



# 금융회사 이사회와 감독당국을 위한 새로운 패러다임

*Published by*  
Group of Thirty®  
Washington, D.C.  
October 2013

Group of Thirty

**30**

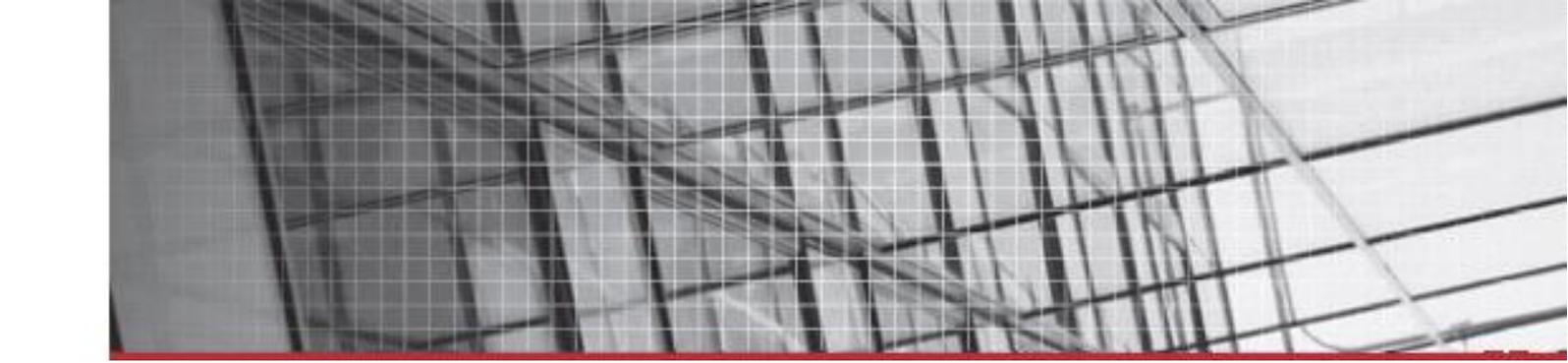


## 목 차

I. 약어 .....	2
II. 서문 .....	3
III. 감사의 글 .....	6
IV. 실무그룹(Working Group) 담당자 명단 .....	7
V. 주제 및 요약 .....	9
VI. 권고사항 .....	15
VII. 1장 이사회와 감독당국 간 관계의 새로운 패러다임 .....	19
VIII. 2장 감독당국의 역할 .....	24
IX. 3장 이사회 역할 .....	32
X. 4장 문화·윤리적 기준 .....	37
XI. 부록1: 감독당국과 이사회에 대한 기타의견 .....	43
XII. 부록2: 이사회 유효성평가를 위한 예시 양식 .....	47
참고문헌 .....	51

### <BOXES>

BOX1: 감독과 규제의 차이 및 금융안정을 위한 감독의 중요성 .....	14
BOX2: 본국 감독당국의 역할 .....	36



## 약 어

**CEO** Chief Executive Officer 최고경영자

**CRO** Chief Risk Officer 최고 리스크담당 임원

**FI** Financial Institution 금융회사

**FSB** Financial Stability Board 금융안정위원회

**G30** Group of Thirty 그룹30

**IMF** International Monetary Fund 국제통화기금

**SIFI** Systemically Important Financial Institution  
시스템적으로 중요한 금융회사

**SSG** Senior Supervisors Group 고위감독자그룹



## 서 문

2012년 G30은 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」이라는 보고서를 발표하였다. 동 보고서는 시스템적으로 중요한 금융회사(SIFI)의 취약하고 비효율적인 지배구조가 금융부분 의사결정의 심각한 실패를 야기하여 글로벌 금융위기로 이어지는 과정을 보여주었다(동 보고서 p.5). 동 보고서 발간을 계기로, 각국 감독당국과 FSB는 G30에게 이사회와 감독당국 간 상호작용을 개선할 수 있는 방법, 리스크 관리 문화를 강화하고 평가할 수 있는 방법에 대해 추가적인 연구를 진행해 줄 것을 요청하였다. 이번 보고서는 이에 관한 내용을 다루고 있다.

본 보고서는 바로 지금이 전 세계 주요 금융회사의 이사회와 감독당국 간 상호작용에 관한 새로운 패러다임을 만들어가야 할 시기로 보고 있다. 감독당국과 이사회는 공통의 관심 영역이 많고, 감독당국과 이사회가 운영이 보다 효과적이기 위해서는 체계적인 개선책을 마련하는 것이 매우 중요하다. 상호 간의 존중과 신뢰 및 예측 가능한 관계는 위기 시에만 필요한 것이 아니다. 감독당국과 이사회 간의 관계를 극대화하기 위해서는 장기간의 투자가 이루어져야 하며, 이를 통해 어떠한 상황 하에서도 각자의 역할을 더 잘 수행할 수 있게 될 것이다.

감독당국과 이사회 간 관계의 극대화는 필수적이고 가치 있는 목표이다. 이사회와 감독당국이 전략 및 리스크의 평가, 지배구조의 유효성, “조직문화” 등과 같은 분야에서 상호작용을 하는 것은 매우 중요하다. 감독당국과 이사회는 경영진과 감독당국 간의 정기적이고 빈번한 상호작용의 중요성을 감소시켜서는 안 되며, 오히려 존중해야 한다.

본 보고서의 조사 결과, 현재 시점에서 일반적으로 이사회와 감독당국 간의 관계는 최적의 상태는 아닌 것으로 나타났다. 그러나 일부 감독당국과 은행은 본 보고서에 제시된 새로운 패러다임을 이미 시행하기 시작하였다. 감독당국은 이사회가 효과적으로 업무를 수행하고 있는지를 알아야 하며, 그렇지 않을 경우 적절히 대응할 필요가 있다. 이사회는 감독당국이 개별회사 및 동류(peers)평가를 이용하여 습득한 식견을 통해 많을 것을 얻을 수 있다. 특히 개별 금융회사 차원에서 어려운 문제들을 해결해야 할 때 또는 금융시스템의 스트레스 기간 중에는, 감독당국과 이사회 간의 견고한 관계가 신속한 해결방안을 찾는 데 큰 도움이 될 수 있다.

현실 중시 사고방식(realism)이 중요하다. 이사회와 감독당국 간의 관계는 동반자 관계(partnership)를 목표로 하지 않는다. 감독당국은 이사회를 평가해야 하므로 때때로 양자 간에 긴장이 발생할 수 있다. 새로운 패러다임에 따르면 이사회 멤버 및 감독당국은 건설적 상호작용을 위해 상당한 노력을 기울여야 한다. 그러나 이에 따른 잠재적인 보상은 매우

크다. 현재 실시하고 있는 것을 양적으로 늘리는 것이 아니라, 이사회와 감독당국 간 상호작용의 차원과 질적 수준을 한 단계 발전시키는 것이 필요하고, 이를 실현하기 위해 헌신할 수 있는 적합한 인력을 보유해야 한다.

감독당국은 이사회에 관해 더 많은 기대를 하게 되었다. 이러한 기대는 미래지향적(forward-looking) 감독을 수행하는 데 중요하다. 이사회는 감독당국이 원하는 바를 명확히 이해하고, 지침을 구하며, 발생한 문제들에 대해 토의하고, 이사회에 효과적인 운영을 위하여, 이사회에 운영 방법을 알고 있는 감독당국과 신뢰를 기반으로 한 관계를 유지할 수 있어야 한다.

관련된 모든 당사자들은, 규제 혹은 규정이 아니라 재량적 판단에 기초한 감독도 금융안정에서 필수적인 역할을 수행하고 있다는 점을 이해하여야 한다.

감독당국은 국내적으로나 국제적으로 적절한 지위(stature)를 부여받아야 한다. 또한 감독당국은 효과적으로 고위경영진이나 이사회 멤버와 상호작용할 수 있는 적절한 역량 - 재정적으로나 인력의 질적인 측면에서 - 을 보유할 필요가 있다. 또한 감독당국은 안전성과 건전성 이슈를 다룰 경우 정치적인 영향력으로부터 독립적이어야 한다. 많은 연구에 따르면 아직까지도 재정 및 인력 자원의 적정성과 감독당국의 독립성이 필요하다. 이는 받아들이기 어려운데, 질적으로 우수한 감독을 수행하는 비용은 금융위기로 인한 비용보다 훨씬 적기 때문이다.

SIFI의 이사회 역시 더 많은 역할을 할 수 있다. SIFI 이사회는 주도적일 필요가 있고, 보다 긴밀하게 감독당국과 관계를 맺으며, 감독당국과의 관계가 중요함을 인지하고 있어야 한다. 감독당국이 업무를 제대로 수행할 수 있도록 이사회는 감독당국에게 더 개방적일 필요가 있다. 보다 많은 이사회가 리스크 관리 관행에 중점을 두어야 한다. 이사회는 또한 감독당국과 효과적으로 상호작용을 할 수 있는 역량과 의지를 갖추고 있는 인력 자원을 보유하여야 한다. 이사회는, 비록 감독당국과의 관점이 다를 지라도, 적절한 경험과 판단 및 연륜을 갖춘 감독당국이 이사회에 유효성을 제고할 수 있음을 인지해야 한다.

본 보고서는 새로운 패러다임의 구축에 대해 설명하고 있다. 본 보고서는 또한 감독당국과 이사회가 이사회에 유효성과 리스크 관리 관행을 평가할 수 있는 최적의 방법에 대해서도 다루고 있다.

\*\*\*

본 프로젝트는 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」의 작성을 담당했던 운영위원회- 의장 Roger W. Ferguson, Jr.; 부의장 John G. Heimann, William R. Rhodes, David Walker 에 의해 2013년 초에 시작되었다. 그들은 다른 10명의 G30 회원들의 지원을 받았다. 15개 국가의 글로벌 은행과 국내은행의 고위감독자와 이사회 멤버들을 대상으로 60여개의 인터뷰 - 솔직한 인터뷰를 위해 채텀하우스 룰(chatham house rule)을 적용 - 가 실시되었다. 이를 통해 감독당국과 이사회 간의 바람직한 관계, 양자 간 상호작용

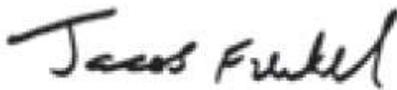
1) (번역자 주) 채텀하우스 룰이란 각종 회의나 토론장에서 자기 생각을 자유롭게 말하되, 참석자들은 외부에 '누가 무슨 말을 했다'는 것을 밝히지 않기로 미리 약속하는 것으로 자유 토론 방식의 하나로 알려져 있다.

용의 필요성, 상호관계의 증진 방법에 대한 의견을 도출하였다.

G30 운영위원회와 실무그룹(Working Group)에 의해 작성된 본 보고서는 작성에 참여한 G30 회원 간에 합의된 여러 이슈를 포함하고 있다. 참석한 G30 회원들은 초안에 대해 검토하고 논의하는 자리를 가졌다. 그들은 개인자격으로 참석하였으므로, 본 보고서가 그들이 속한 공공 또는 민간 기관의 의견과 반드시 일치하는 것은 아니다.

본 보고서가 SIFI와 은행들에 초점을 두고 있지만, 본 보고서의 의견과 권고사항은 보다 폭넓게 적용할 수 있다. 국가마다 이사회 구조가 다르다는 점을 고려할 때, 본 보고서에서 권고한 방식은 일원적 또는 이원적 구조의 이사회(즉 관리이사회와 감독이사회 구조) 모두에 적용 가능하다.

금융계의 중요한 관심사항을 시의적절하게 연구하는 G30의 오랜 전통이 본 보고서에서도 유지되고 있다. 이사회의 유효성을 증진시켜 안전하고 건전하며 성공적인 금융회사를 만드는 데 있어, 본 보고서가 개별 감독당국 및 이사회 모두에게 유용하게 사용되기를 희망한다.



**Jacob A. Frenkel**  
*Chairman of the Trustees  
Group of Thirty*



**Jean-Claude Trichet**  
*Chairman  
Group of Thirty*

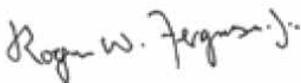
## 감사의 글

G30 전체를 대표하여, 우리는 프로젝트가 신속하고 성공적으로 완성될 수 있도록 시간, 재능, 노력을 기울여주신 분들께 감사를 표한다.

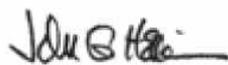
우리는 보고서 작성 단계마다 우리를 지도해주고 귀중한 통찰력을 제공해 준 운영위원회와 실무그룹 회원들께도 감사를 드린다. 실무그룹 회원 10명의 뛰어난 지식과 경험으로 인해 프로젝트가 성공할 수 있었다.

이와 같이 방대한 규모의 프로젝트는 훌륭한 팀의 헌신적인 노력 없이는 결코 완성될 수 없다. G30은 보고서의 분석 및 결론 도출에 기여한 프로젝트 책임자 Nick Le Pan과 프로젝트팀 - 컨설팅 회사 Oliver Wyman의 James Wiener, Davide Taliente, Dominik Treeck - 모두에게 깊은 감사를 드린다. 프로젝트팀은 핵심 인터뷰(core interviews)를 기획하고 실시했으며, 여러 인터뷰 및 기타 조사 자료로부터 시사점과 결론을 종합하고, G30 실무그룹 담당자들이 검토할 수 있도록 분석자료와 제반 문서를 준비하였다.

마지막으로 프로젝트의 조정과 관리, 실무그룹의 지원 및 보고서 작성은 Washington, D.C의 G30 사무소에서 실시되었다. 본 보고서는 G30 사무소의 총책임자(Executive Director)인 Stuart Mackintosh, Meg Doherty와 Corinne Tomasi를 포함한 팀원들의 헌신적인 노력으로 완성될 수 있었다.



**Roger W. Ferguson**  
*Chairman, Working Group on Banking Supervision*



**John G. Heimann**  
*Vice-Chair*



**William R. Rhodes**  
*Vice-Chair*



**David Walker**  
*Vice-Chair*



## 실무그룹(Working Group) 담당자 명단

### 운영위원회(Steering Committee)

#### 의장(Chairman)

**Roger W. Ferguson, Jr.**  
President & CEO, TIAA-CREF  
Former Vice Chairman, Board of Governor of the Federal Reserve System

#### 부의장(Vice Chairmen)

**John G. Heimann**  
Founding Chairman, Financial Stability Institute  
Former US Comptroller of the Currency  
Former Superintendent of Banks, New York State

**William R. Rhodes**  
President & CEO, William R. Rhodes Global Advisors, LLC  
Senior Advisor, Citigroup, Inc.

**David Walker**  
Chairman, Barclays PLC  
Former Chairman, Morgan Stanley International, Inc.

### 프로젝트 책임자(Project Director)

**Nick Le Pan**  
Former Superintendent of Financial Institutions for Canada,  
Office of the Superintendent of Financial Institutions

### 실무그룹(Working Group)

**Jacob A. Frenkel**  
Chairman of the Board of Trustees, The Group of Thirty  
Chairman, JPMorgan Chase International  
Former Governor, Bank of Israel

**Jean-Claude Trichet**

Chairman, The Group of Thirty  
Honorary Governor, Banque de France  
Former President, European Central Bank

**Geoffrey L. Bell**

Executive Secretary, The Group of Thirty  
President, Geoffrey Bell and Company, Inc.

**Richard A. Debs**

Advisory Director, Morgan Stanley  
Former President, Morgan Stanley International  
Former Chief Operating Officer, Federal Reserve Bank of New York

**Guillermo de la Dehesa**

Vice Chairman and Member of the Executive Committee, Grupo Santander  
Chairman, Aviva Grupo Corporativo

**Gerd Hausler**

Chief Executive Officer, Bayerische Landesbank  
Former Managing Director & Vice Chairman, Lazard & Co.

**Philipp Hildebrand**

Vice Chairman, BlackRock

**William J. McDonough**

Former President, Federal Reserve, Bank of New York

**Guillermo Ortiz**

President and Chairman, Grupo Financiero Banorte  
Former Governor, Banco de Mexico

**Axel A. Weber**

Chairman, UBS  
Former President, Deutsche Bundesbank

**전문가(Experts)**

**Davide Taliente**, Oliver Wyman

**Dominik Treeck**, Oliver Wyman

**James Wiener**, Oliver Wyman

**Stuart P.M. Mackintosh**, The Group of Thirty

## 주제 및 요약

본 보고서는 시스템적으로 중요한 금융회사(Systemically Important Financial Institutions, SIFI)를 감독하는 감독당국(금융안정의 수호자로서의 감독당국)과 그러한 금융회사의 이사회(금융회사의 수탁자 및 관리자로서의 이사회) 사이의 상호작용에 대한 새로운 패러다임의 필요성을 다루고 있다. 금융위기 이후 리스크에 기초한 자기자본, 유동성, 금융회사 정리(resolution), 리스크 관리와 같은 영역에서 시행되고 있는 새로운 규제들이 많은 관심을 받고 있다. 그러나 규제만으로 해결할 수 없는 정성적 이슈들(softer issues), 예를 들면 감독당국과 이사회의 유효성을 제고하기 위한 양자 간의 관계, 많은 전문가들이 금융위기의 원인으로 간주하고 있는 기업문화 등은 관심을 충분히 받지 못하고 있다. 감독(supervision)은 규제(regulation)와 다르다. 그렇지만 규제와 마찬가지로 높은 수준의 감독은 금융안정에 있어 매우 중요하다. 이사회와 감독당국 간 상호작용은 계속해서 이루어져야 하며, 이러한 상호작용이 효과적일 경우에 심각한 문제나 위기의 발생가능성을 낮출 수 있다.

본 보고서에 제시된 새로운 패러다임에 의하면 이사회와 감독당국은 관심사항을 서로 공유해야 하며, 양자 간 관계는 신뢰(trust), 개방성(openness), 예측가능성(avoidance of surprise)에 바탕을 두어야 한다. 새로운 패러다임은 감독당국과 금융회사 경영진 간에 이루어지는 필수적이고 정기적인 상호작용을 대체하는 것이 아니라, 오히려 이를 존중하여야 한다. 새로운 패러다임은 중요한 변화이며, 이를 위해서는 상당한 시간이 소요되고 관계 형성에 많은 투자가 필요하다. 일부 감독당국과 은행은 본 보고서에서 제시한 새로운 패러다임을 이미 시행하기 시작했고, 이것이 유익하다는 사실을 발견하고 있다. 새로운 패러다임의 일부만을 도입하기 시작한 감독당국과 금융회사들도 거의 모두가 새로운 패러다임을 완전히 도입하는 것에 찬성하고 있다. 유럽국가에서는 은행의 감독방식을 재설계하고 있어 새로운 패러다임을 아직 도입하고 있지 않지만 새로운 패러다임이 유용하다는 사실을 알게 될 것이다.

본 보고서는 기존 보고서<sup>2)</sup>의 권고사항을 기반으로 효과적인 기업지배구조의 실현을 위한 이사회의 중요성(우월성)을 재확인하고, 이사회의 주요 우선순위를 결정하는 과정에서

2) 부록1 참조

이사회 의장의 리더십이 중요하다는 점을 강조하고 있다. 또한 이사회적 적절한 능력, 이사회적 유효성에 대한 정기적인 리뷰, 위험/건전성 이슈 등에 대한 식견 등의 필요성에 대해서도 명시하고 있다. 이러한 사항들은 이사회와 감독당국 간 상호작용에 있어 중요하다. 감독당국은 기업 지배구조의 유효성을 확인하고, 비즈니스 모형의 전략과 리스크를 이해하며, 발생가능성이 있는 심각한 문제를 식별하기 위해 리스크 관리 관행(risk culture)에 대해 논의하여야 한다. 또한 이사회와 감독당국 간 상호작용을 통해 감독당국은 금융회사(동류그룹 포함) 및 시장발전에 대한 의견을 제공함으로써 이사회가 보다 효율적으로 작동하는 데 도움을 줄 수 있다.

이러한 사항들이 가능하기 위해서는 아래와 같은 네 가지 조치가 필요하다.

1. 비즈니스 모형의 취약점, 지배구조의 유효성, 기업 문화 등의 점점에 초점을 맞추어 이사회와 감독당국은 분명한 상호이해를 바탕으로 신뢰성 있는(trust-based) 상호작용 패러다임을 채택해야 한다. 이러한 패러다임은 효과적인 양방향 커뮤니케이션을 통해 이사회와 감독당국 어느 쪽으로부터도 예상치 못한 사건이 일어나지 않도록 함으로써, 예측가능성을 유지하는 것을 목표로 한다.

이를 위해서는 공식적·비공식적 상호작용이 정기적이고 활발하게 이루어져야 한다. 감독당국과 이사회 간 대화는 양방향으로 이루어져야 하며, 논의 중인 문제나 극비로 논의할 잠재적 문제에 대해서는 반드시 보안이 유지되어야 한다. 조직에 반하는 사적 토론이나 비밀대화의 유출은 감독 프로세스를 약화시키고 양자 간 신뢰 관계를 훼손한다. 감독당국은 이사회와 직접 접촉함으로써 이사회적 역할을 강화시키고, 감독당국과 이사회 모두가 더 나은 결과를 달성하는 데 도움을 줄 수 있다. 반대로 감독당국이 감독 관련 논의에서 이사회적 참여를 등한시한다면 이사회적 권위(권한)와 위상을 약화시키게 될 것이다.

감독당국과 이사회가 본 보고서의 권고사항을 실행하면, 상호작용을 통해 아래의 세 가지 영역과 관련된 가치 있는 정보를 확보할 수 있다.

- ◆ 전략, 비즈니스 모형 및 리스크 취약성에 대한 평가: 이사회는 영업전략 수립에 기여하고, 전략적 의사결정과 리스크 용인도(risk appetite)가 금융회사의 지속가능성·건전성·위기상황에서의 회복능력에 어떻게 영향을 미치는지 이해하는 데 중점을 두어 왔다. 감독당국과 이러한 이슈에 대해 논의함으로써 이사회 멤버들은 은행 업무에 대한 이해도를 높이면서 책무를 보다 잘 수행할 수 있다. 이원적 이사회 구조(dual board structure) 하에서 이러한 이슈들은 감독이사회(supervisory board)의 주요 책무이다<sup>3)</sup>. 이러한 이슈에 대해 감독당국은 실제 경험과 동류 그룹의 상황 및 금융시장의 트렌드 분석을 통해 획득한 고유의 견해를 제시할 수 있다.

3) 이원적 이사회는 비상임이사를 포함하여 실제 책임을 가지는 경영이사회(a board of directors)와 이사회가 잘 운영되고 있는지 감시하는 역할(이사들의 역할이 모호한 것은 아닌지 확인하는 것이 중요함)을 가진 감독이사회(a board of supervisors)로 구성되어 있다. 일부 국가들은 이러한 이원적 이사회 구조를 채택하고 있다. 본 보고서에서 “감독(supervision)”은 감독이사회적 책무가 아닌 감독당국의 책무를 의미한다.

◆ **지배구조의 유효성에 대한 평가:** 본 보고서에 따르면 지배구조의 유효성을 평가하는 가장 좋은 방법은, 서로 다른 기업지배구조 사례들과 관련하여 감독당국과 이사회 간의 체계화된 인터뷰 및 토론을 체계적으로 수행하는 것이다. 감독당국은 이사회 의장, 주요 위원회의 의장들 및 기타 관련자들과 지배구조의 유효성, 전체 이사회 진행과정의 행동역학(behavioral dynamics), 이사회 경영층에 대한 이의제기 및 지도방식, 주요 안건 제기 방식, 정보 이용 방법, 리스크 용인도의 실제 적용 시 적절성 인식 방법 등에 대해 논의하여야 한다. 감독당국은 이사회 구성 및 책무와 같은 구조적인 문제뿐만 아니라 이사회가 효과적인 행태를 보여주고 있는지 여부에 관심을 가져야 한다. 이러한 평가는 단순히 이사회 규정 준수만을 평가하는 것이 아니라, 발생가능성이 있는 심각한 문제들을 식별하여 해결하고 다른 사람들에게 건설적인 피드백을 제공할 수 있어야 한다. 본 보고서는 이러한 접근법에 관한 예시를 제공하고 있다.

◆ **금융회사 문화에 대한 평가 :** 이사회는 반드시 조직의 비즈니스 모델과 연계하여 리스크 관리 문화(risk culture)를 이해하여야 하고, 리스크 관리 문화를 당연한 것으로 받아들이지 않아야 한다. 감독당국은 금융회사에 “딱 맞는(right)” 조직 문화는 없다는 사실을 인식하고, 이를 자세히 규정하고자 하는 접근법을 지양해야 한다. 감독당국은 금융회사의 문화와 그 함의를 이해해야 한다. 또한 감독당국은, 심각한 문제를 야기하는 극단적 사건에 금융회사가 효과적으로 대응할 수 있도록 해야 한다. 본 보고서는 문화에 대한 감독당국과 이사회 간 논의에서 도움이 되는 분류법(taxonomy)을 제안하고 있다. 이러한 분류법을 적용하기 위해서는 다양한 정성적 판단(soft judgement)이 필요하다. 보상 체계와 채용·승진시스템은 바람직한 리스크 관리 문화(risk culture)를 형성하는 데 도움이 되어야 한다.

거시건전성 규제는 감독당국과 이사회 간 효과적인 관계를 구축하는 데 어려움을 줄 수 있다. 거시건전성 당국은 리스크 축적(risk buildup) 및 리스크 통합(risk aggregation)에 관한 의견을 이사회와 공유함으로써 이사회에게 상당한 도움을 줄 수 있다. 예상치 못한 상황의 발생을 방지하기 위해서, 감독당국과 거시건전성 당국은 각종 조치와 관련한 의견을 교환하는 데 효과적으로 협력(coordination)하여야 한다. 왜냐하면 감독당국과 거시건전성 당국은 이사회 의사결정에 상당한 영향을 미치는 자본 및 유동성 관련 이슈들을 다루고 있기 때문이다.

2. 이사회와 이사회 의장은 감독당국과 상호교류하기 위해 충분한 시간과 준비가 필요하다는 점을 인식하고, 적극적인 사고방식을 가져야 한다. 이사회 유효성을 제고하고 감독당국과의 생산적인 관계 형성을 위하여, 이사회 의장 및 주요 위원회 의장들의 리더십은 필수적이다.

일부 금융회사의 이사회는 이사들에게 감독당국과 관계를 맺고 유지하는 역할을 맡겼으며, 이러한 이사들은 적극적으로 감독당국과 접촉하고 있다. 금융회사는 일부 이슈에 있어 감독당국과 견해가 다를지라도 감독당국과 상호교류하는 것을 기꺼이 받아들이고, 관련 경험과 연륜을 가지고 있는 감독당국과의 교류를 통해 얻는 잠재적 가치를 인정해야 한다. 금융회사 이사회는, 감독당국이 감독을 수행하는 데 필요한 정보를 획득할 수 있도록 자신들의 책무 이행방법을 열린 자세로 설명해야 한다. 이사회 의장은 출선수범하는 자세로 모범을 보여야 한다.

이사회는 필요한 지식(리스크, 산업, 여타 관련 경험)을 갖추어야 하며, 감독당국과 효과적으로 상호교류하기 위해 시간을 투자하여야 한다. 이사회는 감독방식, 감독당국의 요망사항, 감독 이슈(새로운 규제 포함)들을 이해하고, 리스크 통제부서의 관리에 필요한 자원과 이사회 혹은 위원회에 대한 외부 지원을 효과적으로 사용하여야 한다. 또한 이사회는 경영층과 감독당국의 관계를 효과적으로 유지해야 하고, 준법 관련 이슈와 감독당국의 지적사항을 중요하게 취급해야 한다.

### 3. 감독당국은 자신들의 목표를 명확히 하고, 이사회와 상호작용을 하기 위해 중요 분야에서 건전한 지배구조에 대한 지식을 많이 보유하고 있어야 한다.

감독당국이 경영진과 이사회 의 책무를 명확히 한다면, 감독당국은 이사회에게 경영진의 역할까지 수행할 것을 기대하지는 않을 것이다. 또한 감독당국은 이사회 의 관심과 행동이 필요한 문제에 대해 이사회와 원활하게 의사소통 할 수 있다. 한편 이사회는 이를 통해 동료평가(peer assessment) 등과 같은 분야에서 감독당국의 요망사항을 파악할 수 있다. 감독당국은 동료평가 분야에서 이사회 의 비판적인 이의제기 역할(challenge role)을 도울 수 있는 독보적인 기관이다. 이사회 의 효과적인 이의제기(effective challenge)<sup>4)</sup>는 여러 가지 방식으로 실현될 수 있다. 이사회는 감독당국이 금융회사 관리·통제 시스템의 질적 수준과 유효성에 대한 유용한 통찰력을 제공하는 귀중한 원천이라는 사실을 반드시 인식하여야 한다.

일부 감독당국은 이사회에 대해 요망하는 행태(behavior)와 이사들의 바람직한 특성을 명문화하고 있다. 이는 바람직한 것으로 일반화되어야 한다. 일부 감독당국은 금융회사의 요망사항, 이사회 운영방법, 기타 주요 관련 문제들에 대해 논의하기 위하여 주요 금융회사의 이사와 정기적인 만남을 실시하고 있다. 금융회사 이사회는 이런 접근법을 기꺼이 환영하였고, G30도 이에 찬성한다.

G30은, 감독업무 수행 팀들을 지원하기 위해 감독당국이 비즈니스 모델 분석 및 지배구조에 대한 전문가 센터를 설립할 것을 권고한다. 감독업무 수행 팀은 감독당국이 이사회를 더 잘 이해할 수 있도록, 시장의 관행 및 추세를 엄밀히 분석할 수 있는 분석능력을 갖추어야 한다. 감독당국은 이사회에게 풍부한 정보를 제공하기 위해 거시건전성 당

4) (번역자 주) 효과적인 이의제기란 개인이나 조직으로 하여금 긍정적으로 변화되고 지속적으로 성과가 향상되도록 격려하고 북돋아주는 것이다.

국의 견해와, 필요한 경우 상시분석팀(off-site team)의 의견을 수집하여야 한다.

감독 처방의 일관성은, 주요 금융회사 간에 모범사례를 공유하는 것만큼 중요하다. 일관성을 유지하기 위해서는 동일국가 내에서 감독업무 수행 팀들 간 분석·평가·정책처방을 공유하는 것이 필요하다. 국제적으로 G30은 고위감독자그룹(Senior Supervisors Group, SSG)<sup>5)</sup>에게 이사회와의 상호작용 및 이사회에 대한 유효성 평가와 관련된 감독 경험을 정기적으로 공유할 것을 권고한다. 고위감독자그룹(SSG)은 이사회와 여타 감독당국을 지원하기 위해 모범사례에 관한 정보를 정기적으로 공개하여야 한다.

#### 4. 각국 정부는 거시건전성 감독당국의 위상 정립과 적절한 물적 자원 및 인력지원의 필요성을 인식해야 한다.

감독(supervision)은 규제(regulation) 혹은 규칙(rule)을 제정하는 것과 다르다. 정부는, 감독이 금융안정에 있어 핵심적 역할을 수행하고 있다는 것을 이해하여야 한다(Box1 참조). 감독이란 규칙 및 규제의 준수 여부를 점검하는 것 이상의 역할을 수행하는 것으로, 규제로는 통제할 수 없는 금융회사의 행태를 다루는 것이다. 감독은 금융회사에 내재된 리스크, 금융회사의 경영과 지배구조 시스템의 질적 수준, 필요한 경우의 개입 여부 등에 대한 판단과 관련이 있다.

감독당국의 위상이 높아지면 감독의 신뢰성이 높아지고, 최고위층 수준에서 글로벌 금융회사와 효과적인 관계를 수립할 수 있으며, 필요한 인력을 유치하고 이를 유지할 수 있다. 감독당국의 위상은 정부의 공식적 인정, 국가 내에서 감독의 중요성 입증, 건전성 문제에 대한 독립성, 인력 및 재정의 충분한 지원 등으로부터 나온다.

감독당국은 이사회와 효과적으로 관계를 맺기 위해 지식, 경험, 분석능력, 위상 등의 확충을 위한 권한을 부여받아야 한다. 많은 국가에서 감독비용은 감독을 받는 산업부문이 지불하고 있다. 많은 금융회사들은 양질의 감독을 위해 더 많은 비용을 지불할 수 있다고 말한다. 국제통화기금(IMF)과 금융안정위원회(FSB)는 감독의 독립성 및 자원조달에 관한 리뷰를 통해 정기적으로 발견되는 감독당국의 재원부족 현상을 시정할 수 있는 개선 방안을 찾아내야 한다.

본 보고서 작성을 위해 인터뷰를 한 많은 사람들은, 국제 및 국내 기준을 제정하는 기구가 역할을 더 잘 수행하여야 한다고 주장하고 있다. 이는 새로운 규제에 대한 감독적 함의를 잘 이해하여 정책결정에 반영하고 계획을 적절히 실행하기 위한 자원을 확보하기 위한 것이다. G30도 이에 동의한다.

본 보고서의 구성은 다음과 같다. 권고사항은 아래에 요약되어 있다. 제1장은, G30이 제시하는 새로운 패러다임을 자세히 설명하였다. 제2장과 제3장은 감독당국 및 이사회 역할에 대해 설명하였다. 그리고 마지막인 제4장에서는 이사회와 감독당국이 리스크 관리 관행을 더 잘 평가할 수 있는 방법에 대해 설명하였다.

5) SSG는 리스크 관리, 지배구조, 세계적 복합금융회사와 관련된 여타 다른 이슈들에 대해 논의하는 고위감독자들의 포럼으로, 현재 뉴욕 연방준비은행(Federal Reserve Bank of New York)이 의장을 맡고 있다.

**BOX 1 : 감독(supervision)과 규제(regulation)의 차이 및 금융안정을 위한 감독의 중요성**

감독(supervision)은 금융회사에 내재된 고유위험을 평가하여, 그러한 위험을 감시, 이해, 측정, 관리하기 위해 이사회 및 고위 임원진 수준에서 적절한 기업지배구조, 경영능력, 운영 프로세스가 갖추어져 있는지를 평가하는 것이다. 감독에는 감독당국이 금융회사의 결함을 시정하기 위해 조기에 개입하고, 효과적이면서도 불필요한 비용의 발생을 방지하는 다양한 공식적·비공식적인 정책수단들로부터 적절한 수단을 선택하는 것도 포함된다. 적기에 이루어지는 양질의 감독은 위기에 대한 금융회사의 회복력을 제고한다. 이러한 양질의 감독은 재무적 문제나 운영상의 문제가 발생할 가능성과 심각성을 낮춤으로써 금융안정에 기여한다.

규제(regulation)는 금융회사에 적용할 규칙(rule)을 정하는 것으로서, 감독과는 다르다. 규칙의 준수 역시 매우 중요하지만, 감독은 규칙의 준수 여부를 평가하는 것 이상의 개념이다. 감독은 규칙이 다루지 못하는 금융회사의 행태를 다루는 것이다.

감독은 이사회 및 고위 경영진의 능력과 행태에 대해 정성적 모니터링을 실시하고 평가를 할 것을 요구한다. 감독은 감독당국의 입장에서 상당한 판단과 금융회사에 대한 심도 깊은 지식을 필요로 하는 작업이다.

감독 행위는 금융회사를 경영하는 것과는 다르다. 감독당국은 회복력(resilience)이 갖추어져 있는지 여부를 확인할 때, 금융회사의 지배구조, 리스크 관리, 통제 프로세스 등을 기초로 판단해야 한다.

감독은 금융회사가 안전성(safety) 및 건전성(soundness)을 갖추고 있는지 여부에 관심이 있다. 감독은 손실이나 실패가 전혀 발생하지 않도록 하기 위하여 고안된 것은 아니다.

# 권고사항

## 이사회와 감독당국 간 관계의 새로운 패러다임

주요 금융회사의 이사회 및 감독당국은 유효성을 제고하기 위하여 개방적 의사소통을 통해 신뢰에 기반을 둔 밀접한 관계를 맺고, 이를 유지하는 데 장기간의 노력을 기울여야 한다. 이를 위해 감독당국의 고위감독자, 이사회 전체, 이사회 의장, 주요 위원회의 의장은 공식적·비공식적 경로를 통해 소통해야 한다. 토론은 사적인 대화를 존중하고, 올바른 주제를 다루어야 하며, 예상치 못한 상황(surprise)이 발생하지 않도록 해야 한다. 이사회와 감독당국 간 상호작용은 양방향으로 이루어져야 하며, 감독당국은 이사회 멤버들이 고려해야 할 이슈들에 대해 자신들의 견해와 제안을 제시하여야 한다.

1. 이사회와 감독당국 양자는 사전에 예방가능한 사고의 발생을 용인하지 않는 원칙(the principle of no avoidable surprises)을 세워야 한다.
2. 이사회와 감독당국은 특별한 문제가 없는 상황에서도 양자 간의 상호작용을 위해 시간과 노력을 투자해야 하고, 정기적으로 모임을 가져야 한다.
3. 이사회와 감독당국은 최근의 감독결과나 스트레스 테스트 결과 또는 최근 이사회 및 위원회의 회의에서 거론되었던 문제점으로 대화 주제를 한정해서는 안 된다. 단, 심각한 스트레스 기간 중에는 예외를 적용할 수 있다.
4. 이사회와 감독당국은 서로의 임무, 능력, 책임, 권한을 이해하고 존중해야 한다.

감독당국의 역할

정부는 금융안정에 대한 책임이 있는 공적기구 내에서 감독의 위상을 제고할 필요가 있다. 정부는 정기적이고 공식적으로 금융안정 유지를 위한 감독의 중요성을 재확인해야 한다. 또한 정부는 감독을 이해하고 감독의 우선순위를 제대로 설정할 수 있는 우수한 리더가 감독당국을 이끌도록 해야 한다. 정부는 감독당국이 금융회사 건전성을 관리하는 데 있어 완전한 독립성을 유지하고, 지배구조 이슈를 포함한 새로운 문제들을 제대로 다룰 수 있도록 충분히 지원하여야 한다. 감독당국은 이사회와 상호작용을 지원·평가하는 데 우선순위를 두어야 하며, 감독당국과 이사회 간의 새로운 패러다임을 구축할 수 있도록 구체적인 조치를 취해야 한다.

1. 관계당국은 감독역량을 제고해야 한다.
2. 감독당국은 이사회와의 상호작용을 우선 과제로 설정해야 한다.
3. 감독당국은 이사회와 상호작용을 하는 직원들이 적절한 직위와 충분한 지식을 보유하고 있는지, 전반적인 감독 및 규제 방향을 인식하고 있는지, 견해를 밝히고 판단하며 조언을 할 수 있는 권한을 갖고 있는지 등을 확인해야 한다.
4. 감독당국은 감독당국과 이사회 간의 관계에 대해 자신의 요망사항을 명확히 언급하여야 한다. 또한 감독당국은 이에 대한 지침(guidance)을 발표하고, 이 지침이 본 보고서에 명시된 이사회와 감독당국 간 상호작용을 촉진하고 지원하도록 해야 한다. 특히 동 지침 작성 시 감독당국은 이사회 구성원에게 기대하는 행태(behavior)에 중점을 두어야 하고, 효과적인 이의제기(effective challenge)를 통해 감독당국이 의도하는 바를 포함시켜야 한다.
5. 감독당국은 보다 광범위한 지배구조 트렌드에 대한 견해를 이사회와 공유하여야 한다.
6. 정책결정기구는 규제논의과정(regulatory decision-making processes)에 감독당국을 참여시켜야 한다.
7. 정기적으로 SIFI 이사회의 유효성을 평가하는 것은 감독당국이 부여받은 업무이며 중요한 감독과정의 일부이다. 감독당국은 이사회의 유효성을 제대로 평가하기 위해 감독 수단과 인력 확충에 투자하여야 한다. 이사회에 대한 감독당국의 평가를 통해 이사회가 지속적으로 개선될 수 있으며, 취약하고 비효과적인 지배구조로 인한 시스템적 문제가 발생하는 예외적인 상황에도 효과적으로 대처할 수 있다.
8. 이사회의 업무처리와 관련하여 주요 금융회사 간 일관성을 유지하고 개선책 마련을 촉진하기 위해, 감독당국은 강력한 내부 품질 보증 절차(internal quality assurance process)를 마련하고, 국제적으로 보다 일관된 절차를 갖추어야 한다. 또한 감독당국은 해당은행의 이사회와 업계로부터 감독 성과에 대한 피드백을 적극적으로 받아야 한다.
9. 정책입안자는 IMF와 FSB의 평가를 중시하고 평가가 강화될 수 있도록 해야 한다.

## 이사회의 역할

금융회사의 이사회는 감독당국과 적극적으로 상호작용하고, 이러한 상호작용이 이사회  
의 유효성 제고에 기여한다는 점을 인식해야 한다. 또한 이사회는 이사회가 효과적으로  
작동하고 있는지, 금융회사 리스크 관리 문화가 적절한지를 합리적으로 평가(reasonable  
assurance)하는 것이 감독기관의 책무라는 점을 이해하여야 한다. 따라서 이사회는 감독  
당국이 그러한 책무를 잘 수행할 수 있도록 도와주어야 한다. 이사회는 감독당국과의 관  
계 제고를 우선순위 과제로 선정하고, 본 보고서에서 권고하는 새로운 패러다임을 뒷받  
침하기 위해 구체적인 조치를 취해야 한다.

1. SIFI 이사회는, 감독당국과 관계를 지속적으로 유지하면서 감독당국이 관심을 갖는 사  
항에 대해 잘 알고 있는 이사를 확보하여야 한다.
2. 이사회는 이사회 구조가 감독당국과의 관계에 어떤 영향을 미치는지에 대해 이해하여  
야 한다.
3. 이사회는 경영진과 감독당국의 관계를 감시하는 한편, 감독당국과 긴밀한 관계를 유지  
할 수 있는 사람을 고위 경영진에 포함시킬 수 있도록 하여야 한다. 또한 이사회는,  
그룹 차원에서 주요 규제당국(regulators)과의 관계를 종합적으로 다룬 보고서를 CEO  
에게 직접 제출하도록 해야 한다.
4. 이사회는 감독 방법과 우선순위를 이해하는 데 많은 시간을 투자하여야 한다.
5. 이사회는 스스로의 유효성에 대한 자기평가(self-assessment)를 실시하여야 하며, 이러  
한 자기평가는 효과적인 이사회 행태에 대한 이해와 실증 분석을 기반으로 이루어  
져야 한다. 이사회는 기업 지배구조 관행을 개선하기 위해 지속적으로 노력해야 한다.
6. 이사회는 이사회 유효성에 관한 감독당국과의 공식적인 논의에 적극적으로 참여해  
야 한다.

문화 · 윤리적 기준

이사회는 비즈니스 모델과 연계하여 조직의 문화를 이해해야 한다. 금융회사의 전반적인 문화가 위험추구에 대한 태도에 영향을 주기는 하지만, 이러한 문화 중 특히 리스크 관리 문화는 금융회사의 안정성 및 건전성과 가장 직접적으로 연관되어 있기 때문에 리스크 관리 문화에 우선순위를 두는 것이 중요하다. 이사회는 리스크 관리 문화를 식별하고 이를 중요하게 다루어야 한다. 또한 이사회는 회사의 보상시스템을 이용하여 바람직한 관행 정착을 지원하고, 이사회 내부에서는 물론 감독당국과도 문화에 대해 논의하며, 주기적으로 다양한 공식적·비공식적인 방법을 사용하여 리스크 관리 문화를 모니터링하여야 한다. 감독당국은 리스크 관리 문화에 대한 의견을 이사회와 공유하여야 하고, 긴요하게 개선할 필요가 있는 문화적 이슈에 대해 주의를 기울여야 한다. 감독당국과 정책결정당국은 문화에 관한 규정이나 지침을 작성하는 데 있어 주의를 기울여야 하고, 달성 가능한 현실적인 목표를 설정하여야 한다.

1. 감독당국과 이사회는 금융회사의 조직 문화를 설명해 줄 수 있는 항목을 정리하여 목록화하고, 각 항목들을 “좋은(good)” 과 “나쁨(bad)” 으로 분류해야 한다. 이런 분류 방식(taxonomy)을 이용하여 이사회는 그들 금융회사의 독특한 문화를 확인할 수 있고, 그것의 장점과 위험요소를 더 잘 이해할 수 있으며, 완화 방안이 있는지도 평가할 수 있다. 이사회(및 감독당국)는 이미 존재하는 회사의 문화를 당연한 것으로 받아들이거나, 직원들이 바람직한 행태를 잘 인지하고 있을 것이라고 당연시해서는 안 된다.
2. 이사회와 감독당국은, 기업 문화를 평가하는 것은 이른바 소프트 스킬<sup>6)</sup>(즉, 효과적인 리더십과 가치관)을 이용하여 개별적·집단적으로 사람을 평가하는 것이라는 점을 이해해야 한다. 이사회와 사외이사는 과거 다른 비즈니스에서의 경험을 갖고 있으므로 금융회사 문화를 잘 판단할 수 있다. 감독당국 역시 적절한 기법, 소통 능력, 접근방법을 보유하고 있다면 리스크 관리 문화를 효과적으로 평가할 수 있다.
3. 이사회는, 보상체계와 인사결정을 통해 바람직한 문화가 조성되고 있는지 여부를 판단해야 한다. 감독당국과 이사회는 보상과 바람직한 행태 사이의 관계가 어떻게 작동하고 있는지에 대해 논의해야 한다.

6) (번역자 주) 소프트 스킬(soft skill)이란, 기업 조직 내에서 커뮤니케이션, 협상, 팀워크, 리더십 등을 활성화할 수 있는 능력을 뜻한다. 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사 조직 등의 경영 전문 지식을 하드 스킬(hard skill)이라고 한다.

# 이사회와 감독당국 간 관계의 새로운 패러다임

주요 금융회사의 이사회 및 감독당국은 유효성을 제고하기 위하여 개방적 의사소통을 통해 신뢰에 기반을 둔 밀접한 관계를 맺고, 이를 유지하는 데 장기간의 노력을 기울여야 한다. 이를 위해 감독당국의 고위감독자, 이사회 전체, 이사회 의장, 주요 위원회의 의장은 공식적·비공식적 경로를 통해 소통해야 한다. 토론은 사적인 대화를 존중하고, 올바른 주제를 다루어야 하며, 예상치 못한 상황(surprise)이 발생하지 않도록 해야 한다. 이사회와 감독당국 간 상호작용은 양방향으로 이루어져야 하며, 감독당국은 이사회 멤버들이 고려해야 할 이슈들에 대해 자신들의 견해와 제안을 제시하여야 한다.

## 상호 관심영역에 대한 인식

금융위기 이후, 이사회와 감독당국이 관계를 형성하는 데 상당한 문제점들이 있었다. 금융회사의 지배구조에 대한 신뢰도 많이 훼손되었다. 감독당국의 지배구조에 대한 평가는 금융위기 이전보다 철저해졌고, 때로는 지나치게 엄격한 모습을 보였다. 이에 반해 업계는 종종 필요한 변화에 대해서도 지나치게 저항적인 태도를 고수했다. 만약 거시건전성에 관한 규제와 감독이 서로 조화롭게 이루어지지 못한다면, 거시건전성 규제는 이사회와 감독당국 간의 관계를 복잡하게 만들 수 있다. 정치적·정책적 환경여건은 감독당국과 금융회사 간의 협조적 관계 형성을 어렵게 만들 수 있다. 금융회사들이 감독 방법에 대해 적절한 제안을 하는 것을 주저하곤 하는데, 이러한 머뭇거림이 때로는 “비협조적인” 것으로 보일 수도 있다. 이런 점은 반드시 해결해야 할 과제이다.

보고서 작성 과정에서 인터뷰한 전문가들은, 비록 다소간의 견해 차이는 있지만 이사회와 감독당국의 목표가 상당히 일치한다는 점을 강조하였다. 감독당국과 이사회는 모두 안전하고 건전한 금융회사를 원하고 있다. 또한 이사회와 감독당국은 안전성 및 건전성

이 확보된 상태에서 수익을 낼 수 있는 금융회사를 원하고 있으며 금융회사 내 리스크 관리 통제 부서의 효과적인 작동을 원하고 있다. 이사회는 주주의 이익을 고려해야 한다. 금융회사의 주주들을 보호하는 것이 감독당국의 의무는 아니지만, 금융회사의 자본은 주주들로부터 형성되므로 감독당국 역시 주주들을 상대하는 데 주의를 기울여야 한다.

이사회와 감독당국은 이사회가 업무를 수행하는 데 필요한 적절한 능력을 갖출 것을 원하고 있다.

이사회와 감독당국이 상호 관심 분야를 인식하고 효과적인 상호 관계를 형성한다고 해서 상대방의 책임, 권한 혹은 독립성을 저해하는 것은 아니다.

감독당국과 이사회는 의사소통을 하면서 감독당국과 이사회 각각이 금융회사의 경영진과 맺고 있는 관계를 존중하여야 한다. 감독당국, 이사회 그리고 경영진은 3각 관계를 형성하고 있다. 이사회와 고위 감독당국은 상호간 의사소통 및 대화를 통해 금융회사 경영진에게 전달되는 메시지를 강화해야 한다. 감독당국은 이사회 및 경영진 모두와 의사소통을 함으로써 경영진의 주요 결정에 대한 이사회와 경영진의 영향력을 평가할 수 있다.

### 신뢰에 기초한 관계의 전제 조건

리스크 관리, 핵심 프로세스 및 인력의 유효성, 고려중인 주요 전략적 의사결정, 기업 문화와 관련된 이슈, 경영진 승계 등 민감한 문제들에 대하여 이사회와 감독당국 간 가장 효과적인 의사소통이 이루어져야 할 것이다. 감독당국과 이사회 모두 확고한 결론을 내리기보다는 유연하게 판단할 필요가 있다.

감독당국과 이사회가 “좋은” 상황에서 효과적인 관계를 형성하고 유지하면, 어려운 이슈를 다룰 때 양자에게 도움이 된다. 의사소통은 공식적·비공식적으로 이루어질 수 있으나, 비공식적인 의사소통이 보다 중요하다. 금융회사가 해결하지 못한 지배구조 문제들은 비공식적인 의사소통을 통해 논의될 수 있다. 이것이 실제로 효과적인 조직운영이다. 감독당국은 비공식 회의에서 논의한 사항을 조직이나 경영진의 의사에 반하여 사용하지 않음으로써 이사회 멤버들에게 신뢰감을 주어야 한다.

감독당국은 조직문화나 리스크 관리 인력의 문제점 등과 같은 민감한 사항에 대해 의견을 제시하여야 한다. 감독당국의 이러한 의견이 이사회 멤버들에 의해 조직 내에 여과 없이 그대로 전달되어, 감독당국의 업무수행에 지장을 초래하지 않아야 한다. 또한 감독당국은 이러한 문제들에 대해 경영진과도 논의해야 한다.

지배구조에 영향을 미치는 감독당국의 개입은 주요 금융회사들에게 공평하게 이루어져야 한다. 이를 위해 감독당국은 내부의 일관성을 점검할 수 있는 효과적인 방법을 가지고 있어야 한다. 이사회는, 감독당국이 금융회사의 효과적인 지배구조를 진정으로 지원하고 있다는 점과 그 지배구조가 효과적인 한 이를 약화시키지 않을 것이라는 점을 신뢰할 필요가 있다. 이사회와 감독당국의 직접적인 관찰범위 내의 영역에서 감독당국은 이사회를 활용하여 감독 목표를 달성한다. 감독당국은, 이사회 멤버들이 감독당국의 의견을 듣는 것을 진정으로 희망하고 감독당국의 조언을 중요시하고 있다는 점을 신뢰할 필요가 있다.

**올바른 절차 및 토론 주제**

효과적이고 유용한 상호작용을 위해서는 다음과 같은 점을 준수해야 한다.

**1. 이사회와 감독당국 양자는 사전에 예방가능한 사고의 발생을 용인하지 않는 원칙(the principle of no avoidable surprises)을 세워야 한다.**

이를 위해서 리스크와 전략에 대한 감독당국의 기대와 이사회와 접근방법에는 일관성과 예측가능성이 필요하다. 감독당국과 이사회 양자 가운데 하나가 바뀌거나 바뀔 예정인 상황에서 예상 밖의 사건이 발생하지 않도록 하려면, 적극적으로 의사소통을 해야 한다. 또한 감독당국과 이사회는, 복잡한 은행 조직이 “급격히 변화(turn on a dime)” 할 수 없다는 점을 이해하여야 한다. 감독당국은 신속히 행동할 수 있는 권한을 반드시 가져야 한다. 그러나 감독당국과 이사회가 상호 신뢰하고 존중하는 관계를 형성하고 있다면 이런 예상 밖의 상황은 거의 발생하지 않을 것이다.

**2. 이사회와 감독당국은 특별한 문제가 없는 상황에서도 양자 간의 상호작용을 위해 시간과 노력을 투자해야 하고, 정기적으로 모임을 가져야 한다.**

많은 이사회 멤버들과 감독당국은 감독당국, 이사회 의장 및 주요 위원회 의장들 간의 분기별 모임이 유익하다고 언급하였다. 큰 규모의 감독이사회를 두는 이원적 이사회 구조 하에서는 감사위원회나 리스크 관리위원회와 같은 위원회들을 포함하는 것이 매우 중요할 수 있다. 어떤 이사회 멤버는 “이러한 모임의 목적은 비공식적인 곳에서 솔직하고 개방적인 논의를 하는 것” 이라고 언급하였다. 반면 어떤 감독당국은 “이는 전문적인 독립성을 갖고, 일정한 거리를 둘 때에 가능하다” 고 언급하였다. 이러한 모임의 목표는 일방적으로 정보를 제공받는 것이 아니라 상호 간에 대화를 하는 것이다.

효과적인 상호작용에 있어 공식적·비공식적인 의사소통과 서면·대면의 의사소통을 적절히 함께 사용하는 것은 매우 중요하다. 아직 업계의 표준으로 정립된 것은 아니지만, 이사회 멤버들은 금융회사에 관한 주요 서면자료들을 원문 그대로(경영진의 요약본뿐만 아니라) 살펴볼 필요가 있다. 감독당국은 매년 말 감독당국의 정례 평가와 같은 공식적 모임에서, 비상임 이사들과 비공개 시간을 가져야 한다.

일대일 미팅, 특히 감독당국과 이사회 의장, 독립적 의사 결정권을 지닌 고위 이사, 감사위원회, 리스크 관리위원회, 보수위원회 등 주요 이사회 의장과의 일대일 미팅은 매우 생산적인 상호작용의 기회를 제공한다.

감독당국이 참관인 자격으로 이사회 모임에 정기적으로 참석하도록 법에 규정할 수는 있으나, 이는 관계 형성에 있어 최선의 방법이 아니다. 감독당국이 참관인 자격으로 이사회에 정기적으로 참석하는 것은 이사회와 행동을 변화시키거나 책임 소재를 불분명하게 만들 위험이 있다.

3. 이사회와 감독당국은 최근의 감독결과나 스트레스 테스트 결과 또는 최근 이사회 및 위원회의 회의에서 거론되었던 문제점으로 대화 주제를 한정해서는 안 된다. 단, 심각한 스트레스 기간 중에는 예외를 적용할 수 있다.

이사회와 감독당국은 대화 주제로 전략 리스크 또는 전략 방향에 대한 문제, 목표 대비 진행 상황, 중요한 일반적 관심사들, 이사회가 대응하기 원하는 분야 혹은 감독당국이 중점을 두기 원하는 분야 등에 우선순위를 두어야 한다.

감독당국이 현재 시점의 이슈들을 제기한다면, 이사회는 그런 이슈들뿐만 아니라 그 근본원인에 대해서도 감독당국과 논의를 진행함으로써 이점을 얻을 수 있다. 이러한 논의를 통해 이사회는 금융회사를 효과적으로 감시할 수 있고 어떻게 이사회를 운영해야 하는지에 대해서도 도움을 얻을 수 있다. 또한 감독당국은 변화를 이끌어 내는 데 있어 이사회와 권한을 활용할 수 있다.

바람직한 리스크 용인도 및 리스크 관리 문화를 유지하기 위해서 이사회와 감독당국은 인적자원에 대한 보상 및 재능 관리시스템의 유인 제공 방식에 초점을 맞추어 논의해야 한다. 또한 이사회 멤버, CEO 및 고위 경영진의 선임 계획에 대해서도 논의해야 한다.

4. 이사회와 감독당국은 서로의 임무, 능력, 책임, 권한을 이해하고 존중해야 한다.

감독당국과 좋은 관계를 유지하고 있더라도 감독당국은 이사회에게 실행하기 어려운 지시를 하거나 변화를 요구하고, 필요시 이를 강제할 수 있다. 또한 좋은 관계를 유지하고 있더라도 이사회는 감독당국이 잘못 판단한 경우나 이사회에게 경영진의 역할을 요구할 경우 이를 거절할 수 있다. 감독당국은 자신이 달성하고자 하는 목표를 구체화하고, 이사회(경영진 포함)에게 이러한 목표를 달성할 수 있는 방법에 대해 생산적인 조언을 해야 한다.

### 이사회 멤버들에 대한 사전 평가

많은 국가는 이사 임명 전에 이사에 대한 평가를 공식적으로 실시하고 있다. 평가방법은 새로운 이사에 대한 적격성(fit and proper) 인터뷰를 실시하는 것에서부터 임명 전 공시(notification requirements)에 이르기까지 다양하지만, 많은 경우 이사회 추천절차에 따라 최소한의 인사 검증을 실시하고 있다. 물론 감독당국에 의한 이사회 유효성 평가는 지속되어야 하고 다른 것으로 대체될 수는 없다. 특정한 방법이 분명하게 우월하다고 말할 수는 없으며 각각에는 장단점이 있다. 공식적인 인사 검증(formal vetting)은 검증자들이 적절한 감독경력이 없다면 효과적으로 수행되기 어렵다. 공식적인 인사검증이 이루어지면 우수한 후보자들을 찾는 데 있어 이사회와 책임이 줄어들 수 있고 인사검증 이후 감독당국의 이후 행동에 제약이 있을 수 있다. 공식적인 인사 검증이 불가능한 시스템에서는 리스크 인식 능력과 감시 능력을 갖춘 SIFI의 업무 수행에 적절한 후보자를

찾아내기가 어렵다.

본 보고서 작성을 위해 인터뷰한 감독당국과 이사회 멤버들 가운데 상당수는 사전 인사 검증 제도가 적절하다고 판단하였다. 사전 인사 검증 제도가 효과적으로 작동하기 위해서는 감독에 대한 전문 지식, 이사회에 적합한 평가수단, 동 평가 과정에 열린 자세를 가진 이사회 멤버가 필요하다.

사전 평가는, 금융회사에게 이사 후보자의 자질과 능력을 사전에 검증하는 것이 얼마나 중요한지를 일깨워주었고, 감독당국에게 이사회와 구성원의 능력을 이해하는 것이 얼마나 중요한지를 일깨워주었다. 또한 사전 평가는 극단적인 상황에서 이사회에 대한 조치를 취하는 데 있어 감독당국의 권한을 강화시켰다.

### 거시건전성 및 미시건전성 문제의 대응

거시건전성 규제는 규제당국과 감독당국은 물론 중앙은행에게 있어 새로운 중요 관심 사항이다. 거시건전성 규제는 미시건전성 감독 및 시스템적 고려사항들과 상충될 수 있다. 대형 은행이 상대적으로 적은 국가에서 자본 또는 유동성에 대한 거시건전성 정책들은 개별 주요 금융회사들에 대한 감독들과 중첩될 수도 있다. 이러한 사항들은 이사회에 함의를 제공한다. 거시건전성 평가 및 결정은(이사회와 상호작용을 하는) 감독 과정과 연관되지 않은 사람에 의해서 수행되는데 이는 이사회 입장에서 유용한 통찰력과 관점을 얻을 수 있는 좋은 기회이다.

거시건전성 분석은 이사회 입장에서는 매우 유용한데, 이는 상호 연계된 시장에서 새로운 리스크의 축적 및 군집 행동이 미치는 영향 등에 대한 거시당국의 관점을 제공하기 때문이다.

거시건전성 당국은 규제를 신설할 수 있는 권한을 가지고 있거나 최소한 감독당국에게 명령할 수 있다. 거시건전성 당국의 의사소통과 행동은 감독당국 및 이사회와 조화를 이루어야 한다. 대중과의 의사소통이 의도하지 않게 개별 금융회사에 대한 언급으로 오해받는 일이 없도록 주의해야 한다.

감독당국 및 이사회 양자 모두 상호작용의 새로운 패러다임에 기여해야 하지만, 각각은 각자의 측면에서 기여할 부분이 있다. 다음의 2-3장은 이와 관련된 내용을 다루고 있다.

## 감독당국의 역할

정부는 금융안정에 대한 책임이 있는 공적기구 내에서 감독의 위상을 제고할 필요가 있다. 정부는 정기적이고 공식적으로 금융안정 유지를 위한 감독의 중요성을 재확인해야 한다. 또한 정부는 감독을 이해하고 감독의 우선순위를 제대로 설정할 수 있는 우수한 리더가 감독당국을 이끌도록 해야 한다. 정부는 감독당국이 금융회사 건전성을 관리하는 데 있어 완전한 독립성을 유지하고, 지배구조 이슈를 포함한 새로운 문제들을 제대로 다룰 수 있도록 충분히 지원하여야 한다. 감독당국은 이사회와 상호작용을 지원·평가하는 데 우선순위를 두어야 하며, 감독당국과 이사회 간의 새로운 패러다임을 구축할 수 있도록 구체적인 조치를 취해야 한다.

위기 이후 관계당국의 가장 큰 관심사는 규제체계를 정비하는 것이었다. 그 결과 감독당국은 새로운 규제에 대한 준수 여부만을 강조하였고, 비즈니스 전략에 대한 건전성 평가, 리스크 감수에 있어서의 신중함, 지배구조의 유효성, 기업문화의 건강함 등에 대한 관심은 적었다. 규제 업무는 항상 필요한 것이지만 이제는 감독의 중요성에 초점을 맞추고 감독의 유효성을 향상시켜야 할 시기이다.

금융위기와 그 여파로 인해 감독 측면에서 새로운 과제들이 발생하였다. 새로 도입된 많은 규제들과 규제체계의 복잡성은 업무 부담을 크게 가중시켰다. 새로운 규제들을 이행하는 것이 감독 프로세스에서 최우선 과제가 되었다. 감독당국은 단지 이러한 이슈들을 해결하는 것만으로도 부담스러웠다.

감독당국이 규제 및 정책 체계 안에서 재량적으로 판단할 수 있어야 한다는 점은 매우 중요하다. 현재의 정치적 상황은 매우 리스크 회피적이어서 개별 지배구조 문제의 중요성을 평가하는 감독당국의 능력은 제한될 수밖에 없다. 이러한 환경 때문에 감독당국은 개별 금융회사가 이룬 진전을 인정하기가 어려울 수 있다.

때때로 몇 개의 기관들이 협력하여 감독을 수행하는데, 정부가 이들 감독기관에 권한과 위상을 부여함에 따라 금융회사의 이사회를 포함하여 은행 고위 의사결정자와의 상호작용도 변화할 수 있다. 중앙은행이 감독기능을 보유한 경우, 통화정책이나 금융안정 정

책보다 중앙은행의 감독업무가 부차적(secondary importance)인 것으로 보이지 않게 하는 것이 중요하다. 감독부서 팀원들의 순환근무는 독립성을 위해 중요하지만 이로 인해 이사회를 다루는 데 있어 필요한 감독 업무의 연속성이 약화되어서는 안 된다.

감독의 중요성을 인식하고 실제 감독을 개선하기 위해서는 다음 몇 가지 조치들이 필요하다.

### 1. 관계당국은 감독역량을 제고해야 한다.

감독당국은 이사회와 고위 경영진 간의 효과적인 관계를 형성하고 이사회의 유효성 또는 리스크 관리 문화에 대해 의미 있는 평가를 수행하기 위하여, 높은 수준의 판단력과 의사소통 능력을 갖춘 “다수의 직원(bench strength)<sup>7)</sup>” 이 필요하다.

본 보고서의 인터뷰에 참가한 이사회와 감독당국은 많은 감독자들이 업무를 훌륭하게 수행하고 있다고 언급하였으나, 한편으로 감독자 중 일부는 이사회와 관련한 이슈들을 효과적으로 처리하지 못하고 있는 것에 우려를 나타냈다. 많은 감독자들은 새로운 과제들을 해결할 수 있는 능력을 계발하는 방법에 대해 이야기하였고 이사회의 업무와 직접적으로 연관된 새로운 과제들에 대해서도 의견을 제시하였다.<sup>8)</sup>

감독 측면에서 이사들과 효과적으로 소통할 수 있는 경험 및 지위의 부족, 구체적인 규정에 근거하지 않은 감독상의 판단으로 인한 불만 등이 문제로 제기되었다. 법규 준수 여부에 초점을 맞추는 검사에 기초한 기술적 분석을 통해서도, 이사회 수준에서 논의할 수 있는 이슈들을 추출하기 어렵기 때문에 이러한 문제가 발생한다. 감독 능력은 별도의 문제로 하더라도, 해결해야 할 감독 및 규제상의 과제들이 상당 수 있음을 고려해볼 때 감독 인력과 자금의 부족도 중요한 문제이다. 이사회 수준의 이슈들은 감독당국을 지원 하는 외부 컨설턴트를 활용해서는 해결할 수 없다. 감독당국은 감독인력의 부족 문제를 잘 알고 있고 부분적으로 이에 대한 해결방안을 마련해 놓고 있다. 그럼에도 불구하고 여러 제약들로 인해 지속가능한 해결방안을 마련하는 데 어려움이 있다.

금융서비스, 리스크 관리, 조직문화 분석, 의사소통 기술, 감성지능<sup>9)</sup> 등에 대해 다양하고 깊은 이해를 가진 고위 경영진을 모집하고 육성하는 것이 추가적으로 필요하다. 이는 일정부분 훈련과 경력개발을 통해 이루어질 수 있다. 감독 업무가 개별 금융회사에 영향력을 가지고 있다는 점, 직업에 대한 만족도, 공공서비스의 성격을 가지고 있어 매력적이라는 점 등은 경력개발의 동기요인이 될 수 있다.

또한 감독당국은 내부 기술과 능력을 보완할 수 있도록, 업계 출신을 채용하여 경력개발 경로 및 기회를 제공하여야 한다. 다양한 감독기관 및 관계당국 안에서의 상호 협력 및 직원 이동은 경력개발에 도움이 될 수 있다. 정부는 고위 감독자들이 비금전적 보상 등 적절한 보상을 받을 수 있도록 허용하여 감독기관이 필요한 인력을 보유할 수 있도록

7) (번역자 주) 벤치의 힘이란 기업에서 중요한 포스트를 잇는 잠재적인 후보군이 양적 또는 질적으로 얼마나 풍부한가를 의미하는 말이다.

8) 2012년 11월, FSB 감독강화그룹의 “G20 재무장관 및 총재 회의 앞 경과보고서(progress report to G20 Ministers and Governors)” 에서 이러한 과제들을 강조하였다.

9) 타인의 감정을 이해하고 수용하며 가지 감정을 조절하는 능력

해야 한다. 금융회사의 이사회와 고위 경영진은 감독당국과 함께하는 업무에 관심을 가지고 있는 숙련된 고위급 전문가들을 발굴해야 한다. 일부 이사회는 이를 성공적으로 수행하였고, 이로써 직원의 임시파견근무로 인한 잠재적인 이해상충의 문제를 미연에 방지할 수 있었다.

또한 감독 인력이 갖추어야 할 기술법에 대한 일관된 기준(benchmarking)이 필요하다. 지배구조 또는 사업 분야 분석에 전문성을 가진 전문가 센터를 보유하는 것은 이사회와 직접 대면하는 감독부서(frontline)를 지원할 수 있는 좋은 방법이다. 지배구조 이슈에서 퇴직한 이사회 멤버들을 감독당국의 자문역으로 활용하는 것은 일부 국가에서 성공하였으므로, 이를 확대하는 것을 고려할 필요가 있다.

## 2. 감독당국은 이사회와의 상호작용을 최우선 과제로 설정해야 한다.

본 보고서에 나타난 것처럼, 감독당국이 금융회사의 이사회와 상호작용을 하는 것은 선택이 아닌 필수이다. 이사회를 보다 효과적으로 작동할 수 있도록 하고, 지배구조, 전략 및 비즈니스 계획에 보다 중점을 두도록 하는 상호작용은 미래지향적(forward-looking) 감독의 중요한 요소이다. 감독당국이 금융회사의 지배구조 관행을 개선하기 위해 이사회 의 유효성을 촉진하고 평가하며, 이에 적극 개입한다면 그것만으로도 복원력이 좋은 금융회사를 만드는 데 큰 도움이 될 것이다.

정부는 감독당국에게 이사회 관련 문제에 관여할 수 있는 적절한 권한을 부여하고, 감독당국이 이사회 관련 문제를 처리하는 데 있어 방해가 되는 법적 장애물들을 제거해야 한다. 감독당국은 아래에서 논의한 것처럼 이사회 의 유효성을 주기적으로 평가해야 한다. 평가 시에는 금융회사의 전략, 리스크 관리, 보상, 승계 계획 및 경영의 질적 수준에 대해 중점을 두어야 한다. 감독당국은 이사회가 제공받은 정보의 질과 정보의 효과적 사용 여부를 정보의 양보다 우선하여 평가하여야 한다.

일부 감독당국은 감독상의 요망사항이나 이사회 의 과제를 논의하기 위하여 매년 주요 금융회사의 이사들을 대상으로 심포지엄을 개최한다고 보고하였다. 심포지엄에 참석한 이사들은 심포지엄이 매우 유용하였다고 보고하였다. 심포지엄에 참석한 감독당국 직원들도 이사회 의 실무에 대해 보다 잘 이해하고, 과제를 명확히 하고, 이전보다 좋은 관계를 형성해 나가는 데 도움이 되었다고 보고하였다. G30은 이러한 심포지엄이 SIFI 감독당국에 의해 자국의 상황에 맞추어 보다 일반화되는 것에 찬성한다.

이사회 의 유효성에 대한 감독당국의 평가는 신뢰에 기초한 관계 발전과 본질적으로 상충된다. 감독당국은 피드백이나 정보의 부주의한 사용으로 인해 감독당국이 추구하는 정기적이고 솔직한 대화가 훼손되지 않도록 유념해야 한다. 이사회 역시 감독결과에 대해 과도하게 반응해서는 안 된다. 감독당국은 평가절차의 완결성(integrity)을 유지해야 하지만, 정보를 “비공개” 로 다루어야 하는지 여부나 정보를 언제 공식적으로 발표해야 하는지에 대해서는 개방적이고 현실적이어야 한다. 이러한 경우 감독당국은 이사회 과 일대일 대담에서 발생한 이슈의 본질 및 함의에 대하여 토론과 논쟁을 할 수 있는 충분한 기회를 가져야 한다.

3. 감독당국은 이사회와 상호작용을 하는 직원들이 적절한 직위와 충분한 지식을 보유하고 있는지, 전반적인 감독 및 규제 방향을 인식하고 있는지, 견해를 밝히고 판단하며 조언을 할 수 있는 권한을 갖고 있는지 등을 확인해야 한다.

많은 감독기관은 해당 금융회사의 감독을 담당하는 부서의 고위 감독자 이외에도 여타 고위급 직원들을 상호작용에 참여시키고 있다. 이것은 감독당국과 이사회 모두에게 유용하다. 이사회와의 상호작용을 이끄는 감독자는 직위에 상관없이 이사회 수준의 이슈들을 처리할 수 있는 적절한 위상, 이해력, 경력을 지녀야 한다. 감독자는 주어진 상황에서 비상임 이사(non-executive director)의 역할에 대해 이해하고 있어야 한다. 감독자가 검사(on-site)부서 또는 상시감독(off-site)부서로 구성되었다 하더라도(또는 금융회사에서 특정 이슈만을 담당하는 정책부서라 하더라도), 감독당국 내 관련된 모든 조직들은 이사회와의 상호작용에 협조적이어야 한다.

4. 감독당국은 감독당국과 이사회 간의 관계에 대해 자신의 요망사항을 명확히 언급하여야 한다. 또한 감독당국은 이에 대한 지침(guidance)을 발표하고, 이 지침이 본 보고서에 명시된 이사회와 감독당국 간 상호작용을 촉진하고 지원하도록 해야 한다. 특히 동 지침 작성 시 감독당국은 이사회 구성원에게 기대하는 행태(behavior)에 중점을 두어야 하고, 효과적인 이의제기(effective challenge)를 통해 감독당국이 의도하는 바를 포함시켜야 한다.

일부 감독당국, 규제당국 및 국제기구들은 지배구조에 대한 지침(guidance) 및 규칙(rule)을 발표하였다(일부는 이를 개발 중에 있다). 이러한 지침이나 규칙은 이사회 구성과 자질, 이사회 및 위원회의 책임과 역할, 이사회와 주요 통제 부서와의 관계, 독립성의 필요조건 등을 포함하고 있다. 또한 이러한 지침 및 규칙들은 특정 목표를 달성하기 위한 대안들도 고려하고 있다. 하지만 지침이나 규칙만으로는 이사회와 감독당국 간의 효과적인 상호작용을 달성할 수 없다.

보다 유용한 지침이 되기 위해서는 실질적으로 해결해야 할 과제가 무엇인지 구체적으로 기술하고, 이에 대해 감독자들이 이사회에 기대하는 행태(behavior)가 무엇인지를 포함해야 한다. 이는 G30의 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」 보고서가 이사회 운영에 있어 소프트웨어적인 측면이 하드웨어적인 측면보다 중요하다고 지적한 것과 같은 맥락에서 매우 중요하다. 단순히 감독당국이 이사회에게 더 많은 것을 지시한다고 해서 상호작용의 유효성이 개선되는 것은 아니다.

지침은 이사회와 경영진의 역할을 구분하고, 이사회와 경영진의 역할을 존중하도록 한다. 예를 들어 이사회와 경영진의 역할과 관련하여 “이사회는 반드시 .....이 이루어지도록 하여야 한다”와 같은 표현은 피해야 한다. 이사회와 경영진의 역할은, 경영진이 이사회와 지시사항을 이행하고 있다는 것을 합리적인 절차에 따라 감시하고 평가하는 것이기 때문이다. “이사회는 반드시 .....이 이루어지도록 하여야 한다”와 같은 표현은 너무 엄격한 표현으로 유효성을 판단할 수 없게 하고 이사회와 경영진에 대한 오해를 불러일으킬 수 있다.

감독당국은 이사회가 금융회사의 정책, 전략, 리스크 용인도 설정 방식에 대해 엄격하게 점검하는 시스템을 보유하도록 하여야 한다.

감독상의 기대 및 지침과 관련하여 효과적인 이의제기는 여러 가지 방법을 통해 입증될 수 있다는 점을 인식하여야 한다. 의사결정을 하기 전에 보다 많은 정보를 요구하거나 보다 많은 옵션을 고려하는 것, 경영진에게 이사회 의장이나 주요 위원회 위원장들의 비공식 피드백을 제공하는 것, 안건에 포함되어야 할 항목을 결정하고 경영진이 다뤄야 할 주제를 지시하는 것, 경영 권고사항에 대한 깊이 있는 논의와 검토 및 질의 등이 중요한 이의제기가 될 수 있다. 이사회 회의록에 기록된 “반대” 혹은 이의제기의 개수는 유용한 지표가 되지 못한다.

또한 유효성을 높일 목적으로 대부분의 문제에 대해 이의제기를 할 필요는 없다. 이사회가 너무 빈번하게 이의제기를 하는 것은 이의제기의 중요성을 떨어뜨릴 수 있고 역기능을 야기할 수 있다.

지침은 비상임 이사가 금융회사에 대해 알아야 할 세부사항의 정도를 명확히 하여야 한다. 이것이 비상임 이사의 공식적인 법적 책임을 줄여주지는 않으나, 감독당국이 비상임 이사에게 경영진의 역할을 요구하는 것을 방지해 줄 수 있다.

## 5. 감독당국은 보다 광범위한 지배구조 트렌드에 대한 견해를 이사회와 공유하여야 한다.

이사들은, 감독당국이 자신의 금융회사를 다른 금융회사와 비교하여 어떤 상태에 있는지 알려주는 것이 매우 유용하다고 보고하였다. 이는 지배구조 개선에 강력한 동기를 부여하고, 감독당국에 대한 신뢰성을 높여준다.

또한 이사회 멤버들은 자신들의 금융회사가 금융시장에서 상대적으로 어느 위치(예: 특정 분야에서 다른 금융회사에 비해 공격적인 영업을 실시하는지 여부)에 있는지에 대해 감독당국의 의견(feedback)을 제공받는 것도 유용하다고 보고하였다. 이는 이사회가 현재 시장에서 일어나고 있는 일을 이해하고, 이에 대한 은행의 대응이 적절한 것인지 여부를 판단하는 데 도움을 준다.

일부 국가는 자국 내에 주요 금융회사들이 다수 존재하여 자체적으로 동류평가(peer assessment)를 수행하는 것이 가능하지만, 한편으로는 다른 국가의 경험을 통해 배우는 것도 유익하다. 일부 다른 국가들에서는 SIFI의 수가 적어 비교작업이나 벤치마킹을 할 경우 다른 국가들의 정보가 필요하다. SIFI 감독자들이 여타 금융회사의 감독자들보다 이사회에 더 많이 관여하기 때문에, SIFI 감독자들은 정기적으로 자신의 경험과 모범 사례를 서로 더 많이 공유해야 한다. 그렇게 함으로써 감독당국은 다양한 실제 사례를 이사와 더 잘 공유할 수 있는 위치에 놓이게 된다.

고위감독자그룹(SSG)은 이러한 과정을 정기적(적어도 1년에 한번)으로 실시하는 포럼 가운데 가장 우수하다. SSG는 다른 감독자들 및 이사회 멤버들에게 도움을 주기 위해 지배구조의 유효성에 대한 관찰사례(range of practice)를 일정시간이 지난 후에 발표할 것을 고려해야 한다. 또한 SSG는 감독자와 이사회 간의 상호작용이 어떻게 발전해왔는지를 모니터링하기 위하여, 주요 글로벌 SIFI의 이사와의 정기적인 논의 모임을 구성해야 한다.

6. 정책결정기구는 규제논의과정(regulatory decision-making process)에 감독당국을 참여 시켜야 한다.

감독당국은 금융안정, 금융회사, 규제실행 간의 연관성(intersection)에 대해 감독당국만이 가지는 중요한 통찰력을 보유하고 있다. 따라서 개별 국가 및 글로벌 국제기구의 정책 결정자는 정책 결정과정과 건전성 규제 절차에 고위 감독자를 참여시켜야 한다.

G30은 특히 BCBS, FSB, IMF 등 주요 글로벌 정책 결정 기관들의 정책 결정 위원회에 고위 감독자들이 적절히 포함되어 있지 않다고 생각한다. 이는 개별 국가의 정책결정에서도 마찬가지이다. 정책결정기구들은 정책 결정 과정에서 감독당국과 협의하거나, 고위 감독자의 참여를 늘려야 한다.

7. 정기적으로 SIFI 이사회의 유효성을 평가하는 것은 감독당국이 부여받은 업무이며 중요한 감독과정의 일부이다. 감독당국은 이사회의 유효성을 제대로 평가하기 위해 감독 수단과 인력 확충에 투자하여야 한다. 이사회에 대한 감독당국의 평가를 통해 이사회가 지속적으로 개선될 수 있으며, 취약하고 비효과적인 지배구조로 인한 시스템적 문제가 발생하는 예외적인 상황에도 효과적으로 대처할 수 있다.

이사회에 대한 감독당국의 평가 방법은 G20을 포함하여 전 세계적으로 다양하다<sup>10)</sup>. 일부 감독당국은 금융회사의 평가등급 산출 시 이사회 평가를 “경영진” 평가에 포함하고 있다. 일부 감독당국은 이사회와 관련된 평가를 별도의 명시적인 방법으로 실시하고 있다. 새로운 이사 임명 시 공식적으로 적격성 테스트(fit and proper test)를 실시하는 감독당국도 일부 있었지만, 이를 지속적으로 실시하는 곳은 거의 없었다. 일부 감독당국은 감독기관 내에 전문가 센터를 만들어 금융회사를 돕고 있다. 많은 감독당국은 금융회사의 특정 분야에 대한 리뷰를 실시할 경우, 이사회의 감시 여부를 포함하고 있다.

본 보고서의 조사에 따르면, 현재 감독당국의 평가 대부분이 이사회의 특성 - 규모, 자질, 임무와 정관의 적정성, 임명 절차, 임기, 독립성 등에 중점을 두고 있는 것으로 나타났다. 일부 감독당국은 이사회에 보고되는 내용의 적정성에 중점을 두고 있다. 이사들에 따르면 감독당국은 더 많은 사항들에 대해 이사회 승인을 요구하고 있다. 이러한 이사회 승인 건수는 감독당국이 고려하여야 할 필요사항이기는 하나 충분사항은 아니다.

이사회의 유효성이 평가의 초점이 되어야 함에도 불구하고, 감독당국은 이에 대해 별로 관심을 보이고 있지 않다. 다만 소수의 감독당국만이 많은 노력을 기울이고 있다. 복잡한 대형 금융회사 이사회에 대한 적정성 평가보다는 소형 금융회사 이사회에 대한 적정성 평가가 용이하다는 것이 감독당국의 전통적인 견해이다.

감독당국은 이사회의 감시 및 후원 역할에 대한 분명한 이해를 바탕으로 이사회를 평가해야 하고, 이사회가 경영진을 대신하여 수행하는 활동에 기초하여 평가해서는 안 된다. 평가를 위해서는 이사회 의장, 감사위원회 의장, 리스크 관리위원회 의장 등과 깊은

10) 이는 본 보고서의 기초조사 결과와 2013년 2월, FSB의 “Thematic Review on Risk Governance, Peer Review Report” 에 의해 확인되었다.

논의를 해야 한다. 이러한 평가를 통해 감독당국은 여타 감독당국의 업무와 함께, 이사회  
의 효과적인 행태 또는 효과적이지 않은 행태에 관한 사례를 이해하고 문서화 할 수 있다.

일부 감독당국들은 이사회 자체평가 결과를 입수할 수 있지만, 이것은 감독당국의  
평가에 활용되는 하나의 요인에 불과하다.

본 보고서의 조사에 따르면 SIFI를 감독하는 부서들은 이사회와의 상호작용과 해당 금  
융회사에 대한 지식에 기초하여, 이사회 성과나 조직 문화에 관한 유용한 정보를 얻는  
것으로 나타났다. 효과적인 감독이 가능하려면 고위급 수준에서 이러한 정보가 유용한  
방식으로 통합되어야 하는데, 종종 이것이 이루어지지 않는다. 한편 감독당국과 이사회  
간에 개선책을 마련하는 데에 초점을 맞추는 방향으로 의견교환이 이루어진다면, 이러한  
정보는 이사들에게도 유용할 것이다.

이사회 유효성에 대한 평가는 다른 평가에 비해 정성적 판단요소를 더 많이 필요로  
한다. 그러나 그렇다고 해서 감독당국은 포기해서는 안 된다. 감독당국은 완결성을 갖추  
고, 금융회사들을 차별하지 않고 공평하게 취급하며, 실제 관찰 결과에 근거를 두어 신뢰  
성을 높일 수 있는 감독방법을 개발할 수 있다. 그러나 정성적 판단의 한계를 인식하여  
변화를 요구하거나 변화 방법을 사전에 미리 설정하는 데에는 주의를 기울여야 한다.

G30은 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」에 제시된 10가지 핵심 역할 및 효  
과적인 행태에 기초하여, 이사회 유효성에 관한 이사회와 감독당국 간 논의를 위해 예시  
적 양식(illustrative template)을 개발하였다. 동 양식과 활용방법은 부록 2에 실려 있다.

**8. 이사회 업무처리와 관련하여 주요 금융회사 간 일관성을 유지하고 개선책 마련을  
촉진하기 위해, 감독당국은 강력한 내부 품질 보증 절차(internal quality assurance  
process)를 마련하고, 국제적으로 보다 일관된 절차를 갖추어야 한다. 또한 감독당국은  
해당은행의 이사회와 업계로부터 감독 성과에 대한 피드백을 적극적으로 받아야 한다.**

많은 감독당국들은 감독 결과를 발표하기 이전에, 그들의 주요 판단사항과 평가등급을  
다른 금융회사를 감독하는 부서의 평가결과와 비교함으로써 내부적으로 감독의 질을 검  
증하는 시스템을 보유하고 있다. 일부 감독당국은 감독 절차에 대해 사후적으로 내부 감  
사를 실시하고 있다. 또한 일부 감독당국은 이해관계자들을 대상으로 비공개 서베이를  
실시하여, 그 결과를 발표하고, 개선해야 할 분야의 우선순위를 정하는 데 동 결과를 사  
용하고 있다. 이러한 서베이는 참여의 전문성, 직원의 지식, 조치의 시의성과 같은 주제  
들을 다루고 있다. 감독당국은 이사회 수준의 문제에 초점을 맞추고 있기 때문에 조사과  
정에 이사회를 참여시키는 것은 매우 중요하다. 많은 감독당국은 이사들이 건설적인 의  
견(feedback)을 제공할 수 있는 프로세스를 마련해 놓고 있다. 몇몇 경우에는 감독자 중  
리더(lead supervisor)가 직접 의견(feedback)을 요청하는 방식을 취하고 있고, 다른 경우  
에는 감독당국의 대표가 비공식적인 의견(feedback)을 수렴하는 방식을 취하고 있다. 의  
견 수집에 관계없이 중요한 것은 의견을 수집하는 절차를 갖추고, 이러한 절차를 통해  
의견을 수집하고, 수집된 의견을 잘 활용하는 것이다.

G30은 이러한 방법 모두를 좋은 실무적 사례로 보고 있다.

9. 정책입안자는 IMF와 FSB의 평가를 중시하고 평가가 강화될 수 있도록 해야 한다.

IMF는 감독의 유효성을 제고하기 위해 개별국가를 대상으로 국제적으로 공인된 감독 원칙의 준수 상황을 정기적으로 평가하고 있다. IMF는 평가의 영향력과 유용성을 높이기 위하여 각 국가의 핵심 이슈(예: 감독 자원 혹은 독립성)를 보다 강조하여야 한다. 또한 IMF 이사회에서 핵심 이슈에 대해 토론하고, 보고서를 공개하며, FSB에 보고하는 활동을 강화하여야 한다. IMF는 감시활동(소위 Article IV Report)을 수행하는 팀이 핵심 이슈를 이해할 수 있는 역량을 갖추 수 있도록 노력하여야 한다. FSB가 수행하는 후속 동료평가(follow-up country peer review)는 IMF의 분석 결과와 보다 잘 연계되어야 한다. FSB는 특정 국가의 정보를 포함하여 핵심 감독 이슈들과 주제들에 대한 트렌드와 진척 상황을 매년 보고서로 제공받아야 한다.

IMF 및 FSB가 지배구조와 관련하여 발간하는 독립적인 평가보고서 또는 동료평가 보고서는 SIFI 이사회 멤버들과의 논의 결과를 정기적으로 포함시켜야 한다.

## 이사회 의 역할

금융회사의 이사회는 감독당국과 적극적으로 상호작용하고, 이러한 상호작용이 이사회 의 유효성 제고에 기여한다는 점을 인식해야 한다. 또한 이사회는 이사회가 효과적으로 작동하고 있는지, 금융회사 리스크 관리 문화가 적절한지를 합리적으로 평가(reasonable assurance)하는 것이 감독기관의 책무라는 점을 이해하여야 한다. 따라서 이사회는 감독 당국이 그러한 책무를 잘 수행할 수 있도록 도와주어야 한다. 이사회는 감독당국과의 관계 제고를 우선순위 과제로 선정하고, 본 보고서에서 권고하는 새로운 패러다임을 뒷받 침하기 위해 구체적인 조치를 취해야 한다.

이사회는 지배구조 형성과 다양한 이해관계자 사이에서 조정을 하는 데 있어 중추적인 역할을 수행한다. G30의 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」에 따르면 이사회는 전략 설정, 리스크 관리구조 및 경영의 질적 수준에 중점을 두어야 하고, 준법 활동에 대해서는 지나치게 많은 시간을 투입하지 않도록 주의해야 한다. 이러한 임무와 금융 위기 이후의 감독 현실을 고려할 때, 이사회는 감독당국과의 생산적인 업무 관계 구축을 최우선 과제로 삼아야 한다.

이사회와 감독당국의 의견이 언제나 일치해야 하는 것은 아니지만, 이해관계는 상당부 분 일치한다. 감독의 원활한 수행이 공익을 위한 것이라는 점을 이해하고, 감독당국과의 관계에서 새로운 패러다임을 구축하고 유지하는 데 있어 이사회는 최적의 위치에 있다.

이사회는 금융회사가 감독당국을 대하는 방법과 감독당국에 대해 열린 자세를 취할 것 인지 여부에 대한 내부 방침(tone)을 정하여, 업무를 효과적이고 효율적으로 수행한다. 또한 이사회는 감독당국의 관심사항을 심각하게 받아들일 것인지 여부에 대한 내부 방침 (tone)도 정한다.

이사회는 감독당국을 업계 정보의 중요한 공급자로 보아야 한다. 감독당국은 금융회사가 벤치마킹할 수 있는 동종 금융회사의 업무 정보, 조직의 문화 등에 관련된 정보와 관찰결과를 제공할 수 있다.

이사회는 본 보고서에서 권고한 관계를 정립하기 위해 다음과 같은 조치를 취해야 한다.

1. SIFI 이사회는, 감독당국과 관계를 지속적으로 유지하면서 감독당국이 관심을 갖는 사항에 대해 잘 알고 있는 이사를 확보하여야 한다.

이사회 이사들은, 특히 주요 직책을 맡고 있는 이사는 때때로 업무에 전념하는 시간의 중요성을 과소평가하는 경우가 있다. 이사는 더 많은 시간을 이사회 업무에 투자하여야 한다.

이사가 감독당국과 생산적인 논의를 위해 제대로 준비하는 것은 매우 중요하다. 이를 위해 적절한 태도와 접근방법이 필요하다. 이사회는 현재 전개되고 있는 규제·감독 부문의 변화를 이해하여야 하고, 새로운 현실에 적응하여야 한다. 이사회는 변화에 맞춰 금융회사가 자리 잡도록 해야 하고, 감독당국과의 논의 시 이슈를 이해하고 있음을 입증해야 한다.

이사회는 감독당국과 효과적으로 상호작용하기 위해 여러 능력 중에서도 특히 리스크 및 금융회사에서의 경험이 필요하다. 이사회 주요 직책을 임명할 때에 이런 점을 고려하여야 한다.

2. 이사회는 이사회 구조가 감독당국과의 관계에 어떤 영향을 미치는지에 대해 이해하여야 한다.

본 연구에 참여한 많은 감독당국자는, 주요 은행 이사회와 효과적인 상호작용을 하기 위해서 은행 이사회 의장과 CEO가 분리되어 있는 것이 더 낫다는 의견을 나타냈다. G30은 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」에서 “역할 분리에는 강력한 논리적 근거가 있음”을 이미 언급하였고(동 보고서 p.33), 그러한 역할 분리를 재차 강조한다. 한 사람에게 두 직책을 모두 충실히 수행할 것을 요구하는 것은 비합리적이고, 두 직책을 결합시키는 것은 너무 많은 권한을 집중시키는 것이다. G30은 감독당국이 역할 분리의 장점을 알고 있을 것이라고 믿고 있다. 직책이 분리되지 않은 경우, 대표이사(lead director)나 고위급 사외이사(senior independent director)가 감독당국과의 토론에 적극적으로 참여해야 한다.

이중적인 이사회 구조는 감독과 집행 관리 부문으로 분리되어 있으며, 감독이사회는 모두 사외이사(independent)들로 구성되어 있다. 이사회 구조는 적합하고 시의적절한 정보가 감독이사회로 유입되어 감독당국과 상호작용할 수 있도록 해야 한다.

글로벌 SIFI의 이사회 멤버들은 본국의 감독당국과 상호작용을 하여야 하고, 기타 핵심적인 진출국의 감독당국과도 상호작용을 하여야 한다(보통 본국 감독당국보다 비정기적이다). (본국 감독당국의 역할에 대한 논의는 p.36 box 2 참조)

은행은 여러 개의 건전성 및 영업행위 감독당국으로부터 감독을 받고 있는데, 각각의 감독당국이 모두 이사회 수준에서의 상호작용을 원할 경우 특별한 어려움이 발생한다. 영업행위 감독당국이 은행 내부의 문화에 중점을 두고자 할 경우 이런 어려움은 가중될 것이다. 이사회와의 주요 상호작용은 보통 건전성 감독당국과의 사이에서 이루어진다.

3. 이사회는 경영진과 감독당국의 관계를 감시하는 한편, 감독당국과 긴밀한 관계를 유지할 수 있는 사람을 고위 경영진에 포함시킬 수 있도록 하여야 한다. 또한 이사회는, 그룹 차원에서 주요 규제당국(regulator)과의 관계를 종합적으로 다룬 보고서를 CEO에게 직접 제출하도록 해야 한다.

이사회와 감독당국 간에는 긴장 영역이 존재하더라도, 전체적으로 이사회와 감독당국의 관계는 건설적이어야 한다. 이사회는 본국 감독당국과 솔직하게 논의해야 한다. 감독당국과의 관계를 담당하는 경영자(management lead)는 CEO의 고위 경영위원회에 참여해야 한다.

이사회는 감독당국의 권고 및 요구사항에 대해 경영진이 어떻게 대응하는지를 감시해야 한다. 이 경우 신속성과 완결성이 필요하다. 이사회는 법규 준수에 관한 이슈를 신속하고 완전하게 다루도록 하여야 하고, 그렇지 못한 경우 담당자에게 그에 대한 책임을 물어야 한다. 감독당국의 적발사항에 대한 대응이 효과적이기 위해서는 오직 법규준수와 관련된 조치만을 취급해서는 안 된다. 이사회와 경영진은 모두 근본 원인을 살펴보아야 한다. 감독당국은 근본 원인에 관한 자신의 견해를 제공하여 도움을 주어야 한다. 이사회는, 특정 영역에서 감독당국이 발견한 사항이 다른 영역과도 관련이 있는지 자기 자신과 경영진에게 질문해야 한다.

4. 이사회는 감독 방법과 우선순위를 이해하는 데 많은 시간을 투자하여야 한다.

이사회는 감독 방법과 감독당국의 기대에 대해 정기적인 교육을 받아야 한다(이는 그들이 이미 규제적인 이슈에 관해 일반적으로 받고 있는 교육을 보충하기 위함이다). 교육은 이사회가 리스크 통제 부서에 대해 적절히 자원을 배분하는 것 등을 포함한 업무를 수행하는 데 도움이 된다. 감독당국은 이러한 교육 과정에서 이사회를 지원할 의무가 있다.

5. 이사회는 스스로의 유효성에 대한 자기평가(self-assessment)를 실시하여야 하며, 이러한 자기평가는 효과적인 이사회 행태에 대한 이해와 실증 분석을 기반으로 이루어져야 한다. 이사회는 기업 지배구조 관행을 개선하기 위해 지속적으로 노력해야 한다.

이사회는 자기평가 과정에서 감독당국의 관심사항을 모두 고려하여야 한다. 이 경우 자기평가 과정에 개선의 여지가 있는지를 숨김없이 모두 고려하여야 한다.

G30의 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」에서 권고한 대로, 이사회가 자기평가를 실시하는 것은 표준적인 관행이 되었다. 자기평가도 중요하지만, SIFI 이사회들의 효과적인 대응도 금융회사의 성공, 안전성 및 건전성을 위해 매우 중요하기 때문에 추가적인 후속조치들이 필요하다. 이때 중요한 점은 가감 없는 성과 평가에 보다 중점을 두고, 개선이 필요한 영역에서 조치를 취하는 것이다.

부록 2의 표는 효과적인 이사회 활동을 위해 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한

제언」 보고서에 제시된 열 가지 임무에 기초하여 작성된 예시적인 질문을 보여주고 있다. 이사회는 감독당국과의 논의를 준비하기 위해서 뿐만 아니라 자신의 유효성을 지속적으로 유지하기 위해 정기적으로 이런 종류의 질문들을 스스로 제기하여야 한다.

**6. 이사회는 이사회 유효성에 관한 감독당국과의 공식적인 논의에 적극적으로 참여해야 한다.**

이미 언급한 대로 감독당국과 이사회 간의 가장 이상적인 관계는 감독당국이 이사회 성과를 신뢰하고 이사회로부터 도움을 받는 것이다. 이를 위하여 이사회는 이사회 자신과 감독당국 모두에게 중요한 분야에서 이사회가 유효함을 나타낼 수 있어야 한다. 이사회는 자신의 유효성을 보여줄 수 있는 구체적인 사례를 제시하여야 한다. 이것은 통상적인 자기 평가의 범위를 넘어선다.

유효성 평가와 논의는 이사회가 통제하는 3가지 중요한 요소를 중심으로 이루어져야 한다. 이들 3가지 중요한 요소는 전략의 선택, 리스크 용인도에 대한 평가, 합의된 전략 수행을 위한 인재 배치의 적절성이다. 이사회는 감독당국과의 논의 시 유효성에 관한 구체적인 사례를 제시하고 설명할 수 있어야 한다. 지배구조에 대한 조치 사례에는, 이사회 회의실 밖에서 행해지는 이사회와 경영진 간의 상호작용을 포함하여야 한다. 여기에는 이사회가 장기간에 걸쳐 매일 행하는 운영방식을 반영하여야 한다.

p.47의 부록 2에 제시된 표는 체계화된 대화를 위한 예시이다. 여기에 기타 감독상의 자료를 보충하면 이사회가 효과적으로 작동하고 있는지 여부에 대해 합리적인 평가가 가능하다. 이사회가 실제 효과적으로 작동하고 있고, 유효성이 무엇인지를 이해하고 있다면, 감독당국에게 이사회 유효성을 입증하는 것은 어렵지 않을 것이다.

Box 2 : 본국 감독당국의 역할

“본국 감독당국”은 금융회사가 설립되어 있는 국가 혹은 본점이 위치한 국가의 감독당국이다. “진출국 감독당국”은 금융회사가 비즈니스 활동을 수행하는 기타 국가의 감독당국이다.

현재 감독 체계 하에서 가장 어려운 문제는, 대형 SIFI가 보통 다수의 감독기관으로부터 감독을 받고 있고, 다수의 감독기관들이 SIFI 내 다양한 사업 단위나 부서와 상호작용을 하고 있다는 것이다. 국가의 법체계에 따라 하나의 관할구역(jurisdiction) 내에 다수의 감독기관이 존재할 수 있는데, 이는 복잡성을 더욱 증가시킨다. 또한 국가의 법체계에 따라 하나의 국가 내에 다수의 감독기관이 존재할 수도 있다.

이런 상황은 감독상의 기대에 있어, 혼동 및 갈등을 야기하는 잠재요인이 될 수 있다. 또한 다양한 감독기관 간에 협조가 부족하면, 불필요한 업무 부담이 늘고, 감독당국 사이에 긴장을 유발하며, 금융회사를 효과적으로 감시할 기회를 놓칠 수 있다. 주요 금융회사들의 일부를 대상으로 공식적인 링펜스(ring-fence)<sup>11)</sup> 규제를 하는 국가의 경우에는 더 큰 어려움이 있을 수 있다. 여기에는 링펜스로 보호받는 소매 부문과 그 밖의 도매 부문 사이에 서로 분리된 독립적인 이사회를 두는 경우가 포함된다.

이러한 이슈들은, G30이 금융회사 이사회와 감독당국에게 권고하는 새로운 패러다임을 구축하는 데 있어 해결하여야 할 중요한 난제이다. SIFI는 그룹 레벨에서 이사회를 운영하고 있고, 특정 자회사에 대해서는 비상임이사들로 구성된 이사회를 보유하고 있다. 주요한 SIFI의 이사회는 이사회 멤버들과 본국 감독당국 및 진출국 감독당국 간에 다양한 형태의 상호작용을 실시하고 있다. 현재 일부에서 시행하는 것으로 보이는 방법은, 그룹 이사회의 멤버들은 그룹 단위의 지배구조 이슈에 관해 주요 자회사를 담당하는 핵심 감독당국과 상호작용을 하고, 자회사의 이사회는 자신의 책무에 영향을 미치는 이슈에 관해 직접적으로 감독당국과 소통하는 방식이다. 현재 단계에서 링펜스 규제를 받는 금융회사의 형태가 다양하다는 점을 고려할 때, 이런 접근방법이 가능할지 여부는 불확실하다.

G30은 SIFI 회사에 대해 감독책임이 있는 본국 감독당국이, 의사소통의 조정 및 일관성에 대해 감독하고, 본국 감독당국과 진출국 감독당국 간에 조정 역할을 수행할 것을 권고하고 있다. 이처럼 관계를 관리하는 역할은 지역 감독당국의 책임과 역할을 훼손해서는 안 되고, 피드백과 기대가 그룹 전체에 걸쳐서 잘 조정되도록 함으로써 오히려 지역 감독당국의 책임과 역할을 지원해야 한다. 또한 본국 감독당국은 그룹 이사회와 CEO에 대한 모든 주요 의사소통에서 중추적인 역할을 수행하여야 한다.

SIFI의 본국 및 주요 진출국 감독당국은, 정기적이고 효과적으로 소통하고 조정하기 위해 서로 노력하여야 한다.

11) (번역자주) 링펜스(ring-fence)는 ‘울타리를 친다’ 는 의미로, 소매금융을 취급하는 은행과 도매 및 투자 은행 업무를 취급하는 은행을 분리하는 것이다. 이는 금융위기 시 은행의 도·소매업무간 위험이 전이(contagion)되는 것을 막기 위한 규제이다.

## 문화 · 윤리적 기준

이사회는 비즈니스 모델과 연계하여 조직의 문화를 이해해야 한다. 금융회사의 전반적인 문화가 위험추구에 대한 태도에 영향을 주기는 하지만, 이러한 문화 중 특히 리스크 관리 관련 문화는 금융회사의 안정성 및 건전성과 가장 직접적으로 연관되어 있기 때문에 리스크 관리 문화에 우선순위를 두는 것이 중요하다. 이사회는 리스크 관리 문화를 식별하고 이를 중요하게 다루어야 한다. 또한 이사회는 회사의 보상시스템을 이용하여 바람직한 문화의 형성을 지원하고, 이사회 내부에서는 물론 감독당국과도 문화에 대해 논의하며, 주기적으로 다양한 공식적·비공식적인 방법을 사용하여 리스크 관리 문화를 모니터링하여야 한다. 감독당국은 리스크 관리 문화에 대한 의견을 이사회와 공유하여야 하고, 긴요하게 개선할 필요가 있는 문화적 이슈에 대해 주의를 기울여야 한다. 감독당국과 정책결정당국은 문화에 관한 규정이나 지침을 작성하는 데 있어 주의를 기울여야 하고, 달성 가능한 현실적인 목표를 설정하여야 한다.

문화란 조직 내에서 인정되는 행태나 태도로, 이를 강화시키거나 약화시키는 시스템과 메시지에 기반을 두고 있다. 복잡한 조직 내에서 안전과 관련한 문화 담당자들이 표현하는 대로 “문화는 개인 및 그룹의 가치관, 태도, 책임을 결정짓는 능력과 행태, 조직의 리스크에 대한 스타일과 역량의 산물이다.”<sup>12)</sup>

G30 「금융회사의 효과적인 지배구조를 위한 제언」에 따르면 “가치관과 문화는 조직 구성원 모두의 행태와 지배구조 체계의 유효성을 근본적으로 결정짓기 때문에 금융회사 지배구조의 초석”이라고 할 수 있다(p.76). 문화는 아무도 보고 있지 않을 때에도 개인의 행동을 인도하는 내적인 나침반과 같다. 문화는 계량적으로 측정할 수 없는 정성적인 특징(soft feature)을 가지고 있지만 결코 무시할 수는 없다.

어떤 금융회사에 적합한 유일한 문화라는 것은 존재하지 않는다. 어떤 문화도 잘못될

12) 이 정의는 1993년 UK Health and Safety Commission에서 최초로 사용하였고, 이후 다양한 업계에서 채택되었다. [http://en.wikipedia.org/wiki/Safety\\_culture](http://en.wikipedia.org/wiki/Safety_culture) 참조.

수 있다. 문화의 결함이나 실패는 자본이나 유동성 문제만큼이나 금융회사를 불안정하게 만들 수 있다. 심각한 문제를 발생시킬 수 있는 극단적인 문화 또한 존재한다. 그러므로 이사회는 극단적이거나 심각한 문제를 찾아내서 재빨리 처리해야 하며, 만약 이사회가 할 수 없는 경우라면 감독당국이 이를 담당해야 한다. 회사 내의 문화를 잘 인식하여 의사 결정에 이용할 필요가 있으며, 지배구조, 경영전략과 함께 문화를 고려하는 것은 미래 지향적인 감독의 핵심사항이다.

문화는 비즈니스 모델과 밀접한 관련이 있다. 경영진, 이사회, 감독당국은 비즈니스 모델이 건강한 문화를 강화시킬 것인지 여부를 주의 깊게 살펴보아야 한다. 고객보다는 매출에, 장기적 가치보다는 단기적 결과에, 지속 가능성보다는 성장에, 효율성보다는 저비용에 초점을 맞춘 비즈니스 전략 및 모델은 건강하지 않은 문화를 만들어낼 수 있다. 비즈니스 모델을 바꾸지 않고 문화만을 바꾸는 것은 매우 어려운 일이 될 수 있다.

개별회사의 리스크 관리 문화에는 동 회사의 전반적인 문화와 해당 국가 금융 산업의 문화가 자연스럽게 내재되어 있다.

문화의 본질 때문에 감독당국과 규제당국(또한 국제적인 기준 설립 기관)은 규제 제정 시 동 규제가 자세한 규범을 설정하는 방식으로 흐르는 것을 방지해야 한다. 왜냐하면 자세한 규범적 접근은 준범에만 중점을 두는 방향으로 매몰될 수 있기 때문이다.

감독당국에 대해 현실적으로 기대할 수 있는 행동은, 잠재적으로 심각한 문제를 초래할 수 있는 문화가 적절히 완화되지 않고, 이사회가 이를 취급하지 못하는 경우에 개입하는 것이다. 주요 회사의 문화를 보다 폭넓게 이해하는 것은 중요하다. 그러나 감독당국은 금융회사 간 문화적 차이를 세세히 구별하려는 시도는 하지 말아야 한다. 금융회사의 이상적인 문화란 존재하지 않는다. 이상적 문화를 기대하는 것은 실현 불가능한 것을 요구하고, 한정된 자원을 낭비하는 일이다. 또한 이는 은행 경영에 대한 감독당국의 과도한 개입으로 이어질 수도 있다.

문화적 이슈는 금융회사에만 존재하는 특별한 것은 아니다. 많은 사람들과 접촉하고, 실패가 곧 재앙이 될 수 있는 여타 복잡한 비즈니스 역시 조직의 문화적 이슈에 관심을 기울이고 있다. 특히 에너지 산업, 항공사, 의료 산업의 경우에는 안전 관리 문화에 관한 연구와 실무적인 연구가 상당히 존재한다. 많은 연구는 문화를 모니터링하고 평가하기 위한 수단을 개발하였다. 몇몇 금융회사는 이러한 수단을 사용하기 시작하였다. 주요 은행의 인사위원회는 성과 평가 및 내부 직원 서베이(리더에 대한 360도 평가<sup>13)</sup> 등이 포함)로부터 문화에 관한 중요한 정보를 수집하고 있다. 금융 산업 참여자들은 바람직한 문화가 무엇인지 평가하고 이를 증진시킬 수 있는 좋은 아이디어를 얻기 위해 금융 이외의 산업도 살펴보아야 한다.

이사회는 바람직한 문화에 대한 기초를 정하고, 그들이 정한 기초를 강화하는 조치를 계속해서 취해나가야 한다. 경영진과 이사회 사이에는 서로 열린 자세를 갖고 존중하는 문화가 반드시 필요하다.

본 보고서 작성을 위해 실시한 조사에 따르면, 문화적 이슈로 인해 중요한 위기를 겪은 금융회사의 이사회는 문화적 이슈의 중요성을 인식하고, 문화의 결정 요인을 알고자

13) 상위직급자, 동료, 하위직급자가 업무 성과에 대해 평가를 제공

하는 것으로 나타났다. 일부 금융회사 이사회는 조직 문화를 변화시키기 위한 프로그램을 가동하기 시작하였고, 그중 일부는 조직 문화의 변화를 비즈니스 모델의 변화에까지 연결하고자 하고 있다. 물론 이러한 과정은 쉽고 간단한 것은 아니다. 다른 금융회사의 이사회 역시 이런 이슈를 알고는 있지만 덜 적극적인 접근법을 취하고 있다.

문화를 조성하고 강화하는 데 있어 메시지의 일관성은 매우 중요하다. 경영진과 이사회가 중요 사항을 결정하는 방식 (및 중요 결정이 이루어진 이유에 대한 의사소통 방식)은, 보상과 승진 결정이 그러하듯이 강력한 문화적 메시지를 보낸다.

몇몇 감독당국은 이사회와 문화에 관해 논의하고 있다고 밝히고 있지만, 문화적 이슈에 어떻게 관여할 것인지에 대한 생각은 아직 초기 단계에 머물러 있다.

FSB의 ‘감독 강도 및 유효성 그룹(The Supervisory Intensity and Effectiveness Group)’은 리스크 관리 문화에 대한 지표를 고려하고 있다. 많은 전통적인 감독 기법에 의거하여 문화를 측정하는 것은 어렵다. 이사회는 다양한 공식적·비공식적인 지표를 보고받고 있지만, 이들 지표 가운데 일부는 문화적 지표가 아닌 리스크 관리 지표이다. 이런 지표들은 문화에 관한 논의 시 유용한 기여를 할 수는 있으나, 다른 문화적인 측면에 의해 보충되어야 한다. 이사회와 감독당국은 문화에 관한 사실을 평가하기 위하여 이들 지표에 내재된 근본 원인을 종합적으로 고려할 수 있다.

일반적으로 이사회와 감독당국은 리스크 관리 문화에 관한 소통이 상호 이익이 되는 것으로 이해하고 있지만, 소통의 어려움도 있다는 사실을 반드시 인식하여야 한다. 감독당국과 이사회와 상호작용 하에서, 문화에 관한 소통은 양자 관계의 신뢰와 능력이 강화되는 가운데 점증적으로 진행되어야 한다. 감독당국과 이사회가 수행해야 할 구체적인 사항들은 다음과 같다.

1. 감독당국과 이사회는 금융회사의 조직 문화를 설명해 줄 수 있는 항목을 정리하여 목록화하고, 각 항목들을 “좋음(good)” 과 “나쁨(bad)” 으로 분류해야 한다. 이런 분류 방식(taxonomy)을 이용하여 이사회는 그들 금융회사의 독특한 문화를 확인할 수 있고, 그것의 장점과 위험요소를 더 잘 이해할 수 있으며, 완화 방안이 있는지도 평가할 수 있다. 이사회(및 감독당국)는 이미 존재하는 회사의 문화를 당연한 것으로 받아들이거나, 직원들이 바람직한 행태를 잘 인지하고 있을 것이라고 당연시해서는 안 된다.

주요 금융회사의 경우 이사회와 이사나 감독당국이 문화에 관해 이야기할 때에는 리스크 관리 문화에 중점을 두고, 영업행위 감독당국의 경우에는 고객을 취급하는 문화에 중점을 두게 된다. 고객을 취급하는 이슈는 문제의 심각성이 크거나 광범위한 경우에 한해 건전성 감독당국의 이슈가 될 수 있다. 왜냐하면 이것은 운영 리스크의 관리 실패로 이어져, 평판 리스크를 초래할 수 있기 때문이다. 감독당국이 금융회사에 대해 포괄적이고 미래지향적인 시각을 갖기 위해서는 문화에 대해 광범위한 지식을 갖추어야 한다.

바람직한 문화는 다음 사항 — 금융회사 전반에 걸쳐 리스크 인식을 중요시 하는 것, 지속가능성, 고객중시, 완결성, 책임성, 사고 독립성, 다른 사람의 의견 존중, 투명성, 올바른 업무 수행, 균형 잡힌 의사 결정, 자회사 등 여러 부문으로부터의 건설적인 문제 제

기에 대한 열린 자세, 리스크 관리와 규정준수를 가치 있는 것으로 보는 것, 비즈니스와 통제 부서 모두에서의 리스크 소유(ownership of risk)와 규정준수에 대한 문화, 그룹 간 협력, 혁신, 업무 실행의 우수성, 실수로부터의 배움, 타인에 대한 포용, 보수성, 건전성 또는 주의성 — 을 포함한다.

이런 특징들은 바람직한 것으로 보이지만 어떤 경우에는 문제가 될 수도 있다. 예를 들어 지나치게 보수적이거나 조심하는 문화는 안전성과 건전성을 위한 중요한 방어벽이 될 수 있지만, 이로 인해 성공에 필요한 역동성이 결여될 수도 있다. 예를 들어, 조직 문화에 대한 연구문헌에 따르면 과도한 공동작업(collaboration)이 그룹사고(groupthink)를 낳을 수 있고, 그룹사고(groupthink) 자체가 리스크를 형성한다.

한편 이 보고서 작성을 위해 인터뷰한 다양한 사람들은 문제가 될 수 있는 문화의 요소로 다음과 같은 것들을 제시하고 있다. 여기에는 다음과 같은 사항 — 성장을 위한 성장, 과도한 매출·비용중심적인 문화, 고압적인 자세의 CEO(또는 사업 분야 대표), 지나치게 공손한 문화, 확인된 목표가 옳은 것인지에 대해 적절하게 고려하지 않는 공격적인 문화, 리스크와 통제를 무시하는 문화, 자기중심적 혹은 스타 중심의 문화, 자만심, 정책과 한도를 협상 가능한(gaming) 것으로 보는 것, 부서이기주의 문화, 정책에 대한 통제와 고수보다 자치권을 과도하게 강조하는 것 — 이 포함된다.

문제로 드러난 문화는 개선될 수 있다. 예를 들어, 어떤 이들은 강력한 단기성과 위주의 CEO 문화를 비판한다. 그러나 조직에는 변화를 이끌며, 성공을 위해 복잡한 전략을 성취할 수 있는 활동적이고 바쁜 CEO가 필요하다(이는 안전성과 건전성에서도 중요하다). 이런 문화의 부정적인 측면은 반대의 균형감을 갖춘 강력한 이사회 의장과 효과적인 이의제기 능력을 갖춘 강력한 이사회에 의해 완화될 수 있다.

감독당국을 대하는 조직의 태도를 통해 종종 그 조직 문화를 판별할 수 있다. 리스크 용인도가 도입되고 활용되는 방법 또한 조직 문화를 나타내는 지표가 되기도 한다. — 이것은 내용이 없는 상징적인 수사인가? 아니면 전략과 비즈니스 결정으로 이끄는 중요한 지침인가?

이사회, CEO, 고위경영진의 태도와 스타일은 문화의 중요한 예시를 보여준다. 중간관리자가 정하는 기초 역시 마찬가지이다. 윤리와 가치에 대한 수사(statement)보다도 일관된 조치들이 진정한 문화에 대해 더 많은 것을 보여준다(비록 많은 사람들이 이러한 수사도 바람직한 행태에 의해 뒷받침된다면, 내부 의사소통과 방향 설정을 위한 중요한 도구라고 보고하고 있음에도 불구하고).

일부에서는 문화는 조직 내에서 지탄받는 것뿐만 아니라 칭찬받는 행위에 의해서도 결정됨을 강조한다. 개인이 바람직한 행태, 문화, 리스크 용인도, 기타 규정되지 않은 작은 규칙(softer measure) 등을 준수했는지에 대한 성과 평가는 바람직한 문화를 형성하는 데 인센티브를 제공한다.

바람직한 문화를 강화하기 위해서는 지속적이며, 중요한 점을 강조하고(focus), 정기적인 소통이 필요하다. 이사회는 회사의 경영진이 바람직한 문화를 전파하기 위해 어떤 방식으로 어느 정도나 소통하는지를 알아야 한다. 많은 금융회사는 해야 할 일과 하지 말아야 할 일에 대한 사례들을 전파함으로써 직원들에게 문화를 조성하고 있다고 보고하였

다. 일부 금융회사는 자신이 원하는 문화를 주입하기 위하여 자신의 역사로부터 배운 교훈을 이용하고 있다. 일부 이사회는 바람직한 리스크 용인도를 넘어선다는 이유로 회사의 리스크 통제 부서에 의해 거절당한 중요거래에 대해 보고를 받고 있다.

2. 이사회와 감독당국은, 기업 문화를 평가하는 것은 이른바 소프트 스킬<sup>14</sup>(즉, 효과적인 리더십과 가치관)을 이용하여 개별적·집단적으로 사람을 평가하는 것이라는 점을 이해해야 한다. 이사회와 사외이사는 과거 다른 비즈니스에서의 경험을 갖고 있으므로 금융회사 문화를 잘 판단할 수 있다. 감독당국 역시 적절한 기법, 소통 능력, 접근방법을 보유하고 있다면 리스크 관리 문화를 효과적으로 평가할 수 있다.

감독당국과 이사회 멤버는, 문화란 규정에 관한 것이 아니라 기업 내부의 사람들이 상호작용하고 비즈니스를 수행하는 방식이라고 강조한다.

이사회가 앞에서 제시한 분류법을 사용하여 조직 문화에 대해 서술하는 능력을 갖추는 것이 조직 문화 평가의 기본이다. 이사회 멤버들은 공식적·비공식적으로 문화를 판단할 기회를 찾아서, 문화에 관해 논의하여야 한다. 이사회 멤버들은 상위 직원뿐만 아니라, 중간 관리자를 살펴보기 위한 기회도 활발히 찾아야 한다. 일부 회사는 내부적인 문화에 관한 서베이를 실시하고 있다. 서베이 결과는 이사회와 고위 경영진이 논의를 진행하는데 사용할 유용한 데이터 가운데 하나이다.

이사회와 고위 경영진은 바람직한 문화가 조정될 수 있도록 지원하는 주요 결정, 진술, 실행 계획, 전략, 보상 또는 처벌 등에 관한 사례를 찾아내서, 그것들에 관해 감독당국에게 이야기하여야 한다. 여기에는 이사회가 스스로 취한 조치도 포함된다.

많은 경우 감독당국 내에서 직접 감독을 수행하는 팀은 금융회사의 조직 문화에 대하여 특유의 직관(insight)을 가지고 있는데, 이는 감독 수행 과정 및 다양한 단계에서 실시한 금융회사와의 상호작용을 통해 획득한 것이다. 중요한 것은 이러한 직관들을 모아, 회사의 문화를 거시적인 차원에서 파악하고, 여기에 감독당국의 개입이 필요할 정도로 심각한 문제가 있는지 여부를 결정하는 것이다. 열린 태도를 갖고 있는 이사회와 문화 이슈에 관해 논의하는 것은, 회사와 관심을 공유하고 회사의 행태에 영향을 주기 위한 감독당국의 독특한 방법이다. 감독당국, 이사회, 경영진은 회사 내에서 잠재적으로 피해를 줄 수 있는 문화의 변화에 대해 상당한 주의를 기울여야 한다.

감독당국은 자신이 관찰한 것을 기초로 앞에서 제시한 분류법과 같은 기법을 사용하여 평가를 수행해야 한다. 이사회와 감독당국 양자는 조직의 주요 부분들의 문화에 중대한 차이가 있는지를 찾아내는 데 관심을 기울여야 한다. 이사회와 감독당국은 기업 문화 이슈의 민감성과 오해 가능성을 감안하여, 문화에 관해 의견을 교환할 수 있는 효과적인 방법을 찾아야 한다. 이 보고서에 제시된 신뢰 기반 패러다임은 그러한 점에서 도움이 될 것이다.

14) (번역자 주) 소프트 스킬(soft skill)이란, 기업 조직 내에서 커뮤니케이션, 협상, 팀워크, 리더십 등을 활성화할 수 있는 능력을 뜻한다. 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사 조직 등의 경영 전문 지식을 하드 스킬(hard skill)이라고 한다.

이사회와 감독당국이 이미 실시하고 있는 리스크 용인도에 대한 논의는 문화적 의문점(cultural question)을 명백히 밝히는 데에도 이루어질 수 있다. 리스크 용인도에 대한 기술(statement)을 해석하는 방법과 리스크 용인도 내에 포함되는지 여부에 대한 논의는 리스크 관리 문화를 명백히 하는 데 도움이 된다.

은행이 리스크 관리의 실패를 경험하면 근본 원인 분석을 통해 조직 문화가 실패의 요인인지를 확인하여야 한다.

이사회는 자신의 관점을 얻기 위해, 리스크 통제 부서 및 외부 감사인과 문화에 관해 논의하여야 한다. 어떤 회사의 경우 준법감시 부서는 그들의 전통적인 역할을 넘어, 조직 내부의 태도와 기준에 대한 판단을 하고 있다.

**3. 이사회는, 보상체계와 인사결정을 통해 바람직한 문화가 조성되고 있는지 여부를 판단해야 한다. 감독당국과 이사회는 보상과 바람직한 행태 사이의 관계가 어떻게 작동하고 있는지에 대해 논의해야 한다.**

문화는 바람직한 행태와 가치관을 지원하는 행동과, 바람직하지 않은 행태와 가치관을 보여주는 행동에 관한 것이다. 보상은 조직이 중요시하고 찬미하는 행태는 무엇이고, 중요하지 않다고 판단하는 행태는 무엇인지를 알려준다. 승진과 고용, 특히 고위 직급의 채용에 관한 결정이 더욱 그러하다.

이사회는 보상 시스템이 리스크 용인도, 한도, 또는 정책 등의 위반에 대해 적절한 조치를 취할 수 있도록 하여야 한다. 이런 접근은 금융회사의 바람직한 문화를 충족시키지 못하는 행동을 한 고위 경영진이나 리스크 통제 부서에게도 적용되어야 한다. 물론 심각한 위반은 해고사유가 된다. 그러나 여기에 미치지 않는 경미한 위반에 대한 감봉 처분도 중요한 메시지를 줄 수 있다. 어려운 환경에서 바람직한 문화를 지원하는 행동은 보상받아야 한다.

이사회와 감독당국이 논의해야 할 중요한 질문에는 다음과 같은 것이 있다. ①리스크 용인도, 한도 위반 및 실수는 어떻게 취급되고 있는가? ②어려운 리스크 이슈를 제기하는 직원의 노력은 어떻게 인식되고 있는가? ③유용한 위험 관리 지표인 심각한 내부고발 사건 건수는 몇 개인가? ④내부고발자는 어떻게 취급되고 있는가? ⑤주요 고위 직급과 중간직급 직원 채용 시 문화적 적합성은 명시적으로 고려되고 있는가? ⑥만약 고려되고 있다면 어떤 방식으로 고려되고 있는가? ⑦금융회사는 누구를 고위직으로 승진시키고, 이것은 기업문화 측면에서 어떤 메시지를 주는가? 이사회는 이런 종류의 질문을 이해하고, 만족할 만한 답변을 해야 한다. 그리고 감독당국은 이사회와 그 답변에 관해 논의해야 한다.

이사회는 연기(deferral), 환수(clawback) 및 경고 페이지(at-risk paper)의 이용과 같은 보상체계가 바람직하고 적절한 문화를 조성하도록 하여야 한다.

## 감독당국과 이사회에 대한 기타의견

글로벌 금융위기의 교훈에 대한 평가에서, 많은 문헌들이 주로 언급하고 있는 주제 중 하나가 지배구조 문제이다. 위기 이후 많은 연구들은, 경영진과 이사회에 부적절한 지배구조 관행이 통제되지 않은 위험의 축적에 어떻게 기여하여 결국 위기로 귀결되는지에 대해 논의하고 있다. Salz Review<sup>15)</sup>, Walker Review<sup>16)</sup>, Mehran and Mollineaux Report<sup>17)</sup>와 같은 다수의 보고서는 금융회사에 보다 적절한 지배구조가 무엇인지에 대해 기술하고 있다. 지배구조를 감독하는 데 필요한 시사점을 제시하는 연구가 점점 증가하고 있다.

### 좋은 지배구조의 구조적 특성(Structural characteristics)

많은 연구자들은 금융회사의 효과적인 지배구조가 어떤 특성을 갖는지 선별하기 위해 노력하고 있다. 아래는 효과적인 지배구조가 갖고 있는 다양한 특성들이다.

의장 및 이사에 대한 역할과 책임을 명확히 정의하는 것은 필수적이다. 예를 들면 이사회 전체는 “은행의 전반적인 리스크 전략, 내부통제 시스템, 기업 지배구조 체계, 원칙과 기업 가치, 보상체계의 시행을 승인하고 감시하여야 한다.”<sup>18)</sup> 의장은 이사회에 업무를 감시하고 조율하는 중요한 역할을 수행한다. 의장은 업무에 필요한 충분한 경험과 지식을 보유해야 하며, 역할 수행을 위해 충분한 시간을 투자해야 한다. 법적으로 가능한 한 이사회 의장과 CEO의 역할을 분리하는 것이 바람직하다. 왜냐하면 “두 기능을 통합하는 것은 책임과 능력의 차이를 무시하는 것이고, 한 사람에게 권한과 지배력을 지나치게 집중시키는 것”<sup>19)</sup>이기 때문이다.

이사회는 전체적으로 높은 수준의 능력을 확보하는 것에 초점을 맞추어 구성하여야 한다. “이사회는 효과적인 지배구조와 감시를 실행하기 위해 은행이 중점적으로 추진하는

15) Salz Review 2013.

16) Walker Review 2009.

17) Mehran and Mollineaux 2012.

18) Basel Committee on Banking Supervision 2010, p.8.

19) European commission 2010b, p.8.

활동에 대한 지식과 경험을 종합적으로 습득해야 한다.”<sup>20)</sup> 핵심 이슈(감사, 리스크 등)를 전담하기 위한 위원회의 설립은 능력을 갖춘 이사를 선임하는 데 도움을 준다. “이사회는 이사회 의사결정의 유효성, 효율성, 질적 수준, 독립성을 향상시키고 금융회사의 감시와 지배구조를 강화하기 위하여, 적절한 경우 위원회를 설립해야 한다.”<sup>21)</sup>

이사가 맡을 수 있는 직책의 수를 실제로 제한하는 국가는 거의 없지만, 이사가 역할 수행에 충분한 시간을 할애할 수 있도록 하는 것은 필요하다. “한 사람이 맡을 수 있는 직책의 수를 엄격히 제한하는 조치보다는, 이사가 금융회사에서 책임을 다하는 데 전념하도록 하는 일반적인 원칙이 있어야 한다. 주주와 감독당국은 금융회사가 이러한 일반 원칙을 준수하는지 모니터링해야 한다.”<sup>22)</sup>

이사회 전체와 이사 개인의 성과에 대한 지속적인 평가가 필요하다. “이사회의 성과를 제고하기 위해 이사회가 이사회 전체와 이사 개인에 대해 정기적인 평가를 실시하는 것이 바람직하다. 이사회에 대한 평가 시 외부전문가의 도움이 평가 과정의 객관성 유지에 도움이 된다.”<sup>23)</sup> 감독당국은 평가 결과들을 감독에 반영할 수 있는 방법을 찾아야 한다. 그러나 한편으로는 잠재적으로 부정적인 정보가 불필요하게 공개되지 않도록 주의하여야 한다. 왜냐하면 부정적인 정보가 공개되면 향후에는 정직하지 않은 자기평가로 이어질 가능성이 높기 때문이다. “또한 결과를 주주에게 공개하지 않으려는 강한 선호가 있다. 이와 같은 주장의 주된 이유는 만약 평가 결과가 공표된다면 이사는 평가과정에서 솔직한 대답을 하지 않게 되어 평가의 가치를 절하시킬 수 있기 때문이다.”<sup>24)</sup>

이사회는 업무의 효과적인 수행을 위해 회사의 리스크 통제 부서에 대해 쉽게 접근하여 동 부서의 업무를 잘 살펴볼 수 있어야 한다. “이사회와 리스크위원회는 공식적·비공식적으로 CRO 또는 리스크 관리 부서로부터 직접 정보를 획득할 수 있다.”<sup>25)</sup> 위기 이후 CRO의 역할은 강화되었지만, CRO가 CEO에만 보고하는 것보다는 이사회나 리스크 위원회에 직접 보고하도록 하는 것이 독립성을 더욱 강화하는 방안이다. EU 금융회사에 대한 유럽 커미션(European Commission)의 공개 협의안에 따르면, “대부분의 금융회사는, CRO가 이사회 또는 리스크위원회에 정기적으로 직접 보고하는 의무를 부여하거나, 필요시 보고하도록 하는 방안을 고려하고 있다.”<sup>26)</sup>

### 공식적인 요구사항을 넘어선 감독

많은 연구는 지배구조의 구조적 특성이 중요하긴 하지만 그것만으로는 바람직한 결과를 보장할 수 없다는 것을 강조한다.

실제로 공식적인 요구사항에 대한 과도한 관심은, 의미 있는 유효성 평가보다는 규정의 준수 여부(box-ticking)에만 초점을 두는 준법 중심의 감독으로 이어질 위험이 있다.

20) Basel Committee on Banking Supervision 2012, p.10.

21) Organisation for Economic Co-operation and Development 2011, p.23.

22) European Commission 2010b, p.7.

23) Basel Committee on Banking Supervision 2010, p.11.

24) European Commission 2010b, p.9.

25) Financial Stability Board 2013, p.19.

26) European Commission 2010b, p.12.

“감독당국은 개별은행 지배구조를 평가할 경우, 은행의 규모, 복잡성, 구조, 경제적 중요성, 해당 은행의 위험 특성 등에 따라 다른 방법을 적용할 필요가 있는지 숙고해야 한다.”<sup>27)</sup> 특정 금융회사에 적합한 내부 지배구조 모델을 기초로 강건한 결과가 도출될 수 있도록 하여야 한다. “일부 감독당국은 리스크 평가 시 결과보다는 과정과 특성에 초점을 두었다는 것이, 위기 이후의 분석에서 지적되는 우려 사항이다.”<sup>28)</sup> 또한 회사의 지배구조 과정에 대한 책임은 이사회가 져야 하며, 이에 따라 이사회는 솔선수범해야 한다. “전문적이고 책임 있는 행동을 위한 적절한 규범과 인센티브를 제공하는 기업 문화는 좋은 지배구조의 필수적 토대이다. 이와 관련하여 이사회는 상부로부터의 방침(*tone at the top*)과 전문적인 기준을 정립하는 데 앞장서야 한다.”<sup>29)</sup>

공식적인 체계 안에서는 효과적인 지배구조를 형성하게 하는 많은 요인들을 쉽게 파악할 수 없으므로, 그것들을 평가하는 데에는 주관적인 판단이 필요하다. “이사회는 유효성을 확인하고 확신하는 것은 때때로 어려울 수 있다. 유효성에 대한 가시적인 증거가 없거나 부족한 상황에서, 감독당국은 이사회는 유효성에 대한 평가보다 규제 및 이사회 특성과 과정 평가에 더 의존한다.”<sup>30)</sup> 이런 특성으로는 의장의 리더십 스타일, 기타 행태적 자질과 대인관계의 역동성, 이사회와 CEO의 관계 등을 예로 들 수 있다.

감독당국이 정성적 평가를 하기 위해서는 감독당국과 이사회 사이의 빈번한 상호작용이 필요하다. 이를 위해서 “세계적으로 감독당국들이 이사회는 유효성 개선을 위해 사용하고 있는 새로운 접근법에는, 이사들이 얼마나 정보를 제공받고 있고 적극적인지를 판단하기 위한 주기적인 개별 면담, 감독당국의 SIFI 이사회 참석 및 관찰, 감독당국의 발견사항에 대해 이사회와 논의하기 위한 정기적인 의견교환 등이 포함되어 있다.”<sup>31)</sup> 이런 의견교환은 공식적인 상호작용의 형태를 취할 수도 있으나, 진정한 효과를 발휘하기 위해서는 비공식적인 접촉도 포함할 필요가 있다. “감독당국과 회사는 모든 수준에서 공식적인 의견 교환과 비공식적인 의견 교환의 균형을 모색해야 한다.”<sup>32)</sup>

## 이사회와 감독당국의 관계

이사회와 감독당국 간 책임을 체계적으로 조정하는 것은 중요한 문제임에도 불구하고 그동안 거의 주목을 받지 못했다. Institute of International Finance(IIF)의 「효과적인 감독의 성취: 산업적 관점에서」(Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective)와 FSB의 「SIFI 감독의 강도와 유효성」(Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision) 등이 부분적으로 이 주제를 다루고 있을 뿐이다. 양자 간에 협조가 원활하다면 서로에게 많은 면에서 유익할 것이다. “금융회사와 감독당국 모두 효과적인 감독을 달성하는 것에 관심이 있다. 감독당국 입장에서 감독이란, 단순히 규제조항을 준수하도록 요구하는

27) Basel Committee on Banking Supervision 2010, p.31.

28) Financial Stability Board 2010, p.7.

29) Basel Committee on Banking Supervision 2010, p.8.

30) Financial Stability Board 2010, p.9.

31) Ibid., p.9.

32) Institute of International Finance 2011, p.30.

것이 아니라 규제 목표를 달성하기 위한 필수 도구이다. 금융회사 입장에서 효과적인 감독을 지원하고 여기에 참여하는 것이 영업 수행에 필요한 장기적이고 안정적인 환경을 확보하는 데 기여하는 것이다.”<sup>33)</sup>

이사회는 회사의 전략과 사업모델 관련 이슈를 점검하기 위해 점점 더 많은 시간을 할애하고 있다. 많은 감독당국들 역시 더욱 미래지향적인 감독을 위해 더 많은 자원을 이런 분석에 투입하고 있다. 이사회가 갖고 있는 고유의 깊이 있는 통찰력과 감독당국이 보유하고 있는 금융회사 동류 그룹 및 산업에 관한 식견을 결합시키면, 이사회와 감독당국 모두는 금융회사를 더 잘 평가할 수 있을 것이다. “본 보고서에서 제시된 접근법을 이용하면 이사회와 고위 경영진이 관찰 대상이 될 것이다. 이들은 업계 전반에 대한 지식을 가지고 있을 뿐만 아니라 전문가의 조언을 받을 수 있으므로, 대부분의 경우 감독당국은 이사회 및 이사의 역할에 대해 만족할 것이다. 만약 그렇지 않다면 감독당국은, 결점이라고 판단되는 것을 토의하기 위한 채널을 만들 것을 이사회 회장 및 CEO에게 주장해야 한다.”<sup>34)</sup>

양자의 밀접한 협조는, 회사가 건전한 지배구조 관행을 가지고 있음을 확인해야 하는 감독당국과 이를 입증해야 하는 이사회 모두에게 이익이 된다. 특히 “감독당국의 지배구조의 존재에 대한 과도한 감독”<sup>35)</sup>을 지양하고, “지배구조의 유효성이라는 더 어려운 주제에 더 많은 관심”<sup>36)</sup>을 기울이기 위해서는 양자 간 밀접하고 공개적인 의사소통이 필요하다. 따라서 감독당국은 이사회 멤버와의 인터뷰 및 토론을 실시하고, 이사회와 효과적 지배구조에 대한 구체적인 사례 제공에 초점을 두는 것이 중요하다.

마지막으로 이사회와 감독당국 모두는, 문화 관련 이슈에 대한 상호 이해를 제고함으로써 서로 이익을 얻을 것이다. “신뢰가 재구축되기 위해서는, 회사와 감독당국은 건전한 업계 관행을 강화하기 위해 노력할 필요가 있다. 회사와 업계 전체에 협조의 문화가 필요하다.”<sup>37)</sup> 이사회는, 다른 회사들의 문화적 성공을 알고 있는 감독당국의 산업 전반에 관한 통찰력과 서로 다른 문화를 다르게 판단하는 감독당국의 평가방식으로부터 이익을 얻을 수 있다. 감독당국 또한 금융회사의 문화에 대해 적극적으로 문제를 제기하고, 동 주제에 대한 폭 넓은 식견을 가진 이사회로부터 도움을 받을 수 있다.

33) Ibid., pp.15-16.

34) Ibid., p.24.

35) Ibid., p.24.

36) Ibid., p.24.

37) Ibid., p.28.

## 이사회 유효성평가를 위한 예시 양식

본 자료는 감독당국과 이사회가 이사회 유효성 평가에서 사용할 수 있는 예시 양식이다. 본 양식은 G30이 「효과적인 금융회사의 지배구조를 위한 제언」에서 설명한 효과적인 이사회 행태에 기초하여 작성되었다. 이 양식 내 문항들에 대한 유일한 정답은 없으므로, 본 양식 또한 이사회 집단의 전문성을 측정하기 위한 수단으로만 사용되어야 한다. 감독당국은 해당 이슈에 대한 이사회 멤버의 전반적인 이해도를 측정하고, 이를 어떻게 해결할 것인지에 대한 납득할만한 설명을 요구해야 한다. 감독당국은 이사회 이사 개개인이 모든 영역에 걸쳐 세부적인 전문성을 갖추었을 것이라 기대해서는 안 된다. 중요한 점은 이사회 전체가 회사를 효과적으로 감독할 수 있는 전문성을 갖추고 있는지 여부이다. 따라서 이사 개인이 특정 주제에 대한 전문성을 결여하고 있다고 해서 반드시 문제가 되는 것은 아니다. 이사들에게 체계적인 계획을 세워 문제점을 개선하려는 의지가 있다면, 감독당국은 이를 약점의 표시가 아니라, 효과적인 지배구조가 작동하고 있는 증거로 보아야 한다.

본 양식의 구체적인 문항들은 최종적인 것이 아니라, 유용한 결과를 이끌어낼 수 있는 하나의 프로세스를 보여주는 것이다. 감독당국 역시 당연히 형식에 얽매이지 않는 논의를 원할 것이다.

이사회는 본 양식에 기술된 요소들을 활용하여 스스로의 유효성 검토 수준을 향상시킬 수 있다.

이사회 유효성 평가를 위한 예시 양식

필수 과제	논의가능 사항
<p>이사회가 단일한 팀으로서 효과적으로 활동할 수 있는 리더십구조를 형성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 이사회 회의는 어떻게 구성되는가?</li> <li>◆ 이사회 의장은 이사의 회의 참석을 어떻게 유도하는가?</li> <li>◆ 이사는 이사회 운영방식에 대해 어떻게 문제를 제기할 수 있는가? 이러한 문제제기가 최근 수년간 이루어진 적이 있는가?</li> <li>◆ 과거 주요 결정사항 가운데 보다 철저한 논의를 거치는 것이 바람직했다고 생각되는 것이 있는가?</li> <li>◆ 다른 이사보다 회의에 훨씬 자주 참석하는 이사가 있는가?</li> </ul>
<p>이사회에 전체적으로 전문성, 기술, 경험, 관점의 균형을 가져오고, 사고와 행동을 완전히 독립적으로 수행하는 이사를 선임</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 당신은 이사회 의장으로서, 현재 이사회 구성원이 당신이 기대하는 경험, 기술 및 관점을 얼마나 충족하고 있다고 생각하는가?</li> <li>◆ 향후 5년 이후 금융회사가 직면할 것이라고 예상되는 전략적 과제, 리스크 과제와 비교했을 때 이사회 구성원의 역량은 어떠한가?</li> <li>◆ 이사회 운영에서 다양한 기법과 경험을 어떻게 활용하고 있는가?</li> <li>◆ 이사회 전반적 역량이 이사회 의장 및 핵심 위원회 의장과 같은 주요 직책을 효과적으로 임명할 정도로 충분하도록 하는 방법은 무엇인가?</li> <li>◆ 이사회 멤버에 추가하고 싶은 구체적인 기량이 있는가? 금융회사가 동 방향으로 조치를 취한다면 추가적 기량을 더할 생각이 있는가?</li> <li>◆ 이사들이 독립적으로 판단했음을 보여주는 최근 사례를 제시할 수 있는가?(전략 회의나, 리스크 또는 인력 관련 이슈에서 이를 찾을 수 있는가?) 당신은 의장으로서 개별 이사의 독립성을 보장하기 위해 어떻게 이사회를 운영하는가?</li> </ul>

필수 과제	논의가능 사항
<p>금융회사의 전략, 리스크 용인도, 영업활동, 당면 리스크 및 복원력에 대한 이해와 관련하여 이사회 전체적으로 섬세하고 폭넓은 이해를 확보하도록 하는 것</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 리스크 용인도 체계와 은행이 직면하고 있는 주요 리스크에 대한 심도 있는 논의를 리스크위원회 의장, 리스크위원회 구성원, 기타 이사회 멤버 등과 함께 진행하는 것</li> <li>◆ 지난 몇 년간, 이사회가 승인한 리스크 용인도가 이사회 전략 수립과 특정 의사결정에 어떻게 활용되었는지 사례를 검토</li> <li>◆ 실무적으로 리스크 용인도의 의미가 무엇인지에 대하여, 이사회가 경영진과 논의한 사례</li> <li>◆ 전략적 영업 개발 및 전략적 거래 시 경영진과 이사회 수준에서 리스크 용인도가 어떻게 고려되었는가? 전략적 문제 가운데 명백하게 리스크 용인도 범위 내에서 논의한 사례와 리스크 용인도 범위 밖에서 논의한 사례를 제시할 수 있는가?</li> </ul>
<p>CEO와 최고 경영진이 성공에 필요한 기술, 가치, 태도, 열정을 보유할 수 있도록 CEO를 임명하고 회사의 핵심 인력의 능력을 측정</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 회사 내 핵심인재가 얼마나 있는지 판단할 수 있는 경영진 승계 계획 프로세스를 가지고 있는가?</li> <li>◆ 주요 직위에 오를 가능성이 있는 후임자를 발전시키는 프로세스는 무엇인가?</li> <li>◆ 이사회가 CEO에 바라는 개선사항이 있다면?</li> <li>◆ 금융회사의 전략에 비추어 볼 때, 최고경영진이 추가적으로 확보해야 할 기술이 있다면 무엇인가?</li> </ul>
<p>지속가능한 성공에 초점을 맞추어, 전략과 성과에서 장기적인 관점을 취하는 것</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 조직은 어떤 방식으로 성과의 지속가능성에 중점을 두는가?</li> <li>◆ 전략 수립, 사업 결정 등에 있어 지속가능성이 명시적으로 고려된 사례를 제시할 수 있는가?</li> </ul>
<p>영업 방향 설정, 감시 및 통제 등과 관련한 이사회 의 책무와 사업 운영에 관한 경영진의 책무 간 구분을 존중</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 이사회와 경영진에 대해 적절한 역할을 부여하는 것이 유효성 제고를 위해 중요한데, 양자간 역할 구분이 회사 내에서 문제되었던 적이 있는가?</li> <li>◆ 이러한 구분이 제대로 실행되고 있다고 어떻게 확신하는가?</li> <li>◆ 이사회가 평상시보다 개입을 더 해야 하는 상황이 무엇이라고 생각하는가? 이러한 상황이 최근 1년 내에 발생한 적이 있는가?</li> </ul>

필수 과제	논의가능 사항
<p>이사회에 의해 일단 결정된 사항에 대해 전략 부문 경영진과 최고 경영진 사이의 합의를 도출</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 전략을 마련하는 과정에서 논의된 주요 논의 사항과 이슈를 설명할 수 있는가?</li> <li>◆ 이사회에의 관여 수준은 어느 정도인가?</li> <li>◆ 이사회는 전략실행과정을 어떻게 감시하는가?</li> </ul>
<p>전략적 제안, 주요 리스크 정책, 주요 운영 이슈 논의 시 경영진에 대한 강력하고 철저한 문제제기</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 지난 1년간 이사회나 위원회가 제기한 효과적인 문제제기의 예를 한두 가지 들 수 있는가? 그러한 문제제기의 내용, 제기 방식, 경영진의 대응 및 결과에 대해 설명하라.</li> <li>◆ 지난해 있었던 전략적 제안의 사례를 제시하라. 논의와 이슈에 대한 판단 방식, 정보의 적절성, 고려된 선택 사항에 대해 설명하라.</li> <li>◆ 이사회/위원회는 열람하려는 정보의 종류를 지정할 때 어떤 방식을 이용하는가? 지난해의 사례를 들어 설명하라.</li> <li>◆ 특정 리스크 정책에 관한 다양한 고려사항과 논의의 개요를 지난해의 사례를 들어 설명하라.</li> </ul>
<p>조직 차원에서 합의된 전략과 리스크 용인도, 적용 가능한 법과 규제 등을 준수하는지를 모니터링하기 위해 엄격하고 강력한 프로세스를 구비하는 것. 잠재적인 약점이나 이슈에 대해 선제적으로 대응하는 것</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 리스크 용인도/통제 체계의 유효성을 어떻게 감시하는가? 일 년에 몇 번이나 여기에 중점을 두는가?</li> <li>◆ 이것이 작동하는 방식에 대해 어떤 정보를 획득하는가?</li> <li>◆ 어떤 상황이 발생했을 때 유효성에 대한 정밀검토를 하게 되는가?</li> <li>◆ 모니터링 체계의 유효성에 대해 경영진과 토론한 사례를 제시할 수 있는가?</li> <li>◆ 경영진/이사회는 교훈을 얻기 위해 정기적으로 다른 금융회사가 취급한 중요 이슈를 검토하는가? 이에 대한 사례를 들 수 있는가?</li> </ul>
<p>이사회 자신의 유효성을 정기적으로 평가하고, 경우에 따라서는 외부의 자문을 받으며, 동 평가결과를 감독 당국과 공유하는지 여부</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 이사회에의 자기 평가에서 주요하게 고려하는 사항은 무엇인가?</li> <li>◆ 이사회는 이를 얼마나 심각하게 받아들이는가? 이루어진 논의의 특성을 설명하라.</li> <li>◆ 조치 계획에 관한 진행상황은 어떻게 평가하는가?</li> <li>◆ 서베이로부터 보다 나은 이사회가 되도록 취한 주요 조치 사항은 무엇인가?</li> </ul>



## 참고문헌

Ashby, Simon, Tommaso Palermo, and Michael Power. 2012. "Risk Culture in Financial Organisations: An Interim Report." Centre for Analysis of Risk and Regulation, London School of Economics and Political Science, London.

Basel Committee on Banking Supervision. 2010.

"Principles for Enhancing Corporate Governance— Final Document." Bank for International Settlements, Basel.

———. 2012a. "Core Principles for Effective Banking Supervision." Bank for International Settlements, Basel.

———. 2012b. "Principles for the Supervision of Financial Conglomerates – Final Report." Joint Forum, Bank for International Settlements, Basel.

Cihak, Martin, Asli Demirguc-Kunt, and R. Barry Johnson. 2013. "Incentive Audits: A New Approach to Financial Regulation." Policy Research Working Paper 6308, World Bank, Washington, D.C.

European Commission. 2010a. "Corporate Governance in Financial Institutions and Remuneration Policies." Green Paper COM(2010) 284, Brussels. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/company/docs/modern/com2010\\_284\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/modern/com2010_284_en.pdf).

———. 2010b. "Summary of Responses to Commission Green Paper on Corporate Governance in Financial Institutions." Directorate General Internal Market and Services, Brussels. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/consultations/docs/2010/governance/feedback\\_statement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/consultations/docs/2010/governance/feedback_statement_en.pdf).

Financial Stability Board. 2010. "Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Recommendations for Enhanced Supervision." Basel.

———. 2012. "Increasing the Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision: Progress Report to the G20 Ministers and Governors." Basel.

———. 2013. "Thematic Review of Risk Governance, Peer Review Report." Basel.  
Group of Thirty. 2012. *Toward Effective Governance of Financial Institutions*. Washington, D.C.: Group of Thirty.

Institute of International Finance. 2011. "Achieving Effective Supervision: An Industry Perspective." Washington, D.C.

Mehran, Hamid, and Lindsay Mollineaux. 2012. "Corporate Governance of Financial Institutions." Staff Report No. 539, Federal Reserve Bank of New York, New York.

Organisation for Economic Co-operation and Development. 2011. *OECD Guidelines on Insurer Governance*. Paris: OECD Publishing.

Palmer, John, and Chang Su Hoong. 2010. "How Can Financial Supervisors Improve the Effectiveness of Corporate Governance?" Private Sector Opinion No. 18, International Finance Corporation, Washington, D.C.

Salz Review. 2013. "An Independent Review of Barclays' Business Practices." Barclays PLC, London.

Treasury Committee. 2012. "Corporate Governance and Remuneration in the Financial Service Sector – Written Evidence." House of Commons, British Parliament, London.

Walker Review. 2009. "A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities – Final recommendations." HM Treasury, London.  
[http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker\\_review\\_261109.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf).



## 2013년 그룹 30 회원 명단

### **Paul A. Volcker**

Chairman Emeritus, Group of Thirty  
Former Chairman, President Barack Obama's Economic Recovery Advisory Board  
Former Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System

### **Jacob A. Frenkel**

Chairman of the Board of Trustees, Group of Thirty  
Chairman, JPMorgan Chase International  
Former Governor, Bank of Israel  
Former Professor of Economics, University of Chicago  
Former Counselor, Director of Research, International Monetary Fund

### **Jean-Claude Trichet**

Chairman, Group of Thirty  
Honorary Governor, Banque de France  
Former President, European Central Bank  
Former Governor, Banque de France

### **Geoffrey L. Bell**

Executive Secretary, Group of Thirty  
President, Geoffrey Bell & Company, Inc.

### **Leszek Balcerowicz**

Professor, Warsaw School of Economics  
Former President, National Bank of Poland  
Former Deputy Prime Minister and Minister of Finance, Poland

### **Mark Carney**

Governor, Bank of England  
Chairman, Financial Stability Board  
Member, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former Governor, Bank of Canada

### **Jaime Caruana**

General Manager, Bank for International Settlements  
Former Financial Counsellor, International Monetary Fund  
Former Governor, Banco de España  
Former Chairman, Basel Committee on Banking Supervision

### **Domingo Cavallo**

Chairman and CEO, DFC Associates, LLC  
Former Minister of Economy, Argentina

**E. Gerald Corrigan**

Managing Director, Goldman Sachs Group, Inc.  
Former President, Federal Reserve Bank of New York

**Guillermo de la Dehesa**

Vice Chairman and Member of the Executive Committee, Grupo Santander  
Chairman, Aviva Grupo Corporativo  
Chairman, Centre for Economic Policy Research  
Former Deputy Managing Director, Banco de Espana  
Former Secretary of State, Ministry of Economy and Finance, Spain

**Mario Draghi**

President, European Central Bank  
Member, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former Governor, Banca d'Italia  
Former Chairman, Financial Stability Board  
Former Vice Chairman and Managing Director, Goldman Sachs International

**William Dudley**

President, Federal Reserve Bank of New York  
Member, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former Partner and Managing Director, Goldman Sachs and Company

**Roger W. Ferguson, Jr.**

President and CEO, TIAA-CREF  
Former Chairman, Swiss Re America Holding Corporation  
Former Vice Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System

**Stanley Fischer**

Former Governor, Bank of Israel  
Former First Managing Director, International Monetary Fund

**Arminio Fraga Neto**

Founding Partner, Gavea Investimentos  
Former Chairman of the Board, BM&F-Bovespa  
Former Governor, Banco Central do Brasil

**Timothy F. Geithner**

Former US Secretary of the Treasury  
Distinguished Fellow, Council on Foreign Relations  
Former President, Federal Reserve Bank of New York

**Gerd Hausler**

Chief Executive Officer, Bayerische Landesbank  
Member of the Board of Directors, RHJ International  
Former Managing Director and Vice Chairman, Lazard & Co.  
Former Counselor and Director, International Monetary Fund  
Former Managing Director, Dresdner Bank

**Philipp Hildebrand**

Vice Chairman, BlackRock  
Former Senior Visiting Fellow, Blavatnik School of Government, Oxford University  
Former Chairman of the Governing Board, Swiss National Bank  
Former Partner, Moore Capital Management

**Mervyn King**

Former Governor, Bank of England  
Former Member, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former Professor of Economics, London School of Economics

**Paul Krugman**

Professor of Economics, Woodrow Wilson School, Princeton University  
Former Member, Council of Economic Advisors

**Guillermo Ortiz**

President and Chairman, Grupo Financiero Banorte  
Former Governor, Banco de Mexico  
Former Chairman of the Board, Bank for International Settlements  
Former Secretary of Finance and Public Credit, Mexico

**Raghuram G. Rajan**

Governor, Reserve Bank of India  
Former Chief Economic Advisor, Ministry of Finance, India  
Professor of Economics, Chicago Booth School of Business  
Economic Advisor to Prime Minister of India

**Kenneth Rogoff**

Thomas D. Cabot Professor of Public Policy and Economics, Harvard University  
Former Chief Economist and Director of Research, IMF

**Tharman Shanmugaratnam**

Deputy Prime Minister & Minister for Finance, Singapore  
Chairman, Monetary Authority of Singapore  
Chairman of International Monetary & Financial Committee, IMF

**Masaaki Shirakawa**

Former Governor, Bank of Japan  
Former Vice-Chairman, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former Professor, Kyoto University School of Government

**Lawrence H. Summers**

Charles W. Eliot University Professor, Harvard University  
Former Director, National Economics Council for President Barack Obama  
Former President, Harvard University  
Former Secretary of the Treasury

**Adair Turner**

Senior Fellow, Institute for New Economic Thinking  
Former Chairman, Financial Services Authority  
Member of the House of Lords, United Kingdom

**Axel A. Weber**

Chairman, UBS  
Visiting Professor of Economics, Chicago Booth School of Business  
Former President, Deutsche Bundesbank

**Yutaka Yamaguchi**

Former Deputy Governor, Bank of Japan  
Former Chairman, Euro Currency Standing Commission

**Ernesto Zedillo**

Director, Yale Center for the Study of Globalization, Yale University  
Former President of Mexico

**Zhou Xiaochuan**

Governor, People's Bank of China  
Member, Board of Directors, Bank for International Settlements  
Former President, China Construction Bank  
Former Assistant Minister of Foreign Trade

**고문(Senior Members)**

**Abdlatif Al-Hamad**

Chairman, Arab Fund for Economic and Social Development  
Former Minister of Finance and Minister of Planning, Kuwait

**Martin Feldstein**

Professor of Economics, Harvard University  
President Emeritus, National Bureau of Economic Research  
Former Chairman, Council of Economic Advisers

**David Walker**

Chairman, Barclays PLC  
Former Senior Advisor, Morgan Stanley International, Inc.  
Former Chairman, Morgan Stanley International, Inc.  
Former Chairman, Securities and Investments Board, U.K.

## 명예 회원(Emeritus Members)

### **Jacques de Larosiere**

President, Eurofi

Conseiller, BNP Paribas

Former President, European Bank for Reconstruction and Development

Former Managing Director, International Monetary Fund

Former Governor, Banque de France

### **Richard A. Debs**

Advisory Director, Morgan Stanley

Former President, Morgan Stanley International

Former COO, Federal Reserve Bank of New York

### **Gerhard Fels**

Former Director, Institut der deutschen Wirtschaft

### **Toyoo Gyohten**

President, Institute for International Monetary Affairs

Former Chairman, Bank of Tokyo

### **John G. Heimann**

Founding Chairman, Financial Stability Institute

Former U.S. Comptroller of the Currency

Former Superintendent of Banks, New York State

### **Erik Hoffmeyer**

Chairman, Politiken-Fonden

Former Chairman, Danmarks Nationalbank

### **William McDonough**

Former President, Federal Reserve Bank of New York

### **Shijuro Ogata**

Deputy Chairman, Pacific Asia Region, the Trilateral Commission

Former Deputy Governor, Bank of Japan

Former Deputy Governor, Japan Development Bank

### **Sylvia Ostry**

Distinguished Research Fellow, Munk Centre for International Studies, Toronto

Former Ambassador for Trade Negotiations, Canada

Former Head, OECD Economics and Statistics Department

**William R. Rhodes**

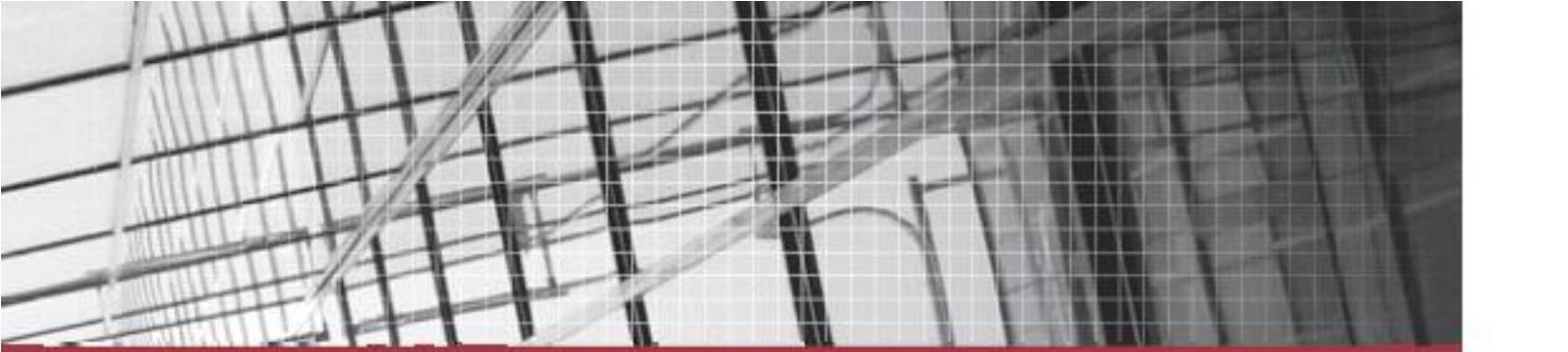
President and CEO, William R. Rhodes Global Advisors  
Senior Advisor, Citigroup  
Former Senior Vice Chairman, Citigroup

**Ernest Stern**

Partner and Senior Advisor, The Rohatyn Group  
Former Managing Director, JPMorgan Chase  
Former Managing Director, World Bank

**Marina v N. Whitman**

Professor of Business Administration & Public Policy, University of Michigan  
Former Member, Council of Economic Advisors



## 그룹 30의 간행물(Publications)

### 1990년 이후 특별 보고서

#### Long-term Finance and Economic Growth

*Long-term Finance Working Group. 2013*

#### Toward Effective Governance of Financial Institutions

*Corporate Governance Working Group. 2012*

#### Enhancing Financial Stability and Resilience: Macroprudential Policy, Tools, and Systems for the Future

*Macroprudential Policy Working Group. 2010*

#### The Reform of the International Monetary Fund

*IMF Reform Working Group. 2009*

#### Financial Reform: A Framework for Financial Stability

*Financial Reform Working Group. 2009*

#### The Structure of Financial Supervision: Approaches and Challenges in a Global Marketplace

*Financial Regulatory Systems Working Group. 2008*

#### Global Clearing and Settlement: Final Monitoring Report

*Global Monitoring Committee. 2006*

#### Reinsurance and International Financial Markets

*Reinsurance Study Group. 2006*

#### Enhancing Public Confidence in Financial Reporting

*Steering & Working Committees on Accounting. 2004*

#### Global Clearing and Settlement: A Plan of Action

*Steering & Working Committees of Global Clearing & Settlements Study. 2003*

#### Derivatives: Practices and Principles: Follow-up Surveys of Industry Practice

*Global Derivatives Study Group. 1994*

#### Derivatives: Practices and Principles, Appendix III: Survey of Industry Practice

*Global Derivatives Study Group. 1994*

**Derivatives: Practices and Principles, Appendix II: Legal Enforceability: Survey of Nine Jurisdictions**

*Global Derivatives Study Group. 1993*

**Derivatives: Practices and Principles, Appendix I: Working Papers**

*Global Derivatives Study Group. 1993*

**Derivatives: Practices and Principles**

*Global Derivatives Study Group. 1993*

**Clearance and Settlement Systems: Status Reports, Autumn 1992**

*Various Authors. 1992*

**Clearance and Settlement Systems: Status Reports, year-End 1990**

*Various Authors. 1991*

**Conference on Clearance and Settlement Systems.  
London, March 1990: Speeches**

*Various Authors. 1990*

**Clearance and Settlement Systems: Status Reports, Spring 1990**

*Various Authors. 1990*

## **1990년 이후 보고서**

**Sharing the Gains from Trade: Reviving the Doha**

*Study Group Report. 2004*

**Key Issues in Sovereign Debt Restructuring**

*Study Group Report. 2002*

**Reducing the Risks of International Insolvency**

*A Compendium of Work in Progress. 2000*

**Collapse: The venezuelan Banking Crisis of '94**

*Ruth de Krivoy. 2000*

**The Evolving Corporation: Global Imperatives and National Responses**

*Study Group Report. 1999*

**International Insolvencies in the Financial Sector**

*Study Group Report. 1998*

**Global Institutions, National Supervision and Systemic Risk**

*Study Group on Supervision and Regulation. 1997*

**Latin American Capital Flows: Living with volatility**  
*Latin American Capital Flows Study Group. 1994*

**Defining the Roles of Accountants, Bankers and Regulators in the united States**  
*Study Group on Accountants, Bankers and Regulators. 1994*

**EMu after Maastricht**  
*Peter B. Kenen. 1992*

**Sea Changes in Latin America**  
*Pedro Aspe, Andres Bianchi, and Domingo Cavallo, with discussion by S.T. Beza and William Rhodes. 1992*

**The Summit Process and Collective Security: Future Responsibility Sharing**  
*The Summit Reform Study Group. 1991*

**Financing Eastern Europe**  
*Richard A. Debs, Harvey Shapiro, and Charles Taylor. 1991*

**The Risks Facing the World Economy**  
*The Risks Facing the World Economy Study Group. 1991*

### **William Taylor 기념 강의**

**Three years Later: unfinished Business in Financial Reform**  
*Paul A. Volcker. 2011*

**It's Not Over 'Til It's Over: Leadership and Financial Regulation**  
*Thomas M. Hoenig. 2010*

**The Credit Crisis: The Quest for Stability and Reform**  
*E. Gerald Corrigan. 2008*

**Lessons Learned from the 2008 Financial Crisis**  
*Eugene A. Ludwig. 2008*

**Two Cheers for Financial Stability**  
*Howard Davies. 2006*

**Implications of Basel II for Emerging Market Countries**  
*Stanley Fischer. 2003*

**Issues in Corporate Governance**  
*William J. McDonough. 2003*

**Post Crisis Asia: The Way Forward**  
*Lee Hsien Loong. 2001*

**Licensing Banks: Still Necessary?**

*Tommaso Padoa-Schioppa. 2000*

**Banking Supervision and Financial Stability**

*Andrew Crockett. 1998*

**Global Risk Management**

*Ulrich Cartellieri and Alan Greenspan. 1996*

**The Financial Disruptions of the 1980s: A Central Banker Looks Back**

*E. Gerald Corrigan. 1993*

**2000년 이후 수시(occasional) 보고서**

**88. How Poland's Eu Membership Helped Transform its Economy**

*Marek Belka. 2013*

**87. Debt, Money, and Mephistopheles: How Do We Get Out of This Mess?**

*Adair Turner. 2013*

**86. A Self-Inflicted Crisis?: Design and Management Failures Leading to the Eurozone Crisis**

*Guillermo de la Dehesa. 2012*

**85. Policies for Stabilization and Growth in Small very Open Economies**

*DeLisle Worrell. 2012*

**84. The Long-term Outlook for the European Project and the Single Currency**

*Jacques de Larosi e. 2012*

**83. Macroprudential Policy: Addressing the Things We Don't Know**

*Alastair Clark and Andrew Large. 2011*

**82. The 2008 Financial Crisis and Its Aftermath: Addressing the Next Debt Challenge**

*Thomas A. Russo and Aaron J. Katzel. 2011*

**81. Regulatory Reforms and Remaining Challenges**

*Mark Carney, Paul Tucker, Philipp Hildebrand, Jacques de Larosi e, William Dudley, Adair Turner, and Roger W. Ferguson, Jr. 2011*

**80. 12 Market and Government Failures Leading to the 2008–09 Financial Crisis**

*Guillermo de la Dehesa. 2010*

**79. Lessons Learned from Previous Banking Crises: Sweden, Japan, Spain, and Mexico**

*Stefan Ingves, Goran Lind, Masaaki Shirakawa, Jaime Caruana, and Guillermo Ortiz Martinez. 2009*

78. **The G30 at Thirty**  
*Peter Kenen. 2008*
77. **Distorting the Micro to Embellish the Macro: The Case of Argentina**  
*Domingo Cavallo and Joaquin Cottani. 2008*
76. **Credit Crunch: Where Do We Stand?**  
*Thomas A. Russo. 2008*
75. **Banking, Financial, and Regulatory Reform**  
*Liu Mingkang, Roger W. Ferguson, Jr., and Guillermo Ortiz Martinez. 2007*
74. **The Achievements and Challenges of European Union Financial Integration and its Implications for the United States**  
*Jacques de Larosiere. 2007*
73. **Nine Common Misconceptions about Competitiveness and Globalization**  
*Guillermo de la Dehesa. 2007*
72. **International Currencies and National Monetary Policies**  
*Barry Eichengreen. 2006*
71. **The International Role of the Dollar and Trade Balance Adjustment**  
*Linda Goldberg and Cedric Tille. 2006*
70. **The Critical Mission of the European Stability and Growth Pact**  
*Jacques de Larosiere. 2005*
69. **Is it Possible to Preserve the European Social Model?**  
*Guillermo de la Dehesa. 2005*
68. **External Transparency in Trade Policy**  
*Sylvia Ostry. 2004*
67. **American Capitalism and Global Convergence**  
*Marina V.N. Whitman. 2003*
66. **Enron et al.: Market Forces in Disarray**  
*Jaime Caruana, Andrew Crockett, Douglas Flint, Trevor Harris, and Tom Jones. 2002*
65. **Venture Capital in the United States and Europe**  
*Guillermo de la Dehesa. 2002*
64. **Explaining the Euro to a Washington Audience**  
*Tommaso Padoa-Schioppa. 2001*
63. **Exchange Rate Regimes: Some Lessons from Postwar Europe**  
*Charles Wyplosz. 2000*
62. **Decisionmaking for European Economic and Monetary Union**  
*Erik Hoffmeyer. 2000*