



Center for Board Effectiveness

On the board’s agenda | US

Prioritizing human capital—modern challenges and the board’s role

Many corporate boards are devoting increasing amounts of time to one of their most important assets, their workers. Profound, disruptive shifts in the marketplace and worker expectations coupled with growing demands for transparency and action on environmental, social, and governance (ESG) issues, are elevating a variety of human capital risks and opportunities to boardroom discussions.

For example, many of the topics under ESG are workforce-related matters that have become front and center for many boards. Issues such as culture, purpose, hybrid work, the future of work, well-being, skills gaps, automation, and shifting societal

expectations, as well as diversity, equity, and inclusion (DEI), are increasingly appearing on board agendas.

The global pandemic helped accelerate many of the issues driving these discussions, but it wasn’t the sole impetus. Even before the pandemic, shifting demographics, changing expectations, digital transformation, intensifying competition for talent, and succession planning were already becoming part of routine boardroom dialogue, according to a [Deloitte report](#).<sup>1</sup>

인적자본의 우선순위 지정—직면과제와 이사회의 역할

많은 기업의 이사회는 가장 중요한 자산 중 하나인 노동자에 점점 더 많은 시간을 할애하고 있습니다. 환경, 사회 및 거버넌스(ESG) 문제에 대한 투명성과 조치의 요구가 증가함에 따라 시장 및 노동자 기대의 심오하고 파괴적인 변화는 다양한 인적 자본 리스크와 이사회 논의의 기회를 높이고 있습니다.

예를 들어, ESG의 많은 주제는 많은 이사회의 가장 중요한 인력 관련 문제입니다. 문화, 목적, 하이브리드 근무, 미래의 업무방식, 웰빙(well-being), 기술 격차, 자동화, 사회적 기대치의 변화와 같은 문제뿐만 아니라

다양성, 형평성, 포용성(DEI)이 이사회 안건에서 점점 더 많이 등장하고 있습니다.

팬데믹은 이러한 논의를 주도하는 많은 문제를 가속화했지만 그것이 유일한 원동력은 아니었습니다. 딜로이트 보고서에 따르면 팬데믹 이전에도 인구 통계 변화, 기대치 변화, 디지털 전환, 인재경쟁 심화, 승계 계획 등이 일상적인 이사회 논의의 일부가 되고 있었습니다. >

1. Art Mazor et al., “[The elevated talent and culture agenda in the boardroom](#),” Deloitte Development LLC, 2022.

Some boards are beginning to recognize that agency has shifted from employers to workers; the workforce is looking for more meaningful work, a greater focus on well-being with considerations such as more time and place flexibility, and more personalized and agile employment models and career paths. According to the U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS), 47.8 million people in the United States [quit their jobs](#) in 2021, the largest number recorded by BLS since at least 2001.<sup>2</sup> In what was dubbed “the Great Resignation,” resignations represented 69.3% of total separations in 2021.<sup>3</sup>

This massive shift has reminded many organizations of the importance of workforce issues. A growing number of companies are beginning to acknowledge that traditional work, workforce, and workplace models may need to give way to more fluid, human, and digital approaches that facilitate speed, agility, and innovation. Answers to many of the important questions that are arising are not clear cut, giving the board an opportunity to have a meaningful role in helping organizations shape their human capital strategies.

As part of the journey, many corporate boards are seeking more visibility into talent practices and providing greater transparency to stakeholders, who are demanding accountability from the board, although a [2021 analysis](#) on the current state of human capital disclosure suggests there is room for growth in this area. The analysis of disclosures by the 100 largest employers in the United States shows human capital disclosure is generally low in areas such as wages, compensation, and benefits; job stability; health and safety; training and education; and employment and labor type.<sup>4</sup>

Regulatory drivers and investor expectations are also contributing to increased board engagement on this subject. In late 2020, the Securities and Exchange Commission (SEC) [amended Regulation S-K](#) to improve disclosure of human capital issues.<sup>5</sup> In August 2021, SEC Chair Gary Gensler signaled via social media that more



2. US Bureau of Labor Statistics, [“Job openings and labor turnover survey.”](#) new release, reissued March 10, 2022.  
 3. Ibid.  
 4. Alison Omens, Aleksandra Radeva, and Kavya Vaghul, [“The current state of human capital disclosure.”](#) Harvard Law School Forum on Corporate Governance, October 31, 2021.  
 5. US Securities and Exchange Commission (SEC), [“Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105.”](#) August 26, 2020.  
 6. SEC Chair Gary Gensler, [Twitter message](#), August 18, 2021.  
 7. Matteo Tonello, [“Shareholder voting trends \(2018-2022\).”](#) brief 2, The Conference Board, 2022.  
 8. Amy D. Augustine et al., [Letter to Chairman Gary Gensler](#) re: investor support for mandating disclosure of EEO-1 workforce composition data, Boston Trust Walden, November 18, 2021.

requirements may come. “Investors want to better understand one of the most critical assets of a company: Its people,” he wrote. “I’ve asked staff to propose recommendations for the commission’s consideration on human capital disclosure.”<sup>6</sup>

While an SEC proposal seeking more disclosure of human capital matters is widely anticipated, many institutional investors continue to advocate for corporate actions ahead of regulatory requirements. For example, a recent [analysis of 2022 proxy proposals](#) says shareholders at Russell 3000 companies accelerated their call for action on human capital in 2022 with 155 proposals, up from 136 in 2021, on topics such as diversity, sexual harassment, pay gaps, and racial equity.<sup>7</sup>

Many institutional investors are also urging the SEC to require more disclosure. For example, a group of more than 60 institutional investor groups [sent a letter](#) to Gensler asking for a requirement for companies to publicly disclose reports filed with the US Equal Employment Opportunity Commission to provide information on gender, race, and ethnicity of employees across job categories. “Institutional investors seek transparency and public accountability on US workforce composition to better assess the efficacy of DEI programs and policies and foster progress,” the letter said.<sup>8</sup>

## Room for growth

Preliminary analysis of soon-to-be published results of a summer 2022 workforce risk survey by Deloitte Consulting LLP indicates that boards and C-suite leaders have a general sense that broader workforce-related issues are affecting their strategy, but they may not have a complete, integrated point of view, nor a proactive, holistic approach to governing workforce risk.

There is an opportunity for boards and executives to widen how they are looking at workforce risk beyond a traditional lens. Opportunity exists for organizations to effectively understand, measure, and manage the full-spectrum of potential workforce-related threats to their organizations’ operational, reputational, and financial performance. For example, preliminary survey data suggests that most responding organizations indicate they do not have a clear, holistic definition of workforce risk, nor do they have widespread institutional knowledge or coordinated expertise in the area outside of select traditional channels.

Similarly, there is opportunity to bolster oversight and governance with respect to workforce risk-related topics. The early workforce risk survey results indicate that few respondents felt their organizations were prepared to effectively manage the broad and dynamic aspects of workforce risk over the next three years, heeding a call to action for leaders.

일부 이사회는 대리인이 고용주에서 노동자로 전환된 것을 인식하기 시작했습니다. 노동인력은 보다 많은 시간과 장소의 유연성을 고려한 웰빙, 보다 개인화되고 민첩한 고용 모델 및 경력경로에 중점을 두고 더 의미 있는 일을 찾고 있습니다. 미국 노동통계국 (United States Bureau of Labor Statistics)에 의하면 2021년 미국에서 4,780만 명이 직장을 그만두었으며 이는 최소 2001년 이후 노동통계국에서 조사한 수치 중 최대치로 나타났습니다. 이는 2021년 총 퇴직률의 69.3%를 차지하며 '대퇴직(the Great Resignation)'이라고 불리었습니다.

이러한 엄청난 변화는 많은 조직에 인력 문제의 중요성을 상기시켰습니다. 점점 더 많은 기업이 기존의 업무, 노동인력 및 업무환경 모델이 속도, 민첩성 및 혁신을 촉진하는 보다 유동적이고 인간적이며 디지털적인 접근방식으로 전환해야 할 필요가 있음을 인정하기 시작했습니다. 제기되는 중요한 질문들에 대한 답변이 명확하지 않으므로 이사회는 조직이 인적 자본 전략을 수립하는 데 도움이 되는 의미 있는 역할을 이사회에 제공할 수 있습니다.

인적 자본 공시에 대한 2021년 현황 분석 결과 해당 분야에서 성장의 여지가 있는 것으로 나타났으나, 한편 많은 기업의 이사회는 인재관리에 대한 가시성을 높이고 이사회의 책임을 요구하는 이해관계자에게 투명성을 제공하고 있습니다. 미국 100대 고용주의 공시를 분석한 결과 인적자본에 대한 공시는 임금, 보상, 복리후생, 직업안정성, 건강 및 안전, 학습 및 교육, 고용 및 노동형태 등에서 대체적으로 저조한 것으로 나타났습니다.

규제 요인과 투자자 기대 또한 해당 주제에 대한 이사회의 참여도를 증가시키는 데 기여하고 있습니다. 2020년 말, SEC(증권거래위원회)는 인적자본 문제의 공시를 개선하기 위해 S-K 규정을 개정했습니다. 2021년 8월 SEC 게이리 겐슬러(Gary Gensler) 의장은 소셜 미디어(SNS)를 통해 더 많은 요구사항이 발생할 수 있다는 점을 알렸습니다. 그는 "투자자들은 기업의 가장 중요한 자산 중 하나인 '사람'을 더 잘 이해하고 싶어한다, "직원들에게 인적



자본 공시 고려사항에 대한 위원회의 권고사항을 제안하도록 요청했다"고 게시했습니다.

인적 자본 문제에 대한 더 많은 공시를 요구하는 SEC 제안이 널리 예상되는 반면, 많은 기관투자자들은 규제 요건에 앞서 기업행동을 계속해서 옹호하고 있습니다. 예를 들어, 최근의 2022년 위임장권유신고서(proxy statement)에 대한 분석에 따르면 러셀 3000 기업 주주들은 다양성, (직장 내) 성희롱, 임금격차, 인종평등과 같은 주제에 대해 2021년 136개 제안에서 2022년에는 155개 제안으로 인적 자본에 대한 행동 요구를 가속화했습니다.

많은 기관투자자들도 SEC에 더 많은 정보 공시를 요구하고 있습니다. 예를 들어, 60개 이상의 기관투자자 집단이 겐슬러 의장에게 서한을 보내 기업들이 미국 연방 평등고용기회위원회(U.S. Equal Employment Opportunity Commission)에 제출한 각 직무 범주에 걸쳐 직원 성별, 인종, 민족에 대한 정보를 제공하는 보고서를 공개할 것을 요구했습니다. 서한에는 "기관투자자들은 DEI 프로그램과 정책의 효율성에 대해 더 잘 평가하고 진전을 촉진하기 위해 미국의 노동력 구성에 대한 투명성과 공격 책임을 요구한다"는 내용이 담겼습니다.

## 성장의 여지

곧 발표될 2022년 하반기 딜로이트 컨설팅의 인력 리스크에 대한 사전분석 결과에 의하면 이사회와 C-레벨 경영진은 광범위한 인력 관련 문제가 전략에 영향을 미치고 있다는 점을 일반적으로 인식하고 있으나, 인력 리스크에 대한 완전하고 통합된 관점이나 예방적이거나 총체적인 접근방식은 보유하지 않을 수도 있다는 점이 나타났습니다.

이사회와 경영진은 기존의 관점을 넘어 인력 리스크를 바라보는 시각을 넓힐 수 있는 기회가 있습니다. 조직에는 운영, 평판 및 재무성과에 대한 잠재적 인력 관련 위협의 전체 스펙트럼을 효과적으로 이해, 측정 및 관리할 수 있는 기회가 존재합니다. 예를 들어, 사전분석 데이터에 의하면 대부분의 응답 조직은 인력 리스크에 대한 명확하고 총체적인 정의가 없으며 기존에 선택된 전통적인 채널 이외의 영역에 대한 광범위한 제도적 지식이나 조정된 전문 지식이 없는 것으로 나타났습니다.

마찬가지로, 인력 리스크 관련 주제에 대해 감독 및 거버넌스를 강화할 수 있는 기회가 있습니다. 초기 인력 리스크 서베이 결과에 의하면 향후 3년간 인력 리스크의 광범위하고 역동적인 측면을 효과적으로 관리할 준비가 되어 있으며 리더의 행동 요구에 주의를 기울이고 있다고 느끼는 응답자는 거의 없었습니다. ➡





## Movement afoot

In recognition of a growing need for boards to oversee human capital issues, many boards have been making shifts within their governance structure to address a growing scope of complex issues. A Deloitte analysis of filings by S&P 500 companies over a 10-year period indicates that many boards are expanding the mandate of their committees to address a wider variety of human capital issues, and they are doing so using a variety of approaches.

For example, the analysis of board committee names finds nearly 60 different ways companies identify compensation committees to indicate an expanded scope of oversight. At many companies, the compensation committee name has been extended to include human capital, human resources, talent, or management development. Some companies have also expanded the compensation committee name to focus on executive development, management development, leadership, people development, personnel, succession, and other similar variations. Some companies have de-emphasized “compensation” in their committee names with new names like “culture and compensation,” “talent culture and compensation,” “talent leadership and compensation,” “human capital and compensation,” or “organizational development and compensation.”

In practice, boards generally distribute responsibility for risks across committees in different ways because the bucketing of issues and risks is not always straightforward. With human capital or workforce risk as an example, the category lends itself to alignment with the compensation committee because of its tie to talent, which many companies have done. However, there may be reporting obligations involved with human capital and workforce risk issues that would seem to fall to the audit committee. Similarly, there may be governance matters that would seem to fall to the nominating and governance committee.

The complexity of risk that is rising to the level of boardroom discussion is bringing many boards to an inflection point. Many are considering how to distribute risks and topics across existing committees, whether to form new committees or onboard additional board members, and how to distribute risks and topics in a way that creates neither gaps nor silos in coverage.

Boards need to be deliberate about understanding their most significant talent management issues and deciding whether they should be overseen by the full board or a committee, and if at the

committee level, which one. They also need to focus on who in management owns responsibility for each area and what information they are presenting to the board or relevant committee.

## Considerations for forward progress

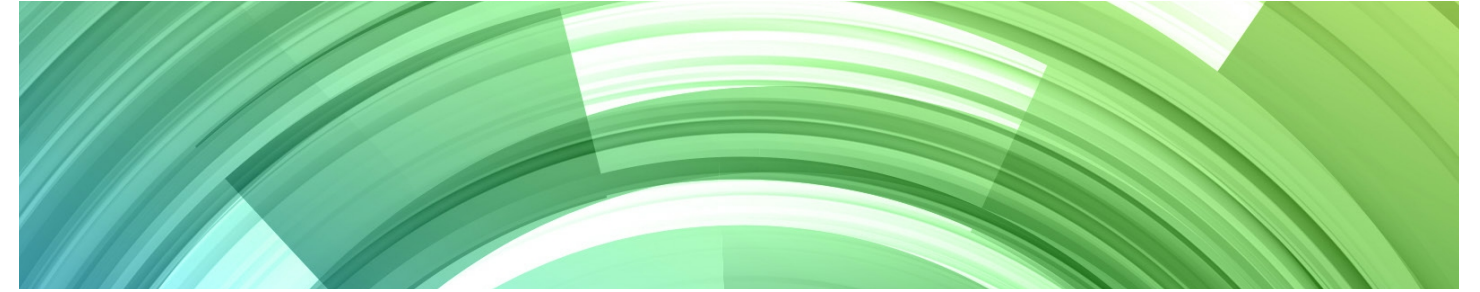
Preliminary analysis of the workforce risk survey suggests that companies operating at a higher maturity level in measuring, monitoring, and managing workforce risk may also self-report better performance than their competitors across a wide variety of business metrics. These insights may be further indicators for boards and C-suite leaders regarding the importance of prioritizing and re-evaluating the meaning of workforce risk across the enterprise to safeguard business outcomes.

In addition to these insights, several expected shifts in the coming years have broad implications and considerations for how companies manage talent as well as how they operate, which boards should understand as they oversee C-suite efforts to adapt. To the extent companies are affected by these expected shifts, boards should engage with their management teams to understand how these shifts may introduce risks to be managed and opportunities to be seized as well as who at the board level and among management will be responsible for them. Some of these expected shifts include:

**Worker expectations and agency.** In the modern skills- and capabilities-based economy, the workforce has choices and has demonstrated a willingness and ability to act on them. Many companies are exhibiting an increased acceptance of remote and hybrid work models, but the nature of work may still need to change further to keep pace with the workforce. Companies may need to consider, for example, how they can rearchitect work to capitalize on skills, experiences, and interests of individuals as well as how to measure and manage productivity.

**A shift to skills.** Some organizations are beginning to consider whether work should be more organized around [skills rather than jobs](#).<sup>9</sup> The historic focus on defining jobs is embedded in traditional organizational design, but the standardization of tasks into functional jobs may be impeding critical objectives of the times, such as agility, growth, innovation, DEI, and the ability to offer a positive workforce experience for people. A shift to a new operating model for work and the workforce focused on skills rather than jobs could help companies address many of the challenges they face.

9. Sue Cantrell et al., [Building tomorrow's skill-based organization: Jobs aren't working anymore](#), Deloitte, 2022.



## 현재 진행중인 움직임

이사회가 인적 자본 문제를 감독할 필요가 증가함에 따라 많은 이사회는 점점 더 복잡해지는 문제를 다루기 위해 지배구조를 변화시키고 있습니다. 10년 간 S&P 500 기업에 대한 딜로이트 분석 결과에 의하면 많은 이사회가 광범위하고 다양한 인적 자본 문제를 해결하기 위해 위원회의 권한을 확대하며 다양한 접근법을 사용하고 있습니다.

예를 들어, 이사회 위원회 이름을 분석함으로써 회사가 확장된 감독 범위를 나타내기 위해 보상 위원회를 식별하는 거의 60가지 방법을 찾을 수 있습니다. 많은 기업의 보상위원회 명칭이 인적 자본, 인적 자원, 인재 및 경영개발을 포함하도록 확장되었습니다. 일부 기업은 경영자 교육, 경영개발, 리더십, 인적 개발, 인사, 승계 및 다른 유사한 변형에 중점을 두기 위해 보상위원회의 명칭을 확장했습니다. 일부 기업은 위원회 명칭에서 보상을 강조하지 않고 “문화 및 보상”, “인재문화 및 보상”, “인재 리더십 및 보상”, “인적 자본 및 보상”, “조직발전 및 보상”과 같은 새로운 이름을 사용했습니다.

일반적으로 문제와 리스크를 분류하는 것이 항상 간단하지만은 않기 때문에 이사회는 실무에서 다양한 방식으로 리스크에 대한 책임을 위원회 전체에 배분합니다. 예를 들면, 많은 기업들이 그래왔던 것처럼 보상위원회는 그 자체로 인재와 관련되기 때문에 인적 자본이나 인력 리스크의 범주는 보상위원회와 일치합니다. 그러나 인적 자본 및 인력 리스크 문제와 관련하여 감사위원회에 귀속하는 것처럼 보이는 보고의무가 있을 수 있습니다. 마찬가지로, 지명위원회와 거버넌스위원회에 귀속되는 것처럼 보이는 거버넌스 문제가 있을 수 있습니다.

이사회에서 논의될 수준으로 상승하는 리스크의 복잡성은 많은 이사회를 번곡점으로 이끌고 있습니다. 많은 사람들이 기존 위원회 전체에 걸쳐 리스크 및 주제를 분배할지, 새로운 위원회를 구성하거나, 이사회에 멤버를 보완하거나, 적용 범위에 격차 또는 정보부족현상이 생기지 않는 방식으로 리스크 및 주제를 분배하는 방법을 고려하고 있습니다.

이사회는 가장 중요한 인재 관리 문제를 이해하고 전체 이사회 또는 위원회에서 감독해야 하는지, 만약 그 감독책임이 위원회 수준에 있는 경우 어느 위원회에서 감독해야 하는지 신중하게 결정해야 합니다. 또한 각 영역의 책임자가 누구인지, 이사회 및 관련 위원회에 어떤 정보를 제공하는지에 초점을 맞춰야 합니다.

## 앞으로의 진전을 위한 고려사항

인력 리스크 서베이 사전분석에 따르면, 인력 리스크를 측정, 모니터링 및 관리하는 데 있어 성숙도가 높은 기업이 다양한 사업지표에서 경쟁사보다 더 나은 성과를 자체 보고할 수 있습니다. 이런 통찰력은 사업결과를 보호하기 위해 전사적으로 인력 리스크의 의미를 우선순위를 정하고 그 의미를 재평가하는 것의 중요성과 관련하여 이사회와 C-레벨 경영진에게 추가적인 지표가 될 수 있습니다.

이러한 통찰 외에도 향후 몇 년 동안 예상되는 몇 가지 변화는 기업이 인재를 관리하고 운영하는 방식, 적응을 위한 최고경영진의 노력을 감독할 때 어떤 이사회가 이해해야 하는지에 대한 광범위한 의미와 고려 사항을 갖습니다. 이러한 예상되는 변화의 영향을 받는 범위 내에서, 이사회는 경영진과 협력하여 이러한 변화가 어떻게 관리해야 할 리스크와 포착할 기회를 가져올 수 있는지, 그리고 이사회 수준과 경영진 중 누가 책임을 져야 하는지를 이해해야 합니다. 예상되는 변화 중 일부는 다음과 같습니다.

**노동자 기대 및 기관.** 기술 및 역량 기반의 현대 경제에서 노동인력은 선택권이 있으며 이에 따라 행동할 의지와 능력이 있음을 보여주었습니다. 많은 기업에서 점점 더 원격 및 하이브리드 근무를 수용하고 있으나, 노동인력에 보조를 맞추기 위해서는 업무의 특성을 변경해야 할 수도 있습니다. 예를 들어 기업은 생산성을 측정하고 관리하는 방법 뿐만 아니라 개인의 기술, 경험 및 관심사를 활용하기 위해 업무를 재설계하는 방법을 고려해야 할 수도 있습니다.

**기술로의 전환.** 일부 조직에서는 업무를 직무보다는 기술로 조직화해야 하는지 여부를 고려하기 시작했습니다. 직무 정의에 대한 역사적인 초점은 전통적인 조직 설계에 내재되어 있지만, 기능적 직무로 작업을 표준화하는 것은 민첩성, 성장, 혁신, DEI 및 긍정적인 인력 경험을 제공할 수 있는 능력과 같은 시대의 중요한 목표를 방해할 수 있습니다. 새로운 업무 운영 모델로의 전환과, 직무보다는 기술에 중점을 둔 인력은 기업이 직면한 많은 문제를 해결하는데 도움이 될 수 있습니다. ➔

**Human-technology collaboration.** Humans working with technology are transforming work. When designed with a human agenda in mind, technology can improve workplace coordination, cooperation, and communications. It can allow individuals to access necessary resources and enable workers to improve service delivery and efficiency. The evolving metaverse can offer immersive digital interactions that could accelerate the shift. C-suite leaders overseen by boards can explore important questions about how companies can reimagine workplaces, redesign work, and build skills and proficiencies needed to take advantage of the collaborative power of humans working with machines.

**Data and privacy.** Tension and debate over workforce data is escalating, and it may lead to a better balance between the worker and organization on data control, ownership and benefit. Although data and privacy are commonly considered with respect to consumers, implications for the workforce are equally important. Organizations can build and sustain trust with the workforce by demonstrating responsible collection and storage of personal information, being transparent about how it is used, and providing people with easy-to-access options for managing their personal information. Organizations can also prioritize increased attention to data ownership issues for talent, such as ownership of intellectual property, especially in remote working situations where shared ownership may be relevant.

**Trust and corporate governance.** Trust across stakeholders, including with the workforce, is critical. According to [Deloitte research](#), there's a strong correlation between trust and motivation; 79% of surveyed employees who highly trust their employers feel motivated to work, but only 29% of surveyed



10. Deloitte Digital, "A new measure of trust for consumer industries," 2022.

11. Michele Parmelee, "Don't want to lose your Gen Z and millennial talent? Here's what you can do," Deloitte Insights, May 18, 2022.

🔍

Questions for the board to consider asking:

1. Who in management is responsible for human capital risks, and where is the primary oversight responsibility within the board governance structure?
2. How does management present and discuss the workforce strategy as aligned to the company strategy with the full board?
3. How are the board and its committees adapting to escalating human capital risks to address issues holistically without gaps or silos in coverage?
4. To what extent does the board's approach to human capital go beyond regulatory or compliance matters?
5. How can the board elevate its oversight approach as a growing volume and variety of human capital issues make their way onto board agendas?
6. How is the board responding to increasing stakeholder expectations for action, transparency, and accountability with respect to human capital issues?
7. What information does the board receive from management on each of its key human capital risks? What is the quality of the information, and how frequently is it presented?
8. Are C-suite leaders adequately resourced to manage human capital issues?

employees who do not trust their employers are motivated to work.<sup>10</sup> Boards and C-suite leaders can prioritize promoting a culture that builds trust by empowering workers and reducing traditional sources of friction. Actions to consider include adjusting workplace strategy to balance workforce desires, organization needs, and cost; rethinking autonomy and decision-making authority; and establishing input and feedback loops between workers and leadership.

**Accelerating stakeholder capitalism.** A growing number of companies are increasing their focus on their impact on the long-term welfare of their many stakeholder groups. The movement appears to be resonating with the workforce, particularly millennials and Gen Zs, who indicate in [a survey of people in those groups](#) that they have made choices regarding the type of work they are prepared to do and the organizations for which they are willing to work based on personal ethics.<sup>11</sup> Purpose and impact have become increasingly important to motivating the workforce.

**인간과 기술의 협업.** 기술을 다루는 인간은 업무방식을 변화시키고 있습니다. 인간의 의제를 염두에 두고 설계된 기술은 근무지를 조정하고 협력과 커뮤니케이션을 개선할 수 있습니다. 이를 통해 개인이 필요한 자원에 접근하고 노동자가 서비스 제공과 효율성을 개선할 수 있습니다. 메타버스의 진화는 변화를 가속화할 수 있는 몰입형 디지털 상호작용을 제공할 수 있습니다. 이사회가 감독하는 C-레벨 경영진은 기업이 어떻게 근무지를 재구성하고, 업무를 재설계하며, 기계로 작업하는 인간의 협업 역량을 활용하는 데 필요한 기술과 숙련도를 쌓을 수 있는지에 대한 중요한 질문을 탐색할 수 있습니다.

**데이터 및 개인정보보호.** 인력 데이터에 대한 긴장과 논쟁이 고조되고 있으며 이는 데이터 통제, 소유권 및 혜택에 대한 노동자와 조직 간의 균형을 개선하는 결과로 이어질 수 있습니다. 일반적으로 데이터와 개인정보보호는 소비자와 관련하여 적용되지만 마찬가지로 노동인력에 대한 영향도 동일하게 중요합니다. 조직은 개인정보에 대한 책임 있는 수집 및 보관을 입증하고, 정보 이용 방법을 투명하게 공개하고, 사람들에게 개인정보 관리 접근이 용이한 옵션을 제공함으로써 노동인력과 신뢰를 구축하고 유지할 수 있습니다. 또한 조직은 특히 공동소유와 연관이 있는 원격 근무환경에서 지적재산의 소유권과 같은 인재의 데이터 소유권 문제에 더 많은 관심을 기울일 수 있습니다.

**신뢰 및 기업지배구조.** 인력을 포함하여 이해관계자 간의 신뢰는 중요합니다. 딜로이트 연구에 따르면 신뢰와 동기부여 간에는 강한 상관관계가 존재합니다. 서베이 대상 직원의 79%가 업무에 의욕을 느꼈지만 고용주를 신뢰하지 않는 서베이 대상 직원의 29%만이 업무에 의욕을 느꼈습니다. 이사회와 C-레벨 경영진은 노동자에게 권한을 부여하고 기존의 대립을 줄여 신뢰를 구축하는 문화를 촉진하는 데 우선순위를 둘 수 있습니다. 고려해야



🔍

이사회가 고려할 질문은 다음과 같습니다.

1. 인적 자본 리스크에 대한 책임은 경영진 중 누구에게 있으며, 이사회 지배구조 내에서 주요 감독 책임은 어디에 있습니까?
2. 경영진은 어떻게 전체 이사회와 함께 회사 전략에 맞춰 인력 전략을 발표하고 논의합니까?
3. 이사회와 위원회는 인적자본 리스크 증가에 어떻게 적응하여 적용 범위의 격차나 정보부족현상 없이 문제를 전체적으로 해결하고 있습니까?
4. 인적 자본에 대한 이사회 접근 방식은 규제 및 컴플라이언스 문제를 어느 정도로 넘어서고 있습니까?
5. 인적 자본 문제의 양이 증가하고 다양해짐에 따라 이사회는 감독 방식을 어떻게 향상시킬 수 있습니까?
6. 이사회는 인적 자본 문제와 관련된 행동, 투명성, 책임에 대한 이해관계자의 기대치가 높아지는 상황에서 어떻게 대응하고 있습니까?
7. 이사회가 경영진으로부터 각 주요 인적 자본 리스크에 대해 어떤 정보를 받고 있습니까? 정보의 품질은 어떻고, 얼마나 자주 제공됩니까?
8. C-레벨 경영진이 인적 자본 문제를 관리할 수 있는 적절한 자원을 가지고 있습니까?

할 조치에는 직원의 욕구, 조직의 욕구 및 비용의 균형을 맞추기 위해 업무환경에 대한 전략을 조정하는 것, 자율성과 의사결정에 대한 권한을 재고하는 것, 그리고 노동자와 경영진 간에 의견을 제시하고 피드백을 주고받는 흐름을 수립하는 조치를 고려할 수 있습니다.

**이해관계자 자본주의의 가속화.** 점점 더 많은 기업이 많은 이해관계자 집단의 장기적인 복지에 미치는 영향에 관심을 기울이고 있습니다. 이런 변화는 노동인력, 특히 밀레니얼 세대와 Z세대에 반향을 일으키고 있는 것으로 보입니다. 이들은 해당 집단의 사람들을 대상으로 한 서베이에서 자신이 할 준비가 된 업무 유형과 개인 윤리의식에 따라 근무할 의향이 있는 조직을 선택했다고 밝혔습니다. 직원에게 동기를 부여하기 위해서는 목적과 영향력이 점점 더 중요해지고 있습니다. ➡



## 저자



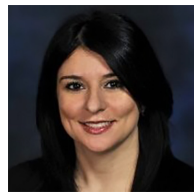
**Michael Stephan**  
US Human Capital National  
Managing Partner  
Deloitte Consulting LLP  
mstephan@deloitte.com



**Art Mazor**  
Global Human Capital Practice  
Managing Partner  
Deloitte Consulting LLP  
amazor@deloitte.com



**Michael Griffiths**  
Senior Partner, Workforce Transformation  
Principal, Lead for Learning  
Deloitte Consulting LLP  
mgriffiths@deloitte.com

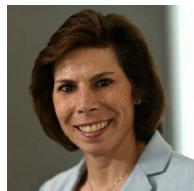


**Reem Janho**  
Principal, Workforce Transformation  
Deloitte Consulting LLP  
rejanho@deloitte.com

## Center for Board Effectiveness



**Carey Oven**  
National Managing Partner  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
coven@deloitte.com



**Maureen Bujno**  
Managing Director and  
Audit & Assurance Governance Leader  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
mbujno@deloitte.com

## 문의



**Audrey Hitchings**  
Managing Director  
Executive Networking  
Deloitte Services LP  
ahitchings@deloitte.com



**Krista Parsons**  
Managing Director and  
Audit Committee Program Leader  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
kparsons@deloitte.com



**Caroline Schoenecker**  
Experience Director  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
cschoenecker@deloitte.com



**Bob Lamm**  
Independent Senior Advisor  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
rlamm@deloitte.com

## 기업지배기구발전센터 Contact



**김한석 센터장**  
Partner / Audit & Assurance,  
Center for Corporate Governance Leader



**김학범 파트너**  
Partner / Risk Advisory



**황현지 Consultant**  
Consultant / Center for Corporate Governance

Tel: +82 2 6138 6815  
E-mail: hyunjihwang@deloitte.com



**정현 파트너**  
Partner / Audit & Assurance



**오정훈 파트너**  
Partner / Audit & Assurance

### Acknowledgments

The authors would like to thank Kraig Eaton, principal, Human Capital, and David Mallon, chief analyst and offering leader, both with Deloitte Consulting LLP, for their contributions.

### About this publication

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional adviser. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.

### About the Center for Board Effectiveness

Deloitte's Center for Board Effectiveness helps directors deliver value to the organizations they serve through a portfolio of high quality, innovative experiences throughout their tenure as board members. Whether an individual is aspiring to board participation or has extensive board experience, the Center's programs enable them to contribute effectively and provide focus in the areas of governance and audit, strategy, risk, innovation, compensation, and succession.

### About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Copyright © 2022 Deloitte Development LLC. All rights reserved.