

# 2021 디렉터즈 얼러트

이사회 스튜어드십 새 시대의 개막

2020년 12월

## About Deloitte's Global Boardroom Program

The Deloitte Global Boardroom Program brings together the knowledge and experience of Deloitte member firms around the world in the critical area of corporate governance. Its mission is to promote dialogue among Deloitte practitioners, corporations and their boards of directors, investors, the accounting profession, academia, and government. Since 2009, the program has launched over 65 boardroom programs in Asia, Europe, the Middle East, Africa, and the Americas. [Find us online.](#)

## 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램 소개

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 전세계 딜로이트 회원사의 지식과 경험을 결집해 지배기구의 중요 주제를 다룬다. 본 프로그램의 사명은 딜로이트 실무자와 기업 및 이사회, 투자자, 회계 전문가, 학계, 정부 간의 소통 증진이다. 2009년부터 본 프로그램을 통해 아시아와 유럽, 중동, 아프리카, 남북아메리카에서 65개 이상의 이사회 프로그램이 수립되었다. [홈페이지 참조.](#)



## Contents

Introduction	8
Interview with Barry Williams	10
Interview with Anthony Wu	26
Climate change and the board's role: A discussion with Rose McKinney-James	36
Interview with Gordon Cairns	38
Endnotes	50

## 목차

서문	9
배리 윌리엄스(Barry Williams)와의 인터뷰	11
앤서니 우(Anthony Wu)와의 인터뷰	27
기후변화 및 이사회 역할: 로즈 맥키니-제임스(Rose McKinney-James)와의 토론	37
고든 케언즈(Gordon Cairns)와의 인터뷰	39
참고문헌	51



AS THE WORLD continues to be impacted by COVID-19 lockdowns and looks to recover from the economic turmoil the pandemic has wrought, boards of directors are finding their world—and their boardrooms—fundamentally transformed. Even the boardroom table is changing—from oak, walnut, or glass to pixelated squares on laptop screens. Traditional topics of boardroom discussion like growth, profit, and cost structure are making room for broader, more far reaching ones, including new risks to the business, workplace safety issues, increased stakeholder interest in governance, serious discussions about social and political turmoil, and racial injustice. There is also growing demand among stakeholders for companies to directly address societal challenges. While some forward-thinking boards were already making time for these discussions, the pandemic has brought them to the fore.

Take just two of these issues: climate change and social purpose. Even in the midst of the crisis, the push to have businesses respond and commit to climate has not abated. In Europe, the European Union's non-financial reporting directive established a common reporting framework across a broad range of nonfinancial environmental, social, and governance (ESG) areas, including climate change. And in Asia as well as the United States, investor interest in ESG investing continues to rise.

For boards, the pandemic has been a reminder of the multiple systemic risks they need to consider, and that navigating these risks will take ingenuity and thoughtfulness. At the same time, it has highlighted that no company is an island. There is, indeed, a social license to operate in many places, and boards that ignore the responsibilities their companies have to the wider world do so at their peril. And while the 2019 Business Roundtable "Purpose of a corporation" statement<sup>1</sup> addressed these themes, the pandemic has prioritized them as top concerns. Now, many directors are evaluating how their companies are contributing to the wider response to the pandemic, and how they are taking care of their people and their people's health and safety. Increasingly, too, board members are

thinking about the key role that business has to play in the search for social and racial justice.

Directors around the world are clearly grappling with a panoply of issues that have few easy answers. Yet, the conversation is similar whether you are serving on a board in San Francisco, Shanghai, Stockholm, or Swansea. Indeed, one of the remarkable features of the current moment is the simultaneous and similar nature of the crisis, wherever you are. In the past, many professional directors have been reluctant to serve on too many boards at one time. Some shareholders and shareholder groups also sought limits to the number of board seats directors could take. Yet the pandemic has shown that there can be benefits to these cross-board connections. There has been a migration of good ideas across boardrooms about how to ensure the safety of employees; how to respond to a collapse—or even a quick rise—in demand; or how to respond to shifting societal expectations. As directors connect across industries and countries, many boards are learning from each other right now.

At Deloitte, we've been working with many board members of our clients to think through these issues and the conversations have been enlightening, reassuring, and challenging. We also felt that other board members, as well as C-suite executives, could benefit from hearing these conversations. So, we've created the 2021 Directors' alert series, a collection of edited interviews and short articles featuring some of the most thoughtful directors we know. Collectively, these directors represent a diverse range of industries and sectors and are leading voices in boardroom governance and culture. This is the first of several instalments—the rest will follow over the next few months. We hope you find these conversations as informative and illuminating as we have. And we hope that 2021 will bring respite to the disruption and difficulties of the last year.

**Sharon Thorne** | Deloitte Global Board Chair | Deloitte Global

**Dan Konigsburg** | Senior managing director, Global Boardroom Program | Deloitte Global

전 세계적으로 코로나19 봉쇄가 계속해서 영향을 미치고 대유행으로 인한 경기침체로부터 회복 가능성이 보이는 가운데 이사회가 스스로의 세계와 회의 장소에의 근본적인 전환을 깨닫고 있습니다. 이사회 회의 방식 또한 오크, 월넛, 유리 테이블과 같은 대면 회의에서 픽셀화 된 정사각형의 랩탑 화면과 같은 비대면 회의로 변화하고 있습니다. 성장, 이익, 비용 구조와 같은 전통적인 이사회 회의 주제는 비즈니스에 대한 새로운 리스크, 작업장 안전 문제, 이해관계자의 지배 구조에 대한 관심 증가, 사회와 정치적 혼란에 대한 진중한 논의, 그리고 인종 차별과 같은 더욱 광범위한 문제로 확대되고 있습니다. 기업이 사회적 문제를 직접 해결해야 한다는 이해관계자의 요구 또한 증가하고 있습니다. 이미 이러한 논의를 시작하였지만, 팬데믹으로 인하여 이러한 논의가 전면으로 부각되기 시작하였습니다.

기후변화와 사회적 목적 두 주제에 대해 생각해 보십시오. 위기 속에서도 기업이 기후에 대응하고 전념하게 만들려는 노력은 수그러들지 않고 있습니다. 유럽에서는 유럽연합의 비재무보고지침이 기후변화를 포함한 광범위한 비재무환경, 사회와 거버넌스(ESG) 영역에 걸쳐 공통적인 보고체계를 수립했습니다. 아시아와 미국에서도 ESG 투자에 대한 투자자의 관심이 지속적으로 상승하고 있습니다.

팬데믹은 이사회에 그들이 고려할 여러 체계적 리스크를 상기시켜 주었고, 리스크 극복에 독창성과 신중함이 필요함을 일깨워 줌과 동시에 기업이 고립된 존재가 아니라는 사실을 알게 해주었습니다. 기업이 운영하기 위해서는 틀림없이 사회적 라이선스가 필요하고, 기업이 넓은 세계에 가지는 책임을 간과하는 이사회는 위험을 각오하는 것입니다. 2019년에 비즈니스 라운드테이블(Business Roundtable) "기업의 목적"에 관한 선언에서 본 주제를 다루었고, 팬데믹은 이를 최우선 관심사로 내세웠습니다. 현재 이사회는 기업이 팬데믹에 대한 대응에 기여하는 방식과 기업이 국민의 건강과 안전을 어느 정도로 주시하고 있는지 평가합니다. 이사회 구성원들도 점차 사회적, 인종

적 정의 추구에서 기업의 중요한 역할을 고려하고 있습니다.

전세계 이사회가 쉽게 해결할 수 없는 문제를 고심하고 있다는 점이 분명해졌습니다. 샌프란시스코, 상하이, 스톡홀름, 스완지 세계 어느 이사회든 소통 주제는 비슷합니다. 이 순간 주목할 특징은 분명 어디에서나 위기의 본연은 동시적이고 유사한 특성을 지닌다는 것입니다. 전문 이사회 구성원들은 과거 여러 이사회에서 동시에 활동하는 것을 꺼렸고, 일부 주주의 경우 이사회 구성 인원에 제한을 두기도 했습니다. 그러나 팬데믹은 이러한 상호연결의 이점을 증명합니다. 임직원 안전보장, 봉급 대처방법, 급격한 수요증가 대응방안 혹은 사회적 기대변화에 대응하는 방법 등에 대한 훌륭한 시사점에서 이사회 전반에 걸친 전환이 이루어지고 있습니다. 현재 이사회가 여러 산업과 국가에 걸쳐 연결되며, 서로에게 학습하고 있습니다.

딜로이트는 여러 고객사의 이사회 구성원들과 이러한 이슈들에 대해 같이 고민하고 많은 대화를 나누었으며 이를 통해 큰 깨우침을 주는 믿음직스럽고 도전적인 대화를 추진하였습니다. 또한 본 인터뷰가 최고경영진 뿐만 아니라 다른 이사회 구성원들에게도 도움이 되리라 생각했습니다. 본 시리즈는 사려 깊은 이사진을 두루 섭외해 진행한 인터뷰 내용과 짧은 기사를 모아 발행하였습니다. 인터뷰에 응한 이사진들은 다양한 산업과 분야를 대표하는 이사회 지배구조와 문화 분야에서 선도적인 목소리를 내고 있습니다. 본 발행은 초판이며, 다음 시리즈는 앞으로 몇 개월에 걸쳐 계속됩니다. 필자가 인터뷰를 진행하면서 유익했던 만큼 독자 여러분의 이해 또한 도울 수 있기를 바랍니다. 2021년이 지난 해의 혼란과 역경에서 잠시 벗어날 수 있는 한 해가 되기를 희망합니다.

**샤론 손(Sharon Thorne)** | 딜로이트 글로벌 이사회 의장 | 딜로이트 글로벌

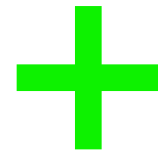
**댄 코닉스버그(Dan Konigsburg)** | 글로벌 이사회 프로그램 수석 전무 | 딜로이트 글로벌





# Interview WITH **Barry Williams**

Independent director |  
USA



**Barry Lawson Williams** is the retired managing general partner of Williams Pacific Ventures, Inc., the investment and consulting company he founded in San Francisco in 1987. Williams recently retired from the board of Jacobs Inc. He currently is a director at Sutter Health Corp. He formerly served as a director on 14 boards, including Jacobs Engineering Group Inc, Navient Corp, CH2M Hill Companies Ltd, PG&E Corp., Northwestern Mutual Life Insurance Company, and SLM Corp. (Sallie Mae). In civic affairs, Williams is the past chairman of California Pacific Hospitals, the African American Experience Fund, and Management Leadership for Tomorrow.



# 배리 윌리엄스와의 인터뷰

사외이사 | 미국



배리 로슨 윌리엄스는 1987년 샌프란시스코에 설립한 투자 및 컨설팅 회사인 윌리엄스 퍼시픽 벤처의 Managing general partner로 재직했다. 윌리엄스는 최근 제이콥스 주식회사의 이사회에서 은퇴하였고, 현재는 서터 헬스의 사외이사를 재직 중이다. 제이콥스 엔지니어링 그룹, 내비언트, CH2M, PG&E, 노스웨스턴 뮤추얼 생명보험, 샬리 메이(SLM) 등 14개의 이사직을 역임한 바 있다. 시민운동 분야에서 윌리엄스는 캘리포니아 태평양 의료센터, African American Experience Fund, 그리고 Management Leadership for Tomorrow의 이사회 의장으로 활동한 바 있다.

**A S COMPANIES RECOVER from the effects of the COVID-19 pandemic, if you had to choose a top priority for board members around the world to focus on first, which would you choose, and why?**

**Barry Williams:** Understanding the implications of digital and how innovation is accelerating every aspect of how we do business. As you do your review of strategy, digital is a very important component that has tremendous impact.

I'm on a hospital systems board. We had a five-year plan: to transition to virtual visits for those people where virtual would make more sense than in-person visits. In the first month of the pandemic, we exceeded our five-year plan. *In the first month.* Now, we're trying to figure out who should continue to have virtual visits, and who would need in-person visits, and work through the implications of that.

But the implications are far reaching—this will impact staffing, real estate, and capital allocation. The more you can digitize and streamline some of these processes, it flows through all aspects of the business to make it more efficient. So I think that's going to be the greatest thing to deal with and I can't think of a better time to accelerate innovation than now. Because we have to do things differently.

**How has the pandemic changed the way your organization, investors, and stakeholders are thinking about different topics?**

**BW:** I found there are four predominant topics in board discussions right now. First is *strategy*. I think most businesses understand that, whenever we get beyond this pandemic, we'll have to have new business models. People are focusing on what

is the new new because you don't want to go back to how you did it before.

I think the second is *data and data security*. I hate to say this, but most companies are experiencing at least twice as many attacks on their data as before the pandemic. There are those who are acting in bad faith to take advantage of companies and get access to data during this pandemic.

Third, after the death of George Floyd this past May, there's a huge spotlight on the issue of *racial inequality and racial justice*. There are lots of discussions on racial equality and going beyond that, wealth inequality.

**I can't think of a better time to accelerate innovation than now. Because we have to do things differently.**

And finally, *human capital*. I think the whole approach to human capital has to be rethought. Many people have now found that they work well—and perhaps more effectively—at home and they may even prefer it. A lot of people don't want to live in big cities anymore; they want to be closer to their families, their parents. Meanwhile, companies are finding they can make better use of people if they offer more employment arrangements—staggered shifts, part time, and remote work.

The pandemic has placed a bright spotlight on all of these issues. Now, employees and investors want to know more about companies' positions on a

**기업이 코로나19 팬데믹의 영향에서 회복함에 따라 전세계 이사회가 가장 먼저 집중할 우선 순위를 선택해야 한다면 무엇입니까? 그 이유는요?**

**배리 윌리엄스:** 디지털의 함축적 의미를 알고 혁신이 전반적으로 어떻게 사업 운영을 가속화하는가에 대한 이해를 하는 것입니다. 전략을 검토할 때 디지털은 강력한 영향을 미치는 매우 중요한 요소입니다.

저는 병원 이사회 소속입니다. 저희는 병원에 직접 방문하는 것보다 가상진료가 더 적합한 환자들을 위한 가상 진료로의 전환 5개년 플랜을 세웠습니다. 불과 팬데믹 확산 한 달 안에 우리는 계획했던 5개년 플랜을 초과했습니다. 첫 번째 달에 말입니다. 현재 우리는 앞으로 지속될 가상진료와 직접 방문으로 갈릴 고객을 파악 중에 있습니다. 그리고 그 함축적인 의미를 통해 진전해야 합니다.

그러나 그 영향은 매우 광범위하며 임직원 채용, 부동산 그리고 자본 할당에 영향을 미칠 것으로 예상됩니다. 일부 프로세스를 디지털화하고 간소화할수록 비즈니스의 모든 측면에서 보다 효율적으로 진행됩니다. 따라서 이 부분을 가장 예의주시해야 합니다. 이보다 혁신을 가속화할 더 좋은 시기는 없습니다. 이제는 다른 방식으로 업무를 해야 할 시기이기 때문입니다.

**팬데믹이 귀사와 투자자, 이해관계자의 다양한 주제에 대한 사고방식을 어떻게 전환시켰습니까?**

**BW:** 현재 이사회에서 논의하고 있는 네 가지 주요 주제가 있습니다. 첫 번째는 전략입니다. 팬데믹을 벗어날 때 즈음 대부분 기업은 신규 사업모델을 수립해야 한다는 것을 이해하고 있을 것입니다. 과거의 실수를 반복하는 것을

기피하기 때문에, 사람들은 온전히 새로운 것에 집중합니다.

두 번째는 데이터와 데이터 보안입니다. 유감스럽지만 현재 대부분의 기업은 팬데믹 이전과 대비하여 적어도 두 배 이상의 데이터 공격을 받습니다. 팬데믹 가운데 기업의 이익을 활용하기 위해 데이터에 접근하는 불신행위를 하는 이들이 존재합니다.

세 번째, 지난 5월 조지 플로이드가 사망한 이후 인종 차별과 인종 정의 문제에 세간의 이목이 집중되고 있습니다. 인종 평등에 대해 수많은 논쟁이 오가고, 부의격차는 이미 극한을 넘어섰습니다.

**이보다 혁신을 가속화할 더 좋은 시기는 없습니다. 이제는 다른 방식으로 업무를 해야 할 시기이기 때문입니다.**

마지막으로 인적 자본입니다. 저는 인적자본에 대한 모든 접근 방식을 재고해야 한다고 생각합니다. 많은 사람들이 앞으로 집에서 어찌면 더욱 효과적으로 근무할 수 있다는 것을 알게 되었고 오히려 재택 근무를 선호하기도 합니다. 대도시에서 거주하는 것보다 가족, 부모와 가까워지기를 원합니다. 한편 기업 또한 유연근무제, 파트타임, 원격근무 등 더욱 효율적인 인적자원의 활용성을 깨닫고 있습니다.

팬데믹은 이 모든 문제에 온 이목을 집중시켰습니다. 임직원과 투자자는 다양한 문제에 대한 기업의 입장에 대해

wide variety of issues. People have had time to think; they want companies to stand up and take a position. They are demanding disclosure: What do you think about equality? What do you think about climate change? That's a major change, honestly.

## [People] ... are demanding disclosure: What do you think about equality? What do you think about climate change? That's a major change, honestly.

**Some investors are pushing back on CEOs whose statements in the marketplace don't reconcile with actions their companies are still taking. Is this something you're talking about in the boardroom?**

**BW:** I think it's just beginning to happen. Here in California, we tend to be on the forefront of many issues. Take the whole issue of representation on boards: California just came out with its second major mandate for public companies headquartered here. The first was on gender diversity; this one focuses on underrepresented people. Its aim is to ban all-white public company boards by the end of 2021, and it passed in September 2020.<sup>2</sup> People talk a lot about these legislative mandates, but they are just the first step.

Soon, the investment community will start demanding more disclosure about a wide variety of issues. ISS [Institutional Shareholder Services]

came out with a new set of proposed policies<sup>3</sup> that recommends voting against the chair of the nominating committee at companies that do not have any racially or ethnically diverse board members.

**In California, you all have had these terrible fires. What are you hearing and seeing from a board standpoint regarding climate change?**

**BW:** I think that debate is just starting.

Shareholders and employees now have an interest in these issues and are demanding that companies take a strong position. The standing agenda will need to be enlarged to reflect things like climate change, diversity, and a whole bunch of public policy issues. Businesses will need to respond to how they impact the communities in which we live.

Businesses spend a lot on procurement and on philanthropy, but they have to be a lot more intentional about how those dollars are allocated and spent. So those are some of the ways that those conversations will be different. A lot of businesses are getting financial support and need it during these times to keep our economy going. I always cringe a little bit when newscasters say that companies are receiving government dollars. They're getting *our dollars*, taxpayer dollars. I think business has to understand that when you get financial support, that comes with some obligations. So that's another new conversation in the boardroom.

**As a board member in the health care industry, what is the conversation around the importance of health equality in today's society? How much is it the board's responsibility, especially thinking about ESG and demands for more transparency?**

더욱 알고 싶어합니다. 심사숙고 끝에 사람들은 기업이 맞서 입장을 표명하기를 원합니다. 또한 그들은 기업이 정보를 공개해 주기를 원합니다. 평등에 대해 어떻게 생각하는지, 기후변화에 대해서는 어떻게 생각하는지 답변을 요합니다. 이러한 것은 사실 거대한 변화라고 할 수 있습니다.

## [사람들은] ... 정보를 공개해 주기를 원합니다. 평등에 대해 어떻게 생각하는지, 기후변화에 대해서는 어떻게 생각하는지 답변을 요합니다. 이러한 것은 사실 거대한 변화라고 할 수 있습니다.

**일각에서 투자자는 입장과 기업행동이 불일치하는 CEO에 반발합니다. 이 또한 이사회 논의 안건 중 하나인가요?**

**BW:** 논의의 조짐이 보이는 것 같습니다. 이 곳 캘리포니아는 화제에 앞장서려는 경향이 있습니다. 전체적으로 이사회 대표성에 대해 생각해 보았을 때, 캘리포니아는 가까스로 당지역에 본사를 두는 상장기업에 대한 두번째 주요 권한을 발표했습니다. 첫번째는 성별의 다양성이었으며, 사회적으로 소외된 이들에게 집중하였습니다. 그 목표는 2021년 말까지 완전히 백인만으로 이루어진 상장기업 이사회를 금지하는 것으로, 전년 9월에 법안이 통과된 바 있습니다. 본 법적 위임사항에 대해 많은 이야기가 오가는 가운데, 단지 첫 발자국을 내딛었을 뿐입니다.

머지않아 투자계는 더욱 다양한 문제에 대해 더 많은 정보 공개를 요할 것입니다. ISS(Institutional Shareholder Services, 기관투자자)는 인종적 혹은 민족적으로 다양한 이사회 구성원을 보유하지 않는 추천위원회가 있는 기업의 의장에 대한 반대투표를 권고하는 신규 정책을 제시했습니다.

**캘리포니아에서 끔찍한 화재 사건이 있었습니다. 기후변화에 대해 이사회 관점에서 보고 들은 것은 무엇입니까?**

**BW:** 그에 대한 토론의 조짐이 보이기 시작하는 것 같습니다.

주주와 임직원은 본 주제에 관심을 가지고 있고 기업이 강력한 입장을 취할 것을 요합니다. 현재 안건은 기후변화, 다양성, 공공정책에 대한 주제까지 모두 확장하여 반영할 필요가 있습니다. 기업은 우리가 거주하는 지역사회에 그들이 미치는 영향에 대응해야 합니다.

기업은 구매와 자선사업에 많은 재정을 소비하기 때문에 그 재원이 어떻게 할당되고 이용되는지에 대해 훨씬 계획적이어야 합니다. 이런 것들이 바로 차별화를 야기하는 요소입니다. 많

은 기업들이 재정 지원을 받고 있으며, 이 시기에 우리 경제를 계속 유지하기 위해서는 재정 지원이 필요하기도 합니다. 언론에서 기업이 정부 지원금을 받는다고 보도할 때는 항상 조금 듣기 부끄럽습니다. 기업은 우리의 지원금, 즉, 납세자의 지원금을 수령하는 것입니다. 재정지원 수령에는 그에 비례하는 의무가 뒤따른다는 것을 기업이 이해해야 합니다. 그리고 이 또한 이사회에서 논의될 주제 중 하나입니다.

**헬스케어 산업의 이사회 구성원으로서 오늘날 사회에서 건강형평성(health equality)의 중요성에 대한 논의는 무엇입니까? 특히 ESG와 투명성 향상 요구와 관련하여 이사회의 책임은 어느 정도입니까?**



**BW:** I don't think a year ago, our board thought much about health equality. We've had some employees step forward and take the lead in the industry. And now that is increasingly the fabric of our discussion.

We always knew that there was a disparity in access to health between different people. COVID-19 has shown those impacts in dramatic fashion. We know that a disproportionate number of Black and brown people have been impacted by COVID-19. Business has to put that on the agenda and understand that there are disparate impacts.

**What do you see as the biggest issues facing companies' recovery efforts right now, as they try to position themselves to thrive long term?**

**BW:** I think all businesses have to decide what is mission-critical and focus on a strategy that fosters that. And then reexamine all the other things they're doing. They may need to stop doing other things because of limited resources. Given all the risks that have been exposed in the pandemic, businesses need to focus on building a strong financial balance sheet in order to weather the storms we are experiencing.

There's going to be a lot more focus on strategy, a lot more focus on people. On handling risks. On innovation. Because that will be the way of the future: There'll be an acceleration of innovation and a lot more digitalization of functions.

**With this refocus on strategy, will there also be a refocus on board composition, potentially?**

**BW:** Well, I hope so, since I'm now focusing my efforts on increasing racial representation on boards. Among the traditional arguments for the importance of diversity is that diversity of thought leads to better

decision-making, better business performance. Having more diversity helps companies better understand and serve diverse markets. And the best way to get diversity of thought is to have diversity in demographics, such as race and gender.

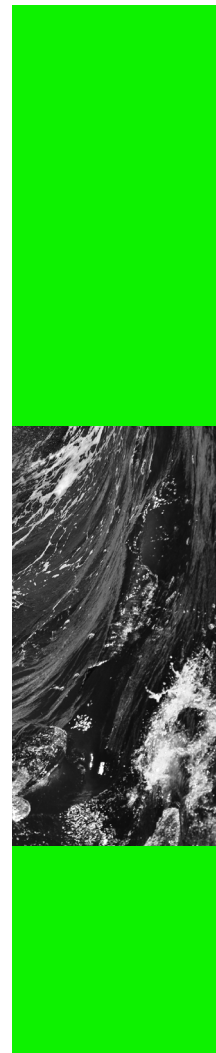
My favorite traditional reason to improve diversity is the war on talent. My kids and their non-Black friends are not going to go work for you unless you have a strong position on diversity and other issues, like climate change. Companies that are weak in these areas should get ready to lose the war on talent—and not just among young Blacks, but young people in general.

Coming out of this pandemic, I think the biggest argument for diversity is we have to come up with new business models. And the best way to get started is to include more diverse people in decision-making. To do something different, you have to have the best thinking and people with totally different experiences in those conversations.

Unfortunately, there are still people who equate diversity with a lowering of standards. And some

**To do something different, you have to have the best thinking and people with totally different experiences in those conversations.**

people still think it's a supply issue, that there's not enough diverse talent out there, instead of working to identify and nurture that talent.



**BW:** 불과 1년 전만 해도 저희 이사회는 건강형평성을 크게 고려하지 않았습니다. 저희는 일부 임직원을 내세워 업계 선두를 선점하게 했습니다. 이제는 그러한 것들이 점차 우리 논의의 틀을 마련합니다.

개인에 따라 의료접근성에 차이가 있다는 것은 늘 인지하고 있었습니다. 코로나19는 그러한 영향을 극적으로 나타냈습니다. 불균형한 수의 흑인과 갈색 인종이 코로나19로 영향을 받았다는 것을 인지하고 있습니다. 이런 문제를 기업이 안건으로 상정하고 불이익한 결과가 있음을 이해해야 합니다.

**현재 장기간 생존을 위해 회복을 노력하는 기업이 직면한 가장 커다란 문제는 무엇이라고 생각하십니까?**

**BW:** 저는 모든 기업이 임무수행에 필수적인 것이 무엇인지 결정하고 그것에 집중해야 한다고 생각합니다. 그 후에 진행하고 있는 다른 모든 것을 재검토해야 합니다. 자원이 한정되어 있기에 일부 활동을 중단해야 할 수도 있습니다. 팬데믹이 시기에 노출된 리스크를 감안하여, 기업은 고비를 넘기기 위해 건설한 재무제표를 작성하는 데 집중할 필요가 있습니다.

리스크 관리와 혁신 등과 관련된 전략과 사람에 대한 집중이 더욱 강화될 것입니다. 그것이 미래의 길이 될 것이기 때문입니다. 앞으로는 혁신이 가속화되고 기능 상의 디지털화가 이루어질 것입니다.

**전략에 대해 재차 이목이 집중되면, 이사회 구성에 대한 이목 또한 재차 집중될 가능성이 있다고 보십니까?**

**BW:** 글썄요, 저도 현재 인종적 대표성을 높이는 데 노력을 다하고 있기 때문에 바라는 바입니다. 다양성을 중요하게 생각하는 사람들의 전통적인 의견 중 하나는 다

양한 사고방식이 더 나은 의사결정과 사업 성과로 이끈다는 점입니다. 여러 다양성 확보는 기업이 다양한 시장을 면밀히 이해하고 운영하는 데 도움이 됩니다. 사고의 다양성을 확보하는 최선의 방법은 인종, 젠더와 같은 인구통계학적인 다양성을 구축하는 것입니다.

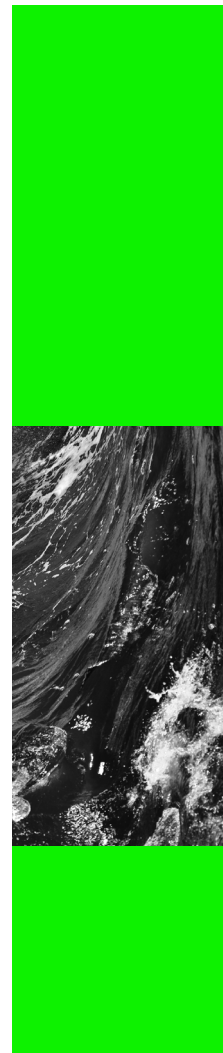
제가 다양성 향상을 가장 선호하는 전통적인 이유는 인재 전쟁입니다. 미래에는 사람들이 다양성이나 기후변화와 같은 문제에 확고한 입장을 보유하지 않는 기업에서는 근무하지 않을 확률이 큼니다. 이 분야에 취약한 기업은 인재 전쟁에서의 패배를 준비해야 합니다. 젊은 흑인 뿐만 아니라 젊은 층에서 전반적으로 회자되는 사안입니다.

현 팬데믹 종결 후 다양성에 관한 최대 논쟁은 신규 사업 모델을 마련해야 한다는 것입니다. 그리고 가장 좋은 방법은 의사결정에 더욱 다양한 사람을 포함시키는 것입니다. 무언가 다른 것을 하기 위해서 최고의 생각과 완전히 다른 경험을 가지고 있는 인력 풀을 구축해야 합니다.

안타깝게도 다양성을 기준을 맞추는 것과 동일하게 생각하는 사람들이 여전히 존재합니다. 일부는 인재 발굴과 육

**무언가 다른 것을 하기 위해서 최고의 생각과 완전히 다른 경험을 가지고 있는 인력 풀을 구축해야 합니다.**

성에 힘쓰지 않으면서 여전히 공급문제를 탓하며 다양한 인재가 충분치 않다고 생각합니다.



**How do you think the pandemic has impacted trust of organizations? Has this come up in your boardroom discussions, and if so, how are you framing the discussion?**

**BW:** The new word is *intentionality*. People understand they have to be more intentional about a host of issues.

So with everything that's gone on during the pandemic, directors have to question some very basic things. What is the basis of the proposals that are being put forth by management? What is the data behind them? The science? I think boards have to ask, *who had input into those discussions?* And also challenge whether—and to what extent—people who are not ordinarily in the discussion were involved.

## The new word is *intentionality*.

I'm most concerned about trust issues between our stakeholders—employees, customers, and communities in which we serve—and businesses. Everybody understands the bright spotlight that's on us now because of George Floyd and the pandemic.

But people are still questioning if it really is going to be different today than what we've had before.

Are we really going to do something significant this time? Is it going to be sustainable?

In California, a lot of companies are doing great things. They make great pronouncements and financial commitments, too. But a lot of people still question: *Aren't these the same people who led to the predicament we're in now? Now, they're going to solve it with more dollars?*

Companies need more input from the communities they serve in their decision-making process. That's something boards will have to work on: to gain the trust of everybody in this stakeholder group, not just the people we talk the same language to every day.

Someone once told me, "When you get to the top, remember to send the elevator back down."

**One of the key themes you've brought up is what's going to be different. To make bold change happen and sustain it, though, how can companies unlearn practices that inhibit transformation? How do you change behaviors?**

**BW:** You have to handle it like you do with everything else in business: Have a business objective, then measure it, and tie it to compensation. Because if something is really significant, it ought to be measured in some form or fashion.

We have to be intentional about these goals, make them actionable. They need to be recast in terms of business objectives, measured, and then we need to compensate people based on their ability to meet those objectives. That's when we'll see some movement.

**How should a discussion on topics such as climate change be structured in the boardroom? Should there be a special committee?**

**BW:** I think that is an awfully good question. I don't know how many companies are dealing with it. I believe there are too many important issues to have a special committee on each. Think of the practicalities: You can't have a separate standing committee for diversity, the environment, etc. You might have a working committee on some. To start, boards could bundle these issues and deal with them in the public policy committee.

팬데믹이 조직의 신뢰에 어떤 영향을 미쳤다고 생각하십니까? 이사회에서 논의의 문제가 제기되었습니까? 만약 그렇다면, 어떻게 논의 체계를 구축하고 있습니까?

**BW:** 새로 등장한 개념은 계획성입니다. 사람들은 여러 문제에 대해 좀더 계획적일 필요가 있다는 것을 인지하고 있습니다.

이사회는 팬데믹 동안 일어난 사건에 매우 기본적인 몇 가지 의문을 제시해야 합니다. 경영진 제안의 근거는 무엇입니까? 근거를 뒷받침하는 자료가 있습니까? 학문이 있습니까? 이사회는 누가 그러한 논의에 참여했는지 질문해야 합니다. 또한 일반적으로 토론에 참여하지 않는 사람이 어느 정도 참여했는지에 대해서도 의의를 제기해야 합니다.

## 새로운 개념은 계획성입니다.

저는 이해관계자, 즉, 임직원, 고객과 우리 사업장이 위치한 지역공동체와 기업 간의 신뢰 문제가 가장 우려됩니다. 조지 플로이드와 팬데믹을 계기로 현재 우리가 받는 각광을 이해하시리라 생각됩니다.

그러나 일각에서는 우리가 이전에 겪었던 것이 미래에는 상당히 다를지 여전히 의문을 제기합니다.

이번엔 상당히 의미 있는 일을 할 수 있을까요? 또한 그것이 지속가능할까요?

캘리포니아에서는 많은 기업이 훌륭한 본보기를 보이고 있습니다. 훌륭한 선언을 표명하고 재정 투입 약속도 합니다. 하지만 여전히 많은 이들이 그러한 기업이 지금 우리가 처한 곤경에 이르게 한 바로 그 기업이 아니냐며 의문

을 제기하고 있습니다. 이제 더 많은 돈으로 문제를 해결하려 한다고 말입니다.

기업은 의사결정 과정에서 사업장이 위치한 지역공동체로부터 더 많은 의견을 수렴해야 합니다. 이사회는 이야기가 잘 통하는 사람 뿐만 아니라 이해관계자 집단 전체의 신뢰를 얻기 위해 노력해야 할 것입니다.

누군가 "꼭대기에 도착하면 엘리베이터를 다시 내려 보낼 것을 잊지 마세요"라고 언젠가 제게 이야기한 적이 있습니다.

이번에 제시된 주요 주제 중 하나는 무엇이 변화할 것인가 하는 것입니다. 반면 과감한 변화를 실현하고 지속하기 위해 기업이 혁신을 방해하는 관행을 어떻게 잊어야 할까요? 행동은 어떻게 변화시킵니까?

**BW:** 다른 모든 것과 다를 바 없이 다루어야 합니다. 비즈니스 목표를 가지고 측정하여 보상과 연계합니다. 무언가 상당히 중요하다면, 그것은 어떠한 형태나 방식으로 측정되어야 하기 때문입니다.

우리는 계획적이고 실행가능한 목표를 세워야 합니다. 비즈니스 목표 측면에서 재구성하고 평가해야 합니다. 그런 다음 목표를 달성할 수 있는 능력에 따라 보상해야 합니다. 그 때 진전을 보게 될 것입니다.

기후변화 등의 주제에 대한 토론은 이사회에서 어떻게 논의되어야 할까요? 특별위원회가 있어야 할까요?

**BW:** 훌륭한 질문입니다. 얼마나 많은 회사들이 이 문제를 다루고 있는지 모릅니다. 저는 개별 특별위원회를 두기에 중요한 문제가 과도하게 많다고 생각합니다. 실용성 방면에서 생각해 보면, 다양성, 환경 등 각 주제에 별도 위원회를 두는 것이 불가능합니다. 일부 운영위원회가 존재할 수도 있습니다. 우선 이사회가 문제를 결집하여 공공정책위원회에서 처리할 수 있습니다.



At a minimum, though, you need to have standing agenda items to have a very full, structured discussion on topics. And the only way to do that is to get it on the standing agenda.

**What are the three secrets to having an effective board?**

**BW:** I did a study on the experiences of 50 Black corporate directors to determine the characteristics that define an effective CEO and board member.

I came away with a shortlist on board effectiveness. Number one, boards have to have open discussions on topics and leaders should ensure everyone gets a chance to speak. I've been on many boards and typically, there are a handful of people who dominate the conversation. And other members don't speak because they don't want to repeat what someone else said or don't think their view is worth saying. When I was lead director of my last board, I would go around the room and seek out the people who didn't speak first and loudest to make sure they got a chance to put their view on the table first. One of the people I interviewed in my study said, "The first right answer is not always the best." If you allow other people to further shape it and provide their views, you can come out with an even better answer. I underscore that.

Second, the most effective boards have vehicles for independent agenda-setting. The agenda is not exclusively set by management or the lead director. On one board in which I was lead director, before each meeting I would call a third of the board individually to ask, "Why are you coming?" I wanted to know the two or three burning issues that each director wanted to discuss or questions they wanted addressed. Then I incorporated those issues into the agenda.

And third, I think it's important to have executive sessions. I liked executive sessions mostly at the beginning of the meeting because I wanted to hear the CEO's perspective on the business where he

그러나 완전하고 체계적인 토론을 하기 위해서 최소한의 상임 의제가 있어야 합니다. 유일한 방법은 그것을 의제로 올리는 것입니다.

**효과적인 이사회의 비결 세 가지는 무엇입니까?**

**BW:** 저는 효과적인 CEO와 이사진을 정의하는 특성을 결정하기 위해 이사회가 흑인으로 구성된 50개의 기업을 조사하여 다음과 같은 연구를 수행하였습니다.

이러한 연구를 통해 효과적인 이사회의 특징을 세가지로 정리하였습니다. 첫째, 이사회는 주제에 대해 열린 토론을 해야 하고 리더는 모든 사람이 발언 기회를 갖게 해야 합니다. 저는 수많은 이사회에 참여해왔고, 통상적으로 대화를 장악하는 사람들이 항상 존재합니다. 그들을 제외한 다른 구성원은 타인의 말을 반복하고 싶지 않아 하거나 이야기할 가치가 없는 견해라고 생각하기 때문에 말을 아낍니다. 마지막 이사회의 이사장을 역임했을 때, 저는 큰 목소리를 내지 않는 이들을 찾아 그들이 의견을 제시할 기회를 모색하곤 했습니다. 인터뷰 대상자 중 한 명은 "처음 나온 답이 항상 가장 좋은 답은 아닙니다"라고 말했습니다. 만약 타인에게 더 구체화하고 견해를 제공하는 것을 허용한다면, 여러분은 훨씬 더 나은 결론을 낼 수 있습니다. 그 점을 강조하고 싶습니다.

둘째, 가장 효과적인 이사회는 독립된 안건 설정을 위한 수단을 보유하고 있습니다. 안건은 경영진이나 책임자에 의해 독점적으로 정해지는 것이 아닙니다. 제가 이사장이었던 한 이사회에서는 회의 전에 이사회 3분의 1을 개별적으로 소집하여 "왜 오시는 겁니까?"라고 묻곤 했습니다. 저는 각 이사회 구성원이 논의하고자 했던 논란이 많은 두 세 가지의 문제나 그들이 해결하고자 했던 질문에 대해 알고자 했습니다. 그 후 저는 그 문제를 안건에 포함시켰습니다.

그리고 셋째, 저는 경영진 회의 시간을 갖는 것이 중요하다고 생각합니다. 다른 고위 경영진을 제외한 상황에서 비즈니스에 대한 CEO의 솔직한 견해가 듣고 싶기에 저는



could talk candidly without the rest of senior management there. It also helped to hear what he thought the purpose of the meeting was and what he wanted to get done.

**A related question: What advice would you give to CEOs to help them make the best use of their boards?**

**BW:** I would say, first and foremost, listen to all board members to make sure you get diverse points of view.

**Don't just hire one. No one wants to be "the one." We've done that—it's not an attractive proposition.**

Second, get in touch with board members between meetings when you have more time one-on-one to talk. Much of the business of the board takes place not in the board meeting, but between meetings. Every board member has issues. Sometimes they

don't want to bother the whole board bringing them up; or they may just be thoughts that are not yet fully formed. Those can be better explored in a telephone call.

Third, CEOs should match up the skill sets of board members with their strategy goals. I hope this happens as the pandemic subsides because we are experiencing the need for a whole new set of skill sets and companies will have to upgrade their skill sets. Which leads to my favorite topic right now: *board rotation.*

**Why is board rotation your favorite topic now?**

**BW:** Typically, you get a board with between 10 and 12 people, including the CEO. So, at most, one person comes up for renewal each year. Often less. So, when you look at the need for new skill sets and making sure we improve diversity—these two goals are aligned. But both are a challenge, unless you have some board rotation. Either we will have

to enlarge boards sooner than we thought, or we're going to have to just rotate some people off of boards and say, *Thank you. Here's the gold watch, you did a good job. There's nothing wrong with you, but we need a skill set.*

회의 초반의 경영진 시간을 가장 좋아합니다. 또한 그가 추구하는 회의 목적과 이루고자 하는 것이 무엇인지 알 수 있습니다.

이어지는 질문입니다. CEO가 이사회를 최대한 활용하는 것을 돕기 위해 어떤 조언을 하시겠습니까?

**BW:** 무엇보다도 다양한 관점을 파악할 수 있게 모든 이사회 구성원의 의견에 귀를 기울여야 합니다.

**그저 고용하지만은 마십시오. 그 누구도 "그저 고용된 사람"이 되고 싶어하지 않습니다. 시도한 결과 그다지 매력적인 제의가 아니었습니다.**

둘째, 이사회 구성원들과 회의와 회의 사이에 개별적으로 안부를 전하십시오. 대부분의 이사회 업무는 회의 도중이 아닌 회의 사이에 이루어집니다. 모든 이사회 구성원은 고

민이 있기 마련입니다. 그러나 전체 이사회에 폐를 끼치는 것을 내키지 않거나 혹은 미완성된 생각이라고 생각하기 때문에 입 밖으로 내지 않는 경우가 종종 있습니다. 이러한 것들은 유선 상으로 면밀히 파악이 가능합니다.

셋째, CEO는 각 이사회 구성원의 역량을 전략목표와 일치시켜야 합니다. 현재 완전히 새로운 역량의 필요를 경험하고 있고 기업이 그들의 역량을 업그레이드해야 하기 때문에 팬데믹이 수그러들 때 이런 일이 일어나기를 바라고 있습니다. 최근 제가 가장 관심이 가는 주제인 이사회 순환으로도 연결됩니다.

이사회 순환이 어째서 최근 가장 관심이 가는 주제이십니까?

**BW:** 일반적으로 CEO를 포함하여 10~12명 정도가 이사회에 참석합니다. 따라서 매년 최대 하나의 재선임건이 진행되며, 아예 진행되지 않을 때도 있습니다. 새로운 역량의 필요성과 다양성의 개선을 놓고 보았을 때 두 가지 목표는 일치합니다. 그러나 이사회가 순환하지 않는 한 복잡한 과제입니다. 예상보다 신속히 이사회를 확장하거나 사람들을 이사회 외부로 순환하여 이렇게 이야기해야 할 것입니다. 감사합니다, 여기 금시계를 드리겠습니다, 수고하셨습니다.

당신에게는 아무런 문제가 없지만, 우리는 다양한 역량이 필요합니다.

The pandemic has shown that we definitely need some new skill sets on boards. And if we see an increase in board rotation, we can accommodate the need for diversity more easily.

**Regarding intentionality, what should companies do to retain their Black employees to continue to build trust? For companies hoping to recruit Black executives, what advice would you give them?**

**BW:** Don't expect people to rush to join a company if there aren't any Black people or women on the board or in senior management. That's where companies should start—ensuring representation at the senior management level and at the board level.

People want to be comfortable. Don't just hire one. No one wants to be "the one." We've done that—it's not an attractive proposition. When I'm asked the difference between my first job vs. my second job, I was treated very well in both organizations. But in my second job, I had more of a defined specialty. I also had a larger network of people like me, both inside and outside the company, that I could talk to, share thoughts with, and get their perspectives on a variety of issues.

But it's not just about hiring. Issues of retention come up even stronger. Companies have to build the case that Blacks will be treated well and offered opportunities after being recruited. In companies that want to promote internal people, I ask, *How many people of color have presented to the board? How many women have participated?* Because that's where you get known.

If you're going to recruit Black people, make sure there's a support system in place so they can succeed. Make sure there are mentors and sponsors—we all take from other people. There's a difference between a coach, a mentor, and a sponsor. A coach yells at you, a mentor listens to you, and a sponsor does something for you. Those are very different people playing different roles. To get ahead, you probably need all three.

**I read a study somewhere that we've changed more in the last six months than we have in the past decade.**

**BW:** We've got a long way to go, but I agree. And I hope we continue this momentum. There's a bright spotlight on things now. But spotlights can go out, too. We've got to make these things sustainable. We have to take advantage of the moment. ●

팬데믹은 분명 우리가 새로운 기술을 필요로 한다는 것을 보여주었습니다. 이사회 순환이 증가할수록 우리는 다양성에 대한 요구를 더 쉽게 수용할 수 있습니다.

**계획성과 관련하여 기업이 지속적으로 신뢰를 쌓기 위해 흑인 임직원을 유지하려면 어떻게 해야 하나? 흑인 경영진을 충원하고자 하는 기업에게 어떤 조언을 하시겠습니까?**

**BW:** 이사회나 고위경영진에 흑인 혹은 여성이 존재하지 않는 기업에 사람들이 서둘러 입사할 것을 기대하지 마세요. 기업은 여기서부터 시작하여 고위경영진과 이사회 수준에서 출발해 대표성을 확보해야 합니다.

사람들은 편안함을 느끼기를 원합니다. 그저 고용하지만은 마십시오. 그 누구도 "그저 고용된 사람"이 되고 싶어하지 않습니다. 시도한 결과 그다지 매력적인 제의가 아니었습니다. 제게 첫 번째 직장과 두 번째 직장의 차이점을 묻는다면, 저는 두 곳에서 모두 좋은 대우를 받았습니다. 하지만 두 번째 직장에서는 좀더 확고한 전문분야가 있었습니다. 또한 회사 안팎에서도 저와 같은 사람들로 이루어진 더욱 커다란 네트워크를 가지고 있었기 때문에 다양한 이슈에 대해 이야기하고 생각을 나누며 그들의 시야를 확보할 수 있었습니다.

그러나 단지 채용에 관한 문제만은 아닙니다. 유지 문제 또한 더욱 심각해지고 있습니다. 기업은 채용 후 흑인에게 좋은 대우와 기회를 제공한다는 점을 명확하게 해야 합니다. 내부인력을 승진시키고자 하는 회사에서, 저는 다음과 같이 질문합니다. 이사회 구성원 중 몇 명의 유색인종이 이사회에 소속되어 있습니까? 몇 명의 여성이 참여하고 있습니까? 이를 계기로 알려지기 시작하기 때문입니다.

흑인을 채용하기 위해 그들이 성공하게끔 지원하는 시스템이 존재하는지 확인하십시오. 멘토와 후원자를 확보하십시오. 우리는 모두 타인의 도움을 받습니다. 코치와 멘토, 후원자는 확연한 차이가 있습니다. 코치는 여러분을 호통치고, 멘토는 여러분의 이야기를 청취하고, 후원자는 여러분을 위해 무언가를 합니다. 이들은 서로 다른 역할을 수행하는 매우 다른 사람들입니다. 선도하기 위해서는 아마 세 가지 모두 필요할 겁니다.

**지난 6개월 간의 변화가 지난 10년보다 크다는 연구 결과를 읽은 적이 있습니다.**

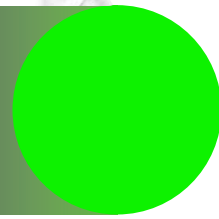
**BW:** 갈 길이 멀지만 저도 동의하는 바입니다. 이 여세가 지속되기를 바랍니다. 다양한 관심사가 현재 이목을 끌지만, 언젠가 사그라들 것입니다. 이러한 것들이 지속가능하게 유지해야 합니다. 우리는 이 순간을 이용해야 합니다.●





# Interview WITH **Anthony Wu**

Independent director |  
China

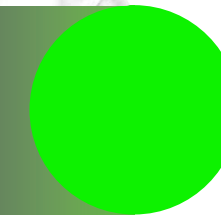


**Anthony Wu Ting Yuk** is a member of the standing committee of the Chinese People's Political Consultative Conference National Committee. In addition, he is an independent nonexecutive director and the chairman of China Resources Medical Holdings Company Limited, and an independent nonexecutive director of Guangdong Investment Limited, China Taiping Insurance Holdings Company Limited, CStone Pharmaceuticals, and Venus MedTech (Hangzhou) Inc. He is also the chief adviser to MUFG Bank, Ltd. Mr. Wu was formerly the chairman of the Hong Kong Hospital Authority, the deputy chairman and an executive director of Sincere Watch (Hong Kong) Limited, and an independent nonexecutive director of Fidelity Funds and Agricultural Bank of China Limited.



# 앤서니 우와의 인터뷰

사외이사 | 중국



**앤서니 우 텅 육**은 중국인민정치협상회의 전국위원회 상임위원을 재직 중이다. 또한 사외이사 겸 CR Medical 의 회장, 광둥투자, 중국타이핑보험, 시스톤 파마슈티컬, 비너스 메드텍(항저우)의 사외이사로 활동 중이다. 또한 미쓰비시UFJ은행의 수석 고문이다. 우는 이전에 홍콩 병 원당국 회장, Sincere Watch(홍콩) 부회장 겸 Executive director, 그리고 피델리티펀드와 중국농업은행의 사외이사로 활동한 바 있다.

**THE PANDEMIC HAS revealed underlying problems in many companies. Have your companies encountered such situations? How did they address these unexpected problems?**

**Anthony Wu:** When faced with crisis, you have to respond quickly. If you wait, you will always be too late. And you need to have a plan B.

This pandemic came all of a sudden, like SARS in 2003. We did not know how to deal with it in the beginning, but very soon we realized it was no joke. After February and March, we all thought it was over, and then came the gradual ease of social-distancing rules. Who could have guessed we'd still be in the midst of it, and a third wave, too?

I serve on the board of a large medical and hospital management company. On the Chinese mainland, many hospitals were requisitioned by the government to treat COVID-19 patients, which meant many of our businesses had to almost completely suspend regular operations.

Two of our hospitals in Wuhan were also requisitioned, so we had to transfer our patients to other hospitals. In such complicated situations, you have to figure out how to mobilize resources and arrange logistics. We also needed to determine how to treat other patients from their homes. We made use of telemedicine or teleconsultation techniques and arranged for the delivery of medicine. I was deeply impressed by all of these measures.

One thing that I found very interesting was how different corporate cultures and locations reflected different ways of thinking. The mainland medical workers were very united: Many of our other hospitals volunteered to organize medical teams to go to Wuhan to help.

**How did the pandemic impact different industries across China? Were some hit harder than others?**

**AW:** As the pandemic developed, businesses were affected to different extents in different places. A manufacturing company in Dongguan, for example, could afford the lockdown. Workers would work as usual and goods could be exported or delivered to other provinces. But Hong Kong is a service-oriented economy. So, when places were locked down, there was no flow of people and many things slowed down.

Since January or February, many banks and other large companies have one-half of their staff working from home and the other half working in the office, especially in important departments, separated in two to three locations. They took this step to ensure operations would continue and minimize the risk of an entire department being exposed to the virus at the same time.

**As a businessman, when you see a real need, you need to react very fast.**

**In the past, many business organizations focused on profit maximization. But now with COVID-19, there is more emphasis on corporate social responsibility. Do you think this trend will continue? Or will people forget and go back to their usual ways of working after the pandemic?**

**AW:** At one of my companies, we were focused on helping Hong Kong. The outbreak seemed to have been controlled in April. At that time, the Hong Kong Special Administrative Region government was planning to implement the health code with Guangdong and Macau.

**팬**

데믹은 다수 기업의 기저 문제를 드러냈습니다. 귀사가 이러한 상황에 직면한 적이 있습니까? 예상치 못한 문제를 어떻게 해결했습니까?

**앤서니 우:** 위기에 직면했을 때 신속히 대응해야 합니다. 기다리고 나면 항상 너무 늦습니다. 또한 차선책도 가지고 있어야 합니다.

이번 팬데믹은 2003년 사스처럼 급작스럽게 찾아왔습니다. 초기에는 대처 방법에 생소했지만, 머지않아 장난이 아니라는 것을 깨달았습니다. 2월과 3월 이후에는 팬데믹이 지나갔다고 생각했고 점차 사회적 거리두기 규칙이 완화되었습니다. 여전히 3차 대유행 속에 있을 거라고 누가 상상이나 했겠습니까?

저는 대형 의료기관과 병원기관을 관리하는 기업 사외이사로 활동하고 있습니다. 중국 본토에서는 정부가 여러 병원에 코로나19 환자 치료를 요청하였습니다. 즉, 기업이 정규 영업을 거의 완전히 중단해야 한다는 것이었습니다.

우한에 있는 저희 병원 중 두 곳도 요청을 받았습니다. 우리는 환자들을 다른 병원으로 이송해야 했습니다. 이와 같은 복잡한 상황에서 자원을 동원하는 방법과 실행계획을 조정하는 법을 파악해야 합니다. 또한 재택 치료방안도 고려해야 했습니다. 우리는 원격의료나 원격상담 기술을 이용하여 의약품을 전달하는 것을 추천했습니다. 이 모든 조치에 저는 깊이 감명받았습니다.

제가 발견한 한 가지 매우 흥미로운 점은 각 기업문화와 지역이 다른 사고방식을 가지고 있다는 차이점이었습니다. 본토 의료 종사자들은 매우 단결하였고, 여러 병원이 도움 제공을 위해 우한에 파견할 의료팀 결성을 자원했습니다.

팬데믹이 중국 전역의 여러 산업에 걸쳐 어떠한 영향을 미쳤습니까? 특별히 심하게 타격을 입은 이들이 있었습니까?

**AW:** 팬데믹이 진전됨에 따라, 기업은 서로 다른 장소에서 다른 분야에 영향을 받았습니다. 일례로 동관의 어느 제조기업은 봉쇄조치를 감당할 수 있었습니다. 근로자들이 평소처럼 근무하고 제품을 수출하거나 타 지역으로의 배달이 가능했습니다. 그러나 홍콩 시장은 서비스 경제 기반입니다. 따라서 상점이 폐쇄되었을 때 사람들의 교류가 없었고 많은 것들이 둔화되었습니다.

1월과 2월 이후 다수의 은행과 대기업은 임직원 절반을 재택근무로 전환시키고 나머지 절반은 사무실, 특히 중요한 부서에서 두세 지역으로 구별하여 근무하게 하고 있습니다. 이러한 조치는 운영을 지속함과 동시에 전체 부서가 바이러스에 노출될 리스크를 최소화하기 위한 것입니다.

**비즈니스맨으로서 진정한 니즈를 발견했을 때 매우 신속히 대응해야 합니다.**

과거 여러 기업조직이 수익 극대화를 주시했습니다. 그러나 현재 코로나19로 기업은 사회적 책임에 더욱 중점을 두고 있습니다. 이러한 트렌드가 지속될 것으로 보십니까? 혹은 팬데믹 이후 모두 망각한 채 평상시 업무 방식으로 돌아갈까요?

**AW:** 저희 회사 중 한 곳은 홍콩을 돕는 일에 집중했습니다. 4월에는 팬데믹이 통제된 듯 보였습니다. 당시 홍콩 특별행정구 정부는 광둥, 마카오와 함께 헬스코드(health code) 시행을 계획하고 있었습니다.

But in May, the private sector's testing capacity was fewer than 1,000 tests a day, and the tests were expensive: 3,000 Hong Kong dollars. Even if you had the money, you might not be able to get tested because there were so few tests available. So while it was good that the government was exploring reopening with the health code, the supporting facilities were not in place.

People complained: How could the working class afford it? How could cross-boundary families afford it? This is why we set up a joint venture to help Hong Kong introduce high-quality testing at very reasonable prices and to help prepare for reopening. It involved a lot of networking—relying on relationships built over the years to see how to help.

Our existing testing capacity is at least 30,000 samples a day. We realized this could help Hong Kong reopen. As a businessman, when you see a real need, you need to react very fast.

## How you compete with others or how you leverage different networks to bring the price down is part of our social responsibility.

That's why we worked so hard to bring in high-quality and reasonably priced testing for Hong Kong. Back in May, each test cost HK\$3,000. Now, the price has been brought down to HK\$800 since we joined. To me the price is still too high, but at least we are providing a larger supply to drive down the price. Sometimes it's not possible to wait for the market to adjust itself. You need to make use of your own capacity to drive down the price.

How you compete with others or how you leverage different networks to bring the price down is part of our social responsibility.

From a business perspective, it's very important to capture the market and to provide high quality and reasonable prices to the public in Hong Kong. This involves understanding what's happening; you have to be a bit more visionary. When we encountered the third wave, we were able to mobilize 16 air-inflated labs, which have already completed their mission and will soon be disassembled. But our existing 30,000 capacity is here to stay.

Businesses have enhanced their knowledge on this aspect and understand what social responsibility is. Instead of just donating money and volunteering, there are many things that you can do.

### As a director, what are some of the lessons you learned that you hope to implement long-term, after the pandemic subsides?

**AW:** I hope the outbreak of COVID-19 this time will bring home some important lessons. When the community where you operate doesn't work together well, no matter how large your company is, it won't be able to survive. So, if every company can carry out social responsibility and work for the sustainability of society in the future, it's going to be powerful.

Such a large-scale pandemic will have a huge impact on financial results. We were concerned about how we would explain that to investors. But especially as a medical company, we were also asking ourselves, how do we carry out our social responsibility and help more people? Luckily, we are a relatively large group. We have made a lot of donations, such as masks, to hospitals and doctors.

그러나 5월에 민간부문 진단검사 수용량은 하루 천 건도 채 되지 않았고, 비용 또한 3천 홍콩 달러로 값비쌌습니다. 돈이 있어도 수용인원이 턱없이 부족해 검사가 가능한지 확실치 않았습니다. 정부가 헬스코드로 재개를 모색하는 것은 긍정적인 일이었으나, 지원시설이 명확히 구비되지 않았었습니다.

사람들은 서민 계층에게 그럴 여유가 어디 있냐며, 국경을 넘는 가족 단위가 어떻게 그럴 여유가 있냐며 불평했습니다. 이것이 우리가 홍콩에 매우 합리적인 가격의 고품질 검사서비스를 도입하고 재개를 준비하기 위한 합작투자를 설립한 이유입니다. 본 작업에는 다수의 네트워크가 수반되었는데, 이를 위해 수년간 쌓아온 관계에 의존하였습니다.

현재 진단검사 수용량은 하루 최소 3만 샘플입니다. 이것이 홍콩 경제 재개에 도움이 될 수 있다는 점을 우리는 깨달았습니다. 비즈니스맨으로서 진정한 니즈를 발견했을 때 매우 신속히 대응해야 합니다.

## 타인과의 경쟁 혹은 다른 네트워크를 활용하여 가격을 인하하는 것은 사회적 책임의 일부입니다.

그렇기 때문에 우리는 홍콩에 고품질이며 합리적인 가격의 검사를 도입하기 위해 열심히 노력하였습니다. 지난 5월에 각 검사비용은 3천 홍콩 달러로 책정되었습니다. 저희가 개입한 이후 가격이 8백 홍콩 달러까지 하락했습니다. 여전히 너무 비싸지만, 적어도 가격을 낮추기 위해 더 많은 물량을 공급하고 있습니다. 시장이 자발적으로 조정

될 때까지 기다리는 것이 불가능한 경우가 종종 있습니다. 가격을 낮추려면 직접 역량을 발휘해야 합니다. 타인과의 경쟁 혹은 다른 네트워크를 활용하여 가격을 인하하는 것은 사회적 책임의 일부입니다.

비즈니스 관점에서 홍콩에서 시장을 선점하고 고품질의 합리적인 가격을 대중에게 제공하는 것은 매우 중요합니다. 이것은 동향 파악과도 연결됩니다. 여러분은 선견지명을 좀 더 발휘해야 합니다. 3차 대유행을 직면했을 때, 이미 사명을 완수한 후 해체를 앞둔 열 여섯 채의 공기주입(air-inflated) 실험실을 동원할 수 있었습니다. 현존하는 3만 개의 진단검사 수용량도 이제는 우리 시스템의 일부가 되었습니다.

기업은 이러한 관점에서 지식을 향상하고 사회적 책임이 무엇인지 이해합니다. 단순한 재정 기부와 자원봉사 이외에도 할 수 있는 것이 많이 있습니다.

### 이사로서 팬데믹이 가라앉은 후 장기적으로 시행되기를 바라는 교훈은 무엇입니까?

**AW:** 이번 코로나 19 발발로 중요한 교훈을 가져다 주기를 바랍니다. 아무리 큰 기업이라도 그들이 위치한 지역공동체와 더불어 운영하지 못하면 생존하기 어렵습니다. 따라서 모든 기업이 미래에 사회 지속가능성을 위해 사회적 책임을 수행하고 전진한다면 강점이 될 것입니다.

대규모 팬데믹이 재무성과에 미치는 영향은 굉장합니다. 투자자에 어떻게 해명할 지가 우려되었으나, 특히 의료 회사로서 우리는 스스로 질문했습니다. 어떻게 하면 사회적 책임을 이행하고 더 많은 사람을 도울 수 있을까? 다행히 우리는 상대적으로 규모가 큰 단체인데, 마스크 등을 병원과 진료소에 다수 기부해왔습니다.



Our international network played an important part, too. Because in January, the situation was very bad in China, but in other parts of the world, things were still okay. Our health care fund has abundant supplies, so we immediately delivered them to China to help address the needs for PPE.

**Your companies also have had to make swift or dramatic decisions. How can the board and management achieve agreement as friction often occurs during times of crisis?**

**AW:** First, I think the board and the management must always maintain good and open lines of communication.

This is something we need to do whether we are dealing with COVID-19 or not. And amid this crisis, I think it's a matter of who is taking charge and how to take charge of the situation. Not only do we need to listen to different opinions, but we also need to make decisions quickly.

This reminds me of how we dealt with SARS. The Hospital Authority where I serve as a board member was also encountering the issue. It was something we had never faced until then. Since then, they have set up a committee called Central Command Committee (CCC). Whenever there's an emergency, now the CCC will be activated immediately. This is led by management for operational purposes.

The board, meanwhile, set up a committee called Emergency Executive Committee (EEC). The chief

executive is in the EEC while the chairman is in the CCC. This forms a link that brings all partners together. It also allows many ordinary procedures to be bypassed.

It's very important to be able to allocate resources swiftly. Indeed, the Hospital Authority has done a fairly good job this time. For example, we learned a lesson from SARS. The situation was really bad when masks and PPEs were out of stock back then. After the SARS outbreak ended, it was decided that hospitals should maintain a stock of at least three months. That's why when COVID-19 hit the worst, the stock was still sufficient for more than a month.

It's the same for commercial entities. You need to learn a lesson and think about what could happen two years later, when something else could happen, and plan for that. For example, if you adopt alternating shifts for employees to come into the office, have you also considered whether colleagues have enough computer equipment at home? There are many things to consider as everyone is locked down at home now. They can have plenty of time to sit down and think. There are many lessons to be learned.

**That is, we always need to be prepared for danger in times of peace.**

**AW:** It's true. During the Chinese New Year, people thought, "It will be OK. It won't be transmitted human-to-human." A lot of companies reacted slowly. They only hoped for the best. They didn't think of what they should do when the worst hit.

글로벌 네트워크도 중요한 역할을 수행했습니다. 1월에 중국은 상황이 매우 악화되었지만 전세계 다른 지역은 여전히 평온했기 때문입니다. 우리 의료기금은 풍부한 물자를 보유하기 때문에 개인보호장비(Personal Protective Equipment, PPE) 수요에 대한 문제를 해결하기 위해 즉시 중국에 전달했습니다.

**또한 귀사가 신속하고 극적인 결정을 내려야 했습니다. 위기 상황에서 마찰이 자주 일어나는데 이사회와 경영진이 어떻게 합의를 이룰 수 있습니까?**

**AW:** 우선 이사회와 경영진이 항상 우호적이고 열린 소통 창구를 유지해야 한다고 생각합니다.

코로나19 상황과 관계없이 우리가 해야 하는 일입니다. 현재의 위기 속에서 저는 이 상황을 누가 어떻게 책임질 것인지가 관건이라고 생각합니다. 다른 의견에 귀 기울여야 할 뿐만 아니라 신속한 결정을 내릴 필요도 있습니다.

우리가 과거에 사스를 어떻게 대처했는지 상기시켜 줍니다. 제가 이사진을 맡고 있는 병원 당국(Hospital Authority)도 본 문제에 직면해 있었습니다. 역대 처음으로 직면하는 것이었죠. 그때 이래로 중앙지휘위원회(Central Command Committee)라 불리는 위원회를 설립했습니다. 응급상황이 발생할 때마다 CCC가 즉시 가동되며 운영 목적으로 경영진이 주도하고 있습니다.

한편 이사회는 비상집행위원회(Emergency Executive Committee)라 불리는 위원회를 설립했습니다. 최고경

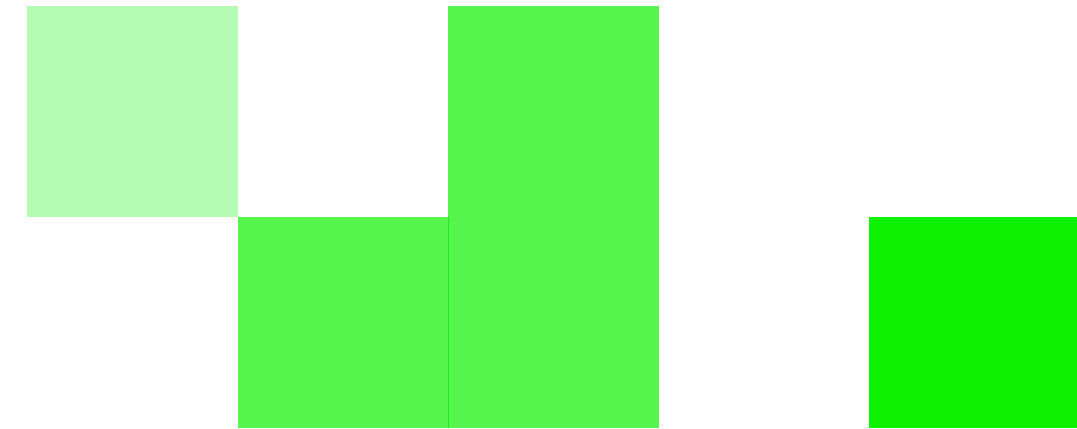
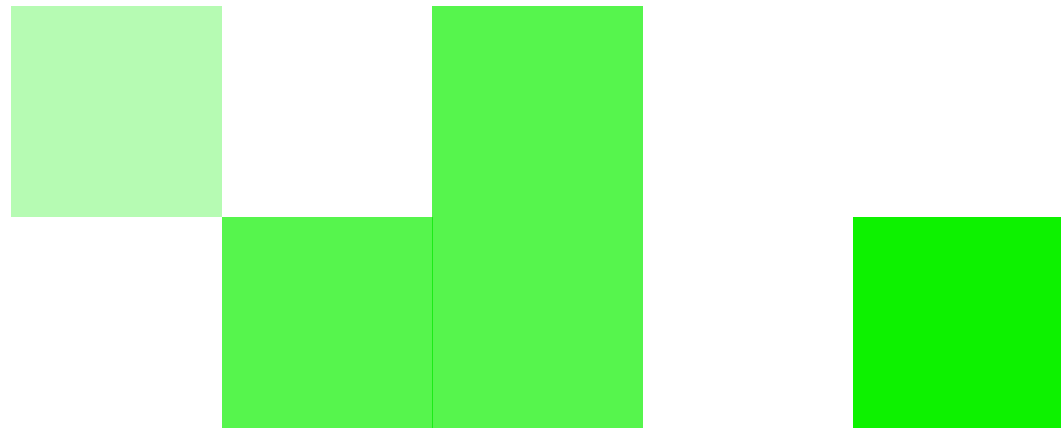
영진은 EEC 소속이고 의장은 CCC 소속입니다. 이러한 위원회는 모든 파트너가 단결하는 관계를 형성합니다. 또한 많은 일반절차가 생략 가능해집니다.

자원을 신속히 할당하는 능력은 매우 중요합니다. 사실 이번에 병원 당국은 상당히 수월하게 해냈습니다. 예를 들자면 우리는 사스로부터 배운 교훈이 있었습니다. 그 당시 마스크와 개인보호장비(PPE)가 매진되었을 때 상황은 최악이었습니다. 사스 발발이 끝난 후 병원은 최소 3개월분의 재고량을 유지해야 한다는 결론을 내렸고, 따라서 코로나19가 절정에 이르렀을 때 재고량이 한 달 이상 충분했습니다.

기업에게도 동일한 조건이 적용됩니다. 이번 팬데믹을 통해 배운 교훈으로, 2년 혹은 추후 발생할 사건에 대해 생각해보고 대응책을 마련해야 합니다. 일례로 교대근무를 도입했을 때 임직원이 재택에 컴퓨터 장비를 충분히 갖추고 있는지 생각해 본 적이 있습니까? 현재 모든 봉쇄조치가 내려졌기 때문에 고려해야 할 것이 많습니다. 심사숙고할 시간이 많습니다. 배워야 할 교훈이 많습니다.

**즉, 우리는 평화로운 시기에 항상 리스크에 대비해야 한다는 의미군요.**

**AW:** 맞습니다. 설날 동안, 모두 "괜찮을 것이다. 사람에게서 사람에게 전파되지 않을 것이다."라고 생각했습니다. 대부분의 기업은 느긋하게 대응했습니다. 비단 최선의 상황을 희망할 뿐이었습니다. 최악의 상황이 닥칠 때 어떤 조치를 취할지 고심하지 않았습니까.



Instead, they thought, when summer comes, everything will be alright. But the pandemic showed us that the best-case scenario may not happen. And if it doesn't, you have to have contingency plans in place.

**You have worked in so many companies across a variety of sectors: insurance, utilities, and health care. Have you come across any situation in which there was a lack of trust at such critical times or arguments among board members or with the management? As chair, how would you settle such issues?**

**AW:** It's been very interesting this time—there weren't any arguments. Maybe it's because the companies where I serve as chair or as a board member are large companies. Everyone has been very rational.

And as everyone knew that the outbreak was here, we just executed what we agreed on right away without any arguments. We all agreed that it was a critical moment.

**If you truly believe in combatting climate change and you have the passion, your subordinates will feel it.**

I think the outbreak has, in a way, united us, even though social distancing has physically separated us. I think working patterns will also change in the future.

Consider this: If you and I had a meeting, we would each fly to Beijing for it in the morning today and fly back the next day. But, in the future, would that

still happen when we can meet just as effectively on a video conference call? Of course, some meetings have to be held face-to-face. But when it comes to small meetings with one or two people only, especially preliminary meetings, this can now be done virtually.

What we consider "normal" will change. The hospitality industry must change. Indeed, many things will change.

**There seems to be a growing awareness of how critical it is now for organizations to take bolder actions to combat climate change. After COVID-19, do you think business will view ESG or climate change differently?**

**AW:** I hope so. And I do think so.

In my personal view, I find that large companies have a better understanding on this topic, while small- and medium-sized enterprises (SMEs) lack awareness. They may think that a half-degree Celsius of warming every few years is no big deal. In fact, that half degree may disrupt the whole ecosystem or chain.

But I think this COVID-19 outbreak will make many SME owners start to think that no one is immune because an outbreak will affect many things. I hope it will increase their awareness of health, climate change, environmental protection, and other issues.

Over the years, I've learned that in any organization, the leader plays a significant role. As a leader, first, you have to believe it yourself, practice it yourself. This is very important. People you engage with are all smart people. If you don't believe it, it's hard to sell it to them. If you truly believe in combatting climate change and you have the passion, your subordinates will feel it. Your passion can be spread widely.

대신 여름이 되면 모두 수그러들 것으로 생각했습니다. 하지만 팬데믹은 우리에게 최상의 시나리오가 펼쳐지지 않을 수도 있다는 것을 보여주었습니다. 그러한 경우에는 비상계획이 준비되어 있어야 합니다.

**보험, 공익사업, 헬스케어 등 다양한 분야의 수많은 회사에서 근무하셨습니다. 중대한 시기에 신뢰가 부족하거나 이사회나 경영진 사이에 논쟁이 있었던 적이 있습니까? 이사회 의장으로서 그러한 문제들을 어떻게 해결하십니까?**

**AW:** 이번 팬데믹은 상당히 흥미롭게도 논쟁이 전혀 없었습니다. 아마 제가 회장이나 이사회를 맡고 있는 곳이 주로 대형 기업이기 때문에 그럴 수도 있습니다. 모두가 매우 이성적이었습니다.

중국이 발병원인이라는 것을 모두가 인지하고 있었기 때문에 아무런 논쟁없이 합의안을 즉시 실행했습니다. 결정적인 순간이라는 것에 모두가 동의했습니다.

**만약 당신이 기후변화와 싸우는 것을 진정으로 믿고 열정을 가지고 있다면 하급자도 그것을 느낄 것입니다.**

비록 사회적 거리두기가 물리적으로 우리를 분리하였지만 어떠한 면에서는 팬데믹이 우리를 단결시켰다고 생각합니다. 미래에는 근무형태도 전환할 것으로 생각합니다.

다음을 고려해 보세요. 가령 우리가 회의를 한다고 가정하면 오전에 베이징으로 비행기를 타고 이동해 다음 날 돌아올 것입니다. 과연 화상회의에서 효과적으로 만날 수 있는

미래에 이런 일이 일어날까요? 물론 어떤 회의는 대면으로 이루어져야 합니다. 그러나 한두 명만 모이는 소규모 회의, 특히 사전 회의 같은 경우에는 이제 가상으로 이루어질 것입니다.

우리가 '정상'이라고 생각하는 것이 바뀔 것입니다. 환대 산업도 바뀌어야 합니다. 틀림없이 많은 것이 바뀔 것입니다.

**현재 기후변화 대처를 위해 기업이 더욱 과감한 조치를 취하는 것이 얼마나 중요한지에 대한 인식이 증가하고 있는 것 같습니다. 코로나19 이후 기업이 ESG 혹은 기후변화를 다르게 볼 것으로 생각하십니까?**

**AW:** 그러길 바랍니다. 그리고 그렇게 생각합니다.

개인적인 견해로 대기업은 기후변화를 올바르게 이해하는 반면 중소기업(SME: small and medium enterprises)은 이에 대한 인식이 부족한 것으로 보입니다. 몇 년에 한 번씩 섭씨 0.5도가 상승하는 온난화가 큰 문제가 아니라고 생각할지도 모릅니다. 사실 섭씨 0.5도는 전체 생태계나 사슬을 교란시킬 수 있습니다.

그러나 이번 코로나19 발병이 여러가지 요소에 영향을 미치기 때문에 여러 중소기업 오너에게 아무도 면역이 되지 않는다는 것을 일깨워 주었으리라 생각합니다. 이번 팬데믹이 건강, 기후변화, 환경보호 등 다른 문제에 관한 인식을 향상시킬 수 있기를 바랍니다.

저는 수년에 걸쳐 어떤 조직에서든 리더가 중요한 역할을 수행한다는 것을 배웠습니다. 리더는 우선 직접 믿고 실천해야 합니다. 이 부분이 굉장히 중요합니다. 여러분과 작업하는 동료들은 모두 현명한 사람들입니다. 여러분이 신뢰하지 않으면 타인에게 납득시키기 힘듭니다. 만약 당신이 기후변화와 싸우는 것을 진정으로 믿고 열정을 가지고 있다면, 하급자도 그것을 느낄 것입니다. 여러분의 열정은 널리 퍼질 수 있습니다.



## Climate change and the board's role A discussion with Rose McKinney-James



### How does your board structure the conversation around climate change?

**Rose McKinney-James:** Overseeing climate change is an extension of the board's primary oversight responsibility. On my board, I play an important role in our climate strategy. I chair our corporate social responsibility (CSR) committee, which captures all of our sustainability work. That is where we also focus our ESG work, and that gives me an opportunity as a nonexecutive director to become directly involved and engaged with the management team about how we structure our answer to climate issues. Because this particular company is spread across the United States, it has varying impacts with respect to how its operations are influenced by climate. We have made a point to join, or set as a goal, the UN climate requirements so that we establish both a benchmark and series of goals, which will give us parameters to use for our operations activities.

### How can boards gain expertise on climate issues?

**RMJ:** Climate and sustainability issues are becoming part of the board agenda, and every board member has a duty to educate themselves on the trends, to be inquisitive, to ask questions and never feel any are off limits, and to seek external support. I am considered the climate expert on my board. I'm not technical, but I understand the goals and appreciate the importance. I have been able to help my colleagues understand the linkage between the broader business areas of responsibility and the role climate plays.

Boards without climate expertise should seek external support to make sure they fully understand the risks and exposure, particularly from a reputational standpoint.

This is a leadership issue. This is an opportunity to innovate. If there are opportunities to create more resources, boards should consider it. Engaging your colleagues in a conversation around climate risk is a good way to introduce this and understand the linkage to achieving bottom-line business goals.

**+ Rose McKinney-James** directed the Department of Business and Industry, Nevada's largest state agency. She is the former CEO of CSTRR, a solar and renewable energy company, and a registered lobbyist with the Nevada Legislature, where she represented the interests of Fortune 500 companies, local government, and small business interests. McKinney-James serves on the board of directors of MGM Resorts International, where she currently chairs the Corporate Social Responsibility Committee. Additionally, she served as chair of governance and nomination for Employers Insurance, and chair of the compliance and diversity committees for Mandalay Resort Group. McKinney-James serves on the board of NACD Pacific Southwest, MGM Detroit, chairs the CRA committee for Toyota Financial Savings Bank, is the chair of the US Energy Foundation, and is the chair emerita for the American Association of Blacks in Energy. ●

## 기후변화 및 이사회 역할 로즈 맥키니-제임스와의 토론



### 여러분의 이사회는 어떻게 기후변화에 대한 대화를 구축합니까?

**로즈 맥키니-제임스:** 기후변화를 관리하는 것은 이사회 주요 감독 책임의 연장선입니다. 저는 이사회 내 기후전략에서 중요한 역할을 수행하고, 현재 지속가능성 업무를 담당하는 CSR(기업의 사회적 책임) 위원회 회장을 맡고 있습니다. 또한 ESG도 주시하고 있고, 사외이사로서 저는 기후문제에 대한 답변 구축방안에 대해 경영진과 직접 참여하고 관여할 수 있는 기회를 갖게 되었습니다. 저희 기업은 미 전역에 확산되어 있기 때문에 어떻게 기업 운영이 기후에 영향을 받는 지에 대해 다양한 영향을 미칩니다. UN 기후요건에 동참하거나 목표를 설정함으로써 운영 활동에 활용할 매개변수를 제공하는 벤치마크와 일련의 목표를 모두 수립합니다.

### 이사회가 어떻게 기후문제에 대한 전문성을 습득할 수 있습니까?

**RMJ:** 기후와 지속가능성 문제는 이사회 안건의 일부가 되고 있습니다. 모든 이사회 구성원은 트렌드에 대해 자발적으로 교육하고, 호기심을 품고, 질문하고, 절대 어떤 것도 불가능하다고 느끼지 않으며 외부지원을 구할 의무가 있습니다. 저희 위원회에서 저는 기후전문가로 불립니다. 비록 기술적이지 않지만 저는 목표를 이해하고 중요성을 인정합니다. 동료들이 더 광범위한 책임 분야와 기후 역할의 관련성을 이해하는 것을 도울 수 있었습니다.

기후에 대한 전문성이 없는 이사회는 특히 평판적 관점에서 리스크와 노출을 완전히 이해할 수 있도록 외부 지원을 요청해야 합니다.

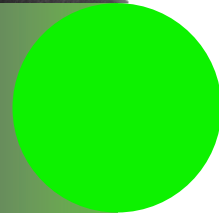
이것은 리더십 문제입니다. 혁신을 향한 기회입니다. 더 많은 자원을 생성할 기회가 있다면 이사회는 이를 고려해야 합니다. 기후 위험에 대한 대화에 동료를 참여시키는 것은 기후 위험을 소개하고 최종 비즈니스 목표 달성과의 연관성을 이해하는 좋은 방법입니다.

**+ 로즈 맥키니-제임스**는 네바다 최대의 주 정부 기관 경영 산업부를 지휘했다. 맥키니-제임스는 태양열 및 재생에너지 기업 CSTRR의 전 CEO이며, 포춘지 선정 500대 기업, 지방 정부 및 소규모 기업 이익을 대변하는 네바다 입법부에 등록된 로비스트다. MGM 리조트 인터네셔널 이사회에서 활동하고 있으며, 현재 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 위원회의 위원장을 맡고 있다. 또한 고용주 보험의 경영 및 지명 위원장과 만달레이 리조트 그룹 컴플라이언스 및 다양성 위원회 위원장을 역임했다. 맥키니 제임스는 NACD Pacific Southwest, MGM 디트로이트 이사회에서 활동하고 있으며, 도요타 Financial Savings Bank CRA 위원회 의장, 미국 에너지재단 회장, 미국 에너지 혁신 협회 명예회장을 재직 중이다. ●



# Interview WITH **Gordon Cairns**

Chairman, Woolworths | Group Limited  
Independent director | Australia



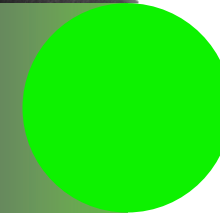
**Gordon McKellar Cairns** is the former CEO of Lion Nathan. During his seven-year tenure as CEO, the company was consistently recognized as a best employer, and he was awarded a "True Leaders" award on three separate occasions. In September 2004, he stepped down from full time executive life, and now serves as chairman of Woolworths Group Limited, and as a nonexecutive director of Macquarie Group Limited and World Education (a microfinance provider). Previously, he was chairman of Origin Energy for seven years, a nonexecutive director of Westpac Bank for nine years, chair of Quick Service Restaurants for six years, and chair of David Jones.

*Deloitte Touche Tohmatsu Australia is currently the auditor for Woolworths Group Limited.*



# 고든 케언즈와의 인터뷰

울워스 그룹 회장  
사외이사 | 호주



고든 맥켈러 케언즈는 라이온 네이션의 전 CEO이다. 7년간의 CEO 재임 기간 동안 기업은 지속적으로 최고의 고용기업으로 인정받았고, 케언즈는 세 차례에 걸쳐 "진정한 리더" 상을 수상한 바 있다. 2004년 9월, 전업 경영자 생활에서 물러나 울워스 그룹 회장으로 재직하고 있으며, 맥쿼리 그룹 및 World Education(소액 금융 제공업체)의 사외이사직을 맡고 있다. 이전에 케언즈는 7년간 오리진 에너지의 회장, 9년간 웨스트팩 은행의 사외이사, 6년간 Quick Service Restaurants 회장, 그리고 데이비드 존스 회장을 역임했다.

*딜로이트 투슈 토마츠 오스트레일리아는 현재 울워스 그룹의 감사인이다.*



**IT IS SOMETIMES said that a crisis is like water: It finds the cracks in an organization. What did the pandemic reveal for you at your companies and how has the experience made you wiser as a director?**

**Gordon Cairns:** It has transformed our business permanently. We have been able to achieve more in the last three months in terms of speed, decision-making, and innovation than we would have achieved in a much longer period—one to three years. It has forced us to change the way we do business and operate, and I am very proud of the way my companies have reacted.

We have found that the speed of decision-making has accelerated. The management team pushed decision-making down to the people who have the information needed to make the decision. This is unusual in big companies, which normally syndicate decision-making. But we've pushed decision-making down to the managers closest to the customer. And then, we allowed them to make decisions based on 60% of the information. When they get the decision right, we've celebrated that. When they get it wrong, we've told them, "Don't dwell on it, just fix it quickly."

COVID-19 has taught us a lesson about how we work. It has had a significant impact on our engagement scores: They have increased dramatically. Absenteeism has gone down, which is contrary to the global trend. Our reputation is at an all-time high. However, there has been an increase in mental health issues. Employees have had concerns about health, jobs, and caring for elderly parents and others who may get sick.

It also taught us about our values. The mantra we've used throughout the crisis was *whatever it takes*: whatever it takes to ensure our customers and staff are safe. This means that while our

revenue went up, our costs also went up, and therefore our profit did not grow as much as investors might have expected. This was because we spent the additional money to keep our customers and staff safe.

## The mantra we've used throughout the crisis was *whatever it takes*: whatever it takes to ensure our customers and staff are safe.

Going forward, our challenge will be how to build the positive lessons we've learned from the pandemic into our systems and ways of working. We would be stupid to go back to the pre-COVID-19 ways.

**Has the pandemic encouraged your boards to think differently about risks, in particular those long-tail, low-probability, high-impact events? Are we going to see organizations be more risk averse and more prudent from a financial management perspective?**

**GC:** Good companies have crisis management policies and they put these policies in place. We had more than one crisis management team; one focused on external communication, one focused on ensuring communication internally, and another on logistics, all reporting in daily to the central team.

Early on, we made sure there was a clear understanding of our "*whatever it takes*" mantra,

**때** 때로 위기는 조직의 균열을 찾아낸다는 의미에서 물과 같다고들 합니다. 팬데믹이 귀사에서 어떤 점을 드러냈습니까? 그리고 그러한 경험들이 이사로서 어떻게 더 현명하게 만들어주었습니까?

**고든 케언즈:** 그것은 우리의 사업을 영구적으로 전환시켰습니다. 지난 3개월 간 속도, 의사결정 및 혁신의 관점에서 1~3년이라는 훨씬 긴 기간 동안 달성했을 것보다 더 많은 성과를 거둘 수 있었습니다. 이로 인해 사업과 운영 방식을 바꾸어야 했고, 저는 우리 기업의 대응 방식을 상당히 자랑스럽게 생각합니다.

우리는 의사결정 속도가 빨라졌다는 것을 발견했습니다. 경영진은 의사결정에 필요한 정보를 가지고 있는 이들에게 의사결정을 위임했습니다. 일반적으로 의사결정을 장악하는 대기업에서는 이례적인 일입니다. 그러나 우리는 의사결정을 고객과 가장 밀접한 매니저에게 맡긴 후 정보의 60퍼센트를 바탕으로 결정을 내릴 수 있게 했습니다. 그들이 올바른 결정을 내리면 축하해주었습니다. 잘못 판단하면 "그에 연연하지 말고 신속히 고칠 것"을 일러주었습니다.

코로나19는 업무 방식에 대한 교훈을 가르쳐 주었습니다. 팬데믹은 참여도를 극적으로 증가시키며 상당한 영향을 미쳤습니다. 글로벌 트렌드와 반대로 결근율이 감소하였습니다. 우리의 명성은 현재 사상 최고입니다. 그러나 정신건강의 문제가 증가하고 있습니다. 임직원은 건강, 직업, 고령의 부모와 다른 아픈 이들을 돌보는 것에 대해 우려해 왔습니다.

또한 팬데믹은 우리의 가치에 대해 가르쳐주었습니다. 위기 기간동안 되새긴 좌우명은 '무슨 일이 있더라도', 즉 '고객과 임직원의 안전을 보장하기 위해 무슨 일이 있더라도'였습니다. 이것은 수익이 증가하는 동시에 비용도 증가했

다는 것을 의미하며 결과적으로 이익이 투자자 기대만큼 증가하지 않았다는 것을 의미합니다. 고객과 임직원 안전을 위해 추가비용을 지출했기 때문입니다.

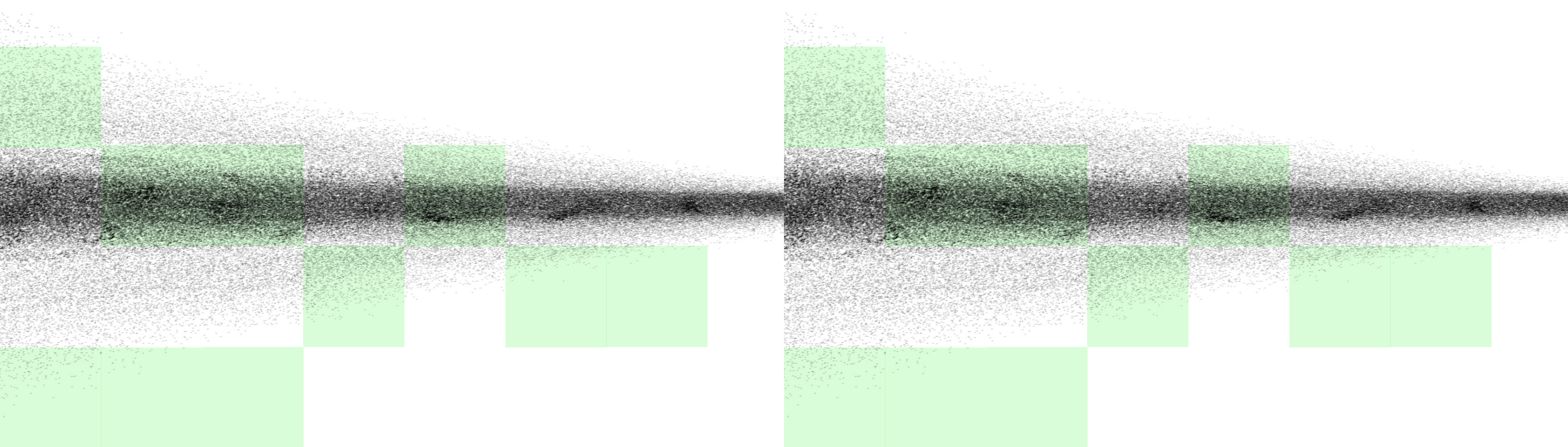
## 위기 기간동안 되새긴 좌우명은 '무슨 일이 있더라도', 즉 '고객과 임직원의 안전을 보장하기 위해 무슨 일이 있더라도' 였습니다.

앞으로의 과제는 팬데믹으로 얻은 긍정적인 교훈을 우리의 시스템과 업무방식에 어떻게 구축하느냐가 될 것입니다. 코로나19 이전의 방식으로 돌아가는 것은 어리석은 일입니다.

**팬데믹이 이사회에게 특히 롱테일이나 낮은 확률이지만 높은 영향을 줄 수 있는 사건의 리스크에 대해 다른 관점에서 생각하게 하였습니까? 기업이 재무관리 관점에서 리스크를 좀 더 회피하며 신중하게 접근할 거라고 보십니까?**

**GC:** 훌륭한 기업은 위기관리 정책을 보유하고 적절하게 시행합니다. 우리는 위기관리 팀을 여럿 두어 한 곳은 외부 커뮤니케이션, 한 곳은 내부 커뮤니케이션, 또 다른 한 곳은 실행 계획 등에 집중하게 하고 모두 매일 중앙부서에 보고하게 했습니다.

우리는 초기에 '어떤 수단을 써서라도'라는 좌우명을 명확히 이해하고, 완벽한 의사소통을 위해 노력하고 이후 가장 많은 정보를 가지고 있는 사람에게 의사결정을 내리게 했



strived for perfect communication, and then pushed decision-making down to the person who had the most information and empowered them to do whatever it took. This process worked well for us; we will factor in learnings so that it continuously improves.

In a pandemic like COVID-19, with a recession and high levels of unemployment, there is a danger that companies become conservative and wait for the economic conditions to pass. Woolworths has taken a countercyclical view to investment, so that we come out of the current environment stronger. We have accelerated our strategy, increasing investment in capital expenditures, and are actively looking at acquisitions. For example, we are investing heavily in digital and online. Many of the trends we have seen in digital and online have

accelerated significantly. During this period, customer requirements have changed. There has been a significant increase in expectations.

The customer's interaction with our business has changed dramatically. They now want more flexibility and points of presence to interact with us. This has a significant impact on our business model.

**It is said that the pandemic has accelerated underlying trends and led many companies to accelerate strategic focus and also transformation programs. How has it affected your companies?**

**GC:** We have had to be more flexible and it has focused us on the most important things. The future of work has changed forever. There will be a

고, 그들에게 무슨 일이 있더라도 실행할 수 있도록 힘을 실어 주었습니다. 이러한 프로세스는 효과가 있었고, 지속적으로 개선될 수 있게 학습을 고려할 것입니다.

코로나19와 같은 팬데믹에서 경기침체와 실업률 고조로 인해 기업이 보수적으로 경제 상황이 지나가기를 기다릴 위험이 있습니다. 울워스는 현 상황에서 더 강경하게 대응하는 경기대응적 투자관점을 취했습니다. 전략을 가속화하고 자본지출에 대한 투자를 증가하며 적극적인 인수 방안을 검토 중에 있습니다. 일례로 우리는 디지털과 온라인에 많은 투자를 하고 있습니다. 디지털과 온라인 상 트렌드가 분명 가속화되었습니다. 팬데믹 기간 동안 고객의 요구사항이 변화하였습니다. 기대치도 상당히 증가했습니다.

고객과 우리 사업의 상호작용이 극적으로 변화했습니다. 상호작용 과정에서 이제 고객은 더 많은 유연성과 접촉점을 원합니다. 비즈니스 모델에도 상당한 영향을 미칩니다.

**팬데믹이 기저 트렌드를 가속화하여 다수 기업이 전략에 집중하며 혁신 프로그램을 가속화하게 만들었다고 합니다. 귀사에 어떤 영향을 미쳤습니까?**

**GC:** 우리는 유연해질 필요가 있었고 가장 중요한 것에 집중했습니다. 근무형태의 미래가 영구적으로 변화하였습니다. 앞으로는 물리적으로 근무하는 위치보다 도출될 결과에 더욱 집중할 것입니다. 우리는 새로운 상호작용 방법



greater focus on outcomes going forward rather than where you physically work from. We are going to find new ways of interacting; being virtual creates opportunities to interact more often. Working virtually can be more productive: There is less travel, meetings are more efficient, and you have fewer unproductive meetings.

understand your social license to operate, it directs everything you do as an organization. We believe that we are in business with the permission of society, and we have to satisfy all of our stakeholders. We do the right thing. So there has been no major change for us.

## The pandemic brought into sharp focus just how important our values are. And that they need to be real rather than statements on a poster or a notice board.

Good companies should be exploring new and interesting ways of working, including how we use technology to allow us to perform virtual site visits and to attend remote locations, and how we can make everyday tasks virtual. What would have taken two days for a physical site visit can be virtually achieved in two hours. The board should be pushing management to explore this.

This will be transformative. We should reflect positively on how we can transform and use technology to facilitate that transformation; it is going to increase our productivity enormously.

**The pandemic has led to calls from some quarters to rethink capitalism to some degree, and to reconsider the social contract that exists between business and society. How are boards balancing the need to adapt to the changing needs of society and their obligations to shareholders? Does this question change if the business has accepted government support during the pandemic?**

**GC:** This will depend on the company. At one of my companies, we always start with our core purpose. When you start with that and you

The pandemic brought into sharp focus just how important our values are. And that they need to be real rather than statements on a poster or a notice board.

When you have a crisis, you need to:

- Confront the issues immediately (and apologize if you caused the crisis)
- Take accountability at senior levels (chair and CEO)
- Promise to make restitution (and then do it quickly)
- Communicate—meet with key stakeholders (investors, shareholders, and staff)
- Go beyond the minimum legal requirements to do what's right

을 찾을 것입니다. 이동시간이 감소하고 회의가 효율화 되어 비생산적인 회의 또한 감소하므로 원격근무가 더욱 생산적일 수 있습니다.

있음을 믿으며, 따라서 모든 이해관계자를 만족시켜야 합니다. 우리는 옳은 일을 합니다. 때문에 우리 기업에서는 중대한 변화가 없었습니다.

## 팬데믹은 가치의 중요성에 세심한 주의를 기울이게 했습니다. 벽이나 게시판에 기재된 문구가 아니라, 현실이 될 것을 일깨워 주었습니다.

훌륭한 기업은 원격근무와 원격 방문을 가능케 하는 기술을 어떻게 이용하느냐와 일상업무 원격 변환을 포함하여 새롭고 흥미로운 작업 방법을 모색해야 합니다. 사무실 출근으로 이들이 소요 될 업무가 원격근무로 2시간만에 달성될 수 있습니다. 이사회가 경영진에게 이를 고려하는 것을 권유해야 합니다.

혁신적인 변화가 될 것입니다. 혁신을 활성화하는 데 기술을 어떻게 이용할 수 있는지와 그 혁신 방법을 촉진할 수 있는지 긍정적으로 생각해야 합니다. 생산성이 어마어마하게 증가할 것입니다.

팬데믹을 계기로 일각에서는 자본주의와 기업과 사회 간의 사회적 계약 재고를 요구하고 있습니다. 이사회는 사회의 변화하는 요구에 적응할 필요성과 주주에 대한 의무 사이에서 어떻게 균형을 유지하고 있습니까? 만약 기업이 팬데믹 기간 동안 정부 지원을 받았다면 이야기가 달라지나요?

**GC:** 기업에 따라 상이합니다. 우리 회사 중 한 곳은 항상 핵심 목표로부터 시작합니다. 사업 운영을 위한 사회적 라이선스를 이해하고 나면 조직으로서 하는 모든 행동에 방향성을 제시해 줍니다. 우리는 사회 권한 하에 사업하고

팬데믹은 가치의 중요성에 세심한 주의를 기울이게 했습니다. 벽이나 게시판에 기재된 문구가 아닌 현실이 될 것을 일깨워 주었습니다.

위기 발생 시 다음 사항을 수행해야 합니다.

- 문제에 대해 즉시 대응합니다(만약 위기에 대한 원인을 제공했다면 사과해야 합니다).
- 고위임원(회장, CEO)이 책임을 집니다.
- 보상할 것을 약속합니다(그리고 빠른 시일 이내에 시행합니다).
- 주요 이해관계자(투자자, 주주, 직원)와 만나 소통합니다.
- 최소한의 법적 요건을 넘어서 바른 일을 합니다.

Keeping stakeholders informed about what the impact is and what you are doing about it is critical. If you communicate early and often and do the right thing by your stakeholders and explain your choices, the overall outcomes will be better.

### How has the pandemic impacted trust in general? Among board members?

**GC:** The reputation of large companies will be affected by this pandemic depending on the way they handled it. How companies communicated during the pandemic will have impacts on their brands and reputations going forward.

We did not see a change in trust among board members or with management. This is because the principles that we operated under before the pandemic have continued to apply during the pandemic.

### Many companies have been much more engaged with investors in this period—updating them on results on liquidity, for example. Do you think this has changed the engagement level of investors with their portfolio companies forever and for the better? What has worked well and what should be bottled and used forever?

**GC:** There has been a significant increase in engagement with all stakeholders. As a chair, I have spent more time with investors and proxy advisers; they are particularly interested in what we are doing and why we are doing it. This increased engagement has been a positive. I expect it will be the new normal.

On the negative side of the ledger, there is a risk of regulatory overreach through this pandemic. Governments are becoming more involved in more business issues, which is, in my opinion, negative.

### Has the COVID-19 pandemic changed the way companies, investors, and other stakeholders are thinking about topics like ESG, including climate?

**GC:** There is a huge investor focus on this topic. But equally, it is a very big focus from our people—especially millennials—and other stakeholders. Investors now say that ESG and climate change are no longer a nice-to-have; it is no longer acceptable for this to be an addendum to your annual report. It needs to be a separate report; you should present it to us the same way you do your results and we will then determine how we assess your performance and how we vote.

But there has also been a major focus on health issues. The cost to society of health issues is enormous. The acceleration in ESG and climate change is not really COVID-19-related; it is defined by expectations of governments, investors, and our customers and employees.

### In your view, what is the role of the board of directors with respect to climate change? What should they be doing and how do they work with management to do it? Should companies have a board committee dedicated to this area?

**GC:** When you accept that climate change is man-made, it defines your actions. At Woolworths Group, we have committed to have net positive carbon emissions by 2050. The expectation from governments, society, shareholders, and staff is: *“If you want to be a leader and you believe in your core purpose of a better tomorrow, then that better tomorrow is defined by the environment that we leave for our children.”*

On most of my boards, there is a separate subcommittee whose scope includes sustainability.

이해관계자에게 그 영향이 무엇이고 여러분이 그에 대해 어떤 행동을 취하는지 지속적으로 알리는 것이 중요합니다. 초기에 많이 소통하고 이해관계자에게 올바른 일을 하고 그들이 내린 결정을 이해시킨다면 전반적으로 더 나은 결과가 도출될 것입니다.

### 전반적으로 팬데믹이 신뢰에 어떤 영향을 미쳤습니까? 이사회 구성원 사이에서는요?

**GC:** 대기업의 평판은 그들이 이번 팬데믹에 대처하는 방법에 따라 영향을 받을 것입니다. 팬데믹 기간 동안 기업의 소통 방식은 장차 그 브랜드와 평판에 영향을 미칠 것입니다.

이사회 구성원 혹은 경영진 사이에서는 신뢰에 변화가 없었습니다. 우리가 팬데믹 이전에 운영했던 원칙이 팬데믹 기간 동안 지속적으로 적용되었기 때문입니다.

팬데믹 기간 동안 유동성 결과를 지속적으로 보고해 주는 등 많은 기업이 투자자와의 관계가 더욱 긴밀해졌습니다. 팬데믹이 투자자의 포트폴리오 내 회사에 대한 참여 수준을 영구적으로, 더 나은 방식으로 변화시켰다고 생각하십니까? 성과를 보였고, 계속해서 활용할 점으로는 무엇이 있을까요?

**GC:** 모든 이해관계자와의 참여도가 상당히 증가했습니다. 저는 의장으로서 투자자, 자문기관과 더 많은 시간을 할애했습니다. 특히 그들은 우리가 무엇을 왜 하는지에 관심을 가집니다. 참여도 증가는 긍정적인 현상입니다. 저는 이러한 현상이 뉴 노멀이 될 것으로 기대합니다.

부정적인 측면으로 보면, 팬데믹을 통해 규제가 과도하게 개입할 리스크가 존재합니다. 정부가 갈수록 기업의 사건에 더 깊이 관여하고 있고 개인적으로 이러한 현상은 부정적이라고 생각합니다.

### 코로나19 팬데믹이 기업, 투자자와 기타 이해관계자가 기후변화를 포함한 ESG와 같은 주제에 대해 생각하는 방식을 변화시켰습니까?

**GC:** 해당 주제에 대한 투자자의 관심이 매우 높습니다. 그러나 특히 밀레니엄 세대의 기타 이해관계자들과 임직원의 관심 또한 매우 큼니다. 투자자들은 더 이상 ESG와 기후변화가 부가적으로만 여겨지는 것은 바람직하지 않다고 이야기합니다. 이러한 주제를 연간보고서의 부록만으로 다루는 것은 더이상 허용되지 않습니다. 별도의 보고서로 구성되도록 논의되어야 합니다. 실적보고와 동일한 방식으로 제출된 후에 우리가 그 성과를 어떻게 평가하고 의견을 제시할지 결정할 것입니다.

건강 문제에도 이목이 집중되고 있습니다. 건강 문제가 사회에 요구하는 비용은 매우 큼니다. ESG와 기후변화가 가속화되는 것은 실제로는 코로나19와 크게 관련이 없으며, 정부, 투자자, 고객 혹은 직원의 기대에 의해 정의됩니다.

기후변화와 관련하여 이사회 역할은 무엇이라고 생각하십니까? 무엇을 해야 하고 경영진과 어떻게 협력해야 할까요? 기업들이 이 분야에서 전담 이사회를 구성해야 한다고 생각하십니까?

**GC:** 기후변화가 인간이 만든 것이라는 사실을 받아들이면 우리가 하는 행동들이 설명 가능합니다. 울워스 그룹에서는 2050년까지 양의 순수 탄소배출량을 확보할 것을 약속했습니다. 정부, 사회, 주주, 임직원으로부터의 기대는 다음과 같습니다. “만약 지도자가 되기를 원하고 더 나은 내일을 위한 핵심 목적에 대해 믿음이 있다면, 더 나은 내일은 후대에 남기는 환경에 의해 정의됩니다.”

제가 소속되어 있는 이사회 대부분은 지속가능성의 범위를 아우르는 별도의 소위원회가 있습니다. 소위원회는 탄

This covers carbon reduction but also other ESG responsibilities. Establishing this as a regular subcommittee is one of the ways boards can ensure that management is appropriately focused on all matters ESG-related.

**What are the top three secrets to an effective board?**

**GC:** First, the board needs a very clear charter and understanding of what it is responsible for.

Second, the board has to be disciplined and prepared. You need a system that enables board meetings to be ordered and timely. On the boards I chair, we have a very simple system:

- All papers are taken as read.
- Executives present for five to 10 minutes on the relevant paper and provide an executive summary.
- Following this, I ask each board member in turn (alphabetically and alternating) if they have any questions.

This means you do not get people talking on top of each other; they each have a turn. It also means that everyone has the opportunity to speak and no one gets to hide. Each board member needs to be prepared.

Third, the board needs to have a performance ethic. On my boards, we have an annual performance review, which drives a significant difference in the

culture. There is also an expectation that directors dissent and that an issue is discussed and debated. Once something is agreed upon, there is collective responsibility for the decision. This enables the board to operate efficiently and allows us to challenge each other and management.

**What advice would you give a new CEO about how to get the most value from his or her board?**

**GC: Ask for our help.** Don't always come to the board with the answers; it is okay to come to the board and say you don't know the answer and ask for help. Vulnerability is a strength, not a weakness.

**It is okay to come to the board and say you don't know the answer and ask for help. Vulnerability is a strength, not a weakness.**

**Seek outside mentors.** Get yourself a mentor or adviser outside of the organization. There will be occasions when you do not want to talk to the chair about things. That's when you will need to be able to get external, independent advice. ●

소감축 뿐만 아니라 다른 ESG에 대한 책임도 포괄합니다. 이를 정식 소위원회로 지정하는 것은 이사회가 ESG와 관련된 모든 문제에 적절히 집중할 수 있게 보장하는 방법 중 하나입니다.

**효과적인 이사회 3가지 비결은 무엇입니까?**

**GC:** 첫째, 이사회는 명확한 이사회 현장과 책임에 대한 이해가 필요합니다.

둘째, 이사회는 훈련되고 준비되어 있어야 합니다. 질서정연하고 시기적절한 이사회 회의를 가능케 하는 시스템이 필요합니다. 제가 의장직을 맡고 있는 이사회는 다음과 같은 매우 간결한 체제가 있습니다.

- 모든 자료를 읽은 것으로 간주합니다.
- 경영진이 참석하여 관련 보고에 대해 5분에서 10분 정도 설명하고 핵심 경영 보고(executive summary)를 제시합니다.
- 이후 각 이사회 구성원에게 (알파벳순, 순차적으로) 질문이 있는지 확인합니다.

이는 서로 앞다투어 이야기하는 것을 방지하고, 모두의 발언 순서를 확보합니다. 모두가 발언권을 가지고 있음과 동시에 누구도 회피할 수 없다는 것을 의미합니다. 모든 이사회 구성원은 준비되어 있어야 합니다.

셋째, 이사회는 업무에 대한 윤리의식을 가질 필요가 있습니다. 우리 이사회 1년의 성과 검토는 기업 문화에 상당한 이점을 가져옵니다. 또한 이사회 구성원이 반대 의견을 내고, 사안이 상의되고 논의될 것이라는 기대도 존재합니다. 일단 무언가 합의가 되면 이에 대해서 공동의 책임이 있습니다. 이를 통해 이사회는 효율적으로 운영되며 이사회 구성원 스스로와 경영진에 대한 이익제기를 가능케 합니다.

**신임 CEO에게 이사회 1년의 가치를 최대한 활용하는 방법에 대해 어떤 조언을 하시겠습니까?**

**GC:** 도움을 청하십시오. 항상 이사회에 답을 가지고 오지 마십시오. 이사회에서 답을 모른다고 이야기하고 도움을 청해도 괜찮습니다. 취약점은 약점이 아닌 강점입니다.

**이사회에서 답을 모른다고 이야기하고 도움을 청해도 괜찮습니다. 취약점은 약점이 아닌 강점입니다.**

**외부 멘토를 찾으십시오.** 조직 외부의 멘토나 조언자를 확보하십시오. 임원 외에 다른 이와 이야기하고 싶은 경우가 있을 것입니다. 그 때 독립적인 외부 조언을 구하십시오. ●

## Endnotes

1. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" August 19, 2019.
2. California Legislative Information, "Assembly Bill no. 979," October 2, 2020.
3. ISS Insights, "ISS launches open comment period for 2021 ISS benchmark voting policy changes," October 14, 2020.

## 주석

1. Business Roundtable, "Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote 'an economy that serves all Americans,'" August 19, 2019.
2. California Legislative Information, "Assembly Bill no. 979," October 2, 2020.
3. ISS Insights, "ISS launches open comment period for 2021 ISS benchmark voting policy changes," October 14, 2020.



## About the authors

### Sharon Thorne | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

Sharon Thorne is the chair of the Deloitte Global Board of Directors. She is an advocate for collective action on environmental sustainability, and has long championed Deloitte's ambition to achieve higher representation of women in leadership globally. Thorne has more than 30 years of experience auditing and advising clients across a broad range of sectors, including extensive experience serving as lead audit partner for FTSE-listed clients and coordinating services around the globe. In addition to a number of executive roles, Thorne has spent more than three decades on boards including as chair. She is a current member of the A4S Advisory Council, the Social Progress Imperative board of directors, the World Economic Forum Platform for Shaping the Future of the New Economy and Society Stewardship board, and the Shanghai International Financial Advisory Council.

### Dan Konigsburg | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

Dan Konigsburg leads Deloitte's Global Boardroom Program, a global network that promotes dialogue in the critical area of corporate governance across 66 countries. The Program coordinates thought leadership on governance issues developed by Deloitte member firms to advance thinking on corporate governance issues around the world. Konigsburg serves as Chairman of the OECD's Business Advisory (BIAC) Committee on Corporate Governance in Paris, is a member of the Board of Governors of the International Corporate Governance Network (ICGN), and serves as a director on the board of the US Council for International Business (USCIB).

## Contact us

*Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.*

### Industry leadership

#### Sharon Thorne

Deloitte Global Board Chair | Deloitte Global  
+44 207 303 5709 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

#### Dan Konigsburg

Senior managing director, Global Boardroom Program | Deloitte Global  
+1 212 492 4691 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

## 저자 소개

### 샤론 손 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

샤론 손은 딜로이트 글로벌 이사회 의장직을 맡고 있다. 손은 환경 지속가능성에 대한 집단행동 옹호자이며, 전 세계 여성 리더십 비율을 높이기 위한 딜로이트의 목표를 오랫동안 지지해 왔다. 또한 FTSE 상장 기업의 수석 감사 파트너 및 전 세계 서비스 조정 경험을 비롯하여 광범위한 분야에서 30년 이상 감사 및 자문 역할을 수행해 왔다. 다수의 임원직 수행 이외에도, 의장직을 포함하여 이사회에서 30년 이상 근무했다. 현재 A4S 자문 위원회, 사회발전조사기구 이사회, 신경제 및 사회 스튜어드십 이사회의 미래 형성을 위한 세계 경제 포럼 플랫폼, 상하이 국제 금융 자문위원회의 위원이다.

### 댄 코닉스버그 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

댄 코닉스버그는 66개국에 걸친 기업 지배구조 핵심 영역에서의 소통 증진을 목표로 하는 글로벌 네트워크인 딜로이트의 글로벌 이사회 프로그램을 이끌고 있다. 이는 전 세계 기업 지배구조 이슈에 대한 사고 발전을 위해 딜로이트 회원사가 개발한 프로그램으로 지배구조 문제에 대한 사고 리더십을 조정한다. 코닉스버그는 OECD 기업산업자문위원회(BIAC) 의장직을 수행하고 있으며, 국제기업지배구조네트워크(ICGN) 이사회 위원 및 미 국제비즈니스협회(USCIB) 이사로도 활동 중이다.

## 문의

*'인사이트'는 변화를 활용하도록 도움을 드릴 수 있습니다. 문제 해결을 위해 새로운 아이디어를 모색 중이시라면 저희에게 연락하여 주시기 바랍니다.*

### 업계 리더십

#### 샤론 손

딜로이트 글로벌 이사회 의장 | 딜로이트 글로벌  
+44 207 303 5709 | [globalchair@deloitte.co.uk](mailto:globalchair@deloitte.co.uk)

#### 댄 코닉스버그

글로벌 이사회 프로그램 수석 전무 | 딜로이트 글로벌  
+1 212 492 4691 | [dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

# Deloitte.

## Insights

딜로이트 인사이트 [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights)에 가입 후 더 많은 정보를 제공받으세요.

 트위터 계정 @DeloitteInsight를 팔로우하세요.

### 딜로이트 인사이트 기고자

기사: 카렌 에덜먼, 해나 바크먼, 나이리타 강고파디하이, 아브라 칸,

크리에이티브: 실비아 창, 카시아 던칸

홍보: 마리아 마틴 시루자노

표지 디자인: 실비아 창

### 딜로이트 인사이트 소개

딜로이트 인사이트는 기업과 공공부문, 비정부기구에 통찰력을 제공하는 기사 원문과 보고서, 정기간행물을 발행합니다. 딜로이트 인사이트는 전문 서비스 조직 전반과 학계 및 기업의 공동 저자의 연구와 경험을 활용하여 경영진과 정부 지도자들의 광범위한 관심 주제에 대한 대화 진전을 목표로 합니다.

딜로이트 인사이트는 딜로이트 개발 LLC의 상표입니다.

### 간행물 정보

본 간행물은 일반 정보만을 포함하며 딜로이트 투슈 토마츠(Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL) 및 회원사 또는 계열사는 이 간행물을 통해 회계, 사업, 재무, 투자, 법률, 세무 또는 기타 전문적 조언이나 서비스를 제공하지 않습니다. 본 간행물은 그러한 전문적 조언이나 서비스를 대체하지 않으며 귀하의 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정이나 조치의 기준으로 사용되어서는 안 됩니다. 귀하는 재정이나 사업에 영향을 미칠 수 있는 결정을 내리거나 조치를 취하기 전에 자격 있는 전문 고문과 상의해야 합니다. DTTL 및 회원사 또는 각각의 계열사는 이 출판물에 의존하여 귀하가 입은 손실에 대해 어떠한 책임도 지지 않습니다.

### 딜로이트 소개

딜로이트는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투슈 토마츠(이하 "DTTL") 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 "딜로이트 글로벌"이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 딜로이트는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 딜로이트라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 를 참조해 주시기 바랍니다.

Copyright © 2021 이곳의 모든 저작권은 딜로이트 개발 LLC에 있습니다.

딜로이트 투슈 토마츠 회원사