

2022년 5월 미래포럼 30%클럽 발표 노트

ESG시대, **다양성**의 가치

ESG_다양성과 포용은 기업경쟁력과 생존의 핵심

2022.05.06



HeaSook, Kim

유한킴벌리 고문, 전 CI&DO (Chief Inclusion & Diversity Officer)
hkimcom@naver.com

[이야기를 시작하며]

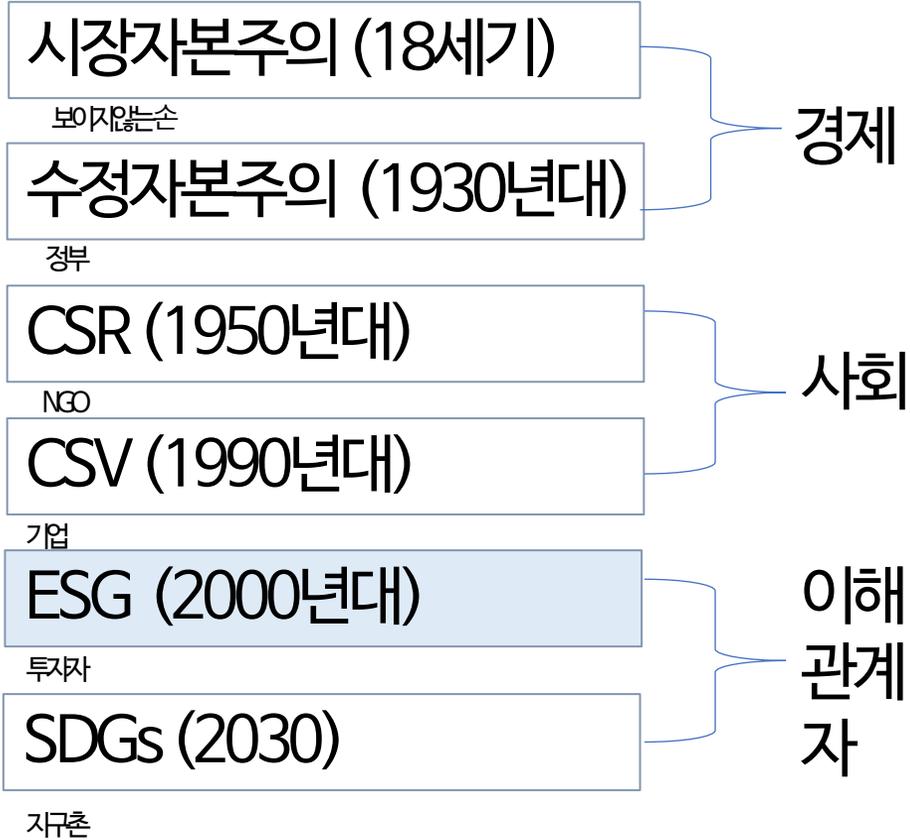
“기업의 목적은 **주주** 이익의 극대화이고,
비즈니스 성공 여부는 매출과 이익이다”
ESG시대, 이 말이 맞습니까?

“기업의 주인이 주주만이 아니라
여러 이해관계자를 위한 것으로 가야한다”는 입장으로
바뀌었다.

(이해관계자 자본주의 논의 배경, 2020 다보스포럼)

반복된 질문 “기업의 주인은 누구인가?”

이해관계자 자본주의 시대의 지구촌 생존 추구



새천년개발목표(MDGs, 2000~2015)에서 지속가능발전목표 SDGs, 2016~2030)로!

MDGs는 주로 개발도상국과 최빈국의 문제에 초점을 맞추어서 이행보고를 권고하고, 정부중심으로 아젠다를 수립하고 의사결정과정을 가졌으나, SDGs는 모든 국가가 직면한 문제를 다루면서 이행 책임을 강조하고, 모든 이해관계자가 포용적으로 참여하도록 한다는 점에 차이가 있다.

5P : **People**(1-5), **Planet**(6, 12-15), **Prosperity**(7-11), **Peace**(16), **Partnership**(17)
ESG 재분류 : E 5개, S 10개, G 2개



[출처-2022 윤경ESG포럼 CEO 서약식 조동성 이사장의 특강중에서 일부내용 발췌]

ESG의 배경

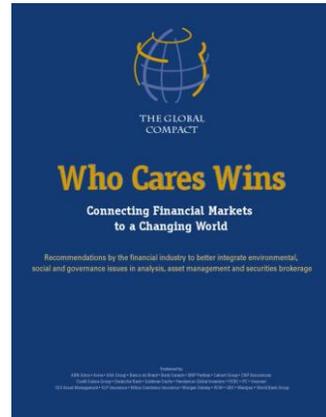
1987년

[Brundtland Report]
지속가능성제기

1997년
GRI 설립
2000년
GRI 가이드라인 발표

2004년

UNGC [Who Cares Wins
보고서]
ESG 용어 처음 사용



환경(E), 사회(S), 거버넌스 요소를
자본시장에 이식한다면
지속가능한 시장과 사회 기여도 측면에서
더 좋은 성과를 얻게 될 것

2006년

UNPRI
책임투자 원칙 발표

2011년
SASB 설립
미국의 지속가능
회계기준위원회
가 제정한 ESG
관련 지속가능성
공시기준

2015년
[G20] TCFD 설립
기후변화 재무정보
공개협약체

2018년
[SASB]
산업별 지속가능성
보고 표준 발표

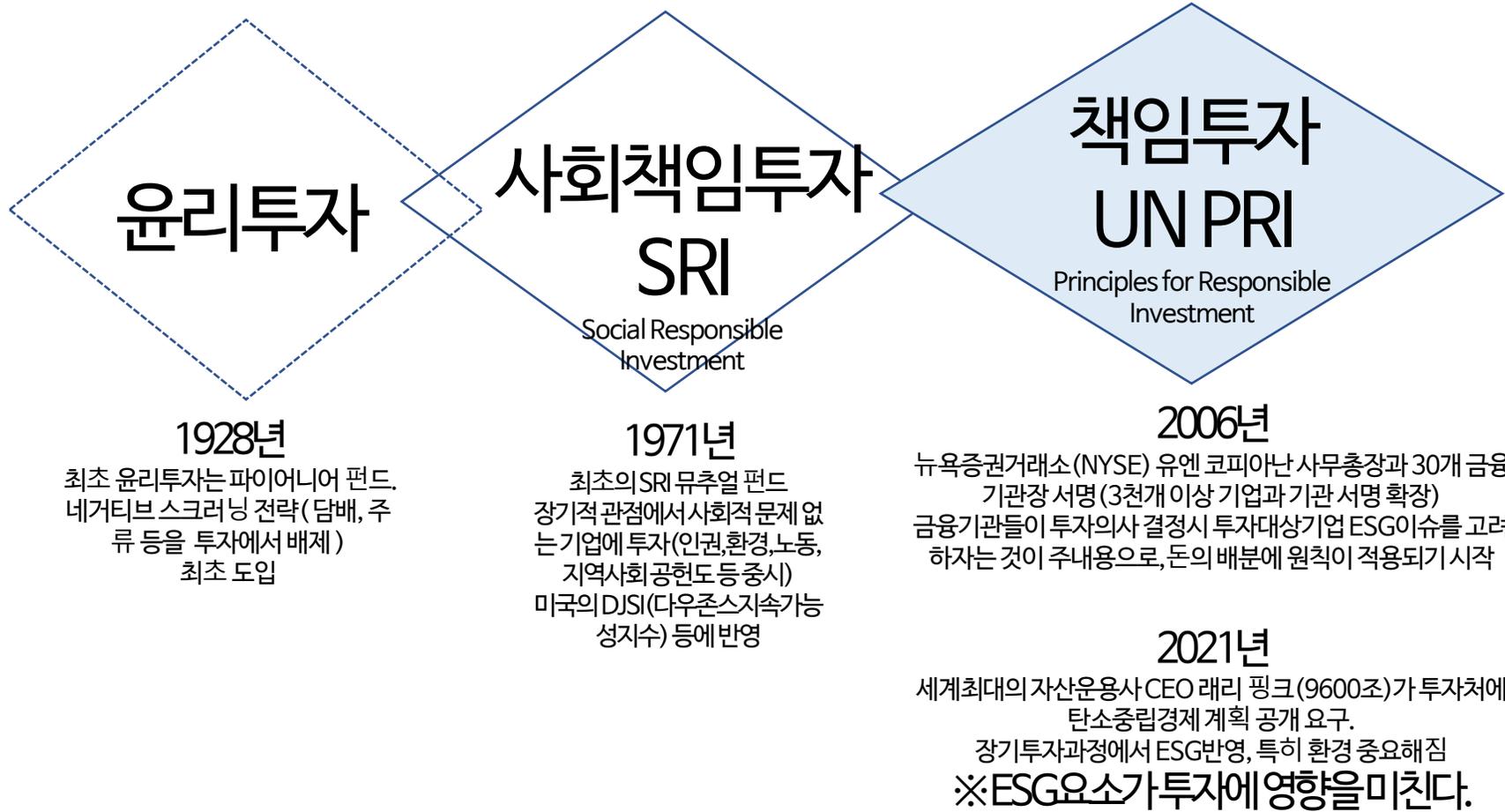
2019년
[비즈니스라운드테이블]
ESG 포함 새로운 기업
목적 선언

2020년

블랙록 ESG 관련 발언

ESG는 어떤 투자인가?

투자의원칙, 철학적용



신용평가사도 반영한 PRI 6대원칙

- 1) 투자결정, 의사결정과정에서 ESG 이슈를 통합해 고려
- 2) 의결권 행사시 Diversity 고려
- 3) 투자대상 기업의 ESG 공시
- 4) 투자업종 내에서 책임투자원칙(PRI) 수용과 실행 촉진
- 5) 가치 공조
- 6) Reporting

기업을 넘어 확장된 공급망 사슬관리

- 공급망 실사의무가 주어지고 있기에 공급망 전과정에서 환경 및 인권의 침해 여부를 개선하고 보고할 의무가 있습니다.
- 공급망의 다양성 확보는 기업경쟁력이 됩니다.



ESG 각 영역의 다양성은 생존입니다.

E
기후변화 및 탄소배출
대기 및 수질오염
생물의 다양성
삼림 벌채
에너지 효율
폐기물관리
물부족

S
고객만족
데이터 보호 및 프라이버시
성별 및 다양성
직원참여
지역사회 관계
인권
노동기준

G
이사회 구성
감사위원회 구조
뇌물 및 부패
임원 보상
로비
정치 기부금
내부 고발자 제도

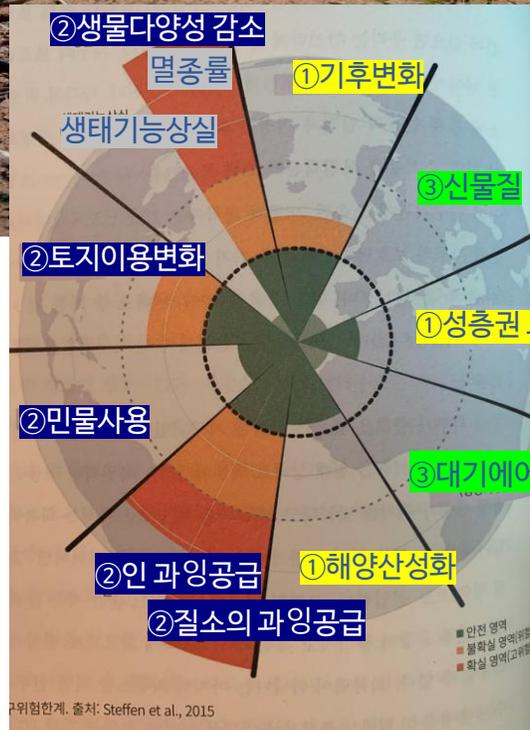


[정의] 다양성은 틀린 것이 아니라 **다른** 것입니다.
잘 보이든, 잘 보이지 않든 **다른** 그 모든 것입니다.
차이가 있다는 것을 **존중**하는 것입니다.

E-다양성

기후변화는 독립적 쟁점이 아니다. 인류가 직면한 주요한 문제 맥락에서 인식되어야 한다. 인구증가, 에너지문제와 연결되어 있다. (143page)

[생물다양성 보전] 생물다양성 보전 및 이용에 관한 법률에 따르면 생물다양성은 현재와 미래 세대를 위하여 보전되어야 하며, 생물자원은 지속가능한 이용을 위하여 체계적으로 보호되고 관리되어야 한다. 이와 관련하여 기업은 경영활동으로 인해 생물다양성에 직·간접적으로 영향을 주는 범위를 설정하고, 사업장 내외부로 지정된 보호구역과 그 외 생물다양성 가치가 높은 구역 모두를 모니터링하여 생물다양성에 대한 영향을 관리할 필요가 있다. (KCGS, ESG모범규준 내용중에서)



[성층권 오존층] =태양으로부터 자외선을 막아준다.오존층 감소시 피부암 발병율과 생물계 손상 예고. 손실시 극지방 오존구멍 생길 수 있다. 성층권 파괴물질. 염화불화탄소 생산금지(1987)

[해양산성화] 인간이 대기중 배출한 이산화탄소 약 4분의 1이 바다에 녹기때문에 발생. 바닥에 녹은 이산화탄소는 바닷물을 산성화 시킨다. 해양생태계변화는 어류자원 감소를 야기시킨다. (거의 위험단계 84%)



파란하늘 빨간지구
기후변화와 인류세, 지구시스템에 관한 통합적 논의, 조천호, 2019-

- 지구위험한계, 출처 Steffen et al., 2015
- ①단계-지구전체에 직접 영향
 - ②단계-지역규모에 작용해서 지구전체 규모로 영향
 - ③단계-구성성분, 지리적 위치와 기상 조건에 따라 달라짐

S-다양성

ESG S사회 주요 이슈

GSIA

(Global Sustainable Investment Alliance)

노동관리

건강 및 안전

제품 안전 및 품질

금융 상품 안전

책임투자

자금 조달 적정성

자금 지원

건강 및 영양지원

인재육성

공급사슬 및 노동기술

화학안전

개인정보 및 정보보안

건강 및 인구구조 리스크

열린 소통

건강관리 지원

정부, 한국형 ESG 가이드라인 발표 K-ESG 가이드라인 구성(2021)

정보공시(5)/환경(17)/지배구조(17)

사회(22)

채용

산업재해

법규위반

다양성

인권

동반성장

사회공헌 등

사회(S) 진단항목 정보공시 분야

▲신규채용 ▲정규직 비율 ▲결사의 자유보장

▲여성구성원 비율 ▲산업재해율 ▲협력사ESG지원 등

22개 구성

G-다양성

More visible

Less Visible

무형자산
가치증대

다양성의 가치를 실현한다는 것은 바로 '존중'과 '수'로 답해야 합니다. 특정 성으로만 구성된 편향된 조직은 다양성을 확보한 조직이라고 할 수 없고, 직위도 마찬가지입니다. ESG중 Governance(의사결정구조)의 주요 가치이기도 합니다.

Gender | 나이 | 민족(인종) | 언어 | 외관>>>>>>

Religion종교
Blood type혈액형
Geography지리

Personality(introvert, extrovert 외향)인격
Educational background교육배경
Economic background경제배경
Family Status, Family background(single, married, kid, divorce)가족배경
Sexual orientation성적 취향

Values가치
Way of thinking사고방식
Experiences 체험
Hobby취미
Work experience경험
Positional hierarch계층
Physical statu물리적 상태
Food style(vegetarian)
Political preferences
Reading habits독서습관
Book styles도서스타일
Military experience

.....

ESG거버넌스

[시사점]
“자산총액이 2조 원 이상인 주권 상장법인은 이사회 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 아니해야 한다”고 규정하고 있다.
-2022년 시행 개정 자본시장법 내용 중에서-

이사회 여성등기임원 의무화,
이사회사외이사비율확보,
사외이사 임기제한 등 (독립성)

30%

미래포럼 30%클럽
발언권의 최소 확보 비율 제시

사례] Governance : ESG Rating Index & Guideline 평가주체별 구성

ESG Rating Index

ESG Guideline

DJSI

DJSI(Dow Jones Sustainability Indexes, 다우존스지수)

- ① 이사회 정관 및 규정(독립성 명시 등)
- ② 이사회 다양성 정책 (이사의 성별, 인종, 국가, 문화적 배경 등)
- ③ 사외이사의 의장 여부
- ④ 사외이사 비율
- ⑤ 이사의 타 직무 제한수
- ⑥ 산업경험 보유한 이사비율(사내이사 제외)
- ⑦ 여성이사 인원수 및 비율(%)
- ⑧ 이사진 평균임기
- ⑨ 정보보안관련 위원회
- ⑩ 비상임이사 평균 참석률
- ⑪ 자체 평가 실시
- ⑫ 제3자에 의한 독립평가 실시

KCGS

KCGS (Korea Corporate Governance Service 한국기업지배구조원)

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> ① 지배구조 헌장 ② 감사위원회규정 ③ 사외이사후보추천위원회 규정 ④ 보상위원회규정 ⑤ 위험관리위원회규정 ⑥ 기타위원회규정 ⑦ 이사회 운영에 관한 규정 ⑧ 사외이사의 의장 여부 ⑨ 사외이사 주주 추천제 ⑩ 내부회계관리자의 상근 등기이사 지정 ⑪ 여성이사 인원수 및 비율(%) ⑫ 여성 등기임원비율 ⑬ 사외이사후보추천위원회 ⑭ 사외이사 후보추천위원회 개최건수 ⑮ 사외이사후보추천위원회의사 외이사 참석률 | <ul style="list-style-type: none"> • 감사위원회 • 감사위원회의 사외이사 비율 • 감사위원회 위원 중 재무전문가수 • 감사 또는 감사위원장의 재무전문성 • 감사위원회 사외이사 찬반 여부 공시 • 감사위원회 위원의 전문 교육 이수 • 감사위원회 위원의 전문 교육 이수 • 감사위원회 개최건수 • 감사위원회 또는 감사에게 내부 감사 부서 책임자 등 임명동의권 부여 • 보상위원회 • 보상위원회 사외이사 비율 • 보상위원회 개최횟수 • 사외이사가 필요시 외부전문인력 지원 • 이사 손해배상책임보험 가입 • 비상임이사 평균 참석률 • 이사회에서 기후변화이슈를 통합적으로 관리, 의사결정 • 이사회 반부패프로그램 운영결과 승인 • 이사회 자체 평가 실시 |
|---|--|

CDP

CDP (Carbon Disclosure Project 탄소정보 공개프로젝트)

- ① 지속가능경영 의사결정 위원회
- ② 이사회내 환경이슈 전문가 보유
- ③ 이사회에서 기후변화이슈를 통합적으로 관리, 의사결정

글로벌 기후변화 대응 프로젝트. 2000년 영국설립 2008년 한국CDP 발표 시작

TCFD

TCFD (Task force data-on Climate-related Financial Disclosures)

- ① 지속가능경영 의사결정 위원회
- ② 이사회내 환경이슈 전문가 보유
- ③ 이사회 ESG Agenda 논의 주기 및 현황

• 기후변화 관련 재무 정보공개 협의체). 2015년 설립



기업의 인권경영의 시작은 ‘Respect 존중’입니다.

‘인권 실사’는 기업이 인권에 미칠 수 있는 실제적 · 부정적 잠재적 영향을 식별하고, 부정적 영향을 완화 또는 제거하는 조치를 취하며, 이러한 조치의 효과성을 모니터하고, 관련 정보를 공개하는 과정을 통칭하는 개념입니다.

“기업과 인권경영”에 대한 글로벌적 접근 History

국제사회에서 기업과 인권에 대한 ‘인권경영’은 답이 정해졌다. 모든 기업은 국제적으로 인정된 모든 인권을 존중해야 하며, 인권침해를 야기해서도 기여해서도 안된다. 지금 국제사회는 인권경영을 어떻게 실현할 것인가를 고민하는 단계(How)에 와있다.

1948년 세계인권선언

[정의]인권은 자연권 natural rights, 인간의 권리 rights of man로 불림. 제2차세계대전후 유엔헌장 전문에 기본인권 첫 등장 fundamental human rights.

1970년대부터 국제사회는 기업의 인권경영 노력 가시화

1976년 OECD 다국적기업 가이드라인(규정)

1976년 국제인권규약 발효(1966년 제정)

1997년 ILO다국적기업과 사회정책 원칙에 관한 삼자 선언

2000년 UN글로벌 콤팩트 출범

2005년 UN 존 제러드 러기교수에게 연구프로젝트 줌

2008년 UN,보호,존중,구제-기업과 인권에 관한 프레임워크 발표

2010년 미국 도드-프랭크법 제1502조 제정-공급망에서 발생한 인권침해와 관련하여 구매자에게 법적 책임을 부과-공급망에 대한 기업의 인권책임 법제도화한 금융개혁법 사례
기업이 공급망에서 발생한 인권침해에 가담하지 않았어도, 그 인권침해의 방지와 완화 의무 부과
기업이 이를 해결할 적절한 위치에 있으며, 비용부담 능력이 있다고 간주한 것
※콩고산 분쟁광물(스마트폰 사용물질)이용한 제품생산기업이 콩고분쟁 기여여부를 공개하도록 강제

2011년 UN, ‘기업 인권과 이행지침’ 발표

2022년 한국, 인권정책기본법 발효 예정

2008_ 유일한 국제표준. 기업과 인권에 관한 유엔이행원칙 개발. 유엔인권이사회가 최종 인권규범으로 확정. 존 제러드 러기 교수(하버드 케네디 스쿨, 前 유엔 기업과 인권분야 사무총장 특별대표)의 3대 개념이며, 인권 실사 실천도구 틀 (Human rights due diligence)이 제시

UN 인권 이행원칙 내용

- 국가의 인권보호 의무 Protect
- 기업의 인권존중 책임 Respect
- 인권침해 구제책에의 접근 Remedy

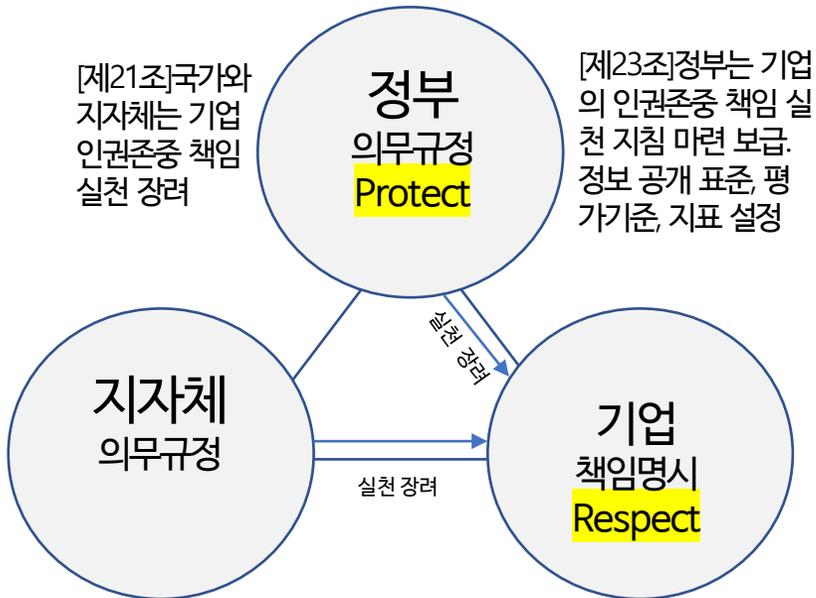
2011_UN, ‘기업 인권과 이행지침’ 발표. 국제사회의 가장 권위있는 인권경영 문서. 유엔인권이사회 만장일치 채택에 근거하여 규범적 권위 갖으나, 강제력 의무를 부과하지 않는 연성규범 (soft law).

기업의 인권정책선언, 실천점검 의무가 핵심. 기업의 인권존중 책임은 모든 기업에 기대되는 지구적 행동기준임. 인권을 기업에 맡기는 것이 아닌 국가 또한 보호와 구제라는 책임을 부여 받음.



[2022 인권정책기본법]

국가인권정책의 수립체계 정비,
지방자치단체 인권보호 기능 강화, 국제인권기구 권고 이행 노력,
기업의 인권존중 책임 제고, 인권교육 실시 및 지원 등의 내용



[제22조]기업은 기업활동을 통해 국내외에서 다른 사람의 인권을 침해하거나 제3자의 인권침해에 관여하지 않아야 한다고 명시,
인권 침해 피해자에 대한 권리 구제 수단 마련
2019.5 법무부 기업인권경영 표준지침 발표
2021.12.28 제정안 국무회의 의결
2022.상반기 시행 전망

[자료출처 법무법인 율촌, 리서치팀, 2022년 ESG 주요산업 이슈와 전망]



인권 기업책임 영역 확대 기업에 요구되는 것들

1. 기업의 인권존중 책임 제고, 인권교육 실시 및 지원, 국제 인권기구 권고 이행 노력
2. 해외공장 인권침해까지 본사 책임
3. 직접적 고의나 과실이 입증되어야 인권침해가 기업에 있다고 판단했으나, 앞으로는 "사전에 방조치" 유무를 바탕으로 기업책임 입증 필요
4. 원재료 생산에서부터 운송, 가공, 판매에 이르는 기업의 "공급망 전체"가 인권정책기본법의 대상이 될 가능성 큼
5. 인권침해 피해자에게 적절한 권리구제 수단 마련

[참고사항] 문재인 정부 100대 국정과제중 하나이며, 국가 전반적 인권정책 포괄적으로 규정한 기본법. 법무부/국가인권위원회 공동 발의. 인권침해 예방과 관련해서 국가, 지방자치단체는 의무 규정을 명시했고, 기업은 책임 명시

UNGC 기업과 인권 지침서 실사 가이드라인

1. 인권정책 선언 및 내재화

경영진의 지지, 인권정책 개발

2. 인권영향 평가

사전조사, 평가 및 분석, 우선순위 선정 및 개선

3. 인권경영 시스템 수립 및 이행

자원배분, 소통 및 교육, 제재 및 인센티브, 사업파트너 및 공급망 관리, 정부협력 및 공동노력

4. 모니터링 공시

성과 모니터링, 이해관계자 공시

5. 고충처리 메커니즘

고충처리 메커니즘 수립 및 운영

인권의 범주

UNGC 유엔글로벌콤팩트 10대 원칙

1. [인권]국제적으로 선언된 인권 보호 지지, 존중
2. [인권] 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력

1948 세계인권선언

3. [노동] 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정, 지지
4. [노동] 모든 형태의 강제노동 금지
5. [노동] 아동노동의 효율적 철폐
6. [노동] 고용 및 업무에서의 차별 철폐

1989 근로자 기본권 선언(ILO)

7. [환경] 환경문제의 예방적 접근
8. [환경] 환경적 책임을 증진하는 조치
9. [환경] 환경친화적 기술개발과 확산 촉진

1992 리우 선언

10. [반부패] 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패 반대

2003 유엔 반부패 서약

주요 인권분야 가이드라인 창업진흥원

1. 인권경영체제의 구축
2. 고용상의 비차별(협력사근로자 포함)
3. 결사 및 단체교섭의 자유 보장
4. 강제 노동의 금지
5. 아동 노동의 금지
6. 산업안전 보장
7. 이해관계자 인권보호
8. 환경권 보장
9. 임직원 인권보호-직장내 괴롭힘 등
10. 인권침해 예방 및 구제

일반 노무법인 실사제안 항목의 예

1. 인권경영체계 구축
2. 고용상의 비차별
3. 결사 및 단체교섭의 자유 보장
4. 강제노동의 금지
5. 아동노동의 금지
6. 산업안전 보장
7. 직장내 괴롭힘 및 갑질 방지
8. 책임 있는 공급망 관리
9. 현지주민의 인권보호(사업장)
10. 소비자 인권보호(안전성과 권익보호)
11. 환경권보장



기업의 인권 달성의 마지막 수준은
'Inclusion포용'입니다.

“우리의 다름이 우리의 유니크를 만들고,
이것이 우리를 더 강한 팀으로 만든다는 것을 알고있다”

-애린 미첼 리치슨(Erin Mitchell Richeson, KC 포용 및 다양성담당 부사장)-

Seramount's Inclusion Index 2021 Best Company, Working Mother Media 2020년 여성임원 위한 최고의 회사 선정, Forbes' 2021 list of America's Best Employers for Diversity

포용은?

More
visible

Less
visible

포용은 다름과 차이를 존중하고,
그 차이를 탐구하여 **시너지**를 내고
성과 향상과 비전을 달성케 하는 **“역량”**입니다.

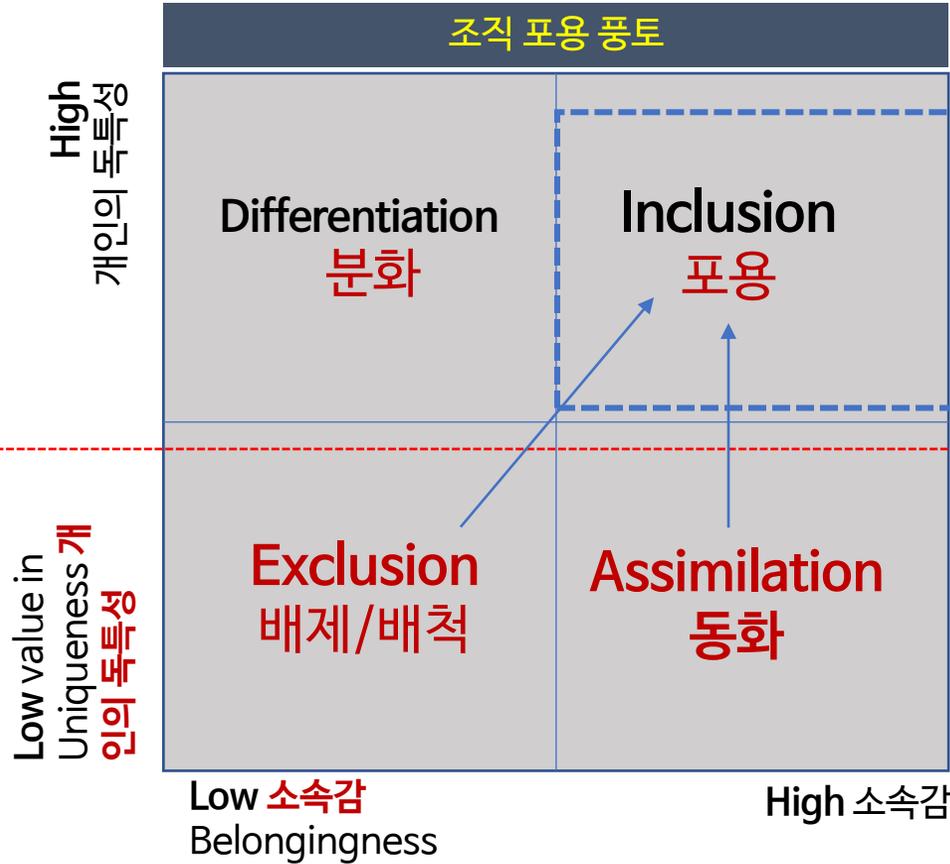
“포용은 생각이나 개념 그 이상입니다. 오늘날 가장 다이나믹한 역량입니다.
우리는 모든 사람이 가치 있고 존중 받는다는 느낌을 받기를 원하며
포용적이고 편견이 없는 직장에서 일할 수 있도록 서로 도와야합니다.
포용은 근본적인 변화 주도를 통해 우리를 더 강하게 만들고, 혁신을 촉진시켜주며,
이를 통해 더 깊이 우리의 고객과 소비자에게 연결시켜줄 것입니다.”

다양성의 적대적 행위 vs 호의적 행위

수평문화
 직급체계 단순화
 호칭 파괴 통해 답을 찾다
 +Smartwork +Smart office
 2010년대~

조직 포용 풍토

평가기준-다양성비율확보필요



ESG시대, 지배구조
 다양성비율확보 중요Key

다른 것이 불편할 때 나타나는
 행동=동일하게 만든다
 주인의식과 애사심을 강조
수직(위계)문화

배제와 동화는 다양성의 적대적 행위에 해당한다.



다양성과 포용의
가장 큰 벽은
우리의 '편견'입니다.



우리안에 우리도 모르는 많은
편견, 편향성, 고정관념, 차별이 있습니다.
그것이 우리자신과 누군가를 고통받게 합니다.



[YK 생각] 편견은 연구를 통해 밝혀진 것만해도 150여개에 달합니다.
유사성, 경험, 거리, 가시성, 접근성, 형평성의 수많은 편향들이 존재합니다.
입사 면접, 업무코칭, 성과 평가, 퇴사에 이르는 사원들의 전과정에 있어서,
편견유형 프레임을 인지하고, 의사결정시 편견 완화 및 제거를 위해 노력할 책임이 있습니다.

※ 편견=공정하지 못하고 한쪽으로 치우친 생각이다.

접근성(편견)-나와 더 어울려 휴식을 보낸 사람에게 더 기운다 | 거리(편향)-가까이 있는 사람이 먼 곳에 있는 사람보다 더 낫다 | 안전성(편향)-좋은 결과보다 나쁜 결과가 더 강력하다 | 유사성(편향)-나와 비슷한 사람들이 다른 사람들보다 더 낫다 | 경험(편향)-내 주관적 인식이 객관적으로 옳다 | 가시성(편견)-눈에 더 띄고, 목소리 더 많이 들리는 사람이 있다 | 형평성(편견)-직원채용, 해고, 퇴사 관련해 특정 패턴을 안다

[사례_성별다양성 증진을 위한 연구 관점]



Will

모든 사람이
리더(임원)가 되기를
원하는 것은
아니다.

Can

모든 사람이
리더(임원)가 될 수 있는
역량을 갖추고 있는 것은
아니다.

Support

모든 사람이
리더(임원)가 될 수 있는
기회와 지원이 제공되는
것은 아니다.



기업내 리더십 향상을 이야기하면 대체로 우선
“Can”을 이야기합니다.그러나 우리는 Will과 Support
관점을 살펴볼 필요가 있습니다.

리더십 열망에 영향 요소- 동기(motivation), 능력(ability), 기회(opportunity지각된 승진기회), 장애(일·가정 갈등)
자료출처: 연구자-박우성교수(경희대학교), 정혜정교수(건국대학교), 연구명-”성별다양성을 위한 조직적 조건-인사관점에서”, 연구지원-2019, 미래포럼 & 유한킴벌리

[사례] “성별다양성 증진을 위한 조직적 연구”-리더십 열망에 대한 영향요소

[연구 출발점]

모든여성이임원(리더)이되기를원하는것은아니다(Will)
 모든여성이다임원(리더)이될수있는역량을 갖추고있는것은아니다(Can)
 모든여성에게 임원이(리더) 될 수 있는기회와지원이제공되는것은아니다(Support)

일에 대한 태도도 남녀차보다 개인차, 승진 욕구도 남녀차보다 개인차는 없는가?

구성원의 리더십열망수준 진단, 탐색 리더십열망을 높이거나 낮추는 요인은 무엇인가?



[연구 시사점]

기업은 “어떤 리더”를 원하는가?
 여성이그런 관점을 이해하고성장하는가?
 어떻게 기회와 지원을 제공할 것인가?

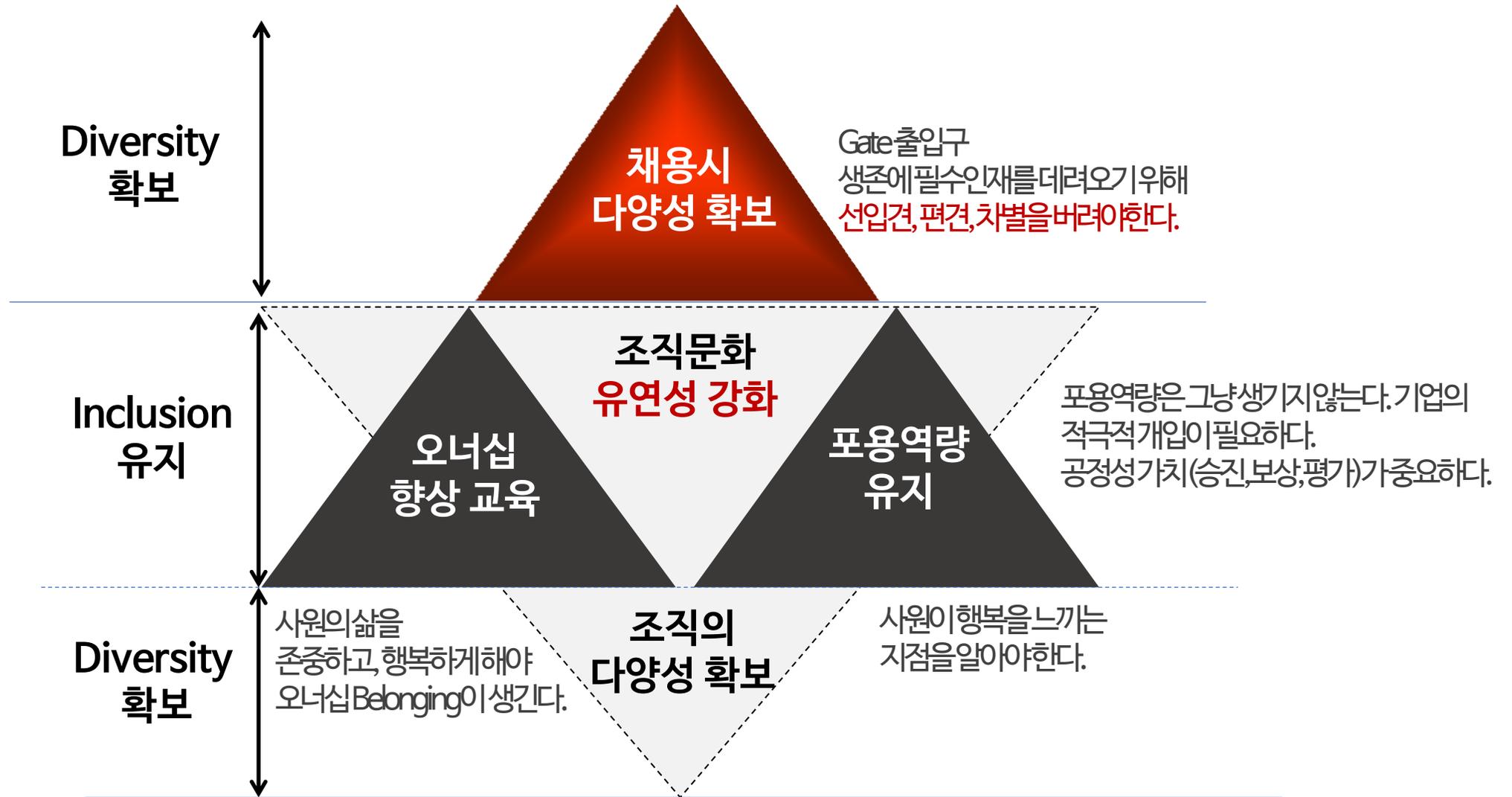
[실천과제]

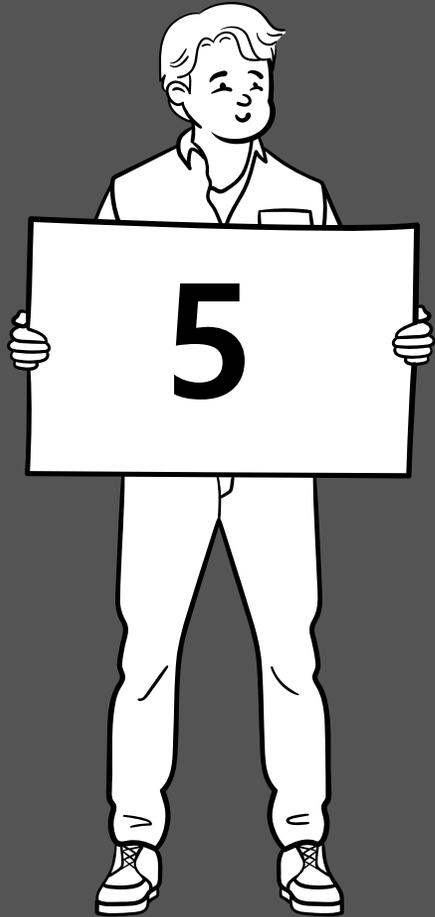
- ① “다양성=경쟁력” 전략적 아젠다 명확한 설정
- ② 성별, 개인 다양성 포용하는 리더십 모델 명확화
- ③ 역량과 경력 열망 갖춘 사람에게 개발 집중
- ④ 직책 없이 사람관리 경험 기회를 일찍부터 제공
- ⑤ Retention 중요-다양한 경력모형 개발, 경력목표 실현기회 없을 때 이직
- ⑥ 공정한 역량 평가 중요: 행동모델 평가보다 실적 중심 치중
- ⑦ 외부 영입 필수: 명확한 역할 기대와 상사멘토링
- ⑧ 편견 없는 개방적 문화 만들기

리더십 열망에 영향 요소- 동기(motivation), 능력(ability), 기회(opportunity 지각된 승진기회), 장애(일-가정 갈등)

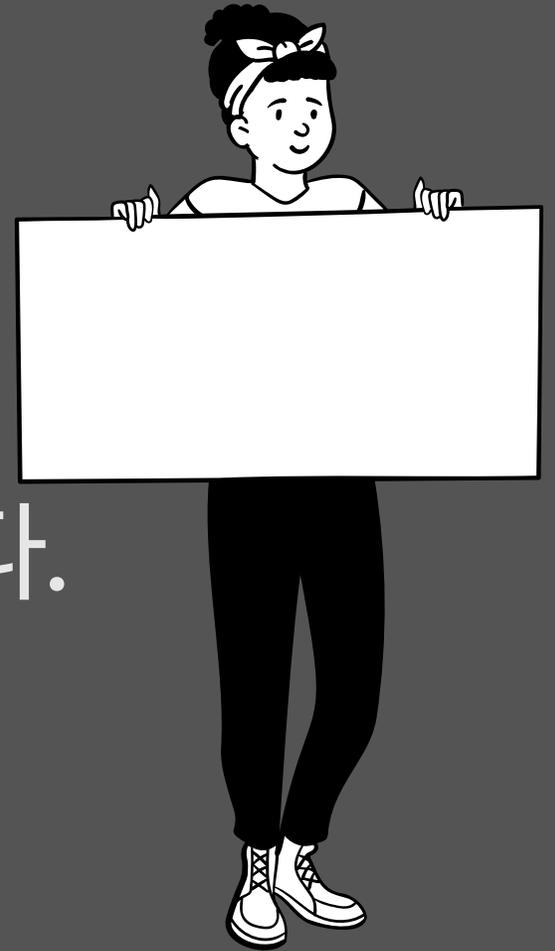
자료출처: 연구자-박우성교수(경희대학교), 정혜정교수(건국대학교), 연구명-”성별다양성을 위한 조직적 조건-인사관점에서”, 연구지원-2019, 미래포럼 & 유한킴벌리

Diversity, Inclusion 전략





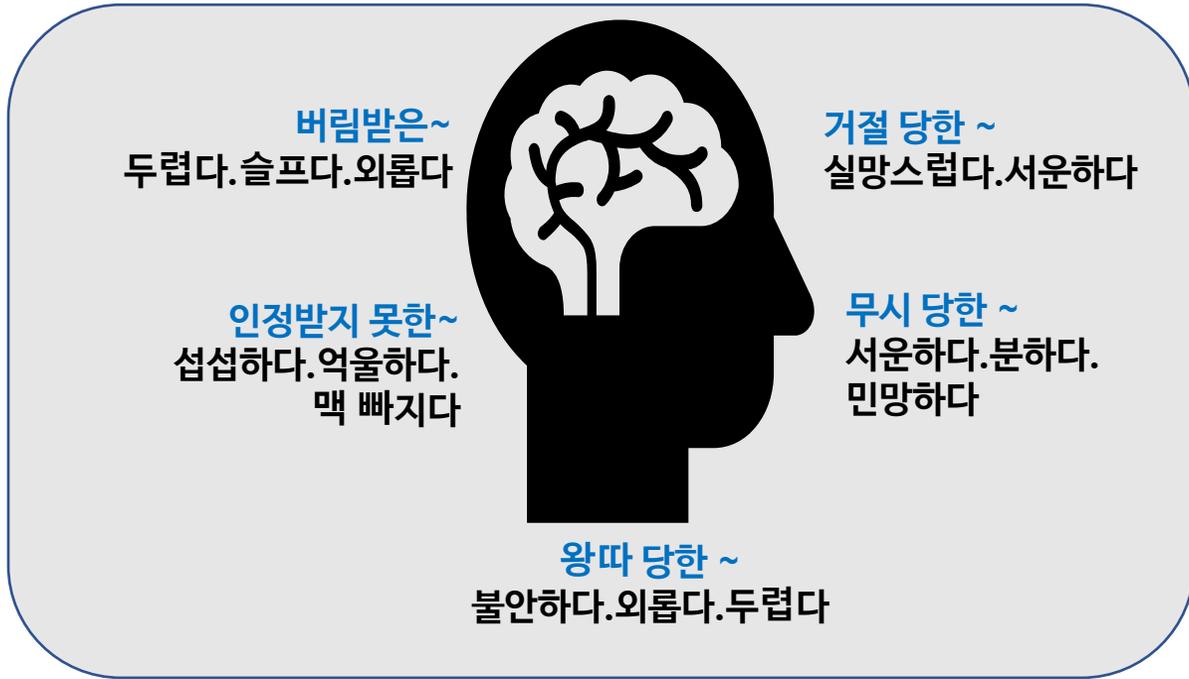
포용적인 기업문화는
사원들의 '강점'에 주목합니다.



“위기의 상황에서 기업인들은 통제를 강화해 리스크를 줄이려고 합니다.
하지만 불확실성과 변동성이 심해질수록
해법은 직원 개개인이 역량을 발휘할 수 있도록 하는 것입니다.
그리고 그 비결은 ‘심리적 안정감 Psychological Safety’에 있습니다.”

- Amy Edmondson 에이미 에드먼슨교수, 2020 동아비즈니스포럼 인터뷰 중에서-
Novartis Professor of Leadership and Management at Harvard Business School
두려움이 성장동력이 되는 시대가 있었다면, 이제는 심리적 안정감이 성장동력이 되는 시대에 살고 있다.
경영진의 신뢰도가 높을수록 심리적 안정감은 증가하고, 안정감이 높으면 몰입도를 상승시키는 효과를 갖고 있다.

포용 & 다양성 증진 위한 거버넌스의 안정적 운영



소속, 소속감의 욕구가 좌절될 때 가지는 생각과 감정

Cultivating Culture of Belonging

"I feel a **sense of belonging**" 나는 소속감을 느낀다
my VOICE 조사

[소속감] 특정조직의 구성원으로서 받아들여짐, 포용성과 정체성을 경험하고 안전함과 지지를 받는 느낌입니다. 자신이 속한 직장에서 소속감을 느끼지 못한다면 성과나 개인의 삶에서 고통을 느끼게 될 것입니다.

Belonging is the feeling of security and support when there is a sense of acceptance, inclusion, and identity for a member of a certain group. It is when an individual can bring their authentic self to work. When employees feel like they don't belong at work, their performance and their personal lives suffer.

2021.10.20

Yuhan-Kimberly Inclusion & Diversity Council Launching

2021 유한김벌리 포용과 다양성위원회 출범식

2021년 10월 20일(수) 본사 소셜허브 & 온라인



포용

다양성

유한김벌리

Diversity

Diversity

YK+ID

편견
NO!

유한김벌리

다양성

Inclusion

유한김벌리

Inclusion

유한김벌리

YK+ID

편견
NO!

2021

유한킴벌리 포용과 다양성 역량강화를 위한 “2021 지지선언문”



우리는 포용과 다양성이 유한킴벌리의 기본 경쟁력이며, 실행해야 할 책무임을 선언합니다.
이를 위해 우리는 포용과 다양성이 증진되는 조직과 기업문화를 만들기 위해 아래와 같이 노력합니다.

1. 우리는 다른 것과 틀린 것을 구별하겠습니다.
2. 우리는 성별, 세대, 직책을 넘어 서로를 협업의 동등한 파트너로 존중합니다.
3. 우리는 우리 안의 다양한 편견과 차별을 알아보고, 줄이는데 협업하겠습니다.
4. 우리는 소속감과 포용성을 증진시키는 일에 앞장서겠습니다.
5. 우리는 조직의 다양성을 확보에 기여하겠습니다.

2021년 10월 20일
유한킴벌리 제1기 I&D 위원회 일동

“

나이가 많거나, 직책이 높거나, 학벌이 좋거나,
인물이 좋거나 등등의 **편견을 없애기** 위해서
지원동기와 참여동기 **만으로**
의장단을 뽑는 투표를 진행하였습니다.”

- [YK생각] 우리 행동에 어느 것 하나 사소한 것은 없습니다.
우리는 모든 일상의 삶에서 더 나은 새로운 기준, 패러다임을 만들어가야 합니다-

•

[사례-유한킴벌리 I&D위원회 구성 관점]



경쟁사회에서 언제나 순위를 가르며 경쟁을 유발합니다.
 우선순위를 두어서 선발을 합니다.
 '자발성'을 근거로 다양한 지지자를 확보하기 위해
 우리는 28명의 지원자 모두를 I&D 위원으로
 모셨습니다. 앞으로도 더 많은 지지자를 모을 생각입니다.



- [YK생각] 좋은 일을 이루기 위해 더 많은 지지자들과 학습이 필요합니다.
 우리는 함께 더 좋은 직장을 만들기 위해 무엇을 해야할 지를 서로 찾고, 배우며, 공감하는 위원회를 만들 것입니다.-

어떠한 다양성을 확보하고 있고, 주요 관심사항은 무엇인가?
 "리더와 멤버간 공감, 세대공감 중요시. 문화/포용역량, 다양성 높이기 필요"

	여	남	소계	본사	지역	소계	멤버	리더	본부장	소계	첫직장	경력직	소계
20대	3	2	5	3	2	5	5			5	3	2	5
30대	3	4	7	4	3	7	7			7	3	4	7
40대	7	6	13	10	3	13	5	5	3	13	6	7	13
50대	1	2	3	3	0	3	1	1	1	3	3	0	3
소계	14	14	28	20	8	28	18	6	4	28	15	13	28



[사례] KC의 포용과 다양성 접근의 4가지 중점 전략



포용하는 리더십 활성화(Activating Inclusive Leadership)

커뮤니티 만들기

포용을 권장하는 일상행동을 이해하고 이를 적극 실천하여 진정성을 강화하고 다양성을 수용하는 조직문화를 만듭니다.

리더십 활용

리더들이 고성과를 내는 다양한 팀을 구축하고, 일하는 방식과 의사결정에 포용을 고취하는 문화적 조력자로서 더 높은 기준을 준수하게 합니다.

권한 위임

유능한 인재들이 성장할 수 있도록 권한을 부여하고, 우리의 다양한 소비자층을 반영하는 인재를 적극적으로 채용하고 승진 및 성장 기회를 부여합니다.

행동 가속화

우리가 하는 모든 일에 포용 및 다양성을 적용하고, 우리의 힘으로 전 세계 직원, 소비자 및 커뮤니티에 대한 불평등을 해소하여 현재와 미래의 삶을 개선합니다.

[이야기를 마치며]

왜 다양성이 미래의 경쟁력일까요?
왜 인권경영과 같은 얼굴일까요?
사람의 이야기이기 때문입니다.