

**이사회,  
원점에서  
시작하라**

Back to the Drawing Board

**BACK TO THE DRAWING BOARD** by Colin B. Carter and Jay W. Lorsch  
Copyright © 2004 by Harvard Business School Publishing Corporation

All rights reserved.

This Korean edition was published by 3mecca.com in 2007  
by arrangement with Harvard Business School Press, Boston, MA  
through KCC(Korea Copyright Center Inc.), Seoul.

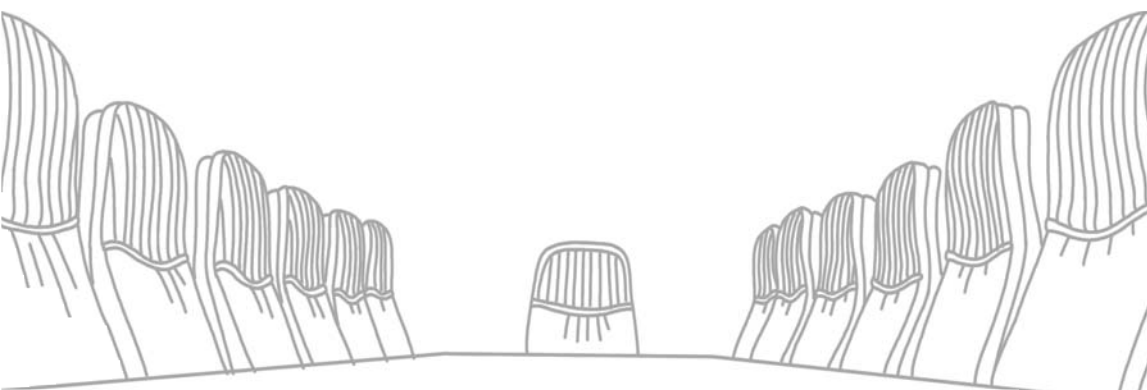
이 책의 한국어판 저작권은 (주)한국저작권센터(KCC)를 통한  
저작권자와 독점계약으로 3mecca.com에 있습니다.  
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로  
무단 전재와 복제를 금합니다.

# 이사회, 원점에서 시작하라

**Back to the Drawing Board**

Designing Corporate Boards for a Complex World

콜린 카터·제이 로쉬 지음 | 보스턴컨설팅그룹(BCG) 옮김



## 이사회, 원점에서 시작하라

Back to the Drawing Board

초판 1쇄 인쇄 2007년 1월 17일

초판 1쇄 발행 2007년 1월 25일

지은이 콜린 카터 · 제이 로쉬

옮긴이 보스턴컨설팅그룹(BCG)

발행인 김은경

발행처 3mecca.com

출판등록 2002년 9월 23일 제 300-2002-195호

주소 서울시 종로구 중학동 111번지 경제통신빌딩 6층 (우) 110-150

전화 (02) 733-0617, 팩스/ (02) 734-0657

웹사이트 <http://www.3mecca.com>

e-mail 3mecca@3mecca.com

값 20,000원

ISBN 978-89-954677-9-4

89-954677-9-4-13320

\* 기업-개인 직접주문: 3mecca.com (전화 02-733-0617)

\* 잘못 만들어진 책은 바꾸어 드립니다.

엔지에게

C. B. C.

페트리셔에게

J. W. L.

| 추천의 말 |

## 이사회, 원점에서 시작하라

Back to the Drawing Board

글로벌 리더로 도약하는 기업에게 선진적인 기업지배구조 확립과 효율적인 이사회 운용은 전략적으로 대단히 중요하다. 이 책은 이사회가 지닌 문제의 근본적인 원인이 이사회 개인에게 있는 것이 아니라 이사회 구조 자체에 있음을 지적하면서, 잠깐 멈추고, 근본적으로 이사회 구조를 다시 설계하라고 충고한다. 현재의 선진관행을 답습하는 것만으로는 부족하며, 하나의 시스템으로서의 이사회 재편성을 요구하는 저자들의 통찰력이 돋보이는 책이다.

— 남용 대표이사 부회장, LG전자

이사회와 기업지배구조에 관한 많은 책들이 이사회와 관행에 관한 원론적인 이야기를 주로 다루는 반면, CEO의 관점을 다룬 책은 거의 전무하다시피 했다. 이 책은 BCG와 HBS의 연구자들이 한국을 비롯 전세계 주요 기업들의 CEO를 대상으로 설문조사를 실시하여, 그들의 견해를 직접적으로 들을 수 있게 했다. 흥미로운 점은 거의 모든 사안에 대해 지역을 불문하고 전세계 CEO들이 매우 비슷한 시각을 갖고 있다는 사실이다.

— 신상훈 회장, 신한은행

한국을 비롯, 북미/유럽/아태지역의 가장 영향력 있는 CEO들을 대상으로 한 BCG와 HBS의 공동 연구를 통해 전세계 이사회가 지닌 근본적인 문제점을 파헤치고, 미래형 이사회를 설계하기 위한 로드맵을 명쾌하게 제시한다. 이 책은 21세기 이사회가 '가용시간과 지식'의 긴장관계를 어떻게 관리하여 창조적인 경영의 중요한 축을 담당할 수 있을지를 근본부터 짚어낸다는 점에서 향후 지배구조 논의에서 가장 중심적인 자리를 잡게 될 것이다.

— 이상대 사장, 삼성물산

기업지배구조를 보다 더 효과적이고 체계적으로 만들기 위한 유별나게 통찰력이 있는 단계별 가이드다. 이 책은 문화의 미묘함과 도전, 이사회 목표 설정, 글로벌 기업을 세울 수도 무너뜨릴 수도 있는 개인간의 상호작용을 다루고 있는, 흔히 알려진 '베스트프랙티스' 이상을 넘어선다. 다년간에 걸친 저자들의 연구와 실제 세계에 대한 경험을 토대로 이 책은 엄청나게 복잡한 이슈를 다루고 있으면서도 놀라울 정도로 간명한 언어로 제시한다.

— 루벤 마크 회장 겸 CEO, 콜게이트-팜올리브 컴퍼니

엔론 스캔들, 버블 붕괴, 사베인즈-옥슬리 법의 새 규정이 기업지배구조와 신뢰성을 위한 새로운 패러다임을 요구한다. 이 책은 그 패러다임을 만들기 위한 로드맵이다. 단지 새 규칙을 따르도록 이사회를 재설계하는 법을 간결하게 설명할 뿐 아니라, 경영진 성과를 모니터링하면서 전략적 방향에 대한 자문가로서의 역할을 완수하는 방법을 이야기하고 있다. 이 책은 모든 기업의 CEO/이사들과 정부관계자들의 필독서가 될 것이다.

— 마틴 립튼 창업자, 와이철틸·립튼·로튼 & 카츠

이 책은 시의적절하며, 연관성이 있고, 중요하며 참신하게 현실적인 문제를 짚고 있다. 이사회 내부에서 일어나고 있는 프로세스를 제대로 조명하면서 저자들은 이사들이 다루어야 할 두 가지 문제점과 그 문제를 다루는 방식에 대해 이사회 구성원들이 쉽게 받아들일 수 있는 충고를 제공한다. 저자들의 경험은 지배구조 문제를 해결하는데 중요한 실질적인 공헌을 하고 있다.

— 애드리언 캐드베리경 전 회장, 캐드베리 슈웬스

지배구조에 대한 언론의 조명을 받게 한 스캔들이 있기 수년 전에 저자들은 이사회 관행에 대한 심도 있는 연구를 했다. 그들의 새 책은 이사회를 보다 효율적으로 만들고, 피해야 할 함정에 대한 강력한 개념적 프레임워크와 귀중한 실질적 충고를 해준다. 이사회와 고위 경영진이 함께 읽어야 할 필독서다.

— 다니엘 비젤라 회장 겸 CEO, 노바티스



| 서문 |

## HBS-BCG: 이사회, 원점에서 시작하라

Back to the Drawing Board

우리 두 사람의 공동작업은 1999년 이사회와 함께 일했던 각자의 경험을 공유하기 위해 처음 만났을 때부터 시작되었다. 그 때 우리의 대화가 발전하여 결국 이 책을 출판하기에 이르렀고, 이것은 진정으로 컨설턴트와 교수가 공동으로 노력한 결과이다. 우리는 지난 몇 년간 이사회 멤버로서 그리고 이사회에 자문을 제공하는 컨설턴트로서 각자의 연구를 지속하면서, 이 책에서 다루어지고 있는 우리의 경험과 아이디어에 대해 수많은 대화를 나누었다.

우리가 머릿속의 생각들을 한창 컴퓨터에 입력하고 지구 반 바퀴를 돌아 이메일로 서로에게 원고를 전송하던 2001년 당시, 기업 지배구조와 관련된 회계부정 사태와 과도한 경영진 보수에 대한 논쟁이 북미 등지에서 확산되었다. 이런 사태에 대해 이사회가 책임이 있다는 사실은, 우리가 예상치 못했던 하나의 기회였다. 처음부터 우리의 입장은, 지난 수 십 년 동안 많은 국가에서 이사회들의 개선이 있었음에도 불구하고 여전히 너무나 많은 이사회들이 주어진 역할을 효율적으로 수행해내지 못하고 있다는 것이었다. 이 책을 쓰기 시작할 때, 우리의 첫 번째 임무는 독자들에게 이 사실을 환기시키는 것이라고 믿었다. 그러나 엔론, 타이코, 월드컴 등의 사태 이후 우리는 갑자기 새로운 도전과제에 직면하게 되었다. 두 가지 모순되는 사실 사이

에 균형을 맞추어야 했던 것이다. 즉, 기업지배구조 실패 사례에 대하여 어떤 이사회들은 비난을 받아 마땅하겠지만, 동시에 다른 이사회들은 실제로 기능을 개선하고 있었다는 사실이다. 이것이 이 책의 핵심적인 주제이지만, 이와 똑같이 중요한 필연적 사실은, 미래에는 이사회가 지금보다 더 많은 도전과제에 직면하게 될 것이며, 이를 달성하기 위한 자원은 더욱 부족해 질 것이라는 사실이다. 각 이사회가 현재나 미래에 자신에게 기대되는 바를 달성하려면 각자의 역할에 대한 근본적인 재고찰이 필요하며, 동시에 구조와 절차에 대한 ‘재설계 redesign’가 필요할 것이다.

지난 몇 년간 우리와 대화를 나누었던 수백 명의 이사와 고위 임원들의 이름을 여기서 일일이 밝힐 수는 없지만, 많은 이들이 우리가 컨설턴트로 함께 일했던 이사회에 소속된 이사들이었고 하버드비즈니스스쿨HBS의 이사 교육 프로그램 참가자들이었다. 특히 우리에게 자신이 속한 이사회들의 실적 검토를 요청해 준 의장들과 이사회들에게 진심으로 감사의 말을 전하고 싶다. 이들 덕분에 우리는 닫혀진 이사회 회의실 문 뒤에서 실제 어떤 일이 벌어지는지 탐색할 수 있었다. 또한 우리가 소속된 이사회들의 공동이사들, 그리고 우리의 분석을 토론하고 다듬는 작업에 많은 시간을 함께 해 준 지인들과 동료들에게도 감사의 말을 전한다. 이들의 기여는 매우 큰 도움이 되었으며, 이들의 통찰력이 이 최종 결과물에 반영되었다는 것을 그들도 알게 되기를 바란다.

이 책은 우리 두 사람만의 공동작업이 아니라 이 책에 제시된 아이디어와 접근법을 형성하는데 도움을 준 많은 동료들과 고객들의 공동 작업이다. 이들은 바쁜 일정에도 불구하고 많은 시간과 경험과 통찰력을 제공해 주었다. 특히 우리의 아이디어를 테스트하고 이 연

구를 지원해 주었던 보스턴컨설팅그룹BCG과 HBS 동료들에게 심심한 사의를 표하는 바이다.

BCG에 근무하는 동료들에게 사의를 표하고 싶다. 특히 마크 블랙실은 우리가 이사회에 관한 책을 공동으로 쓸 수 있을 것이라 짐작하고 우리를 서로에게 소개시켜 준 장본인으로, 그의 추측은 결국 사실로 드러났다. 칼 스톤, 톰 루이스, 마크 조이너, 알렌 잭슨, 볼코 본 외틴게르는 재정적 지원뿐 아니라 이 프로젝트의 완성을 위해 아낌 없는 격려를 주었다. 또한 르네 어베이트, 로버트 호워드, 라스 터니, 피터 골즈브로우, 테드 버즈워, 샌디 무스, 조지 파파스, 모리 쿡은 원고 초안에 대해 코멘트를 주었고 아이디어 논의에 많은 도움을 주었다. 릭 라이트는 분석을 도와 주었고 와이본 화이트는 초고 편집을 도와 주었다. 많은 BCG 파트너들이 우리의 연구 설문지를 그들의 CEO 고객들에게 소개해 준 덕분에 이렇게 중요한 고위 임원들로부터 이사회에 관한 견해를 얻을 수 있게 되었다. 또한 바쁜 일정에도 불구하고 설문에 응해준 모든 임원들에게 감사의 마음을 전한다.

아이디어를 함께 논의했던 HBS의 동료들에게도 감사하다는 말을 하고 싶다. 특히 GCGI(Global Corporate Governance Initiative) 관계자들인 드와이트 크랜스, 알렉산더 디, 브라이언 홀, 폴 힐리, 칼 케스터, 라케시 쿠라나, 크리스나 팔레쿠에게 고마움을 전한다. GCGI의 자문위원회 멤버들 또한 고견을 제시해 주었다. 특히 헬무트 쉴러와 다니엘 바셀라는 유럽 이사회들에 대한 접근과 통찰력을 제시해 주었다. GCGI의 연구에 기부금을 지원해 준 러셀 레이놀즈 어소시에이츠(Russell Reynolds Associates) 파트너들의 관대함에 사의를 표하는 바이다.

또한 재정적 지원을 해 준 HBS의 리서치 부서에 감사의 마음을 전하며, 이 연구를 지원하고 격려해 준 킴 클락 학장과 기업지배구조

관련 광범위한 연구 및 교육 어젠다를 제공해 준 교수진에게도 고마운 마음을 전하고 싶다.

배움을 위한 최상의 방법은 가르치는 것이라는 속담이 있다. 고마운 사람들 가운데 HBS의 '이사회와 기업지배구조' 수업을 듣는 MBA 학생들을 빼놓을 수 없을 것이다. 이들은 본인들이 알지 못하는 사이에 우리의 아이디어를 형성한 많은 토론에 적극 참여하여 지적 기여를 하였다. 수업 토론을 통해 학생들도 많은 것을 배웠겠지만 우리 역시 많은 것을 얻었기 때문이다.

또한 HBS 연구조교들에게도 감사의 마음을 전하는 바이다. 카타리나 픽, 소냐 산체즈, 앤디 젤레크는 여러 단계에서 우리 연구에 크나 큰 도움을 주었다.

우리의 개인 비서들 역시 엄청난 도움을 주었고 이들이 없었다면 이 책은 아직도 세상의 빛을 보지 못하고 있을 것이다. 미국과 호주라는 시간적, 지리적 격차가 큰 두 지역을 오가며 조정하고 협력을 촉진하는 것은 쉬운 일이 아니었을 것이다. HBS의 제인 바렛과 BCG의 이펙 기에게 깊은 감사의 마음을 표한다. 이들은 수많은 초안들을 온전하게 다루고 관리하는 것뿐 아니라 일일이 기억할 수 없을 정도로 많은 방식으로 우리에게 큰 도움을 주었다.

레지나 마루카는 작성된 초안들을 종합하여 우리의 생각을 반영하고 독자가 읽을 수 있는 최종 생산물로 만들어 내면서 뛰어난 편집 능력을 보여주었다. 그녀는 묵묵히 존경스러운 솜씨로 이 작업을 해냈다. 우리 두 사람의 목소리를 성공적으로 종합하고 우리의 생각을 다듬는데 있어 그녀는 현명한 조언을 제공하였다.

HBS 출판사의 제프 케호 편집장에게도 감사의 마음을 전하는 바이다. 그의 전문적인 기술과 격려는 이 책을 완성하는데 중요한 요

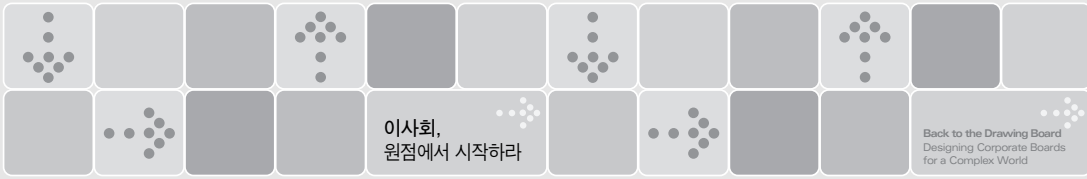
소가 되었다. 처음부터 가능성을 보았던 그는 작업 기간 내내 현명한 조언을 해 주었을 뿐 아니라 편집과 관련된 고견을 제시해 주었다.

마지막으로, 우리의 가족들에게 고맙다는 말을 하고 싶다. 패트리샤와 앤지는 이 프로젝트에 몰두한 남편들을 인내로 잘 참아주었고 배우자로서 적극적인 내조와 지원을 아끼지 않았다. 또한, 우리의 의도를 훌륭하게 표현해 주는 『이사회, 원점에서 시작하라 Back to the Drawing Board』라는 책 제목을 추천해 준 패트리샤에게 감사의 말을 전한다.

다시 한번 도움을 준 모든 사람들에게 깊은 사의를 표하는 바이다.

보스턴과 멜버른에서

2003년 5월



# CONTENTS

추천의 말 | 6

서문 | BCG-HBS: 이사회, 원점에서 시작하라 · 9

## CHAPTER one

### 이사회 설계 - 행동에 나서야 할 때 Board Design-Time for Action

1. 여러분이 잘 알고 있는 기업의 이사회 · 21
2. 이사회 내부 설계 · 27
3. 설계의 중요성 · 31
4. 글로벌 시각 · 37
5. 우리의 시각 · 40

## CHAPTER two

### 이사회가 직면한 문제들 Struggling Boards

1. 오늘날의 선진관행 · 43
2. 태도가 아닌 설계의 문제 · 51
3. 험겨운 미래의 도전 과제 · 62
4. 변화의 압력 · 71

## CHAPTER three

### 선진관행의 모순 Best Practice Contradictions

1. 지금까지의 선진관행들은... · 79



2. 독립성 확보 vs. 회사에 대한 이해 · 83
3. 주주와의 이해관계 일치 vs. 이사의 독립성 · 88
4. 자문제공, 의사결정, 경영감독 · 93
5. 제너럴리스트 vs. 스페셜리스트 · 98
6. 주주, 이해 관계자, 그리고 기업 · 101
7. 모순의 해결 · 104

## CHAPTER **four**

### 다른 이사회, 다른 역할

#### Different Roles for Different Boards

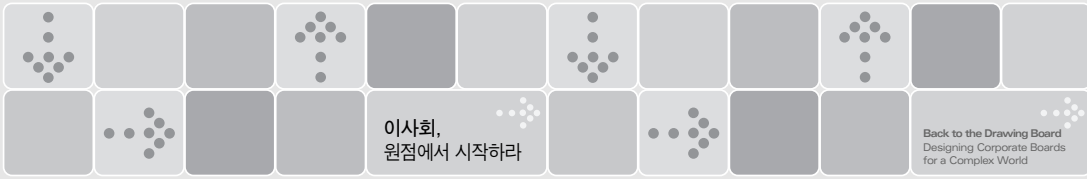
1. 최근 몇 년간 수백 명의 이사들과 대화를 나눈 결과 · 109
2. 현실적인 기대 · 112
3. 충분한 자유 · 114
4. 이사회가 선택할 수 있는 대안들 · 116
5. 이사회 역할에 관한 고찰 · 122
6. 역할에 관한 고찰을 위한 체계 · 132
7. 이사회마다 해법은 다르다 · 138
8. 미래의 이사회 · 141

## CHAPTER **five**

### 효율적인 이사회 구조

#### Structures That Work

1. 이사회 역할이 결정되고 나면... · 147
2. 일반적인 원칙들... · 149
3. 하나의 원칙이 모두에 적용되지는 않는다 · 152



# CONTENTS

- 4. 독립성의 문제 · 157
- 5. 이사회 리더십 · 166
- 6. 이사회 산하 위원회 · 177
- 7. 이사회 구조의 설계 · 185

## CHAPTER **six**

### 적절한 팀 구성 및 유지

#### *Building and Sustaining the Right Team*

- 1. 이사회 구조가 중요하지만... · 189
- 2. 인재 풀 확대 · 193
- 3. 필요한 자질에 대한 전략적 접근 · 197
- 4. 실적 기준 강화 · 205
- 5. 이사 재교육 · 214
- 6. 이사들에 대한 합리적인 보수체계 마련 · 217

## CHAPTER **seven**

### 지식의 축적과 현명한 활용

#### *Building Knowledge and Using It Wisely*

- 1. 이사회가 지식을 늘이는 데 매진하는데... · 229
- 2. 제한된 시간의 최대 활용 · 232
- 3. 정보에 대한 전략적 접근 · 242
- 4. 이사들의 전문화 유도 · 248
- 5. 지식의 활용: 두 가지 주요 절차 · 252





CHAPTER **eight**  
**회의실 안에서는 어떤 일이?**  
**Behind Closed Doors**

1. 이사회는 회의실 안에서... · 261
2. 이사회 회의시의 문제점 · 264
3. 바람직한 이사회의 모습 · 267
4. 바람직한 행동 유도 · 271
5. 행동 변화 유도 · 284

CHAPTER **nine**  
**구성원들의 역할**  
**Getting Down to Work**

1. 이사회는 수수께끼 같은 존재 · 289
2. 사외이사(비상임 이사) · 290
3. 사내 이사(상임 이사) · 297
4. 이사회의 리더: 의장과 CEO · 300
5. 사외이사들의 리더: 선임이사와 위원회 위원장 · 310
6. 맺음말: 이사회의 미래 · 314

CEO 대상 설문 · 318

주석 · 338

찾아보기 · 358

지은이에 관하여 · 365

옮긴이에 관하여 · 367



Back to the Drawing Board

CHAPTER

# 1



## 이사회 설계-행동에 나서야 할 때

### Board Design-Time for Action

“

나는 끊임없이 이사들을 교육시켜야 한다. 그들은 우리 사업을 제대로 이해하지 못하고 있다.

— CEO

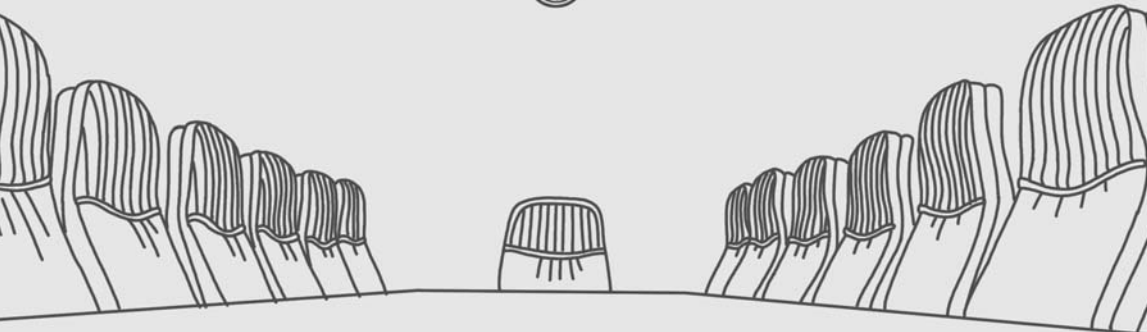
그들이(이사회) 진정으로 무언가 변화시킨 경우는 사실 별로 없는 것 같다.

— CEO

우리 이사회는 캐드버리, 그린버리, 햄펠의 모든 요구사항들을 충족시키고 있지만, 이사회 회의는 완전히 시간낭비이다.

— 비상임이사

”



# 여러분이 잘 알고 있는 기업의 이사회

A Board of Directors You Know Well

여러분이 잘 알고 있는 기업의 이사회를 떠올려 보자. 여러분은 그 이사회에 소속된 이사일 수도 있고 그 기업의 임원일 수도 있다. 아니면 그 기업의 주주일 수도 있을 것이다. 이 이사회가 잠재적 역량을 최대한 발휘하고 있다고 믿는가? 기업이 직면하고 있는 중대한 사안들을 이사회 이사들은 제대로 파악하고 있는가? 이사들은 기업이 경쟁하고 있는 업계에 대해 충분히 이해하고 있는가? 이들은 기업의 이윤을 창출하는 주 요소가 무엇인지, 기업이 직면하고 있는 주요 리스크가 무엇인지 파악하고 있는가? 이사들의 직무는 올바르게 규정되어 있는가? 이사회는 효율적으로 운영되고 있는가? 이 질문들 대부분에 대해 여러분의 대답은 '아니오' 또는 '사실상 그렇지 않다'가 될 가능성이 높을 것이다. 이 이사회가 지난 10년간 효율성 제고를 위해 노력해 왔다 할지라도 당신의 대답은 여전히 부정적일 가능성이 높다.

실제로 우리가 알고 있는 어떤 이사회도 최근 불어닥친 개혁의 바람을 피할 수 없었다. 그러나 대부분의 이사회는 외부 당국의 감독 강화와 규제개혁뿐 아니라 자발적인 노력에도 불구하고 여전히 고전을 면치 못하고 있다. 이사들은 여전히 자신들에게 부과된 수많은 책임과 의무에 부담을 느끼고 있지만, 시간이 흐를수록 이들의 책임은

더욱 더 복잡하고 어려워지기만 할 것이다.

이러한 개혁 노력에도 불구하고 왜 이사회는 뚜렷한 진전을 보이지 못하고 있는가? 근본적인 이유는 간단하다. 일반적으로 말해, 현재까지 우리가 본 개혁들의 대부분은 이사회가 직면하고 있는 문제의 근원을 파악하지도, 다루지도 못하고 있다. 문제의 근본적 이유는, 각 이사회가 자신의 책임을 수행하기 위한 이사회 설계 방식에 대해 충분한 관심을 기울이지 않았기 때문이다.

지난 20년간 우리가 보아 온 기업지배구조 개선을 위한 권고사항과 개혁 조치들을 살펴 보자. 미국에서는 1980년대 말부터 캘퍼스 CalPers, 뉴욕주 퇴직연금 New York State Employee Retirement Fund, 티아 크레프(TIAA-CREF: 미국 교원의 퇴직연금. 역주)와 같은 기관투자자들이 이사회 사외이사 비중 확대, 의장과 CEO의 겸직 금지, 이사 한명이 소속될 수 있는 이사회 수의 제한 등과 같은 변화를 요구하고 나섰다. 이 시기에 증권거래위원회 SEC 또한 사실상 모든 상장기업의 이사회들로 하여금 사외이사들로만 구성된 보수위원회 compensation committee를 수립할 것을 요구하였다.

최근 들어서는 2001년과 2002년 미국에서 불거진 기업 회계부정 사태의 여파로 인해 개혁 압박이 더욱 가중되었다. 가장 대표적인 것으로 사베인즈-옥슬리 법 Sarbanes-Oxley Act을 들 수 있다. 무엇보다도 이 법은 사외이사들로 구성된 감사위원회 audit committee를 의무적으로 설립하도록 요구하고 있으며 기업 감사들의 책임을 명확하게 규정하고 있다.<sup>1</sup> 여러 증권거래소(NYSE, NASDAQ, Amex 등)의 새로운 상장요건들 역시 중요하다. 새로운 요건은 이사회 감사위원회, 보수위원회, 기업지배구조 위원회 설립을 강조할 뿐만 아니라 사외이사들을 중요시 하며, 경영진이 배제된 사외이사들만의 회의, 그리고 CEO

가 아닌 리더와의 회의를 중요하게 여기고 있다.<sup>2</sup>

영국의 경우, 재무보고위원회 Financial Reporting Council, 런던증권거래소LSE 및 영국회계협회 British accounting profession의 후원으로 1991년 설립된 캐드버리 위원회 Cadbury Committee가 막강한 영향력을 행사하고 있다. 이 위원회는 회계보고서의 내용과 감사들의 감사 수행능력에 대한 투자자들의 신뢰도가 낮다는 우려가 제기되면서, 이에 대한 대응책으로서 설립된 것이다. 캐드버리의 역할은 주로 감사, 회계, 재무 정보에 관한 우려를 해소하기 위한 권고가 될 것 같지만, 사실 이 위원회는 수많은 기업 회계부정 사태에 대한 대응으로써 일반적인 이사회에 더 주력하였다. 특히 이사회 의장과 CEO의 역할 분리, 그리고 LSE에 상장된 모든 기업의 이사회에 감사위원회 수립에 초점을 맞추었다.<sup>3</sup> 우리가 캐드버리를 예로 든 이유는, 이 위원회의 영향력이 미치는 범위가 광범위할 뿐 아니라 근래 영국에서 있었던 최초의 의미있는 개혁 노력이기 때문이다. 캐드버리 이후로 영국에서는 이사회 개혁을 요구하는 다른 중요한 보고서들이 다수 발표되었다. 이들 가운데 가장 최근에 나온 것으로 비상임이사들의 역할에 대한 히그스 보고서 Higgs Report가 있으며, 감사위원회에 관한 스미스 보고서 Smith Report가 있다.<sup>4</sup> 이와 유사한 개혁 노력이 프랑스와 네덜란드 등 다른 유럽 국가들에서도 진행되었다.

한편 이사회 내부적으로, 많은 이사들이 자발적으로 개혁을 주도하는 것이 최상의 방법이라는 결론을 내렸다. 이사회가 임무를 수행하는 방식을 자발적으로 개혁하지 않는다면 더욱 엄격한 변화를 요구하는 규제와 법원 판결에 직면할 수도 있다고 느꼈기 때문이다. 과거 많은 비난을 받았던 GM의 이사회는 1990년대 초 이런 움직임에 가장 적극적으로 동참하여 자체적인 기업지배구조 지침을 발표

하고 널리 홍보하였다.<sup>5</sup> 미국의 다른 주요 상장기업들도 이와 유사한 지침을 앞다투어 발표했고 이런 추세는 오늘날까지도 이어지고 있다.

이런 노력이 헛되지 않는다는. 이사회에 개혁을 부르짖는 다양한 단체들의 목소리와 그 결과 나타난 새로운 규제와 정책, 이사회 내부의 노력 등은 일련의 '선진관행(best practices)'을 구축했으며 이는 1990년대에 많은 이사회들에게 지향해야 할 방향을 제시해 주었다. 그러나 여러 이유로 인해 이러한 노력들 가운데 그 어느 것도 지속적이며 효과적인 결과를 불러 오지는 못했다.

한 가지 이유는 외부 단체들이 제시한 권고 사항의 대부분은 이들에게 가지적으로 보여지는 이사회에의 특징에만 초점을 맞추고 있기 때문이다. 이들 단체는 이사회 내부에서 실제로 어떤 변화가 일어나야 하는지에 대해서는 거의 언급하지 않고 있으며, 그 결과 기업 지배 구조에 대해서는 본질적으로 거의 영향을 미치지 못하고 있다.

또 다른 이유는 이사회에게 부과되는 책임이 점점 더 어려워지고 있으며 이를 위해서는 많은 시간이 요구된다는 점이다. 이사회에 대한 외부의 기대는 더욱 높아지고 있는 가운데, 개혁을 위한 기존의 요구사항들까지 반영해야 하는 이사회에의 책임은 더욱 막중해지고 있다. 그 결과 이사회에 대한 기대와 실제적인 성과간의 격차가 더욱 커지고 있으며, 이는 선진관행을 도입한 이사회들도 예외는 아니다.

이 밖에도 내부적으로나 외부적으로나 개혁과 관련하여 인식되지 못하고 있는, 이사회 설계상의 모순들이 여전히 해결되지 않은 채 남아 있다. 가령 어떤 이사회는 진정으로 독립적이고 어느 면으로 보나 바람직하다고 간주되지만, 해당 기업의 사업을 제대로 이해하는데 어려움을 겪을 수도 있다. 이러한 모순을 비롯한 기타 이사회에



설계와 관련된 문제들을 이사회가 어떻게 다루어야 하는지에 관해서는, 이사회 내부적으로도 관심을 보이지 않고 있으며 광범위한 기업 지배구조 개선을 위한 노력에도 포함되지 않고 있다.

뿐만 아니라, 간간이 드러나는 유명한 기업들의 회계부정 사건과 기업파산 이후 나오는 논의들도, 위와 같이 보다 중요한 문제들에 있어서는 의미있는 긍정적 성과를 내지 못하고 있다. 기업의 부정행위와 무능력에 초점을 맞추으로써 정직하고 성실한 이사들이 자신의 직무를 묵묵히 수행하고 있다는 사실은 대부분 간과된다. 회계부정 관련 소식들은 이사들이 빈번하게 직무태만에 빠진다는 인식이나 심지어 감독할 대상인 경영진의 포로나 다름없다는 인식을 더욱 확대시킨다. 이사회는 이사회 board of directors라고 불리든 감독이사회 supervisory board라고 불리든, 모든 기업지배구조 체계의 중심에 있기 때문에 투자자들과 애널리스트들, 그리고 감독 기관들이 항상 기업의 이사들에게 비난의 화살을 돌리는 것은 당연한 일이다. 그러나 막상, 개혁 노력의 대부분은 빙산의 일각에 불과한 피상적인 문제점들에만 에너지를 집중하고 있다.

이미 존재하고 있는 규정 위에 추가적인 규제, 정책, 요건을 부과하는 소위 '덧대기 patching'식 처방은 상황을 악화시키기만 할 뿐이다. 이 대신 정말로 필요한 조치는 각 이사회 별로 그 설계와 관행을 철저하게 재정비하는 것이다. 이사회는 원점으로 돌아가야만 한다. 막중한 임무와 날로 커지는 기대라는 압박에 직면하고 있는 각 이사회는 자신의 목표를 신중하게 정립하고 이를 달성하기 위한 방법에 대해 계획을 수립해야 한다.

다시 말해 이사회는 해당 기업의 여건에 비추어 자신이 어떤 역할을 맡아야 하는지 분명하게 검토해야 할 필요가 있다. 스스로의 한

계에 대해 분명히 인식하고 지속적으로 성과를 평가해야 한다. 이사회  
의 구조, 역량, 이사의 자격에 관한 까다로운 문제들을 정면으로  
부딪쳐 해결하려고 노력해야 한다. 경영진과의 복잡한 관계를 끊임  
없이 재고찰해야 한다. 임무 달성을 위해 필요한 지식을 확보하고 공  
유할 수 있는 효율적인 방법을 모색해야 한다.

각 기업마다 처한 상황이 다르기 때문에 위에 대한 답은 기업마  
다 매우 상이할 것이다. 그러나 이 점만은 분명히 해 두어야 한다. 각  
이사회가 자신만의 고유한 해결책을 찾아내야 한다고 해서 투자자,  
증권거래소, 감독기관, 입법부의 개혁과 개선에 대한 요구를 무시해  
도 좋다는 뜻은 아니다. 우리는 이사회가 기존 규제의 틀 안에서, 그  
리고 현재의 선진관행에 대한 충분한 고려를 통해서, 기업 감독을 위  
한 가장 효율적인 이사회가 될 수 있도록 스스로를 설계할 수 있는  
여지와 기회를 충분히 가졌다고 생각한다.

이 책은 바로 그 방법에 대해서 초점을 맞추고 있다.

## 이사회 내부 설계

Design Inside a Boardroom

몇몇 기업들은 이사회 설계에 대해 신중한 검토를 수행한 바 있다. 가령 1999년 초 델파이 코퍼레이션(Delphi Corporation) 이사회 의장 겸 CEO인 J. T. 바텐버그(J. T. Battenberg)는 신설된 독립 상장법인을 위해 이사회를 구성해야 하는 과제를 안고 있었다.<sup>6</sup> 과거 GM의 계열사였던 델파이는 세계 최대의 자동차 부품 및 운송관련 전자제품 생산업체였다. 상장 당시 델파이는 포춘(Fortune) 500대 기업들 가운데 매출액(29억 달러) 기준으로 57위였으며 전세계 40개국에서 거의 20만명에 달하는 직원들을 거느리고 있었다.

계열분리의 조건 가운데 하나는 GM 이사는 단 한 명만 델파이 이사회에 참여시킨다는 것이었다. 오랫동안 GM 이사회 소속이었던 톰 위만(Tom Wyman) 이사는 델파이 이사회에 참여할 것을 자청했고, 모 기업으로부터 델파이의 완전한 독립을 보장하기 위해 GM 이사직을 그만두기로 하였다.

바텐버그는 위만의 결정을 환영하였으며 그에게 선임이사 직을 맡을 것을 요청했고 위만은 이를 즉시 수락했다. 이 두 사람은 새로운 이사회 구성에 대해 함께 논의하기 시작했다. 처음부터 이들은 세 가지 목표에 동의했다.

첫 번째 목표는, 델파이 이사회는 GM 이사회에서 오랫동안 만연했던 이사들의 직무태만과 소극적인 태도를 피할 수 있도록 구성하는 것이었다. 위만은 이에 대해 다음과 같이 설명했다.

나는 GM 이사회에 소속된 것을 자랑스럽게 여겼으나 우리는 매우 수동적인 태도로 직무에 임했다. 항상 CEO가 이사회 회의를 소집했고, 회사의 실적, 특히 CEO와 경영진의 실적에 관한 의견을 교환하기 위해 이사들끼리만 모인 적은 거의 없었다. 이사회는 연간 계획과 장기적 전략들을 승인했지만 그러한 계획을 수립하고 조정하는 역할은 매우 제한적이었다. 이사회 회의는 많은 사람들의 발표로 늘 북적였지만 정작 토론을 위해 할당된 시간은 거의 없었다. GM 이사회로서 근무했던 나의 경험은 델파이 이사회 구성시 선임이사로서의 내 직무에 오래도록 영향을 미쳤다. 우리가 지향하는 것뿐 아니라 '지양'하는 것이 무엇인지를 결정할 수 있는 기회가 있었다. 그것은 아무것도 없는 백지 위에 선진관행을 써 내려갈 수 있는 일생일대의 기회였다.<sup>7</sup>

두 번째 목표는 적절하다고 판단되는 경우 미국의 많은 이사회들이 발전시켜 온 기본적인 선진관행들을 도입하는 것이었다.

세 번째 목표는 델파이가 직면한 상황에 적합한 이사회를 창조하는 것이었다. 그들의 가장 중요한 전략적 우선순위는 델파이가 GM 이외의 고객들 사이에 신뢰를 구축해야 한다는 것이었으며, 미국뿐만 아니라 아시아·유럽·중남미를 잠재시장으로 겨냥하는 것이었다. 두 번째로 중요한 전략적 임무는 노조에 대항하여 노동비용을 억제하는 것이었다. 세 번째로 이들은 신기술과 상품개발에 크게 의존하

는 델파이와 그 경영진을 감독하는 것이 새로운 이사회 임무임을 인식했다.

이러한 목표들을 달성하기 위해 바텐버그와 위만은 감사위원회·보수위원회·기업지배구조 위원회를 설립하기로 하였으며, 이사회가 델파이의 전략적 방향을 승인하고, 바텐버그에게 피드백을 제공하고, 회사 실적을 모니터링하고 이사회 실적을 자체 평가할 수 있는 절차들을 개발하기로 하였다. 이는 모두 그들이 최고의 선진관행이라고 믿었던 것들과 일치하는 것이었다. 바텐버그와 위만은 또한 델파이만의 독특한 요건들을 강조하였다.

첫째, ‘사외이사(independent director)’의 자격요건을 충족시키면서도 미국뿐만 아니라 전세계 자동차 산업에 대한 지식을 보유하고 있는 이사들을 선정하였다. 이사들의 지혜와 경험을 원했을 뿐만 아니라 새로운 잠재고객 확보에 있어서도 이들의 도움을 원했기 때문이다. 이러한 요건을 충족시키기 위해 그들은 유럽·일본·중남미에서 각각 한 명씩 이사를 선정하였다.

둘째, 경영진과 이사회 쌍방간 자유로운 의견과 정보의 교환이 이루어질 수 있도록 상호관계를 발전시키고자 하였다. 이를 위해서는 CEO 바텐버그를 배제시키고 이사들과 다른 경영자들만 모여 서로 자유롭게 토론할 수 있어야 한다는데 의견을 같이 했다. 이렇게 함으로써 이사회와 경영진 간의 건설적인 협력을 통해, 경영진은 회사의 전략을 수립하고 실행하며 이사회는 이를 승인하고 평가할 수 있다고 믿었다.

셋째, 이사회와 경영진이 전략문제에 있어서 보다 잘 협력할 수 있도록 일 년에 한 번씩 3일간 이사회와 경영진을 위한 ‘전략 연수’ 프로그램을 마련했다. 이와 동시에 모든 이사회 회의에서 델파이의

전략적 방향을 안건으로 상정하도록 하였다. 한마디로 말해 기업 전략에 대한 '연속적 검토(rolling review)'가 이루어지기를 원했던 것이다.

텔파이의 경우는, 이사들이 이사회 목표와 그 목표의 달성을 위해 이사회를 어떻게 설계할 것인지 의식적으로 신중하게 검토한다면 긍정적인 성과를 달성할 수 있다는 것을 보여주는 좋은 사례이다.

## 설계의 중요성

### The Case for Design

변화를 요구하는 외부의 압력에 이사회가 반응하는 것은 당연한 일이다. 그러나 앞서 언급했듯이 우려되는 점은 외부 압력에만 지나치게 초점을 맞추므로 인해, 이사회가 진정으로 효율성을 제고할 수 있는 변화의 방법을 모색하는데는 자칫 소홀할 수 있다는 것이다. 그 결과 대부분의 이사회에는 구식 관행과 신규 관행이 공존하고 있으며 이들 중 일부는 서로 상충하기도 한다. 두 관행의 공존은 점차 늘어만 가는 이사회 책임의 수행하기 위한 최적의 이사회를 설계하는데 방해가 된다. 감독, 감시, 자문, 주요 정책결정 등 이사회 역할 하면 막연히 떠오르는 개념들은 있지만, 이사회가 주어진 책임을 다하기 위해 구체적으로 어떤 역할을 해야만 하는지에 대해서는 아무도 명쾌한 해답을 주지 않고 있다.

이렇게 근본적인 문제에 대해서 이사회가 관심을 기울이지 않고 있는 것도 놀랄 일은 아니다. 모든 이사회는 처리해야 할 업무는 많고 항상 시간은 부족한 현실에 직면해 있기 때문이다. 매달 주어진 책임을 수행해 내고 회의 안건을 처리하는 데 급급해 한 발짝 뒤로 물러나 이사회 목적과 설계에 관해 재고할 시간을 내기가 매우 어렵다. 그러나 점차 커지고 있는 외부의 기대에 부응하려면 이는 반드시 필요한 일이다.

이렇게 생각해 보자. 이사회는 비록 구성원의 수가 적고 기업의 위계상 최고의 위치에 서 있기는 하지만, 여타 기업의 조직과 다를 바 없는 하나의 조직이다. 만일 어떤 생산공장이나 영업조직 하나를 개선시키려고 한다면, 우리는 원점으로 돌아가서 그 조직의 임무가 무엇인지, 효율성 제고를 위해 어떻게 이 조직을 재설계할 것인지 연구할 것이다.

바로 이것이 이사회가 해야만 하는 일이며 우리가 말하는 ‘원점으로 돌아가기 *going back to the drawing board*’이다. 이사회는 자신의 역할에 대한 근본적인 질문부터 다시 해야 한다. 법적으로 요구되는 이사회 의 직무는 무엇인가? 이사회는 누구를 대신하여 기업을 감독하는가? 기업에 대한 투자나 개입으로부터 무엇을 원하는가? 의무 수행을 위해 이사회가 관여해야 하는 활동에는 어떤 것들이 있는가? 적절한 직무수행에 방해가 되는 요소는 무엇이며 어떤 자원이 필요한가?

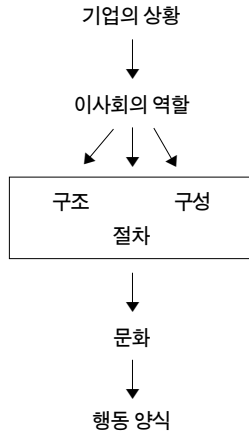
역할에 대한 이해를 바탕으로 각 이사회는 설계를 위한 다양한 요소들을 검토할 수 있다.

- 이사회 의 구조 - 규모, 리더십, 역할 수행을 위해 필요한 위원회의 설립
- 이사회 의 구성 - 이사들의 경험, 기술 등 기타 자질
- 이사회 의 절차 - 정보수집, 지식형성 및 의사결정 방법

구조, 구성, 절차는 모든 이사회가 설계를 위해 분명하게 선택해야 하는 사항들이다. 이는 이사회 의 설계를 위한 ‘하드웨어’이며 이사회 가 수행하고자 하는 역할과 해당 기업의 복잡한 상황에 맞도록 선택되어야 한다. 이 선택은 또한 이사회 의 행동 양식에 중요한 영향을 미칠 것이다. 따라서 이사들은 지향하거나 지양하는 행동양식이



〈표 1-1〉 시스템으로서의 이사회



무엇인지 생각해야만 하며 반드시 올바른 행동양식을 장려할 수 있는 방향으로 이사회를 설계해야만 한다. 지향하는 행동이 반복됨에 따라 각 이사회는 자신만의 고유한 문화를 발전시키게 될 것이며, 이 문화 자체가 다시 이사회를의 행동 양식을 강화해 나갈 것이다.

또한 다른 조직과 마찬가지로 이사회는 하나의 시스템으로서, 이사회를의 문화뿐 아니라 시스템 설계의 구성 요소들이 이사들의 행동양식을 형성할 것이다 <표 1-1>. 이 구성요소들이 보다 효율적으로 상호 연계되고 이사회를의 역할에 부합할수록, 또한 이사회가 지향하는 행동이 무엇인지 보다 신중하게 검토할수록, 이 시스템은 이사회를의 효율성을 제고시킬 행동양식을 생산해 낼 것이다.

사실, 바로 이것이 이 책이 다루고 있는 주제의 범위이자 구성이다. 모든 기업의 이사회는 여전히 직무 수행에 많은 어려움을 겪고

있으며 오늘날의 선진관행조차 문제해결을 위해 충분하지 않다고 우리는 믿는다. 각 이사회는 처음으로 돌아가 설게 단계부터 새로 시작해야 한다. 이는 점진적인 방법으로는 할 수 없다. 구성요소들을 모두 새롭게 재편성해야 하는 하나의 시스템으로 이사회를 간주해야 한다.

2장에서는 새로운 선진관행에도 불구하고 오늘날의 이사회들이 어떤 어려움을 겪고 있는지 짚어볼 것이다.

3장에서는 선진관행을 수립한 것으로 간주되는 이사회에서조차 내재하고 있는 모순을 검토한다. 이런 관행의 일부는 상호 모순적이며 의도하지 않은 결과를 가져오는 것들도 있어, 이사회들의 직무수행 능력을 심각하게 저해할 수 있다. 이사회들의 효율성을 제고하고자 한다면 설게 단계에서 이러한 딜레마를 인식하고 해결해야만 할 것이다.

4장부터는 이사회들의 재설계를 위한 다양한 방법들에 관해 다루고 있다. 4장은 이사회가 자신의 역할을 어떻게 규정해야 하는지에 초점을 맞추고 있다. 오늘날에는 모든 이사회들이 서로 비슷한 역할을 수행해야 한다는 것이 통념이지만, 우리는 이사회가 어떤 활동들을 맡을 것인지 결정할 수 있는 상당한 자유가 있으며 이러한 선택권을 분명하게 주장해야만 한다고 믿는다. 각 이사회는 자신이 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 달성해야만 하는지 스스로 결정해야 하며 이에 대한 답변은 당연히 이사회마다 매우 상이할 것이다.

5장에서는 이사회들의 구조, 즉 규모와 리더십 모델, 필요한 위원회 및 위원회의 조직과 운영에 대해 다룬다. 이는 지배구조 개선을 요구하는 외부의 압력에 의해 가장 큰 영향을 받을 수 있는 부분들이다. 이사회들의 구조는 외부로부터 관찰할 수 있기 때문에 개선을 요구

하는 모든 합법적인 당사자들의 타깃이 되고 있다. 그러나 외부로부터의 요구사항들 가운데 너무나 많은 부분이 비판적인 평가 없이 그대로 수용되고 있다. 기업 내의 조직 구성과 마찬가지로 이사회 조직은 이사회 임무에 맞도록 설계되어야 한다. 포괄적으로 적용되는 대원칙들이 있기는 하지만 이사회 조직은 각자 처한 상황과 의도된 역할에 맞도록 구성되어야 한다.

6장에서는 이사회 이사진을 선임하고 그들의 역량을 강화하는 중요한 문제를 다룬다. 즉 이사의 자격요건, 선출 방법, 역량개발 또는 해임 문제를 논한다. 앞으로 이사회는 훌륭한 성과를 달성할 수 있는 팀원들을 선정하고 계발하는 문제에 대해 보다 신중하게 검토해야만 할 것이다.

7장에서는 모든 이사회가 직면하고 있는 핵심적인 문제를 다룬다. 즉 이사들이 해당 기업에 대해 배우고 보다 많은 정보를 파악하여 현명한 결정에 도달할 수 있도록 하기 위한 일련의 절차와 관행을 설계하는 문제이다. 학습해야 할 내용은 너무나 많고 이를 위한 시간은 턱없이 부족하다. 따라서 이사들은 혁신적이면서 때로는 논쟁의 여지가 있을 수도 있는 지식축적 방법을 모색해야만 한다. 첨단기술을 활용해야 할 것이며 전문분야를 개발하고 사내 뿐만 아니라 대외적으로도 인맥을 넓혀야만 할 것이다. 이사들이 모두 한자리에 모이는 소중한 시간을 최대한 활용하기 위해서는, 회의의 빈도와 시간뿐만 아니라 회의의 안건, 절차, 회의 관행 역시 바뀌어야 할 것이다.

8장에서는 효율적인 이사회로 변화하기 위한 행동양식에 초점을 맞춘다. 이 행동양식은 이사회 설계 단계에서 형성될 것이다. 이사들의 행동이 제 기능을 수행하지 못하고 있다면 이는 그 이사회 설계에 문제가 있다는 분명한 신호이다. 너무나 많은 이사회에서 올

바르지 못한 행태가 빈번하게 나타나고 있다. 아무리 존경 받는 인물 일지라도 말년에 '부정' 행위를 저지를 가능성은 있다. 8장은 이사회가 이런 문제들을 어떻게 모니터링하고 해결할 수 있는지에 관해서도 논할 것이다.

마지막으로, 9장은 앞 부분의 내용을 요약하고 보다 개인적인 관점에서 이사회 효율성을 검토한다. 미래의 발전을 위해 각자가 맡아야 할 역할에 관해 사외이사, 상임이사, 그리고 가장 중요한 이사회 리더들, 즉 CEO, 의장, 선임이사, 위원장을 대상으로 살펴볼 것이다.

이사회 효율성의 추가적인 제고는 대부분 신중한 설계로부터 나올 것이다. 어떤 이들에게 그러한 설계는 과감하고도 새로운 방향을 제시하게 될 것이다.

## 글로벌 시각

### A Global Perspective

이 책이 초점을 맞추고 있는 이사회 설계의 원칙은 모든 국가의 모든 기업들에게 적용된다. 이사회와 권한은 호주, 캐나다, 영국, 미국과 같은 영어권 국가들에서 비롯된 것이지만, 글로벌 자본 흐름이 증가하고 투자자 위기가 다른 많은 국가들에서도 나타나면서 기업지배구조 개선의 필요성은 전세계적인 이슈가 되었다. 세계은행 World Bank, 경제협력개발기구 OECD, 국제통화기금 IMF은 정보의 공개와 소액주주 권익보호를 강조하면서 기업지배구조 제도의 강화를 요구해 오고 있다.<sup>8</sup> 그러나 개선을 부르짖는 이 모든 목소리의 핵심에는 '이사회 효율성 강화'라는 요구가 있었다.

분명히 국가마다 관행의 차이가 있을 것이다. 예를 들어 미국인들은 CEO가 이사회 의장을 맡는 것을 선호하는 반면 호주, 영국 및 대부분의 유럽 국가들은 겸직을 금하는 편이다. 한편, 미국과 호주의 이사회는 영국의 이사회에 비해 비상임이사 non-executive director의 비율이 훨씬 높은 편이다. 미국의 이사회들은 오늘날 비상임이사들에 대한 보수를 대부분 주식과 스톡옵션으로 지급하고 있지만 다른 국가들에서는 이러한 추세가 그다지 신속하게 확대되지 않고 있다.

이러한 차이점에도 불구하고 이사회와 조직 방법에 관해서는 견해를 같이 하는 부분들이 커지고 있다. 이는 영어권 국가들의

이사회에서 이미 수용된 기준일 뿐만 아니라 다른 국가들에서도 암묵적으로 권고되고 있는 모델이기도 하다.

유럽 전역에 걸쳐 전반적인 기업지배구조, 특히 이사회 개선에 관한 요구가 있었다. 네덜란드의 경우 암스테르담 증권거래소가 후원한 피터스 보고서 *Peters Report*가 이사회 변화의 변화를 요구하였다.<sup>9</sup> 프랑스에서는 1995년과 1999년에 비에노 보고서 *Vienot Reports*가 발표되었고 2002년에는 부통 보고서 *Bouton Report*가 발표되었다.<sup>10</sup> 독일에서는 주주, 재계 지도자, 노조 임원, 정치인들이 함께 모여 기업지배구조에 관한 각자의 접근법이 갖는 장점에 관하여 토론을 해 오고 있으며, 2002년에는 새로운 기업지배구조 법령이 공포되었다. 이 법은 무엇보다도 특히 이사들의 독립성 강화를 요구하고 있다.<sup>11</sup>

호주에서는 규제당국뿐 아니라 증권거래소도 감사의 관행과 이사회 독립에 관해 보다 더 엄격한 요건들을 제정하고 있다.<sup>12</sup> 한국의 경우, 정부가 이사회 내 사외이사의 비율을 법으로 규정하였고 다른 많은 국가들도 점차 이와 비슷한 기준을 채택하고 있다.<sup>13</sup> 일본에서는 현재까지 소니 *Sony*와 같은 소수의 기업들만이 새로운 관행을 채택하고 있지만, 이사회 변화의 필요성을 주장하는 보고서들이 다수 발표되고 있다.<sup>14</sup>

앞에서도 말했듯이, 우리는 이 책의 기본적인 원칙들이 모든 국가의 모든 기업들에게 해당되며 또한 유용하다고 믿는다. 물론 정치·경제적 전통과 제도, 소유구조의 상황이 영어권 국가들과 다른 나라들도 있다. 이런 상황에서는 국가적인 차이점을 인정하면서도 국제 투자자들에게 그들이 원하는 보호막을 제공해 줄 수 있는 방향으로 이사회가 설계되어야 한다. 이는 하나의 방식이 모든 국가나 기업에 천편일률적으로 적용되지는 않을 것임을 뜻하며, 이상적인 이사

회 설계를 위한 보편적인 양식은 없다는 것을 의미한다. 차이점을 인정하면서도 글로벌 투자자들이 수용할 수 있는 기준에 부합하는 이사회를 구성해야 한다. 이는 이사회의 설계를 보다 확실하게 해야만 하는 또 다른 중요한 이유이다. 신중한 검토를 바탕으로 계획을 수립한다면 이 두 요건을 모두 충족시킬 수 있을 것이다.

이런 이유들로 인해 이 책은 전세계의 이사들을 대상으로 하고 있다. 이는 이사회에서 직접 근무했던 이사로서 또 이사회를 대상으로 자문을 제공했던 컨설턴트로서 우리의 개인적 경험과 일치하는 것이다. 우리는 미국과 호주의 이사회들뿐 아니라 아시아, 유럽, 중남미 이사회들을 대상으로 자문을 제공한 경험이 있다. 제도적 배경의 많은 차이점에도 불구하고 이사회가 직면하고 있는 성과에 관한 문제에 있어서는 놀랄 정도의 유사성이 발견되었다. 우리는 모든 국가들에 적용될 수 있는 일반화가 가능하다고 확신하고 있다. 전 세계의 이사회들은 모두 기업의 ‘효과적 지배 effective governance’라는 동일한 목표를 가지고 있으며 시간과 지식의 부족이라는 동일한 한계에 직면하고 있다.

## 우리의 시각

Our Perspective

이 책의 근간을 이루고 있는 생각들은 주로 우리의 경험으로부터 나온 것이다. 이사로서, 또 컨설턴트로서 우리는 이사회 회의에 수없이 참석했으며, 수천 명은 아닐지라도 수백 명에 달하는 이사들과 고위 임원들과 함께 많은 국가에서 이러한 문제들을 논의했다.

북미, 유럽, 아시아태평양 지역의 주요 기업 CEO 130여명을 대상으로 한 우리의 설문조사 결과도 우리의 결론을 뒷받침해주고 있다. 이들의 답변은 우리 자신의 경험과 너무나도 일치했다. 물론 130명은 표본의 크기가 그다지 크다고는 할 수 없지만 이 CEO들은 모두 우수한 글로벌 기업의 지도자라는 점에서 그 의미가 매우 크다 할 수 있겠다. 뿐만 아니라 서로 다른 지역에 있는 CEO들의 응답이 놀랄 정도로 서로 일치하였다. 이는 어느 지역에 있건 이사회들은 모두 비슷한 어려움을 겪고 있다는 사실을 다시 한번 확인시켜주는 것이었다.

이제 이사회가 직면하고 있는 어려움이 무엇인지 구체적으로 살펴보자.