

발 간 등 록 번 호

11-1140100-000219-06

# 국민권익위원회 청렴윤리경영 브리프스

# 9

■ 금융산업의 내부통제시스템

2022 September | VOL. 117





## COVER STORY

금융권에서 발생한 거액의 횡령 사건들이 최근 연이어 밝혀지고 있다. 오랜 시간에 걸쳐 거액의 회삿돈을 여러 차례 횡령했음에도 이에 대한 내부통제시스템이 제대로 작동하고 있지 않았다는 점에서 문제의 심각성이 커지고 있다. 이번 호에서는 금융사고의 발생 원인과 예방 대책을 살펴보고, 내부통제시스템을 통한 청렴윤리경영의 실천 방안을 모색해 보고자 한다.

---

<b>01</b>	<b>전문가 코칭</b> .....	<b>04</b>
	횡령위험과 금융산업의 내부통제시스템	
<hr/>		
<b>02</b>	<b>사례돌보기</b> .....	<b>07</b>
	금융권의 횡령 사건과 내부통제 사례	
<hr/>		
<b>03</b>	<b>보고서리뷰</b> .....	<b>11</b>
	내부통제 및 컴플라이언스 프로그램의 강화, OECD 뇌물방지 권고안	
<hr/>		
<b>04</b>	<b>컴플라이언스 체크포인트</b> .....	<b>14</b>
	금융사고 예방을 위한 내부통제시스템	
<hr/>		
<b>05</b>	<b>문화 속 기업윤리</b> .....	<b>19</b>
	우리도 횡령을 묵인하고 있지는 않은가? 영화, '배드 에듀케이션(Bad Education)'	
<hr/>		
<b>06</b>	<b>뉴스클립</b> .....	<b>20</b>
	국민권익위 청렴윤리경영 동향 / 국내외 동향	
<hr/>		
<b>07</b>	<b>웹툰: 바로보는 기업윤리</b> .....	<b>22</b>
	소확행	
<hr/>		
<b>08</b>	<b>행사소식</b> .....	<b>23</b>
<hr/>		
<b>09</b>	<b>퀴즈</b> .....	<b>24</b>

---



## 횡령위험과 금융산업의 내부통제시스템

전문가 코칭

**이재은**  
홍익대학교 경영대학 교수  
내부회계관리제도운영위원장



### Q1. 최근 금융권에서 횡령사건 등 금융사고가 늘어난 이유는 무엇이라고 생각합니까?

최근 횡령사건 등 금융사고가 늘어난 이유를 이해하기 위해서는 ‘업무부정(Occupational Fraud)’의 개념을 먼저 이해할 필요가 있다. 최근 논란이 되는 금융사고는 전형적인 업무부정의 형태이기 때문이다. 미국부정감사인협회(ACFE) 보고서(2021)<sup>1)</sup>에 따르면, 업무부정은 본인의 사익을 위해서 직업상 지위·정보, 기업의 자원이나 재산을 고의로 잘못 사용하거나 활용하는 행위로서, (i) 자산 횡령·유용, (ii) 재무제표 부정(회계분식), (iii) 부패·배임의 유형으로 분류된다. 최근 논란이 되는 금융사고는 이 중 회사 자산의 도용·횡령·유용 행위를 지칭하는 자산횡령·유용의 형태이며, 일반적으로 금액은 소액이지만 최근 사례에서 볼 수 있듯이 (적발되지 않고 반복되면) 거액의 사고가 발생하기도 한다. 회계감사기준에서는 부정의 발생 원인으로 부정 3요소(부정삼각형, fraud triangle)를 설명하고 있다. 이는 Donald R. Cressey가 최초 제시한 개념으로, ‘업무 부정’은 기회, 압박감, 합리화의 세 가지 요소가 결합하였을 때 발생한다는 것이다. **기회**(opportunity) 요소는 부정행위를 행할 수 있는 기회의 발생 상황을 지칭하며, 부정행위 기회, 은닉 기회, 처벌의 회피 기회를 나타낸다. **압박감**(pressure)은 부정을 행하도록 몰린 상황으로, 내외적 강요, 압박, 강박관념, 궁지에 몰린 상황 등 개인적·조직적 압박감을 지칭한다. **합리화**(rationalization)는 부정행위를 행하면서 스스로 이를 합리화하는 생각으로서, 예를 들어, ‘잠시 빌리는 것이다’, ‘이번 한 번만 하는 것이다’, ‘선의의 목적이다’, ‘나는 회사로부터 이 정도 보상을 받을 자격이 있다’, ‘내가 아니더라도 이 정도는 분실사고로 일어날 수 있다’, ‘내 성실성에 조금 흠은 되지만 불법은 아니다’ 등의 일종의 변명거리들이다.

일반적으로 부정 3요소는 모든 조직에 상존한다. 즉, 업무부정은 실제로 모든 조직에 널리 퍼져 있으나, 심각하게 인식하지 못할 뿐이다. PwC(2021)<sup>2)</sup>는 전 세계 5,000명 이상의 경영자 설문조사를 통해 부정 발생과 인식을 조사하였는데, 47%의 응답자가 최근 24개월 동안 부정행위를 직접 경험했다고 답변하였다. 특히 경영자들은 ‘부정이 중요한 문제인가?’ 질문에는 76%가 그렇다고 답하면서도, ‘부정이 당신 회사에서 중요한 문제인가?’ 질문에는 40%만 그렇다고 답하고, 54%는 우리 회사 문제는 아니라고 답하였다. 이는 부정발생 현실을 애써 모른 척하거나, 위험 불감증 때문에 인식을 못 할 뿐이라고 해석할 수 있다.

횡령 등 업무부정 행위는 모든 조직에 늘 존재하고 있으며, 최근 발생한 사례들은 이미 잠재된 사고가 내부조사 과정이나 상황변화 때문에 외부에 노출된 경우로 볼 수 있다. 최근 금융권에서 금융사고가 늘어난 것처럼 보이는 것은, 주식시장의 폭락, 부동산 시장의 경색, 비트코인이나 파생상품 가격의 급격한 변동 등으로 인하여 잠재하고 있던 업무부정 행위들이 적발되거나 자포자기로 더 이상 숨기기를 포기함으로써 노출이 늘어난 것이라고도 볼 수 있다.



## Q2. 금융권에서 위험성이 높은 분야와 이에 대한 금융기관의 대응방안은 무엇입니까?

횡령 등 업무부정 위험성이 높은 분야를 찾으려면 가장 먼저 부정 3요소 중 ‘기회’ 요소의 개념을 고려해야 한다. 일반적으로 부정에 대한 가장 주된 기회는 부정행위를 예방하고 적발하는 내부통제가 취약하거나, 내부통제를 우회·회피 가능한 상황이 원인이 되어 발생하며, 기회 요인은 이러한 측면에 밀접하게 관련되기 때문이다. 금융권에서 업무부정 위험성이 높은 분야를 찾으려면, 어떤 업무나 자산 종류에 초점을 맞출 것이 아니라, 부정행위 기회를 제공하는 요소들에 초점을 맞추어야 한다는 의미이다.

1) Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, 2021, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

2) Fighting Fraud: A Never-Ending Battle: 2020 PwC’s Global Economic Crime and Fraud Survey, 2021, PricewaterhouseCoopers(PwC).

따라서 부정위험에 대한 금융기관의 대응방안은 특정 유형 항목의 부정위험에 관심을 집중할 것이 아니라, 전반적 내부통제시스템을 점검하는 것이 필요하다고 보아야 한다. 부정위험 관련 내부통제시스템은 사전·사후적 개념을 모두 포함한다. 사전적 개념은 예방을 위한 조치이고, 사후적 개념은 부정발생 후 적발을 위한 조치이다. 사전적 조치는 부정 기회요인이 발생하지 않도록 내부통제를 설계·운영하는 것이다. 여기에는 업무분장, 순환근무, 문서화에 대한 승인 및 감독 절차, 불시점검 등 정기적·비정기적 내부감사절차가 포함되며, 이와 같은 가장 기본적인 내부통제절차에 충실하는 것이다. 사후적 절차로는 자료의 위조·변조 행위가 없는지 비판적 시각으로 점검하는 확인 절차가 내부점검절차에 포함되는 것이다.

PwC 보고서(2021)는 부정위험에 대처하기 위하여 3단계의 대응 방안을 제안하였다. (i) 위험을 구체적으로 식별하여, 등급을 정하고, 대응방안을 수립(단계 1), (ii) 타당한 경영감독, 전문성, 모니터링 체계 하에 기술적 방법(예, IT 기술)의 도입(단계 2), (iii) 사람, 절차, 기술 요소를 결합한 적절한 부정대응체계(fraud program)를 수립하고 부정위험 식별 시 즉각적으로 대응(단계 3)의 3단계이다. 이 중 부정대응체계의 대표적 예를 소개하면, 부정적발프로그램인 ‘업무부정 신고제도(Hotline)’와 ‘부정인지교육’을 들 수 있다. ACFE 보고서(2021)에 따르면, 부정적발의 주된 경로는 내부감사보다는 신고, 고발이 압도적으로 많으며, 특히 부정인지교육을 사전에 실시한 조직과 아닌 경우의 부정발생 빈도나 신고고발 빈도에 큰 차이를 보였다. 두 가지 제도 모두 부정적발, 부정에 대한 심각성 인식 및 예방에 중요하다는 의미이다. PwC(2021)는 IT 기술 등 제도적 설계와 함께, 부정대응체계와 같이 내부통제가 실제로 제대로 활용될 수 있도록 점검하고 재확인하고 수정·보완하라고 권고하였다. 부정위험은 완전히 제거할 대상이 될 수 없으며, 그 위험을 최소 수준으로 낮추어 관리하는 대상으로 인식하는 위험관리시스템이 작동되어야 한다.





## 금융권의 횡령 사건과 내부통제 사례

사례돋보기



### 1. 금융권 횡령 사건

금융권의 횡령 사건 피해 총액은 지난 5년간 계속 증가하는 추세이다. 2018년 112억 8,400만 원이었던 횡령액은 2019년 131억 6,300만원으로 증가하더니 올해는 7월까지를 기준으로 했음에도 불구하고 약 870억 원으로 늘었다. 여기에 큰 부분을 차지하고 있는 것은 바로 A은행의 약 700억 원에 달하는 횡령 사건이다. 2022년 4월 A은행은 내부감사를 통해 A은행 직원이 614억 원을 횡령한 금융사고를 공시하였다. 이후 조사과정에서 횡령액은 더 늘어 697억 원이 되었고, 횡령은 2012년부터 2020년까지 무려 8년이라는 장기간에 걸쳐 이루어졌음이 밝혀졌다. 8년 동안 내부에서 횡령 사건이 발생했음에도 불구하고 이를 발견한 것은 2022년으로, 처음 횡령이 시작된 2012년을 기준으로 10년 동안 이를 파악조차 하지 못한 것이다.

금융권의 횡령 사건은 여기에서 그치지 않고, 이후 B저축은행, C저축은행, D투자증권 등으로 이어진다. B저축은행에서는 본점 직원이 7년간 250차례에 걸쳐 2억 원대 회삿돈을 횡령한 사실이 밝혀졌다. 해당 직원은 고객이 입금한 대출 원금을 자신의 계좌로 옮기고 다른 고객의 상환금으로 금액을 메우는 방식으로 횡령을 저질렀다. 7년 동안 수백 차례에 걸쳐 횡령이 이루어졌음에도 B저축은행 측은 이를 적발하거나 차단하지 못했다.

C저축은행에서도 직원이 3개월간 59억 원의 기업대출금을 횡령한 사건이 발생했다. 이 사건의 용의자는 기업이 은행에 대출금을 요청하는 것처럼 서류를 꾸며 범죄를 저질렀다. 중간검토자인

팀장 결재란에 임의로 서명을 하고, 결재권자인 과장의 전산시스템에 접속하여 대출을 최종 승인한 후 대출금을 동생의 계좌로 보내는 방식으로 횡령한 사실이 드러났다. 은행뿐만 아니라 증권사에서도 횡령 사건이 발생하였는데, D투자증권의 부동산 PF(Project Financing) 직원이 프로젝트 사업비의 일부인 13억 원을 개인 계좌로 빼내는 사고가 있었다.

이러한 금융권 횡령 사건의 원인을 찾자면, 내부통제시스템이 제대로 작동했는가에 대한 지적이 공통적일 것이다. 개인의 일탈이라고만 치부해 버리기에는 내부통제시스템이 원활하게 작동하고 있었다면 막을 수 있었던 사고들이기 때문이다. A은행에서 통장과 직인의 관리자를 분리하지 않아 직원이 정식결재 없이 직인을 도용하거나 허위공문을 발송할 수 있었던 것을 예로 들 수 있으며, 이러한 사례들은 내부통제가 제대로 작동하지 않았음을 여실히 보여 주고 있다. A은행 사건을 포함한 여러 금융사고들로 인해 금융당국은 내부통제 운영 실태를 조사하고 재발방지대책을 마련하는 데 분주한 모습이다.



## 2. 내부통제 사례

### 1) 한국씨티은행



한국씨티은행은 고객과 프랜차이즈 보호를 위한 리스크 관리 및 내부통제시스템을 조직 문화로 정착시키기 위해 전사적으로 리스크 및 내부통제에 대해 함께 생각해보는 내부통제 프로그램을 진행하고 있다.

내부통제 프로그램의 명칭은 '우리 모두가 주인입니다 - 리스크관리와 내부통제'이며, 그 내용은 경영진이 직접 은행의 방향성을 직원들에게 설명하고 직원들은 업무를 수행하면서 겪을 수 있는 리스크 관리 및 내부통제에 대한 의견을 소통하는 것이다. 이 프로그램을 통해 직원들은 리스크 관리와 내부통제에 대한 의견을 개선하고 업무 수행에서 발생하는 애로사항을 소통하며 제안사항을 자유롭게 이야기할 수 있다.

내부통제 프로그램을 통해 한국씨티은행 직원들은 일상 업무 속에서의 리스크 관리 및 내부통제 상 문제점은 없는지 그리고 개선할 사항은 없는지를 리더들과 같이 책임감을 가지고 살펴보게 된다. 또한, 내부통제를 위협하는 동일 문제가 재발하지 않도록 그 원인을 파악하고 개선하기 위한 소통이 자발적으로 이루어지도록 노력하고 있다.

또한 한국씨티은행은 CAO(Chief Administrative Officer: 최고행정책임자)를 선임하고, CAO가 은행 전체의 리스크 관리와 내부통제 방안을 수립하게 함으로써 내부통제가 원활히 작동할 수 있도록 노력하고 있다.

### 2) HSBC 은행



HSBC는 내부통제 관련 다양한 위원회를 구성하여 내부통제의 효과성을 제고하고 있다. HSBC는 감사위원회(Group Audit Committee), 보상위원회(Group Remuneration Committee), 위험위원회(Group Risk Committee), 추천 및 기업 지배구조 위원회(Nomination&Coperate Governance Committee) 등을 두고 있으며 각 위원회가 담당 업무를 독자적으로 추진하고 있다. 위원회별 활동 내용은 다음과 같다.

감사위원회는 재무 보고 및 재무 통제 시스템의 효율성과 관련된 문제를 검토하고, 내부 감사 기능의 독립성을 보호하는 역할을 하고 있다.

보상위원회는 임원 대상 보상을 포함하여 그룹의 보상정책 전반에 대한 원칙과 프레임워크를 설정하고 보상정책의 적합성 등을 정기적으로 검토하는 업무를 수행한다.

위험위원회는 지배구조 위험 등 기업 리스크 및 내부통제시스템을 감독하는 업무를 수행하며 금융 범죄와 시스템 남용, 특히 자금 세탁, 테러자금 지원 위험, 뇌물 수수 및 부패 관련 문제에 대한 감독 책임을 지고 있다.

추천 및 기업 지배구조 위원회는 이사회 임명 절차를 주도하고 주요 자회사의 이사회 임명을 승인하며 기업 지배구조 프레임워크를 감독한다. HSBC의 내부통제시스템은 자산의 자의적 운용 방지, 적절한 회계 기록의 유지, 재무정보의 신뢰 구축을 목적으로 작동되고 있고, 이사회는 이러한 내부통제에 대한 책임을 지게 되므로, 이사회의 임명을 주도하는 해당 위원회의 역할 또한 중요하다.

내부통제란 회사의 목표 달성을 위해 회사가 고안하고 모든 임직원에 의해 준수되는 일련의 통제 과정으로, 고객의 자산을 관리해야 하는 금융업에서는 실효성 있는 내부통제시스템을 구축·운영함으로써 금융사고를 사전에 차단하는 것이 회사의 생존과 직결된 문제라고 해도 과언이 아닐 것이다. 금융기관은 내부통제의 중요성을 인식하고, 기관별 특성에 따른 내부통제시스템을 자체적으로 구축하여 윤리적 환경 조성, 감사 활동의 강화, 직원의 위험관리 교육 등 조직 전반에 대한 조치와 지속적인 점검을 해야 할 것이다.

---

#### 출처

- 금융감독원, 보험회사 위험기준 경영실태평가(RAAS) 매뉴얼(2022년 6월), <https://www.fss.or.kr/fss/bbs/B0000167/view.do?nttid=56120&menuNo=200177>
- 한국씨티은행 2021 ESG REPORT, [https://www.citibank.co.kr/download/etc/Citi\\_Korea\\_CSR\\_ko.pdf](https://www.citibank.co.kr/download/etc/Citi_Korea_CSR_ko.pdf)
- 서울경제, <https://www.sedaily.com/NewsView/269R9RX991>
- 인포스탁데일리, <https://www.infostockdaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=172848>
- (주)비즈니스워치, <http://news.bizwatch.co.kr/article/finance/2022/07/26/0011>
- 한스경제(한국스포츠크경제), <https://www.sporbiz.co.kr/news/articleView.html?idxno=624030>



## 내부통제 및 컴플라이언스 프로그램의 강화, OECD 뇌물방지 권고안

■ OECD(2021). Recommendation of the Council for OECD Legal Instruments Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions



경제협력개발기구(OECD)는 2009년 채택한 ‘국제상거래에 있어 외국 공무원에 대한 뇌물공여 방지를 위한 권고안(2009 OECD Recommendation for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions)’을 현행화하여 지난해 ‘2021 뇌물방지 권고안’을 제시하였다.

2021 OECD 뇌물방지 권고안은 전 세계적 반부패 환경 변화에 따라 새롭게 등장한 이슈들을 포함한다. 신설 분야로는 ‘국제뇌물 사건의 수요 측면, 처벌 및 몰수, 비쟁송 분쟁해결 메커니즘, 국제협력, 내부고발자 보호, 컴플라이언스 촉진, 데이터 보호’가 있으며, 현행화 내용으로는 ‘뇌물방지협약의 효과적 이행을 위한 집행 강화, 민간분야의 국제뇌물방지 관련 인식 제고’ 등이 있다.

청렴윤리경영 브리프스 9월호에서는 2021 권고안에 포함된 내용 중 내부통제와 컴플라이언스 프로그램 관련 강화된 내용을 중심으로 살펴보도록 하겠다.

OECD는 2021년 뇌물방지 권고안을 제시하면서 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 등과 관련해 당사국들이 컴플라이언스 프로그램 운영 기업에 인센티브를 부여하도록 독려하는 내용을 새롭게 추가하였다. 효과적인 내부 통제와 컴플라이언스 프로그램을 갖춘 기업은 정부 보조금, 라이선스, 공공조달 계약, 수출신용 등을 포함한 다양한 인센티브를 부여받을 수 있도록 권고하고 있는 것이다. 뿐만 아니라, 회계기준과 내부감사를 강조하는 등 최근 우리나라에서 발생한 횡령사건들과 관련해 볼 때에도 유의미한 내용들을 담고 있다.

1. 기업이 정부조달에 참여하거나 공적 혜택을 받을 시 컴플라이언스 프로그램 구축을 장려한다.
2. 공기업과 민간기업에 동일한 컴플라이언스 규정을 적용하여 공기업과 민간기업 간 공평한 경쟁이 이루어지게 한다.
3. 데이터 보호 체제에서 제시하는 효과적인 기업실사와 기타 컴플라이언스 관행에 있어 장애요소를 제거한다.
4. 회계기준과 내부감사를 강조한다.
5. 내부고발자 보호 및 신고를 장려한다.
6. 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스에 관한 OECD 지침과 미국, OECD 가입국 및 뇌물방지협약 당사국의 집행기관에서 부과하는 기준 관련 지침을 개선하고 현행화한다.

\* 정확한 내용은 원문(출처4) 참고

관련하여 내부통제, 윤리 및 컴플라이언스 제도를 도입하거나 강화하려는 기업들이 효과적으로 제도를 운영하도록 돕는 지침서인 ‘내부통제, 윤리 및 컴플라이언스에 관한 모범 관행 지침 (Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance)’에서는 다음과 같은 내용을 강조하고 있다.



컴플라이언스 프로그램은 기업의 개별적 상황에 적합해야 하며, 정기적으로 이를 모니터링하고 재평가하여 지속적으로 실효성을 확보해야 한다. 이를 위해서는 컴플라이언스 프로그램 담당자에게 적절한 권한을 부여하고, 경영진과 타 부서로부터 자율성을 보장해야 한다. 그리고 기업에 제3자 관계를 관리하고, 다음의 필수 요소가 포함되어 있는 정책을 개발해야 한다고 권고한다.

#### 필수 요소

- 리스크에 기반한 실사를 문서화하고, 제3자의 정기적 검토 진행
- 제3자에게 기업의 윤리 및 컴플라이언스 프로그램에 대해 명확하게 설명
- 제3자로부터 상호 지지 확보
- 계약조건에서 제3자가 수행해야 할 서비스를 구체적으로 기술하고 제공된 서비스에 상응하는 적절한 지급 조건을 갖도록 보장하는 메커니즘 구축
- 제3자의 장부 및 기록에 대한 감사권 보장
- 제3자의 외국 뇌물 사건을 대처하기 위한 적절한 메커니즘 제공

이와 함께 기업 활동의 변화, 모니터링 및 감사 결과, 국제 및 산업 표준 개정 등에 따라 내부통제 및 컴플라이언스 프로그램을 정기적으로 검토해야 한다고도 적고 있다.

2021 OECD 뇌물방지 권고안에 위와 같이 내부통제와 컴플라이언스 프로그램을 촉진하기 위한 내용이 추가되었다는 점에서 기업들은 내부통제 및 컴플라이언스의 중요성을 다시 한번 인식할 필요가 있으며, 뇌물방지뿐만 아니라 횡령 등 부패 문제에도 폭넓게 참고하여 각 기업별 상황과 특성에 맞는 효과적인 컴플라이언스 프로그램을 구축하는 것이 필요하다.

---

#### 출처

1. 2021 OECD 뇌물방지 권고안에 대한 업데이트 사항 발표, 유엔글로벌콤팩트 한국협회, Business Integrity Society 프로젝트, <https://zrr.kr/MdBi>
2. 2021 OECD 뇌물방지권고안 마련, 외교부, <https://zrr.kr/Ejs5>
3. Recommendation of the Council for OECD Legal Instruments Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, <https://zrr.kr/Grk3>
4. OECD Updates Good Practice Guidance for Corporate Compliance Programs and Calls for More Compliance Incentives, <https://zrr.kr/FciA>



컴플라이언스  
체크포인트

## 금융사고 예방을 위한 내부통제시스템

최근 금융권에서 거액의 금융사고가 연이어 발생함에 따라 금융기관의 금융사고 예방기능에 대한 우려가 증가하고 있다. 금융사고의 주요 발생원인은 내부적 요인과 외부적 요인으로 나눌 수 있는데, 금융기관은 이러한 내·외부적 발생원인을 파악하고 기관별로 리스크를 제거 또는 완화하는 데 적합한 내부통제시스템을 구축해야 한다.

### 1 금융사고의 발생원인

#### 1) 내부적 요인

금융사고의 내부적 요인으로는 금융기관 임직원 등의 고의 또는 부주의가 있으며, 여기에는 개인의 성향과 근무환경 등이 복합적으로 작용하는 것이 일반적이다.

내부적 요인	사고자 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회수율 불량자, 급여 압류자 등 사고 개연성이 있는 자에 대한 통제 미비</li> <li>- 사채업자와의 거래 등 무분별한 개인적 금전거래 지속</li> <li>- 유흥, 도박 등 불건전한 사생활과 과시욕, 사치생활의 지속</li> <li>- 기타 부채 등에 의한 생활고 경험</li> </ul>
	영업 환경적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직개편 등으로 관리기능 취약현상 지속</li> <li>- 사고의 사전예방보다는 사후 수습에 치중</li> <li>- 영업실적평가에 의한 인사 반영</li> <li>- 관리자의 금전사고에 대한 관심 및 관리능력 미흡</li> <li>- 영업점 감사제도의 운영 미흡</li> </ul>

#### 2) 외부적 요인

외부적 요인은 사회적 요인이라고도 표현할 수 있는데, 개인주의 확산, 한탕주의의 만연, 부정·부패 증가에 따른 가치관의 혼란 등을 들 수 있다.

외부적 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구조조정에 따른 직원 등의 신분상 불안감 고조</li> <li>- 고용정책의 변화: 평생고용정책 → 연봉제를 통한 수시 고용정책</li> <li>- 빈익빈·부익부 현상심화: 소득 불균형에 따른 불만</li> <li>- 증권시장의 침체에 따른 개인손실 증가</li> <li>- 한탕주의 심리 만연</li> <li>- 가계부채 증가 등</li> </ul>
-----------	---

## 2 금융사고 리스크 파악

내부통제 취약의 원인을 빠르게 파악할 수 있는 효과적인 방법으로 RCSA(Risk & Control Self Assessment)이 있다. 실무적으로 리스크에 대한 분석(빈도와 리스크), 시급성에 대한 분석(시급성과 중요성), 효율성에 대한 분석(효율성과 통제비용) 등으로 나누어 다양하게 접근할 수 있다.

RCSA 방법에 의한 리스크 분석은 다음과 같다.

구분	분석내용
리스크 분석	<빈도와 리스크> ① 리스크가 작고, 빈도는 크다 → 바로 업무개선(업무효율성) ② 리스크는 크고, 빈도도 크다 → 우선순위 통제영역 ③ 리스크가 작고, 빈도도 작다 → 포기영역 또는 감내영역 ④ 리스크는 크고, 빈도는 작다 → 차선적 또는 선택적 통제영역
시급성 분석	<시급성과 중요성> ① 중요성이 작고, 시급성은 크다 → 바로 업무개선(업무효율성) ② 중요성은 크고, 시급성도 크다 → 우선순위 통제영역 ③ 중요성이 작고, 시급성도 작다 → 포기영역 또는 감내영역 ④ 중요성은 크고, 시급성은 작다 → 차선적 또는 선택적 통제영역
효율성 분석	<효율성과 통제비용> ① 통제비용이 작고, 효율성은 크다 → 바로 업무개선(업무효율성) ② 통제비용은 크고, 효율성도 크다 → 우선순위 통제영역 ③ 통제비용이 작고, 효율성도 작다 → 포기영역 또는 감내영역 ④ 통제비용이 크고, 효율성은 작다 → 차선적 또는 선택적 통제 영역

## 3 금융사고 예방의 시사점

컴플라이언스 오피서(한국금융연수원)에서 제시하는 ‘내부통제 5요소’를 적용하여 금융사고 예방의 시사점을 살펴본다.

## 1) 통제환경 및 통제문화

통제환경은 내부통제체계의 기초를 이루는 기업풍토 및 윤리, 종업원의 능력, 경영철학, 조직구조 등을 포함하는 포괄적인 개념으로, 내부통제시스템의 기준과 구조를 제공함으로써 내부통제시스템의 다른 요소들이 적절히 운용될 수 있는 기반을 제공한다는 측면에서 중요하다. 금융사고를 예방하려면 경영진들의 효과적인 통제문화 조성이 필요한데, 경영진들은 조직구조와 경영책임을 명확히 규정하고, 보상 및 승진의 결정기준 등을 통하여 조직 구성원들에게 내부통제시스템의 중요성을 주지시켜야 한다.

## 2) 리스크 인식 및 평가

효과적인 리스크 평가를 통해 금융기관이 직면하고 있는 제반 리스크의 본질 및 이를 관리하기 위한 통제수단과 관리 방법을 결정하고 대응한다. 리스크 평가 과정에서 새로운 유형의 리스크나 그동안 무시되었던 리스크가 발견될 경우, 이를 적절히 통제할 수 있는 방향으로 내부통제시스템을 보완해야 한다.

## 3) 통제활동 및 직무의 구분

내부통제의 근간을 이루는 직무 구분은 견제와 균형의 이중견제장치라고 할 수 있다. 동일인의 프론트 및 백 오피스 업무 겸임을 금지하고 직무를 엄격히 구분해야 하며, 서로 이해가 상충되는 두 개 이상의 분야에 대한 감독 또한 금지해야 한다. 다음은 심각한 문제를 야기할 수 있는 직무겸임 예이므로 주의해야 한다. 아울러, 직원들에게 직무와 통제책임을 제대로 전달하는 적절한 보고 채널을 마련하는 것도 중요하다.



**<심각한 문제를 야기할 수 있는 직무겸임 예>**

- 자급의 지출 승인과 실제 지출행위
- 고객 계정과 은행 계정
- 투자 계정과 트레이딩(유가증권투자) 계정의 거래
- 고객을 유치하면서 고객에 대한 내부의 정보제공
- 대출 심사의 적정성 평가와 대출 승인 후 채무자에 대한 관리
- 기타 심각한 이익의 상충이 있으나 이를 완화할 수 있는 다른 수단이 없는 경우

#### 4) 감시활동 및 시정조치

내부통제가 원활하게 작동하기 위해서는 내부통제에 대한 적절한 평가와 피드백이 지속적으로 이루어져야 한다. 그 수단으로 컴플라이언스부서의 상시감사, 내부감사부서의 사후통제를 들 수 있으며, 내부통제 평가가 적시적절하게 이루어질 수 있도록 모니터링 체계를 지속적으로 점검해야 한다.

#### 5) 내부통제부서의 전문성

내부통제업무를 효율적으로 수행하기 위해서는 내부감사, 컴플라이언스 등 담당자의 전문성 제고가 필요하다. 전문성이 부족할 경우 피감사자에게 질문을 주저하게 되거나 피감사자의 의견을 쉽게 수용하는 문제가 발생할 수 있고, 경영진이 내부통제부서를 신뢰하기 어려워 적절한 후속조치를 지체해 버리는 문제가 발생할 수 있기 때문이다. 경영진은 내부통제부서의 역할 및 중요성에 대해 인식하고, 이들이 지적한 문제에 대해 적시에 후속조치를 취해야 한다.

컴플라이언스 오피서(한국금융연수원)에서는 내부통제 5요소와 더불어 금융사고 예방을 위해 금융기관에서 실질적으로 이행해야 하는 사항들에 대해 다음과 같이 제시한다.

#### <금융사고 예방을 위한 점검·이행사항>

내부통제시스템 개선 및 이행상태 점검	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신종 금융사고 예방을 위한 자체 내부통제시스템 개선 및 보완</li> <li>• 금융사고 예방 관련대책 이행실태 지속점검</li> <li>• 여수신, 펀드 판매 등 Sales 업무와 회계처리 및 제신고 등 Operation 업무 간 직무분리 엄격 시행</li> <li>• 명령휴가제도 및 내부자 고발제도의 활성화</li> <li>• 감사부서의 전문 인력 확충 및 우수성과에 대한 포상 등 인센티브 부여</li> </ul>
내부통제문화 정착 유도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원들의 직업관과 윤리의식 고양을 위한 정신교육 지속 실시</li> <li>• 사고예방을 위한 합리적 기업문화(회사 분위기, 공정한 인사, 성과평가, 보상정책 등) 정착 유도</li> </ul>
문제소지 직원 대상 감찰활동 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주식 과다투자, 채무 과다보유 등 사고발생 개연성이 높은 직원에 대한 감찰활동 강화</li> </ul>
금융사고 시 명확한 처벌 조치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 금융 사고자뿐 아니라 관리 감독자에 대한 책임규명을 철저히 하여 내부통제 관련 업무태만 등에 대하여 엄중 조치</li> </ul>
자체 방법실태 점검 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 영업점의 비상벨 설치, CCTV 관리상태 등 방법에 대한 주기적 점검 및 적정성 여부 점검 내실화</li> </ul>

이와 함께 내부통제 관련 내용으로, 최근 공개된 ‘보험회사 위험기준 경영실태평가(RAAS) 매뉴얼’에서는 내부통제의 적정성 평가를 위한 7가지 세부 점검 사항\*을 제시하고 있는데, ① 내부통제 기준, ② 내부통제 조직, ③ 내부통제 운영, ④ 내부통제 평가, ⑤ 일반관리 및 금융사고 예방, ⑥ 법규준수, ⑦ 사회적 책임경영(CSR)의 적정성이 그것이다. 그 중 금융사고 예방을 직접적으로 언급하고 있는 항목은 다음과 같다.

\* 비계량평가항목 세부 평가기준 > 경영관리리스크 > 내부통제의 적정성 평가항목



**<‘일반관리 및 금융사고 예방’ 항목>**

- 금융사고 관련 규정의 적정성 및 사고 발생 대응체계를 갖추고 있는가?
  - 금융사고 관련 내규를 마련하고 있는지 여부
  - 사고 보고 및 원인 분석, 재발방지 조치 및 사후처리(고소고발조치, 비위사실 기록, 사고금 정리 등)가 적절한지 여부
  - 내부고발자에 대한 보호장치가 구체적으로 마련되어 있으며, 이에 따라 조치가 적정하게 이루어졌는지 여부

지금까지 금융사고의 발생 원인을 살펴보고, 금융사고 예방을 위한 점검·이행사항과 내부통제의 적정성을 판단하는 평가 기준을 함께 소개하였다. 금융사고의 발생은 분명 큰 문제이다. 그리고 이를 바로잡지 않는 것은 더 큰 문제가 될 것이다. 동일한 문제가 재발하지 않게 바로잡겠다는 의지와 행동이 필요한 때임을 인식하고, 문제를 사전에 적발·차단할 수 있도록 내부통제시스템을 구축·운영해 나가야 할 것이다.

#### 참고

- 보험회사 위험기준 경영실태평가(RAAS) 매뉴얼, 금융감독원, 2022.6.  
<https://www.fss.or.kr/fss/bbs/B0000167/view.do?nttlId=56120&menuNo=200177>
- 금융사고 근절 및 신뢰 회복을 위한 금융회사 내부통제 강화방안(금융위원회, 금융감독원),  
<https://www.korea.kr/archive/expDocView.do?docId=35487>
- 금융사고 예방대책 모범규준(금융감독원),  
<https://www.fss.or.kr/fss/bbs/B0000114/view.do?nttlId=21790&menuNo=200142>
- 컴플라이언스 오피서\_공통편(한국금융연수원)



우리도 횡령을 묵인하고 있지는 않은가?

## 영화, ‘배드 에듀케이션(Bad Education)’



\* 이미지출처: wave

높은 명문대 입학률로 지역 4위 공립 고교가 된 뉴욕주 로즐린 고교. 학부모들은 학교에 만족하고, 학교의 평판 덕분에 인근 지역의 부동산 가치가 상승하여 학교 이사진들도 기뻐하고 있다. 교내에는 스카이워크가 설치될 예정으로, 앞으로 로즐린 고교가 더욱 발전해 나갈 것을 모두 기대하고 있다. 그리고 그 중심엔 교사 시절부터 학교의 성장을 주도적으로 이끌어 행정 교육감까지 올라온 인물, 프랭크 타슨이 있다.

영화 '배드 에듀케이션'은 미국 역사상 학교에서 일어난 횡령 사건 중 가장 규모가 큰 사건으로 기록된 로즐린 고교의 실화를 바탕으로 하고 있다. 프랭크와 그의 오랜 동료 팸은 자신의 재량으로 장부를 무단 수정하여 법인카드를 사적으로 사용하고, 스카이워크 설치를 명목으로 허위법인과 유명회사에 돈을 빼돌린다. 학교 건물 천장의 누수는 방치하고, 학교의 공금으로 자신의 집을 리모델링하고, 외모를 가꾸는 데 사용하기도 한다. 그리고는 자신이 학교의 발전에 크게 기여했고, 자신 덕분에 많은 사람들이 혜택을 보았기 때문에 이러한 비위행위는 정당하다며 합리화한다.

횡령이 적발된 후에도 프랭크는 잘못을 바로잡는 것이 아니라 이를 묵인하도록 사람들을 설득한다. 프랭크는 내부고발자인 교내 신문부 기자, 항의하는 학부모와 이사진 앞에서 횡령을 밝히는 것은 모두에게 피해가 되는 ‘생산적이지 못한’ 행동이라는 주장을 펼친다. 비위행위가 밝혀지면 정부 예산이 삭감되고, 학교의 명예가 실추되어 재학생들의 대학 입학에 악영향을 끼치게 될 것이며, 인근 지역 부동산의 하락으로도 이어진다는 것이다. 비위행위의 은폐가 ‘모두를 위한 것’이라는 프랭크의 주장은 지극히 모순적이지만, 우리 사회에도 만연하게 깔린 인식이다.

여전히 많은 사람이 비위행위에 대한 처벌이 사회적 손실과 피해를 발생시킨다고 비판하고 비위행위를 합리화할 여지를 제공한다. 사회의 공정성을 저해하는 부당행위는 반드시 제재되어야 할 대상이지, 다른 생산성 혹은 사회적 기여 등을 명목으로 그 부정성을 대체하거나 희석할 수 있는 대상이 아니다. 명확한 반부패 규정 확립과 청렴윤리경영의 실현을 위해 부패란 절대 타협의 대상이 아님을 우리 모두 인식해야 할 것이다.



뉴스클리프

## 국민권익위 청렴윤리경영 동향

### 국민권익위, 청렴윤리경영 2차 시범기관 대상 설명회 개최

국민권익위원회는 지난 8월 30일, 8월 31일 2차 시범운영기관을 대상으로 향후 운영 계획을 공유하는 자리를 가졌다. 공기업, 준정부기관, 지방공사·공단 등 다양한 유형으로 구성된 2차 시범운영기관은 청렴윤리경영 컴플라이언스 프로그램(K-CP) 가이드라인을 실제 적용하고, 국민권익위는 각 기관별 청렴 수준 진단과 개선 방향 제시를 통해 이를 지원함과 동시에 K-CP 가이드라인의 유효성을 검증할 계획이다.

### 국민권익위, 공공기관 대상 청렴윤리경영 교육 실시

국민권익위원회 소속 청렴연수원은 청렴 역량 강화를 위해 공공기관 대상 청렴윤리경영 교육을 실시하였다. 청렴연수원은 올해 상반기 청렴윤리경영 교육프로그램과 표준강의안을 개발한 데 이어 공공기관 맞춤형 청렴윤리 교육과정을 마련하고, 지난 8월 8일, 8월 10일 ‘청렴윤리경영 담당자 과정’을 진행하였다. 교육과정은 국내외 청렴윤리경영 동향 소개, K-CP 설명 및 청렴윤리경영 관련 토론 등으로 구성되었으며, 국민권익위는 앞으로도 지속적인 교육을 통해 청렴윤리경영 문화 정착에 힘쓸 예정이다.

#### 공익침해 자율예방 기업 가이드 배포 안내

기업 스스로 공익침해행위를 예방할 수 있도록 지원하고 공익신고자 보호 문화를 확산하기 위해 국민권익위원회에서 공익신고 안내서인 ‘기업 가이드’를 제작·배포합니다.

※ 공익침해행위를 하는 사람이나 기관·단체·기업 등의 대표자 또는 사용자도 공익신고기관에 해당(「공익신고자 보호법」 제6조제1호)

#### < 주요 내용 >

- 공익신고기관으로서 기업의 사회적 역할과 의무, 공익침해행위 예방대책
- 주요 공익신고 사건, 공익신고자 보호 사례 소개 및 Q&A
- 공익신고 대상법률(47개)별 공익침해행위 예시
- ※ 「공익신고자 보호법」 개정사항 반영(‘21.10.부터 「근로기준법」 등 4개 법률을 공익신고 대상으로 추가)

문의 | 국민권익위원회 보호보상정책과 044-200-7757, 7750

## 국내외 동향

### 금융위원회 「금융권 내부통제 제도개선」 TF 발족



금융위원회와 금융감독원은 8월 12일 내실있는 금융권 내부통제 강화방안 마련 계획을 위해 내부통제 제도개선 T/F 킥오프회의를 개최하였다. 회의에서는 금융권 내부통제 운영실태의 문제점 및 해외 주요국 내부통제 운영사례에 대한 논의가 진행되었다. 향후 T/F에서는 ① 내부통제제도의 운영실태 ② ‘규정중심(rule-based)’ 또는 ‘원칙중심(principle-based)’ 규율방식 등 입법취지 구현을 위한 바람직한 규율방식 ③ 내부통제의 실효성 확보 방안에 대해 중점적으로 검토 및 논의할 예정이다.

참고: 금융위원회, 2022. 8. 12.

<https://www.fss.or.kr/fss/bbs/B0000188/view.do?nttid=56576&menuNo=200218>

### 제품/서비스 관련 그린워싱 방지 규제



유럽 집행위원회(EC)는 2022. 4. 30. 친환경적인 소비를 촉진하고 제품의 그린워싱을 억제하기 위해 유럽연합 소비자 보호법 일부 개정안을 그린딜 패키지에 묶어 발의하였다. EC는 소비자 보호법 중 ‘소비자 권리지침’과 ‘불공정거래지침’ 개정안을 제안하였으며, 특히 소비자 소비자 권리 지침은 친환경성 측면에서 제품의 내구성, 수리 및 업데이트 정보를 추가하는 개정안을 제시하였다. 개정안이 유럽이사회(European Council)와 유럽의회에서 논의를 거쳐 채택되면, 각각의 회원국은 이를 국내법에 반영하여 소비자들이 개정된 내용에 따라 보호받을 수 있도록 할 방침이다.

참고: 법률신문, 2022. 8. 12.

<https://m.lawtimes.co.kr/Content/Article?serial=180846>



# 바로보는 기업윤리

웹툰

## 소확행



직장에서 빈번하게 벌어지는 '소확행'(소소하지만 확실한 행복).

이 정도는 괜찮겠지 하면서도 마음이 무겁지는 않았나요? 마음의 소리에 귀 기울여 주세요.



행사소식

## 2022년 환경산업 & 탄소중립 컨퍼런스 및 전시회



탄소중립 · 그린경제로 성장하는 미래환경산업 선점을 위한  
환경산업 & 탄소중립 컨퍼런스 및 전시회

주최 인천광역시

주관 환경보전협회, 인천관광공사, 인천서구강소특구

일시 2022년 9월 29일(목) ~ 30일(금)

장소 송도컨벤시아 프리미어볼룸

참고 <http://www.eciex.kr/web/php/main.php>

## 39th International Conference on the FCPA



미국 및 전 세계에서 가장 선구자적인 역할을 하는 FCPA  
및 반부패 커뮤니티로서 해외 부패방지법의 최신 내용을  
공유하는 포럼

주최 American Conference Institute

일시 2022년 11월 30일 ~ 12월 1일

방법 Gaylord National Resort & Convention Center,  
Washington, DC

참고 <https://www.americanconference.com/fcpa-dc/>



**Q. 다음 중 금융사고의 원인이 아닌 것은?**

- ① 무분별한 개인적 금전거래 지속
- ② 내부통제시스템 점검 및 강화
- ③ 영업점 대상 감사 미실시
- ④ 한탕주의 심리 만연

**퀴즈 응모** 국민권익위원회 민간협력담당관실(mail@innocrew.co.kr)  
정답과 성함, 연락처(휴대폰 번호)를 보내주세요(9월 22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 모바일 기프티콘을 보내드립니다.

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



지난 호 정답자는  
**선종록님, 이지은님, 김진영님, 권지현님, 윤명권님**입니다.  
축하드립니다!!