

V. 글로벌 경영뉴스: 효율적인 기업이사회 운영 전략

이 글은 The McKinsey Quarterly 1999년호에 나온 “No more board games”를 요약·재구성한 것입니다

1. 전통적인 이사회 3가지 문제점

① 의사결정 과정의 문제점

- 경영 환경이 급변하고 있음에도 불구하고 이사회 의사결정 과정은 구태 의연한 방식을 답습하고 있음
 - 예를 들어, 매일같이 진행되는 업무회의로 인하여 경영자들이 회의를 위한 충분한 준비를 하지 못하고 회의에 임하게 됨
 - 또한 경영자들이 일상적인 업무에 너무 바빠서 장기적이고 전략적인 이슈에 대하여 검토할 시간적 여유가 없음
- 최고경영진이나 이사들에게 제공되는 경영 정보가 시의성을 놓친(outdated) 경우가 흔하게 발생함
 - 특히 과거의 경영 실적에 집착하여 미래 경영 의사 결정에 도움이 되지 않는 경우가 많음

② 이사회 구성의 문제점

- 이사회 구성원의 능력이 너무 비슷하여 최고경영진에게 발상의 전환이나 새로운 정보를 제공하지 못하고 있음
 - 이사회는 상임경영진(executive) 사내이사와 비상임경영진(non-executive) 사외이사로 구성됨
 - 그러나, 사외이사가 상임경영진과 동질적인 배경을 가진 사람들로 채워져서 상임경영진에게 다양한 분야에 걸친 새로운 정보나 아이디어를 제공하는데 실패하고 있음

- 한편, 사외이사들의 경영 참여도가 저조한 것도 문제임

- 사외이사의 이사회 참석률이 현저하게 떨어져서 그들이 본연의 임무를 충실히 수행하지 못하는 경우가 허다함
- 이에 따라, 사외이사도 연간 50회 정도는 이사회에 참석하도록 의무화하여야 함

③ 이사회 문화의 문제점

- 과거 안정적인 경영 환경하에서 이사회의 기능은 단순하였으며, 실질적인 역할도 별로 없었음

- 과거의 경영 환경은 영업을 안정적이고, 경쟁 기업의 수가 많지 않았으며, 고객 충성도는 높았고, 결과적으로 경영 성과의 예측이 가능하였음
- 이에 따라, 이사회의 기능은 투자 예산과 경영 실적의 승인, 위법 행위의 예방, 그리고 특별한 사고 발생시의 수습 정도에 그쳤음

- 그러나, 경영 환경이 불안정적인 형태로 변하고 있음에도 불구하고, 과거 안정적인 환경하에서의 이사회 문화가 지속되고 있음

- 상임경영진은 이사회의 지시를 받는 것을 좋아하지 않으며, 이에 따라 상임경영진은 사외이사에 적은 양의 정보만을 제공하고 중요한 정보는 누락하는 것이 일반화되어 있음
- 또한 상임경영진은 이사회의 역할이 미미하다는 고정관념에 사로잡혀 이사회를 필요악(necessary evil) 정도로 간주하고 있으며, 사외이사의 활발한 참여를 기대하지도 않고 있음

- 최고경영자의 권위주의적인 행태와 사외이사의 안이한 태도도 이사회 기능 저하를 초래하는 원인이 되고 있음

- 일부 최고경영자들은 모든 의사결정을 미리 내려버리고 이사회에서 토론을 하지 못하도록 권위주의적인 행태를 보임
- 이렇게 된 데에는 사외이사가 과거에 하던 대로 이사회 참석을 제대로 안하고 참석하더라도 토론 참여에 적극적이지 않은 행태를 보이는 것도 한 원인이 되고 있음
- 결과적으로 이사회는 토론을 통하여 다수의 견해에 대한 합의점(collective thinking)을 도출하는 것이 아니라 미리 결정된 사안에 대한 거수기로 전락하고 있음

2. 효율적인 이사회 운영 사례: 렌드 리스(Lend Lease)사¹⁾

- 첫째, 정기 이사회를 현재의 월별 개최에서 분기별 개최로 전환함
 - 이를 통하여 이사회가 경영 전략, 기업 문화, 경영 혁신과 같은 보다 장기적인 이슈에 집중할 수 있도록 함
- 둘째, 정기 이사회에는 모든 이사들이 참석하도록 함
 - 국내뿐만 아니라 외국에 있는 이사들도 참석을 유도하여 사외이사들의 적극적인 참여를 유도함
- 셋째, 이사회 기능 중 일상 운영과 관련된 이슈(operational issues)는 전화회의, 화상회의 등 비공식적인 방식으로 전환함
 - 상대적으로 중요성이 낮은 이슈는 원거리 회의를 통하여 해결함으로써 이사회 구성원의 시간을 절약하고 정기 이사회 참석률을 높임
- 넷째, 정기 이사회 중 한번은 외부 강사를 초빙하고 해외에서 개최함
 - 이사회 구성원이 아닌 외부 강사(고객, 공급자 또는 외부 전문가)를 초빙함으로써 이사회 멤버에 새로운 시각을 제공하고 있음
 - 또한 해외에서 이사회를 개최할 경우 이사회 구성원들 간의 업무 내적인 관계뿐만 아니라 업무외 시간에서의 친밀도를 제고함
- 다섯째, 자회사나 사업부를 감독할 수 있는 경영이사회를 운영함
 - 전체 이사회 산하에 자회사나 사업부별로 경영이사회를 설치하여 해당 자회사나 사업부의 경영을 감독하도록 함
 - 경영이사회는 전체 이사회에서 1~2명, 자회사(또는 사업부) 경영 책임자, 외부 인사 등으로 구성함
 - 이를 통하여 전체 이사회는 전체 이사회 업무 부담을 줄이고, 자회사(또는 사업부)의 경영 내용을 보다 소상하게 파악할 수 있으며, 동시에 자회사(또는 사업부)의 경영을 효율적으로 감독하고 있음
- 여섯째, 이사들의 적극적인 참여를 유도하는 보수 체계를 갖춤
 - 렌드 리스의 이사들은 전체 이사회 30일, 경영이사회 50일 등 연간 총 80일

1) Lend Lease Corporation은 부동산·금융 사업을 하는 호주의 대표적인 기업임

- 을 렌드 리스 경영 활동에 투입하도록 요구받음
- 이런 고강도의 활동을 유도하기 위해서 렌드 리스는 전체 이사회 활동에 대해서는 연간 70,000호주달러의 고액 연봉을 제시하고,
- 경영이사회 활동은 참석일 1일당 2,500호주달러를 지급하고 있음(50일 참석의 경우 125,000호주달러)

3. 이사회 운영 개선을 위한 보완 과제

- 첫째, “이사회는 기능은 상임경영진 보조에 있으며, 상임경영진이 완전히 실패할 경우에만 경영에 개입하는 것이 바람직하다”는 잘못된 관념을 타파하여야 함
 - 최근의 급변하는 경영 환경을 고려할 때, 이사회는 보다 적극적으로 경영에 개입하여야 하며, 상임경영진이 실패하지 않도록 사전에 예방하여야 함
- 둘째, 이사의 보수를 높여 적극적인 참여를 유도하여야 함
 - 호주에서는 사외이사의 보수가 시간당 기준으로 환산할 때 상임경영진이나 또는 회계사, 변호사 등의 전문가들에 비해 1/2 수준임
 - 반면 미국의 사외이사들의 현금 보수는 역시 시간당 기준으로 1/3정도에 불과하지만, 현금외에 지급받는 스톡옵션이 있어서 보수 총액은 훨씬 많은 편임
- 셋째, 사외이사의 독립성 유지에 각별한 주의가 요망됨
 - 사외이사가 상임경영진으로부터 독립적이지 못할 경우 사외이사 본연의 임무를 제대로 수행하기 어려움
 - 한편 사외이사의 독립성이 의심될 경우 주식시장에서도 좋지 않은 평가를 받게됨

(이주연 : joanne@hri.co.kr ☎3669-4058)