문화체육관광부 한국문화예술위원회 고려대학교 산학협력단 Korea University Reseaech and Business Foundation 고려대학교 다양성연구소 Korea University Diversity Research Institute

2022 민간영역 문화다양성 평가 연구 기업 다양성 현황 분석과 우수 사례 연구 2022.12 문화체육관광부 한국문화예술위원회 고려대학교 산학협력단 고려대학교 다양성연구소

2022 민간영역 문화다양성 평가 연구

기업 다양성 현황 분석과 우수 사례 연구

2022.12

문화체육관광부 한국문화예술위원회

고려대학교 산학협력단 고려대학교 다양성연구소

2022 민간영역 문화다양성 평가 연구

기업 다양성 현황 분석과 우수 사례 연구

2022.12

문화체육관광부
한국문화예술위원회
고려대학교 산학협력단
Korea University Reseaech and Business Foundation
고려대학교 다양성연구소
Korea University Diversity Research Institute

제 출 문

한국문화예술위원회 귀하

본 보고서를

「2022 민간영역 문화다양성 평가 연구」의

최종보고서로 제출합니다.

2022년 12월

고려대학교 산학협력단 대표 조 석 주

연구참여

주관기관
고려대학교 산학협력단

연구책임
김현준: 고려대학교 다양성연구소, 행정학과 교수

공동연구
강우창: 고려대학교 다양성연구소, 정치외교학과 교수
김수한: 고려대학교 다양성연구소, 사회학과 교수
신현상: 한양대학교 컬렉티브임팩트센터, 경영대학 교수
양윤재: 고려대학교 다양성위원회, 다양성연구소 연구교수

연구진
구요한: 한양대학교 컬렉티브임팩트센터, 교육공학 박사 수료
김하은: 한양대학교 컬렉티브임팩트센터, 임팩트리서치랩 컨설턴트
박종석: 고려대학교 사회학과 석사 졸업
서현선: 한양대학교 컬렉티브임팩트센터, 사회혁신 융합전공 겸임교수
이주연: 고려대학교 다양성위원회, 다양성연구소 연구교수
장 홀: 한양대학교 컬렉티브임팩트센터, 경영학 박사 수료

문화체육관광부
한국문화예술위원회

고려대학교 산학협력단
Korea University
Reseaech and Business Foundation

고려대학교 다양성연구소
Korea University
Diversity Research Institute

목차

제1장 연구개요 ····· 11
제1절 연구 배경 및 목적 ····· 12
1. 연구 배경 ····· 12
2. 연구 목적과 기대효과 ····· 13
제2절 연구 범위 및 연구 방법 ····· 16
1. 연구 범위 ····· 16
2. 연구 방법 ····· 17

제2장 기업 다양성 현황 분석의 필요성 ····· 19
제1절 다양성의 개념과 중요성 ····· 20
1. 다양성 논의의 배경 ····· 20
2. 다양성의 개념 정의 ····· 21
3. 다양성이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구 ····· 23
제2절 글로벌 기업 대비 국내 기업의 다양성 실천 비교 ····· 30
1. 글로벌 기업 중심의 다양성 실천과 성과 ····· 30
2. 국내 기업의 다양성 실천 현황 ····· 34
3. 국내 기업의 다양성 실천 필요성 ····· 35

제3장 기업 다양성 평가의 사례분석 및 적용방안 연구 ····· 37
제1절 기업 평가 관련 사례 ····· 38
1. 해외의 기업 평가 지표 ····· 38
2. 국내의 기업 평가 지표 ····· 41
제2절 다양성 평가 관련 사례 ····· 45
1. 해외의 다양성 평가 지표 ····· 45
2. 국내의 다양성 평가 지표 ····· 51
3. 다양성 평가 지표 사례의 함의 ····· 57

제4장 국내기업 다양성 현황 분석방법 개발 ····· 59
제1절 지표 개발 과정 ····· 60
1. 지표 개발 방향 ····· 60
2. 지표 개발 프로세스 ····· 62
제2절 기업 다양성 측정 지표 ····· 69
1. 개요 ····· 69
2. 지표체계 ····· 69
3. 시범조사 후 다양성 지수 결정 항목 ····· 75

제5장 국내 기업 다양성 현황 시범조사 ····· 93
제1절 조사 개요 ····· 94
1. 조사 설계 ····· 94
2. 응답 기업의 특성 ····· 95
제2절 조사 결과 ····· 96
1. 국내 기업의 다양성 수준의 종합 결과 ····· 96
2. 다양성 지수 차원별 평가 ····· 99
3. 각 다양성 차원별 세부 평가 ····· 101
4. 시범조사 결과에 따른 시사점 ····· 121

제6장 다양성 우수 사례 ····· 125
제1절 우수 사례에 대한 문헌 연구 ····· 126
1. 개요 ····· 126
2. 다양성 우수 사례 ····· 126
3. 우수 사례의 함의 ····· 130
제2절 국내 우수 사례 발굴과 탐색 연구 ····· 133
1. 배경과 필요성 ····· 133
2. 우수 사례 선정 과정과 기준 ····· 133
3. 조사 방법 ····· 135
4. CJ제일제당의 다양성 우수사례 분석 ····· 137
5. 결론 및 제안 ····· 158

제7장 기업 다양성 평가의 지속가능성을 위한 방안 ····· 161
제1절 조사과정의 체계화 ····· 162
1. 시범조사를 바탕으로 측정도구 점검 및 개선 ····· 162
2. 조사 여건과 현실을 고려한 조사 규모의 확대 ····· 163
3. 다양성 현황조사와 우수 사례조사 간 연계성 강화 ····· 163
제2절 기업 참여 확대 방법의 다각화 ····· 165
1. 측정 도구 개선을 통한 응답률 제고 ····· 165
2. 조사 참여에 따른 혜택 제공 ····· 165
3. 기업 다양성 관련 담당자 네트워크 구성과 활용 ····· 167
제3절 추후 기업 다양성 연구 제언 ····· 169

부록 ····· 171
[부록1] 다양성 지표 개발 단계의 지표 ····· 172
[부록2] 설문지 ····· 185
[부록3] 참고문헌 ····· 200

표/그림 목차

[표2-1] 다양성 유형에 대한 기존 연구 ····· 21
[표2-2] 다양성의 특성에 따른 조직성과 관련 국내 선행연구 ····· 27
[표3-1] 해외 기업 평가 관련 사례 ····· 38
[표3-2] 국내 기업 평가 관련 사례 ····· 42
[표 3-3] 해외 다양성 평가 관련 사례 ····· 45
[표3-4] 국내 다양성 평가 연구 및 다양성 지수/지표 사례 ····· 51
[표4-1] 자문위원회 피드백 정리 ····· 65
[표4-2] 3단계 도출 지표 체계 ····· 67
[표4-3] 다양성 전문가 파일럿 테스트 결과 정리 ····· 67
[표4-4] 지표 체계와 지표 구성 항목 ····· 70
[표4-5] 지표 최종 결정 항목 ····· 76
[표4-6] 인적구성 차원의 다양성 점수 계산 ····· 84
[표4-7] 직원교육 차원의 다양성 점수 계산 ····· 85
[표4-8] 직원평가 차원의 다양성 점수 계산 ····· 86
[표4-9] 직원보상 차원의 다양성 점수 계산 ····· 87
[표4-10] 조직문화 차원의 다양성 점수 계산 ····· 89
[표4-11] 지원제도 차원의 다양성 점수 계산 ····· 91
[표4-12] 기업전략 차원의 다양성 점수 계산 ····· 92
[표5-1] 조사 설계 ····· 94
[표5-2] 응답 기업 특성 ····· 95
[표5-3] 핵심 지표에 의한 기업 다양성 수준 ····· 98
[표5-4] 다양성 차원별 기업 다양성 수준 ····· 100
[표 5-5] 인적구성 차원의 기업 다양성 수준 ····· 102
[표 5-6] 인적구성 세부 항목에서 여성 인력 비중 ····· 103
[표 5-7] 직원교육 차원의 기업 다양성 수준 ····· 105
[표 5-8] 다양성 관련 세부 교육 실시 여부 ····· 106
[표 5-9] 다양성 교육 후 교육 효과 측정 여부 ····· 106
[표 5-10] 직원평가차원의 기업 다양성 수준 ····· 108
[표 5-11] 각 업무 평가 방식 활용여부 ····· 108
[표 5-12] 직원보상차원의 기업 다양성 수준 ····· 110
[표 5-13] 조직문화차원의 기업 다양성 수준 ····· 112
[표 5-14] 각 근무 유형 시행 여부 ····· 113
[표 5-15] 지원제도차원의 기업 다양성 수준 ····· 114
[표 5-16] 임산부 지원 관련 세부 활동 시행 정도 ····· 115

[표 5-17] 육아 지원 관련 세부 활동 시행 정도 ····· 116
[표 5-18] 장애인 지원 관련 세부 시설/기구 시행 ····· 117
[표 5-19] 출산, 육아 휴직, 장애인 관련 주요 통계 관리 ····· 118
[표 5-20] 기업전략차원의 기업 다양성 수준 ····· 119
[표 5-21] 다양성 핵심 가치 관련 세부 활동 시행 ····· 120
[표 5-22] 다양성 전담 조직 ····· 121
[표6-1] CJ제일제당 1차 인터뷰이 목록 ····· 136
[표6-2] CJ제일제당 2차 인터뷰이 목록 ····· 136
[표6-3] CJ제일제당 직급별 여성 비율, 2011년-2021년 ····· 138
[표6-4] ONLY CJ모성보호제도 ····· 154
[표7-1] 기업의 설문 참여도 제고 방안(다양성 현황 조사 결과, %, n=50) ····· 166
[그림1-1] 연구 방법 및 절차 ····· 18
[그림4-1] 기업 다양성 지수/지표 개발 프로세스 ····· 62
[그림 4-2] 다양성 지수 차원 및 가중치 ····· 66
[그림 5-1] 기업 다양성 종합점수(다양성 지수) ····· 96
[그림 5-2] 핵심 지표에 의한 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 97
[그림 5-3] 다양성 차원별 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 99
[그림 5-4] 인적구성 차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 101
[그림 5-5] 인적구성 세부 항목에서 양성 비중(유가증권상장기업 기준) ····· 103
[그림 5-6] 직원교육 차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 104
[그림 5-7] 직원평가차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 107
[그림 5-8] 직원보상차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 110
[그림 5-9] 조직문화차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 111
[그림 5-10] 지원제도차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 114
[그림 5-11] 기업전략차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준) ····· 119
[그림6-1] 100인 이상 고용하는 국내 상장기업의 직급별 여성 비율, 2009년-2019년 ··· 138
[그림 6-2] CJ제일제당 다양성 지수 ····· 140
[그림6-3] CJ제일제당 CEO간담회 홍보 포스터 ····· 147

제1장

연구개요

제1절 연구 배경 및 목적
제2절 연구 범위 및 방법

제1절 연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

▪ 기업의 혁신성이 요구되는 세계 경제의 변화 속에서 초우량 글로벌 기업을 중심으로 구성원의 다양성과 포용적인 조직문화를 중시하는 경향이 확대됨(McKinsey & Company, 2020). 또한 다양성 추구가 창의성과 혁신성을 매개로 기업의 성과로 연결된다는 학계 및 기업의 연구 결과도 지속적으로 축적됨. 다양성이 글로벌 기업의 생존, 지속가능성, 성장의 핵심 가치라는 인식이 확산되고 있음

▪ 국내기업의 다양성에 대한 관심은 아직 피상적 수준이며, 다양성 선언 등을 공식적으로 제기하고 실천하는 기업은 소수에 불과함. 많은 기업이 ESG를 최근 1년여 동안 수용하여 관련 기구와 조직을 운영하는 것과는 대조적인 현상임. 이런 상황에서 기업은 물론이고 일반 시민들은 ESG 중 S가 다양성과 밀접히 관련되었다는 점을 명확히 인지하지 못하고 있음

▪ 한국 경제는 글로벌 경제에 긴밀하게 연결되어 있으며, 국내 기업의 구성원, 투자자, 그리고 소비자에 이르기까지 모든 이해 당사자에게 다양성 관련 이슈는 앞으로 더욱 부각될 것임. 따라서 다양성 가치 경영을 위한 기업의 대응과 준비가 절실히 요구되고 있으며, 글로벌 환경에서 경제활동을 수행해야 할 시민들의 다양성에 대한 관심과 의식 수준도 동시에 제고되어야 할 상황임

▪ 한국이 유네스코 문화다양성 협약에 가입하고,「문화다양성의 보호와 증진에 관한 법률」(제정 2014.05.28.)(개정시행 2020. 12. 10.)에 의해 공공기관 중심으로 많은 사업이 추진되었지만, 일반 시민과 기업의 관심과 공감을 이끌어내기에는 부족한 상황임

  □ 문화다양성 담론을 이끌어 온 유네스코는 '문화'의 개념을 넓게 정의함. 문화는 '한 사회와 사회 구성원의 특유한 정신적, 물질적, 지적, 감성적 특성의 총체로 간주해야 하며, 예술 및 문학 형식뿐 아니라 생활 양식, 함께 사는 방식, 가치 체계, 전통과 신념을 포함'(「유네스코 문화다양성 선언」, 2001)하는 포괄적 개념으로 이해됨

    - 즉, 문화적 표현의 다양성(Diversity of Cultural Expressions)으로 이해되는, 언어·예술·생활양식·도시·전통유산·미디어 등 문화적 표현의 영역에서 소수 혹은 하위 문화 등을 보존하고 공존을 강조하는 측면을 넘어서는 개념으로 이해함

    - 유네스코 및 국제 사회의 문화다양성 논의에서 문화 개념은 지속적으로 확대 발전되었으며, 유럽의

경우, 나이, 신체능력, 인종/민족, 성별, 성적 지향, 종교 부문에서 다양성과 평등한 기회를 증진하기 위한 '다양성 헌장'의 제정에서 보듯이(문체부, 2017, 58), 문화다양성은 넓은 의미로 정의되는 다양성 개념으로 포괄하여 사용되고 있음

    - 그러므로 문화다양성은 단순히 문화가 다양한 상태나 소수문화 보호, 문화예술 활동 및 산업에 한정되는 의미가 아닌 개인이나 집단 차원의 다양한 영역에서의 다양성을 존중하는 것으로, 차이를 근거로 차별하고 배제하는 것에 대응하여 발전한 개념임(라도삼 외, 2018, 10)

  □ 문화다양성 관련 정책 및 사업의 주관 부서인 문체부 역시 문화다양성을 넓게 정의하며 문화다양성 정책 대상의 범위 및 분류 체계를 국제적 수준으로 확대하고자 민족, 국적, 성별, 신체능력(장애), 성적 지향, 세대에 따른 문화적 차이 및 종교, 혼인, 소득, 전통, 지역, 예술취향에 따른 문화적 갈등으로 구분함(문체부, 2017, 75)

    - 이는 국내외 맥락에서 사용되고 있는 다양성 개념과 다르지 않음(고려대 다양성위원회 2022; 이동선 외, 2021; UK National Institute for Health Research, 2018)

  □ 본 연구에서는 유사하게 통용되는 두 개념을 '문화다양성'으로 한정하게 되면 오해의 가능성이 있고 적용이 제한되므로 개념의 확장성 및 다양한 영역에의 적용 가능성을 고려하여 다양성 개념으로 확대하여 논의함

    - 즉, 국내적 맥락의 특수성으로 인해 문화다양성은 좁은 의미의 다문화 개념과의 혼동 가능성이 존재하며, 문화적 표현의 다양성이라는 제한된 영역에 한정될 가능성이 있음

    - 또한 대학, 기업 및 국제 사회에서 점차 문화다양성 관련 내용을 '다양성' 개념으로 사용하고 있으므로 '문화다양성' 개념을 사용하게 될 경우 적용 영역이 한정될 수 있음

  □ 기업 관점에서 보면 다양성 관리는 광의의 '문화' 개념에 가까운 기업의 조직 문화를 일컫는다고 볼 수 있으며, 통상 다양성 관리라고 하면 조직 문화를 좀 더 확대하여 인적 다양성을 포함한 개방성, 그리고 제도적 형평성을 의미함. 기업 관점에서 기업에서 이윤 추구를 위해 생산하는 산물인 상품과 서비스 등은 좁은 의미의 문화적 표현의 다양성에 해당하는 영역이므로 본 연구 단계에서는 제외함

2. 연구 목적과 기대효과

가. 연구 목적

▪ 국내 기업의 다양성에 대한 관심을 이끌어내고, 이에 대한 홍보를 통해 일반 시민의 다양성 인식을 높임

  □ 기업 조직의 운영 전반에 걸쳐 다양성의 가치가 얼마나 반영되고 활용되는지 규정, 운영절차, 채용/교육/평가/

보상 및 공식·비공식 조직 문화, 소통 활동 등을 대상으로 점검하고 그 분석 결과를 대내외에 공유하도록 함

- ◻ 각 기업별 다양성을 위한 노력과 다양성 역량을 갖춘 인재 선발과정 및 기업 다양성 평가 결과를 시민과 공유함으로써 다양성이 기업의 가치와 평판에 대한 중요 평가 요소로 자리매김할 수 있도록 사회적 공감대 형성에 기여함

▪ 기업의 다양성 현황을 판단할 수 있는 측정도구를 개발하고 정기적으로 관리할 수 있는 시스템 제안

- ◻ 국내기업의 다양성 수준을 객관적으로 측정하고 기업 간의 다양성 수준을 비교·분석할 수 있는 토대를 마련함
  - 본 연구의 평가 대상은 다양성 가치 확산과 관심을 높이기 위해 구성원 수가 많고 일반 시민이 보다 관심을 가지고 있는 상장 기업을 중심으로 함
  - 그러나 이 연구에서 개발한 다양성 지표는 모든 기업 조직에 응용하여 평가할 수 있는 지표틀이 될 것임. 사회적기업, 장애인기업 등 소수성 관련 기업 외 소기업에 대한 검증은 추후 연구에서 살펴볼 수 있을 것임
  - 본 다양성에 대한 연구 범위는 경영과 조직관리 측면에 한정하여 조직 내 다양성으로 한정하며 이는 문화적 다양성(Cultural Diversity) 중심의 연구라고 할 것임. 기업이 다양성을 증진할 때 이를 둘러싼 이해관계자 및 소비자와 기업에서 생산하는 상품과 서비스의 다양성(Diversity of Cultural Exressions)에도 영향을 끼칠 것으로 가정함. 그러나 본 연구의 연구 대상에는 포함되지 않아 추후 연구 과제가 될 것임
  - 또한, 기업이 개방적이고 형평적이라고 할 때 진정한 포용성 수준에 대한 평가는 조직 구성원을 대상으로 해야 하나 각 기업별 구성원에 대해 평가하는 데는 한계가 있어 역시 본 연구 대상에는 포함하지 않았음
- ◻ 측정도구를 구성하는 세부지표 단위의 분석을 통해 공통적으로 개선해야 할 영역을 제시하고, 개별 기업 수준에서도 집중적인 노력이 필요한 취약 분야를 식별할 수 있도록 신뢰할 수 있고 활용 가능한 정보를 제공함
- ◻ 2022년도 기업 다양성 현황분석의 과정과 결과를 면밀히 분석함으로써 측정도구의 타당성과 신뢰성을 지속적으로 제고하기 위한 방안을 도출함

▪ 기업의 다양성 수준을 높이기 위한 가이드라인을 제시하고 우수한 다양성 성과를 벤치마킹하게 하여 기업 다양성 증진을 위한 방향을 제시함

- ◻ 다양성 우수 사례를 가진 기업에는 다양성 선도 기업으로서 자부심을 고양하고, 여타 기업에는 우수 사례로부터 베스트 프랙티스를 학습할 수 있는 기회를 제공함
- ◻ 각 기업이 다양성 가치 증진을 위한 제도적 정비와 조직 문화적 활동에 자발적으로 참여하도록 독려하고, 확대된 기업 다양성 성과가 경제 활동의 또다른 주체인 시민사회로까지 확산되도록 함

나. 기대 효과

▪ 민간 기업의 다양성 수준을 매년 체계적으로 평가하여 다양성 수준을 가늠하는 잣대의 역할을 할 것임

- ◻ 측정을 통해 개선해야 할 항목을 제안할 수 있을 것이며, 각 기업의 다양성 증진의 노력을 외부 기관의 객관적 평가를 통해 그 속도를 가속화시킬 수 있을 것임

▪ 다양성을 존중하는 기업 가치가 광범위하게 공유되는 “다양성 문화지형”의 토대를 조성함

- ◻ 정성적으로 모범 케이스 사례를 발굴하고 시상하여 해당 기업에는 인센티브가 되고 다른 기업이 벤치마킹할 수 있도록 함

▪ 기업과 시민사회 간에 다양성 발전을 위한 상호작용을 촉진할 선순환 체계를 조성함

- ◻ 다양성의 중요성과 가치 증진 활동에 대한 일반 국민의 의식을 향상시켜 다양성과 포용성이 중시되는 성숙한 시민사회로의 진전을 촉진할 수 있도록 함

제2절 연구 범위 및 연구 방법

1. 연구 범위

가. 시간적 범위: 기준 연도 2022년

나. 공간적 범위: 한국의 민간 기업

▪ 기업의 범위: 본 연구는 대한민국 유가증권(코스피)과 코스닥 상장 기업을 중심으로 함

다. 내용적 범위

▪ 기업의 조직 관리, 경영적 측면에서 다양성(Diversity)에 중점을 두고 연구함

▫ 다양성의 범위를 인적자원관리 측면(채용, 교육, 평가, 보상)과 조직 제도 및 전략 측면(조직문화, 지원제도, 조직전략)으로 한정하여 조직 구성원의 관점에서 기업 조직 다양성의 현재 수준을 살펴봄

▪ 기업 다양성 현황 분석의 필요성과 사례 연구

▫ 글로벌 기업 및 글로벌 사회에서 다양성 가치의 증진을 위한 활동과 그 성과를 통해 다양성의 중요성 제안

▫ 기업 평가 및 다양성 평가를 진행한 구체적인 사례 분석

▪ 기업 다양성 현황 분석을 위한 지표·지수 개발

▫ 기업 다양성 현황 분석을 위한 다양성 개념 정의와 기업 평가에 적용하기 위한 프레임 구성

▫ 기업 다양성 현황 지수의 개발과 세부 지표의 구성 내용 개발

▫ 기업 다양성 현황 지수를 측정하기 위한 구체적인 측정도구(설문지) 개발

▫ 지수와 각 지표의 계산방법과 이에 따른 해석

▪ 국내 기업 다양성 현황 시범조사

▫ 2022년 시범 평가 대상 기업 선정 기준과 조사 방법 결정

▫ 시범 조사를 시행할 조사 대행업체 선정과 조사 과정 감수

▫ 수집된 조사결과의 분석과 해석

▪ 기업의 다양성 우수 사례 발굴과 분석

▫ 기존 우수 사례관련 문헌 연구를 통한 우수 사례의 시사점 분석

▫ 다양성 시범 조사 결과에서 우수 사례 기업의 응답과 비교 분석

▫ 우수 사례의 기업 현장 탐방과 관련자 인터뷰를 통해 구체적 사례화와 분석

▫ 최종 우수 사례 선정 근거, 사례 내용, 함의 분석

▪ 기업 다양성 현황 분석의 지속가능성을 위한 장기적 방안 제안

▫ 프로젝트의 체계화를 통해 지속가능성 확보

▫ 기업의 참여를 독려할 방안을 마련하여 지속가능성 확보

2. 연구 방법

▪ 연구수행방법

▫ 문헌분석

- 다양성 및 기업 평가와 관련한 국내외 학술논문 및 단행본, 언론 보도, 발표자료, 기관 보고서 등을 수집·분석하여 다양성의 중요성과 국내기업의 다양성 평가의 필요성을 도출함
- 국내외 사례조사
  - [다양성 평가] 기업 다양성 평가를 포함하여 기업 평가를 집행하고 결과를 발표한 사례를 검토하여, 국내기업에 적합한 다양성 평가 도구 개발의 벤치마크 자료로 활용함
  - [다양성 우수 기업 사례] 다양성과 포용성을 실천한 우수 기업의 사례를 정리함으로써 기업 다양성 평가 기준 수립에 반영하고, 벤치마킹을 위한 선례로 활용함

▫ 연구팀 브레인스토밍 및 전문가 자문회의

- 연구팀 전체의 브레인스토밍을 통해 핵심 과제인 기업 다양성 측정방법과 해석, 기업 다양성 조사 절차, 다양성 우수 기업 선정 기준, 다양성 우수 기업 사례 조사 절차에 대해 논의하고 합리적 결론을 도출해 낼 수 있도록 함
- 연구팀 외의 전문가와 자문회의를 통해 측정방법과 해석, 조사 절차, 선정 기준 등의 신뢰성을 확보함

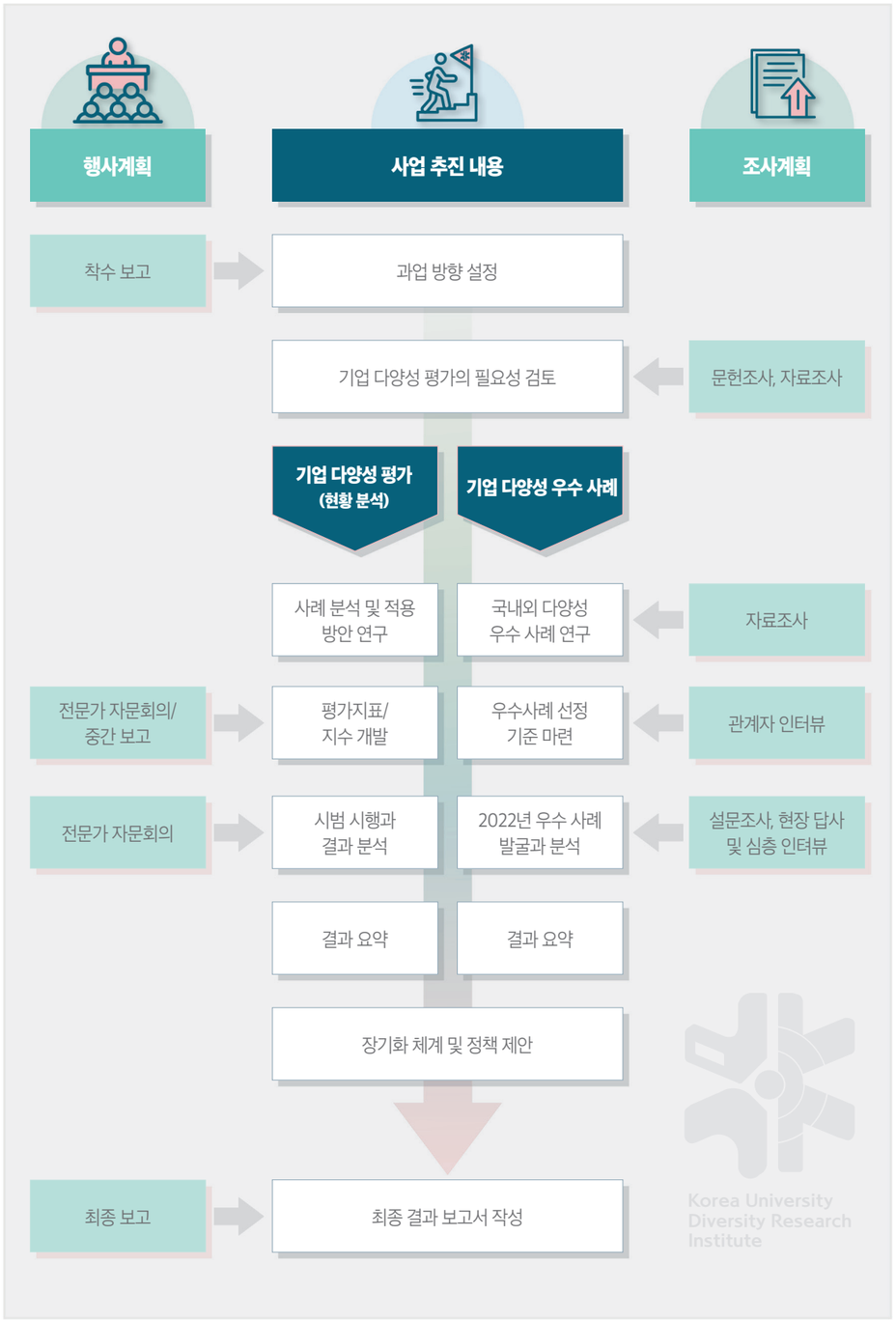
▫ 기업 관련자 심층 인터뷰

- 기업 다양성 측정방법의 항목과 조사 과정이 기업의 상황을 반영하고 효율적으로 시행될 수 있도록 사전 심층 인터뷰를 실시하여 환류함
- 기업의 우수 사례를 발굴하기 위해 우수 사례에 해당하는 기업의 다양성 관련 담당자 및 일반 직원에 대하여 심층 인터뷰를 실시함

▫ 직접 자료 수집

- 기업 다양성 현황분석을 위한 자료를 수집하기 위해 연구팀에서 제안한 절차에 의해 해당 기업의 담당자 대상 온라인 서베이를 실시함

[그림1-1] 연구 방법 및 절차



제2장

기업 다양성 현황 분석의 필요성

제1절 다양성의 개념과 중요성
제2절 글로벌 기업 대비 국내 기업의 다양성 실천 비교

제1절 다양성의 개념과 중요성

1. 다양성 논의의 배경

▪ 20세기 이후 사회의 각 영역에서 다양성이 증가함

▫ 전통적으로 소외되었던 집단인 여성과 장애인의 사회진출이 증가하고 있으며, 저출산과 고령화가 진행되고 있는 유럽과 일본 등 선진국에서는 조직 내에서 연령이 다양성 관리를 위해 중요한 요인으로 대두되고 있음

- 인구 고령화와 함께 생산가능인구(15~64세) 비율이 감소함에 따라 선진 각국에서는 노동 인력 확보에 어려움을 겪고 있음. 이를 해소하기 위한 방안으로 연령을 기준으로 정년을 정하는 기존의 방식에서 탈피하려는 움직임이 나타나고 있음

▫ 또한 세계화의 진전과 함께 노동, 자본, 상품의 교류가 활발해짐에 따라 인종, 국적, 문화적 배경, 가치관, 생활방식 등이 다른 구성원의 이동과 유입이 증가하고 있음

- 2022년 세계 이주 보고서(McAuliffe, M. and A. Triandafyllidou 2021)에 따르면 전 세계적으로 이주민의 숫자는 약 2억8천만 명에 달하며, 이는 전 세계 인구의 약 3.6%에 해당하는 수치임

▫ 기업 차원에서도 단일 국가에 한정된 시장에서 세계 시장으로 비즈니스의 영역이 확장됨에 따라 조직 구성과 고객의 다양성 증가를 경험하고 있으며, 다양하고 새로운 관점을 지닌 구성원 확보와 관리는 기업과 조직 혁신성의 토대가 되고 있음

▪ 사회의 각 영역에서 구성원의 인적 특성과 선호의 다양성이 증가함에 따라 이에 대응할 수 있는 법적, 제도적, 문화적 기반에 대한 요구가 증가하고 있음. 또한 사회적 약자를 존중해야 한다는 인식이 확산됨에 따라 다양성의 수용 정도가 사회 전체의 민주주의 수준을 가늠할 수 있는 중요한 척도로 여겨지고 있음(성영신 외, 2021)

▫ 선진 각국은 성별·연령·인종·국적·장애 유무에 따른 차별 행위를 제재하는 법적·제도적 장치를 정비하고 있음

▫ 이민, 결혼, 취업 등을 목적으로 하는 이민자가 늘어남에 따라 다문화에 대한 관심이 높아지고 있으며 다문화가족에 대한 사회적 인식을 개선하고 이들이 사회 구성원으로 평등한 권리를 누릴 수 있도록 법과 제도를 정비할 필요성이 증가함

▫ 기업 차원에서도 기존의 남성·비장애인·생산가능인구·내국인 중심에서 벗어나 여성·장애인·고령자·외국인도 포함하는 조직으로의 전환이 점차 활발해지고 있으며, 인종과 성 정체성 등의 다양성 요인까지 수용하고 있음

2. 다양성의 개념 정의

▪ 다양성(diversity)은 다른 사람과 자신이 다르다는 것을 인지할 수 있도록 해주는 속성에서 나타나는 개인들 간의 차이를 의미함(e.g., Jackson and Alvarez, 1992; Triandis et al., 1994; Williams & O'Reilly, 1998). 따라서 다양성은 원칙적으로 다차원적인 개념이며, 논의의 범위와 맥락에 따라 다양하게 정의될 수 있음

▪ 해외 선행연구에 따르면 다양성에 대한 논의는 성별·연령·인종·국적·교육수준·종교·문화 등 인구통계학적 특성은 물론, 사고·인식·선호·신념 등 심리적 특성까지 포함하여 이뤄지고 있음(McMahan, Bell, & Virick, 1998; Rahmi & Indarti, 2019; Van Knippenberg & Schippers, 2007)

▫ 인구통계학적 다양성과 심리적 다양성 관련 기존 연구를 정리해 보면 [표 2-1]과 같음

[표2-1] 다양성 유형에 대한 기존 연구

구분	주요 내용	출처
인구통계학적 다양성 개념	성별, 연령, 학력, 재직기간, 성격, 개인가치	Van Knippenberg & Schippers (2007)
	성별, 인종, 국적, 성격, 가치, 태도, 종교	Harrison et al. (1998)
	인종, 성별, 나이, 가치, 태도	Harrison et al. (2002)
	학력, 경력, 전문성, 성별, 연령, 과업이해, 목표이해	Jehn et al. (1999)
심리적 다양성 개념	사고방식, 지식 및 기술, 신념, 세계관	Van der Vegt & Janssen (2003), Dong et al. (2021), Rahmi & Indarti (2019)
	선호 다양성, 신념 다양성	Miller et al. (1998), Olson et al. (2007)

▫ Harrison et al.(1998)과 Harrison et al.(2002)의 연구에서도 다양성에 대한 논의는 크게 표면적(surface level) 다양성과 심층적(deep level) 다양성으로 구분하였음

- 표면적 다양성은 외모를 통해 쉽게 파악할 수 있는 성별·연령·인종 등 명시적으로 드러나는 인구학적 특징의 차이를 의미함. 사람들은 다른 사람의 성별·연령·인종 등의 특징을 비교적 정확하게 파악할 수 있으며, 이를 통해 자신과 얼마나 유사한지 혹은 다른지를 구분할 수 있음

  • 표면적 다양성은 다른 학자들이 사회적 범주(social category) 다양성(Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), 인구학적(demographic) 다양성(e.g., O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989)으로 구분하는 것과 동일한 유형임

- 심층적 다양성은 성격(personalities)·가치관(values)·태도(attitudes)와 같이 겉으로 잘 드러나지 않는 심리적 특성에서 나타나는 차이를 의미함. 외적으로 잘 드러나지 않는 이러한 특징들은 다른 사람과의 지속적인 상호작용 속에서 나타나는 행동양식, 언어적, 비언어적인 의사소통 등을 통해 파악됨
  - 사람들은 비슷한 심리적인 특성을 가지고 있는 사람들과 함께 상호작용 하는 데서 편안함과 매력을 느낌. 이를 통해 자신의 믿음, 정서, 행동에 대한 일종의 확인을 받기 때문임

□ De Anca & Aragón(2018)은 다양성을 성별·인종 등의 인구학적 다양성(demographic diversity), 능력·취미 등의 경험적 다양성(experiential diversity), 가치관·사고방식 등에서 나타나는 인지적 다양성(cognitive diversity)의 세 가지로 유형화함. 이와 유사하게 Barsade et al. (2000) 역시 전통적인 인구통계적 다양성과 인지적 다양성 이외에 정서적 다양성을 추가함

▪ 역사적으로 다양성의 개념은 보편적인 인권 원칙에 따른 차별금지 및 평등의 규범에 기초를 두고 있음. 사람들은 인간이라는 보편성과 더불어, 개인으로서의 고유성을 동시에 가지고 있음. 개인의 특성을 있는 그대로 인정하고 서로 간의 차이를 존중하는 것은 인간이 인간으로서의 존엄성을 인정받기 위해 그 자체로 중요한 가치임

□ 이러한 점에서 다양성은 개인 또는 집단이 특정 속성 때문에 불이익이나 분리, 배제를 겪지 않는 것을 기본 원칙으로 하는 동시에, 사회적으로 소외되고 배제된 사람들이 처해 있는 불리한 환경을 고려하여 실질적 평등을 보장하는 것을 지향함(이동선 외, 2021)

▪ 현실에서 공공기관과 기업 등 조직 차원을 중심으로 다양성 논의는 다양성, 형평성, 포용성을 종합하며 전개되어 옴. 조직 내에서 성별·인종의 다양성뿐 아니라 다양한 구성원이 차별받지 않을 형평성, 그리고 그들의 차이가 받아들여질 수 있는 포용성이 함께 주목되었기 때문임. 다양성은 성별·인종 등 여러 배경을 가진 구성원에게 열려 있는 개방성, 이들 조직 구성원이 차별받지 않고 소속감을 느끼며 참여할 수 있는 형평성과 포용성 등의 요소들을 포함하는 추세임(McKinsey & Company, 2020)

□ 미국 연방 고용기회균등위원회(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)는 다양성을 성별, 인종, 민족, 연령 등에 의한 사람들 간의 차이로 이해함. 이후 시대의 변화에 따라 차이에 포함되는 속성이 확대되며 포괄적으로 사용되고 왔음(성영신 외, 2021)

- 전통적인 다양성의 정의에 초점을 맞출 경우, 다양한 배경을 가진 인재를 채용하기는 하지만, 이것이 반드시 인재의 활용까지 의미하는 것은 아니라는 점에서 '상자 안에 존재하는 다양성 상태'의 의미를 갖기도 함
- 1961년 미국 정부는 행정명령 10925에서 계약 업체의 직원이 인종, 신념, 피부색 또는 국적과 관계없이

대우를 받을 수 있도록 적극적인 조치를 취할 것을 요구함. 1967년 고용법이 연령에 따른 차별을 금지하고, 1973년 재활법은 장애인 관련 조항을 포함함

- 이후 서로 다른 교육 배경, 전문성은 물론, 가치관이나 성 정체성 역시 다양성의 요인으로 포괄하게 됨

□ 영국 국립보건원은 다양성을 각 개인의 고유한 개별성의 인식, 다름과 인정의 존중으로 이해함. 다양성의 가치를 실현하기 위해 조치를 취하고 환경을 조성하는 것은 다양성과 구분하여 포용성으로 지칭하기도 함(UK National Institute for Health Research 2018)

□ 북미나 유럽의 국가들은 인종차별 또는 성차별에 대해 반대하는 사회적 요구에 부응하는 과정에서 다양성 정책을 추진해 왔으며, 이러한 맥락에서 다양성은 포용성(inclusion), 평등(equality), 형평(equity)과 함께 언급되곤 함

□ 한국 상황의 맥락을 보면 전통적으로 단일민족이 강조되던 한국에서는 북미나 유럽 사회 다양성의 주요 맥락인 인종, 민족에 대해서는 주요 쟁점이 되지 않았음. 그러나 여성 진출이 늘어나고 인권의 개념이 발전하면서 법률적으로 「양성평등기본법」, 「여성과학기술인 육성 및 지원에 관한 법률」, 「장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률, 「남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률」 등 '양성평등', '장애' 등이 공공기관과 민간기업이 추구해야 하는 다양성 실천의 맥락이 되고 있음. 또한 공정성에 민감한 MZ 세대가 늘어나면서 세대 간의 갈등도 기업과 사회 모두에서 이슈가 되고, 외국인 포함 가정이 늘어나면서 다문화가정에 대한 사회적 관심이 증대하고 있음

▪ 본 연구에서는 다양성의 개념에 대한 기존의 논의를 바탕으로 다양성을 개방성(openness), 포용성(inclusion), 형평성(equity) 등 세 가지 차원에서 정의함

□ '개방성'은 조직이 다양한 특성을 가진 누구에게나 열려 있으며 이질적인 집단 간에 활발한 교류가 발생하는 상태를 의미함

□ '포용성'은 구성원 모두가 집단의 일원이라는 소속감을 느끼며 서로의 차이를 인정하여 안정감을 느끼는 상태를 의미함

□ '형평성'은 구성원의 특성을 배려하여 성과를 낼 수 있도록 공정한 정책, 제도, 절차를 갖추는 것을 의미함

3. 다양성이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 선행 연구

▪ 조직의 다양성이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구들에 따르면, 조직다양성은 양날의 칼(a double-edged sword)로서 조직의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있지만 그렇지 않을 수도 있음

(Miliken & Martins, 1996)

- 이는 실증 연구들이 분석하고 있는 대상뿐 아니라, 다양성과 성과를 측정하는 방식이 상이하기 때문임. 어떤 분석 수준에서 어떤 방식으로 조직의 특성을 측정하고, 어떤 데이터를 사용하는가에 따라 관계가 다르게 나타나게 됨
- 이러한 점에서 조직 내 인력 구성 자체는 긍정적 측면과 부정적 측면이 함께 내포된 중립적 개념이라는 합의가 이루어지고 있으며, 이와 함께 다양성 관리의 중요성이 부각되고 있음(안소영 외, 2019)

■ 다양성과 기업의 성과에 관한 선행 연구들은 크게 사회정체성 이론(Social Identity Theory)에 기반을 둔 연구들과 자원기반이론(Resource-Based Theory)에 기반을 둔 연구들도 나눌 수 있음(한상연, 2015; 박선현, 2021)

■ 사회정체성 이론에 기반을 둔 이론들은 개인이 사회적 범주화(Social Categorization)의 과정에서 자연스럽게 경험하게 되는 내집단 편애와 외집단 배척의 효과에 주목함(Tajfel, 1981)

- 인간은 정체성에 토대로 자신과 다른 사람을 비교한 후, 자신과 비슷한 구성원과 그렇지 않은 구성원을 구분하는 사회적 범주화를 수행함
- 인간은 자신과 유사한 인지적·정서적 성향을 지닌 사람들과 사회적 동일시 과정(social identification process)을 거쳐 이들에게 본능적으로 끌리게 되어 있으며 이는 인간이 집단행동을 영위할 수 있는 이유가 됨
- 성별·연령·인종 등 표면적인 사회적 정체성은 사회적 동일시 과정을 가장 쉽게 촉발시키는 요인으로 알려져 있음
- 범주의 다양성이 증가할수록, 조직의 응집력과 의사소통의 효율성이 떨어질 뿐 아니라, 구성원 간의 갈등 수준도 높아질 수 있음
  - 최고경영진 혹은 이사회의 구성원들 역시 사회정체성을 기준으로 그룹을 형성하고 경쟁, 갈등하는 것으로부터 자유롭지 못함
- 따라서 이러한 이론을 따르는 연구들에서 대체로 조직 내 사회 범주 다양성의 증가는 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남

■ 자원기반이론이나 사회인지이론에 기반한 연구들은 다양성의 긍정적 측면을 주장함(Bandura & McClelland, 1977)

- 자원기반이론은 다양성을 그 자체로 기업이 보유한 자원으로 간주함. 조직원은 기업이 경쟁을 지속하기 위해 필요한 자산이며, 개개인의 가진 특성은 그 자체로서 모방될 수 없고, 다른 자원으로 대체될 수 없음
- 따라서 조직 구성원들이 다양한 배경을 가지고 있을 때, 구성원들은 중복되지 않은 새로운 정보를 제공할 수

있음. 기업은 다양한 관점에서 문제를 바라볼 수 있게 되고, 차별적인 전략을 마련할 수 있는 가능성을 갖게 됨

- 서로 다른 배경으로 인해 의견이 다를 때, 구성원들은 주어진 정보를 보다 더 자세하게 분석함으로써 섣부른 결론(early consensus)을 도출하는 것을 방지하는 효과도 있음
- 또한 서로 다른 기술과 지식을 연계하고 조합하여 더욱 높은 수준의 창의성을 발휘할 수 있는 가능성을 제공하여 혁신의 토대라 될 수 있음
- 이러한 관점에서 개인의 다양성은 기업이 지속적인 경쟁력을 구출할 수 있는 역량을 의미함

■ 그러나 현실에서 인적 구성의 다양성은 때로는 기업의 성과에 긍정적으로 작동하고, 때로는 부정적으로 작동한다는 점에서 다양성과 조직성과를 매개하거나 혹은 조절하는 변수에 대한 탐색을 통해 다양성이 언제, 어떠한 조건에서 긍정적인 성과로 이어지는가를 밝히는 것에 대한 관심이 증가하고 있음

- Van Knippenberg et al.(2004)은 범주화 정교화 모델(categorization-elaboration model, CEM)을 제시함. 이들에 따르면 다양성이 조직에 성과에 긍정적인 효과를 가져오는가의 여부는 과업과 관련하여 구성원들이 가지고 있는 다양한 정보와 견해 그리고 영감이 구성원들 간의 토의와 의견 교환을 통해 정교화될 수 있는 기회, 정교화하고자 하는 의지, 그리고 정교화할 수 있는 구성원의 능력에 달려 있음
  - 다양한 배경을 가진 구성원들로 조직을 구성한다고 해도 배경의 다양성이 정보와 견해의 정교화로 자연스럽게 이어지는 것은 아님
  - 조직 내에서 수행되는 과업이 구성원들이 서로 정보를 교환하고, 의사 결정을 내릴 수 있는 요소를 충분히 포함하고 있을 때, 구성원들은 통합과 학습을 통해 서로의 다양성으로부터 배울 수 있는 기회를 얻게 됨
  - 또한 구성원들이 과업과 관련된 정보 처리를 위해 습득된 다양성을 긍정적으로 활용하고자 하는 충분히 강한 동기부여가 되어 있어야 하며, 동시에 정보처리에 충분한 능력 또한 갖추고 있을 때, 조직 다양성의 부정적 특성이 자기범주화와 내집단 편애로 인해 다른 배경을 가진 조직 구성원에 대한 배척으로 이어지는 결과를 막을 수 있음
- Van der Vegt & Bunderson(2005)은 팀으로서의 집합적인 정체성(collective team identification)이 구성원들의 동기에 미치는 영향을 강조함
  - 팀으로서의 집합적인 정체성이란 조직의 구성원들이 조직에 대해 가지고 있는 정서적 애착을 뜻함. 개인은 다차원적인 정체성을 가지고 있음. 사회적 정체성에 관한 기존의 논의들에 따르면 사회적 정체성은 인지적, 평가적, 정서적 요소들을 가지고 있는 이 중에서도 특히 정서적 애착은 개인이 정체성의 대상이 되는 조직의 구성원으로서 어떤 행동을 하거나 하지 않는 결정을 내릴 때 강력한 동기가 됨
    - 따라서 팀으로서의 정체성이 강하게 형성되어 있을 경우, 팀 구성원들은 자신과 유사한 표면적

정체성을 가진 이들과의 편협한 관계에서 벗어나 팀의 구성원들이 가지고 있는 전문성을 적극적으로 활용할 수 있게 되며, 그 결과 다양성은 팀의 학습과 성과에 긍정적인 영향을 미치게 됨. 그러나 팀으로서의 정체성이 약할 경우, 다양성의 긍정적인 효과가 나타나지 않거나 혹은 더 나쁜 결과를 초래할 수 있음

- 이러한 주장은 Gaetner et al.(1993)이 제시한 공통적인 내집단 모델(The Common Ingroup Identity Model)과도 닿아 있음. 이들은 서로 다른 정체성을 가진 이들이 하나의 정체성을 공유하는 집단으로 재범주화(recategorization)될 경우 상이한 정체성으로 인해 발생할 수 있는 구성원 간의 갈등을 해소할 수 있다고 주장함
  - 조직의 구성원들이 자신들이 공유하고 있는 요소에 기반을 둔 공통의 초월적인 정체성(superordinate group identity)을 새로이 구성하고, 기존의 이질적인 정체성보다 새로 형성된 공통의 정체성에 대해 더욱 강하게 소속감을 느끼게 될 경우 이질적인 정체성을 가진 이들에 대한 부정적인 감정과 태도를 극복할 수 있게 됨

□ Jehn & Mannix(2001)은 다양성이 성과에 미치는 영향을 이해하는 데 있어 집단 간 갈등의 동적인 측면에 주목함

- 이들은 갈등을 관계갈등(relationship conflict), 과업갈등(task conflict), 과정갈등(process conflict) 등 세 가지로 구분함
  - 관계갈등은 구성원 간의 관계가 원만한가의 여부임. 긴장과 갈등과 같은 정서적인 요소들을 포함하며, 구성원들이 서로 싫어하기 때문에 발생함
  - 과업갈등은 집단의 수행하는 과업에 대해 서로 다른 관점과 의견을 가지고 있을 때 발생함. 과업갈등은 때로 열띤 토론으로 이어지기는 하지만, 관계갈등으로 인해 나타나는 개인적인 수준에서 부정적인 감정들은 포함하지 않음
  - 과정갈등은 과업이 어떻게 성취되어야 하는가에 대한 논란으로 인해 발생함. 과업을 수행하는 과정에서 업무와 자원이 어떻게 배분되어야 하는 이슈와 관련되어 있음
- 이들은 성과가 좋은 집단과 그렇지 않은 집단은 갈등의 동적인 전개 과정에서 차이를 보인다고 주장함. 성과가 좋은 집단은, 과업을 수행하는 초기와 말기에는 높은 수준의 과정갈등을 겪지만, 중간에는 낮은 수준의 과정갈등을 유지함. 과업갈등은 초기와 말기에는 낮게 유지하는 것이 좋지만, 중간에는 높은 것이 도움이 됨. 한편 관계갈등은 과업을 진행하는 내내 낮은 수준으로 유지해야 함

▪ 다양성 특성에 따른 성과에 대한 국내 연구([표2-2]참조.)에서도 기업 내 다양성 요소가 조직 갈등 해결에 유의미하거나 매출액 등 기업 성과에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔음

[표2-2] 다양성의 특성에 따른 조직성과 관련 국내 선행연구

연구	내용
문찬주 외. (2019). 기업 내 근로자의 전공 다양성이 기업성과에 미치는 영향 분석. 직업능력개발연구,22(2), 91-127.	• 기업 내 근로자의 전공 다양성이 기업 성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 인적자본기업패널(HCCP) 자료를 분석한 결과 • 기업 내 전공 다양성은 1인당 매출액과 기업 평균 조직 몰입도에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타남
관예주 외. (2020). 리더의 유머행동과 조직의 다양성 풍토가 구성원의 협력적 갈등해결에 미치는 영향-부정적 정서조절의 매개효과. 인적자원관리연구, 27(1), 85-106.	• 조직의 다양성 풍토가 구성원의 협력적 갈등 해결에 미치는 영향을 확인하기 위해 한국 근로자 242명의 데이터를 분석 • 조직의 다양성 풍토가 구성원의 협력적 갈등 해결에 유의미한 정적 영향을 미치는 것으로 나타남
한상연. (2015). 연구개발조직의 인력 다양성과 기업 성과와의 관계.한국혁신학회지, 10(2), 85-121.	• 기업의 연구개발조직(R&D)을 구성하는 인력들의 다양한 특질이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석 • 성별 다양성은 기업 매출액에 정(+)의 영향을, 연령 다양성은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타남 • 교육 수준의 다양성은 매출액 증가율에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타남

□ 다양성 관리(Diversity Management)는 기업 내 조직의 다양성에 증가에 대해 적극적이고 전략적으로 대응하려는 노력의 일환으로 수행됨. 선행연구들은 다양성 관리를 관리의 범주와 조직의 대응 수준에 따라 다양하게 정의하고 있지만 다양성을 보다 적극적으로 활용하고자 한다는 점에서는 공통적임(박정민 외, 2020)

- 이상호(2006)는 다양성 관리를 조직 내의 다양한 인적자원을 공평하고 효율적으로 관리하기 위해 조직이 기울이는 계획적인 노력으로 정의함. Ivancevich & Gilbert(2000) 역시 이질적 구성원들을 채용하고, 동기를 부여하기 위한 기업의 체계적이고 조직적인 노력으로 규정함
- 선행 연구들에 따르면 다양성 관리는 기업의 활동에 긍정적인 영향을 미치고 있음
  - 여성 훈련 비율, 이익분배 및 집단성과급 제도와 같이 다양성 친화적인 인적자원제도를 시행할 경우 인력구성 확보가 용이해지는 것으로 나타남(성상현·김대룡, 2011)
  - 미국 연방정부를 대상으로 한 연구에서는 다양성 관리가 조직성과 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 한국 국책기관을 대상으로 한 연구에서도, 다양성 관리는 성과에 대한 인식을 향상시킬 뿐 아니라, 조직의 몰입에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남(박정민 외, 2020)

▪ 본 연구팀은 다양성을 개방성, 포용성, 형평성의 세 가지 하위 차원으로 정의한 바 있음. 이들 세 요소는 다양한 사회적, 표면적 정체성을 가진 조직이 긍정적인 성과를 만들어 내기 위해 필요한 조건이자 조직의 다양성이 조직의 성과에 미치는 영향을 결정하는 조절변수로 이해할 수 있음

□ Fujimoto et al.(2000)이 제시한 인지된 이질성에 대한 개방성 모델(Perceived Dissimilarity Openness Moderator Model, PDOMM)에 따르면 조직의 구성원들이 인지된 이질성에 대해 얼마나 개방적인 태도를 가지고 있는가의 여부에 따라 조직의 다양성이 조직의 의사결정 및 결과에 미치는 영향이 달라질 수 있음

- 다양성은 이질성(dissimilarity)의 다른 표현임. 이질성은 객관적인 특성에서의 차이를 의미하는 실질적 이질성(actual dissimilarity)과 객관적인 특성이 유사하거나 이질적인 것과 무관하게 구성원들의 주관적인 평가에 따라 결정되는 인지된 이질성(perceived dissimilarity)으로 나눌 수 있음. 실질적 이질성이 반드시 집단의 통합이나 결과에 문제가 되는 것은 아님
- 조직 구성원 간의 표면적인 다양성이 정서적 측면이나 인지적 측면에서 부정적인 결과를 만들어 낼 경우, 이는 인지된 이질성을 매개로 함. 사람들이 자신과 유사한 사람에 대해 끌리는 만큼, 조직의 구성원을 이질적으로 느낄 경우 공통의 정체성을 형성하기 어렵고, 행태적인 측면이나 인지적인 측면에서도 부정적인 결과로 나타나게 됨
- 개인이 인지된 이질성에 대해 어떠한 태도를 가지고 있는가에 따라 인지된 이질성이 정서적, 행태적, 인지적 결과에 미치는 효과가 달라질 수 있음. 인지된 이질성에 대한 개방성이 높을수록, 차이를 긍정적으로 바라보고, 서로 다른 견해를 가지고 있는 사람으로부터 배우고자 하는 태도를 갖게 됨. 반면에 개방성이 낮은 사람은 차이를 부정적으로 인식하고, 서로 다른 견해를 가진 사람의 의견에 대해 귀를 기울이지 않음
- 인지된 차이에 대한 개방성은 개인(individual)수준, 집단(group)수준, 조직(organization)수준으로 구분할 수 있음. 집단수준의 개방성은 소수를 차지하는 구성원들이 갖는 개방성, 다수를 차지하는 구성원들이 갖는 개방성, 그리고 집단 전체가 갖는 개방성으로 나눌 수 있음. 세 수준의 개방성은 상호 간에 영향을 미침

□ 다양성은 포용성과 결합할 때 더 효과적으로 작동하며 조직의 의사결정을 도울 수 있음(Larson, 2017)

- 다양한 배경을 가진 개인으로 조직을 구성한다고 해도, 이들이 의사결정과정에 적극적으로 참여할 수 있는 포용성 없이는 다양성이 긍정적인 성과로 이어지는 데 한계가 있음
- 인간의 뇌가 편견에 의해 쉽게 영향을 받는다는 사실은 널리 알려져 있음. 그러나 우리의 뇌가 작동하는 방식을 바꾸는 것은 어렵다 해도, 보다 다양한 견해들이 의사 결정 과정에 반영될 수 있도록 포용성을 높이는 방향으로 의사결정의 맥락을 바꿀 수 있음
- 포용적인 의사결정 과정을 가지고 있는 조직은 더 나은 결정을 내릴 수 있는 확률이 87% 에 달함. 또한

회의 횟수도 반으로 줄어들 뿐 아니라, 의사결정의 속도는 두 배로 증가함. 다양성과 포용성을 갖춘 조직이 내린 결정은 60% 정도 나은 성과를 만들어냄

□ 다양한 구성원이 협업하여 성과를 내려면 포용적인 조직문화와 함께 형평성 있는 처우를 위한 제도 마련이 중요함(양윤재, 2022)

- 형평성과 포용성이 약한 조직에서, 다양한 구성원은 조직에 대한 소속감을 느끼지 못함. 준법 위주의 다양성을 실천하는 조직의 경우, 외형적으로 다양성 조직이 완성된 것처럼 보일 순 있어도 실질적으로 다양성을 포용한 조직에서 이룰 수 있는 창조적 성과에 이르기 어려움

제2절 글로벌 기업 대비 국내 기업의 다양성 실천 비교

1. 글로벌 기업 중심의 다양성 실천과 성과

▪ Thomas & Ely(1996)은 기업의 다양성 대응 관점을 차별과 형평성의 관점(discrimination and fairness paradigm), 접근성과 합법성의 관점(access and legitimacy paradigm), 학습과 효과성 관점(learning and effectiveness paradigm)으로 구분함. 그들에 따르면, 초기에는 차별과 형평성의 관점과 접근성과 합법성의 관점이 다양성 대응을 주도해 왔으나 최근에는 학습과 효과성의 관점이 주목을 받고 있음

□ 차별과 형평성의 관점에서는 다양성을 역사적으로 차별을 받았던 여성과 소수 인종에게 동등한 기회를 제공하고 공정하게 대우하는 것으로 이해함

- 편견으로 인해 특정한 인구적 특성을 가진 집단, 특히 여성과 소수 인종이 조직에서 배제되고 있음. 공정성을 높이기 위해서는 조직의 구성이 사회의 구성과 가급적 유사해야 함. 모든 조직 구성원들이 동등하게 대우받을 수 있도록 관리 과정을 운영해야 함
- 이러한 관점이 조직의 인구적 다양성을 높이고 대우를 향상시키는 데 일정부분 기여한 것은 사실임. 그러나 이러한 관점에서는 젠더와 인종에 따른 차이를 전혀 인정하지 않고, 모두가 하나가 되는 것만을 중요하게 생각함. 구성원의 차이가 실제 작업이 진행되는 여러 과정에서 다양성을 불어 넣음으로써 발생할 수 있는 긍정적인 효과를 인정하지 않음

□ 접근성과 합법성의 관점은 경쟁이 치열했던 1980년대와 1990년대에 걸쳐 등장함. 차별과 형평성의 관점이 젠더와 인종을 동화시키는 데 초점을 맞추었다면, 접근성과 합법성의 관점은 차이를 받아들임으로써 조직의 합법성을 높이는 것을 중시함

- 점차 다문화된 사회에 살고 있음을 고려할 때, 새로운 인종적 특성을 가진 소비자들이 등장하게 될 것임. 조직 구성원을 다양하게 하는 것이 이들 새로운 소비자들에 대한 접근성을 높이게 됨. 다양한 언어를 구사할 수 있는 직원들을 통해 이들에 대한 접근성과 정당성을 높일 수 있음. 다양성은 단순히 공정성을 위한 것이 아니며, 사업의 성공을 위해 필요함
- 시장에 기반하여 동기를 부여하고, 다양성을 통해 잠재적인 경쟁성을 확보할 수 있다는 논리는 기업의 구성원들이 쉽게 납득하고 받아들일 수 있다는 점은 강점이 될 수 있음. 그러나 다양성이 업무가 실제 진행되는 과정에 어떻게 영향을 미칠 것인가에 대해 고려하고 있지 않다는 점에서 한계가 있음

□ 학습과 효과성의 관점은 이들 두 관점을 토대로 두고 있지만, 다양성을 업무에 대한 접근 방식 자체와 연관 짓는다는 점에서 차이가 있음

- 조직의 구성원들이 서로 간의 차이를 조직 내에서 포용하고 내재화하도록 함으로써, 그로부터 배우고 성장할 수 있음을 강조함

▪ 다양성이 기업 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 축적됨에 따라 글로벌 기업들의 다양성 실천을 위한 노력이 커지고 있음. 다양성이 기업 성과에 기여하는 점이 확인되며 기업들은 다양성을 증진하는 방안을 모색·실천하고 있음(McKinsey & Company, 2018, 27; 2020, 13-21)

□ 2000년대 초반부터 글로벌 기업들은 최고 다양성 책임자(CDO, Chief Diversity Officer) 제도를 도입하고, 다양성 보고서(Diversity Report)를 발간하는 등 조직 운영에서 다양성을 적극 반영하고 있음(성영신 외 2021)

□ 세계적인 자산운용사 중 하나인 블랙록(BlackRock)은 기업에 투자 여부를 결정할 때, 대상 기업의 인종과 성별 등 인적 구성의 다양성을 투자 기준에 적용하기로 하는 2021년 스튜어드십 코드 가이드라인을 공개함(성영신 외 2021)

- 기업의 인종과 성별 구성이 지역사회의 규범이 될 수 있다는 점을 고려하여 맥락에 맞게 적용되어야 한다고 밝히고, 아시아 지역 기업의 경우 이사진 내에서 여성이 차지하는 비율을 우선적으로 고려할 것임을 밝힘

□ 글로벌 기업들이 기업 내 차별금지 원칙을 천명하고, 차별 사건을 전담 처리하는 고충 처리 전담 부서 또는 기구를 설치하는 것이 점차 일반화되고 있음(성영신 외 2021)

- 다만, 기업의 다양성 대응은 차별에 대한 금지 혹은 처벌 보다는 조직 차원에서 포용과 수용의 문화를 형성하는 데 초점을 맞추고 있음

□ 구글, 애플, 메타(구 페이스북)는 등 글로벌 기업들은 기업 내 인력 구성에서 성별·인종·교육 측면에서 다양성을 수용, 증진하기 위해 노력하고 있다는 내용의 다양성 보고서를 발간함

- 구글은 2022년 다양성 보고서에서 신규 고용 인력 중 여성의 비율이 전 세계적으로는 2021년의 33.7%에서 2022년 37.5%로 3.8% 증가했으며, 미국 내에서도 33.1%에서 37.6%로 4.5% 증가했음을 밝혔음. 인종적으로는 아시안 계의 비중이 2021년 42.8%에서 2022년 46.3%로 3.5% 증가함
- 애플은 2022년 포용성과 다양성 보고서에서 2014년에서 2021년 사이에 전 세계적으로 여성 직원의 수가 89%, 미국 내에서 과소 대표된 집단 출신 직원의 수가 74%, 흑인 직원의 수가 71%, 라티노 직원의 수가 104% 증가했다고 보고함. 관리직 직원의 경우, 전 세계적으로 여성의 비율이 87%, 미국 내에서 과소 대표된 집단 출신 직원의 수는 80%, 흑인 직원의 수는 84%, 라티노 직원의 수는 90% 증가했음[1)]
- 메타(구 페이스북)는 2022년 다양성 보고서에서 2013년부터 2021년 사이에 전 세계적으로 여성 직원의 비율이 31%에서 37.1%로 증가했으며, 관리직에서는 23%에서 36.7%로 더 큰 폭으로 증가했다고 보고함. 인종별로는 아시안의 증가 폭이 컸음. 2014년 전체 직원 중 34%였으나, 2021년에는 46.5%로 증가했으며, 관리직에서는 19%에서 28.6%로 증가했음[2)]

1) "Inclusion & Diversity." Apple. 2022.5.20. 접속, https://www.apple.com/diversity

2) "Embracing Change Through Inclusion: Meta's 2022 Diversity Report." Maxine Williams. 2022.11.5 접속, https://about.fb.com/news/2022/07/metas-diversity-report-2022

- 특히 코로나19는 다양성이 기업의 성과 및 회복에 중요한 역할을 할 수 있음을 환기하는 계기가 되었음. 다양성은 위기 상황에서 기업이 새로운 환경과 방식에 대응하는 데 기여할 수 있음(Refinitiv, 2021)

■ 딜로이트는 다양성과 포용성의 성숙도 모델을 제시한 바 있음(Deloitte, 2017). 245개의 글로벌 기업과 70명 이상의 고객사 인터뷰를 통해 4단계의 다양성과 포용성의 성숙도를 제시하였고, 이를 통해 진정한 포용성 문화 구축 방향을 제안함[3)]

- **1단계:** 준법 위주의 다양성(Compliance-Focussed D&I)
  - 가장 많은 수(42%)의 기업이 1단계에 머물러 있음. D&I를 위한 거시적인 전략이 부재한 상태에서 D&I를 담당하는 부서 혹은 인사 부서를 중심으로 성평등을 포함한 D&I 관련 법규를 준수하고 이를 외부에 홍보하는 데 초점을 맞추는 단계임. 다른 기업 대비 경영성과가 오히려 부진하게 나타날 가능성이 큼
- **2단계:** 제도 위주의 다양성/포용성(Programmatic D&I)
  - 31%의 기업이 이 단계에 해당함. 1단계에 비해서는 향상되었으나, 여전히 인사 부서 혹은 다양성 담당 부서가 중심이 됨. D&I 전략이 D&I의 정책을 소개하는데 그치고 있음. 기업의 지도자들이 전통적인 다양성에 대한 공개적으로 언급. D&I를 추진하는 프로그램들이 멘토링, 의식하지 못하는 편견, 갈등 해소 등을 중심으로 진행됨
- **3단계:** 리더 중심의 다양성/포용성(Leader-owned D&I)
  - 기업의 리더들이 D&I 향상을 주도함. D&I가 기업의 사업에 미치는 영향에 대해 초점을 맞춤. 모든 수준의 리더들이 전반적인 D&I 미션에 대해 언급하는 단계임. 모든 리더들이 D&I 측정지표와 현황에 대해서 잘 알고 있고, D&I 팀이 인사부서의 리더에게 직접 보고.함 이전 단계와 달리 D&I의 향상이 다른 기업 대비 경영 성과로 이어지는 효과가 나타나기 시작함. 조사대상 중 15% 기업이 이에 해당하며, 미국과 캐나다 기업 중에는 상위 1/3에 해당함
- **4단계:** 포용적 문화(Inclusive Culture)
  - 기업의 모든 구성원이 D&I를 공유하고 있는 단계임. D&I 전략이 기업의 핵심 사업 전략으로 자리잡게 됨에 따라, 기업 내에서 비포용적인 행동들은 받아들여지지 않음. D&I 관련 측정지표와 현황이 전 구성원에게 공유되고 논의됨. D&I 팀은 최고경영진 임원에게 보고함. 전반적인 경영성과와 혁신 성공율 및 기민성(agile) 면에서 다른 기업들에 비해 확연한 우위를 보임. 조사대상 중 불과 12% 기업이 이에 해당함

3) "New Deloitte Research Identifies Keys to Creating Fair and Inclusive Organizations." PR Newswire. 2022.5.21. 접속, https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html

■ 글로벌 기업에서 다양성의 증진이 성과 향상으로 이어진다는 경험적 사례가 꾸준히 축적되고 있음

- 기업 환경에서 다양성이 실현되는 방식 중 하나는 다양한 경제, 사회, 문화적 배경을 지닌 직원의 색다른 관점과 아이디어를 수용하여 경영 전략에 반영하는 것임. 장기적인 관점에서 기업 내 다양성의 증가는 다양한 정체성을 가진 잠재 고객의 필요를 파악하는 데 도움이 될 수 있을 뿐 아니라, 기업의 다양성과 포용성 철학 자체가 소비자의 선택에 중요한 기준이 될 수 있음
- 성별 다양성 정책에 대한 비영리 기관인 Catalyst가 1996년부터 2004년까지 Fortune 500대 기업 중 여성 임원에 대한 자료를 확보한 353개 기업을 대상으로 분석한 결과, 기업의 다양성과 수익성 향상 간에는 긍정적인 관계가 있음(Catalyst, 2004)
  - 최고경영진 중 여성의 비율이 높을수록 기업의 경영이 투명함
  - 최고경영진 중 여성의 비율이 가장 높은 그룹에 속하는 기업들은 가장 낮은 그룹에 비해서 자기자본이익율(Return on Equity, ROE)은 35.1%, 총 주주 수익률(Total Shareholder Return, TSR)은 34% 높게 나타남
  - 이러한 결과는 산업별 분석에서도 동일함
- 맥킨지의 2015년 보고서에 따르면 젠더와 민족 다양성은 기업의 재무적 성과를 향상하는 데 기여함. 젠더 다양성(gender diversity) 측면에서 4분위에 속하는 기업은 1분위에 속한 기업에 비해 15%, 민족 다양성(ethnic diversity) 측면에서는 35%의 우위를 보이는 것으로 나타남(McKinsey & Company, 2015, 3)
  - 이러한 추세는 후속 연구에서 지속적으로 확인되는데, 2018년 보고서에서는 젠더 다양성이 21%, 민족/문화 다양성이 33% 성과의 우위를 보이는 것으로 나타나며(McKinsey & Company, 2018, 8), 2020년 보고서에서는 각각 25%, 36%로 나타남(McKinsey & Company, 2020, 8)
  - 특히 여성 혹은 소수자 등이 경영진을 대표할 수 있을 정도로 비중이 높은 기업의 경우 더욱 우수한 성과를 낼 수 있음. 여성 임원을 30% 이상 보유한 기업은 10% 이상 보유한 기업에 비해 48% 정도 높은 성과를 보이는 것으로 나타남
- 젠더 다양성을 확보한 기업들은 ESG 점수에서도 더 높은 성취를 보이고 있음(Credit Suisse, 2021, 33)
- 하버드 비즈니스 리뷰 (Harvard Business Review 2018) 역시, 미국, 프랑스, 독일, 중국, 브라질, 인도, 스위스, 오스트리아 8개국의 1700여 개 이상 기업을 대상으로 다양성이 기업의 혁신성과에 미치는 영향을 분석한 바 있음(Anca & Aragon, 2018; Lorenzo & Reeves, 2018)
  - 관리직 직원들의 성, 연령, 국적, 커리어 패스, 산업적 배경, 교육 수준에서 나타나는 다양성과 최근 3년간 새로 시작한 제품에서 발생하는 수입의 비율(혁신) 간의 상관관계를 분석함
  - 분석 결과 모든 조사 대상 국가에서 다양성과 혁신 간에는 유의미한 상관관계가 존재함. 관리팀의 인적 구성의 다양성을 국적 측면에서 1.5%, 배경산업에서 2%, 젠더구성에서 2.5%, 또는 커리어 패스에서 3%

향상시킬 때, 혁신으로 인한 수입은 1% 가량 증가했으며, 여러 차원에서 다양성이 중첩될수록 다양성과 혁신 간의 상관성은 더욱 강해졌음

- 6가지 측면에서의 다양성 평균으로 산출한 평균 총 다양성에서 중간 이상을 기록한 기업들은 혁신으로 인한 수입 증진에서 19% 이상, 세전영업이익(Earning Before Interest and Taxes, EBIT)에서 9% 이상 높은 성과를 기록함
- 6가지 측면의 다양성이 혁신과 모두 유의미한 상관관계를 가지고 있었지만, 그 중에서도 특히 산업적 배경, 국적, 그리고 젠더의 효과가 특히 두드러졌음

2. 국내 기업의 다양성 실천 현황

▪ 최근 국내 기업들 사이에서도 국제 규범과 글로벌 기업의 트렌드를 따라 다양성 실천의 필요성에 대한 인식이 제고되고 있으나, 다양성 개념에 대한 이해 및 인식 부족과 운영 경험의 부족으로 인해 기업 전반적인 다양성의 실천은 미약한 수준임

▫ 우리나라는 전통적으로 획일적인 조직문화 하에서 조직 구성원의 단결 내지 단합이 중요하다는 관점에서 조직을 일사불란하게 운영 및 관리하는 것에 초점을 두어 왔음

▫ 그러나 한국기업의 국제화 즉 글로벌 시장 진출 및 해외 지사 설립 등으로 인해 다양한 배경을 가진 구성원에 대한 관리가 중요해지면서 조직 다양성에 대한 관심이 높아지고 있음. 또한 MZ세대의 부상, 경력직 채용 증가, ESG의 등장 등으로 인해 조직 다양성 관리가 점차 중요하게 여겨지고 있음

▫ 이에 따라 다양성과 포용성 관련 내용을 포함하는 지속가능경영보고서를 발행 여부 등 기업의 규모에 따라 다양성에 대한 전략 수립과 제도 시행 정도는 차이를 보이고 있음

▪ 경제협력개발기구(OECD) 회원국 가운데 2019년 민간기업 기준 여성임원 비율은 3.6%로 OECD 회원국의 평균인 21.8%에 크게 미치지 못함[4)]

▫ 여성가족부는 2017년 이후 매출액 기준 500대 상장기업의 여성 임원 현황을 발표해 오고 있음(여성가족부 보도자료, 2017.7.26.). 2016년 여성 임원이 있는 기업은 32.8%, 그리고 임원 중 여성 임원 비율은 2.7% 였음. 2019년 여성 임원이 있는 기업은 38.2%, 여성 임원 비율은 3.7%로 증가함(여성가족부, 2020). 소폭의 진전이 있었음에도 여전히 60% 이상의 기업이 여성 임원을 두지 않고 있으며 여성 임원의 비율

4) "여성 경제활동참가율 OECD 30위 '최하'." 데일리한국. 2022.5.20. 접속, https://daily.hankooki.com/news/articleView.html?idxno=869692

또한 매우 낮은 것으로 나타남

- 2022년 500대 상장기업 기준으로 여성 임원 비율이 6%를 넘어섬. 이는 개정된 자본시장법 시행을 앞두고 기업들이 여성 사외이사를 대거 영입했기 때문임[5)]

▫ 상장법인 전체를 대상으로 한 조사에서도 2019년 여성 임원은 전체 임원(28,595명)의 4.0%(1,199명)로 나타났으며, 2020년에는 전체 임원(29,405명)의 4.5%(1,395명)로 나타남. 여성 임원을 전혀 선임하지 않은 기업은 2019년 전체 기업(2,072개) 중 67.9%(1,407개), 2020년 전체 기업(2,148개) 중 66.5%(1,428개)로 나타남(여성가족부, 2021)

▪ 국내기업은 다양성과 관련된 정보 공개도 미흡한 수준임. 한국기업지배구조원(KCGS)의 ESG 평가에서는 구성원의 다양성과 관련된 문항을 신설하고 조사를 실시했으나, 평가대상 기업 중 구성원의 다양성 정보를 공개한 경우는 17%에 불과함. 또한 직급별 근로자 다양성에 대해서는 4.6%만이 정보를 공개함. 직급별 다양성과 같이 구체적인 정보를 공개한 경우라도, 다양성과 관련된 별도의 정책이나 활동 공개는 소수에 불과하며 대부분 여성과 장애인 대상에 집중되어 있음(한국기업지배구조원, 2021, 4-5)

3. 국내 기업의 다양성 실천 필요성

▪ 국제사회에서 한국의 위상이 높아지고, 기업 운영과 경쟁에서 다양성의 중요성이 증가함에 따라 다양성을 증진하기 위한 논의와 실천이 필요하다는 공감대가 확산되고 있음

▫ 특히 지난 몇 년간 큰 관심을 얻고 있는 ESG 경영은 조직 다양성의 중요성을 환기시키고 있음(윤현중·최정민, 2018; 천상은·박희태, 2021)

- ESG, UN SDGs, UN Global Compact, ISO26000, DJSI, GRI 등 글로벌 스탠더드는 기업과 사회의 관계를 재정립할 것을 요구하고 있음
- 한국형 ESG경영 기준들이 제시되고 있음. 가령 KCGS ESG기준은 환경, 사회적 책임, 지배구조 각 부문의 원칙과 기준을 제시하고 있으며, 우리나라 900여 개 상장기업을 대상으로 ESG평가를 시행하고 있음 (김태성·백평구, 2022)

▪ 제도적 차원에서, 다양성을 보장하고 차별을 개선하는 법제화가 이러한 다양성 실천을 뒷받침하고 있음.

5) "대기업 여성임원 비율 처음 6% 넘어…양성평등지수 4.8점 ↑." 연합뉴스. 2022.5.20. 접속, https://www.yna.co.kr/view/AKR20220914129800003

한국에서는 '적극적 조치'(「양성평등기본법」, 「여성과학기술인 육성 및 지원에 관한 법률」, 「장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률」), '적극적 고용개선조치'(「남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률」, '적극적 정책'(「국가공무원법」, 「지방공무원법」)를 통해 이루어지고 있음(마경희, 2021, 43). 교육기회, 채용, 의사결정직의 세 가지 차원에서 차별개선조치의 제도적 기반이 마련되어 공공기관 및 민간기업의 다양성 실천의 토대가 되고 있음(마경희, 2021, 49)

- 2010년 「유네스코 문화다양성 협약」 비준, 2014년 「문화다양성 보호와 증진에 관한 법률」 제정 등을 거치며, 한국에서 다양성 실천은 더욱 중요해지고 있음(백선혜·조윤정, 2021, 4)

- 기업 내부에서도 기업을 둘러싼 환경이 변화함에 따라 다양성 실천에 대한 전략이 논의되기 시작함. 크게 기업의 글로벌 성장전략, 인구구조학적 변화에 따른 인적 관리 전략을 들 수 있음
  - 국내기업들의 글로벌 사업이 확장됨에 따라, 국제 표준과 글로벌 기업의 위상에 부합하는 수준의 다양성 실천에 대한 요구가 증가하고 있음. 기업 내 인재의 다양성 관리, 외부 고객과 상품의 다양성 관리를 통한 혁신이 요구됨
    - 해외 진출 기업의 경우 현지국민 채용 및 인력관리, 성과 평가 및 보상 공정성에 예민한 MZ세대 직원 관리, 경력직 채용 인원과 기존 구성원간의 조화 등의 이슈가 중요해지고 있으며, ESG 시대에 맞는 다양한 이해관계자와의 관계 설정 및 유지 전략 등에 대한 관심이 높아지고 있음
  - 한국은 2025년이면 초고령사회에 진입함. 기업 조직은 양질의 인력을 채용하고 관리하는 데 있어 어려움을 겪고 있으며, 고객의 고령화에도 대응해야 함. 이러한 상황에서 인력 확보와 마케팅 전략으로서도 성별·나이·배경에 대한 다양성 실천이 유효하게 고려될 수 있음[6)]
    - 여성인력의 증가, 융복합 전문성을 갖춘 전문가, 세계화에 따른 가치관의 변화 등에 따라 경제활동 인구의 다양성이 증가하고 있으며(이진규 외, 2013), 이에 대한 적응 노력이 요청됨

- 그러나 이러한 변화에도 불구하고 국내 기업들의 다양성 실천 현황은 아직 글로벌 기업들의 현황에 비해 부족한 실정임. 2021년 레피니티브(Refinitiv)의 다양성과 포용성 지수 평가에서 상위 100개 기업 중 한국은 1개 기업만이 목록에 포함됨
  - 자본시장법 개정, ESG 관련 자료의 의무 공시에 따라 국내 기업들의 다양성 실천에 대한 외부적 압력이 커지고 있음(양윤재, 2022). 기업들이 다양성 실천 현황을 진단하고 관리할 수 있는 평가 지표와 같은 도구의 마련이 요구되는 상황임

6) "고령화시대 한국기업, 성별, 나이, 배경의 다양성 확대 시급하다." Emerging. 2022.5.20. 접속, https://www.emerging.co.kr/2019/05/21/고령화시대-한국기업-성별나이배경의-다양성-확대-2

제3장

기업 다양성 평가의 사례분석 및 적용방안 연구

제1절 기업 평가 관련 사례
제2절 다양성 평가 관련 사례

제1절 기업 평가 관련 사례

1. 해외의 기업 평가 지표

가. 해외의 기업 평가 지표 사례

- 해외의 기업 평가 지표로 모건스탠리캐피탈인터네셔널(MSCI)의 'ESG Index', Refinitiv의 'ESG Indices', S&P의 'Global ESG Score' 등이 사용되고 있음
  - 아래 [표3-1]는 해외의 기업 평가 지표 사례에 대한 요약이며, 다음으로 주요 지표별로 상세 설명함

[표3-1] 해외 기업 평가 관련 사례

지수 및 평가명	평가 대상	평가 내용	평가 자료	활용 내용
MSCI, ESG Index	8,500개 이상 글로벌 기업	• ESG 부문의 10개 주제와 35개 핵심 이슈를 평가 • 평가 결과에 따라 7단계 등급 부여	K-10, 지속가능보고서, CSR 보고서 등 공시/공개데이터, 뉴스, 정부·학계자료 등 활용	• 기업 펀더맨탈 분석, 포트폴리오 구성, 리스크 관리 등 투자판단지표 활용 • 지수 기반 EFT 구성
Refinitiv, ESG Indices	10,000개 이상 글로벌 기업	• 환경 3영역, 사회 4영역, 지배구조 3영역	공시, 웹사이트, 보도, NGO-정부 자료 등 활용, 수집	• 자산 운용사에 정보 제공 • ESG 지수 구성
S&P, Global ESG Scores	11,500여개 이상의 글로벌 기업	• 지배구조, 리스크 관리, 개인정보 보호, 환경정보 공개, 사회공헌 등 산업별 19개 부문으로 구성 • 매년 ESG 이슈 중요성과 평가 필요성에 따라 항목 개정	기업별 공개·공시 자료 및 보도	• 개별 기업에게 상세 ESG 평가 결과를 공개 • 2021년부터는 S&P Global 홈페이지를 통해 항목별 점수 공개

나. MSCI의 ESG Index[7]

- MSCI는 글로벌 투자 공동체를 위한 의사결정 지원 도구 및 서비스를 제공하는 업체임. 1990년 'Domini Social 400 Index', 2001년 'KLD Lagre-Mid Cap Social Index' 등의 사회, 환경 관련 기업 지수를 거쳐 2016년부터 통합적인 ESG Indexes를 구성하여 시행하고 있음

- ESG Index는 8,500개 이상의 글로벌 기업을 대상으로 환경, 사회, 지배 구조로 ESG 부문의 평가를 진행함. 200명 이상의 분석가로 구성된 글로벌 팀은 1000건 이상의 ESG 정책, 프로그램, 성과 데이터를 통하여 평가를 진행함

- 지표/지수 개발
  - MSCI ESG Ratings는 재무적 측면에서 장기적인 ESG 관련 위험에 대한 기업의 탄력성을 측정하는 것을 목적으로 함. ESG와 관련된 위험 및 기회 현황, 그리고 위험 및 기회의 관리 현황에 대한 평가임
  - 평가는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance) 3개의 축에 따라 10개의 테마, 하위의 35개 핵심 이슈로 구성됨
    - 환경 축은 기후 변화(Climate Change), 천연자원(Natural Capital), 오염과 쓰레기(Pollution & Waste), 환경적 기회(Environmental Opportunities)의 4개 테마를 포함하며, 하위 14개 핵심 이슈로 구성됨
    - 사회 축은 인적 자원(Human Capital), 제품 책임(Product Liability), 주주 대립(Stakeholder Opposition), 사회적 기회(Social Opportunities)의 4개 테마를 포함하며, 하위 16개의 핵심 이슈로 구성됨
    - 지배구조 축은 기업 기배구조(Corporate Governance), 기업 행동(Corporate Behavior)의 2개 테마를 포함하며, 하위 6개의 핵심 이슈로 구성됨. 개별 축에 대한 주요 점수의 가중 평균을 계산한 뒤 평준화하여 최고(AAA)와 최저(CCC) 사이의 등급을 산정하며, 등급은 총 7개로 나뉨
    - 환경과 사회의 경우 주요 이슈에 대해 5~30% 사이의 가중치를 부여하는데, 긍정적 또는 부정적 영향에 대한 기여도를 고려함. 단기간(short-term, 2년 이내), 장기간(long-term, 5년 이상)에 따라 주요 영향(major contributor to impact), 부차적 영향(minor contributor to impact)을 구분하며, 단기간/주요 영향에 가장 높은 가중치를, 장기간/부차적 영향에 가장 낮은 가중치를 부여함
    - 지배구조의 경우 기여도와 기간으로 나눈 지배구조 가중치를 결정하여 반영함

7) "ESG Ratings." MSCI. 2022.5.20. 접속, https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings

- 평가자료
  - 학계, 정부, NGO의 데이터셋, 기업 공시, 정부 데이터베이스, 3,400개 이상의 미디어, NGO와 기타 이해관계자의 출처로부터 평가자료를 수집하여 활용함
  - 데이터를 표준화하고 체계적으로 검토하기 위해 기업에 적극적으로 연락하며, 업데이트와 모니터링을 통해 관련 자료의 피드백을 거침. 새로운 정보는 매주 보고서에 반영되며, 반영 정보에 의해 점수가 크게 변동될 경우 분석가의 검토 및 재평가를 진행함

- 활용 내용
  - 평가 결과는 고객들에 의해 펀더멘탈·퀀트 분석, 포트폴리오 구성·리스크 관리, 관여·숙고 리더십, 벤치마킹·지수 기반 제품 개발(투자판단지표 활용, ETF 구성 등)에 활용됨

다. S&P Global의 ESG Scores[8)]

- S&P의 Global ESG Score는 전 세계 글로벌 기업의 99% 이상을 차지하는 10,000개 이상의 기업에 대해 제공됨. 이 중 2,200여개가 S&P가 20년 이상 자료를 축적해 오고 있는 Global Corporate Sustainability Assessment (CSA)에 참여하고 있음

- S&P의 Global ESG Score는 기업과 투자자 그리고 다른 이해관계자들이 기업의 ESG 관련 위기와 기회에 대해 평가할 수 있도록 만들어졌음. 다른 기관들이 제공하는 ESG 지표와 비교할 때, 공개적으로 검증된 자료뿐 아니라, 각 기업의 활동에 대한 심층 분석까지 고려하고 있다는 점에서 차별화됨

- 지표/지수 개발
  - ESG 점수는 CSA를 통해 산출됨. CSA는 61개 산업의 특성에 맞는 질문들을 포함하고 있음. 참가 기업은 해당 질문에 대한 깊이 있는 답변과 이를 뒷받침할 수 있는 자료를 제시해야 함. CSA에 참여하지 않는 기업의 경우 전문가들이 공개된 데이터를 활용하여 각 질문에 대해 평가함
  - CSA는 기업이 지속가능성에서 직면하는 위기와 기회, 그리고 이해관계의 영향력을 단기, 중기, 장기의 관점에서 평가함. 기후 전략, 인권, 위기 대응전략 등이 주요 평가 대상임. 이러한 핵심요소가 평가의 약 40~50%를 차지하고, 나머지 50~60%는 해당 산업의 특징을 반영하는 요소들에 대한 질문임. 지속가능성을 평가하기 위한 주요 질문은 다음과 같음
    - 가치와 이해관계자에 미치는 효과에 대한 인식과 적절성
    - 위기에 대한 노출과 잠재적인 기회에 대한 정량화
    - 지속가능성의 위기와 기회를 관리하기 위해 필요한 전략을 현재의 사업모델과 접목시켜 실행할 수 있는가의 여부
    - 지속가능전략의 효과를 평가할 수 있는 주요 항목과 관련한 결과의 측정
    - 보고된 자료에 대한 외부 검토와 확인
    - 기업의 지속가능 전략에 대한 투명한 공개와 설정된 목표가 충족되는 정도
  - ESG 점수를 구성하는 평가항목, 질문, 기준 등은 해당 산업의 특성을 반영하여 가중치가 적용됨

- 결과 활용
  - ESG 점수와 가중치는 S&P Global 웹싸이트에 있는 수천 개 회사에 대해 무료로 제공됨. 이들 기업 중 58%는 기업의 자료를 공개함

8) "ESG Scores." S&P Global. 2022.11.5. 접속, https://www.spglobal.com/_media/documents/the-sp-500-esg-index-integrating-esg-values-into-the-core.pdf

2. 국내의 기업 평가 지표

가. 국내의 기업 평가 지표 사례

- 국내의 기업 평가 지표와 관련하여 최근에 주목을 받고 있는 ESG를 중심으로 살펴 보면 한국기업지배구조원의 'ESG 평가', ESG 행복경제연구소의 'ESG 평가 지수', KEDI '혁신기업 ESG30 지수' 등이 운영되고 있음
  - 다음 [표3-2]는 국내의 기업 평가 지표 사례에 대한 요약이며, 다음으로 주요 지표별로 상세 설명함

[표3-2] 국내 기업 평가 관련 사례

지수 및 평가명	평가 대상	평가 내용	평가 자료	활용 내용
한국기업지배 구조원, ESG 평가	약 900개의 상장회사 평가, 회사별 900개 이상의 기초데이터 수집	환경 5영역, 사회 4영역, 지배구조 4영역	기업공시(사업보고서, 지속가능성 경영보고서, 홈페이지 등), 감독기구 지자체 등 기관 자료, 뉴스 등 미디어 자료	• 기업 지속가능성 관행 개선을 유도, 이해관계자에게 판단 정보를 제공 • 평가 결과는 한국거래소의 KRX 사회책임투자지수 종목 구성에 활용
ESG 행복경제 연구소, ESG Index	국내 시총 100대 기업,	E 20개 항목, S 20개 항목, G 20개 60개 항목을 평가함	2021년도에 공시 또는 보도된 정보 및 데이터 (2020년 지속가능경영보고서, 지배구조보고서, 사업보고서는 2021년에 공개)	• ESG 평가등급 현황 홈페이지 게시 • 포럼 및 시상식 개최

나. 한국기업지배구조원의 ESG 평가[9)]

▪ 한국기업지배구조원은 한국 기업들의 지배구조 모범규준을 제·개정하고 정기적으로 상장기업의 지배구조를 평가하여 기업들의 기업가치 제고와 지속가능 경영을 지원하고 있음

▪ 2003년 기업의 지배구조 평가를 시작하였으며, 2010년 환경과 사회의 모범규준을 제정한 이후 2011년부터 환경 및 사회 부문을 추가하여 ESG 통합평가를 수행하고 있음. 매년 900여 개 상장회사를 대상으로 조사를 실시하며, 2018년부터 비상장 주요 금융기관의 지배구조를 별도로 평가하고 있음

▪ 지표/지수 개발

- ▫ 평가대상은 유가증권시장 상장회사, RI 펀드 자문서비스 제공 기관 요청 회사, 코스닥 150 구성종목 회사, 상장 금융사 및 주요 비상장 금융사, 대기업 집단 소속회사로 홈페이지에 게시되어 있음. 평가 대상기관 중 신규 상장회사, 특수목적법인 등 페이퍼 컴퍼니, 해외 본사를 둔 외국회사는 제외됨
- ▫ 평가모형은 KCGS ESG 모범규준, 국내 법·제도 및 국제 규범을 활용함. 환경, 사회, 지배구조 3개 영역에 대하여 평가모형을 구성함
  - 환경은 환경 경영, 환경 성과, 이해관계자 대응의 3대 대분류, 사회는 근로자, 협력사 및 경쟁사, 소비자, 지역사회의 4대 대분류, 지배구조는 주주 권리보호, 이사회, 감사기구, 정보 공개의 4대 대분류로 구성됨. 금융사의 경우 지배구조는 주주 권리 보호, 이사회, 최고경영자, 보수, 위험관리, 감사기구 및 내부통제, 정보공개의 7개 대분류로 구성됨. 총 265개의 핵심평가항목을 포함함
- ▫ 기업을 특성별로 분류한 후 가점 방식의 기본평가와 부정적 ESG 이슈에 대한 감점 방식의 심화평가를 진행함. 정기 등급을 총 7단계(S, A+, A, B+, B, C, D)로 부여함. ESG 통합·개별 등급을 각각 부여함
- ▫ 지배구조 평가는 3월, 환경 및 사회 평가는 6월에 시작되며 모든 정기 등급은 10월에 부여됨. 평가 후 차년도 1월, 4월, 7월에 ESG 등급위원회를 통하여 ESG 이슈 반영 등급으로 수시 조정함

▪ 평가자료

- ▫ 기업공시자료, 뉴스 등 미디어, 감독기구·지자체 등 공시자료로부터 기초데이터를 수집하며, 수집 기초데이터의 검증 과정을 거침

▪ 활용 내용

- ▫ 한국거래소 ESG 포털에 최근 3년 동안의 KCGS ESG 평가 등급과 요약보고서를 공개하며, 요약보고서는 기업의 ESG 등급 추이 및 종합적 관리체계·리스크 수준을 포함함
- ▫ 우수한 성과를 보인 기업을 대상, 최우수 기업, 우수 기업으로 시상함. 수상 기업 목록은 홈페이지에 게시함. 최근 4년 내 2회 이상 대상 수여 기업은 명예 기업으로 선정하며, 매해 적격성 여부 심의를 통해 지속 여부를 결정함
- ▫ ESG 평가를 통해 기업의 지속가능성 관행 개선을 이끌어내면서, 관련된 기관 투자자·국내 상장기업·자본시장 인프라·정부 등의 이해관계자에게 판단 정보를 제공함
- ▫ 평가 결과 도출된 등급은 한국거래소의 KRX 사회책임투자지수 종목 구성에 활용됨

다. ESG 행복경제연구소, ESG Index[10)]

▪ 국내 시총 100대 기업에 대해서(2020년 기준, 코스피 89개, 코스닥 11개)에 대해 지속가능한 발전의 측면에서 경영활동 및 성과에 대해서 평가

9) "ESG 평가." 한국기업지배구조원. 2022.5.20. 접속, http://www.cgs.or.kr/business/esg_tab01.jsp

10) "ESG Index." ESG 행복경제연구소. 2022.11.5. 접속, http://www.happyesg.com/page/evaluation01

▪ 지표/지수 개발

▫ ESG 부문 별로 각 20개 항목에 대해서 100점 만점으로 평가. 각 부문 별 평가요소는 다음과 같음

- 환경(Environment): 기후변화 대응 및 온실가스 감축 등에 대한 전략(5항목), 경영(5항목), 관리(5항목), 개선도(5항목)
- 사회(Social): 사회적 책임 및 이해관계자 효용 증대 등에 대한 전략(3항목), 경영(3항목), 직원(4항목), 동반성장 및 상생(5항목), 개선도(5항목)
- 지배구조(Governance): 경영체계, 주주관리, 감사활동 등에 대한 전략(3항목), 경영(7항목), 주주(6항목), 감사(4항목)

▫ 각 항목에 대한 평가를 5등급으로 서열화하고 0.6 ~ 1.0 스케일로 차등 가중치를 부여함. 정량평가 이외에 각 항목 별로 법규 위반 및 이슈사항에 대한 심층 정성평가를 통해 네거티브 항목에 대해서는 감점을 적용함. 감점은 10점 이내이며 하방 수정하여 부문별로 평점을 산출하는 방식을 취함

▫ 이후 환경 0.4, 사회 0.3, 지배구조 0.3의 가중치를 부여한 점수를 통합하여 100점으로 환산한 종합지수를 산출함. 각 부문 및 종합 평점에 대해 S에서 D까지 7단계로 분류한 등급을 부여함. S는 90점 이상임

▪ 평가 자료

▫ 환경부, 고용노동부 유관 정부기관과 금융투자협회, 손해보험협회 민간기관, 각 기업 홈페이지 등 정보 원천별로 수집하고 분석한 공시자료를 평가지표와 비교함

▪ 기타

▫ 최근 226개 기초 지방자치단체에 대해서도 2020년~2021년에 걸친 자료를 토대로 ESG Index를 측정함. 지속가능한 발전의 관점에서 각 기초지방자치단체의 행정체계 및 역량에 대한 수준을 평가함

▫ 환경 부문의 경우, 단체장의지, 기후변화 대응, 폐기물관리, 친환경생활, 환경관리 등 15개 항목, 사회 부문의 경우, 단체장의지, 교육환경, 보건 및 안전, 생활기반 등 15개 항목, 지배구조의 경우, 단체장 공약, 재정효율성 및 건전성, 주민참여 및 의회활동, 대외기간 평가 등 15개 항목을 사용함

▫ 평가 방식은 기업에 대한 평가와 대체로 유사함

제2절 다양성 평가 관련 사례

1. 해외의 다양성 평가 지표

가. 해외의 다양성 평가 지표 요약

▪ 해외의 다양성 평가 지표로는 레피니티브(Refinitiv)의 다양성과 포용성 지수(Global Diversity and Inclusion Index)을 포함하여 다섯 가지 지표를 아래 [표3-3]에 요약하여 정리함

▫ 다음으로 해외의 주요 다양성 평가 지표별로 상세 설명함

[표 3-3] 해외 다양성 평가 관련 사례

지수 및 평가명	평가 대상	평가 내용	평가 자료	활용 내용
Refinitiv, Global Diversity and Inclusion Index	11,000여 기업	• 다양성과 포용성, 인력 개발, 뉴스 등 4가지 핵심 요소에 대한 24개의 지표를 기준으로 종합 점수를 산출 • 기업의 인력 운영 시스템에 중점으로 평가 (소외계층 고용 여부, 조직 문화, 직원 육성 현황, 조직 내 차별 여부, 인권 현황)	ESG 데이터	• 가장 다양하고 포용적인 상위 100개 기업을 선별 • 다양성 & 포용성은 기업이 변화하는 고객의 필요를 충족시키는 경쟁성을 지니게 하는 핵심 요소임을 강조
Bloomberg, Gender-Equality Index	45개국 418 기업	• 여성의 리더십, 젠더에 따른 임금격차, 포용적 문화, 성희롱 예방 정책, 여성 친화적인 브랜드 등의 측면에서 평가	60개 항목에 대한 응답에 기초	• 매년 보고서 발행 • 순위가 산정되지 않음
European Women on Boards, Gender Diversity Index (GDI)	유럽 600개 이상의 상장기업	• 모든 리더십 직위(all leadership position)에서 여성의 비율 • 이사회에서 여성의 비율 • 집행 기능에서 여성의 비율 • 이사회 위원회에서 여성의 비율	기업별 공개·공시 자료 및 보도	• 매년 보고서 발행 및 결과 공시 • 상위 20개 기업, 하위 20개 기업을 공개 • 국가 단위의 순위 공개
Seramount, Global Inclusion Index	아르헨티나, 호주, 브라질, 캐나다 등 16개국	• 여성 및 과소 대표된 집단에 대한 고용, 포용 문화, 리더의 책임성	정부 자료, 보도	• 매년 보고서 발행 및 결과 공시
Seramount, Inclusion Index Company	평가에 응한 185개 기업	• 여성·인종적 소수자·장애인·성소수자 등에 대한 고용, 유지, 진보, 포용적 문화 구축, 인력 구성의 3개 차원	기업 공개, 평가 제출 자료	• 80% 이상, 70% 이상, 60% 이상을 받은 그룹을 각각 공개

나. 레피니티브(Refinitiv)의 다양성과 포용성 지수(Global Diversity and Inclusion Index)[11]

- 레피니티브(Refinitiv, 구 톰슨 로이터)는 글로벌 금융정보서비스업체로서, 190여 국가의 40,000개 이상의 기관에 대한 금융정보서비스를 운영하고 있음. 레피니티브는 톰슨 로이터 시기인 2015년부터 '다양성과 포용성 지수'(Diversity and Inclusion Index) 평가를 시행하고 있음

- 다양성과 포용성 지수는 전 세계 11,000개 이상의 글로벌 기업을 대상으로 가장 다양하고 포용적인 업무 환경을 갖춘 상위 100개의 기업들을 식별하는 평가로서, 4개의 핵심 축에 따라 24개의 분리된 지표를 측정함

- 다양성, 포용성, 인력 개발에 대해 추적·보고·달성하는 기업들이 그렇지 않은 기업들보다 시간이 지남에 따라 더 나은 성과를 낼 것이라는 가설에 따라 설계된 평가로서, 투자자들이 기업 성과와 장기적 기회 및 위험에 대해 평가하도록 하는 것을 목적으로 함

- 지표/지수 개발
  - 평가는 다양성(Diversity), 포용성(Inclusion), 인력 개발(People Development), 뉴스 및 논쟁(News & Controversies) 등 4가지 축으로 구성되며, 각 축에 하위의 24개 지표가 포함됨
    - 다양성 축은 위원회 젠더 다양성(Board Gender Diversity), 위원회 구성원의 문화적 다양성(Board Member Cultural Diversity), 여성 직원(Women Employees), 신규 여성 직원(New Women Employees), 여성 경영자 고용(Women Executive Employees), 여성 관리자(Women Managers), 다양성 과정(Diversity Process), 다양성 목표(Diversity Objectives)의 8개 지표로 구성됨
    - 포용성 축은 유연한 근무 시간(Flexible Working Hours), 돌봄 서비스(Day Care Services), 장애 직원(Employees with Disabilities), HRC 기업 평등 지수(HRC Corporate Equality Index), HIV/AIDS의 5개 지표로 구성됨
    - 인력 개발 축은 내부 승진(Internal Promotion), 평균 훈련 시간(Average Training Hours), 훈련 관리(Management Training), 경력 개발 과정(Career Development Processes), 직원 만족도(Employee Satisfaction), 직원 기술 훈련(Skills Training of Employees), 직원당 훈련 비용(Training Costs per Employee)의 7개 지표로 구성됨
    - 뉴스 및 논쟁 축은 다양성과 기회 및 논쟁(Diversity and Opportunity & Controversies)의 2개 지표, 임금과 고용 조건 및 논쟁(Wages or Working Conditions & Controversies)의 2개 지표로 총 4개의 지표로 구성됨

11) "Diversity and Inclusion Indices." Refinitiv. 2022.5.20. 접속, https://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index

  - 다양성, 포용성, 인력 개발의 3개 축은 산업 분류와 국가에 따라 가중치를 반영한 구성 요소의 평균을 통해 계산되며, 뉴스 및 논쟁 축은 가중치 없이 구성 요소의 단순 평균을 통해 계산됨. 각 기업의 전체 다양성과 포용성 점수는 최종적으로 4개 축 합산의 단순 평균을 통해 산출됨

- 평가자료
  - 평가자료는 레피니티브의 ESG 데이터베이스에 기초함. ESG 데이터베이스는 S&P 500, ASX300, MSCI World, MSCI Emerging Markets, FTSE100, Bovespa 등을 지수 구성 요소로 포함하며, 360명 이상의 분석가와 자동 검사 및 표준화 과정을 통해 11,000개 이상의 글로벌 기업에 대해 500개 이상의 측정 정보를 제공하고 있음
  - 평가 대상을 선택하는 절차는 ESG 데이터베이스에 소속된 기업 전체를 목록화하는 것으로 시작됨. 각 기업에 대해 데이터베이스에서 24개 측정치의 데이터를 가져오며, 국가별로 누적 시가총액 기준 상위 70%는 대형주, 70~88%는 중형주, 나머지는 소형주로 분류함. 이후 측정치 데이터가 비활성화된 기업을 제외하게 됨
  - D&I 등급은 레피니티브의 산업 분류(TRBC)를 일부 지표에 대한 벤치마크로 활용하여 산업 분류별로 가중치를 계산하여 적용함

- 활용내용
  - 다양성과 포용성을 달성하는 기업들이 더 나은 성과를 낼 것이라는 가설에 따라서, 투자자들이 기업 성과와 장기적 기회 및 위험에 대해 평가할 수 있도록 기업에 대한 식별 정보를 제공함. 기업들의 다양성 및 포용성 관행, 정책 및 성과에 대한 심층 분석 정보를 확인하고, 기업들의 상대적 성과를 비교할 수 있음. 평가의 세부 내용은 레피니티브의 서비스를 이용하는 고객을 대상으로 공개됨
  - 홈페이지를 통해 매해 다양성과 포용성 달성 기업 중 상위 100위까지 공개하고 있음. 기업 순위, 기업명, 산업 분류, 국가, 전체 D&I 점수로 공개됨. 한국기업 중 2021년 평가에서 100위 안에 위치한 기업은 삼성전자가 유일하며 컴퓨터, 전화 및 가전 산업 분류에서 74.25점으로 26위로 평가됨
    - 또한 홈페이지에서 평가의 핵심 내용에 대한 스포트라이트(spotlight), 그리고 주요 결과에 대한 보고서를 공개하고 있음. 보고서는 국가별 및 산업 분류별로 D&I 총합, 다양성, 포용성, 인력 개발에 따른 상위 10위, 대형주·중형주·소형주에 따른 D&I 총점 및 기업 숫자, 최근 5년의 문화 다양성 추이 등의 정보를 제공함
  - 투자자들은 투자에 관한 결정을 내릴 때, 다양성이 기업 성과에 미치는 영향을 고려하며, 고객 역시 보다 지속 가능하고 사회적으로 공정한 제품을 찾음. 직원들 또한 공정하고 고용 안정을 제공하는 기업에서

일하길 원함. 이에 따라 다양성과 포용성 지수 평가는 D&I 주제에 대한 인식을 높이고, D&I가 기업 성과에 미치는 영향을 평가함

다. 블룸버그(Bloomberg)의 양성평등지수(Gender Equality Index)[12)]

▪ 블룸버그의 양성평등지수(GEI Index)는 시가총액 가중치를 적용하여 조정된 지수이며, 젠더와 관련된 자료를 투명하게 공개하는 데 관심을 가지고 있는 기업들의 성과를 추적하기 위해 개발되었음. 2022년 인덱스의 경우 전 세계 45개국에 본부를 둔 50개 산업 분야, 418개 기업에 대한 자료를 토대로 산출됨

▫ 블룸버그의 ESG 데이터는 전 세계 11,700개 이상의 기업을 대상으로 수집된 정보를 토대로 하고 있으며, 1,300여 항목으로 구성되어 있음. 블룸버그의 젠더 보고 프레임워크(Gender Reporting Framework)는 ESG에서 포함된 기업 중 다음과 같은 조건을 충족하는 기업만을 선택해서 지수를 산출함

- 현재 시가 총액이 10억 달러 이상
- 3개월 평균 일간 거래대금이 5만 달러 이상
- 3개월 평균 거래량이 5천 주 이상

▪ 지표/지수 개발

▫ ESG에 포함된 기업 중 위에서 언급한 기준을 충족하고, 전 세계를 고려하여 설정된 기준점수를 충족하는 GEI 점수를 갖는 경우에 지수에 편입됨. 기준점수는 매년 업데이트되며, 기업의 GEI 점수 역시 블룸버그 터미널 재무분석 프로파일에서 사용가능한 성별 관련 항목에 대한 이전 회계 연도 데이터를 사용하여 매년 산출됨

▫ 양성평등지수는 각 기업의 현재 시가총액과 GEI 점수를 곱하여 계산하는 수정 시가총액 가중모델을 사용함

▫ GEI 점수는 데이터 자체의 우수성 뿐 아니라 데이터의 공개 수준 또한 고려함. 데이터의 우수성은 GEI 프레임워크에 따라 계산되며, 업계 동종 그룹과 비교하여 얼마나 우수한가에 대한 평가도 포함함. GEI 점수는 0에서 100%의 범위로 측정됨

- 공시 점수(disclosure score)는 전체 GEI 점수의 30%를 차지함. 공시점수의 총점은 100%이며, 공개된 모든 메트릭에 대해 1점을 부여한 후 그 총합을 기업이 제공했을 수 있는 총 메트릭으로 나누어 산출함. 총 가능 점수는 기업의 특성에 따라 다름
- 데이터 우수성 점수(data excellence score)는 전체 GEI 점수의 70%를 차지함. 기업의 데이터 우수성 점수는 5가지 역에 대한 점수로 세분화됨. 5개 영역은 리더십 및 인재 파이프라인, 동일 임금 및 성별 임금 동등성, 포용적 문화, 성희롱 예방 정책, 대외 브랜드 등임. 각 영역 별로 총점은 100점이며, 획득 점수를 총 가능 점수로 계산됨. 각 영역에 대해 가중치를 부여하여 전체 점수를 계산함

▫ 각 영역별 점수 산출 방법과 가중치는 아래와 같음

- 리더십 및 인재 파이프라인의 가중치는 25%임. 각 문항 별로 2점 까지 점수를 부여함. 두 가지 기준을 가지고 있는 문항의 경우, 각 기준을 충족함으로써 2점을, 하나의 기준만 가지고 있는 경우는 단일 기준을 충족할 경우 2점이 주어짐
- 동일 임금 및 성별 임금 동등성의 가중치는 25%임. 각 항목은 하나의 기준점을 가지고 있지만, 결과에 따라 1점 또는 2점이 부여됨. 급여와 관련된 데이터를 공개했는가의 여부 또는 해당 영역에서 권장되는 내용을 실행했는가에 따라 점수가 부여됨
- 포용적 문화의 경우 가중치는 30%임. 항목에 대한 점수는 1점에서 8점 사이임. 육아 휴직 여부는 가장 높은 점수가 부여됨. 일반적으로 직장 내의 포용성과 형평성을 증진시키는 것으로 알려진 정책을 시행한 것에 대해서 점수를 부여 받음
- 성희롱 예방 정책의 경우 가중치는 10%임. 각 항목에 대해 2점까지 부여됨. 일반적으로 모범사례로 여겨지는 성희롱 예방정책을 시행한 경우 점수를 부여 받음
- 대외 브랜드의 가중치는 10%임. 일반적으로 모범사례로 여겨지는 소비자 또는 지역과 관련된 정책을 시행한 경우 점수를 부여 받음

▪ 주요 내용

▫ 2022년 지수를 기준으로 평균 GEI 점수는 71%이며, 이 중 평균 공개 점수는 96%, 평균 데이터 우수성 점수는 60%임

- 영역별로는 여성의 리더십 및 인재 파이프라인의 경우 평균 점수는 51%, 동일 임금 및 성별 임금 동등성의 평균 점수는 62%, 포용적 문화의 경우 평균 점수는 68%, 성희롱 예방 정책의 평균 점수는 66%, 친 여성적인 대외 브랜드의 평균 점수는 50점임

▪ 평가자료

▫ 지수에 포함되고자 하는 기업들이 자발적으로 성별 관련 데이터를 성별 보고 프레임워크에 제출함. 별도의 참가비는 없음

▫ 2023년 지수 산출과 관련해서 기업들이 성소수자(LGBTQ+)와 인종 및 민족성을 추가해 줄 것을 요청한

12) "Gender-Equality Index." Bloomberg. 2022.11.5. 접속, http://www.bloomberg.com/gei

것으로 알려졌으며, 해당 데이터는 선택사항이기 때문에 점수로 산정되지는 않을 예정임[13)]

라. 유럽여성위원회(European Women on Boards)의 젠더 다양성 지수(Gender Diversity Index of Women on Boards and in Corporate Leadership)[14)]

- 유럽의 기업들을 대상으로 함. 2021년 보고서의 경우 19개국 668개 기업을 분석대상으로 하며, 이들 기업 중 대다수는 STOXX Europe 600 Index에 포함되어 있는 기업들임

- 평가 자료
  - 자료는 Kanta Public에 의해서 수집 분석되었음. 자료 수집은 두 단계로 진행됨
    - 관리자에 대한 정보는 기업의 웹싸이트와 공시자료를 활용함
    - 각 기업이 수집, 분석된 자료에 대해서 검토하고 확인할 수 있는 기회를 제공함

- 지표 개발
  - 다양성 지수는 네 가지 요소를 고려하여 계산됨
    - 관리직에 있는 여성의 절대적인 비율, 50%의 가중치가 부여됨
    - 이사회(의사결정과정에서 최고위층)에 있는 여성의 비율, 20%의 가중치가 부여됨
    - 경영진에 있는 여성의 비율, 20%의 가중치가 부여됨
    - 조직 내 모든 위원회에 소속된 여성의 비율, 10%의 가중치가 부여됨
  - 가중치를 고려할 때, 지수의 범위는 0과 1이며, 이상적인 값은 0.5임 독자들의 편의를 위해 지수는 0과 2로 재조정되었으며, 이상적인 값은 1임. 0은 지도부에 여성이 전혀 없음을 2는 남성이 전혀 없음을 뜻함. 1보다 작은 경우 여성이 과소대표되고 있음을 의미함

- 주요 내용
  - 조사 대상이 되고 있는 668개 대상 기업의 2021년 GDI 평균은 0.59임
    - GDI 값이 0.59인 회사들은 평균적으로 전체 관리직에서 30%, 이사회의 35%, 경영진의 19%, 위원회의 36%를 여성이 차지하고 있음

13) "블룸버그, 2023 양성평등 지수용 기업 데이터 제출 기간 오픈." Bloomberg. 2022.11.5. 접속, https://www.bloomberg.co.kr/blog/bloomberg-opens-data-submission-period-for-2023-gender-equality-index/

14) "Gender Diversity of Women on Board in Corporate Leadership." EWOB. 2022.11.5. 접속, https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf

2. 국내의 다양성 평가 지표

가. 국내의 다양성 평가 지표 요약

- 현재 국내에서 기업을 대상으로 한 다양성 평가는 마련되어 있지 않음. 공공부문에 대한 다양성 평가를 위한 진단 틀이 연구로 제안되고 있는 상황임. 본 연구에서는 주로 공공기관 관련 다양성 평가를 정리함. 선행연구들은 성평등 다양성, 문화 다양성, 조직 다양성 등에 대한 지표를 제시한 바 있음
  - 국내 다양성 평가 연구 및 다양성지수/지표 사례로는 고려대 다양성지수(KUDI-I, II)를 포함하여 주요 연구를 아래 [표3-4]에 요약하여 정리함
  - 다음으로 주요 다양성 평가 연구 및 다양성 지수/지표 사례별로 상세 설명함

[표3-4] 국내 다양성 평가 연구 및 다양성 지수/지표 사례

연구	평가 내용
문미경 외. 2013. 정부 및 공공기관 성평등 관리지표 개발	• 여성 대표성, 인적자원관리, 일-가정양립, 인적자원개발의 4개 영역에 따른 세부 지표 구성
이환성 외. 2018. 중앙행정기관 성평등 현황 및 정책과제	• 여성 대표성, 인적자원관리, 일-가정양립, 인적자원개발의 4개 영역에 따라 세부 지표 구성 • 정부위원회 여성 인재 DB 활용 제안
전기택 외. 2016. 군 조직의 양성평등 지표개발 및 측정방안 연구: 시범조사 결과를 중심으로	• 여성 인력의 구성과 활용, 양성평등 문화 조성, 군 인력 일·가정 양립, 폭력 없는 군 조직, 부대와 구성원 성과의 5개 영역에 따라 세부 지표 구성
이동선 외. 2021. 성평등·다양성 현황 분석 및 개선방안	• 평등한 기회·결과 보장, 의사결정에의 동등한 참여, 일·생활 균형 및 포용적 환경 조성, 성희롱·괴롭힘 근절 및 다양성 존중 문화 조성의 4개 영역에 따라 세부 지표 구성
백선혜·조윤정. 2021. 서울시 문화다양성 시민인식지표 개발과 정책과제	• 서울시민의 문화다양성 인식 조사 • 개인적 차원의 4개 지표(인지도, 수용도, 차별 경험도, 비주류 문화표현 보유도)에서 하위 13개 지표, 사회적 차원의 2개 지표(서울시 문화다양성 수용도, 문화다양성 정책 중요도)에서 하위 5개 지표로 구성
성영신 외. 2021. 연구현장의 다양성 보호와 증진방안 수립을 위한 정책연구	• 한국연구재단의 조직 다양성 및 연구지원 다양성 증진을 위한 지표 구성 • 조직 다양성(구성원 다양성, 조직 포용성), 연구지원 다양성(연구자 다양성, 연구과제 다양성, 심사자 다양성)의 차원에서 다양성 평가 지표 구성
고려대학교 다양성위원회. 2019. 2021. 고려대 다양성보고서	• 고려대학교의 다양성 현황 및 관련 요인을 분석 • 다양성 모형에 기반한 다양성 지수(KUDI-I,II)를 개발하고 추적 조사함 • 다양성 지수는 교수, 직원, 학생 등의 주요 집단의 인적 구성과 관련된 '인적 다양성 지수'(KUDI-II), 구성원의 실제적 경험 및 학교 환경에 대한 주관적 평가와 관련된 '학교 다양성 평가'(KUDI-II)로 구성

나. 정부 및 공공기관 성평등 관리지표(문미경 외, 2013)

▪ 공공부문의 각 영역에서 남성과 여성의 일할 수 있는 기회, 의사결정과 권한행사에서의 평등을 보여줄 수 있는 지표를 개발하여 남성과 여성이 동등한 세력으로 성장하게 하고, 공공부문 여성종사자의 일·가정양립 지원을 강화하는 정책을 개발하고자 함

▪ 지표/지수 개발

▫ 조직 운영 전반에 걸친 성평등 관련 이슈들을 포괄할 수 있도록 여성대표성, 인적자원관리, 일·가정양립, 인적자원개발 등 4가지 영역으로 성평등 관리지표 체계를 제시함

▫ 여성대표성 영역은 남성과 여성의 균형적인 시각이 반영될 수 있도록 하고, 성인지 정책과 문화 형성에 여성이 영향력이 반영될 수 있는 영역이라는 점에서 중요함

- 최고위직, 고위직, 관리직, 주요 위원회 등에서 여성의 비율을 측정하는 4가지 하위지표를 구성함

▫ 노동시장에서 여성인력은 비정규직 등 안 좋은 일자리에 집중되어 있음. 인사관리 상의 성차별이 높은 비정규직 여성 비율로 나타나는 것을 방지하고 직무만족도와 조직몰입도를 높이기 위해서는 공정한 인사관리가 중요함

- 선발과 채용과정에서 성별 비율, 정규직에서의 성별 비율, 직급별 승진에서 나타나는 성별 비율, 주요 보직에서의 성별 비율, 그리고 대표적인 위원회인 인사위원회에서의 성별 비율 등 5개 영역에서 하위지표를 구성함

▫ 단기적으로는 여성의 장시간 근로를 줄이고 직장 환경을 향상시키고, 장기적으로는 남성도 일하기 좋은 직장 환경을 조성하여 조직의 생산성 향상에 기여할 수 있다는 점에서 일·가정양립 영역은 중요함

- 양육에 대한 성별 책임비중을 차지할 수 있는 지표로 육아휴직자 남성비율, 보육시설 설치율, 탄력적 근무제 도입 현황과 활용정도를 파악할 수 있는 지표로서 유연근무제 도입률, 남녀근로자의 성역할 분리정도를 파악할 수 있는 지표로서 유연근무제 활용성별 비율, 출산육아 지원을 위한 정책인프라 구축정도를 파악할 수 있는 지표로서 대체인력 확보율 등 5개 하위 지표를 구축함

▫ 여성에게도 관리자 양성과 경력개발의 기회가 균등하게 주어져야 할 뿐 아니라, 전생애주기에 걸친 여성인력 개발이 필요하다는 점에서 인적자원개발 영역을 고려함

- 조직과 개인의 성장을 위한 학습활동을 개발할 수 있는 기회의 참여에서 나타나는 성별 차이를 파악할 수 있는 지표로서 장기교육훈련 프로그램에 참여하는 성별 비율, 성인지교육 프로그램 참여 성별 비율, 성희롱/성폭력담당 기구 설치율, 여성대상 리더십 프로그램 운영, 여성대상 멘토링 프로그램 운영 등 5가지 영역에서의 하위지표를 구축함

다. 연구기관 대상 성평등·다양성 현황조사 지표(이동선 외, 2021)

▪ 2021년 경제·인문사회연구회 및 26개 소관 연구기관을 대상으로 고용 및 대우, 의사결정에의 접근, 일 생활 균형 지원, 관련 제도 및 시설 등에서 나타나는 성평등 및 다양성 수준을 조사함

▪ 지표/지수 개발

▫ 프레드만은 실질적 평등을 구성하는 요소로 사회적 약자의 불평등한 상황 개선, 사회적 낙인과 폭력에의 대항, 다양성이 고려될 수 있도록 지원하는 사회구조 개선, 사회적 배제 극복을 위한 참여 증진 등 4가지를 제시함, 이에 근거하여 공공부문에서의 성평등과 다양성 수준을 진단하기 위한 분석영역을 평등한 기회와 결과 보장, 의사결정에의 동등한 참여, 일·생활 균형 및 포용적 환경 조성, 성희롱·괴롭힘 근절 및 다양성 존중 문화 조성 등으로 상정하고, 총 15개의 하위 지표를 제시함

- '평등한 기회와 결과 보장'은 사회적 약자의 불평등한 상황 개선을 추진 방향으로 함. 성별·직렬별·직급별·연령별·고용 형태별 구성, 적극적 고용개선조치 중 여성 고용, 장애인 고용, 박사학위 국가 구성, 임금·교육참여 등의 5가지 하위 지표로 구성됨

- '의사결정에의 동등한 참여'는 사회적 배제 극복을 위한 참여 증진을 추진 방향으로 하며, 역대 기관장 성별, 적극적 고용개선조치 중 여성 관리자, 위원회 구성, 관리자 구성의 4개 하위 지표로 구성됨

- '일·생활 균형 및 포용적 환경 조성'은 개인의 다양한 특성이 고려될 수 있는 구조 조성을 추진 방향으로 하며, 육아휴직·육아기근로시간단축제, 가족친화인증, 유연근무제, 장애인 관련 시설의 하위 4개 지표로 구성됨

- '성희롱·괴롭힘 근절 및 다양성 존중 문화 조성'은 사회적 낙인과 배제·폭력에의 대응 지원을 추진 방향으로 하며, 성희롱·성폭력·직장 내 괴롭힘·고충 상담 관련 규정, 성평등 다양성 증진 프로그램의 2개 지표로 구성됨

▪ 평가자료

▫ 경제·인문사회연구회 및 26개 소관 연구기관을 대상으로, 각 조사대상 기관에 조사표를 배포하여 조사내용 관련 부서 담당자가 조사표를 작성하게 하여 회수함

▪ 평가 활용

▫ 27개 연구기관의 성평등 및 다양성 수준을 진단하고, 관련하여 성평등과 다양성 제고를 위한 개선방안을 도출함

라. 서울시 문화다양성 시민인식지표 개발(백선혜·조윤정, 2021)

▪ 서울시의 소수자 권익 보호와 문화다양성 가치 확산을 위해 필요한 정책 추진체계와 제도적 기반 마련을 위해 시민 개개인의 다양성에 기초한 실증적 지표를 구축하고자 함

▪ 지표/지수 개발

▫ 2014년 「문화다양성 보호와 증진에 관한 법률」이 제정된 이후, 문체부를 비롯하여 광주시, 부산시 등 지자체에서 다양성 실태조사가 진행된 바 있음. 이들 조사는 국민(시민)을 문화다양성 수용자로 설정하고 문화다양성 대상(소수자 집단 등)에 대한 수용도를 파악하는 데 초점을 맞추고 있음

▫ 서울시 문화다양성 지표는 서울시민을 다양성의 수용자인 동시에 소수성을 갖는 당사자로 설정했다는 데 차별성이 있음. 또한 수용자로서의 태도를 측정함에 있어서도 단순히 집단에 대한 수용도를 묻는 방식이 아니라 소수자 집단의 문화표현에 대한 수용도를 묻는 지표를 개발함

▫ 문화다양성 수용도는 개인적 차원과 사회적 차원으로 나누어 구성했으며, 개인적 차원은 인지도, 수용도, 차별 경험도, 비주류 문화표현 보유도 등 4가지 항목으로, 사회적 차원은 서울시 문화다양성 수용도, 문화다양성 정책 중요도 등 2가지 항목으로 구성함

- 개인적 차원은 13개 세부항목으로 구성됨. 인지도의 경우 문화다양성 인지도, 문화다양성 연관대상, 수용도의 경우 문화다양성 수용도, 다른 집단의 문화표현에 대한 나의 존중도, 다른 집단에 대한 사회적 거리감 정도, 차별경험도의 경우 문화표현을 이유로 차별받은 경험도(온라인, 오프라인), 문화표현을 이유로 내가 차별받았을 때의 대응도, 다른 문화표현에 대한 거부도, 비주류 문화표현 보유도는 비주류 문화표현 보유율, 비주류 문화표현의 표현도, 나의 비주류 문화표현에 대한 서울시민의 존중도, 나의 비주류 문화표현에 대한 요인별 저해도 등을 포함함
- 사회적 차원은 5개 세부 항목으로 구성됨. 서울시 문화다양성 수용도는 다른 집단의 문화표현에 대한 서울시민의 존중도, 서울시의 문화다양성 구현도 등 2가지 항목으로, 문화다양성 정책 중요도는 문화다양성 가치 확산이 서울시에 미치는 영향도, 서울시 문화다양성 정책 중요도, 문화다양성 보호 및 증진 사업별 필요도 등 3가지 항목으로 구성함

▪ 자료

▫ 서울시민 1,000명을 대상으로 2020년 6월 23일부터 30일까지 1주일간 온라인 조사 실시

▫ 인종·민족·국가, 장애, 성별, 성적지향정체성 등 4개 소수자 집단별로 3~4명씩 총 13명의 당사자와 전문가를 대상으로 심층 인터뷰를 병행함

▪ 평가 활용

▫ 서울시 문화 다양성 증진을 위한 실태조사 정례화와 정책추진체계 구축을 위한 정책 제언을 제시함

마. 연구현장의 다양성 지표와 지수(성영신, 2021)

▪ 한국연구재단의 조직과 업무 측면 다양성을 증진하기 위한 다양성 모델을 구축함

▪ 지표/지수 개발

▫ 한국연구재단의 다양성을 크게 조직 다양성과 연구지원 다양성으로 구분함. 조직 다양성은 한국연구재단 조직의 구성과 문화에서 나타나는 다양성을 의미하고, 연구지원 다양성은 연구지원활동의 다양성을 의미함

▫ 조직 다양성은 구성원의 생태학적 구성에서 나타나는 다양성을 의미하는 구성원 다양성과 조직의 구성원이 자신의 개성을 발휘할 수 있는 제도적 문화적 기반이 갖추어져 있는가에 관한 조직 포용성으로 구분함

- 구성원 다양성 지수는 6개 다양성 요인과 8개 직급에 대한 자료를 활용하여 산출함
- 6가지 다양성 요인은 성별, 연령, 장애, 전공, 최종학력, 출신학교임
- 8개 직급은 책임급, 선임급, 원급, 행정직, 연구관리직, 사무관리직, 기능직, 상근 PM
- 지수 산출 방식으로는 0~1 사이의 범위를 갖는 Simpson's Diversity Index를 사용함. 해당 인덱스는 균등성 변화에 민감한 것으로 알려져 있으며, 1에 가까울수록 다양성이 높음을 의미함

▫ 연구지원 다양성은 연구지원의 대상이 되는 연구자의 다양성을 나타내는 연구자 다양성, 연구과제가 특정 주제에 국한되지 않고 있는가에 관한 연구과제 다양성, 그리고 심사에 참여하는 심사자들의 특성을 고려한 심사자 다양성으로 구분함

- 연구자 다양성 지표를 산정할 때, 책임연구자와 전체연구자로 구분하여 지표를 산출함. 책임연구자의 경우, 성별·연령·국적·학문계열·학위취득국가의 5개 요인을, 전체 연구자의 경우 성별·연령·국적·학문계열의 4개 요인을 선정함
- 심사자 다양성의 경우 실제 심사자와 심사자 후보군으로 나누어 지표를 산출함. 장애와 국적은 연구재단이 데이터를 보유하고 있지 않아 제외하고 성별·연령·학문계열·학위취득국가의 4개 요인을 선정함
- 연구과제 다양성은 학문계열, 소외자/학문후속세대에 대한 지원 수준, 기초, 응용 등의 연구유형, 독립학문, 융합학문으로 분류되는 학문 유형 등 4개 요인을 고려함. 연구비 대비 과제의 편중 여부를 파악하기 위해서 과제 수와 연구비를 비교하여 산출함

- 자료
  - 2018년부터 2020년까지 3개년에 걸쳐 한국연구재단이 진행한 연구지원사업을 대상으로 함

바. 고려대 다양성 지수(KUDI-I, II)(다양성보고서, 2019, 2021)

- 고려대학교의 다양성 현황을 파악하고 현황과 관련된 원인을 진단하여 이후 개선 방안을 설정하고자 함. 객관적 환경에 초점을 맞춘 '생태학적(인적) 다양성 지수', 구성원 의식에 초점을 맞춘 '다양성 체감 지수(학교 다양성 평가)'의 두 차원에서 조사·분석하고, 지수화를 통해 다양성의 현황 추이를 종단조사로 확인하고 정책적 효과를 확인하고자 함

- 지표/지수 개발
  - 고려대학교 다양성 지수는 객관적 자료에서 추출하는 인적 구성 다양성 지수(KUDI-I)와 구성원 의식 조사를 추출하흔 학교 다양성 평가(KUDI-II)의 두 차원으로 구성함
  - KUDI-I(인적 다양성 지수)는 교수, 직원, 학부생, 대학원생 각 집단별로 추출하며 집단 내 주요 인적 인자별로 얼마나 다양하고 균등한가를 분석함
    - KUDI-I는 구성원에 포함된 다양성 인자·종(성별, 출신, 학교, 국적 등)의 풍성함(richness)과 균등함(evenness)을 함께 고려하여, 교수·직원·학생의 구성원 요소를 각 집단에 따라 조사하여 0에서 1 사이의 값으로 지수화함
    - 인적 구성은 교수·직원·학부생·대학원생별로 성별·신체적 조건·학교/학력·출신지역·경제적 조건·외부 개방성1(국적)·외부 개방성2의 요소를 반영함
  - KUDI-II(학교 다양성 평가)의 경우 개방성에 대한 인식, 포용성에 대한 인식, 형평성에 대한 인식을 조사 후 총합하여 지수화함
    - KUDI-II는 전체 구성원을 대상으로 한 의식 조사 결과에 대해 집단별(교수·학생·직원)로 개방성, 포용성, 형평성 평가가 전체 다양성 평가에 미치는 영향력 정도에 따라 가중치를 부여하고, 총합하여 계산한 후 0에서 1 사이의 값으로 지수화함
    - 구성원 의식 조사에서는 학교 다양성 평가에 대한 원인과 성과를 설명하기 위해 학교 다양성에 대한 개인적 체험(구성원의 다양성, 차별, 시설/제도, 연구/교육, 커뮤니케이션) 및 성과(개인의 다양성 수용도, 학교 생활 만족도)의 요소를 반영함

- 자료
  - KUDI-I: 교내 30여 개 부처를 통해 2019년 6월(1차), 2021년 6월(2차)에 걸쳐 자료 수집
  - KUDI-II: 고려대학교 전체 구성원(교수·직원·학부생·대학원생)을 대상으로 온라인 설문 조사를 진행하여 2019년 9월 총 샘플 6,232명(1차), 2021년 6월 총 샘플 5,403명(2차)을 수집함

- 평가 활용
  - 고려대학교 다양성 증진을 위한 개선방향 및 정책 제언을 교내 및 교외의 영역에 걸쳐 제시함

3. 다양성 평가 지표 사례의 함의

- 다양성에 관한 논의는 조직 측면에서 새로운 개념으로 접근하는 것이 아니라 ESG(환경, 사회, 거버넌스) 중 사회 영역에서 주요하게 살펴보고 논의되는 내용임
  - 이 중에서도 S 즉 사회적 책임은 기업조직 내·외부의 다양한 이해관계자들이 가지는 니즈를 잘 고려할 필요가 있음을 의미하며, 이는 결국 다양성 개념이 기업 의사결정의 모든 분야에서 점점 더 중요한 의미를 가지게 될 것임을 시사함
  - 다양성 관리는 내·외부 노동시장 구성원에 대한 인식 및 존중, 그리고 내부 노동시장으로 진입하는 채용부터 관리 및 지원 측면까지 연결하여 살펴볼 수 있음

- 해외 글로벌 기업의 경우 다양성에 관한 보고가 활발히 이루어지고 있으나 국내의 경우 다양성에 관한 논의가 일부 기업에 한정되어 논의되고 있으며, 전반적으로 다양성에 대한 조직의 인식과 관련 제도가 기존의 조직 관리 및 운영 제도의 수준에서 다루어지고 있음
  - 국내외의 주요한 기관에서 측정하고 있는 조직 다양성의 기준들을 전반적으로 살펴보면 인력 구성의 다양성 외에도, 조직 문화 및 제도 측면에서의 개방성, 형평성, 포용성이 중요함을 알 수 있음
  - 조직 차원에서의 개방성(Openness)은 조직이 다양한 특성을 가진 누구에게나 열려 있고, 조직 내 부서간 또는 다른 외부 조직과 활발한 교류가 가능함을 의미함. 형평성(Equity)은 구성원의 특성을 배려하여 성과를 낼 수 있도록 공정한 정책, 제도, 절차를 갖추는 것을 말함. 마지막으로 포용성(Inclusion)은 구성원 모두가 한 조직의 구성원이라는 소속감을 느끼며 서로의 차이를 인정하고 안정감을 느끼는 것임

- 국내 기업 상황에 맞는 다양성 측정지표가 구성될 필요가 있으며 조직의 관리 및 운영 측면과 구성원의 인식적 측면을 함께 고려해야 함

- 개인 수준의 인구통계적 다양성을 살펴보기 위해서는 성별, 연령 등의 변수를 활용하고 있으며, 팀 수준의 다양성은 재직기간, 직급, 전문성 등의 변수를 활용하고 있음. 조직 수준에서는 다양성에 대한 조직문화 혹은 다양성 풍토를 논의하고 있음
- 다양성에 대한 개념을 조직에 적용할 경우, 조직의 특성(산업, 규모 등)과 직군 및 직무 특성의 차이를 고려해야 함
  - 산업, 직무 특성, 추구하는 가치, 리더십 등과 같은 요인들이 조직의 다양성을 확보하는데 영향을 주게 되고 조직의 제도와 인력 구성 등에 관한 의사결정에 연결될 수 있음

제4장

국내기업 다양성 현황 분석방법 개발

제1절 지표 개발 과정
제2절 기업 다양성 측정 지표

제1절 지표 개발 과정

1. 지표 개발 방향

▪ 본 연구를 통해 한국의 비즈니스 생태계에 적용 가능한 조직 다양성 개념을 정립하고, 이를 측정 관리하기 위한 지표체계를 구축하고자 함. 단, 기업의 다양성 측정 지수 및 세부 지표 구성 개발 시 한국의 사회적/문화적 맥락을 고려하되, 변화하는 글로벌 경영환경에 대응하고 국제적인 흐름에 맞추어 조직 운영 및 관리에 활용될 수 있도록 글로벌 기준(standard)을 함께 고려함

▫ 해외 유수 기업들은 내부/외부 고객의 가치를 실현하고 기업의 지속가능한 발전을 위해 다양성 지표 체계를 구축 및 운영하고 있음

- 다양성 워싱(diversity washing)이 발생하지 않도록 심도 있는 분석에 근거한 보고서를 발행하고 결과를 공시하고 있음

▫ 한국의 경우 공공부문의 조직 다양성에 대한 평가는 공기업 경영평가시 조직문화 관점에서 일정 수준 진행되고 있으나, 민간조직에 대한 다양성 측정 지표 기준은 아직까지 부족한 상황임

- 단순한 측정에서 머무는 것이 아닌, 측정 결과에 대한 평가를 통해 시사점을 도출하고, 이를 환류하여 필요한 부분을 개선할 수 있는 다양성 관리 시스템을 구축할 필요가 있음

- 다양성 측정 지수를 활용하여 현재 우리 조직의 다양성이 다른 조직과 비교하여 또는 업계 평균 대비 어느 정도 수준에 있는지 살펴볼 수 있으며, 이러한 정보를 바탕으로 어느 조직의 사례를 벤치마킹하면 좋을지, 또한 조직 내부적으로 어떤 형태의 보완 노력이 필요한지 파악할 수 있는 근거를 생성 가능함

- 다양성에 대한 고려를 단순히 위기(risk) 관리 수준을 넘어서 변화하는 시대에 맞는 경영체계를 정립하는 과정으로 인식할 필요가 있으며, 이 과정에서 다양성 지수 기반 측정 및 평가가 중요한 역할을 할 것으로 기대됨

▪ 조직 다양성은 개방성, 형평성, 포용성의 3가지 차원에서 측정될 수 있음

▫ 개방성(openness)은 조직이 다양한 특성을 가진 개인들에게 열려 있고, 조직 구성원간 그리고 조직 외부와 상호 활발한 교류가 가능한 것을 의미함

- 개방성 지표에는 위원회 젠더 다양성, 여성 직원 비율, 장애인 구성 비율, 연령 다양성, 학력 구성 다양성, 종교 다양성, 지역 다양성 등이 포함되며, 이는 조직 내 구성의 채용 및 조직 관리의 다양성과 교류의 개방성 정도를 보여줌

▫ 형평성(equity)은 구성원의 특성을 배려하여 성과를 낼 수 있도록 공정한 정책, 제도, 절차 등을 갖추는 것을 의미함

- 형평성 지표에는 구성원의 특성을 고려한 정책 및 제도적 다양성은 물론이고, 경력 개발, 학습 및 훈련, 시설 및 환경과 같은 기회 제공, 공정한 평가 및 보상 등이 포함됨

▫ 포용성(inclusion)은 소속된 조직의 구성원 모두가 하나의 구성원이라는 것을 느끼는 것을 말하며, 서로의 차이를 인정하고 안정감을 느끼는 것을 의미함

- 포용성 지표에는 구성원의 공동체 의식 및 누구도 소외되지 않는 세상에 대한 믿음을 기본으로 하여, 유연 근무제, 가족돌봄휴가와 같이 구성원의 일·생활 균형(work-life balance)을 존중하는 제도적 뒷받침, 차별 및 불합리한 강요가 없는 조직 문화 등이 포함됨

▪ 본 연구팀은 조직 전반적인 측면과 조직 구성원의 인식적 측면을 활용하여 기업 조직 다양성의 현재 수준을 살펴볼 수 있는 지표체계를 도출하고자 했음

▫ 조직 다양성을 개방성, 형평성, 포용성의 세 가지 차원에서 측정할 수 있도록 지표를 도출함

▫ 측정체계 구성 시 인적자원관리 관점에서 채용(선발), 교육, 평가, 보상 그리고 조직 제도 및 전략 관점에서 조직문화, 지원제도, 조직전략으로 구분하여 측정지표를 구성함. 이는 다양성을 기업 조직 구성원의 관점에서 측정하기 위함임. 또한 기업 관리자의 입장에서도 인사관리 프로세스 상에서 다양성 관련 문제점을 파악하거나 다양성 증진을 위한 대안을 도출하기 용이하다는 장점을 가짐

- 인적자원 관리 관점

• 채용은 조직의 인력구성 측면의 접근뿐만 아니라 채용 프로세스, 신입 및 경력직 채용, 그리고 채용 의사결정권 등으로 구분하였음

• 교육은 조직에서 시행되고 있는 인권, 차별금지, 갈등관리 등에 대한 교육의 시행 여부를 기반으로 구성원과 관리자의 인식 및 태도 등의 변화 측면까지 다루었음

• 평가는 직무에 대한 목표 설정 및 평가 기준에 대한 공유에 대한 접근에서 평가 기준의 정립 및 적용의 방식, 평가 주체까지 확대하여 다루고 있음

• 보상은 투명한 기준의 활용에서부터 각 직급별 임금격차까지 논의하였음

- 조직 제도 및 전략 관점

• 조직문화 측면은 의사소통, 자유로운 의견 제시 등에 대한 부분에서 다양성 가치에 기반한 상호존중, 업무에 대한 공정한 기회 등까지 하위 기준들을 정립함

• 지원제도는 임산부, 장애인, 육아지원으로 구분하여 조직 내 제도의 운영 수준부터 구성원의 심리적 안정감에 대한 부분까지 논의함

• 조직전략은 조직의 핵심가치에 다양성의 포함 및 표명 등으로 구분하여 다루고 있으며 조직 운영에 있어 전담부서가 있는지를 다루고 있음

2. 지표 개발 프로세스

▪ 본 연구팀은 다음과 같이 4단계에 걸쳐 측정지표를 개발하는 프로세스를 진행함

[그림4-1] 기업 다양성 지수/지표 개발 프로세스



Korea University Diversity Research Institute

가. 1단계: 기존 문헌 바탕으로 기업 다양성 측정지표 후보군 도출

▪ 1단계에서는 다양성 관련 기존 연구논문 및 보고서를 참조하여 다양성 측정지표 후보군을 도출

□ 거시적 차원에서 기업 조직의 현황을 파악할 수 있는 측정지표와 미시적 차원에서 내부 구성원의 인식을 파악할 수 있는 측정지표로 구분하여 접근할 수 있도록 검토하였음

▪ 측정지표 체계 구축을 위해 대분류, 중분류, 소분류로 구분하였으며, 개별 문항들이 개방성, 형평성, 포용성 등 3가지 요소에 적재될 수 있도록 분류함

□ 대분류 항목에는 인력, 학력, 채용제도, 역량 및 문화 교육, 보상, 조직 및 업무 문화 등이 포함되며, 중분류 항목에는 인력 현황, 인력 구성, 학력, 전공, 업무 평가, 의사소통, 업무 운영 등이 포함됨. 소분류 항목은 전체 근로자 수, 사내외 이사 구성, 채용 유형, 역량교육, 교육제도(인권, 다양성 등), 성과 배분 공정성, 상호존중, 기회 제공, 구성원 지원제도 등으로 구분하였음

- 인력구성, 채용, 교육, 평가 및 보상, 조직 문화, 업무 문화의 6가지 카테고리를 중심으로 유사한 문항 및 중요성이 떨어지는 문항을 제외하여 조직다양성 현황조사 지표 총 64개 항목, 조직 구성원의 다양성 인식조사 지표 총 53개 항목, 총 117항목을 도출함(부록1의 [부록1-1], [부록1-2] 참조)

나. 2단계: 기업 실무자 및 자문단 의견 수렴

▪ 2단계에서는 기업 실무자 집단심층인터뷰(FGI) 및 자문위원회 회의를 수행하여 현장의 관점 및 주요 이슈를 반영함. 이를 바탕으로 1단계에서 구성된 조직다양성 측정지표 후보군에 대한 추가/수정/제외를 진행함

▪ 기업 실무자 집단 인터뷰는 국내 제조업과 서비스업을 대표하는 대기업과 IT기업의 다양성 담당 실무자 2인을 대상으로 진행함. 아래 3개 항목에 대한 의견을 청취하고 추가적 논의를 수행함

□ (학문/이론적 점검) 각 문항이 다양성에 대한 올바른 개념적 이해에 바탕하고 있는지, 조직에게 적절한 방향성을 제공하는지 여부를 논의함. 조직 다양성 수준에 따라 다양성 실천 단계를 초기·중기·후기의 3단계로 나누었으며, 각 단계별로, 다양성 전담 부서 유무, 채용 및 인재 육성 측면에서 다양성을 인식하고 실천할 수 있는 단계적 측정 전략을 제시함

- 1단계는 조직에서 다양성 조직과 구조의 필요성을 인식하고 다양성을 조직의 의사결정 프로세스에 포함시키는 단계이며, 2단계는 조직 내에 다양성 관련 필수적인 규범과 제도를 마련한 단계로서 기본 토대를 설립하는 단계로 이해할 수 있음. 마지막으로 3단계는 조직 구성원들이 다양성에 대한 상호

이해를 바탕으로 조직의 비즈니스 환경에 주요 가치를 발전시키는 단계임

- (현장/실용적 점검) 각 문항이 현실을 제대로 진단할 수 있는지, 증거 기반으로 측정 가능한지를 논의함. 조직의 인사관리 프로세스 및 조직구조와 연계하여 조직 차원의 의사결정 및 전략수립 단계에서 다양성이 고려되는지, 조직 내 소수 집단의 의견을 통해 다양성 확보 전략을 수립하고 있는지를 확인하기 위한 질문을 정교하게 다듬었음
- (문제인식/변화촉진 점검) 어떤 질문이 다양성 관련 변화의 필요성을 드러내고 이를 촉진할 수 있는지 논의하였음. 기존 연구에서 많이 다뤄진 인구통계적, 인지적 다양성 개념과 함께 신경다양성, 제품다양성 등의 개념을 측정하는 것이 적절한지, 만약 그렇다면 어떻게 측정할 수 있을지에 대한 논의를 진행함

■ 국내외에서 다양성에 관한 연구 및 프로젝트를 수행한 교수, 박사 등 전문가 집단으로 구성된 자문위원회 회의를 통해서 추가적 논의가 진행되었음([표4-1] 참조)

- (현장/실용적 점검) 측정지표 구성에 있어 가족 혹은 육아돌봄의 가치가 반영되었는지, 조직에서 표명한 다양성 운영 및 관리 지침이 실제적으로 작동하는지 여부를 측정 가능한지, 경력직 구성원의 내부적 차별 행위가 존재한다면 어떻게 측정할 수 있는지, 기업의 제품과 서비스에 반영된 다양성의 가치를 측정할 수 있는지 등에 대한 논의가 이루어짐. 또한 이를 한국의 현실 가운데 어떻게 효율적이고 효과적으로 측정할 수 있을지 등의 이슈를 논의함
- 본 연구팀은 자문위원회 회의에서 논의된 내용을 바탕으로 다양성 측정지표를 검토하였으며, 논의된 내용을 중심으로 측정 문항의 표현을 수정하거나 기존 문항 삭제, 신규 문항 추가 등의 과업을 수행함

[표4-1] 자문위원회 피드백 정리

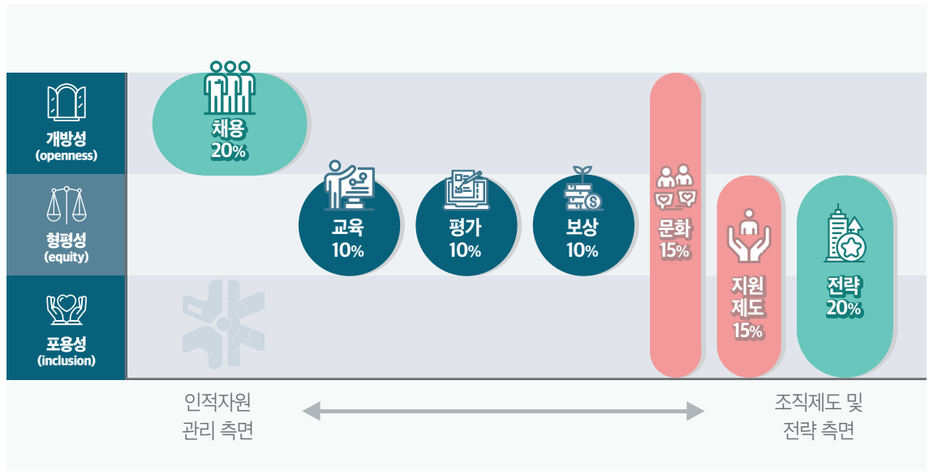
구분	측정 지표에 관한 의견
A 위원	- 해외의 경우 다양성 지표에서 형평성 부분이 제외되고 있는데 본 지표에서는 측정하고 있기 때문에 긍정적으로 생각됨 - 측정 항목의 구성을 개념 항목과 핵심 항목으로 구분하면 좋을 것으로 판단됨 - 한국에서의 다양성 맥락 중 중요한 축(항목)이 무엇인지 고민이 필요 예) 가족상황(baby care, 육아휴직 등), 직군, 산업군의 구분을 고려해 볼 필요가 있음 - 측정 항목을 상호 교차해서 물어볼 수 있는 항목을 고민해 보는 것도 좋음 예) 임원 중 30대 여성의 비율 혹은 숫자 - 다양성은 ESG 경영에서 S와 매우 밀접한 관계가 있음. 여기서 연결점을 보여주는 것도 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단됨 - 다양성 관리 측면에서 단계를 구분해서 볼 수 있음 - 조직 내부에서 다양성에 대한 인식과 담당 관리자의 권한의 수준을 살펴보는 것도 좋음 예1) 최고 경영자 혹은 TMT그룹에서 인식해서 조직에 적용하고 있는가? 예2) 다양성에 대한 현황 및 상황을 누구에게 보고 하고 있는가?
B 위원	- 다양성에 대한 구분이 Identity, Cognitive, Value 3가지로 활용할 수 있는데 본 측정 지표에서도 이러한 맥락으로 갈 것인가? - 다양성은 Input의 유형과 Process의 형태로 구분할 수 있음 - 대기업 측면에서 다양성 관리는 인사관리의 첫 번째 이슈임 - 대기업의 다양성 측면을 조사할 때 겉으로는 점수가 높게 나타날 수 있음 - 사회에 시사점을 주기 위해서는 측정지표가 조금 단순하게 접근하는 방식을 추천함 - 기업 측면에서는 수익과 어떤 연결이 있는지 확인이 되어야 함 - 다양성에 대한 이슈가 이해관계자의 특성에 따라 달라질 수 있음 - 경영자와 실무자 간의 다양성 인식 및 수준에 대한 차이가 있을 수 있음 - Cost performance와 Retention의 접근이 가능함

다. 3단계: 지표 정교화

■ 3단계에서는 우선 대항목에 해당하는 다양성 지수를 구성하게 될 7가지 차원을 확정하고, 그 세부항목의 내용에 비추어 차원의 가중치를 확정함. 가중치 설정에는 전문가 자문위원과 전체 연구팀의 의견을 토대로 설정하였으며, 지표개발팀에서 확정함

- 다음 [그림4-2]에서 기업 조직의 인적자원관리 측면과 조직제도 및 전략 측면에 따른 7가지 차원이 다양성을 형성하는 개방성, 형평성, 포용성 중 해당하는 영역 및 각 가중치를 보여줌

[그림 4-2] 다양성 지수 차원 및 가중치



- 측정지표를 기본 지표와 심화 지표의 두 가지 종류로 구분함. 기본 지표는 조직의 다양성 수준을 파악할 때 반드시 갖추어야 하는 항목들을 의미하며 위에서 분류한 대분류, 중분류, 소분류 체계에 따른 각 영역별로 조직이 현재 기본적 다양성을 갖추고 있는지를 파악하기 위함. 심화 지표는 조직의 다양성 수준이 한 단계 발전할 때 어떤 요소들을 체크할 필요가 있는지를 보여주는 도전적 지표들로 구성됨
  - 이를 통해 기본 지표 44개와 심화 지표 82개, 총 126개 지표가 도출됨(부록1의 [부록1-3], [부록1-4] 참조)
  - 전체 지표는 지표 은행 형태로 개발되었으며 문항 별로 중요도에 따른 분류를 수행함. 각 문항별로 중요성에 따라 별 3개(***), 별 2개(**), 별 1개(*) 순으로 표시함. 여기서 중요도의 의미는 각 항목의 상대적인 중요성을 의미하는 것이며, 업종 또는 다양성 발전단계에 따라 중요성이 달라질 수 있으므로 별 개수가 적다고 하여 이를 제외해도 된다는 것을 의미하는 것은 아님

- 3단계에서는 중요도가 별 2개 이상인 93개 문항을 바탕으로 지표체계를 정교화함. 도출된 지표의 세부항목은 [표4-2]과 같이 기본지표 24개, 심화지표 69개 문항으로 구성됨(부록1의 [부록1-5], [부록1-6] 참조). 또한 다양성 지수 산출을 위한 항목별 가중치(안)을 제시함

[표4-2] 3단계 도출 지표 체계

구분(대분류)	문항 갯수	기본	심화	가중치
1 채용(인적구성)	27	17	10	20
2 교육(직원교육)	8	2	6	10
3 평가(직원평가)	10	2	8	10
4 보상(직원보상)	6	0	6	10
5 문화(조직문화)	20	3	17	15
6 지원제도	15	0	15	15
7 전략(기업전략)	7	0	7	20
합계	93	24	69	100

라. 4단계: 파일럿 테스트 및 최종 지표 도출

- 3단계에서 도출된 측정 문항을 바탕으로 국내 주요 기업 4개의 다양성 직무 담당자 및 전문가 4명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시함
  - 파일럿 테스트를 통해 다양성 측정 문항의 표현이 쉽고 이해 가능한지, 묻고자 하는 질문을 정확하게 묻고 있는지, 응답 시 어려움은 없는지 등을 점검함
  - 파일럿 참가자의 피드백을 바탕으로 지표를 수정 및 보완하였으며, 주요 의견에 관한 내용은 [표4-3]과 같음

[표4-3] 다양성 전문가 파일럿 테스트 결과 정리

구분	주요 의견 요약	구분	주요 의견 요약
전문가 A	- 측정지표에서 활용되는 표현의 정리 - 응답자의 다양성 확보 필요 제시 - 응답 문항의 표현 수정	전문가 C	- 추가적인 측정 문항 제시 - 응답 문항의 표현 수정 - 측정지표에서 활용되는 표현의 정리
전문가 B	- 응답 문항의 세분화 제시 - 추가적인 측정 문항 제시 - 응답자의 세분화 및 다양성 필요 제시 - 측정지표에서 활용되는 표현의 정리	전문가 D	- 응답 문항의 표현 수정 - 측정지표의 세분화 제시 - 측정지표에서 활용되는 표현의 정리

- 본 연구팀이 개발한 기업 다양성 지표체계는 기업의 다양성 운영 현황을 확인하고 관리하기 위한 도구임
  - 이를 활용하여 조직 다양성을 측정하는 기업은 7개 영역별(채용, 교육, 평가, 보상, 문화, 지원제도, 전략) 가중치를 결정하고, 이를 기준으로 자사의 조직 다양성 지수를 계산하여 현황을 체계적으로 파악할 수 있음
  - 또한 기업은 본 연구팀이 제시한 기본/심화 지표, 중요도 등을 고려하여 자신의 상황에 맞게 항목별 가중치를 결정할 수 있음. 이에 따라 조직 다양성 지수를 산정하여 기업의 상황에 맞는 조직 다양성 관리가 가능할 것임

제2절 기업 다양성 측정 지표

1. 개요

- 본 연구팀은 다양성 측정지표 응답의 효율성과 효과성을 높이기 위해 최종적으로 도출한 측정지표의 표현 및 구성적인 측면을 고려하였음
  - 측정지표의 단순화 작업을 통해 하나의 질문에 동시에 응답할 수 있는 측정지표를 구성하였으며, 현장에서 활용되고 명료하게 인식할 수 있는 단어를 활용하여 불필요한 표현 및 문장 구성을 정교화하였음

2. 지표체계

- 이상의 논의를 종합하여 최종적으로 도출한 지표 체계 및 구성항목은 채용, 교육, 평가, 보상, 조직문화, 업무 배분, 지원제도, 전략 총 7개 카테고리의 78개 문항(세부 문항 포함)으로 구성됨([표4-4] 참조)
  - 인적구성은 17개의 질문으로 구성되어 있으며 조직의 현황뿐만 아니라 학력수준, 관리자 진급자 수, 다양성 기준에 따른 채용 가이드라인의 운영 등이 포함됨
  - 직원교육은 7개의 질문으로 구성되어 있으며 역량개발 교육 기회의 투명하고 공정한 제공, 다양성 존중에 관한 교육, 다양성 교육에 따른 관리자 및 구성원의 인식과 태도 변화 등으로 구성됨
  - 직원평가는 5개의 질문으로 구성되어 있으며 업무 평가 기준의 정립, 기준의 적용 등의 투명성, 직무 목표 권한, 피드백 제공 등이 포함됨
  - 직원보상은 5개의 질문으로 구성되어 있으며 성과급, 인센티브 등에 대한 기준의 투명성, 직무성과의 반영 수준, 임금 격차 등에 대한 문항 등이 포함됨
  - 조직문화는 20개의 질문으로 구성되어 있으며 의견 제시의 자율성, 다양성 존중, 가치관 존중, 포용적 태도와 함께 업무 배분에 대한 항목(업무 배분의 공정성, 개인의 의견 수렴, 업무 배분에 관한 프로세스 가이드라인의 운영)이 포함됨
  - 지원제도는 12개의 질문으로 구성되어 있으며 임산부 지원, 육아 및 돌봄 지원 제도, 장애인 지원(업무 및 활동 보조기구 등), 구성원의 심리적 안정 지원 등이 포함됨
  - 기업전략은 12개의 질문으로 구성되어 있으며 다양성 전담 부서의 유무, 다양성 관련 직무 담당자 유무, 제품 및 서비스에 다양성 가치의 포함 여부, 다양성 전담 부서장의 이사회 참석 및 의견 제시 등이 포함됨

[표4-4] 지표 체계와 지표 구성 항목

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
1	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전체 근로자수	현재 근로자 수(정규직/비정규직)
2	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사내이사 구성	사내이사 수
3	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사외이사 구성	사외이사 수
4	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	직급별 근로자수	직급별 근로자 수 (사원, 과장/대리, 차장/부장, 임원)
5	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	연령별 근로자수	연령별 근로자 수 (정규직)
6	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	연령별 근로자수	연령별 근로자 수(비정규직)
7	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	직급별 생년 구분	연령별 직급 현황
8	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	졸업 유형	학력별 인력 현황
9	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전공 유형	전공 구분 (상경, 인문/사회, 이공, 기타)
10	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	개인 특성 유형	인구통계적 관리 유무 (종교, 장애, 장애등급, 성적지향)
11	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	신규 채용	신규채용 수
12	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	경력직 채용	경력직 채용 수
13	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	퇴사자	퇴사자 수
14	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	승진 현황	직급별 승진 현황
15	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용 가이드라인	(신입 채용 시) 공평하고 평등한 채용 가이드 라인의 구축 유무
16	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용 가이드 라인	(경력직 채용 시) 공평하고 평등한 채용 가이드 라인의 구축 유무
17	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	채용 시 고려 사항	문화적 배경에 대한 고려
18	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	역량 개발 지원	해외주재원파견, 직무연수, 대학 연계교육 등의 지원받은 구성원 수
19	2. 교육	2.1. 역량교육		○		심화	역량 개발 교육 정보	역량개발 교육 기회에 대한 정보를 투명하게 제공하고 있습니까?
20	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	역량 개발 공정성	역량 개발 교육 기회를 공정하게 제공하고 있습니까?
21	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	다양성 교육	다양성(인권, 차별금지, 갈등 및 의사 소통 등) 교육의 제공 및 참여 횟수
22	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 관리자급의 인식 및 태도가 변화되고 있다
23	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 구성원의 인식 및 태도가 변화되고 있다
24	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 조직 내 다양성 관련 제도 및 문화를 형성하는데 효과가 있었다
25	3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가 기준	조직 내 정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준 (구성원의 업무 태도 등)이 공유되 고 있다
26	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 목표 설정	다양한 직급의 구성원에게 직무에 관한 목표 설정 권한을 부여하고 있다
27	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 등급 및 피드백	조직내에서 다양한 직급의 구성원 에게 평가 및 피드백 등에 관한 책 임 권한을 부여하고 있다
28	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가는 어떻게 이루어 지고 있습니까? (하향식, 상향식, 동료 평가 등)
29	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 개인의 편향적인 의견이 반영되지 않도록 하고 있다
30	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	보상(성과급, 인센티브 등)에 대한 기준이 투명하게 공유되고 있다
31	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	사업 성과에 따른 보상이 공정하게 이루어지고 있다
32	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 배분은 개인의 직무 성과를 명확하게 반영하고 있다
33	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	기본급 Pay gap	직급별 기본급 임금 격차 (예. 남성-여성)
34	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	평균 연봉	직급별 평균 연봉 현황 (남성, 여성, 장애인, 외국인)
35	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	의사 소통 수준	낮은 직급의 구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있습니까?
36	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루 어지고 있습니까?
37	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	상사는 구성원의 다양성을 존중 한다
38	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	높은 직급의 구성원은 제시된 의견에 대해 적절한 피드백을 제시하고 있 습니까?
39	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	높은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있습니까?
40	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로 방식 유형	우리 조직은 다양한 조직 구성원들 과의 협업을 장려한다

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
41	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로 방식 유형	다양한 조직 구성원들과의 협업을 통해 독창적인 아이디어가 많이 나오고 있다
42	5. 문화	5.1. 조직문화			○	기본	상호 존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있다
43	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있다
44	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	우리 조직은 개인 구성원의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)을 존중하며 차별 하지 않는다
45	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	우리 조직은 다양성의 가치가 구현될 수 있도록 서로 존중하는 문화를 구현하고 있다
46	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	포용적 태도	경영진(임원급)은 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적 태도를 가지고 있다
47	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	포용적 태도	중간관리자(차장/부장급)는 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적인 태도를 가지고 있다
48	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	다양성문화 증진	경영진(임원급)은 조직내 다양성 문화를 구성하기 위해 노력하고 있다
49	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	다양성문화 증진	중간관리자(차장/부장급은 조직내 다양성 문화를 구성하기 위해 노력하고 있다
50	5. 문화	5.2. 근무형태	○	○	○	기본	근무 유형 (유연 근무제)	시행하고 있는 근무유형
51	5. 문화	5.3. 업무지침		○		심화	업무 배분 가이드 라인	업무배분에 관한 프로세스가 직책자 가이드라인에 포함되어 있습니까?
52	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 필요한 정보를 투명하게 제공하고 있다
53	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 공정한 기회를 제공하고 있다
54	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 구성원의 개인의견을 존중하고 있다
55	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하여 신체적 안정성을 보장하고 있다
56	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	임산부 근로자의 요청이 있을 경우 직무 변경을 요청할 수 있다

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
57	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	복직 했을 때 구성원이 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 얻을 수 있다
58	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	출산 및 육아휴직 복귀 현황	출산 및 육아휴직 사용자 복귀율 및 복귀 후 근속 비율
59	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하고 있다
60	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	육아휴직제도를 운영하고 있다
61	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	육아휴직제도는 성별에 관계없이 신청할 수 있다
62	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	구성원은 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?
63	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도 활용	육아휴직제도 신청 현황
64	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 시설	장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등) 및 생활 편의(화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
65	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 제도	장애인 근로자를 위한 업무보조기구(인공와우, 점자정보 단말기, 점자키보드 등)을 제공하고 있습니까?
66	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 제도	장애인 근로자의 심리적 안정감을 체계적으로 측정 및 관리하고 있습니까?
67	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 조직의 핵심가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있다
68	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 임직원 행동강령에 다양성을 포함한 핵심 가치를 반영하고 있다
69	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성의 가치를 미디어, 언론 등을 통해 외부로 표명하고 있다
70	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성의 가치를 회사 공식 웹사이트(온라인, 모바일 채널) 등을 통해 외부로 표명하고 있다
71	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성 관련 성과를 지속가능경영보고서를 통해 외부에 표명하고 있다
72	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직이 생산하는 제품과 서비스에는 다양성의 가치가 포함되어 있다

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
73	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직은 다양성 전담 인력을 보유하고 있다
74	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직은 다양성 전담 부서가 있으며 활발하게 운영되고 있다
75	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	다양성 전담 부서장의 직급
76	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 다양성 관련 현황 및 성과를 최고 경영자에게 직접 보고하고 있다
77	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 임원회의에 참석하여 의견을 표명할 수 있다
78	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 이사회에 참석하여 의견을 표명할 수 있다

3. 시범조사 후 다양성 지수 결정 항목

가. 시범 조사 결과에 따른 다양성 지수 산정에 투입 항목 결정 기준

- 시범 조사결과에 따른 다양성 지수 산정 투입 항목은 조사 기업의 다양성 수준을 대표할 수 있는 기본 항목을 최소한으로 선정하는 것을 목표로 하여 결정 기준을 정함. 이를 통하여 차후 기업 다양성 조사에서 조사 기업의 응답률을 높이고, 조사의 지속가능성을 마련하고자 함
- 변수 선택 및 계산에 있어 다음 원칙을 적용하였음
  - 조사 문항 중 응답율이 매우 저조한 항목(50% 미만의 응답 문항 등)은 투입 항목에서 제외함
  - 조사 문항 중 이미 대부분의 기업이 실천하고 있어 다양성 수준 측정의 변별력이 떨어지는 항목(5점 평균 3,8 이상이거나 동의율이 80% 이상의 항목) 또한 제외함
  - 다양성 지수의 하위 차원별로 변수 선택 기준을 구분하여 적용함. 각 차원에 따라 기업 다양성 수준을 평가할 수 있는 최적의 문항을 선별할 수 있도록 선택 기준을 구분함. 또한, 조사시 응답 부담을 최소화하는 것을 목표로 하여 문항 수를 결정하였음
    - 유사한 변수들(변수 간 상관성이 0.6 이상으로 높은 변수들) 중 최적 문항의 선별은, 응답의 5점 평균이 3.5 미만 또는 동의율이 60-70% 미만이며 표준편차가 높은 변수를 선택하여 문항의 변별력을 확보하도록 함. 이 경우, 유가증권 상장기업의 응답 결과를 전체 응답 결과보다 우선시하여 변수를 선택함
    - 일부 변수 중 기업 다양성 측정에 필요하다고 판단될 경우 지수 항목으로 포함함
  - 다양성 점수 부여를 위한 기준점을 설정하면서 공표된 기준치(장애인 법적 고용률, 성별 임금 격차 등)를 고려함
  - 차원 내 새로운 중간 변수를 생성할 경우, 응답의 총점을 계산한 뒤 표본의 빈도 및 정규분포에 따라 1~5점 점수 구간을 설정함
  - 다양성 지수, 차원 점수, 차원을 구성하는 각 항목 점수는 최종적으로 0~100점 기준으로 점수를 환산함

나. 최종 결정 항목

- 최종 지수와 지표 투입에 결정된 항목은 다음 [표4-5]의 선정여부에 표시되어 있음

[표4-5] 지표 최종 결정 항목

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항	선정 여부	비고
1	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전체 근로자수	현재 근로자 수 (정규직/비정규직)	선택	
2	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사내이사 구성	사내이사 수	선택	
3	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사외이사 구성	사외이사 수	선택	
4	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	직급별 근로자수	직급별 근로자 수 (사원, 과장/대리, 차장/부장, 임원)	선택	임원만 반영
5	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	연령별 근로자수	연령별 근로자 수 (정규직)		
6	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	연령별 근로자수	연령별 근로자 수 (비정규직)		
7	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	직급별 생년 구분	연령별 직급 현황		
8	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	졸업 유형	학력별 인력 현황		
9	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전공 유형	전공 구분 (상경, 인문/사회, 이공, 기타)		
10	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	개인 특성 유형	인구통계적 관리 유무 (종교, 장애, 장애등급, 성적지향)		
11	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	신규 채용	신규채용 수		
12	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	경력직 채용	경력직 채용 수		
13	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	퇴사자	퇴사자 수		
14	1. 채용	1.1. 인력	○			기본	승진 현황	직급별 승진 현황		
15	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용 가이드 라인	(신입 채용 시) 공평하고 평등한 채용 가이드 라인의 구축 유무		
16	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용 가이드 라인	(경력직 채용 시) 공평하고 평등한 채용 가이드 라인의 구축 유무		
17	1. 채용	1.1. 인력	○			심화	채용 시 고려 사항	문화적 배경에 대한 고려	선택	
18	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	역량 개발 지원	해외주재원파견, 직무연수, 대학연계교육 등의 지원 받은 구성원 수		

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항	선정 여부	비고
19	2. 교육	2.1. 역량교육		○		심화	역량 개발 교육 정보	역량개발 교육 기회에 대한 정보를 투명하게 제공하고 있습니까?		
20	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	역량 개발 공정성	역량 개발 교육 기회를 공정하게 제공하고 있습니까?	선택	
21	2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	다양성 교육	다양성(인권, 차별금지, 갈등 및 의사소통 등) 교육의 제공 및 참여 횟수	선택	
22	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 임원급의 인식 및 태도 변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?	선택	
23	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 구성원의 인식 및 태도 변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?	선택	
24	2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 조직 내 다양성 관련 제도 및 문화를 형성하는데 효과가 있었다	선택	
25	3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가 기준	조직 내 정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있다	선택	
26	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 목표 설정	다양한 직급의 구성원에게 직무에 관한 목표 설정 권한을 부여하고 있다		
27	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 등급 및 피드백	조직내에서 다양한 직급의 구성원에게 평가 및 피드백 등에 관한 책임 권한을 부여하고 있다	선택	
28	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가는 어떻게 이루어지고 있습니까? (하향식, 상향식, 동료 평가 등)	선택	
29	3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 개인의 편향적인 의견이 반영되지 않도록 하고 있다	선택	

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항	선정 여부	비고
30	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	보상(성과급, 인센티브 등)에 대한 기준이 투명하게 공유되고 있다		
31	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	사업 성과에 따른 보상이 공정하게 이루어지고 있다	선택	
32	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 배분은 개인의 직무 성과를 명확하게 반영하고 있다	선택	
33	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	기본급 Pay gap	직급별 및 성별에 관한 임금격차에 대한 조사 여부	선택	
34	4. 보상	4.1. 보상		○		심화	평균 연봉	직급별 평균 연봉 현황 (남성, 여성, 장애인, 외국인)	선택	임원급, 일반 사원
35	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	의사 소통 수준	낮은 직급의 구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있습니까?		
36	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루어지고 있습니까?	선택	
37	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	상사는 구성원의 다양성을 존중한다		
38	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	높은 직급의 구성원은 제시된 의견에 대해 적절한 피드백을 제시하고 있습니까?		
39	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사 소통 수준	높은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있습니까?	선택	
40	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로 방식 유형	우리 조직은 다양한 조직 구성원들과의 협업을 장려한다	선택	
41	5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로 방식 유형	다양한 조직 구성원들과의 협업을 통해 독창적인 아이디어가 많이 나오고 있다		
42	5. 문화	5.1. 조직문화			○	기본	상호 존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있다		
43	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있다		
44	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	우리 조직은 개인 구성원의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)을 존중하며 차별 하지 않는다		
45	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호 존중	우리 조직은 구성원들의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화를 구현하고 있다	선택	
46	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	포용적 태도	경영진(임원급)은 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적 태도를 가지고 있다		
47	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	포용적 태도	중간관리자(차장/부장급)는 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적인 태도를 가지고 있다		
48	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	다양성 문화 증진	경영진(임원급)은 조직내 다양성 문화를 구성하기 위해 노력하고 있다	선택	
49	5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	다양성 문화 증진	중간관리자(차장/부장급은 조직내 다양성 문화를 구성하기 위해 노력하고 있다		
50	5. 문화	5.2. 근무형태	○	○	○	기본	근무 유형 (유연 근무제)	시행하고 있는 근무유형	선택	
51	5. 문화	5.3. 업무지침		○		심화	업무 배분 가이드라인	업무배분에 관한 프로세스가 직책자 가이드라인에 포함되어 있습니까?		
52	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 필요한 정보를 투명하게 제공하고 있다		
53	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 공정한 기회를 제공하고 있다	선택	
54	5. 문화	5.4. 업무기회		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 구성원의 개인의견을 존중하고 있다	선택	
55	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하여 신체적 안정성을 보장하고 있다	선택	

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항	선정 여부	비고
56	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	임산부 근로자의 요청이 있을 경우 직무 변경을 요청할 수 있다	선택	
57	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원 제도	복직 했을 때 구성원이 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 얻을 수 있다	선택	
58	6. 지원 제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	출산 및 육아 휴직 복귀 현황	출산 및 육아휴직 사용자 복귀율 및 복귀 후 근속 비율 현황 자료 수집	선택	
59	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하고 있다	선택	
60	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	육아휴직제도를 운영하고 있다	선택	
61	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	육아휴직제도는 성별에 관계없이 신청할 수 있다	선택	
62	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도	구성원은 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?	선택	
63	6. 지원 제도	6.2. 양육자 지원		○	○	심화	육아 지원 제도 활용	육아휴직제도 신청 현황		
64	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 시설	장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등) 및 생활 편의(화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?	선택	
65	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 제도	장애인 근로자를 위한 업무보조기구(인공와우, 점자정보 단말기, 점자키보드 등)을 제공하고 있습니까?	선택	
66	6. 지원 제도	6.3. 장애인 지원		○	○	심화	장애인 지원 제도	장애인 근로자의 심리적 안정감을 체계적으로 측정 및 관리하고 있습니까?		
67	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 조직의 핵심 가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있다	선택	

순서	대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항	선정 여부	비고
68	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 임직원 행동 강령에 다양성을 포함한 핵심 가치를 반영하고 있다	선택	
69	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성의 가치를 미디어, 언론 등을 통해 외부로 표명하고 있다	선택	
70	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성의 가치를 회사 공식 웹사이트(온라인, 모바일 채널) 등을 통해 외부로 표명하고 있다	선택	
71	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직은 다양성 관련 성과를 지속가능경영보고서를 통해 외부에 표명하고 있다	선택	
72	7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심 가치	우리 조직이 생산하는 제품과 서비스에는 다양성의 가치가 포함되어 있다	선택	
73	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직은 다양성 전담 인력을 보유하고 있다	선택	
74	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직은 다양성 전담 부서가 있으며 활발하게 운영되고 있다		
75	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	다양성 전담 부서장의 직급		
76	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 다양성 관련 현황 및 성과를 최고경영자에게 직접 보고하고 있다	선택	
77	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 임원회의에 참석하여 의견을 표명할 수 있다	선택	
78	7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	심화	다양성 조직 운영	우리 조직의 다양성 전담 부서장은 이사회에 참석하여 의견을 표명할 수 있다	선택	

다. 지수 계산 과정

- 다양성 지수는 인적구성, 직원교육, 직원평가, 직원보상, 조직문화, 지원제도, 기업전략의 각 차원별로 하위지수를 산정한 뒤 합산하여 전체 지수를 계산함
  - 합산시 차원별로 가중치를 두어, 인적구성(gh1), 기업전략(gh7)에 0.2, 조직문화(gh5), 지원제도(gh6)에 0.15, 직원교육(gh2), 직원평가(gh3), 직원보상(gh4)에 0.1을 부여함
- 다양성 지수의 최종 점수 계산은 다음과 같음
  - diversity=gh1*0.2+gh2*0.1+gh3*0.1+gh4*0.1+gh5*0.15+gh6*0.15+gh7*0.2
- 다양성 지수와 이를 구성하는 다양성 차원 및 세부항목은 0~100점 기준으로 최종 산출함

1) 인적구성

- 인적구성 차원의 다양성 점수는 정규직·비정규직·사내이사·사외이사·임원의 다양성(성별·장애인·외국인), 채용에서의 문화적 배경에 대한 고려를 반영함
  - 정규직 다양성은 특정 성별 비중에 따라 10% 이하는 1점, 30% 이하는 2점, 40% 이하는 3점, 50% 이하는 4점을 부여함. 장애인 비중이 3.6% 이상인 경우와 외국인이 1% 이상인 경우 각 0.5점을 추가함
    - 2022년 12월 기준 정규직에서의 여성 비율은 38.9%로 나타남[15)]
    - 2022년 장애인의무고용비율은 3.6%이며, 고용노동부의 외국인노동자 고용허가비율은 20%임. 본 시범조사에서 응답기업 기준 외국인 직원 수는 1~10명 미만이 8.8%(4개 기업)이며 그 외에는 없음
  - 비정규직 다양성은 특정 성별 비중에 따라 10% 이하는 1점, 30% 이하는 2점, 40% 이하는 3점, 50% 이하는 4점을 부여함. 남성 총 직원수에서 비정규직 비중이 10% 이하인 경우 0.5점,여성 총 직원 수에서 비정규직 비중이 20% 이하인 경우 각 0.5점을 추가함
    - 2022년 12월 기준 비정규직에서의 여성 비율은 55.2%(8156명 중 2980명)으로 나타남[16)]
    - 2022년 8월 기준 국가지표체계에 따르면 남성 비정규직 비율은 30.6%, 여성 비정규직 비율은 46.0%로 나타남
  - 사내이사 다양성은 특정 성별 비중에 따라 10% 이하는 1점, 20% 이하는 2점, 30% 이하는 3점, 40% 이하는 4점, 50% 이하는 5점을 부여함. 장애인 비중이 1% 이상인 경우와 외국인이 1% 이상인 경우 각 0.5점을 추가함

15) "근로형태별 임금근로자." 한국여성정책연구원. 2022.5.10. 접속, https://gsis.kwdi.re.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=338&tblId=DT_1XD9002

16) 위의 페이지.

    - 2022년 상반기 리더스인덱스 발표에 따르면, 국내 매출 상위 500대 기업 중 사내이사 여성 비율은 2.33%(전체 사내이사 1200명 중 28명)으로 나타남[17)]
    - 사내이사, 사외이사, 임원급에서 현실적 여성 비중을 중간 점수로 사용하지 않고 장기적 관점에서 균형점을 최고점으로서 설정하되, 전체 직원 보다 3 구간 이하의 기준을 하향하여 설정함
  - 사외이사 다양성은 특정 성별 비중에 따라 10% 이하는 1점, 20% 이하는 2점, 30% 이하는 3점, 40% 이하는 4점, 50% 이하는 5점을 부여함. 장애인 비중이 1% 이상인 경우와 외국인이 1% 이상인 경우 각 0.5점을 추가함
    - 2022년 상반기 리더스인덱스 발표에 따르면, 국내 매출 상위 500대 기업 중 사외이사 여성 비율은 5.6%(전체 사외이사 1159명 중 65명)으로 나타남[18)]
  - 임원 다양성은 특정 성별 비중에 따라 10% 이하는 1점, 20% 이하는 2점, 30% 이하는 3점, 40% 이하는 4점, 50% 이하는 5점을 부여함. 장애인 비중이 1% 이상인 경우와 외국인이 1% 이상인 경우 각 0.5점을 추가함
    - 2021년 여성가족부 성별 임원 현황조사에 따르면 국내 상장법인 기업의 여성 임원 비율은 5.2%(32005명 중 1668명)로 나타남[19)]
  - 채용 시 고려사항은 설문문항("귀사는 채용 시 문화적 배경이 다른 구성원을 선발하기 위한 노력을 기울이고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함

- 인적구성 차원의 다양성 점수는 정규직 다양성, 비정규직 다양성, 사내이사 다양성, 사외이사 다양성, 임원 다양성, 채용 시 고려사항의 6개 항목의 총합 평균으로 계산함

17) "자본시장법 개정 후 여성 사내이사 제자리… 사외이사 여성 비율만 늘어." 더나은미래. 2022.5.10. 접속, https://futurechosun.com/archives/69287

18) 위의 페이지.

19) "상장법인 성별 임원현황 조사." 대한민국 정책브리핑. 2022.5.10. 접속, https://www.korea.kr/news/policyBriefingView.do?newsId=156465053

[표4-6] 인적구성 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	정규직 다양성	현재 근로자 수 (정규직/비정규직)	○			*성별 비중: 여성 10% 이하=1, 30% 이하=2, 40% 이하=3, 50% 이하=4 *장애인 비중: 3.6% 이상=0.5 *외국인 비중: 1% 이상=0.5
2	비정규직 다양성	현재 근로자 수 (정규직/비정규직)	○			*성별 비중: 여성 10% 이하=1, 30% 이하 2, 40% 이하 3, 50% 이하 4 *남성 총 직원수에서 비정규직 비중 10% 이하=0.5 추가 * 여성 청 직원수에서 비정규직 비중 20% 이하=0.5 추가
3	사내이사 다양성	사내이사 수	○			*성별 비중: 여성 10% 이하=1, 20% 이하=2, 30% 이하=3, 40% 이하=4, 50% 이하=5 *장애인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *외국인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *총합이 5를 초과할 경우 5로 계산
4	사외이사 다양성	사외이사 수	○			*성별 비중: 여성 10% 이하=1, 20% 이하=2, 30% 이하=3, 40% 이하=4, 50% 이하=5 *장애인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *외국인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *총합이 5를 초과할 경우 5로 계산
5	임원급 다양성	직급별 근로자 수 (사원, 과장/대리, 차장/부장, 임원)	○			*성별 비중: 여성 10% 이하=1, 20% 이하=2, 30% 이하=3, 40% 이하=4, 50% 이하=5 *장애인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *외국인 비중: 1% 이상=0.5 추가 *총합이 5를 초과할 경우 5로 계산
6	채용 시 고려 사항	문화적 배경에 대한 고려	○			*원 문항의 5점 척도 반영

2) 직원교육

▪ 직원교육 차원의 다양성 점수는 공정한 교육기회 제공, 다양성 존중 교육 참여도, 다양성 교육 효과의 측정 여부, 다양성 교육의 실질적 효과를 반영함

▫ 공정한 교육기회 제공은 설문문항("귀사는 구성원에게 역량 개발 교육 기회를 공정한 방식으로 제공하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함

▫ 다양성 존중 교육 참여도는 5개 교육 영역(인권·성평등 교육, 장애 인식 개선 교육, 조직내/사회적 갈등관리 교육, 구성원 소통/커뮤니케이션 교육, 다문화 관련/글로벌 시민 교육) 참여도 응답을 합산 후 평균으로 반영함

▫ 다양성 교육 효과 측정은 관리자급과 구성원 각각의 인식 및 태도 측정 여부에 대한 응답에 둘 다 "아니오"라고 응답한 경우 1점, 둘 중 하나에 "예"라고 응답한 경우 3점, 둘 다 "예"라고 응답한 경우 5점을 부여함

▫ 다양성 교육의 실질적 효과는 설문문항("귀사의 다양성 교육은 조직내 다양성 관련 제도 및 문화를 만드는 데 효과가 있습니까?")의 5점 척도를 반영함

▪ 직원교육 차원의 다양성 점수는 공정한 교육기회 제공, 다양성 존중 교육 참여도, 다양성 교육 효과의 측정 여부, 다양성 교육의 실질적 효과 4개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-7] 직원교육 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	공정한 교육 기회 제공	역량 개발 교육 기회를 공정하게 제공하고 있습니까?		○		*원 문항의 5점 척도 반영
2	다양성 존중 교육 참여도	다양성(인권, 차별금지, 갈등 및 의사소통 등) 교육의 제공 및 참여 횟수		○		*5개 영역(인권·성평등 교육, 장애 인식 개선 교육, 조직내/사회적 갈등관리 교육, 구성원 소통/커뮤니케이션 교육, 다문화 관련/글로벌 시민 교육) 참여도 응답의 평균 반영
3	다양성 교육 효과 측정	다양성 교육을 통해 임원급의 인식 및 태도 변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?		○		*2개 문항: 모두 아니오=1, 둘 중 하나=3, 모두 예=5
		다양성 교육을 통해 구성원의 인식 및 태도 변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?		○		
4	다양성 교육의 실질적 효과	다양성 교육을 통해 조직 내 다양성 관련 제도 및 문화를 형성하는데 효과가 있었다		○		*원 문항의 5점 척도 반영

3) 직원평가

- 직원평가 차원의 다양성 점수는 직무 수행 평가 기준 사전 공유도, 다양한 구성원에 대한 평가 및 피드백 권한 부여도, 다양한 평가 방식 활용성, 평가시 편향된 의견 방지 장치 마련도를 반영함
  - 직무 수행 평가 기준 사전 공유도는 설문문항("귀사는 직무수행 평가 시 정량적 평가기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가기준(업무 태도 등)을 직원들과 공유하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 다양한 구성원에 대한 평가 및 피드백 권한 부여도는 설문문항("귀사는 구성원에게 역량 개발 교육 기회를 공정한 방식으로 제공하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 다양한 평가 방식 활용성은 하향식·상향식·동료 평가 각각에 대해 "예" 응답의 개수가 1개 이하인 경우 1점, 2개인 경우 3점, 3개인 경우 5점을 부여함
  - 평가시 편향된 의견 방지 장치 마련도는 설문문항("귀사의 다양성 교육은 조직내 다양성 관련 제도 및 문화를 만드는 데 효과가 있습니까?")의 5점 척도를 반영함

- 직원평가 차원의 다양성 점수는 직무 수행 평가 기준 사전 공유도, 다양한 구성원에 대한 평가 및 피드백 권한 부여도, 다양한 평가 방식 활용성, 평가시 편향된 의견 방지 장치 마련도 4개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-8] 직원평가 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	직무 수행 평가 기준 사전 공유도	조직 내 정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영
2	다양한 구성원에 대한 평가 및 피드백 권한 부여도	조직내에서 다양한 직급의 구성원에게 평가 및 피드백 등에 관한 책임권한을 부여하고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영
3	다양한 평가 방식 활용성	업무에 대한 평가는 어떻게 이루어지고 있습니까? (하향식, 상향식, 동료 평가 등)		○		*하향식·상향식·동료 평가 각각에서 "예" 응답의 갯수: 1개 이하=1, 2개=3, 3개=5
4	평가시 편향된 의견 방지 장치 마련도	업무에 대한 평가에 있어서 개인의 편향적인 의견이 반영되지 않도록 하고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영

4) 직원보상

- 직원보상 차원의 다양성 점수는 사업 성과에 따른 보상의 공정도, 보상체계에 대한 직무성과 반영도, 직급별 성별 임금 격차 조사 여부, 임원급 성별 임금 격차도, 일빈직원 성별 임금 격차도를 반영함
  - 사업 성과에 따른 보상의 공정도는 설문문항("귀사는 사업 성과에 따른 보상이 공정하게 이루어지고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 보상체계에 대한 직무성과 반영도는 설문문항("귀사의 보상체계는 개인의 직무 성과를 명확하게 반영하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 직급별·성별 임금 격차 조사 여부는 직급별 및 성별에 대한 기본급 임금 격차 조사 여부에 "예"에 5점, "아니오"에 1점을 부여함
  - 임원급 성별 임금 격차도는 성별 격차 5% 이하는 5점, 15% 이하는 4점, 30% 이하는 3점, 45% 이하는 2점, 그 이상은 1점을 부여함
  - 일반직원 성별 임금 격차도는 성별 격차 5% 이하는 5점, 15% 이하는 4점, 30% 이하는 3점, 45% 이하는 2점, 그 이상은 1점을 부여함

- 직원보상 차원의 다양성 점수는 사업 성과에 따른 보상의 공정도, 보상체계에 대한 직무성과 반영도, 직급별 성별 임금 격차 조사 여부, 임원급 성별 임금 격차도, 일빈직원 성별 임금 격차도 5개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-9] 직원보상 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	사업 성과에 따른 보상의 공정도	사업 성과에 따른 보상이 공정하게 이루어지고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영
2	보상체계에 대한 직무성과 반영도	성과 배분은 개인의 직무 성과를 명확하게 반영하고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영
3	직급별·성별 임금 격차 조사 여부	직급별 및 성별에 관한 임금격차에 대한 조사 여부		○		*예=5, 아니오=1
4	임원급 성별 임금 격차도	직급별 평균 연봉 현황 (남성, 여성, 장애인, 외국인)		○		*성별 임금 격차 5% 이하=5, 15%= 이하=4, 30% 이하=3, 45% 이하=2, 그 이상=1
5	일반직원 성별 임금 격차도	직급별 평균 연봉 현황 (남성, 여성, 장애인, 외국인)		○		*성별 임금 격차 5% 이하=5, 15%= 이하=4, 30% 이하=3, 45% 이하=2, 그 이상=1

5) 조직문화

- 조직문화 차원의 다양성 점수는 낮은 직급 구성원의 의견 논의, 낮은 직급 구성원의 반대 의견 제시, 다양한 조직 구성원의 협업 장려, 구성원의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화 구현, 경영진의 조직내 다양성 문화 증진 노력, 다양한 근무유형 시행, 업무 배분시 기회 공정 제공, 업무 배분시 구성원 의견 존중을 반영함
  - 낮은 직급 구성원의 의견 논의는 설문문항("귀사의 조직문화는 낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 심도있는 논의가 이루어지는 분위기입니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 낮은 직급 구성원의 반대 의견 제시는 설문문항("귀사의 조직문화는 상사가 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 분위기입니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 다양한 조직 구성원의 협업 장려는 설문문항("귀사의 조직문화는 다양한 조직 구성원들 간의 협업을 장려하는 분위기입니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 구성원의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직 문화 구현은 설문문항("귀사는 구성원들의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화를 구현하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 경영진의 조직내 다양성 문화 증진 노력은 설문문항("귀사의 경영진(임원급)은 조직내 다양성 문화를 증진하기 위해 노력하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 다양한 근무 유형 시행은 5개 근무유형(집중근무 시간제, 재량 근무제, 교육휴가제, 근로시간 저축제, 재택 및 원격 근무제)에서 선택 응답의 개수에 따라 0개는 1점, 1개는 2점, 2개는 3점, 3개는 4점, 4개 이상은 5점으로 계산함
  - 업무 배분시 기회 공정 제공은 설문문항("귀사는 업무 배분에 있어 기회를 공정하게 제공하는 편입니까?")의 5점 척도를 반영함
  - 업무 배분시 구성원 의견 존중은 설문문항("귀사는 업무 배분에 있어 구성원 개인의 의견을 존중하는 편입니까?")의 5점 척도를 반영함

- 조직문화 차원의 다양성 점수는 낮은 직급 구성원의 의견 논의, 낮은 직급 구성원의 반대 의견 제시, 다양한 조직 구성원의 협업 장려, 구성원의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화 구현, 경영진의 조직내 다양성 문화 증진 노력, 다양한 근무유형 시행, 업무 배분시 기회 공정 제공, 업무 배분시 구성원 의견 존중 8개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-10] 조직문화 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	낮은 직급 구성원의 의견 논의	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루어지고 있습니까?	○		○	*원 문항의 5점 척도 반영
2	낮은 직급 구성원의 반대 의견 제시	높은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있습니까?	○		○	*원 문항의 5점 척도 반영
3	다양한 조직 구성원의 협업 장려	우리 조직은 다양한 조직 구성원들과의 협업을 장려한다	○		○	*원 문항의 5점 척도 반영
4	구성원의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화 구현	우리 조직은 구성원들의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화를 구현하고 있다			○	*원 문항의 5점 척도 반영
5	경영진의 조직 내 다양성 문화 증진 노력	경영진(임원급)은 조직 내 다양성 문화를 구성하기 위해 노력하고 있다			○	*원 문항의 5점 척도 반영
6	다양한 근무유형 시행	시행하고 있는 근무유형	○	○	○	*5개 유형(집중근무 시간제, 재량 근무제, 교육휴가제, 근로시간 저축제, 재택 및 원격 근무제)에서 선택 응답의 개수: 0개=1, 1개=2, 2개=3, 3개=4, 4개 이상=5
7	업무 배분시 기회 공정 제공	업무를 분배함에 있어 공정한 기회를 제공하고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영
8	업무 배분시 구성원 의견 존중	업무를 분배함에 있어 구성원의 개인의견을 존중하고 있다		○		*원 문항의 5점 척도 반영

6) 지원제도

- 지원제도 차원의 다양성 점수는 임산부지원제도, 육아지원제도, 장애인지원제도, 출산·육아휴직·장애인 관련 체계적 관리도를 반영함
  - 임산부지원제도는 임산부 근로시간단축제도 운영 여부, 임산부 근로자 요청에 따른 직무 변경, 임산부 복직시 원하는 업무 기회 제공 각 항목에 대해 있을 경우 5점, 없을 경우 1점을 부여하고, 3개 항목의

총합의 평균을 반영함

- 육아지원제도는 조직 내 돌봄서비스 운영, 육아휴직제도 운영, 성별에 관계없는 육아휴직제도 신청의 각 항목에 대해 있을 경우 5점, 없을 경우 1점을 부여하고, 구성원의 자유로운 육아휴직제도 사용 항목에 대해서는 설문문항("구성원은 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?")의 5점 척도를 반영함. 이후 4개 항목의 총합의 평균을 반영함
- 장애인지원제도는 장애인 이용 편의시설 5개 항목(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장, 장애인 화장실, 장애인 휴게실) 및 업무보조기구 1개 항목에서 선택 응답의 개수에 따라 0개는 1점, 1개는 2점, 2~3개는 3점, 4~5개는 4점, 6개는 5점을 부여함
- 출산·육아휴직·장애인 관련 체계적 관리도는 출산·육아휴직·복귀 근속비율 관련 3개 항목 각각에 대해 "예"는 5점, "아니오"는 1점을 부여함. 또한, 장애인 근로자 심리적 안정감 측정 및 관리 항목은 설문문항("귀사는 장애인 근로자의 심리적 안정감을 체계적으로 측정 및 관리하고 있습니까?")의 5점 척도를 반영함. 이후 4개 항목 총합의 평균을 반영함

- 지원제도 차원의 다양성 점수는 임산부지원제도, 육아지원제도, 장애인지원제도, 출산·육아휴직·장애인 관련 체계적 관리도 4개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-11] 지원제도 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	임산부 지원제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하여 신체적 안정성을 보장하고 있다		○	○	*각 문항에서 있을 경우=5, 없을 경우=1 *3개 문항의 응답을 합산 평균으로 계산
		임산부 근로자의 요청이 있을 경우 직무 변경을 요청할 수 있다		○	○	
		복직 했을 때 구성원이 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 얻을 수 있다		○	○	
2	육아 지원제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하고 있다		○	○	*위 3개 중 각 문항에서 있을 경우=5, 없을 경우=1 *"구성원은 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?" 문항은 5점 척도 반영 *4개 문항의 응답을 합산 평균으로 계산
		육아휴직제도를 운영하고 있다		○	○	
		육아휴직제도는 성별에 관계없이 신청할 수 있다		○	○	
		구성원은 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?		○	○	
3	장애인 지원제도	장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등) 및 생활 편의(화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?		○	○	*장애인 이동 편의시설 5개 항목(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장, 장애인 화장실, 장애인 휴게실) 및 업무보조기구 1개 항목에서 선택 응답의 개수: 0개=1, 1개=2, 2~3개=3, 4~5개=4, 6개=5
		장애인 근로자를 위한 업무보조기구(인공와우, 점자정보 단말기, 점자키보드 등)을 제공하고 있습니까?		○	○	
10	출산육아 휴직 장애인 관련 체계적 관리도	출산 및 육아휴직 사용자 복귀율 및 복귀 후 근속 비율 현황 자료 수집		○	○	*출산·육아휴직·복귀 근속 비율 관련 3개 항목: 예=5, 아니오=1 *장애인 지원 항목: 원 문항의 5점 척도 반영 *4개 항목의 합산 평균
		장애인 근로자의 심리적 안정감을 체계적으로 측정 및 관리하고 있습니까?		○	○	

7) 기업전략

- 기업전략 차원의 다양성 점수는 다양성 핵심가치, 다양성 조직운영을 반영함
  - 다양성 핵심가치는 핵심가치에 다양성 포함 여부, 임직원 행동강령에 다양성 포함 여부, 다양성 가치의 미디어 표명, 다양성 가치의 회사 채널 표명, 다양성 성과 보고서 발행, 상품·서비스에 다양성 가치 포함의 6개 항목에서 “예”가 0개는 1점, 1~2개는 2점, 3~4개는 3점, 5개는 4점, 6개는 5점으로 계산함
  - 다양성 조직운영은 다양성 전담 인력 보유, 다양성 전담 부서장의 최고경영자 보고, 다양성 전담 부서장의 임원회의 참석 및 의견 표명, 다양성 전담 부서장의 이사회 참석 및 의견 표명의 각 항목에서 있을 경우 5점, 없을 경우 1점을 부여한 뒤, 4개 항목 총합의 평균을 반영함

- 기업전략 차원의 다양성 점수는 다양성 핵심가치, 다양성 조직운영 2개 항목의 총합 평균으로 계산함

[표4-12] 기업전략 차원의 다양성 점수 계산

순서	항목	문항	개방성	형평성	포용성	점수 계산
1	다양성 핵심 가치 다양성	우리 조직은 조직의 핵심가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있다		○	○	*각 항목에서 선택 응답의 개수: 0개=1, 1~2개=2, 3~4개=3, 5개=4, 6개=5
		우리 조직은 임직원 행동강령에 다양성을 포함한 핵심 가치를 반영하고 있다		○	○	
		우리 조직은 다양성의 가치를 미디어, 언론 등을 통해 외부로 표명하고 있다		○	○	
		우리 조직은 다양성의 가치를 회사 공식 웹사이트 (온라인, 모바일 채널) 등을 통해 외부로 표명하고 있다		○	○	
		우리 조직은 다양성 관련 성과를 지속가능경영보고서를 통해 외부에 표명하고 있다		○	○	
		우리 조직이 생산하는 제품과 서비스에는 다양성의 가치가 포함되어 있다		○	○	
2	다양성 조직 운영 다양성	우리 조직은 다양성 전담 인력을 보유하고 있다		○	○	*각 항목에서 있을 경우 =5, 없을 경우 1 *4개 문항의 응답을 합산 평균으로 계산
		우리 조직의 다양성 전담 부서장은 다양성 관련 현황 및 성과를 최고경영자에게 직접 보고하고 있다		○	○	
		우리 조직의 다양성 전담 부서장은 임원회의에 참석하여 의견을 표명할 수 있다		○	○	
		우리 조직의 다양성 전담 부서장은 이사회에 참석하여 의견을 표명할 수 있다		○	○	

제5장

국내 기업 다양성 현황 시범조사

제1절 조사 개요
제2절 조사 결과

제1절 조사 개요

1. 조사 설계

▪ 기업 다양성 현황 분석을 위한 시범조사는 상장기업과 비상장기업을 아울러 조사 대상으로 하여 진행함. 유가증권상장기업 기준의 지표 적합성을 확인하는 것을 일차적 목적으로 함. 또한, 국내 기업의 규모에 따라 다양성 현황을 분석하고, 이후 국내 기업 전체로 분석을 적용하여 지표 항목의 적합성을 살펴보고자 함

□ 조사과정에서 기업의 응답 태도나 응답 양상을 파악하며 시범 조사 이후의 조사 설계에서 보완해야 할 점을 제시하고자 함

▪ 본 기업 다양성 현황 분석을 위한 시범 조사의 조사 설계는 [표5-1]과 같음

□ 2022년 10월 말부터 약 40일 간 실사를 진행하였으며, 최종 유효 샘플은 50개임

- 각 기업에서 다양성 및 HR 관련 업무를 담당하는 직원이 설문을 수행하였으며, 설문 내용에 따라 다른 부서의 협조를 받아 응답할 수 있도록 함
- 연락처를 확보한 약 320여 개 기업에 전화로 조사요청 후 온라인으로 설문을 진행하였으며 최종 응답률은 16%임

□ 측정도구는 지표개발 후 지표에 해당하는 항목을 설문지로 개발하였으며 조사 기관에서 사전테스트를 거쳐 응답자의 이해도를 높일 수 있도록 질문의 지문이나 질문의 어투 등을 개선함

[표5-1] 조사 설계

구분	내용
조사 대상	• 국내 상장 및 비상장 기업 • 국내 상장기업은 유가증권 상장기업과 코스닥 상장기업을 포함함
표본 크기	• 50개 사
조사 방법	• 구조화된 질문지를 활용한 온라인(일부 면접조사 병행) • 질문지는 지표개발에서 개발한 항목을 설문화 한 것임
조사 기간	• 2022년 10월 24일 ~ 2022년 11월 30일
조사 기관	• ㈜유니온리서치
*참고	• 문화체육관광부에서 발행하는 협조공문 사용 • 각 조사 참여 기업별 책임 응답자에게는 설문 응답 완료 후 5만 원 상당의 모바일 상품권 제공

2. 응답 기업의 특성

▪ 시범조사에서 최종 확보한 50개 유효 샘플의 기업 특성은 아래와 같음([표5-2] 참조)

□ 본 시범조사에는 상장기업 23개 사, 비상장기업 27개 사가 참여함. 상장기업 중 14개 사는 유가증권 상장기업임

- 본 시범조사는 상장기업과 비상장기업을 나누어 비교 분석함. 분석에서는 유가증권상장기업의 응답을 중심으로 살펴볼 것임. 코스닥 상장기업의 사례수는 10개 미만으로, 사례수가 적어 별도 분석하지 않음

□ 참여 기업의 업종은 제조업이 1/3 이상, 서비스·금융·통신업이 1/3 정도이며 그 이외는 도소매, 운수, 건설업 등으로 나타남

- 각 업종별 분석을 하기에는 사례수가 적으나, 제조업 및 다른 소분류 업종 간 특이성이 있을 경우 이에 대한 분석을 진행함

[표5-2] 응답 기업 특성

구분		사례수	비율(%)
전체		50	100.0
상장여부	유가증권 상장기업	14	28.0
	코스닥 상장기업	9	14.0
	비상장기업	27	54.0
업종	제조업	18	36.0
	서비스/금융/통신업	17	34.0
	도매 및 소매/운수 및 창고/건설업	15	30.0

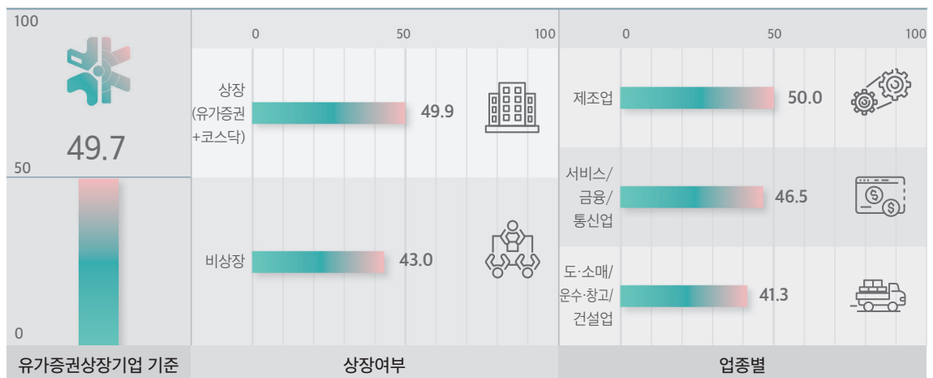
제2절 조사 결과

1. 국내 기업의 다양성 수준의 종합 결과

가. 기업 다양성 지수: 기업 다양성 종합 점수

- 기업 다양성 종합 점수의 산출은 다음과 같음. 먼저, 다양성 지표 개발과정에서 7가지 차원을 설정하여 차원별로 설문조사를 실시하고, 이후 다양성 지수 측정을 위한 최종 지표 투입 항목을 결정하였음. 최종 투입한 항목을 기준으로 차원별 점수를 측정한 후 각 차원의 가중치를 부여하여 최종 점수를 산출함
  - 각 차원별 가중치는 인적구성과 기업전략을 각 20%, 조직문화와 지원제도를 각 15%, 직원교육, 직원평가, 직원보상을 각 10%로 부여함
  - 기업 다양성 종합 점수는 0~100점 기준으로 산출됨. 100점으로 갈수록 다양성 수준이 높다고 할 수 있음
  - 본 시범조사는 첫 번째 조사로서 향후 기업 다양성 수준을 평가하는 출발점이 될 것임
- 유가증권상장기업(n=14)의 기업 다양성 종합 점수는 49.7로 나타남. 상장기업기준으로 (n=23)는 49.9이고 비상장기업기준(n=27)으로는 43.0으로, 비상장기업 대비 상장기업이 전반적인 다양성 환경이 우수하다고 할 수 있음
  - 시범조사 결과 제조업이 50.0으로 다른 업종 대비 높은 편으로 나타남. 그러나 본 조사는 업종을 구분하지 않고 항목을 측정하였으며, 측정 결과가 각 업종의 특성을 반영하지 않고 있음. 따라서 특정 업종 점수가 높다고 하더라도 그 업종이 다른 업종보다 절대적으로 다양성 수준이 높다고 평가할 수 없음

[그림 5-1] 기업 다양성 종합점수(다양성 지수)

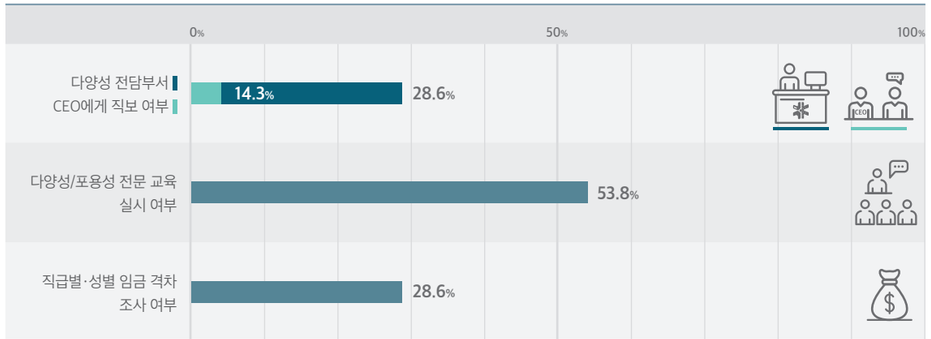


나. 핵심 지표로 본 기업 다양성 수준

- 기업 다양성 핵심 지표는 기업의 개방성, 형평성, 포용성을 대표할 수 있으면서 2022년 시범조사결과 기준으로 향후 다양성의 발전을 확인할 수 있는 항목으로 선정함. 이 지표들과 다양성 종합 지수를 통해 매년 기업 다양성 수준의 변화를 확인할 수 있을 것임
  - 기업 다양성 수준을 가늠하는 핵심 지표는 다음 세 가지를 확인함. 첫째, 해당 기업에 기업 전략을 실제적으로 행할 수 있는 다양성 전담 부서가 있으며 부서 책임자가 회사 대표에게 직접 보고하는지 확인함. 둘째, 해당 기업에서 다양성이 왜 중요한지 전 구성원이 이해하는지, 관련 제도와 문화를 변화시킬 수 있는 다양성/포용성 전문 교육을 실시하고 있는지 살펴봄. 셋째, 직급별/성별 임금 격차를 조사하여 형평성 개선을 위한 시스템을 갖추고 있는지 확인함

- 유가증권상장기업 기준으로 보면, 다양성 전담 부서가 있는 경우는 30% 미만이며, 그 절반 정도만이 회사 대표에게 다양성 관련 사항을 직접 보고하는 것으로 나타남. 다양성/포용성 전문 교육은 54%가 실시한다고 응답했으며, 직급별/성별 임금 격차를 조사하는 경우는 30% 미만인 것으로 나타남

[그림 5-2] 핵심 지표에 의한 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 비상장기업의 경우, 다양성 전담 부서를 설치 운영하는 비율이 상장기업에 비해 낮아, 다양성 전략 경영 돌입이 더 미진한 것으로 나타남. 업종별로 보면, 제조업에서 다양성 관련 경영과 조직문화에 더 노력을 기울이고 있는 것으로 나타남. 상대적으로, 서비스/금융업 등에서는 다양성 전담 부서 설치 비율이 낮고, 도소매/운수/건설업 등에서는 직급별, 성별 임금 격차를 조사하는 비율이 낮아 형평적 제도 정립을 위한

토대가 미흡하다고 보여짐

[표5-3] 핵심 지표에 의한 기업 다양성 수준

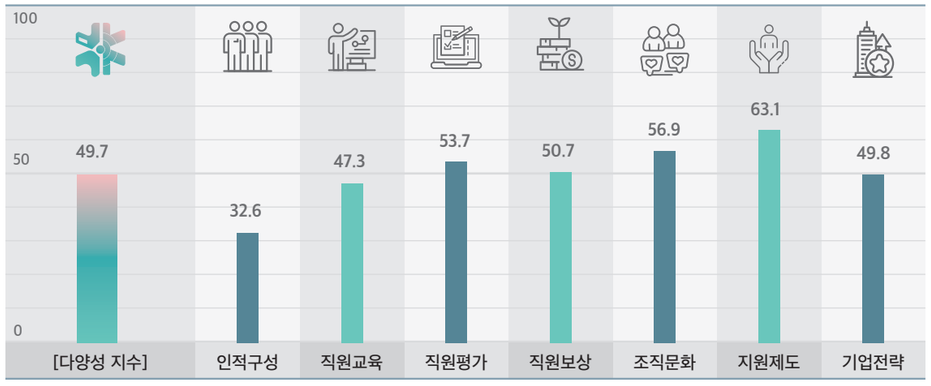
	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/ 금융/ 통신업	도·소매/운수·창고/ 건설업
다양성 전담 부서 여부	28.6	26.1	7.4	22.2	5.9	20.0
다양성 책임자가 CEO에게 직보 여부*	14.3	13.0	7.4	16.7	5.9	6.7
다양성/포용성 전문 교육 실시 여부	53.8	54.5	48.1	70.6	47.1	33.3
직급별 및 성별에 관한 임금 격차 조사 여부	28.6	26.1	25.9	44.4	23.5	6.7

(*다양성 전담 부서가 없는 경우 하지 않는 것으로 분석함)

2. 다양성 지수 차원별 평가

- 기업 다양성 종합 점수를 형성하는 7가지 각 차원별 점수를 0~100점 기준으로 산출함
- 유가증권상장기업 기준 다양성 종합 지수는 49.7로, 차원별로는 지원제도가 가장 높은 점수로 다양성 점수 상승에 주요한 역할을 함. 기업들은 직원들에 대한 법률적 요구 사항, 복지 차원의 지원제도를 일정 수준 이상으로 정착시키고 있음. 반면, 기업전략과 직원교육은 다양성 조직문화 형성을 위한 출발점이자 의지의 표현으로 중요한 영역이나, 50점 미만의 점수를 보임. 또한, 기업전략과 함께 가중치가 높은 차원인 인적구성도 낮은 점수를 보임. 인적구성의 점수가 낮은 이유는, 임원과 사내외 이사 등의 구성에서 성별을 비롯한 다양성이 부족한 이유 등에 기인함

[그림 5-3] 다양성 차원별 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 비상장기업의 경우, 가중치가 큰 기업전략 차원에서 상장기업에 비해 낮은 점수를 보였으며, 지원제도 차원 및 직원교육 차원에서도 낮은 점수를 보임
  - 종합 다양성 점수(다양성 지수)가 높은 제조업의 경우, 지원제도, 조직문화, 직원평가 등의 점수가 다른 업종 대비 크게 높은 반면, 가중치가 큰 기업전략은 유사한 수준이며, 인적 구성에서는 오히려 낮은 점수를 보임. 이 결과는 장애인, 인권, 성평등 등의 영역에서 이미 정부와 사회가 요구하는 수준에 부합하는 기업이라도 다양성과 포용성에 입각한 기업전략은 아직 시작 단계임을 보여주며, 특히 인적 구성의 다양성은 장기적인 노력이 필요할 것임을 시사함

[표5-4] 다양성 차원별 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/ 운수·창고/건설업
[다양성 지수]	49.7	49.9	43.0	50.0	46.5	41.3
인적구성	32.6	30.2	31.4	24.0	38.2	30.8
직원교육	47.3	49.5	41.9	51.2	45.6	38.1
직원평가	53.7	52.8	51.9	65.3	45.6	44.3
직원보상	50.7	53.8	50.6	60.6	50.0	44.1
조직문화	56.9	56.3	55.4	62.8	53.9	49.6
지원제도	63.1	63.5	46.8	62.9	52.6	46.5
기업전략	49.8	51.3	34.7	42.9	43.7	40.2

3. 각 다양성 차원별 세부 평가

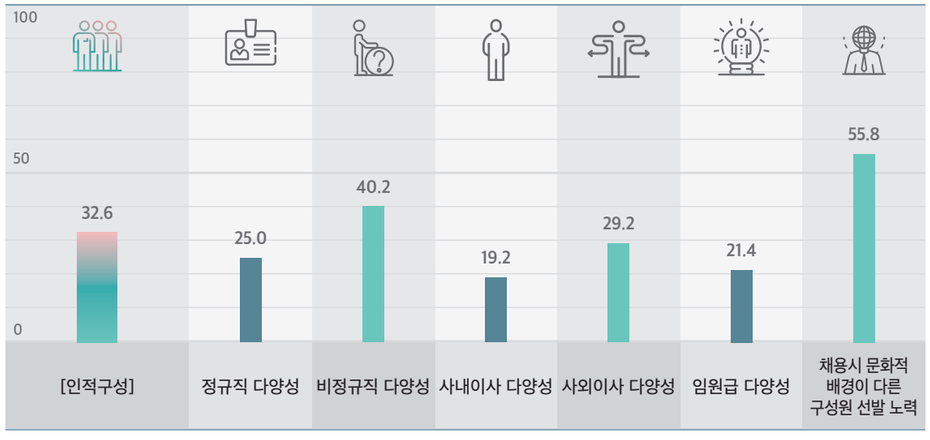
가. 인적구성 차원 평가

1) 인적구성 차원의 주요 평가

- 인적구성 차원은 정규직, 비정규직, 사내이사, 사외이사, 임원급 등의 성별 다양성과 장애인 및 외국인 다양성 관련 항목을 반영한 점수를 부여하였으며, '다양한 인력 채용 노력'이라는 인지 평가 항목을 포함하여 계산함. 시범조사 설문에서는 인적 구성의 다양성 현황을 측정하는 많은 문항을 포함하였으나, 점수 계산에서는 응답 거부에 따른 자료 불충분의 한계와 향후 지속 가능한 조사를 위한 설계라는 목적에 따라 필수항목만으로 구성함
  - 인적구성 차원과 차원에 해당하는 각 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로, 인적구성 차원의 다양성 현황은 32.6점을 보임. 현재 인력에 대한 다양성을 보면, 비정규직에서 다양성 점수가 높은 이유는 양성 비율의 차이가 정규직보다 크지 않기 때문임. 즉, 정규직에서 다양성 불균형이 더 심각함을 보여줌. 사내이사, 사외이사, 임원급에서 다양성 수준은 낮다고 볼 수 있으며, 특히 사내이사의 다양성이 낮음
  - 유가증권상장기업들이 채용 시 다양한 인력을 채용하려는 노력도 긍정적 수준에 미치지 못함

[그림 5-4] 인적구성 차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 상장기업의 인적구성 차원 다양성 수준은 비상장기업과 유사하게 나타났으며, 오히려 정규직, 사내이사, 임원급 다양성에서는 비상장기업보다 더 낮은 수준을 보임
  - 제조업의 경우 다양성 지수가 상대적으로 높지만, 인적구성 차원의 대부분의 항목에서 낮은 점수를 보여 장기적 개선 노력과 함께 단기적으로도 인적구성의 다양성을 위한 긴급한 노력이 필요함

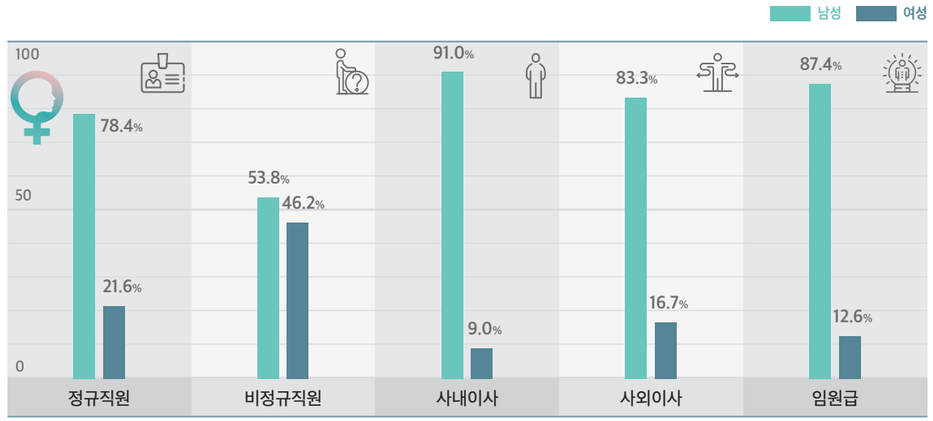
[표 5-5] 인적구성 차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가 증권+코스 닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[인적구성]	32.6	30.2	31.4	24.0	38.2	30.8
정규직 다양성	25.0	22.8	33.7	16.0	37.5	34.2
비정규직 다양성	40.2	36.9	31.7	33.0	44.3	26.3
사내이사 다양성	19.2	12.5	17.4	10.0	23.3	11.5
사외이사 다양성	29.2	23.0	17.2	18.2	23.2	23.6
임원급 다양성	21.4	17.3	19.3	9.4	25.0	26.3
채용 시 문화적 배경이 다른 구성원 선발 노력	55.8	56.8	50.0	55.6	51.5	51.8

2) 인적구성 차원의 세부 평가

- 유가증권상장기업 기준으로 인적구성의 세부 항목으로 정규직, 비정규직 직원 및 사내외 이사와 임원급의 남녀 비중을 보면, 비정규직(54%)을 제외하고 남성 비중이 크게 나타남. 최근 자본시장법 개정안 도입 이후에 여성 임원과 여성 이사의 비중을 늘렸음에도 여전히 남성 비중이 압도적인 것으로 나타남

[그림 5-5] 인적구성 세부 항목에서 양성 비중(유가증권상장기업 기준)



- 인적구성의 세부 항목에서 정규직, 비정규직 직원 및 사내외 이사와 임원급의 남녀 비율의 평균을 보면, 비상장기업도 여성 인력 비중이 낮지만, 상장기업에 비해 정규직 등에서 여성 인력에 더 개방적인 것으로 나타남
  - 인적 다양성에서 열악했던 제조업의 경우, 여성 비중을 집중해서 살펴본 결과에서도 정규직원 등 기본적 인적구성에서 남성 인력으로 심하게 편중됨

[표 5-6] 인적구성 세부 항목에서 여성 인력 비중

	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가 증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
정규직원	21.6	21.8	32.7	14.4	38.3	31.9
비정규직원	46.2	40.9	41.5	50.4	45.7	23.3
사내이사	9.0	6.2	22.3	5.3	25.5	13.5
사외이사	16.7	12.7	8.8	11.5	10.7	12.2
임원급	12.6	9.7	18.5	6.4	31.6	11.9

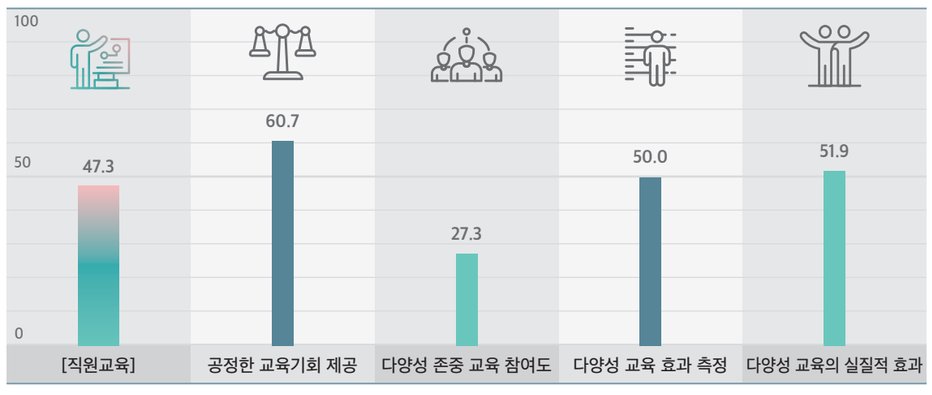
나. 직원교육 차원

1) 직원교육 차원의 주요 평가

- 직원교육 차원을 구성하는 공정한 기회 제공, 교육 효과 측정, 교육 효과에 대한 평가는 인지적 평가(5점 동의도)로 받았으며, 다양성 관련 교육 참여는 여섯 가지 교육을 나열한 후 직원들이 1년 동안 얼마나 여러 번 교육을 받았는가를 점수화함
  - 직원교육 차원 및 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로, 공정한 교육 기회는 어느 정도 제공한다고 평가(60.7점)하였고, 교육효과 측정과 교육 효과에 대해서는 보통 수준의 평가를 보였음(약 50점). 그러나 실제 직원들의 교육 참여는 27.3점으로 나타나, 적극적으로 다양성 전문 교육을 개설하거나 참여를 독려하지는 않는다고 보여짐

[그림 5-6] 직원교육 차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 상장기업과 비상장기업 간 직원교육을 구성하는 항목을 비교해보면, 상장기업이 비상장기업보다 교육 효과 측정 점수가 높아 체계적인 교육 관리에서 상대적으로 우수한 것으로 나타나나, 절대적인 수준에서 보면 상장기업 또한 미흡한 수준임
  - 제조업의 경우, 다른 업종 대비 직원교육 차원의 점수도 높은 편으로, 세부 항목 중 직원교육 참여가 상대적으로 우수함. 그러나 제조업에서도 직원교육 참여도는 50점 미만으로, 다양성 관련 교육 개설과 참여를 독려해야 할 것임

[표 5-7] 직원교육 차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[직원교육]	**47.3**	**49.5**	**41.9**	**51.2**	**45.6**	**38.1**
공정한 교육 기회 제공	60.7	63.0	60.2	68.1	58.8	56.7
다양성 존중 교육 참여도	27.3	31.1	28.3	40.6	27.9	19.0
다양성 교육 효과 측정	50.0	50.0	30.0	41.7	40.6	33.3
다양성 교육의 실질적 효과	51.9	58.3	53.1	55.9	56.3	54.2

2) 직원교육 차원의 세부 평가

- 다양성 존중 교육 참여도 측정은 6가지 세부 다양성 관련 교육에 대한 직원들의 참여 빈도로 측정되었음. 다음 [표 5-8]은 각 다양성 교육별로 직원들이 한 번 이상 참여하는 비율을 보여줌
  - 국내 기업의 직원들이 인권 성평등교육, 장애인식 개선 교육 등 법정 의무 교육 및 조직 내 갈등 및 소통 교육에 참여하는 경우는 약 80% 내외로 나타남. 그렇지만 다양성에 특화된 다문화 글로벌 교육이나 다양성·포용성 교육에 참여하는 경우는 50% 이하로 저조함
  - 제조업 및 글로벌 지향 기업일수록, 법정 의무 교육 외에 소통 및 다양성 특화 교육 시행도 높은 것으로 나타남. 그러나 이러한 기업들에서도 다문화 및 다양성/포용성 전문 교육 시행은 더디게 진행되고 있음

[표 5-8] 다양성 관련 세부 교육 실시 여부

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
1. 인권, 성평등 교육	84.6	81.8	92.6	100.0	82.4	80.0
2. 장애 인식 개선 교육	76.9	72.7	81.5	88.2	76.5	66.7
3. 조직내/사회적 갈등관리 교육	84.6	86.4	66.7	88.2	70.6	66.7
4. 구성원 소통/커뮤니케이션 교육	84.6	86.4	63.0	94.1	64.7	60.0
5. 다문화 관련/글로벌 시민 교육	30.8	40.9	33.3	52.9	41.2	13.3
6. 다양성/포용성 관련 포괄적 교육	53.8	54.5	48.1	70.6	47.1	33.3

- 기업 내 다양성 교육이 효과적으로 작동하려면, 교육 실시 후 다양성 교육 효과를 측정하고 이후 교육의 방향성을 설정하는 사후관리가 필요함. 아래 [표 5-9]는 교육효과 측정을 임원과 직원 대상으로 구분하여 실시하는 기업의 비율을 보여줌
  - 전반적으로 교육효과를 측정하는 경우는 3/2 미만으로 높지 않은데, 특히 기업 규모나 기업 업종에 상관없이 임원급의 교육 효과를 측정한 경우가 40% 미만으로 직원 대상 교육 효과를 측정하는 것보다 매우 낮음. 다양한 구성원이 조직 내 안착하고 서로 협력하며 성과를 내기 위해서는 관리자의 다양성, 포용성 인식이 중요한 것을 감안하면, 이에 대한 기업의 추가적 노력이 필요할 것임

[표 5-9] 다양성 교육 후 교육 효과 측정 여부

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
다양성 교육 효과 측정: 임원급	38.5	38.1	20.0	27.8	31.3	25.0
다양성 교육 효과 측정: 직원	61.5	61.9	40.0	55.6	50.0	41.7

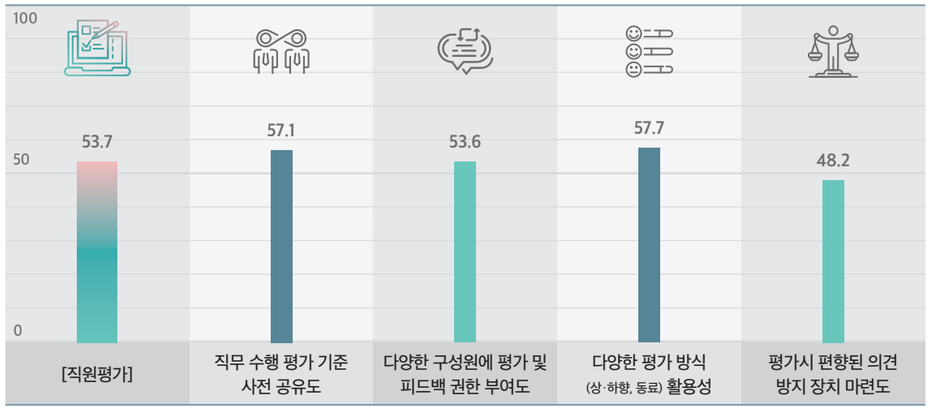
다. 직원평가 차원

1) 직원평가 차원의 주요 평가

- 직원평가 차원을 구성하는 항목인 직무수행 평가기준 사전 공유, 다양한 구성원에 평가 및 피드백 권한 부여, 편향된 의견 방지 장치 마련에 대한 평가는 인지적 평가(5점 동의도)로 받았으며, 다양한 평가 방식 활용성은 세 가지 직원평가 방식의 각 실시 여부를 점수화하였음
  - 직원평가 차원 및 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로 직원평가 차원은 53.7점으로 대부분의 세부 항목은 55점 내외이나, 편향된 의견을 방지하기 위한 장치 마련은 50점 미만으로 나타남. 이는 다차원 평가 과정에서 공정하지 않은 평가를 방지하기 위한 보완이 필요함을 시사함

[그림 5-7] 직원평가차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 직원평가 차원 및 세부항목에서 상장기업과 비상장기업 간 차이는 크지 않음
  - 제조업이 대부분의 세부 항목에서 다른 업종보다 상대적으로 우수하나, 항목별로 보면 다양한 평가 방식의 활용 정도가 다른 항목보다 저조함

[표 5-10] 직원평가차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[직원평가]	53.7	52.8	51.9	65.3	45.6	44.3
직무 수행 평가 기준 사전 공유도	57.1	55.4	57.4	72.2	48.5	46.7
다양한 구성원에 평가 및 피드백 권한 부여도	53.6	55.4	52.8	69.4	42.6	48.3
다양한 평가 방식(상·하향, 동료) 활용성	57.7	50.0	46.3	56.9	48.5	35.7
평가시 편향된 의견 방지 장치 마련도	48.2	51.1	50.9	62.5	42.6	46.7

2) 직원평가 차원의 세부 평가

- 다양한 업무 평가 방식을 도입하고 있는지를 측정하기 위해 하향식, 상향식, 동료 평가를 시행하는가를 각각 질문함
  - 조사 결과, 대부분의 기업에서 하향식 평가를 실시하고 있음. 상향식 평가와 동료평가의 경우, 유가증권상장기업 기준으로 보면 상향식 평가를 약 70%, 동료평가를 약 50% 정도 실시함. 비상장기업은 상향식 평가를 58% 실시하는 반면, 동료 평가를 42% 실시함
  - 업종별로도 동료 평가를 실시하는 경우는 높지 않음. 도소매/운수창고/건설업의 경우 하향식 평가를 모두 실시하는 반면 상향식 평가와 동료 평가를 실시하는 경우는 각 40% 미만으로 다양한 업무 평가 방식 활용이 낮은 것으로 나타남

[표 5-11] 각 업무 평가 방식 활용여부

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
하향식 평가	100.0	100.0	92.6	94.4	94.1	100.0
상향식 평가	69.2	54.5	57.7	72.2	52.9	38.5
동료 평가	46.2	45.5	42.3	44.4	47.1	38.5

라. 직원보상 차원

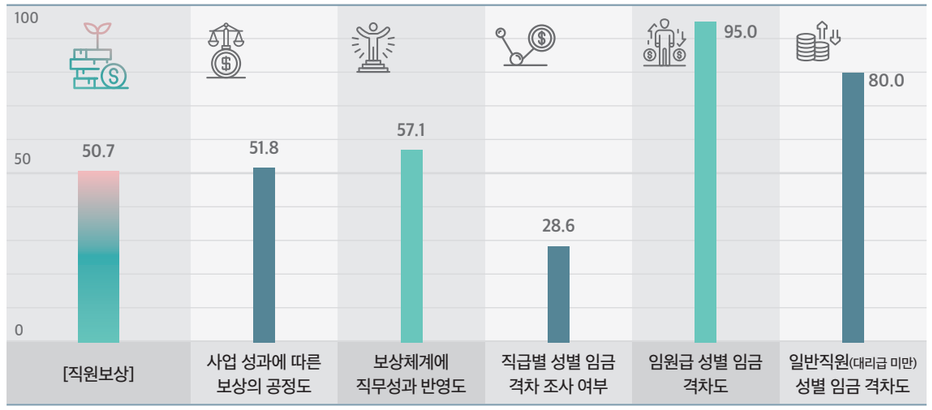
1) 직원보상 차원의 주요 평가

- 직원보상 차원을 구성하는 사업성과에 따른 보상의 공정도, 보상체계에 직무성과 반영도 평가는 인지적 평가(5점 동의도)로 받았으며, 직급별 성별 임금격차 조사는 실시 여부를 점수화함. 임원급과 일반직원 각각의 성별 임금 격차도는 기업이 응답한 남녀 임금 평균의 격차를 계산한 후 점수화함
  - 직원보상 차원 및 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로 직원보상차원은 50.7점이고 이 차원을 구성하는 보상의 공정도는 51.8, 보상체계에 직무 성과 반영도는 57.1점으로 보통 수준임
  - 유가증권상장기업의 임원급 성별 임금 격차는 96점, 일반직원 성별 임금 격차는 80점으로 매우 긍정적 수준을 보임. 그러나 이 결과는 여성가족부가 발표한 2021년 상장기업 기준 높은 성별임금 격차[20](38.1%)와는 상반된 결과임. 본 시범조사에서 여성가족부와 같은 방식으로 계산한 성별 임금격차는 임원급 기준 3.1%, 일반직원 기준 2.9%이며, 남녀 임금이 동일하다고 응답한 기업은 각각 임원급 72%, 일반직원 77%임. 이와 같이 본 시범조사에서 실제 현상과 다른 결과를 보인 것은 이 항목에 대한 응답률이 각 36%(50샘플 중 18명), 52%(26명)로 저조하여 실제 현상을 반영하기에 부족한 까닭인 것으로 보임. 응답을 거부한 기업의 경우 성별 임금 격차가 있을 것이라고 합리적인 유추를 할 수 있을 것임. 응답을 거부하였더라도 기업이 공표한 외부자료로 분석할 수 있는데, 본 시범조사의 경우 항목을 세분화한 까닭에 기업이 공표한 자료를 그대로 투입하여 분석할 수 없었음. 따라서 향후 조사에서는 남녀 성별 임금을 외부에 공표한 자료를 활용할 수 있는 추가 지표가 필요하며, 본 시범조사의 항목은 다양성 현황을 파악하는데 중요하므로 전체 응답 부담을 줄여 응답률을 높일 수 있도록 해야 함
  - 직급별 성별 임금 격차 조사여부는 성별 임금 격차를 체계적으로 관리하는가를 살펴보기 위한 항목으로 실제 기업이 성별 임금 격차 해소를 위한 다각적 노력을 하고 있는가를 파악할 수 있는 지표임. 이 항목은 실시여부에 따라 점수화한 것으로 유가증권상장기업 기준으로 28.6%만이 직급별 성별 임금 격차를 조사하고 있음

20)1. 여성가족부가 발표한 2021년 성별 임금 현황을 공시한 2,364개 상장법인의 성별임금 격차 결과를 보면 남성 평균임금은 9,413만원, 여성 평균임금은 5,829만원으로 근로자 1인당 평균임금의 성별격차는 38.1%임(계산공식: {1-(여성 1인당 평균임금(백만원)/남성 1인당 평균임금(백만원))}*100(%))
2. 기업데이터연구소 CEO스코어가 국내 500대 기업 중 남녀 임금을 각각 명시해 사업보고서를 제출한 284개 기업 기준, 2021년 남성 평균 임금은 1억 140만원, 여성 평균 임금은 7,110만원이며, 이를 여성가족부 기준으로 계산하면 1인당 평균임금의 성별격차는 29.9%임

[그림 5-8] 직원보상차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 상장기업과 비상장기업 간 직원 보상의 공정을 위한 노력에 대한 차이는 미비하며, 보상체계에 직무 성과 반영 정도에서 상장기업이 소폭 높은 편임. 상장여부와 상관없이 직급별 성별 임금 격차를 조사하는 기업은 1/4 수준에 그침
  - 업종별로 보면, 제조업의 경우 직원보상에 대한 점수가 높은 편으로, 성별 임금격차를 조사하는 기업의 비율도 44%로 다른 업종 대비 높음

[표 5-12] 직원보상차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[직원보상]	**50.7**	**53.8**	**50.6**	**60.6**	**50.0**	**44.1**
사업 성과에 따른 보상의 공정도	51.8	53.3	50.9	59.7	48.5	46.7
보상체계에 직무성과 반영도	57.1	58.7	51.9	62.5	54.4	46.7
직급별 성별 임금 격차 조사 여부	28.6	26.1	25.9	44.4	23.5	6.7
임원급 성별 임금 격차도	95.0	95.0	87.5	95.8	84.4	100.0
일반직원(대리급 미만) 성별 임금 격차도	80.0	87.5	98.2	88.9	91.7	100.0

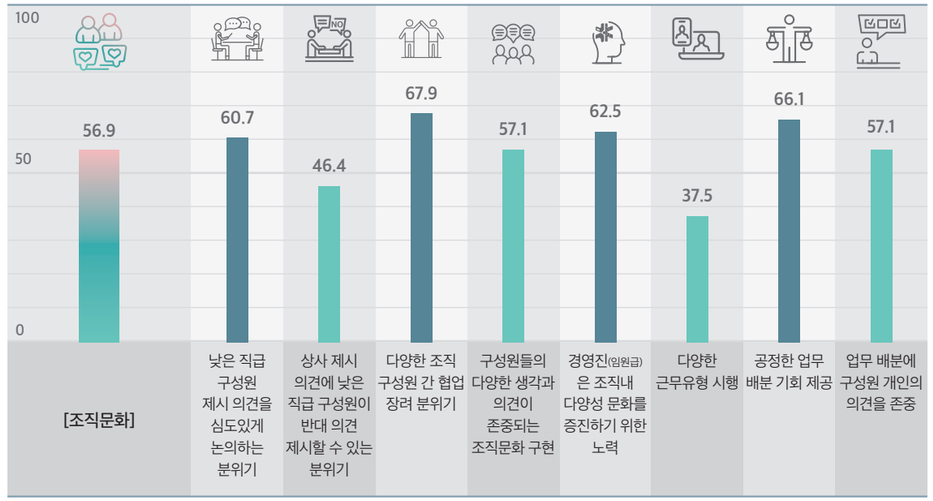
마. 조직문화차원

1) 조직문화차원의 주요 평가

- 조직문화차원을 구성하는 세부항목은 모두 9개임. 8개 항목에 대한 평가는 인지적 평가(5점 동의도)로 받았으며, 다양한 근무 유형 시행은 각 근무유형의 실시여부에 대해 점수화하였음
  - 조직문화차원과 차원에 해당하는 각 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로 조직문화차원은 56.9점으로 세부 항목 중 인지적 평가 항목들은 대부분 55점 이상이나, 상사 의견에 낮은 직급이 반대 의견을 제시할 수 있는 분위기에 대한 평가는 50점 미만임. 낮은 직급이 자유롭게 상사에 대한 반대 의견을 개진하는 것에는 어려움이 있어 보임
  - 다양한 근무 유형의 시행 정도를 보면 37.5점으로, 근무 유형의 다채로운 유연성은 크지 않은 것으로 나타남

[그림 5-9] 조직문화차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 조직문화 차원 및 세부항목에서, 상장기업이 비상장기업보다 상대적으로 다양한 근무 유형을 시행하고 공정한 업무 배분기회를 제공하는 데 우위에 있는 반면, 비상장기업은 상장기업보다 낮은 직급이 반대 의견을 제시하는 분위기와 다양한 생각과 의견이 존중되는 분위기를 형성에 있어 우위에 있는 것으로 보임. 그러나 본 시범조사의 표본이 크지 않으므로 향후 충분한 표본의 조사를 통해 그 차이를 검증할 수 있을 것임
  - 업종별로는, 제조업이 조직문화 차원에서도 대부분 항목에서 다른 업종보다 상대적으로 우수함. 제조업은

상사의 의견에 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 분위기는 부족하나, 낮은 직급 구성원 의견이 심도 있게 논의되고 다양한 구성원과의 협업을 장려하는 조직문화를 형성해가고 있는 것으로 나타남. 다양한 근무 유형 시행은 제조업에서도 48.6점으로 높지 않으며, 이외 업종에서는 더 낮은 수준의 평가를 보임

[표 5-13] 조직문화차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[조직문화]	**56.9**	**56.3**	**55.4**	**62.8**	**53.9**	**49.6**
낮은 직급 구성원 제시 의견을 심도있게 논의하는 분위기	60.7	59.8	57.4	70.8	51.5	51.7
상사 제시 의견에 낮은 직급 구성원이 반대 의견제시할 수 있는 분위기	46.4	48.9	52.8	55.6	51.5	45.0
다양한 조직 구성원 간 협업 장려 분위기	67.9	65.2	65.7	70.8	64.7	60.0
구성원들의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화 구현	57.1	59.8	63.0	68.1	58.8	56.7
경영진(임원급)은 조직내 다양성 문화를 증진하기 위한 노력	62.5	57.6	59.3	63.9	55.9	55.0
다양한 근무유형 시행	37.5	40.2	35.2	48.6	36.8	25.0
공정한 업무 배분 기회 제공	66.1	60.9	55.6	65.3	54.4	53.3
업무 배분에 구성원 개인의 의견을 존중	57.1	57.6	54.6	59.7	57.4	50.0

2) 조직문화 차원의 세부 평가

- 다양한 근무유형 시행에 대한 평가를 위해 세부적으로 다섯 가지 근무유형별로 시행여부를 살펴봄
  - 코로나19 상황이 지속되며 특수 근무 여건이 형성되면서, 다른 근무 유형보다 재택 및 원격 근무제를 보편적으로 실시하는 것으로 보임. 제조업에서는 70%, 상장기업에서 60% 이상이 재택 및 원격근무제를 시행함
  - 유가증권상장기업 기준으로 보면, 재량근무제와 재택/원격 근무제를 50% 이상이 시행하고 있고, 교육휴가제를 36%, 집중근무 시간제를 29%가 시행하며 근로시간 저축제는 7%가 시행함

[표 5-14] 각 근무 유형 시행 여부

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
집중근무 시간제	28.6	34.8	37.0	38.9	35.3	33.3
재량 근무제	57.1	47.8	25.9	50.0	29.4	26.7
교육휴가제	35.7	31.8	33.3	35.3	41.2	20.0
근로시간 저축제	7.1	8.7	14.8	16.7	11.8	6.7
재택 및 원격 근무제	50.0	60.9	48.1	72.2	47.1	40.0

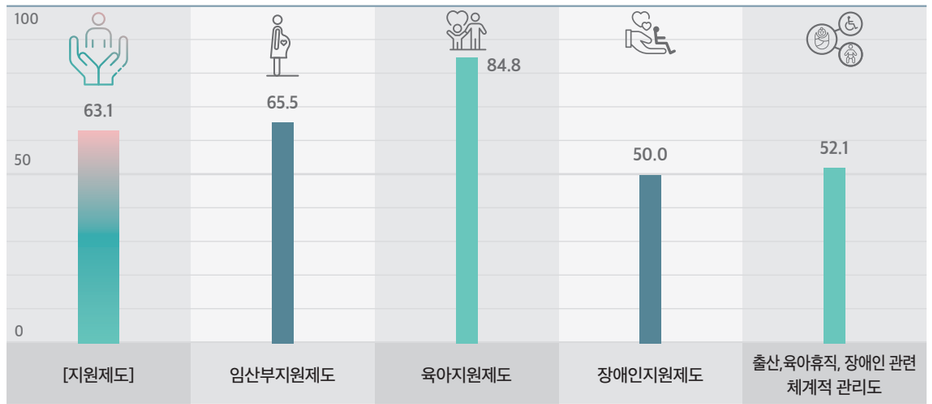
바. 지원제도 차원

1) 지원제도 차원의 주요 평가

- 지원제도 차원을 구성하는 세부항목은 임산부지원제도, 육아지원제도, 장애인지원제도 및 이와 관련한 체계적 관리도로 구성됨. 각 항목은 세부적으로 시행하는 제도 및 이에 대한 평가항목 등을 포함하여 점수화함
  - 지원제도 차원 및 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

- 유가증권상장기업 기준으로 지원제도 차원은 63.1점으로 세부 항목 중 육아지원제도가 84.8점으로 상대적으로 높은 수준을 견인함. 다른 항목들에서는 이보다 낮은 수준을 형성하며, 임산부지원제도는 65.5점이고, 장애인지원제도는 50.0점임. 체계적 관리도 항목은 52.1로 높지 않은 수준임

[그림 5-10] 지원제도차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



- 지원제도 차원에서 상장기업과 비상장기업 간 점수격차가 나타나는데, 상장기업이 모든 항목에서 더 높은 점수를 보임. 가장 점수 차이가 큰 항목은 장애인지원제도로, 비상장기업은 27.8점으로 상장기업의 52.2점 대비 크게 낮은 수준임
- 업종별로 보면, 지원제도 차원에서도 제조업이 다른 업종보다 대체로 긍정적인 수준이지만, 체계적 관리도 항목에서는 50점 미만의 저조한 상황을 보여줌

[표 5-15] 지원제도차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[지원제도]	63.1	63.5	46.8	62.9	52.6	46.5
임산부지원제도	65.5	66.3	61.4	66.2	61.3	63.3
육아지원제도	84.8	78.8	64.1	80.2	67.3	63.8
장애인지원제도	50.0	52.2	27.8	55.6	30.9	28.3
출산,육아휴직, 장애인 관련 체계적 관리도	52.1	56.7	34.0	49.7	51.1	30.7

2) 지원제도 차원의 세부 평가

- 임산부지원제도 항목 점수는 근로시간 단축제도 운영여부, 직무변경 요청시 지원과 출산 후 복직시 희망 직무 기회 제공 정도에 대한 인지적 평가 항목 점수로 구성됨
  - 임산부 대상 근로시간 단축제도를 운영하는 기업은 절반 이상이며, 유가증권상장기업의 경우 64%가 운영함
  - 임신한 구성원이 직무 변경 요청시 지원하는가에 대한 1~5점 평가 항목에 4점 또는 5점의 긍정 응답을 한 비율은 유가증권상장기업 기준 57%로, 일부 기업은 흔쾌히 지원해주지 않는 것으로 나타남. 출산 후 복직 희망 시 기회를 제공하는 편에 대해서는 대체로 긍정적임
  - 정규직 여성 비율이 낮았던(14.4%) 제조업의 경우 근로시간 단축제도 운영 성과도 56%로 높지 않음. 출산 후 복지 시 원하는 직무 기회는 거의 모든 제조업에서 그렇다고 동의하고 있는 반면 임산부 구성원이 직무 변경 요청시 지원하는 편에 대한 동의도는 이보다 낮은 67%임

[표 5-16] 임산부 지원 관련 세부 활동 시행 정도

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
임산부 대상 근로시간 단축제도 운영	64.3	65.2	55.6	55.6	58.8	66.7
임신한 구성원이 직무 변경 요청시 지원하는 편*	57.1	56.5	59.3	66.7	47.1	60.0
출산 후 복직했을 때 원하는 직무 기회를 제공하는 편*	78.6	78.3	66.7	94.4	64.7	53.3

(*: 1~5점 응답에서 4,5점 긍정율)

- 육아지원제도 항목에 대한 평가는 돌봄서비스, 육아휴직, 성별에 관계없이 육아휴직 신청 가능 여부와 구성원이 자유롭게 육아휴직제도 사용에 대한 인지적 평가(1~5점)로 구성됨
  - 유가증권상장기업 기준으로 보면, 거의 모든 기업이 육아휴직제도를 시행하며 남녀 모두 신청가능함. 실제로 구성원이 자유롭게 신청하는 편에 대한 긍정 응답률은 69%로, 제도의 시행률만큼 완벽하게 운영되지는 않고 있음. 돌봄서비스제도는 79%의 기업이 운영함
  - 비상장기업의 경우 상장기업 대비 기업 규모를 반영하듯 돌봄서비스제도는 22%로 상장기업의 절반

수준에 그치고 있지만, 육아휴직제도는 거의 모든 기업이 실시함, 그러나 비상장기업은 상장기업에 비해 육아휴직을 성별 관계없이 신청하는 경우도 낮고, 실제로 자유롭게 사용하는 분위기도 미흡한 것으로 나타남

- 업종별로 보면 정규직에서 여성 인력 비중이 낮으면서 기업 규모가 큰 편인 제조업의 경우, 육아휴직제도와 성별 관계없이 신청 가능한가에 모두 동의한 반면 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있는 긍정적 분위기에는 도달하지 못한 것으로 나타남. 돌봄서비스제도도 50%만이 시행함

[표 5-17] 육아 지원 관련 세부 활동 시행 정도

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
돌봄서비스제도 (어린이집, 유치원 등)	78.6	56.5	22.2	50.0	35.3	26.7
육아휴직제도	92.9	95.7	92.6	100.0	88.2	93.3
성별관계없이 육아휴직 신청 가능	92.9	91.3	81.5	100.0	76.5	80.0
구성원이 자유롭게 육아휴직제도 사용하는 편*	69.2	63.6	48.1	66.7	58.8	35.7

(*: 1~5점 응답에서 4,5점 긍정율)

- 장애인지원제도 항목은 7가지 세부시설이나 기구를 설치 혹은 지급하고 있는가에 대한 응답을 점수화하였음
  - 유가증권상장기업 기준으로 보더라도 장애인 주차장이 있는 경우는 79%, 장애인 화장실이 있는 경우도 71%에 그침. 경사로 설치는 50%인 반면, 이외 시설은 이보다도 낮아 유도블럭은 29%, 휴게실은 14% 설치 비율을 보임. 장애인 구성원의 장애 유형에 맞춰 업무 보조기구를 지급하는 기업은 31%에 그치고 있음
  - 상장기업 대비 비상장기업에서 장애인 관련 각 시설/기구별로 절반 수준 이하의 시행 비율을 보임
  - 업종별로 보면 제조업에서 관련 시설과 기구 시행 비율이 높은 편임

[표 5-18] 장애인 지원 관련 세부 시설/기구 시행

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
유도블럭	28.6	43.5	25.9	50.0	23.5	26.7
경사로	50.0	56.5	33.3	66.7	29.4	33.3
장애인 주차장	78.6	73.9	44.4	77.8	47.1	46.7
장애인 화장실	71.4	69.6	29.6	61.1	47.1	33.3
장애인 휴게실	14.3	21.7	.0	22.2	.0	6.7
장애유형에 맞춘 업무보조기구 지급	30.8	27.3	11.1	29.4	17.6	6.7

- 출산, 육아휴직, 장애인 관련 체계적 관리도
  - 지원 관련 통계 등의 체계적 관리도 항목은 출산 및 육아 휴직 관련 주요 통계 관리 여부와 장애인 근로자의 심리적 안정감을 측정/관리하는 정도에 대한 인지적 응답(1~5점)으로 구성됨
  - 유가증권상장기업 기준으로 보면 육아 휴직 사용 후 복귀율을 관리하는 기업은 75%로 나타난 반면, 출산 후 복귀율을 관리하는 경우는 64%이며, 출산 및 육아 휴직 사용 후 복귀하여 12개월 이상 근속 비율을 관리하는 경우는 55%에 그침. 또한 장애인 근로자의 심리적 안정감을 측정 관리하는 편인 경우는 23%로 매우 낮게 나타남
  - 지원제도를 위한 주요 사항을 측정 관리하는 비율은 상장과 비상장기업 간에 극명한 차이를 보임. 비상장기업에서는 이러한 통계를 체계적으로 관리하기 위한 여력이 없는 것으로 나타나, 이에 대한 지원을 고려해야 할 것임
  - 업종별로 보면 제조업에서 크게 두드러진 양상은 없어서 전반적으로 비상장기업 중심으로 개선 노력이 필요함을 시사함

[표 5-19] 출산, 육아 휴직, 장애인 관련 주요 통계 관리

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
출산 후 복귀율	63.6	70.0	34.6	53.3	58.8	35.7
육아 휴직 사용 후 복귀율	75.0	71.4	34.6	56.3	58.8	35.7
출산 및 육아 휴직 복귀 후 12개월 이상 근속 비율	54.5	65.0	34.6	53.3	58.8	28.6
장애인 근로자의 심리적 안정감을 측정/관리하는 편*	23.1	22.7	7.4	22.2	11.8	7.1

(*: 1~5점 응답에서 4,5점 긍정율)

사. 기업전략 차원

1) 기업전략 차원의 주요 평가

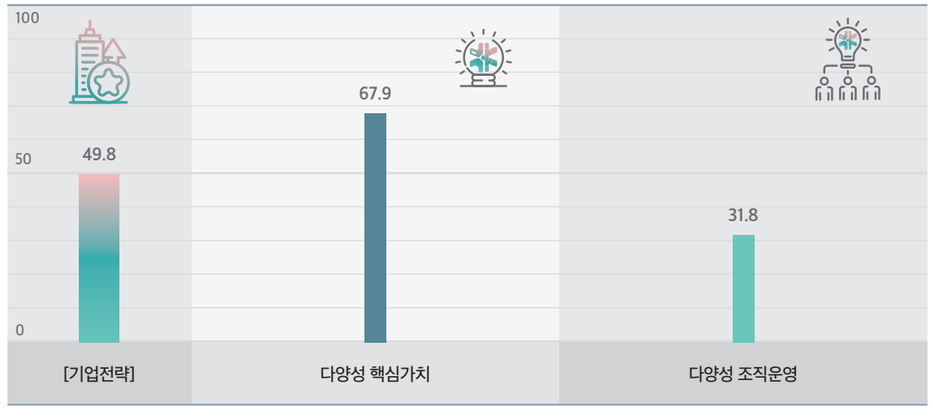
▪ 기업전략차원을 구성하는 항목은 다양성 핵심가치 구현과 다양성 전담 조직 운영으로 구성됨. 각 항목은 이에 해당하는 각종 사항을 시행하는가에 대한 문항과 시행 정도에 대한 인지 문항 등을 포함하여 점수화함

▫ 기업전략차원 및 세부 항목에 대한 평가도 0~100점으로 분석함

▪ 유가증권상장기업 기준으로 기업전략 차원은 49.1점으로 50점 미만의 낮은 점수임. 차원을 구성하는 두 가지 항목 중 다양성 핵심 가치 구현은 67.9점으로 상대적으로 높은 반면, 다양성 전담 인력이나 조직의 운영 면에서 31.8점으로 낮은 점수를 받은 결과임

▫ 유가증권상장기업에서도 홈페이지, 행동강령, 지속가능경영보고서 등에서 다양성 가치를 표방하고 있지만. 조직 내 실질적 변화를 이끌어갈 전담 인력의 배치나 전담 조직의 운영은 미흡하다고 할 수 있음

[그림 5-11] 기업전략차원의 기업 다양성 수준(유가증권상장기업 기준)



▪ 비상장기업은 상장기업 대비 다양성 핵심 가치 구현과 조직 운영 모든 면에서 미흡함

▫ 업종별로 보면, 다른 차원과 달리 제조업의 두드러진 양상은 보이지 않음. 서비스/금융/통신업의 경우 다양성 핵심 가치를 구현 점수는 67.6점으로 다른 기업보다 높은 반면, 다양성 조직운영 점수는 19.7점으로 오히려 낮은 수준을 보임

[표 5-20] 기업전략차원의 기업 다양성 수준

(0~100점 기준)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
[기업전략]	49.8	51.3	34.7	42.9	43.7	40.2
다양성 핵심가치	67.9	70.7	50.0	56.9	67.6	53.3
다양성 조직운영	31.8	32.0	19.4	28.9	19.7	27.0

2) 기업전략 차원의 세부 평가

▪ 다양성 핵심가치 구현 항목은 다음 [표 5-21]에 있는 세부 활동을 시행하는가를 점수화한 것임

▫ 유가증권상장기업 기준으로 보면, 기업 가치에 다양성 가치를 담고 있고 이것을 대내외에 알리는 경우는 약 65%이고, 다양성 가치를 회사 공식 채널에 표명하거나 다양성 성과를 지속가능경영보고서에 반영하는

경우는 75% 이상으로 나타남. 제품에 다양성 가치를 반영하는 경우도 77%임

- 기업에서는 다양성 핵심 가치를 대내적으로 정착시키는 것에 앞서 대외 성과로 알리거나 소비자, 주주 등 이해관계자에 소구하는 것에 보다 집중하고 있는 것으로 나타남

[표 5-21] 다양성 핵심 가치 관련 세부 활동 시행

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
핵심 가치에 다양성 개념과 내용 반영	64.3	69.6	66.7	66.7	76.5	60.0
임직원 행동강령에 다양성 가치 반영	64.3	69.6	55.6	61.1	70.6	53.3
다양성의 가치를 언론에 표명	64.3	65.2	40.7	44.4	52.9	60.0
다양성 가치를 회사 공식 채널에 표명	78.6	73.9	59.3	61.1	76.5	60.0
다양성 관련 성과를 지속가능경영보고서 등에 포함	78.6	78.3	44.4	61.1	58.8	60.0
제품/서비스에 다양성 가치 반영	76.9	81.8	51.9	55.6	76.5	64.3

- 다양성 전담 조직 항목은 전담 구성원 및 전담 부서를 운영하고 있는가를 질문함
  - 유가증권상장기업 기준으로 보면 전담 인력이 있는 경우도 50% 미만이며, 전담부서가 있는 경우가 있는 경우는 30% 미만임. 또한 전담부서가 있더라도 그 책임자가 회사 책임자에게 다양성 관련 사항을 직접 보고하는 경우는 그 절반에 그친 것으로 나타남
  - 비상장기업의 경우는 상장기업보다 더 낮은 결과를 보임
  - 국내 기업들이 다양성 관련 전략, 제도, 교육, 평가 등을 시행한다고 하지만, 이를 전담할 인력 구성이나 부서를 갖추고 있지 않은 것으로 나타남. 이는 ESG 등 관련 부서가 매우 빠르게 설치된 기업현상을 볼 때 다양성 이슈에 대한 기업의 약한 관심도를 반영한다고 할 것임

[표 5-22] 다양성 전담 조직

(%)	유가증권 상장	상장여부		업종		
		상장 (유가증권+코스닥)	비상장	제조업	서비스/금융/통신업	도·소매/운수·창고/건설업
다양성 전담 구성원	46.2	45.5	33.3	38.9	35.3	42.9
다양성 전담 부서	28.6	26.1	7.4	22.2	5.9	20.0

4. 시범조사 결과에 따른 시사점

가. 기업다양성 현황 결론과 방향성

1) 국내 기업의 다양성 현황

- 향후 기업 다양성 수준과 비교의 근거가 될 시범조사의 다양성 지수는 유가증권상장기업 기준으로 49.7점임. 비상장기업의 점수는 43.0점임. 기업의 규모가 클수록 전반적인 다양성 환경도 우수한 것으로 볼 수 있음
  - 대표적인 지표로 보면, 유가증권상장기업 기준으로 다양성 전담 부서가 있는 경우는 30% 미만임. 다양성/포용성 전문 교육은 54%가 실시하며 직급별/성별 임금 격차를 조사는 하는 기업은 30% 미만임

- 유가증권상장 기업 기준으로 다양성 지수를 형성하는 일곱 가지 차원 중 지원제도가 63.1점으로 가장 높음. 반면 다양성 관련 기업 전략 측면이나 직원 교육은 다양성 조직 문화를 형성하기 위한 시작이자 의지라고 볼 수 있는데 50점 미만임. 기업전략과 함께 가중치가 높은 인적 구성 면에서 32.6점이라는 매우 낮은 점수를 보임. 인적 구성 점수가 낮은 이유는 임원, 사내외 이사 등의 구성에서 성별을 비롯한 인적 다양성이 부족함에서 기인함
  - 비상장기업은 상장기업 대비 가중치가 큰 기업전략 차원에서 낮은 점수를 보였고, 지원제도 차원 및 직원교육 차원에서도 낮게 나타남

- 많은 기업이 다양성에 대해 시급하고 중요한 것으로 판단하지 않고 있으며, 다양성 관련 법령이 요구하는 수준에 머물고 있음

- ▫ 장애인, 인권, 성평등 등 이미 정부와 사회가 요구하는 수준에 부합하는 기업이라도 인적 구성의 다양성은 매우 미흡함
- ▫ 다양성 핵심 가치를 기업 내부에 정착시키는 것에 앞서 대외 성과로 알리거나 소비자, 주주 등 이해관계자에 소구하는 것에 보다 집중하고 있음
- ▫ 다양성 관련 전략, 제도, 교육, 평가 등을 시행하면서, 이를 전담할 인력 구성이나 부서를 갖추고 있지 않음
- ▫ 다양성 제도나 시스템에 비해 조직 문화의 분위기는 아직 밝지 않음
  - 낮은 직급의 직원이 자유롭게 상사에게 반대 의견을 개진하기가 쉽지 않음
  - 기업은 육아휴직제도가 있으며 남녀 모두 신청 가능하다고 공표하고 있지만, 실제로 구성원이 자유롭게 육아휴직을 신청하는 문화 형성은 다소 미흡함

2) 국내 기업의 다양성 발전을 위한 제언

- ▪ 다양성과 포용성이 글로벌 사회를 향한 필수 전략으로서 기업의 발전에 꼭 필요하다는 점을 기업이 자각해야 함
  - ▫ 형식적인 기업 다양성에서 벗어나려면, 수출기업은 물론이고 내수형 기업도 다양성, 포용성이 중요한 가치임을 인식해야 함
  - ▫ 이러한 인식이 되었을 때, 다양성 특화된 전문 교육을 개설하고 직원 참여를 독려할 수 있을 것이며 다양성 가치 실행을 위한 전문 인력 제안 등이 가능할 것임

- ▪ 인적구성의 다양성을 높이기 위한 장기적 계획과 더불어, 시급한 개선도 병행되어야 함
  - ▫ 회사 시스템에서 다양성 요건을 갖추었다 하더라도 인적 구성의 다양성을 갖추기는 쉽지 않은 것으로 나타남. 정규직 및 이사, 임원급에서 성별 다양성 확보에 대한 구체적 목표치가 필요함
  - ▫ 정규직, 비정규직, 이사회, 임원진 등의 성별 다양성 외에 다른 배경 조건을 가진 인력의 배치에도 관심을 가져야 함
  - ▫ 다양한 인적 구성이 오래 근무하고 협업하며 성과를 내기 위해서는 형평성, 포용성 환경에 있도록 해야 함. 이를 위해서는 리더십의 다양성 인식 전환과 함께 구체적인 세부 제도 마련이 필요함
    - 가령, 직급별 성별 임금 격차 조사, 다양성 교육 및 지원제도의 시행 성과에 대한 자료의 분석 등

- ▪ 개별 기업에 맞는 맞춤형 다양성 가치 실현 노력이 필요함
  - ▫ 직원들이 바라본 주관적 다양성 평가와 포용성 역량을 측정하고 현재의 수준을 파악하며 개선 방향을 설정할 수 있어야 함
  - ▫ 일반 직원의 다양성 인식 개선도 중요하지만 리더십에서 다양성을 위한 노력과 인식 변화가 선행되고 전제되어야 함
    - 다양한 구성원이 조직 내 안착하고 서로 협력하며 성과를 내기 위해서는 경영진과 관리자의 다양성, 포용성 인식이 매우 중요함을 감안하여 이에 대한 기업의 노력이 필요함
  - ▫ 본 연구의 지표개발과정에서 제시한 포괄적 다양성 측정 항목을 개별 기업에 맞추어 선정하고, 기업의 특성에 합당한 차원별 가중치를 부여하여 맞춤형 다양성 지수를 산정하고 측정하여 정교한 개선 방향을 도출할 수 있도록 함

- ▪ 다양성 전담 인력 및 전담부서의 구성이 필요함
  - ▫ 홈페이지, 직원 행동강령, 지속가능경영보고서 등에서 다양성 가치를 표방하고 있지만. 조직 내 다양성 기반 변화를 이끌어갈 전담 인력의 배치나 전담 조직의 운영 및 해당 조직의 위상은 높지 않음
  - ▫ 전담 조직과 인력으로 다양성 이슈에 대한 내부 전문그룹을 양성하고 회사 대표와 이사회는 이들의 목소리에 귀 기울이고 변화할 수 있어야 함

나. 향후 기업 다양성 조사와 지표발전에 대한 제언

- ▪ 지속가능한 조사를 위한 제언
  - ▫ 설문 조사 과정에서 제언
    - 샘플 수 확대로 기업 규모나 업종에 대한 체계적인 분석을 할 수 있는 여건을 마련해야 함
    - 최소한 초기 조사에서는 외부 자료를 활용할 수 있는 상장기업 중심으로 조사를 시작하며, 필요할 경우 비상장기업은 최소 샘플수로 확보함
    - 응답의 충실성과 진실성을 높이기 위해 우수 기업으로 선정되고자 할 경우 주요 응답에 대한 증명이 필요함을 사전에 고지하고 수행함

  - ▫ 조사의 응답률을 높이기 위한 제언
    - 응답자의 설문 수행에 대한 부담을 줄이기 위해 설문항목 수의 최소화가 전제되어야 함
    - 설문응답 거절률이 높았던 항목일 경우 꼭 필요한 항목만을 포함하고 대표 항목이나 외부 대체 가능한 지표 항목으로 보완함

- 조사 참여 기업과 응답자에 대한 특혜가 필요함: 참여한 기업에 대한 혜택도 명시하고 응답자 개인에 대한 혜택도 강화함

▪ 다양성 지수/지표의 정교화를 위한 측정 도구에 대한 제언

▫ 인지적 평가 항목을 줄이고 다양성 현황을 뒷받침할 실제 시행하고 있는 제도나 현상을 파악할 수 있는 지표개발이 필요함

- 인지적 응답은 평균적으로는 의미가 있으나 개별 기업 단위로 보면 전체 직원의 평가가 아니므로 응답자에 따른 주관성이 높아지게 됨

▫ 응답을 꺼리고 있는 일부 인적 구성이나 임금 관련 항목에 대해서는 대외 공표된 외부 자료를 사용할 수 있도록 지표를 보완하여 사용함

▫ 본 조사의 항목은 업종에 상관없이 측정되었고, 각 업종의 특성을 반영하지 않고 있음. 장기적으로 업종에 특화된 항목 개발과 분석이 필요함

제6장

다양성 우수 사례

제1절 우수 사례에 대한 문헌 연구
제2절 국내 우수 사례 발굴과 탐색 연구

제1절 우수 사례에 대한 문헌 연구

1. 개요

- 본 절에서는 국내에서 논의가 부족했던 다양성 우수 사례를 발굴하는 데 초점을 둠. 이를 위해 2021년 레피니티브(Refinitiv)의 다양성 지수를 참고하여 다양성 실천에 있어 높은 평가를 받는 해외 기업들의 사례를 분석하였음
- 이를 통하여 국내의 다양성에 대한 기존의 논의와 실천에 참조점을 풍부하게 하고자 하였음. 레피니티브의 다양성 지수[21]와 각 기업의 다양성 보고서(RBC, 2022; Gap Inc, "Report: Diverse activities." Sony. 2022.10.10. 검색)를 활용함

2. 다양성 우수 사례

가. 사례 1: Royal Bank of Canada(RBC)

- **기업소개**
  - Royal Bank of Canada는 캐나다 금융업 기관이며 2021년 레피니티브 다양성 지수 81점으로 전체 상위 2위 기업으로 사내 구성원을 위한 여러 가지 다양성 프로그램을 운영하고 있음
  - RBC는 '다양성 진전시키기(Advancing Diversity)', '포용성 강화하기(Strengthening Inclusion)', '경제적 포용성 가능하게 하기(Enabling Economic Inclusion)'의 세 가지 목표에 따라 하위 목표를 구성하여 운영하고 있으며, 다양성 현황 진단을 통해 하위 목표 및 세부 프로그램을 지속적으로 발전시키고 있음

- **다양성 진전시키기(Advancing Diversity)**
  - 고용 및 채용 프로그램의 강화, 급여·승진·개발의 균등한 기회 촉진, 리더십 영역의 다양성 증진을 하위 목표로 구성됨
  - 모든 관리직급, 시니어 관리직급, 임원 직급에서 여성과 남성의 비율, 백인 남성과 여성 비율, 흑인·원주민·유색인(BIPOC; Black, Indigenous, and people of color) 남성과 여성 비율 등 인적구성에 대한 통계를 만들어 관리하고 있음

21) "Refinitiv announces the 2021 D&I Index top 100 most Diverse & Inclusive organizations globally." Refinitiv. 2022.10.14. 접속, https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2021/september/refinitiv-announces-the-2021-d-and-i-index-top-100-most-diverse-and-inclusive-organizations-globally

  - 고용 및 채용 프로그램은 여성 및 BIPOC 임원의 대표성을 개선하는 것을 목표로 함. 채용 담당자의 성과 및 목표 계획에 다양성·포용 목표를 명시하여, 채용 공고·이력서 심사·인터뷰·오퍼의 전 단계에서 포용적 채용 실천을 하도록 함. 채용 관리자·담당자를 대상으로 채용에서 편향 제거를 위한 훈련을 실시하며, 채용 데이터 분석을 통해 격차·기회에 대한 진단을 강화함. 포용적 채용의 목표를 위해 표적 채용 마케팅 및 이벤트를 개발하여 실시함
  - 여성, BIPOC, 장애인, LGBTQ+를 위한 인재 파이프라인을 구축하여 다양한 인재 확보의 기회를 마련함. 여성 관리자를 대상으로 하는 매거진 발행('Prosper US'), 다양한 소수자 협회와의 파트너십 구축을 통한 인재 풀 확대, 여성·BIPOC·장애인·LGBTQ+ 각 소수자를 대상으로 하는 채용 자문 프로그램, 인턴십 장학금, 네트워크 세션 등을 운영하고 있음
  - 급여·승진·개발의 균등한 기회라는 목표에 따라, 성별, 인종/민족에 관계없이 모든 직원을 위한 임금 평등 원칙에 전념함. 캐나다 연방 고용 평등법, 지방 및 연방 급여 평등법, 영국 성별 급여 격차 보고 규정을 준수하며, 매년 성별 급여 평등 분석과 제출을 수행하고 있음. 분석에 따라 유사한 업무를 수행하는 직원 집단 간 임금 격차가 확인될 경우, 해결을 위한 조치를 취함
  - 승진 및 개발에 있어서도, 모든 구성원이 네트워크, 멘토 및 개발 프로그램에 동등하게 접근하지 못한다는 점을 고려하여, 과소 대표되는 집단을 위한 프로그램을 통해 승진 및 리더십을 가속화함. 여성·BIPOC 인재를 위한 10~12개월의 리더십 프로그램을 운영하고 있으며, 초기 경력의 여성 직원이 리더십을 준비하기 위한 대화형 워크숍을 운영함

- **포용성 강화하기(Strengthening Inclusion)**
  - 포용적 리더십 역량 강화, 직원의 목소리 청취하기, 공감과 안전한 공간 만들기, 책임성 증진하기를 하위 목표로 구성됨
  - 직원들이 소속감을 느끼고 보복에 대한 두려움 없이 목소리를 내도록 환경을 조성하고자 하여, 인종차별 및 불평등에 대응하는 대화의 장을 마련하도록 함. 설문조사, 연간 참여 설문조사, D&I 듣기 세션, 대상 인터뷰 그룹과 함께 하는 경청 등의 다양한 이니셔티브를 진행하고 있음
  - 직원을 위한 공감과 안전한 공간 만들기를 위해 정신 건강 및 회복력을 지원하기 위한 직원 대상의 자원과 프로그램, 연간 5,000달러의 심리 서비스, 건강한 습관·일상을 위한 웰빙 캠페인, 명상 앱 서비스, 익명 핫라인 대화 창구 등을 운영하고 있음
  - 직원들의 일과 삶의 균형을 위하여, 탄력 균형 제도를 통해 근무 시간 단축, 근무 주 변경, 작업 공유 등의 유연 근무를 운영하며, 온라인과 오프라인의 하이브리드 환경을 조성하여 지원하고 있음. 육아 직원을

위한 직원 케어 프로그램을 24시간 연중무휴로 운영하며, 어린이 및 성인을 위한 코딩, 공예, 학습의 다양한 프로그램을 제공함

- 모든 부모 유형(생모 및 비생부모, 남성 및 여성)을 포함하는 육아 휴가 정책 및 입양 휴가를 제공하며, 최대 4주의 유급 간병인 휴가를 제공함. 재무/재정 담당의 고문 직위에 있는 관리자들이 휴직할 때 수당을 지급함. 또한, 여성과 여성 건강에 대한 지원을 원하는 파트너에게 리소스를 제공하는 앱(Peppy)을 출시하여 운영함
- 무의식적 편견 교육을 강화하고, 반인종주의 교육을 의무화하여 운영하고 있음

▪ **경제적 포용성 가능하게 하기**(Enabling Economic Inclusion)

- 금융 상품과 서비스의 공정한 접근성, 긍정적인 경제적·사회적 영향을 만들 수 있는 상품·프로그램·이니셔티브 지원, 공급자 및 고객의 다양성 노력에 영향을 줄 수 있는 구매력 활용을 하위 목표로 구성됨
- 금융 상품과 서비스의 공정한 접근성을 위해, 인신매매 생존자를 위한 은행 서비스, 흑인 기업가를 위한 소기업 대출, 캐나다 선주민을 위한 고객 서비스 제공 및 지점 설립을 진행함
- 공급자 및 고객의 다양성 노력에 영향을 주도록, 소비자가 상품·서비스를 구매할 때 캐나다 원주민 단체에 기부하는 캐시백을 제공하는 플랫폼(Ampli), 금융 서비스 산업 다양성 개선을 위한 펀드 개발(Greenspring Diversity Fund) 등을 운영함

나. 사례 ②: Gap Inc.

▪ **기업 소개**

- 갭은 미국 샌프란시스코에서 1969년 설립된 의류 및 악세사리 기업으로 2021년 레피니티브 다양성 지수에서 86점으로 1위 기업임
- 여성 노동 기준 개선, 소외 지역 청년을 위한 일자리 제공, 여성 역량 강화 프로그램, 성차별 및 괴롭힘 예방 강화, 난민을 위한 훈련 및 고용 파트너십 참여 등의 활동을 진행함

▪ **여성 역량강화**(Empowering Women) **프로그램**

- 이를 통해 여성의 역량을 강화하고 직장과 삶에서 발전할 수 있도록 지원함. 제품과 서비스 측면에서 다양한 체형의 여성을 위한 스타일을 제공하며, 민주적이고 편안하며 일관된 사이즈와 핏을 위한 표준을 창안하도록 함

- 업계 파트너와 함께 여성의 역량 강화를 위한 프로그램 P.A.C.E(Personal Advancement & Career Enhancement)를 운영함. 비즈니스에 성 평등을 원칙으로 명시하고, 의류산업 전반에 걸쳐 여성의 역량 강화 훈련과 기술 구축을 포함함. 전 세계 공장 공급망에서 여성의 노동 기준을 개선하도록 함
- 개도국 등 소외 지역을 대상으로, 11~13세 및 14~17세 소녀를 위한 생활 기술 훈련 프로그램을 도입하여 문제 해결과 협상 능력 등을 증진하도록 도움. 또한, 성평등 문화를 위한 남성과 소년 대상의 프로그램도 도입함
- 여성 직원들의 역량 강화를 위한 프로그램 'Empower@Work'을 운영하며, 의류산업에서 여성 근로자에게 권한을 부여하고 성평등을 촉진하도록 함. 이에 따른 모범 사례 커리큐럼(Worker Training Toolkit)을 발표하고 있음
- 지역 정치에 참여하는 커뮤니티 촉진자로 전략적 공장을 설정하여 여성 권한 부여에 투자함

▪ **젠더 기반 폭력 예방·대응**(GBV; Gender-Based Violence Prevention and Response)

- 이를 통해 직장에서의 성차별 및 괴롭힘을 근절하도록 함. 수년에 걸친 정기적 시설 평가에서 성차별 및 괴롭힘 관련 위반 사항을 확인하고, 무관용 정책을 시행하며 GBV 예방 및 대응 프로그램을 개발함
- 매년 모든 공장에서 GBV 예방 및 대응 프로그램을 관리자와 근로자에게 교육하고, 근로자가 GBV, 괴롭힘 및 학대를 보고할 수 있는 고충 처리 메커니즘 작동 정도를 평가함

▪ **사회적 포용 프로그램**

- 난민을 위한 훈련 및 고용 파트너십(Tent Partnership for Refugees)에 참여하여, 미국에서 새로운 삶을 시작하는 아프가니스탄 난민을 위한 훈련 및 고용에 참여함
- 소외된 지역사회 청년들이 참여할 수 있도록 일자리 기회를 제공하고 있음
- 유죄로 수감되었던 개인이 경제활동에 다시 참여할 수 있는 공정한 기회를 제공하도록 하는 서약(Second Chance Business Coalition)에 참여함. 심사 평가를 통하여 후보자가 유죄 판결이 직무 수행 능력과 관련이 없다는 증거를 확인하고, 지난 이력에 관계없이 해당 직무에 적합한 사람을 채용할 수 있도록 함

다. 사례 ③: Sony

▪ **기업소개**

- 소니는 일본의 컴퓨터, 전화, 가전 기업으로 2021년 레피니티브 다양성 지수에서 77점으로 13위를 달성하였음

- 직원의 관점을 반영하고 참여를 이끌어내는 다양성 이니셔티브를 확대하고 있으며, 일과 생활의 양립을 위한 보육시설을 설립하여 운영하고 있음

▪ DIVI@Sony

- DIVI(Diversity Initiative for Value Innovation)는 직원들 자신의 관점에서 느끼는 문제를 파악하고 스스로 해결하도록 노력하여 다양성 및 포용성을 촉진하도록 함. 주요 활동은 D&I에 대한 구성원의 인식을 제고하며 일선 직원의 실제 의견을 경영진에 피드백하여 시스템 및 작업 환경 개선을 위한 제안을 장려하는 것임
- 2005년 7월 사장 직속의 다양성 증진 프로젝트로 출발하여, 그룹 소속의 다양한 부서에서 20명을 선발하여 시작함. 처음에는 여성 직원 참여 촉진에 중점을 두어 여성 임직원 및 경영진 대상 인터뷰 및 인식조사 실시를 실시하였음. '경영진을 꿈꾸는 여성 직원이 직면한 문제에 대한 이해 및 인식을 위한 라운드테이블', '여성 경영진 네트워크 형성을 위한 세미나 및 교육', '경영진 계몽을 위한 원탁회의' 등의 활동을 이어옴
- 이후, 일·생활 균형을 포함한 활동 범위의 확장이 이루어짐. 일과 삶의 균형과 업무 스타일 개선을 위한 활동으로 범위를 넓혀 미취학 아동을 둔 여직원과 상사 및 부하직원을 대상으로 인터뷰를 진행하였으며, 일과 가정 양립 지원을 위한 제도 개선 및 확대를 제안함. 이러한 제안들은 이후 인사정책으로 제도화됨
- 2013년 이후 DIVI@Sony 창립 9주년을 맞아 다양성 선언문을 작성하였으며, 젠더 문제를 넘어 다양성의 범위를 확장하도록 하였음. 일과 육아의 양립을 위해, 외국인 직원과 남성 직원이 직면한 문제를 포함하도록 함

▪ 직원 및 지역민을 위한 직장보육 프로그램

- 오키나와의 소니 비즈니스 오퍼레이션(SBO)은 직원 중 80% 이상이 여성이며 20-30대 가임기 여성 비율이 매우 높으며, 어느 시점이든 직원 10%가 육아 휴직을 하고 있음. 일과 육아를 병행하는 직원을 위하여 신사옥에 보육시설을 포함하도록 하였음
- 보육원은 SBO 직원 이외에도 개방하여 지역사회에 기여하도록 하고 있음

3. 우수 사례의 함의

▪ 구체적이고 다변화된 목표 및 의제 설정

- RBC와 같은 기업은 다양성 증진을 위해 추진해야 할 목표 및 의제를 구체화, 다변화하여 실천하고 있었음.

'다양성의 증진', '포용의 강화', '경제적 포용의 활성화'라는 큰 목표에 따라, '고용과 채용 프로그램의 강화', '급여, 승진 및 개발을 위한 공평한 기회 창출', '인재 파이프라인 구축', '공감과 안전한 공간의 마련' 등의 구체적인 세부 목표를 개발 및 도출하여 실천하도록 함

- 국내의 다양성 실천 또한, 다양성 보고서를 통한 정례적인 지표 관리뿐만 아니라 능동적으로 조직 안팎에 필요한 세부 실천 목표를 설정하고 추진해갈 필요가 있음

▪ 다양성 증진을 위한 전 과정의 프로세스 구성

- 조직의 다양성 실천은 단기간의 특정 단계 및 영역에 한정될 경우 성과에 한계를 보일 수 있음. 장기간의 시간 지평과 전체적인 과정과 영역을 고려하여 다양성 실천을 설계하고 추진할 필요가 있음. 본 절에서 살펴본 RBC와 같은 기업은 조직의 인적 구성의 다양성을 증진하기 위해 조기 식별 파이프라인, 채용, 채용 이후의 초기 커리어, 조직 내 성장, 관리자 및 리더의 네트워크의 전 영역과 과정을 고려한 다양성 프로그램을 고민하여 구성하였음
- 국내의 다양성 실천 또한, 의제와 관련된 영역과 과정을 전체적으로 고려하여 목표를 설정하고 관리할 필요가 있음

▪ 다양성 실천 대상 및 범위 확대

- 다양성 실천이 기존에 초점을 맞춰온 성별, 성적 지향, 인종뿐만 아니라, 개방성·형평성·포용성의 관점에 비추어 현재 소외되고 불이익을 겪는 상황에 놓인 집단에 대한 고려가 필요함. 본 절에서 살펴본 RBC, GAP 등의 기업은 재향군인, 난민, 수감자 등의 범주에 대해서도 다양성의 대상으로 설정하여 훈련, 고용, 정착 지원을 제공하고 있었음. 또한, 조직 내 구성원뿐만 아니라 서비스 대상이 되는 고객, 지역사회, 그리고 광범위한 사회 영역에 대해서도 책무를 고려하고 기여점을 찾아 다양성 실천을 수행하고 있었음
- 국내 기업의 다양성 실천 역시 과소대표되며 불이익을 겪는 상황과 범주를 식별하고 다양성의 실천 영역을 확대해가는 노력이 필요함

▪ 대학, 지역사회 및 파트너와의 협력

- 본 절에서 살펴본 RBC, GAP 등의 기업은 다양성 실천의 효과성과 파급력을 높이기 위해 조직 자체적인 실천뿐만 아니라 지역사회 및 파트너와의 협력을 통한 실천을 다양하게 수행하고 있었음. 대학 및 소수자 집단과의 파트너십을 통한 인재 파이프라인 구축, 공급업체 커뮤니티와의 협력을 통한 노동 기준 제정 등의 실천이 이루어짐

- 국내의 다양성 실천 또한, 대학, 소수자 집단, 지역사회, 파트너 등과의 협력을 확대하여 다양성 실천의 효과성과 파급력을 높이기 위한 노력이 필요함

▪ 아래로부터 다양성 실천

- 다양성 실천을 위해서는 CEO 및 임원진의 리더십에 따른 강한 추진뿐 아니라 아래로부터 구성원의 요구를 이끌어내고 수용하는 실천 또한 촉진될 필요가 있음. Sony와 같은 기업은 직원들이 문제를 파악하고 다양성 개선을 위한 프로젝트를 제시하도록 하였으며, 이에 따라 다양성 실천을 제도화하는 노력을 기울여옴
- 국내의 다양성 실천 또한, CEO 및 임원진의 리더십 추진과 함께 구성원의 아래로부터의 참여를 촉진하는 노력이 필요함

제2절 국내 우수 사례 발굴과 탐색 연구

1. 배경과 필요성

▪ 문헌, 기업 보고서, 다양성 현황 지표만으로 파악할 수 없는 기업 현장의 상황과 현장의 목소리를 청취하고, 전반적 우수 기업 보다는 특정 사례에서 우수한 기업 사례를 발굴하여 다른 기업의 모범 사례로 삼고자 함

▪ 문헌 검토 및 현장 조사를 통해 모범 우수 사례 선정의 근거를 확보하고 다른 기업에 대한 실천적 함의를 분석할 수 있었음

- 현장 탐방과 구성원 인터뷰를 통해 입체감 있고 생생한 사례를 소개하고자 함

▪ 우수 사례 발굴 및 시상을 통해 우수 기업에는 긍정적 인센티브를 제공하고, 다른 기업에게는 다양성을 추구할 수 있는 구체적인 벤치마킹 사례와 방법을 제공함

2. 우수 사례 선정 과정과 기준

▪ 선정 기준

- 우수 사례로 선정된 기업은 전반적인 기업의 다양성 정책과 실행 면에서 기본적인 우수성을 갖추고 있어야 함. 이를 통해 다양성 증진을 위한 구체적 실행내용을 타 기업에 적용하여 전반적인 국내 기업의 다양성 성장을 도모할 수 있도록 하고자 함
- 본 연구의 지표 조사 결과와 연계한 분석이 되도록 하며, 특히 지표 조사 결과에서 특정 점수 이상의 우수성을 가진 업체의 사례를 선정할 수 있도록 함
  - 향후 다양성 우수 사례를 선정할 경우 사전에 다양성 현황 조사의 결과에서 후보 기업의 기준치를 제시할 수 있을 것임
    - 가령, 다양성 현황 조사의 전체 지수 점수에서 전체 조사 대상 기업 중 상위 20% 이내에 속하는 기업으로 선정하며, 핵심 지표 항목에서 상위 30% 이상이거나 절대 점수에서 100점 기준 70점 이상인 기업을 선정함. 우수 사례와 연관된 항목일 경우 상위 10% 이내에 해당해야 함

▪ **2022년 우수 사례 선정시 주안점**

- 기업의 다양성 지수와 우수 사례의 기준은 다양성 수준이 향상되고 기업을 둘러싼 환경 변화에 따라 조정이 필요하기 때문에, 매해 구체적 선정 기준은 조사를 시행하는 현재 시점에서 다양성 증진에 중요하면서도 단기적으로도 개선의 시급성을 감안하여 판단함
- 양성평등, 세대 간 갈등은 2022년 현재 한국 기업에서 다양성 이슈로 중요하면서도 단기적으로도 시급한 개선사항으로 파악됨
- 이에 '양성평등'을 주안점으로 하면서, 양성평등과 연결된 이슈이자 MZ세대의 기업 내 주요 요구사항인 '일-가족 양립'에서 우수하게 실천하는 기업을 선정하기로 함
- 해당 사항은 모든 대기업이 내적 성장과 외부 압력으로 주요 HR이슈로 삼고 있는 바, 그 기업만의 독특하고 차별적인 문화와 제도가 있는지 등을 점검함
- 이러한 기준의 선정은 자문위원 회의를 통해 타당성을 평가받고 발전시킴

▪ **평가 절차**

- 연구팀은 해당 후보 기업의 전반적 다양성 수준과 비전 및 활동에 대해서 살펴보고, 특정 이슈에 대하여는 더욱 심도 있게 탐색하여 분석함
- 우선 다양성 지표 조사 결과를 바탕으로 조사에 참여한 기업의 전체 평균과 우수사례 기업의 다양성 수준을 해당 후보 기업의 수준을 비교 분석하며, 절대적 점수와 순위를 파악함
- 전반적인 다양성 현황에 대한 질적 연구를 위해 지속가능보고서, 홈페이지 등 내부문건과 외부에 공표된 기업의 사례 내용을 찾아서 일차 분석함
- 일차적인 분석 내용을 바탕으로 심도 있는 탐색과 분석을 위해 해당 기업의 다양성 담당자(혹은 해당 업무 책임자), 임원진, HR관리자 등을 대상으로 기본 인터뷰를 진행하고, 특정 내용에 대한 추가적인 탐색을 위해 인터뷰 대상자를 선정한 후 추가 인터뷰를 진행함
- 해당 기업의 탐색 결과에 대한 일차 분석 이후 자문위원 회의를 통해 분석 방향과 분석 결과에 대하여 점검하고 추가 조사의 필요성과 추가 분석 방향을 발전시킴

▪ **한계 및 제안**

- 2022년의 경우 연구 목표가 기업 다양성 지표 개발로 맞춰짐에 따라 우수 사례를 탐색하고 선정하기 위한 시간적 제약으로 인해 후보 기업 선정과 실제 탐색 과정을 동시에 진행했음. 향후 [우수 사례 선정]을 진행하기 위해서는 지표 조사 결과를 바탕으로 순차적으로 진행해야할 것임. 구체적으로 아래의 4단계로

진행하는 것이 바람직함

- (1) 지표조사를 바탕으로 후보군 선정 및 해당 년도 다양성 우수 사례 선정을 위한 이슈 선정, (2) 이슈에 따른 후보군 기업에 대한 지표 조사 결과와 외부 공표 자료에 따른 분석을 바탕으로 최종 후보기업군을 결정, (3)이 결과에 대한 자문위원회의 심사를 통해 우수사례 선정 순위를 결정, (4) 최우수 후보 기업부터 순차적으로 심층 탐색하는 과정을 거쳐서 분석한 후 최종 우수 사례와 그 기업 선정

3. 조사 방법

▪ **다양성 지표 조사 결과 반영**

- 다양성 지표의 대분류 및 중분류 구분을 반영하고, 다양성의 3대 구성요소(개방성, 형평성, 포용성)를 균형 있게 실현하는 기업을 모범 사례로 선정하고자 함. 특히, 다양성 지표 조사에서 최상위 중요도(***)를 실천하고 있는 기업을 선정하고자 함
  - <개방성>은 인력구성 중에서 국내 기업이 취약한 영역에서 높은 성취를 거둔 기업을 우선적으로 발굴함 (사내 이사, 사외이사, 임원구성, 관리자급 구성비율). 또한 수평적이고 개방적인 의사소통 문화를 만들고 있는가에 초점을 둠
  - <형평성>은 직무교육, 평가, 성과보상, 임산부, 육아지원, 업무운영(기회)에서 다른 기업의 모범이 되는가에 초점을 둠
  - <포용성>은 의사소통, 상호존중, 유연근무, 임산부/육아지원, 자발적 기획 및 참여 등의 영역에서 다른 기업에게 벤치마킹이 될 수 있는 기업인가를 살펴봄

▪ **문헌 분석**

- 뉴스, 대외문헌, 기업의 지속경영보고서 및 공개자료를 검토함
  - CJ제일제당. 2022. CJ제일제당 지속가능경영보고서. (https://www.cj.co.kr/cj_files/2021%20Sustainability%20Report_ko.pdf, 2022.11.11. 접속)
  - CJ제일제당. 2022. CJ제일제당 다양성·공정성·포용성 정책. (https://www.cj.co.kr/cj_files/CJ%20CheilJedang%20Diversity%20Equity%20and%20Inclusion%20Policy_ko.pdf, 2022.11.11. 접속)
- 정부, 비영리단체, 언론사 등을 통하여 다양성, 양성평등, 기업문화, 노사관계 등에서 우수한 기업으로 평가를 받았거나, 이와 관련된 긍정적인 평가를 받고 있는 기업인지를 분석함

- 동일한 업종과 국내 기업의 다양성 증진을 위해 적극적으로 활동하는 기업인가 살펴봄
- 부정적인 평가를 받고 있는 기업이 모범 사례에 포함되는 것을 방지하고자 함

▪ 현장 방문 및 인터뷰

▫ 1차 인터뷰는 CJ제일제당에 사전 연락하여 인터뷰를 요청하고 대상자를 섭외하였으며, 예상질문을 사전에 전달하였음. 인터뷰는 [사례연구팀] 책임연구원이 직접 진행하였으며 모든 내용은 동의에 따라 녹취하였음

[표6-1] CJ제일제당 1차 인터뷰이 목록

순번	역할	일시	장소
1	C레벨	2022.10.26. 14:00~15:00	CJ제일제당센터 10층 대회의실
2	HR 담당	2022.10.26. 14:00~15:00	CJ제일제당센터 10층 대회의실
3	ESG 담당	2022.10.26. 15:00~15:50	CJ제일제당센터 10층 대회의실
4	ESG 담당	2022.10.26. 15:00~15:50	CJ제일제당센터 10층 대회의실
5	ESG 담당	2022.10.26. 15:00~15:50	CJ제일제당센터 10층 대회의실

▫ CJ제일제당의 일-가정 양립, 양성평등 및 여성 리더 양성에 초점을 맞춘 2차 인터뷰를 추가로 진행하였음. 2차 인터뷰 또한 CJ제일제당에 사전 연락하여 인터뷰를 요청하고 대상자를 섭외하였음. 질문은 사전 전달 없이 현장에서 제시함. 인터뷰는 책임연구원이 직접 진행하였으며 모든 내용은 동의에 따라 녹취하였음

[표6-2] CJ제일제당 2차 인터뷰이 목록

순번	역할	일시	장소
6	남성 육아휴직 사용자	2022.11.28. 13:00~13:30	CJ제일제당센터 6층 라운지
7	여성 신규 C레벨	2022.11.28. 13:40~14:20	CJ제일제당센터 6층 라운지

4. CJ제일제당의 다양성 우수사례 분석

가. 기업 소개

▪ **전반적 소개**

▫ CJ제일제당의 임직원과 경영자들은 다양성을 높이기 위해 매우 적극적인 자세를 가지고 있으며, 자신들의 성과와 노력을 외부에 알리는 데 노력하고 있음

▫ CJ제일제당은 1953년 제일제당공업주식회사로 출범하였으며 2007년 CJ주식회사에서 기업 분할되어 식품과 바이오 사업에 집중하는 사업회사로 진출하였음. 현재 국내 1위의 식품회사로, 그 하위분야는 설탕, 소맥분, 조미식품, 육가공식품, 대두가공식품, 냉동식품, 사료 등을 생산·판매하는 식품사업, 아미노산 생산·판매 및 사료·축산사업을 담당하는 바이오사업, 국내외 물류·컨테이너·택배·건설사업을 담당하는 물류사업 등으로 구성됨. 2022년 6월 기준 CJ제일제당의 사원수는 8,252명, 자본금은 819억 8백만원, 매출액은 6조 7,960원, 영업이익은 3,053억 9천만원임

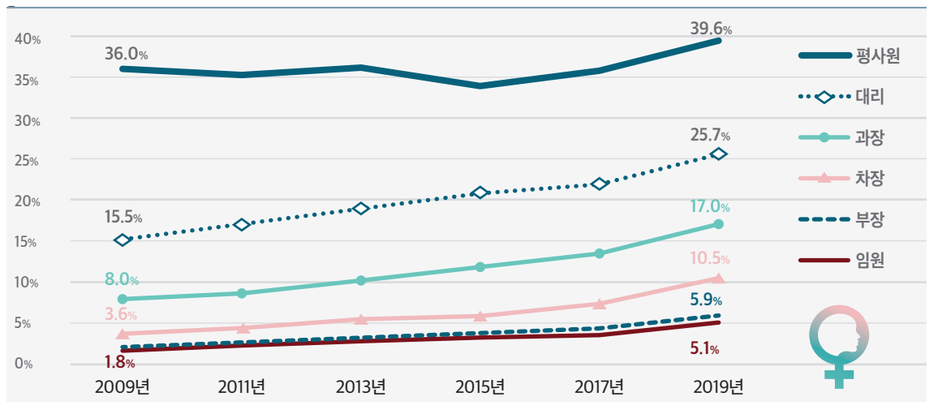
▪ **여성 임원 및 사외이사 비율**

▫ 2021년 국내 100대 상장기업 중에서 여성임원의 수가 두 번째로 많은 기업이며, 여성임원의 비율은 다른 기업보다 훨씬 높음

▫ CJ제일제당은 사외이사를 제외한 전체 임원 98명 중 25명이 여성으로, 식음료 업계에서 가장 많은 여성 임원을 보유함. 업계 2위인 대상은 전체 임원 41명 중 여성 임원이 5명으로 12.2%이며, 동원F&B 임원 14명 모두 남성, 농심 임원 30명 모두 남성, 풀무원은 20명의 이사 중에서 17명의 사내이사는 모두 남성, 여성 사외이사 3명으로 구성됨

▫ CJ제일제당의 여성임원 비율은 25.5%, 사업 특성상 여성 직원이 많은 뷰티 업계 1·2위 업체인 LG생활건강(20.5%), 아모레퍼시픽(25.0%)보다 여성 임원 비율이 높음

[그림6-1] 100인 이상 고용하는 국내 상장기업의 직급별 여성 비율, 2009년-2019년



*자료: 인적자본기업패널

[표6-3] CJ제일제당 직급별 여성 비율, 2011년-2021년

구분	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022 목표
여성임원 비율	3%	4%	5%	10%	18.7%	24.2%	25.3%	26%
여성 간부 인원 비율	11%	12%	15%	18%	22.6%	23.7%	25.4%	26%
주니어 관리직 여성 인원 비율	32%	28%	30%	32%	32.7%	32.7%	43.3%	44%
여성 임직원 비율	21%	21%	22%	25%	26.0%	27.3%	27.8%	28%

*출처: CJ제일제당 지속가능성 보고서(2021: 71) 및 자료 제공

나. 다양성에 관한 CJ제일제당 대외적 평판

- 대외적 평가
  - CJ제일제당은 다양성과 양성평등을 실현하는 모범적인 국내 기업이며, 정부 및 대외기관에서 다양성 우수 기업으로 평가를 받고 있음
  - 2021년 고용노동부로부터 노사문화 우수기업으로 선정되었고, 2022년 여성가족부에서 주최한 대한민국 양성평등 포럼(2022 KGEF)에서 다양성과 양성평등을 실현한 모범 사례 기업으로 초대되어 우수 사례를 발표함

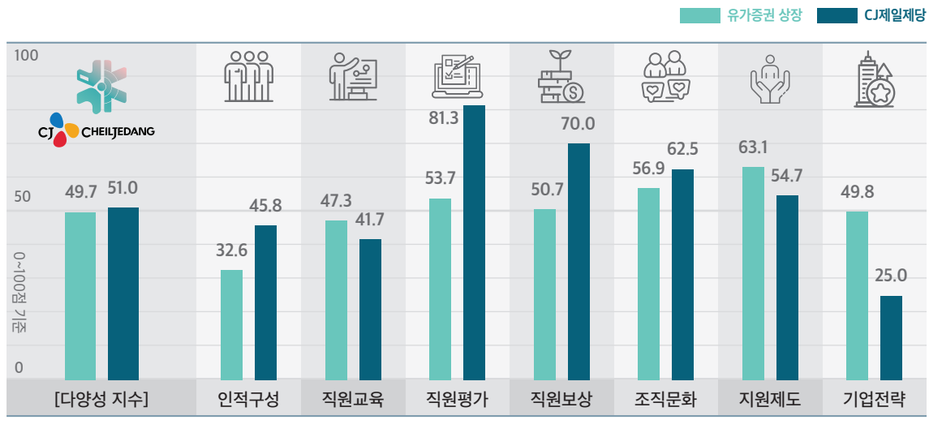
  - 2020년 UNGC(UN Global Compact)에서 시행하는 TGE(Target Gender Equality)이니셔티브 에 참여하여 국제적인 기준에 부합하는 여성임원 비율 향상을 실현하고자 노력함
  - CJ제일제당은 보상제도 및 평가제도, 임금체계 등 모든 인사제도에 대해 양성평등을 적용하며 여성역량 및 리더십 강화에 앞장서고 있다는 평가를 받고 있음
  - 2021년 및 2022년 'WIN 어워드' 가 선정한 양성평등 우수기업에 선정됨. 500대 국내기업을 대상으로 한 양성평등지수 평가에서 10개 기업에 포함됨. CJ제일제당은 여성 직원 급여수준과 여성 임원 비중, 여성 직원 전체 중 여성 임원 비율에서 고득점을 받음

다. 시범조사에 나타난 CJ제일제당의 다양성 우수성과 개선 사항

1) 전반적 다양성 수준

- 본 시범조사에 참여한 유가증권 상장기업의 종합 다양성지수와 비교하면 CJ제일제당은 평균 이상인 것으로 나타남
- 그러나 세부 영역별로 살펴보면 CJ제일제당이 매우 우수한 측면과 부족한 측면이 분명하게 구분됨
  - CJ제일제당은 인적구성 면에서 전체 조사대상 기업의 평균보다 높은 점수를 보임
    - CJ제일제당의 정규직 여성비율은 다른 기업과 유사한 수준이지만 사내이사 및 임원급 여성 비율에서 높은 것이 주된 이유임
  - 직원평가 및 직원보상의 측면에서 CJ제일제당은 조사대상 기업 중에서 매우 우수하며, 조직문화면에서도 경쟁력이 있음
  - 지원제도 측면에서는 평균 이하의 점수를 보임. 다른 기업들과 비교하여 임산부지원, 육아휴직 등 일·가정 양립 지원면에서는 우수하지만 장애인지원정도는 유사한 수준이고, 지원제도를 체계적으로 관리하고 성과를 추적하는 시스템에서 낮은 수준임
  - 기업전략 측면에서 매우 낮은 점수를 보였음. 기업전략을 구성하는 '다양성 핵심가치 구현' 항목에서는 일정 점수를 유지하고 있으나, '다양성 전문 조직 운영' 면에서 경쟁력이 약한 것으로 나타남
    - CJ제일제당은 별도의 다양성 전문 부서와 전담자가 없기 때문에 회사 최고경영자에게 다양성 관련 이슈를 직접 보고하거나 임원회의나 이사회에 보고할 기회를 충분히 마련하지 못한 것으로 판단됨

[그림 6-2] CJ제일제당 다양성 지수



2) CJ제일제당의 다양성 우수 영역과 개선 영역

▪ **CJ제일제당이 우수한 영역**

▫ 최고경영자를 포함한 리더십에서 다양성에 적극적 의지를 가지고 실천하려는 노력이 드러남

- 경영진이 조직 내 다양성 증진 노력을 펼치고 있을 뿐만 아니라 임원급의 인적 다양성 점수는 전체 조사 평균 대비 29포인트 이상 높게 나타남

▫ 직원에 대한 공정한 평가와 보상체계 및 수평적 조직 문화 측면에서 매우 우수함

- 공정한 직원 평가를 위해 다양한 평가방식을 활용하며, 사전 평가 기준을 공유하거나 구성원들에게 평가 및 피드백 권한을 부여함. 무엇보다 편향된 의견을 방지하기 위한 장치를 마련하고 있음
- 보상체계에 직무성과를 반영하려는 노력은 매우 우수하며, 사업성과에 따른 보상도 공정하게 부여하려 노력함
- 협업을 장려하고 낮은 직급 구성원의 의견을 경청하는 조직문화를 형성함

▫ 임산부 지원, 육아지원제도 등 일·가정 양립을 위한 지원제도가 매우 우수함

▪ **CJ제일제당이 개선해야 할 영역**

▫ 다양성을 선도하며 추진할 다양성 거버넌스 구축이 필요함

- CJ제일제당은 다양성 전담조직이나 전담인력이 미흡하여 관련한 이슈를 정리하고 분석하거나 보고하는 체계를 완벽히 갖추지 않은 것으로 나타남. 이를 만회하기 위해서는 최고경영진의 다양성 의지와 직원들의 의견을 반영할 수 있는 별도의 다양성관리 부서, 고위직 다양성 전담자 확충이 필요함

▫ 다양성 가치 관점에서 채용/승진, 교육, 제도 등의 시행 내용과 성과를 집계하고 효과를 검증하여 향후 방향성을 제안하기 위한 시스템 구축이 미흡함

- 직급별 성별 임금 격차 수집, 지원 제도 이용에 따른 근속 비율 추적, 다양성 교육 효과 조사 등에 대한 체계 마련이 필요함
- 이러한 시스템 구축은 다양성 전담 부서를 구축하여 활발한 운영을 할 때 다양성의 성과가 높아질 것으로 예상됨

▫ 여성 이외 장애인, 외국인 등 다른 차원의 다양성과 포용성으로 영역을 확대하는 것이 필요함

- 이는 CJ제일제당을 포함한 많은 기업이 개선해야할 영역임

라. CJ제일제당의 다양성 실천 심층 분석: 양성평등과 수평적 문화를 중심으로

1) 다양성에 대한 기업의 비전

▪ **경영진과 구성원의 다양성 인식**

▫ CJ제일제당의 경영진과 구성원들은 다양성이 경영성과에 도움이 되며, 기업의 경쟁력으로 이어진다는 믿음을 가지고 있음

▫ 다양성을 회사의 핵심가치로 강조하며, 다양성 증진을 위한 제도를 기획·운영하고, 구성원의 의견 청취 및 DEI 존중 인사시스템 반영 등을 통하여 다양성을 확대하고자 노력함

▫ 성별뿐 아니라 연령, 인종을 포함하여 다양성을 추구하고 있음. 2016년 글로벌 성과 이후 경영의 초점이 글로벌을 향하면서 이러한 변화는 가속화됨. 정책 방향, 인사발령 등에서 구성원이 체감하는 수준으로 변화하였음

▫ 시장 환경의 변화와 글로벌 이슈에 대응하는 인재 역량을 조성하기 위해 필요한 기업문화로 다양성을 이해하고 있음. 즉, 구성원의 다양성을 존중하고 공정한 기회를 제공하며 역량을 발휘하는 조직 환경을 갖추고, 이를 통해 함양된 인재 역량으로 변화하는 환경에서 기업 경쟁력을 제고한다는 다양성 기반 전략을 가지고 있음

▪ **CEO의 의지와 리더십**

▫ 다양성에 대한 최고경영진의 이해와 철학은 CJ제일제당의 기업 핵심가치가 다양성과 연결되는데 매우 중요한 역할을 함. 특히, 2020년 최은석 대표이사가 CEO로 취임하면서 다양성과 존중을 중시하는 문화를 강조하며 조직변화를 유도함

- 최고경영진은 다양성을 존중하고 의식하는 실천을 통해 기업문화 변화를 주도하고 있음. CJ제일제당 경영자들은 다양성이 경영성과, 경쟁력, 혁신의 근간이 된다고 생각하여 다양성을 높이는 데 매우 적극적인 자세와 노력을 기울이고 있음

> "경영진은 글로벌 시장에 부합하도록 체질과 전략을 바꿔야 한다는 생각이 있고, 의지에 따라 정책과 교육의 변화를 촉진하고 있습니다. CJ제일제당은 소비자의 생활과 밀접한 비즈니스를 하고 있고, 소비자의 라이프스타일 변화에 민감하게 소통할 필요가 있습니다. '세상이 바뀌었는데 우리도 변해야 한다'는 생각입니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

> "틀에 박힌 사고나 고정관념의 문화를 지양하고 다양성을 갖춰야 기업 경쟁력이 생기기 때문입니다. 9년차 근무 중인데, 신입 때부터 '인적자원(인재)'을 강조하는 기업문화가 있었습니다. 이러한 기업문화에서 다양성을 존중하고 시너지를 활용하는 쪽으로 방향을 잡게 된 것으로 생각합니다." (인터뷰이 6, 남성 육아휴직 사용자)

- 2022년 9월 '다양성·공정성·포용성 정책'을 변화혁신담당 조직 및 이사회 산하 지속가능경영위원회를 통해 발표함. 이를 통해 지속가능한 기업이 되기 위해 모든 임직원이 능력을 펼칠 수 있도록 '다양성, 공정성, 포용성'의 기업문화를 만들어갈 것을 선언함. '소통을 존중하는 존중 문화', '일과 가정의 양립 지원', '다양한 기회와 공정한 경쟁을 위한 인사시스템', '미래 인재 육성'등이 구체적인 실천항목에 포함됨
- 이것은 CJ제일제당의 사업 특성 및 해외 시장으로의 지향에 따른 판단으로, 소비자와 밀접한 사업 분야 특성에 따라 트랜드의 변화에 맞춰 다양성을 추구해야 한다고 보고 있으며, 글로벌 시장으로서의 확장에 발맞춰 글로벌 수준에 부합하는 다양성을 추구하고 있음

> "광고사가 만든 "밥은 엄마가 해야 해"라는 성 고정관념을 담은 햇반광고에 대해, 임원들이 시청 후 방송 전에 자체적으로 컷하고 수정한 사례가 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 다양성 증진 문화는 CJ제일제당이 소비자 트렌드 변화에 신속히 대응하고 글로벌 기업으로 사업을 확장하는데 크게 기여함. 고객친화적인 제품을 개발함으로써 2021년 가공식품 매출 중 해외 비중은 56%로 2020년 대비 6% 증가한 4.4조원을 기록했으며, 글로벌 전략제품(만두, 치킨, 김치, 김, 롤, K-소스, 가공밥) 매출은 2021년 1조원을 달성함

2) 제도와 인사시스템

▪ 다양성 증진을 위한 제도

- CJ제일제당은 기업 내 ESG부서를 통하여 다양성·포용성의 정책 방향을 제시하고 내·외부적으로 공감을 이끌어냄. ESG센터는 전사 ESG 경영의 컨트롤 타워로서 이해관계자 중대성 및 비즈니스 영향도를 기반으로 ESG 전략과 정책을 수립하고 있으며, 중장기 과제의 지속적 추진을 위해 경영협의체 및 이사회 내 지속가능경영위원회에 보고를 하고 있음. ESG부서는 2022년부터 센터로 격상되었으며, 지속가능경영의 8대 주요 과제에 '인권'과 '다양성·포용성'을 선정함
- 지속가능경영 전략의 주요 8대 전략과제 중 2가지 과제는 '인권경영', 'DEI 존중의 문화'로, 구체적으로는 HR부서가 담당하여 실행전략을 수립하고 추진하고 있음. HR부서는 다양성을 매우 적극적으로 추진하고 있으며, 다양성을 높이기 위한 인사제도의 개선과 조직문화 형성을 추구함
- 이에 따라 기업 내 HR부서에서 다양성, 포용성, 형평성을 위한 제도를 기획하고 운영하고 있음. '다양성'을 위한 제도로 잡 포스팅[22], 사내벤쳐, 글로벌 모빌리티, '포용성'을 위한 제도로 PMDS+(Performance Management & Development System), '형평성'을 위한 제도로 인사 배치, 승진, 연봉조정, 인센티브 등을 포함함
- HR부서에는 조직문화 진단을 통해 구성원들의 의견을 청취하고, 개선을 위한 제도와 활동을 기획함. 'CJ Voice On'은 실력 중심의 역할 및 기회를 부여하고, 다양한 의견과 시각을 존중하며, 만족도를 개선하기 위한 니즈를 파악하고 있음
- 리더십 역량 강화를 위한 진단, 교육(CEO 간담회를 포함), 코칭을 기획함. 그 내용은 리더십 Set-up, Check-up, Build-up, Quick Review, Wrap-up으로, 각각 리더십 교육, 리더십 진단, 진단에 따른 개선 제안, 리더십 평가의 각 단계로 구성됨. HR 부서는 앞으로 D&I 교육을 팀 리드 대상으로 하여 점진적으로 대상 및 주제 범위를 확대하고자 함. 또한, 글로벌 다양성을 고려하여 일하는 방식을 다양하게 구성하고자 함

▪ DEI 존중 인사시스템

- DEI 존중 인사시스템을 구성하여 구성원이 열린 기회를 통해 역량을 펼치고 성과에 따른 보상을 부여받는 환경을 조성하도록 하고 있음. CJ제일제당의 DEI 존중 인사시스템은 직급 제도, 승진 제도, 보상 제도, 평가 제도, 성장 제도, 근무 제도 전 과정에서 다양한 기회와 공정한 경쟁을 촉진하는 시스템을 의미함

22) CJ의 다양한 계열사를 대상으로 다른 부서 또는 계열사 간에 이동할 수 있도록 기회를 제공하는 제도임

"CJ제일제당은 일상화된 도전과 공정한 경쟁을 통해 구성원과 회사가 함께 성장할 수 있는 인사시스템을 지향합니다. 공정한 인사제도란 직급과 연공이 아닌 보유한 역량 및 발휘한 성과가 기반이 되고, 오픈된 기회 속에서 도전과 경쟁을 통해 결과를 만들고 그에 걸맞는 인정을 받는 것입니다." (인터뷰이 2, HR 담당)

- 그러나 DEI를 보완하기 위한 별도의 절차나 기준을 두고 있지는 않으며, 인사제도의 원칙과 기준에 따라 인사 평가를 수행함
- 사내 벤쳐 등을 통해 저연령·저연차 구성원의 성과를 확인하면서 능력에 따른 승진을 제도화함. CEO가 책임을 지고 도전을 장려하는 문화가 구성원의 도전과 경쟁을 촉진하였음

"2020년부터는 나이/직급의 룰이 사라졌습니다. 인사의 큰 원칙이 바뀔 수 있었던 것은 변화의 의지 때문입니다. 저연령·저연차 구성원의 성과를 사내 벤쳐를 통해 확인하면서 그 과정을 제도화했습니다. 과거에는 리스크 회피의 조직 문화가 강했고, 잘못에 대한 징계와 책임 요구가 컸습니다. 그러나 지금의 CEO는 '리스크 책임은 내가 질 테니, 할 수 있는 것을 해보라'는 방침을 강조하고 있습니다. 리스크를 감수하며 여러 도전을 할 수 있게 되었습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

▪ 인권경영

- 2021년을 '인권경영 추진의 원년'으로 삼아 인권경영 시행을 위한 거버넌스 구축, 인권경영선언문 개정, 국내 제조 사업장의 인권실사를 진행하였음. 미래 혁신의 성장 키워드 중 지속가능성에 초점을 두어 인권경영을 강조하게 되었음

"미래 혁신의 성장 키워드 중 지속가능성을 중심으로 하고 있습니다. ESG 경영 중 S가 이에 해당합니다. CJ 지주사, 대한통운, E&M 등 CJ 그룹 내에서 규모가 큰 기업들과 인권 경영 추진 협의회를 만들고 인권경영선언을 하게 되었습니다." (인터뷰이 1, C레벨)

- 또한 경영활동에서 발생할 수 있는 다양한 인권침해 요소를 파악하고, 구성원 모두의 인권을 존중할 것을 천명함. 이를 위해 정책수립, 거버넌스 구축, 실행 및 운영, 대내외 소통의 인권경영체계 프로세스를 구축하였음. 또한, 2021년 인권경영선언문의 인권경영의 내용과 지향점을 명확히 하여 전면 개정하였으며, 국내 사업장의 인권실사를 진행하였음

- 인권경영 거버넌스는 '이사회 산하 지속가능경영위원회', '지속가능경영 협의체', '인권경영 실무협의회'로 구성됨. 지속가능경영위원회는 인권 전략 및 방향성에 관한 안건을 심의하고 의결하며, 기업의 인권경영 이행 성과를 감독함. 지속가능경영협의체는 대표이사 산하 주요 인권경영 추진과제를 검토하고 심의함. 인권경영실무협의회는 국내외의 잠재적인 인권 리스크를 진단하고, 인권경영을 위한 개선과제를 발굴하고 실행함
- 인권영향평가를 CJ제일제당 및 패밀리사의 국내 제조사업장 15개소를 대상으로 실시함. 고용상 차별(성별/비정규직), 괴롭힘/성희롱, 강제노동(외국인), 아동노동(학생/연소자), 인도적 대우(노동시간/휴식/임금/여성보호 등), 결사의 자유(노사협의회), 지역주민 보호 등의 영역에 대해 구성원 인터뷰, 관련 자료 확인 등을 통하여 실사를 진행함. 실사는 계획수립, 리스크 식별·평가, 대응방안 수립·이행, 조치사항 모니터링, 이해관계자 소통의 프로세스로 진행됨. 실사 결과, 직장 내 괴롭힘 대응 절차 안내 강화, 사업장 내 휴식환경 개선, 임산부 보호 프로그램의 체계적 관리, 세대간 소통 개선 노력 등이 필요한 점을 확인하고, 개선방안을 마련함
- 2021년 취업규칙 개정을 통해 직장 내 괴롭힘 발생시 회사의 객관적 조사의무와 조사 과정에서의 비밀유지의무를 신설하였음. 신임 관리자 대상 교육에 구성원 근무시간 및 휴가에 대한 적정 관리방안, 모성보호를 위한 유의사항, 직장 내 괴롭힘/성희롱 대처를 위한 관리자 역할, 구성원 고충관리 중요성과 관리자 자세 등의 인권보호 인식을 제고하였음

3) 소통과 수평적 기업 문화

▪ 수평적 호칭

- 구성원 사이의 존중과 자유로운 소통을 위해 국내 대기업 최초로 수평적 호칭 제도 '님 문화'를 도입하여 운영하고 있음
- 처음에는 님 문화를 수용하는 데 조직 내에서 거부감이 존재하였으나, 님 문화 도입의 강한 의지를 지닌 리더십의 역할이 조직을 바꾸었음. 님 문화 도입 이후에도 공식 석상과 문서에서는 님 문화를 따르지만 그 이외의 자리에서는 직함을 그대로 부르는 일이 있었으나, CJ 그룹 전체 회장이 '회장님' 호칭을 없애면서 님 문화가 급격히 안정화되었음

"단순히 '님'이라는 호칭의 변화만으로는 부족하지만, 호칭의 변화를 통해 수평적 소통이 되며 문화가 정착되기 시작했습니다." (인터뷰이 2, HR 담당)

- 2000년대 초 '님 문화'를 도입하여 다른 제조 기반 대기업에 비해 수평적인 기업 문화를 조성하고 있었으나, 2021년 새로운 CEO의 취임 이후 수평적 커뮤니케이션을 강화하기 위해 노력을 개진하며 그 변화가 본격화 됨

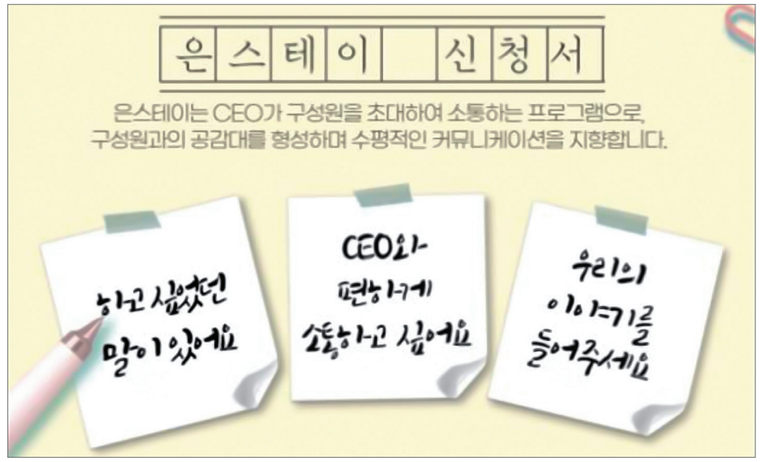
▪ 공감 소통 활동

- 중기 사업전략으로 '신사업 발굴', '글로벌 시장 및 고객 확장', '솔루션 고도화'를 실행하기 위한 HR 핵심 키워드로 '최고 인재'와 '혁신적 조직문화'를 설정함. 모든 구성원이 도전과 혁신의 결과를 만들어내기 위해 다양한 아이디어의 공유를 촉진하는 수평적 소통을 강조하고 있음
- CEO가 참여하는 전사 공감 소통 활동을 다양하게 기획·운영하여, CEO 주도로 '도전 혁신문화' 및 '수평적 커뮤니케이션'에 관하여 직급별 커뮤니케이션을 진행하고 있음
- 임원 정기회의에서 조직문화를 강조하고 있으며, 조직문화팀에서는 CEO와의 접점이 낮은 부서를 중심으로 CEO 런치미팅을 진행하고 있음
- 팀 Lead 및 승진자 교육 과정의 모든 회차에 CEO가 참석하여 간담회를 진행하고 있음. 2021년에는 전체 Team Lead 대상 온라인 화상 교육 '변화추진워크샵'(2021년 9회), 신임 Lead 대상 온라인 실시간 화상 교육 '신임 LEAD 과정'(2021년 3회), 'Professional 직급(간부) 승진자 과정' 온라인 화상 미팅(2021년 3회, 220명 대상)이 진행되었음
- 주제별 소규모 온·오프라인 CEO 미팅으로 '은스테이'를 진행함. 오프라인은 6~7명, 온라인은 10명 내외 참석함. 2021년 27회 동안 168명을 대상으로 진행되었음
- '신입사원 입문 교육: 경영철학 및 사업이해'(2021년 신입공채 대상)을 통해 신입사원이 조직에 적응하고 수평적 문화를 받아들이도록 안내함
- 전체 임원을 대상으로 '도전/혁신 문화' 및 '수평적 커뮤니케이션' 실천을 위한 액션 플랜을 수립하고 실천하도록 함. 실천 강화를 위한 조직문화 혁신 'Nudge Letter'를 발송하고 있으며, 'Self-Review Survey' 진행을 통한 자기 점검, 우수 실천 사례 발굴과 인정 및 격려를 진행하고 있음. 구체적으로는 심리적 안정감, 수평적 커뮤니케이션 등을 주된 주제로 다루고 있음
- 개인과 회사의 '동반성장'을 강조하는 기업문화를 추구하며, 강점을 발굴하고 성과로 이어지도록 동기부여하고 있음

> "팀장 직급부터 강점 평가, 360도 평가(선배, 후배, 동기 모두의 평가), 호건 테스트 등으로 본인의 역량을 파악하고 계발하도록 합니다. 약점을 보완하라고 강조하기보다는, 강점을 계발하고 강화하도록 강조하고 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 구성원 간 다양성을 존중하고 소통을 활성화하는 프로그램을 운영하고 도입하고 있음. 세대/직급/직군별 교육 및 워크샵을 활성화하였으며, 구성원과 경영진의 다이렉트 소통을 돕는 CEO간담회 및 열린협의회(노사협의회)를 운영하고, 경영진의 마인드셋에 진정성 및 존중을 강조하고 있음. 진천 사업장, 논산 사업장 등 다양한 소통채널을 사업장별로 다양하게 운영하고 있음

[그림6-3] CJ제일제당 CEO간담회 홍보 포스터



*출처: CJ제일제당 제공 자료

▪ 미시 문화(micro culture)의 변화

- 수평적이고 개방적인 조직문화를 형성하고 실현하기 위해 조직 구성원이 상호작용하며 주고 받는 행동, 관습 등 미시 문화의 측면에서 모니터링과 변화를 추구하고 있음
- 특히, CEO는 임직원의 간담회와 모임에서 구성원들이 "파워 시그널(power signal)"을 드러내는 행위와 태도를 보이지 않아야 함을 강조함. 예를 들어, 엘리베이터에서 상급자를 위해 하급자가 뛰어가 층을 누르거나, 대화를 하며 상급자가 하급자와 눈을 마주치지 않고 휴대폰을 보는 등의 행위·태도는 구성원 사이의 수직적 문화를 만들 수 있으므로 지양해야 함

> "'파워 시그널을 보내지 마라'는 것의 취지는, 우리는 상하관계가 아니라 협력관계이고 전문가로서 독립적인 개개인을 육성하는 과정임을 강조하고 있습니다." (인터뷰이 5, ESG 담당)

"2021년 초부터 매우 강조하고 있고 2~3개월 전부터 체감하는 수준입니다. 목례하지 말 것, 엘리베이터 문을 잡거나 식당 자리를 잡는 등의 행동을 하지 말 것, 보고를 위한 보고를 지양할 것, 프로 대 프로로서 서로 존중하는 태도를 가질 것, 그리고 상급자와 리더 스스로가 하급자에게 '하지 마라'는 신호를 보여줄 것을 강조하고 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 리더십 교육에 CEO가 참석하여 수평적 소통을 강조하고 있음. 해외의 문화적 맥락에 맞는 조직문화를 갖춰야 한다는 취지에서 강조하고 있으며, 한국의 장유유서 문화는 다른 국가들의 문화 및 글로벌 맥락에 맞지 않는다는 인식에서 지양하고 있음. 해외의 문화적 맥락에 부합하도록 개방성을 증진하자는 취지에서 강조하고 있음. 인터뷰이들은 CEO가 직접 수평적 소통을 강조하며 조직 내 실질적 변화가 진척되고 있음을 강조함

"(CEO의 입장은) 글로벌/도메스틱 각각의 맥락에 맞는 에티튜드를 지녀야 한다는 입장이 기본적이지만, 너무 도메스틱 맥락에 익숙해지지 않기 위해서는 CJ 내에서 의식적으로 파워 시그널을 경계하는 태도를 가져야 한다고 강조하고 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 임원이 참석한 공식적인 회의에서는 아직 가장 높은 사람이 가운데 앉지만, 그 외의 참여자는 서열과 무관하게 자리에 앉음. 또한, 팀 회의 및 유관부서와의 회의 등의 비공식적 회의에서는 서열과 무관하게 자리에 앉는 문화가 정착되고 있음

▪ 사내 협의기구 활성화

- 소통과 유연함을 통해 혁신하고 도전하는 문화를 정착시키고자 함. 이를 위하여 구성원 대표와 경영진 대표 간 협의기구로 '열린협의회'를 매 분기 정기회의로 개최하여 소통 증진과 고충해결을 위해 노력함. 생산직군과 영업직군의 참여를 보완하기 위해 식품생산본부 및 식품영업본부 차원의 협의회 또한 신설하였음
- 나아가 2022년 3월 회사와 구성원 공동의 이익을 위한 고충처리 및 근무조건 개선 등을 협의할 수 있는 '더 열린협의회'를 출범하였음. 기존의 열린협의회는 본사 사무직 중심으로 구성되어 직군/사업장별 의견을 청취하는 데 한계를 지녔으나, '더 열린협의회'는 사무직, 영업, 생산, R&D 등의 사업장 및 직군별 대표로 이루어져 있음. CJ더마켓 할인한도 기준 변경, 생산본부 근무복 개선, 주택자금 대출 금액 확대 등의 안건을 상정하여 논의함
- 수평적 문화가 확산되고 구성원으로부터 호응을 얻는 이유는, 구성원의 의견을 CEO가 경청하고 그 내용을 실행하면서 신뢰를 얻고 있기 때문임

"구성원의 보이스를 듣는 것이 중요합니다. 1년 상반기, 하반기에 'Voice-On'을 통해 전체 구성원의 의견을 청취합니다. 또한, 정례적인 열린협의회(노사협의회) 활동에 참석합니다. 그리고 이슈가 발생하거나, 도전과 혁신적인 문화와 관련된 과제가 있을 때 인터뷰를 합니다. 인터뷰는 2021년 이후 현재까지 3~4회 진행하였습니다. 또한, 임원과 팀장을 대상으로 한 리더십 다면 피드백을 진행하며, 360도 평가로 진행합니다. 직원들이 자발적으로 의견에 목소리를 내는 이유를 살펴보면, CEO가 경청하고 그 내용을 실행하면서 경영진에 대해 신뢰가 쌓이고 있기 때문입니다." (인터뷰이 2, HR담당)

4) 양성평등과 여성리더 양성

- 성과주의 원칙에 따른 인사제도
  - CJ제일제당은 CJ그룹 회장 이재현의 '성과주의 원칙'을 따라 나이와 성별과 무관하게 능력을 우선시하는 인재 확보 및 조직문화 혁신을 목표로, 여성 임직원에 대한 배려와 공정한 인사제도를 마련하였음. 또한, 여성의 출산 이후 경력 단절을 해결하기 위한 다양한 제도적 지원을 마련하여 운영하고 있음

"양성평등관점에서 다양성이 출발하게 되었습니다. 기업 내에 성별에 따른 차별이 없습니다. 2021년부터 인권경영을 선언하였습니다. 글로벌 회사를 지향하면서 세계 다양한 국가의 직원들과 함께 일할 수 있는 환경을 조성해야 했습니다." (인터뷰이 1, C레벨)

  - CJ제일제당은 여성 리더의 유입 및 성장에 있어서 '인재 유입/리텐션', '역량 발휘', '공정한 인사시스템'의 세 차원에서 우호적인 환경을 지니고 있음. '인재 유입/리텐션' 차원에서는 가족 친화적인 기업 이미지와 조직문화, 생활형 CJ 복지 혜택을 통해 여성 인력의 높은 취업 선호도를 보이고 있음. '역량 발휘' 차원에서는 여성 소비자가 많고 공감력과 커뮤니케이션이 중요한 산업 특성에 부합하여 여성 인력의 장점이 발휘될 수 있는 업무 특성과 환경을 지님. '공정한 인사시스템' 차원에서는 성별과 연공서열을 배제한 역량 중심의 평가 및 승진 제도를 운영하고 있음
  - '존중'은 CJ제일제당의 행동 원칙 중 하나로서 구성원 개개인의 다양성을 존중하도록 하는 것임. 리더십 실천에 대한 교육, 간담회, 진단 및 피드백을 통해 다양성 존중의 조직문화적 변화를 유도하도록 하고 있으며, 자유로운 의견 표출 및 토론, 업무 수행 과정의 자율성 및 성장을 통해 MZ 세대 구성원의 리텐션을 긍정적으로 촉진하고자 함
  - HR부서에서는 채용, 교육, 평가, 보상, 승진, 퇴직의 전 과정에서 다양성, 포용성, 형평성을 고려하고 있음.

다만, 인사제도의 원칙과 기준에 따라 평가하고 있으며, DEI를 보완하기 위한 별도의 절차나 기준을 지니고 있지 않음. 인사제도의 원칙과 기준은 “정직, 열정, 창의, 존중”, “다양한 기회, 공정한 경쟁, 탁월한 성과, 파격적 보상”으로 특징지어짐

- 성과주의 원칙은 CJ제일제당의 차별적인 기존 관행을 타파하고 여성 구성원 및 여성 리더의 성장에 우호적인 환경을 조성하는데 기여함

> “여성의 성별에 따라 특별히 배려를 하기보다는, 남성이든 여성이든 공정한 역량 평가를 해서 상승하고 있습니다.” (인터뷰이 4, ESG 담당)

- CJ제일제당은 전사·본부·담당별로 각각 시상제도를 운영하고 있음. 전사 시상제도 ‘CJ 제일제당 Awards’는 각 밸류체인(마케팅, R&D, 영업 등)별로 사업적으로 가장 큰 기여를 한 구성원을 대상으로 개인 시상을 하고 있음. 능력에 따라 우수 인재에 주어지는 시상 제도를 통해 성별과 연공서열을 타파하는 기업문화를 독려하고 있음
- 조직에서 롤모델이 되는 탁월한 인재는 과거에는 추진력 강한 고성과자로 전형적인 승진 경로를 거친 구성원으로 한정되었으나, 최근에는 다양한 롤모델이 부각되고 있으며 다른 구성원을 존중하는 리더가 부각되고 있음. CJ제일제당 내 다양한 구성원들이 자신에게 가까운 롤모델을 참조하며 임파워먼트될 수 있는 방향으로 변화하고 있음

> “고성과자로 빠른 시기에 높은 위치로 올라간 사람을 탁월하다고 말합니다만, 동시에 ‘어떤 스타일로 성과를 내는지’를 함께 봅니다. 부드럽게 조율하며 성과를 내는 사람이 롤모델이 됩니다.” (인터뷰이 6, 남성 육아휴직 사용자)

> “과거에는 정해진 영웅의 경로가 있었습니다. 관리나 영업 쪽에서 일하고 해외지사 경험이 있는 사람이 주로 승진했습니다. 그렇지만 최근 2~3년 사이에는 정답이라는 것이 없어졌습니다. 승진하는 경우를 보면 제각각의 색깔이 있습니다. 성과지향적이거나, 화합적이거나, 조직을 다양하게 겪어보았거나, 글로벌 맥락을 이해하고 있거나. 다양한 롤모델과 리더십이 존재합니다.” (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- CJ제일제당은 장기적으로는 여성 경영진의 비율을 해외 글로벌 기업들의 수준으로 높이는 것을 목표로 하고 있으나, 그동안 여성이 성장할 수 있는 환경이 부족했음을 또한 고려하고 있음. 그 육성 과정을 마련하는 데 초점을 두고 있음

> “젠더 다양성의 측면에서는 아직 해외 기업에 비해 여성 비중은 30%가 되지 않습니다. 여성 경영진을 늘리지 못하는 이유는, 그동안 그 육성 과정이 단절되어 있기 때문입니다. 임원까지 육성되는 과정이 지속이 되어야 비율의 증가가 가능할 것 같습니다. 단순히 비율을 늘리기만 하면 형평성 측면에서 바람직하지 않습니다. 제도적 지원을 통해 그 과정을 만들고자 합니다.” (인터뷰이 3, ESG 담당)

- 2016~2017년 무렵 국내에서 해외로 경영 초점이 맞춰지며 인사 방향성이 변화하게 됨. 변화 초기에는 연공서열에 따라 보상 받을 것을 기대하던 구성원들의 불만이 있었으나, 성과주의의 원칙에 따라 기업문화 변화가 받아들여짐

> “CJ제일제당에 근무했던 초기 2011년 무렵에는 지금과는 조직문화가 많이 달랐습니다. 특히 영업과 생산 쪽은 남성 구성원이 90% 비중으로, 여성 상급자에 대해 ‘뺀찌 주는’ 문화가 있었습니다. 지금은 그런 것이 사라졌습니다. 또한, 과거에는 연공서열을 중시하는 조직이었지만, 2016~2017년 이후 승진의 방향이 바뀌었습니다. 특히, 2021년부터는 급격하게 바뀌었습니다. (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 여성 구성원 및 리더의 비율이 조직 성과에 영향을 주는지에 대해서, 리더십 스타일 또는 세대 따른 차이는 있으나, 여성 구성원 또는 리더라는 특성 자체로 인한 조직 운영과 성과의 차이는 나타나지 않는다고 응답함. 다만, 여성 임원이 지니는 수평적 커뮤니케이션과 공감대가 조직 성과에 영향을 줄 수 있음

> “성별 구분에 따라 여성이 성과를 낸다고 보지는 않습니다. 조직 운영의 스타일에서 여성 임원이 수평적 커뮤니케이션과 공감대가 넓어서, 조직이 유연해지고 수평적 문화를 만들어내는 경향은 감지되고 있습니다.” (인터뷰이 2, HR 담당)

▪ 모성보호 제도를 통한 여성 리더 육성 지원

- CJ제일제당은 모성보호를 위한 제도에 차별화 포인트를 두고 있음. 출산/육아기 과정의 고충과 애로사항을 실질적으로 해결(난임시술, 자녀입학/긴급돌봄)하는 지원에 중점을 두어, 우수 인재가 CJ제일제당을 이탈하거나 경력단절을 겪지 않도록 해소하는 데 기여하여 여성 리더의 육성에 기여하고 있음. 임직원의 임신, 출산, 육아의 전과정에서 모성보호 및 돌봄을 위한 다양한 지원 제도를 운영하고 있음
- 구체적으로는, 임신부에게 임신부용 사원증을 발급하여 임신부를 위한 배려 문화를 만들고 있음. 출산 후

모유수유를 위한 공간을 마련하고, 직장 어린이집 'CJ키즈빌'을 운영하여 일과 가정의 양립을 지원하고 있으며, 임직원과 가족을 위한 건강지원으로 본인 및 배우자(또는 가족 1인)의 종합검진을 지원하고 있음. 난임부부에 대한 시술비 지원, 본인 및 자녀의 선천성 심장병 수술비 지원, 장애인 자녀 지원금 등을 다각도로 지원하고 있음. 또한, 전국 상담기관을 통한 심리상담 프로그램을 운영하고 있음

"CJ제일제당은 여성 친화적인 소비재 회사로, 여성의 목소리를 반영해야 할 필요가 있었습니다. 우수한 여성인력이 기업에 많이 지원하고 있습니다. 입사 후 기업 문화 조성을 통해 육아 경력단절이 퇴직으로 이어지지 않고 있습니다. 제조기업의 권위적 문화에서 탈피하여 수평적 문화로 변화했고, 일-가정 양립을 위한 제도가 도움을 주었습니다." (인터뷰이 1, C레벨)

- CJ제일제당은 모성보호 제도를 활용해도 인사평가에 불이익이 없도록 하여, 구성원이 자유롭게 제도를 활용할 수 있도록 함. 이러한 환경은 여성 임직원이 출산 및 육아로 경력에 불이익을 겪지 않고 성장할 수 있는 토대가 됨

"다른 기업들에서는 여성은 차장이나 부장이 끝이라는 통념이 있습니다만, CJ제일제당은 그런 것이 전혀 없습니다. 육아휴직 시기 동안은 평가가 제외되어서, 복귀 후 일에 매진하면 인사평가 및 직급 상승에 전혀 문제가 없습니다. 저도 육아휴직을 1년 쓰고 왔는데요, 육아휴직 후 복귀하여 직급 상승이 되었습니다." (인터뷰이 3, ESG 담당)

- CJ제일제당에서는 모성보호 제도를 여성뿐 아니라 남성 임직원 또한 자유롭게 신청하여 사용할 수 있도록 하고 있음. 이것을 통하여 CJ제일제당은 성별 역할 통념에서 벗어나 남성의 돌봄 역할 또한 형평성 있게 반영하고 있으며, 여성을 포함하여 구성원 전체가 자유롭게 모성보호 제도를 사용하는 분위기를 마련하고 있음

"남성이 육아휴직이나 돌봄 관련 제도를 쓰려고 하면, 다른 기업의 경우 '남성이 왜 쓰나?'는 문화가 있을 수 있습니다. 그런데 CJ제일제당은 해당 연차면 남녀 상관 없이 다 쓰도록 하는 문화가 잘 되어 있습니다." (인터뷰이 3, ESG 담당)

"초등학교에 입학하는 자녀가 있는 남성직원들은 1-2주 정도 자녀돌봄 휴가를 사용하고 있습니다. 아이들과의 유대감, 가족간의 친밀감이 상승하면서 직원들의 만족도가 높습니다. 휴가를 자유롭게 쓰도록 제도적 뒷받침이 되고 있습니다. 휴가를 낼 때 상급자의 결재를 받지 않습니다. 오히려, 취소할 때는 결재를 받아야 합니다." (인터뷰이 4, ESG 담당)

- 이러한 실천의 결과, CJ제일제당은 다양성을 존중하는 인재경영 추진에 따라 여성 임원 및 관리직의 비율이 지속적으로 증가하고 있으며, 2021년 말 사외이사 제외 여성임원 비율이 25.3%로 업계에서 가장 많은 여성임원 비율을 지니는 것으로 나타남
- 또한, 가정의 달에 자녀가 있는 여성 리더를 대상으로 CEO 소통 활동을 진행하는 등의 활동을 통하여, 여성 리더가 지니는 업무적 고충 및 일·가정을 위한 필요사항 등에 대해 의견을 청취하는 자리를 지속적으로 갖고 있음

5) 일-가족 양립

▪ 일-삶 균형 중시

- CJ제일제당은 '최고인재'가 다니고 싶은 회사를 만들기 위해 일과 삶의 균형을 마련하는 것을 중요하게 고려함
- 모성보호제도 및 유연근무제는 일을 잘하고 유능한 사람들이 어떻게 하면 유입되고 이탈하지 않을 수 있을지에 대한 경영진의 고민에 따른 결과임. 출산과 양육이라는 생애주기에 따른 이탈을 방지하고, 자기주도적으로 시간·장소를 조율하길 바라는 MZ세대 등의 요구를 수용하기 위해 일과 삶의 균형을 보장할 수 있는 제도와 기업문화의 변화를 추구함

"새로 들어오는 MZ세대 직원을 잘 이해하지 못했는데, 점점 들어오는 직원이 늘어나면서 세대 차이를 경영진 및 기존 구성원이 받아들이게 되었습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

"'일을 장기적으로 안정되게 하려면, 가정이 안정적이어야 한다'는 취지입니다. 출산과 육아는 생애주기의 한 과정입니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

- 이에 따라 CJ제일제당은 일과 가정의 양립을 지원하기 위한 다양한 휴가제도를 활성화하여 운영하고 있으며, 정부 사용제도 기한을 상회하는 수준으로 적극적으로 부여하고 있음. 또한, 일하는 방식에 있어서도 선택근무제, 재택근무제, 온라인 업무도구를 활용한 소통과 협업 환경 구축을 추진하였으며, 업무시간과 업무장소를 구성원이 자기주도적으로 설계할 수 있도록 하고 있음
- CJ제일제당에서 누가 언제 쉬는지 공유되고 누가 대신할지 소통하는 문화 덕분에 가능. 처음에는 눈치 보였을 수 있지만 지금은 정착화되어 운영되고 있음

▪ ONLY CJ모성보호제도

- ONLY CJ모성보호제도는 CJ만 있는 법적 기준 이상의 모성보호제도를 뜻함. 임신휴직, 배우자 유사산 휴가, 자녀입학휴가, 자녀입학단축근로, 긴급 자녀 돌봄 단축근로 등의 다양한 지원 제도를 운영하고 있음. 회사 내 임산부 및 자녀를 가진 임직원이 자신이 존중 받고 공평하고 동등하게 대우 받는다고 느끼게 하는 것이 제도의 목표임
- ONLY CJ모성보호제도의 구체적인 내용은 [표6-4]와 같음

[표6-4] ONLY CJ모성보호제도

제도	내용
난임부부 시술비용 지원	회당 최대 200만원 이내, 연 3~4회 지원
난임 지원 휴가	난임 시술을 받는 여성 근로자를 대상으로, 연간 6회 한도 내에서 회당 7일 휴가 지원
임신 휴직	임신 중인 여성 구성원의 휴직(무급)
임산부 맘제일 박스	임산부 전용 사원증 목걸이, 전자파 차단 담요, 임산부 전용 물품 등의 지급
임신 위험기 근로시간 단축	법적 기준 외 12~36주 사이, 최대 8주 이내 추가 단축근로 가능(유급)
임신 휴직	임신 중인 여성구성원의 휴직(무급)
출산 비용 지원	여성 구성원 출산 의료비 지원(건강보험 급여 대상)
출산 축하 선물	한우미역국 세트 또는 신생아용품 지급
배우자 출산휴가	배우자 출산시 1개월 이내, 2주 유급휴가 제공
배우자 유사산 휴가	배우자 유사산시 최대 3일
신생아돌봄 근로시간 단축	자녀 생후 3개월까지, 하루 2시간 이내 단축근로 가능(유급)
자녀입학돌봄 휴가	자녀 초등학교 입학년도 기준 2~4월 이내, 4주(유급 2주+무급 2주) 휴가 제공
자녀입학돌봄 근로시간 단축	초등 입학자녀 부모 대상, 최대 1년 이내로 하루 1시간 단축근로 가능(유급)
긴급자녀돌봄 근로시간 단축	일시적인 육아 이슈 발생시, 최대 1개월로 하루 2시간 이내 단축근로 가능(유급)

*출처: CJ제일제당 공유 자료

- 모성보호 제도는 구성원의 요구를 수용하여 회사의 개선 의지가 반영된 결과임. 열린협의회(노사협의회) 및 복리후생 담당 조직을 통하여 구성원 요구 취합, 여성 구성원 FGI를 통한 애로사항 및 개선 요구 확인, 경영진의 제도 검토 및 도입 결정의 과정을 거침

"CJ 모성보호제도는 그룹 차원의 활동으로, 출산육아기 대상 직원들의 인터뷰를 통해 해당 구성원의 니즈를 파악하고 고충을 해결하고자 하였습니다. 그 결과 정부 사용제도 기한의 2배를 제공하게 되었습니다. 이 제도의 목표는 경력단절을 없애기 위한 것입니다." (인터뷰이 2, HR 담당)

"ONLY CJ는 원타임의 제도가 아니라 육아와 휴직을 병행할 수 있는 긴 시스템입니다. 휴가도 본인뿐 아니라 배우자도 기쁨과 슬픔을 나눌 수 있는 제도라는 점이 다릅니다." (인터뷰이 3)

- 과거에는 육아 휴직 및 돌봄 제도에 따르는 불이익이 존재하였으나, 제도적 보완을 거쳤음. 육아 휴직 및 출산 후 휴가 복귀 후 그해 평가를 N평가로 처리(평균 대상자에서 제외)하며, 또한 승진 체류 년한 제도를 없애면서 불이익을 없앴음
- 또한, 모성보호 제도의 효과적 홍보를 위해, 현재 구성원이 인사시스템을 통해 임신 사실을 등록하면 자동 메일링을 통해 모성보호 관련 제도를 정리하여 안내하고 있음

▪ 남성 육아휴직

- CJ는 남성 대상으로도 육아휴직 및 자녀입학돌봄휴가를 반영하는 방향으로 기업문화를 변화하고자 하고 있음. 남성 육아휴직은 아직 활성화되지 않았으나, 자녀입학돌봄휴가는 남성이 자녀의 중요한 시기 및 이벤트에 참여할 수 있도록 하는 제도로 대부분 사용하고 있음. 인터뷰이는 이러한 휴가 도입을 통해 CJ제일제당 구성원들이 가족과 좋은 시간을 보내고 삶의 만족도가 증가하며 이에 따라 회사에 대한 로열티가 증가하는 선순환 문화가 형성되고 있다고 응답함

"모성보호 휴직을 남성도 자유롭게 쓸 수 있는 분위기입니다. 예전에 다른 기업에서는 여성만 출산 육아 휴직만 쓰는 분위기에서 솔직히 '나만 피해를 보는 것이 아닌가?' 생각을 했습니다. 그렇지만 여기 와서는 '나도 이 제도로 아빠 역할을 잘 할 수 있구나'라고 느꼈습니다. 사고의 전환은 가랑비 젖듯 체감되는 것 같습니다." (인터뷰이 4, ESG 담당)

- 남성 육아휴직을 경험한 인터뷰이는 CJ제일제당의 육아휴직 신청 및 사용경험에 매우 만족하고 있으며, 직장과 결혼생활에 의미가 있었다고 응답함. 다른 기업에 비해 CJ제일제당의 가족친화적인 제도와 기업문화가 남성 직원이 육아휴직을 쓰는 데 도움이 된다고 응답하였으며, 둘째를 가질 경우에도 육아휴직을 쓸 것이라고 응답함

"아기에게 중요한 시기이자 의미있는 시기여서 부부가 함께 휴직을 결정했습니다. 가족이 함께 좋은 추억을 쌓고, 직장에서는 리프레시를 얻을 수 있었습니다." (인터뷰이 6, 남성 육아휴직 사용자)

- CJ제일제당에서는 육아휴직 제도를 장려하고 있지만, 아직 남성 구성원이 육아휴직을 쓰는 비중은 여성 구성원에 비해 흔하지 않음. 육아휴직을 사용할 경우의 경제적 어려움이 주요한 이유로, 1인 150만원의 수당으로는 생활 유지가 충분하지 않다고 응답함. 또한 육아휴직 사용시 인사고과의 불이익이 사라졌음에도, 여전히 경력에 미치는 영향을 우려하는 남성 구성원이 많음. CJ제일제당에서는 육아휴직 제도를 장려하며 이러한 우려를 경감하기 위해 배려하고 있음

"저는 복직 후 원하는 직무로 소프트랜딩할 수 있었지만, 다른 분들은 복직 후 원하지 않는 부서에 배정될 수 있을까봐 염려합니다. 육아휴직 제도를 회사 차원에서 장려하고 있어서, 복직할 때의 희망 부서를 최대한 반영해주는 것 같습니다." (인터뷰이 6, 남성 육아휴직 사용자)

- CJ제일제당은 유능한 인력들이 출산과 양육이라는 생애주기 때문에 이탈하지 않도록 보장하고자 함. 출산 육아 휴직뿐 아니라, 사내 아이돌봄 시설로 '키즈빌'을 운영하고 있음

"출산과 육아로 직장을 그만두는 구성원들이 일을 못하는 사람들도 아닙니다. 육아휴직 1년 동안 조직이 대체인력을 바로 채워주고, 휴직 후 돌아올 때의 TO를 마련하는 제도적 백업이 있으면 계속 일을 잘할 수 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

6) 일하는 방법의 변화

▪ 자기주도적 유연근무제

- CJ제일제당은 업무시간과 업무장소의 자기주도적 설계를 지원함으로써 구성원들이 유연한 근무를 할 수 있도록 하고 있음
- 업무시간의 자기주도적 설계(선택근무제, 탄력근무제), 업무장소의 자기주도적 설계(재택근무 상시화, 주요 거점 계열사 사옥 내 공용 오피스 마련)을 포함함
- '자율, 책임, 신뢰'를 기반으로 근무시간(선택근무제), 근무장소(재택근무제, 거점 오피스)를 구성원이 결정하도록 하였으며, 근무환경을 개인이 선택하도록 하여 업무 몰입과 생산성을 향상시키도록 하였음.

조직과 개인의 상황에 따라 성과를 낼 수 있는 최적화된 업무시간과 장소를 스스로 결정하도록 하며(자율), 기대수준에 맞춰 업무를 완수하고 협력을 통해 조직의 목표를 달성하도록 함(책임). 구성원 서로가 자율과 책임을 잘 실천할 수 있다고 믿고, 이로 인해 생길 수 있는 위험을 감수하도록 함(신뢰)

- 근무시간을 조정하는 선택근무제는 생산직을 제외한 일반·연구직 구성원을 대상으로 운영되며, 시스템을 통해 구성원 스스로 근무 스케쥴을 생성하고 1개월 단위로 출·퇴근시각 및 근무·휴무일을 변경하도록 하고 있음. 변경된 스케쥴은 팀 리더 및 협업 동료에게 공유되어, 개인의 유연한 업무설계와 협업이 조화를 이루도록 운영하고 있음
- 근무장소를 조정하는 재택근무제 및 거점 오피스(서울역, 분당 등 5개 지역)는 코로나19 시기 안전지침 준수를 위해 도입한 뒤, 일하는 방식의 효과를 기대하여 2021년 7월 상시화된 제도로 전환하였음. 구성원들이 스케쥴을 고려하여 재택여부를 결정하여 운영하고 있으며, 일자별 '재택근무'를 표시하면 다른 구성원에게 해당 내용이 함께 공유됨

"유연근무제, 거점오피스, 선택오피스 제도가 정착되었고, 일의 방식과 보고/회의 등에 대한 장기적 시스템을 구축하고 있습니다. 가령, 출력하지 않는 문화, 1페이지 보고 문화 등입니다." (인터뷰이 2, HR 담당)

"재택 결재를 상급자가 하지 않습니다. 본인이 시스템에 올리고 자유롭게 쓸 수 있습니다." (인터뷰이 3, ESG 담당)

"유연근무제 또한 중요한 제도입니다. 하루 8시간 근무가 기본이지만, 아이를 픽업해야 하는 등의 개인 사정에 따라 시차 출퇴근을 할 수 있습니다. 주 40시간에 맞춰 업무 시간을 배분하여 운용할 수 있는데, 상급자에게 허락이나 결재를 받지 않고 자유롭게 결정합니다." (인터뷰이 4, ESG 담당)

"업무를 보고해야 하는 시간과 장소도 자유롭습니다. 또한, 프로젝트에서의 본인의 역할을 스스로 정하여 주도적으로 할 수 있도록 합니다. 이것이 포용성이라고 생각합니다." (인터뷰이 5, ESG 담당)

- 이러한 운영 결과, 유연근무제는 49.5%(2021년), 자녀입학 돌봄휴가는 239명(2021년), 남성 육아 휴직 증가율은 140%(2020년 대비)로 나타나고 있으며, 증가 추세임

"워라밸 유지가 가져오는 좋은 결과물들이 있습니다. 우수한 인력을 유지할 수 있고, 몰입도를 증진하며, 조직문화혁신의 드라이브가 될 수 있습니다." (인터뷰이 2, HR 담당)

- 장시간 근무가 관행이었던 기업문화에서 유연근무제로 전환하며 효율과 자기주도를 강조하는 기업문화로 바뀌었음. 이러한 기업문화의 변화에 따라 자기주도적이고 도전적인 구성원이 유입되고 있음

"입사 초기에는 많은 시간을 근무하면 높게 평가하는 경향이 있었습니다. 그렇지만 지금은 짧은 시간 내 효율적으로 업무를 마치는 것을 선호하는 문화로 바뀌었습니다. 업무를 마치기만 하면, 일찍 퇴근하거나 늦게 출근해도 괜찮습니다." (인터뷰이 6, 남성 육아휴직 사용자)

"과거에는 대기업에 안정지향적인 사람들만 오고, 리스크를 감수하며 도전을 하는 사람들은 스타트업으로 빠지는 경향이 있었습니다. 유연근무 등의 제도적 변화 이후, 도전적인 직원, 글로벌 경험이 있는 직원이 많이 유입되고 있습니다." (인터뷰이 7, 여성 신규 C레벨)

5. 결론 및 제안

가. 우수 사례에 대한 평가

- CJ제일제당은 다양성의 3대 구성요소인 개방성, 형평성, 포용성을 균형 있게 추구하고 있으며 각 영역에서 체계적인 성과를 이룩한 기업임. 동종업계 뿐 아니라 다른 산업에 속한 국내 기업에게 다양성 증진의 모범과 벤치마킹이 될 수 있는 우수 사례로 평가됨
  - 개방성(Openness)의 측면에서 CJ제일제당은 양성평등과 여성 대표성 증진의 측면에서 국내 기업 중에서 매우 모범적인 사례에 해당함. 사내이사, 사외이사, 임원구성, 관리자급 구성비율 등에서 여성 대표성이 높음. 또한 수평적이고 개방적인 의사소통 문화를 형성하기 위해 구체적인 제도를 도입하고 실천을 하고 있음
  - 형평성(Equity)의 차원에서 CJ제일제당은 구성원의 특성을 배려하여 성과를 낼 수 있도록 공정한 정책, 제도, 절차 등을 체계적으로 구비하고 있음. 직무교육, 평가, 성과보상, 승진제도, 임산부, 육아지원, 업무운영 등에서 다른 기업들이 참고하고 배울 수 있는 정책들과 제도를 도입하여 활용하고 있음
  - 포용성(Inclusion)의 차원에서 CJ제일제당은 구성원 모두가 하나의 구성원이라는 것을 느끼며, 동시에 서로의 차이를 인정할 수 있도록 하는 제도를 도입하여 운영하고 있음. 유연 근무제, 가족돌봄휴가와 같이

구성원의 일·생활 균형(work-life balance)을 존중하는 제도와 문화가 정착되고 있음. 일하는 방식의 변화를 통해 다양한 생애주기를 가진 구성원들이 각자의 상황과 필요에 따라 일하는 시간과 장소를 선택하고 조율할 수 있도록 함. 상호존중, 유연근무, 임산부/육아지원, 자발적 기획 및 참여 등의 영역에서 다른 기업에게 벤치마킹 사례가 됨

- CJ제일제당의 다양성 증진문화는 혁신적인 제품개발, 고객친화적 서비스 제공, 폭넓은 고객의 호응을 얻어내는데 기여하고 있으며, 이는 CJ제일제당의 매출, 영업이익, 글로벌 시장 확대에 긍정적인 기여를 함
  - 소비자의 취향과 필요에 맞는 상품을 개발하고 서비스를 제공해야하는 업종의 특성으로 인하여 다양한 고객의 구성에 맞는 제품을 개발하고, 고객친화적인 서비스를 제공하는 것은 글로벌 기업의 생존에 매우 중요한 요소임
  - CJ제일제당은 다양성 증진문화를 통해 우수한 인재를 확보하고 그들의 역량을 발휘할 조건을 제공함으로써 기업성과 향상과 글로벌 경쟁력을 유지하고자 노력하고 있음

나. 국내 기업을 위한 제언

- 국내 기업이 다양성을 증진하기 위해서는 CJ제일제당의 사례를 통해 다음의 5가지 요소에 주목할 필요가 있음. (1) CEO의 의지와 리더십, (2) 인사시스템, (3) 조직문화, (4) 일·가족 양립 제도, (5) 일하는 방법의 변화
  - 다양성에 관한 최고경영진의 적극적인 관심과 정책이 매우 중요함을 확인함. CJ제일제당은 동종 업계에서 다양성 성과에서 우수한 모습을 보이는데, 다양성을 존중하고 추구하기 위한 CEO의 의지와 리더십의 차이가 그 이유로 파악됨. 다양성이 주변적인 과제가 아니라 기업의 생존, 경쟁력, 효율성을 높이는데 기여할 수 있다는 것에 대한 최고경영진의 인식 전환이 필요함
  - 다양성이 인사관리 및 업적평가와 연계되어야 함. CJ제일제당은 DEI(다양성, 형평성, 포용성) 존중하는 인사제도를 통해 다양성을 존중하고, 창의성과 역량을 발휘하기 위한 환경을 조성함. CJ제일제당은 열린 기회와 공정한 경쟁을 추구하는 인사시스템을 통해 다양한 인재들이 입사하고 회사에서 경력을 유지할 수 있도록 함
  - 수평적이고, 소통을 중시하는 조직문화는 다양성을 증진하는데 매우 중요함. CJ제일제당은 미시적인 수준에서 조직문화를 모니터링하고 개선하기 위해 다양한 시도와 노력을 하고 있음
  - 일·가족 양립 및 일·삶 균형 추구하려는 경영진과 구성원의 노력이 필요함. CJ제일제당은 법과 규정을 뛰어넘는 모성보호제도를 도입하고, 남성들에게도 육아휴직과 돌봄휴가를 사용하는 것을 적극적으로 권장함으로써 MZ세대가 중시하는 양성평등, 일-삶 균형을 추구함

- 일하는 방식의 변화를 추구하여 업무시간과 업무장소를 자기주도적으로 설계할 수 있도록 하며, 회의와 보고하는 방식에 있어도 효율적인 변화를 추구함. 이러한 변화는 우수한 인재를 유지하고, 조직문화의 혁신을 이끌어 내며, 다양성에 대한 구성원들의 긍정적 인식을 높이는데 기여함

다. 향후 과제

■ CJ제일제당이 다양성 우수 사례이지만 향후 개선하거나 보완해야할 사항도 존재하며, 이러한 한계는 다른 기업들에도 적용될 수 있는 사안이라 판단됨

- CJ제일제당은 다양성 증진을 핵심 가치로 두고 조직문화와 제도 개선에 초점을 두고 있음. 하지만 다양성을 전담하는 담당 부서가 없으며, 다양성에 대한 체계적 이해가 부족하다는 한계를 보임
- 기업성과 차원에서 다양성을 추구하고 이해하고 있음. 기업성과와 다양성의 연결점을 제시하여, 기업의 주요한 이해관계자들이 다양성을 핵심 가치로 동의하고 수용할 수 있도록 하고 있다는 점에서 효과적임. 다만, 성과와 능력에 따른 공정함을 강조하는 조직 문화는 '유능함을 지닌 자'만을 인정하는 문제를 지닐 수 있음. 소수자에 대한 배려가 부족하다는 한계를 지니고 있음
- 다양성을 관리하는 지표가 부재함. 정량 자료와 보고서에서 성과 차원에서 여성 임원 비율 등을 정리하고 있으나, 다양성을 추동하는 지표 및 기준은 없는 것으로 보임
- 다양성에 대한 최고경영자의 관심과 추진력에 의존하고 있음. 다양성을 덜 중시하는 최고경영진 속에서도 다양성을 중시하는 제도적 기반과 조직적 체계를 마련하는 것이 필요함

■ 국제적인 기준에 부합하는 다양성을 이루기 위한 과제들이 존재함

- ESG, 다양성, 비즈니스의 관계를 유기적으로 연결해야 하는 과제가 있음. 국제적인 최고의 기업들은 ESG와 HR이 서로 긴밀하게 연결되고, 협력하고 있음. CJ제일제당을 포함한 국내의 기업들도 이러한 추세에 맞춰 다양성을 관리할 필요가 있음
- 국제적 표준에 맞도록 기업 다양성을 높여야 하는 과제가 남아 있음
  - EU에 수출하거나 판매하는 기업과 그 기업의 협력사는 EU에서 요구하는 다양성 수준을 준수해야할 의무를 가짐. 이러한 제도적 필요성과 시장의 요청을 고려하면 국제적인 표준에 부합하는 다양성 추구는 기업의 생존과 경쟁력에 있어 매우 중요한 사항임

제7장

기업 다양성 평가의 지속가능성을 위한 방안

제1절 조사과정의 체계화
제2절 기업 참여 확대 방법의 다각화
제3절 추후 기업 다양성 연구 제언

제1절 조사과정의 체계화

1. 시범조사를 바탕으로 측정도구 점검 및 개선

▪ 기업 간 다양성 역량의 변별력과 신뢰도를 높일 수 있는 측정 항목을 마련해야 함

▫ 인지적 응답은 전체 기업 단위에서 평균적으로는 의미가 있으나, 개별 기업 단위에서는 전체 직원의 평가가 아니므로 응답자에 따른 주관적 견해일 수 있음

- 시범조사 결과에서 일부 인지적 평가 결과는 기업 간 차이가 뚜렷하지 않게 나타남. 특히, 다양성 역량이 높은 기업군에서 그러한 결과가 확인됨
- 인지적 평가 측정 방식을 줄이거나 대체할 수 있는 측정 항목을 개발할 필요가 있음

▫ 시행 제도, 직원 활동, 조직 운영 여부, 직원 참여 여부와 그 정도를 측정하는 항목을 발굴 및 개발해야 함

- 가령, 소수자 대상 리더십 및 역량 강화 프로그램 운영과 구성원의 참여 정도, 소수자 대상 채용 자문 프로그램 운영 여부, 리더 대상 포용적 리더십 강화 교육 프로그램 운영 여부, 지역 사회 대상 다양성 프로그램 운영 여부, 다양성 의지 발표 여부(다양성 선언문 등), 소수자 그룹별 네트워크 형성과 정기적 모임이나 운영 여부 등을 고려할 수 있음

▪ 업종에 특화된 항목 개발과 분석이 필요함

▫ 시범조사의 항목은 업종에 상관없이 측정되었고, 분석에서도 업종별 가중치를 부여하지 않음

- 시범조사의 결과는 표본이 작아 업종별 타당성을 설명하기에 부족함
- 추후 기업 다양성 현황 조사에서 각 문항의 업종별 타당성을 점검하고, 분석에서도 업종별 연구 분석 방향을 설정하고 해석해야 함

▪ 장기적으로 다양성 역량과 기업 성과를 가늠할 추가적인 항목을 축적해야 함

▫ 기업 매출 및 혁신영역(신제품 및 신서비스)의 매출을 추가적으로 수집함

- 기업의 매출 자료는 기업이 공시한 사업보고서 등의 자료를 활용함

▫ 개인의 회사 만족도를 대변할 수 있는 근속률, 이직률 등의 자료 수집도 고려함

2. 조사 여건과 현실을 고려한 조사 규모의 확대

▪ 분석 가능한 수준으로 목표 표본 수를 확대해야 함

▫ 시범조사에서는 표본 수가 적어 응답 항목 간, 세부 집단 간 통계적 유의미성을 검증하는 데 한계가 있었음

- 유효 샘플 수를 확대하여 통계적 유의미성을 확보할 수 있도록 함

▫ 표본 수 증대를 통해 기업 규모별, 산업군별 유의미한 분석이 가능하도록 함

- 유효 샘플 수 확대로 기업 규모나 업종에 대한 상세 분석을 할 수 있는 여건을 마련해야 함

▫ 조사대상 기업을 대표할만한 적정 표본수를 확보하면 다양성 수준과 다양성 역량의 내용에 따라 기업 세분화 분석을 수행할 수 있음

- 기업 다양성 역량과 내용에 따라 기업을 세분화하고 세분 집단(segment)별 크기, 특징을 분석할 수 있음. 조사를 매년 정기적으로 수행할 경우 세분 집단별 크기와 변동을 추적 비교 분석가능함

▪ 현실적으로 조사 가능한 기업의 정의와 범위를 설정해야 함

▫ 특히, 기업 다양성 조사에 대한 기업 인식이 낮은 초기에는 현실적으로 조사 가능한 기업의 규모를 고려해야 할 것임

- 사업보고서를 제출하는 상장기업 중심으로 조사를 시작하며, 필요할 경우 비교분석을 위해 비상장기업의 최소 샘플을 확보함
- 지속가능보고서를 제출하는 약 200여 개 기업을 표본틀로 고려할 수 있음

3. 다양성 현황조사와 우수 사례조사 간 연계성 강화

▪ 다양성 현황조사의 결과를 기초로 우수 사례 후보 기업군을 선정하도록 함

▫ 본 시범조사에서는 한정된 연구 기간으로 인해 현황조사와 우수 사례조사를 병렬적으로 진행함. 향후 조사 시에는 다양성 현황조사를 먼저 수행하여, 우수 사례조사를 위한 후보 기업들을 선정할 수 있도록 함

- 다양성 현황조사 후 산출되는 다양성 지수, 다양성 지수를 구성하는 차원별 점수, 다양성 대표 지표 등을 기초로 우수 사례 후보군을 선정하는 기준을 수립하고, 이에 따른 후보 기업 리스트를 마련할 수 있음

▪ 우수 사례로 선정된 기업의 경우, 다양성 현황조사 응답에 대한 신뢰적 근거를 제시하도록 함

▫ 다양성 현황조사에서는 기업 다양성 환경에 대한 인지적 평가와 인력, 교육, 평가, 보상, 전략 등에 대해

실행 여부를 기업 응답 책임자의 설문 응답을 통해 수집함

- 특정 기업을 우수 사례로 선정할 경우 사례와 관련 있는 항목 중심으로 기업으로부터 근거 자료를 받아 제시할 수 있도록 함
- 다양성 현황 조사과정에서 설문지 등에 우수 기업 혹은 우수 사례 후보가 될 경우 일부 응답에 대한 근거 자료를 요청받을 수 있다고 적시하여 설문 응답의 진실성을 높일 수 있도록 함

제2절 기업 참여 확대 방법의 다각화

1. 측정 도구 개선을 통한 응답률 제고

▪ 기업 참여도와 측정 항목의 중요성을 고려하여 측정 도구를 보완해야 함

□ 기업에서 설문 응답 거절률을 최소화할 수 있도록 설문 분량을 축소할 필요가 있음

- 시범조사 후 다양성 지수에 투입한 설문항목 기준으로 설문의 양을 축소함
- 시범조사 설문에서 가장 응답 거절이 높았던 차원은 인적구성 차원임
  - 인적구성 차원에서 시범조사 지수 계산에 활용된 항목으로 설문을 최소화하도록 함

□ 측정 도구의 다변화: 기업이 공표한 자료를 함께 활용할 필요가 있음

- 일부 인적구성이나 임금 관련 항목에 대해서는 대외 공표된 외부자료를 사용할 수 있도록 지표를 보완하도록 함
  - 외부자료로는 지속가능보고서, 전자공시시스템(DART)에 올린 사업보고서 등을 사용할 수 있음
- 다양성 현황조사의 설문 항목을 대체하기보다 보완하여 외부자료를 활용함
  - 현황조사의 세분화된 측정항목을 사용하면서 기업 공시 자료도 함께 수집하여, 조사 기업이 설문 응답을 거절하더라도 보완할 수 있도록 함(가령, 시범조사에서는 임원급과 일반 직원의 성별에 따른 임금 평균에 대한 자료를 각각 수집하고, 공시된 외부자료를 통해 전체 직원의 성별 임금의 평균 자료도 보완하여 사용할 수 있음)

2. 조사 참여에 따른 혜택 제공

가. 시범조사 참여 기업의 설문 응답 결과

▪ 시범 조사에 참여한 기업 응답자들에게 향후 기업의 설문 참여도 제고를 위한 방안에 대해 보기를 제시하여 질문한 결과, ‘설문 응답 책임자에게 개인 인센티브 제공’이라는 응답이 가장 높았음. 그 다음으로는, 다른 기업과 비교한 분석 리포트를 선호함

□ 복수로 선택한 결과를 보면, 개인 인센티브, 비교 분석 리포트 다음으로 참여 인증서 및 우수 기업 포상으로 나타남

□ 협조공문이나 신문 광고 등에 대한 기대는 크지 않은 것으로 나타남

[표7-1] 기업의 설문 참여도 제고 방안(다양성 현황 조사 결과, %, n=50)

설문 참여도 제고 방안	1위	1~3위
설문 응답 책임자에게 개인 인센티브 제공	50.0	82.0
전체 기업 평균 대비 각 참여기업과 비교한 분석 리포트 제공	30.0	62.0
설문에 참여하는 모든 기업에게 참여 인증서 제공	4.0	50.0
참여자 중 다양성 우수 기업에게 상패 제공	8.0	42.0
문화체육관광부에서 발행하는 협조 공문 발송	4.0	26.0
조사의 목적과 시행 내용을 알리는 주요 신문 광고 게재	4.0	16.0
회사에 정식 공문 발송	-	4.0
참여 책임자에게 참여 담당인증서 제공	-	2.0

나. 설문 응답자에 대한 혜택 제공

- 조사과정에서 참여 기업 컨택 과정, 응답 책임자에 대한 직접적 개인 인센티브를 설문지 등에 명시하여 안내하도록 함

- 조사 후에도 설문 응답자가 개인정보활용을 동의할 경우, 다양성 관련 행사 안내 및 관련 자료와 정보를 제공하도록 함

다. 조사 기업에 대한 혜택

- 다양성 현황 조사 결과를 다른 기업과 비교한 분석 리포트를 제공함
  - 전반적 다양성 현황 조사 결과를 참여한 전 기업에게 일괄적으로 제공함
    - 기업의 업종을 구분하여 업종별 전체 값과 해당 기업을 비교할 수 있도록 함
    - 장기적으로 다양성 조사가 활성화되면 조사결과를 DB화 하여 온라인으로 해당 결과를 볼 수 있는 시스템의 구축을 고려할 수 있음

- 참여 기업에게 참여 인증서 수여 및 우수 기업에 대한 포상을 시행함

  - 다양성 현황조사에 참여한 기업에 대해 '다양성에 관심 있는 기업'으로 참여 인증서를 제공함
    - 참여 기업이 기업명 공개를 허용한 경우, 다양성 현황조사 결과 보고서 및 홍보 자료에 참여 기업 명단을 공표함
  - 다양성 우수 기업을 선정하여 포상하고 널리 알리도록 함

라. 기업의 관심을 높이기 위한 커뮤니케이션 전략

- 본 시범조사 결과의 홍보를 통해 차년도 참여 잠재 기업들의 관심을 환기함
  - 본 시범조사 결과의 의의와 우수 사례 기업에 대하여 홍보하고, 시범 조사 이후의 조사 계획을 공표함

- 기업이 다양성 현황조사에 참여할 경우 홍보 효과를 누릴 수 있도록 함
  - 기업 다양성 참여로 인증서가 발행됨을 알려 관심 기업의 참여를 유도함
  - 참여 기업이 기업명 공개를 허용한 경우, 다양성 현황조사 결과보고서 및 홍보 자료에 참여 기업 명단을 공표함
  - 다양성 지수 결과와 우수 사례를 포럼 등을 통해 널리 알림
    - 다양성 지수 개발과 결과 발표를 위한 포럼에 해당 기업과 관련 팀 등을 참여하게 하여 다양성 수준을 높이는 방안에 관심을 가질 수 있도록 함

3. 기업 다양성 관련 담당자 네트워크 구성과 활용

- 기업 다양성 조사에 응답자로 참여할 수 있는 각 기업 다양성 전담 부서나 담당자와 상시적으로 연락할 수 있는 네트워크를 형성하고 다양성 가치 확산을 위한 채널로 활용할 것을 고려함

- 기업 다양성 담당자 네트워크 구성 방안
  - 이미 형성된 기업 중심 다양성 모임과 협력 관계를 구성할 수 있음
    - 가령, KDIN(Korea Diversity and Inclusiveness Network)와 같은 모임과의 협력이 가능함
  - 다양성 현황 조사에 참여한 담당자의 동의를 바탕으로 DB를 만들고 네트워크 형성을 고려함
    - 이는 다양성 현황 조사와는 별도의 사업이 될 것이며 DB구축과 함께 활용 방안을 마련해야 함

▪ 기업 다양성 담당자 네트워크 활용 방안

▫ 기업 다양성 현황조사 참여에 따른 지속적 혜택 제공

- 각 기업 다양성 조사 담당자를 다양성 조사결과를 발표하는 포럼 행사에 초대하고, 상호간 네트워크 형성을 지원함
- 주기적으로 문화체육관광부 및 고려대 다양성 연구소 등에서 발행하는 관련 자료를 각 기업 다양성 조사 담당자에게 전달함

▫ 다양성 현황조사와는 별도의 사업으로 네트워크 활용을 고려함

- 다양성 관련 자료와 정보를 주고받을 수 있는 정례 모임을 직접 개최하거나, 관련된 모임 활동을 지원하는 등의 사업을 고려함

제3절 추후 기업 다양성 연구 제언

▪ 기업 다양성 분석의 시론적 연구로서 본 연구는, 연구 기간과 예산 등 제약 요인을 고려하여 상장기업을 대상으로 조직관리 측면의 다양성에 초점을 맞추어 기업 다양성 진단도구를 설계하여 분석에 활용함

▫ 기업은 규모, 업종, 출자성격, 소유형태 등에 따라서 유형을 달리하기 때문에 단일의 분석 도구가 모든 기업유형에 따라 적합할 지에 대한 검증이 필요함

▫ 후속 연구에서는 다양성 연구에 적합한 기업유형 분류 체계를 수립하여 시범 연구에 사용한 다양성 진단도구의 적합성을 살펴보고 각 유형(산업별, 업종별)에 특성화된 다양성 진단도구로 구체화하여 개발함으로써 기업의 다양성 증진 활동에 활용 가능한 정보를 생산하여야 할 것임. 이를 통해 각 기업 유형에 특화된 다양성 관리도구를 설계하여 제시함으로써 기업 다양성 제고에 기여할 수 있을 것임

▫ 이런 결과를 바탕으로 다양성 관리가 취약한 기업 유형을 식별해 냄으로써 다양성 증진을 위한 정책적 시사점을 발굴할 수도 있을 것임

▪ 본 연구는 기업의 조직관리적 차원에서 발현되는 다양성을 측정하는 것을 목표로 수행됨. 조직관리상의 다양성은 기업 활동의 제 차원(상품/서비스개발, 생산, 판매 활동 등)에 밀접한 영향을 주는 요소이므로 우선적으로 연구대상이 되는 것은 매우 타당함

▫ 다음 연구 단계에서는 기업 활동의 다른 차원에서 포착될 수 있는 다양성의 속성을 식별하고 세부 질문 구성 등의 변화를 통해 다양성을 세분화하여 측정할 수 있는 도구의 개발을 고려할 수 있을 것임

▫ 기업의 상품기획과 생산 및 판매 활동이 사회적 약자에 대한 배려나 지속가능성에 대한 관심 등 사회적 가치 창출에 얼마나 관심을 쏟고 있는 지를 분석하는 것도 적극적으로 고려해 볼 수 있음

▫ 기업이 이윤 추구를 위해 생산한 상품과 서비스에서 표현의 다양성과 소수자에 대한 포용성을 얼마나 고려하였는지에 대한 연구도 중요함. 아울러 최종 소비하는 소비자가 상품/서비스와 이를 생산하는 기업에 대한 다양성 평가 연구를 통해 시민들의 다양성 감수성의 확장도 기대할 수 있음

▪ 본 연구는 기업의 다양성 현황을 기업을 통해서 응답을 받아야 하는 한계점으로 인해, 기업의 포용성 수준에 대한 인식 평가도 기업의 구성원 개개인이 아닌 기업을 대표한 응답자의 평가로 대신함

▫ 기업이 혁신적인 성과를 거두기 위해서는 다양성, 형평성 및 포용성이 보장되는 환경이 구축되어야 하고, 특히, 포용적인 제도 및 조직 문화 관리는 해당 기업 구성원들에 의해 진정한 평가가 이루어질 수 있을 것임

- 조직생활에서 개인의 신뢰, 심리적 안정감, 소속감 등 포용성에 초점을 맞춘 지수의 개발과 측정은 기업의 특성에 따라 달라져야 하며 포용성의 원인과 결과에 대한 내용도 변동될 수 있음. 기업 구성원 대상의 포용성에 특화된 평가는 또 다른 연구 과제가 될 것이며, 이를 통해 각 개별 기업 단위별로 다양성과 포용성 증진을 위해 개선해야 할 전략적 시사점을 도출할 수 있을 것임

부록

[부록1] 다양성 지표 개발 단계의 지표
[부록2] 설문지
[부록3] 참고문헌

[부록1] 다양성 지표 개발 단계의 지표

[부록 1-1] 현황조사 지표

다양성 구분	대분류	중분류	소분류	질문
개방성	1-1. 인력	인력 구성	전체 근로자수	전체 근로자 수: 2022년 0월 현재, 남성: 000명 여성: 000명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	전체 퇴사자 수	1년간 총 퇴사자 수: 00명, 남성 00명 여성: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	전체 이직자 수	1년간 총 이직자 수: 00명, 남성 00명 여성: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	사내이사 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	사외이사 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	임원 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	부장 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	차장 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	과장 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	대리 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	사원 구성	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	간접고용 근로자 수	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명 외국인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	외국인 근로자 수	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	장애인 근로자 수	남성: 00명, 여성: 00명, 장애인: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	장애인 근로자 유형 및 등급	유형: 지체장애, 지체 제외 신체장애, 시각장애, 시각외 감각장애, 정신장애, 신체내부장애 / 등급: 1급, 2급, 3급, 4급, 5급, 6급
개방성	1-1. 인력	인력 구성	연령별 근로자 수	20대: 00명, 30대: 00명, 40대: 00명, 50대: 00명, 60대: 00명
개방성	1-1. 인력	인력 구성	생년별 근로자 수	1957년생(65세)~2002년생(20세)까지
개방성	1-1. 인력	인력 구성	직급별 생년구분	사원: 00년생 ~ 00년생, 대리: 00년생 ~ 00년생, 과장: 00년생 ~ 00년생 등으로 작성
개방성	1-2. 학력	인력 구성	졸업 유형	고졸(일반고, 특목고(외고, 과학고 등), 자율고, 특성화고(혹은 마이스터고)), 대졸(전문대, 4년제), 대학원졸(석사, 박사)
개방성	1-2. 학력	인력 구성	전공 유형	전공 구분(학부: 000학 전공, 대학원: 000학 000전공)
개방성	1-2. 학력	인력 구성	이직자 전공 구성	전공 구분(학부: 000학 전공, 대학원: 000학 000전공)
개방성	1-3. 종교	인력 구성	종교 유형	불교, 천주교, 개신교, 이슬람교, 힌두교, 무교, 기타
개방성	1-4. 지역	인력 구성	출신 지역	서울, 경기도, 강원도, 충청북도, 충청남도, 전라북도, 전라남도, 경상북도, 경상남도
형평성	2-1. 채용	인력 구성	채용 유형	공개채용, 부서별 수시 채용
형평성	2-1. 채용	인력 구성	채용 횟수	공개 채용 횟 수: 00회, 수시채용: 최대 00회(연간), 부서별 채용: 00회
형평성	2-1. 채용	인력 구성	채용 의사권	부서 실무자 의견 중심, 부서 관리자 의견 중심, 인사부서 의견 중심
형평성	2-2. 역량 교육	역량교육	직무역량	지식기반 역량: , 기술기반 역량: , 능력기반 역량:
형평성	2-2. 역량 교육	역량교육	역량교육 대상 및 시간	남성, 여성, 장애인, 공통
형평성	2-2. 역량 교육	역량교육	글로벌 역량	해외지사 파견 기준 (미혼, 기혼, 연령, 재직기간, 언어, 해외문화 습득 등)
형평성	2-2. 역량 교육	역량교육	글로벌 역량 대상	해외지사 파견자 구분(남성: 00명, 여성: 00명)
형평성	2-3. 문화 교육	문화교육	인권 교육	직장내 괴롭힘 예방 교육: 00시간(0회), 의사소통 및 갈등 관리 교육: 00시간(0회)
형평성	2-3. 문화 교육	문화교육	차별금지 교육	성차별 및 성폭력 예방 교육: 00시간(0회), 인종차별 예방 교육: 00시간(0회), 연령차별 교육: 00시간(0회), 기타( )
형평성	2-3. 문화 교육	문화교육	안전 교육	화재 및 실내외 안전사고 교육: 00시간(0회), 건강보호 교육: 00시간(0회)
형평성	2-3. 문화 교육	문화교육	문화 교육 대상 및 시간	남성, 여성, 장애인, 공통
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 기준	정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있습니까?
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 등급 및 피드백	도출된 평가 등급에 대한 피드백이 이루어지고 있습니까?
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가등급 활용	도출된 평가 등급의 활용 방안(승진, 직무순환, 인센티브 등)에 대해 공유되고 있습니까?
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 주체	부서 관리자 중심, 다면평가 중심, 동료평가 중심
형평성	2-5. 보상	보상	기본급 유형	호봉급, 직무급, 직능급, 기타
형평성	2-5. 보상	보상	기본급 구성	(정규직 기준임금) 남성: 0,000,000원, 여성: 0,000,000원, 장애인: 0,000,000원
형평성	2-5. 보상	보상	기본급 인상 기준	승진, 숙련도 등
형평성	2-5. 보상	보상	기본급 인상액	(정규직 기준임금) 남성: 0,000,000원, 여성: 0,000,000원, 장애인: 0,000,000원
포용성	3-1. 조직문화	의사소통	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있습니까?
포용성	3-1. 조직문화	의사소통	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루어지고 있습니까?
포용성	3-1. 조직문화	의사소통	의사소통 수준	높은 직급의 구성원은 제시된 의견에 대해 적절한 피드백을 제시하고 있습니까?
포용성	3-1. 조직문화	의사소통	근로방식 유형	지정좌석제, 자율좌석제, 기타
포용성	3-1. 조직문화	의사소통	복장 유형	정장, 세미정장, 캐주얼, 자유복장 등
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	근무 유형 (유연근무제)	집중근무시간제, 재량 근무제, 교육휴가제, 근로시간 저축제, 재택 및 원격근무제
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	자발적 기획 및 참여	신규 프로젝트를 기획하여 조직 내 다양한 구성원을 모집할 수 있다
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	자발적 기획 및 참여	다른 부서 구성원이 기획한 프로젝트에 자율적으로 참여할 수 있다
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	자발적 기획 및 참여	개인 구성원의 의견에 따라 다른 부서(혹은 팀)으로 자유롭게 직무를 변경할 수 있다
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	저성과자 관리 유형	조직 내 저성과자에 대한 관리체계를 갖추고 있습니까?
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	저성과자 관리 유형	저성과자의 특성, 직무 역량 재평가 등의 활동을 진행하고 있습니까?
포용성	3-2. 업무 문화	업무 운영	저성과자 관리 유형	저성과자의 특성에 맞는 직무를 재조정하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로자의 요청이 있을 시 쉬운 직무로 보직을 변경하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로자를 위한 조직 내 휴게실, 의료시설 등을 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원제도	육아휴직제도를 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원제도	육아휴직제도는 성별에 관계없이 모든 구성원이 활용하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원제도	육아휴직제도를 신청한 구성원은 몇 명입니까? (남성: 00명, 여성: 00명)
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	장애인 생활 편의(장애인 화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	장애인 근로자를 위한 사무용품(책상, 키보드 등)을 제공하고 있습니까?

[부록 1-2] 인식조사 지표

다양성 구분	대분류	중분류	소분류	질문 (척도형으로 구성)
개방성	2-1. 채용	인력 구성	신입 채용	신입 사원 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
개방성	2-1. 채용	인력 구성	신입 채용	신입 사원 채용에 있어서 개인의 신체적 특성은 고려하지 않는다
개방성	2-1. 채용	인력 구성	신입 채용	신입 사원 채용에 있어서 지역 및 국적 등의 특성은 고려되지 않는다
개방성	2-1. 채용	인력 구성	신입 채용	지금 회사에 지원하게 된 가장 주된 사항은 무엇인가? (연봉, 조직문화, 특성 직무 등)
개방성	2-1. 채용	인력 구성	신입 채용	현재 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
개방성	2-1. 채용	인력 구성	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
개방성	2-1. 채용	인력 구성	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 개인의 신체적 특성은 고려하지 않는다
개방성	2-1. 채용	인력 구성	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 지역 및 국적 등의 특성은 고려되지 않는다
개방성	2-1. 채용	인력 구성	경력직 채용	지금 회사에 이직하게 된 가장 주된 사항은 무엇인가? (연봉, 조직문화, 특성 직무 등)
개방성	2-1. 채용	인력 구성	경력직 채용	현재 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
형평성	2-2. 역량 교육	직무 교육	기회	직무에 관한 전문성 교육은 모든 구성원에게 제공되고 있다
형평성	2-2. 역량 교육	직무 교육	기회	직무와 관련된 필요한 교육을 자유롭게 요청할 수 있다
형평성	2-2. 역량 교육	직무 교육	인식	직무 교육을 바탕으로 다른 부서로 이동이 가능하다
형평성	2-2. 역량 교육	직무 교육	인식	직무 교육을 기반으로 다른 구성원과의 협업이 원활하게 진행되고 있다
포용성	2-2. 역량 교육	저성과자 교육	구성	조직 내 저성과자에 대한 관리체계를 갖추고 있습니까?
포용성	2-2. 역량 교육	저성과자 교육	기회	저성과자의 특성, 직무 역량 재평가 등의 활동을 진행하고 있습니까?
포용성	2-2. 역량 교육	저성과자 교육	기회	저성과자의 특성에 맞는 직무를 재조정하고 있습니까?
형평성	2-3. 문화 교육	문화 교육	인권 교육	조직 내 인권 교육(직장내 괴롭힘, 의사소통 및 갈등 관리 등)에 모든 구성원이 참여하고 있다
형평성	2-3. 문화 교육	문화 교육	인권 교육	인권 교육을 통해 조직의 분위기가 변화되고 있다
형평성	2-3. 문화 교육	문화 교육	차별금지 교육	조직 내 차별 금지 교육(성차별 및 성폭력, 연령 및 지역 등)에 모든 구성원이 참여하고 있다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 기준	정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 기준	평가의 기준은 조직의 미션, 비전이 반영되어 이루어지고 있다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 등급 및 피드백	도출된 평가 등급에 대한 피드백이 이루어지고 있다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가등급 활용	도출된 평가 등급의 활용 방안(승진, 직무순환, 인센티브 등)에 대해 공유되고 있다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 주체	업무에 대한 평가는 부서 관리자를 중심으로 진행한다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 주체	업무에 대한 평가는 다면평가를 중심으로 진행한다
형평성	2-4. 업무 평가	업무 평가	평가 주체	업무에 대한 평가는 동료평가를 중심으로 진행한다
형평성	2-5. 보상	보상	공정	성과 배분이 공정하게 이루어지고 있다
형평성	2-5. 보상	보상	공정	성과 배분의 기준이 명확하게 제시되고 공유되고 있다
형평성	2-5. 보상	보상	공정	성과 배분은 개인의 직무 성과를 반영하고 있다
포용성	3-1. 조직 문화	의사소통	상호존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 공감하는 표현을 자유롭게 나타낼 수 있다
포용성	3-1. 조직 문화	의사소통	상호존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있다
포용성	3-1. 조직 문화	의사소통	상호존중	직급에 관계없이 회의 중 본인의 의견과 아이디어를 스스럼없이 제시할 수 있다
포용성	3-1. 조직 문화	의사소통	상호존중	구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	직무를 수행함에 있어 공정한 기회를 제공하고 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	직무를 수행함에 있어서 다른 조직 구성원과 새로운 프로젝트를 기획할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	신규 프로젝트를 기획하여 조직 내 다양한 구성원을 모집할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	다른 부서 구성원이 기획한 프로젝트에 자율적으로 참여할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	개인 구성원의 의견에 따라 다른 부서(혹은 팀)으로 자유롭게 직무를 변경할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	기회	직급 및 성별에 관계 없이 해외지사로 지원할 수 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	인식	직무를 수행함에 있어서 다른 구성원들의 신뢰를 받고 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	인식	담당하고 있는 직무는 조직의 가치를 실현하는데 중요한 부분이다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	분장	개인의 특성을 반영해서 직무를 배분하고 있다
형평성	3-2. 업무 문화	업무 운영	분장	직무에 대한 명확한 설명과 이해가 전달되고 있다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로자의 요청이 있을 시 쉬운 직무로 보직을 변경하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	임산부 지원제도	임산부 근로자를 위한 조직 내 휴게실, 의료시설 등을 운영하고 있습니까?
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원 제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 모든 구성원이 활용할 수 있다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원 제도	조직 내 모든 구성원이 육아휴직제도를 활용할 수 있는 분위기가 조성되어 있다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	육아지원 제도	육아휴직을 했을 경우(혹은 사용한 경우) 승진 및 인사고과에 불이익이 없다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	조직 내 장애인을 위한 이동 편의 시설(경사로, 장애인 엘레베이터 등)이 제대로 확충되어 있다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	장애인 생활 편의(장애인 화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있다
포용성	3-3. 구성원 지원제도	복리 후생	장애인 지원제도	장애인 근로자를 위한 사무용품(책상, 키보드 등)을 제공하고 있다

[부록 1-3] 기본 지표

대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전체 근로자수	2022년 0월 현재 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전체 퇴사자 수	1년간 총 퇴사자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	전체 이직자 수	1년간 총 이직자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사내이사 구성	사내이사 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	사외이사 구성	사외이사 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	임원 구성	임원 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	중간관리자 구성	과장, 차장, 부장급 (직급 체계가 다른 경우 일반적으로 과장 이상 급)
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	간접고용 근로자 수	간접고용 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	외국인 근로자 수	외국인 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	장애인 근로자 수	장애인 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	장애인 근로자 유형	유형별 장애인 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	장애인 근로자 등급	등급별 장애인 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	연령별 근로자 수	연령별 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	직급별 생년구분	직급별 생년
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	채용 프로세스	우리 조직은 출신대학(학부, 대학원)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	채용 프로세스	우리 조직은 학위(고졸, 학사, 석사, 박사 등)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	채용 프로세스	우리 조직은 성별에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			기본	채용 프로세스	우리 조직은 개인의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.2. 학력	○			기본	졸업 유형	졸업 유형별 근로자 수
1. 채용	1.2. 학력	○			기본	전공 유형	전공 구분 (학부: 000학 전공, 대학원: 000학 000전공)
1. 채용	1.2. 학력	○			기본	이직자 전공 구성	전공 구분 (학부: 000학 전공, 대학원: 000학 000전공)
1. 채용	1.3. 종교	○			기본	종교별 근로자 수	종교별 근로자 수
1. 채용	1.4. 출신	○			기본	출신 지역	출신 지역별 근로자 수
1. 채용	1.2. 출신	○			기본	출신 학교	출신 학교별 근로자 수
1. 채용	1.5. 채용제도		○		기본	채용 유형	채용 유형
1. 채용	1.5. 채용제도		○		기본	채용 횟수	유형별 연간 채용 횟수
2. 교육	2.1. 역량교육		○		기본	직무 교육 기회	우리 조직은 직무에 관한 전문성 교육을 제공하여 다양한 역량과 가치를 발전시킬 수 있도록 하고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		기본	다양성 교육	우리 조직은 다양성(인권, 차별금지, 갈등 및 의사소통 등)에 대해 교육을 시행하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가 기준	조직 내 정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가 목표 설정	직무 수행을 위한 목표 설정은 어떻게 되고 있습니까?
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	역량 평가	우리 조직에서는 구성원에대한 역량 평가를 실시하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	역량 평가	우리 조직에서는 구성원을 대상으로 관리자에 대한 역량 평가를 실시하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가 등급 및 피드백	도출된 평가 등급에 대한 피드백이 이루어지고 있습니까?
3. 평가	3.1. 업무평가		○		기본	평가등급 활용	도출된 평가 등급의 활용 방안(승진, 직무순환, 인센티브 등)에 대해 공유되고 있습니까?
4. 보상	4.1. 보상		○		기본	기본급 유형	기본급 유형별 근로자 수
4. 보상	4.1. 보상		○		기본	기본급 구성	정규직 기준임금
4. 보상	4.1. 보상		○		기본	기본급 인상액	정규직 기준임금 연간 인상액
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	근로방식 유형	직무 수행을 위한 구성원 배치
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	근로방식 유형	구성원이 직무를 수행하는데 집중할 수 있는 공간을 자유롭게 찾아서 활용할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	기본	복장 유형	구성원 복장 유형
5. 문화	5.1. 조직문화			○	기본	상호존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	기본	상호존중	직급에 관계없이 회의 중 본인의 의견과 아이디어를 스스럼없이 제시할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○	○	○	기본	근무 유형(유연근무제)	근무 유형

[부록 1-4] 심화 지표

대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	지표구분	소분류	문항
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	우리 조직에서 신입 사원 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	우리 조직에서 배경과 생각이 다른 신입사원을 채용하는 것이 중요하다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	신입 사원 채용에 있어서 개인의 신체적 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	신입 사원 채용에 있어서 지역 및 국적 등의 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	신입 사원들이 회사에 지원하게 된 가장 주된 사항은 무엇이라고 생각하나요(연봉, 조직문화, 특성 직무 등)?
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	신입 채용	신입 사원들이 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	우리 조직에서 배경과 생각이 다른 경력직을 채용하는 것이 중요하다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 개인의 신체적 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 지역 및 국적 등의 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	경력직이 회사에 이직하게 된 가장 주된 사항은 무엇이라고 생각하나요(연봉, 조직문화, 특성 직무 등)?
1. 채용	1.1. 인력	○			심화	경력직 채용	경력직이 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
1. 채용	1.5. 채용제도		○		심화	채용 의사권	채용 의사권 기술
2. 교육	2.1. 역량교육		○		심화	직무 교육 기회	우리 조직에서는 개인의 업무 역량 가치를 발전시키기 위해 필요한 교육을 자유롭게 요청할 수 있다
2. 교육	2.1. 역량교육		○		심화	직무 교육 인식	우리 조직에서는 직무 교육을 바탕으로 다른 부서로 이동이 가능하다
2. 교육	2.1. 역량교육		○		심화	직무 교육 인식	우리 조직에서는 직무 교육을 기반으로 다른 구성원과의 협업이 원활하게 진행되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 관리자급의 인식 및 태도가 변화되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 구성원의 인식 및 태도가 변화되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 조직 내 제도가 구성되고 공표 되었다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 기준	업무 평가 기준이 어떻게 정립되었는지 구성원 모두에게 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 기준	정립된 업무 평가 기준이 어떻게 적용되는지 구성원 모두에게 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	리더십 평가	우리 조직의 팀장들은 구성원의 다양성에 대한 포용적 태도를 갖추고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	리더십 평가	리더십 그룹(TMT)은 조직 내 다양성에 대해 인식하고 변화를 주고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 등급 및 피드백	조직내에서 다양한 직급의 구성원에게 평가 및 피드백 등에 관한 책임 권한을 부여하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가는 어떻게 이루어지고 있습니까?
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 다양한 구성원의 의견이 반영되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 개인의 편향적인 의견이 반영되지 않도록 하고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	승진 대상	대리급에서 중간관리자급으로 진급하는 인력 구성은 어떻게 됩니까?
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	기본급 Pay gap	직급별 기본급 임금 격차 (예. 남성-여성)
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 보상에 대한 기준이 투명하게 공유되고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 배분이 공정하게 이루어지고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 배분의 기준이 명확하고 투명하게 제시되고 공유되고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		심화	성과 보상	성과 배분은 개인의 직무 성과를 반영하고 있다
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루어지고 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사소통 수준	높은 직급의 구성원은 제시된 의견에 대해 적절한 피드백을 제시하고 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	의사소통 수준	높은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 피드백 혹은 기타 의견을 제시할 수 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로방식 유형	우리 조직은 다양한 조직 구성원들과의 협업을 장려한다
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	심화	근로방식 유형	다양한 조직 구성원들과의 협업을 통해 독창적인 아이디어가 많이 나오고 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	업무 외적으로 다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 공감하는 표현을 자유롭게 나타낼 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	직무에 대한 지식 및 노하우에 대해 상사에게 마음의 부담없이 질문할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	직무에 대한 지식 및 노하우에 대해 구성원에게 마음의 부담없이 전달할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	우리 조직은 개인 구성원의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)을 존중하며 차별 하지 않는다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	심화	상호존중	우리 조직은 다양성의 가치가 구현될 수 있도록 서로 존중하는 문화를 구현하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○		○	심화	자발적 기획 및 참여	누구나 프로젝트를 기획하여 조직 내 다양한 구성원을 모집할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○		○	심화	자발적 기획 및 참여	다른 부서 구성원이 기획한 프로젝트에 자율적으로 참여할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○		○	심화	자발적 기획 및 참여	개인 구성원의 의견에 따라 다른 부서(혹은 팀)으로 자유롭게 직무를 변경할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	자발적 기획 및 참여	개인 구성원의 역량이 발휘 될 수 있도록 공정한 기회를 제공하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	업무를 분배함에 있어 공정한 정보와 기회를 제공하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	직무를 수행함에 있어서 다른 조직 구성원과 새로운 프로젝트를 기획할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	신규 프로젝트를 기획하여 조직 내 다양한 구성원을 모집할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	다른 부서 구성원이 기획한 프로젝트에 자율적으로 참여할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	개인 구성원의 의견에 따라 다른 부서(혹은 팀)으로 자유롭게 직무를 변경할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	기회	해외지사 파견, 직무연수, 대학연계 교육 등을 지원 받은 구성원은 누구인가?

[부록 1-5] 기본 지표

대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	중요도	지표구분	소분류	문항
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	전체 근로자수	2022년 0월 현재 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			**	기본	전체 퇴사자 수	1년간 총 퇴사자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			**	기본	전체 이직자 수	1년간 총 이직자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	사내이사 구성	사내이사 수
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	사외이사 구성	사외이사 수
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	임원 구성	임원 수
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	중간관리자 구성	과장, 차장, 부장급 (직급 체계가 다른 경우 일반적으로 과장 이상 급)
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	연령별 근로자 수	연령별 근로자 수
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	직급별 생년구분	직급별 생년
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	채용 프로세스	우리 조직은 출신대학(학부, 대학원)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	채용 프로세스	우리 조직은 학위(고졸, 학사, 석사, 박사 등)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	채용 프로세스	우리 조직은 성별에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.1. 인력	○			***	기본	채용 프로세스	우리 조직은 개인의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)에 따른 차이를 두지 않고 채용 프로세스를 운영하고 있다
1. 채용	1.2. 학력	○			***	기본	졸업 유형	졸업 유형별 근로자 수
1. 채용	1.2. 학력	○			***	기본	전공 유형	전공 구분(학부: 000학 전공, 대학원: 000학 000전공)
1. 채용	1.3. 종교	○			***	기본	종교별 근로자 수	종교별 근로자 수
1. 채용	1.2. 출신	○			***	기본	출신 학교	출신 학교별 근로자 수
2. 교육	2.1. 역량교육		○		***	기본	직무 교육 기회	우리 조직은 직무에 관한 전문성 교육을 제공하여 다양한 역량과 가치를 발전시킬 수 있도록 하고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		***	기본	다양성 교육	우리 조직은 다양성(인권, 차별금지, 갈등 및 의사소통 등)에 대해 교육을 시행하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		**	기본	평가 기준	조직 내 정량적 평가 기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가 기준(구성원의 업무 태도 등)이 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	기본	평가 목표 설정	직무 수행을 위한 목표 설정은 어떻게 되고 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	기본	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 자유롭게 의견을 제시할 수 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화			○	***	기본	상호존중	다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○	○	○	***	기본	근무 유형 (유연근무제)	근무 유형
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	인식		직무를 수행함에 있어서 다른 구성원들의 신뢰를 받고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	인식		담당하고 있는 직무는 조직의 가치를 실현하는데 중요한 부분이다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	분장		업무를 분배함에 있어서 개인 구성원과 수행 역량을 논의 후 진행한다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	분장		업무를 분배함에 있어서 개인의 심리적, 신체적 상황을 고려한다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	분장		업무를 분배함에 있어서 업무를 담당하는 구성원에게 명확한 목표와 설명이 전달되고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		심화	분장		담당하게 된 업무에 대한 구성원의 이해 여부를 확인하고 필요한 의견을 받고 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원제도		임산부 근로시간단축제도를 운영하여 신체적 안정성을 보장하고 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원제도		임산부 근로자의 요청이 있을 경우 직무 변경을 요청할 수 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	심화	임산부 지원제도		복직 했을 때 구성원이 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 얻을 수 있다
6. 지원제도	6.2. 건강지원		○	○	심화	구성원 지원제도		조직 내 휴게실, 의료시설 등을 운영하여 구성원의 신체적, 심리적 안정성을 지원하고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하여 구성원의 가족관계 안정성을 지원하고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등) 활용을 통해 가족 구성원에 대한 심리적 안정감이 유지되고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		육아휴직제도를 운영하고 있습니까?
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		성별에 관계없이 육아휴직제도를 활용할 수 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		육아휴직제도를 원하는 시기에 신청할 수 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		육아휴직제도를 신청함에 있어 불안감을 느끼지 않는다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	심화	육아지원제도		육아휴직제도를 신청한 구성원은 몇 명입니까(연간)?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	심화	장애인 지원제도		장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	심화	장애인 지원제도		장애인 생활 편의(장애인 화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	심화	장애인 지원제도		장애인 근로자를 위한 사무용품(책상, 키보드 등)을 제공하고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	심화	장애인 지원제도		장애인 근로자는 주어진 업무 환경에서 심리적 안정감을 느끼고 있습니까?
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심가치		우리 조직은 조직의 핵심가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심가치		우리 조직은 조직 내부에서 다양성을 포함한 핵심가치를 표명하고 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심가치		우리 조직이 생산하는 상품과 제품에는 다양성의 가치가 포함되어 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	심화	다양성 핵심가치		우리 조직은 다양성 가치를 기반으로 미디어, 언론과 소통(외부로 표명)하고 있다
7. 전략	7.2 조직운영		○	○	심화	다양성 조직운영		우리 조직은 다양성 전담 인력을 보유하고 있다
7. 전략	7.2 조직운영		○	○	심화	다양성 조직운영		우리 조직은 다양성 부서가 있으며 활발하게 운영되고 있다
7. 전략	7.2 조직운영		○	○	심화	다양성 조직운영		우리 조직의 다양성 부서장은 조직의 의사결정 회의에 참여할 수 있다

[부록 1-6] 심화 지표

대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	중요도	지표구분	소분류	문항
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	신입 채용	우리 조직에서 신입 사원 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
1. 채용	1.1. 인력	○			***	심화	신입 채용	우리 조직에서 배경과 생각이 다른 신입사원을 채용하는 것이 중요하다
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	신입 채용	신입 사원들이 회사에 지원하게 된 가장 주된 사항은 무엇이라고 생각하나요(연봉, 조직문화, 특성 직무 등)?
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	신입 채용	신입 사원들이 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
1. 채용	1.1. 인력	○			***	심화	경력직 채용	우리 조직에서 배경과 생각이 다른 경력직을 채용하는 것이 중요하다
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 중요하게 고려되는 사항은 무엇인가?
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 개인의 신체적 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	경력직 채용	경력직 채용에 있어서 지역 및 국적 등의 특성은 고려하지 않으며 영향을 주지 않는다
1. 채용	1.1. 인력	○			**	심화	경력직 채용	경력직이 회사에 채용된 가장 주요한 요인은 무엇이라고 생각하나요?
1. 채용	1.5. 채용제도		○		***	심화	채용 의사권	채용 의사권 기술
2. 교육	2.1. 역량교육		○		***	심화	직무 교육 기회	우리 조직에서는 개인의 업무 역량 가치를 발전시키기 위해 필요한 교육을 자유롭게 요청할 수 있다
2. 교육	2.1. 역량교육		○		***	심화	직무 교육 인식	우리 조직에서는 직무 교육을 바탕으로 다른 부서로 이동이 가능하다
2. 교육	2.1. 역량교육		○		***	심화	직무 교육 인식	우리 조직에서는 직무 교육을 기반으로 다른 구성원과의 협업이 원활하게 진행되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		***	심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 관리자급의 인식 및 태도가 변화되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		***	심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 구성원의 인식 및 태도가 변화되고 있다
2. 교육	2.2. 문화교육		○		***	심화	다양성 교육 결과	다양성 교육을 통해 조직 내 제도가 구성되고 공표 되었다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 기준	업무 평가 기준이 어떻게 정립되었는지 구성원 모두에게 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 기준	정립된 업무 평가 기준이 어떻게 적용되는지 구성원 모두에게 공유되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	리더십 평가	우리 조직의 팀장들은 구성원의 다양성에 대한 포용적 태도를 갖추고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	리더십 평가	리더십 그룹(TMT)은 조직 내 다양성에 대해 인식하고 변화를 주고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 등급 및 피드백	조직내에서 다양한 직급의 구성원에게 평가 및 피드백 등에 관한 책임 권한을 부여하고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 주체	업무에 대한 평가는 어떻게 이루어지고 있습니까?
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 다양한 구성원의 의견이 반영되고 있다
3. 평가	3.1. 업무평가		○		***	심화	평가 주체	업무에 대한 평가에 있어서 개인의 편향적인 의견이 반영되지 않도록 하고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	승진 대상	대리급에서 중간관리자급으로 진급하는 인력 구성은 어떻게 됩니까?
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	기본급 Pay gap	직급별 기본급 임금 격차 (예. 남성-여성)
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	성과 보상	성과 보상에 대한 기준이 투명하게 공유되고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	성과 보상	성과 배분이 공정하게 이루어지고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	성과 보상	성과 배분의 기준이 명확하고 투명하게 제시되고 공유되고 있다
4. 보상	4.1. 보상		○		***	심화	성과 보상	성과 배분은 개인의 직무 성과를 반영하고 있다
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	심화	의사소통 수준	낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 다양한 논의가 활발하게 이루어지고 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	심화	의사소통 수준	높은 직급의 구성원은 제시된 의견에 대해 적절한 피드백을 제시하고 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	심화	의사소통 수준	높은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 피드백 혹은 기타 의견을 제시할 수 있습니까?
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	심화	근로방식 유형	우리 조직은 다양한 조직 구성원들과의 협업을 장려한다
5. 문화	5.1. 조직문화	○		○	***	심화	근로방식 유형	다양한 조직 구성원들과의 협업을 통해 독창적인 아이디어가 많이 나오고 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	***	심화	상호존중	업무 외적으로 다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 공감하는 표현을 자유롭게 나타낼 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	***	심화	상호존중	구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	***	심화	상호존중	우리 조직은 개인 구성원의 가치관(정치관, 종교, 신념 등)을 존중하며 차별 하지 않는다
5. 문화	5.1. 조직문화			○	***	심화	상호존중	우리 조직은 다양성의 가치가 구현될 수 있도록 서로 존중하는 문화를 구현하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화	○		○	***	심화	자발적 기획 및 참여	누구나 프로젝트를 기획하여 조직 내 다양한 구성원을 모집할 수 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	자발적 기획 및 참여	개인 구성원의 역량이 발휘 될 수 있도록 공정한 기회를 제공하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	기회	업무를 분배함에 있어 공정한 정보와 기회를 제공하고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	기회	해외지사 파견, 직무연수, 대학연계 교육 등을 지원 받은 구성원은 누구인가?
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	분장	업무를 분배함에 있어서 개인 구성원과 수행 역량을 논의 후 진행한다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	분장	업무를 분배함에 있어서 개인의 심리적, 신체적 상황을 고려한다

대분류	중분류	개방성	형평성	포용성	중요도	지표구분	소분류	문항
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	분장	업무를 분배함에 있어서 업무를 담당하는 구성원에게 명확한 목표와 설명이 전달되고 있다
5. 문화	5.2. 업무문화		○		***	심화	분장	담당하게 된 업무에 대한 구성원의 이해 여부를 확인하고 필요한 의견을 받고 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	***	심화	임산부 지원제도	임산부 근로시간단축제도를 운영하여 신체적 안정성을 보장하고 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	***	심화	임산부 지원제도	임산부 근로자의 요청이 있을 경우 직무 변경을 요청할 수 있다
6. 지원제도	6.1. 출산지원		○	○	***	심화	임산부 지원제도	복직 했을 때 구성원이 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 얻을 수 있다
6. 지원제도	6.2. 건강지원		○	○	***	심화	구성원 지원제도	조직 내 휴게실, 의료시설 등을 운영하여 구성원의 신체적, 심리적 안정성을 지원하고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 운영하여 구성원의 가족관계 안정성을 지원하고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등) 활용을 통해 가족 구성원에 대한 심리적 안정감이 유지되고 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	육아휴직제도를 운영하고 있습니까?
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	성별에 관계없이 육아휴직제도를 활용할 수 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	육아휴직제도를 원하는 시기에 신청할 수 있다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	육아휴직제도를 신청함에 있어 불안감을 느끼지 않는다
6. 지원제도	6.3. 양육자지원		○	○	***	심화	육아지원제도	육아휴직제도를 신청한 구성원은 몇 명입니까(연간)?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	***	심화	장애인 지원제도	장애인 이동 편의(유도블럭, 경사로, 장애인 주차장 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	***	심화	장애인 지원제도	장애인 생활 편의(장애인 화장실, 휴게실 등)를 위한 시설을 갖추고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	***	심화	장애인 지원제도	장애인 근로자를 위한 사무용품(책상, 키보드 등)을 제공하고 있습니까?
6. 지원제도	6.4. 장애인지원		○	○	***	심화	장애인 지원제도	장애인 근로자는 주어진 업무 환경에서 심리적 안정감을 느끼고 있습니까?
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	***	심화	다양성 핵심가치	우리 조직은 조직의 핵심가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	***	심화	다양성 핵심가치	우리 조직은 조직 내부에서 다양성을 포함한 핵심가치를 표명하고 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	***	심화	다양성 핵심가치	우리 조직이 생산하는 상품과 제품에는 다양성의 가치가 포함되어 있다
7. 전략	7.1. 조직가치		○	○	***	심화	다양성 핵심가치	우리 조직은 다양성 가치를 기반으로 미디어, 언론과 소통(외부로 표명)하고 있다
7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	***	심화	다양성 조직운영	우리 조직은 다양성 전담 인력을 보유하고 있다
7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	***	심화	다양성 조직운영	우리 조직은 다양성 부서가 있으며 활발하게 운영되고 있다
7. 전략	7.2. 조직운영		○	○	***	심화	다양성 조직운영	우리 조직의 다양성 부서장은 조직의 의사결정 회의에 참여할 수 있다

[부록2] 설문지

ID

민간영역 기업 다양성 현황 파악을 위한 시범조사

안녕하십니까?

저희 유니온리서치에서는 고려대학교 산학협력단(고려대 다양성연구소)의 의뢰로 「민간영역 기업 다양성 현황 파악을 위한 시범조사」를 수행하고 있습니다. 본 조사는 <문화다양성 보호 및 증진사업>의 전담기관인 문화체육관광부 산하 한국문화예술위원회가 발주하고, 고려대학교 산학협력단이 수행 중인 「민간영역의 문화다양성 연구」의 일환으로 시행되고 있습니다.

최근 세계적인 기업들이 다양성 가치에 주목하고 관련한 활동이 활발해짐에 따라 국내 기업들의 다양성 현황에 대한 기초자료를 수집하여 관련 정책과 지원 체계 마련의 근거자료로 활용하고자 합니다.

응답해주신 모든 내용은 국내 기업의 다양성 현황을 파악하고 이를 바탕으로 다양성 가치 증진을 위한 정책수립의 기초자료로만 사용될 것이며, 통계법 제33조(비밀의 보호) 및 제34조(통계종사자 등의 의무)에 의하여 응답자와 기업에 대한 비밀이 보호되고, 통계작성 목적 이외에는 사용되지 않음을 알려드립니다.

2022년 10월

조 사 기 관 : ㈜유니온리서치
연구 담당자 : 조성암 부 장 (☎ 02-2090-1222)
실사 담당자 : 함호선 팀 장 (☎ 02-2090-1241)

기업명		
응답자	부서	
	직급	

SQ1. 업종

① 농업, 임업 및 어업 ② 광업 ③ 제조업 ④ 전기, 가스, 증기 및 공기조절 공급업
⑤ 수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료 재생업 ⑥ 건설업 ⑦ 도매 및 소매업
⑧ 운수 및 창고업 ⑨ 숙박 및 음식점업 ⑩ 정보통신업 ⑪ 금융 및 보험업
⑫ 부동산업 ⑬ 전문, 과학 및 기술 서비스업 ⑭ 사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업
⑮ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정 ⑯ 교육 서비스업 ⑰ 보건업 및 사회복지 서비스업
⑱ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 ⑲ 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업

SQ2. 상장여부

① 유가증권 상장기업 ② 코스닥 상장기업 ③ 코넥스 상장기업 ④ 해당사항 없음

A. 조직문화

A1. 귀사의 조직문화는 낮은 직급의 구성원이 상사에게 자유롭게 의견을 제시할 수 있는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A2. 귀사의 조직문화는 낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 심도있는 논의가 이루어지는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A3. 귀사의 조직문화는 상사가 다양성을 존중하는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A4. 귀사의 조직문화는 상사가 낮은 직급의 구성원이 제시한 의견에 대해 적절한 피드백을 제공하는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A5. 귀사의 조직문화는 상사가 제시한 의견에 대해 낮은 직급의 구성원이 반대 의견을 자유롭게 제시할 수 있는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A6. 귀사의 조직문화는 다양한 조직 구성원들 간의 협업을 장려하는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A7. 귀사의 조직문화는 다양한 조직 구성원들 간의 협업을 통해 독창적인 아이디어가 많이 나오는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A8. 귀사의 조직문화는 다른 구성원의 의견과 아이디어에 대해 대안적인 생각을 편안하게 제시할 수 있는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A9. 귀사의 조직문화는 구성원이 제시한 의견에 대해 직급에 관계없이 피드백을 제시할 수 있는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A10. 귀사의 조직문화는 개인 구성원의 가치관(정치, 종교, 신념 등)에 따른 차별이 발생하지 않는 분위기입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A11. 귀사는 구성원들의 다양한 생각과 의견이 존중되는 조직문화를 구현하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A12-1. 귀사의 경영진(임원급)은 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적인 태도를 가지고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A12-2. 귀사의 중간관리자(부장/차장급)는 구성원의 다양성(가치, 태도, 신념 등)에 대해 포용적인 태도를 가지고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A13-1. 귀사의 경영진(임원급)은 조직내 다양성 문화를 증진하기 위해 노력하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

A13-2. 귀사의 중간관리자(부장/차장급)는 조직내 다양성 문화를 증진하기 위해 노력하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

B. 업무 배분

B1. 귀사는 다음의 근무 유형을 시행하고 있습니까?

근무 유형		
B1-1. 집중근무 시간제	① 시행함	② 시행하지 않음
B1-2. 재량 근무제	① 시행함	② 시행하지 않음
B1-3. 교육휴가제	① 시행함	② 시행하지 않음
B1-4. 근로시간 저축제	① 시행함	② 시행하지 않음
B1-5. 재택 및 원격 근무제	① 시행함	② 시행하지 않음

B2. 귀사는 다음의 업무 배분에 관한 프로세스가 직책자 가이드라인에 포함되어 있습니까?

업무배분 프로세스		
B2-1. 구성원과 수행업무 및 필요 역량을 논의 후 진행	① 있음	② 없음
B2-2. 구성원 개인의 심리적, 신체적, 물리적 상황을 고려	① 있음	② 없음
B2-3. 구성원 개인에게 명확한 목표와 설명을 제공	① 있음	② 없음
B2-4. 업무에 대한 구성원의 이해 여부를 확인	① 있음	② 없음

B3. 귀사는 업무 배분에 있어 필요한 정보를 직원들에게 투명하게 제공하는 편입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

B4. 귀사는 업무 배분에 있어 기회를 공정하게 제공하는 편입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

B5. 귀사는 업무 배분에 있어 구성원 개인의 의견을 존중하는 편입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

C. 교육

C1. 귀사에서 2021년에 역량 개발 지원을 받은 구성원 현황을 기입해 주십시오.

구분		전체	남성	여성	장애인	외국인
C1-1. 해외주재원 파견	관리자급	명	명	명	명	명
	일반사원	명	명	명	명	명
C1-2. 직무연수	관리자급	명	명	명	명	명
	일반사원	명	명	명	명	명
C1-3. 대학연계 교육	관리자급	명	명	명	명	명
	일반사원	명	명	명	명	명

*관리자급: 부장/차장/과장/대리급을 포함함.
*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

C2. 귀사는 역량 개발 교육 기회에 대한 정보를 구성원들에게 투명하게 제공하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

C3. 귀사는 구성원에게 역량 개발 교육 기회를 공정한 방식으로 제공하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

C4. 귀사의 구성원은 다양성 존중에 관한 다음 교육에 연간 몇 회 참여하고 있습니까?

다양성 존중 관련 교육 횟수					
C4-1. 인권, 성평등 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상
C4-2. 장애 인식 개선 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상
C4-3. 조직내/사회적 갈등관리 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상
C4-4. 구성원 소통/커뮤니케이션 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상
C4-5. 다문화 관련/글로벌 시민 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상
C4-6. 다양성、포용성 관련 포괄적 교육	① 0회	② 1회	③ 2회	④ 3회	⑤ 4회 이상

※ C4-1~C4-6까지 모든 응답이 '0회'인 경우 D1으로 이동함

C5-1. 귀사의 다양성 교육이 임원급의 인식 및 태도변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

C5-2. 귀사의 다양성 교육이 직원의 인식 및 태도변화에 미치는 영향을 측정하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

C6. 귀사의 다양성 교육은 조직내 다양성 관련 제도 및 문화를 만드는데 효과가 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

D. 평가

D1. 귀사는 직무수행 평가 시 정량적 평가기준(직무 수행 과정, 결과 등)과 정성적 평가기준(업무 태도 등)을 직원들과 공유하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

D2. 귀사는 다양한 직급의 구성원에게 직무에 관한 목표 설정 권한을 부여하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

D3. 귀사는 다양한 직급의 구성원에게 평가 및 피드백 등에 관한 권한을 부여하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

D4. 귀사는 다음의 업무 평가 방식을 활용하고 있습니까?

업무 평가 방식 활용 여부		
D4-1. 하향식 평가 (부서장에 의한 하위 직급자 평가)	① 예	② 아니오
D4-2. 상향식 평가 (하위 직급자에 의한 상사 평가)	① 예	② 아니오
D4-3. 동료 평가	① 예	② 아니오

D5. 귀사는 업무 평가에 있어서 특정인의 편향된 의견이 반영되지 않도록 적절한 장치를 두고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

E. 보상

E1. 귀사는 보상(성과급, 인센티브 등)에 대한 기준을 구성원에게 투명하게 공유하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

E2. 귀사는 사업 성과에 따른 보상이 공정하게 이루어지고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

E3. 귀사의 보상체계는 개인의 직무 성과를 명확하게 반영하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

E4. 귀사는 직급별 및 성별에 관한 임금 격차에 대해 조사를 하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

E5. 귀사의 2021년도 평균 연봉(세전 금액, 각종 수당 포함)에 대해서 응답해 주십시오.
※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 연봉을 응답해 주십시오.

☞ 직급이 다른 경우 예시

직급	사용하는 직급을 기재함
부장/차장급	책임연구원
과장/대리급	선임연구원

직급 구분	직급 변경	남성	여성	장애인	외국인
E5-1. 임원급		만원	만원	만원	만원
E5-2. 부장/차장급		만원	만원	만원	만원
E5-3. 과장/대리급		만원	만원	만원	만원
E5-4. 일반사원		만원	만원	만원	만원

F. 지원제도

F1. 귀사는 임산부 대상 근로시간 단축제도를 운영합니까?

① 예 ② 아니오

F2-1. 귀사는 임신한 구성원이 직무 변경을 요청할 경우 다른 직무를 수행할 수 있도록 지원하는 편입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

F2-2. 귀사는 구성원이 출산 후 복직했을 때 그가 원하는 직무(기존에 담당한 업무 포함)의 기회를 제공하는 편입니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

F3. 귀사는 다음의 통계 현황 자료를 수집하고 있습니까?

통계 작성 여부		
F3-1. 출산 후 복귀율	① 예	② 아니오
F3-2. 육아 휴직 사용 후 복귀율	① 예	② 아니오
F3-3. 출산 및 육아 휴직 복귀 후 12개월 이상 근속 비율	① 예	② 아니오

F4. 귀사는 조직 내 돌봄서비스제도(어린이집, 유치원 등)를 시행하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

F5. 귀사는 육아휴직제도를 운영하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

F6. 귀사의 육아휴직제도는 성별에 관계없이 신청이 가능합니까?

① 예 ② 아니오

F7. 귀사의 구성원은 회사의 눈치를 보지 않고 자유롭게 육아휴직제도를 사용할 수 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

F8. (2022년 기준) 귀사의 육아휴직제도를 신청한 구성원 수를 기입하여 주십시오.

구분	전 체	남성	여성	장애인	외국인
F8-1. 사원급	명	명	명	명	명
F8-2. 관리자급	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

F9. 귀사는 장애인 직원을 위한 다음 시설을 갖추고 있습니까?

장애인 직원을 위한 시설 보유 여부		
F9-1. 유도블럭	① 있음	② 없음
F9-2. 경사로	① 있음	② 없음
F9-3. 장애인 주차장	① 있음	② 없음
F9-4. 장애인 화장실	① 있음	② 없음
F9-5. 장애인 휴게실	① 있음	② 없음

F10. 귀사는 장애인 직원을 위한 업무보조기구(인공와우, 점자정보 단말기, 점자키보드 등)를 장애 유형에 맞추어 지급하고 있습니까?

① 예 ② 아니오

F11. 귀사는 장애인 근로자의 심리적 안정감을 체계적으로 측정 및 관리하고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

G. 전략

G1. 귀사의 핵심 가치에 다양성의 개념과 내용을 포함하고 있습니까?
① 예 ② 아니오

G2. 귀사는 임직원 행동강령(code of conduct)에 다양성을 포함한 핵심 가치를 반영하고 있습니까?
① 예 ② 아니오

G3-1. 귀사는 다양성의 가치를 미디어, 언론 등을 통해 외부에 표명하고 있습니까?
① 예 ② 아니오

G3-2. 귀사는 다양성의 가치를 회사 공식 웹사이트(온라인, 모바일 채널) 등을 통해 외부에 표명하고 있습니까?
① 예 ② 아니오

G3-3. 귀사는 다양성 관련 성과를 지속가능경영보고서를 통해 외부에 표명하고 있습니까?
① 예 ② 아니오

G4. 귀사에서 생산하는 제품과 서비스에는 다양성의 가치가 포함되어 있습니까?
① 예 ② 아니오

G5. 귀사에는 다양성 관련 업무를 전담하는 구성원이 있습니까?
① 예 ② 아니오

G6. 귀사에는 다양성 전담 부서가 있습니까?
① 예☞ G6-1 로 이동 ② 아니오 ☞ H1. 문항으로 이동함

G6-1. 귀사의 다양성 전담 부서장의 직급은 무엇입니까?
( )

G6-2. 귀사의 다양성 전담 부서장은 다양성 관련 현황 및 성과를 CEO에게 직접 보고합니까?
① 예 ② 아니오

G6-3. 귀사의 다양성 전담 부서장은 임원회의에 참석하여 의견을 표명할 기회를 가지고 있습니까?
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

G6-4. 귀사의 다양성 전담 부서장은 이사회에 참석하여 의견을 표명할 기회를 가지고 있습니까?
① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

H. 인력 현황

H1. 귀사의 근로자 인력 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
H1-1. 정규직	명	명	명	명	명
H1-2. 비정규직	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H2. 귀사의 이사진 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
H2-1. 사내이사	명	명	명	명	명
H2-2. 사외이사	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H3. 귀사의 직급별 전체 근로자 수에 대하여 기입해 주십시오.
※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 응답해 주십시오.

☞ 직급이 다른 경우 예시

직급	사용하는 직급을 기재함
부장/차장급	책임연구원
과장/대리급	선임연구원

구분	(수정) 직급	전체	남성	여성	장애인	외국인
H3-1. 임원급		명	명	명	명	명
H3-2. 부장/차장급		명	명	명	명	명
H3-3. 과장/대리급		명	명	명	명	명
H3-4. 일반사원		명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H4. 귀사의 정규직 근로자의 연령별 인력 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
H4-1. 20대	명	명	명	명	명
H4-2. 30대	명	명	명	명	명
H4-3. 40대	명	명	명	명	명
H4-4. 50대	명	명	명	명	명
H4-5. 60대 이상	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H5. 귀사의 비정규직 근로자의 연령별 인력 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
H5-1. 20대	명	명	명	명	명
H5-2. 30대	명	명	명	명	명
H5-3. 40대	명	명	명	명	명
H5-4. 50대	명	명	명	명	명
H5-5. 60대 이상	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

** 비정규직 근로자는 계약직, 파견직, 인턴 근로자 등을 의미합니다.

H6. 귀사의 연령별 직급 현황에 대하여 기입해 주십시오.

※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 응답해 주십시오.

☞ **직급이 다른 경우 예시**

직급	대리/과장급	차장/부장급
사용하는 직급을 기재함	선임연구원	책임연구원

구분	전체	일반사원	대리/과장급	차장/부장급	임원급
(수정)직급					
H6-1. 10대	명	명	명	명	명
H6-2. 20대	명	명	명	명	명
H6-3. 30대	명	명	명	명	명
H6-4. 40대	명	명	명	명	명
H6-5. 50대	명	명	명	명	명
H6- 60대 이상	명	명	명	명	명

H7. 귀사의 정규직 근로자의 학력별 인력 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성
H7-1. 대학원졸(박사)	명	명	명
H7-2. 대학원졸(석사)	명	명	명
H7-3. 대졸	명	명	명
H7-4. 전문대졸	명	명	명
H7-5. 고졸 이하	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H8. (대졸 이상 기준) 귀사의 정규직 근로자의 전공별 인력 현황에 대하여 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성
H8-1. 상경계열(경영/경제학)	명	명	명
H8-2. 인문/사회계열(경영/경제 제외)	명	명	명
H8-3. 이공계열	명	명	명
H8-4. 기타	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H9. 귀사는 다음 항목에 대한 구성원들의 인구통계적 데이터를 수집하고 있습니까?

인구통계적 분류 데이터 수집 여부		
H9-1. 종교 유형	① 예	② 아니오
H9-2. 장애 유형	① 예	② 아니오
H9-3. 장애 등급	① 예	② 아니오
H9-4. 성적 지향	① 예	② 아니오

H10. 최근 2년간(2020.10-2022.9) 귀사의 신규 입사자, 경력직 입사자 및 퇴사자 수에 대하여 기입해주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
H10-1. 신규 입사자	명	명	명	명	명
H10-2. 경력직 입사자	명	명	명	명	명
H10-3. 퇴사자	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H11. 최근 2년간(2020.10-2022.9) 귀사에서 임원급으로 내부 승진한 인력 현황에 대해 기입해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
진급자	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

※ 지금부터는 최근 2년간(2020.10-2022.9) 직급별로 승진한 인력현황에 대해 질문드리겠습니다. 진급자 현황에 대해 직급별로 응답해주십시오.

H12. 최근 2년간(2020.10-2022.9) 귀사에서 차장급에서 부장급으로 진급한 인력 현황에 대해 기입해 주십시오.

직급	진급전 직급	진급 후 직급
	차장급	부장급
귀사 직급 체계		

※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 응답해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
진급자	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H13. 최근 2년간(2020.10-2022.9) 귀사에서 과장급에서 차장급으로 진급한 인력 현황에 대해 기입해 주십시오.

직급	진급전 직급	진급 후 직급
	과장급	차장급
귀사 직급 체계		

※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 응답해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
진급자	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H14. 최근 2년간(2020.10-2022.9) 귀사에서 대리급에서 과장급으로 진급한 인력 현황에 대해 기입해 주십시오.

직급	진급전 직급	진급 후 직급
	대리급	과장급
귀사 직급 체계		

※ 직급 체계가 상이한 경우 귀사의 직급을 기재 후 응답해 주십시오.

구분	전체	남성	여성	장애인	외국인
진급자	명	명	명	명	명

*남성, 여성은 장애인/외국인을 포함한 숫자를 기입해 주십시오.

H15. 귀사는 신입직 채용 시 학력, 종교, 성별, 국적, 장애유무 등에 구애 받지 않고 비즈니스에 필요한 능력에 따라 채용하도록 하는 내부 절차 및 채용가이드 라인이 마련되어 있습니까?

① 예 ② 아니오

H16. 귀사는 경력직 채용 시 학력, 종료, 성별, 국적, 장애유무 등에 구애받지 않고 비즈니스에 필요한 능력에 따라 채용하도록 하는 내부 절차 및 채용가이드 라인이 마련되어 있습니까?

① 예 ② 아니오

H17. 귀사는 채용 시 문화적 배경이 다른 구성원을 선발하기 위한 노력을 기울이고 있습니까?

① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

I1. 본 설문이 내년에도 진행되어 보다 많은 기업에서 참여하게 하고자 합니다. 다음 중 어떤 사항들이 있으면 각 기업의 참여를 높일 수 있을 까요? 세가지만 응답해주십시오.

1순위: ( ) 2순위: ( ) 3순위: ( )

(1) 설문에 참여하는 모든 기업에게 참여 인증서 제공

(2) 참여자 중 다양성 우수 기업에게 상패 제공

(3) 전체 기업 평균 대비 각 참여기업과 비교한 분석 리포트 제공

(4) 설문 응답 책임자에게 개인 인센티브 제공

(5) 문화체육관광부에서 발행하는 협조 공문 발송

(6) 조사의 목적과 시행 내용을 알리는 주요 신문 광고 게재

(7) 그 외 필요한 사항을 기록해주세요

:+:+:+:+: 조사에 참여해주셔서 감사합니다 :+:+:+:+:

[부록3] 참고문헌

- 고려대학교 다양성위원회. 2019. 고려대 다양성보고서. 고려대학교.
- _____. 2021. 고려대 다양성보고서. 고려대학교.
- 관예주·여경환·박옥자. (2020). 리더의 유머행동과 조직의 다양성 풍토가 구성원의 협력적 갈등해결에 미치는 영향-부정적 정서조절의 매개효과. **인적자원관리연구,** 27(1), 85-106.
- 김태성, 백평구 (2022). **ESG 경영환경에서의 지속가능 HRD 모형 연구**. 농업교육과 인적자원개발, 54(1), 61-81.
- 마경희. (2021). **적극적 차별개선조치(Affirmative Action)의 현황과 과제.** 한국여성정책연구원.
- 문미경·안상수·장미혜·배호중·박관규. (2013). **정부 및 공공기관 성평등 관리지표 개발.** 한국여성정책연구원.
- 문찬주·남인혜·이영선·이지영·한수현·정동욱. (2019). **기업 내 근로자의 전공 다양성이 기업성과에 미치는 영향 분석**. 직업능력개발연구, 22(2), 91-127.
- 박선현. (2015). "다양성의 전략적 가치: 사회정체성 다양성과 인지 다양성의 통합적 모색." **인사조직연구,** 29권 1호, 143-174
- 박정민·최도림·이순호. (2020). 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향: 국책연구기관을 중심으로. **한국콘텐츠학회논문지**, 20(2), 626-635.
- 백선혜·조윤정. (2021). **서울시 문화다양성 시민인식지표 개발과 정책과제.** 서울연구원.
- 성상현·김대룡. (2011). 다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향. **한국산학기술학회 논문지**,12(1), 110-124.
- 성영신·박규상·정지선·김대연. (2021). **연구현장의 다양성 보호와 증진 방안 수립을위한 정책 연구.** 한국연구재단.
- 안소영, 조상미, 조정화. (2019). 조직 다양성(Workforce Diversity) 연구, 어디까지왔는가?: 국내조직 논문의 경향분석. **한국사회복지행정학**, 21(4), 199-239
- 양윤재. (2022). 예비 과학기술인의 다양성 감수성과 증진 방안에 대한 제안. **R&D HRD 트렌드 리포트**, 2022-03호, 10-15.
- 여성가족부 보도자료(2017.7.26.). 『2016년 500대 기업 여성임원 비율 2.7% 불과 - 500대 기업 중 67.2%(336개사)가 여전히 '여성임원 전무'』.
- 여성가족부. (2020). **『2019년도 양성평등정책 연차보고서』**, 중앙기획.
- _____. (2021). **『2020년도 양성평등정책 연차보고서』**, 중앙기획.
- 윤현중, 최정민 (2018). 기술변화와 인적자원개발: 4 차 산업혁명과 그 변화를 중심으로. **인적자원개발연구**, 21(4), 263-298.
- 이동선·최영신·김원정·김정수·정윤미·이주영·한선영·송승연. (2021). **성평등·다양성 현황 분석 및 개선방안: 경제·인문사회연구회 및 소관 연구기관을 중심으로**. 한국여성정책연구원.
- 이상호. (2006). 다양성 관리의 목적과 전략에 관한 연구: 미국 연방정부기관과 기업의 사례. **한국행정논집**,18(3), 675-700.
- 이진규, 김태규, 이준호, 김학수 (2013). 조직의 인력구성 다양성과 혁신성과간의 관계 및 고몰입 인적자원관리의 조절역할. **기업경영연구**, 50, 21-51.
- 이환성·문미경·안상수·김난주·권소영·김학실·류도암. (2018). **중앙행정기관 성평등 현황 및 정책과제**. 한국행정연구원.
- 전기택·안상수·한진영. (2016). **군 조직의 양성평등 지표개발 및 측정방안 연구: 시범조사 결과를 중심으로**. 한국여성정책연구원.
- 한국기업지배구조원. (2021). **KCGS Report 11**(12).
- 한상연. (2015). 연구개발조직의 인력 다양성과 기업 성과와의 관계. **한국혁신학회지**, 10(2), 85-121.
- 천상은, 박희태 (2021). HRM 관점의 ESG 평가 지표 비교분석 연구. **인적자원관리연구**, 28(5), 133-148.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). **Social learning theory**. First published.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. **Administrative science quarterly**, 45(4), 802-836.
- Catalyst. (2004). **The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity**. Catalyst.
- Credit Suisse. (2021). **Research Institute - The CS Gender 3000 in 2021: Broadening the diversity discussion**.
- De Anca, C., & Aragon, S. (2018). The 3 types of diversity that shape our identities. **Harvard Business Review**, 5(24), 2-5.
- Deloitte. (2017). **High Impact Diversity & Inclusion Study**.
- Dong, F., Peng, J., Wang, X., & Tang, M. (2021). The Development and Validation of a Cognitive Diversity Scale for Chinese Academic Research Teams. **Frontiers in Psychology**, 12, 687179.
- Erik Larson, Erik. (2017). New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work. **Forbes**, September 2017.
- Fujimoto, Y., Hartel, C. E., Hartel, G. F., & Baker, N. J. (2000). Openness to dissimilarity moderates the consequences of diversity in well_established groups. **Asia Pacific Journal of Human Resources,** 38(3), 46-61.
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. **European review of social psychology,** 4(1), 1-26.
- 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(1): 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group function. **Academy of Management Journal**, 45(5), 1029-1045.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. **Public personnel management**, 29(1), 75-92.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. **Journal of Management**, 29(6), 801-830.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. **Academy of Management Journal**, 44(2), 238-251.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, 44(4), 741-763.
- Lorenzo, R., & Reeves, M. (2018). How and where diversity drives financial performance. **Harvard Business Review**, 30, 1-5.
- McAuliffe, M. and A. Triandafyllidou (eds.), 2021. **World Migration Report 2022**. International Organization for Migration (IOM), Geneva.
- 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), 193-214.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick, W. H. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes. **Strategic Management Journal**, 19(1), 39-58.

- McKinsey & Company. (2015). **Diversity Matters**.
- _____ . (2018). **Delivering through Diversity**.
- _____ . (2020). **Diversity wins: How inclusion matters**.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy of management review**, 21(2), 402-433.
- Olson, B. J., Parayitam, S., & Bao, Y. (2007). Strategic decision making: The effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes. **Journal of Management**, 33(2), 196-222.
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. **Administrative science quarterly**, 21-37.
- Perry, J. L. (2021). Work team diversity: Refocusing through the lens of team power and status. **Social and Personality Psychology Compass**, 15(12), e12646
- Rahmi, D. Y., & Indarti, N. (2019). Examining the relationships among cognitive diversity, knowledge sharing and team climate in team innovation. **Team Performance Management: An International Journal**, 25(5/6). 299-317.
- Refinitiv. (2021). Refinitiv Insight: Diversity and Inclusion in the Post-COVID World.
- Tajfel, H. (1981). **Human groups and social categories**(p. 6). Cambridge: Cambridge university press.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. **Harvard business review**, 74(5), 79-90.
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**, 769-827. Consulting Psychologists Press.
- UK National Institute for Health Research, (2018), **Diversity and Inclusion Definition**.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. **Academy of management Journal**, 48(3), 532-547.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. **Journal of Management**, 29(5), 729-751.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. **Annual Review of Psychology**, 58, 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, 89(6), 1008-1022.
- Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Year of Research. **Research in organizational behavior**, 20, 77-140.
- CJ제일제당. (2022). **CJ제일제당 지속가능경영보고서**. 2022.11.11. 접속, https://www.cj.co.kr/cj_files/2021%20Sustainability%20 Report_ko.pdf
- CJ제일제당. (2022). **CJ제일제당 다양성·공정성·포용성 정책**. 2022.11.11. 접속, https://www.cj.co.kr/cj_files/CJ%20CheilJedang%20 Diversity%20Equity%20and%20Inclusion%20Policy_ko.pdf
- Gap Inc. (2022). "2022 Equality & Belonging Report - Create for All, With All." 2022.10.10. 접속, https://www.gapinc.com/en-us/ values/equality-belonging/equality-belonging-annual-report
- RBC. (2022). Diversity & Inclusion Report 2021. 2022.10.11. 접속, https://www.rbc.com/diversity-inclusion
- "고령화시대 한국기업, 성별, 나이, 배경의 다양성 확대 시급하다." Emerging. 2022.5.20. 접속, https://www.emerging.co.kr/ 2019/05/21/고령화시대-한국기업-성별나이배경의-다양성-확대-2.
- "근로형태별 임금근로자." 한국여성정책연구원. 2022.5.10. 접속, https://gsis.kwdi.re.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=338&tblId=DT_1XD9002
- "대기업 여성임원 비율 처음 6% 넘어…양성평등지수 4.8점 ↑." 연합뉴스. 2022.5.20. 접속, https://www.yna.co.kr/view/AKR20220914129800003
- "블룸버그, 2023 양성평등 지수용 기업 데이터 제출 기간 오픈." Bloomberg. 2022.11.5. 접속, https://www.bloomberg.co.kr/blog/bloomberg-opens-data-submission-period-for-2023-gender-equality-index/
- "상장법인 성별 임원현황 조사." 대한민국 정책브리핑. 2022.5.10. 접속, https://www.korea.kr/news/policyBriefingView.do?newsId=156465053
- "여성 경제활동참가율 OECD 30위 '최하'." 데일리한국. 2022.5.20. 접속, https://daily.hankooki.com/news/articleView.html?idxno=869692
- "자본시장법 개정 후 여성 사내이사 제자리… 사외이사 여성 비율만 늘어." 더나은미래. 2022.5.10. 접속, https://futurechosun.com/archives/69287
- "Diversity and Inclusion Indices." Refinitiv. 2022.5.20. 접속, https://www.refinitiv.com/en/financial-data/indices/diversity-and-inclusion-index.
- "Embracing Change Through Inclusion: Meta's 2022 Diversity Report." Maxine Williams. 2022.11.5 접속, https://about.fb.com/news/2022/07/metas-diversity-report-2022
- "ESG 평가." 한국기업지배구조원. 2022.5.20. 접속, http://www.cgs.or.kr/business/esg_tab01.jsp.
- "ESG Index." ESG 행복경제연구소. 2022.11.5. 접속, http://www.happyesg.com/page/evaluation01
- "ESG Ratings." MSCI. 2022.5.20. 접속, https://www.msci.com/our- solutions/esg-investing/esg-ratings.
- "ESG Scores." S&P Global. 2022.11.5. 접속, https://www.spglobal.com/_media/documents/the-sp-500-esg-index-integrating-esg-values-into-the-core.pdf
- "Gender Diversity of Women on Board in Corporate Leadership." EWOB. 2022.11.5. 접속, https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/01/2021-Gender-Diversity-Index.pdf
- "Gender-Equality Index." Bloomberg. 2022.11.5. 접속, http://www.bloomberg.com/gei
- "Inclusion & Diversity." Apple. 2022.5.20. 접속, https://www.apple.com/diversity
- "New Deloitte Research Identifies Keys to Creating Fair and Inclusive Organizations." PR Newswire. 2022.5.21. 접속, https://www.prnewswire.com/news-releases/new-deloitte-research-identifies-keys-to-creating-fair-and-inclusive-organizations-300455164.html
- "Refinitiv announces the 2021 D&I Index top 100 most Diverse & Inclusive organizations globally." Refinitiv. 2022.10.14. 접속, https://www.refinitiv.com/en/media-center/press-releases/2021/september/refinitiv-announces-the-2021-d-and-i-index-top-100-most-diverse-and-inclusive-organizations-globally
- "Report: Diverse activities." Sony. 2022.10.10. 검색, https://www.sony.com/en/SonyInfo/diversity/report