

# DEI 통한 성과 연계의 한계와 방해요소

의사결정의 다양성, 무엇이 방해요소인가?

---

박주근 리더스인덱스 대표

# Table of Contents

---

- 01** CSR and ESG – Where does DEI fit?
- 02** CSR, ESG, DEI Timeline
- 03** CSR, ESG, DEI 차이점과 공통점
- 04** ESG와 DEI의 연계성
- 05** 국내 DEI 현황과 Index
- 06** 자본시장법 개정 이후 변화와 한계
- 07** DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소
- 08** 시사점 및 향후계획

## CSR and ESG – Where does DEI fit?

DEI in the organization's Human Resources function. It is short-sighted and limits the impact of diversity, equity, and inclusion in all aspects of the business — from employees to customers to the community.



### CSR



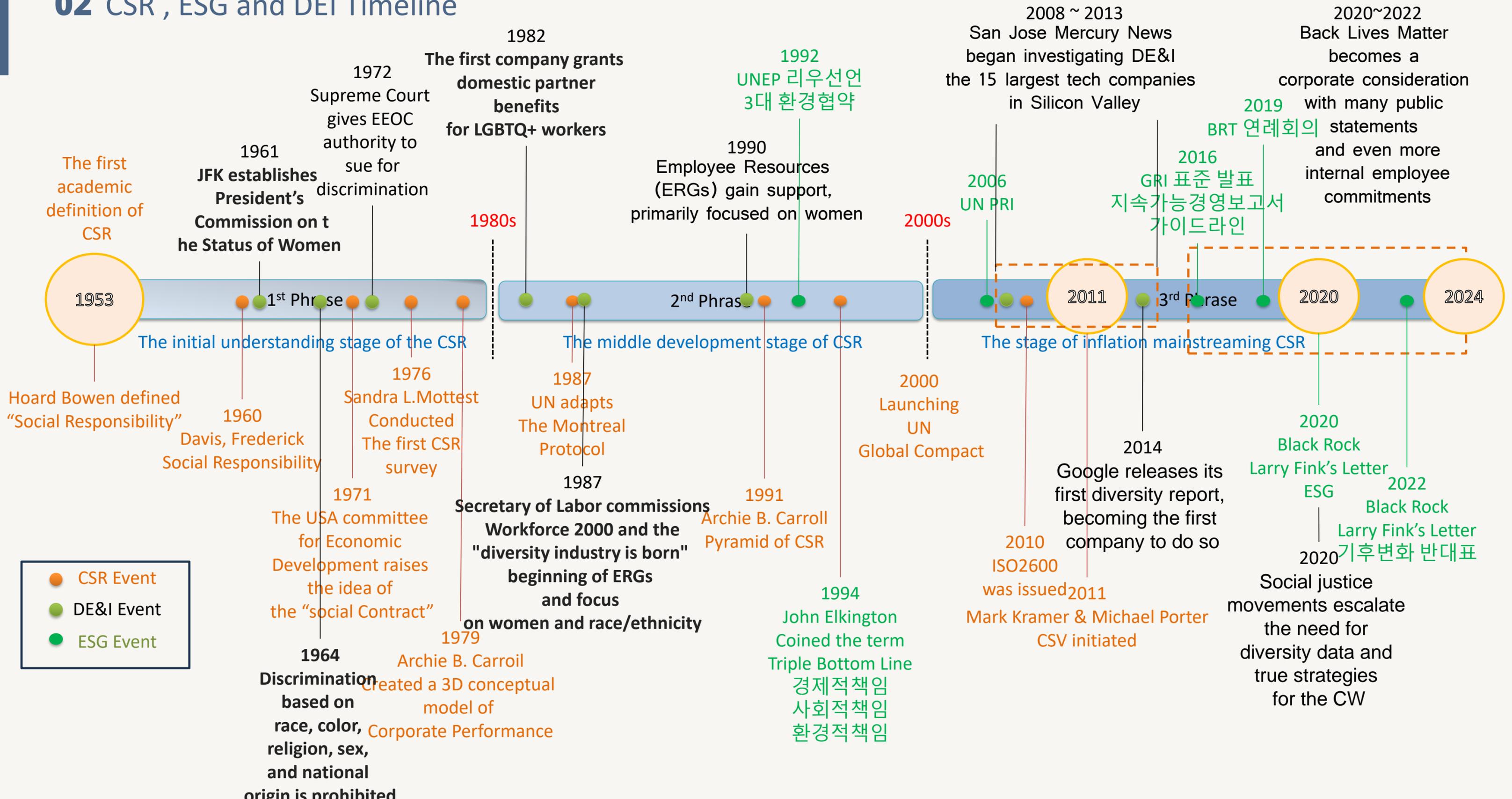
### ESG



### DEI



# 02 CSR, ESG and DEI Timeline



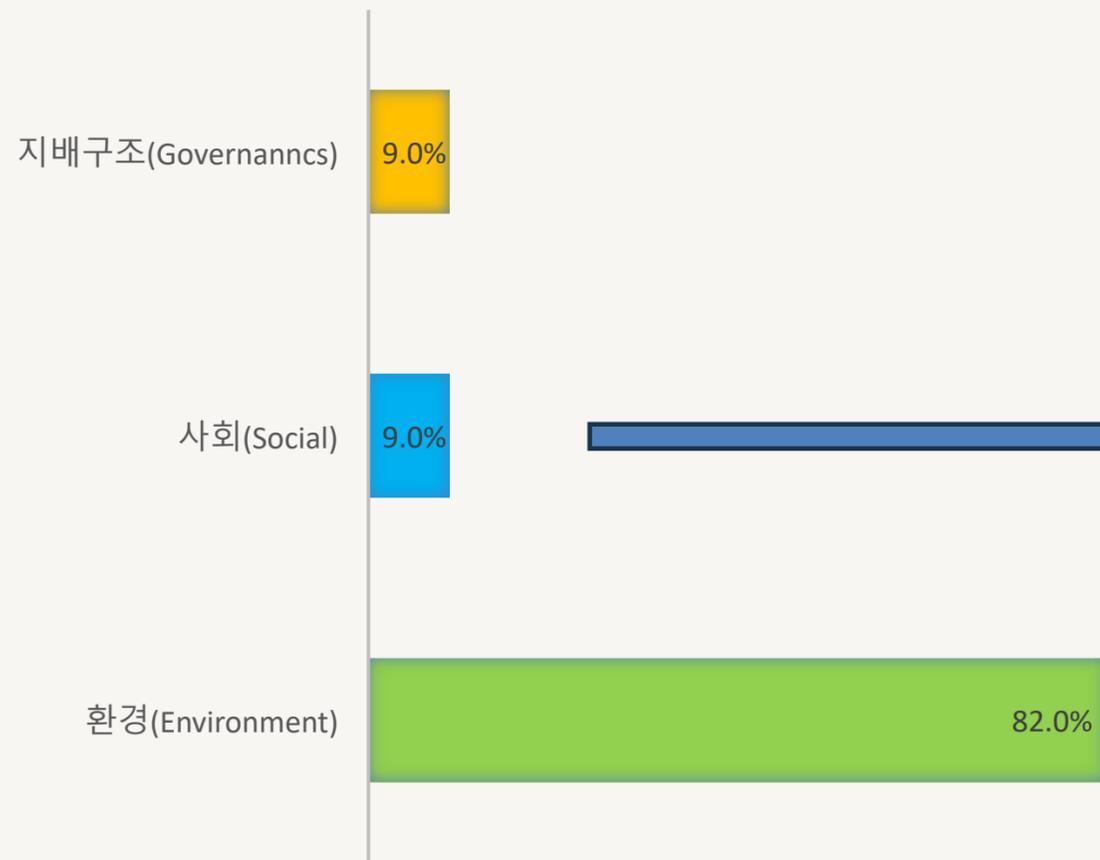
### 03 CSR , ESG and DEI 의 차이점과 공통점

	CSR	ESG	DEI
Approach	기업이 주체가 되어 '보기 좋은' 마케팅용 사회공헌활동이 확대되는 계기가 되었던 CSR(기업의 사회적 책임: Corporate Social Responsibility)이 유행하다 사회적가치(CSV) 발전	투자자가 주체가 되어 제3의 투자판단기준을 제시하면서 다른 차원의 압박으로 사회적 역할을 요구. 기업 내 환경, 사회 및 거버넌스 분야의 체계적인 적용	사회가 주체가 되어 여성, 노동, 인권 차원에서 논의되다가 2014년 이후 빅테크 기업을 중심으로 도입되다 ESG 도입과 함께 2020년 이후 급부상
Benefit	CSR에 대한 ROI는 직원과 고객의 유지, 충성도 및 채용에 있어 이해 관계자에게 초점을 맞출 수 있는 긍정적인 영향이 있으며 이는 기업의 평판에 미치는 영향	ESG는 자본에 대한 접근성과 자본 비용에 미치는 영향과 관련이 높음(환경문제에 있어 이슈가 많음)	DE&I의 효용성은 고용, 조직문화, 커뮤니티 등에 긍정적 효과와 동시에 기업의 의사결정의 합리성을 통한 기업 성과에 집중
Audiences	소비자, 직원, 사회 및 NGO	주로 투자자, 잠재 투자자, 인플루언서(금융 미디어), 벤치마크 및 지수(MSCI, SASB)를 대상	직원, 투자자 (2020년 팬데믹과 함께 기후위기로 ESG를 추동하는 강력한 영역인 환경(E) 이슈에서 2022년 이후 사회(S)영역 특히 DE&I 관련 이슈 주목)
Long-term	Reputation	Risk 완화와 재무 안정성	DE&I를 통해 조직은 가장 광범위한 인재풀에서 가능한 최고 인재를 유치하고 유지해 차별화된 비즈니스 결과물을 달성
Common Purpose	<b>지속 가능 성장</b>		

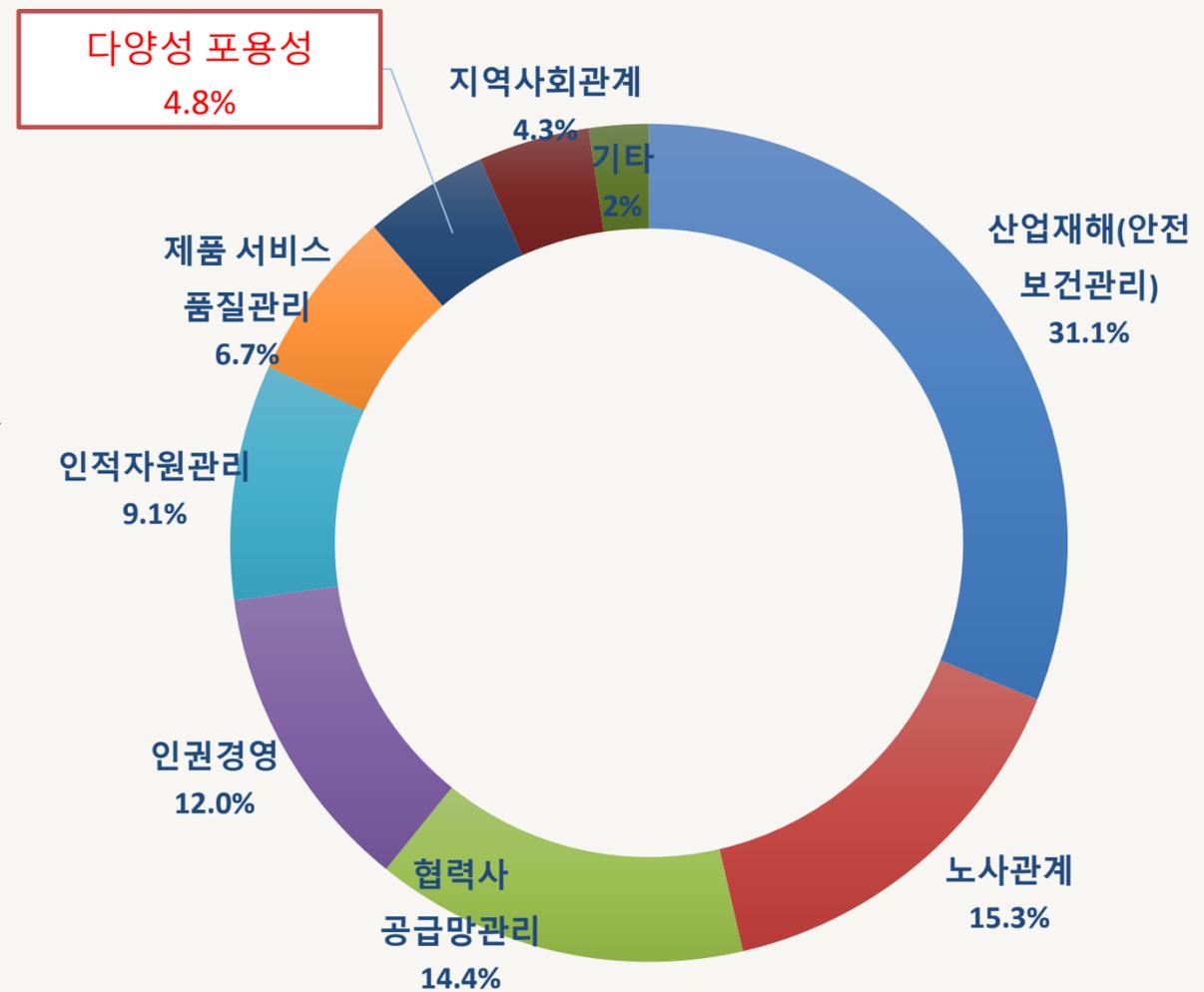
## 04 ESG와 DEI의 연계성\_ 국내 ESG의 S의 한 부분으로 DEI 한계점

국내 매출상위 500대 기업들의 ESG 내에 DEI관점과 목표를 도입하는 시도들이 있으나 '2023년 ESG 이슈' 조사에서 환경 이슈에 매몰되어 있으며 DEI 대한 관심도는 사회분야 중에서도 인적자원관리, 노사관계, 인권경영 등과 별개의 항목으로 인식되고 있음.

응답자가 뽑은 ESG 중 중요이슈



ESG 중 사회(S) 분야 중요이슈



## 04 ESG와 DEI의 연계성\_국내 K-ESG의 한계

- 팬데믹과 함께 기후위기로 ESG의 강력한 동인 영역인 환경(E) 이슈에서 2022년 '그린워싱' 이후 사회(S)영역 특히 DEI 관련 이슈로 전환
- ESG가 분야별 경쟁력을 평가하는 시스템이라면 DEI는 경쟁력 확보를 위한 조직과 지배구조 수준의 가늠자 역할을 하고 있으나 국내 K-ESG 항목에서는 단순한 다양성 지표만 관리 하고 있어 측정기준이 협소해 젠더이슈를 포함한 포용성 항목에 대한 지표 부족

### K-ESG의 DEI 항목과 취지

	진단항목	측정내용과 취지
Social	여성구성원 비율	조직 구성원 중 여성비율과 미등기 임원중 여성임원 비중 → 안정적인 근로환경, 여성리더의 적극적 발굴과 육성 확인
	여성급여 비율	조직의 1인 평균 급여액 대비 여성 평균 급여액 차이와 비중 → 차별적 인사나 고용관행 점검
Governance	이사회 성별 다양성	이사회 내 여성이사 비율 → 다양한 이해관계자를 고려한 <b>의사결정구조 개선</b>

## 04 ESG와 DEI의 연계성\_사회(Social)측면에서 지배구조(G)측면으로 이동

2022년 '그린워싱' 이후 사회(S)영역 특히 DEI 관련 이슈로 전환 후 투자측면에서 지배구조(G) 영역에 DE&I가 중요함을 인지하기 시작했고 지배구조 측면에서 DE&I가 높은 기업이 환경(E) 측면에서도 도움이 됨이 확인되고 있음

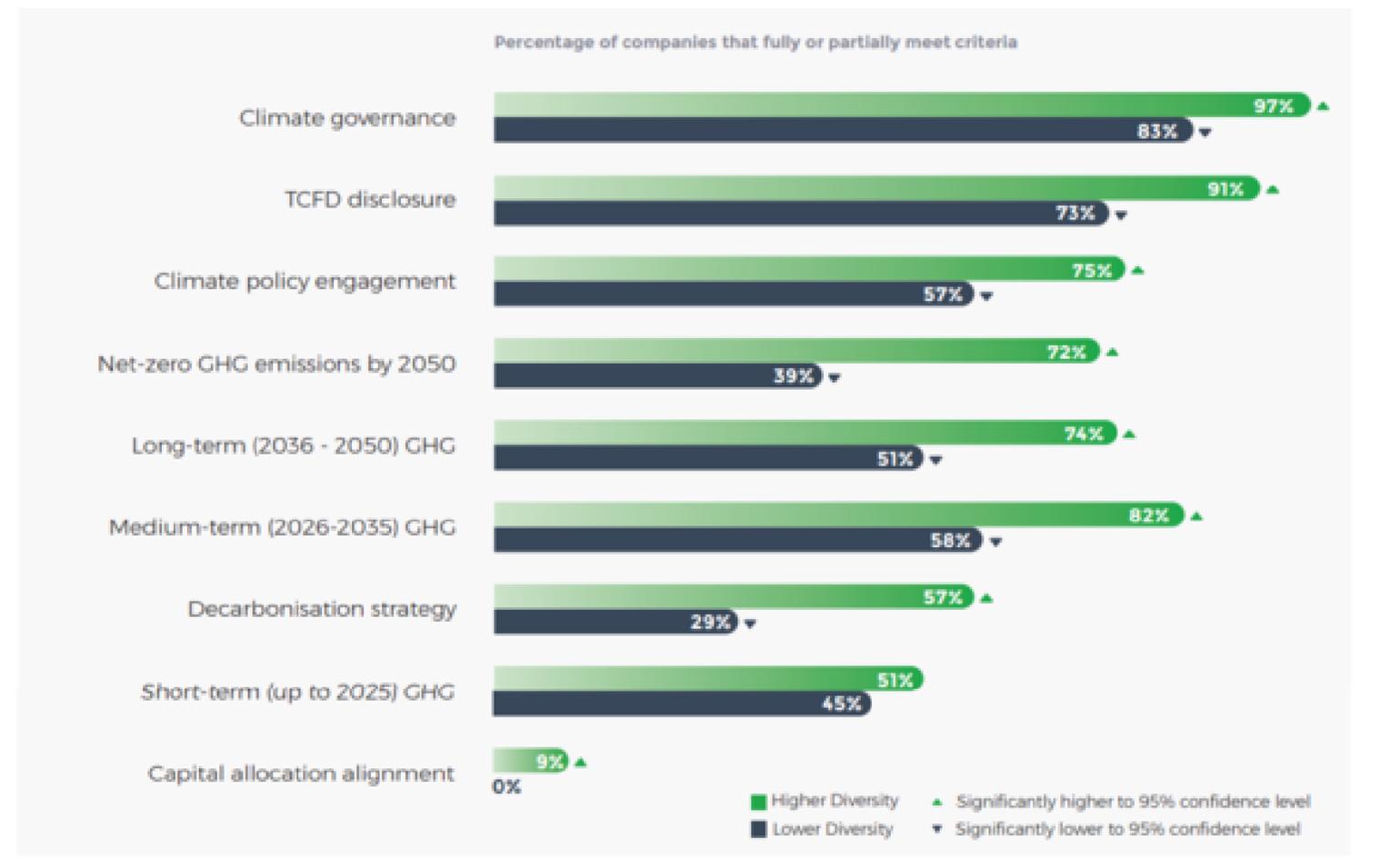
→ DEI 강화를 통해 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)를 향상시킬 수 있음을 시사

“포용적 리더십이 더 대담한 기후행동을 촉구한다는 증거는 명확하다”



출처 : 영국 경쟁시장국(CMA)가 밝힌 6가지 그린 클레임 코드/ CMA

### Companies with higher board gender diversity perform stronger on climate action.



이사회 다양성이 높은 기업이 더 강력한 기후행동을 수행함을 보여주는 표. 표에서 이사회 다양성 기준을 충족하지 않은 기업은 검정색, 기준을 충족한 기업은 녹색으로 표시했다. 각 지표에 표시된 퍼센트는 다양성 기준에 따라 분류된 기업이 해당 지표를 만족하는 비율을 나타낸다.

출처 /A Bird's Eye View

# 04 국내 DEI의 현황 \_대기업 ESG 활동 광풍에 그쳐

- ESG위원회 설치된 기업은 대기업 중 48%에 불과하고 증가세도 주춤...2022년 대비 15개 기업 증가에 불과
- 위원회 회의 횟수 반기 1.9회, 회의 당 안건 수 1.8건에 절반 이상 보고형식



### 거세지는 ESG 비판·회의론

“ESG를 투자의 기준으로 삼겠다.” -2020년 연례서한

“(투자 기업들의) 다음 주주총회에서 기후 관련 안건 대부분에 반대표를 던지겠다.”-지난 5월



“ESG는 사기다. 영터리 사회정의 전사들이 그걸 무기화했다.” -지난 5월



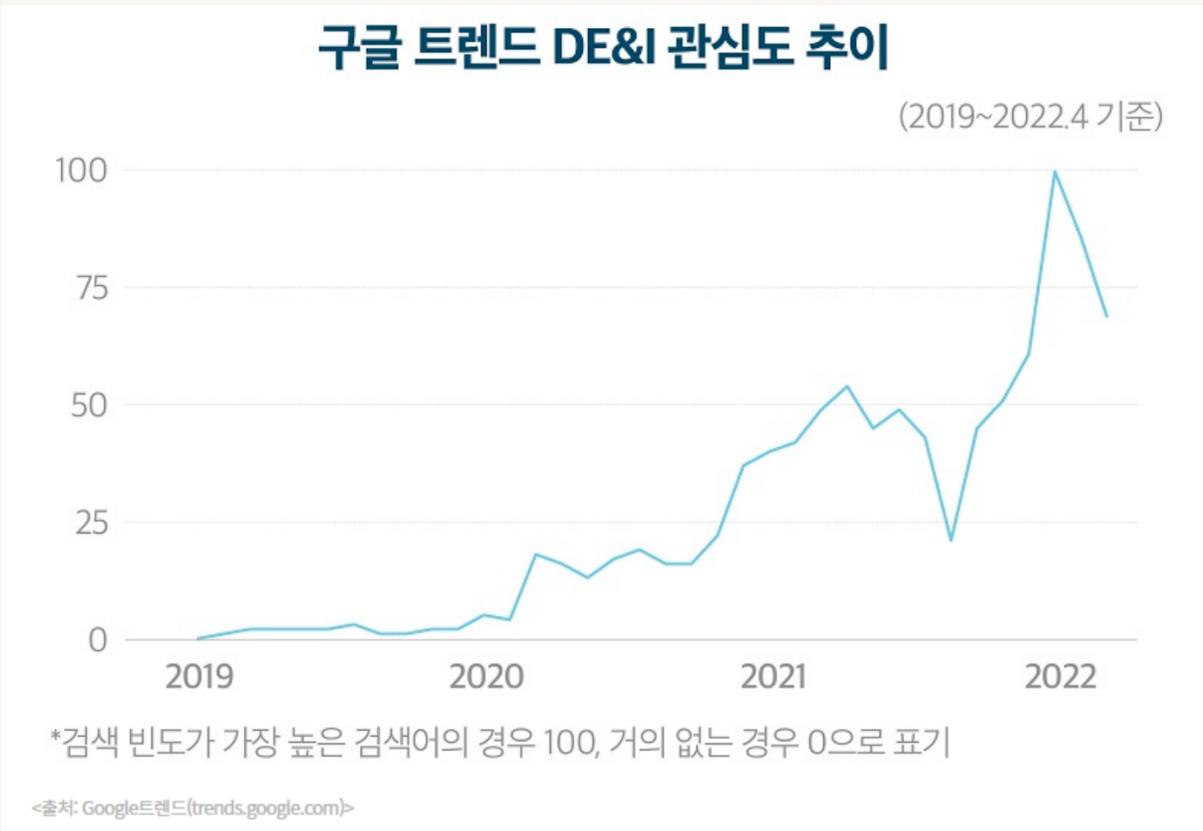
업종별	기업 수	ESG위원회, 유사위원회 설치 기업 수	비중		위원장 통계		
			2023	2022	사내	사외	위원장 미명시
통신	3	3	100.0%	100.0%	0	3	0
지주	4	4	100.0%	100.0%	0	4	0
공기업	10	8	80.0%	70.0%	0	6	2
식음료	21	15	71.4%	60.9%	3	11	1
조선.기계.설비	19	13	68.4%	68.4%	1	10	2
증권	18	12	66.7%	66.7%	1	9	2
생활용품	20	13	65.0%	47.4%	2	9	2
운송	10	6	60.0%	66.7%	0	5	1
서비스	20	12	60.0%	42.9%	1	11	0
유통	19	11	57.9%	55.6%	0	11	0
은행	11	6	54.5%	40.0%	0	6	0
IT전기전자	28	14	50.0%	46.4%	0	13	1
상사	6	3	50.0%	40.0%	0	3	0
보험	23	11	47.8%	50.0%	2	8	1
건설 및 건축재	30	12	40.0%	31.3%	0	9	3
에너지	12	4	33.3%	33.3%	0	3	1
석유화학	37	12	32.4%	30.6%	1	10	1
여신금융	12	3	25.0%	18.2%	0	3	0
자동차.부품	30	7	23.3%	22.2%	1	5	1
제약	9	2	22.2%	18.2%	0	2	0
철강	15	2	13.3%	26.7%	0	2	0
TOTAL	357	173	48.5%	44.5%	12	143	18

출처 : 리더스인덱스, 500대 기업 중 반기보고서 제출 기업 357개 기업 대상

2023년 매출상위 500대 기업에서 ESG 위원회에서 활동 중인 위원은 모두 707명으로 전체의 76.7%인 542명이 사외이사들이며 사내이사는 165명으로 23.3%

# 04 국내 DEI의 현황\_기업과 학교

2014년 빅테크 기업들이 DE&I 보고서를 발간하기 시작했지만 본격적인 논의는 2020년 이후 시작되어 2022년 급격히 증가세를 보이며 기업이나 학교, 기관 등에 다양성 위원회 설립 시작



## 기업



유한킴벌리, 한국GM, 스마일게이트 등대기업 중심 다양성위원회(DEI council) 설치 시작  
→ CSR, ESG와 연관되며 인재유치와 조직문화 차원에서 접근

## 학교



서울대 다양성 위원회(2016.3), KAIST 포용성위원회(2017.9), 고려대학교 다양성위원회(2019.1), 경북대학교 다양성위원회(2021.9) 부산대학교 다양성 위원회(2022.1)  
→ 외국인, 성소수자 등 소수집단 의견이 공정하게 반영될 수 있는 기반을 조성

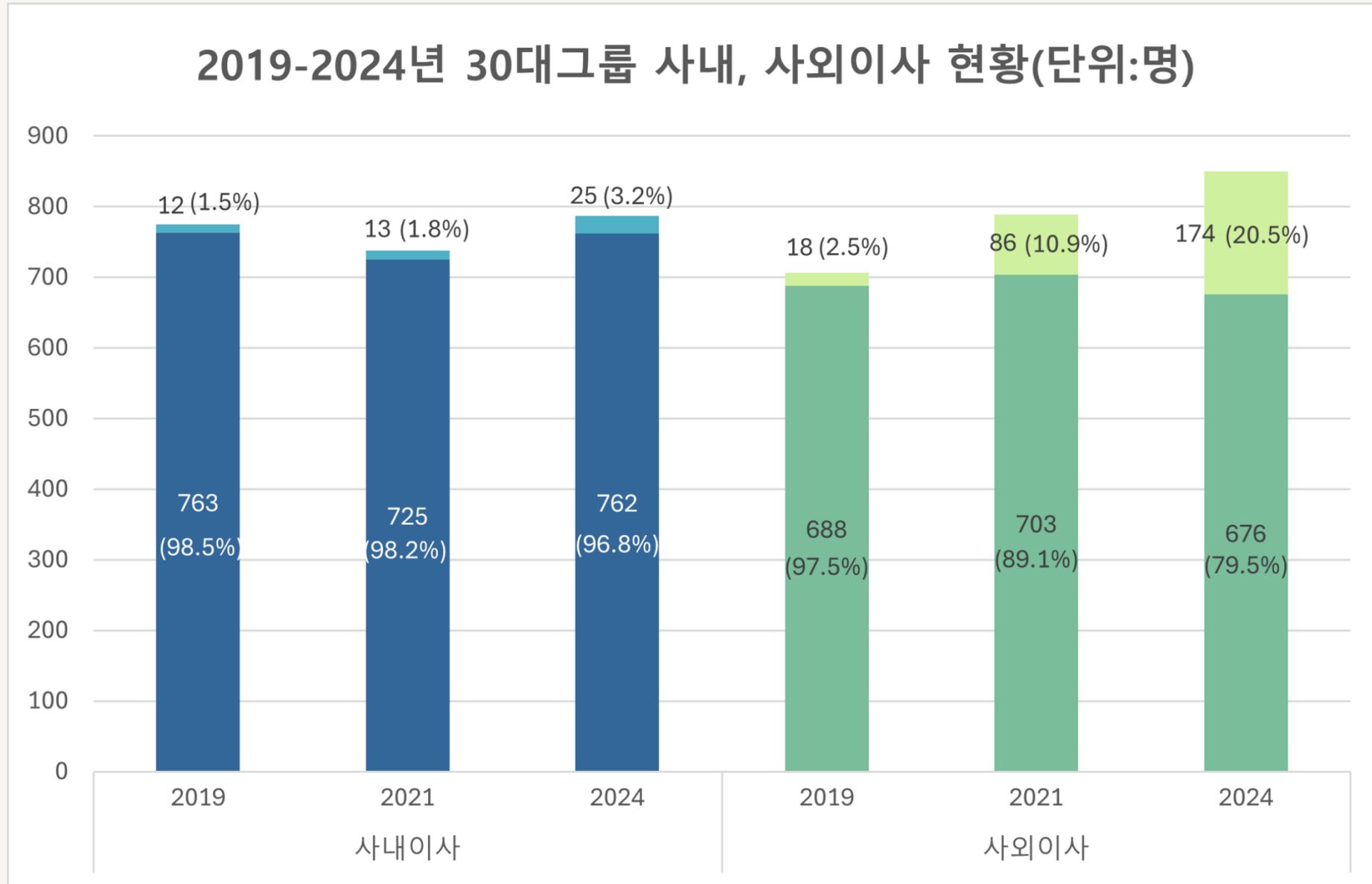
# 04 국내 DEI의 현황\_ DEI의 주요지표 현황

DEI Index는 세계 여력 기관들이 다양한 지표를 내놓고 있지만 해외 기관에서는 Gender, ethnic 의 중심  
 → 기업들이 추구하는 지향점과 국내 실정과 상이

Index Items		ISO 30415	GRI 400	SDGs	SA 8000	BSR	K-ESG	Refinitiv D&I Index	fecher	국가포용성지수 개발 연구 보고서	
다양성 (Diversity)	여성임원의 비율(Women Executive Employees)					0		0	0		
	여성 등기이사 비율(Board Gender Diversity)		0			0	0	0			
	여성 관리자 비율(Women Managers)		0			0		0			
	여성직원 비율(Women Employees)	0	0				0	0			
	신규 여성직원의 비율(New Women Employees)					0		0		0	
	남녀 평균 급여 차이		0	0			0			0	
	남녀 근속연수 차이										
	Age	Age distribution number of employees		0		0					0
	Race/Ethnicity	racial and ethnic diversity	0				0		0		
		외국인 임원 비율					0		0		
Religion	종교										
Disability	장애인 또는 특수 직원의 비율, 채용 비율	0					0	0	0		
포용성 (Inclusion)	자율근무제				0			0			
	Working Condition	직원들을 위한 day care sevieces를 제공하는가	0					0			
		장애인 또는 특수 직원의 비율, 채용 비율	0					0	0		
		직장 HIV/AIDS에 대한 프로그램 또는 정책을 보고하고 있나?					0	0			
	Fair treatment	연령별 및 장애인별 근로자의 평균 시간 수당			0						
		실업률(성별, 연령별, 장애인별)			0						
		결사의 자유 및 단체 교섭권			0	0				0	
	Phycholocal safety	보건 및 안전/ 산업재해율		0	0	0		0			
		이직률	0					0			
		퇴직률							0		
Integrating difference	구성원 Survey										
Belonging/Engagement	구성원의 만족도					0		0			

## 05 자본시장법 개정 이후 변화와 한계\_이사회 남녀구성 변화

2020년 “자본시장과 금융투자업에 관한 법률” 제정 이후 2022년 8월 5일 법시행과 함께 이 시기에 ESG 도입 후 환경에서 DEI로 변화되면서 이사회 내 여성 이사증가를 촉진 → 자본시장법 개정 전인 2019년 이사회 내 여성비중 2%대에서 12.1%로 증가했지만 증가인원의 90%가 사외이사에만 집중 (여성이면서 환경분야 전문가 사외이사 수요급증)



출처 : 리더스인덱스, 국내 30대 그룹 292개 계열사 내 이사회 남녀 비율 변화(2019~2024)

**여성신문 PICK · 2일 전 · 네이버뉴스**

**30대 그룹 중 20곳 계열사 여성 사내이사 '0명'**

8일 기업분석연구소 리더스인덱스가 자산순위 상위 30대 그룹 298개 계열사의 이사회 내 남녀 구성을 분석한 결과 올해 기준 여성 사내이사는 25명으로 전체 787명의 3.2%를 차지했다. 2021년 말 738명 중 13명(1.8%)에서 조금 늘었다. 30대 그룹 중...

**뉴스 PICK · 2일 전 · 네이버뉴스**

**사내이사 '女유리천장' 여전...30대 그룹, 겨우 1.4%p↑**

8일 기업분석연구소 리더스인덱스에 따르면 자산순위 상위 30대 그룹에서 이사회를 공시한 298개 계열사 분석 결과, 2021년 말 사내이사 738명 중 여성은 13명(1.8%)에서 현재 787명 중 25명(3.2%)으로 1.4%포인트 증가했다. 사외이사의 경우 20...

**데일리굿뉴스 · 2일 전**

**30대 그룹 중 20곳, 계열사에 여성 사내이사 '전무'**

8일 기업분석연구소 리더스인덱스가 자산순위 상위 30대 그룹 298개 계열사의 이사회 내 남녀 구성을 분석한 결과, 올해 기준 사외이사 850명 중 여성은 174명(20.5%)이다. 개정 자본시장법 시행 전인 2021년 말 사외이사 789명 중 여성이 86명(10...

**한국경제TV · 2일 전 · 네이버뉴스**

**유리천장 안 깨지나...30대 그룹 중 20곳은 계열사 여성 사내이사 '0명'**

8일 기업분석연구소 리더스인덱스가 자산순위 상위 30대 그룹 298개 계열사의 이사회 내 남녀 구성을 분석한 결과, 올해 기준 사외이사 850명 중 여성은 174명(20.5%)이다. 개정 자본시장법 시행 전인 2021년 말 사외이사 789명 중 여성이 86명(10...

**연합뉴스 · 2일 전 · 네이버뉴스**

**30대 그룹 중 20곳은 계열사 여성 사내이사 '0명'**

리더스인덱스 분석...개정 자본시장법 시행 후 여성 사외이사 위주 증가 국내 30대 그룹 중 20개 그룹은 계열사에 여성 사내이사가 한 명도 없는 것으로 나타났다. 8일 기업분석연구소 리더스인덱스가 자산순위 상위 30대 그룹 298개 계열사의 이사회 ...

**뉴스1 · 2일 전 · 네이버뉴스**

**"대기업 이사회 양성평등 갈길 멀다"...30대그룹 중 20곳, 女 사내이사 '0'**

8일 기업분석연구소 리더스인덱스가 자산순위 상위 30대 그룹 298개 계열사가 올해 공시한 이사회 현황을 분석한 결과, 여성 사내이사 수가 '0'인 그룹은 20곳(66.7%)으로 집계됐다. 올해 30대 그룹 내 사내이사는 787명이다. 그중 여성 사내이사는 25...

# 05 자본시장법 개정 이후 변화와 한계 \_ 여성 사내이사

상법 개정 전(2019) 여성 사내이사 12명에서 법 개정 후 현재(2024) 25명으로 증가  
 → 30대 그룹 중 여성 사내이사 있는 없는 그룹 20개 그룹으로 개선 미미

## 2019년

삼성	시큐아이	이정애	여	상무	등기임원	개발실장
삼성	호텔신라	이부진	여	사장	등기임원	대표이사
삼성	에스코어	윤심	여	부사장	등기임원	기타 비상무이사
에스케이	에스케이어드밴스드	아리즈알바하르	여	기타비상무이사	등기임원	기타비상무이사
현대자동차	이노션	정성이	여	사내이사	등기임원	사내이사
지에스	지에스이피에스	마리암아메드 후세인알샤이바	여	기타비상무이사	등기임원	전사 경영전반
씨제이	스튜디오드래곤	최진희	여	대표이사	등기임원	대표이사
씨제이	스튜디오드래곤	박지영	여	상무	등기임원	드라마제작
카카오	SM Life Design	정선영	여	감사	등기임원	감사
카카오	에스엠	남소영	여	공동대표이사	등기임원	CMO
카카오	키이스트	박성혜	여	공동대표이사	등기임원	대표이사
카카오	키이스트	남소영	여	사내이사	등기임원	경영고문



## 2024년

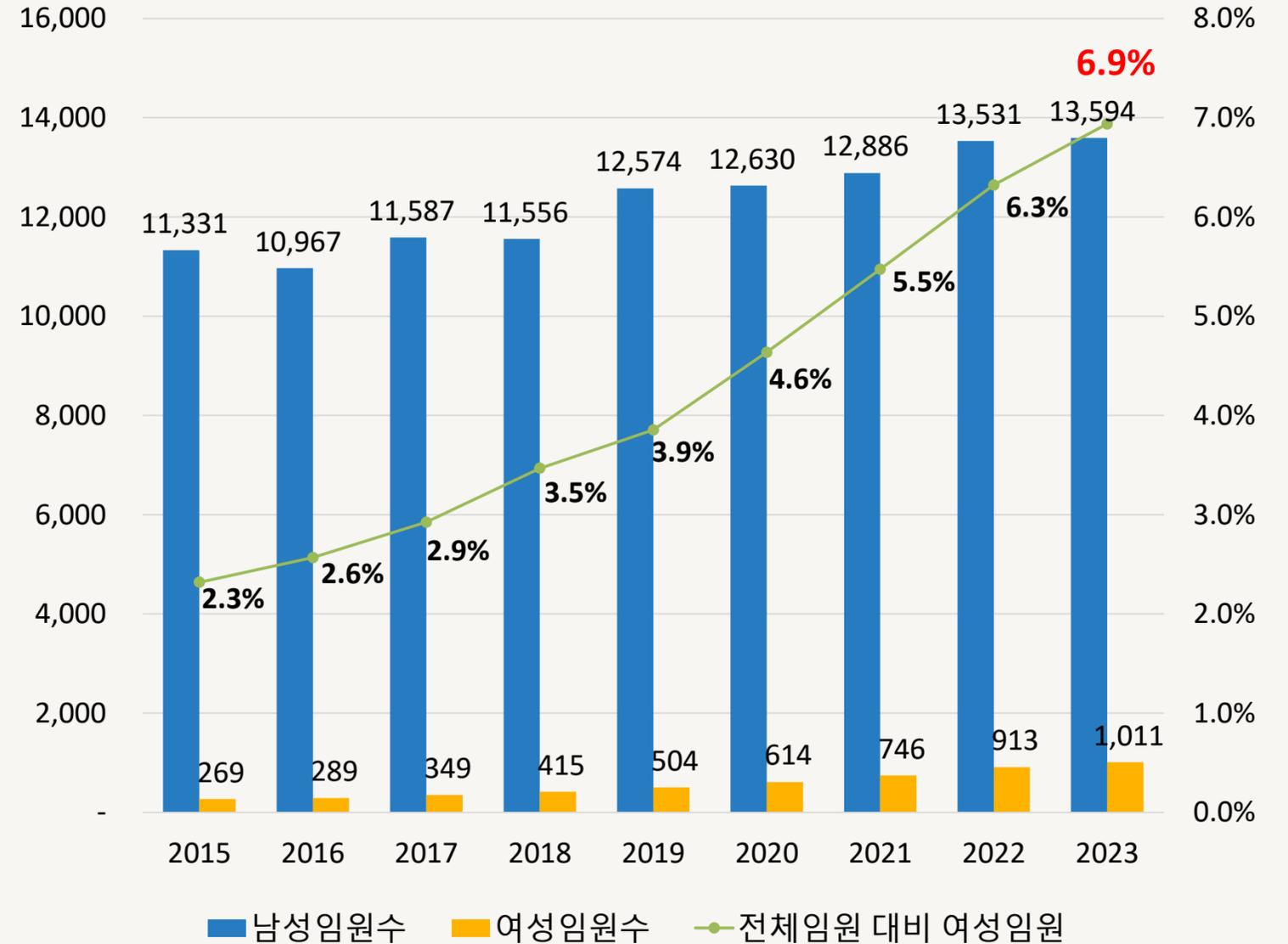
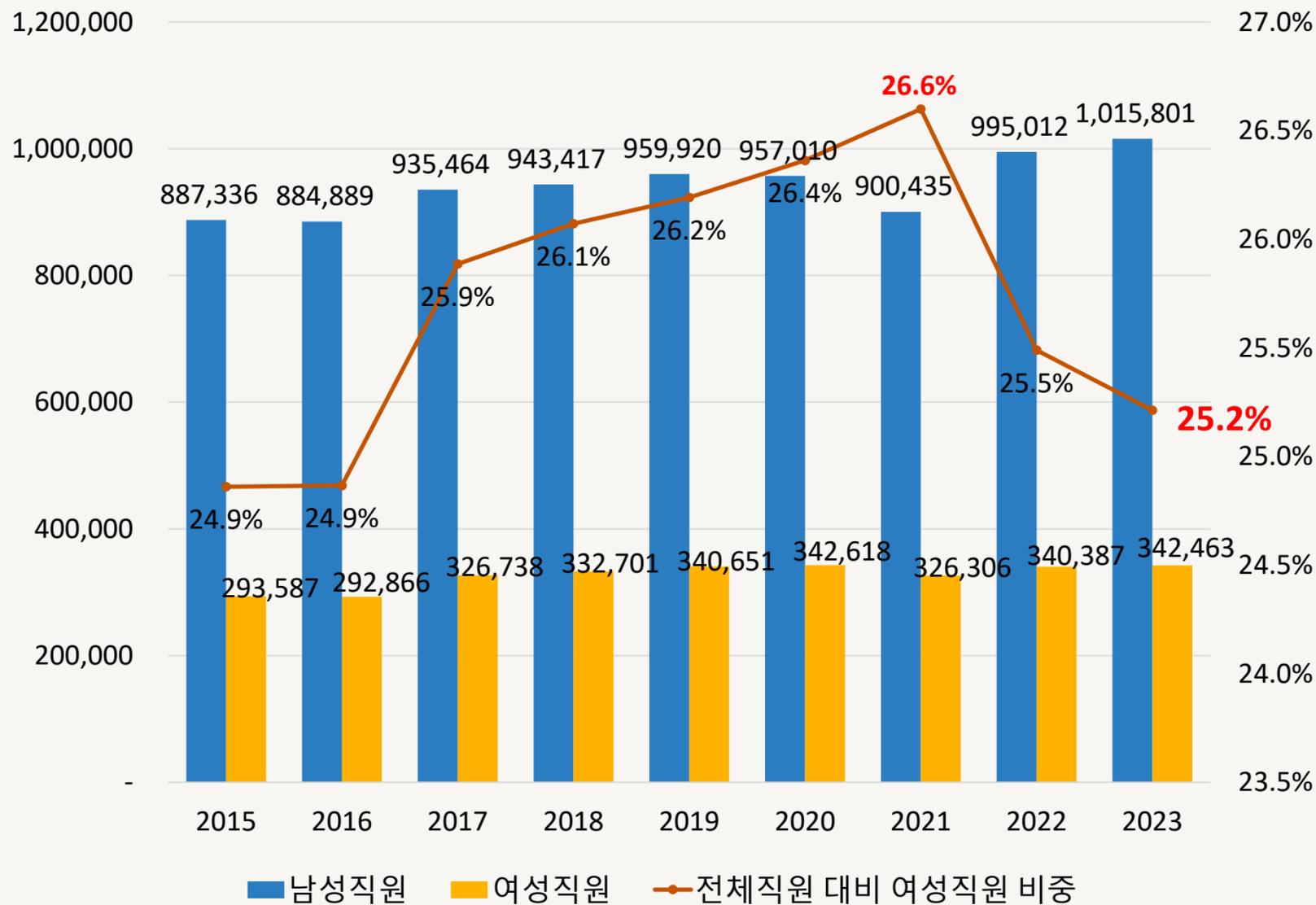
삼성	시큐아이	이정애	57	상무	사내이사	개발실장
삼성	씨브이네트	조혜정	57	사내이사	사내이사	삼성물산사업본부장
삼성	호텔신라	이부진	54	사장	사내이사	대표이사
SK	나래에너지서비스	한수미	52	이사	사내이사	대표이사
SK	SK렌터카	류성희	53	사내이사	사내이사	경영지원본부장
SK	인크로스	손윤정	50	대표이사	사내이사	경영총괄
현대자동차	이노션	정성이	62	고문	사내이사	사내이사
현대자동차	현대커머셜	정명이	60	사장	사내이사	사장
LG	LG생활건강	이정애	61	사장	사내이사	대표이사
LG	LG유플러스	여명희	57	전무	사내이사	CFO/CRO
LG	HS애드	박애리	57	대표이사	사내이사	대표이사
롯데	코리아세븐	조수경	49	상무	사내이사	상품본부 총괄
롯데	롯데칠성음료	송효진	48	상무보	사내이사	사내이사 재경부문장
KT	KTis	이선주	55	대표이사	사내이사	경영지원담당
CJ	CJ제일제당	김소영	52	사내이사	사내이사	사내이사
CJ	스튜디오드래곤	김제현	51	경영리더	사내이사	대표이사
한진	한진	조에밀리리 (조현민)	41	사장	사내이사	마케팅총괄 겸 디지털플랫폼사업총
카카오	넵툰	이옥선	48	사내이사	사내이사	사내이사
카카오	SM Life Design	윤성희	47	사내이사	사내이사	경영자문
카카오	에스엠	김지원	48	사내이사	사내이사	CRO (Chief Relations CGO (Chief Global Officer)
카카오	에스엠	최정민	46	사내이사	사내이사	광고 부문장
카카오	SM C&C	윤성아	53		사내이사	광고 부문장
카카오	카카오	정신아	49		사내이사	대표이사
네이버	NAVER	최수연	43	대표이사	사내이사	대표이사
네이버	NAVER	채선주	53	사내이사	사내이사	대외/ESG정책 대표

2019년 말 기준 내 30대 그룹 여성 사내이사 현황), 출처 : 리더스인덱스,

## 05 자본시장법 개정 이후 변화와 한계 \_ 미등기 임원과 직원비중 변화

상법 개정을 통해 이사회 내 여성 비율은 사외이사 비율의 증가가 조직 내 여성직원이나 임원비율을 증가 시켰나?

➔ 미등기 여성임원 비중은 꾸준한 증가세를 보이고 있으나 여성직원 비중은 2020년 26.6%로 최고점 이후 하락하고 있음



## 05 자본시장법 개정 이후 변화와 한계 \_ 남여 근속연수 연봉 격차 여전

상법 개정이 있는 같은 기간 대기업들이 남성직원 대비 여성직원들의 평균 근속 연수 비중이 71.2%에서 76.1%로 4.9%포인트로 줄어드는 동안 여성 직원 평균연봉 비중은 64.9%에서 68.9%로 4%포인트 감소로 연봉격차 비중변화가 낮음

### ➔ 기업 조직 내 Equal Position, Pay 문제 여전

업종	기업수	2019 대비 2023 증감			2023.12 사업보고서								2019.12 사업보고서							
		근속연수 증감율			근속연수				급여 (백만원)				근속연수				급여			
		남	여	전체	남	여	여/남	전체	남	여	여/남	전체	남	여	여/남	전체	남	여	여/남	전체
상사	5	4.2%	20.2%	6.9%	10.6	12.4	116.8%	10.9	120.0	74.0	61.7%	106.3	10.2	10.3	101.2%	10.2	92.1	53.7	58.3%	82.4
지주	4	11.0%	-0.4%	8.9%	3.7	3.8	103.4%	3.7	190.5	128.8	67.6%	176.8	3.3	3.8	115.2%	3.4	146.0	90.0	61.6%	136.7
증권	18	11.0%	10.2%	6.7%	11.2	11.3	100.4%	10.8	151.8	95.7	63.1%	129.3	10.1	10.2	101.1%	10.1	124.5	72.2	58.0%	105.5
보험	23	7.9%	19.5%	13.2%	13.3	12.6	94.6%	13.1	125.6	81.8	65.1%	101.3	12.3	10.5	85.4%	11.5	103.5	60.6	58.5%	83.0
은행	11	-11.8%	8.3%	-2.1%	15.4	14.0	91.0%	14.8	130.5	93.8	71.9%	110.9	17.4	12.9	74.1%	15.1	113.5	73.0	64.3%	92.4
서비스	20	6.1%	12.9%	4.0%	8.4	7.3	87.1%	7.9	103.6	78.0	75.3%	93.7	7.9	6.5	81.9%	7.6	87.2	62.6	71.8%	79.6
IT전기전자	28	5.8%	18.2%	9.3%	9.7	8.3	86.4%	9.7	92.6	65.7	70.9%	83.9	9.1	7.1	77.3%	8.9	74.4	52.5	70.5%	69.9
운송	10	5.1%	-4.5%	-0.9%	11.0	8.8	80.0%	9.9	91.9	75.5	82.1%	83.2	10.5	9.2	88.0%	10.0	71.2	51.6	72.5%	65.3
제약	8	18.4%	12.9%	21.8%	8.1	6.5	79.2%	7.9	87.2	69.5	79.7%	81.0	6.9	5.7	83.1%	6.5	82.7	62.0	74.9%	75.7
여신금융	12	7.4%	18.0%	10.7%	12.2	9.6	79.0%	11.2	131.8	86.1	65.3%	105.6	11.4	8.2	72.0%	10.1	110.7	71.7	64.8%	95.1
식음료	20	3.2%	7.8%	4.3%	11.7	9.3	79.0%	11.1	74.2	54.0	72.8%	66.9	11.4	8.6	75.6%	10.6	64.1	43.0	67.1%	57.9
에너지	12	9.2%	34.2%	4.9%	12.7	10.0	79.0%	11.7	106.9	72.1	67.5%	100.7	11.6	7.5	64.2%	11.2	82.7	51.3	62.0%	78.6
유통	18	22.8%	32.9%	23.4%	10.1	7.9	78.3%	8.8	76.3	48.5	63.6%	59.5	8.2	5.9	72.3%	7.1	61.3	37.9	61.8%	50.1
생활용품	20	23.2%	29.8%	23.4%	9.1	6.9	76.6%	8.2	78.6	58.3	74.2%	67.9	7.4	5.4	72.7%	6.7	68.4	48.8	71.4%	60.0
통신	3	14.0%	10.2%	12.6%	16.0	11.8	74.0%	15.1	125.7	97.0	77.2%	117.6	14.0	10.7	76.5%	13.4	98.3	72.0	73.2%	93.7
자동차.부품	30	-2.8%	-2.7%	0.1%	14.0	9.6	68.9%	14.1	87.8	65.6	74.7%	85.3	14.4	9.9	68.8%	14.1	73.0	55.6	76.2%	70.8
공기업	10	3.7%	14.5%	3.9%	16.0	10.7	66.4%	15.2	91.2	67.0	73.4%	87.3	15.5	9.3	60.1%	14.7	86.2	58.9	68.3%	82.7
건설 및 건 자재	30	7.6%	5.7%	10.5%	11.6	7.6	64.9%	11.5	90.2	57.7	63.9%	84.3	10.8	7.1	66.1%	10.5	76.8	45.6	59.4%	73.8
철강	14	-12.0%	-3.0%	-13.1%	13.3	8.1	60.9%	12.9	89.9	62.3	69.2%	85.7	15.1	8.4	55.3%	14.8	71.2	45.7	64.2%	69.8
석유화학	37	-8.6%	4.4%	-8.0%	12.7	7.7	60.7%	12.2	109.2	70.5	64.6%	101.6	13.9	7.4	53.2%	13.3	90.5	52.7	58.2%	86.6
조선.기계.설 비	19	-2.2%	-7.8%	-5.0%	12.1	6.8	55.7%	11.7	101.0	68.4	67.7%	96.5	12.4	7.3	59.1%	12.3	82.5	52.5	63.6%	80.4
계	352	1.5%	8.5%	4.7%	11.7	8.9	76.1%	11.1	101.5	69.9	68.9%	96.4	11.6	8.2	71.2%	10.6	84.2	54.7	64.9%	76.6

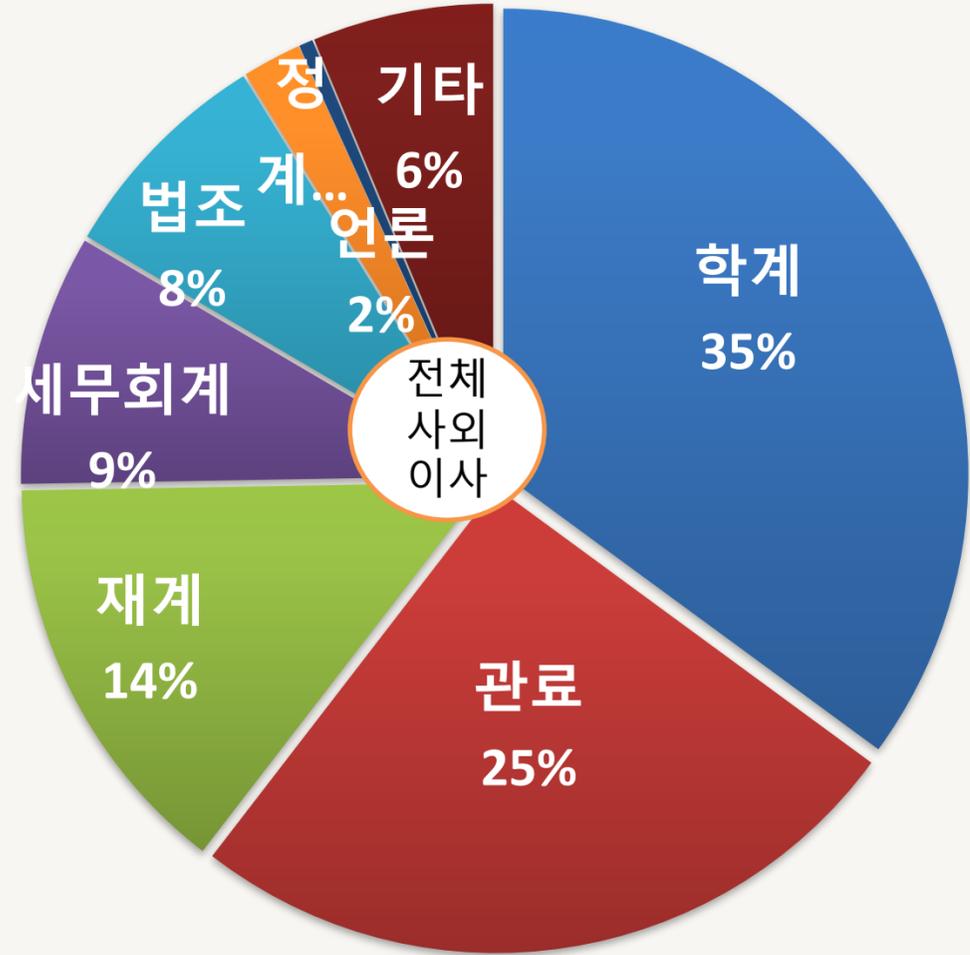
2019~2023 매출상위 500대 기업의 남여 직원들의 평균근속연수/평균 연봉 변화 변화, 출처 : 리더스인덱스

## 06 정량적 변화가 DEI를 담보하는가?\_여성 사외이사 수 증가에 따른 출신현황 분석

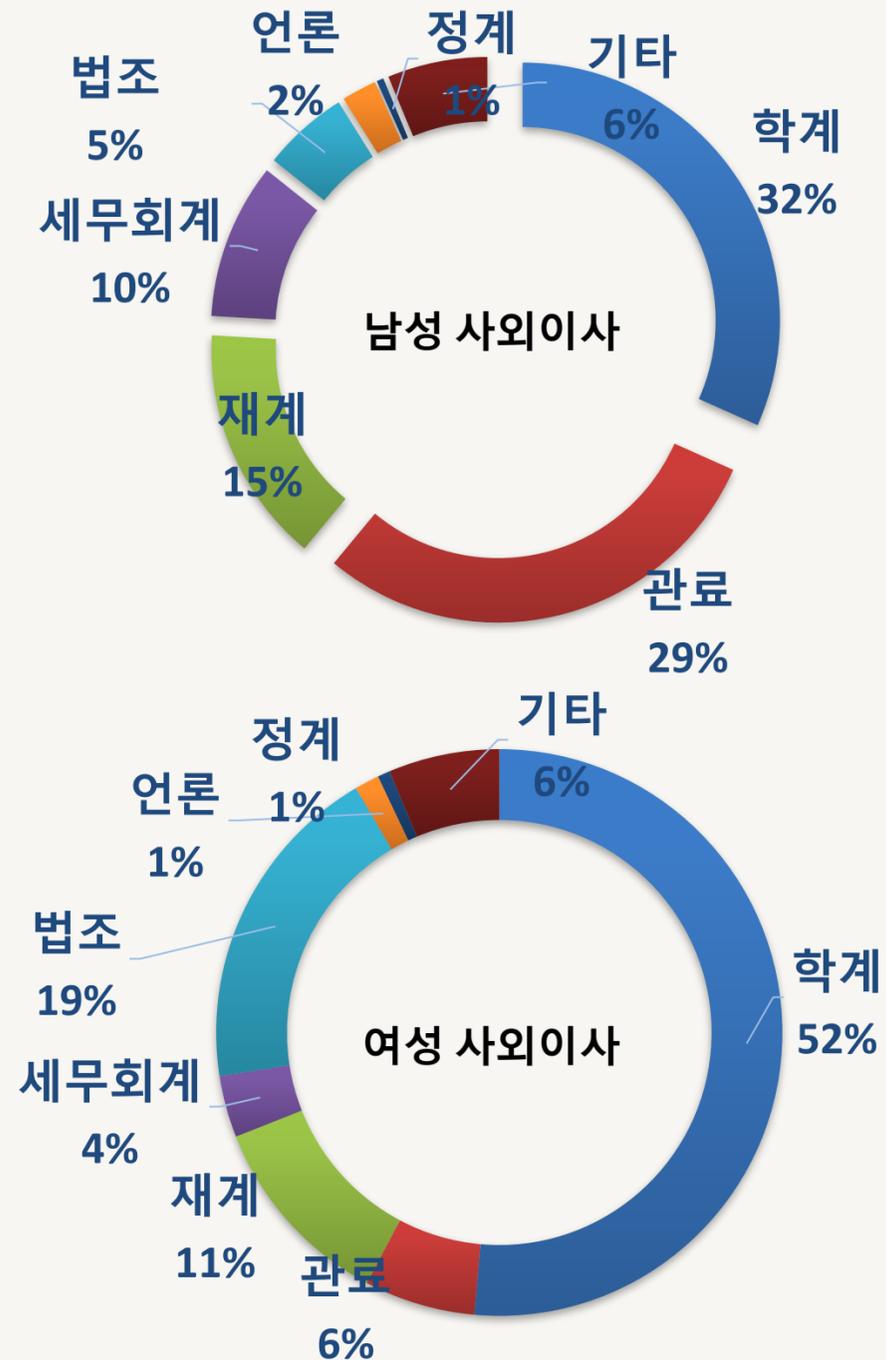
상법 개정 후 대기업들의 지배구조의 다양성을 위한 여성 사외이사들을 늘렸지만 다양성 측면에서 기존 남성 위주의 사외이사들의 출신 이력 비중과 비슷한 비중으로 중용하고 있음

→ 사외이사들의 필요성에 대한 인식 변하지 않고 이사회 내 사외이사들의 역할인 견제기능을 위한 독립성, 전문성 개선 미약

### 30대 그룹 사외이사들의 경력별 분류,



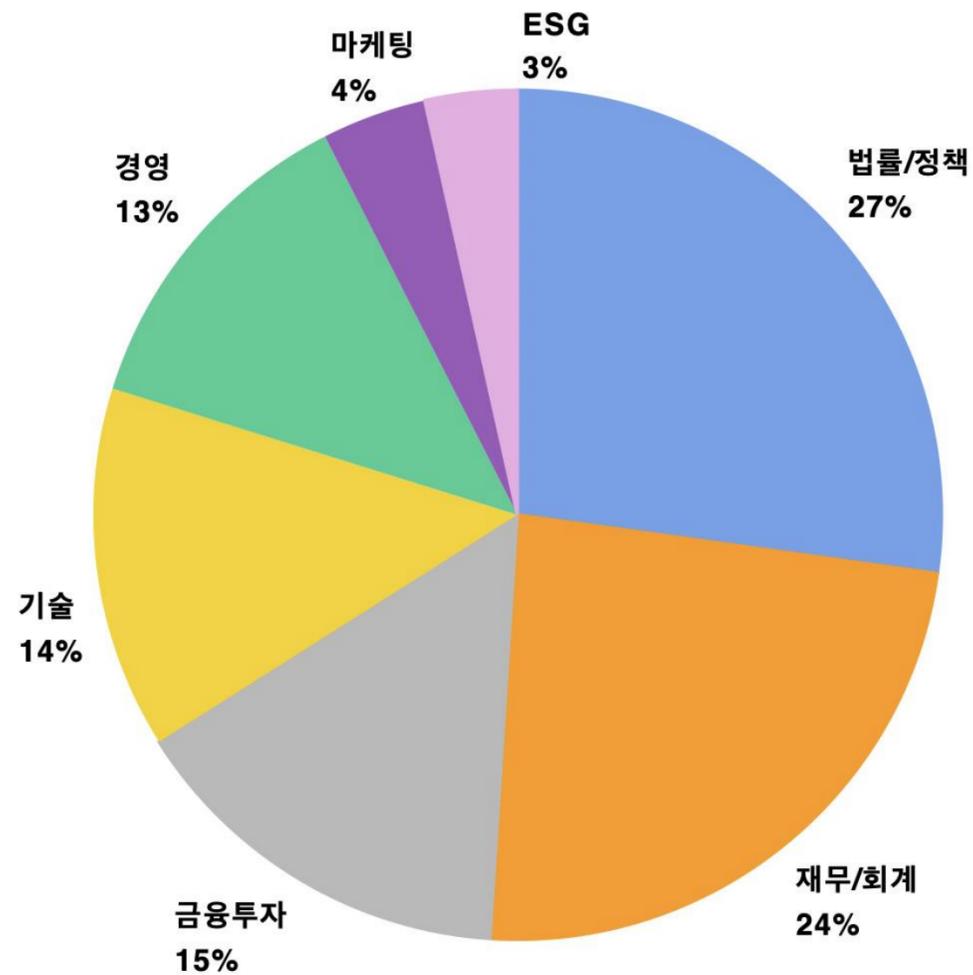
출처 : 리더스인덱스, 2023년 3분기 사업보고서



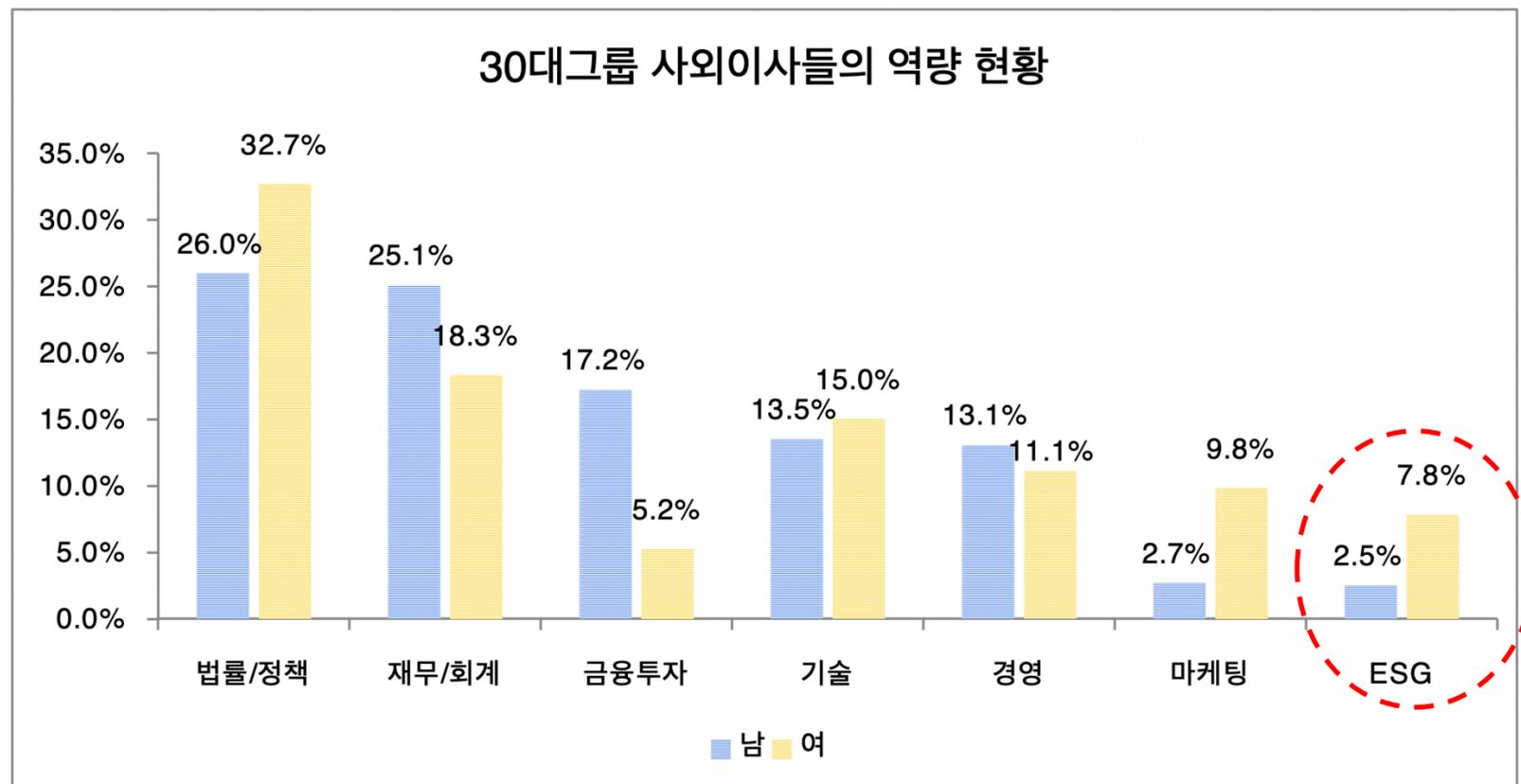
## 06 정량적 변화가 DEI를 담보하는가?\_ 여성 사외이사 수 증가에 따른 전문분야 현황

- 30대그룹 사외이사 전문역량 다양성 낮아...법률/정책 회계/재무 분야 과반이상
- ESG강조 되고 있지만 환경, 노동 관련 역량 사외이사 가장 낮은 비중이나 여성 사외이사가 ESG분야 비중 높음

이사회 역량지표(BSM) 분포 현황



30대그룹 사외이사들의 역량 현황



# 07 DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소\_ 아세안 국가들 DEI에 대한 일반적인 의식조사

## DEI와 가장 연관이 높다고 생각하는 영역



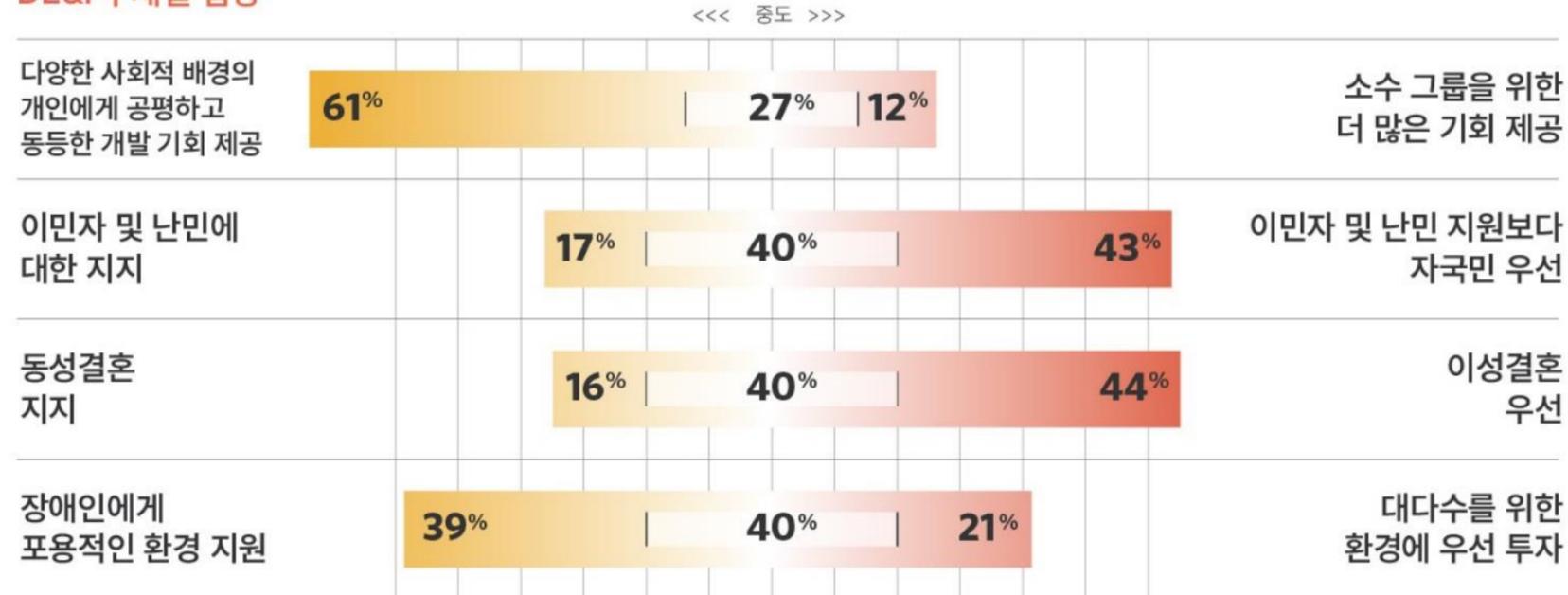
78%

APAC  
71%

국내 응답자 중 78%,  
아태지역 응답자의 71%  
DEI 개념이 익숙하다고 응답

국내 응답자는 '다양한 사회적 배경의 개인에게 공평하고 동등한 개발 기회가 주어지는 것이 필요(61%)' 하다고 인식하는 반면 '이민자 및 난민에 대한 지지(17%)'와 '동성혼 지지(16%)' 비율은 낮은 편

### DEI 주제별 입장



### DEI '관찰자'의 비중이 높은 3개 지역



DEI 가치를 강력하게 지지하거나, DEI 이슈 발생시 사건에 적극 개입하기보다는 이슈에 관여하지 않는 관찰자 역할을 한다는 응답이 37%로 비교적 높음

FLEISHMAN HILLARD

## 07 DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소\_ 구조적 문제 vs 배려의 문제

- DEI는 권력의 격차로 인해 발생하는 억압(oppression)의 구조에 접근하고 도전하여 억압의 구조에 균열을 내는 Anti-oppression 작업임
- 차별, 폭력, 억압, 배제, 소외를 만들어내는 권력의 격차를 해소하는 구조적 변화를 시키는 것이 DEI의 핵심
- 권력 억압의 구조를 균열이 있을 때 다양성이 확보됨
- 정량적 다양성과 함께 인지적 다양성이 되었을 때 동등한 주체가 된 합리적 의사결정 가능

### 구조적 권력 격차 문제로 접근한 DEI

#### Diversity

- 정상(normal)과 비정상(abnormal) 우월함(superiority)과 열등함(inferiority)을 나눌 수 있는 권력(power)을 가지고 있는가?
- 그것이 사회구조(social structure)를 통해 어떻게 사회적 소수자를 향한 억압(oppression)이 되고 있는가를 볼 수 있는 관점

#### Inclusion

- 차별적 권력구조의 해결을 위한 실천

기업의 성과로 연결되고 사회가 변화

or

### 배려의 문제로 접근한 DEI

#### Variety

- '세상엔 다양한 사람이 있고 다양성은 존중받아야 한다' 정도로 한정
- 이는 '너와 나는 다르다. 너도 맞고 나도 맞다'
- 차별적인 언행을 하는 사람이 '왜 나의 다양성은 존중해 주지 않냐, 내 언행이 차별이라고 하지 마라'고 잘못된 적용함

#### Tolerance

- '우월한 지위를 가진 쪽이 그렇지 않은 사람을 너그러이 받아주는 시혜적인 자

'모든 사람은 다 아름다워요',  
'서로 사이좋게 지내요'

# 07 DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소\_ 단순화된 사회정체성 통계의 한계

- 단순화된 사회정체성 다양성 분류만으로 정체성의 다양성을 담지 못하며 합리적 의사결정 구조를 파악하기 어려움

지나치게 단순화된 사회정체성 다양성만의 DEI 접근법은 의사결정과 관련된 인지 다양성을 반영하지 못함

직원들은 시간이 흐름에 따라 변화하고 니즈도 변한다

### 전통적인 DE&I 접근법

제인은 몇 개의 특정 세그먼트에 해당함

- 남
- 여
- 백인
- 흑인
- 아시아계
- 기타
- 이성애자
- 성소수자

### 직원의 현실

제인에게는 직무 경험, 성과, 만족도에 영향을 미치는 다양한 니즈가 있음

이민자

노부모가 있는 외동

교회 예배리더

1형 당뇨병환자

맞벌이 가정

자기 생각을 거리낌없이 말하는 유형

과정 중심

직업 전환 경력

직원

엄마

근처에 도움받을 가족 없음

아내

강력한 외향성

관리자

스페니시 악센트

돌봄 제공자

자료 BCG 분석

### 전통적 세그멘테이션

제인은 몇 개의 특정 세그먼트에 해당함.

여성

- 프로필 여성, 장차 자녀의 주 양육자가 될 가능성이 높음.
- 재공되어야 할 혜택 출산휴가, 파트타임 근무 옵션

### 니즈 기반 직원 세그멘테이션

제인의 니즈는 직원 여정과 생활환경 변화에 따라 변화함.

절고 열정적임

- 상황 경력을 막 시작할, 아량이 넘침.
- 니즈 새로운 도전, 영감, 자극을 원함.

떠오르는 유망주

- 상황 맞벌이 가정의 일원, 관리 스타일 찾는 중
- 니즈 자신감을 얻고, 지원을 받으며 생산적으로 일하고 싶음.

임원

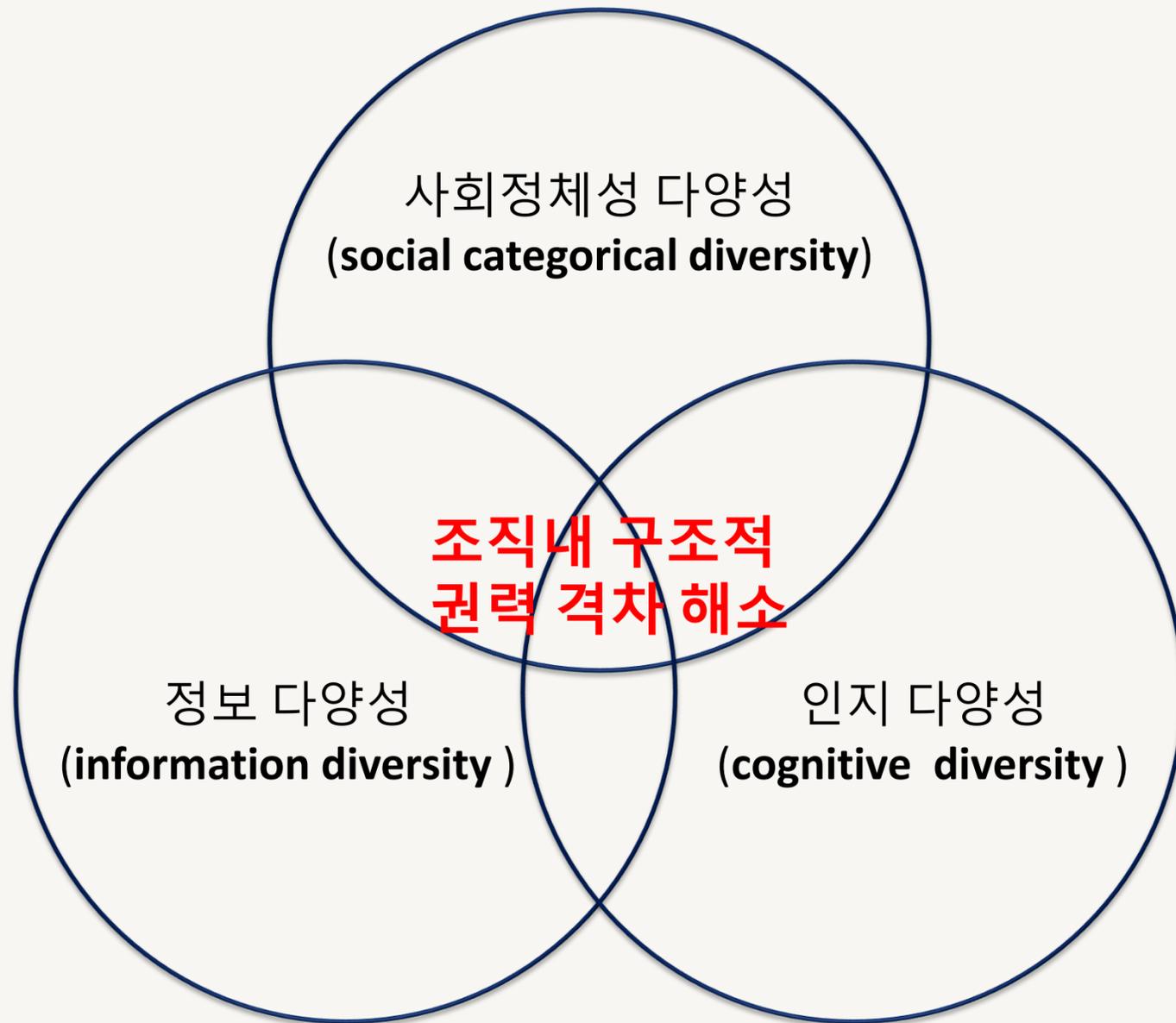
- 상황 엄마, 코로나19 위기 동안 임원들 중 보기 드문 외향성 보임.
- 니즈 안정감 그리고 동료들과의 교감을 원함.

상태 —————> 첫 직장 —————> 승진 —————> 결혼 —————> 첫째 출산 —————> 둘째 출산 —————> 승진 —————> 코로나19

자료 BCG 분석

## 07 DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소\_ 능동적 다양성 접근을 통한 조직의 성과로 연결하는 DEI 조건

- DEI 활동이 조직의 성과로 이어지기 위해서는 사회정체성 다양성 확보와 함께 조직내 구조적 권력격차 해소가 동시에 이루어 질 때 정보다양성과 인지다양성이 발현되며 합리적 의사결정을 통한 성과로 이어진다



### 사회정체성 다양성만의 단점

→ 상대적 소수의 사회정체성을 가진 개인을 명목상으로 고용하는 상징적 고용은 소수 세력 구성원을 구색 맞추기로 기용함으로써 조직 내 소수세력의 추가고용을 저해 할 수 있음  
Ex) 상법 개정을 통한 이사회 다양성에서 여성 사외이사만 증가

- 사회정체성 다양성 확보가 진행 될 때 조직내 공정과 포용을 통해 구조적 권력격차 해소
- 구성원들의 사회정체성과 인지다양성 확보를 통해 다면성으로 조직성과 연결

## 08 시사점 및 향후 계획

1. DEI에 강화된 사회정체성 다양성이 기업의 성과로 연결되지 않는 원인 분석
2. DEI를 통한 기업의 성과 극대화를 위한 세대 다양성을 포함한 사회정체성 다양성이 인지 다양성 발현과 관계 분석
3. 한국의 기업특성에서 DEI를 성공적으로 이끄는 요소 분석

### Five success factors common across DEI Lighthouse initiatives

1.

**Nuanced understanding of root causes**

Understand the problem with a deep fact base

Identify the root causes

Get input from the target population, initially and throughout

Prioritize and sequence problem areas

2.

**Meaningful definition of success**

Set clear and quantifiable aspirations (what and by when)

Articulate a clear case for change that moves employees to action

3.

**Accountable and invested business leaders**

Set initiative as a core business priority

Hold senior leaders accountable for outcomes, not just inputs or activities

Model and lead desired change, starting with the CEO and senior leaders

Ensure resources for longevity in the budget, expertise and timeline

4.

**Solution designed for context**

Develop solutions that address the root causes, with scalability in mind

Integrate changes into key processes and ways of working, so impact is sustained

Equip and encourage employees to contribute

5.

**Rigorous tracking and course correction**

Define KPIs and implement rigorous tracking process

Use data and feedback to course-correct as needed

감사합니다

---