

# CEO Information

2011. 9. 21. (제822호)

## 창의와 혁신의 원동력, 인력 다양성 관리

### 목차

I. 확대되는 인력 다양성

II. 기업 경쟁력을 좌우하는 인력 다양성 관리

III. 효과적인 다양성 관리를 위한 실천과제

IV. 시사점

작성 : 태원유 수석연구원(3780-8030)  
twy123@seri.org  
이상우, 윤우근, 서의정 수석연구원

## 《 요 약 》

### 한국기업의 인력 다양성 관리 수준이 아직 미흡

2001~2010년 기간 중 여성, 외국인, 장애인의 고용이 각각 1.6배, 4.0배, 5.7배 늘어나는 등 한국기업의 외형적 다양성이 크게 확대되고 있다. 또한 경력직과 신세대 등 다양한 경력과 이질적 가치관을 지닌 구성원이 기업에 유입되면서 과업 관련 다양성과 내면적 다양성도 커지고 있다. 기업 내 인력 다양성이 확대되면 창조와 혁신이 발생할 가능성이 증대되고, 기업 이미지가 좋아지며 고객과 시장에 더 가까이 접근할 수 있다. 반면, 구성원의 조직 몰입과 응집성이 훼손되고 차별 시비 등 법적 리스크가 발생할 위험도 있다.

한국기업 CEO를 대상으로 설문조사를 실시한 결과, CEO의 68.7%가 인력 구성이 5년 전에 비해 다양해졌다고 응답했으며, 다양성이 성과 향상에 도움이 된다고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 한국기업의 인력 다양성 관리의 수준은 아직 미흡하다. 여성, 외국인, 핵심인재, 신세대 등 새로운 인적자원을 확보·활용하여 시너지를 창출하는 데 미흡하다고 여겨진다. 다양성을 존중하지 않는 폐쇄적인 조직 문화가 글로벌 우수인재의 이탈을 야기하고 있으며, 경력사원이 새로운 조직 적응에 어려움을 호소하는 사례도 빈번하다. 따라서 인력 다양성의 위협요인을 최소화하고 기회요인을 극대화하는 인력 다양성 관리를 추진해야 한다.

### 제도, 문화, 전략 측면에서 인력 다양성을 관리

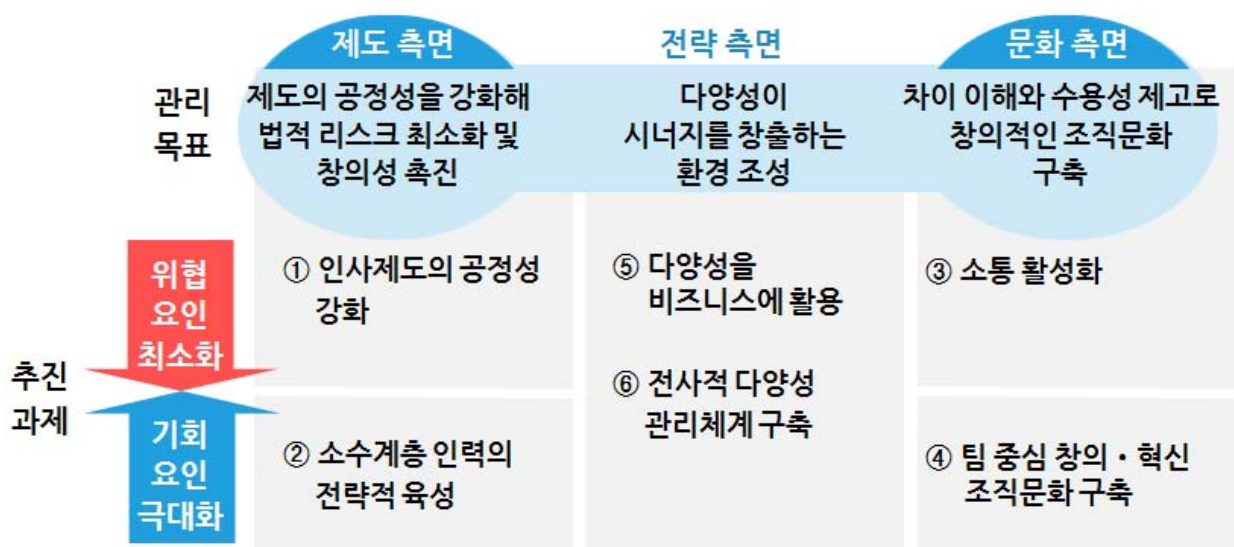
효과적인 인력 다양성 관리를 위한 제도, 문화, 전략 측면에서의 6가지 실천과제를 제시하면 다음과 같다. 인사제도 측면에서는 ① **인사제도의 공정성을 강화**해야 한다. 대졸자 신규 채용 시 여성 30% 채용을 목표로 설정한 일본 미즈호은행의 예처럼 성별, 학력, 경력별로 일정 비율의 채용 목표를 운영해야 한다. 또한 소수계층 인력의 승진율을 지속적으로 관리하고 평가 결과에 대한 모니터링과 평가 피드백도 강화해야 한다. ② **소수계층 인력을 전략적으로 육성**해야 한다. 여성, 외국인, 특이인재가 차별받지 않고 성장할 수 있도록 다양한 경력 성장 모델을 설계하고, 다양한 리더십 교육 프로그램을 통해 이들이 조직변화를 주도하는 리더가 될 수 있도록 지원해야 한다. 딜로이트는 '우먼 이니셔티브(Women's Initiative)'를 통해 여성 인력의 리더십 강화를 위한 400여개 프로그램을 운영하고 있다.

조직문화 측면에서는 ③ **소통을 활성화**해야 한다. 존슨앤드존슨이 '다양성 대학'을 운영하는 것처럼 서로 다른 성별, 국적, 직군, 연령대의 다양성 특성, 사고방식, 문화를 이해하는 '異문화 알기' 교육을 통해 '다름'에 대한 조직의 수용

도를 높여야 한다. 또한 '다양성의 날(Diversity Day)', '다양성 상(Diversity Award)' 등 서로를 이해하는 조직 활성화 이벤트도 실시할 필요가 있다. ④ **팀 중심으로 창의·혁신의 조직문화를 구축**해야 한다. 창조와 혁신이 발생하는 기본 단위인 팀을 중심으로 다양성 관리를 강화할 필요가 있다. 팀장에게 인력과 예산에 관한 자율권과 책임을 부여하고 직무 순환과 협업 활성화를 통해 자율적이며 창의적인 분위기를 조성해야 한다.

전략 측면에서는 ⑤ **다양성을 비즈니스에 활용**해야 한다. 기업 내 다양한 인력은 고객 대응과 신사업 발굴에 필요한 전략적 자산(Strategic Asset)이다. 실제로 영국의 포드는 여성 엔지니어로 패널을 구성하여 여성 고객의 니즈를 제품 설계에 적극 반영하고 있다. ⑥ **전사적 다양성 관리체계를 구축**해야 한다. 다양한 인력이 상호 소통하며 시너지를 발휘하기 위해서는 다양성 관리를 체계적·지속적으로 실행하는 전담조직이 필요하다. 다양성 관리의 핵심 역할을 수행하고 있는 IBM의 '다양성 위원회(Diversity Council)'가 대표적 예다. 한편 조직의 다양성 현황과 수용도 등을 체계적으로 관리하고 개선하기 위해 다양성 관리지표 설정도 고려해야 한다.

#### 다양성 관리의 실천과제



외부 환경이 다양해질수록 이에 상응하여 기업도 인력의 다양성을 확보하는 것이 중요하다. 다만 다양성 관리의 대상과 수준은 해당 기업의 특성과 상황에 따라 차이가 있기 때문에 차별화된 전략을 추진하는 것이 바람직하다. 앞으로는 성별, 인종 등 외형적 다양성뿐 아니라 창의성 촉진을 위한 과업 관련 다양성도 중요해질 것이므로 경력, 학력, 직군 등 과업 관련 다양성을 중점 관리할 필요가 있다.

## I. 확대되는 인력 다양성

### 기업 내 인적 구성이 다양화

□ 최근 여성, 외국인, 장애인 등 소수계층 인력의 고용이 늘어남에 따라 한국기업의 외형적 다양성<sup>1)</sup>이 확대

- 여성의 고학력화와 지위 향상으로 여성인력이 꾸준히 증가

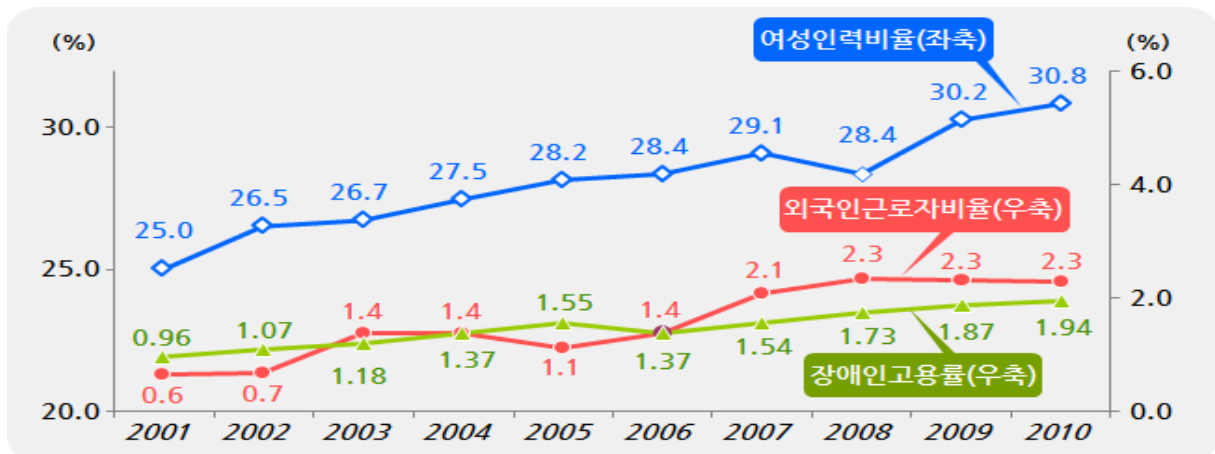
• 500인 이상 기업체 근무 여성인력은 2001년 23만 3,604명에서 2010년 37만 5,430명으로 1.6배 증가<sup>2)</sup>

- 기업 내 외국인, 장애인 고용 규모도 빠른 속도로 확대

• 외국인 근로자 규모는 2001년 14만 1,057명에서 2010년 56만 2,579명으로 4.0배 증가<sup>3)</sup>

• 장애인 고용도 같은 기간 2만 2,060명에서 12만 6,416명으로 5.7배 증가<sup>4)</sup>

여성, 장애인, 외국인 근로자 고용 증가 추이



주: 외국인근로자비율은 경제활동인구 대비

자료: 고용노동부, 고용형태별근로실태조사.; 고용노동부 (2010). "2010 장애인통계"; 출입국 외국인정책본부, 취업자격 체류외국인현황.

<sup>1)</sup> 다양성은 인종, 성별, 신체특성 등 인구통계적 특성에 따른 외형적 다양성과 학력, 경험, 보유 지식 등 과업 관련 다양성, 개인적 성격, 신념, 가치관 등 내면적 다양성으로 구분

<sup>2)</sup> 500인 이상 기업체의 여성인력 비중은 2001년 25.0%에서 2010년 30.8%로 증가

<sup>3)</sup> 외국인 근로자 규모는 취업(E-1~E-10), 산업연수생(D-3), 방문취업자(H-2) 비자 수로 산정

<sup>4)</sup> 장애인의 의무고용 대상 기업체 근로자 총원 대비 비율(2004년부터 적용 대상 사업장이 300인에서 50인 이상으로 확대)인 장애인 고용률은 2001년 0.96%에서 2010년 1.94%로 증가

□ 다양한 경력과 이질적 가치관 및 사고방식을 지닌 구성원이 증가함에 따라 과업 관련 다양성과 내면적 다양성도 확대

- 기업의 인력채용정책 변화로 즉시 활용 가능한 경력직 인력 비중이 증가

• 2002~2009년 기업의 신규 채용 중 경력사원은 평균 31.4%<sup>5)</sup>

- 기존 세대와 가치관이 다른 신세대의 사회 진출이 가속화

• 1980년 이후 출생한 신세대 취업자 수는 2004년 198만명(8.8%)에서 2009년 395만명(16.8%)으로 약 2배 증가<sup>6)</sup>

### 한국기업 CEO: 다양성의 중요성은 인식하나 관리는 미흡

□ 한국기업의 CEO는 조직 내 인력 다양성이 증가하고 있으며, 다양성이 조직 성과에 긍정적으로 기여한다고 인식

- CEO의 68.7%가 인력 구성이 5년 전보다 더욱 다양해졌다고 응답했으며, 응답자 중 74.3%가 다양성이 성과 향상에 도움이 된다고 판단

#### 다양성의 중요성에 대한 인식

질문	매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다
다양성이 성과 향상에 도움이 된다	18.3%	56.0%	19.8%	5.9%	0%

자료: 2011년 7월 삼성경제연구소 SERICEO 회원 339명을 대상으로 진행한 설문조사 결과

□ 인력 다양성의 중요성에 대한 인식이 높아졌음에도 불구하고 한국기업의 다양성 관리는 걸음마 수준

<sup>5)</sup> 한국경영자총협회 (각 연도). "신규인력 채용동태 및 전망조사".

<sup>6)</sup> 총 취업자 수 대비 비중이며, 통계청 자료를 활용하여 연령 기준으로 산정(통계청 (각 연도). "경제활동인구조사".)

- 다양성을 존중하지 않는 폐쇄적 조직문화가 글로벌 우수인재의 이탈을 야기
    - 언어소통의 어려움과 '회사 충성도가 낮고 언제든지 떠날 사람'이라는 인식 등 배타적 조직 분위기가 외국인 우수 인재의 정착을 저해<sup>7)</sup>
  - 경력사원이 새로운 조직에 적응하는 데 어려움을 호소하는 사례가 빈번
    - 이직 경험이 있는 직장인 중 이직 후 설움이나 실망감으로 3개월 내에 퇴직한 경험이 있다는 응답 비율이 39.4%<sup>8)</sup>
- 근무형태와 일하는 방식, 관리자 교육, 인사제도 등 개선해야 할 인력 다양성 관리의 과제가 산적
- 한국기업의 CEO는 다양성 관리의 가장 중요한 과제로 '근무형태와 일하는 방식 개선(42.5%)'을 지목
    - 여성인력 증가로 인한 출산·육아 부담과 일과 생활의 균형을 추구하는 사회 트렌드를 반영한 결과로 해석
  - 또한 '관리자 교육(13.9%)', '인사제도 개선(11.8%)', '조직 화합 행사(10.9%)' 등의 필요성도 제기

#### 다양성 관리를 위한 과제



자료: 2011년 7월 삼성경제연구소 SERICEO 회원 339명을 대상으로 진행한 설문조사 결과

<sup>7)</sup> 최경숙 (2010). "글로벌 인재 채용, 이것만 명심하자". 『HR Insight』, 10월호.

<sup>8)</sup> 취업 포털 스카우트가 2010년 4월 9~14일 동안 이직 경험이 있는 직장인 870명을 대상으로 조사한 결과 <<http://www.scout.co.kr/>>



## Ⅱ. 기업 경쟁력을 좌우하는 인력 다양성 관리

### 다양성의 順기능: 창조와 혁신의 원천

□ 기업 내 인력 다양성이 높아질수록 창조와 혁신이 발생할 가능성이 증대

- 다양한 경험, 사고방식, 정보를 지닌 구성원이 원활히 협력하면 새로운 정보 흡수와 다양한 사고 발산을 통한 창의적 문제 해결이 가능
  - 서로 다른 지식, 정보와 문제 접근방법이 상호 간 자극을 촉진하여 문제 해결을 위한 아이디어의 폭과 깊이가 확대
- 다양성이 높은 집단은 동질적 집단에 비해 창의적인 아이디어 제안, 복잡한 문제 해결, 과업 성취도 등에서 더 높은 성과를 창출<sup>9)</sup>
  - "각기 다른 영역, 배경, 전문성을 지닌 사람들이 각자의 생각을 공유할 때 창조적 혁신이 발생할 가능성이 높아짐"(프란스 요한손, 『메디치 효과』의 저자)

□ 인력 다양성은 기업 이미지 제고와 고객, 시장 접근에도 도움

- '다양한 인력이 일하기 좋은 기업'으로 인정받으면 다양한 국적, 학력, 지식과 경험을 지닌 우수 인재를 유인하는 데 유리
  - 글로벌 선진기업은 매년 발표되는 '다양성 우수 기업'<sup>10)</sup>, '일하기 좋은 기업' 등의 리스트에서 상위에 등재되기 위해 노력
- 다양한 고객과 시장을 이해하고 접근하기 위해서는 서로 다른 배경과 지식을 지닌 인재가 필요

<sup>9)</sup> Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational effectiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3).

<sup>10)</sup> '다양성 우수 기업' 리스트를 선정하는 대표 기관은 미국의 DiversityInc로 1990년 이후 매년 우수 기업을 발표하고 있으며, 2011년에는 PWC, AT&T, Johnson & Johnson, IBM 등이 상위 10위권에 랭크

- 모토로라는 사내 소수계층 인력을 대상으로 신상품 출시 전에 호감도 등을 조사함으로써 연간 수백만달러의 마케팅 비용을 절감

### 다양성 확보로 창조의 아이콘이 된 태양의 서커스

▷ 태양의 서커스는 다른 서커스 팀처럼 같은 공연을 단순 반복하지 않기 위해 인종, 출신 지역에 상관없이 오직 재능 있는 인재를 채용

- 50여개국에 달하는 다양한 국적, 5세에서 69세까지의 다양한 연령대, 올림픽 금메달리스트에서부터 정규 교육을 받지 않은 생활의 달인까지 각양각색의 경험을 지닌 단원들이 새로운 아이디어를 발굴하여 창의적인 공연 프로그램을 완성
- 1984년 출발 당시 12명의 단원으로 구성된 유랑극단에 불과했던 태양의 서커스는 2011년 매출 10억달러, 순이익 2억 5,000만 달러가 예상되는 세계적인 공연기업으로 성장



(자료: Taylor, W. C. & Labarre, P. G. (2008). *Mavericks at Work: Why the Most Original Minds in Business Win*. Harper Paperbacks.;  
바레카이 홈페이지 <<http://www.varekai.co.kr/>>)

### 다양성의 역기능: 조직 응집성 저해와 갈등 유발

□ 인력 다양성이 증가할수록 구성원의 조직 몰입과 응집성이 훼손되고 법적 리스크가 발생할 우려

- 상호 이질적인 구성원이 증가하면 의사소통이 원활하지 못하고, 이로 인해 편견, 불신, 갈등이 촉발될 수 있음

- 긴장과 갈등을 유발하여 상호 의사소통을 어렵게 함으로써 원활한 과업 수행을 저해<sup>11)</sup>

- 평가, 보상, 승진 등에서 차별시비가 발생할 경우 법적 리스크로 비화

<sup>11)</sup> Williams, K. Y. & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior* (pp. 77-140). JAI Press.



- 일부 글로벌 기업은 인력 다양성과 관련한 차별시비로 막대한 금전적 손실과 이미지 실추를 경험

### 남녀 차별이 초래한 월마트의 집단소송 사례

- ▷ 2001년 베티 듀크스를 비롯한 월마트 직원 6명은 "여성이라는 이유로 임금, 승진 등에서 차별당했다"며 월마트에 소송을 제기
  - 동 소송은 2010년 월마트 전·현직 여직원 약 160만명을 대표하는 집단소송으로 확대되었으며, 집단소송에 패소하면 월마트 보상액은 수십억달러로 추산
  - 2011년 6월 미국 대법원은 '월마트의 차별 혐의가 모호하고, 증거가 약하다'며 집단 소송을 기각했으나, 월마트의 이미지는 이미 크게 훼손

(자료: Wal-Mart wins Supreme Court Sex-Bias Case Ruling. (2011. 6. 21.).  
Wall Street Journal.)

### 본격적인 다양성 관리로 새로운 경쟁우위 확보

□ 인력 다양성 관리는 향후 기업 경쟁력의 핵심 요소 중 하나로 부상할 전망

- 새로운 인적자원의 보고인 여성, 외국인, 핵심 인재, 신세대의 활용을 통한 시너지 창출 여부는 기업 경쟁력에 심대한 영향
  - "다양한 인재로부터 최대한의 잠재력을 이끌어내는 것은 경쟁우위의 기본이자, 사업의 최우선 순위"(샘 팔미사노, IBM CEO)
- 국경을 초월한 글로벌 기업과의 경쟁에서 승리하기 위해서는 인력 다양성 관리가 더욱 중요
  - 선진국은 다양성에 대한 사회적 관심과 압력이 높고, 글로벌 기업의 인력 다양성 관리 수준도 우리보다 월등히 높은 편
- 창의와 혁신의 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 전략적으로 다양성을 관리하는 것이 시급

### Ⅲ. 효과적인 다양성 관리를 위한 실천과제

제도, 문화, 전략 측면에서 인력 다양성을 관리

□ 인력 다양성의 위협요인을 최소화하고 기회요인을 극대화하기 위해 인사제도, 조직문화, 전략 측면에서 인력 다양성 관리를 추진

- 인사제도 운영의 공정성을 강화해 차별과 갈등 방지에 주력하고 여성, 외국인, 특히 인재 등을 적극 활용함으로써 창의성을 촉진

① 인사제도의 공정성 강화, ② 소수계층 인력의 전략적 육성

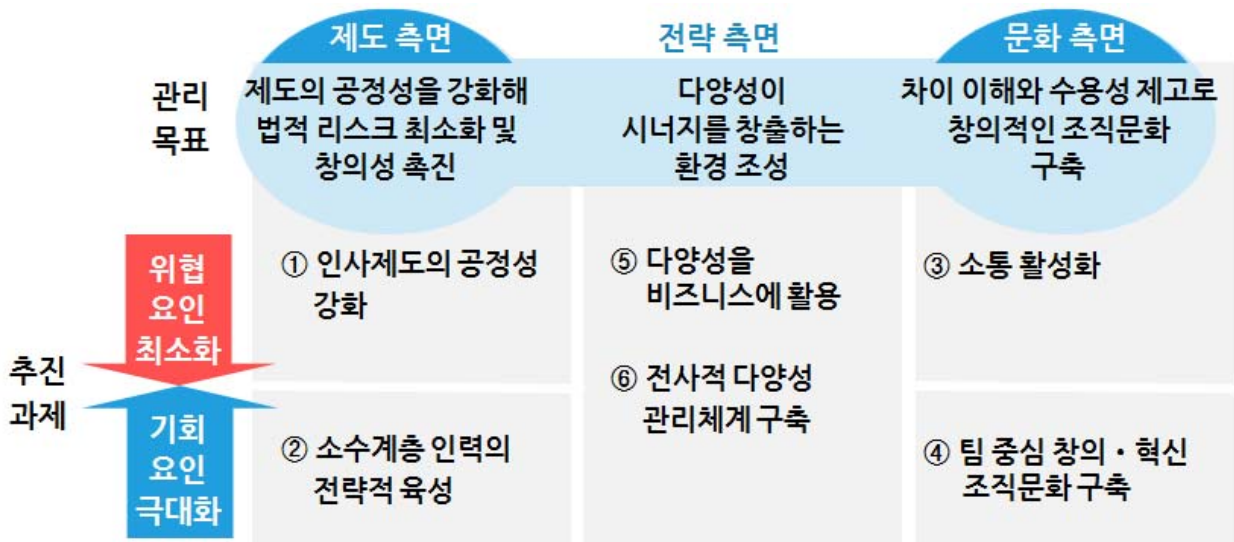
- 조직문화 측면에서 다양한 인력의 차이를 이해하고 수용할 수 있는 토대를 마련함으로써 창의·혁신의 조직문화를 구축

③ 소통 활성화, ④ 팀 중심 창의·혁신 조직문화 구축

- 전략 측면에서는 다양성을 비즈니스에 적극적으로 활용하는 한편, 지속적인 관리와 개선을 위해 전사적인 다양성 관리체계를 구축

⑤ 다양성을 비즈니스에 활용, ⑥ 전사적 다양성 관리체계 구축

다양성 관리의 실천과제



## 1. 인사제도의 공정성 강화

### 공정성 확보로 갈등과 차별시비 해소

□ 인력 다양성 확대에 따른 갈등과 차별시비 해소를 위해 인사제도의 공정성을 강화할 필요

- 인사 처우의 형평성을 둘러싸고 기존 인력과 여성, 외국인 등 상대적 소수계층 인력 간에 갈등이 증가할 우려
- 채용, 승진 등의 절차와 평가 공정성이 낮아 소수계층 인력이 불만을 제기할 소지가 농후
  - 설문 결과에 따르면 다양성 관리 중 평가제도의 수준이 가장 낮은 것으로 조사<sup>12)</sup>

### 채용·승진·평가 제도의 공정성 제고

□ 성별, 학력, 경력별로 일정 비율의 채용 목표를 운영

- 다양성 관리대상의 채용 목표를 설정하여 일정 이상의 비율을 확보
  - 미즈호은행은 대졸자 신규 채용 시 여성 30% 채용을 목표로 설정<sup>13)</sup>

□ 여성, 외국인 등 다양한 소수계층 인력이 관리자로 진출할 수 있도록 이들의 승진율을 지속적으로 관리

- 각 계층에 대해 직급별로 승진율 목표를 설정하고 이를 실행

<sup>12)</sup> 한국기업 인사담당자 97명을 대상으로 현 한국기업의 다양성 관련 설문조사를 실시한 결과 다양성 관리 중 보상의 수준이 가장 높고 다음은 채용, 승진, 참여, 교육, 평가 순(성상현 (2004).

『한국기업의 다양성에 대한 탐색적 연구』의 설문조사 항목을 토대로 설문)

<sup>13)</sup> 미즈호은행 홈페이지 <<http://www.mizuho-fg.co.jp/>>

- 삼성전자는 2011년 1.9%에 불과한 여성 임원 비율을 2020년까지 10%로 확대하는 목표를 설정<sup>14)</sup>
- 특히, 여성은 대리와 임원 직급의 승진에 대해 구체적 목표를 설정하고 실행 계획을 수립
- 경력단절이 가장 많이 발생하는 30~34세 여성이 주로 포진해 있는 대리급의 승진율을 집중 관리

#### 토탈 S.A.의 직급별 여성 및 다국적 인력 비율

- ▷ 토탈 S.A는 2004년에 다양성 위원회를 설립하여 관리자뿐 아니라 경영진에서도 여성과 비프랑스인 비율을 확대하는 노력을 경주
- 여성 임원은 2006년 14%에서 2010년 24%로, 비프랑스인 임원은 동 기간 41%에서 54%로 증가

#### 여성과 다국적 인력 비율

(단위: %)

구분		2006년	2007년	2008년	2009년	2010년
여성	관리자	19	20	21	22	22
	임원	14	17	21	21	24
비프랑스	관리자	59	60	61	61	61
	임원	41	50	50	51	54

(자료: 토탈 S.A. 홈페이지 <<http://www.total.com/>>)

- 소수계층 인력이 평가에서 차별받고 있다는 인식을 불식하기 위해 평가 결과를 모니터링하고 평가 피드백을 강화
- 출산 전후 여성, 경력사원, 외국인 등에 관습적으로 하위 고과를 부여하는 관행을 근절
  - 평가결과를 납득시키기 위해 이의신청을 활성화하고 평가자에 대한 교육을 강화

<sup>14)</sup> "건고한 대기업 '유리천장'...여성임원 4.7%뿐" (2011. 8. 30.). 『경향신문』, 11.

## 2. 소수계층 인력의 전략적 육성

### 경력경로 설계로 성장 비전을 제시

□ 여성, 외국인 등이 조직 내에서 성장할 수 있다는 비전을 제시함으로써 소수계층 인력을 전략적으로 육성

- 소수계층 인력이 관리직이나 리더로 성장하지 못하고 중간에 도태되어 우수 인재가 유실되는 것을 방지
- 이들 계층이 목소리를 내고 조직변화를 주도할 수 있는 '임계치 (Critical Mass)'<sup>15)</sup>가 되려면 적극적인 리더 발굴과 양성이 필요

□ 직종별로 소수계층 대상의 경력경로(Career Path)를 명확하게 제시

- 여성, 외국인, 특이인재가 차별받지 않고 성장할 수 있도록 다양한 경력 성장 모델을 설계
- 부서장, 임원 등에 대한 승진, 배치·활용 시 다양성 목표 수준을 설정하고 별도의 다양성 리더 후보군을 양성

#### 미쓰비시 동경 UFJ은행의 여성 리더 후보군 양성

▷ 미쓰비시 동경 UFJ은행은 2006년 여성점장, 여성차장·과장, 여성보직자 비율에 대한 목표를 설정하고 실천한 결과 2010년에 이를 달성

구분	목표	2006년	2010년
여성점장	30명	5명	39명
여성 차장·과장	100명	41명	114명
여성 과장	10%	4.7%	10.3%

(자료: 미쓰비시 동경 UFJ은행 홈페이지 < <http://www.mufg.jp/> >)

<sup>15)</sup> 바람직한 결과를 얻기 위해 필요한 양으로, '조직에 유효한 변화를 일으키는 데 필요한 최소한의 인원'이라는 의미로 사용

## 리더십 교육 강화로 소수계층 인재의 리더 자질을 함양

□ 멘토링과 다양한 리더십 교육 프로그램을 통해 소수계층 인재가 리더로 성장할 수 있는 환경을 조성

- 여성과 외국인 특화형 리더십 개발 프로그램을 개발하여 경영진이나 관리자로 성장할 수 있게 지원

• 딜로이트는 '우먼 이니셔티브(Women's Initiative)'를 통해 여성 인력의 리더십과 경쟁력 강화를 위한 400여개 프로그램을 운영

### 씨티그룹의 전략적 여성인력 양성 프로그램

▷ 씨티그룹은 여성인력의 전문성 개발을 위해 'Women4CITI'라는 조직을 만들어 리더십과 코칭 프로그램을 제공

- 2008년 UCLA 앤더슨 경영대학원과 공동으로 여성리더십 육성 프로그램을 개발, 35명의 고성과 여성인력에게 연간 2회 제공
- 2009년 여성 중간 관리자 계층을 위한 코칭 프로그램을 실시

(자료: Citi Group (2011). Global Diversity Annual Report 2010.)

- 인력별로 특화된 멘토링을 통해 조직과 업무에 대한 적응력을 배양

• 업무 적응을 위한 '업무 멘토'와 생활, 대인관계, 조직 적응 등에 도움을 주는 '정서 멘토'를 동시에 운영

### BMW의 여성인력 양성 프로그램

▷ BMW는 코칭, 크로스 멘토링, 처세술 관리 프로그램 등을 통해 우수 여성인력의 적응력을 배양

- 고위직 승진 여성인력에게 첫 1년간 타 기업의 멘토를 매칭시켜 다른 기업의 조직문화도 자연스럽게 습득하도록 유도하는 크로스 멘토링 제도 운영
- 남녀 간 화법 차이와 네트워킹 방법을 개인 트레이너가 맞춤형으로 교육하는 처세술 집중관리 프로그램을 실시

(자료: BMW 홈페이지 <<http://www.bmwgroup.com/>>)



### 3. 소통 활성화

#### 소통을 통해 다양한 인력의 차이를 이해하고 수용

□ 다양성으로 인한 불신과 갈등을 예방하고 조직 응집력을 유지하려면 상호 이해와 소통이 선결 과제

- 사람은 이질적인 상대방에 대해 선입견과 배타적 태도를 지니며, 외부 집단으로 범주화하는 경향이 존재<sup>16)</sup>
- 다양성 교육과 소통 활성화, 정보 공유 등을 통해 상호 이해 폭을 넓혀 갈등을 사전에 방지

□ '異문화 알기' 프로그램과 관리자 교육을 통해 인력 다양성에 대한 조직 구성원의 수용도를 제고

- 서로 다른 성별, 국적, 직군, 연령대의 다양한 특성, 사고방식, 문화를 이해할 수 있도록 '다양성 교육'을 실시

- 프랑스 푸드 서비스업체 Sodexo<sup>17)</sup>는 다양성에 따른 차이 이해와 고정관념 개선 등을 위해 온라인 교육과 오프라인 교육을 병행

#### Sodexo의 다양성 관련 교육 프로그램

교육 주제	교육 프로그램 명	방식
성별 차이	성별 차이에 대한 이해(Bridging the Gender Gap)	집합교육
문화적 차이	異문화 간 의사소통(Cross Cultural Communication)	
관리자 인식	관리자를 위한 문화적 역량 배양 (Cultural Competence for Managers)	
팀 간 협력	포용을 통한 팀 효과성 개선 (Improving Team Effectiveness through Inclusion)	
장애인 인식	장애인 인식 훈련(Disability Awareness Training )	온라인
고정관념 타파	고정관념의 폐해와 해소방안(Ouch! That Stereotype Hurts)	

자료: Sodexo (2011). 2010 Diversity & Inclusion Annual Report.

<sup>16)</sup> 사회적 범주화 이론(Social Categorization Theory)에 따르면 사람들은 자신과 유사한 사람을 선호하고 더 긍정적으로 반응하며, 그렇지 않을 경우 외부 집단(Outer Group)으로 분류

<sup>17)</sup> DiversityInc가 '2010년 다양성 관리 최우수 기업'으로 선정

### 존슨앤드존슨의 '다양성 대학'

▷ 존슨앤드존슨은 '다양성 대학(Diversity University)'이라는 사이버 대학을 설치해 직원들에게 多문화 관련 이슈를 교육

- 종업원 상호 간 이해 촉진, 다양성 포용, 협동으로부터 얻어지는 이익 등을 교육
- 문화적 차이를 인식하는 훈련 툴과 멘토링, 리더십 등에 대한 정보를 제공
- 교육 과정은 '다양성 기초', '차이의 가치', '다양성과 포용성' 등으로 구성

(자료: 존슨앤드존슨 홈페이지 <<http://www.jnj.com/>>)

- 특히 부하직원의 특성을 이해하고 선입견을 제거함으로써 인력활용의 효율성을 높일 수 있도록 관리자 대상 교육을 강화

- 다양성 시대에 필요한 리더십 재조명, 소수계층 인력과의 대화 방법, 조직관리 유의사항, 다양성 이슈에 대한 대처 방안 등을 교육

### 다양한 조직 활성화 프로그램으로 상호이해 증진

□ 다양한 구성원이 서로를 이해할 수 있는 조직 활성화 이벤트를 실시

- '다양성 주간' 또는 '다양성의 날'을 정하여 구성원 간 상호이해와 존중의 기회를 마련

- 씨티그룹은 2010년 유럽, 중동, 아프리카, 라틴아메리카 지역에서 '다양성 주간'을 개최하는 등 다양성 수용도 제고 프로그램을 운영<sup>18)</sup>

- 기업 내 인력 다양성 관리 실천 모범 사례를 발굴하여 시상

- 다양한 인력이 상호 존중하고 시너지를 발휘하는 팀과 관리자를 시상하여 조직이 다양성을 중시하고 있음을 내부 구성원과 공유

<sup>18)</sup> Citi Group (2011). Global Diversity Annual Report 2010.

- 다양한 임직원이 소외되지 않고 원활하게 소통할 수 있도록 네트워크를 조직하고 지원
- '여성 네트워크', '장애인 네트워크' 등을 조직하여 소수계층이 자발적으로 협력하고 조직에 동화될 수 있도록 지원

#### 씨티그룹의 'Employee Network'

- ▷ 씨티그룹은 임직원이 자발적으로 운영하는 'Employee Network'를 통해 네트워킹, 멘토링, 코칭 기회를 제공
- 다양한 문화와 지역사회에 대한 이해 및 경험을 공유
  - 국경을 초월한 네트워킹 기회에 초점을 두고 임직원의 성장과 육성을 지원
  - 2010년 말 현재 미국, 캐나다, 영국 등 17개 국가에서 'African Heritage', 'Asian Pacific Heritage' 등 53개 네트워크에 13만여명이 활동 중

(자료: Citi Group (2011). Global Diversity Annual Report 2010.)

## 4. 팀 중심 창의 · 혁신 조직문화 구축

팀에 자율과 책임을 부여하여 창의와 혁신을 독려

- 창조와 혁신이 발생하는 기본 단위인 팀을 중심으로 인력 다양성 관리를 강화
- 개인의 창의성이 발현되는 것은 실제 과업이 이루어지는 팀 단위
    - 창의적 행동은 집단 내에서 새로운 아이디어를 교환하고, 기존에 존재하는 과업을 변화시키는 '사회적 프로세스'<sup>19)</sup>
  - 다양성이 창의와 혁신의 원천이 되기 위해서는 팀 차원의 과업 관련 다양성 관리가 중요

<sup>19)</sup> Choi, J. N. (2007). Group composition and employee creative behavior in a Korean electronics company: Distinct effects of relational demography and group diversity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(2).

- 성별, 인종, 연령 등 외형적 다양성은 활발한 의견 교환을 저해할 수 있지만<sup>20)</sup>, 경험, 직무 등 과업 관련 다양성은 창의성을 촉진<sup>21)</sup>

- 팀과 팀원에게 근로 시간과 형태에 대해 보다 많은 자율권을 부여함으로써 조직의 유연성을 높이고 창의적인 조직 분위기를 조성

#### □ 팀 중심의 책임관리 체제로 자율적이고 창의적인 분위기 조성

- 팀장에게 인력 구성, 예산집행 등에 관한 자율권과 그에 따르는 책임을 부여함으로써 팀 중심 관리를 촉진

- 과업 특성과 성취 목표 등을 고려해 최적의 과업 관련 다양성을 갖추도록 팀을 구성

- 소수계층 인력의 근무편의와 생산성 제고를 위해 단시간 근로 및 유연근무제(Flexible Time) 시행에 관한 재량권을 팀장에게 부여

### 과업 관련 다양성을 제고

#### □ 직무순환과 협업 활성화로 과업과 관련한 다양성 형성을 촉진

- 직원들이 다양한 지식과 경험, 네트워크를 얻을 수 있도록 사내 직무순환 프로그램을 운영

- 美 통신회사 프로스트는 '핵심인재 중개인(HIPO Broker)'이라는 별도의 담당자를 지정해 핵심인재의 직무순환을 관리

- 문제점 개선과 혁신이 이루어지도록 다양한 직무와 기능을 보유한 인력으로 구성된 '기능 간 협업(Cross Functional)' 팀을 활성화

- 다양한 분야의 경험과 전문성을 바탕으로 보다 빠르고 새롭게 문제에 접근하여 혁신적인 해결책을 마련

<sup>20)</sup> Tsui, A. S., Porter, L. W. & Egan, T. D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8).

<sup>21)</sup> Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3).

□ 구성원에게 비공식 활동을 할 수 있는 여유를 제공하여 다양한 네트워크가 형성되도록 유도

- 정형화된 목표, 상하관계, 절차 등이 없는 비공식 활동은 자유롭고 창의적인 사고를 극대화하는 데 도움
- 업무시간의 15%를 자신이 하고 싶은 일에 사용할 수 있도록 한 3M의 '15% 룰' 등을 도입하고, 다양한 비공식 네트워크 활동을 독려
  - 듀폰은 창조적 사고가 신제품 개발로 연결된 성공사례를 공유하는 비공식 모임 '오즈'를 회사 차원에서 장려

## 5. 다양성을 비즈니스에 활용

### 다양한 인력을 조직의 전략적 자산化

□ 다양한 인력을 고객 대응과 신사업 발굴의 전략적 자산(Strategic Asset)으로 활용

- 한국기업은 아직까지 사회적 요구와 법률 준수 차원에서만 소극적으로 소수계층 인력을 활용하는 경향
  - '다양성이 비용(Diversity is cost)'이라는 인식에서 벗어나지 못하고 최소한의 법률적인 요건을 충족시키는 수준에서 대응
- 기업 내 다양한 인력을 활용함으로써 다양한 고객 니즈를 이해하고 신시장을 개척하는 전략적 지렛대로 활용

□ 우수인재 확보·유지, 고객 이해, 신시장 창출 등 사업목표 달성을 위해 다양한 배경과 지식, 경험을 지닌 인력을 비즈니스에 적극 활용

- CEO는 다양성 관리가 비즈니스 성공과 경쟁우위 선점에 있어 중요하다는 점을 조직 구성원에게 전파

- P&G의 CEO는 "다양성이 사업을 구축한다(Diversity builds business)"고 언급하여 다양성과 비즈니스의 연계성을 강조<sup>22)</sup>
- 여성, 외국인, 특이인재 등 인재 채용 풀을 확대하고, 이들을 고객 니즈 파악 및 틈새시장 확보에 전략적으로 활용
- 영국 포드는 여성 엔지니어로 패널을 구성하여 여성 고객이 원하는 차량의 종류에 대해 조언을 하며 판매 증진을 유도<sup>23)</sup>

### BT의 비즈니스와 연계한 다양성 활용 사례

- ▷ 영국의 글로벌 통신회사인 BT는 고객 접근, 디자인 개발, 시장 개척 측면에서 다양성을 비즈니스와 연계하여 활용
- 고객에게 제품 정보를 소개하는 단계에서는 다양한 언어 서비스와 정보를 제공
  - 디자인 단계에서는 시장 경험이 있는 종업원을 활용
    - 단순한 디자인의 전화기로 히트 상품이 된 'Big Button Phone'은 관절염을 앓고 있는 종업원들의 도움으로 개발
  - 시장 개척 단계에서는 해당 지역 문화와의 융화가 필요하므로 현지 문화에 익숙한 종업원을 채용



(자료: The Conference Board. (2006). The Business Case for Diversity: Good Practice in the Workplace.; BT 홈페이지 <<http://www.shop.bt.com>>)

## 6. 전사적 다양성 관리체계 구축

인력 다양성을 관리할 전담조직을 구성하고 관리지표를 개발

- 인력 다양성이 창의와 혁신의 원동력으로 작동할 수 있도록 전담조직을 구성하는 등 다양성 관리를 위한 인프라를 구축할 필요

<sup>22)</sup> 有村貞則 (2005). "日本P&Gの多様性管理". 『山口經濟學雜誌』, 53(5).

<sup>23)</sup> The Conference Board (2006). The Business Case for Diversity: Good Practice in the Workplace.



- 글로벌 경쟁력을 갖춘 일부 한국기업은 다양성 관리 전담조직을 운영 중이나 관리 수준은 선진기업에 비해 초보 단계
  - 전사적 다양성 관리체계를 구축해 다양한 인력 간 협력의 시너지를 극대화할 필요
- 전사 차원의 다양성 관리 전담조직을 구성하여 다양성 정책을 일관되게 추진하고 다양성 이슈에 대해 지속적으로 대응
- 다양성 정책 기획, 다양성 목표달성 점검, 베스트 프랙티스(Best Practice) 공유 등 다양성 관리의 핵심 역할을 수행
    - IBM의 '다양성 위원회(Diversity Council)'는 다양한 인력을 효과적으로 활용하기 위한 전담 조직으로 각국 CEO, 임원, 네트워크 그룹 리더 등으로 구성
  - CEO, 전담조직, 관리자, 구성원 등 다양성 관리 주체별 역할과 책임을 명확히 설정하고 다양성 관리를 위해 유기적으로 협력
- 조직의 전반적인 다양성 수준과 구성원의 다양성 수용도 등을 점검하고 지속적으로 개선하기 위한 다양성 관리 지표를 구축
- 조직의 다양성 현황과 다양성 수용도 등을 지표화하여 관리하고, 개선도를 경영진과 구성원 평가에 반영

#### P&G의 다양성 개선도 평가 사례

- ▷ P&G는 전 세계 지역별 경영진의 업적평가와 임직원의 인사고과에 다양성 개선도를 반영
- 경영진의 경영평가 항목에 다양성 공헌 수준을 포함
  - 글로벌 공통의 인사고과인 'Work & Development Plan(W&DP)'에 다양성 추진에 공헌한 정도, 다양성을 고려한 직무수행 등 다양성 항목을 반영하여 평가

(자료: 有村貞則 (2005). "日本P&Gの多様性管理". 『山口經濟學雜誌』, 53(5).)

## IV. 시사점

### 급변하는 경영환경에의 대응은 조직 내 다양성 관리로부터 시작

□ 예측 불가능한 미래에 잘 대응하기 위해서는 인력 다양성 관리가 필수

- 기존의 순혈주의 인력 운영으로는 급변하는 환경에서 경쟁우위를 확보하기 어려움

- 순혈주의에 의한 획일적인 인력 운영은 자칫 조직의 경직성을 초래하여 환경변화 적응력을 저하시킬 우려

- 한국기업이 '신속한 모방자(Fast Follower)'에서 '선두주자(First Mover)'로 변신하려면 경직된 조직문화를 개선할 필요

□ 다양한 환경에 잘 대응하려면 기업 내 인력 다양성을 적극적으로 키워야 함

- '필수 다양성의 법칙'에 따르면 외부 환경요인이 다양해질수록 이에 상응하는 수준으로 기업도 다양성을 확보하는 것이 중요<sup>24)</sup>

- 인력 다양성이 높아질수록 새로운 정보를 흡수하고, 다양한 사고를 발산하며 도전을 시도하는 기업역량이 강화

### 업의 특성에 맞는 수준별 차별화된 전략 추진

□ 최적의 다양성 관리 대상과 수준은 해당 기업의 특성과 상황에 따라 차이

- 최적의 인력 다양성은 기업 상황에 따라 상이하여 관리 대상과 정도를 획일적으로 제시하기가 곤란

- 기업의 인력구조, 전략적 목표, 업의 특성 등에 따라 적합한 다양성 관리 대상 및 수준을 설정하고 관리할 필요

<sup>24)</sup> 유재언 (2004). 『차이의 경영으로의 초대: 지식창조와 학습을 위한 시스템 사고』, 삼성경제연구소.

□ 우선 여성인력, 외국인 근로자 등 외형적 다양성 활용에 초점


- 한국기업 CEO들은 다양성 관리에서 가장 관심을 가져야 할 대상으로 여성(29.4%)을 선택<sup>25)</sup>
  - 신세대(22.4%)와 중고령자(15.0%), 외국인(14.3%), 경력직원(13.3%), 장애인(5.6%) 등에 대한 관리도 필요하다고 인식
- 우선 여성인력의 활용에 중점을 맞추되 업의 특성과 각사 사정에 맞는 다양성 프로그램을 도입

**혁신을 위해 과업 관련 다양성에 향후 더 많은 관심이 필요**

□ 관리 초점을 외형적 다양성에서 과업 관련 다양성으로 단계적으로 전환

- 창의와 혁신의 조직문화를 구축하기 위해서는 경력, 근속, 학력, 직군 등 과업 관련 다양성을 증가시킬 필요
- 특히 연구개발, 마케팅, 디자인 팀 등 창의와 혁신을 요구하는 팀 단위로 과업 관련 다양성을 적극적으로 관리할 필요

□ 회사 차원의 다양성 관리를 팀 차원의 다양성 관리로 확대할 필요

- 회사 차원보다는 팀 차원에서의 다양성 관리가 창의적인 성과 창출에 보다 직접적이고 긍정적인 효과
  - 조직 차원보다는 팀 차원의 다양성이 조직 창의성 제고와 경쟁 우위 확보에 도움 

<sup>25)</sup> 2011년 7월 삼성경제연구소 SERICEO 회원을 대상으로 진행한 설문조사 결과

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 1일 지표 &gt;

		9. 9	9. 14	9. 15	9. 16	9. 19
환율	원/달러(종가기준)	1,077.30	1,107.80	1,116.40	1,112.50	1,137.00
	엔/달러(뉴욕시장)	77.520	76.960	76.685	76.750	76.915
	달러/유로(뉴욕시장)	1.39090	1.36830	1.37510	1.38730	1.37030
금리	회사채(3년AA-, %)	4.15	4.10	4.17	4.20	4.13
	국고채(3년, %)	3.36	3.31	3.37	3.40	3.51
	CD (91일, %)	3.58	3.58	3.58	3.58	3.58
	LIBOR (3개월, %)	0.33794	0.34911	0.35022	0.35133	0.35250
국제 원자재 가격	두바이(S, \$/배럴)	109.15	105.68	105.40	108.20	107.83
	WTI(S, \$/배럴)	87.28	88.83	89.33	87.94	85.71
	CRB 현물가격지수	540.71	536.15	535.35	533.61	..
주가지수(KOSPI, 종가)		1,812.93	1,749.16	1,774.08	1,840.10	1,820.94
한국 5년만기 CDS 프리미엄		140	154	150	148	..

## &lt; 월별 지표 &gt;

	2009년	2010년	2011.4월	2011.5월	2011.6월	2011.7월	2011.8월
제조업생산 증가율 <sup>1)</sup>	-0.2	16.7	7.1	8.4	6.6	3.8	..
평균가동률	74.4	81.2	80.4	81.4	82.5	82.1	..
서비스업생산 증가율	1.8	3.9	3.0	3.3	3.5	3.8	..
실업률	3.6	3.7	3.7	3.2	3.3	3.3	..
실업자(만명)	88.9	92.0	93.6	81.9	83.9	83.7	..
총취업자 수(만명)	2,350.6	2,382.9	2,430.3	2,466.1	2,475.2	2,463.6	..
소비자물가 상승률	2.8	2.9	4.2	4.1	4.4	4.7	5.3
생산자물가 상승률	-0.2	8.6	6.8	6.2	6.2	6.5	6.6
생활물가 상승률	2.1	3.3	4.1	3.8	4.3	4.8	5.2
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	3,635.3	4,663.8	485.5	474.2	467.5	491.8	459.4
(증감률)	(-13.9)	(28.3)	(23.5)	(21.9)	(11.2)	(21.7)	(25.9)
수입(억달러, CIF)	3,230.9	4,252.1	441.8	453.1	448.9	442.9	454.6
(증감률)	(-25.8)	(31.6)	(24.4)	(30.0)	(27.3)	(25.0)	(28.9)
외환보유액(억달러)	2,699.9	2,915.7	3,072.0	3,050.8	3,044.8	3,110.3	3,121.9

1) 통계청 (2011. 8. 31.) “2011년 7월 산업활동동향”에 의거하여 작성

2) 관세청 (2011. 9. 15.) “2011년 8월 수출입 동향(확정치)”에 의거하여 작성

## &lt; 분기 지표 &gt;

	2009년	2010년	2010년 3분기	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기	2011년 3분기
GDP 성장률 <sup>1)</sup>	0.3	6.2	4.4	4.7	4.2	3.4	..
민간소비	0.0	4.1	3.6	2.9	2.8	3.1	..
설비투자	-9.8	25.0	26.6	15.9	11.7	7.6	..
건설투자	3.4	-1.4	-3.1	-2.9	-11.9	-8.6	..
SERI 소비자태도지수 (연간은 연말 기준)	53.2	51.8	52.2	51.8	49.2	47.2	47.5
SERI 경제행복도지수 <sup>2)</sup> (연간은 연말 기준)	0.485	0.672	0.629	0.672	0.683	..	..
개인금융자산(조원) <sup>3)</sup>	1,946.5	2,176.4	2,102.3	2,176.4	2,212.4	2,257.9	..
개인금융부채(조원)	854.8	937.3	896.9	937.3	949.0	1,050.1	..
채정수지(조원)	-17.6	16.7	7.0	16.7	-4.4	-2.3	..
경상수지(억달러) <sup>4)</sup>	327.9	282.1	99.3	91.6	26.1	54.9	..
총대외지불부담(억달러) <sup>5)</sup>	3,454	3,600	3,659	3,600	3,826	3,980	..

1) GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 2010년 4/4분기부터 소득분배 부문 하위지수 산정법 개정으로 과거 자료와 상이

3) 개인금융자산 및 부채는 자금순환계정 기준

4) IMF 국제수지통계매뉴얼(BPM5) 기준

5) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표

## &lt; 주요국 통계 &gt;

(전년동기 대비, %)

		2009년	2010년	2010년 2분기	2010년 3분기	2010년 4분기	2011년 1분기	2011년 2분기
미국	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	-3.5	-3.0	3.8	2.5	2.3	0.4	1.3
	실업률 <sup>2)</sup>	9.3	9.6	9.5	9.6	9.4	8.8	9.2
	소비자물가 <sup>2)</sup>	-0.4	1.6	1.1	1.1	1.5	2.7	3.6
일본	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	-6.3	4.0	-0.5	3.9	-2.5	-3.6	-1.3
	실업률 <sup>2)</sup>	5.1	5.1	5.2	5.0	4.9	4.6	4.6
	소비자물가 <sup>2)</sup>	-1.3	-0.7	-0.7	-0.9	-0.4	-0.5	-0.4
유로 지역	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	-4.1	1.8	1.0	0.4	0.3	0.8	0.2
	실업률 <sup>2)</sup>	9.6	10.1	10.1	10.1	10.0	10.0	10.0
	소비자물가 <sup>2)</sup>	0.3	1.6	1.5	1.9	2.2	2.7	2.7
중국	GDP 성장률 <sup>1)</sup>	9.2	10.3	10.3	9.6	9.8	9.7	9.5
	실업률 <sup>2)</sup>	4.3	4.1	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1
	소비자물가 <sup>2)</sup>	-0.7	3.3	2.9	3.6	4.6	5.4	6.4

1) 미국, 일본, 유로지역 GDP 성장률은 전기 대비 연율, 중국 GDP 성장률은 전년동기 대비

2) 실업률 및 소비자물가의 경우 분기 말 기준