

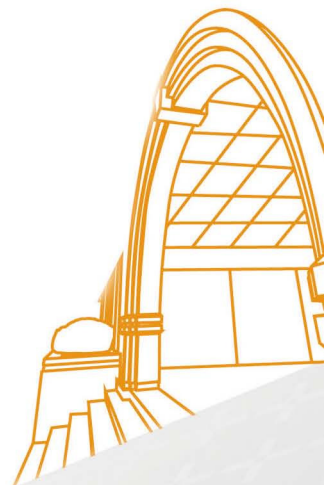
## 적극적 평등실현조치 실효성 확보방안

수행과제명 • 한국의 적극적 평등실현조치에 관한 연구


과제책임자 • 문미경 선임연구위원




한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute



## 적극적 평등실현조치 실효성 확보방안\*

수행과제명  한국의 적극적 평등실현조치에 관한 연구

과제책임자  문미경 선임연구위원

 Tel: 02-3156-7103

 e-mail: geokim@kwdimail.re.kr

### 요약

적극적 평등실현조치를 도입한지도 10여년이 지난 시점에서 공공부문에서의 적극적 평등실현조치의 향후 방향성 제시 및 현재 시행하고 있는 제도들에 대한 실효성 확보방안을 모색함.

## 1 배경 및 문제점

우리나라에서 적극적 평등실현조치를 도입한지도 벌써 10여년이 지났음. 과거에 대한 차별 시정에 중점을 두고 미국에서 처음 도입된 적극적 평등실현조치도 시대적 흐름에 부여되는 가치와 접근법도 달라지고 있

\* 이 이슈페이퍼는 다음과 같이 인용해 주십시오.

문미경·김복태·정수연·류도암(2013). 한국의 적극적 평등실현조치에 관한 연구. 서울: 한국여성정책연구원

음을 알 수 있음.

본 연구에서는 행정기관에서 여성을 대상으로 적극적 평등실현조치가 시행된 지 10여년이 지난 시점에서 우리나라에서의 적극적 평등실현조치의 도입목적은 무엇이며 추진실적은 어떠한가, 그리고 이 제도는 여전히 필요한가? 그리고 제도의 실효성을 높일 수 있는 개선방안은 무엇인가에 대한 답을 얻고자 하였음.

이를 위해 양성평등채용목표제, 여성관리자 임용목표제, 국공립대 여교원임용목표제, 여성과학기술인 채용목표제를 대상으로 정책수단을 분석하였으며, 공무원을 대상으로 적극적 평등실현조치에 대한 인식과 태도, 인사제도 내에서의 성 평등 현황 그리고 실효성 확보방안에 관한 설문조사를 실시하였음. 아울러 외국의 사례를 검토함으로써 시사점을 도출하고자 하였음.

## 2 조사 및 분석결과

첫째, 4개의 적극적 평등실현조치에 대한 정책수단분석 결과

4개의 제도 도입 배경에서 나타나고 있는 적극적 평등실현조치의 도입목적은 과거 여성에 대한 차별시정보다는 현재의 성비불균형 해소나 여성 인적자원활용에 중점을 두고 있음을 알 수 있었음. 조사결과에서는 현재의 성비불균형해소를 위한 조치(81.2%)보다는 노동시장에서의 미래 여성인력활용을 위한 조치(84.2%), 과거 노동시장에서의 여성에 대한 누적된 차별시정(84.1%), 사회통합차원의 가치지향을 위한 조치(82.4%)가 좀 더 우선함. 여성들의 사회 경제적 진출이 두드러지는 현 시점에서 ‘과거나 미래’ 차원에서 발생할(한) 문제 해결을 위한 도구로 제도를 이해하는 것으로 보여짐.

또한 적극적 평등실현조치를 추진하는 체계를 보면, 양성평등채용목표제와 여성관리자 임용목표제는 안전행정부의 균형인사정보과에서 담

당하고 있음. 실질적으로 이 제도를 점검하고 관리하는 하위 체계가 존재하지 않음. 반면 국공립대 여교수채용목표제와 여성과학기술인 채용목표제는 실질적인 운영에 관한 평가와 피드백은 양성평등위원회와 한국여성과학기술인지원센터(WISET)에서 담당하고 있음. 하위 추진기구의 존재는 현장에서의 제도의 실효성을 확보하는데 긍정적 영향을 미칠 것으로 생각됨. 그리고 현재의 4개 조치 중 3개가 채용단계에서 적용되고 있음. 따라서 우리나라 행정기관에서 사용하고 있는 적극적 평등실현조치는 기획의 평등에 많은 비중을 두고 있다고 할 수 있겠음.

인사관리의 다양한 영역인 보직이나 승진, 교육훈련 등에서의 적용실적이 저조함은 아직까지 실질적 평등을 이루기 위해 적극적 평등실현조치가 나아가지 못하고 있음을 보여주는 것임.

마지막으로 법적 근거에 있어서 기관마다 법적 기반이 다양함. 기관마다 이러한 적극적 평등실현조치 규정을 의무조항(-해야 한다)으로 존재하는 경우가 있는 반면, 임의규정(-할수 있다)으로 존재하는 경우도 있음. 국가공무원법이나 공무원임용령의 규정은 임의규정이었고, 교육부의 경우는 의무조항으로 규정되어 있음. 의무조항이든 임의규정이든 적극적 평등실현조치를 이행하지 않았을 때 이를 제재할 수 있는 수단은 4개 제도에 모두 존재하지 않았고 국공립대 여교원임용목표제와 여성과학기술인 채용목표제에서 부여하는 인센티브는 실효성을 확보하기에 미약하였음.

둘째, 외국의 사례를 통해 본 시사점

우선, 공무원 분야에서 미국의 경우 채용 및 승진 시스템에 대한 인사관리처(OPM), 기회평등위원회(EEOC)의 모니터링 과정 강화, 그리고 공무원 채용시 반드시 일정비율의 여성이 면접위원이나 인사위원회 위원으로의 위촉, 영국의 기회균등위원회(EOC) 설치, 새로운 직위에 대하여 남성과 여성의 비율을 50:50 목표를 적용하는 인사원칙은 고위직에서 여성대표성을 확보하는데 중요한 요인으로 작용하였음을 알 수 있음. 또한 독일의 여성지원 정책과 여성정책 조정을 담당하는 평등지위부서와 200명 이상인 공공기관에 여성담당관의 임명 등은 실질적으로 여성정책의 실효성 확보를 위한 필요한 추진체계를 갖추고 있음을 보였음.

다음은, 교수분야에서의 시사점임. 미국과 캐나다는 모니터링을 강화하는 식의 실질적 집행에 초점을 맞추고 있음. 미국의 각 대학이 규모와 사정에 따라 자율적으로 적극적 평등실현조치 전담기관을 설치하기도 하며, 각종 위원회를 통해 고용기회평등을 실현하기 위한 다양한 조치를 시행하고 있음. 여성대표성 확대를 위한 모니터링이 실질적으로 작동하고 있음을 알 수 있음. 캐나다 또한 모니터링을 강화하는 식의 실질적 집행에 초점을 맞추고 있으며 인권위원회는 대학에서 세운 고용평등에 대한 목표와 추진계획을 모니터링 함. 호주도 모니터링을 강화하는 식의 실질적 집행에 초점을 맞추고 있음. 이에 각 대학마다 고용평등을 달성하기 위한 목표와 추진계획을 수립해야 하며, 대학 사정에 맞게 자율적으로 설정이 가능함. 단, 대학 발전 계획에 고용평등과 차별금지 정책이 포함된다는 점이 독특함. 매년 보고서를 제출하여야 하며 정확한 자료를 제출하지 않는 대학은 호주 연방정부의 보조금 및 재정 지원 대상에서 제외한다는 식의 패널티가 조금 다르다고 할 수 있음. 셋째, 과학기술분야에서, 영국의 경우 여성과학기술인력을 위한 특별법이 존재하는 것은 아니지만 여성과학기술인력을 지원하기 위한 전담부서가 중앙정부 수준에서 설치되어 있으며, 하부의 여성과학기술인센터(UKRC)라는 핵심기관이 존재함. 이러한 관리체계는 여성과학기술인력을 위한 정책의 수립과 집행이 체계적이며 효율적으로 이루어질 수 있게 하므로 우리나라에 주는 시사점이 크다고 판단됨. 프랑스의 경우 정부산하 연구기관에서 여성과학기술인력 활용 정책은 전체 인력의 활용 실태 분석에 근거하여 노사협상을 통해 구체적인 목표를 설정하고 집행하는 방법을 취하고 있음. 또한 여성과학기술인 지원을 위한 관계부처와 국립과학연구소(CNRS)에 양성평등정책 전담 기구가 존재하여 여성과학기술인을 위한 현안들이 체계적이고 적시성있게 운영되고 있음.

#### 셋째, 조사 분석 결과

적극적 평등실현조치에 대한 인식은 그리 높지 않게 나타남. 양성평등 채용목표제(평균 2.69)가 가장 높게 나타났고, 여성관리자 임용목표제(평균 2.46), 여성과학기술인 채용목표제(평균 2.22), 국공립대 여성교원임용

목표제(평균 2.16) 순이었음. 실효성을 높이기 위해서는 제도에 대한 홍보를 통해 제도의 필요성과 공감을 확보하는 것이 중요하다 생각됨.

현재의 목표치에 대해서는 여성과학기술인 채용목표제(평균 2.56), 국공립대 여교원임용목표제(2.57)로 별로 공감을 얻지 못함. 반면 양성채용목표제(평균 2.68), 여성관리자 임용목표제(2.63)는 적정하다는 응답이 상대적으로 높음. 이러한 결과는 제도의 시행기간, 제도에 혜택을 받는 당사자 크기, 그리고 현재 그 분야에서 형성된 여성인력 풀의 크기에 의해 영향을 받은 것으로 보임.

적극적 평등실현조치의 계속적 시행여부에 대해서는 응답자의 71.9%가 계속 시행되어야 한다고 하였고, 시행한도는 ‘조직에서 한 성이 차지하는 비율이 30%가 될 때까지’가 가장 응답율이 높았음. 또한 후보자 선택에 있어서 남녀 모두 동등한 자질이 있는 후보자 사이에서 부족한 성 또는 비교가능한 후보자 사이에서 선정하자는 견해가 높은 것을 보면 적극적 조치 제도가 한 쪽 성에 대한 특혜를 주기 보다는 동등한 자격을 갖추었음을 전제로 보이지 않는 차별로 인해 선택받지 못한 여성들에 대한 권리를 보장해 주는 것임을 확인할 수 있었음.

#### 넷째, 조직 내 성평등 현황 분석

성별로 큰 인식의 차이가 존재함을 파악할 수 있었음. 구체적으로 여성공무원들의 경우 남성공무원보다는 여전히 유리천정과 유리벽과 같은 조직 내의 성차별이 존재하고 있다고 인식하고 있음. 본 연구조사 결과는 정부에서 시행하는 적극적 조치로 인하여 과거보다 성차별이 많이 완화되었다는 인식이 대두되고 있는 시점에서 실제 조직 내의 생활 속에서 여성들이 인식하는 성차별 인식은 더디게 변화하고 있다는 것을 의미함. 다시 말하면 다양한 제도의 시행으로 형식적으로는 성차별이 존재하고 있지 않은 것처럼 보이나 실제로는 보이지 않는 성차별이 여전히 있음을 확인할 수 있었음. 여러 가지 원인이 있지만 남성중심의 조직문화가 여전히 견고함을 알 수 있음. 물론 조직문화가 장기간 조직 내에서 축적된 생활양식과 가치관이 축적된 것이어서 단순한 제도의 도입으로 단기간에 변화하기는 어려우나 기관장의 의지나 제도 도입은 조직 내 성차별을

서서히 완화시키는 중요한 역할을 할 것임. 인사단계 중 승진에 있어서 차별 원인이 성별로 큰 차이를 보이고 있는데, 여성공무원들은 남성 중심적인 조직문화를 가장 큰 원인으로 지적한 반면, 남성공무원들은 남성 중심적인 조직문화와 더불어 출산/육아휴직 사용에 따른 불이익으로 차별이 존재할 수밖에 없음을 제시하고 있음. 여전히 출산/육아문제가 여성이 사적으로 감당해야 한다는 인식이 조직 내 흐르고 있음을 파악할 수 있었음. 또한 주요보직배치의 장애요인에 대해서도 남녀 모두 가사 및 양육에서의 책임 과중을 들고 있음. 성별로 보면, 여성은 관리자가 주요 업무에 여성을 기피한다는 견해가 높게 나타남.

마지막으로 적극적 평등실현조치의 실효성을 강화하기 위한 방안으로는 기관장의 인식개선과 기관평가요소에 적극적 평등실현조치 준수여부를 평가지표로 반영하는 순으로 나타남.

### 3 정책제언

#### 가. 공공부문 적극적 평등실현조치를 통합 관리하는 유리천정위원회 설치

현재 우리나라는 정부부문 ‘적극적 평등실현조치’를 통합적으로 수행할 수 있는 추진체계가 확보되어 있지 않음. 이를 위해 통합적인 차원에서 적극적 평등실현조치 중·장기적 전략을 개발하고 지속적으로 관리할 추진체계가 필요함. 우리나라도 국가차원의 유리천정위원회(Glass Ceiling Commission)이 필요함.

#### 나. 적극적 평등실현 조치의 이행력 확보를 위한 법 조항 강화

각 기관들이 적극적 조치를 시행하기 위한 근거 법령을 제정하여 운영하고 있지만 각 기관에서 이를 해태하거나 형식적으로 운영할 경우에 이

를 제재할 수단은 존재하지 않음. 적극적 평등실현 조치가 조직 내 구성원들의 원만한 합의와 노력을 통하여 자율적으로 운영되는 것도 중요하지만 제도가 안정적으로 정착되기 전까지는 한시적인 조항을 큰 틀에서 규정화하는 것도 필요함.

## 다. 여성의 생애주기적 특성에 대한 보편적 사고의 확산

여성의 생애주기적 특성에 대한 조직 구성원들의 인식 전환이 필요함. 행정기관에서는 여성들이 갖는 생애주기적 특성에 대한 홍보를 강화함과 더불어 남녀구성원들이 일·가정양립에 대한 중요성을 공감하고 인식할 수 있는 교육과 조직 내 일·가정양립에 따른 유연근무제를 활성화하고자 하는 노력이 있어야 함.

## 라. 각 분야별 정책제언

### 1) 양성평등채용목표제/여성관리자 임용목표제

#### (1) 다양한 공무원 채용 방식 변경에 대비

안정행정부에서는 공무원 채용 방식의 개편을 시행하고자 함. 기존의 획일적인 임용방식이 아니라 다양하고, 유연한 채용 방법도 이미 시행되고 있으며, 시간제 근무 등 보다 다각적인 측면의 제도 반영이 추진 중임. 관리직으로 진출하고자 하는 여성들은 어떠한 채용방식을 선호하는가? 이 질문에 대한 정확한 답변은 아직 밝혀진 바 없음. 연구의 설문조사 결과를 보면 채용과정 전반적으로 남성과 여성의 응답에서 차이가 있음을 알 수 있고, 여전히 다수 여성들이 채용목표제의 필요성에 대해 긍정적 응답을 보여주고 있음. 본 연구 조사결과, 계약직 채용, 특별채용, 개방형 채용 과정에서 여성에 대한 불이익이 존재한다고 인식하는 것으로 나타나 이에 대한 대책이 필요함. 현재까지 추진되어 온 시험 중심 양성채용 목표제의 방향을 새롭게 전개되는 채용방식에 연계하여 계약직 및 특별



채용 등 다양한 입직의 유형별 채용과정을 정기적으로 점검하고 이를 기준으로 새롭게 변화되는 공무원 입직유형에 30% 양성평등채용목표제를 적용하여야 함.

## **(2) 주요 보직에 여성 할당제 도입**

본 연구조사에서 보직배치에 있어 차별이 여전히 존재하고 있는 것으로 나타났으며, 주요 보직에 여성 공무원을 할당하는 할당제 도입의 필요성에 긍정적인 응답(68.6%)이 높게 나타남. 주요 보직에 여성 공무원을 할당하는 할당제 도입이 여성인력 활용에 도움이 된다는 긍정적인 응답(68.1%)도 높게 나타남. 이에 주요 보직에 여성할당제를 도입하는 것도 적극적으로 고려하는 것이 바람직하다고 판단됨. 우리나라 공무원의 경우 보직이동이 Z자형 형태를 보이고 있음. 이러한 현상은 한 직급 내에 암묵적으로 핵심보직과 그렇지 않은 보직이 존재함을 의미하며, 핵심보직을 거친 후 상위직급으로 승진하고 승진 이후 다시 그 직급의 하위보직부터 뛴어나가는 패턴을 보이는 것임. 이러한 Z자형 보직경로에서 나타나듯이 여성공무원들은 핵심보직에서 근무할 기회가 상대적으로 적어 승진기회가 적음. 핵심보직에 여성을 배치하는 할당제는 단기적으로는 여성인력 활용을 통한 조직의 생산성 향상 뿐만 아니라, 중·장기적으로 관리직과 고위직으로 승진하기 위한 준비된 여성인력풀을 지속적으로 제공하여 공공부분에서 여성 대표성을 증진시킬 수 있고 여성공무원들의 경력개발에도 큰 도움을 줄 수 있을 것임.

## **(3) 고위직 여성할당제 및 여성전용 개방형직위 설정**

고위공무원단에서의 여성비율은 우리나라는 2011년 기준 3.4%로, 고위직에서 여성의 비중이 우리나라가 현저하게 낮은 실정임을 알 수 있음. 「양성평등채용목표제」에 따라, 공직내 여성공무원 비율이 지속적으로 증가하고, 4급 이상 여성공무원은 「4급이상 여성관리자 임용확대 계획」에 따라 10%대로 증가하고 있으나, 고위공무원 여성비율은 '06년 이

후 지속적으로 3%대를 유지하고 있음. 세계 속의 선진한국이라는 국격 수준과 여성 대통령 시대에 비하면 정부 내 정책결정 직위에서의 여성참여 비율은 상당히 저조한 상황으로, 고위직에서의 구조적 여성에 대한 차별을 시정하기 위한 보다 적극적인 조치가 필요함.

서구 선진국들의 해외국가의 고위직 공무원의 여성비율은 2012년 현재 미국 33.5%, 영국 32% 등으로 나타나 우리나라의 고위직 공무원과는 큰 격차를 보임. 영국정부는 공무원 조직의 1%에 해당하는 고위공무원단을 통해서, 여성인력의 성장을 확대하고, 업무 및 인적 다양성에 관한 인식을 확대하면서 고위공무원의 일·가정 양립 정책을 중요하게 다루게 하고, 이를 측정하기 위한 지표를 개발함. Riccucci & Saidel(1997)은 이미 오래전에 기존의 지표(Traditional Baseline Measure, 즉 대표성지수)뿐만 아니라 고위임명직(upper-level appointment)에서의 비율을 고려한 지표(Stratification Measure)까지 함께 사용할 것을 주장하고 있는 것처럼, 고위직에서의 여성 대표성을 제고하기 위해, 여성할당제 및 여성전용 개방형직위 같은 적극적인 정책방안이 필요함. 따라서 개방형 공직임용 시 여성비율을 30% 할당하는 할당제와 기관별로 고위직 중 한 자리 이상을 여성을 대상으로 하는 고위직 개방형직위로 배정할 필요가 있음.

#### (4) 기관별/단계별 관리직 여성공무원 목표율 설정

관리직에서 여성공무원 비율이 현저히 떨어지는 기관은 관리직에서 남성 대비 여성의 숫자가 현저히 부족한(100대 5 미만) 기관, 그리고 여성의 관리직으로의 승진이 적체되는 기관(여성비율이 30%이상이지만, 여성관리자 비율은 10% 미만) 등으로 나눌 수 있음. 신규임용자의 기관 배치 시 이러한 기관별 특성을 고려할 필요가 있음. 즉, 여성의 숫자가 절대적으로 부족한 기관에게 우선적으로 관리직 여성공무원을 임용하도록 권고하는 방안 등이 그것임. 이러한 특화된 조치들은 단계별로 추진할 때 더욱 효과적일 것으로 판단됨.

기관별로 현재 어느 단계에 속해있는지를 진단하여, 그 단계를 확인한

후 그 단계에 맞는 적극적 조치 수단과 목표율을 설정하도록 하여야 함. 그 방안으로 첫째, 4급 이상 관리직에 여성공무원의 절대 숫자가 부족한 기관(여성관리자 비율이 5% 미만인 기관)에 대해 2015년까지 매년 10%를 무조건적으로 여성에게 할애하는 할당제를 도입함. 둘째, 여성의 관리직비율이 현저하게 낮은 기관(전체 여성비율이 20%이상이지만, 여성관리자 비율은 5~10% 미만)에 대해서는 관리직의 승진에 있어 그 직에 필요한 최소한의 자격만을 구비하면 여성을 우선적으로 승진임용하여 2015년까지 15%를 채우는 목표제를 도입함. 셋째, 여성비율 대비 관리직에서 여성 승진이 적체되어 있는 기관(전체 여성비율이 30%이상이지만, 여성관리자 비율이 10~15% 미만)에 대해서는 승진에 있어 여성과 남성이 동일가치의 자격을 가진 경우 여성을 우선적으로 승진 임용하여 2015년까지 20%를 채우는 목표제를 도입함.

#### **(5) 여성정책담당관계 도입**

본 조사결과 공무원들은 여성관리자를 확대할 수 있는 가장 효과적인 방안으로 여성 관리자 임용확대 혹은 목표제에 대한 의견이 가장 높았음. 임용목표제를 달성하기 위해서는 기관평가와 임용목표 미달성 기관에 대한 규제 등이 필요하다고 응답함. 박근혜정부에서의 4급 이상 여성 관리자 임용비율을 2017년까지 15% 달성하기 위해서는 이에 대해 점검하고 관리하는 모니터링 과정이 필요함. 독일의 경우 200명 이상 고용된 공공기관에는 여성담당관이 임명되는데, 소속기관의 여성 대표성이 50%보다 낮은 경우, 채용, 승진, 교육 등에 대하여 여성에게 우대하는 정책을 지원하고 있음. 이처럼 우리도 정원이 200명이 넘는 부처에 대해서는 여성정책담당관을 의무적으로 배치하도록 하여야 함.

### **2) 국공립대 여교원임용목표제**

#### **(1) 여성학자 풀 확대를 위한 인적자원개발 전략 모색**

본 조사를 통해 국공립대 여교원채용목표제가 대학 내 양성평등문화

정착에 크게 기여하고 있으며, 대학 내 가장 영향을 미친 부분에 대해서는 고급여성인력 활용으로 보고 있음. 또한 여교수를 확대할 수 있는 가장 효과적인 방법으로는 여성학자의 풀을 확대하기 위한 인적자원 개발 전략이 필요하다고 함. 따라서 현재의 국공립대 여교원임용목표제는 대학내 상당히 긍정적인 역할을 하고 있는 것으로 보임. 그러나 이러한 분석결과는 교수직은 형평성보다는 능력이나 전문성을 강조하는 전반적인 인식이 존재함을 보여 줌. 그러므로 다른 분야의 적극적 평등실현조치와는 달리 여교원임용목표제는 여성차별의 시정보다는 고급여성인력 활용이 주요 정책목표가 될 필요가 있음. 이를 위해서는 여교원임용목표제의 전제가 되는 능력있는 여성학자들의 풀(pool)을 확대하기 위한 체계적인 인적자원개발 전략이 먼저 모색될 필요가 있음.

## (2) 임용목표율의 유연한 적용

여교원임용목표제는 전체적이고 획일적인 기준보다는 계열이나 학교의 특성에 맞추어 유연하게 적용될 필요가 있음. 특히 현장에서 공학계 여교원 임용비율은 현저히 낮은 것으로 나타남. 이는 여교원임용목표제가 전체적인 수준에서만 다루어질 것이 아니라 전공별, 분야별 차이가 존재함을 이해하고 특화된 맞춤형 전략이 적용되어야 함을 의미함. 구체적으로 공학계열의 경우는 여교수의 비율이 5% 정도에 불과한데 적극적으로 채용할당이나 채용목표를 설정하는 강력한(strong) 조치를 적용하고, 여교수의 신장이 두드러진 계열의 경우는 보다 완화된 형태의 인적자원개발 전략 등으로 유도할 필요가 있음.

첫째는 대학별 계열별 특성을 고려한 목표치 및 최저 목표치를 제시함. 각 대학의 여성교수 비율 및 여성교수 대표성 지수를 근거로 하여 그 수준에 따라 집단을 달리하여 목표비율을 제시할 수 있음. 또한 각 집단별로 계열별 최저 목표치를 설정하여 제시함. 계열별 최저 목표치는 구분별로 해당되는 대학별의 계열별 여성교수 비율을 고려, 가장 낮은 수준을 감안하여 최저로 요구되는 목표비율수치를 말함. 두 번째는 대학뿐

만 아니라 여성교수가 없는 학과/부별로 적극적 평등실현조치 계획을 의무화하여야 함. 현재는 대학단위에서 양성평등조치계획을 제출하도록 되어 있어 여성교수가 한명도 없는 계열이나 학과(부)에 대한 조치는 이루어지지 않는 한계가 있음. 향후 적극적 평등실현조치 계획은 여성이 한 명도 없는 학과(부)에 대해 우선적으로 조치하도록 하여야 함.

### (3) 주요 보직 및 위원회에서의 여성할당제 도입

임용 이후의 여교수 인사관리가 필요함. 일반적으로 보이지 않은 직장 내 성차별로 유리천장과 유리벽 문제는 동일하게 대학에서도 발생하고 있음. 따라서 여교원임용목표제를 단순히 임직만을 문제로 다룰 것이 아니라 임용 이후의 여교수의 경력을 체계적으로 관리할 수 있게 여교수의 생애주기를 고려한 경력관리프로그램 속에서 도입할 필요가 있음. 외국에서처럼 대학에서도 총장과 학장과 같은 핵심 보직에 여교수가 진출하고 능력을 발휘할 수 있기 위해서는 주요 보직이나 위원회에서의 경험을 통해 역량이 키워져야 함. 따라서 대학별 교무·인사위원회 등의 구성에서 일정 비율 여성이 참여하도록 하는 할당제가 필요함.

이것은 대학의 중요한 결정을 하는 자리에 여교수가 있다는 것, 주요한 사안들을 자문, 심의하는 위원회나 특별대책위원회 등에 참여하는 여교수들의 활동 등은 여학생들에게 여성교육의 기회가 될 것이고, 여교수들이 대학에서 당당하게 자신의 역할을 수행하는 모습은 여학생들에게 자신감과 도전의식을 고취시킬 수 있는 좋은 계기가 될 것임.

### (4) 양성평등조치 우수대학에 대한 시상 및 인센티브 강화

본 조사결과, 국공립대 여교원임용목표제의 집행력을 강화할 수 있는 방안으로 교수임용에 있어 여성비율을 증가시키기 위해 적극적으로 노력하는 대학들에게 보조금이나 정책과제를 우선적으로 제공하는 것이라는 응답이 가장 높았음. 현재 대학에서 적극적으로 양성평등을 실현하고자 하는 노력이 미비한데, 그 원인은 이에 대한 사회적 인지나 경제적 인

센티브가 미약하기 때문인 것으로 보임. 매년 작성되는 대학별 양성평등 조치계획보고서를 토대로 주어지는 양성평등우수대학 시상은 현재와 같이 유지하되 이에 대한 사회적 인지도와 인센티브를 강화하는 방안을 강구하여야 함. 따라서 양성평등우수대학 및 여성교수 임용목표를 달성 대학에 대해서는 대학특성화 지표에서 1점으로 되어 있는 배점을 높이고, 중앙일보, 대교협 대학평가에서는 지표로서 포함시킴. 또한 정부에서 발주하는 연구프로젝트 선발에 있어 가점을 부여하는 방식도 고려할 수 있음. 현재와 같이 여교원임용목표제에 대해 적극적이지 않은 상황에서, 대학평가 순위에 대한 사회적 관심은 지대하고 또한 연구프로젝트에서의 이점이 있기 때문에 대학평가 지표, 연구프로젝트와 연계하는 방식은 사회적 인지도와 재정적 효과를 동시에 높일 수 있기 때문에 좀 더 개선된 유인책이 될 수 있을 것임.

#### (5) 여교원임용목표제의 적용범위 확대

국공립대 여교원임용목표제의 추진근거는 고등교육법 제11조의4(양성평등을 위한 임용계획의 수립 등)임. 대상 대학(『고등교육법』제2조제1호부터 제3호까지 및 제5호의 학교를 말한다)은 대학의 교원을 임용할 때 특정 성별에 편중되지 아니하도록 3년마다 계열별 임용 목표비율이 제시된 임용계획 등 적극적 조치를 시행하기 위하여 필요한 계획을 수립하여 시행하여야 한자로 규정함. 법 조항에 따라 적극적 조치 계획을 의무적으로 수립해야 하는 대학은 국공립대학이 해당됨. 전국 국공립대학은 총 53개 대학인데 현재 교원임용과 관련하여 교육부가 적극적 조치 계획수립 및 이행점검을 하고 있는 대학은 국립대학 4년제 40개 정도 대학으로 되어 있고 나머지 공립대학은 양성평등조치계획을 수립, 작성하도록 의무화되어 있지 않음. 법적 범위에 해당되는 공립대학과 전문대학, 사이버대학도 이를 수립, 추진하도록 하여야 할 것임.

또한 국공립대학만을 대상으로 하는 현재의 여교원임용목표제를 사립대학으로 확대하여 실시할 필요가 있음. 공공부문에서 먼저 시작한 적극

적 평등실현조치는 민간부문으로 확대되어 2005년부터 일정규모 이상의 기업에 대해 적극적 고용개선조치를 수립하고 이에 대한 이행점검을 하고 있음. 사립대학도 마찬가지로 일정규모 이상의 전임교원을 확보하고 있는 대학들에 대해서는 양성평등조치 계획을 수립하고 시행할 것을 의무화하여야 함.

### 3) 여성과학기술인력 채용목표제

#### (1) 여성과학기술인력 풀 확대를 위한 인적자원개발 전략 모색

우선적으로 여성과학기술인력 풀을 늘려 나가는 정책이 필요함. 자연계를 선택하는 고교생 대비 여학생의 비중이 30% 수준에 머물고 있는 것을 고려한다면 여성과학기술인력 풀 확대를 위해서는 고교 이과 여학생 관리 정책의 강화를 전제로 한다고 볼 수 있음. 우선, 여고생의 이과반 진학시 대입 혜택을 부여하는 방안을 점진적으로 검토할 필요가 있고(이 정책에 대해서는 학부모나 관련 단체의 집단적 저항에 부딪히게 될 것으로 예상되므로 한시적 조치로 가능하다고 봄), 과학이나 수학 교습 방법을 개선하고 이공 계열 여성 사회 진출 확대를 위한 진로지도도를 강화할 필요가 있음. 특히 이공계열 여성 인력의 중요성에 대한 사회적 인식 확산과 홍보를 강화하기 위해 탁월한 업적을 쌓은 여성과학기술인에 대한 적극적인 모델링을 실시하여야 함. 구체적으로 여학생의 이공분야 진로지도도를 강화하는 것이 필요한데, 진로지도 강화를 위해서는 2013년 1월 발의된 진로교육법안을 수정하여 제안해야 할 것으로 보임.<sup>1)</sup> 수정 법안에는 이공계 진학반 여학생들의 진로교육을 전담하는 교사를 두도록 하고, 이공기술계 직업체험 기회를 적극 제공하도록 하는 조항을 추가해야 할 것임. 이를 위해 미래창조과학부와 교육부의 적극적인 협업이 필요함.

---

1) 여학생의 경우 교육, 간호, 미용 및 디자인 분야에 집중되어 있고, 기술공학 분야에는 남성이 많다고 꺼리는 경향이 강하기 때문에 여고생들의 입장에서 이공계 전공이나 직업을 선택하는 일은 많은 용기가 필요함. 이에 여학생 이과반 학생에게 특화된 법적, 제도적 장치를 적극적으로 고안할 필요가 있음.

법안 수정과 동시에, 각 학교별 진로지도 시간, 전문 인력 및 시설 확보, 각 학교별 진로지도를 위한 교과목 설치 및 시간 확보, 그리고 전문교사 인력 확보와 시설확충에 대한 예산지원을 아끼지 말아야 할 것임. 초기에는 정부의 재정적, 행정적 지원 아래 여학생 교육에 관련된 학교, 직업인 단체, 학부모 단체 등 관련 집단 간 네트워크를 구성하여 운영하는 방안이 있고, 장기적으로는 중앙부처 차원에서 여학생들의 진로지도를 지원하는 기관이나 단체를 선정하여 위탁 운영할 수 있을 것임.

## **(2) 기관평가에 적극적 평등실현조치 가중치 확대**

현재 여성과학기술인 채용목표제는 과학기술 연구개발을 수행하는 연구기관(정부출연/국공립/정부투자) 107개 기관을 대상으로 실시하고 있고 매년 여성과학기술인센터(WISET)을 통해 채용목표율에 대한 이행 점검을 실시하고 있음. 이렇게 점검한 결과는 정부출연(연)의 경우에 한해 연도별 “채용목표제 달성도”를 이행한 기관에게 기관평가에서 1점 배점으로 반영하고 있음. 그러나 1점이 여성과학기술인 유인으로 작용할지는 의심스러움. 따라서 채용목표제 달성도를 반영하는 기관이 확대되어야 하고, 다양한 방식에서의 지표에 활용되어야 할 것임. 이를 위해서는 공공기관의 경우 경영평가 리더십 평가 지표에 적극적 평등실현조치나 관련 정책 역량 강화 노력을 포함시키고, 기관장 경영성과계약 주요 지표에 이들을 포함시키는 방안을 적극 시행해야 함. 아울러 중앙부처의 기관평가와 지방자치단체 업무평가 지표에 이들을 포함시켜 정부의 적극적인 제도 집행력을 높여야 할 것임.

## **(3) 기관별 특성을 반영한 여성과학기술인력 채용목표비율 재설정**

여성과학기술인 채용목표제가 전체적이고 획일적인 목표율보다는 기관의 특성을 반영하여 유연하게 적용할 필요가 있음. 이를 위해 여성재직비율을 세분화한 후 기관별로 현재 어느 단계에 속해 있는지를 진단하



여, 그 단계를 확인한 후 그 단계에 맞는 적극적 평등실현조치를 적용하여야 할 것임. 첫째, 여성과학기술인력 재직비율 30% 이상인 기관에 대해서는 채용목표제 보다는 승진목표제로 전환하도록 함. 둘째, 여성과학기술인력 재직비율 20% 이상~30% 미만인 기관에 대해서는 2015년까지 30%를 목표로 하는 자체계획을 수립하도록 함. 셋째, 여성과학기술인력 재직비율이 20% 미만인 기관들에 대해서는 신규채용시 30%이상 여성을 임용하도록 하는 강제 할당제를 실시하고 이를 이행하지 않을 시 제재를 할 수 있는 조치를 마련하여 점검 관리하도록 함.

#### **(4) 승진목표제와의 연계**

현재 시행하고 있는 여성과학기술인 채용목표제를 승진목표제와 연계할 필요가 있음. 공무원분야에서도 전체적인 여성비율 확대차원에서 일차적으로 여성공무원채용목표제를 실시한 후 뒤이어 여성관리자 확대를 위한 여성관리자 임용목표제를 추진하였음. 전체적인 여성비율이 확대되더라도 관리직에서의 여성비율이 그만큼 늘어나지 않는 현상을 보여준다고 하겠음. 여성과학기술인 분야도 입직단계에서의 단계를 넘어 승진단계까지 확대될 필요가 있음. 이를 위한 법적근거(여성과학기술인육성 및지원에 관한법률 시행령 제13조 적극적 조치의 대상 등)도 이미 마련되어 있음. 이를 위해 미래과학창조부는 공직분야 여성관리자 임용목표제 5개년 계획처럼 과학기술분야의 관리직급에서 5개년에 걸쳐 확대할 여성비율을 설정하고 이를 실행하기 위한 연차별 목표치를 해당기관을 대상으로 연간인력관리계획을 세울 때 자체 계획을 수립하도록 유도 권고하는 활동이 필요함.

#### **(5) 여성과학기술인 담당관계 확대를 통한 채용목표제 대상기관 확대**

여성과학기술인 담당관계는 연구기관(정출연/국공립연/국공립대) 중 공공기관장이 그 소속 직원 중에서 여성과학기술인 담당직원을 지정하

여 여성과학기술인의 전문성 증진 및 활용 촉진을 위한 협력업무를 수행하도록 하는 제도임. 2013년 8월 현재 114개 기관에 235명이 지정되어 있음. 여성과학기술인 담당관의 직무는 채용, 고용, 해임, 승진, 교육·훈련, 상벌, 전보 및 임금 등의 현황 파악하고 기관장에게 여성과학기술인 처우 향상 등을 위한 방안을 건의하도록 되어 있음. 이들이 현장에서 실질적으로 하고 있는 업무는 차별 없는 균형인사 실천, 여성과학기술인 채용 촉진 등 적극적 평등실현조치의 이행을 독려하는 업무들이 많음. 이처럼 현장에서 실질적으로 남녀평등에 대한 현황을 파악하고, 적극적 평등실현조치의 이행을 독려하는 여성과학기술인 담당관제 확대를 통해 적극적 평등실현조치 대상 기관도 동시에 확대될 수 있음. 이를 위해서는 여성과학기술인 담당관제 지정기준을 현행 과학기술계 연구기관 및 국공립 대학 중 「여성과학기술인력 채용목표제」 도입기관 중 여성과학기술인 30인 이상<sup>2)</sup>, 총 직원 100인 이상 또는 여성인력 10인 이상인 기관에서 단계적으로 확대 시행할 필요가 있음.

또한 기관별로 지정된 2명의 여성과학기술인담당관(총괄담당관, 책임담당관)에게 담당관으로서의 직무에 대한 명확한 안내 및 지도가 필요함. 매년 연 2회 채용목표제 이해를 촉진하고 여성채용증진업무를 강화하고자 담당관 직무교육을 실시하고 있는데 단순 직무소개 및 리더십 등의 일회성 교육내용이 아니라 담당관들의 고충 및 애로를 함께 논의해 볼 수 있는 네트워킹의 마련이 필요함.

## (6) 여성과학기술인 고용 안정화를 위한 문화·환경 개선

여성과학기술인 고용 안정화를 위해서는 일·가정 양립 지원을 위한 시설 및 제도 마련 등의 문화·환경 개선을 위한 정부의 지원이 필요함. 현재 과학기술계 연구기관 중 배우자 출산휴가는 가장 많이 시행되고 있지만, 가족친화프로그램과 같은 자율적 제도 운영은 저조한 실정임. 적극적 조치를 통해 과학기술분야에 채용된 여성과학기술인력이 안정적으로

2) 관련법 시행령 및 교육과학기술부 행정조치(11.06)기준 적용

정착하기 위해서는 입직단계인 채용을 넘어 관리직으로 승진할 수 있도록 여건 조성을 위한 유연근무제 확대 및 가족친화제도 사용 활성화, 출산육아기 실적평가제도 개선, 모성보호 문화실천을 위한 수유실 설치 및 개선 등의 조치가 필요함. 이를 위해 재원 마련을 위해 현재 시행하고 있는 여성과학기술인채용목표제 추진실적 우수기관 또는 우수 여성과학기술인 담당관에 대한 포상으로 시설마련 및 제도운영을 위한 정부의 재정적 인센티브 마련이 필요함.

#### 기대효과

- 적극적 평등실현조치에 대한 인식 및 수용성관련 기초 자료 제공
- 적극적 평등실현조치에 대한 방향 제시
- 여성참여확대를 위한 정부인사정책수립 및 제도개선에 기여
- 적극적 평등실현조치관련 각 분야별 정책과제 및 중장기 과제 도출



(1) 국내문헌

- 강민아 외(2008). 성별영향평가의 제도적 정착조건 연구-환경영향평가·규제 영향분석 제도와와의 비교를 중심으로 한국정책학회 2008 춘계학술대회 발표논문 1-11.
- 권경득 외(2004).『주요 외국의 Affirmative Action 연구 및 우리나라 인사정책에서의 발전방향』중앙인사위원회.
- 권경득(2000). “공직인사상의 여성차별 실태와 개선 방안.” 2000년도 행정학회 기획세미나 국제포럼 발표자료, 행정학회.
- 경제·인문사회연구회(2012). 우리 사회는 공정한가. 한국경제신문.
- 교육과학기술부(2011). 교육통계연보(2005~2011).
- 과학기술부 등(2004). 제1차 여성과학기술인 육성·지원에 관한 기본계획(안)
- 기획재정부 등(2007). 제2차 여성과학기술인 육성·지원에 관한 기본계획(안)
- 김경희(2005). “적극적 조치의 민간부문으로의 확대방안-미국사례를 중심으로”, 『여성연구』, 68:5-37.
- 김경희·신현옥(2004). “정책과정을 통해 본 젠더와 평등개념의 제도화: 양성 평등채용목표제와 국공립대 여성교수채용목표제를 중심으로”, 『한국여성학회』 20(3): 171-206.
- 김미성·전경옥·문경희(2007). “한국과 스웨덴의 여성고용과 남녀고용평등정책 비교”, 『아시아여성연구』46(2): 85-128.
- 김복기(2008). “미국의 적극적 평등실현조치와 위헌심사기준”, 『노동법연구』 24: 89-111.
- 김선욱(1998). “독일 여성정책의 법적 근거와 담당행정조직-평등지위정책과 평등지위부서를 중심으로.” 『법학논총-중인 윤후정 교수 정년기념호』 (제2권 제2호).이화여자대학교 법학연구소.
- 김양희 외(2001).『여성정책기본계획의 실효성 제고 방안 연구』여성부.

- 김연진(2003). 차별의 시정인가 우대인가 : 소수세력차별시정정책(Affirmative Action)과 그에 대한 논쟁, 미국사연구 제18집; 159-185.
- 김양희 외(2001). 『여성정책기본계획의 실효성 제고 방안 연구』. 여성부.
- 김엘림(1999). 『외국의 고용평등제도의 비교분석』. 노동부.
- 김영미(2004). “관리직 여성인력의 확대와 전문성 확보를 위한 정책대안에 관한 연구.” 『한국행정연구』 제13권 제2호(2004여름호), pp.179~209.
- 김영희·박현미(1997). 『할당제의 합성에 관한 연구: 평등권에 비추어 본 여성일정비율할당제』, 한국여성개발원.
- 김영환(1991). 적극적 평등실현 조치에 관한 연구, 영남대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김영환(2009). “미국의 적극적 평등실현조치의 퇴조 경향과 대안”, 『한국헌법학회』 15(1): 109-147.
- 김원홍·민무숙·김영미(2000). 『여성 전문인력 확대를 위한 정책과제 - 정치, 행정, 연구관련 분야를 중심으로 -』 한국여성개발원.
- 김정인(2013). “한국의 적극적 평등실현조치에 대한 이론적 고찰”. 『정부학연구』19(1), pp.93-123.
- 김주환(2007). “양성평등원칙의 구체화”, 한국비교공법학회 『공법학연구』 8(3):193-213.
- 김태홍 외(2003). 『남녀고용차별 현황 및 고용평등이행실태 조사방법 개발』. 한국여성개발원.
- 김태홍·강민정·권태희(2010). 『적극적고용조치제도의 성과평가와 실효성 제고 방안』, 한국여성정책연구원.
- 김판석·권경득(1999). “지방자치단체의 인사제도 개혁.” 『한국행정학보』, 33(1), pp.99-118.
- 대통령인수위원회(2013). 박근혜 정부국정과제.
- 명재진(2006). “고용에 있어서 여성을 위한 적극적 평등실현조치.” 『공법학연구』 7(3): 277-309.
- 명재진·이한태(2007). “평등권 이론에 관한 현대적 전개로서 적극적 평등실현조치”, 충남대학교 법학연구소 『법학연구』 18(2): 19-52 제7권 제3

호, 288.

- 문미경, 김복태(2011), “공공부문의 고위관리직 여성참여 확대를 위한 해외 사례분석.” 2011년 행정학회 동계학술대회 발표자료, 한국행정학회.
- 민무숙·박현미·허현란(2001). 『미국의 고등교육기관 여성교수 증대를 위한 입법사례 및 제도에 관한 연구』. 교육인적자원부.
- 민무숙·허현란(1998). 『대학의 남녀교수 불균형 현황과 개선방안』. 한국여성개발원.
- 박경순(2008). 여성을 위한 적극적 우대조치에 관한 연구. 서강법학 제10권 제1호 117-150, 서강대학교.
- 박기범·배용호(2011) 공정사회 구현을 위한 과학기술분야의 과제, 2011 삼성경제연구소.
- 박상희·김병섭(2006), “여성채용목표제의 정책적 효과 분석: 공직 대표성에 대한 영향”을 중심으로” 한국행정학회 『한국행정학보』 40(4): 179-203.
- 박승호(2006). “미연방대법원과 적극적 평등실현조치”, 『헌법학연구』12(3): 287-337.
- 부가청(2006). “호주의 적극적 고용개선조치”, 『국제노동브리프』 4(1): 17-23.
- 배귀희·차재권(2008). “여성공무원 채용목표제의 정책 효과 분석”, 한국정책분석평가학회 『정책분석평가학회보』 18(1): 233-262.
- 신용자(2000). 주요 선진국의 여성정책과 남녀평등제도, 노문사
- 신옥주(2008). 『독일 연방남녀평등법(Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Maennern in der Bund: BGleiG) 연구』. 한국노동연구원.
- 안전행정부(2013). 2013년 국가공무원 공개경쟁채용시험 계획.
- 안전행정부(2013). 국가공무원 인사통계(2005~2012).
- 안전행정부(2013). 균형인사지침.
- 안재희·오재림·유숙란(2008). “한국, 스웨덴, 독일의 여교수확대정책비교분석 『교육사회학연구』 18(1): 67-91.
- 안철수(2012). 안철수의 생각 2012
- 엄석진·윤영근(2012). 행정의 공정성에 대한 이론적 연구. 사회과학연구 제

23권4호, 245~265.

- 오병선(2000). “적극적 평등화조치와 정의의 문제”, 서강대학교 법학연구소 『서강법학』 2:5-29.
- 오병선(2001). “양성평등과 적극적 평등화 조치”, 『법철학연구』 4(1): 175-202.
- 여성부(2004). 여성백서.
- 여성부(2005). 『2005년 5월 세계 여성 정책보고』. 여성부 국제협력담당관실.
- 여성가족부(2007).
- 여성가족부(2012).
- 유정미(2012). “고용분야 적극적 조치의 정책논리에 대한 담론 분석: ‘실질적’ 평등정책과 평등의 정치‘의 굴절”, 『한국여성학』 28(2): 185-223.
- 유정미(2012). “적극적 고용개선조치(AA제도) 정책형성과정에 나타난 성평등 가치의 희석”, 『젠더와문화』 5(2): 147-184.
- 이공주복 외(2008) 2008여성과학기술인력 해외정책 사례집, 한국여성과학기술인지원센터.
- 이승계(2009). “인적자원관리 전략으로서의 다양성 관리-미국과 한국의 적극적 조치를 중심으로”, 『한국인적자원관리학회』 17(1): 197-216.
- 이봉화(2002). “국제적 관점을 중심으로 한 일본의 여성정책의 변화.” 『한국행정학회 2002년도 춘계학술대회 발표논문집』. 한국행정학회.
- 이옥한(2005). “차별금지원칙과 실질적 평등권-양성평등을 중심으로”, 『공법학연구』 6(3): 111-133.
- 이은경 외(2003) 여성과학기술인력 육성 및 지원정책의 추진성과와 향후 과제, 젠더리뷰, 한국여성정책연구원
- 이주희·인 정(2006). “아일랜드의 적극적 고용개선조치”, 『국제노동브리프』 4(1): 24-31.
- 이향순(1997). 미국의 고용평등제도에 관한 연구: 적극적 조치를 중심으로. 서울: 한국노동연구원.
- 이혜숙 외(2011). 여성과학기술인 활용확대를 위한 인프라 구축 방안 모색 정책토론회, 발표자료.

- 이희훈(2010). “미국의 인종을 고려한 대학 특별입학전형제도에 대한 적극적 평등실행조치”, 『미국헌법학회』 21(1): 263-311.
- 임지봉(2003). “적극적 평등실행조치” 『고시연구』 통권 제30호.
- 장명선(2007). 유엔여성차별철폐조약의 선택의정서와 여성권리에 관한 소고, 『한국여성학』 제23권3호 117-154.
- 장지연(2006). “미국의 적극적 조치 논쟁과 시사점”, 한국여성학회 『한국여성학』, 22(2): 167-208.
- 장지연(2006). “미국의 적극적 고용개선조치” 『국제노동브리프』 4(1): 3-9.
- 장지연·조준모 외(2006). 『노동시장 차별과 적극적 고용개선조치』, 한국노동연구원.
- 전명숙·김향아(2008). “적극적 고용개선조치: 제도 도입 3년간의 여성 고용 현황 비교분석”, 『노동리뷰』 12: 3-19.
- 전상구(2011). “유럽연합에 있어서의 적극적 평등실행조치의 근거와 사법심사기준-유럽사법재판소의 판례를 중심으로-” 『공법학연구』 12(1): 65-102.
- 조경호 외(2003). 『여성정책담당관실 업무분석 평가』. 여성부.
- 조경호·최정해(2004). “여성공무원 채용의 적극적 조치의 문제점과 개선방안: 간여시계역분석(Interrupted Time Series:ITS)을 중심으로”, 한국인사행정학회 『한국인사행정학회보』 3(2): 149-176.
- 중앙인사위원회(2000). 『독일의 국가공무원 제도 CSC 정책자료집』. 중앙인사위원회.
- 중앙인사위원회(2007). 공무원 인사개혁백서.
- 채형복(2008). “유럽연합(EU)에 있어서 적극적 조치와 양성평등원칙”, 『세계헌법학회』, 14(1):385-416.
- 최무현(2005). 다양성관리(Diversity Management) 관점에서의 사회적 소수집단에 대한 인력정책, 한국국정관리학회 학술대회 논문집, 23-38.
- 최신용 외(2003). 『양성 고용평등 실현을 위한 적극적 조치의 민간부문 적용 전략에 관한 연구』. 대한민국 국회.
- 최신용(2004). “양성고용평등실행을 위한 적극적 조치의 민간부문 도입방안



에 관한 연구”, 『한국행정학보』 38(6): 327-348.

한국여성개발원(1997). “할당제의 합헌성에 관한 연구-평등권에 비추어 본 여성 일정 비율할당제”. 한국여성개발원.

한국여성정책연구원(2013). 성인지통계정보시스템.

한완상(2013). 사회 정의와 불평등.

홍미영(2002), “여성공무원 채용목표제의 성과와 양성평등채용목표제의 전망”, 부산대학교 지방행정연구소 『지방과행정연구』 14(1): 97-114.

황경식(2011). 공정과 정의사회

황혜신(2011). 공정한 사회와 정부의 역할에 관한 연구. 한국행정연구원.

행정안전부(2012). 4급이상 여성관리자 임용확대 5개년 계획.

## (2) 국외 문헌

Allard, M. June (2002). “Theoretical Underpinning of Diversity”. Carol Harvey & M. June Allard (eds.) Understanding and Managing Diversity: Readings, Cases, and Exercises. 2nd ed. NJ: Prentice Hall.

Anna McPhee(2006). “호주의 고용평등시스템”, 『국제노동브리프』 43-52.

Benton Williams(2008). “AT&T and the Private-Sector Origins of Private-Sector Affirmative Action”, 『Journal of Policy History』 20(4): 542-568.

Brian D’Netto, Amrik S. Sohal, (1999) “Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment”, International Journal of Manpower, Vol. 20 Iss: 8, pp.530 - 547.

Daniel N. Lipson(2008). “Where’s the Justice? Affirmative Action’s Severed Civil Rights Roots in the Age of Diversity”, 『Perspectives on Politics』 6(4): 691-706.

Daniel Sabbagh(2011). “The Rise of Indirect Affirmative Action: Converging Strategies for Promoting “Diversity” in Selective Institutions of Higher Education in the United States and France”, 『World Politics』 63(3): 470-508.

Electronic Code of Federal Regulations, 2011.

- Gerhard Bosch, Leila Mesaros, Gabi Schilling and Claudia Weinkopf(2012). The public sector pay system and public procurement in Germany National report, IAQ, University of Duisburg.
- Golembiewski, Robert T.(1995). Managing Diversity in Organizations. Tuscaloosa & London: The University of Alabama Press.
- Guy Mary E. and Meredith A. Newman(1998). Toward Diversity in the Workplace. in Stephen E. Condrey(ed.). Handbook of Human Resource Management in Government. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Innes, Duncan, Matthew Kentridge, & Helene Perold(1993). Reversing Discrimination: Affirmative Action in the Workplace. Cape Town, South Africa: Oxford University Press.
- Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead, John M. Ivancevich(1999) Diversity Management: A New Organizational Paradigm, Journal of Business Ethics August 1999, Volume 21, Issue 1, pp 61-76.
- Johnston, W.B., Packer, A.H.(1987), Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century, Hudson Institute, Indianapolis, IN.
- Joyce Jacobsen(2013). 미국 적극적 조치의 현재와 미래, 한국여성정책연구원 개원 30주년 기념 국제세미나 국제사회의 적극적 조치 현황과 발전 방안 발표자료, 한국여성정책연구원.
- Kossek, Ellen E. & Sharon A. Lobel (1996). Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Oxford, UK: Blackwell.
- Leo. Groarke(1990). Affirmative action as a form of restitution, Journal of Business Ethics, March 1990, Volume 9, Issue 3, pp 207-213.
- Louis .P. Pozman(1992). “The Moral Status of Affirmative Action”, Public Affairs Quarterly 6; 183-188.
- Machiko Osawa(2013). 일본 적극적 조치의 현황 : 한계점을 중심으로, 한국여성정책연구원 개원 30주년 기념 국제세미나, 한국여성정책연구원.
- N. Jewson, D. Mason(1986). The theory and practice of equal opportunities

policies: liberal and radical approaches. The sociological Review volume 34. issue 2; 307-334.

OECD(2009). Government at a Glance, OECD.

Roper Center for Public Opinion Research 1995.

Shaw, W.H., Barry, V.(2004). Moral Issues in Business, Thomson Wadsworth, Belmont, CAUNDP(2005). Human Development Report, UNDP.

Soni, Vidu (2000). "A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study". Public Administration Review 60(5): 395-408.

UNDP(2009). Human Development Report, UNDP.

### (3) 웹사이트

프랑스 여성부 홈페이지 (<http://femmes.gouv.fr/>)

호주 WGRA 홈페이지 (<http://www.wgea.gov.au/>)

CNRS 홈페이지 (<http://www.cnrs.fr/>)

<http://www.seelotus.com/gojeon/bi-munhak/reading/book/hnawansang.htm>

---

**주관부처 :** 안전행정부, 교육부, 미래창조과학부

**관계부처 :** 여성가족부

---