

# 국민권익위원회 청렴윤리경영 브리프스

# 12

Ⅰ DEI(다양성, 형평성, 포용성)와 기업윤리

2023 December | Vol. 132

## DEI와 기업윤리

가천대학교 이중학 교수

## 기업의 다양성 및 포용 정책

## 성공적인 DEI 이니셔티브

## DEI 문화 조성의 실천

## DEI는 윤리적이고 효율적이다

‘다정한 조직이 살아남는다’

발간등록번호  
11-1140100-000219-06

# 국민권익위원회 청렴윤리경영 브리프스

## 12

DE(다양성, 형평성, 포용성)와 기업윤리

2023 December | Vol.132

DE와 기업윤리  
기천대학교 이종학 교수  
기업의 다양성 및 포용 정책  
성공적인 DEI 이니셔티브  
DEI 문화 조성의 실천  
DEI는 윤리적이고 효율적이다  
'다정한 조직이 살아남는다'



www.kncr.go.kr 국민권익위원회 청렴윤리경영 브리프스  
국민권익위원회 홈페이지에서 사후에 내용을 보실 수 있습니다.  
발행일: 2023년 12월 1일(목) 발행처: 서울 120호, 114호(발) 발행인: 권중철  
발행처: 국민권익위원회, 구독신청: 044-200-7183  
주소: 30110 서울특별시 서초구 서초로 20 정부서울청사 7층 민간협력담당실

☎ 110  
정부청탁응답  
부패방지국

## COVER STORY

기업의 도덕적·사회적 책무에 관심이 커지면서 윤리경영은 기업 경쟁력과 평판관리에 영향을 미치고 있다. 한편, 미국 마이애미대와 라이스대 연구진은 '인적자원의 다양성'이 기업 및 CEO의 도덕성과 포용성, 제품에 대한 소비자의 긍정적 인식을 높인다는 연구결과를 발표했다. 다양성을 높이는 기업은 브랜드 이미지, 도덕성뿐만 아니라 매출 성과를 높이는 기회가 될 수 있다는 공감대가 확산되고 있는 만큼 DEI(다양성(Diversity), 형평성(Equity), 포용성(Inclusion))은 세계적으로도 뜨거운 경영 키워드다. 미국 경제 전문지 포춘이 선정한 세계 500대 기업의 80%가 다양성과 포용성(D&I) 또는 'DEI'를 주요 가치로 내걸고 있다. 국내에서도 2022년 8월부터 이사회 소속 이사 전원을 특정 성별로만 구성해서는 안 된다는 자본시장법이 시행되고, 기업 이사회에 대한 다양성 확보 의무가 우리나라에서도 강화되는 추세다. 따라서 이번 호에서는 DEI경영과 그 실천에 대한 내용을 알아보고 기업의 윤리경영을 돕고자 한다.

---

<b>01</b>	<b>전문가 코칭</b> .....	<b>04</b>
	DEI와 기업윤리   가천대학교 이종학 교수	
<hr/>		
<b>02</b>	<b>사례돌보기</b> .....	<b>06</b>
	기업의 다양성 및 포용 정책	
<hr/>		
<b>03</b>	<b>보고서리뷰</b> .....	<b>12</b>
	성공적인 DEI 이니셔티브 WEF&McKinsey, Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023(2023.1)	
<hr/>		
<b>04</b>	<b>행동하는 윤리경영</b> .....	<b>18</b>
	DEI 문화 조성 and 실천	
<hr/>		
<b>05</b>	<b>문화 속 기업윤리</b> .....	<b>22</b>
	DEI는 윤리적이고 효율적이다   ‘다정한 조직이 살아남는다’	
<hr/>		
<b>06</b>	<b>뉴스클립</b> .....	<b>23</b>
	국민권익위원회 청렴윤리경영 동향 국내외 동향	
<hr/>		
<b>07</b>	<b>웹툰 윤리네컷</b> .....	<b>26</b>
	DEI경영 and 성과	
<hr/>		
<b>08</b>	<b>행사소식</b> .....	<b>27</b>
<hr/>		
<b>09</b>	<b>퀴즈</b> .....	<b>28</b>

---



## DEI와 기업윤리

전문가 코칭



이번 호에서는 가천대학교 경영학부 이중학 교수님과의 인터뷰를 통해 DEI경영의 필요성과 DEI 실천 정책, 거버넌스에 대한 고견을 들어보고자 한다.

### Q1) DEI가 기업에 중요한 이유는 무엇인가요?

시대적 변화에 따라 자연스럽게 DEI(Diversity, Equity and Inclusion; 다양성, 공정성 및 포용성)가 강조되고 있습니다. <비즈니스의 미래>를 쓴 야마구치 슈는 현대 조직에서 풀어야 할 문제가 “단순하고 대규모” 혜택이 가능한 영역에서 “복잡하고 다양한” 부분으로 이동했다고 설명했습니다. 과거에는 다품종 소량 생산으로 많은 고객에게 만족을 줬다면 이제는 개인단위까지 원하는 바가 다양해졌음을 의미합니다. 이를 사람관리 분야에서는 “We to Me”로의 전환이라고도 부릅니다. 과거 조직내 개인은 We(우리)로 통칭되어 관리되었으나 이제는 Me(개인)으로서 관심 받기를 요구하고 있기 때문입니다. 이에 따라서 조직에서는 개인이 추구하는 가치, 동기, 의미 등에 관심을 갖게 되었습니다.

이런 흐름은 앞으로도 가속화될 것입니다. 우리가 조직내 갈등을 이야기하면 성별, 세대 등을 자주 이야기하지만 실제로 “왜 세대간 갈등이 있지?”를 심도있게 고민해보면 세대 이전에 개인이 추구하는 가치(value)가 다르고 직업에 대한 정의가 다르며 서로 간의 관계를 다르게 정의하기 때문입니다. 다시 말해서 개인마다 중요하게 생각하는 의사결정 기준(가치)이 다르기 때문에 갈등이 있는 것이지

단순히 MZ이기 때문은 아닌 것입니다. 전세계적으로 일과 직업, 그리고 인생에서 추구하는 가치는 빠르게 변하고 있고 다양해지기 때문에 앞으로 조직내 잠재적 갈등은 더욱 커질 것입니다. 그러므로 사회와 조직에서는 이런 다양성을 어떻게 관리하고 포용할 것인지에 대한 논의와 관심이 매우 필수적입니다.

해서 저는 우리가 쓰는 단어부터 재정립해야 한다고 생각합니다. 가령, DEI는 다양성-공정성-포용성이란 단어로 구성되어 있는데요, 실제로 “다양성”은 공정성과 포용성이란 환경 아래 맺어지는 결과물과 같습니다. <시대예보>를 쓴 송길영 박사 역시 다양성은 포용성이란 과정에서 생긴 열매와 같다고 표현했던 것과 맥을 같이 합니다. 유한킴벌리와 같은 회사는 I&D(포용과 다양성, Inclusion & Diversity)<sup>1)</sup>란 표현을 주로 쓰며 포용성이 선행되어야 할 요건임을 명확히하고 있으며 필립모리스 등 관련 활동을 하는 회사들에서도 I&D라는 표현을 더욱 많이 쓰고 있습니다.

더불어, 최근 미국에서는 DEI란 표현에 A와 B를 연결한 DEIAB를 씁니다. A는 접근성(accessibility), B는 소속감(belonging)을 뜻합니다. 신체적, 정신적 다름을 가진 사람들에게도 제품과 서비스에 접근성을 만들어줘야 하고, 그들에게도 조직 및 커뮤니티에 일원임을 느낄 수 있도록 해주어야 한다는 소속감도 중요하게 대두되고 있습니다. 국내에서는 아직 낯선 개념들이지만 미국 기업에서 주요하게 2023년부터 다뤄졌기 때문에 국내에도 관련된 논의가 곧 등장할 것으로 예상됩니다.

## Q2) 기업이 다양성과 형평성, 포용성을 갖추기 위해서는 어떠한 노력이 필요할까요? 특히, 거버넌스적 관점에서 기업은 어떤 정책이 필요할까요?

2022년 이후 전세계 조직에서 일어났던 “대퇴사의 시대(The Great Resignation)”를 지나면서 세계 각국 기업에서는 “왜 그만둘까?”, “어떻게 우리 구성원을 유지시킬 것인가?”에 깊은 고민이 빠졌습니다. 여러 좋은 연구와 사례에서 공통적으로 활용한 단어가 “직원경험(employee experience)”입니다. 직원경험의 여러 가지 의미 중 중요한 것은 “조직내 구성원의 긍정 경험을

---

1) 기존의 다양성(Diversity)관리는 기업의 인구학적 다양성 확대와, 감수성 훈련에 치중되었다. 2000년 경부터 누구든 이질적인 문화에서도 생존을 넘어 번영할 수 있는 환경을 조성해야 한다는 의미인 포용(Inclusion)개념을 통합하여 D&I(Diversity & Inclusion)라고 부르기 시작했다. 용어는 기업에 따라 표현을 달리하여 부르기도 한다. | 출처: 엘라 F. 워싱턴, *다정한 조직이 살아남는다*(2022)

만들기 위해서는 그들의 목소리를 들어야 한다”는 믿음입니다. 과거에는 리더와 조직에서 제도와 문화를 만들어서 개인에게 전파했다면 이제는 개인의 목소리를 듣고 그에 맞는 환경(제도와 문화를 포함한)을 조성해줘야 한다는 것입니다. 그러므로 최근 조직들에서는 조직 운영에 있어서 구성원 목소리를 듣기 위해서 타운홀 미팅 등의 활동도 하고, 더불어 대규모 데이터 처리 기술과 분석 알고리즘을 통해서 구성원 목소리를 듣고 주요 주제를 도출하고 감정을 추론하면서 이를 반영하기 위한 노력을 하고 있습니다. 2022년 미국인적자원관리 컨퍼런스에서 BMW 그룹이 발표했던 인사혁신 사례 역시 조직내 리더 의견을 제도나 문화에 단순히 반영하는 것이 아니라 데이터와 머신러닝 등을 활용해서 구성원 목소리를 듣고 이를 반영함으로써 구성원에게 긍정 경험을 심어주고 이직을 줄였다는 사례가 있었습니다. 이처럼 구성원 목소리를 듣기 위한 여러 노력이 우선되어야 할 것입니다.

이에 더해, 거버넌스 관점에서는 국내 기업에서도 최근 많이 노력하고 있는 다양성을 지닌 인력의 이사회 포함과 윤리성의 강조가 있겠습니다. 여성이 이사회에 포함되어야 한다는 움직임은 ESG 목표를 달성하기 위함도 있지만 동시에 비즈니스적으로 여성의 구매력과 사회진출이 앞으로 증가할 것이기 때문에 잠재되어 있던 요구를 찾아낼 수 있다는 점도 있을 것입니다. 다만 해외 기업과 다르게 성적 소수자 및 장애인 등의 목소리가 이사회에 반영될 여지는 많이 적기 때문에 이에 대한 보완이 필요할 것으로 생각됩니다. 다음으로 빨리빨리 문화에 익숙한 우리에게 기준에 맞춰서 일을 하다는 것은 어려운 행동입니다. 그 기준 중 윤리적 기준은 조직의 지속가능성을 포함해서 조직내 다양성이 싹틀 수 있는 시작점이기도 합니다. 그러므로 조직내 윤리진단과 같은 여러 “거울”을 만들어줄 필요가 있습니다. 더불어, 리더가 구성원에게 “윤리근육”을 키워줄 수 있도록 지속적으로 관련된 질문을 해주고 피드백을 하는 코치로서 역할도 해야 합니다. 그때 비로서 조직은 지속가능하고 다양성이 표현될 수 있는 환경을 구축할 수 있을 것입니다.



## 기업의 다양성 및 포용 정책

### 사례돌보기

DEI(다양성, 공정성, 포용성)는 ESG의 사회영역(Society)에 해당된다. 기업의 DEI 증진을 위한 전략은 각 사회의 역사, 체제, 문화적 맥락에 의해 크게 좌우된다. 예를 들어 미국의 경우 인종차별이 주요 DEI 주제가 된다면, 한국에서는 성차별이 더 중요한 DEI로 다루어지고 있다. 기업은 일관된 DEI 전략을 수립하면서도 각 지역과 사회의 색채를 통합하는 전략이 필요하다. 최근 ESG 규제 및 공시 프레임워크가 증가됨에 따라 다양성에 대한 기업의 정책과 성과를 지속가능경영보고서 혹은 다양성 보고서(DEI Report)를 통해 공시하는 기업이 늘어나고 있다. 기업이 이해관계자별 특성에 맞는 다양성 목표와 전략이 어떻게 추진되고 있는지 다음의 사례를 통해 살펴보고자 한다.

### 1. 세포라(Sephora)

세포라는 LVMH 그룹 산하의 뷰티 및 개인용품 등을 다루는 프랑스 다국적 소매기업이다. 세포라는 쇼핑이라는 고객 경험에서 어떠한 인종차별이 있는지 파악하고, 이에 대한 실행가능한 솔루션을 마련하고자 2019년 관련 연구를 진행하였다. 조사 결과 고객 5명 중 2명은 인종이나 피부색으로 쇼핑에서의 부당한 대우를 경험하였고, 직원 5명 중 3명은 직장에서 이와 관련한 편견을 목격했 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과를 토대로 세포라는 직원 전체가 다양성과 대표성을 갖기 위해 무의식적인 편견과 인종차별 등에 대한 정책과 관행을 개선하기 위한 과제를 도출하였다.

세포라는 먼저 다양성 분야 기업의 목표를 수립한다. '뷰티 소매산업에서 DEI 챔피언이 된다'는 비전과 세포라의 주요 이해관계자를 담아 '모든 아름다움을 옹호하며, 직원/소비자/지역사회를 위한 포용적인 환경을 조성한다'는 미션을 발표하였다. 그리고 세부적으로 6개의 DEI 대상 그룹(유색인종, 여성, 장애인, LGBTQIA+<sup>2)</sup>, 일하는 부모, 밀레니얼 세대, 50세 이상의 사람들)을 구분하여 11개의 DEI 활동 접근방식을 마련하였다.

2) LGBTQ+: lesbian, gay, bisexual, transgender, queer or questioning, or another diverse gender identity의 약자로 다양한 성정체성을 지칭



## 〈세포라의 11개 DEI 활동〉

이해관계자	DEI 활동	(활동에 따른)DEI 목표
임직원	(1) 다양한 채용	관리직급(리더십)에서 대표성이 낮았던 인재를 유치, 모집, 유지한다
	(2) 진화된 기업	사무실 관리직급의 경험과 기회에 평등한 접근을 보장한다
	(3) 진화된 매장	매장 관리직급의 경험과 기회에 평등한 접근을 보장한다
	(4) 장애 없는 채용	장애가 있는 직원 채용을 위한 ‘All Abilities Hiring’ 이니셔티브를 운영한다
	(5) 지속적 학습	DEI 스토리를 통해 포용적이고 반인종차별적인 직장을 만든다
	(6) 공평한 보상	모두에게 공평한 보상(혜택)을 제공한다
소매업체	(7) 매장 경험	우리 매장에서의 무식적인 편견을 해결하고 완화한다
	(8) 포용적 마케팅	모든 형태의 아름다움을 위해 포용적인 마케팅과 다양한 표현을 추진한다
파트너	(9) 자선활동	12개 자선단체 지원을 확대한다
	(10) 브랜드/제품 다양성	매장에서의 흑인소유 브랜드를 늘리고 15%유지 서약을 지킨다
	(11) 공급업체 다양성	대표성이 낮았던 공급업체에 대한 지출을 늘린다

출처: 세포라 2022년 DEI 보고서 ‘DE&I Heart Journey’

세포라는 DEI를 기업 내부활동으로 인식하지 않고 소매업계를 개선하기 위해 보다 포괄적인 마케팅 프로그램, 직원 교육, 세포라에 입점하는 공급업체의 다양성 확보 등의 노력을 하고 있다. ‘히스패닉 관리직 15%, 흑인 및 아프리카인 관리직 8%’와 같이 구체적인 대상과 목표를 설정하고, 그에 따른 진행과정과 성과를 ‘다양성 보고서’를 통해 꾸준히 공시함으로써 기업의 노력을 알리고 있다.



## 2. 넷플릭스(Netflix)

넷플릭스의 공동 CEO이자 콘텐츠 책임자인 테드 서랜드스(Theodore Sarandos)는 '스크린의 포용은 내부 커뮤니티의 포용에서 시작된다'라고 발표한 바 있다. 즉, 다양한 배경을 가진 직원들이 늘어나는 것이 넷플릭스가 유통하고 만드는 영상에서도 다양한 관점의 이야기를 만드는 기반이 된다고 보는 것이다. 이러한 사명 하에 넷플릭스는 임직원의 DEI 현황과 넷플릭스에서 배포되는 콘텐츠의 DEI 현황을 나누어 관리하고 성과를 공시하고 있다.

### 〈넷플릭스의 조직과 콘텐츠산업 DEI 활동〉

대상	목표	주요활동(2022)
임직원/ 공급망/ 지역사회	포용성과 소속감 문화 증진	(채용) 포용적 채용 관행 재개발 (육아지원) 혼인 여부, 젠더, 성적 지향을 불문하고 포용적 육아 휴직 정책, 가족 형성 지원 (역량강화) 히스패닉 지원기관(Hispanic Serving Institutions, HSI), 역사적 흑인 대학(HBCUs), 소수자 지원 기관(MSI) 연계 확대 (공급망) 다양성 기반 공급업체 확대: 흑인 운영 은행 등
영상 및 콘텐츠 산업	카메라 안팎의 대표성 향상	넷플릭스 영화 및 시리즈 대상 DEI 지표 분석 - 1년 간 여성, 소외된 민족/인종 제작물 증가 넷플릭스 창작발전기금 설립(5년간 1억 달러 투자), 소외계층 인재 개발

출처: : 넷플릭스 2022년 포용성 보고(웹사이트)

내부 직원과 관련해서 넷플릭스는 조직원이 소속감을 느끼지 못하고 가치를 인정받지 못한다면 결국 조직을 떠나기 때문에 조직 구성원이 스스로 대표성을 느끼도록 '포용이 뿌리내리는(Inclusion Takes Root at Netflix)' 노력을 기하고 있다. 포용성 향상은 '긴 여정의 한 단계'라고 강조하며, 직원 한 명 한 명이 포용을 염두에 두고 회사 안팎의 모든 이슈와 결정을 들여다보는 개인의 역할과 책임을 강조한다. 이를 위해 넷플릭스는 '포용 렌즈(inclusion lens)' 개념을 적용하여 '누군가의 목소리를 놓치지 않았는가?', '누군가를 배제하지는 않았는가?', '관련된 내용을 확실하게 전달하고 있는가?' 등의 직원 스스로 판단할 수 있는 기준을 마련하였다. 이러한 포용적이며 평등한 일터에서 좀더 창의적인 혁신과 협력의 결과물을 가져올 수 있다고 설명한다.

또한 넷플릭스가 제공하는 영상에서의 다양한 인물, 이야기를 담기 위해서 2021년 창작발전기금을 조성하여, 2년 동안 35개 이상의 국가에서 100개 이상의 프로그램에 2,900만 달러(약 350억 원)를 투자하였다. 또한 넷플릭스가 갖고 있는 자원과 훈련을 함께 제공하여 단편 영화 40여개가 영화제에서 상영되는 등 영상 다양성 및 포용성을 위해서도 노력하고 있다.

### 3. 교보생명보험

교보생명보험은 이사회와 임직원 구성에서의 다양성을 확보하기 위한 정책을 마련하고 있다. 먼저 기업의 주요 의사결정을 담당하는 이사회에서 특정 배경 또는 일부 집단의 이해관계를 대변하지 않기 위해 성별, 연령, 출신 배경, 국적, 인종, 종교, 문화적 배경 등의 다양성을 추구하며, 2022년 이를 명문화하여 '이사회 다양성 정책'을 수립하였다. 이와 같이 정책을 명문화함으로써 여러 특성을 고려하여 이사회 구성의 특정한 집단 편중을 막는 기준이 될 수 있다.

#### 〈교보생명보험의 이사회 다양성 정책(2022) 중 발췌〉

(생략) 교보생명은 전체 사외이사 후보군 중 여성 후보자를 20% 이상으로 구성하는 등 이사회 다양성 제고를 위해 노력하고 있으며, 공정하고 투명한 방식으로 사외이사를 선출합니다. (생략)

- 다양성
  - 성별: 이사회가 특정 성(性)으로 구성되지 않도록 고려
  - 연령: 연륜과 유연함을 조화시켜 관점의 다양화 추구
  - 출신 배경: 특정 지역, 분야 및 직군 등 출신 배경의 편중을 지양
  - 국적, 인종, 종교, 민족, 문화적 배경 등: 법과 규제가 허용하는 범위에서 다양성 추구

출처: : 교보생명보험 웹사이트

교보생명보험은 개정된 자본시장법에 따라 2022년 여성 사외이사를 신규 선임하였으며, 사외이사 후보군의 20%이상을 여성 후보자로 구성하여 관리하고 있다. 또한 임직원의 다양성 증진을 위해 향후 여성 리더 확보를 위해 각 부문별 여성 인력 선발과 육성을 위한 제도를 운영하고 있다. 2025년까지의 여성인력 육성 로드맵을 수립하여, 부문별 여성인력에서 영업현장 및 전사 차원의 여성 인재 확보로 확대해 나갈 예정이다. 또한 여성 인력 현황 보고에 있어서 여성 관리자수, 중간관리자수, 임원수, 총수익 창출 직책수, STEM부서(IT담당, 게리팀 등) 직원수 등을 나누어 공시하는 등 전사적인 성과 관리 중에 있다.

#### 참고

- 교보생명보험 2022년 지속가능경영보고서
- 교보생명보험 웹사이트(이사회 다양성 정책)
- 넷플릭스 2022년 포용 보고서 업데이트 | <https://about.netflix.com/ko/news/2022-inclusion-report-update>
- 넷플릭스에 포용이 부리내리다: 우리의 첫 번째 보고서 | <https://about.netflix.com/ko/news/netflix-inclusion-report-2021>
- 한 걸음씩 앞으로: 넷플릭스 최신 영화 및 시리즈 다양성 연구와 넷플릭스 창작발전기금 소식 | <https://about.netflix.com/ko/news/making-progress-our-latest-film-and-series-diversity-study-and-netflix-fund>
- 세포라 The Racial Bias in Retail Study (2020)
- 세포라 DE&I Heart Journey Report (2022.08)
- Forbes "Here's How Sephora Is Addressing Diversity, Equity And Inclusion In Its Stores", (2021.08.01)
- Inclusion in Netflix Original U.S. Scripted Series & Films (2023.04)



## 성공적인 DEI 이니셔티브

■ 보고서: WEF & McKinsey, Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023 (2023.1)

### [DEI(Diversity, Equity and Inclusion)의 정의]

- 다양성(Diversity): 사람 간 관계와 상호작용에 영향을 미치는 실재하거나 인식된 차이, 인구학적 다양성뿐 아니라 모든 측면을 포괄함
- 형평성(Equity): 사회의 모든 구성원이 동등한 지점에서 평등하게 출발하지 않았다는 것, 따라서 모두가 성공할 기회를 만들려면 체계적 변화가 필요하다는 것을 이해하는 바탕에서 마련된 공정성과 공평성을 의미함
- 포용성(Inclusion): 모두가 성공할 수 있는, 그리고 가치 있고 환대받고 존중받고 지원받는다는 감정을 경험할 수 있는 환경의 적극적 조성, 행동과 감정을 의미함. 즉 실천과 결과는 진정한 포용을 실현하는 두 가지 핵심 요소가 됨

출처: : 엘라 F. 워싱턴, 다정한 조직이 살아남는다

다양성은 ESG의 사회(S) 분야 외에도 거버넌스(G) 측면에서 이사회에 다양성으로 다뤄진다. 복잡하고 다양한 이슈를 다루어야 하는 이사회는 다양한 사회 구성원의 이해관계와 관점을 이해하고 고려할 수 있어야 한다. 다양한 전문성과 성별, 경험 등을 가진 사람들로 이사회가 구성된다면 비합리적 집단사고에서 벗어날 수 있다. 다양성은 견제와 균형의 원리에 의하여 궁극적으로 기업 준법경영에 도움을 줄 수 있다.

‘Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023’는 세계 경제 포럼(World Economic Forum)과 경영 컨설팅 기업인 맥킨지 앤 컴퍼니(McKinsey & Company)가 협력하여 작성된 보고서로 효과적인 DEI 이니셔티브(사회적 책임과 관련된 특정 목표를 달성하기 위해 분명하게 기여하는 프로그램 또는 활동)의 실제 사례, DEI의 실행을 돕기 위해 조직의 각 수준에서 직원이 취할 수 있는 조치 등을 소개한다.

해당 보고서에서 '만능' 솔루션은 없지만, 이니셔티브의 공통적인 성공요소들을 고려하면 조직의 DEI 이니셔티브를 수립하는 데 도움이 될 것이라고 언급하고 있으므로 이번 보고서 리뷰에서는 이니셔티브들의 공통적인 성공 요인 5가지에 대해 알아보려고 한다. 성공적인 DEI 전략을 구축하여 보다 포용적이고 공평한 직장을 만들고자 한다면 이 보고서의 지침과 사례를 통해 각자의 상황에

맞게 활용해 볼 수 있다. 기업이 성공 요인들을 이해하고 적용하여 일선 실무자부터 CEO와 이사회까지 기업의 각 수준에서 참여한다면 다양성, 형평성, 포용성에서 의미 있는 발전을 이룰 수 있을 것이다.

## DEI 정책 추진시 5가지 성공 요인

### 1. 근본 원인에 대한 세밀한 이해

근본적인 원인 파악을 위해서는 먼저, 심층적인 사실들을 기반으로 문제를 이해해야 한다. 전사적 설문 조사 등의 수단을 이용하여 데이터를 수집 및 분석함으로써 회사를 광범위하게 평가하고 잠재적 문제, 지역별, 부분별 뉘앙스를 파악해야 한다. 또한 잠재적 문제에 대한 심층적인 데이터 분석, 포커스 그룹(Focus Group)<sup>3)</sup>과의 인터뷰를 통해 문제의 근본적인 원인과 변화가 필요한 부분을 파악해야 한다. 근본 원인에는 내부 장벽(예: 조직 정책 등)과 외부 장벽(예: 문화적 신념)이 포함된다.

DEI 이니셔티브는 포커스 그룹의 목소리를 반영하여 수립하는 것이 중요하다. 따라서 이니셔티브의 초기 설계부터 파일럿 프로세스까지 지속적으로 포커스 그룹의 의견을 구하여 솔루션을 테스트하고 개선해야 한다.

### 2. 성공에 대한 의미있는 정의

명확하고 측정가능한 장단기 목표를 설정하고 DEI에 대한 노력이 필요한 근거를 효과적으로 전달한다면, 변화를 이끌 수 있다. 보고서는 목표 설정 시 실현가능성을 파악하기 위해 회사의 강점과 요구사항들을 잘 알고 있는 여러 부서, 다양한 팀과 협력할 것을 권장한다. 그런 다음 회사가 이러한 노력을 하는 이유와 그러한 노력이 회사의 가치 및 사명, 비즈니스 성과와 어떻게 연결되는지, 변화에 대한 명확한 근거를 제시한다면 직원들의 행동을 장려할 수 있다.

### 3. 책임감 있는 비즈니스 리더

책임감 있는 경영진의 헌신은 DEI의 중요성을 알리고 자원이 적절하게 조달되도록 촉진하여 효과적으로 이니셔티브를 설정할 수 있다. 경영진은 이니셔티브를 핵심 비즈니스의 우선순위로 설정하고 DEI목표를 분기별, 연간 계획에 통합함으로써 변화를 추진하는데 필요한 자원, 시간,

---

3) 8~12명으로 구성된 집단과 깊이 있는 상호작용적인 인터뷰를 수반하는 평가기법으로, 해당 조직에 관련되어 있는 사람들이나 논의되는 주제에 관심이 있는 사람들, 또는 그 조직의 제품이나 서비스를 사용하는 사람들이 포커스 그룹으로 구성된다.

4) 운용 중인 시뮬레이션 모델이 시스템(하드웨어, 소프트웨어)의 용량을 변경해도 그 기능을 계속 유지할 수 있는 능력

관심을 확보할 수 있다. 뿐만 아니라 CEO와 고위 리더는 투입, 활동 외에도 결과에 대해서도 책임을 지거나, 역할 모델을 제시하고, 바람직한 변화를 주도하거나, 이니셔티브에 예산, 전문성, 일정 등 충분한 자원 할당하는 방식으로 DEI를 지원할 수 있다.

#### 4. 상황에 맞게 설계된 솔루션

DEI가 효과적이고 지속가능한 영향력을 발휘하려면 문제의 근본 원인을 해결할 수 있고 일상 업무에 통합되는 솔루션이 필요하다. 근본 원인을 해결하려면 기업의 특정 상황과 요구사항에 맞는 다각적인 솔루션을 개발해야 한다. 이때 이러한 솔루션은 차별적 정책이나 시스템상의 편견을 해결할 수 있어야 한다. 또한 비용, 운영 복잡성 등의 사유로 잠재적 영향력이 방해받지 않도록 확장성(scalability)<sup>4)</sup>을 고려하여 설계되어야 한다.

지속적인 변화가 가능 하려면 주요 프로세스와 업무 방식에 변경사항을 통합하고 예산, 전문성, 일정에 맞는 자원을 확보하는 것이 필요하다. 또한 기업은 직원의 참여를 독려하기 위해 솔루션을 설계하는 과정에서 직원들이 원하는 변화를 이룰 수 있도록 업스킬링(Upskilling) 등을 통해 직원이 역량을 갖추게 할 수 있다. 뿐만 아니라 직원들에게 새로운 기대치를 설정하고, 진행상황을 측정하고, 성과 관리를 통해 책임을 지도록 함으로써 참여를 독려할 수 있다.

#### 5. 엄격한 추적과 과정 수정

이니셔티브의 목표 대비 진행 상황을 측정하면 경영진이 솔루션의 효율성을 평가하고, 영향력을 높이기 위해 이니셔티브를 조정하거나 방향을 수정함으로써 회사 자원을 보다 효과적으로 사용할 수 있다.

그 방법 중 하나는 핵심성과지표(KPI)를 정의하고 엄격한 추적 프로세스를 구현하는 것이다. 추적 프로세스는 다음과 같이 구성되어야 한다. 정기적으로 추적할 적절한 지표와 이정표를 선택해 측정 전략을 설계하고, 높은 수준의 목표, 근본원인 해결, 세부적인 이니셔티브 활동에 대한 진행사항을 추적해야 한다. 수집된 데이터에는 대상 집단에 대한 정성적 피드백이 포함되어야 한다. 필요에 따라 올바른 지표와 이정표를 마련하면 솔루션을 더 빠르게 조정하고 구현할 수 있으므로 문제의 근본 원인을 더 효과적으로 해결할 수 있다.

---

#### 참고

- WEF&McKinsey, Global Parity Alliance:Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023(2023.1)
- 한종규, 기업의 인권경영과 지배구조 개선방안에 관한 연구(2023.6)
- 네이버 지식백과: HRD 용어사전(검색일: 2023.11.27) | <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=2178992&cid=51072&categoryId=51072>
- 네이버 지식백과: 국방과학기술용어사전 (검색일: 2023.11.27) | <https://terms.naver.com/entry.naver?docId=2766017&cid=50307&categoryId=50307>
- 임팩트온, 【김민석의 ESG적 생각】 DEI, '다양성 피로감'과 '숨겨진 초능력' 사이(2023.5.17)  
<http://www.impacton.net/news/articleView.html?idxno=6480>



행동하는  
윤리경영

## DEI 문화 조성 and 실천



UN의 PRI(사회책임투자원칙, Principles for Responsible Investment)는 투자자가 책임투자를 통해 장기적 관점에서 수익을 높이고 위험 관리를 지원하는 민간 이니셔티브다. PRI는 기관투자자가 책임투자를 통해 지속가능한 금융 생태계를 구축하고, 기후 위기와 인권 등 현실 문제를 해결하도록 다양한 플랫폼과 가이드라인을 제공한다. PRI에서 발간한 보고서 'Diversity, Equity & Inclusion Policy: Guidance document'는 DEI(다양성, 포용성, 형평성)정책을 활용해 행동 지침을 구성하는 방법을 제시하고, 직원들이 일상에서 동료와 상호작용할 때 '모범적인 DEI 행동' 실천법에 대한 예시와 팁을 제공한다.

DEI 중에서도 포용성은 모두가 성공할 수 있는, 가치 있고 환대받고, 존중받고, 지원받는다는 감정을 경험할 수 있는 환경을 적극적으로 조성하는 것을 말한다. 이는 또한 인사과정의 투명성을 제고하여 공정한 조직을 만드는 기반이 되기도 한다.

따라서 이번 행동하는 윤리경영에서는 PRI의 보고서를 기반으로 포용적인 환경을 조성하기 위해 직원 차원에서 수행해야 하는 조치를 알아보고 DEI 윤리강령 샘플을 정리하여 제시하고자 한다.



회사에서 DEI 가치를 구현 및 개선하고 장기적으로 지속하기 위해서는 리더의 헌신 외에도 모든 직원의 참여가 필요하다. 모든 직원들은 포용적 환경을 구현하기 위하여 일상 속에서 포용적으로 행동하기 위해 다음의 내용을 고려해야 한다.

### 의사소통: 단어 사용 주의

의사소통은 더 큰 포용성을 위해 개선할 수 있는 첫번째 측면이다. 말을 부적절하게 사용하면 잘못된 의도를 표현하거나 오해를 부를 수 있다.

(예: 집단(무리)을 언급할 때에는 성별을 특정하는 단어의 사용을 피하고 “사람들”, “팀”, “모두”로 지칭해야 한다.)

### 경청 및 존중하는 대화

대화 시 과장 및 방해를 피하고 대화하는 사람을 존중해야 한다. 대화할 수 있도록 다른 견해에 열린 마음을 가지고 갈등과 불일치를 대화로 해결하도록 노력해야 한다.

(예: 단정적인 언어나 단어를 피하고 “내 경험에 따르면”, “내가 들은 바에 의하면”이라는 어구 사용)

### 피드백 요청 및 경청

갈등과 불일치는 삶의 자연스러운 부분이다. 특히, 개인적인 주제에서 더욱 그렇다. 대화를 나누기 어렵더라도 모든 주제에 대한 대화가 권장된다. 대화할 때에는 자신만의 관점을 가지고 충분한 시간을 갖고 직접 만나 대화를 나누며, 자신의 언어나 생각이 왜 불쾌감을 줄 수 있는지 피드백을 요청해야 한다. 포용적이 되고 이를 유지하는 것은 과정이지 목표가 아니다. 개방성과 호기심을 유지하고 다양한 주제에 대해 배울 수 있는 기회를 계속 찾는 것이 중요하다. 자신의 성찰과 주변인의 피드백은 더 포용적이게 되는 방법을 가르쳐주는 도구다. 따라서 갈등과 불일치, 피드백들을 두려워하지 않아야 한다.

### 편견, 고정관념에 대한 인식

무의식적인 편견, 편견, 정보 부족, 미디어의 영향, 문화적, 사회적 신념은 우리가 인식하지 못하더라도 다른사람과 상호작용하는 방식에 영향을 미칠 수 있다.



## 특권 인식

특권을 인식하는 것은 보다 포용적인 태도를 취하는 것이 중요한 첫번째 단계다. 특권은 사회적, 정치적, 문화적 구성물로서 세계에 존재하는 구조, 시스템, 제도의 산물이다. 이러한 특권 시스템이 어떻게 작동하는지, 우리는 어디에 위치하는지 인식하는 것은 중요하다. 이러한 특권만 인식해도 다른 사람들이 덜 특권적인 위치에 놓이는 상황을 고려할 수 있다.

## 학습

모든 사람은 자신의 상황을 개선할 책임이 있으며, 모든 사람을 위해 더욱 살기 좋고 지속가능한 세상을 만드는 방법을 배울 수 있는 힘이 있다. 적극적으로 자신을 교육해서 역할을 수행하는 것은 지지하는 협력자가 되기 위한 기본단계다. 학습은 온라인 조사, 무료 웹세미나 또는 이벤트 및 토론 포럼에 참석함으로써 실시할 수 있다.

## 2

### 포용적 환경 조성을 위한 DEI 행동강령 샘플

앞서 정리한 사항들을 고려하여 작성해볼 수 있는 간단한 몇 가지 행동규칙의 예시는 다음과 같다.

#### <예시: 포용적 환경 조성을 위한 모든 직원 행동강령>

##### 리더십 팀의 책임

리더들은 조직과 모든 수준에서 DEI목표를 실현하고, 포용성과 다양성을 갖춘 팀을 위해 노력해야 합니다.

##### 모든 리더는 다음과 같은 책임이 있습니다.

- DEI관련 이니셔티브를 지원하고 후원합니다.
- DEI를 우리 조직의 핵심 전략 및 가치로 우선합니다.
- 이사와 직속 관리자가 DEI 정책을 준수하도록 책임을 묻습니다.

##### 모든 직원의 책임

[회사 이름]에서는 다양성, 형평성 및 포용성을 소중히 여기고 포용하는 직장을 조성하기 위해 최선을 다하고 있습니다.

모든 직원은 서로의 차이를 존중하고, 지원하고, 인정하는 환경을 조성하는 데 중요한 역할을 합니다. 다음 행동 강령을 준수함으로써 우리는 협업, 혁신 및 모든 팀원을 포용하는 직장 문화에 기여합니다.

**모든 직원은 다음과 같은 책임이 있습니다.**

- 포용적인 언어 사용: 누군가의 신원, 배경 또는 관점에 대해 구체적으로 추측하지 마십시오. 모든 사람을 포용하고 존중하는 분위기를 조성하는 언어를 사용합니다.
- 호기심 갖기: 자신의 관점과 다른 관점을 적극적으로 찾아 자신의 고정관념과 편견에 도전하십시오. 다양한 경험과 배경에 대한 이해를 넓히는 대화에 참여하십시오.
- 특권에 대한 인식: 자신의 정체성, 관점, 편견 및 특권에 대해 숙고하십시오.
- 학습: 팟캐스트, 책, 예술 및 다양한 배경을 가진 사람이 만든 콘텐츠를 통해 다른 사람들의 경험에 대해 배우십시오. 적극적인 학습을 위해 이벤트나 포럼, 세미나 등에도 참여할 수 있습니다.
- 피드백 요청: 포용에 대한 의지를 표현하세요. 팀원에게 피드백을 요청하여 개선이 필요한 영역을 파악하고 이해도를 높일 수 있습니다.
- 존중과 경청: 판단을 내리기 전에 다른 사람을 이해하기 위해 개방형 질문(open-ended question)을 하십시오. 다양한 관점을 진정으로 경청하고 존중하며 공감하는 연습을 합니다.
- 비포용적인 팀의 집단역학 문제 해결: 모든 팀원의 의견을 적극적으로 구하여 모든 사람이 자신의 의견을 말할 수 있는 기회를 제공합니다. 참여에 대한 방해와 불균형을 경계하고 동등하게 참여하도록 촉진합니다.

이 DEI 행동 강령을 준수함으로써 우리는 포용성과 형평성, 다양성이 일상적인 직장을 만들기 위해 최선을 다합니다. 우리의 공동의 노력은 모든 개인이 번창할 수 있는 문화에 기여하며 더 지속적이고 혁신적인 [회사 이름]을 육성합니다.

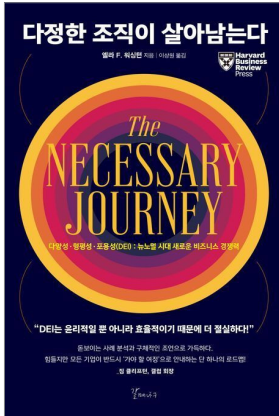
참고

- 엘라 F. 워싱턴, *다정한 조직이 살아남는다*.(2022)
- PRI, *DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION POLICY: GUIDANCE DOCUMENT*(2022)
- WEF, *Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*(2023)
- WEF, *What you can do to drive meaningful progress on DEI at every level of the organization*(2023)



문화 속  
기업윤리

## DEI는 윤리적이고 효율적이다, 도서 ‘다정한 조직이 살아남는다’



\*이미지출처 예스24

2020년 미국 미네소타주에서는 흑인에 대한 미국 경찰의 과잉진압과 인종차별을 보여준 '조지 플로이드(George Floyd) 사망 사건'이 발생한다. 이후 항의 시위가 미국 전역에서부터 전 세계까지 퍼져 나가게 된 계기가 되고, 많은 기업에서도 이 사건에 대한 책임과 관심을 표명한다.

‘그냥 해봐(Just do it)’이라는 광고문구로 유명한 나이키(Nike)는 ‘이번만은 하지 마라(For once, Don't do it)’이라는 문구를 내놓으면서 가장 먼저 공개적으로 반응해 미국 인종주의에 경종을 울리기도 하였는데, 사건을 전후로 나이키는 여성임금 불평등과 성희롱을 용인해온 근무환경을 이유로 성차별 소송을 당하였고, 전현직 직원들이

SNS를 통해 인종차별 경험을 올리는 일들이 벌어지기도 하였다. 저자는 기업의 DEI(Diversity, Equity, Inclusion)는 단계적이고 발전적으로 전략을 취하여야 하는데 분절될 경우 나이키와 같이 정체성의 위기를 낳을 수 있음을 설명한다.

도서에서는 기업은 DEI가 무엇이고 왜 중요한지 깨닫는 ‘인식 단계’부터 기업의 목표에 DEI가 들어맞도록 하며, 기업이 하는 일과 통합되고 조직변화에도 DEI 정책이 굳건하게 유지되는 단계를 여러 사례를 통해 보여준다.

기업에서 다양성을 확보하기 위해서는 기존의 현상유지 상태를 바꾸려는 여러 노력과 대가가 필요하다. 채용 시 다양성을 높이고 싶다면, 모집기간을 평균보다 더 길게 잡아야 할 수도 있고, 통상적인 기준이나 일반적인 출신학교를 벗어나 사람을 찾아야 할 수도 있다. 이러한 변화의 과정에서 투명성은 필수적이다. 회사의 DEI 노력이 어디쯤에 위치하는지, 목적지는 어디인지 공개함으로써 책임지는 자세를 취하면서 이해관계자와 더 큰 신뢰를 구축할 수 있다. 또한 추진하는 프로그램의 성과가 진전을 이루지 못했음을 알리기도 해야 하기 때문에 투명성은 엄청난 용기를 요구한다.

DEI는 직장에서 인간성을 고양하는 일이기 때문에 다양성을 존중하는 것은 한 조직 안에서의 활동만으로 실천되기는 어렵다고 도서에서는 강조한다. 실제로 많은 기업들이 기업 안에서의 활동뿐만 아니라 지역사회 범주에서 기업의 역할을 중장기 목표와 연계함으로써 행동의 실제적 변화를 이끌고 있다. 기업이라는 공동체에서 다양성을 높이는 체계적 변화로 진정한 포용을 실천할 때이다.



## 국민권익위원회 청렴윤리경영 동향

### 국민권익위-유엔개발계획, 전 세계 반부패 연대 강화 지속

국민권익위원회는 29일 오전 정부서울청사에서 유엔개발계획(United Nations Development Programme, UNDP)과 개발도상국 대상 반부패 정책 확산 관련 양해각서(MOU)를 연장했다. 국민권익위와 유엔개발계획은 우리나라의 반부패 정책을 개발도상국에 공유 및 확산하기 위해 2015년에 첫 양해각서를 체결하고, 2년마다 연장하고 있다. 이번 양해각서 체결식에는 정승윤 부위원장 겸 사무처장과 유엔개발계획 서울정책센터 안네 유프너(Ane Juepner) 소장이 참석했다. 양 기관은 이번 자리에서 지난 8년간 함께해 온 반부패 정책 공유사업을 되짚어보고 우리나라에서 성과가 입증된 우수한 반부패 정책 정보를 공유한다. 이어 유엔개발계획의 전 세계 네트워크를 이용한 향후 공유 및 협력방안을 마련한다. 그동안 양 기관은 베트남, 말레이시아 등 9개국에 부패방지 시책평가제도(AIA)와 부패영향평가제도를 공유했다. 또 양 기관 공동으로 부패방지 시책평가(AIA), 부패영향평가(CRA) 자료집을 발간하는 등 활발한 협력 활동을 이어 나갔다. 지난해부터는 코소보, 몽골, 우즈베키스탄에 청렴포털(부패·공익신고 플랫폼)을 공유하고 그간의 성과에 대한 자료집 발간을 추진하고 있다. 유엔개발계획 서울정책센터 안네 유프너 소장은 “국민권익위와 협력을 지속해 대한민국의 우수한 반부패 정책을 개발도상국에 더 많이 확산할 수 있기를 기대한다.”라고 말했다.

■ 국민권익위원회 2023년 11월 29일

[https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10402010000&bid=4A&act=view&list\\_no=51242](https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10402010000&bid=4A&act=view&list_no=51242)

### 국민권익위, 청탁금지법상 음식물 가액 관련 경제단체 현장 목소리 청취

국민권익위원회는 11월 30일 대표적 경제단체 중 하나인 대한상공회의소를 방문해 청탁금지법상 음식물 가액\*과 관련한 현장의 목소리를 직접 듣는 자리를 가졌다. 2016년 9월 청탁금지법 시행 당시 결정된 음식물 가액 상한선 3만원이 현재까지 유지되고 있는 가운데, 고물가, 소비위축 등으로 경제적 어려움을 겪고 있는 외식업계를 비롯한 소상공인·자영업자에 대한 지원 등을 위해 그간의 물가상승 등을 반영해 음식물 가액 현실화를 요구하는 국민들의 호소가 계속돼 왔다. 이에 국민권익위는 청탁금지법상 음식물 가액과 관련한 합리적인 방안을 모색하고자 국민들의 다양한 목소리를 수렴하고 외식업계·소상공인 등 관련 단체, 경제단체 등을 직접 방문해 각계 각층의 현장 의견을 폭넓게 경청하고 있다. 국민권익위 안준호 부패방지국장은 “청탁금지법은 그간 우리 사회 전반의 부정청탁, 금품수수 등 같은 불공정 관행을 개선해 대한민국을 보다 깨끗한 청렴선진국으로 발전시키는 데 기여했다는 긍정적 평가를 받고 있다.”라고 말했다. 또 “다른 한편에서는 물가상승 등 사회·경제 현실 상황을 따라가지 못하는 규제로 인해 민생 활력을 저하시킨다는 우려의 목소리도 제기돼 온 것도 사실”이라고 말했다. 이어 “이번 간담회에서 나오는 의견들을 종합적으로 검토해 국민의 눈높이에 부합할 수 있는 청탁금지법 제도 운영 방안을 모색해 나가겠다.”라고 덧붙였다.

■ 국민권익위원회 2023년 11월 30일

[https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10402010000&bid=4A&act=view&list\\_no=51290](https://www.acrc.go.kr/board.es?mid=a10402010000&bid=4A&act=view&list_no=51290)

## 국내외 동향

### 블랙록, 성평등 수준 높은 기업이 성과 2%p 높아...여성 임원 비중 늘려야

세계 최대 자산운용사 블랙록의 연구 결과 2013년에서 2022년 사이 남성과 여성 직원의 수가 균형을 이룬 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 매년 최대 2%포인트 더 높은 성과를 보였다. 이번 글로벌 연구는 지금까지 수행된 가장 큰 연구 중 하나로 보고서에는 전 세계 1250여 개 대기업을 대상으로 MSCI 월드 지수를 분석한 결과를 담았다. 성별 균형 중간 분위수에 속하는 기업은 연평균 7.7%의 자산 수익률을 기록한 반면, 전체 인력에서 남성 비율이 가장 높은 기업은 5.6%, 여성 비율은 6.1%였다. 블랙록은 성별 균형과 자산 수익률 간의 관계는 국가와 산업 부문에 관계없이 동일하게 나타났다고 설명했다.

특히, 엔지니어링을 포함한 고임금 직종 등이 몰린 회사에서 이런 특징이 두드러졌다고 분석했다. 여성 근로자들의 산업별 분포를 보면, 헬스 케어(52%)와 금융(49%) 부문에 가장 많이 종사하고, 소재(23%)나 유틸리티(26%) 부문에 가장 적게 종사하고 있는 것으로 나타났다. 이번 연구를 주도한 산드라 로슨 블랙록 상무이사는 “인적 자본은 투자 성과에 매우 중요하며, 이 연구는 둘 사이의 강력한 상관관계가 있음을 증명한다”고 말했다.

- 파이낸셜타임스 2023년 11월 2일 <https://www.ft.com/content/f8b902b9-ca9a-42db-a3cd-97fe2cc13863>
- 임팩트온 2023년 11월 6일 <http://www.impacton.net/news/articleView.html?idxno=10225>

### ‘미국 주도 경제동맹’ IPEF, 청정경제·반부패 협정 타결



11월 16일 샌프란시스코에서 미국을 비롯한 ‘인도-태평양 경제 프레임워크(IPEF)’ 회원국들이 ‘청정경제(필라3) 협정’과 반부패 실현을 위한 ‘공정경제(필라4) 협정’을 타결했다. IPEF가 지난해 5월 출범한 지 1년반 만에 무역(필라1) 협정을 제외한 3개 분야(공급망·청정경제·공정경제)에서 합의했다. 공정경제 협정에서는 뇌물, 자금세탁 등 부패를 근절하고 유엔 반부패 협약 등 관련 국제협약상 의무 이행을 강화하기로 했다. 부패 신고자에 대한 보호를 강화하고 부패 공무원 규제를 위한 징계

절차 및 정부 조달 과정에서의 불법 행위를 처벌하는 규정도 정비한다. 또 조세 당국 간 조세 정보를 교환하고 경제협력개발기구(OECD) 등 국제기구의 조세 이니셔티브를 활용해 조세 행정의 투명성·효율성을 높인다. 이를 통해 정부는 인도-태평양 지역에 진출하는 한국 기업들에 더 안정적이고 예측 가능한 사업 환경을 제공할 수 있다고 밝혔다. 지난 5월 타결돼 이번에 서명한 ‘공급망 협정’은 참여국들의 국내 절차를 거쳐 올해 말 또는 내년 상반기 중 발효될 전망이다. 청정경제·공정경제 협정은 내년 하반기에 발효될 전망이고, 무역(필라1) 분야는 추가 협의를 이어갈 예정이다.

- KBS 2023년 11월 16일 <https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=7819839&ref=A>

## 금융위원회, “ESG 공시 거래소 공시로 도입 검토”

11월 24일 김소영 금융위원회 부위원장은 ESG 공시 의무화와 관련, “법적 부담이 상대적으로 적은 거래소 공시로 도입하는 방안과 도입 초기에는 위반시 제재도 최소한으로 적용하는 방안을 검토하겠다”고 말했다. 이밖에 김 부위원장은 지난 9월 시행한 ESG 평가기관 가이드선의 이행상황을 한국거래소와 함께 점검하는 등 가이드선이 시장에서 정착될 수 있도록 노력하겠다고 밝혔다. 이는 사업보고서를 통한 공시가 아니라 현재와 같은 지속가능경영보고서를 통한 공시 의무화로 시작하겠다는 뜻으로 읽힌다. 만약 사업보고서를 통한 공시가 되면 자본시장법의 적용을 받는 법정공시가 되고 공시 내용에 대해 기업이 손해배상 등 법적인 책임을 져야 한다. 김 부위원장은 내년 1분기 중 KSSB 기준 공개 입장을 재확인했다. 그는 “국내 기업에 적용될 ESG 공시기준에 대해서는 다양한 기업, 투자자 등 이해관계자가 참여하는 지속가능성기준위원회(KSSB) 논의를 거쳐 내년 1분기 중 구체화할 예정”이라고 말했다. 공시 의무화 시기에 대해서도 김 부위원장은 “2026년 이후 단계적 의무화” 입장을 재확인했다.

- 연합뉴스 2023년 11월 24일 <https://www.yna.co.kr/view/AKR20231124038600002?input=1195m>
- ESG경제 2023년 11월 27일 <https://www.esgeconomy.com/news/articleView.html?idxno=5275>

## 금감원, 내부회계관리제도 평가·보고 기준 마련

금융감독원은 기업이 책임의식을 갖고 내부 회계관리를 투명하고 효율적으로 운영할 수 있게 유도하기 위해 기업의 내부회계관리제도를 규정화한다. 금융감독원은 11월 14일 '외부감사 및 회계 등에 관한 규정 시행세칙' 개정안을 사전예고했다. 그동안 내부회계관리제도의 보고기준과 평가는 한국상장회사협의회와 자율규정으로 운영했으나 기업의 준수 의무에 대한 법적 근거가 미흡하다는 비판을 받았다. 앞으로 회사의 대표이사는 내부회계관리제도를 평가해야 한다. 재무보고 위험 등을 식별해 설계·운영하고, 미비한 점을 평가해야 한다. 이후 운영실태 보고서를 작성하고, 주주총회·이사회·감사위원회에 보고해야 한다. 특히 회사의 감사위원회는 경영진과 독립적인 입장에서 내부회계관리 제도 운영실태를 평가해야 한다. 평가 후 결과는 보고서에 담아 이사회에 보고하고, 미비점이나 취약점도 시정한다. 실무상 해석하는 과정에서 이견이 많았던 평가 대상 사업 단위 제외 사유도 명확히 규정하도록 했다. 새로운 평가·보고 기준은 내년 1월 1일 이후 시작되는 사업 연도부터 적용된다. 한편 금감원은 상장회사가 지정감사인인 산업 전문성을 희망하는 경우 해당 산업의 전문성을 갖춘 감사 인력을 지정하기 위해 산업 전문성 요구 절차 및 분류 기준을 마련했다. 회계법인의 인력 확보 기간 등을 고려해 건설업 및 은행업 등은 내년 1월 1일부터, 그 밖의 산업은 2025년 1월 1일부터 적용할 예정이다.

- KBS 2023년 11월 14일 <https://news.kbs.co.kr/news/pc/view/view.do?ncd=7817277&ref=A>
- 이데일리 2023년 11월 14일 <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=02827366635805720&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>





# DEI경영과 성과

웹툰

## 윤리네컷

이것 좀 봐  
손대지 않고도 착용할 수 있대.

포용적 디자인  
이라고 하지?

윤리성과 경제성을 동시에 추구하는  
제품이기도 하고, 모두를 배려하는 방향  
으로 제품이 점점 개선되는 것 같아.

다양성이 중시되고 있잖아, 기업 내 여러 배경과  
특징을 가진 사람들이 모여서 더 다양한  
소비자를 고려하는게 아닐까?

맞아, 구글에서는 '포용성 담당자'가 아이티계  
미국인으로 선임되면서 피부색에 상관없이  
스마트폰 카메라 인식율을 높였다잖아.

반대로 한 패션 브랜드는 인종차별을 연상시키는  
제품으로 논란이 됐지. 불매운동으로 판매를  
중단하고, 조직 구성의 다양성을 개선하겠다고  
했던 사건도 있었어.

그래, 이사회 구성의 다양성이 기업  
혁신성과와 위험을 피하는데 영향을  
준다는 연구결과도 본 것 같아.

우리나라도 기업 구성원의 다양성을 법으로  
규정하고 있어. 자본시장법 제165조의20에 따르면  
자산총액 2조원 이상인 주권상장법인은 이사회를  
전원 특정 성별로 구성하지 않도록 하잖아.

100대 기업 여성 임원수 연도별 현황\*

연도	2004	06	10	11	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23
여성 임원수	13	22	51	76	114	106	138	150	216	244	286	322	403	439

그 영향으로 국내 상장기업들의  
여성이사 선임비율도 높아지고 있어.

\*자료: 유니코서치, 100대 기업 여성 임원수 연도별 변동 현황.





행사소식

## 한국공인회계사회 제8회 ESG 인증 포럼 - ESG가 재무제표에 미치는 영향

'ESG가 재무제표에 미치는 영향'을 주제로 ESG가 기업의 자산부채의 인식과 측정, 공시에 미치는 영향에 대해 알아보고 국내외 ESG의 영향을 재무제표에 반영한 사례를 소개하는 포럼.

주최 금융감독원

일정 2023년 12월 19일(화)

장소 한국공인회계사회 5층 대강당

참고 <https://www.kicpa.or.kr/home/symposiumGnrl/popup.face?sympCode=2023007>

## 윤경ESG포럼 - 한국지멘스의 지속가능경영 (Siemens Sustainability)

기업의 윤리경영 활동에 대한 이슈를 발굴하고 사례를 공유하기 위해 진행되는 포럼. 2024년 신년 포럼에서는 정하중 한국지멘스 대표이사가 한국지멘스의 지속가능경영 사례를 소개한다.

주최 산업정책연구원(IPS), 윤경ESG포럼

일정 2023년 1월 16일(화)

장소 서울 서대문구 핀란드타워 지하1층 아트홀

참고 <https://best.assist.ac.kr/>





퀴즈

**Q. 다음 중 DEI 경영의 실천방안으로 가장 적절하지 않은 것은?**

- ① 직원의 목소리 수렴
- ② 이사회 구성 다양성 정책 수립
- ③ 적극적인 교육과 학습
- ④ 비판과 피드백 자제

**퀴즈 응모** 2023년 12월 24일(화)까지

- (1) '응모하기' 페이지(<https://quiz.assist.ac.kr>)에서 응답하시거나
- (2) 국민권익위원회 민간협력담당관실([esg@assist.ac.kr](mailto:esg@assist.ac.kr)) 앞으로  
정답과 성함, 연락처(휴대폰 번호)를 보내주세요.

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 모바일 기프티콘을 보내드립니다.

\* 수집된 개인정보는 상품 발송을 위한 정보로만 활용되며, 추첨 이후 파기됩니다.



지난 호 정답자는

**김○원님, 윤○기님, 김○천님, 신○수님, 박○선님**입니다.  
축하합니다!!

### 민원상담 신청부터 결과확인까지 온라인으로 한번에 끝내기

법령·제도·행정 등 민원상담은 ▶ 국민신문고 [www.epeople.go.kr](http://www.epeople.go.kr)

- ① 상담신청      국민신문고 ▶ 민원상담·안내
- ② 상담관지정    민원 내용에 따른 상담관 지정
- ③ 사실관계조사    관계 법령 검토 및 자료조사로 사실관계 확인
- ④ 결과확인      국민신문고 ▶ 민원상담 신청결과

