

우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구: 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로* **

노 중 호***

〈目 次〉

- I. 서 론
- II. 다양성에 대한 이론적 논의
- III. 조사설계
- IV. 분석결과
- V. 결론: 연구의 함의와 한계

〈요 약〉

본 연구의 목적은 외국인 공무원 채용을 통해 우리나라 공무원들이 다양성에 대해 어떻게 인식하고 있으며, 그러한 인식이 다양성 효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는데 있다. 이를 위해 7개 정부조직의 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사결과, 먼저 우리나라 공무원들이 문화적 차이를 인정하면서 그러한 차이에 가치를 부여하는 학습-효과성 시각에서 가장 강하게 다양성을 인식하는 것으로 나타났다. 또한 다양성 효과의 결정요인을 조사하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 외국인 채용에 대해 문화적 차이를 인정하고 그러한 차이를 받아들이는 접근-정통성과 채용 프로그램이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력으로 측정된 다양성 효과에 일관된 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이제 우리나라도 다양한 인종의 사람들이 함께 어우러지는 다문화시대에 접어들었다고 보여진다. 본 연구를 통해 앞으로 행정학 분야에서 다양성에 대한 본격적인 이론적 논의와 연구가 활발하게 이루어지길 기대해 본다.

【주제어: 다양성 인식, 다양성 효과, 외국인 공무원 채용】

* 본 논문은 2008년 행정학회 추계학술대회에서 발표한 것을 수정·발전시킨 것입니다.

** 유익한 심사평을 해주신 심사위원분들께 감사드립니다. 그리고 설문지 코딩작업을 도와준 고려대 행정학과 석사과정의 광명신·송효중 군에게 고마움을 전합니다.

*** 서울산업대학교 행정학과 조교수(jroh77@snut.ac.kr)

논문접수일(2008.11.24), 수정일(2009.1.24), 게재확정일(2009.1.29)

I. 서론

최근, 세계화·국제화 시대에 발맞추어 시장개방이나 국내투자를 위해 많은 외국인들이나 기업들이 우리나라에 몰밀듯이 들어오고 있다. 법무부 출입국 외국인 정책본부 자료에 따르면, 2008년 현재 국내에 체류하고 있는 외국인의 수는 854,007명으로써, 이는 우리나라 전체인구의 약 1.7%에 해당하는 수치이다. 이러한 외국인의 수는 불과 10년 전만 해도 예상치 못했던 상당한 수치이다. 이러한 외국인의 급속한 증가와 함께 행정학 분야에서 대두되는 중요한 이슈가 외국인 공무원 채용에 관한 것이다. 과거 외국인 공무원 채용에 관한 규정은 국가공무원법상에 “대한민국 국민을 채용하기 어려운 경우에 한해 기간을 정하여 필요한 최소한의 범위 내에서”라는 제한규정이 있어 사실상 외국인 공무원의 채용이 거의 이루어지지 않았다. 그러나 최근 이명박 정부는 국가안보·보안·기밀에 관계되는 분야를 제외하고는 정부의 모든 분야와 직위를 외국인에게 개방하겠다는 입장을 표명한 바 있다. 그 결과로서 2008년 3월28일 국가공무원법이 개정되어 국가공무원에 외국인의 채용기준을 완화하는 내용이 포함되었다. 개정된 국가공무원법 26조 3항에 따르면 “국가기관의 장은 국가안보 및 보안·기밀에 관계되는 분야를 제외하고 국회규칙, 대법원규칙, 헌법재판소규칙, 중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정하는 바에 따라 외국인을 공무원으로 임용할 수 있다”고 규정하고 있다. 그리고 최근 정부는 계약직 공무원에 한정했던 외국인 채용 범위를 2008년 7월1일부터 정무직, 별정직 공무원까지 확대하여 채용하겠다고 발표했다. 현재, 우리나라에 거주하고 있는 외국인 공무원의 수는 중앙부처 31명, 지방 18명으로 총 49명이다(서울신문, 2008. 4. 29). 이러한 외국인 채용의 본격적인 시작은 시대적·환경적 변화를 반영하며 우리 정부도 이에 대한 대비를 해야 할 시점에 직면하고 있는 것으로 보인다.

이러한 외국인 공무원들의 채용과 관련하여 논의될 수 있는 중요한 이슈 중의 하나가 다양성(diversity)이다. 즉, 인종과 문화가 다양한 외국인 공무원을 어떻게 효과적으로 관리하여 그들을 조직의 경쟁력과 생산성을 증가시키는데 기여하게 하느냐는 것이다. 최근, 행정학에서 소수자 보호 또는 다문화주의의 이름하에 외국인에 대한 연구가 진행되고 있지만, 이들 연구는 주로 외국인 노동자나 결혼이민자에 초점을 맞추어 이들을 소수자 보호의 시각에서 다루고 있다(원숙연, 2008; 전영평, 2007; 전영평·한승주, 2006). 본 연구는 한 걸음 더 나아가 다양성의 시각에서 외국인 공무원 채용제도를 이해하고 어떻게 이것을 효과적으로 관리해 나가느냐에 초점을 맞추고자 한다. 이와 동시에 우리가 고려해야 할 중요한 요소가 다양성에 대한 우리나라 공무원들의 수용성(receptivity)이다. 과연 우리나라 공무원들이 인종과 문화가 다른 외국인 공무원들을 어떻게 인식

하고 있으며 전체적인 조직의 구성원으로서 그들을 수용할 자세가 되어 있느냐는 것이다. 이러한 수용성없이 외국인 공무원들에 대한 다양성 논의는 큰 실효를 거두기 어려울지 모른다. 따라서 외국인 공무원 채용제도를 통해 다양성에 대한 우리나라 공무원들의 인식을 조사해 보는 것이 필요하다.

이러한 문제의식에 착안하여, 본 연구에서는 외국인 공무원 채용을 중심으로 우리나라 공무원들이 다양성에 대해 어떻게 인식하고 있으며, 그러한 인식이 다양성 효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석해 보고자 한다. 본 연구에서는 첫째, 다양성에 대한 이론적 논의를 살펴본다. 둘째, 본 연구를 위해 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 바탕으로 분석결과를 제시한다. 마지막으로, 분석결과를 통해 본 연구의 함의를 고찰하고 한계를 지적한다.

II. 다양성에 대한 이론적 논의

1. 다양성의 개념과 시각

다양성에 대한 논의에 있어서 가장 중요한 것 중의 하나가 어떻게 다양성을 정의하느냐는 것이다. 왜냐하면 어떻게 다양성을 정의하느냐에 따라 연구내용과 초점이 달라질 수 있기 때문이다. 일반적으로 다양성이란 “주어진 차원에서 인간의 차이와 유사성에 대한 집합적인 혼합(collective mixture)”으로 정의된다(Cox, 1995:246). 이러한 다양성은 인종, 문화, 종교, 나이, 성별, 민족 등과 같은 여러 가지 차원을 포함하며, 하나의 집단이나 조직에 있는 구성원들 사이에 이러한 차원의 동일성과 차이에 대한 지각에 의해 측정된다(Wise and Tschirhart, 2000). 본 연구에서는 다양성을 조직 구성원들이 문화적으로 이질적인 인종이나 민족에 의해 구성된 형태로 정의하기로 한다. 다양성 개념과 자주 혼용되는 개념이 적극적 고용(affirmative action)이다. 그러나 이 두 개념은 다음과 같은 점에서 차이가 난다(Slack, 1996). 첫째, 적극적 고용이 소수자 집단을 채용하려는 의지가 외부의 압력이나 요구에 의한 반응적 행위(reactive action)라면, 다양성은 조직 내의 적극적 의사에 의한 전향적 행위(proactive action)라는 점에서 두 개념은 다른 의미를 갖는다. 둘째, 적극적 고용이 그동안 사회에서 상대적으로 차별 받아왔거나 불공정한 대우를 받았던 소수자 집단에 대해 특별한 선호나 보상을 제공하는 것인 반면에, 다양성은 이러한 소수자 집단 뿐만 아니라 전체 조직 구성원이 어떻게 하나로 통합될 수 있느냐에 더 많은 관심을 갖는다. 마지막으로, 적극적 고용은 소수자 집단에 초점을 맞추다 보니, 상대적으로 실적(merit)의 가치가 훼손될 가능성이 크다. 반면에, 다양성은 실적의 가치가 다양성의 가치와 병존함으로써 두 가치가 서로 경쟁할 수 있는 토대가 마련된다. 결국, 다양성은

채용과정에서 소수자 집단을 배려함으로써 이들이 조직에 채용될 수 있는 기회를 제공하고, 채용된 후에도 어떻게 이들이 전체 조직 구성원들과 함께 어울리고 생활할 수 있느냐에 관심을 갖는다.

다음으로 다양성을 어떻게 이해하고 접근하느냐가 또한 중요하다. 왜냐하면 그러한 접근방법에 따라 다른 다양성 정책과 관리 프로그램이 생산되기 때문이다. 다양성에 대한 접근방법이나 시각을 논할 때 가장 광범위하게 소개되는 것이 Tomas and Ely(1996)에 의해 제안된 세 가지 다양성 시각이다. 첫 번째가 구별-공정성(discrimination-fairness) 시각이다. 이 시각은 조직이 고용과 승진에 있어 모든 구성원에 대한 차별없는 공정한 대우를 제공하는 것을 강조한다. 이 시각에 따르면 공공조직이 평등과 공정성의 이념하에 다양성을 추구하고, 조직 다양성에 대한 성공이 동등한 고용 기회(equal employment opportunity)와 적극적 고용의 준수여부에 의해 결정된다고 본다(Selden and Selden, 2001). 그러나 구별-공정성 시각이 조직 구성원들에 대한 공정한 대우를 통해 다양성을 증진시키는 것을 의도했지만, 구성원들 사이에 존재하는 문화적 차이(cultural differences)를 고려하지 않는 맹목적 동일성(implicit sameness)에 기초함으로써 다양성에 대한 제한적인 시각을 제공한다는 점에서 한계를 갖는다.

두 번째가 접근-정통성(access-legitimacy) 시각이다. 이 시각은 다양성에 대한 접근에 있어 구성원들 사이의 문화적 차이를 인정한다. 이러한 문화적 차이의 수용이 조직 구성원들을 더 잘 이해하고 그들에게 더 좋은 서비스와 정보를 제공할 수 있게 해 준다는 것이다. 다양성에 대한 인식이 필연적으로 조직 구성원의 문화적 차이로 치환되는 것은 아니지만, 그러한 차이에 대한 존중과 수용이 진정한 의미의 다양성을 구성하는 중요한 요소임에는 틀림없다. 그러나 접근-정통성 시각이 조직에서 일하는 구성원의 역할만을 강조할 뿐, 그러한 문화적 차이가 다른 문화의 내용과 실제 구성원들의 업무수행에서 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 별다른 관심을 갖지 않는 약점이 있다. 예를 들면, 우리나라에서 일하고 있는 외국 노동자들이 자기 나라의 특별한 명절이나 기념일에 그 나라 고유의 전통의식이나 행사를 거행하는 경우를 TV나 언론매체를 통해 접할 때가 있다. 그럴 때마다 이런 의식이나 행사에 대한 우리의 반응은 그러한 문화적 차이가 있다는 것만을 인식할 뿐, 이러한 차이가 가지는 가치와 의미가 무엇인지에 대해서는 침묵하는 경향이 있다.

세 번째가 학습-효과성(learning-effectiveness) 시각이다. 이 시각은 조직 구성원들 사이의 문화적 차이를 인정할 뿐만 아니라 이러한 차이에 가치를 부여하는 것을 의미한다. 이러한 시각을 채택하는 공공기관은 조직 내에 있는 다양한 개인들의 문화적 차이를 인정하고 그러한 차이를 어떻게 통합시킬 것인가에 관심을 갖는다(Milliken and Martins, 1996). Ely and Thomas(2001)는 문화적으로 다

른 세 개의 조직에 대한 연구에서 학습-효과성 시각이 다양성에 대한 가장 합리적이고 설득력 있는 접근이라고 주장한다. 이러한 학습-효과성 시각은 조직 구성원들 사이에 문화적 차이를 인식하고, 한 걸음 더 나아가 다른 문화에 대한 학습과 적응을 위한 하나의 방향을 제시하는 방식에서 다양성과 업무 효과성을 연결시키는 효과를 갖는다. 이러한 의미에서 진정한 다양성은 문화적 차이를 고려함과 동시에 동일성(sameness)을 추구하는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

조직에 학습-효과성 시각을 정착시키기 위해서는 다음과 같은 전제조건이 충족되어야 한다. 첫째, 인적자원관리자가 다양한 문화에 대한 깊은 지식과 이해를 가지고 있어야 한다. 단순히 문화적 차이가 존재한다는 사실에 만족하지 말고 그러한 차이가 가지는 실질적 의미와 조직 구성원의 업무 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 조사와 분석이 있어야 한다. 이러한 조건은 다양성에 관한 학습과 재학습의 계속적인 과정을 통해 구체화될 수 있다. 둘째, 다양성을 받아들이기 위해 개방적 조직문화를 구축해야 한다. 왜냐하면 개방적 조직문화 속에서 문화적 차이에 대한 이해를 넓힐 수 있으며, 그러한 차이를 존중하고 거기에 가치를 부여하는 것을 가능하게 한다. 마지막으로, 다양성을 인정하고 가치를 부여하기 위해서는 조직 구성원과 관리자 모두에게 지속적인 훈련이 요구된다(Mathews, 1998). 문화적으로 다양한 구성원들을 통합시키고 유지하는 것은 다양성의 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 그래서 다양성 훈련은 일시적인 행사가 아닌 조직 구성원들이 조직에서 함께 어우러지고 생활하기 위한 중요한 과정으로 인식되어야 한다(Riccucci, 1997).

2. 다양성 관리

다양성이 추구하는 궁극적인 목적 중의 하나가 효과적인 다양성 관리(diversity management)를 통해 조직성과나 생산성을 증가시키는 것이다. 여기서 다양성 관리란 “이질적으로 구성된 조직 구성원들을 채용·보유·보상·증진하기 위하여 조직에 의해 고안된 체계적이고 계획된 노력”을 말한다(Ivancevich and Gilbert, 2000:75). 실제로 조직의 다양성은 그 조직의 다양성 관련 정책이나 프로그램을 통해 구체화된다. Pitts(2006)는 다양성 관리의 세 가지 구성요소로서 채용 프로그램, 문화적 차이에 대한 인식, 실용적인 관리정책을 들고 있다.

첫째, 채용 프로그램에서의 다양성은 조직 구성원을 선발할 때, 인적 구성이 다양한 사람들에 의해 대표되었느냐의 문제와 관련된다. 특히 소수자 집단(minority groups)이 적절하게 대표되었느냐가 채용과정에서 중요한 이슈가 된다. 여러 학자들이 흑인, 여성, 히스패닉, 아시아 인종과 같은 소수자 집단이 채용과정에서 과소대표(underrepresentation) 되었다고 비판해 왔다(Caudron and Hays, 1997; Cox et al., 1991; Morrison, 1992). 이러한 비판을 하는 주된 이유 중의 하나

는 동질적인 인종이나 민족(ethnicity)으로 구성된 조직이 이질적으로 구성된 조직보다 성과가 더 낮을 것이라는 가정에 기초한다. 그러나 인종이나 민족의 다양성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 선행연구가 일관된 결과를 보여주지 못했다. McLeod and Lobel(1992)은 인종적으로 이질적인 집단이 동질적인 집단보다 더 높은 수준의 아이디어를 제공한다는 것을 발견했다. 또한, Adler(2002)는 이질적인 문화를 가진 구성원들로 구성된 조직이 동질적인 구성원들로 구성된 조직보다 더 경쟁적이라고 주장한다. 그 이유는 다양한 구성원들로 구성된 조직에서 서로 다른 문화에 대한 이해를 통해 더 효과적인 업무성과를 기대할 수 있기 때문이다. Watson, Kumar, and Michaelsen(1993)은 조직의 복잡한 문제해결업무에서 문화적으로 동질적인 집단이 문화적으로 이질적인 집단보다 더 좋은 성과를 보이지만 시간이 지나면서 후자의 집단이 전자의 집단보다 더 좋은 성과를 보이는 것을 발견했다. 반면에, Tsui, Egan, and O'Reilly(1992)는 문화적으로 이질적인 사람들로 구성된 업무환경에서 소수자 집단이 더 높은 이직률을 나타낸다는 것을 발견했다. 또한, Baugh and Graen(1997)은 민족적으로(ethnically) 다양한 팀이 동질적인 팀보다 더 부정적인 평가를 받기 쉽다고 주장한다.

둘째, 다양성 관리의 중요한 구성요소로서 문화적 차이에 대한 인식(awareness)을 들 수 있다. 문화적 차이를 더 잘 인식하는 사람일수록 다양성에 대한 이해가 높고 다양성과 성과 사이에 긍정적인 관계가 있을 것이라는 강한 믿음을 갖는다는 것이다(Gest and Maranto, 2000; Moskos and Butler, 1996). 예를 들면, 외국인 공무원이 채용되었을 때, 그들과의 문화적 차이를 더 잘 인식하는 공무원일수록 외국인 공무원과의 상호교류를 통한 학습의 기회를 가짐으로써 더 좋은 업무성과를 생산한다는 것이다. 이처럼 문화적 차이에 대한 인식이 조직에서 어떻게 활용되는가를 이해하는 것이 다양성 관리를 연구하는데 중요할 것으로 본다.

마지막으로, 다양성 관리는 조직의 업무효과를 향상시키고, 조직구성원의 직무만족과 보유(retention)를 강화하는 것을 추구하는 실용적인 관리정책을 포함해야 한다. 실용적인 관리정책을 시행하는 목적은 다양한 조직 구성원들이 그들의 업무를 수행하는데 있어서 장애가 되는 요소들을 제거하고 근무의욕을 고취시키는 데 도움을 주기 위해서이다. 예를 들면, 뉴스레터를 통해 각 나라의 고유한 문화를 소개하거나 다른 문화에 대해 서로 정보를 교환하거나 토론하는 시간을 갖는 프로그램을 마련하는 것을 생각해 볼 수 있다. 그러나 다양성 관리가 항상 긍정적인 효과만을 갖는 것은 아니다. Bergen, Soper, and Foster(2002)는 다양성 관리가 여성이나 소수자 집단에게 상대적 혜택을 줌으로써 다수자 집단에게 역차별(reverse discrimination)을 가져다 줄 수 있으며, 그러한 혜택을 받은 집단의 정당한 성과를 오히려 과소평가하는 결과를 초래할 수도 있다는 것을 지적한다. Rangarajan and Black(2007)은 미국 뉴욕주 교육부를 대상으로 다양성에 대한 사

례조사를 실시하였다. 사례분석결과, 교육부가 구조적·문화적·어의적(semantic) 차원에서 다양성을 추구하는데 있어 여러 장벽에 부딪친다는 사실을 발견했다. 종합적으로 볼 때, 조직의 업무향상과 구성원의 직무만족을 증가시키기 위해 실용적인 다양성 관리정책을 실시하는 것이 중요하다. 또한 동시에 그 실행과정에서 파생될 수 있는 여러 가지 부정적 효과들도 함께 고려하여야 한다.

Ⅲ. 조사설계

1. 조사대상

본 연구에서는 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 통해 우리나라 공무원들이 다양성에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 조사하고, 이러한 인식이 다양성 효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석해 보고자 한다. 이를 위해 무작위로 외교통상부, 교육과학기술부, 통일부, 보건복지가족부, 지식경제부, 방위사업청, 국민권익위원회의의 7개 정부조직의 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2008년 8월 6일부터 8월 11일 사이에 본인이 직접 방문하여 각 조직에 40부씩을 배포하였으며, 배포된 설문지는 8월 12일부터 9월 8일 사이에 본인이 직접 방문하거나 우편을 통해 회수하였다. 설문지는 총 280부를 배포하여 228부를 회수하였으며(회수율 81.4%), 이 중에서 활용이 불가능한 3부의 설문지를 제외한 225부가 최종분석에 사용되었다.¹⁾

조사대상자의 특성을 살펴보면, 먼저 성별로는 전체 응답자중 남성이 146명으로 64.9%이며, 여성은 79명으로 35.1%를 차지했다. 연령별로는 20대 16명(7.1%), 30대 91명(40.4%), 40대 98명(43.6%), 50대 20명(8.9%)으로써 전체 응답자의 84.0%가 30대와 40대에 분포되었다. 또 응답자의 교육수준별로는 고졸 8명(3.6%), 전문대졸 8명(3.6%), 대졸 133명(59.1%), 대학원 졸업이상 75명(33.3%)순으로 분포되었다. 직급은 9급 6명(2.7%), 8급 17명(7.6%), 7급 36명(16.0%), 6급 60명(26.7%), 5급이상 102명(45.3%) 순으로 분포되었다. 마지막으로 근무기간은 1-5년 6명(2.7%), 6-10년 17명(7.6%), 11-15년 36명(16.0%), 16-20년 60명(26.7%), 20년이상 102명(45.3%)의 분포를 보여주었다.

1) 각 조직별 설문지 배포와 회수율을 보면 다음과 같다. 교육과학기술부(36부/40, 90%), 지식경제부(38부/40, 95%), 보건복지가족부(32부/40, 80%), 통일부(30부/40, 75%), 외교통상부(26부/40, 65%), 국민권익위원회(24부/40, 60%), 방위사업청(39부/40, 97.5%).

〈표 1〉 조사대상자의 일반적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	146	64.9
	여성	79	35.1
연령	20-29세	16	7.1
	30-39세	91	40.4
	40-49세	98	43.6
	50-59세	20	8.9
학력	고졸	8	3.6
	전문대졸	8	3.6
	대졸	133	59.1
	대학원졸업이상	75	33.3
	무응답	1	0.4
직급	9급	6	2.7
	8급	17	7.6
	7급	36	16.0
	6급	60	26.7
	5급이상	102	45.3
	무응답	4	1.8
근무기간	1-5년	6	2.7
	6-10년	17	7.6
	11-15년	36	16.0
	16-20년	60	26.7
	20년이상	102	45.3

2. 측정변수와 문항

본 연구의 실증분석을 위해 포함된 변수는 구별-공정성 시각, 접근-정통성 시각, 학습-효과성 시각, 채용 프로그램, 문화적 인식, 관리정책, 다양성 효과이며, 각 변수를 측정하는 설문문항은 5점 리커트 척도(1-전혀 아니다, 2-그렇지 않다, 3-보통이다, 4-그렇다, 5-매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

1) 다양성 시각

(1) 구별-공정성

구별-공정성 시각은 다양성을 인식하는데 있어 인종·국적·성별·나이에 관계 없이 모든 구성원이 차별없이 동등하게 대우받는 것을 의미한다. 외국인 공무원

채용과 관련하여 구별-공정성을 측정하기 위해 외국인 공무원에 대한 차별없는 동등한 대우, 외국인 공무원의 인사나 승진에 있어 불이익 제거의 두 문항을 사용하였다.

(2) 접근-정통성

접근-정통성 시각은 다양성을 인식하는데 있어 구성원 간의 문화적 차이를 인정하고 그것을 받아들이는 것을 의미한다. 이러한 문화적 차이에 대한 수용이 다양성에 대한 긍정적 태도를 가지게 하는 원인이 된다고 볼 수 있다(Soni, 2000). 본 연구에서는 외국인 공무원 채용과 관련하여 접근-정통성을 측정하기 위해 외국인 공무원과 함께 일하는 것을 환영한다는 것과 외국인 공무원의 채용이 외국인의 문화를 이해하는데 도움을 준다는 두 문항에 의해 측정되었다.²⁾

(3) 학습-효과성

학습-효과성 시각은 구성원 간의 문화적 차이에 대한 수용 뿐만 아니라 그러한 차이에 대한 가치를 부여하는 것을 의미한다. 다시 말해서 상대방의 문화에 대해 깊은 관심을 갖고 그 나라의 문화를 이해하려고 노력한다는 것이다. 이러한 문화적 차이에 대한 이해와 노력이 서로에게 상대방 문화에 대한 학습의 기회를 제공하여 중국적으로 조직 효과성의 증가에 기여한다는 것이다. 외국인 공무원 채용과 관련하여 학습-효과성을 측정하기 위해 외국인 공무원의 문화적 차이로 인한 어려움을 적극적으로 도와주는 것과 외국인 공무원의 자국문화를 이해하려고 노력한다는 두 문항을 가지고 측정하였다.

2) 다양성 관리

(1) 채용 프로그램

채용 프로그램은 조직 구성원들을 선발할 때 다양한 문화를 가진 사람들로 충원하느냐의 문제와 관련된다. 특히 소수자 집단이나 여성이 차별없이 적절하게 대표되었느냐가 채용과정에서 중요한 이슈가 된다. 본 연구에서 채용 프로그램은 공직채용에 있어 소수자나 여성에 대한 상대적 혜택을 주는 것, 문화적으로 다양한 구성원을 통한 업무성과 향상, 외국인 공무원 채용에 대한 찬성여부, 외국인 공무원 채용에 의한 조직발전 등의 네 문항을 사용하여 측정하였다.

2) 설문지에 외국인 공무원 채용이 우리나라 공무원들과 문화적 차이로 인한 갈등을 야기시킬 것이라는 문항을 포함하였으나 요인분석결과, 접근-정통성을 측정하는 공통인자로 묶이지 않아 최종분석대상에서 제외하였다.

(2) 문화적 인식

문화적 인식은 구성원 사이의 문화적 차이에 대한 관심과 이해가 구성원 사이의 관계를 더 협력적인 관계로 유인해서 다양성과 업무성과 사이에 긍정적인 관계가 있을 것이라는 것을 의미한다. 본 연구에서 문화적 인식은 우리나라에 거주하는 외국인 노동자나 결혼이민자에 대한 관심, 다른 나라 사람사이의 문화적 차이의 극복에 대한 견해, 다른 나라의 문화에 대한 존중과 같은 세 문항을 사용하여 측정하였다.³⁾

(3) 관리정책

다양성의 실질적인 효과는 그것을 집행하는 정책이나 훈련 프로그램을 통해 구체화된다. 본 연구에서는 다른 나라의 문화를 소개하는 책자나 뉴스레터의 발행, 외국인 공무원과 어울릴 수 있는 프로그램의 개발, 외국인 공무원을 위한 관리 프로그램의 필요와 같은 세 문항을 사용하여 측정하였다.

3) 다양성 효과

본 연구에서는 외국인 공무원 채용제도를 통해 기대하는 효과를 통해 다양성 효과를 측정하였다. 측정문항으로는 조직의 전문성 강화에 기여, 조직의 업무성과 향상에 기여, 조직의 경쟁력 강화에 기여와 같은 세 문항을 사용하였다.

3. 각 변수의 측정문항에 대한 타당도와 신뢰도

본 연구에서 사용된 측정문항들이 얼마나 타당하게 변수들을 측정하고 있는가를 조사하기 위해 요인분석(factor analysis)과 각 변수의 측정문항의 신뢰성을 조사하기 위하여 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha)를 이용하여 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였다. 표 2에서 볼 수 있는 것처럼 요인분석 결과, 7개 변수의 각 측정문항들이 하나의 공통인자로 묶여졌으며 요인적재치 값이 모두 0.5이상으로 나타나 설문문항이 타당하게 구성된 것으로 볼 수 있다.⁴⁾ 신뢰도 분석결과, 각 변수에 대한 측정문항의 Cronbach's Alpha 값이 최저 0.512부터 최고 0.862의 범위를 가지는 것으로 나타났다.⁵⁾

3) 설문지에 다른 나라 사람을 이해하려면 그 사람의 자국문화를 이해해야 한다는 문항을 포함하였으나 요인분석결과, 문화적 인식을 측정하는 공통인자로 묶이지 않아 최종분석대상에서 제외하였다.

4) 측정문항이 측정변수의 공통인자로 묶였다 하더라도 요인적재치 값이 0.5이하인 문항은 최종분석대상에서 제외하였다. 이러한 이유로 다양성 시각의 변수들을 측정하기 위한 설문문항이 최종분석대상에서 세 문항에서 두 문항으로 줄어들었다.

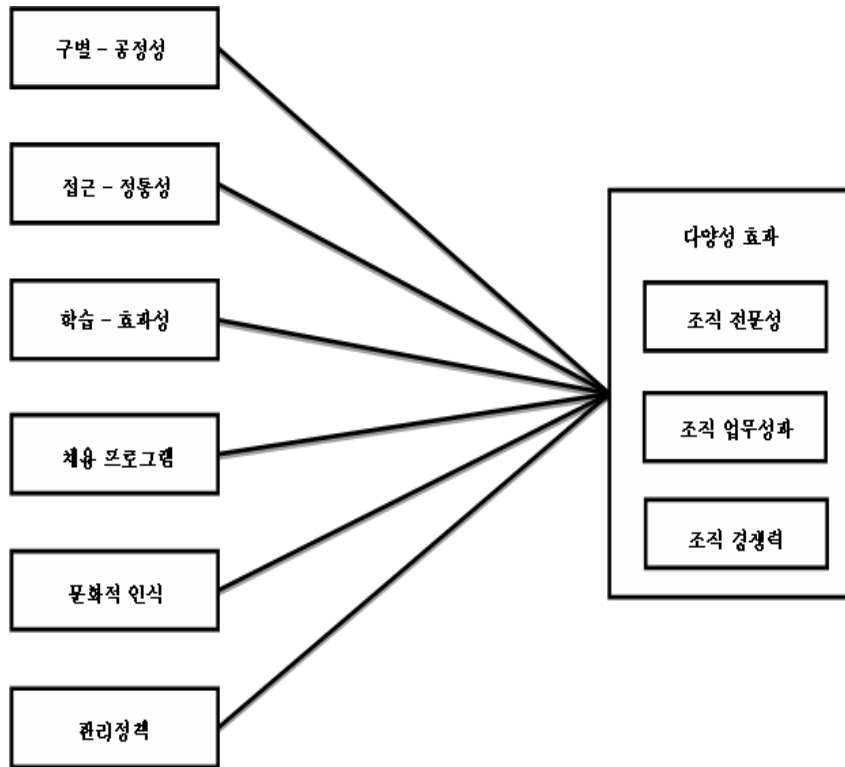
5) 절대적인 기준이 있는 것은 아니나 일반적으로 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha) 값이

〈표 2〉 측정문항의 요인 적재값 행렬 및 신뢰도

변수	측정문항	요인 적재치	아이겐 값	Cronbach Alpha
구별-공정성	· 외국인 공무원에 대한 차별없는 동등한 대우	0.875	1.533	0.694
	· 외국인 공무원의 인사나 승진에 있어 불이익 제거	0.875		
접근-정통성	· 외국인 공무원과 함께 일하는 것을 환영	0.864	1.491	0.651
	· 외국인 공무원 채용이 외국인의 문화를 이해하는데 도움을 줌	0.864		
학습-효과성	· 외국인 공무원이 문화적 차이로 인해 겪는 어려움을 적극적으로 도와줌	0.916	1.677	0.805
	· 외국인 공무원의 자국문화를 이해 하려고 노력함	0.916		
채용 프로그램	· 공직채용에 있어 소수자나 여성에 대한 상대적 혜택을 주는 것에 찬성	0.504	1.956	0.634
	· 문화적으로 다양한 구성원이 업무 성과 향상에 기여	0.608		
	· 외국인 공무원 채용에 대한 찬성 여부	0.847		
	· 채용된 외국인 공무원이 조직 발전에 기여	0.784		
문화적 인식	· 우리나라에 거주하는 외국인 노동자나 결혼이민자에 대한 관심	0.690	1.665	0.589
	· 다른 나라 사람사이의 문화적 차이의 극복에 대한 견해	0.763		
	· 다른 나라의 문화에 대한 존중	0.779		
관리정책	· 다른 나라의 문화를 소개하는 책자나 뉴스레터의 발행	0.588	1.547	0.512
	· 외국인 공무원과 교류할 수 있는 프로그램의 개발	0.804		
	· 외국인 공무원을 위한 관리 프로그램의 필요	0.745		
다양성 효과	· 조직의 전문성 강화에 기여	0.884	2.353	0.862
	· 조직의 업무성과 향상에 기여	0.891		
	· 조직의 경쟁력 강화에 기여	0.881		

0.6이상일때 측정문항이 신뢰할 만한 수준이라고 할 수 있다(Hair, et al., 1998). 본 연구에서는 문화적 인식과 관리정책에 대한 신뢰도 계수가 0.6보다 낮아 앞으로 연구에서 이들 변수에 대해 더 타당한 측정문항을 만드는 것이 필요할 것으로 본다.

〈그림 1〉 다양성 효과의 결정요인을 위한 분석모형



IV. 분석결과

1. 기술통계치(Descriptive Statistics)와 설문문항에 대한 분석

〈표 3〉이 각 변수의 평균과 표준편차를 보여준다. 학습-효과성 변수가 평균 3.92로 가장 높은 값을 보여주며, 채용 프로그램이 3.10으로 가장 낮은 평균값을 보여준다. 먼저 다양성 시각에 대한 각 변수의 평균값 이상의 응답자들의 빈도를 분석해 본 결과, 구별-공정성 시각이 57.3%, 접근-정통성 시각이 42.7%, 학습-효과성 시각이 77.3%로써 학습-효과성 시각이 가장 높은 비율을 나타냈다. 이는 외국인 공무원 채용제도와 관련하여 우리나라 공무원들이 가장 발전적인 시각에서 다양성을 이해하고 있다는 것을 의미하는 것으로 해석할 수 있다. 다시 말해서 우리나라 공무원들이 다양성에 대해 접근할 때 구성원 간의 문화적 차이를 인정할 뿐만 아니라 그 차이에 대한 가치를 부여하고 상대방의 입장에서

그 문화를 이해하려고 노력한다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 이제 외국인 공무원 채용이 본격적으로 시작된다는 점을 고려해 볼 때, 우리나라 공무원들이 문화적 다양성에 대해 상당히 긍정적이고 발전된 시각을 가지고 있다고 해석할 수 있다.

채용 프로그램에 대한 4개의 측정문항들의 응답항목을 평균했을 때, 평균값 3.10이상의 응답자가 전체 응답자의 48.8%를 차지했다. 이는 다양성 시각에 관한 측정문항들의 평균과 비교해 볼 때 낮은 비율이다. 각 문항별로 보면 먼저 외국인 공무원 채용에 찬성하느냐는 질문에 ‘그렇다’라고 답한 응답자가 31.1%, ‘매우 그렇다’라고 답한 응답자가 4.0%로써 전체 응답자의 35.1%만이 외국인 공무원 채용에 찬성하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아직도 우리나라의 많은 공무원들이 외국인 공무원 채용에 대해 부정적인 생각을 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 다양성이 채용과정에서 주로 소수자나 여성에 대한 상대적 혜택을 준다는 점을 고려하여 이에 대한 설문문항을 포함하였다. 조사결과, 36.0%만이 찬성의 의견을 보였고, 25.3%가 반대, 38.7%가 중립적인 의견을 보였다. 이러한 결과는 채용 프로그램에서의 다양성 개념 속에는 소수자나 여성에 대한 상대적 혜택은 포함되지 않는 것으로 여겨질 수 있다. 오히려 우리나라에서의 이러한 집단에 대한 채용상의 혜택은 다양성 보다는 소수자 보호(전영평, 2007)나 남녀차별의 시각(김재기, 2006)에서 다루어지는 것으로 보인다. 채용된 외국인 공무원이 조직발전에 기여할 것이냐는 질문에 ‘그렇다’라고 답한 응답자가 39.1%, ‘매우 그렇다’라고 답한 응답자가 4.9%로써 전체 응답자의 44.0%가 긍정적인 생각을 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 전체 응답자의 42.2%가 중립적인 의견을, 13.8%가 부정적인 의견을 보였다는 사실을 감안해 볼 때, 우리나라 공무원들은 채용된 외국인 공무원이 조직발전에 기여할 것이라는 점에 대해 비교적 부정적인 생각을 가지고 있는 것으로 보인다.

〈표 3〉 각 변수의 기술통계치

변수	표본수	평균	표준편차
구별-공정성	223	3.63	.75
접근-정통성	223	3.54	.73
학습-효과성	225	3.92	.59
채용 프로그램	224	3.10	.63
문화적 인식	225	3.66	.54
관리정책	223	3.78	.55
다양성 효과	225	3.27	.75

문화적 인식에 대한 3개의 측정문항들의 응답항목을 평균했을 때, 평균값 3.66 이상의 응답자가 전체 응답자의 65.3%를 차지했다. 각 문항별로 보면, 다른 나라의 문화를 존중하는 것이 중요하냐는 일반적인 문화적 인식에 대한 설문에는 ‘그렇다’라고 답한 응답자가 60.4%, ‘매우 그렇다’라고 답한 응답자가 28.0%를 차지함으로써 전체 응답자의 88.4%가 긍정적인 생각을 가지고 있는 것으로 나타났다. 그러나 문화적 인식에 대한 구체적 관심을 알아보기 위해 우리나라에 있는 외국인 노동자나 결혼 이민자에 대해 관심을 가지고 있느냐를 물어보았다. 설문조사결과, ‘그렇다’(29.3%), ‘매우 그렇다’(5.8%)라고 답한 응답자가 35.1%에 불과해 많은 공무원들이 아직 이러한 외국인에 대해 큰 관심을 보이지 않는 것으로 나타났다.

관리정책에 대한 3개의 측정문항들의 응답항목을 평균했을 때, 평균값 3.78이상의 응답자가 전체 응답자의 49.3%를 차지했다. 각 문항별로 보면, 다른 나라의 문화를 소개하는 책자나 뉴스레터의 발행에 대한 설문문항에 대해 전체 응답자의 58.2%(‘그렇다’ 46.2%, ‘매우 그렇다’ 12.0%)가 긍정적인 생각을 가지고 있는 것으로 나타났다. 외국인 공무원과 교류할 수 있는 프로그램의 개발에 대한 질문에 대해서는 전체 응답자의 73.7%(‘그렇다’ 60.4%, ‘매우 그렇다’ 13.3%)가 긍정적인 생각을 가지고 있는 것으로 나타나 많은 공무원들이 외국 공무원과의 교류의 필요성에 대해 인식하고 있는 것으로 보인다.

다양성의 효과에 대한 3개의 측정문항들의 응답항목을 평균했을 때, 평균값 3.37이상의 응답자가 57.4%를 차지했다. 한 가지 흥미로운 점은 다양성의 가장 중요한 효과라고 생각되었던 조직의 업무성과 향상에 대한 문항에서 전체 응답자의 33.4%만이 긍정적인 답변(‘그렇다’ 30.7%, ‘매우 그렇다’ 2.7%)을 함으로써 3개의 측정문항에서 가장 낮은 비율을 보여 주었다는 것이다. 대신, 조직의 전문성 강화에 대한 문항에서 전체 응답자의 50.7%(‘그렇다’ 45.8%, ‘매우 그렇다’ 4.9%)가 긍정적인 답변을 함으로써 우리나라 공무원들이 외국인 공무원 채용에 의한 효과로 조직의 전문성 강화가 가장 중요하다는 것을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

마지막으로, 성별, 연령, 학력, 직급, 근무기간과 같은 인구통계학적 변수가 다양성 인식과 효과에 있어 어떠한 차이가 있는지를 조사하기 위해 T-test와 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 분석결과, 인구통계학적 변수가 다양성 인식과 효과에 있어 통계적으로 유의미한 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 다만, 문화적 인식에 대한 학력간 차이가 있는지를 조사하기 위해 분산분석을 실시한 결과, 학력간에 문화적 인식에 있어 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 학력간에 문화적 인식에 대한 평균을 비교해 본 결과, 학력이 높을수록 문화적 차이를 더 잘 인식하는 것으로 나타났다.

2. 다중회귀분석

다양성 효과에 영향을 미치는 결정요인을 알아보기 위해 최소자승법(ordinary least square)에 의한 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. <표 4>가 다중회귀분석의 결과를 보여준다. 회귀분석모델에서 독립변수에 의한 종속변수의 설명력을 나타내는 R^2 값이 0.456부터 0.550의 범위를 보여준다. 다중회귀분석결과, 접근-정통성과 채용 프로그램이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력으로 측정된 다양성 효과에 긍정적인 일관된 통계적 유의미성(유의수준 $P \leq .001$)을 보여준다. 다시 말해서 외국인 공무원 채용을 통해 문화적 차이를 인정하고 그것을 받아들이는 시각, 그리고 채용과정에서 문화적 다양성에 대한 인식이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력 강화에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 반면, 구별-공정성, 문화적 인식, 관리정책은 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력에 일관된 통계적 유의미성을 보여주지 못했고, 학습-효과성은 세 가지 종속변수에 통계적 유의미성을 보여주지 못했다.

본 연구의 중요변수인 다양성 시각 중에서 오직 접근-정통성만이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력에 일관된 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 외국인 공무원 채용에 있어 외국인과의 문화적 차이를 인정하고, 그것을 기꺼이 받아들이는 인식이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력과 같은 다양성 효과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다. 결국 외국인 채용을 통해 그들의 문화를 더 잘 이해하고 그들과 함께 일하는 것을 환영하는 분위기에서 다양성에 대한 긍정적인 효과를 기대할 수 있는 것으로 보인다. 이를 위해 우리나라 공무원들을 대상으로 다른 나라의 문화에 대한 이해도를 높이기 위해 다양성 훈련 프로그램을 개발하는 것이 필요하다고 본다. 다양성 훈련 프로그램은 조직 내에 다양성을 발전시키고 가치를 부여하는 전체적인 전략의 부분으로서 이해되어질 수 있다(Mathews, 1998).

한편, 구별-공정성 시각은 조직의 전문성을 제외하고는 조직의 업무성과와 경쟁력에 통계적 유의미성을 보여주지 못했다. 즉, 다양성을 구성원간의 문화적 차이에 대한 고려없이 단순히 차별없는 동등한 대우로 인식하는 것은 다양성 효과에 영향을 미치지 못하는 것으로 해석할 수 있다. 마지막으로, 학습-효과성은 다양성 효과를 측정하는 세 가지 종속변수에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 사실 세 가지 다양성 시각 중에서 가장 발전적이고 이상적인 학습-효과성이 다양성 효과에 가장 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 기대했었다. 그러나 이러한 결과는 학습-효과성이 다양성에 대한 가장 이상적이고 바람직한 시각이라고 할 수 있지만, 그러한 시각에 대한 인식이 반드시 다양성 효과에 대한 긍정적인 영향을 미치는 것은 아닌 것으로 해석할 수 있다.

〈표 4〉 다양성 효과의 결정요인을 위한 다중회귀분석

구분	조직 전문성		조직 업무성과		조직 경쟁력	
	회귀계수 (B)	표준오차	회귀계수 (B)	표준오차	회귀계수 (B)	표준오차
구별-공정성	.162*	.070	.114	.072	-.068	.068
접근-정통성	.517***	.082	.525***	.085	.599***	.080
학습-효과성	.032	.102	-.086	.106	.091	.099
채용 프로그램	.391***	.080	.304***	.083	.394***	.078
문화적 인식	-.182*	.090	-.136	.093	-.093	.088
관리정책	.099	.094	.182	.097	.196*	.091
표본수(N)	225		225		225	
R ²	.526		.456		.550	
Adjusted R ²	.513		.441		.538	
F	39.284***		29.646***		43.228***	

주: ***P<.001, **P<.01, *P<.05

다양성 관리변수 중에서는 채용 프로그램만이 다양성 효과의 측정변수인 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력에 일관된 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견했다. 이러한 결과는 소수자 채용이 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Meier and Stewart, 1992; Selden, 1997)와 조직 구성원들이 문화적으로 다양하게 구성된 조직이 동질적으로 구성된 조직보다 더 경쟁적이라는 기존연구(Adler, 2002)를 지지한다. 결국 채용 프로그램을 통해 문화적으로 다양한 사람들로 인적 자원이 구성됨으로써 다양성의 의미가 더 구체화되며, 이러한 다양한 인적자원이 다양성 효과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

한편, 문화적 인식과 관리정책은 다양성 효과의 세 가지 측정변수에 일관된 통계적 유의미성을 보여주지 못했다. 다른 문화에 대한 많은 관심과 문화적 차이에 대한 인식이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력과 같은 다양성 효과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대했으나, 실제 결과는 그러한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 오히려 조직의 전문성에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관리정책은 조직의 경쟁력에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상을 종합해 볼 때, 우리나라 공무원들에게 외국인에 대한 문화적 차이를 인정하면서 그것을 받아들이는 인식을 심어주고, 또한 실제 다양한 사람들을 채용하는 프로그램이 다양성 효과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

그러나 기대와는 달리, 다양성 관리의 구성요소로서 문화적 인식과 관리정책은 다양성 효과에 일관된 긍정적인 영향을 미치지 못한다는 점을 고려해 볼 때, 앞으로 우리나라 현실에 적합한 다양성 관리에 대한 이론적 논의가 필요할 것으로 본다. 또한 앞서도 언급했던 것처럼, 우리나라 공무원들은 외국인 공무원 채용을 통해 기대하는 가장 큰 다양성 효과로 조직의 업무성과 향상이나 경쟁력 강화 보다는 조직의 전문성 강화를 뽑았다. 이러한 측면에서 향후 우리나라에서의 다양성 효과에 있어 조직의 전문성 강화는 어떠한 의미를 갖는지에 대한 논의가 필요할 것이다.

V. 결론: 연구의 함의와 한계

본 연구의 목적은 외국인 공무원 채용을 통해 우리나라 공무원들이 다양성에 대해 어떻게 인식하고 있으며, 그러한 인식이 다양성 효과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는데 있었다. 설문조사결과, 먼저 다양성에 대해 문화적 차이를 인정하면서 그러한 차이에 가치를 부여하는 학습-효과성 시각이 세 가지 다양성 시각 중에서 가장 높은 평균값을 보여주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공무원들이 외국인에 대한 실질적인 다문화정책과 복지를 담당하고 있다는 점에서 고무적이라고 생각한다. 우리나라도 이제 다문화시대로 접어들면서 다른 문화에 대한 이해와 관심이 높아졌으며, 이러한 현상은 실질적인 국가정책과 집행을 담당하는 공무원도 예외는 아니라고 본다. 그러나 본 연구에서 다루었던 외국인 공무원 채용제도 자체에 대해서는 전체 응답자의 35.1%만이 찬성의 견해를 보임으로써 외국인 공무원 채용에 대해 비교적 부정적인 생각을 가지고 있는 것으로 나타났다.

또한 본 연구에서는 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력을 통해 다양성 효과를 측정하였다. 설문조사결과, 우리나라 공무원들은 외국인 공무원 채용을 통해 기대하는 가장 큰 다양성 효과로 조직의 전문성 강화를 뽑았다. 이러한 결과는 우리나라에서의 외국인 공무원 채용의 주된 목적은 문화적으로 다양한 구성원들을 통한 업무성과의 향상보다는 그들의 전문적 지식이나 기술을 통해 조직의 전문성을 강화하기 위한 것으로 보여진다.⁶⁾ 이러한 측면에서 우리나라 현실에

6) 이러한 결과에 대해 실제적으로 공무원은 어떻게 생각하고 있는지를 알아보기 위해 외교통상부에 재직하고 있는 서기관과 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과, 그 서기관도 우리나라에서의 외국인 공무원 채용을 통해 기대하는 다양성 효과는 조직의 업무성과향상보다는 전문성을 강화하는 것이라고 이야기 했다. 그러나 앞으로 외국인 공무원이 우리나라 공무원과 함께 근무하게 되면 새로운 다양성이 추가되고 이것을 어떻게 다루느냐에 따라 조직의 업무성과에 영향을 미칠 수 있다고 전망했다.

적합한 다양성 논의를 위해서는 우리 실정에 맞는 다양성 이론과 프로그램에 대한 연구가 필요할 것으로 본다. 아울러 다양성의 긍정적 효과 뿐만 아니라 커뮤니케이션 장애, 문화 및 가치관 충돌, 조직내 위화감 조성과 같은 부정적 효과에 대해서도 많은 관심을 기울여야 할 것으로 본다.

본 연구에서는 다양성 효과의 결정요인을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 접근-정통성과 채용 프로그램이 조직의 전문성, 업무성과, 경쟁력으로 측정된 다양성 효과에 일관된 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 외국인과의 문화적 차이를 인정하고, 그들과 함께 일하는 것을 환영하는 인식과 문화적으로 다양한 사람들을 채용하는 프로그램이 다양성 효과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이러한 분석결과들이 실질적인 측면에서 정책에 반영되기 위해서는 구체적으로 실제 우리나라와 외국인 공무원들이 함께 몸소 체험할 수 있는 다양성 훈련 프로그램을 개발하는 것이 중요하다. 이러한 프로그램에는 서로 다른 문화에 대한 실제 체험, 외국어 교육 등이 포함될 수 있을 것이다. 또한 조직의 전문성 강화를 필요로 하는 조직에 대해서는 일정한도의 범위 내에서 외국인 채용을 확대하는 정책을 고려해 볼 수 있을 것이다.⁷⁾ 또한 외국인 공무원들의 직무만족을 증가시키기 위해 우리나라 공무원과 형평에 어긋나지 않는 범위 내에서 업무성과에 상응하는 금전적 인센티브를 주는 방안도 고려해 볼 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 본 연구에서는 7개 정부조직에 근무하는 공무원 225명을 표본으로 외국인 공무원 채용제도를 통해 우리나라 공무원들의 다양성에 대한 인식을 조사하였다. 그러나 이 연구에서의 다양성 인식이 우리나라 모든 공무원들의 인식을 대표한다고 일반화하기에는 다소 무리가 있을 것이다. 따라서 연구결과의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해서는 표본의 수를 더 늘리고, 공무원들이 담당하고 있는 업무특성과 성격에 따라 다양성에 대한 인식에 차이가 있을 수 있다는 점을 고려해야 할 것으로 본다.⁸⁾

둘째, 다양성에 대한 선행연구에 있어 설문조사방법을 통한 연구가 거의 없었기 때문에 설문문항을 만드는데 어려움을 겪었다. 다양성 인식에 대한 연구는 서베이 연구가 불가피하다는 점을 고려할 때, 앞으로 깊이 있는 서베이 연구를 위해 더 타당하고 정교한 설문문항을 만드는데 노력해야 할 것으로 본다.

이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 외국인 공무원 채용을 통해 우리나라 공무원의 다양성 인식에 대한 첫 시도였다고 할 수 있다. 특히 이제 우리나라도

7) 최근, 기상청이 기상예보의 정확성을 높이기 위해 외국인 기상전문가의 채용을 고려하는 것이 이러한 정책의 좋은 예이다.

8) 본 연구에서 연구대상조직 간에 다양성 인식과 효과에 대해 차이가 있는지를 조사하기 위해 분산분석을 실시해 보았다. 분석결과, 조직 간에 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

다양한 인종의 사람들이 함께 어우러지는 다문화시대에 접어들었다고 보여진다. 이러한 현상은 세계적 추세이며 또한 거스를 수 없는 시대적 흐름이다. 오히려 우리는 이러한 시대적 흐름에 늦게 편승한 감이 없지 않다. 본 연구를 기점으로 앞으로 행정학 분야에서 다양성에 대한 본격적인 이론적 논의와 연구가 활발하게 진행되기를 기대해 본다.

참고문헌

- 김재기. (2006). “여성공무원 차별인식과 인사정책방향: 관리직여성공무원을 중심으로.” 『행정논총』, 44(1): 127-153.
- 박천오·김상목. (2001). “한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식과 선호를 중심으로.” 『한국행정연구』, 10(3): 190-212.
- 원숙연. (2008). “다문화주의시대 소수자 정책의 차별적 포섭과 배제: 외국인 대상 정책을 중심으로 한 탐색적 접근.” 하계행정학회 발표논문.
- 전영평. (2007). “소수자의 정체성, 유형, 그리고 소수자 정책연구관점.” 『정부학연구』, 13(2): 107-131.
- 전영평·한승주(2006). “소수자로서 외국인노동자: 정책갈등분석.” 『한국행정연구』, 15(2): 157-184.
- Alder, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.) Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Baugh, Gayle and George Graen. (1997). “Effects of Team Gender and Racial Composition on Perceptions of Team Performance in Cross-Functional Teams.” *Group and Organizational Management*. 22(3): 366-384.
- Bergon, C. W. Von, Barlow Soper, and Teresa Foster. (2002). “Unintended Negative Effect of Diversity Management.” *Public Personnel Management*. 31(2): 239-251.
- Caudron, S., and C. Hayes. (1997). “Are Diversity Program Benefiting African Americans?” *Black Enterprise*. 27(7): 12-18.
- Cox, Taylor. (1995). “A Diversity Framework. In *Diversity in Organizations*, ed. Martin M. Chemers, Stuart Oksamp, and Mark A. Costanso, Pp. 246-60. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cox, T. H., S. Lobel, and P. L. McLeod. (1991). “Effects of Ethnic and Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group

- Task." *Academy of Management Journal*. 34(4): 827-847.
- Durst, S. L. (1999). "Assessing the Effect of Family Friendly Programs on Public Organizations." *Review of Public Personnel Administration*. 19(3): 19-33.
- Ely, Robin J., and David A. Thomas. (2001). "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes." *Administrative Science Quarterly*. 46(2): 229-273.
- Ezar, M., and D. Melisa. (1996). "Balancing Work and Family Responsibilities: Flextime and Childcare in the Federal Government." *Public Administration Review*. 56(2): 174-179.
- Gest, R., and R. Maranto. (2000). "Gaining Practical Insights from Experience: Reflections on Cases of Racial Discrimination in Federal Service." *Review of Public Personnel Administration*. 20(1): 55-67.
- Hair, Jr. Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black. (1988). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ivancevich, John M., and Jacqueline A. Gilbert (2000). "Diversity Management: Time for A New Approach." *Public Personnel Management*. 29(1): 75-92.
- Mathews, Audrey. (1998). "Diversity: A Principle of Human Resource Management." *Public Personnel Management*. 27(2): 175-186.
- McLeod, P., and S. Lobel. (1992). "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups." Paper Presented at the Annual Conference of the Academy of Management, Las Vegas, NV.
- Meier, K. J., and J. Stewart. (1992). "The Impact of Representative Bureaucracies: Educational Systems and Public Policies." *American Review of Public Administration*. 22: 157-171.
- Milliken, F., and L. Martins. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups." *Academy of Management Review*. 21(2): 402-433.
- Morris, J. Andrew and Daniel C. Feldman. (1996). "The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor." *Academy of Management Review*. 21(4): 986-1010.
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moskos, C. C., and J. S. Burtler. (1996). *All We Can Be: Black Leadership in the U. S. Army*. New York: Basic Books.

- Newman, M., and K. Mathews (1999). "Federal Family-Friendly Workplace Policies: Barriers to Effective Implementation." *Review of Public Personnel Administration*. 19(3): 34-48.
- Pitts, David W. (2006). "Modeling the Impact of Diversity Management." *Review of Public Personnel Administration*. 26(3): 245-268.
- Rangarajan, Nandhini and Tamika Black. (2007). "Exploring Organizational Barriers to Diversity: A Case Study of the New York State Education Department." *Review of Public Personnel Administration*. 27(3): 249-263.
- Riccucci, Norma M. (1997). "Cultural Diversity Programs to Prepare for Work Force 2000: What's Gone Wrong?" *Public Personnel Management*. 26(1): 35-41.
- Selden, S. C. (1997). *The Promise of Representative Bureaucracy: Diversity and Responsiveness in a Government Agency*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Selden, S. C., and F. Selden. (2001). "Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model." *Administration & Society*. 33(3): 303-329.
- Soni, Vidu. (2000). "A twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study." *Public Administration Review*. 60(5): 395-408.
- Slack, James D. 1997. "From Affirmative Action to Full Spectrum Diversity in the American Workplace." *Review of Public Personnel Administration*. 17(4): 75-87.
- Thomas, David A., and Robin J. Ely. (1996). "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*. 74(5): 79-90.
- Tsui, A., T. Egan, and C. O' Reilly. (1992). "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment." *Administrative Science Quarterly*. 37(4): 549-579.
- Watson, Warren E., Kamalesh Kumar, and Larry K. Michaelsen. (1993). "Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups." *Academy of Management Journal*. 36(3): 590-602.
- Wise, L. Recascino and Mary Tschirhart. (2000). "Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Managers?" *Public Administration Review*. 60(5): 386-394.

Abstract

A Study on the Perception of Diversity and the Effect on Korean Civil Servants: A Focus on the Perception of the Recruitment of Foreign Civil Servants

Jongho Roh

The purpose of this study is to examine the perception of diversity among Korean civil servants through the recruitment of foreign civil servants and to analyze how this perception influences the effects of diversity. This study was conducted by surveying civil servants working in seven government organizations. As a result, it was found that a learning-effectiveness perspective showed the highest mean among three diversity perspectives. OLS regression analysis was also employed to examine the determinants of diversity effects. As results, it was found that the access-legitimacy perspective and recruitment program were positively associated with diversity effects measured by organizational expertise, work performance, and organizational competitiveness. Korea seems to have become a multi-cultural country where people of diverse races and ethnicities work together. Following this study, it is expected that studies on diversity in Korean public administration will be actively conducted.

【Key words: Diversity Perception, Diversity Effect, and Recruitment of Foreign Civil Servants】