

2008 연구보고서 -17

다양성관리(Diversity Management) 차원에서의 여성 인적자원개발

임희정 · 양인숙 · 강민정

KWADI

다양성관리(Diversity Management) 차원에서의 여성 인적자원개발

연구책임자 : 임 희 정 (본원 연구위원)

공동연구자 : 양 인 숙 (본원 연구위원)

강 민 정 (본원 전문 연구원)



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

발 간 사

현재 우리사회의 노동력을 구성하고 있는 인구집단에 커다란 변화가 이루어지고 있습니다. 여성의 노동시장 진입의 확대, 국제화 혹은 글로벌화의 결과로써 외국인 노동력의 수적 증가, 저출산·고령화로 인한 구성원의 고령화, 그리고 장애인의 증가는 미래의 노동력 구성을 더욱 다양화시키고 있는 추세입니다. 특히 전문직과 같은 고급 여성인력의 활용 비중이 빠른 속도로 증가하고 있는데, 이는 기업내 인력다양성을 높이는 대표적인 변화 가운데 하나입니다.

노동력 다양성이 현실적인 이슈로 제기될 수 있는 만큼, 기존의 인사관리로는 효과적인 인재관리가 어려워질 것을 예상하고 이에 적합한 다양성관리를 보다 적극적으로 모색하고 정립해 나가야 할 때입니다. 다양성은 구성한다고 되는 것이 아니라 관리자의 적극적인 의지와 노력을 필요로 하며 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화될 수 있습니다.

본 연구에서는 기업내 인력다양성이 가지는 중요성을 감안하여 우리나라 기업의 인력다양성과 다양성관리의 현주소를 파악하고 국내외 선진기업의 다양성관리를 검토하여 향후 다양성관리가 나아가야 할 방향을 모색하였습니다. 특히 우리나라 기업의 현실에서 인력다양성이란 아직까지는 젠더에 국한되어 있으므로 본 연구에서도 다양성관리를 여성 인적자원개발에 초점을 두고 연구를 진행하였습니다.

끝으로 본 연구를 담당한 본원 연구진의 노고에 감사를 표하면서 본 연구에 자문의 도움을 주신 원내외 모든 분께 감사드립니다.

2008년 12월

한국여성정책연구원

원 장 김 태 현

연구요약

I. 연구 필요성 및 목적

현재 우리 사회의 노동력을 구성하고 있는 인구집단에 커다란 변화가 일어나고 있다. 여성의 노동시장 진입의 확대, 국제화 혹은 글로벌화의 결과로써 외국인 노동력의 수적 증가, 저출산·고령화로 인한 구성원의 고령화, 그리고 장애인의 증가는 미래의 노동력 구성을 더욱 다양화시키고 있는 추세이다. 특히 여성 노동력의 증가는 현재 증가하고 있는 고령자 문제와 함께 노동력 부족의 대안과 맞물려 있어 여성과 고령자에 대한 편견과 기존의 남성중심의 문화에 변화를 초래하는 요인으로 작용하게 될 것이다.

이러한 노동력의 다양성은 이제 기업으로 하여금 효과적으로 대처해야 할 새로운 과제를 부여하고 있다. 지금까지 기업내 다양성에 대한 접근은 주로 생물학적 성이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰졌다. 최근에 와서는 노동력의 다양성을 기업의 효율성 증대와 연관 지어 설명하면서 구성원 간의 차이를 수용하고 이를 적극적으로 고무시키고자 하는 노력들이 증가하고 있다. 다양성을 기업경쟁력 강화의 수단으로 받아들이는 것이다. 다양성관리(Diversity Management)라는 이 새로운 접근 방법은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화된다(Cox, Lobel & McLeod, 1991).

이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 우리 사회의 노동력 구성이 점차 다양화되고 있음에 따라 다양성에 관한 인식 정립의 필요성을 인적자원관리 차원에서 논의하고자 한다. 기업내 인력다양성이 가지는 중요성을 감안하여 우리나라 기업의 인력다양성과 다양성관리의 현주소를 파악하고 국내외 선진기업의 다양성관리를 검토하여 향후 다양성관리가 나아가야 할 방향을 모색하고자 한다. 특히 우리나라 기업의 현실에서 인력다양성이란 아직까지는 젠더에 국한되어 있으므로 본 연구에서도 다양성관리를 여성 인적자원개발에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

II. 인력다양성과 다양성관리에 관한 선행연구의 고찰

오늘날 노동력 구성이 크게 변함에 따라 다양성(diversity)이란 용어가 미국과 유럽 등지에서 인기를 얻고 있다. 이들 분야의 다양성은 노동력 다양성, 문화적 다양성, 심리적 다양성에 이르기까지 폭넓게 사용되고 있다. 본 연구에서는 인적자원관리 맥락에서 사람의 문제에 초점을 맞춰 다양성을 ‘인력의 인구통계학적 다양성(human resources diversity)’을 의미하는 용어로 사용하고자 한다.

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 최근 우리 기업의 현황을 보면 다음의 세 가지 면에서 조직내 다양성 증가의 이유를 찾을 수 있다. 국경을 넘어서는 경영활동으로 인해 비롯되는 다양성의 확대뿐 아니라 여성, 고령자, 장애인 등의 사회 진출, 그리고 고용차별금지와 관련된 법규의 시행 등으로 다양성의 전방위적인 확대가 진행되고 있다.

조직에서 다양성은 칼의 양날과도 같다. 다양성을 잘 관리하느냐 아니면 그렇지 못하느냐에 따라 다양성은 조직에 득(得)이 될 수도 있고 실(失)이 될 수도 있기 때문이다. 구성원의 다양성은 사업기회 발굴과 아이디어 창출에 도움을 주기도 하지만, 몰입도와 만족도를 낮추고 긴장과 갈등을 유발하여 상호 의사소통을 어렵게 하여 과업 진행을 저해하기도 한다. 따라서 기업은 인력다양성을 부담이 아닌 경쟁력 제고 수단으로 수용하는 방향으로 관리할 필요가 있다.

이제 기업의 다양성관리는 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 2001년도에 실시된 포춘 1000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 HR전문가에 대한 조사(SHRM Survey, 2001)에 의하면 조직의 다양성관리가 조직의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 다양성관리(diversity management)는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직의 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 활동을 의미한다(Cox, 1993).

Thomas & Ely(1996)는 다양성관리의 패러다임이 차별-공정성 패러다임, 접근-정당성 패러다임, 그리고 학습-효율성 패러다임으로 구분된다고 지적하였다. 첫

째, 차별-공정성 패러다임의 특징으로는 차별은 잘못된 것이므로 여성, 소수인종, 노인, 장애인에게도 균등한 기회를 제공하는 것이 다양성관리의 최우선 과제이다. 이 패러다임에서는 주로 고용평등정책(EEO)이나 적극적고용개선조치와 같은 제도를 준수하는데 관심을 기울인다. 둘째, 접근-정당성 패러다임은 다양한 고객들에게 접근하고 경쟁을 위해서 다양한 인력을 활용하는 것이 좋다고 생각하는 점이다. 차별-공정성 패러다임과 접근-정당성 패러다임이 다양성관리의 전통적인 패러다임이었다면 학습-효과성 패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해서 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제3의 패러다임으로써 자리 잡고 있다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로부터 조직의 주요과제, 마켓의 재정의, 업무관행, 그리고 문화까지도 변화할 수 있다는 가능성을 열어 놓는다.

다양성관리는 관리의 초점 혹은 목적을 어디에 두는가에 따라 몇 가지 중요한 의미를 함축하게 되는데, 이것은 기존의 다른 인사관리 전략과 구분되는 진전된 개념이라고 할 수 있다. 다양성관리의 범주를 크게 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나눌 수 있다. 첫째, 다양성관리는 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가, 승진, 보상 등)로 이질적 노동력을 활용하되 다양한 노동력이 가진 차이의 가치를 인정하고 포용할 수 있는 업무환경을 조성하는데 초점을 두고 있다. 지금까지 대부분의 기업에서는 다양성관리에 대한 접근을 주로 성별이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰져 온 것이 사실이다.

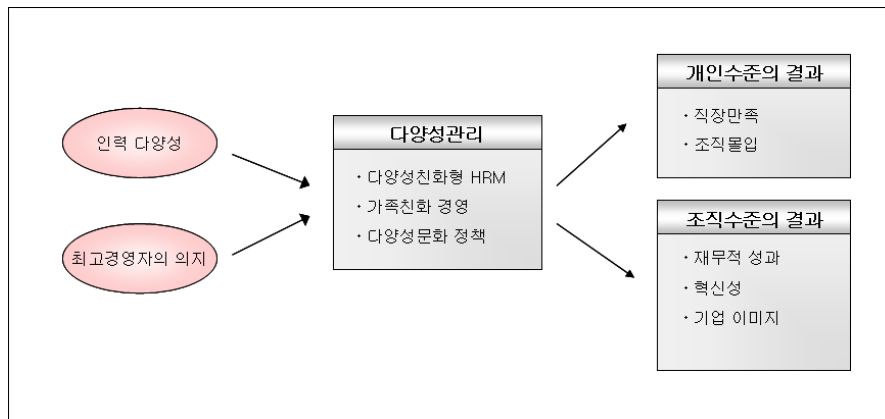
둘째, 다양성관리는 다양한 노동력의 니즈와 라이프스타일을 충족시킬 수 있는 방향으로 가족친화적 기업경영을 추구하는 전략이 될 수 있다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel, 1992; Bailly, 1993). 최근 들어 노동시장내 여성인력, 기혼여성, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 기업에서는 이들의 다양한 욕구를 충족시키는 방향으로 가족친화제도를 설계하고 운영하려는 움직임이 생겨났다. 그러나 아직까지는 그 움직임이 대기업과 외국계기업의 수준에 머물러 있는 게 현실이다.

셋째, 다양성관리는 조직의 문화를 변화시키기 위한 전략이 될 수 있다. 그러나 아직까지는 다양성관리를 문화적으로 접근한 연구는 매우 드문 편이다(Kossek & Zonia, 1993; Hicks-Clarke & Iles, 2000). 다양성 수용 문화를 만들기

위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다(White, 1999; Cox, 1993). 아울러 선진기업에서는 다양성관리 전담자를 두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써 다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. 그러나 최근에 인력다양성에 눈을 뜬 우리나라 기업의 현실에 비추어 볼 때, 이런 수준의 다양성관리는 아직까지는 원활하게 진행되지 않고 있는 실정이다.

본 연구에서는 지금까지 논의한 내용을 토대로 다양성관리의 선행변수와 결과변수에 관한 연구모형을 제시하였다. 다양성관리의 범주를 크게 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누고 이러한 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 기업내 인력다양성을 살펴보고자 한다. 인력다양성의 경우 우리나라에서 인종, 민족, 장애 등의 다양성을 살펴보기는 어려운 현실이므로 성 다양성에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 바람직하다고 판단된다. 아울러 다양성관리의 결과로는 개인수준의 결과인 직장만족, 조직몰입과 조직수준의 결과인 재무적 성과, 혁신성, 기업의 이미지 등을 살펴보고자 한다.

<그림 1> 본 연구의 모델



III. 기업의 인력다양성 접근과 다양성관리 우수사례

글로벌 시장에서 경쟁하는 글로벌 기업들에게 다양성은 선택이 아닌 필수적인 요인으로 받아들여지고 있다. 작업장의 다양성을 확보한 조직들은 유능한 인재를 보유하며 고객 충성도를 증가시키고, 이는 기업의 매출과 이어지게 된다. 본 장에서는 다양성과 다양성관리에 관하여 선구적 위치에 있는 국내외 선진기업의 사례를 분석함으로써 우리나라 기업의 적용가능성과 함께 적절한 관리 전략을 모색하고자 한다. 미국은 여성과 소수민족에 대한 차별을 법적으로 금지한 고용균등기회(EEOC), 적극적 조치(AA), 다양성에 이르기까지 법적, 사회적 기반을 마련하고, 조직내 실천 전략을 발전시켜온 역사적 배경을 가지고 있다.

2007년 Catalyst Award를 수상한 기업 중 골드만삭스와 펍시콜라는 우리 기업들에게 다양성에 대한 접근과 실천 방법에서 좋은 가이드라인을 제공하고 있다. 골드만삭스의 임원급 여성을 확대하기 위한 구체적인 전략들은 제도를 운영하고 실천하며 이를 평가·관리해 나가는 과정들을 제시하고 있다. 임원급 여성 축진을 위해서는 반기별 리뷰를 실시하고, 대상자 중 승진하지 못한 여성에게 리더십 훈련, 코칭, 멘토링을 포함하는 경력개발 계획과 핵심적인 고위층에게 노출될 기회를 주고, 직무 이동을 실시하여 업무를 확장시켜 준다. 고위층으로 올라갈수록 능력주의 승진체계에서 어려움을 겪고 있는 우리나라 기업들의 여성 중간관리자들에게도 최고위층 임원들과의 업무 접촉을 늘려주는 방법을 적용하는 것도 여성임원을 촉진하기 위한 전략이 될 수 있다.

또한 펍시콜라의 '유색인 여성(Women of Color, WOC)'과 '다문화 연계(Multicultural Alliance)'는 전략적인 지원이며 사업과 밀접하게 연계되어 있다. '다문화 연계' 프로그램은 유색 여성의 유인, 유지, 개발에 초점을 맞추는 사업상의 원칙으로 특히 유색여성 중간관리자와 상위관리자를 대상으로 한다. '다문화 연계' 제도를 통해 유색인종 여성들과 동료, 상사 간 관계에 진정성과 정직성이 스며드는 문화를 만들었으며 유색인 여성의 요구와 특별한 경험에 주의를 기울이게 되었고, 직장에서의 성과 인종 문제에 관련한 해결책과 원동력을 보여 주었다.

두 가지 사례 모두에서 주목할 것은 최고경영진의 참여와 지원이다. 종업원들

의 인식과 조직문화를 변화시키는 데 최고경영진의 의지만큼 중요한 것은 없다. 다양성 확보가 기업의 재무적, 비재무적 가치와 연결된다는 인식을 가진 최고경영진들은 다양성 촉진을 위한 전략개발과 실천에 적극적인 태도를 보인다. 따라서 최고경영진들이 다양성을 수용해서, 조직이 얻을 수 있는 이익을 개발하고 증진하는 것이 중요하다. 이러한 기대는 조직이 공유하고 있는 가치와 공동 운명의 맥락에서 구체적이어야만 한다(Chatman et al., 1998). 최고경영진들은 또한 그들의 실제 행동을 통해서 다양성을 그들이 지지하고 있음을 보여야한다.

본 3장에서 소개된 미국 공공기관 및 기업들의 다양성 접근은 차별소송 관련 비용, 조직분위기, 조직이미지 실추 등 구체적인 조직성과와 비용의 문제에서 출발하였다. 미국의 다양성관리의 역사성과 달리, 우리나라는 아직 차별을 금지하고, 고용평등을 위한 행정규제에 머물러 있다. 다양성을 전략으로 선택하기 보다는 여성고용 관련 규제로 인식하고 있는 것이다. 다양성이 기업의 성과에 연계될 수 있는 전략으로 채택되기 위해서는, 최고경영진의 인식 전환과 더불어 이를 구체적으로 실현할 수 있는 제도, 그리고 조직의 전 계층과 모든 종업원들에게 체득되는 조직문화적 변화가 함께 이루어져야 할 것이다.

IV. 거시통계로 본 노동시장내 인력다양성

최근의 노동시장 상황을 보면, 기업의 여성인력 활용도가 높아지고 있고 특히 전문직과 같은 고급 여성인력의 활용 비중이 빠른 속도로 증가하고 있는데, 이는 기업내 인력다양성을 높이는 대표적인 변화 가운데 하나이다. 따라서 기업에서도 기존의 남성중심의 인력관리 패턴만으로는 효과적인 인재관리가 어려워질 것을 예상하고 있고, 이에 적합한 인력관리방안의 모색에 보다 적극적으로 나서야 할 때이다.

뿐만 아니라, 저출산·고령화 사회의 도래로 인해 예상되는 인구 구성비의 변화도 다양성관리의 필요성을 높이고 있다. 시간이 지날수록 젊은 노동 인구의 공급 부족 현상이 예상되기 때문인데, 실제로 이런 추세가 계속된다면 기업도 인력관리에 있어서 어려움을 겪을 것이다. 이렇게 되면, 고령 인력의 활용이 불

가피해지는데, 기업의 입장에서는 숙련된 기술과 축적된 경험들을 바탕으로 한 고령 인력들을 효과적으로 활용할 수 있는 방안이 필요하다. 또한 고령인력이 유입되면서 발생할 수 있는 조직내 세대간 갈등에도 주목해야 한다. 젊은 집단과 고령자 집단 사이의 가치관의 차이로 인해 갈등이 유발될 수 있는데, 기업에서는 인력들의 연령별 다양성을 감안하여 관리 패턴에 반영해 이러한 갈등을 줄여 효율성을 높이는 것이 필요하다.

또한 최근 우리나라 기업에서 두드러지게 나타나는 변화 중 하나인 인력활용의 다변화도 다양성관리의 필요성을 강조한다. 이미 서구 선진국에서는 다양한 인종의 근로자들을 어떻게 관리할 것인가가 다양성관리의 핵심이었던 반면, 외국인의 유입이 활발하지 않았던 우리나라에서는 최근에서야 논의가 이루어지고 있다. 적은 비중이기는 하지만, 국내 체류 외국인 근로자는 지속적으로 증가해 오고 있으며 이들 대부분은 사실 3D 업종에 편중되어 있다. 그러나 최근에는 다국적 기업도 늘어나고 있으며, 대기업을 중심으로 고급인력 확보의 일환으로 국적을 불문한 인재 채용이 증가하고 있다. 이처럼 외국인 근로자의 경우에는 비중은 적지만 불법체류자부터 전문가까지 스펙트럼이 다양하므로, 각 특성에 맞는 인력관리가 요구되고 있다.

이러한 상황에 기반하여, 본 장에서는 거시통계를 통해 우리나라의 인력다양성의 정도와 추이가 어떠한지를 확인하고자 하였다. 우선 성을 다양성 변수 중 하나로 보고, 일반적인 다양성 측정 변수인 성, 인종, 연령, 장애인 비중 추이를 통해 우리나라 인력의 다양성 정도가 어떻게 변화해왔는지 살펴보았다. 그 결과 여성, 외국인, 고령층, 장애인 근로자 비중이 최근으로 올수록 증가하고 있음을 확인하였다. 그러나 OECD 주요 국가들과 비교해 보면, 비중이나 증가속도에 있어서 낮은 편이었다. 국가들의 산업구조, 경제상황, 문화 등을 고려한다 하더라도 점차 세계화되고 평균수명이 늘어나고 차별이 줄어드는 상황에서, 향후에는 다양성을 지향하는 방향으로 변화할 것으로 예상할 수 있다.

다음으로는 여러 다양성 변수 중에서 여성인력의 특성이 남성과는 다를 것이라는 가정 하에 여성취업자를 대상으로 연령, 학력, 혼인상태, 직종, 직급, 경력년수별 분포의 추이를 살펴보았다. 그 결과, 비중만으로 보았을 때는 30~40대, 고졸, 유배우, 서비스·판매직, 평사원, 1~2년 경력자가 가장 많은 것으로 나타났다. 추이를 보면 20~30대 연령비중은 줄어드는 반면 40대 이상 비중은 증가하고

있으며, 저학력 비중은 줄고 대졸 이상의 고학력 비중이 늘어나고 있다. 또한 전통적인 여성 집중 직종인 서비스·판매직 비중과 전문직 비중이 증가하였으며, 직급별로 보면 하위관리자급 비중과 10년 이상 경력자 비중이 늘어나고 있다. 즉, 고연령층이 늘어나고, 학력은 높아지고 있으며, 경력이 높은 전문직, 하위관리자와 같은 고급 인력이 증가하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 예전과 같이 여성을 배제하거나, 여성 중에서도 미혼이고 근속과 학력, 직급이 낮고 경력이 짧은 집단을 대상으로 했던 인력관리는 더 이상 적합하지 않다. 기업에서는 이렇게 변화한 특성을 가진 집단을 효과적으로 관리함으로써 갈등을 줄이고 조직에 대한 충성도를 높여 생산성 향상에 기여할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

V. 국내기업의 인력다양성 및 다양성관리 실태조사

5장에서는 국내기업을 대상으로 ‘인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사’를 실시하고 그 결과를 분석하였다. 기업 조사는 외국계기업과 매출액 500대 기업, 상시근로자 1000인 이상 고용 기업을 모집단으로 하여 303개의 응답을 얻었다. 표본업체의 업종별 분포는 제조업이 35.6%로 가장 높은 분포를 차지하고 있으며, 도·소매 및 숙박·음식업 23.8%, 사업·교육서비스업이 20.5%, 운수·통신 및 금융·보험업이 20.1%의 분포를 각각 차지하였으며, 평균 기업연령은 22.9년으로 나타났다. 종업원 기준 기업 규모는 1001명 이상이 41.6%였으며, 50명 이하가 28.7%, 501~1000명 이하가 12.2%, 51~500명 이하가 15.5%의 비중을 차지하고 있었다.

첫째, 국내기업의 인력구성 현황을 살펴보면 내국인 비율이 97.6%이며, 장애인 비율이 1.0%, 외국인 비율이 0.2%의 분포를 차지하고 있는 것으로 나타나, 다양한 인력구성을 보유하고 있지 않은 것으로 나타났다. 이를 통해 우리나라 기업의 경우, 인력다양성의 수준을 인종(외국인)이나 장애인 등을 포함하여 측정하기 어렵기 때문에, 성별 다양성으로 측정하였다.

성 다양성의 수준을 여성고용 비중, 직급별, 학력별, 연령별로 구분하여 살펴 보았다. 먼저, 정규직의 여성비중은 24.5%, 비정규직 여성비중은 61.7%로 나타

나 여성고용의 비정규직화 현상을 그대로 보여주었다. 직급별 여성비중을 살펴 보면, 전체 여성근로자(102,520명) 중 하위 직급인 사원급에 70.4%(72,213명)와 대리급에 18.3%(18,729명)이 집중되어 있으며, 중간관리자급(과장, 차장, 부장)의 여성비중은 11.2%(11,490명), 임원급의 여성비중은 1.8%(88명)에 불과한 것으로 나타나 상위직급으로 올라갈수록 성 다양성 수준이 낮아지는 것을 알 수 있다. 학력별 현황을 보면, 전체 여성근로자 103,800명 중 고졸 이하가 47.0%(48,751명)로 가장 높고, 다음으로 대졸이 30.2%(31,377명), 전문대졸이 19.6%(20,388명), 대학원졸 이상이 3.2%(3,284명)의 순이었다. 연령별 현황을 보면, 전체 여성근로자 103,272명 중 20대 여성비중은 39.6%(40,867명)이며, 30대는 40.5%(41,787명), 40대는 14.9%(15,400명), 50대는 4.4%(4,571명), 60대는 0.6%(647명)이다. 30대의 여성비중이 가장 높게 나타난 것은 여성의 고학력화가 진행됨에 따라 여성의 기업 진입 연령이 높아졌으며, 정규직 여성의 경우, 90년대에 비하여 결혼·출산기의 경력단절 현상이 상당히 완화되고 있다는 것을 보여주고 있다.

둘째, 국내기업의 다양성관리의 실태를 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누어 살펴보았다. 우선 다양성친화형 인사관리를 채용 및 배치, 평가 및 보상, 승진, 교육훈련으로 나누어 살펴보았는데, 5점 만점에 채용 및 배치는 3.75점, 평가 및 보상은 4.05점, 승진은 3.70점, 교육훈련은 3.5점으로 나타나 대체로 성이나 국적, 연령 등에 따른 차별을 두지 않고 인사관리를 하고 있음을 알 수 있었다.

가족친화경영과 관련해서는, 이미 법제도로 실행되고 있는 가족친화 제도들은 정착이 잘 되어 있는 편이었다. 또한 가족친화제도가 제대로 정착하기 위해서는 이를 운영하는 조직의 분위기도 매우 중요한데, 가족친화분위기 측면에서는 매우 긍정적인 응답이었고 업종별로는 운수·통신 및 금융·보험업과 제조업이 상대적으로 더 높았다. 그러나 이들 업종은 실제 제도 유무에 있어서 오히려 취약하여 분위기와 제도화에서는 차이를 나타내었다.

다양성문화 정책 부분에서는, 다양성수용 조직문화와 같은 주관적인 문항들에 서는 역시 긍정적으로 나타났으나, 기업들이 실제로 운영하고 있는 다양성관리 운영제도 현황에 있어서는 여성들의 공식적인 모임이라든지 다양성관리 전담자나 위원회 운영현황은 저조한 편이었다. 예전부터 많이 활용되어 왔던 성희롱 처리기구나 고충처리기구는 많은 기업들이 운영하고 있었으나, 아직까지는 다양

성관리를 목적으로 하는 운영제도에 있어서는 미흡하다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 인력다양성을 우리나라 기업의 상황에 부합하는 성 다양성으로 접근하여 성 다양성과 다양성관리와의 관련성을 살펴보았다. 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 성 다양성인 조직내 여성이 차지하는 비중, 임원급 여성비중, 그리고 30-40대 여성비중과 최고경영진의 다양성 의지를 들어 이들 변수가 다양성관리와 어떠한 관계가 있는지 분석하였다. 분석결과, 여성비중이 높고 인력다양성에 대한 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우 다양성친화형 인사관리에 긍정적 영향을 주었다. 또한 여성비중과 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 가족친화제도 도입을 적극적으로 하고 있었고, 최고경영진의 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있고 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업에서 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 것으로 분석되었다. 아울러 여성임원 비중이 높고 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업에서 다양성관리 운영제도(성희롱 및 성차별 처리기구, 여성네트워크, 다양성관리 전담자 및 위원회, 고충처리기구 등)를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 기업의 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화정책)와 개인태도(직장만족, 조직몰입)의 관련성에 대한 면밀한 분석을 실시하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업의 근로자들은 긍정적인 태도를 가지고 있었고 가족친화제도 중 육아휴직제도와 남성육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직장에 만족하고 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 임신 또는 어린자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려하고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높았다. 아울러, 다양한 인력의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업에서 근로자들의 태도가 긍정적인 것으로 나타났다.

마지막으로, 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화정책)가 조직수준의 결과변수인 기업성과에 미치는 영향을 검증하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업일수록 동종업계의 타사에 비해 기업의

재무성과인 매출액과 시장점유율이 높았고 혁신성, 기업의 좋은 이미지 형성, 그리고 구직자들의 직장선호도에도 긍정적 영향을 주었다. 또한, 가족친화제도 중 보육비지원제도, 탄력근무제도, 근로자지원프로그램을 도입한 기업의 경우 혁신성, 기업이미지 및 직장선호도에 긍정적인 영향을 주었고, 근로자들이 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용하고, 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다. 아울러, 다양성수용 조직문화는 기업성과인 매출액과 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 모두 긍정적으로 영향을 주었고 다양성관리 운영제도 중 여성들의 공식모임인 여성네트워크와 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율, 혁신성이 높고 구직자들의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다.

Ⅵ. 인력다양성차원에서의 여성 인적자원개발 방안

기업이 다양성관리의 필요성을 인식했다 할지라도 그것을 실천하는 것은 또 다른 문제이다. 특히 우리나라 기업의 경우, 오랫동안 단일성에 대한 가치와 기대가 지나치게 강조되어 왔기 때문에 다양성을 경영 현장에서 구체적으로 실천하기란 쉽지 않았다. 다양성관리의 실천방안은 각 기업의 사정에 따라 기업마다 고유하게 설계될 수 있다. 다양성관리 방안은 한 기업이 기존의 성공적인 다른 기업으로부터 통째로 받아들일 수 있는 것은 아니다. 성공적인 다양성관리를 위해서 개별 기업의 상황과 구조에 적합하게 프로그램들이 조정되어 설계, 운영되어야 한다(Winterle, 1992).

본 연구에서는 국내기업의 현실에 맞게 인력다양성을 성 다양성으로 접근하였기 때문에 여성인적자원 개발을 중심으로 효과적 다양성관리 방안을 제시하고자 한다.

○ 다양성을 사업전략과 연계시키려는 노력

기업은 다양성을 기업비전의 하나로 규정하고 실천하려는 노력을 해야 한다. 다양성의 표출이 조직의 공유 가치(Shared Value)에 역행하는 것이 아니라 기업의 장기적인 비전이라는 하나의 가치로 지향하도록 명확한 방향을 제시하는 것이 다양성관리의 첫걸음이다. 기업의 다양성이 조직의 성과를 달성하기 위해 추구해야 할 중요한 과제임을 분명히 드러내는 것은 구성원들에게 다양성관리에 대한 자발적인 참여와 이해를 높이는 중요한 발판이 된다.

이와 같이 다양성을 비즈니스 전략과 연계시키기 위해서는 우선, 최고경영진들이 담당 사업부별로 다양성 정책 목표를 수립하고 각 계층별로 정보를 전달해야 한다. 그에 따라 중간관리자들은 매 분기별로 다양성 목표에 알맞은 계획을 세우고 진행시킨다. 예를 들어, 다양성을 채용, 성과, 경력개발, 인재개발, 리더십 개발 등의 인사정책에 반영한다. 그 다음 단계로는 다양성 관련성과를 매 분기별로 최고경영진에게 보고하고 다양성에 대한 심층적인 평가를 받도록 한다. 마지막 단계로는 다양성 전략의 성과를 한 눈에 볼 수 있도록 매년 다양성 레포트(Annual Diversity Report)를 발간하도록 한다. 다양성 레포트는 한 해 이뤄놓은 성과, 노력 및 미래의 전략들로 구성되는데, 현재 기업의 인력다양성 관련통계와 성과, 핵심적인 다양성확보에 관한 각 부서의 결과, 여성 촉진제도와 관련된 프로그램의 중요한 성취 등을 제시해야 한다.

○ 최고경영진의 다양성에 대한 지지

다양성관리가 제대로 정착되기 위해서는 무엇보다 기업의 선봉장인 최고경영진의 관심과 의지가 중요하다. 최고경영진들은 단순히 문서나 말, 정책뿐만 아니라 경영진의 몰입을 반영하는 의사결정과 행동을 취함으로써 그들이 다양성을 포용하고 이를 적극 관리해 나가려고 노력하고 있음을 보여주어야 한다. 글로벌 선진기업의 CEO들이 일찍부터 다양성에 관심을 갖고 관리에 나섰던 이유도 여기에 있다. IBM의 경우 회장인 샘 팔미사노(Samuel J. Palmisano)가 다양성 정책을 공식적인 선언문을 통해 명시적으로 제시하여 인종·피부색·종교·성별·성적 정체성·국적·장애 및 나이에 관계없이 채용·교육·보상·승진 등이 수행

되도록 하였다.

이에 따라 국내기업 CEO들도 단순히 말로만 강조할 것이 아니라 실제 행동으로 다양성을 포용, 이를 적극 관리해 나가려는 노력이 필요하다. 우선, 최고경영진들은 다양성을 육성하는 일이 기업 경쟁력을 키우는데 중요하다는 메시지를 분기별 회의에서 자주 전달해야 한다. 둘째, 최고경영진들은 여러 다양한 경로와, 촉진제도와 행사들에 참석하고 후원함으로써 그들이 다양성관리에 적극 참여하고 있다는 것을 알려야 한다. 예를 들어, 직원들 간의 네트워크를 지원하고 회사내 젠더와 관련된 문제들을 의논하기 위해 여성대표들과 정기적으로 만나야 한다. 셋째, 기업내 모든 부문의 다양성을 주도하고 그 과정을 모니터링할 수 있도록 ‘다양성 체크리스트’를 개발해야한다. 또한 연간 발간되는 다양성 레포트나 다양성 리뷰를 직접 감독하는 일도 해야 한다. 마지막으로, 최고경영진이 매년 다양성에 대한 심층적인 평가를 받고 그 평가결과를 통해 금전적인 보상이 주어지도록 하는 시스템을 구축해야 한다.

○ 다양성관리 전담자나 위원회 설치

다양성 활동이 기업의 업무에 통합되고 기업문화의 한 부분이 되기 위해서는 다양성관리를 담당하는 직위가 설치되어야 한다. 이를 위해 먼저, 인사부서내 다양성관리 전담자를 두고 다양성관리 프로그램을 개발하고 시행해야 한다.

그 다음 단계로는 다양성 위원회를 설치 운영할 필요가 있는데, 조직내 다양한 관점을 모으고 이를 통합할 수 있도록 조직내 여러 부문과 여러 계층의 구성원으로 이루어지는 것이 바람직하다. 또한 다양성 위원회 구성시 성비를 안배하여 회사 주요 의사결정과정에 양성의 의견을 반영토록 해야 하며, 기업내 다양성 위원회가 실질적인 성과를 거두기 위해서는 다양성 위원회의 설치를 조직 상층부에 두거나 위원장은 기업의 최상위층이 담당하도록 설치·운영되어야 한다.

마지막 단계에서는 다양성관리 전담자의 업무 및 다양성 위원회의 활동에 대한 정기적인 점검과 피드백을 통한 성과를 제고해야 한다. 다양성관리 전담자의 업무는 반드시 평가되어야 한다. 다양성 활동이 개인 평가의 구성요소가 되어 그 평가결과에 자신의 승진과 임금이 영향을 받게 되면 다양성 목표는 보다 진

지하계 받아들여지게 된다(Yakura, 1996). 다양성관리의 평가에 있어서는 과정 뿐만 아니라 그 결과도 평가의 대상이 되어야 하는데 결과의 예로는 피평가부서 구성원의 다양성, 지속적인 다양성 훈련, 멘토링 프로그램, 근로자 의견조사 등이 해당된다(Morrison, 1996).

다양성관리 전담자 및 위원회가 해야 할 업무는 채용 및 배치, 승진, 교육훈련, 인사평가 및 보상 등 전반적인 인사관리 운영실태에 대한 지속적인 모니터링과 이와 관련된 기업내 남성과 여성의 인력현황에 대한 데이터를 지속적으로 산출하는 일이다. 이 때 검토할 수 있는 데이터로는 채용 경쟁률, 직종별·직급별 인원 분포, 직종별 승진 비율, 직종별·직급별 승진 후보자 경쟁률, 직종별·직급별 교육훈련현황, 연간 교육훈련 참여횟수, 1인당 연간 교육훈련 비용, 승진 관련 핵심 교육프로그램 참가율 등이 있다. 또한 여성이 기업내에서 일정 비율 이상을 차지할 수 있도록 하는 목표설정관리를 통해 지속적으로 여성인력의 비율, 여성관리자 비율, 여성 핵심인재 비율 및 여성 신입직원 채용 비율을 모니터링하는 업무도 수행해야 한다. 이와 같이 객관적으로 데이터를 리뷰하고 여성과 남성의 활용과 관련된 개선점을 정기적으로 검토한다면, 새로운 시각으로 인적자원을 관리할 수 있다.

○ 다양성을 이해하는 교육 및 훈련

경영자와 근로자들을 대상으로 조직내 다양한 이슈에 대한 훈련 및 교육을 통해 서로간의 '다름'에 대하여 이해와 인정을 하는 것이 중요하다. 다양성 훈련은 조직내에서 다양성에 대한 이해를 높이고 조직의 일상활동에서 다양성관리가 이루어지게 하기 위하여 가장 널리 쓰이는 방법 가운데 하나이다(Solomon, 1989). 다양성 훈련을 통하여 태도와 행동에 있어서 자신과는 다른 동료의 차이점을 최소한 본인으로 하여금 수용할 수 있게끔 하고, 보다 바람직하게는 이러한 차이점이 적극적으로 활용될 수 있도록 영향을 주어야 한다.

다양성 교육은 관리자에게 먼저 실시되어야 한다. 관리자들에게는 이질적으로 구성된 작업집단에서의 관리방식에 대하여 교육이 이루어져야 하며 또한 코칭과 부하관리에 대한 훈련도 요구된다. 임원 등 관리자 계층을 대상으로 한 인식고취 워크숍(Mindset Workshop), 다양성 및 리더십 워크숍 교육(Diversity &

Inclusive Leadership Workshop) 등이 포함될 수 있다. 교육내용으로는 ‘사업에 있어서 여성의 중요성’, ‘여성이 제대로 일할 수 있게 하려면 어떤 환경이 필요한가?’, ‘불평등한 관행과 조직문화는 없는가?’ 등에 대해 심도 있게 논의할 수 있다.

그 다음으로는 전 근로자를 대상으로 다양성 가치 실현을 위해 조직구성원들의 이해를 돕고 다양성을 실천하기 위한 구체적인 가이드라인을 제공해야 한다. 예를 들어, 직장내 성차별 관행과 문화에 대한 인식, 성희롱 관련교육, 남녀 평등한 인간관계 등의 내용을 포함하는 다양성 훈련 및 교육을 실시해야 한다. 이를 통해 여성에 대한 조직내 고정관념을 해소하고 일하는 동료, 상사, 부하로서의 여성에 대한 인식을 재정립할 수 있다.

○ 다양성 확대를 위한 인사관리 구현

기업이 다양한 인적자원을 통해 조직성과를 창출하기 위해서는 다양성관리가 인사관리측면에서 설계되고 운영될 필요가 있다. 조직내 인력다양성 확대를 위해서는 기존의 인사관리 방식이 아닌 새로운 접근의 인사관리가 구현되어야 한다. 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가 및 보상, 승진 등)로 이질적 노동력을 활용할 수 있는 다양성관리가 이루어져야 한다.

첫째, 기업은 경쟁력을 유지하고 세계 시장의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있기 위해서 채용 및 배치관리에서 다양성관리가 이루어져야 한다 (Morrison, 1992; Caudron, 1990; Cornelius, 1999). 전통적인 모집원 및 채용원은 이제 다양성을 확대하는 방향으로 다양한 인력으로 구성되는 것이 요청되며 면접관의 구성시 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되도록 설계되어야 한다. 또한 담당업무 및 근무지 배치시 근로자들의 의견을 수렴하는 절차도 필요하다. 예를 들어, 채용위원, 면접위원 중 여성을 포함시키려고 노력하고 야간근무, 지방출장 및 지방근무 배치시 여성의 가족상황을 배려하는 것이 요구된다.

둘째, 공정한 평가를 위해서는 평가위원회가 다양한 인력으로 구성되어야 하고(D'Netto & Sohal, 1999), 성별, 국적 및 장애 등에 관계없이 인사평가가 공정해야 한다. 또한 평가도구는 개인의 성과에 기반하여 공정하게 이루어져야 하며 직종별로 특성에 맞는 차별화된 평가제도를 운영하는 것도 다양한 인력을 평가

함에 있어서 고려해야 할 사항이다.

셋째, 공정한 보상관리를 위해서는 개인의 속성인 근속년수, 출신배경, 성별 보다는 성과, 업적 및 능력에 따라 보상이 결정되어야 한다(Armstrong & Murlis, 1994). 아울러 성과에 따라 다양한 인센티브제도(개인성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 운영하는 것도 다양한 인력의 니즈를 충족시킬 수 있는 방안이 될 수 있다.

넷째, 승진기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여되도록 승진 심사위원회 다양한 인력을 포함시키고 개인의 속성이나 연고가 아닌 개인의 능력과 성과에 따른 승진이 이루어지도록 해야 할 것이다.

다섯째, 조직에서 다양성에 대한 지원을 위하여 교육훈련 및 경력개발계획에는 반드시 모든 구성원이 대상이 되도록 하여야 한다. 승진을 위하여 받아야 하는 교육훈련에의 참여는 모든 집단의 구성원에게 동일한 기회가 보장되어야 한다(Ohlett, Ruderman & McGauley, 1994). 그리고 소수의 인력(여성, 외국인, 장애인 등)에게도 전문능력 향상을 위한 교육기회를 제공해야 하며 교육투자비용이나 시간의 투자 역시 다양한 인력에게 골고루 배분되어야 한다.

이 밖에도 여성들의 공식모임인 여성네트워크나 여성위원회를 설치·운영하는 것도 요구된다.

○ 남녀근로자가 일하기 좋은 가족친화경영의 정착

다양성관리의 공통분모는 역시 ‘존중과 배려’이다. 이와 관련해서 최근 가족친화경영이 새로운 조직관리의 패러다임으로 주목받고 있다. 가족친화경영이란 출산·양육에 어려움이 없이 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 양성평등의 고용기회를 촉진하는 경영방식을 말한다(OECD, 2002).

기업내 여성들은 남성과 다른 여성의 생애주기적 특성으로 인해 결혼과 동시에 임신 및 출산이라는 부담감을 가지게 된다. 따라서 여성들은 이 시기에 대부분 경력단절이 이루어지거나 노동시장에서 이탈하게 된다. 이러한 M-curve, L-curve를 해결하기 위해서는 여성의 생애주기별 특성을 고려한 가족친화경영이 요구된다.

임신한 여성에게는 야간근무나 위험한 업무수행을 제외시켜 주고 지방출장이나 지방근무시 근로자의 의견을 충분히 반영하여 배치시키는 등의 노력이 필요하다. 또한 출산휴가 및 육아휴직시에는 기업이 여성인력을 대체할 만한 대체인력풀을 가동하고 육아휴직 후 여성이 복귀할 수 있도록 교육훈련 프로그램을 강화하는 등의 사업주의 노력의무를 법적으로 규정할 필요가 있다. 그리고 자녀의 육아기에는 휴직 대신에 근무시간 단축을 전제로 근로를 계속할 수 있도록 하는 단시간근로 모델을 개발해야 하고, 사외의 보육정보 제공기관과 계약을 맺고 취업 부모들이 희망하는 정보를 제공하거나 육아에 도움이 될 만한 요령이나 기술에 대해 점심시간이나 일과 후 워크샵과 세미나를 개최하는 방안이 있을 수 있다. 그 밖에도 자녀교육과 관련된 정보를 제공하고 그와 관련된 설명회를 개최하는 등의 일과 가족 양립 프로그램 개발이 필요하다.

아울러, 가족친화경영이 실질적인 성과를 거두기 위해서는 남성근로자, 특히 맞벌이 부부인 남성근로자들도 가족에 대한 책임을 공유할 수 있는 제도를 직장내에 마련해야 한다. 이를 위해 아버지 휴가제(paid paternity leave) 프로그램 개발, 남성이 가족친화제도를 사용할 수 있는 조직분위기 만들기, 아빠 친화적 기업환경을 조성한 우수기업에 대한 포상 등의 방안이 있을 수 있다. 또한 가족친화제도가 여성만을 위한 제도가 아니라, 남성, 특히 맞벌이 남성에게도 도움이 되는 제도임을 홍보하는 캠페인 실시 등도 필요하다. 이러한 아빠 친화적 프로그램 개발로 남성들이 가정에 대한 책임을 공유할 수 있어 여성들의 육아부담을 감소시켜 경력단절을 줄이는 효과를 기대할 수 있다.

이와 더불어 기업의 고유한 특성에 적합한 가족친화제도를 구성해주는 컨설팅 지원도 가능하다. 외국의 우수기업들은 가족친화경영에 대한 경험이나 노하우가 축적되어 있으므로 이들 기업들의 시행착오 등을 진단하여 각 기업의 특성에 맞게 변화시켜 적용시키는 컨설팅이 필요하다.

○ 다양성을 실천하는 커뮤니케이션 활성화

조직문화는 기업내 다양성의 실천정도를 나타낼 수 있다. 즉, 다양성관리의 실천에 있어서 특히 중요한 점은 기업문화가 여러 활동을 통해서 다양성을 일관적이고 장기적으로 존중하고 있다는 것을 나타내어야 한다. 다양성수용 문화

를 만들기 위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다. 조직내 커뮤니케이션 프로그램은 회사의 전체적인 현황 및 다양성 문제에 대한 정보의 전달뿐 아니라 종업원 서로 간에 자유로운 의견교환을 도울 수 있다 (White, 1999; Cox, 1993).

효과적인 다양성관리를 위하여 조직은 연설, 출판물, 미디어 등 조직의 공식적 커뮤니케이션에서 다양성을 필수적으로 포함해야 한다. 또한 구성원들이 다양한 방식으로(공식적 의견조사 또는 자연스럽게 의견을 표명할 수 있는 제도 등으로써) 자신의 의견과 관점을 표현할 수 있도록 보장되어야 한다. 이를 위해 조직은 구성원들에게 다양성에 대한 구성원 의견조사의 방식으로써, 또는 정기적으로 실시하는 구성원 의견조사에 다양성에 대한 내용을 포함하여 구성원들의 기업문화에 대한 인식을 파악해야 한다. 의견조사에는 반드시 조직의 경영진과 근로자 모두가 참여해야 한다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구 필요성 및 목적	3
2. 연구 내용 및 방법	5
가. 연구내용	5
나. 연구방법	7
II. 인력다양성과 다양성관리에 관한 선행연구의 고찰	9
1. 다양성의 개념	11
가. 다양성의 정의 및 차원	11
나. 성(gender), 그리고 다양성	14
2. 인력다양성의 확대배경 및 효과	16
가. 인력다양성의 확대배경	16
나. 인력다양성의 효과	18
3. 인력다양성과 다양성관리	22
가. 다양성관리의 개념	23
나. 다양성관리의 필요성	26
4. 다양성관리의 범주 및 모델	28
가. 다양성관리의 범주	28
나. 다양성관리의 모델	38
5. 소결	46
III. 기업의 인력다양성 접근과 다양성관리 우수사례	51
1. 기업의 인력다양성에 대한 접근	53
가. 인력다양성에 대한 기업의 관심	53
나. 기업의 인력다양성에 대한 접근	55

다. 우리나라 기업의 다양성 이슈	58
2. 다양성관리의 성공요인 및 실천사례	61
가. 다양성관리의 성공요인	61
나. 다양성관리의 실천사례	63
다. 다양성 감사와 유리천장 감사	64
3. 국내외 선진기업의 다양성관리 사례	67
가. 국내 진출한 글로벌기업의 다양성관리 사례	67
나. 해외 선진기업의 다양성관리 사례	70
4. 소결	77

IV. 거시통계로 본 노동시장내 인력다양성

1. 변수와 측정방법	81
2. 노동시장내 인력구성의 다양화	82
가. 전체 취업자 중 여성비중	82
나. 전체 취업자 중 외국인 비중	84
다. 전체 취업자 중 장애인 비중	87
라. 전체 취업자 중 55세 이상 고령자 비중	89
3. 여성인력의 노동시장내 다양성	91
가. 여성인력의 연령별 다양성	92
나. 여성인력의 학력별 다양성	94
다. 여성인력의 혼인상태별 다양성	95
라. 여성인력의 직종별 다양성	97
마. 여성인력의 직급별 다양성	99
바. 여성인력의 경력별 다양성	100
4. 소결	101

V. 국내기업의 인력다양성 및 다양성관리 실태조사

1. 조사개요	107
가. 조사목적과 조사내용	107

나. 조사대상 및 조사기간	108
2. 인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사 결과	108
가. 기업의 인구학적 특성과 인력현황	108
나. 국내기업의 다양성관리 실태	117
3. 성 다양성 및 최고경영진 다양성의지와 다양성관리	138
가. 성 다양성 및 최고경영진의지와 다양성친화형 인사관리	139
나. 성 다양성 및 최고경영진의지와 가족친화경영	141
다. 성 다양성 및 최고경영진의지와 다양성문화정책	145
4. 다양성관리와 개인태도 및 기업성과	149
가. 다양성관리와 개인태도의 관계	149
나. 다양성관리와 기업성과의 관계	155
5. 소결	170
 Ⅵ. 인력다양성차원에서의 여성 인적자원개발 방안	175
1. 연구요약	177
2. 효과적 다양성관리 방안	184
가. 다양성을 사업전략과 연계시키려는 노력	185
나. 최고경영진의 다양성에 대한 지지	186
다. 다양성관리 전담자나 위원회 설치	187
라. 다양성을 이해하는 교육 및 훈련	189
마. 다양성 확대를 위한 인사관리 구현	190
바. 남녀근로자가 일하기 좋은 가족친화경영의 정착	192
사. 다양성을 실천하는 커뮤니케이션 활성화	193
3. 연구의 의의 및 한계	194
 ■ 참고문헌	197
 ■ 부 록	207
 ■ Abstract	217

표 목 차

<표 II-1> 다양성관리의 영역	29
<표 III-1> 적극적 조치와 다양성의 기업 접근전략의 차이	56
<표 III-2> 대기업의 최초 여성임원 등용	60
<표 III-3> 다양성 감사의 설문내용	66
<표 III-4> 국내진출 글로벌기업의 다양성관리 사례	68
<표 IV-1> 연도별 외국인 취업자 수 및 비율	85
<표 IV-2> 국가별 외국인 근로자 비중(1998)	86
<표 IV-3> 연도별 장애인 취업자 수 및 고용률	88
<표 IV-4> 주요국가의 직종대분류별 여성취업자 구성(2005)	98
<표 IV-5> 여성취업자의 직급별 분포 추이	100
<표 V-1> 조사내용	107
<표 V-2> 조사대상 기업의 특성	109
<표 V-3> 인력구성 현황	110
<표 V-4> 남녀근로자 현황	111
<표 V-5> 장애인 및 외국인 현황	112
<표 V-6> 직급별 여성 현황	114
<표 V-7> 학력별 여성 현황	115
<표 V-8> 연령별 여성 현황	116
<표 V-9> 다양성 인식 및 태도(1)	118
<표 V-10> 다양성 인식 및 태도(2)	120
<표 V-11> 최고경영자의 다양성 의지	121
<표 V-12> 다양성친화형 채용	122
<표 V-13> 다양성친화형 배치	123
<표 V-14> 다양성친화형 평가 및 보상	125
<표 V-15> 다양성친화형 승진	127
<표 V-16> 다양성친화형 교육훈련	128

<표 V-17> 가족친화제도 활용도	130
<표 V-18> 가족친화제도 유무	131
<표 V-19> 가족친화분위기	133
<표 V-20> 다양성수용 조직문화	135
<표 V-21> 다양성관리 운영제도	137
<표 V-22> 여성비중, 여성임원비중 및 최고경영진의지와 다양성친화형 인사관리의 분석결과(1)	140
<표 V-23> 여성비중, 여성임원비중 및 최고경영진의지와 다양성친화형 인사관리의 분석결과(2)	141
<표 V-24> 성 다양성및 최고경영진의지와 가족친화활용도의 분석결과(1)	142
<표 V-25> 성 다양성및 최고경영진의지와 가족친화활용도의 분석결과(2)	143
<표 V-26> 성 다양성및 최고경영진의지와 가족친화제도의 분석결과(1)	144
<표 V-27> 성 다양성및 최고경영진의지와 가족친화제도의 분석결과(2)	144
<표 V-28> 성 다양성및 최고경영진의지와 가족친화분위기의 분석결과	145
<표 V-29> 성 다양성및 최고경영진의지와 다양성수용 조직문화의 분석결과	146
<표 V-30> 성 다양성및 최고경영진의지와 다양성관리 운영제도의 분석결과(1)	147
<표 V-31> 성 다양성및 최고경영진의지와 다양성관리 운영제도의 분석결과(2)	148
<표 V-32> 다양성친화형 인사관리와 개인태도의 분석결과	151
<표 V-33> 가족친화제도 활용도와 개인태도의 분석결과	152
<표 V-34> 가족친화제도와 개인태도의 분석결과	152
<표 V-35> 가족친화분위기와 개인태도의 분석결과	153
<표 V-36> 다양성수용 조직문화와 개인태도의 분석결과	154
<표 V-37> 다양성친화형 인사관리와 재무성과의 분석결과	157
<표 V-38> 다양성친화형 인사관리와 혁신성의 분석결과	157
<표 V-39> 다양성친화형 인사관리와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	158
<표 V-40> 가족친화제도 활용도와 재무성과의 분석결과	159
<표 V-41> 가족친화제도 활용도와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	160

<표 V-42> 가족친화제도 유무와 혁신성의 분석결과	161
<표 V-43> 가족친화제도유무와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	161
<표 V-44> 가족친화분위기와 재무성과의 분석결과	162
<표 V-45> 가족친화분위기와 혁신성의 분석결과	163
<표 V-46> 가족친화분위기와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	163
<표 V-47> 다양성수용 조직문화와 재무성과의 분석결과	164
<표 V-48> 다양성수용 조직문화와 혁신성의 분석결과	165
<표 V-49> 다양성수용 조직문화와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	166
<표 V-50> 다양성관리 운영제도와 재무성과의 분석결과	167
<표 V-51> 다양성관리 운영제도와 혁신성의 분석결과	168
<표 V-52> 다양성관리 운영제도와 기업이미지,직장선택도의 분석결과	168

그 림 목 차

<그림 I-1> 대졸여성, 외국인, 고령자, 장애인의 고용증가 추이	4
<그림 I-2> 연구의 흐름도	6
<그림 II-1> 다양성의 차원	13
<그림 II-2> 다양성의 계층	14
<그림 II-3> 인력다양성의 긍정적·부정적 효과	19
<그림 II-4> 다양성관리의 기대효과	26
<그림 II-5> Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 모델	39
<그림 II-6> Ivancevich & Gilbert(2000)의 모델	40
<그림 II-7> 본 연구의 모델	41
<그림 IV-1> 연도별 여성취업자 비중 및 취업자 수	83
<그림 IV-2> 국가별 취업자의 여성비중	83
<그림 IV-3> 연도별 외국인 취업자 비중	85
<그림 IV-4> 민간부문 연도별 장애인 취업자 비중 추이	87
<그림 IV-5> 55세 이상 취업자 수 및 비중 추이	89
<그림 IV-6> 주요국가의 전체 경제활동인구 중 55세 이상 고령자 비중	90
<그림 IV-7> 여성취업자의 연령구간별 다양성 추이	92
<그림 IV-8> 여성취업자의 55세 이상 고령자 비중 추이	93
<그림 IV-9> 주요국가별 여성 55세 이상 경제활동인구 분포 추이	94
<그림 IV-10> 여성취업자의 학력별 분포 추이	95
<그림 IV-11> 여성취업자의 혼인상태별 분포 추이	96
<그림 IV-12> 여성취업자의 직종별 분포 추이	97
<그림 IV-13> 여성취업자의 전문관리직 비중 추이	99
<그림 IV-14> 여성취업자의 경력별 분포 추이	101
<그림 V-1> 본 연구의 분석 모델	138

I

서론

1. 연구 필요성 및 목적	3
2. 연구 내용 및 방법	5

1. 연구 필요성 및 목적

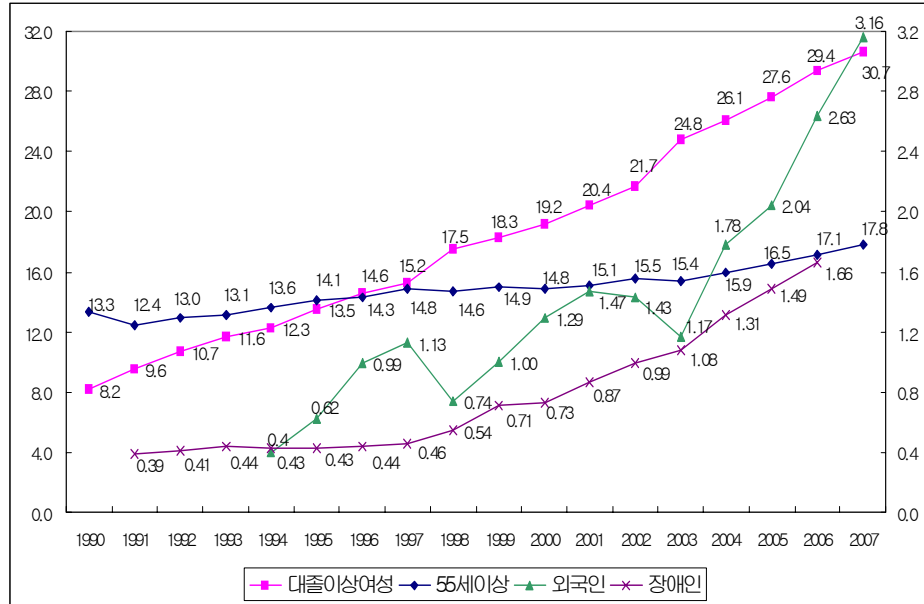
현재 우리 사회의 노동력을 구성하고 있는 인구집단에 커다란 변화가 일어나고 있다. 여성의 노동시장 진입의 확대, 국제화 혹은 글로벌화의 결과로써 외국인 노동력의 수적 증가, 저출산·고령화로 인한 구성원의 고령화, 그리고 장애인의 증가는 미래의 노동력 구성을 더욱 다양화시키고 있는 추세이다. 전체 취업자 중 대졸이상 여성을 보면 1990년 606천명에서 2007년 현재 3,103천명으로 5배 가까이 증가하고 있으며 1994년 81,412명에 불과하던 외국인 근로자 수는 2007년에는 765,746명으로 거의 10배 가까이 증가하였다. 또한 장애인 근로자 수는 1991년에는 8,764명으로 매우 미미한 수준이었는데, 2006년에는 67,261명으로 십 몇 년 사이에 약 8배 가까이 증가하였고 55세 이상 취업자 수 역시 1991년에 2,370천명에서 2007년 현재 4,295천명으로 두 배 가까이 증가하는 추세를 보였다(<그림 I-1> 참조). 특히 여성 노동력의 증가는 현재 증가하고 있는 고령자 문제와 함께 노동력 부족의 대안과 맞물려 있어 여성과 고령자에 대한 편견과 기존의 남성중심의 문화에 변화를 초래하는 요인으로 작용하게 될 것이다.

노동력 다양성이 현실적인 이슈로 제기될 수 있는 만큼 다양성관리에 대한 인식을 정립해야 한다. 우리사회는 인종과 문화적으로 동질적인 사회를 지향해 왔기 때문에 다양성의 정도가 낮고 노동력 집단 간 차이의 성격 또한 미국과 달라 외국의 문제의식을 그대로 적용하기에 무리가 있을 수 있다(이상호, 2004). 다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 현재 노동력의 추세를 보면 다양화의 전개속도가 예상외로 빠르고 적극적고용개선조치와 같은 정책적 수단이 강화되고 있으므로 노동력 다양화 현상은 앞으로 더욱 심화될 가능성을 안고 있다.

4 다양성관리(Diversity Management)차원에서의 여성 인적자원개발

<그림 1-1> 대졸여성, 외국인, 고령자, 장애인의 고용증가 추이

(단위 : %)



자료 : 통계청 경제활동인구연보 각 년도, 법무부 및 한국장애인고용촉진공단 조사자료

이러한 노동력의 다양성은 이제 기업으로 하여금 효과적으로 대처해야 할 새로운 과제를 부여하고 있다. 지금까지 기업내 다양성에 대한 접근은 주로 생물학적 성이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰졌다. 최근에 와서는 노동력의 다양성을 기업의 효율성 증대와 연관 지어 설명하면서 구성원 간의 차이를 수용하고 이를 적극적으로 고무시키고자 하는 노력들이 증가하고 있다. 다양성을 기업경쟁력 강화의 수단으로 받아들이는 것이다. 다양성관리(Diversity Management)라는 이 새로운 접근 방법은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화된다(Cox, Lobel & McLeod, 1991).

글로벌 기업에 있어서 다양성은 선택이 아니라 생존전략이다. 유수의 글로벌 기업들은 이미 성별, 인종, 국적, 종교, 문화, 취향, 성적기호 등에 대한

편견 없이 인재의 풀을 넓혀 인적자원의 다양성을 추구한다. IBM은 다양성을 실행하기 위한 별도의 채용프로그램인 '프로젝트 뷰'를 실시하여 여성, 장애인, 소수인종의 약 50%를 채용하고 있다. 또한 HP는 미국내에서 다양한 인종에 대한 인력확보를 강화할 뿐만 아니라 그 중에서도 여성 노동력의 확대에 많은 노력을 진행해왔다. 그 결과 2004년 기준 종업원 구성 비율 중 각 인종별 여성인력 비중이 30%를 넘는 수치를 보이고 있다. P&G 역시 다양성을 인재관리시스템의 요소 중 하나로 생각하고 전 세계에 걸쳐 우수인재에 대한 발굴과 개발에 힘쓰고 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 우리 사회의 노동력 구성이 점차 다양화되고 있음에 따라 다양성에 관한 인식 정립의 필요성을 인적자원 관리 차원에서 논의하고자 한다. 기업내 인력다양성이 가지는 중요성을 감안하여 우리나라 기업의 인력다양성과 다양성관리의 현주소를 파악하고 국내외 선진기업의 다양성관리를 검토하여 향후 다양성관리가 나아가야 할 방향을 모색하고자 한다. 특히 우리나라 기업의 현실에서 인력다양성이란 아직까지는 젠더에 국한되어 있으므로 본 연구에서도 다양성관리를 여성 인적자원개발에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

2. 연구 내용 및 방법

가. 연구내용

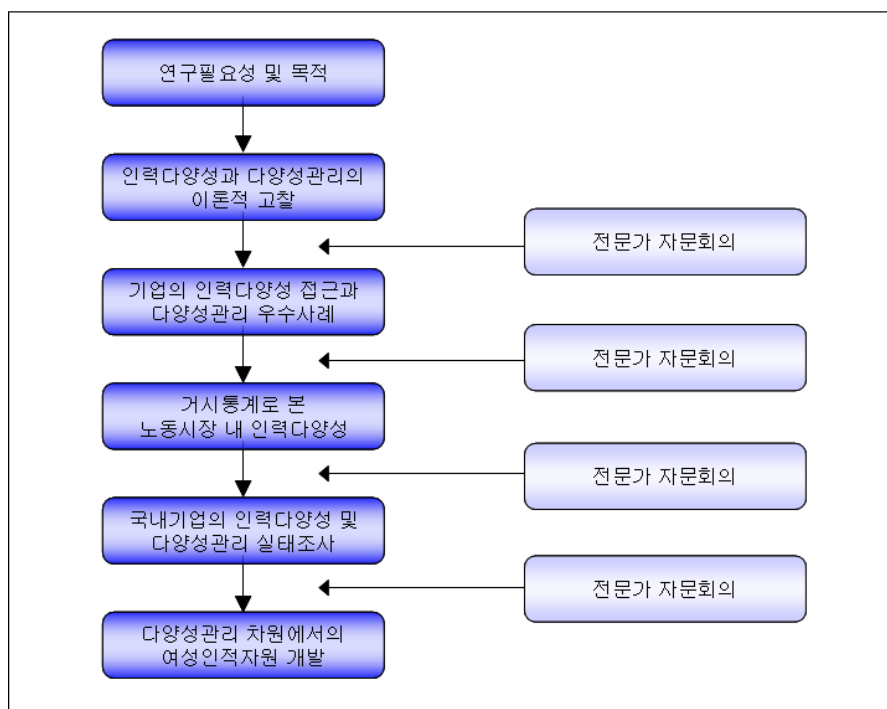
본 연구는 노동시장 내 인력다양성 현황을 분석하고 기업내 인력다양성 및 다양성관리 실태를 파악하여 향후 다양성관리의 발전 방향을 모색하는데 연구의 목적이 있다. 본 연구에서 다루고자 하는 주요 연구내용을 살펴보면 다음과 같다(<그림 1-2> 참조).

첫째, 다양성의 개념을 이론적으로 검토하고 인력의 다양성을 촉진시킨 배경을 고찰한 후 이러한 인력다양성이 조직에 미치는 긍정적, 부정적 효과

6 다양성관리(Diversity Management)차원에서의 여성 인적자원개발

를 살펴보고자 한다. 본 연구에서는 인적자원관리 맥락에서 사람의 문제에 초점을 맞춰 다양성을 ‘인력의 다양성(human resources diversity)’을 의미하는 용어로 사용하고자 한다. 아울러 이러한 인력다양성에 대응하는 전략으로서 다양성관리의 필요성 및 범주에 관한 논의를 고찰하고자 한다.

<그림 1-2> 연구의 흐름도



둘째, 다양성과 다양성관리에 관하여 선구적 위치에 있는 국내외 선진기업의 사례를 분석함으로써 우리나라 기업의 적용가능성과 함께 적절한 관리 전략을 모색하고자 한다. 노동부가 발간한 ‘선진기업 고용평등 사례집’과 미국 ‘Catalyst Award’를 수상한 다양성관리 우수기업 사례를 토대로 사례 연구를 하고자 한다.

셋째, 거시통계로 본 우리나라의 노동시장 내 인력다양성의 추이를 분석하고자 한다. 우리나라 인력다양성 현황을 파악하기 위하여 통계청의 「경

제활동인구조사」, 노동부의 「임금구조기본통계조사」의 원자료를 재분석하고 한국장애인고용촉진공단과 법무부의 자료를 토대로 여성, 고령자, 장애인, 그리고 외국인 등의 고용실태 추이를 파악하고자 한다. 특히 여성의 경우 연령, 학력, 결혼상태, 경력별, 직급별, 직종별 분포의 변화 추이를 살펴 보고자 한다.

넷째, 국내기업을 대상으로 ‘인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사’를 실시하고 그 결과를 분석하고자 한다. 기업 조사는 외국계기업과 매출액 500대 기업, 상시근로자 1000인 이상 고용 기업을 모집단으로 하여 300여개를 표본추출하여 실태조사를 수행하고자 한다. 이들 기업을 조사대상으로 선정한 이유는 외국계기업, 매출액 규모나 종업원 규모가 큰 기업들의 경우 인력구성이 매출액 규모나 종업원 규모가 작은 기업에 비해 다양하므로 조직구성원 각자의 다양한 배경을 서로 존중하고 그러한 차이의 가치를 인정하는 풍토가 형성되어있으리라고 기대하기 때문이다.

마지막으로 인력의 다양성과 다양성관리가 우리나라에서 갖는 의미를 종합적으로 제시하면서, 향후 다양성관리를 위한 효과적인 방안을 제시하고자 한다. 특히 저출산과 고령화 사회로 진입하면서 여성인력이 중요해지는 현실을 감안하여 여성인적자원 개발을 위한 다양성관리 방안에 관해 논의하고자 한다.

나. 연구방법

본 연구는 문헌연구와 기업 사례연구, 거시통계자료 분석, 그리고 설문조사 및 분석을 실시하고자 한다. 문헌연구로는 다양성의 개념, 인력다양성의 확대배경과 인력다양성이 조직에 미치는 효과, 다양성관리의 개념 및 필요성, 그리고 다양성관리의 범주 및 기대효과 등에 관한 선행연구를 검토하고자 한다.

기업 사례연구로는 노동부에서 발간한 ‘선진기업 고용평등 사례집’과 미국 ‘Catalyst Award’를 수상한 해외기업의 자료를 조사 및 수집하여 정리하고

8 다양성관리(Diversity Management)차원에서의 여성 인적자원개발

자 한다.

거시통계자료 분석으로는 노동시장 내 인력다양성을 파악하기 위해 통계청의 「경제활동인구조사」, 노동부의 「임금구조기본통계조사」의 원자료를 재분석하고 한국장애인고용촉진공단과 법무부의 자료를 토대로 여성, 고령자, 장애인, 그리고 외국인 등의 고용실태 추이를 파악하고자 한다.

기업 설문조사로는 국내기업 300여개 정도의 기업을 대상으로 ‘인력다양성 현황과 다양성관리 실태조사’를 실시하고 그 결과를 분석하고자 한다. 설문조사 결과는 빈도분석, 교차분석, 분산분석, 및 회귀분석 등을 활용하여 연구논점을 분석하고자 한다.

마지막으로 본 연구결과를 토대로 다양성관리 차원에서의 여성 인적자원 개발 방안을 도출하고자 한다. 이렇게 도출된 정책방안에 대해 정부부처와 학계의 전문가들의 자문을 받고 수정·보완할 계획이다.

II

인력다양성과 다양성관리에 관한 선행연구의 고찰

1. 다양성의 개념	11
2. 인력다양성의 확대배경 및 효과	16
3. 인력다양성과 다양성관리	22
4. 다양성관리의 범주 및 모델	28
5. 소결	46

1. 다양성의 개념

오늘날 노동력 구성이 크게 변함에 따라 다양성(diversity)이란 용어가 미국과 유럽 등지에서 인기를 얻고 있다. 다양성의 개념은 경제학, 심리학, 사회학, 조직론 등 많은 분야에서 40여 년 전부터 꾸준히 논의되어 왔다(Williams & O'Reilly, 1998). 이들 분야의 다양성은 노동력 다양성, 문화적 다양성, 심리적 다양성, 다양성관리에 이르기까지 폭넓게 사용되고 있다. 조직분야에서의 다양성은 인구학적 변수에서 출발하여 1980년대 초부터 본격적으로 논의되기 시작되었으며(Pitts & Hopkins, 1982), 21세기 글로벌 시대의 핵심적인 이슈로 떠오르고 있다(Jackson & Josh, 2001).

다양성을 정책적으로 인식하게 된 것은 21세기 미국 노동력의 구성 변화에 대한 연구보고서에 바탕을 두고 있는 것으로 보인다(Carrell & Mann, 1995). 미국의 노동력 구성에서 1987년 47%를 차지하는 백인남성의 비율이 2000년쯤에는 15%로 현격히 줄어드는 대신 여성과 이민자인 소수민이 차지하게 될 것이라는 예견과 함께 전통적 조직문화에 대한 일대 전환을 예견하고 있다(Johnston & Packer, 1987; 이상호, 2002에서 재인용).

본 연구에서는 인적자원관리 맥락에서 사람의 문제에 초점을 맞춰 다양성(diversity)을 '인력의 다양성(human resources diversity)'을 의미하는 용어로 사용하고자 한다.

가. 다양성의 정의 및 차원

다양성에 대한 관심이 높아질수록, 다양성을 보는 관점과 정의도 다양해지고 있다. 다양성이 이질적인 노동력이 가진 특성의 다양함 혹은 차이로 인식되고 있음에도 불구하고, 단일의 개념규정이 어려운 이유는 다양성의 차원 혹은 구성요소에 대한 인식이 서로 다르기 때문이다.

지금까지 다양성에 관한 학자들의 이론적 논의를 보면 다각도로 진행되어

왔다. Thomas(1992)는 다양성을 인종과 성을 넘어 연령, 조직근속, 기능적 배경, 교육적 배경, 성별, 신체적 상태, 라이프스타일, 종교 등 모든 차이를 포함하는 폭넓은 의미로 정의하고 있다. 인종과 성은 다양성의 일부일 뿐이며 인종과 성에서 동질적인 조직이라도 다른 차원에서 여전히 여러 가지 차원의 다양성이 존재한다고 보고 있다. Milliken과 Martins(1996)는 다양성을 식별이 용이한 다양성(readily detectable diversity)과 관찰이 어려운 다양성(less observable diversity)으로 분류하였다. 식별이 용이한 다양성은 쉽게 관찰되어지는 속성으로서 연령, 성별, 및 인종 등이 포함되는 인구통계학적 특성을 말한다. 이는 주로 자신과 다른 사람들을 사회적 그룹으로 범주화시키는 데 중요한 기준이 된다. 반면에 관찰이 어려운 다양성은 교육, 기술 능력, 기능적 배경, 사회경제적 배경, 퍼스널리티, 가치 등을 포함하고 있다. Harrison, Price & Bell(1998)은 다양성을 표면적 다양성(surface level diversity)과 심층적 다양성(deep level diversity)으로 분류하였는데, 표면적 다양성은 명백한 생물학적 특성에 따른 인구통계학적 속성(연령, 성, 인종, 민족 등)에 의한 다양성이며, 심층적 다양성은 심리적 속성(성격, 가치, 태도, 신념 등)에 의한 다양성을 의미한다(정상현, 2005에서 재인용).

이상의 논의를 토대로 인력다양성의 차원을 3가지로 구분할 수 있다 (Loden & Rosener, 1991)(<그림 II-1> 참조). 다양성의 1차적 차원(primary dimensions)은 즉, 성, 민족, 인종, 성적 지향(sexual orientation), 연령, 정신적/육체적 장애 등으로 구성된다. 이러한 구성요소는 가시적 특성을 가지며, 세계적으로 차별금지 법령의 근간이 되고 있다. 이러한 정의는 고용과 승진에 있어 기존의 소수집단을 우대함으로써 대표성을 실현한다는 측면에서는 바람직하나, 인력구성의 다양화로 인한 새로운 집단은 고려하지 않고 있다는 측면에서는 협소한 개념이다(이상호, 2002 재인용).

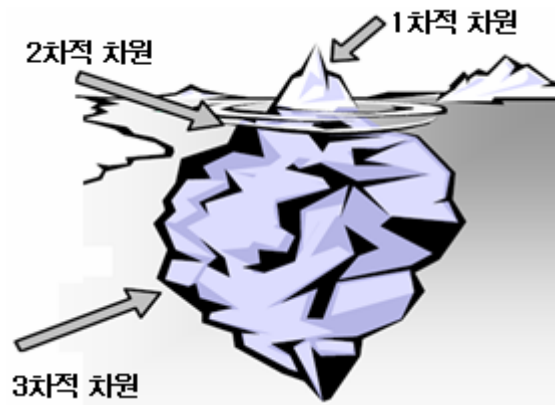
2차적 차원(secondary dimensions)은 비가시적이며, 1차적 차원에 영향을 미치는 요인들이다. 교육배경, 지리적 위치, 종교, 문화, 정치적 성향, 가족상황, 작업 스타일, 직업 경험, 조직적 역할 및 지위, 수입, 의사소통 스타일 등으로 구성된다. 이러한 구성요소는 시간이 지남에 따라 나타날 수 있기

때문에 표면 아래에 위치한다.

3차적 차원(tertiary dimensions)은 개인적 특성의 핵심에 해당되며, 표면에서 가장 깊숙하게 위치하는 것으로 개인의 신념, 태도, 감정, 가치관, 집단규범 등으로 구성된다. 2차적 차원과 3차적 차원은 표면아래에 위치해 있기 때문에 가시적으로 드러나지 않을 수 있으나, 잠재적으로 가장 광범위한 영향을 미칠 수 있는 심층적 영향요인이라 할 수 있다.

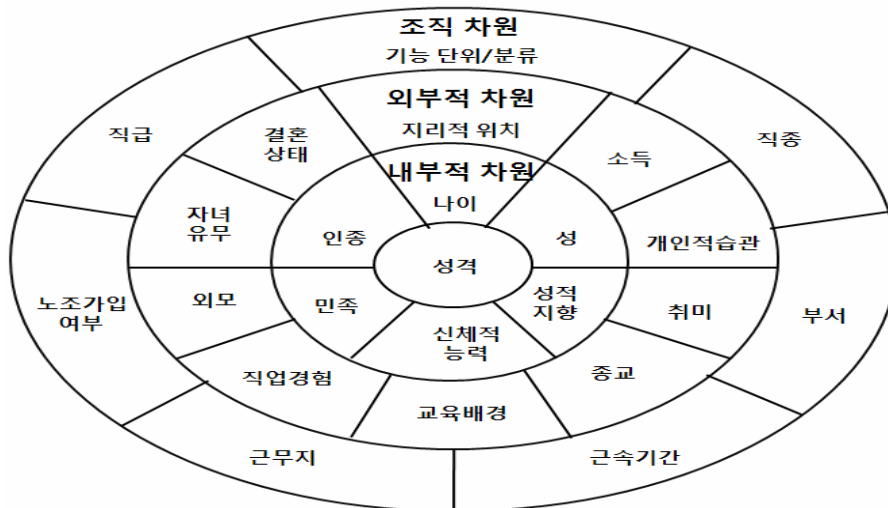
본 연구에서는 표면적 다양성에 초점을 두고 논의를 진행하고자 한다.

<그림 II-1> 다양성의 차원



다양성관리를 비즈니스 차원에서 접근하면, 성과에 장애가 되는 잠재요인들을 최소화하고, 조직성과를 강화하는 잠재요인들을 극대화하는 조건들을 다룬다(Cox, 2001). Gardenswartz & Rowe(1994)는 다양성을 (a) 성격(다른 사람에게 즉각적으로 보이지 않는), (b) 나이, 성(gender) 등과 같은(부분적으로 보이는) 내부적 차원, (c) (소통가능한) 외부적 차원, (d) 조직적 차원의 4가지 계층 모델로 정의하였다(<그림 II-2> 참조).

<그림 11-2> 다양성의 계층



자료 : Gardenswartz & Rowe, 1994: 33.

나. 성(gender), 그리고 다양성

연령, 인종, 민족, 성적 지향, 장애와 같은 특성들과 같이 젠더도 다양성의 하위 개념에 포함된다. 이들은 집단의 사회적 동질성과 연계된 개념임에도 개인적 특성으로 분류된다. 다양성에서 가장 중요한 차원으로 다루어진 것이 젠더와 민족/인종이다. Thomas & Ely(1996)에서도 다양성은 동질적 집단의 구성원들에게 다양한 관점과 접근으로 이해될 수 있다. Osman(1999)은 ‘문화적 다양성(cultural diversity)’이 하나의 지리적 영역에서 다른 인종, 신념(종교) 체계, 언어 등을 가진 다른 사람들의 집단에서 출현하는 데 사용되는 용어라고 하였다. 결과적으로 문화적 다양성 모델의 다수가 고안된 것이다.

성(gender)과 다양성(diversity)의 차이점과 유사점은 무엇인가? 성과 다양성의 유사점을 관리적 관점에서 접근해 보면, 인간, 인적자원을 다룬다는 것이다. 궁극적으로 성은 사회적 분류체계의 하나라 할 수 있다. 조직관행에서 사회적 분류(social categories)는 인적자원관리에서 종종 차별을 의미한다.

조직내 차별은 낮은 직무만족, 높은 결근율과 성장률의 감소로 이어질 수 있다. 다양성 이론이 주목하는 것은 회사 내의 가치체계이다. 문화적 차이의 중요성이 강조되면서, 조직의 다문화적 구성이 창의적 문제해결의 원천이 될 수 있다는 것이다. 따라서 다양성관리는 마케팅 영역이 아니라 인적자원 관리의 영역에서 다루어져야 한다(Hanappi-Egger, 2006). 따라서 몇몇 유명 CEO들은 최고경영진의 다양성에 여성을 고려하는 것을 긍정적으로 보고 있다. 예를 들어, Avon사의 CEO인 James Preston, Albertson's grocery chain의 CEO인 Larry Johnson은 여성고객을 이해하기 위해서는 고위직이나 이사에 여성을 적극적으로 참여시켜야 한다고 주장한다(Daily et al., 1999). 즉, 남성중심의 단조로운 시각보다는 여성의 시각이 함께 어우러져 다양성에 근거한 다양한 정보와 시각 및 문제해결 접근이 이루어질 경우 기업은 시장에서 더욱 높은 경쟁적 위치를 얻을 수 있을 것이다.

그러나 성, 민족(ethnicity)과 관련한 다양성 현상간의 흥미로운 차이들이 있다. 보통 여성과 남성은 다른 직업, 다른 직급에 있다. 이러한 분리(segregation)는 여성뿐만 아니라 소수 민족에도 나타난다. 노동시장과 조직에서 남성과 여성간의 관계는 계층적 차원에 의해서 특징지어지게 된다. 남성의 일과 직위는 남성적인 것으로 여겨지며, 여성이 하는 일보다 더 높게 평가되고 높은 지위를 얻는다. 그러나 성과 민족이 조직계층적 관점에서 서로 어떻게 연관되는지 확실치 않다. 성과에 있어서의 성별 다양성 효과는 인종 다양성에서는 나타나지 않을 수 있다는 것이다. 결과적으로 작업장 다양성의 한 가지 차원들의 결과가 다른 차원들의 경우에 동일하게 적용되지는 않는다(Billing & Sundin, 2006).

그렇다면, 성을 다양성의 하위 단위로 다루는 것이 적절한가에 대한 논의를 살펴보자. 성의 동태적 개념의 측면에서는 성을 다양성의 하나로 다루는 것에 대해 의문을 제기할 수 있다. 사회적 분류체계에서 깊숙이 자리한 성에 의한 편견은 나이, 교육과 같은 성 중립적인 개념과 다르게 작용한다는 것이다. 결국, 다양성 분류는 성 중립적인 개념이 아니라, 성별에 의한 개념으로 볼 수 있다. 다시 말하면, 성은 다른 사회적 분류체계들을 비추는 렌즈

의 역할을 하기 때문에, 모든 다양성의 차원들에 영향을 미친다 (Hanappi-Egger, 2006). 따라서 다양성의 개념적 접근에 있어 성은 가장 중요한 분류체계라 할 수 있다.

2. 인력다양성의 확대배경 및 효과

가. 인력다양성의 확대배경

세계적 인력 컨설팅 기업인 Wilam Mercer는 장차 10년 내에 HR 분야에 큰 영향을 미칠 주요한 변화 중의 하나로 기업 구성원들의 다양성을 선정한다. 경쟁 환경의 변화에 따른 빈번한 M&A, 문화적 경계를 뛰어넘는 인력 이동의 가속화, 개인 가치관의 변화 등으로 미래의 기업은 지금보다 훨씬 복잡한 인력 구성을 가질 것이라는 예견이다.

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성원의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 최근 우리 기업의 현황을 보면 다음의 세 가지 면에서 조직내 다양성 증가의 이유를 찾을 수 있다. 국경을 넘어서는 경영활동으로 인해 비롯되는 다양성의 확대뿐 아니라 여성, 고령자, 장애인 등의 사회 진출, 그리고 고용차별금지와 관련된 법규의 시행 등으로 다양성의 전방위적인 확대가 진행되고 있다.

(1) 인구구성의 변화

다양성을 촉발시킨 가장 커다란 요인은 아마도 인구구성의 변화일 것이다. 즉, 인종과 민족에 배경을 둔 소수민과 여성의 노동시장 진입이 다양성을 촉진하고 있으며, 이들의 수적 증가가 미래의 노동력 구성을 더욱 다양화시킬 것이라는 주장이다(Seldon & Selson, 2001; Kramer, 1998; Cox, 1993).

우리나라 역시 여성, 외국인 등의 비중이 높아지면서 기업 인력구성이 다

양화하는 추세이다. 1990년대 들어서면서부터 크게 증가하기 시작한 여성의 경제활동참가율은 지난 2000년 55.1%에서 2020년에는 59.8%까지 늘어날 것으로 전망되고 있다. 외국인 근로자 수를 살펴보면, 1994년 81,412명에 불과하던 외국인 근로자 수가 1997년 246,137명, 2003년 468,857명으로 급증하였고 2007년에는 765,746명으로 십 몇 년 사이에 거의 10배 가까이 증가했음을 알 수 있다.

(2) 고용차별금지 정책의 시행

여성과 소수민의 사회참여를 증대시켜온 적극적고용개선조치와 같은 법적 정치적인 노력도 노동력 다양화에 기여하여 왔다(Dass & Parker, 1999; Parasad & Mills, 1997). 고용차별방지법을 도입한 국가의 경우 소수민족과 여성, 장애인 등 사회적 약자의 채용의무를 기업에 부여하고 있다. 우리나라의 경우 ‘여성공무원 채용목표제’, ‘공기업 여성고용인센티브제’, ‘여성관리자 임용계획 5개년계획’, ‘적극적고용개선조치’ 등을 시행하여 여성고용 확대를 꾀하였고 그 결과 노동시장 내 여성이 많이 진입하는 계기를 만들어 주었다.

그러나 이러한 고용차별금지 정책의 수단으로써 할당제는 수적인 대표성을 통하여 집단 간 형평성 확보를 유도하고 있지만, 한편으로 끊임없는 법적인 논쟁과 도덕적 비난을 받아온 개념이다. 따라서 이러한 논쟁을 극복하기 위해서는 고용에만 초점을 둔 적극적고용개선조치의 범위를 확대하여 승진과 훈련, 보상제도, 가족친화제도 등 광범위한 인력관리 정책으로 확장시켜 나갈 필요가 있다(Riccucci, 2002; Kellough & Naff, 2004).

(3) 국제화에 의한 환경의 변화

국제화와 글로벌 경제에 의한 사회 및 산업구조의 변화(Kramer, 1998; Gardenswartz & Rowe, 1998)에 따른 조직의 적극적인 대응이 다양화를 촉진시키고 있다. 정보화 사회로의 진전과 서비스 산업으로의 이동에 따라 업

무성격이 이전과는 달리 보다 기술집약적이고 고객지향적으로 변하게 된다. 이러한 변화는 조직으로 하여금 유능한 인력의 확보를 통한 다양화는 물론 다양한 문화적 배경을 가진 개인과 집단에 대한 이해를 크게 증가시켜 결과적으로 고객집단에 대한 대응성을 강화하게 된다.

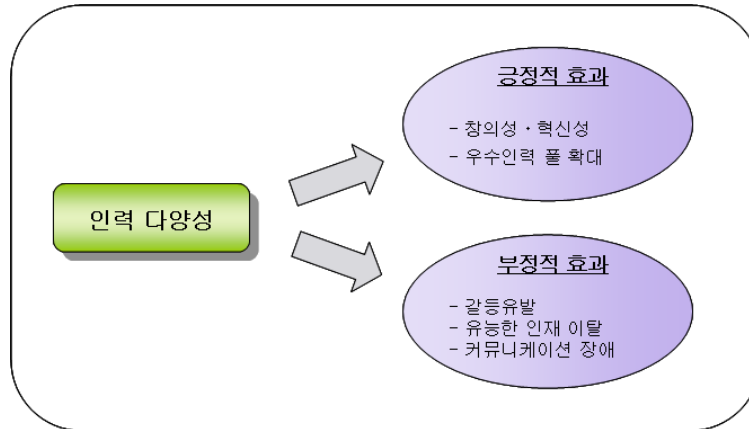
조직환경과 산업구조의 변화에 대응하여 대다수 조직은 혁신과 경쟁력의 전제로써 다양한 노동력 집단으로부터 유능한 인력을 활용하고 그럼으로써 창의적이고 생산적인 아이디어의 도출이 가능할 것으로 확신하고 있다(Rosenzweig, 1998).

국제화 혹은 글로벌화의 결과로써 단순한 왕래의 증가도 커다란 변화지만 외국인 노동력의 수적 증가는 국가적 아젠다가 될 만큼 중요한 변화로 인식되고 있다. 이제까지 인종문제가 없었던 우리나라도 글로벌화의 진행에 따라 인종에 따른 다양성 문제가 현실화 되어가고 있다. 특히 국내외 대기업과 다국적 기업들은 경쟁력의 기반을 우수한 외국 인력에서 찾고 있을 정도로 이들의 채용에 적극적이다. 해외로의 진출이 늘어난 삼성그룹의 경우 2004년에 전년대비 주재원 수를 200명 늘려 세계 58개국에 1,500명의 주재원을 보유하게 되었으며, 국적과 성별을 불문하고 전 세계에서 우수인력을 확보하고 관리하기 위해 특별한 노력을 기울이고 있다(EBN산업정보, 2004).

나. 인력다양성의 효과

조직에서 다양성은 칼의 양날과도 같다. 다양성을 잘 관리하느냐 아니면 그렇지 못하느냐에 따라 다양성은 조직에 득(得)이 될 수도 있고 실(失)이 될 수도 있기 때문이다(삼성경제연구소, 2005). 구성원의 다양성은 사업기회 발굴과 아이디어 창출에 도움을 주기도 한다. 소수민족 시장, 여성시장 진출 등을 위해서는 소수민족과 여성을 활용하는 것이 유효하다. 그러나 인력다양성은 몰입도와 만족도를 낮추고 긴장과 갈등을 유발하여 상호 의사소통을 어렵게 하여 과업 진행을 저해하기도 한다. 따라서 기업은 인력다양성을 부담이 아닌 경쟁력 제고 수단으로 수용하는 방향으로 관리할 필요가 있다.

<그림 II-3> 인력다양성의 긍정적·부정적 효과



(1) 인력다양성의 긍정적 효과

기업체들은 무엇 때문에 다양성에 관심을 쏟아야 하는가? 최근까지만 해도 관리직에 있는 사람들 중에는 차별이라는 것이 법적·도덕적으로 그릇된 일이라는 주장으로 이 질문에 응답하는 이들이 많았다. 그러나 지금에 와서는 이와 다른 입장을 취하는 관리자들도 있다. 노동력의 다양성이 풍부하면 그 기업체의 효율성이 증대한다고 그들은 말한다. 그것으로 인해 사기가 높아지고 시장의 새로운 부문으로 진출할 수 있는 기회가 증대하며 생산성이 향상된다는 것이다.

긍정적인 측면에서만 본다면 첫째, 인구구성의 다양화는 조직내에 속해 있는 개개인의 다양한 경험과 가치, 태도, 다양한 관점을 적절히 활용하여 시장 환경에서 고객지향적일 수 있을 뿐만 아니라 기업의 창의성과 혁신성에 기여한다(Ancona & Caldwell, 1992; De Drew & West, 2001). 오늘날의 고객은 과거보다 훨씬 더 비판적이며 다양성의 정도도 훨씬 더 높고 제품이나 서비스에 대해서 전 세계의 시장정보를 가질 수 있게 되었다. 과거와는 다른 이러한 새로운 고객여건은 기업의 경영전략, 특히 마케팅 전략에 통합되어 활용될 수 있다. 인력다양성은 신상품을 끊임없이 출시해야 하는 등 공격적 시장전략을 구사하는 기업에서는 더욱 긍정적인 효과를 줄 수 있다

고 한다. Richard와 그의 동료들(2002)의 연구에 의하면 다양한 종업원 구성을 가진 기업들은 다양한 인적구성으로부터 얻을 수 있는 혁신적인 창의성과 넓은 시야로 인해 새로운 상품시장에서의 기회를 끊임없이 공격적으로 추구하게 된다. 기업이 구성원들의 다양성을 통해서 그 다양성을 제품으로 전이시킬 수 있게 되면 그 기업은 경쟁에서 남들보다 유리한 위치에 설 수 있게 된다. Cox와 Blake(1991) 역시 다양성이 확보된 조직에서는 구성원들이 다양한 의견에 노출됨으로써 창의력이나 혁신적인 아이디어를 더 쉽게 생성한다고 보고하고 있다.

다양성을 기업 가치로 활용한 대표적인 예로 Coca-Cola의 예가 있다. Coca-Cola는 세계적인 다국적 기업답게 다양한 인종과 언어를 가진 사람들이 일하고 있다. 이들의 다양한 사고와 개성은 레몬 향을 첨가한 Diet Coke라는 새로운 제품의 개발을 가능하게 했다. 개개인의 입맛을 존중하고 이해하는 다양성을 추구하는 기업의 가치가 제품 개발 혁신으로 이어진 사례이다.

둘째, 다양성은 선택 가능한 고급 인재 Pool을 넓혀 우수인재를 보다 효과적으로 확보할 수 있게 해준다. 특히 성장의 속도가 매우 빠르고 기술이 고도화된 시장에서 우수인력 확보는 기업에게 있어서 중요한 문제가 된다. 이로 인해 기업은 전 세계를 대상으로 인력확보를 위한 노력을 기울이게 된다. 기업이 개인의 능력과 특성을 존중하고 이를 지원하는 경우에 많은 사람들은 그러한 기업을 기꺼이 자신의 미래의 직장으로 선택하고자 할 것이다. 최근 노동시장의 추세로 볼 때 고급두뇌의 여성인력을 인재확보의 대상으로 편입해야 할 시점이 점차 가까워지고 있는 듯하다. 주로 남성이 독점하던 공학계열 전공자 중 여성의 비율이 1970년대 0.7%였던 것이 현재는 25%를 넘어서고 있다. 외국인까지도 인재확보의 대상이 된다면 부족한 첨단 R&D 인력을 확보할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있다. 따라서 인사관리자와 연구자들은 세계시장에서 기업의 경쟁력을 유지하고 증진시키기 위해서 다양성이 필수적인 요소임을 강조하고 있다(Wentling & Palma, 2000; Hart, 2002; White, 1999; Soni, 2000).

(2) 인력다양성의 부정적 효과

미국 기업계에서는 다양성을 제고하기 위한 수많은 이니셔티브가 20년 이상 계속해서 시도되어 왔다. 그런데 이러한 노력을 통해 기업의 효율성이 크게 제고된 경우 보다는 오히려 직장에서 다양성을 살펴보려는 시도가 역효과를 나타내어 종업원들 사이의 긴장상태를 조장하고 회사의 실적에 차질을 빚는 경우가 발생하였다. 그런 점에서 관리하지 않은 인력다양성은 조직에 해를 가져오기도 한다.

첫째, 인력다양성은 갈등을 초래한다. 사회적 정체성이론(Social Identity Theory)에 의하면 사람들은 자신이나 다른 사람들을 어떤 집단의 구성원으로 범주화하는 경향이 있다(Tajfel, 1982; Ashforth & Mael, 1996). 같은 특성을 가진 사람은 모두 내집단으로 다른 특성을 지닌 사람은 모두 외집단의 구성원으로 범주화시킨다. 이런 범주화 경향이 강해질수록 자신이 속한 내집단을 선호하고 자신이 속하지 않은 외집단을 차별하면서 갈등이 발생한다. 이는 유사성 선호이론(Similarity-Attraction Theory)으로도 설명이 가능하다. 사람들은 기본적으로 자신과 유사한 배경, 비슷한 성격, 가치관, 그리고 속성 등을 가진 사람을 선호하는 경향이 있고, 자신과 다른 것에 대해서는 저항하려는 경향이 있다고 한다. 비슷한 성격, 비슷한 배경을 가진 사람들끼리는 편안함을 느끼지만, 그렇지 않은 사람들 사이에는 긴장 상태가 조성되고 화합이 잘 이루어지지 않는다는 것이다. 그런데, 문제는 조직내 가치관과 배경이 다른 구성원들의 다양성을 제대로 관리하지 못하면 기업은 방향을 잃고 표류하고 만다. 서로를 충분히 이해하고 수용할 수 있도록 관리하지 못하면 불필요한 긴장상태가 조성되고 갈등이 쌓여 조직내 시너지 효과가 약화된다.

이러한 현상은 상대 기업에 대한 충분한 이해 없이 갑작스럽게 추진되는 M&A에서 그 전형적인 예를 찾아볼 수 있다. 독일의 Daimler Benz와 미국의 Chrysler의 합병의 경우를 보자. 합병 발표 당시 세계 자동차 업계에 엄청난 파장을 불러 일으켰던 두 회사는 각각의 다양하고 독특한 문화를 제대로 통합, 관리하지 못하여 주가 하락, 경영진 교체라는 더 큰 혼란을 초래하

고 말했다.

둘째, 개인의 다양성을 인정하지 않고 집단으로서의 조직 논리만을 강조하는 기업은 젊고 유능한 인재를 유치하기 어렵다. 미국의 유명 소프트웨어 기업인 SAS의 연구원으로 20년 동안 근무한 Floyd William은 Fortune지에 기고한 글에서 “나는 그동안 경쟁기업들로부터 수많은 스카우트 제의를 받았지만, 현재의 직장을 포기하지 않았다. 그 이유는 경쟁기업들은 나 자신을 ‘개인’으로 인정해 주지 않았기 때문이다”라고 말한 적이 있다. 결국 자신의 다양성을 인정해 주지 않아서 다른 기업들이 제시하는 좋은 조건을 포기했다는 말이다. 바꿔 말하면 조직이 개인을 제대로 인정해 주지 않는다면 언제든 유능한 인재들이 조직을 떠날 수 있다는 뜻이기도 하다. 이러한 인재의 이탈은 대체 인력의 채용, 교육·훈련에 드는 시간과 돈, 생산성의 하락과 같은 비용으로 연결되는데 이는 다양성을 인정하지 않는 조직이 치러야 할 대가인 것이다.

마지막으로, 집단의 응집력과 커뮤니케이션 차원에서 너무 지나친 다양성은 기능의 장애를 가져올 수 있다. Williams & O'Reilly(1998)에 의하면 가시성이 높은 인구통계학적 특성인 연령, 인종 및 근속년수의 다양성이 사회적 통합 및 커뮤니케이션에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 인력다양성과 다양성관리

조직의 다양성 문제는 이제 불가피한 현실이 되고 있다. 이러한 변화는 도전이자 기회이며, 이 기회를 어떻게 활용하느냐에 따라 미래의 경쟁 판도는 크게 바뀌어 질수 있다. 다양성을 조직의 성장을 방해하는 갈등 정도로 인식하는 수준에서 벗어나서 기업들은 다양성관리에 적극적으로 나서야 한다. 일부 기업은 다양성을 기업에 대한 중요한 도전으로 보고 있다. 왜냐하면 조직에서 다양성에 대한 효과적인 관리가 이루어지지 않게 되면 다양한 근로자 구성이 오히려 갈등을 유발하여 이직의 증대, 업무현장에서의 긴장

증대, 생산성 감소, 소극적인 업무수행 등이 발생할 수 있다. 이러한 문제의 사전 예방을 위하여 조직에서 다양성 문제가 다루어져야 한다. 이 경우에 다양성은 관리의 문제가 된다.

다양성에 대한 논의는 미국에서 처음 시작되었고 지난 수년간 미국에서는 다양성관리가 기업경영의 주요 주제의 하나가 되어왔다. 현재 미국뿐만 아니라 전 세계적으로, 또한 한국에서도 급속하게 진행되고 있는 글로벌화, 경제적 국경의 소멸, 외국인 근로자의 증대, 여성의 경제활동에의 증대 등의 현상은 노동인력 구성의 변화, 즉 구성원들의 다양성증대를 야기하고 있다. 이와 같이 현재 우리 기업들이 겪고 있는 구성원의 변화는 앞으로 기업들이 조직의 다양성에 대해 새로운 시각을 가져야 함을 시사해 주고 있다.

지금까지 기업내 다양성에 대한 접근을 주로 생물학적 성이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰졌다. 최근에 와서는 노동력의 다양성을 기업의 효율성 증대와 연관 지어 설명하면서 구성원 간의 차이를 수용하고 이를 적극적으로 고무시키고자 하는 노력들이 증가하고 있다. 다양성을 기업 경쟁력 강화의 수단으로 받아들이는 것이다. 다양성관리라는 이 새로운 접근 방법은 구성원들의 다양한 시각을 회사의 주요 업무에 반영시키고 구성원들 간의 차이를 내부화시켜 그로 인해 기업이 지속적으로 학습하고 성장할 수 있도록 하는 것이다.

그러한 측면에서 볼 때 글로벌 컨설팅 기업인 Mercer의 지적은 시사하는 바가 크다. 머서의 한 관계자에 의하면 “향후 10년 내에 다양성관리는 기업 경영에 있어 매우 중요한 이슈로 자리매김할 것이다. 특히 인력의 다양성이 더욱 본격화 되면서 이를 잘 관리한 기업과 그렇지 못한 기업의 성공과 실패의 명암도 분명해질 것이다”라고 한다.

가. 다양성관리의 개념

다양성관리(diversity management)는 비교적 생소한 개념이고 기업에서

다양성관리를 시작한 것도 최근의 일이다. 그러나 기업에는 이미 남성과 여성이, 나이든 사람과 젊은이가, 국적과 인종이 다른 사람들이, 기타 여러 점에서 서로 다른 사람들이 함께 일하고 있다. 따라서 기업이 어떻게 인력다양성을 관리하는가 하는 점이 다양성으로부터 효용을 극대화 할 수 있다.

다양성관리는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직의 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 활동을 의미한다(Cox, 1993). 다양성 그 자체는 긍정적 측면만 있는 것이 아니라 이질적 집단 간의 갈등이나 의사소통의 어려움과 같은 부정적 측면이 함께 내포되어 있는 포괄적이고 중립적인 개념이다. 그렇기 때문에 다양성은 구성한다고 되는 것이 아니라 관리자의 적극적인 의지와 노력을 필요로 하며 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화된다(Cox, Lobel & McLeod, 1991). 다시 말해 다양성을 긍정적 방향으로 유도하기 위해서는 조직 차원의 관리가 필요하며 그런 측면에서 다양성관리는 전략적 개념이다.

Thomas & Ely(1996)는 다양성관리의 패러다임이 차별-공정성 패러다임(discrimination-fairness paradigm), 접근-정당성 패러다임(access-legitimacy paradigm), 그리고 학습-효율성 패러다임(learning-and-effectiveness paradigm)으로 구분된다고 지적하였다. 첫째, 차별-공정성 패러다임의 특징으로는 차별은 잘못된 것이므로 여성, 소수인종, 노인, 장애인에게도 균등한 기회를 제공하는 것이 다양성관리의 최우선 과제이다. 이 패러다임에서는 주로 고용평등정책(EEO)이나 적극적고용개선조치와 같은 제도를 준수하는데 관심을 기울인다. 예를 들어, 여성이 남성과 똑같이 능력을 발휘할 수 있다면 승진을 보장해야 한다고 생각하는 패러다임이다.

둘째, 접근-정당성 패러다임은 다양한 고객들에게 접근하고 경쟁을 위해서 다양한 인력을 활용하는 것이 좋다고 생각하는 점이다. 이러한 패러다임은 차별-공정성 패러다임에 비해서 구성원들의 차이나 다양성을 존중한다는 점에서 장점은 있지만, 채용된 인력들이 조직내 다양한 분야에서 일할 기회가 제한받는 점에서 한계가 있다. 예를 들어, 여성들의 독특성을 발휘하는 대신

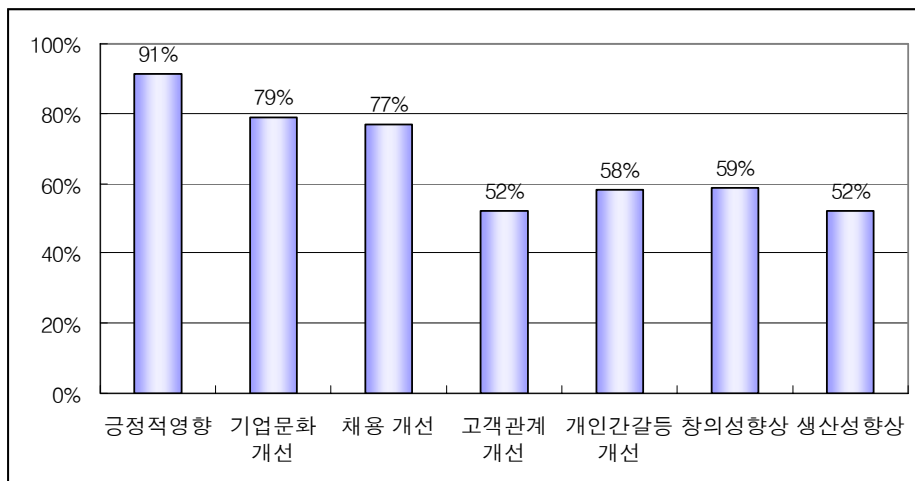
특수한 부서에서 일할 것을 강요받거나 승진의 전망이 없는 곳에서만 여성적인 특유성을 요구함으로써 기업내의 중요보직으로의 기회를 제한하는 구조적인 특성을 갖는다.

차별-공정성 패러다임과 접근-정당성 패러다임이 다양성관리의 전통적인 패러다임이었다면 학습-효과성 패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해서 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제3의 패러다임으로써 자리 잡고 있다. 올바른 리더십을 가진 조직에서는 서로 간의 차이를 존중하고 이러한 차이와 각기 다른 문화적 배경을 가진 경험을 통해 유익한 학습을 촉진하고 창의성을 발휘토록 한다는 것이다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로부터 조직의 주요과제, 마켓의 재정의, 업무관행, 그리고 문화까지도 변화할 수 있다는 가능성을 열어 놓는다. Thomas & Ely(1996)는 이러한 학습-효과성 패러다임의 예로 Dewey & Levin이라는 작은 법률회사의 사례를 들고 있다. Dewey & Levin에서는 조직의 구성원이 모두 백인이라는 점에서 문제의식을 느끼고 앞으로의 새로운 지역공동체를 마케팅하기 위해서 히스패닉 여성변호사를 영입하였다. 그러나 이 여성변호사는 단순한 고객확보라는 차원을 넘어서서 이 법률회사가 추구해야할 사건들의 성격을 넓히는 결과로 이어졌고 이는 매우 성공적인 사업영역의 확장으로 이어졌다. 이 성공을 계기로 더 많은 변호사들이 소수인종 그룹에서 선발이 되었고, 이들은 히스패닉 여성과 마찬가지로 고객확장 뿐만 아니라 일하는 방식을 비롯해서 창의적인 문제해결 방법을 적극적으로 발굴하는데 중요한 기여를 하게 되었다. 이로 인해서 Dewey & Levin에서 일하는 소수인종에 해당하는 근로자들은 자신들이 단순히 남에게 보이기 위해서 영입되었다고 느끼기 보다는 자신들이 존중되며 조직과정과 전략에 중요한 기여를 한다고 느낀다고 응답하였다. 중요한 것은 이러한 학습과 효과성 패러다임은 완성된 패러다임이라기보다는 진화하는 패러다임이라는 것을 유념해야 한다.

나. 다양성관리의 필요성

이제 기업의 다양성관리는 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 2001년도에 실시된 포춘 1000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 HR전문가에 대한 조사(SHRM Survey, 2001)에 의하면 조직의 다양성관리가 조직의 경쟁력에 긍정적 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 아울러 다양성관리가 기업문화를 증진시킨다는 응답이 79%, 채용을 개선한다가 77%, 고객관계가 개선된다가 52%에 이른다. 개인 간 갈등의 감소는 58%, 창의성과 생산성의 향상에는 각각 59%와 52%가 유효하다고 응답하였다(<그림 II-4> 참조).

<그림 II-4> 다양성관리의 기대효과



자료 : 미국인적자원관리자협회 SHRM Survey(2001).

얼마 전까지만 해도 인력의 다양성관리는 다양한 인종과 문화가 공존하는 선진국의 경영이슈로만 여겨졌다. 그러나 이제 우리 기업도 다양성관리에 신경 써야 할 때가 왔다. 기업에서 다양성관리가 왜 필요한지 구체적인 근거를 들어 설명하면 다음과 같다.

첫째, 우리 기업에서 두드러지게 나타나는 변화 가운데 하나인 인력활용

의 다변화가 다양성관리의 필요성을 부추긴다. 구성원의 고령화, 여성인력의 증대, 외국인력의 증가 등의 현상이 나타나고 있다. 여성인력의 사회진출이 빠르게 증가하고 있다. 최근 통계청 자료에 따르면 2000년도에 약 55%였던 여성의 경제활동 참가율이 2020년에는 60%까지 늘어날 전망이다. 특히 전문직과 같이 고급 여성인력의 활용비중은 1980년대 3.5%대에서 2004년 16.9%대로 상승하였다. 아울러 2007년 국내에 체류한 외국인 근로자는 약 76만명으로 1994년 81,412명에 비해 거의 10배 가까이 지속적으로 증가해 왔다. 대부분 3D 직종에 편중되어 있지만 최근에는 대기업을 중심으로 고급 두뇌 인력확보의 일환으로 국적을 불문한 인재채용의 붐이 일고 있다. 따라서 기업의 인사담당자들은 과거와 같이 남성중심의 인력관리 패턴만으로는 효과적인 인재관리가 어려워질 것이다. 기존의 동질적 근로자뿐만 아니라 여성, 청소년, 고령자, 외국인, 장애인 등을 다루는 다양성관리 정책이 요청된다.

둘째, 저출산·고령화 사회의 도래로 인해 예상되는 인구구성비의 변화가 인력의 다양성관리의 필요성을 높인다. OECD 조사에 따르면 현재 우리나라의 출산율은 1.08명으로 세계 최하위 수준이다. 이러한 추세가 지속될 경우 기업도 젊은 노동인력의 공급부족으로 인력관리 위기를 겪을 가능성이 크다. 이러한 젊은 노동력 부족은 지금까지 인건비 부담이나 생산성 등을 고려해 조기 퇴출의 대상이었던 고령인력의 활용을 불가피하게 만들었다. 따라서 고령인력의 숙련된 기술, 축적된 지식과 경험들을 보다 효과적으로 활용할 수 있는 관리방식이 절실히 요구된다.

셋째, 인사관리 측면에서 다양성관리가 필요하다. 다양성관리를 성공적으로 하는 조직은 기존의 인력을 보다 더 동기부여 시킬 수 있고 조직에 대한 소속감을 보다 강하게 할 수 있을 뿐 아니라 외부노동시장에서도 강점을 갖게 된다. 최상의 인력을 확보할 수 있음은 물론 높은 신뢰와 평판을 바탕으로 기업홍보에 잘 활용될 수 있다. 때문에 선진기업들은 다양성관리를 인사관리의 전략적 목표로 삼아 이를 강조하고 있다.

넷째, 조직의 시너지를 창출한다는 점에서 다양성관리가 필요하다. 사람들

간의 정신적, 감정적, 심리적 차이점들을 소중히 여기고 이를 적극적으로 관리하고 통합할 때 시너지를 얻을 수 있다. 시너지는 개개인의 다양성을 잘 관리하면 전체의 합은 각 개별의 합보다 클 수 있다는 믿음에서 출발한다. 시너지를 제대로 창출하기 위해선 새로운 가능성, 새로운 대안에 늘 열려 있어야 하며 서로의 차이에 대해 인정과 존중을 하는 자세가 필요하다. 혁신적인 디자인으로 유명한 Sony는 소비자 연구를 위해 디자인 센터인 NTP(New Trend Product)라는 부서를 운영하고 있다. 이부서는 기술자, 디자이너, 마케팅 담당자 등 다양한 경력을 가진 사람들로 구성되어 있는데, Sony는 이렇게 이질적인 배경을 가진 구성원들의 통합을 통해 창조적 혁신이라는 시너지 효과를 얻을 수 있었다고 한다. 상호존중을 통한 커뮤니케이션의 향상, 참여적 의사결정을 통해 힘을 공유하고 구성원의 적극성을 자극함으로써 이뤄낸 결과였던 것이다.

4. 다양성관리의 범주 및 모델

다양성관리(diversity management)는 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 조직의 모든 계획적인 노력 또는 과정이라 할 수 있다. 여기서 관리란 다양성 혹은 차이를 긍정적 방향으로 활용하려는 조직 측의 의도와 노력이며, 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 포용할 수 있는 프로그램 혹은 정책으로 구체화되어야 한다.

가. 다양성관리의 범주

Allard(2002)에 의하면, 다양성관리는 먼저 할당제에 정해진 만큼 비혜택 집단을 채용하고, 그런 다음 개별 집단의 가치와 문화를 인식하고 그 차이를 이해하며, 마지막으로 조직구성원들이 보다 생산적이고 협조적일 수 있

도록 구성원 간의 차이를 관리할 수 있는 전략의 개발 순으로 진행된다. 다양성관리는 관리의 초점 혹은 목적을 어디에 두는가에 따라 크게 3가지 영역으로 분류하여 설명할 수 있다(<표 II-1> 참조).

첫째, 다양성관리는 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가 및 보상, 승진 등)로 이질적 노동력을 활용하되 형평성과 대표성을 실현하기 위한 전략이다(Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; D'Netto & Sohal, 1999). 그런데 형평성 조성을 위한 수단의 하나가 수적 대표성이라는 점에서 적극적고용개선 조치와 유사할 수는 있으나 다양성관리는 전통적인 노동관행에 내재한 차별의 문화를 변경하여 다양한 노동력이 가진 차이의 가치를 인정하고 포용할 수 있는 업무환경을 조성하는데 초점을 두고 있다. 즉, 인사관리 전 과정에 걸쳐 모든 구성원이 공정하게 취급될 수 있는 업무환경의 조성을 목표로 하고 있다. 이와 같은 맥락에서 대부분의 기업들은 다양성관리에 대한 접근을 주로 성별이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰져 온 것이 사실이다.

<표 II-1> 다양성관리의 영역

구분	영역
다양성친화형 인사관리	채용, 교육훈련, 평가 및 보상, 승진 등
가족친화경영	가족친화제도(탄력근무제, 휴가 및 휴직제도, 보육 및 돌봄관련제도 등), 가족친화분위기 등
다양성문화 정책	다양성수용 조직문화, 다양성관리 운영제도 등

둘째, 다양성관리는 구성원의 잠재능력의 효과적 활용을 위한 전략이 될 수 있다. 많은 조직들이 근로자들을 동질적으로 보는 관점을 갖고 단일한 복리후생 패키지를 운영하고 있는 것이 현실이다. 다양한 특성을 가진 근로자들에게 획일적인 해결책을 제공하는 기존의 제도로는 다양한 노동력의 니즈와 라이프스타일을 충족시킬 수 없다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel,

1992; Bailly, 1993). 이러한 변화의 필요성에 맞는 새로운 패러다임으로 직장
과 가족의 경계를 허물고 기업이 적극적으로 근로자의 가족 및 삶의 영역에
도움을 주는 가족친화적 기업경영이 대두되고 있다. 다양하고 유능한 인력
을 확보하기 위한 전략으로서 가족친화적 혹은 근로자 중심의 각종 복리후
생제도를 포함할 수 있다. 최근 들어 노동시장 내 여성인력, 기혼여성, 맞벌
이 부부가 증가함에 따라 기업에서는 이들의 다양한 욕구를 충족시키는 방
향으로 가족친화제도를 설계하고 운영하려는 움직임이 생겨났다. 그러나 아
직까지는 그 움직임이 대기업과 외국계기업의 수준에 머물러 있는 게 현실
이다. 정부가 산전후휴가, 육아휴직제도, 직장보육시설 설치 등을 제도화하
고 기업은 이를 수용하는 수준으로 가족친화프로그램을 도입하고 있으나 전
반적으로 시작단계에 불과하다.

셋째, 다양성관리는 조직의 문화를 변화시키기 위한 전략이 될 수 있다.
그러나 아직까지는 다양성관리를 문화적으로 접근한 연구는 매우 드문 편이
다(Kossek & Zonia, 1993; Hicks-Clarke & Iles, 2000). 다양성관리는 구성원
이 가진 편견과 잘못된 고정관념을 제거함으로써 차이를 수용할 수 있도록
먼저 조직의 분위기를 바꾸는 전략을 선호한다. 다양성 수용 문화를 만들기
위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위
기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다. 조
직내 커뮤니케이션 프로그램은 회사의 전체적인 현황 및 다양성 문제에 대
한 정보의 전달뿐 아니라 종업원 서로 간에 자유로운 의견교환을 도울 수
있다(White, 1999; Cox, 1993). 아울러 선진기업에서는 다양성관리 전담자를
두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써
다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. 그러나 최근에 인력다양성에
눈을 뜬 우리나라 기업의 현실에 비추어 볼 때, 이런 수준의 다양성관리는
아직까지 원활하게 진행되고 있지 않은 실정이다.

(1) 다양성친화형 인사관리

실제로 최근 조직내 구성원이 다양해지면서 다양성관리가 인사관리의 중

요한 이슈로 부상하고 있다. 최근 다양성에 관심을 가지고 있는 연구자들은 대부분의 전략적 인적자원관리 이론이 조직구성원들을 무차별적이고 동질적인 인적자원으로 파악하는 것에 대해 비판하고 있다(Benschop, 2001; McMahan, Bell & Virick, 1998). Benschop(2001)은 종업원들 간의 차이를 인식하고, 다양성의 관점에서 인사관리를 개정할 것을 권고하고 있다(성상현, 2005에서 재인용). 그러나 다양성관리 차원에서 인사관리에 대한 논의는 아직까지 선행연구가 미흡한 실정이며 국내연구인 성상현(2005) 연구가 대표적이라 할 수 있다.

기업이 다양한 인적자원을 통해 조직성과를 창출하기 위해서는 다양성관리가 인사관리측면에서 설계되고 운영될 필요가 있다. 기존의 연구를 보면 다양성관리는 인적자원관리 가운데 특히 채용 및 배치관리, 교육훈련 및 경력개발관리, 승진관리, 평가관리, 보상관리 등의 다섯 가지 차원에서 중요하게 논의될 수 있다(Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; D'Netto & Sohal, 1999; Ivancevich & Gilbert, 2000).

첫째, 기업은 경쟁력을 유지하고 세계 시장의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있기 위해서 채용 및 배치관리에서 다양성관리가 이루어져야한다(Morrison, 1992; Caudron, 1990; Cornelius, 1999). 전통적인 모집원 및 채용원은 이제 다양성을 확대하는 방향으로 다양한 인력으로 구성되는 것이 요청되며 조직의 선발과정 또한 사람의 이질성에 대한 선입관이나 편견이 없이 설계되어야 한다. 면접관의 구성시 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되어야 하고, 면접관들이 다양한 인력에 대한 편견을 제거할 수 있도록 교육과정이 있어야 한다. 또한 담당업무 및 근무지 배치시 근로자들의 의견을 수렴하는 절차도 필요하다. P&G는 'P&G Marketing and Finance Summer/Winter Camps'이라는 채용 프로그램을 운영해 재학 중인 학생들에게 P&G를 소개하고 여성, 히스패닉, 흑인, 군인, 장애인 등의 채용을 돕기 위한 조직적 지원을 하고 있다.

둘째, 조직에서 다양성에 대한 지원을 위하여 교육훈련 및 경력개발계획에는 반드시 모든 구성원이 대상이 되도록 하여야 한다. 전사적인 차원에서

근로자들의 교육훈련에 대한 니즈조사와 이를 토대로 한 교육훈련 프로그램이 개발되어야 한다(D'Netto & Sohal, 1999). 특히 승진을 위하여 받아야 하는 교육훈련에의 참여는 모든 집단의 구성원에게 같은 기회가 보장되어야 한다(Ohlett, Ruderman & McGauley, 1994). 그리고 소수의 인력(여성, 외국인, 장애인 등)에게도 맞춤형 교육기회를 제공해야 하며 교육투자비용이나 시간의 투자 역시 다양한 인력에게 골고루 배분되어야 한다. 조직의 모든 교육훈련과정에 다양성에 관한 내용이 포함되어야 하는 것은 매우 중요하다. 근로자들이 서로의 다름을 이해할 수 있도록 하는 다양성관련 교육(이문화 교육, 양성평등 교육, 성희롱 교육 등)이 요구된다.

셋째, 평가 차원에서 다양성관리가 고려되어야 한다. 공정한 평가를 위해서는 평가위원회가 다양한 인력으로 구성되어야 하고(D'Netto & Sohal, 1999), 성별, 국적 및 장애 등에 관계없이 인사평가가 공정해야 한다. 평가도구는 개인의 성과에 기반하여 공정하게 이루어져야 하며 공정한 평가를 수행할 수 있도록 평가자 훈련을 실시해야한다(Fulkerson & Schuler, 1992). 그리고 직종별로 특성에 맞는 차별화된 평가제도를 운영하고 있는 것도 다양한 인력을 평가함에 있어서 고려해야 할 사항이다.

넷째, 기업내에서 소수에 속하는 구성원들은 조직내에서 이른바 유리천장(glass ceiling)을 직면하게 되는 경우가 많다. 소수자 및 여성의 경우에 이들이 단지 그렇게 태어났다는 사실로 인하여 승진에서도 불리하게 되어서는 안 된다(Thomas, 1991). 승진기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여되도록 승진 심사위원에 다양한 인력을 포함시키고 개인의 속성이나 연고가 아닌 개인의 능력과 성과에 따른 승진이 이루어지도록 해야 할 것이다. 예를 들어, 특정의 세미나, 교육에의 참여가 승진의 전제조건이 되면 이 세미나나 교육에의 참여에 대한 선발이 소수자에 대한 편견없이 이루어질 수 있도록 보장되어야 한다. J&J에서는 경력개발과 관련하여 멘토링 프로그램 및 여성 승진기회 제한 제거 운동을 벌이고 있다. P&G의 CEO는 회사의 리더 직위에 소수인종과 여성 후보자를 파악하여 승진시키는 프로세스를 직접 주도하고 있다. 인사담당 책임 부사장은 다양성 담당 부사장 및 각 부문의 최고

관리자와 함께 연간 다양성 리뷰(Annual Diversity Review)를 직접 감독한다.

마지막으로, 공정한 보상관리를 위해서는 개인의 속성인 근속년수, 출신배경, 성별 보다는 성과, 업적 및 능력에 따라 보상이 결정되어야 한다(Armstrong & Murlis, 1994). 아울러 성과에 따라 다양한 인센티브제도(개인성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 운영하는 것도 다양한 인력을 니즈를 충족시킬 수 있는 방안이 될 수 있다.

(2) 가족친화경영

다양성관리의 공통분모는 '존중과 배려'로 이와 관련해서 최근 가족친화경영이 주목받고 있다. 전통적으로 노동시장은 남성인력으로 구성되어왔으나 최근 들어 여성 고용의 확대, 맞벌이 가정의 증가 및 개인 가치관의 변화로 인해 조직내 인력이 다양화되면서 자연스럽게 직장가정의 균형, 일과 삶의 균형이 양립하는 쪽으로 가치가 다양화되고 있다. 따라서 기업이 가족친화경영을 추구하는 것은 여성근로자 뿐만 아니라 일과 삶의 조화를 중요하게 생각하는 남성근로자, 특히 맞벌이 부부인 남성근로자 등 다양한 근로자들을 효율적으로 활용하게 되는 효과를 가져온다.

가족친화경영이란 근로자와 그 가족을 경영의 핵심요소로 하여 근로자의 기(氣)를 살리고 근로자 및 가족을 배려하는 활동으로 근로자들의 직장생활과 가정생활의 조화를 지원하는 경영방식을 의미한다(OECD, 2002). 가족친화경영을 통해 근로자는 조화로운 삶을 영위할 수 있고 기업은 경쟁력이 강화된다. 현재 우리 사회가 겪고 있는 저출산·고령화로 인한 노동력 감소 이슈를 고려해 볼 때 가족친화적 경영의 정착은 피할 수 없는 경영과제라고 해도 무방할 것이다.

글로벌 대표 기업들은 이미 오래전부터 근로자의 가정-직장 조화와 자녀출산 및 양육을 지원하는 다양한 가족친화제도들을 기업의 경쟁력 차원에서 실시해왔으며 최근에는 근로자들의 직장-가정 관련 욕구를 파악하고 그에 대한 적절한 대응책을 마련해줌으로써 기업에 대한 신뢰와 자부심을 느낄

수 있도록 경영전략을 모색하고 있다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel, 1992).

가족친화경영에 포함되는 제도와 프로그램은 매우 방대하고 다양하나 크게 다음의 다섯 가지 유형으로 구분할 수 있다. 첫째, 탄력근무제도는 가족친화경영의 핵심내용으로 근로자들이 자기개발이나 여가시간 활용 차원뿐만 아니라 자녀양육이나 노인가족 등 가족부양의 책임을 갖게 됨에 따라 근무시간의 탄력적 운영이 적극 제기되었다. 탄력적 근무제도는 시차출퇴근제, 집중 근로시간제, 재택근무제, 시간제 근무, 직무공유제 등의 다양한 형태로 운영된다. 현재 씨티그룹 내에서 실시되고 있는 유연시간 근무제의 형태는 파트타임, 업무 시간조정, 재택근무 그리고 직무 분담제도이다. 전산부서에서 재택근무 도입이 제일 먼저 실시되었고 현재 호주를 제외한 다른 나라에서는 널리 사용되지 않지만, 영업·인사·리서치·트레이딩·전산부서에서의 도입이 점차 확산되는 추세이다.

둘째, 보육 및 돌봄지원제도는 근로자의 자녀양육, 노인부양, 가족간호 및 돌봄 등을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원하는 제도를 말한다. 직장보육시설 설치, 산모휴게실, 수유지원 프로그램, 그리고 탁노 프로그램 등이 포함된다. 한국 IBM은 임신 중인 여직원들이 휴식을 취할 수 있도록 산모교실을 마련해 운영 중이며, 산모교실 내에는 별도의 수유/유축실을 마련하여 모유수유를 원하는 여직원들의 편의를 도모하고 있다.

셋째, 휴가 및 휴직제도는 근로자의 출산과 육아 등을 위한 법정 휴가 및 휴직뿐 만 아니라 가족생활 영위에 필요한 유·무급 휴가 및 휴직제도를 보장해주는 제도를 의미한다. 산전후 휴가, 부친 휴가, 육아휴직, 가족간호휴가 등이 해당된다. HP는 전 세계에 걸쳐 새롭게 부모가 된 여성뿐만 아니라 남성에게도 출산휴가를 제공하고 있다. 또한 아기를 입양한 경우에도 휴가를 주어 가정생활의 평화로운 안착을 지원해주고 있다. 미국에서는 12주에서 1년까지의 무급휴가, 중국에서는 12~18주의 유급휴가, 영국에서는 18주의 유급휴가를 제공하고 있다.

넷째, 근로자 지원제도는 근로자 및 그 가족을 대상으로 상담, 교육, 정보

제공, 문화행사 등 다양한 프로그램을 통해 정서적 지원 및 정보서비스를 제공하는 제도이다. 가족문제 및 스트레스 상담, 자기개발 및 평생학습지원, 정보소개 및 인력알선 서비스 등이 포함된다. 다양한 근로자 지원 프로그램은 비교적 적은 예산으로 회사에 대한 애사심을 높여준다는 평가를 받고 있다.

마지막으로 경제적 지원제도는 각종 지원금 및 장려금을 통해 근로자의 자녀출산, 양육 및 가족생활을 금전적으로 지원하는 제도이다. 보육비 지원, 출산장려금 지원, 학자금 지원 등이 해당된다.

그런데, 문제는 이러한 가족친화제도의 실제 활용과 효과에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 과연 가족친화제도를 수용할 수 있는 기업문화나 분위기가 성숙되어있는지를 지적할 수 있다. 이미 많은 기존 연구들이 아무리 좋은 가족친화제도나 프로그램을 도입한다 하더라도 기업의 문화나 분위기가 그 실행을 뒷받침해주지 못한다면 경영진과 고용인 모두로부터 저항을 불러일으켜 그 효과가 미미하다는 사실을 보여준 바 있다(Ford Foundation, 1997; Friedman & Galinsky, 1992; Kim, 1998). 표면적으로 가족친화제도를 갖추고 있는 기업이라 할지라도 그 조직의 문화에 따라 이 제도의 활용수준과 효과는 달라지기 때문이다. 관리자의 부정적 태도와 보수적인 조직문화는 정책의 실행과정에 역효과를 미치고, 여성들의 성공적인 경력개발에 큰 장애로 작용하게 된다. 반면에 기업조직이 전반적으로 일과 가족의 양립을 지원하는 문화를 가진 경우, 그리고 여성의 어려움에 대한 이해도가 높은 경우 모성보호 관련 정책에 대한 만족도가 매우 큰 것으로 나타났다(Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2001).

특히 우리나라의 경우 가족친화제도를 시행하는 기업이 적을 뿐만 아니라 시행하고 있는 기업에서조차 근로자들이 상관의 눈치를 보거나 제도에 이용에 따르는 승진상의 불이익이나 급여의 감소를 우려하여 제도를 자유롭게 이용하지 못하는 것으로 조사되었다(임희정 외 2007). 이는 아직도 기업문화가 경직되어 있어서 가족친화제도가 있어도 이를 적극적으로 이용하기 어렵다는 것이다. 따라서 기업문화의 일대혁신이 이루어지지 않는 한, 특정 가족

친화제도를 마련하여 시행한다고 해도 근로자의 제도 이용률은 저조할 것이고, 기업은 시간, 비용, 노력의 낭비를 하게 됨으로써 노사 양측 모두가 이익을 얻지 못하는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 근로자의 직장-가정 갈등을 완화하고, 직업만족도, 조직몰입도, 이직의도 등 근로자의 복지나 인적자원 성과를 증진시키기 위해서는 가족친화제도의 시행만으로 불충분하며, 가족친화적 기업문화 및 근로환경의 조성을 통하여 근로자의 제도 이용이 활성화되어야 한다(Allen, 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999).

(3) 다양성문화 정책

다양성관리 차원에서 기업문화가 여러 활동을 통해서 다양성을 일관적이고 장기적으로 존중하고 있다는 것을 나타내어야 한다. 다양성관리는 기업문화의 한 부분으로 경영진에서부터 종업원에 이르기까지 조직구성원 전체의 올바른 인식과 의지가 중요하다.

기업문화는 기업내 다양성의 실천정도를 나타낼 수 있는 중요한 척도이다. 전략적 자산으로서 기업문화의 중요성을 인식한 글로벌 기업들은 ‘좋은 기업문화 만들기’에 많은 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, P&G는 글로벌 전략으로서 다양성을 중요시하고 있으며 포괄적인 문화를 갖기를 원한다. 포괄적인 문화란 개인의 인종, 특성의 차이에 상관없이 모두가 편안하게 업무에 임할 수 있는 업무환경을 의미한다. 삼성SDS는 ‘2010년 세계 10대 IT 서비스 기업’으로 도약한다는 목표아래 변화의 좌표로 제시한 ‘프로웨이(ProWay)’에서 회사가 추구하는 가치를 실현하기 위해 ‘다양성 수용’을 지향해야 할 조직문화의 하나로 규정하고 있다. ‘다양성 수용’ 문화를 바탕으로 삼성SDS는 ‘차이는 인정하되, 차별은 배제’하고, 성과와 능력에 따라 평가하는 성과주의 문화의 정착을 통해 다양성을 달성하고자 한다.

최고경영자의 다양성에 대한 태도가 기업문화를 형성하는데 무엇보다도 중요하다(Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999). 다양성은 기업의 상위목표의 하나가 되어야 하며 이 다양성 목표는 장기적이고 확고한 목표가 되어야 한다. IBM은 다양성 정책을 공식적인 선언문을 통해 명시적으로 제시하고 있

다. 현재 IBM 회장인 샘 팔미사노(Samuel J. Palmisano)는 “IBM의 직원은 재능 있는 다양한 인력으로 구성된다. 이 다양성으로부터 충분한 잠재력을 끌어내는 것은 우리의 경쟁력을 높이는 데에 있어 가장 근본적인 요소라 할 수 있다. 이에 채용·교육·보상·승진 등과 같은 제반 기업내 활동은 인종·피부색·종교·성별·성적 정체성·국적·장애 및 나이에 관계없이 수행되어야 한다. 우리 직원들뿐만 아니라 우리와 비즈니스를 수행하는 모든 이들의 다양성을 존중하고 이 가치를 높이 평가해야 하며 관리자들은 이를 폄하하는 어떠한 형태의 행동도 없는 근무 환경을 보장해야한다”는 다양성 정책(Workforce Diversity Policy) 선언문을 발표하였다. 또한 P&G 회장인 래플리(A. G. Lafely)는 다양성은 기본적인 경영전략이라며, “우리의 고객과 공급자는 매일 점점 더 다양해지고 있다. 우리의 성공은 이렇게 다양한 소비자의 니즈를 이해하고 전 세계 소비자, 공급자와 효율적으로 일할 수 있는 능력에 의해 좌우된다. 다양성은 공급자부터 종업원에 이르는 모두에게 P&G의 목표와 가치 그리고 원칙을 만족시키는 독특함이다”라고 다양성을 강조하고 있다.

효과적인 다양성관리를 위하여 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다. 조직내 커뮤니케이션 프로그램은 회사의 전체적인 현황 및 다양성 문제에 대한 정보를 전달뿐 아니라 종업원 서로 간에 자유로운 의견교환을 도울 수 있다. 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구분된다. 공식적 커뮤니케이션은 연설, 출판물, 미디어 등의 조직의 공식적 매체에 의하여 이루어지며 조직내 다양성의 지원을 위해서는 공식적 커뮤니케이션에서 그 내용으로 다양성이 필수적으로 포함되어야 한다. 구성원들이 다양한 방식으로(공식적 의견조사 또는 자연스럽게 의견을 표명할 수 있는 제도 등으로써) 자신의 의견과 관점을 표현할 수 있도록 보장되어야 한다. 조직은 구성원들에게 다양성에 대한 구성원 의견조사의 방식으로서 또는 정기적으로 실시하는 구성원 의견조사에 다양성에 대한 내용을 포함하여 구성원들의 기업문화에 대한 인식을 파악할 수 있다. 이 조사에 있어서 구성원들에게 자신의 의견 및 특히 문제점들을 전달할 기회가 제

공되어야 한다.

씨티그룹은 긍정적이면서 다양성이 포용되는 일터로 만들기 위해서 서로 존중하는 일터(RAW : Respect At Work) 교육, 직원 소리듣기(VOE : Voice of Employee) 설문조사를 운영하고 있다. 직원 소리듣기는 매년 전 세계 씨티그룹 직원들에게 직원 만족도를 묻는 설문조사로 인트라넷을 통해 전달 받는다. 작성은 무기명으로 하고 참여는 직원들의 자발적인 의사에 맡기는 방식으로 실행된다. 2004년 VOE는 40여 개의 언어로 번역되어 전 세계적으로 실시되었다. 이는 경영진에게 본인의 의사를 표명할 수 있는 쌍방향 커뮤니케이션의 도구로써 2004년 참여율은 87%로 2003년의 82%에서 점차 증가하는 추세이다.

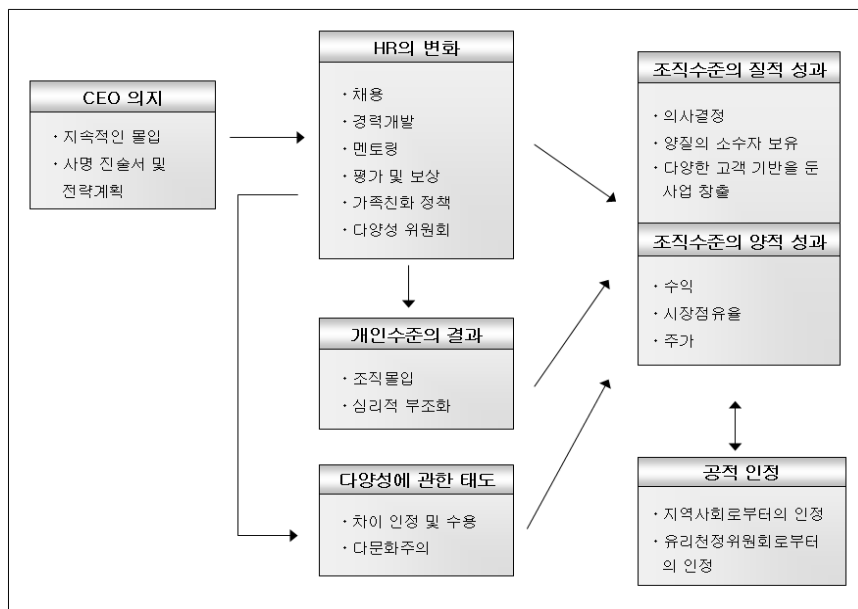
아울러 선진기업에서는 다양성관리 전담자를 두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써 다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. IBM은 다양성에 대한 회사의 정책에 직원들의 참여를 독려하기 위해 전 세계적으로 60여개의 '글로벌 다양성위원회' 및 160개 이상의 '다양성네트워크 그룹'을 구성하였다. 또한 다양성프로그램 전담자를 두어 다양성정책과 고용평등정책에 관련된 프로그램을 개발·시행하는 업무를 전담한다. 씨티그룹의 다양성정책 운영 조직도를 보면 다양성 구조의 최상부는 최고경영자들로 구성된 상임위원회가 자리잡고 있고 바로 하위단체로는 다양성 리더들과 인사 상위관리자들로 구성된 다양성운영위원회가 있다. 그 아래에는 각 사업부별로 운영되는 다양성위원회가 있고 그와는 별도로 다양성 운영위원회에게 직접 보고하는 성별, 인종, 성적취향, 그리고 육아의 4가지 큰 분야를 포함하는 직원네트워크가 존재한다.

나. 다양성관리의 모델

기존의 다양성 연구가 대부분 개인과 집단 수준의 미시적인 연구에 치중되었고 조직성과나 전략적 인적자원관리와 같은 조직 차원의 연구는 제한적이었다(Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995). 최근 들어 몇몇 연구자들이 조

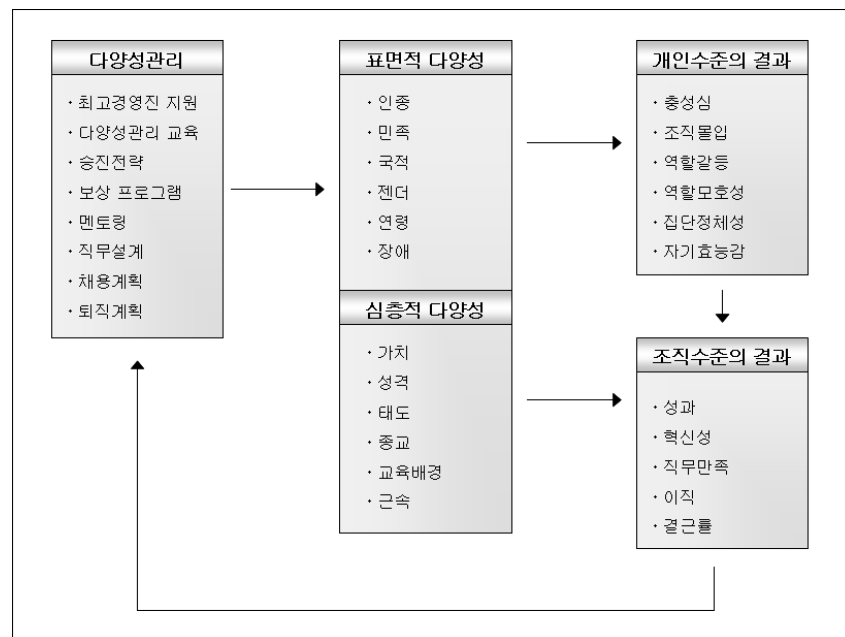
직 차원에서 효과적인 다양성관리의 모델을 제시하고 있다. 먼저 Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 다양성관리를 촉진시키는 선행변수와 다양성관리로 나타날 수 있는 결과변수를 다루고 있다. 다양성관리를 채용, 경력개발, 멘토링, 평가 및 보상, 가족친화정책 및 다양성위원회 등의 인사관리부문에서의 다양성을 고려한 변화로 설명하고 있다(<그림 II-5> 참조). 이러한 인사관리의 변화를 촉발시키는 요인으로 무엇보다도 CEO가 다양성을 고려하여 사명진술서 및 전략 계획을 수립했는지 다양성에 관해 지속적인 몰입을 하고 있는지가 중요한 변수가 된다. 그리고 인사부문에서의 다양성을 고려한 제도가 근로자들의 조직몰입을 높이고 심리적 부조화를 덜어뜨리는 동시에 다양성을 수용하는 태도와 문화를 형성케하여 궁극적으로 조직수준의 성과에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 이러한 조직의 성과가 지역사회, 유리천장위원회로부터 인정을 받을 수 있을 수 있는 것으로 조사되었다.

<그림 II-5> Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 모델



Ivancevich & Gilbert(2000) 연구에서는 인력다양성, 다양성관리, 개인 및 조직수준의 결과 등을 다루었다(<그림 II-6> 참조). 인력다양성은 크게 표면적 다양성인 인종, 민족, 국적, 젠더, 연령 및 장애와 심층적 다양성인 가치, 성격, 태도, 종교, 교육배경, 근속으로 구분하고 있다. 이러한 인력다양성에 영향을 미치는 변수로 다양성관리를 들고 있는데, 그 범주에는 최고경영자의 지원, 다양성 교육, 승진 전략, 보상프로그램, 멘토링, 직무설계, 채용계획 및 퇴직 프로그램 등 전반적인 인사관리를 포함하고 있다. 또한 기업내 인력의 다양성의 결과 개인에게는 조직에 대한 충성심, 조직몰입, 집단 정체성 및 자아효능감이 증가하고 역할 갈등이나 역할모호성은 감소하는 것으로 나타났다 조직 차원에서는 성과, 혁신성, 직무만족은 높아지고 결근 및 이직률은 떨어지는 것을 알 수 있다.

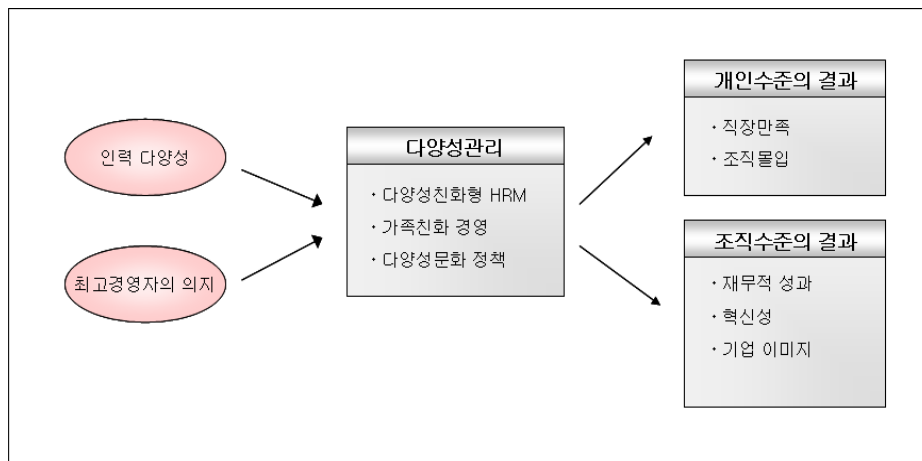
<그림 II-6> Ivancevich & Gilbert(2000)의 모델



본 연구에서는 앞서 설명한 두 연구를 토대로 다음 <그림 II-7>과 같은

연구모형을 제시하고자 한다. 다양성관리의 영역을 크게 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누고 이러한 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 기업내 인력다양성과 최고경영진의 다양성 의지를 살펴보고자 한다. 인력다양성의 경우 우리나라에서 인종, 민족, 장애 등의 다양성을 살펴보기는 어려운 현실이므로 성별에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 바람직하다고 판단된다. 아울러 다양성관리의 결과로는 개인수준의 결과인 직장만족, 조직몰입과 조직수준의 결과인 재무적 성과, 혁신성, 그리고 기업의 이미지 등을 살펴보고자 한다.

<그림 Ⅱ-7> 본 연구의 모델



(1) 인력다양성과 다양성관리의 관계

인력의 다양성과 다양성관리에 관한 연구를 보면 대부분이 개념적 수준에서 논의되어왔고 실증연구는 거의 진행되지 않고 있는 실정이다. 특히 인력의 다양성과 다양성관리를 동시에 본 연구는 많지 않다. 선행연구를 보면 다양성 친화적인 인사관리가 인력다양성에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나 인사관리가 조직구성원의 다양성을 가져옴을 알 수 있었다(Ivancevich & Gilbert, 2000). 반면에 인력다양성 변수 중 하나인 여성 고위직 비중이 다양

성 친화적인 인사관리를 유도할 수 있다. 기업내 여성이사들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당하며(Burke & McKeen, 1993), 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 주요 선행연구들이 제시하고 있다(Bilimoria & Wheeler, 2000; Mattis, 1993). 아울러, 조직내 여성이 다수를 차지하게 되면 조직문화를 바꿀 수 있다. 특히 리더계층으로의 여성의 진출은 조직문화에 직·간접적으로 변화를 가져오는 중요한 요인이 될 수 있다. 핵심적인 위치에 여성이 있는 기업들은 장기적으로 기업의 성공과 경쟁력에 긍정적 관련성이 높고 다양한 인력 구성을 통해 포용의 문화를 창출한다(Cassell, 1997; Shultz, 1995; Thomas, 1990).

이와 같이 다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 최근 들어 우리나라 기업의 활동이 글로벌화 되면서 외국인력의 증가뿐만 아니라 고용차별금지와 관련된 법규의 시행 등으로 인해 여성, 고령자, 장애인 등의 사회 진출의 증가로 인력의 다양성이 빠르게 진행되고 있다. 이렇게 기업내 인력이 다양해짐에 따라 다양성관리에 대한 요구가 시작되었다고 볼 수 있다.

이상의 논의를 정리하면 인력의 다양성과 다양성관리의 관계는 두 가지 가능성이 있을 수 있는데 상호 영향을 미칠 수 있는 관계라고 할 수 있다. 본 연구에서는 인력다양성이 다양성관리에 미치는 영향을 중심으로 연구문제 1을 제기하고자 한다. 인력다양성의 경우 우리나라에서 인종, 민족, 장애 등의 다양성을 살펴보기는 어려운 현실이므로 성 다양성에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 바람직하다고 판단된다.

연구문제 1: 기업의 성 다양성이 높은 기업일수록 다양성관리가 잘 시행될 것이다.

(2) 최고경영진의 의지와 다양성관리의 관계

20세기 최고의 경영학자로 인정받는 Peter Drucker는 진정한 기업의 리더는 '다양성을 유기적인 사고방식 하에 통일시키는' 능력을 갖고 있다고 하였다. 이는 개인의 다양성이 지식의 활발한 창조와 공유로 이어지기 위해서는 자율과 조화에 가치를 두는 열린 리더십이 필요하다는 점을 의미한다. 그러한 리더십은 다양성의 실현을 조직의 중요한 우선 과제로 삼고 필요한 자원을 할당하는 경영진의 구체적인 노력에서 비롯된다. 따라서 다양성관리가 제대로 정착되기 위해서는 무엇보다 회사의 선봉장인 CEO의 관심과 의지가 중요하다. 이것은 단순히 문서나 말, 정책뿐만 아니라 경영진의 몰입을 반영하는 의사결정과 행동을 취함으로써 드러나야 한다.

글로벌 선진기업의 CEO들이 일찍부터 다양성에 관심을 갖고 관리에 나섰던 이유도 여기에 있다. IBM의 경우 회장인 샘 팔미사노(Samuel J. Palmisano)가 다양성 정책을 공식적인 선언문을 통해 명시적으로 제시하여 인종·피부색·종교·성별·성적 정체성·국적·장애 및 나이에 관계없이 채용·교육·보상·승진 등이 수행되도록 하였다. HP의 시드 릴(Sid Reel) 부회장 역시 다양성에 대한 목표수준을 두어 성공과 신뢰를 얻고자 차세대 리더들에 대한 역량개발 프로그램, 다양성에 기초한 채용방식, 포괄적인 조직문화 등을 추진하고 있다. 이에 따라 국내기업 CEO들도 단순히 말로만 강조할 것이 아니라 실제 행동으로 다양성을 포용, 이를 적극 관리해 나가려는 노력이 필요하다.

백인남성으로만 부족했던 노동력을 소수의 인종, 피부색, 여성에게서 찾았던 미국의 기업들의 사례를 보면 최고경영진이 전략적으로 다양성관리에 발 벗고 나섰다. Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 최고경영자가 다양성에 대해 지속적인 관심과 몰입을 가지고 있고 기업의 사명 선언문이나 전략에 다양성을 고려하는 기업일수록 적극적으로 다양성관리를 추진하고 있는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 토대로 최고경영진의 다양성에 관한 지속적인 몰입이 다양성관리를 주도할 수 있다는 연구문제 2를 제기할 수 있다.

연구문제 2: 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업일수록 다양성 관리가 잘 시행될 것이다.

(3) 다양성관리와 개인태도의 관계

Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 다양성관리가 잘 시행되고 있는 기업의 경우 근로자들의 통합과 조직몰입은 높아지고 심리적 불안정이나 부조화는 감소하는 것으로 나타났다. 또한 Hicks-Clarke(2000)는 다양성을 수용하는 조직분위기가 조성된 기업에서는 조직몰입, 직무만족, 경력몰입, 경력만족 등이 높은 것으로 나타났다. 아울러 인력의 다양성을 고려한 가족친화경영이 결근이나 지각과 같은 근태율 감소, 만족도의 증가를 가져와 생산성에 긍정적 효과를 미치는 것으로 여러 선행연구들에서 입증되었다(Ralson, 1990; Deborah, 1995; Kopelman & Rodgers, 1992; Bailyn, 1993).

이상의 논의를 토대로 다양성관리가 근로자 개인의 태도에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다.

연구문제 3: 다양성관리가 잘 시행된 기업일수록 근로자의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

(4) 다양성관리와 기업성과의 관계

다양성관리는 노동력의 변화에 따른 필연적인 전략일 뿐 아니라 추구하는 가치에 있어서도 정당성을 인정받고 있는 개념이다. 더욱이 다양성이 효과적으로 관리될 경우 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 그 가치가 더욱 높다고 할 수 있다. 다양성이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해서는 연구마다 다른 결과가 보고되고 있으나 많은 연구들이 다양성을 추구하고 체계적으로 관리하는 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 많은 강점을 가지고 있다는 것을 보여준다(Anocona & Caldwell, 1992; DeDreu & West, 2001; Cox & Blake, 1991; Ellis & Sonnenfeld, 1994; Moore, 1999).

Wentling & Palma-Rivas(1998)는 조직들이 생산성을 향상시키고 경쟁력을 유지하기 위한 목적에서 다양성을 관리하고 실행하는 것을 관찰하였다.

다양성관리와 기업성과의 관계에 관한 대표적인 연구자로는 Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)가 있는데, 이들은 기업성과를 크게 주관적 성과와 객관적인 성과로 나누어서 설명하고 있다. 다양성관리의 결과로 나타난 주관적인 성과로는 더 나은 의사결정, 유능한 소수인력 보유, 다양한 고객기반을 둔 제품 및 서비스의 창출, 그리고 혁신적인 제품 개발 등을 다루었고 다양성관리의 결과로 나타난 객관적인 성과로는 수익, 시장점유율, 그리고 주가 상승을 들었다.

Cox와 Blake(1991)는 다양성관리는 6가지 차원 즉, 비용, 인재확보, 마케팅, 창의력, 문제해결능력, 조직의 유연성 측면에서 이점이 있다고 설명하고 있다. 먼저 다양성관리를 통해 퇴사와 결근율이 낮아질 수 있으며, 이를 통해 비용 절감효과를 얻을 수 있다. 또한 유능한 인재를 확보하고 활용하는데 많은 노력을 기울이기 때문에 조직의 경쟁력에 직접적인 영향을 미친다. 그리고 이들의 고용을 통해 고객들에게 긍정적인 이미지를 심어주게 되고 결과적으로 매출에도 도움이 된다는 것이다. 또한 구성원들의 다양한 시각은 새로운, 혁신적인 아이디어를 만들어 내며, 구성원들의 다양한 시각은 문제해결에도 많은 도움이 된다. 마지막으로 다양한 구성원들을 효율적으로 활용하기 위해서는 기존의 획일화된 정책 대신 유연한 정책과 방법들이 도입되어야 할 것이며, 조직의 유연성은 변화가 빠른 환경에 대한 대응력에도 도움이 된다는 것이다.

다양성관리는 조직내 창의력이나 의사소통 기술, 문제해결능력 뿐 아니라 조직원 간의 협력을 증진시키고 구성원의 작업몰입도 및 만족도 제고로 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미친다(Morrison, 1992). 또한 다양성관리는 고객의 니즈 파악과 이를 통한 신제품 개발에도 긍정적인 영향을 미치며(Tsui & Porter, 1993), 다양성관리를 지향함으로써 도덕적, 윤리적 기업이라는 인식의 확산으로 주식시장에서 투자자의 투자성향에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 보고되고 있다(Wright, Ferris, Hiller & Kroll, 1995).

기업에서 구성원들의 다양성이 존중되지 않는다면 고객의 다양성 역시 존중될 수 없다는 것은 분명한 사실이다. 기업이 사업파트너를 고르는데 있어서 파트너 대상 기업의 구성원에 대한 행동여하가 중요한 판단기준이 된다. 이에 따라 사내에서 다양성을 존중하고 지원하는 기업은 이러한 좋은 이미지를 대외적으로 유리하게 활용할 수 있다(Hedien, 1992).

이상의 논의를 종합해보면 다양성관리는 기업의 재무적 성과, 혁신성 및 창의성, 기업 이미지 등의 기업성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 기대를 해 볼 수 있다.

연구문제 4: 다양성관리가 잘 시행된 기업일수록 기업의 성과가 높을 것이다.

5. 소결

오늘날 노동력 구성이 크게 변함에 따라 다양성(diversity)이란 용어가 미국과 유럽 등지에서 인기를 얻고 있다. 이들 분야의 다양성은 노동력 다양성, 문화적 다양성, 심리적 다양성에 이르기까지 폭넓게 사용되고 있다. 본 연구에서는 인적자원관리 맥락에서 사람의 문제에 초점을 맞춰 다양성을 ‘인력의 인구통계학적 다양성(human resources diversity)’을 의미하는 용어로 사용하고자 한다.

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 최근 우리 기업의 현황을 보면 다음의 세 가지 면에서 조직내 다양성 증가의 이유를 찾을 수 있다. 국경을 넘어서는 경영활동으로 인해 비롯되는 다양성의 확대뿐 아니라 여성, 고령자, 장애인 등의 사회 진출, 그리고 고용차별금지와 관련된 법규의 시행 등으로 다양성의 전방위적인 확대가 진행되고 있다.

조직에서 다양성은 칼의 양날과도 같다. 다양성을 잘 관리하느냐 아니면 그렇지 못하느냐에 따라 다양성은 조직에 득(得)이 될 수도 있고 실(失)이 될 수도 있기 때문이다. 구성원의 다양성은 사업기회 발굴과 아이디어 창출에 도움을 주기도 하지만, 몰입도와 만족도를 낮추고 긴장과 갈등을 유발하여 상호 의사소통을 어렵게 하여 과업 진행을 저해하기도 한다. 따라서 기업은 인력다양성을 부담이 아닌 경쟁력 제고 수단으로 수용하는 방향으로 관리할 필요가 있다.

이제 기업의 다양성관리는 선택이 아닌 필수가 되고 있다. 2001년도에 실시된 포춘 1000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 HR전문가에 대한 조사(SHRM Survey, 2001)에 의하면 조직의 다양성관리가 조직의 경쟁력에 긍정적 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 다양성관리(diversity management)는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직의 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 활동을 의미한다(Cox, 1993).

Thomas & Ely(1996)는 다양성관리의 패러다임이 차별-공정성 패러다임, 접근-정당성 패러다임, 그리고 학습-효율성 패러다임으로 구분된다고 지적하였다. 첫째, 차별-공정성 패러다임의 특징으로는 차별은 잘못된 것이므로 여성, 소수인종, 노인, 장애인에게도 균등한 기회를 제공하는 것이 다양성관리의 최우선 과제이다. 이 패러다임에서는 주로 고용평등정책(EEO)이나 적극적고용개선조치와 같은 제도를 준수하는데 관심을 기울인다. 둘째, 접근-정당성 패러다임은 다양한 고객들에게 접근하고 경쟁을 위해서 다양한 인력을 활용하는 것이 좋다고 생각하는 점이다. 차별-공정성 패러다임과 접근-정당성 패러다임이 다양성관리의 전통적인 패러다임이었다면 학습-효과성 패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해서 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제3의 패러다임으로써 자리잡고 있다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로부터 조직의 주요과제, 마켓의 재정의, 업무관행, 그리고 문화까지도 변화할 수 있다는 가능성을 열어 놓는다.

다양성관리는 관리의 초점 혹은 목적을 어디에 두는가에 따라 몇 가지 중

요한 의미를 함축하게 되는데, 이것은 기존의 다른 인사관리 전략과 구분되는 진전된 개념이라고 할 수 있다. 다양성관리의 범주를 크게 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나눌 수 있다. 첫째, 다양성관리는 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가, 승진, 보상 등)로 이질적 노동력을 활용하되 다양한 노동력이 가진 차이의 가치를 인정하고 포용할 수 있는 업무환경을 조성하는데 초점을 두고 있다. 지금까지 대부분의 기업에서는 다양성관리에 대한 접근을 주로 성별이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰져 온 것이 사실이다.

둘째, 다양성관리는 다양한 노동력의 니즈와 라이프스타일을 충족시킬 수 있는 방향으로 가족친화적 기업경영을 추구하는 전략이 될 수 있다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel, 1992; Bailly, 1993). 최근 들어 노동시장내 여성인력, 기혼여성, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 기업에서는 이들의 다양한 욕구를 충족시키는 방향으로 가족친화제도를 설계하고 운영하려는 움직임이 생겨났다. 그러나 아직까지는 그 움직임이 대기업과 외국계기업의 수준에 머물러 있는 게 현실이다.

셋째, 다양성관리는 조직의 문화를 변화시키기 위한 전략이 될 수 있다. 그러나 아직까지는 다양성관리를 문화적으로 접근한 연구는 매우 드문 편이다(Kossek & Zonia, 1993; Hicks-Clarke & Iles, 2000). 다양성 수용 문화를 만들기 위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다(White, 1999; Cox, 1993). 아울러 선진기업에서는 다양성관리 전담자를 두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써 다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. 그러나 최근에 인력다양성에 눈을 뜬 우리나라 기업의 현실에 비추어 볼 때, 이런 수준의 다양성관리는 아직까지는 원활하게 진행되지 않고 있는 실정이다.

본 연구에서는 지금까지 논의한 내용을 토대로 다양성관리의 선행변수와 결과변수에 관한 연구모형을 제시하였다. 다양성관리의 범주를 크게 다양성

친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누고 이러한 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 기업내 인력다양성을 살펴보고자 한다. 인력다양성의 경우 우리나라에서 인종, 민족, 장애 등의 다양성을 살펴보기는 어려운 현실이므로 성 다양성에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 바람직하다고 판단된다. 아울러 다양성관리의 결과로는 개인수준의 결과인 직장만족, 조직몰입과 조직수준의 결과인 재무적 성과, 혁신성, 기업의 이미지 등을 살펴보고자 한다.

III

기업의 인력다양성 접근과 다양성관리 우수사례

1. 기업의 인력다양성에 대한 접근	53
2. 다양성관리의 성공요인 및 실천사례	61
3. 국내외 선진기업의 다양성관리 사례	67
4. 소결	77

1. 기업의 인력다양성에 대한 접근

가. 인력다양성에 대한 기업의 관심

조직의 글로벌 환경의 대응이 확대됨에 따라 민간기업을 비롯하여 공공기관의 인력다양성에 대한 관심이 높아지고 있다. 조직의 입장에서 작업장의 다양성은 생산성과 위험관리와 관련된 이슈이다(Rice, 2005). 생산성 이슈로 살펴보면, 작업장 다양성 촉진제도가 부족할 경우, 종업원 관계(employee relations), 종업원 태도, 종업원 고용유지와 이직률, 종업원 고용에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 위험관리 측면에서 살펴보면, 다양성에 관심을 기울이지 않는 것은 기업의 수익에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 공공 부문에 있어서는 공공 서비스 조직에 대한 고객의 불만족을 야기할 수 있다. 미국의 경우, 조직의 인력다양성 부족은 차별금지 소송의 선행적 요인이 된다. 차별금지 소송에서 종업원이 승소할 가능성은 비즈니스 영역에서 지난 5년간 약 30%나 증가했다(1994년 45%에서 1999년 72%로 증가). 손해배상액은 1996년 128천 달러에서 1999년 221천 6백 달러로 증가하여 약 \$100,000나 증가하였다.

거대 미국 기업들이 직장에서의 다양성에 관심을 가지는 또 다른 중요한 이유는 소수집단의 구매력이 증가하고 있기 때문이다. 주요 기업의 CEO 중 한 명은 소수집단의 경제력과 기업의 다양성간의 관계를 다음과 같이 명확하게 이야기 한다. “소수집단의 경제력이 커질수록, 그들의 회사에 다양성을 수용하고 기업의 구성원으로 소수집단을 받아들여 그들의 고객 기반, 유통 시스템, 판매자(dealer) 네트워크, 공급자 체인망을 확보한 기업은 그렇지 않은 기업에 경쟁 우위를 가지게 될 것이다(Hispanic, 특별 광고 섹션, 2000).” 유사하게 160개 이상의 나라에서 영업 중인 IBM은 다음과 같이 말한다. “소수집단과 여성은 1조 3천억 달러의 시장을 형성하고 있으며, 우리는 이 새로운 시장의 성장에 주목할 필요가 있다. 우리는 이를 무시할 수가 없다(Shum and Moss, 2002).”

기업 전략에서 다양성의 중요성을 강조하기 위해서, 미국의 Fortune 500 대 기업들은 다양성과 관련하여 고위직을 만들고 있다. Best Foods의 다양성 이사(director of diversity), Ford사의 다양성 및 일과 삶 기획 부장, 휴렛 팩커드사의 인력다양성 이사, IBM의 인력다양성 운영 이사, Lucent 테크놀로지의 동등기회나 적극적 조치 및 글로벌 다양성 이사가 그 예이다(White, 1998). 이러한 직위는 다양성 리더십 위원회(diversity leadership councils), 내부 다양성 자문 위원회(internal diversity advisory boards), 다양성 현장 진행 위원회(diversity field input committees), 외부 다양성 자문단(external diversity advisory boards), 종업원 다양성 실행 위원회(employee diversity action councils)와 그와 유사한 다른 제도들의 지원을 받는다(Fortune 2001). 미국 대기업의 3/4이 어떤 형태로든 다양성관리 프로그램을 가지고 있으며, 약 60%는 이 문제에 전념하는 직원을 두고 있다(Caudron, 1998).

Wise & Tschirhart(2000)는 “다양성은 집단의 몰입도를 높이고 개인의 만족도를 높여서 긍정적인 결과를 도출한다는 기본적인 가정”이 기업들 사이에 존재한다는 사실에 주목하였다. Wentling & Palma-Rivas(1998)는 조직들이 생산성을 향상시키고 경쟁력을 유지하기 위한 목적에서 다양성을 관리하고 실행하는 것을 관찰하였다. Bowen, Bok, and Burkhart(1999)도 “기업의 성과가 얼마나 좋은지 즉, 극도로 경쟁적인 글로벌 경제에서 얼마나 생산적이며 성공적인지는 그 기업이 최고의 인재를 보유했는가와 다양한 인종, 계급, 종교, 다른 배경들과 어울려 편안하게 일할 수 있는 사람들을 보유했는가에 달려있다”고 주장하였다. 국제 인사관리협회(International Personnel Management Association, IPMA)와 미국 인사담당자 전국 협회(National Association of State Personnel Executives, NASPE)의 벤치마킹 위원회는 “직장에서의 다양성 확보 노력은 새로운 관점의 교환을 촉진하고, 다양한 의견을 구할 수 있어 문제 해결을 향상시키며, 서로를 존중하고 받아들이는 근무 환경을 만든다. 그리고 이 모든 것들이 훌륭한 사업 감각을 만들어낸다”고 지적하였다(Rice, 2005에서 재인용).

유리천장 위원회(Glass Ceiling Commission)의 1995년 ‘비즈니스 전략: 국

가 인적자원의 완전한 활용' 실태조사 보고서는 다양성 촉진제도의 실행이 조직의 수익에 긍정적인 영향을 준다는 것에 주목한 몇몇 연구를 인용하고 있다. 그 보고서에서 인용된 흥미로운 한 연구 결과는 다양성 활용과 변화 관리의 효과성 측면(소수자와 여성들의 채용과 승진, EEOC와 다른 규제 요구의 수용, 종업원 소송의 감소)에서 상위 100위에 든 Standard & Poor's 500대 기업들이 하위 100개의 기업들보다 투자 수익이 평균 두 배 이상이었음을 보여주었다. Wright와 동료들의 연구(1995)는 "다양성과 차별철폐 조치에 관한 상을 수상한 소식에 대해서 시장이 긍정적으로 반응하는 것은 투자자들이 그 기업이 다른 기업들에 비해서 결근, 이직, 직무 불만족이 낮아서 비용이 적게 들것이라고 인식하는 것의 결과"라고 하였다. 또한 "차별적인 기업은 유능한 인적자원에 대한 접근성이 부족하다. 결과적으로, 차별적인 제도를 지닌 기업들은 덜 유능하며 몰입이 떨어지는 인력을 보유하게 되고, 높은 이직률·결근율·직무 불만족과 그들의 다양한 고객들에게 영향을 미칠 부정적인 평판, 창조성이 부족한 문화, 문제 해결 능력의 부족, 낮은 적응력으로 인해 운영비용이 높아지게 된다. 결국, 조직내 만연한 민족과 성(gender)에 대한 편견은 경제적이지 않다는 것이다. 경쟁이 심화되면서 어떠한 기업도 불합리한 차별적 관행을 감당할 수 없게 된다.

나. 기업의 인력다양성에 대한 접근

여성과 소수민족에 대한 우대조치가 일찍이 발달한 미국에서는 고용기회 균등(EEO; Equal Employment Opportunity)과 적극적 조치(AA; Affirmative Action), 그리고 다양성(Diversity)의 발전과정에서 이들을 구분하고 있다. EEO는 인종, 성, 국적, 종교, 나이, 장애와 상관없이 모든 사람들에게 동등한 고용 기회가 보장되어야 한다는 법적 규정이며, 적극적 조치(AA)는 노동력 구성에서 선발, 유지, 승진의 실질적인 개선을 의미한다. 반면, 다양성은 모든 개인들, 결국 모든 사람들의 독특한 가치, 문화, 특성들을 반영한다. 최근 미국 정부는 여성과 소수민족에 대한 접근을 적극적 조치에서 다양성으

로 전환하고 있다.

고용기회균등(EEO)은 '균등한 기회를 부여하는 것'으로 공공연한 차별이 없으면, 기준을 충족하게 되는 수동적인 방식이다. 적극적 조치(AA)는 고용의 반차별 정책의 논리적 연장선상에 있으며, 수동적인 반차별보다는 폭넓게 적용되는 우선적인 선발 시스템과 같은 능동적인 프로그램을 요구한다. 이것은 고용 불균형을 바로잡고 일정한 목표에 도달하기 위한 실행 계획을 요구한다(Lowell, 2000: 143).

다양성은 인적자원 관리의 개입으로 볼 수 있으며, 일반적으로 비즈니스 내의 다양성 관련 업무에서 관리되는 것이다(Foldy, 2002). 인력다양성은 통제와 조직화의 목표가 되며, 고위직 관리자들은 조직 변화를 위한 합법적인 주동자여야 한다(Jones, Pringle & Shepherd, 2000).

결국, 적극적 조치와 다양성에 대한 기업의 접근은 다음과 같은 차이를 가진다(<표 III-1> 참조). 적극적 조치는 여성과 소수민족 등의 소외집단에 대한 고용균등 기회를 위한 구체적인 프로그램을 가진다. 즉, 선발, 유지, 승진 과정에서 소수집단의 대표성을 확대해 나가기 위한 실질적인 조치이며 법적 강제성을 띤다. 반면, 다양성은 서로 다른 모든 개인에 대해 동등한 가치를 부여하기 위한 조직문화의 변화를 의미한다. 종업원 개개인이 가진 다양한 가치를 전략적으로 활용하여 조직의 성과향상을 도모하는 것이다.

<표 III-1> 적극적 조치와 다양성의 기업 접근전략의 차이

적극적 조치	다양성
구체적 프로그램	문화적 변화
소외집단에 혜택	조직에 혜택
선발, 유지, 승진에 대한 관심	성과에 대한 관심
법적 강제성	전략적 중요성

조직이 다양성에 대한 접근 방식에 여러 가지 관점이 존재한다(Prasad & Pringle, 2006). 먼저, 윤리적 필요성에 기반한 공정성 관점이 있다. 직무와

관련이 없는 생물학적, 문화적 배경에 상관없이 동등한 기회가 주어져 한다는 것으로 반차별적 고용평등 개념으로 수익을 극대화하는 것에는 관심을 두지 않는다. 이 관점은 조직구조가 소수자들의 승진에 가장 중요한 영향을 미치는 것으로 설명한다. Kanter(1977)는 기회의 구조, 권력의 구조, 다른 범주에 속한 사람들의 비율 분포가 구조적 결정요인이라고 하였다. 기회 구조의 중심에 있는 것, 장래성이 없는 직무를 맡지 않는 것이 경력성장에 결정적이라고 주장하였다. 소수자의 비율이 1/3(임계수치)이 되어야 조직에 영향을 미칠 수 있다고 보았다.

능력주의(meritocratic) 관점은 시장에 대응하는 방법으로 조직환경의 다양성이 조직의 정당성(legitimacy)을 향상시킨다는 것이다. 문화적 차이는 경쟁에 도움이 될 수 있고, 효율적으로 인적자원을 활용하게 함으로써 가치 있다고 여겨진다. 특별한 기여(special contribution) 관점은 조직이 발전하기 위해서 다양한 종업원이 가진 자원을 소중히 하고 활용해야 한다는 주장이다. 이 관점에서는 종업원들이 조직에 반드시 적응해야 한다고 생각하지 않는다. 대신 혁신과 새로운 사고방식이 가치를 인정받는다. 특별한 대안적인 가치를 존중한다는 것은 더 많은 '여성적' 방식의 경영이나 조직화를 의미한다.

마지막으로 대안적 가치(alternative values)의 관점은 특별한 기여 관점과 유사하지만 대안적 가치를 제공하는 입장이 전형적인 '남성적'과 '여성적' 가치를 훨씬 강하게 강조하고 이 둘 간의 갈등 역시 강조한다. 이 관점의 요지는 여성과 남성은 상당히 다르다는 것이다. 흥미, 우선순위, 인생에 대한 태도를 공유하고 있지 않다는 핵심 가정에서 출발한다. 특별한 기여 관점이 초기의 사회화를 성별 차이에 가장 중요한 요인으로 보는 데 반해, 대안적 가치 관점은 정치적 지위를 비롯한 사회적 환경을 좀 더 분명하게 원한다. 여성의 낮은 지위가 특유의 성향을 만들어 낸다는 것이다. 이러한 논의는 직장에서의 소수집단의 증가에도 적용된다(Thomas & Ely, 1996). 만약 소수 집단에 속한 더 많은 사람들이 조직에 적응하고, 모든 다양한 우선순위와 가치, 흥미가 진정으로 고려되게 하고 싶다면, 다른 문화적 규범에 예속되어

있으며, 이 규범에 따라 행동하는 다양한 직원들을 구성하는 방법이 근본적으로 변화되어야 한다. 대안적 가치의 관점을 지지하는 사람들은 자본주의 조직을 사회적으로 바꾸려고 시도하는 것 대신에 대안적인 체도를 만드는 방법을 제안하고 있다.

다. 우리나라 기업의 다양성 이슈

우리나라 기업들에게 다양성은 아직 생소한 개념이다. 글로벌 시장환경의 변화에 민감한 국내 대기업들의 경우에도, 외국인이나 세계 각국의 현지법인의 현지인 채용도 높지 않은 실정이다. 우리나라의 경우, 아직 조직내 다양성의 문제가 부각되지 않고 있으나, 글로벌 시장환경의 확대, 외국인의 국내기업 진입 확대에 따라 조만간 기업의 관심과제가 될 것으로 예상된다. 다양성을 체계적으로 다루어온 미국에서도 다양성의 출발은 성(gender) 문제였다. 우리나라는 기업들은 성(gender)에 의한 이슈가 다양성 차원으로 접근되고 있지 못하다.

미국의 적극적 조치(Affirmative Action)의 개념이 우리나라에도 도입됨에 따라, 기업들에 대한 여성고용과 관련된 법적, 행정적 조치가 강화되었다. 2006년부터 시행된 「적극적고용개선조치」¹⁾는 여성고용의 비중과 여성관리

1) 「적극적고용개선조치」는 2006년 3월부터 상시 근로자 1000명 이상 사업장(2008. 3월부터 500인 이상 기업으로 확대)과 공공기관 등이 매년 직종별·직급별 남녀근로자 현황(전년도 기준)을 의무적으로 매년 5월31일까지 제출하도록 하고, 산업별·규모별로 여성근로자 고용비율이 같은 업종의 여성근로자 고용비율 평균의 60%, 또는 여성관리자 고용비율 평균의 60%에 미달하면, 여성고용목표 등을 담은 고용관리개선계획을 작성토록 하는 제도이다.

「적극적고용개선조치」는 상시 근로자 1000인 이상 사업체(546개소)를 대상으로 하였음. 노동부는 적극적 고용개선조치(Affirmative Action) 사업 대상인 상시근로자 500인 이상 기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 1,425개 사업장을 대상으로 산업별·직급별 남녀근로자 현황을 조사(2007년 12월 말 기준)한 결과, 1000인 이상 사업장(622개소)의 여성근로자 고용비율 평균은 35.0%, 여성관리자 고용비율 평균은 13.2%로 전년에 비해 각각 2.7%p, 2.2%p 높아졌다고 밝혔다. 500인 이상~1000인 미만 사업장(803개소)의 여성근로자 고용비율 평균은 32.4%, 여성관리자 고용비율 평균은 12.0%로 나타났다. 1000인 이상 사업장 가운데 여성임원이 있는 사업장은 200개소(정부산하기관 3개소, 민간기업 197개소)로 전년 159개소에 비해 41개소가 늘었다. 500인 이상~1000인

직 비중이 기준에 미치지 못하는 경우, 이를 시정하기 위한 조치계획을 제출하도록 하고 있다. 동 조치가 담보상태에 머물러 있는 우리나라 여성의 경제활동참가율을 끌어올리는 데 어느 정도 기여할 수 있을 것으로 예상되고 있으나, 여성고용의 질적 개선을 위해서는 여성고용에 대한 인식과 노동력의 다양성 증가의 필요성에 대한 인식 제고가 선행 과제라 할 수 있다.

우리나라 기업의 인력다양성의 가장 대표적인 변수가 성 다양성이다. 선진국의 경우, 성 평등에 대한 법적, 사회적 기반이 마련되어 있기 때문에, 성 다양성의 문제가 전체 여성인력의 비중이 아닌 여성임원의 비중으로 다루어지고 있다. 미국 기업의 여성임원 비중을 보면, Fortune 500대 기업의 여성이사는 14.7%(2005년)의 분포를 보이고 있다. 이는 1995년 9.6%에서 매년 0.5%p 증가한 것이다(임희정 외, 2007). 우리나라의 경우, 전체 사업체의 여성고용 비중이 40% 정도이나, 여성임원의 비중은 10%에도 미치지 못하고 있다²⁾.

우리나라 대기업의 여성임원 등용은 여성 최초란 수식어와 함께 미디어에 발표될 만큼, 아직 우리 사회의 새로운 변화 중의 하나이다. 2000년 이후, 주요 일간신문에 소개된 대기업의 여성 임용과 관련된 기사를 조사한 결과를 보면(<표 III-2> 참조), 우리나라 대기업의 최고경영층의 여성 참여가 매우 드문 진전을 보이고 있다는 것을 확인할 수 있다. 해당 업종은 전자, 항공, 금융·보험, 유통·물류, 화학·제약 제조업으로 여성비중이 상대적으로 높은 여성친화적 산업에서 고위직 여성이 등장하기 시작하였다.

등용된 여성임원들의 직종을 보면, 마케팅, 디자인, 재무관리, 인사, 법무 등 다양한 분야를 망라하고 있다. 여성을 임원으로 등용한 기업들을 보면, 우리나라의 대표적 재벌기업은 LG와 삼성 계열사가 다수 포함되어 있다. 이들 기업들은 전자, 금융·보험, 화학·제약 등 여성근로자가 많은 업종에 진

미만 사업장 가운데 여성임원이 있는 사업장은 202개소(정부산하기관 11개소, 민간기업 191개소)로 나타났다.

2) 상용근로자 5인 이상 사업체를 대상으로 한 「임금구조기본통계조사」(2005년) 자료에서는 여성임원급 비중이 9.9%이며, 상시 근로자 1000인 이상을 대상으로 한 「적극적 고용개선조치」(2005년 기준)의 자료에서는 여성임원급 비중이 3.3%이다.

출해 있기 때문에, 여성임원이 발탁될 가능성이 높으며, 외부 영입에 대한 저항도 상대적으로 적을 수 있다. 또한 우리나라의 대표기업인 현대의 여성 임원 사례를 찾아볼 수 없는 것은 현대건설로 시작하여 중공업 등의 남성 집중적인 업종 특성과 기업문화가 작용하였다고 할 수 있다.

<표 III-2> 대기업의 최초 여성임원 등용

년도	회사	여성임원	부서	비고
2001	LG전자	김진 상무	디자인경영센터 정보통신 디자인연구소장	LG전자, 전자업계 최초 여성임원
2001	LG CNS	이숙영 상무	기술서비스 부문장	LG CNS 최초, 업계 최초 여성임원
2001	대한항공	이택금 상무	승무원	국내 항공업계 최초 여성임원 승무원, 2005년 여성임원 첫 정년퇴임
2001	AIG 손해보험	박옥선 상무	-	AIG손해보험 최초 여성임원
2002	KT	이영희 상무	중국 베이징법인장	KT 최초 여성임원
2002	푸르덴셜생명	손병옥 부사장	인사총괄	생보업계 최초 여성부사장
2003	삼성카드	김은미 상무	준법감시실장	카드업계 최초 여성임원
2004	삼성SDI	김유미 상무보	-	삼성SDI 최초 여성임원
2004	삼성SDS	장연아 상무	최고정보책임자 (CIO)	외부영입
2004	LG CNS	설금희 상무	비즈니스솔루션 부문장	-
2004	CJ GLS	장계원 상무	CJ GLS 3PL 영업본부장	CJ그룹 최초 여성임원
2004	국민은행	구안숙 부행장	PB/자산운용 담당	국민은행 최초 40대 여성임원
2005	삼성SDS	윤심 상무보	인큐베이션 센터장	내부승진
2005	LG전자	류혜정 상무	-	외부영입
2005	LG CNS	임수경 상무	기술연구부문장	-
2005	동아제약	유무희 상무	연구소장	국내 제약사로는 최초 여성임원
2006	LG화학	조혜성 상무	LG화학 기술연구원 CRD연구소	화학업계 최초 여성임원, R&D분야 최초 여성임원, 내부승진
2006	LG 생명과학	지희정 상무	-	-
2006	LG 생활건강	송영희 상무	화장품 마케팅	LG생활건강 최초 여성임원
2006	KTF	조화준 전무	재무관리부문장	KTF 최초 여성임원, 내부승진

2006	신세계그룹	손영선 상무보	경영지원실 패션연구소	신세계 최초 여성임원
2006	신세계그룹	권오향 상무보	이마트부문 패션디자인실	신세계 최초 여성임원
2006	아시아나항공	한현미 이사	의료팀	아시아나항공 최초 여성임원, 내부승진
2006	한국투자증권	박미경 상무	PB본부장	증권사 최초 여성임원
2006	미래에셋증권	위민선 이사	SOC팀 담당 임원	사내 첫 30대 여성임원
2006	삼성증권	이정숙 상무	법무팀장	증권가 최초 여성 현직 임원
2007	삼성전자	이영희 상무	휴대폰 해외 마케팅 총괄	외부영입
2007	제일기획	최인아 전무	제작본부담당	삼성그룹 최초 여성전무, 내부승진
2007	LG전자	최명화 상무	인사이트 마케팅팀 총괄	외부영입
2007	LG전자	김예정 상무	DA마케팅 전략팀장	-
2007	GS칼텍스	손은경 상무	마케팅개발실장	GS그룹 최초 여성임원, 외부영입
2007	아모레퍼시픽	박수경 상무	소비자미용 연구소장	아모레퍼시픽 최초 여성임원
2007	삼성카드	이인재 상무보	정보기획 담당	삼성카드 최초 내부승진
2007	통합 신한카드	조일순 상무	최고정보책임자 (CIO)	-
2008	삼성전자	심수옥 전무	글로벌마케팅실 브랜드전략팀장	2006년 상무로 외부영입, 현재 삼성전자 최초 여성전무
2008	한화증권	홍은미 상무보	갤러리아 지점장	내부승진

2. 다양성관리의 성공요인 및 실천사례

가. 다양성관리의 성공요인

미국 상무부(Department of Commerce)와 부통령 앨 고어의 NPR(National Partnership for Reinventing Government Benchmark)이 작성한 ‘작업장 다양성 확보를 위한 모범사례’ 보고서(1991)에서는 작업장의 다양성을 증진시키고 확보하는 조직들을 유능한 인재를 보유하며 고객 충성도를 증가시킬 것이라고 하였다. 또한 NPR 연구의 주된 목적은 연방 정부의 민간 부문이 다

양성에 관해서 세계적 수준의 조직들로부터 더 배울 수 있도록 선도 기업들의 모범 사례(best practices)를 파악하는데 있었다. 다양성 노력을 인정받은 600개 이상의 사업체와 정부 조직을 확인한 후, 보고서는 직장에서의 다양성 확보를 위한 “세계적 수준”의 대표 프로그램을 가진 것으로 판단되는 65개 조직의 다양성 제도를 검토하였다(Rice, 2005).

한편, Fortune 1000대 리스트에 오른 기업들에 대한 2001년 조사의 결과를 검토한 후 인적자원관리 사회(Society for Human Resource Management, SHRM)는 “인적자원의 전략적 가치를 인식한 기업들이 성공한 기업들”이라고 결론 내렸다. 4년간 계속해서 실시된 설문은 Fortune 1000 기업들과 미국에서 가장 큰 민간기업 200곳 모두에게 보내졌다. 응답한 기업들은 15개의 정성적, 정량적 카테고리에 의해 측정되었다. 이 카테고리에는 신규 고용에서의 소수 민족 비율, 기업이 성과 검토(performance review)와 보너스를 다양성 목표와 연동하는지의 여부, 전 경영진 계층에서 리더십 지위를 가진 소수 민족의 수, 가장 높은 보수를 받는 50명의 직원 중 소수자의 수 등이 포함되어 있다(Chen and Hackman, 2000, Rice 2005에서 재인용). 136개 설문응답 회사로부터 얻은 조사 결과는 설문 응답자의 압도적인 다수가 “다양성 촉진제도가 조직의 경쟁우위를 유지하는 데 도움이 된다(91%)”와 “조직 문화를 개선하는 데 도움이 된다(83%)”, “종업원 사기를 진작시키는 데 도움이 된다(79%)”, “고용유지에 도움이 된다(76%)”, “종업원들의 불만과 소송을 감소시키는 데 도움을 준다(68%)”고 응답하였다. 아이러니하게도, 조사에서 연속적으로 2년 동안 1위를 차지한 기업은 Denny’s Restaurants를 소유하고 있는 Advantica였다. 이 레스토랑 체인은 1990년대 초 아프리카계 미국인들로부터 차별과 관련한 소송을 당했었다. 2001년 Fortune지 리스트의 상위 10위 안에 든 기업에는 CEO가 아프리카계 미국인 기업(Fannie Mae, 2위)과 소수민족 기업으로부터 가장 많은 상품을 구매하는 기업(McDonald, 3위)이 포함되어 있다(Ameria’s 50 Best Companies for Minorities).

유리천장 위원회(Glass Ceiling Commission)의 실태조사 보고서(1995)는 민간 부문에서의 여성과 소수 민족과 관련하여 유리천장에 관한 기업의 장

애요소와 촉진요소 환경을 조사했다. 이 보고서는 성공적으로 유리천장을 없애고 다양성을 촉진시킨 기업들의 몇 가지 공통 요소를 밝혀냈다. 첫째, CEO의 지원을 받고 있다. 둘째, 사업 전략 계획의 일부로 시행된다. 셋째, 조직에 알맞은 방식이다. 넷째, 모두를 포용한다. 백인 남성, 히스패닉이 아닌 남성을 배제하지 않는다. 다섯째, 선입견, 고정관념을 다룬다. 여섯째, 조직의 전 계층의 책임을 강조하고 요구한다. 일곱째, 진행 과정을 확인한다. 여덟째, 포괄적이다. 동 보고서에 의하면 경쟁력과 수익성을 유지하면서 유리천장 장벽을 제거했다고 밝힌 성공적인 기업들에는 Xerox Corporation, Procter & Gamble, IBM 등이 있다.

한편, NPR(1999)의 연구에서는 모범 사례들을 평가하여 핵심 성공 요소들로 경영진의 몰입, 종업원 참여, 전략적 계획, 지속적인 투자, 다양성 지표, 책임·측정·평가, 조직 목표, 목적과의 연계를 꼽았다.

나. 다양성관리의 실천사례

미국의 연방 및 지방정부는 공공기관의 다양성 촉진을 위한 모범사례 발굴을 위하여 노력하고 있다. 1998년에 IPMA/NASPE Benchmarking Committee는 모집과 선발, IT staff의 모집과 유지, 훈련에 관한 연구를 하였다(Reichenberg, 2001). 약 350개의 공공 부문 조직들이 이 조사에 응하였다. 이 조사의 중요한 목적은 다양성에 관한 모범 사례(best practice)를 확인하는 것이었다. 연구 결과에 기초해서, Benchmarking Committee는 Oklahoma 주, Washington 주, Wisconsin 주, 피츠버그시, Florida 시를 모범 사례 조직으로 선정하였다. 이 조직들을 모범 사례로 정해지게 한 공통된 다양성 확보 사례 제도는 다음과 같다(Reichenberg, 2001).

첫째, 법, 규칙, 절차에 담기는 공식적인 프로세스의 개발과 인적자원, 재무적 자원 모두가 이 프로그램에 충분히 지원되어야 한다. 모범적인 사례에 속한 조직에서는, 다양성이 통합적이고, 현재 진행 중이며, 측정 가능한 프로세스를 가지고 있었다.

둘째, 다양성 노력은 주로 조직내에 분산되어 있다. 다양성 계획의 요구사항을 설계하는 중앙 조직과 각각의 개별적 계획을 수립·실천하는 기구와 부서로 이루어져 있다. 이는 주인의식을 고취시키고, 다양성관리가 최고위층의 지원을 받고 있으며 전 조직에 걸친 실천이라는 것을 확인시켜준다.

셋째, 모범사례로 선정된 조직에서는 다양성 훈련이 관리자에게만 제한되어 있지 않고, 전 인력에 확대되어 있다. 성공적인 조직들은 멘토링 노력, 리더십 훈련, 성과에 의한 관리 프로그램에 다양성 확보 노력을 포함시킨다.

넷째, 모범사례로 선정된 조직들은 전 직원 데이터와 인구통계학적 특성을 민간노동력(civilian labor force)통계와 비교하기 위해 활용한다. 모범사례로 선정된 조직들은 정책 수립, 기술적 도움 지원, 검토 및 승인 계획, 목표 달성을 위한 진척도 확인을 책임지는 검토 위원회(review committee)를 설립하였다.

다섯째, 효과적인 다양성 프로그램은 모집, 개발, 인력유지 전략을 조직의 성과와 연결한다. 이 프로그램들은 승진을 위해 필요한 핵심적인 기술이 무엇인지 보여주기 위해 직원 개발 프로세스를 통합하고 경력 경로를 계획한다. 그리고 이러한 기술을 직원들에게 알리고 훈련을 제공한다.

여섯째, 다양성 프로그램의 결과에 대한 책임부여는(accountability) 모범사례로 선정된 기업들의 또 다른 특징이다. 책임부여는 측정, 설문, 초점 그룹, 고객 설문, 경영진과 직원 평가, 훈련과 교육 평가 등을 통해 결정된다.

다. 다양성 감사와 유리천장 감사

다양성 촉진제도나 프로그램이 방향과 목적 없이 무계획적으로 만들어지고 실행되어서는 안 된다. 조직이 다양성을 촉진하거나 용이하게 하기 위해서 취해야만 하는 조치들이 무엇이고 이 프로세스를 어떻게 실행해야만 하는가를 파악하는 것이 중요하다. 여러 단계에서, 글로벌 기업들의 다양성 감사 프로젝트는 다음과 같이 구성된다. “다양한 팀원으로 이루어진 감사팀에 방문해야 할 현장이 할당되고 종업원들과 일대일 인터뷰를 실시한다. 감사

팀은 각 현장에 3-4일간 머무르며 종업원의 10%와 만난다. 인터뷰는 은밀히 시작되고 수행된다. 감사팀은 또한 정책과 인구 통계적 특성을 살피고, 시설을 돌아보며 해가 되는 근무 환경을 만들 수 있는 부적절한 낙서나, 벽보(posting) 등이 있는지 확인한다. 감사 후에는 피드백이 그 현장의 경영진에게 전해지며 본사에도 보내진다(Grenseng-Pophal, 2001)”

Thomas(1999, 59)는 다양성 감사(diversity audit)가 “선택된 집단의 종업원들이 그 조직을 어떻게 경험하고 있는지를 보는 것”에 초점을 맞춘다고 본다. 다양성 감사는 “고용주가 감춰진 인식을 드러내게 하고 차별이나 괴롭힘이 일어나기 전에 인지한 편견을 확인하게끔 한다” 또한 다양성 감사는 조직내 널리 퍼져있는 다양성 풍토를 확인한다. 특히, 여성과 소수자에게 가능한 기회와 이러한 기회들이 어떻게 인식되는지를 검토한다. 다양성 풍토는 “여성과 소수자와 관련된 조직 환경에 기반한 종업원들의 행동과 태도를 가리킨다(Barck, Cherin, and Berkman, 1998, 83)”

다양성 감사의 중요한 요소는 조직을 살필 목적으로 근로자 설문이나 포커스집단면접(focus group interview)을 사용하는 것이다. 설문은 반드시 조직의 경영진과 근로자 모두를 포함해야 하며 다양한 직위와 직무를 가진 여러 구성원들로부터 이루어져야 한다(White, 1998). 감사 도구는 조직에 적합하게 조심스럽게 조정되어야 하고, 문제와 이슈를 정확하게 지적할 수 있도록 충분한 인구통계학적 자료를 제공할 수 있도록 고안되어야 한다(SHRM, 2002c). 감사는 종업원 참여를 장려하는 방향으로 이루어져야 한다. 일단 자료가 확보되면, 자료를 어느 정도 분석해야 하는지와 설문의 결과로서 어떠한 조치를 취해야 할지에 대해 생각해야 한다. 설문은 다음과 같은 영역의 전부 혹은 일부에 초점을 맞추어야 한다.

<표 III-3> 다양성 감사의 설문내용

- ① 당신의 고객·의뢰인 기반의 인구 통계학적 특성은 무엇입니까(예. 나이, 수입, 성별, 교육, 민족 등)?
- ② 얼마나 다양한 언어를 고객·의뢰인이 사용합니까?
- ③ 당신의 조직은 몇 개국에서 영업하고 있습니까?
- ④ 귀사의 종업원 이직 비용이 얼마입니까?
- ⑤ 매년 귀사는 종업원 모집에 얼마를 사용하고 계십니까?
- ⑥ 지난해 차별·괴롭힘(discrimination·harassment) 소송이 귀사에 초래한 비용은 얼마입니까(소송비용과 판결에 따른 비용 모두)?
- ⑦ 그룹 간에 얼마나 자주 갈등이 발생합니까?
- ⑧ 귀사의 정책과 복지혜택이 잠재적인 다양한 신입사원들에게 매력적이라고 생각하십니까?
- ⑨ 귀사는 자신이 존중받고 있다고 느끼지 못해서, 소속감을 느끼지 못해서 혹은 자신의 이야기를 경청한다고 느끼지 못하는 사람들 때문에 인재를 잃고 있습니까?
- ⑩ 모든 종업원들이 자신의 재능과 기술이 적절히 보상받고 있다고 생각합니까?
- ⑪ 종업원들의 경력 개발 가능성이 있으며, 인력의 내부적인 개발에 초점이 맞추어져 있습니까?
- ⑫ 귀사의 공급자들과 귀사의 조달 정책에 다양성이 반영되어 있습니까?

1990년대 초 미국의 노동부는 유리천장 리뷰(Glass Ceiling Review)를 시작했다. 이 촉진제도는 “기업 프로세스, 방법, 관례들이 종업원들이 고위직으로 올라가는 것을 촉진하는지 혹은 승진의 장애요소를 만드는지를 검토”한다. 기업들은 두 가지 방식으로 유리천장 리뷰를 받을 수 있다. 연방정부의 계약자나 혹은 하청업체로서 리뷰를 받거나 민권법 7장(Title VII)에 의해 받을 수 있다. 유리천장 감사가 다양성감사와 여러 면에서 차이가 있지만, 기업 관례와 문화에 관한 매우 유사한 정보를 요구하며 기업관례와 문화가

개인들을 얼마나 존중하며 그들이 성공할 수 있도록 돕는 환경을 제공하는지 살핀다. 노동부의 Office of Contract Compliance Training Manual의 절차를 따르는 것은 엄청난 양의 정보를 요구한다. 채용과 관련된 정보, 보상과 보너스 형태, 성과 평가, 특전, 승진 비율, 해고 절차, 다양성 촉진제도, 훈련과 개발, 수상 프로그램과 관련된 정보와 조직 차트 역시 요구된다(American Corporate Counsel Association, 1996). 규정을 잘 준수하고 있다고 판단된 기업은 결함이 없음을 알리는 편지를 받게 되고 그렇지 못한 기업은 정해진 기한 내에 고쳐야 할 결함을 지적하는 편지를 받게 된다. 다양성 감사와 유리천장 감사는 종업원을 불공정하게 대우하는 것과 관련된 편견과 문제들을 탐지하고 수정함으로써 예측 불가능성을 줄이거나 제거하려 한다. 이러한 감사들은 비교를 위한 방대한 자료를 만들어내었고 이는 다양성 감독 시스템을 개발하는데 이용되고 있다. 핵심은 감사가 조직에 해가 되기 전에 차별과 관련된 문제를 찾고 피하게 한다는 것이다. 이러한 종류의 감사는 비용이 적지 않게 들어간다. 보수적으로 추정해서 적어도 10만 불의 비용이 든다(MacDonald, 1993).

3. 국내외 선진기업의 다양성관리 사례

가. 국내 진출한 글로벌기업의 다양성관리 사례

다양성관리는 여성 및 소수민족에 대한 차별금지와 고용평등의 실현을 위한 프로그램으로 출발하였다. 다양성관리와 고용평등 프로그램과의 경계는 매우 모호하다. 본고에 소개된 다양성관리 사례들도 고용평등과의 연계 선상에서 고용평등이 우수한 기업들이며 외국계기업들이다. 우리나라 기업의 경우, 다양성에 대한 인식이 낮은 가운데 다양성관리 사례를 발굴하는 것은 쉽지 않다. 글로벌 기업들의 다양성에 대한 인식이 높은 것은 글로벌 시장 환경에서의 다양한 소비자 계층과 다양한 인적구성에서 비롯된 것이라 할

수 있다. 세계적으로 다양성관리의 사례로 가장 많이 소개되고 있는 기업이 IBM이다. IBM은 노동력 구성의 다양성을 촉진시킴으로써 소수민족 시장을 극적으로 확대시켰으며, 결과적으로 다양성 전략을 선택하여 성장과 발전의 선순환을 거두었다(Thomas, 2007). 한국IBM은 글로벌 IBM의 다양성관리 프로그램을 그대로 적용하고 있는 사례로 국내에서 여러 차례 소개되었다.

다양성관리의 사례를 정리해 보면(<표 III-4> 참조), 첫째, 다양성을 기업 비전의 하나로 규정하고, 이를 실천하려는 노력이다. 둘째, 채용, 승진 등에서 특정 집단이 배제되지 않도록 다양성을 실행하는 사례가 다양성관리의 출발점이라 볼 수 있다. 이는 조직의 구성원의 다양성을 촉진시키는 데 중요한 요건이다. 셋째, 다양성관리 운영조직이다. 조직이 추구하는 다양성을 실현하기 위한 주체, 즉 담당기구와 담당자를 두고 지속적으로 관리, 지원하는 것이다. 넷째, 조직 상층부의 최고경영층의 참여를 의무화한다. 회사내 다양성 위원회가 실질적인 성과를 거두기 위해서는 최고경영층의 관심이 절대적으로 중요하다. 이를 실천하기 위하여 다양성 위원회의 설치를 조직 상층부에 두고 있다. 다섯째, 다양성 교육이다. 다양성 가치 실현을 위해 조직 구성원들의 이해를 돕고 다양성을 실천하기 위한 구체적인 가이드라인을 제공하기 위한 교육훈련을 실시하고 있다. 여기에 소개된 사례는 J&J의 사이버 다양성 대학인데, 온라인·오프라인 형태의 다양한 교육프로그램들이 보급될 것으로 보인다.

<표 III-4> 국내진출 글로벌기업의 다양성관리 사례

회사	프로그램	내용
IBM		
채용	여성, 장애인, 소수인종을 위한 '프로젝트 뷰'	- 1988년 시작 - 정규 대졸 신입 공채 및 인턴 채용에 있어 다양성 실행
다양성관리 운영조직	다양성 임원 TFT (Diversity Executive Task Force Team)	- 아시안, 흑인, 히스패닉, 미국 원주민
	다양성관리 프로그램 전담자 (Workforce Diversity)	- 다양성 정책과 고용평등 정책 관련 프로그램 개발·시행, 인사제도와와의 균형 유지

	Program Manager/Leader)	
	한국IBM 여성위원회 (Women Council)	- 1997년 출범, 2년 임기 - 여성 직원들의 지위향상과 대내외 네트워킹 지원
P&G		
채용/승진	연간 다양성 리뷰 (Annual Diversity Review)	- 인종, 성, 나이, 성적 정체성에 관계없이 인재채용 - 다양성 담당부사장이 참여하여 연간 다양성 리뷰를 직접 감독하고, 프로세스를 관리
다양성관리 정책	회사내 상위 30위 경영진	- 다양성에 대한 심층 평가
	Recruit Soft	- 전 세계의 다양한 인종의 우수인재 채용
	P&G Marketing and Finance Summer/Winter Camp	- 여성, 히스패닉, 흑인, 군인, 장애인 등의 채용을 돕기 위한 조직 지원
HP		
다양성관리 운영조직	다양성 컨설턴트	- 다양성 전략을 개발, 실행하는 인사 관리자들에 대한 컨설팅 및 지원
	소수인종, 여성, 게이, 레즈비언, 장애인 등 네트워크	- 멘토링, 교육지원, 의사소통 및 리더십 스킬 교육프로그램 지원
J&J		
비전	글로벌 다양성 비전 (Global Diversity Vision)	- 다양성 대학과 같은 사이버 교육 - 다양성 관련 조직을 통한 이슈 창출
채용	다양성 이벤트 (Diversity Events)	- 신입사원 채용이나 인턴십 제도를 각 지역사회와 연계
다양성관리 조직	사내 다양성 친화조직	- AALC(아프리카계 미국인 지도자 회의) - GAAJJ(아시아인 공동체 연합) - GLOBAL(비즈니스와 리더십을 위한 게이와 레즈비언 공동체) - HONOR(주변이웃 지원 공동체) - HOLA(리더십 및 성과를 위한 히스패닉 공동체) - SAPNA(남아시아 전문가 네트워크 및 연합)
씨티그룹		
다양성 문화 정책	윤리강령	- 공정한 채용 및 다양성 강조
다양성 교육	서로 존중하는 일터 (RAW: Respect At Work)	- 2003년부터 사이버 교육으로 실시 - 경영위원회 반 이상이 교육 이수

다양성관리 지원 조직	씨티그룹 다양성 운영 위원회	- 그룹 최상부 상임위원회 바로 하위에 다양성 운영위원회를 설치 - 최고경영진 참여 의무
	사업부별 다양성 위원회	- 성별, 인종, 성적 취향, 육아의 4가지 분야에 직원 네트워크
삼성SDS		
다양성 문화 정책	회사의 가치로 규정	- 다양성 실현을 회사가 추구해야 할 가치로 규정 - 차이는 인정하되, 차별은 배제

자료 : 노동부(2006), 「선진기업 고용평등 사례집」에서 정리.

나. 해외 선진기업의 다양성관리 사례3)

(1) 골드만삭스: 여성임원급 촉진제도

2007년 Catalyst Award를 수상한 골드만삭스의 ‘여성임원급 촉진제도(Senior Women’s Initiative)’는 여성의 성장에서 잠재적 장애물을 제거함과 동시에 모집, 승진, 몰입, 유지의 경력성장 과정에서 여성을 지원함으로써 고위직 여성 리더의 수를 증가시키는 것을 목표로 하는 글로벌 수준의 노력에 대한 것이다. 탁월함을 추구하는 골드만삭스의 문화와 시장 리더로서의 확고한 명성은 촉진제도(initiative)의 숨은 원동력이다. 최고경영진들은 모든 활동을 지원하며 다른 비즈니스 활동을 책임지는 것과 비슷한 수준으로 촉진제도의 성공을 상당히 엄중하게 책임지고 있다.

이 촉진제도의 핵심에는 구조화된 프로세스인 ‘여성임원급 리뷰(Senior Women’s Review)’와 여성들의 승진을 보장하는 일련의 프로그램이 있다. 골드만삭스는 2002년 초, 이 프로세스의 한 부분으로 전임 CEO인 Hank Paulson이 현재와 미래의 파트너와 관리 이사 인재풀의 평가와 감시를 위해서 ‘임원급 다양성 리더 리뷰(Senior Diversity Leaders Review)’ 기구를 만

3) 해외기업의 다양성관리 사례는 Catalyst에서 발간한 20년간 Catalyst Award를 수상한 기업사례(20th Anniversary Awards Compendium) 중 주요한 다양성관리 사례를 정리하였다. Catalyst는 1987년부터 64개의 사례에 대해 Catalyst Award를 시상하였다. 여성의 승진과 다양성 통합 노력에 대한 기업 전략들이 다양성 선도기업의 역할을 했을 뿐만 아니라 혁신 조직의 모범사례가 되었다.

들었다. 이제 시행 여섯 번째인 임원급 다양성 리더 리뷰는 CEO Lloyd Blankfein과 공동 대표인 Gary Cohn과 Jon Winkler에 의해 운영되고 있다. 고위직 여성의 경력에 초점을 맞추는 '임원급 여성 리뷰'를 창설하였다.

우선, '여성임원급 리뷰'는 Office of Global Leadership and Diversity(GLD)의 조정을 받으며, 인적자원경영(Human Capital Management, HCM)에 포함되어있고, CEO와 공동회장(co-presidents)의 감독 하에 있다. 2002년부터 여성들이 최고경영진(executive management)까지 올라가는 현재와 미래의 파이프라인을 추적하고 평가해오고 있다. 채용노력, 경영진과 유능한 여성임원이 친밀해 지도록 하는 핵심 인물과 비즈니스 프로세스가 이 제도를 보완하고 있다. 또한 개발, 훈련, 여성들의 멘토링 필요성을 다루며 특히 여성의 승진을 확인하는 프로그램적인 요소를 수립하였다. 게다가 잠재적인 여성 고객과 회사의 여성임원이 모여서 정치적 사안, 경제, 사업에 대해서 논의하도록 하는 글로벌 프로그램, 지역지부 간, 전사적인 여성네트워크는 전 조직의 여성들에게 이득이 된다.

임원급 여성 리뷰에서는 골드만삭스의 리더들이 전 세계의 파트너, 관리이사급의 모든 여성들과 유망한 여성 부회장 후보자의 승진 기회를 매년 평가한다. 이 평가는 각 부서장과 시니어 리더 위원회(공동 회장 중 한명, 인적자본관리 책임자, 글로벌 리더십과 다양성 책임자, 골드만삭스의 최고위 여성으로 구성)에 의해 재검토된다. 리더들은 사려 깊고 시기적절한 경력개발계획에 참여하여 결정이 성에 대한 고정관념에 기초해 이루어지지 않도록 한다.

임원급 여성 리뷰에서 다루어지는 많은 이름들은 철저하고 시간 소모가 많은 교차 평가 프로세스에 의해 승진이 고려된다. 임원급 평가자들은 각 후보자의 성과와 리더십 기여도 평가를 독립적으로 수행한다. 각 부서장은 교차 평가자 역할을 수행할 비즈니스 리더들을 지명한다. 100명에 이르는 교차평가자는 전 세계에서 선발되고 성, 인종, 민족, 기능, 국적 등의 다양한 영역을 대표한다. 교차평가자들은 시간에 따라 계속해서 이동시키고 마지막 결과를 공동 대표를 포함한 패널들에게 보이는 역할을 수행하는 캡틴에 의

해 조정된다. 네 달간의 리뷰 프로세스 동안, 교차 평가자들은 후보자들의 동료들 대상으로 한 심층인터뷰를 바탕으로 매우 상세한 평가를 작성한다. 2006년에는 9400번이 넘는 인터뷰가 이루어졌고 그 결과로 377건의 승진을 단행했다.

임원급 여성 리뷰는 연차 승계계획 세션과 다양한 직위에 대한 반년에 한번 열리는 리뷰와 긴밀히 연결되어 있다. 임원급 여성 리뷰의 중요한 요소는 후속 조치이다. 승진하지 못한 여성을 위한 개발 계획은 피드백과 개발, 리더십 훈련, 코칭, 멘토링의 다음 단계를 포함하고 있으며, 핵심적인 시니어에게 노출된 기회와 직무 이동을 늘려주며 업무를 확장시킨다.

파트너 선발 프로세스는 2년에 한번 이루어진다. 관리이사 프로세스는 매년 진행되며 똑같은 교차 평가 프로세스를 따른다. 유일한 차이점은 교차 평가자가 전사 차원이 아니라 그 부서에서 선발된다는 것이다.

중간관리자급에서는 부서의 경력개발 리뷰가 결국 임원급 여성 리뷰의 대상이 될 높은 잠재력을 가진 여성들을 선별한다. 경력개발 리뷰는 또한 경력 초기 단계에 있는 주니어 여성들의 필요성과 역량을 인지하는 것을 낮은 직급의 관리자들에겐 훈련시키는 방법이기도 하다.

‘임원급 여성 촉진제도’의 두 번째 요소는 여성의 승진을 보장하는 일련의 프로그램에 초점을 맞추고 있다. 이 프로그램들은 모집 및 선발에서의 관리, 인력유지와 승진, 리더십 개발과 연대감 증가를 통해서 개발, 훈련, 멘토링을 시니어 여성과 파트너와 관리이사 이하의 여성 모두에게 제공한다.

이러한 골드만삭스의 노력은 여성의 개발과 승진을 위한 노력을 평가하는 Catalyst의 다음의 기준들을 충분히 만족시켜 준다. 첫째, 여성 촉진제도와 사업전략을 통합시켜야 한다. 골드만삭스는 최상의 고용자, 조언자, 투자 은행가가 되는 것을 목표로 한다. 그리고 이를 위해서는 최고의 인재, 여러 배경과 성(gender)을 가진 가장 다양한 인재들을 유인하고 유지해야만 한다. 다양성은 엘리트주의적인 골드만삭스의 문화에 녹아있고 골드만삭스의 사업 원칙과 명확하게 연결되어 있다. 또한 다양성을 가지는 것은 선택이 아니라 반드시 달성해야 할 목표로 인식하고 있다. 골드만삭스는 경영에서의 ‘임원

급 여성 촉진제도'의 중요성을 투자 대비 수익, 인력과 고객의 요구 반영, 이미지와 명성으로 인식하고 있다.

둘째, 기업 고위층 인사들이 관심을 가지고 지속적으로 참여해야 한다. CEO Llyod Blankfein은 핵심 리더로서 공동 대표인 Gray Cohn과 Jon Winkelried와 함께 '임원급 여성 촉진제도'를 감독한다. 다른 임원급 리더들 또한 자신들의 사업부에 다양성을 촉진하고, 기업전체와 프로그램을 아우르는 여성네트워킹을 통해서 정기적으로 행사들에 참석한다.

셋째, 전략을 효과적으로 알려야 한다. 리더들은 여러 다양한 경로와, 촉진제도와 행사들에 참석하고 후원함으로써 그들이 참여하고 있다는 것을 적극적으로 알려야 한다. 예를 들면, 관리이사들을 위해 열리는 분기별 회의에 CEO는 다양성에 관한 메시지를 보내고 골드만삭스 서베이에서 제기된 문제들에 대답할 수 있을 것이다. 그리고 부서 책임자들은 여러 행사를 후원하고, 그들의 지지와 촉진제도들에 참여하고 있다는 것을 보이기 위해서 여성 컨퍼런스에 참석할 수 있다.

넷째, 책임을 규정하는 시스템을 구축해야 한다. 모든 관리자들은 다양성 확보와 '임원급 여성 촉진제도'에 참여할 책임을 가지고 있다. 책임관계에 따른 금전적인 보상(시스템은 행동을 바꿀 만큼 충분한 보너스 풀을 확보하기 힘들기 때문에 큰 영향을 주지 못했던)에서부터 관리자에게 사회적 인정을 주고 상금을 수여하는 프로그램으로 시간이 흐름에 따라 발전되어 왔다.

2006년 골드만삭스는 다시 총 보상에서 다양성 확보 노력과 성과가 차지하는 부분을 재평가했다. 인재 선발, 유지 결과와 같은 요소와 핵심 프로그램을 지원하는 정도를 평가하여 다양성에 대한 헌신 정도를 보다 구체적으로 반영시켰다. 긍정적인 노력과 부정적인 노력 모두가 총 성과의 부분으로 포함되었고 이는 보상과 승진가능성에 영향을 주었다. 관리이사 승진 평가 때 사용하는 교차평가 프로세스는 책임부여의 직접적인 예이다. 엄청난 자원 투자, 시행되는 인터뷰의 수, 교차평가자가 상급자에게 다 노출되어 있다는 점은 공정하고 엄격한 성과물을 도출해 낸다.

다섯째, 진행사항을 측정하는 도구를 개발해야 한다. 글로벌 리더십과 다

양성 책임자는 각 부서와 지역의 수장으로 위원회의 연차보고서를 최고 책임자에게 제출하고 이는 핵심 성과 토의와 보상 결정에 합쳐진다. 연차보고서에는 핵심 인구통계학적 지표에 대한 다양성 관련 통계와 성과, 핵심적인 다양성확보에 관한 각 부서의 결과, 여성 촉진제도와 관련된 프로그램의 중요한 성취, 참여에 관한 네트워크 리더와 인적자본책임자와의 인터뷰가 포함된다.

골드만삭스는 360도 평가 프로세스를 사용하며 다양성과 관련된 질문들을 한다. 이 프로세스는 최근 고정관념을 다루도록 개정되었는데, 고정관념에 의한 행위의 회피 정도를 평가하도록 한다. 2년마다 종업원 설문을 통해서 골드만삭스에서의 근무 경험과 인지를 측정한다.

골드만삭스는 '임원급 여성 촉진제도'를 통해 결과적으로 여성 관리이사와 파트너의 수를 뚜렷하게 증가시켰다. 세계적으로 여성 파트너는 2001년 7%에서 2006년 14%로 그 비중이 증가했고, 미국에서는 그 결과가 보다 분명했는데, 같은 기간 동안 5.8%에서 19%로 그 비중이 늘었다.

(2) 펩시콜라

펩시콜라는 모든 우수한 인재들을 완전히 활용해야 한다고 인식하고 있으며 유색인 여성을 대상으로 한 전략적 촉진 계획을 실행해야 할 필요성을 느꼈다. 2007년 'Catalyst Award'를 수상한 PepsiCo의 '유색인 여성(Women of Color, WOC)'과 '다문화 연계(Multicultural Alliance)'는 전략적인 지원이며 사업과 밀접하게 연계되어 있다. '다문화 연계' 프로그램은 유색 여성의 유인, 유지, 개발에 초점을 맞추는 사업상의 원칙으로 특히 유색여성 중간관리자와 상위관리자를 대상으로 한다.

'다문화 연계'의 주요 활동과 구성요소를 보면 유색인종 여성들에게 직속 상사와 차상위 직급의 상사와의 대화 촉진을 통해서 진정한 관계를 구축하고 승진 기회를 부여하도록 하는 전국 리더십개발 컨퍼런스, 지역 네트워크 이벤트, 강력한 경력 개발 도구와 자원 등의 프로그램이 있다. '다문화 연계' 제도를 통해 유색인종 여성들과 동료, 상사 간 관계에 진정성과 정직성이

스며드는 문화를 만들었으며 일하는 유색인 여성의 요구와 특별한 경험에 주의를 기울이게 되었고, 직장에서의 성과 인종 문제에 관련한 해결책과 원동력을 보여주었다.

펍시콜라의 다양성 전략은 다음의 세 가지에 의해 이루어진다. 첫째, 유색인 여성에 관한 네 가지 우선 과제를 실행하였다. '유색인 여성'과 '다문화 연계'를 위한 우선 과제는 회사가 유색인 여성들을 유인하고 개발하고 유지하는 것을 돕는 것을 목표로 하고 있다. 이 우선 과제들을 보면 ①유색인종 여성들을 유입하기 위하여 노력하고, 목표로 하는 중요한 주제들을 확인하는 데 있다. 조직내에서 더 광범위한 지지와 인식을 구축하는데 초점을 두고 있으며 유색인 여성관리자에게 초점을 두고 있다. ②교육과 개발을 실시한다. 초기에 '다문화 연계'는 유색인 여성들이 자신의 상사들과의 진정한 관계 구축에 있어서 경험하는 어려움에 관한 피드백을 주기를 원했고, 유색인종 여성들에게 의미 있는 개발 경험을 제공하는 것의 중요성을 인식했다. 시작된 최초의 구성요소 중 하나가 아래에 보다 자세히 설명되어 있는 Power Pairs®이라고 불리는 프로그램이었다. ③공동체 의식을 구축한다. 펍시콜라의 D&I 팀과 촉진 전략 책임자들은 '다문화 연계' 결과들을 여러 그룹들과 공유하고 다양한 계층의 지도자들을 참여시켜야한다는 것을 깨달았다. 그들은 또한 유색인 여성들이 차이점과 유사점을 통해서 유대감을 느끼기 원했다. 공동체 의식은 동료들간, 직원과 상사 사이에 진정하고 정직한 관계를 구축할 수 있도록 개발된 프로그램과 활동을 통해서 만들어졌다. ④대표성을 높인다. 유색인 여성들의 상위 관리자로의 승진을 증가시키는 것은 이 촉진 전략의 주요 관심사다. 상위 리더들은 성과 평가와 보너스를 통해서 결과에 책임을 진다. 유색인 여성 상위 관리자의 수와 이들의 감소, 대표성, 승진이 보고되고 이는 상위리더들의 보상과 평가에 연동되어 있다. 유색인 여성 종업원의 자료는 인구통계학적 특성이 다른 그룹의 직원들, 경쟁자의 자료와 정기적으로 비교된다.

둘째, 펍시콜라는 정교한 결연 구조와 리더십을 가지고 있다. 최고경영층의 후원자인 Dawn Hudson 회장, 북미 PepsiCo의 유색인 여성 자문 팀은

적어도 한 명씩의 각 부서 대표자가 참여하고 있다. 이 팀은 현재 11명의 핵심적인 유색인 여성 팀원들과 다양한 경영 지위와 부서를 가진 팀원들로 구성되어 있다. 유색인 여성 자문 팀 이외에도 북미에는 6개의 사업부별 자문 팀이 더 있다. 각 자문 팀에는 모든 활동에 참여하는 최고경영층의 후원자와 그 사업부의 유색인 여성 책임자가 포함되어 있다.

아울러, 24개 종업원 자원 집단은 그 그룹의 이해를 대표하는 최고경영층 후원자가 있다. 최고경영층 후원자는 전략적으로 선택되는데 보통 그들이 대표하는 자원 집단과 인구통계학적으로 다른 이가 선택된다. 예를 들면 '다문화 연계'의 전체 후원자는 백인 여성이고, 백인 남성 그룹은 흑인 남성에 의해 대표되고, LGBT(Lesbian, gay, bisexual, and transgender) 집단은 보통 여성에 의해 후원된다. 이러한 구조는 기업내 다양성을 수용하고자 하는 펍시콜라의 목표를 달성하는데 매우 성공적이었다.

셋째, 펍시콜라의 유색인 여성의 유지, 개발, 만족을 이끄는 프로그램적인 요소들이 있다. Power Pairs®이라는 코칭 프로그램은 유색인 여성, 그들의 직속 상사, 그 다음 레벨의 상사들에게 특화된 프로그램으로 대화를 촉진하여 개인적이고 직업적인 관계를 구축하고, 참가자들이 서로의 업무스타일, 직업적 관심사, 경력목표를 더 잘 이해할 수 있도록 하며, 진정하고 정직한 관계를 정립하도록 한다. 대화는 반드시 상호간의 기대를 전달하고, 차이를 확인하며, 같이 좀 더 효과적으로 일하기 위한 실행 계획을 협력적으로 개발하는 것을 도와주어야 한다. Power Pairs®는 상사들과 유색인 여성들 간의 성별과 인종에서 비롯되는 차이점을 극복해주었다. 상사들과 양질의 시간을 보낼 수 있는 이 드문 기회는 참가자들이 그들의 경력 계획과 목표에 대해서 얘기하고 직접적인 피드백을 받을 수 있게 했다. 그 결과 Power Pairs®에 참석한 유색인 여성의 이직률은 이 프로그램에 참가하지 않은 유색인 여성의 50%에 불과했다.

이러한 '유색인 여성'과 '다문화 연계'의 가시적인 성과는 분명하다. 임원급 관리자·이사·부회장급에 유색인 여성이 2002년 4%에서 2006년 6.7%로 증가했다.

4. 소결

글로벌 시장에서 경쟁하는 글로벌 기업들에게 다양성은 선택이 아닌 필수적인 요인으로 받아들여지고 있다. 작업장의 다양성을 확보한 조직들은 유능한 인재를 보유하며 고객 충성도를 증가시키고, 이는 기업의 매출과 이어지게 된다. 본 장에서는 다양성과 다양성관리에 관하여 선구적 위치에 있는 국내외 선진기업의 사례를 분석함으로써 우리나라 기업의 적용가능성과 함께 적절한 관리 전략을 모색하고자 한다. 미국은 여성과 소수민족에 대한 차별을 법적으로 금지한 고용균등기회(EEOC), 적극적 조치(AA), 다양성에 이르기까지 법적, 사회적 기반을 마련하고, 조직내 실천 전략을 발전시켜온 역사적 배경을 가지고 있다.

2007년 Catalyst Award를 수상한 기업 중 골드만삭스와 펍시콜라는 우리 기업들에게 다양성에 대한 접근과 실천 방법에서 좋은 가이드라인을 제공하고 있다. 골드만삭스의 임원급 여성을 확대하기 위한 구체적인 전략들은 제도를 운영하고 실천하며 이를 평가·관리해 나가는 과정들을 제시하고 있다. 임원급 여성 축진을 위해서는 반기별 리뷰를 실시하고, 대상자 중 승진하지 못한 여성에게 리더십 훈련, 코칭, 멘토링을 포함하는 경력개발 계획과 핵심적인 고위층에게 노출될 기회를 주고, 직무 이동을 실시하여 업무를 확장시켜 준다. 고위층으로 올라갈수록 능력주의 승진체계에서 어려움을 겪고 있는 우리나라 기업들의 여성 중간관리자들에게도 최고위층 임원들과의 업무 접촉을 늘려주는 방법을 적용하는 것도 여성임원을 촉진하기 위한 전략이 될 수 있다.

또한 펍시콜라의 '유색인 여성(Women of Color, WOC)'과 '다문화 연계(Multicultural Alliance)'는 전략적인 지원이며 사업과 밀접하게 연계되어 있다. '다문화 연계' 프로그램은 유색 여성의 유인, 유지, 개발에 초점을 맞추는 사업상의 원칙으로 특히 유색여성 중간관리자와 상위관리자를 대상으로 한다. '다문화 연계' 제도를 통해 유색인종 여성들과 동료, 상사 간 관계에

진정성과 정직성이 스며드는 문화를 만들었으며 유색인 여성의 요구와 특별한 경험에 주의를 기울이게 되었고, 직장에서의 성과 인종 문제에 관련한 해결책과 원동력을 보여주었다.

두 가지 사례 모두에서 주목할 것은 최고경영진의 참여와 지원이다. 종업원들의 인식과 조직문화를 변화시키는 데 최고경영진의 의지만큼 중요한 것은 없다. 다양성 확보가 기업의 재무적, 비재무적 가치와 연결된다는 인식을 가진 최고경영진들은 다양성 촉진을 위한 전략개발과 실천에 적극적인 태도를 보인다. 따라서 최고경영진들이 다양성을 수용해서, 조직이 얻을 수 있는 이익을 개발하고 증진하는 것이 중요하다. 이러한 기대는 조직이 공유하고 있는 가치와 공동 운명의 맥락에서 구체적이어야만 한다(Chatman et al., 1998). 최고경영진들은 또한 그들의 실제 행동을 통해서 다양성을 그들이 지지하고 있음을 보여야한다.

본 장에서 소개된 미국 공공기관 및 기업들의 다양성 접근은 차별소송 관련 비용, 조직분위기, 조직이미지 실추 등 구체적인 조직성과와 비용의 문제에서 출발하였다. 미국의 다양성관리의 역사성과 달리, 우리나라는 아직 차별을 금지하고, 고용평등을 위한 행정규제에 머물러 있다. 다양성을 전략으로 선택하기 보다는 여성고용 관련 규제로 인식하고 있는 것이다. 다양성이 기업의 성과에 연계될 수 있는 전략으로 채택되기 위해서는, 최고경영진의 인식 전환과 더불어 이를 구체적으로 실현할 수 있는 제도, 그리고 조직의 전 계층과 모든 종업원들에게 체득되는 조직문화적 변화가 함께 이루어져야 할 것이다.

IV

거시통계로 본 노동시장내 인력다양성

1. 변수와 측정방법	81
2. 노동시장내 인력구성의 다양화	82
3. 여성인력의 노동시장내 다양성	91
4. 소결	101

1. 변수와 측정방법

본 장에서는 우리나라의 노동시장 인력이 얼마나 다양한지, 이런 다양성 정도의 결과에 따라 어떤 수준의 '다양성관리'가 필요할 것인지, 거시통계를 통해 확인해보고자 한다. 다양성 중에서도 특히 '인구학적 다양성' 차원에서 추이를 살펴볼 것이다. 기존 연구들에서 가장 일반적으로 다양성의 변수로 다루고 있는 것 중 공통적인 것이 성(gender), 인종, 연령, 장애여부라고 할 수 있는데, 이러한 '인구학적 구성'을 파악함으로써 노동시장에서의 인력 다양성을 측정할 수 있다. 앞서 설명했듯이, 주로 서구에서 다루어져 왔던 다양성은 다문화주의(multiculturalism), 즉 다양한 인종과 성, 문화를 가진 근로자들을 어떻게 관리하여 갈등을 줄이고 기업의 성과를 높일 것인가에 초점이 맞추어져 있었다. 그러나 유교문화권이고 단일민족사상 등이 강한 우리나라의 경우에는 서구와는 달리 최근에서야 여성들과 고령자의 경제활동 증가, 외국인 근로자의 유입 등이 주목을 받고 있다. 따라서 본 연구에서는 성, 외국인, 장애인, 고령자 등 4가지 변수 비중의 추이를 통해 전반적인 인구학적 다양성을 측정하고자 한다.

다음으로는 혼인, 출산, 자녀유무 등 여성 생애주기에 따라 노동시장에서의 위치가 달라지는 특징이 강한 우리나라 노동시장의 특성을 감안하여, 여성취업자들의 연령, 학력, 혼인상태, 직종 및 직급, 경력년수 분포를 살펴보고자 한다. 우리나라 노동시장에서는 근속년수와 학력이 현 노동시장 상태에 영향을 주는 중요한 변수이기 때문에 위의 변수들이 여성의 생애주기와 노동시장 상태를 가장 잘 나타내준다고 할 수 있다.

그렇다면 거시통계자료로부터 우리나라 노동시장의 인력다양성을 어떻게 측정할 것인가? 다양성의 개념이 다양한 만큼 이를 측정하는 방법도 연구의 목적이나 다양성 개념, 변수의 특징에 따라 달라질 수 있다. 그러나 대부분의 기존 연구들에서 다양성을 측정하는 것은 주로 팀이나 조직 단위에서 이루어졌기 때문에, 기존의 다양성 측정 방법들을 본 장에서 적용하기는 어렵

다. 따라서 본 연구에서는 기업이나 팀 단위가 아니라, 거시통계를 통한 우리나라 노동시장 전체를 기준으로 하는 단순한 수준에서의 다양성을 측정하고자 한다. 우선 일반적인 인구학적 다양성의 차원에서 성, 외국인, 장애인, 고령자의 취업자를 측정변수로 하여 우선 우리나라 노동시장 인력의 성비, 외국인 근로자 비중, 장애인 비중, 55세 이상 고령자 비중의 추이를 90년대부터 살펴볼 것이며, 다른 OECD 주요국가와의 유사통계와 우리나라의 인력 다양성 수준을 비교해봄으로써 인력의 다양화 정도와 변화를 측정하고자 한다.

2. 노동시장내 인력구성의 다양화

가. 전체 취업자 중 여성비중

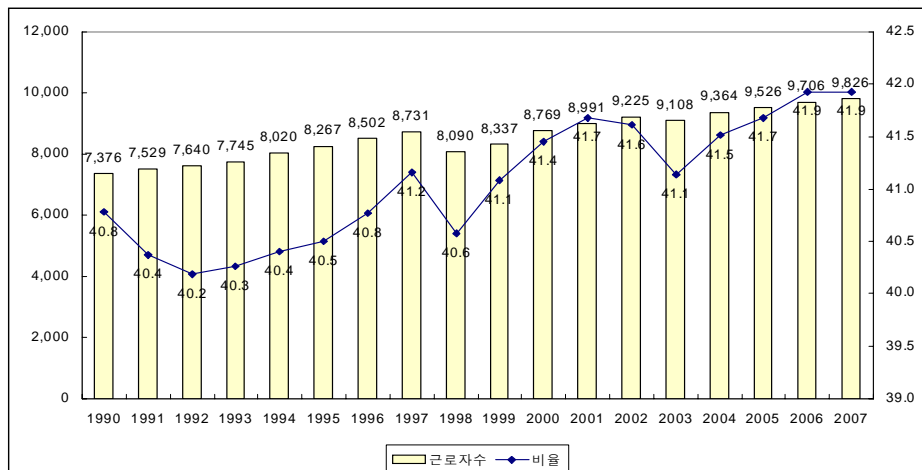
1990년 이후 2007년 현재까지 전체 취업자 중 여성의 비중의 변화를 살펴보면 다음의 <그림 IV-1>과 같다. 약 20년 동안 IMF 경제위기가 있었던 1998년과 2003년의 하락을 제외하고는 전반적으로 증가하는 추세라고 볼 수 있다. 그러나 가장 낮았던 1992년 40.2%와 가장 높은 2007년 41.9%와의 차이가 1.7%로 전체 취업자 중 여성 비율이 크게 증가하지는 않았지만, 남성 100명 당 여성취업자는 약 42명으로 남성취업자 만큼 여성취업자 비중도 높다. 취업자 수로 보면, 비중과 마찬가지로 증가하고 있으며 1990년 7,376천명에서 2007년 현재 9,826천명으로 여성취업자 1천만명에 거의 다다르고 있다.

<그림 IV-2>에 나타난 OECD 주요 국가의 여성취업자 비중과 비교해 보면, 여성취업자 비중이 가장 높은 스웨덴을 제외하고는 대부분의 국가에서 여성취업자 비중이 증가하고 있다. 우리나라의 여성취업자 비중은 아시아권인 대만과 일본을 제외하고는 가장 낮은 수준이지만, 대만의 경우 상대적으로 빠른 속도로 증가하여 최근 몇 년 사이에는 우리나라와 일본보다 높게 나타났다. 이와 같이 주요 선진국의 경우 여성취업자의 비중이 꾸준히 증가

하는 추세이며, 우리나라 역시 여성인력이 증가하고 있어 향후 남성뿐 아니라 여성인력에 대한 특화된 인적자원관리가 필요하다고 볼 수 있다.

<그림 IV-1> 연도별 여성취업자 비중 및 취업자 수

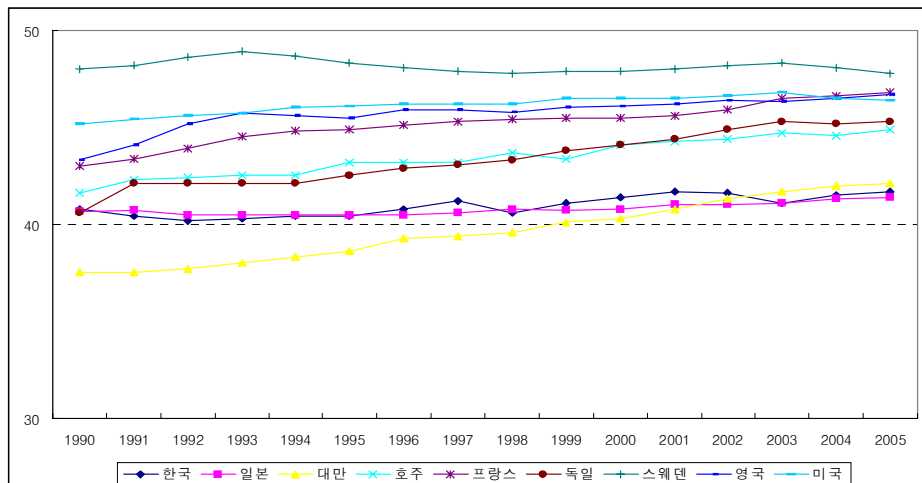
(단위 : 천명, %)



자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

<그림 IV-2> 국가별 취업자의 여성비중

(단위 : %)



자료 : OECD(2006), Labour Force Statistics.

나. 전체 취업자 중 외국인 비중

다음으로 우리나라 전체 취업자 중 외국인 비중이 어떻게 변화해왔는지 살펴보도록 하겠다. ‘다양성관리’라는 개념이 등장했을 때에는 특히 서구사회를 중심으로 ‘인종다양성’에 대한 관심이 높았다. 이는 점차 글로벌화 되어가고 있는 세계경제에서 서로 다른 문화와 관습을 가진 다인종 인력의 관리를 통해 갈등을 줄여 생산성을 높이고 급변하는 외부환경에 적응할 수 있는 조직을 만들고자 하는 목적이 컸다고 볼 수 있다.

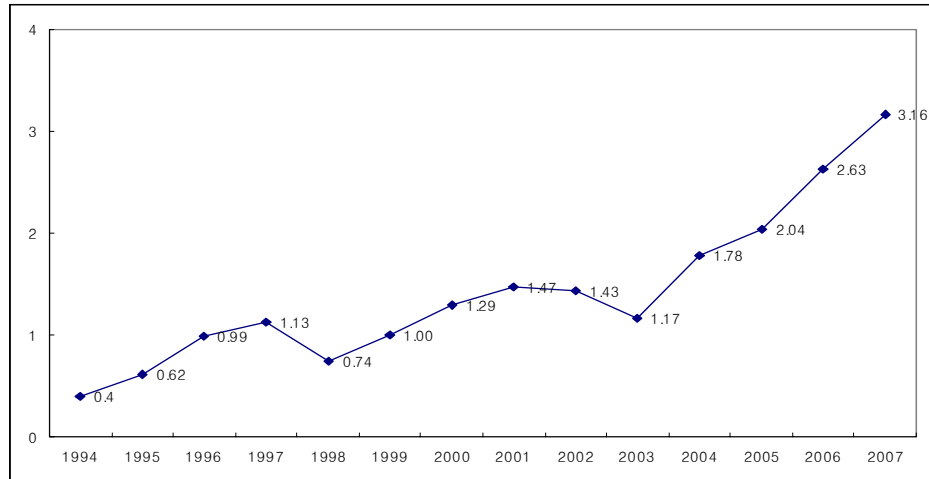
이처럼 서구국가의 경우에는 이민자들의 증가와 함께 다양한 인종의 근로자에 대한 관심이 높아졌으나 우리나라와 같이 단일민족 개념이 강한 유교 문화권에서는 최근에서야 외국인 근로자에 대해 주목하고 있다. 다문화주의와 깊은 연관이 있는 ‘다양성관리’에서 인종이 핵심적인 변수이기 때문에 이와 관련하여 서구사회에서는 다각도의 연구가 진행되어 왔다. 그러나 우리나라의 경우에는 3D 업종에의 아시아권 외국인 근로자의 증가와 우수인력 유입을 위한 전문직 고숙련 외국인 근로자 증가 등 인종의 다양성이 상대적으로 단편적 수준에 불과하므로 본 연구에서는 전체 취업자 중 외국인 취업자 비중의 변화를 중심으로 살펴보려고 한다(<그림 IV-3>, <표 IV-1> 참조).

법무부에서 집계하는 출입국·외국인통계에 나타난 외국인 근로자 비중은 1994년에는 0.4%로 미미하다가 점차 증가하여 2003년을 기점으로 2007년 3.16%까지 빠른 속도로 증가하고 있음을 알 수 있다. 그러나 여기에는 취업·연수비자로 입국한 외국인과 불법체류자로 등록된 외국인들이 함께 집계되어, 향후에는 노동환경이 매우 다른 이들 집단을 보다 세분화하여 현황을 살펴볼 필요가 있다.

비율로 보면 여전히 낮은 수치이기는 하지만, 외국인 근로자 수로 살펴보면, 1994년 81,412명에 불과하던 외국인 근로자 수가 1997년 246,137명까지 약 3배 정도 증가했다가 IMF 경제위기로 약간 주춤하는 추세였다. 그러다가 다시 증가하기 시작하여 2003년에는 468,857명으로 급증하였고 2007년에는 765,746명으로 십 몇 년 사이에 거의 10배 가까이 증가했음을 알 수 있다.

<그림 IV-3> 연도별 외국인 취업자 비중

(단위 : %)



주 : 경제활동인구 대비 외국인 취업자 비중(취업·연수비자+불법체류자).

자료 : 법무부(2008.2), 출입국·외국인통계정책 통계월보.

삼성경제연구소, 인력다양성 확대와 기업의 대응.

<표 IV-1> 연도별 외국인 취업자 수 및 비율

(단위 : 천명, 명, %)

연도	경활인구 수	외국인취업자 수	비율
1994	20,353	81,412	0.40
1995	20,845	129,239	0.62
1996	21,288	210,751	0.99
1997	21,782	246,137	1.13
1998	21,428	147,914	0.74
1999	21,666	168,950	1.00
2000	22,134	210,249	1.29
2001	22,471	229,648	1.47
2002	22,921	252,457	1.43
2003	22,957	437,954	1.17
2004	23,417	468,857	1.78
2005	23,743	485,144	2.04
2006	23,978	631,219	2.63
2007	24,216	765,746	3.16

자료 : 법무부(2008.2), 출입국·외국인통계정책 통계월보.

삼성경제연구소, 인력다양성 확대와 기업의 대응.

다음으로 외국인 근로자 비중을 선진국가들을 대상으로 국제 비교한 결과는 다음의 <표 IV-2>와 같다. 2004년도 자료임을 고려하더라도, 서구의 경우에는 이탈리아, 스페인을 제외하고는 이미 3% 이상이 외국인 근로자였으며, 오스트리아, 독일은 각각 9.9%, 9.1%로 10명 중 한명은 외국인 근로자임을 알 수 있다. 반면, 아시아 국가 중 선진국이라 할 수 있는 일본의 경우 1.1%로 우리나라보다도 낮은 수준이며, 대만도 3.2%로 서구 국가들에 비해 낮게 나타나 외국인 근로자 비중은 문화권에 따라 차이가 큼을 알 수 있다. 그러나 세계화의 물결 속에서 외국인 근로자의 증가는 피할 수 없는 현실이며, 우리나라에서도 외국인 근로자의 증가로 인한 사회적 문제들이 발생하는 등 이들에 대한 다양성관리는 필요하다고 할 수 있다.

<표 IV-2> 국가별 외국인 근로자 비중(1998)

(단위 : 천명, %)

	총 노동인구	외국인 노동인구	
	천명	천명	%
오스트리아	3,303	327	9.9
벨기에	4,261	375	8.8
덴마크	2,938	94	3.2
프랑스	26,016	1,587	6.1
독일	27,714	2,522	9.1
이탈리아	19,529	332	1.7
네덜란드	7,172	208	2.9
노르웨이	2,233	67	3.0
스페인	15,917	191	1.2
스웨덴	4,294	219	5.1
영국	26,641	1,039	3.9
일본(2000)	64,460	709	1.1
대만(2002)	9,454	304	3.2
한국(2003)	22,096	389	1.8

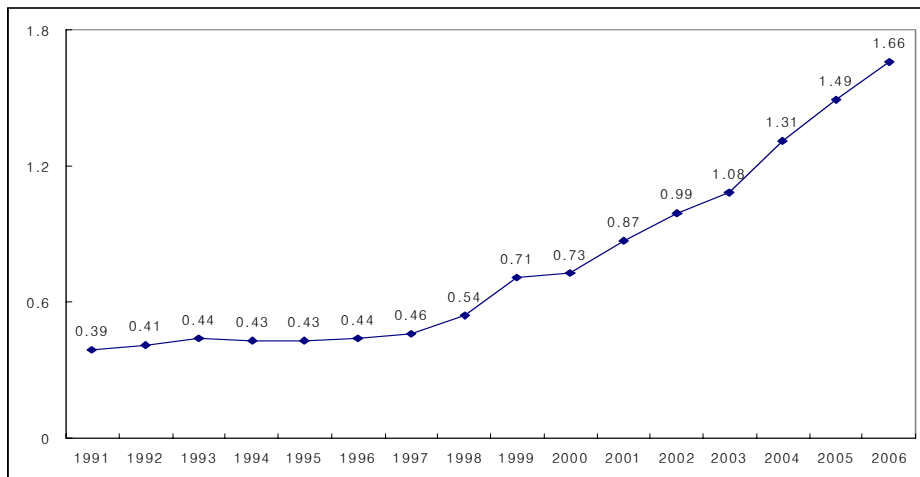
자료 : 유길상·이정혜·이규용(2004), 「외국인력제도의 국제비교」, 한국노동연구원.

다. 전체 취업자 중 장애인 비중

장애인 고용 비중은 다른 변수들과는 달리 시장상황보다는 제도나 정책의 영향을 받는다고 볼 수 있는데, 우리나라의 경우 1990년 ‘장애인고용촉진법’이 처음 제정되어 2008년 현재까지 여러 차례 개정을 거쳐 ‘장애인고용촉진 및 직업재활법’이라는 이름으로 장애인고용을 촉진하고 있다. 이 법은 국가의 지원을 통해 기업들의 장애인 고용의무를 부과하는 내용인데, 실제로는 기업의 장애인 고용률이 그리 높지는 않다. 다음의 <그림 IV-4>는 전체 취업자 중 장애인 근로자 비중 추이를 나타낸 것인데, 법이 제정된 직후인 1991년에는 0.39%였다가 1997년까지는 완만하게 증가하던 것이 1998년 이후부터 증가폭이 커져 2006년에는 1.66%까지 상승했다.

<그림 IV-4> 민간부문 연도별 장애인 취업자 비중 추이

(단위 : %)



자료 : 한국장애인고용촉진공단(2007), 장애인 고용통계모음집.

장애인 취업자 수 및 고용률을 살펴보면 다음의 <표 IV-3>과 같다. 장애인 근로자와 관련된 자료는 ‘한국장애인고용촉진공단’에서 제공하는 민간부문 고용의무사업체에서의 고용현황인데, ‘장애인고용촉진 및 직업재활법’에 따

른 장애인 고용의무의 주체단위를 대상사업체로 명하고 있으며 여기에는 월 평균 상시근로자가 2003년까지는 300인 이상, 2004년부터는 50인 이상인 기업이 포함된다. 이들 사업체에는 장애인 고용의무인원이 부과되며, 고용률은 이들 사업체의 상시근로자 수 대비 고용된 장애인 근로자 수로 계산된다. 이렇게 고용된 장애인 근로자 수는 1991년에는 8,764명으로 매우 미미한 수준이었다가 조금씩 증가하여 1997년에 만 명을 넘어섰고, 2002년에 20,709명으로 증가했다. 이후 2004년에는 46,647명으로 두 배 이상 증가했으며, 2006년에는 67,261명으로 십 몇 년 사이에 약 8배 가까이 증가했음을 알 수 있다.

<표 IV-3> 연도별 장애인 취업자 수 및 고용률

(단위 : 명, %)

연도	대상사업체 수	상시근로자 수	장애인근로자 수	고용률
1991	2,178	2,808,557	8,764	0.39
1992	2,242	2,885,010	8,748	0.41
1993	2,158	2,640,209	8,843	0.44
1994	2,141	2,719,944	9,097	0.43
1995	2,229	2,922,444	9,582	0.43
1996	2,227	2,917,096	9,816	0.44
1997	2,184	2,907,897	10,331	0.46
1998	1,919	2,537,312	10,625	0.54
1999	1,925	2,526,972	13,997	0.71
2000	1,891	2,592,819	14,434	0.73
2001	2,090	2,589,763	17,640	0.87
2002	2,159	2,673,494	20,709	0.99
2003	2,141	2,683,546	22,718	1.08
2004	16,950	4,480,296	46,647	1.31
2005	17,414	4,642,624	55,009	1.49
2006	19,068	4,989,132	67,261	1.66

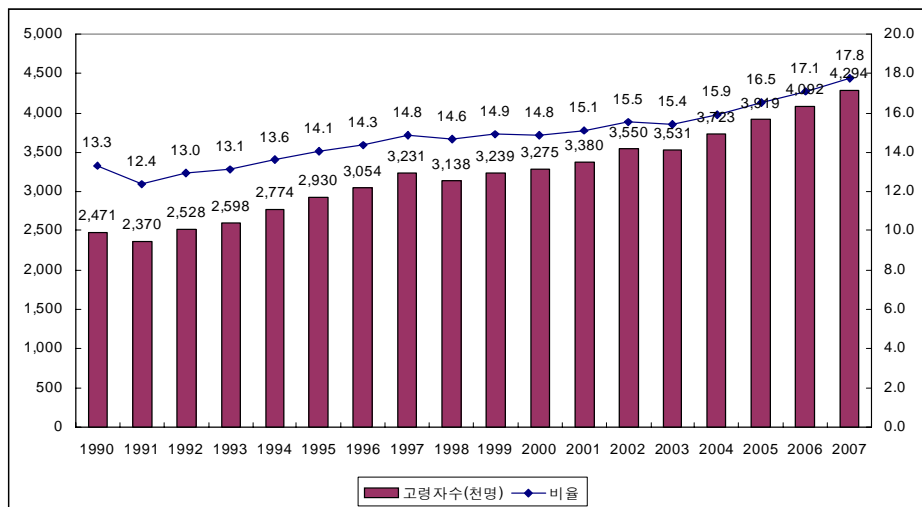
자료 : 한국장애인고용촉진공단(2007), 장애인 고용통계모음집.

라. 전체 취업자 중 55세 이상 고령자 비중

연령도 다양성 변수 중 중요한 인구학적 변수인데, 최근 평균수명이 늘어남에 따라 근로할 수 있는 연령대도 높아져 고연령 취업자가 증가하는 추세이다. 연령대별로 차별화된 인적자원관리가 필요하지만, 특히 고령자의 경우 기대수명이 늘어나 연령이 높음에도 불구하고 일하고자 하는 욕구가 강하고 근로환경과 관련하여 관심이 높기 때문에 이들 집단에 대해 주목할 필요가 있다. 경제활동에 있어서 고령자로 구분되는 55세 이상 연령인 취업자의 비중과 수치를 살펴보면, 다음의 <그림 IV-5>와 같다.

<그림 IV-5> 55세 이상 취업자 수 및 비중 추이

(단위 : 천명, %)



자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

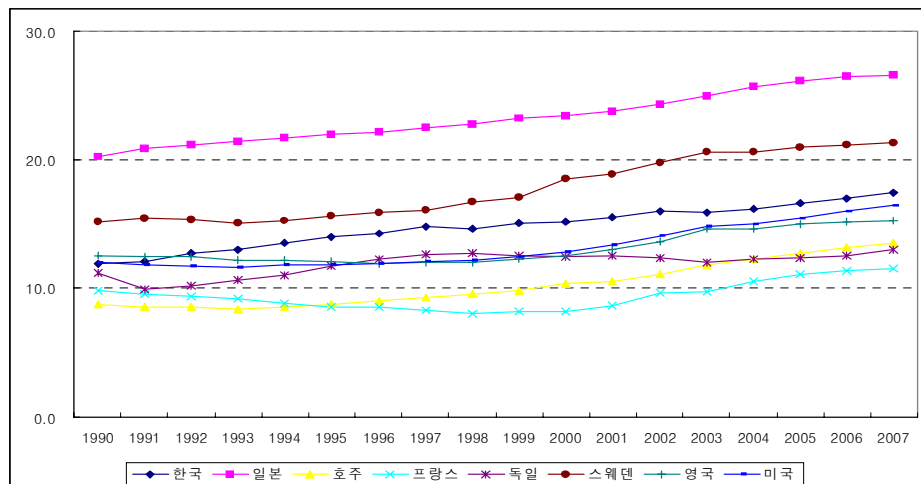
먼저 비중으로 보면, 전체 취업자 중 55세 이상 취업자 비중은 1991년 12.4%로 가장 낮았다가 계속 증가하여 2003년부터는 보다 빠른 속도로 증가하면서 2007년 17.8%로 취업자 100명 당 약 18명으로 매우 높음을 알 수 있다. 이와 같은 증가 추세는 앞으로도 계속 이어질 것으로 보여, 고령층 취업

자 특성에 대한 추가적인 분석과 함께 이들에 대한 다양성관리가 반드시 필요하다고 볼 수 있다.

55세 이상 취업자 수에 있어서는, 비중과 마찬가지로 꾸준히 증가하고 있으며, 1991년에는 2,370천명이었던 수치가 2007년 현재 4,295천명으로 두 배 가까이 증가했음을 알 수 있다.

<그림 IV-6> 주요국가의 전체 경제활동인구 중 55세 이상 고령자 비중

(단위 : %)



자료 : ILO, <http://laborsta.ilo.org>

다른 주요 선진국들의 추이를 살펴보면(<그림 IV-6> 참조), 이와 같은 고령노동인구의 증가는 세계적인 추세임을 알 수 있다. 인구 고령화 수준이 가장 높은 일본이 역시 고령노동인구가 1990년부터 이미 20%대로 진입해 가장 많으며, 계속 증가하고 있는 추세이다. 서구 국가 중에서는 스웨덴이 고령노동인구가 많고 2001년부터는 20%대로 진입했다. 우리나라도 선진 국가들 중 고령노동인구 비중이 높은 편이었으며, 미국과 영국, 호주 등 자유주의 국가에서도 고령노동인구가 많은 것으로 나타났다. 이런 추세를 반영하듯 이미 선진국가에서는 고령노동인구에 대한 관심이 매우 높으며, 최근 우리나라에서도 저출산·고령화 사회와 맞물려 관련된 연구와 제도가 주목을

받기 시작했다. 고령 취업자 집단에 보다 초점을 맞추어 기업 차원에서 이러한 인력들을 어떻게 효율적으로 관리하고 활용할 수 있는지가 향후 기업의 경쟁력에도 중요한 부분을 차지하게 될 것이다.

3. 여성인력의 노동시장내 다양성

지금까지는 다양성 측정의 여러 인구학적 변수 중 성, 인종, 연령, 장애인 인력비중을 살펴보았는데, 본 절에서는 여성과 남성의 노동시장 내에서의 인구학적 특성이 다를 수 있다는 가정 하에 여성인력 내에서의 다양성 정도를 살펴볼 것이다. 최근 들어 기업에서의 여성인력 활용도가 빠르게 증가하고 있으며, 이는 기업내 인력다양성을 높이는 대표적인 변화 중의 하나라고 볼 수 있다. 남성인력의 채용 비율은 큰 증가가 없으나, 여성인력은 해마다 빠른 속도로 증가하고 있으며, 특히 여성들의 교육수준이 높아지면서 고급 여성인력의 활용 비중 역시 상승하고 있다. 따라서 기업의 입장에서든 현재의 남성중심 인력관리 패턴만으로는 효과적인 인재관리가 어려워질 것이라 보고, 이에 적합한 인력관리 방안을 모색하려 하고 있다. 남성과는 다른 여성들의 인력특성은 여성들의 생애주기와 밀접한 관련이 있는데, 결혼, 출산, 육아, 가사노동 등과 같은 삶의 궤적이 남성과는 달리 많은 영향을 끼친다는 것은 이미 잘 알려져 있다. 이러한 특성 때문에 여성인력의 인구학적 특성은 남성과는 다른 양상을 나타낼 것이며, 이를 파악하여 기업에서는 여성 특화 된 인력관리 방안을 모색할 필요가 있다.

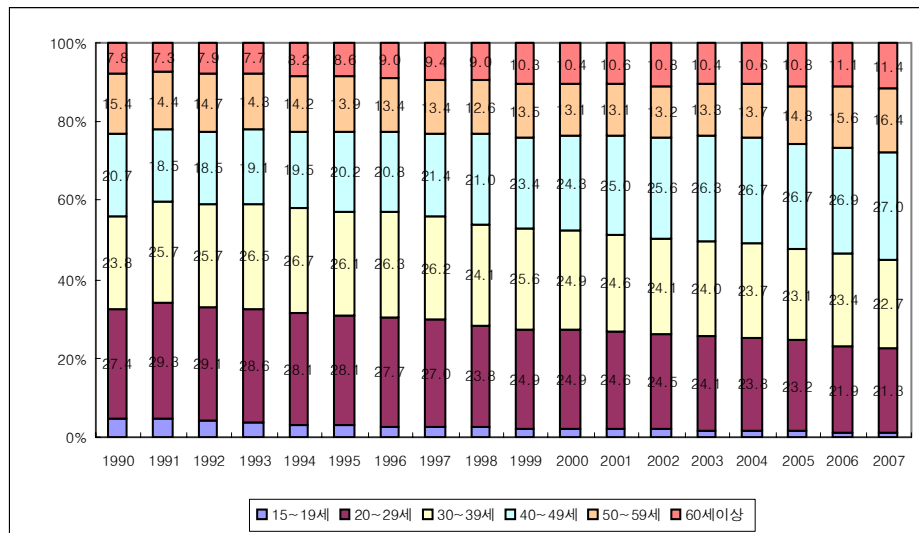
우리나라 여성인력의 다양성 정도를 파악하기 위해 연령, 학력, 혼인상태, 직종, 직급, 경력년수를 주요 변수로 보고 그 분포의 추이를 살펴보도록 한다. 여성의 생애주기적 특성을 고려했을 때 가장 중요한 변수 중 하나가 자녀와 관련된 특징 즉 자녀유무, 자녀수, 자녀연령 등이라 할 수 있는데, 우리나라에서 제공되는 거시통계변수 중 이를 측정할 수 있는 자료가 없어 부득이하게 제외하였다.

가. 여성인력의 연령별 다양성

먼저 여성인력이 연령별로 어떻게 분포되어 있으며, 그 추이는 어떻게 변해왔는지를 살펴보면 다음의 <그림 IV-7>과 같다. 90년대의 경우에는 20대 비중이 가장 높고, 다음으로 30대, 40대, 50대 순서로 높게 나타났으나, 최근으로 올수록 점차 20대와 30대 비중은 줄어들고 40대 이상의 비중이 증가하고 있음을 알 수 있다. 이는 90년대부터 활발해진 여성경제활동참여로 인한 연령구간별 코호트의 효과로 볼 수도 있지만, 결혼과 출산을 경험한 20대 여성들이 30대 이후 노동시장에 재진입하는 현상을 반영하고 있는 것으로 보인다. 특히 최근 몇 년 사이에는 여성들의 학령도 높아지면서 20세 미만 비중은 거의 미미해지고, 20~30대보다는 40대의 비중이 가장 높고, 50대 이상의 비중도 거의 비슷하게 나타나 이들 집단에 대한 적절한 인력관리가 필요할 것으로 보인다.

<그림 IV-7> 여성취업자의 연령구간별 다양성 추이

(단위 : %)



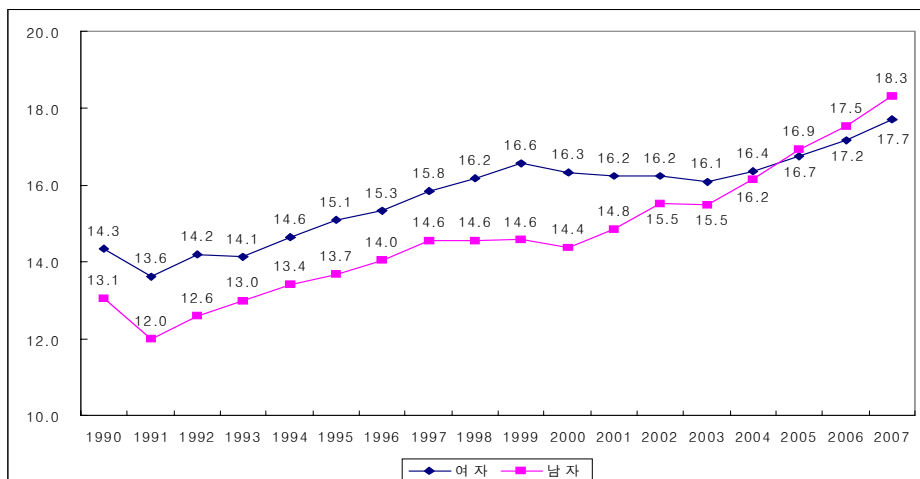
자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

게다가 경력단절 없이 경제활동이 지속되는 남성과는 달리 40대 이상 여성인력의 경우에는 결혼과 함께 경력단절을 경험한 여성들이 재진입한 경우도 많고, 이 집단에게는 가정생활과의 양립 또한 중요한 문제이기 때문에 기업 입장에서는 이들에 대한 가족친화적 차원에서의 인력관리 프로그램을 활용하여 이탈을 막고 조직에 대한 헌신도를 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

앞서 우리나라 취업자 중 55세 이상 고령자의 분포 추이를 살펴보았는데, 성별에 따른 55세 이상 고령자 분포의 추이를 보면 다음의 <그림 IV-8>과 같다. 1990년 이후부터 남녀 모두 55세 이상 비중이 증가하고 있으며, 2004년까지는 여성이 남성보다 그 비중이 있어서 높았다가 2005년부터는 남성의 분포가 여성보다 조금 높아지고 있다. 그러나 남녀 모두 고령자 비중이 증가하고 있지만, 이들의 인력특성은 성별로 다를 수 있다. 즉 남성의 경우 경력단절이 없다고 본다면, 고연령 취업자=고임금·고위직급 취업자라는 등식이 성립하지만, 여성 고연령 취업자는 경력단절 후 열악한 근로조건으로 재진입한 경우가 많아 비정규직, 저임금 취업자인 경우가 많아 같은 고연령층이라 하더라도 인력의 특성이 다르다고 보아야 할 것이다(한국여성개발원, 2005).

<그림 IV-8> 여성취업자의 55세 이상 고령자 비중 추이

(단위 : %)

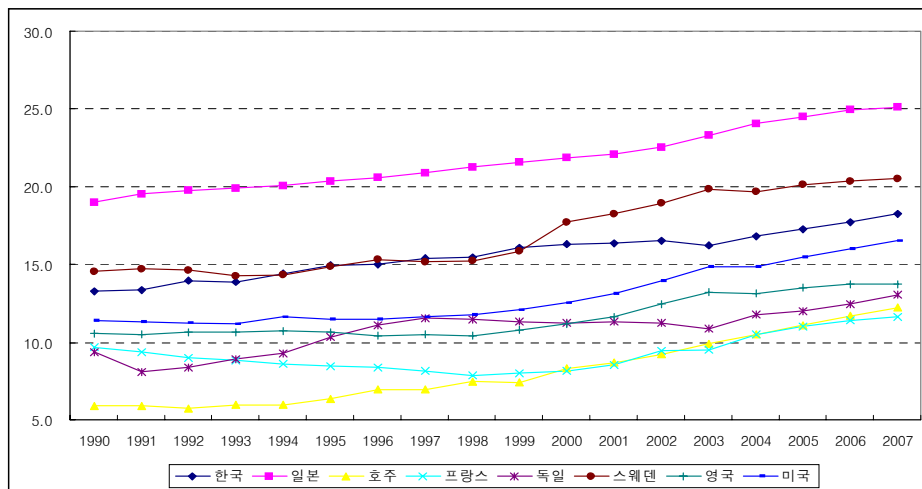


자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

다른 주요 선진국과 비교해 보면(<그림 IV-9> 참조), 대부분의 국가에서도 역시 여성 고령인구의 비중이 증가하고 있음을 알 수 있다. 일본, 스웨덴, 우리나라의 경우 전체 55세 이상 인력 분포와 비슷한 양상을 나타낸 반면, 호주와 프랑스, 독일은 여성의 고령인구 비중이 상대적으로 높지 않은 것으로 나타났다.

<그림 IV-9> 주요국가별 여성 55세 이상 경제활동인구 분포 추이

(단위 : %)



자료 : ILO, <http://laborsta.ilo.org>

나. 여성인력의 학력별 다양성

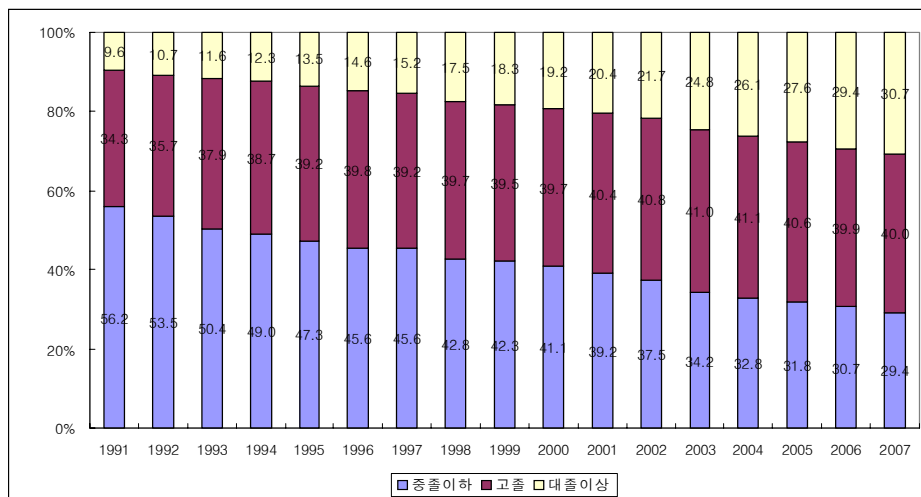
다음으로 여성취업자의 학력별 분포가 어떻게 변해왔는지 <그림 IV-10>을 통해 살펴보도록 하겠다. 학력을 중졸이하, 고졸, 대졸이상으로 나누어 그 분포의 추이를 보면, 1991년의 경우에는 중졸이하 학력이 56.2%로 절반을 넘는 높은 비중을 차지한 반면 대졸이상은 9.6%로 10%에도 미치지 못하는 낮은 수준으로 주로 저학력 여성인력이 대부분이었음을 알 수 있다. 그러나 시간이 지날수록 중졸이하, 고졸 학력의 비중이 점차 줄어들고 대졸이상의 비중은 증가하면서, 2007년에는 대졸이상 비중이 30.7%로 크게 높아졌다. 이

는 다른 인구학적 다양성에 비해 상대적으로 큰 비중의 변화라 할 수 있으며, 여성인력의 고학력화를 반영하고 있다.

각 집단의 특징을 파악하기 위해서는 추가적인 분석이 필요하겠지만, 최근 들어 여성 대졸자 집단이 늘어난 것을 감안한다면, 젊은 연령층일수록 학력수준도 높다고 볼 수 있으며, 이러한 인구학적 특성에 기반한 인력관리가 필요할 것이다.

<그림 IV-10> 여성취업자의 학력별 분포 추이

(단위 : %)



자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

다. 여성인력의 혼인상태별 다양성

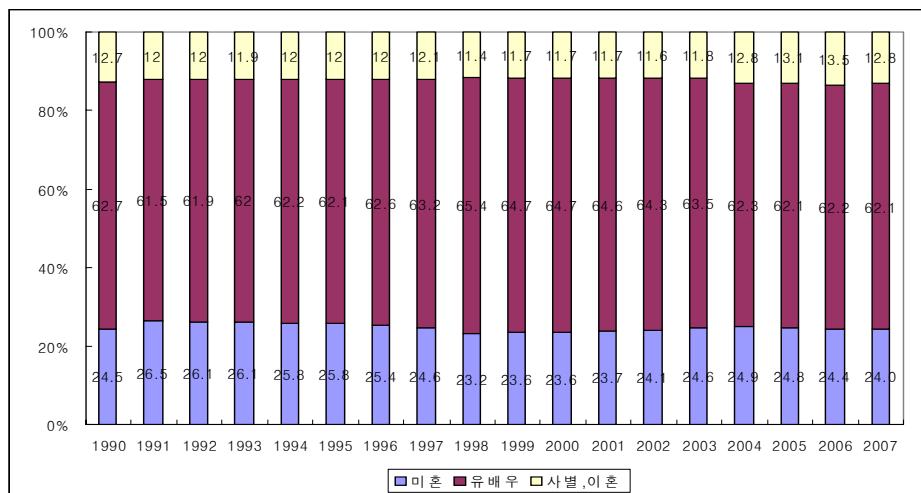
여성의 생애주기에 가장 큰 영향을 미친다고 할 수 있는 '혼인상태'에 따른 여성취업자의 분포를 살펴보면 다음의 <그림 IV-11>과 같다. 혼인상태는 미혼, 유배우, 사별·이혼으로 구분되어 있는데, 연도별 추이를 보면 다른 변수들과는 달리 변화가 나타나지 않음을 알 수 있다. 전반적으로는 유배우인 경우가 60% 이상의 높은 비중을 차지하고 있고, 미혼은 약 23~25%, 사별·이혼은 11~12% 수준이다.

앞서 살펴본 연령구간별, 학력별 비중에는 변화가 있었던 반면, 이 변수들과 밀접한 관련이 있는 혼인상태별 비중은 거의 변화가 없는 것으로 나타나 약 20년 전이나 지금이나 혼인상태별로 일정한 수준의 분포가 유지되고 있음을 알 수 있다. 물론 보다 추가적인 분석을 통해 각 혼인상태별 집단의 특성을 살펴보아야겠지만, 여성취업자의 60% 이상이 유배우자인 것을 고려한다면, ‘일과 가정의 양립’이라는 차원에서 인력관리가 필요함을 알 수 있다. 그리고 가장 비중이 높은 유배우뿐 아니라 미혼과 사별·이혼 집단의 직종, 근속년수, 고용상태 등의 근로특징을 파악하여 인력관리방침에 반영해야 할 것이다.

여성의 생애주기와 관련하여 혼인상태 이외에도 자녀유무, 자녀수, 자녀의 연령 등 자녀와 관련된 변수가 사실 더 중요한데, 우리나라에서 가용한 거시통계에서는 여성의 경제활동과 자녀와 관련된 변수와의 관계를 파악할 수 있는 자료가 없어서 분석에서 제외하였다. 특히 자녀변수는 여성의 노동시장 진입-퇴장-재진입으로 이어지는 경력단절에 큰 영향을 미치기 때문에 향후에는 이를 파악할 수 있는 통계자료들이 보완될 필요가 있다.

<그림 IV-11> 여성취업자의 혼인상태별 분포 추이

(단위 : %)



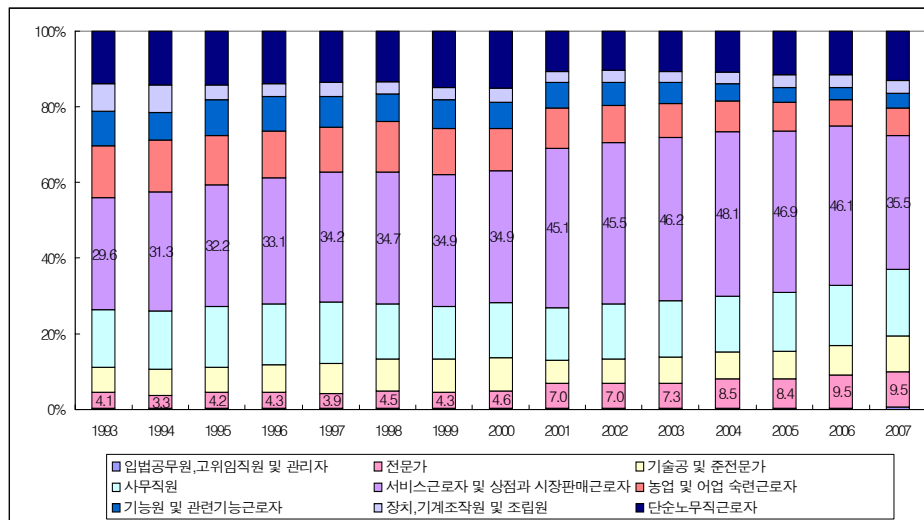
자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

라. 여성인력의 직종별 다양성

노동시장에서 직종은 취업자의 인적자본, 근로조건과 밀접한 관련이 있기 때문에 여성인력의 직종분포가 어떻게 달라져왔는지 살펴볼 필요가 있다. 다음의 <그림 IV-12>를 보면, 일반적으로 여성집중 직종으로 알려져 있는 서비스 및 판매직 비중이 가장 높음을 알 수 있다. 사실 직종의 분포는 당시의 시장상황과 산업구조에 많은 영향을 받게 되는데, 서비스업종이 증가하고 농림어업이 줄어드는 추세가 이와 같은 서비스직 증가와 농림어업종사자 비중 감소에 영향을 주었다고 볼 수 있다. 주목할 만 한 점은 전체 직종 중에서는 적은 편이지만, 전문직 비중이 점차 증가하고 있다는 것인데, 1993년 4.1%에서 2007년에는 9.5%로 두 배 이상 상승했다. 그러나 고위직이라 할 수 있는 입법공무원, 고위임직원 및 관리자는 여전히 1%에도 미치지 못하는 매우 낮은 수준이다.

<그림 IV-12> 여성취업자의 직종별 분포 추이

(단위 : %)



자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

다른 주요 선진국과 비교를 하면(<표 IV-4> 참조), 서비스판매직 비중이 우리나라만큼 높은 국가는 없으며, 특히 호주, 영국, 미국과 같은 자유주의 시장 국가에서는 고위임직원 비중이 10% 이상으로 높은 반면 아시아권인 일본과 우리나라, 프랑스, 스웨덴과 같은 사민주의 국가에서는 낮은 수준이었다. 이런 국가별 직종분포는 앞서 설명했듯이, 해당 국가의 산업구조와 관련되기 때문에 직접비교는 어렵지만, 우리나라는 상대적으로 직종의 편중현상이 더 심하며, 고위직·전문직 여성비중이 매우 낮은 것으로 볼 수 있다.

<표 IV-4> 주요국가의 직종대분류별 여성취업자 구성(2005)

(단위 : %)

직종대분류	한국	일본	호주	프랑스	독일	스웨덴	영국	미국
고위임직원	0.5	0.7	10.3	0.2	5.7	3.0	10.9	13.2
전문가	9.0	16.4	21.5	6.2	12.5	20.7	11.4	24.6
기술공및준전문가	8.0	28.9	18.2	11.5	25.9	21.1	14.8	-
사무직	17.4	13.0	18.7	19.5	17.9	13.7	21.8	22.4
서비스판매직	36.9	16.2	20.5	20.7	19.9	29.9	25.6	32.4
농림어업직	8.0	4.3	1.3	19.7	1.3	1.0	11	0.3
기능원,장치기계조작원,단순노무직	20.2	19.4	8.7	9.4	15.4	10.5	4.3	7.0
분류불능	-	1.1	0.7	12.8	0.1	-	0.2	-
전직종	100	100	100	100	100	100	100	100

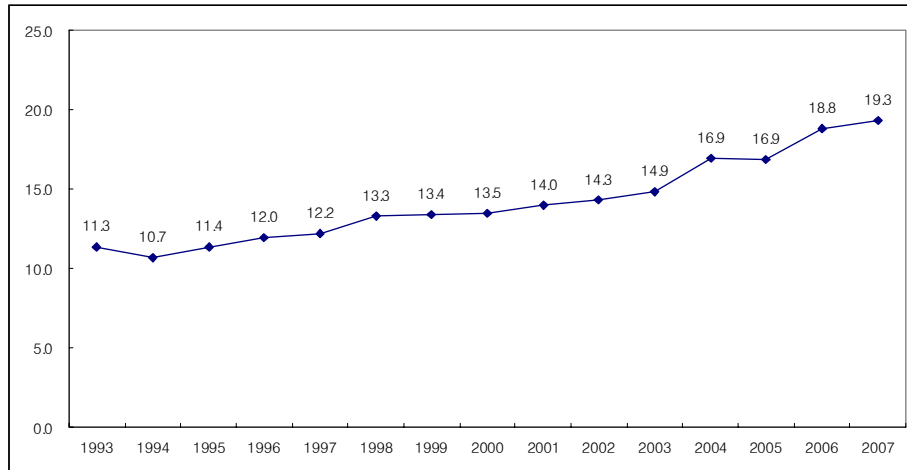
자료 : ILO, <http://laborsta.ilo.org>

여성의 사회경제적 지위와 학력수준도 높아져, 여성고위직종에 대한 관심이 증가하고, 이들에 대한 특화된 인력관리가 요구되고 있으므로 직종분류 중 입법공무원, 고위임직원 및 관리자, 전문가, 기술공 및 준전문가까지 합산한 비중을 살펴보도록 하겠다.

<그림 IV-13>을 보면, 여성 전문관리직 비중이 1993년 11.3%에서 2007년에는 19.3%로 두 배 가까이 증가한 것을 알 수 있다. 90년대에는 완만하게 증가하다가, 2000년대 들어 빠른 속도로 증가하여 여성 10명 중 약 2명이 전문관리직종에 종사하고 있는 상황이다. 물론 이 변화는 전문직 증가가 가장 큰 요인이라고 볼 수 있을 것이다.

<그림 IV-13> 여성취업자의 전문관리직 비중 추이

(단위 : %)



주 : 여성전문관리직 = 여성입법공무원, 고위임직원 및 관리자 + 전문가 + 기술공 및 준전문가 / 여성취업자 수

자료 : 통계청, 경제활동인구조사, 각 년도.

마. 여성인력의 직급별 다양성

다음으로는 여성인력이 직급별로 어떻게 분포되어 있는지 살펴보도록 하겠다. 다음의 <표 IV-5>를 보면, 1998년에는 여성취업자의 대부분인 96.1%가 평사원인 반면 중간관리자와 하위관리자도 각각 1.4%, 2.1%에 불과한 수준이었다. 최근으로 올수록 하위관리자의 비중이 증가하고 있는데, 2004년에는 18.2%까지 증가했다. 그러나 임원급과 중간관리자의 경우에는 2005년에도 각각 1.5%, 1.7%에 불과한 수준이며, 임원비율은 오히려 2003년 이후에는 조금씩 감소하고 있다.

이처럼 고위직 및 고위직급에서의 여성인력이 적다는 것은 항상 지적되어 온 현상이지만, 여러 제도와 환경적 변화에도 불구하고 아직까지는 변화가 나타나지 않고 있다. 주목할 만한 것은 하위관리자 비중이 증가하고 있다는 점인데, 이러한 인력들을 기업에서 적절히 관리함으로써 향후 중간관리자와 임원급으로 이어질 수 있는 미래지향적인 플랜이 필요할 것이다.

<표 IV-5> 여성취업자의 직급별 분포 추이

(단위 : %)

직급	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
임원	0.4	0.8	1	1.1	1.4	1.8	1.7	1.5
중간관리자	1.4	1.9	2.1	2.3	1.5	1.6	1.7	1.7
하위관리자	2.1	2.3	2.7	3.2	16.2	17.3	18.2	17.7
평사원	96.1	95.0	94.2	93.4	80.9	79.3	78.4	79.1

주 : 중간관리자: 부장, 과장, 하위관리자: 계장, 실장, 조장, 반장.

자료 : 노동부, 임금구조기본통계조사, 각 년도.

바. 여성인력의 경력별 다양성

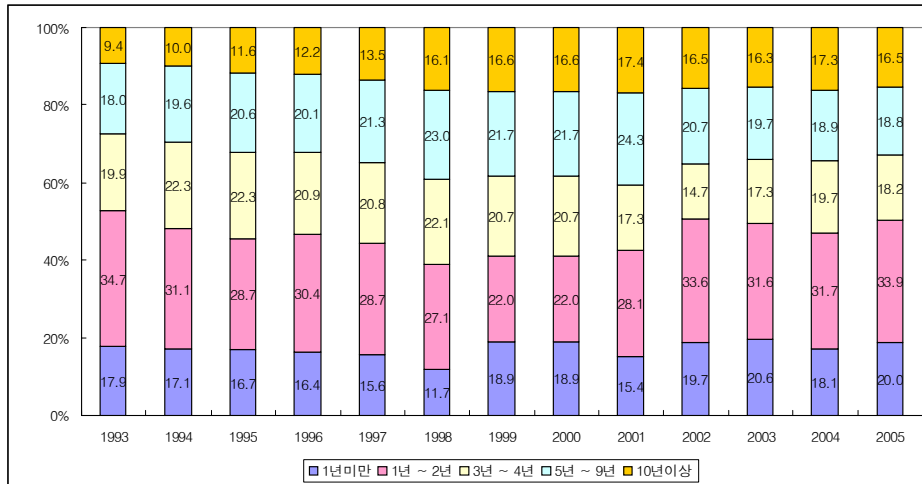
마지막으로, 여성인력의 노동시장에서의 경력년수가 얼마나 다양하게 분포되어 있는지 그 추이를 살펴보도록 하겠다(<그림 IV-14> 참조). 경력년수를 1년 미만, 1~2년, 3~4년, 5~9년, 10년 이상으로 나누어서 분포의 추이를 보면, 여성취업자의 경우 연도별로 조금씩 차이가 있지만 1~2년 사이의 경력 비중이 가장 높음을 알 수 있다. 그 외 다른 경력년수의 비중은 비슷한 비중이고 10년 이상 장기경력을 가진 경우는 가장 적은 편이다.

추이를 보면, 10년 이상 경력을 가진 여성취업자 비중은 1994년에는 9.4%로 매우 적었다가 점차 증가하여 2005년에는 16.5%까지 높아졌다. 반면 1년 미만의 짧은 경력을 가진 비중은 큰 변화는 없으나 전반적으로 17~20% 정도로 약 1/5 수준으로 나타났다. 5~9년 경력자 비중은 증가와 감소를 반복하다가 최근 몇 년 사이에는 약 19% 정도를 차지하고 있다. 같은 자료를 가지고 남성 취업자의 경력년수별 분포와 비교해 보면, 연도별로 조금씩 차이는 있지만 남성은 10년 이상이 약 35% 이상으로 가장 높은 비중을 차지하고 있는 반면, 1년 미만인 경우는 약 10% 전후로 가장 낮은 비중이다(2005년 기준 1년 미만 10.6%, 1~2년 19.6%, 3~4년 14.0%, 5~9년 19.1%, 10년 이상 36.7%). 따라서 최근 들어 여성취업자의 10년 이상 경력자 비중이 높아지고는 있지만 남성에 비해서는 매우 적으며 이런 현상은 여성인력의 경력개

발이 잘 되고 있지 않다는 현실을 반영하는 것이다.

<그림 IV-14> 여성취업자의 경력별 분포 추이

(단위 : %)



자료 : 노동부, 임금구조기본통계조사, 각 년도.

4. 소결

최근의 노동시장 상황을 보면, 기업의 여성인력 활용도가 높아지고 있고 특히 전문직과 같은 고급 여성인력의 활용 비중이 빠른 속도로 증가하고 있는데, 이는 기업내 인력다양성을 높이는 대표적인 변화 가운데 하나이다. 따라서 기업에서도 기존의 남성중심의 인력관리 패턴만으로는 효과적인 인재 관리가 어려워질 것을 예상하고 있고, 이에 적합한 인력관리방안의 모색에 보다 적극적으로 나서야 할 때이다.

뿐만 아니라, 저출산·고령화 사회의 도래로 인해 예상되는 인구 구성비의 변화도 다양성관리의 필요성을 높이고 있다. 시간이 지날수록 젊은 노동 인구의 공급 부족 현상이 예상되기 때문인데, 실제로 이런 추세가 계속된다면 기업도 인력관리에 있어서 어려움을 겪을 것이다. 이렇게 되면, 고령 인력의

활용이 불가피해지는데, 기업의 입장에서는 숙련된 기술과 축적된 경험들을 바탕으로 한 고령 인력들을 효과적으로 활용할 수 있는 방안이 필요하다. 또한 고령인력이 유입되면서 발생할 수 있는 조직내 세대간 갈등에도 주목해야 한다. 젊은 집단과 고령자 집단 사이의 가치관의 차이로 인해 갈등이 유발될 수 있는데, 기업에서는 인력들의 연령별 다양성을 감안하여 관리 패턴에 반영해 이러한 갈등을 줄여 효율성을 높이는 것이 필요하다.

또한 최근 우리나라 기업에서 두드러지게 나타나는 변화 중 하나인 인력 활용의 다변화도 다양성관리의 필요성을 강조한다. 이미 서구 선진국에서는 다양한 인종의 근로자들을 어떻게 관리할 것인가가 다양성관리의 핵심이었던 반면, 외국인의 유입이 활발하지 않았던 우리나라에서는 최근에서야 논의가 이루어지고 있다. 적은 비중이기는 하지만, 국내 체류 외국인 근로자는 지속적으로 증가해오고 있으며 이들 대부분은 사실 3D 업종에 편중되어 있다. 그러나 최근에는 다국적 기업도 늘어나고 있으며, 대기업을 중심으로 고급인력 확보의 일환으로 국적을 불문한 인재 채용이 증가하고 있다. 이처럼 외국인 근로자의 경우에는 비중은 적지만 불법체류자부터 전문가까지 스펙트럼이 다양하므로, 각 특성에 맞는 인력관리가 요구되고 있다.

이러한 상황에 기반하여, 본 장에서는 거시통계를 통해 우리나라의 인력 다양성의 정도와 추이가 어떠한지를 확인하고자 하였다. 우선 성을 다양성 변수 중 하나로 보고, 일반적인 다양성 측정 변수인 성, 인종, 연령, 장애인 비중 추이를 통해 우리나라 인력의 다양성 정도가 어떻게 변화해왔는지 살펴해보았다. 그 결과 여성, 외국인, 고령층, 장애인 근로자 비중이 최근으로 올수록 증가하고 있음을 확인하였다. 그러나 OECD 주요 국가들과 비교해 보면, 비중이나 증가속도에 있어서 낮은 편이었다. 국가들의 산업구조, 경제상황, 문화 등을 고려한다 하더라도 점차 세계화되고 평균수명이 늘어나고 차별이 줄어드는 상황에서, 향후에는 다양성을 지향하는 방향으로 변화할 것으로 예상할 수 있다.

다음으로는 여러 다양성 변수 중에서 여성인력의 특성이 남성과는 다를 것이라는 가정 하에 여성취업자를 대상으로 연령, 학력, 혼인상태, 직종, 직

급, 경력년수별 분포의 추이를 살펴보았다. 그 결과, 비중만으로 보았을 때는 30~40대, 고졸, 유배우, 서비스·판매직, 평사원, 1~2년 경력자가 가장 많은 것으로 나타났다. 추이를 보면 20~30대 연령비중은 줄어드는 반면 40대 이상 비중은 증가하고 있으며, 저학력 비중은 줄고 대졸 이상의 고학력 비중이 늘어나고 있다. 또한 전통적인 여성 집중 직종인 서비스·판매직 비중과 전문직 비중이 증가하였으며, 직급별로 보면 하위관리자급 비중과 10년 이상 경력자 비중이 늘어나고 있다. 즉, 고연령층이 늘어나고, 학력은 높아지고 있으며, 경력이 높은 전문직, 하위관리자와 같은 고급 인력이 증가하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 예전과 같이 여성을 배제하거나, 여성 중에서도 미혼이고 근속과 학력, 직급이 낮고 경력이 짧은 집단을 대상으로 했던 인력관리는 더 이상 적합하지 않다. 기업에서는 이렇게 변화한 특성을 가진 집단을 효과적으로 관리함으로써 갈등을 줄이고 조직에 대한 충성도를 높여 생산성 향상에 기여할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

V

국내기업의 인력다양성 및 다양성관리 실태조사

1. 조사개요	107
2. 인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사 결과	108
3. 성 다양성 및 최고경영진 다양성의지와 다양성관리	138
4. 다양성관리와 개인태도 및 기업성과	149
5. 소결	170

1. 조사개요

가. 조사목적과 조사내용

본 장에서는 국내기업의 인력다양성 현황 및 다양성관리의 실태를 파악하여 다양성관리를 촉진시키는 요인과 다양성관리의 결과변수에 관해 분석하고자 한다. 이를 위해 기업의 HRM 담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 인력다양성을 파악하기 위한 고용현황, 다양성에 관한 인식 및 태도, 다양성관리 활동, 개인차원 및 조직차원의 성과 등을 설문조사하였다(<표 V-1> 참조).

<표 V-1> 조사내용

구 분	내 용	
기업일반 현황	업종, 기업규모, 노조가입유무, 설립년도, 재무현황	
고용현황	여성, 외국인, 장애인, 직급별 · 연령별 · 학력별 · 근속별 남녀인원	
다양성 인식 및 태도	다양성으로 인한 어려움, 최고경영자의 다양성 의지	
다양성관리 영역	다양성친화형 인사관리	채용 및 배치, 평가 및 보상, 교육훈련, 승진
	가족친화경영	가족친화제도, 가족친화분위기
	다양성문화 정책	다양성수용 조직문화, 다양성관리 운영제도
성과	개인차원	직장만족, 조직몰입
	조직차원	재무성과, 혁신성, 기업이미지, 직장선호도

나. 조사대상 및 조사기간

기업 조사는 외국계기업과 매출액 500대 기업, 상시근로자 1000인 이상 고용 기업을 모집단으로 하여 303개의 기업을 표본 추출하였다. 이들 기업을 조사대상으로 선정한 이유는 외국계기업, 매출액 규모나 종업원 규모가 큰 기업들의 경우 인력구성이 매출액 규모나 종업원 규모가 작은 기업에 비해 다양하므로 조직구성원 각자의 다양한 배경을 서로 존중하고 그러한 차이의 가치를 인정하는 풍토가 형성되어있으리라고 기대하기 때문이다. 조사 기간은 2008년 7월 21일부터 9월 12일까지 방문, 팩스, 이메일 등을 통해 조사하였다.

2. 인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사 결과

가. 기업의 인구학적 특성과 인력현황

(1) 조사대상 기업의 특성

본 연구에서는 우리나라 기업의 인력다양성 현황 및 다양성관리에 대한 실태조사를 실시하였다. 매출액 500대 기업의 국내민간기업과 외국계기업을 대상으로 실시하여 국내민간기업 171개사(56.8%)가 응답하였으며, 외국계기업은 131개사(43.2%)가 응답하여 총 303개 업체의 조사결과를 얻었다. 표본 업체의 기업 특성은 <표 V-2>와 같다.

표본업체의 대표자 성별 분포는 남성이 293명(96.7%), 여성이 10명(3.3%)으로 대다수가 남성이었다. 창립년도는 1969년 이전이 20.1%(61개사), 70년대가 12.9%(39개사), 1980년대가 14.9%(45개사), 1990년대 30.0%(91개사), 2000년 이후가 21.8%(66개사)를 차지하였으며, 평균 기업연령은 22.9년으로 나타났다. 업종별 분포를 보면 제조업이 35.6%(108개사)로 가장 높은 분포를 차지하고 있으며, 도·소매 및 숙박·음식업 23.8%(72개사), 사업·교육서비스업

이 20.5%(62개사), 운수·통신 및 금융·보험업이 20.1%(61개사) 분포를 각각 차지하고 있다.

종업원 기준 기업 규모는 1,001명 이상이 41.6%(126개사)였으며, 50명 이하가 28.7%(87개사), 501~1,000명 이하가 12.2%(37개사), 51~500명 이하가 15.5%(47개사)의 비중을 차지하고 있다. 매출액 규모를 기준으로 보면, 1조 이상이 27.4%(83개사)로 가장 높으며, 3천억~1조가 25.4%(77개사), 100억 미만이 10.9%(33개사)의 순으로 나타났으며, 1천억~3천억이 7.9%(24개사), 1백억~3백억 미만이 5.3%(16개사), 5백억~1천억 미만이 4.6%(14개사), 3백억~5백억 미만이 2.6%(8개사)의 비중을 각각 차지하고 있다.

<표 V-2> 조사대상 기업의 특성

(단위 : 개사, %)

		개사	비율
기업유형	국내민간기업	171	56.8
	외국계기업	131	43.2
대표자 성별	남자	293	96.7
	여자	10	3.3
설립 년도	1969년 이전	61	20.1
	1970년대	39	12.9
	1980년대	45	14.9
	1990년대	91	30.0
	2000년 이후	66	21.8
	무응답	1	0.3
업종	제조업	108	35.6
	도·소매 및 음식·숙박업	72	23.8
	운수·통신 및 금융·보험업	61	20.1
	사업·교육서비스업	62	20.5
기업 규모	50명 이하	87	28.7
	51~100명 이하	11	3.6
	101~300명 이하	29	9.6
	301~500명 이하	7	2.3
	501~1000명 이하	37	12.2
	1001명 이상	126	41.6
	무응답	6	2.0
매출액 규모	~100억 미만	33	10.9
	100~300억 미만	16	5.3
	300~500억 미만	8	2.6
	500~1000억 미만	14	4.6
	1000~3000억 미만	24	7.9

	3000~1조 미만	77	25.4
	1조 이상	83	27.4
	무응답	48	15.8
전 체		303	100.0

(2) 인력현황

다양성관리 실태조사 대상 기업들의 인력구성 현황을 보면, 내국인 비율이 97.6%이며, 장애인 비율이 1.0%, 외국인 비율이 0.2%의 분포를 차지하고 있는 것으로 나타나, 다양한 인력구성을 보유하고 있지 않은 것으로 나타났다(<표 V-3> 참조). 장애인 고용과 관련해서는 의무고용 인원이 있으나⁴⁾, 대다수의 기업들은 이를 지키지 않고 과태료를 납부하고 있다. 장애인 비중이 상대적으로 높은 업종은 운수·통신 및 금융·보험업(1.5%)이었으며, 외국인의 경우, 사업·교육서비스업(0.4%)이 다소 높게 나타났다. 우리나라 기업의 경우, 인력다양성의 수준을 인종(외국인)이나 장애인 등을 포함하여 측정하기 어렵기 때문에, 성별 다양성으로 측정하는 것이 적절하다고 볼 수 있다.

<표 V-3> 인력구성 현황

(단위 : 명, %)

	제조업 (N=100)	도·소매 음식·숙박 (N=72)	운수·통신 금융·보험 (N=57)	사업·교육 서비스 (N=59)	계	
내국인	236,064 (98.2)	63,827 (97.8)	173,010 (96.8)	52,874 (97.7)	530,128 (97.6)	$\chi^2=715.963$ $df=687, p=.215$
장애인	1,735 (0.7)	582 (0.9)	2,633 (1.5)	402 (0.7)	5,352 (1.0)	$\chi^2=175.167$ $df=156, p=.140$
외국인	386 (0.2)	140 (0.2)	255 (0.1)	220 (0.4)	1,001 (0.2)	$\chi^2=84.968$ $df=81, p=.360$
계	238,185 (100.0)	64,549 (100.0)	175,898 (100.0)	53,496 (100.0)	530,128 (100.0)	-

- 4) 현행 「장애인고용촉진 및 직업재활법」은 근로자수 50명 이상의 사업장에 2%의 장애인 고용 의무를 부여하고 있다. 기준 고용률을 달성하지 못한 사업주에 대해서는 고용계획 작성 제출의 행정 조치와 300만원 이하의 과태료를 부과하고 있다.

정규직과 비정규직의 남녀 종업원 현황을 살펴보면 <표 V-4>와 같다. 정규직과 비정규직을 합한 전체 근로자의 여성비중이 가장 높은 업종은 사업·교육서비스업으로 50.4%였으며, 도·소매 및 음식·숙박업이 48.9%, 운수·통신 및 금융·보험업이 31.7%, 제조업이 18.5%의 순이었다. 정규직의 경우, 전체 여성비중이 24.5%이며, 비정규직의 전체 여성비중은 61.7%로, 여성고용의 비정규직화 현상을 그대로 나타내고 있다.

정규직 여성비중이 가장 높은 업종은 사업·교육서비스업으로 49.2%로 거의 과반수의 근로자가 여성인 것으로 나타났다. 다음으로 도·소매 및 음식·숙박업은 35.4%, 운수·통신 및 금융·보험업이 24.7%, 제조업이 18.0%였다. 비정규직의 경우, 운수·통신 및 금융·보험업의 여성비중이 79.8%로 가장 높았으며, 도·소매 및 음식·숙박업이 68.4%, 사업·교육서비스업이 54.1%, 제조업이 26.9%의 순이었다. 운수·통신 및 금융·보험업의 경우, 정규직 여성비중은 상대적으로 높지 않은데 반해, 비정규직 여성비중은 가장 높은 것으로 나타나 여성고용의 질이 가장 낮은 업종인 것을 알 수 있다.

<표 V-4> 남녀근로자 현황

(단위 : 명, %)

구 분	정규직			비정규직			전체 여성비중*
	남	여	여성 비중	남	여	여성 비중	
제조업	188,380	41,236	(18.0)	10,192	3,752	(26.9)	(18.5)
도·소매, 음식·숙박	24,662	13,503	(35.4)	8,326	18,058	(68.4)	(48.9)
운수·통신, 금융·보험	120,416	39,504	(24.7)	4,654	18,441	(79.8)	(31.7)
사업·교육 서비스	21,254	20,585	(49.2)	6,658	7,832	(54.1)	(50.4)
계	354,712	114,828	(24.5)	29,830	48,083	(61.7)	(29.8)

* 정규직, 비정규직을 합한 전체 근로자 중 여성비중임.

표본업체의 인력구성의 장애인과 외국인 현황을 보면, <표 V-3>에서와 같이 장애인은 1.0%, 외국인은 0.2%로 극히 낮은 분포를 보이고 있다. 특히, 장애인 고용의 경우, 의무 고용률인 2%보다 낮게 나타나 있어 우리나라 기

업들의 장애인 고용에 대한 인식이 매우 저조한 것을 알 수 있다.

장애인과 외국인을 정규직, 비정규직으로 구분하여 남녀 현황을 살펴보면 <표 V-5>와 같다. 장애인 정규직의 경우, 전체 여성비중이 6.9%이며, 비정규직 전체 여성비중은 35.0%로, 장애인 여성을 고용할 때 정규직보다는 비정규직의 고용의 형태를 취하는 것을 알 수 있다.

<표 V-5> 장애인 및 외국인 현황

(단위 : 명, %)

구 분		정규직			비정규직		
		남	여	여성비중	남	여	여성비중
장 애 인	제조업	2,679	108	(3.9)	1	1	(50.0)
	도·소매, 음식·숙박	178	65	(26.7)	188	151	(44.5)
	운수·통신, 금융·보험	2,211	166	(7.0)	183	98	(34.9)
	사업·교육 서비스	152	48	(24.0)	164	38	(18.8)
	계	5,220	387	(6.9)	536	288	(35.0)
외 국 인	제조업	189	56	(22.9)	125	22	(15.0)
	도·소매, 음식·숙박	101	39	(27.9)	0	0	(N/A)
	운수·통신, 금융·보험	135	45	(25.0)	50	25	(33.3)
	사업·교육 서비스	194	6	(3.0)	14	6	(30.0)
	계	619	146	(19.1)	189	53	(21.9)

업종별로 장애인 정규직 여성비중이 높은 업종은 도·소매 및 음식·숙박업 (26.7%)과 사업·교육서비스업(24.0%)이었으며, 운수·통신 및 금융·보험업 (7.0%)과 제조업(3.9%)은 현저히 낮게 나타났다.

외국인 고용의 경우, 정규직 여성비중이 가장 높은 업종은 도·소매 및 음식·숙박업으로 27.9%였고, 운수·통신 및 금융·보험업이 25.0%, 제조업이 22.9%로 20%가 넘게 나타났으며, 사업·교육서비스업은 3.0%로 상대적으로 매우 낮은 분포를 보이고 있다. 비정규직의 경우, 소비자를 직접 대면하는 도·소매 및 음식·숙박업은 외국인 고용이 없는 것으로 나타났다. 외국인 비

정규직 여성비중이 상대적으로 높은 업종은 운수·통신 및 금융·보험업이 33.3%, 사업·교육서비스업이 30.0%, 제조업이 15.0%의 분포를 각각 차지하고 있다.

(3) 여성고용 특성

직급별 여성비중을 살펴보면, 전체 여성근로자(102,520명) 중 하위 직급인 사원급에 70.4%(72,213명)와 대리급에 18.3%(18,729명)가 집중되어 있으며, 중간관리자급(과장, 차장, 부장)의 여성비중은 11.2%(11,490명), 임원급의 여성비중은 1.8%(88명)에 불과한 것으로 나타났다(<표 V-6> 참조).

각 직급별 여성비중을 업종별로 살펴보면, 사원급의 여성비중이 가장 높은 업종은 사업·교육서비스업으로 65.1%였으며, 다음으로 운수·통신 및 금융·보험업이 51.9%, 도·소매 및 음식·숙박업이 47.1%, 제조업이 24.1%의 순으로 나타났다. 대리급의 경우도 사원급의 여성비중 순위와 동일하게 나타나고 있다. 사업·교육서비스업이 39.8%로 가장 높고, 운수·통신 및 금융·보험업이 27.1%, 도·소매 및 음식·숙박업이 22.3%, 제조업이 8.1%의 순이었다.

하위직급(사원, 대리)에서 운수·통신 및 금융·보험업이 도·소매 및 음식·숙박업보다 여성비중이 높은 데 반해, 과장급에서는 사업·교육서비스업, 도·소매 및 음식·숙박업, 운수·통신 및 금융·보험업, 제조업의 순으로 나타나 하위직급과 다른 분포를 보이고 있다. 과장급의 여성비중은 사업·교육서비스업이 20.7%, 도·소매 및 음식·숙박업이 15.9%, 운수·통신 및 금융·보험업이 12.7%였으며, 제조업은 6.4%로 타 업종에 비하여 현저히 낮게 분포하고 있다. 차장급의 경우는 사업·교육서비스업이 15.0%로 가장 높고, 다음으로 도·소매 및 음식·숙박업이 12.6%였으며, 3순위가 제조업(5.5%)으로 운수·통신 및 금융·보험업(4.6%)보다 다소 높은 비중을 보였다.

<표 V-6> 직급별 여성 현황

(단위 : 명, %)

구 분		제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육 서비스	전체	
임원	남성	2,440	472	938	968	4,818	$\chi^2=132.435$
	여성	15	40	20	13	88	$df=111$
	여성비율	(0.6)	(7.8)	(2.1)	(1.3)	(1.8)	$p=.081$
부장	남성	7,405	1,034	9,784	1,660	19,883	$\chi^2=263.525$
	여성	359	105	294	72	830	$df=240$
	여성비율	(4.6)	(9.2)	(2.9)	(4.2)	(4.0)	$p=.142$
차장	남성	13,938	1,477	16,201	1,462	33,078	$\chi^2=312.118$
	여성	807	213	773	257	2,050	$df=279$
	여성비율	(5.5)	(12.6)	(4.6)	(15.0)	(5.8)	$p=.084$
과장	남성	24,695	3,176	39,206	2,482	69,559	$\chi^2=483.152$
	여성	1,683	602	5,679	646	8,610	$df=432$
	여성비율	(6.4)	(15.9)	(12.7)	(20.7)	(11.0)	$p=.045$
대리	남성	38,158	4,954	34,182	1,927	79,221	$\chi^2=492.973$
	여성	3,354	1,424	12,675	1,276	18,729	$df=480$
	여성비율	(8.1)	(22.3)	(27.1)	(39.8)	(19.1)	$p=.331$
사원	남성	97,789	12,209	15,866	6,542	132,406	$\chi^2=568.815$
	여성	32,055	10,880	17,097	12,181	72,213	$df=576$
	여성비율	(24.1)	(47.1)	(51.9)	(65.1)	(35.3)	$p=.576$
계	남성	184,425	23,322	116,177	15,041	338,965	$\chi^2=689.072$
	여성	38,273	13,264	36,538	14,445	102,520	$df=672$
	여성비율	(17.2)	(36.3)	(23.9)	(49.0)	(23.2)	$p=.316$

부장급은 또 다른 양상을 보이고 있는데, 도·소매 및 음식·숙박업이 9.2%로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 제조업 4.6%, 사업·교육서비스업 4.2%, 운수·통신 및 금융·보험업 2.9%의 순으로 나타났다. 임원급의 여성비중은 전체적으로 2%가 안 되는 가운데 도·소매 및 음식·숙박업만 7.8%의 분포를 차지하고 있으며, 운수·통신 및 금융·보험업이 2.1%, 사업·교육서비스업이 1.3%, 제조업이 0.6%의 분포를 차지하고 있다.

최근 기업의 성 다양성은 전체 여성고용의 비중이 아닌 임원급의 여성비중으로 측정하고 있는데, 우리나라 기업들의 여성임원 비중에 비추어 성 다양성 수준이 매우 저조한 것으로 나타나고 있다.

학력별 현황을 보면, 전체 여성근로자 103,800명 중 고졸 이하가 47.0%(48,751명)로 가장 높고, 다음으로 대졸이 30.2%(31,377명), 전문대졸이 19.6%(20,388명), 대학원졸 이상이 3.2%(3,284명)의 순이었다(<표 V-7> 참조).

<표 V-7> 학력별 여성 현황

(단위 : 명, %)

구 분		제조업	도·소매, 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육 서비스	전체	
고졸이하	남성	96,083	6,109	36,320	4,773	143,285	$\chi^2=454.091$
	여성	23,094	5,460	13,374	6,823	48,751	$df=465$
	여성비율	(19.4)	(47.2)	(26.9)	(58.8)	(25.4)	$\bar{p}=.663$
전문대졸	남성	22,679	6,763	14,725	3,601	47,768	$\chi^2=468.425$
	여성	6,174	3,650	7,638	2,926	20,388	$df=498$
	여성비율	(21.4)	(35.1)	(34.2)	(44.8)	(29.9)	$\bar{p}=.825$
대졸	남성	55,138	9,653	57,945	5,790	128,526	$\chi^2=650.046$
	여성	8,471	3,794	14,716	4,396	31,377	$df=642$
	여성비율	(13.3)	(28.2)	(20.3)	(43.2)	(19.6)	$\bar{p}=.404$
대학원졸 이상	남성	9,577	781	8,769	1,035	20,162	$\chi^2=336.747$
	여성	1,416	216	1,349	303	3,284	$df=339$
	여성비율	(12.9)	(21.7)	(13.3)	(22.6)	(14.0)	$\bar{p}=.524$
계	남성	183,477	23,306	117,759	15,199	339,741	$\chi^2=698.349$
	여성	39,155	13,120	37,077	14,448	103,800	$df=678$
	여성비율	(17.6)	(36.0)	(23.9)	(48.7)	(23.4)	$\bar{p}=.286$

학력별 여성비율을 업종별로 보면, 사업·교육서비스업은 고졸 이하가 58.8%로 가장 높고, 전문대졸이 44.8%, 대졸이 43.2%, 대학원졸 이상이 22.6%의 순이었다. 도·소매 및 음식·숙박업의 경우도 고졸 이하가 47.2%로 가장 높았고, 전문대졸이 35.1%, 대졸이 28.2%, 대학원졸 이상이 21.7%의 순이었다. 운수·통신 및 금융·보험업은 전문대졸(34.2%)이 가장 높은 비중을 차지하였고, 이어서 고졸(26.9%), 대졸(20.3%), 대학원졸 이상(13.3%)의 순이었다. 마지막으로 제조업의 경우도, 전문대졸이 21.4%로 가장 높았고, 고졸 이하가 19.4%, 대졸이 13.3%, 대학원졸 이상이 12.9%의 분포를 보였다.

대졸 이상의 고학력의 분포는 사업·교육서비스업이 상대적으로 가장 높았고, 도·소매 및 음식·숙박업, 운수·통신 및 금융·보험업, 제조업의 순이었다.

학력 변수는 핵심인력군으로 성장하기 위한 주요 요인으로, 고학력 여성비중은 성 다양성의 중요한 영향변수가 될 수 있다.

연령별 현황을 살펴보면 <표 V-8>과 같다. 전체 여성근로자 103,272명 중 20대 여성비중은 39.6%(40,867명)이며, 30대는 40.5%(41,787명), 40대는 14.9%(15,400명), 50대는 4.4%(4,571명), 60대는 0.6%(647명)이다. 30대의 여성 비중이 가장 높게 나타난 것은 여성의 고학력화가 진행됨에 따라 여성의 기업 진입이 연령이 높아졌으며, 정규직 여성의 경우, 90년대에 비하여 결혼·출산기의 경력단절 현상이 상당히 완화되고 있다는 것을 보여주고 있다.

<표 V-8> 연령별 여성 현황

(단위 : 명, %)

구 분		제조업	도·소매, 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육 서비스	전체	
20대	남성	29,103	5,892	5,948	3,158	44,101	$\chi^2=505.556$ $df=516$ $p=.620$
	여성	20,155	5,836	9,621	5,255	40,867	
	여성비율	(40.9)	(49.8)	(61.8)	(62.5)	(48.1)	
30대	남성	70,726	11,100	35,721	4,803	122,350	$\chi^2=630.719$ $df=627$ $p=.451$
	여성	13,175	4,399	19,945	4,268	41,787	
	여성비율	(15.7)	(28.4)	(35.8)	(47.1)	(25.5)	
40대	남성	63,316	4,219	57,139	2,217	126,891	$\chi^2=462.817$ $df=459$ $p=.441$
	여성	4,121	2,054	6,184	3,041	15,400	
	여성비율	(6.1)	(32.7)	(9.8)	(57.8)	(10.8)	
50대	남성	190,009	1,256	18,950	3,204	213,419	$\chi^2=248.972$ $df=255$ $p=.595$
	여성	1,517	398	1,354	1,302	4,571	
	여성비율	(0.8)	(24.1)	(6.7)	(28.9)	(2.1)	
60대	남성	519	63	32	1,820	2,434	$\chi^2=53.781$ $df=48$ $p=.263$
	여성	40	11	0	596	647	
	여성비율	(7.2)	(14.9)	(0.0)	(24.7)	(21.0)	
계	남성	353,673	22,530	117,790	15,202	509,195	$\chi^2=698.896$ $df=678$ $p=.281$
	여성	39,008	12,698	37,104	14,462	103,272	
	여성비율	(9.9)	(36.0)	(24.0)	(48.8)	(16.9)	

연령별 여성비중을 업종별로 보면, 사업·교육서비스업은 20대의 여성비중(62.5%)이 가장 높았고, 다음으로 40대가 57.8%로 30대(47.1%)보다 높았다. 이는 사업·교육서비스업의 30대 경력단절과 40대의 재진입 현상을 보여주는

결과라 할 수 있다. 그리고 50대의 여성비중은 28.9%, 60대는 24.7%의 분포를 각각 나타냈다. 운수·통신 및 금융·보험업의 경우도 20대가 61.8%로 가장 높았고, 30대가 35.8%의 분포를 보인 반면, 40대(9.8%)와 50대(6.7%)는 현격히 낮아져 30대의 경력단절 후 재진입하지 못하는 현상을 보여주고 있다. 도·소매 및 음식·숙박업은 20대가 49.8%, 40대가 32.7%, 30대가 28.4%, 50대 24.1%, 60대 14.9%로 사업·교육서비스업과 유사한 양상을 보이고 있다.

제조업의 경우는 20대가 40.9%로 가장 높고, 30대가 15.7%, 40대가 6.1%, 50대가 0.8%, 60대가 7.2%의 비중을 각각 차지하였다. 제조업은 운수·통신 및 금융·보험업과 같이 40대부터 여성비중이 현격하게 낮아지는 양상을 보이고 있다.

연령별 여성비중의 특징은 20대의 여성비중이 50%를 넘거나 유사한 수준이라는 점이다. 이것은 여성근로자의 고졸 학력 비중이 높으며, 남성의 경우 군복무로 인하여 취업 연령이 높아지기 때문인 것으로 20대의 경우, 여성비중이 남성보다 높게 나타나고 있다.

나. 국내기업의 다양성관리 실태

(1) 다양성 인식 및 최고경영진의 다양성 의지

다양성관리 실태조사 결과에 앞서, 우리나라 기업들이 다양성에 대해 어느 정도 인식하고 있고 경험하고 있는지, 그리고 다양성관리에 대한 태도가 어떠한지를 조사하였다. 즉 성별, 세대, 국적, 출신지역, 출신학교 및 교육수준 등의 다양성에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험한 적이 있는지, 기업의 인사담당자가 느끼는 수준을 5점 척도로 응답하도록 하였다. 점수가 높을수록 '그렇다'에, 낮을수록 '그렇지 않다'는 응답에 가깝도록 척도화 하였다.

우선 다양성의 차이로 인해 갈등이나 어려움을 느꼈는지((1)~(3)번 문항)에 대해서는 전반적으로 '그렇지 않다'는 응답이 많았으며, 평균점수로 보았을 때는 '국적'에 따른 갈등이나 어려움이 1.5점으로 가장 낮은 반면, '세대간

차이'가 2.2점으로 가장 높았다. 물론 세대간 차이의 2.2라는 점수도 높은 수치는 아니지만, 다양성의 다른 영역에 비해 세대간 차이로 인한 갈등이나 어려움이 상대적으로 더 크다고 볼 수 있다. 우리나라의 경우 아직까지는 다양한 국적의 근로자가 많지 않기 때문에 다른 서구국가들에 비해 국적으로 인한 갈등이 큰 이슈가 아닌 반면, 연령에 따른 기업내 갈등이 조금 더 일반적이었던 것으로 보인다(<표 V-9> 참조).

주요 업종별로 보면, 각 문항에 따라 업종별 차이가 그리 크게 나타나지는 않은 가운데, 운수·통신 및 금융·보험업 범주와 사업·교육서비스 범주에서 상대적으로 평균점수가 낮아 갈등이 적은 편이었으며, 제조업이 가장 점수가 높아 상대적으로 갈등이 높았다. 특히 '세대간 차이'로 인한 갈등에서 제조업은 평균 2.4점으로 다른 산업 및 다른 문항의 점수 중 가장 높은 점수를 나타내었다.

<표 V-9> 다양성 인식 및 태도(1)

(단위 : 개사, %)

(1) 근로자들의 성별에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다. $\chi^2=22.268$, $df=12$, $p=.035$					
구 분	제조업	도·소매, 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	28(25.9)	31(43.1)	31(50.8)	29(46.8)	119(39.3)
별로 그렇지 않다	48(44.4)	22(30.6)	22(36.1)	21(33.9)	113(37.3)
보통이다	23(21.3)	12(16.7)	6(9.8)	9(14.5)	50(16.5)
약간 그렇다	9(8.3)	5(6.9)	2(3.3)	3(4.8)	19(6.3)
매우 그렇다	0(0.0)	2(2.8)	0(0.0)	0(0.0)	2(0.7)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	303(100.0)
평균	2.1	2.0	1.7	1.8	1.9
(2) 근로자들의 세대간 차이에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다. $\chi^2=21.491$, $df=12$, $p=.044$					
구 분	제조업	도·소매, 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	21(19.4)	26(36.1)	22(36.1)	25(40.3)	94(31.0)
별로 그렇지 않다	40(37.0)	22(30.6)	25(41.0)	21(33.9)	108(35.6)
보통이다	28(25.9)	15(20.8)	7(11.5)	8(12.9)	58(19.1)
약간 그렇다	19(17.6)	7(9.7)	6(9.8)	8(12.9)	40(13.2)

매우 그렇다	0(0.0)	2(2.8)	1(1.6)	0(0.0)	3(1.0)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	303(100.0)
평균	2.4	2.1	2.0	2.0	2.2
(3) 근로자들의 국적에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다. $\chi^2=31.565$, $df=15$, $p=.007$					
구 분	제조업	도·소매, 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	58(53.7)	27(37.5)	38(62.3)	36(58.1)	159(52.5)
별로 그렇지 않다	32(29.6)	15(20.8)	8(13.1)	11(17.7)	66(21.8)
보통이다	6(5.6)	4(5.6)	5(8.2)	2(3.2)	17(5.6)
약간 그렇다	3(2.8)	1(1.4)	2(3.3)	2(3.2)	8(2.6)
매우 그렇다	0(0.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.6)	2(0.7)
해당없음	9(8.3)	24(33.3)	8(13.1)	10(16.1)	51(16.8)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	303(100.0)
평균	1.5	1.6	1.5	1.5	1.5

다음으로 이러한 다양성 차이에 따른 결과가 기업내 조직구성원들에게 어떤 영향을 미치는지((4)~(6)번 문항)를 살펴보았다(<표 V-10> 참조). 다양성으로 인한 갈등이나 어려움이 그리 크지 않았기 때문에 그로 인한 의사소통의 장애, 조직의 응집력 및 경쟁력 약화에 대해서도 ‘그렇지 않다’는 응답이 많았다. 다양성과 조직성과의 관계에 대한 기존의 연구들에 따르면, 다양성으로 인한 갈등이 의사소통에 어려움을 주고, 그로 인해 조직내 응집력이 떨어질 뿐 아니라 궁극적으로는 기업의 경쟁력 저하에도 영향을 미친다고 알려져 있다. 그런데 조사대상 기업의 경우 ‘그렇지 않다’는 응답이 많고, 평균점수도 2점 이하로 낮았는데, 이는 다양성으로 인한 부정적인 영향이 적다고 볼 수도 있지만, 아직까지 우리나라에서는 ‘다양성’과 ‘다양성이 미치는 영향’에 대한 인식이 낮기 때문이기도 할 것이다. 이를 확인하기 위해 조사대상 기업을 우리나라 민간기업과 외국계기업으로 나누어서 비교해 보면, 이 문항들에 대한 평균점수가 민간기업 약 1.9점, 외국계기업 약 1.7점으로, 외국계기업이 다양성으로 인한 부정적인 결과에 대해 국내기업보다 낮은 점수를 나타낸 것을 알 수 있다.

<표 V-10> 다양성 인식 및 태도(2)

(단위 : 개사, %)

(4) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 의사소통의 장애를 유발한다. $\chi^2=16.059$, $df=12$, $p=.189$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	39(36.1)	36(50.0)	30(50.0)	33(53.2)	138(45.7)
별로 그렇지 않다	44(40.7)	22(30.6)	20(33.3)	23(37.1)	109(36.1)
보통이다	19(17.6)	10(13.9)	9(15.0)	5(8.1)	43(14.2)
약간 그렇다	5(4.6)	1(1.4)	1(1.7)	1(1.6)	8(2.6)
매우 그렇다	1(0.9)	3(4.2)	0(0.0)	0(0.0)	4(1.3)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	1.9	1.8	1.7	1.6	1.8
(5) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 조직내 응집력을 떨어뜨린다. $\chi^2=14.135$, $df=15$, $p=.292$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	42(38.9)	33(45.8)	32(53.3)	34(54.8)	141(46.7)
별로 그렇지 않다	43(39.9)	27(37.5)	21(35.0)	18(29.0)	109(36.1)
보통이다	16(14.8)	8(11.1)	6(10.0)	7(11.3)	37(12.3)
약간 그렇다	6(5.6)	1(1.4)	0(0.0)	3(4.8)	10(3.3)
매우 그렇다	1(0.9)	3(4.2)	1(1.7)	0(0.0)	5(1.7)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	1.9	1.8	1.6	1.7	1.8
(6) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 기업의 경쟁력을 떨어뜨린다. $\chi^2=16.815$, $df=12$, $p=.157$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	43(39.8)	34(47.2)	34(56.7)	33(53.2)	144(47.7)
별로 그렇지 않다	43(39.8)	23(31.9)	19(31.7)	20(32.3)	105(34.8)
보통이다	19(17.6)	10(13.9)	7(11.7)	7(11.3)	43(14.2)
약간 그렇다	3(2.8)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.6)	5(1.7)
매우 그렇다	0(0.0)	4(5.6)	0(0.0)	1(1.6)	5(1.7)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	1.8	1.9	1.6	1.7	1.8

최고경영자의 다양성 의지에 관해 2개의 문항으로 질문하였다(<표 V-11> 참조). 첫째, 다양한 인력채용에 대한 의지가 명시적으로 사명진술서나 전략

계획에 포함되어 있는 기업은 전체의 39.3%였으며, 업종별로는 제조업이 44.4%로 가장 많았고, 도·소매 및 음식·숙박업이 31.0%로 가장 적었다. 둘째, 근로자 모두에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업은 54.5%로 절반 이상이었고 업종별로는 역시 제조업이 63.0%로 가장 많고, 사업·교육서비스업이 45.9%로 가장 적었다.

<표 V-11> 최고경영자의 다양성 의지

(단위 : 개사, %)

(1) 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등) 채용에 대한 의지가 명시적으로 사명진술서나 전략계획서 포함되어 있다. $\chi^2=3.498$, $df=3$, $p=.321$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
예	44.4(48)	31.0(22)	37.3(22)	41.7(25)	39.3(117)
아니오	55.6(60)	69.0(49)	62.7(37)	58.3(35)	60.7(181)
계	100.0(108)	100.0(71)	100.0(59)	100.0(60)	100.0(298)
(2) 전체 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책이 공식적으로 문서화되어 있다. $\chi^2=6.239$, $df=3$, $p=.101$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
예	63.0(68)	47.9(34)	55.9(33)	45.9(28)	54.5(163)
아니오	37.0(40)	52.1(37)	44.1(26)	54.1(33)	45.5(136)
계	100.0(108)	100.0(71)	100.0(59)	100.0(61)	100.0(299)

(2) 다양성친화형 인사관리

조직내 구성원에 대한 인사관리는 크게 채용 및 배치, 인사평가, 보상, 승진, 교육훈련으로 나뉘지는데, 본 절에서는 이러한 기업의 인사관리가 다양성으로 인한 차이에 따라 영향을 받는지 살펴보고자 하였다. 우선 채용 및 배치를 보면(<표 V-12> 참조), 성별, 국적 등과 관련하여 이에 따른 다양한 인력을 채용하고자 노력하는지((1), (2)번 문항) 응답하도록 하였다. 그 결과를 보면, 우수한 여성, 외국인을 가진 인력을 채용하는 데 있어서는 각각 3.9, 3.8로 높은 점수를 나타냈다. 업종별로 보면, 운수·통신 및 금융·보험업에서 우수한 여성인력을 채용하는 데 있어서 4.3점으로 가장 높았고, 도·소

매 및 음식·숙박업이 3.7점으로 가장 낮았다. 운수·통신 및 금융·보험업은 (2)번 문항에서도 평균점수 4.1점으로 다른 업종에 비해 가장 높아 다양한 인력을 채용하는 데 있어서 보다 긍정적으로 나타났다.

<표 V-12> 다양성친화형 채용

(단위 : 개사, %)

(1) 우수한 여성을 채용하기 위해 노력한다. $\chi^2=19.306$, $df=12$, $p=.081$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	1(0.9)	4(5.6)	1(1.7)	(1.6)	7(2.3)
별로 그렇지 않다	6(5.6)	8(11.1)	3(5.0)	6(9.7)	23(7.6)
보통이다	24(22.2)	16(22.2)	9(15.0)	12(19.4)	61(20.2)
약간 그렇다	43(39.8)	24(33.3)	14(23.3)	21(33.9)	102(33.8)
매우 그렇다	34(31.5)	20(27.8)	33(55.0)	22(35.5)	109(36.1)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.0	3.7	4.3	3.9	3.9
(2) 유능한 외국인인을 채용하기 위해 노력한다. $\chi^2=47.031$, $df=30$, $p=.025$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	10(9.3)	23(32.4)	9(15.0)	12(19.4)	54(17.9)
별로 그렇지 않다	34(31.5)	17(23.9)	14(23.3)	16(25.8)	81(26.9)
보통이다	22(20.4)	12(16.9)	15(25.0)	21(33.9)	70(23.3)
약간 그렇다	28(25.9)	12(16.9)	11(18.3)	9(14.5)	60(19.9)
매우 그렇다	14(13.0)	7(9.9)	11(18.3)	4(6.5)	36(12.0)
계	108(100.0)	71(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	4.0	3.5	4.1	3.5	3.8
(3) 채용위원, 면접위원 중 여성을 포함시키려 노력하고 있다. $\chi^2=13.227$, $df=12$, $p=.353$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	8(7.4)	7(9.7)	5(8.3)	3(4.8)	23(7.6)
별로 그렇지 않다	21(19.4)	10(13.9)	6(10.0)	10(16.1)	47(15.6)
보통이다	49(45.4)	28(38.9)	19(31.7)	20(32.3)	116(38.4)
약간 그렇다	18(16.7)	15(20.8)	18(30.0)	15(24.2)	66(21.9)
매우 그렇다	12(11.1)	12(16.7)	12(20.0)	14(22.6)	50(16.6)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	3.1	3.2	3.4	3.4	3.2

그렇다면 채용위원이나 면접위원 중 여성을 포함하기 위해 얼마나 노력하는지((3)번 문항)를 살펴보면, 평균은 3.2점이었으며 ‘그렇다’라는 응답이 38.5%로 나타났다. 업종별로는 큰 차이는 없었으나, 운수·통신 및 금융·보험업과 사업·교육서비스업이 ‘그렇다’라고 응답한 비율이 상대적으로 많았다.

다음으로 ‘배치’와 관련된 문항((4), (5)번 문항)을 살펴보면(<표 V-13> 참조), 특히 여성의 경우 출산이나 육아 등으로 인해 배치에 곤란을 겪을 상황에 노출되기도 하는데, 이럴 경우 업무배치에 고려하고 있는지와 전반적으로 담당업무나 근무지와 관련하여 근로자의 의견을 수렴하는지를 알아보았다.

<표 V-13> 다양성친화형 배치

(단위 : 개사, %)

(4) 야간근무, 지방 출장 및 지방근무 배치시 여성의 가족상황(결혼, 출산 육아 등)을 배려한다. $\chi^2=13.507$, $df=12$, $p=.333$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	4(5.6)	2(3.3)	2(3.2)	10(3.3)
별로 그렇지 않다	6(5.6)	3(4.2)	2(3.3)	5(8.1)	16(5.3)
보통이다	16(15.0)	20(27.8)	13(21.3)	14(22.6)	63(20.9)
약간 그렇다	48(44.9)	30(41.7)	19(31.1)	22(35.5)	119(39.4)
매우 그렇다	35(32.7)	15(20.8)	25(41.0)	19(30.6)	94(31.1)
계	107(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.0	3.7	4.0	3.8	3.9
(5) 담당업무 및 근무지에 대해 근로자들의 의견을 수렴하는 편이다. $\chi^2=13.430$, $df=12$, $p=.339$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	3(4.2)	2(3.3)	0(0.0)	7(2.3)
별로 그렇지 않다	4(3.7)	3(4.2)	1(1.7)	3(4.8)	11(3.7)
보통이다	15(14.0)	20(27.8)	10(16.7)	16(25.8)	61(20.3)
약간 그렇다	54(50.5)	33(45.8)	27(45.0)	25(40.3)	139(46.2)
매우 그렇다	32(29.9)	13(18.1)	20(33.3)	18(29.0)	83(27.6)
계	107(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	4.0	3.7	4.0	3.9	3.9

우선 배치 시 근로자의 다양성을 고려하는지에 대한 이 문항들에 대해서는 평균 3.9점으로 높은 편으로 나타났다. 업종 중에서는 제조업과 운수·통신 및 금융·보험업의 경우 ‘그렇다’가 각각 77.6%, 72.1%로 높았으며, 평균도 4.0점으로 높았다.

다양한 인적구성을 가진 인력들을 배치하는 데 있어서 담당업무나 근무지에 대해 근로자의 선호나 의견을 수렴한다는 것은 다양성을 고려한 인사관리 중 하나인데, 본 조사에서는 긍정적으로 나타났다. 즉 근로자들의 의견을 수렴하여 배치에 반영하는 인사관리를 대체로 시행하고 있다고 볼 수 있다.

다음으로 인사관리 중 평가와 관련한 부분((1)~(4)번 문항)을 살펴보면(<표 V-14> 참조), 다른 영역에 비해 평균점수가 대체로 높은 것을 알 수 있다. 특히 ‘다양성의 특징과 관계없이 인사평가가 공정하다’에 대해서는 평균이 4.2점으로 매우 높았으며, ‘매우 그렇다’라고 응답한 비율도 50% 내외로 많았다. 업종별로 보면, (1), (2)번의 경우 역시 제조업이 평균 4.4점으로 가장 높았고, 도·소매 및 음식·숙박업이 4.0점으로 가장 낮았으나, 대체로 다양성의 특징과 관계없이 인사평가가 공정하다고 응답한 것으로 나타났다.

그리고 ‘동일경력, 동일근속일 경우 남녀대비 임금수준이 동일하다’에 대해서는 ‘그렇지 않다’는 응답이 13.0%로 낮은 반면, ‘그렇다’가 67.1%로 같은 조건에서는 남녀의 임금차이를 대체로 두지 않는 것으로 나타났다. 업종별로는 사업·교육서비스업이 평균 3.7점으로 상대적으로 가장 낮았으며, ‘그렇지 않다’의 비율도 19.3%로 높은 편이었다. 성과에 따라 다양한 인센티브를 제공하는지에 대해서도 평균 3.9점이었으며, ‘그렇다’가 70.4%로 높게 나타났다. 업종별로 보면, 제조업이나 운수·통신 및 금융·보험업의 경우 평균 4.1점으로 높은 반면, 도·소매 및 음식·숙박업의 경우 3.4점으로 다른 업종에 비해 낮았다.

<표 V-14> 다양성친화형 평가 및 보상

(단위 : 개사, %)

(1) 성별, 국적, 연령, 장애 등에 관계없이 인사평가가 공정하다. $\chi^2=12.676$, $df=12$, $p=.393$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	2(2.8)	1(1.7)	0(0.0)	3(1.0)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	4(5.6)	1(1.7)	2(3.2)	8(2.6)
보통이다	19(17.6)	13(18.1)	8(13.3)	12(19.4)	52(17.2)
약간 그렇다	29(26.9)	25(34.7)	17(28.3)	20(32.3)	91(30.1)
매우 그렇다	59(54.6)	28(38.9)	33(55.0)	28(45.2)	148(49.0)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.4	4.0	4.3	4.2	4.2
(2) 개인의 특성(출신지역, 출신학교, 교육수준 등)과 상관없이 인사평가가 공정하다. $\chi^2=27.203$, $df=12$, $p=.007$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	1(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(0.3)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	8(11.1)	3(5.0)	0(0.0)	12(4.0)
보통이다	16(15.0)	9(12.5)	9(15.0)	13(21.0)	47(15.6)
약간 그렇다	34(31.8)	29(40.3)	13(21.7)	21(33.9)	97(32.2)
매우 그렇다	56(52.3)	25(34.7)	35(58.3)	28(45.2)	144(47.8)
계	107(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	4.4	4.0	4.3	4.2	4.2
(3) 동일경력, 동일근속시 남녀 대비 임금수준이 같다. $\chi^2=11.679$, $df=12$, $p=.472$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	3(4.2)	2(3.3)	1(1.6)	8(2.7)
별로 그렇지 않다	9(8.4)	5(6.9)	6(10.0)	11(17.7)	31(10.3)
보통이다	18(16.8)	17(23.6)	11(18.3)	14(22.6)	60(19.9)
약간 그렇다	28(26.2)	24(33.3)	15(25.0)	13(21.0)	80(26.6)
매우 그렇다	50(46.7)	23(31.9)	26(43.3)	23(37.1)	122(40.5)
계	107(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	4.1	3.8	4.0	3.7	3.9
(4) 성과에 따라 다양한 인센티브(개인성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 근로자에게 제공한다. $\chi^2=13.528$, $df=12$, $p=.332$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	4(5.6)	2(3.3)	4(6.5)	12(4.0)
별로 그렇지 않다	6(5.6)	8(11.1)	3(5.0)	4(6.5)	21(7.0)

보통이다	19(17.8)	14(19.4)	10(16.7)	13(21.0)	56(18.6)
약간 그렇다	33(30.8)	28(38.9)	20(33.3)	25(40.3)	106(35.2)
매우 그렇다	47(43.9)	18(25.0)	25(41.7)	16(25.8)	106(35.2)
계	107(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	4.1	3.4	4.1	3.7	3.9

다음으로 인사관리 중 승진과 관련된 문항들((5), (6)번)을 살펴보면(<표 V-15> 참조), 다양성의 특징과 상관없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다는 경향이 높은 것으로 나타났다. 즉 '성별, 국적, 연령, 장애 등과 관계없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다'에 대해 평균점수는 4.0점이었으며, '그렇다'의 비중도 70% 이상으로 매우 높았다. 업종별로 보면, 여기서도 제조업의 평균이 가장 높았고, 도·소매 및 음식·숙박업이 가장 낮은 것으로 알 수 있다. 운수·통신 및 금융·보험업도 평균 4.2점으로 높은 편이었다.

반면 승진에 대한 가치판단적인 문항들과 달리 '승진심사위원회에 여성을 포함시키려고 노력하고 있다'라는 보다 구체적인 질문에서는 평균 3.4점, '그렇다'의 비중 43.2%로 상대적으로 낮게 나타났다. 승진심사위원회에 여성을 일정 비율 둔다는 것은 의사결정직에 성비를 고려하여 승진의 결과에도 여성을 고려한다는 것이기 때문에 중요한데, 다양성의 특징 중 성별을 고려하는 부분에 있어서는 다른 다양성에 비해 그 필요성을 낮게 판단한다고 볼 수 있다. 그리고 응답비중에 있어서도 '보통이다'가 39.5%로 다른 문항들에 비해 상대적으로 높게 나타난 것도 성별에 대한 고려에 있어서는 기업들이 판단을 보류하거나 조심스러워하는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과로 보아, 기업에서는 다양성의 특징들에 따라 불이익을 주거나 차별을 하는 것에 대해서는 부정적인 입장이며, 모든 인사관리는 성과나 능력 중심으로 이루어져야 한다는 공감대는 형성되어 있는 것으로 볼 수 있겠다.

<표 V-15> 다양성친화형 승진

(단위 : 개사, %)

(5) 성별, 국적, 연령, 장애 등에 관계없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다. $\chi^2=19.740$, $df=12$, $p=.072$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	4(5.6)	1(1.7)	0(0.0)	5(1.7)
별로 그렇지 않다	4(3.7)	6(8.3)	3(5.0)	4(6.5)	17(5.6)
보통이다	18(16.7)	13(18.1)	10(16.7)	15(24.2)	56(18.5)
약간 그렇다	41(38.0)	28(38.9)	15(25.0)	22(35.5)	106(35.1)
매우 그렇다	45(41.7)	21(29.2)	31(51.7)	21(33.9)	118(39.1)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.2	3.8	4.2	4.0	4.0
(6) 승진심사위원회에 여성을 포함시키려 노력하고 있다. $\chi^2=5.733$, $df=12$, $p=.929$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	8(7.5)	6(8.3)	6(10.0)	4(6.5)	24(8.0)
별로 그렇지 않다	10(9.3)	8(11.1)	5(8.3)	5(8.1)	28(9.3)
보통이다	47(43.9)	27(37.5)	24(40.0)	21(33.9)	119(39.5)
약간 그렇다	24(22.4)	21(29.2)	12(20.0)	18(29.0)	75(24.9)
매우 그렇다	18(16.8)	10(13.9)	13(21.7)	14(22.6)	55(18.3)
계	107(100.0)	72(100.0)	30(100.0)	62(100.0)	301(100.0)
평균	3.3	3.3	3.4	3.5	3.4

인사관리의 마지막 영역으로 교육훈련과 관련된 문항을 살펴보면(<표 V-16> 참조), 다양한 특성을 가진 구성원들에게 교육훈련 기회를 공평하게 제공하는지에 대해서는, 평균점수 4.2점으로 매우 높았고 ‘그렇다’의 비중도 78.8%로 상당히 높았다. 업종별로 보면, 제조업이 가장 높고 도·소매 및 음식·숙박업이 가장 낮은 패턴은 마찬가지로 나타났다.

앞서와 마찬가지로 이 문항들과 같이 가치판단적인 문항에 있어서는 긍정적인 응답이 많았던 반면, 실제로 그렇게 운영을 하고 있는지, 다양성을 고려한 교육훈련 프로그램이 있는지에 대해서는 상황이 달랐다. 즉 여성의 전문능력향상을 위한 다양한 학습조직이 있는지, 다양성관련 교육이 실시되는지에 대한 문항에서는 평균 3.1점, 3.3점, ‘그렇다’가 39.8%, 50.3%로 다른 문

항들에 비해 낮게 나타났다.

<표 V-16> 다양성친화형 교육훈련

(단위 : 개사, %)

(1) 소수집단인 여성, 외국인 등에게도 교육훈련 기회를 공평하게 제공한다. $\chi^2=20.229$, $df=12$, $p=.063$					
구 분	제조업	도·소매·음식·숙박	운수·통신·금융·보험	사업·교육서비스	전 체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	2(2.8)	0(0.0)	2(3.2)	6(2.0)
별로 그렇지 않다	2(1.9)	5(6.9)	2(3.3)	4(6.5)	13(4.3)
보통이다	14(13.0)	17(23.6)	6(10.0)	8(12.9)	45(14.9)
약간 그렇다	29(26.9)	23(31.9)	19(31.7)	26(41.9)	97(32.1)
매우 그렇다	61(56.5)	25(34.7)	33(55.0)	22(35.5)	141(46.7)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.3	3.9	4.4	4.0	4.2
(2) 여성의 전문능력향상을 위한 다양한 학습조직(멘토, 사내코치 등)을 운영하고 있다. $\chi^2=16.213$, $df=12$, $p=.182$					
구 분	제조업	도·소매·음식·숙박	운수·통신·금융·보험	사업·교육서비스	전 체
전혀 그렇지 않다	9(8.3)	17(23.6)	11(18.3)	10(16.1)	47(15.6)
별로 그렇지 않다	15(13.9)	15(20.8)	9(15.0)	13(21.0)	52(17.2)
보통이다	36(33.3)	15(20.8)	17(28.3)	15(24.2)	83(27.5)
약간 그렇다	30(27.8)	14(19.4)	9(15.0)	13(21.0)	66(21.9)
매우 그렇다	18(16.7)	11(15.3)	14(23.3)	11(17.7)	54(17.9)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	3.3	2.8	3.1	3.0	3.1
(3) 근로자들이 서로의 차이를 이해할 수 있도록 하는 다양성관련 교육(이문화 교육, 양성평등 교육, 성희롱 교육 등)이 실시된다. $\chi^2=36.801$, $df=12$, $p=.000$					
구 분	제조업	도·소매·음식·숙박	운수·통신·금융·보험	사업·교육서비스	전 체
전혀 그렇지 않다	5(4.6)	18(25.0)	7(11.7)	13(21.0)	43(14.2)
별로 그렇지 않다	4(3.7)	9(12.5)	10(16.7)	10(16.1)	33(10.9)
보통이다	25(23.1)	19(26.4)	12(20.0)	15(24.2)	71(23.5)
약간 그렇다	40(37.0)	14(19.4)	17(28.3)	16(25.8)	87(28.8)
매우 그렇다	34(31.5)	12(16.7)	14(23.3)	8(12.9)	68(22.5)
계	108(100.0)	72(100.0)	60(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	3.9	2.9	3.4	2.9	3.3

지금까지의 다양성관리에 대한 문항들은 인사담당자의 대부분 주관적인 가치판단에 의거한 응답이었기 때문에 대체로 긍정적인 결과가 나타났지만, 이를 구체적인 다양성관리 프로그램이나 현황과 비교해 살펴보면 그 격차가 어느 정도인지 파악하는 것이 필요할 것이다.

(3) 가족친화 경영

근로자들이 일과 가정을 양립하고 일과 삶의 균형을 이루는 것이 근무만족도와 조직충성도 제고 등에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 기업의 ‘가족친화제도’ 역시 다양성관리의 한 측면이라고 할 수 있다. 그리고 이런 가족친화제도는 생애주기적 특성과 경제활동이 밀접하게 관련되어 있는 여성의 경우, 다양성 중 성별의 측면에서 다양성관리로 접근할 수 있을 것이다.

본 조사에서는 대표적인 가족친화제도인 육아휴직제도, 남성육아휴직제도, 배우자 출산휴가가 기업내에서 어떻게 활용되고 있는지 살펴보았는데(<표 V-17> 참조), 육아휴직제도는 평균 3.9점으로 높았고, ‘활용된다’는 응답이 69.6%로 높은 편이었다. 육아휴직제도는 법제도로 이미 정착되어 있었기 때문에 활용도가 높다고 볼 수 있으며, 업종별로는 운수·통신 및 금융·보험업이 4.3점으로 가장 높았고, 도·소매 및 음식·숙박업이 3.5점으로 가장 낮았다.

남성 육아휴직제도의 경우에는 여성을 대상으로 하는 육아휴직제도에 비해서 아직 정착기간이 짧고 도입한 사업장도 많지 않아 활용정도에 있어서 평균 2.6점으로 낮게 나타났다. 업종별로는 큰 차이는 나타나지 않았다. 고용보험 상에 나타난 남성 육아휴직 사용률이 전체 육아휴직 사용자의 2%에도 미치지 못하는 매우 낮은 수준이기 때문에 본 조사에서도 마찬가지로 활용정도가 낮았다고 볼 수 있다.

배우자출산휴가는 2008년 6월부터 남녀고용평등법 개정으로 인해 시행되어 배우자가 출산한 경우 3일 이내의 휴가가 지급될 수 있도록 한 제도이다. 따라서 아직까지는 법제화된 지 얼마 되지는 않았지만, 법제화 이전부터 이미 단체협약 등을 통해 시행하고 있는 기업체가 많아 활용정도에 있어서

도 평균 3.7점으로 높게 나타났음을 알 수 있다. 업종별로는 제조업이 4.2점으로 가장 높았고 사업·교육서비스업이 3.2점으로 가장 낮았다.

<표 V-17> 가족친화제도 활용도

(단위 : 개사, %)

(1) 육아 휴직제도 $\chi^2=32.218, df=12, p=.001$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육 서비스	전체
전혀 활용되지 않는다	1(0.9)	8(11.4)	1(1.6)	6(10.0)	16(5.4)
별로 활용되지 않는다	13(12.0)	12(17.1)	7(11.5)	8(13.3)	40(13.4)
보통이다	12(11.1)	13(18.6)	4(6.6)	6(10.0)	35(11.7)
약간 활용된다	28(25.9)	13(18.6)	7(11.5)	16(26.7)	64(21.4)
매우 활용된다	54(50.0)	24(34.3)	42(68.9)	24(40.0)	144(48.2)
계	108(100.0)	70(100.0)	61(100.0)	60(100.0)	299(100.0)
평균	4.1	3.5	4.3	3.7	3.9
(2) 남성 육아휴직 $\chi^2=6.535, df=12, p=.887$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육 서비스	전체
전혀 활용되지 않는다	20(18.5)	17(24.3)	15(25.0)	9(15.5)	61(20.6)
별로 활용되지 않는다	34(31.5)	24(34.3)	20(33.3)	20(34.5)	98(33.1)
보통이다	24(22.2)	16(22.9)	12(20.0)	17(29.3)	69(23.3)
약간 활용된다	15(13.9)	4(5.7)	6(10.0)	5(8.6)	30(10.1)
매우 활용된다	15(13.9)	9(12.9)	7(11.7)	7(12.1)	38(12.8)
계	108(100.0)	70(100.0)	60(100.0)	58(100.0)	296(100.0)
평균	2.7	2.5	2.5	2.7	2.6
(3) 배우자 출산휴가 $\chi^2=26.227, df=12, p=.010$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신, 금융·보험	사업·교육 서비스	전체
전혀 활용되지 않는다	4(3.7)	12(17.1)	5(8.3)	7(11.9)	28(9.4)
별로 활용되지 않는다	9(8.3)	11(15.7)	7(11.7)	13(22.0)	40(13.5)
보통이다	17(15.7)	12(17.1)	12(20.0)	15(25.4)	56(18.9)
약간 활용된다	14(13.0)	10(14.3)	8(13.3)	7(11.9)	39(13.1)
매우 활용된다	64(59.3)	25(35.7)	28(46.7)	17(28.8)	134(45.1)
계	108(100.0)	70(100.0)	60(100.0)	59(100.0)	297(100.0)
평균	4.2	3.4	3.8	3.2	3.7

다음으로는 가족친화제도를 보다 세분화하여 해당 제도를 기업에서 얼마

나 도입하고 있는지를 살펴보았다(<표 V-18> 참조). 휴가제도, 비용 및 시설 지원, 탄력근무제도 등 총 7가지 제도로 나누어 유무를 조사하였는데, 그 중 가족간호휴가제도와 직장보육시설이 조사대상 기업 중 88.8%가 도입하고 있어 가장 많이 활용하는 가족친화제도로 나타났다. 출퇴근시간을 조정할 수 있는 탄력근무제도는 77.6%의 기업에서 있다고 응답하였고, 수유시설도 76.2%가 보유하고 있었다. 보육 및 육아비 지원을 하는 기업은 전체의 62.4%였으며, 근로자 가족을 위한 프로그램은 70.3%가 있다고 응답하여, 전반적으로 가족친화제도를 많은 기업에서 도입하고 있다고 볼 수 있다.

업종별로 보면 가족간호휴가제도, 직장보육시설, 근로자 가족을 위한 프로그램의 경우 사업·교육서비스업에서는 각각 96.8%, 98.4%, 85.5%의 상당히 많은 기업이 도입하고 있었다. 보육 및 육아비 지원은 제조업이 47.2%만이 있다고 응답하여 상대적으로 낮았다. 전반적으로는 사업·교육서비스업 기업들의 가족친화제도 도입이 잘 되어 있고, 제조업이 저조한 것을 알 수 있는데, 제조업의 경우 다양성관리에 대한 인식은 높았던 반면 실제 제도도입에 있어서는 그에 미치지 못하는 것으로 볼 수 있겠다.

<표 V-18> 가족친화제도 유무

(단위 : %, 개사)

(1) 가족간호휴가제도 $\chi^2=15.210, df=3, p=.002$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	85.2(92)	95.8(69)	78.7(48)	96.8(60)	88.8(269)
있다	14.8(16)	4.2(3)	21.3(13)	3.2(2)	11.2(34)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(2) 반일휴가제도 $\chi^2=6.038, df=3, p=.110$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	58.3(63)	40.3(29)	54.1(33)	48.4(30)	51.2(155)
있다	41.7(45)	59.7(43)	45.9(28)	51.6(32)	48.8(148)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(3) 보육/육아비 지원 $\chi^2=27.191, df=3, p=.000$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체

없다	47.2(51)	76.4(55)	54.1(33)	80.6(50)	62.4(189)
있다	52.8(57)	23.6(17)	45.9(28)	19.4(12)	37.6(114)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(4) 수유시설 $\chi^2=1.780, df=3, p=.619$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	73.1(79)	79.2(57)	73.8(45)	80.6(50)	76.2(231)
있다	26.9(29)	20.8(15)	26.2(16)	19.4(12)	23.8(72)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(5) 직장보육시설 $\chi^2=16.585, df=3, p=.001$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	82.4(89)	95.8(69)	82.0(50)	98.4(61)	88.8(269)
있다	17.6(19)	4.2(3)	18.0(11)	1.6(1)	11.2(34)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(6) 탄력근무제도 $\chi^2=6.308, df=3, p=.098$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	79.6(86)	79.2(57)	83.6(51)	66.1(41)	77.6(235)
있다	20.4(22)	20.8(15)	16.4(10)	33.9(21)	22.4(68)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)
(7) 근로자 가족을 위한 다양한 프로그램 $\chi^2=26.446, df=3, p=.000$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
없다	55.6(60)	84.7(61)	63.9(39)	85.5(53)	70.3(213)
있다	44.4(48)	15.3(11)	36.1(22)	14.5(9)	29.7(90)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(61)	100.0(62)	100.0(303)

다양성관리 영역의 마지막으로, 위에서 살펴본 가족친화제도를 운영하는 조직의 분위기가 어떠한지에 대해 살펴보았다. 이는 근로자들이 가족친화제도를 활용하는 데 있어서 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있는데, 즉 휴가제도를 이용한 후 복귀가 가능한지, 가족친화제도는 있지만 실제로 이용할 수 있는 분위기인지 등을 통해 제도와 얼마나 괴리가 있는지 등을 파악할 수 있다.

그 결과를 보면, 앞서의 가족친화제도 유무에서와 달리 가족친화분위기 측면에서는 매우 긍정적인 응답이었는데, ‘가족친화제도관련 휴가 종료 후

원직으로 복귀하는 편이다'에 대해서도 평균 4.4점으로 거의 5점에 가까운 높은 점수였으며, '휴가를 이용하는 데 별 어려움이 없다' 4.2점, '임신 또는 어린 자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려한다' 4.1점으로 매우 높은 점수를 나타내었다. 업종별로는 운수·통신 및 금융·보험업과 제조업이 상대적으로 더 점수가 높았고, '매우 그렇다'라는 응답비율도 많았으며, 도·소매 및 음식·숙박업은 상대적으로 낮았다(<표 V-19> 참조). 결과적으로는 다양성관리 인식과 마찬가지로 주관적인 판단과 관련한 부분에서는 응답한 인사담당자들이 긍정적인 의견을 나타내었으나, 실제로 제도화에 있어서는 이와 격차가 크다고 볼 수 있다.

<표 V-19> 가족친화분위기

(단위 : 개사, %)

(1) 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호 휴가 종료 후, 대개 원직 또는 원직 상당직으로 복귀하는 편이다. $\chi^2=34.691$, $df=12$, $p=.001$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	2(2.8)	0(0.0)	0(0.0)	2(0.7)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	4(5.6)	0(0.0)	1(1.6)	6(2.0)
보통이다	11(10.2)	12(16.7)	5(8.2)	14(23.0)	42(13.9)
약간 그렇다	23(21.3)	23(31.9)	10(16.4)	20(32.8)	76(25.2)
매우 그렇다	73(67.6)	31(43.1)	46(75.4)	26(42.6)	176(58.3)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	61(100.0)	302(100.0)
평균	4.6	4.1	4.7	4.2	4.4
(2) 휴가 및 휴직제도(연가, 모성보호휴가, 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호휴가 등) 등을 이용하는데 별 어려움이 없다. $\chi^2=26.580$, $df=12$, $p=.009$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	1(0.9)	4(5.6)	1(1.6)	0(0.0)	6(2.0)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	3(4.2)	0(0.0)	5(8.1)	9(3.0)
보통이다	17(15.7)	14(19.4)	7(11.5)	14(22.6)	52(17.2)
약간 그렇다	30(27.8)	22(30.6)	13(21.3)	20(32.3)	85(28.1)
매우 그렇다	59(54.6)	29(40.3)	40(65.6)	23(37.1)	151(49.8)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	303(100.0)
평균	4.3	4.0	5.0	4.0	4.2
(3) 임신 또는 어린 자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려한다. $\chi^2=28.909$, $df=12$, $p=.004$					

구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	4(5.6)	1(1.6)	2(3.2)	7(2.3)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	3(4.2)	5(8.2)	2(3.2)	11(3.6)
보통이다	15(13.9)	17(23.6)	10(16.4)	13(21.0)	55(18.2)
약간 그렇다	32(29.6)	27(37.5)	14(23.0)	26(41.9)	99(32.7)
매우 그렇다	60(55.6)	21(29.2)	31(50.8)	19(30.6)	131(43.2)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	303(100.0)
평균	4.4	3.8	4.1	4.0	4.1
(4) 다양한 근무시간을 유연하게 조절하거나 여러 가지 근무형태 중에서 선택할 수 있다. $\chi^2=37.208, df=24, p=.042$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전체
전혀 그렇지 않다	20(18.5)	27(37.5)	18(29.5)	12(19.4)	77(25.4)
별로 그렇지 않다	43(39.8)	15(20.8)	21(34.4)	20(32.3)	99(32.7)
보통이다	27(25.0)	14(19.4)	14(23.0)	10(16.1)	65(21.5)
약간 그렇다	11(10.2)	11(15.3)	2(3.3)	12(19.4)	36(11.9)
매우 그렇다	7(6.5)	5(6.9)	6(9.8)	8(12.9)	26(8.6)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	62(100.0)	302(100.0)
평균	4.0	3.3	3.9	3.3	3.7

(4) 다양성문화 정책

다양성관리에 있어서 중요한 한 축 중 하나가 다양성이 수용되는 조직문화나 분위기라 할 수 있는데, 다양성관리 제도가 제대로 정착되고 활용되기 위해서는 다양성 조직문화가 형성되어 있어야 하기 때문이다. 그래서 본 절에서는 기업내 다양성과 관련된 조직문화가 어떻게 형성되어 있는지 살펴보기 위한 문항과 실제 도입하고 있는 다양성관리 운영제도의 현황을 확인할 수 있는 문항들로 구성하였다.

우선 <표 V-20>을 살펴보면, 근로자 개인들의 다양한 특성으로 인한 차이를 존중하고, 다양한 인력의 문제에 관심을 가지고 있는지에 대한 평균점수는 각각 4.0점, 4.1점으로 높게 나타났다. 업종별로도 큰 편차는 없었으며, ‘그렇다’라는 긍정적인 응답이 72.2%, 57.7%로 상당히 많았다. 앞서의 다양성관리에 대한 인식에서와 마찬가지로 근로자들의 다른 특성 때문에 존중하

지 않거나 다양한 인력의 문제에 관심을 가지고 있지 않는 경우는 거의 없다고 볼 수 있겠다.

그렇다면 실제로 이렇게 다양한 근로자들의 의견을 수렴하기 위해 면담, 간담회, 종업원태도조사 등 여러 방법을 활용하고 있는지에 대해서 살펴보면, 평균점수는 3.8점, '그렇다'는 61.2%인 것으로 나타났다. 업종별로는 제조업이 4.0점으로 가장 높았다. '근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 발생하더라도 잘 해소되는 분위기인지'에 대해서는 평균점수 3.8점, '그렇다' 66.3%였으며, 업종별로는 큰 차이가 나타나지 않았다.

다양성수용 조직문화에 대한 응답은 다양성 인식과 관련된 문항에 비해 조금 낮기는 했지만, 평균 3.6~4.1점 정도로 비교적 긍정적이라고 볼 수 있다. 이를 다음의 다양성관리 운영제도 실태와 함께 살펴보면 다양성 인식과 실제 적용 사이에 괴리가 있는지 확인하는 것도 의미가 있을 것이다.

<표 V-20> 다양성수용 조직문화

(단위 : 개사, %)

(1) 근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서 비롯되는 차이를 존중한다. $\chi^2=9.256$, $df=12$, $p=.681$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	2(1.9)	2(2.8)	1(1.6)	1(1.6)	6(2.0)
별로 그렇지 않다	1(0.9)	2(2.8)	0(0.0)	2(3.3)	5(1.7)
보통이다	23(21.3)	18(25.0)	17(27.9)	15(24.6)	73(24.2)
약간 그렇다	42(38.9)	32(44.4)	20(32.8)	28(45.9)	122(40.4)
매우 그렇다	40(37.0)	18(25.0)	23(37.7)	15(24.6)	96(31.8)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	61(100.0)	302(100.0)
평균	4.1	3.9	4.1	3.9	4.0
(2) 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심을 가지고 있다. $\chi^2=37.813$, $df=30$, $p=.155$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	7(9.7)	3(4.9)	0(0.0)	10(3.3)
별로 그렇지 않다	11(10.2)	9(12.5)	6(9.8)	8(13.1)	34(11.3)
보통이다	28(25.9)	20(27.8)	17(27.9)	19(31.1)	84(27.8)
약간 그렇다	44(40.7)	25(34.7)	17(27.9)	25(41.0)	111(36.8)

매우 그렇다	25(23.1)	11(15.3)	18(29.5)	9(14.8)	63(20.9)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	61(100.0)	302(100.0)
평균	4.2	3.9	4.1	4.0	4.1
(3) 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위하여 면담, 간담회, 종업원태도조사 등 다양한 방법 및 경로를 활용하고 있다. $\chi^2=29.546, df=12, p=.003$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	6(8.3)	0(0.0)	1(1.6)	7(2.3)
별로 그렇지 않다	6(5.6)	7(9.7)	8(13.1)	9(14.8)	30(9.9)
보통이다	25(23.1)	20(27.8)	18(29.5)	17(27.9)	80(26.5)
약간 그렇다	38(35.2)	22(30.6)	16(26.2)	25(41.0)	101(33.4)
매우 그렇다	39(36.1)	17(23.6)	19(31.1)	9(14.8)	84(27.8)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	61(100.0)	302(100.0)
평균	4.0	3.5	3.8	3.5	3.8
(4) 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 발생하더라도 잘 해소되는 분위기이다. $\chi^2=13.517, df=12, p=.333$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
전혀 그렇지 않다	0(0.0)	4(5.6)	1(1.6)	1(1.6)	6(2.0)
별로 그렇지 않다	2(1.9)	4(5.6)	3(4.9)	3(4.9)	12(4.0)
보통이다	28(25.9)	22(30.6)	18(29.5)	16(26.2)	84(27.8)
약간 그렇다	52(48.1)	30(41.7)	22(36.1)	30(49.2)	134(44.4)
매우 그렇다	26(24.1)	12(16.7)	17(27.9)	11(18.0)	66(21.9)
계	108(100.0)	72(100.0)	61(100.0)	61(100.0)	302(100.0)
평균	3.9	3.6	3.8	3.8	3.8

다음으로는 기업에서 실제로 운영하고 있는 다양성관리 운영제도 현황을 살펴볼 것인데(<표 V-21> 참조), 여기에는 관련기구와 위원회 등이 포함될 수 있다. 직장 내 성희롱이나 성차별 처리기구가 있는지에 대해서는 67.4%가 있다고 응답하여 여성을 배려하는 제도는 대체로 많은 가운데, 업종별로는 제조업이 79.6%로 가장 많았고 도·소매 및 음식·숙박업이 51.4%로 가장 적었지만 모두 절반 이상의 기업에서 이런 기구를 운영하고 있었다. 반면 여성들만의 공식적인 모임이 있는 기업은 26.3%로 낮은 편이었으며, 업종별로는 제조업이 34.6%로 가장 많고 도·소매 및 음식·숙박업이 16.7%로 가장 적었다.

다양성관리 전담자나 다양성 위원회가 있는지에 대해서는 17.1%만이 있다고 응답하였고, 업종별로는 도·소매 및 음식·숙박업이 19.4%로 가장 많고 운수·통신 및 금융·보험업이 13.6%로 가장 낮았다. 대체로 아직까지 다양성관리를 목적으로 하는 전담자나 위원회의 활용은 저조한 것으로 나타났다.

마지막으로 근로자의 고충을 해결할 수 있는 기구가 있는 기업은 68.1%로 많은 편이었으며, 업종별로는 제조업이 90.7%로 매우 높게 나타났고 사업·교육서비스업이 50.8%로 가장 적었다.

<표 V-21> 다양성관리 운영제도

(단위 : %, 개사)

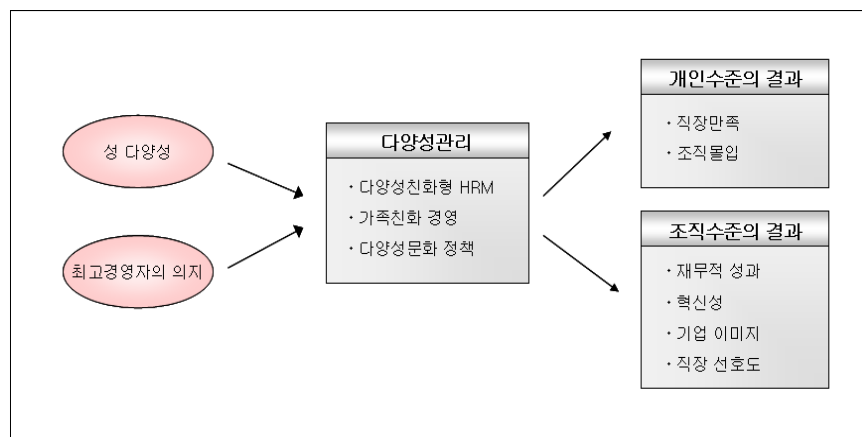
(1) 직장내 성희롱, 성차별 처리기구가 있다. $\chi^2=20.131$, $df=3$, $p=.000$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
예	79.6(86)	51.4(37)	75.0(45)	57.4(35)	67.4(203)
아니오	20.4(22)	48.6(35)	25.0(15)	42.6(26)	32.6(98)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(60)	100.0(61)	100.0(301)
(2) 여성들의 공식모임인 여성네트워크(여성위원회 등)가 있다. $\chi^2=8.136$, $df=3$, $p=.043$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
예	34.6(37)	16.7(12)	28.3(17)	21.3(13)	26.3(79)
아니오	65.4(70)	83.3(60)	71.7(43)	78.7(48)	73.7(221)
계	100.0(107)	100.0(72)	100.0(60)	100.0(61)	100.0(300)
(3) 다양성관리 전담자나 다양성 위원회가 있다. $\chi^2=1.143$, $df=3$, $p=.767$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
예	18.5(20)	19.4(14)	13.6(8)	15.0(9)	17.1(51)
아니오	81.5(88)	80.6(58)	86.4(51)	85.0(51)	82.9(248)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(59)	100.0(60)	100.0(299)
(4) 근로자의 고충을 해결할 수 있는 기구(고충처리반, 위원회 등)가 있다. $\chi^2=43.394$, $df=3$, $p=.000$					
구 분	제조업	도·소매 음식·숙박	운수·통신 금융·보험	사업·교육서 비스	전 체
예	90.7(98)	51.4(37)	65.0(39)	50.8(31)	68.1(205)
아니오	9.3(10)	48.6(35)	35.0(21)	49.2(30)	31.9(96)
계	100.0(108)	100.0(72)	100.0(60)	100.0(61)	100.0(301)

전반적으로 보면, 다양성관리 운영제도와 관련해서 예전부터 많이 활용되어 왔던 성희롱 처리기구나 고충처리기구는 많은 기업들이 운영하고 있었으나, 아직까지는 다양성관리를 목적으로 하는 운영제도에 있어서는 미흡한 것을 알 수 있다.

3. 성 다양성 및 최고경영진 다양성 의지와 다양성관리

지금까지 다양성관리의 실태를 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누어 살펴보았다. 이제는 이러한 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 인력다양성과 최고경영진의 다양성 의지를 분석하고자한다(<그림 V-1> 참조). 우리나라 기업의 경우, 인력다양성의 수준을 인종(외국인)이나 장애인 등을 포함하여 측정하기 어렵기 때문에, 성별 다양성으로 측정하는 것이 적절하다고 보았다. 따라서 본 연구에서는 성 다양성을 조직내 여성이 차지하는 비중, 임원급 여성비중, 그리고 30-40대 여성비중으로 보고 이들 변수가 다양성관리와 어떠한 관계가 있는지 분석하였다.

<그림 V-1> 본 연구의 분석 모델



선행연구를 보면 인력다양성 변수 중 하나인 여성 고위직 비중이 높으면

다양성관리가 활성화되는 것으로 나타났다. 기업내 여성이사들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당하며(Burke & McKeen, 1993), 장기적으로 기업의 성공과 경쟁력에 긍정적 관련성이 높고 다양한 인력구성을 통해 포용의 문화를 창출한다(Cassell, 1997; Shultz, 1995; Thomas, 1990).

아울러, 최고경영진의 다양성 의지가 다양성관리에 영향을 미치는지 분석하였다. Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 최고경영자가 다양성에 대해 지속적인 관심과 몰입을 가지고 있고 기업의 사명 선언문이나 전략에 다양성을 고려하는 기업일수록 적극적으로 다양성관리를 추진하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 글로벌 선진기업의 CEO들이 일찍부터 다양성에 관심을 갖고 다양성 정책을 공식적인 선언문을 통해 명시적으로 제시하여 인종·피부색·종교·성별·성적 정체성·국적·장애 및 나이에 관계없이 채용·교육·보상·승진 등이 수행되도록 하였다.

이상의 논의를 토대로 성 다양성과 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 다양성관리를 주도할 수 있다는 연구문제 1과 2를 제기할 수 있다.

연구문제 1: 기업의 성 다양성이 높은 기업일수록 다양성관리가 잘 시행될 것이다.

연구문제 2: 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업일수록 다양성관리가 잘 시행될 것이다.

가. 성 다양성 및 최고경영진 의지와 다양성친화형 인사관리

연구문제 1과 2는 성 다양성과 최고경영진의 다양성 의지가 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 우선, 성 다양성인 여성비중, 여성임원 비중과 최고경영진의 다양성 의지가 다양성친화형 인사관리(채용, 배치, 평가, 승진 및 교육훈련)에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 다양성

친화형 인사관리를 구성하는 5개 변수에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 성 다양성인 여성비중, 여성임원 비중, 그리고 최고경영진의 다양성 의지를 독립변수로 투입하였다. 최고경영진의 다양성 의지는 다양한 인력에 대한 의지가 명시적으로 사명진술서나 전략계획서에 포함되어있는지의 여부와 인력다양성을 관리하는 정책이 공식적으로 문서화 되어 있는지의 여부로 측정하였다.

분석결과, 여성비중이 다양성친화형 채용($t=4.499$, $p=.000$)과 승진($t=2.463$, $p=.014$)에 유의한 영향을 미치고 인력다양성에 대한 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우 다양성친화형 채용($t=-3.138$, $p=.002$), 배치($t=-2.249$, $p=.015$), 승진($t=-3.077$, $p=.002$), 그리고 교육훈련($t=-2.418$, $p=.017$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 V-22>, <표 V-23> 참조). 이러한 결과를 통해 특히 최고경영진의 인력다양성 의지가 다양성친화형 인사관리의 중요변수임을 알 수 있었다.

<표 V-22> 여성비중, 여성임원 비중 및 최고경영진 의지와 다양성친화형 인사관리의 분석결과(1)

		채용			배치		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		10.420	.000		14.475	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	.156	1.704	.090	-.023	-.247	.806
	더미2-운수통신금융보험업	.166	1.948	.053	.086	.992	.323
	더미3-서비스업	.128	1.354	.179	-.017	-.176	.860
	기업규모	.012	.164	.870	-.068	-.881	.379
	노조유무	.055	.605	.546	-.113	-1.218	.225
	설립년도	-.192	-2.496	.014	-.100	-1.277	.203
독립변수	여성비중	.300	4.499	.000	.105	1.491	.137
	여성임원비중	.095	1.287	.200	.062	.918	.359
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	-.237	-3.138	.002	-.220	-2.249	.015
	다양성관리 정책 문서화	-.049	-.517	.606	-.043	-.438	.662
		$R^2=.169$, $F=4.805$, $p=.000$			$R^2=.107$, $F=1.913$, $p=.047$		

주 : 최고경영진의 의지(1=예, 2=아니오).

<표 V-23> 여성비중, 여성임원 비중 및 최고경영진 의지와 다양성친화형 인사관리의 분석결과(2)

		승진			교육훈련		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		8.696	.000		6.710	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	.098	1.051	.295	-.083	-.885	.377
	더미2-운수통신금융보험업	-.019	-.223	.824	.096	1.097	.274
	더미3-서비스업	.037	.384	.702	-.021	-.212	.833
	기업규모	.178	2.303	.023	-.021	-.262	.794
	노조유무	.031	.336	.737	.035	.370	.712
	설립년도	-.022	-.286	.775	.008	.096	.923
독립변수	여성비중	.171	2.463	.014	.016	.856	.394
	여성임원비중	.017	.212	.832	.067	1.009	.314
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	-.242	-3.077	.002	-.242	-2.418	.017
	다양성관리 정책 문서화	-.057	-.564	.574	.039	.289	.698
		$R^2=.093, F=2.551$ $p=.006$			$R^2=.102, F=2.802$ $p=.003$		

주 : 최고경영진의 의지(1=예, 2=아니오).

나. 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화경영

다음으로는 성 다양성과 최고경영진의 다양성 의지가 가족친화경영에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 가족친화경영을 구성하는 3개 변수(가족친화제도 활용도, 가족친화제도 유무, 가족친화 조직 분위기)를 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 성 다양성인 여성비중, 여성임원 비중, 30-40대 여성비중, 그리고 최고경영진의 다양성 의지를 독립변수로 투입하였다. 독립변수 중 30-40대 여성비중이 추가되었는데, 이는 기업의 가족친화경영과 관련하여 여성, 특히 일과 가족의 양립이 절대적으로 요구되는 30-40대 여성비중이 중요한 변수라고 판단하였기 때문이다.

첫째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 가족친화제도의 활용도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 여성비중이 높은 기업에서 육아휴

직($t=1.982$, $p=.049$) 및 배우자 출산휴가($t=2.055$, $p=.041$)의 활용도가 높은 것으로 나타났고 30-40대 여성비중이 높은 기업에서는 육아휴직($t=3.263$, $p=.001$), 남성배우자 육아휴직, ($t=3.550$ $p=.000$), 그리고 배우자 출산휴가 ($t=2.855$, $p=.005$) 활용도에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다 (<표 V-24>, <표 V-25> 참조).

<표 V-24> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화활용도의 분석결과(1)

		육아휴직			남성배우자육아휴직		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		12.441	.000		6.402	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.057	-.770	.442	.012	.163	.870
	더미2-운수통신금융보험업	.115	1.782	.076	-.047	-.708	.479
	더미3-서비스업	.042	.575	.566	.128	1.700	.090
	기업규모	.046	.800	.425	-.026	-.448	.655
	노조유무	-.174	-2.499	.013	-.066	-.922	.357
	설립년도	-.088	-1.545	.123	-.014	-.236	.813
독립변수	여성비중	.137	1.982	.049	-.028	-.442	.659
	여성임원비중	.051	.649	.517	.097	1.228	.221
	30-40대 여성비중	.209	3.263	.001	.232	3.550	.000
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	-.131	-1.684	.094	-.151	-1.905	.058
	다양성관리 정책 문서화	-.066	-.975	.330	-.011	-.164	.870
		$R^2=.112$, $F=3.544$, $p<.000$			$R^2=.085$, $F=2.146$, $p=.021$		

주 : 가족친화제도 활용도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

<표 V-25> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화활용도의 분석결과(2)

		배우자출산휴가		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통 제 변 수	(상수)		10.940	.000
	더미1-도소매 숙박음식점업	-.093	-1.261	.208
	더미2-운수통신금융보험업	-.069	-1.062	.289
	더미3-서비스업	-.075	-1.021	.308
	기업규모	.037	.647	.518
	노조유무	-.162	-2.314	.021
	설립년도	-.054	-.946	.345
독 립 변 수	여성비중	.130	2.055	.041
	여성임원비중	.031	.397	.692
	30-40대 여성비중	.184	2.855	.005
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	.021	.310	.756
	다양성관리 정책 문서화	.061	.891	.374
		$R^2=.098, F=3.111, p=.001$		

주 : 가족친화제도 활용도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

둘째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 가족친화제도의 유무에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 여성비중이 가족친화제도 중 보육비지원($t=-2.744, p=.006$)과 수유시설($t=-2.039, p=.001$)에 유의한 영향을 미치고 30-40대 여성비중은 가족간호($t=-2.501, p=.013$), 보육비지원($t=-2.892, p=.004$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다(<표 V-26>, <표 V-27> 참조). 또한 최고경영진의 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우에 탄력근무제($t=2.264, p=.024$)에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나, 탄력근무제와 같은 가족친화제도의 도입에는 최고경영진의 의지가 무엇보다도 중요한 변수임을 알 수 있었다.

<표 V-26> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화제도의 분석결과(1)

		가족간호			보육비지원		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		17.341	.000		7.635	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	.067	.917	.360	.104	1.488	.138
	더미2-운수통신금융보험업	-.115	-1.794	.074	-.013	-.208	.835
	더미3-서비스업	.063	.868	.386	.123	1.764	.079
	기업규모	.075	1.329	.185	-.094	-1.735	.084
	노조유무	.170	2.458	.015	.273	4.125	.000
	설립년도	.030	.528	.598	.039	.718	.473
독립변수	여성비중	-.045	-.717	.474	-.163	-2.744	.006
	여성임원비중	-.078	-.938	.327	-.038	-.503	.612
	30-40대 여성비중	-.209	-2.501	.013	-.174	-2.892	.004
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	.012	.182	.855	.082	1.103	.271
	다양성관리 정책 문서화	.114	1.671	.096	.090	1.398	.163
		$R^2=.109$, $F=3.504$, $p<.000$			$R^2=.210$, $F=7.651$, $p<.000$		

주 : 가족친화제도 유무(1=예, 2=아니오).

<표 V-27> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화제도의 분석결과(2)

		수유시설			탄력근무제		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.166	.000		13.076	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.032	-.433	.665	-.015	-.200	.842
	더미2-운수통신금융보험업	-.033	-.506	.613	.031	.467	.641
	더미3-서비스업	-.027	-.361	.719	-.151	-2.010	.045
	기업규모	-.015	-.251	.802	.081	1.386	.167
	노조유무	.184	2.586	.010	.045	.632	.528
	설립년도	.028	.476	.635	.019	.328	.743
독립변수	여성비중	-.132	-2.039	.001	-.025	-.380	.704
	여성임원비중	-.117	-1.473	.142	-.104	-1.582	.115
	30-40대 여성비중	-.035	-.531	.596	-.075	.939	.348
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	-.016	-.229	.819	.158	2.264	.024
	다양성관리 정책 문서화	.132	1.890	.060	.032	.462	.645
		$R^2=.165$, $F=4.429$, $p<.000$			$R^2=.076$, $F=1.859$, $p<.045$		

주 : 가족친화제도 유무(1=예, 2=아니오).

셋째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 가족친화분위기에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 휴가 및 휴직제도(연가, 모성보호휴가, 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호휴가 등)를 자유롭게 이용($t=2.130$, $p=.034$)하고 있었고, 다양한 근무형태(재택근무제, 단시간근로제, 시차출퇴근제 등)를 선택하는($t=2.173$, $p=.031$) 것으로 조사되었다(<표 V-28> 참조). 아울러, 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있고, 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업에서 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 것으로 분석되었다.

<표 V-28> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 가족친화분위기의 분석결과

		휴가 및 휴직제도 자유롭게 사용			다양한 근무형태 선택 가능		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.341	.000		5.870	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.080	-1.096	.274	-.048	-.635	.526
	더미2-운수통신금융보험업	.107	1.659	.098	-.059	-.887	.376
	더미3-서비스업	-.049	-.676	.500	.089	1.190	.235
	기업규모	.097	1.699	.090	.059	1.014	.311
	노조유무	-.143	-2.059	.040	.006	.080	.936
	설립년도	-.022	-.380	.705	.036	.612	.541
독립변수	여성비중	.080	1.139	.256	.062	.871	.385
	여성임원비중	.057	.715	.475	.102	1.277	.206
	30-40대 여성비중	.137	2.130	.034	.142	2.173	.031
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	-.107	-1.562	.119	-.196	-2.822	.005
	다양성관리 정책 문서화	-.086	-1.250	.212	-.162	-2.329	.021
		$R^2=.098$, $F=3.118$, $p<.001$			$R^2=.067$, $F=2.074$, $p<.027$		

주 : 가족친화분위기, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

다. 성 다양성 및 최고경영진 의지와 다양성문화 정책

다음으로는 성 다양성과 최고경영진의 다양성 의지가 다양성문화 정책에

미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 다양성문화 정책을 구성하는 2개 변수(다양성수용 조직문화, 다양성관리 운영제도)를 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업 규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 성 다양성인 여성비중, 여성임원 비중, 그리고 최고경영진의 다양성 의지를 독립변수로 투입하였다.

첫째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 다양성수용 조직문화에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화 되어 있는 기업에서 성별, 연령, 국적, 장애 등에서 비롯되는 차이를 존중하고($t=-2.601$, $p=.010$), 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하는($t=-2.885$, $p=.004$) 것으로 조사되었다(<표 V-29> 참조). 이러한 결과를 통해 기업내 다양성수용 조직문화가 제대로 정착되기 위해서는 무엇보다 회사의 선봉장인 CEO의 관심과 의지가 중요함을 알 수 있었다.

<표 V-29> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 다양성수용 조직문화의 분석결과

		성별, 연령, 국적, 장애 등의 차이 존중			근로자의 의견을 수렴하는 다양한 의사소통 채널 활용		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.971	.000		14.227	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.022	-.243	.809	.001	.012	.990
	더미2-운수통신금융보험업	.076	.880	.380	.054	.612	.541
	더미3-서비스업	.049	.514	.608	.071	.731	.466
	기업규모	-.009	-.121	.904	-.034	-.433	.666
	노조유무	-.116	-1.268	.207	-.074	-.793	.429
	설립년도	-.177	-2.276	.024	-.091	-1.148	.253
독립변수	여성비중	.072	.797	.426	.088	.017	.986
	여성임원비중	.084	1.100	.273	.080	-1.033	.303
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	.007	.071	.944	-.041	-.968	.335
	다양성관리 정책 문서화	-.255	-2.601	.010	-.290	-2.885	.004
		$R^2=.122$, $F=2.218$, $p=.019$			$R^2=.080$, $F=1.984$, $p=.031$		

주 : 다양성 조직문화, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

둘째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 다양성관리 운영제도에 미치는 영향을 분석하였다(<표 V-30>, <표 V-31> 참조). 분석결과, 여성임원 비중이 직장내 성희롱 및 성차별 처리기구에 유의한 영향을 미치고 ($t=-2.110$, $p=.036$), 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구($t=-2.045$, $p=.042$)에도 유의한 영향을 주는 것으로 조사되었다. 반면에 최고경영진의 다양성에 관한 의지는 직장내 성희롱 및 성차별 처리기구, 여성들의 공식모임인 여성네트워크, 다양성관리 전담자 및 다양성위원회, 근로자의 고충을 처리할 수 있는 고충처리기구에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 기업내 여성임원 비중이 높고, 최고경영진의 다양성 의지가 높은 기업에서 다양성관리 운영제도를 활발하게 운영하고 있음을 알 수 있었다.

<표 V-30> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 다양성관리 운영제도의 분석결과(1)

		성희롱, 성차별 처리기구			여성네트워크 (여성위원회)		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		2.981	.003		4.908	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.003	-.028	.978	-.012	-.129	.897
	더미2-운수통신금융보험업	-.086	-1.005	.316	-.063	-.729	.467
	더미3-서비스업	.111	1.171	.243	.077	.808	.420
	기업규모	.043	.567	.572	.191	2.482	.014
	노조유무	.149	1.634	.104	.035	.378	.706
	설립년도	.089	1.158	.249	.036	.467	.641
독립변수	여성비중	-.033	-.565	.573	.033	.405	.686
	여성임원비중	-.103	-2.110	.036	.060	.873	.384
	인력다양성 의지가 사명진술서에 포함	.181	2.885	.004	.205	2.337	.021
	다양성관리 정책 문서화	.641	10.134	.000	.334	3.766	.000
		$R^2=.327$, $F=12.028$, $p<.000$			$R^2=.239$, $F=6.302$, $p<.000$		

주 : 다양성관리운영제도 유무(1=예, 2=아니오).

<표 V-31> 성 다양성 및 최고경영진 의지와 다양성관리 운영제도의
분석결과(2)

		다양성관리 전담자 /다양성위원회			고충처리반, 고충처리위원회		
		표준회 귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회 귀계수 (Beta)	t	Sig.
통 계 변 수	(상수)		7.864	.000		2.649	.009
	더미1-도소매숙박음식점업	-.068	-.730	.466	.008	.088	.930
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.345	.730	.058	.684	.495
	더미3-서비스업	.159	1.651	.101	.186	1.980	.049
	기업규모	.033	.426	.671	.051	.674	.501
	노조유무	.011	.116	.908	.169	1.884	.061
	설립년도	.023	.300	.764	.070	.823	.357
독 립 변 수	여성비중	.004	.061	.951	-.060	-.992	.323
	여성임원비중	.063	1.240	.217	-.103	-2.045	.042
	인력다양성에 대한 의지가 사명 진술서에 포함	.324	4.948	.000	.180	2.789	.006
	다양성관리 정책 문서화	.523	7.916	.000	.610	9.362	.000
		$R^2=.357$, $F=13.755$, $p<.000$			$R^2=.368$, $F=14.410$, $p<.000$		

주 : 다양성관리 운영제도 유무(1=예, 2=아니오).

지금까지 연구문제 1과 2인 기업내 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 다양성관리에 미치는 영향을 분석하였다. 첫째, 성 다양성 및 최고경영진의 의지가 다양성친화형 인사관리에 미치는 영향을 분석한 결과, 성 다양성 중 여성비중이 다양성친화형 채용 및 승진에 유의한 영향을 미치고 인력다양성에 대한 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우 다양성친화형 채용, 배치, 승진, 그리고 교육훈련에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 가족친화경영에 미치는 영향을 분석한 결과, 성 다양성 변수 중 여성비중, 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 가족친화제도를 적극적으로 활용하고 있었다. 또한 최고경영진의 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우에 가족친화제도 중 탄력근무제에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 탄력근무제와 같은 가족친화제도의 도입에는 최고경영진의 의지가 무엇보다도 중요한 변수임을 알 수 있었다. 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 휴가 및 휴직제도(연가, 모성보호

휴가, 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호휴가 등)를 자유롭게 이용하고 다양한 근무형태(재택근무제, 단시간근로제, 시차출퇴근제 등)를 선택하고 있었고 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함 되어 있고, 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업에서 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 것으로 분석되었다.

셋째, 성 다양성 및 최고경영진의 다양성 의지가 다양성문화 정책에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화 되어 있는 기업에서 성별, 연령, 국적, 장애 등에서 비롯되는 차이를 존중하고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하는 것으로 조사되었다. 아울러 여성임원 비중이 높고 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업에서 다양성관리 운영제도(성희롱 및 성차별 처리기구, 여성네트워크, 다양성관리 전담자 및 위원회, 고충처리기구 등)를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 다양성관리 운영제도의 도입에는 여성임원급의 역할이 크다는 것을 알 수 있다.

이러한 분석결과를 통해 최고경영자가 다양성에 대해 지속적인 관심과 몰입을 가지고 있고 기업의 사명 선언문이나 전략에 다양성을 고려하는 기업일수록 적극적으로 다양성관리를 추진하고 있는 것으로 나타났다.

4. 다양성관리와 개인태도 및 기업성과

가. 다양성관리와 개인태도의 관계

다음에서는 앞서 논의한 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 개인수준의 결과인 직장만족, 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 다양성관리가 잘 시행되고 있는 기업의 경우 근로자들의 통합과 조직몰입은 높아지고 심리적 불안정이나 부조화는 감소하는 것으로 나타났다. 또한

Hicks-Clarke(2000)는 다양성을 수용하는 조직분위기가 조성된 기업에서는 조직몰입, 직무만족, 경력몰입, 경력만족 등이 높은 것으로 나타났다. 아울러 인력의 다양성을 고려한 가족친화경영이 결근이나 지각과 같은 근태율 감소, 만족도의 증가를 가져와 생산성에 긍정적 효과를 미치는 것으로 여러 선행연구들에서 입증되었다(Ralson, 1990; Deborah, 1995; Kopelman & Rodgers, 1992; Bailyn, 1993). 이상의 논의를 토대로 다양성관리가 근로자 태도인 직장만족과 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보는 연구문제 3을 제기할 수 있다.

연구문제 3: 다양성관리가 잘 시행된 기업일수록 근로자의 태도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

(1) 다양성친화형 인사관리와 개인태도의 관계

연구문제 3은 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성수용 조직문화)가 개인태도 변수인 직장만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 우선, 다양성친화형 인사관리가 개인태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 개인태도를 구성하는 2개 변수인 직장만족과 조직몰입에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 다양성친화형 인사관리인 채용, 배치, 평가, 보상, 승진, 그리고 교육훈련을 독립변수로 투입하였다.

분석결과, 다양성친화형 채용 및 배치가 직무만족($t=2.202$, $p=.028$; $t=2.366$, $p=.019$)과 조직몰입($t=2.049$, $p=.041$; $t=2.100$, $p=.037$)에 각각 유의한 영향을 주고 다양성친화형 평가는 조직몰입($t=2.481$, $p=.014$)에만 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 V-32> 참조). 아울러 다양성친화형 승진과 교육훈련 역시 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업의 근로자들은 전반적으로 긍정적인 태도를 형성하고 있음을 알 수 있다.

<표 V-32> 다양성친화형 인사관리와 개인태도의 분석결과

		직장만족			조직몰입		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.145	.000		16.100	.000
	더미1-도소매 숙박음식점업	-.181	-2.423	.016	-.159	-2.130	.034
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.464	.643	.022	.333	.739
	더미3-서비스업	-.011	-.141	.888	-.002	-.025	.980
	기업규모	.012	.204	.839	.014	.242	.809
	노조유무	-.035	-.500	.617	-.010	-.136	.892
	설립년도	-.051	-.873	.383	-.057	-.983	.327
독립변수	다양성친화형 채용	.142	2.202	.028	.130	2.049	.041
	다양성친화형 배치	.144	2.366	.019	.125	2.100	.037
	다양성친화형 평가	.066	.890	.374	.181	2.481	.014
	다양성친화형 보상	.044	.694	.489	.005	.076	.939
	다양성친화형 승진	.240	3.199	.002	.166	2.243	.026
	다양성친화형 교육훈련	.119	2.040	.042	.177	3.101	.002
		$R^2=.334$, $F=11.913$, $p<.000$			$R^2=.354$, $F=13.038$, $p<.000$		

주 : 개인태도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

(2) 가족친화경영과 개인태도의 관계

다음으로는 가족친화경영이 근로자의 개인태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 개인태도를 구성하는 2개 변수인 직장만족과 조직몰입에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 가족친화경영인 가족친화제도 활용도, 가족친화제도 유무, 가족친화분위기를 독립변수로 투입하였다.

첫째, 가족친화제도 활용도가 근로자의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는지 분석한 결과, 육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직무에 만족하는 것($t=1.982$, $p=.048$)으로 나타났다. 또한 남성육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직무에 만족하고($t=2.140$, $p=.033$), 조직에 몰입하는($t=1.904$, $p=.058$) 것으로 조사되었다(<표 V-33> 참조).

<표 V-33> 가족친화제도 활용도와 개인태도의 분석결과

		직장만족			조직몰입		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.145	.000		16.100	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.181	-2.423	.016	-.159	-2.130	.034
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.464	.643	.022	.333	.739
	더미3-서비스업	-.011	-.141	.888	-.002	-.025	.980
	기업규모	.012	.204	.839	.014	.242	.809
	노조유무	-.035	-.500	.617	-.010	-.136	.892
	설립년도	-.051	-.873	.383	-.057	-.983	.327
독립변수	육아휴직 활용도	.143	1.982	.048	.111	1.537	.126
	남성육아휴직 활용도	.164	2.140	.033	.147	1.904	.058
	배우자출산휴가 활용도	.026	.355	.723	.083	1.132	.259
		$R^2=.119$, $F=4.311$, $p=.000$			$R^2=.112$, $F=4.045$, $p=.000$		

주 : 가족친화제도 활용도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

<표 V-34> 가족친화제도와 개인태도의 분석결과

		직장만족			조직몰입		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.145	.000		16.100	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.181	-2.423	.016	-.159	-2.130	.034
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.464	.643	.022	.333	.739
	더미3-서비스업	-.011	-.141	.888	-.002	-.025	.980
	기업규모	.012	.204	.839	.014	.242	.809
	노조유무	-.035	-.500	.617	-.010	-.136	.892
	설립년도	-.051	-.873	.383	-.057	-.983	.327
독립변수	가족간호제도 유무	-.001	-.010	.992	-.034	-.555	.579
	반일휴가제도 유무	-.106	-1.878	.061	-.080	-1.414	.158
	보육비지원제도 유무	-.126	-1.929	.055	-.135	-2.066	.040
	수유시설 유무	-.027	-.438	.662	-.046	-.757	.449
	직장보육시설 유무	-.103	-1.671	.096	-.102	-1.666	.097
	탄력근무제도 유무	-.119	-2.131	.034	-.117	-2.089	.038
	근로지원프로그램 유무	-.223	-3.615	.000	-.216	-3.504	.001
		$R^2=.170$, $F=4.464$, $p=.000$			$R^2=.170$, $F=4.465$, $p=.000$		

주 : 가족친화제도 유무(1=예, 2=아니오).

둘째, 가족친화제도가 근로자의 태도에 미치는 영향을 분석한 결과(<표 V-34> 참조), 가족친화제도 중 보육비지원제도를 도입한 기업에서 근로자들의 조직몰입이 높은($t=-2.066$, $p=.040$) 것으로 나타났다. 또한 탄력근무제, 근로자지원프로그램을 도입한 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높은 것으로 조사되었다.

셋째, 가족친화분위기가 근로자의 태도에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음 <표 V-35>와 같다. 임신 또는 어린자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려하고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업의 근로자들은 직장만족과 조직몰입이 높은 것으로 나타났다.

<표 V-35> 가족친화분위기와 개인태도의 분석결과

		직장만족			조직몰입		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.145	.000		16.100	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.181	-2.423	.016	-.159	-2.130	.034
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.464	.643	.022	.333	.739
	더미3-서비스업	-.011	-.141	.888	-.002	-.025	.980
	기업규모	.012	.204	.839	.014	.242	.809
	노조유무	-.035	-.500	.617	-.010	-.136	.892
	설립년도	-.051	-.873	.383	-.057	-.983	.327
독립변수	휴직후 원직상당직 복귀가능	.117	1.783	.176	.111	1.718	.087
	휴가 및 휴가제도 자유롭게 사용	.073	1.049	.295	.040	.583	.561
	임신, 어린자녀를 둔 여성 초과근무 배제	.194	3.124	.002	.203	3.332	.001
	다양한 근무형태 선택 가능	.352	5.656	.000	.404	6.623	.000
		$R^2=.359$, $F=16.078$, $p<.000$			$R^2=.383$, $F=17.827$, $p<.000$		

주 : 가족친화분위기, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

(3) 다양성문화 정책과 개인태도의 관계

다양성관리 중 하나인 다양성문화 정책이 근로자의 개인태도에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 개인태도를 구성하는 2

개 변수인 직장만족과 조직몰입에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 다양성수용 조직문화, 다양성관리 운영제도를 독립 변수로 투입하였다.

분석결과, 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높은 것을 알 수 있다(<표 V-36> 참조). 반면에 다양성관리 운영제도는 근로자들의 태도에 유의한 영향을 미치지 않아 분석에서 제외하였다.

<표 V-36> 다양성수용 조직문화와 개인태도의 분석결과

		직장만족			조직몰입		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		16.145	.000		16.100	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.181	-2.423	.016	-.159	-2.130	.034
	더미2-운수통신금융보험업	-.030	-.464	.643	.022	.333	.739
	더미3-서비스업	-.011	-.141	.888	-.002	-.025	.980
	기업규모	.012	.204	.839	.014	.242	.809
	노조유무	-.035	-.500	.617	-.010	-.136	.892
	설립년도	-.051	-.873	.383	-.057	-.983	.327
독립변수	성별, 연령, 국적, 장애 등 차이를 존중	.053	.738	.461	.006	.088	.930
	다양한 인력에 대한 관심	.302	4.026	.000	.286	3.881	.000
	다양한 의사소통 채널 활용	.194	2.566	.011	.278	3.734	.000
	근로자들 간의 원만한 갈등 해결	.189	2.371	.018	.115	1.471	.142
		$R^2=.335$, $F=14.480$, $p<.000$			$R^2=.357$, $F=15.944$, $p<.000$		

주 : 다양성수용 조직문화, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

이상에서 연구문제 3인 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 개인태도 변수인 직장만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 첫째, 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업

의 근로자들은 긍정적인 태도를 가지고 있었다.

둘째, 가족친화제도 중 육아휴직제도와 남성육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직장에 만족하고 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 보육비지원제도, 탄력근무제, 그리고 근로자지원프로그램을 도입한 기업에서, 임신 또는 어린자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려하고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높았다.

셋째, 다양한 인력의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업에서 근로자들의 태도가 긍정적인 것으로 나타났다.

나. 다양성관리와 기업성과의 관계

본 연구에서는 기업의 다양성관리와 성과요인들과의 관련성에 대한 면밀한 분석을 실시하고자 한다. 본 조사에서는 기업의 성과를 동종업계와 비교한 자사의 수준으로 매출액, 시장점유율, 제품과 서비스 혁신성, 기업이미지 및 직장선호도의 5가지로 구분하여 조사하였다.

다양성관리와 기업성과의 관계에 관한 대표적인 연구자로는 Gilbert, Stead & Ivancevich(1999)가 있는데, 이들은 기업성과를 크게 주관적 성과와 객관적인 성과로 나누어서 설명하고 있다. 다양성관리의 결과로 나타난 주관적인 성과로는 더 나은 의사결정, 유능한 소수인력 보유, 다양한 고객기반을 둔 제품 및 서비스의 창출, 그리고 혁신적인 제품 개발 등을 다루었고 다양성관리의 결과로 나타난 객관적인 성과로는 수익, 시장점유율, 그리고 주가 상승을 들었다. Cox와 Blake(1991)는 다양성관리를 통해 유능한 인재를 확보할 수 있고 이들의 활용을 통해 고객들에게 긍정적인 이미지를 심어줄 수 있고 결과적으로 매출에도 도움이 된다고 보았다. 또한 구성원들의 다양

한 시각은 새로운, 혁신적인 아이디어를 만들어 내며, 구성원들의 다양한 시각은 문제해결에도 많은 도움이 된다고 보았다.

이상의 논의를 종합해보면 다양성관리는 기업의 재무적 성과, 혁신성, 기업의 이미지, 그리고 직장선호도 등의 기업성과에 긍정적 영향을 줄 것이라는 연구문제 4를 도출 할 수 있다.

연구문제 4: 다양성관리가 잘 시행된 기업일수록 기업의 성과가 높을 것이다.

(1) 다양성친화형 인사관리와 기업성과의 관계

연구문제 4는 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 조직수준의 결과변수인 기업성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 우선, 다양성친화형 인사관리가 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 기업성과를 구성하는 5개 변수인 매출액, 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 다양성친화형인사관리인 채용, 배치, 평가, 보상, 승진, 그리고 교육훈련을 독립변수로 투입하였다.

첫째, 다양성친화형 인사관리와 재무성과의 회귀분석결과 다양성친화형 배치가 시장점유율에 유의한 영향($t=2.057$, $p=.041$)을 미치고 다양성친화형 보상은 매출액에 긍정적 영향($t=2.106$, $p=.036$)을 주는 것으로 분석되었다(<표 V-37> 참조). 아울러 다양성친화형 교육훈련은 매출액과 시장점유율에 모두 유의한 영향을 주는 것으로 조사되었다. 이러한 결과를 통해 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업이 동종업계의 다른 기업에 비해 매출액과 시장점유율이 높은 것을 알 수 있었다.

<표 V-37> 다양성친화형 인사관리와 재무성과의 분석결과

		매출액			시장점유율		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.076	.000		11.667	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.056	-.746	.456	-.090	-1.192	.234
	더미2-운수통신금융보험업	.059	.883	.378	.028	.422	.674
	더미3-서비스업	-.026	-.349	.728	.000	.005	.996
	기업규모	.039	.671	.503	.068	1.152	.250
	노조유무	-.009	-.125	.900	.022	.305	.761
	설립년도	-.045	-.771	.441	-.042	-.717	.474
독립변수	다양성친화형 채용	.101	1.398	.163	.066	.901	.368
	다양성친화형 배치	.054	.796	.427	.141	2.057	.041
	다양성친화형 평가	.147	1.754	.080	.140	1.661	.098
	다양성친화형 보상	.151	2.106	.036	.108	1.494	.136
	다양성친화형 승진	.121	1.433	.153	.059	.692	.489
	다양성친화형 교육훈련	.186	2.843	.005	.164	2.485	.014
		$R^2=.155$, $F=4.362$, $p=.000$			$R^2=.146$, $F=4.070$, $p=.000$		

주 : 매출액, 시장점유율, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

<표 V-38> 다양성친화형 인사관리와 혁신성의 분석결과

		혁신성		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		13.146	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.104	-1.393	.165
	더미2-운수통신금융보험업	.029	.433	.665
	더미3-서비스업	-.051	-.677	.499
	기업규모	.043	.737	.462
	노조유무	-.076	-1.064	.288
	설립년도	-.038	-.650	.516
독립변수	다양성친화형 채용	.084	1.203	.230
	다양성친화형 배치	.113	1.711	.088
	다양성친화형 평가	.120	1.482	.139
	다양성친화형 보상	.091	1.303	.194
	다양성친화형 승진	.128	1.560	.120
	다양성친화형 교육훈련	.204	3.228	.001
		$R^2=.211$, $F=6.354$, $p=.000$		

주 : 혁신성, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

둘째, 다양성친화형 인사관리가 혁신성에 미치는 영향을 분석하였다. 다양성친화형 인사관리 중 유일하게 교육훈련이 혁신성에 긍정적 영향($t=3.228$, $=.001$)을 주는 것으로 분석되었다(<표 V-38> 참조). 이러한 결과를 통해 소수집단인 여성, 외국인에게 교육훈련 기회를 제공하고 근로자의 다름을 이해할 수 있는 다양성교육을 실시한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 제품과 서비스 혁신성이 높은 것으로 나타났다.

셋째, 다양성친화형 인사관리가 기업이미지와 구직자의 직장선호도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 기업의 좋은 이미지를 형성하는데 다양성친화형 배치, 평가, 그리고 교육훈련이 긍정적 영향을 미치고 구직자들의 직장선호도에는 다양성친화형 배치, 승진, 교육훈련이 긍정적 영향을 주는 것으로 조사되었다(<표 V-39> 참조).

<표 V-39> 다양성친화형 인사관리와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	-.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독립변수	다양성친화형 채용	.125	1.871	.062	.092	1.423	.156
	다양성친화형 배치	.145	2.304	.022	.0194	3.206	.001
	다양성친화형 평가	.178	2.307	.022	.041	.551	.582
	다양성친화형 보상	.027	.410	.682	.066	1.039	.300
	다양성친화형 승진	.104	1.337	.182	.270	3.595	.000
	다양성친화형 교육훈련	.136	2.259	.025	.158	2.725	.007
		$R^2=.280$, $F=9.255$, $p<.000$			$R^2=.336$, $F=12.019$, $p<.000$		

주 : 기업이미지, 직장선호도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

(2) 가족친화경영과 기업성과의 관계

다음으로는 가족친화경영이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 기업성과를 구성하는 5개 변수인 매출액, 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 가족친화경영인 가족친화제도 활용도, 가족친화제도 유무, 가족친화분위기를 독립변수로 투입하였다.

첫째, 가족친화제도 활용도가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 혁신성을 제외한 매출액, 시장점유율, 기업이미지 및 직장선호도에 유의한 영향을 주었다. 남성육아휴직제도와 배우자출산휴가제도 활용도가 높은 기업일수록 동종업계의 다른 기업에 비해 매출액과 시장점유율에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 V-40>, 참조). 또한 배우자출산휴가제도 활용도가 높은 기업의 경우 기업이미지($t=2.591$, $p=.010$)와 직장선호도($t=2.091$, $p=.037$)가 동종업계의 타사에 비해 높은 것으로 조사되었다(<표 V-41> 참조).

<표 V-40> 가족친화제도 활용도와 재무성과의 분석결과

		매출액			시장점유율		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.076	.000		11.667	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.056	-.746	.456	-.090	-1.192	.234
	더미2-운수통신금융보험업	.059	.883	.378	.028	.422	.674
	더미3-서비스업	-.026	-.349	.728	.000	.005	.996
	기업규모	.039	.671	.503	.068	1.152	.250
	노조유무	-.009	-.125	.900	.022	.305	.761
	설립년도	-.045	-.771	.441	-.042	-.717	.474
독립변수	육아휴직 활용도	.021	.293	.770	-.027	-.368	.713
	남성육아휴직 활용도	.161	2.105	.036	.166	2.136	.034
	배우자출산휴가 활용도	.209	2.853	.005	.174	2.334	.020
		$R^2=.127$, $F=4.643$, $p<.000$			$R^2=.096$, $F=3.407$, $p<.001$		

주 : 가족친화제도 활용도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

<표 V-41> 가족친화제도 활용도와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	-.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독립변수	육아휴직 활용도	.117	1.634	.103	.133	1.869	.063
	남성육아휴직 활용도	.053	.697	.486	.049	.644	.520
	배우자출산휴가 활용도	.188	2.591	.010	.151	2.091	.037
		$R^2=.135$, $F=4.998$, $p=.000$			$R^2=.147$, $F=5.498$, $p=.000$		

주 : 가족친화제도 활용도, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

둘째, 가족친화제도가 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 매출액과 시장점유율에는 유의한 영향을 주지 않았고 혁신성과 기업이미지 및 직장선호도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 가족친화제도 중 보육비지원제도와 근로자지원프로그램을 도입한 기업에서 혁신성이 높은 것으로 나타났다(<표 V-42> 참조). 아울러 보육비지원제도, 탄력근무제도, 근로자지원프로그램을 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 좋은 기업이미지 형성과 구직자들의 직장선호도가 높은 것으로 조사되었다(<표 V-43> 참조). 이러한 결과를 통해 가족친화제도가 기업의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있었다.

<표 V-42> 가족친화제도 유무와 혁신성의 분석결과

		혁신성		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		13.146	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.104	-1.393	.165
	더미2-운수통신금융보험업	.029	.433	.665
	더미3-서비스업	-.051	-.677	.499
	기업규모	.043	.737	.462
	노조유무	-.076	-1.064	.288
	설립년도	-.038	-.650	.516
독립변수	가족간호제도 유무	.058	.907	.365
	반일휴가제도 유무	.030	.516	.606
	보육비지원제도 유무	-.137	-2.015	.045
	수유시설 유무	-.099	-1.570	.118
	직장보육시설 유무	-.052	-.822	.412
	탄력근무제도 유무	-.065	-1.124	.262
	근로자지원프로그램 유무	-.149	-2.334	.020
		$R^2=.106$, $F=2.595$, $p=.002$		

주 : 가족친화제도 유무(1=예, 2=아니오).

<표 V-43> 가족친화제도 유무와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	-.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독립변수	가족간호제도 유무	.059	.934	.351	.014	.222	.824
	반일휴가제도 유무	.050	.851	.395	.010	.171	.865
	보육비지원제도 유무	-.134	-1.992	.047	-.116	-1.760	.080
	수유시설 유무	-.012	-.194	.846	.020	.329	.743
	직장보육시설 유무	-.119	-1.874	.062	-.168	-2.723	.007
	탄력근무제도 유무	-.117	-2.033	.043	-.125	-2.223	.027
	근로자지원프로그램 유무	-.132	-2.071	.039	-.155	-2.503	.013
		$R^2=.117$, $F=2.897$, $p=.001$			$R^2=.159$, $F=4.133$, $p=.000$		

주 : 가족친화제도 유무(1=예, 2=아니오).

셋째, 가족친화분위기가 기업성장에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음과 같다. 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호 휴가 종료 후 원직으로 복귀할 수 있고, 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용할 수 있고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 가족친화분위기가 기업의 재무성과에 긍정적 영향을 주는 것을 알 수 있다(<표 V-44> 참조).

<표 V-44> 가족친화분위기와 재무성과의 분석결과

		매출액			시장점유율		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.076	.000		11.667	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.056	-.746	.456	-.090	-1.192	.234
	더미2-운수통신금융보험업	.059	.883	.378	.028	.422	.674
	더미3-서비스업	-.026	-.349	.728	.000	.005	.996
	기업규모	.039	.671	.503	.068	1.152	.250
	노조유무	-.009	-.125	.900	.022	.305	.761
	설립년도	-.045	-.771	.441	-.042	-.717	.474
독립변수	휴직후 원직상당직 복귀가능	.300	4.009	.000	.290	3.882	.000
	휴가 및 휴가제도 자유롭게 사용	.177	2.238	.026	.259	3.276	.001
	임신, 어린자녀를 둔 여성 초과근무 배제	.110	1.545	.123	.119	1.679	.094
	다양한 근무형태 선택 가능	.231	3.258	.001	.264	3.727	.000
		$R^2=.167, F=5.763, p<.000$			$R^2=.166, F=5.729, p<.000$		

주 : 가족친화분위기, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

기업의 혁신성에는 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용하고($t=2.108, p=.036$), 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택하는($t=6.440, p=.000$) 경우 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었다(<표 V-45> 참조). 아울러 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 좋은 기업 이미지 형성($t=6.743, p=.000$)과 구직자의 직장선호도($t=8.048, p=.000$)가 높은

것으로 나타났다(<표 V-46> 참조).

<표 V-45> 가족친화분위기와 혁신성의 분석결과

		혁신성		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		13.146	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.104	-1.393	.165
	더미2-운수통신금융보험업	.029	.433	.665
	더미3-서비스업	-.051	-.677	.499
	기업규모	.043	.737	.462
	노조유무	-.076	-1.064	.288
	설립년도	-.038	-.650	.516
독립변수	휴직후 원직상당직 복귀가능	.025	.350	.726
	휴가 및 휴가제도 자유롭게 사용	.162	2.108	.036
	임신, 어린자녀를 둔 여성 초과근무 배제	.121	1.760	.079
	다양한 근무형태 선택 가능	.442	6.440	.000
		$R^2=.218, F=8.020, p=.000$		

주 : 가족친화분위기, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

<표 V-46> 가족친화분위기와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	-.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독립변수	휴직후 원직상당직 복귀가능	.100	1.448	.149	.134	2.058	.040
	휴가 및 휴가제도 자유롭게 사용	.011	.154	.878	.075	1.085	.279
	임신, 어린자녀를 둔 여성 초과근무 배제	.055	.838	.403	.086	1.396	.164
	다양한 근무형태 선택 가능	.442	6.743	.000	.496	8.048	.000
		$R^2=.288, F=11.608, p=.000$			$R^2=.347, F=16.793, p=.000$		

주 : 가족친화분위기, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

(3) 다양성문화 정책과 기업성과의 관계

다양성관리 중 하나인 다양성문화 정책이 기업수준의 결과변수인 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 기업성과를 구성하는 5개 변수인 매출액, 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 대한 평균값을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 노조유무, 설립년도)를 투입하고 2단계는 다양성수용 조직문화, 다양성관리 운영제도를 독립변수로 투입하였다.

첫째, 다양성수용 조직문화가 기업성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서 비롯되는 차이를 존중하고, 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있는 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율이 높은 것으로 나타났다(<표 V-47> 참조).

<표 V-47> 다양성수용 조직문화와 재무성과의 분석결과

		매출액			시장점유율		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.076	.000		11.667	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.056	-.746	.456	-.090	-1.192	.234
	더미2-운수통신금융보험업	.059	.883	.378	.028	.422	.674
	더미3-서비스업	-.026	-.349	.728	.000	.005	.996
	기업규모	.039	.671	.503	.068	1.152	.250
	노조유무	-.009	-.125	.900	.022	.305	.761
	설립년도	-.045	-.771	.441	-.042	-.717	.474
독립변수	성별, 연령, 국적, 장애 등 차이를 존중	.208	2.515	.012	.266	3.243	.001
	다양한 인력에 대한 관심	.311	3.604	.000	.310	3.620	.000
	다양한 의사소통 채널 활용	.261	2.999	.003	.273	3.165	.002
	근로자들 간의 원만한 갈등 해결	-.062	-.680	.497	-.024	-.260	.795
		$R^2=.120$, $F=3.901$, $p=.000$			$R^2=.132$, $F=4.381$, $p=.000$		

주 : 다양성수용 조직문화, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).
기업의 혁신성에는 근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서

비롯되는 차이를 존중하고($t=2.364$ $p=.019$), 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심이 많으며($t=4.057$, $p=.000$), 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하는($t=3.790$, $p=.000$) 조직문화가 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 V-48> 참조).

<표 V-48> 다양성수용 조직문화와 혁신성의 분석결과

		혁신성		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		13.146	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.104	-1.393	.165
	더미2-운수통신금융보험업	.029	.433	.665
	더미3-서비스업	-.051	-.677	.499
	기업규모	.043	.737	.462
	노조유무	-.076	-1.064	.288
	설립년도	-.038	-.650	.516
독립변수	성별, 연령, 국적, 장애 등 차이를 존중	.185	2.364	.019
	다양한 인력에 대한 관심	.331	4.057	.000
	다양한 의사소통 채널 활용	.312	3.790	.000
	근로자들 간의 원만한 갈등 해결	-.015	-.173	.863
		$R^2=.212$, $F=7.734$, $p=.000$		

주 : 다양성수용 조직문화, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서 비롯되는 차이를 존중하고, 다양한 인력의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있는 조직문화를 가진 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 기업의 이미지가 긍정적인 것으로 나타났다(<표 V-49> 참조). 아울러 구직자들의 직장선호도에는 다양한 인력의 문제에 관심이 많으며($t=2.911$ $p=.004$), 다양한 의사소통채널을 활용하는($t=4.325$ $p=.000$) 조직문화가 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 V-49> 다양성수용 조직문화와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	-.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독립변수	성별, 연령, 국적, 장애 등 차이를 존중	.192	2.612	.009	.115	-1.604	.110
	다양한 인력에 대한 관심	.301	3.922	.000	.218	2.911	.004
	다양한 의사소통 채널 활용	.318	4.110	.000	.327	4.325	.000
	근로자들 간의 원만한 갈등 해결	.121	1.483	.139	.146	1.833	.068
		$R^2=.305$, $F=12.580$, $p<.000$			$R^2=.337$, $F=14.559$, $p<.000$		

주 : 다양성수용 조직문화, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

둘째, 다양성관리 운영제도가 기업성장에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 다양성관리 운영제도 중 여성들의 공식모임인 여성네트워크와 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율이 높은 것으로 나타났다(<표 V-50> 참조).

<표 V-50> 다양성관리 운영제도와 재무성과의 분석결과

		매출액			시장점유율		
		표준회귀계수(Beta)	t	Sig.	표준회귀계수(Beta)	t	Sig.
통제변수	(상수)		11.076	.000		11.667	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.056	-.746	.456	-.090	-1.192	.234
	더미2-운수통신금융보험업	.059	.883	.378	.028	.422	.674
	더미3-서비스업	-.026	-.349	.728	.000	.005	.996
	기업규모	.039	.671	.503	.068	1.152	.250
	노조유무	-.009	-.125	.900	.022	.305	.761
	설립년도	-.045	-.771	.441	-.042	-.717	.474
독립변수	성희롱, 성차별 처리기구 유무	-.080	-.686	.493	-.023	-.201	.841
	여성네트워크 유무	-.204	-2.748	.006	-.236	-3.223	.001
	다양성관리 전담자/위원회 유무	-.021	-.289	.773	-.008	-.104	.918
	고충처리기구 유무	-.220	-1.830	.068	-.347	-2.924	.004
		$R^2=.079$, $F=2.464$, $p=.008$			$R^2=.101$, $F=3.212$, $p=.001$		

주 : 다양성관리 운영제도 유무(1=예, 2=아니오).

아울러 여성네트워크가 있는 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 혁신성($t=-2.833$, $p=.005$), 기업이미지($t=-3.561$, $p=.000$), 그리고 직장선호도($t=-3.566$, $p=.000$),가 높은 것으로 나타났고, 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 직장선호도가 높은($t=-2.577$, $p=.010$)것으로 조사되었다(<표 V-51>, <표 V-52> 참조).

<표 V-51> 다양성관리 운영제도와 혁신성의 분석결과

		혁신성		
		표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통 제 변 수	(상수)		13.146	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.104	-1.393	.165
	더미2-운수통신금융보험업	.029	.433	.665
	더미3-서비스업	-.051	-.677	.499
	기업규모	.043	.737	.462
	노조유무	-.076	-1.064	.288
	설립년도	-.038	-.650	.516
독 립 변 수	성희롱, 성차별 처리기구 유무	-.207	-1.808	.072
	여성네트워크 유무	-.207	-2.833	.005
	다양성관리 전담자/위원회 유무	-.088	-1.216	.225
	고충처리기구 유무	-.085	-.715	.475
		$R^2=.106$, $F=3.405$, $p=.000$		

주 : 다양성관리 운영제도 유무(1=예, 2=아니오).

<표 V-52> 다양성관리 운영제도와 기업이미지, 직장선호도의 분석결과

		기업이미지			직장선호도		
		표준회 귀계수 (Beta)	t	Sig.	표준회 귀계수 (Beta)	t	Sig.
통 제 변 수	(상수)		15.757	.000		15.742	.000
	더미1-도소매숙박음식점업	-.169	-2.270	.024	-.206	-2.815	.005
	더미2-운수통신금융보험업	.005	.069	.945	.036	.560	.576
	더미3-서비스업	-.108	-1.454	.147	-.070	-.956	.340
	기업규모	.025	.441	.660	.024	.425	.671
	노조유무	-.051	-.717	.474	-.079	-1.143	.254
	설립년도	.063	-1.085	.279	-.061	-1.070	.285
독 립 변 수	성희롱, 성차별 처리기구 유무	-.111	-.983	.326	-.006	-.055	.957
	여성네트워크 유무	-.257	-3.561	.000	-.254	-3.566	.000
	다양성관리 전담자/위원회 유무	-.040	-.565	.573	-.026	-.374	.709
	고충처리기구 유무	-.204	-1.753	.081	-.297	-2.577	.010
		$R^2=.132$, $F=4.366$, $p=.000$			$R^2=.154$, $F=5.222$, $p=.000$		

주 : 다양성관리 운영제도 유무(1=예, 2=아니오).

이상에서 연구문제 4인 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 조직수준의 결과변수인 기업성파에 미치는 영향을 검증

하였다. 첫째, 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업일수록 동종업계의 타사에 비해 기업의 재무성과인 매출액과 시장점유율이 높았고 혁신성, 기업의 좋은 이미지 형성, 그리고 구직자들의 직장선호도에도 긍정적 영향을 주었다.

둘째, 가족친화경영이 기업성과에 미치는 영향을 분석한 결과 가족친화제도 중 남성육아휴직제도와 배우자출산휴가제도 활용도가 높은 기업일수록 혁신성을 제외한 매출액, 시장점유율, 기업이미지 및 직장선호도에 유의한 영향을 주었다. 또한 보육비지원제도, 탄력근무제도, 근로자지원프로그램을 도입한 기업의 경우 매출액과 시장점유율에는 유의한 영향을 주지 않았으나 혁신성, 기업이미지 및 직장선호도에 긍정적인 영향을 주었다. 근로자들이 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용하고, 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 다양성문화 정책은 기업성과인 매출액과 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 모두 긍정적으로 영향을 주었다. 근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서 비롯되는 차이를 존중하고, 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 기업성과가 높은 것으로 나타났다. 아울러, 다양성관리 운영제도 중 여성들의 공식모임인 여성네트워크와 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율, 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자들의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다.

5. 소결

본 장에서는 국내기업을 대상으로 '인력다양성 현황 및 다양성관리 실태 조사'를 실시하고 그 결과를 분석하였다. 기업 조사는 외국계기업과 매출액 500대 기업, 상시근로자 1000인 이상 고용 기업을 모집단으로 하여 303개의 응답을 얻었다. 표본업체의 업종별 분포는 제조업이 35.6%로 가장 높은 분포를 차지하고 있으며, 도·소매 및 숙박·음식업 23.8%, 사업·교육서비스업이 20.5%, 운수·통신 및 금융·보험업이 20.1%의 분포를 각각 차지하였으며, 평균 기업연령은 22.9년으로 나타났다. 종업원 기준 기업 규모는 1001명 이상이 41.6%였으며, 50명 이하가 28.7%, 501~1000명 이하가 12.2%, 51~500명 이하가 15.5%의 비중을 차지하고 있었다.

첫째, 국내기업의 인력구성 현황을 살펴보면 내국인 비율이 97.6%이며, 장애인 비율이 1.0%, 외국인 비율이 0.2%의 분포를 차지하고 있는 것으로 나타나, 다양한 인력구성을 보유하고 있지 않은 것으로 나타났다. 이를 통해 우리나라 기업의 경우, 인력다양성의 수준을 인종(외국인)이나 장애인 등을 포함하여 측정하기 어렵기 때문에, 성별 다양성으로 측정하였다.

성 다양성의 수준을 여성고용 비중, 직급별, 학력별, 연령별로 구분하여 살펴보았다. 먼저, 정규직의 여성비중은 24.5%, 비정규직 여성비중은 61.7%로 나타나 여성고용의 비정규직화 현상을 그대로 보여주었다. 직급별 여성 비중을 살펴보면, 전체 여성근로자(102,520명) 중 하위 직급인 사원급에 70.4%(72,213명)와 대리급에 18.3%(18,729명)이 집중되어 있으며, 중간관리자급(과장, 차장, 부장)의 여성비중은 11.2%(11,490명), 임원급의 여성비중은 1.8%(88명)에 불과한 것으로 나타나 상위직급으로 올라갈수록 성 다양성 수준이 낮아지는 것을 알 수 있다. 학력별 현황을 보면, 전체 여성근로자 103,800명 중 고졸 이하가 47.0%(48,751명)로 가장 높고, 다음으로 대졸이 30.2%(31,377명), 전문대졸이 19.6%(20,388명), 대학원졸 이상이 3.2%(3,284명)의 순이었다. 연령별 현황을 보면, 전체 여성근로자 103,272명 중 20대 여성

비중은 39.6%(40,867명)이며, 30대는 40.5%(41,787명), 40대는 14.9%(15,400명), 50대는 4.4%(4,571명), 60대는 0.6%(647명)이다. 30대의 여성비중이 가장 높게 나타난 것은 여성의 고학력화가 진행됨에 따라 여성의 기업 진입 연령이 높아졌으며, 정규직 여성의 경우, 90년대에 비하여 결혼·출산기의 경력단절 현상이 상당히 완화되고 있다는 것을 보여주고 있다.

둘째, 국내기업의 다양성관리의 실태를 다양성친화형 인사관리, 가족친화 경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누어 살펴보았다. 우선 다양성친화형 인사관리를 채용 및 배치, 평가 및 보상, 승진, 교육훈련으로 나누어 살펴보았는데, 5점 만점에 채용 및 배치는 3.75점, 평가 및 보상은 4.05점, 승진은 3.70점, 교육훈련은 3.5점으로 나타나 대체로 성이나 국적, 연령 등에 따른 차별을 두지 않고 인사관리를 하고 있음을 알 수 있었다.

가족친화경영과 관련해서는, 이미 법제도로 실행되고 있는 가족친화 제도들은 정착이 잘 되어 있는 편이었다. 또한 가족친화제도가 제대로 정착하기 위해서는 이를 운영하는 조직의 분위기도 매우 중요한데, 가족친화분위기 측면에서는 매우 긍정적인 응답이었고 업종별로는 운수·통신 및 금융·보험업과 제조업이 상대적으로 더 높았다. 그러나 이들 업종은 실제 제도 유무에 있어서 오히려 취약하여 분위기와 제도화에서는 차이를 나타내었다.

다양성문화 정책 부분에서는, 다양성수용 조직문화와 같은 주관적인 문화들에서는 역시 긍정적으로 나타났으나, 기업들이 실제로 운영하고 있는 다양성관리 운영제도 현황에 있어서는 여성들의 공식적인 모임이라든지 다양성관리 전담자나 위원회 운영현황은 저조한 편이었다. 예전부터 많이 활용되어 왔던 성희롱 처리기구나 고충처리기구는 많은 기업들이 운영하고 있었으나, 아직까지는 다양성관리를 목적으로 하는 운영제도에 있어서는 미흡하다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 인력다양성을 우리나라 기업의 상황에 부합하는 성 다양성으로 접근하여 성 다양성과 다양성관리와의 관련성을 살펴보았다. 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 성 다양성인 조직내 여성이 차지하는 비중, 임원급 여성비중, 그리고 30-40대 여성비중과 최고경영진의 다양성 의지를 들어 이

들 변수가 다양성관리와 어떠한 관계가 있는지 분석하였다. 분석결과, 여성 비중이 높고 인력다양성에 대한 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우 다양성친화형 인사관리에 긍정적 영향을 주었다. 또한 여성비중과 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 가족친화제도 도입을 적극적으로 하고 있었고, 최고경영진의 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있고 다양성관리 정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업에서 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 것으로 분석되었다. 아울러 여성임원 비중이 높고 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업에서 다양성관리 운영제도(성희롱 및 성차별 처리기구, 여성네트워크, 다양성관리 전담자 및 위원회, 고충처리기구 등)를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 기업의 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)와 개인태도(직장만족, 조직몰입)의 관련성에 대한 면밀한 분석을 실시하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업의 근로자들은 긍정적인 태도를 가지고 있었고 가족친화제도 중 육아휴직제도와 남성육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직장에 만족하고 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 임신 또는 어린자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려하고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높았다. 아울러, 다양한 인력의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업에서 근로자들의 태도가 긍정적인 것으로 나타났다.

마지막으로, 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 조직수준의 결과변수인 기업성장에 미치는 영향을 검증하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업일수록 동종업계의 타사에 비해 기업의 재무성과인 매출액과 시장점유율이 높았고 혁신성, 기업의 좋은 이미지 형성, 그리고 구직자들의 직장선호도에도 긍정적 영향을 주었다. 또한,

가족친화제도 중 보육비지원제도, 탄력근무제도, 근로자지원프로그램을 도입한 기업의 경우 혁신성, 기업이미지 및 직장선호도에 긍정적인 영향을 주었고, 근로자들이 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용하고, 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다. 아울러, 다양성수용 조직문화는 기업성과인 매출액과 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 모두 긍정적으로 영향을 주었고 다양성관리 운영제도 중 여성들의 공식모임인 여성네트워크와 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율, 혁신성이 높고 구직자들의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다.

VI

다양성관리차원에서의 여성 인적자원개발 방안

1. 연구요약	177
2. 효과적 다양성관리 방안	184
3. 연구의 의의 및 한계	194

1. 연구요약

현재 우리사회의 노동력을 구성하고 있는 인구집단에 커다란 변화가 이루어지고 있다. 여성의 노동시장 진입의 확대, 국제화 혹은 글로벌화의 결과로써 외국인 노동력의 수적 증가, 저출산·고령화로 인한 구성원의 고령화, 그리고 장애인의 증가는 미래의 노동력 구성을 더욱 다양화시키고 있는 추세이다. 특히 전문직과 같은 고급 여성인력의 활용 비중이 빠른 속도로 증가하고 있는데, 이는 기업내 인력다양성을 높이는 대표적인 변화 가운데 하나이다. 따라서 노동력 다양성이 현실적인 이슈로 제기될 수 있는 만큼, 기존의 인사관리로는 효과적인 인재관리가 어려워질 것을 예상하고 이에 적합한 다양성관리를 보다 적극적으로 모색하고 정립해 나가야 할 때이다.

다양성관리(diversity management)는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직의 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 활동을 의미한다(Cox, 1993). 다양성 그 자체는 긍정적 측면만 있는 것이 아니라 이질적 집단 간의 갈등이나 의사소통의 어려움과 같은 부정적 측면이 함께 내포되어 있는 포괄적이고 중립적인 개념이다. 그렇기 때문에 다양성은 구성한다고 되는 것이 아니라 관리자의 적극적인 의지와 노력을 필요로 하며 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화된다(Cox, Lobel & McLeod, 1991). 다시 말해 다양성을 긍정적 방향으로 유도하기 위해서는 조직 차원의 관리가 필요하며 그런 측면에서 다양성관리는 전략적 개념이라 할 수 있다.

본 연구에서는 기업내 인력다양성이 가지는 중요성을 감안하여 우리나라 기업의 인력다양성과 다양성관리의 현주소를 파악하고 국내외 선진기업의 다양성관리를 검토하여 향후 다양성관리가 나아가야 할 방향을 모색하고자 하였다. 특히 우리나라 기업의 현실에서 인력다양성이란 아직까지는 젠더에 국한되어 있으므로 본 연구에서도 다양성관리를 여성 인적자원개발에 초점

을 두고 연구를 진행하였다.

본 연구의 주요 연구내용을 살펴보면 다음과 같다. 제 1장에서는 우리 사회의 노동력 구성이 점차 다양화되고 있음에 따라 다양성에 관한 인식 정립과 효과적 다양성관리의 필요성을 제시하였고, 구체적인 연구내용 및 방법 등을 다루었다.

제 2장에서는 다양성의 개념을 이론적으로 검토하고 인력의 다양성을 촉진시킨 배경을 고찰한 후 이러한 인력다양성이 조직에 미치는 긍정적, 부정적 효과를 살펴보았다. 아울러 조직에서 다양성을 긍정적 방향으로 유도하기 위한 전략으로서 다양성관리를 다루었고 그 범주에 관해 논의하였다.

최근 우리나라에서 조직내 다양성 증가의 이유를 찾아보면, 국경을 넘어서는 경영활동으로 인해 비롯되는 다양성의 확대뿐 아니라 여성, 고령자, 장애인 등의 사회 진출, 그리고 고용차별금지와 관련된 법규의 시행 등을 들 수 있다. 그런데, 조직구성원의 다양성은 사업기회 발굴과 아이디어 창출에 도움을 주기도 하지만, 몰입도와 만족도를 낮추고 긴장과 갈등을 유발하여 과업 진행을 저해하기도 한다. 따라서 기업은 인력다양성을 부담이 아닌 경쟁력 제고 수단으로 수용하는 방향으로 관리할 필요성이 제기된다.

다양성관리(diversity management)란 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하게 효율적으로 활용하기 위한 조직의 모든 계획적인 노력 또는 과정이라 할 수 있다. 다양성관리는 관리의 초점 혹은 목적을 어디에 두는가에 따라 기존의 다른 인사관리 전략과 구분되는 진전된 개념이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 다양성관리의 범주를 크게 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 구분하였다. 첫째, 다양성관리는 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가, 승진, 보상 등)로 이질적 노동력을 활용하되 다양한 노동력이 가진 차이의 가치를 인정하고 포용할 수 있는 업무환경을 조성하는데 초점을 두고 있다. 지금까지 대부분의 기업에서는 다양성관리에 대한 접근을 주로 성별이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰져 온 것이 사실이다.

둘째, 다양성관리는 다양한 노동력의 니즈와 라이프스타일을 충족시킬 수 있는 방향으로 가족친화적 기업경영을 추구하는 전략이 될 수 있다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel, 1992; Bailly, 1993). 최근 들어 노동시장내 여성인력, 기혼여성, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 기업에서는 이들의 다양한 욕구를 충족시키는 방향으로 가족친화제도를 설계하고 운영하려는 움직임이 생겨났다. 그러나 아직까지는 그 움직임이 대기업과 외국계기업의 수준에 머물러 있는 게 현실이다.

셋째, 다양성관리는 조직의 문화를 변화시키기 위한 전략이 될 수 있다. 그러나 아직까지는 다양성관리를 문화적으로 접근한 연구는 매우 드문 편이다(Kossek & Zonia, 1993; Hicks-Clarke & Iles, 2000). 다양성수용 문화를 만들기 위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다(White, 1999; Cox, 1993). 아울러 선진기업에서는 다양성관리 전담자를 두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써 다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. 그러나 최근에 인력다양성에 눈을 뜬 우리나라 기업의 현실에 비추어 볼 때 이런 수준의 다양성관리는 아직까지 원활하게 진행되고 있지 않은 실정이다.

제 3장에서는 다양성과 다양성관리에 관하여 선구적 위치에 있는 국내외 선진기업의 사례를 분석함으로써 우리나라 기업의 적용가능성과 함께 적절한 관리 전략을 모색하였다. 2007년 Catalyst Award를 수상한 기업 중 골드만삭스와 펍시콜라는 우리나라 기업들에게 다양성에 대한 접근과 실천 방법에서 좋은 가이드라인을 제공하고 있다. 골드만삭스의 임원급 여성을 확대하기 위한 구체적인 전략들은 제도를 운영하고 실천하며 이를 평가·관리해 나가는 과정들을 제시하고 있다. 임원급 여성 축진을 위해서는 반기별 리뷰를 실시하고, 대상자 중 승진하지 못한 여성에게 리더십 훈련, 코칭, 멘토링을 포함하는 경력개발 계획과 핵심적인 고위층에게 노출될 기회를 주고, 직무 이동을 실시하여 업무를 확장시켜 준다. 고위층으로 올라갈수록 능력주의 승진체계에서 어려움을 겪고 있는 우리 기업들의 여성 중간관리자들에게

최고위층 임원들과의 업무 접촉을 늘려주는 방법을 적용하는 것도 여성임원을 촉진하기 위한 전략이 될 수 있다.

아울러 펄시콜라의 '유색인 여성(Women of Color, WOC)'과 '다문화 연계(Multicultural Alliance)'는 전략적인 지원이며 사업과 밀접하게 연계되어 있다. '다문화 연계' 프로그램은 유색 여성의 유인, 유지, 개발에 초점을 맞추는 사업상의 원칙으로 특히 유색여성 중간관리자와 상위관리자를 대상으로 한다. '다문화 연계' 제도를 통해 유색인종 여성들과 동료, 상사 간 관계에 진정성과 정직성이 스며드는 문화를 만들었으며 유색인 여성의 요구와 특별한 경험에 주의를 기울이게 되었고, 직장에서의 성과 인종 문제에 관련한 해결책과 원동력을 보여주었다.

두 가지 사례 모두에서 주목할 것은 최고 경영층의 참여와 지원이다. 근로자들의 인식과 조직문화를 변화시키는 데 최고 경영층의 의지만큼 중요한 것은 없다. 다양성 확보가 기업의 재무적, 비재무적 가치와 연결된다는 인식을 가진 최고 경영층들은 다양성 촉진을 위한 전략개발과 실천에 적극적인 태도를 보이고 있다.

제 4장에서는 거시통계로 본 우리나라의 노동시장내 인력다양성의 추이를 분석하였다. 우선, 일반적인 다양성 측정 변수인 성, 인종, 연령, 장애인 비중 추이를 통해 우리나라 인력의 다양성 정도가 어떻게 변화해왔는지 살펴 보았다. 그 결과 여성, 외국인, 고령층, 장애인 근로자 비중이 최근으로 올수록 증가하고 있음을 확인하였다. 그러나 OECD 주요 국가들과 비교해 보면, 비중이나 증가속도에 있어서 낮은 편이었고 이는 국가들의 산업구조, 경제 상황, 문화 등을 고려한다 하더라도 점차 세계화되고 평균수명이 늘어나고 차별이 줄어드는 상황에서, 앞으로 다양성을 지향하는 방향으로 변화할 것으로 예상할 수 있다.

다음으로는 여러 다양성 변수 중에서 여성인력의 특성이 남성과는 다를 것이라는 가정 하에 여성취업자를 대상으로 연령, 학력, 혼인상태, 직종, 직급, 경력년수별 분포의 추이를 살펴보았다. 그 결과, 비중만으로 보았을 때는 30~40대, 고졸, 유배우, 서비스·판매직, 평사원, 1~2년 경력자가 가장 많

은 것으로 나타났다. 추이를 보면 20~30대 연령비중은 줄어드는 반면 40대 이상 비중은 증가하고 있으며, 저학력 비중은 줄고 대졸 이상의 고학력 비중이 늘어나고 있고, 전통적인 여성집중 직종인 서비스·판매직 비중과 전문직 비중이 증가하였으며, 직급별로 보면 하위관리자급 비중과 10년 이상 경력자 비중이 늘어나고 있다. 즉 고연령층이 늘어나고, 학력은 높아지고 있으며, 경력이 높은 전문직, 하위관리자와 같은 고급 인력이 증가하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 예전과 같이 여성을 배제하거나, 여성 중에서도 미혼이고 근속과 학력, 직급이 낮고 경력이 짧은 집단을 대상으로 했던 인력관리 는 더 이상 적합하지 않다. 기업에서는 이렇게 변화한 특성을 가진 집단을 효과적으로 관리함으로써 갈등을 줄이고 조직에 대한 충성도를 높여 생산성 향상에 기여할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

제 5장에서는 국내기업을 대상으로 ‘인력다양성 현황 및 다양성관리 실태 조사’를 실시하고 그 결과를 분석하였다. 기업 조사는 외국계기업과 매출액 500대 기업, 상시근로자 1000인 이상 고용 기업을 모집단으로 하여 303개를 표본추출하여 실태조사를 수행하였다. 첫째, 국내기업의 인력구성 현황을 살펴보면 내국인 비율이 97.6%이며, 장애인 비율이 1.0%, 외국인 비율이 0.2%의 분포를 차지하고 있는 것으로 나타나, 다양한 인력구성을 보유하고 있지 않은 것으로 나타났다. 이를 통해 우리나라 기업의 경우, 인력다양성의 수준을 인종(외국인)이나 장애인 등을 포함하여 측정하기 어렵기 때문에, 성별 다양성으로 측정하였다.

성 다양성의 수준을 여성고용 비중, 직급별, 학력별, 연령별로 구분하여 살펴보았다. 먼저, 정규직의 여성비중은 24.5%, 비정규직 여성비중은 61.7%로 나타나 여성고용의 비정규직화 현상을 그대로 보여주었다. 직급별 여성 비중을 살펴보면, 하위 직급인 사원급에 70.4%와 대리급에 18.3%로 집중되어 있으며, 중간관리자급(과장, 차장, 부장)의 여성비중은 11.2%, 임원급의 여성비중은 1.8%에 불과한 것으로 나타나 상위직급으로 올라갈수록 성 다양성 수준이 낮아지는 것을 알 수 있다. 학력별 현황을 보면, 고졸 이하가 47.0%로 가장 높고, 다음으로 대졸이 30.2%, 전문대졸이 19.6%, 대학원졸 이

상이 3.2%의 순이었다. 연령별 현황을 보면, 20대 여성비중은 39.6%이며, 30대는 40.5%, 40대는 14.9%, 50대는 4.4%, 60대는 0.6%로 나타났다. 30대의 여성비중이 가장 높게 나타난 것은 여성의 고학력화가 진행됨에 따라 여성의 기업 진입 연령이 높아졌다는 것을 보여주고 있다.

둘째, 국내기업의 다양성관리의 실태를 다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 그리고 다양성문화 정책으로 나누어 살펴보았다. 우선 다양성친화형 인사관리를 채용 및 배치, 평가 및 보상, 승진, 교육훈련으로 나누어 살펴보았는데, 5점 만점에 채용 및 배치는 3.75점, 평가 및 보상은 4.05점, 승진은 3.70점, 교육훈련은 3.5점으로 나타나 대체로 성이나 국적, 연령 등에 따른 차별을 두지 않고 인사관리를 하고 있음을 알 수 있었다.

가족친화경영과 관련해서는, 이미 법제도로 실행되고 있는 가족친화 제도들은 정착이 잘 되어 있는 편이었다. 또한 가족친화제도가 제대로 정착하기 위해서는 이를 운영하는 조직의 분위기도 매우 중요한데, 가족친화분위기 측면에서는 매우 긍정적인 응답이었고 업종별로는 운수·통신 및 금융·보험업과 제조업이 상대적으로 더 높았다. 그러나 이들 업종은 실제 제도 유무에 있어서는 오히려 취약하여 분위기와 제도화에서는 차이를 나타내었다.

다양성문화 정책 부분에서는, 다양성수용 조직문화와 같은 주관적인 문항들에서는 역시 긍정적으로 나타났으나, 기업들이 실제로 운영하고 있는 다양성관리 운영제도 현황에 있어서는 여성들의 공식적인 모임이라든지 다양성관리 전담자나 위원회 운영현황은 저조한 편이었다. 예전부터 많이 활용되어 왔던 성희롱 처리기구나 고충처리기구는 많은 기업들이 운영하고 있었으나, 아직까지는 다양성관리를 목적으로 하는 운영제도에 있어서는 미흡하다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 인력다양성을 우리나라 기업의 상황에 부합하는 성 다양성으로 접근하여 성 다양성과 다양성관리와의 관련성을 살펴보았다. 다양성관리에 영향을 미치는 선행변수로 성 다양성인 조직내 여성이 차지하는 비중, 임원급 여성비중, 그리고 30-40대 여성비중과 최고경영진의 다양성 의지를 두었고 이들 변수가 다양성관리와 어떠한 관계가 있는지 분석하였다. 분석결과, 여

성비중이 높고 인력다양성에 대한 의지가 사명진술서에 포함되어 있는 경우 다양성친화형 인사관리에 긍정적 영향을 주었다. 또한 여성비중과 30-40대 여성비중이 높은 기업에서 가족친화제도 도입을 적극적으로 하고 있었고, 최고경영진의 인력다양성 의지가 사명진술서에 포함되어 있고 다양성관리정책이 공식적으로 문서화되어 있는 기업에서 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 것으로 분석되었다. 아울러 여성임원 비중이 높고 최고경영진의 다양성에 관한 의지가 높은 기업에서 다양성관리 운영제도(성희롱 및 성차별 처리기구, 여성네트워크, 다양성관리 전담자 및 위원회, 고충처리기구 등)를 적극적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다.

넷째, 기업의 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)와 개인태도(직장만족, 조직몰입)의 관련성에 대한 면밀한 분석을 실시하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업의 근로자들은 긍정적인 태도를 가지고 있었고 가족친화제도 중 육아휴직제도와 남성육아휴직제도를 활용한 근로자들은 직장에 만족하고 조직에 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 임신 또는 어린자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려하고, 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업에서 근로자들의 직장만족과 조직몰입이 높았다. 아울러, 다양한 인력의 문제에 관심이 많고, 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위해 다양한 의사소통채널을 활용하고 있으며, 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 잘 해결되는 조직문화를 가진 기업에서 근로자들의 태도가 긍정적인 것으로 나타났다.

다섯째, 다양성관리(다양성친화형 인사관리, 가족친화경영, 다양성문화 정책)가 조직수준의 결과변수인 기업성가에 미치는 영향을 검증하였다. 다양성친화형 인사관리를 시행하고 있는 기업일수록 동종업계의 타사에 비해 기업의 재무성과인 매출액과 시장점유율이 높았고 혁신성, 기업의 좋은 이미지 형성, 그리고 구직자들의 직장선호도에도 긍정적 영향을 주었다. 또한, 가족친화제도 중 보육비지원제도, 탄력근무제도, 근로자지원프로그램을 도입한

기업의 경우 혁신성, 기업이미지 및 직장선호도에 긍정적인 영향을 주었고, 근로자들이 휴가 및 휴직제도 등을 자유롭게 사용하고, 근무시간을 유연하게 조절하거나 다양한 근무형태를 선택할 수 있는 가족친화분위기가 조성된 기업인 경우 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다. 아울러, 다양성수용 조직문화는 기업성과인 매출액과 시장점유율, 혁신성, 기업이미지, 그리고 직장선호도에 모두 긍정적으로 영향을 주었고 다양성관리 운영제도 중 여성들의 공식모임인 여성네트워크와 근로자의 고충을 해결할 수 있는 고충처리기구를 도입한 기업의 경우 동종업계의 타사에 비해 매출액과 시장점유율, 혁신성이 높고 좋은 기업이미지 형성과 구직자들의 직장선호도가 높은 것으로 나타났다. 차이의 가치를 인정하는 풍토가 형성되어있으리라고 기대하기 때문이다.

제 6장에서는 지금까지 진행된 연구결과를 요약하고 인력의 다양성과 다양성관리가 우리나라에서 갖는 의미를 종합적으로 제시하면서, 향후 다양성관리를 위한 정책적 방안을 제시하고자 한다. 특히 저출산과 고령화 사회로 진입하면서 여성인력이 중요해지는 현실을 감안하여 여성인적자원 개발을 위한 다양성관리 방안을 발굴하고자 한다.

2. 효과적 다양성관리 방안

기업이 다양성관리의 필요성을 인식했다 할지라도 그것을 실천하는 것은 또 다른 문제이다. 특히 우리나라 기업의 경우, 오랫동안 단일성에 대한 가치와 기대가 지나치게 강조되어 왔기 때문에 다양성을 경영 현장에서 구체적으로 실천하기란 쉽지 않았다. 다양성관리의 실천방안은 각 기업의 사정에 따라 기업마다 고유하게 설계될 수 있다. 다양성관리 방안은 한 기업이 기존의 성공적인 다른 기업으로부터 통째로 받아들일 수 있는 것은 아니다. 성공적인 다양성관리를 위해서 개별 기업의 상황과 구조에 적합하게 프로그램들이 조정되어 설계, 운영되어야 한다(Winterle, 1992).

본 연구에서는 국내기업의 현실에 맞게 인력다양성을 성 다양성으로 접근하였기 때문에 여성인적자원 개발을 중심으로 효과적 다양성관리 방안을 제시하고자 한다.

가. 다양성을 사업전략과 연계시키려는 노력

기업은 다양성을 기업비전의 하나로 규정하고 실천하려는 노력을 해야 한다. 다양성의 표출이 조직의 공유 가치(Shared Value)에 역행하는 것이 아니라 기업의 장기적인 비전이라는 하나의 가치로 지향하도록 명확한 방향을 제시하는 것이 다양성관리의 첫걸음이다. 기업의 다양성이 조직의 성과를 달성하기 위해 추구해야 할 중요한 과제임을 분명히 드러내는 것은 구성원들에게 다양성관리에 대한 자발적인 참여와 이해를 높이는 중요한 발판이 된다.

다양성을 가지는 것은 선택이 아니라 반드시 달성해야 할 목표로 인식하고 다양성을 사업전략과 통합시키려는 노력을 해야 한다. P&G는 다양성을 기본적인 경영전략으로 삼아 강력하고 다양한 조직을 운영하는 것이 비즈니스 운영에 맞는 올바른 길이며 더 나은 경영성과를 달성하는 핵심요소라고 하였다.

이와 같이 다양성을 비즈니스 전략과 연계시키기 위해서는 우선, 최고경영진들이 담당 사업부별로 다양성 정책 목표를 수립하고 각 계층별로 정보를 전달해야 한다. 그에 따라 중간관리자들은 매 분기별로 다양성 목표에 알맞은 계획을 세우고 진행시킨다. 예를 들어, 다양성을 채용, 성과, 경력개발, 인재개발, 리더십 개발 등의 인사정책에 반영한다. 그 다음 단계로는 다양성 관련성과를 매 분기별로 최고경영진에게 보고하고 다양성에 대한 심층적인 평가를 받도록 한다. 마지막 단계로는 다양성 전략의 성과를 한 눈에 볼 수 있도록 매년 다양성 레포트(Annual Diversity Report)를 발간하도록 한다. 다양성 레포트는 한 해 이뤄놓은 성과, 노력 및 미래의 전략들로 구성되는데, 현재 기업의 인력다양성 관련통계와 성과, 핵심적인 다양성확보에

관한 각 부서의 결과, 여성 촉진제도와 관련된 프로그램의 중요한 성취 등을 제시해야 한다.

나. 최고경영진의 다양성에 대한 지지

다양성관리가 제대로 정착되기 위해서는 무엇보다 기업의 선봉장인 최고경영진의 관심과 의지가 중요하다. 20세기 최고의 경영학자로 인정받는 Peter Drucker는 진정한 기업의 리더는 ‘다양성을 유기적인 사고방식 하에 통일시키는’ 능력을 갖고 있다고 하였다. 개인의 다양성이 지식의 활발한 창조와 공유로 이어지기 위해서는 자율과 조화에 가치를 두는 열린 리더십이 필요하다. 그러한 리더십은 다양성의 실현을 조직의 중요한 우선 과제로 삼고 필요한 자원을 할당하는 경영진의 구체적인 노력에서 비롯된다.

최고경영진들은 단순히 문서나 말, 정책뿐만 아니라 경영진의 몰입을 반영하는 의사결정과 행동을 취함으로써 그들이 다양성을 포용하고 이를 적극 관리해 나가려고 노력하고 있음을 보여주어야 한다. 글로벌 선진기업의 CEO들이 일찍부터 다양성에 관심을 갖고 관리에 나섰던 이유도 여기에 있다. IBM의 경우 회장인 샘 팔미사노(Samuel J. Palmisano)가 다양성 정책을 공식적인 선언문을 통해 명시적으로 제시하여 인종·피부색·종교·성별·성적 정체성·국적·장애 및 나이에 관계없이 채용·교육·보상·승진 등이 수행되도록 하였다. HP의 시드 릴(Sid Reel) 부회장 역시 다양성에 대한 목표수준을 두어 성공과 신뢰를 얻고자 차세대 리더들에 대한 역량개발 프로그램, 다양성에 기초한 채용방식, 포괄적인 조직문화 등을 추진하였다.

이에 따라 국내기업 CEO들도 단순히 말로만 강조할 것이 아니라 실제 행동으로 다양성을 포용, 이를 적극 관리해 나가려는 노력이 필요하다. 우선, 최고경영진들은 다양성을 육성하는 일이 기업 경쟁력을 키우는데 중요하다는 메시지를 분기별 회의에서 자주 전달해야 한다. 둘째, 최고경영진들은 여러 다양한 경로와, 촉진제도와 행사들에 참석하고 후원함으로써 그들이 다양성관리에 적극 참여하고 있다는 것을 알려야 한다. 예를 들어, 여직원들

간의 네트워크를 지원하고 회사내 젠더와 관련된 문제들을 의논하기 위해 여성대표들과 정기적으로 만나야 한다. 셋째, 기업내 모든 부문의 다양성을 주도하고 그 과정을 모니터링 할 수 있도록 '다양성 체크리스트'를 개발해야 한다. 또한 연간 발간되는 다양성 레포트나 다양성 리뷰를 직접 감독하는 일도 해야 한다. 마지막으로, 최고경영진이 매년 다양성에 대한 심층적인 평가를 받고 그 평가결과를 통해 금전적인 보상이 주어지도록 하는 시스템을 구축해야 한다.

다. 다양성관리 전담자나 위원회 설치

다양성 활동이 기업의 업무에 통합되고 기업문화의 한 부분이 되기 위해서는 다양성관리를 담당하는 직위가 설치되어야 한다. 이를 위해 먼저, 인사부서내 다양성관리 전담자를 두고 다양성관리 프로그램을 개발하고 시행해야 한다.

그 다음 단계로는 다양성 위원회를 설치 운영할 필요가 있는데, 조직내 다양한 관점을 모으고 이를 통합할 수 있도록 조직내 여러 부문과 여러 계층의 구성원으로 이루어지는 것이 바람직하다. 또한 다양성 위원회 구성시 성비를 안배하여 회사 주요 의사결정과정에 양성 의견의 반영토록 해야 하며, 기업내 다양성 위원회가 실질적인 성과를 거두기 위해서는 다양성 위원회의 설치를 조직 상층부에 두거나 위원장은 기업의 최상위층이 담당하도록 설치·운영되어야 한다.

마지막 단계에서는 다양성관리 전담자의 업무 및 다양성 위원회의 활동에 대한 정기적인 점검과 피드백을 통한 성과를 제고해야 한다. 다양성관리 전담자의 업무는 반드시 평가되어야 한다. 다양성 활동이 개인 평가의 구성요소가 되어 그 평가결과에 자신의 승진과 임금이 영향을 받게 되면 다양성 목표는 보다 진지하게 받아들여지게 된다(Yakura, 1996). 다양성관리의 평가에 있어서는 과정뿐만 아니라 그 결과도 평가의 대상이 되어야 하는데 결과의 예로는 피평가부서 구성원의 다양성, 지속적인 다양성 훈련, 멘토링 프로

그램, 근로자 의견조사 등이 해당된다(Morrison, 1996).

다양성관리 전담자 및 위원회가 해야 할 업무는 채용 및 배치, 승진, 교육 훈련, 인사평가 및 보상 등 전반적인 인사관리 운영실태에 대한 지속적인 모니터링과 이와 관련된 기업내 남성과 여성의 인력현황에 대한 데이터를 지속적으로 산출하는 일이다. 이 때 검토할 수 있는 데이터로는 채용 경쟁률, 직종별·직급별 인원 분포, 직종별 승진 비율, 직종별·직급별 승진 후보자 경쟁률, 직종별·직급별 교육훈련현황, 연간 교육훈련 참여횟수, 1인당 연간 교육훈련 비용, 승진 관련 핵심 교육프로그램 참가율 등이 있다. 또한 여성이 기업내에서 일정 비율 이상을 차지할 수 있도록 하는 목표설정관리를 통해 지속적으로 여성인력의 비율, 여성관리자 비율, 여성 핵심인재 비율 및 여성 신입직원 채용 비율을 모니터링하는 업무도 수행해야 한다. 이와 같이 객관적으로 데이터를 리뷰하고 여성과 남성의 활용과 관련된 개선점을 정기적으로 검토한다면, 새로운 시각으로 인적자원을 관리할 수 있다.

이와 관련하여 IBM과 모토로라가 좋은 예가 될 수 있다. 한국 IBM은 소수자인 여성들에 대한 배려에서 시작하여, 인사부서내 다양성관리 전담자(Workforce Diversity Program Manager)를 두고 다양성 관련 프로그램을 개발하고 시행하며 타 제도와 균형 있게 유지, 발전될 수 있도록 조율하여 최적의 시너지 효과를 얻을 수 있도록 하고 있다. 이러한 성 다양성관리에 힘입어 여성관리자 비율이 2000년 3%에서 2006년 14%까지 빠르게 증가하였고 2006년 현재 상무급 이상의 여성임원도 7명으로 동일 직급 전체의 7%에 달하는 것으로 나타나 다양성관리의 성과라 할 수 있다.

모토로라는 미국 본사에 다양성관리 담당 중역(CDO : Chief Diversity Officer)을 두고 있다. 부사장급 임원이 앞장서서 여성, 동성애자, 흑인 등 사내 소수그룹을 위해 헌신하는 모습에 고객들이 회사를 더 좋게 평가하는 효과를 보이고 있다.

라. 다양성을 이해하는 교육 및 훈련

경영자와 근로자들을 대상으로 조직내 다양한 이슈에 대한 훈련 및 교육을 통해 서로간의 '다름'에 대하여 이해와 인정을 하는 것이 중요하다. 다양성 훈련은 조직내에서 다양성에 대한 이해를 높이고 조직의 일상활동에서 다양성관리가 이루어지게 하기 위하여 가장 널리 쓰이는 방법 가운데 하나이다(Solomon, 1989). 다양성 훈련을 통하여 태도와 행동에 있어서 자신과는 다른 동료의 차이점을 최소한 본인으로 하여금 수용할 수 있게끔 하고, 보다 바람직하게는 이러한 차이점이 적극적으로 활용될 수 있도록 영향을 주어야 한다.

다양성 교육은 관리자에게 먼저 실시되어야 한다. 관리자들에게는 이질적으로 구성된 작업집단에서의 관리방식에 대하여 교육이 이루어져야 하며 또한 코칭과 부하관리에 대한 훈련도 요구된다. 임원 등 관리자 계층을 대상으로 한 인식고취 워크숍(Mindset Workshop), 다양성 및 리더십 워크숍 교육(Diversity & Inclusive Leadership Workshop) 등이 포함될 수 있다. 교육 내용으로는 '사업에 있어서 여성의 중요성', '여성이 제대로 일할 수 있게 하려면 어떤 환경이 필요한가?', '불평등한 관행과 조직문화는 없는가?' 등에 대해 심도 있게 논의할 수 있다.

그 다음으로는 전 근로자를 대상으로 다양성 가치 실현을 위해 조직구성원들의 이해를 돕고 다양성을 실천하기 위한 구체적인 가이드라인을 제공해야 한다. 예를 들어, 직장내 성차별 관행과 문화에 대한 인식, 성희롱 관련 교육, 남녀 평등한 인간관계 등의 내용을 포함하는 다양성 훈련 및 교육을 실시해야 한다. 이를 통해 여성에 대한 조직내 고정관념을 해소하고 일하는 동료, 상사, 부하로서의 여성에 대한 인식을 재정립할 수 있다.

Prudential의 모든 임원, 관리자, 그리고 종업원은 2일간의 다양성 인식 훈련 프로그램에 참가할 기회를 갖는다. 이 프로그램은 개인 및 조직의 다양성 문제와 그 영향에 대해 이해할 수 있는 기회를 제공해 준다. 첫째 날은 개인적 가치 및 커뮤니케이션 기대치, 그리고 스테레오타입의 파악 등을

다룬다. 둘째 날은 커뮤니케이션 방식의 차이, 조직문화, 그리고 역할 및 책임에 관한 사항을 강조한다. 이런 다양성에 대한 훈련과 교육과정은 서로에 대한 이해를 도와주어 자신과 다른 것에 대한 거부감을 없애고 변화를 수용하는데 결정적인 기여를 하게 된다.

존슨앤드존슨에서는 ‘다양성 대학(Diversity University)’이라는 사이버 대학을 설립하여 이를 통해 구성원들이 글로벌 및 이문화 이슈에 대한 감수성을 훈련시킨다. 또한 엑손모빌(ExxonMobil)은 리더들을 대상으로 ‘글로벌 다양성 프로그램’을 도입하여 미국내 다양한 민족간 리더십과 문화적 차이를 교육시키고 있다.

마. 다양성 확대를 위한 인사관리 구현

기업이 다양한 인적자원을 통해 조직성과를 창출하기 위해서는 다양성관리가 인사관리측면에서 설계되고 운영될 필요가 있다. 조직내 인력다양성 확대를 위해서는 기존의 인사관리 방식이 아닌 새로운 접근의 인사관리가 구현되어야 한다. 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가 및 보상, 승진 등)로 이질적 노동력을 활용할 수 있는 다양성관리가 이루어져야 한다.

첫째, 기업은 경쟁력을 유지하고 세계 시장의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있기 위해서 채용 및 배치관리에서 다양성관리가 이루어져야 한다(Morrison, 1992; Caudron, 1990; Cornelius, 1999). 전통적인 모집원 및 채용원은 이제 다양성을 확대하는 방향으로 다양한 인력으로 구성되는 것이 요청되며 면접관의 구성시 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되도록 설계되어야 한다. 또한 담당업무 및 근무지 배치시 근로자들의 의견을 수렴하는 절차도 필요하다. 예를 들어, 채용위원, 면접위원 중 여성을 포함시키려고 노력하고 야간근무, 지방출장 및 지방근무 배치시 여성의 가족상황을 배려하는 것이 요구된다.

둘째, 공정한 평가를 위해서는 평가위원회가 다양한 인력으로 구성되어야 하고(D’Netto & Sohal, 1999), 성별, 국적 및 장애 등에 관계없이 인사평가가

공정해야 한다. 또한 평가도구는 개인의 성과에 기반하여 공정하게 이루어져야 하며 직종별로 특성에 맞는 차별화된 평가제도를 운영하는 것도 다양한 인력을 평가함에 있어서 고려해야 할 사항이다.

셋째, 공정한 보상관리를 위해서는 개인의 속성인 근속년수, 출신배경, 성별 보다는 성과, 업적 및 능력에 따라 보상이 결정되어야 한다(Armstrong & Murlis, 1994). 아울러 성과에 따라 다양한 인센티브제도(개인성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 운영하는 것도 다양한 인력의 니즈를 충족시킬 수 있는 방안이 될 수 있다.

넷째, 승진기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여되도록 승진 심사위원회에 다양한 인력을 포함시키고 개인의 속성이나 연고가 아닌 개인의 능력과 성과에 따른 승진이 이루어지도록 해야 할 것이다. P&G는 회사의 리더 직위에 소수인종과 여성 후보자를 파악하여 승진시키는 프로세스를 직접 주도하고 있다. 골드만삭스 역시 임원급 여성 확대를 위해 여성 후보자 조사 위원회(Senior Women's Review)를 구성·운영하고 있다. 동 위원회는 매년 임원급 승진 대상 여성 후보자들을 조사하고, 이들이 성 고정관념에 의해 누락되지 않도록 심사하게 된다. 또한 중간관리자급 여성 후보군에게 자신의 역량을 발휘할 기회가 부여되는 핵심 직무로 이동시키고, 최고 경영층과의 소통기회를 부여하고 있다.

다섯째, 조직에서 다양성에 대한 지원을 위하여 교육훈련 및 경력개발계획에는 반드시 모든 구성원이 대상이 되도록 하여야 한다. 승진을 위하여 받아야 하는 교육훈련에의 참여는 모든 집단의 구성원에게 동일한 기회가 보장되어야 한다(Ohlett, Ruderman & McGauley, 1994). 그리고 소수의 인력(여성, 외국인, 장애인 등)에게도 전문능력 향상을 위한 교육기회를 제공해야 하며 교육투자비용이나 시간의 투자 역시 다양한 인력에게 골고루 배분되어야 한다.

이 밖에도 여성들의 공식모임인 여성네트워크나 여성위원회를 설치·운영하는 것도 요구된다. 한국IBM은 여성위원회를 1997년 출범하여 운영하고 있는데 2년을 임기로 리더와 각 사업부 대표 및 어드바이저 등 20여명의 여성

근로자가 선발되어 여성들의 지위향상과 네트워킹을 도모하고 있다.

바. 남녀근로자가 일하기 좋은 가족친화경영의 정착

다양성관리의 공통분모는 역시 '존중과 배려'이다. 이와 관련해서 최근 가족친화경영이 새로운 조직관리의 패러다임으로 주목받고 있다. 가족친화경영이란 출산·양육에 어려움이 없이 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 양성평등의 고용기회를 촉진하는 경영방식을 말한다(OECD, 2002). 최근 들어 노동시장내 여성인력, 기혼여성, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 이들의 다양한 니즈와 라이프스타일을 충족시키는 가족친화경영의 정착은 피할 수 없는 경영과제이다.

기업내 여성들은 남성과 다른 여성의 생애주기적 특성으로 인해 결혼과 동시에 임신 및 출산이라는 부담감을 가지게 된다. 따라서 여성들은 이 시기에 대부분 경력단절이 이루어지거나 노동시장에서 이탈하게 된다. 이러한 M-curve, L-curve를 해결하기 위해서는 여성의 생애주기별 특성을 고려한 가족친화경영이 요구된다.

임신한 여성에게는 야간근무나 위험한 업무수행을 제외시켜 주고 지방출장이나 지방근무시 근로자의 의견을 충분히 반영하여 배치시키는 등의 노력이 필요하다. 또한 출산휴가 및 육아휴직시에는 기업이 여성인력을 대체할 만한 대체 인력풀을 가동하고 육아휴직 후 여성이 복귀할 수 있도록 교육훈련 프로그램을 강화하는 등의 사업주의 노력의무를 법적으로 규정할 필요가 있다. 그리고 자녀의 육아기에는 휴직 대신에 근무시간 단축을 전제로 근로를 계속할 수 있도록 하는 단시간근로 모델을 개발해야 하고, 사외의 보육 정보 제공기관과 계약을 맺고 취업 부모들이 희망하는 정보를 제공해거나 육아에 도움이 될 만한 요령이나 기술에 대해 점심시간이나 일과 후 워크숍과 세미나를 개최하는 방안이 있을 수 있다. 그 밖에도 자녀교육과 관련된 정보를 제공하고 그와 관련된 설명회를 개최하는 등의 일과 가족 양립 프로그램 개발이 필요하다.

아울러, 가족친화경영이 실질적인 성과를 거두기 위해서는 남성근로자, 특히 맞벌이 부부인 남성근로자들도 가족에 대한 책임을 공유할 수 있는 제도를 직장내에 마련해야 한다. 이를 위해 아버지 휴가제(paid paternity leave) 프로그램 개발, 남성이 가족친화제도를 사용할 수 있는 조직분위기 만들기, 아빠 친화적 기업환경을 조성한 우수기업에 대한 포상 등의 방안이 있을 수 있다. 또한 가족친화제도가 여성만을 위한 제도가 아니라, 남성, 특히 맞벌이 남성에게도 도움이 되는 제도임을 홍보하는 캠페인 실시 등도 필요하다. 이러한 아빠 친화적 프로그램 개발로 남성들이 가정에 대한 책임을 공유할 수 있어 여성들의 육아부담을 감소시켜 경력단절을 줄이는 효과를 기대할 수 있다.

이와 더불어 기업의 고유한 특성에 적합한 가족친화제도를 구성해주는 컨설팅 지원도 가능하다. 외국의 우수기업들은 가족친화경영에 대한 경험이나 노하우가 축적되어 있으므로 이들 기업들의 시행착오 등을 진단하여 각 기업의 특성에 맞게 변화시켜 적용시키는 컨설팅이 필요하다.

사. 다양성을 실천하는 커뮤니케이션 활성화

조직문화는 기업내 다양성의 실천정도를 나타낼 수 있다. 즉, 다양성관리의 실천에 있어서 특히 중요한 점은 기업문화가 여러 활동을 통해서 다양성을 일관적이고 장기적으로 존중하고 있다는 것을 나타내어야 한다. 다양성 수용 문화를 만들기 위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다. 조직내 커뮤니케이션 프로그램은 회사의 전체적인 현황 및 다양성 문제에 대한 정보의 전달뿐 아니라 종업원 서로 간에 자유로운 의견교환을 도울 수 있다(White, 1999; Cox, 1993).

효과적인 다양성관리를 위하여 조직은 연설, 출판물, 미디어 등 조직의 공식적 커뮤니케이션에서 다양성을 필수적으로 포함해야 한다. 또한 구성원들이 다양한 방식으로(공식적 의견조사 또는 자연스럽게 의견을 표명할 수 있

는 제도 등으로써) 자신의 의견과 관점을 표현할 수 있도록 보장되어야 한다. 이를 위해 조직은 구성원들에게 다양성에 대한 구성원 의견조사의 방식으로, 또는 정기적으로 실시하는 구성원 의견조사에 다양성에 대한 내용을 포함하여 구성원들의 기업문화에 대한 인식을 파악해야 한다. 의견조사에는 반드시 조직의 경영진과 근로자 모두가 참여해야 한다.

Hallmark는 다양성에 대한 회사의 진척 현황을 전달하고 구성원의 의견을 자유롭게 표현하는 수단으로 'Direct-ion', 'Noon News' 등과 같은 내부 간행물을 이용하고 있다. 씨티그룹은 긍정적이면서 다양성이 포용되는 일터로 만들기 위해서 직원 소리듣기(VOE : Voice of Employee) 설문조사를 운영하고 있다.

또한 멘토링과 같은 색다른 커뮤니케이션 채널을 고려해 볼 수도 있다. Texas Commerce Bank는 1995년 소매부문에 멘토링 프로그램을 도입, 잠재력이 큰 근로자에게 시니어 경영진을 자신의 경험과 지식을 전달하는 멘토로 활용하고 있다. 이들은 2일간의 Training Session과 한 달에 한번 직접 대면, 이메일, 전화 등을 통해 수시로 접촉하여 서로에 대한 이해를 높이고 있다. 멘토링은 단순히 신입 사원들의 조직 적응을 도와주는 차원을 넘어서 다양한 사고와 가치에 대한 열린 커뮤니케이션을 반영하고 더 나은 팀워크와 역동성을 가지게 하는 방편으로 활용될 수 있다.

3. 연구의 의의 및 한계

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래 전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 본 연구는 다양성에 관한 지식이 부족한 시점에서 이를 전반적으로 이해할 수 있는 정보를 제공하는데 목적을 두었다. 우리나라 사회의 인력다양성과 노동력의 다양성을 가져온 배경 및 다양성의 효과, 그리고 이를 토대로 다양성관리에

대한 보다 명확한 개념 및 범주를 체계적으로 논의하였다는 측면에서 상당한 의의가 있다. 아울러 다양성관리가 우리사회에서 적용될 수 있는 가능성을 심층적으로 논의해 본 것도 의미가 크다고 할 수 있다.

지금까지 논의되어 온 다양성 관련 연구는 주로 작업팀이나 최고경영자팀(TMT) 등 집단수준을 중심으로 이루어져 왔고 조직 차원의 연구는 거의 이루어지지 않았다. 기존의 다양성 연구가 대부분 개인과 집단 수준의 미시적인 연구에 치중되었고 조직성이나 전략적 인적자원관리와 같은 조직 차원의 연구는 제한적이었다(Wright, Ferris, Hiller, & Kroll, 1995). 그런 점에서 본 연구는 조직 차원에서의 인력다양성의 현황을 살펴보고 우리나라 기업의 다양성관리 실태를 파악하여 향후 기업이 추진해야할 다양성관리 방안을 모색했다는 점에서 의미가 있다.

그러나 우리나라 기업의 현실에서 인력다양성이란 아직까지는 젠더에 국한되어 있어 인종, 민족, 장애인 등의 다양성을 폭넓게 접근하지 못한 한계가 있다. 또한 다양성관리 차원에서의 여성 인적자원개발 방안이 기존의 여성정책과 차별화되지 못한 점도 지적할 수 있겠다.

참고문헌

- EBN산업정보 (2004), 삼성, 해외주재원 성·국적차별 '파괴', 3월 11일자,
<http://www.ebn.co.kr>
- 김강식 (2000), 다양성관리와 인적자원관리, 노사관계연구 제11권, pp. 41-57.
- 노동부 (2006), 선진기업 고용평등 사례집.
- 삼성경제연구소 (2005), 인력다양성 확대와 기업의 대응: 여성, 외국인, 장애인 핵심인력을 중심으로, CEO Information 492호.
- 성상현 (2005), 『한국 기업의 다양성 관리와 기업성과』, 한국노동연구원. pp. 208-241.
- 이상호 (2002), 다양성관리의 이념과 가치에 관한 논의: 인력활용의 관점에서, 한국행정논집, 14(3), pp. 625-644.
- Allard, M. J. (2002), Theoretical Underpinnings of Diversity, In Carol Harvey & Allard, M. J(ed), *Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises*, 2nd ed., NJ: Prentice Hall, pp. 3-27.
- Arredondo, P. (2004), *Organizational Assessments for Planning Diversity Initiatives*, A Workshop presented at Arizona State University on February 12th.
- Benschop, Y. (2001), Pride, Prejudice and Performance: Relations between HRM, Diversity and Performance, *International Journal of Human Resources Management*, 12(7), pp. 1166-1181.
- Billingg, Y. D. & Sundin, E. (2004), From Managing Equality to Managing Diversity, In Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K.(eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, pp. 95-120, California: SAGE.
- Bowen, W., Bok, D. & Burkhart, G. (1999), A Report Card on Diversity:

Lessons for Business from Higher Education, *Harvard Business Review*, pp. 139-149.

Carrell, M. R. & Mann, E. E. (1995), Defining Workforce Diversity in Public Sector Organizations, *Public Personnel Management*, 24(1), pp. 99-111.

Caudron, S. (1998), Two Companies' Diversity Efforts Are Screened and Evaluated by the Experts, *Black Enterprise*(February).
http://blackenterprise.com/pageopen.asp?source=/archive1998/09/0998_31.htm

Cox, T. (1993), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*, SF: Berrett-Koehler Publishers.

Cos. T. Jr. (2001), *Creating the Multicultural Organisation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cox, T. & Blake, S. (1991), Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 5(3), pp. 45-56.

Cox, T., Lobel, S. A. & McLeod, P. (1991), Effects of Ethnic and Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task, *Academy of Management Journal*, 34(4), pp. 827-847.

Dass, P. & Parker, B. (1999), Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning, *Academy of Management Executive*, 13(2), pp. 68-80.

Deluca, J. M. & McDowell, R. N. (1992), Managing Diversity: A Strategic "Grass-Roots" Approach, In Jackson, S. E. & Associates(eds.), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*, Chap 10, The Guilford Press, NY, pp. 227-247.

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001), Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 229-273.

Foldy, E. (2002), 'Managing' diversity: Identity and power in

- organization. In Iris Aaltio & Albert Mills(eds.), *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London: Routledge.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. & Ivancevich, J. M. (1999), Diversity Management: A New Organizational Paradigm, *Journal of Business Ethics*, 21(1), pp. 61-76.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998), *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, NY: McGraw Hill.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1994), *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*, New York: McGraw-Hill.
- Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984), Upper Echelons: the Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy Management Review*, 9, pp. 193-206.
- Hanappi-Egger, E. (2006), Gender and diversity from a management perspective: Synonyms or complements?, *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, 3(2), pp. 121-134.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998), Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, *Academy of management Journal*, 41, pp. 96-107.
- Harrison, D. A. & Sin Hock-Peng (2006), What is Diversity and How Should It Be Measured? In Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K.(eds.), *Handbook of Workplace Diversity*, pp. 191-216, California: SAGE.
- Hart, M. A. (2002), *Managing Diversity for Sustained Competitiveness: A Conference Report*, NY: The Conference Board.
- Hoffman, L. R. & Maier, N. R. F (1961), Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and

- Heterogeneous Groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, pp. 401-407.
- Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A. (2000), Diversity Management Time for A New Approach, *Public Personnel Management*, 29(1), pp. 75-92.
- Jackson, S. E. & Josh, A. (2001), Research on Domestic and International Diversity in Organizations: A Merger that Works? In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, C.(eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, pp. 206-331, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Jehn, K. A. (1997), A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 741-763.
- Johnston, W. B. & Packer, A. H. (2000), *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Jones, D., Pringle, J. K. & Shepherd, D. (2000), Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand, *Personnel Review*, 29(3), pp. 364-380.
- Kellough, J. E. & Naff, K. C. (2004), Responding To A Wake-Up Call: An Examination of Federal Agency Diversity Management Programs, *Administration & Society*, 36(1), pp. 62-90.
- Kent, R. N. & McGrath (1969), Task and Group Characteristics as Factors Influencing Group Performance, *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, pp. 429-440.
- Klenke, K. (2003), Gender influences in decision-making processes in top management teams, *Management Decision*, 41(10), pp. 1024-1034.
- Kramar, R. (1998), Managing Diversity: Beyond Affirmative Action in Australia, *Women in Management Review*, 13(4), pp. 133-142.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998), Demographic Diversity

- AndFaultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 325-340.
- Laudicina, E. (1995), Managing Workforce Diversity In Government: An Initial Assessment, *Public Administration Quarterly*, 19(2), pp. 170-192.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Illinois: Business One Irwin.
- Lowell, Catherine (2000), Three Key Issues in Affirmative Action, In Watler D. Broadnax(eds.), *Diversity and Affirmative Action in Public Service*, Westview.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. & Arrow, H. (1995), Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups." In Jackson, S. E. & Ruderman, M. N.(eds.), *Diversity in Work Teams*, pp. 17-45, Washington, DC: American Psychological Association.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M. (1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues, *Human Resource Management Review*, 8(3), pp. 193-214.
- Miller, G. E. & Rowney, J. I. A. (1999), Workplace diversity management in a multicultural society, *Women in Management Review*, 14(8), pp. 307.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21, pp. 402-433.
- Moore, S. (1999), Understanding and Managing Diversity Among Groups at Work: Key Issues for Organizational Training and Development, *Journal of European Industrial Training*,

23(4/5), pp. 208-217.

- Myaskovsky, L., Unikel, E. & Dew, M. A. (2005), Effects of Gender Diversity on Performance and Interpersonal Behavior in Small Work Groups, *Sex Roles*, 52, pp. 645-657.
- Naff, K. C. & Kellough, J. E. (2002), A Changing Workforce: Understanding Diversity Programs in the Federal Government, pp. 335-419, In Mark A. A. & Nicole, W. G.(eds.), *Human Capital 2002*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publisher.
- Pelled, L. H. (1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, 7(6), pp. 615-631.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999), Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, 44(1), pp. 1-28.
- Pitts, R. A. & Hopkins, H. D. (1982), Firm Diversity: Conceptualization and Measurement, *Academy of Management Review*, 7(4), pp. 620-629.
- Prasad, P. & Mills, A. J. (1997), From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity, In Prasad, P. et al.(eds.), *Managing The Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, CA: SAGE, pp. 3-27.
- Riccucci, N. (2002), *Managing Diversity in Public Sector Workforces*, Westview Press.
- Rice, M. F. (2005), Teaching Public Administration Education in the Postmodern Era: Connecting Organizational Culture to Diversity to Social Equity in Rice, M. F.(eds.), *Diversity and Public Administration*, pp. 66-86, New York: M.E. Sharpe, Inc.

- Rigg, C. & Sparrow, J. (1994), Gender, Diversity and Working Styles, *Women in Management Review*, 9(1), pp. 9-16.
- Rosenzweig, P. (1998), Managing the New Global Workforce: fostering Diversity, Forging Consistency, *European Management Journal*, 16(6), pp. 644-652.
- Seldon, S. & Seldon, F. (2001), Rethinking Diversity in Public Organizations For The 21st Century: Moving toward a Multicultural Mode, *Administration & Society*, 33(3), pp. 303-329.
- SHRM Survey (2001), Four Surveys & Revised Ethics Code Are Released, *HR Focus*, 78(8), pp. 9.
- Shum, Mike & Moss, Jacqueline Waites (2002), IBM: A Case Study in Affirmative Action Best Practices, *Diversity Factor* 10(2), pp. 101-146.
- Sinclair, A. (2000), Women within diversity: risks and possibilities, *Women in Management Review*, 15, pp. 237.
- Soni, V. (2000), A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study, *Public Administration Review*, 60(5), pp. 395-408.
- Strachan, G., Burgess, J. & Sullivan, A. (2004), Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organizations?, *Women in Management Review*, 19(4), pp. 196-204.
- Taniguchi, M. (2006), Succeeding where others fail or try: A case study of diversity management in the Japanese retail sector, *Career Development International*, 11(3), pp. 216-229.
- Thomas, R. R. (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 107-117.
- _____ (1991), *Beyond Race and gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, NY: American Management Association.
- _____ (1992), Managing Diversity: A Conceptual Framework, In


- Jackson, S. E. & Associates(eds.), *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*, The Guilford Press, NY, pp. 306-317.
- Thomas, R. R. (1996), *Redefining Diversity*, New York: American Management Association.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 79-90.
- Thomas, D. A. (2004), Diversity as Strategy, *Harvard Business Review*, 82(9), September, pp. 98-108.
- Treven, S. & Mulej, M. (2007), The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management, *Kybernetes*, 36(2), pp. 144-156.
- Wentling, R. M. & Palma-Rivas, N. (1998), Current Status and Future Trends of Diversity Initiatives in the Workplace: Diversity Experts' Perspectives, *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), pp. 235-253.
- Wentling, R. M. & Palma-Rivers, N. (2000), Current Status of Diversity Initiatives in Selected Multinational Corporations, *Human Development Quarterly*, 11(1), pp. 35-60.
- Whitem, M. B. (1998), Measuring Change, *Diversity Factor* 7(1), pp. 2-6.
- Whit, R. E. (1999), Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4(4), pp. 469-493.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998), Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years Research, In Cummings, L. L. & Staw, B. M.(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20, JAI Press, CT, pp. 77-140.
- Wise, L. R. & Tschirhart, M. (2000), Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Manager?, *Public Administration Review*, 60(5),

pp. 386-394.

- Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. & Kroll, M. (1995), Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation, *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 272-287.
- Young, M. & Mountford, M. (2006), Infusing gender and diversity issues into educational leadership programs, *Journal of Educational Administration*, 44(3), pp. 264-277.
- Zabludovsky, G. (2001), Women managers and diversity programs in Mexico, *The Journal of Management Development*, 20(4), pp. 354-370.



부 록

 한국여성정책연구원 <small>Korean Women's Development Institute</small>	국내기업 인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사	이 조사에 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 절대로 사용할 수 없으며 그 비밀이 보호되도록 통계법(제33조 및 제34조)에 규정되어 있습니다.
---	---------------------------------------	---

	산업분류코드			ID				
--	--------	--	--	----	--	--	--	--

안녕하십니까?

한국여성정책연구원은 국무총리실 산하 경제인문사회연구회 소속 정부출연 연구기관입니다. 2008년도 연구사업으로 「국내기업의 인력다양성 현황 및 다양성관리 실태조사」를 실시하고자 합니다. 본 연구조사의 목적은 기업내 인력의 다양성과 다양성관리의 현주소를 파악하여 향후 다양성관리와 관련된 정책을 발굴하는 데 있습니다.

조사결과는 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 응답내용과 관련된 귀사의 정보나 의견은 외부에 절대 알려지지 않습니다.

2008년 8월

조사주관기관 : 한국여성정책연구원 인적자원연구실

조사대행기관 : (주)코리아데이타네트웍

담당 연구원 : 김 홍건 과장 / 권 혜진 대리

문의 전화 : 02-548-5141

팩 스 : 02-512-0777 / 02-539-3893

* 조사지 응답은 귀사의 인력 및 인사관리 제도를 잘 파악 있는 인사담당 관리자께서 직접 작성해 주시기 바랍니다.

회사명					
주 소	(시/도)				(구/읍)
응답자 성명		응답자 성별 (gen)	1. 남자 2. 여자	직위	
회사전화번호		부서		E-mail	

기업 개요

문1. 귀사의 일반적인 현황에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

(1) 기업유형	1. 국내민간기업	2. 외국계기업
(2) 해당업종	1. 제조업	2. 도·소매 및 음식·숙박업
	3. 운수·통신 및 금융·보험업	4. 사업·교육서비스업
(3) 노동조합의 유무	1. 있다	2. 없다
(4) 설립년도	년도	

문2. 귀사의 2007년 재무현황에 대한 질문입니다. 다음 항목에 대하여 각각 작성해 주시기 바랍니다.

(1) 매출액	백만원
(2) 당기순이익	백만원

인력 현황

문3. 귀사의 인력현황을 작성해 주시기 바랍니다.

고용형태	성별	전 체		
			장애인	외국인
정규직	(1) 남성	명	명	명
	(2) 여성	명	명	명
비정규직	(1) 남성	명	명	명
	(2) 여성	명	명	명

※ 장애인과 외국인이 없는 경우는 0명으로 기입해주십시오.

문4. 귀사의 정규직의 직급별 근로자 수를 작성해 주시기 바랍니다.

성별	사원급	대리급	과장급	차장급	부장급	임원급
(1) 남 성	명	명	명	명	명	명
(2) 여 성	명	명	명	명	명	명

※ 직급 체계가 다른 경우 경력 등을 고려하여 제시된 직급과 유사한 직급에 표시해 주십시오.

문5. 귀사의 정규직의 학력별 근로자 수를 작성해 주시기 바랍니다.

성별	중졸이하	고졸	전문대졸	대졸	대학원졸 이상
(1) 남 성	명	명	명	명	명
(2) 여 성	명	명	명	명	명

문6. 귀사의 정규직의 연령별 근로자 수를 작성해 주시기 바랍니다.

성별	10대	20대	30대	40대	50대	60대
(1) 남 성	명	명	명	명	명	명
(2) 여 성	명	명	명	명	명	명

문7. 귀사의 정규직의 근속년수별 근로자 수를 작성해 주시기 바랍니다.

성별	1-3년 미만	3-5년 미만	5-10년 미만	10년 이상
(1) 남 성	명	명	명	명
(2) 여 성	명	명	명	명

다양성 인식 및 태도

ㄴ, ㄴ 용어설명

다양성이란 성별, 국적, 연령, 장애인, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등에서 비롯되는 근로자 개개인의 차이를 말함.

문8. 다음은 귀사가 다양성으로 인해 겪고 있는 어려움에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(1) 근로자들의 성별에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다.	1	2	3	4	5
(2) 근로자들의 세대간 차이에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다.	1	2	3	4	5
(3) 근로자들의 국적에서 비롯되는 갈등이나 어려움을 경험하고 있다.	1	2	3	4	5
(4) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 의사소통의 장애를 유발한다.	1	2	3	4	5
(5) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 조직내 응집력을 떨어뜨린다.	1	2	3	4	5
(6) 근로자들 간의 성별, 연령, 국적, 출신지역, 출신학교, 교육수준 등의 차이가 기업의 경쟁력을 떨어뜨린다.	1	2	3	4	5

문9. 다음은 귀사의 최고경영진의 다양성 의지에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	예	아니오
(1) 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등) 채용에 대한 의지가 명시적으로 사명진술서나 전략계획서 포함되어 있다.	1	2
(2) 전체 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책이 공식적으로 문서화되어 있다.	1	2

다양성관리

문10. 다음은 다양성 친화적인 인사관리에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(1) 우수한 여성을 채용하기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
(2) 유능한 외국인을 채용하기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
(3) 채용위원, 면접위원 중 여성을 포함시키려 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
(4) 야간근무, 지방 출장 및 지방근무 배치시 여성의 가족상황(결혼, 출산, 육아 등)을 배려한다.	1	2	3	4	5
(5) 담당업무 및 근무지에 대해 근로자들의 의견을 수렴하는 편이다.	1	2	3	4	5
(1) 성별, 국적, 연령, 장애 등에 관계없이 인사평가가 공정하다.	1	2	3	4	5
(2) 개인의 특성(출신지역, 출신학교, 교육수준 등)과 관계없이 인사평가가 공정하다.	1	2	3	4	5
(3) 동일경력, 동일근속시 남녀 대비 임금수준이 같다.	1	2	3	4	5
(4) 성과에 따라 다양한 인센티브(개인성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 근로자에게 제공한다.	1	2	3	4	5
(5) 성별, 국적, 연령, 장애 등에 관계없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다.	1	2	3	4	5
(6) 승진심사위원회에 여성을 포함시키려 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
(1) 소수집단인 여성, 외국인 등에게도 교육훈련 기회를 공평하게 제공한다.	1	2	3	4	5
(2) 여성의 전문능력향상을 위한 다양한 학습조직(멘토, 사내코치 등)을 운영하고 있다.	1	2	3	4	5
(3) 근로자들이 서로의 다름을 이해할 수 있도록 하는 다양성관련 교육(이문화 교육, 양성평등 교육, 성희롱 교육 등)이 실시된다.	1	2	3	4	5

문11. 다음은 가족친화제도에 대한 기업내 근로자의 활용도에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

가족친화제도	전혀 활용되지 않는다	별로 활용되지 않는다	보통이다	약간 활용된다	매우 잘 활용된다
(1) 육아 휴직제도	1	2	3	4	5
(2) 남성 육아휴직	1	2	3	4	5
(3) 배우자 출산휴가	1	2	3	4	5

문12. 다음은 가족친화제도에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

가족친화제도	예	아니오
(1) 가족간호휴가제도가 있다.	1	2
(2) 반일휴가제도가 있다.	1	2
(3) 보육/육아비 지원제도가 있다.	1	2
(4) 수유시설이 있다.	1	2
(5) 직장보육시설이 있다.	1	2
(6) 탄력근무제도가 있다.	1	2
(7) 근로자 가족을 위한 다양한 프로그램이 있다.	1	2

문13. 다음은 가족친화제도를 운영하는 조직분위기에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(1) 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호 휴가 종료 후, 대개 원직 또는 원직 상당직으로 복귀하는 편이다.	1	2	3	4	5
(2) 휴가 및 휴직제도(연가, 모성보호휴가, 산전후휴가, 육아휴직, 가족간호휴가 등) 등을 이용하는 데 별 어려움이 없다.	1	2	3	4	5
(3) 임신 또는 어린 자녀를 둔 여성근로자에게 초과근무를 하지 않도록 배려한다.	1	2	3	4	5
(4) 근로자들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 여러가지 근무형태(재택근무제, 단시간근로제, 시차출퇴근제 등) 중에서 선택할 수 있다.	1	2	3	4	5

문14. 다음은 다양성 조직문화에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
(1) 근로자 개개인들의 성별, 연령, 국적, 장애인 등에서 비롯되는 차이를 존중한다.	1	2	3	4	5
(2) 다양한 인력(여성, 외국인, 고령자, 장애인 등)의 문제에 관심을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
(3) 근로자의 의견을 청취하고 수렴하기 위하여 면담, 간담회, 종업원태도조사 등 다양한 방법 및 경로를 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
(4) 근로자들 간의 다양한 차이로 인한 갈등이 발생하더라도 잘 해소되는 분위기이다.	1	2	3	4	5

문15. 다음은 다양성관리 운영제도에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	예	아니오
(1) 직장내 성희롱, 성차별 처리기구가 있다.	1	2
(2) 여성들의 공식모임인 여성네트워크(여성위원회 등)가 있다.	1	2
(3) 다양성관리 전담자나 다양성 위원회가 있다.	1	2
(4) 근로자의 고충을 해결할 수 있는 기구(고충처리반, 위원회 등)가 있다.	1	2

기업성과

문16. 다음은 귀사의 기업성과에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 ○표 해주십시오.

우리 회사에서는...	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	어느 정도 그렇다	매우 그렇다
(1) 근로자들의 직무만족도가 동종업계의 타사에 비해 높은 편이다.	1	2	3	4	5
(2) 근로자들의 조직몰입도가 동종업계의 타사에 비해 높은 편이다.	1	2	3	4	5
(3) 지난 2년간 매출액이 동종업계의 타사에 비해 증가하였다.	1	2	3	4	5
(4) 지난 2년간 시장점유율이 동종업계의 타사에 비해 증가하였다.	1	2	3	4	5
(5) 동종업계의 타사에 비해 혁신적인 제품과 서비스를 많이 제공한다.	1	2	3	4	5
(6) 동종업계의 타사에 비해 대외적으로 좋은 기업이미지를 갖고 있다.	1	2	3	4	5
(7) 구직자들의 직장선호도가 동종업계의 타사에 비해 높은 편이다.	1	2	3	4	5

__응답해 주셔서 대단히 감사합니다__

면접원 관련			
면접원 성명		면접 일시	2008년 ()월 ()일
검증원 성명		검증 일시	2008년 ()월 ()일
		검증 결과	

Abstract

The Diversity Management for Women Workforce

Hee-Jung Lim
In-Sook Yang
Min-Jung Kang

Diversity management refers to the activities of planning and implementing the organizational system and practices in order to maximize the potential strength of diversity and minimize the weaknesses of diversity(Cox, 1993). This paper is designed to identify the as-is status of human resources (HR) diversity, and its management in Korean corporate contexts, and thereby provide the future directions. In particular, considering that continuously lowering birth rates and accelerating population aging have raised the significance of women, diversity management schemes were studied for the development of women workforce.

We conducted an empirical study to investigate the diversity management and to analyze its relationships with firm performance, targeting about 300 Korean firms. The results of this study as follows; First, diversity management was classified into diversity-friendly HR

management, family-friendly management, and diversity culture policies. Second, diversity-friendly HR management and family-friendly management were observed to have been effectively executed while diversity culture policies are shown to have fallen short of being satisfactory. Finally, diversity management was related with individual and firm performance.

2008 연구보고서-17

다양성관리(Diversity Management)
차원에서의 여성 인적자원개발

2008년 12월 29일 인쇄

2008년 12월 31일 발행

발행인 : 김 태 현

발행처 : 한국여성정책연구원

서울시 은평구 진흥로 276(불광동 1-363)

전화 / 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한학문화

전화 / 02-313-7593 (代)

ISBN 978-89-8491-240-3 93330

<정가 13,500 원>