

금융사지배구조법상 책무구조도의 한계와 개선방안에 관한 연구

A Study on the Limitations and Improvement Measures of the Responsibility Map under the Act on Corporate Governance of Financial Companies

유광재* · 정동혁** · 이상진***

Gwangjae(Noah) Yoo · Donghyeok Jeong · Sangjin Lee

금융권에서 지속적으로 발생하는 임직원에 의한 대규모 업무상 횡령·배임, 사기 사건, 금융소비자 피해 사고를 계기로, 금융회사에 대한 내부통제와 경영진 책임 강화 요구가 한층 커졌다. 이에 금융당국은 2024년 7월 금융회사 지배구조법을 통해 '책무구조도'를 도입하고, 고위 임원이 담당하는 업무 영역별로 내부통제 책임을 사전에 명시하고 감독 당국에 이를 제출하도록 의무화했다. 이 제도는 영국과 호주 등 해외 내부통제제도 도입 사례를 참고하여 국내에 반영한 것으로, 사고 발생 시 책임소재를 분명히 하여 고위 임원의 책임 강화에 중점을 두고 있다.

본 연구는 책무구조도가 문서상 책임 분리와 사후 제재에만 머물러 사건 은폐 유인 증가, 사전 예방 미비, 감독기관 집행력 부족 등의 문제점을 초래한다고 비판한다. 앞서 책무구조도를 도입한 영국과 호주의 사례를 통해 임원에게 사후적 책임을 부여하는 방식만으로는 내부통제의 실질적인 개선과 고위 경영진의 책임 회피를 방지하기 어렵다는 점을 분석한다. 책무구조도의 핵심 취지를 살리기 위해, 임원의 권한과 책임 간에 균형을 조정하고, 사전 예방 중심의 감독 강화, 준법감시인의 독립성 강화를 통해 금융사고 예방과 금융시장 신뢰 제고에 기여할 수 있기를 기대한다.

국문 색인어: 책무구조도, 내부통제제도, 금융회사, 업무상 횡령·배임 사고, 준법감시인

한국연구재단 분류 연구분야 코드: B030602, B030700, B030901

* 고려대학교 정보보호대학원 공학석사(정보보호학)수료 · (주)센트비 정보보호실 팀장
(mannermaster@korea.ac.kr), 주저자

** 고려대학교 정보보호대학원 공학박사(정보보호학)과정(ejdgur123@korea.ac.kr), 공동저자

*** 고려대학교 정보보호대학원 교수(sangjin@korea.ac.kr), 교신저자

논문 투고일: 2025.08.08, 논문 최종 수정일: 2025.11.04, 논문 게재 확정일: 2025.11.14.

I. 서론

최근 5년간 발생한 금융사고액 1조 1,066억 원 중 내부 직원에 의한 금융사고 피해액이 8,646억 원으로 전체 사고액의 78%에 달하는 것으로 나타났다.¹⁾

금융회사 내부통제 실패로 인한 대형 금융사고가 지속적으로 발생하면서 2024년 7월 금융회사 지배구조에 관한 법률(이하 ‘금융사지배구조법’) 개정 시행을 통해 새로운 내부 통제 제도인 책무구조도(Responsibility Map)가 도입되었다. 이는 영국이 2016년 4월에 시행한 고위 경영진 및 인증제도(Senior Managers and Certification Regime, 이하 ‘SM&CR’)를 벤치마킹한 것으로²⁾, 각 금융회사 경영진(고위 임원급)의 직무별 역할과 책임을 사전에 명확히 규정함으로써, 사고 발생 시 책임소재를 분명히 하고 경영진의 도덕적 해이를 방지하려는 의도에서 설계된 기업 내부통제 장치이다.

책무구조도의 목적은 경영진에게 업무 단위별로 내부통제 책임을 사전에 특정하고 기록하는 데 있다. 준법감시, 위험관리, 여신, 투자성 상품 판매 등 금융회사의 중요 업무마다 담당 임원의 내부통제 통제 의무를 귀속시키고 관리하도록 명시한다. 이를 통해 각각의 임원은 내부통제를 자신의 고유한 업무로 인식하게 되고, 그동안 발생했던 책임회피나 사각 지대를 방지하고 내부통제체계를 실행 중심으로 전환하는 효과가 기대된다.

금융회사는 이사회 의결을 거쳐 책무구조도를 확정 짓고 산하에 내부통제위원회를 설치해 이사회 차원에서 내부통제 감독 기능을 강화하도록 했다. 금융회사는 명확해진 책임 구조 아래에서 각 임원의 위험을 관리할 수 있다. 또한 지속적인 리스크 분석과 관리 감독 기능을 통해 시스템을 개선하고 향상시킬 수 있다.

하지만 책무구조도 도입에 대해 경영진에게 과도한 책임을 부과한다는 지적도 있다.³⁾ 즉, 조직 최고위층이 일선 현장에서 벌어진 모든 사고에까지 최종적인 책임을 져야 하는 구조가 형성될 경우, 현실적으로 불합리하거나 역효과가 날 수 있다는 지적이다. 실제 현

-
- 1) 전현빈(2023), “최근 5년간 금융사고 금액 중 ‘내부직원’ 사고 78% 차지”, 아시아투데이, 2023.09.18.자 보도기사
 - 2) 최주연(2024), “[책무구조도 프리뷰]② 영국 ‘SM&CR’ 벤치마크…핵심은 당국의 ‘당근’과 ‘채찍’”, 블로터, 2024.11.05.자 보도기사
 - 3) 김범근·손희정·유하영(2024), “책무구조도 조기 도입 당근책 제시... 은행권 ‘처벌강화만 초점’...한계 지적”, 이투데이, 2024.07.11.자 보도기사

행 금융사지배구조법 개정 과정에서 금융회사들은 이 제도가 “금융판 중대재해처벌법”이라고 부르며⁴⁾ 강하게 반발했다. 그 이유는 책무 기준이 모호한 상태에서 임원들이 과도한 처벌 위험에 노출될 수 있다는 우려였다.⁵⁾ 실제 금융회사가 내부통제를 아무리 강화해도 임직원 개인의 일탈 행위로 인한 사고까지 모두 다 완벽하게 막기 어려운 만큼, 사고 발생을 이유로 모든 책임을 경영진에 묻는 것은 과도하다는 지적이다.⁶⁾ 이처럼 경영진의 사법 리스크 부담이 커지면 경영진의 보고 체계가 왜곡될 가능성이 예상된다. 즉, 임직원들이 문제 발생 시 처벌받을 것을 우려하여 사건을 은폐하거나 보고를 지연시키는 유인이 생길 수 있다.

Hickman(2022)은 영국 SM&CR 시행 과정에서 금융회사 고위직의 책임이 강화되었음에도 불구하고 실제 개인 제재 사례가 극히 적었다는 점을 지적했다. 이는 오히려 고위 임원들로 하여금 책임을 회피하기 위해 보고 축소나 보수적 의사결정을 같은 부작용을 초래할 수 있고, 단순한 책임 문서화와 사후 제재만으로는 조직문화를 개선을 이끌기 어렵다고 보았다.⁷⁾

김소연(2024)은 현행 책무구조도가 사고 예방보다는 사후 처벌에 상대적으로 무게를 두고 있기 때문에, 내부통제 문제에 대한 근본적 해결책으로 작동하기 어렵다고 평가하였다. 원칙중심 규제에서는 구체적인 이행 기준이나 절차가 충분히 마련되지 않으면, 사전적 위험관리로 이어지지 않고, 문제 발생 후에야 개입하는 사후 규제 방식으로 작동하여 위험을 통제하고 개선하는 기능이 약화될 수 있음을 지적했다.⁸⁾

백인경(2024)은 현행 금융사지배구조법이 종래 책임소재가 불분명했던 고위 임원의 제재 회피 방지에 대한 목적이 있어, 인센티브보다 제재 중심의 규정으로 이루어져 있기에,

4) 이미경(2024), “[ESG리뷰] 금융판 중대재해 처벌법 ‘책무구조도’ 초읽기”, 한경BUSINESS No.1509, p.119.

5) 남지현(2023), “금융권 반발에 힘 잃는 ‘금융판 중대재해법’…처벌 수위 빠지나”, 한겨레, 2023.05.15.자 보도기사

6) 이효섭·이석훈·안수현(2022), “주요국 내부통제 제도 현황 및 한국 내부통제 제도 개선 방향”, 자본시장연구원, 연구보고서, p.59, 63.

7) Eleanore. Hickman(2022), “Is the Senior Managers and Certification Regime Changing Banking for Good?”, Modern Law Review, Volume 85, Issue 6, p.1440

8) 김소연(2024), “책무구조도와 내부통제 관리의무 - 영국의 고위경영진 제도를 중심으로 -”, 증권법연구 25(2), p.78, 123.

금융회사는 내부통제를 외부적 규제로 받아들이게 되고, 제도를 형식적, 소극적으로 운영할 가능성을 우려하였다. 또한 잘못이 발견될 경우 환류 체계를 통해 문제점을 시정하기보다는 문제를 은폐하려는 유인이 커져 본 제도가 실질적으로 기능하지 못하게 될 가능성이 있다고 지적하였다.⁹⁾

이에 본 연구는 한국보다 앞서 책무구조도를 도입한 영국과 호주의 사례¹⁰⁾에서 도출한 시사점을 바탕으로 한국 금융회사의 내부통제가 효과적으로 이뤄질 수 있도록 수직적 방식¹¹⁾의 현행 책무구조도의 운영상 한계점을 제시하고, 이를 보완할 방안으로 수평적 견제 장치로서 준법감시인의 독립성 강화 방안을 제시한다.

본 연구를 통해 금융회사 내부통제 실패의 재발을 방지하고 신뢰성이 제고된 실효성 있는 내부통제 강화 개선안이 도입되어, 향후 금융권의 지속 가능한 건전 경영과 금융소비자 보호에 기여하고자 한다.

II. 영국, 호주의 책무구조도 도입의 시사점

1. 영국 SM&CR(Senior Managers & Certification Regime)

영국은 2007-2008년 글로벌 금융위기 때 노던록 사태, 헬리팩스은행, 스코틀랜드 왕립은행의 경영 실패 이후 잇따른 금융권 스캔들 발생으로 인해, 국민의 대금융권 신뢰가 훼손되었고 이에 금융회사 경영진의 책임을 강화하기 위한 새로운 규제 체계의 필요성이 대두되었다.¹²⁾ 영국 금융당국의 조사 결과, 금융회사 경영진과 이사회에 부적절한 리스크

9) 백인경(2024), “금융회사의 내부통제제도에 관한 연구 - 개정 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 중심으로 -”, 연세대학교 대학원 법학과 석사학위 논문.(2024.12.), p.50, 51, 86, 90.

10) 해외 사례의 구성은 송지민(2023)의 연구를 참조하였다(송지민(2023), “금융회사의 내부통제: 고위 경영진 및 인증제도의 해외 입법례를 중심으로”, 은행법 연구, vol. 16, no. 2, p.14-28].

11) Eleanor. Hickman(2022), op. cit., p.1456에서 수직적(Top-down) 책임구조를 ‘tone from the top’과 유사한 의미라고 보았다(“If management do not model the desired behaviours, the underlying values will be seriously undermined. This is what is meant by ‘tone from the top’”).

12) Parliamentary Commission on Banking Standards(2013), “Changing Bank for

관리가 중대한 실패 발생의 원인으로 지적되었다. 그러나 이에 대해 금융회사 고위직 개인 차원의 책임을 묻기 어려웠고, 회사만 고액의 금전벌 제재를 받는 현실에 대해 사회적 불만이 높았다¹³⁾.

기존의 영국 금융회사 고위임원 승인제도인 Approved Persons Regime(APR)는 금융당국이 금융회사 고위직 후보자를 사전 심사하여 승인하는 틀이었지만, 복잡하고 모호한 구조로 인해 실효성이 떨어진다는 비판을 받았다. 실제로 영국 의회는 2012년 은행업 기준 위원회(Parliamentary Commission on Banking Standards)를 설치하여 APR 제도를 평가한 결과, 해당 제도가 “복잡하고 혼란스러운 난장판(complex and confused mess)”이라고 혹평하였고, 금융위기와 LIBOR 금리 조작 스캔들 등에서 드러난 문제에 제대로 대응하지 못했다고 지적했다.¹⁴⁾ 이 위원회는 APR을 대체할 새로운 개인 책임 규제 체계를 권고했는데, 그 핵심은 사전 승인, 내부 인증, 행위 준칙의 세 가지 축으로 구성된 구조였다.

SM&CR은 고위 경영진 승인 제도(Senior Managers Regime), 인증 제도(Certification Regime), 행위 준칙(Conduct Rules) 세 가지로 구성된다.

고위 경영진 승인 제도(Senior Managers Regime)는 핵심적인 의사결정을 내리는 고위관리자(Senior Manager)를 금융당국이 사전에 승인하고, 각 고위관리자는 자신의 역할과 책임이 명확히 정의된 책임 명세서(Statement of Responsibilities)를 갖추어 해당 역할에 관한 적격성 인증을 받아야 한다. 이를 통해 금융회사 내 책임지도(Responsibility Map)를 작성하여 누가 어떤 중요한 업무 영역을 담당하는지 명확히 드러나게 한다. 만약 담당 업무에서 중대한 문제가 발생했고, 합리적인 주의의무(duty of responsibility)를 증명하지 못하는 임원이라면 제재의 대상이 될 수 있다.

인증 제도(Certification Regime)는 고객과 금융회사에 중대한 위험을 초래할 수 있는

Goods”, HM Treasury&Department for Business Innovation and skills, Volume II, p.289.; 이효섭·이석훈·안수현(2022), op. cit., p.30.; 김소연(2024), op. cit., p.86.

13) 김소연(2024), op. cit., p.86.

14) Ali Shalchi(2021), “Executive accountability in financial services: the Senior Managers and Certification Regime”, House of Commons Library, 9168번, 2021년 3월 15일, p.3.

업무들, 이를테면 금융상품 판매, 자문, 위험관리 담당과 같은 직군에 대해서 금융당국의 직접적인 승인 없이 금융회사 내부적으로 적격성을 인증하는 절차이다. 금융회사는 핵심 역할 담당자(Significant Harm Functions)를 분류하고 업무를 수행할 능력과 자격을 주기적으로 확인하고 자체적으로 인증서를 발급한다. 이를 통해 중간관리자와 실무자의 역량과 신뢰성을 상시 점검하고, 부적격자가 중요한 업무를 선임하지 않도록 예방할 수 있다.

행위 준칙(Conduct Rules)은 금융 분야에 종사하는 임직원이 준수해야 하는 기본 행동 원칙을 규정한다. 이 규칙은 고위관리자뿐만 아니라 모든 임직원에 적용되고, 정직성, 성실성, 능력과 주의의무, 고객의 이익, 금융시장 건전성, 규제당국 협조와 같은 핵심적인 원칙을 포함한다. 위반 시에는 개인 제재가 가능하며, 금융회사는 위반 사실을 당국에 보고해야 한다.

이처럼 윤리 및 준법 기준을 업계 전반에 걸쳐 명문화함으로써, 조직문화 전반의 변화를 유도하려는 취지이다. SM&CR은 2016년 3월에 은행과 일부 대형 금융기관부터 우선적으로 시행되었고, 2018년 12월 보험사로 확대된 데 이어, 2019년 12월에는 약 6만여 개에 달하는 전 금융권으로 적용 대상을 넓혔으며, 단계적으로 범위를 확장함으로써, 영국 금융업계 전체에 경영진 개인의 책임 의식을 제고하는 새로운 규율 문화를 정착시키고자 했다.

도입 후 수년이 지나면서 SM&CR이 실제로 금융회사 경영진의 책임성 강화와 건전한 문화 정착에 기여했는지에 대한 평가가 이루어지기 시작했다. 2019년 FCA의 은행업계 점검 보고서에서 15개 금융회사 부문 45명에 대한 심층 인터뷰를 진행한 결과¹⁵⁾ 상당수 금융회사들의 경영진의 책임성과 준법의식이 높아졌고 조직문화에도 긍정적 변화가 나타났다는 평가가 나왔다.¹⁶⁾ 영국 중앙은행인 잉글랜드은행의 설문조사(2020)에서도 120개 기업 중 약 95%가 SM&CR이 임직원의 행동에 긍정적인 영향을 미쳤고 감독관의 약 70%는 개인에게 책임을 묻는데 도움이 되었다고 응답했다.¹⁷⁾ Prudential Regulation

15) FCA(2019), Senior Managers and Certification Regime Banking Stocktake Report, (2019.05.08.).

<https://www.fca.org.uk/publications/multi-firm-reviews/senior-managers-and-certification-regime-banking-stocktake-report>

16) Ali Shalchi(2021), op. cit., p.3

17) Bank of England(2023), DP1/23 - Review of the Senior Managers and Certification Regime(SM&CR), 2023년 3월 30일

Authority(PRA)는 평가 보고서에서 SM&CR 도입으로 고위 경영진이 자신의 행동에 더 큰 책임을 지게 되었고, 문제가 발생할 경우 개인에 대한 책임 추궁이 이전보다 용이해졌다고 분석하였다.¹⁸⁾

그러나 한계로 지적되는 측면도 존재했다. 초기에 고위 임원진의 책임사항인 합리적인 조치(Reasonable Steps) 이행 여부에 대한 해석을 두고 다수의 관리자들에게 혼란이 있었고, 실제 제도 시행 이후 개인에게 부과된 제재 사례가 극히 적었다. 2016년에 SM&CR이 적용된 이후 첫 4년 동안(2020년 9월 기준) 영국 규제당국이 SM&CR을 근거로 집행한 제재는 단 한 건에 불과했다.¹⁹⁾²⁰⁾ 그 후 2023년 중반까지도 추가적인 고위 경영진 개인 제재는 거의 전무하여, 2016년 이후 7년간 고위경영자 한 명만 처벌되었다는 조사 결과가 공개되었다. 한 컨설팅사의 정보공개 청구(FOI)에 따르면, SM&CR 도입 후 지금까지 당국이 총 64건의 관련 조사에 착수했지만, 그 중 집행(enforcement)까지 이른 경우는 1.5%에 불과했고,²¹⁾ 절반 이상의 사건은 여전히 조사 중이어서 제도 효과에 의문이 제기되었다. 이러한 낮은 집행률의 배경에는 임원들이 책임 추궁을 회피하기 위해 문제를 은폐하거나 보고를 기피하는 경향이 작용했다는 지적이 제기됐다.²²⁾

SM&CR은 도입 이후 수년간의 운영 결과를 토대로, 영국 정부와 금융당국은 제도의 성과와 한계를 점검하고 개선 방향을 모색하고 있다. 2022년 말 영국 정부는 에든버러 개혁(Edinburgh Reforms)의 일환으로 SM&CR 전면 재검토를 발표했고,²³⁾ 2023년 3월 30

18) Bank of England(2020), "Evaluation of the Senior Managers and Certification Regime Report", p.10.

19) Bovill(2020), "Only 34 Investigations and One Enforcement Action after Four and a Half Years of SMCR", 2020.11.20.자 보도기사

20) 이효섭 외(2022), op. cit., p.41; FCA(2018), "FCA and PRA Jointly fine Mr James Staley £642,430 and announce special requirements regarding whistleblowing systems and controls at Barclays", 11 May 2018; The Guardian(2021), "James Staley: Why did the FCA investigate and are its findings public?", 1 November, 2021.11.01.자 보도기사

21) Bovill(2023), "Just one senior manager punished in seven years under SMCR", IFA magazine, 2023.01.06.자 보도기사

22) Anat Keller & Andreas Kokkinis(2022), "The Senior Managers and Certification Regime in Financial Firms: an Organisational Culture Analysis", Vol. 22, No.1, Journal of Corporate Law Studies p.322.

23) House of Commons Library(2021), "Executive Accountability in Financial Services: The Senior Managers and Certification Regime", Number 9168, 15

일 재무부(HM Treasury)가 공식적으로 「SM&CR 관련 의견수렴(Call for Evidence)」절차를 시작했다.²⁴⁾

2. 호주 BEAR/FAR

호주는 2018년부터 은행 등 예금취급기관(ADIs)의 고위 경영진 책임을 강화하기 위해 은행 고위경영자 책임제도(Banking Executive Accountability Regime: BEAR)를 도입하였다. 2007년 ~ 2009년 리먼브라더스 사태 등 글로벌 금융위기 이후에도 계속 불거진 딥워터 호라이즌 사건(2010년), 폭스바겐 디젤게이트(2015년) 등 기업 스캔들과 지배구조 실패 문제가 대두되었고, 이는 부실한 리스크 관리가 근본적인 원인으로 지목되었다.²⁵⁾ 리스크 관리의 효율성을 높이고자 호주는 영국의 SM&CR 제도(2016년)를 일부 참조하여 자국 실정에 맞게 BEAR를 재설계하였다. 2017년 호주 재무부(Treasury) 주도로 마련된 입법안이 1959년 은행법(Banking Act 1959)에 반영되어, 2018년 7월부터 대형은행을 대상으로 우선 적용된 뒤, 2019년 7월부터 중소형 은행으로 확대되었다.²⁶⁾ BEAR의 주요 취지는 은행의 이사진 및 고위 임원이 내부통제 실패나 부정행위가 발생했을 때, 개인적으로 책임지게 함으로써 건전한 금융회사 조직문화를 구축하고, 시장 신뢰를 높여려는 것이다. 이를 위해 은행은 고위 경영진을 식별하고, 각자의 책임 범위를 문서화한 책임 진술서(Accountability statement) 및 책임 구조도(Accountability map)를 호주 건전성감독청(Australian Prudential Regulation Authority, 이하 “APRA”)에 제출하도록 의무화하였다.²⁷⁾

호주의 BEAR는 영국의 SM&CR을 모델로 삼았으나, 감독당국이 임원을 ‘승인

March 2021. p.15.; 이효섭 외, op. cit., p.34.

24) HM Treasury(2023), “Senior Managers & Certification Regime: Call for Evidence”, 2023.03.29.

25) Sheedy, E.(2021), “Risk governance: biases, blind spots and bonuses”. New York, NY: Routledge, chapter 1, 참조: Elizabeth Sheedy & Dominic S. B. Canestrari-Soh(2023), “Does executive accountability enhance risk management and risk culture?”, p.4094.

26) Deloitte, “Banking Executive Accountability Regime: Reform in the Fast Lane”, April 2019,

27) Banking Act 1959, §37HA. registration of a person as an accountable person).

(approval)'하는 대신 '등록(registration)' 방식을 채택한다는 점에서 차이가 있다.²⁸⁾ 즉 영국은 고위 경영진을 선임할 때 FCA/PRA가 사전 적격성 심사를 통해 승인하는 체계이나, 호주는 APRA가 임원 선임 단계에서 적극 개입하기보다는 Regulatory Register에 등재하는 수준으로 관여하고, 이후 문제가 발생하면 제재하는 방식이다. 이를 통해 감독기관의 인사 개입을 최소화하면서도 임원 책임은 강화한다는 점이 BEAR의 특징이다.

또한 BEAR는 중요 위험 업무를 수행하는 일반 직원에 대한 별도의 '인증제도'를 두지 않으나, 영국은 고위경영진 제도(Senior Manager Regime) 외에도 일반 임직원 중 고위험 업무 담당자를 인증(Certification Regime) 대상으로 삼아 추가적인 적격성 심사를 요구한다는 점에서 차이가 있다. 호주에서는 이러한 인증제도를 생략함으로써 규제 복잡도를 다소 낮추되, 고위경영진에게 집중적으로 책임을 묻는 구조를 선택했다고 볼 수 있다.²⁹⁾

BEAR 도입 이후 제도 보완 논의가 이어졌고, 2023년 호주 정부는 금융책임제도법안(Financial Accountability Regime Bill, 이하 'FAR')을 제정하여, 기존 BEAR를 보완하고 확장하려는 움직임을 보였다.³⁰⁾ FAR는 BEAR의 기본 골자를 유지하면서도 적용 대상을 보험사·퇴직연금관리법인 등으로 확대하고, 감독당국 범위를 APRA 외에 호주 증권투자위원회(Australia Securities and Investment Commission, ASIC)까지 포함함으로써 건전성 측면과 소비자보호 측면 모두를 강화하려는 취지를 가지고 있다. 또한 FAR는 필요시 고위 경영진에게 자료 제출을 요구하고, 기존 BEAR가 규정하던 벌금 액수를 상향 조정하여 제재 실효성을 높이고자 했다. FAR는 기존에 부분 적용이었던 BEAR의 한계를 극복하기 위해 금융권 전반으로 책임제도를 확산시키며, 더 많은 법인과 임원을 규제 대상으로 삼았다. 또한 벌금 상한을 크게 인상해 억지 효과를 높였고, 경영진 보수 환수나 임원 실격(disqualification) 절차도 한층 강화하였다.

하지만 호주의 경우에도 일부 은행들이 규정 위반으로 벌금을 부과받는 사례가 있었으

28) David Zaring(2020), "Regulating Banking Ethics: A Toolkit", 43 Seattle U. L. Rev. p.573; Court Golumbic(2017), "The Big Chill: Personal Liability and the Targeting of Financial Sector Compliance Officer", 69 Hastings L. J. 45(2017), p.88.

29) David Zaring(2020), op. cit., 555, p.573.

30) 호주 연방법, 「Financial Accountability Regime Act 2023」(Cth), AustLII(통합본)

나, 정작 고위 경영진들은 “몰랐다”, “집단 결정의 결과였다”는 이유로 개인 책임에서 벗어나는 경우가 대다수였다. 이러한 금융회사의 내부통제 실패에도 불구하고 실제로 처벌받은 고위 임원이 거의 없었고, 이는 대중의 분노와 좌절로 이어졌다.³¹⁾

3. 소결

영국 SM&CR과 호주 BEAR 사례를 보면, 고위 임원의 책임을 사전에 분명히 문서로 만들어 사후 제재 근거를 확보했음에도 불구하고, 실제로 개인에게 제재가 강력하게 행사된 사례는 많지 않았다.³²⁾ 호주에서 BEAR 도입 이후에도 대규모 금융사고가 발생했지만, 개인에 대한 제재가 이뤄지지 않아 제도의 실효성에 의문이 제기되었다.³³⁾ 이렇듯 금융사고 발생 시 고위 임원에게 사후적 책임과 처벌 부담만 지우면 내부고발이나 조기 보고가 제대로 이뤄지지 않고, 결과적으로 check-box에 치우치는 등 형식적인 준법활동만 양산될 가능성이 있다.³⁴⁾

물론 도입 초기의 낮은 집행률만으로 제도의 실효성을 단정하기는 어렵다. 송지민(2023)의 연구에서 지적하듯 호주 Westpac 사례에서 문제된 사건 상당 부분이 BEAR가 시행 이전 시점에 발생했으며, 시간을 두고 효과를 평가해야 한다고 설명했다. 그렇다고 하더라도 집행이 좀처럼 이뤄지지 않고 있는 것은 시사하는 바가 있다. 고위 임원이 합리적 조치(Reasonable steps)를 취했는지 여부가 불분명하면, 임원과 감독 당국 간 분쟁이 발생하거나 모호한 수준의 타협에 머무를 수 있다는 우려가 생길 수 있다. 때문에 한국의 책무구조도는 임원의 책임을 평가하는 과정에서 구체적인 지침을 마련하고, 제재 체계를 명료하게 설계해야 해야 한다.³⁵⁾

해외 사례에서 모두 고위 임원의 개인 책임을 강조했지만, 회사 내부에서 실질적인 견제를 수행할 준법 감사나 내부감사 기능이 독립적으로 작동하지 않으면 실질적인 집행이 발

31) Elizabeth Sheedy & Dominic S. B. Canestrari-Soh(2023), op. cit., p.4096.

32) Anat Keller & Andreas Kokkinis(2022), op. cit., p.322.

33) AFR(2021), “Precisely Zero Bank Executives Held Accountable by BEAR”, 22 September 2021.

34) Anat Keller & Andreas Kokkinis(2022), op. cit., p.299, 315.

35) 이효섭 외(2022), op. cit., p.42~44.

생하지 않을 수 있음을 확인하였다.³⁶⁾ 국내에 도입된 책무구조도 역시 단순한 문서화만으로는 충분하지 않을 수 있고, 감독 당국의 적극적인 집행 의지와 내부 감시 기능이 결합하지 않으면 본 제도가 유명무실해질 가능성이 있다.

Ⅲ. 국내 책무구조도의 한계 검토

1. 임원의 권한 강화와 책임회피

책무구조도는 고위 임원에게 내부통제 실패에 대한 책임을 명확하게 부과하고, ‘합리적 조치’를 임무화하여 금융사고를 미리 방지하거나 위험을 최소화하도록 주의의무를 부과한다. 이러한 고위 임원진에 대한 법적 부담 강화가, 임원이 내부통제 수행에 필요한 충분한 권한과 자원을 확보하지 못한 상태에서는 실효성이 크게 저하될 수 있다. 즉, 조직 내 책임과 권한이 적절히 균형을 이루지 못하면, 임원은 법적 위험부담만 커지고 예산·인력·정보 접근권 등 필수적 자원은 부족한 상황이 되거나, 반대로 임원의 권력(권한)이 과도하게 집중되어 내부 감시가 무력화되는 ‘불균형 상태’에 빠질 수 있다.³⁷⁾

따라서 임원이 내부통제를 실질적으로 수행하기 위해서는 독립된 예산, 전담 인력, 타 부서 협업 체계 등 필수적 자원이 충분히 마련되어야 한다. 그렇지 못하면 책임을 늘리는 본 제도는 형식적인 수준에 머무를 가능성이 높아진다. 또한 책무구조도를 통해서 임원의 권한이 더 강화될 수 있다는 점도 문제이다. 국내 금융회사는 인사 부서나 인사권을 가진 고위 임원에게 권한이 집중되어 있다.³⁸⁾ 이렇게 권한이 커질수록 사건을 은폐하거나 보고를 회피하는 식으로 대응하려는 유인을 높여 책임 강화를 의도한 본래 제도의 취지와 어긋나는 결과를 초래할 가능성이 있다. 고위 임원에게 과도하게 집중된 권한을 해소하지 못하

36) US DOJ(2020), “Evaluation of Corporate Compliance Programs”, Section III. A. (“Does the Compliance Officer report directly to the board on material compliance issues?”).

37) E. Hickman(2022), op. cit., p.1440.

38) 김우진, 구분성, 이대기(2023), 국내은행의 인적자원 관리체계 선진화 방안에 관한 연구, KIF 연구보고서, p.32.

고 책무구조도가 단지 문서상 책임 규정에 그치면 비슷한 사태가 반복될 소지가 크다.

실제로 2024년 우리금융 그룹에서 불거진 ‘대규모 횡령 사고와 부당대출 사건’과 관련해, 내부통제 책임자인 준법감시인들이 중징계 대신 재배치·유임되는 인사 조치가 이루어졌다. 즉, 고위 임원의 학연·지연 등 ‘측근 인사’로 인해, 사고 책임자가 더 핵심 보직을 맡고 말단 직원들에게만 책임이 전가되는, 이른바 ‘꼬리 자르기’가 벌어졌다는 지적이 나왔다.³⁹⁾

2. 사후적 규제 중심의 한계

책무구조도가 내부통제 실패 후 ‘어떤 임원이 합리적 조치를 소홀히 했는가’를 사후제재 방식으로 규명해 책임을 부과한다는 점은 임직원이 사고의 징후를 조기에 보고하거나 자체적으로 개선책을 마련하는 유인을 약화시킬 수 있다.⁴⁰⁾ 사고가 드러났을 때 임원에게 불리해질 것이라는 우려가 커지면, 오히려 은폐·축소를 택할 동기가 커질 위험이 있기 때문이다.⁴¹⁾ 앞선 해외 사례에서도 고위 임원 제재가 강화된 상황에서는 적극적인 조직문화 개선보다는 형식적 준법(box-check)에만 몰두하거나, 은밀한 방식으로 부정행위를 은폐하려는 역설이 나타난 바 있다.⁴²⁾ 호주 BEAR 사례에서 대형 사고가 벌어졌음에도 불구하고 임원 개인에 대한 제재가 거의 없었다. 이는 사후 처벌로 인한 부담이 높아지는 상황에서 은폐나 축소 보고가 실제로 발생했을 가능성을 나타냈다.⁴³⁾ 즉, 책임을 특정 임원에게만 과도하게 집중하면, 조직 문화가 건전한 내부통제보다는 문제 덮기에 치중하는 부작용을 낳을 수 있음을 의미한다. 이런 이유로 책무구조도가 사후 제재에 집중된 접근법이라는 점도 한계로 지적된다.

김소연(2024)은 책무구조도가 조직 내에 내부통제 문화를 확립하는 데 핵심적인 역할을 할 수 있을 것이라 설명한다. 제도가 단순히 고위 경영진이 책임을 피하기 위한 형식적

39) 임재문, ‘우리’ 임종룡의 학·지연이 빛낸 ‘대참사’…후배 장광익은 ‘폭언’ 구설수, 인포스탁 데일리, 2024.09.06.자 보도기사

40) E. Hickman(2022), op. cit., p.1460.

41) Anat Keller & Andreas Kokkinis(2022), op. cit., p.322.

42) A. Keller & A. Kokkinis(2022), op. cit., p.299, 315.

43) APRA(2021), “APRA Closes Investigation into Westpac Anti-money Laundering Breaches”, 12 March 2021.

인 내부통제 시스템으로 기능하지 않도록, 합리적이고 절차적인 면책 요건을 마련하여 고위경영진 스스로가 자신의 책무 영역을 자발적으로 인식하고, 내부통제를 적극적으로 실천함으로써 건강한 조직문화를 선도할 수 있도록 금융당국에서 인센티브를 제공해야 한다고 개선책을 제시했다.

3. 금융당국의 집행력 한계

사후 제재가 제대로 작동하기 위해서는 감독당국의 일관되고 예측할 수 있는 집행이 필수적이다.⁴⁴⁾ 영국 SM&CR 도입 초기에는 실제 임원 개인에 대한 제재 건수가 매우 적었고, 호주 BEAR에서도 대형 사고가 일어났음에도 개인 제재로 이어지지 않아 제도의 실효성에 대한 논란이 있었다.⁴⁵⁾ 이러한 사례는 감독 당국이 내부통제 실패 발생 시 담당 임원의 명확한 책임을 세세히 구분해 낼 수 있는 검사능력과 기준 및 충분한 검사 전문 인력을 갖추지 못하면 제도는 온전하게 작동할 수 없음을 시사한다. 국내 금융당국은 2024년 7월 시행한 '제재 운영지침'에서 임원의 내부통제 관리의무 위반 여부를 판단할 때, 위법행위의 중대성, 예측 가능성, 결과 회피 노력 등을 종합적으로 고려해 제재나 감면을 결정하겠다고 밝혔다.⁴⁶⁾ 이는 집행 재량의 남용 문제를 완화하기 위한 시도이자, 제도의 일관성·명확성 제고를 위한 조치로 평가된다. 이러한 운영지침이 현장에서 실효성을 가지려면 지속적인 보완이 필요하다. 당국은 합리적 조치(Reasonable Steps) 및 책무의 범위·행위 양태를 명확화하고 지침과 가이드라인으로 명료화할 뿐만 아니라, 금융회사 임직원을 대상으로 주기적인 교육을 실시하며, 전문인력과 검사 프로세스를 재정비해야 한다. 금융회사가 적극적으로 관리의무를 강화할 경우 책임을 감면하고 인센티브를 유도하여⁴⁷⁾, 사고 발생 시에도 은폐하려는 동기를 줄이려는 노력이 중요하다.⁴⁸⁾

44) John Armour et al.,(2016), "Principles of Financial Regulation", Oxford University Press, p.390-391.

45) A. Brener(2019), "Developing the Senior Managers Regime", in Research Handbook on the Law and Ethics of Banking and Finance", Edward Elgar Publishing, p.128-131.

46) 금융위원회·금융감독원(2024), 금융회사 대표이사 및 임원의 「내부통제 관리의무 위반 관련 제재 운영지침(안)」, 2024.07. p.2.

47) 김소연(2024), op. cit., p.123.

48) 안유미(2023), "영국 SM&CR 제도 운영 경험과 국내 내부통제 제도 개선 이슈," 자

IV. 개선방안

1. 책무구조도의 실효성 제고

책무구조도가 단순 문서 작성에 머무르지 않고 실제적인 기능을 발휘하기 위해서는, 외부 기관을 통해 책임 배분이 적절하며, 균형을 이루고 있는지를 검증받아야 한다. 동시에 내부통제위원회는 정기적으로 이행 상태를 점검하고, 특정 임원에게 책임이 집중되거나, 반대로 권한 없이 책임만 부담하는 문제가 발생하지 않도록 관리해야 한다.⁴⁹⁾

또한, 감사위원회 및 외부 전문가가 책무구조도를 수시로 심의하여 형식적인 절차로 흐르지 않도록 하고, 개선 사항을 즉시 반영하도록 시스템화해야 한다. 이러한 제도적 장치가 함께 마련될 때 책무구조도는 내부통제 강화와 책임 경영을 실현하는 핵심 수단으로서 작동할 수 있다. 감독당국은 사후 제재보다는 사전에 문제를 파악해 개선책을 마련하도록 유도하는 협력적 감독(cooperative supervision) 체계를 구축해야 한다.⁵⁰⁾ 가령 금융기관이 주의의무를 다하였으나, 내부 사고 조짐을 인지하고 이를 자발적으로 보고하면서 개선책을 제시 및 적극적 이행할 경우, 제재를 완화해주는 식의 인센티브를 제공할 수 있다.⁵¹⁾ 실제로 금융당국은 책무구조도 시범운영을 실시하고, 참여 금융회사에 컨설팅·비조치 인센티브 등을 제공한다고 발표하였다.⁵²⁾ 이는 본 제도의 조기 정착을 지원하는 정부 정책의 의지로 볼 수 있다. 이와 더불어 금융당국에서 책무구조도 프레임워크를 지속적으로 개선하여 지침 배포와 함께 금융회사 컨설팅 교육을 진행하고, 분기·반기마다 각사의 책무구조도 운영 현황을 모니터링하고 피드백하는 정기 점검(Periodic Review) 체계를 실시해 금융사고 예방의 효과를 높여야 한다.

또한 책무구조도가 단순히 책임 분배 문서로만 기능하지 않도록, 내부통제 개선 노력이나 조직문화 기여도, 임직원 신고 처리 등 정성적인 지표를 평가에 반영해야 한다.⁵³⁾ 아울

본시장 포커스, 2023-03호, 자본시장연구원, 2023.02.06.자 기고문

49) 금융사배구조법 제30조의2(임원의 내부통제 관리의무), 동법시행령 제25조의2

50) John Armour et al.(2016), op. cit., p.367.

51) David Zaring(2020), op. cit., p.555, 583.

52) 금융위원회·금융감독원(2024), 「개정 지배구조법 시행 관련 책무구조도 시범운영 및 제재 운영지침(안)」, 2024.07.11.자 보도자료

53) E. Hickman(2022), op. cit., p.1440, 1452.(정성적 요소 반영으로 형태적 준법행위

러 금융당국 차원에서 “금융회사 내부통제 위험관리 프레임워크”를 마련·제시하여 위험관리체계에 맞춰서 경영진이 책무구조도 작성과 위험 상세 확인, 책임 여부 명시를 의무화할 필요가 있다. 이를 통해 고위 임원이 내부통제 문화를 형성하고 강화하는 데 적극 참여하도록 유도해야 한다. 이러한 정성적 지표의 도입은 책무구조도의 실질적인 운영 효과를 높이는 핵심 요인이 될 것이다.⁵⁴⁾

2. 수평적 견제로서 준법감시인의 독립성 강화

가. 임면·해임 절차 실질적 독립화

책무구조도가 수직적(top-down) 방식의 내부통제라면, 수평 견제의 핵심은 준법감시인의 조직 내 위상을 높이고, 실질적인 독립성을 확보하는 것이다. 현행 금융사지배구조법은 준법감시인의 임면을 이사회 의결사항으로 정하고, 해임은 이사 총수 3분의 2 이상의 찬성, 임기는 최소 2년 이상, 성과연동 배제를 통해서 독립성을 부여하고 있다.⁵⁵⁾ 다만, 현행 법률상 준법감시인을 회사 내부 임원인 사내이사 또는 업무집행책임자 중에서 선임하고 있어 외부적 시각과 객관성이 부족할 수 있다.⁵⁶⁾ 이러한 한계를 보완하기 위해, 대규모 회사에서 운영하는 사외이사 후보추천위원회의 심의 범위에 준법감시인 후보를 사전에 검증하도록 하고, 감사위원회와 공동으로 적격성·독립성·겸직 여부를 점검한 뒤 이사회에 추천하도록 내규를 정비할 필요가 있다.⁵⁷⁾ 이러한 절차적 독립화 방안은 이미 해외에서는 일반적이다. 미국의 기업지배구조 제도 및 연방양형지침(FSGO)에서도 준법감시인(Chief Compliance Officer)의 임명·해임 시 이사회 및 독립이사 참여를 강조하고 있으며,⁵⁸⁾ 영국 SM&CR에서도 준법감시 기능의 적격성 심사를 독립적으로 수행하도록 권장하고 있음을 확인할 수 있다.⁵⁹⁾ 준법감시인의 임기를 확실하게 보장하는 일 또한 준법

를 넘어 실질적 행위변화 유도 가능).

54) UK Parliamentary Commission on Banking Standards(2013), Changing Banking for Good, Vol.2, p.289.

55) 금융사지배구조법 제25조 제3항

56) 이효섭·이석훈·안수현(2022), op. cit., p.66. (“준법감시인 임명과정에서 사내 이사의 과도한 개입이 우려된다” 지적).

57) 미국 연방양형지침(FSGO, 8B2.1)에서는 기업 내 준법감시기능의 임명·해임 절차에 이사회나 감사위원회 참여를 권고하며, 외부 전문가가 참여할 수도 있다고 제시.

58) US DOJ(2020), op. cit., 3.2.1항 참조.

감시인 독립성 보장에 필수적이다. 이를 통해 준법감시인이 경영진 눈치를 보지 않고 전문적으로 내부통제 역할을 다할 수 있을 것이다.⁶⁰⁾

나. 보고라인 및 권한 보강

현행 금융사지배구조법 제25조 제1항은 준법감시인이 필요하다고 판단하는 경우 조사 결과를 감사위원회 또는 감사에게 보고할 수 있다고 규정한다. 그러나 앞서 언급한 해외 은폐 사례와 같이 실제 내부통제기준 위반 사안이 발생하더라도 조직 내외부적 상황에 의해 보고가 지연·축소될 가능성이 존재한다. 따라서 제1항에 감사(위원회)에 직접보고하고, 이사회까지 상정하는 것을 명문화하여, 대통령령으로 정하는 규모 이상의 내부통제기준 위반 또는 내부통제 실패 사안은 조사 종결 즉시 감사(위원회)에 보고하고, 그 결과와 조치사항을 이사회에 신속히 보고하도록 하는 강행 규정을 둘 필요가 있다.⁶¹⁾ 박창규 외(2022)도 회사의 핵심 사업과 관련한 위험한 위법행위 발생 시 내부통제 전담 부서를 통해 이사회에 즉시 보고하여 신속히 진상을 파악하고 적절한 시정조치를 취해야 한다고 강조하였다.⁶²⁾

구체적으로 동법 시행령 제20조의2(준법감시인의 의무보고 사항)를 신설하여 내부통제기준 위반의 중대성(금액·영향도·고의·상습성 등), 금융소비자와 사회에 미치는 악영향, 대외 신뢰 훼손 등 리스크를 고려하여 이를 계량화된 수인 한도로 설정하고 이를 초과하는 사건은 조사 종결 즉시 감사위원회에 보고하고 감사위원회는 이사회까지 상정하도록 규정할 수 있다. 이를 통해 준법감시인이 경영진의 영향과 은폐 유인 없이 독립적으로 보고하고, 시정조치를 요구할 수 있도록 할 필요가 있다. 미국 법무부(DOJ, Department of Justice) 기업 컴플라이언스 평가 지침에서도 준법감시인이 이사회나 감사위원회에 정기적이고, 직접적으로 보고하는 라인이 존재하는지 여부를 점검하고 있다.⁶³⁾

59) A. Keller & A. Kokkinis(2022) op. cit., p.328.

60) John Armour et al.(2016), op. cit., p.390-392.

61) 감독규정 변경이 필요하며, “중대한 위반행위 또는 내부통제 결함을 인지한 경우” 준법감시인은 지체 없이 감사위원회·감사 등에 서면·구두 보고하도록 의무조항 신설.

62) 박창규·박승배(2022), “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 대한 고찰”, 법조 제71권 제6호, p.183.

63) US DOJ(2020), op. cit., Section III. A. (“Does the Compliance Officer report directly to the board on material compliance issues?”).

다. 보수·평가 투명성 및 독립 예산 활용

현행 금융사지배구조법 제25조 제6항은 준법감시인의 보수지급 및 평가기준이 회사의 재무적 경영성과와 연동되지 않도록 명시하고 있지만, 실제 평가와 보상 과정에서 경영진의 영향력이 미칠 가능성을 완전히 배제하기는 어렵다. 이 같은 문제를 해결하려면 감사위원회가 준법감시인의 보수와 평가를 전담하고,⁶⁴⁾ 필요한 경우 외부 평가기구의 의견을 참조하는 제도를 도입해야 한다.⁶⁵⁾ 또한 준법감시인이 직무를 수행하는 데 필요한 예산을 별도로 확보하고, 이를 법령이나 사규에 구체화해 명시함으로써 경영진이 예산을 무기로 준법감시인의 독립성을 침해하지 못하도록 해야 한다.⁶⁶⁾

해외의 경우, 미국 연방준비제도(Fed)는 준법감시인이 담당 사업부와 이해상충 관계에 놓이지 않고,⁶⁷⁾ 보수가 사업부 재무성과와 직접적으로 연계되지 않도록 하는 것을 ‘독립적 준법감시’의 핵심 조건으로 강조하고 있다.⁶⁸⁾ 영국에서도 SM&CR 하에서 준법감시인의 보수체계가 영업이익에 지나치게 연동되면 “고유 의무 수행에 장애”가 될 수 있다고 보아 주의 및 감독을 강화하고 있다.⁶⁹⁾

라. 준법감시인의 독립적 지위 유지

금융사지배구조법 제30조 제5항을 신설하여 준법감시인 및 위험관리책임자에 대한 금융회사의 의무에 금융회사 및 그 임직원은 준법감시인 및 위험관리책임자가 그 직무를 수행함에 있어서 부당한 업무 방해나 위력 또는 영향력 행사로 독립적인 직무 수행에 방해가 되는 행위를 해서는 아니된다는 규정을 마련할 필요가 있다.⁷⁰⁾ 이는 준법감시인이 담당

64) 연방양형지침(FSGO) 8B2.1(c) 참조(“Compliance and ethics personnel should report to and be evaluated by the board or board committee…”).

65) OECD Corporate Governance Factbook(2019), p.153-154에서는 준법감시 및 내부감사 책임자를 외부 전문가 평가 대상으로 포함 권장.

66) Australian Royal Commission(2019), ‘Final Report into Banking Misconduct’, p.77(“Board must ensure compliance function has a distinct budget to remain free from undue influence”).

67) FRB SR 08-8(2008), “Compliance Risk Management Programs and Oversight at Large Banking Organizations”, 2008, p.4.

68) FRB SR 08-8(2008), op. cit., p. 4.

69) FCA(2019), “Senior Managers & Certification Regime: Feedback and Policy Statement”,(PS19/4, 2019), Annex 1(준법감시·위험관리 직무의 보수가 영업이익에 치중되지 않도록 권고).

70) 금융사지배구조법 제30조를 개정해 준법감시 업무방해행위를 금지하고 위반 시 제재 근거

사업부나 경영진과 이해충돌이 발생할 때, 눈치를 보며 독립적 판단을 머뭇거리거나 방관 내지 침묵하게 되는 사태를 방지하기 위함이다.⁷¹⁾

John C. Coffee Jr.(2003)는 준법감시인이 최고경영자나 오너의 부당한 간섭 아래에서 는 결코 실효성 있는 업무를 수행하기 어렵다는 점을 지적하였으며⁷²⁾, R. Rosen(2020)은 이사회가 나서서 준법감시 기능을 보호해주어야 한다고 주장하였다.⁷³⁾ 호주와 영국도 금융회사에서 준법감시가 독립적으로 수행되지 못하고 경영진이 준법감시 업무를 방해·은폐 및 축소하는 사실이 드러날 경우, 당국에 의해 엄중 제재 대상이 되도록 하는 규정을 두고 있다.⁷⁴⁾

3. 금융당국의 금융회사에 대한 통제 권한 강화

금융당국의 금융회사에 대한 통제 권한 강화도 필요하다. 현행 금융사지배구조법 제34조 및 제35조에 금융회사와 임직원에 대하여 금융위원회의 강제조치 권한을 명시하고 있다.⁷⁵⁾ 별표(금융회사 및 임직원에 대한 조치) 제35호에 따르면, 준법감시인 및 위험관리책임자에게 인사상의 불이익을 주는 경우에, 금융위는 금융회사 임원의 해임을 요구하거나, 6개월 이내의 직무정지, 문책경고, 주의적 경고, 주의 등의 조치를 가할 수 있다.⁷⁶⁾

그러나 최근 불거졌던 우리금융지주 회장 친인척 부당대출 사태를 볼 때, 금융회사 오너가 우월적 지위에서 임직원에게 부당한 영향력을 행사하는 상황을 차단할 필요가 있다는 지적이 제기된다.⁷⁷⁾ 이러한 실제 사안을 반영하여 동법에 제30조의5(부당한 업무지시 행위, 내부통제 실패 등의 은폐·축소 행위의 금지)를 신설하고 제1항으로 누구든지 우월적

를 마련하는 방안.

71) EU Commission(2021), "Strengthening the role of compliance in corporate governance", COM, para. 2.3.(이해충돌 시 준법감시 독립성 약화).

72) John C. Coffee, Jr.(2003), "The Attorney as Gatekeeper: An Agenda for the SEC", 103 Columbia L. Rev. p.1293, 1296.

73) R. Rosen(2020), "The Role of the Board in Corporate Compliance Programs", Journal of Corporate Law, p.551

74) APRA(2021), Prudential Standard CPS 520(Fit and Proper), para. 12; FCA/PRA SMR 구간에서 임원을 방해하는 행위 시 개인 제재 가능하도록 하고 있다.

75) 금융사지배구조법 제35조(금융회사에 대한 조치 및 임직원 제재 관련 규정)

76) 동법 별표 제35호 참조(준법감시인·위험관리책임자 인사불이익 시 임원제재 사항 규정)

77) 임재문(2024), "우리 임종룡의 학·지연이 빛은 대참사... 후배 장광익은 폭언, 횡령 책임 져야 할 박구진·전재화는 유임", 인포스타데일리, 2024.09.06.자 보도기사

지위를 이용하여 타인에게 그 정당한 직무집행 범위를 넘어선 부당한 업무 지시를 할 수 없다(제3자를 매개하여 정당한 직무집행 범위를 넘어선 부당한 업무 지시를 직·간접적으로 전달되도록 하는 행위도 포함한다)로 명시하고, 제2항으로 업무집행책임자 또는 임직원은 타인에게 법령 위반 또는 내부통제기준 위반 사안을 발설하지 못하도록 영향력을 행사하거나 은폐·축소하도록 위력을 행사하여서는 아니된다는 반영할 필요가 있다. 이는 책무구조도를 운영하는 데 있어서, 직무나 직위를 이용하여, 부당한 영향력을 행사하여 본 내부통제제도가 몰각되는 것을 방지하기 위함이다.

그리고 실질적인 위하 효과를 높이기 위해 법률 제35조의 별표에 35의3을 신설하여 ‘제30조의5 제1항을 위반하여 금융회사의 경영 건전성 또는 소비자의 권익 및 건전한 금융거래질서를 훼손하거나 내부통제 기준을 위반할 우려가 있거나 이를 위반하는 행위’를 넣을 필요가 있다. 또한 별표 35의4로 ‘제30조의5 제2항을 위반하여 법령 위반 또는 내부통제기준 위반 사안을 발설하지 못하도록 영향력을 행사하거나 은폐·축소·무마하도록 위력을 행사하는 경우’를 추가적으로 반영할 수 있다. 이는 경영주 등 사건 관계인을 금융위원회가 인사상의 부당한 영향력을 행사하지 못하도록 직무배제 조치할 수 있는 장치를 마련하여 양심에 따른 안전한 업무행위를 할 수 있도록 보장하고, 준법감시인의 감시 기능을 형해화하는 위험에 대해 금융당국의 개입 여지를 넓혀주는 조치이다.

호주의 Bear에서도 ‘고위 임원의 부당한 압력 행사’가 확인될 시, 감독당국이 사전에 신속히 개입할 근거를 법적으로 마련해야 할 필요성을 인정하고 있으며⁷⁸⁾, 미국에서는 규제기관이 금융사의 중대한 지배구조·내부통제 위반 시 “특정 임원의 직무정지”를 명하거나 임원 면직을 요구할 수 있는 제도를 구비하고 있다.⁷⁹⁾ 이로 인해 인사권을 무기로 한 오너 혹은 최고경영자, 주요 임원의 부당한 외압 행사 발생 시 이를 빠르게 차단·시정할 수 있는 시스템을 갖추고 있다.⁸⁰⁾ 이처럼 우리나라도 글로벌 스탠더드를 반영해, 경영주나 오너 일가가 준법감시·내부감사 활동을 방해하거나 사건을 은폐·축소 내지 무마하도록 영

78) Elizabeth Sheedy & Dominic Canestrari-Soh(2021), “Regulating Accountability: An Early Look at the Banking Executive Accountability Regime”, Macquarie University Working Paper, p. 15(“사전적 권한행사가 핵심”)

79) 예컨대 미국 FDIC는 12 U.S.C. §1818(e)에 따라 특정 임원의 불법·부당행위가 확인되면 임원 해임·금지 명령의 발동이 가능하다.

80) John C. Coffee, Jr.(2006), Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance, Oxford University Press, p.146(“오너의 사유화·압력방지 위해 감독기관이 임원 직무정지 명령권 갖는 것은 효과적 방안”).

향력을 행사할 경우 금융위원회가 영향력 배제 조치 등 직접 개입·시정명령을 할 수 있는 법적 근거를 마련해야 한다.

4. 기업 조직문화와의 연계

다만 상기 서술한 준법감시인의 독립성 강화만으로는 임직원들의 심리적 안전과 은폐 유인 억제를 완벽히 보장하기 어렵다.⁸¹⁾ 이를 보완하기 위해서는 내부고발자 보호제도와 긴밀히 연계해, 준법감시인이 제보자 보호와 고발 처리 과정을 직접 지원함으로써 임직원들이 두려움 없이 문제를 보고하고 개선에 대한 목소리를 낼 수 있게 해야 한다.⁸²⁾ 이와 같은 문화적 측면은 “심리적 안전(psychological safety)”과 맞닿아 있다.⁸³⁾ Daria Rokk 외(2021)는 준법감시인이 단순 감시자에 그치는 대신 리더십·코치 역할을 수행하여 임직원의 준법 인식을 높이고 자발적 보고를 장려해야 한다고 지적하였다.⁸⁴⁾

이를 위해 회사는 준법감시인을 “잠재적 적이 아닌 파트너”로 인식하고, ‘문제 제기를 환영하는’ 조직문화를 조성하여 사전에 부정행위나 내부통제 위반 사례를 막을 수 있도록 조성할 필요가 있다.⁸⁵⁾ 동시에 내부고발자에 대한 보복, 불이익 조치를 금지하고 구성원의 자유로운 의사표현을 위해 필요한 심리적 보호장치를 마련해야 한다. 아울러 이사회와 경영진이 나서서 내부통제에 책임지고 적극적으로 선도해 청렴한 조직문화가 꽃피울 수 있도록 해야 한다. 마지막으로 임직원의 리더십·윤리·준법교육을 주기적으로 실시하여 경영진 등 구성원이 준법감시인과 적극 협력하도록 유도할 필요도 있다.⁸⁶⁾

81) Keller & Kokkinis, op. cit., p. 312(“준법감시인 독립성만으로는 현장 직원들의 은폐 유인을 막기 어려움”).

82) S. Bowen, “Compliance Culture and Whistleblower Protections”, Business Lawyer(2019), p.129-136.

83) A. Edmondson(1999), “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” Administrative Science Quarterly(1999), 44(2), p.355

84) Daria Rokk · Harsonal Sachar · Alix Stuart · Ellen Yaffe · Beijing Zhu(2021), “The Evolving Role of the Chief Compliance Officer in Financial Services”, article of Russell Reynolds, p.2.

85) COSO(2020), Guidance on Compliance Risk Management for ERM Framework, p. 14(“선제적 조직문화는 사고 예방에 핵심적 역할”).

86) B. Frey(2020), “Ethical Leadership and Enhanced Compliance Programs”, Journal of Business Ethics, 167(1), p.33-44.

V. 결론

본 연구는 국내 금융권에서 연이어 발생하는 업무상 횡령, 배임, 사기 등 내부자에 의한 금융사고를 예방하고 관리하기 위해, 2024년 7월 개정된 금융회사 지배구조법상 책무구조도가 수행할 수 있는 역할과 한계, 그리고 보완방안을 모색하고자 했다.

그 결과, 국내 금융회사 내부통제 시스템이 안정적으로 정착하기 위해서는 수직적 통제 수단인 책무구조도와 수평적인 견제 기능을 제공하는 준법감시인의 독립성이 상호 보완적으로 작동해야 함을 확인했다. 특히 해외 사례는 고위 임원 개개인의 책임 강화를 중요시 하면서도, 제도 집행 과정에서 발생할 수 있는 은폐와 형식적인 운영 위험을 최소화하기 위해 기업 내부의 윤리 문화, 감독기관의 지속적 모니터링, 그리고 구성원의 자발적 보고 체계가 함께 작동해야 한다는 점을 보여준다.

아울러 국내에서도 도입 초기인 책무구조도가 실제 사고 예방과 조직문화 개선에 기여하려면, 일정 기간 뒤 시행 사례를 평가하고 업권별 특수성을 고려해 법을 꾸준히 보완하는 작업이 필요하다.⁸⁷⁾ 조직문화 전반에서 위험감수와 책임회피 사이 균형을 이루는 방향으로 개혁해야 한다.⁸⁸⁾ 그럼으로써 금융회사는 단기 이익이 아닌 장기적 건전성과 신뢰를 추구할 수 있으며, 궁극적으로 금융시장 전반의 안전성과 소비자 보호 수준이 한층 제고될 것으로 기대된다.

본 연구는 국내외 선행연구 및 법령, 가이드라인, 사례보고서를 기반으로 한 문헌분석 방식으로 진행되어 현장의 1차 자료(인터뷰 및 설문)의 한계가 존재한다. 또한 국내의 책무구조도는 2024년 7월 시행 및 운영 중인 초창기 제도이므로 아직 성과나 한계와 관련한 데이터 값이 충분히 축적되어 있지 않아 결과를 계량적으로 단정하기는 어렵다. 향후에는 책무구조도와 관련해서 더 많은 데이터가 축적되어, 해마다 발생한 사건과 통계치 등 시계열 분석의 연구가 이루어지길 기대한다. 이를 통해 제도의 성과와 개선 과제를 객관적이고 실증적으로 제시하는 후속 연구가 활성화될 필요가 있다.

87) FSB(2016), "Measures to reduce misconduct risk: Second Progress Report", 2016.9, p.10("도입 후 일정기간 모니터링 및 개선작업이 필수").

88) Alan Brener(2019), "Developing the Senior Managers Regime, in Research Handbook on Law and Ethics in Banking and Finance", Edward Elgar Publishing, p.325~328.

참고문헌

국내문헌

- 금융위원회·금융감독원(2024), 금융회사 대표이사 및 임원의 「내부통제 관리의무 위반 관련 제재 운영지침(안)」, 2024.07, p.2.
- 금융위원회·금융감독원(2024), 「개정 지배구조법 시행 관련 책무구조도 시범운영 및 제재 운영지침(안)」, 2024.07.11.자 보도자료.
- 김범근·손희정·유하영(2024), “책무구조도 조기 도입 당근책 제시... 은행권 ‘처벌강화만 초점’...한계 지적”, 이투데이, 2024.07.11.자 보도기사.
- 김소연(2024), “책무구조도와 내부통제 관리의무 - 영국의 고위경영진 제도를 중심으로 -”, 증권법연구 25(2), p.78, 123.
- 김우진, 구본성, 이대기(2023), “국내은행의 인적자원 관리체계 선진화 방안에 관한 연구”, KIF 연구보고서, p.32.
- 남지현(2023), “금융권 반발에 힘 잃는 ‘금융판 중대재해법’...처벌 수위 빠지나”, 한겨레, 2023.05.15.자 보도기사.
- 박창규·박승배(2022), “이사의 감시의무와 내부통제시스템에 대한 고찰”, 법조 제71권 제6호, p.183.
- 백인경(2024), “금융회사의 내부통제제도에 관한 연구 - 개정 「금융회사의 지배구조에 관한 법률」을 중심으로 -”, 연세대학교 대학원 법학과 석사학위 논문,(2024.12), p.50, 51, 86, 90.
- 송지민(2023), “금융회사의 내부통제: 고위 경영진 및 인증제도의 해외 입법례를 중심으로”, 은행법 연구, vol. 16, no. 2, p.14-28.
- 안유미(2023), “영국 SM&CR 제도 운영 경험과 국내 내부통제 제도 개선 이슈,” 자본시장 포커스, 2023-03호, 자본시장연구원, 2023.02.06.자 기고문.
- 이미경(2024), “[ESG리뷰] 금융판 중대재해 처벌법 ‘책무구조도’ 초읽기”, 한경 BUSINESS No.1509, p.119.
- 전현빈(2023), “최근 5년간 금융사고 금액 중 ‘내부직원’ 사고 78% 차지”, 아시아투데이

이, 2023.09.18.자 보도기사.

최주연(2024), “[책무구조도 프리뷰]② 영국 ‘SM&CR’ 벤치마크…핵심은 당국의 ‘당근’과 ‘채찍’”, 블로터, 2024.11.05.자 보도기사.

이효섭·이석훈·안수현(2022), “주요국 내부통제 제도 현황 및 한국 내부통제 제도 개선 방향”, 자본시장연구원, 연구보고서, p.30.

임재문, “‘우리’ 임종룡의 학·지연이 빛은‘대참사’…후배 장광익은 ‘폭언’ 구설수”, 인포스탁데일리, 2024.09.06.자 보도기사.

해의문헌

A. Brener(2019), “Developing the Senior Managers Regime, in Research Handbook on the Law and Ethics of Banking and Finance”, Edward Elgar Publishing, p.128-131.

A. Edmondson(1999), “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, Administrative Science Quarterly, 44(2), p.355.

AFR(2021), “Precisely Zero Bank Executives Held Accountable by BEAR”, 22 September 2021.

Alan Brener(2019), “Developing the Senior Managers Regime, in Research Handbook on Law and Ethics in Banking and Finance”, Edward Elgar Publishing, p.325-328.

Ali Shalchi(2021), “Executive accountability in financial services: the Senior Managers and Certification Regime”, House of Commons Library, Number 9168, 15 March 2021, p.3.

Anat Keller & Andreas Kokkinis(2022), “The Senior Managers and Certification Regime in Financial Firms: an Organisational Culture Analysis”, Journal of Corporate Law Studies, Vol. 22, No.1, p.322.

APRA(2021), “APRA Closes Investigation into Westpac Anti-money Laundering Breaches”, 12 March 2021.

- Australian Royal Commission(2019), “Final Report into Banking Misconduct”, p.77.
- Australia 연방법, 「Financial Accountability Regime Act 2023」(Cth), AustLII (통합본).
- Bank of England(2020), “Evaluation of the Senior Managers and Certification Regime Report”, p.10.
- Bank of England(2023), DP1/23 - “Review of the Senior Managers and Certification Regime(SM&CR)”, 30 March 2023.
- Banking Act 1959, §37HA.
- B. Frey(2020), “Ethical Leadership and Enhanced Compliance Programs”, Journal of Business Ethics, 167(1), p.33-44.
- Bovill(2020), “Only 34 Investigations and One Enforcement Action after Four and a Half Years of SMCR”, 20 November 2020.
- Bovill(2023), “Just one senior manager punished in seven years under SMCR”, IFA Magazine, 6 January 2023.
- Court Golumbic(2017), “The Big Chill: Personal Liability and the Targeting of Financial Sector Compliance Officer”, Hastings Law Journal, 69, p.45-88.
- COSO(2020), “Guidance on Compliance Risk Management for ERM Framework”, p.14.
- Daria Rokk, Harsonal Sachar, Alix Stuart, Ellen Yaffe, Beijing Zhu(2021), “The Evolving Role of the Chief Compliance Officer in Financial Services”, Russell Reynolds Associates, p.2.
- David Zaring(2020), “Regulating Banking Ethics: A Toolkit”, Seattle University Law Review, 43, p.573.
- Deloitte(2019), “Banking Executive Accountability Regime: Reform in the Fast Lane”, April 2019.

- Eleanore Hickman(2022), “Is the Senior Managers and Certification Regime Changing Banking for Good?”, *Modern Law Review*, Vol. 85, Issue 6, p.1440.
- Elizabeth Sheedy & Dominic S. B. Canestrari-Soh(2023), “Does executive accountability enhance risk management and risk culture?”, p.4094.
- Elizabeth Sheedy & Dominic Canestrari-Soh(2021), “Regulating Accountability: An Early Look at the Banking Executive Accountability Regime”, *Macquarie University Working Paper*, p.15.
- FCA(2018), “FCA and PRA Jointly fine Mr James Staley £642,430 and announce special requirements regarding whistleblowing systems and controls at Barclays”, 11 May 2018.
- FCA(2019), “Senior Managers and Certification Regime Banking Stocktake Report”, 8 May 2019.
- FSB(2016), “Measures to Reduce Misconduct Risk: Second Progress Report”, September 2016, p.10.
- HM Treasury(2023), “Senior Managers & Certification Regime: Call for Evidence”, 2023.03.29.
- House of Commons Library(2021), “Executive Accountability in Financial Services: The Senior Managers and Certification Regime”, Number 9168, 15 March 2021, p.15.
- John Armour et al.(2016), “Principles of Financial Regulation”, *Oxford University Press*, p.390-391.
- John C. Coffee, Jr.(2006), “Gatekeepers: The Professions and Corporate Governance”, *Oxford University Press*, p.146.
- OECD Corporate Governance Factbook(2019), p.153-154
- Parliamentary Commission on Banking Standards(2013), “Changing Banking for Good”, *HM Treasury & Department for Business*

Innovation and Skills, Vol. II, p.289.

S. Bowen(2019), “Compliance Culture and Whistleblower Protections,”
Business Lawyer, p.129-136.

Sheedy, E.(2021), “Risk Governance: Biases, Blind Spots and Bonuses”,
New York, NY: Routledge, Chapter 1.

The Guardian(2021), “Jes Staley: Why did the FCA investigate and are its
findings public?”, 1 November 2021.

UK Parliamentary Commission on Banking Standards(2013), “Changing
Banking for Good”, Vol. 2, p.289.

US DOJ(2020), “Evaluation of Corporate Compliance Programs”, Section
III.A.

US 연방양형지침(FSGO, 8B2.1).

Abstract

Triggered by recurring large-scale embezzlement, breach of trust, fraud by executives and employees, and incidents causing harm to financial consumers, the demand for strengthened internal controls and enhanced managerial accountability within financial institutions has intensified. In response, financial authorities introduced the responsibility map through the Act on Corporate Governance of Financial Companies in July 2024, mandating senior executives to predefine and disclose their internal control responsibilities by business area to supervisory authorities. This framework, adapted from international internal control practices in the UK and Australia, emphasizes clarifying accountability in the event of incidents and reinforcing the responsibility of senior executives.

This study critiques the responsibility map for its over-reliance on document-based segregation of responsibilities and post-incident sanctions, which may incentivize concealment of incidents, offer insufficient preventive measures, and suffer from weak regulatory enforcement. Analyzing experiences from early adopters in the UK and Australia, the study argues that merely imposing retrospective accountability is inadequate for substantive improvements in internal control or for preventing senior executives from evading responsibility. To realize the core objectives of the responsibility map, the study advocates balancing the distribution of executive authority and responsibility, enhancing proactive regulatory oversight, and strengthening the independence of compliance officers. These efforts aim to contribute to effective prevention of financial misconduct and bolster trust in financial markets.

※ Key words: Responsibility Map, Internal Control System, Financial Institutions, Embezzlement and breach of trust incidents, Compliance Officer

