

監查人組職의 效率性 提高에 관한 研究

“Study on the efficiency for the accounting firm's organization”

金 行 煉*

目 次

- I. 序 論
- II. 組職理論의 概要
- III. 監查人組職의 現況과 動機賦與
- IV. 問題提起와 改善方向
- V. 結 論

附錄 1, 2

I. 序 論

1. 研究의 重要性

오늘날의 모든 組職이 環境을 무시하고는 존재할 수 없듯이 우리나라의 公認會計士制度 도 資本의 自由化나 會計產業의 開放등과 같은 급격한 外部環境의 변화를 무시할 수 없게 되었다. 더욱이 우리생활의 모든 면에서 國際化 時代를 맞이하고 있으며 특히 經濟的인 측면에서 資本과 技術의 國제적인 협력관계가 확대되고 財貨와 用役에 있어서도 國境의 개념이 이미 사라져가고 있다. 이러한 變化 속에서 會計와 監查業務에 있어서도 國제적으로 同化되어 가는 추세를 외면하기 어려울뿐만 아니라 오히려 이러한 환경의 변화를 적극적으로 수용해서 대처하지 않으면 안되게 되었다.

그동안 한국의 경제는 눈부신 발전을 거듭하여 國民所得이 향상되었고 그 주역은 역시 막대한 資本을 요하는 企業이었다. 이러한 企業의 規模가 확대 발전할수록 大衆으로 부터의 資本調達 규모가 커지는 반면에 大株主의 비중은 오히려 감소되어 기업에 대한 利害關

* 本 研究所 研究員 經商大學 會計學科 助授

係者가 외부로 확산되는 현상을 가져오게 된다.

이로 인해 公認會計士의 役割의 重要性을 점차 인식하게 되고, 동시에 公認會計士는 大衆 投資者들의 利益을 대변하고 옹호해야 할 임무가 증대되고 이들이 입는 損害에 대한 責任意識도 강조되고 있다.

이처럼 國民經濟의 成長으로 인한 내외의 제반 여건의 변화는 公認會計士에게 기존의 조직환경을 개선해서 오늘날의 개방경제사회에 맞는 새로운 體系를 갖추도록 요구하고 있다. 따라서 현존하는 會計法人的 組織狀況을 分析하여 組織構成員 각자에게 새로운 動機를 부여해서 組織에 활력을 불어 넣을 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다.

2. 研究方法

組織이 그 規模나 複雜性이 점차로 갈때 여기서 파생하는 여러가지 문제를 해결하려는 시도가 나타나게 되고 따라서 管理制度에 대한 興味를 가지게 된다. 그러나 專門組織 (professional organization)에 있어서의 管理制度에 관한 체계적인 연구는 그리 흔치 않다.

이러한 專門集團들이 당면하고 있는 成長 내지 複雜性으로 파생되는 제반문제의 해결을 위한 시도는 會計法人的 管理組職에 대한 연구가 상당히 타당할 것으로 생각되어 組職 公認會計士와 같이 이들이 당면하고 있는 문제점을 중심으로 설문지를 작성하였다.

서울지역에 위치한 회계법인 종사자 중에서 무작위 추출하여 이들의 법인에 대한 태도를 조사하여, 組職의 動機賦與가 이루어지고 있는지, 目標와 이에 따른 상응한 대우가 이루어지고 있는지를 조사하였다.

이에 관련된 설문조사는 統計의 단순 비율방법(%)을 사용하였다. 왜냐하면 기존의 조사 자료가 없을 뿐만 아니라 이들 집단의 성격을 동일하게 보았기 때문이다.

II. 組職理論의 概要

1. 組職과 그 理論의 變遷

組職理論의 歷史的 變遷過程을 살펴 볼때는 흔히 古典的 組職, 新古典的 組職, 近代的 組

職理論으로 구분하는 것이 보통이다.¹⁾ 組職에 대한 역사적 변천과정을 살펴보려는 노력은 많았지만 그 중에서도 잘 整理되고 體系化된 것으로는 W. Richard Scott²⁾에 의한 것으로 생각된다. 그는 組職 自體와 그것을 구성하는 人間에 대한 중점을 두었다. 組職에 環境要因을 포함시켰는가에 따라 閉鎖, 開放組職으로 구분하고, 組職을 구성하고 있는 人間을 合理的存 在로 보는가, 自然的 또는 社會的 存在로 보는가에 따라 合理的, 社會的 組職으로 구분한다.

Scott에 의하면 「1930년대 말 까지는 閉鎖的 組職이 그리고 그 후 1950년대 까지는 閉鎖·社會的 組職이 중심이었다. 開放的 組職은 1960년대가 分岐點이 되어 組職에 대한 과거의 閉鎖的 觀點이 開放的 觀點으로 이행하게 되었다. 또한 開放的 觀點에 있어서의 合理的 觀點이 社會的 觀點으로 변화된 것은 1970년대로 보고 있다.」³⁾

여기에서 Scott는 組職을 閉鎖·開放 그리고 合理的, 社會的이라는 觀點으로 구분하고 있다.

(1) 閉鎖理論

1960년대 까지의 組職理論은 대개 이에 포함되며 이것도 組職내부의 人間에 대한 假定에 따라 合理的 또는 自然的(社會的) 理論으로 양분하였다.

우선 閉鎖·合理論⁴⁾은 1930년대 까지 지배적인 이론이었다. 이 理論에서의 근본 가정은 組職은 완전히 폐쇄된 體系로서 外部의 環境과는 상관이 없으며 이를 구성하고 있는 人間은 合理的인 思考와 行動을 하는 存在로 생각했다. 여기에는 과학적 관리법의 Taylor, 官僚制의 Weber, 管理論의 Fayol 등이 속한다. 이들에게 있어서는 설정된 目標의 達成을 위한 도구가 組職인 것이다. 즉 環境으로 인해 나타나는 위험과 기회를 무시하거나 극소화함으로써 개방적 측면을 무시하였고, 도구로서 조직이 원활하게 운영되기 위해서는 그 구성원인 인간들에게 합리성과 능률을 강조하고 통제와 명령이라는 수단을 통해 인간을 기계적 존재로 부각 시켰다.

閉鎖·社會論⁵⁾은 1930년대에서 1960년 사이에 나타난 理論으로 人間關係論이 그 대표적

1) 鄭守泳, 新版, 新經營組職論, 박영사, 1981, pp.36~41.

2) W. Richard Scott, Organizations; Rational, Natural, and Open Systems, 3rd Edition, Prentice Hall International Editions, 1992, pp.101~120.

3) Ibid, pp.100~101.

4) W. Richard Scott, Op. cit, p.101.

5) Ibid, p.102.

인 것이다. 經驗的 調査研究의 Roethlisberger와 Dickson, 호오손연구의 Mayo에 의해서 이루 어진 理論으로 1940년대와 1950년대에 확산된 조직에 대한 社會學的研究이다.

그들은 組職 構造의 複雜性, 葛藤을 일으키는 目標, 複雜한 關心과 動機, 그리고 地位, 權力, 友情 등에 의한 自生的 組職의 出現 등 公式組職에 영향을 미치는 요소인 組職 内部의 문제에 초점을 두었다.

(2) 開放組職

지금까지 組職 자체가 충족해야 할 欲求의 源泉을 作業集團 내의 人間關係에서 찾았으나 開放理論에서는 欲求 充足의 源泉을 組職의 外部環境으로 옮겼다.

이러한 思考는 시스템적 접근법인 것이다. 즉 組職이란 有機體와 같이 그들의 환경에 대해 開放的이고 生存을 위해서는 항상 환경과의 적절한 관계의 유지가 필요하다는 원칙에 입각하고 있다.

우선 開放·合理論은 조직을 위요하고 있는 환경을 강조한다.⁶⁾ 조직의 설계시 언제나 환경을 우선하고 과거의 관점을 수정한다. 이때의 환경은 일반적인 것뿐만 아니라 조직과 직접적인 상호작용에 의해 규정되는 과업환경의 이해에 상당한 관심을 두는 것이다. 이러한 사실은 과업환경의 변화를 탐색 감지하고, 환경과 相互依存의 영역과 핵심적인 경계부분을 연결시키고 관리하는 적절한 전략적 반응을 개발해 낼수 있는 능력의 중요성을 강조하고 동시에 조직의 실행에 중요한 의미를 제공하였다. 즉 이것은 조직이 외부세계에서 발생하는 모든 일에 민감해야 한다는 사실을 인식한데서 비롯된 것이다.

또한 이 이론은 組職을 상호 연결된 下位體系로 생각하는 것이다. 조직은 하나의 시스템인 個人을 포함하며 그 個人은 다시 集團이나 부서에 소속되고, 이 集團이나 부서들은 더 큰 조직에 소속되어 진다. 우리가 전체 조직을 하나의 시스템으로 규정한다면 個人이나 集團은 下位시스템으로 이해할 수 있다. 이러한 思考는 우리로 하여금 모든 것이 다른 모든 것에 어떻게 의존하고 있는가를 보여주고, 下位體系와 環境과의 관계를 관리하는 방법을 강구하는데 도움을 주었다.

끝으로 시스템적 접근방법은 相異한 體系들 간에 調和를 이루고 가능한 역기능을 명시하고 이를 제거하려고 시도했다. 따라서 開放體系 理論은 여러종류의 下位體系들을 어떻게

6) 金仁秀, 巨視組職論, 무역경영사, 1991, pp.95~97.

조화시키는가 하는 것을 중요시 한다.

여기에 Lawrence 등과 같은 대표적인 학자들의 기본 가정은 組職이 환경에 적합한 가장 효과적이고 능률적인 구조를 개발하려 한다는 것이다. 조직을 개방체계로 간주하되 이를 구조를 가능한한 費用 극소화의 原則에 입각하여 합리적으로 설계하려 했다. 즉 조직환경에 대한 효율적인 적응은 조직내의 구성원들을 합리적인 존재로 재인식하는 계기가 되는 것이다. 이 체계는 有機體로서의 다양한 욕구는 조직을 위하여 환경에 의해서 영향을 받는다는 새로운 관점을 제시하였지만 조직과 환경을 지나치게 구체적이고 실무적으로 보고, 또한 시스템의 제요소간의 상호 관련성이 기능적으로 통합되어 있다고 전제함으로서 조직의 상이한 요소들의 독립적인 生存能力을 부정하고 있다. 그러나 오늘날 “狀況適合 理論”은 바로 이로부터 출발한 것이다.

開放社會理論은 조직이 目標 달성보다 生存을 중요시하고, 組職내의 비공식, 비합리성에 초점을 두어 규칙만으로는 설명이 곤란한 조직에 있어서의 비합리적 동기적 측면을 중점적으로 다루고 있다. 이 理論은 1960년대 초까지 組職 理論에 있어서 지배적이었던開放·合理論이 조직의 개방뿐만 아니라 自然(社會)의 성격을 강조하는 다양한 연구에 의해 도전을 받고 1970년대에 각광을 받기 시작했다.⁷⁾

開放·社會理論에 있어서는 Weick, Hickson Meyer 등이 있으며 이들이 제시한 모델은 대체로 환경의 중요성을 강조하고 동시에 개인과 집단, 집단과 집단의 관계를 환경자원의 확보를 위한 경쟁관계로 설정하고 있으며, 조직이 근거를 조직의 합리적인 목적 수행보다 그의 존속이라는 형태로 유도해 감으로서 目的과 手段이 모호해지는 비합리성도 내재하고 있다. 여하간 이 理論은 組職目標의 達成보다 생존을 중시하고 組職內部에 흐르고 있는 비공식·비합리성에다 초점을 맞추고 있으며 規範만으로 설명이 어려운 조직내의 동기적 측면에 중점을 두고 있다.

2 現代組職과 그 理論

組職은 오늘날의 社會에 있어서는 주도적인 역할을 담당하고 있으며 그 存在는 사회생활의 각 분야에서 상당한 영향을 미치고 있다. 현대 사회에 있어서 集團目標를 추구하는데 있어서 중추적인 기구가 組職인 것이다. 組職은 각기 권리와 능력도 소유하는 집단행동가

7) W. Richard Scott, Op. cit., p.107.

로 기능한다. 기구적인 면으로나 행동가의 면에서나 組職은 현대사회에 있어서 가장 중대한 문제의 源泉이 된다고 할 수 있다. 또한 조직은 일반적인 사회적 과정을 내포하고 있으나 이의 수행은 특유의 구조적 장치에 의하게 된다.

이러한 조직은 다양한 目的과 觀點에서 연구된다. 그 중 가장 전형적인 분석방법은 다음의 세가지로 요약할 수 있다. 먼저 사회적인 분석방법으로 조직 내부의 個人과 集團의 相互作用을 강조하고, 이들의 相互作用 過程에서 조직적인 성격에 미치는 영향을 고찰하는 것이다. 다음은 구조적인 분석방법인데 이것은 조직의 구체적인 形態를 관찰하고 설명한다. 끝으로 生態學的 분석방법은 조직을 하나의 行動家 내지는 相互關係의 포괄적인 체계의 구성분자로 생각하려는 것이다.

조직에 대한 이러한 대조적인 정의가 있는데 이것은 合理的 體系, 自然的 體系, 開放的 體系의 분류방법과 관계를 갖고 있다. 즉 첫째의 정의는 조직을 그의 특정한 目標를 추구하기 위해 形式化된 集團으로 보고 있으며, 둘째의 정의는 조직의 생존을 위해 부단히 노력하는 集團으로 본다. 끝으로 開放體系의 정의는 조직을 環境에 의해 상당한 영향을 받는 利益集團의 연합체로 보고 있다. 이와같이 오늘날의 組職은 環境을 무시하고서는 존속하기 어렵다는 인식에 따라 開放體系의 시스템이론과 결부해서 狀況適合理論의 탄생을 보았다. 상황이론은 조직구조나 관리체계와 외부환경, 조직의 규모 또는 기술등에 의해 영향을 받는다는 이론이다. 따라서 오늘날의 조직을 개방체계라는 관점에서 그 구조는 설계하는 경우 가장 중요한 변수는 環境要因임은 말할 것도 없다. 이것은 곧 시스템 이론에서 기인하는 것으로 조직구조가 환경변화에 적합하게 설계되어야만 비로서 효과적일 수 있음을 뜻하는 것이다.

조직은 다양한 환경 요인과 더불어 공존하고 또 이들은 相互 依存的이어서 독자적으로 존재할 수가 없다. 그래서 조직이 환경에 대한 적응력을 상실하게 되면 스스로 파멸을 초래하게 될 것이다. 組職이 스스로 生存하고, 특정한 目標를 達成해 나가려면 환경적인 조건에 적응함과 동시에 가능한 한 이들 조건들을 변화시켜야 한다. 그러나 환경조건에 조직 구조를 적응시킨다는 것이 그렇게 용이하지 않다. 이것은 환경의 범위가 광범하고 그 조직이 용이하지 않기 때문이다. 우리는 대체로 환경을 一般環境과 課業環境으로 구분한다. 즉 社會, 文化, 政治, 經濟, 技術 등을 一般環境이라 하고, 原料共給者, 競爭者, 顧客, 政府, 勞組 등 직접적으로 조직에 영향을 미치는 環境 要因을 課業 環境이라 한다.⁸⁾ 한편 환경을 실제

8) Robert H. Miles, Macro Organizational Behavior (Santa Monica, Ca : Goodyear Publishing, 1980), p.195.

감사인조직의 효율성제고에 관한 연구

환경과 지각 환경으로 구분하기도 하는데, 객관적인 환경 요인을 실제 환경, 경영자가 지각한 환경을 지각된 환경이라고 하는 것이다. 경영자의 知覺이 결국 그의 행위에 영향을 준다는 측면에서 지각된 환경이 중요시 된다.⁹⁾ 즉 특수 환경이 무엇으로 구성되어 있는가에 대한 관리자의 지각과 불확실성에 대한 관리자들의 평가가 의존하기 때문이다.

이와 같이 오늘날의 조직은 개방체계의 면에서 인간에 대한 個然觀 내지 社會觀에 입각하고 있다. 이것은 곧 조직과 환경 그리고 人間의 動機的인 측면의 중요성을 인식하고 있음을 말해주고 있다. 현대 조직에 있어서 構成員의 意慾을 불러 일으키는 것만큼 중요한 일은 없을 것이다. 組職의 目標와 個人 目標의 調和는 결국 構成員에 의해 좌우되는 것이라고 생각할 때 이들이 어느 정도의 의욕을 가지고 노력하느냐 하는 것이 目標 達城과 밀접한 관계를 가지게 될 것이다. 그러나 ① 組職 構成員들에 의한 組職 目標와 각자의 職務 간의 연계성에 대한 이해 부족, ② 經營者들에 의한 組職 構成員 各者의 個性의 差를 무시한 일률적인 직무 배치 및 意思決定의 폐쇄성으로 인한 構成員들의 실질적인 阻害로 動機 賦與가 원만히 이루어지지 못하는 경우가 많다.

이러한 현실적인 문제를 改善해서 효과적인 동기부여를 위한 제도를 마련하는 것이 경영자의 중요한 임무이다. 經營에 있어서 人間에 대한 중요성이 인식되기 이전부터 能率의向上은 經營者의 中心 課題였기 때문에 이에 대해서는 많은 노력이 경주되어 왔다. 당초에는 經驗내지 直視에 의한 일방적이고 강제적인 방법에 의존했으나, 점차 여러번의 시행착오를 거치면서 構成員의 자발적인 의욕이 더 중요하고, 의욕의 고취는 構成員 動機 誘發에 대한 과학적인 근거 없이는 효과적으로 이루어질 수 없다는 것을 인식하게 되었다.

構成員에 대한 動機 賦與는 특히 다음과 같은 이유에서도 더욱 중요하게 부각된다.¹⁰⁾

첫째, 조직은 人間들로 하여금 創造的이고 자발적이 될 수 있도록 격려하며, 參與와 동시에 勞動 意慾을 자극하는 動機 賦與의 문제를 인식해야 한다.

둘째, 조직의 機能을 알기 위해서는 人間들의 노동에 대한 動因을 이해해야 한다.

셋째, 外部 環境이 조직의 행동에 제약을 심하게 가해 오는 상황에서는 무엇보다 人的資源의 잠재 능력을 최대한으로 활용하는 것이 중요하다.

네째, 현재의 技術이나 미래의 기술 변화에 적응할 수 있는 構成員의 確保도 중요하지만, 변화에 적응하고자 하는 마음을 갖추도록 構成員에게 動機를 賦與하는 것이 더 중요하

9) H. Kirk Douney, Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr., "Environmental Uncertainty; The Construct and Its Application", *Administrative Science Quarterly*, Dec. 75, pp.613~629.

10) 신유근, 조직행위론, 다산출판사, 1988, pp.216~217.

다. 끝으로 최근에는 資金이나 物的 資源과 마찬가지로 人的 資源을 장기적인 관점에서 중요시하기 시작했다.

III. 監查人の 組職의 現況과 動機賦與

1. 組職現況

(1) 組職 構造

監查人の 組職形態는 會計法人, 合同事務所 및 監查班으로 구분된다. 이들 조직은 1980년 12월 제정된 이후 수차례 걸쳐 개정된 바 있는 「株式會社의 外部監査에 관한 法律」에 의해 그 규모가 점차 대형화 되기에 이르렀다. 특히 組職의 大形化를 촉진시킨 원인은 재무부장관이 회사의 규모에 따라 監查人の 업무를 제한할 수 있도록 하는 法律規程 때문이다. 이 규정은 감사인의 능력과 그 수준을 향상시켜 外部監査의 公正性을 제고시키기 위하여, 감사의 조직화, 대형화 및 계층화의 정도에 따라 감사할 수 있는 대상기업의 규모를 제한하려는 것이다. 더욱이 1982년 2월부터 “監查人の 業務受任 準則”的 제정으로 감사 업무의 배정제도가 自由受任이 주가 되는 제도로 개편됨으로 해서 종전에 비해 資產規模에 따른 업무제한 규정이 훨씬 강화되었으며, 이에 대처하기 위해 會計法人들이 상호간 합併을 서둘러 大形化하게 되었다.

專業會員現況

년	법인 평균	합동회계사무소	개인
83	42 (895명) 21명	6 (62명)	40명
88	14 (1,244명) 89명	20 (218명)	51명
89	14 (1,275명) 91명	22 (245명)	71명
91	12 (1,419명) 118명		

자료 : 한국공인회계사회 35년사에서 발췌 조제.

위 표에서 보여주듯이 합併으로 인한 규모의 대형화가 급속하게 이루어진 것을 알 수 있다.法人의 수는 83년에 42개이던 것이 합병으로 인해 91년에는 12개로 대폭 감소되었고,

법인에 소속된 공인회계사의 수를 보면, 83년 42개 법인에 895명으로 1개 법인에 평균 21명이었던 것이 91년에는 12개 법인에 1,419명으로, 평균 118명으로 증가되었다. 즉 회계법인의 조직규모가 인원 면에서만 본다면 5.6배로 증가된 것을 알 수 있다.

이러한 政府의 조치은 監査의 質的向上 및 공인회계사의 資質向上을 도모하기 위한 것 이었지만 구성 공인회계사들의 빈번한 이탈로 상당한 부작용이 생겼던 것도 부인하기 어렵다.¹¹⁾ 그로 인해 우리나라 공인회계사들 중 일부는 과거의 配定制度의 향수에 젖어 있거나 그룹 별로 業務受任에만 몰두하고 업무수행 능력의 향상이나 조직화에는 미흡한 것으로 생각된다.¹²⁾ 동시에 이러한 조직형태의 외형상의 대형화는 합병에 의한 결과였으나 대형화 그 자체가 곧 조직화를 의미하는 것은 아니다. 여러 그룹이 지붕만 같이 하는 會計法人들이 상당수 있는 것으로 알고 있다. 또한 공인회계사는 각자가 專門的 判斷 能力과 倫理意識을 가지고 있어야 하기 때문에 각 개인의 의견을 수렴하고 종합할 수 있도록 조직화하는 것이 바람직스럽다. 하지만 조직화를 일사 불란한 命令 體系에 의존하는 군대식 조직으로 오인하는 경우도 있다. 조직화의 본질은 어느 한 구성원의 뜻에 의해 결정이 이루어지는 것이 아니고 조직 전체의 의사에 의해 결정이 내려진다는 점이다.¹³⁾

생각컨대 한국의 회계 법인은 조직화 내지 조직의 활성화보다는 業務受任을 위해서는 수시로 이합이 가능한 조직체라고도 할 수 있을 것 같다.

(2) 組職의 柔軟性

한국의 기업을 비롯한 대부분의 조직은 정부와 군으로부터 전수된 조직형태이고, 해방 후 도입된 서구식경영 조직은 역시 먼저 군대를 통해 전수되었기 때문에 관료적 조직과 그 경영기법이 주를 이루게 되었다. 이로 인해 공공기관이나 사조직을 막론하고 관료적 조직 관리가 상당히 뿌리를 내리고 있다.¹⁴⁾ 이러한 조직관리 형태는 단시일 내에 조직의 질서 확립에는 기여하였지만 조직 구성원들이 창의성을 발휘하기에는 너무 경직화 되었다고 하겠다.

관료적인 조직 체계는 일반적으로 철저한 제도화를 요구하게 되고 이로 인해 경화 현상은 심화되어 새로운 문제 의식도, 창의적 대응도 어렵게 만들것이다. 여기에 硬直性을 柔軟性과 대치하여 조직 구성원들의 創意性을 발현시킬 수 있는 분위기를 조성하여야 할 것이

11) 韓國公認會計士會, 韓國公認會計士會 三十五年史, 東亞山版社, 1992, p.443.

12) 李泳彥, “公認會計士 制度의 發展方向”, 會計誌 第 27號, 1991, p.17.

13) 李泳彥, 上揭書, p.24.

14) 金仁秀, 巨視組職論, 무역경영사, 1991, p.493.

다. 다시 말하면 우리에게 익숙한 관료제의 기계적 조직이 아니라 目標에 의한 관리가 이루어질 수 있어야 한다. 상하간의 共同目標의 설정에 의해 구성원 각자로 하여금 자신의 목표라는 주인된 의식을 보다 많이 가지게 하므로서 모티베이션의 요인이 될 수 있고 동시에 성과에 대한 측정이 명확하게 이루어질 수 있기 때문에 統制와 報償도 용이해서 불만도 감소될 것이다. 회계 법인의 조직 현황으로 미루어 보아 目標管理에 대한 의식은 거의 부재상태임을 보여주는 경직화된 조직형태가 대부분임을 알 수 있다.

2 組職의 動機賦與

(1) 紿與 및 昇進制度

業務(performance)와 報償 관계를 긍정적으로 보는 사람은 보다 더 높은 成果를 나타내는 경향이 있다.¹⁵⁾ 報償은 紿與, 昇進, 職務割當, 承認 등 그 내용은 다양하지만 개인에 따라 경제적인 보상에 관심이 큰 사람이 있는가 하면 반대로 타인으로부터 능력을 인정 받으려는 경우도 있다는 것은 이미 알려진 사실이다.

현재 각 법인의 급여제도의 대부분을 감사 수입을 pooling으로 운영하고 있다. 12개의 법인 중 2~3개를 제외하면 대부분의 수입중 70~80%가 감사 수입인 것으로 보면 비교적 성과배분이 공정한 것 같아 보인다. 그럼에도 불구하고 급여에 대한 만족도는 별로 높지 않은 것 같다. 부록 1을 보면 연령의 고하, 경력의 장단, 그리고 연봉의 다소에 불구하고 감사 수입의 기본이 되는 業務受任制度를 우선적으로 요구하고, 동시에 낮은 보수의 개선을 필요로 하고 있다. 또한 각자가 소속되어 있는 직장에서 우선해서 개선되어야 할 것도 급여로 보고 있다.

業務와 報償관계에서 주의를 요하는 것은 報償이 業務에 따라 적정하게 이루어지고 있으며, 報償의 차별은 業務가 基本 基準인가 하는 것인데 이것은 곧 人事考課와 관련된 문제라고 하겠다. 부록 1에 의하면 會計法人的 인사고과는 상여라는 보상에는 영향을 못미치고 있다. 즉 전체 응답자의 62.2%가 인사고과에 의한 상여의 차등이 없다고 했고 32.8%가 적다고 응답하므로서 人事考課가 가지는 기능 중 업적 고과의 기능을 제대로 발휘하지 못하고 있음을 말할 수 있다.

15) L. W. Porter and E E Lawler, Managerial Attitudes and performance(Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1968) and J. P. Campbell, et al, Managerial Behavior, Performance and Effectiveness(New York: McGraw-Hill, 1970)

감사인조직의 효율성제고에 관한 연구

직급·경력에 따라 기본급의 차는 전체 응답자의 45.6%가 없는 것으로, 그리고 41.2%가 적은 것으로 보고 있으나 경력이 짧은 층(5년 미만)의 26%가 차등이 크다로 한데 비해, 기타의 대부분은 차등이 없는 것으로 보고 있다.

또한 국내 법인에 소속된 응답자의 78%가 직급과 기본급의 차이가 무관하다고 Big 6¹⁶⁾ 와 관련된 법인에 소속된 응답자 27%는 관련성을 인정하고 있다. 직급과 승진 제도가 없다는 응답자는 54.8%인데 나머지는 3~4단계의 직급과 승진제도가 존재하는 것으로 응답했다. 특히 Big 6와 관련된 법인의 76%가 이 제도를 마련하고 있다.

마스로(maslow)에 의하면 원래 금전과 관계되는 欲求는 低次元의 欲求로 경제적으로 저개발 국가나 아니면 교육이 이루어지지 못한 집단에서 강하게 나타나는 것으로 보고 있는데 본 조사에 의하면 응답자의 대부분이 급여에 대해 상당한 관심을 표현하고 있다는데 주목하고 싶다.

급여의 원천이 되는 회계법인의 주수입원은 기술한 바와 같이 대부분이 감사에 의한 것이고, 1982년 이후 監查業務도 自由受任制를 원칙으로 하고 있다. 이 제도는 감사인의 獨立性에 영향을 미치고 職業的 專門家로서의 使命意識이나 倫理意識을 희박하게 할 우려가 있으며, 그 결과 묵시적인 社會的 費用이 크게 증가할 염려도 나타나게 된다. 이것은 감사업무의 수행자로서 개선의 필요성이 가장 큰 항목 중 맨 먼저 지적하고(54.9%) 있는 것을 보면 自由受任制가 완전한 제도는 아닌 것 같다.

(2) 目標의 設定과 評價

目標의 形成은 業務의 개선을 위한 최선의 방법 중의 하나이다.¹⁷⁾ 目標 設定과 業務 評價는 조직 구성원들이 組職 期待와 評價에 대한 이해가 필요하다. 그리고 구성원에게 부여될 目標의 設定이나 目標 基準의 設定에 어느 정도 영향을 미치고 있는가 하는 것이 중요한 요인 중의 하나이고, 또 한편으로는 職務의 成就을 위한 수단과 작업에 의해서 挑戰받고 있는 개인이 創造性을 발휘할 수 있는 自由, 思考의 自由, 思考를 이용하는 정도의 自由 등이 目標 管理와 밀접한 관계를 가지고 있다.¹⁸⁾ 특히 공인회계사 각 개인이 專門的 判斷能力

16) 美國의 6대 회계법인으로 한국에 진출하고 있음.

17) H. H. Meyer, E. Kay and J. French, "Split Roles in Performance Appraisal", Harvard Business Review, Jan-Feb 1965, p.127.

18) John, T. Todd, Paul H. Thompson and Gene W. Dalton, "Management Control of Personnel", The Journal of Accountancy, Feb 1974, p.37.

과 倫理 意識을 바탕으로 하여 業務의 수행시에는 무엇보다도 獨立性, 客觀性, 信義誠實, 中立性, 業務遂行能力을 至高의 價值로 생각하고 여하한 경우에도 이러한 사항들이 손상되지 않아야 할 것이다. 이를 위해서는 創造性 내지 思考의 自由에 대한 침해도 없어야 함은 물론이다.

이상과 같은 사실을 전제로한 目標管理는 監查 業務에도 유용한 것으로 생각되어 이행 여부를 물었던 바 대부분의 경우 目標管理에 무관심했으며(부록 1) 법인의 경우 36%정도 만이 긍정적이었으나 그 활용에는 적극성이 없는 것 같다. 목표관리의 방법을 관리의 수단으로 적용하는 경우에도 그 評價 경과를 별로 이용하지 않고 있어(5.8%) 이 제도가 목표 달성을 위한 동기 요인으로서의 역할이 미약하다(5.5%만이 동기요인으로 보고 있음).

목표 설정에 있어서 가장 중요한 요인의 하나는 상급자와 하급자의 의견 교환이다. 이런 면에서는 대체로 담당자들과 상의하여 하급자의 의견 반영이 원만하게 이루어지고 있다. 이것은 구성원들의 自由 意思와 創造性이 가미되어질 수 있는 것으로 보아 다행한 일이다. 다만 目標管理에 관심을 가지고 있는 법인이 많지 않은 것이 현실이다.

업적에 대한 평가 중 경제적인 보상과 관련된 부분은 앞에서 언급한 바 있으나 業務能力에 대해서는 상응한 評價가 이루어 지지 못하고 있음을 알 수 있다. 이러한 평가에 대한 불만은 연령이나 경력의 다소와도 관계없고, 특히 소득이 높은 집단에서도 마찬가지이다.

승진과 배치에 있어서도 극히 공정한 평가를 받고 있는 것으로 생각하는 사람은 5.8%에 불과하고, 평가에 대해 어느 정도 긍정적으로 보는 자는 23%에 지나지 않는다. 動機 要因에 있어서 經濟的 報酬와 더불어 能力에 대한 承認은 공인회계사와 같은 專門職인 경우 상당한 비중을 차지함에도 불구하고 현실적으로는 평가되지 못하고 있다.

(3) 作業 내지 組職 雰圍氣

공인회계사의 업무는 기술한 대로 專門的 判斷能力과 職業倫理意識을 전제로한 확고한 價值觀의 정립이 요구된다. 그래서 업무 수행에 있어서는 獨立, 誠實, 正直, 中立을 강조하게 되고 무엇보다 創造性의 발휘, 명쾌한 判斷力, 思考의 自由가 없이는 공정한 업무의 이행이 어렵고 또한 顧客會計뿐만 아니라 國家 經濟의 발전에 미치는 영향이 막대할 것으로 생각된다.

이러한 視角에서 監查 報告書에 대한 檢討制度(review system)의 존속 여부와 그 내용에 대해 질의하였던 바 응답자의 40.8%가 二段階以上의 검토제도를 가지고 있고, 심리실에 의

감사인조직의 효율성제고에 관한 연구

한 개별조서의 검토 내지 상급자와의 상의에 의하는 경우가 44.7%로서 즉 85% 이상이 보고서를 신중히 처리하고 있다.(부록2)

특히 심리실에 의한 의견 변경이나 추가 감사가 이루어지는 경우도 상당수 있는 것으로(32.5%) 나타나 있는데 이것은 역시 책임에 대한 意識을 말해주고 있다.

監查 진행시 상하간에 의견 충돌이 있는 경우 직위와 연령이나 경력이 낮은 집단보다는 높은 집단의 의견이 대부분 존중되고 있다. 그러나 감사의견에 대한 의견 충돌이 많지 않은 것으로 보아 경험이 상당한 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

감사 내용에 있어서 예외사항이 상급자에 의해 무시된 경우 후에 이로 인해 부실감사라는 지적을 받게되면 당연히 상급자의 책임(70.3%)으로 보고되거나 공동 책임(28.3%)을 져야한다는 것이다. 또한 老年층에서는 공동의 책임(64%), 青年층에서는 상급자의 책임(83%)으로 보아야 한다는 극히 대조적인 견해를 가지고 있어 흥미롭다. 예외사항에 대한 견해를 바꾸도록 강요된 적이 있었던 것도 응답자의 14.5%가 인정하고 주로 젊은 층과 경력이 깊은 집단에 대해 요구하고 있는 것으로 나타났다. 이로 인한 부실감사의 책임은, 감사 의견에 영향을 미치는 실질적인 의사결정자가 지고있는 것으로 보는 경우는 응답자의 24%에 불과하고 대부분은 책임을 회피하는 것으로 생각된다. 여기에서도 젊은 층과 경력이 낮은 층의 의사결정자가 책임을 지지 않는 것으로 보고 있다.

공정한 판단에 의한 감사 의견의 제시야말로 공인회계사의 핵심 기능임은 말할 것도 없다. 그런데 실제로 공정한 감사 의견의 제시가 가능하다고 응답한 사람은 전체 20.8%에 불과하다. 그렇다면 나머지 대다수는 공정한 의견 제시를 유보하고 있음을 의미하는데 그 이유는 顧客會計의 금융거래의 어려움(61.3%)과 顧客會計의 壓力(22.7%)에 의한 경우로서 顧客會計의 要因이 84%이다. 이러한 현상은 현행의 監查人選制度 때문이다. 피감사 회사가 임의대로 자유롭게 감사인을 選任·交替할 수 있고 감사인들 간에 지나친 경쟁으로 피감사 회사의 여건을 무시하기가 어렵기 때문이다. 이로 인해 中立을 지켜야 할 공인회계사의 기능에 상처를 주게 된다.

(4) 職場에 대한 滿足

연령, 경력 및 소득이 높은 집단에서는 자기 직장에 대한 만족도가 비교적 높다. 전체적으로 불만인 경우보다는 만족하고 있는 경우가 높은 편이다. 만족 여부를 알기 위한 질의에서 他法人으로 전직할 의사가 있는 사람은 극소수이고 대부분이 현재의 위치를 고수하

려는 경향이 있다. 공인회계사로서의 긍지를 가지고 협직에만 만족하고 있는 경우는 11.7%에 불과하지만 他職種으로 전직할 의사가 가지 집단보다는 협직을 유지하려는 집단의 비율이 훨씬 높은 것으로 보아 專門職으로서의 使命意識이 높은 것으로 생각된다.

자기 직장에서 개선되어야 할 항목 중 급여가 45%로 응답률이 가장 높고 그 다음이 과다한 業務量(23.3%)과 감사의견 반영의 미흡(20%)으로 나타났다. 보수가 충분치 못하다는 것은 감사업무의 수행자 즉 專門職場人인 공인회계사의 입장에서 우선해서 개선할 사항으로 보는 것이 監查受任制度이고 다음이 낮은 감사 보수라고 생각하고 있는 것만 보아도 알 수 있다. 또한 전체 응답자의 3.9%만이 업무에 상응하는 보수를 받고 있고 나머지는 불만을 표시하고 있다.

IV. 問題提起와 改善方向

1. 問題前提과 그 前提

(1) 前提

문제의 초점은 조직의 유연성(flexibility)의 결여이다. 조직의 유연성이란 環境 변화에 따른 조직의 대응 즉 조직이란 내부환경과 외부환경의 균형을 이룰 수 있는 적응력을 의미한다. 엄격히 말해서 급격한 환경의 변화는 1930년대 경제공황 이후 일어나기 시작하였으나 객관적인 의미에서 기업이 조직의 변형을 통해 이에 대처하기 시작한 것은 1950년대 부터이다.

환경의 변화가 거의 없었던 1930년대 이전의 조직은 주로 Max Weber의 군대식 조직 혹은 관료제 조직(military organization or bureaucratic organization)으로 폭포 달성을 위해서는 명령에 의존하는 경직된 조직이고 이 조직이 목적달성을 기하는데는 오히려 효율적이었다. 이는 외부환경이 정태적이었으므로 설정된 목표에 영향을 미치지 않았기 때문이다. 그러나 외부환경과 내부환경(이때 내부환경은 technical environment를 의미)¹⁹⁾의 급격한 변화로 경직된 조직체계(organizational system)인 관료적 조직으로는 목표의 달성이 어렵게 되었고 환

19) Joan Wood Ward; Industrial Organization; Theory and Practice, Fairland, New York: Oxford Univ, 1965, 참조.

감사인조직의 효율성 제고에 관한 연구

경 변화에 적응할 수 있는 유연성 즉 변화에 따른 적응을 할 수 있는 조직을 이루지 않으면 안되었다. 그래서 개방조직 체계(open system)를 이루어야 하며 이때에 환경에 맞는 조직 목표, 하위 목표인 작업 목표가 이루어질 수 있다.

이 때에 전제되는 것이 실현 가능한 현실적인 목표 설정과 목표 달성을 따른 반대급부(보상)을 통해 동기유인(motivation)의 문제가 제기되고 이 동기유인책으로해서 조직의 활성화가 이루어질 수 있을 것이다. 한편 환경과 부합되는 목표 설정과정에서 조직의 유연성을 찾을 수 있다.

물론 동기유인을 위한 반대급부의 방법과 수단에 있어서도 McGregoy의 “X·Y理論”²⁰⁾에서와 같이 그 직종에 따른 수단과 방법을 선택해야함은 말할 것도 없다.

(2) 問題點

우선 問題의 提起와 解決方案에 앞서 지적되어야 할 것은 經營組職이나 組職의 관리에 있어서 현대화나 합리화가 어느 정도 이루어져야 할 集團에서 이러한 문제가 상당히 결여되어 있다는 점이다. 이러한 전제하에서 다음과 같은 문제가 제기되었고 해결방안을 모색해 보았다.

① 企業組職形態

形態上으로는 合名會社의 형태를 취하고 있으나 法人이라는 유타리 속에서 각기 독립성을 취하고 있다. 즉 각 社員들은 형식상 共同의 責任을 지면서 실제로는 각자의 영업을 하고 있다. 이것은 형식적으로는 會社의 형태이지만 실제적으로는 기업내부에 소 기업형태를 취하고 있어 현대적 의미의 기업을 대상으로 하는 경영기법을 적용하기에는 무리가 있다.

그러므로 法의 취지에 맞는 企業形態가 실제적으로 이루어져 기능할 수 있도록 엄격한 法의 적용과 현대적 의미의 경영이 필요하다.

② 目標設定의 不完全性

目標는 기업전체의 목표에서 下位目標로 계층화된다. 기업전체의 목표를 달성하기 위해서는 하위목표가 달성되어야 한다. 이 때 어떤 단계의 목표이건 이에 참여할 구성원들 사

20) McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, (New York: McGraw-Hill)를 참조.

產業研究

이에 충분한 토론과 합의를 거쳐 달성 가능한 목표를 설정하여야 한다.

그러나 목표설정시 상급자는 충분히 하급자와의 토의 과정을 거치지 않기 때문에 설정된 목표에 의한 관리의 제도화가 필요한 것으로 부각 되었다.

더욱이 목표 설정에 있어서 일상적 업무만 하급자에게 이양하고 對外的인 事項은 최고 경영자 내지 상급자가 담당하여야 함에도 이를 하위자에게 위임하거나 처리된 내용을 변 경토록 압력을 가함으로서 조직의 불협화 현상이 나타났다.

③ 反對給付(reward)

목표에서 설정된 적합한 양의 작업은 反對給付와 연결될 때 動機誘發이 된다. 여러가지의 반대급부중 報酬는 중요한 誘因중의 하나이다. 설문에 대한 응답자 중 대부분이 職業이나 職場에 대해서는 어느 정도 만족하고 있으나 報酬가 낮은 것은 불만 요인으로 들고 있다. McGregor의 이론에 의하면 專門職種일수록 민주적이고 비경제적 요인이 동기요인으로서 보다 중요한 역할을 하고 만족의 장(dimension)을 제공하게 된다.

그러나 공인회계사인 전문직종의 종사자가 그의 보수에 불만을 가지고 있는 것은 그에 상응되는 타 專門職種의 보수와 관련해서 판단한 것으로 유추할 수 있다.

④ 人事制度

인사와 승진에 대한 불만은 인사제도의 미비점에서 기인된다. 인사제도 내지 관리란 조직구성원 각자의 작업목표의 달성정도에 따라 그의 능력을 평가하고, 승진을 결정, 기록하는 제도이다. 이 제도의 궁극적 목적은 보수나 승진의 결정에 있어서 객관적인 평가를 하여 조직 구성원들로 하여금 불만이나 불안의 요소를 제거하기 위한 것이다. 그러나 이러한 제도의 미비는 결국 평가, 승진에 있어서 객관성의 결여를 뜻하고 인사에 대한 불만을 제공하게 되었다.

(3) 改善方向

① 外部環境의 克服

중요한 외부환경의 하나가 法的인 환경이다. 法은 조직의 기능과 형태의 변경을 가져 온다. 현재의 법체계하에서는 合名會社의 범주를 벗어날 수 없고 會計法人的 合併 등을 통한 大形化는 곧 組職의 현대화나 合理化를 가져오는 것도 아닌 것 같다. 즉 지분만을 공유하

는 會計法人만이 증가하게 되는 것이다.

실질적으로 내실있고 능력을 갖춘 會計法人이 될 수 있도록 法을 정비하여, 내용적으로 도급형태의 경영에서 탈피, 현대적인 과학적 경영이 가능한 환경을 제공하여야 할 것이다.

② 意思經路의 制度化와 目標 設定

目標設定은 실제의 과업목표가 완전히 달성될 수 있도록 이를 수행할 하급자와 구체적인 의사의 교환을 통해 이루어져야 한다. 이러한 의사 교환은 제도적인 장치뿐만 아니라 비공식적인 의사교환도 이루어져야 한다.

이러한 의사교환을 통해서 비로서 실제 달성 가능한 目標 設定이 이루어지고 작업수행자들에게 目標 達成에 대한 자극과 動機誘發을 제공하게 된다. 이렇게 함으로서 하급자가法人의 전반적인 업무에 참여의식을 가지게 되고 작업에서의 소외감을 제거시킬 수 있다. 뿐만 아니라 하급자의 의견도 반영되어 작업의 일관성과 일체성을 부여할 수가 있다. 이러한 의견 교환 경로를 통한 목표설정이 제도화될 때 부실감사에 대한 책임소재를 명확히 할 수 있고, 예외사항에 대한 구분, 이의 책임소재의 명확화, 감사의견의 충돌을 피할 수 있다.

③ 評價委員會의 設定

완성된 과업에 대해 평가가 이루어 져야하고 이 결과 나타난 회계감사에 대한 평가가 이루어져야 한다. 이는 대내뿐만 아니라 會計法人에 대한 대외적인 평가가 되기 때문에 대내적으로는 과업의 담당자에 대한 평가가 이루어져야 하고 대외적으로는法人의 공신력 즉 감사의 질과 관계됨으로 객관성의 유지가 무엇보다 중요하다. 이를 위해 현재의 형식적인 심리실의 실질적인 운영과 더불어, 조직내의 각 전문분야의 실무자가 참석하여 토의가 이루어질 수 있는 위원회의 설치가 바람직하다. 이 때 대내 보다는 현실적인 경제적 이해관계로 야기될 수 있는 외부로 부터의 압력도 최소한으로 줄일 수 있을 것이다.

④ 反對 紿付

공정한 작업 목표의 설정은 목표의 성취에서 얻는 만족뿐 아니라 그에 따른 만족스런 報酬도 고려되어야 한다. maslow의 욕구관계²¹⁾에서 전문직에 종사하는 사람들일 수록 그들의 욕구는 대부분 고차원의 욕구단계에 속하기 때문에 물질적인 저차원의 단계보다는 인정과

21) Maslow, A. H, Motivation and Personality, New York, Harper·Row, Publishers, 1954. 참조.

자기실현이라는 정신적인 지위로서 만족하게 된다.

그러나 反對 紿付 중 보수도 자기의 생존 유지라는 관점에서가 아니라 사회전반적인 지위의 상대적인 평가의 척도로서 의의를 가지게 된다. 그렇기 때문에 이들의 보수를 사회 전체 속에서 그에 상응하는 전문직종의 수준에 일치시켜야만 만족감을 충족하게 되고 직업이나 조직에 대한 만족감을 성취시킬 수 있다.

⑤ 人事制度의 確立

반대급부에 대한 다른 요인으로서 고려해야 할 것은 자기 능력의 표시와 이에 상응하는 지위의 제공이다. 능력에 대한 객관적인 평가와 이에 상응하는 지위의 제공이 실제로 거의 불가능한 상태이다. 이 제도의 도입으로 자기와 무관한 업무로 부터 발생하는 불만이나 능력이 과소 평가되는 데서 오는 좌절감을 해소시켜줄 수 있다.

⑥ 經營의 情報化

會計法人的 國際化와 市場의 개방화 속에서 경쟁력의 강화는 장기적인 의미에서 기업 이윤의 창출을 의미하게 된다. 경쟁력의 강화는 일시적인 생존의 의미뿐 아니라 전문인으로서 기업내에서의 성취감을 제공하게 된다.

회계 범인은 국내뿐만 아니라 국제적인 경쟁력을 갖추기 위해 기업경영의 국제적 추세에 맞추어야 한다. 이는 전문 직종인의 업무처리 능력이나 기법(지식 포함)이 국제적 수준에 도달될 수 있도록 능력을 향상시키는 것을 뜻하는 것이다. 이러한 경영 능력의 향상은 경영 정보화에 있다. 이의 제도화는 내부 작업의 조정과 경영의 합리화에도 기여할 수 있으며 시장 개방화에 따른 국제시장 환경이나 새로운 국제적인 회계 기법의 습득에도 기여하게 된다. 이러한 새로운 기법의 획득과 국제 시장에 대한 적응은 전문인에게 만족감을 제공하게 되어 동기 유인으로서 기여할 것이다.

V. 結 論

오늘날의 조직은 개방체계를 전제로 하고 있음을 이미 기술한바 있으며 따라서 외부 환경을 무시하고는 존재하기 어렵게 되었다. 특히 한국이 당면하고 있는 현실, 모든 분야에서開放化의 壓力이 강력하게 제기되고 있으며 이에 대응하기 위한 자구책으로 경쟁력을 향

감사인조직의 효율성 제고에 관한 연구

상시켜야만 된다는 주장을 한다. 이러한 주장은 곧 상품의 경쟁력 향상, 경영의 합리화 내지는 현대화를 의미한다. 이러한 추세 속에서 회계 산업분야도 앞으로 불어 닥칠 개방화 내지 국제화에 대비하지 않으면 안된다. 특히 서비스 산업인 이 분야에서는 인적자원의 충실향과 조직의 효율성만이 경쟁적 체질을 강화시킬 수 있는 길인 것이다. 이러한 체질의 강화는 개선책에서 언급한 바와 같이 조직 구성원의 직업에 대한 욕구 충족과 동기 유인을 제공함으로서 이루어질 수 있다. 이에 하나의 수단으로 목표 설정에 의한 경영을 제시하였다.

이 욕구 충족과 동기 유인이란 두 측면에서 개선책이 제시되었고 이 개선책을 통해 우리나라 회계 법인의 경쟁력을 고취시킬 수 있을 것이다.

(부표 I)

단위(%)	적정 이동			현금(금액)			현금(Bog) 차이			현금(금액)			현금(금액)			현금(금액)			현금(금액)		
	0회	1회	2회	3회	1000-	2000-	3000-	4회	5회	6회	7회	8회	9회	10회	11회	12회	13회	14회	15회	16회	17회
1. 법인 소속																					
1) 외국 범위	58	61	21	43	25	48	57	■	■	83	31	67	38	50	35	47	47	43.5	43.5		
2) 국내 범위	42	39	78	57	75	52	57	■	■	17	69	33	61	50	65	53	53	53	56.5		
2. 전업 회계사의 수																					
1) 50명 미만	47	57	71	57	52	57	6	93	17	71	36	54	50	70	47	53	53	57.3			
2) 50명 이상 80명 미만	0	0	7	0	13	0	0	0	2	0	0	8	0	0	6	0	6	0	1.3		
3) 80명 이상 100명 미만	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4) 100명 이상 120명 미만	5	3	0	0	3	3	9	0	17	0	7	0	6	4	0	0	0	0	2.7		
5) 120명 이상	47	40	43	43	13	45	40	85	5	67	29	57	38	44	26	47	47	47	38.7		
3. 구별인의 금액제도																					
(1) 보수의 pooling 여부																					
1) 모든 수입을 법인전체 pooling	42	33	13	57	13	42	31	64	12	67	27	50	50	56	23	35	32	33.8			
2) 감자수익 pooling 기타는 개인구속	32	61	30	14	75	36	43	24	60	17	45	43	43	19	50	53	56	56	45.5		
3) 텁텁 독립체산제	11	6	27	14	13	18	6	12	12	17	14	7	7	19	13	6	6	6	11.7		
4) 개인별 독립체산제	16	0	20	14	0	3	20	0	16	0	14	0	0	6	13	6	6	6	9.0		
(2) 수입에 따른 추기수당 지급																					
1) 수령이 코다	6	28	0	29	13	12	14	16	10	0	7	21	23	0	12	6	32	12.4			
2) 수령이 척다	56	28	36	43	50	57	29	48	40	67	42	43	38	50	42	47	47	36	43.8		
3) 수령이 협다	39	45	64	29	38	3	57	36	50	33	50	36	38	50	46	47	47	32	43.8		
(3) 임사고와 상여처등																					
1) 코다	0	13	0	0	12	9	13	0	17	3	8	8	14	4	7	0	6.0				
2) 척다	47	25	18	57	13	59	31	61	8	50	28	54	17	43	25	36	36	33	32.8		
3) 협다	53	63	82	43	88	30	60	26	92	33	69	38	75	43	71	57	57	67	62.2		
(4) 경력 및 치과에 따른 기본급여의 차이																					
1) 코다	6	22	0	14	0	45	31	67	8	83	11	15	8	27	4	14	12	13.2			
2) 척다	47	37	8	57	38	12	6	9	13	0	35	62	25	47	30	50	44	41.2			
3) 협다	47	31	92	29	63	42	63	24	80	17	54	23	67	27	65	36	36	44	45.6		
4. 치과 승진제도																					
1) 4단계 이상	42	37	8	57	0	45	40	69	19	83	24	53	18	60	26	27	31	34.2			
2) 3단계 이하	11	14	8	0	38	39	46	60	0	12	7	18	0	15	13	12	11.0				
3) 협다	47	49	85	43	63	15	14	6	21	17	63	40	64	40	59	60	56	56	54.8		

단위(%)		적·장·이·동		연·봉(수급·여)		법·인·소·득		현·경·국·민		2000-		3000-		기·간		실·무·기·간		5·10·년 10·15·년		총·집·계		
		0회	1회	2회	3회	4회	5회	6회	7회	8회	9회	10회	11회	12회	13회	14회	15회	16회	17회	18회	19회	20회
1. 검토제도																						
1) 2단계 이상	45	40	21	71	25	45	40	69	19	83	33	56	31	53	36	33	44	40.8				
2) 중요사항만 상급자	51	36	13	29	39	46	25	60	0	50	17	13	15	20	18	20	47	56	44.7			
3) 없다	10	9	43	0	15	14	6	21	17	17	13	15	20	18	20	18	20	0	14.5			
2. 상호 검토제도																						
1) 없다	15	26	29	14	25	27	17	18	26	17	24	25	15	59	38	20	17	22.4				
2) 중요사항만 상급자	30	26	36	14	38	30	29	27	30	33	24	25	46	41	19	20	39	39	28.9			
3) —	30	31	36	13	29	13	12	20	18	7	33	31	24	31	35	33	33	30.3				
4) —	15	11	0	29	13	12	9	9	5	17	10	0	0	0	12	8	6	6	11.8			
5) 훨씬高い 경우	10	6	0	14	0	6	9	9	5	17	10	0	0	0	12	8	6	0	6.6			
3. 석리실의 실무에 의한 의견변경 또는 축가·감사·																						
1) 형식적	15	6	36	0	13	15	11	6	18	17	12	13	8	12	14	20	5	12.9				
2) —	10	33	36	7	29	13	30	29	30	33	30	6	38	25	36	20	22	22	27.3			
3) —	45	31	0	13	30	26	23	23	30	23	38	31	50	11	20	20	39	39	27.3			
4) —	20	19	14	57	38	18	22	27	18	0	23	38	8	6	29	33	17	17	22.1			
5) 철저한 심려	10	11	7	14	25	6	11	9	11	0	12	6	15	6	11	6	17	17	10.4			
4. 허수금지 의견변경(감사시)																						
1) 법정안정	5	3	0	0	0	6	0	6	0	17	2	0	0	6	4	0	0	0	2.8			
2) —	15	12	23	29	0	27	11	21	12	33	10	27	9	19	15	21	12	16.4				
3) —	40	33	31	14	13	33	37	36	33	50	41	40	36	50	27	21	35	35	32.9			
4) —	40	36	31	14	63	30	31	30	36	0	33	27	36	25	46	21	35	35	34.2			
5) 훨씬高い 경우	0	15	15	43	25	3	20	6	19	0	14	7	18	0	8	36	18	18	13.7			
5. 업무량 및 내용에 허수금지 의견변경																						
1) 상급자의 일방적 결정	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2) —	25	9	8	0	13	12	11	12	0	14	27	9	12	15	7	12	12	12	12.2			
3) —	20	32	38	29	0	52	17	31	29	83	29	40	9	56	30	21	12	21	29.7			
4) —	45	4	38	57	75	30	48	53	37	17	43	27	45	31	44	50	47	47	43.2			
5) 많이 반영	10	18	15	14	13	56	22	3	22	0	14	10	36	0	11	21	29	29	14.9			
6. 작업목표의 제도화																						
1) 없다	10	32	21	14	25	27	17	6	36	0	34	13	8	12	42	20	5	22.6				
2) —	50	12	29	27	38	36	15	15	37	24	24	0	22	25	25	31	13	28	26.7			
3) —	20	15	43	43	0	0	15	15	37	24	24	0	22	25	25	42	19	12	40	33	24.0	

解 漢 軍 治

단위(%)	적장이동			현봉(급여)			현인소득			현기부			현기부			현기부			총설계		
	0회	1회	2회	3회-	1000-	2000-	3000-	20대	30대	40대	50대	55대	60대	65대	70대	75대	80대	85대	90대	95대	
12. 통설계에 부여한 체임이 의사 결정권자의 체임인가?	0	3	0	14	25	0	46	3	5	17	3	0	0	6	0	7	0	2,6	2,6		
1) 체임자지 않음	15	21	33	29	13	45	14	24	17	23	20	25	31	30	30	23	23	24,3	24,3		
2)	60	27	33	0	25	39	31	36	33	33	40	17	56	30	29	29	23	33,9	33,9		
3)	15	18	17	0	38	9	9	9	19	0	10	27	25	6	15	14	23	14,9	14,9		
4)	10	30	17	57	0	6	0	27	21	0	31	13	33	0	26	43	30	24,3	24,3		
5) 체임자고 있음																					
13. 공정한 판단으로 감사의견																					
1) 별 수 없다	10	11	8	14	25	6	29	12	26	17	5	6	31	6	11	13	11	10,3	10,3		
2)	30	19	31	14	13	30	23	15	25	33	31	13	8	31	29	20	11	23,4	23,4		
3)	25	27	31	0	25	30	17	30	15	17	29	31	8	38	32	7	17	24,7	24,7		
4)	25	24	15	0	13	21	20	24	15	33	19	19	23	19	18	13	33	20,8	20,8		
5) 별 수 있다	10	19	15	71	25	12	11	18	19	0	17	31	31	6	11	47	28	20,8	20,8		
14. 별 수 없는 원인																					
1) 고액회수의 암체	40	9	15	40	25	18	29	26	20	33	11	39	33	32	17	15	25	22,7	22,7		
2) 성급자의 암체	8	9	0	20	0	12	6	11	5	33	6	6	0	21	0	7	5	8,0	8,0		
3) 금융기관의 어려움 어려움	44	69	85	40	75	60	57	51	70	33	71	44	77	47	69	69	60	61,3	61,3		
4) 기타	8	13	0	0	0	9	9	11	5	0	6	11	0	0	13	7	10	8,0	8,0		
IV.																					
1. 적장 만족																					
1) 불만족	10	6	15	14	13	12	6	3	14	0	7	13	15	12	4	13	11	9,2	9,2		
2)	10	8	23	14	13	15	9	15	9	0	7	13	31	6	4	13	28	11,8	11,8		
3)	60	33	23	29	63	48	23	48	30	50	39	38	31	44	41	27	39	38,2	38,2		
4)	10	42	38	14	13	24	40	27	33	50	34	25	15	38	41	27	11	30,3	30,3		
5) 만족	10	11	0	29	0	0	23	6	14	0	12	13	8	0	11	20	11	10,5	10,5		
2. 개설한 점(적장)																					
1) 급여	29	46	50	20	75	42	40	40	36	50	40	31	45	27	59	42	31	40,0	40,0		
2) 인사의 공정성	0	7	0	20	0	0	9	20	0	0	7	4	0	0	0	17	6	5,0	5,0		
3) 과다 업무량	35	29	0	0	13	33	11	20	24	50	10	31	36	47	0	0	44	23,3	23,3		
4) 의견반영 미흡(감사의견)	24	7	30	60	13	15	29	13	24	0	23	23	18	20	23	33	6	20,2	20,2		
5) 기타	12	11	20	0	0	9	11	7	15	0	20	8	0	6	18	8	12	11,7	11,7		
3. 타 회계법인으로 전직의사																					
1) 옮길 의사가 없다	35	31	72	63	63	27	3	33	54	17	36	63	54	31	21	60	67	44,1	44,1		

단위(%)	적정이동		현금(부여)		3000-억원(Bkd)		20억		30억		50억		38		42		47		5-10억		10-15억		15-20억		총계	
	0회	1회	2회	3회	1000-	2500-	9	33	50	33	19	31	15	16	16	19	21	13	20	5	0	7	0	28	30.9	
2)	3	42	14	25	39	9	33	29	50	33	19	31	15	16	16	19	21	13	20	5	0	7	0	2.9		
3)	15	12	14	0	13	15	9	15	9	15	9	15	6	6	0	0	6	0	6	0	0	0	0	10.3		
4)	15	12	0	13	0	15	6	26	15	33	12	6	0	0	0	0	19	0	21	0	0	0	0	11.8		
5)	5	4	0	0	0	3	54	3	3	0	6	0	0	0	0	0	6	0	0	6	0	0	0	2.9		
4. 직업에 만족(CPA로서)																										
1) 불만족	15	0	14	13	15	11	9	17	20	4	19	15	19	7	7	13	17	13	20	28	28	12.9				
2)	5	19	21	29	13	15	20	18	15	0	16	13	31	0	18	20	27	27	29	28	28	28	16.9			
3)	5	38	29	14	38	48	20	42	32	80	35	31	23	62	29	29	20	20	22	22	22	22	35.1			
4)	10	34	29	14	13	18	31	21	23	0	26	25	23	19	29	29	20	20	20	20	20	20	23.4			
5) 만족	15	9	7	29	25	3	17	9	13	0	14	13	8	0	18	20	20	20	20	20	20	20	11.7			
5. 감사업무 수행자로서 개선할 청탁																										
1) 낮은 감사 보수	30	37	21	29	38	24	34	27	33	50	26	33	40	31	30	28	30	30	28	36	31.7					
2) 피감사 회사의 비협조	15	10	0	0	0	6	14	5	10	17	5	22	0	6	7	0	0	0	0	18	8.5					
3) 과도한 청탁	0	2	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1.2			
4) 감사수임 제도	55	44	79	71	63	60	48	59	48	33	60	44	60	62	50	72	45	45	45	45	45	45	54.9			
5) 기타	0	7	0	0	0	9	0	8	6	0	7	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	3.7			
6. 감사업무 없는 직종 전직																										
1) 옮길 의사 없다	20	20	43	29	13	21	31	21	28	0	24	31	31	7	32	33	33	33	33	22	25.0					
2)	20	26	36	29	13	27	29	21	30	20	29	13	38	33	33	25	33	33	33	33	33	33	26.3			
3)	30	23	0	14	38	30	6	30	6	30	12	60	14	25	15	40	11	13	13	22	22	19.7				
4)	15	20	7	14	13	12	20	15	16	20	19	13	13	8	7	25	20	20	20	20	20	20	15.8			
5) 옮기겠다	15	11	14	14	25	9	14	12	14	0	14	19	8	13	7	7	20	20	20	20	20	17	13.2			
7. 업무에 창의력 대우																										
1) 그렇지 않다	25	25	21	14	50	18	23	3	30	33	19	6	75	19	21	27	27	28	28	23.3						
2)	35	47	72	57	38	60	37	3	41	67	55	44	13	50	54	40	50	40	50	49.4						
3)	30	19	0	14	13	12	26	18	18	0	13	44	13	12	18	27	17	17	17	18.2						
4)	5	6	7	0	0	9	3	60	7	0	9	0	0	19	4	0	0	0	0	0	0	0	5.2			
5) 그렇다	5	5	3	0	14	0	0	9	15	5	0	4	6	0	0	4	7	7	5	5	5	3.9				
8. 공정한 평가(승진, 퇴직 등)																										
1) 그렇지 않다	5	3	0	0	25	3	0	6	3	0	3	0	3	0	18	0	8	0	8	0	6	6	4.4			
2)	21	35	42	42	14	38	45	43	21	56	17	46	47	18	21	28	23	23	23	23	23	23	27.5			
3)	37	42	10	25	57	13	15	34	27	19	19	50	19	33	9	50	40	46	46	46	46	46	39.1			
4)	32	10	0	0	0	0	3	9	9	3	0	5	7	9	9	0	12	31	31	31	31	31	23.2			
5) 그렇다	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.8			

產 業 研 究

귀하

안녕하십니까?

본인은 단국대학교 회계학과의 김행엽 교수로 회계법인의 조직분위기와 공인회계사의 사기에 대한 연구를 하고 있습니다.

학문과 공인회계사 업계의 발전을 위하여 본 질문서의 진솔한 답변을 부탁드립니다

본 질문서는 연구목적이외는 사용되지 않습니다.

업무에 바쁜신줄 아오나 8월 21일까지 동봉하는 회신용 봉투를 이용하여 회신하여 주실 것을 간곡하게 부탁 드립니다.

1992. 8

단 국 대 학 교

경상대학 교수

김 행 엽 올림

產業研究

(부표 II)

I. 응답자에 대한 기초 자료

1. 나이 (세)
 2. 공인회계사 실무기간은 ()
 3. 회계법인 (또는 합동회계사무소)에서 타회계법인 또는 타기업등으로 전직한 적이 있습니까? (회)
 4. 현재의 회계법인 (또는 합동회계사무소)에 근무한 기간은 (년)
 5. 현재의 직책은 ()
 6. 현재의 급여(연봉)는?
 - 1) 1,000만원 미만 ()
 - 2) 1,000만원 이상 2,000만원 미만 ()
 - 3) 2,000만원 이상 3,000만원 미만 ()
 - 4) 3,000만원 이상 ()
 7. 현재 귀하의 업무는 (해당하는 담당 업무를 우선 순서로 적을 것)
 - 1) 감사업무 ()
 - 2) 세무 조정 업무 ()
 - 3) 경영 자문 업무 ()
 - 4) 기타 업무 () (내용:)

II. 응답자의 회계법인 (또는 합동회계사무소)에 대한 기초 자료

1. 귀 법인은 다음 중 어디에 해당합니까?

 - 1) 외국의 Big6 회계법인과 제휴한 법인 ()
 - 2) 외국의 Big6 이외의 외국회계법인과 제휴한 법인 ()
 - 3) 순수국내회계법인 ()

감사인조직의 효율성 제고에 관한 연구

4) 합동회계사무소 ()

2. 귀법인의 전업 공인회계사 수는?

- 1) 50명 미만 ()
- 2) 50명 이상 80명 미만 ()
- 3) 80명 이상 100명 미만 ()
- 4) 100명 이상 120명 미만 ()
- 5) 120명 미만 ()

3. 귀법인의 급여제도는?

(1) 보수의 pooling 여부

- 1) 모든 수입(감사수입, 세무자문수입 등)을 법인전체로 pooling한다. ()
- 2) 감사 수입만 법인전체로 pooling하고 기타수입은 많은 부분이 개인에게
귀속한다. ()
- 3) 팀별 독립채산제이다. ()
- 4) 개인별 독립채산제이다. ()

(2) 감사수임에 따른 추가적인 수당을 지급하는가?

- 1) 감사수임에 따른 수당이 크다. ()
- 2) 감사수임에 따른 수당이 적다. ()
- 3) 감사수임에 따른 별도의 수당은 없다. ()

(3) 인사고과(업무량, 고과점수 등)에 따른 상여의 차등이 있는가?

- 1) 인사고과에 따른 상여의 차등이 크다. ()
- 2) 인사고과에 따른 상여의 차등이 적다. ()
- 3) 인사고과에 따른 상여의 차등이 없다. ()

(4) 기본급여가 실무경력이나 직급에 따라 차이가 있는가?

- 1) 차이가 크다.
- 2) 차이가 적다.
- 3) 차이가 없다.

4. 귀법인은 직급과 승진제도가 있는가?

- 1) 4단계 이상의 직급제도가 있다.

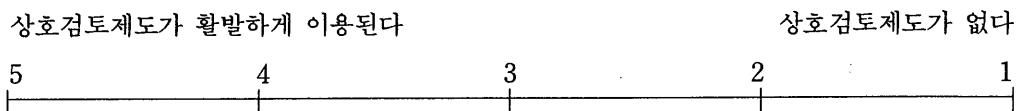
- 2) 3단계 이하의 직급제도가 있다.
 3) 직급제도가 없다.

III. 작업환경과 조직분위기에 대한 질문

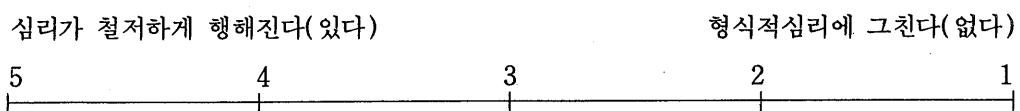
1. 귀 법인에는 공식적인 검토제도(review system)가 있는가?

- 1) 담당공인회계사(In-charge accountant)의 검토를 포함하여 2단계 이상의
 검토제도가 있다.
 2) 중요사항은 상급자와 상의하나 개별조서의 검토(review)는 심리실(심리
 사원)에서만 한다.
 3) 계정담당공인회계사가 작성한 조서에 대한 상급자의 검토는 없다.

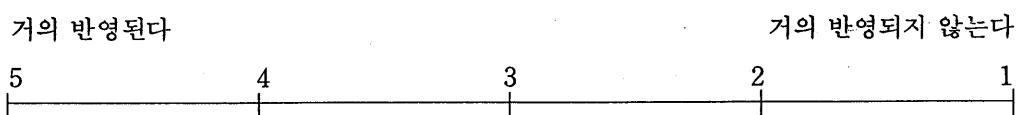
2. 동료공인회계사에 의한 상호 검토제도(peer review)가 있는가?



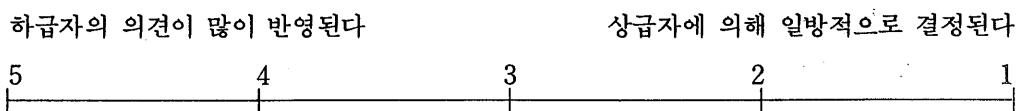
3. 심리실(심리사원)의 심리에 의하여 의견의 변경 또는 추가감사가 실시된 적이 있는가?



4. 감사에 관하여 하급자 상급자의 의견충돌시 하급자의 의견이 얼마나 반영되는가?



5. 업무량 또는 업무내용의 결정시 하급자(당사자)와 상의하는가?

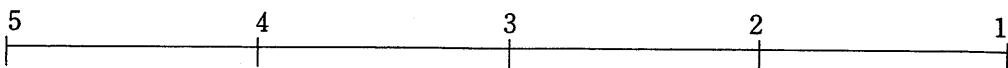


6. 귀사는 작업목표(목표 작업시간, 목표 수입 등)의 설정이 제도화되어 있는가?

감사인조직의 효율성 제고에 관한 연구

있다

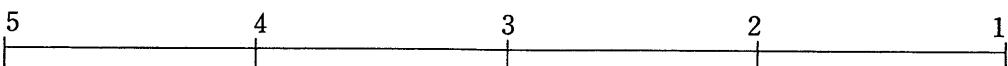
없다



7. 작업 목표 설정이 되어 있다면 이에 대한 평가 결과가 활발하게 이용되는가?

활발하게 이용된다

거의 이용되지 않는다

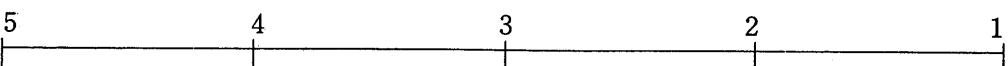


8. 작업목표 설정제도가 귀하의 목표달성을 동기가 되는가?

해당사항 없음 ()

된다

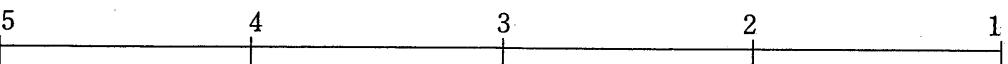
안된다



9. 감사내용 또는 공시내용에 관하여 상급자 (또는 하급자)와 의견충돌을 일으킨 적이 있습니까?

자주있다

거의없다



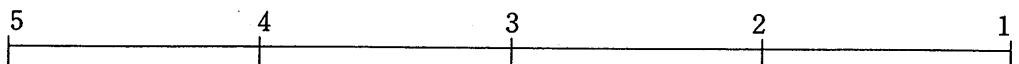
10. 하급자가 상급자에 보고한 예의사항이 상급자에 의하여 의견에 반영되지 않고 무시되어, 후에 부실감사로 문제를 유발했을 때 누구의 책임이라고 생각합니까? ()

- 1) 상급자의 책임
- 2) 하급자의 책임
- 3) 공동의 책임

11. 예의사항에 대하여 자신의 견해를 바꾸도록 (중요한 예의사항이라는 판단에서 중요하지 않거나 의견반영을 하지 않도록) 압력을 받은 적이 있습니까?

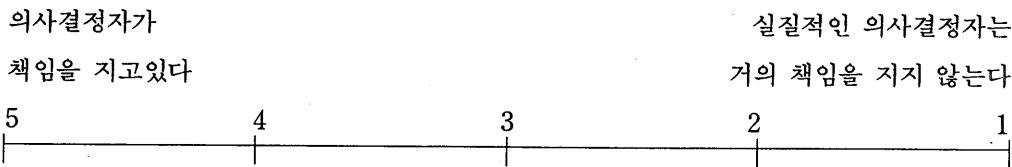
있다

없다

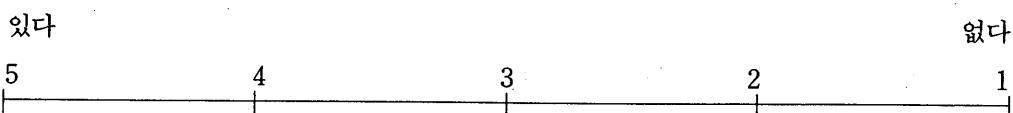


12. 현재 부실감사에 대한 책임이 실질적인 의사결정자 (의견에 반영여부를 결정하는 사람)에게 지워지고 있다고 생각하십니까?

产 業 研 究



13. 당신이 담당 공인회계사(In-charge accountant)라고 가정했을 때 현실적으로 당신의 공정한 판단대로 감사의견을 낼 수 있습니까?

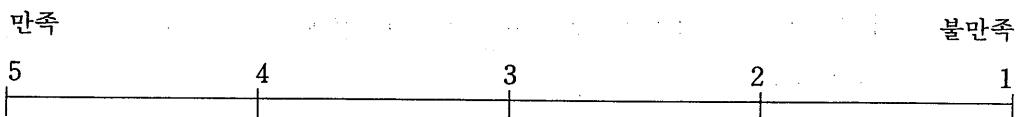


14. 공정한 감사의견을 낼 수 없을 경우 그 원인은 무엇입니까?

- 1) 고객회사의 압력
- 2) 법인내의 상급자 등 압력
- 3) 고객회사의 금융거래의 어려움 등을 고려하여
- 4) 기타 (내용:)

IV. 직무만족에 대한 질문

1. 귀하는 귀하의 직장에 만족합니까?



2. 귀하의 직장에서 개선의 필요성이 가장 큰 항목은 (우선 순위로 3가지를 택하여 1, 2, 3으로 표시)

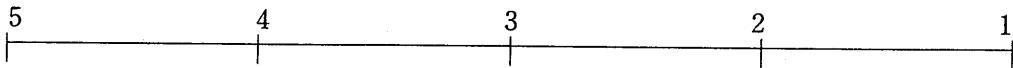
- 1) 급여
- 2) 인사의 공정성
- 3) 과다한 업무량
- 4) 감사결과의 의견반영 미흡
- 5) 기타 (내용:)

3. 귀하는 기회가 있다면 다른 회계법인 (또는 합동회계사무소)로 옮기겠는가?

감사인조직의 효율성 제고에 관한 연구

옳기겠다

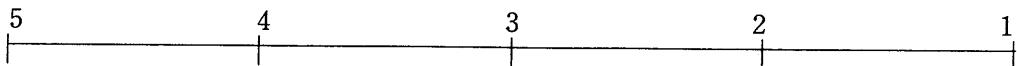
옳길 의사가 없다



4. 귀하는 감사업무를 수행하는 공인회계사로서 직업에 만족하는가?

만족

불만족



5. 감사업무의 수행자로서 개선의 필요성이 가장 큰 항목은?

(우선 순위로 3가지를 택하여 1, 2, 3으로 표시)

1) 낮은 감사 보수

3) 피감사회사의 비협조

2) 과도한 책임

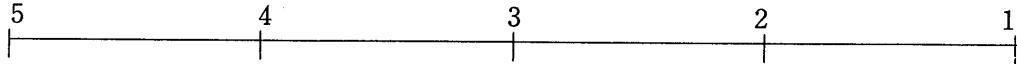
4) 감사수입제도

5) 기타 (내용:)

6. 귀하는 기회가 있다면 감사업무를 수행하지 않는 다른 부서 또는 다른 업종으로 전직 하겠는가?

옳기겠다

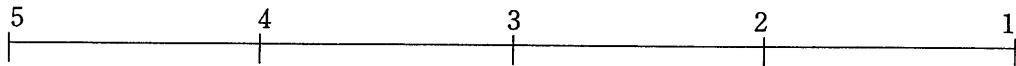
옳길 의사가 없다



7. 귀하는 업무에 상응하는 보수를 받는다고 생각하십니까?

그렇다

그렇지 않다



8. 귀하는 공정한 평가(승진, 업무배정 등에 있어)를 받고 있다고 생각하십니까?

그렇다

그렇지 않다

