



스토리로 배우는 ISO 42001 기반 심사 감각

# AI 인증을 준비하는 당신을 위한 사전 리허설





나는 아직 **시심사원**이 아니다.  
하지만, 문제는 자격이 아니라  
**'결정의 구조'**다.

“인증을 준비하면서 처음 알게 됐다.  
**질문** 하나가 조직의 방향을 바꾼다는 걸”

ISO 42001 인증을 앞두고, 질문은 가장 강력한 준비였다.

심사는 '존재'가 아니라 '작동'을 본다.

문서로는 충분하지 않다. 심사는 '실행'을 확인하는 기술이다.



### 문서 확인

문서 확인 (문서 존재)

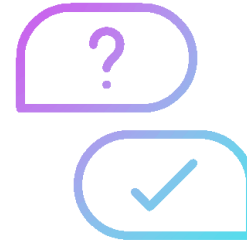
- 시 유리 정책: 서면 상 존재
- 데이터 삭제 절차: 규정 되어 있음
- 보안교육 운영 지침: 시스템 내 등록



### 운영 실행 여부

2. 실행 증거 미흡

- 운영 기록 없음
- 로그에 삭제 이력 기록되지 않음
- 교육 수강 이력 확인 불가
- 유리 정책 최근 개정 '2년 전' 이후 갱신 없음



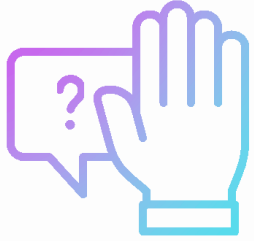
### 심사 확인 포인트

심사의 포인트

- “이 문서의 내용이 실제 운영에 살아 있습니까?”
- “기록으로 남고 있습니까?”
- “교육은 문서가 아니라 기억에 남았습니까?”



# AI 심사, 문제를 지적하는 것이 아니라 사실을 드러내고 방향을 제시하는 기술입니다.



## ◆ 심사원이 정리한 사실은?

- 로그 미기록
  - 교육 이수 미확인
  - 정책 미갱신(2년 전)
- 객관적 사실을 간결하게 기술

## ◆ 조직은 어떻게 받아들였나?

- 대표의 한 마디
  - “이제야 뭘 놓쳤는지 알겠네요.”
- 비난보다 자각을 유도

## ◆ 무엇을 제안할 수 있었나?

- 운영 로그 체계화
- 교육 실행 증거 확보
- 정책 업데이트 프로세스 설계

**기록** → **공감** → **제안**의 흐름은,  
심사의 ‘**사람을 위한 언어**’입니다

운영의 문제는 결국 'PDCA의 단절'에서 시작됩니다.

## PDCA 사이클, AI 운영의 기본 구조를 설계하다

01

### Plan 계획 수립

정책, 절차, 가이드  
문서화

- ◆ AI 윤리 지침 수립
- ◆ 데이터 삭제 프로세스 명시
- ◆ 교육 커리큘럼 기획 및 등록

02

### Do 실행 및 운영

계획된 업무의 실제 실행

- ◆ 데이터 삭제 수행
- ◆ 윤리 교육 진행
- ◆ 사용자 안내 배포

03

### Check 실행 점검

기록과 인터뷰로 실행  
여부 확인

- ◆ 로그 존재 여부
- ◆ 교육 수강 이력
- ◆ 실행 결과 vs 계획 비교

04

### Action 개선 및 피드백

다음 운영을 위한  
개선조치 수립

- ◆ 정책 업데이트
- ◆ 운영 매뉴얼 개정
- ◆ 개선 프로세스 설계 또는 자동화 제안

심사는 PDCA가 멈춘 지점을 찾아,  
다시 돌아가게 만드는 기술입니다.

운영은 인증을 넘어서야 한다


## - PDCA 이후, 조직이 남기는 것들

# 01

### 조직 변화

기록이 남기 시작했다

- 교육 로그가 등록되고
- 정책 개정 이력이 생기고
- 회의 결과가 쌓이기 시작했다

 운영은 문서가 아니라, 일상 속 루틴으로 작동하고 있었다




# 02

### 운영 리더의 피드백

“우리는 ‘준비된 문서’만 있었고, ‘작동하는 시스템’은 없었습니다.”

“이제부터는 시스템을 돌리는 방식 자체를 조직의 운영 문화로 전환하겠습니다.”

 운영은 적합성 평가가 아니라, 지속 가능한 운영 설계의 시작점입니다.”



# 03

### 심사 결과 요약 시점

“문서는 남고, 사람은 바뀌고, 시스템은 남는다”-

“심사는 기술이 아니라, 운영을 설계하는 언어다”



이 시점은 심사원이 조직의 흐름을 바깥에서 조망하며, 운영의 작동 여부를 내면화하는 순간입니다



심사스킬에서 말하는 질문의 기술!

# 심사 질문은 조직과 나누는 전략적 대화다

🗨️ 기준 참조: ISO 19011 Clause 6.3, 6.4.5  
- 심사 질문 항목 준비 및 면담 수행 기준



**Purpose**  
(목적)

**왜 질문하는가?**

사실 확인이 아니라 운영  
확인

“정책이 실제로  
지켜지고 있는지  
확인하고 싶었죠.”



**Technique**  
(방식)

**어떻게 질문하는가?**

개방형-추적형-폐쇄형  
질문의 배치

“어떤 방식으로  
삭제되나요?”  
→ “최근 삭제  
사례가 있나요?”



**Record**  
(반응)

**무엇을 기록하는가?**

응답이 아닌 행동의 증거 기록

“답변보다  
'지켜보는 눈'이  
중요합니다.”

**좋은 질문은, 조직이 '보지 못한 사실'을 보게 합니다.**  
심사 질문은 단순 확인이 아닌, 운영의 작동을 드러내는 설계 기술입니다.



# 심사는 기술이 아니라 설계다 - 시스템을 움직이게 만드는 세 가지 관점

## 운영의 설계 (Structure)



어떤 흐름과 규칙으로  
작동하게 할 것인가?

## 질문의 구조 (Inquiry)



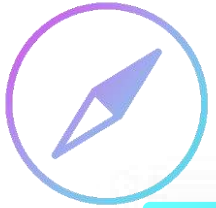
어떤 방식으로 운영  
상태를 드러낼  
것인가?

## 기록의 기술 (Trace)



무엇을 남기고 어떻게  
분석할 것인가?

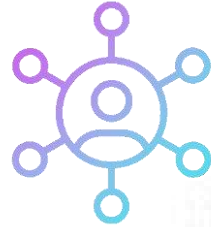
# 심사는 단일 항목이 아닌, 전략·운영·실행의 연결고리를 점검한다



1

## 경영진 시야

"왜 이 정책을  
만들었는가?"  
의도와 방향성 중심



2

## 중간 관리자

역할 중심 실행 설계  
→ 담당자 설정, 문서 흐름



3

## 실무자 인터뷰

실제 시스템 작동 여부 확인,  
자동화 여부 점검



4

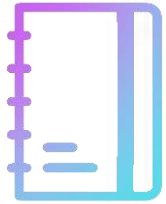
## 조직 전체 흐름

구조 연결성, 기록 흐름,  
지속 가능성 확인

좋은 심사는 연결을 본다.

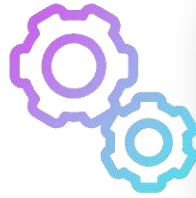
**정책과 실행, 사람과 시스템, 기록과 개선이  
어떻게 이어지는지를 파악하는 것이 핵심이다.**

## 문서로는 충분하지 않다 — 실행의 증거를 찾아라



### 문서만 있는 경우

- ◆ “AI 윤리 정책” 문서 보유만 확인됨
- ◆ “데이터 삭제 절차” 존재
- ◆ “AI 교육 지침만 등록, 실행 여부 불분명
- ◆ “보안 점검 계획” 명시



VS

### 운영이 증명된 경우

- ◆ 정책 개정 이력 확인됨 (최근 변경 일자, 검토자 명시)
- ◆ 삭제 로그 존재 (삭제 항목, 시각, 담당자)
- ◆ 교육 수강 이력 확인 (수료율 등 실제 실행 이력)
- ◆ 점검 결과 및 후속조치 기록 확인됨

✦ ISO 19011: 심사 기준은 '객관적 증거(Objective evidence)'에 근거해야 함.

# | SI 경영 전략 교육은 어떤 흐름으로 설계되었나? |

"문서 ≠ 증거" — 실행의 증거를 추적하라!

01



문서만  
존재

“기준은  
있으나 확인  
어려움”

**✗** 형식적 존재만

- 삭제 정책 문서 있음
- 절차에 서명란 있음
- 교육 계획 등록됨

02



실행 흔적

“기록은  
있으나 실제  
불분명”

**⚠** 일부 흔적 존재

- 삭제 로그 존재
- 시간·담당자 명시됨
- 이수자 명단 존재

03



객관적 증거

“운영 확인 가능,  
증거 충족”

**✓** 객관적 증거 충족

- 로그 + 인터뷰로 실제 수행 확인
- 담당자가 수행 과정 설명 가능
- “이수자 + 교육 결과 피드백” 확보

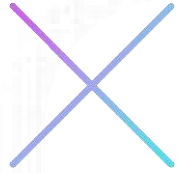
문서만으로는 부족하다.

심사원은 실제 실행 여부를 객관적 증거로 확인해야 한다.

→ ISO 19011 기준 Clause 3.9: “객관적 증거란 사실에 기반한 검증 가능한 정보”

심사에서 자주 마주치는 두 얼굴 - 문서는 있지만 증거는 없다?

## 이건 실행 증거일까, 아닐까?" - 실무에서 흔한 2가지 사례 비교



### X 오류 사례

- ◆ 교육 이수자 리스트 없음
- ◆ 삭제 절차는 있으나, 최근 삭제 로그 없음
- ◆ 정책은 개정됐지만 개정 이력 없음



### ✓ 올바른 실행 증거

- ◆ 교육 수강 기록 + 수료율 명시
- ◆ 최근 삭제 로그 존재 + 삭제자 이름 확인
- ◆ 정책 변경 이력, 버전 관리 기록 확인 가능

VS

- 📌 ISO 19011: 심사 기준은 '**객관적 증거(Objective evidence)**'에 근거해야 함.
- 🕒 문서가 아닌 흐름을 추적하고,
- ✓ 실제 수행을 기록으로 입증할 수 있어야 합니다.

질문은 단순한 확인이 아닌, 운영 설계의 단서를 찾는 탐색 행위입니다.

## 질문은 운영을 설계하는 도구다 - 묻지 않으면 보이지 않는다



### 질문의 목적

무엇을 확인하기 위한 질문인가?

예) “정책이 실제로 지켜지고 있는지 확인하고 싶었습니다”



### 질문의 유형

개방형 / 폐쇄형 / 추적형 등 질문 유형을 구분하여 배치

“어떻게 삭제되나요?”  
→ “최근 삭제 사례는?”



### 후속 질문

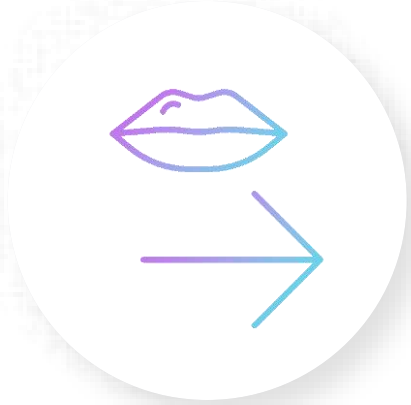
첫 응답 뒤 추가로 운영 맥락을 추적하는 후속 질문

“그건 누가 담당하나요?”,  
“이력은 어디에 남죠?”

“좋은 질문은 사실이 아니라 운영의 구조를 드러냅니다.  
질문의 **방향, 방식, 흐름**이 곧 심사의 수준을 결정합니다.”

심사는 기술이 아니라 커뮤니케이션이다 - 잘 묻고, 잘 듣고, 잘 남기자

## 심사 인터뷰에서 자주 발생하는 실수



### 유도 질문

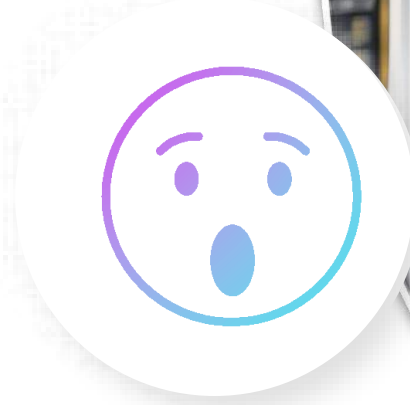
“정답을 유도하는 질문은 객관성을 해칩니다.

”예: “삭제하셨죠?”



### 메모 누락

“관찰된 사실과 행동을 빠짐없이 기록해야 합니다.”



### 표정·반응 실수

“당황, 비판, 추궁의 인상을 주지 않도록 표정과 톤에 주의합니다.”





**이제, 질문을 설계해보자.  
시가 준비됐다면,  
조직은 질문으로 준비된다.**

“문서를 검토하고도, 묻지 않으면

조직의 진짜 모습은 보이지 않는다.”

“질문은 단순한 확인이 아니라, 설계의 도구다.”

이제 당신의 질문이 조직을 바꾼다 – 설계자가 되어보자.