



파괴적 혁신의 시대 – 이사회 의 용기와 집단지성 2017 Directors' Alert

2017 Directors' Alert – 파괴적 혁신의 시대, 이사회와 임원과 집단지성

목차

창조적 “파괴(disruption)”는 이제 일상적인 것이 되었습니다. 창조적 파괴는 새로운 기술의 등장이나, 문화적인 변화, 인구통계학적 추세의 변동, 지정학적 사건이나 세계화 등 때로는 동시에 일어나는 다양한 요인들로 가속화됩니다. 기존의 사업모델을 심각하게 붕괴시킬 수도 있는 이러한 요인들에 대해 수세적인 입장을 견지하기보다는 적극적으로 받아들이는 기업들만이 이해관계자들을 위한 장기적인 가치를 창출해 낼 수 있습니다. 이를 위해서는 파괴적 사건들을 예측할 수 있는 역량과, 용기있게 대응하려는 의지가 필요합니다. 이런 측면에서 Deloitte의 “2017 Directors' Alert”에서는 이사회가 파괴적 혁신을 받아들이는 용기(courage)와 이사회 전체의 집단지성(collective intelligence)의 중요성을 강조하면서 일곱 가지 핵심과제를 제시합니다;

1. **전략 (Strategy);** 전략에 용기를 주입하라
2. **조직문화 (Culture);** 조직문화는 전략을 이끌어 가는 핵심이다
3. **테크놀러지 (Technology);** 디지털 세상에 맞도록 조직을 재정비하라
4. **혁신 (Innovation);** 파괴적 혁신 속에서 경쟁우위를 선점하라
5. **경영진 보상 (Compensation);** 전략 및 성과를 경영진 보상과 연계하라
6. **이사회 효과성 (Board Effectiveness);** 집단지성과 사고의 다양성을 키워라
7. **정보공시 (Transparency);** 강화되는 공시 요구사항에 부응하라

(주) 본 자료는 Deloitte의 Global Center for Corporate Governance에서 발간한 2017 Directors' Alert “*Courage under fire: Embracing Disruption*”을 정리한 것입니다. 원본 자료는 딜로이트 안진회계법인 Risk Advisory와 기업지배기구발전센터 홈페이지에서 보실 수 있습니다.

1. 전략 (Strategy): 전략에 용기를 주입하라

정보통신기술(ICT)의 급격한 발전에 따른 파괴적 혁신, 강화되는 규제와 높아지는 이해관계자의 기대수준 등 변동성과 불확실성이 크고, 복잡하고 모호한 (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) 사업환경이 지속되고 있습니다. 혹자는 이러한 환경 속에서 전략을 수립하는 의미가 없다고 주장하기도 하고, 상황에 따라 유연하게 대처하는 것이 최선의 전략이라고 하는 사람도 있습니다. 하지만, 수많은 변화 속에서 기회요인들을 짚어내고 조직의 소중한 자원을 효과적으로 배분해서 지속적인 가치를 창출해 낼 수 있는 일관된 의사결정을 이끌어 내는 것이 전략의 핵심임을 고려하면, 훌륭한 전략의 중요성은 과거 어느 때보다도 더 크다고 할 수 있습니다.

전략을 수립하고 이행하기 위해서는 프로세스, 방법론과 역량이 필요하지만, 이것으로는 충분하지 않습니다. 바람직한 전략을 수립하고 성공적으로 이행하기 위해서는 “용기”가 뒷받침되어야 합니다.

“용기”란 힘들고 리스크가 크거나 혹은 두려움 속에서 필요한 행동을 기꺼이 하고자 하는 의지를 의미합니다. 사업전략의 관점에서는 이사회가 아래 세가지 측면에서 “용기(courage)”를 전략에 주입하는 것이 필요합니다.

- 난처하거나 불편할 수도 있는 사안을 격의없이 논의하거나 소수의견을 부담없이 제기하고 (담대한 대화)
- 기존의 지식에서 과감하게 벗어나서, 매우 다양한 가능성(격동적인 시장환경, 변화하는 고객의 기호, 산업 간의 경계를 허무는 경쟁자의 출현 등)을 고려하며 (담대한 고려)
- 새로운 시장이나 고객 또는 투자안을 선택하기 위해 다른 시장이나 고객 또는 투자안을 포기할 수 있는 선택, 더 나아가 미래를 위한 혁신이나 시도에 투자하기 위해 과거에는 성공적이었으나 장래의 성공이 불확실한 사업을 과감하게 접을 수 있는 선택 (담대한 선택)

1. 전략 (Strategy): 전략에 용기를 주입하라

"불확실성이 크고 파괴적 혁신이 빈번하게 일어나는 경영환경 속에서, 전략을 수립하고 실행하는 것은 과거 그 어느 때보다 중요합니다. 단순히 전략에 시간을 투자하는 것이 아니라, 이사회에서 부담 없이 의견을 개진하고, 다양한 가능성들을 고려하며, 궁극적으로는 담대한 선택을 할 수 있는 "용기"를 전략에 주입하는 것이 과제입니다."

- Jonathan Goodman
(Managing Partner, Deloitte Monitor)

이사회가 가져야 할 의문들

- 현재 회사의 전략이 기반을 두고 있는 핵심 가정은 무엇인가? 시장, 고객, 경쟁업체 또는 산업생태계의 변화를 감안할 때 이러한 가정은 여전히 유효한가?
- 조직이 직면할 수 있는 파괴적 혁신의 유형은 어떤 것들이 있는가? 이러한 파괴적 혁신은 어떤 위협이나 기회요인을 유발하는가?
- 조직이 영위하는 사업에서 우리가 가장 적합한가? 미래에 가치를 창출하기 위해 어떤 사업모델을 채택해야 하는가?
- 기존의 전략과 상충되는 대안들이 존재하는가? 우리가 투자하지 않기로 선택한 분야는 어디이며 그 이유는 무엇인가?
- 목표를 달성하기 위한 리더십, 능력 및 투자 역량을 갖추고 있는가? 미래의 성공을 위해 요구되는 역량을 어떻게 확보할 것인가?
- 경영진이 전략과 관련한 이슈들을 충분히 고려하고 검토하는가?
- 경영진과 이사회가 과거에 집착하기 않고 미래지행적인 전략을 수립하고 실행하기에 충분히 다양한 시각을 보유하고 있는가?

2. 조직문화 (Culture); 조직문화는 전략을 이끌어 가는 핵심이다

조직에서 시장의 기회를 활용하고 리스크를 완화하는 전략을 개발하는 데 투입하는 시간과 자원에 비교하면, 측정과 관리가 어려운 조직문화는 상대적으로 소홀히 다루어져 왔습니다. 그러나, 최근에는 전략을 추진함에 있어 조직문화의 중요성이 주목받고 있습니다. 딜로이트의 2016 Human Capital Trends Survey에 참여한 CEO와 HR 리더들 중 87%가 “조직문화가 잠재적 경쟁우위의 원천”이라는 것을 믿는다고 응답하였습니다.

조직문화란 “일하는 방식”으로 정의될 수 있으며, 개개인의 일상적인 활동에 영향을 미치는 공유하는 가치, 신념, 행동이나 보상시스템을 포함합니다. 조직문화의 중요성은 문제가 발생했을 때 분명하게 드러납니다. 2008년에 많은 금융기관들이 당시와 다른 조직문화를 가지고 있었더라면 금융위기가 세계 경제에 그렇게까지 큰 영향을 미치지 않았을 것입니다.

조직문화가 이사회와 경영진의 최우선 관심사가 되어야 하는 이유는 두 가지입니다. 첫째는 조직문화는 조직의 모든 측면에 영향을 미치기 때문이고, 다음은 고위 경영진에서부터 문화가 형성되어 전사로 확산되어야 조직의 목표와 부합하는 강력한 문화가 자리잡을 수 있기 때문입니다. 임직원들이 윤리적인 딜레마나 비윤리적인 행동에 맞설 수 있는 용기를 가진 조직문화는 경쟁사와 차별화되는 중요한 하나의 요소입니다.

2. 조직문화 (Culture); 조직문화는 전략을 이끌어 가는 핵심이다

“조직문화는 조직 내 모든 구성원의 일상행동과 연결되어야 합니다. 임직원들이 다른 직원 또는 고객과 상호작용하는 방식, 조직의 보상체계, 경영진의 행동, 이 모두가 조직문화에 영향을 미치고, 이는 다시 전략적 목표를 달성하는 조직의 역량에 영향을 줍니다.”

- Veronica Melian
(Global Culture Practice Leader, Deloitte LATCO)

이사회가 가져야 할 의문들

- 이사회가 조직문화를 얼마나 잘 이해하고 있는가? 조직문화를 평가한 적이 있는가, 그렇다면, 문화가 어떻게 변화하고 있는지 추적하고 있는가?
- 임직원이나 외부인들이 소셜미디어 등에서 우리 조직에 관해 어떤 내용을 언급하고 있는가? 언급된 내용들은 이사회가 이해하는 조직문화 및 가치와 부합하는가?
- 중요한 인수·합병이 조직문화에 미치는 영향을 이사회가 이해하고 있는가? 인수·합병의 결과로 조직문화에 부정적인 영향을 미치지 않도록 어떤 조치를 취하고 있는가?
- CEO를 평가하고 CEO의 보수를 결정할 때 조직문화를 고려하는가? CEO 선임 시 문화적 성향과 윤리성을 주요 항목으로 포함하고 있는가?
- 조직문화가 우수 인재를 유치, 채용 및 유지할 수 있는 브랜드 가치와 조직의 능력에 미치는 영향을 이사회가 이해하고 있는가?
- 성과평가와 보상체계를 통해 권장하는 바람직한 행동의 방향을 이사회가 명확하게 이해하고 있는가? 이러한 인센티브가 임직원과 고객이나 공급업체와의 상호작용에 어떤 영향을 미치는지 이사회가 이해하고 추적하는가? 지나치게 공격적이고 근시안적인 목표로 인해 비윤리적인 행동을 조장할 위험은 없는가?

3. 테크놀러지 (Technology); 디지털 세상에 맞도록 조직을 재정비하라

2015년 6월에 Fortune이 실시한 설문에서 주요 기업 CEO의 67%는 모바일 컴퓨팅, 클라우드 컴퓨팅 및 인터넷이 사업을 영위하는데 매우 중요하다고 응답했으며, 인공지능이나 머신 러닝(machine learning)을 언급한 비율도 50%가 넘었습니다. 디지털 기술의 급격한 발달은 조직의 운영방식을 변화시키고, 직원, 고객, 공급업체, 기타 이해관계자와 상호 작용하는 방식을 근본적으로 재정의하고 있으며 과거에는 고려되지 않았던 새로운 이슈와 리스크를 동반합니다.

테크놀러지에의 의존도가 높아질수록 취약성도 커집니다. 사이버 공격이나 해킹, 소프트웨어 오류나 정전 등으로 인해 핵심 인프라의 서비스가 장시간 중단되면 기업의 생존에 직접적인 영향을 미칠 수도 있습니다. 따라서 장애 발생에 대비한 신속한 복구 전략과 계획이 필요합니다. 특히, 정부나 금융기관, 의료기관, 통신사와 같은 기반산업 분야는 장애로 인한 서비스 중단 이후 서비스 재개까지 수시간 이내에 복구가 완료되어야 합니다.

"디지털"의 의미가 명확하지 않을 수도 있지만, 테크놀러지와 디지털화는 시대적 흐름이며 이사회가 다루어야 할 중요한 주제입니다. 특히 소셜미디어 등 많은 테크놀러지가 상대적으로 새롭게 등장하였고 또 지속적으로 진화하고 있음을 고려하면, 이사회는 테크놀로지와 그에 수반된 리스크를 깊이 있게 이해하여야 합니다. 또한 이사회는 새로이 등장하는 테크놀러지나, 혹은 사이버 공격 또는 기타 IT 시스템의 장애가 사업모델에 어떠한 영향을 줄 수 있는지를 이해할 수 있는 역량을 확보해야 합니다.

3. 테크놀러지 (Technology); 디지털 세상에 맞도록 조직을 재정비하라

“최근 경영환경에서 테크놀러지는 사업을 영위하기 위한 필수 요소입니다. 상당한 투자가 이루어지는 신규 도입 테크놀러지의 이점을 최대한 활용하려면 사이버 공격이나 기타 시스템 장애가 발생한 경우 탄력적으로 대처하고 신속히 회복할 수 있는 대응방안을 선제적으로 마련해야 합니다.”

- Chris Verdonck
(EMEA Cyber Risk Services Leader, Deloitte Belgium)

이사회가 가져야 할 의문들

- 디지털화가 조직에 갖는 의미를 이사회가 이해하고 있는가? 테크놀러지가 조직에 전반적인 영향을 미치는 상황 하에서, 이사회가 충분한 디지털 전문 지식을 보유하고 있는가?
- 우리 조직은 테크놀러지의 영향이 가장 큰 영역에 투자와 리스크 관리를 집중하고 있는가?
- 조직이 테크놀러지에 수반되는 위협요소를 잘 이해하고 있는가? 다양한 시나리오를 통해 이러한 위협요소에 적절히 대응하고 있는가?
- 핵심 정보자산과 응용시스템을 선정하고 이를 보호하는 방안들이 마련되어 있는가? 사이버 공격이나 기타의 장애 발생으로 인해 관련 자료가 파괴 또는 손상된 경우 얼마나 빨리 복구할 수 있는가?
- 사이버 보안 전문가나 디지털 기술 전문가를 충분히 확보하고 있는가? 외부 전문가의 활용 등 인재를 확보하는 방식을 다변화할 필요성은 없는가?

4. 혁신 (Innovation); 파괴적 혁신 속에서 경쟁우위를 선점하라

S&P 500 기업의 평균 수명은 1920년대에 67년에서 최근에는 15년으로 단축되었습니다. S&P 기업들은 평균 2주마다 바뀌고 있으며 예일대 경영대학원의 리처드 포스터(Richard Foster) 교수는 현재 S&P 500 기업의 75%가 2020년까지 바뀔 것으로 예측한 바 있습니다(*).

자동차 제조회사들이 자율주행차의 구글과 공유경제에 기반한 우버를 경쟁사로 고려해야 하는 것처럼, 기술적인 파괴는 산업 간 경계의 종말로 이어지고 신규 경쟁자의 진입장벽을 낮추어 버렸습니다. 기존의 조직들이 창조적 파괴의 시대에서 살아남기 위해서는 전략적 또는 운영 상의 의사결정에서 파괴적인 기술과 새로운 사업모델을 받아들여야 합니다. 파괴적인 환경을 경쟁우위의 원천으로 활용하는 방안으로 다음 세 가지를 고려할 수 있습니다;

- **기회요인 발굴:** 이미 보유하고 있는 중요 자산(공급망, 전문성, 경험)을 기반으로 파괴적 혁신을 현실로 변환 (50개 이상의 글로벌 금융기관들이 컨소시엄을 구성하여 블록체인 기술을 채택한 사례)
- **새로운 생태계 구성:** 혁신을 구체화시키기 위해 필요한 창의성과 지식 및 기술을 제공하는 새로운 생태계를 사업 파트너나 협력사 또는 일반대중과 공동으로 구축 (GE가 루이즈빌 대학(University of Louisville)과의 파트너십을 통해 “퍼스트 빌드(First Build)”라는 커뮤니티 공간을 형성하고, 여기서 도출된 새로운 아이디어를 신속하게 시장에 내놓는 사례)
- **도전정신:** “좋은” 아이디어 그 자체는 아무런 의미가 없고, 고객에게 재빨리 제시해서 즉각적인 피드백을 받은 후 제품과 서비스를 개발하기 위한 시도를 지속해 나가는, 보다 유연하고 과감하게 시도하며 빨리 실패하고자 하는 도전정신이 무엇보다 중요

이사회와 경영진은 기존의 사업모델을 파괴할 수 있는 “용기”를 가져야 합니다. 기존의 사업모델이 그동안 성공적이었고 현재도 유효한 경우에는 매우 어려운 일입니다. 하지만, 언젠가는 파괴의 대상이 될 수 밖에 없는 것이 모든 조직이나 사업모델의 숙명이며, 성공적인 변화를 기꺼이 받아들이는 용기를 가진 기업만이 성공적으로 미래의 사업을 확보할 수 있습니다.

(*) <http://www.bbc.com/news/business-16611040>

4. 혁신 (Innovation); 파괴적 혁신 속에서 경쟁우위를 선점하라

“급격히 변화하는 경영환경에서
현재까지의 성공에 안주하는 조직은
몰락할 위험이 매우 큽니다.
지속적으로 생존하고 번영하기 위해서는,
조직이 파괴적 혁신에 적응해서
새로운 생태계를 구축하고 있는지,
변화된 환경에 적합한 인재를 찾고 있는지를
이사회가 확인하여야 합니다.”

- Andrew Vaz

- (Global Chief Innovation Officer, Deloitte US)

이사회가 가져야 할 의문들

- 이사회가 테크놀러지의 새로운 경향과 신기술을 이해하고 있는가?
- 이사회가 파괴적 혁신을 충분히 이해하고 있는가, 혹은 외부 전문가의 자문이나 경영진으로부터 더 많은 정보를 받을 필요가 있는가?
- 회사는 오늘날 성공할 수 있는 유연성을 확보하고 있는가, 과거의 사업모델이나 방법론 또는 프로세스에 집착하고 있지는 않은가? 여전히 성과를 내고 있는 사업모델을 과감하게 포기할 수 있는 용기를 가지고 있는가?
- 조직은 실패의 위험을 감수하고 혁신에 도전할 의지가 있는가? 조직의 성과평가와 보상시스템이 적절한 도전을 장려하는가?
- 새로운 개념을 개발하는 역량을 확대하기 위해 전통적인 기업과 스타트업 기업 모두를 포함해서, 산업생태계를 확장해 나가고 있는가?
- 새로운 아이디어를 신속하게 개발하는데 일반대중이 지닌 재능과 힘을 활용할 여지는 없는가?
- 경쟁사를 명확하게 이해하고 있는가? 산업 내에서 새로 등장한 스타트업 기업을 잠재적인 경쟁사로 지속적으로 관찰하고 있는가, 혹은 소규모 업체들이라 위협이 되지 않는다고 평가절하 하지는 않는가?

5. 경영진 보상 (Compensation); 전략 및 성과를 경영진 보상과 연계하라

경영진의 보수는 자본주의적 불평등의 상징이 되었으며, 일정 부분 사회적 이슈로까지 이어지고 있습니다. 경영진에 지급되는 높은 보상수준이 특히 조직의 성과와 연계되지 않는 것으로 보여질 때에는, 주주의 입장에서 취약한 기업지배구조를 나타내는 하나의 징후가 될 수 있습니다. 이러한 환경 속에서 이사회 내의 보상위원회(Compensation Committee)는 어려운 과제를 맡고 있습니다. 미디어와 규제기관, 그리고 일반대중의 관심이 커진 가운데, 조직과 주주 및 경영진의 요구사항을 고려해서 보상체계와 수준을 결정하는 것은 쉬운 문제가 아닙니다.

경영진 보상은 조직이 사업전략을 이행하는 것을 지원하는 역할을 하기 때문에, 전략적 목표와 관련된 목표를 달성하고 주주의 이익에 부합되는 방식으로 조직을 운영하는 동기를 부여하기 위해 대부분 성과와 연계되어 있습니다. 보상위원회가 경영진에 부여한 목표가 효과적으로 작동하려면 경영진에게는 현실적이면서 주주의 이익을 대변할 수 있어야 합니다. 때로 상충되는 이해관계 사이에서 균형감을 유지하는 것도 목표 설정에서 고려해야 할 과제 중의 하나입니다.

불확실한 경제환경이 계속되는 것을 감안하면, 성과측정지표나 목표 등이 충분한 유연성을 가질 수 있는 보상정책을 수립하여야 합니다. 또한, 의도치 않게 비윤리적인 행동을 유발하거나 과도한 리스크를 수용하지 않도록 특히 유의하여야 합니다.

보상위원회 위원의 역할을 효과적으로 수행하기 위해서는 용기가 필요합니다. 이사회 구조나, 이사 개인과 경영진과의 관계를 통해 독립성과 객관성이 확보되어야 합니다. 또한, 보상위원회가 보상 수준을 정할 때 타 기업의 사례에 지나치게 의존하는 것은 지양해야 합니다. 유사기업과의 비교를 통해 경영진 보상이 경쟁력이 있다는 것을 확인하는 데 도움이 될 수는 있으나, 기업간의 경쟁으로 이어져 보상수준이 지속적으로 높아지는 결과로 이어질 수도 있습니다.

5. 경영진 보상 (Compensation); 전략 및 성과를 경영진 보상과 연계하라

이사회가 단순히 주주의 수익을 극대화하는 것보다, 광범위한 이해관계자 집단의 이익을 대변하고 장기적인 수탁자 관계에 보다 집중하는 방안을 모색할 수 있는 환경이 조성되어야 합니다.

이사회는 조직의 성공을 모든 임직원들과 더 많이 공유할 수 있는 방법과, 이를 위해 이사회 내 보상위원회의 구조를 개선할 방법을 살펴야 합니다. ”

- Stephen Cahill
(Global Employer Services Partner, Deloitte UK)

이사회가 가져야 할 의문들

- 보상목표와 지급금액을 설정할 때 정성적인 판단보다는 정량적인 산실을 통해 계산된 금액에 지나치게 의존하지는 않는가?
- 이사회가 보상전문가들의 권고사항에 건설적인 의견을 제기하는가? 이사회 스스로가 힘든 의사결정을 하지 않기 위해서 보상전문가의 권고사항에 의존하는 것은 아닌가?
- 주주와 기타 이해관계자들이 경영진 보상체계를 얼마나 잘 이해하고 있는가? 너무 복잡해서 쉽게 설명하기 어렵지는 아닌가? 경영진 보상정책을 이해시키기 위해 더 많은 노력이 필요한가?
- 보상위원회 위원들이 경영진으로부터 독립되어 효과적으로 역할을 수행할 수 있는가? 경영진 보상을 결정하는 것은 보상위원회만의 책임인가, 아니면 이사회 전체가 보상결정 프로세스에 참여하는가?
- 경영진이 목표를 달성하지 못하면 그에 따라 보상수준을 변경하는가, 아니면 목표를 달성하지 못한 것에 대한 경영진의 설명을 있는 그대로 받아들이는 경향이 있는가?

6. 이사회 효과성 (Board Effectiveness); 집단지성과 사고의 다양성을 키워라

개인의 지적수준이 복잡한 문제를 해결하는 개인의 성과를 결정하는 것과 마찬가지로, 집단지성은 집단의 성과에 영향을 미칩니다. 이런 측면에서 “집단적 사고(group think)”의 부정적인 효과를 회피하면서 집단지성을 이끌어내는 요소에 대한 관심이 높아지고 있습니다. 이사회 효과성과 관련하여 관련 연구들에서는 아래의 세 가지를 핵심요소로 제시하고 있습니다;

- **이사회 구성:** 이사회가 사고의 다양성을 확보하고 있는가? 특정한 개인이나 동질적인 집단의 결정에 따라 하나의 관점에서만 문제가 해결될 때, 잘못된 결정일 확률은 약 30퍼센트에 달합니다(*).
- **논의방식과 분위기:** 이사회를 구성하는 개개인이 동등한 목소리를 낼 수 있도록 논의방식이 구성되고 분위기가 조성되는가? 그렇지 않다면 목소리가 큰 소수의 이사가 논의과정을 지배하고 편향된 의사결정으로 이어질 가능성이 높아집니다.
- **리더십:** 이사회 의장은 모든 구성원을 공정하게 대우하고, 스스로 중요하다고 느끼며, 부담 없이 의견을 제시할 수 있는 환경을 조성하는가? 그렇지 않으면 이사회 내에서 치열하고 신중한 토론이 활발하게 이루어지기란 쉽지 않습니다.

이상의 핵심요소가 그 기반이 되지만, 이사회 효과성과 사고의 다양성에는 다양한 요인(성별, 경험, 인종, 연령, 문제해결방식 등)들이 영향을 미치며, 최고의 성과와 집단지성을 이끌어내기 위해서는 직접요인과 간접요인이 적절히 결합되어야 합니다.

(*) L. Hong, S. E. Page, and M. Riolo, Incentives, “Information and Emergent Collective Accuracy,” Managerial and Decision Economics, Vol. 33, pp. 323-332, 2012

6. 이사회 효과성 (Board Effectiveness); 집단지성과 사고의 다양성을 키워라

직접요인 1: 개인의 문제해결방식

개인이 문제를 해결할 때 고려하는 사항은 결과(Outcomes), 대안(Options), 프로세스(Process), 판단근거(Evidence), 이해관계자(People)와 리스크(Risk) 등 여섯 가지가 있으며, 특히 압박 하에서 또는 유사한 구성원으로 이루어진 집단 속에서 결정을 내릴 때에는 이 중 한 두 가지를 결합하는 경향이 있습니다.



- 결과(Outcomes): 바람직한 목적을 명확하게 정의
- 대안(Options): 발생가능한 모든 대안들을 검토
- 프로세스(Process): 실행계획을 명확하게 구성
- 판단근거(Evidence): 강력하고 복수의 원천을 통해 입수한 데이터에 의존
- 이해관계자(People): 다양한 이해관계를 정의
- 리스크(Risk): 복수의 시나리오를 예측하고 대응방안을 검토

균형 잡힌 해결책을 도출하기 위해서는 여섯 가지 고려사항 모두가 중요합니다. 전체 이사회 관점에서는 이들 방식들을 어느 정도까지 다루는 역량이 있지만, 개인별로는 가장 중요하다고 믿는 한 두 가지 방식을 지나치게 강조하면서 나머지 방식들을 과소평가하는 경향이 있습니다. 실제로, 경영진의 약 75%는 달성하고자 하는 "결과"를 정의하고 그 목적을 달성할 수 있는 "대안"을 식별하는 것을 가장 중요하게 여기는 사람들로 구성되어 있기 때문에(*), 나머지 이해관계자, 프로세스, 리스크나 판단근거 등의 측면은 상대적으로 소홀하게 취급될 수 있습니다. 이러한 리스크를 해결하기 위해서는 사고의 다양성을 확보하고, 논의 과정에서 발생할 수 있는 여러 편향성들을 자체적으로 해소할 수 있도록 이사회를 구성하는 것이 중요합니다.

(*) J. Bourke, Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions, Australian Institute of Company Directors, 2016

6. 이사회 효과성 (Board Effectiveness); 집단지성과 사고의 다양성을 키워라

직접요인 2: 경험의 다양성

이사회 사고의 다양성에 직접적인 영향을 미치는 두 번째 요인은 각 구성원이 가진 과거의 경험입니다. 다양한 지식과 경험, 인적 네트워크 등을 통해 집단지성을 높일 수 있도록 이사회를 구성하는 것이 중요합니다. 이런 측면에서 이사회 구성원을 선정할 때 최고경영자(CEO), 최고운영책임자(COO) 혹은 최고재무책임자(CFO) 중심에서 벗어나 법률전문가나 리스크관리(CRO), 정보기술(CIO), 마케팅(CMO), 인재관리(CHRO) 등의 경력을 가진 후보들을 고려하는 사례가 증가하고 있습니다. 다만, 현실적으로 이사회가 너무 많은 수의 이사로 구성되거나 다양성을 지나치게 강조하는 경우에는 운영의 효율성이나 논의의 효과성이 떨어질 수 있기 때문에 회사의 특성을 충분히 고려하는 것이 필요합니다.

그 외에 집단지성에 영향을 미치는 대표적인 간접요인으로는 성비(性比)나 인종 및 문화적 다양성 등이 대표적이며, 회사 임직원과 고객군(群) 구성을 반영하여 이사회를 구성하는 것이 바람직합니다. 집단지성을 이끌어내는 직접요소와 간접요소들을 적절히 고려함으로써, 이해관계자뿐만 아니라 이사회 스스로의 확신과 신뢰를 높일 수 있습니다. 이사회 내에서 여러 고려사항들간의 균형을 유지하고 다양한 경험을 통해 얻어진 지혜를 모을 수 있을 때 보다 현명하고 혁신적인 의사결정이 가능합니다.

6. 이사회 효과성 (Board Effectiveness); 집단지성과 사고의 다양성을 키워라

“이사회는 많은 이해관계자들이 지켜보는 가운데, 점점 복잡해지는 이슈에 대해 현명한 의사결정을 해야 하는 극심한 압박에 시달리고 있습니다.

이사회가 집단지성의 수준을 한 단계 높이고, 그 결과로 스스로의 의사결정에 더 큰 확신을 가질 수 있는 방안들을 찾아야 합니다.”

- Juliet Bourke

(Diversity, Inclusion, and Leadership Leader, Deloitte Australia)

이사회가 가져야 할 의문들

- 보상목표와 지급금액을 설정할 때 정성적인 판단보다는 정량적인 산실을 통해 계산된 금액에 지나치게 의존하지는 않는가?
- 이사회가 보상전문가들의 권고사항에 건설적인 의견을 제기하는가? 이사회 스스로가 힘든 의사결정을 하지 않기 위해서 보상전문가의 권고사항에 의존하는 것은 아닌가?
- 주주와 기타 이해관계자들이 경영진 보상체계를 얼마나 잘 이해하고 있는가? 너무 복잡해서 쉽게 설명하기 어렵지는 아닌가? 경영진 보상정책을 이해시키기 위해 더 많은 노력이 필요한가?
- 보상위원회 위원들이 경영진으로부터 독립되어 효과적으로 역할을 수행할 수 있는가? 경영진 보상을 결정하는 것은 보상위원회만의 책임인가, 아니면 이사회 전체가 보상결정 프로세스에 참여하는가?
- 경영진이 목표를 달성하지 못하면 그에 따라 보상수준을 변경하는가, 아니면 목표를 달성하지 못한 것에 대한 경영진의 설명을 있는 그대로 받아들이는 경향이 있는가?

7. 정보공시 (Transparency); 강화되는 공시 요구사항에 부응하라

외부감사인의 감사보고서에 관한 공시와 관련하여, 2017년부터 핵심감사제(Key Audit Matters)를 포함하는 감사보고서 기재사항을 강화하는 방향으로 국제감사기준(International Auditing Standards)이 개정되었습니다. 또한 우리나라 금융위원회는 최근, 2016년부터 수주산업에 적용하고 있는 핵심감사제를 2019년 자산 2조원 이상의 상장법인을 시작으로 2023년까지 단계적으로 확대하기로 발표한 바 있습니다.

영국의 기업지배구조 모범규준(The UK Corporate Governance Code)에서는 아래 내용을 포함한 감사위원회의 활동 내역을 사업보고서 내 별도의 항목으로 공시하도록 요구하고 있습니다.

- 재무제표와 관련하여 감사위원회가 고려한 중요한 이슈와 해결 방법
- 감사위원회가 외부감사 절차의 효과성을 평가한 방법과 외부감사인의 선임 또는 재선임과 관련하여 취한 절차
- 현임 외부감사인의 감사 계약기간과 외부감사인을 최근에 선임한 시기
- 외부감사인이 비감사 서비스를 제공한 경우 감사인의 객관성과 독립성을 확보하기 위한 안전장치

미국에서는 2013년 11월 다양한 기업지배구조 관련 기구들이 “감사위원회의 역할과 책임에 대한 투명성을 높이는 것이 투자자들의 신뢰를 높이고 감사위원회의 활동을 주주들과 보다 분명하게 소통할 수 있는 하나의 방법 (*)”이라며 감사위원회 관련 공시내용을 개선할 것을 요구하였습니다. 또한 미국 증권거래소(The US Securities and Exchange Commission)는 2015년 7월에 감사위원회의 외부감사인 감독기능을 포함한, 공시 요구사항을 발표하고 의견 수렴 중에 있습니다.

기존의 사업보고서가 이미 방대한 정보를 담고 있기 때문에, 정보이용자들이 외부감사인의 감사보고서나 감사위원회가 공시한 사항을 마치 전체 공시내용을 요약한 것으로 오해할 소지가 있습니다. 감사인이 핵심감사사항을 중요하다고 고려한 사유와 감사에서 이를 반영한 방법을 설명하는 추가적인 정보를 감사보고서에 포함할 수는 있으나, 외부감사인이 기술한 핵심감사사항은 회사에 관한 추가적인 정보를 제공하는 것이 아닙니다. 이런 상황에서 외부감사인은 경영진이나 기업지배기구가 스스로 추가 정보를 공시하도록 권고할 수 있습니다.

(*) Enhancing the Audit Committee Report: A Call to Action, AuditCommitteeCollaboration.org

7. 정보공시 (Transparency); 강화되는 공시 요구사항에 부응하라

“바람직한 공시에 대한
일반 대중의 관심이 높아지고 있으며,
공시를 통해 가치 있는 정보가 제공될 것이라는
기대 또한 커지고 있습니다.

강화된 공시를 통해 외부감사인과 감사위원이
업무를 수행하고 결론에 도달한 과정을
정보이용자에게 보여 줄 수 있습니다.

- Cal Buss

(Global Audit Quality Leader Deloitte Global)

이사회가 가져야 할 의문들

- 외부감사인이 감사보고서에 기재한 핵심감사사항이 적절하다고 판단하는가? 우리 회사의 핵심감사사항은 다른 기업과 비교할 때 어떠한가? 기존의 재무보고내부통제(또는 내부회계관리제도)가 핵심감사사항과 관련된 리스크와 이슈를 적절하게 완화하고 있는지를 경영진이 사업보고서 등에 추가로 설명할 필요가 있는가?
- 감사위원회 활동과 관련한 사항을 자발적으로 공시할 계획이 있는가? 그렇다면 보고서에 어떤 내용을 다룰 것인가?
- 회사가 공시한 정보의 유용성을 개선할 방법은 없는가? 관련된 정보를 논리적으로 조직화하고 있는가? 공시는 모든 이해관계자가 이해하기 쉽도록 쉬운 용어로 표현되어 있는가?



Contacts:

김 경준 대표

Partner

Brand & Communication
딜로이트안진회계법인

kyeskim@deloitte.com

김 영삼 전무

Partner

기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인

youngskim@deloitte.com

김 학범 이사

Director

기업지배기구발전센터
딜로이트안진회계법인

hbkim@deloitte.com

본 자료는 2015년 9월, OECD가 G20 국가들과 공동으로 추진한 기업지배구조의 원칙(G20/OECD Principles of Corporate Governance)를 딜로이트 안진회계법인 기업지배기구발전센터에서 번역, 정리한 것입니다.

본 자료의 영문 원본은 OECD 홈페이지 (<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>) 또는 딜로이트 안진회계법인 기업지배기구발전센터 홈페이지(<http://www2.deloitte.com/kr/ccg>)에서 다운로드 하실 수 있습니다

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/kr/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.