

DIRECTOR ESSENTIALS: Diversity, Equity & Inclusion

▶ 포용성을 추구하는

이사회:

포용성을 통해 다양성의
이점을 얻는 방법

In partnership with **Deloitte.**



About NACD



The National Association of Corporate Directors (NACD) is the premier membership organization for board directors who want to expand their knowledge, grow their network, and maximize their potential.

As the unmatched authority in corporate governance, NACD sets the standards of excellence through its research and community-driven director education, programming, and publications. Directors trust NACD to arm them with the relevant insights to make high-quality decisions on the most pressing and strategic issues facing their businesses today.

NACD also prepares leaders to meet tomorrow's biggest challenges. The NACD Directorship Certification® is the leading director credential in the United States. It sets a new standard for director education, positions directors to meet boardroom challenges, and includes an ongoing education requirement that prepares directors for what is next.

With an ever-expanding community of more than 23,000 members and a nationwide chapter network, our impact is both local and global. NACD members are driven by a common purpose: to be trusted catalysts of economic opportunity and positive change—in business and in the communities we serve.

▶ To learn more about NACD, visit nacdonline.org.

About the NACD Center for Inclusive Governance®



NACD believes that it, its members, and partners have a unique opportunity to bring together their expertise, resources, and influence to create systemic change that will shape the American boardroom. The Center for Inclusive Governance® (the Center) is based on a shared understanding that a diverse and inclusive board is critical to long-term value creation for every organization and to society more broadly. The Center aims to create pathways for diverse talent, build a more inclusive boardroom, and convene members, regulators, corporations, and other partners to execute our commitment to boardroom diversity.

▶ To learn more about the Center for Inclusive Governance® visit inclusion.nacdonline.org.

About the Deloitte Center for Board Effectiveness

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.

▶ To learn more about the Deloitte Center for Board Effectiveness, click [here](#).



NACD 소개



미국기업이사협회(The National Association of Corporate Directors, 이하 "NACD")는 지식 및 네트워크를 확장하고 잠재력을 극대화하려는 이사회이사를 위한 주요 회원단체입니다.

NACD는 기업 거버넌스의 최고 권위자로서 연구 및 커뮤니티 중심의 이사 교육, 프로그램 및 출판물을 통해 우수한 표준을 제시합니다. 이사들은 NACD를 신뢰하여 오늘날 기업이 직면한 가장 시급하고 전략적인 문제에 대한 고품질의 의사결정을 내리는 데 필요한 통찰력을 얻을 수 있습니다.

NACD는 또한 리더들이 미래의 가장 큰 도전에 대응할 수 있도록 지원합니다. The NACD Directorship Certification® 은 미국에서 가장 권위있는 이사 자격증으로 이사 교육에 대한 새로운 기준을 제시합니다. 이 자격증은 이사회의 도전 과제를 해결할 수 있도록 도와주고, 지속적인 교육 요구사항을 포함하여 이사가 다음 단계를 준비할 수 있도록 합니다.

NACD는 23,000명 이상의 회원과 전국 지부 네트워크를 보유한 커뮤니티를 통해 지역과 전 세계에 영향을 미치고 있습니다. NACD 회원들은 경제적 기회와 긍정적인 변화를 일으키는 신뢰할 수 있는 촉매제가 되어 비즈니스와 우리가 봉사하는 지역사회에 기여하고자 합니다.

▶ NACD에 대한 자세한 내용은 nacdonline.org 를 참조해주시기 바랍니다.

NACD Center for Inclusive Governance® 소개



NACD는 NACD와 그 구성원 및 파트너가 전문성, 자원 및 영향력을 결합하여 미국 이사회를 형성할 체계적인 변화를 창출할 수 있는 독특한 기회를 가지고 있다고 생각합니다.

The Center for Inclusive Governance® (이하 "센터")는 다양성과 포용성을 갖춘 이사회가 모든 조직과 보다 광범위하게는 사회의 장기적인 가치 창출에 중요한 역할을 한다는 공유된 이해에 기반합니다. 센터는 다양한 인재에게 기회를 제공하고, 보다 포용적인 이사회를 구축하고, 회원, 규제 기관, 기업 및 기타 파트너를 소집하여 이사회 다양성을 실현하는데 앞장서고자 합니다.

▶ Center for Inclusive Governance®에 대한 자세한 내용은 inclusion.nacdonline.org 를 참조해주시기 바랍니다.

딜로이트 Center for Board Effectiveness

Center for Board Effectiveness

Deloitte의 Center for Board Effectiveness는 이사회 구성원들이 재임 기간 동안 고품질의 혁신적인 경험을 제공하는 포트폴리오를 통해 본인이 근무하는 조직에 가치를 제공할 수 있도록 지원합니다. 이사회 활동 참여를 희망하거나 광범위한 이사회 활동 경험이 많은 전문가인 것과 관계없이 본 센터의 프로그램을 통해 거버넌스 및 감사업무, 전략, 리스크, 혁신, 보상 및 승계 분야에 효과적으로 기여하고 초점을 맞출 수 있습니다.

▶ 딜로이트 Center for Board Effectiveness에 대한 자세한 내용은 [여기](#)를 참조해주시기 바랍니다.

Foreword

To deliver valuable insights and oversight in today’s ever-evolving business environment, boards—now more than ever—need members with broadened perspectives. To optimize the full potential of directors and their skill sets, boards should encourage a culture that not only welcomes diverse backgrounds and perspectives but creates an environment where everyone—no matter their point of view—is seen, heard, and valued.

Deloitte’s Center for Board Effectiveness, in collaboration with the National Association of Corporate Directors (NACD), articulates the importance of an inclusion-driven boardroom for organizations. This publication shares valuable, actionable insights for board members and leaders to consider in driving an inclusive culture to realize the benefits of a diverse board.

While collective examination and agreement on the board’s definition of inclusion is foundational, it is the shared responsibility of each board member to develop tangible and meaningful ways to foster an inclusive boardroom environment. The board and committee chairs have the responsibility to create opportunities for board members to share their authentic selves in a psychologically safe environment and enable them to build personal connections inside and outside the boardroom. Sustaining an inclusive board requires instilling a culture of timely accountability for all board members. Establishing measures of accountability that each board member subscribes to enables each member to play a vital role in maintaining the culture of inclusivity.

A board sets the tone at the top and the expectations for an organization’s inclusive culture. It is through active listening and creating space and time for each board member’s voice that organizations will begin to see a shift toward a more inclusive board, and then the impact can continue to multiply throughout.



Lara Abrash

Chair of the Board, Deloitte US

Lara Abrash is the Chair of Deloitte US, the largest professional services organization in the United States with more than 170,000 professionals. Lara stepped into this role in June 2023 after serving four years as the Chair and Chief Executive Officer of Deloitte & Touche LLP, where she was responsible for overseeing the US Audit & Assurance business. Lara is a member of Deloitte Global’s Board of Directors and Chair of the Deloitte Foundation.



저자의 말

끊임없이 진화하는 오늘날의 비즈니스 환경에서 가치 있는 통찰력과 감독을 제공하기 위해 이사회는 그 어느 때보다 더 넓은 시각을 갖춘 구성원이 필요합니다. 이사들의 잠재력과 역량을 최대한 활용하기 위해 이사회는 다양한 배경과 시각을 환영하는 문화를 장려함으로써, 모든 사람이 자신의 의견을 자유롭게 표현하며 듣고 존중받을 수 있는 환경을 조성해야 합니다.

Deloitte의 Center for Board Effectiveness는 National Association of Corporate Directors (이하 “NACD”)와 협력하여 포용성을 추구하는 이사회 중요성에 대해 설명합니다. 이 간행물은 이사회 구성원과 리더들이 포용적인 문화를 조성하여 다양성을 지닌 이사회 이점을 실현하기 위해 고려해야 할 가치 있고 실용적인 통찰력을 공유합니다.

포용의 정의에 대한 이사회 집단지 검토와 합의는 기본적인 사항이지만, 포용적인 이사회 환경을 조성하기 위한 실질적이고 의미 있는 방법을 찾아 나가는 것은 각 이사회 구성원의 공동 책임입니다. 이사회와 위원회 의장은 이사회 구성원이 심리적으로 안전한 환경에서 진정한 자신을 보여줄 수 있는 기회를 만들고 회의실 내외에서 개인적인 관계를 형성할 수 있도록 할 책임이 있습니다. 포용적인 이사회를 유지하기 위해서는 모든 이사회 구성원에게 적시에 책임을 지도록 하는 문화를 정착시켜야 합니다. 각 이사회 구성원이 동의하는 책임의 척도를 설정함으로써, 각 구성원이 포용적인 문화를 유지하는 데 핵심적인 역할을 수행할 수 있습니다.

이사회는 조직의 포용적인 문화에 대한 최고경영진의 의지(the tone at the top)를 설정합니다. 각 이사회 구성원의 의견을 적극적으로 경청하고 이를 위한 자리를 마련하여 조직은 보다 포용적인 이사회로 변화하기 시작할 것이며, 이러한 영향은 지속적으로 확대 될 수 있습니다.

Lara Abrash

Chair of the Board, Deloitte US

Lara Abrash 는 17만 명 이상의 전문가를 보유한 미국 최대 전문 서비스 조직인 Deloitte US의 회장입니다. Lara는 2023년 6월에 취임하였으며, 이전에는 Deloitte & Touche LLP의 회장 겸 최고경영자로 4년간 재직하며 미국의 회계감사 비즈니스를 담당했습니다. Lara는 Deloitte Global의 이사회 멤버이자 Deloitte Foundation의 회장입니다.



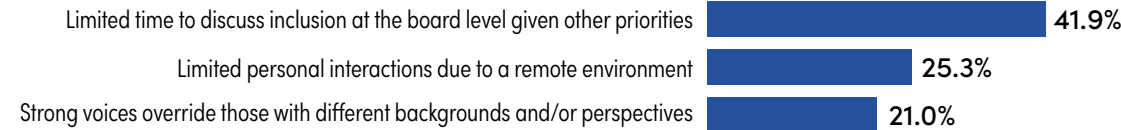


Introduction

Having a diverse board is only valuable to the extent that it is also an inclusive board. An NACD survey of board directors finds that the top benefits diversity can bring to a board include broadened perspectives and expertise, the ability to better identify blind spots, improved board performance, enriched stakeholder relationships, and enhanced oversight of strategy and risk. But these benefits may go unrealized without an inclusive boardroom culture and practices that aim to intentionally draw out these advantages.

US board diversity is experiencing significant focus from regulators, investors, and other stakeholders, spurring some boards to assess the effectiveness of their inclusion practices and leading others to establish those practices for the first time. Yet based on feedback from NACD membership and survey data (see Figure 1), it seems this is still an area that some boards struggle to “get right” or to implement. This can be attributed to various factors, including inauthentic efforts to enhance diversity and inclusion; not implementing measures of accountability; a lack of understanding of what inclusion means (and how it is different from diversity); and not realizing the need for, or appreciating the value of, a cultural shift. It is important to note that it often takes time to see progress, particularly when it means breaking habits and changing behaviors and norms.

FIGURE 1: Which of the following issues do you feel may be hindering your board’s ability to be inclusive of varying facets of identity, backgrounds, and perspectives?



Source: 2023 NACD Board Trends and Priorities Survey, p. 4. (n=229).

In 2020, Deloitte and NACD published the [Board Inclusion Framework](#) to help boards assess their organizations’ inclusion maturity and explore their role in governing inclusion. To effectively govern inclusion, boards should look internally and evaluate their own diversity, equity, and inclusion (DE&I) practices. The purpose of this playbook is to provide some points of reflection and tactical ways in which directors and boards can help drive inclusion in the boardroom. This guide aims to offer insight on attributes possessed by inclusive directors and provide practical perspectives drawn from interviews with directors on their experiences with inclusion in the boardroom. While designed to be applicable to all boards with an interest in this topic, this playbook may be particularly valuable for those who may feel uncertain on how best to approach the path toward creating a more inclusive boardroom.

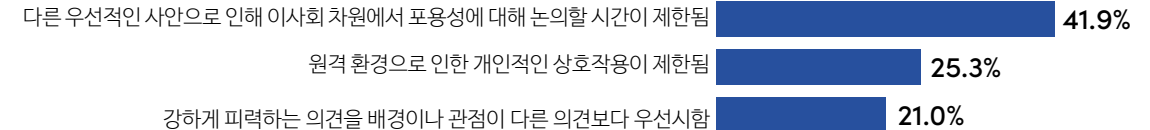


서문

다양성을 지닌 이사회는 포용적인 이사회일 때에만 진정한 가치가 있습니다. NACD 이사들을 대상으로 한 조사에 따르면 다양성이 이사회에 가져올 수 있는 가장 큰 이점은 시야와 전문성 확대, 약점을 더 잘 파악할 수 있는 능력, 이사회 성과 개선, 이해관계자와의 관계 향상, 전략 및 리스크에 대한 감독 강화 등입니다. 그러나 이러한 이점은 포용적인 이사회 문화와 관행을 의도적으로 이끌어내지 않는다면 실현되기 어렵습니다.

미국 이사회의 다양성은 규제 기관, 투자자 및 기타 이해관계자들로부터 상당한 관심을 받고 있습니다. 일부 이사회는 자사 포용성의 효과를 평가하도록 유도하고, 다른 이사회가 처음으로 이러한 실무 관행을 수립하게 하는 원동력이 됩니다. 그러나 NACD 회원 및 설문조사 자료(그림 1참조)에 따르면, 여전히 일부 이사회에서는 실무 관행을 ‘올바르게’ 구현하는데 어려움을 겪는 것으로 나타났습니다. 다양성과 포용성을 향상시키기 위한 진정한 노력의 부재, 책임의 측정 부재, 포용성의 의미(그리고 다양성과의 차이)에 대한 이해 부족, 그리고 문화적 변화의 필요성을 인식하지 못하거나 가치를 인정하지 못하는 등 다양한 요인에 기인할 수 있습니다. 특히, 기존의 관행을 깨고 행동과 규범을 바꿈으로써 진전을 보이는 데는 더욱 시간이 걸릴 수 있습니다.

그림 1: 다음 중 어떤 문제가 이사회가 정체성, 배경 및 관점의 다양한 측면을 포용하는 능력을 저해할 수 있다고 생각 하십니까?



출처: 2023 NACD Board Trends and Priorities Survey, p. 4. (n=229).

2020년 Deloitte와 NACD는 이사회가 조직의 포용 성숙도를 평가하고 포용성을 관리하는 역할을 모색하는데 활용할 수 있는 [이사회 다양성 프레임워크\(Board Inclusion Framework\)](#)를 발표했습니다. 포용성을 효과적으로 관리하기 위해 이사회는 내부적으로 다양성, 형평성 및 포용성(DE&I) 실무 관행을 살펴보고 평가해야 합니다. 이 보고서의 목적은 이사회에서 포용성을 실무적으로 적용할 수 있는 고려사항과 전략을 제공하는 것입니다. 이 보고서는 포용성을 갖춘 이사가 보유하는 특성을 설명하고 실시한 인터뷰를 토대로 이사회 포용성에 관한 실무적인 관점을 제공할 것입니다. 이 보고서는 본 주제에 관심있는 모든 이사회에 적용 가능하도록 구성되었으며, 보다 포용성을 갖춘 이사회를 구축하기 위한 최선의 접근 방법에 불확실성을 느끼는 사람들에게 특히 유용할 것입니다.

What is inclusion?

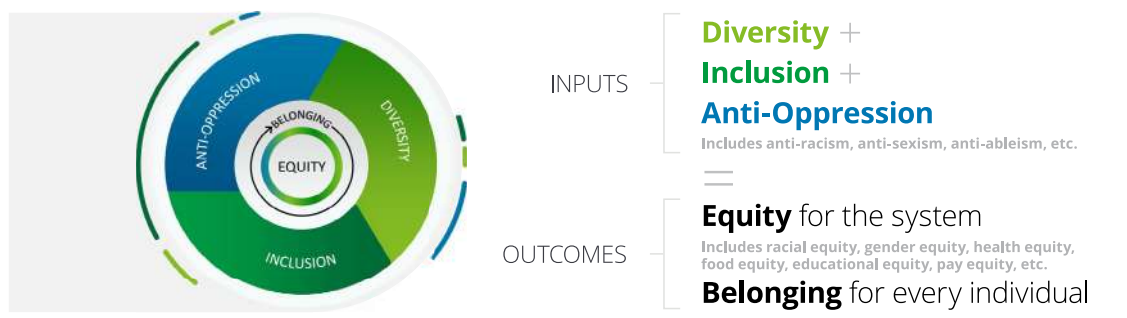
The diversity and inclusivity parts of “DE&I” are sometimes used interchangeably. Diverse organizations strive to bring an array of lived experiences to the table, but inclusive ones also focus on amplifying the voices who are most unheard. Strategies to support diversity are clearly important, but fostering inclusivity can often require a different (if complementary) approach.

Every board should consider defining what inclusion means for its members; a shared understanding of this can serve as a foundation for actions and accountability. For purposes of this toolkit, Deloitte’s definition of “inclusion” is this: the actions taken to understand, embrace, and leverage the unique strengths and facets of identity for all individuals so that all feel welcomed, valued, and supported.

To reiterate, inclusion is generally derived from actions. There are tangible steps that directors can take to help foster an inclusive boardroom environment. Inclusion, together with diversity, can lead to a sense of belonging, where all directors feel they can show up as their full, authentic selves (see Figure 2). A board, through its culture and verbal and nonverbal behaviors, can demonstrate that being authentic is respected, desired, and valued. This can be particularly important for directors from underrepresented groups, as they may be more likely to feel excluded.

FIGURE 2:

Diversity, Equity, and Inclusion can be considered as distinct but very much related concepts. They can each exist without the others, but to drive truly sustainable and equitable outcomes, all three must be mutually reinforcing. Diversity and Inclusion can be represented as part of an equation where together, they form the inputs that can lead to equity and a sense of belonging.



Source: Deloitte, *Equitable talent mobility*, p. 3.

REFLECTION POINTS

- ▶ Does my board have a shared definition for inclusion?
- ▶ Are there times when I have felt excluded? Have I observed times when other board members may have felt excluded? What were the primary drivers?



NACD 소개

NACD Center for Inclusive Governance 소개

딜로이트 Center for Board Effectiveness

저자의 말

서문

이사회 포용성 향상을 위한 조치

포용적인 이사회 구성원의 특징

맺음말

추가 참고자료

딜로이트 소개

이사회 포용성이란?

"DE&I"에서 다양성과 포용성은 때때로 혼용되어 사용됩니다. 다양성을 갖춘 조직은 다양한 경험을 가진 사람들의 의견을 함께 나누려고 노력하지만, 포용성을 갖춘 조직들은 가장 소외되는 의견에 집중하기도 합니다. 다양성을 지원하는 전략은 분명히 중요하지만, 포용성을 강화하기 위해서는 다른(보완적인 경우) 접근 방식이 필요할 때도 있습니다.

모든 이사회는 구성원에게 포용성이 의미하는 바를 명확히 정의하는 것을 고려해야 합니다. 이렇게 공유된 이해를 통해 행동과 책임의 기반이 될 수 있습니다. 이 툴킷의 목적을 달성하기 위해, Deloitte는 '포용성'을 다음과 같이 정의합니다. 모든 개인의 고유한 강점과 정체성의 다양한 측면을 이해하고 포용하며, 이를 활용하기 위해 취하는 조치들을 의미합니다. 이를 통해 모든 사람이 환영받고 소중하게 여겨지며 지지 받을 수 있도록 하는 것입니다.

다시 말하면, 포용성은 일반적으로 행동을 통해 실현됩니다. 이사들이 포용적인 이사회 환경을 조성하기 위해 취할 수 있는 구체적인 조치들이 있습니다. 다양성과 함께 포용성은 소속감으로 이어질 수 있으며, 모든 이사들은 자신의 온전하고 진정한 모습을 보여줄 수 있다고 느낍니다. (그림2 참조). 이사회는 문화, 언어적 및 비언어적 행동을 통해 진정성이 존중되고, 바람직하며, 가치 있음을 보여줄 수 있습니다. 특히 소수 집단 출신의 이사들은 소외감을 느낄 가능성이 높기 때문에 이러한 접근이 중요할 수 있습니다.

그림2:

다양성, 형평성 및 포용성은 서로 구별되는 개념이지만 매우 관련성이 높다고 볼 수 있습니다. 각각 독립적으로 존재할 수 있지만, 진정으로 지속 가능하고 공정한 결과를 이끌어내기 위해서는 이 세 가지 요소가 상호보완적으로 작용해야 합니다. 다양성과 포용성을 아래의 공식으로 표현할 수 있으며 각각을 합치면 형평성과 소속감으로 이어질 수 있습니다.



출처: Deloitte, *Equitable talent mobility*, p. 3.

점검 포인트

- ▶ 귀사의 이사회는 포용성에 대한 공유된 정의가 있습니까?
- ▶ 귀하는 귀사의 이사회에서 소외감을 느꼈을 때가 있습니까? 다른 이사회 구성원이 소외감을 느꼈을 때가 있었습니까? 그러한 경험이 있다면 주요 사유는 무엇입니까?





Actions to help drive boardroom inclusivity

Boards that want to be intentional about how they approach inclusion can consider a number of actions. As a start, a board can revisit how it defines and thinks about its diversity. For example, engage in an optional identity trait exercise. This could help a board recognize a broader set of diverse attributes that its directors possess, including those that may not necessarily emerge in the workplace (e.g., member of the LGBTQ+ community, disabled, neurodiverse, parent/caretaker status, religious/spiritual affiliations, languages spoken, ethnicity, first-generation college student, etc.). When this happens, a board can more deeply appreciate “the what and the why” for inclusion and the value of the diverse perspectives in the room. Another starting point could be to formalize a shared definition of “inclusion”, and then determine tangible ways in which that definition can be lived through board behaviors and processes.

From a board operations and process standpoint, determining early on where oversight of board inclusion resides is important. This can help to facilitate measures of accountability and help to keep inclusion prioritized and distinguished from diversity-related initiatives. Some boards place this oversight at the full board level, while others delegate this role to a board committee. This oversight should be documented in appropriate governance documents, such as charters or corporate governance guidelines. Regular reporting to the full board on feedback, progress to agreed-upon goals, and other updates should occur.

One director interviewed expressed the importance of considering the impact of board meeting agendas on inclusion; specifically, ensuring that ample time is built in to hear all perspectives around the table. This can be particularly helpful for newer directors who may be hesitant to participate. Agendas can also incorporate time for chairs to briefly check with directors after meetings to gauge individual perspectives on how things are going.

“The board chair plays such a critical leadership role relative to inclusion and full board functionality. They must set the tone themselves and model the right behaviors. In terms of running the meetings, the chair has the opportunity to play traffic coordinator and steer the conversation in such a way that all voices are heard. There’s a lot of things both big and small pre-meeting, during meeting, and after meeting that can help to drive inclusion.”

The director onboarding and orientation process is another area that could embed aspects of inclusion. For example, as directors—particularly first-time directors—are appointed, consider ways to maximize their contribution, such as assigning them a board buddy to serve as their year-one mentor, sounding board, and offline support.

“It can be lonely and intimidating to be “the only” or “the first one,” which is why I find a lot of value in serving as a board buddy to help accelerate acclimation of new board members. And, as a nominating/governance committee chair, I know my work isn’t done after we seat a director. I make sure to regularly check-in to see how things are going.”

Source: 2023 NACD Board Trends and Priorities Survey, p. 4. (n=229).

Deloitte and NACD conducted interviews with several directors when developing this publication. The interviewees' quotes (italicized) have been anonymized.



이사회 포용성 향상을 위한 조치

포용성에 대한 접근방식을 숙고하는 이사회는 여러 가지 조치를 고려할 수 있습니다. 우선 이사회는 다양성에 대한 정의와 관점을 재검토할 수 있습니다. 예를 들어 선택적인 정체성 특성 연습에 참여합니다. 이를 통해 이사회는 이사들이 보유한 다양성의 특성을 보다 폭넓게 인식할 수 있으며 직장에서 드러나지 않을 수 있는 다양성 특성 (예: LGBTQ+ 집단 구성원, 장애 여부, 신경 다양성, 부모/보호자 역할 상태, 종교/영적 신념, 사용언어, 인종, 1세대 대학생 등)을 인식할 수 있습니다. 이를 통해 이사회는 포용성이 무엇이고, 그에 대한 이유와 다양한 관점이 이사회에서 발휘할 수 있는 가치를 더욱 깊게 이해할 수 있습니다. 또 다른 출발점은 ‘포용성’에 대한 공유된 정의를 명확화 한 후에, 그 정의를 이사회와 프로세스를 통해 구체적으로 실천할 방안을 결정하는 것입니다.

이사회 운영 및 프로세스 관점에서 이사회 포용성에 대한 감독 책임을 어디에 돌지를 조기에 결정하는 것은 중요합니다. 이는 책임 평가를 용이하게 하고 포용성을 다양성 관련 이니셔티브와 구별하여 우선순위로 유지하는데 도움이 될 수 있습니다. 일부 이사회는 이러한 감독 역할을 이사회 수준으로 두는 반면, 다른 이사회는 이를 위원회에 위임합니다. 이러한 감독은 헌장이나 기업 거버넌스 지침과 같은 적절한 거버넌스 문서에 문서화되어야 합니다. 피드백, 합의된 목표에 대한 진행 상황 및 기타 업데이트에 대해 이사회에 정기적으로 보고해야 합니다.

인터뷰에 응한 한 이사는 이사회 안건이 포용성에 미치는 영향을 고려하는 것의 중요성을 강조했습니다. 특히 회의에서 모든 의견을 들을 수 있는 충분한 시간을 확보하는 것이 중요합니다. 이는 참여를 주저하는 신규 선임 이사들에게 특히 유용할 것입니다. 또한 회의 후 각 이사들의 의견을 간단히 확인하기 위하여 개별적으로 의견을 묻는 시간을 마련하는 것도 좋은 방법이라고 언급했습니다.

“이사회 의장은 포용성 및 이사회 기능과 관련하여 매우 중요한 리더십 역할을 수행합니다. 그들은 스스로 분위기를 조성하고 올바른 행동의 모범을 보여야 합니다. 회의 운영의 측면에서 의장은 조정자 역할을 수행하고 모든 의견이 개진되도록 대화를 주도할 수 있습니다. 회의 전, 회의 중, 회의 후에 이르기까지 크고 작은 다양한 조치를 통해 포용성을 촉진할 수 있습니다.”

이사 온보딩 및 오리엔테이션 프로세스는 포용성의 측면을 반영할 수 있는 또 다른 영역입니다. 예를 들어, 특히 최초로 선임되는 이사의 경우, 이들의 기여의 극대화를 위해 이사회 버디를 배정하여 1년간 멘토, 자문 역할을 해주거나 비공식적인 지원 역할을 맡길 수 있습니다. 이를 통해 이사들이 보다 원활하게 이사회에 참여할 수 있는 방안을 고려할 수 있습니다.

““유일한” 또는 “첫 번째”가 되는 것은 외롭고 위협적일 수 있습니다. 그래서 저는 새로운 이사회 구성원들이 빠르게 적응할 수 있도록 도와주는 버디 역할에 높은 가치를 둡니다. 그리고 임원후보추천/거버넌스위원장으로서 이사가 선임된 후에도 역할이 끝나지 않는다는 것을 알고 있습니다. 저는 정기적으로 상황을 점검하여 어떻게 진행되는지 확인합니다.”

출처: 2023 NACD Board Trends and Priorities Survey, p. 4. (n=229).

About NACD

About the NACD Center for Inclusive Governance®

About the Deloitte Center for Board Effectiveness

Foreword

Introduction

Actions to help drive boardroom inclusivity

Traits of an inclusive board member

Closing

Additional Resources

About Deloitte



When it comes to board succession planning, a matrix can be helpful in keeping the conversation focused on the board’s priorities as well as gaps in skills and professional experience in addition to other attributes of diversity to be considered. Taking a thoughtful, robust approach could help mitigate the potential for tokenism, the practice where directors are selected solely on identity diversity rather than their overall value-add to boardroom discussions and decision-making. Further, one aspect of inclusion may also include providing all board members the opportunity to be groomed for and considered for board leadership positions. Data from Deloitte’s Missing Pieces Report, 6th edition show that there is room for improvement here, as only 6.4 percent of Fortune 500 board chairs and 11.8 percent of lead director positions are held by women and minorities (as used in the report, “minorities” are members of underrepresented racial and ethnic groups), respectively. The report also finds that the impact of placing women and minorities into the board chair and nominating or governance chair roles can pay dividends for the promotion of board diversity. When a female or minority board member is the nominating or governance chair, a board is generally more likely to have higher percentages of women or minorities after two years.

“A skills matrix is critical to getting at the depth and breadth of experience needed on the board—I pull our matrix out at least two times a year. My boards are sure to give that invited skill a voice at the table. They are there for a reason.”

Establishing measures of accountability can also help make certain that progress is happening and is sustainable. Ideally, a board will reach the point where expectations for inclusion become ingrained in its culture and norms. Directors can commit to ongoing self-regulation and proactive monitoring of their behaviors, body language, and dialogue—and evaluations are a great way to check the pulse on how effective the board and individual directors are at contributing to and receiving an inclusive boardroom experience. Here are some examples of performance statements to incorporate in the board self-assessment and individual director evaluation:

- ▶ All board members take an authentic and intentional approach to board inclusion practices.
- ▶ The board [or a committee] chair facilitates meetings in a way that fosters inclusion of all voices and welcomes different points of view.
- ▶ Board member [X] demonstrates an awareness of and commitment to board inclusion.
- ▶ I feel welcomed and valued, and I have the opportunity to contribute my strengths.
- ▶ I recognize when I need to create space for fellow board members to share their perspectives and to be heard.

Including room for commentary, or conducting private interviews, often gives directors a chance to supplement their responses with more personal and nuanced views, background, and supporting examples. It is important that the opportunity to respond to the results of such evaluations is built into the process, allowing boards to recognize positive actions and efforts as well as to address instances where there are opportunities to improve on behaviors and practices. The process of delivering feedback might best be led by the board chair to demonstrate how inclusion is valued and that non-inclusive behaviors are not tolerated.

To further support performance, boards can consider adding regular director education on DE&I topics to the board calendar. This can help them stay on top of trends and leading practices and can assist them in determining if and how its own practices and performance might be updated.

NACD 소개

NACD Center for Inclusive Governance 소개

딜로이트 Center for Board Effectiveness

저자의 말

서문

이사회 포용성 향상을 위한 조치

포용적인 이사회 구성원의 특징

맺음말

추가 참고자료

딜로이트 소개



이사회 승계 계획과 관련하여 평가지표를 활용하면 이사회의 우선순위, 역량 및 전문적 경험, 다양성의 다른 속성 등을 중점으로 대화를 진행할 수 있습니다. 이렇게 신중하고 강력한 접근 방식을 취하면 토큰주의이사회 승계 계획과 관련하여 평가지표를 활용하면 이사회의 우선순위, 역량 및 전문적 경험, 다양성의 다른 속성 등을 중점으로 대화를 진행할 수 있습니다. 이렇게 신중하고 강력한 접근 방식을 취하면 토큰주의*를 방지하고, 이사회 다양성을 단지 정체성에 초점을 맞추는 것이 아니라 이사회 회의와 의사결정에 대한 전반적인 가치를 제공하는 이사를 선택하는 것이 가능해집니다. 또한, 포용성의 한 측면은 모든 이사회 구성원에게 이사회 리더 직책을 준비하고 고려할 수 있는 기회를 제공하는 것도 포함될 수 있습니다. Deloitte의 Missing Pieces Report, 6판에 따르면, Fortune 500 기업의 이사회 의장 중 6.4%와 수석 이사의 11.8%만이 여성과 소수자(보고서에서 사용된 바와 같이 "소수자"는 대표성이 낮은 인종 및 민족 그룹의 구성임)가 각각 차지하고 있으며 이는 개선의 여지가 있음을 보여줍니다. 또한, 보고서는 여성과 소수자를 이사회 의장 또는 임원후보추천/거버넌스위원장 직에 선임하는 것이 이사회 다양성 증진에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 밝혔습니다. 여성 또는 소수자 집단의 이사회 구성원이 임원후보추천/거버넌스 위원장직을 맡을 경우, 이사회는 일반적으로 2년 후에 여성 또는 소수자 비율이 높아지는 경향을 보입니다.

* '소수자'를 대표로 뽑아 구색을 갖추는 행위

“역량 평가지표는 이사회에서 필요로 하는 깊이 있고 폭넓은 경험을 얻기 위해 매우 중요합니다. 저는 적어도 1년에 두 번은 평가지표를 활용합니다. 제 이사회에서는 역량을 활용할 수 있도록 발언권을 줄 것입니다. 그들이 그 자리에 존재하는 이유가 바로 그것입니다.”

책임측정지표의 설정은 진행 상황과 지속 가능한 발전 도모하는 것에 도움이 될 수 있습니다. 이상적으로, 이사회는 포용성에 대한 기대가 문화와 규범에 자연스럽게 뿌리내리게 될 것입니다. 이사는 지속적으로 자신을 규제하고 행동, 신체 언어 및 대화를 능동적으로 모니터링할 수 있습니다. 또한 평가는 이사회 및 개별 이사가 포용적인 이사회 환경에 얼마나 효과적으로 기여하고 받아들이는지를 점검하는 좋은 방법입니다. 다음은 이사회 자체 평가 및 개별 이사 평가에 포함할 수 있는 성과기준의 예시입니다:

- ▶ 모든 이사회 구성원은 이사회의 포용성 실무 관행에 대해 진정성 있고 계획적인 접근 방식을 취합니다.
- ▶ 이사회 [또는 위원회] 의장은 모든 의견을 포용하고 다양한 시각을 환영하는 방식으로 회의를 진행합니다.
- ▶ 이사 [X]는 이사회 포용성에 대한 인식과 헌신을 보여줍니다.
- ▶ 나는 환영받고 존중받는다고 느끼며, 나의 강점을 발휘할 수 있는 기회가 주어집니다.
- ▶ 나는 동료 이사회 구성원이 자신의 관점을 공유하고 의견을 들을 수 있는 자리를 마련해야 할 때를 인지합니다.

의견을 나눌 수 있는 자리를 마련하거나 개인 인터뷰를 진행함으로써 이사들에게 개인적이고 미묘한 견해, 배경 및 뒷받침되는 사례로 그들의 응답을 보완할 수 있는 기회를 제공합니다. 이러한 평가 결과에 대응할 수 있는 기회가 프로세스에 포함되어 이사회가 긍정적인 행동과 노력을 인정하고 행동과 관행에 대한 개선 기회가 있는 사례를 다룰 수 있도록 하는 것이 중요합니다. 피드백을 전달하는 프로세스는 이사회 의장이 주도하여 포용성이 얼마나 중요하게 여겨지고 비포용적인 행동이 용납되지 않음을 보여주는 것이 가장 적합할 수 있습니다.

추가적인 성과 지원을 위해, 이사회는 DE&I 주제에 대한 정기적인 이사회 교육을 고려할 수 있습니다. 이를 통해 이사회는 최신 동향과 선도적인 관행을 파악하고 자체적으로 관행과 성과를 개선할 수 있는지 여부와 그 방법을 결정할 수 있습니다.



The unique role of the chair

While every director plays a role, here are some ways in which board and committee chairs can help lead on inclusion:

- ▶ **Elevate and listen to all voices**—As a chair, encourage all directors to bring their authentic selves to the boardroom and to share their experiences and perspectives to help impact discussions, decisions, and potential outcomes. This does not mean specifically asking directors to contribute to discussions based on their diverse attributes, but—rather—creating an environment where board members feel comfortable and encouraged to do so. It’s also about creating equity of voice in a room of different communication styles and personalities. As one director interviewed stated, “Just one domineering director can have detrimental impact on board deliberations.”

“A chair is like an orchestra conductor: you can’t play and conduct at the same time. A chair is there to give their opinion, but they are 80-90 percent facilitator with the job to bring in all voices.”

- ▶ **Welcome dissent**—Chairs should invite and openly praise constructive dissent in board discussions. This can be particularly necessary when the board is considering something new or unknown where it is important to examine every angle and challenge every assumption.
- ▶ **Integrate disparate insights**—Consider ways in which the board can not only cultivate but also integrate collective insights to generate the best outcomes and decisions.

“A chair is like being a coach, who must find ways to draw out the best from each player.”

- ▶ **Set the tone upfront**—The chair, along with the nominating and governance committee, can set expectations around inclusive behavior, ensuring those expectations are clearly communicated and understood during the interview process and new-director orientation and onboarding.

“The language used when talking about diversity can make a big impact on board tone and culture. Sentiments like ‘leveling the playing field’ and ‘bringing in the best’ set a different connotation of values than ‘looking for a minority.’”

- ▶ **Create social opportunities**—Board chairs can help to create intentional opportunities for socialization beyond the traditional board dinner. These opportunities to get to know and connect with fellow board members outside of the boardroom can be particularly important for new and first-time directors and can go a long way in helping to make all directors feel welcomed and eliminate any factions.

“Being a board member is a 24/7 part-time job, and we only meet 4-6 times a year. . . . Time for socializing outside of the boardroom creates opportunity for building both personal connections and my influence. If needed, I can use that influence to drive culture change—for better inclusion.”

REFLECTION POINTS

- ▶ Does my board regularly assess our inclusion practices, e.g., related questions are included within our board self-assessment?
- ▶ What other measures of accountability does my board have in place to keep our inclusion practices in check? How does the board track progress toward its goals on matters of inclusivity?



이사회 의장 및 위원장의 고유한 역할

이사회 의장과 위원장이 포용성을 이끄는 데 유용한 방법은 다음과 같습니다:

- ▶ **모든 의견을 독려하고 경청하기**—의장/위원장으로 모든 이사가 자신의 진정한 모습을 이사회에 보여주고 자신의 경험과 관점을 공유하여 토론, 의사결정 및 잠재적 결과에 영향을 줄 수 있도록 격려합니다. 이는 이사들에게 다양한 특성을 바탕으로 토론에 기여할 것을 명시적으로 요청하는 것이 아니라, 모두가 편안함을 느껴서 자유로운 의견 개진이 장려되는 환경을 조성하는 것을 의미합니다. 또한 다양한 커뮤니케이션 방식과 성격인 사람들로 이루어진 공간에서 의견들을 공정하게 논의해야 합니다. 한 이사는 "단 한 명의 군림하기 좋아하는 이사가 이사회 논의에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다."라고 말했습니다.

“의장/위원장은 오케스트라 지휘자와 같습니다. 연주와 지휘를 동시에 할 수 없습니다. 의견을 제시할 수는 있지만, 80-90%는 다른 사람들이 의견을 내도록 이끌어주기 위한 조력자입니다.”

- ▶ **반대 의견을 환영하기**—의장/위원장은 이사회 논의에서 건설적인 반대 의견을 수렴하고 공개적으로 격려해야 합니다. 이는 이사회가 새롭거나 잘 모르는 것을 고려할 때 모든 관점을 검토하고 모든 전제에 의문을 던지는 것이 중요하기 때문에 특히 필요합니다.
- ▶ **다양한 통찰력을 통합하기**—이사회가 최상의 결과와 의사 결정을 도출하기 위해 집단적 통찰력을 육성할 뿐만 아니라 통합하는 방법을 고려하세요.

“의장/위원장은 각 선수의 장점을 극대화할 수 있는 방법을 찾아야 하는 코치와 같습니다.”

- ▶ **미리 분위기를 조성하기**—의장/위원장은 임원후보추천위원회 및 거버넌스위원회와 함께 포용적인 행동에 대한 기대치를 설정할 수 있으며, 인터뷰 과정과 신입 이사 오리엔테이션 및 온보딩 과정에서 그러한 기대치가 명확하게 전달되고 이해되도록 할 수 있습니다.

“다양성을 이야기할 때 사용하는 언어는 이사회 분위기와 문화에 큰 영향을 미칠 수 있습니다. ‘평준화한다’, ‘최고를 추구한다’와 같은 정서는 ‘소수자를 찾는다’와는 다른 가치의 의미를 내포합니다.”

- ▶ **사회적인 기회를 마련하기**—이사회 의장은 전통적인 이사회 저녁식사 자리를 넘어 친목을 위한 의도적인 기회를 마련하는 것이 좋습니다. 회의실 밖에서 동료 이사와 친해지고 소통할 수 있는 기회는 신규 선임된 이사들에게 중요할 수 있으며 모든 이사가 환영받고 파벌을 제거하는 데 매우 효과적일 수 있습니다.

“이사회 구성원이 되는 것은 24시간 연중무휴로 아르바이트를 하는 것과 같고, 우리는 1년에 4-6번 정도만 만납니다. 이사회 회의실 밖에서 친목의 시간을 가지는 것은 개인적인 관계를 구축하고 영향력을 확대하는 기회를 만들어 줍니다. 포용성 향상을 위해 필요하다면 저는 그 영향력을 활용하여 문화적 변화를 주도할 수 있습니다.”

점검 포인트

- ▶ 이사회는 우리의 포용성 관행을 정기적으로 평가합니까? 예를 들어 이사회 자체 평가에 관한 질문이 포함되어 있습니까?
- ▶ 포용성 관행을 점검하기 위해 이사회가 마련한 다른 책임 측정 방법은 무엇입니까? 이사회는 포용성과 관련된 목표 달성에 대한 진행 상황을 어떻게 추적합니까?



Traits of an inclusive board member

Every board member can be an inclusive leader and demonstrate how to speak, act, and think with an inclusive mindset in the boardroom. There are traits rooted at the core of being an inclusive leader that, with understanding and self-awareness, one can learn to incorporate both in and out of the boardroom. Deloitte has identified these six tangible traits reflective of an inclusive leader which can serve as a basis for modeling inclusive board interactions and behaviors.

- ▶ **Commitment—Commitment to inclusion should align with personal values and believing in the business case.** As an inclusive board member, commit to demonstrating inclusive leadership personally and to holding fellow board members and the broader organization accountable for those behaviors—even if staying the course becomes difficult.

“A key question I ask when interviewing for a board seat is ‘Why do you need me on the board?’ Any hesitation in response gives me pause, because I want to know I’m being brought in for my skills not my [diverse attribute] background.”

- ▶ **Courage—Talking about imperfections involves vulnerability and personal risk-taking.** As an inclusive board member, share with others your strengths and development areas to model humility and willingness to learn. Having courage may also mean being brave and taking a stance to be inclusive of all board members even when others are not.

“This [being inclusive] is about doing what’s best to improve the lives of all stakeholders and to enrich the organization, even if it knowingly means you’ll face backlash.”

- ▶ **Cognizance of bias—Bias can be a leader’s Achilles heel.** As an inclusive board member, be aware of personal biases and blind spots and learn ways to mitigate the impact of those biases. Some common types of bias that may show up in boardrooms include stereotyping, affinity bias, confirmation bias, and groupthink.

- ▶ **Curiosity—Different ideas and experiences enable growth.** As an inclusive board member, ask questions to avoid assumptions. Ask how the definition of success may be broadened. Bring an open mindset to boardroom deliberations and a desire to understand how others’ points of view and experiences can positively contribute to decision-making.

- ▶ **Cultural intelligence—Not everyone sees the world through the same cultural frame.** As an inclusive board member, acknowledge differences as a strength and make decisions through an empathetic lens. This might mean taking an active interest in learning about the cultures that comprise the board’s composition, and how that diversity could impact and influence how board members show up.

- ▶ **Collaboration—A diversely thinking board is greater than the sum of its parts.** As an inclusive board member, leverage the thinking of the diverse group by collaborating with all directors and promoting an environment where all board members have a voice and feel willing to share their perspectives.

REFLECTION POINTS

- ▶ Which trait do I possess that contributes the most to fostering inclusion in my boardroom? How can I leverage this strength to help foster better inclusion in my boardroom?
- ▶ Which trait can I improve upon to help foster better inclusion in my boardroom?



포용적인 이사회 구성원의 특징

모든 이사회 구성원은 포용적인 리더가 될 수 있으며 회의실에서 포용적인 사고방식으로 말하고 행동하고 생각하는 방법을 보여줄 수 있습니다. 포용적인 리더로서의 핵심적인 특성들이 있으며, 이를 이해하고 자기인식을 바탕으로 이사회 내외에서 적용할 수 있습니다. Deloitte는 포용적인 이사의 상호작용 및 행동 모델링에 기반이 되는, 포용적인 리더가 보이는 6가지 유형의 특성을 확인했습니다.

- ▶ **선언—포용성에 대한 선언은 개인적 가치 및 비즈니스 사례에 대한 믿음과 부합해야 합니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서, 개인적으로 포용적 리더십을 실천하고 이에 대한 유지가 어렵더라도 동료 이사회 구성원과 조직 전체에 책임을 부여하기 위해 선언합니다.

“이사회 구성원 지원 인터뷰를 진행할 때 제가 묻는 핵심 질문은 ‘이사회에 제가 왜 필요한가요?’입니다. 답변에 망설임이 있는 경우 저도 멈칫하는데, 다양성의 특성을 보이는 저의 배경보다는 제 역량이 필요한 것인지 알고 싶기 때문입니다.”

- ▶ **용기 - 불완전함에 대해 이야기하는 것은 취약성과 개인적인 위험을 수반합니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서 자신의 강점과 보완해야 할 영역을 다른 사람들과 공유하여 겸손한 태도와 배우려는 의지를 보여야 합니다. 용기를 갖는 것은 다른 사람들이 그렇지 않을 때에도 모든 이사회 구성원을 포용하려는 용감하고 단호한 자세를 의미할 수도 있습니다.

“이것은 모든 이해관계자들의 삶을 개선하고 조직을 풍요롭게 하기 위해 최선을 다하는 것입니다. 비록 그것이 여러분이 반대에 직면할 것이라는 것을 알면서도 말입니다.”

- ▶ **편향에 대한 인식—편향은 리더의 결정적인 약점이 될 수 있습니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서 개인적인 편향과 맹점을 자각하고 이러한 편향의 영향을 완화하는 방법을 배우십시오. 이사회에서 나타날 수 있는 일반적인 편향 유형에는 고정관념, 친밀성 편향, 확증 편향 및 집단사고가 있습니다.

- ▶ **호기심—다양한 아이디어와 경험이 우리를 성장시킵니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서 가정을 피하기 위해 질문하십시오. 성공의 정의를 어떻게 확장할 수 있는지 물어보십시오. 열린 사고방식으로 회의에 임하고 다른 사람의 관점과 경험이 어떻게 의사결정에 긍정적으로 기여할 수 있는지 이해하려는 의지를 갖을 것을 권합니다.

- ▶ **문화 지능 - 모든 사람이 동일한 문화적 틀을 통해 세상을 보는 것은 아닙니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서 차이점을 강점으로 받아들이고 공감적인 시각으로 결정해 보세요. 이는 이사회 구성원으로 이루어진 다양한 문화의 학습에 적극적인 관심을 갖고, 그 다양성이 이사회 구성원들의 참여 방식에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 이해하려는 의지를 갖는 것입니다.

- ▶ **협업—다양하게 사고방식을 가진 이사회는 시너지 효과를 냅니다.** 포용적인 이사회 구성원으로서 모든 이사와 협력하고 다양한 집단의 생각을 활용할 수 있습니다. 모든 이사회 구성원들이 의견을 제시할 수 있고 자신의 관점을 공유하고 싶어하는 환경을 조성하기 위해 노력하십시오.

점검 포인트

- ▶ 포용적인 이사회에 가장 큰 기여를 하는 특성은 무엇입니까? 이 강점을 어떻게 활용하여야 이사회 포용성을 증진할 수 있습니까?
- ▶ 어떤 특성을 개선하여 이사회 포용성을 촉진할 수 있습니까?



Closing

To truly reap the value of having diversity of experience, voice, and thought in the boardroom, an inclusive environment should also be present. Further, as a board sets “the tone at the top” and expectations for the organization’s inclusive culture, it should demonstrate that it can also “walk the walk.” This reinforces and drives the culture and expectations, including the creation and maintenance of inclusive behaviors within the workforce as well.

The journey to effective and leading inclusion practices—as with all aspects of DE&I—is not a finite one. Rather, it should be ongoing, dynamic, and sustainable. As discussed throughout this toolkit and summarized here, some takeaways to help boards achieve this include these:

- ▶ Establishing and/or enhancing boardroom inclusion works best when done authentically and with intention. It is important to recognize when inclusion is treated as an act or perfunctory exercise, as this may signal the need for a cultural shift.
- ▶ Board leaders can play a prominent role in setting, driving, and modeling expectations for the board behaviors that drive inclusion. Treat inclusion as a strategic imperative at the board level, too. As many companies are embedding DE&I within the organization’s purpose and strategy, these efforts and focus should extend to the board.
- ▶ Have patience; give it time, but also be earnest and diligent in full board accountability for demonstrating inclusion, such as constructively calling each other out and regularly assessing practices through assessments and director evaluations.

“Seven to 11 people [a board] have the potential to impact millions around the world. . . . So, harness their wisdom [through effective inclusion practices], which is the real currency of the boardroom.”

REFLECTION POINTS

- ▶ What one action will most immediately benefit my board’s inclusion practices?
- ▶ What is one action I can commit to taking to help enhance and promote inclusion on my board?

Additional Resources

- ▶ “How to Create a Board Culture of Inclusion”
- ▶ “The Inclusion Imperative for Boards”
- ▶ “The six signature traits of inclusive leadership”
- ▶ “Belonging - From comfort to connection to contribution”
- ▶ “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths”
- ▶ *Winning DE&I Practices: Lessons from the 2022 Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) Awards*
- ▶ *The Missing Pieces Report: The Board Diversity Census*



맺음말

이사회에서 다양한 경험, 의견 및 사고의 가치를 실제로 누리기 위해서는 포용적인 환경도 함께 마련되어야 합니다. 또한, 이사회가 “최고경영진의 의지”와 조직의 포용적인 문화에 대한 기대치를 설정할 때, 이를 실천할 수 있는 “행동으로 보여주어야” 합니다. 이는 문화와 기대를 강화하고 이를 통해 직원들 간의 포용적인 행동을 유도하고 유지하는데 도움이 됩니다.

DE&I의 모든 측면과 마찬가지로 효과적이고 선도적인 포용적 관행을 위한 여정은 끝이 없으며 지속적이고 역동적이며 지속 가능해야 합니다. 이 툴킷 전체에서 논의된 바와 같이 이사회가 포용성 관행을 달성하기 위한 조치는 다음과 같습니다.

- ▶ 이사회회의 포용성을 구축 및/또는 강화하는 것은 진정성을 갖고 계획적으로 수행될 때 가장 효과적입니다. 포용성이 행위나 형식적인 훈련으로 취급되는 경우를 인식하는 것이 중요합니다. 이는 문화적 변화가 필요함을 나타내는 신호일 수 있기 때문입니다.
- ▶ 이사회 리더는 포용성을 주도하는 이사회 행동에 대한 기대치를 설정, 추진 및 모델링하는 데 중요한 역할을 수행합니다. 포용성을 이사회 차원의 전략적 필수요소로 인식해야 합니다. 많은 기업이 DE&I를 조직의 목적과 전략에 내재화하고 있으므로 이러한 노력과 집중은 이사회에도 확대되어야 합니다.
- ▶ 인내심을 가지십시오. 충분한 시간을 투입하되, 서로를 건설적으로 지적하고 평가 및 이사 평가를 통해 정기적으로 관행을 평가하는 것과 같이 포용성을 입증하기 위해 전체 이사회는 책임을 다해야 합니다.

“[한 이사회에] 7명에서 11명의 사람들이 전 세계 수백만 명에게 영향을 미칠 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다. . . . 따라서 이사회회의 진정한 자산인 [효과적인 포용성 관행을 통해] 그들의 지혜를 활용하십시오. 그것이 이사회회의 실질적인 가치입니다.”

점검 포인트

- ▶ 이사회 포용성 실무 관행에 가장 즉각적으로 도움이 되는 한 가지 조치는 무엇입니까?
- ▶ 이사회에서 포용성을 강화하고 촉진하기 위해 내가 취할 수 있는 한 가지 조치는 무엇입니까?

추가 참고자료

- ▶ “How to Create a Board Culture of Inclusion”
- ▶ “The Inclusion Imperative for Boards”
- ▶ “The six signature traits of inclusive leadership”
- ▶ “Belonging - From comfort to connection to contribution”
- ▶ “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths”
- ▶ *Winning DE&I Practices: Lessons from the 2022 Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I) Awards*
- ▶ *The Missing Pieces Report: The Board Diversity Census*

About NACD

About the NACD Center for Inclusive Governance®

About the Deloitte Center for Board Effectiveness

Foreword

Introduction

Actions to help drive boardroom inclusivity

Traits of an inclusive board member

Closing

Additional Resources

About Deloitte



About Deloitte

Deloitte는 영국의 보증유한책임회사인 딜로이트 투쉬 토마츠(이하 “DTTL”) 및 회원사 네트워크, 관련 단체에 속한 하나 이상의 조직을 의미합니다. DTTL과 각 회원사는 법적으로 독립된 별개의 조직입니다. DTTL(또한 “딜로이트 글로벌”이라 언급되는)은 고객에 대한 서비스는 제공하지 않습니다. 미국에서 Deloitte는 DTTL의 미국 회원사, 미국에서 Deloitte라는 상호를 사용하여 운영되는 관련 조직 및 각각의 계열사 중 하나 이상의 조직을 의미합니다. 공공 회계 규칙 및 규정에 따라 고객을 입증하는 특정 서비스는 제공되지 않을 수도 있습니다. DTTL과 회원사 네트워크에 대한 자세한 내용은 www.deloitte.com/about 를 참조해주시기 바랍니다.

▶ www.deloitte.com/us/about

CONTRIBUTORS:

Deloitte

- Lara Abrash**, Chair of the Board, Deloitte US
- Natalie Cooper**, Senior Manager, Deloitte LLP, Center for Board Effectiveness
- Carey Oven**, National Managing Partner, Deloitte & Touche LLP, Center for Board Effectiveness

NACD

- Mallory Bucher**, Associate Director, Corporate Governance Content, NACD
- Lana Dargan**, Sr. Analyst, Content – DE&I, NACD
- Tracy Gee**, Chief People Officer, NACD
- Hannah Geyer**, Associate Director, Chapter Networks, NACD

ACKNOWLEDGEMENTS

Deloitte

- Robert Lamm**, Independent Senior Advisor, Deloitte LLP, Center for Board Effectiveness
- Jaime McCall**, Manager, Deloitte LLP, Center for Board Effectiveness
- Caroline Schoenecker**, Senior Manager, Deloitte LLP, Center for Board Effectiveness

NACD

- Ellen Errico**, Art Director, NACD
- Margaret Suslick**, Manager, Copy Editing and Knowledge Management, NACD

We extend our gratitude to the NACD members that participated in interviews as we developed this playbook; their perspectives are quoted throughout.

Deloitte.

기업지배기구발전센터 Contact



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



김학범 파트너
Partner / Risk Advisory



정현 파트너
Partner / Audit & Assurance



오정훈 파트너
Partner / Audit & Assurance

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 to learn more.

Copyright © 2023 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

1515 N. Courthouse Road
Suite 1200
Arlington VA 22201
Phone 571-367-3700
▶ nacdonline.org

