

## CSA가 내부통제에 미치는 영향<sup>\*</sup>

박 성 규

가톨릭대학교 경영학부 교수

E-mail : skpark@www.cuk.ac.kr

허 영 균

미국공인회계사(CPA) 미국관리회계사(CMA)

E-mail : hkheo@www.hanmail.net

정 정 섭

(주)세경

E-mail : jjsub1069@yahoo.co.kr

내부통제를 검사하고 평가하는 프로세스로서의 CSA에 영향을 주는 요인들을 설문조사를 통하여 점검하였다. 먼저 최고경영층의 지원은 워크숍 성과 변수인 워크숍 참여도와 워크숍 활성화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 다음으로 워크숍 진행시 익명성 보장 정도는 워크숍 성과 변수인 워크숍 참여도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 익명성이 워크숍 활성화에 영향을 주는 것으로 나타나지는 않았다. 이는 익명성이 보장될수록 워크숍 참가 시 보복에 대한 두려움 없이 의사결정에 참여하지만 익명성을 보장한다고 해서 워크숍이 활성화되지는 않는다는 것을 나타낸다. 또한 조직원의 조직몰입 정도가 워크숍 활성화에 영향을 미치고 워크숍 참여도가 높고 활성화 될수록 내부통제는 개선되는 것으로 나타났다. 조직원이 워크숍에 자발적으로 참여하고 워크숍 과정에서 세부 목표를 설정하고, 목표달성 장애요소 및 위험을 확인 평가를 하고, 통제조치를 개발하고 모니터링과 업데이트를 수행함으로써 목표달성의 효율성과 효과성이 개선되고 내부통제 구성요소가 개선되는 것으로 나타났다.

<색인어> 내부통제, 자기통제평가, 익명성, 조직몰입, 워크숍성과, 참여, 워크숍활성화, 내부감사

### I. 서 론

기업 환경이 다양하고 복잡해짐에 따라 기존의 전통적인 내부통제 기법으로는 통제의

※ 본 연구는 가톨릭대학교 교비연구비에 의해 지원되었음.

목적은 달성할 수 없게 되었다. 이에 따라 1980년대 후반부터 감사인과 실무자들을 중심으로 내부통제 시스템에 대한 새로운 접근방법이 필요하다는 주장이 제기되었다. 이러한 접근방법중 하나가 CSA(Control Self Assessment)감사기법이다(박종구, 2000). CSA 감사기법은 미국과 캐나다에서 시작되었고 국내에서는 아직 도입 초기단계에 있다. 향후 조직 경쟁력 향상과 구성원 참여 분위기를 고양시키기 위해 국내에서도 이 기법을 도입하려는 기업이 증가할 것으로 보인다.

CSA는 조직의 목표를 달성하는 데 있어서 장애 요소인 위험을 검토하는 내부통제의 한 방법이다. 즉 CSA는 내부통제를 검사하고 평가하는 하나의 프로세스다. 일부 CSA 연구자들은 목표 달성에 대한 장애요소 및 위험검토뿐만 아니라 조직 목표 달성을 위한 시스템의 포괄적인 효과까지 CSA에 포함시킨다.

IIA(1998)는 CSA가 통제 관련 위험 적발 가능성을 높여서 내부감사의 가치를 높여준다고 한다. 1987년 Gulf Canada사에서 시작된 CSA 기법은 조직 내 업무 프로세스뿐만 아니라 통제의 효과성을 평가하는데 사용될 수 있는 새로운 방법이었다. 오늘날 GM, 코카콜라, 보잉, 마이크로소프트사 등 대기업과 정부기관에서 CSA를 도입하고 있다.(IIA, 1998) CSA 접근방식에는 워크숍방법, 설문지법, 경영자 생성 분석법(management-produced analysis) 등 세 가지가 있다. 워크숍 접근방식은 내부감사인등 워크숍 촉진자를 활용하여 조직의 내부통제를 개선시키는 방법이다. 설문지 접근방식은 예/아니오 또는 응답과 무응답 같은 간단한 설문을 조사 도구로 사용하는 방법이다. 경영자 생성 분석 접근방식은 워크숍 또는 설문지를 사용하지 않는 접근법이다. CSA에서 촉진자는 여러 경영자와 주요 직원으로부터 모아진 정보를 결합하여 자료를 통합시키는 역할을 한다.

IIA 연구재단은 CSA도입 시 워크숍방법을 권장하고 있다. 일반적으로 조직문화가 지원적이라면 워크숍 접근방식이 적절하고, 조직문화가 참여적이거나 지원적이지 않으면 설문지법이나 경영자 생성 분석법이 좋다. Vicky Kubitscheck(1999)는 워크숍 프로그램의 주요 단계로 업무 목표의 확인, 목표달성 위험 확인, 위험 및 장애요소에 대한 통제의 적절성 확인, 취약한 통제에 대한 조치, 지속적 모니터링과 업데이트 등 다섯 단계를 제시하였다.

Mike Pidzamecky(2002)와 Chapman(1996)은 CSA 워크숍 기법에서 최고 경영자의 지원과 참여가 중요하다고 주장한다. Russell(1996)은 최고 경영층이 CSA의 가치에 대해 확신이 없으면 경영 지원이 부족하고 이 경우 CSA가 성공할 수 없다고 한다. Lynne Turner(2002)는 경영자가 제도적으로 CSA 워크숍을 통해 조직원들에게 권한을 부여하여 참여를 유도하여 성과를 높일 수 있다고 한다.

CSA 워크숍에서는 익명성을 보장하는 것이 특징이다. Larry Hubbard(2002)는 워크숍 참여자들이 경영자 보복에 대한 두려움, 촉진자인 감사인에 대한 두려움, 워크숍 결과에 대한 보고의 두려움 등으로 솔직하지 않거나 개방적이지 않다고 한다. 이 경우 CSA는 성공할 수가 없다.

워크숍 방법 및 내부통제 개선과 관련하여 채상길(2003)은 기업이 CSA를 적극적으로 활용하면 기존의 사후감사의 한계를 벗어나 각종 위험요소를 찾아내 예방할 수 있는 장점이 있고, 업무효율과 경영의 투명성을 제고하는 데 도움이 된다고 말하고 있다. Bruce McCuaig(1998)는 CSA가 경영윤리 및 인적자원 수행과 같은 무형적이거나 주관적인 통제를 평가하는 데 도움을 준다고 한다. Noreen Foh(2000)는 CSA 활성화가 감사 생산성과 효과성을 개선시키고 통제 상의 결함을 적발하는데 조기 경보시스템을 제공한다고 한다. 워크숍에서 주요 이슈와 위험을 파악하고 책임에 대한 이해를 증가시킬 수 있기 때문이다. 이러한 측면에서 CSA와 전통적인 내부감사 접근법에는 차이가 있다.

## II. 연구가설

### 2.1. 연구가설

본 연구에서는 경영층의 지원, 익명성, 조직몰입이 CSA 워크숍 성과에 미치는 영향을 파악하고 워크숍 성과가 내부통제 개선에 어떠한 영향을 미치는 지 알아보고자 한다. IIA(2000)등 많은 연구들이 CSA 실패요인에 경영자 지원부족을 포함시키고 있다. CSA 촉진자인 내부감사인에 대한 지원(Chapman, 1996)과 조직원들에 대한 제도적 지원으로(Lynne Turner, 2002) 참여를 유도하고 원하는 성과를 이끌어 낼 수 있다. 이에 기초하여 경영층의 지원이 워크숍 성과에 영향을 준다는 가설을 세울 수 있다. 본 연구에서 워크숍 성과는 워크숍 참여도와 활성화로 한정한다.

가설 1. 경영층의 지원은 워크숍 성과에 영향을 미친다.

1-1. 경영층의 지원은 워크숍 참여도에 영향을 미친다.

1-2. 경영층의 지원은 워크숍 활성화에 영향을 미친다.

많은 연구(Jessup, Connolly, & Galegher, 1990; Connolly et al., 1990; Lea & Spears, 1991; Surinder S Kahai 재인용, 1998)들이 익명성이 참여에 영향을 미친다고 한다. 워크숍 참여자의 솔직한 응답이 가능해야 워크숍이 활성화될 수 있기 때문이다.(Terry J Engle and Gilbert W Joseph, 2001) 익명성이 보장되면 참여자는 더 솔직하게 의견을 제시하고(Julie Barnett, 1998) 상대적으로 편안하게 워크숍에 임할 수 있다.(Marla E Hacker, Brian M Kleiner, McGrath and Hollingshead, 1994). 반면에 익명성이 참여에 아무런 영향을 미치지 않는다는 연구도 있다.(Hiltz et al.,1989; Jessup & Tansik,1991; Valacich, Dennis, &

Nunamaker,1992; Surinder S Kahai 재인용, 1998) 위의 연구에 따라 익명성이 워크숍 성과에 영향을 준다는 가설을 검정해보고자 한다.

가설 2. 익명성은 워크숍 성과에 영향을 미친다.

2-1.익명성은 워크숍 참여도에 영향을 미친다.

2-2.익명성은 워크숍 활성화에 영향을 미친다.

Zin, Razali Mat(1996)는 조직몰입과 의사결정 참여는 강한 정의 상관관계에 있다고 한다. Chong M Lau 와 Jefferson Ng(2003)도 조직몰입이 경영성과에 영향을 준다고 한다. 김동준(2001)은 조직몰입도가 높은 조직원은 새로운 경영혁신을 더 적극적으로 수용할 것이라고 하였다. CSA 도입 시 실무 부서 관리자들이 내부감사 부서의 고유 업무를 자기들이 대신한다고 생각하여 워크숍에 불성실하게 참여하는 경향이 있다. 따라서 실무 경영자의 조직 몰입 정도에 따라 워크숍의 참여나 성과는 달라질 수 있다. 여기서 조직몰입이 워크숍 성과에 영향을 준다는 가설을 검정하고자 한다.

가설 3. 조직몰입은 워크숍 성과에 영향을 미친다.

3-1.조직몰입은 워크숍 참여도에 영향을 미친다.

3-2.조직몰입은 워크숍 활성화에 영향을 미친다.

Vincent K Chong(2002)는 참여가 성과에 영향을 준다고 한다. Zin, Razali Mat(1996)는 의사결정 참여로 인해 문제에 대한 관심과 이해도가 높아진다고 하였다. 참여는 위험과 목표에 대한 이해를 높이고 따라서 내부통제를 개선시킬 수 있다. Noreen Foh(2000)는 CSA 성과가 감사 생산성과 효과성을 개선시키고 통제 상의 위험을 확인하는데 조기 경보시스템을 제공한다고 하였다. Bryan Ochalla(2003)등은 참여로 인하여 조직원들이 목표와 위험 및 통제를 이해할 수 있고 조직이 업무 목표를 달성하는데 긍정적 역할을 한다고 주장한다. 위의 연구를 토대로 워크숍 성과가 내부통제 개선에 영향을 준다는 가설을 검정하고자 한다.

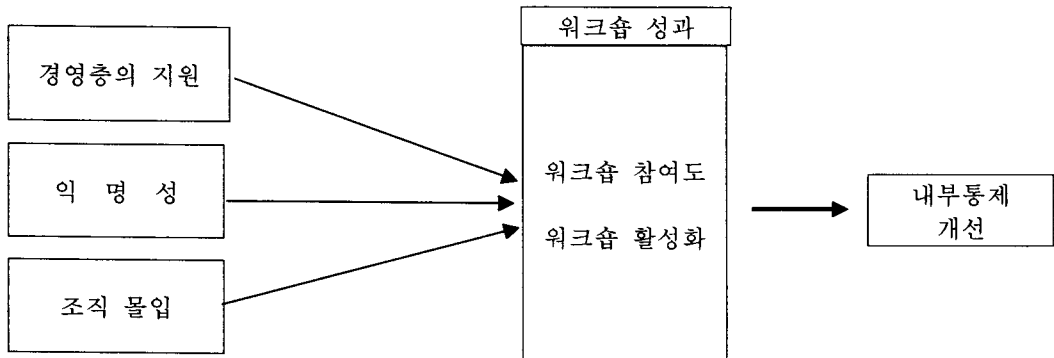
가설 4. 워크숍 성과는 내부통제개선에 영향을 미친다.

4-1.워크숍 참여도는 내부통제 개선에 영향을 미친다.

4-2.워크숍 활성화는 내부통제 개선에 영향을 미친다.

이상의 가설을 연구모형으로 구성하면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

<그림 2-1> 연구 모형



## 2-2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

최고경영층의 지원은 CSA도입 시 조직의 최고경영자가 관심을 갖고 내부감사 부서, 평가 및 보상에 관한 제도와 지침을 통하여 워크숍을 지원하는 정도이다. 본 연구에서는 최고 경영자 및 경영층의 관심 정도, CSA 결과에 대한 보상정도, 내부감사부서 지원정도, 워크숍 우선순위 및 제도적 지원 등 5개 항목을 7점 척도로 측정하였다.

익명성은 워크숍과 관련하여 참여자가 의견을 제출할 때 또는 의사를 결정할 때 다른 사람이 신원을 확인할 수 없는 것을 말한다. 본 연구에서는 의견제시시 비밀유지 정도, 익명성 보장에 관한 방법 개발 필요성, 의견도출, 솔직함 및 의견 제시의 용이성에 관한 5개 항목을 7점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 구성원들의 조직목표 수용정도 및 조직의 이익에 대한 열망의 정도이다.(Chong M Lau, Jefferson Ng, 2003) 많은 연구들이 조직몰입 개념을 24개 항목을 사용하여 측정하였다.(Allen and Meyer, 1990; Meyer and Allen, 1990; 1991; Albert Caruana, Peter Calleya, 1998 재인용) 본 연구에서는 이명기(1995)가 사용한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 9개 항목 즉 '조직의 목표에 대한 강한 신뢰와 수용' 3항목, '조직을 위해 중요한 노력을 기울이려는 의지' 3항목 및 '조직의 구성원으로 남으려는 열망' 3항목 등을 사용한다.

참여정도는 워크숍 활동에 참여하고자 하는 조직원의 의지와 참여의 정도이다. 조직원이 참여하는 것만으로도 내부통제는 개선이 되고,(IIA, 1998) 이해 정도가 높아진다.(Zin, Razali Mat, 1996) 측정항목은 이명기(1995)가 구성한 조직몰입 항목과 김준영(2001)이 사용한 4가지 항목을 활용하였다.

워크숍 활성화는 워크숍을 통한 실천목표의 선정, 목표 달성을 위한 위험 요소와 장애요소의 확인 및 평가, 개선안 도출의 정도이다.(Deborah Everest-Hill, David Young, 1999; Bruce McCuaig, 1998; Vicky Kubitscheck, 1999) Archer, Doug(1992, 2000)과 IIA(1998)는 워크숍 프로세스를 포함하는 개념으로 워크숍 활성화를 정의하였다. 본 연구에서는 조직원의 역할 확인 및 이해, 세부적 실천목표 도출, 장애요소 및 위험 확인, 통제방안 및 지속적 관리와 업데이트에 대해 5개 항목 7점 척도로 워크숍 활성화를 측정하였다.

내부통제의 개선은 내부통제의 효율성 및 위험을 확인함으로써 내부통제가 향상된 정도이다. 본 연구에서는 위험의 확인 및 평가, 통제의 적절한 관리, 효율성 개선정도, 프로세스에 대한 시간 절약, 프로세스의 비용절약 및 매뉴얼 비치 정도로 내부통제의 개선정도를 측정하였다.

다음의 <표2-1>은 경영층지원, 익명성 및 조직몰입 19 측정항목을 보여준다. 타당성 검증 결과 공유치 0.6 미만인 항목을 제외하였고 제외된 항목은 <표2-1>의 '이후사용' 란에 X로 표시되었다.

<표 2-1> 경영층지원, 익명성 및 조직몰입 측정항목

요 인 명	설문 항목	측 정 기 준	이후 사용
경영층 지원	1-1	최고 경영자 및 경영층의 관심 정도	O
	1-2	CSA 결과 평가에 대한 보상 계획 정도	O
	1-3	내부감사부서를 통한 지속적인 지원 정도	O
	1-4	워크숍 시간에 우선순위 정도	O
	1-5	회사의 지침이나 문서를 통한 제도적 지원 정도	O
익 명 성	2-1	의견 제시함에 의견제시에 대한 비밀보장 정도	X
	2-2	의견제시 시에 익명성 보장에 관한 방법 개발 필요성 정도	O
	2-3	익명 시에 더 창조적이고 더 많은 의견 도출 정도	O
	2-4	익명 시에 의견 제시의 솔직함 정도	O
	2-5	익명 시에 의견 제시의 편함 정도	O
조 직 몰 입	3-1	조직 내에 누군가를 위해 일하는 것이 자랑스런 정도	X
	3-2	자신이 회사의 중요한 부분임을 느끼는 정도	O
	3-3	자신 뿐만아니라 회사를 위해서도 일하고 있다고 느끼는 정도	O
	3-4	자신의 일이 회사의 발전에 기여하고 있다고 느끼고 싶은 정도	O
	3-5	회사가 재정적으로 어렵더라도 다른 회사로 이직을 꺼리는 정도	X
	3-6	친한 친구에게 함께 일하자고 절대 권하지 않는 정도	X
	3-7	때때로 이 직업을 영원히 그만두고 싶다는 정도	X
	3-8	월급을 약간 더 받으려고 회사를 옮기지 않을 정도	X
	3-9	희생을 감수하면서 조직을 위해 일하고 싶지 않은 정도	X

다음의 <표 2-2>는 워크숍 성과에 대한 측정치로 워크숍 참여도와 워크숍 활성화 요인을 포함한다.

<표 2-2> 워크숍 성과 변수에 관한 설문지 구성 및 측정 항목

요 인 명	설문 항목	설 문 항 목	이후 사용
워크숍 참여도	4-1	워크숍에 충분한 시간 투자 의지 정도	O
	4-2	워크숍에 자발적 참여의지 정도	O
	4-3	동료에게 워크숍 참여 설득 의지	O
	4-4	워크숍 참여에 우선 순위 정도	X
	4-5	워크숍에 지속적인 참여 정도	O
워크숍 활성화	5-1	워크숍을 통해 조직, 부서 또는 개인의 목적이나 역할이 확인되고 이해되는 정도	O
	5-2	실천 목표나 세부적인 실천 목표들이 도출되는 정도	O
	5-3	목표 달성을 위한 장애요소 및 위험들이 확인되고 평가되는 정도	O
	5-4	장애요소 및 위험에 대한 통제 방안들이 도출되는 정도	O
	5-5	실천목표, 장애요소 및 위험이 지속적으로 관리되고 업데이트 정도	O

워크숍 참여도 항목은 김준영(2001)이 사용한 ‘여유시간 투자 의지’, ‘자발적 참여의지’, ‘동료의 워크숍 참여 설득의지’, ‘참여 우선순위 부여의지’ 및 ‘지속적인 워크숍 참여’ 로 이루어졌다.

워크숍 활성화 측정항목 선정에 관련하여 Vicky Kubitscheck(1998)가 주장한 CSA 프로그램에 관한 주요 단계들에서 나타날 수 있는 성과 도출을 참고하여 측정항목을 구성하였다. 각 단계별로 보면 첫째, 목표확인, 둘째, 목표 달성에 관한 위험 확인 및 평가, 셋째, 위험 및 장애요소에 관한 통제 의 적절성 확인과 평가, 넷째, 위험에 관한 통제 관리 활동, 다섯째, 모니터링 및 업데이트이다. 그리고 S사가 CSA 도입 초기에 있고 부분적 도입을 한 상태라서 현재 실시 중에 있는 워크숍 접근 방식의 4가지 타입 중 프로세스 기준과 위험 기준을 고려하여 측정항목을 만들었다.

<표2-3>은 내부통제 개선에 관한 설문항목과 측정 기준이다. 본 연구에서는 CSA의 워크숍 접근방식의 프로세스와 위험 기준 타입 및 COSO의 내부통제 구성요소의 통제환경 및 위험 평가 관점에서 내부통제 개선에 대한 측정항목을 선정하였다.

<표 2-3> 내부통제 개선에 관한 측정 항목

요 인 명	설문 항목	측 정 기 준	이후 사용
내부통제 개선	6-1	위험이 이해되고, 확인되고 평가되는 정도	0
	6-2	위험에 대한 통제가 적절히 관리되는 정도	0
	6-3	업무의 효율성이 개선되는 정도	0
	6-4	업무의 프로세스에 대한 시간이 절약되는 정도	0
	6-5	업무에 프로세스에 대한 비용이 절약되는 정도	0
	6-6	위험에 대한 매뉴얼이 비치되는 정도	0

### Ⅲ. 실증분석

#### 3.1. 요인추출

본 연구는 CSA를 도입한 기업을 대상으로 연구가 계획되었다. 하지만 국내에서 CSA를 도입한 기업은 S사밖에 확인할 수 없어 S사만을 대상으로 연구를 수행하였다. S사 감사팀 및 외부 감사인과의 면담 결과 S사가 CSA 워크숍 도입 초기에 있고, 시범적으로 6개 팀을 선정하여 실시하고 있음을 확인하였다. 감사팀의 협조 하에 100부의 설문지를 배포하고 그 중 85부를 회수하였다. 감사팀 및 워크숍 시범운영 6개 팀에 근무하는 100명에게 설문지를 배포하고 85명으로부터 설문지를 회수하였다.

먼저 변수의 타당성 검증 방법으로 요인분석을 사용하였다. 요인추출 방법으로 주성분 분석을 하였고 추출은 고유치 값이 1이상인 요인만을 선택하였다. 요인의 회전에는 Varimax 회전방법을 사용하였다. 요인분석 결과 워크숍 성과에 영향을 주는 요인으로 3개 요인을 추출하였다.



<표 3-1> 워크숍 성과에 영향을 주는 요인분석

항 목	설 문 항 목	요 인 1	요 인 2	요 인 3	공유치 (communality)
경영충지원	1-5	.865	.118	.187	.798
	1-3	.833	.209	.115	.750
	1-2	.809	.252	8.169E1-02	.724
	1-4	.799	-4.100E-02	.240	.698
	1-1	.725	.326	.201	.673
익 명 성	2-4	.274	.871	7.764E-02	.841
	2-3	.205	.862	.289	.794
	2-5	.178	.861	.146	.778
	2-2	7.659E-03	.827	.602	.776
조직 몰입	3-4	5.025E-02	.267	.870	.830
	3-3	.337	4.181E-02	.867	.866
	3-2	.493	.179	.623	.663
고 유 치 (Eigenvalues)		5.697	2.135	1.360	
설명 분산		47.478	17.788	11.331	
누적 분산		47.478	65.265	76.596	

<표3-1>에서 고유치는 각각 5.697, 2.135, 1.360 이다. 공유치 60% 이상인 요인만을 선정하였다. 설문항목 19문항 중에 7개 문항이 요인 선정 또는 타당성 검사결과 이러한 기준을 충족시키지 못해 향후분석에서 제외되었다.

다음 <표3-2>는 워크숍 성과에 대한 요인분석 결과로 10개 설문 항목이 2개의 요인으로 추출되었다. 설문 항목 4-4는 공유치가 0.6 이하로 나타나 이후 분석에서 제외되었다.

<표 3-2> 워크숍 성과에 관한 요인 분석

항 목	설 문 항 목	요 인 1	요 인 2	공유치 (communality)
워크숍 활성화	5-3	.862	.187	.777
	5-4	.831	.158	.716
	5-2	.806	.218	.697
	5-5	.761	.244	.639
	5-1	.738	.400	.704
참여 의지	4-2	.227	.900	.862
	4-1	.188	.859	.774
	4-3	.272	.852	.799
	4-5	.270	.842	.781
고 유 치 (Eigenvalues)		5.149	1.600	
설명 분산		57.214	17.780	
누적 분산		57.214	74.994	

<표3-3>은 내부통제 개선과 전망에 관한 요인분석 결과이다. 총 6개 설문항목이 1개의 요인으로 나타났다. 추출된 요인의 고유치는 4.276이다. 각 요인 항목별 신뢰성 검증 결과 Cronbach's alpha 값이 0.6 이상으로 나타났다.

<표 3-3> 내부 통제 개선에 관한 요인분석

항 목	설 문 항 목	공유치 (communality)
내부통제 개선	6-1	.627
	6-2	.751
	6-3	.717
	6-4	.800
	6-5	.675
	6-6	.706
고유치 (Eigenvalues)		4.276
설명 분산		71.262
누적 분산		71.262

### 3.2. 가설 검증

#### 3.2.1 변수들 간의 상관관계

가설 검증에 앞서 연구 변수들 간의 상호 관련성을 확인하기 위하여 Pearson 상관관계 분석을 하였다.

<표 3-4> 상관관계 분석 결과

	경영층 지원	의명성	조직몰입	워크숍 참여도	워크숍 활성화	내부통제 개선
경영층 지원	1.000					
의 명 성	.409***	1.000				
조 직 몰 입	.533***	.386***	1.000			
워 크 슈 참 여 도	.527***	.487***	.478***	1.000		
워 크 슈 활 성 화	.709***	.339***	.614***	.533***	1.000	
내부통제 개선	.751***	.305***	.532***	.579***	.650***	1.000

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

위의 <표3-4>를 보면 각 변수 간의 상관관계가 유의하게 나타나고 있다.

### 3.2.2. 회귀분석

#### 1) 워크숍 참여도에 대한 가설검증

<표3-5> 종속변수가 워크숍 참여도인 다중회귀분석

	비표준화 계수		표준화 된 B값(bata)	t값
	B	표준오차		
상수(constant)	.594	.591		1.005
경영층의 지원	.319	.113	.299	2.817***
익명성	.260	.090	.282	2.892***
조직몰입	.246	.123	.210	1.997**
설명력(결정계수,R <sup>2</sup> )				.396
수정된 R <sup>2</sup>				.373
F				17.486***

종속변수 : 워크숍 참여도

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표3-5>에서 3개의 독립 변수로 구성된 회귀식이 종속변수 '워크숍 참여도' 변수의 움직임을 37.3%까지 설명하고 있다. 세 독립변수 모두 워크숍 참여도에 영향을 주는 것으로 나타나 가설 1-1, 2-1 및 3-1은 지지된다.

#### 2) 워크숍 활성화에 대한 가설 검증

다음 <표3-6>은 워크숍 활성화를 종속변수로 하는 다중회귀분석이다.

<표 3-6> 종속변수가 워크숍 활성화인 다중회귀분석

	비표준화 계수		표준화 된 B값(bata)	t값
	B	표준오차		
상수(constant)	.828	.421		1.968*
경영층의 지원	.486	.081	.535	6.027***
익명성	9.983E-04	.064	.001	.016
조직몰입	.325	.088	.326	3.700***
설명력(결정계수,R <sup>2</sup> )				.579
수정된 R <sup>2</sup>				.563
F				36.600***

종속변수 : 워크숍 활성화

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표3-6>에서 3개의 독립 변수로 구성된 회귀식이 종속변수 '워크숍 활성화' 변동의 56.3%를 설명하고 있다. 경영층의 지원(가설1-2)과 조직몰입(가설3-2)이 1% 유의수준에서 워크숍 활성화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 익명성이 워크숍 활성화에 영향을 준다는 가설 2-2는 채택되지 않았다. 이것이 연구대상 기업만의 특수 상황 때문인지 또는 다른 이유가 있는지 후속 연구가 필요하다.

### 3) 내부통제 개선에 대한 가설 검증

<표3-7>은 내부통제 개선을 종속변수로 하는 다중회귀분석 결과를 보여준다.

<표3-7> 종속변수가 내부통제개선인 다중회귀분석

	비표준화 계수		표준화 된 B값(beta)	t값
	B	표준오차		
상수(constant)	.933	.387		2.413**
워크숍 참여도	.264	.077	.322	3.433***
워크숍 활성화	.459	.090	.477	5.091***
설명력(결정계수,R <sup>2</sup> )				.496
수정된 R <sup>2</sup>				.484
F				39.903***

종속변수 : 내부통제 개선

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

<표3-7>에서 2개의 독립 변수로 구성된 회귀식이 종속변수 '내부통제 개선'의 변동을 48.4%까지 설명하고 있다. 두 독립변수 모두 1% 유의수준에서 내부통제 개선 변수에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-1과 4-2는 지지된다.

## IV. 결론 및 한계점

최고경영층의 지원, 익명성 보장 및 조직몰입 정도가 CSA 워크숍 참여도와 활성화 정도에 영향을 주는지 그리고 워크숍 참여도와 활성화 정도가 내부통제 개선 정도에 영향을 주는지에 대해 실증분석을 하였다. 분석 결과 다음과 같은 결론을 얻었다. 첫째, 경영층의 지원은 워크숍 성과 변수인 워크숍 참여도와 워크숍 활성화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 경영자의 관심, 내부 감사팀을 통한 지원, 결과에 대한 평가 및 보상, 그리고 제도적 지원이 워크숍 참여도와 활성화에 최고경영층의 지원이 중요함을 알려준다.

둘째, 워크숍 진행시 익명성 보장 정도는 워크숍 성과 변수인 워크숍 참여도에 영향을

미치는 것으로 나타났다. 그러나 익명성이 워크숍 활성화에 영향을 주는 것으로 나타나지는 않았다. 조직원은 익명성이 보장될수록 워크숍 참가 시 보복에 대한 두려움 없이 의사 결정에 참여하지만 익명성을 보장한다고 해서 워크숍이 활성화되지는 않는 것으로 나타나는 후속연구 과제라고 할 수 있다.

셋째, 조직원의 조직몰입 정도가 워크숍 활성화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직몰입 정도가 높은 직원은 CSA 워크숍을 더 적극적으로 수용한다. 넷째, 워크숍 참여도가 높고 활성화 될수록 내부통제는 개선되는 것으로 나타났다. 조직원이 워크숍에 자발적으로 참여하고 워크숍 과정에서 세부 목표를 설정하고, 목표달성 장애요소 및 위험을 확인 평가를 하고, 통제조치를 개발하고 모니터링과 업데이트를 수행함으로써 목표달성의 효율성과 효과성이 개선되고 내부통제 구성요소가 개선되는 것으로 나타났다.

본 연구에 대한 한계점으로 다음과 같은 것을 들 수 있다. 한 기업만을 대상으로 연구를 진행하여 연구결과를 일반화할 수 없을 수도 있다는 것이다. 또한 조작된 변수에 대해 신뢰성과 타당성 검증을 하였지만 변수 측정항목의 대표성이 향후 더욱 개발되어 져야겠다. 향후 내부통제 개선에 관해 계량적 자료를 활용한 내부통제 개선 성과 평가 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### <국내문헌>

- 김동준(2001), 지식경영 성공요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 전 남대 석사학위 논문.
- 김준영(2001), 평가와 보상이 지식경영 참여의지에 미치는 영향에 관한 연구, 한국과학기술원 석사학위논문.
- 박종구(2000), 「자체감사와 CSA 감사기법」, 감사.
- 이명기(1995), “연구원들의 보상에 대한 가치와 실제보상 간의 적합도가 직무태도와 보상만족에 미치는 영향”, 한국과학기술원 석사학위논문.
- 이형구(2003), 「삼보컴퓨터 채상길 감사 : 감사는 주주의 대리인」, *Economic Review*.
- 한국방송통신대학교(2000), “합리적인 인사감사기법의 개발과 활용”, CSC 정책연구보고서.
- 한국산업은행 감사부(2000), 「금융기관의 내부통제와 감사제도」, 2000.
- IIA(2000), 「내부감사기준」, 기업경영개발원, 공종민 역.

### <국외문헌>

- Allen, Natalie J., Meyer, John P(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, *Leicester*: Vol. 63.
- Anonymous(1997), “Control Self-Assessment: Experience, Current Thinking, and Best Practices”, *Bank News*.
- Archer, Doug(2000), “Evaluating your Managed System”, *CMA Management*.
- Archer, Doug(1992), “Taking Back Control: Five Steps to Control/Risk Self-Assessment”, *CMA Management*.
- Caruana, Albert and Peter Calleya(1998), “The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment among Retail Bank Managers”, *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford.
- Chapman, Christy(1996), “Update”, *The Internal Auditor*.
- Chong, Vincent and Kar Ming Chong(2002), “The Role of Feedback on the Relationship between Budgetary Participation and Performance”, *Pacific Accounting Review*. Palmerston North, Vol. 14, Iss. 2.
- Engle, Terry J and Gilbert W Joseph(2001), “Use of Control Self-Assessment in Audits”,

- The CPA Journal*.
- Foh, Noreen(2000), "Control Self-assessment: A New Approach to Auditing", *Business Journal*.
- Gurian, Donald(1998), "Building an Internal Control Partnership", *The Interpreter*.
- Everest-Hill, Deborah and David Young(1999), "Automating Risk Assessment", *The Internal Auditor*.
- Hubbard, Larry D(2002), "CSA by Any Name", *The Internal Auditor*.
- IIA(1998), "A Perspective on Control Self-Assessment", Professional Practices Pamphlet 98-2.
- Lau, Chong M and Jefferson Ng(2003). "The influence of Organisational Commitment on the Use of the Financial Measures for Performance Evaluation", *Pacific Accounting Review, Palmerston North*, Vol. 15.
- McCuaig, Bruce(1998), "Auditing, Assurance, & CSA", *The Internal Auditor*.
- Ochalla, Bryan and Bill Howatt(2003), "A Good Book" , *Credit Union Management*.
- Pidzamecky, Mike(2002), "According to Mike", *CSA Sentinel* Volume 6 Number 2.
- Russell, Pat(1996), "Exercising Self-Control" , *Accountancy*. London, Vol.
- Schneider, Arnold; Wilner, Neil(1990), "A Test of Audit Deterrent to Financial Reporting Irregularities Using the Randomized Response Technique", *The Accounting Review*.
- Kahai, Surinder, Bruce J Avolio and John J Sosik(1998), "Effects of Source and Participant Anonymity and Difference in Initial Opinions in an EMS Context", *Decision Sciences*. Atlanta, Vol. 29.
- Kubitscheck, Vicky(1999), "CSA in a Financial Services Organization", *Balnace Sheet*.
- Turner, Lynne(2002), "Control Self-Assessment: A Practical Guide", *The Internal Auditor*.
- Wallace, Kathleen(1999), "Anonymity", *Ethics and Information Technology*,
- Zin, Razali Mat(1996), "Moderating Effects on the Relationship between Participation in Decision-making and Organisational Commitment: A Malaysian Case", *Singapore Management Review*.

## A Study on the Impact of CSA on Internal Control

Seong-Kyu Park  
Young Kyun Heo  
Jeong-Seob Jeong

### Abstract

CSA(Control Self Assessment) is a new internal control technique whose objective is to control the human resource performance, the manager's philosophy, the business ethics, the effective communication and decision making etc. The purpose of this study is to find out if the CSA improve the quality of internal control. With the questionnaire method the following conclusions are reached.

- 1) Level of the management supports influence the level of the workshop participation.
- 2) Anonymity during the workshop session influences the level of workshop participation.
- 3) Level of the organizational commitment influences the level of the participation
- 4) The level of workshop performance significantly influences the level of internal contro improvement.

<Key Words> Control Self-Assessment, CSA, anonymity, organization absorption, workshop performance, participation degree, workshop activation, internal audit, internal control