

거버넌스 포커스

2024년 1분기 · Vol.24



삼일회계법인

Contents

1. 인공지능(AI)의 가능성과 이사회의 4가지 과제	02
2. [특별 기고] ESG와 지속가능경영 - 거버넌스의 전략적 활용 김 종 대 SDG 연구소 소장 인하대학교 ESG센터 센터장 삼일PwC 지배구조선진화연구회 위원	24
3. Excellence Series: 이사회 문화 점검 가이드 - 좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유	36

인공지능(AI)의 가능성과 이사회 4가지 과제

The power of AI and generative AI: what boards should know

Contents

AI 분수령

최근까지 AI의 진화

AI 및 생성형 AI의 정의

이사회 접근 방식 개발

이사회 과제: 이사회 접근 방식 개발

전략적 기회 포착

맞춤형 사용 사례 생성

이사회 과제: 전략적 사업 기회 이해

신뢰할 수 있는 AI를 위한

위험 및 통제 감독

신뢰할 수 있는 AI의 특징

책임 있는 AI에 대한 PwC의 접근 방식

이사회 과제: 신뢰할 수 있는 AI를 위한

위험 및 통제 감독

새로운 법규 준수

이사회 과제: AI 관련 새로운 법규 준수

AI 분수령

인공지능(AI)이 또다시 뉴스 헤드라인을 장식하고 있다. AI 기술은 수십 년 동안 다양한 형태로 존재했고 꽤 오랫동안 회사에서 일상적으로 사용되었지만, 최근에는 클라우드 컴퓨팅, 고속 컴퓨터 처리 및 유비쿼터스 데이터의 융합으로 인해 접근성과 사용성이 크게 향상되었다. ChatGPT, 바드(Bard)와 달리2(DALL-E 2)를 포함한 “생성형 AI”는 소셜미디어에서 기업의 전략 논의에 이르기까지 모든 대화의 주요 소재가 되었다. 기업들은 거의 매일 새롭고 보다 발전한 애플리케이션을 찾고 있으며, 최고 경영진과 이사회는 AI의 발전을 따라가기 위해 노력 중이다.

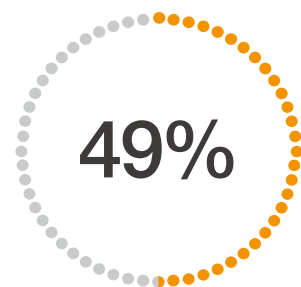
OpenAI가 ChatGPT를 출시하기 오래전부터, AI는 이미 공상과학 개념에서 벗어나 일상생활(집과 직장)의 일부가 되었다. 그 예로는 추천 광고, 차량 호출 서비스, 번역 앱, 얼굴 인식 기술 및 음성 인식 홈 장치 등이 있다. 사무실에서도 AI 애플리케이션은 점점 더 많은 업무 기능에 내장되어, 직원들이 정보를 효율적으로 처리하고 업무 속도를 높이는 데 도움이 되고 있다.

대부분의 AI 애플리케이션은 백그라운드에서 작동하고 기존 기능을 강화하는 방식이기 때문에 (예: 생체 인식 스마트폰 앱, 새 자동차의 내비게이션 시스템 등) 사람들은 AI를 처음 접한 순간을 기억하지 못할 수 있다. 그러나 ChatGPT를 둘러싼 대대적인 광고는 AI 애플리케이션의 전체 범위에 대한 인식을 빠르게 높이며, AI 기술을 이론가, 데이터 전문가 등의 영역에서 일반적인 대중으로 전환되고 있음을 보여주었다. 또한, 기업의 경영진들이 경쟁력과 영향력을 유지하고 핵심 비즈니스를 수행할 수 있도록 AI를 활용한 업무 변화가 반드시 필요하다고 인식하게 만드는 분수령이 되었다. 기업 경영진들은 AI를 언제, 어디에서 사용할 것인지, AI가 비즈니스 운영 방식을 어느 정도 변화시킬 수 있는지, AI 사용에 대한 신뢰를 어떻게 구축하고 유지할 것인지 등에 관심이 있다.

이에 대한 적절한 감독을 위해, 이사회는 AI 기술의 잠재력과 한계를 이해해야 한다.

이사회가 AI 및 생성형 AI에 대해 다루어야 할 4가지 주요 영역은 아래와 같다:

- 이사회 접근 방식 개발
- 전략적 기회 포착
- 신뢰할 수 있는 AI를 위한 위험 및 통제 감독
- 새로운 법규 준수



CEO의 49%는 AI와 같은 기술 혁신이 향후 10년 동안 기업의 수익성에 큰 영향을 미칠 것이라고 생각한다.

Source: PwC 28th Annual Global CEO Survey, January 18, 2023: base of 4,410

최근까지 AI의 진화



인공지능(AI)

기계, 특히 컴퓨터 시스템에 의한 인간 지능 프로세스의 시뮬레이션이다.



머신러닝(ML)

AI의 하위 분야로, 인간이 학습하는 방식을 모방하여 기계에서 데이터와 알고리즘을 사용하는 데 중점을 두고 점차 성능을 향상시킨다.

데이터 전문가에 의해 사용된다



딥러닝(DL)

인간이 특정 유형의 지식을 얻는 방식을 모방하는 머신러닝 기술이다. 통계와 예측 모델링을 사용하여 데이터를 처리하고 의사결정을 내린다.



생성형 AI

프롬프트나 기존 데이터를 사용하여 새 콘텐츠를 생성하는 알고리즘이다. (예-ChatGPT, DALL-E, Codex).

- 서면: 텍스트, 코드
- 시각: 이미지, 비디오
- 청각: 오디오

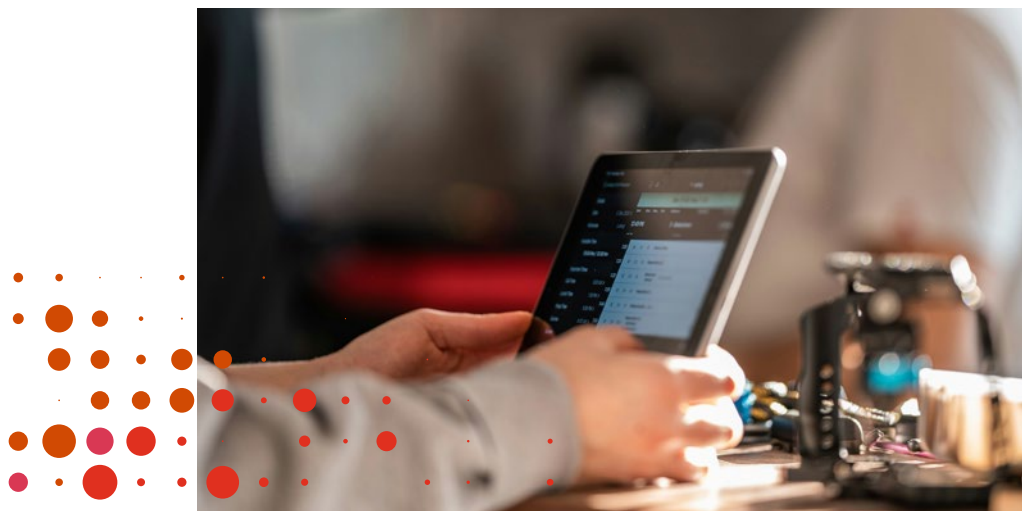
이제 개발자뿐만 아니라 최종 사용자도 AI에 접근할 수 있다.

AI 및 생성형 AI의 정의

사실 AI는 우리에게 매우 익숙하지만, 자주 오해를 받는 개념이므로, 그 정의를 다시 한번 되새겨볼 필요가 있다. AI가 정확히 무엇이고 오늘날 어떻게 작동하며, 생성형 AI는 AI를 얼마나 더 발전시킬 수 있을까?

넓게 정의 내린다면, AI는 환경을 감지하고, 감지한 내용과 목표에 따라 생각하고, 학습하고, 조치를 취할 수 있는 컴퓨터 시스템을 총칭하는 용어이다. AI는 컴퓨터, 앱, 계속해서 늘어나는 다양한 프로그램과 장치 등이 디지털 또는 실제 세계를 인식하여 그 내용을 빠르게 처리하고, 예전에는 인간의 지능이 필요했던 결정, 권고 및 조치까지 취하는 것을 가능케 한다. AI는 질문에 답하고, 범주 또는 패턴을 식별하고, 해결책을 제시하고, 문제를 진단 또는 수정하는 데 도움이 되는 자동화된 분석(즉, 알고리즘)을 통해 디지털화된 텍스트, 사운드와 이미지(즉, 데이터)를 인식하고 해석하도록 설계되어 있다. 잘 설계된 AI 시스템은 점점 더 많은 데이터를 수집하고 해당 데이터를 활용하도록 유지 및 관리되므로, 시간이 흐르면서 성능이 향상될 가능성이 높다. 실제로 많은 경우, 사용할 때마다 성능이 향상된다.

생성형 AI(Generative AI)는 한 단계 더 나아갔다는 의미로 붙여진 이름이다. 생성형 AI는 콘텐츠를 생성할 수 있는 일종의 딥러닝이다. 또한, 대부분 일상적인 언어 명령으로 작동하기 때문에 사용하기가 매우 쉽다. 간단히 말해서 생성형 AI는 데이터를 처리하고 분석할 수 있을 뿐만 아니라, 작문, 이미지, 비디오, 소프트웨어 코드 및 오디오를 새롭게 생성할 수 있다. 생성형 AI 모델은 다양한 소스의 대량 데이터에 의해 학습된다. 사용자 프롬프트가 제공되면 텍스트를 요약하고, 코드를 생성 및 개선하고, 질문에 대답하고, 대화에 참여하고, 테스트용 합성 데이터를 생성하는 등의 작업을 수행할 수 있다. 그리고 ChatGPT는 하나의 생성형 AI 도구다. 솔루션 제공업체는 오픈 소스 커뮤니티에서 사용할 수 있는 도구 외에도 다양한 도구를 제공한다. 회사의 고유한 데이터와 지적 재산을 안전한 방식으로 통합하는 모델에 기반하여 구축된 회사만의 독자적인 생성형 AI 시스템은 회사와 특정 부문, 사업 및 기능별 관련 콘텐츠를 생성하도록 미세 조정과 엔지니어링, 훈련이 가능하다.



이사회 접근 방식 개발

대부분의 기업은 계속해서 AI 사용을 확대하고 생성형 AI의 가능성을 탐색할 것이다. 이사회는 경영진의 AI 활용 목표, 전략과 실행을 감독하고, AI 기술이 기업의 전략에 미칠 수 있는 영향과 AI 관련 위험을 관리하되 혁신을 제한하지 않을 방법에 초점을 두어야 한다. 특히 기업에 미치는 영향이 매우 중요하거나 평판을 위협하는 위험에 대한 고려가 필요하다.

감독 역할을 맡은 이사회는 AI의 전략적 기회를 이해하고, '신뢰할 수 있는 AI'를 위한 위험 및 통제를 감독하며 새로운 법규를 따라갈 수 있어야 한다. 이에 대해서는 뒤에서 보다 자세히 다루겠지만, 그 외에도 **이사회는 다음과 같은 접근 방식에 대해 논의할 필요가 있다.**

- AI 및 생성형 AI에 대한 교육을 받는다.
- AI 기술의 비용과 효익에 대해 검토한다.
- 책임 있는 거버넌스 모델을 갖춘다.
- 성과 달성 측정 계획을 감독한다.
- 이해관계자와의 커뮤니케이션을 고려한다.

AI 및 생성형 AI에 대한 교육을 받는다.

이사회가 가장 먼저 해야 할 일은 AI 및 생성형 AI에 대한 이사들의 지식을 함양하는 것이다. 경영진과 외부 전문가를 통해, AI 기술의 성장 가능성을 파악하고, 새로운 활용 사례와 사업 모델의 변화 방식, 그에 따른 위험과 책임 있는 사용에 대한 최신 정보를 알고 있어야 한다.

AI와 생성형 AI를 다룰 때, 이사들은 비즈니스 관점에서 기술과 그 활용에 대해 생각해야 한다. 다른 많은 영역과 마찬가지로 이사회 역할은 경영진에게 좋은 질문을 하고, 필요한 경우에 경영진 의견에 문제를 제기하는 것이다. AI와 생성형 AI를 다룰 때 이사회에 AI 관련 역량의 보강이 필요할지, 아니면 경영진이나 제3자의 전문성에 의존할지를 고려할 수 있다.

기업문화는 누가 이기고 지는지를 결정할 수 있다. 직원들이 새로운 기술을 배우려는 의지가 없다면, 기업은 변화하지 못하고 새로운 기회를 놓칠 수도 있다.

Source: PwC's Global Artificial Intelligence Study: Exploiting the AI Revolution

AI 기술의 비용과 효익에 대해 검토한다.

이사회는 AI 기술 활용이 기업에 가져올 수 있는 전반적인 효익과 비용에 대해 경영진과 논의해야 한다. 효익은 업무 수행 방식을 재구성함으로써 얻을 수 있다. 임직원의 업무 방식, 고객 참여 방식, 판매 제품 및 경쟁 방식 등이 포함된다. 비용은 모든 임직원에게 AI와 생성형 AI 사용에 대한 교육을 제공하고 관련 역량을 향상시키는 데 들 것이다. 경영진은 임직원이 새로운 기술을 배우도록 장려하고 새로운 기회를 잡기 위해 속도와 혁신을 장려하는 문화를 구축해야 한다. 또한 AI와 생성형 AI를 실행하려면 AI를 기업에 맞게 맞춤화하고 연산 능력과 기술 플랫폼을 향상시키는 데 추가 비용이 필

요할 수 있다. 또 다른 비용은 소프트웨어 구입 및 구현, 사용 사례 개발 및 테스트를 위한 조직(예를 들어, AI 혁신 센터)의 설립 등으로 발생할 수 있고, 대규모로 수행될 경우 전사적 차원의 구현 관련 비용이 추가될 수 있다.

AI는 2030년까지 세계 경제에 최대 15조 7천억 달러를 기여할 것으로 추정된다. 누가 이 성과의 가장 큰 몫을 차지하게 될까? 바로 지금 선두를 달리고 있는 기업들이다.

책임 있는 거버넌스 모델을 갖춘다.

책임을 강조하는 거버넌스 모델이 중요하다. 거버넌스 모델은 기업에서 누가 AI 거버넌스를 책임지고 있는지 이해하는 것부터 출발할 것이다. 효과적인 거버넌스 모델을 통해 기업은 특정한 기술 및 개별 사용 사례와 관련된 고유한 효익과 위험 간의 균형(trade off)을 평가할 수 있다.

비즈니스 기회, 위험, 윤리 관련 문제를 브레인스토밍하고 논의하여 정책을 마련하는 전사적 경영진 수준의 AI 위원회를 두는 것도 좋은 방법이다. AI 위원회를 설립하면 데이터와 통찰, 선도 사례의 공유를 촉진할 수 있고, 비즈니스 우선순위에 맞게 결과물을 조정하는 데 도움이 된다. 또한 실질적이고 지속가능한 영향을 효율적으로 제공하는 기업의 투자와 프로젝트를 촉진할 수 있다.

AI와 생성형 AI가 비즈니스에 미치는 영향이 중대하다는 것은 CEO와 최고 경영진이 AI 위원회에서 일정한 역할을 수행하고 참여해야 한다는 것을 의미한다. CEO는 공공 정책 개발 및 기업의 목적과 가치를 중심으로 전략을 수립하고, 위험 및 준법 관리 최고책임자(Chief risk and compliance officer)는 거버넌스, 법규 준수 및 리스크 관리를 포함한 관리와 통제 역할을 맡는다. 정보 보안 최고책임자(Chief information and information security officer)는 사이버 보안, 개인 정보보호 등의 '책임 있는 실행(practice)'과 관련된 활동을 통솔한다. 데이터 전문가 및 비즈니스 도메인 전문가는 사용 사례(use case, 시스템의 동작을 사용자의 입장에서 표현한 시나리오)에 적합한 AI 솔루션을 식별하고, 개발 중에는 '책임 있는 주요 실행(core practice)'을 적용한다. 또한, 문제점과 프롬프트를 공식화하고 결과를 검증 및 모니터링한다.

성과 달성 측정 계획을 감독한다.

AI 및 비즈니스 사용 사례에 대한 경영진의 우선순위를 통해 기업이 앞으로 나아갈 방향이 결정될 것이다. 이에 따라 전사적으로 대규모 디지털 혁신이 필요할 수 있으며 상당한 투자가 요구될 수 있다. 변화를 위한 대규모 투자가 이루어지면, 이사회는 AI를 중심으로 한 디지털 혁신 전략과 계획에 대해 파악하고 사업 전략과 어떻게 연계되는지 이해해야 한다. 또

한 이사회는 성공적인 AI 활용을 위해 디지털 전환 및 주요 투자를 감독하고 인재 전략, 인프라 및 기타 영역에 미치는 영향을 고려해야 한다. 또 다른 중요한 감독 포인트는 경영진이 AI에 대해 단편적인 접근 방식이 아닌 전체적인 접근 방식을 취함으로써 대규모 기술 사용의 이점을 얻고 있는지 확인하는 것이다.

이해관계자와의 커뮤니케이션을 고려한다.

이사회는 기업이 대내외적으로 이해관계자에게 AI 스토리를 어떻게 전달하는지 검토해야 한다. AI 스토리는 오늘날 급변하는 비즈니스 환경에서 기업이 영향력과 경쟁력을 유지할 수 있도록 경영진이 취하고 있는 전략적 변화와 직원, 고객, 조직 및 기타 이해관계자 보호를 위해 채택한 안전장치에 초점을 두어야 한다.

‘책임 있는 AI’ 관행은 AI가 생성한 결과를 이해관계자가 신뢰하도록 돕는다. 이는 산업 시장과 인재 경쟁 모두에서 경쟁 우위를 제공할 것이다.





이사회 과제 이사회 접근 방식 개발

- 이사회는 기술을 더 잘 이해하기 위해, AI 및 생성형 AI에 대한 교육을 어떻게 지속적으로 받고 있는가?
- AI 사용의 효익과 비용은 어떻게 평가되는가?
- 경영진 중에 AI 책임자가 있는가? AI에 초점을 맞추고, 관련 기회, 위험, 통제를 다루고 정책을 수립하는 경영진 수준의 위원회가 있는가?
- AI 및 생성형 AI 관련 대규모 투자에 대한 경영진의 전략 계획은 무엇이며, 이사회는 투자의 성공 여부를 모니터링하기 위한 감독 프로세스를 갖추고 있는가?
- AI 사용에 대해 이해관계자와의 커뮤니케이션을 고려했는가? 투자자에게 어떤 내용을 전달하는가?
- 변화의 속도가 빠른 상황에서, 어떻게 위험을 관리하면서도 계속해서 혁신할 수 있는 민첩성을 가질 수 있는가?

전략적 기회 포착

AI는 기업의 모든 수준에서, 광범위한 문제에 대한 실질적인 효익과 해결책을 제공한다. AI는 무한한 데이터에서 패턴과 트렌드를 식별하고 분석함으로써 의사결정을 촉진하고 반복적인 작업을 효율적으로 수행하며 더 빠른 비즈니스 솔루션을 추진할 수 있다. 이는 개인 혹은 팀이 할 수 없는 작업이다. 기업은 공급망 중단과 같은 위험 관리 활동을 지원하기 위해 복잡한 대상에 대한 AI 기반 시뮬레이션을 사용하고 있다. 그리고 모든 산업은 아니더라도 대부분의 분야에서 이러한 기술의 사용 사례가 늘어나고 있다. AI를 활용한 소매업은 고객 프로필과 로열티 프로그램¹을 통해 방문자를 인식하여 매장 진열을 조정하고 프로모션을 진행하여 맞춤형 쇼핑 경험을 제공한다. 의료 산업은 조기 질병 감지를 위해 AI를 활용하고 있다. 금융회사는 AI를 사용하여 잠재적인 차입자의 신용도를 평가한다. 자동차 제조업체는 AI 기반으로 자율주행 기능을 개발한다.

기술의 역량을 확장하는 생성형 AI의 부상에는 코드 개발부터 정보 추출 및 요약, 그 이상에 이르기까지 야심차고 새로운 비즈니스 사용 사례를 찾아내려는 노력을 북돋았다. 생성

형 AI는 고객 서비스부터 소프트웨어 개발, 데이터 분석에 이르기까지 거의 모든 사업 운영 측면을 자동화하고 향상시키며 생산성을 높일 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 예를 들어, 데이터베이스를 활용하여 셀프서비스를 대화형으로 더욱 강력하게 구성함으로써 고객 관여를 개선할 수 있고, 보험 청구 처리, 통신 또는 소프트웨어 개발 작업과 같은 대용량 작업을 자동화할 수 있으며, 각 팀이 계약서와 송장부터 고객 피드백, 정책과 성과 검토에 이르는 중요한 비정형 데이터를 더 쉽게 이해할 수 있도록 해준다.

이러한 사용 사례를 비롯한 기타 다양한 사례는 마케팅 부서, 핵심 사업 운영부서 및 기타 모든 기능 부서에 영향을 미쳐 새로운 제품 또는 서비스 개발과 새로운 업무 방식으로 이어질 수 있다. AI 기술에 대한 수요가 계속 늘어나면서 그 기능도 계속해서 증가하고 있다. 확인된 모든 사용 사례가 현재 실현 가능한 것은 아니지만, 기술이 발전하면서 사용 사례도 개선될 수 있다. AI 언어 시스템이 정교성과 활용도 측면에서 계속해서 발전함에 따라, 혁신은 더욱 가속화될 것이다.

1 일종의 고객 유지 전략으로, 선물 또는 인센티브를 반복구매한 고객과의 유대 관계를 형성하고 지속적 구매를 유도하기 위해 특별하게 디자인된 프로그램

생성형 AI 비즈니스 사용 사례

생성형 AI는 생성하고, 질문하고, 변환하고, 요약하고, 문답할 수 있다.

텍스트	→	<ul style="list-style-type: none"> • AI 컨택센터 • 마케팅 콘텐츠 개선 • 제품 문서 생성 	<ul style="list-style-type: none"> • 계획 작성 테스트 • 서비스 요청 요약 • 고객 피드백 분석 	<ul style="list-style-type: none"> • 텍스트 변환 (예: 번역, 스타일, 맞춤화)
코드	→	<ul style="list-style-type: none"> • 파이썬 코드 생성 • 구조화된 질문(query) 언어 개선 및 최적화 	<ul style="list-style-type: none"> • 코드 설명 및 문서화 • 코드에 새로운 표준과 플랫폼 업데이트 	
데이터	→	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터 검증 • 샘플 및 테스트 데이터 생성 	<ul style="list-style-type: none"> • 데이터의 차이 이해 • 누락된 데이터 부분 입력 	

전사적으로 AI 애플리케이션이 잘 통합되어 있는 기업이라 할지라도 생성형 AI가 제공할 가치가 무엇인지 정확히 파악해야 한다. 여기에는 파괴적인 기회, 비즈니스 혁신, 경쟁 압박 및 운영상의 문제점을 해결하는 데 도움이 될 수 있는 사용 사례를 결정하는 것이 포함된다. 잠재적인 가치와 위험을 기준으로 비즈니스 사용 사례의 우선순위를 지정하고, 생성형 AI 애플리케이션을 개발 및 테스트하기 위한 안전한 공간을 만드는 것이 중요하다. 속도가 중요하기는 하지만 모든 기업이 얼리 어답터(early adopter)가 될 수 있거나 되어야 하는 것은 아니다. 결국 주목할 만한 산업 또는 특정 직무 관련 애플리케이션과 함께 생성형 AI가 발전하면서, 새로운 기회가 지속적으로 구체화될 것은 확실하다.

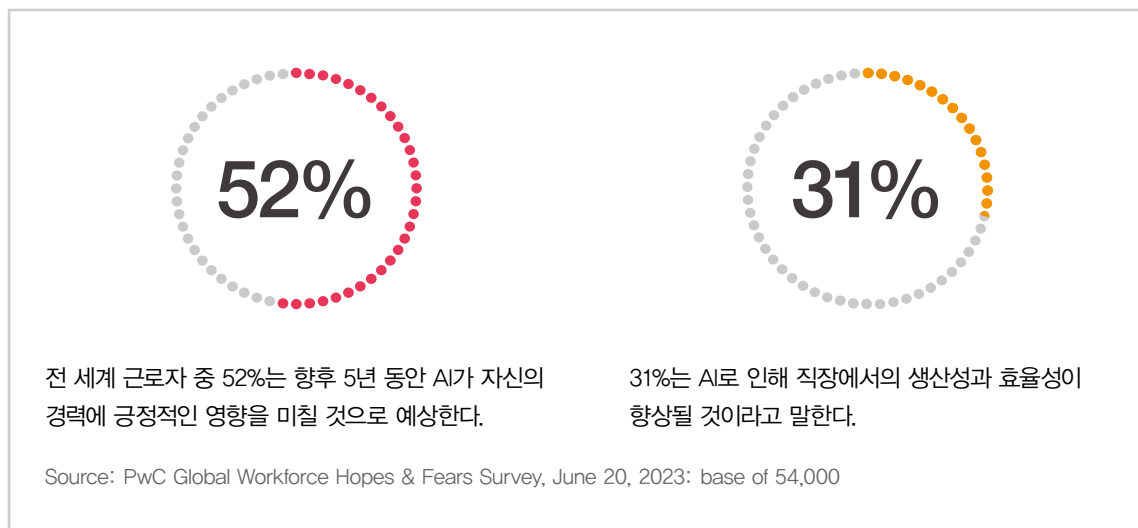
효과적인 생성형 AI 전략을 구성하는 과정이 너무 길어서는 안 된다. 계속 발전해 나갈 것을 감안하여 몇 달이 아닌 몇 주 단위로 생각하라.

기업은 전략적 우선순위를 고려하면서 선도적인 AI 기술 제공업체와 협력해야 할 가능성이 높다. 대부분의 AI 시스템은 공개적으로 사용 가능한 제3의 애플리케이션을 통해 비즈니스에 제공된다. 이러한 애플리케이션은 공급업체와의 관계를 통해 보호되거나 클라우드 플랫폼에 얹혀서 잠재적으로 기업에 맞춰진다. 이사회는 기업이 누구와 협력할 계획인지, 관련된 잠재적 위험은 무엇인지 파악해야 한다. 특히 신규 공급업체가 기업의 민감한 데이터에 접근할 수 있는 경우 더욱 주의가 필요하다.

기업이 점점 진화하는 경영 환경의 요구를 충족하기 위해 맞춤형 솔루션을 개발하고자 하면서 대규모 언어 모델(LLM, Large Language Models)을 통한 생성형 AI의 사용이 급속도로 늘고 있으며, 이에 따라 수많은 LLM 공급업체

가 시장에 진입하게 되었다. 기업은 우선순위에 있는 사용 사례 개발에 LLM을 맞추기 위해 자체 데이터와 콘텐츠를 사용하고 있다. LLM은 “프롬프트 엔지니어링”이라고 하는 간단한 사용자 인터페이스를 사용하여 잘 설계된 프롬프트에 의해 구동될 때, 각 기업에 적합하고 유용성을 높이는 산출물(예: 문서 초안, 이미지)을 제공할 수 있다. 중요한 것은 기업이 기밀 정보를 보호하기 위해, AI 기술에 의해 소비되고 공유되는 정보 처리에 관한 정책 및 절차를 마련했는지 확인하는 것이다.

AI와 생성형 AI 관련 기회는 직장을 변화시킬 것이다. 관련 지식이 풍부한 직원은 지금보다 훨씬 더 많은 일을 더 빠르게 처리할 수 있다. 이는 기업이 AI 사용을 위한 역량을 육성해야 하고 인재 전략의 일부로서 새로운 인재 확보 전략이 필요하다는 것을 의미한다.



ChatCompanyABC: 맞춤형 사용 사례 생성

프롬프트 엔지니어링

복잡한 프롬프트(주로 애플리케이션을 통해)로 자체 데이터 및 문맥에 맞게 응답을 맞춤화할 수 있다.



사용자 인터페이스(예: ChatGPT, ChatABC)

내부 사용자나 고객을 위한 프로세스나 애플리케이션의 사용자 인터페이스.

사용 사례

기업의 비즈니스 내에서 GenAI의 특정 애플리케이션.

기업의
비즈니스에
고유한

내장된 데이터 및 미세 조정

기업의 문서와 지적 재산을 사용하여 대규모 언어 모델을 분류하고 훈련할 수 있다.

대규모 언어 모델(예: GPT-4)

공개적으로 사용 가능한 대규모 데이터로 훈련된 광범위한 언어 모델의 기업용 사례.

기초 모델



출력물

텍스트, 코드, 오디오, 이미지 등의 콘텐츠



이사회 과제 전략적 사업 기회 이해

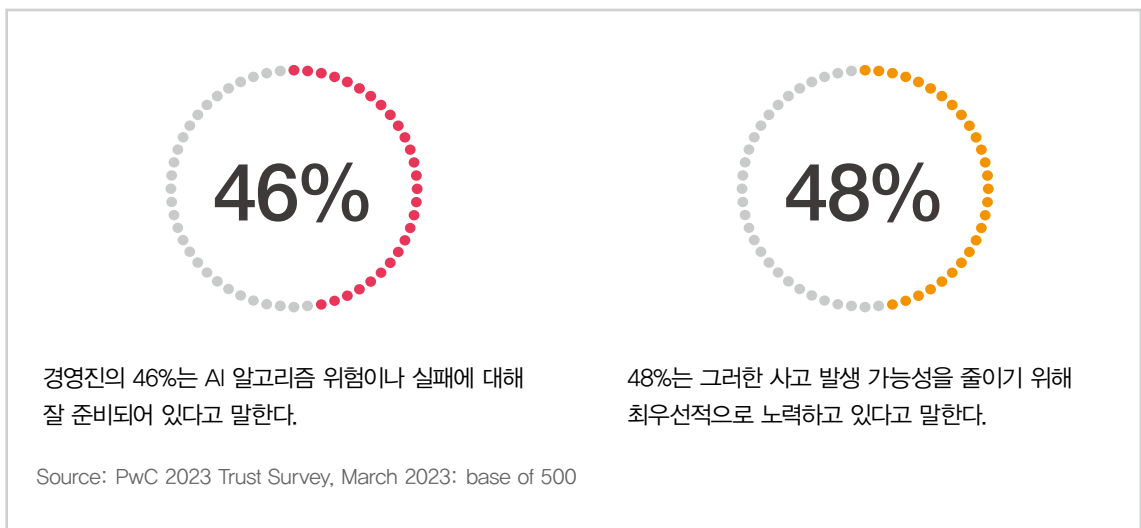
- 기업의 비즈니스 사용 사례의 우선순위는 무엇인가? 채택을 논의할 때 규모를 고려하고 전체적인 관점에서 살펴보는가? 이러한 사용 사례는 다른 전략적 사업 계획과 상호 보완적인가?
- 경쟁업체는 차별화된 결과를 달성하기 위해 새로운 AI 애플리케이션을 어떻게 사용하고 있는가?
- 우선순위가 높은 비즈니스 사용 사례를 검증하는 데 도움을 받기 위해 외부의 AI 전문가와의 협력을 고려했는가?
- AI 활용으로 인해 기업이 혼란에 빠질 수 있는 위험이 수용 가능한 수준인가?
- AI 비즈니스 사용 사례를 처리하려면 어떤 기술과 인프라가 필요한가? 외부의 기술 제공업체와 논의 중인가? 외부 제공업체와 관련하여 발생할 수 있는 위험을 평가하기 위해 어떤 절차가 마련되어 있는가?
- 인재 전략은 어떻게 바꿀 것인가? AI 기술을 사용하기 위해 기존 인력을 어떻게 참여시키고 능력을 향상시킬 것이며, 성공하려면 어떤 새로운 전문성이 필요한가? 경영진은 사회적 영향과 장기적인 인재 개발에 미치는 영향을 고려했는가?

신뢰할 수 있는 AI를 위한 위험 및 통제 감독

AI는 막대한 경제적 이익을 창출할 수 있는 잠재력을 가지고 있지만, 비즈니스 애플리케이션의 수와 범위가 증가함에 따라 운영과 평판 측면에서의 위험도 증가한다. 생성형 AI는 이러한 문제를 더 심각하게 만들 수 있다. AI 시스템을 강력하게 만드는 것은 많은 사람들이 염려하는 일이기 때문이다. 개발자는 엄청난 양의 공개 및 비공개 콘텐츠를 뛰어난 연산 능력과 결합했다. 공개적으로 사용 가능한 LLM의 경우, 어떤 기업도 사용된 모든 데이터가 정확하고 편견이 없으며 표본으로 적절한지, 또는 특정 사업적 요구와 관련이 있는지를 독립적으로 검증할 수 있는 방법이 없다. 더구나, 대부분의 AI 개발은 오랫동안 이러한 시스템의 코딩과 테스트 경험이 있는 IT 및 데이터 전문가에 의해 진행되었지만, 생성형 AI는 AI의 “문턱을 낮추는 데” 선도적인 역할을 하고 있다. 이제 인터넷 연결이 가능한 누구나 생성형 AI 애플리케이션을 통해 특정 작업을 수행하거나 특정 출력물을 생성하도록 지시할 수 있다.

따라서 AI 기반 위험을 평가하고 관리해야 하는데 여기에는 데이터 보안 및 개인정보보호가 포함된다. 쉽게 사용할 수 있는 애플리케이션은 위험 행위자의 진입 장벽을 낮추고, 데이터는 도난 및 손실뿐만 아니라 지속적인 편견에 의해 취약해질 수 있다. 또한 지적 재산과 기밀 정보가 노출될 잠재적 가능성이 있고, 적절하게 통제되지 않을 경우 기업은 부정확한 산출물과 허위 데이터 전달로 인해 법적인 위험 및 평판 관련 위험에 직면하게 된다.

이사회는 책임 있는 AI 사용을 위한 분위기를 조성하고, 이사들과 경영진이 책임 있는 AI 사용에 대해 명확하게 일치하는 생각을 가지고 있는지 확인해야 한다. 이사회는 경영진이 알고리즘과 데이터에서 발생할 수 있는 편견과 오류를 줄이기 위해 적절한 정책, 통제 및 프로세스를 어떻게 구현했는지 이해해야 한다. 또한, 실수로든 고의로든 AI 시스템이 조작되어 관행과 결과를 생성하지 않으며, 생성물들이 신뢰할 수 있고 기업 가치, 전략적 목표와 규제 요구 사항에 부합한다는 것을 확인해야 한다.



신뢰할 수 있는 AI의 특징

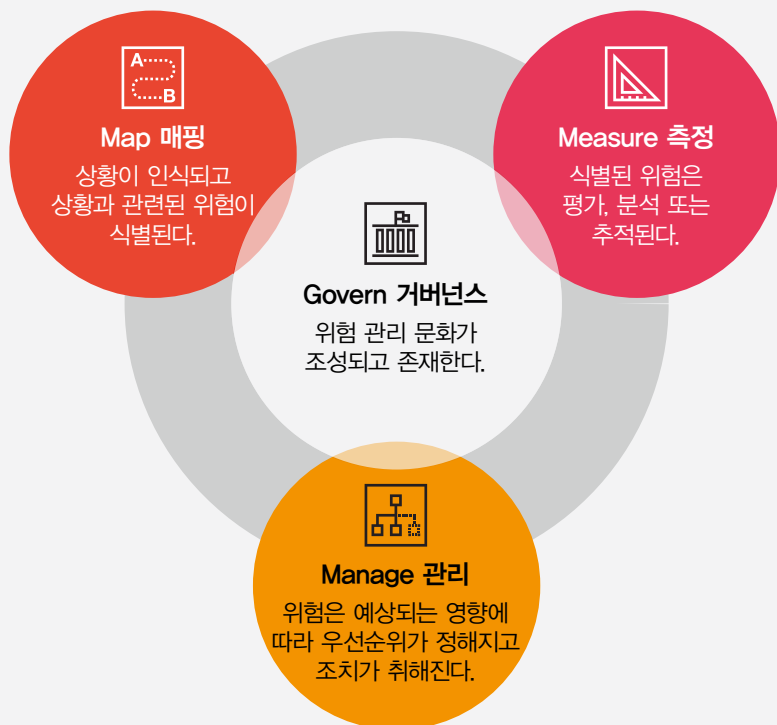
기술 사용에 대한 우려가 높아지면서, 개발자, 정부, 산업 조직 등은 이사회와 기업이 신뢰할 수 있는 AI를 개발하는 데 도움을 주고 AI의 거대한 효익을 활용할 수 있도록 프레임워크를 구축했다. 미국 국립표준기술연구소(NIST)의 AI 위험 관리 프레임워크(AI RMF, Artificial Intelligence Risk Management Framework)는 자발적 프레임워크로, 자주 채택되는 프레임워크 중 하나이다.

AI RMF는 기업 전반에 걸쳐 책임 있는 AI 거버넌스 확립의 중요성을 강조한다. 이 프레임워크는 기업이 AI 위험을 식별하고 우선순위를 지정 및 관리할 수 있는 방법을 제시한다. 또한 거버넌스를 중심으로 AI 위험을 관리하는 기능에 대해서 설명하고 이를 둘러싼 기능을 매핑, 측정 및 관리한다.

NIST 프레임워크에서 제안하는 것처럼 경영진은 이사회 지침과 감독을 통해 신중하게 관리되는 가시적인 시스템의 일부로서 AI 시스템을 설계, 개발, 배포 및 사용해야 한다. 다양한 AI 위험, 특히 생성형 AI와 관련된 위험을 관리하려면, 프로세스를 해석 및 설명 가능하게 유지하는 것에서부터 데이터 보안 및 공정성을 유지하는 것에 이르기까지 책임 있는 관행에 중점을 두어야 한다. 더욱이 AI 기반 애플리케이션이 다가오는 몇 달 또는 몇 년 동안 더욱 강력해질 것을 고려하면, AI의 이점을 활용하고 위험을 관리해야 하는 기업의 부담은 급격히 커질 것으로 예상된다.

책임 있는 AI 개발, 습득 및 배포에 대한 황금률이 있다면 다음과 같다. 시스템을 가동한 후 격차를 줄이기 위해 경쟁하는 것보다 처음부터 신뢰와 윤리를 구현하여 설계하는 것이 더 좋다.

NIST AI RMF



Source: NIST AI 100-1 AI RMF 1.0

책임 있는 AI에 대한 PwC의 접근 방식

전략

데이터 & AI 윤리

데이터 및 AI 활용에 따른 윤리적 영향을 인지하고, 이를 기업 가치에 녹여낸다.

정책 & 규제

주요 공공 정책과 규제 동향을 예측하고 이해하여 이를 성실히 준수하고 이행한다.



관리·통제

거버넌스

3선 방어선까지 관리할 수 있는 시스템을 구축한다.

컴플라이언스(규정 준수)

규정, 기업 정책, 산업 표준을 준수한다.

위기 관리

리스크 감지 및 경감책을 확장하여 AI 특유의 위험도 관리할 수 있도록 한다.



책임 있는 관리 제도 실행

해석 가능성 & 설명 가능성

투명한 의사결정 모델을 구축한다.

지속가능성

환경에 미치는 악영향을 최소화하고 사람의 권리와 권한을 강화한다.

강건성

고성능의 신뢰할 수 있는 시스템을 구축한다.

편향성 & 공정성

공정성을 정의, 측정하고 관련 표준에 따라 시스템을 테스트한다.

보안

시스템의 사이버 보안 기능을 강화한다.

개인정보보호

데이터 보안을 위한 시스템을 개발한다.

안전

물리적 피해를 방지하기 위한 시스템을 설계하고 테스트한다.



핵심 관리 제도 실행

문제의 공식화

해결해야 하는 문제에 대해 정확히 이해하여 AI/ML 솔루션이 요구되는 사항인지 파악한다.

표준 규격화

산업 표준 및 모범 사례들을 따른다.

유효성 검증

모델 성과를 평가하고 모델 설계 및 개발 과정을 반복 수행하여 성과치를 높인다.

모니터링

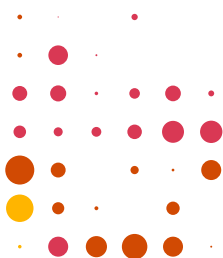
잠재적 리스크를 식별하기 위해 지속적인 모니터링 시스템을 구축한다.



좋은 소식은, 책임 있는 AI에 대한 PwC의 접근 방식이 NIST AI RMF 및 AI의 책임 있는 사용에 관한 모든 새로운 글로벌 정책과 일관되므로, 기업이 AI와 관련된 위험 관리 범위를 식별할 수 있도록 지원할 수 있다는 것이다. PwC의 이 툴킷(toolkit)은 부문, 업종, 비즈니스 모델 또는 AI 시스템의 성숙도에 관계없이 기업 전체와 시스템 소유자 모두가 사용할 수 있도록 맞춤 설정을 할 수 있다. 예를 들어, 같은 기업 내에서도 최고운영책임자(COO) 및 최고재무책임자(CFO)가 AI를 사용할 때의 위험과 최고위험관리책임자(CHRO)가 사용할 때의 위험은 매우 다르다. PwC의 툴킷은 각자의 역할과 책임에 따라 유연하게 사용할 수 있고, AI 시스템 구현 시 함께 협력하여 위험을 관리할 수 있는 공동의 책임을 부여할 수 있다.

기업의 AI 전략과 실행을 관리하려면 모델이 투명하고 철저히 문서화되어 있어야 하며, 규제 기관, 주주, 직원 및 기타 이해관계자에게 AI가 아닌 사람이 설명하고 검증할 수 있어야 한다. AI의 핵심 기능 중 하나는 복잡한 데이터로부터 복잡한 관련성을 학습한다는 것이다. 이러한 데이터는 시간이 지남에 따라 축적되는 경우가 많고, 특히 양질의 기업별 데이터가 많을수록 모델이 특정 비즈니스 사용 사례를 더 잘 해결할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 관련성 있고 적절하며 신뢰할 수 있는 데이터를 제공받은 시스템이 허용 가능한 예상 범위 내에서 결과를 지속적으로 생성하는 사람이 확인해야 한다. 기업은 AI 모델이 수행하는 작업과 수행 방법을 명확하게 정의하여 기업이 기대하는 방식으로 작동하도록 해야 한다. 이사회는 경영진이 사용 사례와 그 결과를 지속적으로 모니터링하도록 감독해야 한다.

이러한 시스템에 대한 신뢰를 구축하려면, 경영진이 AI 시스템을 효과적으로 테스트하고 평가하기 위한 프로세스를 수립해야 한다. 개인정보보호, IT, 데이터 및 보안 거버넌스, 위험 관리, 내부감사 등 기존의 기능 부서들이 다양한 지점에서 참여하여 신뢰를 구축할 수 있다. 경우에 따라, 기업은 더 중요하거나 더 위험한 애플리케이션에 대해 독립적인 평가 또는 제3자 평가를 선택할 수도 있다.





이사회 과제 신뢰할 수 있는 AI를 위한 위험 및 통제 감독

- 기업은 AI 기술의 책임 있는 사용과 사회적 영향을 고려했는가? 기업문화와는 어떻게 부합하는가?
- 기업이 AI 기술을 책임 있게 구현하기 위해 어떤 프레임워크를 사용하고 있는가?
- 기업은 관련 위험, 오용, 무단 사용으로부터 AI 및 생성형 AI 모델을 보호하기 위해 어떤 정책, 통제 및 프로세스를 갖추고 있는가? 이러한 정책이 기존에 확립된 법률, 개인정보보호, 보안, 윤리 정책 및 절차에 부합하는가? 이사회가 책임 있는 AI 사용을 위한 분위기를 조성하고 있는가?
- 명시된 정책 및 목표에 부합하는 방식으로 AI 시스템이 작동하고 있는지 독립적으로 검증하고 확인하는 프로세스는 무엇인가? 내부감사 부서가 해당 역할을 담당하고 있는가?
- 기업의 전사적 위험 관리 프로그램에 AI 관련 위험 및 데이터 보호가 포함되어 있는가?

새로운 법규 준수

생성형 AI가 급부상하면서 규제 당국은 AI 관행에 대한 우려를 제기하고 새로운 규제와 계획을 빠르게 추진하고 있다. 뉴스 헤드라인에는 전 세계의 새로운 AI 규제 방법이 자주 등장하고 있으며, 이는 꽤 오래 지속될 것으로 보인다. 이사회는 경영진이 이러한 변화를 따라가며 규정 준수(특히 생성형 AI 관련)를 유지하고 있는지 감독해야 한다.

전 세계 규제 당국은 표준에 대해 저마다 자체적인 접근 방식을 취하고 있다. 미국의 경우 규제 당국이 AI를 다루는 방식에 대해 다양한 견해를 가지고 있다. 일부는 데이터 프라이버시, 데이터 보호, 차별 금지, 공정한 대출 및 서비스, 고용에 관한 법률과 같은 기존 법률을 AI에도 효과적으로 적용할 수 있다고 보고 있지만, 다른 규제 당국과 생성형 AI 애플리케이션을 개발하는 많은 기업들은 더 많은 정책과 규정을 요구하고 있다.

유럽 연합은 최근 생성형 AI 및 기반 모델에 대한 관심이 크게 증가함에 따라 포괄적인 규제 프레임워크인 AI법을 채택하였다. 데이터에 적용되는 개인정보보호 규정(GDPR)처럼 AI에 대해서도 보다 엄격한 요건을 적용하고 생성형 AI 소스 콘텐츠에 저작권법을 적용하는 것을 목표로 하고 있다. 중국 규제 당국은 생성형 AI의 범주이면서 주로 조작을 목적으로 실제 사람의 이미지, 비디오 및 오디오를 생성하는 데 사용되는 딥페이크(deep fakes) 사용을 금지하는 조치를 취했다.



<참고> 국내 규제 현황

우리나라의 경우 개인정보보호위원회와 과학기술정보통신부 등 여러 부처에서 AI 관련 규정과 가이드라인을 구축하고 있으며, AI 관련 주요 법안들도 발의하고 있다.

1. 개인정보보호위원회

- 2023년 6월 23일 ‘인공지능과 데이터 프라이버시 국제 컨퍼런스’에서 주요국(한국, 영국, 독일, 일본) 개인정보 감독기관과 국제기구(EU, OECD), 국내외 인공지능 관련 전문가 등과 함께 인공지능 규율 방향에 대해 논의. 개인정보보호위원회 위원장은 세 가지 주요 정책 방향을 제시

① 인공지능(AI) 서비스 제공자에 대한 안전장치 제공

사업자의 책임성 확보가 중요, 사업자는 인공지능(AI) 모델 개발, 서비스 과정에서 정보주체의 권익이 부당하게 침해되지 않도록 사전·사후적 조치 등 최선의 노력을 기울여야 함

② 규정 중심(rule-based)에서 원칙 중심(principle-based)으로 규제 패러다임 전환

인공지능(AI)은 다양한 형태로 다양한 산업에 적용되어 구현되기 때문에, 핵심 원칙을 제시하고 상황별로 원칙을 현실에 맞게 적용할 필요

③ 인공지능(AI)의 리스크를 기준으로 차등적인 규제 도입

정부와 민간이 함께 유형별·사안별 민감성과 리스크를 평가할 수 있는 기준과 모델 구축 필요

- 2024년 2월, 주요 정책 추진계획 발표. 인공지능 환경에서 개인정보보호법 적용 원칙과 기준을 구체화한 AI 단계별 ‘6대 가이드라인’을 연말까지 마련 예정

- 2024년 3월, 자동화된 결정에 대한 정보주체 권리 구체화, 개인정보 보호책임자 전문성 강화 등 2023년 개정된 개정정보보호법 후속 시행령 개정안 국무회의 의결(24.03)

- ① 인공지능(AI) 등 자동화된 결정에 대한 정보주체 권리 구체화
- ② 개인정보 보호책임자의 전문성·독립성 강화
- ③ 공공분야 개인정보 보호수준 평가 확대
- ④ 손해배상책임 보장 의무대상자 변경
- ⑤ 기타 개정사항 및 향후 계획

2. 과학기술정보통신부

- 과학기술정보통신부는 인공지능 윤리·신뢰성 확보를 위해 OECD, EU 등의 인공지능 권고안을 반영한 인공지능 윤리기준*을 수립(20.12), 윤리기준을 자율적으로 준수·점검할 수 있는 가이드라인**을 마련(22.2)
 - * (10대 요건) ①인권 보장, ②프라이버시 보호, ③다양성 존중, ④침해금지, ⑤공공성, ⑥연대성, ⑦데이터 관리, ⑧책임성, ⑨안전성, ⑩투명성
 - ** (자율점검표) 윤리기준 10대 핵심요건 기반/(개발안내서) 기술적 구현 가능한 4개 핵심요건 기반
- ‘인공지능 윤리·신뢰성 강화를 위한 간담회’ 개최(23.5), AI 분야별 대표기업에 대한 현장방문 실시(23.6), 챗 GPT 등 생성형 인공지능의 보안 위협 대응방향 모색을 위한 토론회 개최(23.6) 등 인공지능과 관련된 활발한 논의 지속
- ‘디지털 신질서 정립방안’을 발표(23.5), 산업전반에 인공지능이 활용되는 디지털 심화시대에서 추구해야 할 보편적 가치, 주체(시민, 기업, 정부 등)별 권리와 책임, 디지털 심화 쟁점 해소를 위한 원칙을 규정하는 ‘디지털 권리장전’ *발표(23.09).
 - * (디지털 권리장전 5가지 기본원칙) ①디지털 환경에서의 자유와 권리 보장, ②디지털에 대한 공정한 접근과 기회의 균등, ③안전하고 신뢰할 수 있는 디지털 사회, ④자율과 창의 기반의 디지털 혁신의 촉진, ⑤인류 후생의 증진

출처

"<https://www.pipc.go.kr/np/cop/bbs/selectBoardArticle.do?bbsId=BS074&mCode=C020010000&nttlId=8981>"
개인정보위원회, 인공지능 규율방향 국제적 논의 본격 시작, 2023-06-23

"<https://www.pipc.go.kr/np/cop/bbs/selectBoardArticle.do?bbsId=BS074&mCode=C020010000&nttlId=9926>"
개인정보위원회, 「2024년 조사업무 추진방향」 발표, 2024-02-16

"<https://www.pipc.go.kr/np/cop/bbs/selectBoardArticle.do?bbsId=BS074&mCode=C020010000&nttlId=9969>"
개인정보위원회, 인공지능(AI) 시대, 개인정보 안전장치 시행된다, 2024-03-06

"<https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148920752>"정책브리핑, 디지털 환경에서 자유와 권리 보장... '디지털 권리장전' 발표, 2023-09-25



이사회 과제 AI 관련 새로운 법규 준수

- AI 애플리케이션 사용 계획이 기존 법률 및 규정에 위배되지 않는지 확인했는가? 해결해야 할 문제가 있는가?
- AI 및 생성형 AI의 영향을 검토하기 위해, 제3자와의 계약을 포함한 계약 및 지적 재산에 대한 법률실사를 수행했는가?
- 현재 또는 예상되는 AI 계획으로 인해, 기업의 AI 기술 사용에 관해 제기될 수 있는 컴플라이언스 및 법적 문제를 어떻게 파악하고 있는가? 이를 위한 충분한 자원이 있는가?

결론

AI와 생성형 AI는 기업에게 더 많은 애플리케이션과 혁신을 위한 기회를 지속적으로 제공할 것이다. 더불어 기업은 위험 우려, 비용-효익 검토, 규제 요구 사항 등도 고려해야 한다. 기업이 AI 기술을 책임 있게 사용하는 방식을 결정하고 애플리케이션에 대한 신뢰를 구축함에 있어, 이사회와 감독과 지침이 그 어느 때보다 중요한 역할을 할 것이다.

특별 기고

ESG와 지속가능경영: 거버넌스의 전략적 활용

김 종 대 | SDG 연구소 소장 | 인하대학교 ESG센터 센터장
삼일PwC 지배구조선진화연구회 위원

Contents

ESG에 관한 오해와 진실

ESG와 지속가능성

ESG는 조악한 작명

Three Pillars

ESG 투자의 미래

거버넌스에 관한 논의

주주중심 사고와 대리인 이론

이사의 독립성과 이해관계자 이론

이사의 능력과 전문성

ESG 관점에서의 거버넌스

ESG: 전략인가 규범인가?

거버넌스에 관련한 전략적 접근

무엇을 할 것인가?

ESG에 관한 오해와 진실

ESG와 지속가능성

ESG라는 표현이 2~3년의 짧은 기간 동안 한국 사회를 뒤흔들고 지나가고 있다. 미국, 유럽, 일본 등 선진국에서도 우리나라보다는 덜하지만 하나의 신드롬처럼 사회 전반에 영향을 미치면서 수많은 현상과 논란을 만들고 현재 다소 잠잠해진 상태에서 많은 사람들이 각성의 시간을 보내고 있다. 본래 1990년 대 전세계적으로 정착된 개념인 지속가능경영(sustainability management)의 성과를 투자사결정에 고려하기 시작한 현상이 ESG 투자이다. 이는 기업의 지속가능성(sustainability)을 평가하고 그와 관련된 위험(risk)과 기회(opportunity)를 투자에 반영하지 않으면 최적 의사결정이 될 수 없다는 투자자들의 자각에서 2004년에 만들어진 용어이다(UNGC, 2004). 따라서 ESG는 지속가능성에 대한 투자자의 관점과 접근방법이지만 우리나라에서는 마치 경영자 관점에서의 지속가능경영 또는 전략을 대체하는 새로운 경영 패러다임인 것처럼 혼동되어 사용되었다.

기업을 둘러싼 다양한 이해관계자는 각자의 관점에서 지속가능성에 접근하는데 예를 들면 기업의 지속가능성을 고려한 소비활동은 지속가능소비(sustainable consumption)이며 2000년 이후 미국에서 시작하여 한동안 전세계적으로 유행한 LoHAS(Lifestyle of Health and Sustainability)가 그 한 예이다. 따라서 기업 경영자는 이러한 소비자의 요구(needs)를 고려한 지속가능마케팅 전략을 펼쳐야 하듯이 투자자들의 ESG 투자 동향에 대응하여 기업의 지속가능성을 제고하기 위한 지속가능경영 전략을 실행해야 하는데 한국에서는 이를 ESG 경영이라 부르는 경향이 있었다. 2024년에 이르러 용어와 개념이 제자리를 찾아가고 있다. 필자가 다양한 매체를 통해 예언해 왔듯이 2023년 말 잘못된 ESG 라벨의 유통기한이 끝났다(김종대, 2023).

ESG는 조악한 작명

오해와 혼동은 ESG 용어 자체에서도 찾을 수 있다. 흔히들 ESG가 환경, 사회 및 지배구조를 조합한 용어로서 비재무성과를 총칭한다고 말하지만 이는 적절하지 않은 용어이다. 우선 거버넌스(governance)를 나타내는 G는 조직의 환경적 성과(E)나 사회적 성과(S)와는 달리 경영 성과가 아니다. 오히려 거버넌스는 E와 S, 그리고 덧붙여 재무적 성과를 결정하는 동인(driver)에 가깝다. 즉 좋은 거버넌스가 기업의 재무 성과뿐 아니라 환경과 사회적 성과를 개선할 수 있다는 것은 재무 이론이나 실증 연구 결과 및 산업계의 경험에 의해 뒷받침되고 있다. 달리 말하면 G는 ES와 동일한 차원에서 합산(add-up)할 수 있는 성격이 아니라 오히려 그들과 인과관계를 가진다고 할 수 있다. G가 ES를 결정하는 동인인데 단지 당기순이익과 같은 재무적 성과가 아니라는 이유로 비재무성과라는 이름으로 G와 ES의 총점을 계산하여 의사결정에 활용하는 것은 논리적으로 문제가 있다. 마치 국어, 영어, 수학 점수를 IQ와 합산하여 전체 점수를 내는 것과 유사한 오류이다.

역사적으로 거버넌스(G)는 기업의 사회책임경영(CSR)이나 지속가능경영과는 별개로 오랜 세월 동안 기업 경영 관련 이론으로 논의되어 왔다. 지배구조에 관한 논의는 지배 및 소유구조와 관련한 대리인 이론(agency theory)으로 발전해 왔다. 대리인 이론에서는 전문경영인과 집합적 주주의 이해 갈등, 지배주주와 비지배주주 간의 이해 갈등이 논의의 핵심이었으므로 전통적인 재무이론과 투자자 실무에서 거버넌스는 주주가치와 기업가치에 지대한 영향을 미치는 가장 중요한 이슈로 논의되어 왔다. 하지만 CSR이나 지속가능경영 발전 과정에서 거버넌스를 다른 6가지 기본 원칙과는 다른 차원에서 최상위 지도원칙(guiding principle)으로 정의한 ISO26000(사회적 책임에 관한 국제표준)을 제외하면 명시적으로 거버넌스를 정의하거나 평가하려는 노력은 거의 없었다. 더구나 환경 및 사회 성과와 거버넌스를 묶어서 하나의 개념체계에 넣거나 용어화한 적은 없었다.

Three Pillars

아마도 ESG의 탄생 배경에는 세 가지 요소의 앞 글자를 딴 용어(acronym)를 만드는 인간의 습성이 자리잡고 있을지 모른다. 지속가능발전(sustainable development)은 1987년 “우리 공동의 미래(Our Common Future)”라는 UN 보고서에서 처음 공식적으로 정의되면서 미래 세대의 번영을 위해 현 세대가 경제(economy) 뿐 아니라 환경(ecology) 및 평등(equity)도 배려해야 한다고 강조했다. 지속가능한 인류의 미래를 위해 3E를 균형 있게 고려할 것을 주문한 것이다. 이 개념이 1992년 리우 정상회의(Rio Summit)에서 각국의 경제 정책의 최고 지도원칙으로 채택하기로 합의하면서 그 실천 수단으로 기업 차원에서 지속가능경영이란 용어가 탄생했다. 그 즈음에 거시 및 국가 정책 차원에서 정의된 3E가 미시 또는 기업 경영 차원에서 구체적인 목표로서 TBL(triple bottom line)로 개념화되었다. 1999년 Elkington이 기업 경영의 결과는 경제(E), 사회(S) 및 환경(E) 세 가지로 구분하여 보고되어야 한다고 설파하였다(Elkington, 1998). 이를 다른 표현으로 3P 즉 profit, people, planet으로 부른다. 그에 따라 경제 즉 재무적 성과만 중요시할 것이 아니라 기업 활동으로 인한 환경 및 사회적 영향도 균형 있게 고려해야 기업의 지속가능성이 보장된다는 인식으로 확산되었다. 이를 세 가지 목표 또는 성과라는 의미에서 three pillar(세 기둥)라고 표현하기도 한다. 하지만 ESG는 세 개의 기둥이 아니라 두 개의 기둥(ES)과 하나의 대들보(G)에 가깝다.





개념과 현실에서 논란을 겪으며 위축된 ESG 투자와 경영이 이제 경영학적 중요성을 잃어버릴 것인가? 일부 이해관계자 집단의 반ESG 정서와 함께 정치인들의 반격이 거세지고 언론의 언급 빈도가 현저히 줄어들었다는 것이 그 증거라고 해석하는 사람들도 있겠지만 실제로는 그 반대의 현상이 전개될 것이다. 즉, ESG 워싱(washing)과 과장된 라벨링(labeling)은 줄어들겠지만 ESG 요소를 기업의 구조와 전략에 내재화하여 진정한 지속가능경영을 실현하려는 기업의 노력은 가속화될 것이다. 다시 말하자면 이전에 별로 관심을 보이지 않던 투자자들이 기업의 지속가능성을 평가하여 투자의사결정에 고려하려는 노력은 절대로 사라지지 않을 것이며 오히려 시간이 갈수록 강해져 갈 것이다. 왜냐하면 결국 소비자를 비롯한 이해관계자들의 인식과 행동이 지속가능소비 및 행동주의(activism)를 강화해 나갈 것이고 이에 대응한 기업의 전략이 성공할수록 기업가치가 올라갈 것이며, 따라서 그런 기업에 투자한 투자자의 기대수익률이 높을 것이기 때문이다. 공급망에서의 기후변화와 인권에 초점을 둔 ESG 규제와 EU의 공급망실사법(Corporate Sustainability Due Diligence Directive)을 보면 ESG가 당장 기업의 위협으로 작용하고 있으며 이러한 위험관리 능력과 성과를 고려한 투자의사결정은 당연한 것이다.

2024년 이후 ESG 투자 및 금융의 동향은 다음과 같이 전망된다.

첫째, 지속가능성이 기업 경영에 내재화되고 진정한 지속가능경영 실무가 가속화될 것이다. FEI Daily에 의하면 CFO의 1/3 이상이 기후변화 시나리오 분석을 통해 잠재적 영향을 분석하고 있으며 ESG 통제담당(ESG Controller)을 선임하는 기업이 점점 늘고 있다(PwC, 2023).

둘째, 이해관계자들의 압력에 직면한 기업이 그동안 보여 왔던 그린워싱(greenwashing)은 법규에 의한 제재가 이루어지고 동시에 소비자에 대한 소구력이 떨어질 뿐 아니라 오히려 역풍을 맞을 수도 있다는 인식 때문에 현저히 감소할 것이다. 하지만 반대로 정보 공시와 공개적인 입장 표명을 꺼려 침묵을 지키는 그린허싱(green hushing)이 증가할 것이다.

셋째, ESG 관련 이슈들의 급속한 제도화(institutionalization)로 법무법인, 회계법인, 투자전문가, 경영컨설팅회사의 업무 영역과 비즈니스 기회가 점차 확산될 것이다. 환경과 사회적 이슈들은 초기의 잠재(latent) 단계에서 사회적 대두(emerging) 및 병합(consolidating)의 단계를 거쳐 최종적으로 제도화된다(김종대, 2024). 예를 들면, 기후변화 이슈가 지난 30여년 동안 국제 사회와 산업계에서 우여곡절을 겪으면서 현재까지 IFRS S2, 배출권거래제, 탄소세 등의 법규 및 기준으로 제도화가 진행되어 왔다. 새로운 이슈가 사회적으로 대두되기까지 시민 단체나 학계 등의 역할이 중요하지만 기업 경영에의 병합을 위해서는 컨설팅 서비스가 필요하며 마지막으로 제도화되는 단계에서 법무법인이나 회계법인 등의 역할이 중요해진다. 다소 성급한 느낌은 있지만 현재 기후변화는 완전한 제도화 단계에 이르고 있으며 자원순환은 병합단계, 그리고 생물다양성과 자연자본은 사회적 대두단계에 있다.

넷째, 공급망에서의 ES 관리 책임이 확대될 것이며 특히 Scope3 온실가스 배출의 측정과 관리 책임 이슈가 본격화될 것이다. 이것이 시사하는 바는 대기업으로부터 내려오는 ES 성과 개선 압박이 중소기업들에게도 압력으로 작용하여 중소기업의 역량 부족으로 인한 문제점을 해소하려는 정부의 노력이 가속화되고 이를 지원하는 컨설팅회사의 업무가 증가할 것이다. 다만 규모가 작고 수가 많은 중소기업의 특성상 SI와 플랫폼을 활용한 디지털화로 원가경쟁력을 갖춘 컨설팅사가 승자가 될 것으로 예상된다.

다섯째, 생물다양성과 자연자본 공시가 ESG 관련 실무의 중심으로 부상할 것이다. 2022년 말 생물다양성당사국총회(COP15)에서 쿤밍-몬트리올 생물다양성협약인 GBF(Global Biodiversity Framework)가 채택되고 2023년 TNFD(Taskforce on Nature-related Financial Disclosure) 공표로 생물다양성/생태계보전이 ESG 투자자 세계의 주목을 받기 시작했다. 이미 생물다양성과 자연에 초점을 둔 투자펀드가 급증하고 있으며 생물다양성금융재단(Finance for Biodiversity Foundation)의 153개 회원사의 AUM(운용자산)이 2023년 21조달러에 달하고 있다(Reuters, 2023). 호주를 비롯한 많은 국가들이 자발적 시장인 생물다양성크레딧시장(biodiversity credit market) 개장을 위한 법안 통과 등 절차를 서두르고 있다.

여섯째, ESG 투자를 둘러싼 정쟁은 심화될 것이다. 2024년은 전세계 국가 중 50개 이상의 국가에서 선거가 치러지는 해이다. 진보성향의 친ESG 진영과 보수성향의 반ESG 진영의 논쟁이 격화되고 실제 입법활동도 증가하게 될 것이다. 특히 미국 대통령 선거에서 공화당이 승리할 경우 정치 영역에서 ESG 투자의 퇴행을 재촉하는 조치들이 이루어지겠지만 지나친 자국우선주의와 반지속가능 정책의 남발로 미국은 국제 사회에서 리더십을 점점 잃어갈 것이다. 공화당 정권이 반지속가능 정책을 강화할수록 역설적으로 환경파괴, 소득불평등, 인권/양성평등/사회적 약자 보호 등과 같은 보편적 가치의 훼손 등이 가속화되어 반작용이 강하게 일어나 시민사회와 산업계가 주도하는 새로운 지속가능발전 모멘텀이 만들어질 것이다. 선거 결과에 따라 상황이 유동적이라 예측이 어렵지만 장기적으로 시민사회와 산업계에서의 지속가능발전에 대한 지속적 요구는 점점 높아질 것이다.

마지막으로 우리나라에서 거버넌스에 관한 논의가 본격화되기 시작할 것이다. 거버넌스가 비재무 성과 평가 요소의 일부라는 잘못된 인식을 벗어나서 주주가치나 기업가치에 결정적 영향을 주는 요인이며 재무, 환경 및 사회적 성과에 영향을 미쳐 궁극적으로 기업가치를 결정한다는 인과관계를 투자자들이 인지하게 될 것이다. 실제로 저자의 연구에 의하면 한국 시장에서 거버넌스가 ES를 매개로 하여 기업가치에 유의한 긍정적인 영향을 미친다(윤다운, 김종대, 2023). 2024년은 가족 중심 경영이 승계되는 재벌이라는 독특한 구조를 가진 한국의 소유 및 지배구조가 글로벌 시장에서 경쟁하는 우리 기업들의 경쟁력을 장기적으로 지지해 줄 수 있는지에 대한 심각한 성찰이 이루어지는 원년이 될 것이다.

주주중심 사고와 대리인 이론

기업의 거버넌스(corporate governance)는 기업을 감독하고 통제하는 메커니즘으로서 구조, 규칙, 실무 및 프로세스를 말하며 다양한 내외부 관계자의 역할과 책임 및 경영 구조뿐 아니라 주요 결정이 이루어지는 방식을 포함한다. 거버넌스에 관한 가장 대표적 이론인 대리인이론(agency theory)에서는 대리인 문제가 발생하는 원인은 소유와 경영의 분리로 인한 이해관계 갈등으로 본다. 즉 경영자 대 주주, 지배주주 대 소액주주, 주주 대 채권자 간의 이해관계가 대리인 문제를 발생시키고 이로 인해 기업가치가 최적화되지 않는다는 기본적 인식에서 출발한다. 경영자는 정보비대칭(information asymmetry)을 이용하여 주주 부의 극대화가 아니라 자신의 보상 극대화를 위한 의사결정을 하며, 대주주들은 지배적 지분을 활용하여 소액주주의 이익을 침해하면서 자신의 부를 극대화하고 경우에 따라서 채권자의 이익도 침해한다는 것이다. 소유와 경영의 분리에 따른 이해관계 갈등은 거슬러 올라가면 아담 스미스의 경제 이론(1776)에 기초를 두고 있지만 Jensen and Meckling(1976)이 주주와 전문경영인 간의 계약관계에 초점을 맞추어 이론을 제시하였다.

이러한 대리인 문제를 완화하기 위한 많은 제도적 장치를 마련하는 데 대리인 비용이 발생하고, 그만큼 기업가치는 최대화될 수 없는 것이다. 대리인 문제 완화를 위해 감시(monitoring) 기능과 인센티브 장치를 고안하는데, 이것이 이사회회의 가장 중요한 역할이다. 따라서 이사회회의 가장 기본적인 역할은 대리인 관계에 있는 전문경영인과 지배주주를 감시하고 통제함으로써 집합적 주주 또는 소액주주의 이익을 보호하는 것이다. 그리고 이사회회의가 그 역할을 충실히 하기 위해서는 대주주로부터 독립된 사외이사(independent director)가 이사회회의 구성원으로 포함되어야 한다.

한편 대리인 이론이 인간의 본성에 기인한 그룹간 이해관계 갈등을 전제로 한 이론이라면 스투어드십(stewardship) 이론은 경영자가 주주의 신뢰를 받으면 주주의 이익을 위해 최선을 다하는 수탁 관리자의 역할을 한다고 주장한다(Chrisman, 2019). 주어진 권한으로 주주의 이익을 위해 최선을 다해서 기업가치를 높이면 경영자의 보상도 높아지는 이상적 상황을 가정한다. 문제는 경영자를 동기 부여하는 방안이며, 불완전한 인센티브 제도로는 근본적인 대리인 문제를 해결할 수 없다는 것이다.

이사의 독립성과 이해관계자 이론

대리인 이론은 거버넌스에 관한 뛰어난 이론적 체계로 인정받고 있지만 주주의 이익에만 초점을 맞추고 있다는 단점을 가진다. 2차 세계대전 이후 산업계에서 대두된 사회책임경영(CSR) 논의와 함께 1980년대 지속가능경영의 대두는 기업의 목적에 관한 논의를 불러왔다. 특히 프리만이 제시한 이해관계자 이론(1984)은 기업 소유권에 관한 논쟁과 더불어 주주중심경영에서 이해관계자 중심 경영으로 이행할 필요성을 제시하였다. 미국에서 주주가 기업의 소유주가 아니라는 것은 다양한 이론과 판례에 나타난다(Kay, 2015). 이해관계자 이론(stakeholder theory)은 기업은 주주의 소유물이 아니라 사회적 기관이며 따라서 경영자는 소유주의 이익만을 추구해서는 안 되고 주주를 포함한 다양한 이해관계자의 이익을 고려하여 의사결정을 해야 한다고 주장한다. 또한 이사회도 주주의 이익을 보호하는 제도적 장치가 아니라 기업이 사회적 존재로서 주주가치를 포함한 사회적 가치 창출에 기여하도록 감시하고 통제하는 역할을 해야 한다는 것이다. 미국에서도 유니레버에 의한 벤앤제리스(Ben & Jerry's) 합병이 진행되는 동안 버몬트주 의회가 통과시킨 소위 벤앤제리법(Ben & Jerry's Law) 사례는 M&A 승인에 있어서 사회적 가치가 훼손된다고 판단되는 경우 이사회가 주주 이익을 최우선으로 고려하지 않아도 된다는 전례를 남기게 되었다.

이사회가 경영자와 지배주주를 견제하기 위해 독립적이어야 한다는 대리인 이론은 여전히 유효하지만, 그 목적이 주주이익의 보호가 아니라 다양한 이해관계자 이익의 균형있는 고려라는 점에서 보다 포괄적인 이론이라 할 것이다. 대리인 비용을 관리하는 것이 주주가치를 향상시키는 방법이겠지만 이해관계자 이론에 의하면 좋은 거버넌스는 기업 평판, 투자 매력 향상, 위험관리, 혁신의 촉진, 윤리 경영 등을 통한 지속가능성과 전략적 성공 가능성을 높여 기업가치를 향상시킨다.

이사의 능력과 전문성

거버넌스의 역할과 기능 중 외부 자원의 접근 및 활용가능성을 강조하는 이론이 자원의존이론(resource dependence theory)으로 Pfeffer and Salancik(1978)이 제시한 이론이다. 따라서 이사들은 기능, 정보, 원재료 등의 다양한 자원을 동원할 능력을 가져야 하며 그러한 자원을 비즈니스와 연결하는 데 활용할 전문성을 가져야 한다. 이러한 이사들의 자원동원 능력과 전문성에 따라 기업의 비즈니스 성과가 결정되기 때문이다. 이사들은 각각의 능력과 전문성에 따라 현재 또는 과거 기업의 임원 (insiders), 현재 또는 과거 대기업 이사(business experts), 변호사, 은행가, 기업 대표 등 (support specialists), 그리고 정치지도자, 학자, 사회시민단체 대표(community's influentials)의 네 가지 그룹으로 나눌 수 있다(Abdullah & Benedict, 2009). 이들은 각각 자문과 상담서비스, 합법성 (legitimacy) 확보, 정보교환의 채널, 외부로부터의 지원과 약속 확보 등의 주요 역할을 한다.

앞에서도 지속가능경영에서의 ESG 개념을 설명하였지만 G는 그 자체가 성과가 아니라 기업의 경제, 환경, 사회적 성과를 결정하는 동인이다. ESG 관점에서 지속가능성, 투명성, 경영보고책임(accountability), 그리고 형평성(equity)을 증진하는 경영 구조 또는 실무를 거버넌스라 한다. 다시 말하면 ESG 관점에서 거버넌스 구축은 기업이 책임 있게 행동하고 주주뿐 아니라 종업원, 지역사회, 공급업체, 고객, 환경 등을 고려하는 메커니즘을 만드는 일이다.

구체적으로 이사회는 이사들의 다양한 관점과 경험을 이사회 기능에 활용할 수 있게 하여 전략적 의사결정과 위험관리 능력을 향상시키고 주주를 포함한 이해관계자 가치를 높일 수 있다는 증거를 많은 연구들이 제시하고 있다. 또한 ESG 기반의 윤리와 사회책임의 실행은 재무 성과, 위험, 환경 및 사회 정책과 성과 및 임원 보상 등에 관한 적합한 정보를 투명성과 경영보고책임원칙에 맞게 제시할 수 있다.

ESG – 전략인가 규범인가?

이해관계자 자본주의는 지속가능발전이나 CSR과 맥락을 같이 하지만, 자유주의 시장경제의 대안을 모색하는 노력의 과정에서 이해관계자 중심 사고 및 ESG 투자 붐과 유사한 시기에 상승작용을 하면서 확산되기 시작하였다. 2019년 대표적 글로벌 기업 180개의 CEO가 공동으로 BRT(Business Roundtable) 선언을 통해 기업 목적의 재정의를 시도하였다. 이 선언에서 기업의 목적은 기후변화, 수질, 삼림훼손 등과 같은 이슈에 대응하면서, 주주의 이익 외에도 고객, 종업원, 공급업체, 지역사회와 함께 균형 있는 가치를 창출해야 한다고 강조했다. 이해관계자 자본주의와 마찬가지로 ESG가 기존의 기업 이론 및 경영 방식과 상충하지 않고 조화를 이루기 위해서는 규범적 접근보다는 전략적 접근을 택해야 한다. 현재 ESG가 글로벌 시장에서 역풍(backlash)을 맞고 있는 것은 보수주의에 입각한 전통적 시장자본주의자들이 ESG를 사회주의적 경향을 띤 위험한 사고라고 생각하기 때문이다. 하지만 ESG 투자는 이념과는 무관한 전략적 투자 및 경영방식이다.

지배구조에 관련하여 다원적 이해관계자 이론(pluralistic stakeholderism)과 같은 규범적 접근은 궁극적으로 이해관계자 가치 극대화라는 이상적 목표를 달성해야 하거나 달성할 수 있다고 믿는다. 반면에 도구주의적 또는 전략적(instrumentalist or strategic) ESG는 다양한 이해관계자를 위한 가치 창출의 궁극적 목적이 주주가치의 극대화라고 믿는다. 즉 이해관계자 요구를 충족함으로써 궁극적으로 주주가치가 극대화될 수 있다는 것이다. 역사적으로 이 두 가지 근본적으로 다른 견해가 공존해 왔으며 1970~80년대 유행했던 CSR도 지나치게 규범적이라는 이유로 산업계에서 비판을 받아 2000년대 들어서 전략적 CSR로 방향을 틀었으며 그 맥락에서 나타난 한 가지 개념이 포터에 의한 공유가치창출(CSV)이었다(Porter & Kramer, 2011).

거버넌스에 관련한 전략적 접근

ESG는 애초에 전략적 개념으로서 E와 S에 대한 이상적, 규범적 접근은 기관투자자들의 가치 집합에는 없는 단어였다. 블랙록의 래리핑크(Larry Fink)가 거센 비난을 받고 양심고백을 하며 2023년 더 이상 ESG라는 용어를 사용하지 않겠다고 선언한 것은 자신의 진심을 오해한 것에 대한 서운한 마음을 표현한 것이지만 2022년 CEO letter에서 말했듯이 자신이 기후변화 등 ES 가치를 강조하는 것은 환경주의자라서가 아니라 자본가(capitalist)로서 고객에 대한 수탁책임에 충실하기 위해 서였다. 오히려 반ESG 정서로 무장하고 과장되게 ESG투자를 억압하는 정치인들은 전략적 도구적 투자의사결정 방식인 ESG 투자를 이념적 잣대로 매도하고 있는 것이다. 예를 들면, 기후변화의 위험 관리가 필요하며 기후변화 이슈로부터 엄청난 새로운 비즈니스 모델이 만들어지고 있다는 것을 누가 부정할 것인가? 기후변화 이슈가 기업의 재무성과 즉 위험과 기회에 미치는 영향의 분석과 공시를 요구하는 TCFD와 이를 바탕으로 만들어진 IFRS의 S2 기준은 철저하게 투자수익을 극대화를 위한 정보 제공을 목적으로 한다. 그래서 이중중대성(double materiality)이 아닌 단일중대성(single materiality) 또는 재무중대성(financial materiality) 접근이라고 부른다.

TCFD는 네 가지 정보 분류 중 가장 먼저 기후변화 대응을 위한 거버넌스 정보를 요구한다. 즉 E라는 지속가능 성과를 관리하고 기업가치를 유지하거나 향상시키기 위한 가장 중요한 요인이자 수단이 거버넌스임을 시사한다. 물론 이 경우에도 G는 기업의 전략적 고려 대상으로서 투자자의 투자 판단에 필요한 정보를 제공하기 위한 것이지 이상적 의미에서 지속가능한 사회를 만드는 것이 목적이 아니다.



무엇을 할 것인가?

비즈니스 세계에서 규범(norm)은 기껏해야 최소한의 요구사항이며 대부분 법규로 구현되고 이에 대한 기업들의 과제는 효율적 법규대응(compliance)이다. 그 법규 대응을 넘어서는 무한한 이슈와 현상은 모두 기업의 전략 대상이 된다. ESG 투자 및 경영과 관련하여 거버넌스에 있어서는 정책적으로 대리인 문제 해결과 이해관계자 관점을 적용하기 위한 노력이 필요하겠지만, 기업은 기업가치 제고를 위한 자발적 노력을 기울일 필요가 있다. 예를 들면 이사회 다양성을 위한 양성 비율을 법으로 규정할 수는 있지만 사외이사의 독립성과 전문성을 제고하기 위한 실효성 있는 법규 제정은 쉽지 않다. 우리나라 이사회 제도의 가장 시급한 문제는 독립성을 확보하는 것이지만 그에 못지 않게 전문성 확보도 중요하다. 전문성이 중요한 이유는 자원의존이론에서도 설명하였듯이 이사회의 역할 중에서 외부 자원에 대한 접근과 활용을 확대하는 것이 중요하기 때문이기도 하지만 전문성 없이는 독립성의 확보도 어렵기 때문이다.

특히 G가 ES를 결정하는 동인이라는 점을 생각하면 기후변화와 같은 중대한 이슈들로부터 발생할 수 있는 미래의 위험과 기회에 대한 전문성을 갖춘 사외이사가 전략적 가치 창출에 기여할 수 있을 것이다. 또 다른 예로서 가까운 미래에 중대한 이슈로 부상될 가능성이 매우 큰 자연자본/생물다양성/생태계보전에 대해 전문성을 갖춘 사외이사가 있다면 그 이슈에 전향적으로 대응할 수 있도록 하여 기업가치 창출에 큰 도움이 될 것이다. 물론 사회적 이슈와 관련한 위험관리와 법규준수에 도움을 줄 전문가도 필요할 것이다. 지속가능경영을 위한 이해관계자 및 ES 이슈의 중대성 분석에 기초하여 업종이나 개별 기업의 특성에 맞게 사외이사의 전문성을 정의하고 그에 맞는 사외이사를 추천하는 시스템이 확립되어야 할 것이다. 따라서 ESG 위원회와 사외이사추천위원회의 역할, 보수, 책임에 관한 깊은 성찰과 대대적인 제도 개혁이 필요하다. 현행과 같은 사외이사 추천 및 사외이사 역할의 관행이 지속된다면 소액주주와 다양한 이해관계자의 이익 침해는 계속될 것이며 기업가치 저평가로 인한 경제적 손실은 더 커질 것이다.



참고자료

김종대, 에너지 위기에도 미국, 유럽 투자자 “ESG 투자 늘린다” 매일경제, 2023.1.12

김종대, 비만치료 사망 선점한 노보노디스크에 세계가 들썩, 매일경제, 2024.1.11

윤다운, 김종대, 기업의 지배구조와 기업가치 간의 관계를 환경성과가 매개하는가? 재무관리연구, 2023.6

Abdullah, H. and B. Valentine, Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, No. 4, 2009

Chrisman J. James, 2019, Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance, Entrepreneurship Theory and Practice, Vo.43, Issue

Elkington, John, Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business, 1998, New Society Publishers
Freeman, R. Edward, Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1984, Pitman, Boston

Jensen, Machael and William Meckling, 1976, Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, Journal of Financial Economics, Vol.3, Issue 4.

Kay, John, Shareholders think they own the company – they are wrong, Financial Times, 2015, Nov. 11

Pfeffer, J. and Salancik, G. 1978, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper & Row, New York.

Porter, M. and Kramer, M., Creating Shared Vale, Harvard Business Review, Ja./Feb. 2011.

PwC, ESG Controller: The position you didn't know you needed, 2023, taken from FEI Daily, 4/12/2022

Reuters (Comment by Attwell, W.), Why Biodiversity is about to go mainstream in ESG Investing, October 26, 2023.

Smith, Adam, Wealth of Nations, 1776, W. Strahan and T. Cadell, London

UNGC, Who Cares Wins, 2004



Excellence Series: 이사회 문화 점검 가이드

좋은 이사회가 나쁜 결정을 내릴 수 있는 이유

Contents

Introduction

이사회 효과성을 약화시키는 4가지 행동 요인

요인 1: 위험 경직 효과

요인 2: 몰입 상승(escalation of commitment)의 함정

요인 3: 집단 지성의 과소평가

요인 4: 불편한 회의 분위기

이사회 문화 개선을 위한 제언

부록: 이사회 문화 점검 체크리스트

Introduction

이사회는 단순히 자격을 갖춘 개별 이사의 집합체를 넘어, 경영진 감독 업무에 다양한 관점과 전문성, 경험을 활용하며 원활하게 협력할 수 있도록 구성된 정교한 팀이어야 한다.

이사회는 대개 수십 년의 경력을 가진 임원, 산업 전문가, 분야별 전문가로 구성되며, 유능한 경영진의 지원과 여러 전문가(또는 조연자)들의 도움을 받아 감독 역할을 수행한다. 이사들은 이러한 팀, 즉 이사회에서 일하는 법을 알고 있을 것이다. 이사들이 대부분의 경력을 통해 해온 일이기 때문이다.

하지만 집단 내부의 역학적 문제는 모든 형태의 팀을 무너뜨릴 수 있으며, 이사회도 예외는 아니다. 예를 들어, 이사회가 편안하면서도 익숙한 패턴을 따르다 보면 쉽게 매너리즘에 빠지게 되고, 효과적인 감독이 저해된다. 창의성과 독립성을 위해 이사회에 영입된 이사들이 현 상태에 문제를 제기하는 것을 꺼리고 순응하도록 압박하는 이사회 문화 속에서 혼란스러움을 겪게 된다. 또한, 조언과 해결책을 제시하는 것보다 합의에 도달하는 것이 이사회의 더 중요한 목표가 되기도 한다. 결국 이러한 이사회 문화는 합리적이고 기민한 개별 이사들이 비합리적이고 완고한 태도로 돌변하게 만드는 결과를 낳는다.



다행인 것은, 이사회 문화를 변화시킬 수 있다는 것이다. 이사회는 문제를 해결하고 효과성을 유지하기 위해 능동적인 조치를 취할 수 있다. 하지만, 먼저 이사들은 이사회 내 역학 관계에 대해 정확하게 인식해야 한다. 즉, 이사회 활동에서 나타날 수 있는 심리적 특성을 알아야 한다. 이를 위해 고려할 수 있는 주요 질문은 다음과 같다.

- 위협을 느낄 때 이사회는 어떻게 대응하는가?
- 일이 예상대로 풀리지 않을 때 이사회는 어떻게 대응하는가? 더 강하게 밀어붙이는가?
- 과거의 결정을 합리화하지는 않는가? 잘못된 결정을 내렸다는 사실을 인정하지 않으려고 실효성 없는 전략을 계속해서 추구하거나, 심지어 더 많은 투자를 승인하고 있는가?
- 가장 유능한 인사' 또는 '적임자'를 찾는 데에만 몰두하지는 않는가? 최고의 이력을 가진 이사들을 모으기만 하면 자연스럽게 효과적인 이사회가 구성될 것이라고 생각하지는 않는가?
- 이사회 회의는 건전한 토론과 반대 의견을 장려하는가? 합의에서 벗어나는 견해를 소외시키지는 않는가?
- 이사회 의 감독 역할과 경영진의 역할을 적절하게 이해하고 있는가?



이사회 효과성을 약화시키는 4가지 행동 요인

경험적으로 볼 때, 효과적인 이사회 문화와 성과를 저해할 수 있는 4가지 행동 요인이 있다.



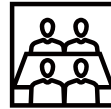
요인 1: 위험 경직 효과¹

위기에 직면했을 때
위험 경직 효과의
희생양이 될 수 있음



요인 2: 몰입 상승(escalation of commitment)의 함정²

일이 계획대로 진행되지
않을 때 몰입 상승의
함정에 빠질 수 있음



요인 3: 집단 지성의 과소평가

집단 지성을 발휘할 수
있게끔 하는 상호 관계
역학을 구축하지 못함



요인 4: 불편한 회의 분위기

심리적으로 불안정한
환경을 조성하여 기존
체계에 순응하도록 함

- 1 위험 경직 효과(threat-rigidity effect)란 위협을 느끼는 상황에서 인지와 사고의 폭이 좁아지고 경직되어 기존의 사고 틀에서 벗어나지 못하는 것을 의미한다. (참고: 매일경제, 경쟁자보다 우월하다는 착각이 기업 무너뜨린다., 2017-12-15)
- 2 의사결정을 내린 후 시간이 지나면서 그것이 잘못된 선택이었다는 증거들이 나타나는데도 과거의 의사결정을 수정하지 않고 오히려 더 밀어붙이다가 크게 실패하는 현상을 말한다. (참고: 매일경제, 실패가 뻔히 보이는데 더 밀어붙이는 이유는... '몰입상승의 함정', 2018-10-12)





요인 1: 위협 경직 효과

외부 위협에 직면하면 이사회가 경직될 수 있다.

기업의 이사들은 일반적으로 스트레스에 침착하게 대처할 것이다. 다시 말해, 이사회 구성원이 될 만큼 경험이 많은 사람이라면 누구나 평정심을 유지하고 다음 이사회에 참석해 문제를 해결할 준비를 하는 방법을 터득했을 것이다.

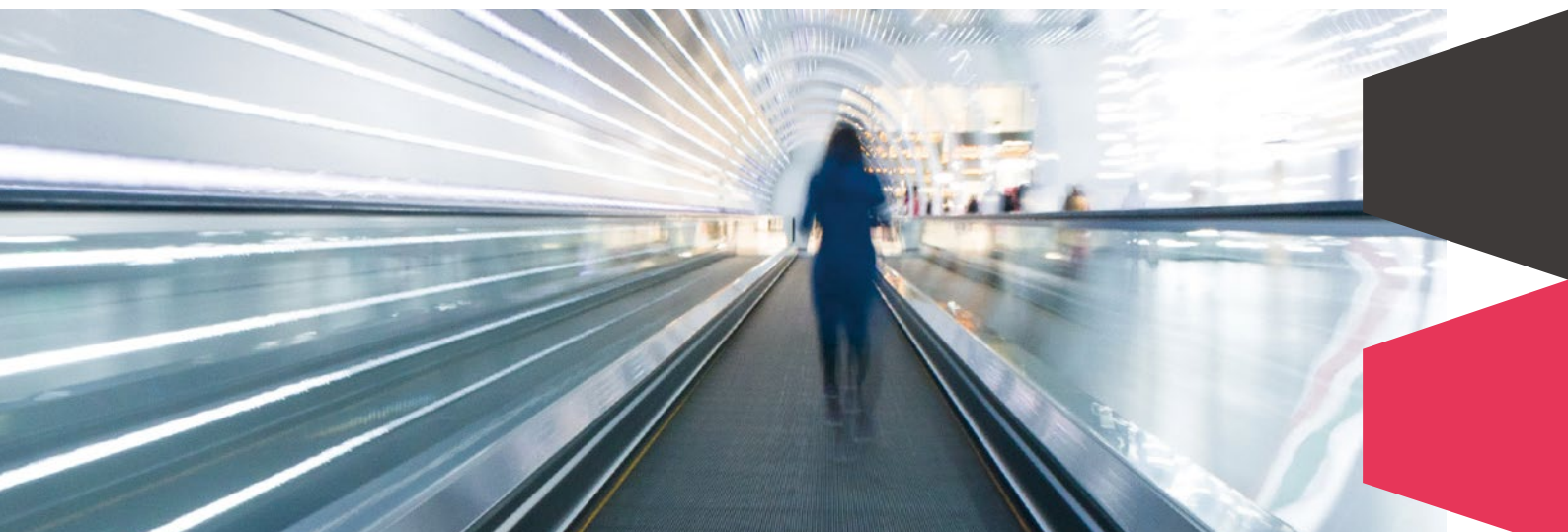
하지만 사이버 공격, 주주행동주의 등 예기치 못한 위기에 직면하는 이사회가 점점 더 많아지고 있다. 위협 상황에서 중대한 결정을 내리는 것은 일상적인 일이 되었다. 투자자, 고객, 직원, 규제당국, 지역사회, 언론의 감시 속에서 이러한 도전과 위기를 해결하는 것은 개별 이사와 이사회 성과와 이사회 내 역할 구도에 실질적인 영향을 미칠 수 있다.

수십 년에 걸친 연구에 따르면 위기 상황은 의사결정 과정 및 기능을 체계적이고 현저하게 저하시킨다. 행동 심리학자들은 이러한 경향을 위협 경직 효과라고 부른다. 압박을 받게

되면, 팀은 보다 경직되는 경향이 있다. 즉, 시야가 좁아지고, 의사결정에서 유연성을 잃으며, 반사적으로 지휘와 통제의 사고방식을 채택하게 된다.³

정형화된 의사결정이 본질적으로 나쁜 것은 아니다. 익숙한 문제를 다루는 경우에는, 논의의 초점을 좁혀 절차가 간소화되고 새로운 발상과 브레인스토밍으로 더 많은 효익을 얻을 수 있는 영역에 이사회 에너지가 더 많이 투입될 수 있게 된다. 하지만 오늘날과 같은 불확실한 환경에서 이사회 의사결정에는 창의성과 적응적 사고(adaptive thinking)가 요구된다. 그런데 위협 경직 효과는 바로 이러한 창의성과 적응적 사고를 차단해 버린다.

실제로 높은 수준의 압박이 가해지는 환경에서는 다음과 같은 현상이 발생하는 경향이 있다:



3 Barry Staw, Lance Sandelands and Jane Dutton, "Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis," Administrative Science Quarterly, Vol 26, No. 4, December 1981.

- **편협한 사고.** 이사회는 기존에 확립된 패턴 및 관행과 미리 정해진 해결책을 포함한 제안을 과대평가할 수 있다.
- **순응.** 스트레스가 높은 상황에서 이사회는 토론을 통한 합의를 모색하기보다 만장일치를 추구하는 것으로 입장을 바꿀 가능성이 높아진다. 반대 의견은 이사회 목표에 대한 위협처럼 느껴질 수 있다.
- **리더십에 대한 의존.** 이사들이 새로운 아이디어를 제안하는 것을 주저함에 따라, 이사

회는 권위에 의존하게 된다. 즉, CEO, 이사회 리더십, 장기 재임 이사 또는 카리스마 있는 이사들의 의견을 따르게 되는 것이다. 외부 전문가들이 과도한 영향력을 행사할 수도 있다.

학술 연구에 따르면 불안은 사람을 더 위험 회피적으로 만드는 것으로 나타났다.⁴ 따라서 압박에 직면한 이사회가 안전하고 익숙하며 이미 경험해 본 해결책을 추진함으로써 불안을 완화하려는 것은 자연스러운 일이다.

사례 연구

주주행동주의와 위협 경직 효과

위협 경직 효과가 나타날 수 있는 상황 중 하나는 주주행동주의자들이 주주로서 변화를 요구하는 경우이다. 이러한 상황에서 경직된 나머지 모든 주주관여 노력에 저항하는 방식으로 대응하려는 이사회도 있을 수 있다. 그러나 반드시 회사의 입장이 옳은 것은 아닐 수 있으므로, 이사회가 취할 수 있는 보다 건설적인 전략은 열린 마음으로 주주행동주의자들의 의견을 기꺼이 경청하고, 기존에 이사회가 전제하고 있었던 가정을 스스로 재검토하는 것이다. 쉽지는 않겠지만, 주주행동주의자의 관여를 단순한 위협이 아니라 주주의 다른 관점을 접해볼 수 있는 기회로 여긴다면 오히려 더 나은 결과로 이어질 수 있다. 경우에 따라서는 주주행동주의자들의 제안을 받아들여 변화할 수도 있다.

대처 방안

위협 경직 효과를 최소화하는 방법

위협 경직 효과는 반사적인 반응일 수 있지만, 그렇다고 해서 이사회가 마비될 필요는 없다. 이사회는 다음과 같은 방법을 통해, 압박 속에서도 창의성과 기민성을 발휘하여 문제를 해결할 수 있다.

- 해당 분야에 전문성을 갖춘 이사들이 논의에서 주도적인 역할을 하도록 맡기고 합의된 견해에 대한 다른 의견이나 문제 제기를 장려한다.
- 모든 사외이사들의 관점을 경청하고, 중요한 안건의 표결에 앞서 사외이사들이 충분한 질문을 할 수 있는 기회를 제공한다.
- 가장 확실해 보이는 첫 번째 해결책에 매몰되지 않도록, 잠재적 대안의 개발과 토론을 의무화한다.
- 외부 자문기관 또는 기타 분야별 전문가를 토론에 참여시켜, 기존 가정에 이의를 제기하고 토론의 폭을 넓히는 데 실질적인 도움을 받는다.

4 Janka Stoker, Harry Garretsen and Dimitrios Soudis, "Tightening the leash after a threat: A multi-level event study on leadership behavior following the financial crisis," The Leadership Quarterly, Vol. 30, No. 2, April 2019.



요인 2: 몰입 상승(escalation of commitment)의 함정

이사회가 과거의 의사결정이 틀렸음을 인정하지 못하고 오히려 더욱 밀어붙이는 현상

간혹 사람들은 어떤 행동이 성과를 내는지 여부와 무관하게 밀어붙이는 경우가 있다. 실패한 시도에 더 많은 시간과 자원을 추가하기도 하고, 그만 빠져나와야 할 시점을 한참 지나기도 한다.

문제는 의사결정, 프로젝트 또는 조치에 경로 수정이 필요함에도 이를 인정하거나 확인하는 것을 주저하는 것이다. 시각을 전환하여 완전히 새로운 관점에서 상황을 바라보는 것은 어려운 일이다. 새로운 방향이 필요하다는 것은 결국 자신의 과거 결정이 잘못되었음을 의미하기 때문이다. 개별 이사는 중요한 안건에 대한 의사결정과 결과에 대한 책임을 부담하므로, 비록 장기적인 성공에 방해가 되더라도 기존 결정을 고수할 수 있다.

행동 과학자들은 이러한 경향을 몰입 상승이라고 부른다. 이사회는 이전의 투자를 정당화하

거나, 긍정적인 이미지를 유지하거나, 실패를 인정하지 않으려는 욕구 때문에, 이미 실패한 조치를 유지하려고 할 수 있다.⁵

나중에 무슨 일이 일어나더라도, 이사의 당초 결정을 더 확고하게 만드는 다양한 행동 요인이 있다.

- 행동이 예상치 못한 부정적인 결과를 초래할 때, 우리는 종종 과거에 내린 결정을 정당화하기 위해 태도를 바꾼다. 사람들은 행동과 그 결과가 일관되지 않을 때 불편함을 느끼는 경향이 있으며, 이러한 불편함을 해소하기 위해 기존 평가를 변경한다.
- 우리는 기존의 믿음을 뒷받침하는 데이터를 찾고 해석하려는 경향인 확증 편향에 사로잡힐 수 있다. 특히 결과가 좋지 않은 경우, 자신의 입장을 뒷받침하는 정보만 선별적으로 찾고 부정적인 정보는 무시하곤 한다. 무의식적으로 우리의 결정을 좋은 결정으로 보이게 하는 정보만 선별하고 잘못된 선택을 했다는 증거는 최소화하는 것이다.
- 어떤 전략의 성과가 감소한다고 해서, 해당 전략을 지지하는 사람들이 반드시 지지를 당장 철회하는 것은 아니다. 특히 매출, 이익, 혁신 등 성과의 감소가 느리고 불규칙한 경우라면, 전략을 계속 추진할 것을 주장할 수 있다. 점진적인 하락 국면에서는 예외적인 상승점들이 추세가 반전될 것이라는 잘못된 기대감을 주기도 한다.



5 Barry Staw, "Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 1, June 1976

- 문화적으로, 우리는 지속성을 강력한 리더십과 연관시키고 보상을 한다. 사람들이 집요함을 리더십의 신호로, 물러섬을 나약함의 신호로 받아들인다면(연구에 따르면 일

반적으로 리더십은 그와 같이 인식된다), 어떻게 이사회 구성원들이 기존 결정을 바꾸고 실패를 인정하기를 기대하겠는가?

사례 연구

기업 인수합병(M&A) 감독과 몰입의 상승

실사 과정에서 여러 가지 위험 신호가 포착되거나 시장 상황이 변했음에도 인수를 강행하는 회사를 떠올려 보자. 경우에 따라, 이사는 반대의 증거가 있음에도 불구하고 딜을 중단하는 대신 경영진의 이미 들어간 비용(매물 비용)에 대한 주장에 동조하며 자신의 판단을 고수하려고 할 수 있다. 그러나 결국에는 당초 견해가 잘못되었다는 결론으로 이어지게 될 것이다. 고전적인 '딜에 대한 과도한 집착' 문제는 몰입 상승 문제와 함께 만연해 있다.

대처 방안

몰입 상승 예방 방법

모든 이사회는 잠재적으로 경영진이나 이사가 과거의 결정을 변호하는 몰입 상승 문제에 노출되어 있다. 하지만 이사회가 현재의 문제 상황을 벗어날 방법은 있다. 이사회가 기존 결정에 대한 집착에서 벗어나 궤도를 수정할 능력을 갖출 몇 가지 방법을 소개한다.

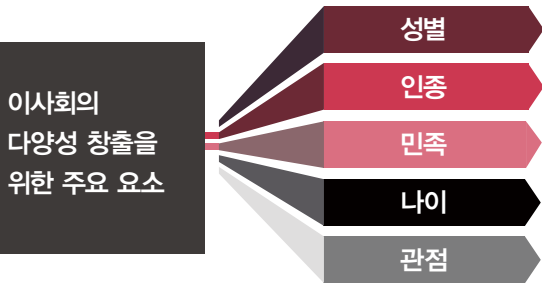
- 새로운 정보에 근거하여 방향성을 변경하는 것은 수용 가능할 뿐만 아니라 칭찬받을 만한 일이라는 점을 명확히 하라. 실수로부터 배울 수 있도록 서로 이해하고, 인정하고, 격려하면서 경영진과 이사회가 유연성을 발휘한다면, 향후 몰입 상승을 방지하는 데 도움이 될 수 있다.
- 애초의 결정이 부정적인 결과를 초래했음에도 불구하고, 방향을 바꾸는 사람을 다른 이사들이 평가절하할 것이라는 우려를 근본적으로 줄이기 위해 노력하라. "강력한 리더십"에 대한 고정관념과는 달리, 사람들은 솔직하게 잘못을 인정하는 리더를 더 존경하는 경향이 있다.
- 중국에는 바뀌게 된 정책과 프로젝트를 지지했더라도, 평판상의 불이익은 없을 것이라는 점을 경영진에게 강조하라. 실패 비용에 대한 두려움은 과도한 몰입 상승의 주요 원인 중 하나이다. 성과가 줄어들고 있음에도 불구하고, 이를 만회할 수 있다는 희망에 더욱 강하게 밀어붙일 수 있다.



요인 3: 집단 지성의 과소평가

중전의 이사회 구성 방법으로는 무형의 가치를 충분히 설명할 수 없다.

미국 주요 상장사의 이사들은 이사회 다양성의 이점을 인식하고 있는 것으로 보인다. 조사 결과에 따르면, 이사회가 다양한 사고를 진작하는 데 있어 성별, 인종, 민족, 연령, 관점 등의 요소들이 중요하다는 것에 대해 대부분 동의하고 있다.⁶



이사회 효과성을 위해서는 다양한 배경과 역량을 적절히 조합하는 것이 중요하지만, 연구에 따르면 이는 전체 그림의 일부에 불과하다. 이사회 구성에는 눈에 보이지 않는 다른 측면이 있다.

이러한 숨겨진 측면은 높은 협업 성과를 보이는 팀의 특성을 체계적으로 조사한 연구진에 의해 밝혀졌다. 연구에 따르면, 협업을 이끄는 불문율인 일종의 '집단 규범'이 팀의 높은 문제 해결 능력, 즉 높은 수준의 집단 지성으로 이어지는데 중요한 역할을 한다는 것이다.

팀 성과에 중요한 규범은 무엇일까? 그리고 이 규범을 이사회에 어떻게 적용할 수 있을까?

- **돌아가며 발언하기.** 회의에서 발언 시간이 균등하게 분배되는 팀은 소수의 사람이 대화를 주도하는 팀보다 더 나은 성과를 보인다. 어떤 이사회는 모든 사람이 발언할 수 있는 개방적이고 협력적인 문화를 토대로 자연스럽게 평등한 분위기인 반면, 이사회 리더십이 이사들의 참여에 균형을 잡고 가치 있는 목소리와 관점이 묻히지 않도록 주의를 기울여야 하는 이사회도 존재한다.
- **사회적 감수성.** 팀원들이 서로의 표정, 몸짓, 목소리 톤을 더 잘 읽을 수 있을 때 팀 성과가 더 좋아지는 경향이 있다. 예를 들어, 동료에 대한 민감도가 높은 팀은 누군가가 불편함을 느끼거나 소외감을 느낄 때 이를 잘 알아차릴 수 있다. 무언의 사회적 역학 관계에 대한 이사회 감수성은 더 높은 차원의 협업으로 이어져서 이사들이 '회의실의 분위기를 읽고' 동료의 감정이나 집중력 변화에 직관적으로 대응할 수 있게 해준다. 더 나은 의사결정으로 이어지는 것은 물론이다.⁷

6 PwC, 2022 Annual Corporate Directors Survey, October 2022.

7 Anita Woolley, Ishani Aggarwal and Thomas Malone, "Collective Intelligence and Group Performance," Current Directions in Psychological Science, Vol. 24, No. 6, December 2015.

올바른 규범은 목표가 무엇이든 상관없이 조직의 성과를 높일 수 있는 반면, 잘못된 규범은 모든 구성원이 매우 뛰어나더라도 성과를 떨어뜨릴 수 있다는 것이 밝혀졌다. 다시 말해, 가장 유능한 사람들로 구성된 이사회가 더 잘 작동하거나 더 나은 감독을 보장하지는 않는다.

이사회는 어떻게 규범을 정립하고 지켜갈 수 있을까? 이사회 리더십은 신체 언어나 얼굴 표정 같은 비언어적 요소를 포함하는 대화, 상호 작용이 가능한 커뮤니케이션을 장려하는 가이드라인을 설정해야 한다. 이러한 커뮤니케이션에는 적극적인 경청과 충분히 주고받는 대화도 포함된다. 대면 커뮤니케이션이나, 즉각적인 피드백이 가능한 실시간 커뮤니케이션 등이 예시가 될 수 있다.

대인 관계의 신뢰와 상호 존중을 필요로 하는 이사회 문화에 이러한 규범이 기여할 수 있다. 사회적 결속력이 강한 이사회, 즉 명시적인 의사소통 없이도 조율이 가능한 정서적 친밀감을 갖춘 이사회는 더 창의적이고 효과적으로 기능할 수 있다.

사례 연구

집단 지성

이사회 회의에서 중요한 사안을 많이 다뤄본 이사라면, 누구나 불편하면서도 비생산적인 분위기의 기억을 쉽게 떠올릴 수 있을 것이다. 한 명의 이사가 특정 견해를 밀어붙이면서 분위기와 인간 논의를 주도하고, 동료들을 제압할 수 있다고 자신하며, 모든 토론에서 마지막 발언권을 갖겠다고 고집하는 이사회를 상상해 보자. 결국 다른 이사 모두가 회의장에 들어왔을 때보다 의사결정 내용과 서로에 대한 확신이 줄어든 채로 회의를 떠나게 될 것이다.

다음 단계

집단 지성을 높이는 방법

개인의 역량 강화와 이사 선임 과정을 통해 이사회 집단의 지성을 향상시킬 수 있다.

- 이사 후보 면접에 참여하는 이사 그룹을 확대하라. 일반적으로 후보추천/거버넌스 위원회는 새로운 이사회 구성원의 선임 임무를 담당한다. 보다 다양한 관점을 반영하면 사회적 감수성이 높은 후보자를 발굴하는 데 도움이 될 수 있다.
- 면접하는 동안 행동에 더욱 집중하라. 단순히 질문에 그치지 말고, 후보자에게 이사로서 직면할 수 있는 실제 시나리오를 제시하고 문제 해결 능력과 전반적인 접근 방식을 관찰하라.
- 연례 이사 워크숍 등에서 이사회 문화에 집중하라. 워크숍 등은 조직의 전략적 우선순위와 도전 과제에 대해 다같이 이야기하며 유익한 시간을 보낼 수 있는 좋은 방법이다. 교육 훈련 등을 통해 이사회 문제 해결 방식을 개선할 수 있는 시간을 확보하면 좋다. 아울러 이사들이 형식이나 의제에 구애받지 않고 충분히 소통할 수 있는 시간적 여유도 보장되어야 한다.

물론 이사 후보를 추천할 때 이사회 내 역할 관계는 항상 중요한 요소이다. 하지만 신입 이사의 성격이 현재 이사회 역할 관계와 어떻게 조화를 이룰 것인지에 대해 더 세심한 주의를 필요하다. 이사회 목표는 집단 지성을 강화하는 것이 되어야 하며, 새로운 아이디어에 대한 열린 토론이 편하게 진행될 수 있어야 한다. 이를 위해 사회적 감수성을 높이고 모든 구성원에게 발언의 기회를 보장하는 것이 중요하다.



요인 4: 불편한 회의 분위기

반대 의견을 억누르는 이사회 문화로 인해, 이사들이 솔직하게 발언하는 것을 불편하게 느낀다.

이사들이 신중하고 건설적인 의견을 제시하기 위해서는 안전하고 편안하다고 느낄 수 있는 회의 분위기가 무엇보다 중요하다. 경쟁이 심하고 걱정이 많은 이사회 분위기는 이사가 발언할 때 다른 이사의 비판을 걱정하게 만든다. 따라서, 아이디어, 우려사항 및 질문의 자유로운 교환을 방해하고, 결과적으로 전반적인 효과성을 저해한다. 열린 논의를 위해서는 대인 관계에서 위협을 감수하려는 의지가 중요하다.

이사회에 심리적 안전감이 부족하면 이사들은 새롭거나 신선한 견해를 제시하는 데 불편함을 느끼게 된다. 다시 말해, 다른 이사들의 행동, 말 그리고 미묘한 신호들은 종합적인 해결책을 마련하는 데 필수적인 창의적 의견을 공유하려는 의지를 위축시킬 수 있다. 심리적으로 안전한 이사회에서는 난처함을 느끼지 않고 개별 이사가 반대 의견을 제시하거나 상상력이 풍부한 아이디어를 말할 수 있다는 믿음이 공유된다.⁸

심리적 안전감은 팀 성과에 있어 핵심적인 차별 요소인 것으로 분석된다. 한 연구에 따르면 고성과팀이 저성과팀보다 더 많은 문제를 보고하는 역설적인 결과가 나타났다. 여기서 차이는 고성과팀의 경우 문제에 대해 공개적으로 논의하고 향후 예방 방법을 논의했다는 점이다. 어려운 대화에 편안하게 참여하는 것이 지속적 개선으로 직결되었다.⁹

사례 연구

신임 이사와 심리적 안전감

신임 이사들은 이사회 회의에서의 심리적 안전도를 빠르게 판단한다. 하지만 다른 곳에서의 경험이 많은 이사를 역시 신임 이사가 되는 것은 부담스러울 수 있다. 기존 이사회 분위기와 업무 방식을 파악하기 위해서는 몇 차례 회의를 거쳐야 한다.

이사회에서 주도적인 역할을 하는 사람은 누구인가? 이사회 리더십의 스타일은 어떠한가? 이 이사회는 관점의 다양성을 얼마나 중요하게 여기는가? 이사회는 새로운 이사의 취임 후 첫 몇 번의 회의에서 특별히 세심한 주의를 기울여 심리적 안전감을 주는 행동의 모범을 보여야 한다. 이는 궁극적으로 이사회 효과성 향상으로 이어질 것이다.

8 Amy Edmondson and Zhike Lei, "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct," Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 1, March 2014.

9 Amy Edmondson, "Learning from Mistakes Is Easier Said than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 32, No. 1, March 1996.



심리적 안전감은 이사회가 감독 책임을 다하기 위한 전제 조건이다. 인간관계에서 높은 수준의 위험에 직면해 있다고 느끼는 이사들은 반대 의견은 물론이고, 새로운 아이디어를 제안하거나 문제를 제기하고자 하는 의지가 훨씬 낮을 것이다. 이러한 상태는 이사회 리더십이 불완전한 정보를 바탕으로 의사결정을 내리게 하고, 최선이 아닌 가장 안전한 해결책을 선택하게끔 만든다.

또한, 심리적 안전감은 이사회가 경험에 따른 학습을 하고, 잘못된 선택과 결정을 스스로 바로잡을 수 있는 능력을 예측하는 강력한 지표이다. 연구에 따르면 심리적으로 안전한 환경은 구성원들의 자발적인 아이디어와 행동을 통한 팀 내 기여를 유도하여 팀이 복잡한 문제를 해결하는 데 도움이 될 수 있다. 즉, 변화에 필요한 유연함을 지원할 수 있다.¹⁰

더 넓게 보면, 열린 소통과 의사결정의 본보기가 되는 이사회는 조직 전체에 이러한 환경을 조성하려는 최고 경영진의 노력에 도움이 될 수 있다. 많은 연구 결과에서 나타났듯이, 직원들이 자신의 우려사항을 자유롭게 말할 수 있다고 느끼는 조직은 근속율이 증가하고 성과가 향상된다. 직원들이 안심하고 의견을 제시할 수 있다고 느끼는 사업부는 보다 높은 재무 및 운영 성과를 보이는 경향이 있다.

다음 단계

심리적 안전감을 조성하는 방법

이사회는 개별 이사의 심리적 안전감을 높이고 인간관계에서의 위험을 감수하는 능력을 향상시키기 위한 구체적인 조치들을 취할 수 있다. 하지만 이러한 믿음과 행동을 자리잡게 하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다.

- 개별 이사가 편안하고 자신감 있게 생각을 공유하고 현황에 반대 의견을 제시할 수 있는 이사회 환경을 조성하라. 이를 통해 대화를 활성화하고 새로운 생각과 관점이 제시될 수 있도록 지원한다. 지배적인 관점에 이의를 제기하는 이사 개인을 보호하라.
- 실패는 비난과 조소의 대상이 아니라 배움의 도구가 되어야 한다. 실행 여부와 관계없이, 모든 아이디어와 견해에 대해 지속적으로 긍정적인 태도를 보여라. 이사회는 위험을 감수하고 실패를 인정하는 가치를 강조하면서, 프로젝트의 방향성을 바꾸거나 중단할 수 있는 열린 자세를 가져야 한다.

10 Edgar Schein and Warren Bennis, "Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach," New York, NY, 1965.

이사회 문화 개선을 위한 제언



이사회 평가

- ✓ **이사회 평가 항목에 행동 관련 질문을 더 많이 포함하라.** 평가는 이사들이 개별 이사 또는 이사회 전체 차원에서 이사회의 효과성에 기여하는 방식에 대한 통찰을 제공해야 한다. 평가 질문지를 재검토하여, 질문 방식(개방형 vs. 폐쇄형)과 질문의 종류(관행 vs. 행동)를 고려하라.
- ✓ **지속적인 피드백을 제공하라.** 이사회가 연례 평가를 어떤 방식으로 수행하든, 이사회 리더십은 모든 개별 이사에게 지속적인 피드백을 제공해야 하며 평가 결과에 대한 실질적인 조치가 취해져야 한다. 종합적인 평가 결과를 이사회 회의에서 발표하는 것만으로는 충분하지 않다.
- ✓ **개별 이사 평가를 실시하라.** 점점 더 많은 수의 이사회(미국 S&P 500 기업의 47%¹¹)가 개별 이사 성과에 대한 평가를 어떤 형태로든 실시하고 있는 것으로 나타났다. 개별 평가는 각 이사의 이사회에 대한 기여도와 제공한 가치에 대한 구체적인 정보를 제공하므로, 선도적인 모범 사례라고 할 수 있다. 평가 결과 얻을 수 있는 이사회에 대한 통찰은 이사들 간의 협력 관계에 미칠 수 있는 잠재적인 부정적 영향보다 더 강력하다.
- ✓ **주기적으로 외부 전문가를 활용하여 평가를 실시하라.** 몇 년에 한 번씩 주기적으로 외부의 제3자를 활용한 이사회 효과성 평가를 실시하면, 경영진과 이사회가 실시하는 평가로는 얻기 힘든 새로운 관점을 제공할 수 있다. 또한, 외부 전문가는 이사회가 앞으로 수행해야 할 업무의 로드맵 수립에도 도움을 줄 수 있다. 추가적으로 소요될 시간과 비용을 감안하면 수행 주기는 매 3년 정도가 합리적일 것이다.

11 Spencer Stuart, 2023 U.S. Spencer Stuart Board Index, September 2023.



이사회 구성 및 이사 선임

- ✓ **기존의 이사 면접 방식에서 벗어나라.** 이사들이 이사회 활동에서 직면할 수 있는 실제 시나리오를 시뮬레이션할 수 있는 업무 수행 관련 질문을 고려한다.
- ✓ **이사회 승계 계획으로 후보군을 만들어라.** 장기간에 걸쳐 관계를 발전시킬 수 있는 3~4명의 잠재적 후보를 식별하여 향후 이사회 구성원으로 고려한다.
- ✓ **새로운 후보자를 심사할 이사의 대상을 확대하라.** 면접관을 후보추천/거버넌스 위원회나 이사회 의장/선임 사외이사만으로 한정하지 않는다.
- ✓ **공식적인 멘토링 프로그램을 마련하라.** 신임 이사가 이사회 문화에 적응할 수 있도록, 재임 이사와 연결하여 도움을 주고받도록 한다.
- ✓ **신규 이사로부터 적응 지원(onboarding)에 대한 피드백을 받아라.** 지난 1~2년 동안 새로 합류한 이사들에게 온보딩 프로그램이 이사회 활동에 어떤 도움이 되었는지 질문한다. 기존 이사회 문화에 적응하고 업무를 준비하는데 무엇이 도움이 되었는가? 이들의 조언을 바탕으로 기존의 온보딩 프로그램을 조정할 수 있다.



이사회 리더십

- ✔ **이사회 의장, 위원회 위원장의 역할을 재검토하라.** 적절한 경력이나 자격을 갖추는 것만 중요한 것이 아니다. 효과적인 이사회 리더는 이사회와 경영진의 관계를 주도하고, 효율적으로 회의를 진행하며, 반대 의견을 수렴하고, 합의를 도출해야 한다. 또한 이사회 구성원 간 중요한 토론을 이끌어내고, 모든 의견을 경청하며, 불편하고 어려운 메시지를 경영진과 다른 이사들에게 전달할 수 있어야 한다.
- ✔ **이사회 리더십 구조가 여전히 효과적인지 재고해 보라.** 연구에 따르면 CEO가 이사회 의장을 겸직할 경우, 이사들이 반대 의견을 표명하는 데 어려움을 겪을 가능성이 더 높다.¹² CEO와 이사회 의장을 분리하면 CEO가 본 역할에 집중할 수 있고, 자연스러운 긴장감 해소에 도움이 될 것이다.
- ✔ **리더십부터 모범적인 분위기를 조성하라.** 리더십의 모범적인 분위기는 이사회 의장과 선임 사외이사로부터 시작된다. 의사결정 과정 중 반대 의견은 적극적으로 받아들여질 것이고, 실수는 실패가 아니라 기회이며, 실수의 회피가 아닌 종합적인 경험을 조직이 소중히 여긴다는 점을 명확히 하라.

12 PwC, 2023 Annual Corporate Directors Survey, October 2023.



이사회 회의 관행

- ✔ **위기 상황에 대한 대응을 테스트하라.** 이사회에서 일반적으로 실시하는 모의 훈련(예: 위기/사이버 공격 대응)을 통해, 회사의 대응 계획과 프로세스가 제대로 진행이 되는지뿐만 아니라 이사들이 압박 상황에서 어떻게 행동하는지에 대해서도 평가할 수 있다.
- ✔ **전략 워크숍(offsite)을 활용하라.** 전략 워크숍(offsite)은 교류와 상호 작용을 통해 이사회 문화와 역동성을 개선하고 강화할 기회이다. 이때, 구조화된 의제에만 집중하지 않도록 한다.
- ✔ **악마의 변호인(Devil's advocate)¹³을 지정하라.** 이사회가 어떤 방식으로 행동하기로 한 결정에 대체로 동의하더라도, 항상 반대 의견을 제시해 본다. 또는, 모든 중요한 결정에 대해 잠재적 대안의 개발과 논의를 의무화한다.
- ✔ **발언 순서에 주의를 기울여라.** 중요한 주제에 대해 토론할 때에는, 이사들이 돌아가면서 의견을 제시하고 모든 사람에게 의견을 표명할 기회를 주어야 한다. 주제와 관련된 경험이 있는 이사가 해당 안건을 장악할 수 있기 때문이다. 공평한 발언 기회를 보장하기 위해서는 강력한 리더십의 이사회 의장 또는 선임 사외이사가 필요하다.

13 어떤 사안에 대해 의도적으로 반대 의견을 말하는 사람. 토론의 활성화와 다른 방안 모색을 목표로 한다.

부록

이사회 문화 점검 체크리스트

이 체크리스트는 이사회 문화 점검을 위한 항목들을 정리한 것이다. 이를 활용하여 다른 관계자(예: 동료 이사, 경영진 및 이사회 유관 부서)의 의견을 청취할 경우 더 많은 정보를 얻을 수 있을 것이다.

질문지

이 질문지는 이사회 평가를 보완하는 데 사용할 수 있다. 이사회가 각 문항을 얼마나 잘 준수하는지 평가하기 위해 다음의 척도를 활용할 수 있다:

1 = 매우 그러함 2 = 다소 그러함 3 = 별로 그렇지 않음 4 = 전혀 그렇지 않음

* 관련된 업무 관행이 존재하지 않거나 평가 결과가 수용 가능한 수준보다 낮은 경우, 이사회가 취해야 할 조치를 기록할 수 있는 란을 추가할 수 있음

문항	평가			
	1	2	3	4
위험 경직 효과¹⁴				
편협한 사고				
이사회가 수립하고 테스트한 위기 계획이 새로운 위기에 적합한가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
이사회가 가정에 문제를 제기하고 산업 및 지역을 너머 넓은 시야로 바라볼 수 있도록 도와줄 수 있는 외부 전문가를 파악하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
이사회 의장에 대한 지나친 의존				
사외이사들의 의견을 수렴하고 있는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
이사들이 의사결정을 내릴 때 의장에게 지나치게 의존하고 있지는 않는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
순응				
이사회 구성원 모두가 완전한 정보를 입수하고, 다른 사람들의 의견을 듣기 전에 자신의 의견을 수립할 기회를 가졌는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
모든 이사들이 자신의 전문 지식을 공유하고 있는가? 즉, 고위 경영진과 이사회가 가능한 모든 다양한 관점을 고려하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
고위 경영진이나 이사회가 관찰아 보이는 최초의 제안을 그냥 받아들이는가, 아니면 계속해서 잠재적으로 더 나은 대안을 모색하는가?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
의견:				

14 Heidi Gardner and Randall Peterson, "Executives and Boards, Avoid These Missteps in a Crisis," Harvard Business Review, April 2020.

문항	평가			
	1	2	3	4
<p>몰입 상승의 함정¹⁵</p> <p>프로젝트 또는 의사결정의 실패를 정의하는 데 어려움이 있는가? 실패에 대한 정의가 모호한가, 아니면 프로젝트가 진행됨에 따라 변화하는가?</p> <p>프로젝트에 대한 다른 관계자들의 우려를 파악하는 데 문제가 있는가?</p> <p>프로젝트에 대한 지지 여부를 기준으로 다른 사람의 역량을 평가하는 경우가 있는가?</p> <p>다양한 사건과 조치가 회사 전체에 미치는 영향을 고려한 후에, 프로젝트에 미치는 영향을 평가하는가?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
의견:				
<p>집단 지성¹⁶</p> <p>각 이사회 구성원이 가지고 있는 고유한 강점과 전문 분야를 알고 있는가?</p> <p>이사회가 문제를 해결할 때 서로의 다양한 강점과 전문성을 활용하여 의사결정을 내리는가?</p> <p>동료 이사회 구성원의 논의 기여도에 대해 실시간 피드백을 제공하는가?</p> <p>이사회는 회의 중 균형 잡힌 참여를 촉진하기 위해 공식적인 전략을 사용하는가?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
의견:				
<p>심리적 안전감¹⁷</p> <p>합의된 의견을 벗어난 견해를 표명하는 사람을 배척하는가?</p> <p>이사회에서 위험을 감수하는 것이 안전한가?</p> <p>이사회 구성원이 고의적으로 다른 사람의 노력을 폄훼하는 방식으로 행동하는가?</p> <p>이사회 구성원과 함께 일할 때 고유한 역량과 재능을 소중히 여기고 활용하는가?</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
의견:				

15 Barry Staw and Jerry Ross, "Knowing When to Pull the Plug," Harvard Business Review, March 1987.

16 Anita Woolley, Ishani Aggarwal and Thomas Malone, "Collective Intelligence and Group Performance," Current Directions in Psychological Science, Vol. 24, No. 6, December 2015.

17 Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams," Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2, June 1999.

삼일PwC 거버넌스센터

장운균 Partner
on-gyun.chang@pwc.com

하미혜 Managing Director
mihye.ha@pwc.com

류주연 Senior-Manager
joo-yeon.ryu@pwc.com

선준 Manager
joon.sun@pwc.com

손현정 Senior-Associate
hyunjung.son@pwc.com

이솔지 Senior-Associate
solji.lee@pwc.com

지배구조선진화연구회

곽수근 서울대학교 경영학과 명예교수

김종대 인하대학교 교수

조명현 고려대학교 교수

최승재 법무법인 클라스한결 변호사

김의형 PwC컨설팅 고문

조용두 삼일PwC 고문


오기원 삼일PwC 감사부문 대표

박대준 삼일PwC Deal부문 대표

김재윤 삼일PwC 부대표

장운균 삼일PwC 거버넌스센터 센터장

Contact

 02-709-0709

 kr_sgc@pwc.com

sgc.samil.com

삼일회계법인의 간행물은 일반적인 정보제공 및 지식전달을 위하여 제작된 것으로, 구체적인 회계이슈나 세무이슈 등에 대한 삼일회계법인의 의견이 아님을 유념하여 주시기 바랍니다. 본 간행물의 정보를 이용하여 문제가 발생하는 경우 삼일회계법인은 어떠한 법적 책임도 지지 아니하며, 본 간행물의 정보와 관련하여 의사결정이 필요한 경우에는, 반드시 삼일회계법인 전문가의 자문 또는 조언을 받으시기 바랍니다.

S/N: 2403W-RP-019

© 2024 Samil PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.