

# 現代經營과 內部監査의 役割

金 鎭 一  
 <KORSTIC 先任檢査役>

## 1. 머리말

內部監査人에 의하여 또한 內部監査人을 위하여 1941年 創立된 內部監査人協會(The Institute of Internal Auditors: IIA, 美)가 1947年 最初로 「內部監査人の 責任에 관한 意見書」를 發表한 以來, 1971年 第3次 意見書에 이르기까지 確固하게 지켜져온 內部監査는 “經營者에게 奉仕하는 것(as a service to management)”에서 “組織체에 奉仕하는 것(as a service to the organization)”이라고 바뀌게 되었는데 이는 美國에서 內部監査가 經營者以外의, 例를 들어 監査委員會나 社會에 대한 報告責任이 重要視되어 가고 있음을 의미한다고 볼 수 있다.

한편 世界的으로 보아 美國의 경우, 1960년부터 1970년에 걸쳐 로키드社의 贈賂事件을 包含한 一連의 企業財政破綻에 따라 內部 統制組織의 整備와 經營執行者에 대한 監査人の 獨立性을 強化하기 위한 對策으로서 上場會社에 監査委員會 設置의 義務化와 內部監査人協會(IIA)의 「內部監査의 職業的 實務를 위한 基準」의 發表가 있게 되었으며, 日本의 경우 經營執行者의 誠實性을 強化하기 위하여 1974年 商法改正時 監事의 業務監査權이 復活된 바 있었다.

日本商法の 改正契機는 1965年 上場會社인 山陽特殊製鋼이 약 425億圓의 負債를 안고 倒産한 것을 前後한 大型倒産이 수많은 粉飾決算에 의한 것이어서 必然的으로 下請會社에 波及되고

이들 企業群을 둘러싼 從業員, 株主, 債權者 등 수많은 利害關係者가 被害를 입게 되어 社會問題로 發展된 것에 있다고 한다. 그리고 粉飾決算은 株式會社의 監査制度 즉 商法上의 監事와 理事에 의한 內部監査 및 証券法에 의한 公認會計士의 監査가 制度面에서나 實際面에서 弱體여서 그 機能을 다하지 못한 것이 아닌가 하는 問題가 提起되어 監査에 대한 世論의 批判이 高潮된대 緣由한 것이었다고 한다.

우리나라에서도 1973年 8月7日 財務部 告示 第572号에 의한 「政府投資機關 監事職務規程」을 實施하게 되어 國營企業체와 金融機關에서는 內部監査機能이 크게 強化되어 企業의 自律的인 經營合理化에 寄與하고 있다. 그러나 우리나라 企業의 核心을 이루고 있는 株式會社(1975年末 現在 12,093個로 全體會社數의 90.1%를 占有)의 內部 統制組織의 確立을 위한 研究는 아직 未熟한 狀態에 있다. 따라서 內部監査의 研究와 發展과 함께 正確한 認識이 必要하다고 생각한다.

## 2. 內部監査의 定義와 監査領域

內部監査란 諸業務活動을 檢査하고 評價하여 監査結果를 傳達함으로써 그 組織에 奉仕하는 目的으로 組織内部에 設定된 獨立的인 評價機能이다. 이는 그 組織의 어떤 業務活動에도 関与할 수 있는 것이다. 따라서 檢討한 諸業務活動에 關한 分析, 評價, 建議 및 適切한 意見을 提供함으로써 모든 經營層이 그들에게 負荷된 責

들이 遂行하지 않는다면 經營者들의 業務量은 말할 수 없이 增加될 것이고 많은 경우에 있어서 業務遂行이 거의 不可能할 것이다.

한편 우리나라는 会社の 規模, 成長率 및 經營情報를 利用할 수 있는 經營者의 能力如何에 따라서 內部監査人의 機能은 会社마다 差異가 많다. 그러나 規模, 成長率, 經營者의 情報利用能力이 어떠한지 간에 內部監査를 通하여 成就하려는 몇가지 目的엔 變함이 없어야 한다.

첫째로 內部監査人은 自己会社の 內部統制制度의 適合性 與否를 決定하며 늘 注視하여야 한다. 예를 들면 이는 內部監査者가 適切한 사람이 現金을 管理하고 있는가 하는 것만을 決定하는 것으로 그치는 것이 아니라 現金의 收入과 支出을 記錄하는데 健全한 會計處理를 하고 있는지의 與否까지도 決定하는 것이다.

둘째로 內部監査人은 会社の 政策과 節次가 意圖한대로 잘 履行되어 가고 있는지를 觀察하며 差異點을 發見하였을 때는 이를 調査하여 政策變更의 必要性 與否를 決定報告할 責任이 있다. 예를 들어 어떤 会社が 割賦販賣에 대한 販賣政策을 세웠는데 이 政策을 한 支店이나 혹은 販賣員이 따르지 않고 있는 것을 內部監査人이 發見하였다고 하자. 이때 內部監査人은 差異點을 正確하게 把握하여 販賣担当理事가 그 狀態를 客觀적으로 評價할 수 있고 또 英明한 意思決定을 할 수 있도록 措置를 取하여야 한다.

셋째로 內部監査人은 企業의 現存資産을 檢証하는 것이다. 이는 企業資産을 適切히 保管하며 不正을 防止하고 予防하는 것이다. 예를 들면 生産된 製品이 社外에 流出되지 않고 正確하게 完製品을 保管하는 倉庫에 가도록 하는 在庫資産統制制度의 監査이다.

넷째로 內部監査人은 会社經營情報 制度의 信憑性 與否를 檢証하고 評價할 責任이 있다. 예를 들면 會計報告數值가 서로 比較性이 있는지의 與否에도 內部監査人은 觀心을 가져야 한다. 즉 会社の 營業性格上 12個月 基準會計年度보다는 13個月 基準會計年度報告書를 推薦한다든지 혹은 會計年度를 歷年制에서 營業結果에 알맞는 會計年度로 바꿀 것을 提案하는 것이다. 諸業務報告書가 適期에 報告되고 있는지도 調査研究하

여야 한다.

다섯째 內部監査人은 業務運營改善을 勸告하여야 한다. 예를 들면 物品購買時 隨時要求에 의한 少量購買를 함으로써 時勢보다 高價로 購入한다든지 物品需給計劃 조차 없다든지 할 경우에 年間의 物品需給計劃을 세워 競争入札이나 單價契約의 方式을 採択하여 一括 購買토록 하여 会社の 經費節減과 利益을 가져오도록 內部監査人이 勸告하여야 한다.

電子資料處理制度(EDPS)를 使用하고 있는 近代企業에 있어서 必要性이 없는 報告書가 흔히 作成되는 것을 볼 수 있는데 內部監査人은 이러한 것들을 指摘하는데 주저하여서는 안된다.

以上에 羅列한 것 以外에 內部監査人들이 가장 重要視하여야 할 것은 찾아낸 指摘事項을 經營者에게 客觀적으로 報告하고 必要한 是正策도 提案하는 것이다. 內部監査人들이 指摘事項을 明確하게 傳達할 수 없고 經營結果를 客觀적으로 評價追跡할 수 없다면 会社目的의 效率的인 達成에 經營者를 잘 補助해 주지 않고 있는 것이다. 그러므로 会社の 內部監査人들이 얼마나 重要한 責任을 지고 있는지를 이 目的을 通하여 알 수 있다.

單純히 会社の 內部統制 專門家로서 만의 役割을 하지 않고 內部監査人이 經營全般에 걸친 評價서비스를 廣範圍하게 提供할 때 그들의 서비스에 대한 要請과 經營者들의 認識은 더욱 提高될 것이다. 더욱 內部監査人들은 外部監査者인 公認會計士들의 會計監査를 協助해 監査期間 및 努力을 節減하고 監査의 精密度를 높여 監査成果의 質을 向上시키며 会社の 監査費를 節約시켜 준다.

## 5. 內部監査의 獨立性

獨立性은 內部監査의 有效性을 위해 不可缺하다. 이 獨立性은 本質적으로 組織上의 地位와 客觀性을 通하여 얻어지는 것이다.

1) 內部監査機能의 組織上 地位와 經營者에 의하여 주어지는 支持는 內部監査의 限界와 價値를 決定짓는 主要因이다. 따라서 內部監査機能의 責任者는 廣範한 監査範圍와 監査指摘事項

및 勸告에 대한 妥當한 考慮와 有效한 措置를 保障함에 充分한 權限을 가진 幹部에게 責任을 다하도록 되어야만 한다.

2) 客觀性은 監査機能에 있어서 絶對적으로 必要한 것이다. 따라서 内部監査人은 業務의 節次를 開發 設定하던지 이의 記錄을 作成하여서는 아니되며 또한 通常 그가 檢討하고 評價하게 되거나 그의 獨立性을 위태롭게 하리라고 의당히 解釋될 如何한 他活動에도 從事하여서는 아니된다. 그러나 그의 客觀性은 그가 檢討中에 있는 制度나 節次의 改善에 適用될 統制基準의 決定과 勸告를 함으로써 不利한 影響을 입을 必要는 없는 것이다.

## 6. 現代 内部監査의 發展過程

資本과 經營이 分離되지 않았던 時期의 監査는 會計上의 不正·誤謬의 檢出에 두는 會計監査中心의 檢視的 監査(Police Audit)의 檢視的 機能의 内部監査類型이 支配的이었으나 企業의 大規模化에 따라

① 公認會計士와 被監査會社의 職員사이에는 小規模 企業에서와 같이 人的으로 密接한 關係를 갖기 어려우며 去來의 檢閱이나 會計制度의 立案에 關여하는 것이 非現實的이며 非經濟的이었으므로 會計士의 役割이 充分한 結果를 거둘 수 없다는 것

② 諸經營問題가 複雜化됨에 따라 이것을 檢討하고 評價하려면 特殊한 技術이나 知識을 가져야 하는데 外部人이 이를 實施하는 것이 거의 不可能하게 되었다는 것

③ 經營者가 실제 業務活動에서 멀어져 業務實施에 대한 意思決定을 担当하는 管理者와 거리가 있게 됨에 따라 이들간에 意思疎通이 必要하게 된 것

④ 經營管理者는 管理資料로서 經營實態를 正確하게 反映시킨 報告書를 계속해서 받을 필요가 增大된 것 등을 理由로 하여 内部監査가 生成된 것이었다. 그러나 不正·誤謬의 發見과 是正은 日常的인 内部統制組織의 妥當性과 有效性을 確保하여 不正·誤謬의 發生을 予防하려는 監査類型으로 옮겨가게 되었다. 이러한 類型의

監査가 摘發監査와 다른 점은 内部統制組織의 整備와 遵守를 確認하는데 重點을 두는 것이므로 不正·誤謬의 發見보다 内部統制組織의 改善을 重要한 發見事項으로 생각하고 檢察的이 아닌 助言的 및 問題解決的 監査態度를 보다 強調하게 된 것이다.

따라서 單純히 會計上의 不正과 誤謬의 摘發을 目的으로 하던 會計指向型의 것에서 經營活動의 能率性을 綜合評價하는 內容의 經營指向型으로 發展되어 왔다.

## 7. 内部監査의 役割

内部監査는 内部統制組織의 一環으로서 内部牽制組織의 不備點을 補完하려는 目的에서 生成되었으며 初期 内部監査의 主任務는 財務去來의 不正과 誤謬를 摘發하는 것에 限定된 것이었다. 따라서 内部監査는 心理적으로 不正行爲를 防止하려는데 利用되었으며, 内部監査의 效果를 不正·誤謬의 發見件數에 의하여 測定하기도 하였다. 그러므로 内部監査人은 實際的인 檢證行爲에 時間의 大部分을 消費하여 帳票記帳上의 不正·誤謬를 엄격히 索出하고 會計方針과 節次의 遵守性을 상세하게 檢査하였다.

結果적으로 内部監査人은 同僚로 생각되기 보다 經營管理者의 探偵이나 秘密警察과 같은 存在로 認識되었다. 그리하여 傳統的인 内部監査人像은 人間味가 없고 不正·誤謬나 節次違反行爲의 索出에 血眼이 된 者로 誤認되었다.

그러나 内部監査는 対象業務의 變化에 따라 變貌되었다. 따라서 現代監査에서는 새로운 姿勢를 가지고 高度의 知識을 繼續 研磨하면서 業務活動과 統制體制를 全般的으로 綜合檢討하는 經營管理的인 接近方法을 必要로 하게 되었다. 즉 現代内部監査는 監視性·批判性에 重點을 두는 消極的이며 防衛的인 事務的 機能이 아니고 經營管理를 위하여 協調性, 指導性에 重點을 두는 積極的이고 建設的이며 創造的인 參加機能이 되었다. 따라서 内部監査의 主任務를 全般的인 經營業務活動의 綜合的인 檢討와 評價에 둠으로써 經營管理者들의 經營上 問題點把握과 解決을 돕고 目標達成을 容易하게 한다.

例를 들어 賣出債權監査에서 傳統的인 內部監査는 債權記錄의 適正性에 主力하는 것이었으나, 現代內部監査에서는 賣出債權의 多寡, 年齡調查, 偏重性 및 融通性 등 信用管理部의 業務全般에 대하여 經營管理的인 疑問을 提起함으로써 信用管理部가 全般的인 經營計畫에 알맞도록 運營하게 하여 다른部問 특히 마케팅部門의 所要에 副應되는 效率的인 職能이 되도록 支援하는 것이 되었다. 이러한 內部監査의 接近方法에 의하여 內部監査의 範圍를 生産, 在庫管理, 人事管理, 마케팅, 購買, 技術 및 研究開發 등 非財務部門에 擴大시키게 되었다. 보통 非財務分野 職員들은 意思決定을 할 때 財政的 結果를 輕視하는데 반하여 財務分野 職員들은 業務를 正規的으로 綜合檢討하고 評價하는 것이 習慣化되어 있다. 따라서 內部監査의 範圍는 財務活動領域에서 非財務活動領域으로 또다시 組織的·管理的 活動領域으로 擴大되어 왔다.

特定会社에서 內部監査의 役割은 現代內部監査의 概念에 대한 經營管理者의 認識에 依存된다고 하겠다. 그러나 現代的인 內部監査의 役割은 會計 및 諸業務가 適正하고 妥當하게 施行되고 있는가를 檢閲하여 企業財産을 保護하고 適用된 諸管理의 效率性을 測定·評價하여 統制體制의 改善을 助言·勸告함으로써 經營能率을 增進시키는 것을 任務로 하여야 한다.

여기에서 財産保護의 任務는 內部牽制組織을 整備하여 會計記錄과 經營活動에서의 不正·誤謬를 防止하고 財産消失을 予防하며 資料의 正確性, 財産의 安全性과 計劃節次 및 業務規定의 遵守性을 確認함으로써 企業利益을 保護하는 役割이라 할 수 있다. 또한 經營能率을 增進시키는 任務는 經營活動全体에서 費用은 節減하고 收益은 向上시켜 計數와 業務의 適正性 및 效率性을 檢閲·評價하는 間接的인 管理方式에 의하여 一切의 直接的 管理를 援助하는 役割을 의미한다. 그러므로 內部監査는 組織의 圓滑을 期하는 潤滑油的 促進的 役割을 함으로써 效果的이고 能率的인 運營을 確保하는 改善向上을 期하여 經營者를 도움과 同時에 組織의 發展을 期하게 되는 것이다. 따라서 內部監査를 통하여 經營者는 企業經營에 有效하고 必要한 情報를 入

手하여 經營管理에 萬全을 期할 수 있는 것이다.

## 8. 內部監査의 問題點

### 1) 經營者의 理解問題

一般的으로 監査라 하면 이상스러운 정도로 緊張하고 排他的이며 忌避하는 경향이 있으며 더욱 經營者들조차 이의 活用과 經營管理 道具로서의 重要性을 現解하지 못하고 심지어는 監査期間동안 業務가 遲延되고 時間의 浪費를 가져온다고 까지 생각하는 經營者도 있다. 이는 마치 사람이 病이 發生하였을 경우 醫師의 專門的 知識을 疑心하여 診察을 拒否하고 自己自身の 생각대로 第3者의 意見을 無視한 채 治療하다 급기야는 生命의 危險을 느껴 大手術을 받는 것과 장님이 코끼리의 다리를 만져보고 기둥이라고 말하는 것과 다를 바가 없다. 所有者의 經營에서 脫避하여 專門經營者의 經營으로 移轉된에 따라 經營管理의 手段으로서 內部監査制度가 過去보다 相當히 重要視되고 理解도가 增大되고 있는 것은 事實이나 內部監査의 役割에서 살펴 보았듯이 좀더 正確하고 깊은 理解로 經營의 合理化, 能率化, 效率化를 期하는데 이바지하도록 積極的인 뒷받침이 있어야 할 것이다.

### 2) 協助問題

被監査部署에서 內部監査人이 워치독(Watch dog)이라는 생각은 根絶되어야 한다. 內部監査人을 不正이나 檢出하는 사람으로 認識하는 從來의 見解때문에 忌避의 人物과 이로 인한 非協助的인 關係로 內部監査人이 業務遂行에 相當한 隘路와 窮地에 봉착하는 結果를 招來하는 경우가 發生하게 된다. 会社의 規模가 擴大되고 經營管理技術이 發展됨에 따라 內部統制組織이 充實하여지고 있기 때문에 從來의 見解는 後退되고 있는 것이 事實이다. 그러나 內部統制制度가 눈부시게 發展되어도 이에 의하여 모든 不正行爲가 自動的으로 檢出되는 것은 아니고 內部監査에 의하여만 防止될 수 있는 不正이 있을 수 있으므로 不正行爲의 予防과 檢出이란 內部監査의 機能은 輕視할 수 없는 것이다. 그러나 會計上의 不正 誤謬의 檢出을 너무 많이 強調하면 接近方法에 따라 다르겠지만 內部監査人을 「워

치덕]으로 轉落시키게 될지도 모르므로 注意하여야 할 것이다.

内部監査는 經營目標을 指向시키기 위한 手法의 自動調整(feed-back)機能으로 監視的 監査, 摘發爲主의 監査가 아니라 批判的이면서도 間接的인 指導的 監査에 主眼을 두게 되어 組織의 發展을 꾀하게 되므로 消極的이 아닌 積極的인 協助로 企業의 發展에 奉仕하여야 할 것이다.

### 3) 内部監査人の 資質問題

從來의 内部監査人은 한가한 職務에 從事하는 사람으로서 認識되어 왔거나 經營者 또는 監事의 秘書職으로 評價되어 왔다. 一部企業에서는 現在도 左遷 또는 退職前에 高齡者의 待期室처럼 評價하고 있는 곳이 있으나 內務監査職務는 管理의 管理, 監督의 監督으로 생각할 수 있으므로 有能한 人材로서 選任하여 訓練시키지 않으면 안된다. 따라서 予定된 計劃에 따라 選拔하는 한편 專門分野別로 優秀한 사람을 拔擢하여 選任, 訓練시켜야 한다. 또한 内部監査人은 一定한 期間이 経過되기 以前 즉 2年내지 3年以内에는 轉補의 制限을 두어 持續的인 研究와 發展을 期하도록 하고 優秀한 内部監査人이 他業務으로 轉出되는 것을 막아 마음놓고 監査를 遂行할 수 있도록 하여 業務의 效率性을 提高시키는 制度的 장치로 内部監査人の 資質을 向上시켜야 한다.

内部監査人은 모름지기 「스페셜리스트」이면서 「제너럴리스트」이어야 한다. 왜냐하면 만일 内部監査部署의 人員이 5名이라면 2名은 經理出身이나 經理에 탁월한 實力을 갖춘 사람으로 選定하고 나머지는 購買, 販賣, 技術 등의 各部門에서 選定하는 것이 보다 運營의 妙를 살릴 수 있는 길이 되리라 생각한다.

内部監査人이 内部監査制度를 만들어준 組織體에 感謝하고 内部監査業務를 遂行토록 任命하여 준 經營者에게 感謝하고 監査를 遂行할 수 있도록 協助하여 준 同僚職員에게 感謝하고 監査를 行하고 感謝받는 것으로 終了될 수 있을 때 理想的인 監査가 될 것으로 생각한다.

### 参 考 文 献

- 1) 現代内部監査 “理論과 實際”, L. B. SAWYER 著, 安勇根譯, 実学社, 1974.
- 2) 新會計監査詳說, 日下部与市著, 中央經濟社, 1977
- 3) 内部統制の實際, 中央會計事務所編, 1974
- 4) 財務諸表監査論, 脇田良一著, 中央經濟社, 1977
- 5) 現代の内部監査, 青木茂男著, 中央經濟社, 1972
- 6) 會計士監査論, 森実著, 白桃書房, 1970.
- 7) Internal Auditing in Industry, I. I. A., 1950
- 8) The Institute of Internal Auditors, Research Committee Report, The Internal Auditor.
- 9) 韓国内部監査論, 安勇根著, 正益社, 1979.
- 10) EDP시스템監査, 安勇根 趙利男共著, 正益社, 1979.
- 11) 新會計監査, 金忠極著, 日新社, 1972.
- 12) 全訂版新會計監査, 朴滄俊著, 博英社, 1978.
- 13) 内部監査의 基礎理論, 安勇根著
- 14) 監査總攬, 監査院編, 1973.
- 15) 監査着眼便覽, 監査院編, 1975.
- 16) 信協監査, 金鎮一編著, 1977.
- 17) 内部監査세미나, 韓國經營開發院編, 1976.
- 18) 内部監査實務研究会, 韓國能率協會, 1979.
- 19) 内部監査實務세미나, 韓國經營研究所編, 1979.
- 20) 日本監査役監査資料集, 韓國監事協議會編, 1977.
- 21) 常任監事監査資料集, 韓國科學技術情報센터編, 1977.