

다양성 시대, 기업의 대응전략

2012. 3. 13

HR컨설팅실

김용근

posco
포스코경영연구소

Executive Summary

다양성 시대, 기업의 대응전략

□ 환경 변화로 인해 다양성 관리가 필요한 시대가 도래

- 창조기반 경제, 네트워크 경쟁 등 최근 경영 환경이 복잡해짐에 따라 조직 내 인적 다양성의 중요성은 더욱 부각되고 있음
- 다양성을 필요로 하는 환경에 대응하기 위해 기업들도 인력과 문화 측면에서 다양성 강화 프로그램을 운영

□ 다양성 관리는 목적 및 기업과 사회의 성숙도에 따라 3단계로 구분이 가능하며, 다양한 성공/실패 사례가 존재

- 첫째, 법적 제재를 피하기 위한 목적인 단계로, 이 단계에서는 주로 고용평등법규 준수나 사내 차별요소 철폐를 주로 수행
(실패: 미쓰비시 미국에서 피소, 성공: IBM의 해외 다양성 전담팀)
- 둘째, 다양성의 차이를 사업에 활용하는 단계로, 주로 창의적 문화를 구현하거나 소수자가 가진 장점을 사업에 활용
(실패: 도요타 순혈주의가 부른 리콜, 성공: IDEO 통섭기반 디자인)
- 셋째, 사회적 책임을 다하는 것이 목적인 단계로, 이 단계에서 기업은 사회적 소수자를 포용하거나 상생의 가치를 구현하기 위해 노력
(실패: 파파존스의 인종차별 이슈, 성공: Google의 시각장애인 활용)

□ 다양성 관리에 대한 관심이 높아진 만큼 국내 기업들도 회사의 위상과 목적에 맞는 다양한 프로그램 운영 필요

- 국내의 다양성에 대한 인식도 높아지고 있어서 다양성의 가치를 적극적으로 활용하기 위한 기업의 노력도 가시화되고 있음
- 다양성 관리에 대한 인식 수준 향상을 고려하여 3단계 목적 중 취약 부분에 대해서는 적절한 개선 노력 필요



Contents

목 차

I. 다양성 시대의 도래	1
II. 다양성 관리의 3단계 목적	2
III. 종합 및 시사점	4

I. 다양성 시대의 도래

□ 최근 경제 및 산업 환경이 복잡해짐에 따라 조직 내 구성원의 인적 다양성의 중요성은 더욱 부각되고 있음

- 경제적 측면에서는 지식기반 경제에서 창조기반 경제로 전환과 함께 여성(1.6배), 외국인(4배) 등 다양한 유형의 경제활동 인구가 증가
- 사회적 측면에서는異업종, 분야 등에 기반한 융복합 시장의 성장과 더불어 개별기업을 넘어 네트워크간 경쟁이 신규 경쟁패턴으로 부각



<그림 1> 경제 및 사회측면의 다양성 부각

□ 다양성을 필요로 하는 환경에 대응하기 위해 기업들도 인력과 문화 측면에서 다양성 강화 프로그램을 운영

- 수시/경력 등 다양한 채용방식 도입과 인력 현지화, 역주채원 등을 통한 글로벌 인력 유연성을 확보하여 내부인력의 다양성을 강화
- 다양한 배경의 인재들이 조직에 쉽게 적응할 수 있도록 스마트 워크 환경과 수평적인 조직문화 구현에 노력



<그림 2> 다양성 강화를 위한 프로그램

Ⅱ. 다양성 관리의 3단계 목적

□ 다양성 관리는 목적 및 기업과 사회의 성숙도에 따라 3단계로 구분 가능

- 첫째, 법적 제재를 피하기 위한 목적인 단계로, 이 단계에서는 주로 고용평등법규 준수나 사내 차별요소 철폐를 주로 수행
- 둘째, 다양성의 차이를 사업에 활용하는 단계로, 주로 창의적 문화를 구현하거나 소수자가 가진 장점을 사업에 활용
- 셋째, 사회적 책임을 다하는 것이 목적인 단계로, 이 단계에서 기업은 사회적 소수자를 포용하거나 상생의 가치를 구현하기 위해 노력



<그림 3> 다양성 관리의 3단계 목적

1단계: 법적 차별이슈 해결 사례

□ 법적 차별이슈는 기업이 반드시 해결해야 하는 기본요건으로 관련 법규나 문화를 제대로 이해하지 못할 경우 큰 피해를 입음

- 실패(미쓰비시): 미국에서 현지 고용법을 제대로 인식하지 못하고 40세 이상자를 해고했다가 피소를 당해 막대한 소송비용을 부담
- 성공(IBM): 해외 법인별 다양성 관리 전담팀을 운영하여 차별관련 실수를 원천적으로 봉쇄해, ‘다양성 관리 우수기업’ 이미지 구축에 성공

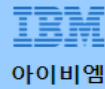
【 실패사례 】



‘현지 고용법규 무시로 피소’

- 나이차별 관련 미국 현지 고용법에 대한 인식부족으로 ‘40세 이상’ 해고 후 피소
- 천문학적 ‘소송비용 부담’ 및 고용법규를 무시하는 ‘차별적 외국 기업’ 이미지 형성

【 성공사례 】



‘해외 법인별 전담팀 운영’

- 글로벌 통합관리 기업답게 해외법인마다 다양성관련 법규대응 및 관리 전담부서 운영
- 진출국마다 다수의 ‘다양성 관련 우수상’ 수상으로, 기업 이미지 제고 및 시장 확대

<그림 4> 법적 차별이슈 해결 성공/실패 사례

2단계: 다양성의 Biz. 활용 사례

□ 다양성을 비즈니스에 잘 활용할 경우 다양한 시장과 환경 변화에 대응할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있음

- 실패(도요타): 얼마 전 최악의 리콜 사태가 발생했을 때 이사진이 리콜 대응에 익숙하지 않은 일본인으로만 구성되어 있어서 초기 진화에 실패했다는 평가
- 성공(미국 디자인회사 아이데오): 인류학자, 엔지니어, 심리학자 등으로 구성된 인력의 다양성에서 발휘된 창의성을 발판으로 세계 최고의 디자인 회사로 발돋움

【 실패사례 】



‘순혈주의가 부른 최악의 리콜’

도요타

- 리콜 사태 당시 29명의 이사진 전체가 도요타 안에서 승진한 일본인으로만 구성
- 이사진의 다양성 결여로 정형적이지 않은 문제에 대한 적합한 대응 실패 야기

【 성공사례 】



‘통섭기반 최고의 디자인사’

아이데오

- 인류학자, 엔지니어, 심리학자 등 다양한 전공 직원이 함께 근무하여 창의력 극대화
- 세계 40여 기업, 3,000종 이상의 제품을 디자인한 최고의 디자인 기업상 최다 수상

<그림 5> 다양성의 Biz. 활용 성공/실패 사례

3단계: 사회적 책임 수행 사례

□ 다양성 관리는 이제 더이상 기업 내부의 이슈가 아니라, 언제고 사회적 차원의 이슈가 될 수 있음을 주목해야 함

- 실패(파파존스 피자): 직원의 다양성 인식 미흡으로 동양인 고객을 찢어진 눈의 여성이라고 비하하여 미국 교민사회 뿐 아니라 아시아 국가에서 이미지 손상을 입을 위험에 처함
- 성공(구글): 시각장애인인 라만 박사를 채용하고, 시청각장애인들에게 필요한 웹 검색 기술을 개발하여 장애인들도 자유롭게 웹을 검색을 할 수 있는 길을 열어 줌으로써 좋은 사회적 이미지를 쌓음

【 실패사례 】



‘직원의 인종차별 행동으로 브랜드 이미지 타격’

파파존스피자

- 최근 미국의 한 매장에서 영수증 고객명에 동양인을 비하할 때 쓰는 ‘Lady chinky eyes(찢어진 눈의 여성)’ 사용으로 물의
- 파파존스는 빠른 사과로 대처했으나 교민사회부터 브랜드 이미지 손상

【 성공사례 】



‘다양성의 특성을 활용한 사회적 가치 창출’

구글

- 시각장애인 연구자 라만박사를 통해 시청각장애 고객의 웹접근성 향상 기술 개발
- 시각장애인에게 웹정보를 오디오로 전환해주고, 청각장애인에게 점자와 자막 정보를 제공

<그림 6> 사회적 책임 수행 성공/실패 사례

Ⅲ. 종합 및 시사점

□ 국내의 다양성에 대한 인식도 높아지고 있어서 다양성의 가치를 적극적으로 활용하기 위한 기업의 노력도 가시화되고 있음

- 최근 삼성전자가 여성임원 비율을 현재의 1.4% 수준에서 2020년에는 10% 수준까지 높이겠다고 발표
- 한국 IBM도 미국 및 해외에서만 적용해오던 게이, 레즈비언 등 소수자에 대한 채용 가점을 한국에서도 부여하기로 함

□ 다양성 관리에 대한 인식 수준 향상을 고려하여 3단계 목적 중
취약부분에 대해서는 적절한 개선 노력 필요

- 1단계 법적 차별이슈에 대한 대응이 미흡한 경우 CDO(Chief Diversity Officer)를 중심으로 국내외 지역의 차별이슈에 대한 상시 모니터링체계 구축을 제안
- 2단계 다양성의 Biz. 활용이 미흡할 경우 여성, 경력직, 외국인 등 소수자들이 비즈니스에 적극 참여할 수 있도록 동기부여가 필요하며, 이를 위해 소수자에 대한 채용 타깃을 운영, 소수자 관리자 확대 등에 대한 구체적인 목표 설정이 필요
- 3단계 사회적 책임 수행을 위해서는 이익만을 추구하려는 노력보다는 해당 지역과 이해관계자로부터 사랑 받는 기업이 되겠다는 비전을 설정하고 소수자 권익을 위한 활동에 적극적으로 참여해야 함

작성자: 김용근(e-mail: yogkim@posri.re.kr)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀둡니다.