

Deloitte.

글로벌 이사회 프로그램

이사회 인재관리에 관한 사고 전환

최근 딜로이트 글로벌 프론티어 서베이에 따르면,
응답자의 36%만이 이사회 내 인재 관련 안건 논의가
충분히 이루어지고 있다고 답변했습니다.



Key takeaways

Top insights from our global survey about corporate governance and talent

1) Many boards could be focusing more on talent-related issues.

The biggest challenge is finding the time amid a growing list of priorities competing for boards' attention.

2) It's early days for AI discussions in most boardrooms.

Most respondent organizations are just starting to think about their AI strategies.

3) Amplifying the talent experience will require boards to adopt a broader perspective.

Providing interesting work opportunities and workplace flexibility options and developing a workplace culture that instills a sense of belonging are becoming key focus areas.

Boards, like the organizations they oversee, are being pulled in multiple directions: The advent of innovative technologies like generative artificial intelligence, evolving stakeholder expectations, demands for climate action, the need for progress on diversity, equity, and inclusion, and the changing economic, political, health, and geopolitical landscape are all transforming the role of organizations in society.

Ultimately, at the center of all this change are the people inside organizations doing the work.

To better understand how organizations—and boards, in particular—are addressing talent and the future of the workforce, the Deloitte Global Boardroom Program surveyed nearly 500 board members and C-suite executives in more than 50 countries (see “Methodology”). We also spoke with business leaders, investors, and subject matter specialists to get their insights on how boards are addressing this complex issue, where the obstacles lie, and what more boards could be doing to help build a robust and resilient workforce for the future.

The big takeaway? Many respondents believe their boards need to be more proactive about discussing talent-related priorities. But for some organizations, balancing talent discussions among the long list of topics on board agendas could be challenging.

This report is the latest in Deloitte's Frontier Series, a set of research initiatives from the Deloitte Global Boardroom Program that explores critical topics boards now face. Launched in 2021, the Frontier Series has covered topics such as climate change, digital transformation, and trust. Learn more about [The Deloitte Global Boardroom Program](#).

주요 내용

기업 거버넌스 및 인재에 관한 글로벌 서베이의 주요 인사이트

1) 많은 이사회가 인재 관련 이슈에 더 집중할 수 있습니다.

가장 큰 과제는 이사회가 살피야 할 다양한 아젠다가 늘어나는 가운데 해당 아젠다에 투입하는 시간을 확보하는 일입니다.

2) 대부분의 이사회에서는 인공지능(AI)에 대한 논의가 아직 초기 단계에 있습니다.

대부분의 응답 조직은 이제 막 AI 전략에 대해 고민하기 시작했습니다.

3) 인재 경험을 확대하려면 이사회가 더 넓은 관점을 가져야 합니다.

흥미로운 업무 기회와 유연 근무 옵션을 제공하고 소속감을 고취하는 직장 문화를 개발하는 것이 주요 관심사로 떠오르고 있습니다.

이사회는 그들이 감독하는 조직과 마찬가지로 여러 방향에서 영향을 받고 있습니다. 생성형 AI와 같은 혁신적인 기술의 등장, 이해관계자의 기대치 변화, 기후행동에 대한 요구, 다양성, 형평성, 포용성(DEI)에 대한 진전의 필요성, 경제, 정치, 보건, 지정학적 환경의 변화로 인해 사회에서 조직의 역할이 변화하고 있습니다. 궁극적으로 이 모든 변화의 중심에는 업무를 수행하는 조직 내부의 사람들이 있습니다.

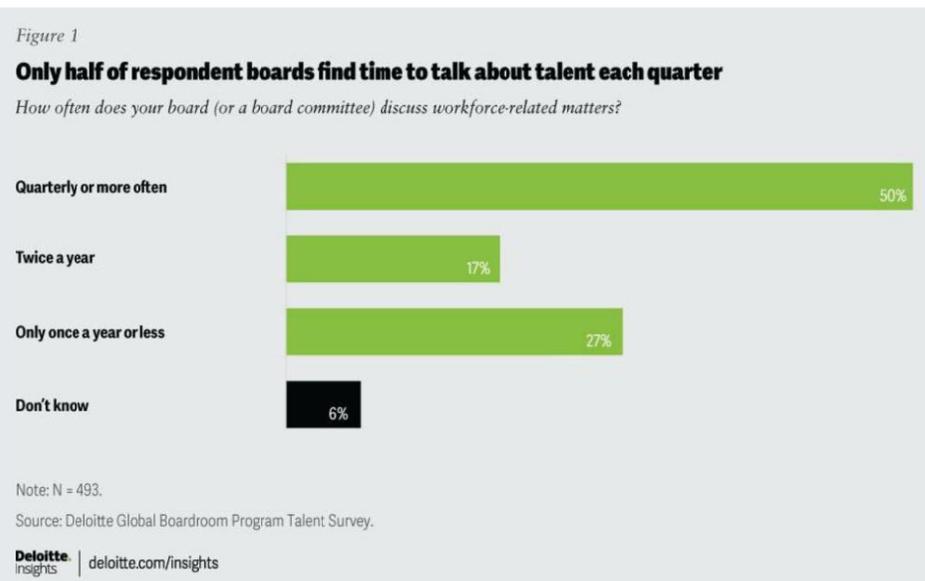
조직과 이사회가 인재와 노동력의 미래에 대처하는 방식을 더 잘 이해하기 위해 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램(Deloitte Global Boardroom Program)은 50여개국의 약 500명의 이사회 구성원과 최고 경영진을 대상으로 서베이를 실시했습니다 (“방법론”참조). 또한 이사회가 이 복잡한 문제에 어떻게 대응하고 있는지, 어떤 난관이 있는지, 미래를 위해 견고하고 탄력적인 조직을 구축하기 위해 이사회가 무엇을 더 할 수 있는지에 대한 인사이트를 얻기 위해 비즈니스 리더, 투자자, 주제별 전문가들과 논의하였습니다.

가장 중요한 점은 무엇일까요? 많은 응답자들은 이사회가 인재 관련 주요사안에 대해 보다 적극적으로 논의해야 한다고 인식하는 것으로 나타났습니다. 하지만 일부 조직에서는 이사회에 다양한 안건들 사이에서 인재 관련 논의를 균형 있게 유지하는 것은 어려울 수 있습니다.

이 보고서는 현재 이사회가 직면한 중요한 주제를 탐구하는 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 연구 이니셔티브인 딜로이트 프론티어 시리즈의 최신 보고서입니다. 2021년에 시작된 프론티어 시리즈는 기후 변화, 디지털 혁신, 신뢰 등의 주제를 다루었습니다. 딜로이트 글로벌 이사회 프로그램에 대해 자세히 알아보세요. [The Deloitte Global Boardroom Program](#).

Respondents want to have deeper conversations around talent

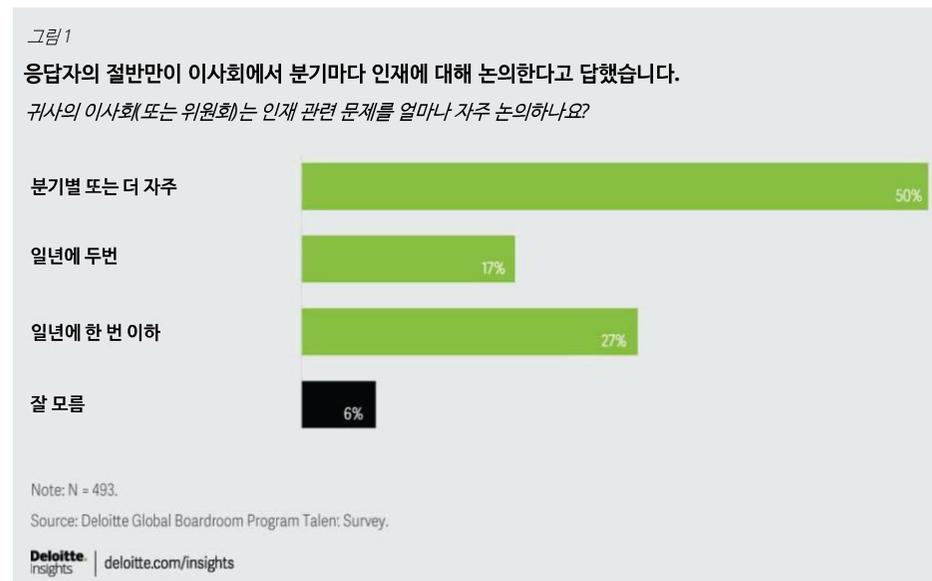
The majority of respondents (89%) say their boards are either “very informed” or “acceptably informed” about workforce-related matters. When asked how frequently boards address these issues in boardroom discussions or updates, 50% say they do so at least quarterly, 17% say they discuss talent twice a year, and 34% say they discuss these topics only once a year or less often (figure 1).¹



While most respondents feel well-informed, only 36% say the conversations they’re having as a board are sufficient enough to fully explore the talent agenda. Respondents in Asia-Pacific are most critical about the sufficiency of workforce discussions in their boardrooms: Only 25% say their discussions are sufficient, compared with 33% in Europe, the Middle East, and Africa and 43% in the Americas.

응답자들은 인재에 대해 더 깊이 있는 대화를 나누기를 원합니다.

응답자의 대다수(89%)는 이사회가 인재 관련 문제에 대해 '매우 잘 알고 있다' 또는 '어느 정도 알고 있다'고 답했습니다. 이사회 논의 또는 업데이트에서 이러한 문제를 얼마나 자주 다루는지에 대한 질문에는 응답자의 50%가 최소한 분기별로, 17%가 1년에 두 번, 34%가 1년에 한 번 이하로 논의하거나 잘 모른다고 답했습니다(그림 1).¹



대부분의 응답자는 충분한 정보를 알고 있다고 답했지만, 응답자의 36%만이 이사회에서 인재 관련 안건 논의가 충분한 대화를 통해 이루어지고 있다고 답했습니다. 아시아 태평양 지역 응답자들은 이사회에서 인재에 대한 논의가 충분하지에 대해 가장 비판적이었습니다. 유럽, 중동 및 아프리카 33%, 미주 43%에 비해 25%만이 논의가 충분하다고 답했습니다.

Even if their boards are having regularly scheduled conversations about their organization's people, they aren't confident they're able to fully explore the talent agenda, which may lead to board directors feeling frustrated. Anna Marks, Deloitte Global chair, says, "This observation is potentially a symptom of the increasing demands on boards in an environment of growing complexity, one where change is becoming more of a constant. Boards need to respond to these evolving challenges while remaining focused on the strategic aspects of governance alongside foundational matters, such as talent, culture, and sustainability. As a consequence, many topics are competing for their attention during any one board meeting."

In the Deloitte Global Boardroom Program's research on board effectiveness and the role of board chairs, many chairs lamented about the growing length of board agendas.² For many, this is a big contrast to board discussions during the height of the COVID-19 pandemic, when boards focused heavily on workforce matters. "Right after the lockdown and thereafter, our focus was mostly about people. How can we help our people? How can we keep our sites open while ensuring our people's safety? How do we adapt our ways of working and policies? How do we keep the link? In most companies, this sort of care for employees and this relationship with our workforce became even more central—and it stayed," says Angeles Garcia-Poveda, chair of Legrand and board member of several other organizations, including Edenred, Bridgepoint, and NEOMA Business School.

John Rishton, chair of Serco Group and Informa, shares his insights on board discussion on the workforce: "The level of discussion depends on the issues we have, but it comes to the board every month; after all, we haven't got a business without our people."

There will likely always be pressure for boards to condense the time allocated to any one agenda item. But given the strategic importance of talent and the workforce, and the ongoing race for talent even with the implementation of advanced technologies, such as AI, boards may want to devote more time and energy to having these discussions.³

Of course, there should be a balance between board members' direct responsibility and their oversight role. "If you think about what the board is responsible for in terms of people, it's about succession planning for the most senior people in the organization. Boards are not management teams; it is the management team that must run the business. The board is there to make sure they're doing a good job and to provide thoughts, counsel, and guidance on areas where we have knowledge," Rishton says.

이사회가 조직의 인재에 대해 정기적으로 논의를 하고 있더라도 인재 안건을 충분히 다룰 수 있다고 확신하지 못하기 때문에 이사들은 좌절감을 느낄 수 있습니다. 딜로이트 글로벌 회장인 안나 막스(Anna Marks)는 "이러한 현상은 복잡성이 증가하고 변화하는 환경에서 이사회에 대한 요구가 증가하고 있다는 것을 보여주는 징후일 수 있습니다. 이사회는 인재, 문화, 지속가능성과 같은 기본적인 문제와 함께 거버넌스의 전략적 측면에 집중하면서 이러한 진화하는 과제에 대응해야 합니다. 그 결과, 이사회 회의에서 많은 주제가 관심을 끌기 위해 경쟁하고 있습니다."

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램의 이사회 효과성과 이사회 의장의 역할에 대한 연구에서 많은 의장이 이사회 안건 목록이 점점 길어지는 것에 대해 한탄했습니다.² 이는 코로나19 팬데믹이 한창일 때 이사회가 인재 문제에 집중했던 것과는 큰 차이를 보이는 대목입니다. "봉쇄 조치 직후와 그 이후에는 직원들에 대한 논의가 주를 이루었습니다. 어떻게 하면 직원들을 도울 수 있습니까? 어떻게 직원들의 안전을 보장하면서 현장을 계속 운영할 수 있습니까? 업무 방식과 정책을 어떻게 조정할 것입니까? 그리고 우리의 연결을 유지하는 방법은 무엇일까요? 대부분의 기업에서는 직원에 대한 이러한 관심과 직원과의 관계가 훨씬 더 중심이 되었고, 이는 계속 유지되었습니다."라고 르그랑(Legrand)의 이사회 의장 겸 에덴레드(Edenred), 브릿지포인트(Bridgepoint), 노에마(NEOMA) 비즈니스 스쿨 등의 이사회 멤버인 앙헬레스 가르시아-포베다(Angeles Garcia-Poveda)는 말했습니다.

세르코(Serco) 그룹과 인포마(Informa)의 이사회 의장인 존 리스톤(John Rishton)은 인재에 관한 이사회 논의에 대한 자신의 인사이트를 공유합니다. "논의의 수준은 우리가 직면한 문제에 따라 다르지만, 결국 인재 없이는 비즈니스가 불가하기 때문에 인재 관련 사항은 매달 이사회에서 논의됩니다."

이사회는 항상 하나의 안건에 할당된 시간을 집약적으로 할애해야 한다는 부담을 가질 수 있습니다. 그러나 인재와 노동력의 전략적 중요성, 그리고 시와 같은 첨단 기술의 도입에도 불구하고 인재 확보 경쟁이 계속되고 있다는 점을 고려할 때 이사회는 이러한 논의에 더 많은 시간과 에너지를 할애하고 싶을 수 있습니다.³

물론 이사회 구성원의 직접적인 책임과 감독 역할 사이에는 균형감이 있어야 합니다. "인적 측면에서 이사회 의 책임이 무엇인지 생각해 보면, 조직의 최고경영진에 대한 승계계획입니다. 이사회는 경영진이 아니며, 비즈니스를 운영해야 하는 것은 경영진입니다. 이사회는 경영진이 비즈니스를 잘 운영하고 있는지 확인하고 우리가 잘 아는 분야에 대한 생각과 조언, 지침을 제공하기 위해 존재합니다."라고 리스톤은 말했습니다.

One area where the board gets more directly involved—where it cannot delegate to management—is CEO succession. Michael Vad, a Deloitte Denmark partner who leads the firm’s Nordic Board and Executive Advisory, as well as its Global Board Services practice, believes board oversight of succession planning and building the leadership pipeline could improve. “Boards need to be much more proactive and future-oriented in the way they think about C-level succession,” Vad says. “At the most senior levels, there’s a scarcity of talent and fierce competition; top talent travel across industries much more than they did 10 years ago. Boards should be having frequent discussions around succession preparedness. What is their plan if something happened to the CEO? The CFO? For boards of the future, CEO succession planning is a key agenda item.”

Board priorities regarding the workforce are wide-ranging

To understand how boards prioritize workforce-related topics, we asked survey respondents to rank a series of issues to identify the top three priorities (figure 2). The results also illustrate the breadth of topics competing for the board’s time and attention.

The top two priorities—“aligning workforce-related investments with strategic priorities” and “maximizing benefits by combining technology and the workforce”—are tied at 42%, and the third—“building a resilient pipeline of talent for top leadership”—is nearly an equal at 40%.

For the next group of responses, about one-third of respondents say “creating a sense of belonging” and “embracing new ways of working that challenge existing modes of working” are their organization’s top talent-related priorities.

이사회가 경영진에게 위임할 수 없는 영역에서 보다 직접적으로 관여할 수 있는 분야 중 하나는 CEO 승계입니다. 딜로이트 덴마크의 북유럽 이사회 및 경영진 자문과 글로벌 이사회 서비스 부문 리더, 마이클 바드(Michael Vad) 파트너는 승계계획과 리더십 파이프라인 구축에 대한 이사회 감독을 개선할 수 있다고 생각합니다. “이사회는 최고경영자 승계에 대해 훨씬 더 능동적이고 미래 지향적으로 생각해야 합니다.”라고 바드는 말했습니다. 최고위직의 경우 인재가 부족하고 경쟁이 치열하여 10년 전보다 훨씬 더 많은 인재들이 업계를 떠나고 있습니다. 이사회는 승계 준비에 대해 자주 논의해야 합니다. CEO에게 무슨 일이 생기면 어떻게 할 계획입니까? CFO는요? 향후 이사회에서는 CEO 승계계획이 핵심 안건이 될 것입니다.

인재에 관한 이사회 우선순위는 광범위합니다.

이사회가 인재 관련 주제에 우선순위를 두는 방식을 파악하기 위해 서베이 응답자에게 일련의 이슈에 순위를 매겨 상위 3가지 우선순위를 파악하도록 요청했습니다 (그림2). 이 결과는 또한 이사회 시간과 관심을 끌기 위해 경쟁하는 다양한 주제를 보여줍니다.

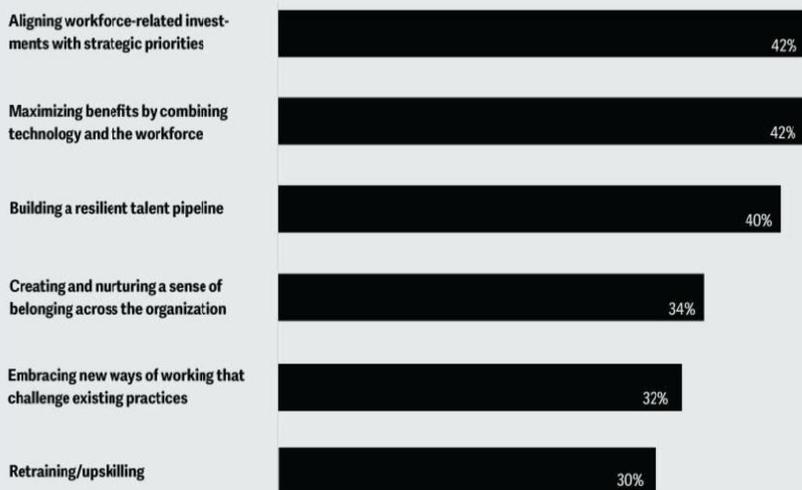
‘인재 관련 투자를 전략적 우선순위에 맞추는 것’과 ‘기술과 인재의 결합을 통한 이익 극대화’가 42%로 동일한 비중으로 나타났고, 세번째 우선순위인 ‘최고 경영진을 위한 탄력적인 인재 파이프라인 구축’은 40%로 거의 동일했습니다.

다음으로, 응답자의 약 3분의 1이 ‘소속감 조성’과 ‘기존 업무 방식에 도전하는 새로운 업무 방식 수용’을 조직의 인재 관련 최우선 순위로 꼽았습니다.

Figure 2

Talent-related priorities compete for board attention, with no clear winner

Which workforce-related topics are your board's top priorities?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.
Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

These responses are more closely related than they may seem. Strategic alignment of workforce-related investments should go hand-in-hand with other priorities, particularly retraining and upskilling the workforce and operationalizing advanced technologies.

Meanwhile, to help create a sense of belonging, organizations should focus on “aligning the workforce with the strategy and investment,” says Rishton. “Leaders need to make sure they’ve got a clear strategy; they invest in the strategy that everyone supports and works toward delivering it. That’s essentially what the board and senior management are about.”

Sara Mathew, nonexecutive chair at Freddie Mac and on the board of investor State Street, explains the powerful tie between nurturing a sense of belonging and boosting employee engagement and retention outcomes. “You can throw money at people, but I don’t think people leave just because of money,” she says. “People stay because they feel a sense of connection, belonging, and a sense of purpose in the work that they do. When they’re growing and learning, they feel connected to the organization. And people stay because they believe they’re at a winning company.”

그림 2

인재 관련 우선순위가 이사회의 관심을 끌기 위해 경쟁하고 있지만 확실한 승자는 없습니다.

귀사의 이사회가 가장 우선시하는 인재 관련 주제는 무엇입니까?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.
Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

이러한 응답은 생각보다 밀접한 관련이 있습니다. 인재 관련 투자의 전략적 조정은 다른 우선순위, 특히 인재 재교육 및 역량 향상과 첨단 기술 운영과 함께 이루어져야 합니다.

한편, 소속감을 조성하기 위해 조직은 “인재를 전략과 투자에 맞게 조정”하는 데 집중해야 한다고 리스톤은 말합니다. “리더는 명확한 전략을 갖고 있어야 하며, 모두가 지지하는 전략에 투자하고 이를 달성하기 위해 노력해야 합니다. 이것이 바로 이사회와 고위 경영진의 본질적인 역할입니다.”

프레디맥(Freddie Mac)의 비상임 의장이자 투자사인 스테이트스트리트(State Street) 이사회 멤버인 사라 매튜(Sara Mathew)는 소속감을 키우는 것과 직원 참여도 및 유지율 향상 사이의 밀접한 연관성에 대해 설명합니다. “사람들에게 돈을 줄 수 있지만, 사람들이 돈 때문에 회사를 떠나지는 않는다고 생각합니다.”라고 그녀는 말했습니다. “사람들은 자신이 하는 일에서 유대감, 소속감, 목적의식을 느끼기 때문에 회사에 남아 있습니다. 직원들이 성장하고 배울 때 조직과 연결되어 있다고 느끼기 때문입니다. 그리고 사람들은 자신이 성공하는 회사에서 일하고 있다고 믿기 때문에 회사에 남습니다.”

Leon Kamhi, head of responsibility and EOS at investor Federated Hermes Limited, agrees. “Inspiring and creating a sense of belonging is particularly important in building a resilient workforce,” he says, asserting that if organizations are able to get that right, “many of the other issues will take care of themselves.”

Importantly, embracing new ways of working will likely require leaders to cede some control. This can enable employees the freedom to “cocreate” the work experience, according to *2023 Human Capital Trends report*: “In a boundaryless workforce ecosystem, where workers have greater agency than ever before, problem solving is a team sport—and the best solutions are cocreated ... Cocreation must be viewed as an opportunity for leaders to tap into the full knowledge and experience of workers in your organization’s ecosystem, resulting in better solutions.”

Companies need to foster a sense of belonging and purpose to unlock that sense of agency in employees, so they feel empowered to cocreate their work experience, Garcia-Poveda says. “If people understand why they do what they do, they are able to make decisions by themselves. Then you don’t need a playbook for every single minute of the day,” she says. “At the same time, it also enhances the sense of belonging, satisfaction, and pride.”⁴

This finding resonates with responses to the question on future workforce-related risks. Here, a large majority of respondents (78%) regard skills and talent availability as a major source of risk (figure 3).

This likely reflects ongoing talent shortages many organizations have been experiencing. “Open positions and vacancies are hovering about 10 million in the United States.⁵ It has been that way for two years and has only begun to cool slightly very recently. Similarly, the unemployment rate across the OECD has been near 4%.⁶ Labor markets have been tight for a while,” says Steve Hatfield, principal and executive advisor of Deloitte Consulting’s Global Future of Work program. The second and third most frequently mentioned risks are the rising costs of compensation, benefits, and welfare (44%) and changing workforce expectations (37%).

투자사인 페더레이티드 헤르메스(Federated Hermes)의 책임자 겸 EOS 책임자인 레온 캄히(Leon Kamhi)도 이에 동의합니다. “소속감을 고취하고 조성하는 것은 탄력적인 인재를 구축하는데 특히 중요합니다.”라고 그는 말하며, 조직이 이를 제대로 수행할 수 있다면 “다른 많은 문제들은 저절로 해결될 것”이라고 주장합니다.

중요한 것은 새로운 업무 방식을 수용하려면 리더가 어느 정도 통제권을 양보해야 한다는 것입니다. *딜로이트 US의 2023년 글로벌 인적자본 트렌드 보고서*에 따르면, 이를 통해 직원들은 업무 경험을 자유롭게 재창조할 수 있습니다. “근로자가 그 어느 때보다 더 큰 주도권을 갖게 된 한계 없는 인재 생태계에서 문제 해결은 팀 스포츠이며, 최고의 솔루션은 협업을 통해 만들어집니다. 코크리에이션(Cocreation)은 리더가 조직 생태계에 속한 근로자의 지식과 경험을 활용하여 더 나은 솔루션을 도출할 수 있는 기회로 여겨야 합니다.”

기업은 직원들에게 소속감과 목적 의식을 심어주어 직원들이 스스로 업무 경험을 창조할 수 있는 역량을 키워야 한다고 가르시아-포베다는 말합니다. “사람들이 자신이 하는 일을 왜 하는지 이해한다면 스스로 결정을 내릴 수 있습니다. 그러면 매순간마다 지침이 필요하지 않습니다.”라고 그녀는 말합니다. “동시에 소속감, 만족감, 자긍심도 높아집니다.”⁴

이 결과는 미래의 인재 관련 위험에 관한 질문의 답변과 일치합니다. 응답자의 대다수(78%)가 기술 및 인재 가용성을 주요 위험 요인으로 지목했습니다(그림3).

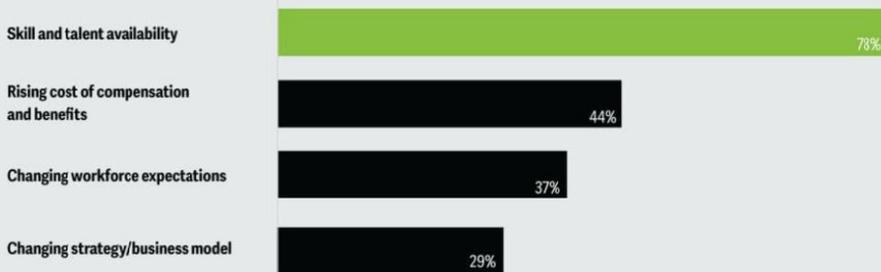
이는 많은 조직이 겪고 있는 지속적인 인재 부족 현상을 반영하는 것으로 보입니다. “미국에는 약 1,000만개의 공석과 일자리가 남아있습니다.⁵ 이러한 현상은 2년동안 지속되다 최근에는 약간 완화되기 시작했습니다. 마찬가지로 OECD 전체의 실업률도 4%에 육박하고 있습니다.⁶ 노동시장은 한동안 경직되어 있었습니다.”라고 딜로이트 컨설팅의 글로벌 미래 직장 프로그램(Global Future of Work program) 대표 겸 상임고문인 스티브 햇필드(Steve Hatfield)는 말했습니다. 두번째와 세번째로 가장 많이 언급된 위험 요소는 보상, 복리후생, 복지 비용 상승(44%)과 직원들의 기대치 변화(37%)였습니다.

“The one big challenge is talent scarcity and the need to upskill and reskill a big proportion of our workforces—to rethink with a broader perspective. As business models evolve, worker expectations have become very important. It’s not only worker expectations about the company; it’s worker expectations about the work itself, how important it is in the balance of their lives, what they want and seek, where they put development, recognition, purpose, and well-being compared to wages,” says Garcia-Poveda.

Figure 3

Difficulty finding people with the right skills overshadows other talent-related risks

Which workforce-related risks concern your board most, based on their potential impact on your organization’s performance?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.

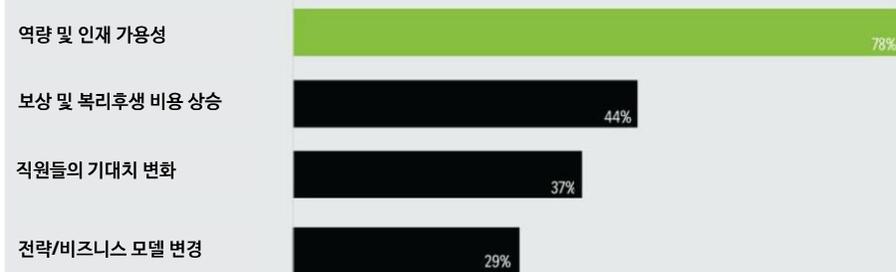
Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

“한 가지 큰 도전과제는 인재 부족과 많은 인재의 역량 향상 및 재교육이 필요하다는 점으로, 더 넓은 시각으로 다시 생각해야 합니다. 비즈니스 모델이 진화함에 따라 직원의 기대치가 매우 중요해졌습니다. 회사에 대한 직원의 기대뿐만 아니라 업무 자체에 대한 직원의 기대, 업무가 삶의 균형에서 얼마나 중요한지, 직원이 원하고 추구하는 것, 임금 대비 발전, 인정, 목적, 복지를 어디에 두는지 등이 중요합니다.”라고 가르시아-포베다는 말합니다.

그림 3

적절한 역량을 갖춘 인재를 찾는 어려움은 다른 인재 관련 위험을 가려줍니다.

조직의 성과에 미치는 잠재적 영향을 기준으로 이사회가 가장 우려하는 인재 관련 리스크는 무엇입니까?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.

Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

AI and talent: It's very early days

As generative AI grows from its initial phases to larger-scale implementation across industries and geographies, it's already transforming the way work gets done. Recent Deloitte US research sums up this moment: "The advent of generative AI has delighted and surprised the world, throwing open the door to AI capabilities once thought to be still far off in our future. With a remarkable capacity to consume and generate novel outputs, generative AI is prompting excitement and stimulating ideas around how this type of AI technology can be used for organizational benefit. Far more than a sophisticated chatbot, generative AI has the potential to unleash innovation, permit new ways of working, amplify other AI systems and technologies, and transform enterprises across every industry."⁷

How are directors thinking about AI and its impact on people, productivity, and jobs? Nearly half of respondents say operational efficiency and productivity pressures (48%) and technological developments, including AI (46%), will impact their organization's future workforce (figure 4). "Companies say that the productivity effect of AI will be more powerful than the displacement effect. But I would say it's just far too early to know the answer to that question," Kamhi says. "AI is changing very rapidly. And I think it's difficult for us or for any management team to really have a clear picture of what that is going to look like in three years' time."

Figure 4

Respondents point to operational efficiency and productivity pressures as top drivers to impact talent

Which business drivers are likely to impact your organization's future workforce?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.

Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

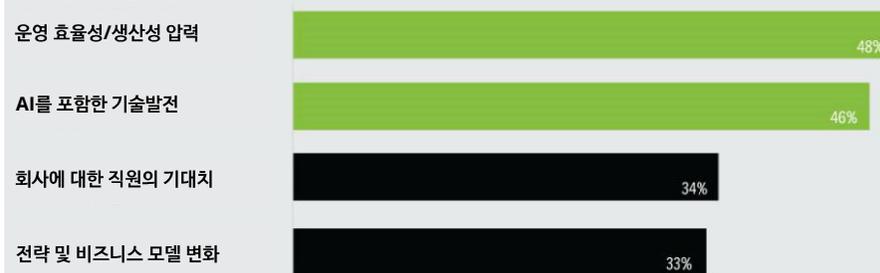
AI와 인재: 초기 단계

생성형 AI가 초기 단계에서 산업과 지역에 걸쳐 대규모로 구현되는 단계로 성장함에 따라 이미 업무 수행 방식이 변화하고 있습니다. 최근 미국 딜로이트의 연구 결과는 이를 잘 보여줍니다. "생성형 AI의 등장은 전세계를 기쁘게 하고 놀라게 하며, 아직 먼 미래의 일로만 생각했던 AI 기능의 문을 활짝 열었습니다. 새로운 결과물을 소비하고 생성하는 놀라운 능력을 갖춘 생성형 AI는 이러한 유형의 AI 기술을 조직의 이익을 위해 어떻게 사용할 수 있는지에 대한 흥미를 불러일으키고 아이디어를 자극하고 있습니다. 생성형 AI는 정교한 챗봇 그 이상으로 혁신을 일으키고, 새로운 업무 방식을 허용하며, 다른 AI시스템과 기술을 확대하고, 모든 산업에 걸쳐 기업을 변화시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다."⁷

이사들은 AI와 AI가 인재, 생산성, 일자리에 미치는 영향에 대해 어떻게 생각하고 있습니까? 응답자의 거의 절반이 운영 효율성과 생산성에 대한 압력(48%)과 AI를 포함한 기술 발전(46%)이 조직의 미래 인재에 영향을 미칠 것이라고 답했습니다 (그림 4). "기업들은 AI의 생산성 효과가 인재 대체 효과보다 더 강력할 것이라고 말합니다. 하지만 그 질문에 대한 답을 알기에는 아직 너무 이르다고 생각합니다."라고 캄히는 말했습니다. "AI는 매우 빠르게 변화하고 있습니다. 그리고 저희나 어떤 경영진도 3년 후의 모습을 명확하게 파악하기는 어렵다고 생각합니다."

그림 4

응답자들은 인재 확보에 영향을 미치는 가장 큰 요인으로 운영 효율성과 생산성에 대한 압박을 꼽았습니다. 회사의 미래 인재에 영향을 미칠 것으로 예상되는 비즈니스 동인은 무엇인가요?



Notes: N = 493. Respondents could make up to three choices.

Source: Deloitte Global Boardroom Program Talent Survey.

More than half of respondents (58%) say their organizations are just starting to explore how integrating AI will impact their workforce. Only 2%—a strikingly low number—say they have introduced a long-term strategy for AI, while 6% say they have a short-term to medium-term strategy for AI.

We also asked what impact AI may have on workforce size. Nearly half (46%) of respondents believe AI will impact workplace responsibilities and eliminate some jobs, whereas 24% anticipate AI's impact on jobs and responsibilities will be limited. The fewest number of respondents (7%) say AI will impact workforce responsibilities but increase the size of the workforce, and another 14% believe AI will have a “fundamental impact” on workplace responsibilities and jobs but didn't indicate which direction the workforce would head. Meanwhile, 8% weren't sure.

“This is still in its very early stages. We are all figuring out what it is going to mean before we zoom in on the actual consequences for the workforce,” Garcia-Poveda says. “The most significant impact lies not in the size of the workforce or organization redesign but in the fact that we need to unlearn and relearn how we do things, redefine our roles, and consider the critical question of education. This extends beyond just companies; it also concerns what we do before they join the workforce, including schools, colleges, universities, and business schools, and how we incorporate AI into the training of our young people.”

We analyzed the data further by industry to explore variations in workforce impact.⁸ Regarding organizational preparedness for the impact of AI, respondents in the technology and financial services sectors appear to be most prepared: Twenty percent of technology industry respondents and 11% of financial services respondents say they already have a mid-term to long-term AI strategy in place. In contrast, more people in the manufacturing (25%) and consumer (19%) industries say they are unsure if their organization has an AI strategy. We excluded industries with a lower number of responses from this analysis, such as health care and pharmaceuticals; energy and resources; business and professional services; telecommunications, media, and entertainment; and real estate.

“AI is about using data to automate and augment decision-making so decisions are better, faster, and more personalized. This is why AI could be far more impactful for data-intensive and knowledge-driven industries, such as financial services or professional services,” says Mark Lillie, leader of the Deloitte Global CIO Program.

응답자의 절반 이상(58%)은 조직에서 AI 통합이 인재에 어떤 영향을 미칠지 이제 막 탐색하기 시작했다고 답했습니다. AI를 위한 장기 전략을 도입했다고 답한 응답자는 2%로 현저히 낮았으며, 6%는 AI를 위한 단기 및 중기 전략이 있다고 답했습니다.

또한 AI가 인재 규모에 미칠 수 있는 영향에 대해서도 질문했습니다. 응답자의 거의 절반(46%)이 AI가 일의 책임에 영향을 미치고 일부 일자리를 없앨 것이라고 답한 반면, 24%는 AI가 업무와 업무의 책임에 미치는 영향이 제한적일 것이라고 예상했습니다. 가장 적은 응답자(7%)는 AI가 업무의 책임에 영향을 미치지만 인재 규모는 증가할 것이라고 답했으며, 나머지 14%는 AI가 업무의 책임과 업무에 '근본적인 영향'을 미칠 것이라고 생각하지만 어떤 방향인지는 밝히지 않았습니다. 한편 8%는 잘 모르겠다고 답했습니다.

"아직은 초기 단계입니다. 우리 모두는 이것이 직원들에게 미칠 실제 결과를 확대하기 전에 그것이 무엇을 의미하는지 파악하고 있습니다."라고 가르시아-포베다는 말했습니다. "가장 큰 영향은 인재의 규모나 조직 재설계가 아니라 우리가 일을 하는 방식을 잊고 다시 배우고, 우리의 역할을 재정의하고, 교육이라는 중요한 문제를 고려해야 한다는 사실에 있습니다. 이는 기업뿐만 아니라 고등학교, 전문대학, 대학교, 비즈니스 스쿨 등 청년들이 취업하기 전에 우리가 하는 일과 청년들의 교육에 AI를 어떻게 통합시킬 것인가에 관한 문제이기도 합니다."

우리는 인재에 미치는 영향의 변화를 알아보기 위해 업계별로 데이터를 추가로 분석했습니다.⁸ AI의 영향에 대한 조직의 준비와 관련하여 기술 및 금융서비스 부문의 응답자들은 가장 잘 준비된 것으로 나타났습니다. 기술 산업 응답자의 20%와 금융 서비스 응답자의 11%가 이미 중장기 시전략을 수립했다고 답했습니다. 반면, 제조(25%)와 소비자재(19%)업계에서는 조직에 AI전략이 마련되어 있는지 확실하지 않다고 답한 응답자가 더 많았습니다. 의료 및 제약, 에너지 및 자원, 비즈니스 및 전문 서비스, 통신, 미디어 및 엔터테인먼트, 부동산 등 응답자 수가 적은 산업은 이번 분석에서 제외했습니다.

"AI는 데이터를 사용하여 의사결정을 자동화하고 보강함으로써 더 나은 의사결정을 내리고, 더 빠르고, 더 개인화된 의사결정을 내릴 수 있도록 하는 것입니다. 그렇기 때문에 금융 서비스나 전문 서비스처럼 데이터 집약적이고 지식 기반 산업에서 AI가 훨씬 더 큰 영향력을 발휘할 수 있습니다."라고 딜로이트 글로벌 CIO 프로그램의 리더인 마크 릴리(Mark Lillie)는 말했습니다.

Amplifying the talent experience will require a wider lens

The survey shows organizations plan to pull multiple levers to attract and retain talent over the next three years (figure 5). These results align with priorities and concerns employees have said are critical to their engagement and retention, according to recent [Deloitte US research on well-being](#),⁹ and what interviewees have told us about employee-driven talent priorities.

Perspectives on talent initiatives that could be critical to the future of work

Creating interesting work and advancement opportunities: “The rules of engagement are shifting fast. They’re becoming much more focused on creating inclusive environments for people at all levels and much less hierarchical. Organizations that can offer people ongoing learning experiences, a true sense of purpose, and opportunities to step into new roles and responsibilities will be best positioned to bring in—and keep—top performers,” Marks says.

Focusing on corporate purpose and culture: “To get people out of bed in the morning, the board and senior management need to make sure they’ve got a clear strategy, they invest in the strategy, and that everyone supports and works toward delivering it,” Rishton says.

Implementing or maintaining flexibility arrangements: “Our research shows the workforce today is looking for choice and flexibility to manage their work and life interaction. Leadership may want to see people in the office, but ‘three days in the office’ is not a choice,” Hatfield says.

Prioritizing advancements in ESG and sustainability: “We recently spoke to a large company about their climate-related initiatives. One of the less obvious benefits of the initiatives they’ve taken is a significant improvement in employee engagement and how employees feel about the business and the brand,” says Ross Teverson, regional team lead of Asia and global emerging markets at Federated Hermes Limited.

인재 경험을 확대하기 위해 더 넓은 시야가 필요합니다.

서베이에 따르면 조직은 향후 3년 동안 인재를 유치하고 유지하기 위해 다양한 수단을 활용할 계획인 것으로 나타났습니다(그림 5). 이러한 결과는 최근 [딜로이트 US에서 실시한 직원 복지](#)⁹에 관한 연구와 인터뷰 참여자들이 밝힌 직원 중심의 인재 우선순위에 따르면 직원들이 참여와 유지에 중요하다고 응답한 우선순위 및 우려 사항과 일치합니다.

미래의 업무에 중요한 역할을 할 수 있는 인재 이니셔티브에 대한 관점

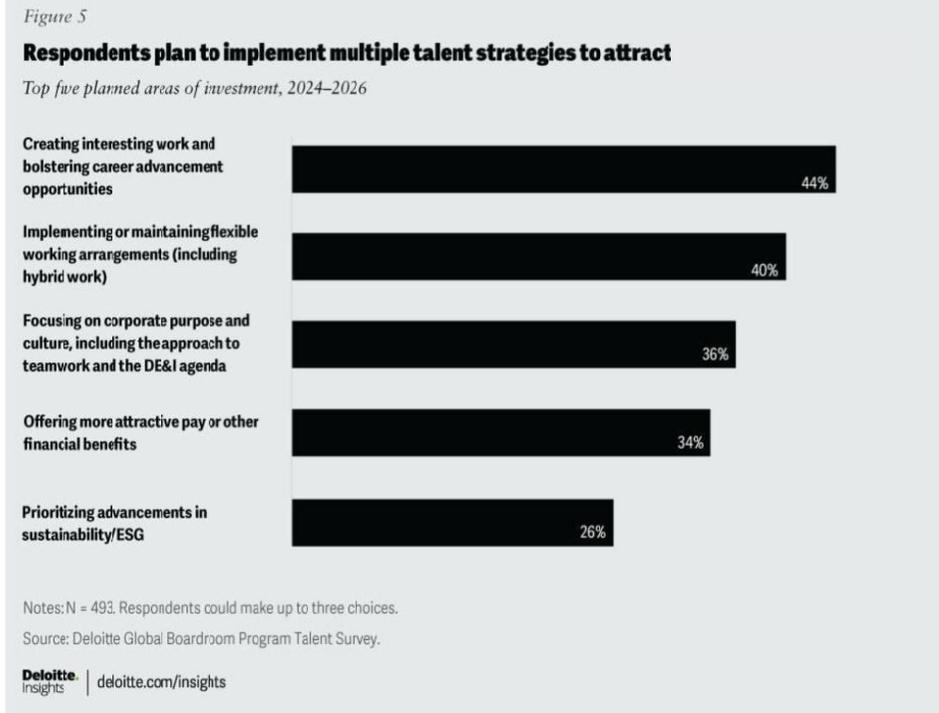
흥미로운 업무와 발전 기회 창출: 참여도(Engagement)의 범칙은 빠르게 변화하고 있습니다. 조직은 모든 직급의 사람들을 위한 포용적인 환경을 조성하는 데 훨씬 더 집중하고 있으며, 위계질서는 훨씬 완화되고 있습니다. “직원들에게 지속적인 학습 경험, 진정한 목적의식, 새로운 역할과 책임을 맡을 수 있는 기회를 제공할 수 있는 조직이 최고의 성과를 창출하고 유지하는 데 가장 유리한 위치에 서게 될 것입니다.”라고 마크는 말했습니다.

기업의 목적과 문화에 집중: “사람들을 아침에 침대에서 일어나게 하려면 이사회와 고위 경영진이 명확한 전략을 세우고, 전략에 투자하고, 모든 사람이 이를 지지하고 실현하기 위해 노력하도록 해야 합니다.”라고 리스톤은 말했습니다.

유연근무제 시행·유지: “우리의 연구에 따르면 오늘날의 직원들은 일과 삶의 상호작용을 관리할 수 있는 선택권과 유연성을 원하고 있습니다. 경영진은 직원들이 사무실로 출근하기를 원할지 모르지만 ‘3일만 사무실에 출근하는 것’은 선택 사항이 아닙니다.”라고 헛필드는 말했습니다.

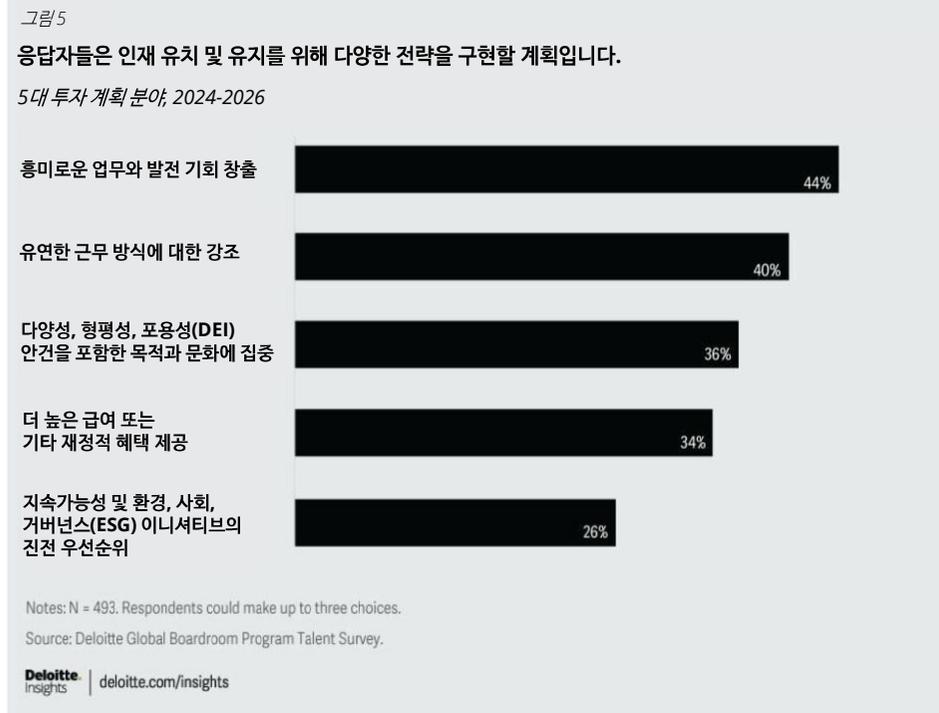
ESG 및 지속가능성의 발전 우선순위 지정: “최근 한 대기업의 기후 관련 이니셔티브에 대해 이야기를 나눴습니다. 이 기업이 취한 이니셔티브 중 상대적으로 분명하지 않은 이점의 하나는 직원 참여도와 직원들이 비즈니스와 브랜드에 대해 느끼는 감정이 크게 개선되었다는 점입니다.”라고 페더레이티드 헤르메스 아시아 및 글로벌 신규 시장 지역 팀장인 로스 테버슨(Ross Teverson)은 말했습니다.

Creating interesting work tops the list (44%), while emphasis on flexible working arrangements comes in a close second (40%). Other areas of planned investment include focusing on purpose and culture, including the diversity, equity, and inclusion agenda (36%); offering more attractive pay or other financial benefits (34%); and prioritizing advancements in sustainability and environmental, social, and governance initiatives (26%).



It may be worth considering this from the perspective of the talent pipeline: how organizations ensure they're bringing in enough employees to meet future growth and challenges, and how they afford their people enough opportunities to grow and advance. Does the organization understand the needs of all of its workforce and invest accordingly? A recent Deloitte US report found that remote work "may create new challenges and considerations for leaders to think about, particularly for systematically disadvantaged groups and diversity, equity, and inclusion imperatives." But it could present a strategic opportunity to help organizations broaden their talent pool if leaders understand the nuances of remote work experiences and seek feedback from their workforce.¹⁰

흥미로운 업무 창출이 1위(44%)를 차지했으며, 유연한 근무 방식에 대한 강조가 근소한 차이로 2위(40%)를 차지했습니다. 다양성, 형평성, 포용성(DEI) 안건을 포함한 목적과 문화에 집중(36%), 더 높은 급여 또는 기타 재정적 혜택 제공(34%), 지속가능성 및 환경, 사회, 거버넌스(ESG) 이니셔티브의 진전 우선순위(26%) 등도 계획 중인 투자 분야로 꼽혔습니다.



조직이 미래의 성장과 과제에 대응할 수 있는 충분한 인재를 확보하고 있는지, 직원들에게 성장과 발전의 기회를 충분히 제공하고 있는지 등 인재 파이프라인의 관점에서 이를 고려해 볼 필요가 있습니다. 조직은 모든 인재의 요구사항을 이해하고 그에 따라 투자하고 있습니까? 최근 미국 딜로이트 보고서에 따르면 비대면 근무는 "특히 제도적으로 취약한 집단과 다양성, 형평성, 포용성(DEI) 측면에서 리더가 고려해야 할 새로운 과제와 고려 사항을 야기할 수 있다"고 합니다. 하지만 리더가 비대면 근무 환경의 미묘한 차이를 이해하고 직원들의 피드백을 구한다면 조직이 인재 풀을 넓힐 수 있는 전략적 기회가 될 수 있습니다.¹⁰

Five key questions to help structure board discussions around talent

How can boards carve out enough time to fully explore the talent agenda at their organizations? Anna Marks, Deloitte Global chair, says it's about "being clear and focusing on which specific aspects of 'talent' are important to both the strategic objectives and the purpose and culture of the organization, rather than trying to tackle the whole talent agenda. Depending on their nature, matters can be charged to a committee to get into the appropriate level of detail or boards can make time on the full board agenda, as appropriate." Since talent is such an interconnected topic, it should be standard practice to make it a key consideration when discussing topics such as AI and sustainability.

Here are five key questions directors can ask to assess whether, and to what extent, their boards are appropriately addressing talent and the future of the workforce:

1. How has the board considered the talent strategy as an integral part of the overall organizational strategy and purpose?
2. Does the board have clarity, through working with executive management, over the key elements of the talent agenda with an impact on strategic ambition (from immediate operational challenges to longer-term strategies and considerations)? Considerations may include:
 - a. Workforce capabilities and capacity
 - b. DEI vision, strategy, and culture
 - c. AI's impact on talent
 - d. Horizon scanning to identify key risks and opportunities related to the workforce
 - e. Succession planning for key leadership or management roles
3. Has the board allocated sufficient board meeting time to consider those prioritized talent aspects?
4. Has the board considered the appropriate cadence to reconsider or review the talent strategy alongside the broader corporate strategy?
5. How do you ensure your board has the necessary knowledge and experience, or has access to external specialists or other means to understand the workforce views, to oversee workforce strategy adequately and in a balanced manner?

인재 관련 이사회 논의를 체계화하기 위한 5가지 핵심 질문

이사회가 조직의 인재 안건을 충분히 탐구할 수 있는 충분한 시간을 확보하려면 어떻게 해야 할까요? 딜로이트 글로벌 의장인 안나 막스는 "전체 인재 안건을 다루려고 하기보다는 '인재'의 어떤 특정 측면이 조직의 전략적 목표와 목적 및 문화에 중요한지 명확히 파악하고 초점을 맞추는 것이 중요하다고 말했습니다. 사안의 성격에 따라 적절한 수준의 세부 사항을 다루기 위해 위원회에 맡기거나 이사회가 전체 이사회 안건으로 상정할 수도 있습니다." 인재는 서로 밀접하게 연관된 주제이므로 AI 및 지속가능성과 같은 주제를 논의할 때 이를 주요 고려사항으로 삼는 것이 일반화되어야 합니다.

다음은 이사회가 인재의 미래를 적절하게 다루고 있는지, 그리고 얼마나 적절하게 다루고 있는지 평가하기 위해 이사들이 고려할 수 있는 5가지 주요 질문입니다.

1. 이사회는 어떻게 인재전략을 조직의 전략과 목적의 필수적인 부분으로 고려했습니까?
2. 이사회는 경영진과의 협력을 통해 전략적 야망에 영향을 미치는 인재 안건의 핵심 요소(즉각적인 운영 과제부터 장기적인 전략 및 고려사항에 이르기까지)를 명확히 파악하고 있습니까? 고려사항에는 다음이 포함될 수 있습니다.
 - a. 인재 역량 및 능력
 - b. DEI(다양성, 형평성, 포용성) 비전, 전략 및 문화
 - c. 인재에 대한 AI의 영향
 - d. 인재 관련 주요 위험 및 기회 식별을 위한 이슈 탐색
 - e. 주요 리더십 또는 관리 직책에 대한 승계계획
3. 이사회가 중요한 인재의 측면을 고려할 수 있도록 이사회 회의 시간을 충분히 할당했습니까?
4. 이사회는 광범위한 기업 전략과 함께 인재 전략을 재고하거나 검토하는 적절한 주기를 고려했습니까?
5. 이사회가 인재 전략을 적절하고 균형 잡힌 방식으로 감독하기 위해 필요한 지식과 경험을 갖추거나 외부 전문가 또는 기타 수단을 통해 인재에 대한 관점을 이해할 수 있도록 하는 방법은 무엇인가요?

All in all, the research findings reveal many directors understand the increased importance of nonfinancial rewards in the future as well as in the past. While challenges related to balancing financial rewards and workforce requirements have been a familiar topic for many businesses, creating a workplace that gives something more—meaningful work, the organization’s purpose, and the sense of belonging—has become an important task and will likely remain so for boards in the future.

Garcia-Poveda sums up why any organization’s people should be a top board priority: “I think work is more than a job; it’s a way for human beings to grow, to have autonomy, to gain freedom, to socialize, to realize themselves, to find a mission in life.”

Methodology

The Deloitte Global Boardroom Program surveyed 493 board members and C-suite executives in more than 50 countries from June to July 2023. Some respondents may serve at multiple organizations as both executives and board members.

Responses are distributed across the Americas, Asia-Pacific, and EMEA (Europe, the Middle East, and Africa) (44%, 14%, and 42%, respectively). Forty-four percent of respondents serve at publicly listed companies, while 44% serve at privately owned companies, including family-owned businesses.

Industries represented include financial services (27%); manufacturing (16%); consumer (13%); technology (10%); energy and resources (10%); business and professional services (10%); health care and pharmaceuticals (6%); telecommunications, media, and entertainment (3%); and real estate (3%).

The survey includes respondents across a range of company sizes: Fifty percent of respondents represent organizations with equity market values of less than US\$1 billion, followed by those with values between US\$1 billion and US\$10 billion (30%) and those with values of US\$10 billion or more (19%).

이번 서베이 결과에 따르면 전반적으로 많은 이사들이 과거와 마찬가지로 미래에도 비금전적 보상의 중요성이 커질 것이라는 점을 이해하고 있는 것으로 나타났습니다. 금전적 보상과 인재 요구 사항의 균형을 맞추는 문제는 많은 기업에서 익숙한 주제였지만, 의미 있는 일, 조직의 목적, 소속감 등 더 많은 것을 제공하는 직장을 만드는 것은 중요한 과제가 되었으며 앞으로도 이사회들의 중요한 과제로 남을 가능성이 높습니다.

가르시아-포베다는 조직에서 사람을 최우선 순위로 두어야 하는 이유를 다음과 같이 요약합니다. "일은 단순한 직업이 아니라 인간이 성장하고, 자율성을 갖고, 자유를 얻고, 사회화하고, 자아를 실현하고, 인생의 사명을 찾을 수 있는 방법이라고 생각합니다."

방법론

딜로이트 글로벌 이사회 프로그램은 2023년 6월부터 7월까지 50개국 이상에서 493명의 이사회 멤버와 최고 경영진을 대상으로 서베이를 실시했습니다. 일부 응답자는 여러 조직에서 임원 및 이사회 멤버로 재직하고 있을 수 있습니다.

응답자의 소재지는 미주, 아시아 태평양, EMEA(유럽, 중동, 아프리카)에 분포되어 있습니다. (각각 44%, 14%, 42%). 응답자의 44%는 상장법인에서 근무하고 있으며, 44%는 가족기업을 포함한 비상장법인에서 근무하고 있습니다.

응답자의 산업군은 금융 서비스(27%), 제조업(16%) 소비자(13%); 기술(10%); 에너지 및 자원(10%); 비즈니스 및 전문 서비스(10%); 의료 및 의약품(6%); 통신, 미디어, 엔터테인먼트(3%); 부동산(3%) 등이 대표적이었습니다.

이 서베이에는 다양한 기업 규모의 응답자가 참여했습니다. 응답자의 19%는 시가총액 100억 달러 이상인 기업을 대표하며, 10억 달러에서 100억 달러 사이의 기업(30%), 10억 달러 미만의 기업(50%)이 뒤를 이었습니다.

참고문헌(Endnotes)

1. 일부 차트의 경우 반올림으로 인해 합계가 100%가 아닐 수 있습니다.
2. Yasmin Chahed, Jo Iwasaki, Dan Konigsburg, and William Touche, *Board effectiveness and the chair of the future: Five fundamental forces that define the modern chair's role*, Deloitte Insights, September 6, 2022.
3. Nate Paynter, Kat Rudd, Tim Smith, Khalid Kark, Lou DiLorenzo Jr, and Erika Maguire, *Reimagine your tech talent strategy: Talent, not technology, may be your secret weapon*, Deloitte Insights, April 26, 2023.
4. Yves Van Durme, Nic Scoble-Williams, Kraig Eaton, Lauren Kirby, Michael Griffiths, Shannon Poynton, Steve Hatfield, David Mallon, and John Forsythe, *Leading in a boundaryless world*, Deloitte Insights, January 9, 2023.
5. US Bureau of Labor Statistics, *“Job Openings and Labor Turnover Survey,”* accessed November 20, 2023.
6. Organisation for Economic Co-operation and Development, *“Unemployment rate,”* indicator, accessed December 5, 2023.
7. Deloitte AI Institute, *“The Generative AI Dossier,”* accessed November 30, 2023.
8. 산업별 응답 수는 금융 서비스 133개, 제조업 80개, 소매, 물류 및 소비자재 63개, 기술 50개였습니다.
9. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul Silvergate, *The C-suite's role in well-being*, Deloitte Insights, June 22, 2022.
10. Christina Brodzik, Jonathan Pearce, Monika Mahto, Brenna Sniderman, Abha Kulkarni, and Roxana Corduneanu, *Inclusive or isolated? New DEI considerations when working from anywhere*, Deloitte Insights, May 25, 2023.

저자



Jo Iwasaki

Corporate Governance Advisory Lead |
Climate & Sustainability Finland
jo.iwasaki@deloitte.fi



Karen Edelman

Senior editor, Deloitte Insights
United States
kedelman@deloitte.com



Yasmine Chahed

Independent research consultant
United Kingdom
ychahed@deloitte.co.uk

기업지배기구발전센터 Contact



김한석 파트너

Partner / Audit & Assurance,
Center for Corporate Governance Leader
hansukim@deloitte.com



박재환 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /
중앙대학교 경영학부 교수



정현 파트너

Partner / Audit & Assurance
hyunjeong@deloitte.com



유승원 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /
고려대학교 경영대학 교수



김학범 파트너

Partner / Risk Advisory
hbkim@deloitte.com



장정애 교수

기업지배기구발전센터 자문위원 /
아주대학교 법학전문대학원 교수



오정훈 파트너

Partner / Audit & Assurance
junoh@deloitte.com



기업지배기구발전센터

Center for Corporate Governance Leader
krccg@deloitte.com