



## 분기별 이사회 우수사례

### 신임 이사를 위한 온보딩 및 오리엔테이션

온보딩 및 오리엔테이션(OT)은 신임 이사가 조직의 거버넌스 구조와 문화에 원활하게 정착할 수 있도록 지원하는 중요한 과정입니다. 이 과정은 이사들이 감독 역할을 수행하는 데 필요한 지식, 통찰력, 자원을 제공하고, 임기 시작부터 이사회 논의 및 의사 결정에 의미 있게 기여할 수 있도록 지원합니다. 온보딩 및 오리엔테이션의 구체적인 방식은 회사마다 다를 수 있지만, 효과적으로 운영될 경우 신임 이사의 경험에 적합한 분위기를 조성하고, 이사회, 경영진 및 주요 이해관계자들과의 긴밀한 협력을 촉진합니다.

본 보고서는 기업거버넌스협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 실시한 서베이 결과를 제시하며, 사외이사 온보딩 및 오리엔테이션 과정에 관한 자료 제공, 경영진의 참여, 외부 업체의 참여 등을 포함하고 있습니다.

# Findings

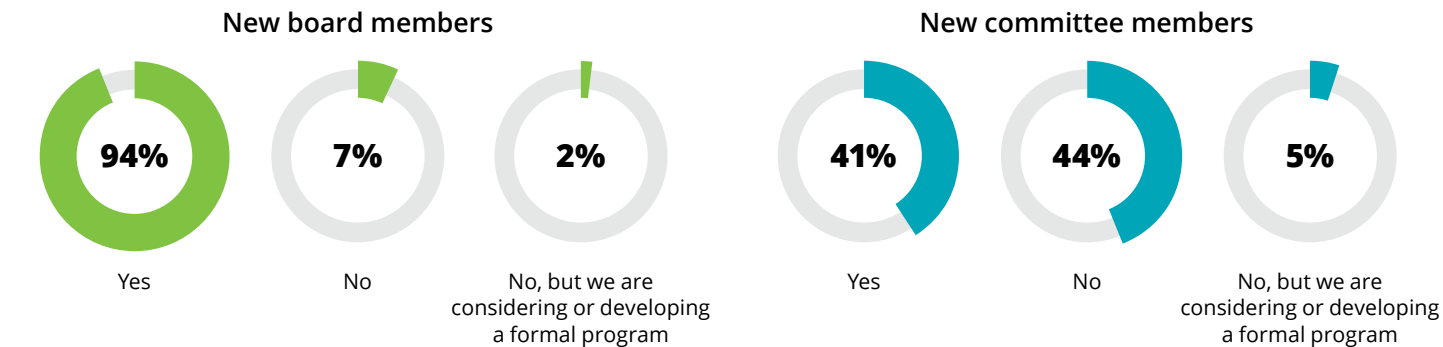
Respondents—primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals—represent 113 public companies of varying sizes and industries,<sup>1</sup> and the findings pertain to these companies. The actual number of responses for each question is provided. Some survey results may not sum to 100% as questions may have allowed respondents to select multiple answers. Where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics and to highlight comparisons to any similar questions asked in our [2018 Board Practices Report](#).

[Access](#) results by company size and type.

## Does your board have a formal orientation and onboarding program for new board and committee members? (111 responses)

Virtually all public companies provide a formal orientation and onboarding program for new directors; however, this occurs less often at the committee level. Onboarding and orientation for new committee members was reported by 53% of large-caps and 29% of mid-caps.

Responses were fairly consistent with a similar question in our *2018 Board Practices Report*, wherein 89% and 40% reported having programs for new board members and new committee members, respectively.



*Note: No respondent answered “Don’t know”.*

## If external providers are engaged in aspects of director onboarding and orientation, specify type of service and nature of involvement. (97 responses)

Some participants provided comments to specify the type of external provider. The most common responses were external or independent auditors and compensation consultants for new audit committee and compensation committee members, respectively. Other comments included a director recruiting firm to help with building/maintaining a director pipeline and outside counsel to provide an overview of fiduciary duties.



1. Sizes include 52% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 45% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 3% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 33% financial services; 26% consumer; 24% energy, resources, and industrials; 12% technology, media, and telecommunications; and 6% life sciences and health care.

The overall public company responses include small-cap responses. However, specific small-cap and private company findings have been omitted from this report due to limited respondent population.

# 조사 결과

응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary)\*, 고문변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종에 속한 113개 상장기업을 대표하고 있으며, 서베이 결과는 이들 기업에 대한 내용입니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다. 일부 질문의 경우, 복수응답이 가능하여 응답 비율의 합이 100%가 아닐 수 있습니다. 또한, 필요한 경우 응답자의 인구통계학적 특성 차이와 [동 보고서의 2018년 과월호](#)에서 제시된 유사한 질문과의 비교를 위한 설명을 제공할 것입니다.

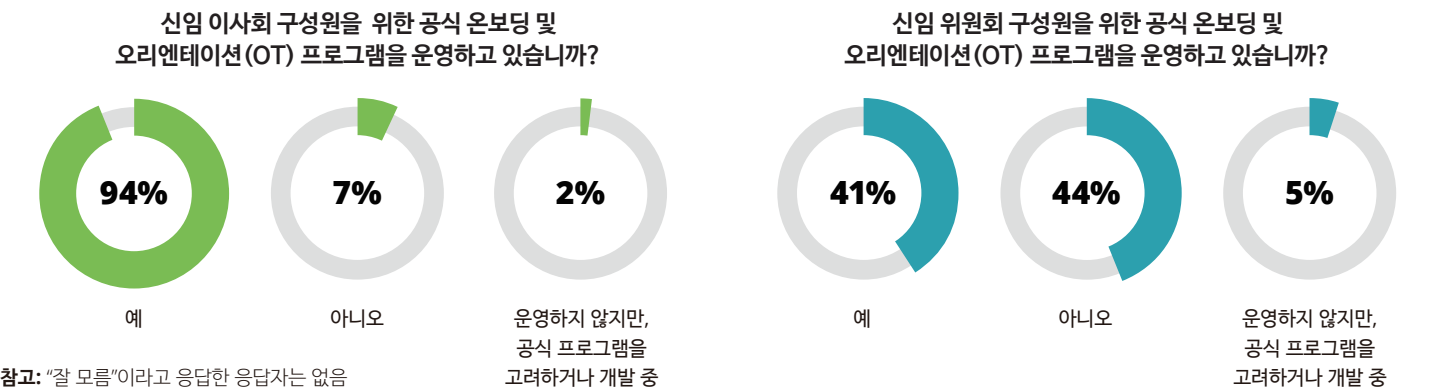
\*코퍼레이트 세크리터리(Corporate Secretary): 영미 기업에서 기업 법무 및 주주 관계 업무를 총괄하는 고위직

회사 규모 및 유형별 서베이 결과 [보기](#)

## 귀사의 이사회는 신입 이사회 및 위원회 구성원을 위한 공식 온보딩 및 오리엔테이션(OT) 프로그램을 운영하고 있습니까? (111명 응답)

대부분의 상장법인이 신입 이사를 위한 공식적인 온보딩 및 오리엔테이션 프로그램을 운영하지만, 위원회 차원에서 해당 프로그램을 운영하는 사례는 상대적으로 적습니다. 신규 위원회 위원을 위한 온보딩 및 오리엔테이션을 실시하는 기업은 대형 상장법인의 53%, 중형 상장법인의 29%로 나타났습니다.

2018년 「분기별 이사회 우수사례」 보고서의 유사한 질문에 대한 응답 결과와 대체로 일치하며, 당시 서베이에서는 각각 89%와 40%가 신입 이사회 및 신입 위원회 구성원을 위한 프로그램을 운영한다고 응답했습니다.



참고: “잘 모름”이라고 응답한 응답자는 없음

## 외부 제공업체가 이사 온보딩 및 오리엔테이션 과정에 참여하는 경우, 제공하는 서비스 유형과 참여 방식에 대해 명시해 주십시오. (97명 응답)

일부 응답자는 외부 제공업체의 유형을 구체적으로 설명하였습니다. 가장 일반적인 응답으로는 감사위원회 및 보상위원회 신입 위원을 위해 각각 외부감사인 및 보상 컨설턴트를 활용하는 경우가 있었습니다. 기타 의견으로는 이사 후보군 구축 및 유지를 지원하는 이사 리쿠르팅 전문 회사와 신의성실 의무(Fiduciary Duties)에 대한 개요를 제공하는 외부 법률 자문이 포함되었습니다.



1. 기업 규모별 분포: 대형 상장법인(메가주, 대형 상장법인 포함) 52% (시가총액 100억 달러 초과), 중형 상장법인 45% (시가총액 20억~100억 달러), 소형 상장법인(소형주, 마이크로캡, 나노캡 포함) 3% (시가총액 20억 달러 미만). 응답 기업의 산업별 분포: 금융 서비스 33%, 소비자재 26%, 에너지 자원 및 산업 24%, 기술, 미디어 및 통신 12%, 생명과학 및 헬스케어 6%

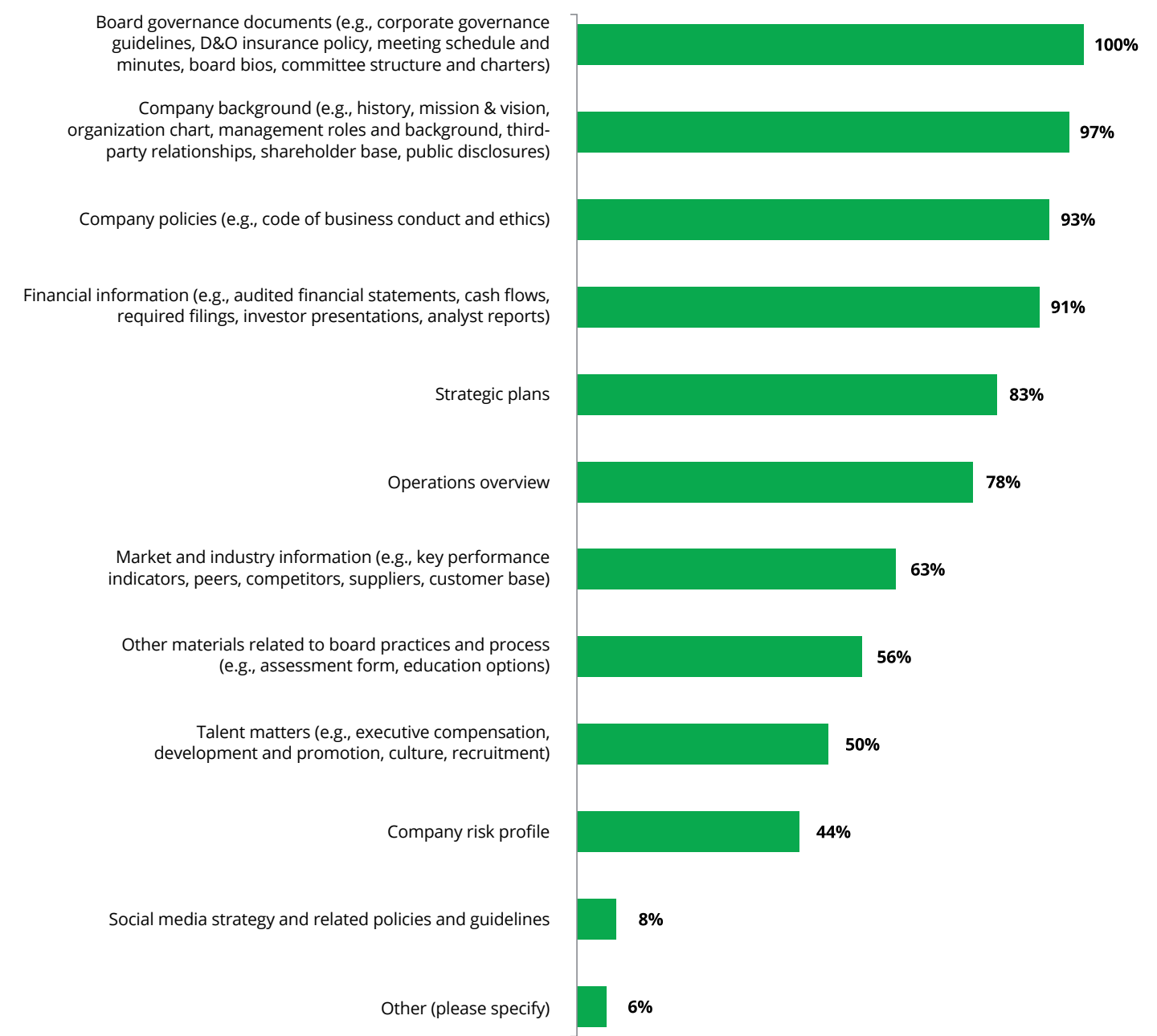
본 보고서의 전체 상장법인 응답에는 소형 상장법인의 응답도 포함되어 있습니다. 그러나 소형 상장법인과 비상장법인에 대한 개별 서베이 결과는 응답자 모집단이 제한적이므로 보고서가 제시하는 인구통계에서 제외됩니다.

Which of the following materials are provided to new directors as part of their orientation and/or onboarding program (whether formal or informal)? [Select all that apply] (105 responses)

Across market caps, notable differences in materials were:

- Market and industry information (e.g., key performance indicators, peers, competitors, suppliers, customer base)—58% large-caps; 69% mid-caps
- Other materials related to board practices and process (e.g., assessment form, education options)—64% large-caps; 50% mid-caps
- Talent matters (e.g., executive compensation, development and promotion, culture, recruitment)—64% large-caps; 33% mid-caps
- Company risk profile—55% large-caps; 33% mid-caps

While overall responses were fairly consistent with a similar question in our 2018 *Board Practices Report*, in 2018, 57% of mid-caps reported providing market and industry information.



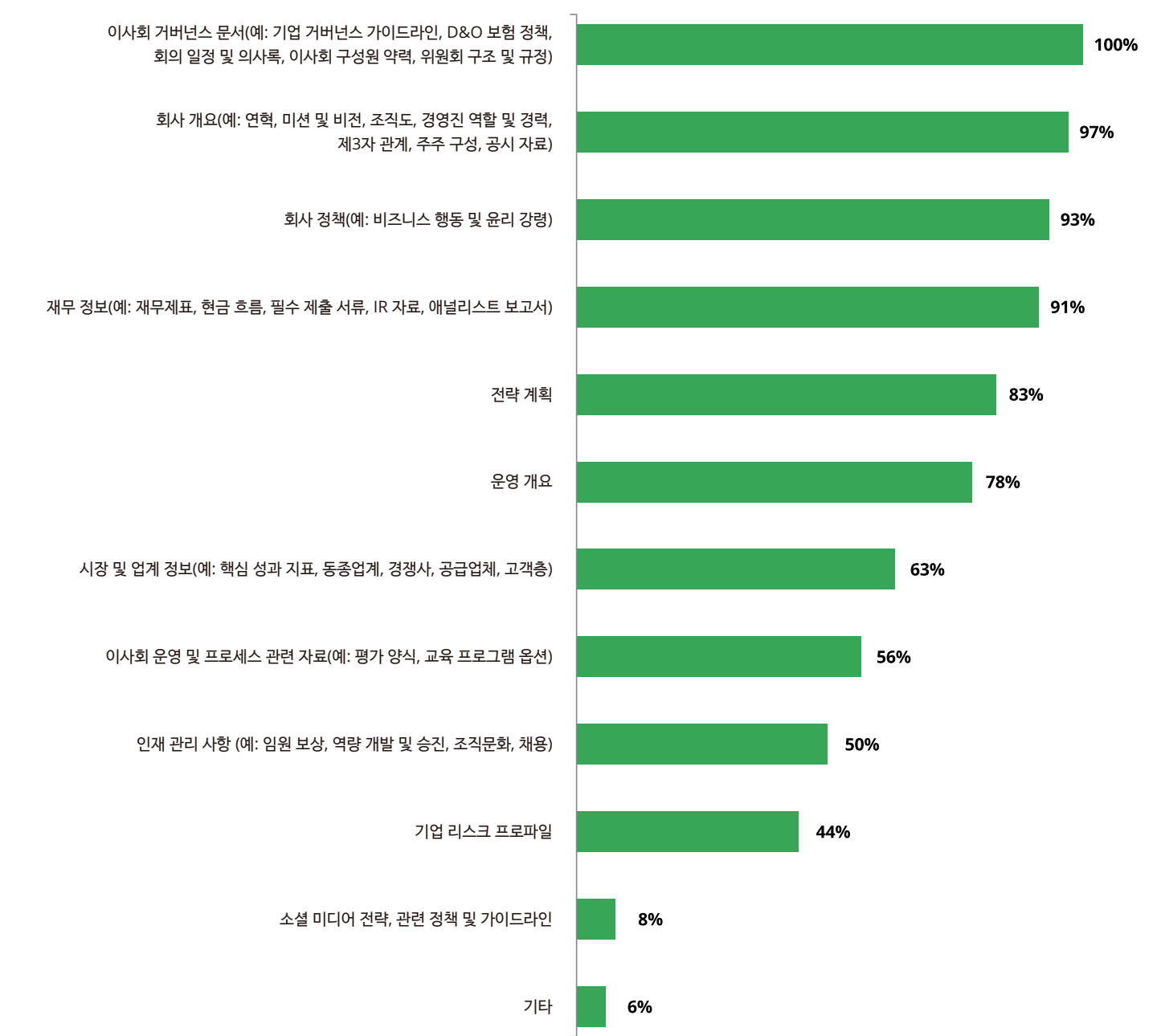
**Note:** No respondent answered “Don’t know”.

다음 중 신입 이사 오리엔테이션 및/또는 온보딩 프로그램(공식 또는 비공식)의 일환으로 제공되는 자료는 무엇입니까? [중복응답 포함] (105명 응답)

시가총액 규모별 제공 자료의 주요 차이점은 다음과 같습니다.

- 시장 및 산업 정보 (예: 주요 성과 지표, 동종업체, 경쟁업체, 공급업체, 고객 기반) – 대형 상장법인 58%, 중형 상장법인 69%
- 이사회 운영 및 프로세스 관련 자료 (예: 평가 양식, 교육 프로그램 옵션) – 대형 상장법인 64%, 중형 상장법인 50%
- 인재 관리 사항 (예: 임원 보상, 역량 개발 및 승진, 조직문화, 채용) – 대형 상장법인 64%, 중형 상장법인 33%
- 기업 리스크 프로파일 – 대형 상장법인 55%, 중형 상장법인 33%

본 서베이 결과는 2018년 「분기별 이사회 우수사례」 보고서의 유사한 질문에 대한 응답 결과와 대체로 일치하며, 당시 서베이에서는 중형 상장법인의 57%가 시장 및 산업 정보를 제공한다고 응답했습니다.



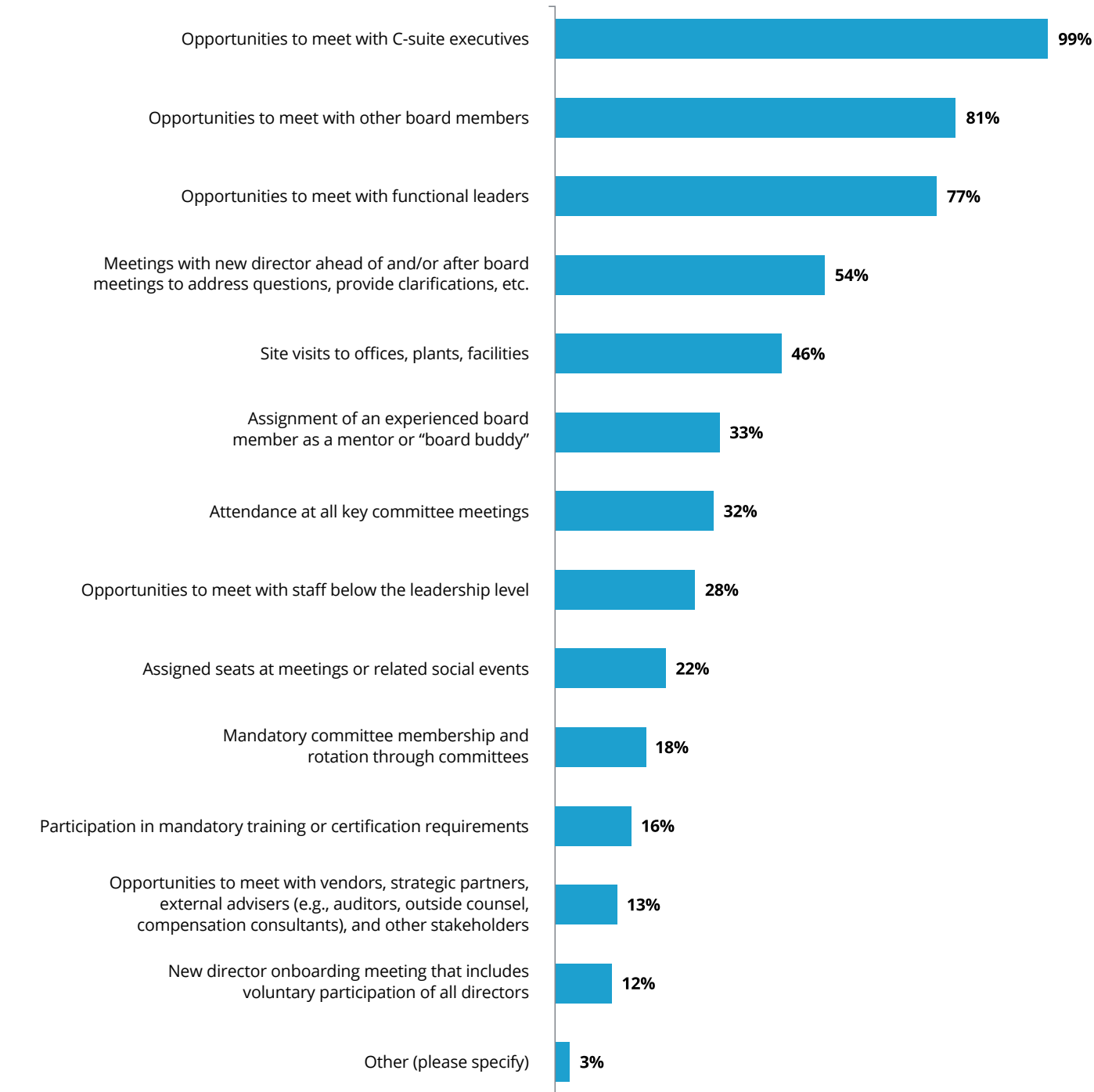
**참고:** “잘 모름”이라고 응답한 응답자는 없음

**Your board’s orientation and/or onboarding process (whether formal or informal) for new directors includes:**  
**[Select all that apply]** (103 responses)

Across market caps, notable differences were:

- Opportunities to meet with other board members—89% large-caps; 70% mid-caps
- Assignment of an experienced board member as a mentor or “board buddy”—40% large-caps; 26% mid-caps
- Meetings with new director ahead of and/or after board meetings to address questions, provide clarifications, etc.—62% large-caps; 48% mid-caps

In comparison, a similar question in our *2018 Board Practices Report* found a few notable differences. In 2018, 59% reported site visits to offices, plants, facilities (61% large-caps and 57% mid-caps); 79% reported opportunities to meet with other board members (77% large-caps and 82% mid-caps); and 13% reported the assignment of an experienced board member as a mentor (14% large-caps and 12% mid-caps).

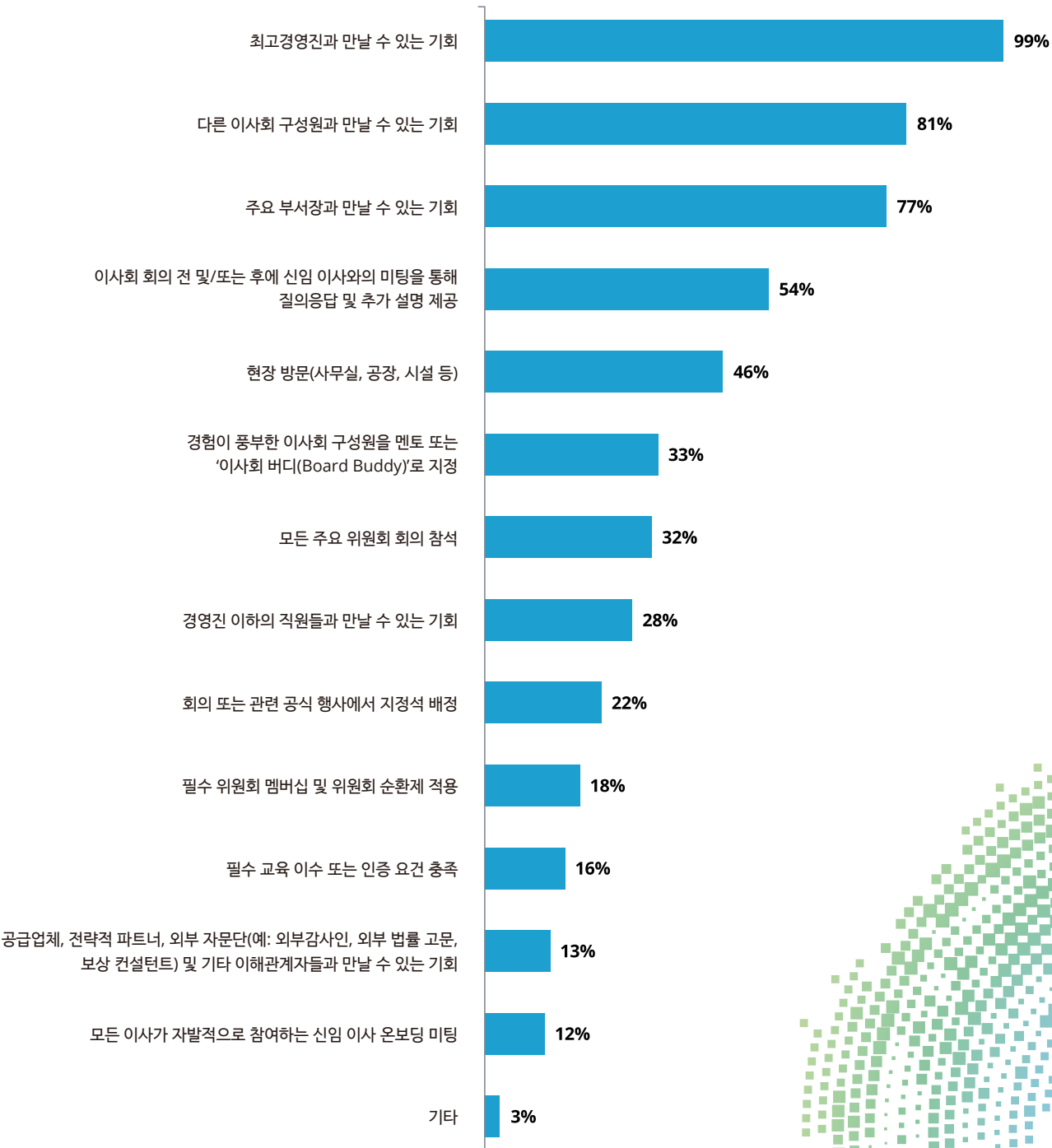


**다음 중 귀사의 오리엔테이션 및/또는 온보딩 프로그램(공식 또는 비공식)에서 신입 이사에게 제공되는 사항은 무엇입니까?**  
**[중복응답 포함]** (103명 응답)

시가총액 규모별 주요 차이점은 다음과 같습니다.

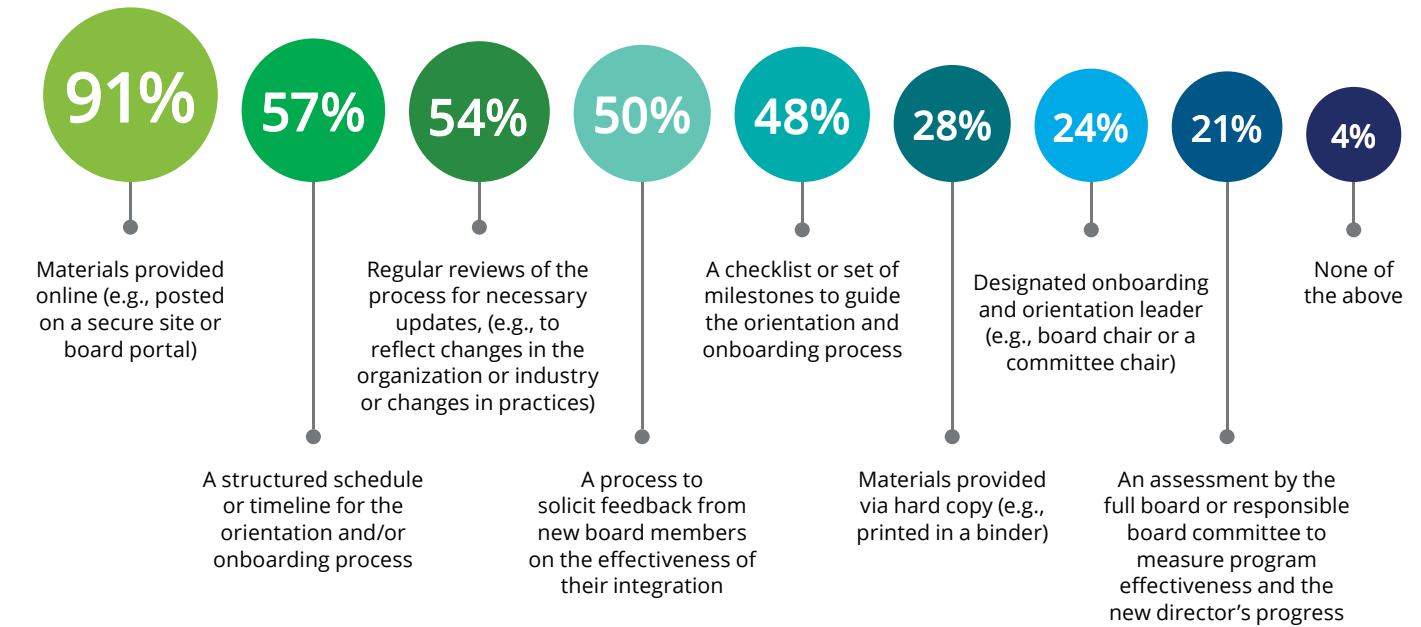
- 다른 이사회 구성원과 만날 수 있는 기회: 대형 상장법인 89%, 중형 상장법인 70%
- 경험이 풍부한 이사회 구성원을 멘토 또는 ‘이사회 버디(Board Buddy)’로 지정: 대형 상장법인 40%, 중형 상장법인 26%
- 이사회 회의 전 및/또는 후에 신입 이사와의 미팅을 통해 질의응답 및 추가 설명 제공: 대형 상장법인 62%, 중형 상장법인 48%

2018년 「분기별 이사회 우수사례」 보고서의 유사한 질문에 대한 응답 결과와 비교하면 몇 가지 주목할 만한 차이점이 있습니다. 당시 서베이에서는 59%가 사무실, 공장, 시설 방문을 실시하고(대형 상장법인 61%, 중형 상장법인 57%), 79%가 다른 이사회 구성원과 만날 수 있는 기회를 제공하고(대형 상장법인 77%, 중형 상장법인 82%), 13%가 경험이 있는 이사에게 멘토 역할을 부여(대형 상장법인 14%, 중형 상장법인 12%)했다고 응답했습니다.



Indicate whether your company’s board orientation and onboarding program incorporates any of the following practices. [Select all that apply] (101 responses)

Providing materials online was definitively the most common practice indicated by 91% of respondents; just 28% provide materials in hard-copy format. The largest difference between market caps was whether the program included a checklist or set of milestones to guide the orientation and onboarding process in which 52% of large-caps and 42% of mid-caps reported doing so.



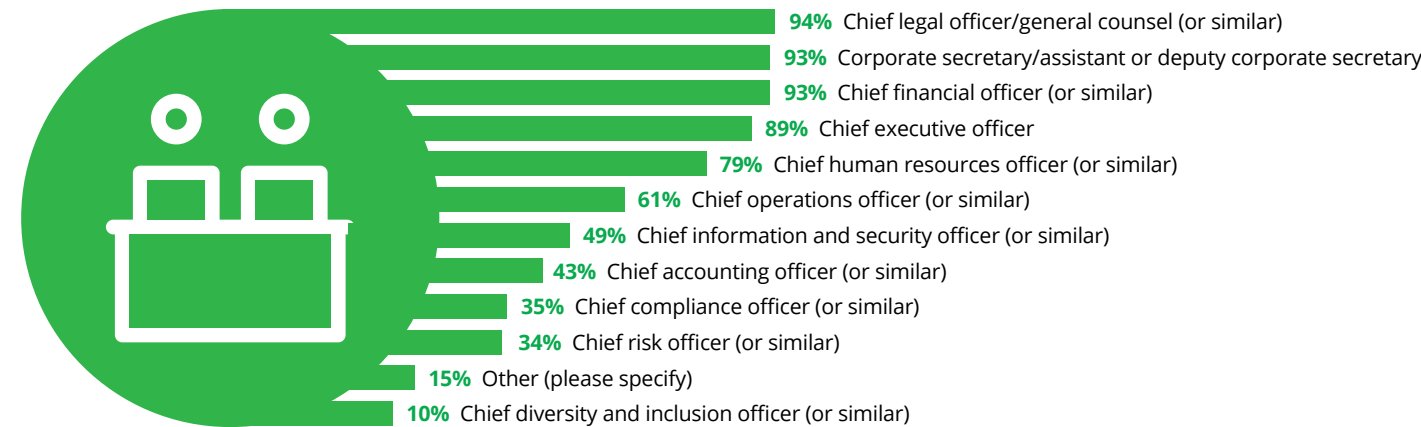
Note: No respondent answered “Don’t know”.

Indicate which members of management regularly participate in director onboarding and orientation. [Select all that apply] (100 responses)

Almost all companies (at least 93%) reported the chief legal officer, chief financial officer, and corporate secretary (or similar positions) as management that regularly participates in director onboarding and orientation. Least involved is the chief compliance officer, chief risk officer, and chief diversity and inclusion officer (or similar positions).

Across market caps, notable differences were found across these (or similar) positions:

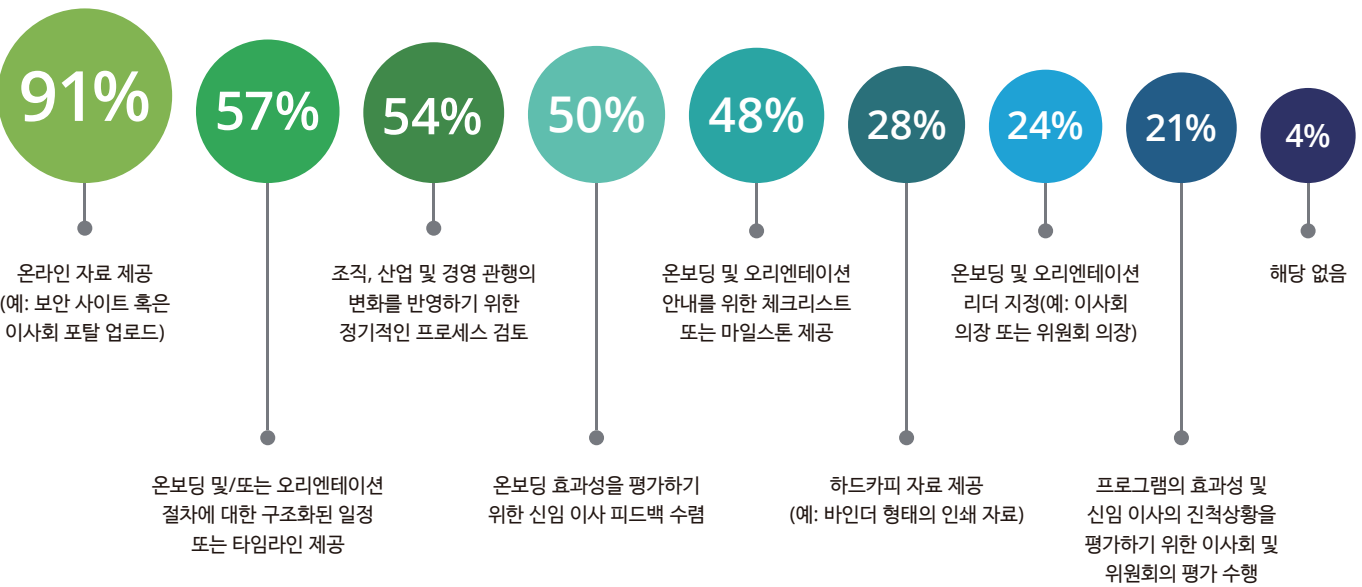
- Chief human resources officer—85% large-caps; 73% mid-caps
- Chief information and security officer—55% large-caps; 42% mid-caps
- Chief accounting officer—57% large-caps; 29% mid-caps



Note: No respondent answered “Don’t know”.

귀사의 신입 이사 온보딩 및 오리엔테이션 프로그램에 포함되는 절차는 무엇입니까? [중복응답 포함] (101명 응답)

응답자의 91%가 온라인을 통해 자료를 제공한다고 답한 것이 가장 일반적인 관행으로 나타났으며, 28%만이 하드카피 자료를 제공한다고 답했습니다. 시가총액 규모에 따른 가장 큰 차이는 온보딩 및 오리엔테이션 과정을 안내하는 체크리스트 또는 마일스톤의 포함 여부였으며, 대형 상장법인의 52%와 중형 상장법인의 42%가 해당 요소를 포함하고 있다고 답했습니다.



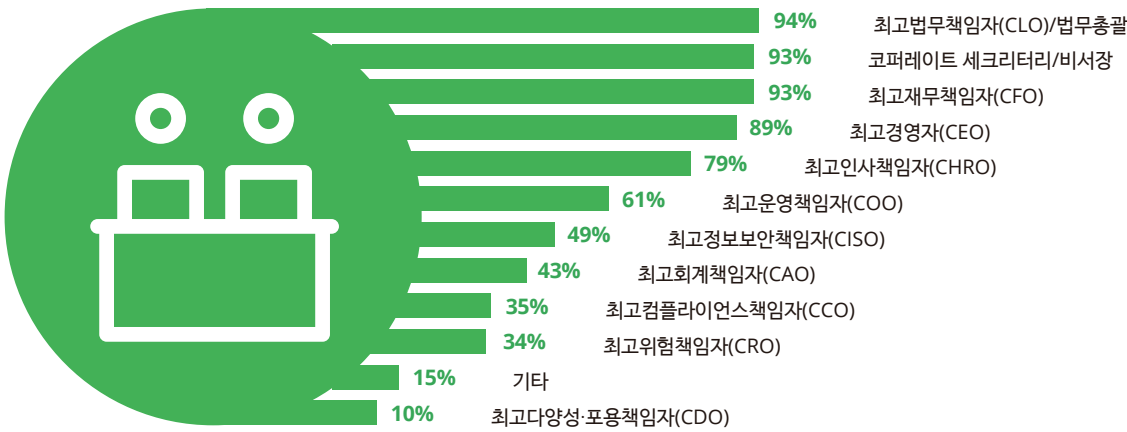
참고: “잘 모름”이라고 응답한 응답자는 없음

이사 온보딩 및 오리엔테이션에 정기적으로 참여하는 경영진은 누구입니까? [중복응답 포함] (100명 응답)

대부분의 기업(최소 93%)이 이사 온보딩 및 오리엔테이션에 정기적으로 참여하는 경영진으로 최고법무책임자(CLO), 최고재무책임자(CFO), 코퍼레이트 세크리터리 또는 유사 직위를 포함한다고 응답했습니다. 반면, 가장 적게 참여하는 직위는 최고컴플라이언스책임자(CCO), 최고위험책임자(CRO), 최고다양성·포용책임자(CDO) 또는 유사 직위로 나타났습니다.

시가총액 규모별 주요 차이점은 다음과 같습니다.

- 최고인사책임자(CHRO) – 대형 상장법인 85%, 중형 상장법인 73%
- 최고정보보안책임자(CISO) – 대형 상장법인 55%, 중형 상장법인 42%
- 최고회계책임자(CAO) – 대형 상장법인 57%, 중형 상장법인 29%



참고: “잘 모름”이라고 응답한 응답자는 없음



# Authors

**Natalie Cooper**  
**Senior Manager**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
[natcooper@deloitte.com](mailto:natcooper@deloitte.com)

**Bob Lamm**  
**Independent Senior Advisor**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
[rlamm@deloitte.com](mailto:rlamm@deloitte.com)

**Randi Val Morrison**  
**Senior Vice President and General Counsel**  
Society for Corporate Governance  
[rmorrison@societycorpgov.org](mailto:rmorrison@societycorpgov.org)

# Contacts

**Christine Davine**  
**Managing Partner**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[cdavine@deloitte.com](mailto:cdavine@deloitte.com)

**Maureen Bujno**  
**Managing Director and Audit & Assurance Governance Leader**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
[mbujno@deloitte.com](mailto:mbujno@deloitte.com)

**Krista Parsons**  
**Managing Director, Audit & Assurance**  
Governance Services and Audit Committee Program Leader  
Deloitte & Touche LLP  
[kparsons@deloitte.com](mailto:kparsons@deloitte.com)

**Caroline Schoenecker**  
**Experience Director**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
[cschoenecker@deloitte.com](mailto:cschoenecker@deloitte.com)



**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 Society for Corporate Governance**  
Founded in 1946, the Society is a professional membership association of more than 3,700 corporate secretaries, in-house counsel, outside counsel, and other governance professionals who serve approximately 1,000 public companies of almost every size and industry.

**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 about our global network of member firms.

# 기업지배기구발전센터 Contact



**김한석 파트너**  
Partner / Audit & Assurance,  
Center for Corporate Governance Leader  
[hansukim@deloitte.com](mailto:hansukim@deloitte.com)



**김학범 파트너**  
Partner / Strategy, Risk & Transactions  
[hbkim@deloitte.com](mailto:hbkim@deloitte.com)



**정 현 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[hyunjeong@deloitte.com](mailto:hyunjeong@deloitte.com)



**오정훈 파트너**  
Partner / Audit & Assurance  
[junoh@deloitte.com](mailto:junoh@deloitte.com)



**장정애 교수**  
기업지배기구발전센터 자문위원 /  
아주대학교 법학전문대학원 교수



**노준화 교수**  
기업지배기구발전센터 자문위원 /  
충남대학교 경영학부 교수