

# tone TOP<sup>®</sup>

— at the

제 104호 | 2021년 4월

최고경영진, 이사회, 감사위원회에 거버넌스 관련 주제에 대한 간결한 정보를 제공

## 다양성: 인정된 비즈니스 밸류

등을 떠밀려 하게 될지도 모른다.

다양성, 형평성, 포용성 (DEI)은 최근 조직에게 시급한 이슈가 되었다. #미투 (MeToo)와 블랙 라이브즈 매터 (Black Lives Matter) 운동은 미국인의 일상에 파고든 추행과 불공정을 조망하고 이러한 문제점들이 오랫동안 해결되지 못했음을 드러내주었다.

이사진이 조직 내 DEI의 진작을 추구할 때 경영진으로부터 시작하는 것은 좋은 생각이다.

이사회에 다양성에 대한 미국기업이사회 ((NACD)의 블루리본위원회 (Blue Ribbon Commission) 보고서 2020년 업데이트에 따르면 "이사회에 다양성은 실현 가능할 뿐만 아니라 비즈니스 및 도덕적 당위이기도 하다". "인적 자본의 다양성은 오늘날 인정된 비즈니스 밸류이다."<sup>1</sup>

조직의 다양성은 비즈니스에 크나큰 혜택을 제공하기 때문에 다양성의 진작이 가치 있는 노력임을 보여주는 강력한 증거가 존재한다. 연구를 통해, 인재 풀을 확장하면 측정 가능한 성과 개선은 물론 스킬, 관점 및 인맥이 추가로 확보된다는 것이 입증되었다. 보스턴 컨설팅 그룹 (BCG)에 따르면 최소 3명의 여성 이사가 있는 포춘 (Fortune) 500대 기업에서 자기자본이익률 (ROE)은 53% 증가했고, 고위경영진의 다양성이 평균 이상인 기업에서 혁신은 19% 증가했다.<sup>2</sup>

비즈니스를 위해 DEI를 추구해야 함을 보여주는 강력한 데이터 외에도 규제당국, 주 정부 및 기타 이해당사자가 기업 이사회에 다양성 확대를 촉구하고 있기 때문에 (3 페이지 "대외적 기대사항" 참조) 이사회가 선제적으로 다양성을 추구하지 않을 경우 언젠가





시작을 위해 이사회는 다양성 현황을 이해하고, 다양성 증진을 위해 몇몇 핵심 가이드라인을 따르고, 그러한 노력의 효과성에 대한 독립적인 보증이 필수임을 인지하는 것이 중요하다.

“내부감사인은 전사적 리스크에 대한 넓은 시각과 이사회 및 최고경영진을 포함하여 다양한 이해당사자와의 협력적 관계를 바탕으로 조직이 채택한 D&I 접근법을 평가하고, 앞으로 나아갈 길을 고려하도록 도울 수 있다”고 딜로이트 (Deloitte)는 말한다.<sup>3</sup>

## 진전과 담보

좋은 소식은 이사회 내 여성의 수가 증가하고 있다는 것이다. 2020년 미국 스펜서 스투어트 (Spencer Stuart)의 이사회 지수 (Board Index)<sup>4</sup>에 따르면 지난 10년간, S&P 500 기업에서 새로 임명된 여성 이사의 비중은 21%에서 47%로 증가했고,

## 세계내부감사인협회

### 소개

세계내부감사인협회 (IIA)는 전세계 170여개국에서 20만 명 이상의 회원들을 위해 봉사하는 감사직 종사자들의 단체이다. IIA는 내부 감사직의 최고 수호단체이자 세계적으로 인정받는 표준의 주창자로서, 주요 연구와 교육을 실시하고 있다.

#### 주소

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746 USA

#### 무료 구독

[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner)을 방문하여  
무료 구독을 신청하세요.

#### 독자 피드백

질문 및 의견은 다음 주소로

보내주세요:

[Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

모든 S&P 500 기업에는 최소 1명의 여성 이사가 있다. 그러나 전반적으로 여성의 이사회 진출은 저조했다. 2020년에 S&P 500 기업 이사진의 28%가 여성으로, 전년 대비 2% 증가했다. 러셀 (Russell) 3000 상장 기업 이사회에서 여성의 참여율은 그보다 낮은 약 23%이다 (조사 기관 '2020 여성 이사'가 실시한 연구 기준).<sup>5</sup> 이것은 역사적으로 높은 수치였지만, 미국 전역의 러셀 3000 기업 중 5%에서만 이사회 성비가 균형을 이루었고 3분의 1은 여성 이사가 1명이거나 아예 없었다. 이러한 문제의 일부는 이사회 다양성이 것처럼 낮은 이유에 대한 인식이 다르기 때문일지도 모른다. 4페이지의 차트에서 보듯, 이사회나 CEO의 다양성 추구 의지 부족을 지적한 여성 이사가 남성 이사보다 훨씬 많았다.

이사회 내 소수자 출신 신입 이사의 비중은 22%로, 스펜서 스투어트에 따르면 10년간 10% 증가했으나 2019년의 23%보다는 낮아졌다. 하이드리크 & 스트러글스 (Heidrick & Struggles)의 이사회 모니터 (Board Monitor) US 2020에 따르면 "세계적으로 인종, 혈통, 국적 및 연령의 다양성 개선에 진전이 거의 없어 실망스러웠다."<sup>6</sup>

## 다양성 증진을 향한 길

이사회가 다양성 증진을 위해 노력하며 따를 수 있는 일부 가이드라인이 존재한다. 내부감사는 이사회와 조직이 경주하는 DEI 노력의 효과성에 대해 총체적이고 객관적인 의견을 제공함으로써, 사내에서 유일하게 독립적인 보증의 원천으로 모든 프로세스에 벨류를 전파할 수 있다.

**대화를 나눈다.** NACD 리포트는 모든 포용성 전략에서 논의를 첫 번째 단계로 꼽았다. 이사회 연례 평가에 이사회가 다양성에 대한 조직의 기대를 충족시키는지 여부에 대한 질문을 포함시키면 새롭게 필요한 스킬과 관점이 무엇인지에 대해 대화를 시작할 수 있다.

**리스크를 간과하지 않는다.** 이사진이 거의 아무런 행동을 취하지 않을 경우 그러한 방관이 가져올 결과를 이해한다면, DEI의 비즈니스 당위성은 더욱 분명해질 것이고 잠재적 문제점은 보다 쉽게 피할 수 있을 것이다. IIA에 따르면 "다양성의 결여는 내부감사부서가 인식할 가치가 있는 다른 모든 리스크만큼이나 조직에게 유관성이 높은 리스크이다". 이것은 조직 전체는 물론 이사회 차원에서도 사실이다.<sup>7</sup>

불법적이거나 불공정한 고용 관행, 사내 DEI 기준 준수 실패로 인해 제기되는 주주 소송, 평판 리스크는 모두 조직은 물론 이사회 리스크 영역이며, 내부감사는 그러한 리스크 관리 노력을 지원할 수 있다. 딜로이트의 언급처럼, 내부감사는 "D&I 감사 방법으로 전통적인 보증 업무와 동일한 여러 감사 기법을 활용한다."<sup>8</sup>

## 이사진에 대한 질문

- » DEI는 이사진의 정기적인 의제인가?
- » 현 이사회 멤버 중 조직의 다양성 정의에 포함되는 이사의 비중은 몇 퍼센트인가?
- » 조직의 다양성 정의에 포함되는 위원회 의장의 비중은 몇 퍼센트인가?
- » 이사회는 현재의 다양성 수준이 이사회에 어떤 혜택을 주는지 고려한 적이 있는가?
- » 이사회는 멤버 전원의 관점 및 경험을 활용할 수 있는 전략적 기회를 놓치고 있는 것은 아닌가?



**다양성을 무엇이라고 정의했는지 숙고한다.** 비슷한 가치관, 경험, 지식을 보유한 남성과 여성의 조합은 그룹의 관점을 뚜렷하게 향상시키지 못할 수 있다고 행동주의 투자사 베어링턴 캐피탈 그룹 (Barrington Capital Group LP)은 말한다.<sup>9</sup> NACD 블루 리본 위원회에 따르면 “정보를 바탕으로 현명한 결정”을 내릴 수 있는 능력을 강화하려면 “이사회 멤버 개인의 관점, 스킬, 배경을 확대하기 위해 이사회 의 인종, 혈통, 젠더 정체성, 성적 지향, 연령 및 경험의 다양성이 필요하다.” “이것이 이사회 다양성의 본질이다.”

**올바른 질문을 한다.** 핵심 측정지표 및 관련된 권고사항을 수집하는 것은 이러한 과정의 핵심이다. 이사회 다양성을 증진하기 위해 다음과 같은 질문을 해볼 수 있다: 이사회 및 기타 리더십 직급은 어떻게 구성되어 있는가? 이사회 위원회의 의장들 가운데 다양성이 존재하는가? 신입 이사회 멤버의 다양성은 최근 증가했는가? 승계나 임기 제한에 대한 규정이 참신한 인사를 영입하려는 노력을 저해하는가? 이사회는 다양성이 있는 멤버를 찾기 위해 어떤 조치를 취하고 있으며, 그러한 조치는 얼마나 효과적인가? 내부감사는 최선의 질문을 정하고 가장 유용한 측정지표를 수집하기 위해 이사회와 협력할 수 있다.

**효과성을 측정한다.** 이사회나 조직 전체를 위해 DEI 조치, 목표, 전략이 조직의 미션 및 가치관과 얼마나 훌륭히 정렬되어 있는지 평가하는 것이 이에 포함된다. 조직이 자진해서 또는 의무적으로 DEI 측정지표를 보고할 경우, 내부감사는 다양성 추구 노력에 대한 자진 또는 의무 보고의 정확성을 검증할 수 있다.

**단순히 체크박스에 표시하는 것으로 그치지 않는다.** 다양성 증진을 위해 노력할 때, 이사회는 이사 후보자 개인이 기여할 수 있는 전체적인 범위를 고려해야 한다. 한 여성 이사 후보는 면접관인 이사회 멤버가 자신의 전문성에 대해 아는 바가 거의 없음을 알아차렸을 때, 하버드 비즈니스 리뷰 (Harvard Business Review)에 실린 글을 인용하여 이렇게 말했다. “여성이라는 것이 저의 유일한 가치라고 생각하신다면 저는 귀사의 이사회에 아무런 가치도 더할 수 없습니다.”<sup>10</sup> 이사회가 잠재적인 다양성 통계수치로만 이사 후보자를 대한다면, 책임자를 놓치게 될 수 있다.

**다양성을 확보한 다음 억압하지 않는다.** 베어링턴 캐피탈 그룹은 이사회 의 동질성이 기업 지배구조에서 흔히 발견할 수 있는 약점이라고 했지만 인구통계학적으로 서로 다른 집단에 속한 이사회 멤버의 인사이트나 의견이 묵살당할 때 그들은 기여할 수 없다. 새로운 시각은 다양성의 큰 혜택 중 하나이기 때문에, 이사회는 진술하고 포용적인 논의를 장려하기 위해 의식적으로 노력해야 한다. NACD 리포트에 따르면 “이사회 의 다양성은 확보해놓고 다양한 관점을 적극 활용하지 않으면 이사회 의 다양성이 조직에게 가져다 줄 수 있는 많은 이점을 놓치게 될 것이다.”

## 대외적 기대사항

**DEI에 대해 많은 규제당국 및 이해당사자가 조직에 대한 롤이나 기대치를 수립하고 있다.**

### 미국 증권거래위원회(SEC)

SEC는 기업의 임명 위원회가 이사 후보자를 선발할 때 다양성을 고려하는지 여부와 고려 방식을 공시하도록 요구한다. 임명 위원회나 이사회가 다양한 후보자를 선발하도록 하는 규정을 수립했다면, 선발 방법과 효과성 평가 방법을 반드시 공시해야 한다.

### 나스닥

지난 12월 나스닥은 나스닥 미국 거래소에 상장된 모든 기업에게 “이사회와 관련하여 일관성 있고 투명한 다양성 통계수치”를 공시하도록 요구하는 **제안서**를 SEC에 제출하였다. 상장 기업은 또한 자신의 정체성이 여성이라고 밝히는 1인과 과소 대표된 소수자 또는 LGBTQ+라고 밝히는 1인을 포함하여, 최소 2명의 다양성 이사를 선임하거나 그렇게 하지 않는 이유를 설명해야 할 것이다.

### 주법

2018년 **캘리포니아 주법**은 주에 소재한 상장 기업에게 최소 1명의 여성 이사를 2019년 말까지 선임하고 여성 이사의 수를 2021년 말까지 늘리도록 요구했다. **2020년 법**은 이사회에게 자신이 흑인, 아프리카계 미국인, 히스패닉, 라틴계, 아시아계, 태평양 섬 주민, 인디언, 하와이 원주민, 알래스카 원주민이라고 밝히거나 게이, 레즈비언, 양성애자 또는 트랜스젠더라고 밝힌 사람들을 포함하여 기타 과소 대표된 집단의 멤버를 추가하도록 요구하였다.

2020년 **워싱턴 주법**은 상장 기업에게 2022년 1월 1일까지 젠더 다양성이 확보된 이사회를 구성하도록 요구하였다. “젠더 다양성이 확보된” 이사회는 자신이 여성이라고 밝힌 이사가 정원의 최소 25%를 차지하는 이사회로 정의된다.

**블룸버그 (Bloomberg) 기사**에 따르면, 다른 많은 주에서도 이사회 의 다양성을 장려하는 법안을 고려하고 있거나 이미 통과시켰다.

### 기관 투자자 및 기타

의결권 자문 기관인 ISS (Institutional Shareholder Services)와 글래스 루이스 (Glass Lewis)는 빠른 시일 내에 이사회 의 다양성을 진작시키도록 권고했다.

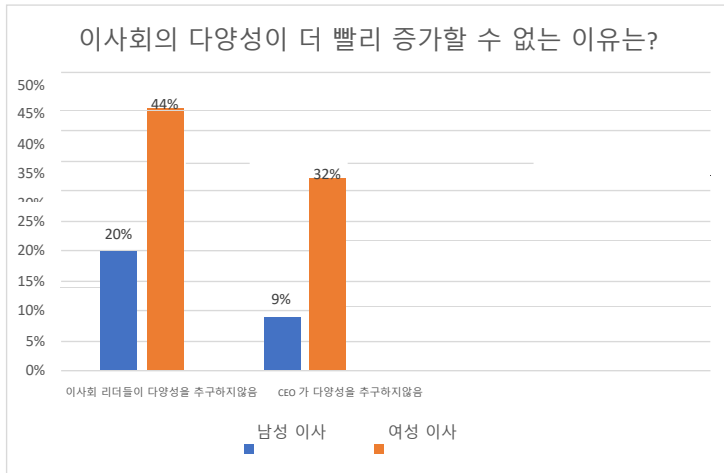
이와 별개로, ISG (Investor Stewardship Group)의 **미 상장 기업을 위한 기업 지배구조 원칙**에 따르면 “적절히 구성된 이사회는 사고와 배경의 다양성을 포함하여, 다양성을 구현 및 장려해야 한다.” 스테이트 스트리트 글로벌 어드바이저 (State Street Global Advisor)와 블랙록 (BlackRock)은 이사회에 책임을 묻도록 압박했다고 러셀 레이놀즈 (Russell Reynolds) 리포트는 말했다.

골드만 삭스 (Goldman Sachs)는 앞으로 상장을 주관할 기업에게 최소 1명의 다양성 이사를 선임하도록 요구하겠다고 지난 해 발표했다.

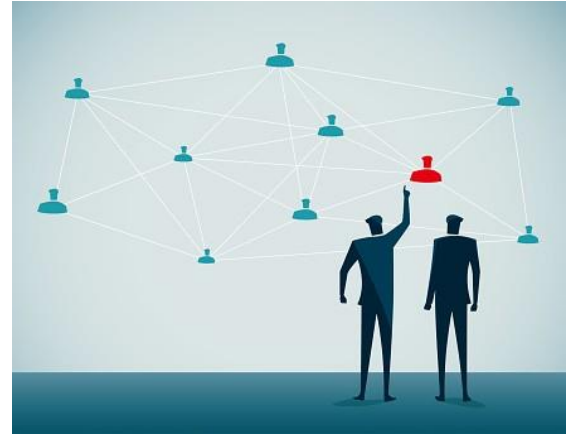


## 분명한 선택

NACD 리포트에 따르면 “이사회는 현재 선택의 기로에 있다: 현재의 상태를 유지하고 리스크를 남겨두거나 이사회 구성을 개편하고 최고의 성과를 내는 것이다”. 최고경영진, 최고감사책임자(CAE) 및 다른 이들과 협의함으로써, 이사회는 이사진과 속한 조직의 DEI에 의미 있는 변화를 만들 수 있다.



출처: PwC, 기업 이사 연례 설문조사, 2020년 9월



## 간단 여론 조사

귀사의 이사회(또는 그에 상응하는 조직)는 DEI 전략을 정의한 바 있습니까?

- 예
- 아니요
- 모름 /해당 없음

[www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) 사이트를 방문하여 응답하고, 다른 사람들의 응답도 확인하세요.

<sup>1</sup> "2020 Update of the Diverse Board: Moving from Interest to Action," NACD Blue Ribbon Commission on Board Diversity, 2020

<sup>2</sup> "Embrace the Business Imperative of Diversity," Boston Consulting Group, 2021

<sup>3</sup> "Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion," August 3, 2020, Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>4</sup> 2020 U.S. Spencer Stuart Board Index

<sup>5</sup> 2020 Women on Boards Gender Diversity Index

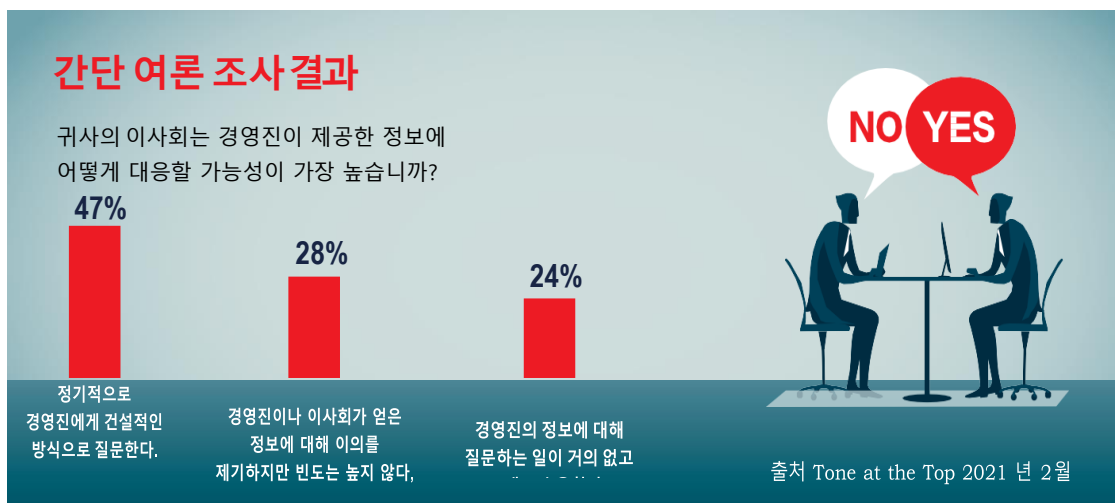
<sup>6</sup> Board Monitor US 2020, Heidrick & Struggles

<sup>7</sup> Global Perspectives and Insights: Understanding the Effects of Diversity and Inclusion on Organizations, The Institute of Internal Auditors, 2020

<sup>8</sup> "Internal Audit's Role in Driving Diversity, Inclusion," Deloitte, The Wall Street Journal Risk & Compliance Journal

<sup>9</sup> "Maximizing the Benefits of Board Diversity: Lessons Learned From Activist Investing," Jared Landaw, Barington Capital Group LP, July 14, 2020, Harvard Law School Forum on Corporate Governance

<sup>10</sup> "When and Why Diversity Improves Your Board's Performance," March 27, 2019, Stephanie J. Creary et al., Harvard Business Review



Copyright © 2021 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.