

요약

- 금융상품 불완전판매, 대규모 횡령 사건 등을 예방하기 위해 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」이 개정되었고, 금융회사의 준법, 소비자보호, 건전성 관리 책임 이행이 강화될 것으로 기대됨
- 내부통제 강화, 법규위반의 적발 및 처벌강화는 금융회사의 법규준수에 중요한 영향을 미치지만, 효과적인 법규준수를 위해서는 금융회사와 구성원의 행동경제학적 특성도 함께 고려해야 함
 - 합리적인 경제주체를 염두에 둔 전통적인 경제정책이나 소비자정책은 규제, 정보, 경제적 유인 등을 통해 경제주체의 의사결정에 영향을 주도록 설계됨
 - 그러나 사람들은 의사결정 시 심리적, 사회적 영향을 받고 상황판단, 확률계산에도 많은 실수를 하므로 의도한 정책효과와 실제 결과 간에는 괴리가 발생할 수 있음
- 금융회사 법규준수에는 법규위반에 대한 제재가 주된 영향을 미치겠지만, 금융회사 내 개인들의 행동편향, 도덕성에 대한 고려, 금융회사의 집단문화나 사회적 규범 또한 상당한 역할을 하게 됨
 - 금융회사의 구성원은 현재편향, 과신, 부각효과 등으로 인해 법규위반에 대한 처벌이나 확률을 판단할 때 오류를 범할 수 있음
 - 법규위반을 합리화하는 주관적인 윤리기준의 회색지대가 클 때 법규위반이 쉬워지는데, 윤리의 부각 정도, 법규위반으로부터의 심리적 거리, 위반 경험, 법규의 복잡성 등이 회색지대에 영향을 미침
 - 금융회사가 가진 조직문화와 사회규범, 조직 내 관념, 타인을 유익하게 할 수 있다는 생각 등도 법규위반에 큰 영향을 줌
- 따라서 금융회사의 법규준수 유도를 위해서는 내부통제나 법규 강화와 더불어 금융회사의 행동경제학적 특성을 고려한 조치가 필요함
 - 금융당국은 금융회사의 편향된 판단을 바로잡기 위해 적발과 처벌이 현저히 드러나도록 해야 하며, 금융회사는 철저한 조사에 근거한 내부 법규준수체계 개선을 통해 의사결정의 편향을 바로잡아야 함
 - 금융회사는 직원들이 주도권과 책임감을 가지고 법규를 준수하도록 유도하고, 내부 규칙의 투명성을 높여 법규준수에 대한 모호함과 불편함, 법규준수에 대한 부담을 줄여야 함
 - 금융회사는 적절한 보상체계를 마련하고, 법규제 준수 훈련, 법규제 준수 정책, 절차를 EAST(Easy, Attractive, Social, and Timely) 개념을 바탕으로 개선하는 방안도 검토할 수 있음

1. 서론

- 금융회사 직원의 횡령 및 유용, 부당대출, 대출사기와 같은 금융사고나 금융상품 불완전판매가 발생할 때마다 금융회사의 내부통제 문제를 개선하기 위한 조치들이 취해졌으나, 여전히 유사한 사고들이 발생하고 있음
 - 최근 이루어진 감독원의 홍콩 H지수 주가연계증권(ELS) 관련 검사에서는 금융회사의 판매정책 및 소비자보호 관리 체계, 판매시스템, 영업지점에서의 관행 측면에서 법규위반 사례들이 발견됨¹⁾
 - 과도한 영업목표와 ELS 판매를 유도하는 성과지표를 운영, 부실한 투자자 성향분석이나 투자위험의 누락 또는 왜곡 등 적합성, 설명의무 등이 제대로 이행되지 않은 경우가 확인됨
- 이러한 문제들에 대응하기 위해 작년 「금융회사의 지배구조에 관한 법률(지배구조법)」이 개정되었고, 금융회사의 준법, 소비자보호, 건전성 관리 책임 이행이 강화될 것으로 기대됨
 - 펀드 불완전판매, 대규모 횡령 등 금융사고에 방지하기 위한 2022년 8월부터 금융회사와 학계 전문가들의 논의와 의견수렴을 통해 작년 6월 「금융회사 내부통제 제도개선 방안」을 발표하였음²⁾
 - 금융회사의 내부통제 제도개선을 위해 개정된 「지배구조법」이 올해 7월부터 시행될 예정인데, 임원 개개인이 책임 져야 하는 내부통제 대상 업무의 범위와 책무를 정한 「책무구조도」를 마련하고 금융당국에 제출해야 함
- 내부통제 강화나 법규위반의 적발 및 처벌강화는 금융회사의 법규준수에 중요한 영향을 미치지만, 금융회사가 법규를 효과적으로 준수하도록 하기 위해서는 금융회사와 구성원의 행동경제학적 특성을 고려해야 함³⁾
 - 전통 경제학에서 가정하는 합리적인 경제주체는 주어진 정보를 바탕으로 자신의 기대효용을 극대화하는 의사결정을 하며, 의사결정 과정에서 심리적, 감정적 요소는 영향을 받지 않음
 - 따라서 합리적인 경제주체를 염두에 둔 전통적인 경제정책이나 소비자정책은 규제, 정보, 경제적 유인 등을 통해 경제주체의 의사결정에 영향을 주도록 설계됨
 - 그러나 현실에서 사람들은 의사결정 시 심리적, 사회적 영향을 받고 상황판단, 확률계산에도 많은 실수를 하기 때문에 의도한 정책효과와 실현된 결과 간 괴리가 종종 발생함
- 보고는 행동경제학적 관점에서 금융회사의 법규준수 행동을 검토한 기존 연구와 보고를⁴⁾ 바탕으로 국내 금융회

1) 금융감독원 보도자료(2024. 3. 11), “홍콩 H지수 ELS 검사결과(잠정) 및 분쟁조정기준(안)”

2) 금융위원회·금융감독원 보도자료(2023. 6. 22), “금융사고, 제재보다 예방에 주력”

3) 행동경제학(Behavioral Economics)은 심리적, 사회적, 인지적, 감정적 요소들이 경제주체의 의사결정에 주는 영향을 연구하는 경제학 분야로서, 현실에서 사람들이 자신의 이익을 극대화하는 합리적 결정을 하지 못하는 이유를 설명하고 이에 대한 시사점을 제공함

4) Ariely(2013), “The Honest Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves”, Harper Perennial; Tregobov(2023), “Approaching Compliance with a Behavioural Science Lens”, Creating a Culture of Compliance Webinar; FCA(2016), “Behaviour and Compliance in Organisations”, Occasional Paper 24, FCA; Handron, Upadhyaya and Young(2023. 4. 11), “5 Insights and Actions to Enhance Compliance Programs”, BIT Blog; Van Rooij and Fine(2021), “The Behavioral Code”, Beacon Press; Vouette(2022. 7. 20), “4 Behavioral Strategies for Organizational Compliance,” Neurofied

사의 법규준수를 위한 시사점을 정리하고자 함

2. 금융회사의 법규준수에 영향을 미치는 요인

- 금융회사 법규준수 여부에는 법규위반에 대한 효과적인 제재가 주된 영향을 미치겠지만, 금융회사 내 개인들의 행동편향, 도덕성에 대한 고려, 금융회사의 집단문화나 사회적 규범 또한 상당한 역할을 하게 됨
 - 금융당국은 적발 및 처벌을 활용한 제재 강화, 금융회사의 지배구조와 내부통제 품질 개선 등을 통해 금융회사의 법규준수 노력을 유도하고자 함
 - 경제주체가 법규위반 적발 시 받게 되는 처벌의 크기와 예상하는 적발 확률로 계산한 기대비용과 법규위반이 주는 이득을 비교하여 의사결정을 한다면, 제재 강화는 기대비용을 높이게 되어 법규준수를 유도할 수 있음⁵⁾
 - 금융회사 직원의 법규위반은 의도적인 위반보다는 무심코 저지른 실수로 이루어지거나⁶⁾ 법규위반의 경계가 모호할 때 발생하는 경우가 많음
- 먼저 금융회사의 구성원은 소비자와 마찬가지로 선호, 믿음, 의사결정 측면에서 행동편향을 보이는데, 이러한 행동편향들이 법규위반을 유도할 수 있음(〈표 1〉 참조)
 - 현재편향은 법규위반에서 오는 즉각적인 이득이 불확실한 미래의 처벌에 비해 크다고 인식하게 만들고, 보유효과는 기존 지배구조나 내부통제에 대한 애착으로 인해 기존 체계를 점검·개선하는 것을 막기도 함
 - 과신은 법규위반 적발·처벌 가능성을 과소평가하거나 법규준수에 노력하는 회사일지라도 자신들의 법규준수나 내부통제 체계에 대한 충분한 점검을 막기도 함
 - 부각효과는 금융회사로 하여금 법규준수의 기대 효용이나 비용에 대한 정보의 일부에만 집중하도록 하기도 하고, 집단순응사고는 결속력이 강한 집단이 열등한 결정을 하고 불건전한 지배구조나 내부통제를 하도록 할 수도 있음
 - 예를 들어, 이사회 전에 의장이 특정 안건에 대한 찬성이나 반대의 암시를 내보임으로써 이사회의 합치된 견해를 유도하여 회사의 전략에 이익을 충분히 제기하지 못하거나 잠재적 리스크를 간과하도록 할 수 있음

5) Becker(1968), "Crime and Punishment: An Economic Approach", *Journal of Political Economy*, 76(2), pp. 169~217

6) Handron, Upadhyaya and Young(2023. 4. 11), "5 Insights and Actions to Enhance Compliance Programs", BIT Blog

〈표 1〉 법규준수에 영향을 미치는 행동편향

구분	편향	내용	결과
선호	현재 편향 (Present Bias)	즉각적인 보상에 과도하게 가치를 두는 경향	규칙을 어기는 것에 대한 이득을 더 크게 인식
	소유효과 (Endowment Effects)	자신이 가지지 않은 것보다 자신이 가진 것을 더 높게 평가	현존하는 준법절차에 대한 지나친 애착
	부작위 편향 (Omission Bias)	어떤 행동을 하는 것보다 하지 않는 것을 선호하는 현상	특정한 행동을 금지하는 규칙을 위반할 확률보다 특정한 요구하는 규칙을 위반할 확률이 큼
믿음	과신 (Overconfidence)	자신의 능력에 대한 과도한 믿음	적발의 가능성을 낮게 인지하거나, 준법절차에 대한 부적절한 믿음
	확증편향 (Confirmation Bias)	증거를 자신의 기존 믿음과 부합하도록 해석하는 경향	사람들은 자기 이익을 챙기는 방향으로 규칙을 해석
의사결정	현저성 편향 (Salience, Vividness)	눈에 잘 띄고 생생한 정보에만 선택적으로 관심을 둠	가용정보 중 일부에 의존하여 판단
	집단사고 (Groupthink)	집단 내 의견일치에 대한 강한 압력으로 비판적인 생각을 하지 않거나 의견을 내지 않음	기업의 불량한 내부통제

자료: FCA(2016), "Behaviour and Compliance in Organisations", *Occasional Paper* 24, FCA

○ 사람들은 자신이 도덕적이라고 믿고 싶어 하고 이러한 자아상을 보존할 수 있도록 행동하기 때문에 금융회사의 법규준수는 적발이나 처벌 이외에도 도덕성에 대한 판단이 영향을 미침)(〈표 2〉 참조)

- 자신의 도덕적 자아상에 손상을 주지 않을 정도의 부정행위 수준을 '개인적 얼버무림 인자(Personal Fudge Factor)'라고 부르기도 하는데, 일종의 주관적인 윤리기준의 회색지대라고 해석할 수 있음
- 윤리기준의 회색지대는 윤리의 부각 정도가 낮을수록, 법규위반으로부터의 심리적 거리가 멀수록, 위반 경험이 있을수록, 법규가 복잡하거나 모호할수록 커짐
- 도덕적 허가는 판매자가 소비자에게 이해상충 공시를 한 후, 공정한 조연에 대한 심리적 부담을 덜고 자신의 이익에 부합하는 조연을 하도록 할 수도 있음⁷⁾
- 한편 법규준수 과정에 있어서도 법규준수의 목적에 대한 고려보다는 기계적으로 최소한의 조건만을 채우는 관행에 윤리나 도덕성에 대한 판단을 할 여지는 희박함

7) Ariely(2013), "The Honest Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves", Harper Perennial

8) Loewenstein, Sunstein and Golman(2014), "Disclosure: Psychology Changes Everything", *Annual Review of Economics*, 6, pp. 391~419

〈표 2〉 도덕성 판단에 영향을 미치는 요인

요인	내용	사례
윤리의 부각 정도	윤리적 고려가 부각되지 않을 경우에 법규위반이 더 쉬워짐	활동에 참여하기 전에 윤리규준을 상기시킴으로써 규칙을 어기는 것을 감소시킬 수 있음
법규위반으로부터의 거리	법규위반을 실행하는 것과 법규위반의 효과로부터의 (심리적) 거리는 규칙을 어길 확률을 높임	임원은 법규위반이 소비자에게 미치는 영향과 회사에서 법규위반이 이루어지는 것으로부터 심리적 거리감을 가질 수 있음
도덕적 허가 (Moral Licensing)	자신이 도덕적 행동을 했다고 판단하면, 이후 비도덕적 행동 시 마음의 부담을 덜게 되는 현상	이해상충 공시가 사람들로 하여금 이해상충을 더 활용하도록 할 수 있음
첫 번째 위반, 점진적 위반	규칙을 어기기 시작하면 다음 법규위반 행위가 더 쉬워짐. 법규위반 수준을 조금씩 늘리는 것은 높은 수준의 법규위반보다 더 심각한 위반에 이를 수 있음	특정한 도덕적 고려사항을 이미 위반했다면, 이후의 위반행동에 대해 거리감을 덜 느끼게 됨
계약상 의무	계약상 의무의 느낌을 만들어냄	피고용인으로 하여금 법규위반에 참여하도록 이미 동의한 것처럼 느끼게 만들 수 있음
애매모호함 복잡성	애매모호함과 복잡성이 법규위반의 정당화를 쉽게 할 수 있음	명확하지 않은 규칙은 자기 이익에 부합하는 해석을 가능하게 함
피로	피로는 외부적 유인책과 법규위반을 받아들일 확률을 높임	사람들은 힘든 정신적 업무를 수행할 때 법규위반을 할 확률이 더 높아짐
역할	법규위반자에게 긍정적인 가치를 갖는 역할이 부여된 경우 법규위반이 더 쉬움	가격담합에 관여한 경영진들은 적발 전까지는 존경받는 사회의 구성원임

자료: FCA(2016)

○ 금융회사가 가진 조직문화와 사회규범, 조직 내 관념, 타인을 유익하게 할 수 있다는 생각 등도 법규위반에 큰 영향을 주게 됨

- 자신이 속한 집단의 다른 구성원이 부정행위를 할 경우, 더 쉽게 부정행위를 할 수 있음
 - 그러나 기존 실험 결과에 따르면 외부 집단의 구성원이 부정행위를 하는 것을 관찰할 경우, 부정행위를 전혀 관찰하지 않은 경우보다 자신의 부정행위 확률이 낮아지는 경향을 보임⁹⁾
- 회사 또는 상사에 대한 충성심이나 의무 등이 법규위반의 합리화에 사용되기도 하고, 사회에 퍼져있는 의견이나 개념은 금융회사가 금융감독을 해석하고 예상하는 데에 영향을 줄 수 있음
- 다른 사람에게 혜택을 주는 위반행위는 자신에게만 이익이 되는 위반행위보다 합리화하기 쉽기 때문에, 사람들은 혼자 행동할 때보다 조직의 일원으로서 행동할 때 더 쉽게 위반행위를 할 수 있음
- 한편 회사들의 심각한 위법 사례를 검토한 한 연구는 ① 수단과 방법을 가리지 않고 과도한 목표를 달성하도록 압박, ② 이견이나 문제 제기가 불가능한 분위기, ③ 규칙 위반을 용인하는 문화 등을 위법 회사의 주요 특성으로 지적함¹⁰⁾

9) Ariely(2013), "The Honest Truth about Dishonesty: How We Lie to Everyone—Especially Ourselves", Harper Perennial

3. 효과적인 법규준수 유도방안

- 금융회사의 법규준수 유도를 위해서는 내부통제나 법규 강화와 더불어 금융회사의 행동경제학적 특성을 고려한 조치가 필요할 것임
 - 금융사고 발생에 실제로 어떤 요인이 작용했고, 어떤 요인이 상대적으로 큰 영향을 미쳤는지 등에 대한 정량적, 정성적 분석이 필요함
 - 실험적 접근을 통해 문제를 부분으로 분해하고, 변화시킬 특정한 변수들이나 조치들을 식별한 후, 법규준수 유도를 위한 개선방안을 검증하고 이에 기초하여 적용할 필요가 있음

가. 금융회사의 행동편향 최소화

- 금융당국은 법규위반 적발과 처벌에 대한 금융회사의 편향된 인식을 바로잡기 위해 적발과 처벌을 눈에 띄고 생생하게 할 필요가 있음
 - 예를 들어, 회사에 부과된 높은 수준의 처벌보다 처벌 수준이 낮더라도 특정 개인에게 부과된 처벌을 통해 과신을 최소화하고 현저성 편향을 활용함으로써 금융회사의 법규위반에 대한 기대비용을 증가시킬 수 있음
- 금융회사는 철저한 조사에 근거한 법규준수 체계 개선을 통해 의사결정의 편향을 바로잡아야 함
 - 회사의 보유효과나 손실회피 편향은 기존의 불건전한 관행이나, 효과 없는 내부통제 관리방식을 유지하게 하며, 확증편향은 규제를 자신의 이익에 부합하도록 해석하여 법규위반을 유도할 수 있음
 - 자신의 편향을 스스로 발견하는 것보다 다른 사람의 편향을 발견하는 것이 용이하므로,¹¹⁾ 법규준수를 위한 지배구조나 내부통제 설계 개선을 위한 정밀 조사 인력 구성에도 이와 같은 사항을 고려할 필요가 있음

나. 도덕성에 대한 고려 강화

- 금융회사는 조직 구성원들이 자신의 법규준수 행동에 대해 지속적으로 책임을 지도록 하고 궁극적인 목표를 상기시킴(Goal Priming)으로써 구성원들이 주도권과 책임감을 갖고 법규를 준수하도록 유도해야 함¹²⁾
 - 자신의 행동이 최종 목표에 기여한다고 느낄 때 책임감을 높일 수 있으므로, 장기 목표를 표면화하는 시의적절한 리마인더는 목표달성에 필요한 즉각적인 결정을 향상시킬 수 있음

10) 이 밖에도 Van Rooij and Fine(2021)은 엄중한 범법을 저지른 조직들의 공통된 특징으로 위반 사실을 숨겨도 된다는 분위기, 책임을 직원 개인이나 다른 집단에 돌리는 행태, 위반이 해를 끼치지 않는다는 합리화, 대외 공언과 행동 간 괴리 등을 들었음

11) 다른 사람의 판단에 편향이 영향을 미친다는 것을 알아보면서도, 자신의 판단에 편향이 영향을 미친다는 것을 깨닫지 못하는 인지편향인 편향맹점(Bias Blind Spot)이라고 함

12) Vouette(2022. 7. 20), "4 Behavioral Strategies for Organizational Compliance," Neurofied

- 주요 의사결정 시점에 시의적절한 피드백을 제공하여 충동적 행동을 방지하고, 행동을 즉시 바로 잡을 수 있는 기회 제공할 수 있음
- 금융회사는 법규준수를 위한 내부 규칙의 투명성을 높여 법규준수에 대한 모호함과 불편함을 줄이고, 법규준수에 대한 부담을 낮추어야 함¹³⁾
- 법규위반은 일반적으로 법규준수가 너무 어렵거나 따르기 어려운 경우 발생하기 쉬우므로, 복잡한 정책, 절차, 잘못된 소통은 문제를 악화시킴
 - 작은 불편이라도 법규준수를 어렵게 할 수 있으므로, 법규준수 절차를 시도해 보고 복잡하거나, 불명확하거나, 직관적이지 않은 부분을 파악하여 개선해야 함
 - 생소한 전문용어를 쉬운 용어로 교체하고, 사회규범을 활용하여 법규준수를 위한 소통의 효과를 높여야 함
 - 법규준수 행동을 기본 선택으로 설계하여, 오류 가능성을 줄이고 비교를 위한 기준점을 제공할 수도 있음

다. 조직문화 개선¹⁴⁾

- 금융회사는 법규준수를 효과적으로 유도할 수 있는 보상체계를 마련하되, 법규준수 위반의 동기에 대한 분석에 기초하여 적절한 제재를 설계해야 함
- 명확하고 간결하며 직원이 달성할 수 있는 지표를 만들고, 이를 바탕으로 보상체계를 마련할 필요가 있음
- 행동경제학에서 활용하는 EAST(Easy, Attractive, Social, and Timely) 개념을 법규제 준수 훈련, 법규제 준수 정책, 절차에 도입하는 방안을 검토할 수 있음
- 행동변화를 유도하기 위해서는 ① 단순하고 준수하기 쉬운 체계를 마련해야 하고, ② 시각적 리마인더 등 매력적인 인터페이스를 만들어야 하고, ③ 소속된 조직의 사회규범을 활용해야 하며, ④ 시의적절하게 운영해야 함
- 아울러 조직문화 형성에는 경영진이 큰 영향을 미치는데, 경영진의 명확한 메시지, 일관성 있는 소통, 책임이 중요함

13) Handron, Upadhyaya and Young(2023. 4. 11), "5 Insights and Actions to Enhance Compliance Programs", BIT Blog; Vouette(2022. 7. 20), "4 Behavioral Strategies for Organizational Compliance," Neurofied

14) Van Rooij and Fine(2021), "The Behavioral Code", Beacon Press; Vouette(2022. 7. 20), "4 Behavioral Strategies for Organizational Compliance," Neurofied; Tregebov(2023), "Approaching Compliance with a Behavioural Science Lens", Creating a Culture of Compliance Webinar