

# 전략에의 기여를 통한 이사회 역할 제고 방안 - 이사회 BSC 및 전략적 스코어카드의 활용 방안을 중심으로 -\*

신흥철

홍익대학교 경영대학 정교수  
(shinhc@hongik.ac.kr)

.....

금융위기를 계기로 국내외를 막론하고 이사회의 역할 제고의 필요성에 대한 목소리는 높아졌다. 기업 거버넌스와 관련된 기존 연구들은 대부분 이사회가 당초 기대한 역할을 수행하지 못하는 법적, 제도적, 운영적 측면에 대한 원인을 파악하고 이사회가 제대로 작동하기 위해 필요한 방안 제시를 다루었다. 그러나 국내 연구는 주로 이행 감시에 초점을 맞춘 반면, 거버넌스의 또 다른 핵심 요소인 전략개입(즉, 전략 방향 설정 및 경영 감독을 통한 성과제고) 역할의 아쉬움을 지적하고 처방을 다룬 논문은 드물다. 본 연구는 비즈니스 거버넌스(즉, 성과)에 대한 관심을 높이고 전략개입에 대한 필요성 및 방법에 대한 후속 연구를 촉발시키기 위한 마중물 성격의 논문으로 전략 개입에 대한 국내외 이사회의 아쉬움을 해소할 해결방안 제시를 목적으로 삼았다. 이사회의 전략개입의 필요성 및 유용성에 관한 국내외 문헌을 토대로 전략적 스코어카드 및 이사회 BSC와 같은 전략적 성과관리 모델과 정기적인 이사회 자체 평가의 활용을 해결방안으로 제시하였다. BSC 기반 전략적 리뷰 시스템은 비상임이사들의 정보 부족을 해소함은 물론, 이사회가 기업 전략과 운영 전반에 대한 심도있는 논의를 통해 그들의 고유한 책임을 완수할 수 있도록 하는 계기를 제공한다. 한편, 회사의 전반적 효과성에 어떻게 기여할 지를 자문하게 하는 자체평가는 이사회로 하여금 보다 장기 전략에 신경 쓰고 전략적 이사선임의 모색 등 보다 나은 거버넌스로 이끈다. 전략 리뷰 및 자체평가에 유용한 비재무지표를 이사회가 주도적으로 선정·활용하고 자체평가 초기에는 가급적 소수의 핵심 투입물, 프로세스, 산출물 및 최종 성과물 지표들의 균형잡힌 활용이 바람직하다. 후속 연구로는 국내 CEO 및 사외이사들을 대상으로 한 전략개입의 필요성에 대한 인식검에 관한 실태조사 등이 권장된다.

주제어: 이사회, 거버넌스, 전략개입, 균형성과표, 전략적 스코어카드, 이사회 BSC, 이사회 자체평가

.....

## I. 서론: 들어가기

2000년 금융위기 및 엔론을 비롯한 대형 회계스캔들 이후 회계투명성 및 기업지배구조(governance: 이하, 거버넌스)<sup>1)</sup>에 대한 관심이 크게 높아졌으며

거버넌스의 핵심 요소 중 하나인 이사회 역할 및 기능에 대한 논의가 활발히 이루어져 왔다.<sup>2)</sup> 미국의 경우 사베인-옥슬리(Sarvaine-Oxley) 법을 통과시켜 기업재무제표에 대한 CFO의 책임은 물론 이사회 CEO에 대한 감시(oversight) 책임을 강화했다. 한편, 영국의 경우 U.K. Combined Code<sup>3)</sup>

최초투고일: 2014. 9. 14      수정일: (1차: 2014. 12. 3)      게재확정일: 2014. 12. 10

\* 본 논문은 2013학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의해 지원되었음.

- 1) 거버넌스 정의는 "전략방향을 제시하고 목표달성을 독려하며 적절히 관리되는지를 체크하고 조직자원의 책임적 활용여부를 검증하기 위한 목적으로 이사회 및 경영진이 행하는 일조의 책임 및 실무"(ISACF, 2001), "기업경영의 통제에 관한 시스템으로 경영활동에 직간접적으로 참여하는 주주·경영진·종업원 등의 이해관계를 조정하고 규율하는 제도적 장치"(이해연·이재춘, 2003 및 이를 인용한 조현연, 2006) 등 매우 다양하다.
- 2) 기업 거버넌스 프로세스에 대한 관심의 피크는 투자자 참여 개혁(일명, investor activism)이 꼽힌다. 기관투자가, 규제기관 및 언론 등의 압력은 보다 활동적이 되었는데 책임보상규모가 증가한 것은 그만큼 이사회 역할의 아쉬움을 반영한다(Schiemann, 2003).
- 3) 1998년 최초 법안통과 후 2003년 수정법안 형태로 진화해 온 회사법에 해당하는 Common Code는 비록 비자발적이지만 상장회사는 거의 따르게 되어 있는데 초창기 내부통제에서 감사위원회의 활용, 비상임이사 선임 및 이사회 성과평가 요구 형태로 진화해왔다(IFAC/CIMA, 2004).

를 통해 필요한 거버넌스 개혁을 이끌었다. 이러한 외국의 거버넌스 개혁의 움직임은 우리나라에도 영향을 미쳐 사외이사제도를 비롯한 이사회의 독립성 및 책임을 구체화하기 위한 법적, 제도적 보완으로 이어졌다.

(베스트 프랙티스급의) 효과적 이사회는 다음과 같은 모습을 보인다(IFAC/CIMA, 2004; Sonnenfeld et al., 2013; Thomas et al., 2007; Parson and Feigen, 2014).<sup>4)</sup> (i) 회의에서 전략논의가 활발하고(아젠다 및 관계). (ii) 도전적 질문 및 건설적 조언이 적극적으로 이루어지며(논의의 질 제고). (iii) 준비된 상태로 회의에 참여하고(신념 또는 숙제하기). (iv) 거버넌스에 적극 참여하고 기업 성과에 대한 책임을 지며(가치창출 책임).<sup>5)</sup> (v) 전략적 조언이 가능한 역량 있는 전문가들로 이사회를 구성한다(전략적 이사 선임). 그러나 현실은 이와 사뭇 다르다. 이집게도 국내외를 막론하고 대부분의 이사회는 제 역할을 못하고 있다. 이사회의 작동 실패는 경영실패(과도한 투자 등 전략적 실패)와 불투명성으로 요약된다.<sup>6)</sup> 기존 연구에서는 잘못된 이사회의 전형적인 특징을 이사의 임의 선임, 경영의사 결정에의 간헐적 간여, 평가부재, 책임지지 않음 등으로 요약한다(Shultz, 2003).

잘못된 이사선임을 이사회 기능 실패의 첫번째 요인으로 꼽는 이유는 전략조언이 가능한 이사 선임의

실패가 곧 이사회의 수동적 역할로 이어지기 때문이다. 기업 거버넌스와 관련한 이사회의 수동적 역할에 대한 실망은 국내외에서 목격된다(Shultz, 2003; Parsons and Feigen, 2014; 이지환, 2006). 특히 이사회의 적극적인 전략적 체크 실패가 가장 큰 아쉬움으로 꼽힌다. 주된 이유로는 기업에 필요한 전문지식이나 기술을 확보한 사외이사를 선임하기 보다는 사회적 평판이나 네트워크를 감안한 CEO와 가까운 지인들이 선임되는 등 인적 구성에서 다양성의 활용 실패 그리고 균형 잡힌 측정시스템의 부재가 제기되는데(Epstein and Roy, 2002; Lorsch, 2002; Shultz, 2003) 우리나라의 경우가 보다 심한 편이다.<sup>7)</sup>

기존의 거버넌스 관련 연구들은 주로 이사회가 당초 기대한 역할을 수행하지 못하는 법적, 제도적, 운영적 측면에 대한 원인을 다루었으며 일부 후속 논문들은 이사회의 한계를 직시하고 이사회가 제대로 작동하기 위해 필요한 방안을 제시하기도 하였다. 그러나 최근 대두되고 있는 이사회의 전략수립 및 실행의 감독 및 조언(즉, 전략개입) 역할의 아쉬움의 원인을 분석하고 개선방안을 제시한 논문은 소수에 달한다.<sup>8)</sup> 대부분의 연구뿐만 아니라 경영진을 비롯한 기업실무자들 또한 이사회의 주된 역할을 이행 감시에 초점을 맞추어 왔다.

흔히 거버넌스는 지배구조라고 번역된다. 지배구

4) 이러한 모습을 IFAC/CIMA(2004)는 "Engaged Culture(참여문화 또는 개입문화)"로 명명한다.

5) 효과적 이사회 운영의 5대 요인 중 제1순위로 이사를 결과지향, 전략지향, 독립성, 협조 능력에 기초하여 선임할 것을 강조한 Thomas et al.(2007)도 같은 입장이다.

6) 이사회 기능 결여로 인한 우리나라 (특히 재벌) 기업들의 경영실패는 주로 과잉투자과 과도한 비관론다각화로 나타난다고 한다(진태홍, 2003 및 조현연, 2006 참조).

7) 최근 우리나라 언론에서도 이사회 운영상의 최대 문제로 이사회의 인적 구성 문제(CEO의 거수기 역할에 머물고 있다는 지적이 주를 이루고 있음)를 언급한다. 참고로 이사회 선임시 흔히 저지르는 10가지 오류 중 전략적 이사선임의 실패를 첫 번째로 꼽은 바 있는 Shultz(2003)는 기업이 진정 가치창출을 추구한다면 이사 각자의 역량을 감안하여 전략적으로 총원해야 하는데 대부분 관계(골프 친구 혹은 명성적 매력)에 의한 선임이 이루어진다고 지적한다(p.24).

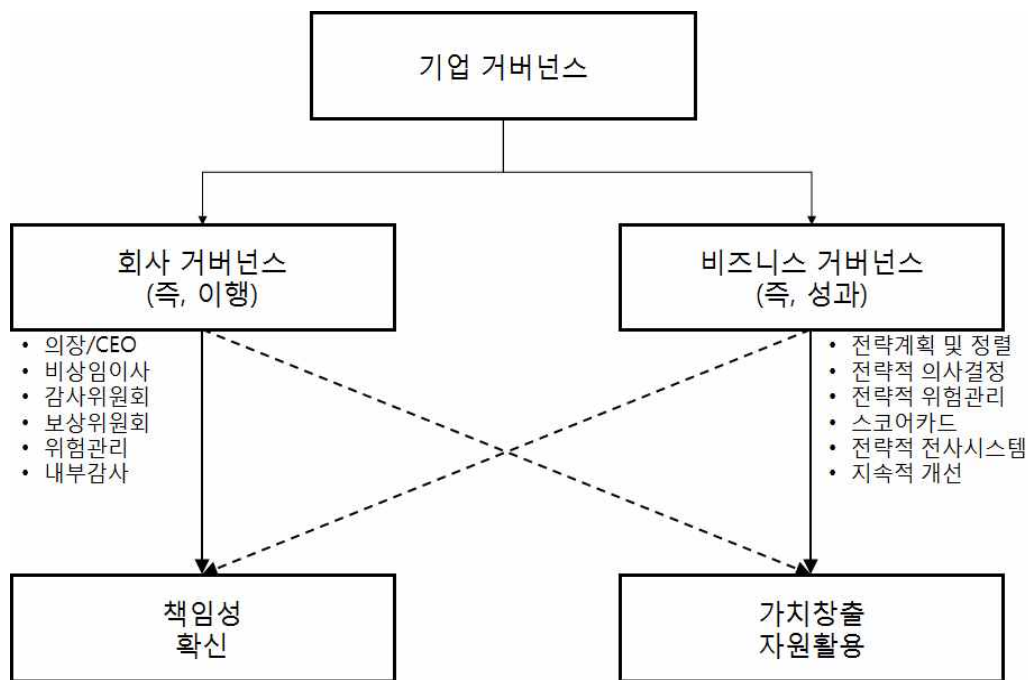
8) 유일하게 조현연(2006)은 이사회 BSC의 유용성에 주목할 것을 강조한 바 있다.

조라는 용어는 대리인이론에 기반한 의사결정통제 관점하에 지배주주나 경영진이 범할 수 있는 도덕적 해이(사익추구나 단기 이익 조작 등) 방지를 위한 감시(oversight)<sup>9)</sup> 및 이사회 체계에 초점을 맞출 경우에 적합하다고 생각한다. 그러나 이행과 성과 양자의 균형 및 구체적인 실행을 강조하는 본고에서는 거버넌스라는 용어를 사용한다.

거버넌스는 이행(conformance)과 성과(performance) 두 요소로 구성된다. CIMA(영국공인관리회계사회)와 IFAC(국제회계연맹)가 2004년 공동으로 작성한 보고서에서는 기업 거버넌스(enterprise governance)

는 이행에 초점을 맞추는 corporate governance 와 성과를 강조하는 business governance 두 요소로 구성되는데 후자의 성과감독이 곧 의사결정에의 참여(즉, 전략개입)를 의미한다고 주장한다(〈그림 1〉 참조). 〈그림 1〉의 요지는 효과적인 이행감시(회사 거버넌스)가 기업 실패를 예방하는 차원에서는 매우 중요하지만 기업성공을 담보하는 것이 아니고 바람직한 거버넌스는 이행과 성과를 동시에 균형있게 추구해야 한다는 점이다.

이사회의 궁극적인 책임은 전략이 투자가의 가치에 주는 임팩트를 이해하는 것이다(Donaldson, 1995;



〈자료〉 IFAC/CIMA(2004) Figure 1과 p.20의 내용을 합쳐 재작성한 것임.  
직선은 직접적인 관계를 그리고 점선은 간접적인 관계를 나타냄.

〈그림 1〉 기업 거버넌스 프레임워크

9) 금융위기 및 대형 회계스캔들을 계기로 투명성 등이 강조되는 경우를 떠올리면 된다.

Drew and Kaye, 2007). 이러한 가치제고 책임은 이사회와 전략개입 필요성을 기업 거버넌스 차원에서 공식적으로 규정한 바 있는 영국의 Combined Code<sup>10)</sup>에 잘 반영되어 있다. 영국의 기업 거버넌스의 핵심을 담은 Combined Code는 전략에 대한 이사회와 결정적 역할을 다음 세 가지로 요약한다. 첫째, 모든 기업들은 효과적 이사회에 의해 이끌어야 하고 이사회는 기업 성공에 책임을 진다. 둘째, 이사회는 기업의 전략 목표를 수립하고 경영성과를 검토하는 등 기업가적 리더십을 제공해야 한다. 셋째, 비상임 이사는 전략 제안을 개발하는 것을 돕거나 건설적으로 비평할 책임이 있다.

그렇다면 왜 이사회와 전략개입이 제대로 이루어지지 않았던 것일까? 기존 연구에서는 전략적 이사 선임의 실패 외에 정보 부재, 약한 소통과 더불어 BSC<sup>11)</sup>와 같은 측정 시스템의 부재를 주된 이유로 꼽는다(Epstein and Roy, 2002; Lorsch, 2002; Lawler, 2003). 흔히 사외이사는 정보 및 시간 제약상 경영진과 내부에서 제공하는 정보에 의존하는 바 전략에 관한 핵심 정보를 놓칠 수 있는데 Nadler (2004)는 이를 “Knowledge malnutrition(정보 결핍)”으로 명명한 바 있다.

본고는 (성과와 관련된 전략개입 측면에서) 이사회가 기대에 미치지 못하는 이유를 다룬 관련 문헌을 검토하고 현 시점에서 활용가능한 전략적 성과관리 모델에 관심을 촉구하는 것을 목적으로 삼았다. 본고에서 제시된 도구는 Kaplan과 Norton(1996)이 고안한 기업 BSC를 이사회 차원으로 응용한 이사회 BSC, 이사회간의 소통 및 전략개입을 장려하

기 위해 비재무지표를 강조하는 뉴질랜드형 이사회 BSC 그리고 전략수립 단계에서의 전략개입을 지칭하는 전략적 스코어카드이다. 국내기업의 성과관리 전개 경험 및 이사회 수준에 적합한 스코어카드 모델은 국내 기업의 이사회 거버넌스 수준을 한차원 높이는데 일조한다. 왜냐하면 이사회를 위한 스코어카드는 전략개입을 비롯한 가치창출 목적의 전략적 프로세스가 작동되도록 하기 때문이다. 물론 전략리뷰에 유용한 비재무지표와 이사회 자체평가가 갖는 순기능을 최대한 활용할 것을 강조하였다.

이러한 연구 목적을 위해 이사회 BSC 및 거버넌스, 전략개입 및 자체평가에 관한 국내외 문헌 고찰에 기초한 본 논문 체계는 다음과 같다. 제1장 서론에 이어 제2장에서는 이사회와 전략개입의 필요성을 다룬다. 구체적으로 그동안 이사회와 전략개입이 지지부진한 이유와 전략개입의 타당성을 둘러싼 기존 연구를 개관한다. 제3장에서는 전략 수립 및 실행을 둘러싼 이사회와 CEO간의 정보 갭 해소 및 전략개입 차원에서 이사회에게 유용한 이사회 BSC 모델과 전략적 방향 설정에의 감독 역할에 보다 유용한 전략적 스코어카드 모델을 소개한다. 이 과정에서 전략적 스코어카드와 이사회 BSC를 비교하고 이사회 다이나믹스 측면(행동적, 인지적 측면)을 보완한 뉴질랜드형 이사회 BSC 모델의 장점을 소개한다. 제4장에서는 이사회와 전략개입 제고 방안을 이사회 기능강화 차원에서 이사회 자체평가 및 비재무지표의 활용과 연계하여 제시하고 제5장에서는 요약과 미래에 필요한 연구를 언급한다.

10) 영국동상산업부(DTI) 산하의 재무보고위원회(FRC)가 제정한 “통합기업거버넌스 모범기준”을 지칭하는 Combined code는 원치 A.1(및 보조원칙)에서 이사회와 전략개발의 책임을 명시하고 있다.  
 11) BSC는 “조직 전체층에 걸쳐 전략일체화를 꾀하고 다양한 전략이 구체적이고 수미일관된 운영지표로 전환되어 구성원의 행동이 바람직한 성과를 실현할 수 있도록 하는 전략적 통제시스템”으로 정의된다(신홍철·김육덕, 2003).

## II. 이사회 전략개입: 정의, 필요성 및 대립견해와 전개 도구

### 2.1 전략개입의 필요성 대두 및 핵심 내용

이사회 전략개입의 핵심은 전략적 방향 설계 단계부터 이사회가 개입하여 조직전략의 효과성을 평가하여 자칫 발생할 수 있는 CEO의 독단을 막고 적절한 견제를 행하는 것이다. 이런 점에서 구성원의 전문성 및 다양성이 중요하다.<sup>12)</sup> 왜냐하면 전략적 가정은 곧 논의의 출발점인 바 상이한 관점에서의 체크가 중요하기 때문이다. Drew and Kaye(2007)는 이사회 전략개입 방법과 관련해 “과연 어떻게 시작할 것인가?”, “누가 주도하고 적극적 개입을 장려할 것인가?”, 그리고 “변화과정의 체계는 무엇인가?” 등을 주제로 다루면서 다음 3가지 방안을 제안한 바 있다. 첫째, CEO평가와 동시 진행하는 것, 둘째, 아젠다 설정 및 예외관리를 적절히 활용하는 것(왜냐하면 너무 단기 긴급사항에 매달리면 전략에의 관심이 퇴색될 우려가 크기 때문임), 셋째, 전략관리도구(가령, BSC)를 도입·활용하는 것이다.<sup>13)</sup>

세 번째 대안으로 Drew and Kaye(2007)가 제안한 전략관리도구는 전형적인 BSC 보다는 한 단계 높은 통합 프레임워크이다. 전형적으로 CEO의 전략실행을 지원하기 위해 개발된 BSC와 달리 전략경영과정의 모든 단계를 언급하고 전략적 자리매김, 전략업선, 전략실행 및 전략위협 요소 4단계를 포함할 것을 강조하는 모델이다. 이를 IFAC/CIMA(2004)

는 전략적 스코어카드로 명명하였는데 제3장에서 자세히 소개한다(〈표 2〉 참조).

### 2.2 이사회 전략적 리더십에 대한 대립 견해 및 연구의 진화

이사회 전략에의 기여 논의는 1970년대로 거슬러 올라간다. 특히 미국 기업의 실패사례를 목격한 실무자와 학자들은 이사회가 너무 수동적인 자세를 취하고 있음을 목격하고 대중적 확신을 확보하기 위해서는 보다 전략적 개입이 필요하다고 주장하였다. 이사회 전략개입에 대한 필요성을 강조한 대표적인 연구들로는 Judge and Zeithaml(1992), Forbes and Milliken(1999), Drew and Kaye(2007), Thomas et al.(2007) 등이 있다. 이들은 한결같이 이사회 가장 중요한 역할로 전략적 리더십 발휘를 꼽는다.

그렇다고 이사회 전략개입을 모두가 지지하는 것은 아니다. 일부 (반대파) 학자들은 이사들이 지나치게 전략에 개입하면 오히려 기업가치를 훼손시킨다고 주장한다(Pugliese et al., 2009 및 〈표 1〉 참조).<sup>14)</sup> 이런 점을 감안하여 이사회 관계를 강조하는 학자나 실무자들은 (특히 비상임) 사외이사들이 외교적 센스와 같은 소통 스킬을 필요로 한다고 주장한다(Northcott and Smith, 2011 및 Donaldson, 1995). 즉, 그들은 이사회와 CEO와의 관계에서 경영전반에 걸친 (책임 및 감독 측면에서) 중복가능성이 존재하고 전략방향 논의시 기존 전략 및 리더십에 대한 도전으로 비춰져 CEO와의

12) 진태홍(2003)을 비롯한 일부 학자들은 전문성을 보다 강조한다.

13) 이사회 감독 및 회사전략을 중점적으로 감사하는 전략적 감사의 중요성을 일찍이 제기한 바 있는 Donaldson(1995)은 이사회 BSC와 같은 정규 검토 절차를 갖춘다면 보다 전략적 감독 의무를 이행할 수 있다고 주장한 바 있다.

14) 실무에서도 기업간 전략개입의 허용분위는 다르다. 최적 전략개입 수준은 기업의 상황, 이사회 인적 역량 및 이사회와 CEO의 관계에 따라 다를 것이다.

갈등이 유발될 수 있다고 주장한다.<sup>15)</sup>

전략개입의 필요성 여부를 둘러싼 이론적 논쟁은 1983년 대리인 이론을 배경으로 모니터링 역할을 강조하는 Fama and Jensen(1983)이 전략적 의사결정을 제안하고 실행하는 의사결정관리(decision making mangement)와 전략적 행동을 재가하고 감시하는 의사결정통제 또는 감독(decision making control) 구분을 주장하고서 부터이다, 전자는 경영진, 후자는 이사회 몫으로 정의내린다. 그러나 의사결정관리와 의사결정통제를 명백히 구분하는 것은 전략역할수행에 대한 이사회 능력을 심각하게 위협하는 것에 해당한다(Bezemer et al., 2007). 왜냐하면 기업성과는 전략 선택 및 실행의 동시 함수이며 기업가치 창출에 이사회도 책임을 지기 때문이다. 법적 차원에서 전략에 대한 이사회 의 핵심 역할을 규정한다(즉, 이행과 성과를 동시에 책임지도록 한) 영국의 Combined Code의 기초와 거의 유사하다고 할 수 있다.

과거 20여년간에 걸친 연구 진화를 보면 이사회 의 전략개입의 당위성을 둘러싼 대립 견해는 크게 3 그룹으로 나뉜다. 원래 일상 업무에서 떨어져 있고, 정보부족 및 독립성 문제 때문에 이사회 역할은 한정될 수밖에 없다는 학파(대리인 이론), 둘째, 이사들은 원래 기업전략에 대한 법적 책임이 있다고 주장하는 학파(수탁이론) 그리고 이사회가 전략에 기여할 최적의 입장에 있다는 컨센서스 학파(가령, Andrews, 1980 등의 자원의존이론)가 그것이다. 대리인 이론은 이사회와 CEO 관계를 갈등적 관점

에서 바라본다.<sup>16)</sup> 그러나 컨센서스 이론은 권한위임을 받은 경영진을 지원하기 위한 관계로 바라본다. 이중 자원의존이론은 이사회가 자원배정을 통해 최적의 전략의사결정에 기여할 위치에 있다고 주장한다. 한편, 수탁이론은 대리인 이론이 처음부터 경영진의 기회주의적 입장을 가정하는 것은 문제 있으며 필연적으로 경영진과 이사회간 대립을 가정할 필요는 없다고 주장한다.

경영진과 이사회는 전략에 대한 각자 고유의 관점을 보유하고 있다. 즉, 경영진은 하나의 전략을 집요하게 추구하고 상대평가 방식으로 평가받는다. 이에 반해 이사회는 투자가 관점을 반영하고 전략 방향 자체에 대해 질문한다. 이때 대안간의 평가는 다른 선택후보 전략과 비교하는 식으로(즉, 만약 다른 전략을 택했다라면 어떤 결과를 얻을 수 있었던지 형태로) 이루어진다(Pugliese et al., 2009). 이런 점에서 경영진에게 이사회는 매우 성의없어 보일 수 있지만 Donaldson(1995)의 표현에 의하면 충실한 대립(loyal apposition)인 셈이다. 특히 경영자의 전략에 대한 사전 체크가 중요한 이유는 일단 경영자는 실행을 시작하면 자신이 선택한 전략방향을 객관적으로 평가하기가 쉽지 않기 때문이다.<sup>17)</sup>

그러나 Pugliese et al.(2009)에 의하면 이사회와 전략간의 관계에 대한 실증 연구결과는 비확정적이다. 즉, 둘 관계에 대한 이론은 매우 다양하고(theoretical pluralism) 실증 연구 또한 미결론 상태이다. 그러나 전략의 중요한 요소들<sup>18)</sup> 그리고 이해관계자의 기대요구 및 위기 발생시의 판단요소

15) 특히 지나치게 공격적이거나 집요하게 기업리더십에 도전하여 (즉, 이사회와 경영자간의 비무장지대를 침범하여) 이사회 규범을 위반하는 경우 자칫 이사회 문화를 훼손할 가능성이 높다.

16) 기업 스캔들 발생이후 대리인 이론에서는 더욱 더 (경영진과 이사간의) 독립성과 형식성을 강조하게 되었다.

17) CEO가 이사회로부터 기대하는 바를 파악하기 위한 Sonnenfeld, et al.(2013) 연구에서는 "전략이 잘못될 경우 다시 회복할 기회가 있느냐?"는 이사회 의 질문을 받고 비로소 전략적 역량(strategic capability)의 준비부족의 문제점을 깨달은 CEO가 전략을 취소한 긍정적 사례를 예로 들고 있다(p.105).

18) Jensen(1993)은 전략의 중요한 요소들로 기업의 범주, 기업가 정신 및 혁신, 전략변화, 연구개발 전략 및 국제화 등을 꼽은 바 있다.

들을 감안하여 대부분의 연구자들은 전향적으로 이 사회의 전략개입의 중요성은 인정되어야 한다고 주장한다. <표 1>의 제3기에서 보는 것처럼 2000년대 이후 대부분의 학자들은 개방성, 전향성을 유지하고 공동의 가치창출에 초점을 맞추기 시작했는데 이는 이사회 전략적 의사결정에의 기여에 대한 매우 중요한 선행 징후에 해당한다(Pugliese et al., 2009).

과거에는 주로 기존 자료를 활용해 미국을 중심으로 대리인 이론에 투입-산출 접근 방식을 이용하여 구체적 성과물에 관한 이사회 역할을 검토했다(<표 1>의 제1기의 핵심 연구 동향 참조). 미국 이외의 나라를 대상으로 하거나 전략개입을 의사결정에의 참여로 정의내린 질적 연구는 드물었다. 그후 이사회를 의사결정 집단으로 이해하고 내부프로세스 및 외부 맥락이 보다 잘 이해될 필요가 있는 상황으로 인식하기 시작했다. 이런 변화는 자연히 전략경영에서의 전략을 내용에 대한 분석에서 프로세스 및 맥락에 대한 분석으로 초점을 바꾸는 진화로 해석될 수 있다(Pugliese et al., 2009). 즉, 대부분의 학자 및 실무자는 종전의 규범적, 구조적 접근방식에서 인지적 및 행동적 접근을 통해 이사회 역동성이 전략의사결정에 미치는 효과와 이사회 의 인지적 기여에 대한 이해를 강조한다. 제3장에서 소개할 뉴질랜드 이사회 BSC 모델(<표 3>)은 관계, 다양성 등 행동적, 인지적 특징을 반영한 것이다.

### 2.3 이사회 전략적 리더십 발휘가 저조한 이유 및 해결방안

이사회 전략개입이 지지부진한 이유 그리고 실제 장애물들을 다룬 실무 연구들로는 Nadler(2004),

Lorsch(1995, 2003) 등이 있다. Nadler(2004)는 이사회 전략개입이 지지부진한 이유를 다음 세 가지로 요약한다. 첫째, 시간 부족(단기에 지나치게 복잡한 일정), 둘째, 기업 비즈니스의 복잡성, 셋째, 이사회를 위한 전략 프로세스의 부재이다. 3번째 약점을 보완하기 위한 도구가 제3장에서 소개할 이사회 BSC 또는 전략적 스코어카드이다.

CEO가 정기적으로 이사회에 보고하고 전략승인을 받지만 현행 전략의 주인은 CEO이다. 문제는 비상임이사들이 경험 부족 및 시간 제약 때문에 시장, 제품 리더십 제공상 한계를 갖는다는 점이다(Pugliese, et al., 2009). 이의 중요성을 인식한 일부 실무자는 해결방안으로 사외이사의 이사회 소속 상한선을 정할 것을 제안한다. 참고로 전형적인 이사회 회의 분위기는 경영진이 시간에 쫓겨 마치지 않으면 큰일날 것처럼 속사포식으로 사전에 준비한 자료를 중심으로 보고를 진행하고 논의 또한 주로 현행 전략실행에 초점을 두고 있다.<sup>19)</sup> (정보 부족 및 사전 준비 미흡으로 논의 이슈에 대한 이해가 덜 된) 이사진을 상대로 한 경영진의 파워포인트를 이용한 장황한 보고를 Parsons and Feigen(2014)은 “death by slide”로 표현한 바 있다.

CEO와의 인터뷰를 토대로 진정 CEO들이 원하는 바람직한 이사회 모습(즉, 기업을 지원하기 위해 이사회가 보다 잘 할 수 있는 영역)을 조사한 Sonnenfeld, et al.(2013)은 기업가치 창출 목적을 위해 이사회는 (i) 기업 미래에 매우 중요한 위험에 초점 맞추기, (ii) 숙제하기(즉, 미리 논의 주제를 숙지하기), (iii) 경험과 지식 갖춘 이사선임, (iv) 전략에의 건설적 도전, (v) 승계로 인한 혼란 최소화를 위해 노력해야 한다고 주장한다. 인사가

19) 이러한 속사포식의 회의를 Donaldson(1995)은 마치 러시아워에 고속도로의 진입로에 끼어 들어가는데 반시각을 보내고 이제 겨우 차량사이에 끼어 들어 운행을 시작하는 느낌으로 표현하였다.

〈표 1〉 이사회회의 전략개입에 관한 연구 진화 비교표

	제 1기(1972~1989)	제 2기(1990~2000)	제 3기(2001~2007)
<b>연구의 특징 및 관심사</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회회의 전략개입에 관한 논쟁 대두</li> <li>- 전략 분야에 이사가 개입하는 점의 타당성 여부 및 적정 개입 논의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 투입-산출 접근 방식의 전성기</li> <li>- 이사회회의 전략개입 결정요소 및 결과를 탐구함에 초점</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회-전략 논쟁 분야에 다양한 이론 대두</li> <li>- 전략적 의사결정에서의 적극적 개입 옹호자 증가</li> </ul>
<b>이사회 전략개입의 정의</b>	전략개입의 정의는 제대로 내려지지 않음. 이사들의 예상 기여 또한 전략 전반에 관하거나 막연함	전략개입을 구체화하기 시작하고 구체적 성과물(인수병합, 구조조정, 기업가정신, R&D 투입)에 주로 초점을 맞춤	구체적 성과물에 초점을 맞추는 한편, 전략적 의사 결정 프로세스의 참여 강조
<b>핵심 이론 (Use of Theories)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대리인이론 대신에 자원의존이론과 같은 이론을 언급</li> <li>• 이론에 대한 언급없이 실무 지향적 논문들이 다수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대리인 이론이 핵심</li> <li>- 기본적으로 갈등관계적 관점 적용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회-전략 논쟁에 복수 이론을 접목함</li> <li>• 대리인 이론도 여전히 활용되지만 타 이론이 부각되기 시작함</li> </ul>
<b>연구 셋팅 (국가 및 자료)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실증연구 대부분은 미국 혹은 복수 국가를 대상으로 삼음.</li> <li>• 예와 자료 및 복수 방식 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 미국 학자들이 주도하고 실증 연구의 거의 전부를 미국 사례들을 이용</li> <li>• 주로 자료 복수 방식을 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유럽 및 아시아 국가들도 논의에 포함되고 미국 자료 이용 연구와 거의 비슷한 비중을 차지함</li> <li>• 자료, 서베이 및 복수 방식</li> </ul>
<b>대표적 논문들의 핵심 연구 결과 일부</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회가 전략 대안 모색의 최종의 입장에 있음(Andrews, 1980)</li> <li>• 이사회가 전략에 적극적으로 개입함은 바람직하지 않음(Heller &amp; Milton, 1972)</li> <li>• 이사회회의 전략역할에 관한 실증 연구는 이제 시작단계임(Zahra &amp; Pearce, 1989)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회회의 전략개입 사례들을 소개(Zahra, 1990)</li> <li>• 전략적 의사결정에 이사회나 경영진 간의 관계가 미치는 효과(Fried &amp; Hisrich, 1995)</li> <li>• 전략 프로세스에 이사회회의 기여 논의(Rindova, 1999)</li> <li>• 이사회 특성 및 체계와 전략 간의 관계 이해의 중요성 강조</li> <li>• 이사회 특성 및 체계가 전략적 성과물에 미치는 효과를 다룸</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사회가 전략적 의사결정에 참여하는 방식 이해에 초점(Jensen &amp; Zajac, 2004 외 다수)</li> <li>• 이사회가 단순히 재가 및 모니터링을 담당하는 대신에 모든 단계에 개입하는 것이 중요함(Fiegener, 2005 등)</li> <li>• 이사회회의 다이나믹스, 작업 스타일, 체계가 전략에 미치는 효과 조사(Huse, 2005 등)</li> <li>• 이사회 구성원의 전문성, 역량 및 네트워크가 전략 수립에 미치는 바를 다룸(Roberts, 2002, Hillman &amp; Dalziel, 2003)</li> </ul>

〈주〉 Pugliese et al.(2009)의 Figure 5(p.299)를 연구자가 확대, 보완하여 재작성한 것임.

만사이듯이 전략적 이사선임의 중요성을 재확인한 조사이다.

경험 및 전략능력을 갖춘 이사 선임을 위해 후보 이사들을 대상으로 한 객관적이고 엄정한 사전 스크린 못지 않게 신입 이사들의 전략적 리더십 발휘에

필요한 교육, 훈련 및 가이드라인을 제공할 필요가 있다. 이와 관련하여 눈길을 끄는 것은 신입 이사가 반드시 질문해야 할 12가지를 (i) 이사회회의 역할 및 관계, (ii) 회사 및 산업 상황, (iii) 전략방향, (iv) 조직건전도 4가지 유형으로 구분하고 이들 유형내



총 12개에 달하는 핵심 질문을 하위 세부 질문으로 요약한 체크리스트이다(〈부록 2〉 참조).<sup>20)</sup> 일례로 전략방향 관점에 포함된 3가지 핵심 질문은 (i) 모든 이사가 기업 전략을 일관되게 이해하고 있는가?<sup>21)</sup> (ii) 기업 보유자원이 기회와 동태적으로 정렬되어 있는가? (iii) 사업부 단위 전략들은 사전 효과성 기준을 통과했는가? 이다.

전략적 역량을 갖춘 이사의 선임이 첫 번째 요건이라면 전략개입의 실행을 담보할 수 있는 전략프로세스의 확보, 즉, 잘 짜여진 내부프로세스가 필수적이다(Minichill et al., 2007). 연간 리뷰 프로세스가 이사회 거버넌스 실무에 자리잡게 되면 전략에 대한 이사회에의 예상 기여에 대한 인식 제고를 가져올 수 있다(Drew and Kaye, 2007; Nadler, 2004; Epstein and Roy, 2002). 이런 전략 프로세스를 가능하게 하는 대표적인 균형잡힌 측정시스템의 후보로는 이사회 BSC 및 전략적 스코어카드 등이 있다. 이하 이들에 대해 설명한다.

### III. 이사회 BSC 및 전략적 스코어카드를 활용한 전략개입

#### 3.1 이사회 BSC를 활용한 전략적 성과 모니터링

##### 3.1.1 이사회 BSC 대두배경 및 유용성

1990년대 기업 거버넌스의 대표적 문제점은 이사

회가 해당 기업의 경영 전략과 운영 현황에 대한 이해가 부족하다는 것으로 요약된다. 이사진의 40% 이상이 그들 기업의 가치창출 과정을 충분히 이해하지 못한다는 연구 그리고 대부분의 이사들이 이사회 활동에는 연간 90시간밖에 할애하지 못하면서 대부분의 시간을 이사회에서 사용할 문서를 준비하고 관련 회의에 참석하는 등에 사용한다는 연구 등이 이를 뒷받침한다(Niven, 2005 혹은 신흥철외, 2006).

이런 문제를 해결하여 이사회에의 전략개입이 제대로 이루어지려면 기업전략과 가치창출 과정을 한눈에 파악할 수 있는 정보와 각종 그래프나 요약 보고서 등을 정기적으로 검토할 수 있어야 한다. 요컨대 이사회도 BSC와 같은 성과관리 프레임워크를 필요로 한다. 왜냐하면 BSC는 기업 전략을 구체적으로 재해석하고 경영성과 창출상 중요한 전략적 포인트 및 목표를 제공하고, 기업의 경쟁우위를 창출하기 위하여 서로 다른 자원들을 어떻게 짜맞출지에 대한 정보를 제공하기 때문이다(Kaplan and Norton, 1996; Niven, 2005).

이처럼 기업 거버넌스 차원에서 BSC의 순기능을 직시하고 이사회 자체의 강건한 전략프로세스의 핵심 기제로 BSC(즉, 이사회 BSC) 도입을 주장한 연구자로는 Epstein and Roy(2004), Lawler(2004), Lorsch(2003) 및 BSC 개발자인 Kaplan and Norton(1996, 2006) 등이 꼽힌다. Kaplan and Norton(2006)은 BSC에 기반한 거버넌스의 3대 구성요소로 전사 BSC, 경영진 BSC, 이사회 BSC를 꼽았다. 전사 BSC는 전략을 구성원과 공유하는 가운데 기업의 장기적 가치제고 목적으로 1990

20) 기업을 리드하기 위한 바람직한 이사회 모습 18가지로 요약한 Charan et al.(2013)의 체크포인트도 이와 유사하다.

21) 본 질문은 다시 구체적으로 (i) 경영자와 이사는 동일한 이해를 할 필요가 있는데 회사가 추진하는 사업의 본질과 그 이유를 알고 있는가? (ii) 타 기업에 비한 자사의 상대적 강점을 CEO와 동일하게 이해하는가? (iii) 신규성장 플랫폼을 함께 이해하고 공유하는가? 세가지 상세 질문으로 구체화된다(〈부록 2〉의 3번째 전략방향 참조).

년대 초 Kaplan and Norton에 의해 고안된 (CEO를 위한 전략적) 성과관리 도구이다. 한편, 경영진 BSC는 이사회의 책임중의 하나인 상위 경영진의 업무추진 성과를 공정하게 평가·보상하기 위한 목적에 유용한 도구이다. 개별 경영진들의 전략적 기여도를 비롯한 객관적인 성과평가에 유용한 (비재무적) 지표들을 담은 BSC를 말한다. 물론 단순히 사후적 평가만을 다루기 보다는 미래 경영진 육성을 위한 측면까지 포함해야 한다(Kaplan and Norton, 2006).

전사 BSC에 포함된 다양한 원천정보는 이사회가 기업 전략과 운영 전반에 대한 심도 있고 의미 있는 논의를 통해 그들의 고유한 책임을 완수할 수 있도록 하는 계기를 제공한다(신홍철, 2006, 조현연, 2006). 참고로 세계 최대의 프렌차이즈 레스토랑 업체인 Wendy's International의 이사회는 고위 경영진과 함께 BSC를 활용하여 재무성과 뿐만 아니라 신규 점포 성장률, 시장점유율, 고객만족, 핵심 경쟁업체 대비 맛과 가격경쟁력 비교, 프로세스 재설계의 효과, 그리고 종업원 만족 및 이직률 등을 집중적으로 검토한다(Kaplan and Norton, 2006, p.4 또는 조현연, 2006, pp.37-38 참조). 또한 경영진은 매 분기마다 BSC를 이용해 이사회에 고객 관련 피드백과 시정점유율과 같은 선행지표에 관한 최신 정보를 보고한다. 이처럼 전사 BSC가 전략실행 성과에 관한 이사회와 CEO와의 정보 갭을 메꾸는 최적의 수단임을 Lorsch(2002)는 다음과 같이 주장한다.

*“만약 이사들이 규칙적으로 BSC를 다룰 수 있다면, 동태적인 경영활동의 관점에서 보다 많은 정보를 접하*

*게 될 것이다. BSC는 모든 경영활동과 연계시켜 단기적이고 일상적인 것부터 장기적이고 특수한 사안까지의 전략을 강조하고 있음은 누구나 알고 있다. 즉 이사들이 BSC를 활용할 수 있는 경우라면 집중해야 할 문제가 무엇인지를 주어진 시간내에 찾을 수 있기 때문에 그들이 극복해야 할 두 가지 문제인 시간의 제약과 정보의 제한을 해결할 수 있는 것이다. 요컨대, 회사가 BSC를 기초로 관리시스템을 구축했을 경우 사외이사의 약점이라고 할 수 있는 시간과 정보의 문제를 극복할 수 있을 것으로 보인다”(p.15).*

요컨대 회사 BSC는 기업의 전략 실행 노력에 대한 상세한 정보를 제공함으로써 해당 기업에 대한 이사회의 감시 역량을 향상시킨다. 특히 정부가 정한 기준을 따라야 하는 압력을 받고 있는 오늘날의 이사진들로는 이러한 전략적 파트너로서의 자신들의 성과를 잘 나타낼 수 있는 도구가 필요한데 BSC는 이런 점에서 훌륭한 대안이다.

그러나 이사회는 CEO 보다 한 차원 높은 수준에서의 전략경영 감독의 책임을 진다. 따라서 “상이한 수준별 상이한 측정시스템의 활용!”이 시사하는 것처럼 이사회 자체의 강건한 전략프로세스의 핵심 기제로 이사회 BSC가 필요하다. CEO를 위한 전사 BSC가 이사회 차원으로 레벨업된 것이 곧 이사회 BSC<sup>22)</sup>이다. 특히 이사회가 전략에 개입하여 제 역할을 수행하기 위해서는 이사가 갖는 정보부채를 메꿀 방안이 필요한데 이를 해결하는 최적의 수단이 곧 이사회 BSC라는 것이다. 이러한 이사회 BSC를 비교적 활발히 도입·활용하고 있는 국가로는 캐나다, 뉴질랜드 등이 꼽힌다. 참고로 캐나다 관리회계 인협회(SMAC)는 이사회의 BSC 도입을 모든 회사들이 기준(실무관행)으로 삼아야한다고 권고하였다.

22) 이사회 BSC 대신에 이사회 스코어카드(Board scorecard)라는 용어 사용되기도 한다.

〈부록 1〉은 Epstein and Roy(2002)가 작성한 보고서상에 제시된 전형적인 이사회 BSC 모델(캐나다 모델)이다.<sup>23)</sup>

미국 기업들 역시 이사회 BSC를 도입하여 상당한 효과를 보고 있다. 미국 기업들이 이사회 BSC에 대한 관심을 갖게된 결정적 계기는 이사회가 매년 자체평가를 하도록 요구한 사베인-옥슬리법이다. 즉, 이사회 스스로가 전략목표를 수립하고 진행과정을 수시로 체크하고 최종 성과에 대한 평가를 하기 위해서는 BSC만한 관리도구가 없기 때문이다(Kaplan and Norton, 2006, p6). “*You get what you measure*”가 시사하는 것처럼 이사회 역할이 제대로 수행되도록 하기 위해서는 이사회의 전략 목표 또한 구체적인 측정 및 관리대상이 되어야 하는데 이를 위한 기제가 곧 이사회 BSC이다. 실무 논문에서 Kaplan and Norton(2006)은 이사회 BSC의 장점을 3가지로 요약한 바 있다. 첫째, 이사회의 전략에의 기여를 정의내리고, 둘째, 이사회(및 위원회)의 구성과 성과를 관리할 수 있는 도구를 제공하며, 셋째, 이사회가 필요로 하는 전략적 정보를 분명히 제시한다 (Kaplan and Norton, 2006, p.6 또는 조현연, 2006 참조).

이사회는 기업 경영을 옹호하고 문제 발생시 이를 적극적으로 해결하고자 하는 진취적 자세로 업무를 수행하는 것이 중요하다. 이런 점에서 이사회 BSC는 유용성을 발휘한다. 비록 BSC라는 용어를 사용하지 않았지만 적절한 감사 및 측정시스템의 부재

문제를 지적한 Schiemann(2003)이 이사회 거버넌스 해결 방안으로 제시한 것은 곧 (이사회) BSC가 지향하는 바와 일치한다. 즉, 그는 비전과 가치 중심의 전사스코어카드를 감시하는 것을 최종 성과물로 삼을 것을 강조한다. 특히 이사회가 비전을 정기적으로 체크할 필요가 있는데 이를 위해 가치체계를 논의·검토·승인하여 문화(조직 구성원간에 공유되고 있는 공통의 가치, 태도 및 행동)를 확인해야 하는데 이사회가 이를 주도하기 위한 최적 입장에 있다고 주장한다.

과연 이사회로 하여금 강한 신념하에 이사회 BSC를 비롯한 다양한 BSC 모델을 활용하도록 하는 동인은 무엇일까? 그것은 BSC 및 이사회 BSC가 이 사들로 하여금 핵심 업무에 대한 통찰력을 가지고 과거에 파악하지 못했던 문제점을 분석해 내고 미래 성장의 기회를 발굴함으로써 이사회 운영의 효과성 및 효율성 제고에 기여하기 때문이다. 무엇보다도 이해관계자들은 BSC의 활용을 적극 지원할 것이다. 왜냐하면 자신들의 관심이 이사회 BSC(최소한 이해관계자 관점내)에 반영되어 기업이 추진하는 각종 투자에 대한 모니터링을 적시에 실시할 수 있도록 하기 때문이다.<sup>24)</sup>

### 3.1.2 이사회 BSC의 작성단계 및 4 가지 관점별 유의사항<sup>25)</sup>

앞서 전형적인 회사 BSC를 이사회 수준으로 레벨

23) 캐나다 모델의 지표체계는 주로 계량적, 운영적 성격의 지표(가령, 계량적 성격의 운영지표(재무지표, 회의수 및 지속시간, 참석율, 자발적 공시 수, 윤리적/법적 위반건수 등)가 상당 부분을 차지하고 있다. 이에 반해 뉴질랜드 모델(표 3) 참조)에서는 비재무적 지표(가령, CEO와 이사회의 관계, 이사들의 전략개입 수준 등)의 비중이 높다.

24) 이사회 BSC를 통해 확보 가능한 투명성과 통찰력은 이사회의 기능을 향상시킬 뿐만 아니라 기업의 재무성과 개선도 보장한다. 이사회 이사회 질이 기관 투자자의 핵심 평가요소가 되었다는 세베이 결과(Conger et al., 1998) 그리고 기업 거버넌스가 뛰어난 기업들은 프리미엄(신홍시장의 경우 28%)을 갖는다는 조사결과(Newell and Wilson, 2002)가 이를 뒷받침한다.

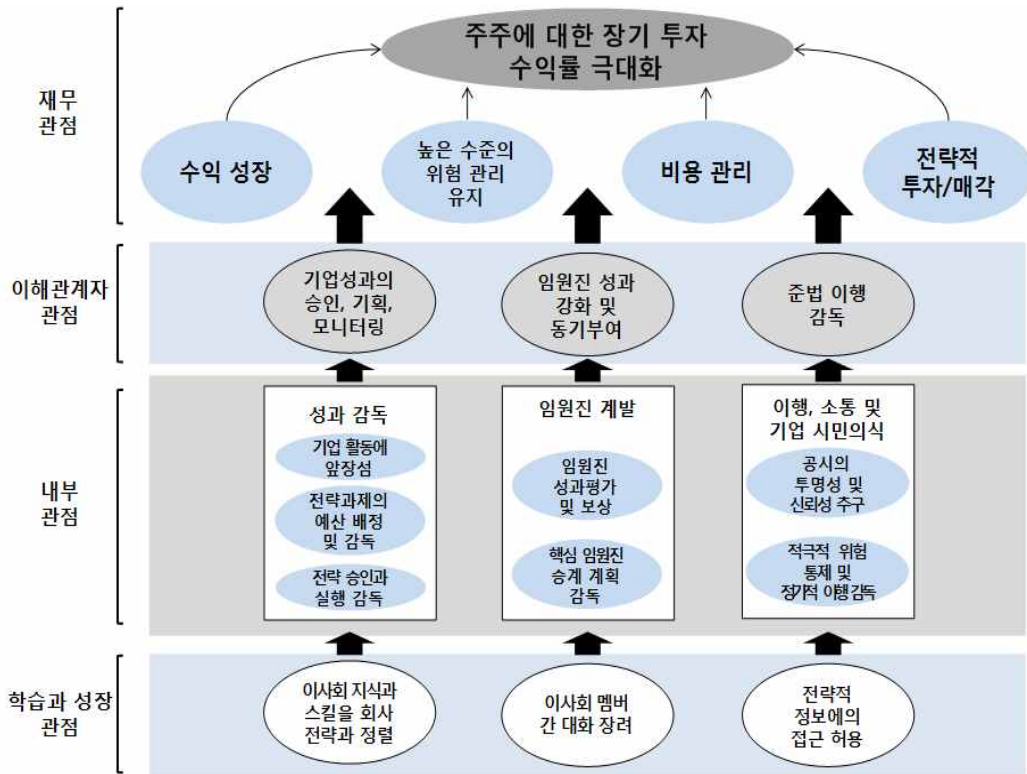
25) 이 절은 신흥철(2006), Kaplan and Norton(2006), Niven(2005)을 주로 참조하였음.

업 시킨 것이 곧 이사회 BSC라고 소개하였다. 단지 초점만 다를 뿐 이사회 BSC 작성 단계는 일반적인 BSC 작성과 유사하다.<sup>26)</sup> 즉, 전략목표를 담은 전략 지도를 작성하는 것이 첫 번째 단계이다. 전형적인 이사회 전략지도는 <그림 2>와 같다.

이사회 임무와 관련된 가정은 모름지기 이사회도 기업의 최종 재무성과 달성에 기여해야 한다는 것이다. 따라서 이사회 전략지도상 **재무 관점**의 전략목표는 전사 전략지도상의 전략목표와 동일해야

한다. 뒤에서 설명할 뉴질랜드형 이사회 BSC 모델(<표 3>)에서는 재무관점이라는 명칭대신에 전략적 성과물이라는 용어를 사용한다).

한편, 이사회 전략지도의 고객 관점은 이사회 성과에 대한 **이해관계자 관점**으로 변경되어야 한다. 따라서 고객 관점의 전략목표 설정상 가장 먼저 해야 할 일은 이사회가 책임을 다하여 만족시켜야 하는 이해관계자들이 누구인지를 정의하는 것이다. 흔히 경영진들이 선정하는 주요 이해관계자들은 주



<출처> Kaplan and Norton(2006) Figure 2 "The Board of Directors Strategy Map"

<그림 2> 이사회 전략지도: 예시

26) BSC의 핵심요소는 전략목표, KPI 및 이들을 인과관계 형태로 기술하는 전략지도, 타깃 달성을 위한 추진과제 등으로 요약할 수 있다.

주와 직원들이다. 이들 이해관계자들은 이사회가 '전사 경영성과를 보장하고 이를 모니터링'하는 것에 대해 책임지기를 원한다. 특히 직원들은 이사회가 '최고경영자에게 조언하고 경영진의 성과를 모니터링'하는 것에 혜택을 받는다.

**내부 프로세스 관점**의 전략목표는 이해관계자 측면에서 효율적이고 효과적인 이사회 업무 프로세스를 통해 목표 경영성과를 달성하는 방법을 반영한다. 규정 준수 및 책임 보고 목적상 이사회는 모든 법과 규정을 준수하고, 기업 운영을 효과적으로 통제·관리하는 체계의 보유여부를 감시하며, 기업 운영의 투명성을 높이기 위해 열심히 일하고 있음을 이해관계자들에게 확신시켜야 한다. 또한 이사회 의 전략 승인과 전사 성과 모니터링에 대한 이해관계자의 요구는 프로세스 관점의 전략목표들에 반영되어야 한다. 전형적인 이사회 BSC의 내부프로세스 관점하에 포함되는 3대 전략목표는 성과감독, 경영자 개발 및 보상 그리고 이행감시, 소통 및 기업시민 의 식으로 요약된다.

**학습과 성장 관점** 영역에서는 이사들의 역량을 기업의 전략적 방향과 부합할 수 있도록 하기 위한 전략목표가 제시된다. 이를 위해 이사진은 풍부한 재무 지식은 물론, 경영성과에 기여할 수 있는 사업 통찰력을 지녀야 한다. 요컨대, 학습과 성장 관점에 포함되는 전형적인 전략목표는 이사회 역량(스킬, 지식 및 적격성), (전략 및 경영성과) 정보에의 접근, 이사회 문화 등이다(〈표 3〉의 학습과 성장관점하의 이탤릭체로 표기된 비재무적 지표 참조).

### 3.1.3 이사회 BSC의 아쉬움

Kaplan and Norton이 지적한 것처럼 사실상 BSC는 전략수립보다는 전략실행을 위한 도구이다.<sup>27)</sup> 물론 전략실행을 제대로 지원하기 위해서는 수립된 전략에 대한 올바른 이해를 전제로 해야 하기 때문에 전략수립에 대한 간접적인 개입이 이루어지는 것은 사실이다. 전사 BSC가 CEO와 이사회 의 공동 전략 논의를 이끄는 장점을 갖는 것도 이런 기 능 때문이다. 그러나 이사회 BSC가 전사 BSC에 비해 한 단계 상위 수준이지만 전사 BSC처럼 전략 방향 설정보다는 전략실행에 초점을 맞춘 것이 사실 이다.

거버넌스 전문가들은 이사진이 회의에서 중요한 문제를 제기하는 것을 꺼려하거나 최고경영자의 기 업 경영과 전략 방향성에 도전하는 모습이 약하다고 지적한다. 이런 점에서 전략실행에 초점을 맞춘 이 사회 BSC는 한계를 갖는다. 이사회 의 핵심역할에는 CEO의 전략방향 및 미래 사업 기회 모색에 대한 감 독 및 조언도 포함되는 것을 감안할 때 전략실행에 초점을 맞춘 이사회 BSC보다는 전략수립 측면을 강조한 영국의 CIMA가 고안한 전략적 스코어카드 (strategic scorecard)가 보다 효과적이다. 왜냐하 면, 기업의 미래 방향 설정에 이사회가 보다 깊이 관 여하도록 하기 때문이다(〈표 2〉 참조). 즉, 전략적 스코어카드는 이사회가 전략 수립단계부터 개입하여 전략방향에 관한 기본적 질문을 제기하고 논의를 유 도하는 가운데 지속적으로 전략적 포지셔닝과 진도 를 체크함에 유용한 프레임워크이다. 마치 회사 BSC가 균형 잡힌 관점별 KPI를 중심으로 관리자

27) "비록 BSC가 전략의 명확화 및 컨센서스 강요에 효과적이지만 엄밀히 말하면 BSC는 전략실행 도구이고 전략수립은 일종의 기술 (art)이다" Kaplan and Norton(2001).

의 전략적 사고를 장려하는 것처럼 전략적 스코어카드의 전략 방향 설정 초기 단계에서부터 자연스럽게 CEO와 이사회간에 건설적인 전략논의를 유도할 수 있는 기제이다.<sup>28)</sup>

### 3.2 전략적 스코어카드를 활용한 전략개입: 이사회 BSC의 보완

#### 3.2.1 전략적 스코어카드의 개관: 대두배경, 정의 및 기능

전략 수립을 위한 이사회 지원 도구로서 BSC나 이사회 BSC가 갖는 한계점을 보완하고 이사회와 임파워먼트, 독립성, 활동성 강화목적으로 영국의 CIMA가 국제회계연맹(IFAC)과 함께 27개의 국제 기업의 성공과 실패의 원인을 분석한 결과를 토대로 만든 프레임워크가 전략적 스코어카드이다(IFAC/CIMA, 2004). 전략적 스코어카드(strategic scorecard)는 “이사회 본연의 임무수행상 효과적인 전략적 개입(즉, 전략수립에서 실행까지)을 지원하기 위한 목적에서 전략에 초점을 맞춘 스코어카드”로 정의할 수 있다. 즉, 조직규모에 상관없이 지속가능한 가치 창출 목적의 전략적 프로세스가 효과적으로 작동되는지를 확인해야 하는 이사회를 위한 (특히 전략수립 단계에 초점을 맞춘) 전략적 성과관리도구이다.<sup>29)</sup>

전략적 스코어카드는 결코 전형적인 이사회 BSC가 추구하는 일부 목표들(가령, 이사회 체계 및 파워의 균형, 개별 이사들의 역할 및 책임, 바람직한

이사의 선임 및 훈련, 이사회 성과의 측정)은 아예 다루지 않는다. 또한 전략논의의 결과물인 상세한 전략계획(strategic plan)을 추구하는 것도 아니다. 단지 (전략적 위험의 식별 및 완화를 포함한) 핵심 의사결정 포인트, 전략 옵션의 시기, 전략실행의 이정표 등의 식별 등으로 전개되는 전략 프로세스의 모든 단계가 빠짐없이 제대로 수행됨을 확실히 하기 위한 것이다(IFAC/CIMA, 2004, p. 26 및 <표 2> 참조). 즉, 전사 BSC나 이사회 BSC를 이용할 경우 자칫 놓칠 수 있는 부분을 간과하지 않는 가운데 전략수립, 실행, 위험분석 등과 관련된 이사회와 기업수행에 효과적으로 지원하기 위한 도구이다. 물론, 사후적으로 당초 기대한 역할을 수행했는지를 평가하는 이사회 자체평가 목적에도 유용하게 활용된다.

요컨대 전략적 스코어카드는 이미 합의된 전략실행을 지원하는 관리 도구인 (하향전개 형태로 하위 조직 단위로 세분화되는) BSC 보다 한 차원 높은 수준에서의 활용을 목적으로 비상임이사가 포함된 이사회와 전략적 감독기능 수행을 지원하기 위한 도구이다. 물론 BSC와 스코어카드 둘 다 전략실행 차원에서 상호 연계된다(<표 2>의 3상한의 전략실행관점 참조). 실무에서는 CEO에 비해 상대적으로 정보가 부족한 이사회와 전략적 감독 갭 해소 방안으로 (본 이사회에 상정하기 전에 걸치는 예비위원회 성격의) 전략위원회를 활용하기도 한다.<sup>30)</sup> 이런 점에서 전략적 스코어카드는 변혁기에 BSC에 잘못된 의존하는 초보 수준에서 한 단계 진화해 전략위원회가동 수준으로 진화해 가는 중간 단계에 적합한 도

28) 아예 의도적으로 전략 수립단계에서 악마의 변호자(Devil's Advocate) 역할을 떠맡을 이사를 선임하여 활용할 경우 전략적 스코어카드는 매우 유용하게 활용될 수 있다.

29) 스코어카드의 5대 목적은 (i) 전략프로세스의 감시, (ii) 전략선택 및 변환적 개혁, (iii) 전략포지션 및 진도체크, (iv) 전략프로세스 관점에서 활동과 산출물 추적, (v) 이사회 의사결정이 필요한 핵심 포인트 식별을 지원이다(CIMA, 2005).

30) 프랑스의 경우 전략위원회의 활용이 상대적으로 강한 편이다. 물론 예비적 검토 목적의 위원회일 뿐 최종 승인은 전체 이사회에서 이루어진다.

〈표 2〉 전략적 스코어카드의 4대 관점: 예시

<b>전략적 포지션</b>	<b>이사회를 위한 정보. 의사결정을 내리는 것은 아님</b>	<b>전략 옵션</b>	<b>변화가 필요한 시점에서 이사회가 고려할 대안들</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 규제 변화</li> <li>• 기술 개발</li> <li>• 경쟁업체 동향</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주주가치에 미칠 5개 미만의 전략적 배팅 성격의 옵션을 열거</li> <li>• 관련 사업의 인수/합병</li> <li>• 핵심 프로세스의 아웃소싱</li> <li>• 분사화와 구조조정</li> </ul>	
<b>전략 실행</b>	<b>전략 실행 성과의 측정</b>	<b>전략적 위험</b>	<b>잘못될 수 있는 요소들 및 제대로 관리되어야 할 것들</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 진행 중인 핵심 프로젝트 열거. 단, 전략 옵션 항목들과 달라야 함.</li> <li>• 핵심 운송 채널 개발</li> <li>• 소재지 변경</li> <li>• 타 지역으로의 확대</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심 전략적 위험 이슈를 성향, 프로세스 및 실제 위험 관점에서 열거</li> <li><b>위험 성향(risk appetite)</b></li> <li><b>프로세스 이슈</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 위험 검토 프로세스</li> </ul> </li> <li><b>전략적 위험(strategic risks)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 종업원 유지</li> <li>• 명성</li> </ul> </li> </ul>	

〈주〉 CIMA(2005)의 Figure 7을 일부 수정하여 제작성한 것임.

구로 평가된다(Drew and Kaye, 2007).

전략적 스코어카드는 다음과 같은 장점을 지닌다. 첫째, 전략적 이슈에 대한 외부보고를 지원한다. 둘째, 이사회의 전략개발을 지원한다. 셋째, 전략적 사고를 장려한다. 넷째, 외부이해관계자에의 보고 질 제고이다. 이중 두 번째, 세 번째 장점은 본고의 주제인 전략개입과 직결된다. 스코어카드는 이사회가 전략경영의 핵심 측면(전략개발, 실행, 검토)을 커버하도록 함으로써 이사들이 보다 전략에 친숙해지도록 함과 동시에 전략 학습 및 지속적 개선을 장려

한다. 특히 CEO와 전략성과에 대해 공식적, 정기적으로 논의하게 됨에 따라 경영자와의 적대적인 관계가 해소될 확률이 높아진다(IFAC/CIMA, 2004년 보고서 제3장, 4장 참조).

이사회는 가능한 한 기업 경영 및 전략 방향을 옹호하는 자세하에 균형잡힌 시각에서 상호 대립되는 대안들을 비교·분석하고, 제기된 반대 의견이나 이슈는 충분한 대화로 풀어감으로써 이해관계자들 상호간의 신뢰와 확신을 확보해야 한다. 전략적 스코어카드는 CEO와 이사회간의 자연스럽게 전략논의

를 이끈다는 장점을 갖는다. 이처럼 전략을 중심으로 한 CEO와 이사회간의 바람직한 관계에 관한 Donaldson(1995)의 주장이 눈길을 끈다.

*“전략개입 차원에서 바람직한 이사회(혹은 이사회가 참여하는 각종 위원회)는 결코 현재 진행중인 전략리더십을 경영자와 공유하거나 운전석 뒤에서 감시하는 것을 의미하지는 않는 것이다. 이미 전략을 승인한 경우라면 전략실행의 주체는 CEO임을 인식하고 호황시 자칫 느슨해지면서 발생할 문제를 경계하도록 조언할 필요가 있다.”<sup>31)</sup>*

### 3.2.2 전략적 스코어카드의 구성요소로서의 네 가지 관점

BSC처럼 전략적 스코어카드 역시 (i) 전략적 포지션, (ii) 전략 옵션, (iii) 전략 실행, (iv) 전략 위험 네 가지 관점으로 구성된다. 관점별 명칭을 통해서도 전략실행 보다는 전략수립에 초점을 맞추는 것을 알 수 있다. 이하 이들 각 관점을 설명하면 다음과 같다(IFAC/CIMA, 2004, pp.27-30 및 신홍철, 2006 참조). <표 2>의 4대 관점하의 키워드는 예시 목적으로 본 스코어카드를 개발한 공인관리회계사 모임인 영국의 CIMA가 자신들의 미션/비전을 반영한 것이다. 이들 전략목표를 반영한 KPI는 별도의 BSC 형태로 마련한 바 있다.

첫째, **전략적 포지션**(strategic position)이다. 본 관점의 핵심은 이사회로 하여금 주요 의사결정(가령, M&A, 해외진출여부 등)을 내리도록 하기 보다는 그들의 판단을 지원할 정보를 제공하는 것이

다. 전략적 포지션을 지속적으로 검토하기 위해 이사회는 다양한 정보를 필요로 한다. 특히 Porter(1985)의 five-force model이나 PESTEL<sup>32)</sup> 프레임워크 등이 향후 기업에 미칠 영향을 예측하는데 유용하게 활용된다. 본 관점에는 전형적으로 (i) 규제 변화, (ii) 기술 개발, (iii) 경쟁업체의 동향 등을 포함한 (가급적 10개 미만의) 조직의 핵심 영역이 포함된다. 오늘날처럼 환경변화가 심한 상황하에서는 연례적인 전략계획 수립이나 전략검토시 일회적으로 검토하기 보다는 필요하다고 판단하는 경우 수시로 관련 정보를 통해 지속적인 전략검토를 수행해야 한다. 참고로 Epstein and Roy(2010)는 이사회가 필요로 하는 전략적 정보 유형을 (i) 책임보고(accountability), (ii) 상위경영진 선임 및 성과평가, (iii) 전략적 감독(strategic oversight) 세 가지로 구분하고 각각의 목적 달성에 필요한 정보 유형을 구체적으로 권장 보고 빈도와 함께 제시한 바 있다.

둘째, **전략 옵션**(strategic option)이다. 이사회는 변화의 범주(가령, 지역, 제품, 시장영역 등) 및 변화의 방향(가령, 고성장 vs 저성장, 가격 및 품질의 제공 수준 등) 관점에서 기업이 선택가능한 전략 옵션을 분명히 인지해야 한다. 이들 옵션은 일반적으로 주주가치에 지대한(긍정적 또는 부정적) 영향을 미칠 ‘전략적 배팅’ 성격을 갖는다. 본 관점에는 흔히 (i) 관련 사업의 M&A, (ii) 핵심 프로세스의 아웃소싱, (iii) 분사화와 구조조정 등 5개 미만의 조직의 중요한 ‘전략적 배팅(strategic bets)’들이 포함된다.

31) 구체적인 그의 주장은 다음과 같다. “이미 확정된 전략의 약점을 암시하는 신호를 놓치지 않고 기존 전략의 변화를 확인하거나 수정하는 기회를 제공하는 사건이나 이행과제들에 대해 촉각을 세울 필요가 있다. 일단 투자를 승인한 상태라면 지속적으로 지원할 필요가 있다. 상호존중하에 (공식적이고 가시적인 논의) 프로세스는 지속적이고 건설적인 대화를 장려하게 된다.”

32) 영어의 political, economic, social, technology, environment, legal의 약자임.



셋째, **전략 실행**(strategic implementation)이다. 프로젝트나 프로세스 개선이 사전 심사단계에서 실행단계로 넘어 가면 이사회는 이들 진도에 대해 정기적으로 보고받아야 한다. 특정 옵션에 대한 상세한 평가가 완료된 상태에서는 달성되어야 할 이정표나 일정들이 이미 마련된 상태이다. 따라서 이들 정보가 실패사례와 함께 정기적으로 보고되어야 하는데 실패한 경우 그 이유와 기업에 미치는 영향 그리고 필요 조치 등이 보고되어야 한다. 본 관점에는 일반적으로 (i) 핵심 공급채널의 개발, (ii) 공장 등 핵심 시설의 이전, (iii) 사업진출 지역의 확대 등 조직이 현재 추진 중인 (전략 옵션과는 다른 차원의) 전략적 프로젝트들이 포함된다.

넷째, **전략 위험**(strategic risks)이다. 금융위기 이후 ERM(전사적위험관리)은 크게 강조되기 시작했는데 ERM에서는 모든 조직의 위험을 인지하고 경영진으로 하여금 단순히 불리한 상황을 관리하는 것에 머무는 것이 아니라 가치창출 기회를 놓치지 말고 포착할 것을 강조한다. ERM은 그 자체가 목적이 아니라 경영프로세스의 동인이다. 또한 그 자체가 조직내에서 독립적으로 작동되는 것 또한 아니다. 주된 위험 및 이들의 관리상태를 이사회에게 보고함으로써 거버넌스와 관련 맺으며 또한 위험조정 지표의 보고를 통해 성과관리와 ERM의 핵심 요소인 내부통제와 연계된다. 기업거버넌스의 핵심으로 이행감시와 성과의 균형을 강조한 제1장(〈그림1〉참조)에서 전형적인 위험관리는 이행부분에 그리고 전략적 위험은 성과(즉, 비즈니스 거버넌스)에 포함시킨 것을 상기할 필요가 있다. 본 관점하의 핵심 전략적 위험 이슈들은 (i) 선호하는 위험유형들(risk appetite), (ii) 프로세스 이슈(가령, 위험 관리 프로세스), (iii) 전략적 위험(가령, 종업원 이탈/보유, 명성 등) 등으로 유형화된다.

### 3.2.3 전략적 스코어카드의 유용성 및 효과 담보를 위한 전략감사

전략적 스코어카드의 조직 전체 차원에서는 이사회가 전략 경영 매 단계별로 적극 개입할 수 있게 함으로써 이사회 효과성 제고를 위한 기반을 제공한다. 또한 이사 각자가 기업 진행상황에 대한 추적을 용이하게 할 수 있을뿐만 아니라 타 경영시스템(가령, TQM, ABC)과의 연계 또한 쉽게 이루어진다. 특히 이미 BSC 또는 이사회 BSC에 친숙한 경영자에게는 조직 전반에 걸친 전략 및 목적에 초점을 맞춘 전략적 스코어카드가 신뢰할만한 도구로 받아들이기 쉽다(신홍철, 2006).

전략적 스코어카드는 이사회와 감사인간의 소통 채널의 취약이라는 문제를 해결할 뿐만 아니라 이사회 멤버 각자가 보다 현장을 파악하여 (그동안 지적되어 온) 한정된 정보 및 운영이슈와의 괴리 문제를 해결하고 CEO의 궤도이탈을 감지하고 적시에 경고하는 소위 전략모니터링의 역할을 수행하도록 장려한다(IFAC/CIMA, 2004, Drew and Kaye, 2007). 감사차원에서 보면 이사회가 전략파트너로서 제 역할을 하려면 기존의 감사를 확장한 전략감사가 정기적으로 실시되어야 한다는 것이다.

전략감사의 중요성은 전략이 투자가의 가치에 주는 임팩트를 이해하는 것으로 이사회의 궁극적인 책임을 정의하는 Donaldson(1995) 그리고 실제현장 파악을 위해서는 신뢰할 만한 정보 입수가 최우선적임을 지적한 Schiemann(2003) 등이 일찍부터 강조해 왔다. Donaldson(1995)은 전략감사의 핵심 요소로 전략적 감사위원회와 더불어 이사회 효과성 평가기준 수립 그리고 지표에 사용되는 데이터베이스 설계 및 유지를 꼽는다. 그의 주장은 3가지로 요약가능하다. 첫째, 추진 중인 전략의 성공여부를 알

려 주는 각종 주관적 및 비재무적 성격의 (시장 및 회사 고유의 상황 관련) 증거들은 비상임이사가 기업 실상 파악에 매우 유용하다. 둘째, 표준재무지표들(가령, CFROI, EVA)은 모든 당사자들이 이해할 수 있는 용어로 논의를 활발하게 유도하는 장점을 갖는다. 셋째, 효과적인 전략감독이 이루어지려면 측정치 선정외에도 DB 통제가 중요하다. 경영자가 자칫 걸러서 제공하는 정보에 수동적으로 의존하기 보다는 전략성과 추적에 유용한 정보 그리고 약점을 알려주는 다양한 신호를 이사회가 주관해야 한다(Donaldson, 1995, pp.103-104).

지금까지는 전략개입 제고를 위한 성과관리 차원에서 이사회역의 역할 제고 방안을 다루었다. 그러나 “측정되지 않으면 관리되지 않는다”라는 격언처럼 진정 이사회가 기대 역할을 수행하는지에 대한 정기적인 (자체)평가가 갖는 순기능을 최대한 활용할 필요가 있다. 또한 자체평가시 이사회 구성원들간의 소통을 비롯한 행동적 측면을 반영한 비재무지표의 유용성에 주목할 필요가 있다. 이에 관해 다음 장에서 상세히 다룬다.

#### IV. 이사회 자체평가 및 비재무지표를 이용한 이사회 기능 강화

##### 4.1 이사회 자체평가: 유용성 및 과제

기관투자자들이 이사회 자질을 기업 거버넌스의 핵

심 평가요인으로 간주하기 시작하고 이사들의 비교적 후한 보수 및 이들 기대 역할에 대한 변화를 계기로 이사회역의 효과성을 매년 검토하지 않으면 안되게 되었다. 이사회 자체평가(board self evaluation)는 집단으로서의 이사회는 물론, 이사 개인의 책임과 기대역할을 명시함으로써 이사회가 더욱 효과적이 되도록 하는데 유용하다.<sup>33)</sup> 특히 사전에 명확히 정의된 기대성과에 이사회가 경영자와 공동으로 책임짐에 따라 둘 다 장기 전략에 보다 주의를 기울이게 된다. 자체평가가 전개되는 과정에서 유일하게 이사회가 회사의 전반적 효과성에 어떻게 기여할지를 자문하게 된다는 Stybel and Peabody(2005) 지적이 이를 뒷받침한다.

이사회가 CEO의 전략적 파트너로서 제 기능을 수행하려면 산업지식 및 전략마인드가 강한 이사위주의 인적 구성은 물론, 체제 그리고 업무 수행 프로세스를 포함한 거버넌스 설계가 중요하다(Minichill et al., 2007). 이를 가능케 하는 핵심기제 2개가 곧 이사회 BSC 혹은 전략적 스코어카드와 같은 전략적 측정시스템과 이사회역의 자체평가이다. 앞서 전략적 스코어카드는 전략수립 단계에서의 개입과 모니터링을 가능하게 하는 BSC 기반 지원 도구로 설명했다. 한편, 이사회 자체평가는 경영 전반에 걸친 이사회역의 기대 역할의 성취 여부를 확인하게 함으로써 바람직한 이사회 거버넌스 실무(가령, 이사회 채용 프로그램, 연간 리뷰 프로세스) 정착 및 전략개입에 대한 인식 제고를 가져오는 순기능을 한다.

그동안 선택사항이었던 이사회 평가는 미국의 경우 금융스캔들이후 NYSE(뉴욕증권거래소)가 2003

33) 이사회평가는 법률(UK Code, SoX), 기준(Standard), 또는 상장/거래요건(NYSE requirement) 등의 준수(compliance)를 위하여 이사회 구성원들이 주기적(주로 연 단위)으로 이사회활동을 자체적으로 평가 및 활용하는 행위로 정의할 수 있다. 본고에서의 자체평가는 이사회가 수행한 이사회 자체(board)의 책임, 독립성, 활동, 효과/효율성을 이사회 구성원(director)들이 평가하는 행위 그리고 구성원이 구성원 자체(자신 및/또는 동료)를 평가하는 행위를 의미한다.

년부터 이사회의 자체평가를 기업거버넌스의 평가요소로 삼아 모든 이사회가 정기적으로 실시할 것을 요구하기 시작함으로써 제도권안으로 들어오게 되었다(Conger et al., 1998; Stybel and Peabody, 2005). 이사회의 자체평가에 대한 의무화는 나라마다 차이를 보인다.<sup>34)</sup> 핀란드는 상장기업 모두 평가 대상이지만 미국의 NASDAQ은 예외가 인정된다.

그러나 정기적인 이사회 평가는 결코 쉽지 않다. 왜냐하면, 자신들 외에는 성과평가를 할 수 없다는 점(Conger et al., 1998) 그리고 이사회가 파악된 문제에 대해 준비가 되어 있지 않을 경우에는 자체 평가에 관여하지 않는 것이(자칫 소송에 휘말릴 위험을 감안시) 보다 나올 수 있기 때문이다(Stybel and Peabody, 2005). 그럼에도 불구하고 평가는 유용성을 갖는다. 이사회 구성원들의 행동적 측면을 강조하는 뉴질랜드 이사회는 운영 및 재무지표보다 주관적, 비계량적 지표의 활용을 강조한다고 Northcott and Smith(2011)는 주장한다.

*“비록 자체평가 형태라도 효과적인 이사회 평가는 건설적인 개인 교류 작용은 물론, 이사회 그룹 다이내믹스가 작동되어 성과결과를 통해 이사들은 기업 실상을 보다 잘 알게 되고 다양한 통찰력을 얻게됨과 동시에 학습과 성과개선을 위한 전략을 알게 된다.”(〈표 3〉의 뉴질랜드 이사회 BSC 모델 중 이탤릭체로 표기된 지표 참조).*

이사회 평가를 어떻게 하는가 하는 방법보다는

한다는 것 자체가 중요하다(Conger and Lawler, 2002; Epstein and Roy, 2002). 왜냐하면, 평가 절차가 제도화되면 새로운 최고경영자가 이사회를 지배하거나 열악한 성과에 대한 책임을 회피하는 것이 어렵게 되기 때문이다.<sup>35)</sup> 이런 점에서 이사회 BSC나 스코어카드를 활용한 정기적 리뷰 과정에서 이사회 평가가 실시되는 전략 프로세스 확립이 중요하다(〈표 4〉의 효과적 성과평가 시스템 참조).

이사회 자체평가의 성공사례로는 전략적 이사선임을 통해 전략개입이 강화된 컨티넨탈 항공사 사례가 있다. 동사의 CEO는 사외이사의 자격요건(가령, 독립성, 전문성, 신뢰성 및 재무분석 능력 등)을 구체적으로 명시한 후 현행 이사들의 스킬, 경험 및 배경을 신규 기준과 비교·분석한 후 이사회 구성에 반영하고자 하였다.<sup>36)</sup> 그러나 이사들의 반발을 염려하여 주저하던 중 자체평가를 계기로 이사회가 스스로 현행 이사회 구성(composition)의 적정성 평가를 실시한 후 이사선정위원회 주도하에 전략적 역량을 갖춘 이사를 물색하는 자연스러운 변화를 이룰 수 있었다(Nadler, 2004).

우리나라의 경우 이사회 자체평가를 위한 규정은 기업지배구조 모범규준(1999, 2003 개정, 9조<sup>37)</sup>)과 한국기업지배구조개선지원센터가 마련한 이사회 평가 가이드라인(2007, 제5장 평가결과의 반영 부분 참조)이 있다. 그러나 국내 사례를 살펴 본 결과, 이사회의 독립성, 구성, 이사회/하위 위원회 활동

34) 캐나다, 뉴질랜드, 영국 등은 이사회 평가를 법적으로 의무화하고 있다. NYSE는 2003년 상장요건을 변경해 (비록 세부적 규정이나 가이드를 제시하지 않았지만) 이사회 및 위원회가 연간 평가를 실시하도록 요구한다. NASDAQ과 다른 증권거래소는 의무화하지 않고 있지만 대부분의 기업들이 자발적으로 거버넌스 전개상 자체평가를 실시하고 있다(Stein and Hewett, 2008).

35) 일부 이사회는 상세한 설문지를 이용하여 이사들로부터 구한 응답결과를 외부 전문가에게 맡겨 분석과 보고서 작성을 의뢰하기도 한다. 또 다른 이사회는 이사회에서 간략하게 논의하는 형태로 자체평가를 대신하기도 한다.

36) 참고로 1997년 미국 루셀 레이놀드 어소시에이츠사의 기업거버넌스 조사 결과에 의하면, (대기업의 약 15%) 투자자들은 실적이 저조한 이사들을 이사회에서 좀 더 과감하게 제거해 주기를 원한다고 한다.

37) 경영진·사외이사·이사회에 적극적인 직무수행을 유도하기 위하여 이들의 활동내용은 공정하게 평가되어야 하고, 그 결과에 따라 보수지급 및 재선임 여부가 결정되어야 한다(9조).

〈표 3〉 이사회 BSC(뉴질랜드 모델)

관점	전략 목표	핵심 지표(KPI)
전략적 성과물 (Strategic outcome)	기업 재무성과	EVA ROI 주가
	강한 관계	이사회-경영진 관계 점수 이사회 내부 관계 점수
	전략적 명료성	이해관계자 관계 지수 전략 목표 및 방향 이해 수준 이사들의 전략개입 수준 기대 충족/초과 프로젝트 채택비율
이해관계자 (Stakeholder)	높은 수준의 윤리적 행동 및 법규 이행	윤리적/법적 위반 건수 거버넌스 지침 이행 수준
	높은 수준의 거버넌스 및 책임	자발적 공시 건수 외부보고의 질 평가(이해관계자나 전문가에 의함)
	다양한 이해관계자 니즈 식별 및 관리	이해관계자들과의 만남 횟수 불만건수(종업원, 커뮤니티, 고객) 이사회와의 소통채널 존재 여부
내부 프로세스 (Internal processes)	성공적 위험 및 위기 식별 및 관리	위험감사 실시 건수 및 결과 위기 건수 및 대응 수준 평가
	효과적인 이사회 의장 리더십	이사회-CEO 관계 점수 일상적 이슈 대신 전략에 초점 맞춘 의사회 의장 리더십 점수
	바람직한 이사회 실무	이사회 논의 수준 평가 점수 CEO 대상 질문의 수준 평가 점수 이사회 내부 관계 수준의 평가 (긍정적, 건설적 vs 부정적, 소극적) 이사들의 행동 평가 점수 (긍정적, 건설적 vs 부정적, 파괴적)
학습과 성장 (Learning and Growth)	강한 경영진 승계 준비	CEO 자격 요건 기술서 보유 여부 과도기 동안의 임시 CEO 확보
	이사회 실무 개선	이사회 다양성(배경, 경험 및 스킬) 이사의 스킬 개발 기회 및 질 정기적인 이사선임 프로세스 검토

〈주〉 〈표 3〉은 Epstein and Roy(2002)의 모델(〈부록1〉 참조)을 보완한 Northcott and Smith(2011)의 Table VII(뉴질랜드 이사회를 위한 BSC 제안 모델)를 연구자가 형식만 일부 수정하여 재작성한 것임. 이탤릭체(고딕)로 표시된 부분은 Northcott and Smith(2011)가 행동적 측면을 강조하기 위해 Epstein and Roy(2002) 모델에 추가한 지표들과 바뀐 명칭을 의미함.

〈표 4〉 탁월한 이사회 성과로 이끄는 10대 핵심 요소\*

이사회 자격 기준	이사회 프로세스
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 역량</li> <li>• 윤리의식</li> <li>• 성실함</li> <li>• 독립성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위원회 구조</li> <li>• 생산적인 회의</li> <li>• <b>효과적 성과평가 시스템</b></li> <li>• 정보활용 가능성</li> <li>• 효과적 후계자 양성 시스템</li> <li>• 오픈 소통 및 보고시스템</li> </ul>

\*: Epstein and Roy(2002) 보고서의 핵심 내용 요약임. 〈부록 1〉의 투입물 지표(□ 표시)가 〈표 4〉의 자격 기준에 그리고 프로세스 지표(△표시)가 이사회 프로세스 지표에 해당함.

등에 대한 평가항목이 주류를 이루고 있으며, 전략 방향 또는 실행에 대한 검토 및 자문 역할에 대한 평가의 경우 지표형태로는 전무하고 설문 문항에도 대부분 생략되어 있다.<sup>38)</sup> 이에 비해 선도 사례에 해당하는 글로벌 재무 서비스업체는 BSC의 전략집중형(SFO) 조직의 자가 진단 모델처럼 (i) 핵심영역 지식, (ii) 이사역할에 대한 이해, (iii) 이사회 투입의 질, (iv) 상호작용에의 기여 등 4대 영역의 총 18개 문항(〈그림 3〉 참조)을 이용하여 평가를 실시하는데 자신에 대한 평가 및 동료 평가(peer evaluation)를 동시에 실시한다. “우리 이사 멤버들의 강점 및 약점은?”이라는 주제의 자체평가를 계기로 CEO가 주도하기 쉽지 않은 리더십을 갖춘 이사 선임 및 무능력 이사들의 퇴직, 이사 교육 등을 이사회가 자발적으로 추진하는 효과를 보았다(Nadler, 2004의 성공 사례 참조).

이사회 평가에서 중요한 이슈중의 하나는 이사회 전체를 대상으로 한 평가 외에 이사회 구성원 개개인에 대한 평가의 필요성 여부이다.<sup>39)</sup> 현실적으로

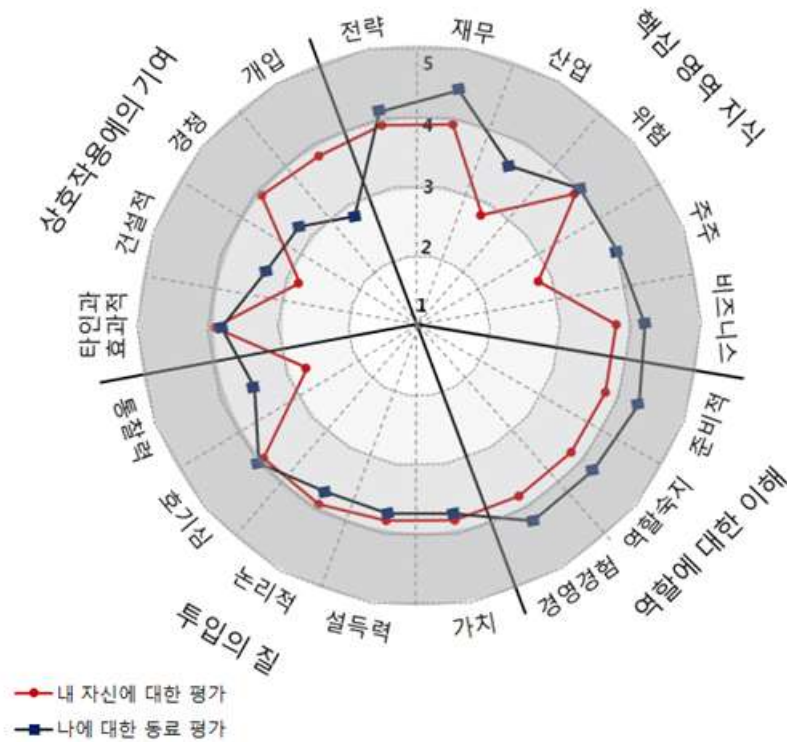
이사회 구성원들간의 관계를 감안할 때 개별 구성원을 대상으로 공정한 평가를 행하기가 쉽지 않다. 팀의 심리학 및 동료애적 문화(fraternity culture)가 강한 이사회는 사회단체이기 때문에 보다 오래될수록 서로간에 단합이 이루어지거나 미움이 생겨 개인간 갈등관점에서는 보다 비이성적이 되기 때문이다(Sonnenfeld et al., 2013). 지속적 개선이 평가의 궁극적 목적임을 감안할 때 자칫 징벌적 문화가 자리잡는 대신에 정기적 전략 리뷰 과정을 통해 이사들 스스로가 깨닫게 하는 것이 바람직하다(Sonnenfeld, et al., 2013).

#### 4.2 비재무지표를 활용한 이사회 전략파트너 역할 강화

“측정하지 않으면 관리되지 않는다(You get what you measure)”라는 성과관리의 금언처럼 이사회가 달성하고자 하는 목표에 대한 측정치를 선정하고 정기적으로 달성 여부를 평가함은 매우 중요하다.

38) 풀무원, KT의 경우 이사회가 자체적으로 5점 척도 문항의 등급을 매기는 방법을 따른다. 참고로 모토롤라는 27개의 5점 척도의 선다형과 7개 주관식 문항을 이용하고 아모코 코퍼레이션은 p.4에 걸친 6 유형의 27개 선다형(3점 척도) 및 2개의 주관식 문항을 이용한다.

39) 미국과 캐나다 대기업의 경우 이사회 40%만이 공식적으로 이사회 평가를 행하지만 개인별 평가는 훨씬 적다고 한다(Conger and Lawler, 2002). 한 조사에 의하면 76%가 개별 평가를 실시하지 않는다. 한편, 이사회 개개인의 평가가 이루어지는 회사의 이사회 효과성이 상대적으로 높다는 연구 결과도 있다(Conger, et al., 1998).



〈주〉 Nadler(2004)에 소개된 글로벌 재무서비스사의 자체평가 그림을 인용한 것임.

〈그림 3〉 이사회회의 자체평가(성공 사례 예시): “우리 이사 멤버들의 강점 및 약점은?”

이사회회의 핵심 역할<sup>40)</sup> 관점에서 볼 때 비재무적 KPI의 개발은 이사회가 주도해야 한다. 왜냐하면, 전략실행 성과 모니터링은 물론, CEO를 비롯한 고위경영진의 평가 및 보상 그리고 이사회 자체의 효과성 평가 및 구성원인 이사들 각각의 성과평가 차원에서 활용될 평가지표는 (재무적 관점의 핵심 재무지표를 제외하고는) 기본적으로 비재무적 성격을

갖기 때문이다.<sup>41)</sup>

항시 이사회는 위기 발생시 대부분의 이해관계자들이 제기하는 질문인 “*과연 이사회는 동 사건을 예측하거나 예방할 수 있었을까?*”에 답을 할 수 있는 유용한 정보를 확보하고 위험평가 및 전략적, 운영적 성과의 진단 및 평가(CEO평가 및 기업 실적평가)에 유용한 측정치 확보를 위해 보다 노력할 필요

40) Kaplan and Norton(2006)은 이사회회의의 5대 역할을 (i) 성실과 적격성의 확신, (ii) 기업전략의 승인과 모니터링, (iii) 중요한 재무적 의사결정의 인증, (iv) 경영진의 선발적업과 평가작업, (v) CEO에 대한 자문 및 지원 등이다(p.4 또는 조현연, 2006).

41) Deloitte(2004) 보고서가 이사회 거버넌스 개선에 시사하는 바를 요약하면 다음과 같다. 즉, 현재 비재무지표를 활용한 이사회회의의 보고는 충분치 않지만 이를 제대로 활용하면 전략수립, 단기 이행통제, 장단기 의사결정, 자본시장의 평가 등 다양한 분야에 기여할 수 있다는 것이다. Deloitte에 의하면 종전에는 이사회, 상위경영진, 투자자들 모두 장기 회사 건전도에 관한 지표를 제대로 관리하지 못했었는데 특히, 이사회 및 경영진의 (거버넌스와 경영프로세스) 효과성 판단을 위한 정보는 전무했다고 한다.

가 있다. 참고로 기업의 전략실행 모니터링 차원의 비재무지표에 대한 관심을 높일 필요성을 Deloitte (2004) 보다 앞서 지적한 학자들로는 “이사회는 문제해결의 실마리를 제공하는 (조직 특성이나 추진 중인 사업모델에 따라 고유한) 지표들을 중점적으로 개발해야 한다”라고 주장한 Lawler(2003) 그리고 “이사회가 지표 선정 및 DB 통제를 책임져야 하지만 동시에 기업 약점을 알려 주는 다양한 비재무적 지표 및 신호에 예의 주시해야 한다”라고 주장한 Donaldson(1995)을 꼽을 수 있다.

또한 이사회가 종전 보다 차원 높은 역할을 수행하기 위해서는 (Schiemann, 2003의 표현처럼 근육을 키우려면) 이사회 BSC나 전략적 스코어카드의 활용단계에서 이사회 성공 및 이러한 성공을 지원하기 위한 이사회 역할을 정의내리고 이와 관련된 성공지표를 개발해야 한다. 이들 지표는 정기적인 전략 리뷰과정에서 벤치마크 역할을 하기 때문에 이사회 성과평가(즉, 효과성 평가)에서 비재무적 지표의 선정은 매우 중요하다. 캐나다 이사회 BSC 모델(〈부록 1〉 참조)에 비해 뉴질랜드 이사회 BSC 모델(〈표 3〉)에 추가된 다양한 비재무적 측정치(〈표 3〉의 4대 관점하의 이탤릭체의 비재무지표 참조) 그리고 〈부록 2〉의 신임이사가 반드시 해야 할 12 가지 질문들은 이사회 비즈니스 거버넌스(즉, 성과)의 효과성 평가시 매우 중요한 참고 자료이다.

전략적 스코어카드와 이사회 BSC(특히 이사회 BSC에 포함된 다양한 지표들)가 이사회 전략수립 및 실행 단계에 매우 유용한 기제들이다. 그러나 이사회 자체평가시에는 평가 목적에 유용한 일부 지표들만을 이용하는 것이 바람직하다. BSC가 비록 전략적 성과관리 도구이지만 전략적 성과관리 문화

가 자리잡기까지는 가급적 성과평가라는 용어 사용을 자제하는 이유도 관리 목적의 지표와 평가 및 보상 목적의 지표는 달라야 하고 어느 정도의 신뢰성과 객관성이 확보된 상황에서 BSC 지표 일부를 평가에 활용하는 것이 바람직하다는 인식때문이다.

이런 점에서 이사회 자체평가에 활용할 지표체계는 기업의 수준 및 이사회 역할(특히 이사회 구성) 그리고 전사 차원의 성과관리 전개 수준 및 지표의 활용 경험 등을 참고로 초반 단계에는 이사회가 지표 선정을 주도하면서 가급적 소수의 지표를 활용한 평가시스템을 가동할 필요가 있다. Epstein (2010)이 〈부록 1〉의 캐나다 이사회 BSC 지표체계 중에서 일부 지표들만을 선정해 이사회 평가 목적으로 권고한 것도 처음부터 지나치게 많은 지표활용이 바람직하지 않음을 믿기 때문이다. 기존의 전형적인 BSC 관점 명칭대신에 투입물(input), 프로세스(process), 산출물(output) 및 성과물(outcome 혹은 result)이라는 명칭을 사용한 것은 인과관계에 기초한 평가의 순기능을 강조하기 위해서이다.

*“이사회 평가에서 성과물 또는 결과 지표만을 활용하는 것은 바람직하지 않다. 다양한 투입물, 프로세스 그리고 중간성과물들을 포함시킬 필요가 있다. 지나치게 프로세스 지표를 많이 쓰는 것 또한 곤란하다. --- 중략 --- 인과관계 차원에서 보면 이사회 성과 그리고 시스템 효과성, 이사회 의사결정 및 성과 개선 목적으로 확립한 프로세스에 영향을 미치는 투입물들을 개선하게 되면 산출물(이사회 성과개선)과 성과물(전사 성과) 향상으로 이어진다. 이사들 스스로가 변해 이사회 의사결정 방식이 달라지면 이사회 역할 제고 및 책임 이행으로 이어져 궁극적으로 이사회 성과(산출물) 및 전사 성과(성과물) 향상이 실현된다.”(pp.34-35).*

42) 이사회 특성(가령, 체계, 인적 구성 등)은 이사회 최종 성과의 선행지표에 해당한다(즉, 보다 나은 이사회 성과를 위한 전제 조건)라는 것이다(Northcott and Smith, 2011).

요컨대 초반에는 이사회 거버넌스 수준을 감안하여 적절한 수의 균형 잡힌 투입물, 프로세스, 산출물 및 최종성과물(outcome) 지표를 활용해야 한다. 단, 전략개입을 유도하는 목적의 지표가 포함될 필요가 있다. 2002년 캐나다 이사회 BSC 모델의 지표체계에 비해 2010년 자체평가를 위한 축약형 지표체계에 일부 비재무적 지표(가령, 이사회에서의 반대 의견 제시 시간, 타 이사회 소속 수 등)가 추가된 것은 비록 소수의 지표를 평가 목적으로 활용하더라도 이사회 다이내믹스를 장려하기 위한 비재무 지표의 활용이 그만큼 중요하다는 것을 시사한다.<sup>43)</sup>

지금까지 전략적 성과관리상 평가가 갖는 순기능을 이사회 의 동기부여 차원에서 자체평가 제도의 도입 및 자체평가에서 측정대상으로 삼아야 할 것인가를 다루었다.

## V. 결론: 요약, 한계점 및 향후 연구과제

### 5.1 요약 및 맺음말

각종 법적, 제도적 규정의 이행 감시 및 기업 전략 수립과 실행의 감독·조언 책임을 지는 이사회는 (톱의 문화와 스타일, 핵심 경영진, 내부통제와 더

불어) 기업 거버넌스의 핵심 요소 중의 하나이다. 이사회는 그동안 의사결정통제에 기반을 둔 이행감시에 초점을 맞추어 왔다. 즉, 지배주주나 경영진의 사익추구나 단기업적 강조 등과 같은 모델해저드의 효과적 통제에 초점을 맞추어 왔다(송중준, 2014). 그러나 최근 글로벌 선도기업들은 거버넌스의 핵심은 이행(compliance)과 성과(performance)의 균형이라는 인식하에 의사결정관리에 기반을 둔 비즈니스 거버넌스 역할(즉, 전략적 파트너 역할)을 강조하기 시작했다.<sup>44)</sup> 이행 감시와 관련해서는 사외 이사 및 감사위원회를 비롯한 다양한 위원회(가령, 보상 및 재무보고를 위한 특별위원회)가 적극 활용된다. 그러나 성과측면에서는 비록 전략이 이사회 의 책임임에도 불구하고 이를 지원하기 위한 고유의 감시 도구(가령, 전략위원회)나 균형잡힌 측정 시스템과 같은 강건한 전략프로세스의 활용은 미약한 편이다.

법에서 규정된 전략개입에 소극적인 모습을 보이는 실패 사례와 달리 제대로 된 이사회는 예전과 달리 과거 실적 분석의 시간을 대폭 줄이고 보다 많은 시간을 전략 및 인적 자원 주제에 할애한다.<sup>45)</sup> 아울러 비즈니스 성장잠재력 파악 그리고 전략적 투자안 타당성 검토 및 위험관리 목적으로 끊임없이 현장 방문을 행한다(Parson and Feigen, 2014, p.100). 이처럼 바람직한 이사회는 기업 성과제고를 위해 자

43) 뉴질랜드 기업들은 비재무적 성격의 행동적 특성(가령, 관계, 리더십 스킬, 이사회 문화)에 기초하여 이사회 성과를 평가하며 비록 운영지표에도 관심을 두지만 일종의 참고자료 형태로만 활용한다고 한다. 이는 곧 뉴질랜드 이사회들이 다른 나라에 비해 전략개입이 강한 것을 시사한다(Northcott and Smith, 2011).

44) 성과 역할은 의사결정 역할과 (자문과 지도) 서비스 역할로 구분하기도 한다. 참고로 Krause et al.(2013)는 이사회 전문성이 기업 성과에 미치는 영향을 다룬 논문에서 이사전문성의 가치는 상황의존적이라고 결론 내린 바 있다. 즉, 운영효율이 하락하는 시기에 외부에서 COO나 사장들을 이사회에 포함할 경우 긍정적인 영향을 미치고 그 반대의 경우에는 체감함을 그리고 다른 유형의 전문성을 갖는 이사들의 경우 정반대의 결과가 나타났다고 한다.

45) 글로벌 거버넌스 성공 및 실패 사례 조사에 의하면 실패 사례들의 전략적 요인들은 (i) 전략선택 및 명료성, (ii) 전략실행, (iii) 시장상황, (iv) 환경 급변, (v) M&A 등이 꼽히는 반면에 성공사례의 경우 M&A를 위험관리가 대신한다. 한편, 거버넌스 실패사례의 경우, (i) 경영진의 윤리의식/문화, (ii) CEO, (iii) 이사회, (iv) 내부통제/이행/위험관리, (v) 과도한 이익조정 등이 꼽히는 반면에 성공사례의 경우 과도한 이익조정 대신 경영진 승계가 포함된다(IFAC/CIMA, 2004 제7장).



발적으로 CEO와 이사회간의 정보갭 해소<sup>46)</sup> 및 전략개입을 강조한다.

제3장에서 이사회 의 전략개입을 지원하는 대표적인 도구로 이사회 BSC와 전략적 스코어카드를 소개하였다. 이사회 BSC가 나름대로의 역할을 수행하지만 전략실행 보다는 전략방향 설정에 초점을 맞춘(보다 상위 단계의) 전략개입 역할을 강조하려면 전략적 스코어카드가 유용하다. 물론 양자를 통합한 비교적 단순한 형태를 거버넌스 스코어카드로 명명하고 활용하기도 한다. 핵심은 “상이한 목적을 위한 상이한 측정시스템의 활용”이라는 캐치프레이즈가 시사하는 것처럼 전략적 성과관리를 지원하는 도구로서의 스코어카드는 다양한 수준으로 활용될 수 있다는 점이다. 또한 기업의 상황에 따라 적용 범위 및 수준은 달라져야 한다. 마치 기업의 경우 전사 BSC, 사업부(팀, 또는 개별) BSC, CEO BSC 등의 형태로 보다 상세한 수준별 스코어카드로 세분화(즉, 캐스케이딩)되듯이 이사회를 위한 스코어카드 역시 전략적 방향 설정을 고민하는 초반 단계에서는 전략적 스코어카드가 그리고 정기적인 기업의 전략실행 모니터링 및 자체평가에는 이사회 역동성을 다양한 비재무지표로 반영한 뉴질랜드형 이사회 BSC를 활용하는 것이 바람직하다.

“불충분한 성과평가가 거버넌스와 책임회계의 걸림돌이다.” 라는 표현처럼 이사회 성과평가는 중요하다. 다만, (i) 개개인에 초점을 두게 되면 이사회 단체로서의 조직성이 손상될 수 있고, (ii) 누가 평가할 것인가가 쉽지 않으며, (iii) 구성원의 이사회 기여 방식이 다르다는 한계를 인식하는 가운데 개개인이 이사회에서 상호의존적일 경우에는 전체로서의 그룹 효과성을 평가·보상하는데 주력하는 것이 중

요하다. 이런 점에서 바람직한 이사회 다이내믹스를 다양한 비재무지표로 구체화 한 Conger et. al (1998) 및 뉴질랜드 이사회 BSC 모델이 의미를 갖는다. 왜냐하면 자체평가를 통해 비로소 회사에 이사회가 어떻게 기여하는지를 자문하고 바람직한 이사회 역할 수행을 위한 핵심 요소인 관계, 이사회 실무, 효과적인 이사회 의장 리더십 등이 관리되기 때문이다.

이사회가 전략개입 역할을 보다 효과적으로 수행하려면 이사회 다이내믹스를 좌우하는 행동적, 인지적 측면을 고려하는 가운데 장기적 시각에서 바람직한 이사회 문화 만들기가 중요하다. 앞서 언급한 보고 시간을 줄이는 대신에 (전략을 중심으로 한) 논의 시간을 늘리고 이사들간의 교류 기회 확보를 위한 노력을 기울이는 것 등이 대표적인 예이다. Drew and Kay(2007)의 지적처럼 체계, 구성, 정보흐름 등은 비교적 설계를 통해 해결가능하다. 그러나 문화는 오랜 시간에 걸쳐 개발되고 기존의 문화를 지속하려는 심리 때문에 변화가 쉽지는 않다. 그럼에도 불구하고 바람직한 이사회 문화(개입문화) 구축을 위해서는 이사들 상호간의 관계를 돈독히 할 필요가 있다. 물론 (자신들의 테뉴어 연장을 위한 제식구 감싸기 차원이 아니라) 전략적 조언을 위한 현장 방문 및 각자의 전문성 보완을 위한 차원의 관계를 말한다. 이사들 각자가 전문성 및 역량을 감안하여 최적 역할 및 과업을 정의하고 이들 역할 수행을 지원할 스태프 및 정보를 확보하는데 전략적 스코어카드 및 이사회 BSC가 유용하게 활용될 수 있다. 캐나다가 부족한 감독 및 실패원인을 전략적 성과측정시스템의 부재로 꼽은 것을 상기할 필요가 있다.

이사회는 거버넌스 주체로서 행동하고 주요 의사

46) “적시에 올바른 형태로 정확한 정보를 갖지 못하면 이사들은 어둠속에 묻힌 셈이다. 따라서 BSC와 같은 프레임워크를 통해 수미일관된 통합적 정보 활용을 지원받는 것이 중요하다”(Nadler, 2004).

결정을 할 수 있는 권위를 필요로 한다. 뿐만 아니라, CEO를 비롯한 고위 간부가 그 결정에 따르고 실행에 옮기도록 하는 권력 또한 필요하다. 이런 점에서 이사회 의장의 역할<sup>47)</sup> 및 이사회와 경영진과의 관계가 매우 중요하다. 형식적 체계보다 훨씬 중요한 것은 이사회 의장이 얼마만큼 (일상적 이슈에서 벗어나) 전략적 이슈에 집중하는가이다. 경영진과의 관계는 경영자의 과감한 의사결정을 장려하는 가운데 화기애애하되 너무 한통속(group think)이 되지 않도록 적절한 거리두기가 필요하다(Thomas, et al., 2007).<sup>48)</sup> 이사회 구성원간의 개인적 관계든 그룹 전체의 관계든 약한 관계는 나쁜 영향을 미친다는 연구결과(Northcott and Smith, 2011)를 감안한다면 더라도 좋은 관계를 갖도록 하는 것이 필요하다.<sup>49)</sup>

## 5.2 연구의 한계점 및 추가 연구 방향

본 연구는 국내 이사회 의 역할 제고 목적에서 이행 감시와 더불어 거버넌스의 또 다른 핵심 요소인 성과(즉, 전략방향 설정 및 경영 감독)에 대한 국내 이사회 의 아쉬움을 지적하고 그 해결방안 제시를 목적으로 삼았다. 이를 위해 국내외 문헌을 토대로 이사회 의 전략개입에의 타당성, 아쉬움(및 그 원인) 그리고 그 해결방안으로 이사회 BSC 및 전략적 스

코어카드와 같은 전략적 성과관리 도구의 활용과 이사회 자체평가를 제시하였다.

현재 국내의 이사회 관련 (기출간 및 working paper 형태의) 연구들은 거버넌스 강화 목적상 주로 이사회 구조(즉, 상임 vs 비상임 이사의 균형, 이사(혹은 선임)의 독립성을 비롯한 이해관계의 정렬에 초점을 맞추어 왔다.<sup>50)</sup> 이에 반해 이집게도 이사회 의 전략개입 역할과 관련된 연구(가령, 전략방향 설정에서의 CEO와 이사회간의 적정 관계 등)는 찾아보기 어렵다. 본 연구는 비즈니스 거버넌스(즉, 성과)에 대한 관심을 높이고 전략개입에 대한 필요성 및 방법에 대한 후속 연구를 촉발시키기 위한 마중물 성격의 논문으로 나름대로 의미를 갖는다고 본다. 이사회 BSC를 토대로 전략리뷰를 실시하는 국내 사례를 찾을 수 없어서 (사례연구 등의) 실증연구를 실시할 수 없었던 것이 아쉽다. 본 논문을 계기로 이행감시 부분과 함께 국내 이사회 의 전략개입의 역할에 관한 실태 조사가 전개되었으면 하는 바람이다.

이사회 의 전략개입을 제고하기 위한 방법에 대한 정답은 없다. 그러나 전략리뷰 프로세스가 가동되는 경우 효과를 갖는다는 것은 부인할 수 없다. 또한 앞으로 이사회 의 전략개입을 둘러싼 CEO와 이사회 간의 적정 관계 및 적정 전략개입 수준 및 방법에 대한 논의는 (이집게도 당분간은 주로 글로벌 기업이

47) 최근 우리나라에서는 이사회 의장을 누가 맡는가에 대한 관심이 크게 높아져 이를 주제로 다룬 논문들이 대거 출간되었고 제도적 보완이 이루어졌다. Nadler(2004)는 회사방향 및 경영진 의사결정에의 영향에 이사회가 어느 정도 개입하기를 원하는 지를 결정해야만 한다고 주장한다.

48) 이사의 재임 기간도 넓은 의미의 관계에 해당한다. 최적 재임기간(tenure)을 연구한 Anderson and Chun(2014)에 의하면 3년에 걸쳐 3-4인의 이사를 교체한 기업의 성과가 상대적으로 높았으며 최악의 성과를 보인 기업들은 전혀 교체가 없었거나 한꺼번에 너무 많은 이사를 교체한 경우인데 대부분의 기업이 최적 교체 범위에서 벗어났었다고 한다.

49) 이사회와 CEO 간의 갈등이 외부에 유출되는 것을 막기 위해 사전에 CEO와 사외이사들만의 모임을 별도로 갖는 것을 권장하기도 한다(Donaldson, 1995).

50) 다양한 기업특성(가령, 오너십, 이사회 구조 등)과 재무성과와의 관계를 다루거나(박종훈외 2013; 박종일·김완희, 2006) 감사위원회나 보상위원회의 운영 그리고 사외이사의 구성 및 이사회 의장 선임 등 이행감시 관련 이슈에 초점을 맞춘 논문들(송승준, 2014; 양준선·김기환, 2013; 정재규, 2007 등) 참조. 이 분야의 연구는 정교한 분석의 논문들이 다수에 달할 정도로 상당히 진전된 편이다.

나 전문단체에 의해) 계속 진행될 것이다. 비즈니스 거버넌스는 이행감시처럼 (외부주도하의) 기준형태로 가이드되기 보다는 기업 스스로 best practice 접근에 의한 단계적, 자발적인 개선형태로 진화될 것이다. 이런 점에서 (글로벌 및 국내) 이사회들의 전략개입 성공(및/또는 실패) 사례를 소개하는 사례 연구가 필요하다. 특히 자발적으로 바람직한 전략개입 문화를 구축한 국내 최선의 실무가 사례 연구로 다루어졌으면 한다.

현 시점에서 본고의 후속 연구 후보들은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, CEO와 비상임 사외이사들을 대상으로 한 거버넌스의 양대 요소에 대한 인식조사이다. 이사회들의 이행 감시 및/또는 전략개입 역할에 대한 CEO와 이사회간의 만족도 등에 차이를 보이는 지를 파악하기 위한 인식 갭 목적의 실태조사가 일례이다. 이 과정에서 이사회 역동성 및 CEO와 이사회간의 관계에 대한 연구가 인터뷰나 설문조사 형태로 수행되는 것이 바람직하다고 본다. 둘째, 우리나라 이사회들의 전략개입의 수준 및 제약요인(가령, 시간 또는 정보부족) 그리고 미래에 기대(또는 예상)하는 전략개입 수준을 파악하기 위한 연구도 필요하다. 셋째, 본 연구에서 제안한 이사회 BSC나 전략적 스코어카드 활용을 가능하게 하기 위한 선결과제에 대한 연구가 필요하다. 이미 BSC를 도입한 기업의 경우 이사회에서의 리뷰 프로세스가 BSC를 도입하지 않은 기업과 차이를 보이는 지를 비롯한 이사회에서의 리뷰 프로세스 실태파악도 의미가 있다. 넷째, 이사회들의 자체평가 실시여부 및 평가방식(가령, 개별 이사의 평가여부)에 대한 조사 또한 권장된다. 이 과정에서 (비재무적 성격의) KPI 활용실태를 파악할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 기업지배구조개선위원회 (1999, 2003 개정), 기업지배구조 모범규준.
- 박종일, 김완희 (2006), "이사회 구성과 기업가치," **회계정보연구**, 24(1), 91-123.
- 박종훈, 성연달, 김창수 (2013), "최고경영자 자기과신과 기업성과: 이사회와 재벌의 조절효과," **경영학연구**, 42(3), 673-697.
- 송종준 (2014), "회사법상 기업지배구조의 적용기준에 관한 적정성 평가와 합리적 지배구조모델의 구상 - 지배지분율, 상장, 자산, 주주수 간의 조화를 바탕으로 -, **증권법연구**, 15(1), 1-44.
- 신홍철 (2006), **조직성과 창출 시스템 BSC**, 대한상공회의소.
- \_\_\_\_\_, 김육덕 (2003), "BSC의 핵심인 전략지도의 이해와 활용," **회계저널**, 12(2), 1-34.
- \_\_\_\_\_, 서한준, 김태균 (2006), **BSC 진단과 개선: BSC 운영성과 극대화를 위한 실행 지침서**, 네모북스.
- 양준선, 김기환 (2013), "이사회 구성원의 교육적 배경과 재무보고의 질," **경영학연구**, 42(5), 1263-1286.
- 이지환 (2006), "Working BOD를 향하여: SK㈜의 이사회 혁신," **전략경영연구**, 9(1), 21-51.
- 이해봉 (2007), **최근 영국의 기업지배구조 개선 관련 동향**, 한국지배구조연구원.
- 이해영, 이재춘 (2003), "우리나라 상장기업의 소유구조 결정 요인에 관한 실증적 연구," **재무관리연구**, 20(2), 41-72.
- 정재규 (2007), **기업지배구조 개선을 위한 이사회들의 역할**, 한국기업지배구조원.
- 조현연 (2006), "이사회 운영개선과 균형성과표의 적용," **회계정보연구**, 6(2), 23-46.
- 진태홍 (2003), "사외이사와 기업성과," **재무관리논총**, 1-35.
- 한국기업지배구조개선지원센터 (2007), 2월, 이사회평가

- 가이드라인.
- Anderson, George M. and David Chun(2014) "How Much Board Turnover Is Best?," *Harvard Business Review*, 92(4), 25-26.
- Andrews, K. (1980), "Directors' Responsibility for Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, 58(6), 30-42.
- Bezemer, P., G. F. Maassen, F. A. J. Van den Bosch, and H. W. Volberda (2007), "Investigating the Development of the Internal and External Service Task of Non-Executive Directors: The Case of the Netherlands (1997-2005)," *Corporate Governance: an International Review*, 15, 1119-1130.
- Bhagat, C., M. Hirt, B. Huyatt, C. Kehoe, and E. Matson (2012), "Twelve Questions Every New Director Should Ask," *McKinsey Quarterly*.
- Charan, R., D. Carey, and M. Useem (2013), *Boards That Lead: When to Take Charge, When to Partner and When to Stay Out of the Way*, Harvard Business Publishing Corporation.
- CIMA. (2005), *The CIMA Strategic Scorecard*, CIMA Discussion Paper(March).
- \_\_\_\_\_. (2007), *CIMA Strategic Scorecard: Boards Engaging in Strategy*, Chartered Institute of Management Accountant.
- Conger, J. A. and Lawler, E. III. (1998), "Appraising Boardroom Performance," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 136-148.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (2002), "Individual Director Evaluation," *Ivy Business Journal*, May-June, 28-31.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and D. Finegold (1998), "Evaluating Individual Directors," *Directors and Boards*, 22(2), 51-54
- Deloitte (2004), *In the dark, What Many Boards and Executives Don't Know About the Health of Their Business*, Deloitte Touche Thomatsu and Economic Intelligence Unit.
- Donaldson, G.(1995) "A New Tool for Boards: The Strategic Audit," *Harvard Business Review*, August, 99-107.
- Drew, S. A. and R. Kaye (2007), "Engaging Boards in Corporate Direction-Setting Strategic Scorecards," *European Management Journal*, 25(5), 359-369.
- Epstein, M. J. (2010), "Corporate Governance Is Changing: Are You a Leader or a Laggard?," *Strategic Finance*, 92(4), 31-37.
- \_\_\_\_\_ and M. J. Roy (2002), *Measuring and Improving Performance of Corporate Boards*, CMA Canada Strategic Management Accounting Practices.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (2004), "How Does Your Board Rate?" *Strategic Finance*, 85(8), 24-31.
- Fama, E. and M. C. Jensen (1983), "Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fiegener, M. K. (2005), "Determinants of Board participation in the Strategic Decisions of Small Corporations," *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 627-652.
- Forbes, D. P. and F. J. Milliken(1999), "Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups," *The Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.
- Fried, V. D. and R. D. Hisrich (1995), "The Venture Capitalist: A Relationship Investor," *California Management Review*, Winter, 101-113.
- Heller, J. R. and F. Milton (1972), "The Board of Directors: Legalistic Anachronism or Vital

- Force," *California Management Review*, Spring, 24-30.
- Hillman, A. J. and T. Dalziel (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives," *Academy of Management Review*, 28, 383-396.
- Huse, M. (2005), "Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioral Perspectives of Corporate Governance," *British Journal of Management*, 16, 65-79.
- IFAC/CIMA. (2004), *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*.
- ISACF. (2001), *Board Briefing on IT Governance*, Information Systems Audit and Control Foundation.
- Jensen, M. C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems," *The Journal of Finance*, 48, 831-882.
- \_\_\_\_\_ and Zajac, E. J. (2004), "Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm," *Strategic Management Journal*, 25, 507-524.
- Judge, W. Q. and C. P. Zeithaml (1992), "Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in the Strategic Decision Process," *The Academy of Management Journal*, 35(4), 766-794.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton(1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(2001), *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_(2006), "Aligning the Board of Directors," *Balanced Scorecard Report*, Mar-April, 8(2), 1-7.
- Krause, R., M. Semadeni, and A. A. Cannella JR. (2013), "External COO/Presidents As Expert Directors: A New Look at the Service Role of Boards," *Strategic Management Journal*, 34(13), 1628-1641.
- Lawler, E. E. (2003), "Board Governance and Accountability," *Balanced Scorecard Report*, January-February, 12.
- Lorsch, J. W. (1995), "Empowering the Board," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 115-116.
- \_\_\_\_\_ (2002), "Smelling Smoke: Why Boards of Directors of Need the Balanced Scorecard," *Balanced Scorecard Report*, 4(5), 9-11.
- McCormick, I. (2012), "The Director: Better Board Evaluation Options," *New Zealand Management*, May, 12-14.
- Minichilli, A., J. Gabrielsson, and M. Huse (2007), "Board Evaluations: Making a Fit Between the Purpose and the System," *Corporate Governance: An International Review*, 15 (4), 609-22.
- Nadler, D. A. (2004), "Building Better Boards," *Harvard Business Review*, May, 1-10.
- Newell, R. and G. Wilson. (2002), "A Premium for Good Governance," *McKinsey Quarterly* 3(2), 20-23.
- Niven, P. R. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, Wiley.
- Northcott, D. and J. Smith (2011), "Managing Performance at the Top: A Balanced Scorecard for Boards of Directors," *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 33-56.

- Parsons, R. D. and M. A. Feigen (2014), "Boardroom Quiet Revolution," *Harvard Business Review*, March, 99-104.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Pugliese, A., P. J. Bezemer, A. Zattoni, M. Huse, F. A. Van den Bosch, and H. W. Volberda (2009) "Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda," *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 292-306.
- Rindova, V. (1999), "What Corporate Boards Have To Do With Strategy: A Cognitive Perspective," *Journal of Management Studies*, 36, 953- 975.
- Roberts, J. (2002), "Building the Complementary Board: The Work of the PLC Chairman," *Long Range Planning*, 35, 493-520.
- Schiemann, W. A. (2003), "Crisis in the Boardroom and the Measurement Solution," *Cost Management*, Nov-Dec, 17(6), 5-11.
- Shultz, S. F. (2003), "Developing Strategic Boards of directors" *Strategic Finance*, 85(5), Nov, 22-27.
- Sonnenfeld, J. A., M. Kusin, and E. Walton (2013), "What CEOs Really Think of Their Boards?" *Harvard Business Review*, April, 98-106.
- Stein, J. M and L. O. Hewett (2008), "Key Issues in Board Self-Evaluations," *Board Room Briefing : The Legal Issue*, 10-13.
- Stybel, L. J. and M. Peabody (2005), "How Should Board Directors Evaluate Themselves?" *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 67-72.
- Thomas, C., D. Kidd, and C. Fernandez-OAraoz (2007), "Are You Understanding Your Board?" *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 71-78.
- Zahra, S. A. (1990), "Increasing the Board's Involvement in Strategy," *Long Range Planning*, 23: 109-117.
- \_\_\_\_\_ and Pearce, J. (1989), "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model," *Journal of Management*, 15: 291-334.

〈부록 1〉 이사회 BSC(캐나다 모델): Epstein and Roy(2002) 지표

전략 목표	지표
<b>재무적 관점</b>	
장기 재무성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ EVA</li> <li>• 추가</li> <li>◎ ROI</li> <li>• 추가</li> </ul> • 이익 성장 추세
단기 재무성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 이익(전사 및 사업부 단위)</li> <li>• 현금 흐름</li> </ul> ✓ 종업원 인당 수익*
변화 프로그램 장기 성공	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변화의 성공도(계획 초과 이익)</li> </ul>
<b>이해 관계자 관점</b>	
높은 수준의 윤리적 행동 및 회사와 이사회 규정 준수	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤리 규정/행동 규정 준수</li> <li>△ 윤리적/법적 위반 건수</li> <li>□ 정부가이드라인의 준수 수준(CalPERS, ISX, NACD 등)</li> </ul>
높은 수준 거버넌스 및 회사/이사회 책임	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자발적 공시 건수</li> <li>• 외부보고의 질 평가(이해관계자나 전문가에 의함)</li> <li>✓ 리스크 프로필(산업감사)</li> <li>✓ 신용평가</li> </ul>
다양한 이해관계자 니즈 식별 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 이사회와의 소통채널 확보</li> <li>• 이해관계자들과의 만남 횟수</li> <li>✓ 불만건수(종업원, 커뮤니티, 고객)</li> <li>• 시장성장</li> <li>• 이해관계자 만족도</li> </ul>
<b>내부 프로세스</b>	
위험 및 위기 식별 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 위험 감사 실시횟수 및 결과</li> <li>• 위기건수 및 후속 조치에 대한 만족도</li> </ul>
효과적 성과평가 시스템 (CEO, 이사회, 이사, 회사)	<ul style="list-style-type: none"> <li>△ 비재무자료를 포함한 평가시스템</li> <li>△ 성과와 연계된 보상시스템이 차지하는 비율</li> <li>△ 비재무성과와 연계된 비율(사회적, 환경적 성과)</li> <li>△ 주식연계 보상이 차지하는 비율</li> <li>• 주식보유 이사가 차지하는 비율</li> <li>• CEO, 이사회를 위한 구체적인 목적 및 목표 존재</li> <li>• 성과평가 후속 조치로 실시된 활동건수</li> </ul>
전사전략계획, 구조 및 핵심 투자의 효과적 검토	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연간 운영 계획과 예산 검토 및 승인</li> <li>• 프로젝트 평가용 이사회에 제공 (재무/비재무) 정보 평가</li> <li>△ 장기 전략적 이슈 논의에 할애된 시간</li> <li>□ 개별 이사들의 회사 방문횟수</li> <li>✓ 추정 ROI를 초과 실현한 이사회 승인당한 프로젝트 비율</li> </ul>
효과적 이사회 기능	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 회의준비에 투입시간</li> <li>□ 회의 참석율</li> <li>• 일정에 이사회 의견 반영</li> <li>△ 연간 회의 건수</li> <li>□ 독립 사외이사의 비율</li> <li>△ CEO를 배제한 중역회의 비율</li> <li>• CEO외의 경영진과의 회의 건수</li> <li>• 위원회 수</li> <li>△ 사전에 자료 송부</li> <li>△ 반대의견 제시 시간*</li> <li>△ 이사회 리더십*</li> <li>△ 회의당 평균 시간</li> <li>✓ 리드 이사의 선임</li> <li>□ 타 이사회 소속 수*</li> </ul>
<b>학습과 성장</b>	
CEO 및 고위경영진 승계	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 자격 조건 명시</li> <li>△ 승계계획에 관한 연차보고서 발간</li> <li>△ (위기 발생시) 임시 CEO의 후보 확보</li> </ul> ✓ 임원이직율*
이사회 구성의 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이사의 스킬 및 자격 평가</li> <li>□ 재무분석 역량에 갖춘 이사 비율</li> <li>□ 이사회내 다양성 - 인종, 성(차지하는 비율)</li> <li>• 잠재적 이사회 후보 서치를 위한 전문 조사업체의 활용</li> </ul>
스킬 및 지식 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 훈련 프로그램의 확보(이사 훈련 시간)</li> </ul>

〈주〉 Epstein and Roy(2002)가 작성한 캐나다 보고서의 〈도표 8〉과 Epstein(2010) 〈표 1〉을 연구자가 예시 목적으로 통합·수정 작성한 것임. \*는 〈도표 8〉에 없던 지표임.

◎ 성과물(outcome), ✓ 산출물(output), △ 프로세스(process), □ 투입물(input) 지표

〈부록 2〉 신임 이사가 반드시 해야 할 12가지 질문

이사회 역할 및 관계 (Board roles and relationships)	1. 조직이 당신에게서 기대하는 강점은? - 이사회에 부족한 스킬 및 경험은? - 이러한 아쉬움을 보완하기 위한 방안은?
	2. 당신의 향후 이사회 활동에 예상 개입 및 기여 수준은? - CFO가 적극적으로 이사회 의 조언을 구하는가? - 정기적으로 경영진의 견해에 대해 비판적 시각을 갖는가? - 이사들의 업무에의 평균 투입시간은? 충분하다고 판단하는가?
	3. 향후 핵심 관계를 전향적으로 만들어 갈 복안은? - 잠재적으로 중요한 관계를 갖는 이사 및 경영진은 누구인가? - 이들 관계를 어떻게 전향적으로 만들어 갈 것인가?
산업 및 회사 상황 (Industry and company context)	4. 경쟁상황은 어떻게 전개되고 있는가? - 핵심 경쟁자들이 잠식해 오고 있는 영역은? - 주변에서 산업 판도를 바꾸고 있는 경쟁자들은 누구인가?
	5. 회사의 우선 순위적 기회들은 무엇인가? - 지리적 모멘텀은 어디에? - 제품/서비스 모델이 존재하는 곳은? - 최근 부상하고 있는 고객세그먼트는?
	6. 회사에 혼란이나 기회를 가져다 줄 불확실성 요소들은? - 산업내 핵심 트렌드는? - 불확실성이 가장 큰 트렌드는? - 예상 시나리오별 확률 및 그 함의는?
전략방향 (Strategic direction)	7. 모든 이사가 기업 전략을 일관되게 이해하고 있는가? - 현재 추진중인 사업에 대해 경영진과 같은 입장인가? - 또한 타 기업에 비해 상대적 강점을 동일하게 이해하는가? - 신규 성장 플랫폼을 함께 이해하고 공유하는가?
	8. 기업 보유자원이 기회와 동태적으로 정렬되어 있는가? - CFO가 고수익사업의 전망에 대해 도전적인 질문을 제기하는가? - 다른 잠재적 경쟁자에 앞서 인수대상 자산 존재를 파악하는가? - 과감하게 특정 지역이나 사업에 자원을 배정할 배포가 있는가?
	9. 사업부 단위 전략들은 사전 효과성 기준을 통과했는가? - 전략은 진정한 의미의 경쟁원천을 다루고 있는가? - 전략은 상위경영진의 통찰력과 예지력을 반영하고 있나? - 편이나 잘못된 추론없이 모든 대안을 평가했는가?
조직건전도 (Organizational health)	10. 이사회성과표는 가치지향적이며 비재무지표를 포함하는가? - 경영진은 비즈니스 동인과 가치창출을 이해하는가? - 가치창출 관련 지표들을 이용하고 운영 KPI와 연계하는가? - 비재무지표들을 포함하는가(가령, 고객만족도)?
	11. 회사내 핵심 변화를 이끄는 핵심 인력 6-8명은? - 미래의 CEO 후보들을 파악하고 있는가? - 이들의 다른 핵심 역할을 맡은 사람들은? - 이들의 성과 기록 및 향후 계발 계획은?
	12. 경영진은 상충관계를 최적으로 고려한 위험관리를 행하고 있는가? - 향후 발생 가능성이 있는 위기들은 무엇인가? - 그러한 상황을 사전에 예방하기 위해 취한 조치들은? - 경영진은 고위험요소를 무시하고 지나치게 저위험을 줄이고자 노력하거나 저위험/고수익 프로젝트를 놓치지 않는가?

〈주〉 출처: Bhagat et al.(2012), "Twelve Questions Every New Director Should Ask," McKinsey Quarterly의 p.62 질문 요약 표.



# A study on the Necessity and Usefulness of Board of Directors' Strategic Engagement

## - Focusing on the BoD BSC and Strategic Scorecard -

Hong-Chul Shin\*

### Abstract

Ever since major governance scandal such as Enron and Worldcom and financial crisis of 2009, the role and responsibilities of Board of Directors(BoD) became a key issue in the field of business and society as a whole.

A lot of researches have been done to make an effective (systematic and legal) oversight be in place. Most of researches focused on the compliance dimension such as optimal BOD structure, selection of non-executive outside directors, requirements of the assignment of various committees such as audit committee, remuneration committee etc. However, true enterprise governance consists of two domains: conformance part(sometimes called corporate governance or compliance) and performance part(sometimes called business governance). Relatively less emphasis has been put on the performance part especially on strategic engagement which covers strategy setting as well as the execution and monitoring of strategy.

In an aim to filling the gap between the ideal status and reality, this paper, based on literature review dealing strategy engagement, finds the reason why strategy engagement is not at satisfactory level and suggests application of the scorecard framework such as BoD BSC, strategic scorecard, New Zealand-type BSC to embrace an approach of strategic dynamism. Scorecard framework is very useful in the sense that it forces BoD and its directors not only to have a regular review of strategic performance but also engage in the strategy setting process effectively. In addition, self-evaluation of BoD itself and balanced set of nonfinancial measures which encourages strong BoD dynamics is suggested so that BoD has the chance of leading itself to better composition of capable BoD members who can provide strategic advice as well as due oversight.

Key words: BSC(Balanced Scorecard), BoD(Board of Directors) BSC, governance, strategic scorecard, Board of Directors' self-evaluation, strategic engagement

---

\* Hongik University College of Business Administration