

---

2019  
연구보고서 1

# 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

---

강민정 · 이승현 · 권소영 · 강경주 · 김영옥 · 임희정 · 서형도



한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute

2019 연구보고서-1

# 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

2019. 12.

연구책임자 : 강 민 정 (본원 부연구위원)  
공동연구자 : 이 승 현 (본원 부연구위원)  
권 소 영 (본원 연구원)  
강 경 주 (본원 연구원)  
김 영 옥 (본원 명예선임연구위원)  
임 희 정 (한양사이버대 경영학부 교수)  
서 형 도 (노사발전재단 책임연구원)



한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute

이 보고서를 다음과 같이 인용해 주십시오.

강민정·이승현·권소영·강경주·김영옥·임희정·서형도(2019). 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(Ⅱ): 직장문화를 중심으로. 서울: 한국여성정책연구원

한국여성정책연구원(구 한국여성개발원)은 국무총리실 산하 정부출연 연구기관으로, 한국의 여성정책에 대한 종합 연구를 통해 양성평등 실현, 여성의 사회참여 확대 및 복지 증진, 가족 그리고 국가 발전에 기여하는 여성정책 Think-Tank이다.

## 발간사

우리 사회의 성 격차는 여전히 심각한 수준이고, 특히 노동시장에서의 성 격차 문제의 해소는 성평등 정책에서 매우 중요합니다. 본 연구는 노동시장 성 격차 해소를 위한 연구 중 두 번째로, 직장문화가 노동시장 내 성 격차에 미치는 문제를 중점적으로 다루었습니다.

최근 글로벌 경제위기, 지속 되는 저성장 기조, 일의 가치에 대한 인식 변화, 삶의 질에 대한 사회적 관심 등과 함께 우리나라의 직장문화 문제점이 지적되고 있으며, 변화를 요구받고 있습니다. 우리나라 특유의 직장문화는 야근, 회식, 불필요한 보고, 수직적이고 경직적인 보고체계, 헌신에 대한 요구, 비공식적 업무해결, 비합리적인 인사관리체계 등으로 표현되고 있습니다. 이러한 직장문화의 특성과 문제점이 노동시장의 성 격차와는 어떤 관련이 있고 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 파악한 연구는 아직 부족한 상황입니다. 따라서 본 연구를 통해, 직장문화의 특성과 성 격차와의 관계를 실증적으로 드러내고 근본적인 원인을 파악하여 해결방안을 제시하고자 하였습니다.

연구 결과, 첫째, 대기업들을 중심으로 최근 정부에서 추진하고 있는 근로 시간 단축, 일·생활 균형, 일하는 문화 개선 등을 위해 제도적 노력이 이루어 지고 있었으나, 아직 완전히 내재화되지 못해 그 활용도나 효과를 기대하기에는 시간이 더 필요한 것으로 나타났습니다. 둘째, 여전히 여성에게는 좋은 성과를 낼 수 있는 기회가 남성보다 적고, 높은 직급으로 갈수록 여성이 줄어들 뿐만 아니라, 성별고정관념에 따른 업무방식 및 인사관리 관행이 여전히 존재하고 있었습니다. 셋째, 남성중심적인 업종과 상대적으로 여성이 많은 업종에서의 직장문화와 성 격차 수준이 다르게 나타나, 이러한 특성을 고려한 정책 방안이 제안될 필요가 있었습니다. 즉 남성중심의 업종은 채용과 핵심부서 배치에서부터 여성 수가 늘어나는 것이 가장 중요하고, 여성들의 진입은 많으나 차·부장급으로 이어지는 중간관리자에서부터의 성 격차가 급격히 커지는 업종의 경우에는 인사관리시스템의 공정성과 투명성을 확보함으로써 평가나 승진에 있어 성차별이 없도록 하고, 조직 전반의 다양성과 포용성(D&I: Diversity & Inclusion) 수준을 높이는 방안이 필요하였습니다. 넷째, 조직의



성평등 수준이 높아지고 인사관리에 있어서 성별고정관념이 사라지기 위해서는 역시 CEO의 마인드가 가장 중요하였고, 의사결정 위치에서의 여성비중이 늘어나야 하는 것으로 나타났습니다. 마지막으로, 최근 조직 내에서 세대갈등과 젠더갈등이 복합적으로 작용하고 있어, 경영진과 근로자 모두 이런 상황을 정확히 인지하고 서로를 이해하는 것에서부터 성평등한 직장문화가 가능해짐을 확인하였습니다.

이와 같은 연구결과들이 성평등한 직장문화 조성과 이를 통한 노동시장 내 성 격차 해소를 위한 구체적이고 실질적인 정책과제를 만들어 나가는 데에 기여할 수 있기를 기대합니다. 끝으로, 어려운 연구를 함께 해 준 연구진의 노고를 치하하며, 다양한 관점에서 중요한 자문의견을 주신 분들께도 진심으로 감사드립니다.

2019년 12월  
한국여성정책연구원  
원장 권인숙

## 연구요약

### I. 서론

#### □ 연구목적 및 필요성

- 여성노동정책의 방향성은 고용의 양 증대, 저출산 해결을 위한 정책 대상 및 도구로 주로 간주되어 왔음. 이제는 전체적인 노동시장정책의 성주류화 관점에서 접근해야 함.
  - 중장기 과제로 노동시장의 각종 성 격차 문제를 해결하기 위해 겉으로 드러나지 않는 성 격차의 근본적인 원인을 찾아내어 드러내고 정책방안을 제시하기 위한 기초 연구가 추진될 필요가 있음.
- 최근 글로벌 경제위기, 지속되는 저성장 기조, 일의 가치에 대한 인식 변화, 삶의 질에 대한 사회적 관심 등과 함께 우리나라의 직장문화의 문제점이 지적되고 있으며, 변화를 요구받고 있음.
  - 우리나라 직장문화의 특성과 문제점은 어느 정도 파악되었으나, 이러한 직장문화가 노동시장의 성 격차와는 어떤 관련이 있고 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 파악한 연구는 아직 부족함.
  - 직장문화의 특성과 성 격차와의 관계를 실증적으로 드러내고 근본적인 원인을 파악하여 해결방안을 제시할 필요가 있음.
- 본 연구는 노동시장의 성 격차 해소를 위한 중장기적 정책방향을 모색하고자 하는 것을 목적으로 하며, 이를 위해 여성노동의 취약성과 성 격차를 극복해나가기 위한 기초자료를 구축하고 정책을 개발하고자 함.
  - 우리나라 직장문화의 특성을 구성하고 실증적으로 측정하여, 그 특성이 노동시장 내 성 격차와 어떤 관련이 있는지 분석하여, 궁극적으로는 성평등한 직장문화 형성과 노동시장 내 성 격차 해소에 기여하고자 함.

## □ 연구내용

### ○ 한국의 직장문화 특성

- 연구대상과 범주에 대한 검토
- 한국 특유의 직장문화에 대한 선행연구 및 논의 검토
- 직장문화의 특성과 노동시장 내 성차별과의 관련성 검토

### ○ 한국의 직장문화와 성 격차 실태 파악

- 직장문화 실태 파악
  - 표출적 특성: 근로시간, 회의, 회식, 보고, 업무지시, 인사관리 시스템, 업무프로세스 등
  - 내재적 특성: 서열문화, 헌신에 대한 요구, 비공식적 업무해결, 폐쇄적 네트워크 등
- 성 격차 현황 파악
  - 일·생활 균형: 모성보호제도, 유연근무제도, 휴가, 근로시간 등의 성별 차이와 격차
  - 인사관리: 채용, 평가, 임금, 승진, 교육훈련 등 경력개발 전 단계에 있어서 성별 차이와 격차
  - 일하는 방식과 문화: CEO, 직속상사의 성평등 인식 수준, 전반적인 조직분위기 등
- 직장문화와 성 격차
  - 기업과 정부의 정책적 방향, 인사관리제도, 직장에서 요구하는 굳어진 일하는 방식 및 규범과 성 격차와의 관계를 실증적으로 밝힘.
  - 성차별적 직장문화가 노동시장의 성 격차에 어떤 영향을 미치는지 분석

### ○ 노동시장 내 성 격차를 야기하는 직장문화 개선을 위한 정책과제 발굴

- 성평등한 직장문화 조성과 성 격차 해소를 위한 정책과제 발굴
- 기존의 일하는 문화 개선 정책 및 사업에 활용할 수 있는 정책과제 발굴

## □ 연구방법

### ○ 선행연구 검토 및 문헌연구

- 우리나라 직장문화에 대한 선행연구 검토
- 직장문화와 노동시장 내 성 격차 및 성차별과 관련한 선행연구 검토

### ○ 통계 원자료 분석

- 직장문화 관련 기존 원자료 활용: 일·가정 양립 확산을 위한 기업 문화 진단지표 개발을 위한 설문조사(강민정 외, 2017) 원자료, 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사(고용노동부, 2014) 원자료 등

### ○ 실태조사

- 직장문화의 효과를 중점적으로 분석하기 위해 노동시장의 구조적 지위가 유사한 대규모 기업을 대상으로 4개 부문(중공업, 유통, 과학 기술, 금융 및 보험업)을 나누어 인사담당자 및 근로자 대상으로 설문조사 실시
  - 목적: 직장문화와 성차별 실태 및 현황을 파악하고, 직장문화의 특성이 성차별에 어떤 영향을 미치는지를 측정
  - 대상: 국내 120개 기업 인사담당자, 해당 기업의 근로자 평균 15명 총 1800명(최소기준)
  - 조사내용:
    - (인사담당자) 기업 일반현황, 인사관리 현황(채용, 배치, 평가, 보상, 승진 등), 조직관리 현황 등 성차별 현황을 객관적으로 파악할 수 있는 항목
    - (근로자) 인구학적 특성, 근무현황, 일하는 방식, 근무시간, 기업의 분위기, 성차별 인지 수준 등

### ○ 관련 전문가 및 정책담당자 자문회의



## II. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(인사담당자)

### 1. 조사개요

- 본 실태조사는 인사담당자를 대상으로 기업의 일반현황, 인사관리방식, 일·생활 균형 현황, 일하는 방식 등 기업에서 객관적으로 측정할 수 있는 사항들로 구성하였음. 조사대상 기준으로 설정한 매출액이 높은 300인 이상 기업을 주요 업종 4개 부분으로 나누어 총 120개 기업을 조사하였고 단, 금융 및 보험업의 경우에는 모집단 수가 적어 100인 이상을 대상으로 하였음.

〈표 1〉 조사대상 기업의 특성

(단위 : 개, %)

		사례수	비율
■ 전체 ■		(120)	100.0
사업부문	중공업	(35)	29.2
	유통	(30)	25.0
	과학기술	(30)	25.0
	금융 및 보험	(25)	20.8
종사자 수	500명 미만	(31)	25.8
	500~999명	(55)	45.8
	1,000명 이상	(34)	28.3

### 2. 조사결과

#### 가. 인력 및 제도 현황

- 중공업과 과학기술 부문은 사원/대리급 여성 비중 20%대 수준임
  - 유통업과 금융 및 보험업은 사원/대리급에서는 여성 비중이 50%대 수준이었다가 관리자급에서 역전됨
- 유통업과 금융업에서 지난 3년간 여성근로자의 이직률이 높음
- 전 업종 평균, 남성은 10.47년, 여성은 7.69년을 근속함

- 중공업에서 남성의 근속년수가 13.06년으로 가장 길고, 남녀 격차도 가장 컸음.
- 금융 및 보험업에서 여성의 근속년수가 11.16년으로 가장 길고, 남녀 격차도 가장 적음.
- 전업종 평균, 노동조합 가입률은 63.0%이고, 여성 조합원 비중은 24.3%임.
  - 중공업이 여성 조합원 비중(8.2%)이 제일 낮고 금융 및 보험업이 가장 높음(42.3%).
  - 노동조합은 '성평등 문제에 관심이 있으며, 적극적으로 관여'(68.9%)하고 있었음.
- 중공업이 노사협의회 내 여성 비중(14.9%)이 제일 낮고, 금융 및 보험업(34.8%)이 여성 비중이 제일 높음.
  - 노사협의회는 2018년 4.58회 개최되었으며, 중공업이 6.11회, 과학기술 부문이 제일 적은 3.44회임.

#### 나. 일·생활 균형 현황

- 유통업에서 '시차출퇴근제'의 시행률(56.7%)이 가장 높고, 과학기술부문에서 '자율출퇴근제(46.7%)'와 '재택 및 원격근무제(36.7%)'의 시행률이 비교적 높았음.
- 유통업과 금융 및 보험업에서 '리프레시휴가' 시행률이 각각 50.0%, 72.0%로 높게 나타남.
- '자녀입학휴가'는 1,000인 이상에서 가장 높은 시행률(32.4%)을 보임.
- 금융 및 보험업이 대체로 출산 및 육아지원제도를 다른 업종에 비해 높게 시행하고 있으며, '난임휴가제도 및 난임시술비용지원제도'를 시행하는 비율이 72.0%로 가장 높음.
  - 남성(11.69명)이 여성(11.54명)보다 근소한 차이로 출산 휴가를 더 사용함.
  - 금융 및 보험업에서 큰 격차로 여성(23.48명)이 남성(2.00명)보다 육아 휴직 사용자 수가 많음.
  - 금융 및 보험업이 남성(9.71개월)과 여성(12.67개월) 모두 가장 길게

육아휴직을 사용함.

- 1,000인 이상 기업에서 남성(9.20개월)의 육아휴직 기간이 가장 길었음.
- 2018년 육아휴직 복귀예정이었으나 퇴사한 인원은 여성(1.22명)이 남성(0.34명)에 비해 더 많음.
- 중공업(57.1%)과 과학기술(50.0%)은 ‘해당 팀 내에서 자체적으로 해결’한다는 응답이 높았고, 유통업(66.7%)과 금융 및 보험업(44.0%)은 ‘대체인력 채용’이 높았음.
- 500인 미만 기업에서는 주로 ‘해당 팀 내에서 자체적으로 해결’(41.9%)하고, 500~999인 기업에서는 ‘대체인력 채용’(52.7%)하고 있었음.
- 연차휴가 소진율에 있어서 여성(72.2%)이 남성(66.3%)보다 더 높게 나타남.
- 유통업은 남녀 모두 연차소진율이 높고, 금융 및 보험업이 남녀 모두 연차소진율이 가장 낮음.
- 남성은 중공업에서 초과근로시간이 6.26시간으로 제일 길고, 여성은 유통업에서 3.73시간으로 제일 김.
- 1,000인 이상 기업에서 남녀 모두 초과근로시간이 가장 길었음.

#### 다. 인사관리 현황

- CEO의 마인드는 4점 만점에 평균 3점을 넘음.
- 중공업과 과학기술에서 ‘여성인력의 중요성을 강조하는 편이다’의 응답이 2.97점으로 평균 보다 낮게 나타남.
- 중공업과 과학기술부문은 조직문화 담당자 비율은 평균(70.8%)보다 높으나 조직을 구비한 비율은 평균(50.8%)보다 낮음.
- 금융 및 보험업이 조직문화 담당자와 조직이 있다는 응답이 가장 높음.
- 조사대상 기업의 63.3%가 직무분석을 실시함.
- 과학기술부문에서 직무분석 실시 비율이 46.7%에 불과함.
- 인사관련 위원회의 규모는 전체 11.12명, 그 중 여성은 1.83명으로 16.5%를 차지함.
- 여성 비중이 제일 높은 업종은 유통업으로 23.3%였고, 금융 및 보험업이 제일 적은 11.9%임.

- 유통업과 금융 및 보험업에서 여성 심사위원과 면접관의 비중이 조사대상 기업 평균 보다 높았음.
  - 중공업과 과학기술부문에서는 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균에 비해 떨어짐.
- 여성근로자 채용/배치 시, ‘중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가’의 응답이 75.8%로 가장 높게 나타나 장기근속을 가장 크게 고려함.
  - 중공업은 여성근로자 채용/배치 시, ‘현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가’가 40.0%로 나타남.
- 사원/대리급 평가 시, 중공업과 1,000인 이상 기업에서는 ‘업적평가’보다는 ‘역량평가’를 더 중요시 함.
  - 관리자급 평가 시, 과학기술부문의 경우 ‘업적평가’의 비중이 가장 높았고, 금융 및 보험업에서 ‘태도평가’의 비중이 높았음.
- 사원/대리급의 경우 중공업은 상위등급에 남성 86.3%, 여성 13.7%로 나타나 남녀 격차가 가장 컸음.
  - 관리자급 역시 중공업과 과학기술에서 남성 상위등급의 비중이 각각 92.0%, 80.7%로 가장 높았음.
- 중공업과 과학기술부문에서 직급이 높아질수록 승진자 중 여성비율이 급격하게 감소한 반면에 유통업과 금융 및 보험업에서는 감소 추세가 완만한 양상을 보임.
- 사원급에서 관리자급으로의 승진 시, 우선적으로 고려하는 항목으로는 ‘업무실적’(80.8%), ‘성장잠재력’(46.7%)과 ‘직급체류연한’(41.7%)로 나타남.
  - 금융 및 보험업은 ‘동료평가 혹은 하급자 평판’(20.0%)이 중요하게 고려됨.
  - 중공업은 ‘상급자의 재량’(11.4%)과 ‘근무태도’(11.4%)가 비교적 높음.
  - 500인 미만 기업에서는 ‘CEO의생각(의중)’이 중요해짐.
- 관리자급에서 임원급으로 승진 결정 시, 우선적으로 고려하는 항목으로는 ‘업무실적’(75.8%), ‘성장잠재력’(27.5%)과 ‘동료평가 혹은 하급자 평판’(22.5%)로 나타남.
  - 중공업에서는 ‘조직내외 정치력/네트워크’(11.4%), 유통업에서는 ‘상급자의

재량(16.7%)'이 중요한 변수로 나타남.

- 교육훈련과정에서 여성 참여자 비중은 대체로 13.6%~31.9%로 나타남.
- 중공업과 과학기술부문에서 여성 교육 참여자가 적은 가운데 고위관리자 승진에 필요한 리더십 교육의 경우 중공업에서 가장 낮은 14.4%임.

## 라. 일하는 방식과 문화

- 근로시간 단축을 위한 제도들 중, '대체휴가제'의 경우 모든 업종에서 시행하고 있었음.
  - 'PC-OFF제'는 금융 및 보험업이 가장 시행률이 높았음.
  - 'ID카드 등을 활용한 근로시간 기록'은 유통업의 추진률(46.7%)이 가장 낮았음.
  - '근로시간 단축(44.0%)'과 '집중근로시간제(44.0%)'은 금융 및 보험업이 시행률이 가장 낮았음.
  - '근무시간 외 업무관련 카톡 금지'와 '근로자 대상 시간관리 교육'은 중공업과 유통업의 시행률이 상대적으로 높았음.
  - '가족 사랑의 날'은 금융 및 보험업의 시행률(72.0%)이 가장 높았음.
  - '5시 이후 회의 및 업무지시 금지(36.7%)'와 '부서장(팀장)평가에 부서의 초과근로시간을 지표로 포함(21.7%)', '퇴근알림 방송(46.7%)'과 '강제 소등(11.7%)'은 모든 업종에서 시행률이 다른 제도에 비해 상대적으로 낮았음.
- 일하는 문화의 개선을 위한 제도들 중, '꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지 하기'와 '회식 자율 참석'은 90.0%로 상당히 높게 나타났고 '점심이나 문화 회식 활성화'와 '회식문화개선 캠페인(예: 회식 119 등)'도 추진함.
  - 회의 및 보고문화 개선과 관련한 제도 역시 잘 추진되고 있음.
  - '성평등 문화개선을 위한 프로그램'과 '퇴근 시 인사하지 않기', '직급 체계 단순화 및 호칭 일원화', '자율 좌석제'는 추진율이 저조함.
  - 유통업에서 '직급체계 단순화 및 호칭 일원화' 제도 추진 비율이 가장 높았음.
- 최근 정책변화가 조직 내 성평등 수준에 미친 영향에 대해, '직장 내 성희롱·

성폭력 근절대책'과 '일·생활균형 지원 강화'에 기여한다는 의견이 각각 91.7%, 92.5%로 나타남.

- '여성대표성 제고방안(여성임원비율 확대 지원 등)'이 상대적으로 낮은 50.8%이며, 중공업과 금융 및 보험업의 경우 '여성대표성 제고방안'의 기여율이 평균보다 떨어짐.
- 주 52시간 근로시간 단축이후, 과학기술과 금융 및 보험업에서는 '직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다'는 응답이 100%로 나타남.
  - 유통업에서는 '불필요한 업무과정이나 절차의 간소화' '근무시간과 장소의 유연성', '성평등한 조직문화'에 긍정적 영향을 미침.
  - 주 52시간 단축근로에 대해, 금융 및 보험업에서는 '직원들의 경력개발'(84.0%)과 '업무의 집중도 상승'(92.0%)을 높게 평가함.
- 조직 내 성평등 문화 확산을 위해, '성평등한 직장문화 캠페인'(60.8%)과 'CEO 및 경영진 인식개선을 위한 교육 강화'(54.2%)를 가장 필요하다고 지적함.
  - 조직 내 성평등 문화의 확산을 위해, 중공업에서는 '근로감독 강화'와 '적극적고용개선조치 강화'를 다른 업종에 비해 더 필요하다고 지적함.

### Ⅲ. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(근로자)

#### 1. 조사개요

- 본 실태조사는 앞서 조사한 120개 기업에 종사하고 있는 남녀근로자 1,922명을 대상으로 이루어졌음. 이들 근로자는 각 기업의 규모에 비례하여 표집되었으며, 남녀 비율(각 약 50%), 직급 수준(사원급과 관리자급 각 약 50%)을 기준으로 구성하였음. 근로자 대상으로는 근로자들이 주관적으로 느끼는 직장문화나 성평등 수준에 대해 조사하였음.

〈표 2〉 응답자 특성

(단위 : 명, %)

		사례수	비율
■ 전체 ■		(1,922)	100.0
사업 부문	중공업	(551)	28.7
	유통	(457)	23.8
	과학기술	(464)	24.1
	금융 및 보험	(450)	23.4
성별	남성	(1,063)	55.3
	여성	(859)	44.7
연령	20대	(324)	16.9
	30대	(1270)	66.1
	40대	(288)	15.0
	50대 이상	(40)	2.1
학력	고졸 이하	(74)	3.9
	전문대졸	(203)	10.6
	4년대졸	(1601)	83.3
	석사 이상	(44)	2.3
직급	사원급	(646)	33.6
	대리/주임급	(562)	29.2
	과장급	(478)	24.9
	차장급	(192)	10.0
	부장급 이상	(44)	2.3

## 2. 조사결과

### 가. 일·생활 균형 현황

- 제도가 도입되어있지만 한다면 일·생활 균형제도의 활용 용이성은 60% 이상으로 보고됨.
  - 시차출퇴근제는 도입비율은 높으나 자발적으로 사용하지 않았다고 응답한 근로자 비율(25.1%)도 높았음.
  - 금융 및 보험업은 시차출퇴근제(84.0%)와 자율출퇴근제(88.2%)가 도입하지 않은 비율이 다른 부문에 비해 높았고, 해당 업종에서 사용한 사람이 단 한 명도 없는 제도로 나타남.

- 재택 및 원격근무제는 중공업 근로자 중 도입되어 있다고 응답한 근로자가 한 명도 없었음.
- 연차휴가사용분할제도는 휴일 및 휴가제도 중 가장 높은 도입률(91.9%)을 나타냄. 그럼에도 불구하고 과학기술분야 근로자 15.7%는 해당 제도가 도입되어 있지 않다고 응답함.
- 자동육아휴직제의 경우 제도 도입률도 낮고(10.5%), 활용 용이성도 매우 어렵거나 어렵다는 응답이 41.8%로 높게 나타남.
- 부장급 근로자들은 제도의 도입에 대해서 더 높게 지각하고, 제도의 활용 용이성도 더 높게 응답하는 경향이 있었으나, 활용은 다른 직급에 비해 덜 하는 것으로 조사 됨(육아휴직 근로자 평균 10.93개월, 부장급 평균 6.33개월 활용).
- 기간이 가장 긴 여성의 육아휴직제도는 그 인력 공백을 대부분 대체인력 채용(79.9%)으로 해결하고 있었음.
- 평균 1개월 또는 그 미만을 활용하는 임신기 근로시간단축 제도(93.8%)와 육아기 근로시간 단축제도(95.3%)는 대부분 해당 팀에서 자체적으로 해결하고 있었음.
- 여성의 육아휴직 이후에는 원하지 않는 다른 직무로 배치(26.5%)되거나 전혀 할 수 없는 직무로 배치(1.8%)되는 비율이 남성에 비해 높은 것으로 나타남(각 22.2%, 0%).

#### 나. 인사관리 현황

- 근로자 채용 시, 남성(49.8%)과 여성(41.7%) 모두 전문성이 가장 요구된다는 공통적인 응답이 있었음
- 하지만, 장기근속 가능성(남성:13.7%, 여성:21.5%)과 용모(남성: 3.3%, 여성: 16.6%)에 대해서는 남성과 여성근로자에게 요구되는 중요도가 다르게 나타남.
- 남성이 더 높게 평가받는다는데 전체 근로자 26.3%가 동의함. 특히 중공업에서의 동의 비중이 37.6%로 가장 높았음.
- 남성의 인사고과가 높다고 응답한 505명의 근로자 중 67.9%는 '여성



근로자 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되지 않기 때문'이라고 응답함.

- 남성(77.1%)과 여성(77.6%)의 중위 등급 비율은 비슷했지만, 남성의 상위 등급이 13.7%인 반면, 여성의 상위등급은 8.0%였음.
- 2018년 기준 월평균 임금은 379만원으로 사업부문별, 성별에 따라서도 역시 350~400만원의 평균임금을 받고 있음.
  - 성별에 따라 남성 393만원, 여성 362만원으로 여성이 남성에 비해 약 10%정도 낮은 성별 임금격차가 있음을 확인
  - 여성은 450만원 이상 구간부터 남성에 비해 분포 비율이 절반에도 미치지 못함. 고임금일수록 여성의 비율이 크게 떨어지며, 250만원 미만 구간에는 여성(10.8%)이 남성(5.9%)의 거의 두 배가 분포하여 여성 임금이 남성에 비해 전반적으로 낮은 것을 확인
- 인센티브의 경우 응답자 평균 인센티브는 957만원이며 전반적으로 900~1000만원 수준
  - 인센티브는 직급이 높아질수록 높아지며 사업부문별로는 금융 및 보험 부문이 가장 높음.
  - 성별로는 여성이 945만원, 남성이 966만원을 받아 여성이 21만원 더 적게 받음.
- 성별 임금수준 인식을 비교한 결과 여성의 임금이 남성보다 낮은 편이라는 응답이 12.7%로 나타나 여전히 성별 임금격차가 있음을 확인. 특히 사업 부문별로는 유통 부문(20.4%), 직급별로는 부장급 이상(22.7)에서 20% 이상의 응답자들이 성별 임금수준의 차이가 있다고 응답
  - 성별 임금수준 격차 이유에 대해 '남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로(49.6%)', '남성이 여성보다 더 많이 일하므로(42.6%)'가 주된 이유로 남성이 임금을 더 많이 받을 수 있는 업무를 수행하고 일의 양도 많기 때문에 이에 대한 정당한 보상이라는 인식
  - 그러나 '여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문 (15.2%)', '특별한 이유가 없다(2.5%)'등의 의견도 뒤이어 여성의 업무 자체가 남성에 비해 성과를 내기 어렵거나 혹은 이유 없이 임금을 적게 받는 상황이 있음 확인

- 승진 소요기간은 신입에서 대리까지 약 43.6개월, 대리에서 과장까지 약 47.2개월, 과장에서 차장까지 약 51.5개월, 차장에서 부장까지 약 55.1개월, 부장에서 임원까지 약 24개월이 걸리는 것으로 조사됨.
- 승진 시 우선 고려사항에 대해서는 사원이 관리자급으로 승진하는 데 ‘직급 체류연한’과 ‘업무실적’이 가장 중요하고, 관리자급이 임원급으로 승진하는 데 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’, ‘업무실적’ 등이 가장 중요
  - 임원으로의 승진은 ‘상급자의 재량’보다도 ‘CEO의 생각(의중)’이 더 중요한 고려사항으로 확인
- 남녀 관리자의 승진 가능성은 성별과 상관없다는 의견이 가장 많았으나 37.0%의 응답자들은 ‘남성관리자’를 승진시킬 가능성이 높다고 응답했고, ‘여성관리자’를 승진시킬 가능성이 높다는 응답은 0.7%에 그침.
  - 여성관리자를 승진시킨다면 그 이유에 대해 ‘적극적 고용개선 조치 이행을 위해’ 혹은 ‘여성고객의 니즈를 맞추기 위해’ 등 두 가지 이유를 주로 들. 즉, 여성관리자의 승진 이유는 능력이나 실적 등이 아니라 단지 제도적 수요에 맞추거나 여성고객 대응을 위한 방편으로 인식
  - 여성 응답자들은 ‘회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에’라고 50.5%가 응답하여 승진체계 자체의 상한선을 체감. 이들은 회사 내 유리천장을 인식하고 있음.
- 0.5%~5.9%의 남녀 응답자들이 성별로 인한 차별경험이 있었음.
  - 차별 경험의 이유로는 ‘보수적이고 경직된 조직문화’, ‘업무가 남성과 여성의 일로 구분’, ‘소속부서의 상급자가 특정성별을 기피함’, ‘남성 또는 여성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에’ 임.
- 교육훈련과정 수혜현황은 ‘멘토링 또는 코칭(10.8%)’을 가장 많이 받았고, 다음으로 ‘리더십 교육(9.9%)’을 수혜
  - ‘리더십 교육’의 경우 수혜 받은 여성은 6.1%, 남성은 13.1%로 두 배 이상이었고, 여성은 이에 신청하지 않은 비율이 66.6%로 남성(54.5%)보다 상대적으로 높았음.
- 응답자의 15.2%만이 멘토가 있고, 멘토는 평균 1.3명 정도이며 남성 멘토가 79.5%로 대부분
  - 여성 응답자의 47.1%가 멘토의 성별이 여성이라고 응답하여 여성근로자의

경우 남성에 비해 여성 멘토의 비율이 높기 때문에 여성 상급자의 역할이 더 클 것으로 판단

#### 다. 일하는 방식과 문화

- 직속상사의 고과나 근무평정의 공정성(94.9%), 일·생활 균형에 대한 인식(89.0%)에 대해서는 응답자들이 긍정적으로 평가하고 있음. 하지만, 남성과 함께 일하기를 선호한다(71.7%)는 응답에 다소 아쉬움을 보임.
- 응답자들은 대부분 초과근로를 하지 않고(84.8%), 근무시간을 유연하게 조정할 수 있는 것(55.6%)으로 나타남.
  - 그러나 여전히 갑작스러운 변동사항이 많고(74.2%), 정시퇴근이 어려우며(59.8%), 회의가 많고(50.8%), 회식이 많으며(55.1%), 형식이나 절차가 중시되고 있고(61.9%), 업무시간 외 업무지시가 있는(62.3%) 상황이라 인식
- 조직 분위기와 관련해, 회사에 대한 자부심, 일하기 좋은 분위기, 자유로운 옷차림, 존중받고 있음 등에 대해서는 긍정적으로 평가하지만, 야근해야 하는 분위기, 폭언하는 상사, 수직적인 회의 분위기 등이 여전히 아쉬운 부분임.
- 근로시간 단축을 위해 추진하는 제도들은 추진 비율은 낮지만 그 효과성에 대해서는 긍정적으로 평가
- 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도들에 대해서도 본 제도들의 효과성에 대해 긍정적으로 평가
- 성희롱·성폭력 예방교육이 형식적(81.1%)이고 직원들은 관심이 없고(70.6%), 불편한 경험도 있는 상황(67.3%)임을 확인, 이에 대한 개선이 필요한 상황
  - 미투 국면이 성희롱·성폭력에 대한 관심을 불러일으킨 것은 사실(86.9%)이나 이러한 관심이 실제 조직 내에서 일하는 분위기나 문화에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 가능성 확인
- 조직 내 성별 불평등, 정확히는 여성에 대한 불평등한 상황을 확인. 여성들은 남성에 비해 성별 불평등 상황을 더 크게 인식
  - 가장 불평등하게 느끼는 상황은 '주요 업무나 보직에 여성보다 남성을

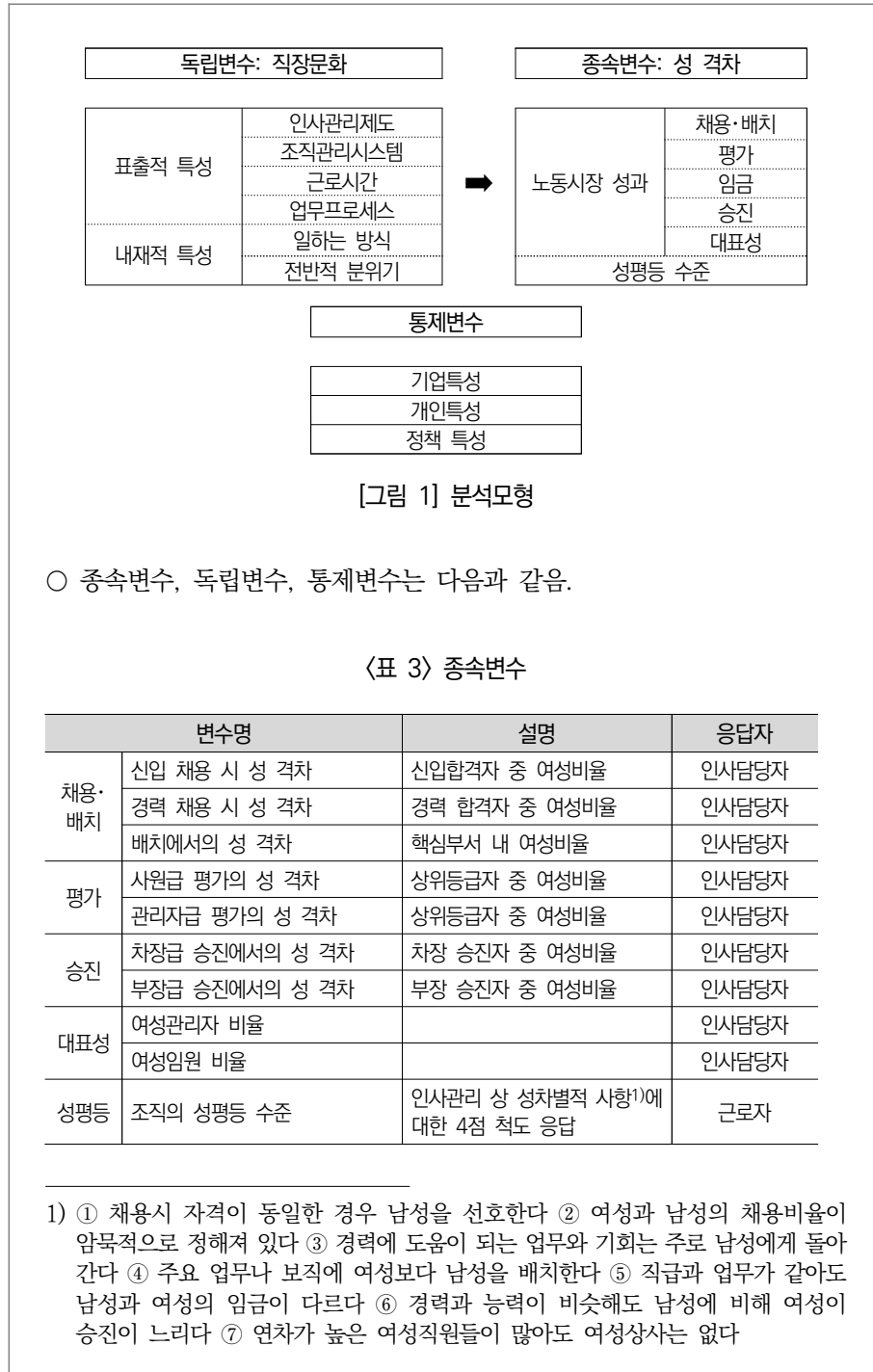
- 배치한다'로 응답자의 60.3%가 '그렇다'에 응답하였고 여성의 응답 평균값은 2.78로 '그렇다'에 근접. 이는 조직 내 유리벽이 있음을 남녀 모두 느끼고 있고, 여성이 이에 대해 더 뚜렷하게 인지하고 있음을 확인
- '연차가 높은 여성 직원들이 많아도 여성상사는 없다(62.0%)', '경력과 능력이 비슷해도 남성에게 비해 여성이 승진이 느리다(60.0%)', '일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다(63.1%)', '채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다(57.0%)', '경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다(55.9%)', '직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다(55.0%)' 등의 문항에도 여성의 응답 평균값이 2.70 이상
  - 본 문항들은 실제로 여성들의 능력이나 성과와는 별개로 여성이 저평가되고 성과를 내고 싶어도 낼 수 없는 환경에 처해있음을 구체적으로 보여줌. 그리고 일관적으로 남성들도 이에 동의하고 있음. 즉, 응답자들의 조직 내 성평등 수준은 매우 낮은 상황이며 실제로는 성별 불평등의 상황에 놓여있음을 재확인
  - 기업의 성평등 수준인식을 직급 내에서 다시 성별로 나누어서 살펴보면 차이가 극명함. 차장급과 부장급 이상의 응답자들이 다른 직급보다 더 조직이 '성평등하다'는 입장. 특히 남성 차장-부장급들이 더 성평등하다고 인식하는 경우가 높았음.
  - 여성 차장-부장급은 '채용 시 자격이 동일한 경우, 남성을 선호한다'에 대해 2.74점으로 동의함. '여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다'에 대해서도 2.64점 (남성 2.51점)으로 응답
    - '경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다'에 대해서도 2.74점(남성 2.62점)으로 응답
    - '경력과 능력이 비슷해도 남성에게 비해 여성이 승진이 느리다'에 대해서도 2.76점(남성 2.55점)으로 응답
  - 사원급에서 과장급까지의 응답자들은 차장-부장급까지의 응답자에 비해 불평등한 상황을 더 크게 지각하고 있었음. 그 중에서도 여성사원-과장급이 더 크게 느끼고 있었음.
    - '외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이

- 담당한다'에 여성 사원-과장급은 2.62점, 남성 사원-과장급은 2.46점으로 응답
- '주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다'에 여성 사원-과장급은 2.78점, 남성 사원-과장급은 2.65점으로 응답
  - '성희롱·성폭력은 여자들이 알아서 조심해야한다는 분위기가 있다'에 대해 여성 사원-과장급은 2.63점, 남성 사원-과장급은 2.53점으로 응답
  - 업무 시 성별 특성에 대한 의견은, 남성은 일에 대해 헌신하고 순응적(74.7%)이라 인식하는 반면, 여성은 업무에 소극적(59.4%)이고 문제제기 가능성 높다(54.8%)고 인식
  - '여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다'에 응답 비율 59.8%. 여성이 조직 내에서 승진하기가 어려운 상황임을 드러냄.
  - 주 52시간 근로시간 단축에 대해서 전반적으로 긍정적인 변화를 미쳤다고 인식
  - 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책에 대해서는 위에서부터의 인식개선(59.6%)이 가장 필요하다고 인식
  - 근무 기업과 삶에 대한 만족도는 전반적으로 높은 편

#### IV. 직장문화가 성 격차에 미치는 영향 분석

##### 1. 분석 개요

- 인사담당자 및 근로자 대상 조사결과를 활용하여 '직장문화'라는 독립 변수가 '성 격차'라는 종속변수에 어떤 영향을 미치는지와 그 관계를 밝히기 위하여 두 데이터를 연계하여 분석을 실시하였음.



〈표 4〉 독립변수 및 통제변수

변수명		설명	응답자
시스템	비전이나 경영가치에 성별 다양성	포함=1	인사담당자
	조직문화 담당부서	있음=1	인사담당자
	기업 지배구조	전문경영인=1(오녀=0)	인사담당자
	노조여부	노조있음=1	인사담당자
제도	BCS(균형평가표)	적용=1	인사담당자
	채용절차 여성위원 비율	채용관련 위원회 중 여성비율	인사담당자
	인사위원 중 여성비율		인사담당자
	근로시간 단축 관련제도 개수	총 개수	인사담당자
	일하는 문화개선 관련제도 개수	총 개수	인사담당자
	성평등프로그램 운영여부	운영=1	인사담당자
	멘토링 프로그램 참여 여성비율	전체 중 여성비율	인사담당자
	리더십 프로그램 참여 여성비율	전체 중 여성비율	인사담당자
분위기·일하는 방식	CEO	4점 척도 <sup>2)</sup> (6개 문항 합산)	근로자
	직속상사	4점 척도 <sup>3)</sup> (4개 문항 합산)	근로자
	일하는 방식	4점 척도 <sup>4)</sup> (8개 문항 합산) *점수 낮을수록 수평적이고 유연	근로자
	조직분위기	4점 척도 <sup>5)</sup> (11개 문항 합산)	근로자
	채용 시 중요하게 고려하는 사항	총 8개 문항 <sup>6)</sup> 합산 *점수 높을수록 성차별 없음	근로자
	근로시간	주당 총 근로시간	근로자
	여성근로자 비율		인사담당자
통제 변수	연령	연령, 연령제곱	근로자
	성별	여성=1	근로자
	가족친화인증여부	인증받음=1	인사담당자
	적극적고용개선조치 대상사업장 여부	AA적용=1	인사담당자

○ 각 종속변수의 값들은 모두 연속적인 숫자로 나타내어지므로 다중선행 회귀분석을 실시하며, 부문별로 결과를 제시하였음.

- 2) 근로자 설문 중 D1문항  
3) 근로자 설문 중 D2문항  
4) 근로자 설문 중 D3문항  
5) 근로자 설문 중 D4문항  
6) 근로자 설문 중 C1문항

## 2. 분석 결과

### 가. 중공업 부문

- 적극적고용개선조치는 평가의 성평등, 대표성에 긍정적
- 가족친화인증은 채용, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적
- 비전 또는 경영가치는 채용, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적
- 조직문화 담당부서는 채용의 성평등과 여성관리자 비율에는 부정적이나, 배치, 승진의 성평등과 여성임원 비율에는 긍정적
- 전문경영인은 채용의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적, 승진의 성평등에는 부정적
- 채용절차 여성위원 비율은 채용과 배치의 성평등에 매우 긍정적
- 인사위원 여성비율은 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적
- 핵심부서 여성비율은 평가와 대표성의 성평등에 긍정적
- BSC는 평가, 승진의 성평등과 여성임원 비율에 긍정적
- 근로시간 단축제도는 평가, 대표성의 성평등에 긍정적
- 일하는 문화 개선제도는 대체로 부정적
- CEO는 배치, 평가, 승진의 성평등, 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 매우 긍정적
- 일하는 방식은 평가의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적
- 채용조건이 성평등할수록 채용, 배치의 성평등에 모두 긍정적

### 나. 유통 부문

- 적극적고용개선조치는 여성임원비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적
- 가족친화인증은 채용의 성평등, 여성임원 비율에 긍정적
- 조직문화담당 부서가 있으면 채용의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적
- 전문경영인 체제는 채용, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적
- 채용절차 여성위원 비율은 채용의 성평등에 긍정적
- 핵심부서 여성비율은 평가의 성평등에 긍정적, 여성임원 비율에는 부정적



- BSC 도입은 여성임원 비율에 긍정적
- 멘토링 여성참여 비율이 높을수록 평가, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적
- 근로시간 단축제도는 대표성의 성평등에 긍정적
- 일하는 문화개선은 승진의 성평등에 긍정적
- CEO의 마인드는 여성관리자 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- 직속상사의 마인드는 조직의 성평등 수준에 긍정적
- 일하는 방식이 합리적일수록 배치의 성평등에 긍정적, 대표성의 성평등에는 부정적
- 조직분위기가 성평등할수록 채용, 대표성의 성평등에 긍정적

#### 다. 과학기술 부문

- 적극적고용개선조치는 채용의 성평등, 여성임원 비율에 긍정적
- 가족친화인증은 채용, 평가, 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적
- 조직문화 전담부서가 있을수록 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적
- 전문경영인 체제일수록 배치의 성평등, 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- 채용절차 여성위원 비율은 채용과 배치의 성평등에 긍정적
- 핵심부서 여성비율은 대표성의 성평등에 긍정적
- 일하는 문화 개선제도가 많을수록 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- CEO의 마인드는 배치, 평가, 승진의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- 조직분위기가 성평등할수록 채용, 배치, 대표성의 성평등에 긍정적

#### 라. 금융 및 보험업

- 적극적고용개선조치는 채용의 성평등에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적
- 가족친화인증은 승진, 대표성의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적
- 비전에 성별 다양성 포함할수록 채용, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적

- 조직문화 담당부서가 있을수록 여성임원 비율에 긍정적, 배치, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에는 부정적
- 근로자 대표조직이 있을수록 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적
- 채용절차 여성위원 비율이 높을수록 채용의 성평등에 긍정적
- 핵심부서 여성비율이 높을수록 여성임원 비율에 긍정적
- 일하는 문화 개선제도가 많을수록 여성관리자 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- CEO의 마인드는 채용, 배치, 승진의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적
- 조직분위기가 성평등할수록 평가의 성평등에 긍정적

## V. 결론: 정책방안

### 1. 정책적 시사점

- 적극적고용개선조치 및 가족친화인증제와 같은 정책의 경우 대기업에는 효과적으로 작용하고 있음이 확인되었음.
- 상대적으로 규모가 크고 매출액이 높은 기업들의 경우, 최근 정부에서 추진하고 있는 근로시간 단축, 일·생활 균형, 일하는 문화 개선 등을 제도적으로 수용하여 이를 달성하기 위한 노력을 하고 있었으나, 아직 완전히 내재화되지는 못하였음.
- 여성에게는 좋은 성과를 낼 수 있는 기회가 남성보다 적고, 높은 직급으로 갈수록 여성이 줄어들고, 성별고정관념에 따른 인사관리 관행이 남아있는 등 상대적으로 좋은 기업과 일자리임에도 불구하고 성평등하지 않았음.
- 여성비중이 적은 중공업과 과학기술 부문, 여성비중이 높은 유통업과 금융 및 보험업 부문이 각각 유사한 특성을 나타내어, 이를 고려한 정책 대안이 필요함.
- 조직의 성평등 수준을 높이고 인사관리에 있어서 성별고정관념이 사라지기 위해서는 CEO의 마인드가 가장 중요하였음.
- 의사결정 위치에서의 여성비중이 늘어나야 함.

- 직급에 따라 성평등 인식수준의 차이가 크게 나타났는데, 이는 조직 내 세대갈등과 젠더갈등이 복합적으로 작용하고 있음을 보여줌.
- 성평등한 직장문화는 경영진과 근로자 개개인이 차별로 인한 성 격차와 성차별적 인사관리 및 인식이 존재함을 인정하는 데에서부터 시작함. 따라서 기업 단위에서는 기업의 경영방침으로서 성평등 포함, 성별 다양성 지표관리, 공정한 인사관리시스템 도입 등을 실천하고, 경영진 및 근로자들은 자신들의 성인지 감수성과 D&I 수준을 높일 수 있어야 함.

## 2. 정책과제

### □ 직장문화 개선 컨설팅 강화

- 조직문화 컨설팅으로 통합 및 신설
  - 고용문화 개선과 일·가정양립 체계 구축 컨설팅을 통합함으로써 궁극적인 목표인 직장문화 개선을 좀 더 받아들일 수 있는 형태로 접근하게 하는 것이 필요함. 조직(직장)문화 컨설팅은 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화를 만드는 과정을 지원하는 것으로 직장문화 진단, 업무 프로세스 개선, 성차별적인 인사관리 개선 등 조직관리 시스템, 회사의 지원 및 분위기를 개선하는 내용으로 구성할 수 있음.
- 성평등 인식 제고 컨설팅 지원
  - 남성들의 성평등 인식을 제고하기 위해서는, 한국사회에서 성별로 인한 차별이 어떤 양상으로 나타나고, 어떤 변화가 필요한지 스스로 인지할 수 있도록 해야 함.
  - 미국의 노동시장 성평등 관련 대표적인 비영리단체인 Catalyst에서 개발한 MARC(Men Advocating Real Change) 프로그램을 참고하여 활용할 것을 제안함. 이 프로그램은 “Man as Allies” 즉 남성이 변해야 한다는 슬로건으로, 남성들에게 마이너리티에 속하는 경험을 하게 하면서 미처 인식하지 못했던 차별과 혜택을 인지하게 하는 프로그램임.
- 임금격차 컨설팅 구체화를 통한 성별임금격차 해소

- 조직 내 건전성 제고뿐만 아니라 사회전반 기업 내 동일가치노동, 동일임금원칙이 실현될 수 있도록 지원하며 공정임금 구축 등 노동시장 내 임금격차를 해소하는 것이 중요함. 그러한 인식을 갖도록 하는 것 또한 지원해야 함.
- 성별임금격차 해소를 위해서는 임금구조의 투명성, 공정성을 확보하는 데 있어 직무평가 도입이 필요

#### □ 성평등한 직장문화 조성을 위한 기업의 실천과제

- 일하는 방식의 개선
  - 일하는 방식과 더불어 근로조건 및 환경의 개선이 더욱더 중요함. 일하는 방식을 개선한 우수기업 사례를 확산함으로써 기업의 성평등 수준도 높일 수 있을 것으로 예상됨.
- 성별 다양성 지표 관리
  - 성평등 KPI를 개발하여 활용
  - 상위 관리자급의 성과지표에 다양성 지표를 포함
- 평가 및 승진제도의 공정성 강화
  - 평가와 승진제도가 얼마나 공정하고 합리적으로 구성되어 있는가는 배치, 임금, 대표성 등에 있어서 성평등을 확보하는 데에 매우 중요함. 여성비중이 높은 업종일수록 평가 및 승진제도의 공정성을 확보하는 것이 성 격차도 줄일 뿐 아니라 근로자들의 일하는 방식과 문화에도 긍정적 영향을 미칠 것임.
- 제한적 적극적 조치 도입
  - 뿌리깊은 구조적 문제로 인해 장기간 변화를 기대할 수 없거나, 한시적으로 양적인 숫자를 늘려 이후의 성 격차 해소를 유도할 수 있는 방식으로서의 적극적 조치는 검토해 볼 필요가 있음. 여성의 진입이 절대적으로 적은 업종에서는 여성채용목표제를, 여성진입은 많으나 중간관리자 이상으로 갈수록 급격히 여성비중이 감소하는 업종의 경우에는 배치나 승진 단계에서의 적극적 조치가 필요함.
- 조직문화 전담부서의 실효성 제고

- 전담부서가 있는지 여부보다 어떤 역할과 기능을 수행하는지에 따라 그 효과가 매우 다르게 나타남. 기업문화가 좋은 기업일수록 전담팀이 다양한 역할을 수행하고 있었고 영향을 미치고 있었음. 처음에는 전담조직으로부터 시작되겠지만 궁극적으로는 전담부서가 있는 것이 아니라 전사적으로 기업문화를 내재화하고 실천할 수 있어야 할 것임.

#### □ 다양성과 포용성(Diversity & Inclusion) 확산

##### ○ D&I 교육 강화

- 우리나라의 다양성 문제는 성별, 세대가 가장 핵심이라 할 수 있음. 조직진단이나 조직문화 개선에 있어서 세대갈등에만 주목할 것이 아니라 가려진 젠더갈등에도 관심을 가져야 함.
- 성희롱 예방교육이 의무교육이기 때문에, 성희롱 예방교육 안에 D&I 교육을 포함시키는 방안이 가능하며, 특히 이 교육은 관리자 급과 CEO가 참여하는 것이 매우 중요함.

##### ○ 직장문화 변화를 위한 Small Wins 접근 도입

- 규모가 큰 기업일수록 문화 개선 및 확산에 있어 팀별 단위의 접근이 유용함. Small Wins Approach는 고정관념적 편견이 여성에 미치는 부정적인 영향을 줄이기 위해 적용한 모델로, 팀 단위에서 구체적이고 실행 가능한 작은 실천들로부터 조직의 변혁을 가져올 수 있다는 접근법임. 이를 통해 단기적으로는 조직 내 성별에 따른 편견을 줄이고, 장기적으로는 성 격차가 줄어드는 등의 효과를 기대할 수 있음.

##### ○ 성별 다양성 정책의 기업 성공사례 발굴 및 확산

- 성별 다양성 정책을 추진한 기업들의 성공사례를 발굴하고 확산하여 다른 기업들이 참고하도록 할 필요가 있음. 독일 Bosch의 사례는 관리자부터 실천하고 변화하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주며, 프랑스 SODEXO는 성별 다양성 정책이 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 사례임.

□ 기존 정책 개선방안

○ 적극적고용개선조치제도

- 남녀근로자 임금현황 공표가 실제로 성별임금격차 해소에 얼마나 영향을 미치는지 추후 점검 필요
- 임원 기준을 기업공시보고서와 동일하게 하여 여성임원 비율도 1단계 제출자료로 포함시키는 방안을 제안함.

○ 성별균형 포용성장 촉진 정책

- 여성가족부는 지난 3월, 10개 경제단체와 함께 '성별균형 포용성장 동반관계(파트너십)'을 위한 업무협약을 체결했음. 당장은 큰 성과가 나타나지 않더라도 주요 기업들이 성평등에 대한 문제의식을 갖고 이를 실천해나갈 수 있도록 내실 있는 프로그램이 구성되어야 할 것.

주제어: 직장문화, 성 격차, 인사관리, 일하는 방식, 성별 다양성

## 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	3
2. 연구내용 및 방법 .....	6
가. 연구내용 .....	6
나. 연구방법 .....	7
3. 보고서 구성 및 연구설계 .....	8
가. 보고서 구성 .....	8
나. 연구설계 .....	9
II. 직장문화 특성과 노동시장 성 격차 현황 .....	15
1. 한국의 직장문화 특성 .....	17
2. 직장문화로 인한 성 격차 현황: 기존자료 분석 .....	21
가. 분석 개요 .....	21
나. 기존자료 분석 .....	25
3. 소결 .....	40
III. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(인사담당자) .....	45
1. 조사 개요 .....	47
2. 조사 결과 .....	49
가. 인력 및 제도 현황 .....	49
나. 일·생활 균형 현황 .....	57
다. 인사관리 현황 .....	66
라. 일하는 방식과 문화 .....	93
3. 소결 .....	105

IV. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(근로자) .....	115
1. 조사 개요 .....	117
2. 조사 결과 .....	119
가. 일·생활 균형 현황 .....	119
나. 인사관리 현황 .....	135
다. 일하는 방식과 문화 .....	157
라. 노사관계 .....	181
3. 소결 .....	184
V. 직장문화가 성 격차에 미치는 영향 분석 .....	197
1. 분석 개요 .....	199
가. 분석모형 .....	199
나. 변수설명 .....	201
다. 분석방법 .....	205
2. 분석 결과 .....	205
가. 채용·배치의 성 격차에 미치는 영향 .....	205
나. 평가의 성 격차에 미치는 영향 .....	212
다. 승진의 성 격차에 미치는 영향 .....	216
라. 대표성의 성 격차에 미치는 영향 .....	220
마. 조직의 성평등 수준에 미치는 영향 .....	224
3. 소결 .....	226
VI. 결론 및 정책과제 .....	235
1. 연구결과 요약 및 시사점 .....	237
가. 연구결과 요약 .....	237
나. 시사점 .....	244



2. 세부 정책과제 .....	246
가. 직장문화 개선 컨설팅 강화 .....	246
나. 성평등한 직장문화 조성을 위한 기업의 실천과제 .....	252
다. 다양성과 포용성(D&I: Diversity & Inclusion) 확산 .....	263
라. 기존 정책 개선방안 .....	267
마. 향후 연구과제 .....	270
참고문헌 .....	273
부    록 .....	281
인사담당자용 설문지 .....	283
근로자용 설문지 .....	295
Abstract .....	309

## 표 목 차

〈표 I-1〉 조사대상 기업 .....	12
〈표 I-2〉 설문지 주요내용 .....	13
〈표 II-1〉 이상적 노동자(Ideal worker) 정의 .....	19
〈표 II-2〉 기존 조사들의 조직문화 항목 및 대상 비교 .....	22
〈표 II-3〉 일·가정 양립 만족도에 따른 업무특성 인식 차이 .....	30
〈표 II-4〉 근로시간 관련 문항의 근로자-인사담당자 인식 차이 .....	32
〈표 II-5〉 통상 근무시간(전일제 근무자) .....	33
〈표 II-6〉 초과근무 및 업무에 대한 성별 인식 차이 .....	36
〈표 II-7〉 일·가정 양립수준에 대한 유형별 만족도 .....	39
〈표 III-1〉 조사대상 기업의 특성 .....	48
〈표 III-2〉 직종별 인력 현황 .....	49
〈표 III-3〉 직종별 남녀 인력 현황 - 정규직 .....	50
〈표 III-4〉 직급별 남녀 인력 현황 - 정규직 .....	51
〈표 III-5〉 남녀 연령구성 - 정규직 .....	52
〈표 III-6〉 최근 3년간 남녀 이직률 .....	52
〈표 III-7〉 정규직의 성별 평균 근속년수 .....	53
〈표 III-8〉 적극적고용개선조치 대상 사업장 여부 .....	54
〈표 III-9〉 근로자 대표하는 조직 유무와 형태 .....	54
〈표 III-10〉 노동조합 가입률과 여성 조합원 비중 .....	55
〈표 III-11〉 성평등 문제에 대한 노동조합 관심도 .....	56
〈표 III-12〉 노사협의회 의원 구성 및 여성위원 비중 .....	56
〈표 III-13〉 노사협의회 개최 횟수와 실질적 운영 .....	57
〈표 III-14〉 가족친화인증 이력 여부 .....	58
〈표 III-15〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 1) 유연근로제도 .....	59
〈표 III-16〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 2) 휴일·휴가제도 .....	60
〈표 III-17〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 3) 출산 및 육아지원 .....	61
〈표 III-18〉 2018년 성별 출산 휴가자 수 .....	62
〈표 III-19〉 2018년 육아휴직자 수와 퇴사 인원 .....	62

〈표 III-20〉 성별 평균 육아휴직 기간 .....	63
〈표 III-21〉 출산휴가 및 육아휴직으로 인한 인력공백 해결방법 .....	64
〈표 III-22〉 연차휴가 소진율 .....	64
〈표 III-23〉 잔여 연차휴가 수당 지급 여부 .....	65
〈표 III-24〉 주당 평균 초과근로 시간 .....	66
〈표 III-25〉 기업 지배구조 .....	67
〈표 III-26〉 CEO의 마인드 .....	68
〈표 III-27〉 조직문화, 사회적책임과 지속가능경영 담당자 및 조직 유무 .....	69
〈표 III-28〉 직무분석 실시 여부 .....	69
〈표 III-29〉 인사관련위원회 규모 .....	70
〈표 III-30〉 여성채용목표제/여성관리자승진목표제 목표 비율 .....	71
〈표 III-31〉 신입사원 남녀 채용 현황 .....	72
〈표 III-32〉 신입사원 응시자 대비 합격자 비중 .....	73
〈표 III-33〉 경력직 남녀 채용 현황 .....	73
〈표 III-34〉 경력직 응시자 대비 합격자 비중 .....	74
〈표 III-35〉 인력충원 방식 .....	75
〈표 III-36〉 내부인력 충원 현황 .....	75
〈표 III-37〉 채용 시 여성 심사위원과 면접관 비중 .....	76
〈표 III-38〉 여성근로자 채용/배치 시 고려사항 .....	77
〈표 III-39〉 핵심부서 내 여성 비중 .....	78
〈표 III-40〉 평가제도의 구성 - 사원/대리급 .....	78
〈표 III-41〉 평가제도의 구성 - 관리자급 .....	79
〈표 III-42〉 업적평가 시 균형평가표(BSC)의 활용 여부 .....	80
〈표 III-43〉 인사고과 등급별 분포 - 사원/대리급 .....	80
〈표 III-44〉 인사고과 등급별 분포 - 관리자급 .....	81
〈표 III-45〉 인사고과에서 상위등급 받은 남성비율이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) .....	82
〈표 III-46〉 직급별 연간 평균 급여 .....	83
〈표 III-47〉 성별 평균 급여 현황 - 사원급 1년차 .....	84
〈표 III-48〉 성별 평균 급여 현황 - 과장급 1년차 .....	84

〈표 III-49〉 성별 평균 급여 현황 - 차장급 1년차 .....	85
〈표 III-50〉 성별 평균 급여 현황 - 부장급 1년차 .....	85
〈표 III-51〉 성과인센티브가 높은 팀의 여성 비율 .....	86
〈표 III-52〉 직급별 승진대상자 중 여성 비율 .....	87
〈표 III-53〉 직급별 승진자 중 여성 비율 .....	87
〈표 III-54〉 직급별 평균 승진 소요 연수 .....	88
〈표 III-55〉 사원급에서 관리자급으로의 승진 결정 시 우선 고려 사항 - 1순위+2순위(중복응답) .....	89
〈표 III-56〉 관리자급에서 임원급으로의 승진 결정 시 우선 고려 사항 - 1순위+2순위(중복응답) .....	90
〈표 III-57〉 비슷한 조건의 남녀 관리자 승진 가능성 .....	90
〈표 III-58〉 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) .....	91
〈표 III-59〉 교육훈련과정 실시 여부 .....	92
〈표 III-60〉 교육훈련과정 참여자 중 여성 비중 .....	93
〈표 III-61〉 오픈/전문경영인의 성평등한 조직문화 영향 정도 .....	94
〈표 III-62〉 비전/경영가치에 성별 다양성 포함 여부 .....	95
〈표 III-63〉 공식적으로 운영되는 조직 .....	96
〈표 III-64〉 근로시간 단축을 위한 제도의 추진 여부 .....	97
〈표 III-65〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 (1) .....	98
〈표 III-66〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 (2) .....	98
〈표 III-67〉 일하는 문화 개선을 위한 추진하고 있는 제도 (1) .....	99
〈표 III-68〉 일하는 문화 개선을 위한 추진하고 있는 제도 (2) .....	100
〈표 III-69〉 2018년 접수된 고충건수 .....	100
〈표 III-70〉 직원들의 주요 고충 내용 .....	101
〈표 III-71〉 최근 정책변화의 조직내 성평등수준 기여 정도 .....	102
〈표 III-72〉 주 52시간 근로시간 단축 이후 변화 (1) .....	103
〈표 III-73〉 주 52시간 근로시간 단축 이후 변화 (2) .....	104
〈표 III-74〉 조직 내 성평등 문화 확산을 위한 정책 - 1순위+2순위(중복응답) .....	105

〈표 III-75〉 조사대상 기업의 인력 및 제도 현황(요약) .....	106
〈표 III-76〉 조사대상기업의 일·생활균형 제도 현황(요약) .....	108
〈표 III-77〉 조사대상기업의 인사관리제도 현황(요약) .....	110
〈표 III-78〉 조사대상기업의 일하는 방식과 문화(요약) .....	113
〈표 IV-1〉 응답자 특성 .....	118
〈표 IV-2〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 활용 용이성 .....	120
〈표 IV-3〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 활용 용이성 - 사업부문 및 자녀유무 .....	122
〈표 IV-4〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 용이성 - 직급별 .....	123
〈표 IV-5〉 일·생활 균형제도 활용 기간 .....	126
〈표 IV-6〉 일·생활 균형제도 활용으로 인한 인력공백 해결 방법 .....	127
〈표 IV-7〉 육아휴직 사용 시의 상황 .....	128
〈표 IV-8〉 육아휴직 이후 배치된 직무 .....	129
〈표 IV-9〉 모성보호제도에 대한 의견 .....	130
〈표 IV-10〉 연차 사용 현황 .....	131
〈표 IV-11〉 주당 근로 시간 .....	132
〈표 IV-12〉 초과근로수당 수령 여부 .....	133
〈표 IV-13〉 일 생활 균형 수준 .....	135
〈표 IV-14〉 근로 기업의 직원 채용 시 고려사항 - 1순위+2순위(중복응답) ...	136
〈표 IV-15〉 근로 기업의 여성근로자 채용 및 배치 시 고려 사항 .....	137
〈표 IV-16〉 성별 인사고과 차이 유무 .....	138
〈표 IV-17〉 남성의 인사고과가 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) .....	139
〈표 IV-18〉 본인의 인사고과 등급 .....	140
〈표 IV-19〉 인사고과 활용 분야 - 1순위+2순위(중복응답) .....	141
〈표 IV-20〉 월평균 임금 .....	142
〈표 IV-21〉 성과에 따라 지급되는 인센티브 .....	143
〈표 IV-22〉 성별 임금수준 비교 .....	144
〈표 IV-23〉 여성의 임금이 남성보다 낮은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) ...	145
〈표 IV-24〉 현 직장에서의 승진 소요 기간(개월) .....	146

〈표 IV-25〉 승진 시 우선 고려 사항 - 사원에서 관리자급(1+2+3순위) (중복응답) .....	147
〈표 IV-26〉 승진 시 우선 고려 사항 - 관리자급에서 임원급(1+2+3순위) (중복응답) .....	149
〈표 IV-27〉 비슷한 조건의 남녀 관리자 승진 가능성 .....	150
〈표 IV-28〉 여성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) .....	151
〈표 IV-29〉 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답) .....	152
〈표 IV-30〉 성별로 인한 차별 경험 유무와 이유 .....	153
〈표 IV-31〉 교육훈련과정 수혜 현황 .....	154
〈표 IV-32〉 교육훈련과정 수혜 현황 - 2) 리더십 교육 .....	155
〈표 IV-33〉 조직 내 멘토 유무 .....	156
〈표 IV-34〉 조직 내 멘토가 도움되는 점 .....	157
〈표 IV-35〉 CEO의 조직문화에 대한 인식 .....	158
〈표 IV-36〉 직속상사의 일하는 방식에 대한 인식 .....	159
〈표 IV-37〉 조직의 일하는 방식 .....	160
〈표 IV-38〉 근무기업의 조직 분위기 .....	162
〈표 IV-39〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 여부와 효과성 .....	163
〈표 IV-40〉 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도와 효과성 .....	164
〈표 IV-41〉 프로그램 참여 경험 .....	166
〈표 IV-42〉 성희롱·성폭력 예방교육에 대한 의견 .....	167
〈표 IV-43〉 미투 국면 이후 변화 .....	168
〈표 IV-44〉 근무기업의 성평등 수준 .....	169
〈표 IV-45〉 근무기업의 성평등 수준 - 직급별 .....	172
〈표 IV-46〉 근무기업의 전반적 성평등 수준 .....	176
〈표 IV-47〉 업무 시 성별 특성에 대한 의견 .....	178
〈표 IV-48〉 최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 미치는 영향 .....	179
〈표 IV-49〉 주 52시간 근로시간 단축 이후의 변화 .....	180

〈표 IV-50〉 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책 - 1순위+2순위(중복응답) .....	181
〈표 IV-51〉 근무 기업의 노사 관계 .....	182
〈표 IV-52〉 근무 기업의 노동조합 참여 여부 .....	183
〈표 IV-53〉 근무 기업과 삶에 대한 만족도 .....	184
〈표 IV-54〉 조사대상 근로자의 일·생활균형제도 현황(요약) .....	185
〈표 IV-55〉 조사대상 근로자의 인사관리 현황(요약) .....	189
〈표 IV-56〉 조사대상 근로자의 일하는 방식과 문화(요약) .....	193
〈표 V-1〉 종속변수 설명 .....	201
〈표 V-2〉 사업부문별 종속변수 평균값 .....	202
〈표 V-3〉 독립변수 및 통제변수 설명 .....	203
〈표 V-4〉 활용변수 기초통계 .....	204
〈표 V-5〉 신규 채용 합격자 중 여성비율에 대한 회귀분석 결과 .....	207
〈표 V-6〉 경력 합격자 중 여성비율에 대한 회귀분석 결과 .....	209
〈표 V-7〉 핵심부서 여성비율에 대한 회귀분석 결과 .....	211
〈표 V-8〉 사원급 상위등급 여성비율에 대한 회귀분석 결과 .....	213
〈표 V-9〉 관리자급 상위등급 여성비율에 대한 회귀분석 결과 .....	215
〈표 V-10〉 승진자 중 여성비율(차장)에 대한 회귀분석 결과 .....	217
〈표 V-11〉 승진자 중 여성비율(부장)에 대한 회귀분석 결과 .....	219
〈표 V-12〉 여성관리자 비율에 대한 회귀분석 결과 .....	221
〈표 V-13〉 여성임원 비율에 대한 회귀분석 결과 .....	223
〈표 V-14〉 조직의 성평등 수준에 대한 회귀분석 결과 .....	225
〈표 V-15〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(중공업) (1) .....	227
〈표 V-16〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(중공업) (2) .....	228
〈표 V-17〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(유통) (1) .....	229
〈표 V-18〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(유통) (2) .....	230
〈표 V-19〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(과학기술) (1) .....	231
〈표 V-20〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(과학기술) (2) .....	232
〈표 V-21〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(금융) (1) .....	233
〈표 V-22〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(금융) (2) .....	234

〈표 VI-1〉 조사대상 기업의 부문별 특성과 문제점(요약) .....	239
〈표 VI-2〉 조사대상 근로자의 특성과 문제점(요약) .....	241
〈표 VI-3〉 직장문화가 성 격차에 미치는 영향(요약) .....	243
〈표 VI-4〉 고용문화 개선과 일·가정양립 체계 구축 컨설팅 비교 .....	246
〈표 VI-5〉 조직(직장)문화 컨설팅(예시) .....	247
〈표 VI-6〉 MARC 프로그램 내용 .....	248
〈표 VI-7〉 MARC의 주체별 실천방안 .....	249
〈표 VI-8〉 한국IBM 6대 원칙 .....	254
〈표 VI-9〉 성평등 KPI 개발 프로세스 .....	256
〈표 VI-10〉 롯데그룹의 인재육성지표 .....	257
〈표 VI-11〉 하이디스테크놀로지 양성평등 기업문화 조성 .....	259
〈표 VI-12〉 세대갈등 해소 기업사례 .....	263



## 그림 목 차

[그림 I-1]	성평등지수에 따른 분야별 수준 .....	3
[그림 II-1]	30대 그룹의 성별 규모 현황 .....	25
[그림 II-2]	채용 시 남녀 근로자간 중요도 여부와 이유 .....	26
[그림 II-3]	성별에 따른 직급별 평균 인원 비교 .....	27
[그림 II-4]	직급별 평균 남녀 임금 차이 여부와 이유 .....	27
[그림 II-5]	업무효율성 인식 .....	28
[그림 II-6]	업무효율성이 낮은 이유(1순위) .....	29
[그림 II-7]	초과근무에 대한 수준 및 의견 .....	34
[그림 II-8]	초과근로를 줄이는 가장 효과적인 방안(300인 이상) .....	34
[그림 II-9]	주당 평균 야근일수와 초과근로 시간 성별 비교 .....	35
[그림 II-10]	근로시간 단축에 대한 효과성 인지 .....	37
[그림 II-11]	일과 개인/가정생활 중 중요한 것 .....	38
[그림 II-12]	일·가정 양립 만족수준에 따른 효과성 .....	40
[그림 III-1]	여성채용목표제/여성관리자승진목표제 시행 여부 .....	71
[그림 V-1]	분석모형 .....	200
[그림 VI-1]	기업문화 개선 활동 유형별 수행 여부 .....	261
[그림 VI-2]	성별 편견을 줄이기 위한 Small Wins 모델 .....	265



# 서론

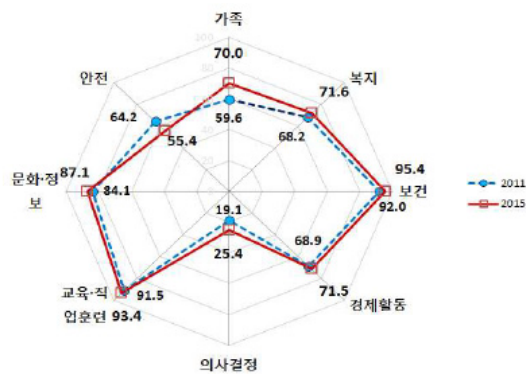
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용 및 방법	6
3. 보고서 구성 및 연구설계	8

# I

## 서론

### 1. 연구의 필요성 및 목적

그동안 여성의 경제적·사회적 지위가 점차 높아져 왔지만, 국제적으로 경제적 수준과 비교하면 성 격차 수준은 여전히 낮다. 세계경제포럼(World Economic Forum: WEF)에서 매년 발표하는 성 격차 지수(Gender Gap Index: GGI)는 늘 하위권에 속하는데, 2018년 성 격차 지수는 0.657점으로 149개국 중 115위로 나타났다(WEF, 2018: 11). 물론 GGI 자체에 대한 문제 제거나 성별 격차를 측정하다 보니 남녀 모두 높은 수준에서의 격차까지 반영된다는 문제가 있을 수 있다. 하지만 이 지표의 세부항목을 들여다보면 8개 분야(가족, 복지, 보건, 경제활동, 의사결정, 교육·직업훈련, 문화·정보, 안전) 중 특히 경제활동 및 의사결정 영역의 점수가 매우 낮은 것으로 보아 우리 사회가 갖고 있는 성차별 결과로서의 지표가 개선될 필요성이 분명히 있다.



출처: 김태홍·주재선·박건표(2016). 2016 한국의 성평등보고서. 50p.

주: 완전 성평등 = 100

[그림 I-1] 성평등지수에 따른 분야별 수준

#### 4 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

특히 노동시장의 성 격차 즉, 고용률 격차, 낮은 대표성, 임금격차, 고용의 질 격차 등은 그동안 지속적으로 제기되어 온 문제이며, 이를 해결하기 위해 정부는 정책적으로 다양한 노력들을 추진해 왔다. 그럼에도 불구하고 여전히 남성과 여성의 고용률 격차는 20%p 이상으로 OECD 국가 중 최대이며<sup>1)</sup>, 경력 단절의 문제로 인해 30대의 남녀고용률 격차는 30%p를 넘어서는 수준이다(통계청 보도자료, 2019.01.09.). 뿐만 아니라 성별 임금격차 역시 34.6%<sup>2)</sup>, 대표성 지표인 국내 여성임원비율은 2019년 1분기 기준 4.0% 수준(여성가족부 보도자료, 2019.10.16.)이다. 이는 미국 3,000개 대기업 여성임원 비율이 20.4%인 것과 매우 대조적이다<sup>3)</sup>. 이처럼 한국은 여전히 많은 지표에서 성 격차를 나타내고 있다. 특히 2018년 영국 시사주간지 이코노미스트가 발표한 '2019 유리천장 지수(glass-ceiling index)에서, 한국은 여성 관리자 비율 12.5%, 여성 기업이사 비율 2.3%로 회원국 평균 60점에 한참 못 미치는 20점으로 최하위를 기록하였다<sup>4)</sup>.

그동안 여성노동정책의 방향성은 고용의 양 증대, 저출산 해결을 위한 정책의 대상 및 도구로 주로 간주되어 왔다. 여성을 특정 취약계층으로 간주하고, 청년 여성, 경력단절 여성, 중고령 여성 등 여성을 계층화하는 분리전략에서 벗어나 이제는 성 격차 해소 자체가 사회적 과제임은 분명한 사실이다. 즉, 성 격차의 문제는 전체적인 노동시장 정책의 성주류화 관점에서 접근해야 한다. 따라서 중장기 과제로 노동시장의 각종 성 격차 문제를 해결하기 위해, 겉으로 드러나지 않는 성 격차의 근본적인 원인을 찾아내어 드러내고 정책방안을 제시하기 위한 기초 연구가 추진될 필요가 있다.

최근 글로벌 경제위기, 지속되는 저성장 기조, 일의 가치에 대한 인식변화, 삶의 질에 대한 사회적 관심 등과 함께 우리나라의 직장문화 문제점이 지적되

- 1) OECD. Stat Employment Labour force participation rate, by sex and age group (<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>). 검색일 2019.4.23.).
- 2) OECD.Stat. Employment, Gender wage gap (<https://data.oecd.org/earn-wage/gender-wage-gap.htm>). 검색일 2019.8.12.).
- 3) 2020 Women on boards, Gender diversity index 2019. ([https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/10/2020WOB\\_Gender\\_Diversity\\_Index\\_Report\\_Oct2019.pdf](https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/10/2020WOB_Gender_Diversity_Index_Report_Oct2019.pdf), 4p. 검색일 2019.11.13.).
- 4) The Economist The glass-ceiling index. (<https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling>). 검색일 2019.4.23.).

고 있으며, 변화를 요구받고 있다. 또한 이러한 직장문화의 특성이 노동시장에서 여전히 해결되지 않고 있는 성 격차를 야기하는 것으로 여겨지고 있다. 우리나라 특유의 직장문화는 야근, 회식, 불필요한 보고, 수직적이고 경직적인 보고체계, 헌신에 대한 요구, 비공식적 업무해결, 비합리적인 인사관리체계 등으로 표현되고 있다. 대한상공회의소와 맥킨지가 2016년 100개 기업 약 4만 명의 근로자를 대상으로 실시한 조직건강도와 기업문화 진단결과를 살펴보면, 잦은 야근, 불필요하고 비효율적인 회의, 형식적이거나 과도한 보고 등이 초래하는 업무 비효율에 대해 응답자 4만명 중 60%에 이르는 구성원들이 공통적으로 문제가 있다고 답변한 것으로 나타났다. 특히 응답자의 과반수가 기업 내 업무 환경과 평가·승진의 기회가 여성에게 불공평하다고 인식하고 있었으며, ‘야근’은 여성인력이 조직 내에서 몰입하고 인정받기 어려운 주요 원인으로 작용하고 있는 것으로 지적되었다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016:9). 강민정·이서현·임희정(2017:106-125)의 연구에서 개발한 ‘일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표’<sup>5)</sup>로 1,100명의 남녀근로자를 대상으로 기업문화 점수를 측정한 결과, 100점 만점에 56.9점으로 나타났으며, 특히 조직관리시스템(37.6점), 회사의 지원 및 분위기(48.9점) 영역의 점수가 상대적으로 낮았다. 이 결과는 우리나라 기업문화 수준을 정교하게 지표화한 것으로, 기업문화의 구성요소들과 기업문화의 수준을 객관적으로 측정했다는 의미가 있다.

이와 같이 우리나라 직장문화의 특성과 문제점은 어느 정도 파악되었으나, 이러한 직장문화가 노동시장의 성 격차와는 어떤 관련이 있고 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 파악한 연구는 아직 부족하다. 장시간 근로나 헌신을 요구하는 업무방식, 기준과 원칙이 불분명한 평가 및 보상시스템 등이 여성들의 일·가정 양립의 부담과 결합되면 결국 여성들은 상대적으로 부정적인 평가를 받게 되어 중요한 업무나 보직에서 제외되는 결과로 이어질 수 있다. 따라서 본 연구를 통해 이러한 특성과 성 격차와의 관계를 실증적으로 드러내고 근본적인 원인을 파악하여 해결방안을 제시할 필요가 있다.

5) 리더십(최고경영자 의지, 상사의 지원), 인프라(조직관리시스템, 인사관리제도), 일하는 방식(업무특성, 근로시간), 커뮤니케이션(동료의 협조, 회사의 지원 및 분위기) 4개 대영역과 8개 세부영역 총 44개 문항으로 개발되었음.

본 연구는 노동시장의 성 격차 해소를 위한 중·장기적 정책방향을 모색하고자 하는 목적을 갖고 있다. 이를 위해 여성노동의 취약성과 성 격차를 극복해나가기 위한 기초자료를 구축하고 정책을 개발하고자 한다. 연구 2차년도인 올해에는 ‘직장문화가 만들어내는 노동시장의 성 격차’를 주제로 수행하고자 한다. 야근, 불필요한 회의, 회식, 형식적 보고, 불분명한 업무지시, 주먹구구식 업무프로세스, 수직적·경직적 업무방식, 폐쇄적인 네트워크 등으로 표현되는 한국 특유의 직장문화가 결혼·임신·출산·육아 등의 이슈와 맞물려 성차별을 야기하고, 최근 대두되고 있는 세대간 갈등 및 젠더갈등 문제와도 연결된다. 나아가 이는 조직의 생산성과 구성원의 일·생활 균형을 저해하는 요소로 작용한다고 볼 수 있다. 또한 야근을 성실함으로 간주하는 분위기, 개인의 희생을 강요하는 집단주의, 폐쇄적인 관계주의 문화 등이 조직 내에 일종의 ‘규범’으로 굳어져 비효율적인 업무와 부당한 처우가 당연하게 이루어지고 있다.

이에, 본 연구에서는 우리나라 직장문화의 특성을 구성하고 실증적으로 측정하여, 그 특성이 노동시장 내 성 격차와 어떤 관련이 있는지 분석하여, 궁극적으로는 성평등한 직장문화 형성과 노동시장 내 성 격차 해소에 기여하고자 한다. 본 연구는 현정부의 5대 국정전략 중 하나인 ‘노동존중·성평등을 포함한 차별 없는 공정사회’의 실현을 위해 반드시 필요하며, 기업 입장에서는 합리적이고 효율적인 경영에 도움이 되고, 노동자 입장에서는 성별을 떠나 일·생활 균형, 삶의 질 향상을 기대할 수 있을 것이다.

## 2. 연구내용 및 방법

### 가. 연구내용

#### □ 한국의 직장문화 특성

- 연구대상과 범주에 대한 검토
- 한국 특유의 직장문화에 대한 선행연구 및 논의 검토
- 직장문화의 특성과 노동시장 내 성차별과의 관련성 검토

## □ 한국의 직장문화와 성 격차 실태 파악

### ○ 직장문화 실태 파악

- 표출적 특성: 근로시간, 회의, 회식, 보고, 업무지시, 인사관리시스템, 업무프로세스 등
- 내재적 특성: 서열문화, 헌신에 대한 요구, 비공식적 업무해결, 폐쇄적 네트워크 등

### ○ 성 격차 현황 파악

- 일·생활 균형: 모성보호제도, 유연근무제도, 휴가, 근로시간 등의 성별 차이와 격차
- 인사관리: 채용, 평가, 임금, 승진, 교육훈련 등 경력개발 전 단계에 있어서 성별 차이와 격차
- 일하는 방식과 문화: CEO, 직속상사의 성평등 인식 수준, 전반적인 조직분위기 등

### ○ 직장문화와 성 격차

- 기업과 정부의 정책적 방향, 인사관리제도, 직장에서 요구하는 굳어진 일하는 방식 및 규범과 성 격차와의 관계를 실증적으로 밝힘.
- 성차별적 직장문화가 노동시장의 성 격차에 어떤 영향을 미치는지 분석

## □ 노동시장 내 성 격차를 야기하는 직장문화 개선을 위한 정책과제 발굴

- 성평등한 직장문화 조성과 성 격차 해소를 위한 정책과제 발굴
- 기존의 일하는 문화 개선 정책 및 사업에 활용할 수 있는 정책과제 발굴

## 나. 연구방법

### □ 선행연구 검토 및 문헌연구

- 우리나라 직장문화에 대한 선행연구 검토
- 직장문화와 노동시장 내 성 격차 및 성차별과 관련한 선행연구 검토

## 8 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

### □ 통계자료 분석

#### ○ 직장문화 관련 기존 원자료 활용

- 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발을 위한 설문조사 (강민정 외, 2017) 원자료
- 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사(고용노동부, 2014) 원자료 등

### □ 실태조사

#### ○ 산업별, 규모별로 기업을 표집하여 인사담당자 및 근로자 대상으로 설문 조사 실시

- 목적: 직장문화와 성차별 실태 및 현황을 파악하고, 직장문화의 특성이 성차별에 어떤 영향을 미치는지를 측정
- 대상: 국내 120개 기업 인사담당자, 해당 기업의 근로자 평균 15명 총 1,800명(최소기준)
- 조사내용:  
(인사담당자) 기업 일반현황, 인사관리 현황(채용, 배치, 평가, 보상, 승진 등), 조직관리 현황 등 성차별 현황을 객관적으로 파악할 수 있는 항목  
(근로자) 인구학적 특성, 근무현황, 일하는 방식, 근무시간, 기업의 분위기, 성차별 인지 수준 등

### □ 전문가 회의 등

#### ○ 관련 전문가 및 정책담당자 자문회의

## 3. 보고서 구성 및 연구설계

### 가. 보고서 구성

본 보고서는 다음과 같이 구성한다. 먼저 II장에서는 선행연구 검토 및 기존 관련 자료 재분석을 통해 직장문화와 성 격차와의 관계를 밝히기 위한 기본 틀을 마련한다. III장은 기업 인사담당자를 대상으로 인사관리제도 및 각 경력개발



과정에서의 남녀 현황을 조사한 결과를 분석한다. IV장은 근로자를 대상으로 성차별 경험, 종사하고 있는 기업과 본인의 성평등 수준, 일하는 방식과 조직 분위기 등을 조사한 결과를 분석한다. V장은 인사담당자와 근로자 대상 실태 조사를 연결하여 직장문화와 성 격차와의 관계를 분석한다. 마지막으로 VI장에서는 이 결과들을 토대로 성 격차 해소를 위한 직장문화 개선방안을 제시한다.

## 나. 연구설계

### 1) 조사대상

‘문화’는 겉으로 드러나기보다는 사람들 사이에 내면화되고 공유된 가치, 규범이기 때문에 실태조사를 통해 이를 측정하고 수치화하여 통계적으로 분석하는 것은 쉽지 않다. 뿐만 아니라 노동시장의 성 격차는 일반적으로 성별임금격차, 성별직종분리 등 다양한 요인에서의 성 격차와 차별이 혼재되어 복합적으로 작용한 결과로서 표현되기 때문에 문화와 노동시장 성 격차를 분명히 밝힐 수 있는 조사대상을 정하는 것 역시 불가능하다. 직장문화는 조직 단위에서 측정할 수밖에 없으므로, 본 연구의 조사대상은 ‘기업’과 그 기업에 종사하는 ‘근로자’이며, 성 격차 역시 조사대상 기업에서의 성 격차임에 유의해야 한다.

본 연구의 주요 변수인 직장문화와 성 격차를 어떻게 조사를 통해 측정할 것인가? 기존의 조직문화 연구에 따르면, 조직문화의 정의는 그 관심사와 목적에 따라 다양한 연구와 학자들을 통해 정의되어 왔다(강민정 외, 2017: 11).

보통 문화라고 하면 분위기, 인식수준 등을 대표적으로 떠올리게 되는데, 이는 개인의 주관적 판단과 특성이 크게 영향을 미칠 수 밖에 없으므로 ‘직장문화’를 수치화하여 측정하는 데에는 충분하지 않다.

본 연구에서는 기업문화 진단지표를 개발한 강민정 외(2017) 연구에서의 기업문화 정의를 활용하여, ‘직장문화’를 “기업의 구성원들이 공유하는 가치관, 사고방식, 행동양식, 규범 등의 총합”으로 정의하였다(강민정 외, 2017: 12). 실태분석에 있어서는 이러한 직장문화 형성에 영향을 미치는 기업의 경영방식, 인사관리제도, 업무프로세스도 함께 측정하여 포함하고자 한다. 즉 주관적으로 인지하는 특성 뿐 아니라 행동양식에 영향을 미치는 기업의 제도적 방침까지 포괄하고자 한다. 결국 직장문화를 개선한다는 것은 기업의 경영방침이나 인사

관리방식 등 제도를 개선해야 가능하기 때문이다.

‘성 격차’는 다양한 영역에서 나타나며, 기업의 인사관리 단계마다 성별구성이 어떻게 이루어지는가를 중심으로 측정하고자 한다. 즉, 신규채용 시 남녀비중, 고과 상위등급에서의 남녀비중, 남녀임금비, 승진과정에서의 남녀비중 등 각 인사관리단계별 성 격차를 조사한다. 성 격차에는 차이와 차별이 혼재되어 있기 때문에 조사대상 설계를 통해 노동시장적 지위로 인한 차이는 최대한 배제하고 차별적 요인들을 중심으로 파악할 수 있도록 하였다. 즉 기업의 규모에 따른 격차, 고용형태(정규/비정규)에 따른 격차를 배제하여 최대한 유사한 조건의 기업에 종사하는 남녀근로자의 성 격차 현황을 측정하고자 하였다.

직장문화 변수들은 표출적 특성과 같이 객관적으로 측정이 가능한 변수와 내재적 특성과 같은 주관적 변수들이 혼재되어 있다. 예를 들어, 인사관리와 관련한 변수들에서 인사관리제도 및 인사관리 결과로서의 성별 차이는 객관적으로 나타나는 반면, 전반적인 분위기나 일하는 방식 등은 제도로 설명되는 부분도 있지만 근로자들이 주관적으로 느끼는 부분이 상당히 중요하다. 따라서 본 조사는 기존 유사 조사와는 달리 제도에 대해 객관적인 자료로 응답할 수 있는 인사담당자와 근로자들이 느끼는 직장문화의 특성과 개인이 경험한 성별 차이와 같은 주관적 응답이 모두 필요하였다. 또한 특정한 경영방침, 인사관리 방식, 업무프로세스 등을 갖고 있는 기업에서는 어떤 성 격차가 야기되는지 관계를 분석하기 위해서는 해당 기업의 인사담당자와 근로자의 응답이 모두 필요하므로 본 조사는 기업과 근로자 매칭조사 형태로 구성하였다.

본 연구의 궁극적인 목표는 노동시장 성 격차를 야기하는 직장문화의 특성과 관계를 밝히는 데에 있으므로, ‘직장문화가 성 격차에 영향을 미친다’는 연구 문제를 가지고 이를 밝히기 위한 실태조사를 실시하였다. 노동시장의 성 격차는 기업의 규모, 고용형태, 직무 등 노동시장적 지위에 가장 크게 영향을 받는다. 그렇기 때문에 노동시장 성 격차에 영향을 미치는 요인으로서 직장문화 특성을 밝히는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 조사는 노동시장적 지위 변인을 최대한 배제하고 직장문화의 효과에 초점을 맞추기 위해, 규모가 유사한 기업과 인적자본 수준이 유사한 근로자를 대상으로 하였다. 즉, 조직의 영향을 잘 드러낼 수 있는 방식으로 조사대상을 설계하였다.

또한 우리나라 기업의 직장문화 특성과 성 격차와의 관계를 밝히고자 하는

조사대상은 상대적으로 영향력이 큰 기업일 필요가 있다. 그래야만 직장문화의 변화와 확산을 기대할 수 있기 때문이다. 따라서 본 조사대상 기업은 300인 이상의 규모이며 매출액이 높은 기업을 우선적으로 대상으로 하였다<sup>6)</sup>. 차후에는 중소기업이나 업종을 나눈 후속조사가 이어질 필요가 있다. 또한 일하는 방식이나 직장문화는 기업의 업태에 따라 크게 달라질 수 있기 때문에 본 조사에서는 기업의 사업부문을 중심으로 대상을 선정하였다. 그 기준은 여성근로자의 비중으로 하였는데, 성 격차, 성차별과 관련된 직장문화는 그 기업의 인력구조와 밀접한 관련성을 갖기 때문이다.

따라서 여성비중이 낮은 사업부문인 중공업 부문과 과학기술 부문, 여성비율이 높은 유통부문과 서비스업 부문을 대상으로 하였다. 중공업 부문은 제조업과 건설업이 대상이 되는데, 여성비율은 제조업 26.2%, 건설업 14.0%로 상대적으로 여성비율이 낮다. 과학기술부문은 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업과 전문, 과학 및 기술서비스업이 해당되는데 여성비율은 각각 31.3%, 33.0%이다. 유통업은 도매 및 소매업과 숙박 및 음식점업이 해당되며 여성비율은 각각 46.9%, 63.1%로 상대적으로 높다(통계청 보도자료, 2019.09.26.). 마지막으로 서비스업의 경우에는 워낙 다양하여 특정 부문으로 좁힐 필요가 있었다. 서비스업 중 보건 및 사회복지서비스업이나 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업, 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업의 경우 여성비중은 높지만 상대적으로 연령대가 높은 여성들이 많아 성 격차 현황을 파악하기에는 무리가 있다고 판단되어, 최근 채용 성차별 등으로 이슈가 되고 있는 금융 및 보험서비스업을 대상으로 선정하였다. 금융 및 보험서비스업의 여성비율은 56.0%로 높은 편이나 높은 직급의 여성은 매우 적고, 질 좋은 일자리이면서 성차별이 존재하는 특성을 보이고 있어 의미가 있다. 정리하면 다음 표와 같다.

6) 단, 금융 및 보험서비스업의 경우에는 다른 부문에 비해 그 모집단 자체가 적어, 100인 이상의 규모를 대상으로 하였음.

〈표 I-1〉 조사대상 기업

사업부문	업종연계(대분류)	여성비율
중공업	C(제조업), F(건설업)	26.2%, 14.0%
유통	G(도매 및 소매업), I(숙박 및 음식점업)	46.9%, 63.1%
과학기술	J(출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업), M(전문, 과학 및 기술서비스업)	31.3%, 33.0%
서비스	K(금융 및 보험업)	56.0%

출처: 통계청 보도자료(2019.09.26.). 2018년 기준 전국사업체 조사.

각 사업부문별로 300인 이상을 대상으로 하여 매출액이 높은 사업체 순으로 표집하였다. 조사단위는 사업체 본사 기준<sup>7)</sup>이며, 부문별로 통계적 분석이 가능하도록 최소 30개가 조사되도록 구성하고 해당 내용에 대해 정보를 갖고 있는 인사담당자가 응답하도록 하였다. 이렇게 최소 120개 사업체를 선정하고, 각 사업체에 근무하고 있는 정규직 남녀근로자를 기업규모에 비례하여 10명~30명 추출하여 자신들이 해당 기업에서 느끼고 경험한 사항들을 응답하도록 하였다. 보다 정확히 하려면 해당 기업의 최대한 많은 근로자가 응답하거나 인력구성에 근거하여 할당표집을 하는 것이 이상적이나, 조사의 한계로 최대한 많은 사업체 및 근로자수를 확보하는 방식으로 설계하였다. 따라서 사업체당 조사대상 근로자의 성별과 직급(사원급과 관리자급)은 5:5로 안배하고, 직무는 해당 사업체의 직무구성을 고려하여 구성하도록 하였다. 이렇게 구성된 조사대상 근로자수는 최소 1,800명 수준으로, 본 조사결과를 통해 대규모 기업의 직장문화 특성을 일정 정도 반영할 수 있을 것이다.

## 2) 조사내용

설문지는 인사담당자용과 근로자용 2가지 종류로 구성하였다. 인사담당자용은 개인의 의견보다는 회사의 객관적인 사항을 중심으로, 근로자용은 이 회사

7) 지사는 본사와는 다른 특성과 문화를 갖고 있고 지역의 특성도 가질 수 있으므로 본 조사에서는 이런 변인을 최소화하기 위해 본사만을 대상으로 하였다.

에서 자신이 경험한 성차별 현황과 직장문화의 수준을 중심으로 문항을 구성하였다. 주요 조사내용은 다음 표와 같다.

〈표 I-2〉 설문지 주요내용

조사표 종류	구분	조사항목
인사 담당자	일반현황	• 규모, 업종, 사업체 형태, 업력, 매출액, 대표자 성별 등
	일·생활 균형	• 관련제도 시행현황, 연차휴가, 초과근로시간 등
	인사관리	• 인사관리 관련 경영방침, CEO 특성 등 • 채용 성별현황, 채용방식, 성별 인력배치 등 • 평가제도, 인사고과 성별현황 등 • 임금제도, 성별임금현황 등 • 승진 성별현황, 성별 승진요인, 승진에 있어 성별차이 등 • 교육훈련 프로그램 및 성별현황 등
	일하는 방식과 문화	• 근로시간 단축 및 일하는 문화 개선을 위한 제도현황 • 조직 내 성평등 수준과 변화양상
	인력 및 노조현황	• 직무별, 직급별 인력현황, 연령구성, 이직현황 • 노조 및 노사협의체 현황
근로자	일반현황	• 성별, 연령, 혼인상태, 자녀현황 등 인구학적 특성 • 직무, 직급, 학력 등 업무특성
	일·생활 균형	• 관련제도 활용현황, 제도사용과 관련한 분위기 등 • 연차사용 현황, 근로시간 등 • 일·생활 균형 수준
	인사관리	• 채용 및 배치 현황 및 성차별에 대한 의견 등 • 평가 현황 및 성차별에 대한 의견 등 • 임금수준 및 성차별에 대한 의견 등 • 승진현황 및 성차별에 대한 의견 등 • 교육훈련 경험 멘토현황, 성차별에 대한 의견 등
	일하는 방식과 문화	• CEO와 직속상사의 리더십 • 전반적인 조직 분위기 • 근로시간 단축 및 일하는 문화 개선제도의 효과
	성평등 수준 등	• 성희롱·성폭력 예방교육 현황, 미투이후의 변화 등 • 회사의 성평등 수준, 응답자 개인의 성평등 수준 등 • 관련 정부정책의 효과, 성평등 문화 확산을 위한 정책수요 등 • 노조가입 여부, 노사관계 등

설문지는 연구진이 초안을 구성하여 2차에 걸친 설문지 수정 워크숍을 진행하여 개발하였으며, 사업부문별로 2명씩 대규모 기업의 인사담당자를 대상으로 자문을 받아, 전문가 자문회의를 1회 진행하여 최종적으로 구성하였다.

## II

# 직장문화 특성과 노동시장 성 격차 현황

1. 한국의 직장문화 특성	17
2. 직장문화로 인한 성 격차 현황: 기존자료 분석	21
3. 소결	40

## II

# 직장문화 특성과 노동시장 성 격차 현황

## 1. 한국의 직장문화 특성

2019년 OECD의 발표에 따르면, 한국의 근로자들은 OECD 평균보다 240시간을 더 일한 것으로 나타났다(OECD, 2019)<sup>8)</sup>. 특히, 주 49시간 이상의 장시간 근로자는 32.0%로 근로자 3명 중 1명은 ‘과로 상태’인 것으로 평가하고 있다<sup>9)</sup>. 그렇다면 장시간 근로하는 한국 근로자들의 노동생산성은 어떠한가? 2017년 노동생산성은 OECD 회원국 22개 중 17위로, 경제규모에 비교하면 최하위 수준이라고 평가할 수 있으며, 이는 다른 나라에 비해 효율적이지 못한 긴 노동시간이 그 원인으로 분석되고 있다<sup>10)</sup>. 이와 같은 현상은 2016년 대한상공회의소와 맥킨지의 ‘한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단’에서 한국 특유의 기업문화 특징을 “상습적 야근, 비효율적 회의와 보고, 저조한 양성 평등”으로 정의한 바 있다. 이 중 ‘야근 문화’는 한국기업의 아주 심각한 문제로 보고 있으며, 전체 응답자(40,951명) 중 43.0%는 주 3일 이상 야근하는 것으로 나타났다. 이러한 야근문화에 대한 긍정인식은 세대 간에 있어 가장 두드러졌는데, 50대는 42.0%, 30대는 27.0%로 50대에 비해 30대의 긍정인식 비율은 거의 절반가량 차이를 보인다. 또한 야근에 영향을 미치는 비효율적 회의와 과도한 업무보고 역시 세대 간 차이가 두드러졌다<sup>11)</sup>(대한상공회의소·

8) 평균 연간 근로시간: 한국 1,993시간, OECD 1,753시간, 일본 1,680시간. OECD(2019). Hours worked (indicator). (doi: 10.1787/47be1c78-en 검색일 2019.09.26.)

9) 허핑턴포스트코리아(2018.07.15.). “한국의 노동자가 OECD 평균보다 33일을 더 일한다는 통계가 나왔다” ([https://www.huffingtonpost.kr/entry/story\\_kr\\_5b4ad24ae4b0bc69a787d356](https://www.huffingtonpost.kr/entry/story_kr_5b4ad24ae4b0bc69a787d356), 검색일 2019.03.08.)

10) 한국경제(2018.05.06.). “야근왕국, 한국 노동생산성 OECD 최저” (<http://news.hankyung.com/article/2018050651711>, 검색일 2019.03.08.)



McKinsey&Company, 2016: 6-7).

무엇보다 이러한 야근문화는 현실적으로 일과 가정에 있어 이중부담을 안고 있는 여성인력들이 조직 내에서 인정받기 어려운 주요 원인으로 지적되고 있다. 통계적으로 남성 근로자와 여성 근로자의 주당 야근일수 차이는 사실상 크지 않음에도 불구하고<sup>12)</sup>, 직장 내 ‘눈치보기 문화’는 일·가정 양립의 큰 장애물로 남아있다. 뿐만 아니라, 여성근로 문화에 대한 성별격차가 가장 크게 나타났는데, 남성 근로자는 여성근로 문화에 대해 54점을 준 반면, 여성 근로자는 30점으로 여성들은 남성에 비해 24점 낮게 인식하고 있었다. 이러한 근본적인 원인에 대해 남성 근로자는 업무에 대한 소극적인 태도와 특정업무 기피 및 출산과 육아 등으로 인한 공백을, 반면 여성 근로자는 출산과 육아 등의 공백과 업무능력 편견을 주요 원인으로 들고 있다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 9).

일하는 여성들의 생애주기와 관련된 활동의 실질적 개선이 이루어지지 않은 현 상황에서 조직 내 상위평가자인 50대 근로자들의 높은 야근문화에 대한 긍정인식은 여성 근로자 스스로 평가와 승진에서 불리하다고 여겨질 수밖에 없으며, 이러한 조직에서의 성 격차 문제는 과히 필연적 결과일 수 밖에 없다.

조직에 대한 무조건적인 헌신과 충성에 비롯하여 성별 고정관념을 불러일으키는 ‘이상적 노동자(ideal worker)’ 개념 역시 조직문화의 부정적 이미지를 부각시킨다. 윌리엄슨과 본스타인(Williams & Bornstein, 2006)은 가족 내 차별에 대한 정의와 법적 검토를 통해 모든 경제 영역에 이러한 차별이 적용되고 있으며, 차별을 일으키는 메커니즘을 ‘이상적 근로자’로 들고 있다. ‘이상적 근로자’란 대해 ‘풀타임(full-time)으로 일하고, 가정이나 육아에 대한 책임없이 일 년 내내 정규직으로 일하는 사람’이라고 정의하였다(Williams & Bornstein, 2006: 173-174). 베버와 윌리엄슨(Webber & Williams, 2008) 역시 파트타임(part-time) 업무방식은 고용과 육아에 있어 선호되거나 동시에 충돌되는 일종의 옵션이며, 이상적 노동자 규범에 의해 파트타이머들은 불이익

11) 비효율적 회의의 경우 20대 51.0%, 30대 36.0%, 40대 36.0%, 50대 43.0%이며, 업무보고의 경우 20대 51.0%, 30대 38.0%, 40대 39.0%, 50대 48.0%로 나타남(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016:7).

12) 주5일 기준 남성의 경우 평균 2.3일, 여성은 평균 2.0일로 나타남(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016:9).

을 겪게 된다고 주장하고 있다(Webber & Williams, 2008: 772). 이들 역시 이상적 노동자는 긴 시간 동안 커리어에 몰입하고, 개인의 삶을 희생하는 태도로 정의하고 있는 것이다. 결과적으로 집안을 돌보는 책임에서 벗어나 조직에 헌신하는 남성이 이상적 노동자이며, 여성은 이상적 노동자의 규범 밖 또는 가정 내에 존재한다.

일반적인 노동시장 역시, 남성을 기준으로 삼아왔으며 돌봄의 책임이 없고, 시·공간적으로 자유로운 노동자를 ‘이상적 노동자’로 정의내리기도 하였다(강이수·신경아·박기남, 2015: 141). 전문직을 대상으로 한 연구결과도 이와 다르지 않다. 최근 권혜원과 권현지(2018)의 연구에서는 여성 변호사 집단을 대상으로 노동시장 내 성 격차를 입증하였는데, 사회적으로 배태된 젠더규범 및 역할을 여성 변호사에게 부여하고, 남성지배적 환경에서 정립된 ‘이상적 변호사’ 상에는 ‘여성’이 적합하지 않았다. 여기서 ‘이상적 노동자’란 휴지기 없는 선형적 경력패턴을 가지며, 가족이나 외부요구에 방해받지 않고 유연성 없는 장시간 근무와 고강도 업무를 감당해내는 모습으로 정의하고 있다(권혜원·권현지, 2018: 109).

주요 연구들의 ‘이상적 노동자(Ideal worker)’에 대한 정의를 간략히 정리하면 다음의 표와 같다.

〈표 II-1〉 이상적 노동자(Ideal worker) 정의

연구자(년도)	정의
Williams & Bornstein(2006)	이상적 노동자는 풀타임(full-time)으로 일하고, 직업상 지장이 없는 즉, 가정이나 육아에 대한 책임 없이 일년내내 정규직으로 일하는 사람
Williams(2010)	유급 노동 이외의 책임에 대해 상대적으로 지장이 없는 사람. 즉, 가정의 책임과 관리는 아내가 함으로써 아내가 집에 있는 남편으로 대표됨
Webber·Williams(2008)	극단적으로 긴 시간동안 그들의 경력에 헌신하여 일을 하며, 개인의 삶은 최소한의 시간만을 투자한다고 간주
권혜원·권현지(2018)	전문직의 이상적 노동자 규범은 휴지기 없는 선형적 경력패턴을 구축하며, 가족이나 외부요구에 방해받지 않고, 유연성 없는 장시간 근무와 고강도 업무압력을 감당해내는 모습을 이상화하는 것을 의미

연구자(년도)	정의
강이수·신경아·박기남(2015)	출산이나 양육을 위한 의무나 부담은 갖지 않으며 언제라도 시장 노동이 요구하는 초과 노동까지 감당할 수 있는 노동자

출처: 1) Williams & Bornstein(2006). Caregivers in the courtroom: the growing trend of family responsibilities discrimination. pp173-174.  
 2) Williams(2000). Unbending gender: why family and work conflict and what to do about it. pp49-51.  
 3) Webber & Williams(2008). Mothers in “good” and “bad” part-time jobs: Different problems, same results. 772p.  
 4) 권혜원·권현지(2018). 여성변호사 경력구축 과정에서의 젠더불평등. 109p.  
 5) 강이수·신경아·박기남(2015). 여성과 일: 일터에서 평등을 찾다. 141p에서 해당 자료를 참조하여 정리하였음.

앞서 표에서 살펴본 이상적 노동자 상을 정리하면, 이미 젠더화 된, 즉 남성 근로자와 여성 근로자가 분리되어 있고, 돌봄의 책임이 있는 여성 근로자는 조직에 무조건적 헌신이 어렵다는 가정을 전제로 하고 있다. 그렇지만 에린의 연구(Erin, 2015)에서는 조직의 이상적인 노동자 상에 대한 기대는 직장 내 성 불평등의 핵심요인이며, 이는 여성의 문제로 구조화하는 일반적인 경향을 보여 왔다(Blair-Loy, 2003; Christopher, 2012; Webber & Williams, 2008; Erin, 2015: 998에서 재인용). 그러나 남성 역시 이상적 노동자 상에 대한 어려움을 느끼고(Galinsky & Aumann & Bond, 2009; Humbert & Ladge & Harrington, 2015; Erin, 2015: 998에서 재인용), 이는 반드시 여성에게만 국한되는 것이 아니라는 새로운 시각을 제시하였다. 남성 중심의 이상적 노동자 상은 아이러니하게도 남성에 대한 성 차별도 초래하는데, 즉, ‘이상적 노동자’로서의 남성은 풀타임으로 일하는 것이 당연시되는 성 역할로 작동하여 자유를 제한받는 차별을 받을 수 있다는 것이다(Williams & Bornstein, 2006: 174).

이상적인 노동자 규범 자체가 이미 젠더화 된 즉, 남성화된 조직문화가 반영되어 있으나 이러한 조직문화를 바꾸기 위해 성과중심의 근무환경을 도입한 실증연구가 있다. 이는 “일만 마친다면 무엇이든 언제든지 그들이 원하는 것을 할 수 있다는 것”이었다. 결과적으로 성과중심의 근무환경은 일하는 여성이나 부모만을 대상으로 하지 않았음에도 불구하고 30-40대 여성 근로자들의 수용성이 매우 높게 나타났다(Kelly et al., 2010: 290).

이상의 연구들에서 공통적으로 시사하는 바는 조직 안에서 여성의 노동시장 활동과 관련된 고정관념, 주요 장벽을 밝히기 위한 일련의 활동은 비단 여성에게만 집중되지 않아야 한다는 것과 장기적 관점에서 이상적 노동자 상에 대한 문화적 기대, 즉 요구되는 기대를 바꿔야 한다는 것이다. 이를 위한 직장문화 개선은 업무방식-인사정책-조직구조가 하나의 프레임으로 구성원에게 와 닿을 수 있는 단계적이며 지속적인 형태로의 접근이 필요함을 시사한다.

## 2. 직장문화로 인한 성 격차 현황: 기존자료 분석

### 가. 분석 개요

조직(직장)을 구성하는 가장 작은 단위인 개인들의 특성차이가 존재하듯이, 각각의 조직도 환경과 구성요소에 따라 그들의 문화 역시 필연적으로 다르게 나타날 수밖에 없다. 이처럼 각기 다른 조직의 문화에 지속적으로 관심을 가지는 이유는 ‘문화’의 특성이 기업의 성과와 효과성에 매우 유의미한 관계를 가지고 있기 때문이다. 본 장에서는 ‘조직문화’에 대한 정의와 효과성에 대한 내용들은 다루지 않지만, 대부분의 조직에 공통적으로 적용가능하며 개선이 필요한 문화의 요소들이 근로자들에게 미치는 영향, 즉 개인적 요인이 아닌 문화에 스며든 고정관념으로 인해 조직 내 성 격차로 이어지는 현황을 기존자료를 통해 재분석 하고자 한다.

근로자 및 사업체를 대상으로 조직문화를 조사한 연구는 실질적으로 다양하지 않다. 2000년 후반부터 일과 생활의 균형(WLB: Work and Life Balance)에 대한 국내 학문적 관심과 정책적 동인들이 뒷받침되면서, 2008년 고용노동부의 ‘일·가정 양립 실태조사’와 2014년 ‘일하는 방식과 문화에 대한 조사’를 시작으로, 대한상공회의소와 맥킨지사의 조직건강도 조사(2016, 2018), 일·가정 양립을 위한 조직문화 지표를 개발한 강민정 외 연구(2017), 정책효과성을 확인하기 위한 문화체육관광부의 ‘노동시간 단축 인식조사’(2018) 등이 대표적이다.

조직문화와 직접적으로 관련된 해당 조사들의 대상자와 주요문항을 정리하면 다음과 같다.

〈표 II-2〉 기존 조사들의 조직문화 항목 및 대상 비교

조사명	항목	주요 조사내용	대상자	
			근로자	인사담당자
일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 (고용노동부, 2014)	업무효율성	업무효율성 인식	○	○
	야근 및 회식문화	평균 야근시간 및 주된 이유		
		야근과 업무성과		
		평균 회식횟수		
		회식강요 여부		
		평균 정시퇴근 횟수		
		정시퇴근 시 업무 계획성		
		정시퇴근과 업무충실도		
		야근문화 개선필요 인식		
한국의 조직건강도와 기업문화 진단(대한상공회의소·McKinsey & Company, 2016)*	일하는 방식	야근과 회식	○	○
		회의 및 보고		
		업무지시		
	사회적 인식	여성근로문화		
		규범준수		
일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구(강민정 외, 2017)	일하는 방식	업무특성	○	×
		근로시간		
	리더십	최고경영자의 의지		
		상사의 지원		
	인프라	조직관리시스템		
		인사관리제도		
	커뮤니케이션	동료의 협조		
노동시간 단축에 대한 인식조사 (문화체육관광부, 2018)	일과 삶의 균형 인식	일·생활 중요도 인식	○	×
		노동시간 수준에 대한 인식		
	노동시간 단축 실태	주52시간근무제 시행여부		
		1주일 평균 근무시간		
	노동시간 단축 시행 인식	노동시간 단축 관련 변화 인식 등		
		개정 근로기준법에 대한 평가		
		노동시간 단축과 일·생활균형 기여 등		
	노동시간 단축 정책 의견	실제 시행정도 및 부정평가 이유		
		도입시기에 대한 의견		
		제도정착을 위해 필요한 정책		

조사명	항목	주요 조사내용	대상자	
			근로자	인사담당자
일·가정 양립 실태조사 (전기택 외, 2019) <sup>13)</sup>	임신 및 출산지원제도 활용실태	법정제도(출산전후휴가, 배우자출산 휴가, 임신기근로시간 단축제, 난임 치료휴가제도 등) 인지 및 활용여 부, 미사용 여부 등	×	○
		임신·출산기 여성고용상황		
	육아 등 돌봄 지원제도 활용실태	육아휴직제도 사용 및 인지도 등		
		육아휴직기간 승진 산입여부, 평가 및 업무원칙 등		
		신청의 자율성		
		정책변화 인지도		
		가족돌봄휴직제도 및 직장보육시설		
	유연근로 및 일하는 문화	근무시간 조정 및 장소조정 가능성		
		유연근로제도 시행여부 및 미실시 사유, 도입이유		
		유연근로제도 효과		
		통상 근무시간 및 초과근로시간		
		초과근로 감소 필요성에 대한 태도		
		‘근무혁신 10대 제안’ 추진상황		
	남녀고용평등 기회	신규채용 현황		
		승진자 중 여성비율		
		평균 근속년수		
		성평등 인사관리 등		

주: 대한상공회의소·McKinsey&Company(2016)의 한국의 조직건강도와 기업문화 진단조사\*의 경우, 100개 기업의 근로자를 대상으로 주로 설문조사 방식으로 진행되었으며, 해당 기업의 경영진 및 직원, HR 담당자를 대상으로 심층인터뷰를 진행하였음.

- 출처: 1) 고용노동부(2014). 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 보고서. 3p.  
 2) 대한상공회의소·McKinsey&Company(2016). 한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서. 6p.  
 3) 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구. pp85-86.  
 4) 문화체육관광부(2018). 노동시간 단축에 대한 인식조사. 4p.  
 5) 전기택 외(2019). 2017년 기준 일·가정 양립 실태조사. pp13-14를 요약 및 재작성하였음.

13) 일·가정 양립실태조사는 2008년 최초로 실시되어, 2011년부터 매년 실시되고 있음. 2018년 조사부터 국가승인통계 승인을 받아 표본규모를 5,000개 사업체로 확대하였음(전기택 외, 2018:3-4).

위의 표에서도 확인할 수 있듯이, 기존 조사들은 일하는 방식, 야근 및 회식 문화, 일·가정 양립을 위한 제도시행 및 인식, 리더십, 인프라 등에 대해 다루고 있다. 응답 대상자가 누구인지에 따라 상이한 결과를 보이는데, 해당 조사들의 응답자는 주로 근로자이며, 근로자와 사업체를 같이 조사한 연구는 2014년 고용노동부의 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사와 2016년에 진행된 대한상공회의소와 맥킨지의 조직건강도 2개의 조사이다.

2014년 고용노동부의 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사는 전국사업체조사 중 무작위 추출을 통해 경력 6개월 이상의 근로자 1,000명과 3년 이상의 사업체 인사담당자 300명을 대상으로 일하는 방식과 개선사항 등에 대해 조사하였다(고용노동부, 2014: 4-5). 그러나 조직문화 인식에 대한 근로자-사업체 간 비교가 어렵고, 2014년에 조사가 진행되었기 때문에 제도적·인지적 차이가 존재할 수 있다.

2016년 대한상공회의소와 맥킨지의 조직건강도 조사는 글로벌한 기업들과 비교 가능하도록 조사 프레임이 구성되어 있고, 더불어 한국문화의 특성을 반영한 설문문항을 추가하여 수행된 조사이다. 동 조사는 자산 5조원 이상의 상호출자제한 기업집단 61개 그룹에 속한 대기업 31개사와 중견기업 69개사를 대상으로 해당기업의 40,951명의 근로자가 참여한 대규모 조사이다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 4). 그러나 조직건강도 조사의 경우, 설문조사는 근로자를 대상으로 진행하고, 이후 설문결과에 대한 진단의 일종으로 경영진 및 직원, HR담당자를 대상으로 심층인터뷰를 진행(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 4, 별첨3)하여 동일 연구방법으로 볼 수 없다는 한계를 가진다. 또한 동 조사는 민간주도 조사이기 때문에 조사결과는 해당기업의 자산이자, 조사 대상기업의 고유정보를 담고 있어 세부데이터 접근에 한계가 있다.

고용노동부의 일·가정 양립실태조사는 2008년부터 실시 중인 조사이나, 사업체를 대표하는 인사담당자를 대상으로 조사를 진행하였기에 일반적으로 사업체 통계가 가지는 한계점을 가지고 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구에서 위와 같은 조사들을 대상으로 재분석을 진행하는 이유는, 서두에서 밝혔듯 기업의 조직문화와 관련된 공인된 조사가 부족하기 때문이며, 본 장의 내용을 토대로 다음 장에서 근로자와 사업체를 매칭한 실태조사 결과를 다룰 것이다.

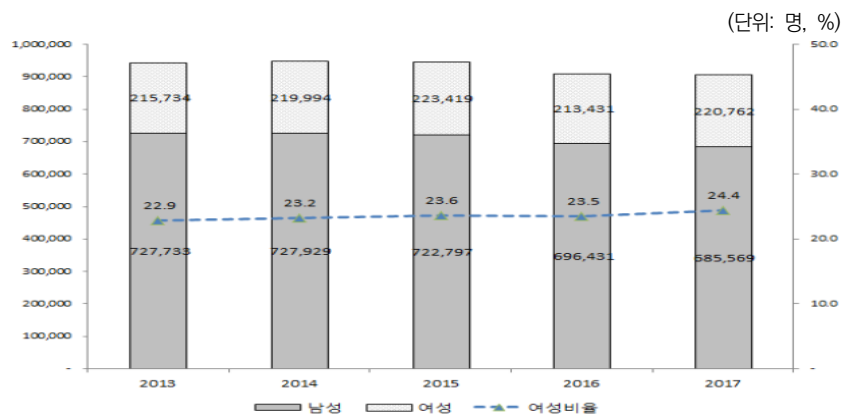
## 나. 기존자료 분석

선행연구 내용과 기존 설문조사 간 비교분석이 가능한 문항을 선정하여 성 격차가 발생할 수 있는 기업 내 제도, 일하는 방식과 관련된 사항, 근로시간, 일·가정(생활) 양립 이슈에 대해 다루고자 한다.

### 1) 기업 인사관리의 성 격차

본 분석은 300인 이상 대규모 기업을 대상으로 한다. 규모가 큰 기업일수록 사회적 상호작용을 통해 구축된 규범이나 규칙 등 당연시되는 요소들의 영향력이 커지며(DiMaggio & Powell, 1983: 151, 강민정 외, 2018: 46), 특히 혈연을 중심으로 기업경영이 세습되어 오는 행태는 우리나라 대기업의 주요특징으로 꼽힌다. 창업주의 경영철학은 곧 기업의 재무 성과로 나타나 구축된 규범이나 규칙은 쉽게 바뀌지 않는 그들만의 독특한 문화를 형성하여 강화된다.

강민정 외(2018) 연구에서는 2013년부터 2017년까지 우리나라 30대 그룹의 성별 규모를 분석하였는데, 지난 5년간 대기업의 성별규모는 뚜렷하게 분리되고 있음을 확인하였다(강민정 외, 2018: 46). 즉, 여성 근로자의 비율은 2013년 22.9%에서 2017년 24.4%로 1.5%p 증가하였지만, 남성 근로자와 비교했을 때 여전히 여성 근로자 비중은 1/4 수준에 그치는 수치이다(강민정 외, 2018: 46).



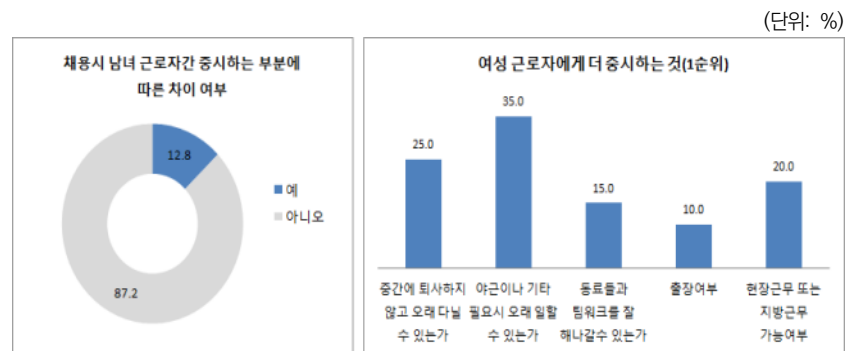
주: 정규직 대상.

출처: 강민정 외(2018). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략연구. 47p.

[그림 II-1] 30대 그룹의 성별 규모 현황



김종숙 외(2018) 연구는 본 연구와 같은 연속과제로 채용부문에서의 성 격차에 초점을 맞추었는데, 300인 이상 156개사를 대상으로 채용 시 남녀 근로자간 중시하는 부분의 차이에 대해 물었다. 그 결과, 20개사(12.8%)에서 차이가 있다고 응답하였고, 그 이유로 야근 또는 장시간 근무 여부가 35.0%, 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는지 25.0%, 현장근무 또는 지방근무 가능여부가 20.0% 순 등으로 나타났다(김종숙 외, 2018: 226-229).



주1: 300인 이상, N=156개사.

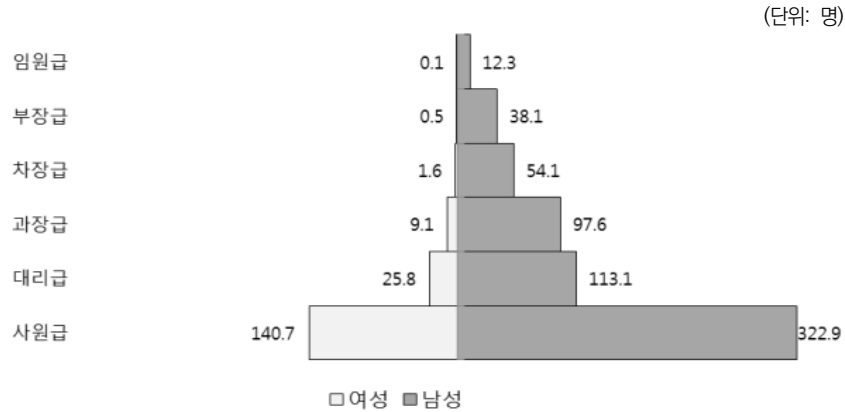
주2: 채용 시 여성 근로자에게 더 중시하는 것이 있다고 응답한 기업 20개사.

출처: 김종숙 외(2018). 노동시장 성 격차 해소를 위한 전략개발(1): 채용을 중심으로. pp226-229 요약정리.

[그림 II-2] 채용 시 남녀 근로자간 중요도 여부와 이유

기업 내 직급 비중의 성별차이는 조직 내 유리벽과 유리천장을 확고히 하는 요인으로 작동할 가능성이 크기에 성별에 따른 직급 현황을 분석하였다. 그 결과 사원급 남성 근로자는 평균 322.9명, 여성 근로자는 평균 140.7명으로 하위 직급에서부터 성별 차이가 나타나기 시작하여, 남녀 근로자 모두 상위직급으로 올라갈수록 피라미드 형태를 보이나, 여성 근로자는 이미 사원급에서 대리급에 이르는 과정부터 남성 근로자와 확연한 차이를 보인다. 더불어 과장급 여성 근로자는 평균 9.1명, 남성 근로자는 그 10배에 달하는 평균 97.6명이 존재하며, 이어 임원급에서 여성 근로자는 평균 0.1명, 남성 근로자는 평균 12.3명으로 123배의 차이가 나는 것을 확인할 수 있다(강민정 외, 2018: 38-39).

## II. 직장문화 특성과 노동시장 성 격차 현황 ■ 27

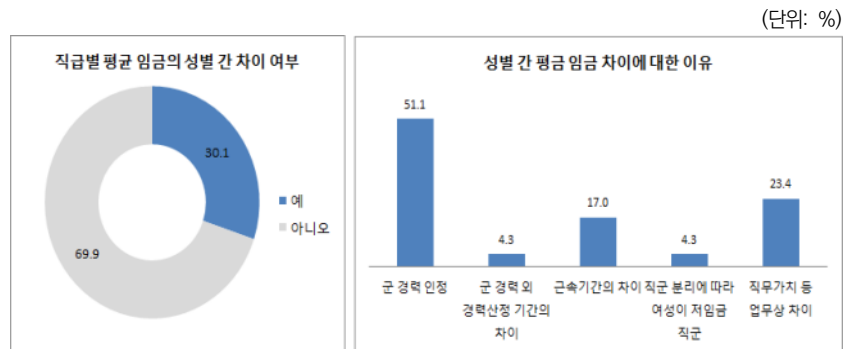


주: 정규직 대상, N=452명.

출처: 강민정 외(2018). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구. 39p.

[그림 II-3] 성별에 따른 직급별 평균 인원 비교

성별에 따른 직급별 불균형 이외에도 동일직급 내 임금 차이도 발견되었다. 300인 이상 규모의 기업 156개사 중 47개사(30.1%)에서 동일직급 내 임금 격차가 있다고 응답하였으며, 그 이유에 대해 군 경력인정이 51.1%로 가장 높았고 직무 가치 등 업무상 차이 23.4%, 근속기간의 차이 17.0% 순 등으로 나타났다(김종숙 외, 2018: 126-128).



주1: 300인 이상, N= 156개사.

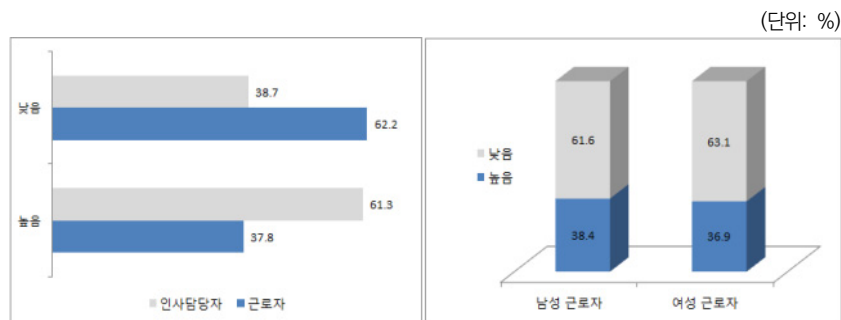
주2: 성별 임금차이가 있다고 응답한 기업 47개사.

출처: 김종숙 외(2018). 노동시장 성 격차 해소를 위한 전략개발(I): 채용을 중심으로. pp.126-128 요약정리.

[그림 II-4] 직급별 평균 남녀 임금 차이 여부와 이유

## 2) 일하는 방식

조직의 전반적인 업무효율성 인식에 대해 근로자와 인사담당자를 대상으로 조사한 결과, 업무효율성이 높다고 응답한 근로자는 37.8%인 반면 인사담당자는 61.3%로 근로자와 인사담당자간 인식차가 23.5%p로 크게 나타났다. 성별에 따른 근로자들의 업무효율성 인식은 큰 차이가 없었으며, 남녀 근로자 각각 61.6%, 63.1%로 낮은 업무효율성에 동의하고 있었다.



주: 근로자 1,000명, 인사담당자 300명 대상.

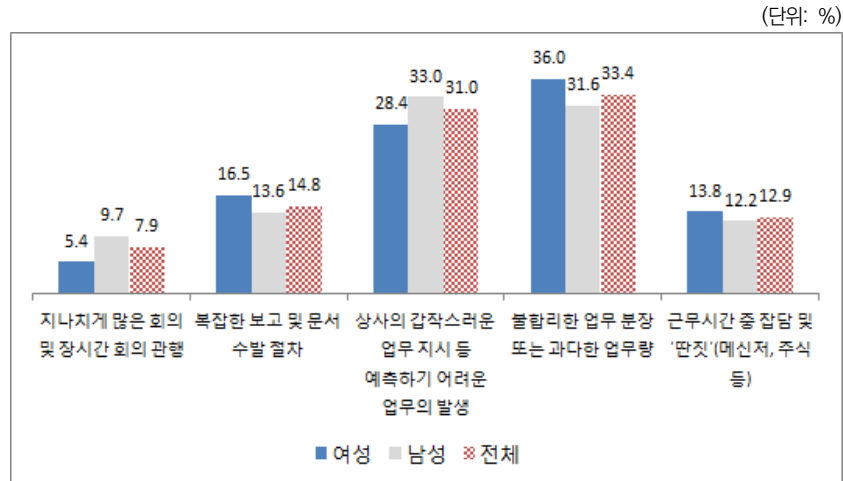
출처: 고용노동부(2014). 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 재분석.

[그림 II-5] 업무효율성 인식

업무효율성이 낮다<sup>14)</sup>고 응답한 근로자 622명을 대상으로 이유에 대해 물었다. 그 결과, 불합리한 업무 분장 또는 과도한 업무량이 33.4%로 가장 높았고, 상사의 갑작스러운 업무 지시 등 예측하기 어려운 일의 발생이 31.0%로 나타났다. 이외 복잡한 보고 및 문서 수발 14.8%, 근무시간 중 잡담 및 딴 짓 12.9%, 지나치게 많은 회의와 장시간 회의가 7.9%로 나타났다.

성별에 따른 비효율성 인지의 경우 남성 근로자는 상사의 갑작스러운 업무 지시 등 예측하기 어려운 업무의 발생이 33.0%로 가장 높았고, 여성 근로자는 불합리한 업무분장 또는 과도한 업무량이 36.0%로 가장 높게 응답하였다.

14) 보통으로 인식하는 경우와 낮다고 인식한 경우 모두 업무효율성이 낮은 이유에 대해 묻도록 조사가 설계되었음.



주: 업무효율성이 낮다고 응답한 근로자 622명 대상(남성 근로자 361명, 여성 근로자 261명).

출처: 고용노동부(2014). 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 재분석.

[그림 II-6] 업무효율성이 낮은 이유(1순위)

세부적으로 일·가정 양립수준 만족도에 따른 일하는 방식의 인지차이를 살펴 보았다. 분석대상은 300인 이상 규모에 종사하는 근로자이며, 일·가정 양립 수준의 평균 만족도<sup>15)</sup>를 기준으로 업무특성 차이를 분석하였다.

먼저, 전체 근로자들의 업무특성에 대한 인지수준은 업무분장의 합리성과 자율성에 보통수준<sup>16)</sup>의 응답을 보이고 있다. 그 중, 잦은 회식에 대한 호소가 3.38점으로 가장 높았고, 형식적이고 불필요한 보고에 대한 어려움은 2.65점으로 가장 낮았다. 성별로 살펴보면, 남성과 여성 모두 잦은 회식이 각각 3.30점과 3.49점으로 가장 높았고, 형식적이고 불필요한 보고는 각각 2.65점으로 가장 낮게 나타났다.

그 다음 일·가정 양립의 만족도에 따라 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다. 일·가정 양립 만족도가 평균보다 낮은 기업의 근로자들은 잦은 회식으로의 어려움(3.45점)과 업무분장 합리성(2.12점)에 대한 어려움이 나타났다. 남녀 모두 잦은 회식에 대한 어려움이 각각 3.38점과 3.53점으로 나타났다. 일·가정

15) 300인 이상 규모의 기업 근로자들의 평균 만족도는 61.8점임.

16) 5점 척도로 3점은 '보통'에 해당됨.

양립 만족도가 평균보다 높은 기업의 업무특성은 어떠할까? 그 결과, 일·가정 양립 만족수준이 평균보다 낮은 근로자들과 동일하게 잦은 회식에 대한 어려움이 3.56점으로 가장 높았고, 대신 업무분장의 합리성과 업무자율성이 일·가정 만족수준이 평균보다 낮은 근로자들에 비해 높은 것으로 나타났다. 그러나 업무량, 업무변동성, 비효율적 회의, 보여주기식 업무방식에 대한 긍정인지는 일·가정 양립 만족도가 평균보다 낮은 근로자들에 비해 낮다. 즉, 일·가정 양립 만족도가 높은 근로자들은 업무분장의 합리성과 업무자율성이 특징이며, 반면 업무량, 잦은 업무변동성, 비효율적 회의, 보여주기식 업무방식에 대한 제도적·문화적 개선은 여전히 필요하다는 것을 시사한다. 또한 일·가정 양립의 만족도가 높음에도 불구하고 업무량이 많다고 인식한 결과에 있어 인지와 실제 제도시행 간 디커플링 현상이 발생한 것은 아닌지 향후 다양한 자료를 통해 보다 근본적이고 세밀한 분석이 요구된다.

〈표 II-3〉 일·가정 양립 만족도에 따른 업무특성 인식 차이

(단위: 점)

구분	전체			평균 미만 기업의 근로자			평균 이상 기업의 근로자		
	전체	남성	여성	전체	남성	여성	전체	남성	여성
업무분장의 합리성	3.07	3.19	2.90	2.12	2.72	2.72	3.37	3.37	3.37
과중한 업무량	3.04	2.96	3.16	3.00	2.85	3.16	3.28	3.16	3.40
잦은 업무관련 사항의 변동성	2.84	2.74	2.97	2.65	2.61	2.71	3.08	2.92	3.24
업무 자율성	3.05	3.17	2.90	2.81	2.83	2.80	3.25	3.29	3.20
형식적이고 불필요한 보고	2.65	2.65	2.65	2.65	2.60	2.70	2.95	2.89	3.00
비효율적인 회의	2.72	2.77	2.66	2.74	2.68	2.79	3.04	3.02	3.06
잦은 회식	3.38	3.30	3.49	3.45	3.38	3.53	3.56	3.45	3.67
보여주기식 업무처리방식	2.81	2.86	2.74	2.84	2.83	2.86	3.06	3.01	3.12

주1: 300인 이상 규모의 근로자 275명 대상(남성 159명, 여성 116명).

주2: 300인 이상 규모의 기업 근로자들의 일·가정 양립 만족도 평균점수는 61.8점임.

주3: 5점 리커트 척도 문항으로 1점에서 5점으로 갈수록 매우 그러함을 의미함.

출처: 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 원자료 재분석.

### 3) 근로시간

대한상공회의소와 맥킨지의 조직건강도 진단 결과<sup>17)</sup>, ‘평소 야근을 하지 않는다’는 문항에 대한 긍정 응답률은 31점으로 한국 기업의 조직문화 문항 중 가장 낮았다고 보고하고 있다. 전체 응답자 중 43.0%가 3일 이상 야근을 하며, 일주일 평균 야근일수는 2.3일로 나타났다. 특히 야근문화에 대한 연령별 인식차이가 두드러졌는데, 50대 이상은 42.0%이나 30대는 27.0%에 불과해 연령별 야근문화에 대한 긍정인식률의 차이가 크다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 7).

근로자와 인사담당자가 인지하는 하루 평균 야근시간의 경향에 있어 큰 차이는 발견되지 않았다<sup>18)</sup>. 야근의 이유에 대해서 근로자와 인사담당자 모두 35.0%와 68.2%로 업무특성상의 이유가 가장 높았으나, 근로자의 경우 업무특성 외에도 야근을 당연시 하는 문화(25.8%), 근무시간 중 낮은 업무효율(20.8%) 순으로 나타나 암묵적으로 야근을 권하는 조직문화와 업무환경 및 일하는 방식의 개선이 필요한 것으로 보인다.

야근이 업무성과에 도움이 되는지에 대해 인사담당자는 야근에 대한 긍정응답이 40.5%로 높은 반면, 근로자는 도움이 되지 않거나(38.3%) 보통수준(36.8)으로 인식하고 있었다. 반면, 야근이 업무성과에 도움이 되지 않는다고 응답한 인사담당자를 대상으로 그 이유에 대해 분석한 결과, 업무집중도 등 비효율성에 대한 이유가 54.2%로 가장 높았다.

정시퇴근을 하는 근로자에 대한 인식 역시 긍정적이었는데, 즉, 정시퇴근 하는 근로자는 본인의 업무를 다 했을 것이며, 높은 업무계획성을 가졌을 것으로 인지하고 있었다. 또한 습관적 야근은 고쳐져야 할 관행으로 인식하는 인사담당자 비율도 70.9%로 나타났다.

17) 맥킨지의 조직건강도 원자료는 공개되지 않아, 대한상공회의소와 맥킨지(2016)의 결과보고서 내용을 인용하였음.

18) 근로자와 인사담당자 모두 하루 평균 야근 시간에 대해 ‘거의 하지 않음’, ‘1시간 이상~3시간 미만’ 순으로 동일함.

〈표 II-4〉 근로시간 관련 문항의 근로자-인사담당자 인식 차이

(단위: %)

구분	내용	근로자			인사담당자
		전체	남성	여성	
하루 평균 야근 시간	거의 하지 않음	37.6	28.7	50.2	48.0
	1시간 미만	18.9	19.5	18.0	18.0
	1시간 이상 ~3시간 미만	34.7	40.7	26.0	30.3
	3시간 이상~5시간 미만	6.6	8.5	3.9	3.3
	5시간 이상	2.3	2.5	1.9	0.3
야근의 이유 <sup>1)</sup>	야근을 당연시하는 문화	25.8	27.6	22.0	8.3
	상사가 퇴근하지 않아서	9.4	7.9	12.7	1.3
	업무특성상 저녁이나 밤에 일을 해야 해서	35.0	37.1	30.7	68.2
	근무시간 중 업무효율이 낮아서	20.8	19.5	23.4	10.2
	업무량에 비해 인원이 적어서	6.4	5.5	8.3	12.1
	기타	2.6	2.4	2.9	-
야근과 업무성과	도움이 됨	24.9	28.1	20.4	40.5
	보통	36.8	37.8	35.4	25.6
	도움이 되지 않음	38.3	34.2	44.2	33.9
야근이 도움 되지 않는 이유 <sup>2)</sup>	추가비용 지출	해당 없음			10.2
	업무집중도 등 비효율성				54.2
	근로자 직무만족도 저하				29.4
	기업경쟁력 확보 장애요인				2.8
	모름				3.4
정시퇴근 근로자에 대한 기업의 긍정인식 <sup>3)</sup>	정시퇴근 근로자는 본인의 업무를 다했을 것임	해당없음			63.5
	정시퇴근 근로자는 업무계획성도 높을 것임				76.7
	습관적 야근은 고쳐져야 할 관행으로 인식				70.9

주: 근로자 1,000명, 인사담당자 300명 대상.

\*1) 근로자 625명(남성 420명, 여성 205명) 응답, 인사담당자 157명 응답.

\*2) 인사담당자 300명 중 177명 응답.

\*3) 인사담당자 300명 대상. 해당문항의 각각에 응답한 비율임.

출처: 고용노동부(2014). 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 원자료 재분석.

다음은 사업체만을 대상으로 한 ‘일·가정 양립 실태조사’에서의 근로시간 현황을 살펴보면 전체 평균 주당 근무 일수는 5.1일, 1일 소정 근로시간은 8.1시간, 주당 소정 근로시간 41.9시간, 주당 실근로시간은 42.4시간(전기택 외, 2019: 227)으로 법상 근로시간 범위를 벗어나지 않았으며, 300인 이상 기업에서도 비슷하게 나타난다.

〈표 II-5〉 통상 근무시간(전일제 근무자)

(단위: %, (개), 시간)

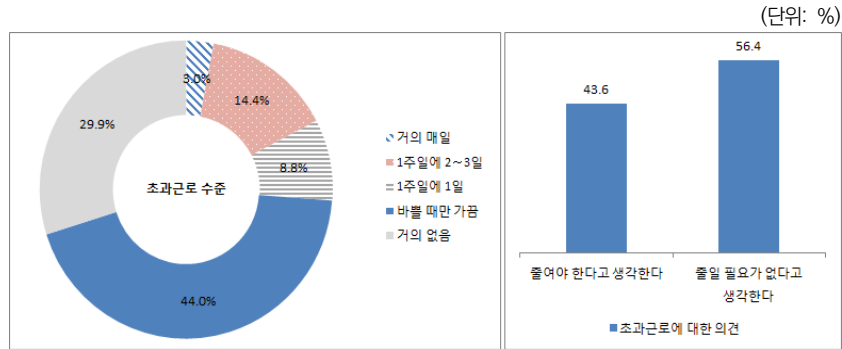
		전체 (사업체수)		주당 근무일수	1일 소정근로시간	주당 소정 근로시간	주당 실 근로시간
전 체		100.0	(747,749)	5.1	8.1	41.9	42.4
규 모	5~9인	100.0	(448,496)	5.2	8.1	42.3	42.8
	10~29인	100.0	(219,394)	5.1	8.1	41.5	42.0
	30~99인	100.0	(63,380)	5.1	8.0	40.7	41.3
	100~299인	100.0	(13,123)	5.0	8.0	40.5	41.1
	300인 이상	100.0	(3,356)	5.0	8.0	40.3	40.9

출처: 전기택 외(2019). 2017년 기준 일·가정 양립 실태조사. 227p.

300인 이상 사업체를 대상으로 초과근무 수준을 분석한 결과, 바쁠 때만 가끔 초과근무를 하는 수준이라고 응답한 비율이 44.0%로 가장 높았고, 거의 없다고 응답한 비율도 29.9%였다. 1주일에 2~3일이라 응답한 비율은 14.4%, 1주일에 1일으로 응답한 비율은 8.8%, 거의 매일 초과근무를 하는 비중은 3.0%로 나타났다(전기택 외, 2019: 230). ‘바쁠 때만 가끔’이라고 정의하는 것에 대한 개인의 인식차가 존재하겠으나, 초과근무를 1주일에 한 번 이상 한다는 응답비율도 26.2%<sup>19)</sup>로 이는 기업을 대표하는 인사담당자의 응답이라는 점을 고려했을 때, 결코 낮지 않은 수치로 보여진다. 그러나 인사담당자의 56.4%는 초과근무를 줄일 필요가 없다고 응답하였다(전기택 외, 2019: 234).

19) 거의 매일(3.0%), 1주일에 2-3번(14.4%), 1주일에 1번(8.8%)을 합한 값임.



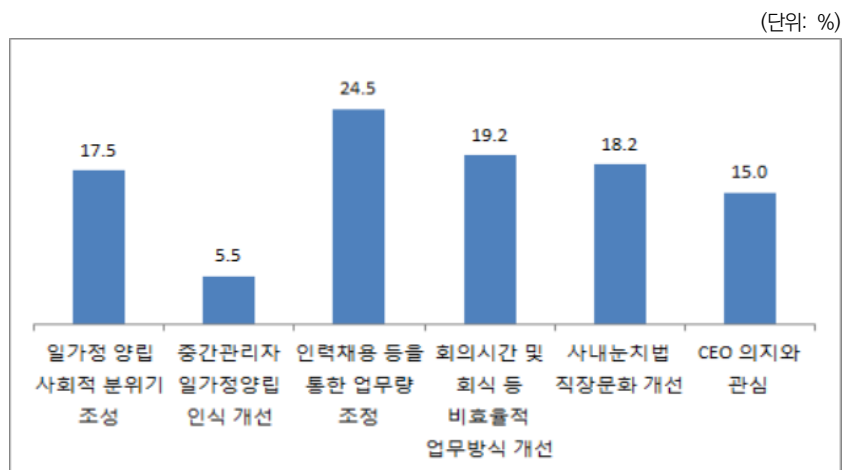


주: 300인 이상의 사업체 3,356 대상.

출처: 전기택 외(2019). 2017년 기준 일·가정 양립 실태조사. 230p 표 재정리.

[그림 II-7] 초과근무에 대한 수준 및 의견

초과근무를 줄여야 한다고 응답한 인사담당자 43.6%를 대상으로 초과근로를 줄이는 가장 효과적인 방법은 인력채용을 통한 업무량 조정(24.5%), 비효율적 업무방식 개선(19.2%), 사내눈치법 개선(18.2%), 일·가정 양립 사회적 분위기 조성(17.5%), CEO 의지와 관심(15.0%), 중간관리자 일·가정 양립 인식 개선(5.5%) 순으로 나타났다(전기택 외, 2019: 234-236).



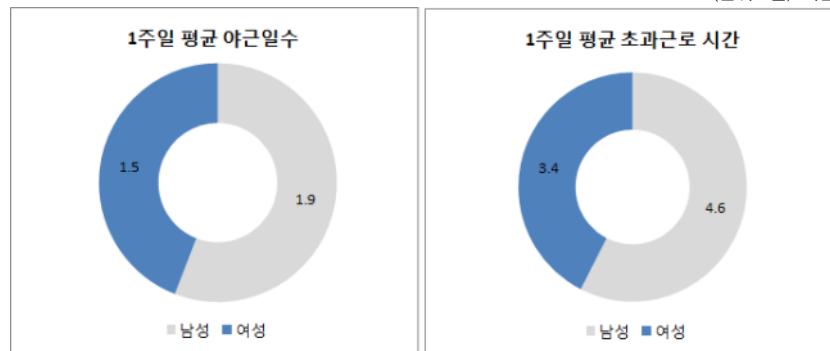
주: 300인 이상 초과근무를 줄여야 한다고 응답한 인사담당자 1,463명 대상.

출처: 전기택 외(2019). 2017년 기준 일·가정 양립 실태조사. pp234-346 재정리.

[그림 II-8] 초과근로를 줄이는 가장 효과적인 방안(300인 이상)

규모 300인 이상 기업 근로자의 경우, 남성 근로자는 1주일에 평균 1.9일, 여성 근로자는 평균 1.5일의 야근을 하고 있었다. 1주일 평균 초과근로시간은 남성 근로자는 평균 4.6시간, 여성 근로자는 평균 3.4시간으로 나타났다. 즉, 남성과 여성 근로자 모두 주당 평균 1~2일 정도 야근을 하며, 1회 야근 시 초과 근로 시간은 대략 2시간 수준임을 유추해 볼 수 있다.

(단위: 일, 시간)



주: 300인 이상 규모의 근로자 275명 대상(남성 159명, 여성 116명).

출처: 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 원자료 재분석.

[그림 II-9] 주당 평균 야근일수와 초과근로 시간 성별 비교

초과근로 시간 결과와 동일하게, ‘초과근로를 거의 하지 않는다’에 부정적으로 응답한 비중<sup>20)</sup>은 전체 43.3%이며, 보통이라고 응답한 근로자도 32.7%이다. 특히, 긴 근로시간으로 가정과 일상생활에 지장을 받는다고 응답한 근로자도 41.8%로 나타났다. 특히, 여성 근로자의 경우 45.7%로 남성(39.0%)보다 높게 나타나, 긴 근로시간이 여성에게 인식되는 어려움이 남성보다 클 가능성이 있다. 이와 더불어 전체 근로자의 46.9%는 업무시간 외 메일이나 SNS로 업무지시를 받는다고 응답하였는데, 이는 퇴근 후에도 업무시간이 길어지게 하는 요인을 제공할 뿐 아니라 업무 스트레스에 시달릴 가능성이 있다. 업무시간 외 업무지시를 받은 경험은 남녀 근로자 각각 46.5%, 47.4%로 성별을 막론하고

20) ‘초과근로를 거의 하지 않는다’에 부정적으로 응답하였다는 것은 초과근로를 하고 있다고 분석하여도 무방할 것으로 판단됨.

이에 대한 어려움을 호소하는 비율이 가장 높다.

그러나 긴 근로시간으로 인해 가정과 일상생활에 지장을 받고 있음에도 불구하고, 대부분의 근로자들은 아직까지 야근이 어느 정도 평가에 긍정적 영향을 미치고 있다고 인식(40.4%)하고 있었다. 앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 ‘이상적 노동자 상(ideal worker)’에 근로자 역시 자유롭지 않음을 입증하는 결과이다. 이러한 야근문화는 연령별 인식차가 매우 크게 나타나는데, 특히, 20대의 경우 야근으로 인한 여성근로 문화에 불공정 인식(45.0%)이 높다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 8)고 응답한 만큼, 대기업일지라도 제도적 도입만으로는 부족하며, 여성 근로자 뿐 아니라 모든 근로자가 일하기 좋은 업무환경과 인사관리시스템의 공정성 노력까지 등 전 방위적인 개선이 필요함을 시사한다.

〈표 II-6〉 초과근무 및 업무에 대한 성별 인식 차이

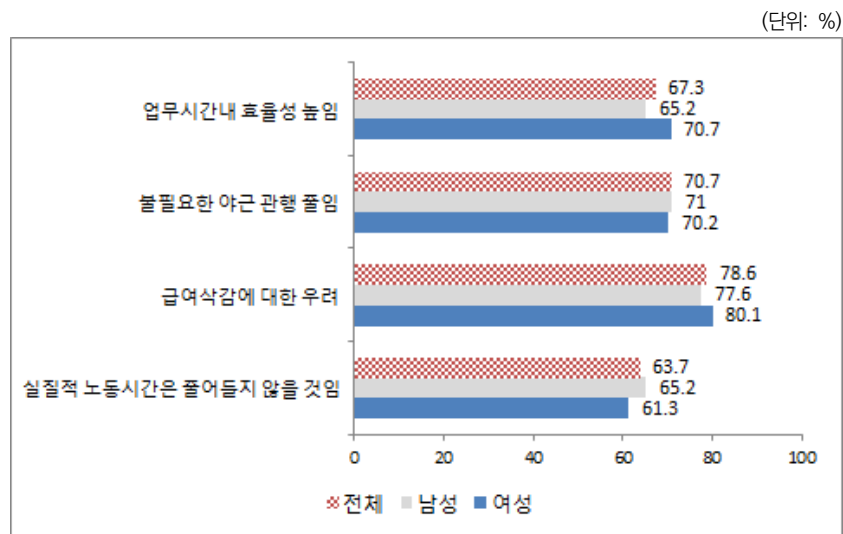
(단위: %)

구분		근로자		
		전체	남성	여성
초과근로를 거의 하지 않음	부정	43.3	40.9	46.6
	보통	32.7	34.6	30.2
	긍정	24.0	24.5	23.3
긴 근로시간으로 가정과 일상생활에 지장	부정	24.0	27.7	19.0
	보통	34.2	33.3	35.3
	긍정	41.8	39.0	45.7
업무시간 외 업무지시	부정	27.4	26.4	22.4
	보통	28.4	27.0	30.2
	긍정	46.9	46.5	47.4
야근을 함으로써 평가에 긍정적	부정	28.7	28.3	29.3
	보통	30.9	32.7	28.4
	긍정	40.4	39.0	40.4

주: 300인 이상 규모의 근로자 275명 대상(남성 159명, 여성 116명).

출처: 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 원자료 재분석.

현재 주52시간 단축근로제 시행 등 노동시장 단축 제도들에 대해 근로자들의 실제 인식수준은 어떠한지 살펴보았다. 동 제도들의 시행과 문화적 확산을 평가하기에는 다소 이르지만, 대부분의 근로자들은 노동시간 단축이 업무 효율성을 높이고 불필요한 야근관행을 줄일 것으로 기대하고 있었다. 그러나 이러한 긍정적 기대와 더불어 그 이면에는 실질적 노동시간은 줄어들지 않을 것이라고 생각하고 있었고(63.7%), 또한 줄어든 노동시간으로 인한 급여삭감 우려도 나타났다(78.6%). 결과적으로, 노동시간 단축의 궁극적인 효과를 위해 합리적인 업무량 조정 및 비효율적 구조 개선이 필요하며, 이와 더불어 근로자들도 역시 정해진 근로시간 내 업무효율성을 높여야 하며, 근무시간과 상관없이 성과가 평가에 반영되는 공정한 평가시스템 마련과 개선이 필요하다는 것을 보여준다.



주1: 취업자 471명 대상(남성 290명, 여성 181명).

주2: 300인 이상 기업 및 공공기관 대상.

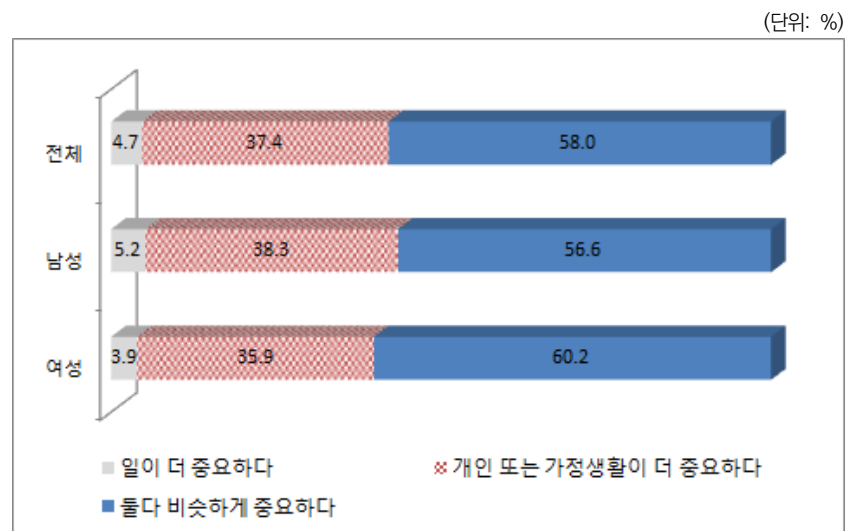
주3: 4점 리커트 척도문항으로, 대체로 그렇다와 매우 그렇다 문항을 합친 결과임.

출처: 문화체육관광부(2018). 노동시간 단축에 대한 인식조사 재분석.

[그림 II-10] 근로시간 단축에 대한 효과성 인지

#### 4) 일·가정(생활) 양립의 중요성

긴 근로시간은 가정과 일상생활에 영향을 미치고 있었으며(41.8%), 특히 여성 근로자들의 어려움 인지가 더 높았다(〈표 II-6〉). 근로자들은 실제 일과 개인/가정생활 중 무엇에 중요도를 두고 있을까? 전체 근로자 중 58.0%는 일·생활 모두 비슷하다고 응답하였고, 여성 근로자의 경우 60.2%로 남성보다 3.6%p 높다. 두 번째로 일보다 개인과 가정생활이 중요하다고 응답한 근로자 비율은 전체 37.4%, 남성 38.3%, 여성 35.9%로 남성 근로자가 여성보다 2.4%p 높다. 마지막으로 무엇보다 일이 중요하다고 응답한 근로자 비율은 전체 4.7%, 남성 5.2%, 여성 3.9%이다.



주1: 취업자 471명 대상(남성 290명, 여성 181명).

주2: 300인 이상 기업 및 공공기관 대상.

출처: 문화체육관광부(2018). 노동시간 단축에 대한 인식조사 재분석.

[그림 II-11] 일과 개인/가정생활 중 중요한 것

일·가정 양립수준에 대한 만족도는 61.8점으로 성별에 따른 큰 차이는 보이지 않는다<sup>21)</sup>. 직급별로 살펴보면 부장급의 만족도가 64.0%로 가장 높고 바로

21) 남녀 근로자 각각 일·가정 양립수준 만족도는 61.7점과 61.8점으로 나타남.

전 직급인 차장급은 58.6%로 가장 낮다. 기업 유형별로 살펴보면 외국계 기업의 만족도가 72.2%로 가장 높고, 민간기업의 만족도는 57.0%로 낮다.

〈표 II-7〉 일·가정 양립수준에 대한 유형별 만족도

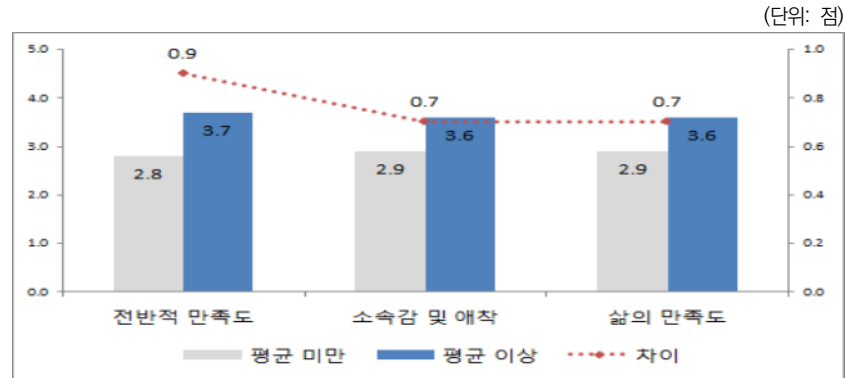
(단위: 점, 명)

구분		근로자	
		평균	N
전체		61.8	275
성별	남성	61.7	159
	여성	61.8	116
직급	사원급	61.9	59
	대리급	63.9	57
	과장급	61.1	60
	차장급	58.6	57
	부장급	64.0	42
기업 유형	공공기관	71.6	81
	민간기업	57.0	185
	외국계 기업	72.2	9

주: 300인 이상 규모의 근로자 275명 대상(남성 159명, 여성 116명).

출처: 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 원자료 재분석.

일·가정 양립 만족도가 평균 이상인 근로자들은 평균 미만인 근로자들에 비해 기업에 대한 전반적 만족도, 소속감 및 애착, 현재 개인의 삶 만족도 모두 높았다. 만족도가 평균 이상인 근로자와 평균 이하인 근로자의 전반적 만족도 차이는 0.9점이며, 소속감 및 애착과 삶의 만족도 차이는 각각 0.7점으로 나타났다.



주: 300인 이상 규모의 근로자 275명 대상(남성 159명, 여성 116명).

출처: 강민정 외(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 원자료 재분석.

[그림 II-12] 일·가정 양립 만족수준에 따른 효과성

### 3. 소결

조직에 대한 무조건적인 헌신과 충성에서 성별 고정관념을 불러일으키는 ‘이상적 노동자(ideal worker)’ 개념은 조직문화의 부정적 이미지를 부각시킨다. ‘이상적 노동자(ideal worker)’는 이미 젠더화 된, 즉 남성 근로자와 여성 근로자가 분리되어 있고, 돌봄의 책임이 있는 여성 근로자는 조직에 무조건적 헌신이 어렵다는 가정을 전제로 한다. 또한 이러한 이상적 노동자 상은 직장 내 성 불평등의 핵심요인으로 그간 여성의 문제로 주로 구조화되어 왔는데, 그러나 남성 근로자 역시 이상적 근로자의 고정관념으로 인한 성 차별을 받고 있다는 시각도 제기되었다. 이에 공통적으로 시사하는 바는, ‘이상적 노동자(ideal worker)’에 대한 노동시장에서의 범위는 조직 안의 여성에게만 제한되지 않아야 한다는 것과 주요 장벽을 밝히기 위한 일련의 활동 역시 여성에게만 집중되지 않아야 한다는 것이다. 즉, 장기적 관점에서 접근하여 이상적 노동자 상에 대한 문화적 기대를 바꾸기 위한 업무방식-인사정책-조직구조가 하나의 메시지로 구성원에게 전달될 수 있도록 단계적이며 지속적인 추진이 필요하다.

기존자료 분석을 통해 기업의 인사제도 내에서 발생하는 성 격차 이슈와 일하는 방식, 근로시간, 일·가정(생활) 양립 이슈를 다루었다. 주요 결과를 분석하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 인사관리 내 성 격차 현황을 살펴보았다. 강민정 외(2018) 연구에서는 2013년부터 2017년까지 우리나라 30대 그룹의 성별 규모를 분석하였는데, 지난 5년간 대기업의 성별규모는 뚜렷하게 분리되고 있음을 확인하였다(강민정 외, 2018: 46). 즉, 여성 근로자의 비율은 2013년 22.9%에서 2017년 24.4%로 1.5%p 증가하였지만, 남성 근로자와 비교했을 때 여전히 여성 근로자 비중은 1/4 수준에 그치는 수치이다(강민정 외, 2018: 46 재인용). 그 뿐만 아니라 여성은 채용과정에 있어서도 남성과 중시하는 기준이 달랐는데, 300인 이상 156개사 중 20개사(12.8%)에서 야근이나 장시간 근로가 가능한지(35.0%)를 가장 중요하게 생각하고 있었고, 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는지(25.0%)에 대해서 중요하다고 응답하였다(김종숙 외, 2018: 226-229 요약정리). 즉, 차이가 있다고 응답한 기업들은 여전히 이상적 노동자는 남성이라는 고정관념을 가지며, 장시간 근로를 강요하고 있었다. 또한 직급에 따른 성별 비중의 차이도 확연히 나타났다. 이미 채용과정에서 이상적 노동자 상에 탈락한 여성들은 대기업에 입사를 해도 사원급에서부터 남녀 규모의 차이가 나타난다. 이러한 차이는 상위직급으로 올라갈수록 더욱 견고해지는데, 과장급에서의 남녀 차이는 약 10배이며, 임원급에서 남녀 차이는 123배에 달한다(강민정 외, 2018: 38-39 재인용). 이와 더불어 동일직급 내 성별 임금 차이도 발견되었다. 300인 이상의 규모를 가진 기업 156개 중 47개사(30.1%)에서 동일직급 내 임금 격차가 있다고 응답하였고, 군 경력인정, 직무 가치의 차이, 근속기간 차이를 주요한 이유로 들었다(김종숙 외, 2018: 126-128 요약정리). 이를 종합적으로 정리해보면, 조직에서 여성인력은 이미 남성인력에 비해 월등히 낮은 비중으로 지속적으로 관리되어 오고 있으며, 기업 내 소수인 여성 근로자는 기업 전반의 인사정책, 업무방식, 조직구조에 그들의 노력만으로 긍정적인 변화를 이끌기 어렵다는 점을 보여준다.

둘째, 일하는 방식에 대해 인사담당자와 근로자 간 비교 가능한 데이터를 이용하여 분석하였다. 업무효율성 인식에 있어 인사담당자와 근로자 간 인식차가 크게 나타났고, 근로자 간 성별 차이는 나타나지 않았다. 이에 근로자들은 불



합리한 업무 분장과 과도한 업무량, 예측 불가능한 업무 발생 등을 큰 어려움으로 들었다.

세밀한 분석을 위해 일·가정 양립 만족도에 따른 업무특성 차이를 분석하였다. 일·가정 양립 만족도가 평균보다 낮은 기업의 근로자들은 잦은 회식으로의 어려움과 업무분장 합리성에 대한 어려움이 나타났다. 남녀 모두 잦은 회식에 대한 어려움이 가장 높았다. 일·가정 양립 만족도가 평균보다 높은 기업의 업무특성은 어떠한가? 그 결과, 일·가정 양립 만족수준이 평균보다 낮은 근로자들과 동일하게 잦은 회식에 대한 어려움이 가장 많았고, 대신 업무분장의 합리성과 업무자율성이 일·가정 만족수준이 평균보다 낮은 근로자들에 비해 높다. 그러나 업무량, 업무변동성, 비효율적 회의, 보여주기식 업무방식에 대한 긍정 인지는 일·가정 양립 만족도가 평균보다 낮은 근로자들에 비해 낮다. 즉, 일·가정 양립 만족도가 높은 근로자들은 업무분장의 합리성과 업무자율성이 특징이며, 반면 업무량, 잦은 업무변동성, 비효율적 회의, 보여주기식 업무방식에 대한 제도적·문화적 개선은 여전히 필요하다는 것을 시사한다.

셋째, 장시간 근로시간은 한국의 직장문화를 대표하는 특성 중 하나로 꼽힌다. 각 자료마다 대상과 시기가 달라 평균적인 야근일수를 특정하기는 어렵지만, 일주일 평균 야근일수는 1-2일 정도이며, 일주일에 한 번 이상 초과근무를 하는 비중도 26.2%로 나타났다(전기택 외, 2019: 230). 이는 기업을 대표하는 인사담당자들이 응답한 비율이라는 점에서 낮지 않은 수치지만, 인사담당자의 56.4%는 초과근무를 줄일 필요가 없다고 응답하였다(전기택 외, 2019: 234). 조사시기와 주체는 다르나 이를 근로자에게 설문한 결과, 남성은 주당 평균 1.9일, 여성은 평균 1.5일 정도 야근을 하고 있었으며, 1회 야근 시 초과근로 시간은 대략 2시간 내외로 유추할 수 있다. 더불어 전체 근로자의 43.3%가 초과근로를 하고 있다고 응답하였다(강민정 외, 2017. 원자료 재분석).

장시간의 근로시간은 가정과 일상생활에 지장을 미친다고 응답한 근로자가 절반 가까이 되었고, 특히 여성 근로자에게 있어 장시간 근로의 어려움이 남성보다 클 가능성이 높았다. 이와 더불어 업무시간 외 메일이나 SNS로 업무지시를 받는 근로자들도 절반에 가까웠는데, 이는 퇴근 후에도 업무시간이 길어지게 하는 요인을 제공할 뿐 아니라 업무 스트레스에 시달리게 할 가능성까지 있다. 이러한 어려움에도 불구하고 대부분의 근로자들은 아직까지 야근이 어느 정도

평가에 긍정적 영향을 미치고 있다고 인식하고 있었는데, 이는 ‘이상적 노동자상(ideal worker)’상에 근로자 역시 자유롭지 않음을 입증하는 결과이다. 이러한 야근문화는 연령별 인식차가 매우 크게 나타나는데, 특히, 20대의 경우 야근으로 인한 여성근로 문화에 불공정 인식(45.0%)이 높다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2016: 8)고 응답한 만큼, 대기업이더라도 제도적 도입만으로는 부족하며, 여성 근로자 뿐 아니라 모든 근로자가 일하기 좋은 업무환경과 인사관리시스템의 공정성 노력까지의 전 방위적인 접근이 필요함을 시사한다.

현재 52시간 단축근로제 등 노동시간 단축 관련 제도들이 시행 중이다. 동 제도들의 시행과 문화적 확산을 평가하기에는 다소 이르지만, 대부분의 근로자들은 노동시간 단축이 업무 효율성을 높이고 불필요한 야근관행을 줄일 것으로 기대하고 있었다. 그러나 이러한 긍정적 기대와 더불어 그 이면에는 실질적 노동시간은 줄어들지 않을 것으로 생각하고 있었고, 또한 줄어든 노동시간으로 인한 급여삭감 우려도 나타났다(문화체육관광부, 2018. 원자료 재분석 결과). 이러한 결과는 노동시간 단축의 긍정적인 효과를 위해 합리적인 업무량 조정 및 비효율적 구조 개선이 필요하며, 이와 더불어 근로자들 역시 정해진 근로시간 내 업무효율성을 높이고, 근무시간과 상관없이 성과가 평가에 반영되는 공정한 평가시스템 마련이 필요하다는 것을 보여준다.

넷째, 일·가정(생활) 양립의 중요성 인식에 대해 분석하였다. 전체 근로자 중 58.0%는 일과 생활 모두 똑같이 중요하다고 응답하였고, 일보다 개인과 가정생활이 중요하다고 응답한 근로자 비율은 전체 37.4%에 달한다. 일이 가장 중요하다고 응답한 근로자 비율은 4.7%에 불과하다(강민정 외, 2017. 원자료 재분석 결과). 일·가정 만족도가 평균 이상인 근로자들에게서 직장에 대한 전반적 만족도와 소속감 및 애착, 또한 현재 개인의 삶의 만족도 모두 평균 만족도가 낮은 근로자에 비해 높았다. 이는 노동을 통한 경제적 소득 창출과 일로 인한 성공 요인보다 개인의 삶과 가족과의 시간을 보내는데 더 큰 비중을 두고 있으며, 일과 개인의 삶이 조화롭게 연결되도록 장기적으로 기업의 제도와 조직문화가 함께 어우러져 변화해야 함을 시사한다.

조직문화를 하나로 정의내리기는 어렵다. 더군다나 규모가 큰 기업일수록 변화가 이루어지는 데까지 오랜 시간이 걸리므로 구조적 문제와 더불어 조직·

문화적 접근이 함께 고려되어야 한다. 본 장의 분석 역시, 광범위한 조직문화에 대한 폭을 좁히진 못한 한계점을 가지나, 우리나라의 조직(직장)문화에 대한 고찰과 성 격차를 연결하여 향후 효율성이 높은 기업, 더불어 직장 내 성별을 떠나 일과 생활의 균형을 통한 삶의 질 향상을 기대해본다.



# 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(인사담당자)

1. 조사 개요	47
2. 조사 결과	49
3. 소결	105

### III

## 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사 (인사담당자)

### 1. 조사 개요<sup>22)</sup>

본 실태조사는 인사담당자를 대상으로 기업의 일반현황, 인사관리방식, 일·생활 균형 현황, 일하는 방식 등 기업에서 객관적으로 측정할 수 있는 사항들로 구성하였다. 즉, 채용이나 배치, 승진, 평가, 임금 등 인사관리가 어떻게 이루어지는가와 그 결과에서의 성별 차이는 객관적인 자료가 필요한데, 이는 인사담당자를 통해서 확인할 수 있기 때문이다.

앞서 조사대상 기준으로 설정한 매출액이 높은 300인 이상 기업을 주요 업종 4개 부분으로 나누어 조사하였다. 업종 4개로 나누어 실태조사를 하는 이유는 여성비중의 저·고에 따라 먼저 구분하고, 여성비중이 낮은 부문이지만 업종별 차이가 있는 중공업과 과학기술 부문, 여성비중이 높은 부문이지만 그 안에서 업종별 차이가 있는 유통 부문과 금융 및 보험업을 대상으로 하여 산업 간 비교를 하려는 목적이다. 총 120개 기업을 조사하였는데, 금융 및 보험업의 경우에는 모집단 수가 적어 100인 이상을 대상으로 하였다. 중공업(제조업, 건설업) 35개사, 유통업(도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업) 30개사, 과학기술(출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업) 30개사, 금융 및 보험서비스업 25개사였다. 기업 규모별로는 500~999인(45.8%)이 가장 많았고 1,000인 이상(28.3%), 500인 미만(25.8%) 순이었다.

조사대상 기업의 기본적인 특성은 다음 표와 같으며, 이후의 분석은 사업부문(업종)과 규모(종사자 수)를 주로 기준으로 하여 분석하였다.

22) III장의 표는 동 조사결과를 정리함 표임.

〈표 Ⅲ-1〉 조사대상 기업의 특성

(단위 : 개, %)

		사례수	비율
■ 전체 ■		(120)	100.0
사업부문	중공업	(35)	29.2
	유통	(30)	25.0
	과학기술	(30)	25.0
	금융 및 보험	(25)	20.8
종사자 수	500명 미만	(31)	25.8
	500~999명	(55)	45.8
	1,000명 이상	(34)	28.3
매출액	2000억 미만	(35)	29.2
	2000~5000억 미만	(28)	23.3
	5000억~1조 미만	(25)	20.8
	1조 이상	(32)	26.7
설립년도	1980년 이전	(46)	38.3
	1981년~2000년	(46)	38.3
	2001년 이후	(28)	23.3
기업 상장 유무	거래소	(29)	24.2
	코스닥	(15)	12.5
	비상장	(76)	63.3
사업체 유형	본사	(106)	88.3
	공장(본사 포함)	(9)	7.5
	지사	(5)	4.2

## 2. 조사 결과

### 가. 인력 및 제도 현황

조사대상 기업의 인력 및 제도 현황을 파악하기 위해 직종별 남녀 근로자 수, 직급별 인력 현황, 남녀근로자의 평균 이직 및 퇴직자 수, 근속년수 등을 살펴보고, 적극적고용개선조치 대상 사업장 여부, 노동조합 및 노사협의회 등 제도적 장치 등에 대해 조사하였다.

먼저, 직종별 인력현황을 조사한 결과 정규직의 경우 남성은 생산(기능/단순)직(34.9%)에, 여성은 영업/마케팅직(37.8%)에 종사하는 비중이 제일 많았다. 비정규직의 경우 남성은 생산(기능/단순)직(47.5%)에, 여성은 생산(기능/단순)직(28.2%)과 기타(28.3%)에 종사하고 있었다.

〈표 III-2〉 직종별 인력 현황

(단위 : 명, %)

		경영기획/ 사무관리	생산 (기능/단순)	영업/ 마케팅	R&D	기타	합계
남성	정규직	142.3	229.3	169.7	53.2	61.7	656.3
		21.7	34.9	25.9	8.1	9.4	100.0
	비정규직	10.4	44.8	12.0	3.9	23.2	94.3
		11.1	47.5	12.7	4.2	24.6	100.0
여성	정규직	79.4	93.4	123.3	14.9	14.9	325.8
		24.4	28.7	37.8	4.6	4.6	100.0
	비정규직	7.1	13.7	12.5	1.4	13.7	48.4
		14.7	28.2	25.9	2.8	28.3	100.0
전체	정규직	221.7	322.7	293.0	68.0	76.7	982.1
		22.6	32.9	29.8	6.9	7.8	100.0
	비정규직	17.6	58.5	24.5	5.3	36.9	142.7
		12.3	41.0	17.2	3.7	25.9	100.0

사업 부문별로 살펴보면, 중공업에서는 남녀 모두 주로 생산직에 각각 48.2%, 58.1%로 가장 많이 종사하고 있었고, 유통업은 남녀 모두 영업 및 마케팅직에, 금융 및 보험업은 남녀 모두 영업/마케팅직과 경영기획/사무관리직에 종사하는 비중이 컸다. 다만, 과학기술부문에서는 차이를 보였는데, 남성들은 주로 생산직(48.1%)에 종사하는 반면에 여성들은 경영기획/사무관리, 생산, 영업/마케팅직에 20.5%~24.8%로 고른 분포를 보였다.

〈표 III-3〉 직종별 남녀 인력 현황 - 정규직

(단위 : 개, %)

		사례수	남성				여성			
			경영 기획/ 사무 관리	생산	영업/ 마케팅	R&D	경영 기획/ 사무 관리	생산	영업/ 마케팅	R&D
■ 전체 ■		(120)	21.7	34.9	25.9	8.1	24.4	28.7	37.8	4.6
사업 부문	중공업	(35)	21.8	48.2	8.8	9.6	17.9	58.1	8.3	11.0
	유통	(30)	15.5	19.7	53.3	4.8	14.8	36.4	44.1	2.5
	과학기술	(30)	12.7	48.1	13.7	13.2	24.3	20.5	24.8	14.1
	금융 및 보험	(25)	43.4	0.8	52.1	0.7	45.0	0.5	49.9	0.5
종사자 수	500명 미만	(31)	16.6	35.3	21.5	12.6	24.2	29.9	29.0	7.1
	500~999명	(55)	23.4	33.3	21.7	12.3	39.0	17.6	27.6	7.3
	1,000명 이상	(34)	21.6	35.8	28.9	5.1	18.5	33.0	42.8	3.2

직급별 인력현황을 조사한 결과, 조사대상 기업 전체 사원/대리급의 남녀 비율은 60.6%, 39.4%였고, 관리자(과장/팀장급 이상)의 경우 남성 74.4%, 여성 25.6%로 나타났으나 임원급에서는 확연한 차이를 보였다. 사업부문별로는 중공업의 경우 사원/대리급에서 여성 비중이 22.2%를 차지했으나, 관리자급으로 올라갈수록 여성 비중이 10% 미만으로 떨어지고, 임원급에서는 1.9%를 차지하였다. 과학기술부문도 중공업과 유사한 패턴을 보이고 있었다. 반면에 유통업과 금융 및 보험업을 보면 사원/대리급에서는 여성 비중이 높았는데,



관리자급에서는 역전되어 남성 비중이 높아졌고, 임원급에서도 남성의 비중은 높아지나 여성 비중이 28.1%, 12.9%로 감소하였다. 종사자 수로는 기업규모가 커질수록 사원/대리급과 관리자급에서 여성 비중이 증가하였으나, 500인 미만 기업에서는 여성 임원 비중이 제일 높은 12.6%로 나타나 차이를 보였다.

〈표 III-4〉 직급별 남녀 인력 현황 - 정규직

(단위 : 개, %)

		사례수	사원/대리급		관리자 (과장/팀장급 이상)		임원급	
			남성	여성	남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■		(120)	60.6	39.4	74.4	25.6	92.8	7.2
사업 부문	중공업	(35)	77.8	22.2	91.9	8.1	98.1	1.9
	유통	(30)	43.2	56.8	56.9	43.1	71.9	28.1
	과학기술	(30)	76.4	23.6	85.1	14.9	96.4	3.6
	금융 및 보험	(25)	47.6	52.4	59.1	40.9	87.1	12.9
종사자 수	500명 미만	(31)	68.0	32.0	86.1	13.9	87.4	12.6
	500~999명	(55)	62.1	37.9	80.1	19.9	92.7	7.3
	1,000명 이상	(34)	59.0	41.0	69.5	30.5	93.8	6.3

조사대상 기업의 정규직 연령대를 살펴보면, 남성은 30대와 40대의 비중이 높은 반면에, 여성은 30대와 20대 이하의 비중이 제일 높았다. 사업부문별로 차이를 보인 곳은 유통업에서는 남성은 30대 비중(40.3%)이 높은 반면에 여성은 20대 비중(39.7%)이 제일 높았고, 과학기술과 금융 및 보험업에서는 남성은 주로 40대가 많았으며, 여성은 주로 30대가 많았다. 기업규모별로는 1,000인 이상 기업의 경우 남성은 30대의 비중(34.0%)이 제일 높은 반면에, 여성은 20대 이하 비중(34.2%)이 제일 높았다.

〈표 III-5〉 남녀 연령구성 - 정규직

(단위 : 개, %)

	사례수	남성				여성			
		20대 이하	30대	40대	50대 이상	20대 이하	30대	40대	50대 이상
■ 전체 ■	(120)	15.1	33.4	30.7	20.7	29.9	32.8	20.6	16.7
사업 부문	중공업	(35)	14.4	34.3	29.5	21.8	29.6	49.3	15.1
	유통	(30)	25.9	40.3	23.9	9.9	39.7	25.5	14.5
	과학기술	(30)	9.4	28.2	36.2	26.2	21.8	41.4	26.3
	금융 및 보험	(25)	11.3	29.9	34.9	23.9	16.3	32.1	32.3
종사자 수	500명 미만	(31)	12.9	32.8	32.2	22.1	22.7	36.3	22.7
	500~999명	(55)	11.2	32.6	33.0	23.2	21.0	34.3	31.3
	1,000명 이상	(34)	17.7	34.0	29.2	19.1	34.2	31.9	16.1

최근 3년간 남녀 근로자의 평균 이직률을 조사한 결과, 2016년도에 비해 2018년에 여성들의 이직률이 증가하였다. 사업부문별로는 특히 유통업과 금융 및 보험업에서 지난 3년간 여성근로자의 이직률이 높은 것으로 나타났다. 기업 규모가 커질수록 여성근로자의 이(퇴)직자 수가 증가하는 것으로 조사되었다.

〈표 III-6〉 최근 3년간 남녀 이직률

(단위 : 개, %)

	사례수	2016년		2017년		2018년	
		남성	여성	남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■	(116)	61.6	38.4	62.1	37.9	58.1	41.9
사업 부문	중공업	(32)	75.4	24.6	76.2	23.8	80.9
	유통	(30)	49.1	50.9	49.2	50.8	40.3
	과학기술	(30)	73.3	26.7	74.7	25.3	75.1
	금융 및 보험	(24)	49.8	50.2	51.3	48.7	51.3
종사자 수	500명 미만	(31)	62.5	37.5	64.7	35.3	65.2
	500~999명	(52)	65.7	34.3	67.0	33.0	66.1
	1,000명 이상	(33)	58.7	41.3	58.2	41.8	52.9

정규직 근로자의 평균 근속년수를 살펴보면, 남성은 10.47년, 여성은 7.69년을 근속하는 것으로 나타났다. 사업부문별로는 중공업에서 남성의 근속년수가 13.06년으로 가장 길었고, 남녀 격차도 가장 컸다. 반면에 금융 및 보험업에서는 다른 업종에 비해 여성의 근속년수가 가장 긴 11.16년이었으며 남녀 격차도 1.32년으로 가장 적었다.

〈표 III-7〉 정규직의 성별 평균 근속년수

(단위 : 개, 년)

		사례수	남성	여성	남녀 GAP
■ 전체 ■		(120)	10.47	7.69	2.77
사업 부문	중공업	(35)	13.06	8.23	4.83
	유통	(30)	7.25	5.56	1.69
	과학기술	(30)	8.98	6.32	2.67
	금융 및 보험	(25)	12.48	11.16	1.32
종사자 수	500명 미만	(31)	10.91	7.97	2.94
	500~999명	(55)	10.28	7.54	2.74
	1,000명 이상	(34)	10.37	7.70	2.68

조사대상 기업이 적극적고용개선조치 대상 사업장인지 여부를 조사하였다. 적극적고용개선조치란 같은 업종의 다른 기업과 견주어 여성을 현저히 적게 고용하거나 여성관리자 비율이 낮은 기업에 대해 모든 인사관리 단계를 점검하여 이를 개선할 방법을 시행하도록 요구하는 제도를 말한다<sup>23)</sup>. 56.7%가 대상 사업장이 아니었으며, 중공업과 과학기술부문이 대상 사업장이라는 응답이 57.1%, 56.7%로 조사되어 적극적고용개선조치를 통해 여성 고용 및 여성관리자 비율을 개선할 필요가 있겠다.

23) 적극적 고용개선조치 홈페이지(aa-net.or.kr, 검색일: 2019.09.19.)

〈표 Ⅲ-8〉 적극적고용개선조치 대상 사업장 여부

(단위 : 개, %)

		사례수	예	아니오
■ 전체 ■		(120)	43.3	56.7
사업 부문	중공업	(35)	57.1	42.9
	유통	(30)	26.7	73.3
	과학기술	(30)	56.7	43.3
	금융 및 보험	(25)	28.0	72.0
종사자 수	500명 미만	(31)	38.7	61.3
	500~999명	(55)	49.1	50.9
	1,000명 이상	(34)	38.2	61.8

근로자를 대표하는 조직이 있는지 여부와 있다면 어떤 형태로 운영되는 지 조사하였다. 조사대상 기업의 73.3%가 근로자를 대표하는 조직을 갖고 있었으며, 과학기술부에서 근로자 대표 조직이 있다는 응답이 53.3%로 제일 낮았다. 근로자를 대표하는 조직이 있다면 어떤 형태인지 질문한 결과, ‘노사협의회’(48.9%)와 ‘단위노동조합’(33.0%)의 비율이 가장 많았다. 중공업은 단위노동조합의 형태(42.9%)로 주로 운영되었으며, 유통업, 과학기술, 금융 및 보험업은 노사협의회 형태로 운영되는 비중이 50%를 넘어섰다.

〈표 Ⅲ-9〉 근로자 대표하는 조직 유무와 형태

(단위 : 개, %)

		사례수	있음 (사례 수)		단위 노동 조합	노동 조합 지부	노동 조합 지회	노사 협의회
■ 전체 ■		(120)	73.3	(88)	33.0	13.6	4.5	48.9
사업 부문	중공업	(35)	80.0	(28)	42.9	10.7	14.3	32.1
	유통	(30)	66.7	(20)	30.0	5.0	0.0	65.0
	과학기술	(30)	53.3	(16)	37.5	6.3	0.0	56.3
	금융 및 보험	(25)	96.0	(24)	20.8	29.2	0.0	50.0
종사자 수	500명 미만	(31)	77.4	(24)	20.8	16.7	0.0	62.5
	500~999명	(55)	67.3	(37)	37.8	16.2	5.4	40.5
	1,000명 이상	(34)	79.4	(27)	37.0	7.4	7.4	48.1

노동조합이 있다고 응답한 기업 45개를 대상으로 노동조합 가입률을 조사한 결과, 노조가입률은 63.0%이었고, 여성 조합원 비중은 24.3%로 나타났다. 사업부문별로는 중공업의 경우 여성 조합원 비중이 8.2%로 가장 반면에 금융 및 보험업은 42.3%로 가장 높아 차이를 보였다.

〈표 III-10〉 노동조합 가입률과 여성 조합원 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	노조가입률	여성조합원 비중
■ 전체 ■		(45)	63.0	24.3
사업 부문	중공업	(19)	60.6	8.2
	유통	(7)	66.4	28.0
	과학기술	(7)	65.0	33.6
	금융 및 보험	(12)	63.8	42.3
종사자 수	500명 미만	(9)	69.9	22.0
	500~999명	(22)	61.9	28.1
	1,000명 이상	(14)	60.4	19.8

또한, 노동조합의 조직 내 성평등 문제에 대한 관심도를 살펴보면, ‘성평등 문제에 관심이 있으며, 적극적으로 관여한다’(68.9%)가 제일 높게 나타났으며, ‘성평등 문제에 전혀 관심이 없다’는 4.4%에 불과했다. 사업부문별로는 유통업의 경우 ‘성평등 문제에 관심이 있으며 적극적으로 관여한다’는 응답이 85.7%로 가장 높게 나타난 반면에, 중공업에서는 57.9%로 가장 낮게 나타났다. 특이한 점은 과학기술부문의 경우 사례 수가 적지만 ‘성평등 문제에 관심이 전혀 없다’는 의견이 14.3%로 가장 높은 비율을 차지했다.

〈표 III-11〉 성평등 문제에 대한 노동조합 관심도

(단위 : 개, %)

		사례수	성평등 문제에 전혀 관심이 없다	성평등 문제에 관심은 있으나 영향력은 없다	성평등 문제에 관심이 있으며 적극적으로 관여한다
■ 전체 ■		(45)	4.4	26.7	68.9
사업 부문	중공업	(19)	5.3	36.8	57.9
	유통	(7)	0.0	14.3	85.7
	과학기술	(7)	14.3	14.3	71.4
	금융 및 보험	(12)	0.0	25.0	75.0
종사자 수	500명 미만	(9)	0.0	33.3	66.7
	500~999명	(22)	4.5	27.3	68.2
	1,000명 이상	(14)	7.1	21.4	71.4

한편, 노사협의회가 있다고 응답한 43개를 대상으로 노사협의회 위원 구성과 여성위원 비중을 조사하였다. 노사협의회는 사용자측 위원 총 5.95명과 노측위원 6.63명으로 구성되었으며, 그 중 사용자측 위원 여성 비중은 14.5%, 노측위원 여성 비중은 30.2%로 나타났다. 중공업의 경우 사용자측 위원과 노측위원 모두에서 여성 비중이 가장 낮았으며, 금융 및 보험업에서는 사용자측 위원 중 여성비중이, 유통업에서는 노측위원 중 여성 비중이 가장 높은 것으로 나타나 직종 간 차이를 보였다.

〈표 III-12〉 노사협의회 의원 구성 및 여성위원 비중

(단위 : 개, 명, %)

		사례수	사용자측 위원			노측위원		
			전체	여성	비중	전체	여성	비중
■ 전체 ■		(43)	5.95	0.86	14.5	6.63	2.00	30.2
사업 부문	중공업	(9)	8.11	0.56	6.8	7.44	1.11	14.9
	유통	(13)	5.54	0.92	16.7	7.69	3.08	40.0
	과학기술	(9)	4.56	0.33	7.3	5.44	1.33	24.5
	금융 및 보험	(12)	5.83	1.42	24.3	5.75	2.00	34.8
종사자 수	500명 미만	(15)	4.67	0.67	14.3	5.40	1.67	30.9
	500~999명	(15)	4.73	0.27	5.6	4.73	1.13	23.9
	1,000명 이상	(13)	8.85	1.77	20.0	10.23	3.38	33.1

그리고 노사협의회가 2018년 한 해 동안 몇 회 개최되었으며, 실질적으로 운영되었는지를 조사하였다. 조사결과, 평균 개최 횟수는 4.58회였으며, 중공업이 제일 많은 6.11회, 과학기술부문이 가장 적은 3.44회로 나타났다. 노사협의회의 실질적 운영에 대해서는 ‘실질적으로 운영되는 편임’(41.9%)과 ‘매우 실질적으로 운영됨’(34.9%)이 76.8%로 조사되어 노사협의회가 실질적으로 운영되고 있음을 확인하였다. 중공업의 경우 사례 수는 적지만 노사협의회의 실질적 운영에 대해서 ‘유명무실한 편임’이라는 의견도 33.3%로 나타났으며, 종사자 수에서는 500~999인 기업에서 ‘유명무실한 편임’도 33.3%로 동일한 양상을 보였다.

〈표 III-13〉 노사협의회 개최 횟수와 실질적 운영

(단위 : 개, %, 회)

		사례수	평균 개최 횟수	실질적 운영			
				매우 실질적으로 운영됨	실질적으로 운영되는 편임	유명무실한 편임	완전히 유명무실함
■ 전체 ■		(43)	4.58	34.9	41.9	20.9	2.3
사업 부문	중공업	(9)	6.11	33.3	33.3	33.3	0
	유통	(13)	5.08	46.2	30.8	15.4	7.7
	과학기술	(9)	3.44	22.2	66.7	11.1	0
	금융 및 보험	(12)	3.75	33.3	41.7	25	0
종사자 수	500명 미만	(15)	4.67	20.0	66.7	6.7	6.7
	500~999명	(15)	3.87	33.3	33.3	33.3	0
	1,000명 이상	(13)	5.31	53.8	23.1	23.1	0

## 나. 일·생활 균형 현황

조사대상 기업의 일·생활 균형 현황을 파악하기 위해 가족친화인증 여부, 일·생활 균형 제도의 시행여부, 출산휴가 및 육아휴직 사용 현황, 그리고 연차 휴가 소진에 대해 질문하였다.

먼저, 가족친화 인증 여부를 조사한 결과, '있음'의 응답이 28.3%로 나타나 조사대상 기업의 다수가 가족친화인증을 받지 않은 것을 확인하였다. 가족친화 인증제도란 근로 출산 및 양육, 일·가정 양립 및 조직문화 등 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업에게 인증을 부여하는 제도를 말한다<sup>24)</sup>. 업종별로는 과학기술부문에서 가족친화인증을 받은 기업이 40.0%로 가장 많았고, 중공업이 8.6%로 가장 적었다.

〈표 III-14〉 가족친화인증 이력 여부

(단위 : 개, %)

		사례수	있음	없음
■ 전체 ■		(120)	28.3	71.7
사업 부문	중공업	(35)	8.6	91.4
	유통	(30)	33.3	66.7
	과학기술	(30)	40.0	60.0
	금융 및 보험	(25)	36.0	64.0
종사자 수	500명 미만	(31)	29.0	71.0
	500~999명	(55)	27.3	72.7
	1,000명 이상	(34)	29.4	70.6

일·생활 균형 제도의 시행여부를 유연근로제도, 휴일·휴가제도, 출산 및 육아 지원제도로 구분하여 살펴보면 다음과 같다. 유연근로제도의 경우 미시행 비율이 높은 가운데, '시차출퇴근제'의 시행률이 가장 높아 45.0%이었다. 사업부문별로는 유통업에서 '시차출퇴근제'의 시행률이 56.7%로 가장 높았고, 과학기술부문에서 '자율출퇴근제'(46.7%)와 '재택 및 원격근무제'(36.7%)의 시행률이 다른 업종에 비해 높게 나타났다. 기업규모가 커질수록 시차출퇴근제와 자율출퇴근제의 시행률이 증가하는 양상을 확인할 수 있었다.

24) 가족친화지원사업 홈페이지(www.ffsb.kr, 검색일 2019.09.19)



〈표 III-15〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 1) 유연근로제도

(단위 : 개, %)

		사례수	시차출퇴근제		자율출퇴근제 (선택근무제)		재택 및 원격근무제	
			시행	미시행	시행	미시행	시행	미시행
■ 전체 ■		(120)	45.0	55.0	29.2	70.8	18.3	81.7
사업 부문	중공업	(35)	40.0	60.0	22.9	77.1	5.7	94.3
	유통	(30)	56.7	43.3	16.7	83.3	26.7	73.3
	과학기술	(30)	43.3	56.7	46.7	53.3	36.7	63.3
	금융 및 보험	(25)	40.0	60.0	32.0	68.0	4.0	96.0
종사자 수	500명 미만	(31)	32.3	67.7	25.8	74.2	16.1	83.9
	500~999명	(55)	49.1	50.9	27.3	72.7	20.0	80.0
	1,000명 이상	(34)	50.0	50.0	35.3	64.7	17.6	82.4

\* 자율출퇴근제(선택근무제): 단위기간 1개월 이내의 총 근로시간 범위에서 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도  
출처: 고용노동부 일생활균형 홈페이지 (<http://worklife.kr>, 검색일 2019.09.24)

휴일·휴가제도를 살펴보면 ‘연차휴가 사용분할제도’의 시행률이 92.5%로 대부분 시행하고 있었고, 그 다음으로 ‘리프레시 휴가제도’(47.5%)를 시행하고 있었는데 그에 반해 ‘자녀 입학휴가’(15.8%), ‘입학기 10시 출근제’(14.2%)는 시행률이 저조한 편이었다. 사업부문별로 차이를 보이는 것은 유통업과 금융 및 보험업에서 ‘리프레시 휴가(안식휴가)’ 시행률이 각각 50.0%, 72.0%로 높게 나타났다. 기업규모가 커질수록 휴일·휴가제도의 시행률이 증가하는 가운데, 특히 ‘자녀 입학휴가’의 경우 1,000인 이상에서 32.4%의 시행률을 보여 차이가 있었다.

〈표 III-16〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 2) 휴일·휴가제도

(단위 : 개, %)

		사례수	입학기 10시 출근제		연차휴가 사용분할제도		리프레시휴가 (안식휴가)		자녀입학 휴가	
			시행	미시행	시행	미시행	시행	미시행	시행	미시행
■ 전체 ■		(120)	14.2	85.8	92.5	7.5	47.5	52.5	15.8	84.2
사업 부문	중공업	(35)	8.6	91.4	97.1	2.9	45.7	54.3	8.6	91.4
	유통	(30)	13.3	86.7	90.0	10.0	50.0	50.0	30.0	70.0
	과학기술	(30)	23.3	76.7	86.7	13.3	26.7	73.3	10.0	90.0
	금융 및 보험	(25)	12.0	88.0	96.0	4.0	72.0	28.0	16.0	84.0
종사자 수	500명 미만	(31)	12.9	87.1	90.3	9.7	41.9	58.1	9.7	90.3
	500~999명	(55)	12.7	87.3	92.7	7.3	41.8	58.2	9.1	90.9
	1,000명 이상	(34)	17.6	82.4	94.1	5.9	61.8	38.2	32.4	67.6

\* 입학기 10시 출근제: 초등학교 입학기의 자녀를 둔 근로자가 육아기 근로시간 단축제도, 유연근무 또는 연차를 활용해 10시 출근을 장려하는 제도(저출산고령사회위원회 보도자료, 2018.02.07.)

\* 연차휴가사용 분할제도: 1일 8시간의 유급휴가인 연차를 분할하여 반차(4시간), 반반차(2시간) 등으로 활용하는 제도<sup>25)</sup>

\* 자녀입학(돌봄)휴가: 자녀의 초등학교 입학을 전후로 휴가를 부여하는 제도(저출산고령사회위원회 보도자료, 2018.02.07)

출산 및 육아지원제도의 경우 ‘법정 1년 이상 육아휴직 부여’의 시행률이 93.3%로 가장 높았고, ‘임신기 근로시간단축’(79.2%), ‘육아기 근로시간단축’(65.0%) 순으로 시행되고 있었으며 ‘직장어린이집’(25.0%)과 ‘자동육아휴직제’(15.0%) 시행률은 낮은 편이었다. 사업부문별로 특이한 점은 금융 및 보험업에서 ‘육아휴직자관리(복귀지원) 프로그램’(52.0%)과 ‘난임휴가제도 및 난임시술비용지원제도’(72.0%)를 시행하는 비율이 높았다. 유통업에서도 ‘난임휴가제도 및 난임시술비용지원제도’가 50.0%로 조사되었다. 전반적으로 1,000인 이상 기업에서 출산 및 육아지원제도의 시행률이 높았다.

25) CBS노컷뉴스(2017.8.29.) “‘반반차’를 아시나요…현대백화점그룹, 2시간 휴가제도 도입” (<https://www.nocutnews.co.kr/news/4838040>, 검색일 2019.09.25.)

〈표 III-17〉 일·생활 균형 제도 시행여부 - 3) 출산 및 육아지원

(단위 : 개, %)

		사례수	육아 휴직자 관리 (복귀 지원) 프로 그램	법정 1년 이상 육아 휴직 부여	자동 육아 휴직제	육아 휴직 급여 추가 지급	임신기 근로 시간 단축	육아기 근로 시간 단축 제도	난임 휴가 제도 및 난임 시술 비용 지원 제도	직장 어린이집
■ 전체 ■		(120)	40.0	93.3	15.0	19.2	79.2	65.0	48.3	25.0
사업 부문	중공업	(35)	37.1	91.4	2.9	14.3	71.4	51.4	45.7	22.9
	유통	(30)	43.3	90.0	20.0	16.7	76.7	70.0	50.0	16.7
	과학기술	(30)	30.0	96.7	23.3	16.7	83.3	70.0	30.0	26.7
	금융 및 보험	(25)	52.0	96.0	16.0	32.0	88.0	72.0	72.0	36.0
종사자 수	500명 미만	(31)	38.7	93.5	16.1	29.0	71.0	67.7	41.9	16.1
	500~999명	(55)	41.8	89.1	10.9	12.7	78.2	60.0	40.0	20.0
	1,000명 이상	(34)	38.2	100	20.6	20.6	88.2	70.6	67.6	41.2

\* 난임휴가제도: 난임 치료를 받기 위한 연간 3일 이내의 휴가(최초 1일은 유급)를 부여하는 제도(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제18조의 3)

다음으로는 2018년 정규직 기준 출산휴가 사용현황을 조사한 결과, 근소한 차이지만 남성(11.69명)이 여성(11.54명)보다 출산 휴가를 더 사용하는 것으로 나타났다. 사업부문별로는 금융 및 보험업을 제외하고 모든 사업부문에서 남성의 출산휴가 사용자가 많았으며, 종사자 수에서는 1,000인 이상 기업보다는 500인 미만, 500~999인에서 남성 출산 휴가자가 여성에 비해 많았다.

〈표 III-18〉 2018년 성별 출산 휴가자 수

(단위 : 개, 명)

		사례수	전체	남성	여성
■ 전체 ■		(119)	23.23	11.69	11.54
사업 부문	중공업	(34)	19.97	10.41	9.56
	유통	(30)	20.10	12.07	8.03
	과학기술	(30)	19.83	11.87	7.97
	금융 및 보험	(25)	35.48	12.76	22.72
종사자 수	500명 미만	(31)	8.74	5.71	3.03
	500~999명	(54)	14.85	8.22	6.63
	1,000명 이상	(34)	49.74	22.65	27.09

2018년 정규직 기준 육아휴직 사용현황을 살펴보면, 여성(10.57명)이 남성(2.02명)보다 육아휴직을 더 많이 사용 것으로 조사되었다. 사업부문별로는 금융 및 보험업에서 큰 격차로 여성(23.48명)이 남성(2.00명)보다 육아휴직 사용자 수가 많았는데, 이 업종에 속한 조사대상 기업들이 남성 육아휴직을 꺼리는 분위기 인지, 아니면 출산 육아기에 해당되는 여성근로자가 많은지 확인해 볼 필요가 있는 대목이다. 한편, 2018년 육아휴직 복귀예정이었으나 퇴사한 인원을 조사한 결과, 여성(1.22명)이 남성(0.34명)에 비해 더 많이 퇴사하는 것으로 나타났으며 사업부문별, 기업규모별로 차이가 없었다.

〈표 III-19〉 2018년 육아휴직자 수와 퇴사 인원

(단위 : 개, 명, %)

		사례수	육아휴직 사용자 수		퇴사 인원(비율)		
			남성	여성	남성	여성	
■ 전체 ■		(119)	2.02	10.57	0.34	22.0	1.22 78.0
사업 부문	중공업	(34)	1.56	6.29	0.15	15.2	0.82 84.9
	유통	(30)	2.00	8.30	0.53	22.9	1.80 77.1
	과학기술	(30)	2.57	6.93	0.30	32.1	0.63 67.9
	금융 및 보험	(25)	2.00	23.48	0.44	20.0	1.76 80.0
종사자 수	500명 미만	(31)	0.71	2.65	0.13	19.1	0.55 81.0
	500~999명	(54)	1.78	7.02	0.28	25.4	0.81 74.6
	1,000명 이상	(34)	3.59	23.44	0.65	20.8	2.47 79.3

평균 육아휴직 기간을 성별로 비교한 결과, 여성(11.04개월)이 남성(8.35개월)보다 육아휴직을 더 길게 사용하는 것으로 나타났다. 사업부문별로는 금융 및 보험업이 다른 사업부문에 비해 남성(9.71개월)과 여성(12.67개월) 모두 가장 길게 육아휴직을 사용하고 있었다. 종사자 수로 보면, 1,000인 이상 기업에서 다른 기업규모에 비해 남성(9.20개월)의 육아휴직 기간이 길었다.

〈표 III-20〉 성별 평균 육아휴직 기간

(단위 : 개, 개월)

		사례수	남성	여성
■ 전체 ■		(106)	8.35	11.04
사업 부문	중공업	(28)	8.72	10.44
	유통	(29)	7.94	10.41
	과학기술	(28)	7.79	10.99
	금융 및 보험	(21)	9.71	12.67
종사자 수	500명 미만	(25)	8.67	12.55
	500~999명	(48)	7.38	10.34
	1,000명 이상	(33)	9.20	11.02

출산 및 육아휴직으로 인한 인력공백을 해결하는 방법을 조사한 결과, '대체 인력채용'(41.7%)이 가장 많았고, '해당 팀내에서 자체적으로 해결'(36.7%)한다는 응답 순이었다. 그 밖에 '타부서로부터 충원'(13.3%), '협력업체(파견업체 등)로부터의 대체인력 확보'(6.7%), 그리고 '복직으로 충원'(1.7%) 순으로 나타났다. 사업부문별로 살펴보면 중공업과 과학기술은 '해당 팀내에서 자체적으로 해결한다'는 응답이 높았고, 유통업과 금융 및 보험업은 '대체인력 채용'이 각각 66.7%, 44.0%로 조사되었다. 기업규모별로는 500인 미만 기업에서는 주로 '해당 팀내에서 자체적으로 해결'(41.9%)하고 있었고, 500~999인 기업에서는 주로 '대체인력 채용'(52.7%)을 통해 출산 휴가 및 육아휴직으로 인한 인력 공백을 해결하고 있었다.

〈표 III-21〉 출산휴가 및 육아휴직으로 인한 인력공백 해결방법

(단위 : 개, %)

		사례수	대체인력 채용	협력업체(파견 업체 등)로 부터 대체인력 확보	타부서 로부터 충원	해당 팀 내에서 자체적으로 해결	복직인원 으로 충원
■ 전체 ■		(120)	41.7	6.7	13.3	36.7	1.7
사업 부문	중공업	(35)	17.1	11.4	14.3	57.1	0.0
	유통	(30)	66.7	10.0	13.3	10.0	0.0
	과학기술	(30)	43.3	3.3	0.0	50.0	3.3
	금융 및 보험	(25)	44.0	0.0	28.0	24.0	4.0
종사자 수	500명 미만	(31)	32.3	6.5	19.4	41.9	0.0
	500~999명	(55)	52.7	3.6	9.1	32.7	1.8
	1,000명 이상	(34)	32.4	11.8	14.7	38.2	2.9

다음으로 연차휴가 소진율과 남은 연차휴가에 대한 수당지급에 대해 조사하였다. 연차휴가 소진율에 있어서 여성(72.2%)이 남성(66.3%)보다 더 높게 나타났다. 사업부문별로는 유통업이 남녀 모두 연차소진율이 높았고, 금융 및 보험업이 남녀 모두 연차소진율이 가장 낮았다.

〈표 III-22〉 연차휴가 소진율

(단위 : 개, %)

		사례수	남성	여성
■ 전체 ■		(120)	66.3	72.2
사업 부문	중공업	(35)	61.4	70.8
	유통	(30)	79.9	85.8
	과학기술	(30)	70.6	76.0
	금융 및 보험	(25)	51.8	53.2
종사자 수	500명 미만	(31)	61.6	70.1
	500~999명	(55)	66.3	72.5
	1,000명 이상	(34)	70.7	73.5

잔여 연차휴가에 대한 수당지급에 관해서는 ‘남은 휴가에 대해 모두 지급’ (49.2%)이 가장 많은 응답을 보였고, ‘기본 사용일수 이외 남은 휴가에 대해 지급함’ (20.8%)으로 나타나 조사대상 기업들이 남은 연차휴가에 대해서는 70.0%가 수당을 지급하는 것을 알 수 있었다. 이 외에 ‘남은 휴가일 수가 있어도 지급하지 않음’은 27.5%로 나타났고 기타 의견으로 ‘잔여 일수 30% 지급’, ‘잔여 5일 한도로 보상 지급’과 ‘퇴직 시 퇴직시점 3개월 잔여연차 수당 지급’이 동일하게 0.8%로 조사되었다. 사업부문별로 특이점으로는 과학기술에서 ‘남은 휴가일 수가 있어도 지급하지 않음’(46.7%)의 응답이 가장 높아 차이를 보였다.

〈표 III-23〉 잔여 연차휴가 수당 지급 여부

(단위 : 개, %)

	사례수	남은 휴가에 대해 모두 지급함	기본사용일수 이외 남은 휴가에 대해 지급함	남은 휴가일수가 있어도 지급하지 않음	잔여일수 30% 지급	잔여 5일 한도로 보상 지급	퇴직시점 3개월 잔여 연차 수당 지급
■ 전체 ■	(120)	49.2	20.8	27.5	0.8	0.8	0.8
사업 부문	중공업	(35)	60.0	11.4	22.9	2.9	0.0
	유통	(30)	46.7	20.0	33.3	0.0	0.0
	과학기술	(30)	30.0	20.0	46.7	0.0	3.3
	금융 및 보험	(25)	60.0	36.0	4.0	0.0	0.0
종사자 수	500명 미만	(31)	45.2	19.4	35.5	0.0	0.0
	500~999명	(55)	50.9	20.0	25.5	1.8	1.8
	1,000명 이상	(34)	50.0	23.5	23.5	0.0	0.0

정규직을 대상으로 최근 3개월 주당 평균 초과근로 시간을 조사한 결과, 남성은 평균 4.69시간, 여성은 평균 2.93시간을 초과근로하는 것으로 나타났다. 남성은 중공업에서 평균 초과근로시간이 6.26시간으로 제일 길었고, 여성의 경우 다른 사업부문과 비교해서 유통업에서 평균 초과근로시간이 3.73시간으로 가장 길었다. 기업규모별로는 1,000인 이상 기업에서 남녀 모두 주당 평균 초과근로 시간이 제일 많아 규모가 클수록 초과근로를 많이 하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 III-24〉 주당 평균 초과근로 시간

(단위 : 개, 시간)

		사례수	남성	여성
■ 전체 ■		(119)	4.69	2.93
사업 부문	중공업	(35)	6.26	2.97
	유통	(30)	4.93	3.73
	과학기술	(29)	4.70	3.17
	금융 및 보험	(25)	2.20	1.64
종사자 수	500명 미만	(31)	4.08	1.92
	500~999명	(54)	4.54	2.94
	1,000명 이상	(34)	5.49	3.85

## 다. 인사관리 현황

### 1) 인사관리 전반

조사대상 기업의 인사관리 현황을 파악하기 위해 인사관리 전반, 채용 및 배치, 평가 및 임금, 승진, 그리고 교육훈련에 대해 조사하였다. 우선, 기업의 인사관리 전반을 조사하기 위해 기업의 지배구조, CEO의 마인드, 관련 담당자/조직의 유무, 직무분석 실시 여부, 인사관련위원회 내 여성 비중, 그리고 여성 채용목표제나 여성관리자승진목표제의 시행 여부 등을 질문하였다.

기업지배구조의 경우 조사대상 기업의 53.3%가 '전문경영인 체제'인 것으로 조사된 가운데, 사업부문별로는 중공업과 과학기술은 '오너 경영체제'가 각각 57.1%, 56.7%이었고 유통업과 금융 및 보험업은 '전문 경영인 체제'가 각각 60.0%, 72.0%으로 나타났다.



〈표 III-25〉 기업 지배구조

(단위 : 개, %)

		사례수	오너 경영체제	전문경영인 체제
■ 전체 ■		(120)	46.7	53.3
사업 부문	중공업	(35)	57.1	42.9
	유통	(30)	40.0	60.0
	과학기술	(30)	56.7	43.3
	금융 및 보험	(25)	28.0	72.0
종사자 수	500명 미만	(31)	35.5	64.5
	500~999명	(55)	54.5	45.5
	1,000명 이상	(34)	44.1	55.9

CEO의 마인드에 대해서는 총 6개의 문항, 4점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다)로 측정하였다. 다음의 표는 CEO 마인드에 대한 평균 점수를 보여주고 있는데, 6개의 문항 모두 평균 3점을 넘었다. ‘근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다’가 3.36점으로 가장 높았고 그 다음으로 ‘직원들에게 신임을 받고 있다’(3.33점), ‘직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다’(3.24점), ‘직원들과 자주 소통하는 편이다’(3.22점), ‘경조사 등 기쁘거나 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다’(3.22점), ‘여성인력의 중요성을 강조하는 편이다’(3.13점) 순이었다. ‘경조사 등 기쁘거나 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다’의 경우 양가적인 해석이 가능한 문항으로, CEO가 가족같은 분위기를 지향하는 것은 긍정적인 측면도 있지만, 일·가족 양립을 해야 하는 (기혼)여성이나 개인주의 성향이 높은 신세대 입장에서는 부담스러울 수 있다. 사업부문별로 살펴보면, 중공업과 과학기술에서 ‘여성인력의 중요성을 강조하는 편이다’의 응답이 2.97점으로 평균보다 낮게 나타나 CEO의 여성인력에 대한 인식개선이 필요한 업종이라 할 수 있다. 성별 다양성과 포용에 관한 CEO 대상 교육이 필요한 대목이다.

〈표 III-26〉 CEO의 마인드

(단위 : 개, 점)

		사례수	근로자를 인적자원 으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	직원들에게 신임을 받고 있다	여성 인력의 중요성을 강조하는 편이다	직원들과 자주 소통하는 편이다	경조사 등 기쁘거나 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다	직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다
■ 전체 ■		(120)	3.36	3.33	3.13	3.22	3.22	3.24
사업 부문	중공업	(35)	3.23	3.29	2.97	3.09	3.00	3.09
	유통	(30)	3.40	3.40	3.30	3.43	3.30	3.23
	과학기술	(30)	3.40	3.23	2.97	3.03	3.17	3.27
	금융 및 보험	(25)	3.44	3.44	3.36	3.36	3.48	3.44
종사자 수	500명 미만	(31)	3.35	3.48	3.13	3.29	3.29	3.32
	500~999명	(55)	3.29	3.27	3.11	3.18	3.09	3.18
	1,000명 이상	(34)	3.47	3.29	3.18	3.21	3.35	3.26

조직문화, 사회적 책임과 지속가능 경영을 담당하는 담당자나 조직의 유무에 관해서 조사한 결과, 조직문화의 경우 '담당자가 있다'는 응답이 70.8%, '조직이 있다'는 응답도 50.8%로 나타났다. 기업의 사회적 책임(CSR)과 지속가능 경영은 각각 58.3%, 64.2%로 담당자는 있으나 관련된 조직을 갖춘 비율은 40.0%, 45.0%였다. 이러한 결과를 통해 조사대상 기업들이 전반적으로 기업의 조직문화, 사회적 책임과 지속가능 경영에 대해 관심을 갖고 업무를 추진하는 것을 알 수 있다. 사업부문별로는 중공업부문은 조직문화 담당자가 있다는 응답이 평균보다 높으나 조직을 구비한 비율은 평균보다 낮았다. 과학기술 부문은 사회적 책임 담당자와 조직 비율이 평균보다 낮았으며, 금융 및 보험업은 조직문화, 사회적 책임, 지속가능 경영 담당자와 조직을 구비한 비율이 가장 높은 업종이었다.

〈표 III-27〉 조직문화, 사회적책임과 지속가능경영 담당자 및 조직 유무

(단위 : 개, %)

	사례수	조직문화		사회적 책임		지속가능 경영	
		담당자	조직	담당자	조직	담당자	조직
■ 전체 ■	(120)	70.8	50.8	58.3	40.0	64.2	45.0
사업 부문	중공업	(35)	71.4	45.7	62.9	40.0	65.7
	유통	(30)	66.7	56.7	56.7	43.3	63.3
	과학기술	(30)	66.7	40.0	40.0	16.7	60.0
	금융 및 보험	(25)	80.0	64.0	76.0	64.0	68.0
종사자 수	500명 미만	(31)	80.6	54.8	54.8	25.8	71.0
	500~999명	(55)	65.5	45.5	56.4	41.8	54.5
	1,000명 이상	(34)	70.6	55.9	64.7	50.0	73.5

\* 사회적책임(CSR): 기업의 이해 당사자들이 기업에 기대하고 요구하는 사회적 의무들을 충족시키기 위해 수행하는 활동. 이해관계자 기반 경영활동(중소기업 사회적책임경영 홈페이지 <https://www.csr.go.kr/>. 검색일 2019.09.23)

\* 지속가능경영: 기업이 경제적 성장과 더불어 사회에 공헌하고 환경문제에 기여하는 가치를 창출하여 다양한 이해관계자의 기대에 부응함으로써 기업가치와 기업경쟁력을 높여 지속적인 성장을 꾀하는 경영활동(ISO 26000 홈페이지 <https://iso26000.info/iso26000/>. 검색일 2019.09.23)

직무분석 실시 여부에 대해서는 조사대상 기업의 63.3%가 직무분석을 실시하는 것으로 나타나 직무중심의 인사관리를 하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 과학기술부문의 경우 유일하게 직무분석을 실시하는 비율이 46.7%에 불과했다.

〈표 III-28〉 직무분석 실시 여부

(단위 : 개, %)

	사례수	예		아니오	
		예	아니오	예	아니오
■ 전체 ■	(120)	63.3	36.7		
사업 부문	중공업	(35)	74.3	25.7	
	유통	(30)	56.7	43.3	
	과학기술	(30)	46.7	53.3	
	금융 및 보험	(25)	76.0	24.0	
종사자 수	500명 미만	(31)	64.5	35.5	
	500~999명	(55)	56.4	43.6	
	1,000명 이상	(34)	73.5	26.5	

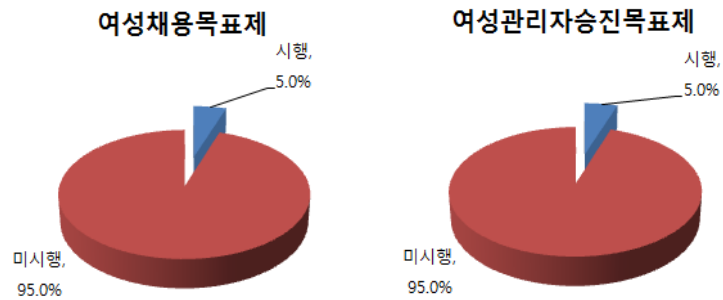
조사대상 기업을 대상으로 중요 인사결정(승진, 근무평가, 상훈 등)을 담당하는 인사관련위원회 규모와 위원 구성 중 여성 비중을 분석하였다. 인사관련위원회의 규모는 전체 11.12명이며 그 중 여성은 1.83명으로 16.5%를 차지하고 있었다. 인사관련위원회에서 여성 비중이 제일 높은 사업부문은 유통업으로 23.3%였고, 금융 및 보험업이 제일 적은 11.9%로 나타났다. 종사자 수가 많을수록 인사관련위원회의 규모가 커졌으며, 여성이 차지하는 비중 역시 증가하는 양상을 보였다.

〈표 III-29〉 인사관련위원회 규모

(단위 : 개, 명, %)

		사례수	전체	여성	여성비중
■ 전체 ■		(120)	11.12	1.83	16.5
사업 부문	중공업	(35)	16.86	2.69	15.9
	유통	(30)	8.30	1.93	23.3
	과학기술	(30)	9.50	1.43	15.1
	금융 및 보험	(25)	8.40	1.00	11.9
종사자 수	500명 미만	(31)	6.81	0.87	12.8
	500~999명	(55)	9.45	1.27	13.5
	1,000명 이상	(34)	17.74	3.62	20.4

여성채용목표제와 여성관리자 승진목표제 시행 여부를 조사한 결과, 조사대상 기업의 95.0%가 여성채용목표제와 여성관리자 승진목표제를 운영하지 않는 것으로 나타났다. 여성 고용 비중이 저조한 중공업과 과학기술부문의 경우 여성 고용 개선을 위해 채용목표제를 도입하는 것도 검토할 수 있을 것이다. 여성채용목표제를 시행한다고 응답한 기업(6개)을 대상으로 2019년 목표 비율을 확인한 결과 평균 21.7%이었고 유통업과 과학기술부문이 각각 평균 32.5%, 30.0%로 여성채용목표치가 평균 보다 높았다. 여성관리자 승진목표제 역시 시행한다고 응답한 기업은 6개에 불과하였고, 2019년 목표 비율은 평균 19.2%이었고 유통업의 목표 비율이 32.5%로 가장 높게 설정되었다.



[그림 III-1] 여성채용목표제/여성관리자승진목표제 시행 여부

〈표 III-30〉 여성채용목표제/여성관리자승진목표제 목표 비율

(단위 : 개, %)

		여성채용목표제		여성관리자승진목표제	
		사례 수	목표비율	사례 수	목표 비율
■ 전체 ■		(6)	21.7	(6)	19.2
사업 부문	중공업	(2)	9.5	(2)	10.0
	유통	(2)	32.5	(2)	32.5
	과학기술	(1)	30.0	(1)	10.0
	금융 및 보험	(1)	16.0	(1)	20.0
종사자 수	500명 미만	(1)	50.0	(2)	30.0
	500~999명	(4)	17.8	(4)	13.8
	1,000명 이상	(1)	9.0	(0)	0.0

## 2) 채용 및 배치

다음에서는 조사대상 기업의 정규직 채용현황, 인력충원 방식, 공개 채용 시 여성 심사위원·면접관 참여, 그리고 채용 및 배치 시 중요하게 고려하는 사항 등을 중심으로 조사한 결과를 정리하였다.

채용 현황은 신입사원 채용과 경력직 채용으로 나누어 분석하였고, 먼저 신입

사원 채용의 경우 남녀 응시자 비율과 합격자 비율을 살펴보았다. 전체 조사 대상 기업의 신입사원 채용의 남녀 응시자 비율은 64.1%:35.9%이었고, 합격자 비율 역시 유사하게 64.0%:36.0%였다. 사업부문별로 유사한 패턴을 보이고 있는 가운데, 금융 및 보험업이 다른 부문에 비해 여성 응시자(43.5%)들이 많고 합격자(46.4%)들도 많은 것으로 나타났다. 유통업은 남녀 응시자 비율이 64.0%:36.0%인데 비해 합격자 비율은 57.1%:42.9%로 나타나 오히려 여성 응시자 대비 합격자가 많았고, 과학기술의 경우 응시자 남녀 비율은 약 65.9%:34.1%인데 비해 실제 합격자 비율에서는 남성이 79.2%로 나타나 차이를 보였다.

〈표 III-31〉 신입사원 남녀 채용 현황

(단위 : 개, %)

		사례수	응시자 비율		합격자 비율	
			남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■		(120)	64.1	35.9	64.0	36.0
사업 부문	중공업	(35)	69.0	31.0	69.3	30.7
	유통	(30)	64.0	36.0	57.1	42.9
	과학기술	(30)	65.9	34.1	79.2	20.8
	금융 및 보험	(25)	56.5	43.5	53.6	46.4
종사자 수	500명 미만	(31)	70.5	29.6	78.1	21.9
	500~999명	(55)	63.0	37.0	62.9	37.1
	1,000명 이상	(34)	63.9	36.1	63.2	36.8

또한 응시자 대비 합격자 비중을 성별로 분석하였는데, 그 결과 남녀 모두 7.5%로 나타났다. 그러나 사업부문별로 살펴보면 유통업과 금융 및 보험업은 여성 응시자 대비 여성 합격자 비중이 높은 반면에 과학기술부문은 남성 응시자 대비 남성 합격자 비중이 높은 것으로 나타나 차이를 보였다. 기업규모별로는 편차가 있었는데, 500~999명, 1,000명 이상 규모에서는 남녀 응시자 대비 합격자 비중이 유의미한 차이가 없었으나, 500인 미만 기업에서는 남성 응시자 대비 남성 합격자 비중이 높은 것으로 조사되었다.

〈표 III-32〉 신입사원 응시자 대비 합격자 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	응시자 대비 합격자 비중	
			남성	여성
■ 전체 ■		(120)	7.5	7.5
사업 부문	중공업	(35)	11.2	11.0
	유통	(30)	6.0	8.0
	과학기술	(30)	6.2	3.2
	금융 및 보험	(25)	4.8	5.3
종사자 수	500명 미만	(31)	9.1	6.1
	500~999명	(55)	7.5	7.5
	1,000명 이상	(34)	7.1	7.3

한편, 경력직 채용 현황을 살펴보면 남녀 응시자 비율은 67.7%:32.4%이었고, 합격자 비율 역시 유사하게 69.9%:30.2%로 조사되었다. 사업부문별로 중공업과 과학기술부문에서 남성 응시자 비율이 높고 합격자 비율도 높은 반면에 유통부문과 금융 및 보험업에서는 상대적으로 여성 합격자 비율이 높았다.

〈표 III-33〉 경력직 남녀 채용 현황

(단위 : 개, %)

		사례수	응시자 비율		합격자 비율	
			남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■		(120)	67.7	32.4	69.9	30.2
사업 부문	중공업	(35)	76.5	23.5	87.5	12.5
	유통	(30)	56.9	43.1	50.3	49.7
	과학기술	(30)	77.0	23.0	84.8	15.2
	금융 및 보험	(25)	55.5	44.5	51.2	48.8
종사자 수	500명 미만	(31)	72.5	27.5	70.0	30.1
	500~999명	(55)	66.3	33.7	67.9	32.1
	1,000명 이상	(34)	68.0	32.0	71.6	28.4

또한 경력직 채용 시 응시자 대비 합격자 비중을 성별로 분석한 결과 남녀 유사하게 25.2%:22.7%로 나타났다. 그러나 사업부문별로 살펴보면 중공업과 과학기술부문에서는 남성 응시자 대비 합격자 비중이 높았고, 유통업에서는 여성 응시자 대비 합격자 비중이 높았다.

〈표 III-34〉 경력직 응시자 대비 합격자 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	응시자 대비 합격자 비중	
			남성	여성
■ 전체 ■		(120)	25.2	22.7
사업 부문	중공업	(35)	23.8	11.0
	유통	(30)	44.7	58.2
	과학기술	(30)	32.7	19.6
	금융 및 보험	(25)	11.4	13.5
종사자 수	500명 미만	(31)	24.0	27.2
	500~999명	(55)	22.7	21.1
	1,000명 이상	(34)	27.5	23.2

정규직의 인력충원 방식은 어떻게 진행되는지 조사한 결과, 대부분의 기업들이 '수시 채용'(59.1%)과 '정기공채'(33.3%)로 채용을 진행하는 것으로 나타났다. 그 외에 '타기업 스카우트'(3.9%), '내부충원(사내공모제 등)'(2.7%)도 있었다. 사업부문별로는 유통업과 과학기술부문에서는 '수시채용'의 비중이 각각 약 73.5%로 가장 높았고, 금융 및 보험업에서는 수시채용보다는 '정기공채'(50.9%)를 통해 인력을 충원하고 있었고 다른 사업부문에 비해 '타기업 스카우트'(7.7%)와 '내부충원'(5.2%)의 비중이 높아 차이를 보였다. 기업규모 역시 종사자 수에 관계없이 수시채용이 가장 많았고 그 다음으로 정기공채를 통해 인력을 충원하는 것으로 조사되었다.



〈표 III-35〉 인력충원 방식

(단위 : 개, %)

		사례수	정기공채 (대졸공채 기준)	수시채용	타기업 스카우트	내부충원 (사내공모제 등)	기타
■ 전체 ■		(120)	33.3	59.1	3.9	2.7	1.1
사업 부문	중공업	(35)	40.5	52.2	3.3	2.3	1.7
	유통	(30)	22.4	73.3	1.2	2.4	0.7
	과학기술	(30)	21.1	73.5	4.0	1.2	0.2
	금융 및 보험	(25)	50.9	34.3	7.7	5.2	1.9
종사자 수	500명 미만	(31)	31.5	65.5	1.8	0.8	0.5
	500~999명	(55)	29.7	60.4	5.1	3.2	1.6
	1,000명 이상	(34)	40.8	50.9	3.9	3.6	0.8

내부에서 인력을 충원한 경험이 있는 기업(27개)을 대상으로 전체 인원과 남녀 인원을 조사하였다. 분석결과, 내부인력 충원 시 남성 11.74명(62.7%), 여성 7명(37.4%)으로 나타났으며, 중공업과 금융 및 보험업이 다른 사업부문에 비해 내부충원으로 인력을 더 많이 모집하였고, 유통업의 경우 내부인력 충원 시 여성을 더 많이 활용하는 것으로 나타났다. 기업규모가 커질수록 내부인력 충원 수도 증가하고 있는 가운데, 특이하게도 500인 미만 기업에서는 남성보다 여성을 내부인력으로 더 충원하고 있었다.

〈표 III-36〉 내부인력 충원 현황

(단위 : 개, 명, %)

		사례수	전체	남성	비중	여성	비중
■ 전체 ■		(27)	18.74	11.74	62.7	7.00	37.4
사업 부문	중공업	(9)	23.89	18.44	77.2	5.44	22.8
	유통	(8)	9.13	3.13	34.3	6.00	65.8
	과학기술	(4)	11.75	9.00	76.6	2.75	23.4
	금융 및 보험	(6)	28.50	15.00	52.6	13.50	47.4
종사자 수	500명 미만	(4)	2.25	1.00	44.4	1.25	55.6
	500~999명	(11)	14.45	8.64	59.8	5.82	40.3
	1,000명 이상	(12)	28.17	18.17	64.5	10.00	35.5

이러한 공개 채용 시 심사위원, 평가위원, 면접관 등에 여성이 포함되어 있는지 확인한 결과, 서류심사위원의 여성 비중은 23.0%, 실무면접위원의 여성 비중은 20.4%, 최종(임원)면접위원의 여성 비중은 11.6%인 것으로 조사되었다. 여전히 채용 시 남성 심사위원들과 면접관들이 약 80%로 절대다수를 차지하고 있는 것을 다시 한번 확인할 수 있었다. 사업부문별로는 유통업과 금융 및 보험업에서 여성 심사위원과 면접관의 비중이 조사대상 기업 평균 보다 높았고, 중공업과 과학기술부문에서는 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균 보다 낮았다. 여성 고용 개선을 위해서는 심사위원회 구성 시 특정 성이 일정 비율을 넘지 않게 하는 장치를 마련할 필요가 있을 것이다.

〈표 III-37〉 채용 시 여성 심사위원과 면접관 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	서류심사위원 여성 비중	실무면접위원 여성 비중	최종(임원) 면접위원 여성 비중
■ 전체 ■		(120)	23.0	20.4	11.6
사업 부문	중공업	(35)	13.6	14.0	7.2
	유통	(30)	28.2	22.7	12.8
	과학기술	(30)	13.8	12.5	12.5
	금융 및 보험	(25)	39.6	30.8	15.2
종사자 수	500명 미만	(31)	18.2	14.3	4.8
	500~999명	(55)	28.4	23.0	11.6
	1,000명 이상	(34)	18.7	19.5	15.0

그렇다면 기업에서 여성근로자를 채용하거나 배치 시 고려하는 사항은 무엇인지 총 8개의 문항을 가지고 조사하였다. 분석 결과, ‘중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가’의 응답이 75.8%로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 ‘현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가’(34.2%)와 ‘지방이나 해외 등 출장을 갈 수 있는가’(32.5%) 순으로 나타나 조사대상 기업들이 여성근로자를 채용하거나 배치 시 장기근속을 가장 크게 고려하는 것을 알 수 있었다. 결과적으로는 여성근로자의 장기근속을 유도하기 위한 일·생활 균형 제도나 일하는 문화나

방식의 개선이 요구된다고 할 수 있다. 한편 ‘결혼이나 임신계획이 있는가’(22.5%), ‘돌봄이 필요한 자녀가 있는가’(20.8%), 그리고 ‘나이 및 외모가 직무에 적합한가’(8.3%)는 상대적으로 덜 고려하는 것으로 나타났다. 사업부문별로는 중공업의 경우 ‘현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가’가 40.0%로 비교적 높게 나타났고, 종사자 수로 살펴보면 500인 미만 기업에서 ‘현장근무나 지방근무를 할 수 있는가’(51.6%)와 ‘지방이나 해외 등의 출장을 갈 수 있는가’(45.2%)를 여성근로자 채용이나 배치 시 더 고려하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 III-38〉 여성근로자 채용/배치 시 고려사항

(단위 : 개, %)

	사례수	중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가?	결혼이나 임신 계획이 있는가?	돌봄이 필요한 자녀가 있는가?	아근이나 기타 필요 시 오래 일할 수 있는가?	지방이나 해외 등 출장을 갈 수 있는가?	현장근무 또는 지방근무 를 할 수 있는가?	회사에서 요청 시 언제든지 나와서 일할 수 있는가?	나이 및 외모가 직무에 적합한가 ?
■ 전체 ■	(120)	75.8	22.5	20.8	25.0	32.5	34.2	25.0	8.3
사업 부문	중공업	(35)	77.1	20.0	20.0	25.7	37.1	40.0	25.7
	유통	(30)	73.3	20.0	16.7	23.3	30.0	30.0	20.0
	과학기술	(30)	73.3	30.0	33.3	33.3	33.3	40.0	0.0
	금융 및 보험	(25)	80.0	20.0	12.0	16.0	28.0	32.0	12.0
종사자 수	500명 미만	(31)	67.7	19.4	19.4	32.3	45.2	51.6	29.0
	500~999명	(55)	81.8	25.5	21.8	21.8	27.3	25.5	23.6
	1,000명 이상	(34)	73.5	20.6	20.6	23.5	29.4	32.4	23.5

조사대상 기업의 핵심부서 내 여성 비중을 살펴본 결과, 평균 34.57% 인 것으로 나타나 과반수에 미치지 못하는 것을 알 수 있다. 사업부문별로 비교해보면 유통업과 금융 및 보험업이 각각 45.13%, 46.33%로 핵심부서 내 여성비중이 상대적으로 높았고 중공업과 과학기술부문이 평균보다 낮았다. 조직 내 핵심부서의 경험은 승진과도 관련성이 있기에, 핵심부서 내 여성이 배치될 수 있도록 기업차원의 적극적인 노력이 요구되는 지점이다.

〈표 III-39〉 핵심부서 내 여성 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	20% 이하	21-40%	41-60%	61-80%	81% 이상	평균
■ 전체 ■		(120)	35.5	29.3	21.4	10.9	2.9	34.57
사업 부문	중공업	(35)	50.0	27.9	16.3	4.7	1.2	25.78
	유통	(30)	15.9	30.4	30.4	17.4	5.8	45.13
	과학기술	(30)	45.2	31.5	19.2	4.1	0.0	27.22
	금융 및 보험	(25)	22.9	27.1	20.8	22.9	6.3	46.33
종사자 수	500명 미만	(31)	34.3	38.6	22.9	2.9	1.4	32.13
	500~999명	(55)	35.7	27.0	19.0	14.3	4.0	35.18
	1,000명 이상	(34)	36.3	25.0	23.8	12.5	2.5	35.75

### 3) 평가 및 보상

다음에서는 조사대상 기업의 인사고과제도와 임금 수준에 대해 조사한 결과를 정리하였다. 먼저, 평가제도를 사원/대리급과 관리직급으로 나누어 분석한 결과, 사원/대리급의 경우 평가제도가 '업적평가'(41.7%), '역량평가'(37.4%), '태도평가'(14.9%)로 구성되는 것을 확인하였다. 중공업의 경우 '업적평가'(39.9%)보다는 '역량평가'(42.1%)를 더 중요시 했으며, 유통업은 다른 사업부문에 비해 '태도평가'의 비중이 9.8%로 제일 적었다. 기업규모별로는 1,000인 이상 기업에서는 '업적평가'(37.6%) 보다는 '역량평가'(40.4%)의 비중이 더 높았다.

〈표 III-40〉 평가제도의 구성 - 사원/대리급

(단위 : 개, %)

		사례수	업적평가	역량평가	태도평가	기타
■ 전체 ■		(120)	41.7	37.4	14.9	6.0
사업 부문	중공업	(35)	39.9	42.1	14.6	3.4
	유통	(30)	44.1	38.6	9.8	7.5
	과학기술	(30)	41.1	33.6	17.0	8.3
	금융 및 보험	(25)	41.8	34.2	18.8	5.2
종사자 수	500명 미만	(31)	42.7	35.6	12.6	9.2
	500~999명	(55)	43.6	36.7	14.7	5.1
	1,000명 이상	(34)	37.6	40.4	17.3	4.7

한편, 관리자급(과장/팀장급 이상)의 평가제도는 ‘업적평가(50.4%)’의 비중이 제일 크고 ‘역량평가’(32.0%), ‘태도평가’(11.6%)로 구성되어 사원/대리급과 차이를 보였다. 사업부문별로는 과학기술부문에서 ‘업적평가’의 비중이 55.2%로 가장 높아 관리자급 대상 인사고과 시 업적을 중요시하는 것을 알 수 있었고, 금융 및 보험업이 다른 사업부문과 비교할 때 ‘태도평가’(16.4%)의 비중이 높았다.

〈표 III-41〉 평가제도의 구성 - 관리자급

(단위 : 개, %)

		사례수	업적평가	역량평가	태도평가	기타
■ 전체 ■		(120)	50.4	32.0	11.6	6.1
사업 부문	중공업	(35)	52.9	32.7	11.6	2.9
	유통	(30)	46.5	37.9	7.5	8.2
	과학기술	(30)	55.2	24.4	11.6	8.8
	금융 및 보험	(25)	45.8	32.8	16.4	5.0
종사자 수	500명 미만	(31)	51.4	27.7	11.6	9.4
	500~999명	(55)	53.5	31.0	10.9	4.7
	1,000명 이상	(34)	44.4	37.5	12.7	5.4

업적평가 시 균형평가표(BSC)를 활용하고 있는지를 조사한 결과, 약 2/3가 ‘활용하지 않음’(63.5%)으로 나타났다. BSC(Balanced Score Card: BSC)는 조직의 비전과 전략목표 실현을 위해 재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장의 4가지 관점의 성과지표를 도출하여 성과를 관리하는 성과관리 시스템을 말한다(Kaplan & Norton, 1995). 업종별로는 금융 및 보험업에서 사원급과 관리자급에 ‘모두 활용함’의 응답이 30.4%로 가장 높아 차이를 보였다.

〈표 III-42〉 업적평가 시 균형평가표(BSC)의 활용 여부

(단위 : 개, %)

		사례수	모두 활용함	관리자급에만 활용함	활용하지 않음
■ 전체 ■		(115)	19.1	17.4	63.5
사업 부문	중공업	(35)	20.0	20.0	60.0
	유통	(28)	17.9	14.3	67.9
	과학기술	(29)	10.3	31.0	58.6
	금융 및 보험	(23)	30.4	0.0	69.6
종사자 수	500명 미만	(30)	23.3	10.0	66.7
	500~999명	(53)	9.4	22.6	67.9
	1,000명 이상	(32)	31.3	15.6	53.1

2018년 정규직 대상 인사고과 등급별 분포를 사원/대리급과 관리자급으로 구분하여 분석한 결과, 사원/대리급의 경우 상위등급의 남녀 분포는 남성(65.4%):여성(34.6%)이었고, 하위등급 역시 남성(63.1%):여성(36.9%)으로 나타나 유사한 양상을 보였다. 사업부문별로는 중공업과 과학기술부문에서 남녀 격차가 큰 것으로 나타났다. 특히 중공업의 경우 상위등급 중에 86.3%가 남성, 13.7%가 여성으로 나타나 평가제도의 합리성과 공정성을 점검할 필요가 있겠다.

〈표 III-43〉 인사고과 등급별 분포 - 사원/대리급

(단위 : 개, %)

		사례수	상위등급		하위등급	
			남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■		(114)	65.4	34.6	63.1	36.9
사업 부문	중공업	(30)	86.3	13.7	86.0	14.0
	유통	(29)	52.2	47.8	51.1	48.9
	과학기술	(30)	78.6	21.4	70.6	29.4
	금융 및 보험	(25)	51.8	48.2	53.2	46.9
종사자 수	500명 미만	(30)	76.8	23.3	79.7	20.3
	500~999명	(53)	63.8	36.2	61.5	38.5
	1,000명 이상	(31)	64.1	35.9	60.8	39.2

관리자급 역시 상위등급의 남녀 분포는 남성(78.0%):여성(22.0%)이었고, 하위 등급 역시 남성(73.5%):여성(26.6%)으로 나타나 유사한 수준이었다. 사업부문 별로는 중공업과 과학기술부문에서 남성 상위등급의 비중이 각각 92.0%, 80.7%로 가장 높았고, 이러한 분포는 하위등급에서도 유사하게 나타났다. 이러한 결과를 통해 중공업과 과학기술부문에서는 여성들이 인사고과 시 상위등급을 받을 확률이 적어 승진이 어렵다는 점을 보여준다고 할 수 있다.

〈표 III-44〉 인사고과 등급별 분포 - 관리자급

(단위 : 개, %)

		사례수	상위등급		하위등급	
			남성	여성	남성	여성
■ 전체 ■		(114)	78.0	22.0	73.5	26.6
사업 부문	중공업	(30)	92.0	8.0	92.6	7.4
	유통	(29)	71.7	28.4	75.2	24.8
	과학기술	(30)	80.7	19.3	83.4	16.6
	금융 및 보험	(25)	61.0	39.0	57.8	42.2
종사자 수	500명 미만	(30)	86.4	13.6	80.8	19.2
	500~999명	(53)	77.9	22.1	82.9	17.1
	1,000명 이상	(31)	75.6	24.4	68.6	31.4

그렇다면 상위등급을 받은 집단에서 남성 비율이 높은 이유가 무엇인지 조사하였다. 1순위와 2순위를 중복 응답한 결과, '여성근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되어 있지 않기 때문에'(20.6%)가 가장 많았고, 그 다음으로는 '성별에 따라 구분하지 않음'(14.7%)과 '여성근로자는 출산이나 육아 등으로 업무공백이 발생하기 때문에'(11.8%)로 조사되었다. '여성근로자의 직무수행능력이 낮기 때문에'와 '남성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에'라는 응답은 8.8%, '여성근로자가 어렵고 힘든 일을 하지 않으려 하기 때문에'라는 응답은 5.9%로 비교적 낮게 나타났다. 이러한 결과는 여성들이 상위 고과를 받기 위해서는 핵심(주요) 부서에 배치될 필요가 있음을 단적으로 드러낸다고 할 수 있다. 특히 여성 관리자 비중이 저조한 기업에서는 여성을 핵심부서에 배치하려는 노력이 요구된다.

〈표 III-45〉 인사고과에서 상위등급 받은 남성비율이 높은 이유  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 개, %)

	사례수	여성 근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되지 않기 때문에	여성 근로자의 직무수행 능력이 낮기 때문에	남성에게 업적평가 를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에	여성 근로자가 어렵고 힘든 일을 하지 않으려 하기 때문에	여성 근로자는 아근이나 휴일 근무를 하지 않기 때문에	여성 근로자는 출산/ 육아 등으로 업무 공백이 발생하기 때문에	여성 근로자가 소속된 부서의 성과가 낮아서	성별에 따라 구분하지 않음
■ 전체 ■	(34)	20.6	8.8	8.8	5.9	2.9	11.8	2.9	14.7
사 업 부 문	중공업	(10)	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	10.0
	유통	(13)	53.8	23.1	23.1	7.7	0.0	15.4	7.7
	과학 기술	(6)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0
	금융 및 보험	(5)	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	20.0
총 사 자 수	500명 미만	(14)	28.6	14.3	7.1	0.0	0.0	14.3	0.0
	500~ 999명	(15)	13.3	6.7	13.3	13.3	6.7	6.7	0.0
	1,000명 이상	(5)	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0

다음에서는 직급별 연간 평균 급여 총액에 있어서 성별로 차이가 있는지 분석하기 위해 직급별로 구분하여 분석하였다. 직급별 남녀 임금비는 사원급 1년차 97.4%, 과장급 1년차 99.4%, 차장급 1년차 98.1%, 부장급 1년차 97.6%로 과장급의 남녀 임금 격차가 가장 적었다. 남녀 임금 격차를 가져오는 주된 요인으로 과장급을 제외하고는 변동급에서 차이가 있었다. 변동급이란 차등성과급, 보너스, 이윤분배제(profitsharing)를 포함하는 개념인 성과인센티브를 의미하는데, 이윤분배제란 회계연도 말에 기업이 연초에 세운 목표 대비 초과 달성한 이윤에 대해 근로자에게 1/n로 지급하는 것이라 남녀 차이가 있다고 할 수 없다(박우성·임광동, 1999). 반면에 차등성과급은 인사고과 등급의



영향을 받을 수 있고, 보너스는 성과에 연동되므로 여성들이 이러한 부분에서 남성보다 취약하다는 것을 보여준다.

〈표 III-46〉 직급별 연간 평균 급여

(단위 : 만원, %)

		기본급 (a)	고정수당 (b)	변동수당 (c)	변동급 (d)	연간 급여 총액 (a+b+c+d)
사원급 1년차	남성	3199.37	259.13	71.09	104.87	3634.45
	여성	3134.21	247.33	65.48	91.48	3538.49
	남녀임금비	97.96	95.45	92.10	87.23	97.4
과장급 1년차	남성	4689.70	368.54	98.70	159.68	5316.63
	여성	4664.63	368.27	91.39	158.47	5282.75
	남녀임금비	99.47	99.93	92.60	99.24	99.4
차장급 1년차	남성	5555.98	446.08	115.75	185.58	6303.38
	여성	5481.82	432.78	104.93	164.51	6184.03
	남녀임금비	98.67	97.02	90.65	88.65	98.1
부장급 1년차	남성	6509.34	491.86	121.95	206.33	7329.48
	여성	6382.03	483.26	115.46	174.75	7155.49
	임금비	98.04	98.25	94.68	84.69	97.6

\* 기본급: 연공급, 직능급, 연봉제, 직무급  
고정수당: 직급, 직책수당, 특별수당(생산장려수당), 생활보조수당(가족수당)  
변동수당: 초과 근로 수당, 연장/휴일/야간 근로 수당  
변동급(성과인센티브): 차등성과급, 보너스, 이윤분배제(Profitsharing)

직급별로 살펴보면 사원급 1년차의 경우 남녀 임금비는 97.4%였는데, 사업 부문별로 유통업이 남녀 임금 격차(93.5%)가 가장 컸으며, 기업규모가 커질수록 남녀 임금격차는 감소하였다. 과장급 1년차의 경우 남녀 임금비는 99.4%로, 사업부문과 기업규모별로 차이가 없이 비슷한 수준으로 성별 임금 격차가 적었다. 차장급 1년차의 경우 남녀 임금비는 98.1%였으며, 유통업에서 남녀 임금격차 (94.9%)가 가장 컸다. 부장급 1년차의 경우 남녀 임금비는 97.6%였으며, 과학 기술부문에서 남녀 임금 격차가 94.0%로 가장 컸고 1,000인 이상 기업에서 남녀 임금격차(95.2%)가 다른 기업규모에 비해 큰 것으로 조사되었다.

〈표 III-47〉 성별 평균 급여 현황 - 사원급 1년차

(단위 : 개, 만원, %)

		사례수	남성-연간 급여 총액	여성-연간 급여 총액	남녀 임금비
■ 전체 ■		(120)	3634.45	3538.49	97.4
사업 부문	중공업	(35)	3854.86	3776.60	98.0
	유통	(30)	3241.07	3030.57	93.5
	과학기술	(30)	3453.00	3377.73	97.8
	금융 및 보험	(25)	4015.68	4007.56	99.8
종사자 수	500명 미만	(31)	3616.90	3394.65	93.9
	500~999명	(55)	3579.89	3514.36	98.2
	1,000명 이상	(34)	3738.71	3708.68	99.2

〈표 III-48〉 성별 평균 급여 현황 - 과장급 1년차

(단위 : 개, 만원, %)

		사례수	남성-연간 급여 총액	여성-연간 급여 총액	남녀 임금비
■ 전체 ■		(120)	5316.63	5282.75	99.4
사업 부문	중공업	(35)	5556.03	5512.80	99.2
	유통	(30)	4744.87	4741.00	99.9
	과학기술	(30)	4843.13	4794.70	99.0
	금융 및 보험	(25)	6235.76	6196.44	99.4
종사자 수	500명 미만	(31)	5228.00	5221.13	99.9
	500~999명	(55)	5185.24	5143.80	99.2
	1,000명 이상	(34)	5609.97	5563.71	99.2

〈표 III-49〉 성별 평균 급여 현황 - 차장급 1년차

(단위 : 개, 만원, %)

		사례수	남성-연간 급여 총액	여성-연간 급여 총액	남녀임금비
■ 전체 ■		(120)	6303.38	6184.03	98.1
사업 부문	중공업	(35)	6409.94	6369.17	99.4
	유통	(30)	5775.77	5479.67	94.9
	과학기술	(30)	5829.07	5716.80	98.1
	금융 및 보험	(25)	7356.48	7330.72	99.7
종사자 수	500명 미만	(31)	6225.97	5995.94	96.3
	500~999명	(55)	6136.47	6069.89	98.9
	1,000명 이상	(34)	6643.94	6540.15	98.4

〈표 III-50〉 성별 평균 급여 현황 - 부장급 1년차

(단위 : 개, 만원, %)

		사례수	남성-연간 급여 총액	여성-연간 급여 총액	남녀 임금비
■ 전체 ■		(120)	7329.48	7155.49	97.6
사업 부문	중공업	(35)	7436.69	7402.06	99.5
	유통	(30)	6738.40	6518.60	96.7
	과학기술	(30)	6729.13	6327.07	94.0
	금융 및 보험	(25)	8609.12	8568.68	99.5
종사자 수	500명 미만	(31)	7051.74	7003.42	99.3
	500~999명	(55)	7185.69	7065.22	98.3
	1,000명 이상	(34)	7815.32	7440.18	95.2

앞서 설명한 바와 같이 변동급(성과인센티브)의 차이가 남녀 임금 격차를 가져 오는데, 2018년 성과인센티브를 가장 많이 받은 부서(팀)내 여성 비중을 확인 하였다. 2018년에 성과인센티브를 많이 받은 부서(팀)내 여성 비중은 평균 15.8%에 불과했으며, 유통업과 금융 및 보험업에서 여성 비중이 평균보다 높아 각각 20.5%, 23.2%였다.

〈표 III-51〉 성과인센티브가 높은 팀의 여성 비율

(단위 : 개, %)

		사례수	20% 이하	21-40%	41-60%	61-80%	81% 이상	평균
■ 전체 ■		(120)	70.8	15.0	8.3	5.0	0.8	15.8
사업 부문	중공업	(35)	88.6	11.4	0.0	0.0	0.0	6.0
	유통	(30)	63.3	13.3	10.0	13.3	0.0	20.5
	과학기술	(30)	66.7	20.0	13.3	0.0	0.0	16.1
	금융 및 보험	(25)	60.0	16.0	12.0	8.0	4.0	23.2
종사자 수	500명 미만	(31)	64.5	25.8	9.7	0.0	0.0	15.5
	500~999명	(55)	72.7	14.5	3.6	7.3	1.8	15.2
	1,000명 이상	(34)	73.5	5.9	14.7	5.9	0.0	16.9

#### 4) 승진

다음에서는 조사대상 기업의 남녀 승진 현황을 파악하기 위해, 승진대상자 중 여성비율, 승진자 중 여성비율, 남녀 승진 소요년수, 승진 결정요인 등에 관 해 분석하였다. 직급별 승진대상자 중 여성비율을 살펴보면, 신입급에서 대리 급으로의 승진 대상자 중 여성 비율이 34.7%로 가장 높았고, 직급이 높아질수록 승진대상자 중 여성이 차지하는 비율이 낮아지는 경향을 보였다. 사업부문 별로는 중공업에서 직급이 높아질수록 승진대상자 중 여성 비율이 급격히 감소 한 반면에 금융 및 보험업에서는 완만하게 감소하는 경향을 보였다. 한편, 기업규모가 커질수록 모든 직급에서 승진대상자 중 여성 비율이 증가하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 III-52〉 직급별 승진대상자 중 여성 비율

(단위 : 개, %)

		사례수	신입급 →대리급	대리급 →과장급	과장급 →차장급	차장급 →부장급	부장급 →임원급
■ 전체 ■		(116)	34.7	30.6	28.6	21.3	19.0
사업 부문	중공업	(32)	21.8	17.0	7.5	3.1	1.9
	유통	(30)	41.3	36.2	37.7	24.6	21.7
	과학기술	(29)	28.0	23.3	20.7	11.3	5.3
	금융 및 보험	(25)	49.6	46.7	49.1	39.8	40.8
종사자 수	500명 미만	(31)	27.4	20.3	14.1	11.2	12.3
	500~999명	(54)	32.4	27.2	26.2	23.7	11.8
	1,000명 이상	(31)	38.5	35.9	34.9	21.3	24.8

직급별 승진자 중에서 여성이 차지하는 비율을 보면, 신입급에서 대리급으로 승진 시 35.1%로 가장 높았고, 그 다음으로는 과장급에서 차장급 승진시 30.7%로 나타났다. 사업부문별로는 중공업과 과학기술부문에서 직급이 높아 질수록 승진자 중 여성비율이 급격하게 감소한 반면에 유통업과 금융 및 보험업에서는 감소 추세가 완만한 양상을 보여 차이가 있었다. 전반적으로 기업규모가 커질수록 승진자 중 여성비율이 모든 직급에서 증가하는 패턴을 보였다.

〈표 III-53〉 직급별 승진자 중 여성 비율

(단위 : 개, %)

		사례수	신입급 →대리급	대리급 →과장급	과장급 →차장급	차장급 →부장급	부장급 →임원급
■ 전체 ■		(116)	35.1	29.3	30.7	19.1	13.5
사업 부문	중공업	(32)	24.6	14.6	10.7	5.2	5.1
	유통	(30)	41.1	38.6	38.0	27.0	23.8
	과학기술	(29)	28.0	21.2	20.6	11.0	3.5
	금융 및 보험	(25)	50.9	47.5	53.6	37.3	28.6
종사자 수	500명 미만	(31)	27.5	16.8	14.0	14.0	10.8
	500~999명	(54)	30.9	25.6	33.5	17.9	12.6
	1,000명 이상	(31)	39.2	34.4	32.4	21.2	14.5

남녀 승진 소요연수를 직급별로 살펴보면, '대리급에서 과장급'으로의 승진 시 남녀 동일하게 4.3년이 소요되었고, '과장급에서 차장급'으로 승진 시에도 남녀 동일하게 4.7년이 걸렸다. 남녀 차이를 보이는 것은 '신입급에서 대리급'과 '차장급에서 부장급', 그리고 '부장급에서 임원급'으로 승진 시 여성이 남성보다 소요연수가 길었다. 중공업의 경우가 '신입급에서 대리급'으로 승진, '부장급에서 임원급'으로 승진 시 남녀 승진 소요연수 간 격차가 큰 편이었다. 특이점으로 유통업에서 '과장급에서 차장급'으로 승진 시 여성 소요연수가 3.9년으로 남성의 소요연수인 4.1년 보다 짧았으며, 과학기술부문에서는 '부장급에서 임원급'으로 승진 시 여성(5.8년)이 남성(5.9년) 보다 빨리 승진하는 것으로 나타났다.

〈표 III-54〉 직급별 평균 승진 소요 연수

(단위 : 개, 년)

		사례수	신입급 →대리급		대리급 →과장급		과장급 →차장급		차장급 →부장급		부장급 →임원급	
			남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
■ 전체 ■		(119)	3.9	4.0	4.3	4.3	4.7	4.7	5.1	5.2	6.0	6.1
사업 부문	중공업	(35)	3.9	4.2	4.5	4.5	5.2	5.3	5.1	5.3	5.5	5.9
	유통	(30)	3.9	3.9	3.9	4.0	4.1	3.9	4.7	4.8	5.8	5.8
	과학기술	(29)	3.4	3.4	3.8	3.8	4.4	4.4	5.1	5.1	5.9	5.8
	금융 및 보험	(25)	4.4	4.6	4.9	5.0	4.9	5.0	5.6	5.7	7.0	7.0
종사자 수	500명 미만	(31)	4.4	4.6	4.5	4.5	4.7	4.7	5.4	5.4	6.2	6.1
	500~999명	(55)	3.8	3.9	4.2	4.2	4.7	4.6	5.1	5.2	5.8	5.9
	1,000명 이상	(33)	3.6	3.6	4.2	4.2	4.6	4.7	4.8	4.9	6.1	6.3

그렇다면 승진후보자 중 승진자를 결정할 때 가장 우선적으로 고려하는 항목은 무엇인지 조사하였다. 사원급에서 관리자급으로 승진 결정시 우선적으로 고려하는 항목으로는 1순위와 2순위를 중복 응답한 결과 '업무실적'(80.8%), '성장잠재력'(46.7%)과 '직급체류연한'(41.7%)인 것으로 나타났으며, 사업부문별로도 유사한 양상을 보인 가운데, 금융 및 보험업은 '동료평가 혹은 하급자 평판'(20.0%)이 다른 업종에 비해 중요하게 고려되었고 중공업은 '상급자의

재량'(11.4%)과 '근무태도'(11.4%)가 비교적 높았다. 기업규모가 500인 미만 기업에서는 'CEO의 생각(의중)'이 9.7%로 500인 이상 기업에 비해 비교적 높게 나타났다. 평가 및 승진의 공정성 확보를 위해서는 상급자의 재량, 근무태도, CEO의 생각(의중) 등과 같은 주관적인 요소는 지양되어야 할 것이다.

〈표 III-55〉 사원급에서 관리자급으로의 승진 결정 시 우선 고려 사항  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 개, %)

		사례수	직급 체류 연한	업무 실적	성장 잠재력	상급자 의 재량	동료 평가 /하급자 평판	조직 내외 정치력 / 네트워크	근무 태도	CEO의 생각 (의중)
■ 전체 ■		(120)	41.7	80.8	46.7	4.2	7.5	3.3	7.5	5.0
사업 부문	중공업	(35)	28.6	82.9	48.6	11.4	2.9	8.6	11.4	5.7
	유통	(30)	50.0	80.0	40.0	0.0	6.7	0.0	10.0	6.7
	과학기술	(30)	63.3	73.3	50.0	0.0	3.3	3.3	0.0	6.7
	금융 및 보험	(25)	24.0	88.0	48.0	4.0	20.0	0.0	8.0	0.0
종사자 수	500명 미만	(31)	48.4	83.9	35.5	0.0	9.7	6.5	3.2	9.7
	500~999명	(55)	34.5	78.2	58.2	5.5	7.3	1.8	9.1	5.5
	1,000명 이상	(34)	47.1	82.4	38.2	5.9	5.9	2.9	8.8	0.0

한편, 관리자급에서 임원급으로 승진 결정시 우선적으로 고려하는 항목을 살펴보면, '업무실적'(75.8%), '성장잠재력'(27.5%)과 '동료평가 혹은 하급자 평판'(22.5%)인 것으로 나타나, 사원급에서 관리자급 승진 결정과는 달리 동료 평가 혹은 하급자 평판이 중요해졌다. 사업부문별로 두드러진 차이를 보이는 것은, 중공업의 경우 '직급체류연한'(0.0%)보다는 '조직내외 정치력/네트워크'(11.4%)을 더 고려하였고, 유통업은 '상급자의 재량'(16.7%)을 다른 업종에 비해 높게 고려하였다. 여성들의 고위직 승진을 가로막는 장애요인으로 가장 많이 언급되는 것이 리더십과 네트워크 역량이다. 그런데 조사 결과 관리자급에서 임원급으로 승진함에 있어 조직내외 정치력/네트워크가 중요하게 나타나, 여성관리자를 대상으로 한 리더십과 네트워크 역량 교육이 필요할 것이다.

〈표 III-56〉 관리자급에서 임원급으로의 승진 결정 시 우선 고려 사항  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 개, %)

		사례수	직급 체류 연한	업무 실적	성장 잠재력	상급자 의 재량	동료평가 /하급자 평판	조직 내외 정치력 /네트워크	근무 태도
■ 전체 ■		(120)	14.2	75.8	27.5	8.3	22.5	9.2	8.3
사업 부문	중공업	(35)	0.0	71.4	25.7	2.9	22.9	11.4	5.7
	유통	(30)	30.0	63.3	30.0	16.7	13.3	10.0	10.0
	과학기술	(30)	20.0	86.7	33.3	10.0	20.0	3.3	6.7
	금융 및 보험	(25)	8.0	84.0	20.0	4.0	36.0	12.0	12.0
종사자 수	500명 미만	(31)	25.8	77.4	25.8	6.5	16.1	16.1	6.5
	500~999명	(55)	10.9	74.5	27.3	12.7	23.6	5.5	12.7
	1,000명 이상	(34)	8.8	76.5	29.4	2.9	26.5	8.8	2.9

비슷한 조건(인사고과 결과, 성장잠재력, 직급체류연한 등)을 가진 남녀 관리자 중 승진가능성을 질문한 결과, ‘성별 상관없음’(78.3%)이 가장 높게 나타났다. ‘남성관리자’(20.8%), ‘여성관리자’(0.8%)로 조사되었다. 사업부문별로도 유사한 패턴을 보이는 가운데, 중공업은 ‘남성관리자’라고 응답한 비율이 34.3%로 가장 높았고, 금융 및 보험업이 가장 낮은 8.0%를 보였다. 기업규모 별로는 ‘성별 상관없음’의 응답이 많은 가운데, 종사자 수가 많아질수록 ‘남성 관리자’를 승진시킬 가능성이 높아졌다.

〈표 III-57〉 비슷한 조건의 남녀 관리자 승진 가능성

(단위 : 개, %)

		사례수	여성관리자	남성관리자	성별 상관없음
■ 전체 ■		(120)	0.8	20.8	78.3
사업 부문	중공업	(35)	0.0	34.3	65.7
	유통	(30)	3.3	16.7	80.0
	과학기술	(30)	0.0	20.0	80.0
	금융 및 보험	(25)	0.0	8.0	92.0
종사자 수	500명 미만	(31)	0.0	9.7	90.3
	500~999명	(55)	0.0	21.8	78.2
	1,000명 이상	(34)	2.9	29.4	67.6



그렇다면, 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유에 대해 1순위, 2순위를 중복응답한 결과, '남성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서'(64.0%)가 주요 요인으로 나타났고, 그 다음으로 '남성들의 조직헌신도가 높아서'(44.0%), '회사승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에'(24.0%)로 조사되었다. 사업부문별로 차이를 보인 부분은 중공업은 '남성들이 지방근무, 출장, 야간근무 등을 하기에 적절해서'(25.0%)가 상대적으로 높았고, 과학기술부문은 '회사승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에'(50.0%)와 '고객 또는 거래처가 남성을 선호해서'(33.3%), 'CEO의 의지'(33.3%)가 다른 업종에 비해 높았다. 유통업은 '여성들의 출산, 육아휴직으로 인한 업무 공백'(40.0%)을 지적하였다. 이러한 결과를 통해 아직도 CEO들이 여성인력에 대해 신뢰하지 않으며 조직헌신도가 낮다고 인식하고 있음을 다시 한번 확인할 수 있었다. 특히 과학기술 부문은 CEO의 의지를 다른 업종에 비해 높게 지적하였으므로 이에 대한 개선이 요구된다고 할 수 있다.

〈표 III-58〉 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 개, %)

	사례수	회사 승진체계 에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에	고객 또는 거래처가 남성을 선호해서	CEO의 의지	남성에 대한 경영자 들의 신뢰도가 높아서	남성들의 조직 헌신도가 높아서	여성들의 출산·육아 휴직으로 인한 공백때문	남성들이 지방근무/ 출장/ 야간근무 등을 하기에 적절해서
■ 전체 ■	(25)	24.0	16.0	12.0	64.0	44.0	12.0	16.0
사업 부문	중공업	(12)	16.7	16.7	0.0	75.0	50.0	8.3
	유통	(5)	20.0	0.0	20.0	60.0	20.0	40.0
	과학기술	(6)	50.0	33.3	33.3	50.0	33.3	0.0
	금융 및 보험	(2)	0.0	0.0	0.0	50.0	100.0	0.0
종사자 수	500명 미만	(3)	0.0	0.0	0.0	100.0	33.3	0.0
	500~999명	(12)	25.0	16.7	16.7	58.3	58.3	0.0
	1,000명 이상	(10)	30.0	20.0	10.0	60.0	30.0	0.0

## 5) 교육훈련

다음에서는 조사대상 기업의 교육훈련 현황을 살펴보기 위해, 교육훈련과정의 실시여부, 여성 참여비율 등에 관해 조사하였다. 2018년 기준 교육훈련과정을 조사한 결과, '리더십교육'(68.3%)과 '멘토링/코칭'(57.5%)을 주로 실시하였다. 반면에, 해외 연수, 국내·외 학위과정, 해외지사/본사파견, 임원후보자 교육은 실시한 비율이 16.7%~28.3%로 저조하였다. 사업부문별로 살펴보면 중공업의 경우 '해외지사/본사파견'이 25.7%로 다른 업종에 비해 상대적으로 높았고, 금융 및 보험업에서는 '해외연수', '국내외 학위과정'과 '임원 후보자 교육'을 실시하는 비율이 비교적 높게 조사되었다.

〈표 III-59〉 교육훈련과정 실시 여부

(단위 : 개, %)

		사례수	멘토링 /코칭	리더십 교육	해외 연수	국내·외 학위 과정	해외 지사/본사 파견	임원 후보자 교육
■ 전체 ■		(120)	57.5	68.3	28.3	23.3	22.5	16.7
사업 부문	중공업	(35)	60.0	77.1	20.0	22.9	25.7	17.1
	유통	(30)	53.3	60.0	30.0	23.3	23.3	10.0
	과학기술	(30)	46.7	53.3	30.0	16.7	20.0	10.0
	금융 및 보험	(25)	72.0	84.0	36.0	32.0	20.0	32.0
종사자 수	500명 미만	(31)	58.1	67.7	29.0	19.4	29.0	12.9
	500~999명	(55)	54.5	61.8	18.2	14.5	3.6	12.7
	1,000명 이상	(34)	61.8	79.4	44.1	41.2	47.1	26.5

실시한 교육훈련과정에서 여성 참여자 비중을 살펴보면 대체로 13.6%~31.9%로 나타났으며 '국내외 학위과정'(31.9%)에 가장 많이 참여하고 있었고 그다음으로 '멘토링/코칭'(27.6%)과 '리더십 교육'(22.2%)이었다, 그에 비해 '해외지사/본사파견'(13.6%), '임원후보자교육'(14.0%)은 여성 참여율이 저조하였다. 전반적으로 금융 및 보험업의 경우 모든 교육훈련과정에서 여성 참여

자가 많은 가운데, 유통업은 ‘국내외 학위과정’과 ‘임원후보자 교육’에 여성 참여자가 각각 42.6%, 23.3%로 가장 많아 차이를 보였다. 중공업과 과학기술부문에서 여성 교육 참여자가 적은 가운데 고위관리자 승진에 필요한 리더십 교육의 경우 중공업에서 가장 낮은 14.4%를 보였다.

〈표 III-60〉 교육훈련과정 참여자 중 여성 비중

(단위 : 개, %)

		사례수	멘토링 /코칭	리더십 교육	해외 연수	국내/외 학위 과정	해외 지사/본사 파견	임원 후보자 교육
■ 전체 ■		(94)	27.6	22.2	25.5	31.9	13.6	14.0
사업 부문	중공업	(31)	22.0	14.4	8.6	23.1	2.6	10.0
	유통	(21)	26.9	27.5	28.9	42.6	19.7	23.3
	과학기술	(20)	21.9	19.6	22.4	26.0	16.7	3.3
	금융 및 보험	(22)	39.2	29.8	38.3	35.0	21.0	17.5
종사자 수	500명 미만	(26)	23.3	17.4	26.7	35.0	11.1	10.0
	500~999명	(38)	31.4	25.1	28.7	54.8	29.0	18.6
	1,000명 이상	(30)	25.8	22.3	22.7	17.5	13.0	12.2

## 라. 일하는 방식과 문화

다음에서는 조사대상 기업의 일하는 방식과 문화를 파악하기 위해 기업의 오너와 전문경영인이 성평등한 조직문화에 영향을 미치는 정도, 비전이나 경영 가치에 성별 다양성을 포함하는 제도, 공식적으로 운영되는 조직, 근로시간 단축을 위해 추진하는 제도, 그리고 일하는 문화개선을 위해 추진하는 제도 등에 관해 조사하였다.

먼저, 오너와 전문경영인의 성평등한 조직문화 영향 정도를 리커트 4점 척도(1=전혀 영향을 미치지 않음, 4=매우 영향을 미침)로 조사한 결과, 오너의 경우 영향 정도가 71.7%, 전문경영인은 70.8%로 나타났다. 이로써 오너나 전문경영인 모두 성평등한 조직문화에 영향을 미치므로 성평등한 조직

문화 조성을 위해서는 오퍼나 전문경영인 대상 CEO 교육이 필요하다고 할 것이다.

〈표 III-61〉 오퍼/전문경영인의 성평등한 조직문화 영향 정도

(단위 : 개, %)

		사례수	오퍼		전문 경영인	
			전혀 영향을 미치지 않음+ 별로 영향을 미치지 않음	약간 영향을 미침+ 매우 영향을 미침	전혀 영향을 미치지 않음+ 별로 영향을 미치지 않음	약간 영향을 미침+ 매우 영향을 미침
■ 전체 ■		(120)	28.3	71.7	29.2	70.8
사업 부문	중공업	(35)	20.0	80.0	22.9	77.1
	유통	(30)	26.7	73.3	23.3	76.7
	과학기술	(30)	30.0	70.0	36.7	63.3
	금융 및 보험	(25)	40.0	60.0	36.0	64.0
종사자 수	500명 미만	(31)	22.6	77.4	19.4	80.6
	500~999명	(55)	29.1	70.9	32.7	67.3
	1,000명 이상	(34)	32.4	67.6	32.4	67.6

기업의 비전 또는 경영가치에 성별 다양성을 포함하는지 여부에 관해서는, ‘포함되어 있지 않다’는 의견이 63.3%로 나타나 과반 이상의 기업들이 아직 비전 수립이나 경영가치에 성별 다양성을 고려하지 않는 것을 알 수 있었다. 다만, 금융 및 보험업의 경우 ‘포함되어 있다’(60.0%)로 나타나 차이를 보였다. 기업규모가 커질수록 ‘포함되어 있다’는 응답률이 높아져, 기업의 비전이나 경영가치에 성별 다양성을 포함할 가능성이 커지고 있었다. 인력의 다양성 확보는 기업의 성과나 경쟁력과도 직결되므로, 이제는 기업의 비전이나 핵심가치에 인력의 다양성을 포함시켜야 할 것이다.

〈표 III-62〉 비전/경영가치에 성별 다양성 포함 여부

(단위 : 개, %)

		사례수	포함되어 있다	포함되어 있지 않다
■ 전체 ■		(120)	36.7	63.3
사업 부문	중공업	(35)	31.4	68.6
	유통	(30)	36.7	63.3
	과학기술	(30)	23.3	76.7
	금융 및 보험	(25)	60.0	40.0
종사자 수	500명 미만	(31)	38.7	61.3
	500~999명	(55)	30.9	69.1
	1,000명 이상	(34)	44.1	55.9

공식적으로 운영하고 있는 조직에 대해 조사한 결과, 여성위원회, 다양성위원회, 일가정 양립위원회와 양성평등위원회를 대체로 운영하지 않는 것으로 나타났다. 그나마 ‘여성위원회’의 운영률이 6.7%로 제일 높았고, ‘다양성위원회’의 운영률은 1.7%에 불과하였다. 1,000인 이상 기업규모에서도 관련 조직을 운영하지 않는 것으로 조사되어, 성평등한 조직문화 조성을 위해 위원회 조직이 필요한 것으로 판단된다.

〈표 III-63〉 공식적으로 운영되는 조직

(단위 : 개, %)

		사례수	여성 위원회		다양성 위원회		일가정 양립위원회		양성평등 위원회	
			운영	미운영	운영	미운영	운영	미운영	운영	미운영
■ 전체 ■		(120)	6.7	93.3	1.7	98.3	4.2	95.8	5.0	95.0
사업 부문	중공업	(35)	0.0	100	0.0	100	2.9	97.1	5.7	94.3
	유통	(30)	6.7	93.3	0.0	100	3.3	96.7	6.7	93.3
	과학기술	(30)	10.0	90.0	0.0	100	6.7	93.3	3.3	96.7
	금융 및 보험	(25)	12.0	88.0	8.0	92.0	4.0	96.0	4.0	96.0
종사자 수	500명 미만	(31)	9.7	90.3	3.2	96.8	6.5	93.5	9.7	90.3
	500~999명	(55)	5.5	94.5	1.8	98.2	1.8	98.2	5.5	94.5
	1,000명 이상	(34)	5.9	94.1	0.0	100	5.9	94.1	0.0	100

다음은 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도에 대한 조사 결과를 정리하였다. 조사대상 기업들은 ‘대체휴가제’(81.7%)를 가장 많이 추진하고 있었고, ‘ID카드를 활용한 근로시간 기록’(60.8%), ‘집중근로시간제’(58.3%), ‘근로시간 단축(주40시간 미만)’(53.3%), 그리고 ‘가족사랑의 날’(52.5%)을 시행하는 것으로 나타났다. 한편, 향후 ‘추진 계획 없음’이라고 응답한 제도로는 ‘5시 이후 회의 및 업무지시 금지’(50.8%), ‘부서장(팀장)평가에 초과근로시간을 지표로 포함’(58.3%), ‘강제소등’(81.7%)이었다.

〈표 III-64〉 근로시간 단축을 위한 제도의 추진 여부

(단위 : 개, %)

	사례수	추진 중	1년 이내 추진	추진 계획 없음
1) PC-OFF제	(120)	34.2	16.7	49.2
2) ID카드 등을 활용한 근로시간 기록	(120)	60.8	6.7	32.5
3) 근로시간 단축(주 40시간 미만 예; 주 35시간, 4/5일 근무 등)	(120)	53.3	3.3	43.3
4) 대체휴가제	(120)	81.7	3.3	15.0
5) 집중근로시간제	(120)	58.3	7.5	34.2
6) 5시 이후 회의 및 업무지시 금지	(120)	36.7	12.5	50.8
7) 근무시간 외 업무 관련 카톡 금지	(120)	42.5	9.2	48.3
8) 부서장(팀장)평가에 '근로시간'을 지표로 포함	(120)	21.7	20.0	58.3
9) 근로자 대상 시간관리 교육	(120)	45.0	15.0	40.0
10) 퇴근 알림 방송(PC 퇴근알림 팝업)	(120)	46.7	7.5	45.8
11) 가족사랑의 날(가정의 날, 패밀리데이 등)	(120)	52.5	7.5	40.0
12) 강제 소등	(120)	11.7	6.7	81.7

사업부문별로 살펴보면, 'PC-OFF제'의 경우 금융 및 보험업에서 시행률이 68.0%로 가장 높았고, 'ID카드 등을 활용한 근로시간 기록'은 유통업의 추진률이 46.7%로 가장 낮았으며, '근로시간 단축(예; 주 35시간, 4/5일 근무 등)'과 '집중근로시간제'의 경우 금융 및 보험업의 시행률이 44.0%로 가장 낮았다. '근무시간 외 업무관련 카톡 금지'와 '근로자 대상 시간관리 교육'은 중공업에서의 시행률이 각각 51.4%, 65.7%로 가장 높았다. '퇴근 알림 방송(PC 퇴근알림 팝업)'과 '강제소등'은 모든 업종에서 시행률이 낮았고, '가족 사랑의 날(가정의 날, 패밀리 데이 등)'은 금융 및 보험업에서 72.0%로 가장 시행률이 높았다.

〈표 III-65〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 (1)

(단위 : 개, %)

		사례수	PC -OFF제	ID카드 등을 활용한 근로시간 기록	근로시간 단축	대체 휴가제	집중근로 시간제	5시 이후 회의 및 업무지시 금지
■ 전체 ■		(120)	34.2	60.8	53.3	81.7	58.3	36.7
사업 부문	중공업	(35)	31.4	68.6	51.4	74.3	57.1	37.1
	유통	(30)	20.0	46.7	63.3	86.7	60.0	40.0
	과학기술	(30)	23.3	66.7	53.3	83.3	70.0	23.3
	금융 및 보험	(25)	68.0	60.0	44.0	84.0	44.0	48.0
종사자 수	500명 미만	(31)	29.0	58.1	48.4	90.3	58.1	38.7
	500~999명	(55)	29.1	60.0	56.4	78.2	60.0	30.9
	1,000명 이상	(34)	47.1	64.7	52.9	79.4	55.9	44.1

〈표 III-66〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 (2)

(단위 : 개, %)

		사례수	근무시간 외 업무 관련 카톡 금지	부서장 (팀장) 평가에 ‘근로시간’ 지표 포함	근로자 대상 시간 관리 교육	퇴근 알림 방송	가족 사랑의 날	강제 소등
■ 전체 ■		(120)	42.5	21.7	45.0	46.7	52.5	11.7
사업 부문	중공업	(35)	51.4	11.4	65.7	40.0	45.7	11.4
	유통	(30)	50.0	30.0	53.3	43.3	46.7	16.7
	과학기술	(30)	23.3	23.3	16.7	40.0	50.0	3.3
	금융 및 보험	(25)	44.0	24.0	40.0	68.0	72.0	16.0
종사자 수	500명 미만	(31)	45.2	29.0	51.6	38.7	45.2	9.7
	500~999명	(55)	34.5	20.0	38.2	43.6	50.9	5.5
	1,000명 이상	(34)	52.9	17.6	50.0	58.8	61.8	23.5



조사대상 기업이 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도에 대해 살펴 보면, 회식과 관련한 ‘꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기’와 ‘회식 자율 참석’은 90.0%로 높게 나타났으며 ‘점심이나 문화 회식 활성화’(73.3%)와 ‘회식 문화개선 캠페인(예: 회식 119 등)’(64.2%)도 상대적으로 높아 대체로 기업들이 회식문화 개선과 관련해서 노력하고 있음을 알 수 있었다. 회의 및 보고 문화 개선과 관련한 제도 역시 ‘회의 간소화를 위한 제도’(70.0%), ‘보고전자시스템 도입(업무용 메신저 활용한 보고)’(75.8%)와 ‘보고 간소화를 위한 제도’(80.0%)로 나타나 잘 시행되고 있었다. 반면에 상대적으로 추진이 덜 되고 있는 제도로는 ‘성평등 문화개선을 위한 프로그램’(47.5%)과 ‘퇴근 시 인사하지 않기’(34.2%), ‘직급체계 단순화 및 호칭 일원화’(33.3%)로 나타났으며 ‘자율 좌석제(특정한 자리 없이 원하는 공간에서 업무)’는 18.3%에 불과하였다. 사업부문별로는 모든 업종에서 회식문화, 회의 및 보고문화 개선과 관련한 제도의 추진률이 높았으며, 유통업만이 ‘직급체계 단순화 및 호칭 일원화’ 제도를 50.0%로 추진하고 있어 차이를 보였다.

〈표 III-67〉 일하는 문화 개선을 위한 추진하고 있는 제도 (1)

(단위 : 개, %)

		사례수	꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기	회식 문화 개선 캠페인	회식 자율 참석	점심회식 이나 문화회식 활성화	회의 간소화를 위한 제도	보고 전자 시스템 도입
■ 전체 ■		(120)	90.0	64.2	90.0	73.3	70.0	75.8
사업 부문	중공업	(35)	82.9	65.7	82.9	71.4	71.4	80.0
	유통	(30)	93.3	56.7	93.3	80.0	56.7	70.0
	과학기술	(30)	93.3	63.3	90.0	63.3	73.3	73.3
	금융 및 보험	(25)	92.0	72.0	96.0	80.0	80.0	80.0
종사자 수	500명 미만	(31)	90.3	64.5	96.8	77.4	74.2	83.9
	500~999명	(55)	94.5	58.2	89.1	74.5	65.5	76.4
	1,000명 이상	(34)	82.4	73.5	85.3	67.6	73.5	67.6

〈표 III-68〉 일하는 문화 개선을 위한 추진하고 있는 제도 (2)

(단위 : 개, %)

		사례수	보고 간소화를 위한 제도	연사 사유 문지 않기	퇴근 시 인사 하지 않기	직급체계 단순화 및 호칭 일원화	자율 좌석제	성평등 문화개선 을 위한 프로그램
■ 전체 ■		(120)	80.0	81.7	34.2	33.3	18.3	47.5
사업 부문	중공업	(35)	77.1	77.1	28.6	28.6	22.9	54.3
	유통	(30)	93.3	83.3	40.0	50.0	16.7	53.3
	과학기술	(30)	73.3	80.0	36.7	33.3	20.0	36.7
	금융 및 보험	(25)	76.0	88.0	32.0	20.0	12.0	44.0
종사자 수	500명 미만	(31)	83.9	87.1	38.7	35.5	25.8	58.1
	500~999명	(55)	76.4	83.6	32.7	30.9	9.1	36.4
	1,000명 이상	(34)	82.4	73.5	32.4	35.3	26.5	55.9

2018년 한 해 동안 공식적으로 접수된 고충건수에 대해 조사한 결과, '0건'이 61.7%로 가장 많았고 평균 5.6건으로 나타났다. 사업부문별로는 차이를 보였는데, 유통업이 가장 많은 8.9건이었고 과학기술부문이 가장 적은 1.6건이었다. 일반적으로 기업규모가 커질수록 고충건수도 증가하여 1,000인 이상 기업에서 평균 13.8건으로 조사되었다.

〈표 III-69〉 2018년 접수된 고충건수

(단위 : 개, %, 건)

		사례수	0건	1-10건	11-50건	51건 이상	평균
■ 전체 ■		(120)	61.7	30.0	5.0	3.3	5.6
사업 부문	중공업	(35)	54.3	34.3	5.7	5.7	7.8
	유통	(30)	63.3	23.3	10.0	3.3	8.9
	과학기술	(30)	63.3	33.3	3.3	0.0	1.6
	금융 및 보험	(25)	68.0	28.0	0.0	4.0	3.2
종사자 수	500명 미만	(31)	67.7	32.3	0.0	0.0	1.4
	500~999명	(55)	63.6	30.9	3.6	1.8	2.9
	1,000명 이상	(34)	52.9	26.5	11.8	8.8	13.8

근로자의 고충이 1건이라도 공식적으로 접수된 기업을 대상으로 주요 고충 내용을 조사하였다. ‘직장내 괴롭힘’이 39.1%로 가장 많았으며, ‘인사관리 상(임금, 승진 등) 성차별’ 역시 21.7%로 비교적 높게 나타났다. 그 밖에 ‘업무 및 작업환경 관련’(13.0%), ‘성희롱’(8.7%), ‘급여 및 복지제도’(6.5%) 순으로 조사되었다. 모든 업종에서 ‘직장내 괴롭힘’이 가장 높은 가운데 과학기술부문에서 ‘인사관리 상 성차별’이 45.5%로 상대적으로 높게 나타났고, 유통업의 경우 ‘성희롱’(18.2%) 이슈가 다른 업종에 비해 많아서 개선이 요구되는 지점이다. 한편, 종사자 수가 많아질수록 ‘직장내 괴롭힘’은 큰 폭으로 증가해 규모가 1,000인 이상 기업에서 68.8%로 높게 나타났고, ‘인사관리 상(임금, 승진 등) 성차별’은 오히려 규모가 500인 기업에서 40.0%로 가장 높아 기업규모별로 차이를 보였다.

〈표 III-70〉 직원들의 주요 고충 내용

(단위 : 개, %)

		사례수	성희롱	인사 관리상 성차별	직장내 괴롭힘	고과 관련	급여 및 복지제도	리더십 이슈	업무 및 작업환경 관련
■ 전체 ■		(46)	8.7	21.7	39.1	4.3	6.5	2.2	13.0
사업 부문	중공업	(16)	6.3	25.0	31.3	6.3	6.3	0.0	18.8
	유통	(11)	18.2	9.1	54.5	0.0	9.1	0.0	9.1
	과학기술	(11)	0.0	45.5	36.4	9.1	9.1	0.0	0.0
	금융 및 보험	(8)	12.5	0.0	37.5	0.0	0.0	12.5	25.0
종사자 수	500명 미만	(10)	0.0	40.0	20.0	0.0	10.0	0.0	20.0
	500~999명	(20)	15.0	20.0	25.0	10.0	5.0	5.0	15.0
	1,000명 이상	(16)	6.3	12.5	68.8	0.0	6.3	0.0	6.3

다음에서는 최근 정책변화가 조직 내 성평등 수준에 기여한 정도를 리커트 4점 척도(1=전혀 기여하지 않음, 4=매우 기여함)로 조사하였다. ‘직장내 성희롱·성폭력 근절대책’과 ‘일·생활균형 지원 강화(육아휴직제도, 유연근무제도

확산 등)의 경우 기여한다는 의견이 각각 91.7%, 92.5%로 상당히 높게 나타났다. '채용 성차별 해소방안' 역시 73.3%로 기여하는 비율이 높았으며, '여성 대표성 제고방안(여성임원비율 확대 지원 등)'이 상대적으로 낮은 50.8%이었다. 사업부문별로도 비슷한 양상을 보이는 가운데, 특이점으로는 중공업과 금융 및 보험업의 경우 '여성대표성 제고방안'의 기여율이 각각 42.9%, 32.0%로 평균에 비해 낮았다. 이들 업종에서는 최근의 정책변화가 여성대표성 제고방안에는 덜 기여하는 것으로 해석된다.

〈표 III-71〉 최근 정책변화의 조직내 성평등수준 기여 정도

(단위 : 개, %)

	사례수	직장내 성희롱·성폭력 근절대책		일·생활균형 지원강화		채용 성차별 해소방안		여성 대표성 제고방안	
		전혀 기여하지 않음+별로 기여하지 않음	약간 기여함+매우 기여함	전혀 기여하지 않음+별로 기여하지 않음	약간 기여함+매우 기여함	전혀 기여하지 않음+별로 기여하지 않음	약간 기여함+매우 기여함	전혀 기여하지 않음+별로 기여하지 않음	약간 기여함+매우 기여함
■ 전체 ■	(120)	8.3	91.7	7.5	92.5	26.7	73.3	49.2	50.8
사업 부문	중공업	(35)	14.3	85.7	11.4	88.6	25.7	74.3	57.1
	유통	(30)	6.7	93.3	6.7	93.3	20.0	80.0	30.0
	과학기술	(30)	6.7	93.3	0.0	100	26.7	73.3	43.3
	금융 및 보험	(25)	4.0	96.0	12.0	88.0	36.0	64.0	68.0
종사자 수	500명 미만	(31)	9.7	90.3	9.7	90.3	25.8	74.2	48.4
	500~999명	(55)	7.3	92.7	7.3	92.7	25.5	74.5	52.7
	1,000명 이상	(34)	8.8	91.2	5.9	94.1	29.4	70.6	44.1

주 52시간 근로시간 단축 이후 기업 내 변화된 모습을 확인하기 위해 총 6개 문항을 가지고 리커트 4점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=매우 그렇다)로 측정하였다. 조사 결과 '직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다'는 긍정 응답이

96.7%로 가장 높았고, 그 다음으로 ‘업무의 집중도가 높아졌다’(88.3%), ‘직원들의 경력개발에 도움이 되었다’(77.5%), ‘불필요한 업무과정이나 절차가 간소화되었다’(77.5%), ‘근무시간과 장소의 유연성이 확대되었다’(67.5%), ‘성평등한 조직문화에 영향을 미쳤다’(59.2%)로 나타나 주 52시간 근로시간 단축 이후 긍정적인 변화를 보였다.

대체로 모든 사업부문에서 주 52시간 단축 이후 긍정적인 변화를 보인 가운데, 과학기술과 금융 및 보험업에서는 ‘직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다’는 응답이 100.0%로 나타났으며, 유통업에서는 ‘불필요한 업무과정이나 절차의 간소화’(86.7%), ‘근무시간과 장소의 유연성 확대’(80.0%), 그리고 ‘성평등한 조직문화에 영향’(76.7%)을 다른 업종에 비해 긍정적으로 평가하였다. 또한, 금융 및 보험업에서는 ‘직원들의 경력개발’(84.0%)과 ‘업무의 집중도 상승’(92.0%)을 높게 평가하였다.

〈표 III-72〉 주 52시간 근로시간 단축 이후 변화 (1)

(단위 : 개, %)

		사례수	직원들의 일·생활균형에 도움이 되었다		직원들의 경력 개발에 도움이 되었다		업무의 집중도가 높아졌다	
			전혀 그렇지 않음+그렇지않음	그렇다+매우그렇다	전혀 그렇지 않음+그렇지않음	그렇다+매우그렇다	전혀 그렇지 않음+그렇지않음	그렇다+매우그렇다
■ 전체 ■		(120)	3.3	96.7	22.5	77.5	11.7	88.3
사업 부문	중공업	(35)	2.9	97.1	31.4	68.6	8.6	91.4
	유통	(30)	10.0	90.0	16.7	83.3	13.3	86.7
	과학기술	(30)	0.0	100.0	23.3	76.7	16.7	83.3
	금융 및 보험	(25)	0.0	100.0	16.0	84.0	8.0	92.0
종사자 수	500명 미만	(31)	3.2	96.8	22.6	77.4	6.5	93.5
	500~999명	(55)	3.6	96.4	25.5	74.5	14.5	85.5
	1,000명 이상	(34)	2.9	97.1	17.6	82.4	11.8	88.2

〈표 III-73〉 주 52시간 근로시간 단축 이후 변화 (2)

(단위 : 개, %)

		사례수	불필요한 업무과정이나 절차가 간소화되었다		근무 시간과 장소의 유연성이 확대되었다		성평등한 조직 문화에 영향을 미쳤다	
			전혀 그렇지 않음+ 그렇지않음	그렇다+ 매우그렇다	전혀 그렇지 않음+ 그렇지않음	그렇다+ 매우그렇다	전혀 그렇지 않음+ 그렇지않음	그렇다+ 매우그렇다
■ 전체 ■		(120)	22.5	77.5	32.5	67.5	40.8	59.2
사업 부문	중공업	(35)	22.9	77.1	31.4	68.6	37.1	62.9
	유통	(30)	13.3	86.7	20.0	80.0	23.3	76.7
	과학기술	(30)	33.3	66.7	40.0	60.0	66.7	33.3
	금융 및 보험	(25)	20.0	80.0	40.0	60.0	36.0	64.0
종사자 수	500명 미만	(31)	16.1	83.9	35.5	64.5	41.9	58.1
	500~999명	(55)	30.9	69.1	41.8	58.2	43.6	56.4
	1,000명 이상	(34)	14.7	85.3	14.7	85.3	35.3	64.7

조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책에 대해서는 1순위, 2순위를 중복응답한 결과, ‘성평등한 직장문화 캠페인’(60.8%)과 ‘CEO 및 경영진 인식 개선을 위한 교육 강화’(54.2%)를 가장 필요하다고 지적했다. 그 다음으로 ‘조직 내 성평등문화 확산을 위한 민관협력 사업 및 네트워크 구축’(21.7%)을 필요로 했으며 ‘성평등한 문화조성을 위한 컨설팅’과 ‘근로감독 강화’, ‘적극적고용개선조치 강화(여성임원할당제, 여성관리자채용목표제 시행 등)’은 18.3%로 동일한 수준이었다. 중공업에서는 ‘근로감독 강화’와 ‘적극적고용개선조치 강화’를 다른 업종에 비해 더 필요하다고(22.9%)고 응답하였다.

〈표 III-74〉 조직 내 성평등 문화 확산을 위한 정책  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 개, %)

		사례수	CEO 및 경영진 인식 개선을 위한 교육 강화	성 평등한 문화 조성을 위한 컨설팅	근로 감독 강화	적극적 고용개선 조치 강화	성 평등한 직장 문화 캠페인	조직내 성평등 문화 확산을 위한 민관협력 사업 및 네트워크 구축
■ 전체 ■		(120)	54.2	18.3	18.3	18.3	60.8	21.7
사업 부문	중공업	(35)	54.3	17.1	22.9	22.9	40.0	34.3
	유통	(30)	46.7	20.0	13.3	16.7	73.3	16.7
	과학기술	(30)	60.0	16.7	20.0	13.3	76.7	13.3
	금융 및 보험	(25)	56.0	20.0	16.0	20.0	56.0	20.0
종사자 수	500명 미만	(31)	51.6	22.6	19.4	16.1	67.7	19.4
	500~999명	(55)	60.0	18.2	14.5	14.5	61.8	23.6
	1,000명 이상	(34)	47.1	14.7	23.5	26.5	52.9	20.6

### 3. 소결

우리나라 기업의 직장문화와 성 격차를 파악하기 위해 120개 기업의 인사담당자를 대상으로 실태조사를 실시하였다. 조사내용은 크게 인력 및 제도 현황, 일·생활 균형 현황, 인사관리 현황, 그리고 일하는 방식과 문화 등 이었으며 4개의 업종(중공업, 유통업, 과학기술, 금융 및 보험)과 종사자 수로 비교 분석하였다. 주요 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

조사대상 기업의 인력현황을 보면, 중공업과 과학기술부문의 경우 사원/대리급에서 여성 비중이 20%대를 차지했으나, 관리자급으로 올라갈수록 여성 비중이 큰 폭으로 감소하였다. 반면에 유통업과 금융 및 보험업은 사원/대리급에서는 여성 비중이 50%대로 높았는데, 관리자급에서는 역전되어 남성 비중이 높아졌다. 남녀 근로자의 평균 이직률을 비교하면 유통업과 금융 및 보험업에서 최근 3년간 여성의 이직률이 높았으며 기업규모가 커질수록 여성근로자

의 이(퇴)직자 수가 증가하였다. 평균 근속년수의 경우 남성은 10.47년, 여성은 7.69년으로 나타났고 중공업에서 남성의 근속년수가 13.06년으로 가장 길었고, 남녀 격차도 가장 컸다. 반면에 금융 및 보험업에서는 여성의 근속년수가 가장 긴 11.16년이었으며 남녀 격차도 가장 적었다.

그리고 노동조합 가입률은 63.0%, 여성 조합원 비중은 24.3%로 나타났으며, 중공업의 경우 여성 조합원 비중(8.2%)이 제일 낮은 반면에 금융 및 보험업(42.3%) 가장 높아 차이를 보였다. 노동조합은 조직 내 '성평등 문제에 관심이 있으며, 적극적으로 관여'(68.9%)하는 것으로 나타났으며, 유통업에서 그 응답이 가장 높았고, 중공업에서 가장 낮았다. 노사협의회 위원 구성을 보면 사용자측 위원 총 5.95명과 노측위원 6.63명으로 구성되었으며, 그 중 사용자측 위원 여성 비중은 14.5%, 노측위원 여성 비중은 30.2%로 나타났다. 중공업에서 여성 비중이 제일 낮고, 금융 및 보험업에서 여성 비중이 제일 높아 차이를 보였다. 노사협의회는 2018년 한 해 동안 평균 4.58회 개최되었으며, 중공업이 제일 많은 6.11회, 과학기술부문이 제일 적은 3.44회 이었다.

〈표 III-75〉 조사대상 기업의 인력 및 제도 현황(요약)

구 분	주요 결과
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근속년수를 보면 남성은 10.47년, 여성은 7.69년을 근속함</li> <li>• 노동조합 가입률은 63.0%이고, 여성 조합원 비중은 24.3%임</li> <li>• 노동조합은 '성평등 문제에 관심이 있으며, 적극적으로 관여'(68.9%)하고 있었음</li> <li>• 노사협의회는 2018년 4.58회 개최되었으며, 중공업이 6.11회, 과학기술부문이 제일 적은 3.44회임</li> </ul>
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사원/대리급 여성 비중 20%대 수준임</li> <li>• 남성의 근속년수가 13.06년으로 가장 길고, 남녀격차도 가장 큼</li> <li>• 노동조합 내 여성 비중(8.2%)이 제일 낮음</li> <li>• 노사협의회 여성 비중이 제일 낮음</li> </ul>
과학기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사원/대리급 여성 비중 20%대 수준임</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사원/대리급에서는 여성 비중이 50%대 수준이었다가 관리자급에서 역전됨</li> <li>• 지난 3년간 여성근로자의 이직률이 높음</li> </ul>
금융 및 보험업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사원/대리급에서는 여성 비중이 50%대 수준이었다가 관리자급에서 역전됨</li> <li>• 여성의 근속년수가 11.16년으로 가장 길고, 남녀 격차도 가장 적음</li> <li>• 노동조합 내 여성 비중이 가장 높음(42.3%)</li> <li>• 노사협의회 여성 비중이 제일 높음</li> </ul>



조사대상 기업의 일·생활 균형 제도를 보면 유연근로제도의 경우 유통업에서 '시차출퇴근제'의 시행률이 56.7%로 가장 높고, 과학기술부문에서 '자율출퇴근제'와 '재택 및 원격근무제'의 시행률이 각각 46.7%, 36.7%로 다른 업종에 비해 높게 나타났다. '연차휴가사용분할제도'는 대부분 시행하고(92.5%) 있는데 반해 '자녀입학휴가'(15.8%), '입학기 10시 출근제'(14.2%)는 시행률이 저조한 편이었다. 금융 및 보험업에서 '리프레시휴가' 시행률이 72.0%로 가장 높았으며 출산 및 육아지원제도의 경우 모든 제도에 있어서 평균보다 높은 시행률을 보인 가운데, 특히 '난임휴가제도 및 난임시술비용지원제도' 시행률이 72.0%로 가장 높았다.

2018년 정규직 기준 출산휴가 사용현황을 보면 근소한 차이지만 남성(11.69명)이 여성(11.54명)보다 출산 휴가를 더 사용하였다. 육아휴직의 경우 금융 및 보험업에서 큰 격차로 여성(23.48명)이 남성(2.00명)보다 육아휴직 사용자 수가 많았는데, 이 업종에 속한 조사대상 기업들이 남성 육아휴직을 꺼리는 분위기인지, 아니면 출산 육아기에 해당되는 여성근로자가 많은지 확인해 볼 필요가 있다. 평균 육아휴직 기간을 성별로 비교한 결과, 여성(11.04개월)이 남성(8.35개월)보다 육아휴직을 더 길게 사용하였다. 금융 및 보험업에서 남성(9.71개월)과 여성(12.67개월) 모두 다른 업종에 비해 가장 길게 육아휴직을 사용하고 있었다. 한편, 2018년 육아휴직 복귀예정이었으나 퇴사한 인원은 여성(1.22명)이 남성(0.34명)에 비해 더 많았다. 출산 및 육아휴직으로 인한 인력공백을 해결하는 방법으로는 중공업과 과학기술은 '해당 팀내에서 자체적으로 해결'한다는 응답이 평균보다 높았고, 유통업과 금융 및 보험업은 '대체 인력 채용'이 평균보다 높아 업종별 차이를 보였다.

연차휴가 소진율에 있어서 여성(72.2%)이 남성(66.3%)보다 더 높게 나타났고, 유통업이 남녀 모두 연차소진율이 평균보다 높았고, 금융 및 보험업이 남녀 모두 연차소진율이 가장 낮았다. 최근 3개월 주당 평균 초과근로 시간의 경우 남성은 평균 4.69시간, 여성은 평균 2.93시간으로 나타났으며, 남성은 중공업에서 평균 초과근로시간이 6.26시간으로 제일 길었고, 여성은 유통업에서 3.73시간으로 제일 길었다. 기업규모별로는 1,000인 이상 기업에서 남녀 모두 주당 평균 초과근로 시간이 제일 많아 규모가 클수록 초과근로를 많이 하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 III-76〉 조사대상기업의 일·생활균형 제도 현황(요약)

구 분	주요 결과
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>남성(11.69명)이 여성(11.54명)보다 근소한 차이로 출산 휴가를 더 사용함</li> <li>2018년 육아휴직 복귀예정이었으나 퇴사한 인원은 여성(1.22명)이 남성(0.34명)에 비해 더 많음</li> <li>연차휴가 소진율에 있어서 여성(72.2%)이 남성(66.3%)보다 더 높게 나타남</li> </ul>
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>육아휴직의 공백을 '해당 팀내에서 자체적으로 해결'한다는 응답이 높았음</li> <li>남성의 초과근로시간이 6.26시간으로 제일 길었음</li> </ul>
과학기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>'자율출퇴근제'와 '재택및원격근무제'의 시행률이 비교적 높았음</li> <li>육아휴직의 공백을 '해당 팀내에서 자체적으로 해결'한다는 응답이 높았음</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>'시차출퇴근제'의 시행률(56.7%)이 가장 높음</li> <li>육아휴직의 공백에 대한 '대체인력 채용'이 높았음</li> <li>남녀 모두 연차소진율이 높음</li> <li>여성의 초과근로시간이 3.73시간으로 제일 김</li> </ul>
금융 및 보험업	<ul style="list-style-type: none"> <li>'리프레시휴가' 시행률이 72.0%로 높게 나타남</li> <li>큰 격차로 여성(23.48명)이 남성(2.00명)보다 육아휴직 사용자 수가 많음</li> <li>남성(9.71개월)과 여성(12.67개월) 모두 가장 길게 육아휴직을 사용함</li> <li>대체로 출산 및 육아지원제도를 다른 업종에 비해 높게 시행하고 있으며, '난임 휴가제도' 및 '난임시술비용지원제도'를 시행하는 비율이 72.0%로 가장 높음</li> <li>육아휴직의 공백에 대한 '대체인력 채용'이 높았음</li> <li>남녀 모두 연차소진율이 가장 낮음</li> </ul>

기업의 인사관리 전반을 조사하기 위해 CEO의 마인드를 살펴보면, 4점 만점에 평균 3점을 넘었으며 중공업과 과학기술에서 '여성인력의 중요성을 강조하는 편이다'의 응답이 2.97점으로 낮게 나타나 CEO의 여성인력에 대한 인식 개선이 필요한 업종이라 할 수 있다. 그리고 조직문화 담당자나 조직 유무에 대해서는 중공업부문은 담당자가 있다는 응답이 평균(70.8%)보다 높으나 조직을 구비한 비율은 평균(50.8%)보다 낮았다.

직무분석 실시 여부에 대해서는 조사대상 기업의 63.3%가 직무분석을 실시하는 것으로 나타나 직무중심의 인사관리를 하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 과학기술부문의 경우 직무분석을 실시하는 비율이 46.7%에 불과해 차이를 보였다. 중요 인사결정(승진, 근무평가, 상훈 등)을 담당하는 인사관련위원회 규모는 전체 11.12명이며 그 중 여성 비중은 16.5%를 차지하고 있었으며, 유통

업이 여성 비중이 제일 높고, 금융 및 보험업이 제일 낮았다. 정규직의 인력 충원 방식은 대부분 '수시 채용'(59.1%)과 '정기공채'(33.3%)로 진행되었으며, 이러한 공개 채용 시 심사위원·평가위원·면접관 등에 여성이 포함되어 있는지 확인한 결과, 여성 비중은 평균 11.6%~23.0% 수준으로 나타나 남성 심사위원들과 면접관들이 약 80~90% 정도를 차지하고 있었다. 유통업과 금융 및 보험업에서 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균 보다 높았고, 중공업과 과학기술부문에서는 평균에 비해 떨어졌다. 여성고용 개선을 위해서는 심사위원회 구성 시 특정 성을 일정 비율을 넘지 않게 하는 장치를 마련할 필요가 있겠다.

그리고 기업에서 여성근로자를 채용하거나 배치 시 우선적으로 고려하는 사항으로는 '중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가'의 응답이 75.8%로 가장 높게 나타나 장기근속을 가장 크게 고려하였다. 중공업의 경우 '현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가'가 40.0%로 나타났다. 결과적으로는 여성들의 장기근속을 유도하기 위한 일·생활균형제도와 일하는 문화나 방식의 개선이 요구된다고 할 수 있다. 평가제도를 직급별로 살펴보면 사원/대리급의 경우 평가제도가 '업적평가'(41.7%), '역량평가'(37.4%), '태도평가'(14.9%)로 구성되는 것을 확인하였다. 중공업에서는 '업적평가'보다는 '역량평가'의 비중이 더 높았다. 한편, 관리자급(과장/팀장급 이상)의 평가제도는 '업적평가(50.4%)'의 비중이 제일 크고 '역량평가'(32.0%), '태도평가'(11.6%)로 구성되었다. 과학기술부문에서 '업적평가'의 비중이 55.2%로 가장 높았고, 금융 및 보험업에서는 '태도평가'(16.4%)의 비중이 높아졌다. 2018년 정규직 대상 인사고과 등급별 분포를 확인한 결과, 사원/대리급의 경우 상위등급의 분포가 남성(65.4%):여성(34.6%)이었으나, 중공업에서는 남성 86.3%, 여성 13.7%로 나타나 남녀 격차가 가장 컸다. 관리자급 역시 상위등급의 분포가 남성(78.0%):여성(22.0%)이었으나, 중공업과 과학기술부문에서 남성 상위등급의 비중이 각각 92.0%, 80.7%로 가장 높았다. 이와 같이, 남성들이 상위등급을 받는 이유를 조사한 결과 '여성근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되어 있지 않기 때문에'(20.6%)로 나타났다. 이러한 결과는 기업에게 여성들을 핵심 부서에 배치하는 노력을 요구하게 되는 대목이다.

조사대상 기업의 남녀 승진 현황을 살펴보면, 중공업과 과학기술부문에서 직급이 높아질수록 승진자 중 여성비율이 급격하게 감소한 반면에 유통업과

금융 및 보험업에서는 감소 추세가 완만한 양상을 보였다. 사원급에서 관리자급으로의 승진 결정 시 가장 우선적으로 고려하는 항목으로는 '업무실적'(80.8%), '성장잠재력'(46.7%)과 '직급체류연한'(41.7%)인 것으로 나타났으며, 금융 및 보험업은 '동료평가 혹은 하급자 평판'(20.0%)이 다른 업종에 비해 중요하게 고려하게 되었고, 중공업은 '상급자의 재량'(11.4%)과 '근무태도'(11.4%)가 비교적 높았다. 기업규모가 500인 미만 기업에서는 'CEO의 생각(의중)'도 9.7%로 비교적 높게 나타났다. 평가 및 승진의 공정성 확보를 위해서는 상급자의 재량, 근무태도, CEO의 생각 등과 같은 주관적인 요소는 지양되어야 할 것이다. 한편, 관리자급에서 임원급으로 승진 결정 시 우선적으로 고려하는 항목으로는 '업무실적'(75.8%), '성장잠재력'(27.5%)과 '동료평가 혹은 하급자 평판'(22.5%)인 것으로 나타났다. 중공업에서는 '조직내외 정치력/네트워크'가, 유통업에서는 '상급자의 재량'이 중요한 변수로 등장하였다.

그리고 교육훈련과정에서 여성 참여자 비중을 살펴보면 대체로 13.6~31.9%로 나타났으며 '국내외 학위과정'(31.9%)이 가장 많았고 '멘토링/코칭'(27.6%)과 '리더십 교육'(22.2%)이었다, 중공업과 과학기술부문에서 여성 교육 참여자가 적은 가운데 고위관리자 승진에 필요한 리더십 교육의 경우 중공업에서 가장 낮은 14.4%를 보였다.

〈표 III-77〉 조사대상기업의 인사관리제도 현황(요약)

구 분	주요 결과
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO의 마인드는 4점 만점에 평균 3점을 넘음</li> <li>• 조사대상 기업의 63.3%가 직무분석을 실시함</li> <li>• 인사관련 위원회의 규모는 전체 11.12명, 그 중 여성은 1.83명으로 16.5%를 차지함</li> <li>• 여성 채용 시 '중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가'를 가장 크게 고려함</li> <li>• 사원급에서 관리자급으로의 승진 시 우선적으로 고려하는 항목으로는 '업무실적'(80.8%), '성장잠재력'(46.7%)과 '직급체류연한'(41.7%)으로 나타남</li> <li>• 관리자급에서 임원급으로 승진 결정 시 '업무실적'(75.8%), '성장잠재력'(27.5%)과 '동료평가 혹은 하급자 평판'(22.5%)을 우선적으로 고려함</li> </ul>

구 분	주요 결과
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '여성인력의 중요성을 강조하는 편이다'의 응답이 2.97점으로 평균 보다 낮게 나타남</li> <li>• 조직문화 담당자 비율은 평균(70.8%)보다 높으나 조직을 구비한 비율은 평균(50.8%)보다 낮음</li> <li>• 여성 채용 시 '현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가'를 중요하게 고려함</li> <li>• 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균에 비해 떨어짐</li> <li>• 사원/대리급 인사평가 시 '업적평가'보다는 '역량평가'를 더 중요시 함</li> <li>• 직급이 높아질수록 승진자 중 여성비율이 급격하게 감소함</li> <li>• 사원급에서 관리자급으로의 승진 시 '상급자의 재량'(11.4%)과 '근무태도'(11.4%)가 비교적 높게 고려됨</li> <li>• 관리자급에서 임원급으로 승진 결정 시 '조직내외 정치력/네트워크'가 중요한 변수로 나타남</li> <li>• 인사고과 상위등급에서 남녀 비중의 차이가 큼</li> <li>• 여성 교육 참여자가 적은 가운데 고위관리자 승진에 필요한 리더십 교육의 경우 가장 낮은 14.4%임</li> </ul>
과학기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• '여성인력의 중요성을 강조하는 편이다'의 응답이 2.97점으로 평균 보다 낮게 나타남</li> <li>• 직무분석 실시 비율이 46.7%에 불과함</li> <li>• 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균에 비해 떨어짐</li> <li>• 관리자급 인사평가 시 '업적평가'의 비중이 가장 높았음</li> <li>• 직급이 높아질수록 승진자 중 여성비율이 급격하게 감소함</li> <li>• 인사고과 상위등급에서 남녀 비중의 차이가 큼</li> <li>• 여성 교육 참여자가 적음</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사관련 위원회 여성 비중이 제일 높은 업종임</li> <li>• 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균 보다 높았음</li> <li>• 관리자급에서 임원급으로 승진 결정 시 '상급자의 재량'이 중요한 변수로 나타남</li> </ul>
금융 및 보험업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직문화 담당자와 조직이 있다는 응답이 가장 높음</li> <li>• 인사관련 위원회 여성 비중이 제일 낮은 업종임</li> <li>• 여성 심사위원과 면접관의 비중이 평균 보다 높았음</li> <li>• 관리자급 인사평가 시 '태도평가'의 비중이 높아짐</li> <li>• 사원급에서 관리자급으로 승진 시 '동료평가 혹은 하급자 평판'(20.0%)이 중요하게 고려됨</li> </ul>

조사대상 기업의 일하는 방식과 문화를 파악하기 위해 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도에 대해 조사하였다. '대체휴가제'의 경우 모든 업종에서 시행하고 있었고, '5시 이후 회의 및 업무지시 금지'와 '부서장(팀장) 평가에 부서의 초과근로시간을 지표로 포함', '퇴근 알림 방송(PC 퇴근 알림 팝업)'과 '강제소등'은 모든 사업부문에서 시행률이 다른 제도에 비해 상대적으로 낮았다. 중공업과 유통업에서 '근무시간 외 업무관련 카톡 금지'와 '근로자 대상 시간관리 교육'은 시행률이 평균보다 높았으며, 'ID카드 등을 활용한 근로

시간 기록'은 유통업의 추진률(46.7%)이 가장 낮았다. 금융 및 보험업에서 'PC-OFF제', '가족 사랑의 날(가정의 날, 패밀리 데이 등)'의 시행률이 가장 높았으며 '근로시간 단축'과 '집중근로시간제'는 시행률(44.0%)이 가장 낮은 것으로 조사되었다.

그리고 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도에 대해서는, 회식과 관련한 '꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기'와 '회식 자율 참석'은 90.0%로 상당히 높게 나타났으며 '점심이나 문화 회식 활성화'와 '회식문화개선 캠페인(예: 회식 119 등)'도 추진하는 것으로 조사되어 대체로 기업들이 회식문화 개선과 관련해서 노력하고 있음을 알 수 있었다. 회의 및 보고 문화 개선과 관련한 제도 역시 '회의 간소화를 위한 제도', '보고전자시스템 도입(업무용 메신저 활용한 보고)'와 '보고간소화를 위한 제도'도 잘 시행되고 있었다. 반면에 추진되지 않는 제도로는 '성평등 문화개선을 위한 프로그램'(47.5%)과 '퇴근 시 인사하지 않기'(34.2%), '직급체계 단순화 및 호칭 일원화'(33.3%)로 나타났으며 '자율 좌석제(특정한 자리 없이 원하는 공간에서 업무)'는 18.3%에 불과하였다. 유통업에서 '직급체계 단순화 및 호칭 일원화' 제도를 추진하는 비율이 50.0%로 평균보다 높게 나타나 차이를 보였다.

최근 정책변화가 조직 내 성평등 수준에 기여한 정도를 조사한 결과 '직장내 성희롱·성폭력 근절대책'과 '일·생활균형 지원 강화(육아휴직제도, 유연근무제도 확산 등)'에 기여한다는 의견이 각각 91.7%, 92.5%로 높게 나타났다. 반면에 '여성대표성 제고방안(여성임원비율 확대 지원 등)'이 상대적으로 낮은 50.8%이었으며, 특히 중공업과 금융 및 보험업에서 기여율이 각각 42.9%, 32.0%로 평균보다 떨어졌다. 이들 업종에서는 최근의 정책변화가 여성대표성 제고방안에는 덜 기여하는 것으로 해석된다. 주 52시간 근로시간 단축 이후 기업 내 변화된 모습으로는 과학기술과 금융 및 보험업에서는 '직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다'는 응답이 100%로 나타났으며, 유통업에서는 '불필요한 업무과정이나 절차의 간소화'(86.7%), '근무시간과 장소의 유연성 확대'(80.0%), 그리고 '성평등한 조직문화에 영향'(76.7%)을 긍정적으로 평가하였고, 금융 및 보험업에서는 '직원들의 경력개발'(84.0%)과 '업무의 집중도 상승'(92.0%)을 높게 평가하였다. 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책으로는 '성평등한 직장문화 캠페인'(60.8%)과 'CEO 및 경영진 인식개선을 위한 교육 강화'

(54.2%)가 필요하다고 지적했다. 중공업에서는 ‘근로감독 강화’와 ‘적극적고용 개선조치 강화’를 다른 업종에 비해 더 필요하다고 지적하여 차이를 보였다.

〈표 III-78〉 조사대상기업의 일하는 방식과 문화(요약)

구 분	주요 결과
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘대체휴가제’의 경우 모든 업종에서 시행하고 있었음</li> <li>• ‘5시 이후 회의 및 업무지시 금지’와 ‘부서장(팀장)평가에 부서의 초과근로시간을 지표로 포함’</li> <li>• ‘꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기’와 ‘회식 자율 참석’은 90.0%로 상당히 높게 나타남</li> <li>• 회의 및 보고문화 개선과 관련한 제도 역시 잘 추진되고 있음</li> <li>• ‘성평등 문화개선을 위한 프로그램’과 ‘퇴근 시 인사하지 않기’, ‘직급체계 단순화 및 호칭 일원화’, ‘자율 좌석제’는 추진율이 저조함</li> <li>• 최근 정책변화가 직장내 성희롱·성폭력 근절대책과 ‘일·생활균형 지원 강화’에 기여한다는 의견이 각각 91.7%, 92.5%로 나타남</li> <li>• 조직 내 성평등 문화의 확산을 위해 ‘성평등한 직장문화 캠페인’(60.8%)과 ‘CEO 및 경영진 인식개선을 위한 교육 강화’(54.2%)를 가장 필요하다고 지적함</li> </ul>
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘여성대표성 제고방안’의 기여율이 평균보다 떨어짐</li> <li>• ‘근무시간 외 업무관련 카톡 금지’와 ‘근로자 대상 시간관리 교육’의 시행률이 상대적으로 높았음</li> <li>• 조직 내 성평등 문화의 확산을 위해 ‘근로감독 강화’와 ‘적극적고용개선조치 강화’를 다른 업종에 비해 더 필요하다고 지적함</li> </ul>
과학기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주 52시간 단축근무는 ‘직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다’는 응답이 100%임</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘직급체계 단순화 및 호칭 일원화’ 제도 추진 비율이 가장 높았음</li> <li>• 주 52시간 단축근무는 ‘불필요한 업무과정이나 절차의 간소화’ ‘근무시간과 장소의 유연성’, ‘성평등한 조직문화’에 긍정적 영향을 미침</li> <li>• ‘근무시간 외 업무관련 카톡 금지’와 ‘근로자 대상 시간관리 교육’의 시행률이 상대적으로 높았음</li> <li>• ‘ID카드 등을 활용한 근로시간 기록’의 추진률이 가장 낮았음</li> </ul>
금융 및 보험	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‘PC-OFF제’는 가장 시행률이 높았음</li> <li>• ‘근로시간 단축’과 ‘집중근로시간제’는 시행률이 가장 낮았음</li> <li>• ‘가족 사랑의 날’의 시행률이 가장 높았음</li> <li>• ‘여성대표성 제고방안’의 기여율이 평균보다 떨어짐</li> <li>• ‘직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다’는 응답이 100%임</li> <li>• 주 52시간 단축근무에 대해, ‘직원들의 경력개발’(84.0%)과 ‘업무의 집중도 상승’(92.0%)을 높게 평가함</li> </ul>



## IV

# 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(근로자)

1. 조사 개요	117
2. 조사 결과	119
3. 소결	184



## IV

# 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사 (근로자)

## 1. 조사 개요<sup>26)</sup>

본 실태조사는 앞서 조사한 120개 기업에 종사하고 있는 남녀근로자를 대상으로 이루어졌다. 부문별로 450명씩을 목표로 하였으며 총 1922명이 최종 조사되었다. 이들 근로자는 각 기업의 규모에 비례하여 표집되었으며, 남녀 비율(각각 약 50%), 직급 수준(사원급과 관리자급 각각 약 50%)을 기준으로 구성하였다. 직무는 기업의 업종마다 구성이 다를 수 있기 때문에 특별히 기준을 두지 않되, 어느 한쪽의 직무에 치우치지 않도록 안배하였다. 기업의 인사담당자 대상으로는 주로 객관적으로 집계할 수 있는 자료들을 중심으로 조사하였고, 근로자 대상으로는 근로자들이 주관적으로 느끼는 직장문화나 성평등 수준에 대해 조사하였다.

이들의 분포는 다음과 같다. 중공업, 유통, 과학기술 그리고 금융 및 보험업 등 총 4개 사업부문에서 23.4%~28.7%의 비율로 응답하였고, 여성(44.7%)보다는 남성(55.3%)이 약간 더 높은 비중을 차지하고 있다. 연령대는 30대가 66.1%로 가장 많고, 20대 16.9%, 40대 15.0%, 50대 이상 2.1%로 대체로 40대 이하가 조사되었다. 따라서 유자녀 비중은 37.5%로 나타났다. 학력수준은 4년제 대졸이 83.3%로 가장 많았다. 직무는 경영기획/사무관리가 53.3%로 절반 이상, 영업/마케팅이 29.3%를 차지하였다. 직급별로는 사원이 33.6%로 가장 높은 비율을 차지하고 대리/주임급(29.2%), 과장급(24.9%) 그리고 차장급(10.0%) 부장급(2.3%) 순으로 그 뒤를 이었다.

이후의 분석은 결과에 유의한 차이를 나타내는 변인 위주로 실시하였다.

26) IV장의 표는 동 조사결과를 정리한 표임.

〈표 IV-1〉 응답자 특성

(단위 : 명, %)

		사례수	비율
■ 전체 ■		(1,922)	100.0
사업 부문	중공업	(551)	28.7
	유통	(457)	23.8
	과학기술	(464)	24.1
	금융 및 보험	(450)	23.4
성별	남성	(1,063)	55.3
	여성	(859)	44.7
연령	20대	(324)	16.9
	30대	(1270)	66.1
	40대	(288)	15.0
	50대 이상	(40)	2.1
자녀 유무	있다	(721)	37.5
	없다	(1,201)	62.5
학력	고졸 이하	(74)	3.9
	전문대졸	(203)	10.6
	4년대졸	(1601)	83.3
	석사 이상	(44)	2.3
직무	경영기획/사무관리	(1024)	53.3
	생산	(161)	8.4
	영업/마케팅	(564)	29.3
	R&D	(146)	7.6
	기타	(27)	1.4
직급	사원급	(646)	33.6
	대리/주임급	(562)	29.2
	과장급	(478)	24.9
	차장급	(192)	10.0
	부장급 이상	(44)	2.3

## 2. 조사 결과

### 가. 일·생활 균형 현황

근로자가 사내에서 활용한 일·생활 균형제도에 대해서 물었다. 먼저 유연근로 제도는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제(선택근무제) 그리고 재택 및 원격근무제 (스마트오피스 등)의 순서로 제도 사용 비율이 높았다.

시차출퇴근제의 경우, 해당 제도가 도입되었다고 응답한 근로자가 전체의 30.0%를 차지하는 것으로 나타났다. 이는 유연근로제도에 해당하는 제도 중에는 가장 도입률이 높은 편에 속한다. 제도가 도입되었다고 응답한 근로자들에게 활용용이성을 물어보았을 때, 88.5%가 활용이 용이하거나 매우 용이하다고 응답했다. 그러나 시차출퇴근제도는 도입은 되어있지만 사용하지 않았다고 응답한 근로자가 25.1% 가장 높았다. 제도가 활용하기에 용이함에도 불구하고 사용하지 않았다는 것은 해당 제도가 업무의 특성에 맞지 않거나 근로자의 필요에 맞지 않았음을 짐작해 볼 수 있다.

도입률이 가장 낮다고 응답된 제도는 재택 및 원격근무제(5.6%)인 것으로 나타났다. 하지만 도입되었다고 응답한 근로자들의 72.9%는 역시 활용이 용이하거나 매우 용이하다고 응답했다.

휴일 및 휴가제도 중 가장 높은 도입률을 나타낸 제도는 연차휴가사용분할제도(반차, 외출 등)이다. 전체의 87.2%의 근로자가 사용한 경험이 있는 것으로 나타났다. 이용하기에도 용이하거나(62.4%) 매우 용이하다(34.7%)는 응답이 많았다. 다음으로는 리프레시 휴가가 도입률이 높았고 사용한 사람도 전체의 6.9%에 해당하는 것으로 나타났다. 다만 제도에 해당하지만 사용하지 않은 근로자의 비율도 5.9%로 비슷하게 나타났다. 그 외의 입학기 10시 출근제(초등기)와 자녀입학휴가는 각각 도입되지 않은 비율이 95.7%와 94.4%로 조사되었다.

마지막으로 출산 및 육아지원 제도의 경우, 제도가 없다고 보고된 비율이 높은 제도는 육아휴직자관리(복귀지원) 프로그램(74.3%), 자동육아휴직제(89.5%), 육아휴직급여 추가지급(87.6%), 난임휴가제도 및 난임시술비용 지원제도(82.6%), 직장어린이집(84.2%) 등이 있었다.

법정의무제도인 육아휴직제도를 사용했다고 응답한 근로자는 7.7%였다. 해당 제도는 법에서 보장하는 제도임에도 불구하고 제도가 없다고 응답한 근로자

의 비율도 10.0%로 나타났다. 또한 배우자출산휴가(16.7%)는 사용한 비율이 높은 편인 것으로 조사되었는데 해당제도의 활용용이성에 대한 질문에서도 80.8%의 근로자들이 활용하기에 용이하거나 매우 용이하다고 응답했다.

〈표 IV-2〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 활용 용이성

(단위 : 명, %)

제도		사례수	제도 있음			제도 없음	사례수	활용 용이성 (제도가 있는 경우만 응답)				
			사용함	사용 안함	대상 아님			매우 어려움	어려움	용이함	매우 용이함	4점 평균
유연 근로 제도	1) 시차출퇴근제	(1,922)	3.7	25.1	1.2	70.0	(576)	0.0	11.5	86.8	1.7	2.90
	2) 자율출퇴근제 (선택근무제)	(1,922)	2.2	16.2	0.4	81.3	(360)	0.0	11.7	85.3	3.1	2.91
	3) 재택 및 원격근무제 (스마트오피스 등)	(1,922)	0.3	3.2	2.1	94.4	(107)	10.3	16.8	72.0	0.9	2.64
휴일 휴가	4) 입학기 10시 출근제(초등기)	(1,922)	0.2	1.2	3.0	95.7	(83)	1.2	19.3	74.7	4.8	2.83
	5) 연차휴가사용분할제도 (반차, 외출 등)	(1,922)	87.2	3.5	1.2	8.1	(1,767)	0.2	2.7	62.4	34.7	3.32
	6) 리프레시 휴가 (안식휴가)	(1,922)	6.9	5.9	4.5	82.7	(333)	1.5	13.8	71.5	13.2	2.96
	7) 자녀입학휴가	(1,922)	0.3	0.9	4.4	94.4	(108)	0.0	34.3	63.0	2.8	2.69
출산 및 육아 지원	8) 육아휴직자 관리 (복귀지원) 프로그램	(1,922)	2.2	3.0	20.4	74.3	(493)	0.6	30.6	65.5	3.2	2.71
	9) 법정 1년 이상 육아휴직 부여	(1,922)	7.7	17.5	64.8	10.0	(1,730)	0.3	23.0	72.3	4.5	2.81
	10) 자동육아휴직제	(1,922)	0.3	0.7	9.5	89.5	(201)	0.5	41.3	54.7	3.5	2.61
	11) 육아휴직급여 추가지급	(1,922)	0.2	3.1	9.1	87.6	(238)	1.7	30.3	65.1	2.9	2.69
	12) 임신기 근로시간 단축	(1,922)	7.6	3.6	66.8	22.0	(1,499)	0.3	21.7	76.1	1.9	2.80
	13) 육아기 근로시간 단축제도	(1,922)	4.4	9.2	44.1	42.4	(1,108)	0.5	24.0	74.4	1.2	2.76
	14) 난임휴가제도 및 난임 시술비용 지원제도	(1,922)	0.1	2.4	14.8	82.6	(334)	1.2	35.0	62.0	1.8	2.64
	15) 직장어린이집	(1,922)	1.2	4.4	10.2	84.2	(304)	0.7	28.0	69.4	2.0	2.73
	16) 배우자 출산휴가 (유급 3일)	(1,063)	16.7	20.3	59.1	4.0	(1,021)	0.2	19.0	71.7	9.1	2.90

다음으로 일·생활균형제도의 활용 여부와 활용용이성에 대해 사업부문과 자녀 유무에 따라 살펴보고자 한다.

시차출퇴근제도를 사업 부문별로 살펴보면, 유통업(제도 있음 : 45.3%)은 제도 도입률이 가장 높았고 사용하는 근로자도 전체의 9.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 금융 및 보험업에서 시차출퇴근제도가 도입되지 않았다고 응답한 근로자(84.0%)가 가장 많았으며, 제도를 사용한 근로자는 한 명도 없는 것으로 나타났다. 또한, 금융 및 보험업 근로자 450명 중 자율출퇴근제를 사용한 근로자도 없는 것으로 나타났다. 이는 금융거래 시간과 맞물려있는 금융 및 보험업 근로자의 근무 특성과 연관되는 것으로 보인다.

재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)는 중공업 부문의 근로자 551명 중, 해당 제도가 도입되었다고 응답한 근로자는 단 한 명도 없는 것으로 나타났다. 이 역시 작업장을 크게 벗어나기 어려운 중공업의 업종 특성을 반영하는 것으로 보인다.

앞서 휴일 및 휴가제도 중 가장 높은 도입률을 나타낸 제도는 연차휴가사용 분할제도(반차, 외출 등)였는데, 사업부문별로 살펴보았을 때 과학기술 분야 전체 근로자 중 15.7%는 자사에 해당 제도가 도입되어있지 않다고 응답했다.

출산 및 육아 지원 제도와 관련해서 가장 많은 근로자들이 활용한 제도는 1년 이상의 육아휴직(7.7%)과 배우자 출산휴가(16.7%)로 나타났다. 하지만, 배우자 출산휴가의 경우, 제도 활용에 해당은 되지만 사용하지 않은 근로자의 비율이 20.3%로 다른 제도들에 비해 높게 나타났다. 이는 자녀가 있는 근로자 중 48.9%에 해당했다(표IV-3). 이는 남성이 활용하는 출산 및 육아 지원 관련 제도가 여전히 사용이 어렵다는 것을 보여준다. 다음의 표에서는 직급별로 살펴보았을 때도 직급에 따라 배우자 출산휴가가 활용이 어려운 직급이 있음을 나타낸다. 사원급(1.5%), 대리/주임급(7.5%)에 비해 과장급(42.9%), 차장급(40.9%) 그리고 부장급(47.1%) 등 직급이 높아질수록 제도의 도입은 알고 있으나 사용하지 않은 비율이 높아지는 경향이 있었다. 이번에는 직급별로 일·생활균형제도의 활용여부와 활용용이성을 살펴보았다.

〈표 IV-3〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 활용 용이성 - 사업부문 및 자녀유무  
(단위 : 명, %)

		사례수	제도 있음			제도 없음	사례수	활용용이성				
			사용함	사용 안함	대상 아님			매우 어려움	어려움	용이함	매우 용이함	4점 평균
시차출퇴근제												
■ 전체 ■		(1,922)	3.7	25.1	1.2	70.0	(576)	0.0	11.5	86.8	1.7	2.90
사업 부문	중공업	(551)	0.2	29.4	1.1	69.3	(169)	0.0	12.4	87.6	0.0	2.88
	유통	(457)	9.6	33.5	2.2	54.7	(207)	0.0	11.1	87.0	1.9	2.91
	과학기술	(464)	5.6	21.1	0.9	72.4	(128)	0.0	7.0	89.1	3.9	2.97
	금융 및 보험	(450)	0.0	15.3	0.7	84.0	(72)	0.0	18.1	80.6	1.4	2.83
자율출퇴근제(선택근무제)												
■ 전체 ■		(1,922)	2.2	16.2	0.4	81.3	(360)	0.0	11.7	85.3	3.1	2.91
사업 부문	중공업	(551)	0.4	12.3	0.2	87.1	(71)	0.0	11.3	88.7	0.0	2.89
	유통	(457)	3.1	15.3	0.0	81.6	(84)	0.0	8.3	85.7	6.0	2.98
	과학기술	(464)	5.6	26.7	0.4	67.2	(152)	0.0	12.5	84.9	2.6	2.90
	금융 및 보험	(450)	0.0	10.9	0.9	88.2	(53)	0.0	15.1	81.1	3.8	2.89
재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)												
■ 전체 ■		(1,922)	0.3	3.2	2.1	94.4	(107)	10.3	16.8	72.0	0.9	2.64
사업 부문	중공업	(551)	0.0	0.0	0.0	100	-	-	-	-	-	-
	유통	(457)	0.9	7.2	4.2	87.7	(56)	17.9	7.1	73.2	1.8	2.59
	과학기술	(464)	0.0	5.2	1.9	92.9	(33)	3.0	42.4	54.5	0.0	2.52
	금융 및 보험	(450)	0.2	0.9	2.9	96.0	(18)	0.0	0.0	100	0.0	3.00
연차휴가사용분할제도(반차, 외출 등)												
■ 전체 ■		(1,922)	87.2	3.5	1.2	8.1	(1,767)	0.2	2.7	62.4	34.7	3.32
사업 부문	중공업	(551)	90.2	4.2	1.6	4.0	(529)	0.2	2.1	66.2	31.6	3.29
	유통	(457)	89.1	3.1	1.1	6.8	(426)	0.2	3.8	62.2	33.8	3.30
	과학기술	(464)	76.7	5.6	1.9	15.7	(391)	0.0	2.6	60.9	36.6	3.34
	금융 및 보험	(450)	92.4	1.1	0.0	6.4	(421)	0.2	2.6	59.4	37.8	3.35
배우자출산휴가(유급3일)												
■ 전체 ■		(1,063)	16.7	20.3	59.1	4.0	(1,021)	0.2	19.0	71.7	9.1	2.90
사업 부문	중공업	(321)	10.0	26.5	58.9	4.7	(306)	0.0	22.2	69.9	7.8	2.86
	유통	(234)	21.4	20.5	53.8	4.3	(224)	0.0	17.9	71.9	10.3	2.92
	과학기술	(254)	20.1	18.5	58.7	2.8	(247)	0.4	17.4	69.6	12.6	2.94
	금융 및 보험	(254)	17.3	14.2	64.6	3.9	(244)	0.4	17.6	75.8	6.1	2.88
자녀 유무	있다	(442)	40.0	48.9	6.6	4.5	(422)	0.5	21.6	64.5	13.5	2.91
	없다	(621)	0.0	0.0	96.5	3.5	(599)	0.0	17.2	76.8	6.0	2.89

직급별로는 부장급 근로자의 응답이 눈에 띄었다. 부장급 이상 근로자의 경우, 일·생활 균형제도 전반적으로 '제도 없음'에 응답한 비율이 다른 직급의 근로자에 비해 낮게 나타나는 경향이 있었다. 예를 들어 시차출퇴근제가 자사에 도입되어 있지 않다고 응답한 비율은 사원급 72.4%, 대리/주임급 72.8%, 과장급 66.3% 차장급 68.2%지만 부장급은 47.7%로 응답했다.

이는 자율출퇴근제(선택근무제) 63.6%(전체평균 81.3%), 입학기 10시 출근제(초등기) 86.4%(전체평균: 95.7%), 리프레시휴가(안식휴가) 79.5%(전체평균 82.7%), 법정 1년이상 육아휴직부여 6.8%(전체평균 10.0%), 자동육아휴직제 84.1%(전체평균 89.5%), 육아기 근로시간 단축제도 31.8%(전체평균: 42.4%) 마지막으로 난임휴가제도 및 난임시술비용 지원제도 75.0%(전체평균 82.6%) 등에도 유사한 경향성이 나타나 부장급 이상에서 제도 도입에 대해 더 많은 정보를 인식하고 있는 것으로 판단할 수 있다. 또한 각 제도의 이용용이성 역시 전체 근로자 평균에 비해 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-4〉 일·생활 균형 제도 활용 여부 및 용이성 - 직급별

(단위 : 명, %)

		사례수	제도 있음			제도 없음	사례수	활용용이성				
			사용함	사용 안함	대상 아님			매우 어려움	어려움	용이함	매우 용이함	4점 평균
시차출퇴근제												
직급	사원급	(646)	3.1	22.9	1.5	72.4	(178)	0.0	9.6	88.2	2.2	2.93
	대리/주임급	(562)	2.8	23.5	0.9	72.8	(153)	0.0	11.8	86.3	2.0	2.90
	과장급	(478)	4.4	28.5	0.8	66.3	(161)	0.0	13.7	86.3	0.0	2.86
	차장급	(192)	5.7	24.0	2.1	68.2	(61)	0.0	14.8	82.0	3.3	2.89
	부장급 이상	(44)	6.8	45.5	0.0	47.7	(23)	0.0	0.0	95.7	4.3	3.04
자율출퇴근제(선택근무제)												
직급	사원급	(646)	2.0	15.2	0.6	82.2	(115)	0.0	4.3	91.3	4.3	3.00
	대리/주임급	(562)	1.6	15.7	0.4	82.4	(99)	0.0	10.1	86.9	3.0	2.93
	과장급	(478)	2.9	16.1	0.2	80.8	(92)	0.0	17.4	80.4	2.2	2.85
	차장급	(192)	2.1	17.7	0.0	80.2	(38)	0.0	23.7	76.3	0.0	2.76
	부장급 이상	(44)	4.5	31.8	0.0	63.6	(16)	0.0	12.5	81.3	6.3	2.94

재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)												
직급	사원급	(646)	0.2	2.5	2.3	95.0	(32)	12.5	6.3	78.1	3.1	2.72
	대리/주임급	(562)	0.0	3.6	2.3	94.1	(33)	9.1	30.3	60.6	0.0	2.52
	과장급	(478)	0.4	3.6	2.5	93.5	(31)	12.9	12.9	74.2	0.0	2.61
	차장급	(192)	0.5	3.1	0.5	95.8	(8)	0.0	12.5	87.5	0.0	2.88
	부장급 이상	(44)	2.3	4.5	0.0	93.2	(3)	0.0	33.3	66.7	0.0	2.67
입학기 10시 출근제(초등기)												
직급	사원급	(646)	0.0	0.3	3.6	96.1	(25)	0.0	24.0	72.0	4.0	2.80
	대리/주임급	(562)	0.2	0.4	2.5	97.0	(17)	0.0	17.6	76.5	5.9	2.88
	과장급	(478)	0.2	1.3	2.1	96.4	(17)	0.0	29.4	70.6	0.0	2.71
	차장급	(192)	0.5	5.7	3.1	90.6	(18)	5.6	11.1	72.2	11.1	2.89
	부장급 이상	(44)	0.0	4.5	9.1	86.4	(6)	0.0	0.0	100	0.0	3.00
연차휴가사용분할제도(반차, 외출 등)												
직급	사원급	(646)	83.7	5.3	1.4	9.6	(584)	0.0	3.1	65.1	31.8	3.29
	대리/주임급	(562)	87.7	3.0	1.1	8.2	(516)	0.0	3.5	62.2	34.3	3.31
	과장급	(478)	91.6	1.7	1.0	5.6	(451)	0.4	2.2	62.3	35.0	3.32
	차장급	(192)	88.5	2.1	1.0	8.3	(176)	0.6	0.6	54.0	44.9	3.43
	부장급 이상	(44)	77.3	11.4	2.3	9.1	(40)	0.0	2.5	65.0	32.5	3.30
리프레시 휴가(안식휴가)												
직급	사원급	(646)	4.8	6.7	6.2	82.4	(114)	0.9	12.3	75.4	11.4	2.97
	대리/주임급	(562)	6.6	5.9	5.5	82.0	(101)	1.0	18.8	70.3	9.9	2.89
	과장급	(478)	7.1	5.4	2.5	84.9	(72)	4.2	9.7	75.0	11.1	2.93
	차장급	(192)	12.5	5.2	1.6	80.7	(37)	0.0	16.2	51.4	32.4	3.16
	부장급 이상	(44)	13.6	4.5	2.3	79.5	(9)	0.0	0.0	88.9	11.1	3.11
육아휴직자 관리(복귀지원) 프로그램												
직급	사원급	(646)	0.3	0.3	25.7	73.7	(170)	0.0	32.9	64.7	2.4	2.69
	대리/주임급	(562)	1.2	1.8	23.7	73.3	(150)	0.7	30.7	66.0	2.7	2.71
	과장급	(478)	5.4	4.8	13.4	76.4	(113)	0.9	26.5	69.0	3.5	2.75
	차장급	(192)	3.6	8.9	12.5	75.0	(48)	2.1	35.4	58.3	4.2	2.65
	부장급 이상	(44)	0.0	13.6	13.6	72.7	(12)	0.0	16.7	66.7	16.7	3.00



법정 1년이상 육아휴직 부여												
직급	사원급	(646)	0.8	1.7	86.5	11.0	(575)	0.0	23.8	71.1	5.0	2.81
	대리/주임급	(562)	5.9	9.1	75.4	9.6	(508)	0.2	26.6	69.9	3.3	2.76
	과장급	(478)	16.7	37.2	36.4	9.6	(432)	0.5	20.8	74.1	4.6	2.83
	차장급	(192)	14.6	39.1	37.0	9.4	(174)	1.1	17.8	76.4	4.6	2.84
	부장급 이상	(44)	4.5	47.7	40.9	6.8	(41)	0.0	12.2	80.5	7.3	2.95
자동육아휴직제												
직급	사원급	(646)	0.0	0.3	11.0	88.7	(73)	0.0	41.1	56.2	2.7	2.62
	대리/주임급	(562)	0.5	0.7	11.0	87.7	(69)	0.0	43.5	50.7	5.8	2.62
	과장급	(478)	0.4	0.8	7.5	91.2	(42)	2.4	28.6	66.7	2.4	2.69
	차장급	(192)	0.0	1.6	3.6	94.8	(10)	0.0	70.0	30.0	0.0	2.30
	부장급 이상	(44)	0.0	2.3	13.6	84.1	(7)	0.0	57.1	42.9	0.0	2.43
육아기 근로시간 단축												
직급	사원급	(646)	0.3	0.6	58.8	40.2	(386)	0.3	21.2	77.2	1.3	2.80
	대리/주임급	(562)	3.6	4.3	46.1	46.1	(303)	0.3	25.7	72.9	1.0	2.75
	과장급	(478)	10.0	19.0	28.5	42.5	(275)	0.4	24.0	74.9	0.7	2.76
	차장급	(192)	6.8	24.0	28.6	40.6	(114)	1.8	31.6	64.9	1.8	2.67
	부장급 이상	(44)	4.5	25.0	38.6	31.8	(30)	0.0	13.3	83.3	3.3	2.90
난임휴가제도 및 난임시술비용 지원제도												
직급	사원급	(646)	0.0	0.6	17.0	82.4	(114)	0.0	28.9	70.2	0.9	2.72
	대리/주임급	(562)	0.4	1.4	16.2	82.0	(101)	1.0	41.6	55.4	2.0	2.58
	과장급	(478)	0.0	4.2	10.3	85.6	(69)	1.4	37.7	59.4	1.4	2.61
	차장급	(192)	0.0	5.7	14.6	79.7	(39)	5.1	35.9	56.4	2.6	2.56
	부장급 이상	(44)	0.0	9.1	15.9	75.0	(11)	0.0	18.2	72.7	9.1	2.91
배우자 출산휴가(유급3일)												
직급	사원급	(337)	1.5	1.5	93.5	3.6	(325)	0.0	19.4	75.7	4.9	2.86
	대리/주임급	(280)	9.3	7.5	77.9	5.4	(265)	0.0	17.0	73.6	9.4	2.92
	과장급	(280)	31.4	42.9	23.6	2.1	(274)	0.4	20.4	68.6	10.6	2.89
	차장급	(132)	37.1	40.9	15.9	6.1	(124)	0.8	20.2	65.3	13.7	2.92
	부장급 이상	(34)	26.5	47.1	23.5	2.9	(33)	0.0	15.2	66.7	18.2	3.03

〈표 IV-5〉 일·생활 균형제도 활용 기간

(단위 : 명)

		사례수	육아휴직 제도 (개월)	임신기 근로시간 단축제도 (개월)	육아기 근로시간 단축제도 (개월)	난임휴가 제도 (일)	배우자 출산휴가 (일)
■ 전체 ■		(394)	10.93	1.18	1.35	3.00	3.06
사업 부문	중공업	(100)	10.20	1.24	2.19	3.00	3.06
	유통	(95)	11.45	1.27	1.15	3.00	3.04
	과학기술	(93)	10.13	1.32	1.24	-	3.12
	금융 및 보험	(106)	12.00	1.04	1.13	-	3.02
성별	남성	(182)	4.56	1.00	1.00	3.00	3.06
	여성	(212)	11.27	1.19	1.36	3.00	-
직급	사원급	(12)	10.00	1.40	1.50	-	3.00
	대리/주임급	(77)	11.41	1.34	1.25	3.00	3.00
	과장급	(205)	10.94	1.11	1.19	-	3.02
	차장급	(86)	10.94	1.18	1.31	-	3.20
	부장급 이상	(14)	6.33	1.00	6.50	-	2.89
자녀 유무	있다	(388)	10.93	1.17	1.35	3.00	3.06
	없다	(6)	-	1.60	-	3.00	-

근로자가 활용하는 일·생활 균형제도의 유형에 따라서 인력 공백을 해결하는 방법이 상이한 것으로 나타났다.

먼저 육아휴직제도의 경우, 대체인력을 활용했다고 응답한 비율이 79.9%로 가장 높았다. 이는 앞서 해당 제도를 근로자들이 평균 10.93개월을 활용하는 등 다른 제도에 비해 활용 기간이 길기 때문으로 보인다.

반면, 임신기 근로시간 단축(93.8%)과 육아기 근로시간 단축(95.3%)의 경우 대체인력의 활용보다는 해당 팀 내에서 해결하는 비율이 높은 것으로 나타났다. 이는 역시 해당 제도들이 각각 활용 기간이 평균 1.18개월(임신기 근로시간 단축), 1.35개월(육아기 근로시간 단축)로 짧은 편에 속해 대체인력을 구하기보다는 해당 팀 내에서 업무를 조정하는 방법을 활용하는 것으로 보인다.

마지막으로 난임휴가제도 역시 활용 기간이 평균 3일 정도로 짧은 편에 속해 대체인력을 구하거나 타부서에서 인원을 충원하기보다는 부서 내에서 업무를 조정한 것으로 보인다. 다만 활용한 근로자가 본 조사에서는 2명밖에 되지 않아 자료의 해석에 주의가 필요하다.

〈표 IV-6〉 일·생활 균형제도 활용으로 인한 인력공백 해결 방법

(단위 : 명, %)

	사례수	대체인력 채용	해당 팀 내에서 자체적으 로 해결	타부서로 부터 충원	협력업체 로부터 대체인력 확보	계
육아휴직제도	(179)	79.9	12.3	6.1	1.7	100.0
임신기 근로시간 단축	(146)	-	93.8	4.1	2.1	100.0
육아기 근로시간 단축	(85)	2.4	95.3	1.2	1.2	100.0
난임휴가제도	(2)	-	100.0	-	-	100.0

육아휴직을 활용했다고 응답한 남성(9명), 여성(170명) 근로자에게 육아휴직 사용 시의 상황에 대해 질문하였다. 먼저 육아휴직 신청 시 동료의 눈치가 보였다고 응답한 비율이 ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’가 총 58.7%로 절반을 약간 넘는 것으로 나타났다. 상사의 눈치가 보였다고 응답한 비율도 55.9%로 절반이 약간 넘었다. 이는 앞서 육아 휴직자의 대부분이 대체인력을 활용하는 것(79.9%)으로 나타났지만, 여전히 12.3%의 근로자는 ‘해당 팀 내에서 자체적으로 해결’ 하고 있다고 응답한 데서 비롯된 것으로 보인다.

육아휴직 활용으로 인한 인사고과 평가나 승진, 연봉 산정 등에 대해서는 의견이 분분한 것으로 보인다. 좋은 평가와 승진을 포기했는지에 대한 질문에 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않다’가 49.7%, ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’가 50.3%로 나타났다. 또한, 육아휴직 후 평가나 연봉산정에 불이익이 있었는지에 대한 질문에도 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않다’가 53.6%, ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’가 46.3%로 나타났다.

육아휴직 신청 시 퇴사를 염두에 두거나 퇴사의 압박이 있었는지에 대한 질문

에 대해서는 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않다’는 비율이 각각 62.6%와 60.9%로 나타나 비교적 육아휴직과 퇴사 관련 압박은 높지 않은 것으로 드러났다.

〈표 IV-7〉 육아휴직 사용 시의 상황

(단위 : 명, %)

	사례수	동의정도				계	4점 평균
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다		
1) 육아휴직 신청 시 동료의 눈치가 보였다	(179)	1.1	40.2	57.0	1.7	100.0	2.59
2) 육아휴직 신청 시 직장상사의 눈치가 보였다	(179)	1.1	43.0	52.0	3.9	100.0	2.59
3) 좋은 평가나 승진을 포기하고 육아휴직을 신청하였다	(179)	1.7	48.0	43.0	7.3	100.0	2.56
4) 퇴사를 염두에 두고 육아휴직을 신청하였다	(179)	12.3	50.3	31.8	5.6	100.0	2.31
5) 육아휴직 신청 시 퇴사의 압박이 있었다	(179)	12.3	48.6	31.3	7.8	100.0	2.35
6) 출산휴가나 육아휴직 후 복귀는 가능하나 곧 그만두는게 관행화되어있다	(179)	8.4	54.2	30.2	7.3	100.0	2.36
7) 육아휴직 후 평가나 연봉산정에 있어서 불이익이 있었다	(179)	6.7	46.9	44.1	2.2	100.0	2.42

육아휴직 종료 이후 배치된 직무가 어떠했는지 근로자들에게 질문했다. 전체 68.2%의 근로자들은 휴직 전의 원래 직무로 배치되었으나, 26.3%의 근로자들은 원하지 않는 다른 직무로 배치되었다고 응답했다. 또 응답자가 3명이기는 하지만 1.7%의 근로자는 전혀 할 수 없는 직무로 배치되었다고 응답했다. 원하지 않는 다른 직무로 배치되었다고 응답한 근로자는 유통업(32.3%)과 과학기술업(30.8%)에 종사하는 근로자 중 1/3정도를 차지했으며, 금융업에서도 24.5%의 근로자는 원하지 않는 다른 직무로 배치되었고 3.8%는 수행할 수 없는 직무로 배치되었다고 응답했다. 차장급 근로자의 38.2%도 해당 직무배치를 경험한 것으로 나타났다.

전체 응답자 179명 중 여성이 170명을 차지하는데, 원하지 않거나(26.5%) 전혀 할 수 없는 업무로 배치(1.8%)되었다고 응답한 여성근로자는 전체의 약 30%정도 인 것으로 나타났다.

〈표 IV-8〉 육아휴직 이후 배치된 직무

(단위 : 명, %)

		사례수	휴직 전 원래 직무로 배치되었다	내가 원하지 않는 다른 직무로 배치되었다	내가 원하는 다른 직무로 배치되었다	내가 전혀 할 수 없는 직무로 배치되었다	통상적인 인사이드 방식으로 업무가 바뀌었다	계
■ 전체 ■		(179)	68.2	26.3	3.4	1.7	0.6	100.0
사업 부문	중공업	(56)	69.6	21.4	7.1	1.8	0.0	100.0
	유통	(31)	64.5	32.3	0.0	0.0	3.2	100.0
	과학기술	(39)	66.7	30.8	2.6	0.0	0.0	100.0
	금융 및 보험	(53)	69.8	24.5	1.9	3.8	0.0	100.0
성별	남성	(9)	77.8	22.2	0.0	0.0	0.0	100.0
	여성	(170)	67.6	26.5	3.5	1.8	0.6	100.0
직급	사원급	(6)	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	100.0
	대리/주임급	(39)	87.2	10.3	2.6	0.0	0.0	100.0
	과장급	(97)	60.8	29.9	5.2	3.1	1.0	100.0
	차장급	(34)	61.8	38.2	0.0	0.0	0.0	100.0
	부장급 이상	(3)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
자녀 유무	있다	(179)	68.2	26.3	3.4	1.7	0.6	100.0

현재의 모성보호제도에 대한 근로자의 의견을 물었다. 본 조사 응답자 1,922명 중 육아휴직을 활용한 남녀근로자는 179명으로 약 10%에도 미치지 못하고 있는 상황을 고려하면, 해당 문항에 응답한 근로자들은 대부분 육아휴직을 활용하지 않았음을 전제하고 해석해야 한다.

우선 출산휴가 3개월과 육아휴직 1년 활용에 대해 각각 96.5%와 83.2%의 근로자가 '당연히 사용해야 한다'에 긍정적으로 응답했고, 67.8%의 근로자들

은 육아휴직 1년이 길지 않다고 생각했다.

다만 여전히 육아 휴직자로 인한 해당 팀원들의 업무 부담이 있다고 68.3%의 근로자들이 응답했고, 육아 휴직자의 인사 평가 시 평균등급을 부여하는 것이 역차별이라는 문항에 대해서도 75.8%의 근로자들이 동의했다.

그러나 육아휴직은 여성들이 사용하는 제도라는 질문에 대해서는 ‘전혀 그렇지 않다’(7.1%), ‘그렇지 않다’(34.7%)고 응답했고, ‘남성들도 활용할 수 있는 제도’임에 41.8%의 근로자들이 동의했다. 육아휴직자는 복귀하지 않는 경우가 많다는 응답에도 동의하는 근로자가 67.6%로였지만 육아 휴직자로 인한 불편함을 동료로서 감수하겠다는 응답이 77.3%로 나타나 육아휴직에 대한 인식이 변화하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 IV-9〉 모성보호제도에 대한 의견

(단위 : 명, %)

	사례수	동의정도				계	4점 평균
		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다		
1) 출산휴가 3개월은 당연히 사용해야 한다	(1,922)	0.0	3.5	74.8	21.7	100.0	3.18
2) 육아휴직 1년은 당연히 사용해야 한다	(1,922)	0.1	16.6	64.8	18.4	100.0	3.02
3) 육아휴직 1년은 너무 길다	(1,922)	8.5	59.3	22.6	9.6	100.0	2.33
4) 육아휴직은 여성들이 사용하는 제도이다	(1,922)	7.1	34.7	41.3	17.0	100.0	2.68
5) 육아휴직자로 인해 해당 팀원들의 업무부담이 과중된다	(1,922)	1.3	30.4	53.5	14.8	100.0	2.82
6) 육아휴직자로 인해 불편해도 동료로서 감수해야 한다	(1,922)	1.2	21.5	63.8	13.5	100.0	2.90
7) 우리 회사는 육아휴직을 사용하고 복귀하지 않는 경우가 많다	(1,922)	5.6	26.8	58.4	9.2	100.0	2.71
8) 육아휴직자 인사 평가 시 평균등급을 부여하는 것은 역차별이라고 생각한다	(1,922)	5.0	19.1	73.0	2.8	100.0	2.74

근로자들에게 부여받은 연차와 총 사용 연차를 질문했다. 사업 부문별로는 총 연차와 사용한 연차에 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 사용한 연차는 차이가 없었으나 남성 근로자(15.06일)와 여성근로자(14.26일)는 부여받은 연차가 0.8일의 차이가 있었다.

직급에 따라서는 재직기간이 늘어날수록 연차의 개수가 늘어나기 때문에 사원급이 13.07일을 부장급은 20.11일을 평균적으로 부여받은 것으로 나타났다. 하지만 사용한 연차는 사원급이 12.03일, 부장급이 15.18일로 3.15일밖에 차이가 나지 않았다. 차장급이나 부장급 이상의 근로자들이 부여받은 연차의 3일 정도는 평균적으로 활용하지 못하고 있음을 보여준다.

자녀의 유무에 따라서는 자녀가 있는 근로자가 16.31일, 없는 근로자가 13.74일의 연차를 부여받고, 자녀가 있는 근로자의 실제 사용 연차(14.28일)가 자녀가 없는 근로자(12.66일)에 비해 많은 것으로 나타났다.

〈표 IV-10〉 연차 사용 현황

(단위 : 명, 일)

		사례수	총 연차	사용한 연차
■ 전체 ■		(1,922)	14.71	13.27
사업 부문	중공업	(551)	14.62	13.26
	유통	(457)	14.66	13.55
	과학기술	(464)	14.98	13.43
	금융 및 보험	(450)	14.58	12.83
성별	남성	(1,063)	15.06	13.28
	여성	(859)	14.26	13.26
직급	사원급	(646)	13.07	12.03
	대리/주임급	(562)	14.50	12.94
	과장급	(478)	15.69	14.58
	차장급	(192)	17.08	14.67
	부장급 이상	(44)	20.11	15.18
자녀 유무	있다	(721)	16.31	14.28
	없다	(1,201)	13.74	12.66

주당 근로시간을 근로자들에게 물었다. 전체 평균 근무시간은 40.00시간이었다. 주당 평균 초과근로시간은 전체 2.16시간이었고 업종별로는 과학기술업 근로자가 2.53시간으로 가장 많이 초과해서 근무하는 것으로 드러났다. 성별로는 여성(1.88시간)보다는 남성(2.39시간)이 조금 더 초과근무를 했고, 직급에 따라서는 사원급(1.88시간)보다는 부장급 이상(3.11시간)으로 직급이 올라갈수록 초과 근무하는 시간도 길어졌다. 자녀가 없는 근로자(1.99시간)에 비해 자녀가 있는 근로자(2.45시간)가 더 초과근무를 오래 하는 것으로 응답하였다.

〈표 IV-11〉 주당 근로 시간

(단위 : 명, 시간)

		사례수	주당 법정근로시간	주당 평균 초과근로시간
■ 전체 ■		(1,922)	40.00	2.16
사업 부문	중공업	(551)	40.07	1.86
	유통	(457)	39.89	2.23
	과학기술	(464)	40.02	2.53
	금융 및 보험	(450)	40.02	2.09
성별	남성	(1,063)	40.03	2.39
	여성	(859)	39.98	1.88
직급	사원급	(646)	40.04	1.88
	대리/주임급	(562)	39.98	2.14
	과장급	(478)	40.01	2.36
	차장급	(192)	39.94	2.46
	부장급 이상	(44)	40.00	3.11
자녀 유무	있다	(721)	39.99	2.45
	없다	(1,201)	40.01	1.99

근로자들의 초과근로는 유급인지 질문했다. 전체 평균 3.3%의 근로자를 제외하고는 다양한 형태로 수당을 받는 것으로 나타났다. 초과시간에 대해 모두 계산되어 지급 받는다고 응답한 근로자는 전체 57.3%였고, 금융 및 보험업 근로



자의 73.1%가 같은 방식으로 수당을 받고 있었다. 실제 연장근로 시간과 상관 없이 고정적으로 수당을 받는 근로자는 전체 중 21.4%에 해당했고, 과학기술 부문 근로자 중 26.3%에 해당했다. 일정한 한도 내에서 신청 시에만 받는 근로자는 전체의 18.0%였고, 유통업과 과학기술업의 24%의 근로자가 이에 해당했다.

〈표 IV-12〉 초과근로수당 수령 여부

(단위 : 명, %)

		사례수	초과시간 에 대해 모두 계산되어 지급	실제 연장근로 시간과 상관없이 일정한 시간의 고정수당을 임금으로 지급	일정한 한도 내에서 신청 시에만 지급	수당 없음	계
■ 전체 ■		(1008)	57.3	21.4	18.0	3.3	100.0
사업 부문	중공업	(269)	52.0	25.7	16.7	5.6	100.0
	유통	(213)	58.7	14.6	24.4	2.3	100.0
	과학기술	(255)	45.1	26.3	24.7	3.9	100.0
	금융 및 보험	(271)	73.1	18.1	7.7	1.1	100.0
성별	남성	(584)	56.0	21.6	19.5	2.9	100.0
	여성	(424)	59.2	21.2	15.8	3.8	100.0
직급	사원급	(302)	52.6	21.5	21.2	4.6	100.0
	대리/주임급	(294)	57.5	22.4	17.0	3.1	100.0
	과장급	(274)	62.8	19.3	16.1	1.8	100.0
	차장급	(110)	56.4	23.6	17.3	2.7	100.0
	부장급 이상	(28)	57.1	21.4	14.3	7.1	100.0
자녀 유무	있다	(404)	58.4	19.6	18.8	3.2	100.0
	없다	(604)	56.6	22.7	17.4	3.3	100.0

참고로 전기택 외(2019)의 결과에 따르면, 300인 이상 기업은 더 작은 규모의 기업들에 비해 제도의 인지도나 활용가능도 측면에서 현저히 높은 점수를 기록하고 있다. 예를 들어, 배우자 출산휴가 제도의 경우, 300인 이상 기업의 인지도는 98.6%, 활용가능도는 75.0%인 반면 30~99인 기업의 인지도는 87.0%, 활용가능도는 54.8%로 나타났다(전기택 외, 2019: 52-54). 법정 의무 제도인 육아휴직제도에 대해서도 이러한 격차를 확인할 수 있다. 5~9인 기업의 육아휴직제도에 대한 인지도가 48.2%, 활용가능도가 36.1%인 반면, 300인 이상 기업의 해당제도에 대한 인지도는 94.7%, 활용가능도는 80.1%로 나타났다(전기택 외, 2019: 103-106).

이번 조사는 300인 이상 기업 중 사업 부문별로 매출액이 높은 기업을 대상으로 했다는 점과 앞서 언급한 300인 이상 기업의 제도 인지도와 활용에 대한 특성을 염두해두고 살펴볼 필요가 있다.

전체 97.1%의 근로자가 61점 이상으로 응답했고, 48.1%의 근로자는 81점 이상이라고 응답했다. 100점 만점에 평균은 81.7점이다.

사업부문별로 살펴보았을 때, 유통업 근로자들은 자사의 일·생활 균형수준을 평균 82.41점으로 응답했고 전체의 절반이 넘는 52.1%의 근로자들이 81점 이상으로 응답했다. 평균점수가 가장 낮은 사업 부문은 금융 및 보험업으로 평균이 넘는 53.8%의 근로자들이 61-80점 사이로 자사의 일·생활 균형 수준을 평가했다.

성별로 큰 차이는 나지 않았지만, 남성이 평균 82.04점으로 여성의 81.28점으로 약간 더 높은 것으로 나타났다. 남성의 절반인 51.1%는 81-100점 사이에, 여성의 절반인 52.5%는 61-80점 사이에서 자사의 일·생활 균형 수준을 평가했다.

직급별로 살펴보았을 때, 부장급 이상이 평균 85.16점으로 자사의 일·생활 균형수준을 높게 평가했다. 부장급 이상의 68.2%가 81-100점 사이에서 응답해 다른 직급에 비해 비율적으로 많은 인원이, 높은 점수로 응답하는 경향이 있었다.

자녀의 유무도 큰 차이는 나지 않았지만, 자녀가 있는 근로자들이 평균 82.12점으로 자녀가 없는 근로자(81.45점)에 비해 일·생활 균형수준을 좀 더 높게 응답했다.

〈표 IV-13〉 일 생활 균형 수준

(단위 : 명, %, 점)

		사례수	0-20점	21-40점	41-60점	61-80점	81-100점	계	평균
■ 전체 ■		(1,922)	0.2	0.5	2.2	49.0	48.1	100.0	81.70
사업 부문	중공업	(551)	0.2	0.5	1.3	50.5	47.5	100.0	81.78
	유통	(457)	0.2	0.0	2.0	45.7	52.1	100.0	82.41
	과학기술	(464)	0.2	0.9	3.2	45.9	49.8	100.0	81.78
	금융 및 보험	(450)	0.0	0.4	2.7	53.8	43.1	100.0	80.80
성별	남성	(1,063)	0.1	0.6	2.1	46.2	51.1	100.0	82.04
	여성	(859)	0.2	0.3	2.4	52.5	44.5	100.0	81.28
직급	사원급	(646)	0.2	0.5	2.2	55.3	42.0	100.0	81.08
	대리/주임급	(562)	0.4	0.7	2.7	49.6	46.6	100.0	81.02
	과장급	(478)	0.0	0.4	2.1	41.4	56.1	100.0	82.76
	차장급	(192)	0.0	0.0	1.6	49.5	49.0	100.0	82.34
	부장급 이상	(44)	0.0	0.0	2.3	29.5	68.2	100.0	85.16
자녀 유무	있다	(721)	0.0	1.0	2.5	43.3	53.3	100.0	82.12
	없다	(1,201)	0.2	0.2	2.1	52.5	45.0	100.0	81.45

## 나. 인사관리 현황

### 1) 채용 및 배치

직원 채용 시 성별에 따라 귀사의 고려사항이 어떻게 다른지 2순위까지 질문해 보았다. 먼저 전문성은 남성(49.8%), 여성(41.7%)로 가장 중요한 요소로 꼽혔으나, 남성은 그다음으로 학력(32.6%), 조직적합성(27.6%)이 고려되는 반면, 여성은 전문성 다음으로 조직적합성(28.6%), 인성(26.3%)이 고려되는 것으로 나타났다. 장기근속 가능성은 남성에게는 13.7%로 중요했지만, 여성에게는 21.5%로 좀 더 높게 응답되었다. 남성에게 용모는 3.3% 정도의 비중을 가졌지만, 여성에게는 16.6%의 비중을 가지는 것으로 나타났다.

즉, 전문성, 학력, 병역 등 객관적인 지표가 중요한 남성 채용에 비해 여성

채용의 경우 대체로 주관적인 지표로 고려될 수 있는 조직적합성, 인성, 장기 근속 가능성, 용모 등의 항목이 중시되고 있다는 점을 보면 여전히 기업에서 직원 채용 시 여성과 남성에 서로 다른 기준을 적용하고 있다는 것을 확인할 수 있다.

〈표 IV-14〉 근로 기업의 직원 채용 시 고려사항  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 명, %)

구분	전문성	학력	조직 적합성	병역	인성	즉시 활용 가능성	장기 근속 가능성	성별	연령	용모	가족 배경	출신 지역	자녀 유무	출신 학교	결혼 여부	적성	계 (%)
남성 채용 시	49.8	32.6	27.6	21.0	20.2	17.0	13.7	4.3	4.2	3.3	2.3	1.5	1.1	1.0	0.2	0.1	200
구분	전문성	조직 적합성	인성	학력	장기 근속 가능성	용모	즉시 활용 가능성	가족 배경	성별	연령	출신 학교	출신 지역	결혼 여부	자녀 유무	병역	계 (%)	
여성 채용 시	41.7	28.6	26.3	25.7	21.5	16.6	14.6	7.6	5.6	4.7	2.9	2.4	1.2	0.4	0.3	200	

여성근로자를 채용하거나 배치할 때 회사에서 중요하게 고려하는 사항에 대해 물었다. 앞서 남성 근로자와 여성근로자를 채용 할 때 고려하는 사항을 순위별로 물었다면 본 문항에서는 여성근로자 채용이나 배치 시 고려할 수 있는 8가지 사항에 대해 구체적으로 고려하는지 여부를 물었다.

91.1%의 근로자들이 ‘여성근로자가 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는지’를 채용 및 배치 시에 고려한다고 응답했다. 또한, 같은 맥락에서 ‘결혼 및 임신 계획’도 61.2%의 응답자가 고려사항이라고 응답했다. ‘지방이나 해외 출장 가능 여부’에 대해서는 약 50% 정도의 응답자들이 고려사항이라고 응답했다. 또한 ‘돌봄이 필요한 자녀가 있는지 여부’ 역시 55.0%의 응답자들이 여성근로자 채용 시 고려되고 있다고 응답했다. 마지막으로 여성근로자의 ‘나이 및 외모의 직무 적합 여부’에 대해서도 32.5%가 고려사항이라고 응답하였다.

〈표 IV-15〉 근로 기업의 여성근로자 채용 및 배치 시 고려 사항

(단위 : 명, %)

	사례수	그렇다	아니다	계
1) 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가?	(1,922)	91.1	8.9	100.0
2) 결혼이나 임신 계획이 있는가?	(1,922)	61.2	38.8	100.0
3) 돌봄이 필요한 자녀가 있는가?	(1,922)	55.0	45.0	100.0
4) 야근이나 기타 필요 시 오래 일할 수 있는가?	(1,922)	58.8	41.2	100.0
5) 지방이나 해외 등 출장을 갈 수 있는가?	(1,922)	50.3	49.7	100.0
6) 현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가?	(1,922)	45.2	54.8	100.0
7) 회사에서 요청 시 언제든지 나와서 일할 수 있는가?	(1,922)	34.6	65.4	100.0
8) 나이 및 외모가 직무에 적합한가?	(1,922)	32.5	67.5	100.0

## 2) 평가 및 보상

성별에 따라서 인사고과에 차이가 있는지에 대한 질문에 대해서 남녀 차이가 없다는 응답이 72.2%로 나타났다. 하지만 사업부문 중 중공업에 종사하는 근로자들은 61.5%가 남녀에 차이가 없다고 응답해 평균(72.2%)보다는 약간 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 또한, 중공업 종사 근로자 중 37.6%는 남성이 인사고과를 더 높게 받는다고 응답했다.

성별로 구분해서 살펴보았을 때, 여성근로자의 28.9%는 남성이 더 높게 평가 받는다고 응답했다. 반면 직급별로 살펴봤을 때 부장급 이상 근로자들은 남녀에 차이가 없거나(86.4%) 여성의 평가가 더 높다(4.5%)고 응답했다.

직급별로는 부장급 이상의 근로자 중 86.4%가 남녀의 인사고과에 차이가 없다고 가장 높은 비율로 응답했다. 반면 차장급 근로자의 28.6%는 남성이 더 높은 고과를 받는다고 응답했고, 사원급 근로자의 27.7%도 이에 동의했다.

〈표 IV-16〉 성별 인사고과 차이 유무

(단위 : 명, %)

		사례수	남녀 차이없다	남성이 높다	여성이 높다	계
■ 전체 ■		(1,922)	72.2	26.3	1.6	100.0
사업 부문	중공업	(551)	61.5	37.6	0.9	100.0
	유통	(457)	72.4	24.1	3.5	100.0
	과학기술	(464)	76.5	22.8	0.6	100.0
	금융 및 보험	(450)	80.4	18.2	1.3	100.0
성별	남성	(1,063)	74.5	24.2	1.3	100.0
	여성	(859)	69.3	28.9	1.9	100.0
직급	사원급	(646)	70.0	27.7	2.3	100.0
	대리/주임급	(562)	73.0	26.0	1.1	100.0
	과장급	(478)	73.6	25.3	1.0	100.0
	차장급	(192)	70.3	28.6	1.0	100.0
	부장급 이상	(44)	86.4	9.1	4.5	100.0
자녀 유무	있다	(721)	73.5	24.8	1.7	100.0
	없다	(1,201)	71.4	27.1	1.5	100.0

남성의 인사고과가 더 높다고 응답한 505명의 근로자에게 그렇게 생각한 이유를 1, 2순위로 물어보았다(계: 200.0%). 67.9%의 근로자들은 '여성근로자들이 성과를 낼 수 있는 부서에 배치되지 않았기 때문'이라고 응답했다. 해당 응답에 대해서는 남성(67.7%)과 여성(68.1%)이 비슷하게 가장 큰 이유라고 응답했다.

다음으로 '여전히 남성들에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문'이라고 전체의 49.5%가 응답했다. 해당 문항에 대해서는 중공업(56.0%) 종사자의 동의 비율이 높았고 직급이 높을수록 동의하는 비율이 높아졌다. 부장급 이상 근로자는 총 4명이 응답했지만 75.0%의 근로자가 해당 문항에 동의했다.

세 번째로 많이 응답된 이유는 '여성근로자의 직무수행 능력이 낮기 때문에 (39.0%)'였다. 특히 과학기술 부문은 42.5%가 이에 응답하여 다른 업종에 비해

약간 높게 나타났다. 또한, 차장이나 부장급 이상의 근로자 보다는 대리/주임급(40.4%)에서 과장급(44.6%)까지의 근로자가 평균보다 약간 높게 동의하는 것으로 나타났다.

‘여성근로자는 힘든 일을 하지 않으려하기 때문’이라는 문항에 대해서는 전체의 27.9%가 동의했고, 유통업(31.8%)과 금융 및 보험업(39.0%)에 종사하는 근로자들이 평균보다 높은 수준으로 이에 동의했다.

〈표 IV-17〉 남성의 인사고과가 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 명, %)

		사례수	여성 근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되지 않기 때문에	남성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에	여성 근로자의 직무수행능 력이 낮기 때문에	여성 근로자의 경우 어렵고 힘든 일을 하지 않으려 하기 때문에	여성 근로자는 출산이나 육아 등으로 업무공백이 발생하기 때문에
■ 전체 ■		(505)	67.9	49.5	39.0	27.9	8.1
사업 부문	중공업	(207)	67.6	56.0	39.6	23.2	4.3
	유통	(110)	68.2	46.4	38.2	31.8	10.0
	과학기술	(106)	67.0	45.3	42.5	24.5	12.3
	금융 및 보험	(82)	69.5	42.7	34.1	39.0	9.8
성별	남성	(257)	67.7	46.7	39.3	32.3	5.8
	여성	(248)	68.1	52.4	38.7	23.4	10.5
직급	사원급	(179)	70.4	45.3	36.3	32.4	8.4
	대리/주임급	(146)	67.8	51.4	40.4	19.9	9.6
	과장급	(121)	66.9	50.4	44.6	27.3	6.6
	차장급	(55)	65.5	54.5	32.7	34.5	7.3
	부장급 이상	(4)	25.0	75.0	25.0	50.0	0.0
자녀 유무	있다	(179)	65.4	50.8	36.3	30.2	9.5
	없다	(326)	69.3	48.8	40.5	26.7	7.4

\* 5% 미만으로 응답한 남성의 인사고과가 높은 이유에 대해서는 표로 제시하지 않음.

2018년에 받은 인사 고과 등급에 대해 질문한 결과, 전체의 77.4%가 중간등급을 받았다고 응답했다. 다만 부장급 이상 근로자는 상위 등급(38.6%)과 중간 등급(47.7%)을 받은 근로자가 전체의 86.3%를 차지하는 것으로 나타났다.

성별로 구분해서 살펴보았을 때 중간등급을 받은 남성(77.1%)과 여성(77.6%)근로자는 비슷한 수준이었으나 남성 근로자 중 상위등급을 받은 근로자가 13.7%인 반면, 하위등급을 받은 여성근로자는 14.3%로 조사되어 여성은 하위등급을, 남성은 상위등급을 더 많이 받고 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV-18〉 본인의 인사고과 등급

(단위 : 명, %)

		사례수	상위 등급	중간 등급	하위 등급	계
■ 전체 ■		(1,922)	11.2	77.4	11.4	100.0
사업 부문	중공업	(551)	6.5	78.2	15.2	100.0
	유통	(457)	12.0	73.3	14.7	100.0
	과학기술	(464)	14.7	76.1	9.3	100.0
	금융 및 보험	(450)	12.4	81.8	5.8	100.0
성별	남성	(1,063)	13.7	77.1	9.1	100.0
	여성	(859)	8.0	77.6	14.3	100.0
직급	사원급	(646)	8.0	79.4	12.5	100.0
	대리/주임급	(562)	10.0	78.8	11.2	100.0
	과장급	(478)	12.6	77.6	9.8	100.0
	차장급	(192)	15.6	72.4	12.0	100.0
	부장급 이상	(44)	38.6	47.7	13.6	100.0
자녀 유무	있다	(721)	15.5	73.6	10.8	100.0
	없다	(1,201)	8.6	79.6	11.8	100.0

앞서 조사한 고과 등급은 주로 어디에 활용되는지 1순위와 2순위를 조사한 결과(계: 200%) 전체의 75.5%는 승진 및 승급에 활용되는 것으로 나타났다. 성과보상에 활용되는 비중은 53.7%였고, 이동/배치/공모에 활용된다고 응답한 비율은 34.9%였다. 그 다음으로 교육훈련 및 경력개발(27.9%), 성과 부진자 별도관리(4.9%) 등이 그 뒤를 이었다.



사업부문별로 살펴봤을 때 인사고과가 승진 및 승급에 가장 많이 활용되는 부문은 과학기술(80.8%)이었다. 성과 보상에 가장 많이 활용되는 부문은 중공업(59.5%)이었으며, 이동/배치/공모에서는 과학기술(25.6%)을 제외하고는 부문별로 37%대로 활용된다고 응답되었다. 다른 분야에 비해 금융 및 보험업의 인사고과가 교육훈련 및 경력개발(33.3%)과 성과 부진자 별도관리(6.2%)에 전체 평균보다 약간 높게 활용되고 있는 것으로 조사되었다.

직급별로 살펴보았을 때, 부장급 이상의 근로자들은 승진 및 승급(77.3%)과 성과보상(70.5%)에 인사고과가 가장 많이 활용된다고 응답했다. 차장급 근로자들은 승진 및 승급(74.5%)에 인사고과가 가장 많이 활용되지만, 성과보상(46.9%)과 이동/배치/공모(41.1%)도 비슷한 비중으로 인사고과가 활용되는 분야라고 응답했다.

〈표 IV-19〉 인사고과 활용 분야 - 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 명, %)

		사례수	승진/ 승급	성과보상	이동/ 배치/공모	교육훈련 및 경력개발	성과부진자 별도관리
■ 전체 ■		(1,922)	75.5	53.7	34.9	27.9	4.9
사업 부문	중공업	(551)	71.5	59.5	37.9	22.1	4.9
	유통	(457)	76.4	53.8	37.4	25.8	4.4
	과학기술	(464)	80.8	54.1	25.6	31.7	4.1
	금융 및 보험	(450)	74.0	46.0	38.2	33.3	6.2
성별	남성	(1,063)	74.7	53.4	33.7	30.1	5.0
	여성	(859)	76.5	54.0	36.4	25.3	4.8
직급	사원급	(646)	73.7	57.3	33.4	27.1	5.1
	대리/주임급	(562)	77.2	52.3	33.3	27.6	4.8
	과장급	(478)	76.2	51.7	37.2	28.2	5.0
	차장급	(192)	74.5	46.9	41.1	31.8	4.7
	부장급 이상	(44)	77.3	70.5	25.0	25.0	2.3
자녀 유무	있다	(721)	76.1	52.0	36.9	28.2	4.6
	없다	(1,201)	75.1	54.7	33.7	27.8	5.1

2018년 한해 기준, 근로자의 월평균 임금(세금을 포함한 각종 공제 전)에 대해 응답자 평균 임금은 379만원인 것으로 응답했다. 사업부문별, 성별에 따라서도 역시 350~400만원의 평균임금을 받고 있는 것으로 나타났다. 다만 직급에 따라서는 500만원을 초과하는 임금을 받고 있는 직급도 있는데, 차장급이 530만원, 부장급 이상은 573만원으로 직급이 높을수록 월평균 임금이 높아지고 있음을 알 수 있다.

근로자들이 가장 많이 분포하고 있는 임금 구간은 350~450만원 구간이며 이 구간에 약 38%의 근로자들이 분포하고 있다. 특히 중공업 근로자의 경우 약 48%가 본 구간에 몰려있고 월평균 임금도 다른 사업부문들보다 높은 편이다.

성별에 따라 살펴보면 월평균 임금이 남성 393만원, 여성 362만원으로 여성이 남성에 비해 31만원 낮은 것으로 나타나 임금의 성별격차가 있음을 확인할 수 있다. 특히 450만 원 이상 구간부터 남성에 비해 여성의 분포 비율이 점차 낮아져 고임금일수록 여성의 비율이 남성에 비해 상대적으로 낮아지며 반대로 250만원 미만 구간에는 여성(10.8%)이 남성(5.9%)의 거의 두 배가 분포하여 여성 임금이 남성에 비해 전반적으로 낮은 것을 확인하였다.

〈표 IV-20〉 월평균 임금

(단위 : 명, %)

		사례수	250만원 미만	250- 300만원 미만	300- 350만원 미만	350- 400만원 미만	400- 450만원 미만	450- 500만원 미만	500만원 이상	계	평균
■ 전체 ■		(1,922)	8.1	15.2	15.1	19.0	19.0	11.2	12.3	100.0	379
사업 부문	중공업	(551)	4.0	11.3	14.2	23.4	24.5	11.3	11.4	100.0	389
	유통	(457)	7.2	13.3	17.3	17.7	20.4	13.3	10.7	100.0	377
	과학기술	(464)	7.8	20.3	17.5	19.6	14.7	8.4	11.9	100.0	364
	금융 및 보험	(450)	14.4	16.7	11.6	14.2	15.6	12.0	15.6	100.0	385
성 별	남성	(1,063)	5.9	14.3	14.6	18.2	19.6	12.8	14.7	100.0	393
	여성	(859)	10.8	16.3	15.7	20.0	18.4	9.3	9.4	100.0	362
직 급	사원급	(646)	18.3	32.5	19.2	19.2	7.1	2.3	1.4	100.0	302
	대리/주임급	(562)	5.2	11.2	23.0	28.5	25.4	4.1	2.7	100.0	356
	과장급	(478)	0.8	3.1	5.9	12.8	31.4	28.2	17.8	100.0	435
	차장급	(192)	2.1	2.1	4.7	9.4	12.0	19.8	50.0	100.0	530
	부장급 이상	(44)	2.3	0.0	0.0	4.5	9.1	11.4	72.7	100.0	573

2018년 한 해 동안 월평균 임금 외에 기업의 성과에 따라 지급되는 인센티브(예: 연말 성과 인센티브)로 얼마를 받았는지에 대해 응답자 평균 인센티브는 957만원인 것으로 응답했다. 인센티브는 전반적으로 900~1000만원 수준으로 받고 있는데, 직급별로는 직급이 높아질수록 인센티브가 높아져 과장급 이상에서 1000만원을 초과한 인센티브를 받고 있으나 유독 차장급의 인센티브가 1425만원으로 가장 높았다.

사업부문별로 살펴보면 금융 및 보험이 1006만원으로 평균 인센티브가 가장 높았고, 과학기술 부문은 845만원으로 가장 낮았다. 성별로도 큰 차이는 아니지만 여성이 945만원, 남성이 966만원을 받아 여성이 21만원 더 적게 받은 것으로 나타났다.

〈표 IV-21〉 성과에 따라 지급되는 인센티브

(단위 : 명, %)

		사례수	인센티브 없음	300만원 미만	300-500만원 미만	500-700만원 미만	700-1000만원 미만	1000-1500만원 미만	1500만원 이상	계	평균
■ 전체 ■		(1,922)	21.9	8.1	6.1	13.4	6.1	27.7	16.8	100.0	957
사업 부문	중공업	(551)	11.1	7.3	6.2	17.1	6.5	33.2	18.7	100.0	969
	유통	(457)	18.6	5.9	5.3	14.0	8.1	31.9	16.2	100.0	991
	과학기술	(464)	31.9	9.3	8.4	12.7	4.3	19.8	13.6	100.0	845
	금융 및 보험	(450)	28.0	10.2	4.4	8.9	5.6	24.7	18.2	100.0	1006
성 별	남성	(1,063)	20.9	9.4	6.4	13.1	6.4	25.6	18.3	100.0	966
	여성	(859)	23.1	6.5	5.7	13.7	5.8	30.3	14.9	100.0	945
직 급	사원급	(646)	31.6	11.3	9.8	14.9	6.8	20.1	5.6	100.0	682
	대리/주임급	(562)	23.8	10.3	4.8	14.6	7.3	31.5	7.7	100.0	809
	과장급	(478)	11.3	3.6	3.1	10.3	4.4	36.4	31.0	100.0	1187
	차장급	(192)	8.9	4.2	4.7	11.5	4.2	22.4	44.3	100.0	1425
	부장급 이상	(44)	25.0	0.0	6.8	18.2	9.1	18.2	22.7	100.0	1161

근로자들에게 학력, 자격, 근속년수가 동일하며 유사한 업무를 하는 경우 여성의 임금수준이 남성보다 낮다고 생각하는지를 물은 결과, 비슷하다는 응답이 87.0%로 응답자들은 대체로 성별 임금수준은 차이가 없다고 인식하고 있었다.

다만 여성의 임금이 남성보다 낮은 편이라는 응답이 12.7%로 나타나 소수이지만 아직 성별 임금수준의 차이가 있는 것으로 인식하는 응답자들도 있었다. 특히 사업부문별로는 유통 부문(20.4%), 직급별로는 부장급 이상(22.7)에서 20% 이상의 응답자들이 성별 임금수준의 차이가 있다고 응답하여 사업부문별, 직급별 인식차이가 있음을 보여주었다.

여성의 임금이 남성보다 높은 편이라는 응답은 모든 집단에서 0.5% 이하로 나타나 성별 임금수준의 격차는 여전히 여성의 임금이 낮은 것을 의미하는 것으로 확인할 수 있다.

〈표 IV-22〉 성별 임금수준 비교

(단위 : 명, %)

		사례수	비슷함	여성이 남성보다 낮은 편	여성이 남성보다 높은 편	계
■ 전체 ■		(1,922)	87.0	12.7	0.3	100.0
사업 부문	중공업	(551)	84.6	15.1	0.4	100.0
	유통	(457)	79.2	20.4	0.4	100.0
	과학기술	(464)	88.8	11.2	0.0	100.0
	금융 및 보험	(450)	96.0	3.6	0.4	100.0
성별	남성	(1,063)	87.7	12.0	0.3	100.0
	여성	(859)	86.1	13.5	0.3	100.0
직급	사원급	(646)	86.8	12.7	0.5	100.0
	대리/주임급	(562)	86.8	13.2	0.0	100.0
	과장급	(478)	89.3	10.3	0.4	100.0
	차장급	(192)	84.4	15.1	0.5	100.0
	부장급 이상	(44)	77.3	22.7	0.0	100.0

성별 임금수준 격차가 있다고 응답한 응답자들에게 이러한 격차의 이유를 물었다. 응답자들은 1순위와 2순위 두 가지 이유로 응답하였는데, 가장 높은 응답을 보인 두 가지 이유는 '남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로(49.6%)', '남성이 여성보다 더 많이 일하므로(42.6%)'인 것으로 나타났다. 즉, 남성이 임금을 더 많이 받을 수 있는 업무를 수행하고 일의 양도 많기 때문에 이에 대한 정당한 보상이라는 인식임을 확인할 수 있다. 다음으로는 3위와 4위 응답은 '남성이 여성보다 더 조직에 헌신적이므로(38.5%)', '남성은 군대경력

이 있으므로(35.2%) 등 마찬가지로 여성에 비해 남성이 임금을 더 받을 수 있는 조건이 있다는 인식을 동일하게 보이고 있었다.

그러나 마지막 5위와 6위 응답은 ‘여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문(15.2%)’, ‘특별한 이유가 없다(2.5%)’ 등으로 나타나 응답의 비율은 낮지만 여성의 업무 자체가 남성에 비해 성과를 내기 어렵거나 혹은 이유가 없어도 임금을 적게 받는 상황이 있음을 보여주고 있다. 이 두 가지 이유에 응답한 비율은 집단별로 큰 차이를 보이고 있는데 ‘여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문에’에 사업부문별로는 과학기술 부문에서 21.2%가 응답하였고, 직급별로는 부장급 이상에서는 50.0%가 이에 응답하였다. 또한 부장급 이상에서는 ‘특별한 이유가 없다’에도 10.0%가 응답하였다. 즉, 여성과 남성의 임금격차에 대해 여전히 특정 산업, 특정 직급에서는 차별적인 환경이 있음을 인식하고 있는 것으로 보인다.

〈표 IV-23〉 여성의 임금이 남성보다 낮은 이유 - 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 명, %)

		사례수	남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로	남성이 여성보다 더 많이 일하므로	남성이 여성보다 더 조직에 헌신적 이므로	남성은 군대 경력이 있으므로	여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문	특별한 이유가 없다	계
■ 전체 ■		(244)	49.6	42.6	38.5	35.2	15.2	2.5	200.0
사업 부문	중공업	(83)	43.4	45.8	44.6	37.3	14.5	2.4	200.0
	유통	(93)	60.2	48.4	33.3	29.0	12.9	3.2	200.0
	과학기술	(52)	44.2	32.7	38.5	36.5	21.2	1.9	200.0
	금융 및 보험	(16)	37.5	25.0	37.5	56.3	12.5	0.0	200.0
성 별	남성	(128)	53.1	51.6	35.9	32.0	14.8	1.6	200.0
	여성	(116)	45.7	32.8	41.4	38.8	15.5	3.4	200.0
직 급	사원급	(82)	45.1	30.5	39.0	45.1	12.2	2.4	200.0
	대리/주임급	(74)	41.9	39.2	47.3	35.1	16.2	4.1	200.0
	과장급	(49)	65.3	53.1	36.7	24.5	14.3	0.0	200.0
	차장급	(29)	62.1	62.1	24.1	31.0	10.3	0.0	200.0
	부장급 이상	(10)	30.0	60.0	20.0	20.0	50.0	10.0	200.0

### 3) 승진

현재 직장에서 승진 실제 소요기간이 어떠한지에 대해 응답자들은 신입에서 대리까지 약 43.6개월, 대리에서 과장까지 약 47.2개월, 과장에서 차장까지 약 51.5개월, 차장에서 부장까지 약 55.1개월, 부장에서 임원까지 약 24.0개월 정도가 소요된다고 답했다. 즉 신입에서 차장까지는 각 직급마다 일정하게 약 4년의 기간이 소요되고, 차장에서 부장이 되는데 가장 긴 4년 반 이상이 걸리는 것으로 확인할 수 있다. 또한 본 조사의 경우 부장급 이상의 사례수가 42명으로 많지 않지만 이들이 임원이 되는데 약 2년 정도가 걸리는 것으로 응답하여 부장이 임원으로 승진하는데 오히려 가장 짧은 기간이 소요되는 것으로 나타났다.

사업부문별로는 승진 소요기간이 약간 차이가 있는데 과학기술 부문의 경우 모든 직급의 승진 소요기간이 다른 사업부문들보다 훨씬 짧은 것으로 나타나 승진이 빠르게 이루어지는 것을 알 수 있고, 반대로 금융 및 보험부문에서는 모든 직급의 승진 소요기간이 가장 길어 승진이 더디게 이루어지고 있음을 확인할 수 있다. 또한 성별에 따라 승진 소요기간의 큰 차이는 나타나지 않았다.

〈표 IV-24〉 현 직장에서의 승진 소요 기간(개월)

(단위 : 명, 개월)

		사례수	신입급→ 대리급	대리급→ 과장급	과장급→ 차장급	차장급→ 부장급	부장급→ 임원급
■ 전체 ■		(1,211)	43.6	47.2	51.5	55.1	24.0
사업 부문	중공업	(366)	41.8	48.6	51.1	56.0	-
	유통	(296)	43.2	47.0	51.2	48.4	-
	과학기술	(278)	39.8	42.6	45.3	57.3	24.0
	금융 및 보험	(271)	50.4	50.1	60.2	57.6	-
성별	남성	(687)	43.0	47.9	51.7	54.9	-
	여성	(524)	44.4	45.9	51.1	56.0	24.0
직급	대리/주임급	(521)	46.3	-	-	-	-
	과장급	(463)	40.3	48.0	-	-	-
	차장급	(185)	42.2	45.4	52.2	-	-
	부장급 이상	(42)	41.0	44.4	48.2	55.1	24.0

회사에서 사원이 관리자급으로 승진 시 가장 우선적으로 고려하는 항목에 대해 응답자들은 ‘직급체류연한’과 ‘업무실적’을 가장 중요한 고려사항이라고 응답하였다. 그 다음으로는 ‘상급자의 재량’, ‘성장잠재력’을 꼽았고 그 외에 ‘조직내외 정치력 혹은 네트워크’, ‘동료평가 혹은 하급자 평판’, ‘근무태도’ 등이 그 뒤를 이었다.

사원에서 관리자급으로 승진 시 고려사항 1위인 ‘직급체류연한’에 대해 여성(71.6%)의 경우 남성(63.0%)에 비해 상대적으로 그 중요성을 크게 느끼고 있었고, 반대로 ‘업무실적’에 대해서는 남성(65.9%)이 여성(59.5%)보다 상대적으로 더 중요하다고 느끼고 있었다. 또 과장급에서 여성과 비슷하게 ‘직급체류연한’을 가장 중요한 승진 고려사항이라고 느끼고 있는 반면 부장급 이상에서는 남성과 비슷하게 ‘업무실적’의 중요성을 더 크게 인식하고 있었다.

사원에서 관리자급으로의 승진에 상급자의 영향력은 ‘상급자의 재량’으로 중요 고려사항인 것으로 나타났으나 오히려 ‘CEO의 생각(의중)’은 일반적인 고려사항은 아닌 것으로 나타났고 특정 승진에 한하여 고려될 것으로 판단된다. 즉, 사원에서 관리자급으로의 승진에는 직속 상급자의 영향력이 크게 반영되고 있는 것을 확인할 수 있다.

〈표 IV-25〉 승진 시 우선 고려 사항 - 사원에서 관리자급(1+2+3순위) (중복응답)  
(단위 : 명, %)

		사례수	직급 체류 연한	업무 실적	상급자의 재량	성장 잠재력	조직 내외 정치력 혹은 네트워크	동료평가 혹은 하급자 평판	근무 태도	CEO의 생각 (의중)
■ 전체 ■		(1,922)	66.9	63.0	47.0	46.5	29.2	24.3	15.5	5.1
사 업 부 문	중공업	(551)	65.9	59.2	46.5	50.8	32.5	24.7	14.0	3.6
	유통	(457)	69.1	60.8	47.9	42.5	27.4	33.3	13.1	4.4
	과학기술	(464)	63.8	67.5	45.9	41.2	30.4	20.0	20.3	7.3
	금융 및 보험	(450)	68.9	65.3	48.0	50.9	25.8	19.3	14.9	5.3
성 별	남성	(1,063)	63.0	65.9	46.4	46.9	27.9	23.6	18.4	5.3
	여성	(859)	71.6	59.5	47.8	46.0	30.7	25.3	11.9	4.9

		사례수	직급 체류 연한	업무 실적	상급자의 재량	성장 잠재력	조직 내외 정치력 혹은 네트워크	동료평가 혹은 하급자 평판	근무 태도	CEO의 생각 (의중)
직 급	사원급	(646)	63.5	64.4	51.1	46.6	30.0	20.6	16.7	5.1
	대리/주임급	(562)	66.4	66.2	42.7	47.9	26.0	27.8	15.1	5.0
	과장급	(478)	71.1	59.6	45.2	47.7	31.6	24.7	12.3	5.4
	차장급	(192)	69.8	53.6	51.6	43.2	33.9	25.0	15.1	5.2
	부장급 이상	(44)	63.6	79.5	43.2	29.5	11.4	29.5	38.6	2.3

\* 5% 이하로 응답된 승진 시 우선 고려사항은 표로 제시하지 않았음

회사에서 관리자급이 임원급으로 승진 시 가장 우선적으로 고려하는 항목에 대해 응답자들은 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’, ‘업무실적’ 두 가지가 가장 중요하다고 응답하였다. ‘업무실적’의 경우 사원에서 관리자급으로 승진 시에도 가장 중요한 고려사항 중 하나였으나 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’의 경우에는 사원에서 관리자급으로 승진 시에는 크게 중요한 고려사항은 아니었다가 관리자급에서 임원급으로 승진 시에 가장 중요한 고려사항인 것으로 나타났다. 그 영향력은 특히 유통부문에서는 58.9%인 것으로 나타나 사실상 ‘업무실적(46.4%)’보다 압도적으로 중요한 것임을 보여주고 있다.

사업부문별로 보면 과학기술부문과 금융 및 보험부문에서는 ‘업무실적’이 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’보다 약간 더 중요하다는 응답이 높았고, 성별로는 남녀 모두 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’가 가장 중요하다고 인지하고 있었다. 직급별로도 부장급 이상에서는 ‘업무실적’이 가장 중요하다고 하였으나 그 외 사원급을 제외한 모든 직급에서 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’가 가장 중요하다고 인식하고 있다.

사원급에서 관리자급으로 승진 시 가장 중요한 고려사항이었던 ‘직급체류연한’은 임원으로 승진하는 데는 크게 영향력을 미치지 못하는 것으로 보이며 임원으로서의 승진은 ‘상급자의 재량’보다도 ‘CEO의 생각(의중)’이 더 중요한 고려사항인 것으로 나타났다. 즉, 사원급에서 관리자급으로 승진 시와 관리자급에서 임원급으로 승진 시 고려사항은 각각 다른 것을 확인할 수 있다.



〈표 IV-26〉 승진 시 우선 고려 사항 - 관리자급에서 임원급(1+2+3순위) (중복응답)  
(단위 : 명, %)

		사례수	조직 내외 정차력 혹은 네트 워크	업무 실적	성장 잠재력	CEO의 생각 (의중)	직급 체류 연한	상급자 의 재량	동료 평가 혹은 하급자 평판	근무 태도	성별	외국어 능력	모름	계
■ 전체 ■		(1,922)	54.9	51.9	40.4	40.0	30.1	28.6	27.4	16.6	8.9	0.1	0.1	300.0
사 업 부 문	중공업	(551)	51.4	45.9	38.3	43.2	31.0	28.9	32.5	15.2	13.1	0.0	0.0	300.0
	유통	(457)	58.9	46.4	36.5	43.3	35.2	29.1	26.3	14.4	9.6	0.0	0.0	300.0
	과학 기술	(464)	54.5	59.5	30.4	47.0	27.8	26.1	26.9	19.2	5.8	0.2	0.2	300.0
	금융 및 보험	(450)	55.8	57.1	57.3	25.6	26.2	30.2	22.9	18.0	6.2	0.0	0.0	300.0
성 별	남성	(1,063)	54.4	52.8	40.4	41.1	30.4	26.8	27.8	17.3	7.6	0.1	0.0	300.0
	여성	(859)	55.6	50.9	40.5	38.6	29.8	30.7	27.0	15.8	10.5	0.0	0.1	300.0
직 급	사원급	(646)	53.4	53.9	43.2	36.1	30.2	28.8	28.0	16.4	9.4	0.2	0.0	300.0
	대리/ 주임급	(562)	56.6	51.6	38.6	41.5	29.9	31.1	24.2	18.1	7.1	0.0	0.2	300.0
	과장급	(478)	55.0	48.3	39.7	40.6	32.8	27.0	30.1	14.2	10.9	0.0	0.0	300.0
	차장급	(192)	57.3	51.6	39.6	44.3	26.6	25.5	28.1	16.7	8.9	0.0	0.0	300.0
	부장급 이상	(44)	45.5	68.2	34.1	54.5	18.2	22.7	27.3	27.3	2.3	0.0	0.0	300.0

회사에서 비슷한 조건(인사고과 결과, 성장잠재력, 직급체류연한 등)을 가진 남녀관리자 중 누구를 승진시킬 가능성이 높을지에 대해 응답자들은 62.3%가 '성별과 상관없다'는 응답을 하였다. 다음으로 37%의 응답자들은 '남성관리자'를 승진시킬 가능성이 높다고 말했고, '여성관리자'를 승진시킬 가능성이 높다는 응답은 0.7%에 그쳐 사실상 성별과 상관없이 승진시키거나 혹은 남성을 우선적으로 승진시킬 가능성이 높은 상황임을 확인할 수 있다.

사업부문별로 보면 과학기술부문(67.0%)과 금융 및 보험부문(76.0%)의 경우 성별과 상관없이 승진시킨다는 비율이 상대적으로 높았고, 반면 중공업부문의 경우 47.7%만이 성별과 상관없이 승진시킨다고 응답하고 동시에 남성관리자를 승진시킬 가능성이 51.5%라고 응답하여 사업부문별로 승진에 있어 성별 격차가 있음을 확인할 수 있다.

직급별로는 특히 차장급에서 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높다는 응답이 45.3%로 가장 높게 나타났고, 이와 반대로 부장급 이상에서는 성별과 상관없이 승진시킨다는 응답이 72.7%로 가장 높게 나타났다. 그러나 차장급, 부장급 이상 모두 여성관리자를 승진시킬 가능성이 높다는 응답은 0.0%로 동일하였다.

〈표 IV-27〉 비슷한 조건의 남녀 관리자 승진 가능성

(단위 : 명, %)

		사례수	성별 상관없음	남성관리자	여성관리자	계
■ 전체 ■		(1,922)	62.3	37.0	0.7	100.0
사업 부문	중공업	(551)	47.7	51.5	0.7	100.0
	유통	(457)	61.5	37.2	1.3	100.0
	과학기술	(464)	67.0	32.3	0.6	100.0
	금융 및 보험	(450)	76.0	23.8	0.2	100.0
성별	남성	(1,063)	63.2	36.5	0.3	100.0
	여성	(859)	61.1	37.6	1.3	100.0
직급	사원급	(646)	61.5	38.1	0.5	100.0
	대리/주임급	(562)	66.0	33.5	0.5	100.0
	과장급	(478)	61.1	37.2	1.7	100.0
	차장급	(192)	54.7	45.3	0.0	100.0
	부장급 이상	(44)	72.7	27.3	0.0	100.0

여성관리자를 승진시킨다면 그 가능성이 높은 이유가 무엇인지에 대해 응답자들은 ‘적극적 고용개선 조치 이행을 위해’ 혹은 ‘여성고객의 니즈를 맞추기 위해’라고 각각 동일하게 57.1%로 답했다. 그 다음으로는 ‘CEO의 의지’, ‘여성 리더가 필요해서’ 등이 뒤를 이었다. ‘여성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서’나 ‘여성들이 업무능력이 뛰어나서’의 경우 동일하게 7.1%의 응답을 얻어 여성관리자들의 중요 승진 이유로 볼 수는 없었다.

즉, 응답자들은 여성관리자를 승진시키는 이유에 대해 여성관리자들의 능력이나 실적 등이 아니라 단지 제도적 수요에 맞추거나 여성고객에 대응하기 위한 방편으로 생각하고 있음을 확인할 수 있다. 이는 남성과 여성 응답자 모두 비슷하게 생각하고 있으며 여성 응답자들의 인식도 크게 다르지 않았다. 다만 여성 응답자들은 ‘여성 리더가 필요해서’에 남성(0.0%)과는 달리 36.4%가 응답

하여 여성리더의 필요성을 인식하고 있는 것을 확인할 수 있다. 그러나 아이러니하게도 여성 응답자들은 ‘여성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서’에는 아무도 응답하지 않았다.

사업부문별로는 인식차이가 뚜렷한데, 중공업의 경우 ‘여성고객의 니즈를 맞추기 위해서’에 100%, ‘CEO의 의지’에 100%가 응답하였고, 금융 및 보험 부문에서는 ‘적극적 고용개선 조치 이행을 위해’에 100%, ‘여성고객의 니즈를 맞추기 위해’에 100%가 응답하였다. 즉, 현재 중공업부문에는 적극적 고용개선 조치가 이행되고 있지 않음을 확인할 수 있으며 금융 및 보험부문에 있어서는 본 조치가 이행되어 근로자들이 이에 대한 인식을 하고 있다는 것을 보여주었다.

〈표 IV-28〉 여성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답)  
(단위 : 명, %)

		사례수	적극적 고용개선 조치 이행을 위해	여성고객 의 니즈를 맞추기 위해	CEO의 의지	여성 리더가 필요해서	여성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서	여성들이 업무능력이 뛰어나서	계
■ 전체 ■		(14)	57.1	57.1	42.9	28.6	7.1	7.1	200.0
사업 부문	중공업	(4)	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	200.0
	유통	(6)	83.3	33.3	0.0	50.0	16.7	16.7	200.0
	과학기술	(3)	66.7	33.3	66.7	33.3	0.0	0.0	200.0
	금융 및 보험	(1)	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	200.0
성별	남성	(3)	66.7	66.7	33.3	0.0	33.3	0.0	200.0
	여성	(11)	54.5	54.5	45.5	36.4	0.0	9.1	200.0
직급	사원급	(3)	66.7	33.3	0.0	66.7	0.0	33.3	200.0
	대리/주임급	(3)	100.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	200.0
	과장급	(8)	37.5	75.0	62.5	12.5	12.5	0.0	200.0

남성관리자를 승진시킨다면 그 가능성이 높은 이유가 무엇인지에 대해 응답자들은 ‘CEO의 의지(45.4%)’, ‘회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에(44.2%)’, ‘고객 또는 거래처가 남성을 선호해서(40.5%)’ 등의 세 가지 이유를 가장 많이 들었다. 의외인 것은 남성관리자를 승진시킬 가능성이

높은 이유 역시 남성의 능력이나 실적 때문이기 보다는 CEO의 생각이나 승진 체계의 문제, 혹은 내·외부 고객 때문이라는 응답의 비율이 가장 높았다는 점이다. 그 다음으로 '남성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서', '남성들의 조직 헌신도가 높아서' 등이 뒤를 이었다. '남성들이 지방근무, 출장, 야간근무 등에 적절해서'나 '여성들의 출산, 육아휴직으로 인한 공백 때문에', '남성의 정치력 또는 네트워크가 더 뛰어나서' 등은 응답 비율이 낮아 승진시킬 가능성이 높은 이유로 보기 어려웠다.

특히 여성 응답자들의 경우 '회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에'에 50.5%가 응답하여 남성(38.9%)에 비해 승진체계 자체의 상한선이 존재하고 있음을 더 크게 느끼고 있는 것을 알 수 있다. 이는 여성 응답자들이 회사 내에 유리천장이 존재하며 이를 체감하고 있음을 보여준다.

〈표 IV-29〉 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유 - 1순위+2순위(중복응답)  
(단위 : 명, %)

		사례수	CEO의 의지	회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에	고객 또는 거래처가 남성을 선호해서	남성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서	남성들의 조직 헌신도가 높아서	남성들이 지방근무, 출장, 야간근무 등에 적절해서	여성들의 출산·육아휴직으로 인한 공백 때문	남성의 정치력 또는 네트워크가 더 뛰어나서
■ 전체 ■		(711)	45.4	44.2	40.5	31.6	16.2	8.2	7.0	4.6
사업 부문	중공업	(284)	48.2	39.4	44.4	31.7	12.0	8.5	8.1	6.0
	유통	(170)	50.0	44.7	40.6	28.8	15.9	9.4	7.1	1.2
	과학기술	(150)	32.7	50.0	32.0	36.0	22.7	8.0	8.7	6.7
	금융 및 보험	(107)	48.6	47.7	42.1	29.9	18.7	5.6	1.9	3.7
성별	남성	(388)	44.8	38.9	41.2	31.7	20.1	9.0	7.0	5.4
	여성	(323)	46.1	50.5	39.6	31.6	11.5	7.1	7.1	3.7
직급	사원급	(246)	42.3	53.3	29.7	35.8	15.9	9.3	8.1	4.5
	대리/주임급	(188)	44.7	41.5	44.7	26.6	14.4	9.0	9.0	5.9
	과장급	(178)	53.4	39.9	48.3	27.0	15.7	6.2	3.9	3.4
	차장급	(87)	41.4	37.9	43.7	39.1	19.5	6.9	4.6	5.7
	부장급 이상	(12)	33.3	8.3	58.3	41.7	33.3	8.3	16.7	0.0

\* 1% 이하로 응답된 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유는 표로 제시하지 않음

회사에서 각 상황별로 성별로 인한 차별을 경험한 적이 있거나 경험하고 있는지에 대해 물은 결과 차별을 경험한 상황에 따라 약 0.5% ~ 5.9% 정도의 응답자들이 차별경험이 있는 것으로 나타났다. 차별경험이 있는 비율은 낮은 편이었으나 성별로 인한 차별은 실제 사례 수를 성별로 살펴본 결과 남성과 여성 모두에서 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 특히 ‘부서, 업무 배치 시’, ‘급여 혹은 임금’, ‘교육훈련 기회 및 내용’ 등에서는 남성들이 성별로 인해 차별을 겪었다는 사례가 여성보다 더 많았고, ‘인사고과’, ‘승진, 승급’, ‘일·가정 양립제도 사용 시’의 상황에서는 여성들이 성별로 인해 차별을 겪었다는 사례가 남성에 비해 더 많았다.

이러한 성별로 인한 차별 경험의 이유는 크게 네 가지 이유 때문인 것으로 확인되었는데, ‘보수적이고 경직된 조직문화’, ‘소속부서의 상급자가 특정성별을 기피함’, ‘업무가 남성과 여성의 일로 구분’, ‘남성 또는 여성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에’ 등인 것으로 나타났다. 즉, 이와 같은 조직의 특성 때문에 남성과 여성 모두가 성별로 따른 차별을 경험했다고 인지하고 있어 이에 대한 변화가 필요한 상황이다.

〈표 IV-30〉 성별로 인한 차별 경험 유무와 이유

(단위 : 명, %)

차별을 경험한 상황	경험 유무			경험 이유			
	차별경험 있음			보수적이고 경직된 조직문화 때문에	소속부서의 상급자가 특정성별을 기피하기 때문에	업무가 남성과 여성의 일로 구분되어 있어서	남성(또는 여성)에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에
	응 답 율	사 례 수	사 례 수				
		남성	여성				
1) 부서, 업무 배치 시	2.8	(32)	(21)	37.7	22.6	26.4	11.3
2) 급여 혹은 임금	4.3	(42)	(40)	13.4	20.7	23.2	31.7
3) 교육훈련 기회 및 내용	3.6	(42)	(28)	10.0	17.1	32.9	27.1
4) 인사고과	5.9	(51)	(62)	10.6	17.7	20.4	45.1
5) 승진, 승급	4.2	(39)	(42)	11.1	24.7	12.3	37.0
6) 일·가정 양립제도 사용 시	0.5	(3)	(6)	44.4	11.1	11.1	11.1

\* 차별을 경험한 6가지 상황 모두에서 위의 네 가지 경험 이유가 1위~4위를 차지함.

#### 4) 교육훈련

2018년 한 해 동안, 교육훈련과정을 지원하고 받은 적이 있는지, 또한 교육훈련과정이 경력개발에 얼마나 도움이 되었는지에 대해 물었다. 먼저 수혜현황을 살펴보면 ‘멘토링 또는 코칭(10.8%)’을 가장 많이 받았고, 다음으로 ‘리더십 교육(9.9%)’을 받아 이 두 가지 교육훈련과정이 사실상 대부분을 차지하고 있음을 확인하였다. 그밖에 ‘해외연수(1.1%)’, ‘국내외 학위과정(0.4%)’, ‘해외지사/본사 파견’(0.2%), ‘임원교육(0.5%)’ 등은 수혜 비율이 너무 낮아 소수만이 수혜 받고 있음을 확인하였다.

특히 대부분의 교육훈련과정이 아예 운영되지 않고 있는 경우가 많아 근로자들이 교육훈련과정에 참여하고 싶어도 참여할 수 없는 상황임을 확인할 수 있다. 반면에 교육훈련과정을 수혜 받은 응답자들은 교육훈련과정이 경력개발에 도움이 된다는 응답이 매우 높게 나타났는데, 임원교육이 경력개발에 도움이 되었다는 응답이 100.0%로 가장 높은 편이었고 그 외 모든 훈련과정에 대해서 90% 이상의 응답자들이 경력개발에 도움이 된다고 응답하여 교육훈련과정을 더 다양하고 폭넓게 운영해야 할 필요가 있는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 IV-31〉 교육훈련과정 수혜 현황

(단위 : 명, %)

	수혜현황					경력개발에 도움 받은 정도				
	받았음	신청하지 않았음	신청했는데 선정되지 못했음	제도 없음	계	전혀 도움 안됨	별로 도움 안됨	도움됨	매우 도움됨	계
1) 멘토링 또는 코칭	10.8	60.0	4.0	25.2	100.0	0.0	4.3	83.1	12.6	100.0
2) 리더십 교육	9.9	59.9	5.3	24.9	100.0	0.5	7.9	80.6	11.0	100.0
3) 해외연수	1.1	21.6	6.9	70.3	100.0	0.0	4.5	63.6	31.8	100.0
4) 국내·외 학위과정	0.4	14.8	5.5	79.3	100.0	0.0	12.5	87.5	0.0	100.0
5) 해외 지사/본사 파견	0.2	15.5	5.7	78.7	100.0	25.0	0.0	50.0	25.0	100.0
6) 임원교육	0.5	35.1	0.1	64.4	100.0	0.0	0.0	80.0	20.0	100.0

현재 교육훈련과정 중 가장 많은 응답자들이 수혜 받고 있는 ‘멘토링 또는 코칭’과 ‘리더십 교육’에 대해 성별 수혜현황을 살펴본 결과 ‘리더십 교육’의 경우 성별 수혜현황의 격차가 큰 것으로 나타났다. ‘리더십 교육’을 수혜 받은 여성은 6.1%인데 반해 남성은 13.1%로 두 배 이상이었고, 여성은 신청하지 않은 비율이 66.6%로 남성(54.5%)보다 상대적으로 높은 것으로 보아 여성이 본 교육훈련과정의 대상인 경우가 남성보다 더 낮은 비율일 것으로 판단된다.

또한 ‘리더십 교육’의 경우 직급별로 수혜 격차가 큰 편인데 직급이 올라갈수록 수혜 받은 비율이 높아지고 있으며 실제로 관리자급 이상에서만 제공되고 있는 교육훈련과정임을 확인할 수 있다.

〈표 IV-32〉 교육훈련과정 수혜 현황 - 2) 리더십 교육

(단위 : 명, %)

		사례수	받았음	신청하지 않았음	신청했는데 선정되지 못했음	제도 없음	계
■ 전체 ■		(1,922)	9.9	59.9	5.3	24.9	100.0
성별	남성	(1,063)	13.1	54.5	5.5	27.0	100.0
	여성	(859)	6.1	66.6	5.1	22.2	100.0
직급	사원급	(646)	2.9	65.3	6.0	25.7	100.0
	대리/주임급	(562)	3.6	63.7	5.3	27.4	100.0
	과장급	(478)	17.4	57.1	4.6	20.9	100.0
	차장급	(192)	28.6	45.3	4.2	21.9	100.0
	부장급 이상	(44)	31.8	25.0	6.8	36.4	100.0

현재 회사에 도움을 주고 이끌어주는 멘토가 있는지에 대해 응답자의 15.2%만이 멘토가 있다고 응답하였다. 예상보다 많은 수의 응답자들이 멘토가 없다(84.8%)고 응답하였는데, 사업부문별로는 금융 및 보험부문의 88.4%, 성별로는 여성의 87.5%, 직급별로는 차장급의 87.5%가 멘토가 없다고 응답하였다.

멘토가 있다고 응답한 응답자들에게 멘토의 수와 성별에 대해 다시 묻은 결과, 멘토는 평균 1.3명 정도이며 남성이 79.5%로 남성 멘토가 대부분인 것으로

나타났다. 평균 멘토의 수는 그룹별로 큰 차이가 없었으나 멘토의 성별은 약간의 차이가 있었는데, 사업부문별로는 금융 및 보험부문에서 33.8%가 여성 멘토가 있다고 응답하였고, 성별로는 여성 응답자의 47.1%가 여성 멘토가 있다고 응답하였다. 즉, 여성근로자의 경우 남성에게 비해 여성 멘토의 비율이 높기 때문에 여성 역할모델의 역할이 더 클 것으로 판단할 수 있다.

〈표 IV-33〉 조직 내 멘토 유무

(단위 : 명, %)

		사례수	멘토 유무			멘토의 수(명)와 성별(%)		
			멘토가 있음	멘토가 없음	계	멘토의 수	남성	여성
■ 전체 ■		(1,922)	15.2	84.8	100.0	1.3	79.5	20.5
사업 부문	중공업	(551)	14.2	85.8	100.0	1.3	82.0	18.0
	유통	(457)	15.8	84.2	100.0	1.1	74.4	25.6
	과학기술	(464)	19.4	80.6	100.0	1.4	88.0	12.0
	금융 및 보험	(450)	11.6	88.4	100.0	1.3	66.2	33.8
성별	남성	(1,063)	17.4	82.6	100.0	1.3	94.9	5.1
	여성	(859)	12.5	87.5	100.0	1.3	52.9	47.1
직급	사원급	(646)	14.6	85.4	100.0	1.4	76.4	23.6
	대리/주임급	(562)	18.3	81.7	100.0	1.3	79.1	20.9
	과장급	(478)	13.4	86.6	100.0	1.2	81.0	19.0
	차장급	(192)	12.5	87.5	100.0	1.1	85.2	14.8
	부장급 이상	(44)	15.9	84.1	100.0	1.1	100.0	0.0

멘토가 있는 응답자에 대해 조직 내 멘토가 어떤 점에서 가장 도움이 되었는지에 대해 응답하도록 한 결과 가장 많은 응답자들이 ‘역할모델이 되어준다(31.8%)’와 ‘정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해준다(30.1%)’를 들었다. 다음으로 ‘나의 업무성과가 조직 내에서 가시화되도록 해준다(17.8%)’, ‘경력에 도움이 필요할 때 적절한 코칭을 해준다(16.4%)’가 뒤를 이었다.

즉 사실상 조직 내 멘토의 가장 중요한 역할은 역할모델이자 정서적 혹은



심리적 지원자인 것을 확인할 수 있다. 이러한 역할은 모든 그룹에서 가장 중요한 것으로 응답되었는데, 특히 부장급 이상에서 가장 중요한 것(‘역할모델이 되어준다’에 42.9%, ‘정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해준다’에 42.9%가 응답)으로 인식하고 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV-34〉 조직 내 멘토가 도움되는 점

(단위 : 명, %)

		사례수	역할모델이 되어준다	정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해 준다	나의 업무성과가 조직 내에서 가시화되도 록 해준다	경력에 도움이 필요할 때 적절한 코칭을 해준다	도전적인 업무를 받도록 도와 준다	계
■ 전체 ■		(292)	31.8	30.1	17.8	16.4	3.8	100.0
사업 부문	중공업	(78)	21.8	39.7	24.4	9.0	5.1	100.0
	유통	(72)	41.7	22.2	13.9	16.7	5.6	100.0
	과학기술	(90)	30.0	26.7	12.2	27.8	3.3	100.0
	금융 및 보험	(52)	36.5	32.7	23.1	7.7	0.0	100.0
성별	남성	(185)	31.4	27.6	18.9	18.4	3.8	100.0
	여성	(107)	32.7	34.6	15.9	13.1	3.7	100.0
직급	사원급	(94)	22.3	37.2	20.2	17.0	3.2	100.0
	대리/주임급	(103)	35.0	27.2	16.5	16.5	4.9	100.0
	과장급	(64)	39.1	23.4	20.3	14.1	3.1	100.0
	차장급	(24)	33.3	29.2	12.5	20.8	4.2	100.0
	부장급 이상	(7)	42.9	42.9	0.0	14.3	0.0	100.0

## 다. 일하는 방식과 문화

회사 CEO의 인식에 대해 크게 여섯 가지로 물었다. 우선 ‘근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다’에 대한 평균값은 3.01로 ‘그렇다’에 가까운 것으로 나타났다. ‘직원들에게 신임을 받고 있다’에 대해서도 평균값이 3.05로 ‘그렇다’에 가깝게 나타났고, ‘여성인력의 중요성을 강조하는 편이다’

에 대해서도 평균값이 3.00으로 '그렇다'로 나타났다. '직원들과 자주 소통하는 편이다'에 대해서도 평균값이 3.01로 '그렇다'로 나타났으며 '경조사 등 기쁘고 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다'와 '직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다'에 대해서도 각각 3.06과 3.01의 평균값을 보여 역시 '그렇다'에 가까운 것으로 나타났다.

즉, 대부분의 응답자들이 회사 CEO의 근로자에 대한 태도, 직원들의 신임, 여성인력의 중요성 인지, 직원들과의 소통, 가족 같은 분위기, 일·생활 균형에 대한 관심 등에 대해 긍정적으로 평가하고 있음을 확인할 수 있다. 이는 집단 별로 큰 차이가 없었다.

〈표 IV-35〉 CEO의 조직문화에 대한 인식

(단위 : 명, %)

우리 회사의 CEO는	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균 값
1) 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	(1,922)	0.7	7.2	82.5	9.6	100.0	3.01
2) 직원들에게 신임을 받고 있다	(1,922)	0.5	12.6	68.8	18.2	100.0	3.05
3) 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	(1,922)	1.6	21.7	51.9	24.8	100.0	3.00
4) 직원들과 자주 소통하는 편이다	(1,922)	1.0	25.0	46.0	27.9	100.0	3.01
5) 경조사 등 기쁘고 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다	(1,922)	0.8	16.3	59.5	23.4	100.0	3.06
6) 직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다	(1,922)	1.2	7.5	80.5	10.8	100.0	3.01

회사 직속상사에 대해 크게 네 가지로 물었다. 우선 '고과나 근무평정에서 남녀 공평하게 대우한다'에 대해 평균값이 3.04로 나타나 '그렇다'에 가까운 것으로 나타났다. '일·생활 균형을 위한 휴가를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다'에 대해서도 평균값이 3.06으로 '그렇다'에 가까웠다.

그러나 '남성과 일하는 것을 더 선호한다'나 '팀원들의 성과를 작업장소나

근무 시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다'에 대해서는 각각 2.81과 2.97의 평균값을 보여 '그렇다'에 가깝긴 하지만 상대적으로 '그렇지 않다'에 응답한 비율이 다른 문항에 비해 높은 것을 알 수 있다.

즉, 대부분의 응답자들이 직속상사의 고과나 근무평정에서 공정성, 일·생활 균형에 대한 인식에 대해 긍정적으로 평가하고 있으며 남성을 더 선호하는 것이나 성과평가 기준에 있어서는 다소 아쉬움이 있는 것으로 판단할 수 있다. 이와 같은 평가는 집단별로 큰 차이가 없었다.

〈표 IV-36〉 직속상사의 일하는 방식에 대한 인식

(단위 : 명, %)

나의 상사는	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 고과나 근무평정에서 남녀 공평하게 대우한다	(1,922)	0.2	4.8	85.6	9.3	100.0	3.04
2) 일·생활 균형을 위한 휴가를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다	(1,922)	0.6	10.4	71.6	17.4	100.0	3.06
3) 남성과 일하는 것을 더 선호한다	(1,922)	2.9	25.4	59.8	11.9	100.0	2.81
4) 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다	(1,922)	0.9	12.2	76.2	10.6	100.0	2.97

회사의 일하는 방식에 대해 크게 8가지로 물었다. 우선 8가지 문항에 대한 응답의 평균값이 모두 2.55~2.94로 나타나 '그렇다'에 상대적으로 가까운 것으로 확인되었다. 각각에 대해 살펴보면 '우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다'의 응답 평균값이 2.94로 가장 높게 나타나 '그렇다'에 가장 가까웠다. 즉, 응답자들의 대부분이 초과근로를 하지 않고 있음(84.8%)을 알 수 있다.

다음으로 '업무관련 사항이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다'에 대한 응답 평균값은 2.78로 두 번째로 높게 나타나 '그렇다'에 가까운 편으로 74.2%의 응답자들이 업무의 변동이 많다고 응답하였다. 반면 '우리 회사는 상황

에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다'에 대한 응답 평균값이 2.68로 세 번째로 높게 나타나 '그렇다'에 가까운 편으로 55.6%의 응답자들이 근무시간의 조정이 유연하다고 응답하였다. 다음으로 '업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다'에 대해서도 응답 평균값이 2.64이며 61.9%가 그렇다고 응답하였고, '퇴근 이후 회식이 많은 편이다'에 대해서도 응답 평균값이 2.60으로 55.1%의 응답자가 그렇다고 응답하였다.

즉, 초과근로 근절이나 근무시간 조정의 유연성 등에 있어서는 응답자들이 긍정적으로 평가하고 있으나 실제로 업무처리 방식에 있어서는 여전히 갑작스러운 변동사항이 많고(74.2%), 정시퇴근이 어려우며(59.8%), 회의가 많고(50.8%), 회식이 많으며(55.1%), 형식이나 절차가 중시되고 있고(61.9%), 업무시간 외 업무지시가 있는(62.3%) 상황이라고 인식하고 있다. 조직의 일하는 방식에 대한 인식은 사업부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-37〉 조직의 일하는 방식

(단위 : 명, %)

우리 회사는	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 업무관련 사항이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다	(1,922)	2.5	23.4	68.3	5.9	100.0	2.78
2) 형식적이고 불필요한 보고가 많아 정시퇴근이 어렵다	(1,922)	4.8	35.5	55.5	4.3	100.0	2.59
3) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다	(1,922)	1.8	13.3	73.8	11.0	100.0	2.94
4) 불필요하고 비효율적인 회의가 많다	(1,922)	5.7	43.4	35.8	15.0	100.0	2.60
5) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다	(1,922)	5.6	38.8	37.8	17.8	100.0	2.68
6) 퇴근 이후 회식이 많은 편이다	(1,922)	7.8	37.1	42.7	12.4	100.0	2.60
7) 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다	(1,922)	4.8	33.2	54.6	7.3	100.0	2.64
8) 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다	(1,922)	8.8	29.0	60.7	1.6	100.0	2.55

회사의 조직 분위기가 어떠한지 총 11가지 문항으로 물었다. 우선 ‘그렇지 않다’에 가까운 문항을 살펴보면(응답 평균값 2.5미만) ‘상사가 퇴근하지 않으면 꼭 해야 하는 일이 없더라도 같이 야근해야 하는 분위기다’가 평균값 2.49로 그렇지 않다는 응답이 45.6%로 나타났다. 그러나 그렇다는 응답도 54.5%로 나타나 여전히 상사와 함께 야근을 해야 하는 분위기가 남아있음을 보여주었다. 다음으로 ‘상사가 직원들에게 큰 소리를 내거나 폭언을 자주 하는 편이다’에 대한 평균값이 2.35로 ‘그렇지 않다’는 응답이 54.7%로 나타났다. 그러나 반대로 큰 소리를 내거나 폭언을 자주 하는 편이라는 응답도 45.3%로 나타났다. 마지막으로 ‘회의에서 직급과 상관없이 자유롭게 논의할 수 있다’가 평균값 2.44로 그렇지 않다는 응답이 56.0%이며 그렇다는 응답이 44.0%인 것으로 나타났다. 즉, 여전히 수직적인 회의 분위기가 존재함을 확인할 수 있다.

나머지 8개 문항은 응답 평균값 2.5 이상으로 ‘그렇다’에 가까운 응답을 보였는데, 가장 평균값이 높은 문항은 ‘직원들이 우리 회사에서 일하는 것에 대해 자부심을 느낀다’로 ‘그렇다’에 81.0%가 응답하였다. 다음으로 ‘그렇다’에 응답율이 높은 문항은 ‘다양한 특성(학벌, 학력, 세대, 출신지역, 성별 등)의 사람들이 함께 일하기 좋은 분위기이다’로 72.6%가 그렇다고 응답하였고, ‘출근 옷차림이 자유롭다’, ‘직원들이 회사에서 충분히 존중받고 있다고 느낀다’ 등도 그렇다는 응답이 각각 68.0%와 74.3%로 나타났다.

즉, 응답자들은 회사에 대한 자부심, 일하기 좋은 분위기, 자유로운 옷차림, 존중받고 있음 등에 대해 긍정적으로 평가하고 있으면서도 야근해야 하는 분위기, 폭언하는 상사, 수직적인 회의 분위기 등이 여전히 남아있음을 보여주고 있다. 근무기업의 조직분위기에 대한 인식은 사업부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-38〉 근무기업의 조직 분위기

(단위 : 명, %)

우리 회사는	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 상사가 퇴근하지 않으면 꼭 해야 하는 일이 없더라도 같이 야근해야 하는 분위기다	(1,922)	7.9	37.7	51.9	2.6	100.0	2.49
2) 야근이나 주말근무 등을 하면 조직에 충성하는 것 또는 열심히 일하는 것으로 여겨지는 분위기다	(1,922)	7.8	34.7	48.3	9.2	100.0	2.59
3) 상사가 직원들에게 큰 소리를 내거나 폭언을 자주 하는 편이다	(1,922)	18.6	36.1	36.8	8.5	100.0	2.35
4) 회의에서 직급과 상관없이 자유롭게 논의할 수 있다	(1,922)	1.6	54.4	42.0	2.0	100.0	2.44
5) 중요한 정보가 일부 조직과 사람에게 편중되어 있다	(1,922)	4.6	41.1	40.5	13.8	100.0	2.63
6) 공식적인 채널보다 비공식적인 채널을 통해 인사 등 중요한 정보가 전달된다	(1,922)	6.0	37.8	43.3	12.9	100.0	2.63
7) 하급자가 상급자에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기할 수 있다	(1,922)	4.8	40.1	54.4	0.7	100.0	2.51
8) 다양한 특성(학벌, 학력, 세대, 출신지역, 성별 등)의 사람들이 함께 일하기 좋은 분위기이다	(1,922)	3.4	23.9	61.3	11.3	100.0	2.80
9) 출근 옷차림이 자유롭다	(1,922)	4.4	27.6	56.2	11.8	100.0	2.75
10) 직원들이 회사에서 충분히 존중받고 있다고 느낀다	(1,922)	2.4	23.3	72.4	1.9	100.0	2.74
11) 직원들이 우리 회사에서 일하는 것에 대해 자부심을 느낀다	(1,922)	1.3	17.7	78.1	2.9	100.0	2.83

회사에서 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도와 그 효과성에 대해 물었다. 가장 많이 추진하고 있는 제도는 ‘대체휴가제(88.6%)’와 ‘ID카드 등을 활용한 근로시간 기록(82.6%)’인 것으로 나타났다. 또한 이 두 제도에 대한 효과성 역시 응답 평균값이 모두 3.0 이상인 것으로 나타나 효과적이라고 인식하고 있었다.

다음으로 많이 추진하고 있는 제도는 ‘집중근로시간제(50.4%)’와 ‘5시 이후 회의 및 업무지시 금지(55.8%)’인데 역시 응답 평균값 3점 이상으로 효과성에

대해서도 긍정적으로 인식하고 있었다. 그 다음으로는 ‘근무시간 외 업무 관련 카톡 금지(23.5%)’, ‘가족사랑의 날(19.1%)’, ‘PC-OFF제(17.6%)’ 등이 뒤를 이었는데 역시 응답 평균값이 3점에 가깝거나 3점 이상으로 효과성에 대해 긍정적으로 평가하고 있었다.

그 밖에도 다양한 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도들에 대해 추진 비율은 낮지만 그 효과성에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있음을 확인할 수 있다. 즉, 응답자들은 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도들에 대해 대체적으로 효과가 있다고 인식하고 있었다. 그 외에 탄력근무제, 유연근무제 등의 기타 제도에 대한 응답도 있었으나 사례 수는 총 11명으로 매우 적은 편이었다. 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 여부와 효과성에 대해서는 사업 부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-39〉 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도 여부와 효과성

(단위 : 명, %)

	사례수	본 제도를 추진하고 있음	효과성 (추진하는 경우만 응답)					
			매우 비효과적	비 효과적	효과적	매우 효과적	계	평균값
1) PC-OFF제	(1,922)	17.6	1.2	6.2	77.0	15.6	100.0	3.07
2) ID카드 등을 활용한 근로시간 기록	(1,922)	82.6	0.3	5.7	84.9	9.1	100.0	3.03
3) 근로시간 단축(주 40시간 미만, 예: 주 35시간, 4.5일 근무 등)	(1,922)	13.9	0.0	17.9	51.5	30.6	100.0	3.13
4) 대체휴가제	(1,922)	88.6	0.2	8.9	64.1	26.9	100.0	3.18
5) 집중근로시간제	(1,922)	50.4	0.6	18.6	56.8	24.0	100.0	3.04
6) 5시 이후 회의 및 업무지시 금지	(1,922)	55.8	0.3	11.7	76.2	11.8	100.0	3.00
7) 근무시간 외 업무 관련 카톡금지	(1,922)	23.5	0.9	14.4	79.4	5.3	100.0	2.89
8) 부서장(팀장) 평가에 부서의 '초과근로시간'을 지표로 포함	(1,922)	8.8	1.8	23.7	66.3	8.3	100.0	2.81
9) 근로자 대상 시간관리 교육	(1,922)	13.2	0.8	13.4	72.3	13.4	100.0	2.98
10) 퇴근 알림 방송 (PC 퇴근알림 팝업)	(1,922)	15.7	1.3	9.6	64.9	24.2	100.0	3.12
11) 가족사랑의 날 (가정의 날, 패밀리데이 등)	(1,922)	19.1	1.6	8.7	57.2	32.4	100.0	3.20
12) 강제 소등	(1,922)	4.0	0.0	16.9	76.6	6.5	100.0	2.90

회사에서 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도와 그 제도의 효과성에 대해 물었다. 가장 많이 추진하고 있는 제도는 ‘꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기’로 80.7%에서 추진 중이었고, 다음으로 ‘회식 자율 참석’이 69.7%, ‘회의 간소화를 위한 제도(예: 회의시간 단축, 회의자료 분량 제한, 화상회의 등)’가 54.1%에서 추진 중이었다. 그 뒤로는 ‘점심회식이나 문화회식 활성화’가 44.3%, ‘보고 전자시스템 도입(업무용 메신저 활용한 보고)’이 40.5%, ‘회식 문화 개선 캠페인(예: 회식 119 등)’이 39.0%로 추진되고 있었다.

즉, 우선적으로 회식과 관련된 제도들이 단연 많이 추진되고 있었고, 회의 간소화, 보고 시스템 효율화 등이 함께 많이 추진되고 있는 것으로 확인되었다. 그 밖에 다양한 일하는 문화 개선을 위한 제도들이 추진되고 있었는데 모든 제도들에 대해 효과성 응답 평균값이 3점에 가깝거나 3점 이상으로 나타나 응답자들은 본 제도들의 효과성에 대해 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다. 일하는 문화 개선을 위해 추진하는 제도와 효과성은 사업부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-40〉 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도와 효과성

(단위 : 명, %)

	사례수	본 제도를 추진하고 있음	효과성 (추진하는 경우만 응답)						평균값
			매우 비효과적	비 효과적	효과적	매우 효과적	계		
1) 꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기	(1,922)	80.7	0.5	3.5	87.4	8.5	100.0	3.04	
2) 회식 문화 개선 캠페인 (예: 회식 119 등)	(1,922)	39.0	0.4	8.9	81.3	9.3	100.0	3.00	
3) 회식 자율 참석	(1,922)	69.7	0.8	12.9	73.3	12.9	100.0	2.98	
4) 점심회식이나 문화회식 활성화	(1,922)	44.3	0.7	15.6	73.5	10.2	100.0	2.93	
5) 회의 간소화를 위한 제도 (예: 회의시간 단축, 회의자료 분량 제한, 화상회의 등)	(1,922)	54.1	0.4	16.5	73.5	9.6	100.0	2.92	
6) 보고 전자시스템 도입 (업무용 메신저 활용한 보고)	(1,922)	40.5	1.0	16.3	68.3	14.4	100.0	2.96	



	사례수	본 제도를 추진하고 있음	효과성 (추진하는 경우만 응답)					
			매우 비효과적	비 효과적	효과적	매우 효과적	계	평균값
7) 보고 간소화를 위한 제도 (예: 보고단계 축소, 대면보고 축소, 전결제도 확대 등)	(1,922)	29	0.9	16.8	68.6	13.6	100.0	2.95
8) 연차사유 묻지 않기	(1,922)	31.5	1.7	10.7	71.1	16.5	100.0	3.02
9) 퇴근 시 인사하지 않기	(1,922)	10.6	1.0	17.2	73.9	7.9	100.0	2.89
10) 직급체계 단순화 및 호칭 일원화	(1,922)	10.0	5.2	18.8	71.4	4.7	100.0	2.76
11) 자율 좌석제(특정한 자리 없이 원하는 공간에서 업무)	(1,922)	4.8	1.1	22.8	75.0	1.1	100.0	2.76
12) 성평등 문화개선을 위한 프로그램	(1,922)	11.3	1.8	6.9	78.9	12.4	100.0	3.02

2018년 기준, 회사의 ‘전 직원 대상 정기조례’, ‘정기적 단합대회(1박 이상)’, ‘등산 등 주말행사’ 등의 프로그램에 참여한 적이 있는지를 물었다. 이에 모든 프로그램에서 자발적으로 참여했다는 응답은 낮은 편이었는데 전 직원 대상 정기조례에 14.1%, 정기적 단합대회에 11.7%, 등산 등 주말행사에 12.2%만이 자발적으로 참여했다고 응답하였다. 비자발적으로 참여했다는 응답도 각각 23.6%, 36.7%, 38.2%로 나타났는데 참여하지 않았다는 응답이 사실상 가장 높게 나타나 각각 43.3%, 35.2%, 33.5%인 것으로 나타났다.

이들 프로그램에 참여한 응답자들에게 프로그램에 대한 만족도를 물었는데 응답자들의 자발적 참여 비율은 낮은 편이었지만 만족했다는 응답은 모든 프로그램에서 90% 이상으로 나타났다. 즉, 프로그램 참여자체에 대한 자발성은 낮은 편이지만 참여경험에 대해서는 긍정적으로 인식하고 있음을 확인할 수 있다. 프로그램 참여 경험은 사업부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-41〉 프로그램 참여 경험

(단위 : 명, %)

	사례수	참여 여부			시행 안함	계	만족도 (참여한 경우만 응답)			
		자발적 으로 참여	비자발 적으로 참여	참여 안함			매우 불만족	불만족	만족	매우 만족
1) 전 직원 대상 정기조례	(1,922)	14.1	23.6	43.3	19.0	100.0	0.3	9.1	82.9	7.7
2) 정기적 단합대 회(1박 이상)	(1,922)	11.7	36.7	35.2	16.5	100.0	0.3	9.7	82.0	8.0
3) 등산 등 주말행사	(1,922)	12.2	38.2	33.5	16.1	100.0	0.8	4.2	85.7	9.2

회사에서 참여한 성희롱, 성폭력 예방교육에 대해 어떻게 생각하는지를 물었다. 우선 ‘관리자 및 임원도 성희롱·성폭력 예방교육에 직접 강의를 듣는다’에 대해서는 응답 평균값이 2.95점으로 ‘그리함’에 가깝게 나타났고 그리하다고 응답한 비율이 76.6%였다. 즉 직급과 상관없이 성희롱·성폭력 예방교육 강의를 듣고 있는 것으로 보인다. 다음으로 ‘회사에서는 성희롱·성폭력 예방교육이 형식적으로 진행 된다’에 대해서도 응답 평균값이 2.80으로 ‘그리함’에 가깝게 나타났고 그리하다고 응답한 비율이 81.1%였다. 이는 성희롱·성폭력 예방교육 강의를 직급과 상관없이 실행되고 있으나 형식적이라는 인식을 보여준다. 또한 ‘직원들은 성희롱·성폭력 예방교육에 관심이 없다’에 대해서도 평균값이 2.75점, 그리하다는 응답이 70.6%, ‘성희롱·성폭력 예방교육 내용에 대해 불쾌했던 경험이 있다’에 대해서도 평균값 2.69점, 그리하다는 응답이 67.3%로 나타나 본 강의가 형식적이고 직원들은 관심이 없고, 불쾌한 경험도 있는 상황임을 확인할 수 있다. 따라서 성희롱·성폭력 예방교육에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다.

〈표 IV-42〉 성희롱·성폭력 예방교육에 대한 의견

(단위 : 명, %)

	사례수	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	그려함	매우 그려함	계	평균값
1) 회사에서는 성희롱·성폭력 예방 교육이 형식적으로 진행 된다	(1,922)	6.9	12.0	75.1	6.0	100. 0	2.80
2) 직원들은 성희롱·성폭력 예방교육 에 관심이 없다	(1,922)	6.7	22.7	59.4	11.2	100. 0	2.75
3) 관리자 및 임원도 성희롱·성폭력 예방교육에 직접 강의를 듣는다	(1,922)	2.1	21.4	55.9	20.7	100. 0	2.95
4) 성희롱·성폭력 예방교육 내용에 대해 불쾌했던 경험이 있다	(1,922)	8.1	24.6	57.3	10.0	100. 0	2.69

미투 국면 이후 조직 내 변화가 있는지에 대해 묻은 결과, 전반적으로 모든 문항에 대해 변화가 있는 것으로 응답하였다. 가장 많은 응답자들이 변화가 있다고 응답한 문항은 ‘성희롱·성폭력 문제에 대해 직원들의 관심도가 높아졌다’로 응답 평균값이 2.95로 나타나 ‘그렇다’에 근접했고 ‘그렇다’에 응답한 비율이 86.9%로 나타났다. 즉, 미투 국면 이후 실제로 조직 내 성희롱 혹은 성폭력 문제에 대한 직원들의 관심이 커졌음을 확인할 수 있다. 다음 변화내용은 ‘성희롱·성폭력 문제에 대해 경영진이나 인사제도 면에서 관심이 변화하였다’로 평균값은 2.86으로 역시 ‘그렇다’에 가깝게 나타났고, 78.4%의 응답자들이 ‘그렇다’고 응답하였다. 즉, 직원 뿐 아니라 경영진, 인사제도 등에 있어서도 성희롱과 성폭력 문제에 대해 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 미투 국면 이후 다른 성별과 일하는 것이나 남녀 직원을 함께 출장 보내는 것, 다른 성별과 모임을 갖는 것 등이 불편해졌다는 데에는 평균값이 2.52~2.63으로 나타나 ‘그렇지 않다’와 ‘그렇다’의 의견이 비슷하게 나타나는 경향을 보이고 있다. 즉, 미투 국면이 성희롱·성폭력에 대한 관심을 불러일으킨 것은 사실이나 이러한 관심이 실제 조직 내에서 일하는 분위기나 문화에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 가능성을 배제할 수는 없을 것으로 보인다.

〈표 IV-43〉 미투 국면 이후 변화

(단위 : 명, %)

우리 회사는 최근 미투 국면 이후	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 성희롱·성폭력 문제에 대해 직원들의 관심도가 높아졌다	(1,922)	1.0	12.1	78.0	8.9	100.0	2.95
2) 성희롱·성폭력 문제에 대해 경영진이나 인사제도 면에서 관심이 변화하였다	(1,922)	0.9	20.7	69.9	8.5	100.0	2.86
3) 다른 성별과 함께 일하는 것이 불편해졌다	(1,922)	5.6	43.8	44.1	6.6	100.0	2.52
4) 남녀직원을 함께 출장 보내는 것이 불편해졌다	(1,922)	4.5	37.8	50.4	7.3	100.0	2.61
5) 다른 성별과 모임(화식, 워크숍, 식사)을 갖는 것이 불편해졌다	(1,922)	5.3	30.1	61.6	3.1	100.0	2.63

회사의 전반적인 성평등 수준이 어떠한지에 대해 총 16가지 문항을 통해 물었다. 16개의 문항은 모두 남성에 비해 여성에 대한 평가가 더 낮거나 혹은 여성에 대한 부정적인 선입견이 있거나 제도적 혹은 실무적으로 여성이 남성과 동등하지 않은 대우를 받는 상황을 설명하고 있는데, 놀랍게도 모든 문항의 응답 평균값이 2.5 이상으로 나타났다. 즉, 16가지의 성별 불평등 문항에 대하여 ‘그렇다’에 가까운 응답이 모든 문항에서 확인된 것이다. 본 문항은 조직 내 성별 불평등, 정확히 말해 여성에 대한 불평등한 상황을 전적으로 보여준다. 이를 대변하듯 본 문항들의 성별 응답 평균값을 살펴보면 모든 문항에서 여성이 남성에 비해 평균값이 더 큰 것을 확인할 수 있다. 이는 여성들이 남성에 비해 성별 불평등 상황을 더 크게 인식하고 있음을 보여주는 것이다.

여성 응답자가 가장 불평등하게 느끼는 문항은 ‘주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다’이다. 이에 대해 응답자의 60.3%가 ‘그렇다’에 응답하였고 여성의 응답 평균값은 2.78로 ‘그렇다’에 근접한다. 이는 조직 내 유리벽이 있음을 남녀 모두 느끼고 있음을 그리고 여성이 이에 대해 더 뚜렷하게 인지하고 있음을 보여주는 문항이다. 다음으로 ‘연차가 높은 여성 직원들이 많아도 여성

상사는 없다'에 대해 62.0%의 응답자가 '그렇다'고 응답하였고, 여성의 응답 평균값은 2.75로 나타났다. 또한 '경력과 능력이 비슷해도 남성에게 비해 여성이 승진이 느리다(60.0%)', '일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다(63.1%)', '채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다(57.0%)', '경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다(55.9%)', '직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다(55.0%)' 등의 문항에도 여성의 응답 평균값이 2.70 이상을 보이고 있다. 위의 문항들은 실제로 여성들의 능력이나 성과와는 별개로 여성이 저평가되고 성과를 내고 싶어도 낼 수 없는 환경에 처해있음을 구체적으로 보여주고 있다. 그리고 일관적으로 남성들도 이에 동의하고 있음을 동시에 확인할 수 있다. 즉, 응답자들의 조직 내 성평등 수준은 매우 낮은 상황이며 실제로는 성별 불평등의 상황에 놓여있다고 할 수 있을 것이다.

〈표 IV-44〉 근무기업의 성평등 수준

(단위 : 명, %)

	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	성별 평균값	
							남성	여성
1) 남성의 일과 여성의 일이 분명하게 구분되어 있다	(1,922)	4.1	35.6	58.8	1.5	100.0	2.55	2.61
2) 외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이 담당한다	(1,922)	6.8	37.5	52.0	3.7	100.0	2.46	2.61
3) 무거운 것을 들거나 힘든 일은 주로 남성에게 맡겨진다	(1,922)	2.8	28.6	60.5	8.2	100.0	2.74	2.74
4) 채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다	(1,922)	2.7	40.3	45.1	11.9	100.0	2.63	2.70
5) 여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다	(1,922)	4.4	46.7	34.8	14.2	100.0	2.57	2.61
6) 경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다	(1,922)	5.1	39.0	40.8	15.1	100.0	2.62	2.71
7) 주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다	(1,922)	4.8	35.0	45.4	14.9	100.0	2.64	2.78
8) 직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다	(1,922)	7.2	37.8	41.1	13.9	100.0	2.55	2.70

	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	성별 평균값	
							남성	여성
9) 경력과 능력이 비슷해도 남성에게 비해 여성이 승진이 느리다	(1,922)	5.4	34.6	48.0	12.0	100.0	2.61	2.74
10) 연차가 높은 여성직원들이 많아도 여성상사는 없다	(1,922)	4.4	33.6	49.8	12.2	100.0	2.66	2.75
11) 일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다	(1,922)	5.8	31.0	53.3	9.8	100.0	2.55	2.73
12) 구조조정이 이루어진다면 남성보다 여성이 우선순위가 될 것이다	(1,922)	6.7	37.0	47.2	9.2	100.0	2.65	2.66
13) 관리자들은 여성보다 남성과 일하는 것을 더 편하게 여긴다	(1,922)	4.4	35.2	50.9	9.5	100.0	2.50	2.66
14) 외부고객이나 거래처에서, 귀사의 업무담당자가 여성이면 불편해한다	(1,922)	5.5	43.7	42.3	8.5	100.0	2.52	2.59
15) 직원들이 여성상사를 기피하는 분위기이다	(1,922)	5.7	38.4	49.2	6.7	100.0	2.54	2.63
16) 성희롱·성폭력은 ‘여자들이 알아서 조심해야 한다’는 분위기가 있다	(1,922)	5.7	34.0	57.5	2.8	100.0	2.57	2.62

그런데 근무기업의 성평등 수준에 대한 응답내용을 살펴보면 남성과 여성의 평균값의 차이가 일관적으로 나타나기도 하지만(여성이 거의 모든 문항에서 상대적으로 더 불평등하다고 느낌), 직급별 차이도 역시 일관적으로 나타나고 있다. 특히 차장급과 부장급 이상에서 거의 모든 문항에 대해 다른 직급보다 상대적으로 더 ‘성평등하다’는 입장을 고수하고 있다. 그런데 이러한 특성은 성별로 나누어 살펴보면 성별에 따라 크게 다른 태도를 살펴볼 수 있다.

즉, 차장급과 부장급 이상의 응답자들이 다른 직급보다 더 ‘성평등하다’는 입장이며 특히 남성들이 ‘성평등하다’고 인식하는 경우가 훨씬 높은 것을 확인할 수 있다. 차장급과 부장급 이상이라도 여성의 경우 남성에 비해 ‘성평등하지 않다’는 의견을 보이는 경우가 상대적으로 높았다. 특히 ‘채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다’에 대해 차장급과 부장급 이상 여성들은 응답 평균 값이 2.74로 가장 높게 나타나 실제로 채용 시 남성을 더 선호하는 상황을 가장

높게 인지하고 있다. 또 이와 유사하게 ‘여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다’에 대해서도 응답 평균값 2.64로 가장 높았고(남성 차장-부장급 2.51), ‘경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다’에 대해서도 응답 평균값 2.74로 가장 높았으며(남성 차장-부장급 2.62) ‘경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다’에 대해서도 응답 평균값 2.76으로(남성 차장-부장급 2.55) 가장 높게 응답하였다. 이렇듯 차장급과 부장급 이상의 여성들이 채용이나 배치에 있어서 성별 불평등한 상황이 있음을 가장 강력하게 보여주고 있다.

또 반대로 사원급부터 과장급까지의 응답자들은 차장급부터 부장급 이상의 응답자에 비해 불평등한 상황임을 더 인지하고 있는데, 특히 이들 중 여성들은 이러한 불평등한 상황을 전반적인 모든 문항에서 상대적으로 더 높게 인지하고 있었다. 예를 들어, ‘외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이 담당한다’에 여성 사원-과장급은 2.62점, 남성 사원-과장급은 2.46점으로 응답했다. ‘주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다’에 여성 사원-과장급은 2.78점, 남성 사원-과장급은 2.65점으로 응답했다. ‘성희롱·성폭력은 여자들이 알아서 조심해야한다는 분위기가 있다’에 대해 여성 사원-과장급은 2.63점, 남성 사원-과장급은 2.53점으로 응답했다.

즉, 근무기업의 성평등 수준이 가장 낮다고 생각하는 집단은 사원부터 과장급까지의 응답자 중 여성이었고, 다음으로 차장급과 부장급 이상의 여성, 그 다음으로 사원부터 과장급까지의 응답자 중 남성이며 마지막으로 가장 성평등한 상황이라고 생각하는 집단은 차장급과 부장급 이상의 남성인 것으로 파악할 수 있다.

따라서 본 문항을 통해 성평등 인식 수준의 차이는 성별에 따라서 가장 크게 나타나며 그 다음으로 직급에 따라서도 차이가 나는 것을 확인하였다. 본 조사에서 사원부터 과장급까지의 평균 연령이 33.3세이고(사원부터 과장급까지의 모든 직급 평균 연령이 30대임) 차장급부터 부장급 이상의 평균 연령이 43.6세인 것을(차장급과 부장급 이상의 모든 직급 평균연령이 40대임) 감안하면 30대와 40대의 세대 간 성평등 인식 격차가 조직 내 직급에서 비롯된 권한의 차이와 맞물려 조직 내 남성과 여성에 대한 인식을 불평등하게 고착화시키고 있을 가능성을 엿볼 수 있다.

〈표 IV-45〉 근무기업의 성평등 수준 - 직급별

(단위 : 명, %)

		사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균
1) 남성의 일과 여성의 일이 분명하게 구분되어 있다		(1,922)	4.1	35.6	58.8	1.5	100.0	2.58
사원-과장급	남성	(897)	4.1	37.6	56.6	1.7	100.0	2.56
	여성	(789)	3.2	33.0	62.5	1.4	100.0	2.62
차장-부장급 이상	남성	(166)	6.6	38.6	53.6	1.2	100.0	2.49
	여성	(70)	7.1	34.3	57.1	1.4	100.0	2.53
2) 외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이 담당한다		(1,922)	6.8	37.5	52.0	3.7	100.0	2.53
사원-과장급	남성	(897)	8.7	39.1	49.8	2.3	100.0	2.46
	여성	(789)	3.9	35.5	55.0	5.6	100.0	2.62
차장-부장급 이상	남성	(166)	9.0	36.1	52.4	2.4	100.0	2.48
	여성	(70)	8.6	42.9	45.7	2.9	100.0	2.43
3) 무거운 것을 들거나 힘든 일은 주로 남성에게 맡겨진다		(1,922)	2.8	28.6	60.5	8.2	100.0	2.74
사원-과장급	남성	(897)	2.0	31.3	58.3	8.4	100.0	2.73
	여성	(789)	3.3	27.5	61.7	7.5	100.0	2.73
차장-부장급 이상	남성	(166)	3.6	22.9	64.5	9.0	100.0	2.79
	여성	(70)	4.3	20.0	64.3	11.4	100.0	2.83
4) 채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다		(1,922)	2.7	40.3	45.1	11.9	100.0	2.66
사원-과장급	남성	(897)	2.8	42.6	43.3	11.4	100.0	2.63
	여성	(789)	2.3	38.5	46.9	12.3	100.0	2.69
차장-부장급 이상	남성	(166)	4.2	37.3	48.8	9.6	100.0	2.64
	여성	(70)	2.9	38.6	40.0	18.6	100.0	2.74



		사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균
5) 여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다		(1,922)	4.4	46.7	34.8	14.2	100.0	2.59
사원-과장급	남성	(897)	5.4	46.5	33.2	14.9	100.0	2.58
	여성	(789)	2.7	47.0	37.1	13.2	100.0	2.61
차장-부장급 이상	남성	(166)	7.8	47.0	31.3	13.9	100.0	2.51
	여성	(70)	2.9	45.7	35.7	15.7	100.0	2.64
6) 경력에 도움이 되는 업무와 기획은 주로 남성에게 돌아간다		(1,922)	5.1	39.0	40.8	15.1	100.0	2.66
사원-과장급	남성	(897)	6.1	39.8	39.7	14.4	100.0	2.62
	여성	(789)	3.5	38.1	42.8	15.5	100.0	2.70
차장-부장급 이상	남성	(166)	7.8	36.7	41.0	14.5	100.0	2.62
	여성	(70)	2.9	42.9	31.4	22.9	100.0	2.74
7) 주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다		(1,922)	4.8	35.0	45.4	14.9	100.0	2.70
사원-과장급	남성	(897)	4.8	38.6	43.6	13.0	100.0	2.65
	여성	(789)	3.9	31.3	47.8	17.0	100.0	2.78
차장-부장급 이상	남성	(166)	7.8	35.5	43.4	13.3	100.0	2.62
	여성	(70)	7.1	28.6	45.7	18.6	100.0	2.76
8) 직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다		(1,922)	7.2	37.8	41.1	13.9	100.0	2.62
사원-과장급	남성	(897)	8.6	39.5	39.2	12.7	100.0	2.56
	여성	(789)	4.9	34.6	44.9	15.6	100.0	2.71
차장-부장급 이상	남성	(166)	12.0	41.6	34.3	12.0	100.0	2.46
	여성	(70)	4.3	44.3	37.1	14.3	100.0	2.61

		사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균
9) 경력과 능력이 비슷해도 남성에게 비해 여성이 승진이 느리다		(1,922)	5.4	34.6	48.0	12.0	100.0	2.67
사원-과장급	남성	(897)	6.1	36.7	46.5	10.7	100.0	2.62
	여성	(789)	3.7	32.6	50.1	13.7	100.0	2.74
차장-부장급 이상	남성	(166)	9.6	35.5	45.2	9.6	100.0	2.55
	여성	(70)	5.7	28.6	50.0	15.7	100.0	2.76
10) 연차가 높은 여성직원들이 많아도 여성상사는 없다		(1,922)	4.4	33.6	49.8	12.2	100.0	2.70
사원-과장급	남성	(897)	4.6	34.2	49.8	11.4	100.0	2.68
	여성	(789)	3.2	32.2	51.0	13.7	100.0	2.75
차장-부장급 이상	남성	(166)	9.0	37.3	43.4	10.2	100.0	2.55
	여성	(70)	4.3	32.9	51.4	11.4	100.0	2.70
11) 일정 나이대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다		(1,922)	5.8	31.0	53.3	9.8	100.0	2.67
사원-과장급	남성	(897)	6.2	34.2	49.6	9.9	100.0	2.63
	여성	(789)	4.7	26.7	58.3	10.3	100.0	2.74
차장-부장급 이상	남성	(166)	7.8	33.1	50.6	8.4	100.0	2.60
	여성	(70)	8.6	32.9	51.4	7.1	100.0	2.57
12) 구조조정이 이루어진다면 남성 보다 여성이 우선순위가 될 것이다		(1,922)	6.7	37.0	47.2	9.2	100.0	2.59
사원-과장급	남성	(897)	7.4	39.2	44.3	9.1	100.0	2.55
	여성	(789)	5.4	35.5	50.2	8.9	100.0	2.62
차장-부장급 이상	남성	(166)	10.2	33.7	47.6	8.4	100.0	2.54
	여성	(70)	2.9	32.9	50.0	14.3	100.0	2.76

IV. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(근로자) ■ 175

		사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균
13) 관리자들은 여성보다 남성과 일하는 것을 더 편하게 여긴다		(1,922)	4.4	35.2	50.9	9.5	100.0	2.66
사원-과장급	남성	(897)	4.2	36.5	49.5	9.8	100.0	2.65
	여성	(789)	4.1	35.1	51.8	9.0	100.0	2.66
차장-부장급 이상	남성	(166)	4.8	34.3	51.2	9.6	100.0	2.66
	여성	(70)	8.6	22.9	58.6	10.0	100.0	2.70
14) 외부고객이나 거래처에서, 귀사의 업무담당자가 여성이면 불편해한다		(1,922)	5.5	43.7	42.3	8.5	100.0	2.54
사원-과장급	남성	(897)	5.8	46.0	39.7	8.5	100.0	2.51
	여성	(789)	4.1	40.8	46.6	8.5	100.0	2.60
차장-부장급 이상	남성	(166)	8.4	47.0	36.1	8.4	100.0	2.45
	여성	(70)	10.0	38.6	41.4	10.0	100.0	2.51
15) 직원들이 여성상사를 기피하는 분위기이다		(1,922)	5.7	38.4	49.2	6.7	100.0	2.57
사원-과장급	남성	(897)	6.8	41.1	46.5	5.6	100.0	2.51
	여성	(789)	3.7	37.4	51.0	8.0	100.0	2.63
차장-부장급 이상	남성	(166)	7.8	33.1	53.0	6.0	100.0	2.57
	여성	(70)	10.0	27.1	54.3	8.6	100.0	2.61
16) 성희롱·성폭력은 '여자들이 알아서 조심해야 한다'는 분위기가 있다		(1,922)	5.7	34.0	57.5	2.8	100.0	2.57
사원-과장급	남성	(897)	7.0	35.9	54.5	2.6	100.0	2.53
	여성	(789)	3.5	32.6	61.5	2.4	100.0	2.63
차장-부장급 이상	남성	(166)	8.4	30.1	55.4	6.0	100.0	2.59
	여성	(70)	7.1	35.7	55.7	1.4	100.0	2.51

위와 같이 조직 내 성별 불평등이 존재하는 상황에서 응답자들이 회사의 성평등 수준을 100점 만점에 몇 점으로 생각하는지 물었다. 평균 점수는 79.6점으로 나타났는데 성별에 따라 점수 차이가 크지는 않았다. 가장 많은 응답자들이 몰려있는 점수 구간은 61점-80점 구간으로 과반수가 본 구간에 응답하였고, 다음으로 81점-100점 구간에 응답한 비율이 높았다. 구체적인 상황에 대한 불평등 인식에 비해 성평등 점수가 후한 듯 보이지만 앞선 문항들에서도 본인이 속한 회사나 CEO, 일하는 방식이나 조직 분위기 등에 대해 긍정적인 점수를 주었던 응답성향을 토대로 판단하면 후한 점수는 아닌 것으로 판단할 수 있다. 즉 긍정적인 시각에서 점수를 주어도 80점을 넘지 못하는 상황인 것으로 파악하는 것이 옳을 것이다.

〈표 IV-46〉 근무기업의 전반적 성평등 수준

(단위 : 명, %, 점)

		사례수	0-20점	21-40점	41-60점	61-80점	81-100점	계	평균
■ 전체 ■		(1,922)	0.4	0.5	3.6	58.0	37.6	100.0	79.6
사업 부문	중공업	(551)	0.2	0.5	4.0	57.9	37.4	100.0	79.5
	유통	(457)	0.2	0.4	1.5	53.2	44.6	100.0	81.1
	과학기술	(464)	1.1	0.9	5.0	56.3	36.9	100.0	78.4
	금융 및 보험	(450)	0.0	0.0	3.8	64.7	31.6	100.0	79.4
성별	남성	(1,063)	0.2	0.2	2.4	56.6	40.5	100.0	80.7
	여성	(859)	0.6	0.8	5.0	59.6	34.0	100.0	78.2
직급	사원급	(646)	0.5	0.8	4.8	62.4	31.6	100.0	78.2
	대리/주임급	(562)	0.5	0.5	3.4	57.1	38.4	100.0	79.4
	과장급	(478)	0.0	0.0	3.1	55.0	41.8	100.0	80.9
	차장급	(192)	0.5	0.5	1.0	52.1	45.8	100.0	81.1
	부장급 이상	(44)	0.0	0.0	4.5	61.4	34.1	100.0	80.4
자녀 유무	있다	(721)	0.1	0.1	3.6	52.1	44.0	100.0	80.9
	없다	(1,201)	0.5	0.7	3.6	61.4	33.8	100.0	78.8

업무 시 성별에 따른 특성을 9가지 문항을 통해 물었다. 본 문항들은 남성 특성에 대한 문항 4가지, 여성 특성에 대한 문항 4가지, 그리고 남녀공통 문항 1가지로 이루어져 있다. 우선 남성에 대한 문항을 살펴보면 ‘남성들이 여성보다 일에 더 헌신적이다’, ‘남성들은 여성들보다 추가 업무를 부여받는데 불만이 없다’ 등 남성이 업무에 더 헌신적이며 추가 업무에도 불만이 없다는 선입견에 대한 문항이다. 이에 대해 각각 74.7%, 65.5%가 ‘그렇다’고 응답하였고 응답 평균값도 2.76과 2.66으로 나타나 ‘그렇다’고 생각하는 응답자가 상대적으로 많음을 확인할 수 있다. 다음으로 ‘남성이 자녀 돌봄을 위해 휴직이나 휴가를 쓰면 일에 몰두하지 않는 것으로 보인다’는 문항에도 51.5%가 ‘그렇다’에 응답하였고, 응답 평균값은 2.53점으로 나타났다. 마지막으로 ‘가족책임이 큰 남성들이 여성보다 더 보상(보수, 승진 등)을 받아야 한다’에 대해서는 ‘그렇다’에 응답한 비율이 41.9%로 다른 문항들에 비해 낮은 편이었고 응답 평균값도 2.47로 ‘그렇지 않다’에 더 가까운 것으로 나타났다. 즉, 응답자들은 일에 대한 헌신과 순응적인 부분에 대해 남성을 여성에 비해 높이 평가하고 있으나 오히려 남성이 자녀돌봄 휴직이나 휴가를 하는 것에 대해서는 부정적으로 인식하며 보상에 있어 남성이 가족책임 때문에 여성보다 더 많이 받아야 한다는 부분에 있어서는 상당부분 부정하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 여성에 대한 문항을 살펴보면 ‘여성들은 새롭거나 도전적인 일에 소극적이다’, ‘여성들은 남성에 비해 문제제기하는 경향이 높다’, ‘여성들은 힘든 일을 하지 않으려 한다’ 등 여성이 업무에 있어 소극적이고 문제제기하는 경우가 많다는 선입견에 대해 모두 평균값이 2.60 이상으로 나타나 ‘그렇다’고 생각하는 응답자가 상대적으로 많음을 확인할 수 있다. 따라서 ‘여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다’에 대해서도 응답 평균값이 2.59로 나타났고 ‘그렇다’에 응답한 비율이 59.8%에 달해 여성이 조직 내에서 승진하기가 어려운 상황임을 드러내고 있다.

마지막으로 ‘정시 퇴근하는 근로자는 본인의 업무를 다하지 않았을 가능성이 높다’에 대해서도 ‘그렇다’에 응답한 비율이 58.8%이고 응답 평균값이 2.52로 나타나 여전히 과반수의 응답자들이 정시퇴근에 대해 곱지 않은 시선을 갖고 있다는 것을 확인할 수 있다. 업무 시 성별 특성에 대한 의견은 사업 부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-47〉 업무 시 성별 특성에 대한 의견

(단위 : 명, %)

	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 남성들이 여성보다 일에 더 헌신적이다	(1,922)	2.3	23.0	71.2	3.5	100.0	2.76
2) 남성들은 여성들보다 추가 업무를 부여받는데 불만이 없다	(1,922)	3.4	31.1	61.1	4.4	100.0	2.66
3) 남성이 자녀 돌봄을 위해 휴직이나 휴가를 쓰면 일에 몰두하지 않는 것으로 보인다	(1,922)	5.2	43.3	45.2	6.3	100.0	2.53
4) 가족책임이 큰 남성들이 여성보다 더 보상(보수, 승진 등)을 받아야 한다	(1,922)	5.2	52.9	31.7	10.2	100.0	2.47
5) 여성들은 힘든 일을 하지 않으려 한다	(1,922)	4.3	43.2	39.3	13.2	100.0	2.61
6) 여성들은 새롭거나 도전적인 일에 소극적이다	(1,922)	4.8	35.7	43.1	16.3	100.0	2.71
7) 여성들은 남성에 비해 문제제기하는 경향이 높다	(1,922)	4.3	40.8	43.8	11.0	100.0	2.62
8) 여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다	(1,922)	5.2	35.0	55.5	4.3	100.0	2.59
9) 정시 퇴근하는 근로자는 본인의 업무를 다하지 않았을 가능성이 높다	(1,922)	7.5	33.6	57.9	0.9	100.0	2.52

최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 얼마나 기여하는지에 대해 물은 결과 4가지 정책 변화 혹은 대책에 대해 응답 평균값이 모두 3.00에 가깝게 나타나 정책 변화의 영향에 대해 긍정적으로 평가하고 있음을 확인할 수 있다.

특히 응답자들은 ‘일·생활 균형 지원 강화(육아휴직제도, 유연근무제도 확산 등)’에 대해 가장 기여도를 높게 평가하여 89.7%의 응답자가 ‘기여한다’고 응답하였고, ‘직장 내 성희롱·성폭력 근절대책’에 대해 93.2%, ‘채용 성차별 해소

방안'에 대해 82.1%, '여성 대표성 제고방안(여성임원 비율 확대 지원 등)'에 대해서도 81.8%가 '기여한다'고 응답하여 본 정책 변화의 장기적인 추진이 필요할 것으로 보인다. 최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 미치는 영향에 대해 사업부문별, 성별, 직급별 차이가 나타나지는 않았다.

〈표 IV-48〉 최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 미치는 영향

(단위 : 명, %)

	사례수	전혀 기여하지 않는다	별로 기여하지 않는다	약간 기여한다	매우 기여한다	계	평균값
1) 직장 내 성희롱·성폭력 근절대책	(1,922)	0.6	6.2	78.2	15.0	100.0	3.08
2) 일·생활 균형 지원 강화(육아휴직 제도, 유연근무제도 확산 등)	(1,922)	0.8	9.5	68.7	21.0	100.0	3.10
3) 채용 성차별 해소방안	(1,922)	0.9	16.9	63.9	18.2	100.0	2.99
4) 여성 대표성 제고방안 (여성임원 비율 확대 지원 등)	(1,922)	2.3	15.8	70.4	11.4	100.0	2.91

주 52시간 근로시간 단축 이후 어떠한 변화가 있었는지에 대해 물었다. 문항에 따라 상대적인 차이는 있으나 전반적으로 긍정적인 변화를 미쳤다고 인식하는 경향이 확인되었는데, 모든 문항의 응답 평균값이 3점에 가까워 변화에 대해 '그렇다'고 응답한 비율이 매우 높았다.

문항별로 살펴보면 '직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다'에 92.3%, '업무의 집중도가 높아졌다'에 79.6%, '직원들의 경력개발에 도움이 되었다'에 80.3%, '성평등한 조직문화에 영향을 미쳤다'에 81.0%, '불필요한 업무과정이나 절차가 간소화되었다'에 63.2%가 '그렇다'에 응답하여 실제로 대부분의 응답자들이 주 52시간 근로시간 단축이 일하는 방식이나 조직문화 등에 긍정적인 영향을 주는 것으로 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 IV-49〉 주 52시간 근로시간 단축 이후의 변화

(단위 : 명, %)

우리 회사는 주 52시간 근로시간 단축 이후	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다	(1,922)	0.8	6.9	83.9	8.4	100.0	3.00
2) 직원들의 경력개발에 도움이 되었다	(1,922)	2.7	17.1	72.5	7.8	100.0	2.85
3) 업무의 집중도가 높아졌다	(1,922)	0.6	19.8	63.9	15.7	100.0	2.95
4) 불필요한 업무과정이나 절차가 간소화되었다	(1,922)	1.1	35.7	44.9	18.3	100.0	2.80
5) 근무시간과 장소의 유연성이 확대되었다	(1,922)	2.1	35.3	50.6	12.0	100.0	2.72
6) 성평등한 조직문화에 영향을 미쳤다	(1,922)	3.4	15.6	76.1	4.9	100.0	2.82

조직 내 성평등 문화 확산을 위해 어떤 정책이 필요하다고 생각하는지에 대해 물었다. 응답자들은 ‘CEO 및 경영진 인식개선을 위한 교육 강화(59.6%)’가 가장 필요한 정책이라고 꼽았다. 다음으로 ‘적극적 고용개선조치 강화(40.9%)’와 ‘성평등한 문화조성을 위한 컨설팅(35.2%)’, ‘근로감독 강화(31.4%)’, ‘성평등한 직장문화 캠페인(23.4%)’ 등이 뒤를 이었다. 즉 응답자들은 위에서부터의 인식개선이 가장 필요하다고 느끼고 있으며 이와 함께 제도적인 뒷받침과 문화 조성 및 캠페인 등에 대한 필요성도 인식하고 있었다.



〈표 IV-50〉 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책  
- 1순위+2순위(중복응답)

(단위 : 명, %)

		사례수	CEO 및 경영진 인식개선 을 위한 교육 강화	적극적 고용개선 조치 강화	성평등한 문화조성을 위한 컨설팅	근로감독 강화	성평등한 직장문화 캠페인	조직 내 성평등 문화확산을 위한 민관협력 사업 및 네트워크 구축
■ 전체 ■		(1,922)	59.6	40.9	35.2	31.4	23.4	8.5
사업 부 문	중공업	(551)	54.3	47.2	33.6	38.7	18.3	7.3
	유통	(457)	62.1	35.4	38.9	26.9	26.5	8.8
	과학기술	(464)	61.6	37.3	31.9	28.2	29.1	10.3
	금융 및 보험	(450)	61.6	42.7	36.7	30.2	20.7	7.8
성 별	남성	(1,063)	57.7	39.3	36.8	29.7	26.6	8.5
	여성	(859)	62.0	43.0	33.2	33.4	19.4	8.5
직 급	사원급	(646)	59.0	40.1	38.7	31.3	20.9	9.4
	대리/주임급	(562)	61.2	43.1	32.9	33.1	20.3	8.5
	과장급	(478)	60.3	40.2	35.6	31.2	25.1	6.5
	차장급	(192)	57.3	42.2	29.7	29.2	31.3	9.4
	부장급 이상	(44)	52.3	29.5	31.8	22.7	47.7	11.4

\* 1% 미만으로 응답한 조직 내 성평등 문화확산을 위해 필요한 정책은 표로 제시하지  
않음

## 라. 노사관계

회사의 노사 관계가 어떠한지 묻은 결과 응답 평균값이 2.93점으로 나타나  
‘다소 협력적임’에 가깝다는 응답을 하였다. ‘협력적임’에 해당하는 비율은 86.9%  
로 나타났는데, 그 비율은 사업부문, 성별, 직급에 따라 큰 차이가 없었다.

〈표 IV-51〉 근무 기업의 노사 관계

(단위 : 명, %)

		사례수	매우 대립적임	다소 대립적임	다소 협력적임	매우 협력적임	계	평균값
■ 전체 ■		(1,922)	2.1	11.1	79.0	7.9	100.0	2.93
사업 부문	중공업	(551)	1.8	12.7	78.9	6.5	100.0	2.90
	유통	(457)	1.3	11.6	78.1	9.0	100.0	2.95
	과학기술	(464)	2.8	11.4	75.9	9.9	100.0	2.93
	금융 및 보험	(450)	2.4	8.2	83.1	6.2	100.0	2.93
성별	남성	(1,063)	2.1	11.4	77.0	9.6	100.0	2.94
	여성	(859)	2.1	10.7	81.5	5.7	100.0	2.91
직급	사원급	(646)	2.0	10.1	80.0	7.9	100.0	2.94
	대리/주임급	(562)	2.8	11.2	79.0	6.9	100.0	2.90
	과장급	(478)	1.5	11.7	79.1	7.7	100.0	2.93
	차장급	(192)	1.0	12.0	78.6	8.3	100.0	2.94
	부장급 이상	(44)	4.5	13.6	63.6	18.2	100.0	2.95

응답자가 노동조합에 참여하고 있는지 여부를 묻은 결과 ‘노동조합에 가입되어 있다’는 응답이 25.7%로 나타났고, ‘노동조합이 있으나 자격이 되지 않는다’는 응답이 11.1%, ‘노동조합이 있으나 가입하지 않았다’는 응답도 27.7%로 높은 편이었다. 또한 ‘노동조합이 없다’는 응답 역시 35.5%로 나타나 노동조합 참여 여부는 다양하게 나타났다. 노동조합 가입율이 가장 높은 사업부문은 금융 및 보험부문이었고, 노동조합이 있으나 가입하지 않은 비율이 가장 높은 사업부문은 단연 중공업부문으로 나타났다. 또한 노동조합이 없다는 비율이 가장 높은 사업부문은 과학기술부문인 것으로 나타나 사업부문별로 노동조합과 관련된 사항이 차이가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 IV-52〉 근무 기업의 노동조합 참여 여부

(단위 : 명, %)

		사례수	노동조합에 가입되어 있다	노동조합이 있으나 자격이 되지 않는다	노동조합이 있으나 가입하지 않았다	노동조합이 없다	계
■ 전체 ■		(1,922)	25.7	11.1	27.7	35.5	100.0
사업 부문	중공업	(551)	29.4	11.6	39.2	19.8	100.0
	유통	(457)	24.3	13.3	21.2	41.1	100.0
	과학기술	(464)	18.3	15.9	21.1	44.6	100.0
	금융 및 보험	(450)	30.0	3.3	26.9	39.8	100.0
성별	남성	(1,063)	27.6	13.4	25.4	33.7	100.0
	여성	(859)	23.3	8.4	30.5	37.8	100.0
직급	사원급	(646)	28.9	8.2	26.8	36.1	100.0
	대리/주임급	(562)	28.8	12.8	24.0	34.3	100.0
	과장급	(478)	19.0	11.9	33.1	36.0	100.0
	차장급	(192)	21.4	13.0	31.8	33.9	100.0
	부장급 이상	(44)	27.3	15.9	11.4	45.5	100.0

근무 회사와 본인의 삶에 대한 만족도를 묻은 결과 응답자들의 만족도는 높은 것으로 나타났다. 만족도를 묻는 모든 문항에 대해 3.05점 이상의 응답 평균값을 보였고, 역시 모든 문항에 대해 90% 이상이 ‘그렇다’에 응답하였다. 특히 ‘나는 우리 회사에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다’에 대해서는 92.4%가 ‘그렇다’고 응답했고, ‘나는 우리 회사에 대해 전반적으로 만족한다’에도 95.3%가, ‘나는 현재 나의 삶에 만족한다’에도 92.7%가 ‘그렇다’에 응답하여 전반적인 만족도가 매우 높음을 확인할 수 있었다. 또한 성별이나 사업 부문 등에 따라 눈에 띄는 만족도의 차이는 없었다.

〈표 IV-53〉 근무 기업과 삶에 대한 만족도

(단위 : 명, %)

	사례수	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다	계	평균값
1) 나는 우리 회사에 대해 전반적으로 만족한다	(1,922)	0.5	4.2	83.4	11.9	100.0	3.07
2) 나는 우리 회사에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다	(1,922)	0.7	7.0	72.8	19.6	100.0	3.11
3) 나는 현재 나의 삶에 만족한다	(1,922)	0.3	7.0	80.5	12.2	100.0	3.05

### 3. 소결

본 조사는 중공업, 유통, 과학기술 그리고 금융 및 보험업 등 총 4개 사업부문의 근로자 1,922명을 대상으로 설문조사를 시행하였다.

먼저 일·생활균형제도에 대해 현재 도입되어 있는 제도에 대해서는 활용용이성이 60% 이상으로 파악되었다. 특히 자율출퇴근제, 재택 및 원격근무제, 입학기 10시 출근제(초등기), 자녀입학휴가 등은 제도 도입율은 최대 20% 미만이었지만 활용이 용이하거나 매우 용이하다고 응답된 비율은 높았다. 다만 자동육아휴직제의 경우 활용이 어려운 대표적인 제도인 것으로 확인되었다.

제도의 활용에서는 업종 특성이 반영되었다. 시차출퇴근제와 자율출퇴근제의 경우 중공업에서는 각각 0.2%, 0.4%였고, 금융 및 보험업에서는 아무도 제도를 활용하지 않은 것으로 드러났다. 특히 금융 및 보험업은 자율출퇴근제(선택근무제)를 활용한 근로자도 없는 것으로 나타났는데 이는 금융거래 시간과 맞물려있는 금융 및 보험업 근로자의 근무 특성과 연관되는 것으로 보인다. 또한, 재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)의 경우, 과학기술 부문에서는 사용한 근로자가 아무도 없었고 중공업에서는 제도 없음이 100.0%였다. 직급별로는 부장급 이상 근로자의 경우, 일·생활 균형제도의 도입여부에 대한 정보를 더 많이 인지하고 있었고, 각 제도의 이용 용이성도 전체 근로자 평균

에 비해 높은 편으로 나타났다. 또한 자사의 일·생활 균형수준에 대해 전체 근로자들의 평균은 100점 만점에 81.70점인 반면 부장급 근로자는 85.16점으로 나타났다.

다음으로 출산 및 육아 지원 관련 일·생활 균형제도의 유형이나 활용기간과 인력공백 해결방법에 대해 알아본 결과, 활용한 기간에 따라 인력공백 해결방법에 차이가 있었다. 먼저 육아휴직제도 활용기간은 여성 11.27개월과 남성 4.56개월, 임신기 및 육아기 근로시간 단축제도는 1.18개월과 1.35개월, 난임 휴가제도와 배우자 출산휴가는 평균 3일 정도를 활용하는 것으로 조사되었다. 기간이 가장 긴 여성의 육아휴직제도는 인력 공백을 대부분 대체인력 채용으로 해결하고 있지만, 평균 1개월 또는 그 미만을 활용하는 임신기 및 육아기 근로시간 단축제도와 난임휴가제도와 배우자출산휴가는 대부분 해당 팀에서 자체적으로 해결하는 것으로 조사되었다. 또한 여성의 육아휴직 이후에는 '원하지 않는 다른 직무로 배치'되거나 '전혀 할 수 없는 직무로 배치'되는 경우가 남성의 육아휴직에 비해 높게 나타났다.

〈표 IV-54〉 조사대상 근로자의 일·생활균형제도 현황(요약)

구 분	주요 결과
일생활 균형 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도가 도입되어있지만 한다면 활용 용이성은 60% 이상으로 보고됨.</li> <li>• 시차출퇴근제는 도입비율은 높으나 자발적으로 사용하지 않았다고 응답한 근로자 비율(25.1%)도 높았음.</li> <li>• 금융 및 보험업은 시차출퇴근제(84.0%)와 자율출퇴근제(88.2%)가 도입하지 않은 비율이 다른 부문에 비해 높았고, 해당 업종에서 사용한 사람이 단 한 명도 없는 제도로 나타남.</li> <li>• 원격근무제는 중공업 근로자 중 도입되어있다고 응답한 근로자가 한 명도 없었음.</li> <li>• 연차휴가사용분할제도는 휴일 및 휴가제도 중 가장 높은 도입률(91.9%)을 나타냄. 그럼에도 불구하고 과학기술분야 근로자 15.7%는 해당 제도가 도입되어 있지 않다고 응답함.</li> <li>• 자동육아휴직제의 경우 제도 도입률도 낮고(10.5%), 활용 용이성도 매우 어렵거나 어렵다는 응답이 41.8%로 높게 나타남.</li> <li>• 부장급 근로자들은 제도의 도입에 대해서 더 높게 지각하고, 제도의 활용 용이성도 더 높게 응답하는 경향이 있었으나, 활용은 다른 직급에 비해 덜 하는 것으로 조사됨(육아휴직 근로자 평균 10.93개월 활용, 부장급 평균 6.33개월 활용)</li> </ul>

구 분	주요 결과
인력 공백 해결 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기간이 가장 긴 여성의 육아휴직제도는 그 인력 공백을 대부분 대체인력 채용(79.9%)으로 해결하고 있었음.</li> <li>• 평균 1개월 또는 그 미만을 활용하는 임신기 근로시간단축 제도(93.8%)와 육아기 근로시간 단축제도(95.3%)는 대부분 해당 팀에서 자체적으로 해결하고 있었음.</li> <li>• 여성의 육아휴직 이후에는 원하지 않는 다른 직무로 배치(26.5%)되거나 전혀 할 수 없는 직무로 배치(1.8%)되는 비율이 남성에 비해 높은 것으로 나타났다(각 22.2%, 0%)</li> </ul>

인사관리 현황에 대해 근로자들의 견해를 조사한 결과, 채용 및 배치에 있어서 근로자의 성별에 따라 고려사항이 다른 것으로 나타났다. 우선 직원 채용 시 남성과 여성근로자 모두 전문성이 가장 중요한 고려사항이라고 응답했으나 장기근속가능성, 용모 등에 대해서는 남성 근로자보다 여성근로자에 대해 상대적으로 더 큰 비중으로 고려하고 있었다. 또 여성근로자 채용 및 배치 시에 ‘중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가?’에 대해서도 91.1%의 응답자들이 중요한 고려사항임을 확인하였다.

인사고과에 있어서 전반적으로 ‘남성이 높게 평가 받는다’에 26.3%의 응답자들이 동의했고 특히 중공업(37.6%)에서의 동의 비중이 높게 나타났다. 남성의 인사고과가 높다고 응답한 505명의 근로자들 중 67.9%는 여성근로자 대부분이 성과를 내기 힘든 부서에 배치되기 때문에 남성의 인사고과가 높다고 응답했는데, 이는 실제로 인사고과 점수에 있어 남성의 상위등급 비율(13.7%)이 여성의 상위등급 비율(8.0%)의 2배 이상이 되는 결과를 가져왔다.

2018년 기준 월평균 임금은 379만원인 것으로 나타났는데, 사업부문별, 성별에 따라서도 역시 350~400만원의 평균임금을 받고 있는 것으로 나타났다. 다만 직급별, 사업부문별로는 약간의 차이가 있고 성별에 따라서도 남성 393만원, 여성 362만원으로 여성이 남성에 비해 약 10%정도 낮은 것으로 나타나 임금의 성별격차가 있음을 확인할 수 있다. 특히 여성의 경우 450만 원 이상 구간부터 남성에 비해 분포 비율이 점차 낮아지고 250만원 미만 구간에서는 남성의 두 배 정도가 분포하고 있어 고임금일수록 여성의 비율이 남성에 비해 상대적으로 낮아지는 것을 확인할 수 있다. 임금과 함께 인센티브의 경우 응답자 평균 인센티브는 957만인 것으로 나타났고, 전반적으로 900~1000만원

수준으로 받고 있었다. 인센티브 역시 직급이 높아질수록 높아지며 사업부문별로는 금융 및 보험부문이 가장 높았다. 성별로도 큰 차이는 아니지만 여성이 945만원, 남성이 966만원을 받아 여성이 21만원 더 적게 받은 것으로 나타났다.

이에 성별 임금수준을 비교한 결과 여성의 임금이 남성보다 낮은 편이라는 응답이 12.7%로 나타나 여전히 성별 임금수준의 차이가 있음이 확인되었다. 특히 사업부문별로는 유통 부문(20.4%), 직급별로는 부장급 이상(22.7)에서 20% 이상의 응답자들이 성별 임금수준의 차이가 있다고 응답하여 사업부문별, 직급별 차이가 있음을 보여주었다. 성별 임금수준 격차의 이유에 대해서는 ‘남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로(49.6%)’, ‘남성이 여성보다 더 많이 일하므로(42.6%)’가 주된 이유로 꼽혔다. 즉, 남성이 임금을 더 많이 받을 수 있는 업무를 수행하고 일의 양도 많기 때문에 이에 대한 정당한 보상이라는 인식이다. 그런데 ‘여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문(15.2%)’, ‘특별한 이유가 없다(2.5%)’ 등의 의견도 나타나 응답의 비율은 낮지만 여성의 업무 자체가 남성에 비해 성과를 내기 어렵거나 혹은 이유가 없어 도 임금을 적게 받는 상황이 있음을 보여주었다.

승진 소요기간에 대해서는 신입에서 대리까지 약 43.6개월, 대리에서 과장까지 약 47.2개월, 과장에서 차장까지 약 51.5개월, 차장에서 부장까지 약 55.1개월, 부장에서 임원까지 약 24개월 정도가 소요되는 것으로 나타났다. 승진 시 우선 고려사항에 대해서는 사원이 관리자급으로 승진하는 데는 ‘직급 체류연한’과 ‘업무실적’이 가장 중요했고, 관리자급이 임원급으로 승진하는 데는 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’, ‘업무실적’ 등의 두 가지가 가장 중요했다. 특히 ‘조직 내외 정치력 혹은 네트워크’의 경우에는 사원에서 관리자급으로 승진 시에는 크게 중요한 고려사항은 아니었다가 관리자급에서 임원급으로 승진 시에 가장 중요한 고려사항인 것으로 나타났다. 그 영향력은 특히 유통부문에서는 58.9%인 것으로 나타났는데 사실상 ‘업무실적(46.4%)’보다 압도적으로 중요한 것임을 보여주고 있다. 사원급에서 관리자급으로 승진 시 가장 중요한 고려사항이었던 ‘직급체류연한’은 임원으로 승진하는 데는 크게 영향력을 미치지 못하는 것으로 보이며 임원으로의 승진은 ‘상급자의 재량’보다도 ‘CEO의 생각(의중)’이 더 중요한 고려사항인 것으로 나타났다. 즉, 사원급에서

관리자급으로 승진 시와 관리자급에서 임원급으로 승진 시 고려사항은 각각 다른 것임을 확인할 수 있다.

비슷한 조건에서 남녀 관리자의 승진 가능성에 대해서는 성별과 상관없이 승진시킨다는 의견이 가장 많았으나 37.0%의 응답자들은 ‘남성관리자’를 승진시킬 가능성이 높다고 말했고, ‘여성관리자’를 승진시킬 가능성이 높다는 응답은 0.7%에 그쳐 사실상 성별과 상관없이 승진시키거나 혹은 남성을 우선적으로 승진시킬 가능성이 높은 상황임을 확인할 수 있다. 또 만약 여성관리자를 승진시킨다면 그 이유는 무엇인가에 대해 ‘적극적 고용개선 조치 이행을 위해’ 혹은 ‘여성고객의 니즈를 맞추기 위해’ 등 두 가지가 가장 높은 비율로 꼽혔다. 즉, 응답자들은 여성관리자를 승진시키는 이유에 대해 여성관리자들의 능력이나 실적 등이 아니라 단지 제도적 수요에 맞추거나 여성고객에 대응하기 위한 방편으로 생각하고 있음을 확인할 수 있다. 이는 남성과 여성 응답자 모두 비슷하게 생각하고 있으며 여성 응답자들의 인식도 크게 다르지 않았다.

특히 여성 응답자들의 경우 ‘회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에’에 50.5%가 응답하여 남성(38.9%)에 비해 승진체계 자체의 상한선이 존재하고 있음을 더 크게 느끼고 있는 것을 알 수 있다. 이는 여성 응답자들이 회사 내에 유리천장이 존재하며 이를 체감하고 있음을 보여준다.

성별로 인한 차별 경험에 대해서는 약 0.5% ~ 5.9% 정도의 응답자들이 차별경험이 있는 것으로 나타났다. 차별경험이 있는 비율은 낮은 편이었으나 남성과 여성 모두에서 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 이러한 성별로 인한 차별 경험의 이유는 크게 네 가지 이유 때문이었는데, ‘보수적이고 경직된 조직 문화’, ‘업무가 남성과 여성의 일로 구분’, ‘소속부서의 상급자가 특정성별을 기피함’, ‘남성 또는 여성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에’ 등이었다. 즉, 이와 같은 조직의 특성 때문에 남성과 여성 모두가 성별에 따른 차별을 경험했다고 인지하고 있어 이에 대한 변화가 필요한 상황이다.

교육훈련과정에 대해서는 먼저 수혜현황을 살펴보면 ‘멘토링 또는 코칭(10.8%)’을 가장 많이 받았고, 다음으로 ‘리더십 교육(9.9%)’을 받아 이 두 가지 교육훈련과정이 사실상 대부분을 차지하고 있었다. 그런데 ‘리더십 교육’의 경우 수혜 받은 여성은 6.1%인데 반해 남성은 13.1%로 두 배 이상이었고, 여성은 신청하지 않은 비율이 66.6%로 남성(54.5%)보다 상대적으로 높은 것으



로 보아 여성이 본 교육훈련과정의 대상인 경우가 남성보다 더 낮은 비율일 것으로 판단된다.

조직 내 멘토에 대해서는 응답자의 15.2%만이 멘토가 있다고 응답하였고, 멘토는 평균 1.3명 정도이며 남성 멘토가 79.5%로 대부분이었다. 그러나 여성 응답자의 47.1%가 여성 멘토가 있다고 응답하여 여성근로자의 경우 남성에 비해 여성 멘토의 비율이 높기 때문에 여성 상급자의 역할이 더 클 것으로 판단할 수 있다.

〈표 IV-55〉 조사대상 근로자의 인사관리 현황(요약)

구 분	주요 결과
채용 및 배치 시 고려사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>남성(49.8%)과 여성(41.7%) 근로자 모두 채용 시에 전문성이 요구된다는 공통적인 응답이 있었음</li> <li>하지만, 장기근속 가능성(남성:13.7%, 여성:21.5%)과 용모(남성:3.3%, 여성:16.6%)에 대해서는 남성과 여성근로자에게 요구되는 중요도가 다르게 나타남.</li> </ul>
인사 고과	<ul style="list-style-type: none"> <li>남성이 더 높게 평가받는다는 데에 전체 근로자 26.3%가 동의함. 특히 중공업에서의 동의 비중이 37.6%로 가장 높았음.</li> <li>남성의 인사고과가 높다고 응답한 505명의 근로자 중 67.9%는 '여성근로자 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치되지 않기 때문'이라고 응답함.</li> <li>남성(77.1%)과 여성(77.6%)의 중위 등급 비율은 비슷했지만, 남성의 상위등급이 13.7%인 반면 여성의 상위등급은 8.0%였음.</li> </ul>
임금	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018년 기준 월평균 임금은 379만원으로 사업부문별, 성별에 따라서도 역시 350~400만원의 평균임금을 받고 있음.</li> <li>성별에 따라 남성 393만원, 여성 362만원으로 여성이 남성에 비해 약 10%정도 낮은 성별 임금격차가 있음을 확인.</li> <li>고임금일수록 여성의 비율이 크게 떨어지며 반면 250만원 미만 구간에는 여성(10.8%)이 남성(5.9%)의 거의 두 배가 분포하여 여성 임금이 남성에 비해 전반적으로 낮은 것을 확인.</li> <li>인센티브의 경우 응답자 평균 인센티브는 957만이며 전반적으로 900~1000만원 수준.</li> <li>인센티브는 직급이 높아질수록 높아지며 사업부문별로는 금융 및 보험부문이 가장 높음.</li> <li>성별로는 여성이 945만원, 남성이 966만원을 받아 여성이 21만원 더 적게 받음.</li> <li>성별 임금수준 인식을 비교한 결과 여성의 임금이 남성보다 낮은 편이라는 응답이 12.7%로 나타나 여전히 성별 임금격차가 있음을 확인. 특히 사업부문별로는 유통 부문(20.4%), 직급별로는 부장급 이상(22.7)에서 20% 이상의 응답자들이 성별 임금수준의 차이가 있다고 응답.</li> <li>성별 임금수준 격차 이유에 대해 '남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로(49.6%)', '남성이 여성보다 더 많이 일하므로(42.6%)'가 주된 이유로 남성이 임</li> </ul>

구 분	주요 결과
	<p>금을 더 많이 받을 수 있는 업무를 수행하고 일의 양도 많기 때문에 이에 대한 정당한 보상이라는 인식.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>그러나 '여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문(15.2%)', '특별한 이유가 없다(2.5%)' 등의 의견도 뒤이어 여성의 업무 자체가 남성에 비해 성과를 내기 어렵거나 혹은 이유 없이 임금을 적게 받는 상황이 있음 확인.</li> </ul>
승진	<ul style="list-style-type: none"> <li>승진 소요기간은 신입에서 대리까지 약 43.6개월, 대리에서 과장까지 약 47.2개월, 과장에서 차장까지 약 51.5개월, 차장에서 부장까지 약 55.1개월, 부장에서 임원까지 약 24개월.</li> <li>승진 시 우선 고려사항에 대해서는 사원이 관리자급으로 승진하는 데 '직급체류연한'과 '업무실적'이 가장 중요하고, 관리자급이 임원급으로 승진하는 데 '조직 내외 정지력 혹은 네트워크', '업무실적' 등이 가장 중요.</li> <li>임원으로의 승진은 '상급자의 재량'보다도 'CEO의 생각(의중)'이 더 중요한 고려사항으로 확인.</li> <li>사원급에서 관리자급으로 승진 시와 관리자급에서 임원급으로 승진 시 고려사항은 각각 다른 것임을 확인.</li> <li>남녀 관리자의 승진 가능성은 성별과 상관없다는 의견이 가장 많았으나 37.0%의 응답자들은 '남성관리자'를 승진시킬 가능성이 높다고 응답했고, '여성관리자'를 승진시킬 가능성이 높다는 응답은 0.7%에 그침.</li> <li>여성관리자를 승진시킨다면 그 이유에 대해 '적극적 고용개선 조치 이행을 위해' 혹은 '여성고객의 니즈를 맞추기 위해' 등 두 가지가 이유를 들. 즉, 여성관리자의 승진 이유는 능력이나 실적 등이 아니라 단지 제도적 수요에 맞추거나 여성고객 대응을 위한 방편으로 인식.</li> <li>여성 응답자들은 '회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에'라고 50.5%가 응답하여 승진체계 자체의 상한선을 체감. 이들은 회사 내 유리천장을 인식하고 있음.</li> </ul>
교육 훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>수혜현황은 '멘토링 또는 코칭(10.8%)'을 가장 많이 받았고, 다음으로 '리더십 교육(9.9%)'을 수혜.</li> <li>'리더십 교육'의 경우 수혜 받은 여성은 6.1%, 남성은 13.1%로 두 배 이상이었으며, 여성은 이에 신청하지 않은 비율이 66.6%로 남성(54.5%)보다 상대적으로 높았음.</li> </ul>
성별로 인한 차별	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.5% ~ 5.9%의 응답자들이 차별경험이 있으며 남녀 모두 경험함.</li> <li>차별 경험의 이유는 '보수적이고 경직된 조직문화', '업무가 남성과 여성의 일로 구분', '소속부서의 상급자가 특정성별을 기피함', '남성 또는 여성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에' 임.</li> </ul>
멘토	<ul style="list-style-type: none"> <li>응답자의 15.2%만이 멘토가 있고, 멘토는 평균 1.3명 정도이며 남성 멘토가 79.5%로 대부분.</li> <li>여성 응답자의 47.1%가 여성 멘토라고 응답하여 여성근로자의 경우 남성에 비해 여성 멘토의 비율이 높기 때문에 여성 상급자의 역할이 더 클 것으로 판단.</li> </ul>

즉, 위의 채용 및 배치, 인사고과, 승진, 교육훈련 등의 응답들을 종합적으로 판단하면 여성은 남성에 비해 조직 내에서 상당히 불평등한 상황에 놓여 있음을 확인할 수 있다. 구체적으로 살펴보면 여성은 인사고과를 남성에 비해 더 낮게 평가받고 있고, 여성의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요 부서에 배치조차 되지 않고 있으며, 고과 점수도 상위등급을 받기가 어렵고 승진 역시 여성 관리자가 승진할 가능성은 거의 희박한 상황인 것이다. 또 이마저도 여성 승진은 상한선이 있으며 상위 관리자급을 키우는 리더십 교육도 남성에 비해 절반 밖에 받지 못하고 있다.

이러한 상황은 결과적으로 여성이 조직에서 받는 대표적인 보상인 임금을 낮추게 되며 남성의 임금과는 시간이 지날수록 점차 격차가 벌어지는 상황을 초래하게 된다. 실제로 임금 450-500만원 미만 구간에 남성이 12.8%, 여성이 9.3%로 분포했다가 500만원 이상 구간에서 남성은 오히려 14.7%로 비율이 상승하고 있는데, 여성은 9.4%로 거의 변화가 없어 남성의 약 60%에 해당하는 여성들만이 500만원 이상의 임금을 받고 있는 상황이다. 본 조사는 가장 높은 임금을 500만원 이상으로 설정하였기 때문에 500만원 이상을 받는 여성이 남성의 60%인 것으로 조사되었으나 실제 700만원 이상, 1,000만원 이상, 1,200만원 이상 등 고액 임금을 더 촘촘하게 물었다면 남성과 여성 임금의 격차를 더 뚜렷하게 확인할 수 있었을 것으로 예상된다.

CEO에 대한 인식이나 직속상사에 대한 인식은 긍정적인 편이었다. 다만 직속상사에 대해서는 직속상사의 고과나 근무평정에서 공정성, 일·생활 균형에 대한 인식에 대해 긍정적으로 평가하고 있으며 남성을 더 선호하는 것이나 성과평가 기준에 있어서는 다소 아쉬움이 있는 것으로 판단할 수 있다. 이와 같은 평가는 집단별로 큰 차이가 없었다.

조직의 일하는 방식에 대해 초과근로 근절이나 근무시간 조정의 유연성 등에 있어서는 응답자들이 긍정적으로 평가하고 있으나 실제로 업무처리 방식에 있어서는 여전히 갑작스러운 변동사항이 많고(74.2%), 정시퇴근이 어려우며(59.8%), 회의가 많고(50.8%), 회식이 많으며(55.1%), 형식이나 절차가 중시되고 있고(61.9%), 업무시간 외 업무지시가 있는(62.3%) 상황이라고 인식하고 있다.

근무 기업의 조직 분위기는 회사에 대한 자부심, 일하기 좋은 분위기, 자유

로운 옷차림, 존중받고 있음 등에 대해 긍정적으로 평가를 하고 있으면서도 야근해야 하는 분위기, 폭언하는 상사, 수직적인 회의 분위기 등이 여전히 남아있음을 보여주었다.

또한 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 제도들에 대해서는 추진 비율은 낮지만 그 효과성에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있었고, 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도들에 대해서도 본 제도들의 효과성에 대해 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타났다.

성희롱·성폭력 예방교육 강의를 대해서는 형식적이고 직원들은 관심이 없고, 불쾌한 경험도 있는 상황임을 확인하였다. 따라서 성희롱·성폭력 예방교육에 대한 개선이 필요한 것으로 판단된다. 이와 관련하여 미투 국면에 따른 변화에 대해서는 미투 국면이 성희롱·성폭력에 대한 관심을 불러일으킨 것은 사실이나 이러한 관심이 실제 조직 내에서 일하는 분위기나 문화에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 가능성을 드러냈다.

근무 기업의 성평등 수준에 대해서는 남성에 비해 여성에 대한 평가가 더 낮거나 혹은 여성에 대한 부정적인 선입견이 있거나 제도적 혹은 실무적으로 여성이 남성과 동등하지 않은 대우를 받는 상황을 설명하는 16개 문항에 대해 모두 ‘그렇다’에 가까운 응답이 나타났다. 본 문항은 조직 내 성별 불평등, 정확히 말해 여성에 대한 불평등한 상황을 전적으로 보여주는데, 여성들은 남성에 비해 성별 불평등 상황을 더 크게 인식하고 있었다. 여성 응답자가 가장 불평등하게 느끼는 상황은 ‘주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다’이다. 이에 대해 응답자의 60.3%가 ‘그렇다’에 응답하였고 여성의 응답 평균값은 2.78로 ‘그렇다’에 근접한다. 이는 조직 내 유리벽이 있음을 남녀 모두 느끼고 있음을 그리고 여성이 이에 대해 더 뚜렷하게 인지하고 있음을 보여주는 문항이다.

다음으로 ‘연차가 높은 여성 직원들이 많아도 여성상사는 없다’에 대해 62.0%의 응답자가 ‘그렇다’고 응답하였고, 여성의 응답 평균값은 2.75로 나타났다. 또한 ‘경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다(60.0%)’, ‘일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다(63.1%)’, ‘채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다(57.0%)’, ‘경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다(55.9%)’, ‘직급과 업무가 같아도 남성과 여성

의 임금이 다르다(55.0%)’ 등의 문항에도 여성의 응답 평균값이 2.70 이상을 보이고 있다. 위의 문항들은 실제로 여성들의 능력이나 성과와는 별개로 여성이 저평가되고 성과를 내고 싶어도 낼 수 없는 환경에 처해있음을 구체적으로 보여주고 있다. 그리고 일관적으로 남성들도 이에 동의하고 있음을 동시에 확인할 수 있다. 즉, 응답자들의 조직 내 성평등 수준은 매우 낮은 상황이며 실제로는 성별 불평등의 상황에 놓여있다고 할 수 있다.

업무 시 성별에 따른 특성에 대해서 응답자들은 일에 대한 헌신과 순응적인 부분에 대해 남성을 여성에 비해 높이 평가하고 있었고, 여성이 업무에 있어 소극적이고 문제제기하는 경우가 많다는 선입견에 대해 ‘그렇다’고 생각하고 있었다. 또한 ‘여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다’에 대해서도 ‘그렇다’에 응답한 비율이 59.8%에 달해 여성이 조직 내에서 승진하기가 어려운 상황임을 드러내고 있다.

최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 기여하는 영향에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있었고, 특히 주 52시간 근로시간 단축에 대해서도 전반적으로 긍정적인 변화를 미쳤다고 인식하는 경향이 확인되었다. 또 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책에 대해서는 위에서부터의 인식개선이 가장 필요하다고 느끼고 있으며 이와 함께 제도적인 뒷받침과 문화조성 및 캠페인 등에 대한 필요성도 인식하고 있었다. 마지막으로 근무 기업과 삶에 대한 만족도는 높은 편인 것으로 나타났다.

〈표 IV-56〉 조사대상 근로자의 일하는 방식과 문화(요약)

구 분	주요 결과
CEO와 직속상사 인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>대체적으로 긍정적으로 인식. 직속상사는 고과나 근무평정의 공정성, 일·생활 균형에 대한 인식에 대해 긍정적으로 평가하고 있으나 남성을 더 선호하는 것이나 성과평가 기준에 있어서는 다소 아쉬움을 보임.</li> </ul>
조직의 일하는 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>초과근로 근절이나 근무시간 조정의 유연성 등에 긍정적.</li> <li>그러나 여전히 갑작스러운 변동사항이 많고(74.2%), 정시퇴근이 어려우며(59.8%), 회의가 많고(50.8%), 회식이 많으며(55.1%), 형식이나 절차가 중시되고 있고(61.9%), 업무시간 외 업무지시가 있는(62.3%) 상황이라 인식.</li> </ul>
근무 기업의 분위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>회사에 대한 자부심, 일하기 좋은 분위기, 자유로운 옷차림, 존중받고 있음 등에 긍정적으로 평가하지만 야근해야 하는 분위기, 폭언하는 상사, 수직적인 회의 분위기 등이 여전히 남아있음을 확인함.</li> </ul>

구 분	주요 결과
추진하는 제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로시간 단축을 위해 추진하는 제도들은 추진 비율은 낮지만 그 효과성에 대해서는 긍정적으로 평가.</li> <li>일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 제도에 대해서도 본 제도들의 효과성에 대해 긍정적으로 평가.</li> </ul>
성희롱·성폭력 예방교육과 미투 국면	<ul style="list-style-type: none"> <li>해당 교육이 형식적이고 직원들은 관심이 없고, 불편한 경험도 있는 상황임을 확인, 이에 대한 개선이 필요한 상황.</li> <li>미투 국면이 성희롱·성폭력에 대한 관심을 불러일으킨 것은 사실이나 이러한 관심이 실제 조직 내에서 일하는 분위기나 문화에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 가능성 확인.</li> </ul>
근무 기업의 성평등 수준	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 내 성별 불평등, 정확히는 여성에 대한 불평등한 상황을 확인. 여성들은 남성에게 비해 성별 불평등 상황을 더 크게 인식.</li> <li>가장 불평등하게 느끼는 상황은 '주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다'로 응답자의 60.3%가 '그렇다'에 응답하였고 여성의 응답 평균값은 2.78로 '그렇다'에 근접. 이는 조직 내 유리벽이 있음을 남녀 모두 느끼고 있음을 그리고 여성이 이에 대해 더 뚜렷하게 인지하고 있음을 확인.</li> <li>'연차가 높은 여성 직원들이 많아도 여성상사는 없다(62.0%)', '경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다(60.0%)', '일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다(63.1%)', '채용 시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다(57.0%)', '경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다(55.9%)', '직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다(55.0%)' 등의 문항에도 여성의 응답 평균값이 2.70 이상.</li> <li>본 문항들은 실제로 여성들의 능력이나 성과와는 별개로 여성이 저평가되고 성과를 내고 싶어도 낼 수 없는 환경에 처해있음을 구체적으로 보여줌. 그리고 일관적으로 남성들도 이에 동의하고 있음. 즉, 응답자들의 조직 내 성평등 수준은 매우 낮은 상황이며 실제로는 성별 불평등의 상황에 놓여있음을 재확인.</li> <li>직급을 다시 성별로 나누어서 살펴보면 기업의 성평등 수준에 대한 차이가 극명함. 차장급과 부장급 이상의 응답자들이 다른 직급보다 더 조직이 '성평등하다'는 입장. 특히 남성 차장-부장급들이 더 성평등하다고 인식하는 경우가 높았음.</li> <li>여성 차장-부장급은 '채용 시 자격이 동일한 경우, 남성을 선호한다'에 대해 2.74점으로 동의함. '여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다'에 대해서도 2.64점 (남성 차부장급 2.51)으로 응답.</li> <li>경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다'에 대해서도 2.74점 (남성 차부장급 2.62)으로 응답.</li> <li>'경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다'에 대해서도 2.76점 (남성 차부장급 2.55)으로 응답.</li> <li>사원급에서 과장급까지의 응답자들은 차장-부장급까지의 응답자에 비해 불평등한 상황을 더 크게 지각하고 있었음. 그 중에서도 여성사원-과장급이 더 크게 느끼고 있었음.</li> <li>'외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이 담당한다'에 여성 사원-과장급은 2.62점, 남성 사원-과장급은 2.46점으로 응답.</li> <li>'주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다'에 여성 사원-과장급은 2.78점, 남성 사원-과장급은 2.65점으로 응답.</li> <li>'성희롱·성폭력은 여자들이 알아서 조심해야한다는 분위기가 있다'에 대해 여성 사원-과장급은 2.63점, 남성 사원-과장급은 2.53점으로 응답.</li> </ul>

IV. 한국의 직장문화와 성 격차 실태조사(근로자) ■ 195

구 분	주요 결과
업무 시 성별 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>남성은 일에 대해 헌신하고 순응적(74.7%)이라 인식, 여성은 업무에 소극적(59.4%)이고 문제제기 가능성 높다(54.8%) 인식.</li> <li>'여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다'에 응답 비율 59.8%. 여성이 조직 내에서 승진하기가 어려운 상황임을 드러냄.</li> </ul>
최근 정책 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>주 52시간 근로시간 단축에 대해서 전반적으로 긍정적인 변화를 미쳤다고 인식.</li> <li>조직 내 성평등 문화 확산을 위해 필요한 정책에 대해서는 위에서부터의 인식개선이 가장 필요하다고 인식</li> </ul>
만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>근무 기업과 삶에 대한 만족도는 전반적으로 높은 편</li> </ul>



# 직장문화가 성 격차에 미치는 영향 분석

1. 분석 개요	199
2. 분석 결과	205
3. 소결	226



## V

# 직장문화가 성 격차에 미치는 영향 분석

## 1. 분석 개요<sup>27)</sup>

### 가. 분석모형

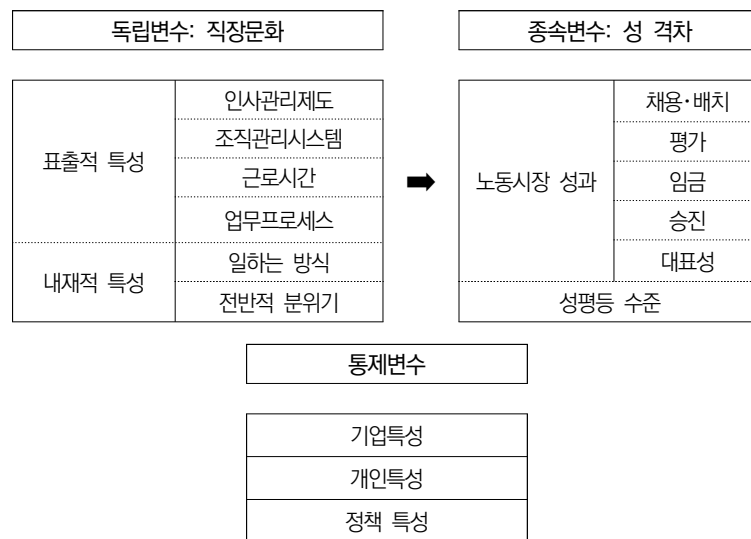
본 연구에서의 실태조사는 우리나라 직장문화의 특성을 조사하여, 그 특성이 노동시장 내 성 격차와 어떤 관련이 있는지 실증적으로 분석하기 위해 실시하였다. 앞서 III장과 IV장에서는 인사담당자와 근로자 대상 실태조사의 결과를 각각 분석하였고, 본 장에서는 이 조사결과를 활용하여 ‘직장문화’라는 독립변수가 ‘성 격차’라는 종속변수에 어떤 영향을 미치는지와 그 관계를 밝히기 위한 분석을 실시하였다.

앞서 II장에서 살펴본 바와 같이, 전통적인 ‘이상적 노동자’로 표현되는 일하는 방식과 태도는, 장시간 노동을 하고 일에만 헌신할수록 노동시장에서 경쟁력을 가지도록 했고, 젠더화된 성별 분업으로 인해 여성들은 항상 일에 있어서 부수적인 존재일 수밖에 없었다. 이는 결국 성별직종분리, 성별임금격차, 유리벽·유리천장으로 대표되는 노동시장 성 격차로 이어진다.

선행연구들에 따르면, 우리나라 직장문화의 대표적인 부정적 특성으로 장시간 근로, 잦은 회식, 형식 강조, 길고 잦은 회의, 비공식적 의사결정구조, 상사에 대한 눈치, 회사에 대한 헌신만을 강조하는 것이 지적된다. 이는 ‘이상적 노동자 상’과 관련되는데, 개인의 생활보다는 회사일에 헌신하는 풀타임 근로자를 전제로 하고 있기 때문에 이미 젠더화된 개념으로, 성차별의 원인이 될 수 있다. 이상적 노동자의 핵심은 업무의 성과보다는 일하는 과정이 얼마나 길고

27) V장의 표는 동 조사결과를 기반으로 분석한 표임

현신적인지를 보여주는 데에 있기 때문에, 위와 같은 특성이 업무의 효율성을 떨어뜨린다 하더라도 근로자를 평가하는 데에 중요하게 작동하는 것이다. 따라서 본 연구에서 다루고자 하는 직장문화의 특성은, 일하는 방식이나 인사관리 방식에 따라 근로자들의 행동양식과 성 격차에 영향을 미칠 것으로 예상되는 바, 다음 그림과 같이 분석틀을 구성하였다.



[그림 V-1] 분석모형

독립변수라 할 수 있는 직장문화는 II장의 이론적 논의에 따라, 객관적으로 측정가능하고 겉으로 드러나는 표출적 특성으로 제도적 요인들을 포함한다. 채용, 배치, 승진, 평가, 교육훈련 등 인사관리제도의 방식, 경영방침, 기업지배 구조 등 조직관리시스템, 근로시간, 업무프로세스가 여기에 해당하며, 인사담당자의 객관적인 응답으로 측정할 수 있다. 전반적 분위기와 일하는 방식은 가치관, 사고방식, 규범 등으로 이는 내재적 특성이라 할 수 있는데 이는 근로자들의 주관적인 응답으로 측정할 수 있다.

종속변수인 ‘성 격차’는 실질적으로 나타나는 노동시장적 결과로서의 성별 격차로, 채용, 배치, 승진, 임금, 평가, 경력개발과정에서의 성별 격차를 포함한다. 그리고 근로자들이 주관적으로 느끼는 해당 기업의 성평등 수준도 포함

한다. 그 외 업종이나 여성근로자 비중 등 기업의 특성과 성별, 연령 등 근로자의 특성을 통제하였고, 정책의 효과를 살펴보기 위해 적극적고용개선조치 사업장 여부 및 가족친화인증 여부를 통제변수로 추가하였다.

## 나. 변수설명

종속변수인 성 격차와 독립변수인 직장문화를 나타내는 변수는 매우 다양하며, 분석의 목적과 연구자에 따라 다르게 구성될 수 있다. 본 실태조사에는 이에 활용될 수 있는 변수가 매우 많았는데, 이 변수들을 활용하여 가분석한 결과 의미 있는 결과가 나타난 변수들은 다음과 같다. 성 격차의 수준을 나타내는 종속변수로는 채용·배치, 평가, 승진 단계에서의 여성비율, 대표성으로서 여성관리자 비율 및 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준을 활용하였고, 이들 중 주관적으로 측정되는 변수인 조직의 성평등 수준을 제외하고는 인사담당자의 응답을 활용하였다. 모든 변수의 값은 높을수록 성 격차가 적다.

〈표 V-1〉 종속변수 설명

변수명		설명	응답자
채용·배치	신입 채용 시 성 격차	신입합격자 중 여성비율	인사담당자
	경력 채용 시 성 격차	경력합격자 중 여성비율	인사담당자
	배치에서의 성 격차	핵심부서 내 여성비율	인사담당자
평가	사원급 평가의 성 격차	상위등급자 중 여성비율	인사담당자
	관리자급 평가의 성 격차	상위등급자 중 여성비율	인사담당자
승진	차장급 승진에서의 성 격차	차장 승진자 중 여성비율	인사담당자
	부장급 승진에서의 성 격차	부장 승진자 중 여성비율	인사담당자
대표성	여성관리자 비율		인사담당자
	여성임원 비율		인사담당자
성평등	조직의 성평등 수준	인사관리상 성차별적 사항 <sup>28)</sup> 에 대한 4점 척도 응답	근로자

28) ① 채용시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다 ② 여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다 ③ 경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다 ④ 주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다 ⑤ 직급과 업무가 같아도

사업부문별로 종속변수의 평균값을 비교하면 다음 표와 같다. 여성비율은 중공업과 과학기술이 상대적으로 낮고, 유통과 금융 및 보험업은 상대적으로 높음을 알 수 있다. 모든 종속변수의 평균값들은 부문 간에 통계적의 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 V-2〉 사업부문별 종속변수 평균값

(단위: %, 점)

종속변수	중공업	유통	과학기술	금융	전체
신입합격자 중 여성비율	37.4	45.3	61.0	45.4	46.9
경력합격자 중 여성비율	29.9	42.5	44.2	41.9	39.3
핵심부서 내 여성비율	25.0	46.5	28.6	40.6	34.7
사원급 상위등급 여성비율	14.0	42.7	27.9	42.4	31.6
관리자급 상위등급 여성비율	6.4	25.0	16.9	37.8	21.4
승진자 중 여성비율(차장)	7.5	33.4	20.1	38.3	24.6
승진자 중 여성비율(부장)	7.2	28.0	11.8	34.7	20.3
여성근로자 비율	11.9	46.8	18.0	41.2	28.5
여성관리자 비율	5.1	29.0	13.6	36.5	20.2
여성임원 비율	1.5	18.7	4.9	9.4	8.3
조직의 성평등수준(점)	16.9	16.2	15.2	15.1	15.9

독립변수는 종속변수의 종류에 따라 조금씩 차이는 있으나, 조직관리시스템, 기업에서 운영하는 제도, 전반적인 조직 분위기나 일하는 방식을 주로 활용하였다. 이 역시 객관적 자료는 인사담당자의 응답을, 주관적 자료는 근로자의 응답을 활용하였다. 통제변수로는 여성근로자의 비율과 정책변수를 활용하였고, 성평등 수준을 종속변수로 하는 분석에서는 인구학적 특성인 성별과 연령을 추가하였다.

남성과 여성의 임금이 다르다 ⑥ 경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다 ⑦ 연차가 높은 여성직원들이 많아도 여성상사는 없다

〈표 V-3〉 독립변수 및 통제변수 설명

변수명		설명	응답자
시스템	비전이나 경영가치에 성별 다양성	포함=1	인사담당자
	조직문화 담당부서	있음=1	인사담당자
	기업 지배구조	전문경영인=1(오녀=0)	인사담당자
	노조여부	노조있음=1	인사담당자
제도	BSC(균형평가표)	적용=1	인사담당자
	채용절차 여성위원 비율	채용관련 위원회 중 여성비율	인사담당자
	인사위원 중 여성비율		인사담당자
	근로시간 단축 관련제도 개수	총 개수	인사담당자
	일하는 문화개선 관련제도 개수	총 개수	인사담당자
	성평등프로그램 운영여부	운영=1	인사담당자
	멘토링 프로그램 참여 여성비율	전체 중 여성비율	인사담당자
	리더십 프로그램 참여 여성비율	전체 중 여성비율	인사담당자
분위기·일하는 방식	CEO 마인드	4점 척도 <sup>29)</sup> (6개 문항 합산)	근로자
	직속상사 마인드	4점 척도 <sup>30)</sup> (4개 문항 합산)	근로자
	일하는 방식	4점 척도 <sup>31)</sup> (8개 문항 합산) *점수 낮을수록 수평적이고 유연	근로자
	조직분위기	4점 척도 <sup>32)</sup> (11개 문항 합산)	근로자
	채용 시 중요하게 고려하는 사항	총 8개 문항 <sup>33)</sup> 합산 *점수 높을수록 성차별 없음	근로자
	근로시간	주당 총 근로시간	근로자
통제 변수	여성근로자 비율		인사담당자
	연령	연령, 연령제곱	근로자
	성별	여성=1	근로자
	가족친화인증여부	인증받음=1	인사담당자
	적극적고용개선조치 대상 사업장 여부	AA적용=1	인사담당자

분석에 활용한 변수의 기초통계는 다음 표와 같다.

- 
- 29) 근로자 설문 중 D1문항  
30) 근로자 설문 중 D2문항  
31) 근로자 설문 중 D3문항  
32) 근로자 설문 중 D4문항  
33) 근로자 설문 중 C1문항

〈표 V-4〉 활용변수 기초통계

	N	Mean	Std. Deviation
신입합격자 중 여성비율	1869	46.9342	29.71692
경력합격자 중 여성비율	1727	39.2874	29.18124
핵심부서 내 여성비율	1810	34.6630	22.68547
사원급 상위등급 여성비율	1841	31.7933	22.07941
관리자급 상위등급 여성비율	1826	21.3624	18.45412
승진자 중 여성비율(차장)	1731	24.6417	22.17579
승진자 중 여성비율(부장)	1716	20.2753	24.86441
여성관리자 비율	1922	20.1766	18.96024
여성임원 비율	1818	8.3274	14.15211
조직의 성평등 수준	1922	79.5728	10.02439
전반적인 만족도	1922	9.2237	1.12651
비전이나 경영가치에 성별 다양성 포함	1922	.3720	.48347
조직문화 담당부서	1922	.5151	.49990
기업 지배구조	1922	.5411	0.49844
노조여부	1922	.7549	.43023
BCS(균형평가표)	1840	.3908	.48805
채용절차 여성위원 비율	1912	18.7166	18.07021
인사위원 중 여성비율	1922	15.2263	22.33509
근로시간 단축 관련제도 개수	1922	5.6540	2.85653
일하는 문화개선 관련제도 개수	1922	7.4839	2.76646
성평등프로그램 운영여부	1922	.4828	.49984
멘토링 프로그램 참여 여성비율	1438	.1439	.35116
리더십 프로그램 참여 여성비율	1444	.1323	.33890
CEO 마인드	1922	18.1285	2.46424
직속상사 마인드	1922	10.7882	1.09962
일하는 방식	1922	20.1400	2.83811
조직분위기	1922	28.3762	3.17813
채용 시 중요하게 고려하는 사항	1922	11.7128	2.21484
근로시간	1922	42.1675	2.94912
여성근로자 비율	1922	28.5285	20.54935
연령	1922	34.5983	5.57594
성별	1922	.4469	.49731
가족친화인증 여부	1922	.2966	.45686
적극적고용개선조치 대상 사업장 여부	1922	.4355	.49595

## 다. 분석방법

각 종속변수의 값들은 모두 연속적인 숫자로 나타내어지므로 다중선형회귀 분석을 실시한다. 그리고 조사대상 기업 및 근로자의 특성이 일정 정도 비슷한 특성을 기준으로 표집되었고 부문을 나누어 조사를 설계한 것은 업종특성을 고려하여 결과를 분석하고 정책과제를 도출하기 위해서였으므로, 각 부문을 나누어 다중선형회귀분석 결과를 비교한다. 모형 수식은 다음과 같다.

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_d x_d + \epsilon$$

( $y$ =종속변수,  $x_1 \sim x_d$ =독립변수)

## 2. 분석 결과

### 가. 채용·배치의 성 격차에 미치는 영향

인사담당자 설문조사 중 채용과 관련하여 신규채용과 경력직 채용을 구분하여 남녀 응시자 수 및 합격자 수를 조사하였다. 채용에서의 성 격차를 확인하기 위해 ‘신규 채용 합격자 중 여성비율’과 ‘경력직 채용 합격자 중 여성비율’을 종속변수로 결정요인 분석을 실시하였다. 독립변수로는 조직관리시스템에 해당하는 비전 또는 경영가치에 성별 다양성 포함 여부, 조직문화를 담당하는 부서 존재 여부, 기업지배구조(오너/전문경영인), 노조여부를 포함하였다. 그리고 채용과 관련한 인사관리제도로 ‘채용관련 위원회 중 여성비율’을 포함하였으며, 문화적 요인으로 ‘CEO의 마인드’, ‘직속상사의 마인드’, ‘일하는 방식’, ‘조직분위기’, ‘여성근로자 채용이나 배치 시 고려하는 사항’<sup>34)</sup>을 포함하였다. 그리고 여성근로자 비율과 정책을 통제변수로 활용하였다.

34) 여성근로자에게만 특별히 고려되는 8가지 성차별적 사항에 대한 응답으로, 점수가 낮을수록 성차별적임.

## 1) 신규 채용 합격자 중 여성비율 결정요인

다중선행회귀분석 결과, 과학기술과 금융 및 보험업의 경우에는 적극적고용 개선조치 대상 사업장일수록 신규 채용 합격자 중 여성 비율이 유의하게 높게 나타난 반면, 중공업 부문은 반대로 유의하게 낮아지는 것으로 나타났다. 가족 친화인증 기업일수록 과학기술 부문을 제외하고는 모두 유의하게 정(+)의 영향을 미쳤다.

비전 또는 경영가치에 성별 다양성을 포함하는지 여부는 부문에 따라 다른 결과를 나타냈는데, 중공업에서는 신규채용 여성근로자 비율에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 유통과 과학기술 부문에서는 오히려 부(-)의 영향을 미친 반면, 금융 및 보험업에서는 높은 정(+)의 영향을 미쳤다. 조직문화를 담당하는 부서가 있는 경우 중공업에서는 신규채용 여성근로자 비율에 부(-)의 영향을 미친 반면, 유통과 과학기술에서는 높은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 금융 및 보험업을 제외하고는 기업 지배구조가 오히려 대신 전문경영인일수록 신규 채용 합격자 중 여성비율에 높은 정(+)의 영향을 미쳤으며, 근로자 대표 조직 변수는 중공업에만 부(-)의 영향을 미쳤다.

채용절차에 있어서 심사위원회 인원 중 여성비율은 중공업과 유통업에서 정(+)의 영향을 미쳤다. 일하는 방식은 유의한 영향을 미치지 않았으며, CEO의 마인드가 성평등을 지향할수록 유통과 과학기술에서는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 채용·배치 시, 여성근로자에게 부여되는 조건이 적을수록 중공업은 정(+)의 영향을 미친 반면, 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳤다.



〈표 V-5〉 신규 채용 합격자 중 여성비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	68.695*** (25.620)	-96.614*** (22.705)	29.984 (26.762)	42.358** (16.607)
통제	여성근로자비율	0.762*** (0.120)	0.008 (0.066)	0.272* (0.143)	0.278*** (0.070)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-11.498*** (2.564)	-4.099 (2.659)	15.335*** (3.715)	30.951*** (2.181)
	가족친화인증 (받은=1)	7.655* (4.580)	35.168*** (3.164)	5.110 (3.332)	5.288** (2.099)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	1.960 (2.217)	-24.403*** (2.920)	-10.479*** (3.872)	25.355*** (2.226)
	조직문화담당부서 (있음=1)	-19.431*** (2.238)	7.995*** (2.089)	14.040*** (3.561)	-1.966 (2.304)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	8.737*** (2.173)	41.590*** (2.183)	10.726*** (3.451)	-11.655*** (2.229)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-19.965*** (2.652)	2.088 (2.773)	-2.833 (3.626)	5.688 (5.058)
제도	채용절차 여성위원 비율 (전체)	0.253*** (0.093)	0.856*** (0.048)	0.021 (0.117)	0.061 (0.063)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	-0.772 (0.481)	-1.298*** (0.454)	-1.979*** (0.435)	0.342 (0.343)
	직속상사 마인드	-2.600** (1.079)	-0.108 (0.978)	0.138 (1.341)	-0.037 (0.661)
	일하는방식	-0.139 (0.506)	0.242 (0.434)	-0.213 (0.570)	-0.214 (0.338)
	조직분위기	0.167 (0.431)	1.961*** (0.405)	1.591*** (0.467)	-0.014 (0.279)
	여성근로자 채용·배치 조건	1.292** (0.585)	0.412 (0.566)	-1.005 (0.703)	-1.711*** (0.417)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.352	0.706	0.195	0.402

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 2) 경력 채용 합격자 중 여성비율 결정요인

다음으로 경력직 채용 합격자 중 여성비율을 종속변수로 하여 동일한 모형으로 분석한 결과, 적극적고용개선조치 대상 사업장일수록 중공업 부문과 유통업에서 부(-)의 효과를, 금융 및 보험업에서는 정(+)의 효과가 나타났다. 이는, 앞서 신규 채용 합격자 중 여성비율에 대한 분석과 유사하였다. 가족친화인증을 받은 기업일수록 금융 및 보험업을 제외하고는 모든 부문에서 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비전 또는 경영가치에 성별 다양성을 포함하고 있을수록 유통업을 제외하고는 모두 강한 정(+)의 영향을 미쳤다. 조직문화를 담당하는 부서가 있을수록 중공업과 과학기술 부문에서는 경력직 채용 합격자 중 여성비율에 부(-)의 효과를, 유통업과 금융 및 보험업에서는 정(+)의 효과를 나타냈다. 기업 지배구조가 전문경영인일수록 유통업과 금융 및 보험업에서는 강한 정(+)의 영향을 미친 반면 과학기술 부문은 강한 부(-)의 영향을 미쳤다. 근로자 대표 조직 여부 역시 부문마다 다른 결과를 보였는데, 유통업만 정(+)의 효과를, 나머지 부문은 부(-)의 효과를 나타내었다. 채용절차의 여성위원 비율이 높을수록 4개 부문 모두에서 경력 합격자 중 여성비율에 정(+)의 영향을 미쳤다.

CEO의 마인드가 성평등할수록 유통업에는 부(-)의 영향을, 금융 및 보험업에는 정(+)의 영향을 미쳤으며, 직속상사의 마인드는 금융 및 보험업에만 강한 정(+)의 영향을 미쳤다. 조직 분위기는 유통업과 과학기술 부문에 정(+)의 영향을 미쳤고, 여성에게만 요구되는 채용·배치 조건은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 V-6〉 경력 합격자 중 여성비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	51.516** (25.670)	-68.250*** (23.385)	-70.095*** (18.971)	-13.409 (20.673)
통제	여성근로자비율	0.536*** (0.127)	-0.055 (0.066)	1.841*** (0.101)	-0.306*** (0.088)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-26.510*** (2.715)	-10.996*** (2.704)	3.253 (2.332)	18.337*** (2.715)
	가족친화인증 (받은=1)	20.780*** (4.474)	21.697*** (3.174)	27.298*** (2.435)	-31.849*** (2.613)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	15.276*** (2.541)	-27.915*** (2.959)	25.551*** (2.840)	24.588*** (2.771)
	조직문화담당부서 (있음=1)	-18.848*** (2.343)	3.765* (2.126)	-4.029* (2.436)	19.186*** (2.868)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	-1.494 (2.196)	40.074*** (2.203)	-14.435*** (2.356)	16.272*** (2.774)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-9.984*** (2.567)	8.514*** (2.816)	-24.203*** (2.515)	-19.245*** (6.296)
제도	채용절차 여성위원 비율 (전체)	0.415*** (0.095)	0.714*** (0.050)	0.421*** (0.078)	0.548*** (0.079)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	-0.257 (0.487)	-1.062** (0.463)	0.220 (0.315)	0.951** (0.427)
	직속상사 마인드	-2.048* (1.085)	1.080 (0.992)	1.052 (0.978)	2.293*** (0.823)
	일하는방식	0.534 (0.516)	0.787* (0.441)	0.750* (0.381)	0.411 (0.420)
	조직분위기	-0.002 (0.448)	0.921** (0.417)	1.808*** (0.333)	-0.467 (0.348)
	여성근로자 채용·배치 조건	0.711 (0.595)	-0.905 (0.582)	0.231 (0.485)	-0.895* (0.519)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.490	0.663	0.611	0.452

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

### 3) 핵심부서 내 여성비율 결정요인

핵심부서 내 여성비율은 배치에 있어서의 성 격차를 나타낸다고 할 수 있다. 이를 종속변수로 한 다중선형회귀분석 결과를 살펴보면, 적극적으로용개선조치 대상 사업장일수록 과학기술 부문을 제외하고는 모든 부문에서 핵심부서 내 여성비율 배치에 부(-)의 효과를 나타내었다. 또한 가족친화인증 기업일수록 유통과 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳤다. 즉 정책적 요인들은 오히려 핵심부서 내 여성비율에 부정적 영향을 미친 것이다. 비전 또는 경영가치에 성 별 다양성을 포함한 기업일수록 과학기술 부문은 정(+)의 영향을 미쳤으나, 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳤다. 조직문화를 담당하는 부서가 있을수록 중공업 부문은 정(+)의 영향을 미친 반면, 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳤다. 기업 지배구조는 과학기술 부문에만 유의한 영향을 미쳤는데, 전문경영인 체제일수록 핵심부서 내 여성비율이 높았다. 근로자 대표 조직이 있을수록 중공업과 유통 부문은 부(-)의 영향을 미친 반면, 과학기술 부문은 정(+)의 영향을 미쳤다.

채용절차 상 위원회의 여성위원 비율은 중공업과 과학기술 부문에서 정(+)의 효과를 보였다. CEO의 마인드가 성평등할수록 유통 부문을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤으며, 조직분위기는 과학기술 부문에서만 강한 정(+)의 효과를 보였다. 한편 중공업을 제외한 나머지 부문에서는 일하는 방식이 수직적이고 경직적일수록 핵심부서 내 여성비율이 유의하게 높아짐을 확인할 수 있다. 여성에게만 요구되는 채용·배치 조건이 적을수록 중공업과 유통에는 정(+)의 영향을, 금융 및 보험업에는 부(-)의 영향을 미쳤다.

〈표 V-7〉 핵심부서 여성비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	8.122 (18.462)	-36.008 (21.897)	-45.946*** (13.351)	57.563*** (15.121)
통제	여성근로자비율	-0.004 (0.090)	0.382*** (0.054)	0.640*** (0.071)	0.562*** (0.089)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-4.654** (1.881)	-9.045*** (2.464)	-3.610 (2.241)	-18.739*** (2.206)
	가족친화인증 (받은=1)	-4.260 (3.317)	-8.204*** (3.094)	2.262 (1.613)	-7.017*** (1.943)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	1.913 (1.614)	-1.053 (2.861)	8.257*** (1.902)	-13.730*** (2.176)
	조직문화담당부서 (있음=1)	3.238** (1.637)	2.924 (2.056)	-1.894 (1.941)	-7.621*** (2.078)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	-0.260 (1.582)	3.345 (2.201)	7.272*** (1.897)	-0.288 (2.160)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-9.801*** (1.928)	-6.731** (2.694)	4.712** (1.872)	-1.530 (4.482)
제도	채용절차 여성위원 비율 (전체)	0.406*** (0.067)	0.054 (0.045)	0.426*** (0.057)	0.002 (0.072)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	1.240*** (0.352)	0.152 (0.445)	0.574*** (0.220)	0.890*** (0.308)
	직속상사 마인드	-0.269 (0.786)	-0.199 (0.945)	0.953 (0.670)	-0.323 (0.594)
	일하는방식	-0.731 (0.369)	1.932*** (0.410)	0.478* (0.284)	1.403*** (0.307)
	조직분위기	-0.049 (0.311)	0.569 (0.391)	0.523** (0.238)	-0.463* (0.248)
	여성근로자 채용·배치 조건	1.609*** (0.416)	0.944* (0.540)	0.026 (0.354)	-3.389*** (0.370)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.144	0.316	0.603	0.691

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 나. 평가의 성 격차에 미치는 영향

평가에 있어서 남녀 차이를 살펴보기 위해, 인사담당자를 대상으로 2018년 정규직 기준, 사원급과 관리자급으로 나누어 인사고과 등급을 상위등급/중간등급/하위등급에서의 성별 비중을 조사하였다. 이 결과를 종속변수로 활용하여 사원급에서 상위등급자 중 여성비율과 관리자급에서 상위등급자 중 여성비율에 미치는 효과를 분석하였다. 인사고과는 개인별 성과에 따른 결과이므로 여기에는 각 남녀근로자의 인적자본수준이 크게 영향을 미치는데, 본 분석은 제도적이고 문화적인 요인들이 어떤 영향을 미치는지 분석하기 위해 변수들을 활용하였기 때문에 개인의 특성은 반영되지 않았음에 유의해야 한다.

### 1) 사원급 상위등급자 중 여성비율 결정요인

먼저 사원급 상위등급자 중 여성비율에 미친 영향을 살펴보면, 적극적고용개선조치 사업장일수록 모든 부문에서 강한 정(+)의 효과를 나타내었다. 반면 가족친화인증 기업일수록 과학기술 부문을 제외하고는 모두 부(-)의 영향을 미쳤다. 핵심부서의 여성비율이 높을수록 상위등급의 여성비율도 높을 것으로 예상되었으나, 이는 중공업과 유통에서만 그러했고, 과학기술과 금융 및 보험업에서는 부(-)의 영향을 미쳤다. 균형평가표를 적용한 기업일수록 중공업은 정(+)의 영향을 미쳤으나, 유통업과 금융 및 보험업에서는 부(-)의 영향을 미쳤다.

멘토링 프로그램에 참여한 여성비율은 유의한 영향을 미치지 않았으며, 리더십 프로그램에 참여한 여성비율은 과학기술 부문에서만 정(+)의 영향을 미쳤다. 근로시간 단축을 위해 시행하고 있는 제도의 개수가 많을수록 중공업과 금융 및 보험업에서는 사원급 상위등급의 여성비율이 높았고, 일하는 문화 개선을 위한 제도의 개수가 많을수록 유통업과 금융 및 보험업에서는 정(+)의 영향을, 중공업과 과학기술 부문에서는 부(-)의 영향을 미쳤다.

CEO의 마인드가 성평등을 지향할수록 중공업과 과학기술 부문에서만 정(+)의 효과를 나타내었으며, 중공업 부문에서는 일하는 방식이 수평적이고 유연할수록 사원급 상위등급의 여성비율이 높아진 반면, 나머지 세 부문은 반대로 부(-)의 영향을 미쳤다.

〈표 V-8〉 사원급 상위등급 여성비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
통제	(상수)	-15.166 (12.443)	14.037 (20.753)	-19.721 (12.766)	-15.060* (7.841)
	여성근로자비율	0.692*** (0.057)	0.787*** (0.071)	2.024*** (0.069)	0.973*** (0.057)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	12.452*** (1.674)	23.100*** (2.918)	11.540*** (1.469)	3.253*** (1.159)
	가족친화인증 (받은=1)	-12.570*** (1.890)	-8.691*** (1.851)	4.413*** (1.495)	-1.919** (0.901)
제도	핵심부서 여성비율	0.284*** (0.036)	0.491*** (0.057)	-0.501*** (0.043)	-0.152*** (0.027)
	BSC(균형평가표)	12.643*** (1.122)	-11.262*** (3.229)	0.809 (1.455)	-3.839*** (1.468)
	멘토링 참여 여성비율	1.503 (1.479)	0.397 (3.191)	-3.421 (2.737)	-1.302 (1.971)
	리더십 참여 여성비율	0.697 (1.612)	-0.526 (3.115)	6.086** (2.680)	-0.087 (2.052)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	4.475*** (0.492)	0.368 (0.408)	-0.133 (0.328)	0.788*** (0.197)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-1.471*** (0.253)	1.234** (0.527)	-1.480*** (0.261)	0.352* (0.190)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	0.755*** (0.258)	-2.582*** (0.474)	0.854*** (0.275)	-0.015 (0.194)
	직속상사 마인드	0.174 (0.575)	-1.368* (0.808)	0.447 (0.636)	-0.287 (0.343)
	일하는방식	-0.610** (0.248)	0.652* (0.382)	0.651*** (0.248)	0.489*** (0.178)
	조직분위기	-0.277 (0.220)	0.317 (0.399)	-0.127 (0.239)	0.310* (0.157)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.736	0.691	0.816	0.819

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 2) 관리자급 상위등급자 중 여성비율 결정요인

관리자급의 상위등급 중 여성비율을 종속변수로 하여 회귀분석한 결과, 적극적이고용개선조치 사업장일수록 중공업을 제외하고는 모두 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 가족친화인증 여부는 중공업은 부(-), 과학기술은 정(+)의 유의한 영향을 미쳤다. 핵심부서 여성비율은 중공업에서만 정(+)의 영향을 미쳤으며, BSC 적용한 경우는 중공업에서만 정(+)의 영향을, 나머지 부문에서는 오히려 부(-)의 영향을 미쳤다. 멘토링 프로그램에 참여한 경험 여성비율이 높을수록 유통 부문에서는 정(+)의 영향을 미쳤으나, 리더십 프로그램에 참여한 여성비율은 유의한 영향을 미치지 않았다. 근로시간 단축을 위해 시행하고 있는 제도의 개수는 중공업과 과학기술 부문에서만 정(+)의 효과를, 일하는 문화 개선을 위한 제도 개수는 오히려 유통업과 금융 및 보험업에서 부(-)의 효과를 나타내었다.

CEO의 마인드가 성평등할수록 중공업과 과학기술 부문에서만 정(+)의 효과를 나타내었고 유통 부문은 부(-)의 효과를 나타내었다. 일하는 방식이 수평적이고 유연할수록 중공업과 금융 및 보험업에서는 관리자급 상위등급의 여성 비율이 유의하게 높아졌다. 역시 조직분위기가 수평적이고 유연할수록 유통과 금융 및 보험업은 정(+)의 효과를 나타낸 반면, 중공업은 부(-)의 효과를 나타내었다.



〈표 V-9〉 관리자급 상위등급 여성비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
통제	(상수)	-18.795 (13.139)	22.310 (19.370)	-21.725** (10.544)	25.457** (11.079)
	여성근로자비율	0.200*** (0.062)	0.725*** (0.067)	1.053*** (0.057)	0.614*** (0.080)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	9.407*** (1.692)	-12.211*** (2.724)	-5.308*** (1.213)	-5.895*** (1.638)
	가족친화인증 (받은=1)	-14.694*** (2.033)	-1.180 (1.728)	7.485*** (1.235)	-0.681 (1.273)
제도	핵심부서 여성비율	0.141*** (0.036)	0.011 (0.053)	-0.025 (0.035)	0.036 (0.039)
	BSC(균형평가표)	11.307*** (1.216)	-5.823* (3.014)	-2.096* (1.202)	-7.063*** (2.074)
	멘토링 참여 여성비율	0.970 (1.611)	7.700** (2.978)	-2.129 (2.260)	-2.142 (2.785)
	리더십 참여 여성비율	0.193 (1.759)	-3.082 (2.907)	3.358 (2.213)	-2.130 (2.900)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	1.734*** (0.438)	-0.903** (0.381)	0.543** (0.271)	-0.036 (0.279)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	0.432* (0.243)	0.360 (0.492)	-0.722*** (0.215)	-0.872*** (0.268)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	1.638*** (0.279)	-1.560*** (0.442)	0.703*** (0.227)	0.456* (0.273)
	직속상사 마인드	0.608 (0.626)	-1.563** (0.754)	1.274** (0.526)	-0.352 (0.485)
	일하는방식	-0.730*** (0.267)	0.030 (0.356)	0.059 (0.205)	-1.147*** (0.251)
	조직분위기	-0.558** (0.229)	0.802** (0.373)	-0.091 (0.197)	0.523** (0.222)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.635	0.555	0.767	0.625

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 다. 승진의 성 격차에 미치는 영향

인사담당자 조사에서 각 직급별로 상위직급으로의 승진 시, 성별 승진대상자 수 및 승진자 수를 조사하였는데, 승진의 성 격차에 미치는 영향을 분석하기 위해 종속변수로 차장급으로의 승진자 중 여성비율과 부장급으로의 승진자 중 여성비율을 활용하였다. 앞서의 선행연구와 분석결과에 따르면, 과장급에서 중간관리자급 즉 차부장급으로의 승진 시 현격한 성 격차가 발생하기 때문에 이 단계에서의 승진자 여성비율을 선택하여 분석하였다.

### 1) 차장급 승진자 중 여성비율 결정요인

먼저 차장급으로 승진한 사람 중 여성비율에 미치는 영향을 분석한 결과, 적극적고용개선조치 사업장일수록 여성비율이 높아지는 부문은 금융 및 보험업 뿐이었고, 과학기술 부문은 오히려 부(-)의 영향을 미쳤다. 가족친화인증 기업일수록 중공업과 과학기술 부문에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비전 또는 경영가치에 성별 다양성이 포함된 기업일수록 중공업과 금융 및 보험업은 정(+)의 영향을 미쳤고, 조직문화를 담당하는 부서는 과학기술과 중공업 부문만 정(+)의 영향을, 나머지 부문은 부(-)의 영향을 미쳤다. 기업 지배구조가 오히려 전문경영인 체제일수록 중공업은 부(-)의 영향을 미친 반면, 과학기술과 금융 부문은 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 핵심부서에 여성비율이 많을수록 유의한 정(+)의 영향을 미친 것은 금융 및 보험업뿐이었고, 중공업과 과학기술 부문은 부(-)의 영향을 미쳤다. 근로시간 단축을 위한 제도를 많이 운영할수록 유통 부문을 제외하고는 모두 유의한 부(-)의 영향을 미쳤고, BSC 적용 여부는 중공업과 과학기술 부문은 유의한 정(+)의 효과를, 반면 금융 및 보험업은 유의한 부(-)의 효과를 나타내었다. 인사위원 중 여성비율이 높을수록 과학기술 부문을 제외하고 모두 부(-)의 효과를 나타내었다. 일하는 문화 개선을 위한 제도가 많을수록 유통과 금융 및 보험업은 정(+)의 영향을, 중공업 부문은 부(-)의 영향을 미쳤다.

중공업과 과학기술 부문은 CEO의 마인드가 성평등할수록 정(+)의 효과를 나타낸 반면, 일하는 방식이 수직적이고 경직적일수록 정(+)의 효과를 나타내 반대의 경향을 보였다.

〈표 V-10〉 승진자 중 여성비율(차장)에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	17.426*** (4.054)	-29.755 (20.089)	-15.617** (6.644)	-112.432*** (9.677)
통제	여성근로자비율	-0.043* (0.024)	1.334*** (0.073)	1.463*** (0.041)	1.190*** (0.096)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-1.089 (0.765)	-3.652 (3.103)	-9.062*** (1.763)	42.486*** (1.936)
	가족친화인증 (받은=1)	13.000*** (0.680)	-4.488 (2.730)	11.144*** (0.697)	1.751 (1.258)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	9.772*** (0.673)	1.398 (2.462)	-0.508 (0.999)	32.578*** (2.179)
	조직문화담당부서 (있음=1)	15.799*** (0.629)	-7.643*** (2.235)	13.284*** (1.181)	-7.259*** (2.095)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	-3.968*** (0.708)	3.375 (3.190)	2.593* (1.372)	16.667*** (1.656)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-8.550*** (0.649)	-7.407** (3.283)	-2.299* (1.175)	37.241*** (4.169)
제도	핵심부서 여성비율	-0.156*** (0.017)	0.104 (0.069)	-0.301*** (0.028)	0.258*** (0.033)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	-1.743*** (0.116)	-0.042 (0.481)	-0.736*** (0.204)	-1.244*** (0.206)
	BSC(균형평가표)	9.376*** (0.466)	-0.088 (3.714)	4.314*** (1.109)	-16.422*** (2.098)
	인사위원 여성비율	-0.058*** (0.012)	-0.143** (0.068)	0.027 (0.019)	-0.130*** (0.027)
	멘토링 참여 여성비율	-0.182 (0.517)	7.707** (3.245)	0.355 (1.231)	-3.300* (1.912)
	리더십 참여 여성비율	0.309 (0.567)	-2.874 (3.111)	1.166 (1.214)	-0.960 (1.946)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-0.438*** (0.097)	2.720*** (0.588)	-0.185 (0.258)	2.977*** (0.244)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	0.182** (0.087)	-0.901* (0.473)	0.353*** (0.127)	-0.069 (0.181)
	직속상사 마인드	-0.216 (0.182)	-0.675 (0.788)	0.386 (0.308)	0.276 (0.321)
	일하는방식	0.238*** (0.071)	-0.097 (0.363)	0.122 (0.121)	0.478*** (0.175)
	조직분위기	-0.048 (0.062)	0.402 (0.389)	-0.036 (0.112)	-0.567*** (0.152)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.936	0.782	0.956	0.886

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 2) 부장급 승진자 중 여성비율 결정요인

다음으로 부장급으로의 승진자 중 여성비율을 종속변수로 하여 분석한 결과, 적극적고용개선조치 대상사업장일수록 유통 부문을 제외하고는 오히려 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 가족친화인증 기업일수록 유통 부문을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 비전이나 경영가치에 성별 다양성을 포함할수록 중공업과 유통은 부(-)의 효과를 나타내었다. 조직문화를 담당하는 부서가 있을수록 과학기술은 정(+)의 효과를, 유통과 금융 및 보험업은 부(-)의 효과를 나타내었다. 유통업은 오히려 전문경영인일수록 정(+)의 영향을 미친 반면, 나머지 부문은 부(-)의 영향을 미쳤다. 근로자 대표 조직 여부는 과학기술 부문에서는 부(-), 금융 및 보험업에서는 정(+)의 영향을 미쳤다.

핵심부서 내 여성비율이 높을수록 중공업과 과학기술은 정(+)의 효과를 나타낸 반면, 금융 및 보험업은 부(-)의 효과를 나타냈다. 근로시간 단축을 위한 제도 개수가 많을수록 BSC(균형평가표) 적용 기업일수록 중공업과 금융 및 보험업은 정(+)의 영향을 미쳤다. 인사위원 여성비율이 높을수록 중공업과 유통 부문은 정(+)의 영향을 미친 반면, 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳐 차이를 보였다. 리더십 프로그램 참여 여성비율은 금융 및 보험업에서만 유의한 정(+)의 효과를 나타냈다. 일하는 문화 개선을 위한 제도가 많을수록 중공업과 금융 및 보험업은 부(-)의 효과를, 유통 부문은 정(+)의 효과를 나타냈다. CEO의 마인드가 성평등할수록 중공업과 금융 및 보험업은 정(+)의 영향을 미쳤고, 일하는 방식이 수평적이고 유연할수록 과학기술 부문을 제외하고는 모두 부(-)의 영향을 미쳤다.

〈표 V-11〉 승진자 중 여성비율(부장)에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
통제	(상수)	13.952 (30.532)	-72.554*** (27.141)	11.349 (14.468)	-88.106*** (11.184)
	여성근로자비율	0.062 (0.183)	0.883*** (0.099)	0.698*** (0.086)	3.442*** (0.097)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-11.750** (5.903)	-2.806 (4.163)	-18.362*** (3.730)	-28.081*** (2.175)
	가족친화인증 (받은=1)	24.821*** (5.148)	1.542 (3.701)	8.661*** (1.534)	9.445*** (1.522)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	-12.217** (5.207)	-6.610* (3.356)	-0.970 (2.537)	3.503 (2.308)
	조직문화담당부서 (있음=1)	-3.194 (4.901)	-6.911** (2.955)	9.756*** (2.503)	-16.421*** (2.526)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	-24.026*** (5.339)	22.932*** (4.164)	-10.727*** (2.963)	-13.669*** (1.987)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	0.659 (5.066)	-0.821 (4.475)	-15.975*** (2.486)	63.116*** (4.983)
제도	핵심부서 여성비율	0.727*** (0.123)	0.101 (0.092)	0.413*** (0.060)	-0.796*** (0.040)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	3.229*** (0.902)	-0.334 (0.639)	0.215 (0.472)	1.069*** (0.249)
	BSC(균형평가표)(적용=1)	21.343*** (3.328)	-0.024 (5.032)	-11.420*** (2.355)	56.381*** (2.171)
	인사위원 여성비율	0.324*** (0.091)	0.172* (0.092)	-0.026 (0.043)	-0.403*** (0.031)
	멘토링 참여 여성비율	-2.006 (3.823)	4.066 (4.366)	-0.942 (2.619)	0.102 (2.313)
	리더십 참여 여성비율	4.105 (4.221)	1.145 (4.199)	-0.683 (2.583)	5.552** (2.350)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-4.645*** (0.712)	5.550*** (0.791)	0.577 (0.570)	-1.362*** (0.294)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	1.536** (0.644)	0.255 (0.638)	-0.261 (0.275)	0.402* (0.219)
	직속상사 마인드	1.834 (1.388)	-1.095 (1.062)	-0.043 (0.678)	-0.411 (0.387)
	일하는방식	-1.745*** (0.529)	-0.902* (0.492)	0.219 (0.265)	-0.784*** (0.212)
	조직분위기	0.224 (0.474)	0.093 (0.525)	0.051 (0.247)	-0.019 (0.179)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.624	0.669	0.786	0.897

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 라. 대표성의 성 격차에 미치는 영향

조직 내 의사결정직에서의 성별 다양성을 나타내는 핵심 지표는 여성관리자 비율과 여성임원 비율이다. 이에, 여성관리자 비율과 여성임원 비율에 영향을 미치는 요인을 분석하였다.

### 1) 여성관리자 비율 결정요인

먼저 여성관리자 비율에 미치는 영향을 살펴보면, 적극적고용개선조치 사업 장 여부는 중공업에서만 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면 가족친화인증을 받은 기업 일수록 유통 부문을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 역시 비전 또는 경영가치에 성별 다양성을 포함한 기업일수록 유통 부문을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 조직문화 담당부서가 있을수록 유통과 과학기술 부문은 정(+)의 효과를 중공업과 금융 및 보험업은 부(-)의 효과를 나타내었다. 기업 지배구조가 전문경영인일수록 중공업과 유통 부문은 정(+)의 효과를, 과학기술과 금융 및 보험업은 부(-)의 효과를 나타냈다. 근로자 대표 조직이 있을수록 과학기술 부문을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다.

핵심부서 여성비율이 높을수록 중공업과 과학기술은 정(+)의 영향을, 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳐 차이를 보였다. 근로시간 단축을 위해 시행하고 있는 제도가 많을수록 금융 및 보험업을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 인사위원 중 여성비율이 높을수록 중공업, 유통, 과학기술 부문 모두 정(+)의 영향을 미친 반면, 금융 및 보험업만 부(-)의 영향을 미쳐 역시 차이를 보였다. 멘토링 프로그램 참여 여성비율은 유통 부문에서만 정(+)의 영향을, 리더십 프로그램 참여 여성비율은 금융 및 보험업에서만 정(+)의 영향을 미쳤다. 일하는 문화 개선을 위해 운영하는 제도의 개수가 많을수록 금융 및 보험업에서만 정(+)의 영향을 미쳤다.

CEO의 마인드가 성평등할수록 유통 부문은 정(+)의 영향을 미친 반면, 과학기술 부문은 부(-)의 영향을 미쳤다. 일하는 방식이 수평적이고 유연할수록 유통 부문과 금융 및 보험업은 여성관리자 비율에 정(+)의 효과를 나타내었다. 그리고 조직분위기가 성평등할수록 유통과 과학기술 부문은 정(+)의 효과를 나타냈다.

〈표 V-12〉 여성관리자 비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	-12.396*** (3.472)	-53.197*** (13.132)	-2.774 (5.907)	-7.297 (5.904)
통제	여성근로자비율	0.113*** (0.016)	0.649*** (0.047)	0.906*** (0.037)	1.250*** (0.051)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	5.894*** (0.478)	0.626 (2.032)	-0.897 (1.262)	0.366 (1.148)
	가족친화인증 (받은=1)	4.468*** (0.630)	2.365 (1.811)	1.777*** (0.650)	5.149*** (0.804)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	3.553*** (0.538)	-1.007 (1.626)	1.847* (0.955)	5.071*** (1.218)
	조직문화담당부서 (있음=1)	-2.725*** (0.497)	8.380*** (1.334)	2.902*** (0.971)	-14.751*** (1.333)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	5.937*** (0.422)	15.362*** (1.359)	-6.311*** (0.854)	-6.274*** (1.049)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	3.848*** (0.472)	4.639** (1.938)	-1.065 (0.976)	21.803*** (2.630)
제도	핵심부서 여성비율	0.042*** (0.009)	0.029 (0.038)	0.173*** (0.024)	-0.142*** (0.021)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	0.813*** (0.097)	1.661*** (0.310)	0.844*** (0.177)	-0.094 (0.131)
	BSC(균형평가표)(적용=1)	-1.326*** (0.391)	-30.797*** (2.245)	-5.874*** (0.958)	0.968 (1.146)
	인사위원 여성비율	0.046*** (0.010)	0.214*** (0.031)	0.094*** (0.014)	-0.145*** (0.016)
	멘토링 참여 여성비율	0.290 (0.429)	4.110** (1.981)	0.326 (1.174)	-1.070 (1.221)
	리더십 참여 여성비율	-0.558 (0.453)	-1.828 (1.930)	-0.383 (1.154)	2.872** (1.240)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-0.141* (0.072)	-0.021 (0.387)	-0.128 (0.191)	0.630*** (0.155)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	0.008 (0.072)	0.718** (0.300)	-0.258** (0.121)	0.082 (0.115)
	직속상사 마인드	0.205 (0.153)	-0.635 (0.507)	-0.293 (0.280)	-0.016 (0.204)
	일하는방식	-0.040 (0.069)	-0.564** (0.239)	-0.096 (0.107)	-0.364*** (0.112)
	조직분위기	0.083 (0.060)	0.669*** (0.249)	0.339*** (0.102)	-0.038 (0.095)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.678	0.844	0.931	0.928

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 2) 여성임원 비율 결정요인

다음으로 여성임원 비율에 미치는 영향을 분석한 결과, 적극적고용개선조치 사업장 여부는 금융 및 보험업을 제외하고는 모두 앞서 여성관리자 비율보다 더 강한 정(+)의 효과를 보였다. 가족친화인증 여부는 과학기술 부문을 제외하고 정(+)의 영향을 미쳤다. 비전 또는 경영가치에 성별 다양성이 포함되어 있을수록 여성임원 비율에는 유통 부문을 제외하고 모두 부(-)의 효과를 나타내었다. 조직문화를 담당하는 부서가 있을수록 중공업과 금융 및 보험업은 정(+)의 효과를, 과학기술은 부(-)의 효과를 나타냈다. 기업 지배구조가 전문경영인일수록 유통과 과학기술 부문은 정(+)의 영향을 미쳤으며, 반면 중공업은 부(-)의 영향을 미쳤다.

핵심부서 여성비율이 높을수록 유통업을 제외하고는 모두 정(+)의 효과를 나타냈다. 근로시간 단축을 위한 제도 개수가 많을수록 중공업과 유통은 정(+)의 효과를, 과학기술 부문은 부(-)의 효과를 보였다. 인사위원 여성비율이 높을수록 유통과 과학기술 부문은 정(+)의 영향을 미쳤으며, 반면 금융 및 보험업은 부(-)의 영향을 미쳤다. 일하는 문화 개선을 위한 제도가 많을수록 과학기술 부문은 정(+)의 영향을 미친 반면 나머지 부문은 모두 부(-)의 영향을 미쳤다.

CEO의 마인드가 성평등할수록 중공업은 정(+)의 효과를 보인 반면 과학기술은 부(-)의 효과를 나타냈다. 일하는 방식이 수평적이고 유연할수록 중공업과 유통 부문에서는 여성임원 비율이 높아졌다. 조직분위기가 성평등할수록 유통과 과학기술 부문에서는 여성임원 비율이 높아졌다.



〈표 V-13〉 여성임원 비율에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
	(상수)	3.074 (2.136)	16.392 (13.977)	-33.986*** (6.633)	63.960*** (7.703)
통제	여성근로자비율	0.164*** (0.010)	0.007 (0.050)	-0.308*** (0.047)	-0.475*** (0.076)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	4.402*** (0.309)	13.341*** (2.132)	11.860*** (1.836)	1.351 (1.336)
	가족친화인증 (받은=1)	2.820*** (0.406)	4.905** (1.986)	0.580 (0.691)	9.567*** (0.944)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	-1.184*** (0.330)	0.653 (1.725)	-6.786*** (1.121)	-4.304*** (1.590)
	조직문화담당부서 (있음=1)	3.729*** (0.340)	-0.250 (1.448)	-8.331*** (1.173)	30.014*** (1.631)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	-7.003*** (0.288)	12.362*** (1.428)	12.206*** (1.368)	0.089 (1.228)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-0.476 (0.295)	-5.969*** (2.175)	-3.324** (1.330)	-46.096*** (3.282)
제도	핵심부서 여성비율	0.097*** (0.005)	-0.113*** (0.040)	0.328*** (0.031)	0.424*** (0.026)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	0.303*** (0.061)	1.246*** (0.329)	-1.666*** (0.211)	-0.226 (0.168)
	BSC(균형평가표)(적용=1)	1.705*** (0.244)	7.889*** (2.364)	-6.428*** (1.188)	-15.456*** (1.566)
	인사위원 여성비율	0.003 (0.006)	0.716*** (0.032)	0.263*** (0.020)	-0.103*** (0.020)
	멘토링 참여 여성비율	-0.126 (0.268)	5.738*** (2.101)	-0.571 (1.221)	0.735 (1.425)
	리더십 참여 여성비율	0.549* (0.281)	0.026 (2.069)	-1.205 (1.205)	1.117 (1.444)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-0.230*** (0.045)	-5.084*** (0.421)	4.017*** (0.265)	-2.854*** (0.183)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	0.230*** (0.044)	-0.183 (0.318)	-0.352*** (0.128)	-0.093 (0.138)
	직속상사 마인드	-0.014 (0.094)	-0.369 (0.537)	-0.182 (0.310)	-0.152 (0.247)
	일하는방식	-0.099** (0.042)	-0.583** (0.256)	-0.156 (0.122)	0.019 (0.137)
	조직분위기	-0.036 (0.037)	0.891*** (0.264)	0.220* (0.111)	0.013 (0.114)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.887	0.827	0.713	0.850

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 마. 조직의 성평등 수준에 미치는 영향

근로자를 대상으로 자신들의 회사의 성평등 수준이 어떠한지 항목을 나누어 4점 척도로 조사하였다. 그 문항 중 총 6개의 문항<sup>35)</sup>에 대해 점수를 합산하여 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 성평등 수준 점수는 앞서의 종속변수와 달리 근로자 응답을 활용하였으므로, 개인 특성인 성별과 연령을 통제변수로 추가하였다.

분석 결과, 여성일수록 과학기술과 금융 및 보험업에서는 성평등 수준을 유의하게 낮게 평가하였다. 적극적고용개선조치 사업장일수록 중공업 부문은 부(-)의 효과를, 유통 부문은 정(+)의 효과를 나타냈으며, 가족친화인증 여부는 금융 및 보험업에서만 유의한 정(+)의 효과를 나타냈다. 조직문화를 담당하는 부서가 있을수록 과학기술 부문에서만 유의한 부(-)의 영향을 미쳤으며, 전문경영인 체제일수록 과학기술 부문에서만 정(+)의 영향을 미쳤다.

한편 제도적 요인들은 앞서의 분석과 비교하여 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 가운데, 유일하게 과학기술 부문에서는 근로시간 단축을 위한 제도 개수가 적고 성평등 문화개선을 위한 프로그램을 시행할수록, 일하는 문화개선을 위한 제도가 많을수록 부(-)의 영향을 미쳤다.

조직의 성평등 수준에 모든 부문에서 강한 정(+)의 효과를 나타낸 것은 CEO의 성평등한 마인드였다. 그리고 앞서의 모형들에서는 거의 유의한 영향을 미치지 않았던 직속상사의 마인드는 합리적일수록 금융 및 보험업을 제외하고는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다.

35) ①채용시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다 ②여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다 ③경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다 ④주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다 ⑤직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다 ⑥경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다(역코딩하여 계산하였으므로 점수가 높을수록 성평등함)

〈표 V-14〉 조직의 성평등 수준에 대한 회귀분석 결과

변수		중공업	유통	과학기술	금융
통제	(상수)	20.616 (14.046)	39.638** (15.468)	-34.770* (18.335)	61.196*** (14.343)
	여성근로자비율	0.013 (0.067)	-0.063** (0.029)	-0.219*** (0.065)	0.026 (0.036)
	성별(여성=1)	-1.015 (0.796)	-0.039 (0.855)	-3.144*** (1.069)	-1.303* (0.786)
	연령	1.162** (0.557)	0.901 (0.647)	2.373*** (0.837)	-0.299 (0.658)
	연령제곱	-0.013* (0.007)	-0.009 (0.009)	-0.031*** (0.011)	0.007 (0.009)
	적극적고용개선조치 (대상사업장=1)	-2.627*** (0.910)	2.850*** (1.087)	0.431 (1.712)	0.164 (1.298)
	가족친화인증 (받은=1)	-3.097* (1.720)	2.188 (1.574)	0.649 (1.475)	2.523** (1.142)
시스템	비전 또는 경영가치에 성별 다양성(포함=1)	-0.322 (0.989)	-1.314 (1.764)	0.634 (1.657)	0.494 (1.265)
	조직문화담당부서 (있음=1)	-0.004 (0.947)	-1.711 (1.057)	-6.265*** (1.670)	-2.137 (1.358)
	기업 지배구조 (전문경영인=1)	0.028 (0.885)	0.832 (0.981)	5.995*** (1.480)	-0.703 (1.253)
	근로자 대표 조직 여부 (있음=1)	-1.902* (1.018)	1.531 (1.481)	-2.018 (1.460)	-2.658 (2.882)
제도	일·생활 균형 제도 개수	0.090 (0.187)	-0.136 (0.184)	0.175 (0.293)	0.498* (0.276)
	근로시간 단축을 위한 제도 개수	0.053 (0.226)	0.111 (0.169)	-0.900*** (0.346)	0.028 (0.266)
	일하는 문화 개선을 위한 제도 개수	-0.327* (0.171)	0.510 (0.312)	1.570*** (0.330)	0.349* (0.203)
	성평등 문화개선을 위한 프로그램(시행=1)	2.223* (1.279)	0.349 (1.568)	-4.928*** (1.493)	0.789 (1.109)
분위기· 일하는 방식	CEO 마인드	0.788*** (0.185)	0.516*** (0.190)	0.765*** (0.184)	0.858*** (0.188)
	직속상사 마인드	0.921** (0.402)	0.701* (0.400)	1.022* (0.554)	-0.368 (0.355)
	일하는방식	-0.132 (0.191)	-0.223 (0.173)	0.089 (0.235)	-0.173 (0.180)
N		551	457	464	450
R <sup>2</sup>		0.164	0.131	0.271	0.184

\*\*\*p<0.01, \*\*p<0.05, \*p<0.1

### 3. 소결

본 장은 기업 인사담당자 120개 조사와 해당 기업에 종사하는 근로자 1922명을 대상으로 실시한 직장문화와 성 격차에 대한 실태조사를 연결하여 조직 내에서 나타나는 다양한 성 격차 및 조직의 성평등 수준에 직장문화가 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 종속변수인 성 격차는 객관적으로 측정가능한 기업의 자료들을 주로 변수로 활용하였고, 조직의 성평등 수준은 근로자가 응답한 주관적인 응답을 변수로 활용하였다. 독립변수인 직장문화는 실태조사를 통해 측정하기 어려운 영역인데, 본 연구에서는 직장문화를 “기업의 구성원들이 공유하는 가치관, 사고방식, 행동양식, 규범 등의 총합”으로 정의하였고, 이를 측정하기 위해, 기업의 경영방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기를 나타내는 특정한 경영방침, 인사관리방식, 업무프로세스를 활용하였다. 그리고 근로자들이 주관적으로 느끼는 CEO나 직장상사의 마인드, 전반적인 분위기, 성평등 인식수준 등을 활용하였다.

상대적으로 여성비중이 낮은 중공업, 과학기술 부문과 여성비중이 높은 유통 부문, 금융 및 보험업 4개로 나누어 각각의 특성을 비교하였다. 그 결과 여성비중 및 업태에 따라 성 격차 수준 및 성 격차에 영향을 미치는 직장문화 특성이 다르게 나타남을 확인할 수 있었다. 그래서 전반적으로 여성비중이 낮은 중공업과 과학기술 부문이, 여성비중이 높은 유통 부문과 금융 및 보험업이 유사한 결과를 보였다.

먼저 중공업 부문의 경우, 4개 부문 중 여성근로자, 여성관리자, 여성임원 비율 뿐 아니라 전반적인 수치에서의 성별 차이가 가장 크게 나타난 부문이다. 다음의 표는 중공업 부문에서 채용, 배치, 평가, 승진, 대표성의 성 격차와, 조직의 성평등 수준에 미치는 직장문화의 영향을 측정하기 위해 다중선행회귀분석을 실시한 결과를 요약한 것이다.

적극적이고용개선조치 사업장일수록 평가에서의 성평등과 여성 대표성에 긍정적인 영향을 미쳤고, 가족친화인증 기업일수록 채용과 승진에서의 성평등과 여성 대표성에 긍정적인 영향을 미쳐 정책의 효과가 어느 정도 나타났다고 볼 수 있다. 채용절차에 참여하는 위원 중 여성비율이 높을수록 채용의 성평등에도 기여

했고, 인사위원 중 여성비율이 높을수록 승진의 성평등과 여성관리자 비율 제고에 기여하여 실제로 주요 의사결정과정에 여성의 참여가 중요함을 확인할 수 있다. CEO의 마인드가 성평등할수록 거의 모든 종속변수에 긍정적 영향을 미쳐, 가장 중요한 역할을 하고 있었다. 일하는 방식이 합리적일수록 성평등한 평가와 여성관리자 비율, 만족도에 긍정적 영향을 미친 반면, 일하는 문화 개선을 위한 제도를 많이 시행할수록 대체로 성평등에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 제도의 실효성이 높지 않음을 짐작케 한다.

〈표 V-15〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(중공업) (1)

변수	신규채용 합격자 중 여성비율	경력 합격자 중 여성비율	핵심부서 여성비율	사원급 상위등급 여성비율	관리자급 상위등급 여성비율
여성근로자비율	+	+		+	+
AA사업장	-	-	-	+	+
가족친화인증	+	+		-	-
비전 또는 경영가치		+			
조직문화담당부서	-	-	+		
전문경영인	+				
근로자 대표 조직	-	-	-		
채용절차 여성위원 비율	+	+	+		
핵심부서 여성비율				+	+
BSC 적용				+	+
근로시간 단축제도				+	+
일하는 문화 개선제도				-	+
CEO 마인드			+	+	+
직속상사 마인드	-	-			
일하는방식*				+	+
조직분위기					-
여성근로자 채용·배치 조건	+		+		

\* 주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

〈표 V-16〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(중공업) (2)

변수	승진자 중 여성비율 (차장)	승진자 중 여성비율 (부장)	여성관리자 비율	여성임원 비율	조직의 성평등 수준
여성근로자비율	-		+	+	
AA사업장		-	+	+	-
가족친화인증	+	+	+	+	-
비전 또는 경영가치	+	-	+	-	
조직문화담당부서	+		-	+	
전문경영인	-	-	+	-	
근로자 대표 조직	-		+		-
핵심부서 여성비율	-	+	+	+	
BSC 적용	+	+	-	+	
인사위원 여성비율	-	+	+		
리더십 참여 여성비율				+	
근로시간 단축제도	-	+	+	+	
일하는 문화 개선제도	-	-	-	-	-
성평등 문화개선 프로그램					+
CEO 마인드	+	+		+	+
직속상사 마인드					+
일하는방식*	-	+		+	
조직분위기					

\*주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

다음으로 유통 부문의 결과를 살펴보면, 적극적고용개선조치 적용대상이고 가족친화인증 받은 사업장일수록 여성임원의 비율이 높아짐을 확인하였다. 다른 부문에 비해 기업지배구조 형태가 유의한 영향을 미쳤는데, 오히려 체제보다 전문경영인 체제일수록 채용, 승진, 대표성에서의 성평등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유통 부문 역시 채용절차에 여성위원 비율이 높을수록 채용에서의 여성비율도 높아졌다. 그리고 인사위원회에 여성비율이 높을수록 여성관리자 및 여성임원 비율이 높아졌으며, 평가에 BSC를 적용한 경우

여성임원 비율이 높아졌다. 다른 부문과 달리 멘토링에 참여한 여성의 비율이 높을수록 승진과 여성관리자 및 여성임원 비율에 긍정적 영향을 미쳤다.

근로시간 단축을 위해 제도를 많이 시행할수록 여성관리자 및 여성임원 비율이 높았다. 일하는 문화 개선을 위해 제도를 많이 시행할수록 승진의 성평등에는 긍정적 영향을 미친 반면 오히려 여성임원 비율에는 부정적 영향을 미쳐, 차이를 보였다. CEO의 마인드는 조직의 성평등 수준에만 긍정적 영향을 미쳤다. 그리고 전반적으로 조직의 분위기가 성평등할수록 채용, 여성 대표성을 높였다.

〈표 V-17〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(유통) (1)

변수	신규채용 합격자 중 여성비율	경력 합격자 중 여성비율	핵심부서 여성비율	사원급 상위등급 여성비율	관리자급 상위등급 여성비율
여성근로자비율			+	+	+
AA사업장		-	-	+	-
가족친화인증	+	+	-	-	
비전 또는 경영가치	-	-			
조직문화담당부서	+	+			
전문경영인	+	+			
근로자 대표 조직		+	-		
채용절차 여성위원 비율	+	+			
핵심부서 여성비율				+	
BSC 적용				-	-
멘토링 참여 여성비율					+
근로시간 단축제도					-
일하는 문화 개선제도				+	
CEO 마인드	-	-		-	-
직속상사 마인드				-	-
일하는방식*		-	-	-	
조직분위기	+	+			+
여성근로자 채용·배치 조건			+		

\*주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

〈표 V-18〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(유통) (2)

변수	승진자 중 여성비율 (차장)	승진자 중 여성비율 (부장)	여성관리자 비율	여성임원 비율	조직의 성평등 수준
여성근로자비율	+	+	+		-
주당근로시간					
AA사업장				+	+
가족친화인증				+	
비전 또는 경영가치		-			
조직문화담당부서	-	-	+		
전문경영인		+	+	+	
근로자 대표 조직	-		+	-	
핵심부서 여성비율				-	
BSC 적용			-	+	
인사위원 여성비율	-	+	+	+	
멘토링 참여 여성비율	+		+	+	
근로시간 단축제도			+	+	
일하는 문화 개선제도	+	+		-	
CEO 마인드	-		+		+
직속상사 마인드					+
일하는방식*		+	+	+	
조직분위기			+	+	

\*주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

과학기술 부문은 앞서 설명한 대로, 중공업 부문과 유사한 결과를 보였다. 적극적고용개선조치 사업장일수록 채용, 평가의 성평등에 긍정적 영향을 미쳤고, 가족친화인증을 받은 사업장일수록 역시 채용, 평가, 승진의 성평등과 여성 관리자 비율에 긍정적인 영향을 미쳤다. 한편 조직문화를 담당하는 부서가 있는 경우 채용, 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적 영향을 미쳐 다른 부문과 차이를 보였다. 그리고 채용절차 위원 중 여성비율이 높을수록 채용과 배치의 성평등에 긍정적 영향을 미쳤으며, 핵심부서에 여성이 많을수록 여성관



리자와 여성임원 비율이 높아짐을 확인할 수 있다.

근로시간 단축을 위한 제도를 많이 운영할수록 여성관리자 비율은 높였으나, 승진의 성평등과 여성임원 비율에는 부정적 영향을 미쳐 이 역시 형식적으로 운영되는 것이 아닌지 검토가 필요하다. CEO의 마인드가 성평등할수록 배치와 평가, 승진의 성차별이 낮아졌고 조직의 성평등 수준을 높였다. 조직분위기가 성평등하다고 근로자들이 인지할수록 채용, 배치, 대표성의 성평등에 긍정적인 영향을 미쳤다.

〈표 V-19〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(과학기술) (1)

변수	신규채용 합격자 중 여성비율	경력 합격자 중 여성비율	핵심부서 여성비율	사원급 상위등급 여성비율	관리자급 상위등급 여성비율
여성근로자비율	+	+	+	+	+
AA사업장	+			+	-
가족친화인증		+		+	+
비전 또는 경영가치	-	+	+		
조직문화담당부서	+	-			
전문경영인	+	-	+		
근로자 대표 조직		-	+		
채용절차 여성위원 비율		+	+		
핵심부서 여성비율				-	
BSC 적용					-
리더십 참여 여성비율				+	
근로시간 단축제도					+
일하는 문화 개선제도				-	-
CEO 마인드	-		+	+	+
직속상사 마인드					+
일하는방식*		-	-	-	
조직분위기	+	+	+		

\*주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

〈표 V-20〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(과학기술) (2)

변수	승진자 중 여성비율 (차장)	승진자 중 여성비율 (부장)	여성관리자 비율	여성임원 비율	조직의 성평등 수준
여성근로자비율	+	+	+	-	-
성별					-
주당근로시간					
AA사업장	-	-		+	
가족친화인증	+	+	+		
비전 또는 경영가치			+	-	
조직문화담당부서	+	+	+	-	-
전문경영인	+	-	-	+	+
근로자 대표 조직	-	-		-	
핵심부서 여성비율	-	+	+	+	
BSC 적용	+	-	-	-	
인사위원 여성비율			+	+	
근로시간 단축제도	-		+	-	-
일하는 문화 개선제도				+	+
성평등 문화개선 프로그램					-
CEO 마인드	+		-	-	+
직속상사 마인드					+
조직분위기			+	+	

금융 및 보험업의 분석 결과를 살펴보면, 적극적고용개선조치 사업장일수록 채용의 성평등이 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 가족친화인증 여부는 승진의 성평등과 여성관리자 및 여성임원 비율을 높였다. 비전 또는 경영가치에 성별 다양성을 포함한 기업일수록 채용과 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적 영향을 미쳤다. 금융 및 보험업 역시 채용절차 위원의 여성비율이 높을수록 채용의 성평등을 높이는 것으로 나타났다. 그런데 여성근로자 채용·배치에 대한 조건이 많다고 근로자들이 느끼는 수준(성차별적 채용·배치 분위기)이 높을수록 실제 채용과 배치에서의 성차별 수준은 낮게 나타나 해석이 필요

하다. 즉 근로자들은 여전히 채용이나 배치 시 여성에게만 차별적인 조건을 부여한다고 느끼고 있지만 금융권의 채용과 배치의 여성비율은 높아지고 있다고 짐작해볼 수 있다.

핵심부서에 여성비율이 높을수록 여성임원 비율이 높아져 배치의 성평등이 대표성에 중요한 영향을 미쳤다. 그리고 다른 부문과 달리 리더십 프로그램에 참여한 여성비율이 높을수록 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적 영향을 미쳤다. 다른 부문과 마찬가지로 CEO의 성평등한 마인드는 채용, 배치의 성평등과 조직의 성평등 수준을 높이는 것으로 나타났다.

〈표 V-21〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(금융) (1)

변수	신규채용 합격자 중 여성비율	경력 합격자 중 여성비율	핵심부서 여성비율	사원급 상위등급 여성비율	관리자급 상위등급 여성비율
여성근로자비율	+	-	+	+	+
AA사업장	+	+	-	+	-
가족친화인증	+	-	-	-	
비전 또는 경영가치	+	+	-		
조직문화담당부서		+	-		
전문경영인	-	+			
근로자 대표 조직		-			
채용절차 여성위원 비율		+			
핵심부서 여성비율				-	
BSC 적용				-	-
근로시간 단축제도				+	
일하는 문화 개선제도				+	-
CEO 마인드		+	+		+
직속상사 마인드		+			
일하는방식*			-	-	+
조직분위기			-	+	+
여성근로자 채용·배치 조건	-	-	-		

\* 주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석

〈표 V-22〉 성 격차에 미치는 영향 분석 요약(금융) (2)

변수	승진자 중 여성비율 (차장)	승진자 중 여성비율 (부장)	여성관리자 비율	여성임원 비율	조직의 성평등 수준
여성근로자비율	+	+	+	-	
성별					-
AA사업장	+	-			
가족친화인증		+	+	+	+
비전 또는 경영가치	+		+	-	
조직문화담당부서	-	-	-	+	
전문경영인	+	-	-		
근로자 대표 조직	+	+	+	-	
일·생활 균형					+
핵심부서 여성비율	+	-	-	+	
BSC 적용	-	+		-	
인사위원 여성비율	-	-	-	-	
멘토링 참여 여성비율	-				
리더십 참여 여성비율		+	+		
근로시간 단축제도	-	+			
일하는 문화 개선제도	+	-	+	-	+
CEO 마인드		+			+
직속상사 마인드					
일하는방식*	-	+	+		
조직분위기	-				

\*주: 일하는 방식은 역코딩하여 경향성은 반대로 해석



## VI

# 결론 및 정책과제

---

1. 연구결과 요약 및 시사점	237
2. 세부 정책과제	246

## VI

# 결론 및 정책과제

## 1. 연구결과 요약 및 시사점

### 가. 연구결과 요약

본 연구는 우리나라 직장문화의 특성이 노동시장 성 격차에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 밝히고, 직장문화 개선을 통해 성 격차를 해소할 수 있는 정책방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해, 직장문화에 대한 선행연구 및 최근의 관련 조사결과를 토대로 '직장문화'와 '노동시장의 성 격차' 실태조사를 통해 측정할 수 있도록 조사를 설계하고 설문지를 개발하였다. 직장문화의 정의와 종류는 연구의 목적이나 연구자에 따라 다르게 구성될 뿐 아니라, 실태조사를 통해 측정하기 쉽지 않다. 노동시장의 성 격차 역시 직장문화 외 다양한 요인들이 영향을 미치기 때문에 실증적으로 증명하기 어렵다는 근본적인 문제를 갖고 있다. 따라서 우리나라 전체 기업의 문화적 특성과 노동시장 전반의 성 격차와의 관계를 증명하기보다는, 대안으로 노동시장의 구조적 요인을 통제할 수 있는 특정 조건 하에서, 해당 기업의 문화적 특성과 그 기업 근로자들 간의 성 격차를 측정하고자 하였다. 즉 다양한 우리나라 기업 중 기업문화를 주도하고 변화를 확산시킬 수 있는 주요 업종의 대규모 기업과, 그 기업의 정규직 근로자를 대상으로 실태조사를 실시하였다. 대규모 기업으로 한정된 것은, 우리나라 노동시장 성 격차를 가져오는 가장 큰 요인은 기업규모 및 유형, 고용형태 등 노동시장의 구조적 조건이기 때문에 그 요인들을 최대한 통제하고 직장문화와의 관계를 밝히기 위해서이다. 따라서 이들의 특성이 우리나라 전체 기업이나 근로자를 대표하는 것은 아님에 유의해야 하며, 추후에는 중소기업까지 포괄하여 보다 대표성 있는 실태조사가 이루어져야 할 것이다.

중공업, 유통, 과학기술, 금융 및 보험업 4개 부문으로 나누어 부문별로 약 30개씩(금융 및 보험업은 25개, 중공업 35개) 총 120개 기업의 인사담당자를 대상으로 객관적으로 측정 가능한 문항의 설문지를 구성하였고, 해당 기업에 종사하는 남녀근로자 1,922명을 대상으로 이들이 주관적으로 느끼는 특성들을 중심으로 설문지를 구성하였다. 이 결과들을 토대로 직장문화의 특성과 성격차 수준 등을 조사하여 분석을 실시하였다.

먼저 인사담당자를 대상으로 조사한 120개 기업의 부문별 특성과 문제점은 다음 표(표 VI-1)와 같이 요약하였다. 대체로 여성비중이 낮은 중공업과 과학기술이, 여성비중이 높은 유통과 금융 및 보험업이 유사한 특성을 나타내었다. 여성비중이 낮은 중공업과 과학기술 부문은 여성의 진입도 적지만 중간관리자부터 여성비율이 급격히 감소하는 소위 '막힌 파이프라인'이 심각하였고, 그로 인해 주요 의사결정직의 여성비율 역시 낮을 수밖에 없었다. 남성이 다수를 차지하는 중공업은 임원으로 승진 시 특히 정치력이나 네트워크가 더 중요하였고, 여성인력에 대한 CEO의 인식도 상대적으로 낮았다. 한편 여성비중이 상대적으로 높은 유통은 주요 인사위원회 여성비율도 높은 편이었으나 금융 및 보험업은 여성비중이 높은데 비해 여성대표성은 낮았다. 이들 기업은 아무래도 여성이 많기 때문에 육아휴직 등 모성보호제도는 잘 활용되는 편이었고, 다른 부문에 비해 육아휴직으로 인한 공백은 주로 대체인력으로 보완하고 있었다.

공통적으로 노동조합이 조직의 성평등 제고에 긍정적 역할을 하고 있었다. 그리고 대부분의 기업이 여성을 채용할 때 장기근속 가능 여부를 가장 중시하는 것으로 나타났다. 대규모 기업들이라 보니, 장시간 근로 해소 및 문화개선과 관련하여 운영하는 제도가 많았는데, 특히 회식문화 개선과 관련해서 가장 많이 추진하고 있었다. 반면 아직까지 성평등 문화개선에 대한 인식은 낮은 편이었고, 향후에는 성평등한 직장문화 조성을 위한 캠페인이나 CEO 및 경영진 대상 인식개선 교육이 필요함을 강조하였다.

〈표 VI-1〉 조사대상 기업의 부문별 특성과 문제점(요약)

	특성과 문제점
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전반적으로 여성비율 낮음. 특히 대표성 낮음</li> <li>• 여성도 적지만 근속기간도 상당히 짧음</li> <li>• 여성 노조가입률 낮음</li> <li>• 육아휴직 공백 자체해결</li> <li>• 남성의 초과근로 가장 깊</li> <li>• CEO의 여성인력 중요도 낮은 편</li> <li>• 채용인사위 중 여성비율 낮음</li> <li>• 여성채용 시 현장근무 및 지방근무 여부 중시</li> <li>• 상위등급자 중 남성 비중 높음</li> <li>• 막힌 파이프라인 심각</li> <li>• 임원승진 시 정치력 및 네트워크 중요</li> <li>• 성평등 위해서는 근로감독 강화나 AA 강화 강조</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상대적으로 여성비율 높음</li> <li>• 여성 많으나, 이직률도 높음</li> <li>• 시차출퇴근제 시행률 높은 편</li> <li>• 육아휴직 대체인력 활용</li> <li>• 연차소진율 높은 편</li> <li>• 여성의 초과근로 가장 깊</li> <li>• 인사위 여성비율 높음</li> <li>• 채용인사위 중 여성비율 높음</li> </ul>
과학 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전반적으로 여성비율 낮음</li> <li>• 자율출퇴근, 재택근무제 시행률 높은 편</li> <li>• 육아휴직 공백 자체해결</li> <li>• CEO의 여성인력 중요도 낮은 편</li> <li>• 채용인사위 중 여성비율 낮음</li> <li>• 상위등급자 중 남성 비중 높음</li> <li>• 막힌 파이프라인 심각</li> </ul>
금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 여성 많으나 임원은 확 떨어짐</li> <li>• 여성 많으나, 이직률도 높음</li> <li>• 여성근속은 긴 편</li> <li>• 여성 노조가입률 높음</li> <li>• 휴가 및 출산육아관련제도 시행률 높음</li> <li>• 육아휴직 대체인력 활용</li> <li>• 연차소진율 낮은 편</li> <li>• 인사위 여성비율 낮음</li> <li>• 채용인사위 중 여성비율 높음</li> </ul>
공통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 노조의 긍정적 역할</li> <li>• 여성채용 시 장기근속 여부를 가장 중시</li> <li>• 화식문화 관련 제도 많이 추진</li> <li>• 성평등 문화개선 프로그램은 거의 안함</li> <li>• 성평등한 직장문화 캠페인과 CEO 및 경영진 인식개선 교육강화 강조</li> </ul>



1,922명을 대상으로 한 남녀근로자 실태조사 결과는 다음 표(표 VI-2))와 같이 정리하였다. 전반적으로 일·생활 균형과 관련해서는 직급이 높을수록 낮은 직급에 비해 제도 활용은 용이하다고 인지한 반면, 활용은 덜 이뤄지는 것으로 나타났다. 근로자들이 인지하는 인사관리상의 성차별 수준은 앞서 기업 인사담당자 조사에서보다 더 적나라하게 나타났다. 특히 채용에 있어서 남녀 모두 여성에게는 장기근속 여부와 외모를 더 중시한다고 인지하고 있어 여전히 차별이 존재하였으며, 평가에서 여성들이 남성보다 낮게 평가받는 이유는 좋은 성과를 낼 수 있는 부서에 배치되지 못하는 데서부터 차별이 이루어지기 때문으로 보았다. 남녀근로자 모두 사원에서 중간관리자로의 승진에는 승진체류연한과 업무실적이 가장 중요한 반면, 중간관리자에서의 부장급으로의 승진에는 정치력과 네트워크, 특히 임원으로의 승진에는 CEO의 의중이 가장 중요하다고 답했다. 또한 승진에 있어서도 같은 조건인 경우 여성보다 남성을 더 선호하는 것으로 인식하였고, 응답한 여성의 절반 이상이 여성승진에 상한선, 즉 유리천장이 있다고 응답하였다. 응답한 근로자의 임금을 조사한 결과, 전체적으로는 약 10% 정도의 성별임금격차가 나타나 우리나라 전체근로자의 성별임금격차인 약 36%보다는 낮았으나, 고임금으로 갈수록 성별임금격차는 더 커짐을 확인할 수 있었다.

일하는 방식에 있어서 근로자들이 느끼기에 갑작스러운 업무변동이 있고, 정시퇴근이 어렵고, 불필요한 회의, 형식이나 절차 중시, 업무시간 외 업무지시가 빈번함 등 여전히 업무처리 방식은 합리적으로 개선되지 않았다. 그러다 보니, 야근을 해야 하는 분위기, 폭언, 수직적인 회의분위기 등도 여전히 있었다. 하지만 최근 근로시간 단축이나 일하는 문화 개선을 위해 기업들이 추진하고 있는 제도들의 향후 효과성에 대해서는 긍정적으로 평가하였다.

조직의 성평등 수준에 대한 평가는 성별뿐 아니라 직급에 따른 차이가 유의하게 나타났다. 상대적으로 연령대가 높은 남성 차부장급 이상의 응답자들은 조직의 성평등 수준을 높게 판단한 반면, 연령대가 낮은 여성 과장급 이하 응답자들은 성평등 수준을 낮게 판단하였다. 즉 성별과 직급 간 조직의 성평등 수준 차이가 나타나, 최근의 세대간 갈등과 젠더갈등이 역시 복합적으로 작용하고 있음을 짐작케 한다.

성희롱 예방교육에 대해서는 여전히 형식적으로 이루어지고 교육 내용 중

불쾌한 경험도 있었던 등 개선이 필요한 것으로 나타났다. 근로자들의 성평등 인식 수준에 대해 조사한 결과, 성별에 따른 고정관념이 적지 않음을 확인할 수 있었는데, 여성에 대한 부정적인 선입견이 컸고 이는 여성들이 더 그렇다고 느끼고 있었다. 특히 여성들이 가장 크게 인식한 부분은 주요 업무나 보직에 대한 성차별이었다.

최근의 미투운동으로 인한 사회적 분위기 변화나 관련정책의 시행이 성평등 달성에 긍정적으로 기여한다고 보았으며, 근로자들 역시 조직 내 성평등 문화가 확산되기 위해서는 위에서부터, 즉 CEO나 경영진의 인식개선이 가장 필요하다고 응답하였다.

〈표 VI-2〉 조사대상 근로자의 특성과 문제점(요약)

	특성과 문제점
일·생활 균형	<ul style="list-style-type: none"> <li>부장급은 일·생활균형제도 활용 용이성을 높게 인지하나, 활용은 상대적으로 덜함.</li> <li>근로시간 단축제로 인한 인력공백은 대체로 팀 내에서 해결</li> </ul>
인사관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>채용: 남녀에게 요구되는 중요도가 다름(여성에게는 장기근속 여부와 외모 중시)</li> <li>평가: 남성이 여성보다 더 높게 평가받으며, 특히 중공업에서 더 그러함. 주된 이유는 '성과를 낼 수 있는 부서에 배치되지 못해서'임.</li> <li>승진: 사원의 승진은 연함과 실적, 중간관리자의 승진은 정치력 및 네트워크, 특히 임원승진은 CEO의 의중이 가장 중요. 응답자의 37%가 여성보다 남성을 승진 시킨다고. 여성들은 여성승진에 대한 상한선이 있다고 절반 이상이 응답</li> <li>임금: 전체적으로 약 10%의 성별임금격차. 고임금일수록 더 커짐.</li> </ul>
일하는 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무처리 방식은 여전히 개선되지 못한. 즉, 갑작스러운 업무변동, 정시퇴근 어렵고, 회의 많고, 형식이나 절차 중시, 업무시간 외 업무지시</li> </ul>
조직분위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>야근해야 하는 분위기, 폭언하는 상사, 수직적 회의분위기 여전</li> </ul>
추진제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로시간 단축 관련 제도 추진과 일하는 문화개선 추진제도들의 효과성에 대해 긍정적으로 평가</li> </ul>
성평등	<ul style="list-style-type: none"> <li>성희롱예방교육: 형식적, 불쾌한 경험 등 개선 필요.</li> <li>성평등 인식: 여성에 대한 부정적 선입견 여전. 여성이 남성에 비해 더 크게 인식. 여성들이 가장 크게 인식한 부분은 주요 업무나 보직에 대한 성차별. 전반적으로 인사관리에 있어서 성별고정관념이 존재함을 확인. 특히 여성들이 그렇게 느낌.</li> <li>직급을 다시 성별로 나누어서 살펴보면 기업의 성평등 수준에 대한 차이가 극명함. 차장급과 부장급 이상의 응답자들이 다른 직급보다 더 조직이 '성평등하다'는 입장. 특히 남성 차장-부장급들이 더 성평등하다고 인식하는 경우가 높았음.</li> </ul>
관련정책	<ul style="list-style-type: none"> <li>최근의 정책변화가 성평등에 긍정적으로 기여한다고 평가</li> <li>조직 내 성평등 문화확산을 위해서는 위에서부터의 인식개선이 가장 필요. 제도적 뒷받침 및 문화조성과 캠페인 필요</li> </ul>

인사담당자와 근로자들이 응답한 결과를 토대로 직장문화와 성 격차를 조화화한 변수들을 활용하여 직장문화가 성 격차에 어떤 영향을 미치는지 다중선형회귀분석을 실시하였다. 부문별로 다음 표(표 VI-3))와 같이 결과를 요약하였다.

전반적으로 정부 정책인 적극적고용개선조치와 가족친화인증제도는 대규모 기업에 대해서는 인사관리상의 성평등 수준에 어느 정도 기여하고 있는 것으로 나타났다. 특히 여성관리자 비율 및 여성임원 비율을 높이는 데에 영향을 미쳤다. 기업의 비전이나 경영가치에 성별 다양성을 포함하는 경우에는 중공업과 금융 및 보험업에서 특히 채용이나 승진에 있어서 여성비율을 높였다. 조직문화 담당부서가 있는지에 따라서는 부문별로 다른 결과가 나타나, 부서가 있는지 뿐만 아니라 이들 부서가 어떤 위치를 차지하고 어떤 역할과 권한을 갖고 있는지에 따라 효과가 다를 수 있음을 시사한다.

모든 부문에서 채용절차 관련 위원회에 여성비율이 높을수록 채용에서의 성평등이 높아졌으며, 핵심부서의 여성비율이 높을수록 평가나 승진, 대표성에서 여성비율이 높아져 의사결정직의 여성대표성과 배치에서의 성평등이 중요함을 확인하였다.

근로시간 단축이나 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 기업의 제도가 많은 것은 전반적으로 성평등 수준 제고에 크게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 즉, 근본적인 문제들이 해결되지 못하고 제도만 많이 도입하는 것은 효과가 크지 않음을 짐작하게 한다. 반면 CEO의 성평등한 마인드는 모든 부문에서 대부분의 성평등 수준을 제고하는 데 크게 영향을 미치는 것으로 나타나, 성 격차 해소 역시 CEO의 역할이 가장 중요함을 알 수 있다.

상대적으로 여성비중이 낮은 중공업이나 과학기술 부문은 근본적으로 여성의 진입이 늘어나야 하며, 성 격차 해소를 위한 강한 정책과 조직관리방식이 추진될 필요가 있다. 상대적으로 여성비중이 높은 유통이나 금융 및 보험업은 중간관리자급에서 상위관리자 및 임원으로 여성들이 진출하는 데 있어서 장벽이 큰 것으로 나타나 이를 해소하기 위한 전략이 필요함을 시사한다. 그리고 직장문화 개선을 위한 노력은 성 격차 해소에도 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 제도의 도입이 실질적인 문화 개선으로 이어지기에는 아직 부족함을 확인하였다.

〈표 VI-3〉 직장문화가 성 격차에 미치는 영향(요약)

	분석 결과
중공업	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA는 평가의 성평등, 대표성에 긍정적</li> <li>• 가족친화인증은 채용, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 비전 또는 경영가치는 채용, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 조직문화담당부서는 채용의 성평등과 여성관리자 비율에는 부정적이나, 배치, 승진의 성평등과 여성임원 비율에는 긍정적</li> <li>• 전문경영인은 채용의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적, 승진의 성평등에는 부정적</li> <li>• 채용 여성위원은 채용과 배치의 성평등에 매우 긍정적</li> <li>• 인사위원 여성비율은 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 핵심부서 여성비율은 평가와 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• BSC는 평가, 승진의 성평등과 여성임원 비율에 긍정적</li> <li>• 근로시간 단축제도는 평가, 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 일하는 문화 개선제도는 대체로 부정적</li> <li>• CEO는 배치, 평가, 승진의 성평등, 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 매우 긍정적</li> <li>• 일하는 방식은 평가의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 채용조건이 성평등할수록 채용, 배치의 성평등에 모두 긍정적</li> </ul>
유통	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA는 여성임원비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적</li> <li>• 가족친화인증은 채용의 성평등, 여성임원 비율에 긍정적</li> <li>• 조직문화담당 부서가 있으면 채용의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 전문경영인 체제는 채용, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 채용절차 위원회 여성비율은 채용의 성평등에 긍정적</li> <li>• 핵심부서 여성비율은 평가의 성평등에 긍정적, 여성임원 비율에는 부정적</li> <li>• BSC 도입은 여성임원 비율에 긍정적</li> <li>• 멘토링 여성참여 비율이 높을수록 평가, 승진, 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 근로시간 단축제도는 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 일하는 문화개선은 승진의 성평등에 긍정적</li> <li>• CEO의 마인드는 여성관리자 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• 직속상사의 마인드는 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• 일하는 방식이 합리적일수록 배치의 성평등에 긍정적, 대표성의 성평등에는 부정적</li> <li>• 조직분위기가 성평등할수록 채용, 대표성의 성평등에 긍정적</li> </ul>
과학 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA는 채용의 성평등, 여성임원 비율에 긍정적</li> <li>• 가족친화인증은 채용, 평가, 승진의 성평등과 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 조직문화 전담부서가 있을수록 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 전문경영인 체제일수록 배치의 성평등, 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• 채용절차 여성위원 비율은 채용과 배치의 성평등에 긍정적</li> <li>• 핵심부서 여성비율은 대표성의 성평등에 긍정적</li> <li>• 일하는 문화 개선제도가 많을수록 여성임원 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• CEO의 마인드는 배치, 평가, 승진의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• 조직분위기가 성평등할수록 채용, 배치, 대표성의 성평등에 긍정적</li> </ul>
금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AA는 채용의 성평등에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적</li> <li>• 가족친화인증은 승진, 대표성의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적, 배치의 성평등에는 부정적</li> <li>• 비전에 성별 다양성 포함할수록 채용, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 조직문화 담당부서가 있을수록 여성임원 비율에 긍정적, 배치, 승진의 성평등, 여성관리자 비율에는 부정적</li> <li>• 근로자 대표조직이 있을수록 승진의 성평등, 여성관리자 비율에 긍정적</li> <li>• 채용절차 여성위원 비율이 높을수록 채용의 성평등에 긍정적</li> <li>• 핵심부서 여성비율이 높을수록 여성임원 비율에 긍정적</li> <li>• 일하는 문화 개선제도가 많을수록 여성관리자 비율, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• CEO의 마인드는 채용, 배치, 승진의 성평등, 조직의 성평등 수준에 긍정적</li> <li>• 조직분위기가 성평등할수록 평가의 성평등에 긍정적</li> </ul>

## 나. 시사점

연구결과를 통해 다음과 같이 몇 가지 중요한 시사점을 정리해볼 수 있다.

첫째, 적극적고용개선조치 및 가족친화인증제와 같은 정책의 경우 대기업에는 효과적으로 작용하고 있음이 확인되었다. 즉 적극적고용개선조치 대상 기업과 가족친화인증을 받은 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 전반적으로 성평등 수준이 높은 것으로 나타나, 정책의 효과를 확인할 수 있었다.

둘째, 상대적으로 규모가 크고 매출액이 높은 기업들의 경우, 최근 정부에서 추진하고 있는 근로시간 단축, 일·생활 균형, 일하는 문화 개선 등을 제도적으로 수용하여 이를 달성하기 위한 노력을 하고 있었다. 다만, 관련제도는 많이 도입하였으나, 아직 완전히 내재화되지 못해 그 활용도나 효과를 기대하기에는 아직 시간이 더 필요할 것으로 보인다.

셋째, 대규모 기업 및 정규직 근로자를 대상으로 조사를 실시하였기 때문에 본 조사결과에서는 성별에 따른 격차나 성차별 수준이 노동시장 구조적 문제로 발생하는 전체적인 수준에 비해 낮은 편이었다. 그러나 여전히 여성에게는 좋은 성과를 낼 수 있는 기회가 남성보다 적고, 높은 직급으로 갈수록 여성이 줄어들고, 성별고정관념에 따른 인사관리 관행이 남아있는 등 상대적으로 좋은 기업과 일자리임에도 불구하고 성평등하지 않았다.

넷째, 부문별로 분석한 결과, 남성중심적인 업종과 상대적으로 여성이 많은 업종에서의 직장문화와 성 격차 수준이 다르게 나타났다. 즉 여성비중이 적은 중공업과 과학기술 부문, 여성비중이 높은 유통업과 금융 및 보험업 부문이 각각 유사한 특성을 나타내었다. 따라서 이러한 특성을 고려한 정책방안이 제안될 필요가 있다. 즉, 여성의 진입에서부터 격차가 커 절대적으로 남성중심의 직장문화를 가진 중공업과 과학기술 부문은, 채용과 핵심부서 배치에서부터 여성 수가 늘어나는 것이 가장 중요하다. 반면, 여성들의 진입은 많으나 차·부장급으로 이어지는 중간관리자에서부터의 성 격차가 급격히 커지는 유통과 금융 및 보험업의 경우에는 인사관리시스템의 공정성과 투명성을 확보함으로써 평가나 승진에 있어 성차별이 없도록 하고, 조직 전반의 다양성 및 포용성(D&I: Diversity & Inclusion) 수준을 높이는 방안이 필요할 것이다.

다섯째, 조직의 성평등 수준을 높이고 인사관리에 있어서 성별고정관념이 사라지기 위해서는 역시 CEO의 마인드가 가장 중요하였다. 하지만 CEO를 윤

직이는 것은 현실적으로 쉽지 않기 때문에, 대기업을 중심으로 사회적 공헌(CSR: Corporate Social Responsibility) 및 지속가능경영(Sustainable Management)의 차원에서 정책적으로 CEO의 변화를 강하게 유도할 필요가 있다.

여섯째, 의사결정 위치에서의 여성비중이 늘어나야 한다. 분석결과에서도 위원회 여성비율이 성 격차 수준에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성대표성이 높아지면 자연스럽게 의사결정직이나 위원회의 여성도 늘어나게 되겠지만 현재로서는 여성대표성이 높아지는 데에도 시간이 많이 걸리기 때문에, 적극적조치 차원에서 주요 의사결정위원회에 한쪽 성이 적어도 30% 이상 차지하지 않도록 규정화할 필요가 있다.

일곱째, 직급에 따라 성평등 인식수준의 차이가 크게 나타났는데, 여기에 성별 요인이 함께 작용하여 상대적으로 높은 직급의 남성은 조직의 성평등 수준을 높게 평가한 반면 낮은 직급의 여성은 성평등 수준을 낮게 평가하였다. 이는 조직 내 세대갈등과 젠더갈등이 복합적으로 작용하고 있음을 보여준다. 따라서 최근 기업들이 관심을 갖고 있는 세대갈등 해소에 반드시 젠더갈등의 문제를 함께 인지하여 다룰 필요가 있다.

마지막으로, 성평등한 직장문화는 경영진과 근로자 개개인이 차별로 인한 성 격차와 성차별적 인사관리 및 인식이 존재함을 인정하는 데에서부터 시작한다. 따라서 기업 단위에서는 기업의 경영방침으로서 성평등 포함, 성별 다양성 지표관리, 공정한 인사관리시스템 도입 등을 실천하고, 경영진 및 근로자들은 자신들의 성인지 감수성과 D&I 수준을 높일 수 있어야 한다. 이는 사회전반의 성평등 수준을 높이고 관련 교육이 지속적으로 이루어져야 하며, 궁극적으로는 성평등한 직장문화 조성 및 성별 다양성 확보를 통해 기업성장을 높일 수 있는 방향으로 이어져야 할 것이다.

이러한 시사점을 바탕으로 다음 절에서는 구체적인 정책과제를 제시하고자 한다. 기업의 문화를 정책으로 바꾸는 것은 쉽지 않으며, 문화의 변화에는 긴 시간이 필요하다. 따라서 정책과제는 정부가 직장문화 개선을 지원하는 방안, 기업이 스스로 실천할 수 있는 방안, 현재 관련제도의 실효성을 제고하기 위한 방안을 중심으로 제안하고자 하며, 다양한 기업들의 개선사례를 함께 제시함으로써 업종별 특성을 고려하여 기업들이 참고자료로 활용할 수 있기를 기대한다.

## 2. 세부 정책과제

### 가. 직장문화 개선 컨설팅 강화

#### 1) 조직문화 컨설팅으로 통합 및 신설

현재 고용노동부의 일터혁신 컨설팅 사업의 컨설팅 영역 중 고용문화 개선과 일·가정양립 컨설팅이 있다. 고용문화 개선 컨설팅은 시간선택제 전환 및 도입, 운영에 필요한 컨설팅을 제공하는 것이며, 일·가정양립 체계 구축 컨설팅은 500인 미만 기업의 고용평등 및 일·가정 양립 수준 진단을 통해 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화를 만드는 과정을 지원하는 것이다. 주요 컨설팅 내용으로 고용문화 개선은 시간선택제 일자리 적합직무 개발, 근로시간 단축 프로그램, 직무 재설계 및 관련 규정 정비, 조직문화 개선 및 정착 방안 수립이다. 일·가정양립 체계 구축 컨설팅의 주요 설계 내용은 일·가정양립 수준 진단, 남녀 성차별적 요소 해소, 유연근무제 설계 등이다. 두 영역의 컨설팅의 출발점과 설계 내용은 다소 다르지만 궁극적으로는 조직(근로, 고용)문화를 개선하는 데 있다.

〈표 VI-4〉 고용문화 개선과 일·가정양립 체계 구축 컨설팅 비교

구분	고용문화 개선	일·가정양립 체계 구축
개요	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직문화 진단을 통한 시간선택제 전환 및 도입·운영에 필요한 전문적인 컨설팅을 제공함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500인 미만 기업의 고용평등 및 일·가정 양립 수준을 진단(일·가정 양립 진단지표 활용)하고 적합한 개선과제를 선정하여 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화를 만드는 과정을 지원(여성인력 활용 방안 및 일·가정 양립제도 설계를 지원)</li> </ul>
컨설팅 설계 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>시간선택제 일자리를 위한 적합직무(직종)개발</li> <li>근로시간 단축 프로그램 설계</li> <li>직무재설계 및 관련 규정 정비(취업 규칙 등)</li> <li>조직(근로)문화 개선 및 정착방안 수립 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>500인 미만 기업의 고용평등 및 일·가정 양립 수준을 진단</li> <li>남녀 성차별적 요소 해소</li> <li>유연근무제(시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제) 설계</li> <li>여성인력 활용 방안 및 일·가정양립 제도 설계 지원 등</li> </ul>
지원금	<ul style="list-style-type: none"> <li>시간선택제 지원금 연계(시간선택제 채용형, 전환형 시간선택제, 근로조건 개선 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>일·가정 양립 환경개선 지원</li> </ul>

출처: 노사발전재단(2019). 일터혁신 컨설팅 사업안내. pp.7-8.

또한, 고용문화 개선의 전환형 시간선택제는 하나의 유연근무제 형태로 고려되어 장시간 근로개선 컨설팅과 일·가정양립 체계 구축 컨설팅에서도 전혀 다루지 않는 것은 아니다. 따라서 고용문화 개선과 일·가정양립 체계 구축 컨설팅을 통합함으로써 궁극적인 목표인 직장문화 개선을 좀 더 받아들일 수 있는 형태로 접근하게 하는 것이 필요하다. 조직(직장)문화 컨설팅은 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화를 만드는 과정을 지원하는 것으로 직장문화 진단, 업무 프로세스 개선, 성차별적인 인사관리 개선 등 조직관리 시스템, 회사의 지원 및 분위기를 개선하는 내용으로 구성할 수 있다.

〈표 VI-5〉 조직(직장)문화 컨설팅(예시)

구분	조직(직장)문화 개선 컨설팅
개요	조직문화 진단을 통한 남녀 모두 일하기 좋은 고용(조직)문화를 만드는 과정을 지원
주요대상	500인 미만 기업
컨설팅 설계 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직(직장)문화 진단</li> <li>• 업무 프로세스 개선</li> <li>• 일·가정 양립 핵심가치, 행동규범, 지침 정립</li> <li>• 성평등 인사관리 방안</li> <li>• 직무재설계 및 직무조정, 직무분담 방안 설계</li> <li>• 유연근무제 설계(시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제, 전환형 시간선택제, 근로시간) 설계</li> <li>• 관련 규정 정비(취업규칙 등)</li> <li>• 조직(직장)문화 개선 및 정착방안 수립 등</li> </ul>
지원금	일·가정 양립 환경개선 지원 시간선택제 지원금 연계(시간선택제 채용형, 전환형 시간선택제, 근로조건개선 등)

## 2) 성평등 인식 제고 컨설팅 지원

직장문화 개선의 일환으로 조직 내 전반적인 성평등 인식이 제고될 필요가 있다. 그리고 이는 사실상 남성의 참여와 변화가 중심이 될 수밖에 없다. 의사결정직에 남성이 훨씬 다수인 상황에서, 이들이 성별고정관념을 가지고 인사관리와 업무지시를 하게 되면 이는 결과적으로 성 격차와 성차별로 이어질 수 있다. 이미 젠더갈등은 우리 사회의 중요한 이슈가 되었고 특히 젊은층에서의 성



평등 인식의 차이가 커 역차별 논란이 일어나는 등 심각한 문제가 되기도 한다. 이런 상황에서는 일방적인 교육이나 성 격차를 강조하는 것은 오히려 반감을 불러일으킬 수 있기 때문에 신중한 접근이 필요하다.

남성들의 성평등 인식을 제고하기 위해서는, 한국사회에서 성별로 인한 차별이 어떤 양상으로 나타나고, 어떤 변화가 필요한지 스스로 인지할 수 있도록 해야 한다. 그 방식으로 성평등 인식을 제고할 수 있는 컨설팅을 제안하고자 하는데, 미국의 노동시장 성평등 관련 대표적인 비영리단체인 Catalyst에서 개발한 MARC(Men Advocating Real Change) 프로그램<sup>36)</sup>을 소개하고자 한다. 이 프로그램은 “Man as Allies” 즉 남성이 변해야 한다는 슬로건으로, 남성들에게 마이너리티에 속하는 경험을 하게 하면서 미처 인식하지 못했던 차별과 혜택을 인지하게 하는 프로그램이다. 이 프로그램은 민간기관에서 만들었기 때문에 기업이 개별로 구매하여 활용하기에는 비용이 상당한 수준이다. 따라서 이와 같은 프로그램을 정부에서 정책적 차원에서 구축하거나 구매하여 기업들이 활용할 수 있게 제공해준다면 기업단위에서의 성평등 인식수준을 높이는 데 도움이 될 것이다. MARC 프로그램의 내용은 다음 표와 같다.

〈표 VI-6〉 MARC 프로그램 내용

프로그램 명	대상	기간	내용
MARC Leaders Immersive Workshops	관리자급	1.5일	이 워크숍은 고위임원 및 관리자들이 성평등을 이해하고 지지할 수 있도록 돕는데 그 목적이 있다. 성 불평등에 대한 보다 근본적인 이해, 배제와 차별이 일어나는 과정을 이해하게 되고, 성별이 다른 동료에 대한 효과적인 동료의식을 일깨우게 된다. 현재까지 14개국 40개이상 기업에서 6,000명 이상의 사람들이 이 워크숍에 참여했다.
MARC Executive Sessions	관리자급 (CEO 포함)	4시간	이 세션에서는 임원들이 임원과 관리자들을 대상으로, 그들이 조직 내에서 성평등과 문화적 포용성을 높일 수 있는 리더로 거듭나도록 돕는다. 대화와 학습을 통해 참가자들은 그들의 개인 사례를 생각해보고, 어떠한 어려움이 있었는지 원인을 파악해본다. 정서적으로 이러한 상황들을 이해함과 동시에, 그들이 가진 조직문화를 변화시킬 만한 지위와 권한 그리고 기회와 책임을 이해함으로써 진실하고 효과적인 리더로 거듭날 것이다.

36) Catalyst. (<https://www.catalyst.org/marc>, 검색일 2019.04.29.)

프로그램 명	대상	기간	내용
MARC Dialogue Teams	모든 근로자	2년 (주 1회 10개월)	직급, 지역을 뛰어넘고 근로자들 스스로에 의해 운영되는 이 모임은 매월 남성과 성별이 다른 동료와의 동료의식에 대해 진보적으로 이야기하고자 모인다. Catalyst에서 토의 안건과 관련 자료를 제공함으로써, 참여자들이 일터에서 더 나은 동료가 될 수 있도록 인식을 일깨우고, 개선방안을 파악해보기도 한다. 이 과정은 2년동안 주1회 10개월간 진행되는데, 첫 번째 해에는 포용에 대한 개인적인 거부감과 같은 기본개념을 정립한다. 두 번째 해에는 참가자들이 포용과 평등의 문화를 유지할 수 있도록 지속적인 학습과 지지활동을 이어나 간다.
MARC Networks	MARC 참석 유경험자	-	MARC 프로그램에 참석한 경험이 있는 사람들을 대상으로 하는 이 프로그램은 학습한 내용들이 일상적인 리더십에 응용이 될 수 있도록 돕는다. 스스로 선택한 소그룹에서 활동하는 참여자들은 Catalyst로부터 제공받은 자료를 활용하는데, 이 자료는 실제 모범사례와 해결책 그리고 이러한 변화에 대한 지지를 담고 있다.
MARC Ambassadors	MARC 참석 유경험자	-	MARC 프로그램에 참석한 경험이 있는 사람들이 직접 홍보대사가 되어 MARC를 소개한다. 소셜미디어에 글을 올리거나, 패널에 글을 게재하고, 미디어의 인터뷰에 응하거나, 비즈니스 현장에서 이를 언급하는 등의 방식으로 프로그램을 홍보하고 응원한다.

출처: Catalyst. (<https://www.catalyst.org/solution/marc-programming>, 검색일 2019.10.29.)

MARC 프로그램의 특징은 남성근로자, 여성근로자, 그리고 조직의 차원에 서의 실천과제를 매우 구체적으로 제시하고 있다는 점이다. 성별고정관념 때문에 무의식적으로 행하게 되는 차별적 행동을 인지하게 하고 서로 다른 성별간 포용성을 강조하고 있어, 우리나라 기업들의 성평등한 직장문화 조성에 활용할 수 있다.

〈표 VI-7〉 MARC의 주체별 실천방안

대상	실천방안
여성 근로자 <sup>1)</sup>	1. 당신이 희망하는 모습대로 먼저 변화하라. 당신이 먼저 포용적인 리더십의 선구자이며 롤모델이 될 수 있다는걸 명심하자. 당신과 함께 일하는 남성 동료들이 당신에게서 배움의 기회를 얻을 수 있다.

대상	실천방안
	<ol style="list-style-type: none"> <li>성평등의 달성을 위해서는 남성의 의도, 능력, 의지에 대해 내가 가지고 있던 편견을 탈피해야한다.</li> <li>남성도 차별받을 수 있다는 것을 잊지 말자. 나도 모르게 '남성스러움'이라는 편견이 있지 않은지 생각해보자.</li> <li>의도적으로라도 성평등과 포용의 조직문화에 남성을 참여시키자.</li> <li>실수는 배움의 한 과정일 뿐이다. 남성 동료의 실수에 관대해지자.</li> <li>성평등과 포용의 노력을 위해 남성 근로자와 돈독한 관계를 쌓아보자.</li> <li>성평등과 포용에 가치를 둔 남성동료를 더욱 지지해주고 조직에 더욱 관여할 수 있도록 도와주자.</li> <li>의도치 않게 불평등을 재현하거나 남성의 특권을 남용하는 남성 동료를 보게 된다면, 주저하지 말고 비판적인 사고로 이익을 제거하자.</li> <li>성공하는 여성과 다양성을 갖춘 조직에 대한 예시를 제공함으로써, 남성 부하직원들이 성별과 인종의 다양성에 대해서 일깨우고 그들의 편견을 타파할 수 있도록 좋은 멘토가 되어주자.</li> <li>차별받은 경험이 있는 유색인종의 남성 이야기를 경청해보자. 차별받은 경험은 포용이라는 이름 아래 강한 유대관계를 형성하게 해줄 것이다.</li> </ol>
남성 근로자 <sup>2)</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>성별 포용적인 직장을 만들기 위해 스스로의 활동과 생각을 다른 남성들에게 공유해보기</li> <li>직장 내 남녀의 성 불평등 비용에 대해 다른 남성들과 생각을 나눠보기</li> <li>일·생활균형제도 활용해보기(부끄러워 하지 말자!)</li> <li>일·생활균형제도를 활용하는 다른 남성 동료들 지지해주기</li> <li>여성 동료에게 듣는 성불평등만으로 판단하지 말고, 내가 직접 관찰해보고 찾아서 학습해보기</li> <li>여성리더가 남성과 다르지 않다고 생각하고 격려해주기</li> <li>동료들이 업무, 역량 등에 대해 성편향적인 생각을 가지고 있다는걸 알게 되었을 때 용기내서 말해주기</li> <li>남성과 여성동료가 서로 다른 잣대로 평가받고 있는지 주의를 기울이기</li> <li>남성 동료들과 포용의 장단점에 대해 생각을 공유해보기. 내 실수를 공유함으로써 타인이 학습할 기회를 제공함</li> <li>성평등 관련 근로자 참여 조직에 참여해보기. 조직 내에 없다면 내가 먼저 시작해 보기</li> </ol>
조직 <sup>3)</sup>	<ol style="list-style-type: none"> <li>문제 해결의 한 방식으로, 특별히 남성을 대상으로 하는 다양성 및 포용 캠페인을 시행하라.</li> <li>변화는 조직 내 모든 구성원을 위한 공동의 이익을 포함하는 방향으로 이뤄져야 한다. 포용적인 환경에서 남성을 포함한 모두에게 무엇이 이익이 되는지 분석하고 대화하라.</li> <li>남성을 성 편견에 대한 인식을 개선할 수 있는 교육 기회로 이끌어라.</li> <li>남성들은 '남성스러움'을 탈피하는 그들만의 관점이 있으며, 다양성과 포용성을 성별, 인종, 성 정체성 등의 그들만의 경험을 통해 이해할 수 있다는 것을 인정하라.</li> <li>조직에서 해결책 수립을 위해, 다른 남성들이 따를 롤모델이 있을 수 있도록, 대상이 남성들이 눈에 띄게 인정받게 하라.</li> <li>다양성과 포용에 대한 발전을 위해 인사고과, 성과급 혹은 승진과 같은 성과에 반영함으로써, 남성리더가 업무속에서 이를 이해할 수 있도록 하라.</li> </ol>

대상	실천방안
	7. 멘토링 프로그램을 구축하라. 여성으로부터 멘토링을 받은 경험이 있는 남성의 경우 그렇지 않은 남성보다 성 편견에 대해 더 잘 알고 있음을 보여준다. 8. 남성이 ERG에 참여하게 하라 또는, 리더십을 탐구 및 분석하는 MARC 내부 그룹을 개발하라. 9. 회의 일정 지정 같은 경영지원업무를 남녀가 돌아가면서 맡을 수 있는 시스템을 개발하라. 10. 남성에게도 육아휴직을 제공하고 이를 활용하게 하라. 반드시 경영진이 이를 받아 들여 남성과 여성근로자 모두 육아휴직을 따르도록 안내받게 하라.

출처: 1) Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-women-can-take-to-support-mens-engagement>, 검색일 2019.10.29.).  
 2) Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-men-can-take-to-create-an-inclusive-workplace>, 검색일 2019.10.29.).  
 3) Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-organizations-can-take-to-support-mens-engagement>, 검색일 2019.10.29.).

### 3) 임금격차 컨설팅 구체화를 통한 성별임금격차 해소

고용노동부와 노사발전재단이 중심으로 추진하고 있는 일터혁신 컨설팅 중 임금격차 해소 컨설팅은 임금격차에 따른 불평등을 개선하고자 임금체계 컨설팅에서 원하청 간, 성차별, 비정규 및 정규직 간 등 임금격차 해소를 위한 목적으로 한 컨설팅이다.<sup>37)</sup> 임금격차 컨설팅은 무엇보다 노동시장 내부에서의 갈등을 해소하는 것이다. 근로조건, 성별에 따른 임금격차가 매우 크게 나타남으로써 초래되는 노동시장 내부에서의 갈등은 조직 내 건전성을 본질적으로 훼손하는 문제를 유발할 수 있기 때문이다. 따라서 조직 내 건전성 제고뿐만 아니라 사회전반 기업 내 동일가치노동, 동일임금원칙이 실현될 수 있도록 지원하며 공정임금 구축 등 노동시장 내 임금격차를 해소하는 것이 중요하다. 그러한 인식을 갖도록 하는 것 또한 지원해야 한다.

성별임금격차 해소를 위해서는 임금구조의 투명성, 공정성을 확보하는 데 있어 직무평가 도입이 필요하다. 고용형태 뿐만 아니라 숙련도나 근속년수를 위주로 한 임금지급 기준을 탈피해 직무요건을 중심으로 임금지급 기준을 단일화, 표준화하는 작업이 필요하다. 직무급제의 무분별한 도입 보다는 직무급제를 도입하는 중간과정으로 직급별호봉제 또는 혼합형연봉제 등의 방식을 통해

37) 노사발전재단(2019). 일터혁신 컨설팅 사업안내. p7

임금격차를 줄여가는 절차도 고려할 필요가 있다. 임금 결정체제와 함께 임금 구성체제도 함께 개선해가야 한다. 낮은 기본급 비중을 점진적으로 높여가고 특히 저임금 노동자들을 중심으로 기본급을 인상시켜 임금격차를 해소해 갈 필요가 있다. 그러나 이러한 임금체제를 개선하기 위해서는 다양한 이해관계자를 설득하여야 하는 문제, 중립적인 입장에서의 제도설계와 기업의 지불능력 문제, 임금체제의 간소화, 법적 문제 등을 해소할 수 있도록 임금격차 해소 컨설팅을 하나의 영역으로 구체화하여 지원해야 할 것이다.

## 나. 성평등한 직장문화 조성을 위한 기업의 실천과제

### 1) 일하는 방식의 개선

자녀양육부담은 여성의 노동시장 진입을 막을 뿐 아니라, 여성의 직업 선택에 제약으로 작용한다. 어린 자녀가 있는 경우 여성의 선택권은 근로시간이 짧은 시간제, 계약직 일자리로 제한되는 경향이 있으므로 장시간 근로문화를 개선하고 적극적인 일·가정 양립 문화와 일하는 방식의 개선이 필요하다.

서울시 ‘여성의 경력단절 경로 및 영향요인 분석’에 의하면 경력단절 요인으로 ‘근로조건(27.5%)’을 꼽은 비율이 가장 높고, 2위가 ‘이직 준비, 새로운 일 도전 등을 위해 직장을 그만둔 경우(14.2%)’, 3위가 ‘결혼, 임신, 출산 등 생애 사건(13.7%)’이라고 응답하였다. 이러한 응답 결과는 연령, 학력, 자녀 유무와 상관없이 ‘근로조건’ 때문에 일을 그만두는 것으로 나타났다.<sup>38)</sup> 이를 토대로 볼 때 일하는 방식과 더불어 근로조건 및 환경의 개선이 더욱더 중요하다. 일하는 방식을 개선한 우수기업 사례를 확산함으로써 기업의 성평등 수준도 높일 수 있을 것으로 예상된다. 업종이나 직무의 특성에 따라 활용할 수 있는 유연 근무제도나 근무혁신 방안은 다를 수 있다. 따라서 유사업종의 성공사례를 참고하여 자신들의 업종에 적합한 방식을 참고해볼 수 있을 것이다.

#### ① 유연근무제도의 확대 사례

금융 및 보험업인 현대카드의 유연근무는 육아를 지원해 일·가정 양립을 돕

38) 국미애·이화용(2017), 서울시 여성의 경력단절 경로 및 영향요인 분석, 서울여성가족재단 pp.79-80.

고 정해진 출퇴근 시간 외 업무가 많은 직무의 효율을 높이기 위해 실시하고 있다. 자녀를 키우는 모든 맞벌이 부부와 홀로 자녀를 키우는 이른바 ‘한부모 가정’ 직원에도 출퇴근 Flex Time 제도를 적용하고 있으며, 전 직원의 30% 정도인 약 2천명을 대상으로 확대해가고 있다. 원활한 유연근무를 위해 몇 가지 원칙을 세웠다. 첫째는 공동 업무 시간 준수이다. 마지막 출근 시간인 오전 10시부터 오후 4시까지를 공동 근무 시간으로 정했다. 이 시간에는 반드시 업무 현장에 있어야 한다. 부서 안에서 유연근무를 하지 않는 직원이나 다른 부서, 거래처와 협업하는 시간을 맞추기 위해서다. 둘째는 제도를 사용하는 직원에게 인사상 불이익을 주지 않는 등 눈치 보지 않는 문화를 만들기 위한 노력을 다양한 방법으로 병행하고 있는 것이 특징이다.<sup>39)</sup>

역시 과학기술 부문인 한국IBM은 정시출근, 정시퇴근이 없고 개인에 따라 출·퇴근이 자유로운 유연근무제를 운영하고 있다. IBM의 다양성 존중 문화 가운데 하나인 일과 가정의 양립을 위해 직원에게 언제, 어디서, 어떻게 일할 것인지에 대한 선택권을 주어 최적의 근무환경에서 일할 수 있도록 하고자 시작된 것이 ‘유연근무제(FW: Flexible Working)’이다. 유연근무제는 유연성 6대 원칙을 바탕으로 시차출퇴근, 정규직 파트타임, 모바일제도, 재택근무 가운데 선택할 수 있다. FW는 The Enterprise doesn't stop(기업은 24시간 운영되지만 직원에게 24시간 근무를 기대하지 않음), Balancing of needs(고객, 회사, 직원을 만족시킬 수 있는 균형), Trust and personal responsibility(신뢰와 책임), Range of option(다양한 선택 가능), Understanding differences(차이 인정), Focus on result(결과 중시)등의 6가지 원칙에 따라 시행되고 있다(노사발전재단, 2011: 64-65). 이와 같은 IBM의 사례를 국내기업에게 적용하여 운영해볼 필요가 있는데, 한국 직장문화의 특성상 근로시간의 유연성 확보와 성과 중심의 인사관리방식으로의 개선이 가장 중요할 것으로 판단된다.

39) 조선일보(2017.08.21.). “내맘대로 출퇴근 삶이 바뀐 현대카드 사람들”  
([http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html\\_dir/2017/08/21/2017082100927.html](http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html_dir/2017/08/21/2017082100927.html), 검색일 2019.10.18.)

〈표 VI-8〉 한국IBM 6대 원칙

항목	내용
기업은 24시간 운영되지만 직원에게 24시간 근무를 기대하지 않음 (The Enterprise doesn't stop)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 회사는 글로벌 통합기업으로 24시간 운영되지만 직원</li> <li>• 개인에게 24시간 근무를 기대해서는 안 된다</li> </ul>
고객, 회사, 직원을 만족시킬 수 있는 균형(Balancing of needs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객, 회사, 직원의 필요에 대한 절충점을 찾을 수 있어야 한다.</li> </ul>
신뢰와 책임 (Trust and personal responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IBM의 핵심가치 세 가지 중 하나로, 관리자와 직원은 신뢰와 개인의 책임을 바탕으로 유연근무에 대한 의사 결정을 하고 실행함</li> </ul>
다양한 선택 가능 (Range of option)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유연성을 제공하기 위하여 회사는 다양한 유연근무제 옵션을 제공함</li> </ul>
차이 인정 (Understanding differences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 다양성 존중, 차이점 이해 및 수용 or 다양성을 존중하고 차이점을 이해·수용해야 함</li> </ul>
결과 중시 (Focus on result)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 어디서 근무하는가가 아닌 업무의 결과로 평가하여야 함</li> </ul>

출처: 노사발전재단(2011). 고용평등 우수사례집. pp.64-65.

## ② 근무혁신을 통한 근로문화 개선

과학기술 부문인 LG 유플러스는 Don'ts&Do's '10-10', 제조업인 현대이노션은 '마요해요 10계명<sup>40)</sup>'을 통해 불합리한 근무관행을 개선하기 위한 캠페인을 선도적으로 추진하고 있다. 이는 직원들의 자발적 참여를 통해 이뤄지고 있다. 사내에 존재하는 불합리한 문화를 개선하고, 더 좋은 조직문화를 만들기 위해 구성원들 간 약속을 기반으로 하는 행동양식을 정비함으로써 직원의 만족도와 자부심, 애사심 등에 긍정적인 영향을 미치고 있다.<sup>41)</sup>

제조업인 태평양물산 사내 곳곳에는 직장 내 매너&조직문화 가이드 Pan's Do & Don't Do, 회의문화 개선, 야근 줄이기 캠페인 등 시행하고 있으며 강요에 의한 질서 확립이 아니라 직원들이 자발적으로 참여하는 긍정적인 조직

40) 코리아잇타임즈(2018.01.02.). "권영수 부회장, '일·가정, 두 마리 토끼 잡자'". <http://www.koreaittimes.com/news/articleView.html?idxno=78500>, 검색일 2019.09.08.

41) 동아일보(2016.06.02.). "칼퇴라고 하지마요, 정시퇴근이라고 해요". <http://www.donga.com/news/List/Eco/article/all/20160601/78449292/1>, 검색일 2019.09.08.

문화를 형성하는 분위기 조성을 통해 근무혁신을 선도해 나가고 있다. 또한 직원들의 의견수렴을 통해 “조직문화와 일하는 방식은 우리가 바꾼다.”라는 이념으로 Panovation TFT를 구성하여 일하는 방식변화, N리더십, 수평적인 조직문화, 직원행복 실현을 조직의 하나의 중요한 가치로 삼고 있다.<sup>42)</sup> 아직은 대기업 중심으로 직장문화 개선에 대한 관심이 높지만, 이와 같이 ‘직장문화의 개선’을 경영방침 및 핵심가치로 설정하고 이를 중심으로 근로시간 및 일하는 방식을 개선해나가는 우수사례들을 발굴하여 중소기업에도 확산시켜나가야 할 것이다.

## 2) 성별 다양성 지표 관리

대부분의 단기 성과 중심의 조직에는 성평등에 대한 관심이 부족할 수 있다. 따라서 회사에서 제시하고 있는 강력한 행동규범인 인사평가제도에 성평등 지표를 반영하여 성평등 책임자들이 주도적으로 실행할 수 있도록 추진할 필요가 있다. 이는 성평등 KPI 지표라 할 수 있는데, CEO가 성평등에 대한 의지가 없는 경우에는 지표개발 및 적용은 사실상 어렵다. 따라서 지표개발 시 KPI 적용 대상 부서장들을 참여시켜 공감대를 형성하고 이들의 적극적인 지지를 이끌어 내는 것이 매우 중요하다. 특히, 보수적인 기업에서는 대상자들의 반발이 예상되므로 시행 초기에는 인사평가에 반영하지 않고 대상자들에게 피드백만 실시하는 것도 한 방법이다. 성평등 KPI 개발의 프로세스는 다음 표와 같이 제시해볼 수 있다.

42) 월간인재경영(2017.01.31.). “남다른 조직문화, 능동적인 일터로 혁신하는 태평양물산”. <http://www.abouthr.co.kr/news/articlePrint.html?idxno=2161>  
검색일 2019.09.08.



〈표 VI-9〉 성평등 KPI 개발 프로세스

	Step1. HR전략 및 CEO 의지 확인	Step2. 양성평등 KPI Pool 구성	Step3. 목표수준 및 평가척도 설정	Step4. KPI활용 방안
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 등 경영진 인터뷰를 통해 성 평등에 대한 적극 적 지지 확인</li> <li>• 기업의 HR 전략 이 성평등과 조화 될 수 있는지를 검토함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성평등을 촉진 할 수 있는 KPI(Key Performance Index)를 선정함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 성평등 수 준에 맞는 지표별 목표수준을 설정</li> <li>• 평가의 객관성확 보를 위해 사전에 평가척도 확정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 적용대상자 선정</li> <li>• 인사평가에 반영 할 것인지 여부와 반영할 경우 반영 비율을 결정함</li> </ul>
산출물	경영진 인터뷰 결과	KPI List	지표별 평가척도	KPI 활용방안

출처: 노사발전재단(2016). 일터혁신 컨설팅(일가정 양립) 수행(내부) 자료. 34p

글로벌 기업들의 다양성 정책이 성공할 수 있었던 가장 큰 이유 중 하나로 국가별 GM(General Manager)의 성과지표에 다양성 지표를 포함했기 때문이다. 한국 P&G의 경우, 상위급 관리자를 평가하는 데 있어, 실적뿐 아니라 다양성 달성 지표를 포함하고, 이 결과를 전직원에게 공유하기 때문에 신경을 쓸 수밖에 없는 것으로 나타났다<sup>43)</sup>. 그러나 글로벌 기업과는 달리 우리나라 기업들은 대기업의 경우에도 다양성 지표를 평가에 반영하는 사례는 거의 없다. 롯데그룹 정도가 ‘Diversity Eco System’, 즉 다양성 생태계 구축을 목표로 여성인재 육성을 추진하고 있다. 2014년 2월 다양성 TF로 시작하여 2015년 6월 다양성 위원회를 만들어 운영 중인데, 전 그룹사 여성인재 육성을 위해 ‘여성인재육성지표’를 2018년에 도입하였다<sup>44)</sup>.

43) 동 연구에서 수행한 전문가 자문회의(예현숙 한국 P&G 상무, 2019.10.25.)를 토대로 작성하였음.

44) 여성가족부 정책뉴스(2019.04.09.). “성별균형 포용성장 파트너십 후속 롯데그룹과 제1호 자율 협약 체결”. [http://www.mogef.go.kr/nw/enw/nw\\_enw\\_s001d.do?mid=mda700&bbtSn=707044](http://www.mogef.go.kr/nw/enw/nw_enw_s001d.do?mid=mda700&bbtSn=707044), 검색일 2019.05.12.

〈표 VI-10〉 롯데그룹의 인재육성지표

지표	배점	내용
양적지표	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>여성인재 승진율</li> <li>여성신입 비율</li> </ul>
질적지표	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>여성 간부사원비율</li> <li>여성 직책자비율</li> <li>우수여성인재 퇴직율</li> </ul>
가족친화	25	<ul style="list-style-type: none"> <li>남성육아휴직 실시율(15)</li> <li>(여)육아휴직복귀 후 재직율(10)</li> </ul>
여성친화제도/활동	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>제출활동내역 평가</li> </ul>
가점	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부 포상 및 인증내역</li> </ul>
합계	100	

출처: 롯데지주 손명정 수석(2019.10.24.) 2019 UNGC 'Korea Leaders summit, 롯데 그룹의 Diversity Eco System' 발표자료 8p

이와 같이 국내기업은 성별에 따른 격차가 크다 보니 아직 여성에 초점을 맞추어 다양성 정책이 추진되고 있는 상황이다. 다양성 수준이 높은 조직에서는 특정 집단을 우대하는 것이 아니라, 공정한 기준으로 인구학적 특성에 상관 없이 결과로 평가받는다. 궁극적으로 국내기업들도 다양성이 인정받을 수 있는 토대를 마련하여, 더 이상 여성에 특화된 방침이 필요하지 않아야 할 것이다.

### 3) 평가 및 승진제도의 공정성 강화

평가와 승진제도가 얼마나 공정하고 합리적으로 구성되어 있는가는 배치, 임금, 대표성 등의 성평등을 확보하는 데에 매우 중요하다. 성별이 아니라 업무 내용이나 성과에 따라 평가와 승진이 이루어져야 하는 것은 당연하지만 여전히 우리나라의 많은 기업들은 그렇지 않음이 조사결과에서도 나타났다. 특히 여성비중이 높은 유통과 금융 및 보험업의 경우 직급이 높아질수록 여성비중이 급격히 감소하고, 높은 직급으로의 승진 시 성차별이 여전함을 확인하였다. 이는 부장급이나 임원급으로의 승진 시 업무내용이나 실적보다 눈에 보이지 않는 정치력이나 네트워크의 영향력이 크기 때문에 소수인 여성들이 불리할

수밖에 없는 상황이었다. 여성들은 결혼하고 출산하면 업무에 소홀할 것이거나 인력공백을 가져오는 비용이고, 남성들이 더 조직에 헌신적이고 장시간 근로하며 충성을 드러낸다는 성별고정관념이 같은 업무, 같은 성과를 내도 다른 평가를 받거나 처음부터 성과를 내기 어려운 업무나 부서에 배치되는 등 인사관리의 여러 과정에서 성별고정관념이 작용하고 있다.

따라서 여성비중이 높은 업종일수록 평가 및 승진제도의 공정성을 확보하는 것이 성 격차도 줄일 뿐 아니라 근로자들의 일하는 방식과 문화에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 실제로, 공정한 평가 및 승진제도를 통해 자연스럽게 성 격차가 해소된 기업들의 사례는 참고할 만하다. 제조 및 유통업인 한국 P&G의 경우, 업무평가를 하는 데 있어서 자기주도적으로 연간 업무를 계획하고 명확한 목표를 설정한 후 이를 상사와 함께 주기적으로 검토·수정한 후 연간 업무 평가에 대해 서로 동의한 경우에만 승인하는 방식을 운영하고 있다. 여기에는 근로자의 성별이나 연령, 네트워크 등은 전혀 고려되지 않는다. 업무중심으로만 평가와 승진이 이루어지다 보니, 이를 통해 조직의 다양성과 포용성을 확보할 수 있고 시장에서 경쟁력도 높일 수 있었다<sup>45)</sup>.

역시 유통업인 (주)신세계는 여성인력의 출산전후휴가, 육아휴직 시 눈에 보이지 않는 인사상의 불이익을 막기 위한 평가 제도를 운영하고 있다. 업무공백으로 인해 출산 전후 상위고과를 받기 어렵고, 일부의 경우 출산으로 하위고과를 받는 사례가 발생함에 따라 출산전후휴가, 육아휴직 사용 시 하위고과를 부여하는 것을 원칙적으로 금지하였다. 임부를 별도로 관리하는 평가 시스템을 구축하여 상대적 불이익을 방지하였고, 공정한 평가를 위해 평가자 교육을 실시하고 있다. 또한 휴가, 휴직 시기가 본인의 승격 시기와 관련이 있을 경우 승격대상의 포함 여부를 본인이 선택할 수 있도록 하여 부담을 줄여주고 있다.<sup>46)</sup>

한편 제조업인 하이디스테크놀로지는 우수한 인재를 양성하는 것을 고용 기준의 최우선 목표로 삼고 있는데, 직원의 승진을 결정할 때도 남녀 차이가 아닌 성과와 역량평가를 기준으로 한 인사결정을 하고 있다. 부부커플 사원들의

45) 성별균형을 위한 조직문화 조성방안 포럼 발표자료(2019.10.17.). 한국 P&G 예현숙 상무.

46) 노사발전재단(2013). 고용평등 우수사례집. pp.30-39.

승진 케이스에서도 부부 사원의 승진을 고려할 때도 남직원에게 먼저 우선순위를 주는 일반적인 기업 풍토와는 달리 능력을 최우선으로 하는 정책을 유지하고 있다.<sup>47)</sup>

〈표 VI-11〉 하이디스테크놀로지 양성평등 기업문화 조성

항목	내용
고용평등 인사제도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직급과 호칭의 분리로 유연한 제도운영이 가능한 직급제도</li> <li>• 성과 및 역량으로 평가하는 인사 평가제도</li> <li>• 평가에 따른 직무성과급 임금제도</li> <li>• 높은 여성 고용비율, 여성 관리자비율</li> <li>• 생산라인은 조원-조장-직장-파트장-그룹장으로 구성 그 중 라인 관리자(조장) 대부분이 여성</li> </ul>
조직문화 개선	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 끝돈 기부로 나눔의 실천 기업문화 형성</li> <li>• 양성평등 법률과 제도 분야 등 관련 법규 준수, 규정 정비</li> </ul>

#### 4) 제한적 적극적 조치 도입

여성비율을 높이기 위한 적극적 조치의 시행은 신중할 필요가 있다. 성차별이 표면적으로 잘 드러나지 않는 상황에서는 여성채용목표제나 여성임원할당제와 같은 제도는 역차별 공격을 받을 수 있다. 다만, 뿌리깊은 구조적 문제로 인해 장기간 변화를 기대할 수 없거나, 한시적으로 양적인 숫자를 늘려 이후의 성 격차 해소를 유도할 수 있는 방식으로서의 적극적 조치는 검토해 볼 필요가 있다. 특히 앞서 분석에서도 나타난 것처럼 전통적으로 여성비중이 낮은 중공업 부문의 경우, 근본적인 성별에 대한 고정관념과 일하는 방식 변화가 더더 여성의 진입을 늘리기 위한 여성채용목표제와 같은 적극적인 방안이 필요한 상황이라고 판단된다.

여성채용목표제는 인력채용 시 일정 비율 이상을 여성으로 채용하도록 권고하는 제도이다. 기업에서 단기적으로 실시할 수 있는 가장 효과적인 방법이다. 한시적으로 실시할 수 있는 방법으로, 채용 시 양성평등이 이뤄졌을 경우에는 중단할 수 있다.

47) 노사발전재단(2011). 고용평등 우수사례집. pp.6-19.

중공업 부문인 SK 이노베이션은 여성 구성원의 수가 적었던 과거에는 남성 중심적인 조직문화가 존재하였으며, 석유화학산업 특성상 관련 전공자의 여성 인력 수가 적어 여성 인력 채용에 장애 요소가 있었다. 이러한 제약을 극복하기 위해 채용 시 일정 비율 이상 여성 인력 할당, 여성 지원자를 대상으로 한 별도의 리쿠르팅 활동, 엔지니어 직군 여성 지원자에 대한 가점 부여 등 적극적인 여성 인력 모집 활동을 펼치고 있다<sup>48)</sup>.

반면 여성진입은 많으나 중간관리자 이상으로 갈수록 급격히 여성비중이 감소하는 유통과 금융 및 보험업의 경우에는 배치나 승진 단계에서의 적극적 조치가 필요할 수 있다. 앞서 분석에서도 나타났듯이 채용관련 위원회 및 인사위원회에 여성이 얼마나 있는가에 따라 성 격차에 영향을 미치고 있다. 즉 중요한 인사권을 갖고 있는 위원회에 여성이 일정 비중으로 참여하는 경우 배치나 승진 시 성 격차를 줄일 수 있다. 따라서 기업 내 채용위원회 및 인사위원회에 한쪽 성이 30%를 넘지 않도록 하는 방침을 내부적으로 규정화할 필요가 있다.

## 5) 조직문화 전담부서의 실효성 제고

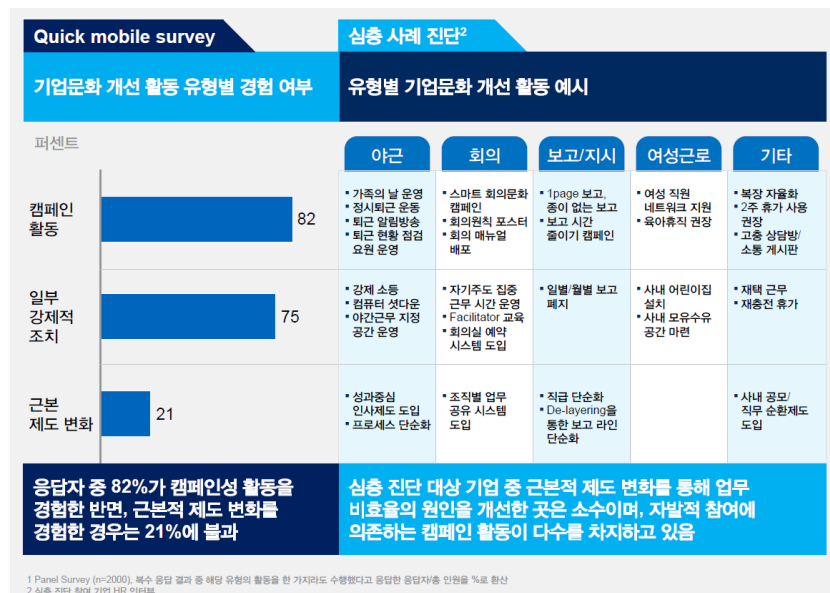
최근 많은 대기업들이 조직문화를 전담하는 부서를 두고 운영하고 있다. 조직문화를 전담하는 부서가 있으면 그 기업의 문화는 개선될 것인가? 앞서의 분석 결과에서는 조직문화 전담부서 여부가 기업의 성평등 수준에 일관된 영향을 미치고 있지 않음을 확인한 바 있다. 기업문화 개선에 역점을 두고 다양한 사업을 운영하고 있는 대한상공회의소에서 발표한 조직문화 진단 결과와 기업 사례들을 살펴보면 전담부서가 있는지 여부보다 어떤 역할과 기능을 수행하는지에 따라 그 효과가 매우 다르게 나타남을 알 수 있다.

우리나라 기업사례를 살펴보면, 기업문화 전담팀이 있다 하더라도 이 팀에 대한 내부구성원들의 지지가 약한 경우가 많은 것으로 나타났다. 기업문화가 좋은 기업일수록 전담팀이 다양한 역할을 수행하고 있었고 영향을 미치고 있었다. 유통업인 티몬의 경우, 기업문화팀의 업무가 성공적으로 수행될 수 있는 것은 구성원의 다양한 목소리를 들을 수 있는 권리와 임원을 비롯한 전 직원에

48) SK이노베이션(2016). SK이노베이션 지속가능성보고서 2016. p.68.

게 변화를 요구할 수 있는 실질적 힘, 기업문화살에 대한 조직원의 지지가 있었기 때문인 것으로 보고되었다(대한상공회의소, 2019: 6).

2018년 대한상공회의소와 맥킨지가 함께 실시한 조직문화 진단 결과, 많은 기업들이 기업문화 개선을 위한 노력을 시행했으나, 주로 캠페인 활동이나 강제적인 조치가 대부분이고 근본적인 제도를 변화시킨 경우는 매우 적었다(대한상공회의소·McKinsey&Company, 2018). 그러다 보니, 상세하고 다양하게 각종 제도와 원칙을 마련한 것에 비해 실질적인 문화는 개선되지 못한 것이다.



출처: 대한상공회의소·McKinsey&Company(2018). 한국기업문화의 근본적 혁신을 위한 제언. 4p.

[그림 VI-1] 기업문화 개선 활동 유형별 수행 여부

이처럼 기업문화는 전사가 변화해야 하는 문제이기 때문에 특정 조직이 십자가를 지는 형태가 되어서는 안 된다. 전담조직이 필요할 수는 있지만, 해당 부서에 힘을 실어주는 것과 완전히 일임하는 것은 다르다. ‘기업문화=분위기’라는 생각 때문에 기업들의 개선 노력도 사내 분위기 조성 수준에 머무르곤 한다.

기업문화는 업무과정 중에 구성원들의 행동, 사고방식 등을 관통하는 내면화된 가치관이다. 따라서 기업문화를 개선하려면 소통과정, 업무프로세스 등 ‘일하는 방식’에 대한 전반적인 개선이 필요하고(대한상공회의소, 2018.08.20: 4), 처음에는 전담조직으로부터 시작되겠지만 궁극적으로는 전담부서가 있는 것이 아니라 전사적으로 기업문화를 내재화하고 실천할 수 있어야 할 것이다.

## 6) 직장문화 개선을 위한 실천공동체 지원

직장문화의 개선은 결국 조직 내 구성원들의 실천으로부터 이루어지는 것이기 때문에 상향식(top-down)방식의 제도도입도 필요하지만 하향식(bottom-up) 방식으로 조직 구성원들 간의 자유로운 의사소통과 토론을 거쳐 도입·실천되는 것이 보다 효과적이다. 특히 이런 방식은 개별 기업의 특성과 근로자의 수요에 기반하여, 이에 부합하는 방식으로 제도를 도입할 수 있다는 장점을 갖는다. 실천공동체는 조직 내 업무수행과정 중 발생하는 문제해결을 위해 지식공유나 학습의 필요성을 느껴 모이는 자발적 소집단으로 정의된다(Wenger & Snyder, 2000, 서울시 일·생활 균형 정책컨퍼런스(2019.11.06.), 56p에서 재인용). 실천공동체는 근로자들이 스스로 참여하고 공유하여, 행동과 규범의 변화로 인해 전체 조직의 문화까지도 변화시킬 수 있다는 점에서 의미가 있다. 특히 직장문화 개선의 핵심이라 할 수 있는 ‘일하는 방식의 변화’에 있어서 ‘회의시간 줄이기’, ‘회식문화 개선하기’, ‘PC-OFF’ 등 구호만 있고 근본적인 문제들은 해결되지 않는 우리나라 기업의 한계를 구성원들이 자발적으로 참여하는 실천공동체를 통해 보완할 수 있다.

업무를 하면서 이런 활동까지 병행하는 것은 쉽지 않기 때문에 기업이 문화 개선의 차원에서 실천공동체의 기회와 장을 만들어주어야 한다. 직장문화 개선을 위한 TF나 직장문화를 담당하는 부서를 중심으로 직원들 대상 수요조사를 통해 요구를 파악하고 이를 중심으로 소규모 주제를 나누어 소그룹 활동을 할 수 있도록 시간과 공간, 예산 등을 지원하는 것이다. 예를 들어, ‘근무시간 줄이기’, ‘유연근무 활성화 방안’, ‘연령대별 일·생활 균형 지원’, ‘세대 간 소통 방식’, ‘서로 다른 성별을 이해하기’ 등 다양한 주제가 가능하다. 직원들이 스스로 주제에 참여하고 주체적으로 해결방안을 탐색하고 이를 건의하여 실현되는

과정을 경험하는 것이 중요하며, 실제 적용까지 이루어지기 위해서는 반드시 공식화된 체계와 임원진의 지원이 수반되어야 할 것이다.

## 다. 다양성과 포용성(D&I: Diversity & Inclusion) 확산

### 1) D&I 교육 강화

최근 기업들은 인사관리에 있어서 가장 큰 어려움이 '세대간 갈등'이라고 한다. 소위 밀레니얼 세대라고 하는 20대가 기업 내에서 낮은 직급과 연차로 많은 비중을 차지하고 있고, 소수의 50대 이상이 기업의 최상위 관리직에 있는데 이들간에 어떻게 의사소통을 할 것인가가 큰 과제라는 것이다. 낮은 직급에 여성이 많고 높은 직급에 남성이 많다 보니, 세대갈등이 젠더갈등과 만나면 갈등이 증폭되기도 한다. 즉 우리나라의 다양성 문제는 성별, 세대가 가장 핵심이라 할 수 있다. 최근 대기업을 중심으로 다음과 같은 세대별 다양성을 확보하기 위한 프로그램들을 운영하고 있다.

〈표 VI-12〉 세대갈등 해소 기업사례

기업명	내용
LG 유플러스 <sup>49)</sup>	50대 임원이 20대 사원에게 배우는 역멘토링
포스코그룹 <sup>50)</sup>	'밀레니얼 세대 코칭 방법' 가이드라인 배포
대우조선해양 <sup>51)</sup>	주니어 세대의 가치관에 대한 긍정적인 이해와 경영반영, 소통강화를 위해 'DSME 청년이사회'를 발족
삼성전자 <sup>52)</sup>	다양한 부서의 신입사원과 저년차 직원으로 꾸려진 회의체인 '밀레니얼 커미티(위원회)' 운영

49) 뉴데일리경제. “후배 사원에게 배운다”... LGU+, ‘리버스 멘토링’ 운영 ‘눈길’  
(<http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2018/08/16/2018081600194.html>, 검색일 2019.09.05.)

50) HR Insight. “포스코\_ 현장 밀착형 인사와 유연한 조직문화를 만들어 갈 것”  
([http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=simple\\_hr&logNo=221598750674](http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=simple_hr&logNo=221598750674), 검색일 2019.09.05.)

51) 뉴데일리경제. “대우조선해양, 사내 소통 강화 ‘DSME 청년이사회’ 발족”



이제는 젠더갈등 문제를 더 이상 회피하거나 외면하지 말고 부각시켜 드러내야 한다. 조직진단이나 조직문화 개선에 있어서 세대갈등에만 주목할 것이 아니라 가려진 젠더갈등에도 관심을 가져야 한다. 그런데 기업들이 세대갈등 해소에 관심을 기울이는 만큼 ‘젠더갈등’에 대해서는 크게 부각하거나 주목하고 있지 않은 듯하다. 젠더갈등이 해결되지 않은 상태에서 세대갈등이 더해져 젠더갈등을 덮거나 더 복잡하게 만드는 상황이 발생할 수도 있으므로, 이제는 젠더갈등 문제를 더 이상 회피하거나 외면하지 말고 부각시켜 드러내야 한다. 세대갈등처럼 보이지만, 실제로는 젠더갈등인 경우도 상당수일 것이다. 따라서 조직진단이나 조직문화 개선에 있어서 세대갈등에만 주목할 것이 아니라 가려진 젠더갈등에도 관심을 가져야 한다. 본 연구의 근로자 실태조사에서도 같은 세대 내 성평등 인식수준의 차이가 나타났고, 높은 직급의 남성들과 낮은 직급의 여성들간 인식 격차와 차별에 대한 인지수준의 격차 역시 컸다. 이러한 조직 내 갈등 해소는 결국 다양성과 포용성 수준을 높임으로써 가능해진다. 젠더갈등은 ‘성차별의 존재’를 인정하지 않는 것에서부터 시작되고, 성차별을 해소하고자 하는 정책을 역차별로 인지하게 된다. 결국은 모든 조직 구성원들이 다양성을 인정하고 포용할 때 젠더갈등과 성 격차는 해소될 수 있을 것이다.

다양성 관리의 중요성은 이미 오래전부터 강조되어 왔지만, 우리나라는 아직까지 성별 다양성조차도 달성하지 못하고 있다. 단기적으로는 제도나 정책으로 추진해야 할 부분도 있지만, 장기적으로는 교육을 통해 조직 전반에 다양성과 포용성이 확보되어야 한다. 성희롱 예방교육이 의무교육이기 때문에, 성희롱 예방교육 안에 D&I 교육을 포함시키는 방안이 가능하다. 특히 이 교육은 관리자급과 CEO가 참여하는 것이 매우 중요하다. 지금의 성희롱 예방교육처럼 기업에게만 맡겨두면 CEO 및 임원진을 필수적으로 참여시키고 실효성을 거두기 어렵기 때문에, CEO와 임원진의 경우에는 보다 강제적으로 교육에 참여할 수 있도록 하는 정책방안이 필요할 것이다.

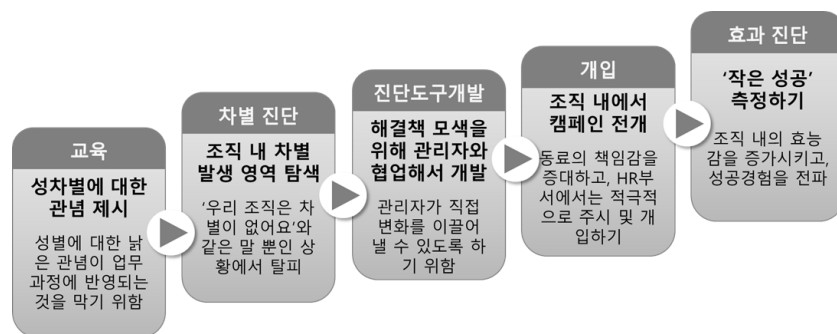
(<http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/08/20/2019082000063.html>, 검색일 2019.09.11.)

52) The Bell. “삼성전자가 ‘밀레니얼 커미티’를 만든 이유”

(<https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=201905130100017200001072&lcode=00>, 검색일 2019.09.11.)

## 2) 직장문화 변화를 위한 Small Wins 접근 도입

규모가 큰 기업일수록 문화 개선 및 확산에 있어 팀별 단위의 접근이 유용하다. Correll(2017: 736)이 제시한 ‘Small Wins Approach’를 주목할 필요가 있다. Small Wins Approach는 고정관념적 편견이 여성에 미치는 부정적인 영향을 줄이기 위해 적용한 모델로, 팀 단위에서 구체적이고 실행가능한 작은 실천들로부터 조직의 변혁을 가져올 수 있다는 접근법이다. 이를 통해 단기적으로는 조직 내 성별에 따른 편견을 줄이고, 장기적으로는 성 격차가 줄어드는 등의 효과를 기대할 수 있다. 모델의 내용과 과정은 다음 그림과 같다.



출처: Correll(2017). Small wins model for reducing gender bias, 736p. 그림 2 필자 번역

[그림 VI-2] 성별 편견을 줄이기 위한 Small Wins 모델

이를 통해, 직장문화에 내재하는 편견이 어디서부터 기인하는지 진단하고, 이를 효과적으로 제거하는 방법을 개발하여, 평가 시 사용되는 남성적 언어와 이미지를 제고하고 궁극적으로는 성통합적인 팀이 구성될 수 있다. 여기에는 고정관념과 상관없이 다양한 재능을 지닌 사람들에게 공정성을 바탕으로 자신감과 영감을 통한 높은 성과를 강조하는 리더십 즉 ‘포용적 리더십’이 요구된다(김영미, 2018: 39).

## 3) 성별 다양성 정책의 기업 성공사례 발굴 및 확산

성별 다양성 정책을 추진한 기업들의 성공사례를 발굴하고 확산하여 다른

기업들이 참고하도록 할 필요가 있다. 독일 Bosch의 사례는 관리자부터 실천하고 변화하는 것이 얼마나 중요한지를 보여주며, 프랑스 SODEXO는 성별 다양성 정책이 기업의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 사례이다. Coca Cola 사례는 다양성 관리를 위해, 차별적 요소를 제거함으로써 여성대표성을 강화한 사례이다.

#### ① 독일 Bosch 사례<sup>53)</sup>

경영진과 임원을 대상으로 약 3개월간 재택근무 및 시간제 근무를 실행하게 하여 문화적으로 유연한 근로시간을 사내에 적용할 수 있도록 하였다. 3개월 후에는 자유롭게 선택하도록 했는데, 80%가 지속적으로 유연근무를 하였다. 이러한 변화는 현장을 지속적으로 지켜보고 보고받는 임원들이 아닌, 결과로 직무평가를 하게 되자 개인들의 책임감도 증가하여 실적이 좋아졌다. 이로 인해 근로자들의 고정관념이었던 “일-남성적-리더십-현장에 참석-결과”로 이어지는 고리가 약화될 수 있었다. 특히 남성이 많은 Bosch에서 이 계획은 더 성평등을 이해하고 인지하는 데에 가까워질 수 있었다.

#### ② 프랑스 SODEXO 사례<sup>54)</sup>

16년전부터 사내 성별다양성을 위해서 노력해 왔으며, 2014년부터 성별 다양성 정책을 진행하였다. 그 결과 2018년에 리포트를 발간하였는데, 그 주요 내용은 다음과 같다.

- 근로자의 직무몰입이 14% 증가
- 근로자 직무 유지율 8% 증가
- 고객 유지율 9% 증가
- 작업장 내 안정성 12% 증가
- 영업이익 8% 증가

53) European Institute for Gender Equality.

(<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/germany/family-friendliness-part-diversity-culture-bosch>, 검색일 2019.10.10.)

54) Sodexo(2018). “2018 Global D&I report: making a world of difference” 10p.

### ③ Coca Cola 사례<sup>55)</sup>

다양성은 단순히 정책이나 제도가 아니라 회사의 구성원들을 통합하는 것으로, 회사의 미래를 어떻게 바라보고 운영할 것인지와 직결된다는 관념으로 다양성 관리에 임하고 있다. 특히 여성대표성 강화를 위해 추진한 여성리더십 위원회 사례를 참고할 만하다. 15명의 주요 여성임원으로 구성해 중간관리자에게 그들의 역량을 개발하고 주도성을 가질 수 있도록 조언하는 역할을 수행하며, 아래의 6가지 영역에도 관여한다. 그리고 사내규칙에 차별금지조항을 명시하였다.

- 역량있는 후보자의 채용과 배치
- 현재의 여성인력 풀이 미래의 인력으로 성장하는 파이프라인 개발
- 조직의 모든 수준(직급)에서의 여성인재의 존재 향상
- 여성근로자의 재능 유지
- 여성근로자의 주도성을 지지하기 위한 체계화된 문화 활성화
- 전 세계 여성근로자의 주도성이 사내에 명확하게 이해되고 녹아들 수 있도록 활성화

## 라. 기존 정책 개선방안

### 1) 적극적고용개선조치제도

‘남녀고용평등과 일·가정 양립에 관한 법률’에 근거하여 2006년부터 도입된 적극적고용개선조치는, 공공기관 및 500인 이상 기업에서 2019년부터는 300인 이상 및 지방공사·공단까지 그 대상으로 확대해가며 지속적으로 추진되어 왔다. 업종별로 여성근로자 비율과 여성관리자 비율을 주요 지표로 관리하는 제도로 민간영역에서 유일하게 성별 다양성과 관련하여 기업에 의무를 부여하는 제도이다. 그동안 여성근로자 및 여성관리자 비율 제고를 위해 다양한 개선이 이루어져 왔고, 최근에는 성별임금격차 해소를 위해 2019년부터 부진사업장에 직종별·직급별 남녀근로자 임금현황을 제출하도록 하였고, 2020

55) Coca Cola, (<https://www.coca-colacompany.com/our-company/diversity/diversity-councils-and-business-resource-groups>, Accessed on 26 September 2019)

년부터는 모든 사업장이 제출해야 한다(고용노동부 보도자료, 2019.10.31: 5). 물론 적극적고용개선조치는 기업의 자발적인 이행을 기본으로 하기 때문에 명단공표 이외에 큰 패널티는 없지만 조치 결과들이 공개되고 있어 기업들에게 영향을 미친다고 볼 수 있다. 실제로 본 연구의 분석결과에서도 제도의 효과가 있음을 확인할 수 있었다.

이 제도를 시행하는 이유는 기업 스스로 성차별적인 제도나 관행을 점검하고 개선할 수 있도록 촉진하는 데 있으므로, 남녀근로자 임금현황 공표가 실제로 성별임금격차 해소에 얼마나 영향을 미치는지 추후 점검이 가능할 것이다. 아직은 제도 도입 초기이기 때문에 남녀근로자 임금현황 자료를 어떻게 활용할지, 성별임금격차를 해소하기 위해 기업들에게 어떤 노력을 부여할 것인지 등은 구체화되지 못한 상태이다. 임금정보는 기존의 여성근로자나 여성관리자 비율보다 성 격차에 대한 보다 강한 시그널이 될 수 있을 것이다. 반면 개인의 임금은 인적자본 수준이 반영되고 직무, 근속, 직급 등 다양한 요인이 영향을 미치고, 특히 기업마다 다른 임금체계 역시 큰 영향을 미치기 때문에 결과로 나타나는 성별임금격차를 어떻게 해석하고 개선이 필요한 지점을 찾아내는 것이 상당히 어려울 것으로 짐작된다. 따라서 기업들이 성별임금격차를 가져오는 성차별적 요인들을 찾아내고 개선하는 데 도움이 될 수 있는 다양한 사례와 전반적인 인사상 제도 및 프로세스에 대한 프로그램 및 매뉴얼을 구축하고 안내할 필요가 있다. 아직은 임금정보에 대해서는 초기단계이기 때문에 제도가 정착되기까지는 어느 정도 시간이 필요할 것이다. 제도를 운영하는 과정에서, 성별에 따른 임금격차 해소라는 근본적인 목적을 달성할 수 있도록 면밀한 준비가 이루어져야 할 것이다.

## 2) 가족친화인증

V장의 분석결과에 따르면, 가족친화인증제도의 도입여부가 조직의 성 격차 완화에 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2008년부터 시작되어 시행한지 10년이 넘는 가족친화인증 기업은 2019년 1월 기준 누적 3,328개사로 보고되었다. 이 중 중소기업은 2,028개사로 60.9%이며, 공공기관 936개사 28.1%, 대기업 364개사 10.9%를 차지한다<sup>56)</sup>. 가족친화인증제도는 대기

업이나 공공기관이라 하더라도 법정제도인 모성보호제도조차 제대로 활용하지 못하던 시기에 시작되어, 모성보호제도 및 유연근무제도 등 일·가정 양립제도의 도입과 정착에 기여한 것으로 평가할 수 있다. 그렇다면 가족친화인증은 직장문화 개선과 성 격차 해소에 어떤 역할을 하고 있을까? 사실 가족친화인증의 지표는 대부분 모성보호제도의 활용 정도와 일·가정 양립 관련 제도들을 얼마나 도입했는지를 중심으로 구성되어 있기 때문에 직접적으로 직장문화나 성 격차 해소를 목적으로 추진되었다기보다는 이런 제도개선을 통해 간접적으로 직장문화 개선 및 성 격차 해소에 영향을 미쳤을 것으로 예상된다.

그런데 최근에는 주무부처인 여성가족부에서 가족친화인증에 ‘성평등 관점’을 반영하기 위해 지표를 조금씩 개선하고 있다. 예를 들어, 가점항목으로 ‘여성관리자 비율 목표제 시행’ 및 ‘여성임원 비율’을 추가하였다<sup>57)</sup>. 이러한 변화를 추진하고는 있으나, 아직도 ‘가족친화’라는 프레임은 여성의 육아 지원에 집중될 수밖에 없어, 가족친화인증을 직장문화 개선이나 성 격차 해소로 연결하기에는 부족하다고 판단된다. 추가된 지표들도 가점사항으로만 포함되어 있어 인증에 거의 영향을 미칠 수 없고, 한편으로는 여성관리자 비율이나 여성임원 비율이 가족친화와 어떤 관련이 있는지 의문이 제기될 수도 있다.

현재의 가족친화인증제도가 모성보호제도조차 활용이 어려웠던 시기에는 제도도입률을 높이면서 여성들이 노동시장에서 탈락되지 않고 경력을 유지할 수 있도록 하는 데에 기여한 것은 분명하다. 만약 향후 직장문화 개선이나 성 격차 해소에 가족친화인증제를 활용하고자 한다면, 보다 큰 틀에서의 개편이 필요할 것으로 판단된다. 즉 여성가족부의 사업인 만큼, ‘가족친화’라는 프레임에서 ‘성평등한 직장문화 구축’이라는 상위의 목표로 전환하고, 이를 위한 지표 개편과 추진체계를 마련할 것을 제안한다.

### 3) 성별균형 포용성장 촉진 정책

여성가족부는 지난 3월, 10개 경제단체와 함께 ‘성별균형 포용성장 동반관

56) 가족친화지원사업 홈페이지. (<http://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertStatus.do>, 검색일 2019.11.11.)

57) 가족친화지원사업 홈페이지. (<http://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertStatus.do>, 검색일 2019.11.11.)

계(파트너십)’을 위한 업무협약을 체결했다. 협약의 주요 내용은 “①기업 내 성별균형을 통해 기업과 국가의 포용적 성장에 기여하도록 노력함, ②성별에 상관없이 능력과 성과로 평가 받는 공정하고 투명한 인사 및 조직 문화를 통해 실질적 기회의 평등이 보장될 수 있도록 노력하도록 함, ③평등하고 포용적인 사회 실현을 위한 기업의 인식 개선과 대국민 공감대 형성에 노력하도록 함, ④홍보 및 교육, 자문상담, 연구·조사 등의 사업을 상호협력하고 이의 지속적 협력 추진을 위하여 실무 기획단을 구성·운영함”이다. 이를 이행하기 위해 2019년은 관련 연구조사, 기업지원, 인식개선 등의 사업을 추진 중에 있다(여성가족부 보도자료, 2019.03.22.: 1).

이 사업 역시 기업의 자발적 참여로 이루어지기 때문에, 지금은 초기 단계로 장기적 관점에서 추진될 필요가 있다. 당장은 큰 성과가 나타나지 않더라도 주요 기업들이 성평등에 대한 문제의식을 갖고 이를 실천해나갈 수 있도록 내실 있는 프로그램이 구성되어야 할 것이다. 또한 기업의 참여를 독려할 수 있는 방안도 고민이 필요하다. 자발적 참여방식이지만, 특히 대기업들의 경우 CSR 차원에서 참여를 적극 유도하고, 정부의 일관된 정책방침으로서 지속적으로 기업에게 메시지를 전달할 필요가 있다.

## 마. 향후 연구과제

본 연구의 실태조사는 직장문화의 특성에 초점을 맞추기 위해, 비교적 유사한 노동시장 지위를 갖고 있는 기업과 근로자를 대상으로 이루어졌다. 그러다 보니 특정한 집단의 특성으로 나타날 수밖에 없었는데, 이후에는 보다 대표성 있는 표집을 통해 우리나라 전반적인 직장문화와 성 격차 현황을 파악할 필요가 있다. 대·중소기업간 격차, 고용형태에 따른 격차(정규직-비정규직), 지역별 격차(수도권-지방), 학력별 격차 등 구조적인 격차들이 성별과 만났을 때 어떻게 복합적으로 작용하며, 각 집단별로 직장문화는 어떤 차이가 있는지 파악하는 것이 의미가 있을 것이다.

정부 차원에서는 2014년에 고용노동부가 ‘일하는 방식과 문화에 대한 인식조사’를 한 차례 실시한 이후에는 직장문화에 대한 전반적인 실태조사는 없었다. 매년 실시하는 일·가정 양립 실태조사에 근로시간이나 일하는 방식에 대한

문항이 포함되어 있지만, 이 조사는 기업의 인사담당자들이 응답하기 때문에 근로자 대상 조사가 추가로 필요하다. 따라서 향후에는 일·가정 양립 실태조사를 근로자 대상으로 실시하거나, 별도로 직장문화 실태조사를 기획할 것을 제안한다.

또한, 이 실태조사 결과는 다양한 문항들을 포함하고 있어 분석모델의 응용 가능성이 크다. 즉, 이 데이터를 활용하여 다른 분석모델을 구성한 추가연구도 가능하다. 본 연구에서는 유사한 규모와 경영상황을 가진 기업들이 부문별로 어떻게 다른 특성을 보이는지 파악하기 위한 분석모델을 설계했다. 향후에는 사업부문을 주요 설명변수로 하여 모델을 설계하는 등 연구목적에 따른 종속변수와 독립변수를 다양하게 설계한 분석모델 연구도 가치가 있을 것이다.



## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 강민정·문지선·권소영·김양희·방세린(2018). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구. 서울: 한국여성정책연구원.
- 강민정·이서현·임희정(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구. 서울: 한국여성정책연구원.
- 강이수·신경아·박기남(2016). 여성과 일: 일터에서 평등을 찾다. 파주: 동녘.
- 국미애·이화용(2017). 서울시 여성의 경력단절 경로 및 영향요인 분석. 서울: 서울여성가족재단.
- 권혜원·권현지(2018). “여성변호사 경력구축 과정에서의 젠더불평등”. 한국 여성학. 제34권 제2호. 71-116.
- 김영미(2018.6.5.). 30% 클럽 포럼-미래기업 연구결과 발표. 미래포럼.
- 김종숙·김영옥·홍지현·이서현·최형재(2018). 노동시장 성 격차 해소를 위한 전략개발(I) : 채용을 중심으로. 서울: 한국여성정책연구원.
- 김태홍·주재선·박진표(2016). 2016 한국의 성평등보고서. 서울: 여성가족부.
- 노사발전재단(2011). 고용평등 우수사례집.
- 노사발전재단(2013). 고용평등 우수사례집.
- 노사발전재단(2016). 일터혁신 컨설팅(일가정 양립) 수행(내부) 자료.
- 노사발전재단(2019). 일터혁신 컨설팅 사업안내.
- 대한상공회의소(2018.8.20.). “기업문화 개선을 가로막는 ‘고정관념 5가지’”. 대한상의 브리프.
- 대한상공회의소(2019). 기업문화 혁신을 위한 6가지 키워드. 기업문화 Insight Report.
- 대한상공회의소·McKinsey&Company(2016). 한국기업의 조직건강도와 기업 문화 진단 보고서.
- 대한상공회의소·McKinsey&Company(2018). 한국기업문화의 근본적 혁신을

위한 제언.

롯데지주 손명정 수석(2019.10.24.) 2019 UNGC 'Korea Leaders summit, 롯데그룹의 Diversity Eco System' 발표자료.

박우성·임광동(1999). "이익분배제". 서울: 한국노동연구원.

전기택·김종숙·정성미·이선행·박근화(2019). "2017년 기준 일·가정 양립 실태 조사". 고용노동부.

한국 P&G 예현숙 상무(2019.10.17.). 성별균형을 위한 조직문화 조성방안 포럼 발표자료.

SK이노베이션(2016). SK이노베이션 지속가능성보고서 2016.

## 2. 해외문헌

Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions: career and family among women executives*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Christopher, K. (2012). Extensive mothering: Employed mothers' constructions of the good mother. *Gender & Society*, 26(1): 73-96.

Correll, S. J. (2017). Reducing gender biases in modern workplaces: a small wins approach to organizational change. *Gender & Society*, 31(6): 725-750

DiMaggio, P. J., & Powell. W. W. (1983). The iron cage revisited: collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Erin, R. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: how people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, 26(4): 997-1017.

Galinsky, E., Aumann, K., Bond, J. K. (2009). *Times are changing: gender and generation at work and at home*. 2008 National

- Study of the Changing Workforce, Families and Work Institute, New York.
- Humberd, B. K., & Ladge, J., & Harrington, B. (2015). The “new” dad: navigating fathering identity within organization contexts. *Journal of Business Psychology*, 30(2): 249-266.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the Balanced Scorecard. *Performance measurement, management and appraisal sourcebook*, 66-79.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3): 281-303.
- OECD(2019). Hours worked (indicator). doi: 10.1787/47be1c78-en (검색일 2019.09.26.).
- Webber, G. & Williams, C. (2008). Mothers in “good” and “bad” part-time jobs\_different problems, same results. *Gender & Society*, 22(6): 752-777.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. 2000. Communities of practice: the organizational frontier. *Harvard business review*, 78(1), 139-146. 서울시 일·생활 균형 정책컨퍼런스 (2019.11.06.), 56p에서 재인용.
- Williams, J. (2000). *Unbending gender: why family and work conflict and what to do about it*. New York: Oxford University Press.
- Williams, J. C., & Bornstein, S. (2006). Caregivers in the courtroom: the growing trend of family responsibilities discrimination. *University of San Francisco Law Review(U.S.F.L.Rev.)*, 41: 170-190.
- World Economic Forum(2018). “*The global gender gap report 2018*”.

### 3. 기사 및 보도자료

- 고용노동부 보도자료(2019.10.31.). “지난 13년간 민간기업·공공기관의 여성 근로자 비율(7.64%p) 및 관리자 비율(10.91%p) 지속 증가.”
- 뉴데일리경제(2018.08.17.). “후배 사원에게 배운다”… LGU+, ‘리버스 멘토링’ 운영 ‘눈길’. <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2018/08/16/2018081600194.html>, 검색일 2019.09.05.
- 뉴데일리경제(2019.08.20.). “대우조선해양, 사내 소통 강화 ‘DSME 청년이사회’ 발족.” <http://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/08/20/2019082000063.html>, 검색일 2019.09.11.
- 동아일보(2016.06.02.). “칼퇴라고 하지마요, 정시퇴근이라고 해요”. <http://www.donga.com/news/List/Eco/article/all/20160601/78449292/1>, 검색일 2019.09.08.
- 여성가족부 보도자료(2019.03.22.). “10개 경제단체-여성가족부 함께 기업 내 성별 균형 성장 이끈다.”
- 여성가족부 보도자료(2019.10.16.). “2019년 1분기 기준 여성임원 4.0%, 여성 사외이사 3.1%”.
- 여성가족부 정책뉴스(2019.04.09.). “성별균형 포용성장 파트너십 후속 롯데 그룹과 제1호 자율 협약 체결”. [http://www.mogef.go.kr/nw/enw/nw\\_enw\\_s001d.do?mid=mda700&bbtSn=707044](http://www.mogef.go.kr/nw/enw/nw_enw_s001d.do?mid=mda700&bbtSn=707044), 검색일 2019.05.12.
- 월간인재경영(2017.01.31.). “남다른 조직문화, 능동적인 일터로 혁신하는 태평양물산”. <http://www.abouthr.co.kr/news/articlePrint.html?idxno=2161> 검색일 2019.09.08.
- 저출산고령사회위원회 보도자료(2018.02.07). “초등학교 1학년 입학기, 돌봄 부담 덜기 위해 정부 부처 함께 지원한다.”
- 조선일보(2017.08.21.). “내맘대로 출퇴근 삶이 바뀐 현대카드 사람들.” [http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html\\_dir/2017/08/21/2017082100927.html](http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html_dir/2017/08/21/2017082100927.html), 검색일 2019.10.18.
- 코리아닷컴(2018.01.02.). “권영수 부회장, ‘일·가정, 두 마리 토끼 잡자’”.

<http://www.koreaittimes.com/news/articleView.html?idxno=78500>, 검색일 2019.09.08.

통계청 보도자료(2019.01.09.). “2018년 12월 및 연간 고용동향”.

통계청 보도자료(2019.09.26.). “2018년 기준 전국 사업체조사”.

한국경제(2018.05.06.). “야근왕국, 한국 노동생산성 OECD 최저” <http://news.hankyung.com/article/2018050651711>, 검색일 2019.03.08.

허핑턴포스트코리아(2018.07.15.). “한국의 노동자가 OECD 평균보다 33일을 더 일한다는 통계가 나왔다” [https://www.huffingtonpost.kr/entry/story\\_kr\\_5b4ad24ae4b0bc69a787d356](https://www.huffingtonpost.kr/entry/story_kr_5b4ad24ae4b0bc69a787d356), 검색일 2019.03.08.

CBS노컷뉴스(2017.8.29.). “‘반반차’를 아시나요…현대백화점그룹, 2시간 휴가제 도입” <https://www.nocutnews.co.kr/news/4838040>, 검색일 2019.09.25.

HR Insight(2019.8) “포스코\_ 현장 밀착형 인사와 유연한 조직문화를 만들어 갈 것” [http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=simple\\_hr&logNo=221598750674](http://blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=simple_hr&logNo=221598750674), 검색일 2019.09.05.

Sodexo(2018). “2018 Global D&I report: making a world of difference”.

The Bell(2019.05.14) “삼성전자가 ‘밀레니얼 커미티’를 만든 이유” <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=201905130100017200001072&lcode=00>, 검색일 2019.09.11.

#### 4. 홈페이지

가족친화지원사업 홈페이지. ([www.ffsb.kr](http://www.ffsb.kr), 검색일 2019.09.19.).

가족친화지원사업 홈페이지. (<http://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertStatus.do>, 검색일 2019.11.11.).

고용노동부 일생활균형 홈페이지. (<http://worklife.kr>, 검색일 2019.09.24.).

적극적 고용개선조치 홈페이지. ([aa-net.or.kr](http://aa-net.or.kr), 검색일 2019.09.19.).

중소기업 사회적책임경영 홈페이지. (<https://www.csr.go.kr>, 검색일 2019.

09.23.).

Catalyst. (<https://www.catalyst.org/marc>, 검색일 2019.04.29.).

Catalyst. (<https://www.catalyst.org/solution/marc-programming>, 검색일 2019.10.29.).

Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-women-can-take-to-support-mens-engagement>, 검색일 2019.10.29.).

Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-men-can-take-to-create-an-inclusive-workplace>, 검색일 2019.10.29.).

Catalyst. (<https://www.catalyst.org/research/actions-organizations-can-take-to-support-mens-engagement>, 검색일 2019.10.29.).

Coca Cola. (<https://www.coca-colacompany.com/our-company/diversity/diversity-councils-and-business-resource-groups>, 검색일 2019.09.26.).

European Institute for Gender Equality. (<https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/good-practices/germany/family-friendliness-part-diversity-culture-bosch>, 검색일 2019.10.10.).

ISO 26000. (<https://iso26000.info/iso26000>, 검색일 2019.09.23.).

OECD.Stat, Employment, Gender wage gap (<https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>, 검색일 2019.08.12.).

\_\_\_\_\_, Labour force participation rate, by sex and age group, (<https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>, 검색일 2019.04.23.).

The Economist The glass-ceiling index. (<https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling>, 검색일 2019.04.23.).

2020 Women on boards, Gender diversity index 2019. ([https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/10/2020WOB\\_Gender\\_Diversity\\_Index\\_Report\\_Oct2019.pdf](https://2020wob.com/wp-content/uploads/2019/10/2020WOB_Gender_Diversity_Index_Report_Oct2019.pdf), 4p, 검색일 2019.11.13.).

## 5. 법령인용

「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제18조의 3

## 6. 분석자료

고용노동부(2014). 「일하는 방식과 문화에 대한 인식조사」

금융감독원. 「전자공시시스템 2013년~2017년 사업보고서 (CEO스코어)」

문화체육관광부(2018). 「노동시간 단축에 대한 인식조사」

## 7. 참고자료

김태홍·김종숙·배호중·전용일·임희정(2012). 성별임금 실태조사 및 제도 개선 방안. 서울: 한국여성정책연구원.

한국 P&G 예현숙 상무(2019.10.25.). 전문가자문회의.

한국노동연구원. 사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지.

한국직업능력개발원. 인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사.

홍지현·김태홍·김난주·이서현·전병유·박지혜·박미연(2018). 2018년도 여성 관리자패널조사. 서울: 한국여성정책연구원.



## 부 록

인사담당자용 설문지	283
근로자용 설문지	295





[인사담당자용]

<b>기업 조직문화에 대한 실태조사</b>	ID <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>				

안녕하십니까? 한국여성정책연구원은 국무총리실 산하 여성정책연구기관입니다. 저희는 한국기업의 일하는 방식과 조직문화 현황을 파악하고, 각 특성에 적합한 관련정책 및 제도를 제안하기 위해 설문 조사를 실시하고 있습니다.

설문지의 응답내용은 **연구윤리**와 **통계법 제33조**에 따라 비밀이 보장되며, 전체 중에서 몇 %라는 식의 통계자료를 내는 데만 사용됩니다. 바쁘신 가운데 시간을 내주신 점 진심으로 감사드립니다.

2019년 6월

**A. 사업체 일반현황**

A1. 사업체명 (2019년 6월 현재 기준)	_____		
A2. 종사자수 (2019년 6월 기준)	① 300명 미만 → 조사 중단 ② 300명-499명                      ③ 500명-999명 ④ 1000명 이상 → (                      )명		
A3. 사업부문 및 업종 (해당 업종 모두 선택) → 1개 이상 비해당 업체 조사 중단	A3-1. 사업부문	A3-2. 업종(5digit) → 필수응답 아님	
	1) 중공업		
	2) 유통		
	3) 과학기술		
	4) 금융 및 보험		
A4. 사업체 유형	① 본사    ② 공장(본사 포함)    ③ 지사 → 조사 중단		
A5. 사업체 형태	① 민간기업(→ □ 외국계 기업)    ② 공공기관 → 조사 중단		
A6. 소재지(세부 주소)	_____시/도 _____시/군/구 _____읍/면/동 (나머지) _____		
A7. 설립연도	_____년		
A8. 매출액(2018년 기준)	_____백만원		
A9. 대표자 성별 (공동인 경우 복수 응답)	① 남성                      ② 여성		
A10. 기업 상장 유무	① 거래소 ② 코스닥 ③ 비상장		
A11. 설문지 응답자	부서		직급
	근속 기간	현업무 근속기간 (                      )년 (                      )개월 전체 경력기간 (                      )년 (                      )개월	① 대리급 이하 → 조사 중단 ② 과장급    ③ 차장급    ④ 부장급 이상

(참고: 한국노동연구원 사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지, pp 1~22)

## B. 일·생활 균형 현황

B1. 다음 제도 중 귀사에서 활용하고 있는 제도를 모두 골라주세요.

제도		시행	미시행
유연근로제도	1) 시차출퇴근제	1	2
	2) 자율출퇴근제(선택근무제)	1	2
	3) 재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)	1	2
휴일·휴가	4) 입학기 10시 출근제(초등기)	1	2
	5) 연차휴가사용분할제도(반차, 외출 등)	1	2
	6) 리프레쉬 휴가(안식휴가)	1	2
	7) 자녀입학휴가	1	2
출산 및 육아지원	8) 육아휴직자 관리(복귀지원) 프로그램	1	2
	9) 법정 1년 이상 육아휴직 부여	1	2
	10) 자동육아휴직제	1	2
	11) 육아휴직급여 추가지급	1	2
	12) 임신기 근로시간 단축	1	2
	13) 육아기 근로시간 단축제도	1	2
	14) 난임휴가제도 및 난임시술비용 지원제도 * 둘 중 1개 제도만 시행하는 경우 '시행'으로 응답	1	2
	15) 직장어린이집	1	2

### <제도 설명>

- 1) 시차출퇴근제: 주5일 40시간 근무를 준수하되, 출퇴근시간만 조정하는 제도
- 2) 자율출퇴근제(선택근무제): 단위기간 1개월 이내의 총 근로시간 범위에서 업무의 시작 및 종료시간, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도
- 3) 재택 및 원격근무제: 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 근무하는 제도
- 4) 입학기 10시 출근제: 초등학교 입학기의 자녀를 둔 근로자가 육아기 근로시간 단축제도, 유연근무 또는 연차를 활용해 10시 출근을 장려하는 제도
- 5) 연차휴가사용 분할제도: 1일 8시간의 유급휴가인 연차를 분할하여 반차(4시간), 반반차(2시간) 등으로 활용하는 제도
- 6) 리프레쉬 휴가(안식휴가): 통상 장기근속자 대상으로 일정기간(1주, 2주 등)의 유급휴가를 부여하는 제도
- 7) 자녀입학(돌봄)휴가: 자녀의 초등학교 입학을 전후로 휴가를 부여하는 제도(예, 유급 2주+무급 2주(선택) 등)
- 8) 육아휴직자 관리(복귀지원) 프로그램: 육아휴직자의 안정적인 직장 복귀를 위한 교육 등 프로그램 실시
- 9) 법정 1년 이상 육아휴직 부여: 육아휴직 대상자에게 법정 1년의 육아휴직을 부여하여 1년 미만 사용이 아닌 1년 이상 휴직을 할 수 있도록 조치
- 10) 자동육아휴직제: 출산휴가 3개월 이후, 별도의 신청없이 곧바로 1년간 육아휴직을 할 수 있는 제도
- 11) 육아휴직급여 추가지급: 법적으로 부여되는 육아휴직급여 이상 지급하는 경우(예: 통상임금 100%, 평균임금 수준 등)
- 12) 임신 기 근로시간 단축: 임신 12주 이내 또는 36주 이후 여성근로자에게 하루 2시간 근로시간 단축
- 13) 육아기 근로시간 단축제도: 육아휴직을 사용할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 주당 15~30시간 근무
- 14) 난임휴가제도: 난임 치료를 받기 위한 연간 3일 이내의 휴가(최초 1일은 유급)를 부여하는 제도  
난임시술비용 지원제도: 난임 치료 시술비용의 일정부분 이상을 지원하는 제도
- 15) 직장어린이집: 상시 여성근로자 300명 이상 또는 상시근로자 500명 이상 고용하고 있는 사업장은 직장어린이집을 설치할 의무가 있음. 다만, 사업장의 사업주가 직장어린이집을 단독으로 설치할 수 없을 때에는 사업주 공동으로 직장어린이집을 설치·운영하거나, 지역의 어린이집과 위탁계약을 맺어 근로자 자녀의 보육을 지원하여야 함

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p587(문20), p590(문1))

B2. 귀사는 가족친화 인증\*을 받은 이력이 있습니까? 복수의 인증을 받은 기업의 경우 가장 최근의 연도를 응답해 주십시오.

- ① 있음 →(                      년도)                      ② 없음

\* 가족친화인증제도: 근로출산 및 양육, 일·가정 양립 및 조직문화 등 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업에게 인증을 부여

B3. 2018년 정규직 기준, 출산휴가 및 육아휴직 사용현황은 어떠합니까? 없는 경우 0명을 입력해 주시면 됩니다.

구분	2018년 출산휴가지수* (2018년 출산휴가를 시작한 경우)	2018년 육아휴직자 수		
		총 사용자 (육아휴직 종료시점이 2018년인 경우)	회사 인원 (2018년 육아휴직 복귀 예정이었으나, 퇴사한 인원)	
남성	명	명		명
여성	명	명		명

\*남성의 경우 배우자출산휴가(유급 3일+무급 2일 총5일의 휴가를 부여하는 제도)를 활용한 기준으로 응답  
(참고: 한국노동연구원 사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지, pp231(FQ2004,2005 FQ2010,2011) 재구성)

B3-1. [B3에서 남/여 각각 육아 휴직자 수 1명 이상이라고 응답한 경우] 평균 육아휴직 기간은 어느 정도 인니까? 출산휴가 기간을 제외하여 응답해 주십시오.

구분	평균 육아휴직 기간
남성	평균 ( )개월
여성	평균 ( )개월

**B3-2. 출산휴가 및 육아휴직으로 인한 인력공백은 어떻게 해결하고 있습니까?**  
주된 방법 한 가지만 선택해 주십시오.

- ① 대체인력 채용  
② 협력업체(파견업체 등)로부터 대체인력 확보  
③ 타부서로부터 총원  
④ 해당 팀 내에서 자체적으로 해결  
⑤ 기타( )

B4. 2018년 정규직 기준, 귀사 근로자의 연차휴가 소진율은 어떠합니까?

구분	연차휴가 소진율
남성	%
여성	%

B5. 귀사는 남은 연차휴가 일수에 비례해 수당을 지급합니까?

- ① 남은 휴가에 대해 모두 지급함                  ② 기본사용일수(여: 15일) 이외 남은 휴가에 대해 지급함  
③ 남은 휴가일수가 있어도 지급하지 않음      ④ 기타( )

B6. 최근 3개월 정규직 기준, 귀사의 초과근로 시간은 평균 어느 정도입니까?

구분	주당 평균 초과근로시간
남성	시간
여성	시간

## C. 인사관리 현황

### 인사관리 전반

C1. 귀사의 비전이나 경영가치에 성별 다양성(성평등 혹은 여성인력 활용 등)에 대한 내용이 포함되어 있습니까?

- ① 포함되어 있다                      ② 포함되어 있지 않다

C2. 귀사는 직무분석(직무기술서 및 직무명세서 작성)을 실시하고 있습니까?

- ① 예                                      ② 아니오

C3. 귀사의 CEO에 대해 응답해주세요

우리 회사의 CEO는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	1	2	3	4
2) 직원들에게 신임을 받고 있다	1	2	3	4
3) 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	1	2	3	4
4) 직원들과 자주 소통하는 편이다	1	2	3	4
5) 경조사 등 기쁘거나 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다	1	2	3	4
6) 직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다	1	2	3	4

C4. 귀사는 다음 업무를 담당하는 담당자나 조직이 있습니까?

	담당자		조직	
	있음	없음	있음	없음
1) 조직문화	1	2	1	2
2) 사회적 책임(CSR)	1	2	1	2
3) 지속가능 경영	1	2	1	2

\*사회적 책임(CSR): 기업의 이해 당사자들이 기업에 기대하고 요구하는 사회적 의무들을 충족시키기 위해 수행하는 활동

\*지속가능 경영: 기업이 경제적 성장과 더불어 사회에 공헌하고 환경문제에 기여하는 가치를 창출하여 다양한 이해관계자의 기대에 부응함으로써 기업가치와 기업경쟁력을 높여 지속적인 성장을 꾀하는 경영활동

C5. 귀사는 다음과 같은 제도를 시행하고 있습니까?(2019년 목표치로 응답)

1) 여성채용목표제	① 시행함 → 2019년 목표 (    )%	② 시행하지 않음
2) 여성관리자승진목표제	① 시행함 → 2019년 목표 (    )%	② 시행하지 않음

## 채용 및 배치

### C6. 2018년 정규직 기준, 귀사의 채용현황은 어떻습니까?

구 분	신입사원 채용		경력직 채용	
	응시자 수	합격자 수	응시자 수	합격자 수
남성	명	명	명	명
여성	명	명	명	명

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p591(문5 재구성))

(참고: 한국직업능력개발원. 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p286(문2.7) 재구성)

### C7. 2018년 정규직 기준, 귀사의 인력충원 방식은 어떠하였습니까?

	비중
1) 정기간채(대졸공채 기준)	%
2) 수시채용	%
3) 타기업 스카우트	%
4) 내부충원(사내공모제 등) → 문 C7-1	%
5) 기타( )	%
전체	100%

#### C7-1. 2018년 정규직 기준, 내부에서 인력을 충원한 적이 있었다면, 몇 명이었습니까?

전체	남성	여성
명	명	명

### C8. 2018년 정규직 기준, 공개 채용절차에 심사위원·평가위원·면접관 등에 여성이 포함되어 있었습니까?

	전체 인원수	여성 인원수
서류심사 위원	명	명
실무면접 위원	명	명
최종(임원) 면접위원	명	명

### C9. 귀사에서는 여성근로자 채용이나 배치 시 다음 사항들을 중요하게 고려합니까?

	그렇다	아니다
1) 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가?	1	2
2) 결혼이나 임신 계획이 있는가?	1	2
3) 돌봄이 필요한 자녀가 있는가?	1	2
4) 야근이나 기타 필요 시 오래 일할 수 있는가?	1	2
5) 지방이나 해외 등 출장을 갈 수 있는가?	1	2
6) 현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가?	1	2
7) 회사에서 요청 시 언제든지 나와서 일할 수 있는가?	1	2
8) 나이 및 외모가 직무에 적합한가?	1	2

C10. 귀사의 핵심부서 내 정규직 인력 중 여성 비중은 평균 얼마나 됩니까?(최대 3개까지 기입)

핵심(주요)부서	부서 내 여성 비중
부서명1( )	%
부서명2( )	%
부서명3( )	%

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p591(문2))

평가

C11. 귀사의 인사고과, 승진 등 평가제도는 어떻게 구성되어 있습니까?

	업적평가 → 문 C11-1	역량평가	태도평가 (근태, 성실도 등)	기타	전체
사원/대리급	%	%	%	%	100 %
관리자급(과장/팀장급 이상)	%	%	%	%	100 %

C11-1. 귀사는 업적평가에 균형평가표(Balanced Score Card: BSC)\*를 활용하십니까?

- ① 모두 활용함      ② 관리자급에만 활용함      ③ 활용하지 않음

\*균형평가표: 조직의 비전과 전략목표 실현을 위해 4가지(재무, 고객, 내부프로세스, 학습과 성장) 관점의 성과지표를 도출하여 성과를 관리하는 성과관리 시스템

C12. 2018년 정규직 기준, 귀사의 인사고과 등급별 분포에서 남녀는 어떠합니까? (중간 등급은 기재 제외)

	상위 등급		하위 등급	
	남성	여성	남성	여성
사원/대리급	명	명	명	명
관리자급(과장/팀장급 이상)	명	명	명	명

참고 자료	평가 등급	상위 등급		중간 등급	하위 등급	
	5단계	S	A	B	C	D
	4단계	A	B	C	D	
	3단계		A	B	C	

C12-1. 상위 등급을 받은 집단의 남성비율이 높다면 그 이유는 무엇이라 생각하십니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- ① 여성근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요부서에 배치되지 않기 때문에  
 ② 여성근로자의 직무수행능력이 낮기 때문에  
 ③ 남성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에  
 ④ 여성근로자의 경우 어렵고 힘든 일을 하지 않으려 하기 때문에  
 ⑤ 여성근로자의 야근이나 휴일 근무를 하지 않기 때문에  
 ⑥ 여성근로자는 출산이나 육아 등으로 업무공백이 발생하기 때문에  
 ⑦ 기타( )

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p585(문11 재구성))

## 임금

### C13. 2018년 정규직 기준, 귀사의 연간 평균 급여 현황은 어떻게 됩니까?

직급	성별	기본급(A)	고정수당(B)	변동수당(C)	변동급(D)	연간총액급여 (E=A+B+C+D)
사원급 1년차	남성	만원	만원	만원	만원	만원
	여성	만원	만원	만원	만원	만원
과장급 1년차	남성	만원	만원	만원	만원	만원
	여성	만원	만원	만원	만원	만원
차장급 1년차	남성	만원	만원	만원	만원	만원
	여성	만원	만원	만원	만원	만원
부장급 1년차	남성	만원	만원	만원	만원	만원
	여성	만원	만원	만원	만원	만원

※ 기본급: 연공급, 직능급, 연봉제, 직무급  
고정수당: 직급, 직책수당, 특별수당(생산장려수당), 생활보조수당(가족수당)  
변동수당: 초과 근로 수당, 연장/휴일/야간 근로 수당  
변동급(성과인센티브): 차등성과급, 보너스, 이윤분배제(Profitsharing)

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p585(문13) 재구성)  
(참고: 한국노동연구원 사업제패널 1~6차 조사자료 통합설문지, pp103 재구성)

### C14. 2018년 정규직 기준, 팀/부서 성과인센티브를 가장 많이 받은 부서(팀)이 있습니까? 있다면 어떠한 부서(팀)입니까? 부서명을 쓰시고, 그 부서에서의 여성 비중은 어떻게 됩니까?

팀/부서명	여성 비중
( ) 팀/부서	( )%

(참고: 김태홍·김종숙·배호중·전용일·임희정(2012). 성별임금 실태조사 및 제도 개선방안, p280 (문C5) 재구성)

## 승진

### C15. 2018년 정규직 기준, 귀사의 승진현황은 어떻게 됩니까?

	남성		여성	
	승진대상자수	승진자수	승진대상자수	승진자수
신입급에서 대리급 승진	명	명	명	명
대리급에서 과장급 승진	명	명	명	명
과장급에서 차장급 승진	명	명	명	명
차장급에서 부장급 승진	명	명	명	명
부장급에서 임원급 승진	명	명	명	명

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p592(문6))

### C16. 2018년 정규직 기준, 귀사의 직급별 실제 승진 소요연수는 평균 몇 년입니까?

	남성	여성
신입급에서 대리급 승진	년	년
대리급에서 과장급 승진	년	년
과장급에서 차장급 승진	년	년
차장급에서 부장급 승진	년	년
부장급에서 임원급 승진	년	년

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p585(문12))

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p297(문2.8) 재구성)



290 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

C17. 승진후보자 중 승진자를 결정할 때 가장 우선적으로 고려되는 항목은 무엇입니까?

	1순위	2순위	3순위
사원급→관리자급			
관리자급→임원급			

<보기> ① 직급 체류 연한 ② 업무실적 ③ 성장잠재력 ④ 상급자의 재량 ⑤ 동료평가 혹은 하급자 평판  
 ⑥ 조직 내외 정치력 혹은 네트워크 ⑦ 근무태도 ⑧ 성별 ⑨ CEO의 생각(의중)  
 ⑩ 기타( )

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p283(문1.2-1.2) 재구성)

C18. 귀사는 비슷한 조건(인사고과 결과, 성장잠재력, 직급체류연한 등)을 가진 남녀관리자 중 누구를 승진시킬 가능성이 높습니까?

① 여성관리자 →C18-1로 ② 남성관리자 →C18-2로 ③ 성별 상관없음

C18-1. 여성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유는 무엇입니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- |                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| ① 적극적고용개선조치 이행을 위해 | ② 여성고객의 니즈를 맞추기 위해       |
| ③ CEO의 의지          | ④ 여성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아져서 |
| ⑤ 여성 리더가 필요해서      | ⑥ 여성들의 소통능력이 더 뛰어나서      |
| ⑦ 여성들이 업무능력이 뛰어나서  | ⑧ 기타( )                  |

C18-2. 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유는 무엇입니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| ① 회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에  | ② 고객 또는 거래처가 남성을 선호해서     |
| ③ CEO의 의지                         | ④ 남성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아져서  |
| ⑤ 남성들의 조직 헌신도가 높아져서               | ⑥ 여성들의 출산·육아휴직으로 인한 공백때문  |
| ⑦ 남성들이 지방근무, 출장, 야간근무 등을 하기에 적절해서 | ⑧ 남성의 정치력 또는 네트워크가 더 뛰어나서 |
| ⑨ 기타( )                           |                           |

(참고: 홍지현 외(2018), 『2018여성관리자패널』, p585(문11,문11-1 재구성), p584(문9 재구성))

교육·훈련

C19. 2018년 정규직 기준, 교육훈련과정\*의 실시여부와 여성 참여비율을 답해주세요

	실시여부		참여자 중 여성 비율
	실시	미실시	%
1) 멘토링 또는 코칭	1	2	%
2) 리더십 교육	1	2	%
3) 해외연수	1	2	%
4) 국내·외 학위과정	1	2	%
5) 해외 지사/본사 파견	1	2	%
6) 임원후보자 교육	1	2	%

\*회사에서 전액지원 하는 과정

(참고: 홍지현 외(2018), 『2018여성관리자패널』, p584(문7 재구성))

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p288(문1.7) 재구성)

C20. 귀사에서 관리자 승진과 직접적으로 관련 있는 교육과정이 있다면 모두 응답해 주십시오.  
(복수 응답)

- |             |             |
|-------------|-------------|
| ① 멘토링 또는 코칭 | ② 해외연수      |
| ③ 리더십 교육    | ④ 국내·외 학위과정 |
| ⑤ 해외지사/본사파견 | ⑥ 기타( )     |

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p285(문1.8) 재구성)



## D. 일하는 방식과 문화

### D1. 귀사의 기업 지배구조는 어디에 해당합니까?

- ① 오너 경영체제                      ② 전문경영인 체제

(참고: 한국노동연구원 사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지, pp26 재구성)

### D2. 귀사의 오너와 전문경영인은 귀사의 성평등한 조직문화에 얼마나 영향을 미친다고 생각하십니까?

	성평등한 조직문화에			
	전혀 영향을 미치지 않음	별로 영향을 미치지 않음	약간 영향을 미침	매우 영향을 미침
1) 오너	1	2	3	4
2) 전문 경영인	1	2	3	4

### D3. 귀사는 근로시간 단축을 위해 어떤 것을 추진하고 있습니까?

	추진 여부		
	추진중	1년 이내 추진 예정	추진 계획 없음
1) PC-OFF제	1	2	3
2) ID카드 등을 활용한 근로시간 기록	1	2	3
3) 근로시간 단축(주 40시간 미만, 예: 주 35시간, 4.5일 근무 등)	1	2	3
4) 대체휴가제	1	2	3
5) 집중근로시간제	1	2	3
6) 5시 이후 회의 및 업무지시 금지	1	2	3
7) 근무시간 외 업무 관련 카톡금지	1	2	3
8) 부서장(팀장) 평가에 부서의 '초과근로시간'을 지표로 포함	1	2	3
9) 근로자 대상 시간관리 교육	1	2	3
10) 퇴근 알람 방송(PC 퇴근알람 팝업)	1	2	3
11) 가족사랑의 날 (가정의날, 패밀리데이 등)	1	2	3
12) 강제 소등	1	2	3
13) 그 외 근로시간 단축을 위해 시행하는 제도 기입 → (                      )			

### D4. 귀사는 일하는 문화 개선을 위해 어떤 것을 추진하고 있습니까?

	추진 여부	
	예	아니오
1) 꼭 필요한 회의는 미리 일정 공지하기	1	2
2) 회사 문화 개선 캠페인(예: 회사 119 등)	1	2
3) 회사 자율 참석	1	2
4) 점심회식이나 문화회식 활성화	1	2
5) 회의 간소화를 위한 제도(예: 회의시간 단축, 회의자료 분량 제한, 화상회의 등)	1	2
6) 보고 전자시스템 도입(업무용 메신저 활용한 보고)	1	2
7) 보고 간소화를 위한 제도(예: 보고단계 축소, 대면보고 축소, 전결제도 확대 등)	1	2
8) 연차사유 묻지 않기	1	2
9) 퇴근 시 인사하지 않기	1	2
10) 직급체계 단순화 및 호칭 일원화	1	2
11) 자율 좌석제(특정한 자리 없이 원하는 공간에서 업무)	1	2
12) 성평등 문화개선을 위한 프로그램	1	2
13) 그 외 일하는 문화 개선을 위해 시행하는 제도 기입 → (                      )		



## E. 인력 및 제도현황

※ 귀 기관에서 직접 고용한 근로자를 대상으로 응답해 주십시오.

E1. 2019년 5월 기준, 귀사의 인력 현황을 기재해주세요.

구 분	경영기획/사무관리	생산(기능/단순)	영업/마케팅	R&D(연구개발)	기타	합계
남성	정규직	명	명	명	명	명
	비정규직	명	명	명	명	명
여성	정규직	명	명	명	명	명
	비정규직	명	명	명	명	명
전체(남+여)	정규직	명	명	명	명	명
	비정규직	명	명	명	명	명

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p590(문1 재구성))

E2. 2019년 5월 정규직 기준, 귀사 근로자의 연령구성은 어떻게 됩니까?

구 분	20대 이하	30대	40대	50대 이상	합계
남성	명	명	명	명	명
여성	명	명	명	명	명
전체(남+여)	명	명	명	명	명

(참고: 한국직업능력개발원. 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p81(문1.2) 재구성)

E3. 2019년 5월 정규직 기준, 귀사의 직급별 인력 현황은 어떻게 됩니까?

구 분	남성	여성	합계
사원/대리급	명	명	명
관리자(과장/팀장급 이상)	명	명	명
임원급	명	명	명

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p591(문2) 재구성)

(참고: 한국직업능력개발원. 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p10(문1.5) 재구성)

E4. 최근 3년간, 귀사의 정규직 기준 남녀 근로자의 평균 이직 및 퇴직자 수는 어떻게 됩니까?

해당연도	이직자 수		
	남성	여성	합계
2016	명	명	명
2017	명	명	명
2018	명	명	명

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p592(문7) 재구성)

(참고: 한국노동연구원 사업패널 1~6차 조사자료 통합설문지, pp12(EPQ8035) 재구성)

E5. 귀사 정규직 남녀근로자의 평균 근속년수는 어떻게 됩니까?

남성	년
여성	년

E6. 귀사의 중요 인사결정(승진, 근무평가, 상훈 등)을 담당하는 인사관련위원회 규모는 어떻게 됩니까?

전체 인원	여성
( )명	( )명

※ 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ※



[근로자용]

기업 조직문화에 대한 실태조사	ID <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>
------------------	---

안녕하십니까? 한국여성정책연구원은 국무총리실 산하 여성정책연구기관입니다. 저희는 한국기업의 일하는 방식과 조직문화 현황을 파악하고, 각 특성에 적합한 관련정책 및 제도를 제안하기 위해 설문 조사를 실시하고 있습니다.

설문지의 응답내용은 **연구윤리와 통계법 제33조**에 따라 비밀이 보장되며, 전체 중에서 몇 %라는 식의 통계자료를 내는 데만 사용됩니다. 바쁘신 가운데 시간을 내주신 점 진심으로 감사드립니다.

2019년 6월

**A. 근로자 일반현황**

A1. 고용형태	① 정규직                      ② 비정규직 → 조사 중단
A2. 경력기간	A2-1 현직장 근속기간 (    )년 (    )개월 → 1년 미만 조사 중단 A2-2 전체 경력기간 (    )년 (    )개월
A3. 성별	① 남성                      ② 여성
A4. 직급	① 사원급                      ② 대리/주임급                      ③ 과장급 ④ 차장급                      ⑤ 부장급 이상
A5. 담당업무 (2019년 6월 기준)	① 경영기획/사무관리    ② 생산(기능/단순)    ③ 영업/마케팅 ④ R&D(연구개발)    ⑤ 기타(                      )
A6. 연령	만 (    )세
A7. 최종학력	① 고졸 이하    ② 전문대졸    ③ 4년대졸    ⑤ 석사    ⑥ 박사
A8. 혼인상태	① 비혼    ② 기혼(유배우) → A8-1로    ③ 이혼·사별·별거 A8-1. 맞벌이 여부    ① 예    ② 아니오
A9. 자녀현황	① 있다 → A9-1로    ② 없다 A9-1 자녀의 수 (    )명 A9-2 막내 자녀의 연령 만 (    )세
A10. 팀내 여성 비율	현재 소속되어 있는 팀의 전체 인원 (    )명 중 여성 (    )명
A11. 팀장(급) 여부	① 팀장임                      ② 팀장 아님
A12. 직속 상사 성별	① 남성                      ② 여성

## B. 일·생활 균형 현황

B1. 다음 제도 중 귀하가 활용한 제도 및 활용용이성에 대해 답해주세요.

제도	제도 있음			제도 없음	활용 용이성 (제도가 있는 경우만 응답)			
	사용함	사용 안함	대상 아님		매우 어려움	어려움	용이함	매우 용이함
유연 근로 제도	1) 시차출퇴근제	1	2	3	9	1	2	3 4
	2) 자율출퇴근제(선택근무제)	1	2	3	9	1	2	3 4
	3) 재택 및 원격근무제(스마트오피스 등)	1	2	3	9	1	2	3 4
	4) 입학기 10시 출근제(초등기)	1	2	3	9	1	2	3 4
휴일·휴가	5) 연차휴가사용분할제도(반차, 외출 등)	1	2	3	9	1	2	3 4
	6) 리프레쉬 휴가(안식휴가)	1	2	3	9	1	2	3 4
	7) 자녀입학휴가	1	2	3	9	1	2	3 4
	8) 육아휴직자 관리(복귀지원) 프로그램	1	2	3	9	1	2	3 4
출산 및 육아 지원	9) 법정 1년 이상 육아휴직 부여	1	2	3	9	1	2	3 4
	10) 자동육아휴직제	1	2	3	9	1	2	3 4
	11) 육아휴직급여 추가지급	1	2	3	9	1	2	3 4
	12) 임신기 근로시간 단축	1	2	3	9	1	2	3 4
	13) 육아기 근로시간 단축제도	1	2	3	9	1	2	3 4
	14) 난임휴가제도 및 난임시술비용 지원제도	1	2	3	9	1	2	3 4
	*둘 중 1개 제도만 시행하는 경우 '시행'으로 응답							
	15) 직장어린이집	1	2	3	9	1	2	3 4
	16) 배우자 출산휴가(유급 3일) (남성만 응답-A3의 ①)	1	2	3	9	1	2	3 4

### <제도 설명>

- 1) 시차출퇴근제: 주5일 40시간 근무를 준수하되, 출퇴근시간만 조정하는 제도
- 2) 자율출퇴근제(선택근무제): 단위기간 1개월 이내의 총 근로시간 범위에서 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도
- 3) 재택 및 원격근무제: 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 근무하는 제도
- 4) 입학기 10시 출근제: 초등학교 입학기의 자녀를 둔 근로자가 육아기 근로시간 단축제도, 유연근무 또는 연차를 활용해 10시 출근을 장려하는 제도
- 5) 연차휴가사용 분할제도: 1일 8시간의 유급휴가인 연차를 분할하여 반차(4시간), 반반차(2시간) 등으로 활용하는 제도
- 6) 리프레쉬 휴가(안식휴가): 통상 장기근속자 대상으로 일정기간(1주, 2주 등)의 유급휴가를 부여하는 제도
- 7) 자녀입학(돌봄)휴가: 자녀의 초등학교 입학 전후로 휴가를 부여하는 제도(예, 유급 2주+무급 2주(선택) 등)
- 8) 육아휴직자 관리(복귀지원) 프로그램: 육아휴직자의 안정적인 직장 복귀를 위한 교육 등 프로그램 실시
- 9) 법정 1년 이상 육아휴직 부여: 육아휴직 대상자에게 법정 1년의 육아휴직을 부여하여 1년 미만 사용이 아닌 1년 이상 휴직을 할 수 있도록 조치
- 10) 자동육아휴직제: 출산휴가 3개월 이후, 별도의 신청없이 곧바로 1년간 육아휴직을 할 수 있는 제도
- 11) 육아휴직급여 추가지급: 법적으로 부여되는 육아휴직급여 이상 지급하는 경우(예: 통상임금 100%, 평균임금 수준 등)
- 12) 임신기 근로시간 단축: 임신 12주 이내 또는 36주 이후 여성근로자에게 하루 2시간 근로시간 단축
- 13) 육아기 근로시간 단축제도: 육아휴직을 사용할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 주당 15~30시간 근무
- 14) 난임휴가제도: 난임 치료를 받기 위한 연간 3일 이내의 휴가(최초 1일은 유급)를 부여하는 제도  
난임시술비용 지원제도: 난임 치료 시술비용의 일정부분 이상을 지원하는 제도
- 15) 직장어린이집: 상시 여성근로자 300명 이상 또는 상시근로자 500명 이상 고용하고 있는 사업장은 직장어린이집을 설치할 의무가 있음. 다만, 사업장의 사업주가 직장어린이집을 단독으로 설치할 수 없을 때에는 사업주 공동으로 직장어린이집을 설치·운영하거나, 지역의 어린이집과 위탁계약을 맺어 근로자 자녀의 보육을 지원하여야 함
- 16) 배우자 출산휴가: 남성 근로자에게 배우자 출산 이후 최대 5일(유급 3일+무급 2일)의 휴가를 부여하는 제도

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p603(문29))

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p604(문30))

**B1-1. [B1에서 해당 제도를 사용한 경우] 귀하께서 사용하신 제도의 사용 기간은 어떻게 되십니까?**

제도	9) 육아휴직제도	12) 임신기 근로시간 단축제도	13) 육아기 근로시간 단축제도	14) 난임휴가제도	16) 배우자출산휴가
사용 기간	( )개월	( )개월	( )개월	( )일	( )일

주 : 한명의 자녀 기준으로, 분할해서 사용한 경우 전체 사용기간을 합산해서 응답해 주십시오.  
제도를 사용한 자녀가 여러 명일 경우, 막내자녀 기준으로 응답해 주십시오.

**B1-2. [B1-1에서 해당 제도를 사용한 경우] 귀하의 근로시간 단축이나 휴직으로 인한 인력공백은 어떻게 해결하였습니까? 제도별 인력공백 해결 방법을 응답해 주십시오.**

제도		해결 방법 (B1-1에서 사용 기간을 응답한 제도에 대해서만 응답)
출산 및 육아지원	9) 육아휴직제도	
	12) 임신기 근로시간 단축	
	13) 육아기 근로시간 단축제도	
	14) 난임휴가제도	

〈보기 항목〉

- |             |                           |
|-------------|---------------------------|
| ① 대체인력 채용   | ② 협력업체(파견업체 등)로부터 대체인력 확보 |
| ③ 타부서로부터 총원 | ④ 해당 팀 내에서 자체적으로 해결       |
| ⑤ 기타( )     |                           |

**B1-3. [육아휴직을 사용한 경우-B1의 9.육아휴직 사용자] 귀하의 육아휴직 사용과 관련하여 다음의 질문에 응답해주세요**

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 육아휴직 신청 시 동료의 눈치가 보였다	1	2	3	4
2) 육아휴직 신청 시 직장상사의 눈치가 보였다	1	2	3	4
3) 좋은 평가나 승진을 포기하고 육아휴직을 신청하였다	1	2	3	4
4) 퇴사를 염두에 두고 육아휴직을 신청하였다	1	2	3	4
5) 육아휴직 신청 시 퇴사의 압박이 있었다	1	2	3	4
6) 출산휴가나 육아휴직 후 복귀는 가능하나 곧 그만두는게 관행화되어있다	1	2	3	4
7) 육아휴직 후 평가나 연봉산정에 있어서 불이익이 있었다	1	2	3	4

**B1-4. [육아휴직을 사용한 경우-B1의 9.육아휴직 사용자] 육아휴직 이후 복귀 시 어떤 직무로 배치되었습니까?**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| ① 휴직 전 원래 직무로 배치되었다       | ② 내가 원하지 않는 다른 직무로 배치되었다 |
| ③ 내가 원하는 다른 직무로 배치되었다     | ④ 내가 전혀 할 수 없는 직무로 배치되었다 |
| ⑤ 통상적인 인사이동 방식으로 업무가 바뀌었다 | ⑥ 기타( )                  |

B2. 귀하는 모성보호제도(출산휴가 및 육아휴직제도)에 대해 어떻게 생각하십니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 출산휴가 3개월은 당연히 사용해야 한다	1	2	3	4
2) 육아휴직 1년은 당연히 사용해야 한다	1	2	3	4
3) 육아휴직 1년은 너무 길다	1	2	3	4
4) 육아휴직은 여성들이 사용하는 제도이다	1	2	3	4
5) 육아휴직자로 인해 해당 팀원들의 업무부담이 과중된다	1	2	3	4
6) 육아휴직자로 인해 불편해도 동료로서 감수해야 한다	1	2	3	4
7) 우리 회사는 육아휴직을 사용하고 복귀하지 않는 경우가 많다	1	2	3	4
8) 육아휴직자 인사 평가 시 평균등급을 부여하는 것은 역차별이라고 생각한다	1	2	3	4

B3. 귀하는 2018년 한 해 동안, 연차사용 현황이 어떠하였습니까?

총 연차	사용한 연차
일	일

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p603(문28))

B4. 최근 3개월 기준, 귀하의 주당 근로시간은 어떠합니까?

주당 법정근로시간	주당 평균 초과근로시간
시간	시간

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p318(문35-1,2) 재구성)

B4-1. [초과근로를 한 경우-B4의 초과근로시간이 있는 경우] 초과근로수당을 받았습니까?

- ① 실제 연장근로시간과 상관없이 일정한 시간의 고정수당을 임금으로 지급(포괄임금제)
- ② 초과시간에 대해 모두 계산되어 지급
- ③ 일정한 한도 내에서 신청 시에만 지급
- ④ 수당 없음

B5. 귀사의 일·생활 균형 수준은 100점 만점에 몇 점 정도라고 생각하십니까? ( )점

C. 인사관리 현황

채용 및 배치

C1. 귀하가 생각하기에 귀사는 여성근로자 채용이나 배치 시 다음 사항들을 중요하게 고려하십니까?

	그렇다	아니다
1) 중간에 퇴사하지 않고 오래 다닐 수 있는가?	1	2
2) 결혼이나 임신 계획이 있는가?	1	2
3) 돌봄이 필요한 자녀가 있는가?	1	2
4) 야근이나 기타 필요 시 오래 일할 수 있는가?	1	2
5) 지방이나 해외 등 출장을 갈 수 있는가?	1	2
6) 현장근무 또는 지방근무를 할 수 있는가?	1	2
7) 회사에서 요청 시 언제든지 나와서 일할 수 있는가?	1	2
8) 나이 및 외모가 직무에 적합한가?	1	2



C2. 귀하가 생각하기에 귀사에서 직원 채용 시 중요하게 고려하는 것을 아래 보기에서 5순위까지 순서대로 골라주세요.

	1순위	2순위	3순위	4순위	5순위
남성 채용 시					
여성 채용 시					

<보기> ① 학력                      ② 전문성(경력, 전공, 자격증, 직무지식)                      ③ 조직적합성                      ④ 즉시 활용가능성  
 ⑤ 인성                      ⑥ 장기근속가능성                      ⑦ 성별                      ⑧ 연령                      ⑨ 가족배경                      ⑩ 용모  
 ⑪ 출신지역                      ⑫ 출신학교                      ⑬ 결혼여부                      ⑭ 자녀유무                      ⑮ 병역  
 ⑯ 기타(                      )

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p283(문1.2-1,2) 재구성)

## 평가

C3. 귀하가 생각하기에 귀사에서는 인사고과 결과에서 남녀 차이가 있습니까?

- ① 남성이 높다 → C3-1                      ② 여성이 높다  
③ 남녀 차이없다

C3-1. [남성이 높다면-C3의 ① 응답] 그 이유는 무엇이라 생각하십니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- ① 여성근로자의 대부분이 성과를 낼 수 있는 주요부서에 배치되지 않기 때문에
- ② 여성근로자의 직무수행능력이 낮기 때문에
- ③ 남성에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에
- ④ 여성근로자의 경우 어렵고 힘든 일을 하지 않으려 하기 때문에
- ⑤ 여성근로자의 야근이나 휴일 근무를 하지 않기 때문에
- ⑥ 여성근로자는 출산이나 육아 등으로 업무공백이 발생하기 때문에
- ⑦ 기타(    )

C4. 귀하의 2018년 고과등급은 무엇이었습니까? 아래표를 참고하여 응답해 주십시오.

- ① 상위 등급                      ② 중간 등급                      ③ 하위 등급

	평가등급	상위 등급		중간 등급	하위 등급	
참고 자료	5단계	S	A	B	C	D
	4단계	A	B	C	D	
	3단계		A	B	C	

C5. 귀사는 인사고과 결과가 주로 어디에 활용되니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- ① 승진/승급                                      ② 성과보상  
③ 이동/배치/공모                          ④ 교육훈련 및 경력개발  
⑤ 성과부진자 별도관리                    ⑥ 기타( )

## 임금

C6. 2018년 한 해 기준, 귀하의 월평균 임금(세금을 포함한 각종 공제 전)은 얼마입니까?  
( )만원



C7. 2018년 한 해 동안 월평균 임금 외에 기업의 성과에 따라 지급되는 인센티브(예: 연말 성과 인센티브)로 얼마를 받으셨습니까? ( )만원

C8. 귀하께서는 학력, 자격, 근속년수가 동일하며 유사한 업무를 하는 경우 여성의 임금수준이 남성보다 낮다고 생각하십니까?

- ① 여성이 남성보다 낮은 편임 → C8-1로      ② 비슷함      ③ 여성이 남성보다 높은 편임

C8-1. 여성이 남성보다 낮은 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- ① 남성이 여성보다 더 조직에 헌신적이므로      ② 남성이 여성보다 더 많이 일하므로  
 ③ 남성이 여성보다 더 힘들고 어려운 일을 하므로      ④ 남성은 군대경력이 있으므로  
 ⑤ 여성에게는 성과를 내기 어려운 업무가 주로 부여되기 때문      ⑥ 특별한 이유가 없다  
 ⑦ 기타( )

## 승진

C9. 현재 직장에서 귀하의 승진 실제 소요기간은 어떠하였습니까?

\* 해당하는 직급까지 모두 응답함. 신입급/사원급은 응답하지 않으며, 이전 직장에서 승진한 경우 해당 직급 승진에 대해서는 응답하지 않음.

승진구간	소요기간
신입급에서 대리급 승진	년      개월
대리급에서 과장급 승진	년      개월
과장급에서 차장급 승진	년      개월
차장급에서 부장급 승진	년      개월
부장급에서 임원급 승진	년      개월

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p592(문6))

(참고: 한국직업능력개발원. 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p297(문2.8) 재구성)

C10. 귀하가 생각하기에 귀사에서 승진 시 가장 우선적으로 고려하는 항목은 무엇입니까?

	1순위	2순위	3순위
사원급→관리자급			
관리자급→임원급			

- <보기> ① 직급 체류 연한    ② 업무실적    ③ 성장잠재력    ④ 상급자의 재량    ⑤ 동료평가 혹은 하급자 평판  
 ⑥ 조직 내외 정치력 혹은 네트워크    ⑦ 근무태도    ⑧ 성별    ⑨ CEO의 생각(의중)  
 ⑩ 기타( )

C11. 귀사는 비슷한 조건(인사고과 결과, 성장잠재력, 직급체류연한 등)을 가진 남녀관리자 중 누구를 승진시킬 가능성이 높습니까?

- ① 여성관리자 →C11-1로      ② 남성관리자 →C11-2로      ③ 성별 상관없음

C11-1. 여성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유는 무엇입니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- |                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| ① 적극적고용개선조치 이행을 위해 | ② 여성고객의 니즈를 맞추기 위해      |
| ③ CEO의 의지          | ④ 여성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서 |
| ⑤ 여성 리더가 필요해서      | ⑥ 여성들의 소통능력이 더 뛰어나서     |
| ⑦ 여성들이 업무능력이 뛰어나서  | ⑧ 기타( )                 |

C11-2. 남성관리자를 승진시킬 가능성이 높은 이유는 무엇입니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| ① 회사 승진체계에 여성 승진에 대한 상한선이 있기 때문에  | ② 고객 또는 거래처가 남성을 선호해서     |
| ③ CEO의 의지                         | ④ 남성에 대한 경영자들의 신뢰도가 높아서   |
| ⑤ 남성들의 조직 헌신도가 높아서                | ⑥ 여성들의 출산·육아휴직으로 인한 공백때문  |
| ⑦ 남성들이 지방근무, 출장, 야간근무 등을 하기에 적절해서 | ⑧ 남성의 정치력 또는 네트워크가 더 뛰어나서 |
| ⑨ 기타( )                           |                           |

(참고: 홍지현 외(2018). 『2018여성관리자패널』, p585(문11,문11-1 재구성), p584(문9 재구성))

C12. 귀하께서는 귀사에서 성별로 인한 차별을 경험한 적이 있거나 경험하고 있습니까? 각 문항별로 표시해 주십시오.

차별을 경험한 상황	차별경험이 있다	차별경험이 없다	해당사항에 대한 경험 자체가 없다
1) 부서, 업무 배치 시	1	2	9
2) 급여 혹은 임금	1	2	9
3) 교육훈련 기회 및 내용	1	2	9
4) 인사고과(업적평가)	1	2	9
5) 승진, 승급	1	2	9
6) 일가정 양립제도 사용 시(육아휴직, 유연근무제도 등)	1	2	9

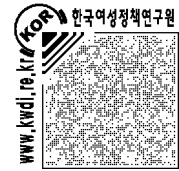
C12-1. [차별경험이 있는 경우만 응답-C12의 ① 응답이 1개 이상] 귀하가 차별을 경험했다면 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까? 상황별로 차별을 경험한 이유를 응답해 주십시오.

차별을 경험한 상황	차별 이유 (C12에서 '① 차별 경험에 있다고 응답한 항목에 대해서만 응답)
1) 부서, 업무 배치 시	
2) 급여 혹은 임금	
3) 교육훈련 기회 및 내용	
4) 인사고과(업적평가)	
5) 승진, 승급	
6) 일가정 양립제도 사용 시(육아휴직, 유연근무제도 등)	

<보기 항목>

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| ① 보수적이고 경직된 조직문화 때문에      | ② 소속부서의 상급자가 특정 성별을 기피하기 때문에           |
| ③ 업무가 남성과 여성의 일로 구분되어 있어서 | ④ 남성(또는 여성)에게 업적평가를 높게 주는 관행이나 분위기 때문에 |
| ⑤ 여성의 정치력이 부족해서           | ⑥ 평가에 대해 요구되는 성별의 기준이 달라서              |
| ⑦ 기타( )                   |  |

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p601(문19, 19-1))



## 교육·훈련

C13. 2018년 한 해 동안, 다음과 같은 교육·훈련과정\*을 지원하고 받은 적이 있습니까? 그리고 경력 개발에는 얼마나 도움이 되었습니까?

	수혜 현황				경력개발에 도움 받은 정도 (받은 경우 수혜현황 ①번 응답)			
	받았음	신청하지 않았음	신청했는데 선정되지 못했음	제도 없음	전혀 도움안됨	별로 도움안됨	도움됨	매우 도움됨
1) 멘토링 또는 코칭	1	2	3	9	1	2	3	4
2) 리더십 교육	1	2	3	9	1	2	3	4
3) 해외연수	1	2	3	9	1	2	3	4
4) 국내·외 학위과정	1	2	3	9	1	2	3	4
5) 해외 자사/본사 파견	1	2	3	9	1	2	3	4
6) 임원교육	1	2	3	9	1	2	3	4

\*회사에서 권역지원 하는 과정

(참고: 한국직업능력개발원, 『인적자본기업패널 1차(2005)~7차(2017)년도 조사』, p313(문10) 재구성)

C14. 귀하께서는 현재 회사에 도움을 주고 이끌어주는 멘토가 있습니까?

- ① 예→( ) 명 →C14-1로      ② 아니오

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p598(문10))

C14-1. [조직 내 멘토가 있는 경우] 멘토의 성별과 직급을 기입해주세요(복수응답 가능)

구분	성별 및 직위	
멘토1	성별: ① 남성 ② 여성 /	직위: ( )
멘토2	성별: ① 남성 ② 여성 /	직위: ( )
멘토3	성별: ① 남성 ② 여성 /	직위: ( )
멘토4	성별: ① 남성 ② 여성 /	직위: ( )

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p598(문10-1,2))

C14-2. [조직 내 멘토가 있는 경우] 조직 내 멘토는 다음 중 어떤 점에서 가장 도움이 되었습니까?

- ① 역할모델이 되어준다  
 ② 정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해 준다  
 ③ 나의 업무성과가 조직 내에서 가시화되도록 해준다  
 ④ 경력에 도움이 필요할 때 적절한 코칭을 해준다  
 ⑤ 도전적인 업무를 받도록 도와 준다  
 ⑥ 기타( )

(참고: 홍지현 외(2018). 2018여성관리자패널, p598(문10-3))

## D. 일하는 방식과 문화

### D1. 귀사의 CEO에 대해 응답해주세요.

우리 회사의 CEO는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	1	2	3	4
2) 직원들에게 신임을 받고 있다	1	2	3	4
3) 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	1	2	3	4
4) 직원들과 자주 소통하는 편이다	1	2	3	4
5) 경조사 등 기쁘고 슬픈 일을 함께하는 가족같은 분위기를 지향한다	1	2	3	4
6) 직원들의 일·생활 균형에 관심이 많고 이를 공식적으로 표명한다	1	2	3	4

### D2. 귀하의 직속상사에 관한 질문입니다.

나의 상사는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 고과나 근무평정에서 남녀 공평하게 대우한다	1	2	3	4
2) 일·생활 균형을 위한 휴가를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다	1	2	3	4
3) 남성과 일하는 것을 더 선호한다	1	2	3	4
4) 팀원들의 성과를 직업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다	1	2	3	4

### D3. 귀사의 일하는 방식은 어떻습니까?

우리 회사는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 업무관련 사항이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다	1	2	3	4
2) 형식적이고 불필요한 보고가 많아 정시퇴근이 어렵다	1	2	3	4
3) 우리회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다	1	2	3	4
4) 불필요하고 비효율적인 회의가 많다	1	2	3	4
5) 우리회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다	1	2	3	4
6) 퇴근 이후 회식이 많은 편이다	1	2	3	4
7) 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다	1	2	3	4
8) 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다	1	2	3	4

304 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

D4. 귀사의 조직 분위기는 어떠합니까?

우리 회사는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 상사가 퇴근하지 않으면 꼭 해야 하는 일이 없더라도 같이 야근해야 하는 분위기다	1	2	3	4
2) 야근이나 주말근무 등을 하면 조직에 충성하는 것 또는 열심히 일하는 것으로 여겨지는 분위기다	1	2	3	4
3) 상사가 직원들에게 큰 소리를 내거나 폭언을 자주 하는 편이다	1	2	3	4
4) 회의에서 직급과 상관없이 자유롭게 논의할 수 있다	1	2	3	4
5) 중요한 정보가 일부 조직과 사람에게 편중되어 있다	1	2	3	4
6) 공식적인 채널보다 비공식적인 채널을 통해 인사 등 중요한 정보가 전달된다	1	2	3	4
7) 하급자가 상급자에게 고충이나 불만을 스스럼없이 이야기할 수 있다	1	2	3	4
8) 다양한 특성(학벌, 학력, 세대, 출신지역, 성별 등)의 사람들이 함께 일하기 좋은 분위기이다	1	2	3	4
9) 출근 옷차림이 자유롭다	1	2	3	4
10) 직원들이 회사에서 충분히 존중받고 있다고 느낀다	1	2	3	4
11) 직원들이 우리 회사에서 일하는 것에 대해 자부심을 느낀다	1	2	3	4

D5. 귀사에서 근로시간 단축을 위해 추진하고 있는 항목을 체크하고, 그 효과성에 대해 응답해주세요.

	추진 여부		효과성 (추진하는 경우-①응답)			
	예	아니오	매우 비효과적	비효과적	효과적	매우 효과적
1) PC-OFF제	1	2	1	2	3	4
2) ID카드 등을 활용한 근로시간 기록	1	2	1	2	3	4
3) 근로시간 단축(주 40시간 미만, 예: 주 35시간, 4.5일 근무 등)	1	2	1	2	3	4
4) 대체휴가제	1	2	1	2	3	4
5) 집중근로시간제	1	2	1	2	3	4
6) 5시 이후 회의 및 업무지시 금지	1	2	1	2	3	4
7) 근로시간 외 업무 관련 카톡금지	1	2	1	2	3	4
8) 부서장(팀장) 평가에 부서의 '초과근로시간'을 지표로 포함	1	2	1	2	3	4
9) 근로자 대상 시간관리 교육	1	2	1	2	3	4
10) 퇴근 알림 방송(PC 퇴근알림 팝업)	1	2	1	2	3	4
11) 가족사랑의 날(가정의 날, 패밀리데이 등)	1	2	1	2	3	4
12) 강제 소등	1	2	1	2	3	4
13) 그 외 근로시간 단축을 위해 시행하는 제도 기입 → ( )						

D6. 귀사에서 일하는 문화 개선을 위해 추진하고 있는 항목을 체크하고, 그 효과성에 대해 응답해주세요.

	추진 여부		효과성 (추진하는 경우 ①응답)			
	예	아니오	매우 비효과 적	비효과 적	효과 적	매우 효과 적
1) 꼭 필요한 회식은 미리 일정 공지하기	1	2	1	2	3	4
2) 회식 문화 개선 캠페인(예: 회식 119 등)	1	2	1	2	3	4
3) 회식 자율 참석	1	2	1	2	3	4
4) 점심회식이나 문화회식 활성화	1	2	1	2	3	4
5) 회의 간소화를 위한 제도(예: 회의시간 단축, 회의자료 분량 제한, 화상회의 등)	1	2	1	2	3	4
6) 보고 전자시스템 도입(업무용 메신저 활용한 보고)	1	2	1	2	3	4
7) 보고 간소화를 위한 제도(예: 보고단계 축소, 대면보고 축소, 전결제도 확대 등)	1	2	1	2	3	4
8) 연차사유 묻지 않기	1	2	1	2	3	4
9) 퇴근 시 인사하지 않기	1	2	1	2	3	4
10) 직급체계 단순화 및 호칭 일원화	1	2	1	2	3	4
11) 자율 좌석제(특정한 자리 없이 원하는 공간에서 업무)	1	2	1	2	3	4
12) 성평등 문화개선을 위한 프로그램	1	2	1	2	3	4
13) 그 외 일하는 문화 개선을 위해 시행하는 제도 기입 → ( )						

D7. 귀하는 2018년 기준, 다음과 같은 프로그램에 참여한 적이 있습니까?

	참여 여부			시행 안함	만족도 (참여한 경우 ①, ②응답)			
	자발적으로 참여	비자발적으 로 참여	참여안함		매우 불만족	불만 족	만족 함	매우 만족 함
1) 전직원 대상 정기조례	1	2	3	9	1	2	3	4
2) 정기적 단합대회(1박 이상)	1	2	3	9	1	2	3	4
3) 등산 등 주말행사	1	2	3	9	1	2	3	4

D8. 귀하가 참여한 성희롱·성폭력 예방교육에 대해 어떻게 생각하십니까?

	전혀 그렇지 않음	동의하지 않음	동의함	매우 동의함
1) 회사에서는 성희롱·성폭력 예방교육이 형식적으로 진행된다	1	2	3	4
2) 직원들은 성희롱·성폭력 예방교육에 관심이 없다	1	2	3	4
3) 관리자 및 임원도 성희롱·성폭력 예방교육에 직접 강의를 듣는다	1	2	3	4
4) 성희롱·성폭력 예방교육 내용에 대해 불쾌했던 경험 있다	1	2	3	4

306 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

D9. 최근 미투 국면 이후 귀사는 다음과 같은 변화가 있었습니까?

우리 회사는 최근 미투 국면 이후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 성희롱·성폭력 문제에 대해 직원들의 관심이 높아졌다	1	2	3	4
2) 성희롱·성폭력 문제에 대해 경영진이나 인사제도 면에서 관심이 변화하였다	1	2	3	4
3) 다른 성별과 함께 일하는 것이 불편해졌다	1	2	3	4
4) 남녀직원을 함께 출장보내는 것이 불편해졌다	1	2	3	4
5) 다른 성별과 모임(회식, 워크샵, 식사)을 갖는 것이 불편해졌다	1	2	3	4

D10. 귀하가 생각하기에 귀사의 성평등 수준은 어떻다고 생각하십니까?

우리 회사는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 남성의 일과 여성의 일이 분명하게 구분되어 있다	1	2	3	4
2) 외부고객이나 거래처를 상대할 때 준비 혹은 지원업무는 주로 여성이 담당한다	1	2	3	4
3) 무거운 것을 들거나 힘든 일은 주로 남성에게 맡겨진다	1	2	3	4
4) 채용시 자격이 동일한 경우 남성을 선호한다	1	2	3	4
5) 여성과 남성의 채용비율이 암묵적으로 정해져 있다	1	2	3	4
6) 경력에 도움이 되는 업무와 기회는 주로 남성에게 돌아간다	1	2	3	4
7) 주요 업무나 보직에 여성보다 남성을 배치한다	1	2	3	4
8) 직급과 업무가 같아도 남성과 여성의 임금이 다르다	1	2	3	4
9) 경력과 능력이 비슷해도 남성에 비해 여성이 승진이 느리다	1	2	3	4
10) 연차가 높은 여성직원들이 많아도 여성상사는 없다	1	2	3	4
11) 일정 나이 대 이상의 여성을 회사에서 보기 힘들다	1	2	3	4
12) 구조조정이 이루어진다면 남성보다 여성이 우선순위가 될 것이다	1	2	3	4
13) 관리자들은 여성보다 남성과 일하는 것을 더 편하게 여긴다	1	2	3	4
14) 외부고객이나 거래처에서, 귀사의 업무담당자가 여성이면 불편해한다	1	2	3	4
15) 직원들이 여성상사를 기피하는 분위기이다	1	2	3	4
16) 성희롱·성폭력은 '여자들이 알아서 조심해야 한다'는 분위기가 있다	1	2	3	4

D11. 귀하가 생각하기에 귀사의 전반적인 성평등 수준은 100점 만점에 몇 점 정도라고 생각하십니까?  
( )점

D12. 귀하는 다음 사항에 대해 어떻게 생각하십니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 남성들이 여성보다 일에 더 헌신적이다	1	2	3	4
2) 남성들은 여성들보다 추가 업무를 부여받는데에 불만이 없다	1	2	3	4
3) 남성이 자녀 돌봄을 위해 휴직이나 휴가를 쓰면 일에 몰두하지 않는 것으로 보인다	1	2	3	4
4) 가족책임이 큰 남성들이 여성보다 더 보상(보수, 승진 등)을 받아야 한다	1	2	3	4
5) 여성들은 힘든 일을 하지 않으려 한다	1	2	3	4
6) 여성들은 새롭거나 도전적인 일에 소극적이다	1	2	3	4
7) 여성들은 남성에 비해 문제제기하는 경향이 높다	1	2	3	4
8) 여성상사는 남성상사에 비해 몇 배는 더 열심히 일하는 사람이다	1	2	3	4
9) 정시퇴근하는 근로자는 본인의 업무를 다하지 않았을 가능성이 높다	1	2	3	4



D13. 귀하는 최근 정책 변화가 조직 내 성평등 수준에 얼마나 기여하고 있다고 생각하십니까?

	전혀 기여하지 않는다	별로 기여하지 않는다	약간 기여한다	매우 기여한다
1) 직장내 성희롱·성폭력 근절대책	1	2	3	4
2) 일·생활 균형 지원 강화(육아휴직제도, 유연근무제도 확산 등)	1	2	3	4
3) 채용 성차별 해소방안	1	2	3	4
4) 여성 대표성 제고방안(여성임원 비율 확대 지원 등)	1	2	3	4

D14. 주 52시간 근로시간 단축 이후 귀사는 다음과 같은 변화가 있었습니까?

우리 회사는 주 52시간 근로시간 단축 이후	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 직원들의 일·생활 균형에 도움이 되었다	1	2	3	4
2) 직원들의 경력개발에 도움이 되었다	1	2	3	4
3) 업무의 집중도가 높아졌다	1	2	3	4
4) 불필요한 업무과정이나 절차가 간소화되었다	1	2	3	4
5) 근무시간과 장소의 유연성이 확대되었다	1	2	3	4
6) 성평등한 조직문화에 영향을 미쳤다	1	2	3	4

D15. 조직 내 성평등 문화 확산을 위해 어떤 정책이 필요하다고 생각하십니까?

1순위( )	2순위( )
--------	--------

- ① CEO 및 경영진 인식개선을 위한 교육 강화
- ② 성평등한 문화조성을 위한 컨설팅
- ③ 근로감독 강화
- ④ 적극적 고용개선조치 강화(여성임원할당제, 여성관리자채용목표제 시행 등)
- ⑤ 성평등한 직장문화 캠페인
- ⑥ 조직 내 성평등 문화확산을 위한 민관협력 사업 및 네트워크 구축
- ⑦ 기타( )

D16. 귀사의 노사관계는 어떻습니까?

- |           |           |
|-----------|-----------|
| ① 매우 대립적임 | ② 다소 대립적임 |
| ③ 다소 협력적임 | ④ 매우 협력적임 |

D17. 귀하는 노동조합에 참여하고 있습니까?

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| ① 노동조합에 가입되어 있다      | ② 노동조합이 있으나 자격이 되지 않는다 |
| ③ 노동조합이 있으나 가입하지 않았다 | ④ 노동조합이 없다             |

D18. 다음 문항에 대해 귀하는 어떻게 생각하십니까?

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그렇다	매우 그렇다
1) 나는 우리 회사에 대해 전반적으로 만족한다	1	2	3	4
2) 나는 우리 회사에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다	1	2	3	4
3) 나는 현재 나의 삶에 만족한다	1	2	3	4



308 ■ 노동시장 성 격차 해소를 위한 분야별 전략개발(II): 직장문화를 중심으로

응답자 정보	현 직장명 (기업명)		현 직장의 총사자수	① 300명 미만 ② 300명-499명 ③ 500명-999명 ④ 1000명 이상 → (    )명
	성명		H.P	
	e-mail			

※ 설문 응답에 대한 답례품(상품권 1만원권) 전달을 위해 휴대폰번호를 정확히 작성해 주시기 바랍니다.

※ 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ※

## Abstract

# Strategy Development to Eliminate the Gender Gap in the Labor Market(II): focusing on working place culture

Minjung Kang  
Seunghyun Lee  
Soyoung Kwon  
Kyungju Kang  
Youngok Kim  
Heejeong Yim  
Hyungdo Seo

This study measures the characteristic of Korean work places, analyzes current state of gender gap in the labor market and the relevance between the feature and the current status, and suggests mid- and long-term policy plans for reducing gender inequality and building gender-equal working conditions.

To that end, the investigation reviews previous studies on Korean working culture and, particularly, associates them with the idea of ideal worker, by separating women from the employed. In addition,

it utilizes diverse statistics so as to grasp the state of gender gap created by the culture of work places.

It investigates those working, including at human resources departments, in large companies of which the headcount is 300<sup>58)</sup> and more in order to look into the relevance between the features of work place cultures and gender inequality.

Findings of the study and policy plans are as follows.

For large-scale businesses with greater amounts of sales, they have adopted recent government's policies, including about working hour reduction, balance between work and life, better working cultures. Particularly, policies of Affirmative Action and family-friendly label brought in positive effects. They have succeeded in some efforts but have yet to internalize them within themselves.

Female employees received fewer opportunities for performance review than their male counterparts did. The portion of women at higher positions was small; the higher is the position, the smaller the share. Those human resource practices that were based on gender stereotype were still in place, and companies and jobs that deemed decent failed to materialize gender equality. There were difference in the awareness on gender equality depending on position level, which shows that there are conflicts between different generations and genders within an organization. At the end of the day, in order to take organizational gender equality to higher levels and eliminate gender stereotype, CEO's attitude matters most.

---

58) Surveys were designed to investigate a total of 120 firms and their 1,922 employees which hire 300 and more, record greater sales, and engage in the four major activities. (heavy industry, retail, scientific and technical, and financial and insurance) In the case of the financial and insurance, the staff size criteria was 100 and more, because of the lack of population.

Moreover, no difference was found in the traits of working culture between the heavy industry and scientific and technical where women take up smaller portions of staff size and the retail and financial and insurance where they occupy higher shares. In consideration of this, there is a need of a new policy.

The study suggests the following policy directions.

Consultation on organization culture should be encouraged for a better awareness on gender equality and wage gap reduction between genders. For their part, businesses have to ponder about how to improve ways of working, manage index of gender diversity, strengthen fairness in evaluation and promotion, and raise effectiveness of departments designated for organizational culture. Furthermore, the education designed to spread diversity and inclusion is in need, and success cases in such education should be mined for sharing. Ideas of improving existing policies, including Affirmative Action, should be also suggested.

2019 연구보고서-1

**노동시장 성 격차 해소를 위한  
분야별 전략개발(II):  
직장문화를 중심으로**

2019년 12월 30일 인쇄

2019년 12월 31일 발행

발행인 : 권 인 숙

발행처 : **한국여성정책연구원**

서울특별시 은평구 진흥로 225

전화 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 **한 학 문 화**

전화 02-313-7593 (代)

ISBN 978-89-8491-960-0 93330

정가 : 13,000원