



DEI(다양성, 형평성, 포용성)와 HRD

이재영 (이화여자대학교 교육공학과 조교수)

I. 서론

DEI는 다양성(Diversity), 형평성(Equity), 포용성(Inclusion)의 약자로 ESG 경영에서 “S”를 의미하는 사회(Society) 영역 핵심 가치에 해당한다. 2022년 레들리 옐더(Radley Yeldar) 컨설팅사의 조사에 따르면 FTSE(Financial Times Stock Exchange) 100대 기업 중 ‘ESG 보고서’와는 별개로 ‘DEI 보고서’를 발행한 회사의 수는 2021년 대비 두 배로 증가한 것으로 나타났으며(Human, 2022), 실제 많은 글로벌 기업들이 Diversity Report(Google), Global Diversity & Inclusion Report(Microsoft), Belonging, Diversity, Equity, & Inclusion Report(Walmart), DEI Transparency Report(Deloitte) 등의 보고서를 매년 발간하고 있다. 그러나 국내에서는 아직 DEI 보고서를 별도로 발행하는 기업은 없으며 대부분 ESG 보고서의 일부로 여성 임원의 수, 장애인 고용과 같은 인력의 다양성(Diversity) 이슈를 다루고 있다.

그러나 최근 한국 사회는 다양성의 범위와 복잡성이 점차 증가하면서 단순히 여성과 장애인의 비율만으로 다양성과 관련한 이슈를 모두 설명할 수 없게 되었다. 한국은 급속한 고령화와 저출산으로 인구 절벽을 목전에 두고 있으며 노동 인력의 부족은 외국인 노동자의 유입을 촉진하고 있다. 정부는 2024년 비전문 취업 비자(E-9)로 16만5000명의 외국인 근로자 입국을 허가하였는데 이는 전년보다 4만5000명이 늘어난 수이며 향후 외국인 근로자 수는 지속적으로 높아질 전망이다(곽래건, 2023). 뿐만 아니라 교육현장에서는 다문화 가정 학생 수가 18만1178명으로 전년 대비 7.4% 증가하였으며, 교육부는 2027년까지 외국인 유학생을 30만 명까지 확대하고 이들의 졸업 후 국내 기업 취업과 정착을 적극적으로 유도할 계획이라고 발표하였다(교육부, 2023a, 2023b). 따라서 가까운 미래에 기업이 마주하게 될 조

직 내 다양성 이슈는 지금과는 비교가 되지 않는 복잡한 양상으로 나타날 가능성이 높다.

DEI는 향후 기업의 지속가능한 발전과 성장을 위해서도 중요하다. 기업이 다양한 배경을 가진 인재를 채용하고 그들이 성과를 낼 수 있는 환경을 갖추어 준다면 우수 인재 확보와 유지가 가능하며 이는 기업의 성과뿐만 아니라 이미지와 신뢰도가 향상되는 효과를 얻을 수 있기 때문이다(World Economic Forum, 2021). 과거와는 달리 유연해진 노동시장은 구성원들의 이직률을 높이고 상시 채용을 일반화하여 조직 내 순혈주의 문화를 퇴색시키고 있으며 다양한 구성원을 수용하고 포용하는 유연한 문화로 변화하고 있다. 또한 MZ세대를 중심으로 정의와 공정성에 대한 관심과 민감도가 높아지면서 형평성 또한 조직이 관심을 가져야 할 중요한 이슈가 되었다. 이렇게 조직이 관리해야 하는 DEI 이슈와 그로부터 파생되는 변화와 기회를 감안할 때 조직은 지금부터라도 DEI를 비즈니스의 필수 요소로 고려하고 관련 이슈에 관심을 가져야 한다. 또한 조직의 전략적 파트너로서 인적자원개발(HRD) 담당자들은 DEI가 조직 내 모든 과정에 스며들 수 있도록 변화를 지원하고 해당 이슈에 적극적으로 관심을 가져야 한다. 본고에서는 아직 국내에 비교적 생소한 DEI 개념에 대해 알아보고 DEI가 HRD와 어떤 관련이 있는지, HRD 담당자들은 조직 내 DEI가 자리잡을 수 있도록 어떤 역할을 해야 하는지 알아보려고 한다.

II. DEI 이해

1. DEI 개념

<표-1> 다양성, 형평성, 포용성 정의

연구자	다양성(Diversity)	형평성(Equity)	포용성(Inclusion)
Shinners (2021)	다양성은 한 개인이나 집단을 다른 개인이나 집단과 다르게 만드는 특성을 포함. 다양성은 인종, 민족, 성별에 국한하지 않고 나이, 국적, 종교, 장애, 성적 취향, 사회경제적 지위, 교육, 결혼 여부, 언어 및 외모를 포함하며 더 넓게는 아이디어, 관점, 가치와 같은 사고의 다양성까지도 포함.	모든 사람들에게 공정한 대우, 접근, 기회 및 발전을 제공하는 동시에 일부 집단의 완전한 참여를 방해하는 장벽을 발견하고 제거하는 노력.	모든 개인이나 집단이 환영받고, 존중받고, 지지받고, 인정받는다고 느끼도록 환경을 조성하는 것. 포용적이고 환영하는 분위기는 차이를 수용하고 모든 사람을 위한 말과 행동에 존중을 표현하는 것.
Hattery	다양성은 일반적으로 다른	형평성은 모든 사람이 같은	포용성은 단순히 자리를

et al. (2022)	정체성이나 관점 및 교육적 배경을 가진 사람들을 포함하는 것.	곳에서 시작하는 것은 아니라는 사실을 인정하는 것을 의미.	유지하는 것뿐만 아니라 다른 사람들과 마찬가지로 환영받고, 승진 기회가 주어지고, 핵심업무를 맡을 수 있도록 보장된 과정을 의미.
Arsel et al. (2022)	다양성은 사람들에게 귀속된 신체적 또는 사회문화적 차이에 관한 실제 또는 지각된 차이.	형평성은 기회와 결과의 측면에서 사람들을 공정하게 대우하는 것.	포용성은 다양한 집단의 소속감과 통합을 촉진하는 문화를 조성하는 것으로 통상적으로 배제(exclusion) 또는 주변부화(marginalization)의 반대 개념.

출처: 이재영, 백평구(2022). 국내 인적자원개발 분야의 DEI 연구 동향과 연구방향. *인적자원개발연구*, 25(4), p. 93 표일부 발췌

서구사회의 DEI에 대한 높은 관심은 19세기 노예 폐지 운동(Anti-Slavery Movement)과 여성 참정권 운동(Woman Suffrage Movement) 등 오랜 역사를 바탕으로 하고 있으며 이러한 과정을 거쳐 다양성과 인권에 대한 사회적 공감대와 인식이 형성되었다. 또한 서구의 국가들은 오랜 기간에 걸쳐 이민자들을 받아들였고 다양한 문화적 배경을 가진 구성원들이 공존할 수 있는 다양성과 포용성에 관심이 많았다. 그럼에도 불구하고 DEI와 관련된 사회적 갈등과 이슈는 끊이지 않았고 최근 코로나19 팬데믹으로 인하여 이러한 문제가 특정 인종, 성별, 사회적 집단의 실업률, 사망률, 교육 기회의 소외, 사회적 고립 등을 통해 심화되자 전세계적으로 DEI에 대한 관심은 절정에 달했다.

한국은 단일민족국가라는 폐쇄적인 역사를 배경으로 다양성에 대한 관심이 서구에 비해 덜한 편이며, 국내 기업들은 고속 성장을 위해 동질성과 집단주의에 기반을 둔 효율 위주의 인력관리 방식을 고수해 왔다(성상현, 2022). 그러나 여성에 대한 적극적 고용개선조치, 외국인 노동자의 유입, 급속한 경제성장에 따른 사회적 변화와 가치관의 변화는 조직이 다양성과 포용성에 대한 관심을 가져야 하는 직접적인 원인이 되고 있으며, 북한 이주민, 지역인재 등과 같이 한국적 맥락에서 고유하게 발생하는 다양성 이슈는 관련자들의 한국형 다양성에 대한 이해와 효과적인 다양성 관리 전략에 대한 심도있는 고민을 필요로 하는 부분이다.

다양성(diversity)은 구성원들의 차이점 혹은 개별적 특성을 의미하며 이러한 다양성은 조직에서 직무몰입, 조직몰입, 직무만족, 창의성, 업무성과를 높이는 긍정적인 효과를 창출하기도 하며 스트레스, 갈등, 이직의도를 높이는 부정적 효과를 유발하는 등 조직 안에서 복잡한 역동성을 만들어낸다(Bell et al., 2011; Mor Barak et al., 2016; Stahl et al., 2010). 과거

다양성과 관련한 연구는 주로 성별, 인종, 나이와 같이 가시적이고 표면적인 차이를 주로 다루었지만 최근에는 사회적 배경, 가치관 등 측정하기 힘든 내면적이고 심층적인 차이까지도 고려하는 추세이다(Roberson, 2019). 많은 기업들이 매년 여성 경영자 수와 사회적 약자에 대한 고용 수치 등을 발표하며 조직 구성원의 다양성을 모니터링하고 관리하고 있지만 이러한 조직의 노력은 표면적 다양성을 어느 정도 수준까지 이끌어낼 뿐 이러한 노력이 형평성과 포용성을 반드시 보장하는 것은 아니다(Hattery et al., 2022; Sabharwal, 2014).

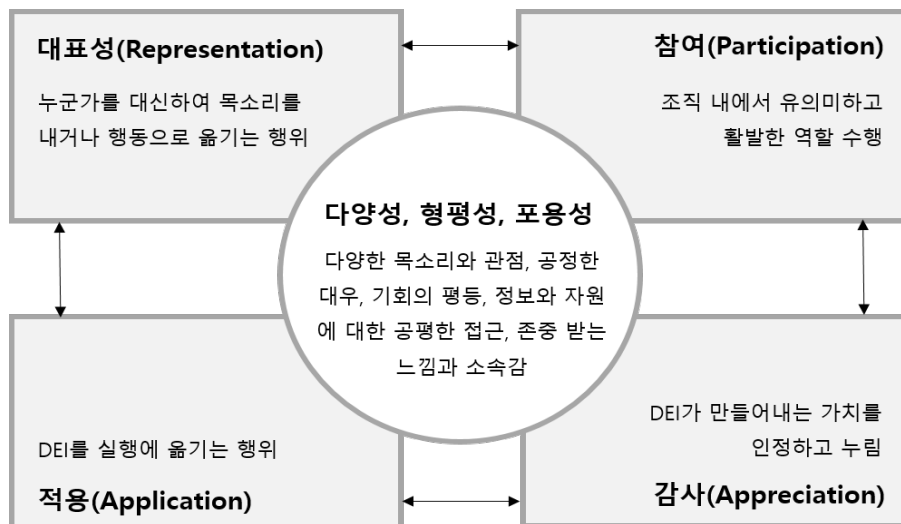
형평성(equity)은 각 개인의 고유한 상황이나 필요에 따라 기회나 자원을 분배받는 것을 의미하며 이는 모두가 똑같은 대우를 받은 평등(equality)과는 다른 개념이다. 형평(衡平)의 사전적인 의미를 살펴보면 ‘균형이 맞은 상태’를 의미하는데, 이는 다시 말해 치우침이나 쏠림 없이 고른 상태를 말한다. 아리스토텔레스는 법을 적용할 때 보편성이 적용될 수 없는 예외적인 경우가 있다면 교정(correction)이 필요하고 이를 형평이라 하였다. 따라서 형평성은 법에 의해 실현된 정의보다 더 나은 정의를 실현하기 위한 개념이며 법이나 규칙의 유연한 적용을 의미한다(이기범, 2014). 또한 행정에서는 가장 약자에게 최대의 혜택을 제공한다는 정의의 원칙을 형평성의 핵심으로 본다(임의영, 2011). 이러한 의미를 DEI에 적용해 보면 형평성은 조직에서 소수 집단이 경험하는 차별이나 불평등을 적극적으로 시정하고 모든 구성원이 동등한 기회를 가지거나 기회에 접근할 수 있도록 조직 내 소외 집단에게 추가적인 지원을 하는 등 적극적인 불평등 해소 조치를 의미한다.

포용성(inclusion)은 모든 구성원이 존중받고, 받아들여지고, 인정받는다고 느끼는 것을 의미하며 조직은 구성원에게 이러한 수용적이고 포용적인 환경을 조성하여야 한다. 조직에는 다양한 배경을 가진 서로 다른 구성원들이 존재하는데 많은 경우 일부 구성원들은 조직 내 의사결정이나 자원의 접근 기회 등에서 배제되어 왔다. 그러나 포용성은 조직 구성원 각자가 독립된 주체이자 공동체의 구성원으로 조직 안에서 개인의 권리와 참여를 강조한다(정현일, 2023). 즉 모든 구성원은 소속감을 가지고 의사결정 과정에 온전히 참여할 수 있고, 정보와 자원에 접근할 수 있으며, 성장의 기회가 주어져야 한다는 것이다(Sabharwal, 2014). Gartner는 이러한 포용성을 측정하는 지표로 공평한 대우(fair treatment), 차이의 수용(integrating differences), 의사결정(decision making), 심리적 안전감(psychological safety), 신뢰(trust), 소속감(belonging), 다양성(diversity)을 제시하였다(Romansky et al., 2021).

2. DEI 핵심 가치와 가치 구축 수준

DEI의 가치/원칙 모델¹⁾(The Values/Principles Model, VPM, Beach & Segars, 2022) 에

따르면 DEI의 핵심가치는 대표성(representation), 참여(participation), 적용(application), 감사(appreciation)인 것으로 나타났다([그림 1] 참조). 대표성은 다양성이 조직의 소중한 자원이라는 관점에서 출발하며 성별, 인종, 종교와 같은 표면적 다양성 범주를 넘어 그 사람이 보유한 재능, 배경 등과 같은 심층적 수준의 다양성까지 의미한다. 많은 조직이 DEI를 표방하면서 대표성에서 어느 정도 가시적인 성과가 나타나면(예. 여성 임원의 수 증가 등) 거기서 노력을 멈추지만, 구성원의 참여가 없는 대표성 충족은 DEI가 불완전하게 실현된 상태이다. 따라서 리더는 모든 구성원들이 의미 있는 참여와 기여를 할 수 있도록 조직을 살펴야 하며 구성원이 참여할 수 있는 통로와 방법이 충분한지도 확인해야 한다. 적용은 기존의 조직 시스템과 업무 처리 방식을 DEI 관점에서 새롭게 설계하고 변화시키는 것을 의미한다. 기존의 공고한 시스템을 변화시키는 작업은 쉽지 않으며 새로운 변화는 기득권층이었던 구성원들의 반발을 불러올 수 있다. 그러나 이러한 과정이 성공적으로 마무리되고 회사 내부에 DEI가 온전히 체화되면 회사가 제공하는 서비스와 제품에도 DEI 가치가 반영되는 변화가 일어날 수 있다. 마지막으로 감사는 DEI가 조직의 성공에 기여하는 가치를 인정하고 DEI가 만들어내는 선순환의 흐름을 유지하는 것을 의미한다. Beach와 Segars(2022)는 조직이 이 네 가지 DEI 가치를 모두 실현하면 구성원들의 만족도가 유의미하게 높아지지만, 하나의 가치에 너무 몰입한 나머지 다른 가치를 소홀히 하는 경우는 오히려 조직에 부정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.



- 1) Beach와 Segars(2022)는 DEI와 관련하여 괄목할만한 성과를 내거나 변화를 일으킨 17개의 조직을 연구하여 VPM 모델을 발표하였다. 연구자들은 모델 개발을 위해 해당 조직의 임원, 관리자, 구성원을 대상으로 심층 인터뷰와 설문조사를 실시하였다. 이후 추가적으로 250개 회사의 관리자들을 대상으로 모델의 타당도를 검증하였다.

[그림-1] 가치/원칙 모델

출처: Beach, A. A., & Segars, A. H. (2022). How a values-based approach advances DEI. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), p. 27.

<The Necessary Journey: Making Real Progress on Equity and Inclusion>의 저자 Ella F. Washington은 많은 조직을 관찰하면서 조직마다 DEI 구축 수준이 다르며 DEI 가치를 실현한 수준에 따라 다섯 단계로 구분할 수 있음을 발견하였다. 가장 낮은 단계인 인식(aware) 수준은 조직이 DEI와 관련한 사건이나 사고를 직접 혹은 간접적으로 경험하여 이제 막 DEI에 대한 중요성을 인식한 단계이다. 이 단계에서는 조직에 DEI가 어떤 의미인지 경영진들의 진지한 성찰이 필요하며 이 고민의 깊이와 수준에 따라 향후 조직이 추구하는 방향이 달라질 수 있다. 2단계 준수(compliant)에 해당하는 수준은 사회가 요구하는 법적 기준을 위배하지 않는 데 초점을 맞추어 DEI를 조직에 적용하는 수준이며 실제 많은 기업이 이 단계에 머물러 있다. 3단계 전술(tactical) 수준은 DEI의 가치가 조직 곳곳에서 구성원들에 의해 실천되고 있지만 아직 조직의 전체적인 사업전략 방향과는 일치되지 못한 수준이다. 4단계 통합(integrated) 수준은 조직의 모든 프로세스와 노력에 DEI 가치가 녹아든 수준이며 마지막으로 최고 수준인 5단계 지속가능(sustainable) 단계는 DEI와 관련한 노력과 결과의 수준이 다른 조직 대비 최상위 수준이지만 DEI의 가치를 실현하고자 하는 노력을 끊임없이 하며 자체적으로 그 노력을 개선하고 발전시키는 단계이다. Washington이 제시한 이 기준에 따르면 국내의 많은 기업은 1~2단계 수준일 것으로 예측되며, 6개국 지식근로자 10,000명을 대상으로 설문을 실시했을 때 다수의 조직이 2단계(31.6%)에 해당하는 것으로 조사되었다(Washington, 2022).

조직에서 DEI 가치를 실현하는 것은 절대 단기간에 마무리할 수 없는 프로젝트이며 구성원 모두의 시간과 노력을 필요로 한다. 따라서 리더와 구성원들은 DEI의 개념과 핵심가치를 명확히 이해하고 이 가치를 실현하기 위해 현재 우리 조직의 DEI 핵심가치 구축 수준은 어디에 위치하는지 파악해야 한다. 그리고 조직이 원하는 수준을 목표로 세운 다음, 해당 수준으로 나아가기 위한 계획을 수립하고 차근차근 진행해 가야 할 것이다.

3. DEI에 대한 세 가지 관점

DEI는 전통적으로 ‘도덕적 정의 논리(Moral justice logic)’와 ‘비즈니스 효용 논리(Business case logic)’ 측면에서 논의되었다(Byrd & Sparkman, 2022). 그러나 최근 미국에서 발생한 일련의 주요 사건(조지 플로이드(George Floyd) 사건²⁾, #MeToo 운동 등)에 영향

2) 2020년 미국 미네소타주에서 백인 경찰이 흑인 용의자였던 조지 페리 플로이드(George Perry Floyd)

을 받아 ‘권력 행동주의 논리(Power activism logic)’가 추가되었다(Hellerstedt et al., 2024).

도덕적 정의 논리는 “다름(differences)”이 “차이(differences)”를 만들어서는 안된다고 주장하는 입장이며 조직 내 불평등(inequality)에 주목한다. 도덕적 정의 논리에 따르면 조직 구성원은 인종이나 성별, 종교, 나이 등에 상관없이 누구나 동등한 기회를 부여받고 차별 받지 않아야 하며 이러한 변화는 적극적인 법적, 행정적 조치를 통해서 실현 가능하다고 주장한다. 이러한 논리는 고용평등기회(Equal Employment Opportunity, EEO) 혹은 사회적 약자 우대 정책(Affirmative Action, AA) 제정에 근간이 되었으며, 도덕적 정의 논리가 궁극적으로 추구하는 바는 포용과 형평 그 자체이다(Hellerstedt et al., 2024). 도덕적 정의 논리 입장에서 조직은 사회적 책임을 다해야 하는 주체로 구성원의 인권을 존중하고 조직 내부의 각종 차별과 불평등을 해소해야 한다.

그러나 이렇게 강제성을 띤 접근 방법은 또 다른 측면의 부작용을 불러일으켰고 이에 현장에서는 비즈니스 효용 논리로 DEI를 접근하기 시작하였다. 앞서 도덕적 정의 논리에서 강제성을 띤 규제가 변화를 위한 수단으로 사용되었다면, 비즈니스 효용 논리에서 DEI를 추구하는 동력은 조직의 이익이다. 비즈니스 효용 논리에서 다양성은 창의적인 문제 해결이나 다양한 고객에 대한 이해와 만족, 조직과 업무 혁신이라는 성과를 창출하기 위함이며 이 과정에서 포용적인 조직문화와 조직 내부 시스템은 성과 창출을 촉진하고 조직의 이미지를 개선하는 데 활용된다.

마지막으로 권력 행동주의 논리는 조직 내외부의 이해관계자들이 조직을 다방면으로 압박하여 DEI와 관련한 변화를 이끌어내야 한다는 입장이다. 권력 행동주의자들은 기업을 설득하기도 하며 경우에 따라서 시위나 불매운동 등을 통해 조직에 영향력을 행사하기도 한다. 권력 행동주의자들은 다양성 그 자체를 궁극적인 목적으로 추구하며 이를 실현하기 위해 적극적인 행동으로 조직을 압박한다. 그러나 이러한 접근법은 내부의 요구나 필요에 의한 근원적인 변화가 아니라 외부의 압력에 의해 겉으로 보여주기식 변화를 추구하게 될 가능성이 높다는 단점이 있다.

현재 국내외 DEI 관련 컨설턴트나 실무자, HRD 전문가들은 대부분 비즈니스 효용 논리로 DEI를 바라보고 있다. 이들은 조직을 혁신하고 구성원들의 몰입을 이끌어내며 궁극적으로 조직의 성과를 창출하기 위한 수단으로 DEI를 인식한다. 그러나 Hellerstedt et al.(in press)는 비즈니스 효용 논리의 경우 형평성에 대한 관심이 상대적으로 부족하기 때문에 특별히 형평성과 포용성이 충분히 고려되지 않는다면 조직의 다양성 관련 정책은 조직에서 발생하는 갈등과 문제의 근본적인 해결책이 되지 못할 것이라고 경고한다. 또한 비판적 인

를 체포하는 과정에서 무릎으로 목을 눌러 질식사하게 한 사건.

적자원개발(Critical HRD) 연구자들 역시 사회적 정의 실현 관점이 아닌 비즈니스 효용 논리로만 DEI 문제를 접근하는 것에 대해 회의적인 입장을 취한다(Byrd & Sparkman, 2022). 따라서 다양성, 형평성, 포용성을 비즈니스 효용 논리로만 바라보고 있다면 도덕적 정의 논리 측면도 함께 고려하여 DEI에 대해 균형있는 시각을 유지하고 특히 형평성에 대한 관심이 소홀해지지 않도록 주의해야 한다.

III. DEI와 HRD

개인과 조직의 유효성 향상을 위해 개인개발, 경력개발, 조직개발을 통합적으로 활용하는 HRD 분야는 조직에서 DEI 가치를 실현하고 관련된 변화를 촉진하는 데 가장 최적화된 기능(부서)이다. 그러나 많은 조직에서는 DEI와 관련한 HRD의 역할을 관련 교육 프로그램(예. 직장내 성희롱예방교육, 직장내 장애인 인식개선교육, 직장내 괴롭힘 예방교육 등) 운영에 한정하고 있으며 HRD 부서 또한 DEI와 관련한 변화에 적극적으로 나서지 않는 것이 현실이다. 그러나 교육은 HRD 역할의 일부일 뿐이며 교육 프로그램 운영만으로는 조직 내 DEI와 관련한 변화를 이끌어내기 힘들다는 것이 이미 여러 선행연구를 통해 밝혀졌다(Bezrukova et al., 2012; Dobbin & Kalev, 2018).

HRD는 조직과 개인의 유효성 향상을 위해 시스템 사고에 기반한 문제 해결을 추구하며(Swanson & Holton, 2009) 이러한 접근은 HRD가 사회와 조직의 요구에 민감하게 반응하고 개인과 조직의 변화를 촉진하는 바탕이 된다(Hite & McDonald, 2010). DEI는 현재 시대가 요구하는 변화로 HRD는 이에 대한 중요성을 조직 내에 전파하고 관련된 담론을 확산하는 역할을 해야한다. 또한 이러한 과정에서 리더와 구성원들의 학습을 위해 다양한 개입을 통해 이를 지원해야 한다.

전략적 인적자원개발(Strategic HRD) 측면에서도 HRD 부서는 조직의 DEI 전략 방향을 지원하고 조직에서 DEI 가치가 실현될 수 있도록 적절한 인터벤션(intervention)을 가해야 한다. 뿐만 아니라 조직의 DEI 전략에 부합하도록 인적자원개발 전략과 방향을 일치시켜야 하며 이를 위해 기존 인적자원개발 체계를 DEI 관점에서 검토할 필요가 있다. 구체적으로 DEI 가치 실현을 위해 HRD가 수행해야하는 역할을 개인개발, 경력개발, 조직개발 측면으로 살펴보면 <표 2>와 같다.

<표- 2> DEI 가치 실현을 위한 HRD 역할

HRD 영역	주요내용
--------	------

개인개발	◦ 구성원 모두에게 리스킬(reskilling) 및 업스킬(upskilling) 학습 기회 제공 ◦ 교육자원(교육시간 및 예산) 투자의 형평성 검토 및 개선 ◦ 전직원 대상 DEI 감수성 교육 실시 ◦ 이문화 이해 교육을 통한 다양성, 포용성 문화 구축 ◦ 채용 과정에서 편견 및 차별 방지를 위한 평가자 교육
경력개발	◦ 장애인, 외국인 근로자, 비정규직 근로자 등 조직 내 소수 집단에게 동등하고 공정한 경력개발 기회 제공 ◦ 여성의 경력개발을 위한 리더십 교육 및 멘토링 프로그램 제공 ◦ Cross-cultural 멘토링 제공 ◦ 경력단절 여성을 위한 프로그램 운영 ◦ 중장년층 재취업 지원 및 경력전환 프로그램 제공
조직개발	◦ 다양하고 포용적인 조직문화 조성을 위한 팀빌딩 등 조직개발 프로그램 기획 및 운영 ◦ 관리자 리더십 개발(코칭, 피드백 등) 교육 ◦ DEI 관련 지표설정 및 모니터링 ◦ 전사 DEI 워크숍 운영 ◦ 간단하고 짧은 설문(pulse survey) 실시 ◦ 조직진단 및 결과 공개 및 피드백

IV. 맺음말

DEI는 한 때 지나가는 유행이 아니라 시간을 두고 기업이 체화시켜야 할 중요한 가치이자 기업의 사회적 책임이다. DEI에 대해 우리보다 훨씬 더 많은 시간을 두고 고민을 한 글로벌 기업들도 아직까지 DEI 가치 실현과 내재화를 위해 고군분투 중이다. DEI 가치 실현 수준은 기업마다 다르며 기업의 전략 및 기업이 처한 상황 또한 다르기 때문에 DEI 가치 실현을 위한 유일한 방법은 있을 수가 없고 좋은 방법이 있다 하더라도 그것이 모든 기업에 적용될 수는 없다. 따라서 DEI 가치 실현은 해당 조직에 가장 적합한 방법으로 실현되어야 한다. 이를 위해서는 경영진을 비롯한 조직 구성원 모두가 DEI에 대해 깊이 이해하고 지속적으로 참여하고 협력해야 한다. 이제 막 국내 조직이 DEI에 관심을 가지기 시작한 이 시기에 HRD 전문가들이 경영의 전략적 파트너로서 많은 고민과 역할을 해야 할 것으로 보인다.

참고문헌

- 교육부(2023a). 2023년 교육기본통계 조사결과. 교육부.
- 교육부(2023b). 2027년까지 외국인 유학생 30만 유치로 세계 10대 유학강국으로 도약한다.
교육부. <https://www.moe.go.kr/boardCnts/>
- 곽래건(2023). 내년 외국인 근로자 역대 최대 16만5000명...식당서도 일한다. 조선일보.
<https://www.chosun.com/national/labor/2023/11/27/K3EKPFMV3NAIRFW3RXH7Y4VX2E/>
- 이기범(2014). 국제법상 '형평'(Equity) 개념에 대한 '실증주의적' 고찰. 국제법학회논총, 59(1), 91-118.
- 임의영(2011). 형평성의 개념화. 행정논총, 49(2), 81-102.
- 정현일(2023). 포용성 담론의 전개와 재편: 신자유주의와 포용성의 관계를 중심으로. 사회사상과 문화, 26(2), 93-136.
- 조민정(2023). 다양성, 형평성, 포용성(DEI)에 기반한 직원경험 향상에 관한 고찰. 고객만족경영연구, 25(4), 39-66.
- 행정안전부(2023). 「국내 거주 외국인주민 수 226만 명, 총인구 대비 4.4%, 최대규모 기록」
보도자료. <https://www.mois.go.kr/frt/bbs/>
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.
- Bell, S. T., Villado, A. J., Lukasik, M. A., Belau, L., & Briggs, A. L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709-743.
- Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S. (2012). Reviewing diversity training: Where we have been and where we should go. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 207-227.
- Bohonos, J. W. (2023). Diversity Officer Development Programs: A New Approach to Cultivating High Performing Chief Diversity Officers. *Advances in Developing Human Resources*, 25(2), 123-133.
- Bohonos, J. W., & Sisco, S. (2021). Advocating for social justice, equity, and inclusion in the workplace: An agenda for anti-racist learning organizations. *New Directions for*

- Adult and Continuing Education*, 2021(170), 89-98.
- Byrd, M. Y., & Sparkman, T. E. (2022). Reconciling the business case and the social justice case for diversity: A model of human relations. *Human Resource Development Review*, 21(1), 75-100.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2018). Why doesn't diversity training work? The challenge for industry and academia. *Anthropology Now*, 10(2), 48-55.
- Hattery, A. J., Smith, E., Magnuson, S., Monterrosa, A., Kafonek, K., Shaw, C., ... & Kanewske, L. C. (2022). Diversity, equity, and inclusion in research teams: The good, the bad, and the ugly. *Race and Justice*, 12(3), 505-530.
- Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K. (in press). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate bias and inequality. *Academy of Management Perspectives*.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2010). Perspectives on HRD and diversity education. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 283-294.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Shinners, J. (2021). Diversity, equity, and inclusion: A call to action. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 52(2), 57-60.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690-709.
- Swanson R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler.
- World Economic Forum(2021). Pathways to social justice: A revitalized vision for diver-

sity, equity and inclusion in the workforce. White Paper.

이재영 교수

現 이화여자대학교 교육공학과 조교수

前 국민대 교양대학 조교수

前 KT&G 글로벌교육팀장

관심분야: HRD 트렌드, 직원몰입, DEI, 조직개발





발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213