가장 청렴하고 부패 없는 공공기관: 한국주택금융공사 윤리경영 사례

김용겸[1)]

본 논문은 2010년 국민권익위원회 공공기관 청렴도 평가 1위를 차지한 한국주택금융공사의 윤리경영 사례를 소개하고 있다. 당 기관은 설립 초기부터 윤리경영을 꾸준히 강조하여 윤리경영협의회, 윤리경영 옴부즈맨 제도 등 체계적인 윤리경영 시스템을 구축하였으며, 또한 자체진단과 외부진단을 통한 피드백 시스템을 구축하였다. 직원들의 윤리의식을 강화하기 위해 한국 전통의 선비정신에서 직업윤리와 윤리의식을 함양하는 노력도 실시하고 있다.

핵심어: 한국주택금융공사, 윤리경영, 선비정신

Ⅰ. 서 론

한국주택금융공사는 2004년 3월 주택금융 등의 장기적·안정적 공급을 촉진하여 국민의 복지향상과 국민경제 발전에 기여하기 위해 설립된 기관이다. 주택금융공사의 주요업무로는 무주택자가 금리변동 위험에서 벗어나 내 집을 안정적으로 마련할 수 있도록 10년 이상 장기고정금리 분할상환 방식의 모기지론을 공급하고 있으며 주택자금대출의 원활한 공급을 위한 자금조달을 뒷받침하고 장기채권시장 활성화를 위해 주택담보대출채권을 기초로 한 유동화증권(MBB, MBS)을 발행하고 있다. 서민의 주거안정과 주택금융 활성화를 위해 개인의 전세자금대출과 주택공급자의 건설자금대출 등에 대해 신용보증을 하고 있으며, 60세 이상

논문투고일: 2011년 7월 19일 논문수정완료일 2011년 7월 27일 논문게재확정일 2011년 7월 27일

1) 한국주택금융공사 인재경영부 과장, sgtkim@khfc.co.kr.

고령자가 소유 주택에 평생 거주하면서 주택을 담보로 생활자금을 매월 연금방식으로 대출받을 수 있도록 보증하는 주택연금 업무를 수행하고 있다.

주택금융공사는 2010년 12월 국민권익위원회로부터 '2010년 공공기관 청렴도' 측정 결과 '매우 우수'로. 231개 준정부기관 가운데 당당히 1위를 차지했다. 더구나 종합 청렴도, 외부 청렴도, 내부 청렴도에서 모두 '매우 우수'를 받은 것은 준정부기관 중 한국주택금융공사뿐이었다. 711개 전체 공공기관 가운데서도 세 부문 모두 '매우 우수' 평가를 받은 곳은 한국주택금융공사를 포함 9곳에 불과했다.

공공기관 청렴도는 국민권익위원회가 매년 공공기관 민원인을 통해 업무처리 과정의 부패경험 및 인식, 절차의 투명성, 공직자의 책임성 등을 민원인의 평가를 거쳐 진단하는 것이다. 종합 청렴도와 함께 부패지수, 투명성지수, 책임성지수를 측정하는 외부 청렴도, 청렴문화지수, 업무청렴지수를 측정하는 내부 청렴도를 함께 진단한다.

한국주택금융공사는 종합 청렴도 9.41점, 외부 청렴도 9.45, 내부 청렴도 9.29점으로 모두 '매우 우수' 평가를 받았을 뿐 아니라 평균점수보다도 각각 0.97점, 0.83점, 1.33점이나 더 높았다.

한국주택금융공사는 '2010년 부패방지 시책평가' 결과에서도 '매우 우수' 등급을 받았다. 반부패 인프라 구축과 운영, 기관장 노력도, 제도개선 종합대책, 부패영향평가 운영 등을 평가한 결과 모두 최고 수준의 합격점을 받은 것이다.

이러한 결과에 대해 한국주택금융공사 직원들이 놀랄 수밖에 없었던 것은 그동안의 신생 조직이 자리 잡는 과정에서 겪은 시행착오들 때문에 외부로부터 따가운 시선을 받은 아픔이 있었기 때문이다.

하지만 취약한 분야를 개선하기 위해 지속적으로 노력한 결과 한국주택금융공사에 대한 대외 평가도 달라지기 시작했다. 청렴도와 부패방지 시책평가뿐 아니라, 2010년 4월 감사원 평가에서도 '최고 우수' 등급을 받아 설립 후 처음으로 감사원 지적에서 벗어났다. 전체 감사대상 기관 중 지적사항이 없는 곳은 한국주택금융공사 한 곳뿐이었다.

2010년 12월에는 한국주택금융공사 감사실 직원이 감사원과 한국감사협회가 공동으로 수여

하는 '자랑스러운 감사인상'을 수상하기도 했다.

Ⅱ. 말뿐인 윤리 경영이 아니었다

잇따른 외부 평가 결과들은 윤리 경영을 위한 한국주택금융공사의 그 동안의 노력들이 빛을 보게 된 결과였다.

한국주택금융공사는 윤리 의식을 조직문화로 승화시키기 위해 체계적이고 유기적인 윤리 경영 인프라를 마련해 왔다. 2004년 설립 직후 윤리 헌장과 임직원 행동강령을 수립했고 2005년에는 고객 서비스 헌장을, 2006년에는 성희롱 예방 기준과 직무 청렴도 계약제도 운영기준을 마련했다.

2008년에는 내부 부조리 신고 처리와 부패 영향평가 기준을 만들고 부사장을 위원장으로 하는 '윤리경영협의회' 운영을 시작했다. 이어 2009년에는 공무원 회의 수당 지급 기준을 새로 정립했다.

2010년에는 '윤리경영 옴부즈만 제도'를 도입했다. 외부 전문가 3명을 옴부즈만으로 위촉해 부패 유발 요인 등에 대한 객관적인 모니터링과 개선 방안을 수집하고 있다. 또한 부점별 각 1명, 총 34명의 윤리 경영 실천 리더로 구성된 '윤리경영 실천 옴부즈만'도 별도로 구성했으며, '청렴 추진 실무 위원회'도 운영 중이다.

이와 함께 부패 취약 분야에 대한 제도 개선을 통해 경영의 투명성을 확보해 가고 있다. 계약 업무의 건전성을 높이기 위해 공개 입찰 시스템을 도입하고, 회계 부분에서는 내부회계 관리규정을 만들어 상시 점검 시스템을 가동 중이다.

보증 부문에서는 심사제도를 개선해 사업성 평가의 신뢰성과 부조리 발생 가능성을 제도적으로 차단하고 있다. 그 결과 보증사고 발생률은 2008년 2.7%, 2009년 1.7%, 2010년 1.4%로 매년 감소하고 있다.

<그림 1> 윤리경영 운영 시스템



Ⅲ. 선비정신에서 직업윤리를 배워라

윤리 의식을 체득(體得)하기 위한 교육도 꾸준히 강화하고 있다. 2010년에는 직원 1인당 약 19시간, 연간 7381시간을 윤리 교육에 투자했다. 2009년보다 1인당 2.4시간, 연간 934시간이 더 늘어난 수치다.

변화하는 주변 환경에 맞춰 윤리 교육 프로그램도 다양화해 왔다. 반부패 청렴 의식 교육, 성희롱 예방 교육에서부터, 팀장급 중간 관리자와 윤리 옴부즈만을 대상으로 하는 윤리 경영 리더 육성까지 직급, 성별 등에 맞게 교육 커리큘럼을 운영한다.

특히 2010년에는 2월부터 5회로 나눠 전 직원이 안동 도산서원 선비문화수련원으로 2박 3일 일정의 '선비 문화 체험'을 떠나기도 했다. '선비 정신과 기업 혁신을 위한 나의 역할'을

주제로 열린 선비 문화 체험에서 직원들은 유학과 선비 정신 등에 관한 강의 수강, 서원 탐방, 알묘, 유적지 답사 등의 빡빡한 일정을 수행했다.

또한 분임 토의에서 강의와 탐방을 통해 확인한 사실들을 구체화하고 개별적인 감흥을 토론을 통해 서로 공유함으로써 실천적 과제와 연결시키는 과정도 거쳤다. 연수 기간 내내 직원들의 얼굴에는 진지함과 열기가 가득했다. 한국주택금융공사는 앞으로 이러한 윤리 교육 프로그램을 꾸준히 발굴해 직원들의 윤리 의식을 제고하는 한편, '깨끗하고 일 잘 하는 기관'의 이미지를 대내외적으로 심어줄 계획이다.

<사진 1> 선비문화 체험 연수



한국주택금융공사는 2010년 윤리 교육 프로그램의 하나로 '선비 문화 체험' 연수를 실시했다. 2월부터 5차례에 걸쳐 전 직원이 2박 3일 동안 도산서원 선비문화수련원에 머물며 선비 정신의 함양을 통해 진정한 엘리트로 거듭나는 법을 익히고 토론했다.

Ⅵ. 지속가능경영의 토대, 윤리 경영

한국주택금융공사는 현재 CEO의 정도 경영 이념을 전사적으로 공유하며, 윤리 경영을 전략적으로 내재화해 가는 중이다. 2010년에는 '대한민국 공공 컨퍼런스'에서 '반부패 윤리 경영 실천력 제고 방안'을 주제 발표하는 등 윤리 경영에 대한 강력한 의지를 대내외적으로 표명하고 있다. CEO의 업무 추진비 집행명세를 정기적으로 홈페이지에 공개하고, CEO 윤리 특강, CEO 메시지 등을 통해 윤리 경영과 관련된 실천 의지를 온·오프라인을 통해 수시로 직원들에게 전달한다.

내부 감사 상시 모니터링을 통해 윤리 경영의 선순환적 고리를 만드는 작업도 하고 있다. 윤리 자기 점검 시스템 운영을 통해 매월 초 전 직원이 사내 인트라넷을 통해 윤리 점검을 받도록 한다. 2010년에는 임직원의 윤리 의식 수준을 확인하기 위해 행동강령 숙지도 평가를 실시하기도 했다.

한편 성과 보상 체계가 확실한 한국주택금융공사의 다른 부문과 마찬가지로 윤리 경영에 관한 성과 보상 시스템도 갖추고 있다. 윤리 경영 유공자를 찾아내 표창하거나 윤리 경영의 전사적 확산을 위한 표어 공모를 실시해 포상하고 청렴 마일리지 제도를 도입한 것 등이다. 이와 함께 인사 평가와 연계한 청렴 기반도 조성했다. 직원들이 서로를 평가하는 다면 평가, 소속 직원이 부서장을 평가하는 리더십 평가에도 윤리의식에 대한 항목을 포함하여 운영함으로써 인사에 반영하고 있다.

또한 고객의 소리를 홈페이지, e-모기지론 포털, 금융기관 담당자 전용코너, 컨택 센터, 방문, 우편, 전화, 팩스, 이메일등을 통해 통합관리 할 수 있도록 VOC 시스템 구축하여 고객별 특성을 반영한 모니터링 체계를 구축하여 고객으로부터 신뢰받는 조직 구현에 노력하고 있다. 지속가능 경영을 위하여 부패취약 업무에 있어서 부패원인 발생을 사전 차단하는 업무프로세스(금융계좌 실시간 모니터링 시스템 - EAGLE I, 부패영향평가, 채권관리업무의 업무분석을 통한 업무프로세스 개선 등)를 운영 및 조직·인사차원에서의 부패예방의 근원

적 대책 마련 및 운영으로 업무수행 전 부문에서 발생할 수 있는 부패요인을 차단하기 위해 종합적인 대책을 마련하여 운영하고 있다.

Ⅴ. 사회공헌활동

한국주택금융공사는 설립 초기부터 사회복지 차원에서 실시 중인 다양한 활동들도 많다. 이러한 사회공헌활동 역시 정부 지원이나 기부가 취약한 곳에는 금전적 기부를, 실질적인 도움의 손길이 필요한 곳에는 자원 봉사를 제공하는 등 상당히 체계적으로 실시하고 있다. 이러한 사회공헌활동을 뒷받침하는 것은 '보금자리 펀드'다. 보금자리 펀드는 2006년 5월부터 기부 재원 및 활동 경비를 마련하기 위해 매월 전 직원의 급여에서 일정 금액을 공제해 조성한 것이다. 현재는 직원 월급 외에 한국주택금융공사 명의의 법인 카드 포인트도 보금자리 펀드로 조성하고 있다.

농협과는 '지역 공동체 행복 나눔 운동'을 위한 협약을 맺고 한국주택금융공사 직원들이 가입한 농협 예금의 일정액을 농촌 및 지역사회 발전 기금으로 사용하고 있다.

한국주택금융공사의 자원 봉사 활동은 '보금자리 봉사단'을 중심으로 전개된다. 사장과 노조위원장을 공동 단장으로 2006년 5월 출범했다.

보금자리 봉사단은 열악한 주거환경으로 고통받는 이들을 위해 새집을 지어주는 해비타트 운동, 독거노인을 위한 연탄 등 난방 용품과 생필품 지원, 1사 1촌 자매결연을 통한 농촌 일손 돕기, 장애인 복지시설 방문 봉사, 헌혈 운동 등을 수행한다.

한편 도서자료실 운영 과정에서 발생하는 도서 구입 마일리지를 이용한 사회공헌활동도 펼치고 있다. 도서 구입 시 발생하는 연간 약 100만 원의 서점 마일리지를 매년 다양한 방식으로 도서가 필요한 곳에 기증하는 것이다.

2007년 국립중앙도서관의 '작은 도서관 만들기' 캠페인에 참여해 거제도의 벽지마을인 명사마을 도서관 개설 시 400여권의 도서를 기증한 것을 시작으로, 매년 독서환경이 열악한 지역의 어린이와 주민들을 위해 아동센터, 초등학교 도서관에 '사랑의 도서 보내기' 행사를 진

행한다. 별도의 예산 지출 없이도 지금까지 약 1200여권의 도서를 기증하며 사회적 교육 소외 계층에 이웃사랑을 실천했다.

한국주택금융공사는 이처럼 일회적이고 시혜적인 사회공헌이 아니라 공기업의 책무를 다하면서 장기적으로는 지속경영을 위한 투자로서 기업의 사회적 책임을 강화해 나가고 있다.

< 표 1> 사회공헌활동 내용

노인 복지	- 희망의 연탄 지원 - 사랑의 쌀 나눔 - 무의탁노인 위문(청운양로원저속) - 노인종합복지관 후원(한국노인종합복지관협회) - 재가노인 식사 지원(유락종합사회복지관
주거 복지	- 사랑의 집짓기(한국 해비타트) - 사랑의 집 고치기(지역아동센터)
학술 및 교육	- 청소년 금융교육 - 고등학생 장학지원 - 도서지역 및 공부방에 도서 지원(지역아동센터 등) -장애 어린이, 결식아동, 소년소녀가장 지원사업(어린이 재단)
환경 사랑	- 정기적인 자연보호 및 정화활동 전개(1지회 1산1하천 보호운동)
지역사회 공헌	- 외국인 노동자 지원(외국인노동자의 집) - 다문화 가정 지원(유락종합사회복지관) -장애인 자원봉사(홀트일산복지타운)

이상의 노력 결과 한국주택금융공사는 국민권익위원회가 평가하는 공공기관 청렴도 평가에서 준정부기관 76개 중 1위를 차지하였으며, 부패방지 시책평가 최고등급을 획득하였다. 또한 기획재정부로부터는 공공기관 고객만족도 조사 2년 연속 최고등급을 획득하였으며, KMAC(한국능률협회컨설팅)으로부터는 3년 연속 보증보험 부문에서 한국에서 가장 존경받는 기업 1위로 선정되었다. 윤리경영이 경영이념으로 도입된 이후 가장 결정적인 성과는 '07년도에 실시된 06년 공공기관 경영평가에서 최하위등급을 받았던 것이 '10년도에 실시된 09년 경영평가에서는 A등급을 획득한 것이라고 하겠다.

한국주택금융공사는 서민 경제의 핵심인 주택금융과 관련된 업무를 수행하고 있는 만큼 임

직원의 윤리 의식이 그 무엇보다 중요한 기관이다. 따라서 윤리 경영을 5대 경영 이념의 하나로 삼고 전 직원의 투철한 윤리 의식 제고를 끊임없이 모색하고 있다.

‘윤리가 몸에 밴 금융 전문가(Ethicalized Financial Specialist)’라는 윤리 인재상을 실현함으로써, 한국주택금융공사는 지속가능경영의 토대를 만들고 ‘서민의 평생금융 친구’라는 비전을 향해 나아가고 있다.

[참 고 문 헌]

한겨레신문(2010, 12월 10일).

한국능률협회컨설팅(2011), 「고작 7년된 공기업이라고?」, 한국능률협회컨설팅.

The cleanest corrupt-free public corporation: The case of Korea Housing Finance Corporation

Yong Kyum, Kim[1)]

This case study illustrates the business ethics practice of Korea Housing Finance Corporation that was top ranked among public corporation evaluated by Anti-corruption and civil rights commission, 2010. Since its inception, this corporation established ethical management system such as ethcal management committee and ethical management ombudsman system. In addition, establishing regular feedback systems through self-evaluation and the third party's ethics diagnosis helped this corporation on the top of ethical management practices. To encourage employee's mindset on ethics, Korea traditional 'Sunbi' spirit was systematically emphasized so that they are equipped with high standard of occupational work ethics.

Keywords: Korea Housing Finance Corporation, ethical management, 'Sunbi' spirit

Received July 19, 2011; Revision received July 27, 2011; Accepted July 27, 2011

1) Korea Housing Finance Corporation, sgtkim@khfc.co.kr.