

한국기업에서 다양성 의미와 활용

미래포럼 DEI 포럼
2024.05.17

서울대학교 경영대학
박선현
(sunpark@snu.ac.kr)



Agenda



- DEI 왜, 무엇을, 어떻게 해야 하는가?
- 사회정체성 다양성에서 인지다양성으로
- 인지다양성은 어디로부터 오는가?
- 한국기업이사회의 사회정체성 다양성과 인지다양성 (연구설계 및 기초 데이터)
- 한국기업에서의 다양성

<https://www.msd-korea.com/news/다양성과-포용-기업혁신의-원천-한국msd-다양성/>

Diversity, Equity, and Inclusion

왜, 무엇을, 어떻게 해야 하는가?

Figure 1-1. Diversity, Equity, and Inclusion

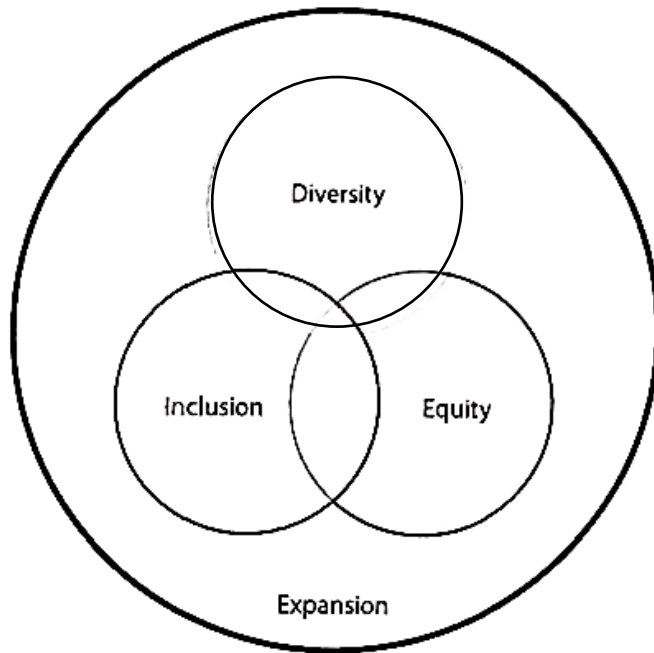
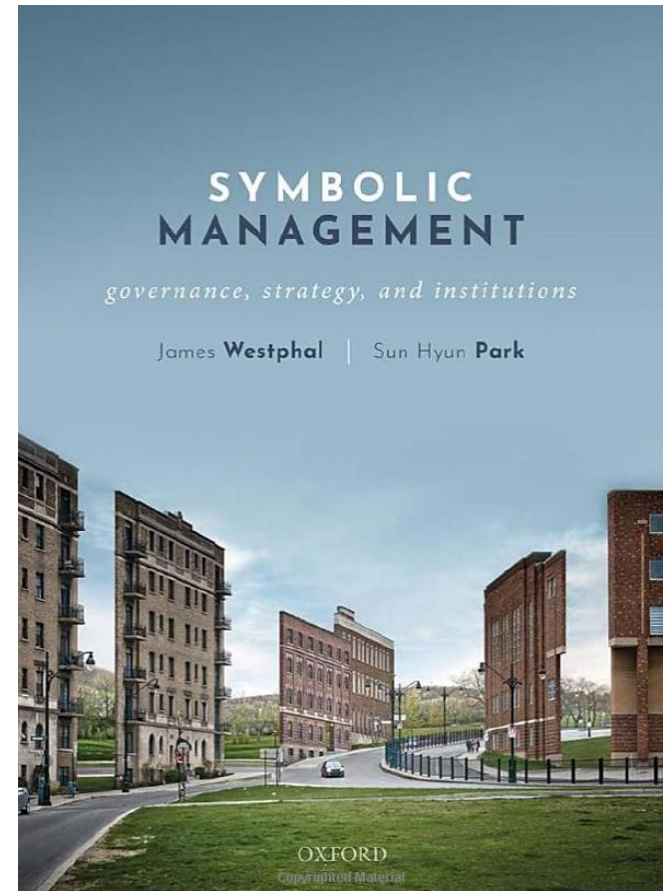
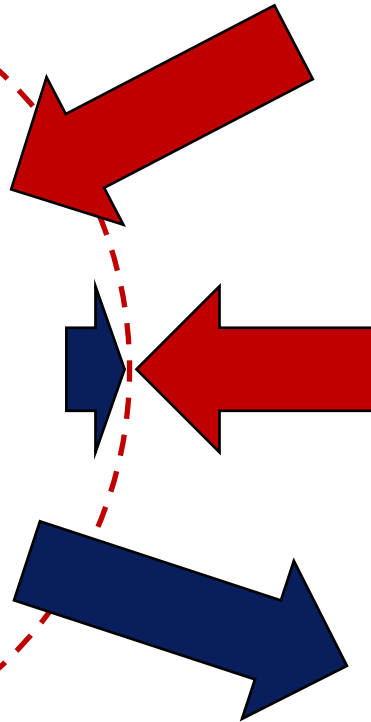


Figure 1-2. DEI Philosophies



From Compliance, Conviction to Culture

CORE:
Operational Efficiency



정당성을 확보하기 위한 "보여주기식 경영"(Symbol)
Vs. 효율성 강화를 위한 "실체적 변화"(Substance)

"SHE" Gender Diversity Index ETF

SPDR® MSCI USA Gender Diversity ETF

Key Features

- The SPDR® MSCI USA Gender Diversity ETF seeks to provide investment results that, before fees and expenses, correspond generally to the total return performance of the MSCI USA Gender Diversity Select (the "Index")
- Seeks to provide exposure to US companies that lead their sector in demonstrating a commitment towards promoting and supporting gender diversity throughout all levels of the organization
- Companies are also evaluated on promoting advancement through their diversity policies and programs
- Companies are weighted according to their market capitalization and Gender Diversity Score, a measure of a company's women representation and diversity management

About This Benchmark

The MSCI USA Gender Diversity Select Index (the 'Index') is designed to represent the performance of those companies that exhibit a commitment towards promoting and maintaining a high level of gender diversity across the different levels within their organization, including their corporate board, executive and senior management, and workforce.

SHE

Fact Sheet

**Environmental, Social
& Governance**

As of 03/31/2024

Total Return (As of 03/31/2024)

	NAV (%)	Market Value (%)	Index (%)
Cumulative			
QTD	11.96	11.82	12.02
YTD	11.96	11.82	12.02
Annualized			
1 Year	29.79	29.73	30.02
3 Year	5.23	5.16	5.42
5 Year	9.98	9.96	10.16
Since Fund Inception	10.90	10.89	11.09

Gross Expense Ratio (%)	0.20
30 Day SEC Yield (%)	1.19

Past performance is not a reliable indicator of future performance. Investment return and principal value will fluctuate, so you may have a gain or loss when shares are sold. Current performance may be higher or lower than that quoted. All results are historical and assume the reinvestment of dividends and capital gains. Visit ssga.com for most recent month-end performance. Performance is shown net of fees. Performance of an index is not illustrative of any particular investment. It is not possible to invest directly in an index. Index returns are unmanaged and do not reflect the deduction of any fees or expenses. Index returns reflect all items of income, gain and loss and the reinvestment of dividends and other income as applicable.

Index Change: "Benchmark" reflects linked performance returns of both the MSCI USA Gender Diversity Select Index and the SPDR® Gender Diversity Index.

Top 10 Holdings	Weight (%)
NVIDIA CORP	5.33
AMAZON.COM INC	4.56
MICROSOFT CORP	4.45
META PLATFORMS INC CLASS A	4.17
APPLE INC	4.02
ACCENTURE PLC CL A	3.07
ALPHABET INC CL A	2.71
ELI LILLY + CO	2.64
INTEL CORP	2.46
JPMORGAN CHASE + CO	2.37

Totals may not equal 100 due to rounding.

Top Sectors	Weight (%)
Information Technology	29.23
Financials	13.23
Health Care	12.11
Consumer Discretionary	10.68
Industrials	9.16
Communication Services	8.90
Consumer Staples	5.90
Energy	3.93
Materials	2.45
Real Estate	2.29
Utilities	2.12

SHE: How does the gender diversity create value?

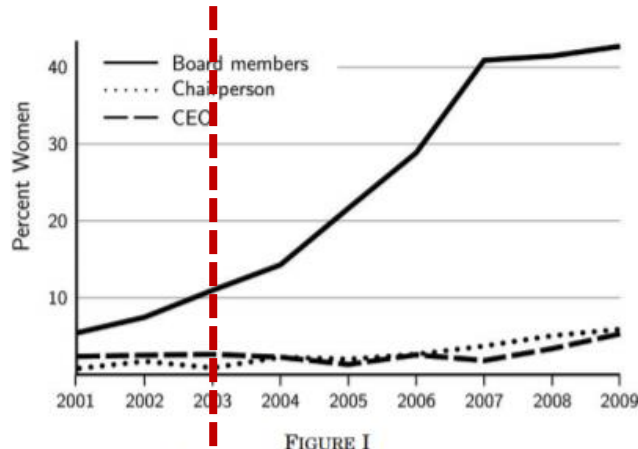


FIGURE I

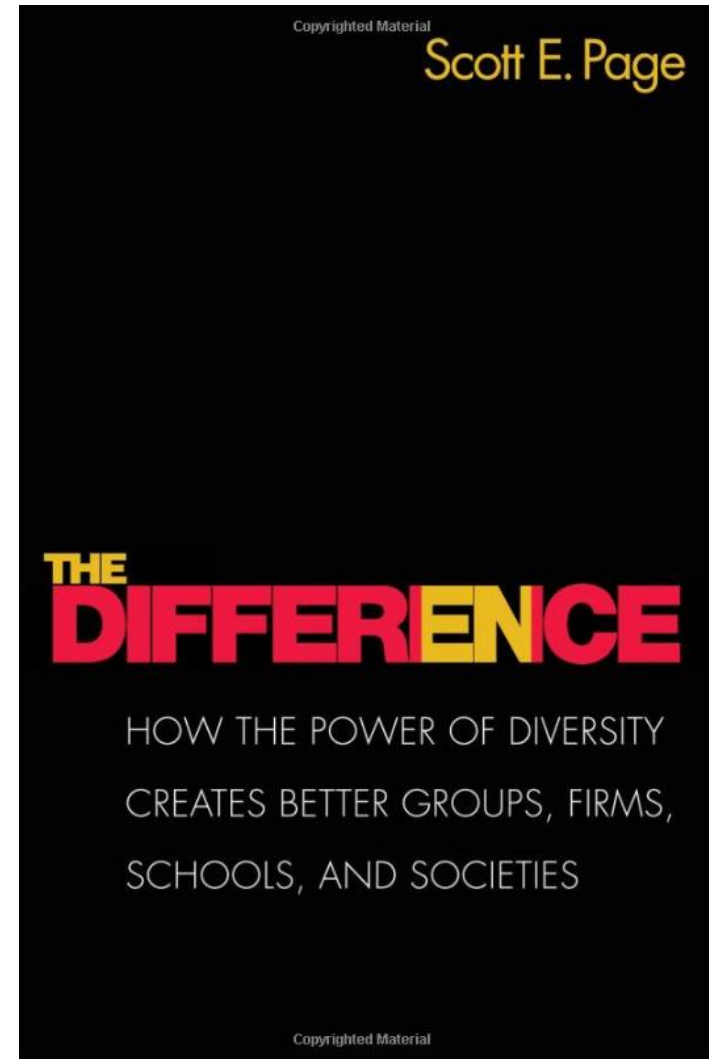
Percentage of Women Directors and CEOs of Norwegian Public Limited Firms

THE CHANGING OF THE BOARDS: THE IMPACT ON FIRM VALUATION OF MANDATED FEMALE BOARD REPRESENTATION*

KENNETH R. AHERN AND AMY K. DITTMAR

In 2003, a new law required that 40% of Norwegian firms' directors be women—at the time only 9% of directors were women. We use the prequota cross-sectional variation in female board representation to instrument for exogenous changes to corporate boards following the quota. We find that the constraint imposed by the quota caused a significant drop in the stock price at the announcement of the law and a large decline in Tobin's Q over the following years, consistent with the idea that firms choose boards to maximize value. The quota led to younger and less experienced boards, increases in leverage and acquisitions, and deterioration in operating performance. *JEL* Codes: G34, G38, J48, J20.

Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The quarterly journal of economics*, 127(1), 137-197.

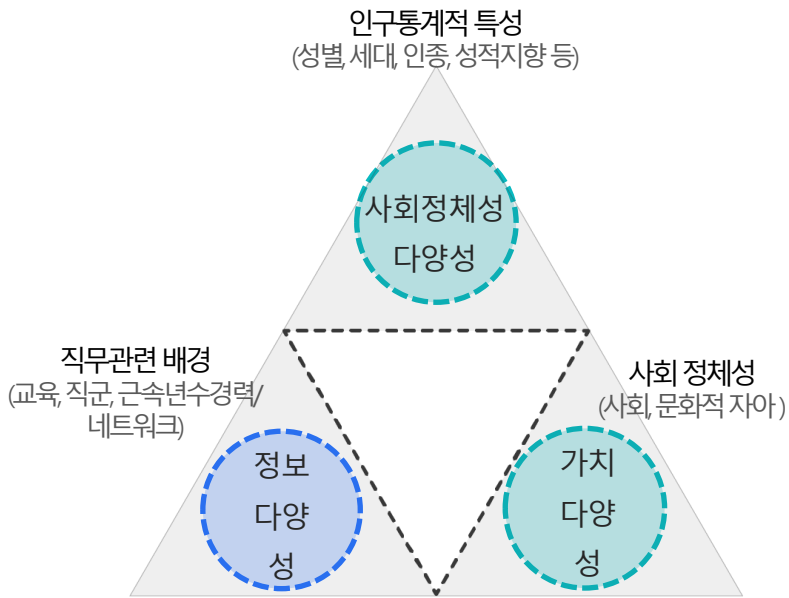


다양성의 정의와 인식

- "양날의 검"으로서의 다양성

● 사회정체적 다양성 / 가치 다양성의 갈등 요소
 ● 인지다양성의 정보제공 요소

1. 조직 내 "다양성"의 세 범주 : 사회정체성, 정보, 가치



2. 조직 내 "다양성 인식"의 세 범주 : separation, variety, or disparity

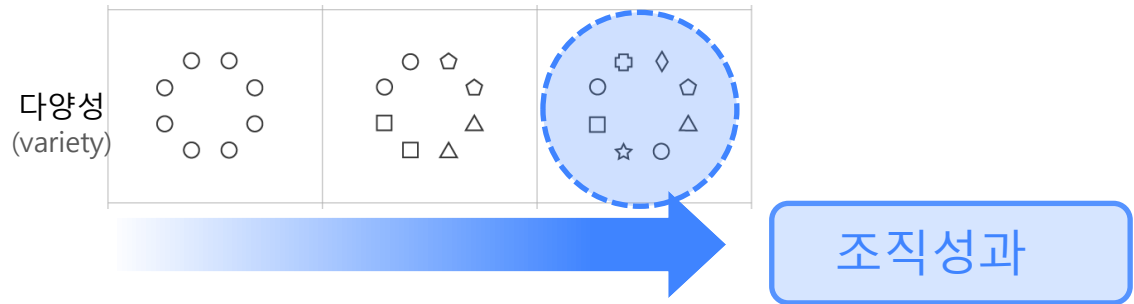
	Minimum	Moderate	Maximum
합의 유무 (separation)			
다양성 (variety)			
서열상 우열 (disparity)			

(Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763.)

(Harrison and Klein (2007) "What is the difference? Diversity constructs as **separation, variety, or disparity** in organizations", *Academy of Management Review*, 32(4):1199-1228)

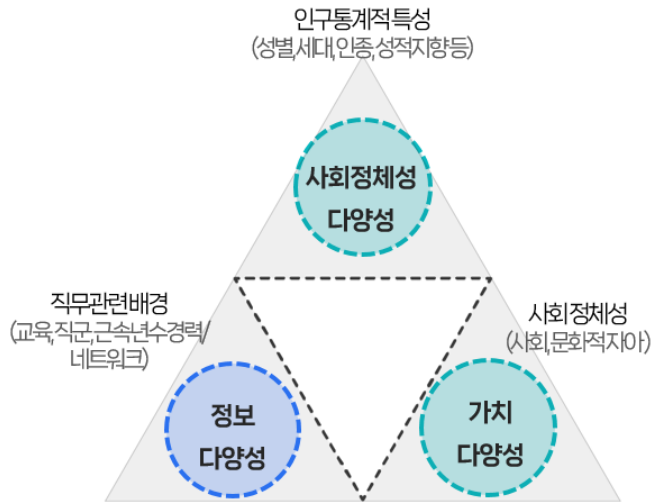
다양성과 조직성과

- 다양성 활용과 다양성 관리



다양성 활용 (Leveraging Diversity)

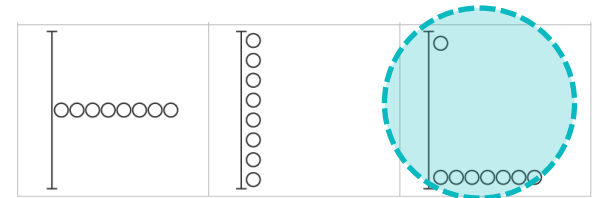
다양성 관리 (Managing Diversity)



합의 유무
(separation)



서열상 우열
(disparity)



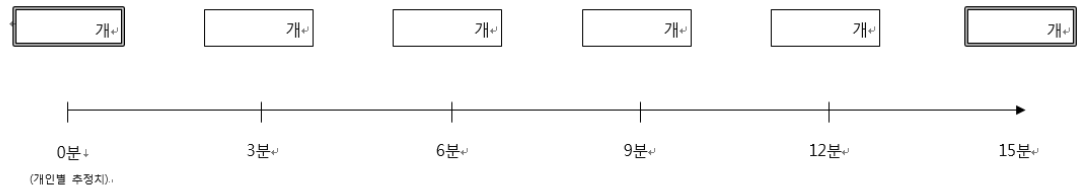
콩세기 실험 (Bean Counting Experiment)



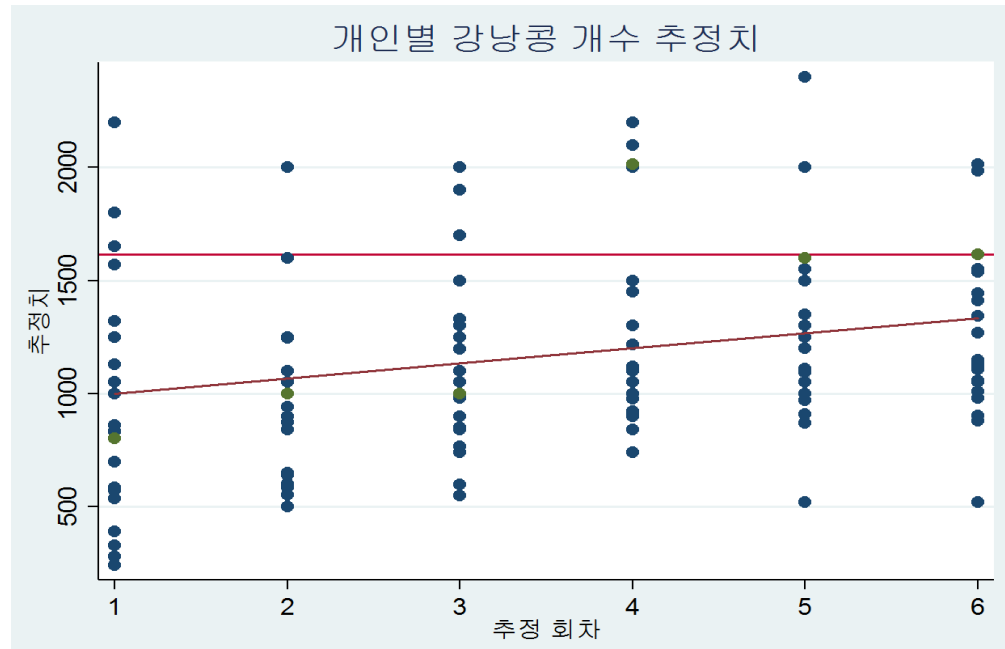
Bean Counting Experiment

학번: «학번»
성명: «성명»
그룹: «group»

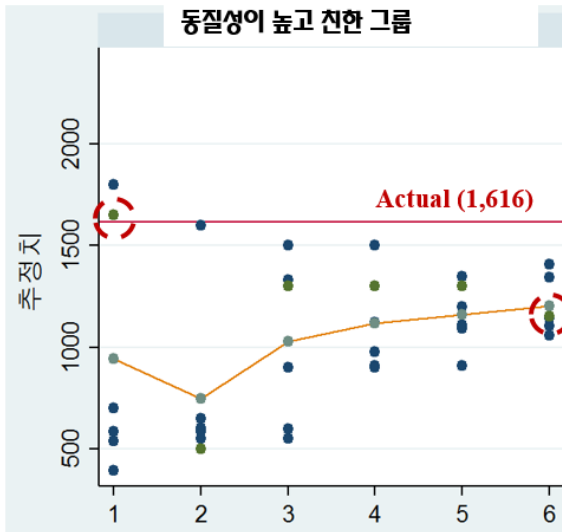
1. 제공한 유리병 속에 들어있는 강낭콩의 개수를 혼자서 추정하여 아래의 왼쪽 첫번째 빈칸에 기입하십시오. (다른 사람의 추정치를 참고하지 마시고 순수한 자신의 추정치를 기입해주세요.)
2. 1이 끝난 후 여러분은 같은 그룹원들과 함께 강낭콩의 개수 추정을 위한 토론을 하게 됩니다. 토론 시간은 총 15분이며, 토론 후 매 3분마다 여러분이 생각하는 추정치를 기입해주세요. 그룹별로 하나의 합의된 값을 도출하는 토론이 아니기 때문에, 토론이 진행됨에 따라 바뀔 여러분 개인의 추정치를 기입하시면 됩니다.



콩세기 실험 (Bean Counting Experiment)



그룹 의사결정에서의 인지다양성



제 생각에는 585개 / 1800 개 / ...

설마 1000개가 넘을까요? 직접 션다잖아요.. (언제 이걸 다 세?)

이거는 당연히 1000개 넘어갈 것 같은데..

형님이 생각하는 때는요?

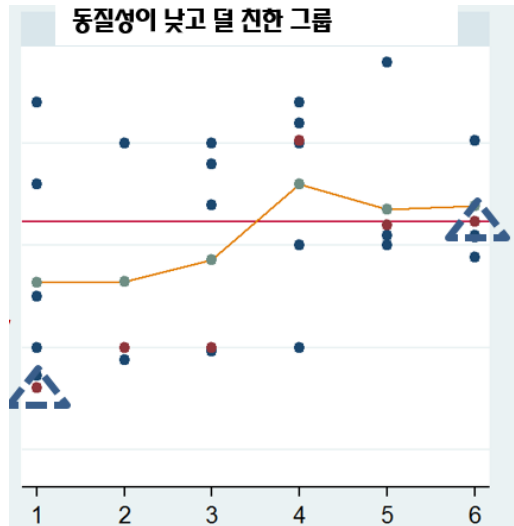
대중 900-1200개 사이를 안 벗어날 것 같어..

에잇. 저는 그냥 이걸로 하겠습니다. (숫자를 보여주며)

넌 계속 평균만 내고 있어? (Galton의 실험을 알고 있었던 학생)

[4회 차에서 대략의 consensus가 정해짐]

그룹 의사결정에서의 인지다양성



충분히 흔들면 빈 공간이 작아지니까..

흔들어 보세요.. 얼마나 내려가요?

그래서 얼마가 나왔어요?

2000개 넘어요... 2000개

어 왜 1001개 적어요? 난 1000개인데..

왜요? 가르쳐주면 안 돼요?

2000개 맞다니까.. 2500개?

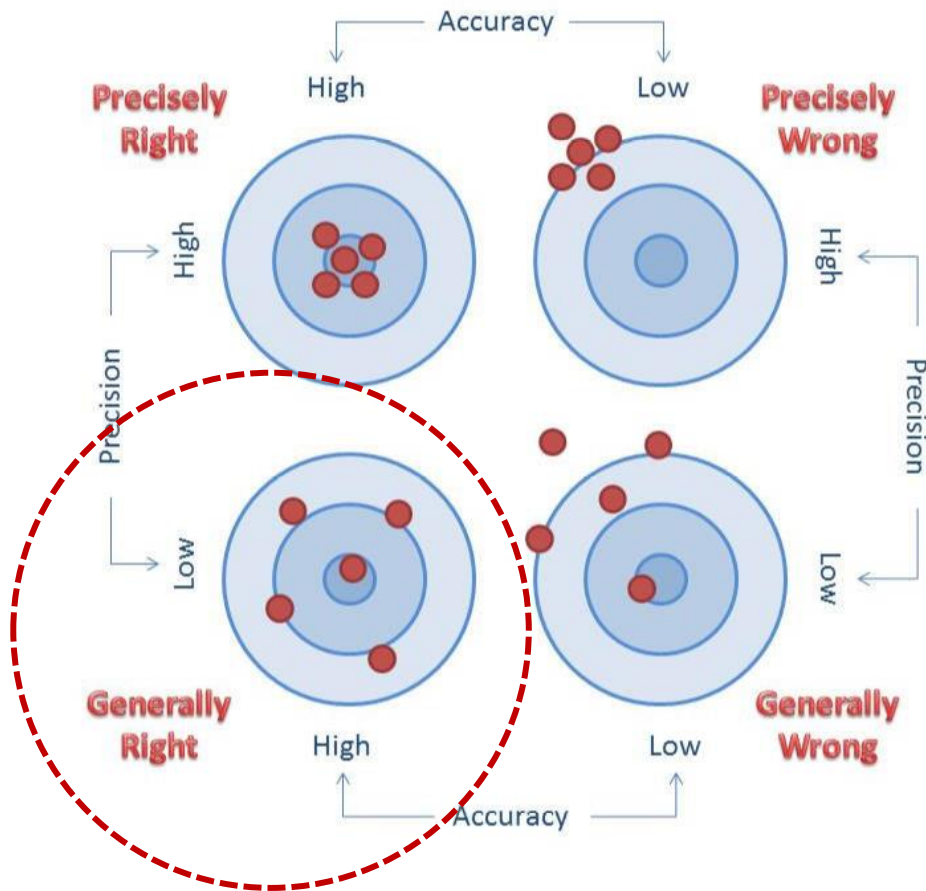
왜요?

단면을 (여러 번)사진 찍고 평균 내서, 증수를 곱하면...

콩들을 병 안에서 눕혀..

[6회 차까지 consensus없이 방법론을 논하고 있음]

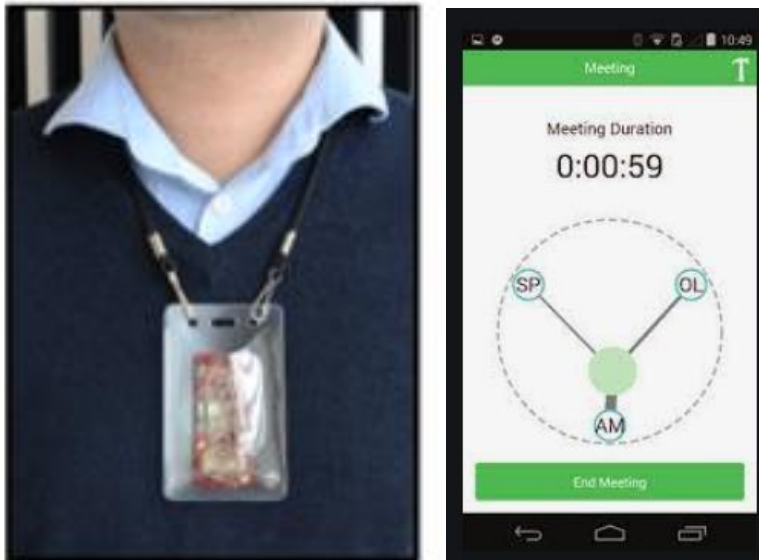
그룹 인지다양성 발현의 메커니즘



인지다양성 발현의 조건:

- "같은 문제"를 해결하는
- "다른 배경"을 가진
- "독립적" 전문가

“Meeting Mediator”



Breakout: An Open Tool for Distributed Peer Learning Groups

5

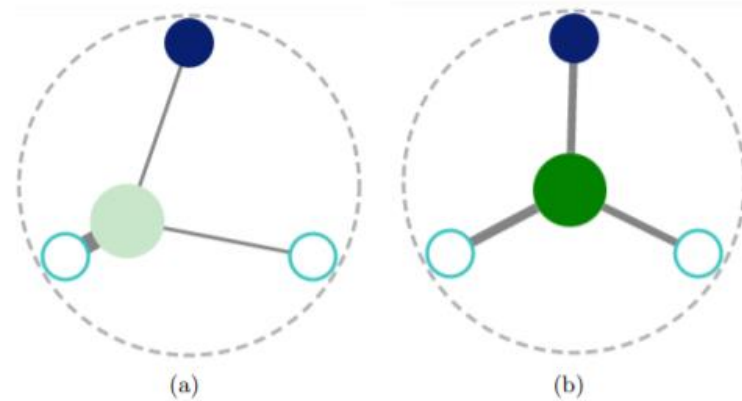
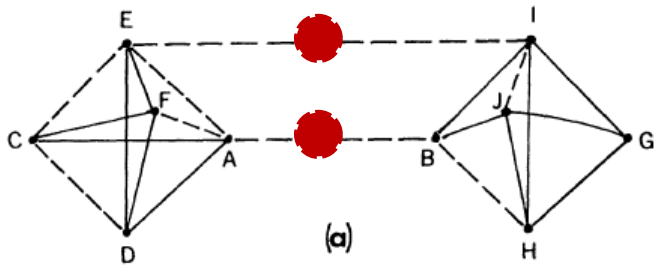


Fig. 2. Examples of the custom Meeting Mediator (MM) visualization used in the current system. Figure 2(a) shows an example of the MM visualization in a group with one dominant member and low team engagement, while 2(b) shows a group with high team engagement and no strongly dominant members.

그룹 인지다양성은 어디에서 오는가?



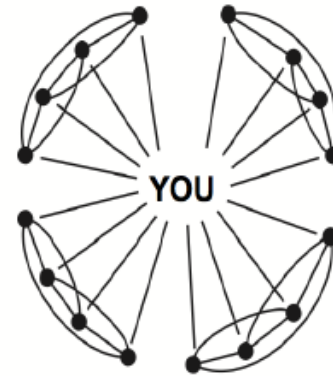
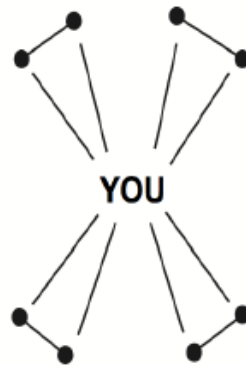
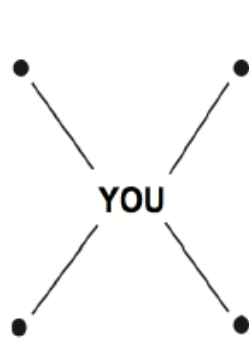
중복되지 않는 새로운 정보 (non-redundant information)의 중요성

새로운 정보는 “내가 속해 있지 않은 집단에서 온다.

상이한 두 집단을 잇는 관계 (“bridging-tie”)의 중요성

제일 친한 동기 동창이 줄 수 있는 정보 vs. “아는 사람”이 줄 수 있는 정보

“내가 알고 있는 사람들이 알고 있는 사람들”의 중요성



저녁에 소주 한 잔 하는 동료



새로운 아이디어를 얻는 동료

그룹 인지다양성은 어디에서 오는가?

How to Make the Team: Social Networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams

Ray Reagans

Columbia University

Ezra Zuckerman

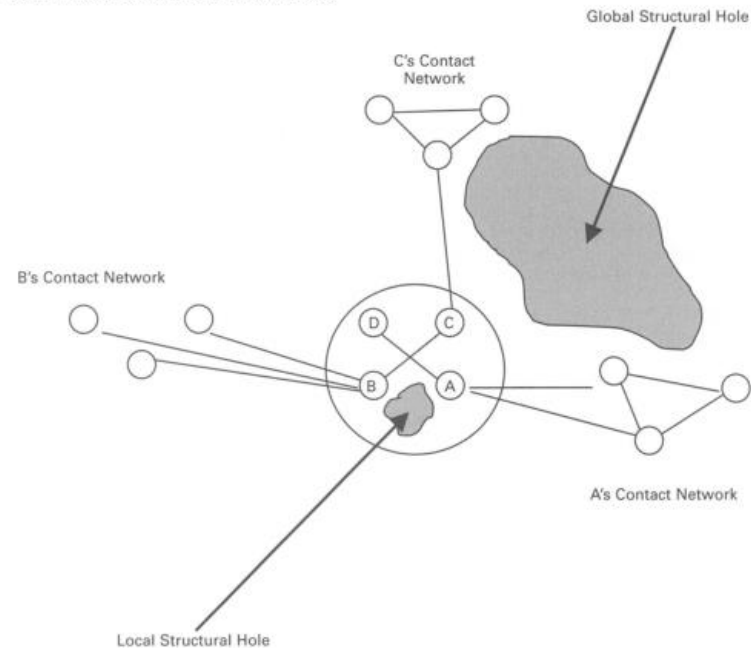
Massachusetts Institute of Technology

Bill McEvily

Carnegie Mellon University

We compare two alternative approaches for evaluating the potential of a work group or team: one that focuses on team members' demographic characteristics and one that focuses on the members' social networks. Given that people's network contacts often share their demographic attributes (i.e., the network is homophilous), the two approaches seem equivalent, and the first seems preferable because it is easier to implement. In this paper, we demonstrate several important limits to this rationale. First, we argue and show, in an analysis of 1,518 project teams in a contract research and development firm, that even when internal organizational networks are significantly homophilous with respect to demographic variables, the very logic of the causal structure that underlies theories of demographic diversity carries ambiguous performance implications. This ambiguity is due to the fact that demographic diversity has opposing effects on two social network variables—internal density and external range—each of which has a positive effect on a team's performance. We also demonstrate that a focus on demographic criteria is problematic because the demographic makeup of an organization can place inherent limits on a manager's ability to shape the demographic composition of a team. The ambiguous performance implications and the inherent limits placed on a manager's ability to manage a team's demography reduce the likelihood that a manager's interventions will be successful. The performance implications of managing a team's social capital, however, are clear.●

Figure 2. Local versus global structural holes.



한국기업에서의 다양성



- 한국기업에서 가장 중요한 DEI 측면은 무엇인가?
 - 성별다양성
 - 세대다양성
 - 인지다양성 (직무배경, 네트워크)

<https://www.msd-korea.com/news/다양성과-포용-기업혁신의-원천-한국msd-다양성/>

한국기업이사회 다양성의 현실

리더스인덱스, "국내 30대 그룹 중 20개 그룹 계열사 여성 사내이사 '0명'"

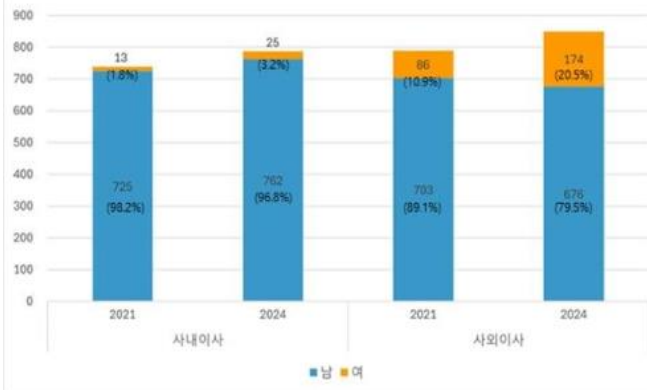
이상기 기자 ☆

입력 2024.05.08 10:31 수정 2024.05.08 13:04

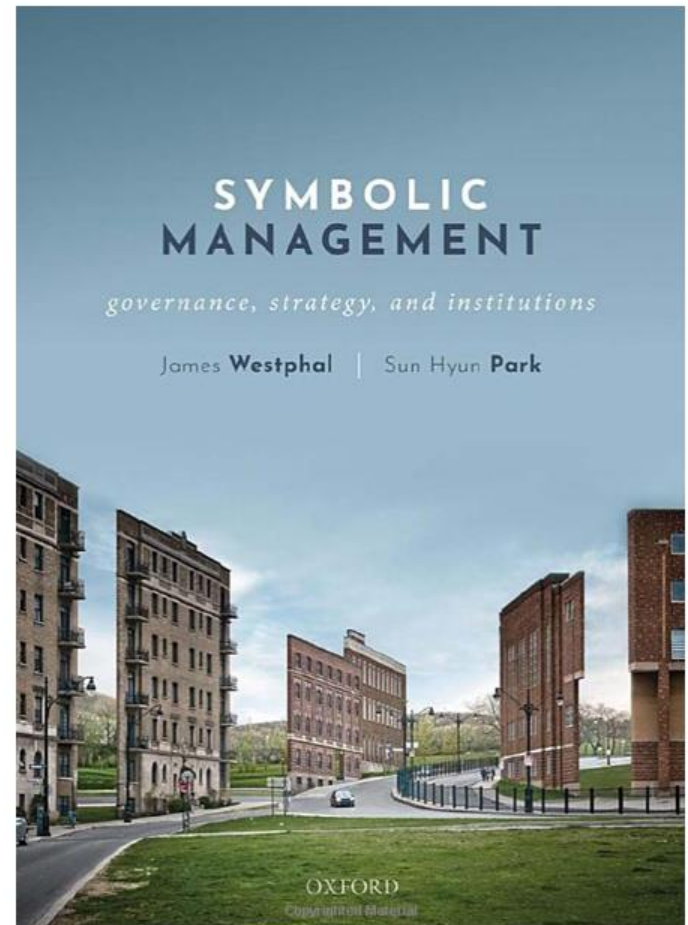
가기



2021-2024년 30대그룹 사내, 사외이사 현황(단위:명)



국내 30대 그룹 중 20개 그룹은 계열사에 여성 사내이사가 한 명도 없는 것으로 나타났다.



한국기업이사회 다양성 현황

(주요기업집단별 여성이사 분포 및 경력배경)

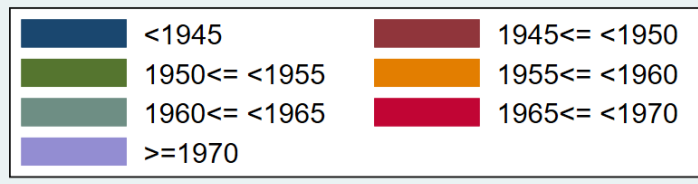
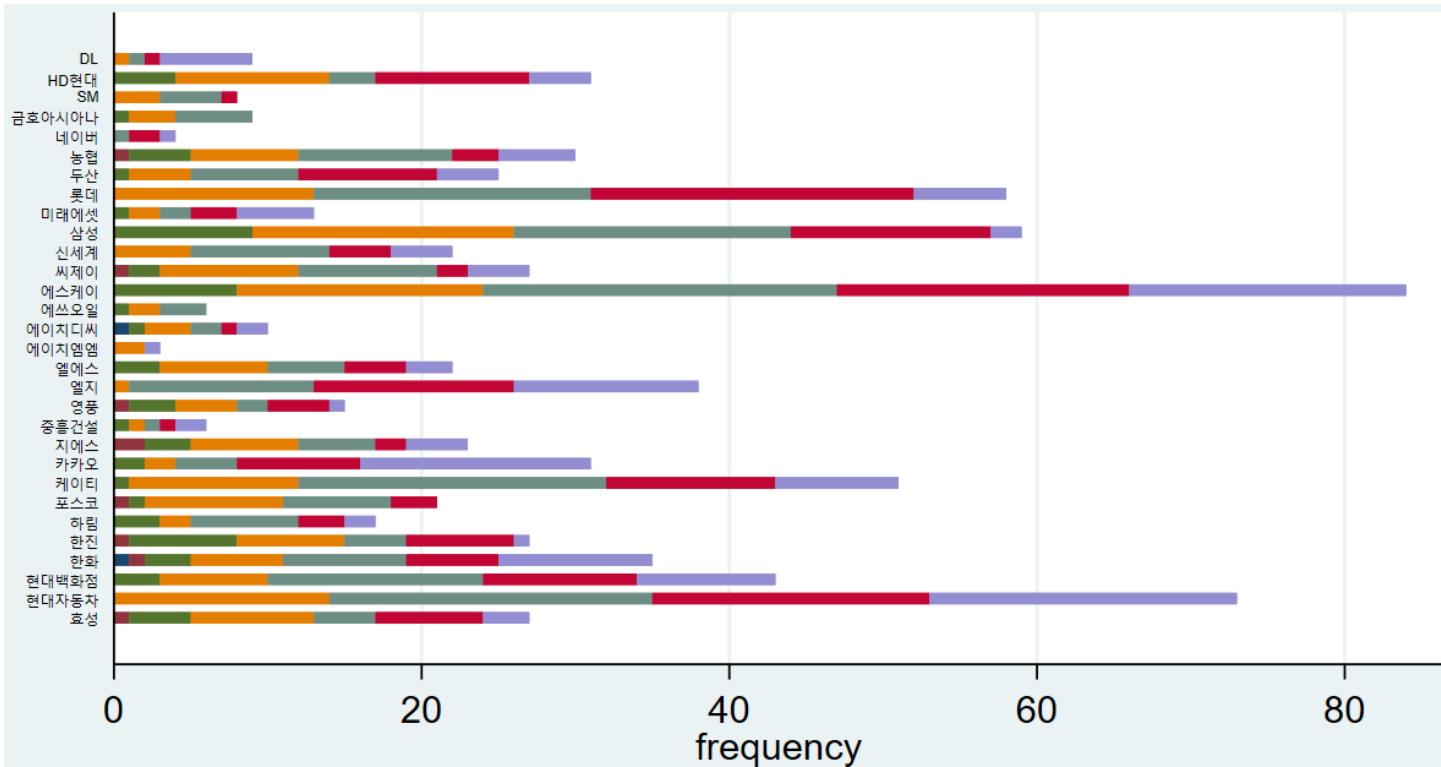
기업 집단 명	성 별		Total
	남	여	
DL	8	1	9
HD현대	22	9	31
SM	8	0	8
금호아시아나	8	1	9
네이버	4	0	4
농협	25	5	30
두산	22	3	25
롯데	47	11	58
미래에셋	11	2	13
삼성	43	16	59
신세계	18	4	22
씨제이	22	5	27
에스케이	58	26	84
에쓰오일	4	2	6
에이치디씨	9	1	10
에이치엠엠	3	0	3
엘에스	19	3	22
엘지	26	12	38
영풍	13	2	15
중흥건설	4	2	6
지에스	19	4	23
카카오	22	9	31
케이티	50	1	51
포스코	18	3	21
하림	15	2	17
한진	25	2	27
한화	26	9	35
현대백화점	42	1	43
현대자동차	58	15	73
호성	25	2	27
Total	674	153	827

2차 분류	성 별		Total
	남	여	
금융투자	116	8	124
	17.21	5.23	14.99
기술	91	23	114
	13.50	15.03	13.78
마케팅	18	14	32
	2.67	9.15	3.87
법률/정책	161	50	211
	23.89	32.68	25.51
비즈니스	88	17	105
	13.06	11.11	12.70
세무	15	0	15
	2.23	0.00	1.81
재무/회계	168	29	197
	24.93	18.95	23.82
환경/ESG	17	12	29
	2.52	7.84	3.51
Total	674	153	827
	100.00	100.00	100.00

* 2023_3 매출 순위 30대 그룹 소속 상장사 이사회 다양성분석 (Leaders Index 자료기반)

** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업이사회 다양성 현황 (주요기업집단별 세대별 분포)



* 2023_3 매출 순위 30대 그룹 소속 상장사 이사회 다양성분석 (Leaders Index 자료기반)

** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업이사회 다양성 현황

(주요기업집단별 경력배경)

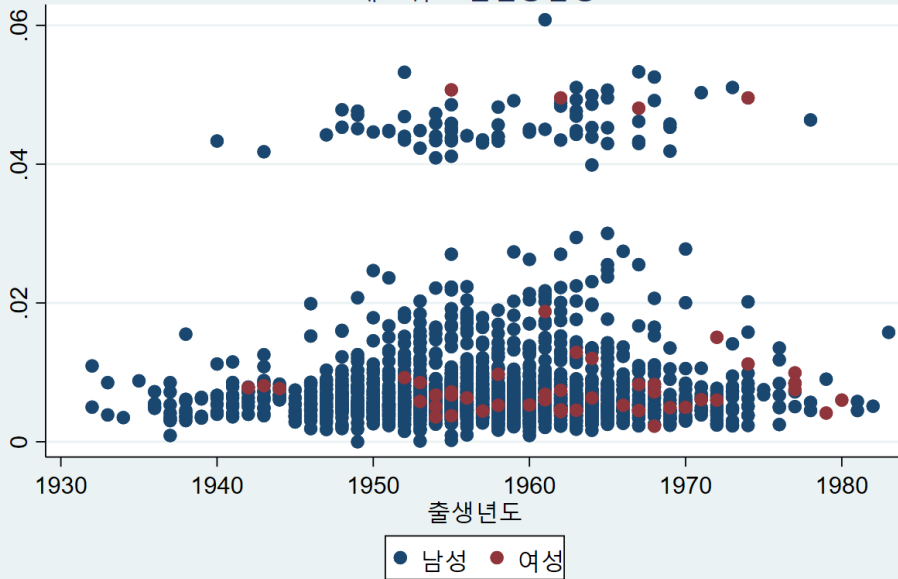
2차 분류	이 사 세 대							Total
	<1945	1945<= <1	1950<= <1	1955<= <1	1960<= <1	1965<= <1	>=1970	
금융투자	1 50.00	1 11.11	17 25.76	36 19.67	35 15.28	22 11.83	12 7.89	124 14.99
기술	0 0.00	0 0.00	9 13.64	24 13.11	32 13.97	18 9.68	31 20.39	114 13.78
마케팅	0 0.00	1 11.11	2 3.03	2 1.09	5 2.18	10 5.38	12 7.89	32 3.87
법률/정책	0 0.00	3 33.33	11 16.67	45 24.59	55 24.02	63 33.87	34 22.37	211 25.51
비즈니스	1 50.00	1 11.11	13 19.70	24 13.11	29 12.66	22 11.83	15 9.87	105 12.70
세무	0 0.00	0 0.00	0 0.00	7 3.83	5 2.18	3 1.61	0 0.00	15 1.81
재무/회계	0 0.00	3 33.33	12 18.18	41 22.40	59 25.76	38 20.43	44 28.95	197 23.82
환경/ESG	0 0.00	0 0.00	2 3.03	4 2.19	9 3.93	10 5.38	4 2.63	29 3.51
Total	2 100.00	9 100.00	66 100.00	183 100.00	229 100.00	186 100.00	152 100.00	827 100.00

* 2023_3 매출 순위 30대 그룹 소속 상장사 이사회 다양성분석 (Leaders Index 자료기반)

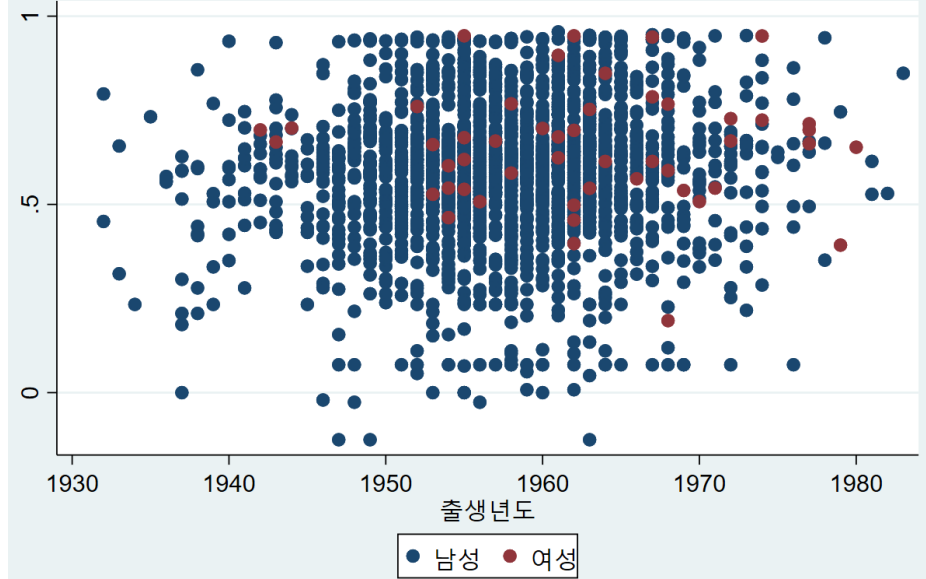
** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업이사회 다양성 현황 (세대별 이사별 네트워크 특성)

한국기업이사회 사외이사 네트워크 특성
네트워크 연결중심성



한국기업이사회 사외이사 네트워크 특성
네트워크 연결범위



- 2013-2020 매경 500대기업 & 공정위 지정 대기업집단 소속 상장회사 250개사 이사회 소속 이사의 이력상 조직 (기업, 관료집단, 위원회 등) 네트워크 기준

** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업이사회 다양성 현황

(주요기업집단별 경력다양성, 세대다양성, 성별다양성)

group	group_rank	dir_het_cat_g	dir_het_ageg_g	dir_het_gender_g	dir_ttl_g	dir_age_g	dir_fem_g	group_ttl	cat_gender_mul
케이티	12	1.049	0.646	0.020	5.039	60.392	0.019608	51	53.48
현대백화점	21	1.050	0.553	0.023	3.698	59.581	0.023256	43	45.16
한진	14	1.049	0.833	0.074	6.407	64.815	0.074074	27	14.16
효성	31	0.703	0.480	0.074	3.667	62.519	0.074074	27	9.49
금호아시아나	26	0.982	0.520	0.111	3.222	64.556	0.111111	9	8.84
두산	17	0.908	0.619	0.120	3.640	60.000	0.12	25	7.57
포스코	5	1.073	0.382	0.143	4.619	64.905	0.142857	21	7.51
영풍	28	0.879	0.513	0.133	3.800	63.933	0.133333	15	6.59
하림	27	0.765	0.537	0.118	3.471	61.765	0.117647	17	6.50
엘에스	16	0.851	0.494	0.136	3.273	61.500	0.136364	22	6.24
롯데	6	1.127	0.518	0.190	4.241	60.293	0.189655	58	5.94
지에스	8	1.033	0.515	0.174	3.435	63.217	0.173913	23	5.94
미래에셋	24	0.893	0.427	0.154	3.308	57.615	0.153846	13	5.81
농협	10	0.935	0.790	0.167	5.667	62.933	0.166667	30	5.61
에이치디씨	29	0.555	0.456	0.100	3.000	63.100	0.1	10	5.55
현대자동차	3	1.084	0.645	0.205	4.589	57.877	0.20548	73	5.28
씨제이	13	0.860	0.542	0.185	3.444	63.185	0.185185	27	4.65
신세계	11	0.828	0.433	0.182	3.273	60.182	0.181818	22	4.55
한화	7	1.065	0.527	0.257	4.314	59.914	0.257143	35	4.14
에쓰오일	25	1.330	1.011	0.333	6.000	66.167	0.333333	6	3.99
삼성	1	1.076	0.554	0.271	4.051	63.712	0.271186	59	3.97
에스케이	2	1.128	0.528	0.310	4.262	60.012	0.309524	84	3.65
엘지	4	1.145	0.597	0.316	3.737	57.289	0.31579	38	3.62
카카오	15	1.002	0.520	0.290	4.032	54.452	0.290323	31	3.45
중흥건설	20	1.011	0.665	0.333	6.000	59.833	0.333333	6	3.03
HD현대	9	0.823	0.425	0.290	3.129	61.355	0.290323	31	2.83
DL	18	0.212	0.424	0.111	2.556	55.111	0.111111	9	1.91
네이버	23	1.040	0.693	-	4.000	57.000	0	4	
에이치엠엠	19	1.099	0.637	-	3.000	60.000	0	3	
SM	30	0.651	0.376	-	2.500	63.125	0	8	

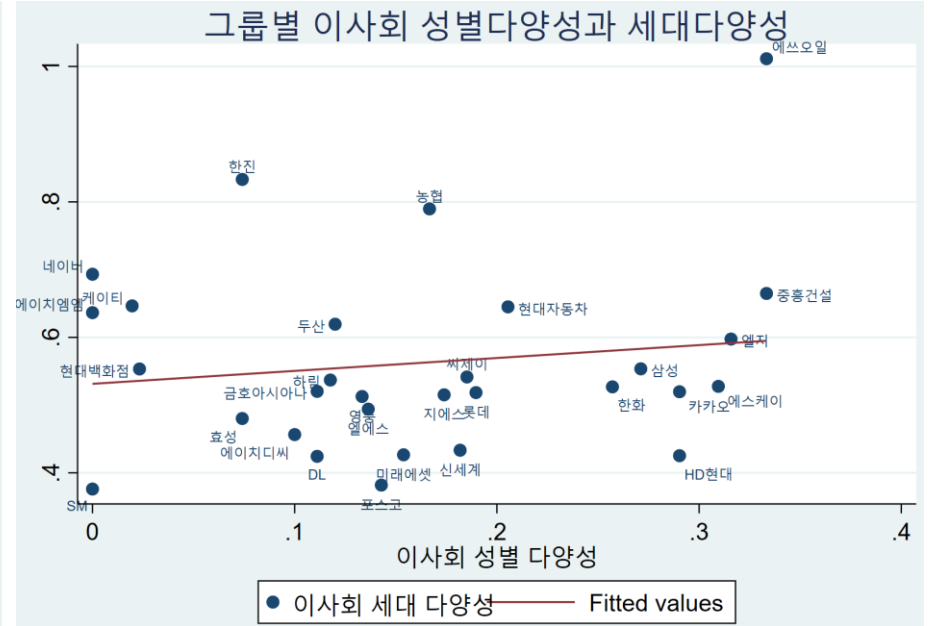
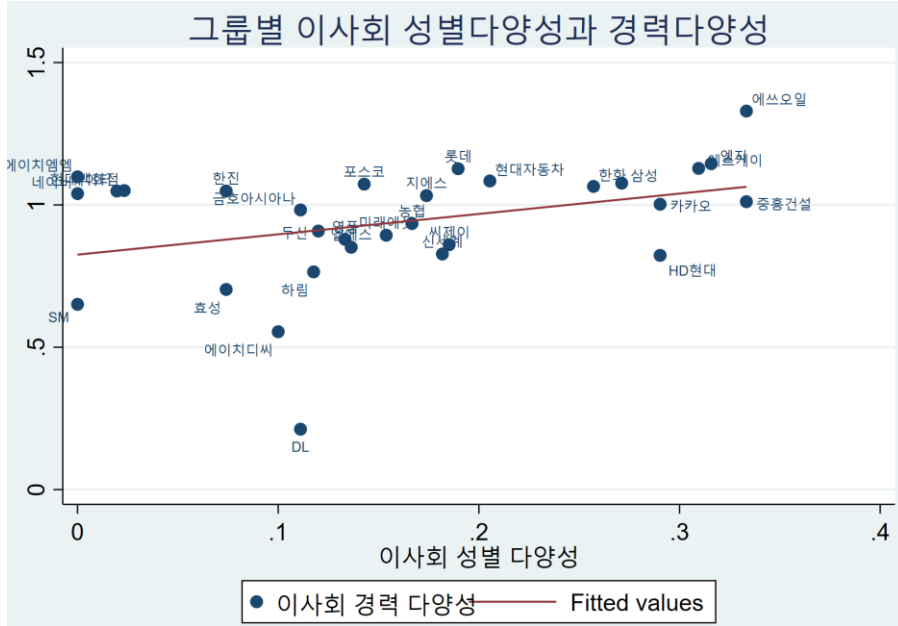
group_rank 그룹 자산 순위
dir_het_cat_g 이사회 경력 다양성
dir_het_ageg_g 이사회 세대 다양성
dir_het_gender_g 이사회 성별 다양성
dir_ttl_g 이사회 평균 사외이사 수
dir_age_g 이사회 평균 나이
dir_fem_g 이사회 평균 여성수
group_ttl 그룹 상장 계열사수
cat_gender_mul 경력다양성 / 성별다양성

* 2023_3 매출 순위 30대 그룹 소속 상장사 이사회 다양성분석 (Leaders Index 자료기반)

** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업이사회 다양성 현황

(주요기업집단별 경력다양성, 세대다양성, 성별다양성)



* 2023_3 매출 순위 30대 그룹 소속 상장사 이사회 다양성분석 (Leaders Index 자료기반)

** 불완전한 예비 분석이므로 인용하지 마십시오

한국기업들의 전략적 과제 변화 “지키기”에서 “흔들기”로



Samsung Electronics celebrating its production of two millionth Color TV (in 1976 // news.samsung.com)



Samsung Electronics “curved” TV (2013// news.samsung.com)

축적적 (cumulative) vs. 융합적 (combinatory) innovation



Murano Glass
(7th century, Venice, Italy)



Corning Gorilla Glass
(1851, Corning, NY, USA)



Google Glass
(1998, Google, CA, USA)



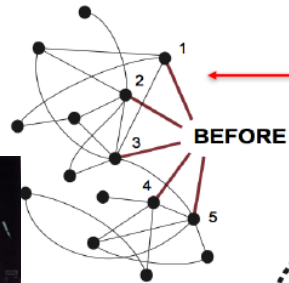
Closure, Exploitation, “제자리 지키기”
(실행효율과 속도, 조직안정)

Brokerage, Exploration, “제자리 흔들기”
(창조와 혁신)

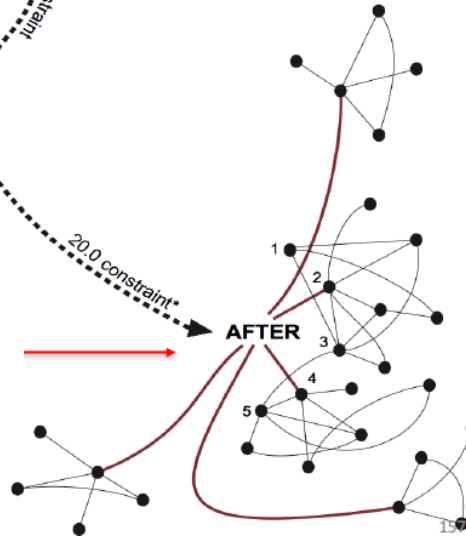
“지키기”를 위한 조직 vs. “흔들기”를 위한 조직



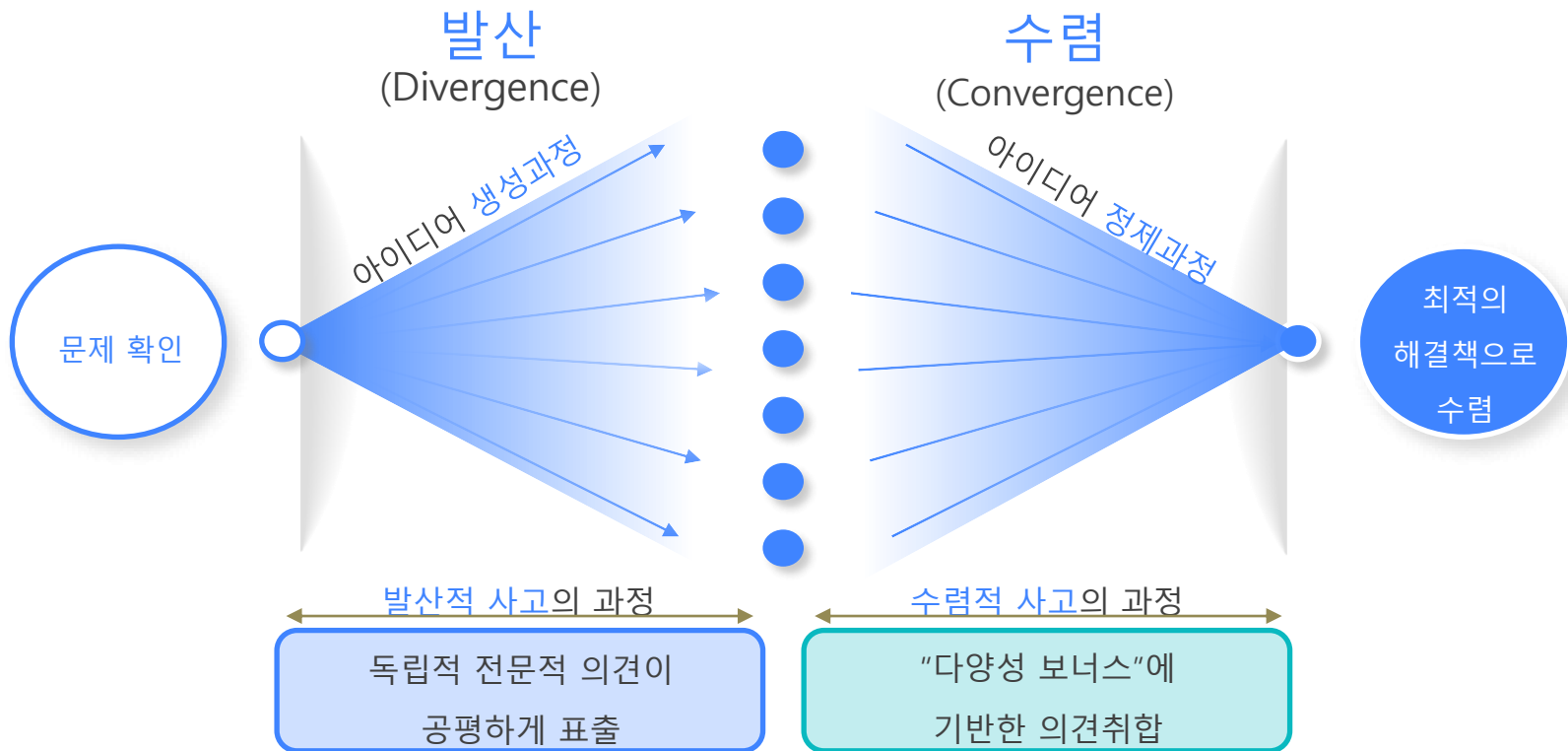
Brokerage, Exploration, “제자리 흔들기”
(열린조직, 창조와 혁신, 역동적 조직)



Closure, Exploitation, “제자리 지키기”
(닫힌 조직, 실행효율과 속도, 조직안정)



다양성과 의사결정과정



“다름”을 대하는 리더의 두 가지 태도

1. 공평한 마음

- 자신도 모르게 가질 수 있는 편견 알기
- 유사성 편향 (similarity bias)에서 오는 편가르기, 경쟁

2. 궁금한 마음

- 다름을 그 자체로 인정하고 배우는 마음
- 수직적 관계를 넘을 수 있는 태도

“DEI”의 참고 사례 명의에서 명팀으로: Interprofessionality

명의에서 명팀으로: Interprofessionality

- 중환자실 입원 환자: 여러 장기가 동시에 손상, 상태가 수시로 변함
- 회진(매일): 중환자의학과 교수, fellow, 인턴, 해당 진료과 전공의, 간호사, 약사, 영양사, 호흡치료전문간호사, 재활치료사
- Quality conference(월1회): 중환자치료에 참여하는 의료진 누구나 참석하여 지식 공유 및 case review

“더 이상 한 분야의 의사 혼자서 환자를 치료하지 못합니다. 여러 분야의 의사들뿐 아니라, 약사, 영양사, 간호사, 치료사 등이 함께 해야 합니다. 우리가 이렇게 할 수 있는 것은 권위의식을 버리고, 다른 분야 전문가를 존중하는데 있습니다.”(중증치료센터장 인터뷰)

진료팀 회진

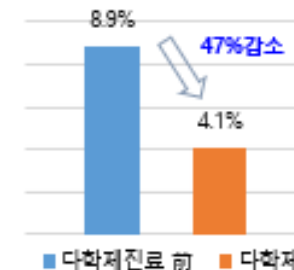


Quality conference



다학제진료 전후 사망률 비교

(‘12~’15년 심장내과중환자실 입원환자 2,431명 대상)



* 자료: http://www.samsunghospital.com/my/info/news_view.do?seq=6890

“DEI”의 참고 사례 미시문화 (microculture) 의 변화

▪ 미시 문화(micro culture)의 변화

- 수평적이고 개방적인 조직문화를 형성하고 실현하기 위해 조직 구성원이 상호작용하며 주고 받는 행동, 관습 등 미시 문화의 측면에서 모니터링과 변화를 추구하고 있음
- 특히, CEO는 임직원의 간담회와 모임에서 구성원들이 “파워 시그널(power signal)”을 드러내는 행위와 태도를 보이지 않아야 함을 강조함. 예를 들어, 엘리베이터에서 상급자를 위해 하급자가 뛰어가 층을 누르거나, 대화를 하며 상급자가 하급자와 눈을 마주치지 않고 휴대폰을 보는 등의 행위·태도는 구성원 사이의 수직적 문화를 만들 수 있으므로 지양해야 함

“파워 시그널을 보내지 마라’는 것의 취지는, 우리는 상하관계가 아니라 협력관계이고 전문가로서 독립적인 개개인을 육성하는 과정임을 강조하고 있습니다.” (인터뷰이 5, ESG 담당)

“2021년 초부터 매우 강조하고 있고 2~3개월 전부터 체감하는 수준입니다. 목례하지 말 것, 엘리베이터 문을 잡거나 식당 자리를 잡는 등의 행동을 하지 말 것, 보고를 위한 보고를 지양할 것, 프로 대 프로로서 서로 존중하는 태도를 가질 것, 그리고 상급자와 리더 스스로가 하급자에게 ‘하지 마라’는 신호를 보여줄 것을 강조하고 있습니다.” (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

"DEI"의 참고 사례 "Microsoft Loves Linux"



- vs. Steve Balmer's "Linux is a Cancer"
- Standalone PC=> Open source => platform 생태계 => Cloud / AI의 전체 시장 흐름을 미리 읽고 이를 거스르기보다는 동참
- 조직문화 혁신: 새로운 시장 환경에 대한 직원들의 학습과 변화, 곧 조직의 "성장하는 사고" 강조
- 리더의 직원들과의 공감능력 강조, 스스로 실천
- **"사람과 시장, 미래에 공감하라"** 라는 스토리로 조직혁신

질의 응답

감사합니다

sunpark@snu.ac.kr