

金融會社 리스크統制 自家診斷의 活性化*

孫 祥 皓 (先任研究委員, 3705-6359)

국내 금융회사의 리스크관리 시스템은 외환위기 이후 상당히 발전하였으나, 이를 실무적으로 적용하는 소프트웨어적 리스크 통제는 아직 개선의 여지가 있는 것으로 인식되고 있다. 향후 이와 같은 문제의 해소를 위해 금융회사는 전사적 리스크관리의 개념을 도입하여 경영전략의 수립에서부터 일상적인 영업행위에 이르기까지 모든 단계의 의사결정과정에서 적절한 리스크 통제장치를 가동시켜야 한다. 이를 위한 구체적인 수단으로 널리 사용되는 것이 리스크통제 자가진단(RCSA)이다. 이는 단위조직의 문제점을 가장 잘 아는 구성원들이 모여서 상호 토의 및 점검 등을 통해 리스크통제상의 문제점을 인식하고 개선방안을 강구하는 선제적인 리스크관리방식이다. 이 방식은 조직 내에 잠재되어 있는 리스크통제의 취약점을 사전예방적 차원에서 제거하는 한편, 동 결과가 감독의 기초자료로 활용되기 때문에 금융감독기능의 개선에도 크게 기여할 것이다.

국내 금융회사의 리스크관리는 외환위기 이후 소프트웨어 구조개혁의 일환으로 시작되었으며, 현재까지 상당한 성과를 거두었다. 우선 신용리스크관리 취약이 외환위기의 주요 원인중 하나로 작용하였다는 인식하에 미래지향적 방식(FLC)을 도입하여 신용리스크관리 관행 혁신 및 선진화 작업을 추진하였다. 또한 종합리스크관리체제 구축을 위해 신용, 시장, 금리 리스크를 VaR 개념으로 통합하여 매월 측정, 점검하고 있다.

*본고의 내용은 집필자의 개인이견으로서 한국금융연구원의 공식견해와는 무관함을 밝혀둡니다.



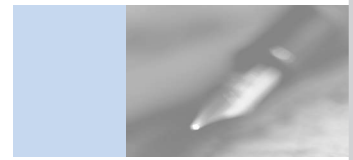
외환위기 이후 금융회사들은 그동안 리스크관리를 위해 하드웨어 도입에 상당한 진전을 보았으나 이를 활용하여 실무적으로 발생하는 리스크를 소프트웨어적으로 통제하는 데에는 아직도 문제가 있다.

이와 같은 노력에도 불구하고 최근 가계여신과 신용카드 부실화 및 SOHO 등 중소기업 부실 등으로 금융회사들이 어려움을 겪었다. 이는 금융회사들이 그동안 리스크관리를 위한 하드웨어 도입에는 상당한 진전을 보였으나 이를 활용하여 실무적으로 발생하는 리스크를 소프트웨어적으로 통제하는 데에는 아직도 문제가 있음을 반증하는 것이다. 특히 경영전략의 수립에서부터 고객 유치 등 마케팅 사업에 이르기까지 금융회사 조직 전체의 의사결정 과정에서 리스크가 제대로 고려되지 못하고 있음을 시사하고 있다.

리스크통제 강화의 필요성

리스크는 기본적으로 금융업무를 수행하는 과정에서 끊임없이 발생한다. 그런데 영업의 확대와 리스크 증대는 대부분 같은 방향으로 움직이는 상충관계에 있기 때문에 리스크관리의 개념에 입각하여 금융업무를 일상적으로 통제하기란 현실적으로 용이하지 않다. 따라서 대부분의 경우 조직내에서 영업부서와 리스크관리 부서를 분리하여, 리스크관리는 영업을 직접 수행하지 않는 별도의 부서에서 독립적으로 담당하게 하는 것이 일반적인 추세이다. 그러나 이와 같이 영업부서와 리스크관리 부서간 상호 분리의 원칙을 준수한다고 하여 금융행위로부터 유발되는 리스크가 제대로 통제되는 것은 아니다.

영업 수행 과정에서 발생하는 리스크를 현장에서 직접 통제하지 않고 방치하면 문제가 커져서 시간이 흐를수록 어려움이 가중될 수 있다. 즉, 리스크와 관련하여 문제가 발생했을 때 이를 즉시 해결하지 않으면 결국 문제가 불거져서 사후적으로 이를 해결하는 데에 더 많은 비용이 드는 것이다. 즉 영업의 실행 과정에서 리스크 개념을 내재화시켜 그때그때 통제해야만 문제를 조기에 인식하고 해소할 수 있다. 이와 같은 관점에서 등장한 것이 전사적 리스크관리(Enterprise risk management)의 개념이다. 이는 경영전략의 수립 과정에서부터 일상적인 영업행위에 이르기까지 모든 단계의 의사결정과정에서 리스크를 항상 고려함으로써 리스크의 발생 단계에서부터 선제적으로 리스크를 통제한다는 개념이다.



전사적 리스크관리의 하부구조로서 리스크통제 자가진단

전사적 리스크관리의 구체적인 수단으로 널리 사용되는 것이 리스크통제 자가진단(Risk Control Self-Assessment: RCSA)이다. 동 방식은 단위조직의 구성원들이 분기에 1회 해당조직의 목표 달성에 장애가 되는 위험요인과 통제장치의 결함이 무엇인지를 조직 구성원들 상호간에 합의를 통해 결정하고 이를 개선하는 방안을 제시하고 시행하는 방식이다. 동 방식은 단위조직의 문제점을 가장 잘 알 수 있는 구성원들이 모여서 상호 토의 및 점검 등을 통해 문제점을 인식하고 이들간의 상대적 중요도를 나열한 뒤 개선방안을 강구하여 조직책임자에게 제시한다.

리스크통제 자가진단은 법·규정·절차 등에 의거하여 회계장부나 문서를 검토하는 기존의 전통적인 내부통제방식과는 차별화된다. 이 방식은 조직의 목표 달성을 저해하는 리스크 요인들을 조직 구성원들이 스스로 진단하는 소프트웨어적인 내부통제방식이다. 즉 기존의 법·규정·절차 등에 의거한 하드웨어적 내부통제방식을 가지고서는 조직이 안고 있는 근본적인 리스크 요인을 발견하는 데 한계가 있다는 인식하에 조직구성원들로 하여금 자기조직의 건전성을 스스로 진단하게 함으로써 리스크통제의 취약성을 사전에 제거하자는 것이다.

리스크통제 자가진단의 핵심요소

리스크통제 자가진단은 조직구성원이 스스로 조직에 내재하는 위험요인과 통제장치의 결함을 서베이, 무기명투표, 워크숍 등을 통해 발굴하는 과정이 중요하다. 따라서 이 방식은 어떤 수단을 효율적으로 활용함으로써 리스크관리의 문제점을 인식하고 개선방안을 제시할 것인가가 핵심 요소에 해당한다. 리스크통제 자가진단의 운영주체는 경영진이므로 동 방식의 중요성에 대한 경영진의 인식이 무엇보다도 중요하다. 또한 리스크통제 자가진단을 시행하는 주체는 조직의 구성원이므로 조직 구성원들이 상호 토의하는 과정에서 자

전사적 리스크관리(Enterprise risk management)는 경영 전략의 수립에서 일상적인 영업행위에 이르기까지 모든 단계의 의사결정과정에서 리스크를 항상 고려함으로써 리스크의 발생 단계에서부터 리스크 통제장치를 가동시킨다는 선제적 개념이다.

리스크통제 자가진단은 기존의 법·규정·절차 등에 의거한 하드웨어적 내부통제방식을 가지고서는 조직이 안고 있는 근본적인 위험요소를 발견하는데 한계가 있다는 인식하에 조직구성원들로 하여금 자기조직의 건전성을 스스로 진단하게 함으로써 리스크통제의 취약성을 사전에 제거하는데 의의가 있다.



유롭게 발언할 수 있어야 하고 이에 관해서는 비밀이 보장되어야 한다. 또한 조직구성원들은 토의 결과 도출된 리스크 요인과 이를 통제할 수단을 정리하여 상급자에게 보고하고, 상급자는 보고된 내용에 의거하여 문제점을 해소하기 위한 통제장치를 마련하는 등 후속조치를 시행해야 한다.

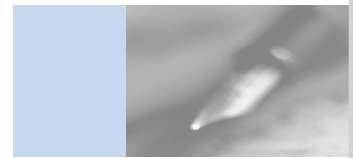
리스크통제 자가진단은 조직내에 잠재되어 있는 리스크 요인을 사전예방적 차원에서 조직구성원이 스스로 인식하고, 인식된 문제를 경영진 주도하에 해소하며 내부감사가 이를 사후적으로 검증하는 절차를 거친다. 이 때 조직의 목표 설정과 이를 수행하는 과정에서 유발되는 리스크의 평가 및 내부통제는 경영진이 주도하고 책임을 져야 한다. 단, 구체적인 업무수행 과정에서 발생하는 리스크에 대한 자가진단과 이와 관련된 결과 보고는 조직구성원이 직접 해야 할 것이다. 이 때 내부감사는 경영진과 독립적이고 객관적인 입장에서 리스크통제 자가진단 시행의 적정성을 평가·검증하는 역할을 수행해야 한다.

리스크통제 자가진단은 조직내에 잠재되어 있는 위험요인을 사전예방적 차원에서 조직구성원이 스스로 인식하고, 인식된 문제를 경영진 주도하에 해소하며 내부감사가 이를 사후적으로 검증하는 절차를 거친다.

리스크통제 자가진단의 장점과 한계

리스크통제 자가진단은 조직의 목표, 내부통제, 리스크관리 등에 대한 조직구성원의 인식을 재고하는 한편 광범위한 의사소통 채널을 만들어주는 기능을 제공한다. 즉 리스크통제 자가진단은 조직구성원으로 하여금 업무와 관련된 내부통제 및 리스크 관리를 보다 잘 이해하고 책임지도록 유도하며, 조직원 스스로 내부통제절차를 지속적으로 개선하도록 촉구한다. 또한 리스크통제 자가진단은 조직구성원이 스스로 리스크 요인을 파악하고 보고하는 체제이므로, 조직구성원들이 조직의 문제점을 해소하고 통제장치를 가동하는 데에 보다 적극적인 태도를 취하게 된다. 특히 리스크통제 자가진단은 조직내에 발생하는 핵심적 리스크와 통제기능에 중점을 두고 있으므로 주요한 이슈들을 보다 광범위하게 검토할 수 있다. 더욱이 조직구성원은 리스크통제 자가진단 과정에서 요구되는 워크숍을 통해 보다 광범위한 의사소통채널을 확보하는 동시에 내부통제에 대한 인식과 자각을 고취하게 된다. 아울러 리스

한편 리스크통제 자가진단은 조직구성원으로 하여금 새로운 변화에 대한 거부감, 전문성 및 토론기술의 부족 등으로 잘못된 결론에 도달할 가능성도 있다는 사실에 유의하지 않으면 안된다.



크통제 자가진단은 조직목표 달성을 저해하는 위험요소에 초점을 맞추므로 조직구성원들은 조직목표의 중요성과 함께 목표달성 과정에서 내부통제의 중요성을 재인식하는 계기가 된다.

한편 리스크통제 자가진단은 조직구성원으로 하여금 새로운 변화에 대한 거부감, 전문성 및 토론기술의 부족 등으로 인해 잘못된 결론에도 도달할 수 있다는 사실에 유의할 필요가 있다. 리스크통제 자가진단은 조직구성원들이 새로운 변화에 대해 거부감을 가지거나 경영진이 내부통제 및 리스크관리를 내부감사업무 소관으로 이해하는 경우 도입된 제도의 정착이 어려워질 가능성이 있다. 더욱이 솔직한 의견개진 과정에서 불법적인 일이 폭로되어 법적 리스크를 야기할 수도 있으며, 조직구성원이 솔직하지 않거나 전문지식이 부족할 경우에는 잘못된 결론에 도달할 수도 있다. 특히 토론과정에서 사회자(많은 경우 내부감사부서담당자)의 경험이나 기술이 부족한 경우 충분한 토의가 이루어지지 못하고 불충분한 결론에 이를 수도 있다.

리스크통제 자가진단의 도입 · 정착 필요성

이와 같은 어려움에도 불구하고 리스크통제 자가진단은 금융회사 내부통제의 주요한 수단으로 널리 활용되고 리스크통제의 핵심적 기능으로 작동되어야 한다. 개별 단위조직은 일선부서, 후선부서에 관계없이 조직내에서 발생하는 리스크 통제기능을 정기적으로 점검하여 문제점을 시정함으로써 사전예방적 리스크관리 기능으로 정착시켜야 한다. 즉 금융회사 내의 모든 단위조직이 리스크통제 상태를 정기적으로 점검하고, 이를 바탕으로 상위조직의 리스크통제 기능을 개선함으로써 전사적 차원에서 리스크관리 시스템의 작동이 이루어지도록 해야 한다. 특히 리스크통제 자가진단은 금융회사 자체의 리스크통제 점검과 개선은 물론 이들 점검 결과가 감독의 기초자료로 활용되기 때문에 금융감독기관의 감독기능 개선에도 크게 기여할 것이다. **KIF**

리스크통제 자가진단은 금융회사 자체의 리스크통제 점검과 개선은 물론 이들 점검 결과가 감독의 기초자료로 활용되기 때문에 금융감독기관의 감독기능 개선에도 크게 기여할 것이다.