

PART 3. 경영의 철학이다

2장. 기업 경영에서의 다양성

✓ 다양성

: 종을 이루는 개체들에게 유익한 것으로 적응, 생존, 그리고 진화에 결정적인 역할을 함

✓ 진화론

: 찰스 다윈과 알프레드 러셀 월리스

- 다윈만이 진화론의 창시자로 알려져 있지만, 월리스는 독자적으로 진화론을 제창하여 다윈이 20년간 심사숙고만 하던 이론을 발표하도록 자극을 준 사람
- 이들이 각각 진화론을 완성할 수 있었던 원동력은 자연이 그들에게 보여준 무한에 가까운 다양성

✓ 사회 원리로서의 다양성

: 정치, 경제, 사회, 문화 등 여러 영역에 걸쳐 사람들에게 영향을 미침

- 정치적으로는 자유와 평등이라는 민주주의의 원칙과 함께 다양성이 동격의 정치 이념으로 자리잡았음
- 경제적으로는 자유무역협정 등 다원화에 입각한 경제체계의로의 전환이 가속화
- 다양성을 지향하는 문화운동, 창의력과 학습능력 향상을 위한 다양성 기반 교육 강조

다양성은 좋은 것, 그러나 그 방법은 나쁜 것?

✓ 다양성 실천을 위한 방법의 한계

: 인위적으로 다양성을 높이기 위한 조치 대부분은 나쁜 결과를 낳을 수 있음

✓ 좋은 의도, 빛나간 결과?

- 여성, 장애인, 취업보호대상자 등 사회적 약자를 배려하기 위한 인사 정책
- 지난 참여 정부의 균형인사 목표치 권고안

(1) 2006년말 기준으로 5급 이상 고위직공무원에서 여성이 차지하는 비율을 10%이상으로

(2) 장애인은 전 공무원의 2%, 기능직 공무원의 10% 이상은 취업보호대상자로부터 채용

☞ 좋은 의도에도 불구하고 빛나간 결과를 야기할 수 있는 잠재적 한계는...

(1) 강제성 (2) 지나친 결과지향

*참여정부의 4가지 인사혁신 기본원칙

(1) 투명/공정 원칙 (2) 적재적소 원칙 (3) 실적주의 원칙 (4) 균형인사 원칙

✓ 모순#1. 다양성 확보 조치가 오히려 다양성을 훼손할 수 있다?

남성	여성	다양성 값
100	0	0
80	20	40
50	50	100

✓ 모순 속의 잘못된 가정

: 다양성 요소를 오로지 여성으로만 규정, 여성의 수가 늘어나면 다양성도 증가한다고 가정

- 조직의 다양성 정도 측정 요소도 굉장히 다양함
- 여성이라는 요소는 무수히 많은 다양성 요소 중 하나에 불과하고 설령 장애인, 취업보호대상자 등을 추가해도 다양성을 완벽하게 측정하기란 어려운 것임
- 남성 100명이면 다양성 값이 0이라는 가정 자체가 틀렸음

남성	여성	다양성 값
100	0	0
80	20	0.000001
50	50	0.000002

*미미한 값을 나타내는 임의의 수치일 뿐임

다양성 조치의 모순들

- ✓ 비계량적 요소들을 무시하고 서너 개의 계량적 요소로 조직의 다양성을 평가하는 것은 무의미한 숫자놀음에 불과할 수도 있음
- ✓ 다양성을 구성하는 수많은 요소들은 대부분 계량화할 수 없는 것들임
 예). 국제적으로 활동이 가능한 역량을 갖춘 사람
 포용력이 있고 동시에 결단력이 있는 사람
 묵묵히 맡은 바 일을 똑심 있게 처리할 수 있는 사람 등
- ✓ 모순#2. 사회적 약자에게 사회적 약자라는 사실을 고정관념으로 강요
 : 여성들에게 채용이나 승진에 있어 별도의 정원을 보장해 주겠다고 하면,
 과연 여성들은 환영할까?
 - 새로 획득한 권리는 노력의 산물이 아니라 뜻밖의 선물과도 같은 것
 - 스스로의 능력만으로 성공할 수 없다는 생각에 기반해 주어지는 선물이라는 점에 대해 유념할 필요가 있음

✓ 모순#3. 다양성 추구 대상이 아닌 자들에 대한 역차별

: 능력이 뛰어난 남성이 능력이 떨어지는 여성에게 자리를 내주기 위해 기회를 박탈당하게 되는 역차별의 문제가 발생

- 경우에 따라서는 능력이 뛰어난 남성 100명으로 구성돼 성과를 극대화할 수 있는 가능성 있는 조직이 능력이 뛰어나지 않은 여성 30명이 섞이는 바람에 성과를 낼까 말까 하는 조직으로 하향 평준화될 수도 있음

✓ 국내 대학입시제도에서의 '3不' 정책

: 고교등급제 불가

- 고등학교 간의 성적차이는 분명 존재, 이를 인정하지 않음으로써 우수 학교의 학생들이 대학 입학에 있어 불이익을 당하도록 하고 있지는 않은가?

: 대입전형 방법 가운데 농어촌특별전형, 서울대 '지역균형발전선발제' 등이 역차별의 단초를 제공하는 것은 아닌지 검토 필요

✓ 조직에서의 진정한 다양성 추구

: 직원들을 평등하게 대하고 존중하는 문화의 정착이 먼저다!!!

- "다양성이라는 것은 단지 더 많은 흑인 사원을 고용하는 것은 아니다. 직원들이 자신의 피부색에 대해 자연스럽게 느낄 때, 비로소 개인적 정체성에 관계없이 고객들과 동료들을 예의있고 효과적으로 대할 수 있다."(찰스 슈왑의 부사장 필리스 잭슨)

☞ **직원들의 구성을 조정하는 것과 같은 인위적인 다양성 조치는 무의미함**

✓ 초등학교의 '남자교사 할당제': 교사 임용 정원의 30%를 남성의 몫으로 하자

- 여성들의 역차별 반발

✓ "할머니가 놓친 기회를 지금의 세대가 수혜하도록 하는 조치는 '집단 권리'를 인정한다는 것인데, 집단만을 중요하게 여긴다면 민주주의와 개인의 자유라는 오랜 진로에서 벗어나 전제 정치와 구속의 길로 들어서야 할 것이다."(피터 우드, 미국 보스턴대학의 인류학 교수)

- 사회적 약자가 보통 취하는 감상적인 자기합리화의 위험을 경고

☞ 인위적 다양성 조치에 대한 경종

결과의 평등으로만 불평등을 위로하려는 '편한' 길을 택할 것이 아니라 다양성의 본질에 대한 질문을 포함할 필요가 있음

- ✓ “다양성은 생명체가 지구에 가져다 준 위대한 선물이고 그 다양성은 미래의 어느 날 우주의 나머지 부분에도 영향을 미칠 것이다.”(이론물리학자 프리먼 다이슨)
- ✓ 다양성은 35억 년 전 지구에 최초의 생명이 탄생한 이래로 장고한 시간을 거치며 축적되어 온 소중한 가치
- ✓ 단 몇 가지의 인위적인 조치로 회복되거나 완성되는 ‘인스턴트 가치’가 아니라 다양성은 진정한 의미의 평등을 통해 개인과 사회의 가치를 한걸음씩 합의해 나아가는 고된 길에서 하나 둘 피어나는 것