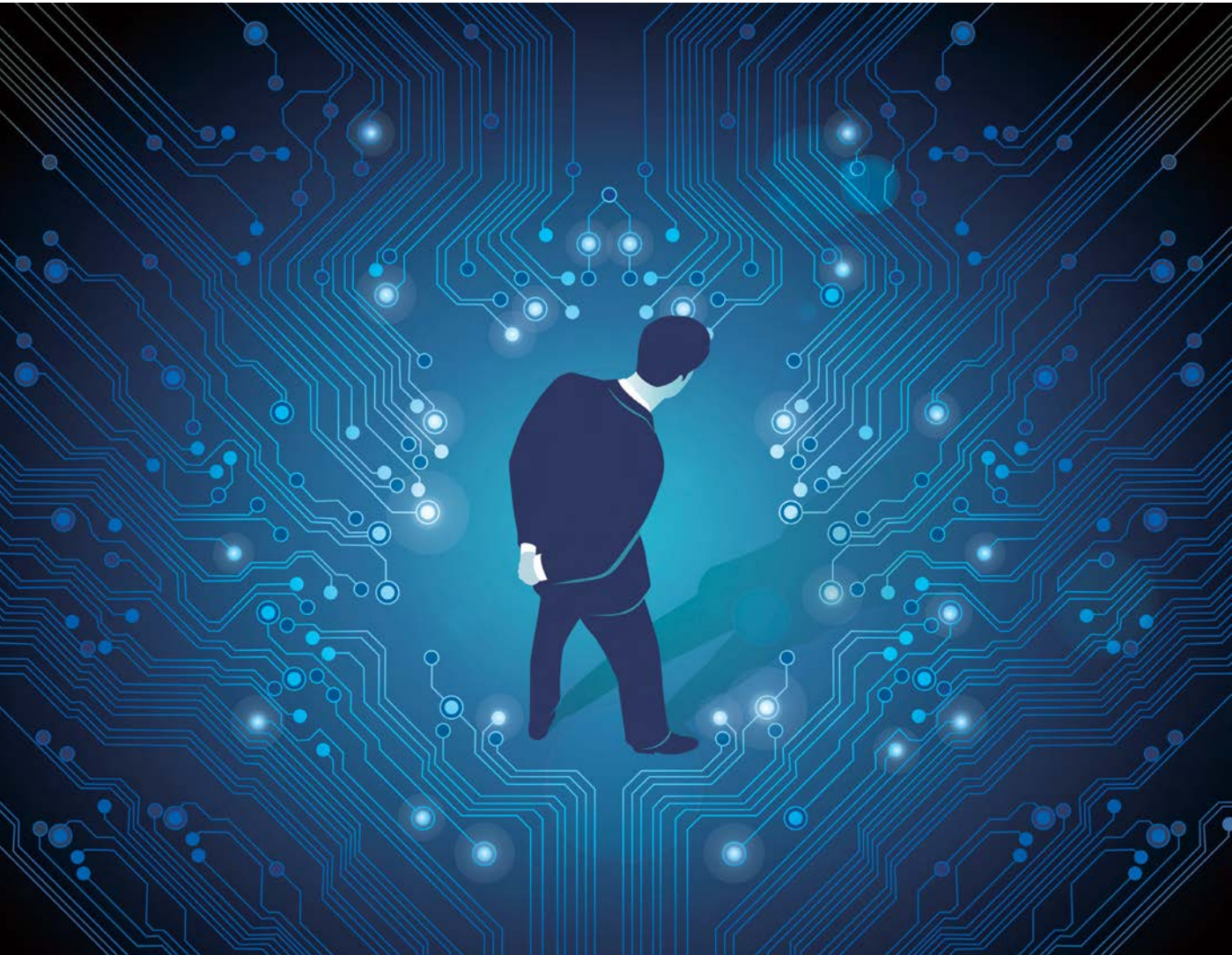


기술에 능통한 이사회

전략·리스크·성과에 대해 CIO 및 경영진과 관여하기

토니 레더베리 외 3인



기술에 능통하다는 것은 오늘날 이사회에 필수적인 역량이 되었다. 새로운 기회, 비즈니스 모델, 그리고 수익원을 찾아 추진하는 데서 기술의 역할을 수용하기 위해서는 이사회가 사이버리스크에 대한 방어적 활용을 넘어 그 이상을 바라보는 게 중요하다.

스마트하고 연결된 격변적인 기술은 조직을 변환시킬 수 있는데, 그러는 과정에서 일련의 기회와 리스크가 모두 발생한다. 기술이 어떻게 전략에 통합되는지, 그리고 기술이 어떻게 전략을 추진하거나 교란할 수 있는지를 포함해 이사회 임원진이 기술을 훨씬 더 깊이 이해해야 한다는 인식이 빠르게 커지고 있다. 이사회는 기술로 인해 생기는 광범위한 리스크뿐만 아니라 기술이 제시하는 잠재적인 이점을 이해해야만 한다. 그리고 이러한 영향에 효과적으로 대응하는 데 있어 경영진의 조치를 감독하는 자신들의 역할에 대한 이해가 필수적이다.

이사회는 이를 어떻게 할 수 있는가?

- 그들은 기술 관련 주제에서 자신들의 지식 간극을 파악하고 대응하기 위해 적극적으로 일해야 한다. 이사회 임원들이 기술 전문가가 될 필요는 없지만, 경영진에게 이의를 제기하고 올바른 방향으로 이끌 수 있을 만큼 충분히 맥락을 알아야 한다.
- 그들은 기술이 위협뿐만 아니라 기회 또한 제기한다는 점을 인식해야 한다. 딜로이트의 연구에 따르면, 이사회가 기술 문제에 대해 적극적으로 관여하는 조직들이 보통 재무적으로 더 나은 성과를 거둔다고 한다. 이사회는 경영진이 기술을 활용하도록 도움으로써 사업을 다른 차원의 수준으로 끌어올릴 수 있다.

- 이사회는 종종 정보기술(IT)을 홀로 떨어진 기능 부서라고 생각한다. 그보다는 IT를 사업 운영 및 전략에 통합된 일부분으로서 바라보고, 사업 목표를 달성하는 데 있어 조직의 기술에 대한 의존을 인식해야 한다.

간단히 말해 이사회는 기술에 더욱 능통해지기 위해 정진해야 한다.

본고에서는 이사회 임원 및 최고정보책임자(CIO)들과의 인터뷰에서 얻은 인사이트와 조언을 종합해 기업 이사회에의 기술 관여에 대해 탐구할 것이다. 특히 기술과 전략의 통합, 기술의 방어적 활용 대 공격적 활용, 위원회의 역할, CIO 및 다른 기술 리더들과의 관여에 초점을 맞출 것이다.

변화에 찬성하는 사례: 방어와 공격

기업은 기술을 방어적, 그리고 공격적으로 모두 사용한다. 방어적 활용은 조직의 사업과 자산을 보호하고 보존하는 데 연관된다. 공격적 활용은 어떻게 기술이 새로운 기회, 비즈니스 모델, 그리고 수익원을 창출하고 가능하게 할 수 있는지를 고려한다.

딜로이트의 연구에 따르면, 주로 방어적 기술 옵션인 사이버리스크는 오늘날 이사회가 집중하는 3대 위험 중 하나다. 이러한 관심은 당연하다. 오웬 윌리엄스(Owen Williams) 에베레스트 리인슈어런스

(Everest Reinsurance) 보험 CIO는 다음과 같이 말한다. “매일 이사회는 다른 회사가 해킹당했다는 소식을 듣고 있다. 그래서 그들은 자연스럽게 ‘우리는 필요하다고 생각하는 만큼 안전한가? 그리고 이를 해결하기 위해 무엇을 할 필요가 있는가?’를 묻게 된다. 이는 순전히 방어적인 대화다.” 이러한 대화가 중요하며 이사회 안건의 일부여야 하긴 하지만, 많은 이사회 임원들의 방어적인 대화가 기술 관련 논의를 위해 할당된 시간을 상당 부분 소모하며 이 때문에 공격적인 활용에 대해 대화를 할 시간이 부족하거나 아예 없다는 사실을 인정한다.

그러나 이사회는 성장과 혁신으로 회사를 이끌어 갈 의무도 있기 때문에 공격적인 대화 또한 이사회 안건의 일부가 되어야 한다. 특히 오늘날 변화의 속도는 기하급수적인데, 기술은 전략, 새로운 사업 모델, 혁신, 격변, 그리고 보다 효율적이고 효과적인 운영을 가능하게 한다. 시만텍(Symantec)의 수석부사장(SVP)이자 CIO인 실라 조던(Sheila Jordan)은 말한다. “어떤 사업에서든 기술이 가능케 하지 않은 전략은 단 하나도 없다. 기술은 모든 회사의 모든 핵심 전략 과제의 공통분모다.”

기술은 또한 회사 내에서도 격변을 일으킬 수 있다. 예를 들어, 2019 딜로이트 글로벌 휴먼캐피털 트렌드 설문조사에서 64%의 응답자가 로봇공학의 성장을 전망했고, 81%가 인공지능(AI)에 대해 동일한 답을 했으며, 80%는 인지 기술의 성장을 예견했다. 그러나 도입이 증가한다는 예측에도 불구하고 단지 26%만이 그들의 회사가 이러한 기술의 영향을 다루는 데 “준비되었다” 혹은 “매우 준비되었다”고 말한다. 사람과 기계가 노동력 전반에 걸쳐 더욱 광범위하게 통합됨에 따라 이러한 기술의 영향에는 직무 설계, 기술 재교육, 그리고 일의 재발명이 포함될 것으로 예상된다.

공격적인 기술 사용의 전략적 의미는 중요하며,

아마 충격적이기까지 할 수 있다. 오늘날의 비즈니스 환경은 빠른 변화, AI와 머신러닝의 도래, 그리고 거의 모든 것에 내재된 기술이라는 사실로 특징지어진다. 이는 성장, 운영 효율성, 더 나은 사업 실적을 위한 토대를 마련하기 위해 기술의 활성화와 전략에 대한 대화를 결합하는 총체적인 관점을 필요로 한다.

많은 기술 프로젝트, 특히 이사회가 관심을 가지는 프로젝트는 대규모의 자본 지출이 수반된다. 전반적으로 기업은 매출의 3.5%를 기술에 투자한다. 그리고 은행업과 같은 일부 부문에서는 이 숫자가 7.5%까지 높아질 수 있다. 이는 상당한 투자이므로 이사회는 기술에 대한 투자가 자금을 다른 곳에 사용했을 때보다 더 큰 이익을 얻을 수 있는지 여부와 그 방법을 이해해야만 한다. 그러나 딜로이트 2018 글로벌 CIO 설문조사에서 36%의 참가자들만이 그들 조직이 잘 정의된 IT 투자 프로세스를 갖췄고, 35%만이 IT 투자자의 우선순위를 매기는 명확한 프로세스가 있다고 말했다. 3분의 1 미만(30%)만이 IT 투자에 가치를 측정하는 구조화된 프로세스가 있다고 보고했다.

이러한 통계에도 불구하고, 기술에 대한 추가적인 지출이 다른 투자보다 더 나은 자본의 사용을 의미할지도 모른다. JP모건체이스, 퍼시픽노스웨스트의 회장 필리스 캠퐀(Phyllis Campbell)은 다음과 같이 묻는다. “특정 프로젝트를 하지 않는 것, 앞으로 나아가지 않는 것의 기회비용은 무엇인가? 만약 특정 기술에 투자하지 않는다면, 리스크는 무엇이고 사업에 대한 실제 장기적인 비용은 무엇인가?”

오늘날, 많은 이사회가 기술의 방어적인 활용에 더 많이 집중하는 경향이 있다. 회사를 위한 공격과 방어 사이의 적절한 균형을 찾고, 어떻게 기술을 전략과 자본 배분, 그 이상에 대한 논의에 통합할 수 있는지에 대한 이해가 도전과제다. 균형이 어떨든 간에 기술이 다른 큰 그림의 대화로부터 단절되지 않아야 한다는 게 중요하다.

3개의 차원(전략·리스크·성과)을 가로지르는 기술

이사회와 기술 리더들이 더 많이 교류함에 따라 이러한 대화의 깊이와 넓이 또한 변하고 있다. 딜로이트 CIO 설문조사는 CIO와 이사회 간 상호작용이 늘어나면 방어적 및 공격적 기술 기회에 대해 더 균형 잡힌 대화로 이어질 수 있다는 점을 발견했다.

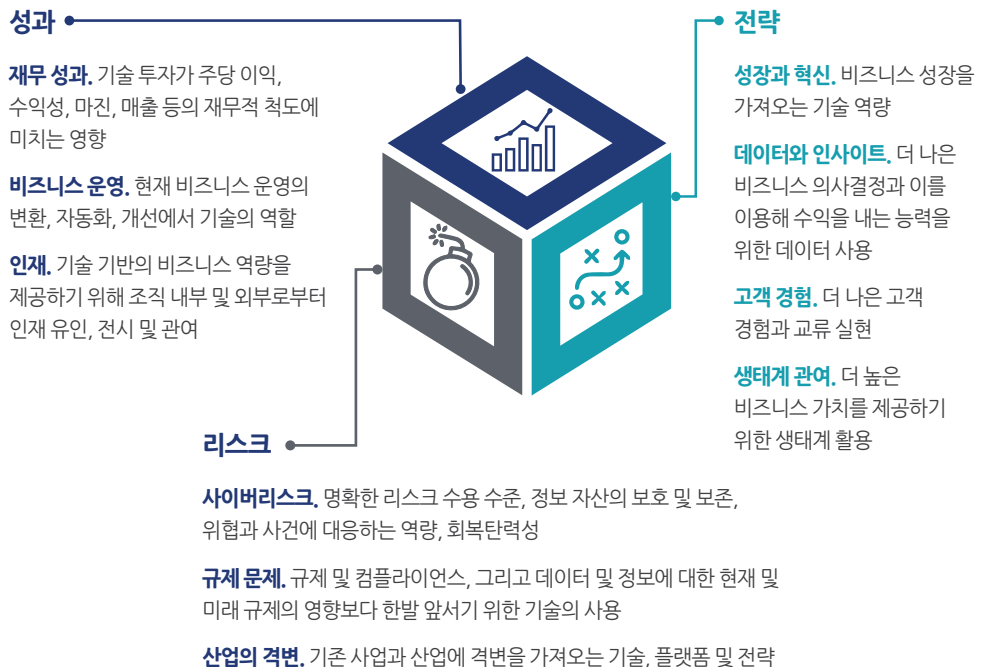
대부분의 이사회와 기술 리더들은 교류를 늘리기 위해 노력하고, 많은 이들이 그러한 교류가 이사실 밖에서도 지속되어야 한다고 생각한다. 이런 대부분의 대화는 단지 일부 문제와 주제에만 초점을 맞추고 있다. 하지만 이사회는 전략, 리스크, 실적이라는 주요 영역 전반에 걸쳐 CIO와 경영진과 교류하는 데서 중요한 역할을 맡는다(그림 1).

전략: 기술이 어떻게 비즈니스 전략을 진전시키는가?

이사진은 비즈니스 전략을 지도하기 위해 기술의 전략적 영향과 잠재적 리스크를 이해할 필요가 있다. 예를 들어, 두 다국적기업이 최근 합병했다. 둘은 같은 산업에 속해 있으나 매우 다른 사업모델을 가지고 있다. 비즈니스 리더들은 한 회사가 단순히 다른 회사의 기술 사용방식을 도입할 수 있다고 가정했는데 이는 잘못된 생각이었다. 그 결과, 새로 합병된 이 회사는 기술 모델을 연계하기 위해 상당한 양의 작업을 해야 했다. 경영진과 이사회가 초기 합병 연구의 일환으로서 기술을 더 신중하게 생각했더라면 덜 번거로웠을 노력이었다.

마찬가지로 기성 브랜드들은 기존의 시장 침투력을 강화하기 위해 기술을 사용하고 있다. 할리 데이비스

그림 1. 기술-이사회 교류의 3차원



출처: 딜로이트 US CIO 프로그램

의 한 판매상은 AI 플랫폼을 사용해 자사 제품을 구매할 가능성이 가장 높은 고객을 파악하고, 다음으로 추가적인 잠재 구매자를 파악하기 위해 유사한 특징을 가진 사람들을 찾았다. 이 전략으로 해당 판매상은 3개월 만에 적절한 고부가가치 영업 기회를 2,930%까지 늘릴 수 있었다.

리스크: 리스크가 비즈니스에 어떤 지장을 줄 수 있는가?

대부분의 이사회는 사이버리스크가 사업 운영과 평판에 심각한 지장을 주고 많은 복구 비용을 발생시킬 가능성이 있기 때문에 이의 처리가 중요하다는 점을 인식하고 있다. 딜로이트의 한 연구에 따르면 이사회는 기술 관련 대화의 48%가 사이버리스크와 사생활 보호 관련 주제에 집중되어 있었다. 반면 3분의 1 미만(32%)만이 기술로 가능해진 디지털 변환을 다뤘다. 덧붙여, 이사회는 비즈니스 연속성과 재난 복구 대책뿐만 아니라 전반적인 회복력, 즉 신속하게 대응해 빠르게 시스템을 복구·가동할 수 있는 능력 또한 현명하게 살펴야 한다.

기술로 인한 일부 격변의 사례는 잘 알려져 있다. 운송과 호텔 산업에서의 공유경제의 격변, 자율주행 자동차가 장거리 트럭 수송에 주는 영향, 오락물의 스트리밍 서비스가 전통적인 케이블TV 상품에 주는 효과, 은행·헬스케어·부동산·교육·비영리단체 등 다른 많은 산업에 격변을 일으키는 블록체인의 잠재력 등등. 이를 염두에 두고, 이사회는 다음과 같이 자문할 수 있다. 만약 우리가 혁신하지 않는다면, 어떤 잠재적인 비용과 영향이 있는가? 산업의 격변이 우리에게 어떻게 영향을 미치는가?

실적: 기술이 어떻게 사업 실적을 추진할 수 있는가?

기술은 기업 전반에 걸쳐 사업 실적에 순편익이나 혹은 해가 될 수 있다. 이는 사업 운영을 가능하게

만들거나 변환시킬 수 있다. 예를 들어, 새로운 전사적자원관리(Enterprise Resource Planning, ERP) 시스템은 네트워크 전반에 걸친 더 나은 가시성을 가능케 해 수익성을 높일 수 있는 의사결정으로 이어진다. 그리고 창고 관리 시스템은 매출 증가를 가져다줄 수 있는 경쟁력 우위를 유통업체에 제공할 수 있다. 그렇긴 하지만 성과를 늘리는 모든 혁신에는 관리해야만 하는 새로운 리스크가 따라온다는 사실 또한 명심해야 한다.

운영 기술, 혹은 산업용 제어 시스템, 즉 회사의 물리적인 기기와 프로세스에 연결된 하드웨어와 소프트웨어에 대해 생각해 보라. 최근 딜로이트 팻캐스트에서 로버트 M. 리(Robert M. Lee) 드라고스(Dragos) 최고경영자(CEO)는 다음과 같이 말한다. “대부분의 사람들은 운영 기술을 생각할 때 전력이나 수도 같은 공익 사업이나 제조 현장을 떠올린다. 하지만 은행과 보험사를 제외하고 거의 모든 회사들은 산업체다.”

제조 현장의 로봇에서부터 시추장비의 센서, 전기 그리드의 원격 스위치에 이르기까지 운영 기술은 작업을 더 안전하게 만들고 결과를 더 신뢰할 수 있게 만든다. 만약 운영 기술의 작동이 중단된다면, 청구 시스템이 작동하지 않을 것이고, 노동자들의 안전이 영향을 받을 수 있다. 그리고 제약 분야의 약제나 연구 결과, 혹은 식음료 회사들의 특허 받은 조리법 같은 지적 자산을 도난당할 수도 있다. 리는 또한 “많은 자원 투자가 회사의 사업 경영 측면에 이뤄지지만, 사실 대부분의 리스크는 회사의 산업적 측면에 존재한다”고 말한다.

최신 기술에 능통해지기: 이사회 4가지 수단

이사회는 팀으로서 역할을 하며 멤버의 기량과 역량에 의존한다. 오늘날 이사회가 적절한 수준으로

기술-이사회 교류지수

딜로이트의 기술-이사회 교류지수는 이사회가 더 깊은 논의와 참여로부터 이익을 볼 수 있는 영역을 파악하는 데 도움이 된다. 이 지수는 이사회 임원들과 기술 리더들이 개인의 기술 능숙도, 대화 빈도, 경영진과 이사회와의 연계, 그리고 전략, 리스크, 실적에 관련된 10가지 주제에 대한 의사결정의 질을 평가하는 데 도움이 된다.



모든 사례에 다 맞는 접근법은 없다. 각각의 조직은 사업 전략, 산업 트렌드 및 다른 요소에 따라 각자의 관여 영역에 대해 다른 우선순위가 있을 것이다. 모든 이사회 구성원과 기술 리더들을 평가에 참여시켜 숫자를 비교하는 방식이 도움이 될 수 있다. 그 결과 생겨난 차이들이 더 풍부한 대화로 이어질지도 모른다.

기술을 이해해야 한다는 기대가 있다. 이사회는 경영진의 권고에 대해 설득력 있는 이의를 제기할 수 있어야 하는데, 그러기 위해서는 이사회가 계속해서 박식함을 유지해야만 한다. 내외부의 고문들이 이사회에 유용한 지식을 제공할 수는 있으나, 배타적으로 고문에만 의존하는 처사는 현명하지 못하다.

다음 단계들은 이사회가 더 기술에 능통해지도록 도울 수 있다.

지적 민첩성을 키워라. 한 가지 빠른 해결책은 지식과 전문성을 제공할 수 있는 기술에 정통한 구성원을 기술 주제에 관한 이사회와의 대화에 참여시키는 것이다. 하지만 이의 빠른 실행이 항상 가능하지는 않다. 비록 기술에 정통하다는 것이 새로운 이사회 구성원의 유일한 기준은 아니라고 해도, 이사회가 승계 계획 활동의 일부로 기술 기량의 필요성을 고려함은 좋은 생각이다. 이상적인 이사 후보자들은 다양한 기량과 폭넓은 일반 사업 지식을 가질 것이다.

시간이 지남에 따라 인구 구성의 변화가 기술에 정통한 이사회 구성원에 대한 필요를 이사회가 해결하는 데 도움이 될 수 있다. 2018 미국 스펜서스튜어트 이사회지수(2018 United States Spencer Stuart Board Index)에 따르면 들어오는 이사급 인력집단의 17%가 50세 이하이고, 이들 차세대 이사의 3분의 1 이상이 기술·통신 분야의 배경을 가졌다. 이 보고서는 기술 전문성뿐만 아니라 폭넓은 사업 안목을 가진 전문가의 발견이 이사회와의 도전 과제임을 시사한다.

사실, 많은 이사진이 기술에 대한 배경지식이 없음에도 불구하고 이슈와 트렌드에 대한 지식을 찾기 위해 의식적으로 노력을 기울여 왔기 때문에 기술 주제에 대해 매우 정통하다. 교육 및 개발 프로그램과 기술 컨퍼런스 혹은 박람회 참석뿐만 아니라 기업 및 산업에 관련된 분야에 대한 독서 등 이사진들이 기술에 대한 지식을 더 개발할 방법은 많다(삼입글 '기술 트렌드에 대한 사전 대비적 접근법' 참조).

기술 트렌드에 대한 사전 대비적 접근법

오늘날 모든 회사는 기술 기업이다. 10년 전만 해도 많은 기업들이 이미 진행 중인 혁신과 트렌드를 수용함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있었지만, 이런 식의 대응적 접근법은 더 이상 충분하지 않을 가능성이 크다. 경쟁에서 앞서기 위해 회사는 새로운 혁신과 가능성을 감지하고, 내일을 향한 스스로의 야망을 파악하며, 디지털의 최전선을 넘어 대담하게 나아가기 위한 자신감을 찾기 위해 체계적으로 일할 필요가 있다.

딜로이트는 오늘날 사업에 영향을 미치는 기술의 3가지 주요 국면을 파악했는데, 기초적인 힘, 디지털 기동, 신흥 기술이 이들 3가지다. 이사회가 사업 전략과 기술 거버넌스에 관해 생각할 때, 그들은 이러한 진전을 염두에 두고 경영진과 CIO가 이들 각 트렌드의 구체적인 관련성과 사업 영향에 대해 고려하도록 촉구할 수 있다.

기초적인 힘

조직은 일반적으로 신뢰성 및 운영 탁월성의 견고한 기반과 혁신을 필요로 한다. 3가지 기초적인 힘은 조직이 운영 무결성을 유지하는 동시에 혁신을 활용하도록 만들어 준다.

- 기술의 비즈니스를 변환하기
- 기존 핵심 시스템을 현대화하기
- 보안과 사생활 보호를 넘어 사이버리스크 전략을 발전시키기

기반을 형성하는 이들 거시적인 힘은 디지털 변환의 추구에서 중요하데, (만약 가능하다면) 기존 자산이 혁신과 성장의 기반으로서 어떻게 역할을 할 수 있는지를 보여 줬고, 현재와 미래 기술의 장래성에 대해 신속하고 영향력 있게 이행하는 조직의 기술 기능을 재설계했다.

디지털 기동

지난 10년 동안 3가지 트렌드가 지속적으로 IT 운영, 사업모델, 시장을 교란해 왔다. 비록 지금은 익숙해진 이들 세력을 더 이상 '트렌드'라고 하기는 무리지만, 이들의 영향력은 과장될 수 없으며, 이들 기동 위에 많은 미래의 포부가 건설되었다.

- 디지털 경험
- 애널리틱스
- 클라우드

오늘날 디지털은 사람들이 디지털 환경에서 교류하는 모든 방법을 설명하기 위해 경험과 더불어 점점 더 많이 사용되고 있다. 예를 들어, 의료보험사가 보험금 청구건의 사전 승인 과정을 단순화하기 위해 새로운 도구를 어떻게 활용하고 있는지 생각해 보자. 보이지 않는 곳에서 인지 알고리즘, 로봇틱 프로세스 자동화(RPA), 예측 애널리틱스 도구가 많은 직원들의 일과를 차지하던 단순하고 기계적인 사용 사례를 더 많이 승인하고 있다.

이들 기술의 편재성과 입증된 가치에도 불구하고, 이들의 잠재력은 대부분 미개발 상태로 남아 있다. 이들 기술에 대한 투자가 부서 수준에서 이뤄지고, 범위가 한정된 경우가 많다. 유사하게, 일부 기업에서는 애널리틱스, 클라우드, 디지털을 주도하는 추진 계획들이 단절되어 있고, 심지어는 서로 경쟁하기도 한다. 그리고 이들 신흥 기술의 오랜 보호병들은 역량 면에서, 비즈니스 모델 면에서, 그리고 광범위한 시장 역동성 전반에 걸쳐서 놀라운 속도로 계속 진화하고 있다.

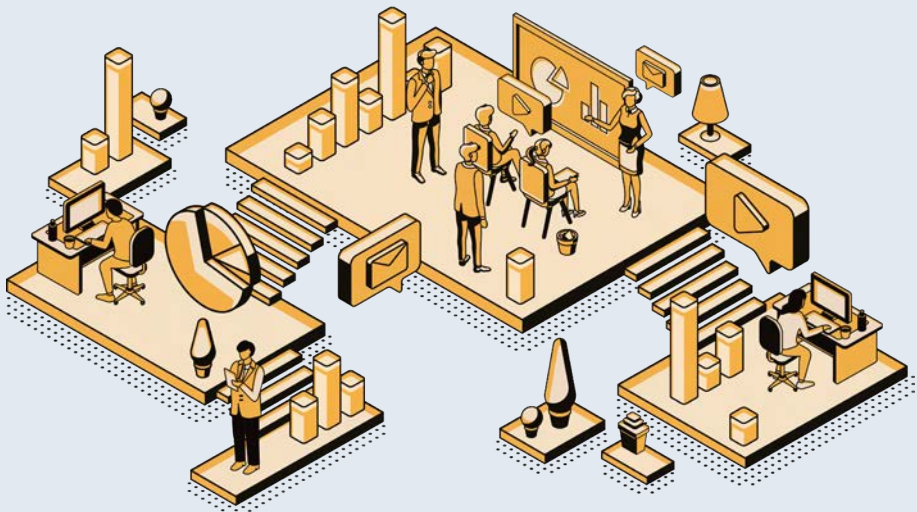
신흥 기술

최근 3가지 신기술이 '격변자(Disrupter)' 역할을 차지해 가고 있다. 오늘날, 각 기술은 그 자체로서 뚜렷한 거시적인 힘이 될 만반의 태세를 갖추었다.

- 디지털 현실: 증강현실(AR), 가상현실(VR), 사물인터넷(IoT) 등
- 블록체인
- 인지 기술: 머신러닝(ML), RPA, 자연어 처리, 신경망, AI

이들 새로운 트렌드의 중요성은 빠르게 증가하고 있다. VR와 AR은 인간이 주변 환경, 데이터, 서로서로 상호 작용하는 근본적인 방식을 재정의하고 있다. 웨어러블, '스마트' 사물, 그리고 센서의 비약적 발전이 때때로 소비자의 관심을 차지하지만, 주인공은 장치 그 자체가 아니라, 장치가 없었다면 불가능했을 상호 작용과 경험이다. 블록체인은 비트코인의 기능자로부터 시작해 신뢰의 공급자로부터 급격한 지위 상승을 이뤘다. 그리고 인지 기술은 초보적이고 단절된 역량에서 전략의 중심 교리로 변화했는데, 사업과 사회에 대한 심오한 잠재력을 지니고 있다. 여전히 부상 중인 이 3가지 트렌드는 오늘날 클라우드, 애널리틱스, 디지털 경험만큼이나 친숙해지고 영향력을 끼칠 태세를 갖추고 있다.

특정 회사와 관련해 이들 각 기술 트렌드에 대한 확정적인 영역은 없다. 그러나 기술 및 비즈니스 리더들이 직면하는, 그리고 이사회가 고려해야 하는 가장 시급한 도전 과제 중 하나는 이러한 힘들이 종합적으로 제공할 수 있는 가치를, 조직의 발전을 위해 발굴하고 활용하는 방법이다.



JP모건체이스의 캠벨은 다음과 같이 말한다. “지적 호기심만으로는 더 이상 충분하지 않다. 지적 호기심을 가지고, 읽고 배우며, 기술박람회로 가는 것은 분명 중요하다. 그러나 지적 호기심에서 지적 민첩성으로 나아가야만 하는데, 이는 매우 다른 개념이다. 심지어 회사의 기술책임자가 기술, 디지털, 혁신에 대한 조각 정보를 제공하는 하지만, 꼭 다른 이사진 그리고/혹은 경영진이 흡수 가능한 맥락으로 그렇게 하지는 않는 상황에 당신이 처할 수도 있다. 그래서 내 생각에 지적으로 민첩한 이사란 호기심이 있을 뿐만 아니라 해석과 적용을 할 수 있는 사람이다.”

시만텍의 조던은 교육이 이사진을 위한 시간 투자 임을 강조한다. “내가 몇 번 해 본 한 가지 방법은 벤처

투자자가 이사회를 방문해 온종일 스타트업들의 새롭고 흥미로운 기술 프레젠테이션과 시연을 보는 회합이었다. 이를 하는 데 고박 하루가 소요되지만 이 사진은 아직 들어 본 적 없는 작은 스타트업들로부터 많은 기술을 목격하게 된다.”

기술 문제를 깊이 연구하기 위해 위원회를 활용하라. 정통한 이사회는 또한 기술과 관련해 위원회를 유리하게 활용할 수 있다. 위원회는 일반적으로 전체 이사회보다 한 주제에 관해 더 깊이 관여할 수 있다.

이사회는 AI, 블록체인, IoT와 같은 새로운 격변적인 기술부터 리스크에 대한 기술의 영향, 브랜드, 평판, 문화에 이르기까지 다수의 리스크 영역을 계속 주시할 수 있다. 많은 이사회가 이미 사이버리스크,

감사위원회의 역할

감사위원회는 광범위한 리스크와 통제 이슈를 깊게 파고들어야 하는 임무를 빈번하게 맡는다. 리스크의 파악과 인사이트의 제공을 돕기 위해 감사위원회는 기술이 사업의 보호와 성장을 돕는 서로 다른 여러 방법들을 고려할 필요가 있다. 예를 들어, 클라우드 컴퓨팅, 디지털화, 임베디드(Embedded) 시스템, RPA, AI 및 기타 다른 기술들의 배치로 인해 점점 더 감사위원회는 IT 거버넌스 프레임워크, 데이터 모델 및 편향, 오류에 대한 허용 오차, 식별된 리스크에 대응하는 통제 활동 및 기타 관련 주제를 이해하도록 강요받게 된다. 감사위원회는 다음 사항의 이해부터 시작할 수 있다.

- 고려 중인 기술 전략 및 기술
- 기술 관련 리스크를 파악하고 평가하는 방법
- 주요 기술로 초래된 재무 및 운영 리스크를 다루기 위해 감사 계획의 변화
- 데이터 및 IT/OT 시스템에 대한 거버넌스 정책
- 고급 애널리틱스, 데이터 시각화·자동화, 작업 흐름 추적, 인지 기술 역량과 같은 기술의 도입과 활용이 내부감사 및 외부감사 과정과 결과를 개선할 수 있는 방법

감사위원회에 대한 기술의 영향을 더 깊이 탐구한 내용은 미국 감사품질관리센터(Center for Audit Quality)에서 작성한 'Emerging Technologies: An Oversight Tool for Audit Committees'에서 찾아볼 수 있다.

그리고 아마 그보다는 적은 수준으로 규제리스크를 이해하는 데 관여하고 있다. 이미 많은 이사회가 사이버리스크 감독책임을 감사 그리고/혹은 리스크위원회에 맡겼다. 하지만 이와 유사한 방식으로 산업 격변의 위험을 고려하고 해결하도록 이사회가 위원회를 배정했는지 여부는 그렇게 명확하지 않다.

기술을 다루고 중요한 기술 문제를 수면 위로 떠올려 논의하는 데 있어 이사회 위원회의 역할은, 각 이사회가 이사회 구성원, 회사의 산업 및 기타 요인에 근거해 결정해야 한다. 단 하나의 올바른 해결책은 없다. 예를 들어 일부 기업들은 기술을 다루기 위해 감사위원회나 리스크위원회를 매우 많이 활용한다. 하지만 이는 방어와 기술리스크(예: 사이버) 또는 컴플라이언스(삽입글 '감사위원회의 역할 참조)에 대한 과도한 집중으로 이어질 수 있다.

비록 특정한 기술위원회가 구성원들에게 어느 정도의 전문성을 개발하고 문제에 더 깊이 파고들 수 있는 기회를 제공하지만, 리더십 컨설팅 기업인 스펜서 스투어트(Spencer Stuart)의 최근 분석 결과에 따르면, 2018년 시점에서 단지 9%의 기업만이 별도의 기술위원회나 과학기술위원회를 가지고 있었다(2013년 대비 8% 증가한 수치). 기술에 대한 위원회 수준의 대화가 어디서 이루어지건 간에, 기회 및 성장 관련 (공격적인) 기술에 대한 논의의 전반적인 책임은 전체 이사회에 남아 있다는 점을 기억해야 한다.

마이클 토엘(Michael Toelle) 네이션와이드 뮤추얼 인슈어런스 컴퍼니(Nationwide Mutual Insurance Company) 이사는 다음과 같이 말한다. "위원회는 인큐베이터다. 우리는 일반적으로 위원회 차원에서 전략적 기술 프로젝트에 대해 논의한다. 그리고 일반

직원들은 산업에서 얻은 트렌드와 같은 일부 정보를 발표한다. 이후 우리는 이를 좁혀서 6개월 후에 전체 이사회로 가져간다."

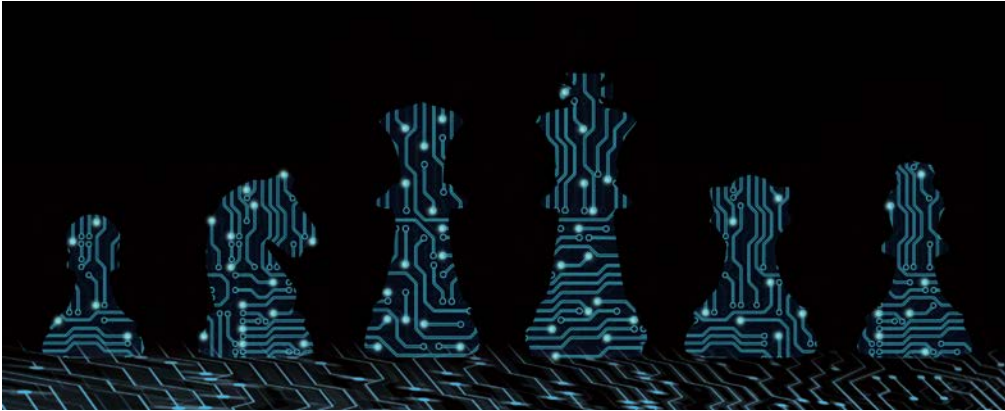
기술 리더들과 지속적인 대화를 장려하라. 이사회와 경영진은 보통 동일한 목표를 가졌지만, 가끔은 2가지의 별개 팀으로 보일 수도 있다. 특히 사업 전략과 결과에 연계된 경우, 경영진과의 지속적인 기술 관련 대화는 둘 사이의 벽을 허물고 이사회와 인

경영진과의 지속적인 기술 관련 대화는 둘 사이의 벽을 허물고 이사회와 인사와 지식을 고취하는데 도움이 될 수 있다.

사와 지식을 고취하는데 도움이 될 수 있다.

이사회는 정보를 어떻게, 그리고 어떤 주기로 받기를 원하는지에 대해 경영진과 명확한 기대치를 설정할 수 있다. 최상의 의사소통 체계는 특정 회사, 이사회 구조, 관련된 개개인에 따라 달라질 것이다. 이사회 회의와 이사회 회의에 부가된 가외의 개발 회합 사이에서 이뤄지는 CIO 혹은 다른 이들과의 심도 있는 회합도 가능한 대안이다.

센틴 코퍼레이션(Centene Corporation)과 퍼블릭스 슈퍼마켓(Publix Super Markets)의 제시카 블룸(Jessica Blume) 이사는 다음과 같이 말한다. "이 사실 밖에서의 교류는 이사의 효과성을 향상시키며, 기술위원회는 확실히 그러한 일이 일어나는 한 가지 사례다. 예를 들어, 기술위원회의 위원들은 계획과 도전 과제를 배우면서 CIO와 함께 기술 전략에 더 깊이 파고들 수 있는 기회를 가지게 되고, 또한 그들의 경험을 대화에 제공할 수 있다. 일부 기업은 정보 교환과 학습에 대한 이러한 접근법을 높이 평가할 수 있지만, 반면 다른 기업들은 이 방법이 너무 자유분방하다고 느낄지도 모른다."



CIO는 이사회의 교육과 개발에서 중요한 역할을 할 수 있으며, 대시보드, 교육 프로그램 및 연습과 같은 정보의 원천이 될 수 있다. 이사회는 CIO와 협력해 사전에 읽을 자료의 양과 회의에서 발표할 내용의 양을 조절하고, 나머지 임원진이 특정 주제를 신속히 따라잡는 데 도움을 주기 위해 이사 개개인이 위원회에 얼마나 의존해야 하는지, 그리고 관련된 기술박람회와 전문가와의 미팅을 위해 단체여행에 투자해야 할지 여부를 결정할 수 있다. 이사회와 경영진은 모두에게 도움이 되는 솔루션을 찾기 위해 협력할 수 있는데, 예를 들면 구성원들이 어떻게 주요 기술 주제에 관해 내부 및 외부적 관점을 획득할 수 있는지에 대한 공식적인 계획을 갖추는 방법이 있다.

고위 경영진과 그 이상에 대해 기술 인재와 기량의 육성을 지원하라. 이사회는 CIO와 다른 고위 임원들을 포함한 경영진이 필요한 기술 기량을 가지고 있는지 여부를 감시하고 조언할 책임이 있다. 이사회가 그러한 기량에 대한 기대치를 전달하는 게 중요하다.

“앞으로의 CIO는 경력 전반에 걸친 기술 분야 전문가의 성격이 약해지고 기술에 능통한 사업관리자의 성격이 강해질 것이다.” 레이 패어런트(Rae Parent) 매스뮤추얼(Mass Mutual) CIO의 말이다. “이는 믿을 수 없을 만큼 복잡한 공간이다. 그러나

다음 10년에서 15년 동안 숙련된 CIO는 사업의 맥락을 깊이 이해해야 하며 서로 다른, 진화하는 모든 기술 영역 전반에 걸쳐 이를 종합할 수 있어야 한다. 이는 고객 경험에 대한 것처럼 IT 속으로 깊이 들어가는 것이 아니다. 이는 조직 전략의 이해와 기술이 어떻게 이를 가능케 하는지에 대한 이해에 관한 것이다.”

이사회가 유념해야 할 CIO의 또 다른 기량은 임원으로서 존재감이다. 전 월마트 최고재무책임자(CFO)이자 딜로이트 CFO 프로그램의 독립 고위 고문인 찰스 홀리(Charles Holley)는 다음과 같이 말한다. “이는 간단하게 들리지만 굉장히 중요하다. 이사회와 교류하는 어떤 사람이든 효과적으로 의사소통하기 위해 적절한 훈련과 연습을 해야 한다는 점을 명심해야 한다.”

인재의 중요성은 고위 경영진을 넘어 적용된다. 기술 기량은 빠르게 변화하고 있다. 필요한 기량을 갖춘 인재를 확보하지 못한다면 경쟁에서 도태되거나 기술을 효과적으로 사용하지 못할 수 있다. 이사회는 혁신, 성장 및 변환을 위한 현재 및 미래의 사업 지상과제를 지원하기 위해 CIO의 인재 채용과 현재의 기술 인재 자원의 이해에 적극적으로 참여할 수 있다.

이사회는 또한 승계 계획을 고려하고 CIO와 같은 기술 리더에 대한 승계 계획 프로세스와 책임을 결정하는 데 도움을 줄 수 있다. 승계 계획은 어려울 수 있지만, 더 다양한 리더의 포트폴리오, 새로운 리더를 위한 발전 기회, 더욱 강한 조직문화, 그리고 미래에 준비된 인력을 포함하는 등 많은 이점이 있다.

이사회가 고려해야 할 구체적인 질문

오늘날 이사진에게 기술 능통성은 필수적인 역량이 되었다. 이사회가 사이버리스크에 대응하기 위한 방어적인 활용을 넘어 새로운 기회와 사업모델, 수익원의 추진에서 기술의 역할을 수용하기 위해 스스로의 초점을 확대해야 함은 중요하다.

더욱 기술에 정통해지기 위한 지속적인 과정에서 이사회는 CIO와 다른 이사진들에게 다음과 같은 질문을 고려할 수 있다.

CIO에 대한 질문

1. 기술에 대한 우리의 가장 큰 투자는 무엇이며, 이 투자들이 어떻게 전략적 성공에 기여하고 있는가? 그 성공을 어떻게 측정할 것인가?
2. 우리의 기술 생태계 전략은 무엇이며, 그것이 미래 비용, 제공, 확대된 기업리스크 등에 어떻게 영향을 미칠 것인가?
3. 기술로 가능해진 혁신이 어떻게 조직 내에서 번창하도록 할 수 있는가?
4. 기술 분야에 대한 적절한 인재와 리더십을 갖추고 있는가?

5. 당신과 당신의 조직이 이사회가 보다 더 기술에 정통해지도록 돕기 위해 무엇을 할 수 있는가?

기타 이사회 구성원들에 대한 질문

1. 이사회가 현재 환경에 대한 충분히 넓고 깊은 기술 역량을 갖췄는가? 현 이사회 기술에 대한 정통성 수준을 높이기 위해 무엇을 할 수 있는가?
2. 기술을 전략의 핵심 부분으로서 적절히 고려하고 있는가? 시장의 어떠한 격변이 사업에 영향을 끼칠 수 있는가?
3. 기술이 관련된 영역에서, 오늘날 이사회실에서 복원력·민첩성 혹은 공격적·방어적의 적절한 조합에 관한 대화를 나누는가? 이러한 논의에서 위원회가 무슨 역할을 하기를 원하는가?
4. 기술과 관련해 경영진과 이사진 간 교류의 가장 큰 장애물은 무엇인가?
5. IT 리더십과 어떤 관계를 가지길 원하는가? 기술 리더십, 인재, 승계를 어떻게 감독하고 싶은가?

능통한 이사회는 전략, 리스크, 실적 영역 전반에 걸친 기술의 역할을 평가하기 위해 CIO 및 경영진과 교류하는 법을 배울 수 있다. 그들은 승계 계획을 평가하고 경신할 수 있고, 위원회를 활용하며, 경영진과 교류하는 최적의 방법론을 발견하기 위해 노력할 수 있다. 지금은 이사회가 자신의 맹점에 이의를 제기하고 스스로의 기술 능통 수준을 높이는 절차를 시작할 때다.