



구글, 우등생 채용 중단, 직원의 다양성 속에서 혁신 모색

- 구글은 직원 구성의 다양성 관점에서 심각한 문제를 지니고 있었으나, 최근 이런 점을 스스로 드러내며 다양성을 목표로 한 프로그램을 전개하고 있으며, 이런 시도의 궁극적 목적은 공통이 된 구글이 다시 한번 혁신의 동력을 창출할 수 있는 문화를 조성하는 것
- 조직의 다양성이 기업의 성과를 향상시킬 수 있다는 점에 대해 매우 많은 연구 보고서가 다루고 있으며, 여기서 다양성이란 주로 성별과 인종적 다양성을 의미
- 일례로 스위스의 대형 은행 Credit Suisse 가 발행한 보고서 “The CS Gender 3000: Women in Senior Management”는 성별 다양성(Gender Diversity)과 기업의 성과 사이에 어떤 상관관계가 있는지를 분석한 내용
 - 남성 중심의 기업에 여성이 들어가면 어떤 영향이 있는지를 전세계 3,000 개 기업을 대상으로 조사한 결과, 여성 임원의 수와 기업 실적이 연동하는 것으로 나타났으며, 결론적으로 여성 임원 수가 증가하면 기업 수익과 주가 시가총액이 향상됨

<표 1> 기업 시가총액과 이사회 여성 임원 수 사이의 상관관계

업종	여성 임원의 수				평균시가총액
	0	1	2	3 이상	
통신 서비스	19,729	26,013	21,301	44,254	25,943
에너지	16,968	20,773	44,277	31,257	25,616
필수 소비재	11,266	10,845	21,888	45,650	22,156
선택 소비재	11,259	14,743	21,202	23,824	16,491
기술	9,111	25,718	38,767	65,494	23,384
금융	8,500	12,259	18,563	35,296	17,737
전력	8,308	7,802	11,190	20,019	11,692
헬스케어	8,112	14,417	39,907	52,921	26,587
재료	7,759	8,971	18,784	16,742	11,422
공업	7,692	11,104	16,777	27,224	12,952
전체	9,891	14,569	23,295	34,268	18,161

<자료>: Credit Suisse Research, 2015. 2.

* 본 내용과 관련된 사항은 산업분석팀(☎ 042-612-8296)과 최신 ICT 이슈 컬럼니스트 박종훈 집필위원(soma0722@naver.com ☎ 02-739-6301)에게 문의하시기 바랍니다.

** 본 내용은 필자의 주관적인 의견이며 ITP의 공식적인 입장이 아님을 밝힙니다.

- 여성 임원의 수와 기업 시가총액의 관계를 보면, 여성 임원 수가 3명 이상인 기업의 시가총액은 여성 임원이 없는 기업의 3.5 배이며, 업종별로 보면 여성 임원의 영향력이 큰 것은 통신과 기술 분야로 IT 기업의 민감도가 가장 높은 것으로 나타남
- 한편, 여성 임원의 수가 많은 기업은 흥미롭게도 부채 비율이 크게 상승하는 것으로 나타나는데, 즉 차입금 규모가 크다는 것으로 이는 여성이기 때문에 안전하게 사업을 전개한다고 하는 통념이 잘못된 신화일 수 있음을 시사
- 또한, 기업 인수와 관련해서는 여성이 CEO로 취임하면 그 건수가 줄어드는 경향이 있는 것으로 나타남

○ 혁신적 기술의 요람으로 평가 받고 있는 구글이 최근 여성 임원의 수가 상대적으로 많지 않다는 사실을 포함해서 다양성에 대한 문제가 있다는 점을 스스로 공표

- 구글의 임원 수는 총 14 명이지만, 이중 여성 임원의 수는 4 명, 비율로는 28.6%로서 그리 높다고 할 수 없는 수준
- 직원의 부문별 남녀 구성 비율을 보더라도 기술 부문의 경우 여성 직원의 비율이 18%로 미국 인구 구성비(여성 인구 51%)에 비해 현저히 낮음
- 구글이 자각하고 있는 또 다른 문제는 직원의 인종 구성으로, 흑인 엔지니어의 비율이 1%에 지나지 않으며, 이는 전국 평균 흑인 비율인 12%를 크게 밑도는 수치



<자료>: Google

(그림 1) 구글 기술분야 직원의 성별 및 인종 구성비

- 여성 인력 부족과 인종간 비율 불균형을 문제로 지적한 가운데, 구글은 흑인 직원 채용을 늘리려는 노력을 시작
 - 물론 채용 시에 단순히 흑인의 수를 늘린다고 해서 문제가 해결되고 좋은 일이라고 말할 수는 없으므로 구글의 노력은 구글의 채용 기준을 만족하는 흑인 졸업자 수를 늘리는 노력으로 귀결
 - 구글은 미국 내 흑인 지역사회의 교육을 위해 1964 년 이전에 세워진 고등교육기관

들을 의미하는 “HBCU(Historically Black Colleges and Universities)” 대학들에 엔지니어를 파견하여 학생들을 교육하는 프로그램을 시작

- 이 프로그램은 “구글 상주(Google in Residence)”라 불리며, 엔지니어가 대학에 상주하면서 학생들에게 컴퓨터 과학을 가르치게 됨



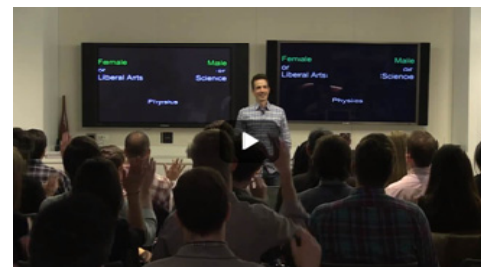
<자료>: Latin Post

(그림 2) Google In Residence 프로그램

- 또한, 기업 업무에 직결되는 기술 및 기업에 취직하기 위한 노하우도 가르치며, 구체적으로 이력서 작성 및 면접 대답 방법 등 취업에 필요한 노하우를 전수
- 이런 노력의 결과, HBCU 중 최고 학교로 흑인 사회지도자를 많이 배출한 하워드 대학(Howard University)의 경우, 30 명의 학생이 구글 인턴십에 채용되었으며, 정사원으로 채용되는 경우도 나오기 시작
- 지금까지는 구글의 채용 기준을 충족시키지 못했지만, ‘구글 상주’ 프로그램 덕분에 채용이 진행되기 시작한 것

○ 다양화가 진행되면 부작용으로 직장 내 알력이 생길 수 있다는 점을 고려하여 구글은 무의식적 편견을 제거해 공정한 결정을 내림으로써 직장 내 혁신의 발생 환경을 조성하려 함

- 다양화가 진행되면 직장에 서로 다른 성별과 인종의 직원이 늘어나게 되고, 균질 문화에서 다양성의 사회로 옮겨감에 따라 보이지 않는 알력이 생기게 마련
- 구글은 남녀뿐만 아니라 인종이나 신체에 장애가 있는 사람 등 다양한 배경의 직원들이 공정하게 일할 수 있는 환경을 조성하는 것이 목표
- 이런 목적의 프로그램은 ‘포함(Inclusion)’이라 불리며 무의식적 편견을 없애는데 초점을 두는 것으로 “Unconscious Bias (무의식적 편견)”이라는 자체 세미나에는 총 2 만 6,000 명의 직원이 참여



<자료>: <https://youtu.be/nLjFTHTgEVU>

(그림 3) 구글의 무의식적 편견 프로그램

- 또한, 직원 근무 시간의 20%를 다양성 촉진 개선방안 마련에 사용하는 프로그램을 시작하였고, 이는 “다양성의 동료(Diversity Core)”로 불리며 500 명의 직원이 참여
- 이 방식은 본래 주 4 일 근무하고 하루는 본인이 하고 싶은 것을 하게 함으로써 비즈니스 혁신을 위한 특별한 기술을 개발하도록 촉진하는 구글 고유의 노동 정책이었으나, 지금은 직장 환경 개선을 위해 주중 하루를 사용하도록 한 것

○ 이러한 다양성 보장 프로그램과 활동은 구글의 인사 부서가 주도하고 있으며, 과거 구글 인사 부서는 알고리즘 신봉자들로 악명이 높았으나 최근에는 인간적 평가 중심으로 변화

- 일명 “사람 분석(People Analytics)” 부서라고 불리우는 구글의 인사부서는 채용 및 승진 등 인사 평가를 데이터 분석 방법으로 실시한다는 점에서 유

$$\text{Odds} = e^{22.216 + (5.227 \times \text{AvgPerf}) + (2.732 \times \text{MgrRecommended}) + (.971 \times \text{SelfRecommended})}$$

$$\text{Probability (\%)} = \frac{\text{Odds}}{1 + \text{Odds}}$$

<자료>: Google

(그림 4) 구글의 승진 직원 선정 알고리즘

- 명한테, 가령 승진 직원을 선정할 때 개인 데이터를 알고리즘에 입력한 후 시스템이 선정하게 하였음
- 승진 판정 알고리즘의 경우 업무 평가, 상사의 평가, 자기 자신의 평가 값을 입력하면 승진 적합 비율이 산출되며, 90%의 확률로 정확하게 판정할 수 있었다고 함
- 정확도에도 불구하고 이런 알고리즘 사용에 대한 평가는 좋지 않았는데, 이런 방식에서는 평가자의 손을 떠난 블랙박스에서 승진이 결정되므로 인사권자가 인사에 책임을 가질 수 없게 되기 때문
- 지금은 책임자가 평가를 내리고, 알고리즘은 참고만 하는 방식으로 바뀌었으며, 데이터 분석을 전문으로 하는 구글이지만 자신들의 사내에서는 인간이 인간을 평가하는 방식을 선호한다는 것을 보여줌

○ 직원의 다양성을 지향하게 됨에 따라 대학 졸업자의 채용 기준이 크게 바뀌었으며, 구글이 최근 요구하는 능력은 “지적인 겸손”과 “학습 능력”

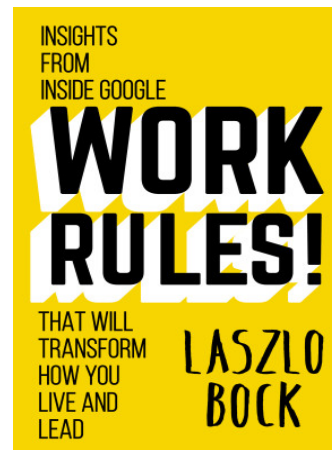
- 구글은 취업 후 직업 능력과 대학 성적 및 출신학교 등과의 관계를 분석한 결과, 학생들에게 요구되는 능력을 “Intellectual Humility(지성에 대한 겸손)”과 “Learning Ability(학습 능력)” 두 가지로 압축
- 지적인 겸손은 직장에서 지성만으로 해결할 수 있는 일은 소수에 불과하다는 것을

자각한 데서 도출된 것으로, 구글은 지적으로 겸손하지 않은 사례로 유명 대학에서 높은 성적을 받은 학생들을 지적

- 이런 부류의 학생들은 일반적으로 지성에 지나치게 의지하고 실패로부터 학습하는 능력이 부족할 뿐 아니라, 또한 의견이 다르면 격렬한 논쟁으로 이르기 때문에 건설적인 전개를 기대할 수 없다고 함
- 직장에서는 IQ가 높은 것보다 새로운 것을 학습하는 능력을 요구하고 있으며, 구글은 학습 능력을 “종합적 인지(general cognitive)”라 하여 상황을 빠르게 배우고 다양한 정보를 정리하여 유연하게 고찰하는 능력이라 정의
- 구글은 새로운 기준에 따라 졸업자를 채용하는 대학의 수를 대폭 늘렸으며, 기존에는 몇몇 엘리트 학교에 한정해 채용했지만, 최근 2년 사이에는 채용 대학의 수가 두 배로 늘었으며 올해도 20%가 증가했다고 함

○ 조직 내에서 다양성이 필요한 이유는 많은 보고서에서 언급하고 있지만, 구글은 기술 기업에 필요한 균형감각을 위해서는 다양성이 뒷받침되어야 한다고 단언

- 구글이 공개한 영상을 보면, “엔지니어는 아티스트로서 균형 감각이 중요하며, 이를 뒷받침 하는 것이 다양성이다”라는 말이 나오는데, 이는 다른 것이 섞이게 되면 균형 감각이 유지된다는 해석으로 읽힘
- 동시에 구글은 다양성을 지향하기 위해서는 부단한 노력이 필요하다고 말하면서, 직장 내에서 이질적인 요소들끼리 일을 하기 위해서는 더 많은 노력이 요구된다는 점을 강조
- 다양성이 있는 조직은 일상적으로 의견 차이가 생길 수 있으며, 이런 상황에서 타협점을 찾기 위해서는 부단한 노력이 필요하게 됨
- 이는 외국인과 같이 일을 하고 있는 기업에서는 쉽게 공감할 수 있는 것으로, 가령 해외 지사로 발령받은 사람이 외국인 동료에게 업무를 설명하는 데 엄청난 에너지를 사용해야 하지만, 자국에 있을 경우 직원간의 설명은 어느 정도 불필요하다는 것과 마찬가지로
- 다양성이 있는 직장에서는 상호 이해에 엄청난 에너지



<자료>: Wired

(그림 5) 구글 인사의 비밀

지가 소요되지만, 대신 다른 문화를 접하면서 큰 자극을 받게 되고, 직장인으로서뿐만 아니라 인간으로서 성장하는 기회를 갖게 되는 경우도 빈번함

- 이처럼 구글이 다양성을 확보하기 위해 기울이는 여러 가지 노력은 결국 다시 한번 기술 혁신을 위한 토양을 마련하기 위한 것으로, 이런 노력이 성공할 지 여부에 대해 관심 있게 지켜볼 필요가 있음
 - 2015 년 구글 I/O 컨퍼런스의 기조 연설에서 여성 강연자의 수가 증가했다는 것은 구글의 다양성에 대한 노력을 상징적으로 보여 줌
 - 이러한 노력은 구글이 비즈니스를 활성화 하기 위한 시도로도 해석할 수 있으며, 이미 거대기업이 되어버린 구글은 비즈니스 혁신 기술을 스타트업이나 벤처기업 인수를 통해 구하는 것이 일상적인 일이 되었음
 - 이는 구글이 스스로 혁신적인 기술을 창출해 내기가 더 이상 어려운 환경이 되고 있음을 스스로 드러내는 일이기도 함
 - 가령, 최근 구글 혁신의 상징이자 구글 미래산업의 핵심으로 평가 받는 자율운전 기술은 자체 개발이 아닌 스탠포드 대학 연구팀의 인수를 통해 만들어진 것
 - 기술 혁신의 불꽃이 사그라져 가는 구글이 다양성에 대한 노력을 통해 다시 활력을 되찾을 수 있을 지의 여부는 비슷한 고민에 처한 전세계 기술기업들에게 바로미터이자 유용한 벤치마크가 될 수 있을 전망
 - 실제로 구글의 다양성에 대한 고민은 구글만의 것이 아니고, 정도의 차이일 뿐 애플을 비롯한 실리콘 밸리의 대부분 기업들이 동일한 문제의식을 가지고 있으며, 다양성 확보를 새로운 미션으로 하여 목표를 설정하고 있는 추세

<참 고 자 료>

- [1] Jan Lee, “Setting Goals for Diversity: The Silicon Valley Challenge”, Triple Pundit, 2015. 8. 7.
- [2] Dawn Chmielewski, “Congressional Black Caucus Calls on Silicon Valley to Improve Diversity”, re/code, 2015. 8. 4.
- [3] Stacy Jones & Jaclyn Trop, “See how the big tech companies compare on employee diversity”, Fortune, 2015. 7. 30.
- [4] Laszlo Bock, “Here’s Google’s Secret to Hiring the Best People”, Wired, 2015. 7. 4.