

TRANSFORMATIONAL
GOVERNANCE AND THE
ROLE OF THE CORPORATE BOARD
AND EXECUTIVE LEADERSHIP

변혁적 거버넌스와
기업 이사회 및
경영진의 역할



United Nations
Global Compact

목차



	핵심 요약	2
I.	서문	3
II.	기업 거버넌스의 진화와 변혁적 거버넌스의 전망	4
	기업 거버넌스의 규범적 맥락 새로운 정책 및 관행의 중요성 이사회의 책임 범위 경영진의 역할	
III.	변혁적 거버넌스와 기업 거버넌스 연계	11
	SDG 16 비즈니스 프레임워크 지침 적용 이사회 및 경영진의 전문성 리스크 평가 및 관리 ESG 전략의 통합 이해관계자 거버넌스 및 포용성 강화	
IV.	결론	25
	참고자료 및 보충자료	26

변혁적 거버넌스 싱크랩

본 이슈 브리프는 유엔글로벌콤팩트 변혁적 거버넌스 싱크랩(United Nations Global Compact Think Lab on Transformational Governance)의 참여 기업 및 파트너 기관과의 협업으로 작성되었습니다. 해당 보고서는 지속가능발전목표(SDGs) 16 달성을 위한 기업의 역할을 소개하고, 변혁적 거버넌스의 기초와 의미, 기업의 우선 조치, 관련 업무 영역 및 비즈니스 사례를 설명합니다. 또한, 2022년 12월에 열린 '기업 이사회와 최고 경영진의 역할' 논의 내용을 포함합니다.

고지사항: 본 비즈니스 브리프에 표명된 견해는 유엔글로벌콤팩트 및 유엔글로벌콤팩트 변혁적 거버넌스 싱크랩 참여사 및 파트너의 입장과 동일하지 않을 수 있습니다. 동 문서에 포함된 기업명 및 사례는 철저히 학습 목적으로 사용되었으며, UN 및 본 보고서 저자진의 기업 지지 선언을 의미하지 않습니다. 본 보고서는 변혁적 거버넌스 싱크랩 내 구성 조직의 의견을 반영하여 작성되었으나, 해당 조직과 협업하는 기업 및 이해관계자의 견해 또는 입장을 대변하지 않습니다. 본 자료는 적절한 출처 표시가 있는 경우 인용하여 사용할 수 있습니다.

변혁적 거버넌스 접근

변혁적 거버넌스(TG)는 새로운 법적 개념이 아닌 원칙에 기반한 접근법으로 기업이 대내외적으로 책임 있고, 윤리적이며, 포용적이고 투명해질 것을 촉구합니다. 현행 법률 및 규정 준수만이 요구되는 기존 기업 컴플라이언스와 달리, 변혁적 거버넌스는 무엇이 옳은 행동인지 묻는 것을 의미합니다. 이 보고서는 기업이 내부 거버넌스와 공공 제도 강화를 위한 종합적인 시각을 갖추고, 기업과 이해관계자, 그리고 운영하는 사회 모두에게 이익이 되는 정책을 구축할 수 있도록 합니다.

변혁적 거버넌스 싱크랩

변혁적 거버넌스 싱크랩은 변혁적 거버넌스의 중심에서 비즈니스 및 사고 리더십을 정의하고, 주요 과제를 해결하며, 정책 지원 기회 및 모범 사례를 식별합니다. 또한, UNGC 네트워크를 통해 학습 기회를 확장하는데 주력하고 있습니다.

파트너사: Aceros de Guatemala, America Movil, ARGE Consulting, Astellas, Baker McKenzie, Bennett Freeman Associates, Cemex, Clifford Chance, Empresas CMPC S.A., Diageo, DLA Piper, Edotco Group, Enel, EOH, Empresas Públicas de Medellín, KenGen, Linklaters, Oando, Oxford University, Pearson, PT Austindo Nusantara Jaya Tbk (ANJ), RELX, SAP, Siemens Energy and Thomson Reuters.

협업 기관: Baker McKenzie, Beatriz Araujo, Competent Boards and GEC Risk Advisory.

변혁적 거버넌스 싱크랩은 본 브리프 발간에 의견을 제공하고 기여해주신 참여사들에 감사드리며, Chatham House 국제법 프로그램 Harriet Moynihan 과 Bennett Freeman 부연구위원님께 감사를 표합니다.

변혁적 거버넌스 자가진단 도구

변혁적 거버넌스 자가진단 도구는 변혁적 거버넌스 원칙에 참여하고 적용할 수 있는 프레임워크를 제공합니다. 특히 자체 운영뿐만 아니라, 비즈니스 파트너, 협력업체 및 다운스트림 활동과 관련하여 변혁적 거버넌스의 스펙트럼에서 기업의 현 위치를 평가할 수 있도록 구성되어 있으며, 평화롭고 정의로우며 포용적인 사회를 구축하기 위한 이해관계자의 참여 및 협력도 고려하고 있습니다. 또한, 변혁적 거버넌스의 각 분야에 대해 기업의 주요 격차를 자세히 파악할 수 있도록 관련 기준을 포함하고, 이를 SDG 16의 세부 목표와 비교하여 기업의 정책 및 프로세스를 강화할 수 있는 기회를 식별하도록 돕습니다. 마지막으로, 기업이 활동하는 지역 사회에서 거버넌스를 혁신하는 데 유용한 자료와 추가 지침, 발전을 위한 권장 사항도 함께 제공됩니다.

<https://tgtool.unglobalcompact.org>

이 브리프는 후원사 Enel 과 Relx 의 도움으로 발간되었습니다.



핵심 요약

2021년 6월 유엔글로벌콤팩트(UNGC)에서 발표한 SDG 16 비즈니스 프레임워크에 따르면, 변혁적 거버넌스는 기업이 책임성, 윤리성, 포용성, 투명성에 접근하는 방식을 근본적으로 변화시키는 중요한 전환점을 제시합니다. 이 프레임워크는 기업 내부 정책을 넘어 전반적인 환경, 사회, 지배구조(ESG) 성과를 개선하고, 공공 기관, 법률, 시스템 강화에도 기여합니다. 변혁적 거버넌스는 유엔글로벌콤팩트가 반부패, 청렴성, 법치주의, 기업 지속가능성, 비즈니스와 평화의 연관성 등 다양한 분야에서 쌓아온 광범위한 작업을 바탕으로, 지속가능발전목표(SDGs)와 2030 의제 달성에 깊이 연계되어 있습니다.

변혁적 거버넌스는 전 세계 이사회와 경영진의 중요한 역할을 강조합니다. 이들의 결정과 영향력은 기업이 변화하는 도전에 어떻게 대비하고 대응할지에 큰 영향을 미칩니다. 이 맥락에서 기업은 리스크 평가와 기회 식별 과정을 통해 평화롭고 정의로우며 포용적인 사회라는 광범위한 목표에 부합하는 비즈니스 관행을 지속하며 변혁적 거버넌스 원칙을 따를 필요가 있습니다. 본 비즈니스 브리프는 유엔글로벌콤팩트 변혁적 거버넌스 싱크랩의 공동 작업으로, 이사회와 경영진의 리더십 영역에서 변혁적 거버넌스 접근 방식을 강조하고, 실행 방향을 제시합니다.

이 브리프는 기업 거버넌스의 규범적 배경을 다룬 후, OECD의 기업 거버넌스 원칙과 다국적 기업 가이드라인 개정을 통해 새롭게 등장한 정책과 관행의 중요성을 분석합니다. 새롭게 부상한 정책과 관행은 ESG 요소와 기업 거버넌스 기준의 통합을 공통적으로 강조하고 있습니다. 급변하는 환경 속에서 기업 이사회의 책임은 인권, 정치적 참여, 다양성, 기후 변화, ESG 요소까지 확대되고 있으며, 이에 따라 경영진의 역할도 진화하며 새로운 역량과 사회·정치적 이슈에 대한 깊은 이해가 요구됩니다.

기업 거버넌스에 변혁적 거버넌스를 연계하는 과정은 복잡하지만 필수적입니다. 이 과정은 기업 전략 및 운영에 SDG 16 비즈니스 프레임워크의 지침을 통합하고, 이사회와 경영진의 전문성을 강화하며, 리스크 관리 프로세스를 고도화하는 것을 포함합니다. 또한, 핵심 비즈니스 운영에 ESG 전략을 통합하고 이해관계자 거버넌스와 포용성을 강화하는 것도 중요합니다.

본 브리프는 변혁적 거버넌스를 실현하기 위해 기업의 지속가능성 이니셔티브 참여도를 평가하고 주요 정치적·사회적 이슈에 대한 기업의 입장을 검토하며, 기업 청렴성, 부패 방지 및 컴플라이언스 절차의 고도화를 권장합니다. 더불어 평판 리스크와 그린워싱 의혹을 관리하고, 지정학적 리스크 해결을 위한 정책과 이해관계자 거버넌스 및 포용성 강화를 중점적으로 다뤄야 한다고 강조합니다.

이사회와 고위 경영진은 변혁적 거버넌스를 기업의 가치, 내부 문화, 전략, 정책 및 운영 방향에 통합하는 것을 시작으로 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있습니다. 코로나19 팬데믹, 기후변화, 금융 불확실성, 사회적 불평등, 글로벌 분쟁 등 복합적인 위기에 직면한 세계에서 기업의 윤리적 리더십은 사회 여러 부문에서 신뢰를 구축하는 데 중요한 역할을 합니다. 기업은 공공 기관, 법률 및 시스템 강화에 투자함으로써 비즈니스 운영에 유리한 환경을 조성할 수 있으며, 이는 변혁적 거버넌스 목표의 이행뿐만 아니라 지속 가능한 세계라는 더 큰 비전에 기여하게 됩니다.



서문

변혁적 거버넌스는 2021년 6월 유엔글로벌콤팩트에서 발표한 SDG 16 비즈니스 프레임워크에서 시작된 개념으로, 기업이 대내외적으로 더 윤리적이고 투명하며 포용적인 운영을 하도록 촉구하는 원칙 기반의 접근 방식입니다. 이 프레임워크는 ESG 성과 개선, 반부패 및 청렴성 증진, 법치주의 지지, 그리고 공공 기관과 법률 시스템 강화를 목표로 합니다. 특히 법률 고문의 역할을 통해 기업의 지속가능성을 유지하고, 기업과 평화 간의 관계를 강조하는 유엔글로벌콤팩트의 활동을 기반으로 하고 있습니다.

또한, 변혁적 거버넌스는 지속가능발전목표(SDGs) 및 2030 의제에 부응하여, SDG 16 목표인 평화, 정의 및 제도 구축을 위한 기업 역할의 확대를 요구합니다.

이 브리프는 전 세계 이사회와 경영진의 중요한 역할에 주목하며, 그들의 영향력이 기업이 변혁적 거버넌스 접근 방식을 널리 채택하는 데 큰 역할을 할 것임을 강조합니다. 이사회와 경영진의 리스크 및 기회에 대한 의사결정은 기업이 변혁적 거버넌스와 SDG 16 비즈니스 프레임워크 목표를 실현하는 데 중요한 기여를 할 수 있습니다. 이 브리프는

유엔글로벌콤팩트 변혁적 거버넌스 싱크랩에 참여한 기업 및 파트너 기관과의 협력을 통해 작성되었으며, 이사회와 경영진 리더십을 중심으로 변혁적 거버넌스 접근 방식을 소개하고 실행 가능한 방안을 제시합니다.

특히, 유엔글로벌콤팩트가 주최한 초기 변혁적 거버넌스 싱크랩 협의회의 내용을 바탕으로, 기업 이사회와 경영진에게 주요 트렌드와 실질적인 지침을 제공합니다. 또한, 기업이 직면한 주요 과제를 조명하며, 변혁적 거버넌스가 이러한 문제 해결에 어떻게 기여할 수 있는지를 설명합니다. 이 브리프는 2012년 유엔글로벌콤팩트의 이사회 연구 결과와도 연계되어 그간의 논의와 발전 사항을 한눈에 확인할 수 있는 자료입니다.

결론적으로, 이 브리프는 비즈니스 리더들이 기업 전략과 실무에 변혁적 거버넌스를 통합하는 명확한 방법을 제공하며, 평화롭고 정의로우며 포용적인 운영 환경을 지원하고 책임 있는 비즈니스 관행을 촉진하는 데 시의적절한 인사이트를 제공합니다.





II.

기업 거버넌스의 진화와 변혁적 거버넌스의 전망

변혁적 거버넌스의 개념은 변화하는 기업 거버넌스 환경 속에서 형성되고 있습니다. 이 섹션에서는 기업 거버넌스의 규범적 맥락, 새로운 정책 및 관행의 중요성, 기업 이사회 책임 확대, 경영진의 역할을 다루며, 변혁적 거버넌스 접근법 적용을 위한 기반을 제공합니다.

기업 거버넌스의 규범적 맥락

기업은 법에 의해 설립되는 법적 실체이기 때문에, 기업 거버넌스의 근본적인 토대 역시 기업법에서 찾을 수 있습니다. 콜린 메이어(Colin Mayer) 교수는 자신의 책 '번영(Prosperity)'에서 이렇게 설명합니다.

“법은 사회를 구성하는 중요한 요소이지만, 기업의 경우 법이 그 존재를 규정하기에 더욱 특별하게 여겨집니다. 기업은 법의 산물로, 법에 의해 정의되고 결정되며, 그 존재 자체가 법에 의존하는 법적 허구입니다. 이처럼 법이 창조적 권한을 지닌 경우는 매우 드뭅니다.”

기업법은 지배구조, 정관 및 내규, 주주에 대한 이사의 신의성실의무, 그리고 기업의 감독 절차를 규정하며, 이는 모두 기업의 재무적 요건에 기반합니다. 또한, 다양한 법률과 규제를 준수하기 위한 준법 정책과 절차는 기업 거버넌스의 범위를 정의하는 데 중요한 역할을 합니다.

1992년 영국의 기업 재무 및 거버넌스 위원회에서 발간한 캐드버리 보고서(Cadbury Report)는 오늘날 널리 사용되는 기업 거버넌스의 정의를 다음과 같이 제시합니다.

“기업 거버넌스는 기업을 지휘하고 통제하는 시스템을 의미합니다. 이사회는 기업 거버넌스에 대한 책임을 지며, 주주는 이사 및 감사를 임명하고, 적절한 거버넌스 구조가 마련되었는지 감독하는 역할을 맡습니다. 이사회와 주요 책임은 기업의 전략적 목표를 설정하고, 그 목표를 실행하기 위한 리더십을 발휘하며, 경영진을 감독하고, 주주에게 경영 성과를 보고하는 것입니다.”

기업 거버넌스의 중요성은 사회 및 경제 전반에 걸쳐 확대되고 있으며, 오늘날 기업 거버넌스 기준을 다루는 주요 기관들은 더 폭넓고 명확한 윤리적·사회적 목표를 제시하고 있습니다.

- 영국의 공인 거버넌스 연구소(UK Chartered Governance Institute)는 우수한 거버넌스가 경영진의 의사결정 수준을 향상시키며, “윤리적이고 높은 수준의 의사결정은 지속 가능한 기업을 형성하고 효과적인 장기적 가치 창출을 가능하게 한다”고 강조합니다.
- 국제금융공사(IFC)는 기업 책무와 경제 발전 간의 연계를 강조하며, “우수한 기업 거버넌스는 기업의 운영 효율성을 높이고, 자본 접근성을 개선하며, 리스크를 완화하고 부실 경영을 방지하는 데 기여한다. 또한, 기업이 투명하고 책임 있는 존재로 인식되며, 이해관계자의 요구에 유연하게 대응할 수 있도록 한다. 우수한 거버넌스는 자본 접근성을 확대해 투자와 경제 성장을 촉진하고 고용 기회를 창출함으로써 경제 발전에 이바지한다”고 설명합니다.
- OECD는 “우수한 기업 거버넌스는 장기적인 투자, 금융 안정성 및 기업 청렴성을 촉진하는 데 필요한 신뢰, 투명성 및 책임성의 환경 조성에 기여하며, 이를 통해 더 견고한 성장과 포용적인 사회를 지원한다”고 강조합니다.

‘우수한 기업 거버넌스’라는 목표는 TG 운영의 기회를 제공하며, 이는 기업의 사회적 책임 강화와 더불어 기업 지속가능성 활동에 대한 기대가 높아지는 추세와 맞물려 있습니다. 기업의 본질과 목적에 대한 논의 또한 활발히 이루어지고 있으며, “기업은 누구를 위해 운영되는가?” 라는 중요한 질문은 자본주의 시스템에 광범위한 영향을 미치는 주주와 이해관계자의 역할을 재조명합니다.



새로운 정책 및 관행의 중요성

거버넌스 및 책임 있는 비즈니스 관행을 다루는 여러 조직과 학술 기관은 기업이 변혁적 거버넌스(TG) 목표를 달성할 수 있도록 추가 자원을 제공하며, SDG 16 이행을 위해 지정학적 맥락을 고려한 기업의 내·외부 발전 방안을 제시합니다. 변혁적 거버넌스 싹크랩은 정책 수립과 이행에 상호 보완적 접근 방식을 활용해 비즈니스 리더들의 TG 논의를 활성화하고, 자문 및 협력의 기회를 확대하고 있습니다.

다음 두 가지 사례는 변혁적 거버넌스 목표 이행을 위한 OECD의 노력을 보여줍니다.

i. OECD 기업 거버넌스 원칙 개정

OECD는 자본시장과 기업 거버넌스 관행의 최근 변화를 반영하기 위해 다자간 논의 및 공공 자문 절차를 거쳐 G20/OECD 기업 거버넌스 원칙을 개정했습니다. 2023년 6월에 채택된 개정 원칙은 최초로 ESG 리스크를 고려했으며, 각국 정부의 기업 거버넌스 정책에 대한 기준을 제시합니다. G20 재무장관과 중앙은행 총재들은 “기업 거버넌스에 대한 정책 및 규제를 강화하여 지속가능성과 자금 조달을 지원하고 경제 전반의 회복탄력성에 기여하고자 한다”고 언급하며 개정 원칙을 지지했습니다.

OECD의 10가지 중점 논의 내용

- 기업 소유구조 동향과 소유집중의 증가
- 기후변화 및 환경, 사회, 거버넌스(ESG) 관련 리스크 관리
- 기관투자자의 역할과 수탁자책임
- 디지털 기술 발전에 따른 기회와 리스크
- 위기 및 리스크 관리
- 비금융 부문에서의 과도한 리스크 감수
- 기업 거버넌스에서 채권투자자의 역할과 권리
- 임원 보수
- 이사회 역할
- 이사회와 고위경영진의 다양성

ii. OECD 다국적기업 가이드라인 개정

OECD는 최근 현황 점검과 공공 자문 절차를 거쳐 다국적기업 가이드라인을 개정했습니다. 이번 개정판은 기업이 실사를 통해 긍정적 영향을 극대화하고 부정적 영향을 완화해야 한다는 의무를 명시하고 있습니다. 2023년 6월에 발표된 개정 가이드라인은 기후 변화, 생물다양성, 기술, 기업 청렴성, 공급망 실사 등 주요 영역에 대한 권고사항과 국가별 연락사무소(NCP)에 대한 업데이트 내용을 포함합니다.

OECD 책임 있는 비즈니스 활동 워킹 그룹의 중점 논의 분야

- 일반 정책: 부정적 영향, 의미 있는 이해관계자 참여, 다중 이해관계자 이니셔티브, 실사, 비즈니스 관계
- 공시 내용: G20/OECD 기업지배구조원칙 준수, 기업책임경영(RBC) 이슈 보고, 중요성, 보증
- 인권: 원주민, 취약 및 소외 계층
- 고용 및 노사 관계: 근로자, 노동조합, 안전하고 건강한 근무 환경
- 환경: 기후 행동, 정의로운 전환, 순환 경제
- 과학, 기술 및 혁신: 실사, 데이터, 디지털 서비스
- 절차 지침 개정: 효과 및 기능 유지, 위임 및 권한, 특정 사례의 대응 절차



“기업은 누구를 위해 운영되는가?”

**이 질문은 자본주의 시스템 내
주주와 이해관계자의 핵심적인 역할을
재조명합니다.**

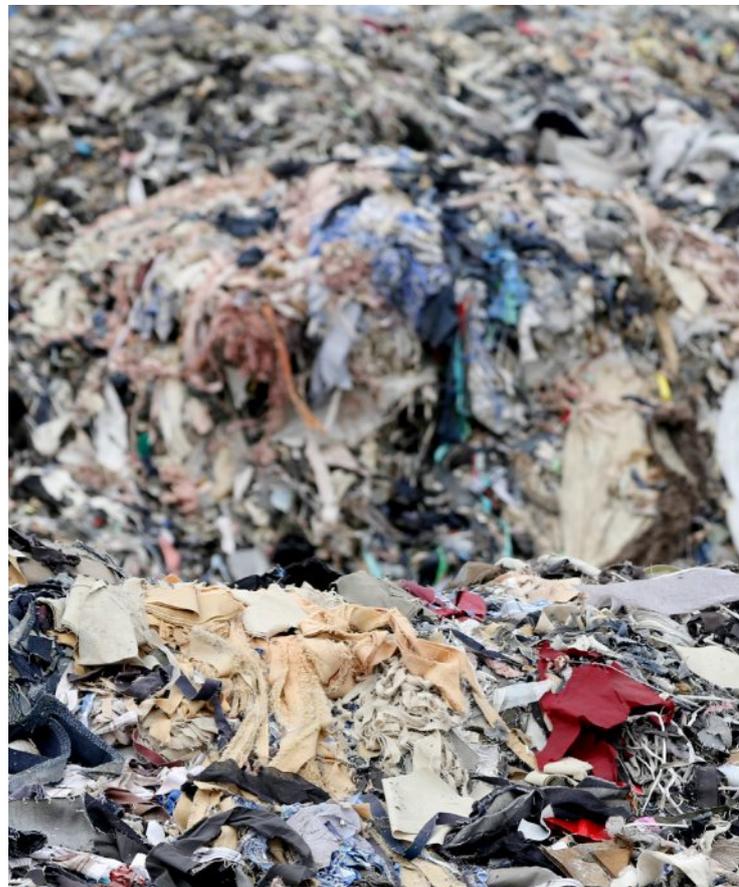
이사회의 책임 범위

최근 몇 년 동안 기업 거버넌스의 범위가 확대됨에 따라, 이사회의 책임도 커지고 있습니다. 이사회는 인권 실사, 적절한 정치 참여, 직장 내 다양성과 포용성, 기후변화 대응 및 탄소중립 달성을 위한 노력 등 새로운 의제를 다루고 있습니다. ESG 요인이 부각되면서 이사회의 역할과 의사결정의 중요성도 더욱 커졌습니다.

다양한 분야의 전문가들은 기업 거버넌스, 즉 'G'가 환경 및 사회적 목표 달성의 핵심이라고 의견을 모으고 있습니다. 이사회는 내·외부 문제를 더 효과적으로 관리해야 하며, 재무적·비재무적 성과에 대한 데이터 수집과 보고 체계 강화가 요구됩니다. 기업의 가치와 문화가 새로운 의제에 대응하는 데 중요한 요소로 떠오르는 가운데, 평판과 성과에 대한 대중의 감시도 더욱 강화되고 있습니다.

이코노미스트(The Economist)는 기업 이사회의 책임이 그 어느 때보다 커졌다고 보도합니다. "이사회는 경영진을 도와 전례 없는 팬데믹 이후 전쟁, 지정학적 갈등, 고물가, 기후 변화, 기술적 혼란을 해결해야 합니다. 주식보상제도의 도입으로 주주들과 동일한 가치를 공유하게 된 이사회는 더 엄격해진 기업 거버넌스 기준에 따라 더 많은 책임을 지고 있습니다."

지정학적·경제적 혼란으로 리스크에 대한 재평가가 이루어지고 있습니다. 에너지 분야를 포함한 글로벌 공급망이 재편되고, 디지털 기술은 새로운 비즈니스 기회와 함께 새로운 리스크를 창출하고 있습니다. 고용 관행과 인적 자본의 역할 역시 재평가되고 있습니다. 이사회도 이러한 흐름에 전략적으로 대응하기 위해 변화하면서, 이사회 구성, 다양성, 전문성, 보수체계에 대한 새로운 기준이 정립되고 있습니다. 이러한 변화는 급변하는 비즈니스 환경에서 더 효과적으로 리스크와 기회를 예측하고 평가할 수 있는 확장된 거버넌스의 필요성을 강조합니다.



“
**우수한 거버넌스는
 기업 내 다양한 역할,
 책임 및 의무를
 명확히 정의하는 것을
 의미합니다.**”



경영진의 역할

이사회는 조직의 거버넌스 체계를 구축하고 그 이행을 감독해야 하며, 경영진은 이사회와 긴밀히 협력해 이를 효과적으로 지원해야 합니다. 우수한 거버넌스는 각 조직 내에서 역할, 책임, 의무를 명확히 정의하는 것을 의미합니다. 특히 최고경영자(CEO)의 역할은 더욱 중요해지고 있으며, 그 위상 또한 점점 높아지고 있습니다. 오늘날의 CEO는 점차 더 가시적인 역할을 맡게 되며, 이에 따라 새로운 기술뿐만 아니라 기업의 평판, 재무 성과, 그리고 다양한 사회·경제적 이슈에 깊이 있는 이해가 요구됩니다.

TG 프레임워크의 본질과 발전에 중요한 역할을 하는 요소들은 투자자, 이해관계자, 무역 협회, 정부 기관, 정치 캠페인 및 지지 단체와의 책임 있는 소통을 포함하며, 일부 주제는 논란의 여지가 있을 수 있습니다. CEO와 경영진은 이러한 주제들에 대해 명확한 프로세스를 구축하고, 선택지를 평가하여 의사결정을 개선하며, 커뮤니케이션 전략을 보완하면서 새로운 사회적 문제들에 효과적으로 대응해야 합니다.

C-level 직책은 점점 더 세분화되고 전문화되는 추세입니다. 구체적으로는 최고재무책임자(CFO), 최고가치책임자(CVO), 최고마케팅책임자(CMO), 최고정보책임자(CIO), 최고기술책임자(CTO), 최고운영책임자(COO), 최고윤리책임자(CEO), 최고리스크책임자(CRO), 최고인사책임자(CPO), 최고커뮤니케이션책임자(CCO), 최고지속가능성책임자(CSO), 최고보안책임자(CSO) 등이 새롭게 등장했습니다. 특히 최고법무책임자(CLO), 최고준법책임자(CCO) 등 TG와 밀접한 관련이 있는 직책들도 등장하고 있으며, ESG 내 세부 요소들이 반영된 경영진 직책들이 늘어나고 있습니다. 이러한 다양한 직책과 그 상호 관계를 이해하면, 특정 부서에 국한되지 않는 기업 문제 속에서 각 리더십의 역할을 명확히 구분할 수 있으며, TG 발전을 위해 부서 간 협력의 중요성 또한 강조할 수 있습니다.



III.

변혁적 거버넌스와 기업 거버넌스 연계

‘경영진의 의지’라는 개념은 그동안 주로 고위 경영진이 책임감 있고 윤리적인 기업 문화를 형성하는 데 초점을 맞춰왔습니다. 그러나 오늘날, 기업에 대한 사회적 요구가 환경적·사회적 책임을 강조함에 따라, 경영진과 이사회가 형성하는 분위기도 책임과 윤리의 차원을 넘어 지속 가능성을 포함하도록 확장될 필요가 있습니다.

기업은 변혁적 거버넌스를 어떻게 활용해 이사회와 경영진이 직면한 변화와 도전, 기회를 더 효과적으로 해결할 수 있을까요? 이 섹션에서는 변혁적 거버넌스를 기업 거버넌스와 연계할 수 있는 방법을 다섯 가지 주제로 논의합니다.

- SDG 16 비즈니스 프레임워크 지침 적용
- 이사회 및 경영진의 전문성
- 리스크 평가 및 관리
- ESG 전략의 통합
- 이해관계자 거버넌스 및 포용성 강화

SDG 16 비즈니스 프레임워크 지침 적용

2021년 유엔글로벌콤팩트가 런칭한 'SDG 16 비즈니스 프레임워크'는 변화하는 비즈니스 환경에 맞춰 기업이 최선의 방안을 찾을 수 있도록 내·외부적 조치를 제시합니다. TG 접근법은 이러한 실천 방안을 구체화하며, 내부 전략 수립과 공공기관, 법률 및 시스템 지원을 위한 권고를 제시합니다. 핵심은 책임성, 투명성, 진실성, 포용성이라는 공동의 가치를 기반으로 장기적인 영향력 극대화와 가치 창출을 도모하는 데 있습니다.

기업 내부에서는 아래 사항을 고려하여 SDG 16 을 이행할 수 있습니다.

- 가치와 문화
- 이사회, 위원회 및 경영진 구성 및 감독
- 교육, 고용 및 훈련
- 정책 및 프로세스 (윤리, 컴플라이언스 프로그램)
- 계약 조항, 실사 및 고충처리 메커니즘
- 리스크 관리 및 보고
- 내부 이해관계자(직원) 참여

기업 외부에서는 아래 사항을 고려하여 SDG 16 을 추진할 수 있습니다.

- 옹호 및 로비 활동
- 역량 강화
- 공동 노력 및 파트너십
- 모니터링 및 보고를 통한 정부 지원
- 지역사회, 시민사회 단체 등 외부 이해관계자와의 협력

위와 같은 내·외부 조치의 이행을 통해 기업은 내부는 물론 지역사회에서도 포용적이고 책임감 있으며 투명한 지배구조를 보장하는 청렴성 문화를 구축할 수 있습니다. 이러한 폭넓은 접근방식은 이해관계자와의 소통을 강화하고, 새로운 리스크와 기회를 포착하는데 기여합니다. 따라서 다양한 배경과 전문성을 갖춘 인재들로 이사회를 구성해 우수한 거버넌스와 기업 문화를 형성하고 TG 관련 문제에 효과적으로 대응해야 합니다.

이사회 및 경영진의 전문성

TG 싱크랩에 참여한 기업들은 초기부터 뛰어난 리더십의 중요성을 강조했습니다. 변화하는 비즈니스 환경과 주주 및 이해관계자들의 요구가 그 어느 때보다 리더십의 폭넓고 깊이 있는 전문성을 필요로 하고 있습니다. 예를 들어, TG 싱크랩은 부서 간 전략 통합을 최우선 과제로 선정했습니다. 이를 위해 리더십 간 새로운 소통과 협력 방식이 필요하며, 이사회와 감독 기능과 역할에 대한 명확한 기대치도 설정해야 합니다.

기술은 기업 운영 전반에 영향을 미치는 핵심 요소입니다. 기업들은 제품, 서비스, 마케팅, 유통, 시스템 관리, 클라우드 컴퓨팅 등 다양한 영역에서 끊임없이 혁신하고 있습니다. 데이터는 재무성과 및 ESG 지표 도출에도 활용되며, 일부 전문가들은 ESG에 'T'를 추가해 기술을 포함한 ESGT로 확장할 것을 제안하기도 합니다. 여기에는 데이터 보호, 개인정보 보호, 허위 정보, 사이버 보안, 인력 재구성 등이 포함되며, 특히 인공지능의 광범위한 영향력에 대한 논의도 활발합니다. 이와 같이 디지털 전환은 거버넌스와 깊이 연관되어 있습니다.

오늘날 리더들은 자신의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 교육과 역량 강화에 지속적인 시간과 노력을 투자해야 합니다. 충분한 지식을 바탕으로 지속가능성 목표와 영향 평가, 기후 변화 완화, 공급망 노동 환경, 인권 보호 등 주요 이슈들을 리스크 관리, 가치 창출, 장기 전략 구축과 같은 핵심 비즈니스 운영과 연계해야 합니다. ESG 자문 그룹 'Competent Boards'의 최근 연구에 따르면, 지속가능성과 ESG가 전 세계 이사회에서 중심적인 역할을 차지하고 있지만 여전히 큰 지식 격차가 존재하고 있습니다. 이 연구는 이사회가 조직의 미래를 '우연이 아닌 선택'으로 이끌기 위해서는 지속적인 교육이 필수적이라고 강조합니다.

변혁적 거버넌스 접근 방식을 효율적으로 활용하기 위해서는 리더들의 꾸준한 지속가능성 역량 강화가 필수적입니다. 이를 통해 이해관계자의 다양한 요구에 능숙하게 대응하고, 새로운 리스크를 관리하며, 조직의 가치 창출과 정책, 문화를 발전시킬 수 있습니다. TG의 발전에 따라 지속가능성에 대한 전문성은 혁신적인 기회를 창출하고 협력적 책임을 다하는 데 필수적인 역할을 할 것입니다.

리스크 평가 및 관리

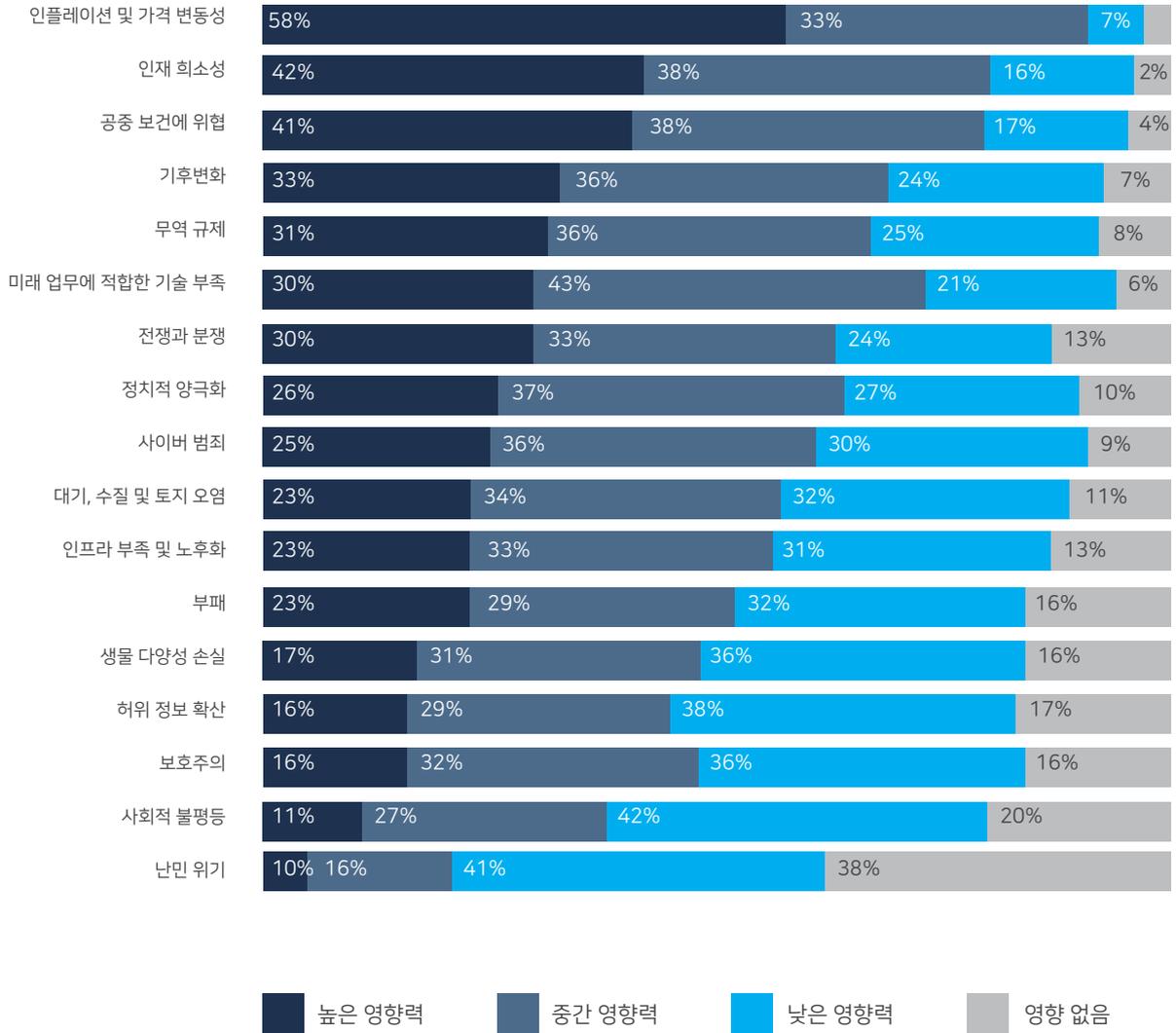
기업 이사회와 경영진은 끊임없이 변화하는 리스크 환경에 대응해야 합니다. 현존하는 리스크에는 팬데믹, 기후위기, 경제 불확실성, 금융 변동성, 공급망 문제, 우크라이나 전쟁과 같은 위협이 포함됩니다. 유엔글로벌콤팩트는 '위기의 시대에 비즈니스 리더십' 보고서에서 오늘날 CEO들이 복잡한 운영 리스크와 지속가능성 과제에 직면해 있다고 강조했습니다. 이러한 불안정한 상황은 기업을 리스크 대응에 더욱 취약하게 만들며, 사회적 포용과 재생에너지 전환 같은 중요한 문제들에 대한 진전을 방해할 수 있습니다.

유엔글로벌콤팩트와 액센츄어(Accenture)가 진행한 CEO 연구에 따르면, "민간 부문이 직면한 도전 과제의 범위는 전례 없는 수준입니다. 조사에 응답한 CEO 중 93%가 10개 이상의 글로벌 이슈에 대응하고 있으며, 그중 46%는 조사 대상 17가지 이슈 모두에 어느 정도 대응하고 있다고 답했습니다."

크리스토프 벡(Christophe Beck) 에코랩(Ecolab) CEO는 "지난 몇 년간 혼란이 극심했으며, 놀라운 점은 그 혼란이 전혀 가라앉지 않고 있다는 것입니다. 코로나19부터 공급 부족, 지정학적 문제, 인플레이션, 물과 에너지 위기까지 여전히 현재진행형입니다."라고 말했습니다. 클라라 아르파(Clara Arpa) 아르파(ARPA) CEO도 "기존의 문제는 여전히 해결되지 않은 채, 매일 새로운 문제가 발생하는 것처럼 느껴집니다."라고 덧붙였습니다.

CEO 설문조사 질문:

다음의 글로벌 이슈가 현재 귀사의 비즈니스에 어느 정도 영향을 미치고 있나요?



Source: UN Global Compact and Accenture CEO Study 2023.

국제 질서가 위협받는 상황에서 효과적인 리스크 관리의 필요성은 더욱 중요해지고 있습니다. 기존의 기업 리스크 관리 절차와 더불어, 이사회와 경영진은 이를 보완할 전략을 체계화하고, 기술과 인공지능(AI)의 발전에 따른 리스크 관리 프로세스 혁신의 필요성을 인식해야 합니다.

세계경제포럼(WEF)이 실시한 '2024 글로벌 리스크 인식조사'에 따르면, 향후 10년간 지정학적 및 경제적 변화에 따라 환경과 사회적 리스크가 주요 리스크로 부각될 것으로 전망하고 있습니다. 다음 도표는 단기 및 장기 리스크의 심각성을 순위별로 보여줍니다.

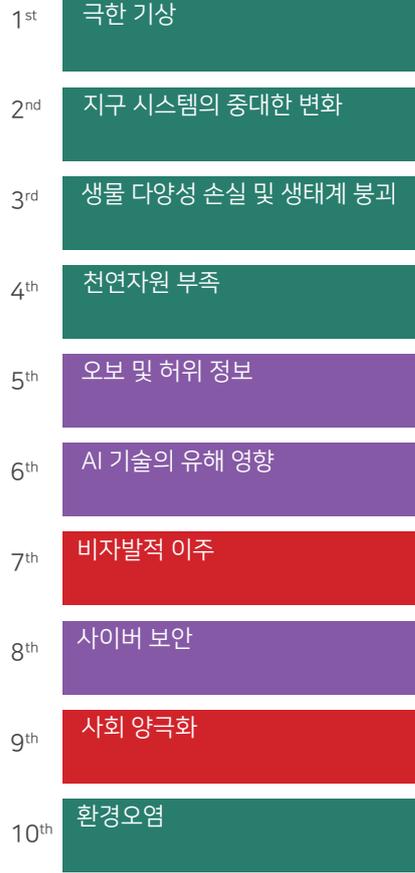
상위 10대 리스크

다음 리스크가 2년, 10년에 걸쳐 미칠 수 있는 영향(심각도)을 추정해주세요.

2 years



10 years



리스크 유형



Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2023-2024.

이사회와 경영진은 '비즈니스 회복탄력성 강화'라는 새로운 과제에 직면해 있습니다. 이를 해결하려면 시나리오 계획을 통해 미래 상황에 대비하고, 지정학적·거시경제적 변화를 예측하는 능력을 키워 비상계획 수립 역량을 높이는 것이 중요합니다. 세계경제포럼은 기업들이 현 위기 상황을 극복하고 미래 리스크에 대비하기 위해 리스크 관리와 회복탄력성 강화 방안을 재검토해야 한다고 권고하며, "리스크에 대한 창의적이고 협력적인 접근이 기업, 정부, 사회적 이해관계자들에게 장기적인 구조적 회복력을 형성할 수 있다"고 강조합니다.

아래에 설명된 네 가지 과제는 부서 간 장벽을 허물고 협력적 방식을 도입해야 함을 강조합니다. 이러한 접근은 ESG 활동의 운영에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, TG의 주요 목표인 청렴성 강화와 피해 예방에도 기여할 수 있습니다.

i. 평판 리스크

기업 평판은 효과적인 커뮤니케이션, 리스크 관리, 엄격한 윤리 및 준법 프로그램, 제품과 서비스의 품질, 경영진의 역량, 재무 성과, 사회적 책임 이행 등 다양한 요인에 의해 결정됩니다. 특히 CEO의 신뢰도와 평판은 중요한 역할을 하며, 기업 평판을 좌우하는 주요 요소로는 가시성, 신뢰성, 투명성, 그리고 이해관계자와의 관계가 있습니다. 이는 기업 문화에도 큰 영향을 미치며, 긍정적인 평판은 내부적으로는 직원 유지와 업무 성과를 높이고, 외부적으로는 고객 충성도, 투자 유치, 지역사회 지지, 긍정적인 언론 보도 등으로 이어져 기업의 성공과 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 합니다.

그러나 다양한 기업 스캔들에서 보듯, 오랜 시간 쌓아온 평판도 하루아침에 무너질 수 있으며, 특히 디지털 시대에는 이러한 위험이 더욱 커집니다. 평판 리스크는 학계에서도 중요한 연구 주제로 떠오르고 있으며, 이를 다루는 전문 서비스 분야도 확장되고 있습니다. 예를 들어, 평판 리스크를 전문적으로 추적하는 렘트랙(RepTrak)은 이 플랫폼이 최고 경영진과 이사회에서도 활용된다고 강조하며, 리더십 전반에서 평판 리스크를 중점적으로 관리하고 있음을 언급합니다.





ii. 그린워싱 리스크

그린워싱은 기업이 제품이나 서비스, 혹은 운영의 지속가능성을 과장하거나 허위로 주장할 때 발생합니다. 옥스퍼드 대학교 지속가능 법률 프로그램의 기후 소송 전문가 벤자민 프랜타 박사(Dr. Benjamin Franta)는 “과거에는 그린워싱 문제에 대한 관심이 적었지만, 이제는 점점 더 중요한 이슈로 부각되고 있습니다. 많은 기업들이 친환경 이미지를 내세우는 가운데, 법조계와 대중들은 그 모습이 실제와 다를 수 있음을 점점 인식하고 있습니다”고 말했습니다.

그린워싱 의혹은 마케팅 캠페인에서부터 ESG 인증까지 모든 지속가능성 활동에 대한 기업의 신뢰도를 훼손할 수 있습니다. 이로 인해 일부 기업들은 오히려 지속가능성 이슈에 의도적으로 대응하지 않으며, 대중의 시선을 피하는 ‘그린허싱(green-hushing)’ 전략을 택하기도 합니다. 캘리포니아대학교 법학전문대학원 스타브로스 가디니스(Stavros Gadinis) 교수는 그린워싱 리스크 관리를 위해 기업 거버넌스가 기후 변화와 더욱 긴밀하게 연계될 필요가 있다고 강조합니다.

그린워싱 의혹은 마케팅 캠페인에서부터 ESG 인증까지 모든 지속가능성 활동에 대한 기업의 신뢰도를 훼손할 수 있습니다. 이로 인해 일부 기업들은 오히려 지속가능성 이슈에 의도적으로 대응하지 않으며, 대중의 시선을 피하는 ‘그린허싱(green-hushing)’ 전략을 택하기도

합니다. 캘리포니아대학교 법학전문대학원 스타브로스 가디니스(Stavros Gadinis) 교수는 그린워싱 리스크 관리를 위해 기업 거버넌스가 기후 변화와 더욱 긴밀하게 연계될 필요가 있다고 강조합니다.

“공시, 표준화, 내부 관리 강화, 외부 검증 및 모니터링 강화를 중심으로 한 새로운 프레임워크는 기후 변화와 관련된 기업의 선택에서 발생하는 신뢰성 문제를 해결하는 데 중점을 두고 있습니다.”

하버드 비즈니스 리뷰(The Harvard Business Review)에서는 ‘리더가 그린워싱을 넘어 진정한 변화로 나아가는 방법’을 다루며, 기후 위기를 해결하기 위해 비즈니스 모델의 변혁 및 파트너와의 폭넓은 협력이 필요하다고 강조합니다. 저자들은 “이사회와 함께 변혁 전략을 수립하고, 세대와 부서를 아우르는 내부 전환 팀을 구성해 과학기반목표를 설정하며, 명확한 지표를 통한 비즈니스 모델 변화를 실행해야 한다”고 제안합니다.

유엔글로벌콤팩트는 TG와 관련된 그린워싱 리스크를 고려하며, 기후 변화에 관한 오랜 연구를 바탕으로 2022년에 발간된 ‘정의로운 전환: 비즈니스 브리프’를 참조하고 있습니다.

“
효과적인
리스크 관리는
지리적, 문화적 맥락에 따라
회복탄력성과 안정성을
보장해야 합니다.”

iii. 리스크 요소 재구성

리스크 관리 요소와 프로세스가 대대적으로 재구성되고 있습니다. 비즈니스 리더들은 중요성, 신탁 의무, 주의 의무, 실사와 같은 기본 개념을 재검토하고, 이에 따라 정책을 조정하고 있습니다. 이와 함께 투자자, 금융기관, 보험사 등 다양한 주주와 이해관계자들의 높아진 기대에도 부응해야 합니다. 특히 ESG 경영과 관련된 지속가능성 공시 규정의 변화로 인해 컴플라이언스 요구가 더욱 강화되고 있습니다.

기업의 리스크 관리는 내부와 외부 두 가지 측면을 갖추고 있습니다. 내부적으로는 내부 고발자 보호와 리스크 식별 및 완화를 목표로 하는 다양한 절차를 규정하고, 외부적으로는 기업 평가를 산업과 사업장 위치에 맞춰 조정하며 전반적인 운영을 관리합니다. 기업들은 업계 전반을 모니터링하면서 모범 사례와 실패 사례를 참고하고 있습니다. 효과적인 리스크 관리는 지리적, 문화적 맥락을 고려해 회복탄력성과 안정성을 보장해야 합니다. 우크라이나 전쟁은 기업들이 보다 포괄적인 지정학적 리스크 분석의 필요성을 인식하게 했으며, 이로 인해 기업 거버넌스와 경영 리더십을 포함한 전문 자문 서비스에 대한 수요가 증가했습니다.

Directors & Boards Magazine의 최근 논평에서는 리스크 관리의 어려움을 강조하며, 이사회 위원회 간에 더욱 긴밀한 협력이 필요하다고 설명합니다.

“동시에 발생하는 리스크의 양과 복잡성이 증가하면서, 리스크 관리 감독에 대한 보다 총체적인 접근 방식이 요구됩니다. 하나의 리스크가 하나의 범주에 깔끔하게 들어 맞는 경우는 드물며, 여러 리스크가 상호 연관된 경우가 많습니다. 생생형 AI, 기후 변화, 기타 환경 및 사회적 위험, 컴플라이언스 위험, 지정학적 위험과 같은 리스크를 개별적으로 다루는 방식은 더 이상 유효하지 않습니다. 오늘날 이사회가 직면한 과제는 여러 위원회 간의 정보 공유, 소통, 협력을 더욱 효과적으로 촉진하는 것입니다.”



SDG 16이 목표로 하는
평화, 정의, 제도 구축은
단기적인 재무 보고서 관점을 넘어서는
장기적인 비전을 필요로 합니다.



iv. 장기적 전망

이 비즈니스 브리프는 기업 거버넌스와 공공 거버넌스의 상호 연관성을 강조합니다. SDG 16의 목표를 달성하기 위해서는 깊이 있는 장기적 관점이 요구되며, 이는 지속 가능한 가치 창출을 지향하는 현재의 비즈니스 트렌드와도 일치합니다. 유엔글로벌콤팩트는 TG 접근 방식을 통해 기업의 인식과 목표를 강화하고 있습니다. 또한, 기업과 투자자들은 리스크 관리를 넘어 지속 가능성과 인류 안보를 위한 전략 수립을 위해 세계정의프로젝트(WJP), 경제평화연구소(IEP), 국제투명성기구(TI) 등의 국가 및 국제기관의 보고서를 참고하는 사례가 증가하고 있습니다.

앞서 언급한 것처럼, 기업 이사회와 경영진은 복합적인 리스크 환경에 직면해 있으며, 이에 대응하기 위해서는 변혁적인 접근이 필요합니다. 이사회는 시나리오 계획 수립에 적극적으로 참여하고, 공시를 통해 평판 리스크와 그린워싱 문제를 해결해야 합니다. 또한 변화하는 지속 가능성 규제에 대응하고 규제의 공백을 파악하기 위해 핵심 개념을 재검토해야 합니다. 상호 연관된 리스크를 효과적으로 관리하고 기업의 회복탄력성을 강화하기 위해서는 위원회 간의 긴밀한 협력이 필수적입니다.

ESG 전략의 통합

TG를 성공적으로 실행하고 그 효과를 극대화하려면 TG와 ESG 전략을 효과적으로 통합하는 것이 필수적입니다. 이를 위해 이사회는 명확한 감독 기준을 설정하고, 투자 결정과 자본 배분에 대한 깊은 이해를 바탕으로 운영해야 합니다. ESG 이슈는 기업과 투자자 모두에게 환경, 사회, 거버넌스를 전략에 반영하게 하는 중요한 요소로 자리 잡고 있습니다. PwC에 따르면, ESG 투자 규모는 2026년까지 33.9조 달러에 달할 것으로 예상되며, 이는 전 세계 운용 자산의 21.5%에 해당합니다.

ESG가 재무 및 비재무 공시 간 연계를 촉진함에 따라 기업의 비즈니스 관행에도 큰 변화가 일어나고 있습니다. 따라서 성공적인 ESG 전략을 비즈니스 전반에 통합하기 위해서는 이사회와 경영진이 주도적으로 나서야 하며, 그에 따른 적절한 역할과 자원을 마련해야 합니다. 이를 통해 기업은 TG와 관련된 새로운 리스크에 대한 예방 및 대응 역량을 강화할 수 있을 것입니다.

하버드 로스쿨 기업 거버넌스 포럼(Harvard Law School Forum on Corporate Governance)은 ESG 전략 관리를 위한 이사회와 경영진의 핵심적인 역할을 다음과 같이 강조합니다.

공시, 정책, 로비활동 등 ESG 전략을 효과적으로 수립하고 실행하기 위해서는 이사회와 경영진의 철저한 감독이 필수적입니다. ESG 문제는 단순히 규정 준수나 사회적 책임을 넘어, 핵심 비즈니스 전략의 일환으로 다뤄져야 합니다. 따라서 최고 경영진과 이사회는 적극적인 참여가 요구되며, 이를 뒷받침하는 강력한 내부 통제 시스템이 반드시 구축되어야 합니다. 현재와 미래의 리스크를 효과적으로 관리하기 위해, 기업은 다음과 같은 체계적인 접근을 취할 필요가 있습니다:

이사회와 경영진은 ESG 전략 통합을 위해 다음과 같은 필수 요소들을 고려해야 합니다.

- 투자자들은 ESG 의제의 주요 주도자로서 중요한 역할을 맡고 있습니다. 유엔이 지원하는 '책임투자원칙(PRI)'에 따르면, 투자자들은 기존의 전통적인 기업 지배구조를 넘어 보다 광범위한 거버넌스 문제까지 고려해야 합니다.
- ESG는 기업 공시의 중요성을 강화하고 있으며, 여러 국가 간 공시 표준의 일관성 형성에도 기여하고 있습니다.
- ESG의 범위가 확대되면서 환경 및 사회적 이슈를 더 폭넓게 다루고 있습니다. 특히 거버넌스(G)는 기업 거버넌스에 대한 기대를 재정립하며, 환경(E)과 사회(S) 문제에 효과적으로 대응하기 위한 핵심 요소로 부각되고 있습니다.
- 다양한 이해관계자와의 협력은 이사회와 경영진이 전략을 수립할 때 중요한 인사이트를 제공합니다.
- ESG의 긍정적인 측면이 주목받고 있지만, 측정 방식의 신뢰성 부족, 평가 기관의 투명성 결여, 그린워싱 리스크, 주주 우선주의 약화 등 비판적인 시각도 늘어나고 있습니다. 이러한 비판은 일부 정치적 성향을 띠기도 하며, 이와 같은 흐름은 TG 관련 전략 수립에도 영향을 미칠 것입니다.

이러한 복잡한 상황 속에서 기업은 ESG와 관련된 다양한 변화를 인식하고 평가하는 것이 필수적입니다. 이사회와 경영진은 명확한 지침을 마련하고 각자의 역할에 맞는 핵심 질문을 설정하며, ESG 관련 의사결정을 더욱 강화해야 합니다.

“ 오늘날
이해관계자와의
관계 관리는
다양한 비즈니스
목표와 연결된
전략적 필수 요소로
자리 잡고 있습니다. ”

이해관계자 거버넌스 및 포용성 강화

과거에는 기업의 이해관계자 참여가 주로 자발적인 사회적 책임 활동으로 인식되었으나, 최근에는 사회적 기대와 공유 가치를 중시하는 흐름이 확산되면서 이러한 관점이 변화하고 있습니다. 특히 기업 시민의식에 대한 관심이 높아지며, 이해관계자와의 관계는 ESG 요소와 기업 공시와도 밀접하게 연계되며, 커뮤니케이션 기술의 발전으로 이해관계자 거버넌스와 포용이 더욱 중요해지고 있습니다. 그러나 정보 왜곡과 사이버 보안 문제가 새로운 리스크로 떠오르며, 자본주의의 미래에 대한 논쟁도 일어나고 있습니다.

이해관계자 관리는 이제 기업이 '사회적 라이선스(Social License)'를 유지하는 데 중요한 역할을 합니다. 사회적 라이선스의 정의는 세 가지 요소를 포함합니다.

- 사회적 라이선스는 기업 또는 산업의 표준 관행과 운영 절차가 직원, 이해관계자, 일반 대중에게 지속적으로 받아들여지는 것을 의미합니다.
- 사회적 라이선스는 기업이 비즈니스를 운영하는 지역사회와 이해관계자들과의 신뢰를 기반으로 시간이 흐르면서 형성되고 유지됩니다.
- 사회적 라이선스를 보호하고 강화하려면 기업은 지속적으로 윤리적인 행동을 실천하고 이를 명확하게 보여주어야 합니다.

결론적으로, 기업의 신뢰 구축에 있어 이해관계자 참여와 윤리적 행동은 필수적입니다. 이사회와 경영진은 이해관계자 참여를 최우선 과제로 삼고, 윤리적 문화를 형성해 기업의 신뢰를 공고히 해야 합니다. 사회적 라이선스는 부서 간 협력을 통해 보호될 수 있으며, 기업이 SDG 16 목표를 효과적으로 이행하는 데 기여할 것입니다.



i. 더 넓은 범위: NGO 참여와 시민

기업들은 내·외부 주요 이해관계자를 파악하고 이들과 소통하는 것이 점점 더 중요해지고 있습니다. 일부 기업은 이해관계자를 체계적으로 '매핑'하고, 진정성과 적합성을 갖춘 소통 절차를 도입하고 있습니다. 이러한 절차는 특히 리스크 관리와 컴플라이언스를 촉진하는 데 중요한 역할을 합니다. 팬데믹 대응 과정에서 많은 기업들은 자신들의 비즈니스에 영향을 미치는 이해관계자뿐만 아니라, 비즈니스에 영향을 받을 수 있는 이해관계자들까지 고려하게 되면서 공급망 전반에 걸쳐 이해관계자와의 관계 관리가 확대되었습니다.

주요 이해관계자에는 비정부기구(NGO)와 지역 시민사회 단체가 포함되며, 이들은 프로젝트 의사결정 과정에서 의미 있는 참여를 요구하는 등 다양한 방식으로 기업과 투자자에게 압력을 가할 수 있습니다. 이는 저개발 국가에서의 장기 투자나 인프라 관련 투자, 외국 기업이 참여하는 경우 특히 중요합니다. 참여적 개발이라는 개념은 세계은행을 비롯한 기관에 의해 발전되었으며, 개인과 공동체, 공공 및 민간 기관들이 개발에 활발히 기여할 수 있도록 돕고 있습니다. 원주민 공동체와의 프로젝트 참여는 2007년 유엔 원주민 권리선언에서 규정된 '자유롭고 사전적이며 정보에 입각한 동의'라는 유엔 인권 규범의 적용을 받을 수 있습니다. 이와 함께 현지화 추세에 따라 이해관계자 참여의 범위도 확대될 수 있습니다.

또한, NGO는 건강과 안전, 부패 방지, 환경 보호, 이주 노동자 처우 등 다양한 영역에서 기업의 규제 위반을 폭로하는 데 적극적으로 나서고 있으며, 유엔 기업과 인권 이행원칙 등 국제 규범에 이 활동을 확장하고 있습니다. 공공 및 민간 부문이 모두 참여하는 이해관계자와의 대화는 필수적이며, 선제적인 이해관계자 참여는 소송 등 다양한 리스크를 식별하고 완화할 수 있는 중요한 수단이 될 수 있습니다.

마지막으로, 기업과 시민사회, 기타 이해관계자들이 모여 공통의 문제를 해결하기 위해 다중 이해관계자 이니셔티브(MSI)를 통한 협력적인 형태의 참여도 구체화되고 있습니다. MSI의 활동에는 부문 간 대화 조직, 다양한 산업 분야의 인증 표준 수립, 행동 강령 또는 주제별 거버넌스 프레임워크 개발 등이 포함됩니다. MSI는 주로 특정 지역에서 '거버넌스 공백'을 메우기 위해 도입되었으나, 그 진정성과 실질적 영향력에 대해 비판적 검토를 받기도 합니다.



‘공유된 시민 공간’도 넓은 의미에서 주요 이해관계자 중 하나로 간주됩니다. SDG 16 프레임워크는 기업뿐만 아니라 시민사회 활동가들도 법적·제도적 프레임워크에 의존해 운영된다는 신념을 바탕으로 ‘공유된 시민 공간’에 대한 지원을 강조합니다. 기업과 인권 리소스 센터(Business and Human Rights Resource Centre)의 보고서 「압박 받는 공유 공간: 시민의 자유와 인권 옹호자를 위한 비즈니스 지원(Shared Space Under Pressure: Business Support for Civic Freedoms and Human Rights Defenders)」에서는 “성공적이고 지속 가능한 비즈니스와 투자 환경에는 법치주의에 기반한 책임 있는 거버넌스가 필수적이다. 이러한 환경은 표현의 자유, 집회의 자유, 결사의 자유와 같은 시민사회 공간을 정의하는 권리가 존중되고 보호될 때만 유지될 수 있다”고 밝히고 있습니다. 이 같은 접근은 시민사회의 번영을 도울 뿐만 아니라, 기업이 안정적이고 지속 가능한 방식으로 운영될 수 있는 기반을 제공합니다.

보고서는 특히 독재 정권 하에서 전 세계적으로 공유된 시민 공간이 압박 받고 있는 상황을 분석하며, 기업이 시민사회와 협력해 이 공간을 지키고 정의 수호자들을 보호할 것을 촉구합니다. 또한, 다양한 형태의 대중 커뮤니케이션과 행동을 위한 의사결정 프로세스를 제시하며, 이러한 대응이 기업 내 여러 부서에 걸쳐 이루어질 가능성이 높기에 범기능적 전략의 중요성을 강조합니다.

ii. SDG 파트너십

SDG 의제의 진전은 기업, 정부, 사회 간의 혁신적인 파트너십에 달려 있습니다. SDG 17은 ‘지속 가능한 개발을 위한 이행 수단을 강화하고 글로벌 파트너십을 활성화하는 것’을 목표로 합니다. TG 접근 방식은 SDG 16과 SDG 17 사이에서 가교 역할을 하여, 효과적인 전략을 지원할 수 있습니다.

SDG 16은 기업과 정부가 공동의 이익을 증진하기 위해 협력하는 목표입니다. SDG 중에서도 SDG 16과 비즈니스의 관련성이 큰 이유는 두 가지입니다.

첫째, 평화, 정의 및 제도 구축은 정부, 시민사회, 기업 모두가 각자의 SDG 목표를 달성하는 데 필요한 기본 요소입니다. 이러한 요소가 갖추어지면, 다른 SDG 목표의 달성도 가속화될 수 있습니다.

둘째, 평화, 정의 및 제도 구축은 지속 가능한 비즈니스와 투자 환경을 조성하는 데 필수적입니다. SDG 16이 실현되면, 기업과 투자자는 경제 혁신과 발전을 촉진하고, 일자리 창출과 소득 증대를 통해 빈곤을 줄이고 더 많은 기회를 제공할 수 있습니다.

iii. 이해관계자 자본주의

유엔글로벌콤팩트는 경제 체계 내 이해관계자의 다양한 역할을 모니터링하며, 최근에는 ‘주주 자본주의’에서 ‘이해관계자 자본주의’로의 전환 가능성에 초점을 맞추고 있습니다. 이는 기업의 목적과 사회에서 비즈니스의 역할을 재정립하는 개념과 관련이 있습니다. 예를 들어, 모든 이해관계자에게 이익을 창출하려는 ‘상호성의 경제학’이 하나의 프레임워크로 제시되고 있으며, 상호성의 경제학 재단(The Economics of Mutuality Foundation)은 유엔글로벌콤팩트에 가입한 사회책임경영교육원칙(PRME)과 협력하고 있습니다. 하지만, 이해관계자 자본주의는 프리드먼 독트린과 주주 우선주의에서 벗어나기 때문에 다양한 비판에 직면해 있습니다.

세계경제포럼(WEF)은 이해관계자 자본주의의 주요 지지자로서 “이해관계자 자본주의는 기업이 모든 이해관계자와 사회의 요구를 고려해 장기적인 가치를 창출하려고 하는 자본주의의 한 형태”라고 설명합니다. WEF는 비재무적 요소의 측정 및 보고를 촉진하기 위해 이해관계자 자본주의 지표를 개발했으며, 이는 ESG 방법론과 지속 가능성 기준을 조화하려는 규제 노력과도 연결됩니다. 또한 이사회를 위한 실용적인 가이드를 발표하였으며, 글로벌 로펌 베이커 맥킨지(Baker McKenzie)는 이사회와 경영진의 행동을 장려하는 이해관계자 지배구조 프레임워크를 담은 백서를 작성해 WEF의 노력을 지원했습니다.

IV.

결론

변혁적 거버넌스는 기업 책임에 대한 근본적인 변화를 요구하며, 윤리적이고 투명하며 포용적인 운영 방식을 비즈니스 핵심에 통합하는 동시에, 기업이 활동하는 지역 사회에 대한 책임 있는 투자를 촉진하는 것을 목표로 합니다. 이러한 접근은 팬데믹 이후의 불균형한 회복, 기후 변화, 금융 불안정, 사회적 불평등, 지정학적 갈등 등 복합적인 위기가 상존하는 현 시대에 더욱 중요합니다. 다양한 위기 속에서 기업들은 SDG 16 목표인 평화, 정의 및 제도 구축을 지원하며, 다른 SDG 목표들과 함께 번영하고 안정적인 비즈니스 환경 조성에 기여해야 합니다.

TG의 효과적인 운영을 위해서는 운영 전략, 책임 있는 비즈니스 관행, 이사회 운영에 대한 폭넓은 전문 지식을 활용하는 범부서적인 접근이 필수적입니다. 이를 통해 기업은 다양한 산업 분야와 운영 지역에서 얻은 인사이트를 반영해, 복잡한 비즈니스 환경에서 견고한 의사결정을 내릴 수 있는 기반을 마련할 수 있습니다.

기업 이사회 및 경영진에 대한 주요 권장 사항은 다음과 같습니다.

- 1. 평가 및 학습:** SDG 목표와 TG를 어떻게 연계할 수 있는지 평가하고, 기업의 사회적 책임 이행 현황을 점검합니다. 이를 통해 비즈니스 목적, 이해관계자 참여, 다양성, 형평성, 포용성 측면에서 기존 활동의 발전 상황을 발견할 수 있습니다.
- 2. 다양한 전문 지식과 효과적인 커뮤니케이션:** 이사회와 경영진이 다양한 배경과 전문성을 반영하여 TG 관련 문제를 효과적으로 다룰 수 있도록 합니다. 동시에, 커뮤니케이션 전략과 성명서가 TG 원칙과 일관성이 있는지 신중하게 검토합니다.
- 3. 명확한 역할과 책임:** 조직 내 각자의 역할, 책임, 의무를 명확히 정의합니다. 최고법률책임자(CLO)와 최고준법책임자(CCO)는 TG와 관련해 핵심적인 직책으로, ESG 문제의 특정 이슈들을 다루는 데 점점 더 많은 책임이 주어지고 있습니다.
- 4. 청렴성, 컴플라이언스 및 ESG 연계:** 윤리적 표준과 부패 방지 조치를 강화하고, 부서 간 협력 프로세스를 수립해 ESG 전략을 TG 요구사항과 연계함으로써 비즈니스 전반의 청렴성을 강화합니다.
- 5. 리스크 관리 및 실사:** 평판 리스크와 그린워싱을 포함한 다양한 리스크를 관리하는 절차를 강화하고, 지정학적 리스크에 대한 인사이트를 넓히며, 글로벌 공급망을 포함한 모든 비즈니스 운영에서 실사 관행을 확대합니다.
- 6. 회복탄력성, 지정학 및 옹호 활동:** TG 접근 방식을 통해 지정학적 위기 속에서도 기업의 회복탄력성을 높이고, 법적·문화적 차이를 고려해 주요 사안에 대해 옹호 활동이나 공동 노력을 촉진할 기회를 마련합니다.
- 7. 이해관계자 참여, 보고 및 기술 활용:** 이해관계자와의 소통을 강화하는 종합적인 전략을 세우고, 시민사회, 언론, 정의 수호자와의 연대를 강화합니다. 효과적인 모니터링 및 평가 시스템, 보고 및 공개 기능을 전략에 포함시키고, 기술과 데이터 관리를 통해 TG를 구현하고 그 효과를 측정합니다.

변혁적 거버넌스를 도입하는 과정은 도전적이지만 시급한 과제입니다. 윤리적 리더십, 부문 간 신뢰 구축, 새로운 글로벌 협력의 필요성을 인식하며, TG를 기업 운영에 통합하는 것은 실용적이면서도 지속 가능하고 공정하며 포용적인 글로벌 사회를 구축하는 데 중요한 기여를 할 것입니다.

참고자료 및 보충자료



BOOKS

All In: The Future of Business Leadership

[David Grayson, Chris Coulter, Mark Lee; Greenleaf Publishing-Routledge \(2018\)](#)

Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit

[Alex Edman; Cambridge University Press \(2020\)](#)

Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take

[Paul Polman and Andrew Winston; Harvard Business Review Press \(2021\)](#)

Prosperity: Better Business Makes the Greater Good

[Colin Mayer; Oxford University Press \(2018\)](#)

Reimagining Capitalism: How Business Can Save the World

[Rebecca Henderson; Penguin Random House \(2020\)](#)

Reset: Business and Society in the New Social Landscape

[James Rubin and Barie Carmichael; Columbia University Press \(2018\)](#)

Stewards of the Future: A Guide for Competent Boards

[Helle Bank Jørgensen, Barlow Publishing \(2021\)](#)

The Handbook of Communication and Corporate Reputation

[Craig E. Carroll, editor; Wiley-Blackwell \(2013\)](#)

The Six New Rules of Business: Creating Real Value in a Changing World

[Judith Samuelson; Berrett-Koehler Publishers \(2021\)](#)

ONLINE RESOURCES AND ARTICLES

American Bar Association

[ABA Rule of Law Initiative \(americanbar.org\)](#)

[Justice Defenders Program \(americanbar.org\)](#)

APCO Worldwide

[Issues & Reputation Management](#)

Argüden Governance Academy

[Research - Argüden Governance Academy \(argudenacademy.org\)](#)

Aspen Institute

[Business and Society Program - The Aspen Institute](#)

British Academy Future of the Corporation Programme

<https://www.thebritishacademy.ac.uk/programmes/future-of-the-corporation/>

Business and Human Rights Resource Centre

[Mandatory Due Diligence - Business & Human Rights Resource Centre](#)

[Human Rights Defenders & Civic Freedoms - Business & Human Rights Resource Centre](#)

[Business & investor support for HRDs - Business & Human Rights Resource Centre](#)

Business and Human Rights Resource Centre and International Service for Human Rights

[Shared space under pressure - business support for civic freedoms and human rights defenders_1.pdf \(ishr.ch\)](#)

Center for International Cooperation (CIC)

[Rising to the Challenge: Building Peaceful, Just, Equal and Inclusive Societies in a Divided World](#)

Chartered Governance Institute of UK and Ireland

[What is corporate governance?](#)

Chief Executives for Corporate Purpose

[Insights - Chief Executives for Corporate Purpose® \(cecp.co\)](#)

Competent Boards

[ESG and Climate training Professional development and advisory services](#)

[Stewards of the Future | Book by Helle Bank Jørgensen](#)

Conference of NGOs in Consultative Relationship with the UN

[About CoNGO - CoNGO \(ngocongo.org\)](#)

Directors & Boards Newsletter

[Newsletters - Directors & Boards](#)

[Emerging Topics on the Board Agenda - Directors & Boards \(directorsandboards.com\)](#)

Economics of Mutuality

<https://eom.org/>

<https://purposeintopractice.org/>

Edelman

[2023 Edelman Trust Barometer | Edelman](#)

[Edelman Trust Barometer | Special Report: The Geopolitical Business \(edelman.com\)](#)

ESG & Law Institute

[ESG & Law Institute | Sustainability Updates | Paul Weiss | Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP \(esglawinstitute.com\)](#)

European Coalition for Corporate Justice and Frank Bold

[eccj_due_diligence_in_armed_conflict_final.pdf \(frankbold.org\)](#)

European Corporate Governance Institute (ECGI)

[ECGI | European Corporate Governance Institute](#)

[ECGI Responsible Capitalism Initiative | ECGI](#)

[Capitalism Revisited | ECGI](#)

European Union

[Corporate sustainability due diligence | European Commission \(europa.eu\)](#)

[Corporate sustainability reporting \(europa.eu\)](#)

[The Commission adopts the European Sustainability Reporting Standards \(europa.eu\)](#)

Financial Reporting Council (UK)

[The-Financial-Aspects-of-Corporate-Governance-\(the-Cadbury-Code\).pdf \(frc.org.uk\)](#)

[Consultations | Financial Reporting Council \(frc.org.uk\)](#)

Focusing Capital on the Long Term

[Walking the Talk: Multi-Stakeholder Capitalism in Practice - FCLTGlobal](#)

[How Good Governance Can Mend a Disconnected Global Economy - FCLTGlobal](#)

[Home - FCLTCompass 2022 – Receding Horizons: Long-Term Strategies Amid Uncertainty \(cvent.com\)](#)

Forbes

[The New C-Suite: How 2020 Shaped Corporate America's Executive Ranks \(forbes.com\)](#)

Force for Good

[Force for Good- Sustainable Finance, Sustainable Development Goals \(forcegood.org\)](#)

[2024 Technology as a Force for Good Report v.1.2_09-01 \(1\).pdf](#)

GEC Risk Advisory

[GEC Risk Advisory | Andrea Bonime-Blanc](#)

[THE ESGT MEGATRENDS MANUAL \(2023-2024 Edition\) by MG Publishing - Issuu](#)

Harvard University

[- Harvard Business Review](#)

[Harvard Business Review - Ideas and Advice for Leaders \(hbr.org\)](#)

[The Board's Role in Sustainability \(hbr.org\)](#)

[It's Time to Focus on the "G" in ESG \(hbr.org\)](#)

[How Leaders Can Move Beyond Greenwashing Toward Real Change \(hbr.org\)](#)

[How Greenwashing Affects the Bottom Line \(hbr.org\)](#)

[HBR Store](#)

[- Harvard Business School](#)

[Are Companies Actually Greener—or Are They All Talk? - HBS Working Knowledge](#)

[The Role of Business in Society: Creating Shared Value \(hbs.edu\)](#)

[-Harvard Kennedy School Corporate Responsibility Initiative](#)

[Corporate Responsibility Initiative | Harvard Kennedy School](#)

[-Harvard Law School Forum on Corporate Governance](#)

[The Harvard Law School Forum on Corporate Governance | The leading online blog in the fields of corporate governance and financial regulation](#)

[ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities \(harvard.edu\)](#)

[Board Practices Quarterly: The Outspoken Corporation \(harvard.edu\)](#)

<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/06/23/the-harvard-oxford-debate-on-stakeholder-capitalism/>

Impact Management Platform (IMP)

[About the Impact Management Platform](#)

Institute of Business Ethics (UK)

[Building an Ethical Culture | Institute of Business Ethics - IBE](#)

Institute of Economics and Peace

<https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2023/06/GPI-2023-Web.pdf>

[The eight Pillars of Positive Peace - Vision of Humanity](#)

International Corporate Governance Network

[About | ICGN](#)

[icgn.pdf \(fsa.go.jp\)](#)

[The Model Mandate Launch Agenda.pdf \(gisdalliance.org\)](#)

[ICGN Insights Article - Boardrooms Around the World Leading on Digital and Cyber Risk Governance | ICGN](#)

International Development Law Organization (IDLO)

[Resources | IDLO - International Development Law Organization](#)

<http://www.idlo.int/sites/default/files/pdfs/publications/Doing%20Justice%20to%20Sustainable%20Development.pdf>

International Finance Corporation (IFC)

[Overview \(ifc.org\)](#)

International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) and International Sustainability Standards Board (ISSB)

[IFRS - ISSB ramps up activities to support global implementation ahead of issuing inaugural standards end Q2 2023](#)

[IFRS - ISSB issues inaugural global sustainability disclosure standards](#)

[IFRS - International Sustainability Standards Board](#)

International Institute for Sustainable Development

[SDG Knowledge Hub | Daily SDG News | IISD](#)

International Law Association

[White Paper on Business and Human Rights](#)

[ENTREPRISE-DROIT-PERSONNE-HUMAINE-Final-EN.pdf \(ilaparis2023.org\)](#)

JUST Capital

[JUST Capital — Ranking America's Most Just Companies](#)

McKinsey & Company

[The board's role in navigating geopolitical risk | McKinsey](#)

[Questions for boards to ask about generative AI | McKinsey](#)

MSI Integrity

[Beyond Corporations](#)

NASDAQ Center for Board Excellence

[Nasdaq Center for Board Excellence Education | Nasdaq](#)

[Understanding the Benefits of Good Corporate Governance | Nasdaq](#)

National Association of Corporate Directors (NACD)

[Future of the American Board \(nacdonline.org\)](#)

[Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Culture as a Corporate Asset \(nacdonline.org\)](#)

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

[Revised G20/OECD Principles of Corporate Governance - OECD](#)

[OECD Corporate Governance Factbook - 2021 - OECD](#)

[OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct | en | OECD](#)

[OECD Corporate Governance Working Papers | OECD iLibrary \(oecd-ilibrary.org\)](#)

[The role of board-level committees in corporate governance | en | OECD](#)

[Enhancing gender diversity on boards and in senior management of listed companies |](#)

[en | OECD](#)

[OECD Good Practice Principles for People-Centered Justice](#)

[Ukraine \(businessatoecd.org\)](#)

Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies

[About - Pathfinders \(sdg16.plus\)](#)

[Rising-to-the-Challenge_FINAL_7Jul23.pdf \(pcdn.co\)](#)

[Justice Action Coalition - Pathfinders \(sdg16.plus\)](#)

[Hague-Declaration.pdf \(pcdn.co\)](#)

PriceWaterhouseCoopers (PwC)

[ESG Investing Is 'Soaring.' What Does It Mean? \(forbes.com\)](#)

[ESG \(Environmental, Social and Governance\) - Turn ESG theory into action \(pwc.com\)](#)

[ESG | Sustainability Strategy & Reporting - PwC UK](#)

Principles of Responsible Investment (PRI)

[Annual Report 2023 | PRI \(unpri.org\)](#)

[Release of the 2023 Reporting Framework and updates on Accountability | Reporting update | PRI \(unpri.org\)](#)

Principles of Responsible Investment Academy and Academic Network

[Priacademy.org](#)

[Research | PRI \(unpri.org\)](#)

RELX SDG Resource Centre

[SDG Resource Centre - Leading-edge information on the Sustainable Development Goals \(relx.com\)](#)

Reputation Institute

[RepTrak Platform | RepTrak](#)

[RepRisk | Spotting greenwashing with ESG data](#)

Salzburg Global Seminar - Finance and Governance

[Overview- Salzburg Global Seminar](#)

Securities and Exchange Commission

[SEC.gov | Climate-Related Disclosures/ESG Investing](#)

Stanford University Graduate School of Business

[Seven Gaping Holes in our Knowledge of Corporate Governance | Stanford Graduate School of Business](#)

Sustainable Stock Exchanges (SSE)

[Sustainable Stock Exchanges | \(sseinitiative.org\)](#)

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

[Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD \(fsb-tcf.org\)](#)

Task Force on Inequality-related Financial Disclosures (TIFD)

[Task Force on Inequality-related Financial Disclosures \(TIFD\) \(thetifd.org\)](#)

[TISFD+Provisional+Name+&+Purpose+Statement+-+August+2023.pdf \(squarespace.com\)](#)

Task Force on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)

[220321-TNFD-framework-beta-v0.1-FINAL.pdf](#)

The B-Team

[The B Team | Thought leadership](#)

The Capitals Coalition

[Social & Human Capital Protocol – Capitals Coalition](#)

The Economist

[Demands on corporate boards are more intense than ever \(economist.com\)](#)

[The pandemic is ushering in new C-suite roles \(economist.com\)](#)

The Global Goals

[Goal 17: Partnerships for the goals - The Global Goals](#)

The Risk Coalition

[The Risk Coalition](#)

Thomson Reuters Group

[Special report: ESG under strain | Thomson Reuters](#)

[Navigating through frameworks and standards | Sustainable-business | Reuters Insight](#)

Transparency International

[2022 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org](#)

United Nations Department of Economic and Social Affairs

[World risks big misses across the Sustainable Development Goals unless measures to accelerate implementation are taken, UN warns | United Nations](#)

United Nations Development Program

[Human Development Report 2021-22 | Human Development Reports \(undp.org\)](#)

[2023 Global Multidimensional Poverty Index \(MPI\) | Human Development Reports \(undp.org\)](#)

[Towards 2023 Human Development Report | Human Development Reports \(undp.org\)](#)

United Nations Principles of Responsible Management Education (PRME)

[Principles for Responsible Management Education | UNPRME](#)

[The Seven Principles | UNPRME](#)

[Publications | UNPRME](#)

[Business & Peace | UNPRME](#)

United Nations Organization

[Future We Want - Outcome document](#)

[Secretary-General's Roadmap for Digital Cooperation \(un.org\)](#)

The Rule of Law and Transitional Justice in Conflict and Post-Conflict Societies;

http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2004/616

[UN chief says the world is in a new era marked by the highest major power competition in decades | AP News](#)

United Nations Trust Fund for Human Security

[Human Security Unit – The Human Security Unit](#)

United States Institute of Peace

[Toward a Rule of Law Culture Practical Guide](#)

University of Oxford

- Saïd Business School

Centre for Corporate Reputation

[Centre for Corporate Reputation | Saïd Business School \(ox.ac.uk\)](#)

Enacting Purpose Initiative

<http://www.enactingpurpose.org/>

Enacting Purpose within the Modern Corporation -- A Framework for Boards of Directors (August 2020)

Measuring Purpose -- An Integrated Framework (January 2021)

- Smith School of Enterprise and Environment

[About us | Smith School of Enterprise and the Environment \(ox.ac.uk\)](#)

[Climate Litigation Lab | Smith School of Enterprise and the Environment \(ox.ac.uk\)](#)

[Corporate greenwashing: The lawyers are coming \(ecgi.global\)](#)

[Oxford Sustainable Law Programme | Smith School of Enterprise and the Environment](#)

Value Reporting Foundation

[Home - The Value Reporting Foundation](#)

World Bank

[Human Capital](#)

[Localizing Development: Does Participation Work? \(worldbank.org\)](#)

World Benchmarking Alliance

[Home | World Benchmarking Alliance](#)

World Business Council for Sustainable Development

[Our approach](#)

[Rate the Raters 2023: ESG Ratings at a Crossroads](#)

World Economic Forum

[WEF The Global Risks Report 2022.pdf \(weforum.org\)](#)

[WEF The Global Risks Report 2024.pdf \(weforum.org\)](#)

[WEF Agenda for Business Integrity.pdf \(weforum.org\)](#)

[WEF The Rise and Role of the Chief Integrity Officer 2021.pdf \(weforum.org\)](#)

[Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a business in the Fourth Industrial Revolution | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

[WEF IBC Measuring Stakeholder Capitalism Report 2020.pdf \(weforum.org\)](#)

[Move from corporate responsibility to impact economy | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

World Economic Forum/Baker McKenzie

[The future of the corporation.pdf \(bakermckenzie.com\)](#)

World Justice Project

[WJP Rule of Law Index \(worldjusticeproject.org\)](#)

[What Is People-Centered Justice? | World Justice Project](#)

UN GLOBAL COMPACT MATERIALS

[SDG 16 Business Framework | Inspiring Transformational Governance](#)

[A Statement from Business Leaders Statement for Renewed Global Cooperation](#)

[Business Dilemmas Forum: Navigating Expectations for Societal Leadership](#)

[Join Forces Against Corruption: Collective Action Initiative](#)

[About Local Networks | UN Global Compact The Ten Principles | UN](#)

[Global Compact issues_doc/rule_of_law/B4ROL_Framework.pdf](#)

[\(d306pr3pise04h.cloudfront.net\) Guide for General Counsel on Corporate Sustainability](#)

[Guide for General Counsel on Corporate Sustainability Version 2.0 | UN Global Compact](#)

[Sustainability | UN Global Compact](#)

[Introduction to Just Transition: A Business Brief | UN Global Compact](#)

[Five major wins by the UN Global Compact in 2023 | UN Global Compact](#)

World Bank

[Human Capital
Localizing Development: Does
Participation Work? \(worldbank.
org\)](#)

World Benchmarking Alliance

[Home | World Benchmarking
Alliance](#)

World Business Council for Sustainable Development

[Our approach
Rate the Raters 2023: ESG Ratings
at a Crossroads](#)

World Economic Forum

[WEF The Global Risks
Report 2022.pdf \(weforum.org\)](#)
[WEF The Global Risks
Report 2024.pdf \(weforum.org\)](#)
[WEF Agenda for Business
Integrity.pdf \(weforum.org\)](#)
[WEF The Rise and Role of the
Chief Integrity Officer 2021.pdf
\(weforum.org\)](#)
[Davos Manifesto 2020: The
Universal Purpose of a business in
the Fourth Industrial Revolution |
World Economic Forum \(weforum.
org\)](#)
[WEF IBC Measuring Stakeholder
Capitalism Report 2020.pdf
\(weforum.org\)](#)

[Move from corporate responsibility
to impact economy | World
Economic Forum \(weforum.org\)](#)

World Economic Forum/Baker McKenzie

[the future of the corporation.pdf
\(bakermckenzie.com\)](#)

World Justice Project

[WJP Rule of Law Index
\(worldjusticeproject.org\)](#)
[What Is People-Centered Justice?
| World Justice Project](#)

UN GLOBAL COMPACT MATERIALS

[SDG 16 Business Framework
| Inspiring Transformational
Governance](#)

[A Statement from Business
Leaders Statement for Renewed
Global Cooperation](#)

Business Dilemmas Forum: Navigating Expectations for
Societal Leadership

[Join Forces Against Corruption:
Collective Action Initiative
About Local Networks | UN Global
Compact The Ten Principles | UN
Global Compact issues doc/rule
of law/B4ROL Framework.pdf
\(d306pr3pise04h.cloudfront.net\)](#)
[Guide for General Counsel on
Corporate Sustainability](#)
[Guide for General Counsel on
Corporate Sustainability Version
2.0 | UN Global Compact
Sustainability | UN Global Compact](#)
[Introduction to Just Transition:
A Business Brief | UN Global
Compact](#)
[Five major wins by the UN Global
Compact in 2023 | UN Global
Compact](#)

유엔글로벌콤팩트 10대 원칙

인권

- 1 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 하고,
- 2 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.

노동

- 3 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적 인정을 지지하고,
- 4 모든 형태의 강제노동을 배제하며,
- 5 아동노동을 효율적으로 철폐하고,
- 6 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.

환경

- 7 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지하고;
- 8 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행하며,
- 9 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다.

반부패

- 10 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

유엔글로벌콤팩트 10대 원칙은 세계 인권선언, 노동 기본원칙과 권리에 관한 국제노동기구 선언, 환경과 개발에 관한 리우 선언, 유엔부패방지협약의 내용에 기반합니다.

유엔글로벌콤팩트 소개

유엔 사무총장의 특별 이니셔티브인 유엔글로벌콤팩트는 모든 기업이 인권, 노동, 환경, 반부패 분야의 10대 원칙에 따라 운영과 전략을 취하도록 촉구합니다. 우리의 목표는 10대 원칙을 준수하고, 변화를 이끄는 책임감 있는 기업과 생태계를 통해 지속가능발전목표를 달성하여 비즈니스의 글로벌 영향력을 가속화하고 확장하는 것입니다. 2023년 8월 기준 전 세계 160여개국 20,000개 이상의 기업과 3,000개 이상의 비영리 회사, 69개 지역 협회가 참여하고 있는 유엔글로벌콤팩트는 세계 최대의 기업 지속가능성 이니셔티브로 더 나은 세상을 위하여 기업을 연결하고 있습니다.

자세한 내용은 소셜미디어에서 @globalcompact 를 팔로우 하거나 unglobalcompact.org 웹사이트에서 확인할 수 있습니다.



United Nations
Global Compact

© 2024 United Nations Global Compact
685 Third Avenue New York, NY 10017, USA