

## Board Practices Quarterly

### Board oversight of talent

Prompted by evolving stakeholder expectations and demands, as well as the growing recognition of the impact of culture and talent on employee and corporate performance, companies are increasingly focused on new and emerging human capital-related topics, such as employee well-being, remote and/or hybrid work, and the retention, development, and promotion of employees throughout the organization, as well as on whether and how the board oversees these areas.

To keep pace, many boards have expanded their remit to include these topics, which traditionally have been solely within management's purview. How this is being manifested in the boardroom is the focus of this *Board Practices Quarterly*. The report presents findings from a survey of members of the Society for Corporate Governance that sought to understand board and committee practices relating to oversight of talent and human capital matters and whether and how those practices have evolved over the past five years.

## 분기별 이사회 우수사례

### 이사의 인재 및 인적자본 감독

최근에는 이해관계자의 요구와 기대, 그리고 조직의 문화와 인재가 임직원과 기업 성과에 미치는 영향에 대한 인식이 높아지면서 기업은 직원 복지, 재택 및 하이브리드 근무, 조직 내 임직원 유지, 개발 및 승진 등과 같은 인적자본과 관련된 새로운 주제에 더욱 관심을 기울이고 있습니다. 이러한 주제들은 이제 기업의 장기적인 성장을 위한 전략적 요소 중 하나로 인식되고 있으며, 이사회도 해당 영역을 감독하고, 관심을 갖는 것이 필요하다고 생각하고 있습니다.

이러한 추세에 부응하기 위해 많은 기업의 이사회는 전통적으로 경영진의 범위 내에 있었던 인적자본 관련 주제를 다루기 위해 그들의 역할과 범위를 확장했습니다. 본 보고서는 이사회에서 이러한 현상을 어떻게 다루고 있는지에 관심을 둡니다. 본 보고서는 기업 거버넌스 협회(Society for Corporate Governance) 회원을 대상으로 조사한 서베이 결과를 바탕으로, 최근 5년간 이사회 및 위원회의 인적자본 관리 및 감독 실무가 발전했는지를 살펴보았습니다.

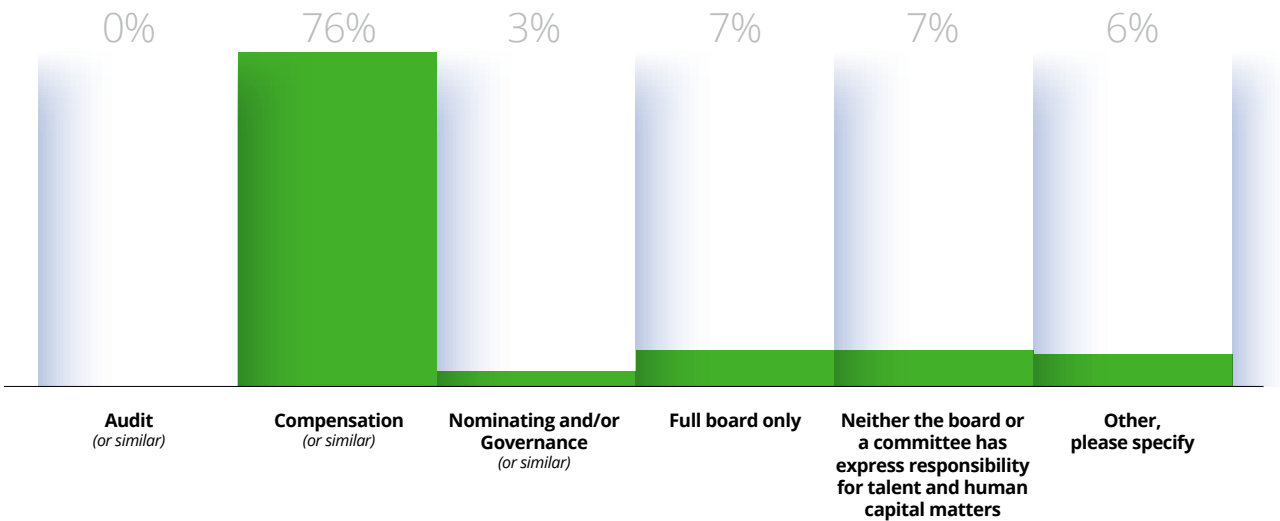
# Findings

Respondents, primarily corporate secretaries, in-house counsel, and other in-house governance professionals, represent 129 public companies of varying sizes and industries.<sup>1</sup> The findings pertain to these companies and, where applicable, commentary has been included to highlight differences among respondent demographics. The actual number of responses for each question is provided.

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

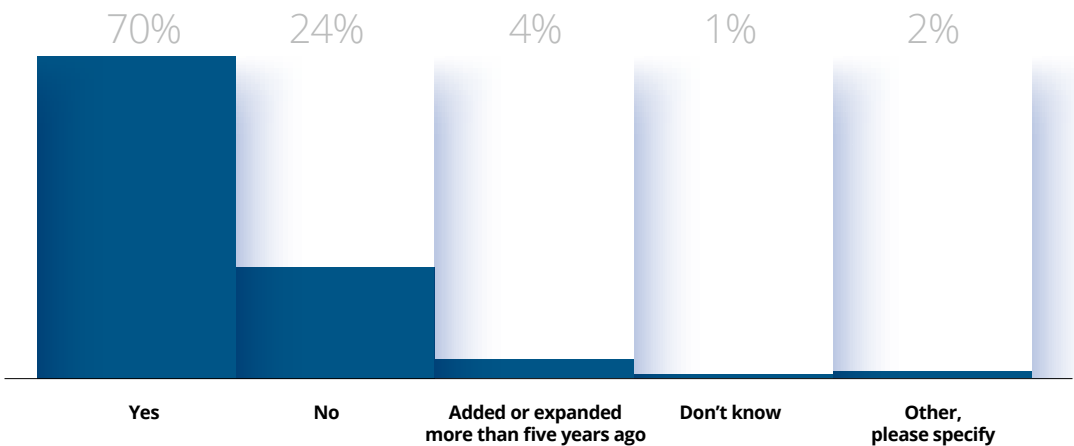
## Where does primary oversight for talent and human capital matters lie within your company’s board? (126 responses)

More than three-quarters of companies surveyed look to the compensation committee or a similar committee for primary oversight. A similar question asked in a previous *Board Practices Quarterly* (2021 Boardroom agenda, February 2021) found that oversight of human capital management resided primarily with the compensation committee (72%), followed by the full board (39%); nominating/governance committee (14%); and audit committee (3%).



## Within the past five years, has board or committee oversight of talent and human capital been added or expanded? (125 responses)

70% of companies reported having added or expanded board or committee oversight within the past five years. Among large-caps, 80% reported oversight has expanded compared to 58% of mid-caps.



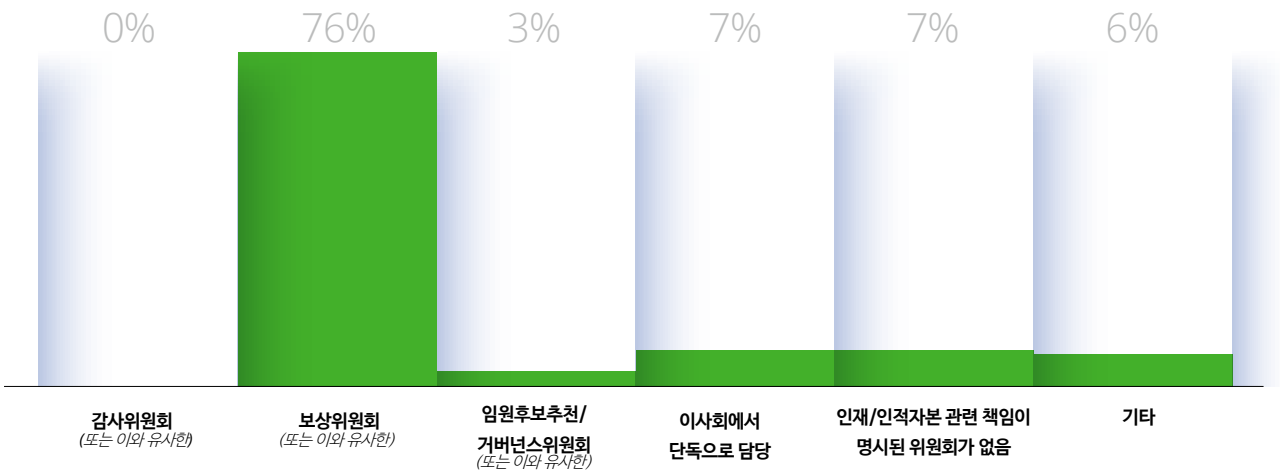
# 서베이 주요결과

응답자들은 주로 코퍼레이트 세크리터리(corporate secretaries)\*, 고문변호사 및 기타 사내 거버넌스 전문가로, 다양한 규모와 업종의 129개 상장기업을 대표합니다. 서베이 조사 결과는 응답을 제출한 기업과 관련되며, 경우에 따라 응답자의 인구통계학적 특성을 강조하기 위한 설명을 포함합니다. 각 질문에는 실제 응답 수가 제공됩니다.

\*세크리터리(Corporate Secretary): 미국, 영국 등의 기업에서 기업 법무 및 주주관계 업무를 총괄하는 고위직

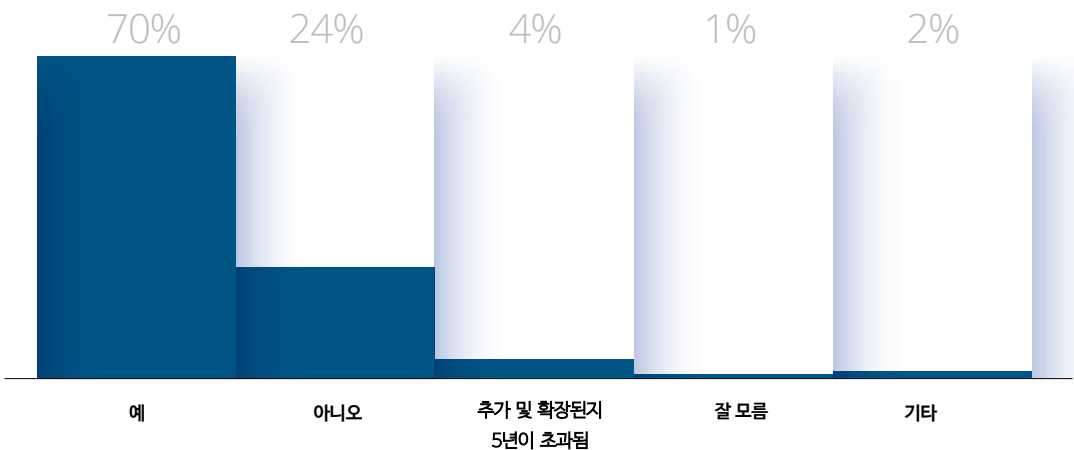
## 귀사의 이사회에서 인재 및 인적자본 문제에 대한 일차적인 감독 책임의 주체는 어느 위원회입니까? (126개 응답)

조사 대상 기업의 4분의 3 이상이 보상위원회 또는 이와 유사한 위원회에서 일차적인 감독 책임을 담당하고 있는 것으로 나타났습니다. *"분기별 이사회 우수사례"* 과월호('21.02)에서는 이와 비슷한 문항에 대한 결과로, 인적자본 관리 감독의 책임은 주로 보상위원회(72%)에서 담당하고, 그 다음은 이사회(39%), 임원후보추천/거버넌스위원회(14%), 감사위원회(3%) 순으로 나타났습니다.



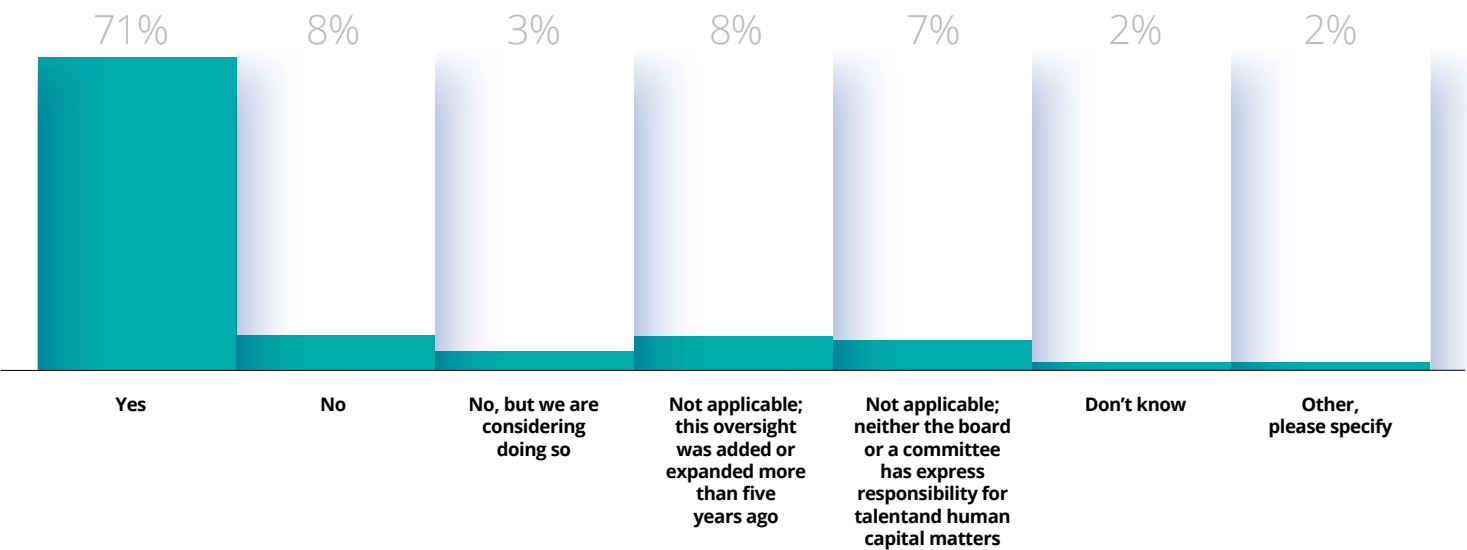
## 과거 5년간 이사회나 위원회에서 인재/인적자본 감독 기능이 추가되거나 확대된 적이 있습니까? (125개 응답)

서베이 결과, 응답 기업의 70%는 과거 5년간 이사회나 위원회에서 인재/인적자본 감독의 범위를 추가하거나 확대했습니다. 대형 상장법인의 80%는 감독 범위 확대된 반면 중형 상장법인은 58% 에서 그쳤습니다.



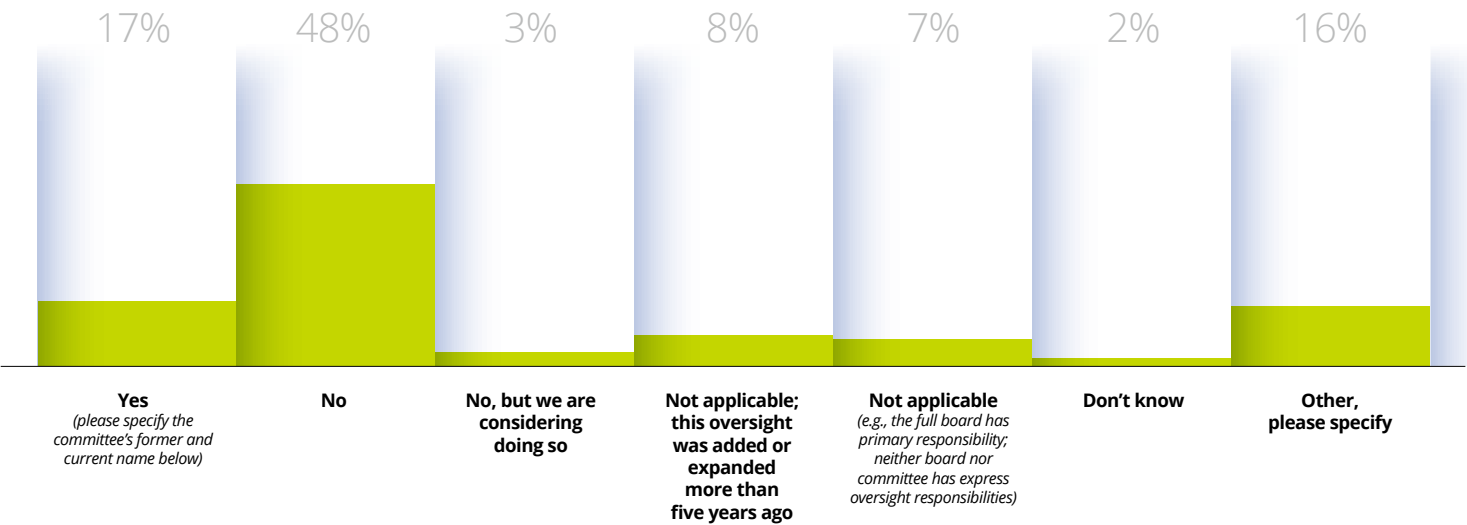
If the board or a committee added or expanded talent and human capital oversight within the past five years, have relevant governance documents (e.g., corporate governance guidelines, committee charter) been updated to reflect the broader scope? (116 responses)

Of those companies that added or expanded board or committee oversight within the past five years, more than 85% reported updating their relevant governance documents. Among large-caps, 92% responded “yes” compared to 80% of mid-caps.



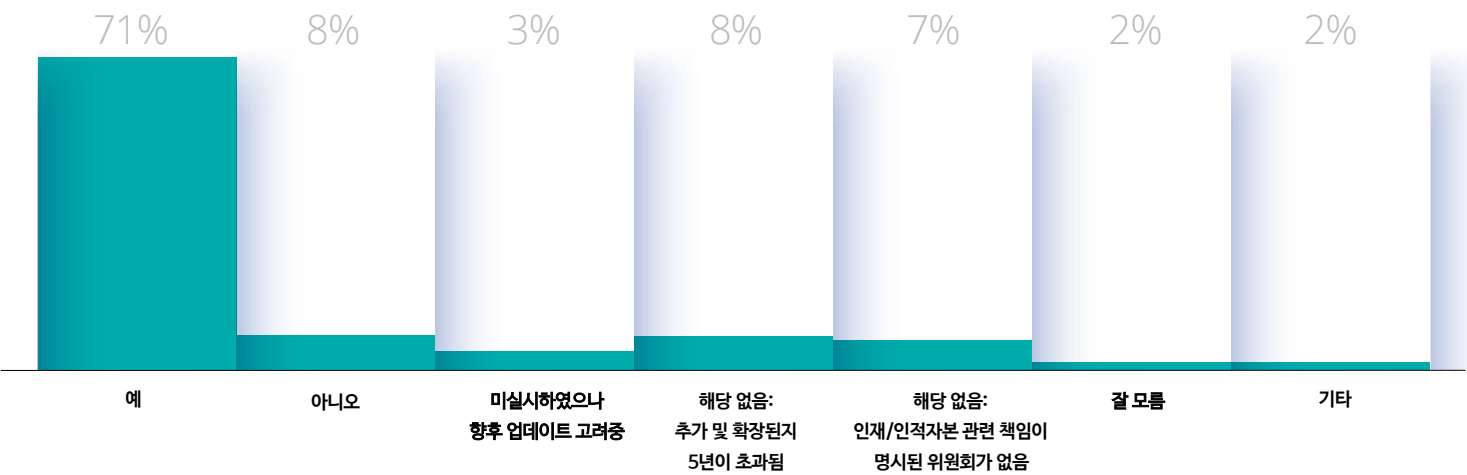
If a committee added or expanded talent and human capital oversight within the past five years, has the committee changed its name to reflect the broader scope? (115 responses)

For boards that have changed the committee’s name to reflect the broader scope, it was most often a modification of the compensation committee to include “human resources,” “human capital,” “culture,” and/or “development.” One respondent noted that the Nomination, Compensation and Governance Committee had been split into two committees: the Compensation and Human Capital Committee and the Nomination and Governance Committee.



이사회 또는 위원회가 지난 5년 이내에 인재/인적자본 감독의 범위를 추가 또는 확대한 경우, 관련 거버넌스 문서(예: 기업 거버넌스 지침, 위원회 헌장)는 더 넓은 범위가 반영되도록 업데이트되었습니까? (116개 응답)

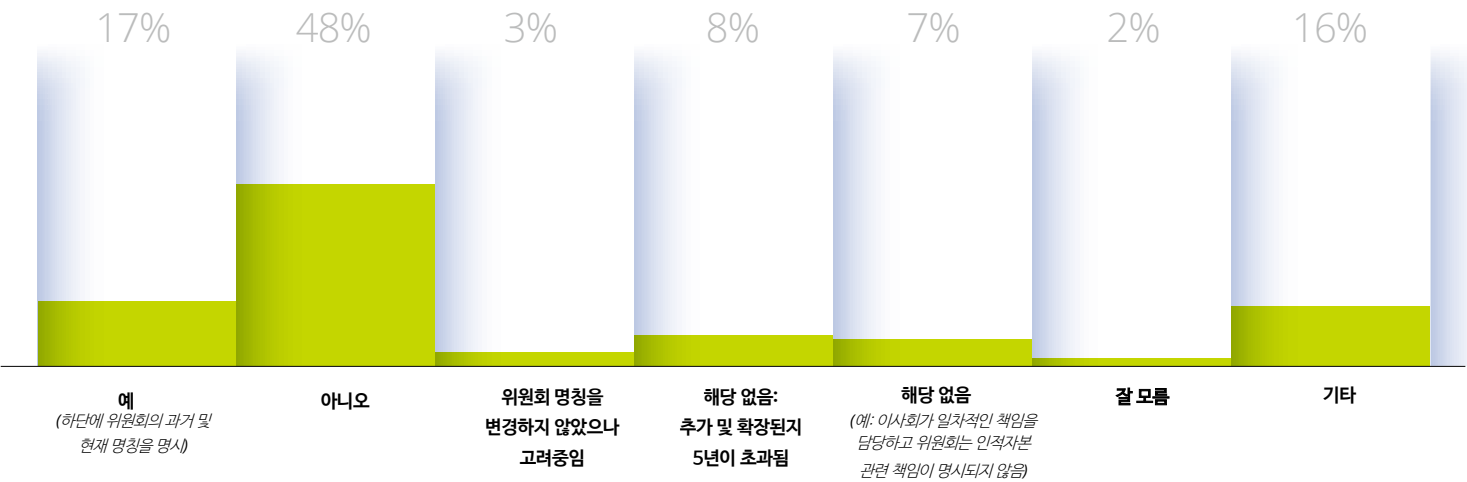
지난 5년 이내에 이사회 또는 위원회에서 인재/인적자본 감독을 추가 또는 확대한 기업 중 85% 이상이 해당 범위를 반영하기 위해 관련 거버넌스 문서를 업데이트한 것으로 보고했습니다. (대형 상장법인의 92%, 중형 상장법인의 80%)



위원회가 5년 이내에 인재/인적자본 감독을 추가하거나 확대한 경우, 더 넓은 범위를 반영하기 위해 위원회 명칭을 변경했습니까?

(115개 응답)

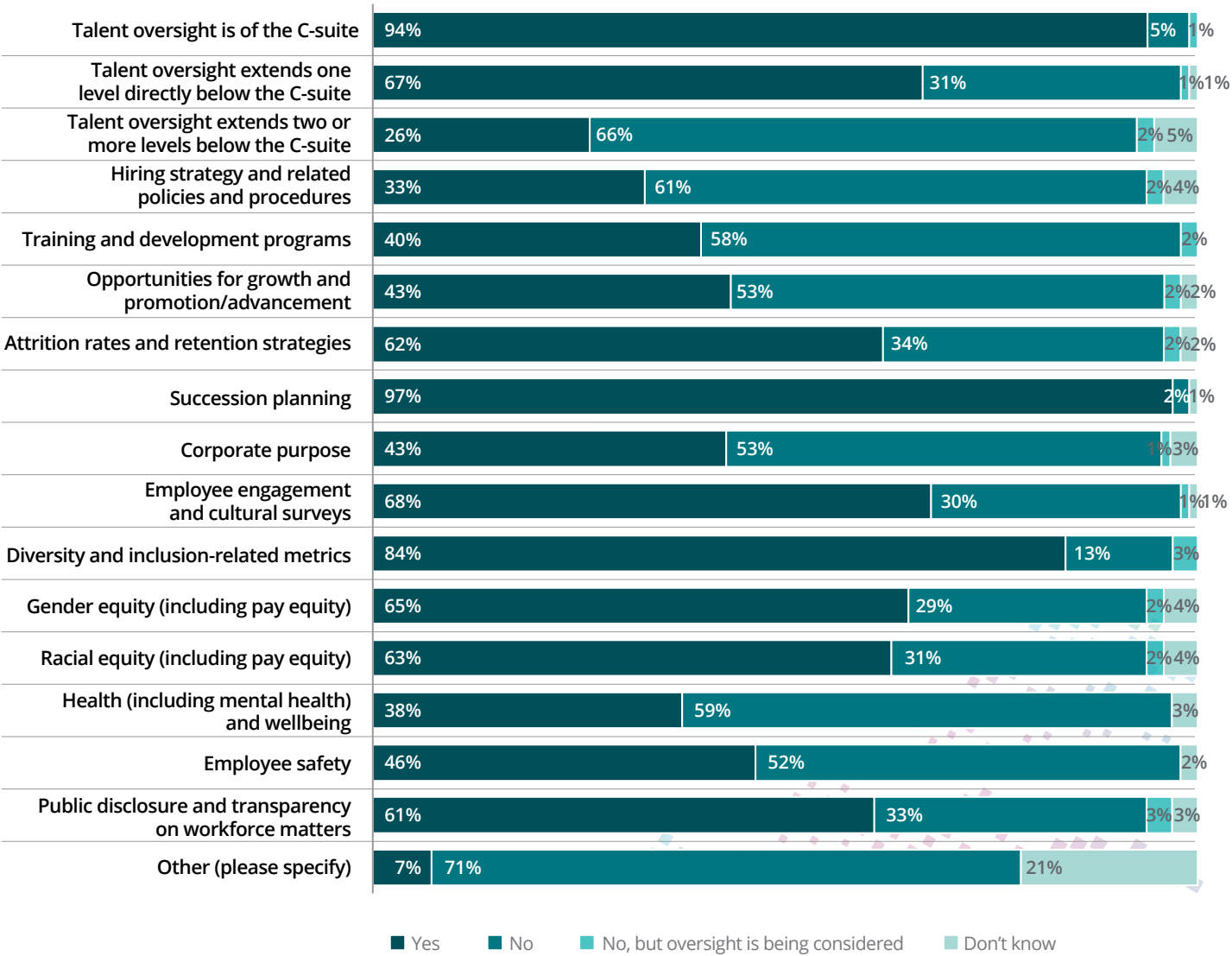
서베이 결과, 더 넓은 범위를 반영하기 위해 위원회의 명칭을 변경한 이사회의 경우, 보상위원회를 수정하여 "인적 자원", "인적 자본", "문화", "개발" 등을 포함하도록 한 경우가 가장 많았습니다. 한 응답자는 "임원후보추천, 보상 및 거버넌스위원회"를 "보상 및 인적자본위원회"와 "임원후보추천 및 거버넌스위원회"로 분리하였다고 보고했습니다.



Indicate whether the board and/or a board committee has express oversight responsibility for the following talent and human capital areas. (100 responses)

Notable differences across market caps answering “Yes”:

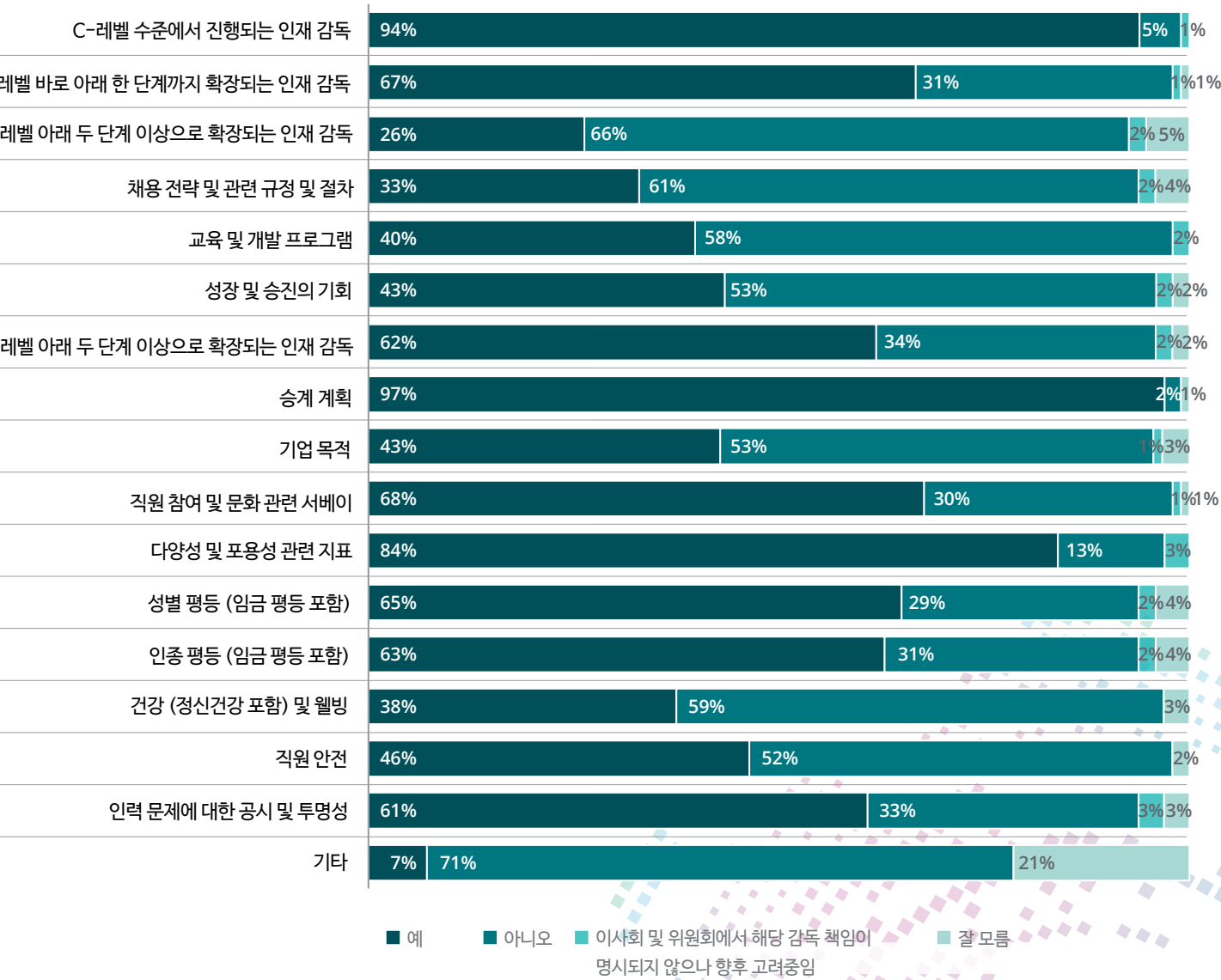
- Talent oversight extends one level below the C-suite – 76% large-caps; 59% mid-caps
- Training and development programs – 49% large-caps; 28% mid-caps
- Opportunities for growth and promotion/advancement – 55% large-caps; 30% mid-caps
- Attrition rates and retention strategies – 67% large-caps; 50% mid-caps
- Diversity and inclusion-related metrics – 91% large-caps; 76% mid-caps
- Gender equity (including pay equity) – 72% large-caps; 54% mid-caps
- Racial equity (including pay equity) – 70% large-caps; 51% mid-caps
- Health (including mental health) and well-being – 47% large-caps; 25% mid-caps



아래 인재/인적자본 영역에 대해 이사회나 위원회가 명시적인 감독 책임을 보유하는지 여부를 응답해주세요. (100개 응답)

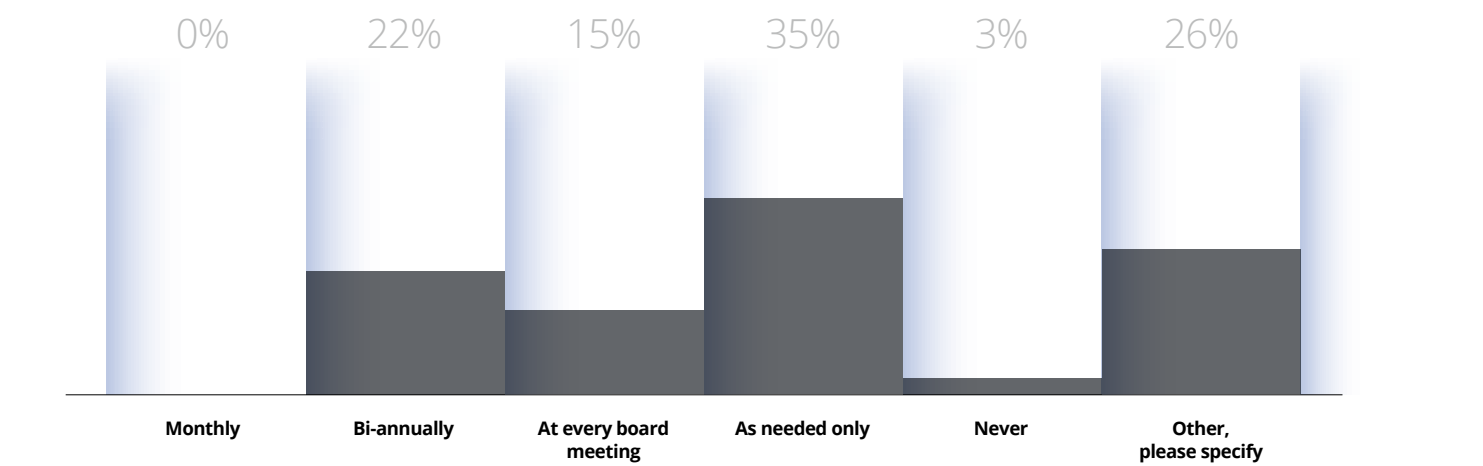
다음은 "예"로 답변한 기업들 간의 시가총액별 분포입니다.

- C-레벨보다 한 단계 아래로 확장된 인재 감독 – 대형 상장법인 76%, 중형 상장법인 59%
- 교육 및 개발 프로그램 – 대형 상장법인 49%, 중형 상장법인 28%
- 성장 및 승진의 기회 – 대형 상장법인 55%, 중형 상장법인 30%
- 인재 이탈율 및 유지 전략 – 대형 상장법인 67%, 중형 상장법인 50%
- 다양성 및 포용성 관련 지표 – 대형 상장법인 91%, 중형 상장법인 76%
- 성별 평등 (임금 평등 포함) – 대형 상장법인 72%, 중형 상장법인 54%
- 인종 평등 (임금 평등 포함) – 대형 상장법인 70%, 중형 상장법인 51%
- 건강 (정신건강 포함) 및 웰빙 – 대형 상장법인 47%, 중형 상장법인 25%



How often are talent and human capital management topics on the full board agenda? (101 responses)

Respondents answering “every board meeting” included 18% of large-caps and 10% of mid-caps. Mid-caps are more likely to include these topics on board agendas “as needed only,” with 41% reporting this cadence compared to 29% of large-caps. Many respondents commented that an “annual” frequency is used.

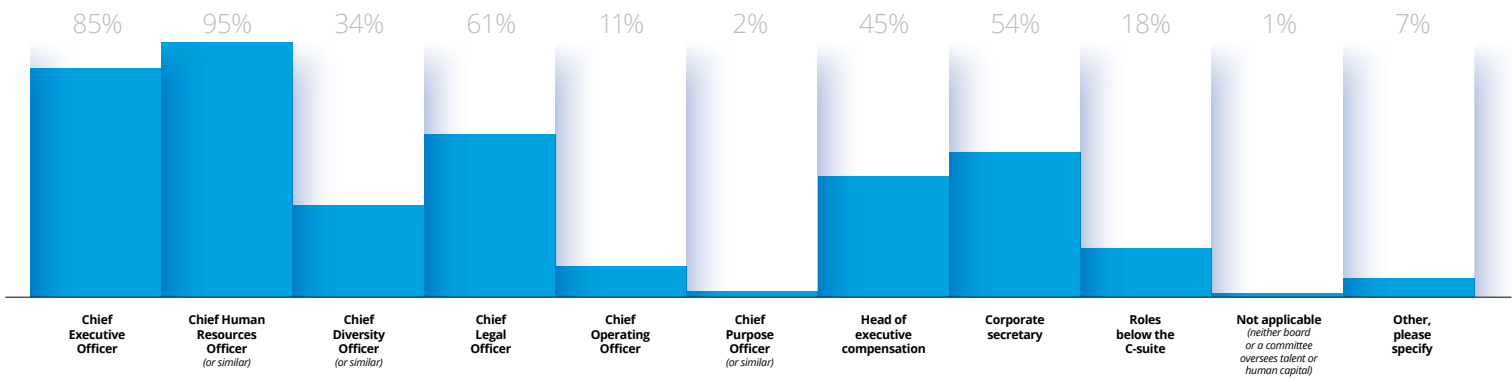


Indicate the individuals that report to and/or attend any board or committee meetings relating to talent and human capital matters. [Select all that apply] (100 responses)

A majority of boards/board committees include the Chief Human Resources Officer, CEO, Chief Legal Officer, and Corporate Secretary in meetings relating to these topics. A few respondents commented that the CFO is included. Additionally, notable differences across market caps:

- Chief Diversity Officer – 49% large-caps; 16% mid-caps
- Head of Executive Compensation – 62% large-caps; 29% mid-caps

A similar question asked in a previous *Board Practices Quarterly* (2021 Boardroom agenda, February 2021) found that the most common principal liaison with the board on human capital management matters was the Chief HR Officer, or equivalent (85%), followed by the CEO (35%), and the General Counsel or CLO (11%).



Endnotes

1. Public company respondent market capitalization as of December 2022: 51% large-cap (which includes mega- and large-cap) (> \$10 billion); 43% mid-cap (\$2 billion to \$10 billion); and 6% small-cap (which includes small-, micro-, and nano-cap) (< \$2 billion). Respondent industry breakdown: 28% consumer; 27% financial services; 21% energy, resources, and industrials; 16% technology, media, and telecommunications; and 8% life sciences and health care.

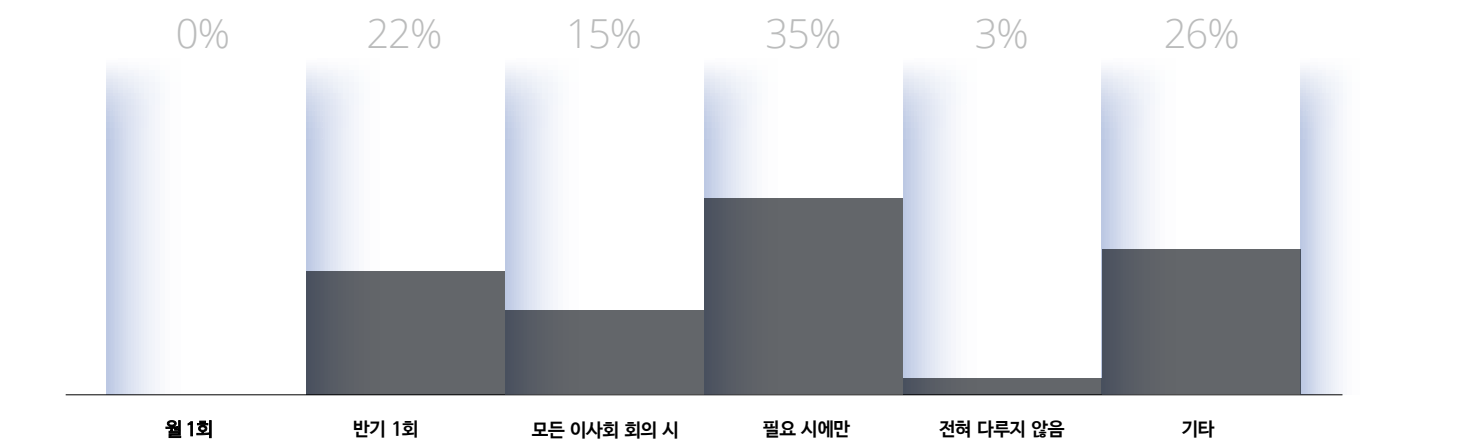
Small-cap and private company findings have been omitted from this report and the accompanying demographics report due to limited respondent population.

Throughout this report, percentages may not total 100 due to rounding and/or a question that allowed respondents to select multiple choices.

이사회 안전에 인재/인적자본 감독 주제가 얼마나 자주 다루어집니까? (101개 응답)

서베이 결과, 대형 상장법인의 18%와 중형 상장법인의 10%는 "모든 이사회 회의"에서 해당 주제를 다룬다고 응답하였습니다.

중형 상장법인의 41%는 "필요 시에만" 이러한 주제를 이사회 안전에 포함할 가능성이 더 높으며, 대형 상장법인은 29%에 그쳤습니다. 많은 응답자는 "반기 1회"의 빈도로 해당 주제가 다루어진다고 답변했습니다.

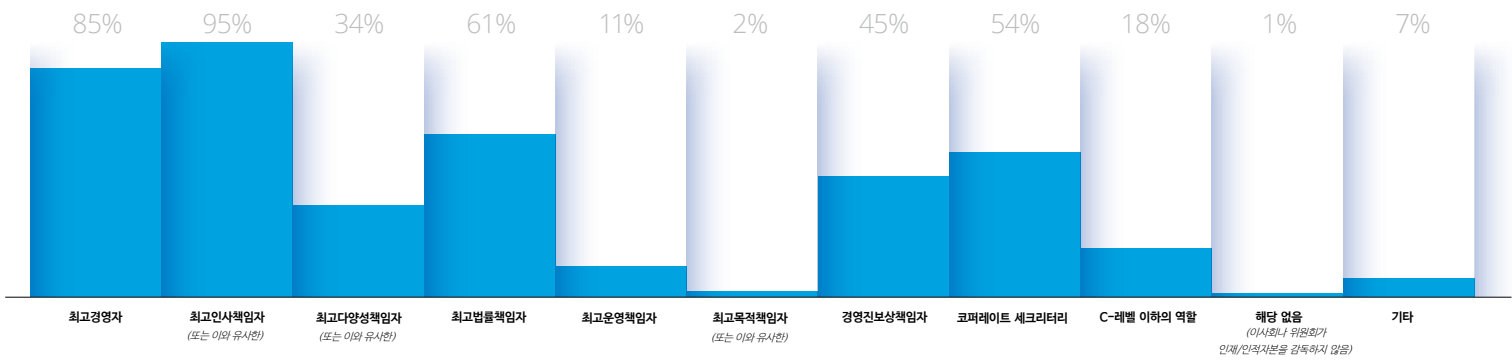


아래 인재/인적자본 문제에 대한 이사회나 위원회 회의 시 보고자 또는 참석자는 누구입니까? [중복응답 포함] (100개 응답)

대부분의 이사회나 위원회는 인적자본 관련 회의에서 최고인사책임자, 최고경영자, 최고법률책임자 및 코퍼레이트 세크리터리를 포함합니다. 일부 응답자는 최고재무책임자도 포함된다고 보고했습니다. 또한 시가총액별 분포는 다음과 같습니다.

- 최고다양성책임자 – 대형 상장법인 49%, 중형 상장법인 16%
- 경영진보상책임자 – 대형 상장법인 62%, 중형 상장법인 29%

"분기별 이사회 우수사례" 과월호('21.02)에서는 이와 비슷한 문항에 대한 결과로, 인적자본 관리 문제에 대해 이사회와 가장 많이 논의하는 사람은 최고인사책임자 또는 해당 직무와 관련된 책임자(85%)였으며, 최고경영자(35%)와 법률고문 또는 최고법률책임자(11%)가 뒤를 이었습니다.



참고사항

1. 2022년 12월 기준 상장법인 시가총액: 대형 상장법인 51% (메가주, 대형 상장법인 포함) (100억 달러 이상), 중형 상장법인 43% (20억~100억 달러) 및 소형 상장법인 6% (소형 상장법인, 마이크로주, 나노주 포함) (20억 달러 미만). 응답자 분포 산업 분석: 소비재 28%, 금융 서비스 27%, 에너지, 자원 및 산업 21%, 기술, 미디어 및 통신 16%, 생명과학 및 헬스케어 8%

소형 상장법인과 비상장법인에 대한 서베이 조사 결과는 응답자 모집단이 제한적이기 때문에 본 보고서에서 제시하는 인구통계에서 제외됩니다.

본 보고서에서 반올림 혹은 중복응답이 가능한 질문으로 인해 백분율은 100이 아닐 수 있습니다.

# 저자

**Natalie Cooper**  
**Senior Manager**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte LLP  
natcooper@deloitte.com

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

**Randi Val Morrison**  
**Senior Vice President Communications,  
Member Engagement and  
General Counsel**  
Society for Corporate Governance  
rmorrison@societycorp.gov.org

# 문의

**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

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

**Krista Parsons**  
**Managing Director**  
Center for Board Effectiveness  
Deloitte & Touche LLP  
kparsons@deloitte.com

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

**Christina Maguire**  
**President and CEO**  
Society for Corporate Governance  
cmaguire@societycorp.gov.org

# 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 Society for Corporate Governance**  
Founded in 1946, the Society is a professional membership association of more than 3,600 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.