creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관 자체감사기구 조직특성과 감사수준에 관한 연구

- 상임감사·감사위원 및 감사부서 직원을 중심으로 -

2021년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

황 선 호

공공기관 자체감사기구 조직특성과 감사수준에 관한 연구

- 상임감사 · 감사위원 및 감사부서 직원을 중심으로 -

지도교수 정 광 호

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함

2021년 3월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

황 선 호

황선호의 석사 학위논문을 인준함

2021년 6월

위 원 장 나 종 민

부위원장 이 수 영

위 원 정 광 호

국 문 초 록

우리나라 대부분의 공공기관은 「한국철도공사법」, 「인천국제공항공사법」, 「한국도로공사법」등 각각의 설립근거 법률에 따라 신설되어 주어진 사업의 범위 안에서 기관별 고유목적을 달성하기 위해 운영되고 있다. 공공기관은 「공공기관의 운영에 관한 법률」 등에 의해 기관 운영의 자율성을 보장받고 있지만, 한편으로 경영공시 제도, 이사회의 설치와 운영, 임원의 임면, 경영평가 등 다양한 제도와 방식에 의해 국민과 정부로부터 감시와 감독을 받고 있다. 공공기관은 그 특성상 '주인 없는 기업', '복대리 문제' 등 기관 운영에 있어 방만함과 비효율성, 도덕적 해이 등이 끊이지 않게 지적되고 있기 때문이다.

공공기관의 이러한 문제를 해결하려는 방법으로 지배구조를 생각하게 되었는데 권력의 배분, 견제와 감시 등을 통해 공공기관의 운영에 있어 국민의 이익에 부합하는 의사결정을 하고자 하였다. 공공기관의 지배구조는 내부지배구조와 외부지배구조로 나눌 수 있으며, 내부지배구조에는 기관장의 자율성, 이사회의 독립성, 감사기능의 강화 등이 있고, 외부지배구조에는 기관신설 및 적정성 심사, 경영공시, 경영평가 등이 있다.

이 중 감사의 경우 공공기관의 방만경영과 비효율적인 운영을 일차적으로 감시하는 기능을 하며, 객관적이고 독립적인 시각에서 기관의 경영상황을 점검함으로써 미래에 다가올지 모를 위험성을 사전에 예방하는 적극적인 역할을 수행하기도 한다. 특히 최근의 감사 흐름은 과거에 발생한 잘못된 점들을 지적하고 처벌하는 것에서 컨설팅을 통한 경영 조언자의 역할로 변하는 형태를 보이고 있다. 감사의 기능이 제대로 작동한다면 공공기관의 고질적인 문제라고 할 수 있는 방만경영과 각종 비효율적인 문제를 어느 정도 해결할 수 있을 것으로 생각된다.

공공기관에 대한 감사는 「감사원법」에 따라 감사원에서 실시하기도 하지만 효율적인 감사의 수행을 위하여 자체감사기구에 위임하기도 한다. 자체감사는 내부감사라고도 하며, 기관의 감사부서에 의해서 시행되는 감사를 말하는데 경영 전반에 대한 점검에서부터 비위사실 조사, 쟁

점이 되는 분야에 대한 특정감사 등 다양한 형태로 이루어지고 있다. 감사원 등 외부에서 실시하는 감사와 자체감사를 비교하였을 경우 각각의 장점과 단점이 존재하는데, 자체감사의 경우 기관의 업무환경과 조직 문화 파악에 있어서 외부감사보다 유리하다는 장점이 있다. 하지만 감사의 전문성과 독립성 등 감사의 수준이 외부감사보다 낮을 수 있다는 단점도 있다.

공공기관별로 감사수준의 차이가 나타나는 이유를 기관의 조직적인 측면에서 생각해본다면 감사기구의 장인 상임감사·감사위원과 부서 구성원인 직원들의 특성을 고려해볼 수 있다. 본 연구는 공공기관의 건전한 경영환경 조성을 위해 필수적이라고 할 수 있는 자체감사와 관련하여, 감사의 수준에 영향을 줄 수 있는 요인으로 기관의 조직적인 특성에 주목하였으며, 조직특성을 다시 질적인 측면과 양적인 측면으로 구분해 보았다.

우선 자체감사기구의 감사수준을 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성 등 네 가지 영역으로 세분화하였고, 감사수준에 영향을 줄 수 있는 조직특성으로 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부) 및 감사로서 재직 기간, 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간 및 근무경력 기간을 고려하였다. 출신 유형과 교육이수 시간은 조직의 특성 중 질적인 측면이며, 재직 기간과 근무경력 기간은 양적인 측면이다.

본 연구의 대상기관은 2014년부터 2019년까지 기획재정부의 상임감사·감사위원 직무수행실적평가를 한 차례 이상 받은 기관으로 총 64개 공공기관이었으며, 자료의 수집은 매년 발간되는 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서와 공공기관 경영정보 공시, 정보공개 청구 등을 통해 이루어졌고, STATA 통계 패키지를 활용한 패널 회귀분석을 시행하였다.

분석 결과, 공공기관 자체감사기구의 감사수준에 영향을 주는 요인은 감사기구 장의 재직 기간과 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간, 그리고 직원의 근무경력 기간이었으며, 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)은 감사수준에 유의미한 영향을 보이지 않았다. 가설에 대한 구체적인 분석 내용은 다음과 같다.

첫째, ‘감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)이 감사수준에 양

(+)의 영향을 줄 것이다'라는 가설은 기각되었다. 상임감사·감사위원이 감사기구의 장으로 임명되기 전 감사 경험이 있을 경우 업무에 대한 이해도와 추진력 등이 높아 감사의 전문성 등 감사수준을 높여줄 것이라고 생각하였으나 분석 결과 모두 기각되었다. 감사업무의 사전 경험은 감사 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 모두 유의미한 영향을 보이지 않았는데, 이는 감사기구 장의 직접적인 경험치보다 감사기구가 보유하고 있는 일반적인 특성이 감사수준에 더 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

둘째, '감사기구 장의 재직 기간이 감사수준에 양(+)의 영향을 줄 것이다'라는 가설은 기각되었다. 상임감사·감사위원의 재직 기간이 길어질수록 감사에 대한 이해도와 조직에 대한 리더십이 높아져 감사수준이 높아질 것으로 생각하였지만, 오히려 재직 기간이 길어질수록 감사수준에 양(+)의 영향이 아닌 부(-)의 영향이 있는 것으로 분석되었다. 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 모두 유의미한 영향을 보여주었는데, 이 중에서 윤리성 및 독립성이 가장 큰 부(-)의 관계를 보여주었다. 상임감사·감사위원의 임기는 공공기관장의 임기인 3년보다 1년이 짧은 2년이 기본 임기로 되어 있으며, 직무수행실적평가 등을 통해 연임이 가능하게 되어 있지만 자료 수집 결과 실제 연임이 이루어지는 경우가 많지 않았다. 이러한 여건은 상임감사·감사위원의 임기가 종료되는 시점인 2년차에 들어서면 감사로서 새로운 업무의 추진이 어렵고, 감사업무에 대한 집중도 또한 1년차에 비해 약해질 수밖에 없다는 점에서 감사수준이 낮게 나타났다고 볼 수 있다.

셋째, '감사부서 직원의 교육이수 시간이 감사수준에 양(+)의 영향을 줄 것이다'라는 가설은 일부 채택되었다. 감사분야에 대한 교육이수를 통해 감사의 전문성을 키울 수 있고, 전문성이 확보되었을 경우 독립성이나 내부통제 등 다른 영역 또한 수준이 높아질 것으로 생각하였지만, 교육이수 시간은 감사 전문성과 감사성과 및 사후관리에는 유의미한 영향을 주지 못하고, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능에만 양(+)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 감사부서 직원이 이수하는 감사 관련 교육의 경우 교육이수 시간의 확보도 중요하지만 교육내용 및 방법 등 교육의 질적인 부분도 중요하게 고려해야 할 요소라고 생각되었다.

넷째, '감사부서 직원의 근무경력 기간이 감사수준에 양(+)의 영향을 줄

것이다'라는 가설은 모두 채택되었다. 감사업무에 대한 직원들의 근무기간이 길어질수록 감사 전문성과 비결 등이 높아질 수 있고, 기관에서의 전체 근무기간도 늘어나기 때문에 경영환경에 대한 이해도가 높아질 것으로 생각되었으며, 통계적으로도 모두 유의미한 결과가 도출되었다.

연구 결과를 종합해보면, 공공기관 상임감사·감사위원의 재직 기간이 길어질수록 감사수준에는 부(-)의 영향을, 교육이수 시간과 감사부서 경력이 높을수록 감사수준에 양(+)의 영향을 주었으며, 상임감사·감사위원의 감사업무 경험은 기관 감사수준에 유의미한 영향을 주지 못했다. 공공기관 자체감사기구의 감사수준을 높이기 위해서는 감사 관련 교육과 감사부서 근무기간 등 감사부서 직원의 인적관리를 적극적으로 할 필요가 있으며, 상임감사·감사위원의 임기를 기존 2년에서 기관장과 동일한 3년으로 늘려 감사기구 장의 리더십과 업무 노하우를 효과적으로 발휘할 수 있는 여건의 마련이 필요하다고 생각된다.

주요어 : 자체감사기구, 내부감사, 감사독립성, 감사전문성, 내부통제
학 번 : 2020-21340]

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구배경 ····· 1

제 2 절 연구목적 ····· 4

제 3 절 연구의 대상 및 범위 ····· 5

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 7

제 1 절 이론적 논의 ····· 7

1. 공공기관의 내·외부 지배구조와 감사 ····· 7
2. 감사의 의의와 관련 법령 ····· 10
3. 감사기구의 장 ····· 14
4. 자체감사기구 구성 ····· 16
5. 주요 감사활동 평가 ····· 18

제 2 절 선행연구 검토 ····· 22

1. 감사성과에 영향을 미치는 요인 ····· 22
2. 감사기구 장과 감사성과 간의 관계 ····· 26
3. 기관의 규모, 특성이 경영성과에 미치는 영향 ····· 29
4. 선행연구의 시사점 ····· 29

제 3 장 연구설계 및 분석방법 ····· 32

제 1 절 연구모형 및 변수설정 ····· 32

1. 연구모형과 변수설정 ····· 32
2. 변수의 조작적 정의 ····· 34

제 2 절 연구가설 ····· 43

제 3 절 자료수집 및 분석방법 ····· 47

1. 자료수집 ····· 47
2. 분석방법 ····· 50

제 4 장 실증분석 및 연구결과 분석 ····· 52
제 1 절 기술통계 분석 ····· 52
1. 종속변수 ····· 52
2. 독립변수 ····· 53
3. 통제변수 ····· 55
제 2 절 상관관계 분석 ····· 56
1. 종속변수 ····· 56
2. 독립변수 ····· 57
3. 통제변수 ····· 58
제 3 절 패널데이터 분석 ····· 60
1. 데이터 분포 형태 ····· 60
2. 패널데이터 분석 ····· 61
제 4 절 연구가설 검증 ····· 67
1. 감사기구의 장 출신 유형과의 관계 ····· 67
2. 감사기구의 장 재직 기간과의 관계 ····· 70
3. 감사부서 직원의 교육이수 시간과의 관계 ····· 71
4. 감사부서 직원의 근무경력 기간과의 관계 ····· 74
제 5 절 감사업무 담당자 인터뷰 ····· 78
1. 인터뷰 시행배경 ····· 78
2. 인터뷰 내용 ····· 79
3. 인터뷰 결과 분석 ····· 80

제 5 장 결론 및 시사점 ····· 81
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 81
제 2 절 연구의 시사점 및 한계 ····· 82
1. 연구의 시사점 ····· 82
2. 연구의 한계 ····· 83

부　　록 ····· 86

참고문헌 ····· 89

Abstract ····· 93

표 목 차

<표 1> 감사수준 영향 요인 설정 ····· 3
<표 2> 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 대상 ····· 5
<표 3> 연구대상 기관 현황 ····· 6
<표 4> 2020년 공공기관 지정 현황 ····· 7
<표 5> 공공기관(공기업) 관련 언론기사 키워드 ····· 8
<표 6> 공공감사에 관한 법률 ····· 11
<표 7> 공기업·준정부기관 감사 운영규정 ····· 12
<표 8> 주요 공공기관 감사 관련 자체 규정 ····· 14
<표 9> 공공기관 감사의 임명권자 ····· 15
<표 10> 감사원 자체감사활동 심사평가 대상기관 ····· 17
<표 11> 상임감사·감사위원 평가제도 비교 ····· 19
<표 12> 상임감사평가 등급 ····· 19
<표 13> 비계량지표 평가 착안사항 ····· 20
<표 14> 자체감사활동 심사기준 ····· 21
<표 15> 자체감사제도 해외연구 사례 ····· 23
<표 16> 내부감사 역량요소와 유사 평가 지표 비교 ····· 23
<표 17> 등급별 변환점수 ····· 33
<표 18> 종속변수 정의 및 측정방법 ····· 34
<표 19> 연도별 직무수행실적평가 종합등급 수준정의 ····· 36
<표 20> 평가 연도별 종합등급과 지표별 등급의 관계 분석 결과 ····· 37
<표 21> 독립변수 정의 및 측정방법 ····· 38
<표 22> 경영실적 평가결과 변환점수 ····· 41
<표 23> 연구가설 ····· 431
<표 24> 수집자료 분포 현황 ····· 48
<표 25> 평가유형 구분 ····· 49
<표 26> 종속변수 기술통계량 ····· 52
<표 27> 주요 독립변수 기술통계량 ····· 53
<표 28> 감사기구 장의 사전 감사경험 현황 ····· 54
<표 29> 감사업무 미경험자 유형 ····· 54
<표 30> 주요 통제변수 기술통계량 ····· 55

<표 31> 종속변수 간 상관관계 분석 결과 ····· 56
<표 32> 독립변수 간 상관관계 분석 결과 ····· 57
<표 33> 통제변수 간 상관관계 분석 결과 ····· 58
<표 34> 연구 데이터 분포 형태 ····· 60
<표 35> 패널데이터 분석 결과 ····· 61
<표 36> 상임감사·감사위원 출신 유형 ····· 69
<표 37> 상임감사·감사위원 출신 유형별 감사수준 ····· 69
<표 38> 상임감사·감사위원 재직기간 현황 ····· 71
<표 39> 감사교육원 집합교육과정 운영계획 ····· 72
<표 40> 감사원 자체감사활동 심사평가 교육훈련 이행 지표 ····· 72
<표 41> 공공기관 직원의 연도별 감사분야 교육이수 시간(평균) ····· 73
<표 42> 연구가설 검증 결과 ····· 75
<표 43> 감사업무 담당자 인터뷰 현황 ····· 78
<표 44> 연구결과 요약 ····· 81

그 림 목 차

<그림 1> 공공기관 내·외부 지배구조 ····· 9
<그림 2> 연구모형 ····· 32
<그림 3> 감사기구 장의 출신 유형 분류 ····· 68

부 록 목 차

정보공개 청구 내용 ····· 86
공공기관 감사부서 직원 서면 인터뷰 내용 ····· 88

참 고 문 헌

국내문헌 ····· 89
해외문헌 ····· 91
법령 및 규정 등 ····· 92

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경

최근 감사(監査)의 흐름이 바뀌고 있다. 사후에 잘못된 것을 발견하고 지적하며 처분하는 '일벌백계(一罰百戒)'식의 감사에서 사전에 위험을 예방하고 문제의 원인에 대해 함께 고민하고 해결책을 제시하는 '컨설턴트(Consultant)'로서의 역할이 강조되고 있다. 감사는 업무처리에 대한 객관적인 분석을 가능하게 하며, 미래에 예상되는 리스크를 사전에 발굴하여 예방할 수 있도록 해주는 등 건전한 조직문화 조성을 위해 필수적인 요소라고 할 수 있다.

이러한 감사는 시행주체에 따라 외부감사와 내부감사로 구분할 수 있다. 감사원 등 감사대상 기관 밖에서 감사를 시행하는 것을 외부감사라고 하고, 기관 자체적으로 감사를 시행하는 것을 내부감사라고 하는데 이를 자체감사라고 부르기도 한다. 외부감사와 내부감사는 각각의 특징과 장·단점이 있다. 외부감사는 감사업무에 있어 전문성을 가지고 있지만, 기관 내부의 현황이나 업무처리 절차 파악 등에 있어서는 내부감사가 더 유리하다고 할 수 있다. 반면 내부감사는 감사역량이 외부감사보다 부족한 경우가 많고 조직 내부의 압력 등으로 감사의 독립성이 훼손될 가능성이 있다. 그리고 외부감사가 감사의 대상을 기관의 운영·재무·회계 등 경영에 주로 초점을 맞추는 반면 내부감사는 경영뿐만 아니라 직원 복무관리, 비재무적인 현황 등 일상적인 활동을 포함하여 기관 전반에 대한 감시자 역할을 한다.

감사의 역량이나 수준과 관련해서는 외부감사의 경우 그 변화가 거의 없지만, 내부감사의 경우 기관 감사부서의 특성, 감사기구 장의 변동, 조직 환경의 변화 등으로 바뀌는 경우가 많다. 만약 내부감사 체계가 흔들

린다면 외부의 견제와 감시체계가 아무리 잘 돌아간다고 하더라도 조직이 건강하고 튼튼하게 운영되기는 어렵다. 기관의 경영환경을 개선하고 깨끗한 조직체계 마련이라는 감사의 목적을 생각해본다면 내부감사 수준을 높이고 일정하게 유지하기 위한 노력이 필요한 것이다.

내부감사의 수준을 높이기 위한 방법으로 크게 자체감사기구의 양적인 부분과 질적인 부분의 요소를 고려할 수 있다. 양적인 부분은 감사부서의 조직, 구성원의 크기 등 규모적 요소이며, 질적인 부분은 감사기구의 장과 감사부서원의 경력 등 인적인 특성이다. 공공기관의 경우에는 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 '공공기관운영법'이라고 한다) 등 관련 법에 따라 감사기구 장의 임명, 평가 등이 이루어지고 있는데, 이는 정부로부터 관리·통제되는 부분이다. 하지만 감사부서 직원의 교육, 인사관리 등과 같이 기관 운영 과정에서 자율적으로 관리·개선할 수 있는 부분도 있다. 본 논문은 공공기관을 대상으로 기관의 조직특성과 감사수준과의 관계를 살펴봄으로써 적정한 수준의 감사환경을 만들기 위한 기관 내·외부의 영향요인에 대해 생각해보고자 한다.

공공기관의 내부감사 활동은 감사원이나 주무기관[1]등에서 시행하는 외부감사에 비해 기관의 고유환경이나 업무처리 절차, 현안사항 등에 대한 파악이 빨라 감사업무를 수행하는데 유리한 점이 많다. 최근 정부에서 중점적으로 추진하고 있는 '적극행정 면책'이나 '소극행정 혁파' 등의 경우에도 외부감사보다는 내부감사의 시각에서 컨설팅하는 것이 훨씬 효과적일 수 있다. 또한 공공기관의 방만경영에 대한 비판, 경영의 비효율성, 대리인 문제 등 지속적으로 제기되고 있는 공공기관의 고질적인 문제를 효과적으로 해결하고 예방하기 위한 견제장치로써 내부감사의 역할은 중요하다고 할 것이다.

효과적인 내부감사 활동 수행을 위해서는 여러 가지 조건이 필요하다. 감사기구의 조직, 예산, 인적 기반이 충분히 조성되어야 하고, 외부의 압력이나 견제를 받지 않는 독립적인 감사환경이 마련되어야 한다. 그리고

1) 공기업·준정부기관과 기타공공기관의 업무를 관장하는 행정기관을 말한다(「공공기관운영법」 제6조제2항)

감사업무 담당자를 대상으로 지속적인 교육과 훈련을 시행하여 감사의 전문성을 높여야 한다. 객관적이고 공정한 감사는 감사대상 부서와 소속 직원에게 감사결과에 대한 신뢰감을 주고, 감사에 대한 신뢰는 감사처분 사항에 대한 적극적인 조치의 이행으로 이어지며, 그동안 잘못된 관행이나 경영방식에 대한 개선이 이루어질 수 있도록 해준다.

본 논문에서는 이러한 내부감사 활동이 효과적으로 이루어지기 위한 여러 요건을 아래 <표 1>과 같이 감사기구 장의 요인과 감사부서 직원의 요인으로 나누고 이를 다시 질적인 부분과 양적인 부분으로 구분한 후 이러한 특성이 기관의 감사 수준에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

<표 1> 감사수준 영향 요인 설정

구 분	감사기구의 장	감사부서 직원
질(質)적 요인	출신 유형	교육 시간
양(量)적 요인	재직 기간	경력 기간

(참고) 감사기구 장의 출신 유형은 취임 전 감사업무 경험여부로 구분

감사수준에 대한 객관적인 측정을 위해서 기획재정부에서 매년 시행하는 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 결과의 기관별·지표별 자료를 활용하였으며, 연도별 자료를 비교함으로써 시간의 변화에 따른 관계도 확인하고자 하였다. 그동안 공공기관의 특성과 경영성과에 대한 분석은 활발하게 이루어졌지만, 감사활동에 대한 연구는 상대적으로 부족하였고, 기존 다수의 감사활동 연구가 감사와 관련된 각종 평가의 종합결과 중심으로 분석이 이루어진 반면, 본 연구는 조직의 특성이 감사의 전문성과 독립성 등 세부 분야별 어떤 영향을 미치는지 분석하였다는 점에서 유의미한 연구가 될 것이다.

제 2 절 연구목적

본 논문은 공공기관이 자체적으로 수행하고 있는 감사의 수준을 높이기 위한 여러 방안을 연구하고자 하는 것이다. 공공기관은 기관별 현황과 조직의 특성 등이 달라 내부감사를 수행할 수 있는 환경과 여건에 차이가 있다. 감사기구의 장이 내부감사에 대해 가지고 있는 인식, 감사 역량 향상을 위한 노력, 감사를 독립적으로 수행할 수 있도록 하는 감사 기반 구성, 감사처분 사항에 대한 이행, 유사사례에 대한 재발방지를 위한 기관 구성원들의 의지 등에 따라 기관 감사수준이 달라질 수 있다.

본 논문은 공공기관별로 차이를 보이는 내부감사 수준을 분야별로 살펴보고, 기관의 조직특성이 감사수준에 어떻게 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 내부감사 수준은 ① 감사의 전문성, ② 감사의 윤리성 및 독립성, ③ 내부통제 기능, ④ 감사성과 및 사후관리 적정성으로 분류하여 살펴봄으로써 영역별로 세분화된 관계를 살펴보고자 하였으며, 각각의 자료는 객관성 확보를 위해 기획재정부의 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 결과를 활용하였다.

기관별 조직특성은 조직 리더의 특성과 조직 구성원의 특성으로 나누어 살펴보았는데, 조직 리더의 특성은 출신 유형과 재직기간, 조직 구성원의 특성은 감사분야 교육이수 시간과 감사부서 근무경력으로 하였다. 독립변수를 리더의 영역과 구성원의 영역으로 나누어 설정하였고, 동시에 양적인 특성과 질적인 특성을 함께 살펴봄으로써 자체감사기구가 가지는 조직의 요인을 입체적으로 고려하였다.

본 연구를 통해서 내부감사 수준을 높이기 위한 공공기관의 자체 노력과 함께 감사기구 장의 임명과 임기 등에 대한 고민을 같이 함으로써 자체감사기구의 감사활동을 위한 정책적 함의를 줄 수 있을 것으로 기대한다.

제 3 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 공기업·준정부기관 감사기구 장의 재직 기간과 출신 유형(감사 경험 유무), 감사부서 직원의 감사경력 기간과 감사교육 시간 등이 자체감사기구의 감사수준에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 기관별 감사수준 측정을 위해 2014년부터 2019년까지 6년간 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가의 지표별 결과를 활용하였다. 2007년 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 제도가 신설된 이후 2013년 감사성과 중심으로 평가제도가 개편되었으며, 아래 <표 2>와 같이 변경된 평가제도가 2014년부터 현재까지 큰 틀에서 적용되고 있다는 점을 고려하였고, 가장 최근 평가 연도인 2019년까지 연구대상에 포함함으로써 향후 분석 자료의 활용 등 연구의 적합성을 높일 수 있도록 하였다.

<표 2> 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 대상

연 도	평가 대상	평가 시행	기 타
2014년 ~ 2017년	평가 대상 연도에 재직한 공기업·준정부기관의 상임감사 또는 상임감사위원	재임 중 1회 평가	평가일 기준 임용된 지 6개월 경과
2018년 ~ 2019년		매년 평가	

자료: 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 보고서 재구성

우선 최근 6년간 상임감사·감사위원 직무수행실적평가를 한 차례 이상 받은 공공기관은 아래 <표 3>과 같이 총 64개였다. 조사대상 기간 중 기관명이 변경[2]된 경우에는 2020년도를 기준으로 명칭으로 통일하였다. 상임감사·감사위원 직무수행실적평가는 기획재정부 주관으로 매년 시행되었지만, 평가대상 기관의 경우 평가 기준에 따라 매년 달랐으며 (unbalanced panel), 6년간 수집된 표본의 수는 총 221개였다.

2) 중소벤처기업진흥공단, 국립공원공단, ㈜한국가스기술공사 등이 있었다

<표 3> 연구대상 기관 현황

유 형	기 관 명
공기업Ⅰ	인천국제공항공사, 한국가스공사, 한국공항공사, 한국도로공사, 한국석유공사, 한국수자원공사, 한국전력공사, 한국지역난방공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사 (10개 기관)
공기업Ⅱ	㈜강원랜드, 그랜드코리아레저㈜, 대한석탄공사, 제주국제자유도시개발센터, 주식회사 에스알, 주택도시보증공사, ㈜한국가스기술공사, 한국감정원, 한국광물자원공사, 한국남동발전㈜, 한국남부발전㈜, 한국동서발전㈜, 한국마사회, 한국방송광고진흥공사, 한국서부발전㈜, 한국수력원자력㈜, 한국전력기술㈜, 한국조폐공사, 한국중부발전㈜, 한전KDN㈜, 한전KPS㈜ (21개 기관)
기 금 관리형	공무원연금공단, 국민연금공단, 국민체육진흥공단, 근로복지공단, 기술보증기금, 사립학교교직원연금공단, 신용보증기금, 예금보험공사, 중소벤처기업진흥공단, 한국무역보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사 (12개 기관)
위 탁 집행형	건강보험심사평가원, 국립공원공단, 국민건강보험공단, 대한무역투자진흥공사, 한국가스안전공사, 한국관광공사, 한국국토정보공사, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사, 한국보훈복지의료공단, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국승강기안전공단, 한국에너지공단, 한국연구재단, 한국장학재단, 한국전기안전공사, 한국철도시설공단, 한국환경공단 (19개 기관)
강소형	한국문화예술위원회, 한국산업기술평가관리원 (2개 기관)
합 계	총 64개 기관

자료: 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 보고서(연도별)

직무수행실적평가 결과 분석을 통해 연도별·기관별 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성 등의 수준을 확인할 수 있었다. 연구대상 기관으로부터 정보공개 청구 등의 방법으로 기관별 상임감사·감사위원 출신 유형과 재직기간, 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간과 감사부서 근무경력 기간 등의 자료를 확보하였으며, 이들 변수가 기관의 감사수준에 어떠한 영향을 주는지 분석하였다. 그리고 연구결과를 통해 공공기관의 감사수준을 높일 수 있는 방안을 정책적인 측면과 기관 내부적인 측면으로 나누어 도출하였다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 이론적 논의

1. 공공기관의 내·외부 지배구조와 감사

가. 공공기관 현황 및 특성

공공기관이란 「공공기관운영법」 제4조에 따라 정부의 투자 및 출자, 재정지원 등을 통해 설립·운영되는 기관을 말하며, 법률이 정하는 요건에 충족될 경우에는 기획재정부 장관이 공공기관으로 지정할 수 있다. 기획재정부의 '공공기관 경영정보 공개시스템(All Public Information In-One, ALIO)'에 따르면 아래 <표 4>와 같이 2020년을 기준으로 340개의 기관이 공공기관으로 지정·운영 중에 있다.

<표 4> 2020년 공공기관 지정 현황

구 분	2019년	2020년	증감	비 고
공기업	36개	36개	-	정원 50인 이상, 자체수입액이 총 수입액의 1/2 이상인 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정
준정부기관	93개	95개	+2	정원 50인 이상, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정
기타공공기관	210개	209개	-1	공기업 및 준정부기관이 아닌 공공기관
합 계	339개	340개	+1	-

자료: 기획재정부, 2020년 공공기관 지정안 재구성

공공기관은 「공공기관운영법」 등 관련 법률, 설립 근거법, 기관별 정관 등에 의해 설립 목적이 정해지며, 이에 따라 사업이나 경영의 범위 등에 제한을 받는다. 그리고 공공기관으로 지정되면 총인건비 운영, 경영지침 준수 여부 등 기관 운영사항에 대해 정부로부터 관리를 받게 되며, 이는 예산의 편성, 중장기 경영목표, 경영실적 평가 등에도 영향을 준다.

이처럼 공공기관은 각종 법률 등에 근거하여 설립 목적에 따라 투명하게 경영을 해야 하고, 대국민 서비스 증진을 위해 적극적으로 노력해야 하며, 사업의 범위나 영향력이 국가 전체를 아우르는 경우가 많기 때문에 기관 운영에 있어 더욱 신중을 기하여야 한다. 하지만 '주인 없는 기업', '복대리인 문제', '내부성' 등 공공기관이 가지는 특성으로 인하여 '방만경영', '도덕적 해이' 등 기관의 비효율적 운영에 대한 비판은 끊이지 않고 있다.

공공기관에 대한 소유권은 궁극적으로 국민에게 있다고 할 수 있다. 국민과 정부, 공공기관으로 이어지는 관계에서 공공기관은 국민에 있어 복대리인의 역할을 하며, 이러한 공백 발생으로 인해 여러 이해관계자가 경영에 개입하는 '복대리인의 문제'가 발생하게 된다(김준기, 1999). 이러한 이유 등으로 정부가 새로 출범할 때마다 형태는 달리하였지만, 공공기관에 대한 혁신과 개혁의 시도는 계속되어 왔다. 아래 <표 5>는 역대 정부별 공공기관 관련 주요 언론기사 키워드이다.

<표 5> 공공기관(공기업) 관련 언론기사 키워드

대통령	재임기간	언론보도 주요 키워드
김대중	1998.2.25.~2003.2.24.	민영화, 정치권, 구조조정, 낙하산 등
노무현	2003.2.25.~2008.2.24.	민영화, 방만경영, 개혁, 부채 등
이명박	2008.2.25.~2013.2.24.	부채, 개혁, 비리, 감사, 구조조정 등
박근혜	2013.2.25.~2017.3.10.	성과연봉제, 낙하산, 갈등, 사장 등

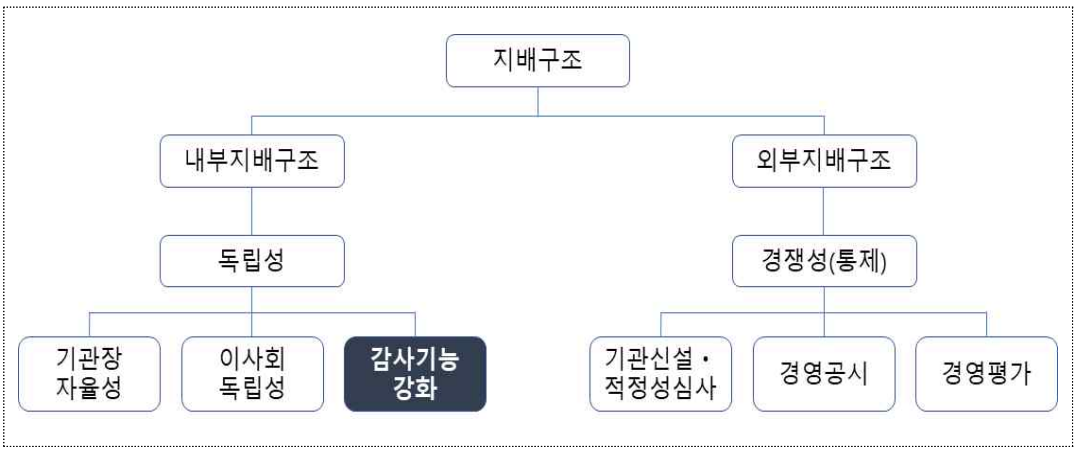
자료: 우리나라 시기별 공기업 관련 쟁점분석(홍형득, 2017) 재구성

나. 내·외부 지배구조와 감사

공공기관의 지배구조는 국가와 국민의 이익에 부합하는 의사결정과 경영활동을 하도록 권력의 배분, 견제, 감시하는 역할을 하며, 공공기관의 경영성과를 결정하는데 중요한 영향을 미치고 있다(문성주 외, 2020). 다양한 이해관계 등으로 인한 공공기관의 복잡성 문제와 경영의 책임성 강화, 국민의 눈높이에 맞는 건전한 기관 운영 등을 위한 여러 가지 견제장치 중 내부감사는 중요한 역할을 한다.

OECD가 발간한 공기업 지배구조 가이드라인에서는 내부감사는 공기업의 위험 관리, 통제 및 지배구조를 개선하는 데 도움이 되는 독립적이고 객관적인 평가 자료를 제공해주며, 이를 위해 감사의 독립성 제고와 권한 강화가 필요하다고 하였다(박한준 외, 2017).

<그림 1> 공공기관 내·외부 지배구조



자료: 우리나라 공공기관의 지배구조에 관한 연구(조택, 2007) 재구성

한편 국가최고감사기관인 감사원은 「감사원법」 및 「공공감사에 관한 법률」(이하 '공공감사법'이라고 한다) 등에 따라 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등에 대해 주요 정책, 세입·세출 결산, 직무감찰 등의 업무를 수행하고 있다. 감사원은 행정부를 포함하여 공공부문 전체에 대한 부정부패, 비효율적 기관 운영 방지 등을 위해 노력하고 있으나, 인적 한

계[3] 등 감사의 현실적인 문제를 고려하여 자체감사기구 관리·교육 등을 통하여 어려움을 해소하고 있다. 「공공감사법」 제35조에서도 감사원은 감사의 효율성을 높이고 중복감사를 방지하기 위하여 감사원 감사사무의 일부를 자체감사기구로 하여금 대행하게 할 수 있다고 명시하고 있어, 자체감사기구가 기관 내에서 독립적이고 전문적인 감사를 시행할 수 있는 환경 조성 여부가 중요한 문제가 되고 있다.

이에 공기업 및 준정부기관은 감사제도 또는 감사위원회제도를 도입·운영하여 기관 내부통제 등을 통해 경영 리스크를 사전에 예방하고, 업무 내·외의 비위 여부를 상시 점검하며, 규정 등 위반 사실을 확인하였을 경우 인사·재무·행정처분 등을 통해 잘못을 바로잡고 유사한 사례가 재발하지 않도록 통제하고 있다.

2. 감사의 의의와 관련 법령

가. 공공감사

감사(監査)의 의미를 풀어보면 감독하고 검사한다는 뜻으로, 권한을 부여받은 기관이 법률에 정해진 범위 내에서 감사대상 기관(부서)을 조사하는 것을 말한다. 그 중 공공감사는 공인회계사 등에 의해 실시되는 민간감사에 대응하는 개념으로 공공행정의 적법성과 적정성 그리고 효율성을 검토·판단하여 다시 행정에 환류(feed-back)하는 기능을 담당한다(성용락, 2013).

우리나라의 경우 공공감사를 중앙정부기관 차원과 지방정부기관 차원으로 나누어 볼 수 있는데, 중앙정부기관 차원으로는 국회의 국정감사, 감사원 감사, 각 중앙부처 감사가 있다고 하였다(김용철, 2007). 공공감사의 적용 대상 범위는 중앙행정기관, 지방지치단체, 공공기관이며, 여기서 공공기관이란 「공공기관운영법」에서 지정한 기관[4]과 감사원법에 따라

3) 2020년 기준 감사원 정원은 총 1,080명이다

감사원 감사의 대상으로 지정된 기관으로 하고 있다.

나. 관련 법률

감사원은 자체감사기구의 감사 독립성과 전문성을 강화하고 감사공백 방지, 자체감사기구와의 상호 협력 등을 위하여 2010년 「공공감사법」을 제정하였다. 이 법은 공공부문 감사체계를 아우르는 일반법의 성격으로 아래 <표 6>과 같이 총 6장 41개 조[5]로 구성되어 있다.

<표 6> 공공감사에 관한 법률

구 분	제 목	주 요 내 용
제1장	총칙	목적, 정의, 적용범위 등
제2장	자체감사의 운영	자체감사기구 설치, 감사기구의 장의 임용 및 독립성 보장, 임기, 신분보장 등
제3장	자체감사활동	자체감사계획의 수립·실시, 감사결과의 통보 및 처리, 결과 공개, 비밀유지 의무 등
제4장	감사활동체계의 개선	중복감사 금지, 감사계획 협의, 감사원 감사의 대행, 감사기준 등
제5장	자체감사활동의 지원	감사원의 자체감사활동 지원, 심사 등
제6장	벌칙	벌칙, 과태료

자료: 공공감사에 관한 법률(2017. 7. 26. 개정) 재구성

공공기관은 이 법에 따라 자체감사기구의 효율적인 감사체계 확립에 필요한 사항을 정하고, 감사의 적정성과 공정성을 통해 국민에 대한 책임성을 확보[6] 하고자 한다.

「공공감사법」 제정을 통해 자체감사와 관련한 제도 및 절차 등 감사

4) 기타공공기관으로 직원 정원이 100명 미만인 기관은 제외한다
5) 2017. 7. 26. 개정 기준
6) 공공감사법 제1조(목적)

인프라를 구축하여 자체감사의 독립성과 전문성을 확보하고 감사활동의 내실화와 자율적 감사체계를 확립하는 기반을 마련하였으며(조형석 외, 2012), 실제 30개 공기업을 대상으로 시행한 감사활동 분석에서는 「공공감사법」 시행 이전보다 시행 이후의 감사성과(신분상 조치 결과, 행정상 조치 결과, 재정상 조치 결과, 일상감사 조치 결과)가 모두 증가한 것으로 조사 되었다(정승용, 2016).

다. 감사기준

「공공감사법」 제37조에 따라 감사원은 중앙행정기관 및 지방자치단체에서 자체감사활동을 할 때 준수해야 할 기준을 감사원 규칙[7]으로 정하고 있다. 공공기관의 경우에는 기획재정부에서 공기업·준정부기관 감사 운영규정을 두어 공공기관 감사와 감사위원회가 독립성과 전문성을 확보하고 내부감사기능을 활성화[8]할 수 있도록 하고 있으며, 아래 <표 7>과 같이 총 7장 48개 조[9]로 구성되어 있다.

<표 7> 공기업·준정부기관 감사 운영규정

구 분	제 목	주 요 내 용
제1장	총칙	목적, 적용대상, 감사의 종류, 감사방법 등
제2장	직무기준	독립의 원칙, 업무자세, 의무와 책임 등
제3장	감사 지원부서	감사부서 직원 보직 및 전보, 직원 자격 등
제4장	감사업무 절차	감사 사전예고, 감사의 기준, 결과 통보 등
제5장	감사결과 보고	보고서 작성의 원칙, 사고의 보고 등
제6장	감사위원회	위원회 직무와 권한, 위원회의 구성 등
제7장	보칙	회계감사의 기준, 위원 직무대행 등

자료: 공기업·준정부기관 감사 운영규정(2019. 3. 8. 개정) 재구성

7) 공공감사기준(규칙 제137호, 1999. 8. 28. 제정)
8) 공기업·준정부기관 감사 운영규정 제1조(목적)
9) 2018. 3. 8. 개정 기준

감사업무를 효과적으로 실시하기 위한 국제적인 기준으로는 INTOSAI (세계감사원장회의, International Organization of Supreme Audit Institutions) 감사기준이 있다. INTOSAI는 감사를 수행하면서 감사기구들이 준수해야 할 사항을 기본원칙, 일반기준, 실시기준, 보고기준 등 4개의 부문으로 구성된 감사기준을 만들었다. 이 중 일반기준에서는 감사기관과 감사기관에 소속된 감사관이 지녀야 할 자격요건을 제시하고 있다.

감사원과 감사관은 감사의 독립성과 객관성을 위하여 감사권한을 법률로써 보장받아야 하며, 국회 및 정부 등 각종 기관으로부터 독립적이어야 한다. 대한민국헌법 제97조에서는 국가의 세입·세출의 결산, 국가 및 법률이 정한 단체의 회계검사와 행정기관 및 공무원의 직무에 관한 감찰을 하기 위해 대통령 소속하에 감사원을 둔다고 하여 감사원의 법적인 지위와 권한을 보장하고 있다.

또한 INTOSAI 감사기준 2.2.9에서는 감사원은 국회에서 제정한 법률을 준수해야 하지만, 감사계획 수립 및 감사실시 과정 중에는 국회의 어떠한 지시에도 구속되지 않는 등 적절한 독립성을 유지해야 할 것을 요구하고 있으며, 공공감사기준 제8조(독립성)에서도 감사기관과 감사인은 감사업무를 수행함에 있어 독립성을 유지해야 한다고 하였다. 그리고 독립성은 실질적인 독립성뿐만 아니라 독립성을 의심받을 수 있는 상황의 배제 등 외관상의 독립성도 포함된다고 하였다.

감사는 조사와 처분이라는 권력적 성격을 가지고 있어 이에 대한 남용방지를 위해 법률에 근거하여 권한과 책임을 부여하고 있는데, 공공기관의 경우에는 ①「공공감사법」 ⇒ ② 공기업·준정부기관 감사 운영규정 ⇒ ③ 자체 감사규정의 체계에 따라 내부감사를 실시하고, 감사원 등 외부 감사기구와 협력하여 자체감사기구의 리스크 예방 활동을 하고 있다.

이에 따라 각 공공기관은 「공공감사법」, 공기업·준정부기관 감사 운영규정 등을 바탕으로 기관의 상황과 특성에 맞게 세부적으로 자체감사 관련 업무 규정을 아래 <표 8>과 같이 제정·운영하고 있다.

<표 8> 주요 공공기관 감사 관련 자체 규정

기 관	내부 감사업무 규정	비고
한국가스공사	· 감사규정 / 감사규정 시행세칙 · 감사위원회 운영규정 등	
한국관광공사	· 감사직무규정 / 감사직무규정 시행세칙 · 감사소명제도의 운영에 관한 세칙 등	
한국남부발전㈜	· 감사직무 규정 · 감사위원회 운영규정 등	
한국도로공사	· 감사기준 시행세칙 · 감사위원회 운영규정 등	
한국철도공사	· 감사규정 / 감사규정 시행세칙 · 감사위원회 운영규정 등	

자료: 각 기관별 경영정보 공개시스템(2021. 3. 1. 기준)

3. 감사기구의 장

가. 임면

공기업 및 준정부기관의 감사는 「공공기관운영법」 제25조 등 관련 법령에 따라 임면된다. 공기업과 준정부기관 감사의 임명은 우선 기관별 임원추천위원회에서 후보자를 복수로 추천하고, 추천된 후보자에 대하여 공공기관 운영위원회에서 심의·의결 과정을 거친다.

임원추천위원회는 「공공기관운영법」 제25조 및 제26조에 따라 공기업·준정부기관의 감사를 포함한 임원 후보자를 추천하기 위하여 각 기관에 설치된 것으로 공정한 후보 추천을 위하여 기관의 비상임이사와 이사회가 선임한 자를 위원으로 구성한다.

공공기관 운영위원회의 심의·의결을 거친 후 감사의 최종 후보로 결정된 자는 아래 <표 9>와 같이 공공기관별 규모와 성격에 따라 대통령 또는 기획재정부장관이 최종 임명한다. 공기업의 감사는 기획재정부장관의 제청으로 대통령이 임명하고, 공기업 중에서 총수입액이 1천억 원 미만

이거나 직원 정원이 500명 미만인 공기업의 경우[10]에는 기획재정부장관이 임명한다. 준정부기관의 감사는 기본적으로 기획재정부장관이 임명하지만, 총수입액이 1천억 원 이상이고 직원 정원이 500명 이상인 위탁집행형 기관과 자산규모가 1조 원 이상이고 직원 정원이 500명 이상인 기금관리형 기관의 경우[11]에는 기획재정부장관의 제청으로 대통령이 임명한다.

<표 9> 공공기관 감사의 임명권자

구분		유형	제청권자	임명권자	비고
공기업		총수입액이 1천억 원 미만이거나 직원 정원이 500명 미만	-	기획재정부 장관	
		그 외	기획재정부 장관	대통령	
준정부기관	위탁집행형	총수입액이 1천억 원 이상이고 직원 정원이 500명 이상	기획재정부 장관	대통령	
		그 외	-	기획재정부 장관	
	기금관리형	자산규모가 1조 원 이상이고 직원 정원이 500명 이상인 경우	기획재정부 장관	대통령	
		그 외	-	기획재정부 장관	

자료: 「공공기관운영법」 제25조, 제26조 재구성

10) 공공기관의 운영에 관한 법률 시행령 제21조
11) 공공기관의 운영에 관한 법률 시행령 제22조

나. 임기

공기업 및 준정부기관의 감사는 「공공기관운영법」 제28조에 따라 2년의 임기를 보장받고 있으며, 1년을 단위로 연임될 수 있다. 연임 여부에 대한 고려사항은 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가결과와 그 밖에 감사로서 수행한 활동, 각종 직무수행실적 등으로 한다. 임기 중이라고 하더라도 감사로서 책임을 소홀히 하거나 맡은 업무를 충실하게 이행하지 않았을 경우 기획재정부장관은 공공기관 운영위원회의 심의·의결을 통해 감사를 해임하거나 임명권자인 대통령에게 해임을 건의할 수 있다.

감사기구 장의 임기는 감사의 중립성 및 독립성과 밀접한 관련이 있다. 법률에 임기를 명시함으로써 감사기구의 장은 임기 동안 신분이 보장되어 감사업무에 대한 외부 압력 등에서 자유로울 수 있다. 다만 「공공기관운영법」에 따르면 공공기관의 기관장 임기는 3년이지만, 감사기구의 장은 2년의 임기를 보장하고 있어 기관장의 임기와 비교하였을 경우 1년의 차이를 보인다.

짧은 임기는 감사기구의 장으로서 역량을 발휘하고, 감사업무를 총괄하는 데 제약적인 요소가 될 수 있다. 공공기관 CEO의 리더십을 연구한 사례를 살펴보면, CEO는 임기 중반부터 신규사업에 대해 보다 엄격한 검토를 통해 추진여부를 결정하고, 임기 마무리 단계에서는 신규사업의 결정권을 후임자에게 유보하는 것이 현실적으로 바람직하다고 하였다(김춘선, 2016).

4. 자체감사기구 구성

가. 자체감사기구

자체감사란 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관의 감사기구 장이 그 소속되어 있는 기관이나 그 기관에 속한 직원의 업무와 활동 등을 조사·점검·확인·분석·검증하고 결과를 통보하는 행위[12]이다. 감사는 실시 주체

에 따라 내부감사와 외부감사로 구분할 수 있으며, 이 중 내부감사를 자체감사라고 볼 수 있다(신열, 2011). 이처럼 내부감사를 수행하는 기구를 가리켜 자체감사기구라고 하는데, 2019년에 실시한 감사원 주관의 자체감사활동 심사평가 대상 기관은 아래 <표 10>과 같이 총 623개였으며, 그 중 공기업·준정부기관은 총 117개였다.

<표 10> 감사원 자체감사활동 심사평가 대상기관

구 분	계	행정기관		공공기관		
		중앙부처	지자체	공기업	준정부기관	기타[13]
대상기관[14]	623	45	259	35	82	202

자료: 감사원, 2019년(2018년 실적) 자체감사활동 심사 결과 재구성

자체감사기구의 장은 매년 연간 감사계획을 수립하면서 사전에 감사원에 감사계획 통보와 협의를 시행함으로써 감사원과 자체감사기구의 중복감사를 방지하고 감사의 효율성 등을 높이고 있다. 감사원은 인력과 자원의 한계로 매년 필요적으로 감사를 시행해야 할 기관을 처리하기 어려운 현실이 있으며, 감사영역의 사각지대를 해소하기 위해서는 자체감사기구의 역할이 매우 중요하다고 하였다(이혜승 외, 2009). 한편 자체감사는 자가점검의 성격을 가지고 있어 내부의 문제점을 개선하고 업무의 효율성 달성에 도움이 되는 등 공공기관의 설립목적 이행과 경영목표 달성을 위해서 그 역할과 책임은 크다고 할 것이다.

나. 감사위원회

「공공기관운영법」 제20조에서는 시장형 공기업과 자산규모가 2조 원 이상인 준시장형 공기업에서는 이사회에 감사위원회를 설치하도록 하고

12) 「공공감사법」제2조(정의)
13) 금융(연·기금), 지방공사, 대학병원, 기타기관
14) 실지심사, 서면심사, 기본심사 대상을 모두 포함한 결과이다

있으며, 자산규모가 2조 원 미만인 준시장형 공기업과 준정부기관은 다른 법률의 규정에 따라 감사위원회를 설치할 수 있다고 되어 있다.

감사위원회는 상임감사위원을 포함하여 3인 이상의 이사로 구성되어야 하는데, 전체 위원의 3분의 2 이상을 비상임이사로 구성하여야 하고, 위원 중 1인 이상은 회계 또는 재무전문가로 구성하며, 감사위원회의 위원장은 비상임이사중에서 임명[15]한다. 부서별 업무와 관련된 종합감사, 직무감찰, 특별분야에 대한 특정감사 등을 실시한 결과를 이사회에 보고하고, 처분 결과에 대해서 감사대상 부서의 조치 이행 여부를 정기적으로 점검하는 등 상시적인 경영 견제 활동을 한다.

5. 주요 감사활동 평가

가. 상임감사·감사위원 직무수행실적평가

상임감사·감사위원에 대한 평가는 「공공기관운영법」 제36조에 근거하고 있고, 연 1회 평가를 통해 기관별 감사업무에 대한 책임성을 확보하고자 하며, 평가결과는 상임감사·감사위원의 성과급 등과 연계되어 있다. 2007년 「공공기관운영법」이 제정된 이후 공공기관 운영위원회 의결을 통해 '공기업·준정부기관 비상임이사·감사 직무 수행실적 평가계획안'이 수립되었다.

상임감사 평가는 제도 개편을 통해 아래 <표 11>과 같이 시행 이후 현재까지 몇 차례의 변화 과정을 거쳤다. 특히 2013년도의 평가제도 개편은 현행 평가체계의 기준이 되는 것으로 기존 감사시스템 중심에서 감사의 책임과 성과 중심의 평가로 개선되었다. 그리고 연 1회 평가 시행에서 감사 임기인 2년 중 1회만 평가하는 것으로 변경[16]되었는데, 평가기

15) 공기업·준정부기관 감사 운영규정 제34조
16) 2018년도 평가부터 임기 중 1회 기준을 폐지하고, 12월 31일 기준으로 감사기구의 장으로 임용된 지 6개월이 경과한 상임감사 또는 상임감사위원은 모두 평가대상으로 하고 있다

준일인 12월 31일자를 기준으로 재직기간이 6개월 미만이거나 상임감사위원이 공석인 기관은 해당연도 평가대상에서 제외하였다.

<표 11> 상임감사·감사위원 평가제도 비교

구분	2012년도 이전	2013년도 이후
기본방향	감사시스템 중심 평가	감사의 책임과 성과 중심 평가
평가기관	평가대상 기간 중 재임한 모든 기관	평가기준일 기준 6개월 이상 재직한 기관
평가결과	6등급(탁월, 우수, 양호, 보통, 미흡, 아주 미흡)	3등급(우수, 보통, 미흡)[17]

자료: 한국조세재정연구원, 공공기관 경영평가제도 변천과정 연구(2018)

구체적인 평가 기준[18]을 살펴보면, 평가의 범주는 감사역량과 직무수행성과 두 영역으로 분류하고 있다. 감사역량 범주에는 감사의 전문성(비계량, 25)과 감사의 윤리성·독립성(비계량, 25)이 평가지표로 구성되어 있고, 직무수행 성과 범주에는 내부통제 기능강화(비계량, 20)와 내부감사 운영성과 및 사후관리의 적정성(계량 25), 기관의 청렴도(계량 5)를 평가지표로 활용하고 있으며, 각 지표별 점수를 종합하여 아래 <표 12>와 같이 6등급의 절대평가를 시행하고 있다.

<표 12> 상임감사평가 등급

등급	탁월	우수	양호	보통	미흡	아주 미흡
점수	90점 이상	80점~90점	70점~80점	60점~70점	50점~60점	50점 미만

자료: 2019년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 보고서 재구성

17) 2018년도 평가부터 탁월-우수-양호-보통-미흡-아주 미흡의 6등급 평가체제로 변경되었다
18) 2019년도 기준 직무수행실적평가 방법

비계량지표인 감사 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능강화의 주요 착안사항은 아래 <표 13>과 같다.

<표 13> 비계량지표 평가 착안사항

지 표	착안사항
감 사 전문성	① 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가? ② 감사업무에 관한 전문성 및 역량개발을 위한 감사실의 노력과 성과는 적절한가?
윤리성 및 독립성	① 감사의 윤리기준 준수 노력은 적절한가? ② 윤리경영 지원을 위한 감사의 활동과 노력 및 성과는 적절한가? ③ 감사의 독립성 확보 노력은 적절한가? ④ 기관의 사회적 책무 위반을 방지하기 위한 노력 및 성과는 적정한가?
내부통제 기능강화	① 감사계획과 예방적 내부통제 진단활동이 적절하게 설정되어 운영되고 있는가? ② 내부통제시스템이 효과적으로 운영되고 있으며, 성과와 개선 노력은 적절한가? ③ 내부감사결과물에 대한 공유 및 피드백 활동은 적절한가? ④ 방만경영 예방, 적발을 위한 감사의 노력과 성과는 적절한가?

자료: 2019년도 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가 보고서(기획재정부) 재구성

나. 자체감사활동 심사평가

감사원 주관의 자체감사활동 심사평가는 「공공감사법」 제39조와 자체감사활동의 심사에 관한 규칙 제17조 등에 근거를 두고 있고, 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관과 같이 자체감사기구의 감사역량을 높이기 위해 감사기준, 감사활동 수칙의 준수 여부, 자체감사활동 감사결과 및 처리 등을 평가하며, 연 1회 시행하고 있다.

심사대상은 「공공감사법」에 관한 법률을 적용받고 있는 기관이며 2019년(2018년 실적) 기준으로 623개 기관이 평가대상이 되었고, 기관의 규모나 특성을 반영하여 실지심사 그룹, 서면심사 그룹, 기본심사 그룹으로 나누어 평가를 진행하였다. 실지심사 대상 공공기관의 심사지표를 살펴보면 아래 <표 14>와 같이 4개 분야 28개 항목으로 구성되어 있고, 지표별 점수를 합산하여, 점수대별로 4개의 등급[19]으로 분류하였다. 한편 감사원은 심사결과를 통해 자체감사활동 우수 기관에 대해 감사원장 표창을 수여하고, 기관 종합감사를 면제하여 주는 등 자체감사기구가 내부감사 수준을 향상시킬 수 있도록 각종 동기 요인을 제공하고 있다.

<표 14> 자체감사활동 심사기준

분 야	주요지표
감사인프라	· 감사우수인력 유인, 감사기구 장의 독립성 확보 노력도 · 감사 부서 및 담당자의 전문성 확보 노력도 등
감사활동	· 일상감사 이행 노력도, 감사절차 준수 등 실시의 적절성 · 감사결과 처리의 적정성 등
감사성과	· 재무조치 실적, 신분상 조치 실적 · 개선요구 사항 및 모범사례 발굴 실적 등
사후관리	· 내·외부 감사 지적사항 집행도 · 유사·반복 지적사항 발생 여부 등

자료: 2019년(2018년 실적) 자체감사활동 심사결과 재구성(감사원)

19) A등급(15%)~B등급(35%)~C등급(40%)~D등급(10%)로 분류하며, 종합점수에 따라 상위등급 범위를 확대하는 등 등급부여를 탄력적으로 조정할 수 있다

제 2 절 선행연구 검토

1. 감사성과에 영향을 미치는 요인

이선중(2013)은 자체감사의 역량 강화를 위해 독립성과 전문성 확보가 필수 조건이라고 하였다. 실제 자체감사기구에서 감사담당 직원들은 타 부서 직원과 직급의 높고 낮은 차이로 압박을 받는 경우, 감사대상 부서에서 감사사항을 무마하려고 시도하는 경우, 감사전담 수행기구가 없는 경우 등의 사유로 감사업무 수행에 어려움이 많다고 하였다. 실제 ○○지방공단 감사업무 담당자의 인터뷰를 통해 감사업무 전담기구가 없어서 발생하는 어려움을 확인하였는데, 기관 자체의 규모가 작을 경우 조직 운영상 감사 전담기구의 설치가 어려운 점이 있으나, 감사부서의 독립성 확보를 위해서는 전담기구를 설치·운영할 필요가 있다고 하였다. 감사 독립성을 확보하고 온정주의 등에 따른 감사 독립성 훼손을 예방하기 위해서는 감사기구 장을 개방형으로 임용하고, 임용 후 직급이 감사대상 부서의 장보다 낮지 않도록 하며, 기관장의 측근이나 정치권 인사 등의 임용을 최소화하는 방향으로 해야 한다고 하였다. 그리고 독립성뿐만 아니라 전문성의 경우에도 감사에 대한 기관 내부의 인식이 중요하다고 하면서 감사부서의 인사, 조직 기능 등 감사 인프라를 강화하는 것이 필요하다고 하였다.

진상기・오철호(2012)는 공공기관의 내재적인 변화관리나 내부성과관리의 자율적인 추진을 위해서는 공공기관 내부의 자율적 내부통제 메커니즘이 제대로 작동해야 한다고 하면서 조직론에서의 'X론적' 관점이 아닌 'Y론적' 관점으로 시각의 전환이 필요하다고 하였다. 그리고 공공기관은 지속가능하고 자율적인 경영기반이 구축될 때 고유의 역할을 수행할 수 있다고 하면서 그런 의미에서 내부감사의 역할이 매우 중요하다고 하였다. 또한 자체감사기구의 감사가 성공적으로 수행되기 위한 여러 가지 요소들에 대해 해외에서도 연구되었다고 하면서 아래 <표 15>와 같이 연구 방법과 기준 등에 관해 대표적인 해외연구 사례도 제시하였다.

<표 15> 자체감사제도 해외연구 사례

연구자	연구 방법	비교 기준
Diamond (2002)	선진국(OECD)과 후진국(개발도상국)간의 내부통제 제도 비교	자체감사 조직의 집권화, 인력, 훈련 프로그램, 주요 기능
Baltaci & Yilmaz(2006)	감사수행 성공사례에 대한 비교 분석	최고감사기구, 감사기구의 제도화
Sterck (2006)	선진 6개국 비교	감사 기구 및 법적 근거, 감사인력 개발 전략, 관리자층의 지원 등

자료: 진상기・오철호(2012) 재구성

한편 선행연구들을 바탕으로 우리나라 공공기관의 내부통제 메커니즘에 적합한 구조화된 역량 수준 진단 모형을 도출하였는데 계획수립 역량, 품질관리 역량, 결과의 활용 역량과 함께 아래 <표 16>과 같이 인력구조, 관리구조, 조직구조를 보완하여 모형의 적합성 등을 제시하였다.

<표 16> 내부감사 역량요소와 유사 평가 지표 비교

구 분	내부감사 역량 구조	상임감사 평가 지표
관리구조	보고체계, 외부감사 기구와의 관계, 예산수립 등	감사의 독립성 확보 노력
조직구조	조직형태, 책임자 위상 등	
인력구조	직원선발, 자격요건, 교육훈련 등	감사의 전문성 및 윤리성

자료: IIA[20](2009), 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 편람 (2019) 재구성

20) The Institute of Internal Auditors로 국제내부감사인협회이다

인력구조에 대한 현황 분석 내용을 살펴보면, 총 35개 공공기관을 대상으로 자체감사인력 규모를 조사한 결과 평균 19명[21]이 근무하고 있었으며, 전체 인력규모 대비 감사인력의 비율은 35개 기관 평균 1.12%[22]의 비율을 보이고 있었다. 2010년 상임감사평가결과 'A' 등급을 받은 기관들의 감사인력은 전체 인원 대비 1.13%로 평균인 1.12%보다 높은 비율로 구성되어 있다는 것을 알 수 있었다. 그리고 공공기관 유형인 공기업과 준정부기관 간에 감사 전문인력 규모와 감사예산 규모에 대한 t-test 분석결과 통계적인 차이가 나타나지 않는 것으로 확인되었다. 하지만 실제 자체감사역량 수준진단 결과를 보면 공기업과 준정부기관 간에 일부 역량요소에 수준 차이가 있음을 알 수 있었는데, 이는 「공공기관운영법」 제20조에 따른 감사위원회 설치 여부와 관련된 것으로 생각하였다. 이 부분 외 인력구조 등에 있어서는 통계적으로 두 집단 간 자체감사 역량 수준상의 차이점은 발견할 수 없었다.

최광연・박종우(2018)는 공공기관의 경영목표는 자체감사기구 소속직원이나 수감부서 직원이 함께 힘을 합쳐 달성해야 할 목표라고 하면서, 공공기관의 자율통제 기구인 자체감사기구의 감사 과정 및 결과가 수감부서와 동떨어진 결과를 도출하면 조직의 목표달성은 어려울 것이라고 하였다. 감사분야 전반에 대해 감사품질이 어떠한 요인에 의해 영향을 받는지 살펴보기 위해 감사품질의 구성요소로 감사 독립성, 감사 전문성, 감사 충분성, 감사 상호작용을 도출하였고, K공기업 종사자를 대상으로 설문조사 방법 등을 통해 자료를 수집·분석하였다. 감사품질과 감사만족도의 관계에서는 감사의 전문성과 독립성, 감사 상호작용이 감사 만족도에 영향을 미쳤고, 감사품질의 충분성은 만족도에 영향을 주지 않았다. 그리고 감사품질과 감사활용도의 관계에서는 감사의 전문성과 충분성, 상호작용성 순서로 감사활용도에 영향을 준 것으로 조사되었다. 감사의 충분성은 잦은 감사와 불필요한 감사 자료의 요구 등으로 이어질 수 있어서 감사 대상부서와 직원에게는 감사에 대한 피로도를 증대시킬 수 있

21) 공기업은 23.9명, 준정부기관은 15.7명으로 조사되어 공기업의 인력규모가 다소 높게 운영되고 있음

22) 공기업은 1.06%, 준정부기관관 1.15%로 조사되었음

기 때문에 감사부서는 의견 청취와 소통하려는 노력이 필요하다고 하였다. 그리고 감사의 객관성과 공정성은 감사만족도에 많은 영향을 미치고, 기업의 경영성과 창출과도 연결되기 때문에 감사의 전문성과 독립성을 확보하는 것이 무척 중요하다고 하였다.

윤영수・이호영(2018)은 내부 지배구조의 핵심 역할을 담당하고 있는 내부감사는 윤리적인 조직문화를 조성하는 데 큰 영향을 주기 때문에 감사의 품질확보는 매우 중요하다고 하였다. 이에 따라 상임감사의 품질이 공공기관의 재무적·비재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위해 2011년부터 2015년까지 5년간 상임감사·감사위원 직무수행실적 결과와 경영성과와의 관계를 분석하였다. 상임감사 품질의 측정요소로 감사의 전문성, 독립성, 내부통제 노력 등을 활용하였고, 재무적 성과로는 재무예산성과와 계량관리업무비를 비재무적 성과로는 정부권장정책과 국민평가 지표를 활용하였다. 분석결과 상임감사의 전문성과 독립성 수준은 재무예산성과와 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주었고, 계량관리업무비의 경우 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 내부통제 노력은 재무예산성과와 양(+)의 상관관계를 보여주었으며, 정부권장정책, 국민평가와의 관계에서도 유의미한 양(+)의 상관관계가 확인되었다. 상임감사 품질이 계량관리업무비에 영향을 주지 않은 이유로는 관리업무비는 이미 편성된 예산을 집행만 하는 것이기 때문에 감사가 개입할 수 있는 여지가 거의 없고, 감사업무의 특성상 매출액에는 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문이라고 분석하였다.

김광영・주창범(2019)은 감사의 전문성을 감사대상 기관의 사업, 정책, 조직, 활동 등에 대한 충분하고 사전적인 지식과 감사에 적용 가능한 감사기법, 실무경험의 축적, 분야별 감사에 대한 경험 등이라고 하였다. 그리고 감사의 독립성은 감사계획 수립부터 감사결과 처리까지 자율성 보장과 감사부서의 예산편성 및 인력구성의 자율성, 기관장(경영진) 이나 외부기관(상급기관 및 유관기관)으로부터 자율성을 보장받는 것이라고 하였다. 지방자치단체 64개 기관을 대상으로 감사의 전문성과 독립성, 감사성과 간의 상관관계를 분석한 결과 전문성과 독립성 모두 감사성과와

통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 감사부서의 근무연수, 감사부서 직원의 직급이 전문성과 독립성에 영향을 주는 것으로 조사되었다. 그리고 두 가지 변수 중에서 전문성이 독립성보다 감사성과에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 우수 직원 확보, 인사상 우대제도 마련, 감사기법 등 전문교육 확충방안 마련 등의 노력이 필요하다고 하였다.

자체감사기구는 감사원의 감사를 대행하여 감사를 수행하는 등 연간 감사계획에 따라 내부감사를 실시하고 있지만, 감사원에 비해 감사의 전문성이 떨어질 수밖에 없으며, 감사 수행 과정에서 내부 조직(부서)의 영향을 받는 등 감사의 독립성이 훼손될 가능성이 있다. 따라서 자체감사기구가 감사활동을 하면서 확보해야 할 대표적인 요인으로 감사의 전문성과 감사의 독립성을 고려할 수 있다.

2. 감사기구의 장과 감사성과 간의 관계

리더십에 대한 연구는 과거에서부터 지금까지 공공분야를 대상으로 많은 연구가 진행되어 왔다. 조직의 특성에 영향을 주는 것은 구성원, 조직문화, 환경 등 여러 가지가 요인이 있지만, 그중에서 조직의 리더가 가지는 특성·리더십은 조직성과를 좌우하는 대표적인 요소라고 할 수 있다. 감사분야에 있어서도 자체감사기구의 장이 가지는 특성이 기관의 감사성과와 감사수준 형성에 영향을 주는지 생각해볼 필요가 있다.

김다경・엄태호(2014)는 관리자의 자질에 따라 관리역량이 결정되는데, 좋은 관리자를 가진 조직은 성과 달성이 용이하다고 하면서, 최고관리자의 관리역량이 경영진 등 일반관리자와 비교하였을 경우 가장 큰 차이가 나는 것은 리더의 '역할'이 고려되어야 하는 것이라고 하였다. 관리의 측면과 기관 성과의 관계모형에서 고려한 관리요소에는 관리역량, 집행기술, 리더십, 조직에 대한 관리능력, 안정성, 외부환경 관리능력, 관리의 질적 측면 등이 있었다. 기관장이 보유하고 있는 관리역량과 조직의 내

적 특성이 조직 효과성 및 효율성 등 조직성과에 미치는 영향력을 살펴보기 위해 24개 공기업과 86개 준정부기관에 대한 자료를 수집하였으며, 연구를 위해 기관별 CEO 인적자료와 공공기관 조직자료를 활용하였다. 분석 결과, 기관장의 업무역량 변수인 관리 안정성과 정부 부처 재직기간이 통계적 유의성을 보여주었다. 기관장이 오랜 기간 정부 부처에 재직할 경우 업무·조직에 대한 지식을 확보할 수 있고, 정부 부처 내 다양한 이해관계자와 관계를 맺을 수 있기 때문에 조직 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 한편 실제 기관장의 관리역량 등 관리적 특성을 측정하기 위해서는 기관장의 행태적 측면도 측정할 필요가 있다고 하였다.

김보은(2017)은 리더의 역량이 조직원에게 목표에 대한 동기를 제공하고 조직몰입을 촉진하여 개인의 역량을 결집시키는 효과를 가져오는 등 기업 성과 차이에 결정적인 요소라고 하였다. 감사성과를 종합청렴도, 외부청렴도, 내부청렴도로 구분한 후 감사 개인적인 특성과의 상관관계를 살펴보았는데, 종합청렴도의 경우 감사의 유관 업무 수행 여부와 양(+)의 상관관계를 보였다. 외부청렴도는 기존 주요 업무 경력 이후 다른 직업을 가진 후에 임용된 경우와 감사 유관 업무 수행 경험이 감사성과에 양(+)의 영향 관계를 나타내었다. 이는 흔히 '회전문 인사'라고 비판하는 임명에 대한 시사점을 주었는데, 다른 직업에 대한 업무 경험은 다양한 경험을 갖게 해주고 이러한 부분들이 긍정적인 영향을 미쳤을 것이라고 본다. 내부청렴도는 기관 내의 감사만족도라고 할 수 있는데, 이 부분도 감사 유관 업무 수행 여부에 대해 유의미성이 나타났다. 연구결과를 종합하면 감사인의 특성과 감사성과와의 관계에서 출신 유형보다는 감사인이 가지고 있는 내적인 역량이 감사성과에 영향을 미친다고 볼 수 있었다.

문성주・이영균(2020)은 공공기관의 경우 공공성과 효율성을 동시에 추구하는 혼합조직의 특수성을 가지고 있다고 하면서, 공공기관 경영정보시스템 자료를 활용하여 공공기관의 지배구조가 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석을 하였다. 공공기관의 지배구조는 내부 지배구

조와 외부 지배구조로 나눌 수 있는데, 내부 지배구조는 공공기관 내부의 의사결정 구조로서 기관장, 이사회, 노조 및 직원, 감사제도 등으로 이루어져 있다고 하였다. 공공기관 내부요인인 상임기관장, 상임이사, 감사 등이 경영성과(매출액)에 어떠한 영향을 미치는지 패널 회귀분석을 실시한 결과, 상임이사가 많을수록 매출액 개선에 양(+)의 영향을 미쳤고, 상임감사는 통계적 유의수준이 다소 떨어지지만 매출액 개선에 부(-)의 관계를 보이는 것으로 확인되었다. 이는 감사의 역할이 매출액 증가보다는 내부 견제와 투명성 제고 등과 같은 기관의 통제 역할에 보다 무게를 두고 있기 때문으로 판단하였다.

김정인(2017)은 공공리더십에 대한 연구를 위해 공공기관의 리더에 대한 인터뷰와 각종 언론보도 등을 분석하였는데, 관료적·절차적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십, 협력적 리더십은 상호 배타적이 아닌 상호 연관성을 지니며, 이러한 리더십 행태는 상호 보완적으로 강화·발전될 필요가 있다고 하였다. 오늘날 급변하는 행정환경에 능동적이고 적극적으로 대응하기 위해서는 네 가지 공공리더십 행태가 모두 고려될 필요가 있다. 관료적·절차적 리더십은 절차와 규정에 의해 권한이 위임되고 분권적으로 나타나는 경향을 보였고, 변혁적 리더십은 조직구성원들의 의견을 적극적으로 반영하며, 협력적 리더십은 조직 내·외부의 다양한 관계자들과 자원을 공유할 수 있도록 하였다. 특히 기관의 지속가능성을 유지하기 위해서는 이해관계자들과 공정하고 객관적인 협력적 네트워크 구축이 필요하며, 그런 의미에서 협력적 리더십이 필요하다고 하였다.

민병익・김주찬(2016)은 공공기관장의 인사가 경영평가에 미치는 영향을 검증하기 위해 인사의 기준을 실적 요인과 실적 외적인 요인으로 나눈 후 각 요소와 경영 이행 실적과의 관련성을 연구하였다. 경영평가의 리더십 및 책임경영 부문, 경영효율 부문, 주요 사업 부문 평가 항목의 점수 분석을 통하여 공공기관장의 인사유형에 따른 경영이행 실적간의 관계를 분석하였다. 공공기관장의 인사유형을 구분하기 위해 인구 사회학적 특성과 경력 배경을 활용하였으며, 2010년부터 2012년까지 3년간 110개 공공기관을 연구 대상으로 하였다. 연구 결과, 기관장이 남성인 경

우 평가가 높게 나왔으며, 연령이 50대 이하인 경우 평가 점수가 가장 낮았다. 공공기관장으로 근무한 기간이 길수록 경영이행 실적이 우수하였고, 기업인과 금융인 출신의 기관장 점수는 높았던 반면 관료 출신은 상대적으로 낮은 점수를 보였다. 직전 경력에 대한 차이 분석에서는 CEO 출신 기관장들이 우수한 평가를 받았으며, 교수 및 연구원 출신 기관장의 평가는 저조하게 나타났다.

3. 기관의 규모, 특성이 경영성과에 미치는 영향

안숙찬(2014)은 공공기관 경영평가제도는 공기업·준정부기관의 경영 노력과 성과를 평가하는 제도라고 하면서, 기관 유형을 비롯한 다양한 기관의 특성과 공공기관 경영평가 결과와의 관련성을 분석하였다. 그 결과 기관 유형에 따라 종합평가점수는 유의한 차이를 보여주었는데, 기관의 규모가 클수록 수익성·성장성이 높았고, 기관장의 재직 연수가 길수록 경영평가 종합평가점수가 높게 나왔다. 그리고 기관 특성과의 관련성 분석에서는 기관 유형에 따라 평가 범주별 점수가 유의한 차이가 있었으나 그 이외의 기관 특성은 평가 범주별로 다르게 확인되었다. 경영평가 결과를 비계량·계량지표로 구분하였는데, 비계량지표의 경우 기관의 규모가 크고 시장형 공기업 유형일 때 점수가 높게 나왔다. 계량지표에 대한 분석에서는 수익성·활동성·성장성이 높을수록 점수가 높았으나, 공기업 유형의 경우에는 계량지표 점수가 낮게 나왔다. 비계량지표의 경우에는 규모의 영향이 압도적인 것으로 나타났지만, 계량지표에서는 기관의 재무적 요소 등 다양한 특성이 평가에 영향을 미치는 것으로 판단되었다.

4. 선행연구의 시사점

기존 연구는 공공기관의 조직특성이 경영실적·경영평가에 미치는 영향

을 분석한 경우와 기관장의 영향이 조직문화에 미치는 관계 등을 분석한 사례는 많았으나, 감사기구의 장과 감사성과와의 관계, 자체감사기구 특성과 감사수준과의 관계를 분석한 경우는 상대적으로 많지 않았다.

감사성과와 관련한 기존 연구를 살펴보면 기획재정부의 공공기관 경영실적평가와 상임감사·감사위원 직무수행실적평가, 감사원의 자체감사활동 심사평가, 국민권익위원회의 청렴도 평가 등 외부평가 결과를 조합하여 감사성과로 정의하거나, 개별평가에 대한 종합점수(등급)를 감사성과로 하여 분석한 경우가 많았는데, 이러한 연구 모형은 기관별 감사의 영역별·세부적인 진단을 하는 데 어려운 점이 있었다.

선행연구를 통해서 종속변수인 감사수준에 연관을 줄 수 있을 것으로 생각되는 감사기구 장의 특성(출신 유형, 재직 기간)과 감사부서 직원의 특성(감사 관련 교육이수 시간, 감사부서 근무 경력)을 독립변수로 설정하였다. 그리고 독립변수 외 감사수준에 영향을 줄 수 있을 것으로 예상되는 기관규모(기관 업력, 기관 유형), 경영실적 평가결과, 감사기구 장의 인적 특성(연령, 성별), 감사부서 규모(인원, 비율) 등은 통제변수로 두었다.

그리고 본 논문은 기획재정부의 상임감사·감사위원 직무수행실적평가의 지표별 결과 분석을 통하여 기관의 감사수준을 영역별로 세분화하여 살펴볼 수 있었다는 것에 차별화를 두었다.

감사수준을 감사의 전문성과 윤리성·독립성, 내부통제, 내부감사 운영성과 및 사후관리 적정성으로 정의하였고, 관련 자료로 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 결과를 활용함으로써 기관별 자료에 대한 객관성과 신뢰성을 확보하고자 하였다. 그리고 2018년부터 평가대상 기관이 기존 상임감사·감사위원 재직기간 중 1회에서 평가일 기준으로 6개월 이상 재직한 기관으로 변경됨에 따라 가장 최신의 평가인 2019년의 자료까지 연구범위에 포함함으로써 분석 결과에 대한 효용성을 높이고자 하였다.

또한 독립변수에 기관 감사기구의 장과 감사부서 직원의 특성을 모두 포함하였고, 자체감사기구의 규모와 질적인 측면 모두 확인할 수 있도록

하였으며, 감사부서 직원의 특성과 관련하여 선행연구에서 잘 다루지 않았던 영역(직원의 교육이수 시간 및 근무경력 기간)을 변수로 설정한 것에 연구의 의의가 있다고 하겠다.

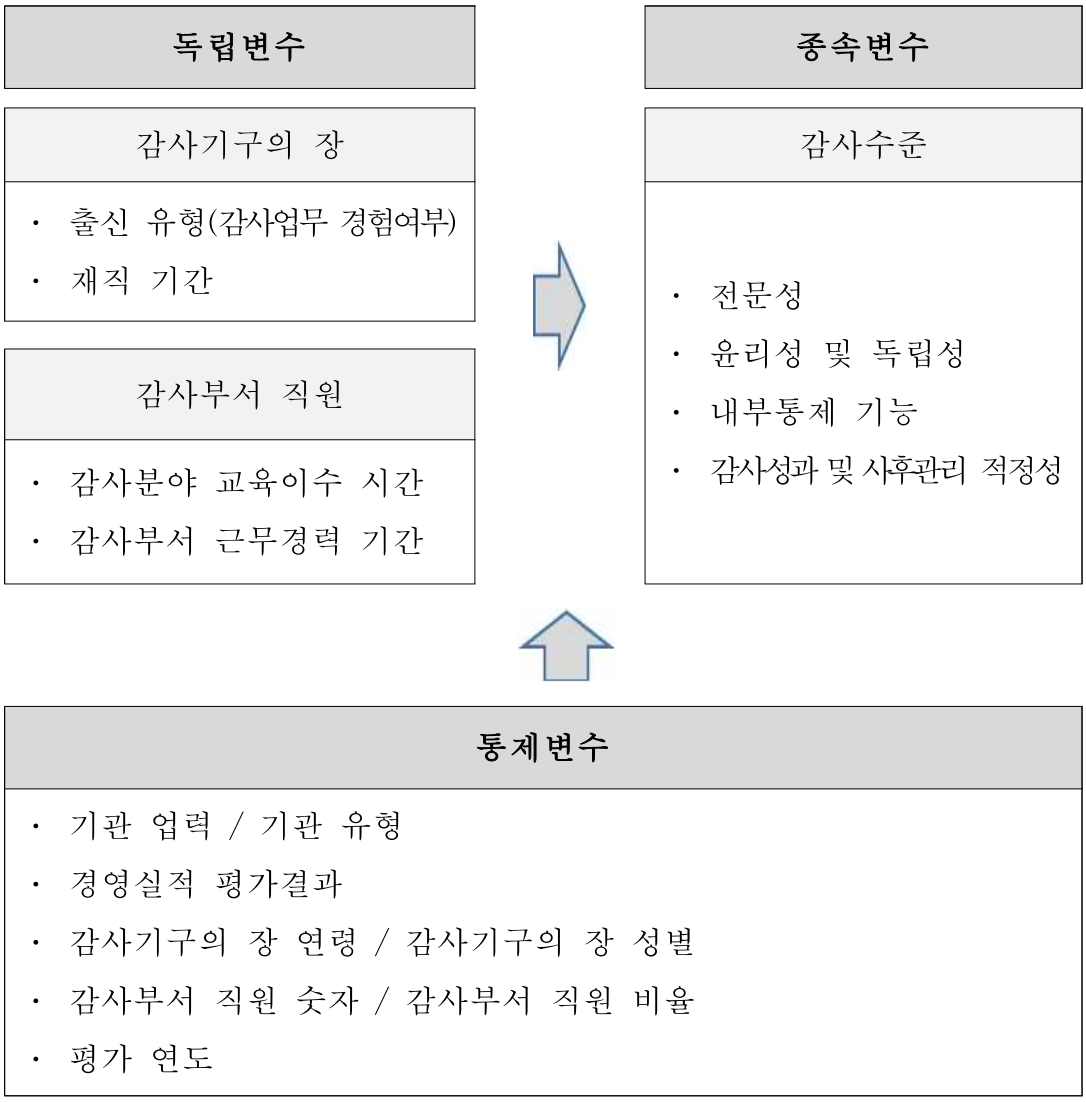
본 논문을 통해 감사기구 장의 특성과 감사부서 조직의 특성이 기관 감사수준에 미치는 효과를 살펴봄으로써 내부통제 수단으로써 자체감사의 역할과 의의를 다시 한 번 생각해보고자 한다.

제 3 장 연구설계 및 분석방법

제 1 절 연구모형 및 변수설정

1. 연구모형과 변수설정

<그림 2> 연구모형



본 연구의 목적은 공공기관의 조직특성과 감사수준과의 관계에 대하여 알아보고자 하는 것이다. 우선 독립변수인 조직특성을 감사기구의 장과 감사부서 직원 그룹으로 나누었고, 다시 감사기구 장의 특성을 ① 출신 유형과 ② 재직 기간으로, 감사부서 직원의 특성을 ③ 감사분야 교육이수 시간과 ④ 감사부서 근무경력 기간으로 나누었다.

출신 유형(감사업무 경험여부)은 감사기구의 장이 공공기관의 상임감사·감사위원으로 취임하기 전 주요 경력 중에서 감사원이나 타 기관의 감사와 같이 감사업무에 대한 경험이 있는 지 여부에 대해서 분류한 것이며, 재직 기간은 취임 이후부터 평가 기준일인 매 연도말까지의 기간을 월 단위로 환산한 것이다. 감사분야 교육이수 시간은 감사부서 직원이 연간 이수하는 감사 분야 교육시간을 평균한 값이며, 감사부서 근무경력 기간은 직원이 감사부서에 전입한 후 평가 기준일까지의 평균 근무기간을 월 단위로 환산한 것이다.

공공기관의 감사수준 세부항목은 감사의 전문성, 감사의 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리의 적정성으로 정의하고, 기획재정부에서 주관하는 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 결과에서 관련 자료를 추출하였다. 평가결과 중 비계량 평가 항목으로 지표별 등급이 부여되는 감사의 전문성, 감사의 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능은 아래 <표 17>과 같이 100점 만점으로 변환하였고, 감사성과 및 사후관리 적정성은 계량 평가 항목으로 25점인 원점수를 100점 만점으로 환산하여 사용함으로써 네 개 항목의 각 영역별 기준점수를 100점으로 일치시켰다.

<표 17> 등급별 변환점수

등 급	A+	A0	B+	B	C	D+	D0	E+	E0
변환점수	100	90	80	70	60	50	40	30	20

(적용) 감사의 전문성, 감사의 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능 영역

선행연구 등을 통해 독립변수로 설정한 감사기구의 장과 감사부서 직원의 특성 외에 감사수준에 영향을 줄 수 있을 것으로 예상되는 기관 업력, 기관 유형, 경영실적 평가결과, 감사기구 장의 연령 및 성별, 감사부서 직원의 숫자 및 기관 현원 대비 비율, 평가 연도를 통제변수로 설정하였다. 이러한 모형 설계를 통해 연구 결과의 타당성을 높이고자 하였다.

2. 변수의 조작적 정의

가. 종속변수

종속변수는 독립변수인 감사기구의 조직 특성에 따라 결정되는 기관별 감사수준으로 아래 <표 18>과 같이 설정하였으며, 기획재정부의 감사직무수행실적평가를 바탕으로 각 지표별 평가등급 및 점수를 활용하였다.

<표 18> 종속변수 정의 및 측정방법

<table>
<tr><th>구분</th><th>변 수</th><th>정 의</th><th>측정방법</th></tr>
<tr><td>Y_1</td><td>감사 전문성</td><td>감사업무에 대한 전문성 확보와 역량계발에 대해 비계량 9등급으로 평가</td><td rowspan="3">A+에서 E0까지 9등급 평가에 대해 각각 100점에서 20점까지 10점 간격으로 점수 부여
<table><tr><th>등급</th><th>점수</th></tr><tr><td>A+</td><td>100</td></tr><tr><td>A0</td><td>90</td></tr><tr><td>B+</td><td>80</td></tr><tr><td>B0</td><td>70</td></tr><tr><td>C</td><td>60</td></tr><tr><td>D+</td><td>50</td></tr><tr><td>D0</td><td>40</td></tr><tr><td>E+</td><td>30</td></tr><tr><td>E0</td><td>20</td></tr></table></td></tr>
<tr><td>Y_2</td><td>감사 윤리성 및 독립성</td><td>감사의 윤리기준 준수와 독립성 확보 노력에 대해 비계량 9등급으로 평가</td></tr>
<tr><td>Y_3</td><td>내부통제 기 능</td><td>조직내 예방적 내부통제 진단 활동에 대해 비계량 9등급으로 평가</td></tr>
<tr><td>Y_4</td><td>감사성과 및 사후관리적 정 성</td><td>감사성과 및 처분에 대한 조치 이행 등 자체감사활동에 대해 25점 만점으로 평가</td><td>100점 만점으로 환산하고 소수 셋째 자리에서 반올림</td></tr>
</table>

(1) 감사의 전문성

감사기구의 장이 다양한 감사 관련 교육을 이수하고, 유관기관과 교류를 강화하며, 감사부서 직원들에 대해 적절한 감사교육 환경 제공, 타 기관과 교차감사 시행, 벤치마킹 활성화 등을 통해 감사 전문성의 수준이 어느 정도 인지 측정하기 위한 변수이다.

(2) 감사의 윤리성 및 독립성

감사업무 담당자 스스로 윤리적이고 도덕적이며, 철저한 복무자세를 견지하고, 감사부서의 조직, 인사, 예산 등에 대한 독립적인 인프라를 구축하며 감사업무와 관련하여 기관 내·외부로부터 간섭과 견제를 받지 않는 등 감사의 윤리성과 독립성 정도를 측정하기 위한 변수이다.

(3) 내부통제 기능

감사기구 자체적인 중장기 감사 전략을 가지고 있고, 예방적 감사활동을 통해 경영 리스크를 사전에 점검하고, 감사결과에 대한 공유와 피드백을 통해 유사사례가 재발하지 않도록 하여 내부통제가 적절하게 이루어지는지에 대한 정도를 측정하기 위한 변수이다.

(4) 감사성과 및 사후관리 적정성

자체감사기구의 감사 관련 제도 및 운영수준 등 인프라 구축 정도, 감사 활동을 통한 각종 성과, 감사 결과에 대한 조치이행 정도를 측정하며 재무상 조치, 행정상 조치, 신분상 조치 등 감사처분 내용과 유사한 지적사항이 반복해서 발생하는 정도 등을 측정하기 위한 변수이다.

한편, 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성은 직무수행실적평가에서 기관별 등급으로 공개되고 있고,

이러한 지표를 합한 종합등급의 경우에는 등급과 함께 등급별 점수 범위를 같이 제시하고 있어 아래 <표 19>와 같이 점수에 따른 기관별 수준을 가늠할 수 있었다.

<표 19> 연도별 직무수행실적평가 종합등급 수준정의

연도	수준정의	비고
2014년~2017년	우수(80점 이상) - 보통(60점 이상 ~ 80점 미만) - 미흡(60점 미만)	3등급 체계
2018년~2019년	탁월(90점 이상) - 우수(80점 이상~90점 미만) - 양호(70점 이상~80점 미만) - 보통(60점 이상~70점 미만) -미흡(50점 이상~60점 미만) - 아주 미흡(50점 미만)	6등급 체계

자료: 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 편람(기획재정부, 연도별) 재구성

지표별 등급의 경우에는 점수 범위가 아닌 9개 등급으로만 평가하고 있어, 본 연구에서는 각 등급에 대하여 최고 100점에서 최저 20점까지 10점 간격으로 점수를 부여하여 통계 분석에 활용하였다. 하지만 지표별 등급에 대해 임의로 점수를 부여하였기 때문에, 각 등급별 점수 간격(10점)의 차이에서 오는 원인으로 실제 부여된 종합등급과 지표별 점수의 합이 서로 역전될 우려가 있었다.

이에 따라 표본 전체에 대해서 지표별 등급 변환 점수의 평균값과 종합등급의 결과를 비교하여 순위가 뒤바뀌는 경우가 없는지 살펴보았다. 분석결과 아래 <표 20>과 같이 전체 표본 221개 중 218개는 지표별 점수의 평균값과 종합등급의 순위가 일치(정상관계)하였으며, 3개의 표본은 지표별 점수를 합하여 평균한 점수보다 종합등급이 높게(역전관계) 나왔다.

<표 20> 평가 연도별 종합등급과 지표별 등급의 관계 분석 결과

연 도	계	정상관계	역전관계	정상관계 비율
2014	27	27	0	100%
2015	29	29	0	100%
2016	24	23	1	95.8%
2017	22	22	0	100%
2018	57	55	2	96.5%
2019	62	62	0	100%
합 계	221	218	3	98.6%

(참고) 정상관계: 지표별 점수의 평균값이 높을 경우 실제 종합등급도 높게 나온 표본

역전관계로 확인된 3개의 표본은 지표의 평균값은 낮았지만, 실제 종합등급이 높게 나온 것으로, 예를 들어 2016년 A기관의 경우 지표별 점수 평균이 57.459점이었고 실제 종합등급은 '보통'으로 나왔지만, 그것보다 점수가 높은 B기관(57.659점)은 종합등급이 미흡'으로 평가된 경우를 말한다.

평가 연도별 기관의 종합등급과 지표별 등급의 관계 분석 결과, 지표별 점수 평균값과 종합등급의 관계가 역전되지 않은 정상적인 관계의 비율이 98.6%로 확인됨에 따라 본 연구에서 설정한 지표등급별 점수 부여는 큰 문제가 없는 것으로 확인되었다.

나. 독립변수

독립변수는 감사기구 장과 감사부서 직원의 인적 특성 등 조직 환경과 관련된 것으로 아래 <표 21>과 같이 감사기구 장의 특성은 출신 유형 및 재직 기간이며, 감사부서 직원의 특성은 감사분야 교육이수 시간 및 감사부서 근무경력 기간으로 총 4개 항목이다.

<표 21> 독립변수 정의 및 측정방법

구분	변 수	정 의	측정방법
X_1	출신 유형 (감사업무 경험여부)	감사기구 장의 취임 전 근무 경력 중 감사관련 근무 경험 여부(감사원, 타 기관 감사 근무 등)	0. 감사 관련 근무 경력 없음 1. 감사 관련 근무 경력 있음
X_2	재직 기간	감사기구 장의 취임일로부터 평가 기준일(매 연도말)까지의 기간	기간을 월 단위로 환산하여 소수 셋째 자리에서 반올림
X_3	감사분야 교육이수 시 간	감사부서 직원이 이수한 연간 감사 관련 교육 시간	감사부서 직원의 연간 교육이수 시간을 합산한 후 평균하여 소수 셋째 자리에서 반올림
X_4	감사부서 근무경력 기 간	감사부서 직원이 감사부서에 전입한 후 평가 기준일까지의 기간	기간을 월 단위로 환산하여 소수 셋째 자리에서 반올림

(1) 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)

상임감사·감사위원이 자체감사기구의 장으로 임명되기 전 경험했던 다양한 경력사항 중에서 감사 관련 업무의 경력이 있는 경우와 없는 경우

로 구분하였다. 감사업무의 경험이 있었던 대상은 주로 감사원 출신이 많았으며, 지방자치단체의 감사담당관, 타 공공기관의 상임감사, 사기업 및 금융기관의 감사 등이 있었다.

(2) 감사기구 장의 재직 기간

감사기구 장으로 임명된 후 상임감사·감사위원으로 근무한 경력을 평가일(매년 12월 31일)을 기준으로 기간을 산정하며, 단위는 월 단위로 한다. 「공공기관운영법」에 따라 상임감사·감사위원의 기본 임기가 2년인 점을 감안하여 근무기간을 연 단위가 아닌 월 단위로 하였다.

(3) 감사분야 교육이수 시간

감사부서 직원으로 근무하면서 매년 감사 관련 교육을 이수하게 되는데 기관 내·외부, 온·오프라인 등 교육방식·매체에 관계없이 전체 직원들이 이수한 교육시간을 합산한 후 교육을 이수한 인원으로 나누어 평균 시간을 구하며 소수 셋째 자리에서 반올림한다.

(4) 감사부서 근무경력 기간

각 기관의 직원이 감사부서로 전입한 이후부터 평가기준일까지의 기간을 월 단위로 합산한 후 감사부서 직원의 숫자로 나누어 평균 기간을 구하며 소수 셋째 자리에서 반올림한다. 공공기관 감사부서의 직원은 '감사직렬' 부여 등 감사업무에 대해서 계속적으로 근무하지 못하고 순환근무 등 기관별 인력 운영 방식에 따라 감사업무 경력기간에 차이가 있었다.

다. 통제변수

공공기관이 가질 수 있는 고유의 특성이 감사수준에 미칠 수 있는 요인을 통제하기 위해 기관의 업력과 유형, 경영실적 평가결과, 감사기구 장의 인적특성, 감사부서 직원의 숫자 등을 통제변수로 설정하였다. 이러한 통제변수는 기존 선행연구 등에서 인용되었거나 감사에 영향을 줄 것으로 판단되었던 변수들을 참고하여 설정하였다.

(1) 기관 업력

기관의 업력은 공공기관의 설립일자를 기준으로 평가 연도인 매년도 말까지의 기간을 산정한 후 연 단위로 환산하여 설정하였다. 기관명만 바뀌는 등 단순한 변경의 경우 최초의 설립일자를 적용하였으며, 기관과 기관간의 통·폐합 등으로 새로운 형태의 기관으로 설립되었을 경우 해당 일자를 설립일자로 하였다. 기관의 업력은 해당 기관의 역사가 되는 것으로 설립 이후 시간의 흐름에 따라 국가적·사회적인 위치 등에 변화를 줄 수 있으며 이는 기관의 감사수준에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다.

(2) 기관 유형

기관의 유형은 「공공기관운영법」에 따라 공공기관의 정원이나 자산규모, 총수입액 등에 따라 공기업과 준정부기관으로 분류하고 있으며, 상임감사·감사위원 직무수행실적평가에서는 공기업Ⅰ, 공기업Ⅱ, 기금관리형, 위탁집행형, 강소형 등 5개 유형으로 분류하고 있는데, 이처럼 기관의 규모 등의 차이에 따라 조직의 특성이 달라질 수 있고 이것은 감사의 수준에도 영향을 줄 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다. 연구대상 기간 중에 기관의 유형이 변경된 공공기관이 있었는데, 이러한 표본의 경우에는 해당연도에 지정되었던 기관의 유형을 그대로 적용하였다.

(3) 경영실적 평가결과

공공기관은 매년 상임감사·감사위원 직무수행실적평가와 함께 기관 경영실적평가를 함께 받는다. 두 평가의 경우 목적과 지표가 다르지만 평가 주관부서가 동일하고 평가시기가 비슷하다는 점에서 상호 영향을 줄 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다. 경영실적 평가 결과는 매년 공개되는 공공기관 경영평가 결과를 바탕으로 기관별로 부여된 등급을 아래 <표 22>와 같이 점수로 변환하여 적용하였다.

<표 22> 경영실적 평가결과 변환점수

등 급	S	A	B	C	D	E
변환점수	100	90	80	70	60	50

(4) 감사기구 장의 연령 및 성별

연령 및 성별은 감사기구 장의 주요 인적특성으로 독립변수로 설정한 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)과 재직 기간이라는 조직적 특성과 비교하여 감사수준에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다. 연령과 성별은 정보공개 청구 및 경영공시 등을 통해 자료를 수집하였으며, 총 221개 표본 중 1개 표본의 연령은 자료가 확보되지 못하여 결측값으로 처리하였다.

(5) 감사부서 직원의 숫자와 비율

공공기관 감사부서에서 근무하면서 감사업무를 수행하는 직원의 숫자와 기관 전체 현원 대비 감사부서 직원의 비율로 정보공개 청구 및 경영공시 등을 통해 자료를 확보하였다. 감사부서 직원의 숫자와 비율은 공공기관 내에서 감사부서 규모를 결정하는 주요 사항으로 감사수준에 영향을 미칠 수 있기 때문에 통제변수로 설정하였다. 감사부서 직원의 비율은 감사부서 직원을 기관 현원으로 나눈 것으로 소수 셋째 자리에서 반올림하였다.

(6) 평가 연도

상임감사·감사위원 직무수행실적평가가 시행되는 연도마다 평가위원 구성은 달라지고, 윤리성 및 독립성 등의 지표는 비계량 평가로 등급을 부여하는 방식이기 때문에 매년 평가기준이나 주요 착안사항 등에 따라 전체적인 등급정도가 달라질 수 있다. 이러한 이유로 평가 연도를 통제변수로 설정하였다.

제 2 절 연구가설

본 연구는 아래 <표 23>과 같이 감사기구의 장과 감사부서 직원의 특성이 공공기관의 감사수준에 영향을 줄 것이라고 본다.

<표 23> 연구가설

가 설	연구가설	
	분야	내 용
가설 1	감사기구 장의 특성	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2		감사기구 장의 재직 기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	감사부서 직원의 특성	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4		감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

감사기구의 장은 취임 전 다양한 경력을 가질 수 있는데, 이러한 경력 중 감사업무 관련 경험은 다른 유형의 경력에 비해 공공기관의 상임감사·감사위원으로서 업무의 이해도가 높을 것이고, 감사의 전문성 및 독립성 등의 확보를 위해 조직을 운영함으로써, 이는 기관의 감사수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1 감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2 감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-3 감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-4 감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

감사기구 장은 취임 이후부터 소속기관의 현황 및 경영 리스크 등 위험요인 파악이 가능해지고, 재직 기간이 길어질수록 상임감사·감사위원으로서 조직 통솔력과 리더십, 감사철학 전파 등에 영향을 주게 됨으로써, 이는 기관의 감사수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1 감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-2 감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-3 감사기구 장의 재직 기간이 길수록 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-4 감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

감사부서 직원은 감사분야 교육을 통해서 감사의 최신 흐름이나 전문성 등을 확보하게 되고, 감사의 전문성은 이후 독립성이나 내부통제 기능 강화 등의 역량을 키울 수 있게 됨으로써, 이는 기관의 감사수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-4 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

감사부서 직원이 감사부서에서 근무하는 기간이 길수록 감사업무에 대한 경력이 높아지고 기관의 취약요인과 감사업무 프로세스에 대한 이해도를 높여주게 됨으로써, 이는 기관의 감사수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4	감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-1 감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-3 감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-4 감사부서 직원의 감사 근무기간이 길수록 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료수집

본 연구에서는 공공기관을 대상으로 시행되는 각종 감사 관련 평가를 바탕으로 자체감사기구 조직특성이 감사수준에 어떤 영향을 미치는지 실증 분석하고자 하였다. 분석대상은 2014년도부터 2019년까지 상임감사·감사위원 직무수행실적평가를 한 차례 이상 받은 공기업과 준정부기관이다. 2013년 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 기준이 개정된 이후 현재 평가체제의 큰 기준이 2014년부터 적용된 점을 고려하였으며, 가장 최근 평가년도인 2019년까지 연구 대상기간으로 설정함으로써 분석의 적시성을 높이고자 하였다.

자료수집은 기획재정부 감사 평가위원회에서 발표하는 연도별 공기업·준정부기관 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서와 정보공개를 통한 기관별 제공 자료, 공공기관 경영정보공개시스템(ALIO, All Public Information In-One) 공시 자료, 웹사이트(네이버, 조선일보, 조인스 등)의 인물검색 등을 통해 이루어졌다. 패널데이터 분석 등을 위해 해당 기간 기관명이 변경된 곳은 2020년 12월 31일 자 기준으로 변경한 후 자료분석을 진행하였다.

상임감사·감사위원 직무수행실적 평가보고서를 통해 연도별·기관별 감사역량과 감사직무수행성과 결과를 수집하였다. 감사역량은 감사의 전문성과 윤리성 및 독립성이며, 감사직무수행성과에는 내부통제 기능강화와 감사운영성과 및 사후관리이다. 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능강화는 A+에서 E0까지 9등급으로 평가하고 있었으며, 감사운영성과 및 사후관리는 감사원의 자체감사활동 심사평가를 반영하여 25점 만점을 기준으로 점수화하였다.

기관별 정보공개 청구를 통해 상임감사·감사위원의 출생년도, 성별, 취

임 전 경력, 감사부서 인원, 감사부서 직원들의 근무기간 및 교육이수 시간 등의 자료를 취합하였다. 정보공개를 청구한 기관은 자료 분석 대상 기관 64개 전체였으며, 행정안전부에서 운영하는 정보공개포털[23]을 활용하였다. 상임감사·감사위원의 출생년도, 취임 전 경력 등에 대하여 개인정보라는 사유로 비공개 처리를 한 것에 대해서는 경영공시와 인물검색 등을 통해 자료를 확보하였으며, 이러한 방법으로도 확인할 수 없었던 1개 표본에 대해서는 결측값 처리를 하였다.

전체 64개 기관을 대상으로 2014년부터 2019년까지 수집된 데이터는 아래 <표 24>와 같이 총 221개 표본[24]이었으며, 상임감사·감사위원 직무수행실적평가는 매년 실시가 되었지만, 평가대상의 기준 변경[25]등으로 매년 심사대상 기관의 숫자는 고정적이지 않았다(unbalanced panel).

<표 24> 수집자료 분포 현황

연도	계	공기업 Ⅰ	공기업 Ⅱ	기 금 관리형	위 탁 집행형	강소형
2014년	27	4	8	7	5	3
2015년	29	8	7	4	8	2
2016년	24	2	7	7	5	3
2017년	22	4	10	1	7	-
2018년	57	8	19	12	16	2
2019년	62	10	21	12	18	1
합 계	221	36	72	43	59	11

실제 평가대상 기관의 숫자는 평가 당시 상임감사 재임 여부(재임기간 반영), 평가 기준(재임기간 2년 중 한 차례 평가에서 매년 평가 실시) 변

23) www.open.go.kr
24) 공기업 108개(공기업 Ⅰ군 36개, 공기업 Ⅱ군 72개), 준정부기관 102개(기금관리형 43개, 위탁집행형 59개), 강소형 11개
25) 상임감사·감사위원 재직기간 중 1회 평가(2014년 ~ 2017년)에서 평가일 기준 6개월 이상 재직하고 있는 기관 평가(2018 ~ 2019년)로 변경되었다

경 등으로 매년 다르게 나타났다. 상임감사의 재직기간 중 한 차례 평가를 받도록 한 경우에는 22 ~ 27개 기관이 평가의 대상이 되었으며, 매년 평가를 받도록 한 경우에는 57개(2018년), 62개(2019년)의 기관을 각각 평가대상으로 하였다.

그리고 직무수행실적평가에서는 공공기관 유형을 공기업·준정부기관 경영실적 평가와 마찬가지로 아래 <표 25>와 같이 공기업Ⅰ, 공기업Ⅱ, 기금관리형, 위탁집행형, 강소형 등 5개 유형으로 분류하고 있었다. 유형 분류의 기준은 「공공기관운영법」 제4조 내지 제6조의 공공기관 유형 구분 기준을 따르고 있었으며, 준정부기관의 경우에는 평가에 대한 부담을 완화시켜주기 위해 일부 기관에 대해 별도 기준을 적용하여 강소형으로 구분하였다.

<표 25> 평가유형 구분

유 형		유형구분 기준
공기업	공기업I	사회기반시설(SOC)에 대한 계획과 건설, 관리 등을 주요업무로 하는 대규모 기관 (예) 인천국제공항공사, 한국철도공사 등
	공기업II	특정 분야의 산업에 대한 진흥을 주요업무로 하는 기관, 중소형 SOC기관, 자회사 등 (예) 한국수력원자력, 한국남부발전 등
준정부기관	기금관리형	직원 정원이 50인 이상이고, 기금관리형 준정부기관으로 지정된 기관(강소형은 제외) (예) 공무원연금공단, 신용보증기금 등
	위탁집행형	직원 정원이 50인 이상이고, 기금관리형 준정부기관이 아닌 기관 중에서 위탁집행형 준정부기관으로 지정된 기관(강소형은 제외) (예) 건강보험심사평가원, 한국농어촌공사 등
	강소형	위탁집행형 준정부기관 중 정원이 300인 미만인 기관과 기금관리형 준정부기관 중 자산규모가 1조원 미만이고 정원이 300인 미만인 기관(2018년말 기준) (예) 한국산업기술평가관리원 등

자료: 공공기관 경영평가편람(기획재정부, 2020) 재구성

2. 분석방법

본 논문은 감사기구의 장 및 감사부서 직원 등 공공기관 조직의 특성이 자체감사기구의 감사수준에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 공공기관 상임감사·감사위원이 감사기구의 장으로 임명되기 전의 주요 경력과 부임 이후 기간, 감사부서 직원의 감사 관련 교육이수 시간과 감사업무 재직기간에 따라 자체감사기구의 감사 전문성, 독립성 등에 차이가 있는지 알아보기 위한 연구이다. 이와 같은 분석을 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

$$
\begin{aligned}
Y_{i.t.} = {} & a_0 + a_1 AUD_Exp_{i.t.} + a_2 AUD_Time_{i.t.} + a_3 AOS_Edu_{i.t.} + a_4 AOS_Car_{i.t.} \\
& + a_5 PUB_Year_{i.t.} + a_6 PUB_Type_{i.t.} + a_7 PUB_Mge_{i.t.} \\
& + a_8 AUD_Age_{i.t.} + a_9 AUD_Gen_{i.t.} + a_{10} AOS_Num_{i.t.} + a_{11} AOS_Rat_{i.t.} \\
& + a_{12} EVA_Year_{i.t.} + \varepsilon_{i.t.}
\end{aligned}
$$

AUD: Auditor (상임감사·감사위원)	Exp: Experience(경력)
	Time: Time(재직기간)
	Age: Age(연령)
	Gen: Gender(성별)
AOS: Audit Office Staff (감사부서 직원)	Edu: Education(감사분야 교육이수 시간)
	Car: Career(감사부서 근무경력 기간)
	Num: Number(인원 수)
	Rat: Ratio(기관 현원 대비 인원 비율)
PUB: Public Institutions (공공기관)	Year: year(기관 업력)
	Type: Type(기관 유형)
	Mge: Manage(경영실적평가 결과)
EVA: Evaluation (감사 평가)	Year: Year(평가시행 연도)

(참고) i = 1 ~ 64, 공공기관별 고유 ID 부여
t = 2014 ~ 2019, 평가시행 연도

위 식에서 Yi.t.는 t 연도, i 공공기관의 종속변수로 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가에서 ① 감사 전문성, ② 감사 윤리성 및 독립성, ③ 내부통제 기능, ④ 감사성과 및 사후관리 적정성 수준 등 총 4개의 결과로 대치하여 분석하였다.

① PAL_Proi.t.: t 연도, i 공공기관 직무수행실적평가 전문성 등급

② PAL_Indi.t.: t 연도, i 공공기관 직무수행실적평가 윤리성 및 독립성 등급

③ PAL_Coni.t.: t 연도, i 공공기관 직무수행실적평가 내부통제 수준 등급

④ PAL_Scoi.t.: t 연도, i 공공기관 직무수행실적평가 내부감사 운영성과 및 사후관리 적정성 평가 점수

위 연구모형에 따라 STATA 통계패키지(16.1)를 활용하여 패널데이터 분석을 시행하였다.

제 4 장 실증분석 및 연구결과 분석

제 1 절 기술통계 분석

독립변수와 종속변수 간의 상관관계 분석 등을 위해 우선 각 변수의 특성을 알아보고자 한다. 종속변수와 독립변수, 통제변수에 대한 기술통계 분석은 다음과 같다.

1. 종속변수

자체감사기구의 감사수준으로 정의한 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성에 대한 기술통계량은 아래 <표 26>과 같다. 이중 감사성과 및 사후관리는 감사원에서 시행하는 자체감사기구심사평가 결과를 계량화한 것으로 전체 표본 221개 중 평가대상 기관이 아니었던 표본 3개가 존재하여 결측값으로 처리하였다.

<표 26> 종속변수 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
전문성	221	40	90	67.33	12.20
윤리성 및 독립성	221	40	90	64.21	11.44
내부통제 기능	221	40	90	65.72	12.32
감사성과 및 사후관리	218	57.51	90	77.76	6.56

(참고) ○○○○○○○○공단(2017, 2018년 자료 없음), ㈜○○○(2019년 자료 없음)

2. 독립변수

독립변수는 총 4개로 이중 감사기구 장의 근무기간과 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간 및 감사분야 근무경력 기간은 연속형 변수이며, 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)은 범주형 변수이다. 아래 <표 27>과 같이 전체 표본은 221개이나 기관에서 과거 자료(2014년)를 확인하지 못해 정보를 제공하지 못한 1개 표본(감사분야 교육이수 시간, 감사부서 근무경력 기간)은 결측값으로 처리하였다.

<표 27> 주요 독립변수 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
재직 기간	221	6.3	47.27	15.75	8.00
감사분야 교육이수 시 간	220	40.87	188.67	89.50	24.25
감사분야 근무경력 기 간	220	14.5	64.5	36.30	9.15

(참고) ○○○○○○공사(2014년 자료 없음)

상임감사·감사위원의 출신유형을 구체적으로 살펴보면 아래 <표 28>과 같이 감사업무 경험자는 총 58명으로 전체의 26.2%를 차지하였으며, 감사업무 미경험자는 163명으로 73.8%를 차지하였다. 감사업무 경험자의 경우 대부분이 감사원 출신이었으며, 타 공공기관의 감사나 금융권 및 사기업의 감사·회계 업무 경험자도 있었다.

<표 28> 감사기구 장의 사전 감사경험 현황

출신 유형	인원(비율)	비고
감사업무 경험자	58명(26.2%)	감사원, 공공기관 등
감사업무 미경험자	163명(73.8%)	정치인, 관료 등
합 계	221명(100%)	-

한편 감사업무 미경험자 유형은 아래 <표 29>와 같이 국회의원, 정당인 등 정치인 출신이 가장 많았으며, 행정관료, 언론 및 사회단체, 학계 등의 순이었고, 기타 유형에는 공공기관, 군인, 대통령 경호처, 금융권 출신 등이 있었다.

<표 29> 감사업무 미경험자 유형

유 형	합계	정치인	관료	언론 및 사회단체	학계	사기업	기타
인 원	163명	43명	30명	27명	17명	15명	31명
비 율	100%	26.4%	18.4%	16.6%	10.4%	9.2%	19.0%

3. 통제변수

통제변수는 총 8개로 기관 업력, 경영실적 평가결과, 감사기구 장의 연령, 감사부서 직원 숫자 및 비율은 연속형 변수이며, 기관 유형, 감사기구 장의 성별, 평가 연도는 범주형 변수이다. 전체 표본은 221개이나 아래 <표 30>과 같이 기관에서 정보를 공개하지 않은 사항 중, 인물검색 등을 통해서도 확인할 수 없었던 1개 표본(감사기구 장의 연령)은 결측값으로 처리하였다.

<표 30> 주요 통제변수 기술통계량

구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
기관 업력	221	1.5	70.3	31.19	17.02
경영실적 평가결과	221	50	90	77.20	9.88
감사기구 장의 연령	220	41	79	59.08	5.47
감사부서 직원숫자	221	3	144	22.42	19.35
감사부서 직원비율	221	0.23	5.51	1.27	0.87

(참고) ○○○○공단(2017년 자료 없음)

제 2 절 상관관계 분석

변수 간 상관관계가 유의한 지와 상관관계 강도 등을 확인하기 위해 상관관계 분석을 시행하였다. 전체 변수의 개수를 고려하여 종속변수 간, 독립변수 간, 통제변수 간의 상관관계를 각각 분석하였다.

1. 종속변수

전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 간 상관관계를 확인하기 위해 아래 <표 31>과 같이 상관관계 분석을 진행하였다.

<표 31> 종속변수 간 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4
1. 전문성	1			
2. 윤리성 및 독립성	0.6576***	1		
3. 내부통제 기능	0.6165***	0.7105***	1	
4. 감사성과 및 사후관리	0.4368***	0.4168***	0.4844***	1

$^{*}p<.05$, $^{**}p<.01$, $^{***}p<.001$

p<0.001에서 종속변수 간에는 모두 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주었다. 변수 중에서 윤리성 및 독립성과 내부통제 기능의 상관관계는 r=0.7105(p<0.001)로 가장 높은 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주었으며, 윤리성 및 독립성과 감사성과 및 사후관리 적정성은 상대적으로 낮은 상관관계(0.4168)를 보여주었다.

2. 독립변수

독립변수 간의 상관관계 분석결과는 아래 <표 32>와 같다.

<표 32> 독립변수 간 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4
1. 감사기구 장의 출신 유형 (감사업무 경험여부)	1			
2. 감사기구 장의 재직 기간	-0.0044	1		
3. 감사부서 직원의 감사 교육 이수시간	-0.1834**	0.0025	1	
4. 감사부서 직원의 근무 경력 기간	0.2221***	0.1780**	-0.1080	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

독립변수 중 감사기구의 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)은 감사부서 직원의 근무경력 기간과 유의한 양(+)의 상관관계를 보여주었고, 감사기구 장의 재직기간과 감사부서 직원의 근무 경력기간도 유의한 양(+)의 상관관계를 확인할 수 있었다. 하지만 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험여부)과 감사부서 직원의 감사교육 이수시간은 부(-)의 상관관계를 보여주었는데 r=-0.1834(p<0.01)로 나타났다.

한편 독립변수 간의 상관관계 분석 결과, 상관계수가 0.8 이상 유의하게 나타나는 경우는 발견되지 않아 다중공선성을 의심할 만한 변수는 없는 것으로 확인되었다.

3. 통제변수

통제변수 간의 상관관계 분석결과는 아래 <표 33>과 같다.

<표 33> 통제변수 간 상관관계 분석 결과

구 분	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 기관 업력	1							
2. 기관 유형	-0.1134	1						
3. 경영실적 평가결과	-0.0236	0.1114	1					
4. 감사기구의 장 연령	0.0812	-0.0186	-0.589	1				
5. 감사기구의 장 성별	-0.0271	-0.1892**	0.0692	0.0468	1			
6. 감사부서 직원 숫자	-0.0077	-0.3359***	0.1362*	0.0212	0.1493*	1		
7. 감사부서 직원 비율	-0.1378*	0.1648*	0.0528	-0.0608	-0.0499	-0.3706***	1	
8. 평가 연도	0.0726	-0.0327	0.0079	-0.0685	0.0431	0.0426	-0.1106	1

*$p<.05$, **$p<.01$, ***$p<.001$

통제변수 중 기관 업력과 감사부서 직원 비율 간에는 $p<0.05$에서 상관관계를 보여주었는데, 기관 업력이 높을수록 감사부서 직원 비율이 낮아지는 상관관계를 보였다. 기관 유형과 감사기구 장의 성별은 $p<0.01$에서 부(-)의 상관관계가 나타났는데, 전체 표본 221개 중 상임감사·감사위원이 여성인 경우는 총 15개로 7%의 비율을 보여주었다. 감사기구의 장이 여성인 곳은 공기업 I에는 1명도 없었으며, 공기업 II에 1명, 기금관리형 6명, 위탁집행형 7명, 강소형 1명 등 기관의 유형에 따라 다소 편중된 임명 형태를 확인할 수 있었다. 그리고 공기업 유형에서 준정부기관 유형으로 갈수록 감사부서 직원이 줄어드는 관계를 확인할 수 있었는데, 이는 공공기관 중 공기업이 준정부기관에 비해 상대적으로 조직의 규모가 큰 경우가 많기 때문에 감사부서의 인원도 같이 증가하는 것으로 생각되었다.

그 밖에 감사부서 직원의 숫자와 감사부서 직원의 비율은 부(-)의 상관관계(r=-0.3706(p<0.001))를 확인할 수 있었는데, 기관의 전체 현원이 많은 경우 감사부서 직원 비율은 상대적으로 낮을 가능성이 크기 때문으로 생각해볼 수 있었다. 예를 들어 한국철도공사의 경우 감사부서 직원의 숫자는 평균 63.5명으로 전체 조사대상 기관 중 세 번째로 많은 숫자였으나, 기관 현원은 평균 27,521명으로 가장 많았고, 이에 따라 감사부서 직원의 비율은 평균 0.23%로 조사 대상기관 중에서 가장 낮게 나타났다.

제 3 절 패널데이터 분석

1. 데이터 분포 형태

본 연구는 시계열데이터와 횡단면데이터가 같이 있는 패널데이터로, 2014년에서 2019년까지 6년간 수집된 총 221개 표본을 분석하였다. 패널데이터 유형은 2014년부터 2019년까지 1년 단위로 중간에 특정 연도가 빠지는 등 시간의 갭은 없었지만 각 기관마다 데이터 포괄 기간이 다른 불균형 패널의 형태를 보여주고 있었다. 패널 개체의 수는 64개이며, 시간변수 관측 개체는 최대 4개에서 최소 1개로 나타났다. 연구 데이터의 분포 형태는 아래 <표 34>와 같다.

<표 34> 연구 데이터 분포 형태

빈 도	비율	누적	분포 형태(연도별)					
			'14	'15	'16	'17	'18	'19
19	26.69	29.69	○	×	○	×	○	○
13	20.31	50.00	×	○	×	○	○	○
10	15.63	65.63	×	○	×	×	○	○
5	7.81	73.44	×	×	×	○	○	○
2	3.13	76.56	×	×	×	×	×	○
2	3.13	79.69	×	×	○	×	○	○
2	3.13	82.81	×	○	×	×	○	×
2	3.13	85.94	○	×	×	○	○	○
2	3.13	59.06	○	×	○	×	×	○
7	10.94	100.00	(other patterns)					

(참고) 해당 연도 데이터가 존재할 경우 '○', 그렇지 않을 경우 '×'

2. 패널데이터 분석

연구모형과 수집된 데이터를 바탕으로 STATA를 활용하여 패널데이터 분석을 아래 <표 35>와 같이 시행하였다. 종속변수에 대한 독립변수의 영향을 살펴보기 위해 종속변수별로 패널데이터 분석을 시행하였는데, hausman 검정결과에 따라 전문성(Prob>chi2 = 0.0526)과 윤리성 및 독립성(Prob>chi2 = 0.2175), 내부통제 기능(Prob>chi2 = 0.3417)의 경우 확률효과 모형을 선택하였고, 감사성과 및 사후관리(Prob>chi2 = 0.0046)는 고정효과 모형을 선택하였다.

감사성과 및 사후관리의 경우 hausman 검정결과 고정효과 모형이 선택되었지만, 다른 세 가지 영역이 확률효과 모형으로 선택된 관계로 상호 비교를 위해 확률효과 모형과 고정효과 모형을 모두 기술하였다.

<표 35> 패널데이터 분석 결과

	전문성 (RE)	윤리성 및 독립성(RE)	내부통제 기능(RE)	감사성과 및 사후관리(RE)	감사성과 및 사후관리(FE)
감사업무 경험	-2.062	-1.423	-0.135	-0.936	-1.265
	(1.946)	(1.648)	(1.753)	(0.942)	(1.137)
재직 기간	-0.272**	-0.290***	-0.226**	-0.104*	-0.110*
	(0.109)	(0.092)	(0.095)	(0.054)	(0.058)
교육이수 시간	0.030	0.106***	0.079**	0.030	-0.018
	(0.037)	(0.031)	(0.033)	(0.018)	(0.023)
감사부서 경력	0.187*	0.238***	0.275***	0.212***	0.164***
	(0.099)	(0.083)	(0.089)	(0.050)	(0.060)
기관 업력	0.006	-0.050	-0.040	-0.034	258.964
	(0.052)	(0.045)	(0.053)	(0.027)	(175.740)

기관유형	공기업I군					
	공기업II군	-4.422 (2.903)	-9.746*** (2.518)	-8.069*** (2.958)	-1.446 (1.466)	8.129 (6.085)
	기금관리형	1.284 (3.244)	-8.520*** (2.814)	-9.601*** (3.308)	2.052 (1.631)	
	위탁집행형	-3.540 (3.013)	-14.874*** (2.612)	-11.299*** (3.062)	-0.862 (1.520)	1.113 (3.444)
	강소형	-7.786 (4.964)	-15.041*** (4.261)	-12.369*** (4.799)	-2.956 (2.455)	
경영실적 평가결과		0.176** (0.084)	0.134* (0.071)	0.091 (0.075)	0.148*** (0.041)	0.083* (0.049)
감사기구의 장 연령		0.068 (0.150)	-0.009 (0.127)	-0.075 (0.136)	0.110 (0.073)	0.169* (0.094)
감사기구의 장 성별		4.115 (3.176)	2.884 (2.681)	2.232 (2.821)	2.062 (1.529)	0.806 (1.799)
감사부서 직원 숫자		0.024 (0.054)	-0.066 (0.046)	-0.005 (0.054)	0.067** (0.027)	0.334* (0.195)
감사부서 직원 비율		-0.673 (1.156)	-1.608 (0.999)	-1.595 (1.159)	-1.168** (0.580)	1.587 (2.224)
평가	2014년					
	2015년	-0.969 (3.069)	0.090 (2.577)	-2.163 (2.666)	-0.012 (1.465)	-259.819 (175.520)
	2016년	-0.712 (3.135)	4.519* (2.616)	3.7866 (2.47)	0.852 (1.481)	-518.781 (351.839)

연도	2017년	-0.707	-2.936	-8.317***	1.186	-777.703
		(3.368)	(2.825)	(2.909)	(1.625)	(527.480)
	2018년	7.734***	10.751***	8.149***	2.690**	-1034.349
		(2.715)	(2.271)	(2.319)	(1.292)	(703.369)
	2019년	6.478**	5.156**	9.443***	3.506***	-1292.112
		(2.742)	(2.293)	(2.336)	(1.301)	(879.136)
_cons		40.364***	48.638***	54.819***	48.885***	-7386.973
		(12.398)	(10.489)	(11.143)	(6.114)	(5043.139)
Observations		219	219	219	216	216
Pseudo R2		.z	.z	.z	.z	0.285

Standard errors are in parentheses

*** p<.01, ** p<.05, * p<.1

분석 결과를 살펴보면, 우선 감사기구 장의 출신 유형(감사업무 경험)은 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능 강화, 감사성과 및 사후 관리 모든 영역에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 상임감사·감사위원의 취임 전 감사업무 경험은 감사기구의 장으로 부임한 이후 업무 파악 능력이나 감사조직 및 부서 직원에 대한 리더십, 조직관리 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각하였으나, 분석 결과 출신 유형과 기관 감사수준과의 관계에서는 유의미한 영향을 확인할 수 없었다.

감사기구 장의 재직 기간의 경우 전문성(Coef.=-0.272, p<.05) 영역, 윤리성 및 독립성(Coef.=-0.290, p<.01) 영역, 내부통제 기능(Coef.=-0.226, p<.05) 영역, 감사성과 및 사후 관리(Coef.=-0.110, p<.1) 영역 등 모든 영역에서 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으나, 가설과는 반대로 네 가지 영역 모두 감사 수준에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

감사기구 장의 출신 유형과 재직기간이 감사 수준에 미치는 영향의 분석 결과는 공통적으로 상임감사·감사위원의 임기와 관련이 있는 것으로 생각된다. 「공공기관운영법」에 따르면 공공기관의 감사의 임기는 2년으로 하고, 상임감사·감사위원 직무수행실적의 평가 결과와 그 밖의 직무수행실적에 따라 1년 단위로 연임할 수 있다고 되어 있는데, 이는 기관장의 기본 임기인 3년보다 1년이 짧은 기간이다. 2년의 임기는 상임감사·감사위원이 취임 후 업무 파악 및 감사 업무 수행을 위한 시간으로는 충분하지 않아 보이며, 업무를 수행하는 과정에서 감사기구의 장이 보유하고 있는 개별적인 능력이나 특성보다는 공공기관 감사부서에서 기존에 가지고 있던 고유한 환경(감사인프라, 조직문화, 직원구성 등)이 기관 감사수준에 더 큰 영향을 주는 것으로 생각해볼 수 있다.

2년의 임기는 본격적인 업무를 추진할 시점과 임기 종료 시점 사이의 간격이 크지 않은 관계로, 취임 이후 재직 기간이 길어질수록 업무에 대한 열의와 추진력 등 적극성이 떨어질 수밖에 없다. 이번 연구과정에서 수집된 데이터를 구체적으로 살펴보면, 감사기구 장의 재직 기간이 24개월을 초과한 경우는 전체 221개 표본 중 28개 표본이었으며, 28개 표본 중 후임 인사가 결정될 때까지 일시적으로 임기가 연장된 경우를 제외하

면 그 숫자는 더욱 줄어들었다. 법률상 감사 평가 등에 따라 임기를 1년 단위로 연장할 수 있게 되어 있지만, 실제 연장이 된 경우가 전체의 약 10%대에 머물고 있다는 것은 감사기구 장의 임기 종료시점인 2년차에 접어들 경우 적극적으로 업무를 수행하고자 하는 동기는 약해질 수밖에 없다는 것을 의미한다.

감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간의 경우 전문성 영역과 감사성과 및 사후 관리 영역에는 유의한 영향을 미치지 않았으나, 윤리성 및 독립성(Coef.=0.106, p<.001), 내부통제 기능(Coef.=0.079, p<.05)에는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교육이 효과가 클 것으로 예상되었던 감사 전문성의 경우 감사분야 교육이수 시간이 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 분석 결과를 통해서 교육의 양적인 부분(교육이수 시간) 뿐만 아니라 질적인 부분(교육과정, 교육방식 등)에 대해서도 많은 관심과 연구가 필요할 것으로 생각되었다.

감사분야 교육의 질적인 측면과 관련하여 기존에 시행되고 있는 감사교육 과목, 교육 매체, 교육 방식 등을 살펴보고, 교육의 형식적인 측면만 강조한 부분이 없었는지 검토하며, 교육 시행 이후에 만족도 조사 및 사후 활용도 분석 등을 통해 실제 감사업무 능력 향상에 영향을 줄 수 있는 교육과정 개발을 추진할 필요가 있을 것으로 생각되었다. 이번 연구를 진행하면서 공공기관 감사 부서 직원의 교육이수 시간을 확인할 수 있었는데, 연평균 102.31시간의 교육을 받고 있었다. 이는 감사원에서 권고하고 있는 교육시간(연간 40시간, 2019년 기준)을 훨씬 상회하고 있는 값으로, 교육이수 시간이라는 양적인 목표 외에 교육방식 등 질적인 부분의 지속적인 연구가 필요하다는 점을 뒷받침 해준다고 생각한다.

한편 교육의 효과적인 측면에서 볼 때 감사분야 교육을 통해 감사 부서 직원을 좀 더 윤리적이고 독립적으로 감사 업무를 수행할 수 있게 해주고, 기관 내부통제에 있어서도 효과적인 것으로 볼 수 있었다. 이는 교육을 통해 감사인으로서의 자세를 바로잡게 하며, 기관 업무에 대한 이해도를 높이는데 도움을 준다고 볼 수 있다. 또한 감사 전문성 영역의 경우 감사의 기법, 감사 착안사항 발굴 등 기술적인 습득이 필요한 부분이

많아 단시간 교육으로 관련 효과를 얻기에는 어려운 부분이 있다고 생각되었다.

직원의 감사부서 근무경력의 경우 감사수준의 모든 영역에서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 내부통제 기능(Coef.=0.275, p<.01), 윤리성 및 독립성(Coef.=0.238, p<.01), 전문성(Coef.=0.187, p<.1), 감사성과 및 사후관리(Coef.=0.164, p<.01)에서 효과를 보여주었으며, 감사수준 중에서 내부통제 기능이 가장 높은 양(+)의 효과를 주는 것으로 나타났다.

공공기관의 감사부서의 경우 감사원 등 국가공무원과 같이 감사직렬을 별도로 운영하는 경우가 거의 없으며 기관별 인력운영 기준에 따라 인사전보를 통해 감사부서에 전입하고, 다시 타 부서로 전출되는 순환근무 방식으로 인력을 운영하고 있다. 그리고 감사부서에 처음 배치될 경우 감사원과 같이 장기간 체계적인 교육과 훈련이 시행되기보다는 실제로 감사 업무를 수행하고 겪어봄으로써 관련 지식을 얻는 '도제식 교육'의 형태로 이루어지는 경우가 많기 때문에 감사부서 근무경력이 감사수준을 결정하는 주요 변수가 되는 것으로 생각된다.

제 4 절 연구가설 검증

본 연구는 감사기구의 장의 특성과 감사부서 직원의 특성 등 공공기관의 조직 특성이 자체감사기구 감사수준에 미치는 영향을 살펴보고자 한 것으로, 실증분석을 통해 관련 연구가설을 검증하였다.

1. 감사기구의 장 출신 유형과의 관계

'감사기구의 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 첫 번째 가설은 기각되었다.

감사기구 장의 출신 유형은 기관의 감사수준에 유의한 영향을 보여주지 못하였는데, 기관의 감사수준으로 정의한 감사 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성 모두 영역에서 유의미한 값을 갖지 못하였다.

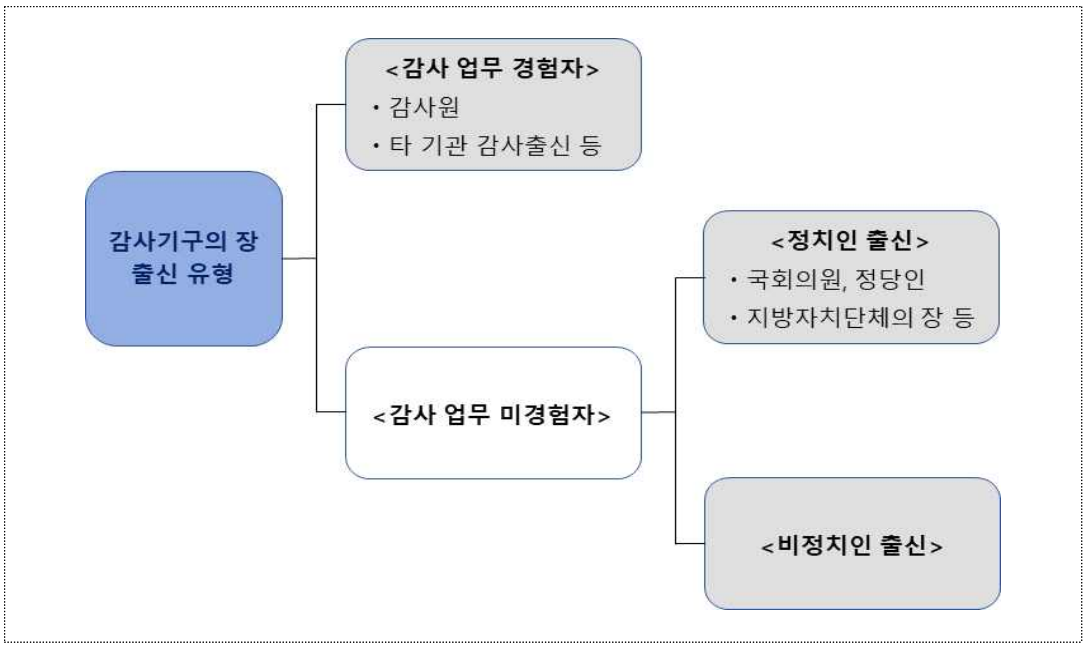
본 연구에서는 감사기구 장의 출신 유형을 상임감사·감사위원으로 취임 전 감사업무에 대한 경험 여부로 분류하였고, 취임 전 감사업무 경험이 있는 경우에는 감사수준에 양(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였지만 연구결과 감사업무에 대한 사전 경험은 감사수준에 유의미한 관계를 보여주지 못하였다.

사전 감사업무 경험으로 인해 상임감사·감사위원이 감사에 대한 전문성을 가지고 있다고 하더라도, 상임감사·감사위원의 감사업무에 대한 능력 이외에 감사부서 직원의 특성이나 조직 구성 등 기관의 감사 인프라가 감사수준에 더 큰 영향을 미칠 것으로 생각할 수 있었다. 그리고 본 연구에서 감사업무에 대한 경험이 있었던 경우는 총 221개 표본 중 58개로 전체의 26.2%를 차지하였는데, 조사 표본의 숫자가 크지 않았다는 점과 상임감사·감사위원의 출신 유형은 2년의 임기 동안은 변하지 않는 값이

지만, 해당 기간 중 기관의 직무수행실적평가 결과가 크게 달라질 경우 이들 간에 유의미한 관계를 도출하기 어려울 수도 있다는 점도 위와 같은 결과의 원인으로 작용하였을 것으로 생각되었다.

한편, 감사 업무 경험이 없는 유형을 아래 <그림 3>과 같이 정치인 출신과 비정치인 출신으로 재분류한 후 각 유형이 기관의 감사수준에 미치는 영향 정도를 추가로 검토해보았다.

<그림 3> 감사기구 장의 출신 유형 분류



감사 업무 미경험자를 다시 분류하는 데 있어 정치 경험 여부를 기준으로 설정한 이유는 공공기관 상임감사·감사위원의 임명권자는 기관의 규모 등에 따라 대통령 또는 기획재정부장관(주무부처 장관)이며, 이러한 임명 절차에 따라 정부(정치권)의 영향력이 크다고 볼 수 있기 때문이었다. 또한 공공기관의 설립 취지 및 목적 등을 고려할 때 국정철학에 대한 이해가 필요하고, 이러한 이유로 과거부터 현재까지 엽관제적 성격의 임명이 다수 나타나고 있기 때문이다.

본 연구를 위해 수집된 자료를 살펴보면, 상임감사·감사위원 중 감사업무 사전 경험자의 비율은 전체 연구대상의 26.2%였으며, 미경험자 중에서 정치인 출신 비율은 전체의 19.5%였다.

<표 36> 상임감사·감사위원 출신 유형

출신유형	합계	감사 업무 경험자	감사 업무 미경험자[26]		
			소계	정치인	비정치인
인원	221명	58명	163명	43명	120명
비율	100%	26.2%	73.8.%	19.5%	54.3%

감사 업무 미경험자를 다시 정치인과 비정치인으로 세분화하여 기관 감사수준과의 관계를 살펴본 결과 아래 <표 37>과 같이 유의한 영향을 확인할 수 없었다. 다만 통계적으로 유의미하지 않지만 각 출신 유형별로 감사수준에 미치는 영향을 살펴보면, 감사 업무 미경험자(비정치인)가 감사 전문성에 높은 영향을 주었으며, 감사업무 경험자는 기관 감사의 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리의 적정성에 높은 효과를 주는 것으로 확인할 수 있었다.

<표 37> 상임감사·감사위원 출신 유형별 감사수준

출신 유형		전문성	윤리성 및 독립성	내부통제 기능	감사성과 및 사후관리
감사업무 경험자		1	1	1	1
감사업무 미경험자	정치인	1.501	-1.979	-0.547	-1.125
	비정치인	1.635	0.106	0.828	0.539

26) 감사 업무 미경험자는 정치인, 관료, 언론 및 사회단계, 학계 등의 순이었다

2. 감사기구의 장 재직 기간과의 관계

‘감사기구 장의 재직 기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다’라는 두 번째 가설은 기각되었다. 감사기구 장의 재직 기간과 기관의 감사수준은 양(+)의 상관관계를 보일 것이라는 가설을 세웠으나, 가설과는 반대로 재직기간이 길어질수록 감사수준이 낮아지는 관계를 보여주었다.

상임감사·감사위원의 재직 기간은 네 가지 유형의 감사수준에 모두 부(-)의 상관관계를 보여주었는데, 윤리성 및 독립성이 가장 높은 부(-)의 관계가 나타났으며, 전문성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 순으로 부(-)의 관계가 나타났다.

일반적으로 관련 분야에 대한 경력이 쌓일수록 해당 업무에 대해 전문화가 이루어지는 경향이 있으며, 조직에 대한 이해도 또한 높아지기 때문에 감사수준 역시 높아질 것으로 예상하고 이와 같은 가설을 설정하였으나, 연구 결과는 가설과는 반대로 나타났다.

상임감사·감사위원의 경우 「공공기관운영법」에 따라 기본 임기가 2년으로 정해져 있는데, 취임 후 새로운 조직에 적응하고 본격적으로 리더십 등을 발휘하여 감사수준을 높이는 기간으로 2년이라는 시간은 결코 길지 않다고 생각되었다. 취임 후 다음 해인 2년차가 되면 임기를 마무리하고 퇴임 이후를 준비해야 하는 상황이 되며, 새롭게 감사방향을 세우거나 업무를 추진하기보다는 기존 업무에 대한 정리와 마무리를 하는 것이 일반적인 경향이다. 만약 상임감사·감사위원의 임기가 정해진 것이 아니라면 본 연구 분석과는 다른 결과가 나왔을지도 모른다고 생각된다.

「공공기관운영법」에 따르면, 감사의 경우 기본 임기는 2년이지만 감사직무수행실적평가 등을 통해 1년 단위로 임기 연장이 가능하다고 되어 있다. 본 연구를 통해 상임감사·감사위원의 재직기간을 확인한 결과 아래 <표 38>과 같이 재직기간이 2년 이상인 경우는 총 221명 중 28명

(12.7%)이었다.

<표 38> 상임감사·감사위원 재직기간 현황(2014년~2019년)

임 기	합계	1년 이하	1년~2년	2년~3년	3년 이상
인 원	221명	106명	87명	23명	5명
비 율	100%	48.0%	39.3%	10.4%	2.3%

한편 상임감사·감사위원의 기본 임기가 기본 2년인 반면에 공공기관장 임기는 3년으로 보장되고 있어, 임기의 차이로 인한 기관 내에서의 역할·비중, 업무수행의 효과성 등이 달라질 것이고, 감사업무에 대한 독립성을 고려한다면, 기관장과 상임감사·감사위원의 임기를 동일하게 보장하여 짧은 임기에서 오는 감사수준의 저하를 보완할 필요가 있을 것으로 생각된다. 일부 지방공기업이나 국립대학교병원에서 상임감사의 독립성과 업무 강화를 위해 임기를 3년으로 하고 있는 점을 참고해볼 수 있겠다.

3. 감사부서 직원의 교육이수 시간과의 관계

'감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 세 번째 가설은 일부 채택되었다. 감사부서 직원이 감사분야의 교육을 많이 받을수록 기관의 감사수준 중에서 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능 영역에 대해서 양(+)의 유의한 결과를 보여주었고 감사 전문성과 감사성과 및 사후관리 영역에 대해서는 유의한 결과를 확인할 수 없었다.

공공기관의 감사부서에서는 직원들의 감사능력 향상과 최신 감사 흐름 등의 파악을 위해 매년 연간 감사교육 계획을 수립하고 기관 내·외부 교

육을 시행하고 있다. 특히 감사 관련 법체계와 감사기법, 감사사례, 법적 책임 등의 교육을 위해 매월 감사교육원에서는 아래 <표 39>와 같이 공공기관 감사업무 담당자를 대상으로 집합교육 과정을 개설하고 있으며, 이에 많은 공공기관이 감사교육원의 교육에 참여하고 있다.

<표 39> 감사교육원 집합교육과정 운영계획

교육과정명	교육대상	교육내용
자체감사실 신규직원과정 (기본)	국가기관 및 공공기관의 감사업무 담당자	·공공감사법의 이해 ·감사실시 및 처리요령 ·감사증거법 및 문서 작성요령 ·감사실시 기법 등
자체감사실 신규직원과정 (심화)	자체감사실 신규직원과정 (기본)을 이수한 자	·처리안 작성사례 이론 ·처리안 작성실습 등
감사실무자 과정 (공공기관반)	공공기관의 감사업무 담당자	·공공감사제도의 소개 ·공공계약 법규 및 실무 ·감사결과 처리안 작성법 ·감사 착안 및 사례 등

자료: 감사교육원, 교육과정 안내(2021. 4월)

감사원 주관으로 매년 시행되는 자체감사활동 심사평가에서도 감사 관련 교육을 적극적으로 이수할 수 있도록 감사부서 직원의 1인당 연간 평균 감사 관련 교육 이수 시간을 교육훈련 이행실적 평가지표로 활용하고 있다.

<표 40> 감사원 자체감사활동 심사평가 교육훈련 이행 지표

교육이수 시간	10시간 미만	10~20시간	20~30시간	30~40시간	40시간 이상
점수	0점	0.25점	0.5점	0.75점	1점

자료: 감사원, 자체감사활동 심사 편람(2019)

공공기관 감사부서에서는 직원의 감사분야 교육이수에 대한 시간 관리를 직원 역량 향상이나 감사원 평가 대비 등 내·외적인 목표 달성을 위해 노력하고 있었지만, 교육이수 시간이 감사의 전문성에는 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다. 본 연구를 통해 공공기관 직원의 감사분야 교육이수 시간은 아래 <표 41>과 확인할 수 있었으며, 2019년 기준 102.31시간을 이수하여 감사원 평가 기준인 40시간을 훨씬 상회한 결과를 보여주기도 하였다.

<표 41> 공공기관 직원의 연도별 감사분야 교육이수 시간(평균)

연 도	2014	2015	2016	2017	2018	2019
교육이수 시간	90.36	83.30	79.79	84.60	84.30	102.31

본 연구를 통해 감사의 전문성 향상을 위해서는 교육이수 시간의 확보라는 양적인 부분도 중요하지만 교육과정이나 교육방식 등 교육의 질적인 부분도 중요한 요인이라고 생각할 수 있었다. 현재 공공기관의 감사분야 교육은 감사교육원, 법제처, 조달청 등 중앙행정기관 주관의 교육과 대학교(대학원)의 감사 관련 과정, 일반 교육전문 기관의 과정 등을 활용하고 있으며, 업무와 교육을 병행해야 하는 이유 등으로 오프라인 교육은 물론 온라인 교육도 시행하고 있다.

또한 감사업무의 특성상 감사 기법이나 감사사항의 착안 능력 등은 교육보다는 실제 감사업무의 경력 등 다양한 사례를 경험해봄으로써 확보되는 경우가 많기 때문에 상대적으로 감사 전문성 영역에서 교육의 효과는 약하다고 생각해 볼 수 있다. 반면 교육을 통해 감사인의 자세라고 할 수 있는 윤리성 및 독립성에서는 일정부분 효과가 있다는 것을 알 수 있었다.

한편, 감사 전문성 향상을 위해서는 감사부서 전입 단계, 중간관리자 단계, 최고관리자 단계 등 수준별 집중화된 교육이 필요하지만, 실제 공공기관에서는 1차적으로 업무수행이 우선인 관계로 전입 후 업무 수행 없

이 일정 기간 교육만 받는 것은 현실적으로 어렵다. 감사원의 경우 신임 감사관을 대상으로 이론교육과 실무수습 등 충분한 교육 이후 업무에 배치되고 있지만, 공공기관의 경우 업무수행과 교육을 병행하는 경우가 대부분이며, 별도의 감사직렬이 없는 관계로 장기적인 관점에서 교육계획을 수립하는 데 어려움이 있다.

4. 감사부서 직원의 근무경력 기간과의 관계

'감사부서 직원의 감사부서 근무기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다'라는 네 번째 가설은 모두 채택되었다. 감사부서 직원의 근무기간은 기관 감사의 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성 분야 모두에 유의미한 관계를 보여주었는데, 특히 내부통제 기능에 가장 큰 효과가 있었으며, 윤리성 및 독립성, 전문성, 감사성과 및 사후관리 순으로 영향을 주는 것으로 나타났다.

감사수준 중 내부통제 기능은 자체감사기구의 취약분야를 발굴하고, 해당분야에 대하여 예방통제, 자율통제, 사후통제 등 단계별 점검 및 모니터링을 통해서 위험요인을 예방하는 것이 주요 목적이다. 내부통제의 방법으로는 사전 점검 성격의 일상감사, 전산시스템을 활용한 데이터베이스 분석, 주요 업무별 점검리스트 활용 등이 있는데, 이러한 방법적인 특성상 감사업무의 경험 정도가 중요한 요소로 작용할 수 있다고 생각된다. 축적된 감사업무의 경험은 기관별 위험요인 파악에 효과적이며, 단계별 통제활동을 통해 실제로 발생할 수 있는 위험요인을 최소화해 줄 수 있기 때문이다.

윤리성 및 독립성을 감사인으로서 바른 자세를 가지고 감사에 대하여 외부의 영향을 받지 않는 정도라고 정의할 수 있다. 감사업무에 대한 경력이 쌓일수록 다양한 사례에 대한 경험이 많아질 것이고, 외부 대응 수

준이 높아지면서 윤리성과 독립성에 대한 효과도 상승할 것으로 생각해 볼 수 있다. 감사성과 및 사후관리는 감사 시행 후 감사대상기관에서 감사 처분과 유사한 사례가 다시 발생하지 않도록 하는 정도를 말하는데, 감사대상기관(피감사부서)의 노력이 미치는 영향이 다른 영역에 비해 크다는 점에서 감사업무 경력 기간에 대한 효과가 상대적으로 약한 것으로 생각되었다.

연구가설 검증 결과, 아래 <표 42>와 같이 네 가지 독립변수 중 공공기관의 감사수준에 양(+)의 영향을 주었던 변수는 감사부서 직원의 교육이수 시간과 감사부서 근무경력 기간이었으며, 감사기구 장의 재직 기간의 경우에는 가설과는 반대로 감사수준에 부(-)의 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다. 한편 감사기구 장의 사전 감사업무 경험여부는 감사수준에 영향을 미치지 않았다.

<표 42> 연구가설 검증 결과

구분	연구가설 및 검증 결과		
가설 1	감사기구의 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.		
	1-1	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	1-2	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	1-3	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	1-4	감사기구 장의 출신 유형 중 감사업무 경험자는 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

구분	연구가설 및 검증 결과		
가설 2	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.		
	2-1	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	2-2	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	2-3	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	2-4	감사기구 장의 재직 기간이 길수록 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 3	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.		
	3-1	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
	3-2	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	3-3	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 내부통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	3-4	감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간이 높을수록 감사성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	기각

구분	연구가설 및 검증 결과		
가설 4	감사부서 직원의 감사업무 근무기간이 길수록 기관 감사수준(전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성)에 양(+)의 영향을 미칠 것이다.		
	4-1	감사부서 직원의 감사업무 근무기간이 길수록 감사 전문성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	4-2	감사부서 직원의 감사업무 근무기간이 길수록 감사 윤리성 및 독립성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	4-3	감사부서 직원의 감사업무 근무기간이 길수록 내부 통제 기능에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
	4-4	감사부서 직원의 감사업무 근무기간이 길수록 감사 성과 및 사후관리 적정성에 양(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

제 5 절 감사업무 담당자 인터뷰

1. 인터뷰 시행배경

본 연구는 정보공개 등을 통해 공공기관의 조직특성 자료를 수집하였고, 데이터 분석을 통해서 조직특성과 감사수준과의 관계를 살펴보았다. 그리고 연구결과에 대한 분석을 상임감사·감사위원의 임기와 감사업무의 고유 특성을 중심으로 설명하였다. 이러한 분석에 대하여 실제 공공기관에서 감사업무를 수행하는 직원들은 어떻게 생각하는지와 공공기관에서 감사수준을 향상시키기 위해서는 어떤 노력을 해야 하는지 살펴보기 위해 인터뷰를 시행하였다.

인터뷰는 '코로나-19' 방역수칙을 준수하고 원거리 소재 등 인터뷰 환경요건을 고려하여 질문지를 통한 서면 방식으로 진행하였으며, 아래 <표 43>과 같이 4개 공공기관에서 총 9명이 답변을 해주었다. 답변자는 각 공공기관에서 상임감사·감사위원 직무수행실적 평가를 과거에 담당하였거나, 현재 수행하고 있는 직원을 대상으로 하였다.

<표 43> 감사업무 담당자 인터뷰 현황

기관명	기관유형	답변자	평가등급[27]
인천국제공항공사	공기업I	4명	양호
한국농어촌공사	위탁집행형	2명	보통
한국지역난방공사	공기업I	1명	우수
한국철도공사	공기업I	2명	양호
합 계		9명	-

인터뷰 질문은 두 가지로 구성하였는데, 첫 번째는 상임감사·감사위원의 재직기간과 감사수준과의 연관성이었으며, 두 번째는 감사분야 교육이 감사수준 향상에 어느 정도 도움이 되는가에 대한 것이었다.

27) 2019년 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 기관별 평가등급

2. 인터뷰 내용

가. 상임감사·감사위원 재직기간과 감사수준과의 관계

첫 번째 질문은 상임감사·감사위원의 재직기간이 길어질수록 감사수준이 오히려 낮아지는 본 연구 결과와 관련하여, 그러한 이유가 감사의 임기와 관련성이 있는가에 대한 것이었다. 총 9명 중 8명(5명 동의, 3명 다소 동의)은 상임감사·감사위원의 짧은 임기로 인해 재직기간이 길어질수록 감사수준이 떨어지는 결과가 나왔다는 것에 동의하였고, 1명은 임기와 감사수준은 영향이 없을 것이라고 답해주었다.

구체적으로 살펴보면, 업무파악에 소요되는 시간이나 업무 사이클을 고려하였을 경우, 상임감사·감사위원의 임기를 기관장과 동일한 3년으로 하는 것이 바람직하다는 의견이 있었고, 감사전략 수립이나 감사의 전문성을 활용하기 위해서는 현재 2년의 기본임기는 짧다는 의견을 제시하였다. 그리고 상임감사·감사위원의 퇴임이 예정되어 있을 경우 감사처분에 대한 무마 압력이 생기는 등 감사의 독립성이 훼손될 수 있기 때문에 기관장과 동일하게 기본임기를 3년으로 가지고 가는 것이 바람직하다고 하였다.

한편 공공기관의 특성상 재직기간이나 임기가 직접적으로 감사품질에 영향을 미치지 않을 것이라는 의견도 있었는데, 여기서 말하는 공공기관의 특성이란 지도자 한 명이 조직 전체의 분위기나 문화 등을 획기적으로 변화시키기에는 어려움이 있다는 것이다. 그리고 다른 조건이 동일하다고 가정했을 경우 임기가 늘어나는 것은 긍정적일 수 있으나, 임기 외에도 감사 개인별 성향과 같은 다른 변수가 기관 감사수준에 영향을 미치는 중요 요소가 될 수 있다고 하는 의견도 있었다.

나. 감사분야 교육이수와 감사수준과의 관계

두 번째 질문은 공공기관 감사부서 직원들이 이수하는 감사업무 관련 교육이 감사수준 향상에 얼마나 효과를 주느냐에 대한 것이었는데, 답변

자 9명 모두 감사 교육이 개인의 감사역량 향상에 효과가 있다고 대답하였다. 하지만 현재 교육방식에 대해 개선이 필요하다고 하여 몇 가지 의견을 제시하였다.

우선 교육의 효과성 측면에서 온라인 교육보다는 오프라인(집합, 대면) 교육이 효과적이지만, 교육환경이나 커리큘럼의 부족으로 실제 대부분의 직원들이 온라인으로 교육을 이수하고 있다고 하였다. 온라인 교육이 다수를 차지하는 또 다른 이유는 업무와 교육을 병행해야 하는 근무여건이었다. 그리고 이론적인 교육으로 감사착안사항 발굴이나 리스크 파악 능력을 향상시키는 데에는 부족한 점이 있었고, 감사원 등 외부평가를 대비하여 교육시간만 채우려는 경향이 있어 교육의 집중도나 활용능력이 현실적으로 떨어진다는 답변이 있었다.

경력이 쌓일수록 다양한 직무경험이 축적되고, 다양한 감사를 실제로 수행하면서 얻어지는 경험과 노하우를 이론으로 얻기에는 어려운 부분이 있으며, 그런 측면에서 감사는 교육보다 경험치가 중요하다는 의견도 있었다. 이를 위해 감사부서에서 일정기간 근무할 수 있도록 제도적으로 보장해주는 것이 감사수준 향상을 위한 하나의 방법이라고 답하였다.

3. 인터뷰 결과 분석

인터뷰 시행 결과, 각 공공기관에 근무하고 있는 감사부서 직원들도 현재 상임감사·감사위원의 기본임기인 2년이 짧다고 생각하며, 짧은 임기로 인해 재직기간이 길어질수록 오히려 기관 감사수준이 낮아진다는 연구 분석 결과에 다수 동의하였다. 다만 감사 개인적인 특성이 감사수준 형성에 영향을 미칠 수 있는 만큼 추가 연구도 필요하다고 생각하였다.

그리고 감사부서 직원에게 시행하는 현재의 감사 관련 직무교육의 경우 오프라인 교육의 확대, 교육 프로그램의 추가, 감사원 평가 등에서 교육이수 시간 등 양적인 지표 이외에 질적으로 측정가능한 지표의 개발로 교육의 효과를 향상시키는 노력이 필요한 것으로 보인다.

제 5 장 결론 및 시사점

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구를 통해 공공기관 조직의 특성이 기관의 감사수준에 미치는 효과를 살펴볼 수 있었다. 조직적 특성을 감사기구의 장과 감사부서 직원의 측면으로 나누어 봄으로써 조직의 리더와 구성원의 특성이 감사수준에 각각 어떻게 영향을 미치는지 알아보았으며, 양적인 변수와 질적인 변수를 같이 고려하여 입체적인 분석을 하고자 하였다.

연구 결과, 아래 <표 44>와 같이 감사기구 장의 특성 중 질적인 부분인 취임 전 감사업무 경험 여부는 감사수준에 영향을 미치지 못하였으며, 양적인 부분인 감사기구 장의 취임 후 재직기간의 경우 가설과는 반대로 재직기간이 길어질수록 감사수준이 낮아지는 결과를 확인하였다.

감사부서 직원의 질적인 특성인 감사분야 교육이수 시간의 경우 감사수준의 영역 중 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능 영역에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 양적인 특성인 감사부서 근무경력 기간은 감사수준의 모든 영역에 유의한 영향을 주었다.

<표 44> 연구결과 요약

조직특성	감사수준			
	전문성	윤리성 및 독립성	내부통제 기능	감사성과 및 사후관리 적정성
취임 전 감사업무 경험	(×)	(×)	(×)	(×)
취임 후 재직기간	(-)	(-)	(-)	(-)
감사분야 교육이수 시간	(×)	(+)	(+)	(×)
감사부서 근무경력 기간	(+)	(+)	(+)	(+)

(참고) (+) 양의 상관관계 / (-) 음의 상관관계 / (×) 유의미한 관계없음

제 2 절 연구의 시사점 및 한계

1. 연구의 시사점

본 연구를 통해 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간과 감사부서 근무경력 기간이 자체감사기구의 감사수준에 유의한 영향을 준다는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 감사기구 장의 출신 유형은 감사수준에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 취임 후 재직기간의 경우에는 가설과는 반대로 재직기간이 길어질수록 기관 감사수준에 부(-)이 영향을 미쳤다.

먼저 공공기관의 상임감사·감사위원의 취임 전 감사업무 경험은 기관의 감사수준에 효과를 주지 못하였다. 감사 업무에 대한 사전 경험은 감사기구 장의 역할을 수행하는데 긍정적인 역할을 할 것으로 생각할 수 있으나, 기관 감사수준을 결정하는데 있어서는 감사조직이나 구성원 등 감사 인프라와 함께 감사기구 장의 임기 등 다른 요인의 영향을 함께 고려해야 한다고 볼 수 있다.

감사기구 장의 특성 중 취임 후 재직기간은 종속변수인 기관 감사수준의 모든 영역에 부(-)의 영향을 주는 것으로 확인되었다. 재직하고 있는 기간이 길어진다는 것은 바꾸어 말하면 퇴임시기가 다가온다는 것을 의미하는데 상임감사·감사위원의 경우 기본 임기가 2년으로 되어 있어, 공공기관의 감사리더로서 충분한 역량을 발휘하는데 시간적으로 부족하다는 한계가 있다.

또한 「공공기관운영법」에 따라 감사기구 장의 실적 평가 등을 통한 연임이 제도적으로 보장되어 있지만, 실제 연임이 결정되는 사례가 드물다는 점에서 재직기간이 길어질수록 상임감사·감사위원이 의욕적으로 감사업무를 수행하기에는 현실적인 어려움이 존재한다고 해석할 수 있다.

그리고 감사의 목적상 감사기구의 장은 기관장과 독립적인 관계가 유지되어야 하는데, 기관장의 경우 3년의 임기가 보장되고 있다는 점에서 임기의 차이에서 오는 리더십, 조직 장악력 등을 고려한다면 상대적으로

짧은 임기는 감사의 독립성을 확보하는 데에도 어려움이 있다고 할 수 있다. 향후 「공공기관운영법」 검토를 통해 상임감사·감사위원의 임기를 기관장과 동일하게 개정할 필요가 있다고 생각된다.

감사부서 직원의 특성 중 감사분야 교육이수 시간은 종속변수인 감사수준에서 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능 영역에 대해서는 양(+)이 유의성이 있는 것으로 확인되었다.

교육이수 시간이 감사의 전문성에 영향을 주지 못한다는 점에서 그동안 감사 관련 교육이 형식적으로 진행되고 있지는 않았는지 살펴볼 필요가 있으며, 교육 종료 후 교육 만족도 조사 등 충분한 피드백 과정을 통해 교육이 실제 감사업무의 개선이나 감사 능력 향상에 도움이 되었는지 검토하는 과정도 활성화되어야겠다. 또한 기관별로 가지는 고유업무 특성이 감사 교육에 반영된다면 감사수준 중 특히 내부통제 기능에 대한 교육 효과는 더 높아질 것으로 생각된다.

끝으로 직원의 감사부서 근무기간은 종속변수인 감사수준에서 감사 전문성, 윤리성 및 독립성, 내부통제 기능, 감사성과 및 사후관리 적정성 등 모든 영역에서 양(+)의 유의성이 있는 것으로 확인되었다. 감사부서 근무기간이 감사분야 교육이수 시간보다 감사수준에 유의한 영향을 준다는 분석 결과를 통해 공공기관에서는 감사부서 직원이 일정기간 감사업무를 수행할 수 있도록 제도적으로 근무기간을 보장해주고, 각종 인센티브 제공을 통해 감사업무에 대한 직원들의 유인책을 마련하는 것이 필요하다.

2. 연구의 한계

본 연구를 통해 공공기관의 조직특성과 감사수준과의 관계를 살펴볼 수 있었다. 조직의 특성을 상임감사·감사위원과 감사부서 직원의 특성으로 분류하였으며, 이를 다시 양적인 부분과 질적인 부분을 나누어 검토해보

았다. 조직의 특성은 해당 기관이 감사를 전문적이고 독립적으로 수행할 수 있도록 해주는 기반으로 본 연구에서는 대표적으로 ① 상임감사·감사위원의 출신 유형(감사업무 경험여부), ② 상임감사·감사위원의 재직기간, ③ 감사부서 직원의 감사분야 교육이수 시간, ④ 감사부서 직원의 감사부서 근무경력 기간 등 네 개를 독립변수로 설정하였다.

공공기관 감사부서 조직적 특성은 본 연구에서 독립변수로 설정한 네 가지 외에도 감사부서 자체 예산규모, 감사부서 직원에 대한 우대사항, 별도 직렬(직군) 관리 여부 등 다양하게 생각해볼 수 있으나, 자료 비공개 처리 등 관련 자료 확보에 어려움이 있어 추가적인 연구를 진행하는데 한계가 있었다.

실제 본 연구을 위한 자료 수집 과정에서 연구대상인 64개 기관에 대해 정보공개를 청구하였는데, 각 기관에서는 감사와 관련된 정보공개를 민감하게 생각하는 경향이 많았으며, 2개 기관[28]에서는 정보 부존재 사유를 이유로 자료를 공개하지 않았다.

그리고 상임감사·감사위원이 교체 등의 사유로 평가연도에 2명이 재직하였을 경우, 본 연구에서는 감사수준을 직무수행실적평가 결과 값으로 정의한 관계로 평가의 대상이 되는 상임감사·감사위원을 기준으로 상관관계를 분석하였는데, 평가 대상자가 아닌 상임감사·감사위원도 해당연도 기관의 감사수준에 간접적으로 영향을 줄 수 있을 것이다.

한편 상임감사·감사위원의 감사업무 사전 경험 여부는 재직기간에 상관없이 관련 경력만 있을 경우 경험자에 포함을 시켰다. 하지만 재직기간에 따라 사전에 확보할 수 있는 감사 경험치가 다를 수 있고 이는 감사수준에 영향을 주는 정도가 다르다고 생각할 수 있으나, 재직기간에 대한 정확한 자료 확보가 어려워 본 연구모형에 반영하지 못하였다. 그리고 전체 표본 숫자에 비해 출신 유형 분포가 다양하게 분포되어 있어 향후 추가 연구 시에는 출신유형에 대한 분류기준 마련이 필요하다고 생각

28) 정보 부존재 처리 통보를 한 2개 기관에 대해 별도로 정보 부존재 처분 취소 행정심판을 신청하였고, 행정심판에서 일부 인용 판결을 받아 관련 내용을 확보할 수 있었다

된다.

끝으로 본 연구에서는 감사수준을 기획재정부의 상임감사·감사위원 직무수행실적평가의 각 지표별 등급에서 인용하였으나, 이러한 영역 외에도 기관별 감사성과(신분·재정·개선조치 등), 일상감사를 통한 예산절감금액, 경영평가 등급 등 기관의 감사수준을 다양하게 정의할 수 있는 만큼 관련 분야에 대한 추가 연구를 통해 조직의 특성과 감사수준에 대한 심층적인 관계 연구가 진행되기를 기대한다.

부　　록

1. 정보공개 청구 내용

안녕하십니까? 귀 기관의 무궁한 발전을 기원합니다.

공공기관의 정보공개에 관한 법률 제8조제1항 등에 따라 학술연구의 목적으로 아래와 같이 귀 기관(감사부서 관련)의 관련 정보를 요청합니다.

* 제공해주신 자료는 논문 데이터 분석 표본으로 활용할 예정이며, 기관명 및 감사기구 장의 개별적 특성은 공개되지 않습니다.
* 정보공개 요청 대상기관: 2014년~2019년 기획재정부 상임감사·감사위원 직무수행실적평가 대상기관

1. 감사기구의 장(상임감사·감사위원) 관련

연도	성명	출생년도	성별	경력 사항	임기 시작	임기 종료
2014						
2015						
2016						
2017						
2018						
2019						

(1) 연도별 상임감사·감사위원이 2명일 경우 임기시작일에 따라 복수로 기입
(2) 성명은 블라인드 처리
(3) 출생연도는 4자리로 기입
(4) 성별은 남 또는 여로 기입
(5) 경력사항은 취임 전 경력사항을 기입(직종, 기관(단체)명, 직위)
(6) 임기 시작은 취임 일자를 기입
(7) 임기 종료는 실제 퇴임 일자를 기입

2. 감사부서의 직원 관련

연도	감사부서 인원	기관 전체 현원	감사인 감사 경력	교육이수 시간
2014				
2015				
2016				
2017				
2018				
2019				

(1) 각 연도말 기준으로 작성

(2) 감사부서 인원은 실제 재직 중인 현원

(3) 기관 전체 현원은 감사부서 인원을 포함하여 기입

(4) 감사인 감사 경력은 감사부서 재직 중인 직원의 감사부서 근무 경력을 월 단위로 평균하여 기입(소수 셋째 자리에서 반올림)

(5) 교육이수 시간은 감사부서 재직 중인 직원의 감사 관련 교육을 받은 시간을 감사부서 인원으로 평균한 시간 기입(소수 셋째 자리에서 반올림)

감 사 합 니 다

2. 공공기관 감사부서 직원 서면 인터뷰 내용

안녕하십니까? 저는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사과정 중인 황선호라고 합니다. 바쁘신 중에 이렇게 귀한 시간을 내어 주셔서 고맙습니다.

이번에 저는 공공기관 자체감사기구의 감사수준에 관한 연구를 진행하였고 ① 상임감사·감사위원의 임기와 감사수준과의 관계, ② 감사부서 직원의 감사 관련 교육이수와 감사수준과의 관계와 관련하여, 실제 공공기관 감사부서에서 근무하고 있는 분들의 의견을 듣고자 합니다.

본 연구에서는 감사수준을 [1]감사 전문성, [2]윤리성 및 독립성, [3]내부통제 기능, [4]감사성과 및 사후관리로 정의하였습니다. 각 공공기관별로 수집된 데이터를 통해 확인된 내용은 상임감사·감사위원의 재직기간이 길어질수록 감사수준은 오히려 떨어졌으며, 감사 관련 교육이수 시간과 감사부서 근무경력을 비교하였을 경우 교육이수 시간이 감사수준을 높이는데 효과가 약한 것으로 확인되었습니다.

이와 같은 결과는 상임감사·감사위원의 기본 임기가 2년인 관계로 감사기구의 장으로서 감사 업무를 추진하는 데 충분하지 못한 시간으로, 기관장(3년)보다 그 기간이 짧고, 2년 차에 접어드는 시기에는 퇴임준비를 해야 하는 현실적인 문제가 발생하여 감사의 독립성 등 감사수준이 낮아지는 결과가 나왔다고 분석하였습니다.

또한 직원들의 감사교육 이수 시간의 경우, 실제 공공기관에서는 연평균 100여 시간의 교육을 받고 있었으나, 교육시간 보다는 직원들의 감사부서 재직기간이 감사수준을 높이는데 더 큰 효과를 보여주었습니다. 이는 기존 교육이 형식적으로 이루어지고 있고, 감사 능력은 교육을 통해 단시간에 높아지기 어려우며, 감사업무의 특성상 도제식 교육이 효과적이며 이는 근무기간이 길어질수록 유리한 부분이라고 생각하였습니다.

이러한 통계결과와 분석에 대한 생각을 자유롭게 작성해주시면 되겠습니다. 다시 한번 귀한 시간을 내어 주셔서 감사드리며, 말씀해주시는 내용은 소중하게 사용하도록 하겠습니다. 고맙습니다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

김광영・주창범(2019), “지방자치단체 감사기구의 독립성과 전문성이 감사성과에 미치는 영향”, 한국부패학회보 24(3): 49-72

김다경・엄태호(2014), “기관장이 관리역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업, 준정부기관을 대상으로”, 서울행정학회 학술대회 발표논문집: 403-447

김보은(2017), “공공기관 리더가 지닌 개인적 수준의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향: 공공기관 기관장과 감사(인)을 중심으로”, 정부학연구 23(1): 153-191

김용철(2007), “현행 공공감사 체계에 관한 비판적 고찰: 지방자치 단체 감사를 중심으로”, 정책분석평가학회보 17(1): 143-167

김정인(2017), “공공리더십에 관한 경험적 연구”, 지방정부연구 21(3): 313-339

김준기(1999), “공기업개혁과 민영화: 정책의 부재?”, 한국정책학회보 8(1): 207-229

김춘선(2016), “공공기관 CEO 리더십 사례 연구”, 서울행정학회 학술대회 발표논문집: 131-138

문성주・이영균(2020), “공공기관의 지배구조와 경영성과의 관계에 관한 연구”, 한국공공관리학보 34(2): 119-139

민병익・김주찬(2016), “공공기관장의 임용유형과 리더십에 따른 경영성과”, 한국공공관리학보 30(2): 81-99

박한준 외(2017), “OECD 공기업 지배구조 가이드라인 2015”, 공공기관 지배구조 시리즈 17-01

성용락(2013), “공공감사 제도의 새로운 이해”, 석탑

신열(2011), “자체감사활동 심사운영체계 개선방안: 메타평가틀의 활용”, 한국공공관리학보 25(2): 1-25

안숙찬(2014), “공공기관의 경영평가 결과와 기관특성에 관한 연구”, 대한경영학회지 27(6): 835-859

윤영수・이호영(2018), “공공기관 감사직무실적 평가수준이 재무 및 비재무적 성과에 미치는 영향”, 한국윤리경영학회 윤리경영연구 18(1): 1-35

이선중(2013), “독립성과 전문성 확보가 감사역량 강화의 필수조건”, 월간 공공정책 93: 26-27

이혜승・조형석(2009), “자체감사기구 역량 강화를 위한 핵심과제”, 한국정책분석평가학회 학술대회 발표논문집: 107-134

정승용(2016), “공공감사에 관한 법률 시행이 공기업 자체감사에 미치는 효과”, 석사학위 논문, 서울대학교

조택(2007), “우리나라 공공기관의 지배구조에 관한 연구”, 한국정책과학학회보 11(4): 251-274

조형석・류숙원(2012), “공공감사에 관한 법률 제정 및 시행의 효과 분석”, 감사원 감사연구원

진상기・오철호(2012), “공공기관 자체감사 역량 진단 및 개선에 관한 연구: 상임감사 직무수행 실적 평가 대상 기관을 중심으로”, 정책분석평가학회보 22(1): 91-125

최광연・박종우(2018), “감사품질이 감사성과에 미치는 요인에 관한 연구”, 한국품질경영학회 품질경영학회지 46(1): 113-132

홍형득(2017), “우리나라 시기별 공기업 관련 쟁점분석”, 한국공공관리학보 31(3): 1-20

<해외문헌>

Arter, Dennis R.(2003), “Quality Audits for Improved Performance”, American Society for Quality, 3rd edtion

Baltaci, M. and Yilmaz, S.(2006), “Keeping an Eye on Sub-national Governments: Internal Control and Audit at Local Levels”

Bass. B & Avolio. B. J.(1990), “Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionaire. Consulting Psychologists Press”

Diamond, J.(2002), “The Role of Audit in Government Financial Management: An Interntioanl Perspective”, International Monetary Fund Working Paper

Keasey, K & Wright, M.(1997), “Corporate governance: Responsibility, Risks and Renumeration”

Kilgore, A.(2007), “Corporate Governance, Professional Regulation and Audits Quality”, Malaysian Accounting Review 6

OECD/PIFC Expert Group.(2004), “Internal Control Systems in Candidate Countries”

Sterck, M.(2006), “International Audit Trends in Public Sector”, Internal Auditor

W. Robert Knechel, Gopal V. Krishnan, Mikhail Pevzner, LoriB.(2013), “Audit Quality”, Insight from the Academic

<법령 및 규정 등>

대한민국헌법(헌법 제10호)

감사원법(법률 제17560호)

공공감사에 관한 법률(법률 제14839호)

공공기관 운영에 관한 법률(법률 제17153호)

공공기관 운영에 관한 법률 시행령(대통령령 제29858호)

감사원(2019), “2019년(2018년 실적) 자체감사활동 심사 결과”

기획재정부(2014~2019), “상임감사·감사위원 직무수행실적평가 보고서”

기획재정부(2019), “공기업·준정부기관 감사 운영규정”

기획재정부(2020), “2020년 공공기관 지정안”

한국조세재정연구원(2018), “공공기관 경영평가제도 변천과정 연구: 「공운법」 제정 이후를 중심으로”

INTOSAI(1992), “Code of Ethics and Auditing Standards”

IIA(2009), “The International Professional Practices Framework(IPPF)”

Abstract

A Study on the Effect of Departmental Characteristics and Audit Levels in Public Institutions

: Focusing on Standing Audit Committee and Employees

HWANG SEONHO
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Most public institutions in Korea are newly established in accordance with the establishment laws such as the 「Korea Railroad Corporation Act」, 「Incheon International Airport Corporation Act」, and 「Korea Expressway Corporation Act」, and are operated to achieve the purpose of each institution within the scope of a given project. Public institutions are guaranteed autonomy in their operation by the 「Act on the Operation of Public Institutions」, but on the

other hand, the people and the government are provided with various systems and methods such as information disclosure system, establishment and operation of the board of directors, appointment and dismissal of executives, and management evaluation. This is because public institutions are constantly being pointed out such as "company without owner" and "double agency problem," such as negligence, inefficiency, and moral hazard.

It came to think of the governance structure as a way to solve this problem of public institutions. Through the distribution of power, checks, and monitoring, we tried to make decisions that fit the interests of the public in the operation of public institutions. The governance structure of public institutions can be divided into internal and external governance structures. In the internal governance structure, it can be divided into the autonomy of the head of the agency, the independence of the board of directors, and the reinforcement of the audit function.

In the case of audit, it primarily monitors the negligent management and inefficient operation of public institutions, and plays an active role in preventing potential risks in the future. In particular, the recent audit flow has changed from pointing out and punishing mistakes that have occurred in the past to the role of management advisors through consulting. If the audit function is functioning properly, it is thought that it will be possible to solve to some extent the persistent problems of public institutions, such as neglect management and various inefficient problems.

Auditing of public institutions can be conducted by the Auditor in accordance with the 「Auditor Act」 but it is also delegated to its own auditing organization for efficient auditing. Self-audit, also known as internal audit, refers to an audit conducted by the auditing

department of an institution, and is carried out in various forms such as inspection on the overall management, investigation of unfair facts, and specific audits on the areas in question. Comparing external audits conducted by the auditor and self-audit, each has its own strengths and weaknesses. In the case of self-audit, it has the advantage of being more advantageous than external auditing in understanding the work environment and organizational culture of the organization. But there is a disadvantage that the level of audit of such as expertise and independence may be lower than that of external audit.

If we consider the reasons for the difference in the level of audit by public institution in the organizational characteristics of the institution, we can think of the influence of the characteristics of the standing auditor and audit committee members of the audit organization and the employees who are members of the department.

The audit level of its own audit organization was analyzed by dividing it into four areas, including audit expertise, ethics & independence, internal control functions and audit performance & adequacy of follow-up management.

The target institutions of this study were those that received at least one evaluation of the performance of standing auditors and audit committee members of the Ministry of Strategy and Finance from 2014 to 2019, and there were a total of 64 public institutions, and the collection of data was published every year. This was done through job performance evaluation reports, public organization management information disclosure and information disclosure requests. And a panel regression analysis was conducted using the STATA statistical package.

As a result of the analysis, the factors affecting the level of auditing of the public institution's own audit organization were the length of time the auditor's office was held, the hours of training the audit department staff completed the audit field and the length of their work experience.

First, the hypothesis that the type of audit organization's origin (whether or not he/she has experience in audit work) will have a positive (+) effect on the level of audit was rejected. Prior experience in audit work did not show any significant effect on audit expertise, ethics & independence, internal control functions, audit performance & follow-up management.

Second, the hypothesis that the duration of the audit organization's tenure will have a positive (+) effect on the level of audit was rejected. Audit expertise, ethics & independence, internal control functions, audit performance & follow-up management all showed significant negative (-) effects, among which, ethics and independence showed the greatest negative (-) relationship.

Third, the hypothesis that the hours spent in the audit department's training will have a positive (+) effect on the level of auditing was partially adopted. Was found to have positive (+) effects on ethics & independence and internal control functions.

Fourth, the hypothesis that the duration of work experience of the audit department staff will have a positive (+) effect on the audit level was all adopted.

In summary, the longer the tenure of the standing auditor and audit committee member of a public institution is the negative (-) effect on the audit level, and the longer the education completion time and the audit department experience, the positive (+) effect on the audit level.

And the audit work experience of the standing auditor and audit committee did not have a significant effect on the audit level of the institution. In order to raise the level of audit by public institutions' own audit organizations, it is necessary to actively manage the personnel of the audit department staff, such as audit-related training and the working period of the audit department.

Keywords : Audit Organization, Internal Audit, Audit Independence, Audit Expertise, Internal Control
Student Number : 2020-21340