



한국형 다양성과 포용성 지수(DE&I)의 필요성과 과제

1. 지배구조 측면에서의 지수현황 고찰

2023.07.13.

박주근 리더스인덱스 대표

다양성과 포용성의
한국적 정의

지난 해 발표한 모델링 Review

국내 대기업들의 정량적
다양성 현황

대기업들의 정량적 다양성의 변화와 현화분석

지배구조의 다양성 확보 중요성

국내 대기업들의 지배구조 보고서 분석 내용

지배구조에서 다양성 현황

대기업들의 지배구조 다양성의 표면적 현황과 실제

- 사내이사들의 구성현황과 다양성
- 사외이사들의 구성현황과 다양성
- 이사진들의 인지적 다양성 현황

ESG와의 상관계수

(2021년 신문기사 분석)

BIG Kinds



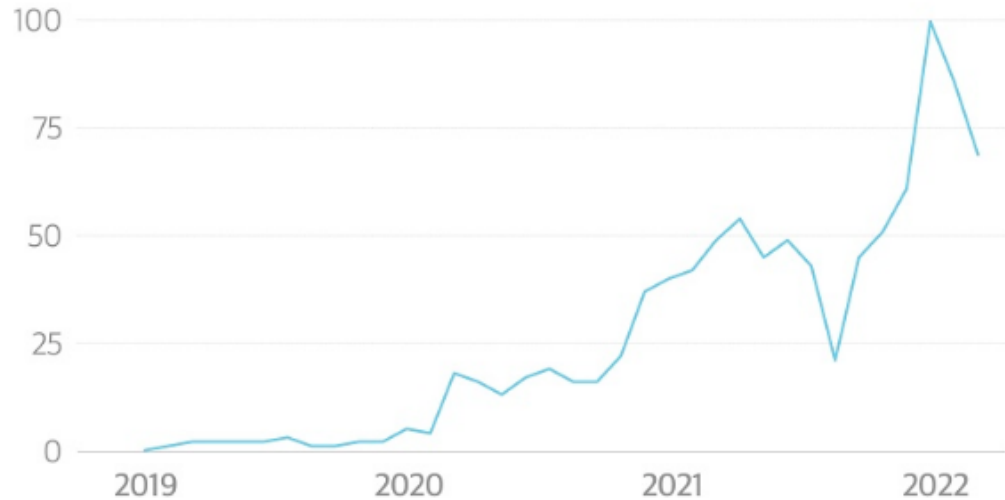
다양성이란 모든 개인 사이에서 발생하는 심리적, 신체적, 사회적 차이를 망라하여 얘기하며, 이를 개인을 넘어 집단 간에도 확장하여 적용할 수 있습니다. 인종, 민족, 국적, 종교, 사회경제적 지위, 교육, 결혼 여부, 언어, 나이, 성별, 성적 지향, 정신적 능력, 신체적 능력, 스타일 등 다양한 것을 포함합니다.

그러나 ESG 관점에서의 다양성은 **구조적 또는 시스템 문제 관점에 보다 집중해서 접근해야 한다**. 특정 개인이나 집단은 시스템적인 측면에서 유리한 점(advantages)을 가지고 있거나, 또는 기회에 대한 장벽(barriers)을 가지고 있어, 이것으로 인해 차이가 만들어지고 있습니다. 이 차이를 어떻게 고려해야 할지가 다양성의 문제의식이다.

지배구조 측면에서 다양성이란 구조적, 시스템적으로 전문분야의 사람들이 서로 독립적인 의사결정을 할 수 있는 것인가에 대한 문제의식에서 지배구조의 다양성과 포용성을 논의하고자 한다.

구글 트렌드 DE&I 관심도 추이

(2019~2022.4 기준)



*검색 빈도가 가장 높은 검색어의 경우 100, 거의 없는 경우 0으로 표기

<출처: Google트렌드(trends.google.com)>

How will your DEI budget and/or resources change in 2022?

We will allocate less budget and/or fewer resources to DEI in 2022.

2%

Our budget and/or resources for DEI will remain the same in 2022.

19%

We will allocate approximately 10% more budget and/or resources to DEI in 2022.

31%

We will allocate approximately 25% more budget and/or resources to DEI in 2022.

42%

We will allocate approximately 50% more budget and/or resources to DEI in 2022.

6%

시장조사업체 트레일리언트가 미국 내 기업 300곳의 DE&I 임원을 대상으로 2022년 DE&I 예산(또는 자원)에 관해 설문한 결과 응답자의 79%가 확대 반영할 것으로 답했고, 특히 48%는 약 25% 이상 늘릴 것으로 내다봤다.

<출처: Traliant Insights [How to Build an Effective DEI Program] · 2021>

사회정체성 다양성과 인지다양성 조합 필요

인구 통계학적 다양성이 증가한다고 해서 그 자체로 효율성이 높아지는 것은 아니라는 것을 인정해야 한다.
중요한 것은 조직이 다양성을 어떻게 활용하고 의사결정구조와 **권력 구조를 재구성할** 것인가이다.

사회정체성 다양성

다양성 (Diversity)	Gender	여성임원의 비율(Women Executive Employees)
		여성 등기이사 비율(Board Gender Diversity)
		여성 관리자 비율(Women Managers)
		여성직원 비율(Women Employees)
		신규 여성직원의 비율(New Women Employees)
		남녀 평균 급여 차이
	Age	남녀 근속연수 차이
		Age distribution number of employees
	Race/Ethnicity	racial and ethnic diversity
		외국인 임원 비율
	Religion	종교
	Disability	장애인 또는 특수 직원의 비율, 채용 비율

인지적 다양성

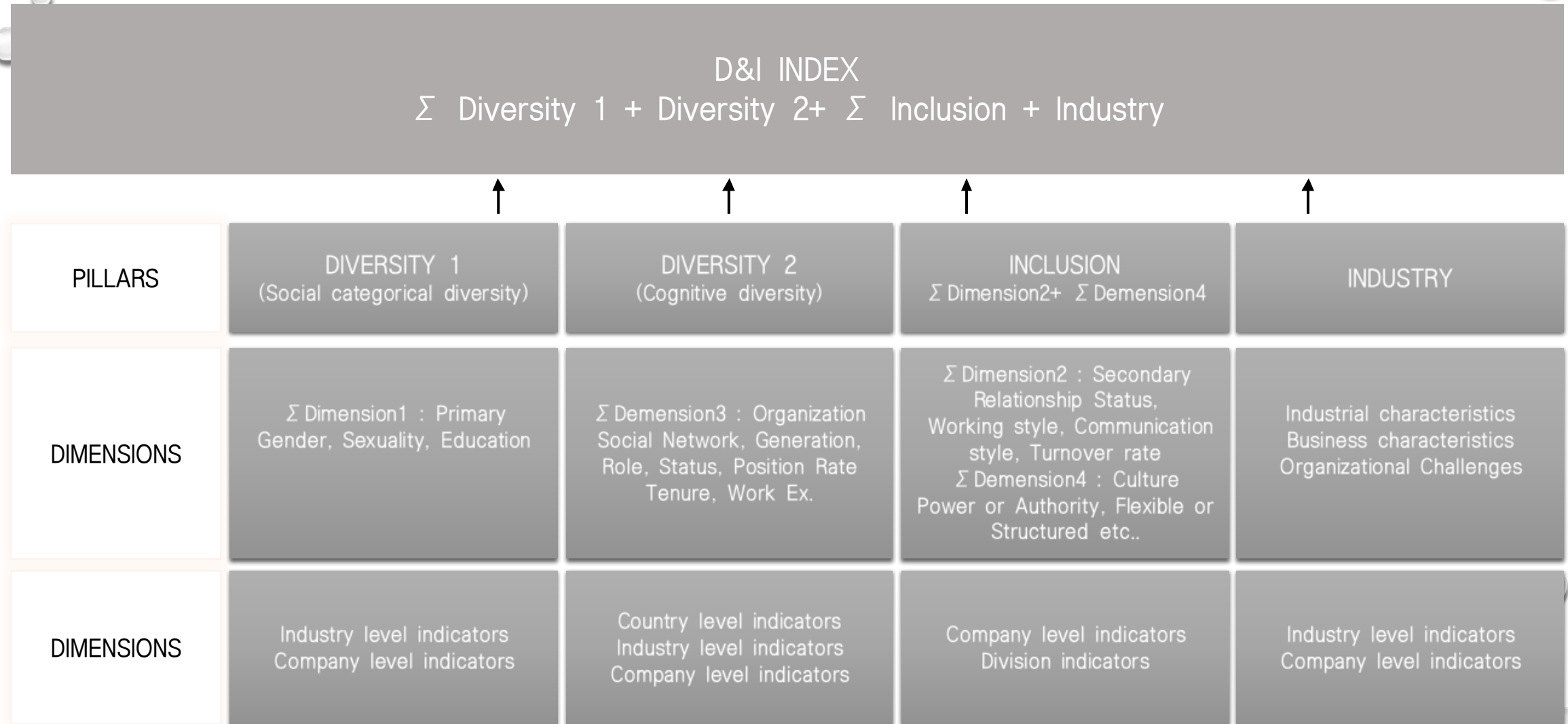
- Industry
- Network
- Role in the Company
- Management status
- Tenure
- Educational Background
- Division

교육적 배경 + 직장 내 경력 + 사회연결망 특성

기업이나 조직 전체의 범주에 Data화

[주요 기업내 의사결정권자 혹은 특정팀단위
: 오너, 등기임원, C-level 임원, Task 팀]

기업 특성에 맞는 D&I Index Modeling

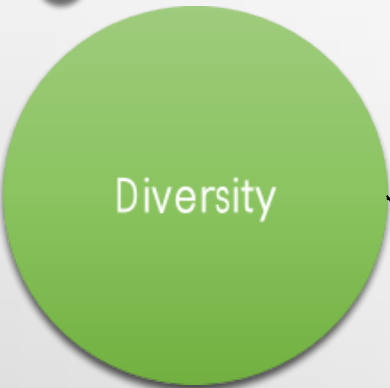


D&I Index 평가 항목 현황

Index Items		ISO 30415	GRI 400	SDGs	SA 8000	BSR	K-ESG	Refinitiv D&I Index	fecher	국가포용성지수 개발 연구 보고서
다양성 (Diversity)	Gender	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
	Age	남녀 근속연수 차이								
		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)	Working Condition	자율근무제			0			0		
		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/Engageme nt	구성원의 만족도				0		0		

New Model for D&I

- Metrics for Diversity



Dimension	Index	정보 취합여부	ISO 30415	GRI400	SDGs	BSR	Refinitive	fecher	K-ESG
Primary	Age	○		○					
	등기임원 내 여성비중	○				○	○	○	○
	여성임원비중	○				○	○		
	여성관리자 비중	○		○		○	○		
	여성직원 비중	○	○	○			○		○
	신규여성직원 비중	○							
	남여평균급여 차이	○		○	○				○
	남여근속연수 차이	○							
	Race	○	○				○		
Secondary	Ethicity	○				○	○	○	○
	Religion	×	○						
	Education	○							
	Relationship Status	△							
	Working Style	×							○
	Geographic Location	△							○
Organization	Communication Style	×							
	Industry	○							
	Role in Comapany	○							
	Management status	○							
	Tenure	○							
	Work Experience	○							
Culture	Division	○							
	Power and Authority views	×							
	Being or Doing	×							
	Competition or Cooperation	×							
	Conflict Resolution	×							
	Tradition/Observances	×							
	Flexible or Structured	×							

In recent years, “diversity” has been touted as a feel-good exercise that includes everything from gender to sexual orientation to body size.... “There hasn’t been enough pushback on the abstraction of diversity,” Bollinger says.

- Columbia University president Lee Bollinger -

1. 추상적인 주장이 아니라 경험적 합리적 결론으로 접근해야 한다.
➔ 수동적인 차별 철폐전략에서 성과로 연계되는 실질적 방법론과 지표 필요
2. 리더는 학습, 혁신, 창의성, 유연성, 형평성 및 인간의 존엄성을 포괄하는 더 넓은 성공 비전을 수용해야 한다
➔ 재무적 성과와 시장접근의 기회로만 인식할 때 다양성은 표면적 외침일 뿐
3. 인구 통계학적 다양성이 증가한다고 해서 그 자체로 효율성이 높아지는 것은 아니라는 것을 인정해야 한다.
중요한 것은 조직이 다양성을 어떻게 활용하고 권력 구조를 재구성할 의향이 있느냐 하는 것이다.
➔ 사회정체성 다양성과 인지다양성의 연계성

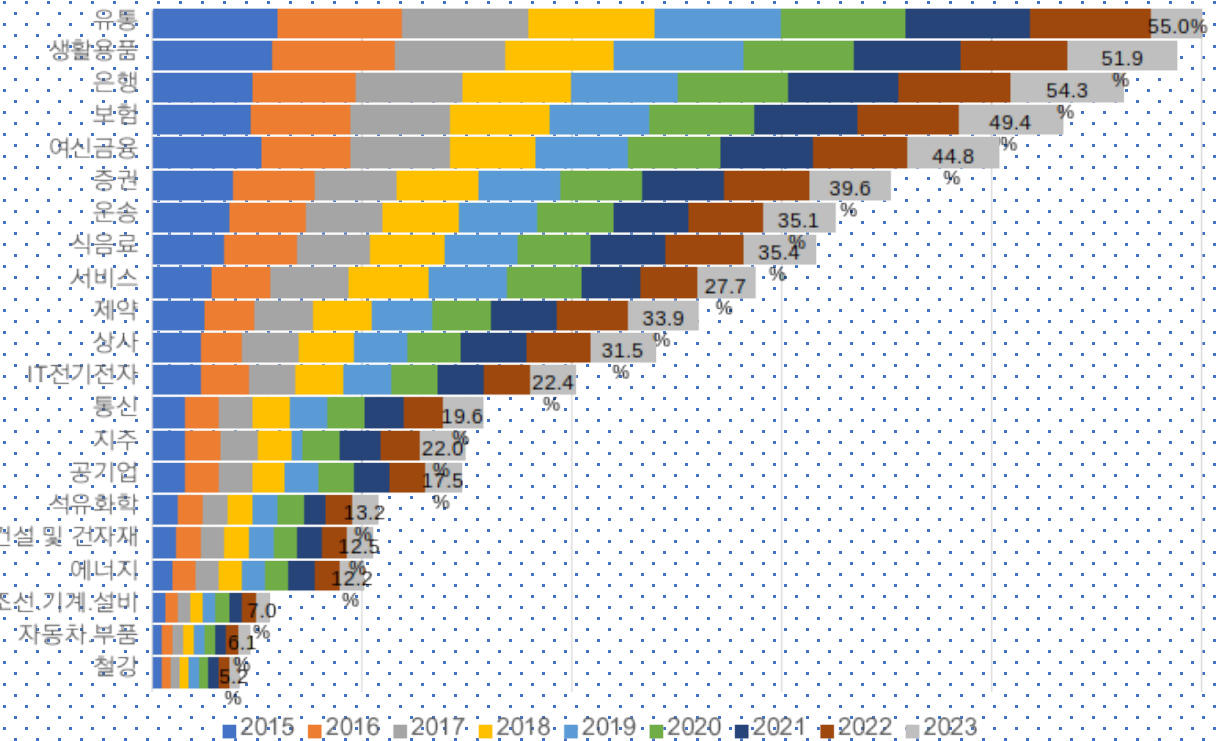
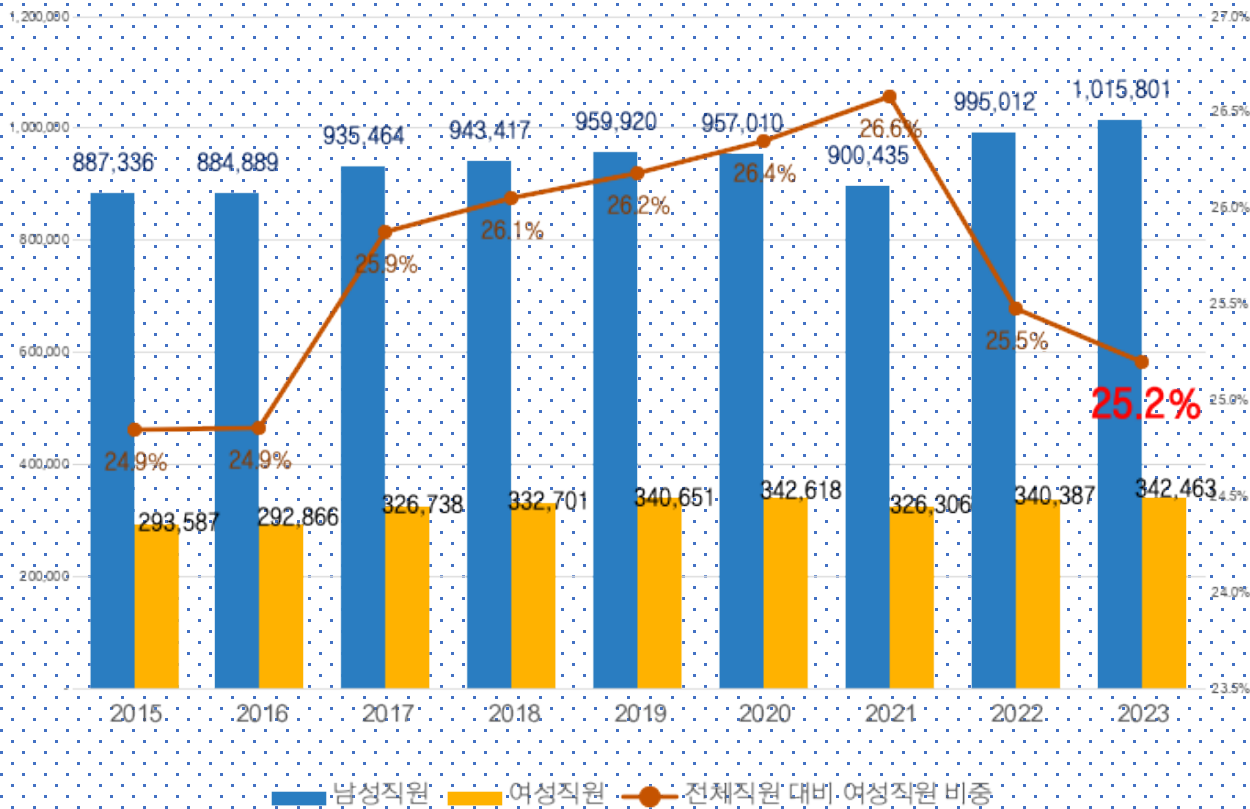
Abstract geometric lines in the top left corner, consisting of several overlapping, irregular polygons and lines in a light beige color.

정량적 다양성 현황

- 매출상위 500대 기업 대상

남/여 직원 고용 비중 변화

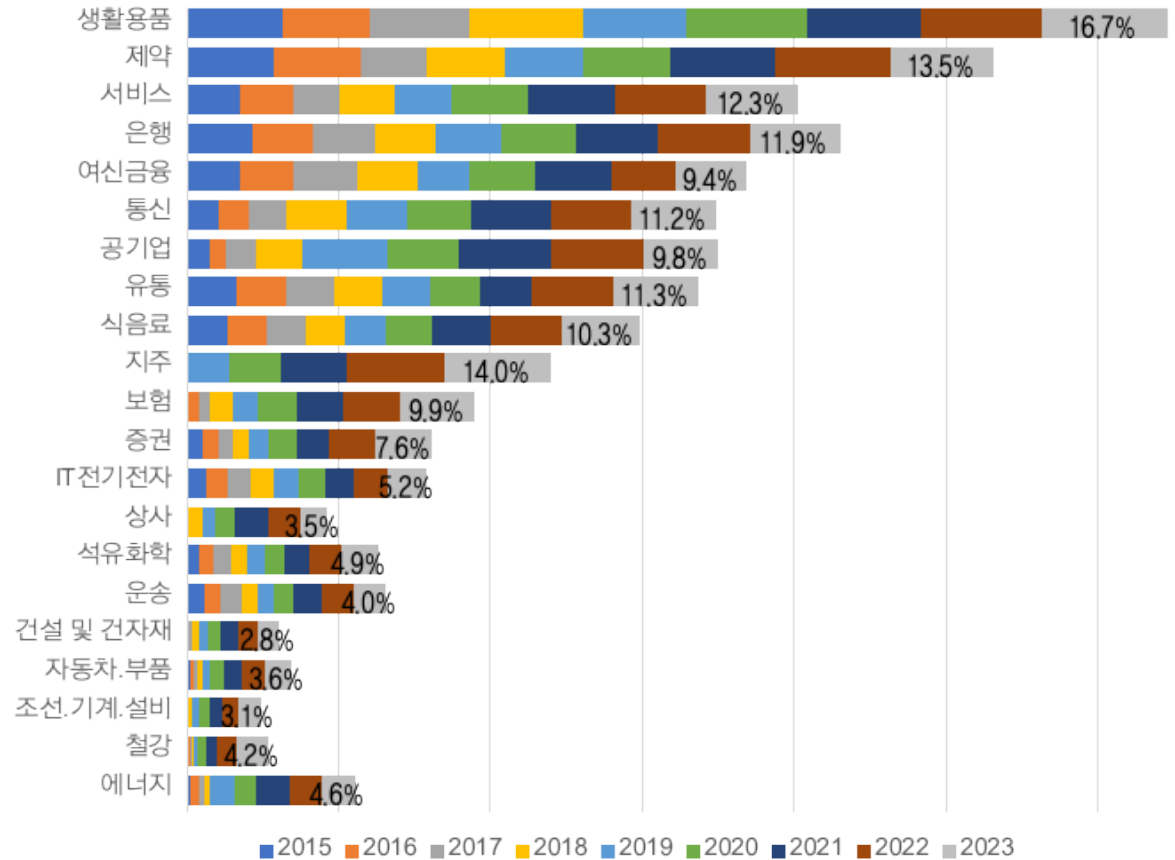
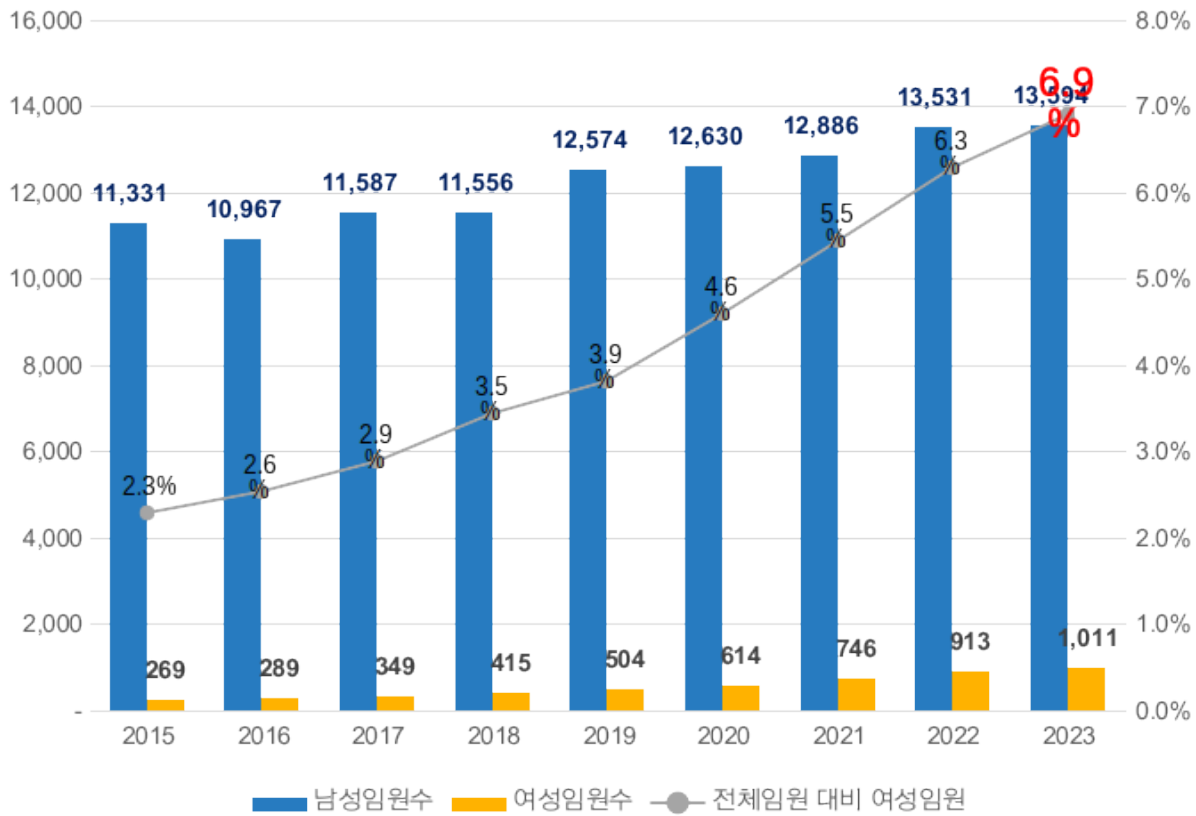
- 전체 고용인원은 COVID-19 이후 여성직원비중은 1.4%point 감소
- ➔ 조사를 시작한 2015년 이후 증가추세에서 팬데믹 영향으로 여성인력먼저 감소
- 조사기업 352개 기업 중 여성직원비중이30%이하인 기업은 229개 기업으로 전체 조사대상 기업의65.1%로 전년 동기 대비1.1% 상승



*업종별 전체직원 대비 여성직원의 비중

남/여 임원 비중 변화

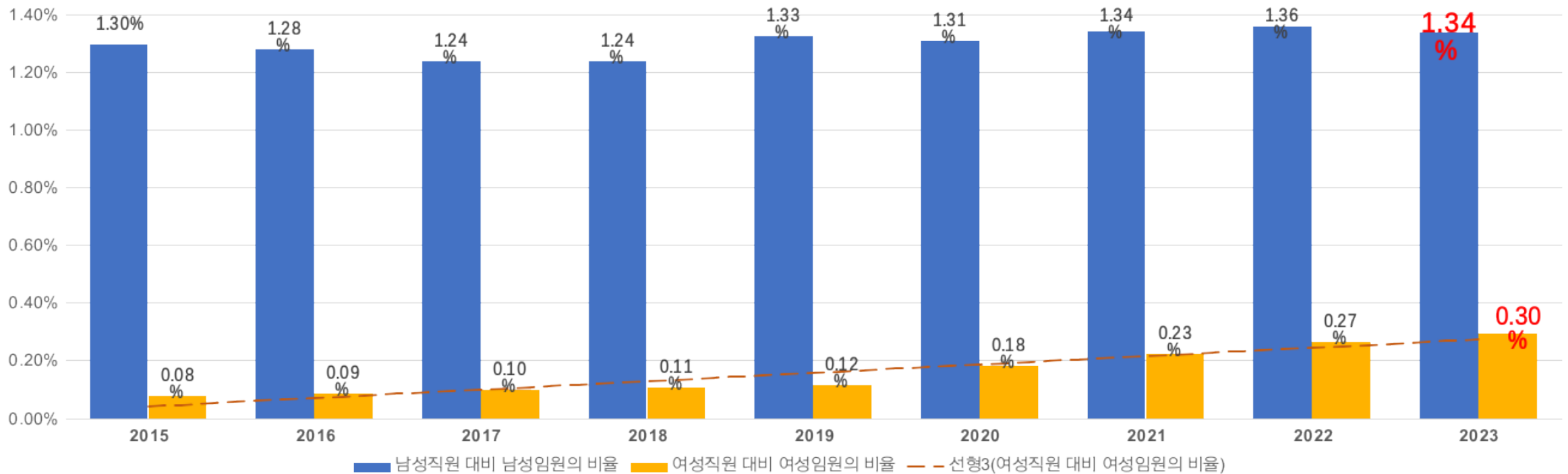
- 여성임원비중은 성별을 공시한 2015년 2.3%에서 2023년 1분기 기준 6.9%
- 2020년 자본시장법 개정 이후 증가세 뚜렷
- 전체 조사기업 중 약 70.2%(247개) 기업이 1명 이상의 여성임원이있는 기업(자본 시장법 개정 이후 증가 뚜렷, 2021년 50%(177개))
- 여성임원1명인 기업 94개(대부분 사외이사)



*업종별 전체임원 대비 여성임원의 비중

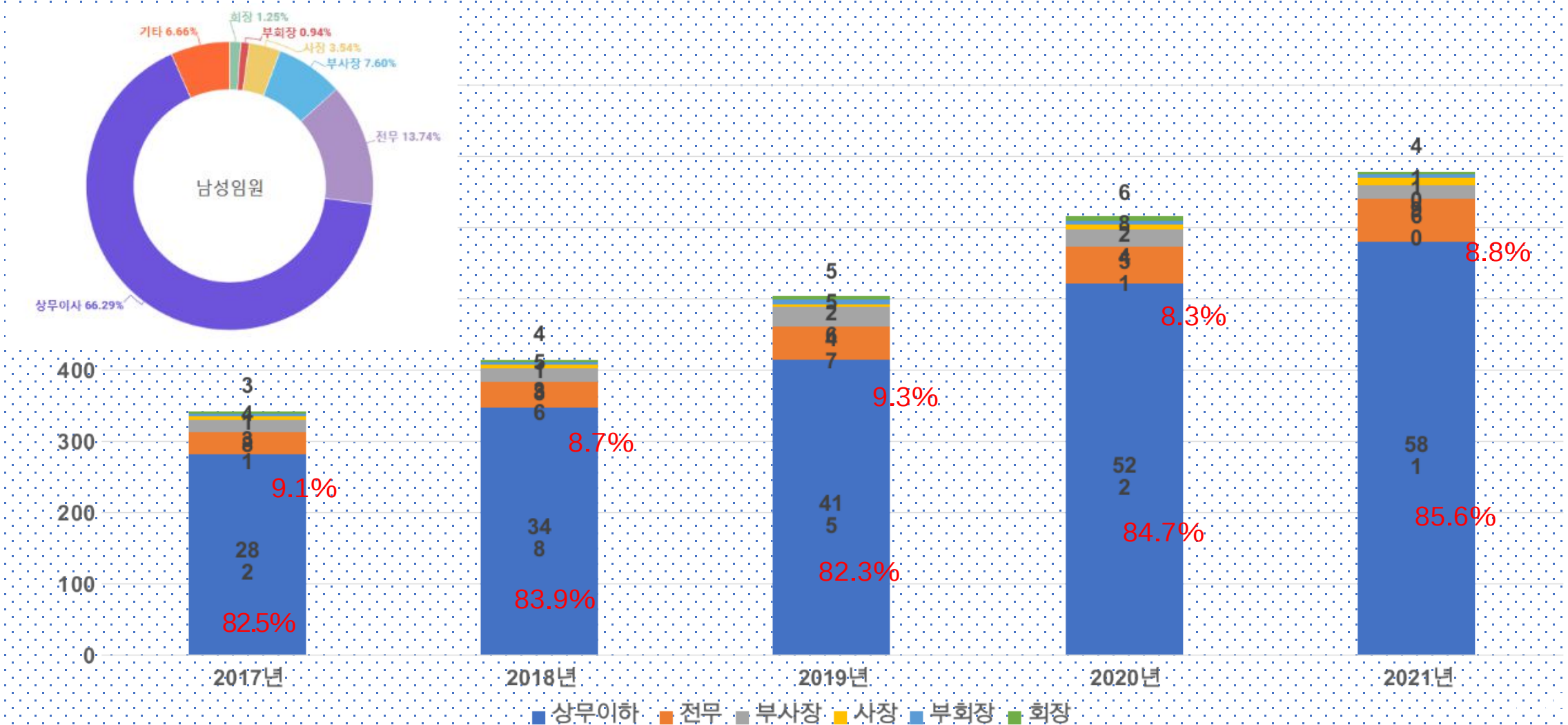
남/여 직원 대비 임원 비중 변화

- 남성 직원 대비 남성임원의비중은 1.34%로 남직원 75명 당 1명의 임원 비중
- 여성 직원 대비 여성임원의비중은 0.3%로 여직원 330명 당 1명의 임원 비중
- ➔ Equal Opportunity, Equal Position에 대한 여전한 불평등 존재



여성임원들의직급별 분포 변화

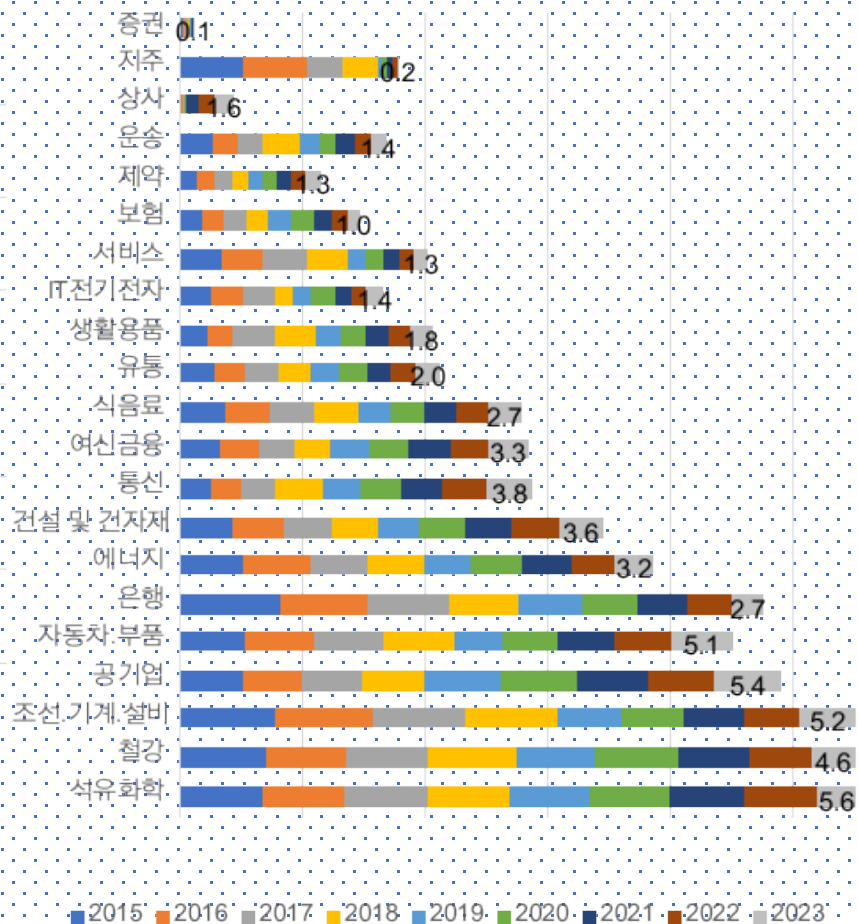
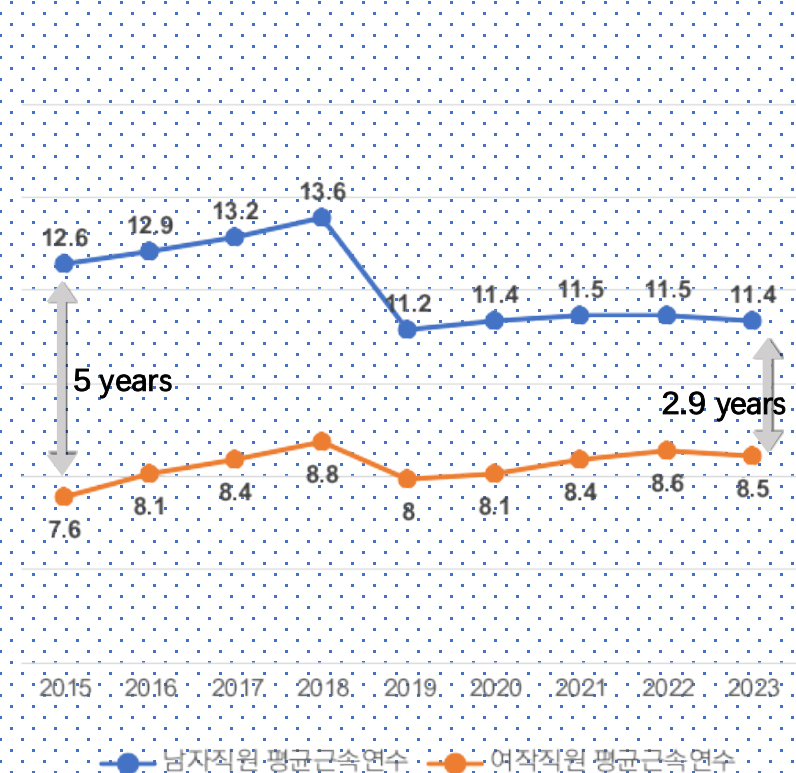
- 초임 임원의 비중은 증가하고 있으나 상위 직급으로의 승진 비율은 증가 하지 않음



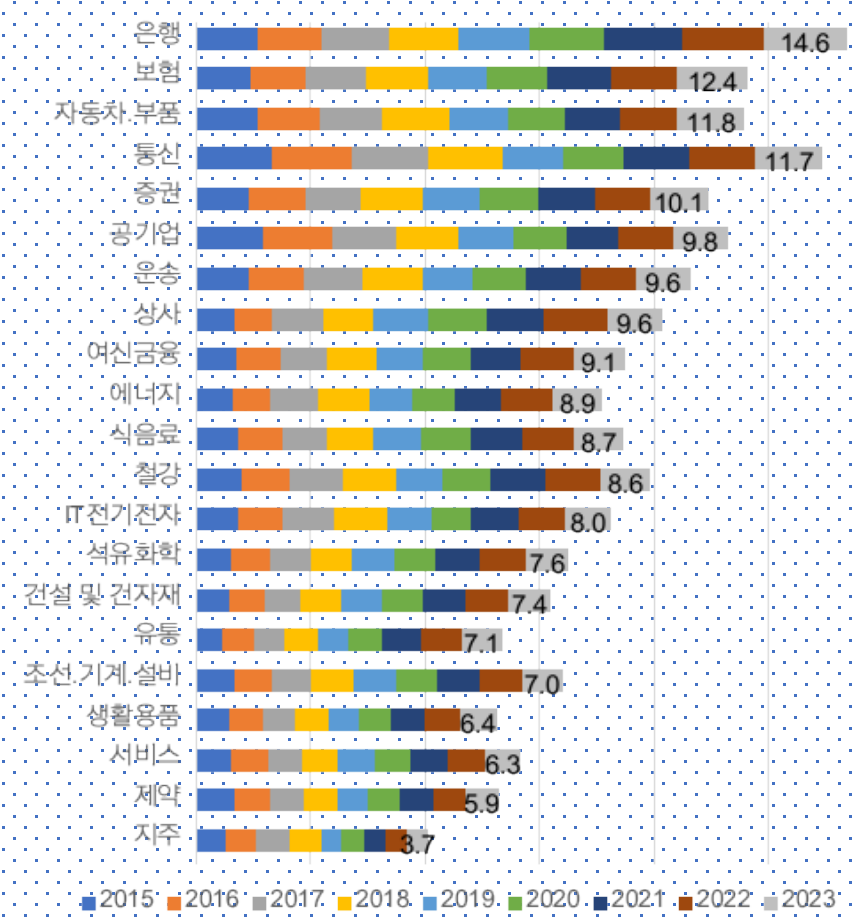
남/여 직원들의 근속연수 차이

- 남/여 직원들의 근속연수 차이는 5.1년에서 2.9년으로 줄어들고 있는 추세이나 최근 3년 정체 (남녀 직원 비중과 비슷한 흐름)
- 증권, 상사, 제약, 보험 등의 업종에서 낮은 근속연수 차이를 보였으며 석유화학, 철강, 조선 등의 업종은 높은 차이 보임

➔ 근속연수가 차이가 많은 업종일수록 여성임원의 비중이 낮음



*남성직원과 여성직원 근속연수 차이

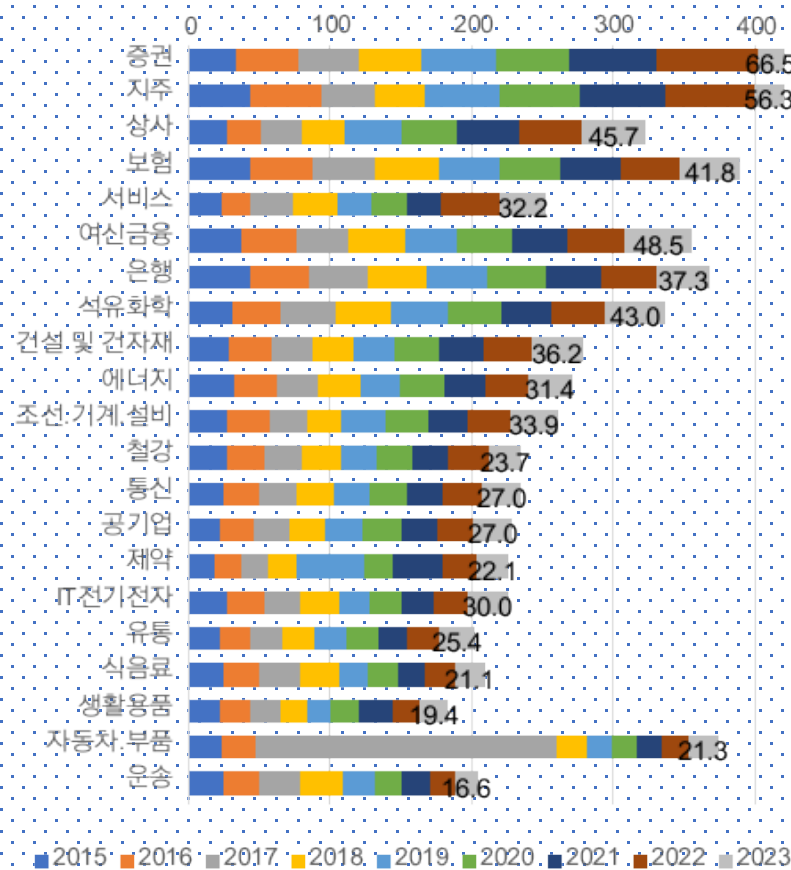
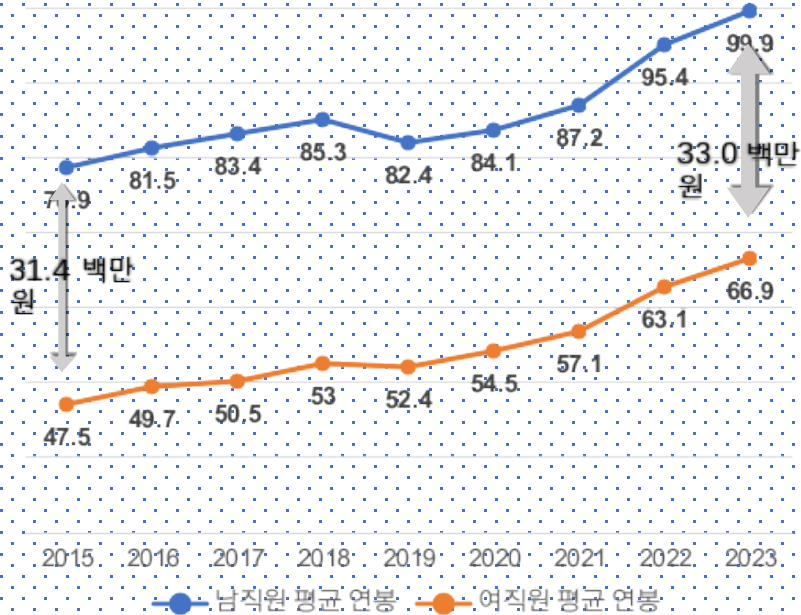


*여성직원 근속연수가 긴 순서

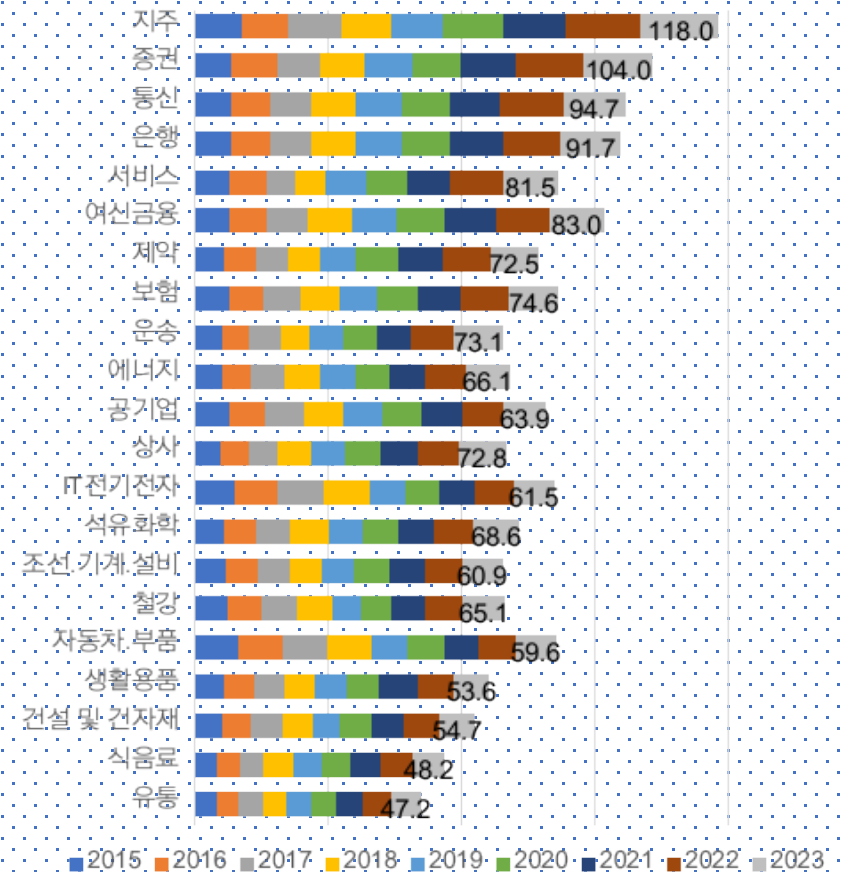
남/여 직원들의 평균 연봉 차이 변화

- 근속연수 차이가 감소하고 있는 반면 남/여 직원들의 평균 연봉 차이는 정체상태에 있음- 은행, 보험, 증권업 등 금융업종에서 근속연수 차이가 작음에도 남/여 연봉격차가 큼

➔ 남/여의 조직내 Equal Position이 이루어지고 있지 않다는 결과



*업종별 남성직원과 여성직원의 연봉 차이



*업종별 여성직원의 연봉

Abstract geometric lines in the top left corner, consisting of several overlapping, irregular polygons and lines in a light beige color.

지배구조 측면에서의 다양성 접근과 현황

- 매출상위 500대 기업 대상

이사회 다양성 확보가 중요한 이유

이사회 다양성 확보는 기업의 의사결정과 거버넌스에 긍정적인 영향을 미친다



기업지배구조 모범규준(Corporate Governance Codes, CG코드)은 주주의 권리부터 이사회 책임과 의무, 내·외부 감사의 역할, ESG모범규준 등 기업경영전반에서 지켜야할 중요한 내용들이 담겨

“남녀가 각자의 강점을 통해 기업운영방식에 전략적으로 기여할 수 있다. 가령 기업운영에서 남성들은 M&A 등 투자나 외부확장에 중점을 두는 반면 여성들은 직원들의 근무방식이나 회사내부정책 등 내부개혁에 더 초점을 맞추고 기여할 수 있다”

기업이 성과, 즉 이익을 추구하는 것은 당연하다. 하지만 그 과정에서 놓칠 수 있는 근무방식이나 직원을 대하는 태도, 의사소통 과정 등을 더 세심하게 살피는 것은 당장 단기간의 이익보다는 지속가능한 성장을 이끄는 밑거름 역할을 한다.



말레이시아 정부 산하기관 Invst KL의 비비안 시아(Vivian Sia) 미국 투자자관계 담당 이사

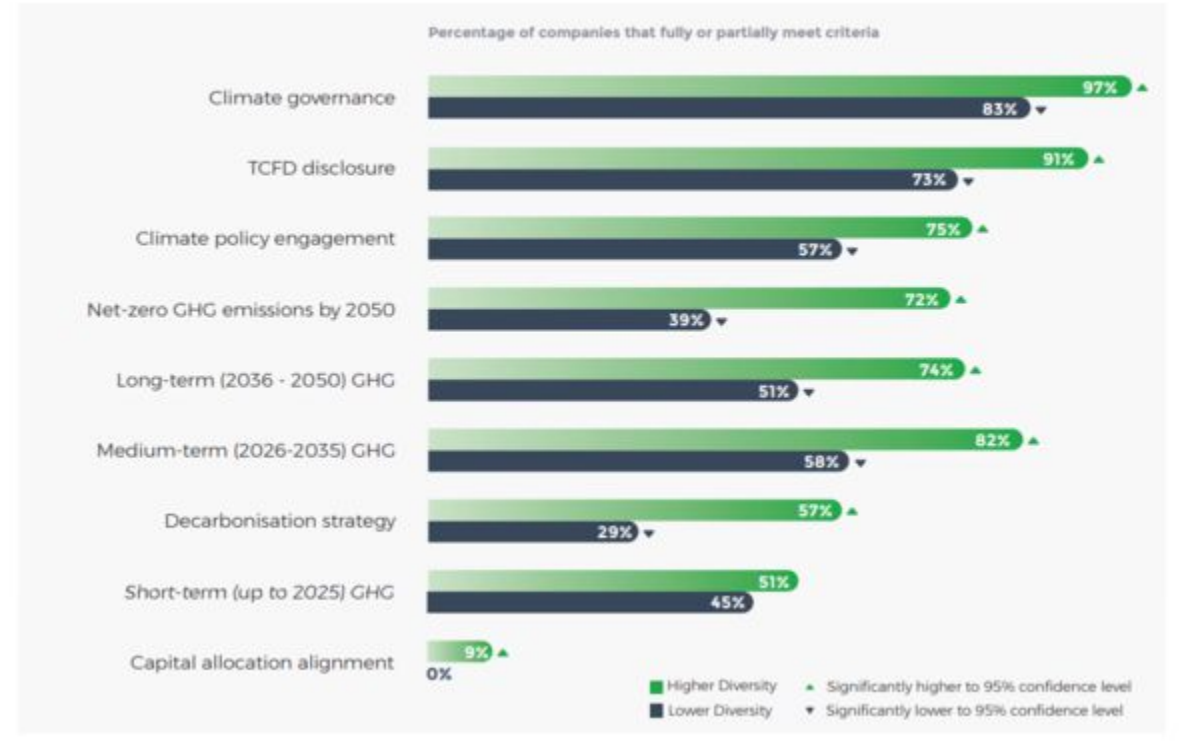
지배구조의 다양성 중요한 이유

지배구조 개선과 기업 가치 관련 연구들을 분석한 결과 ESG경영을 비롯한 지배구조 개선이 기업 가치에 영향을 미치고 있다는 연구와 유의한 영향이 없다는 상반된 연구 결과가 비등하게 공존하고 있으나 기업의 Risk management와 환경관련에서는 다양성이 높은 상관관계를 나타내고 있음.

“포용적 리더십이 더 대담한 기후행동을 촉구한다는 증거는 명확하다”

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

저자	연구주제	내용 · 결과
Fama(1980) Fama& Jensen(1983)	사외이사 비율과 기업가치	• 사외이사는 전문지식과 감시기능 제공 • 사외이사 비율이 높을수록 기업가치 높음
손평식 (2010)	지배구조지수와 기업가치 관계	• 전체 지배구조지수와 기업가치와의 관계는 유의적인 양(+)의 관계 • 이사회 공시, 감사기구 등 하위 지배구조지수도 기업가치와 양(+)의 관계
오상희 외 (2019)	ESG 평가요소와 기업가치	• ESG 등이 기업가치에 미치는 영향 실증분석 • 기업성과에 지배구조, ESG 모두 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타남
Yermack (1996)	이사회 규모와 기업의 성과	• 이사회 규모의 규모가 크다고 기업가치가 높지는 않음 • 이사회 규모가 작을수록 기업의 성과는 높고, 대리인 문제를 완화시킴
김병우 외 (2010)	기업지배구조와 기업가치	• 경영자지분율과 역U자형 관계 확인 • 단순히 지분율이 높아지거나, 지배구조의 비율이 높다고 해서 기업가치가 증가하지 않음
박경서 (2021)	ESG경영과 투자의 지속가능성	• ESG경영과 예상되는 이슈에 대한 논의 • ESG투자가 수익성을 보장하지 못하며 장기적으로 지속 가능할지 확인된 바 없음



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

이사회 성별 다양성 관련 규제와 동향

최근 유럽 의회와 이사회는 상장회사의 사외이사 성별 균형 개선에 관한 지침(DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among non-executive directors of companies listed on stock exchanges and related measures, “본건 지침”)에 잠정적으로 합의

◆ 상장회사의 사외이사 중 최소 40%, 전체 이사 중 최소 33%는 과소 대표되는 성별이어야 함.

◆ 성별에 관계없이 능력에 따른 객관적인 평가를 통해 명확하고 투명한 이사 선임 절차를 거쳐야 함.

- 사외이사 선임 시 성별이 다른 2명이 동등하게 자격이 있는 경우, 성별 균형 목표를 이루지 못한 기업은 과소 대표된 성별 후보에게 우선권 부여
- 선임되지 않은 후보자가 요청할 경우 자격 기준 공개
- 사내이사 성별 균형을 이루기 위해 개별적 노력
- 성별 균형 목표를 이루지 못할 경우 이유와 개선방안 보고
- 국내법에 본건 지침의 적절한 이행을 담보하기 위한 규정(위반시 벌금 부과, 이사선임 무효 또는 취소 등) 삽입

의결권 자문기관	
ISS ¹	이사회 성별 규제를 따르지 않는 경우 이사후보추천위원회의 위원장 또는 시니어 구성원 등 이사 후보 추천에 책임이 있는 자의 선임을 반대할 것을 권고. 단, 대표이사나 설립자, 사내이사 및 의장은 주주가치에 중요한 부정적 영향을 미치지 않는 한 반대하지 않음.
Glass Lewis ²	이사회 성별 규제를 따르지 않는 경우 이사후보추천위원회 의장 또는 이사회 의장의 선임을 반대할 것을 권고. 단, 이사회에 대한 우려가 단지 성별 다양성이기만 한 경우에는 반대하지 않음.
기관투자자	
BlackRock ³	여성 이사가 없을 경우 이에 책임이 있는 이사의 재선임에 반대할 수 있음. • 2021년 988개 회사, 2022년 1분기 66개의 회사에서 다양성 부족을 이유로 이사 선임을 반대함.
Vanguard ⁴	일본 가이드라인에서는 TOPIX 100 지수 구성 회사의 이사회에 여성이 없는 경우 이사후보추천위원회 위원장 또는 이사회 의장 또는 최고경영자 재선임을 반대함. • 2021년 556개 회사에 이사회 다양성과 관련한 주주참여활동(Engagement)을 이행하였으며, 206개 회사에 대하여 이사회 다양성 부족을 이유로 이사 선임을 반대함.
State Street ⁵	일본 가이드라인에서는 이사회에 여성이 없는 경우 이사후보추천위원회 위원장 또는 이사회 의장의 재선임을 반대하며, 3년 연속으로 이사회에 여성이 없는 경우 이사후보추천위원회 전원 또는 이사후보추천 절차에 책임이 있는 자의 재선임 반대함. • 2021년 220회, 2017년 이후 1,548개 기업에 대하여 이사회 다양성과 관련하여 주주참여활동 이행, 그 중 948개 기업이 최소 1명 이상의 여성 이사를 추가 선임.

[각주1] ISS Korea Proxy Voting Guidelines(2022.2.1 주총부터 적용).

[각주2] Glass Lewis 2022 Policy Guidelines - Korea(2022.1.1. 주총부터 적용).

[각주3] BlackRock, Proxy voting Guidelines for Asia ex Japan, Hong Kong, and Chinese securities, Effective as of January 2022; Investment Stewardship Annual Report, 2021; By the numbers-BlackRock Investment Stewardship 1Q 2022 statistics.

[각주4] Vanguard, Proxy voting policy for Japanese portfolio companies, effective April 1, 2022 (아시아/한국에 대한 별도 가이드라인 없음); Investment Stewardship 2021 Annual Report.

[각주5] State Street Global Advisors, Proxy Voting and Engagement Guidelines, March 2022 Japan

대기업들의 이사회 다양성(Board Diversity) 중요 Index

the more women directors a company has, the better its financial performance.
But those studies show correlations, not causality.

- 컨설팅회사와 금융기관들에 의해 수행된 학술적인 조사를 검증받지 못 한 연구
- 이사회 다양성과 기업성과 사이의 유의한 관계설정 찾기 어려움
- 이사회 결정이 기업의 최종 실적과 연결 짓는 것에 대한 어려움

전문성

독립성

Reconfigure power relations

지배구조 핵심 지표 준수율 현황

- ESG확산하며 지배구조 지표 준수율 62.4%로 지난 해 비해 소폭 상승
- 집중투표제 채택기업 11개로 채택율 3.3%로 가장 낮아..기업들 경영권 방어에 민감



- 주주

- ✓ 지표1 : 주주총회 4주전에 소집공고 실시
- ✓ 지표2 : 전자투표 실시
- ✓ 지표3 : 주주총회의 집중일 이외 개최
- ✓ 지표4 : 배당정책 및 배당일시 계획을 연 1회 이상 주주에게 통치

- 이사회

- ✓ 지표5 : 최고경영자 승계정책(비상시 선임정책 포함) 마련 및 운영
- ✓ 지표6 : 내부통제정책 마련 및 운영
- ✓ 지표7 : 이사회 의장과 대표이사 분리
- ✓ 지표8 : 집중투표제 채택

- ✓ 지표9 : 기업가치 훼손 또는 주주권익 침해에 책임이 있는 자의 임원 선임을 방지하기 위한 정책 수립 여부

- ✓ 지표10 : 6년 초과 장기재직 사외이사 부존재

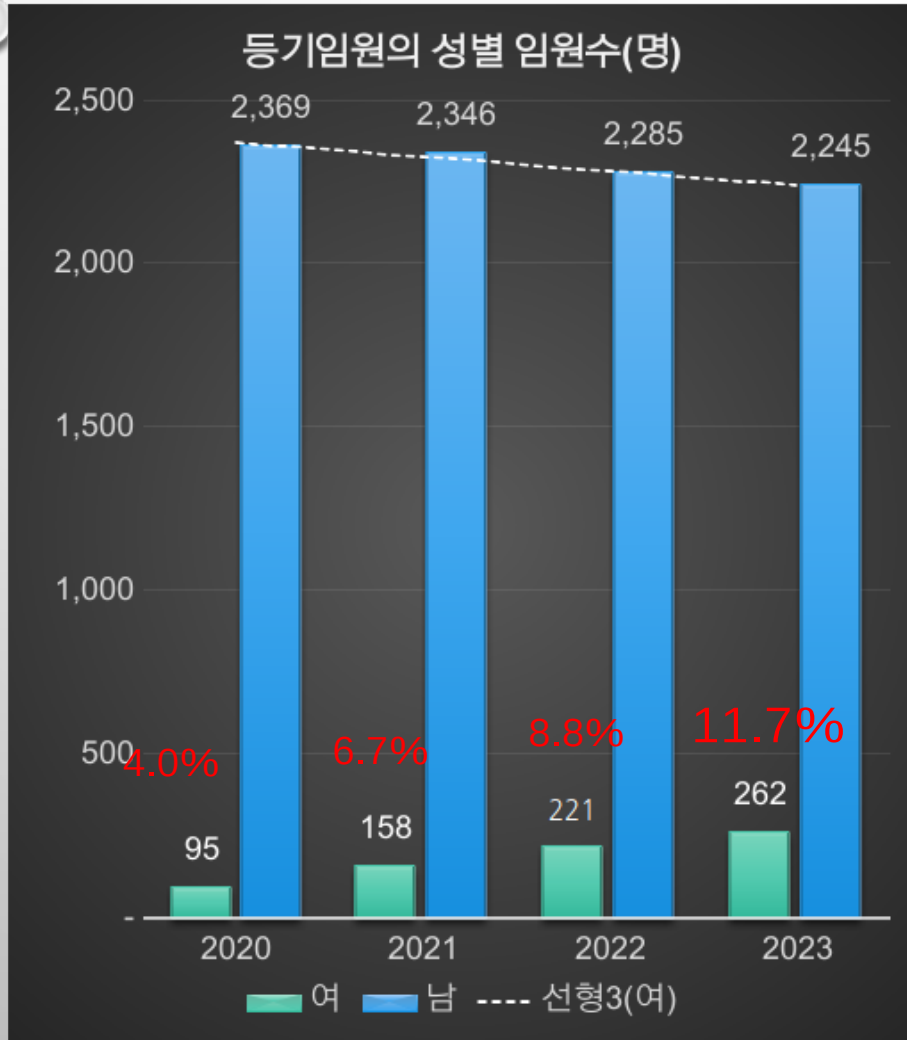
- 감사기구

- ✓ 지표11 : 내부감사기구에 대한 연 1회 이상 교육 제공
- ✓ 지표12 : 독립적인내부감사부서(내부감사업무지원 조직)의 설치
- ✓ 지표13 : 내부감사기구에 회계 전문가 존재 여부
- ✓ 지표14 : 내부감사기구가 분기별 1회이상 경영진 참석 없이 외부감사인 과 회의 개최
- ✓ 지표15 : 경영관련 중요정보에 내부감사기구가 접근할 수 있는 절차를 마련하고 있는지 여부

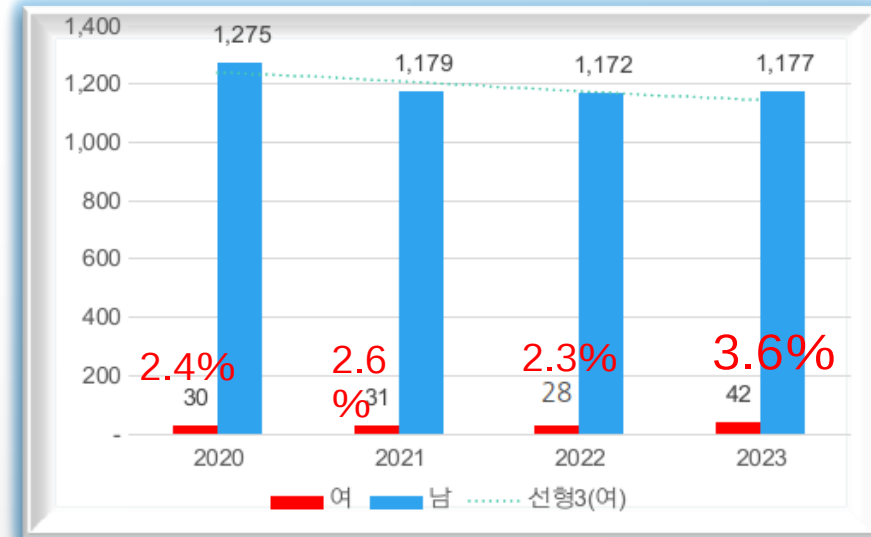
※ 지배구조 핵심 지표 준수율 현황 출처:리더스인덱스

대기업들의 이사회 다양성(Board Diversity) 현황 1

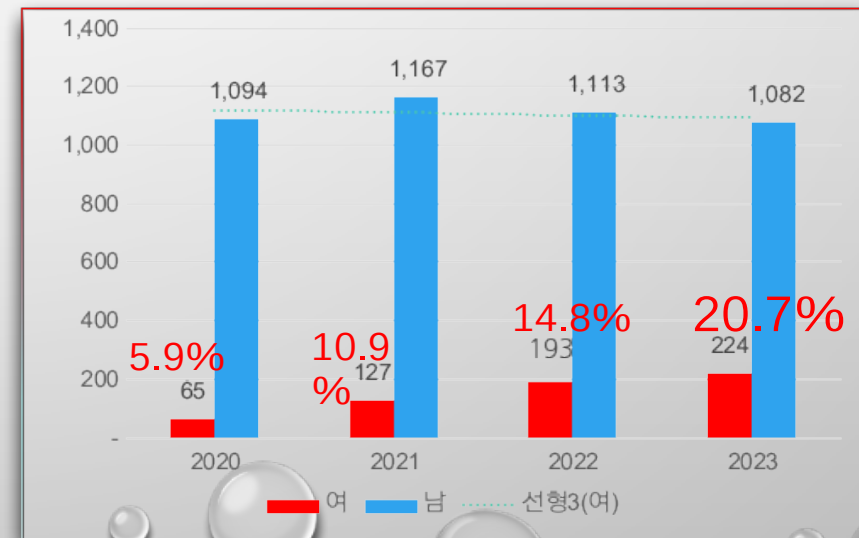
- 자본시장법 적용 전 여성등기임원2배 증가했으나 사내이사는 정체했으며 사외이사에 집중 증가



사내
이사



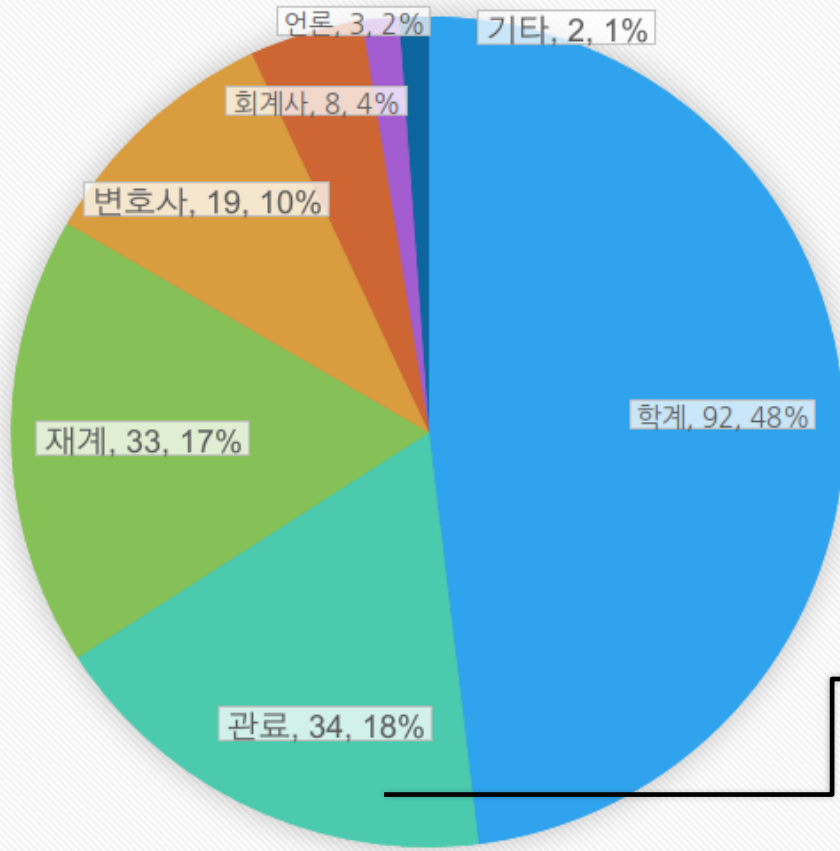
사외
이사



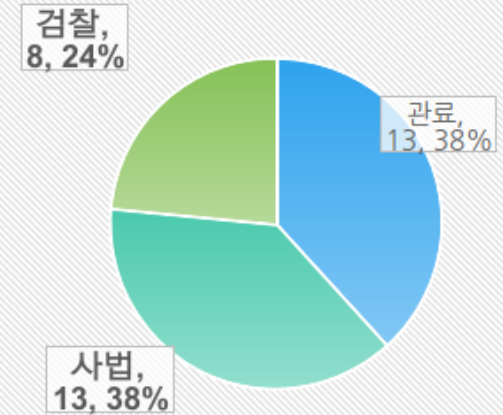
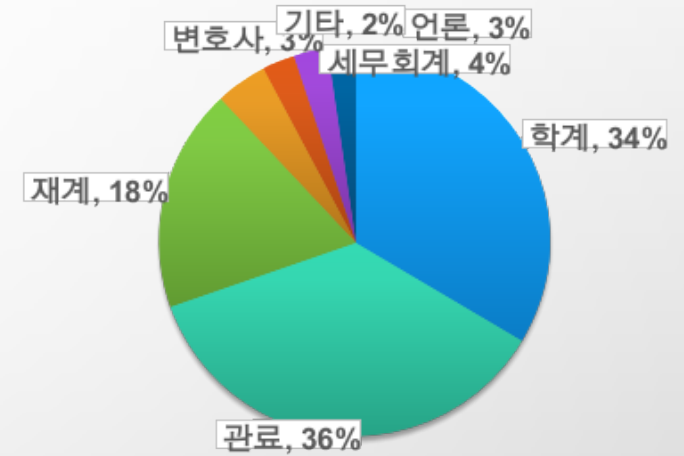
Increasing diversity ... increase effectiveness 사외이사들은 누구?

- 여성 사외이사들의 약50%가 현직 교수들이며 관료 출신이 18%로 다음을 차지

여성 사외이사 경력별 분류



전체 사외이사 경력 분포



※ 매출상위 500대 기업 등기임원 중 여성 사외이사 이력 현황_2022.6월 기준

이사회 역량지표(Board Skills Matrix)

- 기업은 BSM(Board Skills Matrix, 이사회 역량 평가표)을 통해 이사회 역량과 다양성을 가시적으로 표현함으로써, 이사회 운영의 효율성을 높이고 거버넌스 투명성을 강화할 수 있음
- 미국은 상장사를 중심으로 BSM을 정기주주총회 서류(Proxy statement)에 공개하고 있으며, 2018년 S&P 500기업의 46%가 해당 BSM을 공개하고 있고, 호주는 공시의무화 하고 있음.

1

GOVERNANCE AND OUR BOARD OF DIRECTORS

2

NAMED EXECUTIVE OFFICER COMPENSATION

3

AUDIT COMMITTEE MATTERS

4

PROPOSALS TO BE VOTED ON DURING THE MEETING

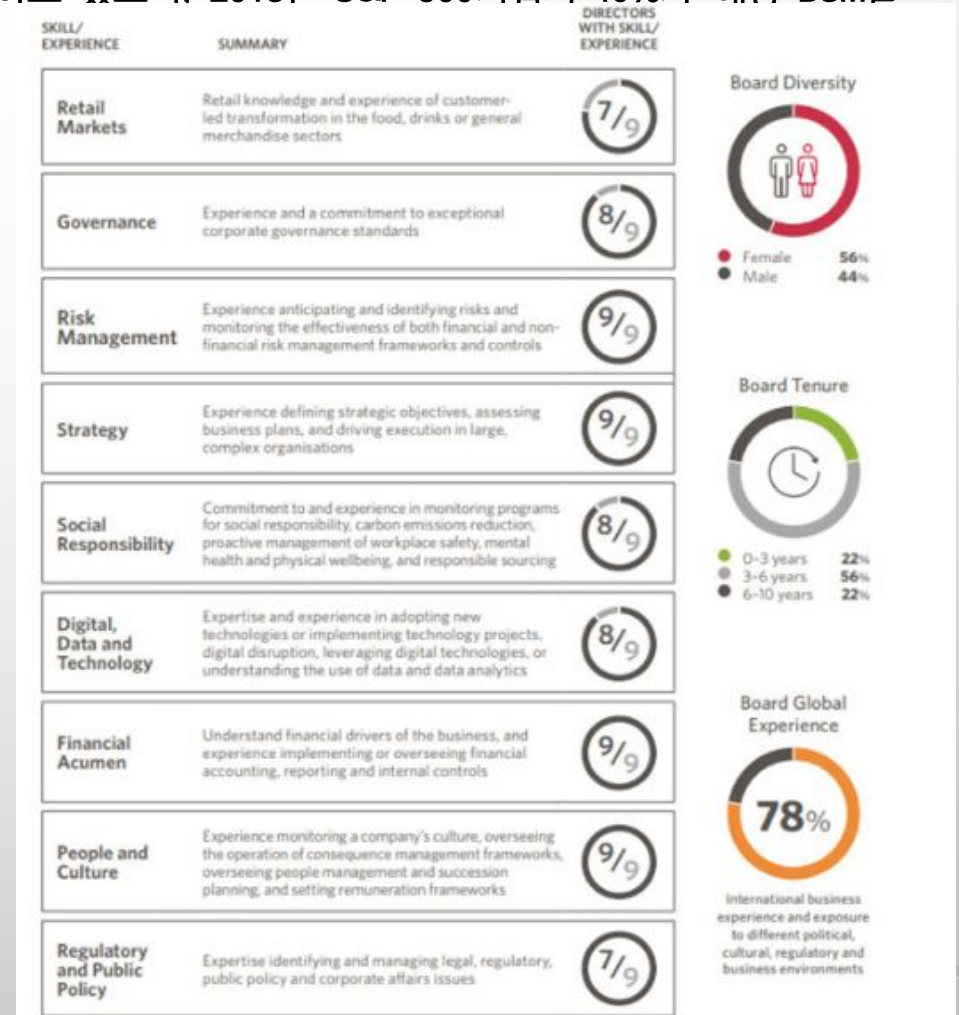
5

INFORMATION ABOUT THE MEETING

Board Diversity

The table below summarizes the key qualifications, skills, and attributes most relevant to the decision to nominate candidates to serve on the Board. A mark indicates a specific area of focus or expertise on which the Board particularly relies. Not having a mark does not mean the director does not possess that qualification or skill. Our director nominees' biographies describe each director's background and relevant experience in more detail.

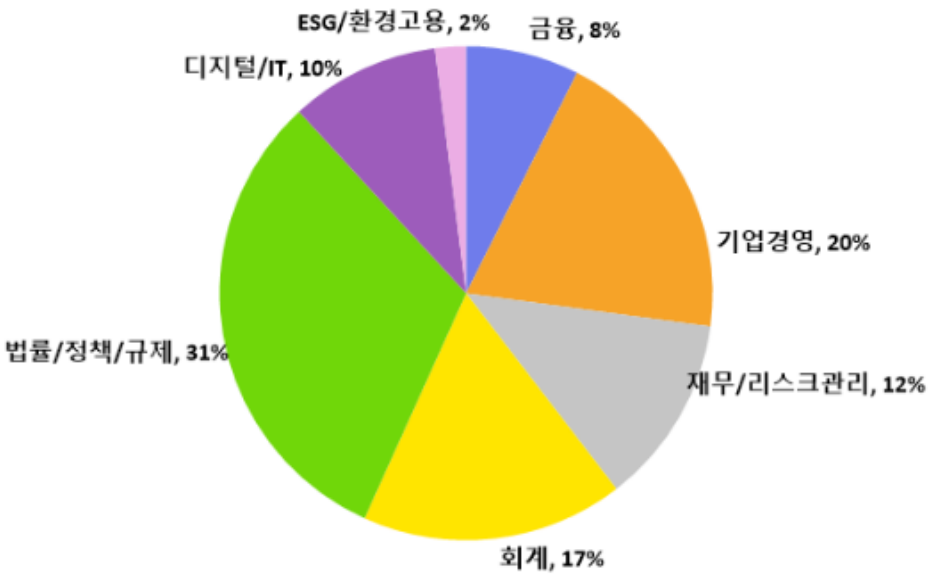
	Hoffmann	Johnson	List	Malikula	Peterson	Pittaker	Rodriguez	Schart	Stanton	Thompson	Walmesley	Winters
Qualifications and Expertise												
Financial		✓	✓				✓	✓	✓	✓		
Global Business		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Leadership	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mergers and Acquisitions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sales and Marketing			✓		✓			✓		✓	✓	
Technology	✓			✓				✓	✓	✓		✓
Tenure and Independence												
Tenure	2017	2017	2014	2014	2015	2017	Nominee	2014	2014	2012	2019	2015
Independent	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Demographics												
Age	54	60	58	54	62	62	57	56	66	72	52	60
Gender Identity	M	M	W	M	W	W	M	M	M	M	W	W
Asian				✓								✓
Black / African American									✓			
Hispanic / Latinx							✓					
White	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	
Born Outside U.S.				✓			✓			✓	✓	



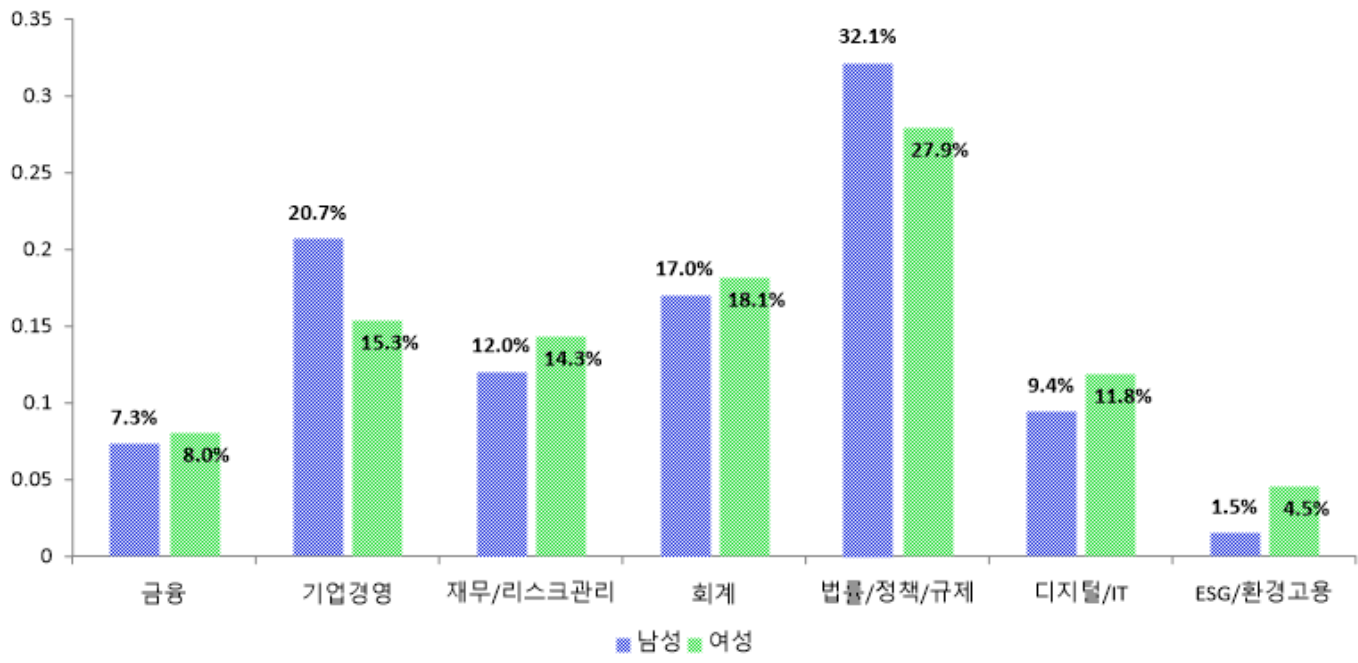
이사회 역량지표(Board Skills Matrix)

- 사외이사들의 역량별 분포에서 남/여 모두 법률/규제 분야의 Skill이 가장 많은 비중을 차지 하고 있으며, ESG/소비자보호 등의 분야의 비중이 가장 낮은 비중을 차지 하고 있음.

이사회 역량지표(BSM) 분포 현황



대기업 사외이사들의 역량별 분포 현황



※ 출처 : 리더스인덱스, 매출 상위 500대 기업 사외이사 경력 현황_ 2023.3월 기준

이사회 역량지표(Board Skills Matrix) 분포 현황

J 중앙일보 PiCK | 1일 전 | 네이버뉴스

사외이사 3명 중 1명 법조계...'유퀴즈' 나왔던 최연소 이사 누구

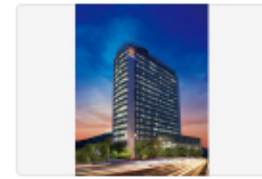
기업분석연구소 리더스인덱스는 매출액 상위 500대 기업 중 올해 1분기 보고서를 제출한 353곳의 사외이사 1308명의 역량을 분석한 결과 법률·정책·규제 분야에 ...



@ 아주경제 | 1일 전

대기업 사외이사 3명 중 1명은 법률·정책·규제 전문가

기업분석연구소 리더스인덱스는 매출액 상위 500대 기업 중 올해 1분기 보고서를 제출한 353곳의 사외이사 1308명의 역량을 분석한 결과 이같이 나타났다고 12일...



뉴스1 뉴스1 PiCK | 1일 전 | 네이버뉴스

대기업 사외이사, 관료·법조계 출신 최다...'3명 중 1명'

기업분석연구소 리더스인덱스는 12일 매출액 기준 상위 500대 기업들 중 올해 1분기(1~3월) 보고서를 제출한 353개 기업들의 사외이사 1308명의 역량 비중을 분...



뉴스1 뉴스1 PiCK | 1일 전 | 네이버뉴스

대기업 사외이사 3명 중 1명 '법률·정책·규제' 전문...ESG는 2%

12일 기업분석연구소 리더스인덱스가 매출액 기준 상위 500대 기업 중 올해 1분기 보고서를 제출한 353개 기업 사외이사 1308명의 이사회 역량을 분석한 결과, 법...



한국경제TV | 1일 전 | 네이버뉴스

대기업 사외이사 3명 중 1명 법률·규제 전문가...ESG 전문가는 2%

기업분석연구소 리더스인덱스는 매출액 상위 500대 기업 중 올해 1분기 보고서를 제출한 353곳의 사외이사 1천308명의 역량을 분석한 결과 이같이 나타났다고 12...



연합뉴스 | 1일 전 | 네이버뉴스

대기업 사외이사 3명 중 1명은 법률·규제 전문가

리더스인덱스, 사외이사 이력·역량 분석...ESG 전문가는 2% 불과 국내 대기업 사외이사 3명 중 1명은 법률이나 정책, 규제 관련 분야 전문가로 나타났다. 기업분석...



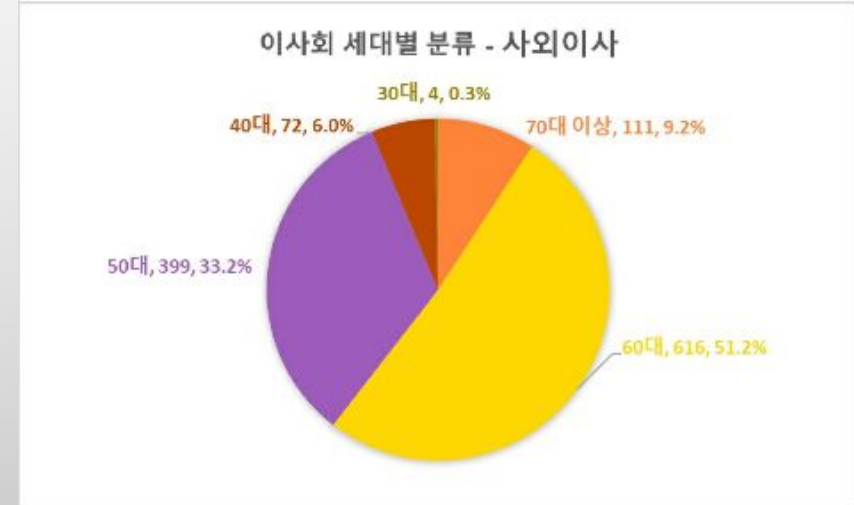
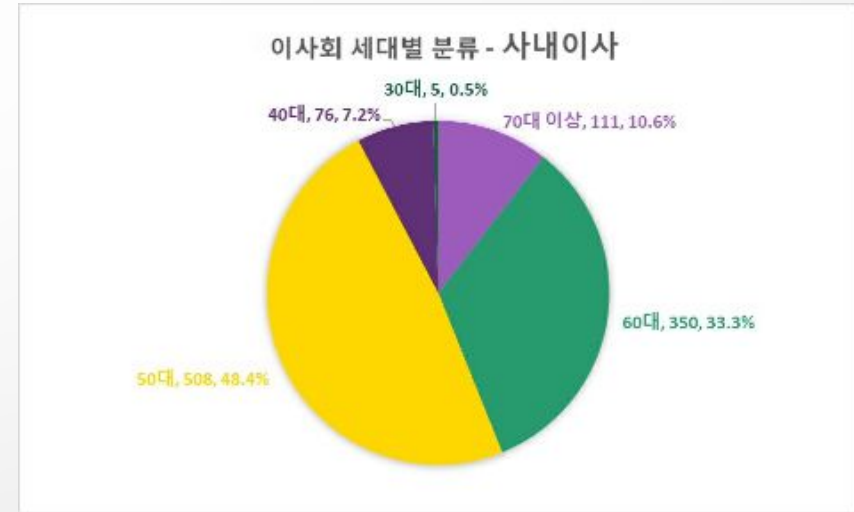
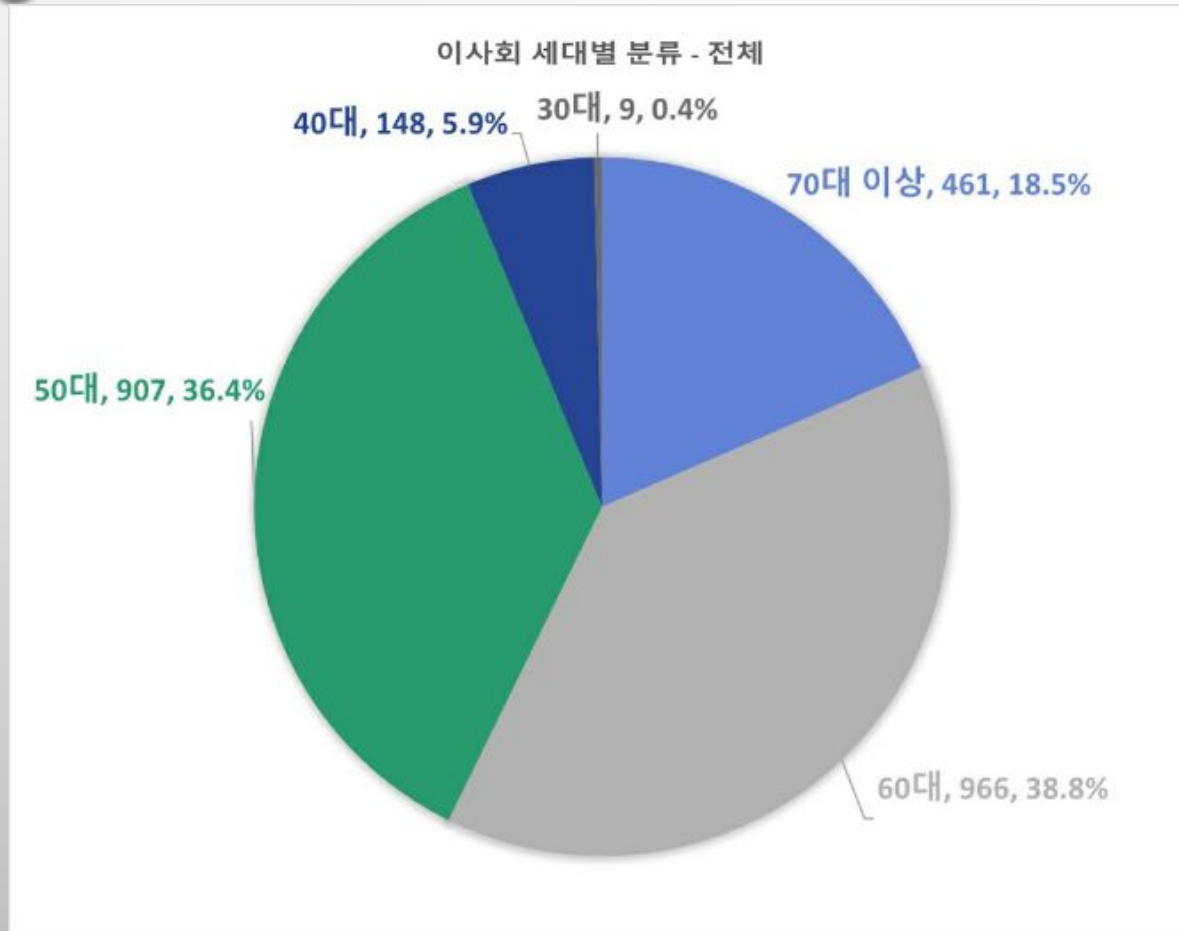
이사회 역량지표(Board Skills Matrix) 분포 현황

- 역량별 분포현황에서 남성이사(2.2)들에 비해 여성 이사들의 분포(0.7)가 협소한 분야에 집중되어 있음
- 전통 중후 장대한 산업군에서 이사회의 역량 분포가 더 협소한 것을 알 수 있음.

업종별 사외이사 분야 분포 평균				
업종	기업수	전체	여성	남성
IT전기전자	37	2.1	0.5	1.8
서비스	28	2.5	0.6	2.1
제약	12	3.0	0.6	2.9
보험	31	2.6	0.8	2.3
공기업	23	1.6	0.4	1.4
생활용품	26	2.0	0.4	1.9
에너지	12	1.8	0.3	1.8
여신금융	13	2.7	0.8	2.4
지주	3	5.3	3.0	4.3
유통	45	1.2	0.3	1.1
증권	19	3.3	0.8	2.9
식음료	33	1.9	0.3	1.8
자동차.부품	41	1.9	0.3	1.7
석유화학	50	1.9	0.5	1.6
운송	18	1.8	0.4	1.6
건설 및 건자재	43	2.0	0.4	1.7
통신	3	4.0	1.3	3.3
상사	8	2.6	0.5	2.5
은행	14	3.1	0.5	2.8
조선.기계.설비	22	3.0	1.1	2.4
철강	19	2.4	0.8	2.1
TOTAL		2.5	0.7	2.2

이사회 의 세대별 다양성 현황

- 국내 대기업들의 이사회 의 세대별 다양성은 매우 낮은 가운데 특히, 사외이사들의 세대는 60% 이상이 60대 이상

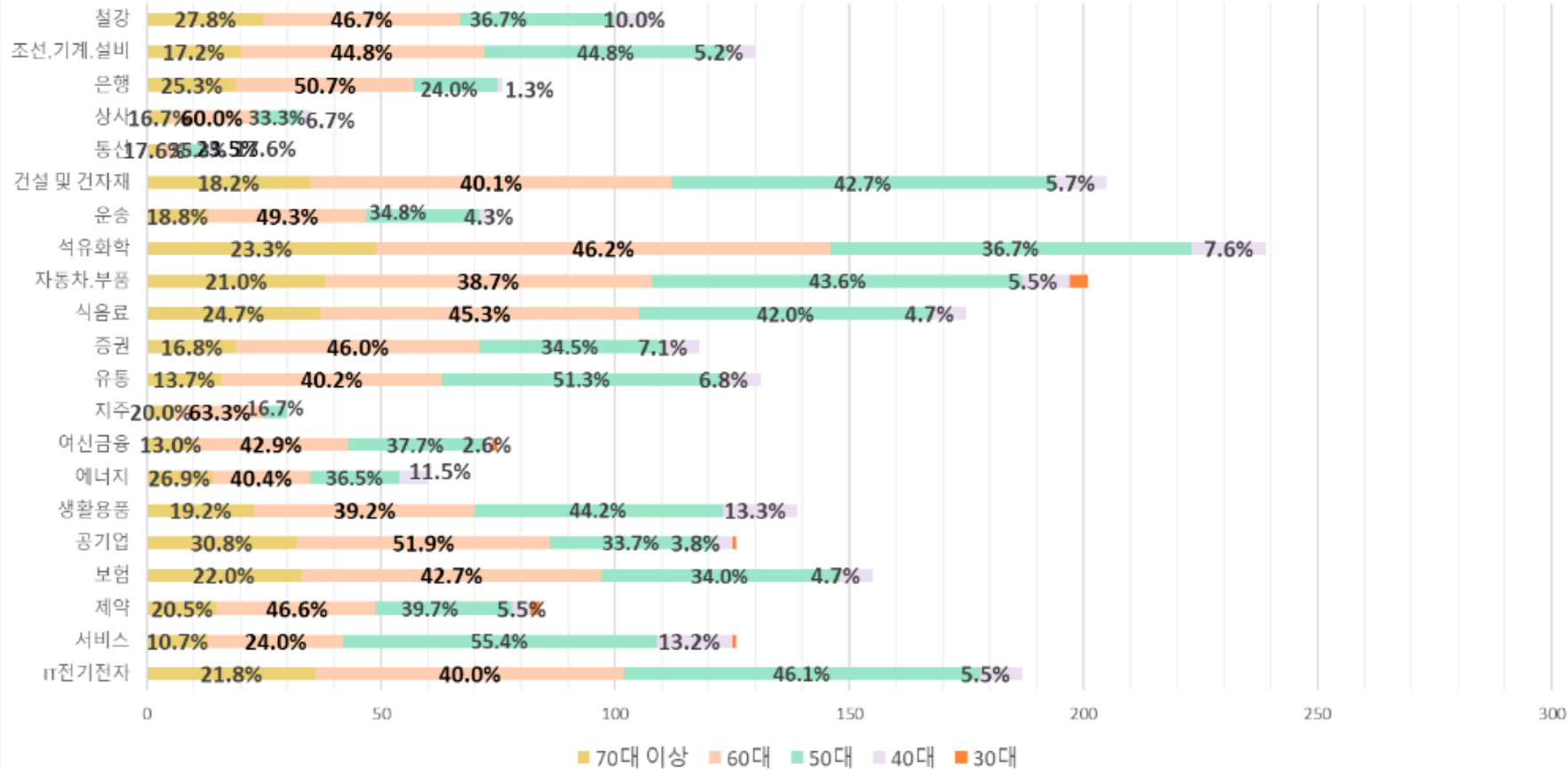


※ 출처 : 리더스인덱스, 매출 상위 500대 기업 사외이사 경력 현황_ 2023.3월 기준

이사회의 세대별 다양성 현황

- 건설, 석유화학, 자동차, 철강 등 전통적인 중후장대 산업군에서 60대 이상의 이사회 비중이 많은 경향을 보임.

세대별 다양성 (업종별 통계) - 전체



※ 출처 : 리더스인덱스, 매출 상위 500대 기업 사외이사 경력 현황_ 2023.3월 기준

이사회 출신학교별 다양성 현황

이사회 이사진들의 출신학교 상위5개가 50%이상 차지

➔ 상호인지로 인한 독립성 확보의 어려움

RANK	사내이사 출신 학교 순위			사외이사 출신 학교 순위			전체 출신 학교 순위		
		TOTAL	%		TOTAL	%		TOTAL	%
1	서울대	192	18.7%	서울대	319	29.1%	서울대	511	24.1%
2	고려대	109	10.6%	연세대	110	10.0%	연세대	209	9.8%
3	연세대	99	9.7%	고려대	92	8.4%	고려대	201	9.5%
4	서강대	42	4.1%	성균관대	47	4.3%	성균관대	84	4.0%
5	부산대	37	3.6%	한양대	23	2.1%	서강대	64	3.0%
6	성균관대	37	3.6%	서강대	22	2.0%	한양대	54	2.5%
7	한양대	31	3.0%	중앙대	20	1.8%	부산대	45	2.1%
8	중앙대	22	2.1%	KAIST	18	1.6%	중앙대	42	2.0%
9	경북대	22	2.1%	하버드대	15	1.4%	KAIST	35	1.6%
10	경희대	19	1.9%	이화여대	15	1.4%	경북대	34	1.6%
11	KAIST	17	1.7%	경희대	14	1.3%	경희대	33	1.6%
12	인하대	13	1.3%	경북대	12	1.1%	하버드대	22	1.0%
13	한국외국어대	12	1.2%	영남대	11	1.0%	영남대	22	1.0%
14	건국대	11	1.1%	스탠포드대	10	0.9%	이화여대	22	1.0%
15	영남대	11	1.1%	펜실베이니아대	10	0.9%	건국대	20	0.9%
16	전북대	10	1.0%	건국대	9	0.8%	인하대	17	0.8%
17	조지워싱턴대	9	0.9%	전남대	9	0.8%	동국대	17	0.8%
18	충남대	9	0.9%	동국대	9	0.8%	스탠포드대	16	0.8%
19	단국대	9	0.9%	일리노이대	9	0.8%	전남대	16	0.8%
20	보스턴대	8	0.8%	부산대	8	0.7%	한국외국어대	15	0.7%
	TOTAL	719	70.1%	TOTAL	782	71.3%	TOTAL	1479	69.7%

※ 출처 : 리더스인덱스, 매출 상위 500대 기업 사외이사 경력 현황_ 2023.3월 기준

이사회의 인지적 다양성 변화의 한계 ➔ 사외이사..네트워크에서 끊어진 연결복구 역할

정상영	남	1950.04	사외이사	등기임원	비상근	사외이사	- 서울대 법학 졸 - 전 제35대 검찰총장 - 전 주식회사 화진 사외이사 - 전 주식회사 대신증권 사외이사 - 주식회사 효성 사외이사 - 변호사정상영변호사무소 변호사	검찰
한재훈	남	1957.09	사외이사	등기임원	비상근	사외이사	- 고려대 통계학 졸 - 전 LS배달 대표이사 - 전 LS산전 대표이사 - 고려대기술경영전문대학원 겸임교수	재계
김결식	남	1980.01	사외이사	등기임원	비상근	사외이사	- 한양대 경제학 졸업 - 영국 버밍엄대 주택정책학 석사 - 전 국토교통부 제1차관 - 연구원 건설과사람 원장	관료
김진배	남	1981.07	사외이사	등기임원	비상근	사외이사	- 서울대 경영학 학사 - 시카고대학교 대학원 MBA - 카네기멜론대학교대학원 회계학 박사 - 전 보스톤대 학교 교수 - 고려대 경영대학 교수 - 한국관리회계학회 부회장 - 한국경영학회 이사	학계

G건설사 2019.3. 분기보고서

조희전	여	1962.10	이사	사외이사	비상근	- 감사위원 - ESG위원회 위원	- 고려대 법학 졸 - 제주지방검찰청 검사장 - 전 의정부지방법원합장 검사장 - 전 서울동부지방법합장 검사장 - 법무법인 일력 대표변호사	검찰
이원국	남	1962.03	이사	사외이사	비상근	- 감사위원 - ESG위원회 위원장 - 내부거래위원회 위원	- 서울대 전자공학 석사 - 전 LG전자 CTO (사직) - 전 LG화학 대표이사 사직 - 전 LG화학 기술경영의장 - 전 LG화학 그룹-서울대 진지공학 - 전 LG전자 CTO (사직) - 전 LG화학 대표이사 사장 - 전 LG화학 기술경영의장 - 전 LG화학 그룹	재계
강호연	남	1957.12	이사	사외이사	비상근	- 사외이사 - ESG위원회 위원 - 내부거래위원회 위원	- 연세대 경영학 졸 - 한브리지대학교 대학원 경제학 석사 - 전 기획재정부차관보 - 전 조달청장 - 전 서울대 한양대학교 겸임교수 - 전 국토교통부 장관 - 법무법인 문준 그룹 겸임 - 인천경찰청장사민연장 공동대표 겸임	관료
이후영	남	1980.09	이사	사외이사	비상근	- 감사위원회 위원장 - ESG위원회 위원	- 동국대 경영학 졸 - 위스콘신대학교 대학원 회계학 석사 - 오리건대학교 대학원 회계학 박사 - 전 내브라스카대학교 조교수 - 전 한국회계정보학회 회장 - 전 한국회계관리학회 경제연구위원장 - 전 한국회계관리학회 회장 - 연세대학교 경영대학 교수 겸임 - 연세대학교ESG / 기업윤리연구센터장 겸임	학계

G건설사 2022.3. 분기보고서

- 이사회 다양성을 방해하는 요소
 - ‘디지털 이사’, 디지털과 스마트기술로 무장한 젊은 이사진들의 등장
 - 이사회 다양성을 외부로 보여주기 위하여 허울뿐인 이사진으로 채우는 경우
 - 상호 독립성이 확보되지 않아 거수기 역할로 전락하는 경우
- ➔ 인적 Network 분석을 통한 상호 독립성 확인 필요



THANK YOU