

롯데의 여성친화조직 전환 노력: Ely & Thomas의 틀을 적용한 사례 분석

이 중 학*
강 경 용**
성 상 현***

롯데그룹은 2006년도부터 본격적으로 여성인재 채용에 노력을 기울이기 시작한 이래 한국 기업 최초로 남성육아 휴직 의무화, 여성 육아휴직 2년 부여, 다양성 헌장 배포 등 여성이 일하기 좋은 환경 구축과 일·가정양립 및 인력 다양성 확대와 관련된 활동을 활발히 전개하고 있다. 또한 대졸 신입사원 채용 시 여성 비율 40% 의무화 등 여성고용 확대 정책을 실시함으로써 여성친화를 중심으로 한 다양성 조직으로 변화하고 있다.

본 연구는 롯데가 수행한 여성친화조직으로의 전환 활동을 Ely & Thomas가 제안한 다양성 패러다임(Diversity Paradigm) 관점에서 분석했다. 첫 번째 관점으로 롯데는 조직 내에 다양성 요인으로 일어날 수 있는 차별을 철폐하고자 다양성 헌장을 배포했으며, 신규 채용 시에 '스펙테클' 채용을 통해 성별 등의 배경과 관계없이 공정하게 채용하는 방식을 도입했다. 두 번째 관점으로 남성의 육아휴직을 의무화했고, 여성 육아휴직 역시 2년까지 연장하였으며 여성임원 비율도 5년 내에 7배 이상 확대함으로써 제도 시행에 있어 정당성을 확보하고 성장 기회에 대한 접근을 확대하였다. 세 번째 관점인 조직학습 향상을 위해 계열사 내에 다양성 활성화 태스크포스를 설치하여 서로 다른 차이를 통해 상호 학습이 가능하도록 분위기를 조성하고 있다.

이 사례는 한국 기업 중에서 여성친화조직으로의 활동에 많은 노력을 펼치고 있는 롯데의 사례를 소개함으로써 더 많은 기업이 성별을 포함한 다양성 관리 활동을 효과적으로 도입하고 수행하는데 참조가 되도록 하였다. 이를 위해 롯데 내부 자료를 바탕으로 다양성 관련 활동의 전개를 Ely & Thomas 관점으로 구분하여 소개하고 그 결과를 다양성 풍토(Diversity Climate)를 통해서 제시했다.

주제어: 여성친화, 다양성 조직, 다양성 패러다임, 다양성 관리

1. 서론

“이른 시일 내에 여성 최고경영자(CEO)가 배출될 수 있도록 노력해 달라”

2017년 9월 19일 신동빈 롯데그룹 회장은 여성임원 간담회에서 이렇게 주문하였다. 여성인재들이

능력과 자질만 갖춘다면 롯데 내에서 유리천장의 벽을 느끼는 일이 없는 조직문화를 만들도록 경영진에게 지시한 것이다. 지난 2006년 처음으로 내부승진을 통해 3명의 여성임원을 배출한 이래 2017년 현재 21명으로 5년 내 7배 가량 여성임원 숫자가 증가해왔고 2018년 임원인사에서 롯데 룩스 대표이사에 선우영 상무가 내정되면서 마침내 신동빈 회장의 노력이 결실을 보게 되었다.

논문접수일: 2018. 02. 09. 1차 수정본 접수일: 2018. 04. 16. 2차 수정본 접수일: 2018. 05. 07. 게재확정일: 2018. 05. 14.

* 동국대학교-서울, 대학원 경영학과 박사과정(ljh6325@hanmail.net), 제1저자

** 롯데인재개발원 People Innovation LAB(kkykuma@lotte.net), 제2저자

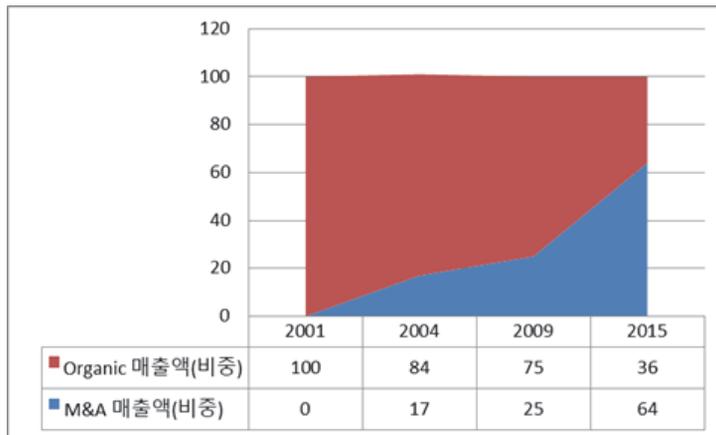
*** 동국대학교-서울 경영학과 교수(shsung@dongguk.edu), 교신저자

롯데는 1967년 창업 이후 평균성장률(CAGR)이 13.9% 이상을 기록하며 2017년 기준 96.5조원 매출로 세계 5위를 유지하고 있다. 기존산업에 대한 투자와 매출 증가를 통해서 진행된 자연성장(Organic Growth)¹⁾의 상대적 비중이 줄고, 비자연성장(Non-organic Growth)²⁾으로 볼 수 있는 M&A 활동을 통한 성장이 큰 폭으로 증가했음을 보여준다(〈그림 1〉 참조). 60개 이상의 계열사, 6개 이상의 산업 형태와 M&A 등을 통한 성장 전략은 롯데그룹 내의 아주 이질적인 요소들이 한꺼번에 공존하게 했다. 롯데그룹은 그렇기 때문에 성별, 연령, 채용경로 등의 다양성 요소가 내부적으로 급격하게 늘어나는 상황을 맞이하게 되었고, 다양성 관리의 중요성은 보다 커지게 되었다.

한국 사회가 직면한 사회적 문제 역시 롯데 여성 친화적인 조직으로 변화할 필요성을 뒷받침한다. 먼저 고령화 현상으로 경제활동인구 평균연령이 1970년대 이후 지속해서 높아지고 있으며, 조직에서 근무하는 인력이 갈수록 고령화되어 감을 의미한다. 나아가 저출산 문제 역시 심각한 실정이다(정선영,

2015). 통계청의 『인구동향조사』에 따르면 1970년에 출산율은 4.53%에서 2012년에는 1.29%까지 떨어졌으며 2016년에는 1.24%까지 낮아졌다. 동시에 1970년부터 2012년까지 생산가능인구의 연령이 올라갔지만 출산율은 떨어졌다. 생산가능인구(15-64세)는 2016년 3703만 명으로 정점을 찍고, 하락할 것으로 예상하며 2060년에는 2187만 명으로 전체 인구의 49.7%까지 떨어질 전망이다(통계청, 인구동향조사). 기업들은 가까운 미래에 일할 수 있는 사람의 숫자가 줄어드는 문제에 직면할 것이다.

여성인력의 경제활동 참가율을 높이는 것은 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법 중 하나가 될 수도 있다. 한국과 같이 고령화 및 저출산을 겪은 국가는 일본으로, 아베 정부는 인구절벽에 대응하려는 방안 중 하나로 여성인재를 적극적으로 활용하기 시작했다(김규관 등, 2016). 더불어, 아시아 지역의 여러 국가에서 겪고 있는 생산가능인구의 감소는 여성의 노동참여율 증가 등을 통해서 해결 가능할 것으로 보고 있다(Kang & Magoncia, 2016). 한국의 경우 여성의 경제활동 참가율이 58.4% 수준인 반면,



〈그림 1〉 롯데그룹 성장동력 비율

1) 기업 내부의 개발 역량에 의존하는 성장 전략
 2) 인수 합병(M&A) 등의 기업 외부의 역량에 의존하는 성장 전략

OECD 평균이 63.6%를 나타내고 있고 일본은 68.3%와 미국이 67.3% 수준을 보인다(OECD, Employment Outlook 2017). 한국의 여성 경제 활동 참가율은 다른 선진국과 비교해서 낮은 수준에 머물러 있어 개선이 필요한 실정이다.

조직 내의 다양성 요소의 확대에 따라 롯데는 더욱더 적극적으로 다양성 관리에 관심을 보이기 시작했으며, 특히 여성인력이 일하기 좋은 직장을 만드는데 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력은 사회적 이슈인 저출산 및 고령화 현상과 이에 따른 경제활동인구의 감소에 대비하는데도 장기적으로 의미가 있을 것으로 보인다.

II. 본론

2.1 다양성 정의 및 여성친화조직

다양성이란 사람들을 차별화 시키는 일련의 변수들을 의미하며 연령, 성, 결혼여부, 사회적 지위, 장애, 종교, 인종, 문화 등을 포괄하고 있으며(Kossek, Lobel, & Brown, 2005), 성 다양성은 조직 구성원들의 성별에 의한 차이를 의미한다. 성별을 포함한 다양성 요소가 조직 내에 증가하는 것은 긍정적인 점과 부정적인 점 모두를 가지고 있는데, 노동력의 다양성이 초래하는 부정적인 효과는 실제로 다양성 그 자체에 있는 것이 아니라 다양성 관리를 효과적으로 하지 못하여 발생하며 특히 인적자원관리와 관련된 문제가 클 수 있다(Shen et al. 2009).

고용평등기회와 적극적 고용개선의 중요성은 학자들과 실무자들에 의해 꾸준히 강조되고 있지만, 아직까지도 많은 기업들이 여성근로자들을 고용하고 승진시키는 것에 대해서 꺼리고 있다(이중건·김명희·성상현, 2012). 2006년부터 도입된 “적극적 고

용개선조치”의 일환으로 많은 기업에서는 여성 인력 채용 및 육성에 관심을 보이지만 아직까지 여성친화 조직이라고 불릴 수 있는 기업이 많지는 않은 실정이다. 대부분 기업들은 단지 차별로 인한 법적인 문제를 피할 목적으로 동등한 고용기회와 적극적 고용 개선에 관심을 두는 정도이며, 다양성에 가치를 두고 선도적인 인적자원관리의 실행에는 성공하지 못하고 있다(Kossek et al. 2005).

여성친화조직은 여성인재를 전략적 인적자원으로서 정의하고 그 활용 수준이 높은 곳을 의미한다. 이사회 및 경영진으로 여성 인력의 참여도가 높은 회사가 그렇지 않은 기업보다 자기자본이익률(ROE: return on equity), 총수익스와프(TRS: total return swap) 등의 수익률 지표가 훨씬 높으며(신원무, 2009), 임원의 젠더 다양성과 기업성과에 대한 연구결과에 의하면 적어도 한 명 이상의 여성임원이 있는 기업의 평균 자기 자본 수익률(16%)은 한 명도 없는 기업(12%)에 비교해서 4%p 높은 것으로 나타났다(김태홍 등, 2013).

롯데그룹은 겪고 있는 내부적인 인적 다양성 이슈와 외부적인 환경에 의한 필요성에 의해 여성친화중심의 다양성 활동에 더욱 많은 관심을 가지고 최고경영자부터 인사 담당자들이 많은 힘을 쏟고 있으며, 지속적으로 선도적인 제도를 도입함으로써 끊임 없이 다양성 활동을 개선하고 있다.

2.2 Ely&Thomas 적용 배경과 의미

“기업이 고민하는 다양성에는 성별, 문화, 신체, 세대 등 여러 이슈가 있는데 근본적으로는 인간의 존엄함과 가치를 인정하는 관점에서 시작된다고 봅니다. 기업이 다양한 사람들의 니즈를 어떻게 반영해야 하는지에 대한 고민을 해야 하는 이유, 결국 기업의 비즈니스 생존과 관련되어 있을 것입니다. 그리고 이러한 다양한 관점을 통해 교류하고 협력해야만 창의성이 생기고 타인에 대한 이해, 함께할 수 있는 공감감이 생길 수 있습니다.”

2015년 임원으로 승진한 롯데마트 정선미 상무는 최근 많은 기업이 다양성 관리에 관심을 가지는 이유에 대해서 위와 같이 이야기했다. 다양성이 갖는 가치는 차이에 대해 인정을 시작으로 기업의 사업기회로 확장되고 창의성을 만들어내는 데까지 이를 수 있다는 것이다. 이는 조직 내에서 다양성을 세 가지 관점으로 바라보는 의견과 유사하다고 할 수 있다. Ely & Thomas(2001) 논문에서는 직장 내의 프로세스와 결과물 관점에서 다양성 관리를 설명하고 있다. 본 관점은 문화적 다양성 관리에서 가장 많이 인용되고 있는 논문 중의 하나이며, 세 가지 측면에서 다양성 관리 범위를 측정할 수 있는 프레임(Frame)을 제시하고 있다(〈그림 2〉 참조).

이들은 우선적으로 차별-공정성 단계(Discrimination-and-fairness Paradigm), 접근-정당성 단계(Access-and-legitimacy Paradigm), 새로운 단계-다양성을 직장 관점으로 살펴보기(Emerging Paradigm: Connecting Diversity to Work Perspectives)를 제안하며 다양성 관리를 세 가지 단계로 구분했다(Thomas & Ely, 1996). Ely와 Thomas는 5년 후 본인들의 논문을 세 가지 관점(Perspectives)으로 개념을 달리하며 다시 제안했는데 차별-공정성 관점(Discrimination-and-fairness Perspective), 접근-정당성 관점(Access-and-legitimacy Perspective), 통합-학습 관점(Integrating-and-learning Perspective)이 바로 그것이다(Ely & Thomas, 2001).

| | | |
|------------------|--------------|--------------------|
| 차별-공정성 관점 | 접근-정당성 관점 | 통합-학습 관점 |
| • 법적 차별 이슈 해결 | • 사업기회 확장 | • 조직학습 및 창의성 고취 |

〈그림 2〉 Ely&Thomas의 Diversity Perspective

첫 번째로 차별-공정성 관점에서는 사회의 모든 구성원들에게 공평하고 공정한 기회를 주는데 초점

을 맞추고 있으며 특히 채용, 승진 등과 관련된 조직 내에 존재하는 차별적 요소를 제거하는데 초점을 두고 있다. 조직 내에서 본 관점이 잘 적용되는지를 알아보기 위한 지표로는 적은 인력 구성을 보이는 그룹의 숫자가 지속적으로 증가하는지를 통해서 입증할 수 있다.

두 번째 접근-정당성 관점은 조직 구성원이 가지고 있는 다양성 수준을 높임으로써 새로운 사업 기회 등을 모색할 수 있는 가능성을 높이려는 것이다. 예를 들면, 남성 중심적 조직문화에서 충분히 고려하지 못했던 여성고객을 목표로 한 사업은 성별 다양성 수준을 높임으로써 이를 수 있는 새로운 사업 기회이다. 두 번째 관점이 조직에서 잘 적용되고 있는지는 전통적으로 낮은 비중을 차지하고 있는 소수 그룹이 주요 지위나 직책에서 두각을 드러내거나 그 비율이 증가하는 것을 통해서 알 수 있다.

세 번째로 통합-학습 관점은 의사결정 과정에서 다양한 인력이 가진 새로운 아이디어를 보다 많이 활용할 수 있고 업무 수행에 대한 관점에서 개선이 이뤄진다는 것이다. 조직 내에 다양한 배경을 가진 사람들이 상호 간에 배울 수 있고 개선된 아이디어를 개선할 수 있다. 본 관점의 발달을 볼 수 있는 주요한 지표로는 조직 내에 변화 및 제품과 서비스의 혁신, 그리고 학습을 일으키는 기존과 다른 배경을 가진 구성원이 증가하는 것이다.

2.3 롯데의 여성친화조직 전환 노력

Ely & Thomas(2001)가 제시한 세 가지 관점(〈표 1〉 참조)은 롯데그룹이 2013년 이래로 본격적으로 수행해온 다양성 활동을 해석하는데 적절한 틀 또는 프레임(Frame)이 될 수 있다. 왜냐하면, 롯데그룹 역시 차별적 요인을 없애려는 다양성 헌장(Diversity Charter)을 대내외에 선포하는 활동을 시작으로 여성 인재를 적극적으로 채용함으로써 새

〈표 1〉 Ely & Thomas(2001)의 다양성 관점 요약

| | 차별-공정성 관점 | 접근-정당성 관점 | 통합-학습 관점 |
|------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------|
| 다양성 활동의 목적 | 조직 내에 존재하는 차별적 요인을 없애고 평등 수준을 향상시키기 위함 | 새로운 시장에 진입하고 다양한 배경을 가진 고객에게 접근하며 정당성을 확보하기 위함 | 조직 내의 핵심적인 일과 업무의 프로세스를 개선하고자 함 |
| 다양성 요인의 가치 | 부당한 차별을 철폐해야 함으로 다양성 요인의 가치가 낮은 수준 | 조직이 새롭게 시장과 고객을 확장하는데 활용되므로 다양성 요인의 가치가 중간 수준 | 다양성 요인이 변화와 학습을 위한 자원이 되므로 그 가치가 높은 수준 |
| 다양성 활동 지표 | 조직 내의 소수 그룹의 절대적인 수치 증가 수준 | 소수 그룹 인력이 조직 내에 주요한 지위를 차지하고 있는 비율 수준 | 조직 내의 변화, 혁신 및 학습을 촉진하는 소수 그룹의 증가 수준 |

로운 사업 기회를 확장하려고 노력했고, 최근에는 성별 다양성을 포함한 다양성 중심의 기업문화를 만들어서 미래의 산업 변화에 대응하려고 노력하고 있기 때문이다.

“롯데그룹의 다양성 활동은 2005년 이후 본격적으로 시작되었으며 어느덧 10년이 지났습니다. 롯데 그룹의 다양성 활동은 초기 적극적 고용개선조치(Affirmative Action) 일환으로 시작했으며 그룹 비즈니스의 주요 고객인 여성에 대한 이해를 위한 여성 인력의 적극적 확보, 그리고 조직 내 남성으로 대변되는 조직 획일화를 극복하고 창의적이고 다양한 의견이 활성화 되는 조직 문화 개선 차원 영역까지 확대 되었습니다.”

롯데지주 주식회사의 인력 다양성 관리를 총괄하는 손명정 수석은 롯데의 다양성 관리 활동을 위와 같이 요약했다. Ely & Thomas(2001)가 제시한 3가지 관점과 같이 롯데그룹 역시 조직 내에 존재하는 차별을 없애기 위해 다양성 활동을 실시했으며 시간이 지남에 따라서 사업기회를 확장하기 위해 여성인재를 적극적으로 채용하고 육성하기 시작한 결과 신입사원의 40% 여성 비율 및 2018년 여성 최고경영자가 배출된 상황이다. 다음으로 이러한 인력 다양성 활동이 조직 내에 창의성과 상호 학습을 불러일으키며 조직문화를 바꾸는 중에 있다.

2.3.1 차별-공정성 관점

롯데그룹은 매년 국내외 HR 임직원이 함께 모여서 롯데그룹의 HR 전략 방향 및 주요한 아젠다(Agenda)를 공유하고 HR 임직원의 역량을 향상하고자 하는 HR포럼을 진행하고 있다. 2013년 HR 포럼에서는 롯데그룹 회장이 “롯데 다양성 현장”을 선포하고 향후 경영활동의 중요한 지침으로 활용하겠다는 대내외적 선포를 했다. 다양성 현장은 사내에 존재하는 모든 차별을 없애려는 조치로 성별, 문화, 신체, 세대의 다양성을 존중한다는 내용을 골자로 되어 있다. 자세한 내용은 〈표 2〉 롯데 다양성 현장과 같으며 다양성 요인에 따른 차별을 철폐하고 적극적으로 다양성 요소를 끌어안을 수 있는 포용적(Inclusive) 문화를 만들겠다는 것이다.

이러한 현장의 내용을 실행하기 위해 롯데의 최고경영자이자 리더인 회장이 직접 앞장서 주도하고 있는 모습이 인상적이다. 이렇듯 조직의 변화는 최고경영자에 의해 주도되어야 한다(박노윤, 2002). 그는 2015년 7월 사장단 회의에서 “미래에는 우리가 가지고 있던 경쟁력이 그 힘을 잃고, 생각지도 못한 곳에서 라이벌이 나타나 우리의 경쟁력을 약화할 수도 있습니다. 미래인재에 대한 투자와 여성인재 육성, 해외인재 발굴 등에 더욱 노력해 주십시오.”라는

〈표 2〉 롯데 다양성 현장

| |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>롯데 다양성 현장</p> <p>우리 모두는 성별, 국적, 인종, 장애 여부, 세대에 관계없이 자유롭고 평등한 인격을 존중받고 스스로의 행복을 추구할 권리를 가지고 태어난다. 따라서 태생적 조건의 차이, 문화적 배경의 차이, 외형적 모습의 차이 등을 이유로 차별받아서 안 되며, 자아실현의 기회와 권리가 부당하게 침해되어서는 안 된다.</p> <p>사회 전반적으로는 여성의 사회진출 확대, 인구구성비의 변화, 다문화가정의 확장 등 다양성에 대한 인식과 중요성이 강조되고 있다. 기업경영 측면에서는 구성원 개개인의 창의로운 의견개진과 소통을 통해 다양성에 기반한 새로운 혁신과 기회를 창출하고, 이를 조직발전의 원동력으로 삼아야 한다.</p> <p>이를 위해 롯데 임직원 모두는 다양성을 포용하는 자세를 견지하고, 능력에 따라 누구나 리더가 될 수 있는 개방적이고 공정한 조직문화를 지향하며 사랑과 신뢰를 받는 제품과 서비스를 제공함으로써 시대가 요구하는 새로운 사회적 가치를 창출하고자 아래와 같이 다짐한다.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 남녀간 다양성을 존중한다. 2. 문화적 다양성을 존중한다. 3. 신체적 다양성을 존중한다. 4. 세대간 다양성을 존중한다. <p style="text-align: center;">2013. 4. 24(수)</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

주문을 그룹사 대표이사와 HR에 직접적으로 주문했다.

배경에 따른 차별없이 사람의 직무능력 중심으로 공정한 채용을 하기 위해 롯데그룹은 채용방식에서 획기적인 제도적 변화를 실행하였다. 2015년 상반기부터 지원자의 직무능력만으로 인재를 뽑는 스펙태클(Spec-Tackle) 오디션 채용이 그것이다. 이 방식은 서류 전형에서 이름, 이메일 주소, 연락처 등의 기본적인 인적사항만을 기재한다. 평가는 해당 회사가 요구하는 직무와 관련된 주제에 대한 기획서 또는 제안서, 자기 PR 동영상 등을 통해 이뤄지고 면접 전형 역시 회사별, 직무별 특성을 반영한 주제에 대한 프리젠테이션이나 미션 수행 등의 방식으로 진행한다. 이를 통해 매 반기별 100명 이상을 채용하고 있으며 그 비율을 지속적으로 늘려가며 시행 중이다. 이러한 채용 방식은 차별없는 공정한 인사의 실질적 실현을 통해 다양한 인재의 유입을 확대하는 효과가 있다.

2.3.2 접근-정당성 관점

롯데그룹은 유통산업의 매출 비중이 높고, 백화점과 마트 등의 주요 고객이 여성임에도 불구하고 조직 내에 여성인재의 비율은 2013년까지 30% 이하에 머물 정도로 낮은 편에 속했다.

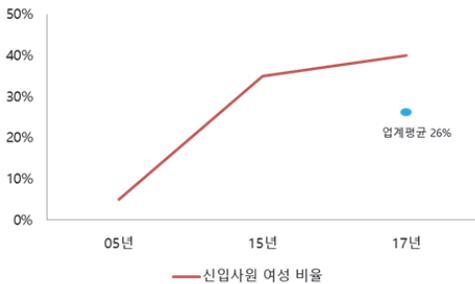
이를 해결하기 위해 2011년 이후 신입사원 채용시에 여성인재 할당제를 도입하여 40% 이상을 무조건 여성으로 채용하는 기준을 만들었다.

그 결과 2005년도에 5%에 불과하였던 여성인력 비중이 2017년도에는 40%에 가깝게 대폭 증가했다(〈그림 3〉 참조). 2007년 0명에 불과했던 여성 임원 숫자 역시 2017년 21명으로 증가했다. 여성임원의 비율은 아직 낮지만 임직원 숫자 대비 3%(〈그림 4〉 참조)로 다른 그룹에 비해서는 높은 축에 속한다고 할 수 있으며 지속적으로 개선되고 있어 향후 그 비중의 확대가 예상된다.

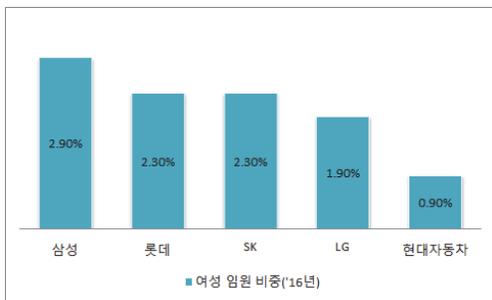
“불과 5년 전에 제가 캠퍼스 리크루팅을 위해서 많은 대학교를 돌아다닐 때만 해도 여성이 인사매니저

로서 일하는 것을 대학생들이 신기해했죠. 시간이 지날수록 캠퍼스 리크루팅에 가면 최근에는 많은 여성 대학생들이 롯데가 여성 친화적인 조직이라는 인식을 하고 있고 여성이 인사매니저인데 대해서도 신기해하지 않고 있습니다. 롯데가 여성이 일하기 좋은 직장이라고 많은 이야기를 해주고 있습니다. 롯데의 인력 다양성 활동이 현장에서 느껴지고 있는 가장 대표적인 사례 중 하나인 것 같습니다.” 롯데면세점에서 인재개발 매니저로 근무하고 있는 이지수 책임은 이와 같이 이야기하며 향후 롯데가 가지게 될 브랜드 이미지가 더욱 여성친화적이 될 것으로 기대하고 있다고 한다.

여성인재가 오랫동안 회사에 다닐 수 있기 위해서는 육아휴직 제도의 활용도가 낮은 현상을 개선해야 했다.



〈그림 3〉 신입사원 여성인재 비율 추이



〈그림 4〉 주요 기업 여성 임원 비율

이것은 여성을 대상으로 하는 사업기획의 지속적 확대에도 의미있는 일이었다. 롯데그룹은 2012년 대기업 최초로 ‘자동 육아휴직’ 제도를 시행했는데 이 제도는 출산휴가 이후 별도의 신청 없이 자동으로 육아휴직을 사용 가능하게 한 것이 특징이다. 이로 인해 육아휴직 활용률이 2012년 60%대에서 2016년 95%로 개선되었다. 휴직기간 역시 1년에서 2년으로 확대했다. 육아 휴직을 활용한 직원에 따르면 ‘아이를 낳는 대부분의 여성 직원이 육아휴직을 사용하는 분위기이고, 주변 친구들 대비 육아 관련 복지가 우수한 편’이라고 느끼고 있다. 백화점과 음료 계열사에서는 자체적으로 난임 여성 직원의 휴직과 의료비를 별도로 지원해주고 있다.

복직 후 업무 정상화를 위해 육아휴직 기간 동안 업무 연속성 및 자기 개발 지원을 위해 필요한 교육을 자택에서 인터넷으로 시청하며, 복직 3개월 전에는 ‘육아 휴직 복귀 플래너’를 배포하여 복귀 준비 가이드라인을 롯데 회장 명의로 발송한다. 복직 후에는 ‘맘스 힐링’이란 프로그램을 운영하여 일·가정 양립 노하우 및 그룹 내 네트워킹 지원을 위한 오프라인 교육을 시행하고 있다. 더불어, 웹기반 학습 시스템 ‘톡톡맘(Talk Talk mom)’을 운영하여 1년 넘게 업무와 떨어져 있던 육아휴직자의 복직에 대한 두려움을 덜어주고 회사생활에 빠르게 적응할 수 있도록 온라인 교육을 진행하고 있다.

와우(WOW: Way of Women) 포럼은 롯데그룹 내의 관리자급 여성인재가 모여서 한 해 동안의 여성 리더로부터 강의를 듣고 다양한 여성리더 간의 교류를 하는 프로그램으로 보다 여성중심적인 조직을 만들어나가는데 기여하고 있다. 이 포럼의 여성멘토링 결연식에는 회장이 참석하여 여성인재의 중요성을 대내외적으로 인식시키고 있다. 2012년 시작된 와우포럼은 2017년 6회를 맞이했고 여성리더 500여 명이 모여 여성인재의 육성 방향을 공유하고 자긍심을 고취하는 시간으로 구성되어 시행되고 있다.

2.3.3 통합-학습 관점

“롯데의 헬스뷰티 브랜드인 룩스는 고객과 직원 가운데 여성의 비중이 높은 편이다. 여성 CEO의 강점은 여성의 니즈를 알고 이를 경영에 반영할 수 있다는 점이다. 또한, 여성인재가 마음 놓고 일하는 직장이 되기 위해서는 남자 상사의 여성인재에 대한 이해폭도 넓혀줘야 한다.” 2018년 전문경영인으로서 최초의 여성 대표이사인 선우영 상무는 자신이 가질 수 있는 강점을 이같이 피력하면서 여성이 일하기 좋은 조직을 만들기 위한 방향을 제시했다.

여성인재들이 조직에 장기적으로 몰입하고 경력단절을 방지하기 위해서는 여성들뿐 아니라 남성들이 육아에 실질적으로 도움을 줘야 한다. 롯데그룹은 2017년 1월 국내 기업 최초로 남성 육아휴직을 의무화하였다. 출산 후 1개월 이내에는 1개월 의무, 3개월까지는 선택적으로 육아휴직을 쓸 수 있으며 통상임금(기본급 수준 월급)을 보전해주고 있다. 이 제도의 활용 인원은 기존에 연간 200명에서 1,300명까지 확대가 예상된다. <표 3>은 롯데그룹 내 육아휴직 사용자 남녀 비중을 나타낸다. 롯데는 여성 위주로 사용되고 있는 육아휴직을 2022년까지 남녀가 동일한 수준으로 사용할 수 있도록 하려는 목표를 제시하고 있어 남성의 육아 참여 확대가 기대된다.

또한, 육아휴직 대상 남성직원을 대상으로 ‘대디 스쿨(Daddy School)’을 개설하여 자녀 돌봄 노하우, 배우자와의 대화방법, 가사 노하우 등을 교육하고 있다. 육아와 일을 병행할 수 있도록 환경과 제도를 개선하기 위해서 ‘Mom(맘)편한 어린이 집’이라는 이름의 사내 어린이집을 그룹 통합 브랜드로 만들어 확대하고 있다. 나아가 유연근무제를 확대하여 실시하고 자녀 초등학교 입학 시 여성들의 퇴사율이 상승하는 문제를 해결하기 위해 초등 입학 자녀 돌봄 휴직을 최대 1년까지 가능하여 경력 단절 예방에 노력하고 있다.

남성육아휴직 의무화와 대디 스쿨(Daddy School) 프로그램 등은 육아를 여성의 일이라고 생각하던 기존의 관념에 변화를 주는 계기가 되었다. 남성은 여성의 관점에서 육아와 가사를 이해하며 공감할 수 있는 기회를 갖게 되었고, 이를 통해 가정 내 화합을 도모하고 여성인재가 더 오래 회사에 다닐 수 있는 전환점이 되었다는 측면에서 남녀간 상호학습과 통합을 촉진했다고 평가할 수 있다.

“개인적인 측면에서 남성육아휴직은 색다른것도 소중한 경험이었습니다. 아기가 세상에 나오고 첫 번째 한 달을 함께 하면서 아기와 아내에 대한 사랑을 깊게 할 수 있었습니다. 다른 회사에서는 쉽게 할 수 없는 일입니다. 대디 스쿨을 통해 육아의 노하우를 배울 있었습니다. 회사에서는 팀장으로서 여러 여성인재와 함께 일하고 있는데 그녀들이 겪고, 미래에 경험하게 될 어려움을 공감할 수 있다는 측면에서 매우 유익한 시간이었습니다.” 2017년 남성육아휴직과 대디 스쿨을 경험한 롯데인재개발원 임원급 팀장은 위와 같이 두 제도의 장점을 이야기했다.

2010년 제정된 롯데그룹 핵심가치는 ‘고객 중심’을 핵심으로 열정, 협력, 책임감, 창의성으로 구성되어 있었다. 롯데인의 행동의 지향점인 고객중심을 시작으로 협력, 책임감 그리고 창의성을 바탕으로 업무를 수행하며 모든 행동은 열정으로부터 시작된다는 구조로 정의되었다. 2017년 7월 새롭게 제정되어 공표된 새로운 핵심가치는 ‘Beyond customer expectation’, ‘Originality’, ‘Challenge’ 그리고 ‘Respect’로 구성되어 있다. 고객가치를 가장 중심에 둔 것은 같은 맥락이지만 나머지 세 가지의 핵심가치가 변화를 겪게 되었다. 이와 같은 핵심가치의 개선 작업은 단순히 최고 경영층의 의견만이 아닌 6천 건이 넘는 직원의 제안과 의견 청취 등의 방법으로 진행되었다는 점이 특징이다. 이 가운데 ‘Respect’는 다양성의 가치를 앞세우기 위한 행동지침이라고 할 수 있다. Respect는 “우리는 원칙을 중시하고 다

〈표 3〉 롯데그룹내 육아휴직 사용자 남녀 비중

| | 16년 | 17년 | 22년 목표 |
|---|-----|-----|--------|
| 여 | 85% | 70% | 50% |
| 남 | 15% | 30% | 50% |

양한 의견을 인정하는 자세로 소통하고 배려함으로써 신뢰에 기반한 공동체를 지향한다.”라는 의미를 가지고 있는데 6천 건이 넘는 직원의 아이디어 중 상당수가 다양성의 가치를 존중해달라는 요구를 담고 있었다. 이러한 요구를 반영한 새로운 핵심가치는 다양성에 대한 존중을 담고 있어 가장 눈에 띄는 변화의 하나라고 할 수 있다(〈그림 5〉 참조).



〈그림 5〉 롯데의 핵심가치

2.4 여성친화조직 노력의 개선정도 측정: 다양성 풍토 (Diversity Climate) 설문

Mor Barak(2013)은 조직 구성원들이 가지고 있는 다양한 배경과 속성에 대해서 얼마나 조직이 차별(Discrimination)없이 공정하게 대하는지를 측정하기 위한 지표로 다양성 풍토(Diversity Climate)를 제시했다. 이 척도는 ‘조직의 공정성’, ‘포용지수’에 대해 조직 수준에서 측정하고, ‘다양성의 가치’와 ‘다양성에 대한 편안함’을 개인 수준에서 진단하여 한 구성원이 느끼는 조직에서의 다양성 문화를 총

16개 문항으로 측정한다(〈그림 6〉 참조). 풍토란 문화의 한 측면으로 관행, 절차 그리고 조직의 보상에 대해 조직구성원이 인지하는 조직의 분위기를 의미한다(Schneider et al., 1994). Mor Barak 등(1998)은 인력이 다양화되는 것을 구성원이 인식하는 것이 중요하다고 강조하면서 다양성 인식은 조직의 다양성 풍토를 구성하는 핵심 요인이라고 하였다.

한 조직이 다양성 관리에 많은 관심을 가지고 다양한 활동을 함으로써 구성원들이 지각하는 다양성 풍토가 좋아진다면 조직 구성원은 직무 수행에 있어서 높은 수준의 성취감과 존중감을 느끼고 조직에 대한 충성과 애착심을 형성하며 동료와의 상호작용까지 개선시킬 수 있다(Gilbert & Ivancevich, 2001). 또한, 조직의 효과적인 다양성 관리의 작업 환경에 대한 구성원들의 인식에 영향을 미쳐서 조직 내 높은 수준의 성과에 기여하고 이직의도를 낮출 수 있다(Hwang & Hopkins, 2012).

롯데가 여성친화적인 조직으로 개선되고 있는지를 알아보기 위해 Mor Barak(2013)이 제시한 다양성 풍토를 조사를 실시했다. 2016년 8월에서 11월까지 여성 인재 포럼(WoW Forum)과 팀장 컨퍼런스 참석자에게 총 2,000부의 설문지를 배포하여 1,101부의 설문지를 회수했고 이 중 유효한 설문지 901부를 분석했다. 본 설문은 다양성 풍토 설문에 이직 의도, 조직 몰입, 그리고 혁신행동의도를 함께 포함했다.

응답자의 인구통계적 구성은 남성(61.5%)이 여성(38.5%)보다 많았으며, 연령은 45-50세 미만(34.1%)과 40-45세 미만(27.6%)을 구성하고 있었으며 직급은 차장 및 부장(67%), 대리 및 과장

(22.3%), 학력은 대졸(70.4%)이 가장 높은 구성비를 가지고 있었다. 채용 경로는 공개채용(53.1%)이 가장 높은 비율을 보였고, 소속업군은 석유화학/제조/건설(31.4%)과 유통(27.1%)이 가장 높았으며 근속연한은 15년 이상(43%)이 가장 높고 직책은 팀장급 64%, 팀원 22%를 보이고 있었다.

다양성 풍토(Diversity Climate)에 대한 측정 결과를 Ely & Thomas(2001)가 제시한 다양성 관점에 따라 해석하면 다음과 같이 나타난다. 우선 차별-공정성 관점의 활동 결과로 볼 수 있는 조직공정성은 6점 척도 중에서 4.4점이 나왔고 응답자의 53%가 긍정적으로 응답하여 조직 수준에서의 공정성을 비교적 높게 인식한다고 할 수 있다. 여성은 평균 4점, 남성은 5점을 보여줬다. 반면, 조직포용성(Inclusion)은 3.9점으로 상대적으로 낮게 인식되었고 30.1%의 긍정 응답률이 나왔으며, 여성과 남성 모두 평균 4점으로 인식함으로써 다양성 풍토 설문 문항 중 상대적으로 낮은 점수를 보였다.

접근-정당성 관점의 활동으로 해석할 수 있는 다양성 가치는 4.9점으로 가장 높은 점수가 나왔고 75%가 긍정적이라는 응답을 했으며 여성과 남성 모두 평균 5점을 나타냈다. 이는 롯데의 남녀 구성원들이 다양성이라는 가치(Value)를 중요하게 생각한다는 것을 의미한다. 그리고 다양성에 대한 편안함은 4.3점으로 세 번째로 높은 점수가 나왔으며 38% 가량의 긍정 응답률을 보였고 여성과 남성 모두 평균 4점 이상을 보여 조직 포용성에 비해서 높은 점수를 보였다.

다음으로 3단계 통합-학습 관점의 활동 결과로 볼 수 있는 혁신행동 결과는 평균 4.7점과 63% 가량의 긍정 응답률을 보였다.

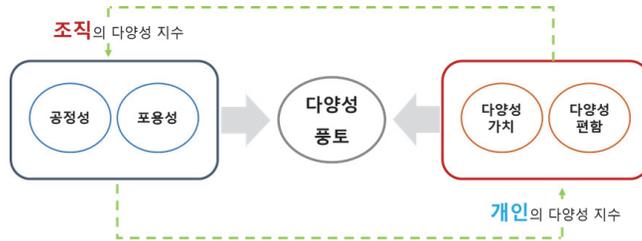
다양성 풍토를 높게 인식하는 직원은 낮은 수준의 이직의도를 갖고, 혁신적인 행동을 하려는 의도가 높을 것이라는 가설(〈그림 7〉 참조)을 검증하기 위해 통계분석을 실시하였다. 그 결과 롯데그룹 내에

서 다양성 풍토를 높게 인식하는 직원들은 전체적으로 회사에 남아 있겠다는 의도가 높았으며 혁신적으로 일을 수행하려는 수준도 높게 나타났다. 즉, 다양성 풍토를 높게 인식한 직원의 78%가 회사에 남아 있겠다고 했으며 82%가 혁신적으로 일하겠다는 응답을 한 것이다.

IV. 결론

다양성은 양날의 검(Double-edged sword)으로 표현될 만큼 다양성이 미치는 영향에 대한 연구 결과는 복합적으로 나타나고 있다(Joshi & Roh, 2009; Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998). 더불어, 다양성 관리의 문제는 학자들의 관심 분야에 따라 서로 다른 접근방식으로 연구되어 왔다(이종구 & 고영희, 2013). Joshi & Roh(2009)의 연구에 따르면 1992년부터 2008년까지 다양성의 영향에 대한 실증 연구를 대상으로 메타 분석을 실시한 결과 다양성의 유효성은 '맥락에 따라 다르다(Context Matters)'며 다양성을 둘러싼 상황적 요인을 규명하고자 하는 노력이 많이 이뤄지고 있다고 한다. 다양성의 영향은 일관된 방향으로 나타나지 않는다. 특히 다양성과 기업 혹은 직무 성과와의 관계는 연구마다 혼재된 결과를 보여주고 있다. 유이정·노현탁(2016) 연구는 업무배경, 교육배경, 근속연수와 같이 업무에 필요한 경험, 지식의 기반이 되는 정보적 특성을 집단 내 다른 구성원들과 비교했을 때 개인이 가지는 상대적인 차이를 의미하는 정보 비유사성이 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다.

반면, 이종건·김명희·성상현(2012) 연구에서는 교육배경 다양성이 팀의 창의적 행동과 팀 응집성에 대해서 부(-)적인 영향을 미치고, 가치관 다양성 역



〈그림 6〉 다양성 풍토 Diversity Climate

다양성 풍토를 높게 인식한 직원들은...



〈그림 7〉 롯데의 다양성 풍토 인식 결과

시 팀 만족, 팀 몰입, 팀 응집성에 부적인 영향을 미치고 있음을 보여준다. 최근에는 팀 수준에서 다차원의 인구통계적 속성들에 기반한 집단분단선(Group Faultline)이 적절한 수준에서는 혁신지향 팀 분위기에 긍정적 영향을 주는 것으로 보고되었다(나동만·김상준, 2016).

다양성의 효과는 그 영향이 혼재되어 나타나므로 다양성이 주는 긍정적 효과를 끌어내기 위해서는 적극적인 다양성 관리 활동이 필요하다. 롯데그룹의 다양성 활동은 Ely & Thomas(2001)가 제안한 관점에서 볼 때 지속적으로 발전되어 왔다고 볼 수 있으며, Mor Barak(2013)이 제시한 다양성 풍토(Diversity Climate) 척도와 그에 따른 성과를 기준으로 살펴보다라도 성공적으로 개선되어 왔다고 볼 수 있다. 한국의 많은 기업들 역시 조직 내 국적, 성별 등의 다양성 관련 이슈를 더욱 크게 겪게 될 것으로 예상된다. 롯데그룹의 다양성 관련 경영 사례는 여타 기업들이 다양성을 관리하는데 있어 성공 사례로 참조할 수 있을 것이다.

REFERENCES

- Ely, R. J. and D. A. Thomas(2001), "Cultural diversity at work: the effects of diversity perspective on work group processes and outcomes," *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Gilbert, J. A., and J. M. Ivancevich(2001), "Effects of diversity management on attachment," *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (7), 1331-1349.
- Hwang, J., and K. Hopkins(2012), "Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis," *Administration in Social Work*, 36(1), 23-39.
- Joshi, A., and Roh, H(2009), "The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review," *Academy of Management Journal*, 52, 599-627.

- Jong, L., and Young, K(2013), "Case Study on Strategic Factors of Integrated Inclusion for Diversity Management," *Korea Business Review*, 17(2), 49-71(Printed in Korean).
- Jung, S(2015), "Impacts of Population Aging on Employment in Korea," Economic Research Institute, *Bank of Korea Economic Analysis (Quarterly)*, 21(1), 144-173 [Printed in Korean].
- Kang, J., and Magoncia, G(2016), "How to fill the working-age population gap in ASIA: a population accounting approach," *Asian Development Bank*, 499, 2-3
- Kim, G., Lee, H., Kim, S., and Lee, J(2016), "A study on Abenomics growth strategy in Japan," *Korea Institute for International Economic Policy*, 16(10), 219-220 [Printed in Korean]
- Kim, T., Jeon, K., Kwon, S., Lim, H., and Sung, S. (2013), "Development of a criteria for the excellence awards on female talent management," *Korean Women's Development Institute*, 1(1), 26-27 [Printed in Korean]
- Lee, J., Kim, M., and Sung, S.(2012), "Diversity and team outcomes: the moderating effects of perceived team goal interdependence," *Korean Journal of Management*, 20(2), 247-280 [Printed in Korean]
- Lee, J., Kim, M., and Sung, S.(2012), "The effects of top management commitment to gender diversity and women-friendly HRM on female employment," *The Women's Studies*, 83(2), 71-100 [Printed in Korean]
- 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.
- Mor Barak, M.E.(2013), "Managing Diversity: Towards a Globally Inclusive Workplace," *SAGE*
- Mor Barak, M.E., Cherin, D. A., and Berkman, S (1998), "Organizational and personnel dimensions in diversity climate, ethnic and gender differences in employee perceptions," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(1), 82-104.
- Na, D., and Kim, S(2016), "An alternative approach to team Diversity: the non-monotonic impact of group faultlines on team climate for innovation," *Korean Journal of Management*, 24(4), 61-87 [Printed in Korean]
- OECD(2017), *Employment Outlook 2017*, OECD
- Park, R(2002), "Leadership in Organization Change," *Korean Business Review*, 26(1), 61-91 [Printed in Korean]
- Ryou, Y., and Roh, H(2016), "Is dissimilarity always detrimental? a meta-analytic test of the effects of relational demography on job performance," *Korean Journal of Management*, 24(3), 69-100 [Printed in Korean]
- Schneider, B., A. P. Brief, and R. A. Guzzo(1996), "Creating a climate and culture for sustainable organizational change," *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Thomas, D. A., and Robin Ely(1996), "Making differences matter: a new paradigm for managing diversity," *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Williams, K. Y., and O'Reilly, C. A.(1998), "Demography and diversity in organizations: a review of 40 years research," In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20, JAI Press, CT, 77-140.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., and Brown, A. J.(2005), "Human resource strategies to manage workforce diversity," In A. M. Konard, P. Prasad, & J. M. Pringle (Ed.), *Handbook of*

Workforce Diversity, 54-70, Thousand Oaks, CA: Sage.

국내참고문헌

- 김규판 · 이형근 · 김승현 · 이정은(2016), “아베노믹스 성장전략의 이행 성과와 과제,” **대외경제정책연구원**. 16(10), 219-220
- 김태홍 · 전기택 · 권소영 · 임희정 · 성상현(2013), “여성인력활용 우수기업 선정 기준 개발,” **한국여성정책연구원**. 1(1), 26-27
- 나동만 · 김상준(2016), “팀 다양성의 또 다른 접근: 집단분단선이 팀 혁신에 미치는 영향,” **인사조직연구**. 24(4), 61-87
- 박노윤(2002), “조직 변화와 리더 역할,” **KBR**. 6(1), 61-91
- 유이정 · 노현탁(2016), “집단내 개인의 비유사성이 직무성과에 미치는 영향: 비유사성 유형에 따른 차별적 효과와 과업특성의 조절효과에 관한 메타분석 연구,” **인사조직연구**. 24(3), 69-100
- 이종건 · 김명희 · 성상현(2012), “다양성과 팀 성과: 팀 목표의존과 조절효과,” **인사 · 조직연구**. 20(2), 247-280
- 이종건 · 김명희 · 성상현(2013), “최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 미치는 영향,” **여성연구**. 80(2), 71-100
- 이종구 · 고영희(2013), “전략적 다양성 관리를 위한 다양성 통합 요인에 대한 연구-오라클 사례를 중심으로,” **KBR**. 17(1), 49-71
- 정선영(2015), “인구구조 변화가 고용에 미치는 영향,” **한국은행 경제연구원 『經濟分析』**. 21(1), 144-173

Case Study on LOTTE Female-friendly Initiatives in the Lens of Ely & Thomas Diversity Process

Joong Hak Lee* · Kyeongyong Kang** · Sang Hyeon Sung***

Abstract

The chairman of Lotte, Shin Dong-Bin, has been leading pro-diversity initiatives since 2016, such as a 'Diversity Charter,' two years of mandatory maternity leave, and at least one month of mandatory paternity leave. In 2015, the company began to deliberately change its gender composition, requiring that more than 40 percent of new employees must be women, in order to become Korea's most female-friendly company.

This research has studied Lotte's pro-diversity initiatives through the lens of Ely's & Thomas' diversity process. The first step for Lotte was to eliminate possible discrimination by revealing its Diversity Charter and adopting a blind hiring process, Spec-tackle. As a second step, Lotte became the first company to adopt the aforementioned maternity and paternity policies and increased the ratio of female to male managers by 8 times over the last 5 years. The third step was to set up a diversity task force team to engage more employees in diversity activities in order to become a learning organization.

The case attempts to interest more Korean organizations in diversity issues by investigating diversity initiatives at a Korean company and their effectiveness based on internal research.

Key Words: Female-friendly HR, Diversity, Paternity Leave, Pro-diversity HR

* Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, Dongguk University-Seoul, The First Author

** Assistant Employee, People Innovation LAB, Lotte Academy, The Second Author

** Professor, Department of Business Administration, Dongguk University-Seoul, Corresponding Author

〈Teaching Note〉

롯데의 여성친화조직 전환 노력: Ely & Thomas의 틀을 적용한 사례 분석

Synopsis

본 사례의 연구대상인 롯데그룹은 대외적 요인인 고령화 및 생산가능인구의 감소를 해결하고 대내적 요인인 여성인력의 중요성 증대를 강조하기 위해서 2013년 다양성 현장을 발표하고 인재채널 확보 다양화, 적극적 여성인력 채용 및 다양성 위원회 설치 등 다양성 관리 활동에 크게 힘써왔다. 롯데그룹은 국내 타 기업에 비해 월등히 높은 수준으로 시간과 에너지를 다양성 관리 활동에 투입하고 있으며 조직 내 인력 구성의 변화, 회사의 이미지 변화 등 긍정적 변화가 이뤄지고 있다.

향후 여성 인력의 확대 및 글로벌화에 따라 더욱 많은 국내기업이 다양성 관리 활동에 노력을 기울 것으로 예상되므로 다양성 관리를 선도적으로 수행해온 국내기업 사례를 통해 어떻게 다양성 관리 활동을 시작하고 성공적으로 이끌어낼지 시사점을 제공하고자 하였다.

Teaching Point

본 사례는 국내기업으로서 대내외적 변화에 선제적으로 대응하기 위해 다양성 관리 활동을 어떻게

실천했는지를 보여준다. 독자들은 국내기업이 어떻게 다양성 관리 활동을 시작하고 유지하면서 발전 단계를 거처나가는지 구체적으로 논의해 볼 수 있을 것이다.

Assignment Question

1. 한국 기업이 여성 인력을 중심으로 다양성 관리 활동을 해야 하는 필요성은 무엇인가?
2. 다양성 관리의 효용성을 제시한 후 롯데의 다양성 관리 활동과 비교하여 우리나라 기업이 더 수행해야 내용은 무엇인지 논의하시오.
3. 본문에서 언급한 다양성 관리 활동은 기존의 상황에서 변화를 유도해야 하는 변화관리의 일환으로 볼 수 있으며 변화관리에서는 저항관리가 중요하다. 어떻게 하면 내부적인 저항을 최소화할 수 있을 것인가?
4. 롯데의 향후 다양성 활동에서 보완해야할 사항은?

Analysis

1. 한국 기업이 여성 인력을 중심으로 다양성 관리 활동을 해야 하는 필요성은 무엇인가?

한국 기업의 여성 인재 활용 수준은 매우 낮은 편이다. 2012년 발표된 포보스 글로벌 다양성 순위(Forbes 'global Diversity Rankings')에 따르면 여성 인재가 이사진에 포함된 비율이 한국 기업의 경우 하위 5위로 1%에 불과하다. 한국 기업들이 인력 다양성과 관련하여 전략적으로 접근해야 할 가장 우선적인 부문은 바로 여성 인력이다. 여성인력의 확보와 활용, 즉 채용과 승진 및 역량개발은 향후 더욱 심화될 저출산 고령화 사회를 대비하기 위해서도 반드시 필요하다.

먼저 여성 스스로 조직에서 일하고 싶어 하고 성장을 원하기 때문이다. 여성 인력에 대한 채용 및 승진 등에 적극적인 노력을 기한다면 여성에 대한 긍정적인 성장기회의 부여가 가능하고, 나아가 기업 입장에서 다양한 이점을 누릴 수 있다. 우선, 고령화에 따른 생산가능인구가 감소하면 조직 내의 평균 연령은 상승하게 될 것이다. 자연스럽게 조직의 활력이 떨어질 것으로 예상할 수 있다. 이를 해결하기 위한 가장 즉각적이면서도 효과적인 방법이 여성 인재에 대한 활용이다. 이에 더해, 여성 인력의 사회 참여가 증가한다면 이들의 소비 수준이 증가하게 될 것이고, 유통업을 비롯한 제조업에 새로운 소비 시장이 확장되는 것이다. 여성 특유의 역량은 조직의 경쟁력 확보에 도움이 될 것이다. 이렇듯 여성 인력에 대한 적극적 관심과 활용은 조직이 향후 갖게 될 인력 운영에 대한 고민을 해결해 줄 것이고, 소비 시장에 대한 확대를 의미하며 상호학습을 통한 조직역량 강화에 기여할 수 있을 것이다.

2. 다양성 관리의 효용성과 우리나라 기업의 시사점

다양성 관리의 효용성은 재무적인 성과뿐만 아니라 기업의 브랜드에도 큰 영향을 끼친다. 글로벌 회사 중 여성 최고 경영자(CEO)가 회사를 운영하고 있는 회사 중 가장 유명한 곳인 펩시코(PepsiCo)는 다양성 및 포용(Diversity & Inclusion) 정책을 적극적으로 수행하고 있다. 매년 다양성 및 포용성 보고서(D&I report)를 발행하며 얼마나 적극적으로 펩시코가 다양성 정책을 실천하고 있으며 그 결과가 어떤지를 보여주고 있다.

펩시코의 인드라 누이(Indra Nooyi) 회장은 롯데그룹 신동빈 회장과 매년 정기적으로 만나서 여러 가지 경영 사항에 대해서 의견을 나누는데 그 중 중요한 요소가 바로 다양성 관리이다. 특히 여성인재에 대한 중요성은 신동빈 회장이 인드라 누이 회장과 공감하고 있는 중요한 아젠다(Agenda) 중의 하나이다.

그 결과 롯데그룹은 신규 채용 시 40% 이상을 여성으로 채용하고 있으며 그룹 이미지 역시 과거 남성 중심적인 부분에서 여성성이 높은 것으로 바뀌고 있다. 더불어 다양성 현장 배포와 다양성 활동을 시행하고부터 다양성의 가치가 매우 중요하게 받아들여지고 있다. 또한, 새롭게 재정된 핵심가치에서 '존중(Respect)'이란 요소가 다양성을 강조하면서 성공하는 롯데인이라면 다양성을 반드시 존중해야 한다는 메시지를 주고 있다.

한국의 다른 기업 역시 노동가능인구의 부족과 고령화에 따라서 여성인력의 채용과 경력 관리 등에 관심이 커질 것으로 예상된다. 이에 롯데그룹이 시행한 여성 인재 우대 정책, 남성육아휴직 제도, 대디스쿨 등 다양한 다양성 활동을 참조하여 다양한 제도의 도입과 활동을 실시할 필요성이 있을 것이다.

3. 변화관리 활동 일환인 다양성 관리에서의 변화에 대한 저항을 줄이기 위한 방안은?

다양성 관리 활동은 실질적으로 다양성을 존중하는 조직문화를 구축하는 것이 최종적인 목표라고 할 수 있다. 여성 인재 채용, 승진 시 우대 및 남성 육아 휴직 등의 제도는 인사 제도의 일환으로 경영층과 인력 부서에서 주도적으로 실행할 수 있다. 하지만 중요한 것은 “구성원들이 이러한 인사 제도를 어떻게 받아들이고 인식하는가?”이다. 그러므로 구성원들의 인식을 다루는 조직문화적 노력이 중요하다.

롯데 역시 여성친화 중심의 다양성 정책이 현장에서는 초기에 많은 반발을 가지고 왔다. 롯데의 가장 큰 유통 계열사 백화점 인사 매니저인 A씨는 “겉으로는 드러내지 않았지만 기존의 리더 직책자들은 저희 인사팀에 많은 컴플레인을 했습니다. 아무래도 여성인재와 일하는 것이 당시만 해도 불편했기 때문인 것 같습니다.” 라고 당시 상황을 상기했다. 이를 해결하기 위해 롯데는 다음과 같은 노력을 기울였다.

우선적으로 롯데그룹은 2013년 다양성 현장을 배포하여 회장 및 최고 경영층이 다양성이 중요하다는 것을 구성원들에게 공식적으로 인식시켰다. 더불어, 여성 인재 40% 채용 기준 및 승진 시 우선권을 주는 인력관리 활동은 여성 인력에 대한 중요성을 전 리더 계층에게 인식하게 했다는 점이다. 2014년부터 실시된 리더십 진단에서는 롯데 팀장급 인력들이 다양성 관리를 얼마나 잘하는지에 대해서 상사, 동료 및 부하직원 평가를 통해서 관리하게 했으며, 다양성 관리에 대해 피드백을 받도록 했다. 그 후 핵심 가치에 ‘Respect’를 넣고 채용 및 승진 기준 등에 반영함으로써 롯데인이 일하는 방식의 하나로 정의 내렸다.

이러한 인사제도적 노력에서 조직문화적 노력으로 넘어오는 일련의 활동을 통해 롯데는 Ely & Thomas의 다양성 관점 측면에서 성공적으로 3번째 관점에

진입하여 다양성 활동을 통한 창의 및 학습을 수행할 수 있는 조직문화로 변화하게 되었다.

4. 향후 롯데가 다양성 활동에서 보완해야 할 부분은?

아직까지도 많은 한국 기업들은 남성 중심의 문화를 바탕으로 일을 수행하고 있다. 더불어, 최근 세대 갈등 등의 문제로 인해서 많은 조직이 구성원의 몰입과 유지에 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다. 이는 다른 세대에 대한 이해 부족이라는 다양성 이슈와도 연계된다. 현재의 세대는 지금의 리더 계층과는 다른 사회문화적 배경을 가지고 살아왔으므로 그들에 대한 온전한 포용과 이해 없이는 향후 갈등이 계속될 것으로 예상된다.

또한, 산업이 급격하게 변화하고 있는 이 시대에는 창의성과 혁신이 살아남을 수 있는 유일한 방법이라고 할 수 있다. 그렇다면 동질적인 배경과 생각을 가진 구성원만으로는 새로움을 추구하기란 어려운 것 역시 사실이다. 그러므로 우리나라 조직에는 더욱 다양하고 이질적인 조합이 필수적이다.

그러므로 롯데그룹의 다양성 풍토 설문 조사를 통해서 보았지만 다양성 풍토에 대해서 높게 인식할수록 우선적으로 조직에 대한 몰입이 높았으며 조직에 남아있으려는 의도가 높았다. 또한, 혁신적으로 일하려는 의도 역시 상당히 높게 도출되었다. 그러므로 다양성에 대해서 포용할 수 있는 문화를 갖춘다면 다른 연령 및 특성을 가진 인력이 조직에서 몰입하고 지속적으로 다닐 수 있는 유인가를 만들어 줄 수 있는 것이며 동시에, 창의적이고 혁신적인 일을 해보려는 노력을 할 수 있을 것이다.

현재 가지고 있는 다양성 풍토를 더욱 발전시키기 위해서는 지속적으로 리더의 다양성관리 수준을 높여줌으로써 조직 내에 다름이 차별받지 않고 오히려 촉진될 수 있도록 노력해야 할 것이다.