한다.

▶ 8단계: 인식 제고

조직은 내부고발 핫라인의 존재를 계속해서 알려야 한다. 직원들에게 정책 사본을 제공하고 직원 교육프로그램의 일환으로 핫라인을 알리며 이후 게시판 및 스크린세이버 등에 주기적인 알림을 보내야 한다. 또한, 내부고발 메커니즘이 실제로 어떻게 작동하는지를 보여주고 직원들의 질의에 응답하는 특정 교육 세션이 존재해야 한다. 특히, 내부고발 교육에 고위직 임원의 전격적인 참여가 중요하다. 이는 인식 제고뿐만 아니라 내부고발의 중요성을 강조하는 데 도움이 된다. 온라인 교육에서 CEO가 교육 모듈의 중요성을 직접 언급하는 동영상은 짧게 삽입하면 긍정적 효과를 얻을 수 있다. 그리고 핫라인 홍보가 최대의 성과를 거두려면 조직 외부로 확장되어야 한다.

▶ 9단계: 조사 프로세스

내부고발의 조사 원칙은 완전하고 공정하며 신속하고 비밀스럽게 진행되어야 한다는 것이다. 조직이 내부조사로 간단히 해결할 수 있는 사안이 있는 반면, 혐의가 심각한 사기, 부정 부패 또는 기타 불법행위의 경우에는 제3의 범죄전문 회계사가 수행해야 할 필요가 있다. 또한, 조사담당자가 연루된 사안처럼 내부채널만으로 처리할 수 없을 경우 외부조사기관에 통보하여 공동조사형식을 취할 수도 있다.

효과적인 조사 프로세스의 필수요소는 내부고발에 연루된 개인의 기본 권리가 항상 존중되어야 한다는 사실이다. 여기에는 공정한 심리를 받을 권리까지 포함된다. 내부고발자와 인터뷰가 끝나 모든 정보를 얻은 후에도 무시하지 않는 것이 중요하다. 조사과정에서 특별한 것이 발생하지 않더라도 조사가 진행 중임을 내부고발자에게 알릴 필요가 있다. 이를 통해 조사의 신뢰성을 확보할 수 있는 것이다.

▶ 10단계: 결과 보고

내부고발 절차를 감독하는 사람은 감사위원회에 개별적인 조사 진행 상황에 대한 보고책임을 진다. 또한, 조직은 내부 보고서가 내부고발의 결과로서 주기적으로 작성되어 내부에 공개될 수 있게 해야 한다. 그러한 보고서는 일반적이어야 하며 구체적인 사례를 자세하게 언급해서는 안 된다. 결과보고서 작업은 조직에게 좋은 교훈을 남기기 때문에 매우 유익한 측면이 있다. 언제나 그렇듯 프로세스의 신뢰도는 투명성을 통해 높아지는 법이다.

국내동향

1 재건축 임원도 청탁금지법 적용, 금품 오가면 시공권 박탈

국토교통부는 재건축 단지 시공사 선정 과정에서의 문제를 차단하기 위해 시공사 선정 제도 개선을 추진한다고 10월 30일 밝혔다. 건설사의 이사비 지급을 금지하고 금품·향응 등을 제공할 경우 시공권을 박탈한다. 재건축조합 임원도 청탁금지법 적용 대상에 포함시켰다. 시공과 관련 없는 이사비, 재건축 초과이익 부담금 등은 제한할 수 없다. 건설사뿐 아니라 건설사와 계약한 외주 홍보업체 소속 요원'이 금품·향응을 제공해도 건설사가 책임을 지도록 했다. 특히 금품·향응 제공과 관련해 1000만 원 이상 벌금형, 1년 이상 징역형을 받은 경우 2년간 입찰 참가를 제한하고 시공권을 박탈한다.

참고: <http://news.joins.com/article/22066946>

2 공익신고자 보복 땀 '징벌적 손해배상'... 손해액 최대 3배



국민권익위원회는 10월 31일 공익 신고를 이유로 해고 등 불이익조치를 취하면 손해액의 최대 3배를 물어야 하는 '징벌적 손해배상'을 포함하는 '공익신고자 보호법' 개정안을 공포하고 내년 5월부터 시행한다고 밝혔다. 또한, 공익신고자의 신분 공개시 벌칙이 5년 이하의 징역 또는 5천만 원 이하 벌금형으로 강화된다. 공익신고 대상은 현재 국민의 건강, 안전, 환경, 소비자의 이익, 공정한 경쟁 등 5대 분야 외에 '이에 준하는 공공의 이익' 분야를 신고대상에 추가한다.

참고: <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/10/30/0200000000AKR20171030068200001.HTML?from=search>

3 산재 은폐 시 처벌 강화, 최대 징역 1년·1천만 원 벌금



고용부는 앞으로 원청과 하청업체가 산업재해를 고의로 은폐한 사실이 드러나면 모두 1년 이하의 징역 또는 1천만 원 이하의 벌금형에 처하는 등의 내용을 핵심으로 하는 개정 산업안전보건법 시행령·시행규칙을 19일부터 적용한다고 10월 17일 밝혔다. 원청과 발주자의 산재 발생과 산재 예방 관리 책임도 강화된다. 내년부터 상시 근로자 수가 1천명 이상인 제조업, 철도·도시철도운송업체는 하청업체에서 발생한 산재까지 포함해 고용부에 보고해야 한다.

참고: <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/10/16/0200000000AKR20171016143300004.HTML?from=search>

해외동향

1 전투기 팔려고 거액 뇌물 준 '유럽의 날개'에어버스



'유럽의 날개'이자 세계 2위 항공기 제조업체인 에어버스를 겨냥한 부패 수사가 본격화되면서 전투기, 여객용 제트기 등의 판매를 위해 각국 정부 고위 관료와 군 장성에게 뇌물을 준 사실이 속속 드러났다. 뇌물로 쓰일 자금 운용을 위해 곳곳에 유명회사까지 설립한 정황도 포착됐다. 독일 주간 슈피겔에 따르면 에어버스가 받고 있는 뇌물 관련 혐의는 100건을 넘는다. 카자흐스탄 관료에게 1200만 유로를 준 혐의도 포함됐다. 현지에서는 이번 스캔들이 회사 지분을 대거 소유한 독일과 프랑스 정부 간 외교 갈등으로 비화할 가능성까지 제기하고 있다.

참고: <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0923829133&code=11141500>

2 브라질 부패 스캔들 기업 오데브레시 아르헨티나서 철수

브라질 부패 스캔들의 핵심기업인 중남미 최대 건설업체 오데브레시가 아르헨티나에서 철수한다. 사법 당국의 수사에서 페트로브라스에 장비를 납품하거나 정유소 건설 사업을 수주하는 과정에서 막대한 뇌물이 오간 것으로 드러났고, 뇌물의 일부는 돈세탁을 거쳐 정치권에 흘러든 것으로 파악됐다. 오데브레시는 부정부패 조장 혐의로 미국에서 막대한 벌금을 물게 됐으며, 이를 계기로 중남미 각국이 조사에 착수했다. 브라질 언론에 따르면 오데브레시는 아르헨티나 지하철 건설 프로젝트의 지분을 모두 매각하고 철수할 것이라고 밝혔다.

참고: <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/09/18/020000AKR20170918026700094.HTML>

3 佛 검찰, 탈세혐의 HSBC 계열사에 거액 벌금 부과 조건 불기소 처분



프랑스경제범죄전담검찰(PNF)은 프랑스인들의 역외 탈세를 도와준 혐의로 HSBC 그룹 계열사에 3억 유로(3천900억 원 상당)의 벌금을 내는 조건으로 불기소 처분을 내렸다. HSBC 프라이빗 뱅크는 영국계 금융그룹인 HSBC의 스위스 자회사로 프랑스인들의 스위스 계좌를 이용해 약 16억 7천만 유로(2조2천억 원 상당) 가량의 탈세를 도운 혐의로 프랑스 검찰의 수사를 받아왔다. 부패나 자금세탁 등의 범죄 혐의를 받는 기업을 상대로 검찰이 벌금을 놓고 협상을 벌여 불기소 처분한 사례는 프랑스에서 이번이 처음이다.

참고: <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2017/11/15/0200000000AKR20171115004000081.HTML?from=search>

국내행사

윤리경영, 지방자치단체 투명성 관련 정책 토론회 개최

주최: 투명사회실천네트워크, 국민권익위원회
일시: 2017년 12월 11일
장소: 서울, 명동 은행회관

준법·윤리경영 페어플레이어클럽 세미나 - 중국편

주최: 유엔글로벌콤팩트 한국협회
일시: 2017년 12월 20일
장소: 서울, 대한상공회의소

해외행사

Social Media & HR Seminar

주최: The Conference Board
일시: 2017년 12월 7일
장소: New York, U.S.

Energy Trading Compliance & Regulatory Summit

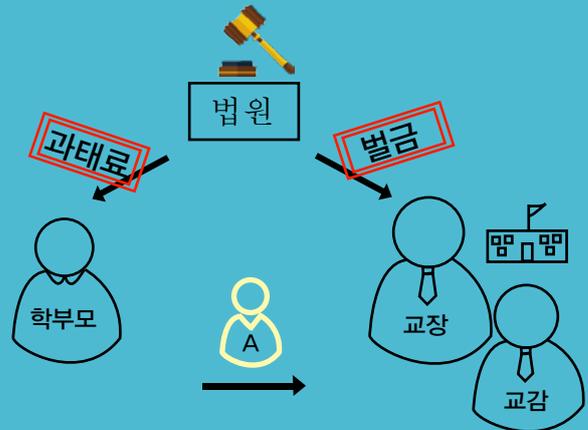
주최: American Conference Institute
일시: 2018년 1월 10일~12일
장소: Houston, TX, US

청탁금지법 check!

사례소개 ▶ 설립자의 증손주입니다.

서울 소재의 A초등학교는 유명한 사립초등학교로 공개 추천을 통해 학생을 입학시킨다. 그런데 올해 초, 해당 초등학교 설립자의 증손주 A가 이 학교에 입학하려다가 공개 추천에서 떨어지고 말았다. 그러자 A의 어머니는 학교의 교장과 교감을 찾아가 A가 입학할 수 있도록 청탁을 하였다. 이에 교장과 교감은 A를 정원 외 입학으로 처리하여 청탁을 수행하였다.

▶ 이 사실이 발각되자 당시 교장이었던 K 씨에게는 벌금 700만 원이, 현재 교장이 된 당시의 교감 N 씨에게는 500만 원의 벌금이 부과되었다. 한편 청탁을 한 A의 어머니에게도 규정에 따라 3천만 원 이하의 과태료가 부과될 예정이다.



변화하는 대한민국 ▶ 전 직원 외식하는 날

공공기관 근처 식당들은 청탁금지법 시행에 이목을 집중할 수밖에 없었다. 청탁금지법 위반 우려로 접대 등이 줄면 매출이 떨어지는 것이 당연했기 때문이다. 아니나 다를까 걱정은 현실이 되었다. 그러자 여러 지자체에서 인근 요식업자들의 고충을 함께 해결하기 위해 나섰다. 지역경제 활성화를 위해 구내식당 운영일을 줄이는 것이다.

서울의 D구에서는 이번 11월부터 매월 둘째, 넷째 금요일을 구내식당 휴무일로 정하여 구청직원들 모두가 청사 주변식당을 이용하도록 외식하는 날을 지정하여 운영하고 있다.

Y신문사의 조사결과 경기도에서는 전체 지자체의 절반 이상(57.5%)이 한 달에 1번에서 최대 4번가량 구내식당 휴무일을 지정하고 지역상권 살리기를 위해 노력하고 있었다.



만인의 존경을 받아온 조선의 문인 퇴계 이황.

그는 어느 날 젊은 학자, 기대승에게 서찰을 한 통 받는다.
 그 안에는 이황의 사단칠정* 해석에 대한 반론이 담겨있었다.
 나이도 권위도 한참 낮은 기대승이었지만,
 이황은 그의 의견을 허투루 듣지 않고 자신의 의견을 보완했다.
 그렇게 두 학자는 이후 8년간 토론을 이어갔고,
 이들이 주고받은 서찰은 훗날
 '양선생왕복서'라는 책으로 묶여 나왔다

*사단칠정 : 성리학에서 말하는 인간의 도덕적 마음과 자연적인 감정

직위와 나이에 얽매이기보다 옳은 말에 귀 기울여
 자신을 발전시킨 이황.

기업에서도 직위와 나이에 연연하지 않고
 내부고발자들의 목소리에 귀 기울인다면
 기업은 스스로 오점을 고치고
 올바른 길을 향해 나아갈 수 있을 것이다.



독자에게
 물었습니다

“

내부고발제도에 대해 어떻게 생각하시나요?

”

W 공업사 N 대리

기업이 윤리경영을 실천하고 올바른 경영을 하기 위해선 꼭 필요한 제도라고 생각합니다. 아무리 기업과 임직원 모두가 윤리경영을 위해 노력한다고 해도 실수나 도덕적 해이는 발생할 수 있고 내부고발제도가 있어야만 이를 바로 잡을 수 있으니까요.

T 핀테크업체 H 주임연구원

기업의 윤리경영을 위해선 내부고발제도가 필요하지만 현재의 제도만으로는 부족하다는 생각을 합니다. 익명으로 고발이 가능하다고 해도 결국 고발자를 찾아내 보복을 하거나 불이익을 하는 등의 문제가 발생합니다. 고발 내용이 쉽게 고쳐지지도 않습니다. 고발에 대한 후속조치가 제대로 적용되지 않으면 내부고발제도는 효과가 떨어지지 않을까 생각합니다.

맞혀보세요

“

다음 중 효과적인 내부고발 프로세스에 해당하지 않는 것은 무엇인가요?

”

- ① 내부고발 정책은 조직 내의 모든 관리자와 직원에게 적용되어야 한다.
- ② 내부고발 정책은 고객이나 공급자까지 포괄적으로 확대될 수도 있다.
- ③ 조직은 손쉬운 제보를 위해 다양한 보고 채널을 수립해야 한다.
- ④ 조직의 평판을 위해서는 내부고발을 장려할 필요가 없다.

정답 제출처: [국민권익위원회 민간협력담당관실 kwb1212@korea.kr](mailto:kwb1212@korea.kr)

성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요.(22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.

지난 호 정답: 2번

지난 호 정답자는 이승섭님, 윤효진님, 설철님, 이현호님, 최천락님 입니다. 축하드립니다!!