

2009 연구보고서(수시과제) - 1

# 여성친화경영 우수사례 연구

임희정 · 김태홍 · 강민정

KWDI

한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute

---

## 여성친화경영 우수사례 연구

---

연구책임자 : 임 희 정 (한국여성정책연구원 연구위원)

공동연구자 : 김 태 흥 (한국여성정책연구원 선임연구위원)

강 민 정 (한국여성정책연구원 전문연구위원)



한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute

## 발 간 사

오늘날 빠른 속도로 저출산·고령화되어가고 있는 우리나라의 경우 여성 인력은 미래성장의 주요 원동력으로 그 중요성이 점차 강조되고 있습니다. 하지만 우리사회의 현실에서 여성의 경제활동참여율은 OECD 주요국과 비교하였을 때 여성고용율은 53.5%, 고학력 여성고용율은 60.8%로 매우 낮은 수준입니다.

이러한 현상은 경기침체로 더욱 불안정한 고용현실과 결혼과 출산, 육아로 겪게 되는 경력단절과 재취업의 어려움 등이 그 원인으로 이를 해결하기 위한 기업의 적극적인 일·가족양립의 제도 보완과 문화 조성이 시급한 실정입니다. 이러한 시점에서 우수한 여성인력의 이탈을 막고, 여성친화적인 기업문화조성과 일·가족양립을 추구하는 여성친화기업의 우수사례를 발굴하는 일은 매우 시의적절하다고 하겠습니다.

여성친화성이 부족한 기업에게 우수기업 사례를 제공함으로써 우리나라 기업들이 여성친화적 작업환경을 구축하여 궁극적으로 여성친화기업으로 성장할 수 있도록 지원하고자 합니다. 또한 본 연구결과를 홍보하여 기업의 여성인력활용에 대한 사회적 관심을 제고하고 발굴된 사례를 다른 공공기관 및 기업들과 공유함으로써 여성친화경영을 위한 사회분위기를 조성하고자 합니다.

끝으로 본원 연구진의 노력과 이 연구에 많은 관심과 애정으로 자문과 평가를 기꺼이 맡아주신 외부의 자문위원, 논평자들에게 깊은 감사의 인사를 전합니다.

2009년 11월

한국여성정책연구원

원 장 김 태 현

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	3
2. 연구의 내용 및 방법 .....	4
II. 여성친화기업에 관한 이해 .....	7
1. 여성친화기업의 배경 .....	9
가. 경제위기와 여성 .....	9
나. 인력 다양성과 기업성과 .....	10
다. 여성고용의 양적 확대에 비해 낮은 질적 성장 .....	12
라. 가족구조의 변화 .....	14
2. 여성친화기업의 개념 .....	15
가. 여성친화기업의 정의 .....	15
나. 여성친화지수의 구성 및 산식 .....	19
3. 여성친화기업의 기대효과 .....	21
가. 저출산 극복효과 .....	21
나. 여성고용효과 .....	22
다. 기업의 경쟁력 강화효과 .....	23
라. 근로자의 지속적인 경력개발효과 .....	25
III. 여성친화경영의 국내외 우수기업사례 .....	27
1. 여성친화경영 우수사례 .....	29
가. 휴렛팩커드 .....	29
나. 한국 IBM .....	33
다. 듀폰 코리아 .....	40

라. 페어차일드 코리아 .....	49
마. 유한킴벌리 .....	56
바. 아모레퍼시픽 .....	65
사. SK 텔레콤 .....	68
아. 다이와증권(大和 証券) .....	73
자. 교토(京都) 은행 .....	75
차. 카고시마(鹿児島) 은행 .....	78
카. (주)INAX .....	80
타. 미즈호(みずほ) 투자증권 .....	84
2. 여성친화적 조직문화 우수사례 .....	86
가. GS 칼텍스 .....	86
나. 대한항공 .....	89
다. 보령 .....	91
라. 신세계 .....	93
마. 교보생명 .....	95
바. LG생명과학 .....	98
3. 여성인재육성 우수사례 .....	99
가. 아시아나항공 .....	100
나. 골드만삭스 .....	101
다. 현대캐피탈 .....	104
라. LG CNS .....	106
마. CJ제일제당 .....	108
바. 현대중공업 .....	112
4. 남녀고용평등 우수사례 .....	113
가. 씨티그룹 .....	113
나. 삼성 SDS .....	118
다. 존슨앤존슨 .....	122
라. 후지쓰텐(富士通テン) .....	126
5. 일·가정 양립지원 우수사례 .....	127

가. KT .....	127
나. 국민은행 .....	130
다. 한국철도시설공단 .....	131
라. 대웅제약 .....	134
마. 하이닉스 .....	138
바. 린나이코리아 .....	141
 <b>IV. 여성친화기업 확산 방안</b> .....	 145
1. 여성친화기업만들기 캠페인 .....	147
2. 기업의 인식제고를 위한 교육 .....	148
3. 여성친화경영 컨설팅 확대 .....	148
4. 여성친화경영 인증제 시행 .....	149
 <b>■ 참고문헌</b> .....	 151

## 표 목 차

<표 II-1> 남녀 경제활동 .....	10
<표 II-2> 직급별 여성인력 현황 .....	14
<표 II-3> 여성친화기업의 차원 .....	18
<표 II-4> 여성친화지수의 산식 .....	19
<표 II-5> 여성고용 관련 지표 .....	20
<표 III-1> 여성인력 비율 .....	41
<표 III-2> 유한킴벌리의 평생학습 연간 교육 평균 시간 .....	60
<표 III-3> 유한킴벌리의 연도별 회사부담 교육시간 .....	60
<표 III-4> 유한킴벌리의 코칭프로그램 .....	60
<표 III-5> 생활용품 영업사원 역량혁신 지원 현황 .....	61
<표 III-6> 유한킴벌리 가족친화제도 .....	64
<표 III-7> 한국철도시설공단의 육아휴직 사용현황 .....	133
<표 III-8> 하이닉스의 모성보호휴가 사용인원 .....	139
<표 III-9> 하이닉스의 복리후생제도 .....	139

## 그림 목 차

<그림 II-1>	여성소비자의 구매력 .....	11
<그림 II-2>	여성임원의 수에 따른 기업성과 .....	12
<그림 II-3>	정규직 여성수 및 여성비율 .....	13
<그림 II-4>	여성친화기업 .....	17
<그림 II-5>	여성고용률과 출산율의 관계 .....	23
<그림 II-6>	여성고용률과 기업성과의 관계 .....	24
<그림 III-1>	HP의 다양성 가치고리 .....	30
<그림 III-2>	IBM의 재택근무 프로세스 .....	39
<그림 III-3>	다양성 전략의 변화 .....	43
<그림 III-4>	KDWN의 역사 및 활동 .....	44
<그림 III-5>	KDWN 5기 활동 .....	45
<그림 III-6>	페어차일드 코리아의 여성친화적 관리 .....	51
<그림 III-7>	교보생명의 기업관 .....	96
<그림 III-8>	씨티그룹 다양성 기준 .....	116
<그림 III-9>	삼성SDS의 프로웨이 .....	121
<그림 III-10>	대웅제약의 여성관련 경영방침 .....	136



# I

## 서론

1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구의 내용 및 방법	4

## 1. 연구의 필요성 및 목적

글로벌 경제위기 이후 다음 세대의 경제 트렌드를 주도하는 키워드를 찾기 위해 많은 기업가와 경영학자들이 분주하게 움직이고 있다. 많은 이야기가 오가지만 다음 세대 경제는 “3W”가 핵심이 될 것이라고 예측하고 있다. 기후(Weather), 웹(Web), 그리고 여성(Woman)으로 3W가 대변된다. 이 3W는 관련성이 있는데, 여성이 기후변화에 영향을 미칠 수도 있고 테크놀리지를 개발하고 활용하는 방법에도 영향을 미칠 수 있다는 점이다.

1960년대부터 등장한 양성평등 이론의 핵심이던 “젠더”는 이제는 더 이상 여성문제를 논의하는 용어가 아니라 비즈니스 문제이며, 산업현장과 시장에서 여성을 움직이는 원동력을 이해해야만 기업이 성공할 수 있다. 기업이 생존을 위해 여성을 더 잘 이해하고 여성에게 문을 열어야 하는 시대가 온 것이다.

이러한 시대적 흐름에 발맞춰, 정부는 우리경제의 활력을 제고하기 위한 방안의 하나로 여성인력의 적극적 활용을 우선과제로 삼고 다양한 여성고용 촉진정책을 추진하여 왔다. 1987년 「남녀고용평등법」의 제정 이후, 차별금지, 모성보호를 강화하는 등 여성고용 관련 법제가 지속적으로 강화되어 왔다. '06년부터 ‘적극적고용개선조치’가 실시되었으며, '07년에는 「남녀고용평등법」이 「남녀고용평등및일가정양립지원에관한법률」로 개정되어 여성고용에 있어서 기업의 역할과 의무를 강조하였다.

그러나 여성고용 촉진에 대한 정부의 접근이 여성 근로자의 비중 확대의 양적 측면과 제도 도입의 외형적 측면을 강조하였기 때문에, 여성인력 활용에 대한 기업의 인식 수준을 제고하는 데 한계가 있었다. 우리 기업들의 여성인력 활용에 대한 인식과 질적 활용도는 여전히 저조한 실정으로, 여성고용에 따른 모성보호와 일과 가정의 양립 지원을 ‘비용’으로 인식하는 경향이 강하다.

그러나 흥미롭게도 미국 Catalyst의 ‘기업경영과 남녀 다양성의 상관관계’라는 보고서(2004)에 의하면 기업내 성별 다양성이 증가하면 기업경영이 투명해지고 그만큼 기업성과도 높아진다는 연구결과가 발표되었다. 이제는

#### 4 ●●● 여성친화경영 우수사례 연구

남녀 고용평등의 문제가 아닌 기업경쟁력의 차원에서 여성인력에 대해 논의해야 할 필요가 있다.

따라서, 본고는 고용평등의 법적 준수를 넘어 여성인력 활용을 통한 기업 성과 향상을 도모할 수 있도록 하는 “여성친화경영”의 개념을 소개하고 여성친화경영 국내외 우수기업의 사례를 발굴하고자 한다. 또한 여성친화성이 부족한 기업에게 우수기업 사례를 제공함으로써 기업의 여성인력 활용 촉진 및 기업의 경쟁력 제고에 도움을 주고자 한다. 이를 통해 우리나라 기업들이 여성친화적 작업환경을 구축하여 궁극적으로 여성친화기업으로 성장할 수 있도록 지원하고자 한다.

본 연구결과를 홍보하여 기업의 여성인력활용에 대한 사회적 관심을 제고하고 발굴된 사례를 다른 공공기관 및 기업들과 공유함으로써 여성친화경영을 위한 사회분위기를 조성하고자 한다.

## 2. 연구의 내용 및 방법

본 연구에서는 ‘여성친화경영우수사례 발굴’을 위하여 다음의 내용들을 다루고자 한다.

첫째, 우리사회가 여성인력에 주목하여 여성친화기업을 도입해야하는 배경을 설명하고, 여성친화기업의 개념 및 차원을 정의하면서 이러한 여성친화기업이 가져올 기대효과에 관한 기존의 문헌연구를 검토하고자 한다. 또한 기존에 개발된 여성인력 활용과 관련된 지표인 남녀고용평등지표, 가족친화지수, 그리고 여성친화지수에 관해 비교 검토하고자 한다.

둘째, 여성친화기업에 대한 사회적 인식제고를 위해 여성친화경영 국내외 우수기업 사례를 발굴하고자한다. 고용평등과 가족친화 정책과 관련한 선행 연구들과 기업들의 모범 사례를 점검하여 여성인력 활용 실적이 우수한 기업들의 조직 차원들을 규명하고자 한다. 여성친화경영 우수기업의 사례를 발굴하기 위하여 노동부의 ‘남녀고용평등 우수기업상’을 수상한 기업, 「선진기업 고용평등 사례집」(2006), 여성부의 ‘가족친화기업 우수사례집

(2006)', 그리고 보건복지가족부의 '가족친화 인증기업 우수사례'로 소개된 기업, 그리고 HRD 전문잡지와 기업경영 관련학회에서 발표된 사례를 검토하여 여성인력을 적극적으로 활용하기 위한 정책과 지원 제도를 살펴볼 것이다. 이와 더불어 국내 대기업의 공시자료와 미디어를 통하여 소개된 여성인력 활용이 우수한 기업들을 선별하여 기업 특유의 제도적, 문화적 환경을 구축한 사례들을 발굴하고자 한다.

셋째, 우리나라 기업들이 여성인력을 적극적으로 활용하기 위한 여성친화적 작업환경을 구축하고 남녀 근로자 모두가 일하기 좋은 기업 문화를 조성하기 위해서 정부가 해야 할 역할에 대해 논의하고자 한다. 공공기관 및 일반 기업체의 여성친화경영에 대한 구체적인 실천이 부족한 상황에서, 정부가 기업들에게 향후 여성들이 일하기 좋은 기업으로의 진전을 위한 가이드라인을 제공할 필요가 있다.

## II

### 여성친화기업에 관한 이해

1. 여성친화기업의 배경	9
2. 여성친화기업의 개념	15
3. 여성친화기업의 기대효과	21

본고는 고용평등의 법적 준수를 넘어 여성인력 활용을 통한 기업성과 향상을 도모할 수 있도록 하는 ‘여성친화경영’을 소개하고자 한다. 먼저, 우리 사회가 여성인력에 주목하여 여성친화기업을 도입해야하는 배경을 설명하고, 여성친화기업의 개념 및 차원을 정의하면서 이러한 여성친화기업이 가져올 기대효과를 살펴보고자 한다.

## 1. 여성친화기업의 배경

### 가. 경제위기와 여성

2009년 현재 우리나라 여성고용율은 53.5%, 고학력 여성고용율은 60.8%로 OECD 회원국 중에서 여성인력활용율 특히 고학력 여성인력활용율이 낮은 국가에 속한다(OECD 평균 여성고용율 57.4%, 고학력 여성고용률은 79.4%). OECD 국가 중에서 여성고용율이 가장 낮은 국가인 터키(여성 경제활동 참가율: 23.8%)나 멕시코(43.6%)도 대졸여성활용율은 각각 63.6%, 73.2%로 우리나라보다 높은 편이다.

최근 글로벌 경제위기 여파로 전반적 고용사정이 악화된 가운데 남성보다 여성이 훨씬 더 큰 타격을 받은 것으로 나타났다. 2009년 6월 기준 취업자수는 23,970천명으로 전년 동월과 같으나 취업자의 성별 변동추이는 극단적으로 다르다. 동 기간에 남성취업자는 90천명 증가한 반면에 여성취업자는 90천명 감소하였으며 남성 비경제활동인구비율 0.1p% 하락하였으나 여성 비경제활동인구비율 0.7p% 상승하였다.

특히 일자리 감소가 큰 여성집단은 출산·육아기에 있는 30대 초반 여성이었다. 우리나라의 낮은 여성인력활용율은 30대 초반 여성의 결혼·출산으로 인한 이직과 경력단절 이후 더 이상 노동시장에 진입할 수 없는 노동시장 구조에 기인한다. 최근 경기침체는 30대 여성고용에 상당히 부정적인 영향을 미쳐서, 이러한 여성의 경력단절 구조를 악화시킬 가능성이 크다.

따라서 향후 경기회복시점이나 노동력감소시기에 여성인력을 활용하기

## 10 ●●● 여성친화경영 우수사례 연구

위해서는 산전후휴가나 육아휴직제도의 정착, 보육서비스의 확충과 같은 여성친화적인 정책이 확산되어야 할 것이다.

〈표 II-1〉 남녀 경제활동

(단위: 명, %)

구분	2008		2009	
	남성	여성	남성	여성
취업자수	13,870,000 (71.8)	10,100,000 (49.8)	13,960,000 (71.3)	10,010,000 (48.8)
실업자	477,632 (2.5)	286,640 (1.4)	616,535 (3.1)	343,684 (1.7)
비경제활동인구	4,966,716 (25.7)	9,886,775 (48.8)	5,011,170 (25.6)	10,140,000 (49.5)
총합	19,314,348 (100.0)	20,273,415 (100.0)	19,587,705 (100.0)	20,493,684 (100.0)

자료 : 통계청(2009), 매월고용동향조사.

### 나. 인력 다양성과 기업성과

우리 기업이 글로벌 기업으로 성장하고 우수한 인재를 확보하기 위해서는 세상의 절반인 여성인력에 주목해야 한다. 조직내 다양성을 연구하는 학자들은 여성인력의 적극적 활용은 조직의 창의성과 혁신능력을 높여준다고 주장한다.

특히 신상품을 끊임없이 출시해야 하는 등 공격적 시장전략을 구사하는 기업에 더욱 긍정적인 효과를 줄 수 있다. 오늘날 소비시장에서 여성들이 거의 구매의사결정을 하고 있는 실정이다. 미국의 경우 모든 제품과 서비스 구매력의 88%는 여성이 지배하고 있다(Kanner, 2004). 소비재나 생활용품 등 전통적인 여성관련 산업 뿐만 아니라 전자, 자동차, 가구, 주택 등에 대한 여성들의 구매영향력이 매우 커지고 있다. 따라서 기업은 구매자의 절반 이상이 여성인 여성소비자의 기호와 취미에 맞는 제품과 서비스를 제공해야 하며 이를 위해서는 적극적으로 여성인력을 활용할 필요가 있다.

## 구매자의 절반이상이 여성이다

미국의 경우	영국의 경우
여성은 미국 전체 모든 소비자 구매의 83%를 결정한다	영국 소비재 구매의 80%는 여성과 관련이 있다
•주택가구 소비의 94%	의료서비스 관련 구매의 80%는 여성이 결정한다
•주택구입의 91%	영국에서 새로 출범하는 비즈니스의 3분의 1은 여성이 창업한 것이다
•자동차 구매의 60%	영국의 개인자산의 48%가 여성소유이다
•의료서비스의 80%	18-44세의 백만장자들 가운데 여성의 수가 더 많다
1년에 10만달러 이상을 버는 여성의 수가 지난 10년동안 3배로 늘어났다	

〈그림 Ⅱ-1〉 여성소비자의 구매력

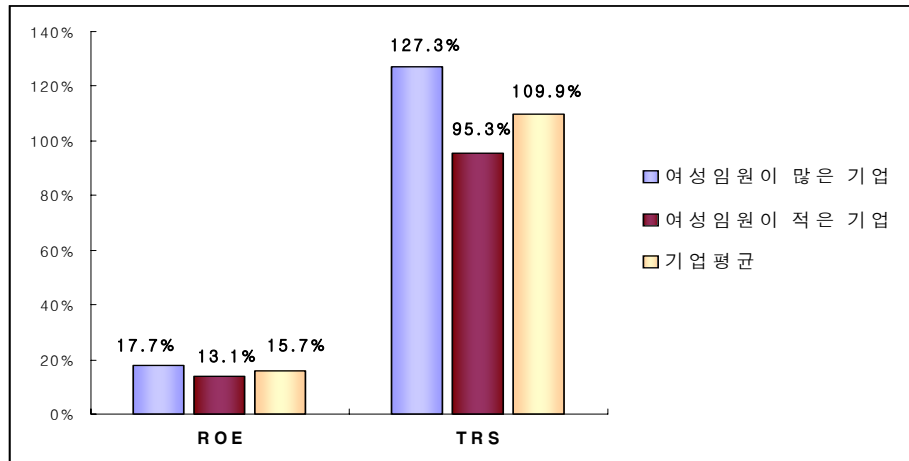
이러한 점에 착안하여 전통적인 남성 기업 이미지를 가지고 있는 자동차 업계의 닛산은 일본시장에서 자동차 구매의사 결정의 65% 이상에 여성들이 영향을 미친다는 조사결과에 대한 대응 반응으로 여성의 업무 수행·교육·승진·관리자 육성 등의 프로그램 및 여성친화적인 작업장 여건 구축, 여성 리더 육성 책임을 지는 관리자의 목표와 연계된 HR 성과관리 등을 실행함으로써 여성고객들의 니즈에 제대로 대응하기 위한 여성인력 육성에 주력하고 있다(신원무, 2009).

전략적 의사결정을 갖는 경영진에서의 여성인력 진출은 기업의 수익증대와도 관련이 있다. 미국의 Catalyst가 발표한 ‘기업경영과 남녀 다양성의 상관관계’라는 보고서(2004)에 의하면 최고경영진내 성별 다양성이 증가하면 기업경영이 투명해지고 그만큼 기업성과도 높아진다는 흥미로운 연구결과가 나왔다. Catalyst는 지난 1996년부터 2000년까지 포천 500대 기업 중 여성임원이 있는 353개 기업을 대상으로 여성임원 수가 많은 순으로 4개 그룹으로 나눠 자기자본이익률(ROE)과 주주 총수익률(TRS: Total Return Shareholders, 배당수익+시세차익)을 비교했다(<그림 Ⅱ-2> 참조). 조사결과 여성임원 수가 많은 88개 기업의 ROE는 17.7%로, 여성임원 수가 가장 적은



## 12 ●● 여성친화경영 우수사례 연구

89개 기업들의 13.1%보다 4.6%가 높았다. TRS도 여성임원들이 많은 기업들은 127.3%로 여성임원 수가 적은 기업들의 95.3%보다 32%가 높았다.



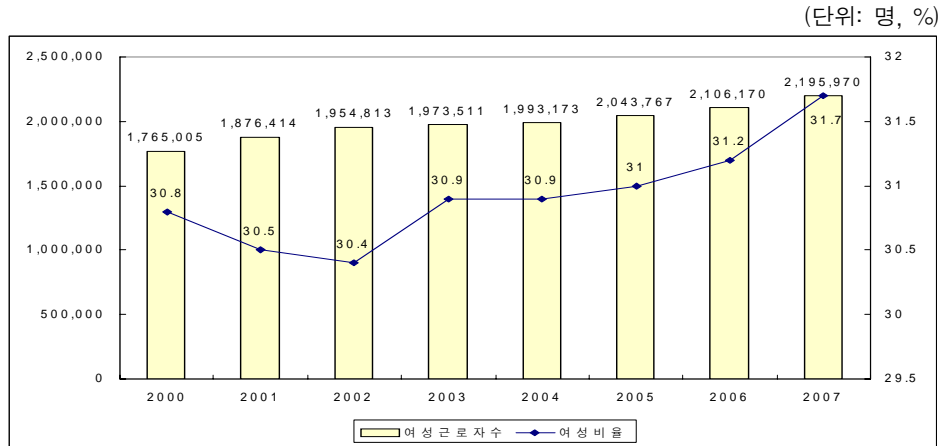
자료 : Catalyst(2004), The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.

〈그림 II-2〉 여성임원의 수에 따른 기업성과

따라서, 이제는 남녀 고용평등의 문제가 아닌 기업경쟁력의 차원에서 여성친화경영에 주목할 필요가 있으며 여성인력 육성을 위해 여성이 일하기 좋은 작업환경 및 조직문화를 구축해야 하는 시점이다.

### 다. 여성고용의 양적 확대에 비해 낮은 질적 성장

그동안 정부는 기업의 여성고용을 촉진하고, 여성근로자의 고용차별 해소 및 모성보호를 강화하기 위한 각종제도를 추진하여 왔다. 이러한 결과 '90년대 후반부터 여성근로자수와 비중은 지속적으로 증가하고 있음을 알 수 있는데, 2000년 이후로 30%를 넘는 수준을 현재까지 유지하고 있다. 5인 이상 기업의 정규직을 대상으로 조사하는 노동부의 「임금구조기본통계조사」를 중심으로 최근 여성인력의 현황과 추이를 살펴보면 다음 <그림 II-3>과 같다.



자료 : 노동부, 임금구조기본통계조사 원자료, 각 연도.

〈그림 Ⅱ-3〉 정규직 여성수 및 여성비율

그러나 여성고용의 양적인 확대에 비해 여성인력 활용의 질적 수준은 기대만큼 나아지지 않고 있다. 노동부가 발표한 2008년 ‘적극적 고용개선조치’ 결과 여성근로자 비중은 33.6%로 나타났으며, 직급별로는 과장급 이상 여성관리자 비율 12.0%, 임원급 여성비율 6.1%로 기업의 중요사항을 결정하는 리더계층에서의 여성비율은 저조한 수준이다(<표 Ⅱ-2> 참조). 우리나라의 여성들이 조직에 꾸준히 진입하고는 있지만, 출산 및 육아로 인해 경력단절을 겪게 되거나 남성중심적인 조직문화로 인해 승진에서 계속 탈락하게 됨에 따라 더 이상 고위관리자로 진출하지 못하고 있음을 보여준다.

특히 여성임원 비율은 선진국에 비해 현저히 떨어지는 것을 알 수 있는데, 노르웨이는 21.0%로 가장 높았고, 그 뒤를 이어 스웨덴 16.5%, 미국 14.7%, 캐나다 12.0% 순으로 나타났다(세계경제포럼, 2005). 우리나라는 세계에서 가장 빠른 속도로 저출산·고령화 사회로 진입하고 있기 때문에, 선진국처럼 여성인력을 충분히 활용하지 않을 경우 세계화 시대의 무한경쟁 대열에서 탈락할 수 있다.

〈표 Ⅱ-2〉 직급별 여성인력 현황

(단위: 명, %)

구분		임원급	과장급 이상	과장급 미만	전체
계 (1,425개소)	근로자 수	29,783	473,968	1,926,569	2,430,320
	여성	1,831	35,112	738,979	775,922
	여성비율 평균(%)	(6.1)	(12.0)	(38.5)	(33.6)
1000인 이상 (622개소)	근로자 수	19,837	393,701	1,499,584	1,913,122
	여성	1,025	28,312	576,882	606,219
	여성비율 평균(%)	(5.7)	(12.6)	(40.1)	(35.0)
1000인 미만 (803개소)	근로자 수	9,946	80,267	426,985	517,198
	여성	806	6,800	162,097	169,703
	여성비율 평균(%)	(6.5)	(11.6)	(37.3)	(32.4)

자료 : 노동부, 『적극적고용개선조치』, 2008년도.

\* 500인 이상 민간기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 1,425개 사업장 대상.

능력있는 여성인재들을 제대로 활용하기 위해서는 고위직으로 진출할 수 있도록 길을 터줘야 한다는 목소리가 지배적이다. 여성인력을 육성하는 동시에 우리기업의 남성중심적 조직문화와 전통적인 인사관리관행에 대한 개선, 그리고 일·가정 양립이 가능한 근무환경 구축이 절실하게 되었다.

## 라. 가족구조의 변화

과거와 달리 “일 중심”에서 “개인생활”과 “가정생활”에 더 많은 가치를 부여하는 근로자 수가 점차 늘어나고 있다. 우리나라뿐만 아니라 대부분의 국가에서 남녀근로자의 의식이 가정생활과 직장생활을 조화롭게 수행하는데 보다 많은 가치를 두는 방향으로 변화하고 있다.

또한 가족구조 역시 일인생계부양자 가구에서 이인생계부양자(맞벌이)가 구로 변화함에 따라, 노동 시장에 함께 참여하고 가족 내 돌봄 노동을 함께 수행해야 하는 맞벌이가족의 경우에는 일과 가족생활의 병행에서 오는 다양한 갈등과 마찰을 경험하게 된다. 그런데, 이러한 문제는 여성에게만 국한된 것은 아니며 남성도 같이 해결해야 할 과제임에 주목할 필요가 있다.

현재와 같이 장시간 근로관행이 만연하고 가부장적 가치가 잔존하고 있는 우리 기업문화하에서는 여성근로자 뿐 만 아니라 남성근로자들도 일·가정 갈등으로부터 자유롭지 못하며 결과적으로 직무만족도 및 조직몰입도가 떨어지게 된다. 기업이 적극적으로 근로자의 가족 및 삶의 영역에 도움을 줄 수 있는 일·가정 양립지원과 여성친화적 조직문화를 만들어야 할 때이다.

## 2. 여성친화기업의 개념

### 가. 여성친화기업의 정의

하버드대 칸터(Kanter) 교수는 오늘날 높은 성과를 가져다주는 시스템과 조직은 다음의 4개의 F를 갖추고 있다고 주장한다. “조직은 신속하고(Fast), 집중하며(Focused), 유연하고(Flexible), 다정해야(Friendly)한다. 그리고 무엇보다 조직은 즐거워야(Fun) 한다”.

그렇다면 “여성친화(women frinedly)”라는 개념이 도대체 무엇인지 접근부터 해야 할 것이다. “여성친화”라는 개념은 남성과 비교해서 여성이 차별받지 않으며, 여성이 일하기 좋은, 그리고 여성이 행복한 상태를 의미한다. 그러나 단순히 여성이 남성과 비교해서 차별받지 않는다고 해서 여성친화적인 것은 아니며, 그런 의미에서 여성친화는 남녀평등을 넘어서는 더 포괄적인 개념이라고 할 수 있다.

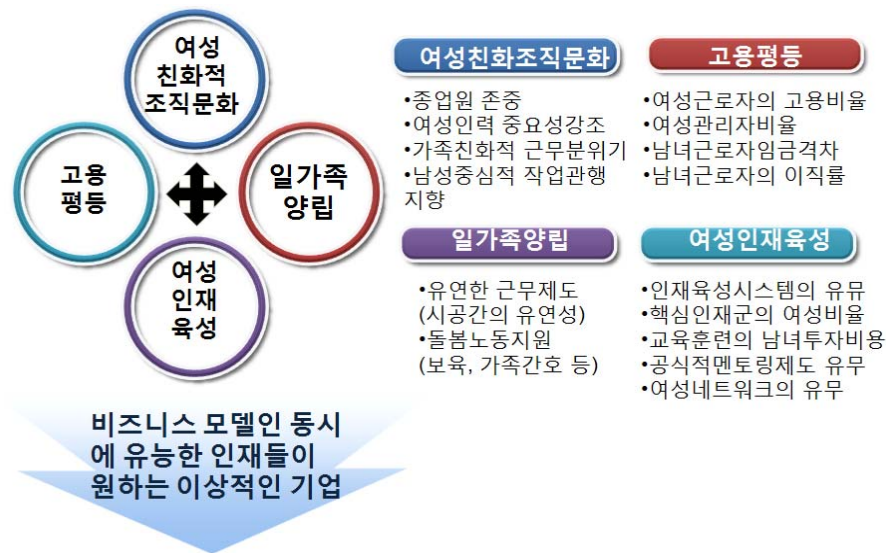
“여성친화기업”이란 말 그대로 여성이 일하기 좋은 기업을 일컬으며, 궁극적으로는 남녀가 일하기 좋은 기업을 지향한다. 우리 사회가 아직도 남성에게 비해 여성이 사회적 약자이므로 이들을 우선적으로 배려함으로써 궁극적으로는 남성과 여성이 더불어 살기 좋은 기업을 만들 수 있다는 생각에서 “여성친화기업”라는 개념이 출발했다고 볼 수 있다.

“여성친화기업”에 대한 개념을 이해하기 위해서는 기존에 많이 논의되어 온 “가족친화기업”부터 설명할 필요가 있다. 그 동안 가족친화기업 또는 가족친화경영에 관해서는 '90년대 이후 구미에서 활발하게 논의되었으며 우

리나라 역시 2000년 이후 그 개념이 소개되면서 최근 들어 다양한 연구 및 정책들이 쏟아지고 있다. 가족친화경영이란 일과 가족생활의 조화를 촉진하고 일과 양육의 선택폭을 확장하며, 양성평등의 고용기회를 촉진하는 경영방식을 말한다(OECD, 2002). 우리나라에서는 가족친화경영을 출산 및 양육에 어려움이 없이 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 새로운 기업문화를 만들어가는 경영전략으로 정의하고 있다(저출산고령화사회위원회, 2007).

반면에, 여성친화기업에 관한 논의는 아직까지 활발하게 연구가 이루어지지 않은 분야이며 최근 들어 세간의 주목을 받기 시작했다. 안주엽 외(2007) 연구에 의하면, 여성에 대한 차별이 적으며 여성근로자의 비율이 높은 기업을 여성친화적 기업으로 정의하고 있다. 양인숙 외(2008) 연구에서는 여성친화적 기업의 개념을 기존의 고용평등과 모성보호의 차원을 넘어 일과 가정의 양립 지원, 그리고 여성인력의 육성 차원을 포괄하는 새로운 관점으로 제시하고 있다. 기업 내부 노동시장의 성 차별 해소가 더 이상 여성인력 활용 전략이 될 수 없다는 논의에서 출발하여, 여성인재에 대한 기업의 인식 전환과 구체적 육성 전략이 수반되어야 한다는 관점으로 여성친화기업의 개념을 정의하고 있다.

다음 <그림 II-4>는 여성친화기업의 개념을 알기 쉽게 보여주고 있는데, 여성친화기업은 여성친화적 조직문화, 고용평등, 일가족양립제도, 그리고 여성인재육성의 4가지 중요한 차원으로 구성되어 있다.



〈그림 Ⅱ-4〉 여성친화기업

첫째, 여성친화적 조직문화는 ‘근로자 존중’의 가치를 기반으로, 근로자의 일과 가정의 균형에 대한 작업환경을 조성하고 전통적인 남성중심적 작업관행의 제거 노력에 대한 내용을 포함하고 있다. 둘째, 고용평등 차원은 여성이 남성과 비교해서 채용, 배치, 승진 및 평가, 그리고 임금 등에서 동등한지를 파악한다. 셋째, 일가정의 양립지원 차원은 유연한 근무제도와 돌봄노동의 지원 제도를 말한다. 넷째, 인재육성 차원은 기업이 여성을 남성과 동등하게 주요 인력으로 보고 육성 및 지원하고 있는지를 의미한다. 구체적으로 그 내용을 살펴보면 다음 <표 Ⅱ-3>과 같다.

다시 말해 “여성친화기업”은 경영자가 여성인력 활용의 중요성을 인식하고, 근로자의 일과 가정의 양립을 위한 제도적, 문화적 환경을 구축하며 고용평등을 넘어 여성인재의 육성에 힘쓰는 기업으로 정의할 수 있다. 기존의 가족친화기업이 일·가족 양립에 초점을 맞추었다면 여성친화기업은 고용평등과 일·가족 양립을 넘어서서 여성인재의 육성과 여성친화적 조직문화 구축을 중요시하며 궁극적으로는 기업성과 향상에 그 목표를 두고 있다.

〈표 II-3〉 여성친화기업의 차원

차원		평가항목
여성친화적 조직문화	종업원 존중	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO의 여성인력 중요성 강조 정도</li> <li>- 근로자 직장생활 만족도 조사</li> </ul>
	가족친화적 근무환경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일과 가정/삶의 중요성 강조</li> <li>- 임신부, 영아모에 대한 직무상 배려</li> <li>- 모성보호 휴가 사용시 배려</li> <li>- 결혼, 출산, 육아로 인한 여직원 퇴사 빈도</li> <li>- 남성의 학부모활동으로 인한 휴가활용 분위기</li> <li>- 가족간호를 위한 휴가활용 분위기</li> </ul>
	남성중심적 작업관행 제거	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 접대문화</li> <li>- 초과근무 관행</li> <li>- 여성 상사 기피</li> <li>- 성별 직무분리</li> </ul>
일과 가정의 양립지원	탄력근무	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시차출퇴근제 제도유무</li> <li>- 재택근무, 반일휴가제 제도유무</li> </ul>
	돌봄노동 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수유시설, 직장보육시설/보육비 지원 제도 유무</li> <li>- 가족간호휴가제도 유무</li> <li>- 육아휴직자 직장복귀 프로그램 유무</li> <li>- 일·가정 조화 프로그램 유무</li> </ul>
고용평등		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 여성근로자 고용비율</li> <li>- 여성관리자비율(직급별 현황)</li> <li>- 핵심직군 여성배치율</li> <li>- 남녀근로자 임금격차</li> <li>- 남녀근로자의 이직률</li> <li>- 고용평등정책의 유무</li> </ul>
여성인재육성		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 핵심인재육성 시스템의 유무</li> <li>- 핵심인재군의 여성비율</li> <li>- 여성 최고직급 위치</li> <li>- 교육훈련의 남녀투자비용</li> <li>- 해외연수제도의 유무 및 여성참여비율</li> <li>- 공식적 멘토링의 유무 및 여성참여비율</li> <li>- 공식적 여성네트워크의 유무</li> </ul>

## 나. 여성친화지수의 구성 및 산식<sup>1)</sup>

앞서 설명한 여성친화기업의 개념을 토대로 하여 여성부가 2008년 기업의 여성친화 수준을 진단하기 위한 ‘여성친화지수(WFI: Women Friendliness Index)’를 개발하였다.

여성친화지수는 여성친화적 조직문화지수(A), 일·가정양립지원 지수(B), 여성임원지수(C), 여성승진지수(D), 임금지수(E)의 총 5개 지수로 계산된다. 여성친화지수 산식은 다음과 같다.

$$\text{여성친화지수(WFI)} = [1.5A + 1.5B + C + D + E]$$

여성친화지수의 특징을 살펴보면, 다른 지수에 비해 여성친화적 조직문화지수와 일·가정양립지수에 강조점을 두고 있는데, 그 이유는 다른 지수에 비해 기업성과와 관련 높은 것으로 조사되었기 때문이다(양인숙 외, 2008).

〈표 II-4〉 여성친화지수의 산식

차원	세부지수	의미	산식
조직문화	여성친화적 조직문화지수(A)	여성친화적 조직문화	12개 조직문화 5점 척도 평균값
일가정양립지원	일가정양립지수(B)	일가정양립 제도유무*	10개 일가정양립 관련 제도 유무 합산
여성인재육성	여성임원지수(C)	여성임원유무	여성임원 있음 1 여성임원 없음 0
고용평등	여성승진지수(D)	남녀관리자비**	$\frac{\text{여성관리자수}}{\text{여성정규직수}}$ $\frac{\text{남성관리자수}}{\text{남성정규직수}}$
	임금지수(E)	남녀임금비	$\frac{\text{여성연간급여총액}}{\text{여성정규직수}}$ $\frac{\text{남성연간급여총액}}{\text{남성정규직수}}$

자료 : 양인숙 외(2008), 「여성친화적 기업모델 구축」에서 재인용.

주 : 모든 지수 값은  $0 \leq X \leq 1$  값으로 표준화하였음.

\* 제도유무: 제도 있음 1, 제도 없음 0.

\*\* 관리자: 과장급 이상.

1) 양인숙 외(2008), 「여성친화적 기업모델 구축」 보고서를 발췌·정리함.



여성친화지수가 기존에 여성과 관련하여 개발된 지표와의 차이점이 있는지 살펴보고자 한다. 여성고용과 관련하여 개발된 지표로는 남녀고용평등 지표가 있는데, 각 지표의 접근방식 및 목표는 차이를 보이고 있다.

〈표 II-5〉 여성고용 관련 지표

구 분	접근방식	목표	관련 법률
남녀고용평등지표 (노동부)	기업내 내부노동시장의 고용평등	여성고용촉진	남녀고용평등과 일·가정양립 지원에 관한 법률
가족친화지수 (보건복지가족부)	가족친화제도의 도입 및 실행과 기업성과와의 연계	가족친화적 직장환경조성	가족친화 사회환경의 조성촉진에 관한 법률
여성친화지수 (여성부)	인재육성과 기업성과와의 연계	기업의 인식개선과 여성친화적 조직문화 창출	-

노동부의 “남녀고용평등 우수기업 지표”는 기업내 여성인력의 문제를 고용평등과 모성보호 차원에서 접근하고 있으며, 여성고용 개선 실적, 모성보호, 직장가 가정의 양립 지원, 능력개발의 양성평등의 지표로 구성되어 있다. 기업내 내부노동시장의 고용평등을 통한 여성고용촉진이 목표라 할 수 있다. 이 지표에 따라 2005년부터 “남녀고용평등 우수기업상”을 수여하고 있으며, 관련 법률로는 「남녀고용평등과 일·가정양립 지원에 관한 법률」이 있다.

“가족친화지수(FFI: Family Friendliness Index)”는 일과 가정의 양립을 위한 제도적 접근으로 탄력적 근무제도, 자녀 양육 및 교육지원 제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화 조성, 가족친화정책 실행의 효과에 대한 지표로 구성되어 있다. 가족친화수준을 계량적으로 측정함으로써 기업 및 공공기관 등의 가족친화제도에 대한 인식제고와 가족친화 직장환경 조성참여를 유도하는데 목적이 있다. 관련 법률로는 2008년 6월 15일 시행된 「가족친화 사회 환경의 조성촉진에 관한 법률」이 있으며 이 법

를에 따라 14개 가족친화인증기업이 탄생하였다. 인증기업으로는 건강보험심사평가원, 교보생명, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 농수산물유통공사, 대웅제약, 대한주택공사, 유한킴벌리, 인천국제공항공사, 제주국제자유도시, LG생명공학, 마음사랑병원, 한국정보문화진흥원, 그리고 선보공업주식회사가 있다.

그에 반해 “여성친화지수”는 고용평등, 일과 가정의 양립 지원, 여성인재육성, 여성친화적 조직문화의 차원으로 분류된다. 고용평등의 실현과 일과 가정의 양립 제도의 도입만으로는 여성친화기업이 실현될 수 없으며, 제도와 관행의 격차를 줄이고 아울러 여성인재 육성에 대한 장기적 전략이 수반되어야 한다는 의미를 내포하고 있다. 따라서 “여성친화지수”는 남녀고용평등지표와 가족친화지수를 아우르는 개념이라 할 수 있다.

### 3. 여성친화기업의 기대효과

여성친화기업이란 남녀근로자의 고용평등, 일·가족 양립지원, 여성인재의 육성, 그리고 여성친화적 조직문화 구축을 통해 여성이 일하기 좋은 기업환경을 조성하는 것을 말한다. 여성친화적인 기업환경 조성은 국가, 기업, 개인에게 도움이 되는 상생전략으로 경제주체 모두가 관심을 가지고 참여해야 하는 과제이다. 현재와 같이 저출산·고령화가 심화되는 상황에서 우수한 인력을 확보하고 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 여성근로자의 장기재직을 통한 지속적 경력발전과 출산·양육·노인부양가사 등 여성이 전통적으로 담당해온 책임을 남녀근로자와 기업이 함께 나누고 지원하는 여성친화적 기업환경이 필요하다.

#### 가. 저출산 극복효과

“현재 엄마들의 모습을 보면 결혼할 마음도 아이 낳을 생각도 싹 사라진다”, 미혼 직장여성들의 말이다.

우리사회의 출산율이 인구대체율을 밑도는 수준으로 하락하여 출산율 저하에 대한 국가적 우려가 높아지고 있다. 최근 연간 출생아수가 40만명대를 넘지 못하고, '05년의 합계출산율도 1.08로, 현재 인구규모를 유지하기 위한 최소 수준(87만명)에 크게 미달하고 있는 실정이다.

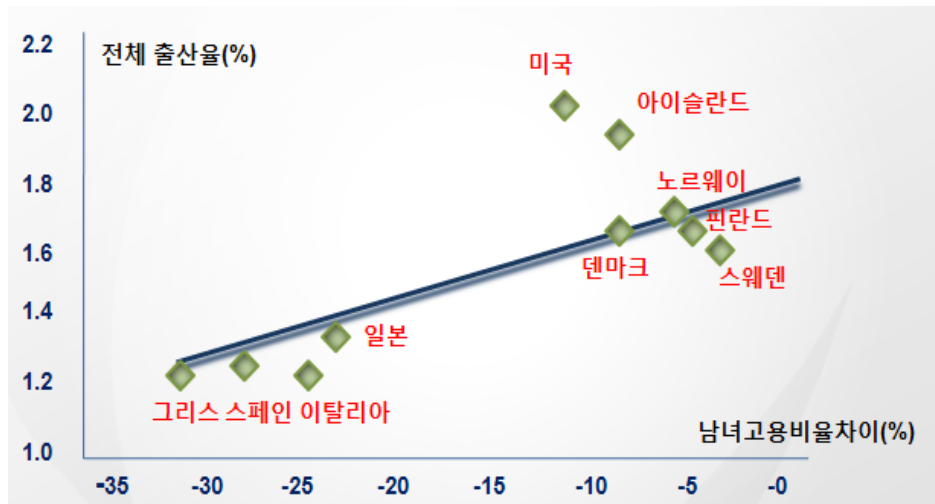
우리나라는 세계에서 가장 많은 출산지원책을 도입하는 나라라는 말이 있을 정도로 수많은 정책이 쏟아지고 있음에도 저출산 문제는 해결될 기미가 보이지 않는다. 저출산이라는 문제를 해결하기 위해서는 저출산 정책보다는 먼저 가사-육아의 남녀분담, 일-가정양립지원, 그리고 자녀양육의 경제적 지원이 선행되어야 한다. 여성친화적 기업환경 조성, 특히 일가족양립 지원을 통해 낮아진 출산율을 제고할 수 있다. 독일의 연구기관인 Prognos AG에 의하면 민간 및 공공기업의 1/3이 2015년까지 일가족 양립 프로그램을 운영할 경우 신생아 1백만 명 출산 증가효과가 있었다. 이러한 출산율 제고는 미래세대의 건전한 육성을 통한 지속가능한 사회를 위한 가장 효과적인 투자 전략이라 할 수 있다.

## 나. 여성고용효과

여성 고용 증가는 여성친화기업의 주요한 목표이자 성과라고 볼 수 있다. EU에서도 여성 고용 증가는 중요한 정책 목표이며, 2010년까지 여성 고용율 60% 이상을 목표로 하고 있다(OECD, 2007). 여성친화적 기업환경 조성은 고용평등을 통한 여성 고용의 양적 확대와 여성인재 육성을 통한 여성 고용의 질적 성장을 기대할 수 있다. 결과적으로 이러한 여성인력 활용이 급속하게 진행되는 우리사회의 저출산 및 고령화 문제를 해결하는 성장원동력이 될 수 있다.

다음 <그림 II-5>는 여성고용률과 출산율의 관계를 보여주고 있다. 남녀 고용비율차이가 적을수록 출산율이 높아지는 것으로 나타나고 있는데, 일가족 양립이 잘 된 국가로 알려진 유럽국가인 아이슬란드, 노르웨이, 핀란드 등이 여성고용률이 높을수록 출산율이 높아졌다. 반면에 그리스, 스페인,

이탈리아, 일본 등 여성고용률이 낮은 국가들에서 출산율도 낮은 것으로 나타났다.



자료 : EURO 통계국, 골드만삭스(2007).

〈그림 Ⅱ-5〉 여성고용률과 출산율의 관계

## 다. 기업의 경쟁력 강화효과

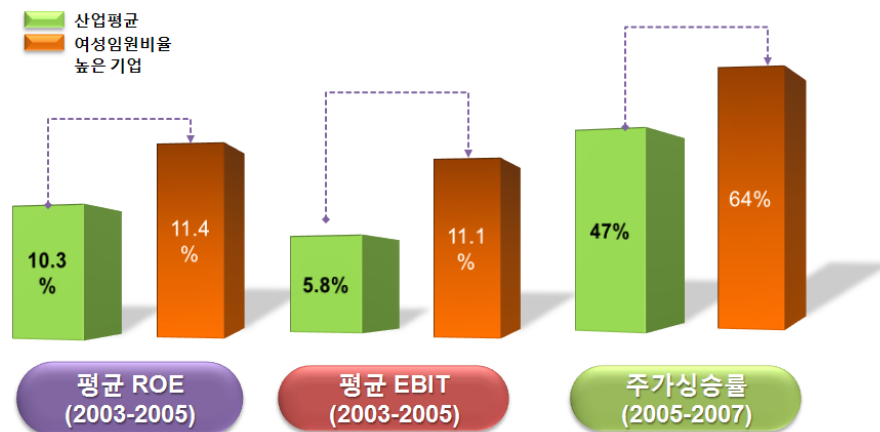
여성친화기업은 지식정보화시대에 창의성이 높은 여성인력을 확보하여 기업의 경쟁력을 제고하고 내·외부 고객의 신뢰도를 향상시켜 매출증가 및 이익증대 효과가 있다.

미국이나 유럽의 선진기업들은 우리보다 훨씬 앞서 1970년대부터 근로자의 일·가족 양립을 지원하는 제도 및 프로그램을 기업 경쟁력 차원에서 실시해왔다. 또한 인력다양성에 눈을 뜬 글로벌 기업들은 기업의 경쟁력을 유지하고 증진시키기 위해 우수 여성인재에 대한 발굴과 개발에 힘쓰고 있다.

Richard와 그의 동료들(2002)의 연구에 의하면 다양한 종업원 구성을 가진 기업들은 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 갖게 되어 창의성과 혁신 능력이 높아지며 기업성과의 향상으로 이어진다. 독일의 헤르티에 재단에

의하면 일가족 양립제도를 운영하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 생산성이 30% 이상 높은 것으로 조사되었다. 모성보호 제도에 적극적인 기업일수록 근로자 1인당 생산성이 높았고(유규창·김향아, 2006), 일과 가정의 양립 지원 조치가 잘 된 기업일수록 시장내 경쟁력이 높았다(김혜원 외, 2007).

또한 최근 맥킨지가 2007년 유럽 89개 주요기업을 조사한 결과 최고경영진 내 성별다양성이 기업성과를 높이는 것으로 나타났다. 여성임원비율이 높은 기업과 그 기업이 속한 산업 평균의 ROE(투자수익률), EBIT(세금이전영업이익), 주가상승률을 비교한 결과 여성임원비율이 높은 기업이 산업평균보다 평균 ROE, EBIT, 그리고 주가상승률이 모두 높은 것으로 조사되었다. 여성인력 고용이 기업성과와 관련성이 있음을 보여주는 좋은 예라 할 수 있다.



자료 : 맥킨지(2007), 여성문제: 젠더다양성, 기업성과의 동인.

〈그림 II-6〉 여성고용률과 기업성과의 관계

따라서, 우리나라 기업들도 기업의 중장기적 경영의 핵심 이슈로 여성친화경영을 적극적으로 검토하여야 하고, 특히 기업은 일가족 양립 지원을 단기적인 비용 측면에서가 아니라 중장기적인 기업의 경쟁력 강화 차원에서 적극 검토해야 할 시점이다.

## 라. 근로자의 지속적인 경력개발효과

여성이 일하기 좋은 근무제도, 일·가족 양립을 위한 관련제도, 여성인력 육성을 위한 프로그램 구축 등으로 출산 및 육아, 남성중심적 조직문화 및 인사관리관행으로 인한 여성들의 경력단절이 더 이상 발생하지 않고 지속적인 경력개발이 가능해져 여성관리직 비율을 크게 제고할 수 있을 것으로 기대된다.

여성친화경영을 지원하는 조직내 여성근로자들은 직무만족과 경력몰입이 높아지며 결근이나 이직과 같은 부정적 행동이 감소되어 장기재직이 가능하게 된다. 모성보호 제도가 근로자 이직률을 낮추고(유규창·김향아, 2006), 가족친화제도 이용자가 비이용자에 비하여 이직의도가 낮다고 보고하였다(유계숙 외, 2007).

### III

## 여성친화경영의 국내외 우수기업 사례

1. 여성친화경영 우수사례	29
2. 여성친화적 조직문화 우수사례	86
3. 여성인재육성 우수사례	99
4. 남녀고용평등 우수사례	113
5. 일·가정양립지원 우수사례	127

## 1. 여성친화경영 우수사례

여성친화경영 우수기업의 사례를 발굴하기 위하여 노동부의 ‘남녀고용평등 우수기업상’을 수상한 기업, 「선진기업 고용평등 사례집」(2006), 여성부의 ‘가족친화기업 우수사례집(2006)’, 그리고 보건복지가족부의 ‘가족친화인증기업 우수사례’로 소개된 기업, 그리고 HRD 전문잡지와 기업경영 관련 학회에서 발표된 사례를 조사하였다. 이와 더불어 국내 대기업의 공시자료와 미디어를 통하여 소개된 여성인력 활용이 우수한 기업들을 선별하여 기업 특유의 제도적, 문화적 환경을 구축한 사례들을 발굴하고자 하였다.

본 연구에서는 여성친화지수에 따라 여성친화적 조직문화, 일·가정 양립 지원, 남녀고용평등 및 여성인재육성 등을 효율적으로 시행하고 기업이미지 향상 등의 성과를 창출하고 있는 기업을 여성친화경영 대표사례로 선정하였다. 그리고 선별된 대상 기업체별로 각종 홍보자료 및 연구보고서와 인사담당자 인터뷰를 통해 얻은 데이터를 수집 및 정리하였다.

이러한 기준에 따라 HP, 한국IBM, 듀폰코리아, 페어차일드코리아, 유한킴벌리, 아모레퍼시픽, SK텔레콤, 다이와증권, 교토은행, 카고시마은행, 그리고 미즈호투자증권 등 총 11개 기업을 선정하였다.

### 가. 휴렛패커드(HP)

#### (1) 회사개요 및 인력현황

휴렛패커드(Hewlett-Packard Co.: HP)는 컴퓨터, 인터넷·인트라넷솔루션, 서비스, 통신제품 및 측정 솔루션 등 여러 첨단정보사업 분야에서 탁월한 제품의 성능과 지원 면에서 세계적인 명성을 얻고 있는 초우량 글로벌기업이다.

“직장과 가정의 조화는 비즈니스의 최우선”이라는 모토 하에, 8만 6천여 명의 사원 중 5만 2천여 명 이상이 탄력적 근무제를 이용하고, 7천명 이상이 원격 근무제를 하고 있으며, 2천 3백여 명이 압축 근무시간제로 일한다.

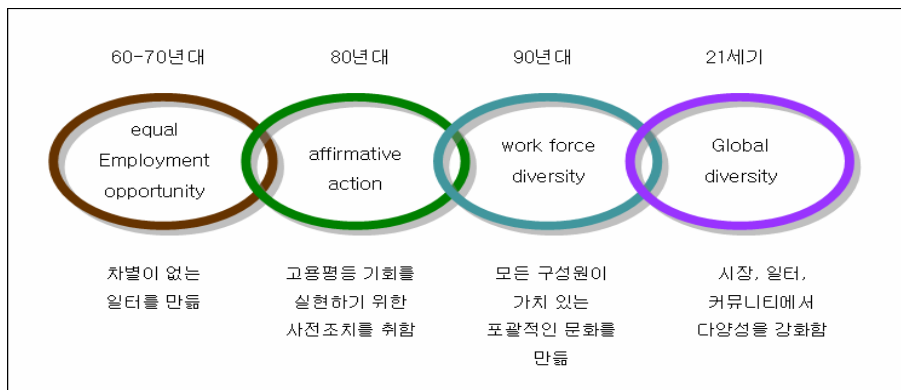


또한 HP의 관리자 가운데 여성의 비율도 25%로 세계 최고 수준에 이르고 있으며, 1990년대 초반 여성 직원의 퇴직률은 남성 직원 퇴직률의 2배나 되었으나 현재 남녀 직원의 퇴직률은 비슷한 수준이다. 전체 퇴직률도 미국 기업 평균 17%보다 훨씬 낮은 5%에 불과하다.

HP는 지속적인 고용평등 정책의 실현으로 2005년 『Working Mom誌』가 선정한 여성이 일하기 좋은 10대 회사에 뽑혔으며, TRUSTe와 Ponemon 인스티튜트가 뽑은 가장 신뢰받는 회사에 선정되기도 하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

HP의 고용평등 정책의 역사는 회사설립 초기로 거슬러 올라간다. 창립자인 빌 휴렛(Bill Hewlett)과 데이빗 팩커드(David Packard)는 “남자와 여자는 모두 일을 잘하고 싶어 하고, 성별에 상관없이 적절한 환경을 제공받는다면 모두 그렇게 할 것이다”라는 신념을 강조했다. 이러한 신념에 따라 HP는 육아를 위한 전국적인 위탁서비스 도입, 부모 휴가 증대, 입양 보조금 지원 등의 정책을 수행하기 시작했다.



〈그림 III-1〉 HP의 다양성 가치고리

<그림 III-1>과 같은 사상을 바탕으로 HP는 성별에 관계없이 업무에 관한 동등한 기회를 부여하고, 일과 삶의 균형을 위해서 유연한 근무 제도를 제

공하여 직원들이 보다 본인의 시간을 자유롭게 관리토록 하여 업무의 효율성을 높이도록 하고 있다. 또한 글로벌기업으로 다양한 문화를 지니고 있으며 여러 인종을 선발하여 다양성을 실현하고 있다.

#### ① 채용

HP AP(Asian Pacific) 본부는 매월 국가별 채용결과에 대한 자료를 수집·분석하고, 이를 바탕으로 문제점 및 이슈, 개선방향 마련을 위한 조치를 취하고 있다. 한국 HP에서도 채용 관련 설문조사를 실시하고 문제 논의를 위한 워크숍을 전사적으로 1년에 1회 실시하여 직장 내 여성 지위 향상을 위해 노력하고 있다. 그리고 채용시에 일정비율을 여성으로 채용하고 승진시에도 여성인력을 항상 후보로 추천하고 있다.

#### ② 고용평등 관련 온라인 교육

HP는 고용평등에 대한 온라인 교육을 전 세계적으로 실시하고 있다. 2004년 4,872명의 근로자가 본교육과정의 목표를 달성했다. 이러한 교육과정을 통해 HP의 전 세계 구성원들이 고용평등에 대한 이해를 통해 여성 및 소수인종에 대한 차별적인 시각을 벗게 되는 계기를 만들 수 있다. 또한 성차별, 인종차별 등 다양한 이슈에 대한 회사의 방침과 규정을 교육시킴으로써 해당 이슈로 인한 사내 사건이 발생하기 이전에 예방하는 효과도 얻고 있다.

### (3) 여성인재육성

HP의 경우 무엇보다 여성 관리자의 수를 높이도록 독려하고 있다. 이러한 정책은 보다 다양한 사람들의 다양한 능력을 활용할 수 있을 뿐만 아니라 여러 사람의 관점을 반영하여 업무를 실행함으로써 업무성적을 높일 수 있는 계기가 된다. 또한 여성 관리자의 증가는 회사 이미지 제고에도 기여를 하고 있다. 회사는 매년 1%의 여성 관리자 증가를 목표로 하고 있다. 이는 단순히 여성의 수를 증가시키겠다는 것이 아니라 직무에 가장 적합한 인재

를 배치하겠다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 역량 있는 여성을 개발할 수 있는 유연한 환경의 지원이 중요한데, 그 사례를 살펴보면 다음과 같다.

#### ① 여성 기술직 컨퍼런스 (Technical Women's Conference)

HP는 여성 엔지니어들 간의 의사소통과 기술정보 공유의 필요성을 인식하고 여성 기술직 컨퍼런스를 구성하였다. 이 컨퍼런스는 회사의 적극적인 지원 아래 매년 개최되었고, 회사의 주요 네트워킹 정보 공유, 경력 관련 조언, 리더십 훈련 행사로 발전했다.

#### ② 멘토링

여성 직원의 경력개발을 위해 HP가 실시하고 있는 멘토링 프로그램은 여성의 관리자 진출 향상, 여성 전문 역량 개발 촉진, 여성의 경력개발에 대한 코칭 등을 통해 현재 성공한 리더들로부터 지식과 기술을 배우는 기회를 충실히 제공하고 있다. 구체적으로 여성 관리자들이 멘토와 네트워크를 형성할 수 있도록 'Women@HP'라는 이벤트를 개최하여 이를 지원하고 있으며, 여성 인력 확보를 위해 'MentorNet'에 대한 지원을 실행하고 있다. 'MentorNet'은 기술·수학 분야의 여성에 대한 지원을 실시하는 단체로서 여성 고급 노동자를 양성하기 위해 다양한 지원활동을 하고 있다. 이에 대한 지원을 통해 HP는 고급 여성노동자들의 확대를 통해 효과적으로 여성 노동자 비율을 높일 수 있는 기반을 마련하고 있다.

AP(아시아태평양)지역의 경우 '아시아 태평양 멘토링 제도(Asia Pacific Mentoring Program)'가 있는데, 이를 통해 잠재력이 뛰어난 HP여성 인력 20명에게 외부업무 관계 이외에 믿음과 신뢰를 줄 수 있는 조언자 역할을 배울 수 있다. 해당 여성들은 한 달에 한 번 만나 업무과정 개선 문제, 조직 구조 및 문제, 시간 관리, 핵심 가치 등 여러 가지 주제로 토론을 한다. 12개월간 체계적으로 진행될 이 제도는 성공을 거둔 호주의 시범 사례를 토대로 하고 있으며, 업무성과 향상 및 리더십 측면에서 효과를 거둔 바 있다. HP는 이러한 멘토링 프로그램을 통해 여성리더의 비중을 높이려는 전략적

방향성을 갖고 있으며, AP지역의 약 50%의 여성이 리더십을 배양하는 멘토링 프로그램에 참여하였다(노동부, 2006).

#### (4) 일·가정 양립지원

또한 직장에서의 역할과 개인의 역할을 잘 융합할 수 있도록 근로자 각자의 요구에 맞춘 여러 가지 제도를 마련해 왔는데, 대표적인 제도가 탄력근무제다. HP는 근로자들의 탄력적 근무제를 가능케 하기 위한 수단으로 이툴즈(e-tools)를 개발하여 근로자들에게 직장-가족 네비게이션도구를 보급했다. 근로자들은 이러한 이툴즈를 사용함으로써 재택근무가 가능하게 되었을 뿐만 아니라, 다른 사람들과의 직무 공유도 할 수 있게 되었다.

### 나. 한국 IBM<sup>2)</sup>

#### (1) 회사개요

한국 IBM은 1967년 미국 IBM사가 100% 출자해 설립한 회사로, 2005년 현재 자본금 255억 원, 직원 수 2천 5백 명의 회사이다. 한국 IBM은 40여년의 역사 속에서 미국 IBM 본사와 같이 성공과 쇠퇴를 경험하였으며, 1990년대 경영혁신과 구조조정을 통하여 새로운 도약을 모색하였다. IBM은 위기극복 과정에서 고객서비스를 강조하고 새로운 시장과 기회를 찾기 위하여 인력 및 조직구조의 조정, 하부구조 조정, 사업 및 전략방향의 조정, 새로운 기업문화 구축 등의 전사적 혁신을 감행하였다.

오늘날 한국 IBM은 현지화에 가장 성공한 외국 기업이라는 평판과 함께 가장 입사하고 싶은 기업으로 손꼽히고 있다. IBM은 역동적이고 창조적인 인재들이 모여 고객을 위한 가치를 창조하고 관련 산업과 사회발전에 기여하는 동반자로서 자리매김하고 있다.

1967년에 한국으로 진출하여 한국IBM이 설립되었고, 1984년에는 연간 매

2) 본 내용은 양인숙·임희정·박경환(2006), 『국가전략산업 사업체의 여성근로자 특성 및 고용촉진방안 연구』 원고를 재정리하였음.

출액이 1천억 원을 넘어섰으며, 2000년에는 e-비즈니스 호스팅 사업을, 그리고 2002년에는 비즈니스 컨설팅 사업을 시작하였다. 2005년 말 현재 2,400여 명의 직원들이 근무하고 있으며 이 중 여성 직원 비율은 18% 정도이다. 그리고 여성관리자의 경우 전체 관리자의 9%를 차지하고 있다.

1994년 제1회 대한민국 기업문화상 우수상을 수상하였으며, 2005년도에는 가장 취업하고 싶은 외국기업(잡링크)과 사회공헌도 1위 기업에 선정(대학신문)되었다(노동부, 2006). 또한 2003년부터 2005년까지 여성이 일하기 좋은 10대회사(美 Working Mom誌)에도 선정되었다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

한국 IBM의 경우 직장 내 고용평등의 실현과 조직문화 변화를 위하여 다양한 정책을 실현함과 동시에 이의 확대를 목표로 하고 있다. 이의 실천을 위한 구체적인 정책 수행 전략은 다음과 같다.

IBM 내에는 직원들의 고용평등 관련 관심과 이해를 제고하기 위해 많은 교육 과정 및 커뮤니케이션 활동이 이루어지고 있다. 이러한 프로그램은 전체 직원, 관리자들이 모두 공감하고 그 인식이 개선되지 않고는 고용평등이 실현되기 어렵다는 전제에 기인한다. 그 일례로 상위 관리자를 대상으로 운영되는 'Mindset 워크숍'이 있다. Mindset 워크숍의 주요 내용은 IBM 내의 여성 지위 향상이 왜 사업적인 중요 이슈인지를 이해하고, IBM 내의 여성 직원 채용·승진·육성 등의 이슈의 해결방안을 논의하며, IBM 내에서 일하고 있는 여성들이 경험하는 상황에 대한 인식을 제고하는 것이다. 그 외에도 여성 직원을 환영하는 조직 분위기를 구성하며, 여성 직원이 그들의 재능을 충분히 발휘할 수 있도록 지원하기 위한 행동계획을 수립한다.

이러한 워크숍 과정 외에 전 세계 직원들의 자율 학습을 위한 웹 강의가 제공되고 있으며 이러한 웹 과정들은 관련 주제의 전문가가 강사로 섭외되어 과정을 진행하고 있다. 여성과 관련해서는 'IBM 여성을 위한 가치 제안', '같은 단어, 다른 언어', '여성의 역사: 당신은 영원히 여성입니까?', '세계 경제의 리더들 : 남녀 임원에 대한 연구', '일하는 엄마를 위한 가이드',

‘스스로의 멘토가 되라’, ‘영향력 있는 여성’ 등의 과정이 운영되었다.

### (3) 여성인재육성

한국 IBM에서 여성인력을 육성하기 위해 사용하고 있는 제도로는 멘토링, 여성인력 전담관리자(WFD Manager)운영, 핵심사업 분야에 여성인력 증강, 그리고 여성위원회(Women Council) 운영 등이 있다.

#### ① 멘토링

한국 IBM의 경우 특히 여성 핵심인재에 대해서는 임원이 멘토를 하고 있으며, 멘토 1인당 멘티 수는 최대 3명이며 멘토링 기간은 1년 내지 2년이다. 멘토는 격월로 1:1 대면 미팅을 실시하는 한편 직속관리자는 격월로 코칭을 하는데 이것이 여성 핵심인재에게 실제적으로 도움을 주고 있다.

멘티는 인사팀에 멘토링 보고서를 제출하여야 하며(일시만 통보, 내용은 비밀 유지), 멘토는 필요시 멘토링 결과를 직속관리자에게 전달하여 멘티의 경력개발 계획에 제대로 적용하도록 한다. 인사부의 다양성 관리자는 멘토, 멘티, 직속관리자의 피드백을 받아 보다 효율적인 멘토링 프로그램이 되도록 노력한다.

한편 한국 IBM은 위의 핵심인재 여성지원을 위한 멘토링 외에도, 신입직원을 위한 멘토링과 5년 미만 경력직원 또는 부서이동직원을 위한 멘토링을 별도로 실시하고 있으며, 인트라넷의 시스템을 통해 직원이 원하는 외국 IBM의 리더들을 대상으로 멘토를 선정할 수 있다.

#### ② 여성인력 전담관리자(WFD Manager)운영

첫째, 매년 Women Diversity와 관련한 각종 지표들(예를 들어 여성직원·여성관리자·여성임원·여성 핵심인력·여성 기술전문가 비율)에 대한 목표치를 설정하여 양적 증대를 위해 노력하고 있다.

둘째, 우수 여성인력 발굴과 경력개발 및 유지·관리를 위한 다양한 프로그램을 실시하여 질적 향상을 증진시키고 있다.

셋째, 인사부서 내 WFD(Workforce Diversity)프로그램 매니저라는 보직을 가진 전담자를 두고 있다. WFD Manager는 IBM의 Diversity정책과 관련된 프로그램을 개발·시행하는 업무를 전담한다. 특히 여성관련 제도나 프로그램들이 다른 인사제도와 균형있게 유지·발전할 수 있도록 하며 이는 최적의 조직적 시너지 효과를 창출하고 있다.

### ③ 핵심사업 분야에 여성인력 증강

한국IBM은 핵심사업 분야에 여성인력을 더욱 증강하여 여성들이 회사 비즈니스 성장에 주역이 될 수 있도록 다양한 양질의 교육프로그램을 개발하고 있다. 또한 성공한 여성인력들을 롤 모델로 하여 보다 진취적이고 도전적인 여성인력들을 양성하고 있다. 이를 통해 사회와 기업발전에 여성들이 큰 역할을 할 수 있도록 윤희유 역할을 기대한다(홍순옥, 2006).

### ④ 여성 위원회(Women Council) 운영

한국IBM의 여성 위원회는 1997년 출범하여 현재까지 활동 중이며, 2년을 임기로 리더와 각 사업부 대표 및 어드바이저 등 20여명의 여성 직원이 선발되어 여성 직원들의 지위향상과 대내외 네트워킹을 도모하고 있다. 2005년도 여성 위원회가 주최하는 프로그램으로는, 영업 역량, 리더십 개발, 일하는 부모 등 3개 소그룹으로 구성된 네트워킹 세션과 2년마다 새로운 주제를 통해 여성인력의 역량개발과 지위향상을 위한 발전적인 방안을 논의하는 전체 여성 컨퍼런스, 그리고 여성 핵심인재 개발을 위한 여성리더십 캠프 개최 등이 있다(노동부, 2008).

최근에는 여성 리더십 향상과 사내외 네트워킹 강화에 힘쓰고 있으며 강연, 워크숍 등을 개최하며 보다 나은 여성 복지 환경을 만드는데 앞장서고 있다. 특히 분기별로 실시하는 리더십 강의에는 많은 남성 직원들이 함께 참여한다. ‘여성 리더십이라는 것이 함께 일하는 남성 동료의 이해와 도움이 뒷받침 돼야 효과적으로 발현될 수 있다’는 이유에서 남성 직원에게도 문을 열었다.

#### (4) 일·가정 양립지원

IBM은 직장과 근로자 개개인의 삶의 조화를 위하여 작업장 밖에서의 여가시간 및 근로자들의 흥미를 만족시킬 수 있는 여러 가지 제도를 마련하여 지원하고 있다. 이들 제도는 육아 및 가족지원제도와 탄력근무시간제로 꼽을 수 있다.

##### ① 가족지원제도

대표적인 가족지원제도로는 직장보육시설의 설치이다. IBM의 직장보육시설인 푸르니 어린이집은 한국IBM의 다양성 정책 실현의 대표적인 결실이라고 할 수 있다. 이는 여성 위원회의 제안과 GWLF(Global Work and Life Fund)의 기부, 그리고 뜻을 같이 하는 국내 기업(하나은행, 대교)들과 동반 투자를 통해 2003년부터 설립·운영되고 있다. 직장보육시설은 핵심인재, 특히 여성과 맞벌이 직원의 퇴사와 이직을 방지하고 일과 삶의 균형을 향상시켜 직원 만족도를 향상시키는데 그 목적이 있다.

실제 시설 운영 후 여성 직원들이 육아에 대한 부담에서 다소나마 자유로워짐으로써 직원 생산성과 핵심인재 유지율 향상에 크게 기여하고 있으며 ‘다양성 정책의 리더’로서 IBM 이미지 제고에도 큰 효과가 있었다. 한편 직장보육시설의 수혜자격을 남녀직원에게 동일하게 함으로써 IBM의 경영철학인 ‘동등기회(Equal Opportunity)’ 원칙을 그대로 실현하고 있는 곳이기도 하다. 실제로 2005년 1월에 실시한 푸르니 어린이집에 대한 만족도 조사 결과, 긍정적인 응답 비율은 무려 98%에 이르고 있다. 구체적으로 보면, 교사의 자질/서비스 만족도 97%, 시설/환경 만족도 95%, 교육 프로그램 만족도 94% 등 모든 항목에 있어 최고의 만족도 수치를 기록했다.

기타 가족지원제도는 다음과 같다.

- 가족나들이: 매년 전 직원 및 가족을 대상으로 ‘가족나들이’ 행사 진행
- 시네마 데이: 가족과 함께 영화 관람, 저녁 식사비용 지원
- 직원/ 가족 상담 프로그램 운영 (EAP: Employee Assistance Program)



- 주치의 상담 프로그램
- 직원/ 부양가족 의료비 지원
- 사무실내 ‘산모교실’과 ‘수유/유축실’ 설치 운영

## ② 탄력근무제

한국 IBM이 도입하고 있는 탄력근무제로는 모빌근무제, 재택근무제, 출퇴근시차제 (Individual Work Schedule), 파트타임 정규직원(Regular Part-time Employment) 제도가 있다.

### 모빌근무제

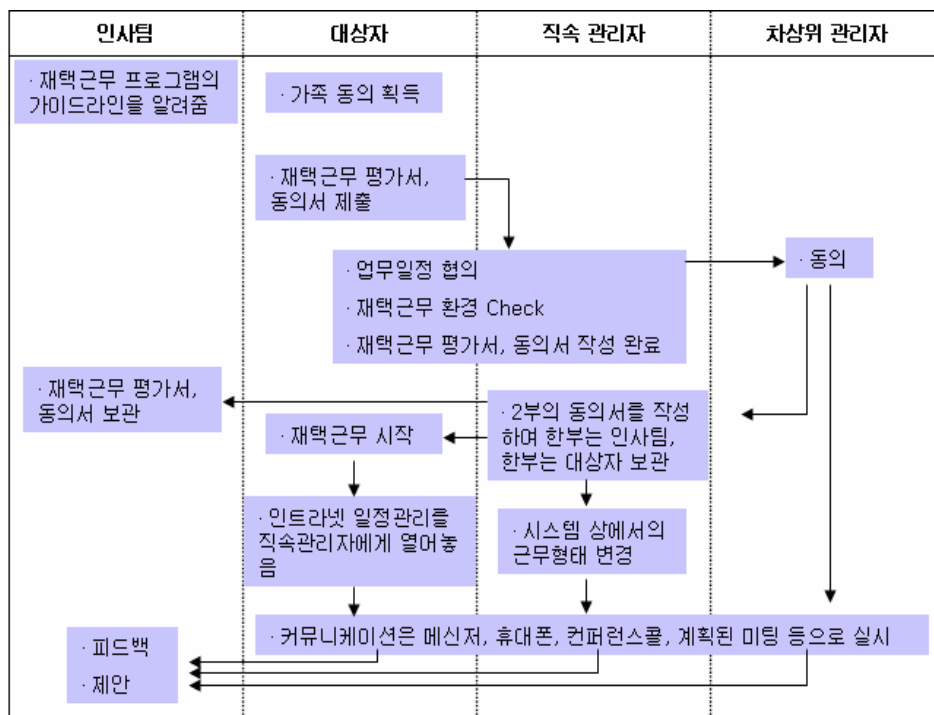
근무형태를 가장 서비스하기 좋고 시간이 효율적으로 활용될 수 있도록 하기 위해 6년 전부터 업무와 서비스 내용에 따라 Mobile근무와 Non-mobile 근무로 구분, 근로시간을 탄력적으로 운영하고 있다.

한국 IBM은 전 직원의 약 60%가 정해진 자리나, 사무실 없이 외부 현장에서 직접 근무하는 모빌(mobile)형태로 일하고 있다. 모빌 근무형태는 해당 직원이 Think-Pad, Modem, 또는 이동전화기를 사용함으로써 필요한 정보를 회사와 직접 연계, 공유하여 시간과 장소에 구애받지 않고 주어진 업무를 필요에 따라 자유롭게 수행할 수 있는 근무시스템이다. 최근 모빌 근무제도의 직원 만족도 조사에 따르면, ‘모빌환경과 모빌 근무가 자신의 업무수행에 도움이 된다’고 응답한 직원은 전체의 84%에 달했고, 약 74%의 직원은 ‘자신의 개인생활 향상에 도움을 주고 있어 만족한다’고 응답하였다.

### 재택근무 제도

한국IBM은 2005년 1월부터 시범 실시한 재택근무를 8월 1일부터 상시화했다. 재택근무는 직원의 삶의 질 향상과 업무 집중도 향상에 따른 생산성·효율성 증대 등에서 많은 가치를 제공하는 제도이며 회사 네트워크 접속, 전화 회의, 메신저 등 IT 유비쿼터스(Ubiquitous)환경에서 훌륭한 업무방식이 되고 있다.

재택근무는 입사 3년 이상 직원을 대상으로 업무 성격에 따라 선별적으로 실시되며 일주일에 최소 2일 이상 최대 5일의 재택근무를 하고 기간은 3개월~1년으로 필요시 연단위로 연장 가능하다. 그러나 최근 2년 연속 인사평가 등급이 낮거나 고객의 프로젝트와 연관된 법무, 계약/협상, 품질검사, 서비스 프로젝트 참여 직원 및 관리자는 대상에서 제외된다.



〈그림 Ⅲ-2〉 IBM의 재택근무 프로세스

#### 출퇴근 시차제 (Individual Work Schedule)

직속 관리자와의 협의를 거쳐 출퇴근 시간을 개인이 자율적으로 조정하는 제도로, 개인이 근무시간대를 8시~5시, 9시~6시, 10시~7시 세 가지 중 자율적으로 결정함으로써 직원의 편의를 도모하고 있다.

### 파트타임 정규직원(Regular Part-time Employment) 제도

기존 풀타임 정규직원이 특정기간 동안 파트타임으로 전환할 수 있거나 필요한 경우 파트타임 정규직원을 채용하는 새로운 인력채용제도이다. 기존 풀타임 정규직원이 자녀 양육, 가족 간호, 교육 등의 사유로 파트타임으로 전환할 수 있다. 자격요건은 2년 이상 풀타임 정규직 근무자이고 복리후생은 풀타임 정규직과 동일하며, 급여는 근로시간에 비례해 적용된다. 이 제도는 직원과 회사가 Win-Win할 수 있는 인재활용 방안이며, 직원들의 업무와 개인생활의 균형 유지에 도움이 된다.

## **다. 듀폰 코리아 (Dupont Korea)<sup>3)</sup>**

### **(1) 회사개요**

듀폰은 1802년에 미국 델라웨어 주에서 화약 공장으로 설립되어 206년의 역사를 가진 세계에서 가장 오래된 기업 중의 하나이다. 듀폰의 주요 발명품으로는 프레온 냉매, 합성고무 네오프렌, 세계최초의 인조 섬유인 나일론, 테프론, Mylor필름, Lycra 탄성섬유, Tyvek, Nomex, 강철보다 강한 아라미드 섬유인 Kevlar, 인조대리석 Corian 등이 있다. 지금은 종합화학 회사에서 종합 과학회사(Science Company)로 변신하여 전자, 생명공학, 신소재 등의 산업분야에 과학 솔루션을 제공하고 있다.

듀폰은 변화에 적응하는 능력과 과학적 탐구의 정신으로 가장 혁신적인 회사로 성장하여 세계 70여 개국(공장 135개)에 진출하여 있으며, 전 세계 종업원 수는 6만 명이 넘으며(이 중 약 50%이상은 미국 이외의 지역에서 고용), 2007년 연 316억 달러의 매출을 올리고 있는 거대 기업으로 Fortune 500대 기업 중 81위(2007년)이다.

듀폰이 지난 200여 년의 역사동안 지켜온 기업이념은 ①안전(safety), ②환경(environment), ③기업윤리(business ethics), ④인간존중(people respect)의 4가지이다. 이러한 기업의 핵심 가치는 듀폰의 문화와 정체성을 형성하는

3) 본 내용은 양인숙·강민정·장은미(2008), 『여성친화적 기업모델 구축』 원고를 재정리하였음.

주요한 역할을 하여 왔으며, 2005년에는 Fortune지가 선정한 ‘가장 존경하는 기업’이었다.

세계적 화학기업 듀폰은 2008년 10월, 수석 부사장이었던 엘렌 쿨먼이 듀폰의 새 최고경영자(CEO) 겸 사장으로 취임하였다. 이 회사 206년 역사상 첫 여성 CEO가 탄생한 것이다. 그녀는 지난 9월 CEO 내정이 발표된 직후 연 콘퍼런스 콜 기자회견에서 “엄청난 영예이긴 하지만 내가 여성이라는 점이 (CEO 역할을 하는데) 득(得)이 될지 실(失)이 될지 잘 모르겠다. 내 경영 스타일은 나 자신만의 것이고, 난 다만 회사의 현재 전략을 계속 밀고 나가기 위해 노력할 것”이라고 밝혔다. 그녀는 “화학에 기반한 전통적 회사에서 농업, 생명공학, 과학기술 분야에 강점을 가진 연구개발 회사로 변화하는 노력을 계속해 나갈 것”이라고 덧붙였다(이코노미스트, 956호, 2008년).

1977년 한국에 진출한 듀폰 코리아는 화학, 건축, 생활용품, 포장재, 엔지니어링폴리머, 도료, 전자통신산업의 주요 소재와 기술을 공급하는 다국적 기업 듀폰의 국내법인이다. 현재 임직원 420여명으로 서울에 마케팅 사무소와 기술연구소, 울산과 이천에 생산시설을 두고 있다.

듀폰 코리아의 여성인력 비율은 30% 정도이다(<표 Ⅲ-1> 참조). 서울 사무소의 여성은 40%의 비중을 차지하고 있으며, 생산 공장이 소재하는 이천과 울산은 여성이 10%이다. 현재, 상무급 이상의 임원급의 여성은 3명에 불과하나, 여성 인력 풀이 확대되고 있기 때문에 곧 더 많은 여성 임원들이 나올 것으로 기대하고 있다.

〈표 Ⅲ-1〉 여성인력 비율

(단위: 명, %)

구 분	여성	남성
서 울	91(40.0)	141(60.0)
이 천	2(10.0)	14(90.0)
울 산	17(10.0)	150(90.0)
합 계	110(30.0)	305(70.0)

여성인력의 혼인상태 분포를 보면, 전체 여성의 과반수 이상(55%)이 기혼이며, 미혼은 45%의 비중을 차지하고 있다. 이는 결혼/출산 후 퇴사하는 여성들이 적다는 것을 의미한다. 즉, 출산·육아기 경력단절이 발생하지 않도록 여성인력에 대한 지원을 아끼지 않는 기업의 노력에 의한 것으로 볼 수 있다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

세계 70여 개국에 진출해 있는 글로벌 기업 듀폰은 여러 나라의 다양한 풍습과 문화를 존중하는 가운데, ‘인간 존중’이라는 경영이념을 토대로 모든 직원을 공정하고 정당하게 대우하며 회사의 구성원으로서 성장할 수 있도록 돕고 있다. 공정한 대우를 한다는 원칙에 벗어나지 않는 범위 내에서 지역적인 환경, 문화, 관습들 이면에 감추어진 본질적인 가치를 인정하고 존중한다. 회사 업무를 처리함에 있어서, 직원들 개개인의 권리와 문화적 차이를 존중한다. 직원 혹은 입사 응모자 어느 누구도 나이, 인종, 종교, 피부색, 성별, 신체 장애, 국적, 조상, 배우자의 유무, 성적 성향, 혹은 장기근속 여부 등의 이유로 차별 대우를 하지 않는 것이 이 회사의 기본 정책이다.

글로벌 기업 듀폰의 ‘다양성’ 전략의 시대별 변화를 살펴보면 <그림 III-3>과 같다. 1960년대 미국에서는 여성과 소수민족에 대한 적극적 조치(Affirmative Action)를 도입하기에 이른다. 이는 여성뿐만 아니라 소수민족, 즉 소수자에 대한 차별 금지와 고용기회의 평등을 보장하는 것으로 법적인 의무를 가진다. 1960년대 듀폰은 적극적 조치로 여성과 소수민족에 대한 개방 정책을 취하며, 실질적인 양적 증가를 이루었다. 1975년 이후, 듀폰은 ‘인간 존중’의 가치를 강조하면서 여성과 소수민족의 채용을 법적 의무를 넘어 기업윤리의 차원에서 접근하게 된다. ‘인간 존중’의 가치는 듀폰의 역사 속에서 핵심 가치의 하나로 자리잡고 있다.

1995년부터 부각된 ‘다양성(diversity)’ 개념은 ‘인간 존중’의 가치에 실천적 계획을 포함한 것이다. 이는 여성과 소수민족의 고용을 통한 기업성과 향상을 도모하는 실용주의적 관점을 포함한다. 여성과 소수민족이 어우러질 수 있도록 하는 기업전략을 채택하는 것이다. 2006년부터는 종업원의 다

양성을 전사적으로 통합시키기 위한 단계에 이른다. 이 시기부터는 다양한 종업원의 통합을 위하여 기업문화의 변화를 꾀하고, 이를 위한 리더십 역량을 개발하며, 변화를 관리하는 시스템을 갖추는 단계이다. 다양성을 기업의 가치와 통합시키기 위한 노력으로 다양성 향상이 기업성과를 향상시키는 기반이 되고 있다.

적극적 조치 (1960년대)	인간존중 (1975년)	다양성 (1995년)	다양성의 통합 (2006년)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 양적</li> <li>• 법적 의무</li> <li>• 교정적</li> <li>• 융화</li> <li>• 개방성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 양적</li> <li>• 윤리적</li> <li>• 이상적</li> <li>• 인식</li> <li>• 태도, 사고, 문화의 개방성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실천적</li> <li>• 전략적</li> <li>• 실용적</li> <li>• 시너지</li> <li>• 개방 시스템</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화적 변화</li> <li>• 리더십 역량</li> <li>• 변화관리</li> <li>• 기업가치와의 연계</li> <li>• 기업성과 지향</li> </ul>

〈그림 Ⅲ-3〉 다양성 전략의 변화

듀폰에는 원칙적으로 여성인력 채용목표제와 같은 것은 존재하지 않으나, 여성인력을 적극적으로 영입하고자 노력하고 있다. 예를 들어, 채용인터뷰에 경력직 사원의 경우 반드시 여성이 1명 이상 포함되도록 하고 있으며, 여성 면접관이 50%정도 참여하고 있다.

### (3) 여성인재육성

여성인력에 대한 듀폰의 인식은 ‘인간존중’이라는 기업의 가치에서 비롯된다. 이러한 회사의 직원존중 방침 하에서 회사는 여성의 직위별 직종별 차이가 있는지를 통계자료를 분석하여 각 나라별, 사업부별로 점검하고, 개선하기 위한 노력을 지속적으로 기울이고 있다.

DWN(Dupont Women's Network)는 듀폰의 여성인력 개발 지원을 위한 글로벌 프로그램으로 17개 국가의 DWN을 통하여 각 국가 여성들의 경력 개발, staffing 등에 대한 정보를 서로 교환한다. 지속적인 네트워킹과 주요 의

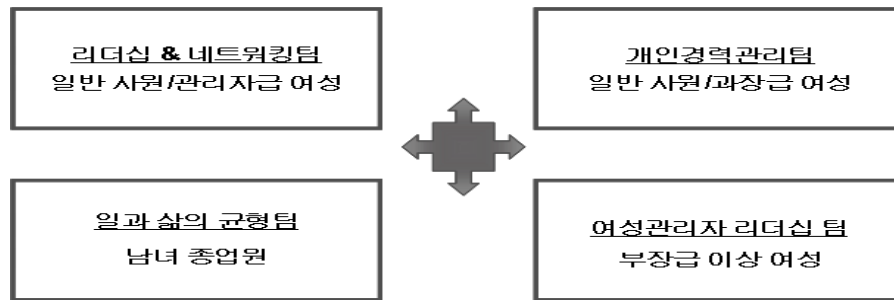
건교환을 위해 Global DWN은 두 달에 한번 글로벌 전화 회의가 열리고 아태지역은 매달 전화 회의로 각 국가의 DWN 활동 상황 및 서로의 관심사를 논의한다.

한국에서는 듀폰 코리아의 KDWN(Korea Dupont Women's Network)이 1999년에 여직원들의 자발적인 의지로 출발하여 2년 마다 부장급 이상의 새로운 여성 리더가 네트워크를 책임지고 운영하고 있으며 2008년 현재, 5기째를 맞고 있다(<그림 III-4> 참조). KDWN의 활동은 여성인력의 중요성을 인식하고, 전 직원의 25%(서울 직원의 40%)인 여성인력의 참여의식을 촉진시키고, 능력있는 여성인력이 성장할 수 있도록 지원하는 것을 목적으로 하고 있다. 물론 이 조직의 활동은 회사와 임원진의 적극적인 후원을 기반으로 하고 있다. 이미 9년째를 거듭하고 있는 KDWN은 기업주도 하에 조직된 것이 아니라 여직원들이 자발적으로 구성한 팀으로 이루어졌다. 여성인력 스스로 경력개발에 대한 문제인식을 함께 하고, 이를 해결하기 위한 의견을 적극적으로 개진하고 있다. KDWN에서 제안한 아이디어는 상무급 이상으로 구성된 사내 최고 의사결정 위원회인 CMT(Country Management Team)에 전달된다. CMT 미팅에는 KDWN의 리더가 참여하도록 되어 있으며, KDWN의 리더는 제안된 아이디어가 채택되고 실행되는지를 지속적으로 점검하게 된다.



〈그림 III-4〉 KDWN의 역사 및 활동

제5기 KDWN의 활동은 크게 4가지로 구성된다(<그림 Ⅲ-5> 참조). 리더십과 네트워킹(leadership & networking)팀은 일반 사원급과 관리자급(대리급, 과장급)이 여성들이 참여하여 사내에서 겪는 어려움, 여성 리더가 되는 법 등에 대한 토론과 교육을 실시하고 있다. 개인경력관리(career development)팀은 리더십 & 네트워킹팀과 동일한 대상으로 여성인력의 경력개발을 위해 단계별로 갖추어야 할 역량을 확인하고 준비하는 데 초점이 맞추어져 있다. 경력 초기단계인 일반 사원뿐만 아니라 과장급 여성이 자신의 경력목표를 설정하고 이를 달성할 수 있도록 코치해 주는 역할을 한다.



〈그림 Ⅲ-5〉 KDWN 5기 활동

일과 삶의 균형(work & life balance)팀은 남녀 종업원을 모두 대상으로 하며, 회사와 가정간의 균형을 유지할 수 있도록 지원한다. 직원들과 가족들이 참여하는 행사를 기획하고 참여하고 있다. 마지막으로 최근에 도입된 여성 관리자 리더십(senior female leadership)팀은 부장급 이상 9명이 참여하여, 본인의 리더십 역량을 강화하고 부하 직원들을 이해하고 지원하는 구체적인 활동(action item)들을 실행하고 있다. KDWN의 다양한 활동은 아시아/태평양(Asia Pacific; AP) 지역 DWN에서도 좋은 모델이 되고 있다.

#### ① 리더십과 네트워킹팀

리더십 프로그램은 관리자급을 중간관리자와 고위 관리자로 구분하고 있다. 대리/과장급은 리더십팀에서 부장급 관리자는 여성관리자 리더십팀에



서 담당하고 있다. 중간 관리자급은 개인의 업무와 직결되는 리더십과 비즈니스 역량개발에 대한 학습 기회를 제공하고 있다. 아울러 전략적 사고, 효과적인 커뮤니케이션 등의 워크샵을 개최하여 여직원들이 학습 및 토론을 통하여 성장할 수 있도록 유도하였다.

2007년 10월, 홍콩에서 개최된 DWN의 아시아/태평양(AP) 리더십 포럼에서는 ‘여성 리더십’ 세션이 구성되었다. ‘The Secret’의 다큐멘터리를 보고, 개인의 목표를 성취하는 데 필요한 영향력에 대한 토의가 진행되었다. 여기에 참석했던 여성 리더들이 한국으로 돌아와 KDWN을 통해 AP 리더십 포럼에서 학습한 내용과 경험을 나누었다.

DWN에서는 정기적으로 여직원들에게 뉴스레터를 발송하고 있다. 여성 리더들의 커리어 성공 스토리를 소개하고, 여성 직원들의 경력개발 계획을 공유하는 내용을 포함하고 있으며, 남성 리더들의 커리어 성공에 대한 비결을 싣기도 한다. 내년부터는 DWN 뉴스레터를 한국의 남성 관리자들에게도 개방할 예정이다. KDWN은 다양한 활동에 남성들의 참여를 개방하고 있으며, 남성들과의 파트너십 강화에 힘쓰고 있다.

2008년 2월에는 Donna Grier<sup>4)</sup>를 초청하여 ‘역할 모델’에 대한 강의를 듣고, 리더십과 파트너십에 대한 논의를 진행하였다. 듀폰 코리아는 여성 직원들의 수가 많아지면서 여성 관리자가 증가하고 있으며, 향후 더 많은 임원급 여성들이 출현할 것으로 예상하고 있다. KDWN은 미래의 여성 리더들을 양성하기 위하여 그들의 리더십 잠재력을 개발하는 데 역할모델의 중요성을 인식하고 리더십 성공 모델을 전파하고, 부하들을 육성하기 위한 방법과 역할에 대한 논의를 활발하게 진행하고 있다.

2008년 6월 12일과 13일에 걸쳐 1박 2일로 진행된 관리자 리더십 포럼(Senior Leadership Forum)은 차장급 이상 여성 관리자 25명이 참여하였다. 이 포럼의 주제는 ‘동반 성장과 성공(Grow and Succeed Together)’이었다. 여성 관리자들이 개인적, 조직적 문제들을 극복하는 데 필요한 ‘자신감’과 ‘의

4) Donna Grier는 듀폰의 부사장(VP)으로 종합 감사(General Audit)/최고 윤리책임자(Chief Ethics)/준법 감시관(Compliance Officer)으로 재직 중임.

지'를 고취시키는 문제가 심도 있게 다루어졌으며, 여성 리더들 스스로 경험을 공유하고 네트워크를 구축하여 하나의 팀으로 동반 성장해야 한다는 데 인식을 같이 했다. 또한 여성 리더로서 후배들을 육성하기 위한 노력이 필요하며, 개개인의 노력뿐만이 아니라 회사가 어떻게 지원해야 하는가에 대한 방안들도 논의되었다. 여성 리더가 되기 위해서는 일과 가정/삶의 균형이 필요하며, 여성들이 서로 코칭해 주는 문화가 정착되어야 한다고 의견을 모았다. 이 포럼에서는 전략적 사고, 효과적인 네트워크 구축이 어젠더로 채택되었으며, 향후 남성들의 경험을 나누면서 구체적인 실천 계획들을 수립할 예정이다.

## ② 개인경력관리팀

개인경력관리팀에서는 사원급과 과장급의 경력개발을 지원하고 있다. 입사 후 경력초기 단계부터 자신의 역량을 스스로 개발함과 동시에 경력개발 기회에 대한 정보를 제공하고, 다양한 경로를 탐색할 수 있도록 지원하고 있다. 이 팀에서는 경력 길잡이(Career Navigation) 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램은 여성들의 진출이 적은 영업/마케팅(Sales/Marketing), 재무(Finance), 재고관리(Supply Chain) 부문으로의 경력개발 경로를 탐색하는 기회를 제공하고 있다. 여성 직원들을 대상으로 요구조사를 실시하여 2007년에는 재고관리(supply chain) 부문의 남성 관리자를 초청하여 해당 부문의 필요한 기술과 지식, 경력전환 시 준비해야 하는 점과 현장의 경험들을 나누었다. 이천과 울산, 그리고 서울의 여직원 44명이 참여하였다. 2008년 4월에는 영업/마케팅 부문에 관심이 있는 여직원들을 대상으로 프로그램이 진행되었다. 이 시간에는 과거 고객서비스담당(Customer Service Representative : CSR)에서 영업 부문으로 경력을 전환한 여성 관리자와 현재 영업 부문에 있는 남성 직원이 여직원들에게 영업/마케팅 부문의 전반적 직무를 소개하고, 현실적인 문제들을 짚어주었다. 회사 내 여성 직원의 대다수가 CSR 업무를 담당하고 있는데, 이들 중 많은 수가 경력성장을 위하여 다른 부문으로의 경력전환을 희망하고 있다. CSR 업무는 수출입 업무에서부터 제품 주

문 신청, 마케팅 및 영업 지원에 이르기까지 고객 접점의 다양한 서비스 업무를 처리하지만 경력성장의 기회가 주어지지 않는 영역이다. 이들에게 업무 영역을 확대하고 새로운 경력개발 기회를 부여하기 위하여 사내 공모제도(internal posting)나 핵심 인재 발굴 제도(People Review Session)<sup>5)</sup>가 운영되고 있다.

### ③ 여성 관리자 리더십팀

부장급 이상의 여성 관리자들을 대상으로 본인 스스로와 부하 직원들을 개발하기 위한 훈련 과정을 포함한다. 고위직 여성 관리자들이 ‘여성 인재 발굴(Female Talents Review)’을 진행하는데, 여직원들을 너무 모르고 있어서 후배들을 제대로 알아야 지원이 가능하다는 취지에서 출발하였다. 여성 관리자들 스스로, 사람 보는 눈을 키우고, 사람을 평가하고 언급하는 방법을 훈련하는 기회가 되고 있다. 여직원 개개인들의 강점이 무엇이고, 어떠한 경력욕구를 가지고 있는지, 현재 경력 상의 어떤 어려움을 겪고 있는지에 대해 파악하고, 여성 관리자들이나 혹은 회사가 어떻게 도움을 줄 수 있는가에 대해 논의하게 되었다. 어떤 여직원들은 멘토링을 연결시켜 직접적인 도움을 주기도 하고, 어떤 여직원들에게는 회사의 위원회(committee) 활동에 참여할 수 있도록 지원하며, 필요에 따라서는 인사파트를 통하여 도움이 될 교육프로그램을 제공하기도 한다. 여성 관리자 리더 그룹은 회사의 최고 의사결정 기구인 CMT(Country Management Team)의 핵심 인재 발굴(People Review Session) 과정에서 본인을 노출할 수 있는 기회가 주어지지 않았던 여직원을 추가적으로 추천하고 있다.

5) 역량 있는 직원을 발굴하는 제도로써, 개개인이 가진 강점을 발휘하도록 지원하여 회사에 기여할 수 있도록 하는 제도이다. 아시아/태평양 지역에서는 Female Staffing Intent가 실시되었는데, 일정 직급 이상의 여직원 비율에 대한 목표를 세우고, 지속적으로 관리하고 있다. 목표 달성의 진척률을 파악할 수 있도록 평가기준도 설정되어 있고 일 년에 두 번씩 체크를 한다. 한국의 경우, 전체 과장급 이상 중 여성 비중이 2000년 14%에 불과하였으나, 2007년 현재 28%의 목표치가 달성되었다.

#### (4) 일·가정 양립지원

여직원들을 비롯하여 맞벌이 부부의 육아문제, 개인의 인생설계 등 회사와 가정/삶의 균형을 유지하도록 도움을 주는 프로그램을 운영하고 있다. 2007년에는 직원들의 요구에 의하여 ‘개인자산관리(Personal Finance Management)’ 강의를 실시하였는데, 개인의 생애주기적 재무설계와 금융자산의 관리 등에 대한 내용으로 진행되었다. 2008년에는 남녀간의 차이를 소재로 한 ‘화성에서 온 남자, 금성에서 온 여자(Men are from Mars, Women are Venus)’ 강의를 진행하여 남녀간의 의사소통의 차이에 대한 내용을 다루었다.

매년 5월에는 가족행사를 개최하는데, 2008년에는 목장 체험 행사를 실시하여 소 먹이 주기, 우유 짜기, 치즈 만들기 등에 직원과 가족들이 참여하였다. 2008년 연말에는 연말 파티 대신하는 자선 바자회를 계획하고 있는데, 이는 2007년 실시한 자선 바자회를 업그레이드한 것이다. 2007년 바자회는 직원들이 각자 사용하지 않는 물품을 값싼 가격으로 판매하였으나, 2008년에는 명사들의 소장품을 협찬 받고, 바자회에 나온 물품들을 경매에 부쳐 보다 많은 수익금을 확보할 수 있도록 기획하고 있다. 이러한 아이디어들도 직원들로부터 나온 것이다.

또한 ‘출퇴근 자유 시간제’(Flexible Work Time), ‘일 나뉘갯기’(Job Sharing) 등과 같은 프로그램을 운영하며 능력 있는 여성들이 지속적으로 사회생활을 할 수 있도록 아낌없이 지원하고 있다.

### 라. 페어차일드 코리아 (Fairchild Korea)<sup>6)</sup>

#### (1) 회사개요

Fairchild Korea는 미국 Fairchild사의 100% 출자로 1998년에 설립된 회사이다. 경기도 부천에 사옥 및 생산 시설이 있으며, 서울과 구미에 영업 사무소, 경기도 화성시에 물류센터를 갖추고 있다. 비메모리 반도체 제조 및 개

6) 본 내용은 양인숙·강민정·장은미(2008), 『여성친화적 기업모델 구축』 원고를 재정리하였음.

발 판매를 하고 있는데, 약 1,800명의 종업원이 근무하고 있으며, 이 중에서 54%가 여성 종업원이다. 업무 특성에 따라 남녀 비율의 차이가 있는데, 기계장치 설비 분야는 100% 남자 직원으로 구성되어 있으나 생산직은 여성이 80%를 차지하고 있으며 이중에서 기혼 여성이 30%에 이른다. 생산직은 약 1,000여명에 이르는데, 모두 정규직이다. 따라서 Fairchild Korea는 여성 인력이 진출하기 어려운 다른 산업 및 회사들에 비하여, 여성인력이 수적으로 다수를 차지하는 환경이라는 점이 특징적이다.

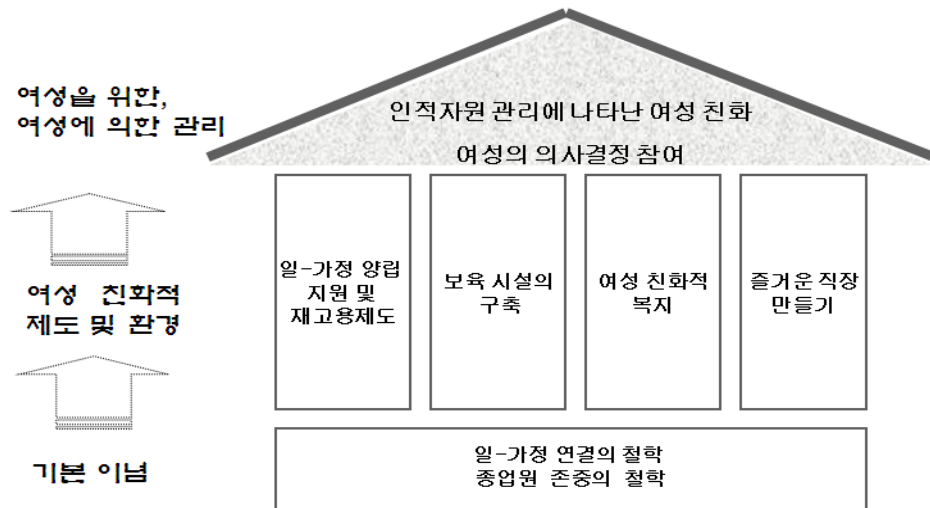
전반적인 업무 특성을 보면, 다른 생산직의 경우와 마찬가지로, 4조 3교대 근무를 하여(각 조당 근무시간: 8시간) 초과근무는 없는 상황이며, 설날 등의 공휴일인 경우도 아침에 한 조만 쉬는 매우 빠빠한 근무 환경이다. 또한 야간조의 경우에는 야간 근무로 인한 피로나 안전 문제 등이 이슈로 부각되기도 한다.

Fairchild Korea는 2004년 남녀고용평등 우수기업 노동부 장관상을 비롯하여 2005년 노사문화 우수기업, 2006년 Best HRD, 그리고 2008년 한국의 최고 일하기 좋은 기업 대상을 수상한 명실공히 여성친화적 관리 방식이 굳건하게 자리 잡은 사례이다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

Fairchild Korea는 조직 문화적으로도 기존의 삼성 문화와 미국 모회사의 문화가 혼재되어 있는 상황으로 볼 수 있는데, 생산직의 풍토는 ‘삼성적’인 특성을 보이는 반면 경영진 수준에서는 미국적인 관리 마인드가 팽배한 양면적인 모습을 보이고 있다. 따라서 일견(一見), 생산 현장에서 보수적인 한국적 풍토가 지배적일 수 있겠지만, Fairchild Korea의 경우에는 오히려 여성 인력에 대한 신뢰와 존중으로 이들을 적극적으로 활용하고 유지함으로써 강한 여성친화적 모습을 갖추게 되었다.

### 일하기 좋은 기업, 경쟁력 있는 기업



〈그림 Ⅲ-6〉 페어차일드 코리아의 여성친화적 관리

#### ① 여성친화적 인적자원관리

우선, 인적자원관리의 시작이 되는 선발 제도를 살펴보면 Fairchild Korea는 모든 직군을 대상으로 수시 채용하는 방식을 취하고 있다. web이나 추천서, 모집 회사에 의뢰하는 등의 다각적인 방식을 통하여 선발한다. 선발에 있어서 서류, 인성 검사 등의 기본적인 검사들도 활용하지만, 회사의 문화에 가장 적합한 가치를 보유하면서도 해당 직무가 요구하는 역량을 보유했는가에 가장 큰 초점이 주어지며, 이 때 여성 차별의 이슈는 끼어들기 어렵다.

업무 특성상 여성 지원자들이 대다수를 차지하며, 실제 선발되는 인원의 50% 이상이 여성이라는 점을 고려하여 면접관의 50% 이상을 여성으로 임명하고 있다. 이는 선발에 있어서 여성 지원자들이 받을 수 있는 불이익을 방지하는 효과도 있지만, 장기적으로 여성 관리자를 육성하기 위한 현업 지향적인 관리의 초석이 될 수 있다.

여성 인력의 수적 확보와 더불어 여성이 당할 수 있는 불이익을 방지하기 위하여 선발에 있어서는 여성에 대한 배려가 필요하겠지만, 다른 인적자

원 관리 방식, 즉 평가, 보상, 교육 등에 있어서는 성(gender)을 고려하지 않는 객관적 관리 방식이 오히려 진정한 의미의 여성친화적 모습을 보여준다고 하겠다. Fairchild Korea는 그런 모습을 보이고 있다.

개별 인적자원 관리 방식을 살펴보면, Fairchild Korea는 개인별 업적과 회사에 대한 기여도를 측정하여 공정한 성과 위주의 관리를 지향하고 있다. 인사 규정에 평가 규정을 제정하여 전 사원이 공유함으로써 평가의 시기, 대상, 절차 등에 있어서 투명하고 객관적인 방식으로 진행될 수 있도록 활용하고 있다. 임금에 있어서 남녀간의 차등은 없으며 직종과 직무에 의한 차이, 그리고 개인의 성과에 따르는 차이만을 반영하고 있으며, 수당의 지급에 있어서도 각 수당에 맞는 조건에 따라 남녀 차별 없이 동일하게 지급되고 있다.

## ② 여성의 의사결정 참여

Fairchild Korea에는 노조가 없다. 그러나 노사협의회를 통하여 단체임금 협상과 같은 주요 의사결정을 할 뿐 아니라 정기적으로 노사 간의 의견을 조율하는 과정을 거친다. 이와 같이 노사협의회는 회사의 의사결정에 있어서 매우 중요한 역할을 차지하고 있는데, 이 협의회의 리더 급에 속하는 9명 중에 현재 4명이 여성이다. 따라서 여성 종업원들의 의사가 적절하게 반영될 수 있는 구조적 통로의 역할을 하고 있다. 현장 관리자에는 직장과 조장이 있는데, 조장은 100% 여성으로 구성되어 있으며 직장의 구성도 여성 위주이다.

의사결정에 있어서 여성들의 의견이 많이 반영되는 것은 반드시 리더십 차원에서 뿐 아니라 일상적인 업무 관행에서도 나타난다. 앞서 설명한 바와 같이 4조 3교대의 상시 활용 체제를 갖추고 있는데, 이들의 운영에 있어서의 대부분의 결정들을 조원들 스스로 내리고 있다. 따라서 많은 비중을 차지하고 있는 여성 종업원들이 의사결정에 핵심을 차지하게 됨으로써, 굳이 여성을 배려하려는 추가적인 노력 없이도, 가장 현실적으로 적합하고 효과적인 결정을 여성 종업원들이 내리게 되는 것이다.

### ③ 즐거운 직장 만들기

Fairchild Korea는 즐거운 직장 만들기의 일환으로 FUN management를 운영하고 있다. 특히 현장의 여직원들을 대상으로 한 다양한 프로그램들이 진행되고 있다. 예를 들어 2007년에는 합리적 투자전략, 즐거운 인간관계 형성과 같은 주제로 연간 7회 이상의 프로그램이 제공되었으며, 여직원 일인당 연 2회 이상 이러한 프로그램들에 참가하였다.

또한 신우회와 같은 여성 동호회에 대한 지원과 다양한 행사를 통하여 여직원들의 신바람 나는 직장 생활을 유도하고 있다. 가령, 계절별로 가족이 함께하는 테마여행을 추진한다거나, 2007년의 부래미 딸기 체험, 2008년 농도원 목장 체험 등은 구체화된 행사들로 여성친화적인 작업장 분위기를 고양하는 데에 일조하고 있다.

### (3) 여성인재육성

교육 훈련 제도도 다각적으로 운영되고 있는데, e-learning, 한국 표준협회 등의 전문 기관과 연계하여 위탁교육을 진행하고 있으며, 진학 지원제도, 사내 전문가 세미나, 사내외 전문가 강의를 통한 지식 공유 활성화를 꾀하고 있다. Fairchild Korea의 교육 제도는 실제 업계에 필요한 많은 우수 인력을 양산하고 있다고 평가된다. 2007년 총 교육비가 14억에 달하며, 임직원의 94%가 수혜를 받았다.

승격에 있어서도 남녀 간에 차별 없이 동등한 기회를 부여할 수 있도록 제도를 확립하였다. 본인의 업적에 대한 자기 평가를 실시하고, 상사의 평가에 대한 의사소통을 강화하였으며, 이러한 다각적인 평가를 기반으로 하여 승격 대상자를 결정하게 된다. 현재 총 간부 여성은 10명인데, 이는 전체 간부의 2.9%에 달하는 숫자이다. 특히 현장 관리에 있어서는 총 82명의 현장 관리자 중에서 여성이 49명으로 60%에 달한다. 이는 현장의 여성 종업원 비중이 높은 현실을 고려할 때 매우 합리적인 결과라고 하겠다.

이러한 노력은 장기적으로 여성 인재를 양성하려는 노력에서도 나타나고 있다. Fairchild Korea는 여성 인력을 핵심 인재로 육성하기 위하여 자기개발



제도 등의 다양한 교육의 기회를 제공하고 있다. 특히 여성 Leadership skill up 과정 등의 적극적인 교육을 펼치고 있는데, 핵심인재 집단 중에서 현재 약 14%는 여성이 점하고 있는 것으로 나타났다.

#### (4) 일·가정 양립지원

##### ① 일·가정 양립지원 및 재고용 제도

여성 종업원들이 임신 및 출산 시기에 일의 부담으로부터 자유롭게 가정 일에 충실하고, 추후 이로 인한 경력 상의 단절을 경험하지 않고 복귀할 수 있도록 산전후 휴가 및 재취업을 위한 제도가 자리를 잡고 있다.

우선 산전후 지원 제도를 살펴보면, 산전후 휴직 기간은 임신 후부터 최대 10개월까지 보장하며 출산 후 90일은 모성 보호법에 의거한 휴가가 적용된다. 또한 유산과 사산에 대한 휴가를 제공하는 데 이 기간 동안은 무급이지만, 생활 안정에 필요한 의료비, 자녀 학자금, 경조사 등의 지원은 재직 사원과 동일하게 적용되고 있다.

임신 기간 중에는, 태아 건강 검진 요청이 있을 경우 검진 시간을 부여하고 있으며, 요청시에는 이를 적극 반영하여 교대 근무를 탄력적으로 운영하고 있다. 1년 미만의 영유아 수유를 위하여 희망하는 경우 1일 2회 30분씩 수유시간을 부여하고 유축 시설을 사내 건물별로 보유하고 있다. 이러한 노력의 결과로 최근 20% 이상의 인원이 2회 이상 산전후 휴가를 사용하였다.

Fairchild Korea의 육아 지원은 여성 종업원들에게만 국한되지는 않는다. 남성 종업원들의 육아 휴직이나 가족 간호 휴가 등의 제도를 적극적으로 확대해나가고 있다. 2008년 6월 개정된 남녀고용평등법에 따라 근로자의 배우자가 출산한 날부터 30일 이내 배우자 출산 휴가를 요청하고 활용할 수 있으며 기존의 1일에서 3일로 확대하였다. 또한 남성 종업원들이 가정적인 이유(가령 급식 당번과 같은)로 반가 휴가를 활용하는 것을 지원하는 분위기를 조성하여, 연간 30% 이상의 연차가 이러한 목적으로 활용되고 있다.

출산과 육아로 잠시 직장을 떠나있던 여성 종업원들이 회사에 복귀하여 경력을 지속시키고 자신의 업무 경험을 발휘할 수 있도록 하는 재고용 제

도도 잘 정착되어 있다. Fairchild Korea는 기본적으로 가정에 충실한 종업원들이 회사에도 충실하다는 믿음을 갖고 있다. 따라서 출산이나 육아로 휴직했던 종업원들의 업무 복귀는 회사 입장에서도 매우 환영할 만한 일이다. 이들의 업무 경험을 활용할 수도 있을 뿐 아니라, 현재 미혼의 인력들에게도 회사의 취지에 대한 좋은 상징적 귀감이 될 수 있기 때문이다.

이와 같이 재고용을 적극 추진하고 있지만 이로 인하여 회사에 발생하는 비용이 과다해질 수 있기 때문에, 재고용시에는 기존 경력의 50%를 인정하는 선에서 재고용하고 있는데, 이러한 제도에 대한 직원들의 만족도는 매우 높다. 이러한 노력의 결과, 최근 3년 동안 산전후 휴가자 62명 중에서 59명이 현업에 복귀하였다. 현재 생산직 여성의 30%는 기혼 여성들이며, 100여명의 종업원들은 출산이나 육아로 휴직한 후에 재고용된 인력들이다.

## ② 육아 시설의 구축

2006년 3월 총 115평 규모의 보육실, 옥외놀이터, 주방 등의 지원 시설을 마련하여 회사 기숙사에 개원하였다. 이 시설은 만 1세부터 4세까지의 어린이 보육을 위한 것으로 총 77명의 수용 규모로 인가를 받았으며, 2008년 현재 54명의 영유아가 등원되어 있다. 이 시설을 운영하는 데에는 연간 총 3억 6천만원 이상의 비용이 소요되고 있는데, 정부 지원이 34%, 회사가 34%, 그리고 사용자 부담이 31%로, 사용자가 부담하는 비용은 약 월 11만원 정도이다.

이러한 사내 어린이집은 종업원들이 체감하는 효과가 가장 큰 제도이다. 그럼에도 불구하고 많은 기업들이 비용적인 이유뿐 아니라 공간적인 이유로 실행하기 어려운 면이 있다. Fairchild Korea에는 이를 필요로 하는 여성 종업원들이 다수일 뿐 아니라 근무지가 밀접하다는 공간적 이점을 적극 활용하여, 이러한 시설을 효과적으로 활용하고 있다고 하겠다.

## ③ 여성친화적 복지

많은 경우에 규정을 통하여 드러나는 분야에서는 여성 친화성을 부르짖

다가도 그다지 많이 드러나지 않는 부분에서는 남성 중시적인 분위기가 팽배하기 쉽다. 그러한 예 중의 하나가 바로 경조 문화이다. 회사가 경조사를 챙긴다는 것 자체가 추가적인 복지의 차원으로 들어가는 혜택이기 때문에, 그 적용과정에 있어서 남녀간의 차이는 묻히는 경우가 많다. 여성 종업원들의 경우 경조의 범위가 전통적 유교적 관습에 따라 남성 종업원들의 부모에 대한 경우와 여성 종업원들의 친정 부모들의 경우가 달리 취급되는 경우가 그 예이다. Fairchild Korea는 이러한 부분에서의 남녀 차별을 배제하였다. 경조의 단위가 남성 위주가 아닌, 한 명의 종업원으로 인식됨으로서, 종업원들의 성별을 전혀 고려하지 않는 경조 문화를 정착시켰다.

이러한 철학은 다른 복지 제도의 경우에도 적용이 되어서, 의료비, 자녀 학자금 제도 등의 적용이 남녀를 구분하지 않고 활용되고 있다. 이에 따라 회사에 미치는 비용의 부담이 증가하고 있는 것은 사실이다. 그러나 제조업에 대한 젊은이들의 관심이 저조하여 우수 인력을 새로이 확보하기가 매우 어려운 현실에서, 현재 종업원들의 만족감을 높이고 장기근속을 유도하며 이들의 능력과 경험을 더 잘 활용해야 하는 필요성이 더욱 배가된 상황에서는, 이러한 비용이 소모적인 것이 아니라 투자의 개념으로 변모한다. Fairchild Korea는 바로 이러한 투자에 적극적인 모습을 보이고 있다.

## 마. 유한킴벌리

### (1) 회사개요

유한킴벌리는 1970년 3월 설립 이래 기저귀, 화장지, 생리대, 부직포 등을 국내 최초로 생산하였으며, 이후 프로페셔널 사업, 디지털 날염 사업 등을 추진하여 섬유, 패션과 환경친화적 사업에 진출하였고, 2004년부터는 본격적으로 중국 등 동북아시아에 프리미엄 기저귀의 수출을 본격화하고 있다. 2005년 말 기준 매출액은 약 7,743억원, 당기순이익은 890억원을 기록하였다.

유한킴벌리는 윤리경영을 강조하였던 고(故) 유일한 사장의 경영철학이 기반이 되어 고유의 기업문화를 형성해온 기업이다. 1993년 문국현 사장이

CEO로 취임하면서 조직 전반에 걸쳐 여성 인력이 퇴사하지 않아도 되는 분위기 및 인식이 확산되었으며, 당시에 입사한 여성인력들 대부분이 현재 까지 남아 회사의 주력 인재가 되었다. 또한 유한킴벌리는 가족친화경영제도를 기반으로 모성보호와 여성인력관리에 모범을 보이는 기업으로 알려져 있다(한국노동연구원, 2007).

유한킴벌리의 이러한 성과는 기업의 사회적 평판에도 긍정적인 영향을 미쳐, 한국능률협회컨설팅에서 실시한 ‘2008 한국에서 가장 존경받는 기업’ 조사 결과 3위에 선정된 바 있으며, 정부로부터 가족친화 우수기업으로서 대통령표창을 수상하기도 했다.

유한킴벌리 전체 임직원은 2005년 말 기준 1,680명으로 생산 인력중심의 인력구조를 가지고 있으며 모든 임직원이 정규직 형태로 고용되어 있다. 생산직 51.8%, 사무직 22.8%, 영업직 9.1%, 기술직 8.3%, 물류직 6.2%, 연구직 1.8%로 구성되어 있으며, 전체 남녀사원의 비율은 2005년 기준으로 각각 1,424명과 256명으로 구성되어 85%와 15%의 성비를 보이고 있다. 하지만 회사 전체 운영을 관할하는 본사 사무직을 기준으로 하면, 남녀사원의 비율은 59.5%와 40.5%(2006년 12월 기준)로 대체로 성별 균형을 이루고 있다.

이처럼 유한킴벌리는 평등한 고용을 원칙으로 하여 이를 실천하고 있다. 사원부터 임원까지 전 직급에 여성인력이 분포되어 있어 양성이 평등한 여성인력개발 현황을 보여주고 있으며, 임원급 여성인력 비율도 약 10%에 이르고 있다. 최근에는 대졸 사무직 신입사원의 경우도 여성입사자 수가 남성입사자 수를 추월하는 경향을 보이고 있다.

유한킴벌리는 비정규직의 고용은 없으나 산전·후 대체인력 요구, 신규부서의 지원업무, 갑작스런 업무증가 등 정규직 고용이 불가피한 경우에 한해 인력 파견 대행업체를 통해 파견근로자를 활용하고 있다. 또한 사업부의 업무 특성상 장기간 근무하는 경우, 성과가 우수한 파견근로 사원을 정규직으로 전환하고 있다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

유한킴벌리는 채용, 교육, 보상 및 승진 등 제반 인사관리에 있어서 인종, 성별, 연령, 종교, 국적, 신체장애 또는 법에 정하는 구분에 의한 차별이 없도록 주력하고 있으며, 이러한 내용을 회사의 행동규범에 명시하고 있으며, 취업규칙 제89조와 제90조에는 그 세부사항을 규정하고 있다.

또한 단체협약에 따라 성별에 상관없이 동등하게 직무급을 기초로 동일 노동에 대해 동일 가치의 급여체계를 운영한다. 연봉제(생산직 제외)를 운영 중이며, 인사평가 및 승진규정에 근거해 성별 차별 없이 개인이 맡고 있는 직무레벨과 역할, 성과에 따라 보상과 승진을 실시한다. 평가는 성과(Results)와 행동(Behaviors)을 기준으로 이루어진다.

유한킴벌리 조직은 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직이다. 여성들의 경우는 생애주기를 고려해 결혼과 출산을 하였을 때 제도적으로 불이익을 받지 않도록 법적인 요건을 준수하며, 육아를 포함한 가정생활을 하면서도 지속적으로 업무를 할 수 있도록 보장해주고 지지해주는 것이 평등한 대우의 기본이 되고 있다. 그러다 보니 자연스럽게 출산이나 육아로 인한 경력단절이 없어지고 지속적으로 일할 수 있게 되는 것이다. 2008년 들어서 출산을 한 여성들의 육아휴직 사용이 늘고 있으며, 이 기간을 마치고 업무에 거의 대부분이 복귀하고 있다.

또한 여성들이 지속적으로 성장 발전하는데 기여하고 있는 조직문화는 바로 양성평등한 조직문화를 바탕으로 직무와 성과에 따라 평가하고 이를 승진과 급여에 반영하고 있다는 점을 들 수 있다. 특히 직무레벨별로 성과 평가가 이루어지기 때문에 여기에는 성별이나 학벌의 차별은 없다. 1980년대 이래 여성들은 기업내 보조적인 역할들에서 업무혁신을 통해 이제는 대부분의 여성들이 주체적이고 전문적인 고유업무들을 부여받아 일하고 있으며, 이러한 지난 20여년의 경험에 근거해 조직내 여성인력에 대한 편견을 사라지게 만드는 근간이 되고 있다. 2007년 대졸신입사원 초봉은 평균3,500만원(상여금 700%)이며, 온라인 리크루팅업체 잡코리아([www.jobkorea.co.kr](http://www.jobkorea.co.kr)) 조사 결과, 업계 평균을 상회하는 수준이다. 유한킴벌리의 남녀간 평균임금

을 알아보기 위해 2007년 대졸남녀 신입사원의 3개월 평균임금 차이를 분석한 결과, 여사원 평균 임금이 남성의 90%대이며, 이는 경력 인정이나 업무차이가 영향을 준 것이다. 한편, 성별로 인한 근로시간의 차이는 존재하지 않는다.

그리고 유한킴벌리 여성들이 보다 조직에서 활발하게 역량을 발휘할 수 있게 만든 것은 윤리경영의 기반이 확고해지면서부터이다. 1990년대 중반 이후부터 유한킴벌리에는 보다 시스템적으로 윤리경영이 강화되었고, 문화적으로도 이에 대한 구체적 실천을 담은 사원들의 행동강령이 구체화되고 생활화되면서 남성중심적이 아닌, 남녀 모두에게 평등하고 건강한 조직문화가 구축되었다.

장기적 관점에서, 여성들에게 차별 없는 법적 원칙이 충실히 지켜질 수 있는 환경을 만들어준다면, 오히려 기업내에서 여성들이 지속적으로 일하고, 승진하며, 평가 받는데 도움을 준다고 볼 수 있다. 일례로 유한킴벌리의 남녀 사원들의 평균 근속년수는 500인 이상의 다른 제조업체의 평균보다 높다(김혜숙, 2009).

### (3) 여성인재육성

유한킴벌리는 경쟁력 있는 창조형 지식근로자로 성장하도록 유연한 근무제도를 바탕으로 평생 재충전학습체계를 통해 체계적으로 사원들을 육성하고 있다. 이런 교육시스템은 여성친화적인 조직문화 하에서 남녀차별 없이 열려 있기 때문에 여성들의 인재육성에 크게 기여한다.

생산직 사원들을 대상으로 실시하는 4조 2교대 근무형태는 4일 일하고(야간12시간), 4일 쉬고, 4일 일하고(주간 12시간), 3일 쉬고, 나머지 1일을 회사에 나와 교육을 받는다. 이 때 회사의 교육장려정책에 따라 초과 근로수당을 받으면서 교육을 받는다는 것이 특징이다. 연간일정에 근거해 프로그램을 사전에 제시해주고 있으며, 직무교육은 주로 직무통합을 위한 다기능화 교육을 실시하며, 창의적 제안활동과 건강한 삶을 위해 교양과목을 확대시행하고 있다. 4조 2교대제 하에서 생산직 사원이 받은 교육시간은 1인

당 연간 평균 306시간(의무교육일 4주당 1.75일)이다.

〈표 Ⅲ-2〉 유한킴벌리의 평생학습 연간 교육 평균 시간(2004-2007)

분류	2004	2005	2006	2007
인건비 대비 교육훈련(%)	6.09	6.42	7.62	5.79
총 교육훈련비(백만원)	6,052	7,252	7,675	8,629
1인당 교육훈련비(백만원)	3.78	4.32	7.675	5.00

\* 총교육훈련비 = 교육훈련비(영업보고서 기준 금액) + 강사인건비 + 교육특근비.

〈표 Ⅲ-3〉 유한킴벌리의 연도별 회사부담 교육시간

(군포공장 현황, 단위: 시간)

1998	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
54	148	148	180	280	302	310	302	317

① 2007사원역량을 위한 코칭교육 전면 도입

유한킴벌리는 사원들의 역량을 혁신시키기 위해 2007년 코칭교육을 실시했다. 수요조사를 바탕으로 상하반기(6,9월)에 임원과 팀리더, 서브 팀리더, 팀원교육을 실시해 총 700여 명이 참여했다.

〈표 Ⅲ-4〉 유한킴벌리의 코칭프로그램

분류		2007 실적	2008계획
교육니즈조사	인터뷰	39명	11명
	설문조사	142명	107명
교육 운영 실적 및 계획	임원	24명(1회, 12시간)	특강실시
	팀리더	213명(9회, 16시간)	210명(9-10회, 16시간) 예정
	팀멤버	469명(20회, 4시간)	온라인과정 운영 예정

② 재무대학 등 전문분야별 역량강화 프로그램 활성화

각 부문에서 직원들의 업무수행능력 개발과 역량강화 프로그램들이 실시되고 있다. 본사 재무부서 직원들을 위해 재무대학 프로그램이 2007년 10월 신설되었다. 또 커뮤니케이션과 CSR, 고객지원 담당 직원들을 위해서는 2007년 12월부터 매월 1회씩 점심시간을 활용해 소통 능력을 향상하는데 도움을 주는 특강이 개설되었다.

③ 영업부문의 역량 혁신

유한킴벌리는 영업직원들의 제품판매자의 역할에서 그치지 않고 고객과의 상생을 지원할 수 있는 전문가로서 거듭날 수 있도록 2003년 이래 단계별로 역량혁신을 강화시키고 있다. 이는 개인역량 강화와 평생학습, 지식형 사무자동화, 사무환경 조성 등을 통해 이루어지고 있다.

④ Human-Tech : 학습 통한 영업컨설턴트 개발

생활용품영업 부문은 영업인력을 위한 평생학습프로그램을 도입해(2007년 2사분기~2008년 1사분기) 총 4회에 걸쳐 전문가 양성교육을 실시하였다. 또한 개인역량 개발을 위해 2006년 커리큘럼을 완성한 이래 2007년 MBA과정, 중국지역전문가과정, 영어특별프로그램 등에 총 11명을 선발해서 지원했다.

〈표 Ⅲ-5〉 생활용품 영업직원 역량혁신 지원 현황

분류	프로그램	2004-2006	2007	2008 목표
핵심역량개발	MBA과정	7	2	2
	전문가육성 및 재충전팀 운영	12	7	4
글로벌인재양성	중국지역전문가과정	4	1	-
	영어특별프로그램	0	1	4
소계		23	11	10



⑤ High-Tech : 유비쿼터스 영업환경 구축 통한 서비스 제공

전사적 자원관리 시스템(SAP R/3)을 바탕으로 2007년 하반기부터 영업 생산성을 10% 증대시키고 영업사원들의 삶의 질을 향상시키고자 지식형 영업 사무 자동화를 추진해오고 있다. 2008년 하반기 본격적인 현장근무 2.0시대를 눈앞에 두고 있다.

⑥ High-Touch : 직원만족도 조사를 바탕으로 한 사무환경 및 문화 개선활동

생활용품영업사원 성과몰입도 조사(2007.1~2)를 바탕으로 장단기개선프로그램을 추진 중이다. 주요프로그램으로 내부사원 직무 공개 채용을 통한 경력개발기회 제공, 영업현장 근무제도 및 성과평가제도의 변화, 조직 전환을 통한 가치창출 역할 변화 등이 있다(유한킴벌리 홈페이지).

#### (4) 일·가정 양립지원

유한킴벌리의 가족친화경영의 효과는 직원들의 만족도 제고와 이직을 저하, 새로운 우수 인력유치로 증명되고 있다. 또한 유한킴벌리의 생산직에 대한 만족도는 궁극적으로 생산성을 높이는데 기여하여 매출 증대의 효과로 이어지고 있는 중이다. 유한킴벌리의 생산직 사원의 연간 평균 교육 시간은 306시간이며, 2007년 기준으로 전체 이직률은 제조업 평균의 1/12 수준인 0.2%, 산업재해율은 전체 산업평균 1/10 수준인 0.05%로 나타나고 있다. 가족친화경영이 생산성을 높이고 궁극적으로 매출 증대로 이어진다는 가장 확실한 증거가 되고 있는 기업인 셈이다.

유한킴벌리는 유연하고 탄력적인 근무체제, 육아지원, 가족지원, 근로자 지원, 가족친화 문화 조성을 위한 가족친화 프로그램을 운영하고 있다. 출산과 육아, 자녀교육 책임을 남성과 여성이 함께하는 것을 격려하며, 고령 사회 대비를 위한 정년 연장 및 정년퇴직예정자를 위한 프로그램을 운영해 사회로의 건강한 복귀를 돕고 있다. 해를 거듭할수록 일과 삶의 조화를 위한 자발적인 노력들이 문화로 정착되는 변화를 보이고 있다.

① 2007년 시차출퇴근제 확대, 학자금 지원 자녀수 확대

유한킴벌리는 제도상 2007년 자녀돌봄과 평생학습 활용을 위해 출근시간을 10시까지 늘리는 시차출퇴근제 확대와, 저출산시대 출산을 격려하기 위해 대학학자금 지원 자녀수 제한을 폐지했다. 또한 매월 가족데이(매월 6일, 육아데이와 동일)를 정례화해서 정시퇴근을 통해 가족들과 시간을 함께 보내도록 격려하고 있다.

② 육아휴직 사용 증가, 첫 임신부의 날 간담회 실시

가족친화문화가 정착되면서 여사원들의 육아휴직 사용(2007년 여성 육아휴직 사용율 20%)이 전년대비 약 4배 증가했다. 또한 산전후휴가 이전에 사용 가능한 산전후휴직 사용자도 증가하고 있다(전체 대상자의 20%가 사용). 그리고 2007년 10월 10일 임신부의 날에는 본사에서 처음으로 임신여사원 10명을 초청해 임신과 출산 관련한 간담회를 가지기 시작했다.

③ 2007년 가족친화적 공간조성

2007년에 눈에 띄는 변화들 중 하나는 가족친화적 공간혁신이 전사적으로 이루어졌다는 점이다. 본사는 사원들의 휴식공간을 리모델링했고, 모성보호공간을 추가로 만들었으며, 영업사무소(부산, 대구, 전남, 전북)는 현장출퇴근제도에 맞는 사무환경과 맞게 설 수 있는 휴게공간으로 조성하였으며, 생산공장에서는 창의적인 사고를 독려하는 공간들을 신설했다.

④ 사원가족 심리상담 프로그램 이용 증가

유한킴벌리는 사원과 사원가족이 가진 문제를 회사가 함께 해결을 돕는다는 취지로 24시간 비밀보장을 받으며 언제든지 도움을 요청할 수 있는 전문가 심리상담 서비스(EAP-Employee Assistance Program, 내부에서는 피톤치드로 명명)의 이용자가 늘고 있다. 2007년에는 전체 인원 중 8.6%가 상담을 받았으며(전년 대비 1.7배 증가), 상담주제는 주로 개인적인 주제(90.5%)였다. 그 외에 가족생활에 도움을 주는 주제들을 다룬 특강을 총 11회 개최했다(총 915명 참여, 교육 총 55.5시간). 특히 재무전문 상담과정도 개설해 지속적인 호응을 얻고 있다.

〈표 Ⅲ-6〉 유한킴벌리 가족친화제도

제도	유형		개선노력
유연하고 탄력적인 근무체계	전일근로	시차출퇴근제 4조 2교대 현장출퇴근제	관리직 대상, 오전 7시~10시 사이 출근 선택 가능 생산직 대상, 4일 근무, 4일 휴무, 휴식과 평생학습 지원 영업직 대상, 장기 출퇴근 없이 업무 수행
	은퇴준비	정년퇴직예정자 프로그램	은퇴전후 6개월 종합 컨설팅 서비스 제공
육아지원	교육서비스		유아교육비 지원 대학졸업까지 자녀 학자금 지원
	출산, 아버지 휴가제도 등		출산시 축하품 및 축하금 지원 산전후와 유사산 휴가, 산전휴직 출산시 남성사원들 유급휴가 여사원 자궁암 및 유방암 검진
	보육/육아 지원 등 기타 지원 서비스		육아휴직 매월 6일 정시 퇴근 통해 가족과의 시간 지원 수유실 운영 등
가족지원	의료비 지원서비스		가족의료비 지원 건강검진 사원 배우자 대상 2년 1회 실시 지원
	가족휴가 지원 서비스		경조휴가 및 경조금 지급 등
	전문가상담심리 프로그램(EAP)		사원가족 대상, 24시간 연결, 비밀보장 사원대상, 24시간 연결, 비밀보장
근로지원	의료비 지원 서비스 생활안정 지원 서비스 등		휴직제도(학습 및 간호 등), 사원건강검진제도 퇴직금누진제, 퇴직보험, 주택대여 및 전세금 대여 등
가족친화 문화조성	가족친화문화조성 프로그램 사원 만족도 조사		주말농장, 사원가족초청행사, 가족특강, 가족사보 등 정기적 실시 통한 의견 수용 및 개선

## ⑤ 사원들이 재능나눔으로 공부방 운영 시작

군포공장에서는 사원들이 재능나눔을 통해 방학기간에 사원자녀를 가르치는 공부방(YK A-School Program)을 운영했다. 과목은 영어, 논술이며, 2007년 1~2월(총 4주, 주 4회)에 신입사원 4명이 자원봉사 교사로 6명의 중학교 2,3학년 자녀를 가르쳤으며, 2008년 1~2월(총 4주, 주 4회)에는 중학

교 2학년 8명의 사원자녀를 가르치는 등 다양한 가족친화프로그램들이 생기고 있다.

## 바. 아모레퍼시픽

### (1) 회사개요

아모레퍼시픽은 1945년 태평양화학공업사로 출발하여 현재 국내 화장품 업계에서 1위를 차지하고 있는 60여년 전통의 기업이다. 업계 최초로 연구실을 개설하였고 1993년에는 서비스, 품질, 환경에 대한 무한책임주의를 선언하였고 2003년부터 투명경영, 공정거래, 사회공헌 등 윤리적 경영활동을 통해 지속가능한 성장을 추구하고 있다. 2005년 현재 자산 13,688억원, 매출액 11,719억원으로 일본, 중국, 미국과 프랑스에 해외법인 및 지사를 가지고 세계로 도약하고 있다.

특히 아모레퍼시픽은 2003년에 남녀고용평등 우수기업으로, 2004년에는 신노사문화 우수기업으로 선정된 회사로 여성인력의 활용에 적극적인 기업이다. 아모레퍼시픽 고객의 대부분을 여성이 차지할 뿐만 아니라 뷰티 사업 특성상 감수성을 보유한 여성인재의 육성과 활용이 기업 경쟁력을 좌우하기 때문이다(양인숙·임희정·박경환, 2006).

### (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

태평양은 채용공고에서부터 남녀구분 표시가 없다. 여성면접관을 배치하는 것은 물론이고 채용평가에서 양성간의 차별이 없다. 신규 채용인력 중 여성의 비율이 지속적으로 증가하여, 현재 여성이 전체 직원 3,600여명 중 여성이 차지하는 비율이 60%로 매우 높은 편이다. 특히 여성 직원 중 기혼은 65%나 된다. 승진자 역시 여성이 58%로 여성이 중간관리자 이상으로 승진하는데 있어서의 벽도 점차 허물어지고 있다(여성과 정책, 2004 가을호).

### (3) 여성인재육성

태평양은 여성 전문인력 배출을 위해 인력개발연구원에서 뷰티·헬스 컨설턴트 양성프로그램을 실시하고 있다. 또한 미용관련학과 여대생들을 위한 인턴십 프로그램, 뷰티 장학금 등 예비 전문 여성인력에도 관심을 기울인다. 마케팅 분야에서의 여성인력 활용도 각별하다. 뷰티 산업의 특성상 여성마케터의 섬세한 감성이 고객의 마음에 더 잘 전달되기 때문이다. 여성의 일자리가 전무후무하던 시절 화장품방문판매라는 독특한 판매기법으로 여성의 사회적 진출을 확대시켰던 태평양은 현재 3만여 명의 여성마케터가 활발하게 활동하고 있다.

이들은 단순히 판매에 그쳤던 1세대와 달리 미용기법을 배우고 고객관리 에 정보화를 도입하는 등 한 사람의 직업인으로서 자리매김하고 있다. 여성마케터가 남성마케터의 수를 훌쩍 넘어선 것은 이미 오래 전 일이다. “항상 고객의 소리에 귀기울이는 개방적 태도, 여성의 화장스타일과 패션을 치밀하게 관찰할 수 있는 센스 그리고 느낌을 구체화시킬 수 있는 업무 실행력 등이 여성마케터만이 가진 강점”이라고 인사팀 김민영 부장은 설명한다(여성과 정책, 2004 가을호).

### (4) 일·가정 양립지원

아모레퍼시픽은 남들에게 보여주기 위한 정책보다는 여성 직원들이 합법적으로 사용할 수 있는 출산·육아휴직을 회사의 눈치를 보지 않고 떳떳하게 사용할 수 있도록 사내 분위기를 형성하는 데 최선의 노력을 다하고 있다. 그 결과 출산을 경험한 여성 직원 중 출산휴가(3개월)와 육아휴직(최장 1년)을 사용하는 직원들이 매년 늘어나는 추세다. 기혼여성 직원 대비 출산휴가 사용자 수 비율이 2004년에는 14%에 불과했지만 2008년에는 24%로 늘어났다. 육아휴직 사용자도 2008년에는 44명이었고 올 상반기(1~6월)에만 47명으로 매년 증가하고 있다.

여성 직원들에게 실질적인 혜택을 주기 위해 노력하는 아모레퍼시픽의 출산육아 정책은 어린이집 운영에서도 그대로 반영된다. 현재 운영 중인 어

린이집은 본사 근처의 ‘서울 어린이집’과 ‘용인 어린이집’, ‘수원어린이집’ 등 3곳이며, 모두 만 1세부터 3세까지 어린이 24~25명을 수용할 수 있는 규모다.

가장 먼저 2004년 3월 서울 용산 본사 옆에 ‘아모레퍼시픽 서울어린이집’을 개원하여 근로자들의 자녀양육과 교육에 대한 부담을 덜어줄 수 있는 직장 보육시설을 마련했다. 서울 용산구 한강로 2가에 총 3억7000만 원을 들여 만1~3세 어린이 약 25명을 수용할 수 있는 규모로 마련된 ‘아모레퍼시픽 서울어린이집’에서는 7명의 교사들이 편안하고 안전하며 지적호기심을 자극하는 양질의 보육 프로그램을 제공하고 있다. 또한 이를 위해 매년 1억 원 규모의 운영비를 별도로 지원한다. 이 모든 것이 근로자들의 자녀양육과 교육에 대한 부담을 덜어주겠다는 가족친화 경영의 맥락에서 이루어진 것이다.

2005년 7월에는 ‘아모레퍼시픽 용인어린이집’도 개원했다. 이 어린이집은 수원, 용인 일대의 기술연구원 및 인재개발연구원, 수원공장 등에서 근무하는 근로자들의 자녀양육과 교육부담을 덜어주기 위해 마련한 것이다. 대지 73평에 건평 76평의 지상 2층 건물로 지어졌으며 5개월 동안 총 6억 원의 공사비를 투자했다. 특히 적삼목 등을 사용함으로써 자연친화적으로 시공되었으며, 3개의 보육실과 야외 놀이시설 등이 마련되어 있다. 이곳 역시 만1세부터 3세까지의 어린이 약 25명을 수용할 수 있다.

회사 내 보육시설 설치에 대한 근로자들의 반응은 매우 좋다. 아모레퍼시픽 서울어린이집을 이용하고 있는 유은희 아모레퍼시픽 이니스프리 브랜드 매니저는 “아이를 믿고 맡길 수 있는 곳이 회사에 있어 가장 큰 고민을 해결하게 됐다. 특히 아이도 엄마와 가까이 있어 심리적으로 보다 안정감을 가질 수 있게 돼 일에 훨씬 더 집중할 수 있다”고 장점을 소개했다(여성가족부, 2006).

여성전용 휴게실에는 휴게시설은 물론 유축기, 젖병 소독기 등 착유시설을 설치해 영유아를 가진 여성 직원들의 모성보호에 기여하고 있다. 이밖에 도 비데 설치, 건강상담 등 여성의 생물학적 특성을 고려해 실질적인 배려

를 하고 있다. 또한, 전 직원은 입사와 동시에 성희롱 예방교육을 받으며 자체 조직인 여성고충상담처리 위원회를 두어 여성이 당할 수 있는 부당한 피해로부터 구제하고 있다(여성과 정책, 2004 가을호).

이 외에 여성 직원의 휴식을 위해서 마련된 여성 휴게실에는 오후 1시부터 여성 직원의 건강 진단과 상담을 위해 간호사가 상주하고 있다. 이때, 임신한 직원이나 여직원들은 간호사의 건강진단을 통해 자신의 건강 여부를 확인할 수 있다(이신영, 2009).

## 사. SK 텔레콤<sup>7)</sup>

### (1) 회사개요

SK 텔레콤은 1984년에 설립되었으며 무선 통신업에서 국내 시장 점유율 53%에 달하는 명실 공히 이동통신의 선도 기업이다. 2008년 6월 30일 현재, 관리 사무직의 총 종업원이 4,507명에 이르며 이중에서 여성 종업원은 602명 (13.4%)이다. 평균 근속 년수에 있어서도 남성 10.8년 대비 여성의 경우는 8.9년에 이른다.

기술 개발과 기업간 경쟁이 매우 치열한 무선 통신 분야에서는, 종업원들은 대부분 고학력이며, 이직과 기업 간의 이동이 빈번하게 발생한다. 이러한 역동적 환경에서는 성과 및 역량 중심의 관리가 강하게 자리잡게 되며, 이에 따라 여성친화적인 모습도 그러한 성과주의 문화에 적합한 방식으로 형성되게 된다. 여성의 진입 장벽이 높은 제조업이나 건설 부문에 비하여, 여성 종업원들 스스로가 여성 친화성을 강하게 요구하기 보다는, 남성과 동등한 입장에서의 경쟁을 선호하는 모습을 보인다.

### (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

SK 텔레콤의 여성 친화 모형의 특징은 여성친화적인 제도들 자체가 기업

7) 본 내용은 양인숙·강민정·장은미(2008), 『여성친화적 기업모델 구축』 원고를 재정리하였음.

의 핵심 전략으로 자리잡기보다는, 인재 육성이라는 기업 가치가 공정하면서 탄력적인 인적자원 관리를 통하여 발휘된 결과, 여성 친화성이라는 열매를 맺게 된다는 것이다.

SK 텔레콤의 여성 친화성이 가시적으로 잘 나타나는 분야는 전환배치 분야이다. 팀장이 되기 위해서는 전환배치 경험이 필수적으로 요구되는데, 일반적으로 지방에서 3년~5년 정도의 근무를 해야만 한다. 이러한 전환배치에 있어서는 배치 면담을 하게 된다. 이 때 개인의 자질이 해당 부서의 요구 사항에 잘 부합되는가도 반영이 되지만, 개별 종업원들의 선호도도 중요한 요소로 인식된다.

이러한 탄력적인 운영은 비단 여성 종업원들뿐 아니라 전 사원들에게 효과적으로 적용되고 있지만, 특히 여성친화적인 면도 다분히 포착된다. 즉 여성 종업원들이 가정과 관계된 이유가 발생하는 경우, 이를 탄력적으로 전환 배치 구도에 반영하는 것이다.

보다 여성친화적인 환경 개선을 위하여 매년 크고 작은 개선의 노력들이 이루어진다. SK 텔레콤의 특징 중의 하나는 이러한 업무를 경영지원팀에서 관리하고 있는데, 이 팀이 대부분 남성들로 구성되어 있다는 점이다. 이는 여성친화적 환경 개선의 필요성에 대하여 전사적인 공감대가 형성되었다는 것을 의미하며, 여성친화적 노력이 작업장 개선의 노력과 같은 보편적인 의미에서 받아들여지고 있다는 점을 또한 의미한다고 하겠다.

여성친화적인 근무 환경이 정착되는 데에는 무엇보다도 일선 관리자들에게 많은 권한이 주어지면서 이들이 가족친화적인 마인드를 보유하기 때문에 가능했다. 여성, 또는 남성 종업원들이 육아의 이유로 조퇴나 근무 시간 변경을 요청할 때, 이를 흔쾌히 받아들이는 직속상관이 있기 때문에 그런 문화의 정착이 가능하였던 것이다.

흥미롭게도, SK 텔레콤의 직장 내 분위기는 ‘여성’이라는 단어가 부각되는 현상을 오히려 여성 종업원들이 반기지 않는다. 예를 들어 매년 ‘지속가능 보고서’를 발행하는데, 여기서 여성을 일반적인 관례에 따라 'minority'에 포함시킨 데에 대하여, 한 여성 종업원이 강하게 이슈를 제기하였다는



사례가 있다. ‘여성’이 보호의 대상이기 보다는 공정한 경쟁자로 인식되는 것을 선호하는 문화가 바로 SK 텔레콤의 여성친화적인 모습이다.

### (3) 여성인재육성

#### ① 인재육성형 관리 방식

SK 텔레콤의 인재육성형 시스템에서 채용은 매우 중요한 부분이다. SK 텔레콤의 경우, 100:1 정도의 매우 높은 경쟁률을 보이고 있는 데에도 불구하고, 자신의 성과주의를 구현하기 위하여 신입 사원들부터 매우 엄선하는 과정을 거치고 있다. 즉, 선발을 전담하는 스텝과 실제 현장에서 업무를 하는 라인 관리자들이 팀을 이루어 제출된 자기 소개서 등의 자료들을 꼼꼼히 다 살펴보고, 회사의 가치를 구현할 수 있는 인재들을 엄선한다. 이러한 과정은 좋은 인재를 뽑는다는 점에서도 의미가 있지만, 향후 선발된 인재들과의 지속적인 커뮤니케이션을 갖게 되는 효과도 있다. 따라서 자신들의 입사 원서를 기억하여 주는 상사를 만나게 되는 경험은 SK 텔레콤에서만 가능한 것이다. 신입 사원 선발의 경우, 지원자의 40%가 여성이기 때문에, 여성에게 주어지는 혜택도, 불이익도 발생하지 않는다.

SK텔레콤은 지난 2000년 이후 신규 인력 충원시 20% 이상 여성으로 채용토록 하고 있다. 또한 승진·보상 등 인력관리 전반에 있어서 우수 여성인력을 육성할 수 있도록 지원하고 있다. 일례로 회사가 지원하는 경영학석사(MBA) 과정에 지금까지 30여명의 여성인력이 선발됐다.

한편, 경력직의 채용에 있어서는 해당 직무에서 요구되는 경험과 자질을 갖추었는가가 선발 기준이 되며, 남녀라는 요소는 여기서도 전혀 고려대상이 아니다. 여성들이 많이 채용되는 경우가 있는데, 온라인 쇼핑과 같은 분야가 그러한 예로, 여성을 우대해서가 아니고 직무특성 자체가 여성 친화적이기 때문이다.

SK 텔레콤은 2006년에 직위 직군제를 폐지하고 직책 중심의 체제로 전환함에 따라 ‘임원 - 팀장 - 매니저’로 의사결정이 대폭 축소되었다. 신입사원들이 입사하여 자신의 고유 업무를 부여받게 되면서 매니저로 활동을 하게

된다. 이러한 ‘얇은’ 형태의 조직은 급변하는 이동통신 산업에 적합한 구조이기도 하려니와 SK 텔레콤의 성과주의 문화의 반영이기도 하다. 단순히 근무기간이 쌓임에 따라서 팀장을 부여받게 되는 것이 아니며, 또 팀장이 되었다가도 성과가 부진한 경우 다시 매니저로 내려가는 경우도 발생한다.

## ② A-Band

팀장으로의 승급 대상이 되는 인력 풀을 A-Band라고 명명하는데, 2008년 현재 1,100의 풀 중에서 37명이 여성으로, 이는 산업 평균과 비교하더라도 꽤 높은 비중이다. 따라서 곧 SK 텔레콤에서 여성 임원의 비중이 증가할 것이라는 점을 시사하고 있다. 그러나 이러한 증가는 여성친화적 관리 방식을 통하여 여성이 혜택을 받는 방식으로 발생하였다고 보다는 공정한 인재 중심의 관리를 통하여 구축되었다고 보아야 한다. A-Band에 일정 부분 여성 쿼터를 두자는 안이 나왔을 때, 오히려 여성 종업원들이 이를 반대하였다고 한다. 이러한 분위기에서는 공정한 경쟁이 오히려 여성친화적인 토대가 된다.

## (4) 일·가정 양립지원

### ① 직장어린이집

SK 텔레콤의 여성친화적 환경의 가장 대표적인 예는 2007년 2월부터 운영되고 있는 ‘푸르니’라는 사내 어린이집일 것이다. 푸르니는 을지로 T-타워에 마련되었는데, 만 1세~4세의 자녀를 둔, T-타워에 근무하는 구성원들을 위한 자리이다. 단순한 보육 시설만 갖춘 것이 아니고 연세대학교의 유아, 아동학 전문 교직원들이 운영하는 영유아 전문 프로그램을 통하여 각 연령별로 최상의 질의 교육을 제공하고 있다. 또한 건강, 안전, 위생에 있어서도 부모의 역할을 충실하게 대신해주는 역할을 하고 있으며, 자녀의 발달 상황에 대한 보고서를 제공하고 개별적인 면담과 적응 보고서, 온라인을 통한 전문가의 상담 등을 제공하는 등 가족이 제공할 수 있는 이상의 서비스를 제공한다. 이 푸르니 제도에 대한 종업원들의 관심과 만족도는 매우 높다.

SK텔레콤은 이와 함께 모성보호를 위해 지난 2004년 12월 사육을 완공하

면서 근무 공간인 5층부터 31층까지 전층에 여성전용 휴게실을 마련하고 11, 14, 25층에는 유축실도 운영하고 있다. 특히 여성전용 휴게실은 청계천이 내려다보이는 27㎡(8평) 공간에 마련돼 있다. 유축실은 유축기·젖병 소독기·모유 냉장고·개인사물함 등이 비치돼 있다.

## ② 가족친화제도

공정한 경쟁의 원칙이 뿌리내린 배경에는 가족친화적인 각종 제도들이 자리하고 있다. 그 대표적인 예가 육아휴직 제도이다. 육아휴직은 2006년부터 생후 1년에서 3년 미만으로 확대 적용되고 있는데, 남성 종업원의 육아휴직에 대한 인식도 증가하여 2008년 현재 3명의 남성 종업원이 육아휴직 중이다. 이러한 육아휴직으로 인한 빈자리는 상호 업무 협조를 통하여 해결해가고 있으며, 평가에 있어서의 불이익이 발생하지 않도록 제도적으로 지원하고 있다. 가령 육아휴직 후에 복귀한 종업원들이 일정 수준 이상의 평가를 받을 수 있도록 제도화하였다. 이러한 제도는 작업장에서 가족 친화에 대한 공감대가 형성되면서 남녀 구성원들 모두의 인식이 바뀌어가고 있다는 점을 보여준다.

또한, 출산장려를 위해 선진적인 휴가제도도 운영하고 있다. 출산휴가(90일), 육아휴직(1년, 남성도 포함), 태아검진 휴가(월 1일), 유산휴가(최대 30일) 등이 그것. 육아휴직은 2001년, 유산휴가는 2006년에 각각 도입했다.

이밖에도, 취학 아동을 둔 종업원들에게는 자녀 학자금 지원되는데, 이는 모든 구성원들을 대상으로 하며 여기에서의 남녀 차별은 전혀 없다. 가족친화적 분위기의 일환으로 방학 때에는 노조와 같이 방학 캠프를 주선하는 등의 다각적인 시도가 있다.

SK 텔레콤은 매우 탄력적인 업무 관리 체제를 구축하였다. 6시가 되면, SK 텔레콤 사내에는 퇴근을 독려하는 방송이 울려 퍼진다. 그리고 자율 시간제를 직속 상사와 협의하여 탄력적이고 자유롭게 활용할 수 있는 분위기나 퇴근 시간을 엄수하자는 공감대가 형성되어 있다.

SK텔레콤이 2009년 2월 여성부와 ‘여성친화 기업문화 확산 협약식’을 맺

은 것도 이 같은 노력 덕분이었다. 협약 내용은 모성보호 및 일·가정의 지원 제도를 도입하고, 채용·승진·임금 등에서의 차별을 해소해 양성평등 실현에 적극 노력한다는 것이다.

## 아. 다이와증권(大和 証券)

### (1) 회사 개요 및 인력현황

다이와 증권(大和 証券)은 1902년에 설립된 금융회사로서 유가증권등의 매매와 중개, 유가증권의 인수등 금융상품을 거래하는 증권회사이다. 1933년 후지모토빌브로커증권으로 상호를 변경하면서 증권전문회사가 되었다. 1942년 후지모토증권으로 상호를 변경한 뒤 다음해 일본신탁은행과 합병하여 다이와증권이 되었다.

사원은 정규직 남성 8,077명, 정규직 여성 4,866명, 총 12,943명으로 정사원 중 여성의 비율이 37.59%가 된다. 평균 근속 연수의 남녀차이(정사원)는 4년이고, 과장이상에 해당하는 직책에 있는 여성의 비율(정사원)이 4%, 여성의 가장 높은 직책(정사원)은 임원(2009년 4월 취임)이다.

다이와 증권은 '여성이 일하기 쉬운 환경을 지속적으로 만들어간다'는 노력을 꾸준히 해왔다. 또, 최고 경영진이 사내외에서 '여성이 그만두지 않는 회사, 모든 종업원이 일하는 보람을 느끼는 환경 만들기'를 시행할 것을 공표하고, CEO 스스로 CWO(Chief Work-life-balance Officer)를 겸직하며, '일과 생활을 양립할 수 있는 환경을 만들어 우수한 인재를 확보하는 것은 여성사원 뿐 아니라 그룹 전체의 활성화로 연결된다'라는 모토 아래 다이와 그룹 3사에서 만든 「여성활약 추진팀」에 참가해 여성이 일하기 쉬운 환경의 정비를 위해 적극적으로 노력하고 있다.

여러가지 시행의 결과, 높은 동기를 가지고 계속 능력을 발휘하는 여성이 증가했고, 여성 관리직도 증가하고 있다. 또한, 여성의 활약이 경영에 긍정적인 영향을 주었고 「남녀 모두 일하기 쉬운 환경 만들기」, 「일과 가정의 양립 추진」 등의 활동을 통해, 그룹 전체가 활성화 됐다. 더불어 이러한 노력은 사외로부터도 좋은 평가를 받아 우수한 인재의 확보에도 도움이 되고

있다. 2006년도에는 「동경도청 노동국장상 우수기업상」을, 2009년에는 후생노동성이 수여하는 「고용평등 추진 기업 부문 후생노동부장관 우수기업상」을 수상하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

다이와 증권은 새로운 직무에 여성을 배치할 때, 배치 후 연수를 실시한 다던지 여성의 상사에 대한 연수를 실시하는 등, 여성사원의 정착을 장려하기 위해 노력하고 있다. 또한 여학생을 위한 세미나를 개최하는 등 여성의 적극적인 채용을 계속해, 올해 졸업자 채용(종합직)의 과반수가 여성이었다. 성별에 관계없이 동기가 높은 사원을 활용하기 위한 제도를 실시(적재 적소에 인재 배치, 자격 취득 지원 제도, 공모 인사 등)하고, 능력발휘를 촉진하기 위한 경력설계 세미나를 개최한다. 공정하게 연수와 교육의 기회를 제공하며, 자격증 취득을 장려하고, 인사고과를 실시해 의욕과 능력이 높은 인재를 적극적으로 관리직에 등용한다(여성 관리직 119명). 여성에게도 종합직으로 전향할 기회를 제공한다.

그 결과 여성이 적었던 법인과.투자 은행 부문의 여성 인원수가, 2007년 5명으로부터 2009년에는 72명이 되는 등 여성의 비율이 증가했다. 관리직의 여성 비율은, 부장급이 2007년 6.4%에서 2009년 7.7%가 되었다. 이 외에도 계장급, 과장급, 부장급에서 모두 증가하고 있다. 또, 2009년 4월에는 그룹 전체에서 4명의 여성 임원이 탄생했다.

## (3) 여성인재육성

경력 형성에 대한 지원의 일환으로서 인사 면담 등에 의한 개별 상담을 실시하거나 사원끼리 상담할 수 있는 게시판 사이트를 설치하는 등, 상담 체제를 정비하고 있다. 또한, 여성의 등용을 장려하기 위해, 후보가 되는 여성에게 연수 참가를 장려하거나 사보 등을 통해 역할 모델이 되는 여성을 소개하여 경력향상에의 의욕을 자극하는 등의 노력을 하고 있다.

#### (4) 일과 가정의 양립 지원

결혼·배우자의 전근 때문에 이사해야만 하는 경우에는 같은 직책인 채 근무지의 변경을 신청할 수 있는 「근무지 변경 제도」를 도입하는 등, 일과 가정을 양립하며 계속 일할 수 있도록 하고 있다.

또한 여성의 지속적인 고용상태의 유지를 위해 여성이 안심하고 계속해서 능력을 발휘 할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력하고 있다. 육아·간호 휴직, 시간외 노동의 면제와 제한 및 각종 휴가 등을 제공하고, 육아 지원 사이트를 운영하며, 출산·육아에 관한 개별 상담을 실시한다. 보육 시설비용과 가족간호 비용을 보조해주고 근무지 변경 제도와 영업원 재고용 제도를 실시한다. 다양한 일과 생활의 양립 추진 시책을 실시(19시 전 퇴근, 연차 휴가 취득 캠페인 등)하고 육아 지원 가이드 북, 육아 지원 제도 일람(카드), 육아중의 사원이 소속한 상사를 통해 받을 수 있는 제도 일람 등을 이용 타이밍에 맞추어 배포하여 이 제도가 정착되도록 노력하고 있다.

### 자. 교토(京都) 은행

#### (1) 회사 개요 및 인력현황

주식회사 교토 은행(The Bank of Kyoto, Ltd.)은, 1941년 교토부 교토시 시모교구에 본점을 지어 교토부를 중심으로 영업하고 있는 지방은행이다. 사원은 정규직 남성 1,823명, 비정규직 남성 83명이며, 여성은 정규직 1,323명, 비정규직 638명으로 정사원 중 여성의 비율이 42.05%이다. 평균 근속 연수의 남녀차이(정사원)는 7년이고, 과장이상에 해당하는 직책에 있는 여성의 비율(정사원)이 8%, 여성의 가장 높은 직책(정사원)은 지점장이다.

#### (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

교토은행에서는 여성의 적극적인 채용과 법인 영업 담당, 자산운용론 상담의 영업 담당에 여성을 배치하는 것, 그리고 지점장을 포함하는 관리직에

여성을 등용하는 것, 여성이 계속 일 할 수 있는 시스템을 만드는 것을 제고하기 위해 포지티브 액션(positive action)을 시행하고 있다. 총재가 포지티브 액션의 시행을 사내외에 공표하고, 여성 근로자의 활용과 적극적인 등용, 그를 위한 지원 체제의 강화를 전 회사차원에서 추진하고 있다.

그 결과, 이전에는 여성을 배속하지 않았던 법인 영업 부문에 여성을 배속하는 등, 영업 부문의 여성 비율이 증가하고 있다(2007년 348명 → 2009년 409명). 관리직의 여성 비율을 보면, 계장급에서는 2007년 12.7%에서 2009년 32.6%, 과장급은 2007년 3.6%에서 2009년 7.1%로 큰 폭으로 증가하였으며, 부장 급에서도 여성이 등용되고 있다.

### (3) 여성인재육성

2007년 4월에 「여성 경력지원 프로젝트」를 시작, 여성이 의욕을 가지고 능력을 충분히 발휘해 활약할 수 있는 직장 환경으로 정비하여 여성의 경력향상을 지원하고 있다. 또한, 여성리더의 육성을 목적으로 하는 연수나, 여성 관리직을 대상으로 하는 매니지먼트 연수 등, 여성의 능력개발을 지원하는 각종 연수 및 여사원을 부하직원으로 두고 있는 관리직을 위한 연수도 실시하고 있다. 의욕이 있는 사람에게 능력을 발휘할 기회를 주기 위해, 승진 희망의 의사표시를 할 수 있는 「승진 희망 자기추천 제도」나 희망하는 직무에 자신이 직접 신청할 수 있는 「직무 도전」제도 등을 마련하여 시행하고 있다. 여성이 승진에 대한 의식을 갖도록 도모하며, 2009년 말까지 여성 주임의 수를 250명으로(2006년 143명), 여성 관리자 수를 100명(2006년 40명)으로 늘리는 것을 목표로 하고 있다.

### (4) 일과 가정의 양립 지원

매주 수요일을 「빨리 퇴근하는 날」로 정해 야근을 금지하는 등, 노동 시간 감축을 위해 노력하고 있다. 또한 2007년4월1일부터 육아휴직제도의 확충과 여성에 대한 충실한 연수제도, 출산과 육아 등의 이유로 퇴직한 여성 사원의 재고용 등, 제도의 정비를 차례차례 실시해 나가는 「여성 경력지원

프로젝트」를 시작해 여성이 의욕을 가지고 능력을 충분히 발휘할 수 있는 직장 환경을 만들어 가면서, 여성의 경력 향상을 지원하고 있다. 여성의 일과 가정의 양립을 위해 구체적으로 시행하는 사항은 다음과 같다.

① 육아휴직 기간의 연장

육아휴업 기간을, 종래의 「자녀 만 1세까지」를, 「최대한 사용 시 자녀 만 4세까지」로 연장하였다.

② 직장 복귀 지원

육아휴직 취득자가 쉽게 직장에 복귀할 수 있도록 휴직 기간 중에 자택에서 「e-러닝」을 활용한 직장 복귀 지원 프로그램을 창설하였다.

③ 근무시간 단축조치

시간외근무 면제의 기간을 종래의 ‘자녀 만 3세까지’에서, ‘자녀가 초등학교에 입학하기 전까지’로 연장하였다. 희망하는 경우 육아휴직이 종료한 후 1개월간 노동 시간을 1일 2시간 단축하여 준다.

④ 보육료 등의 비용보조

육아휴직 사용을 대신하는 조치로서 자녀가 만 4세가 될 때까지 보육료 등의 비용보조를 실시한다(월 1만엔).

이러한 노력의 결과, 관리직에 등용하거나 직무영역을 확대하는 것이 여성의 정서적 책임과 연결되고 있어 여성 자신들도 이전보다 일에 대한 의욕이 높아졌다. 또한, 육아 휴직 제도의 확충으로 각자의 사정에 따라 유연하게 휴직 기간을 결정할 수 있게 돼서, 출산한 여성의 거의 전원이 육아휴직을 사용하고 있다. 가정생활과 양립하여 계속적으로 근무하려는 사원의 환경이 용이하게 되었기 때문에 퇴직자의 수도 감소하고 있다.

포지티브 액션의 시행을 비롯한 교토은행의 노력을 인정받아 2009년 후생 노동성이 수여하는 「고용평등 추진 기업 부문 후생노동부장관 우수상」을 수상하였다.



## 차. 카고시마(鹿児島) 은행

### (1) 회사 개요 및 인력현황

1879년에 설립된 제 147국립은행과 카고시마, 카고시마 저축 3개 은행이 1944년 합병되어 새로이 주식회사 카고시마 흥업은행으로 설립되었다. 이후 1952년 주식회사 카고시마 은행으로 상호를 변경하고 지금까지 이어졌다. 출장소와 대리점을 포함해 162지점을 가지고 있다. 사원은 정규직 남성 1,490명, 비정규직 남성 52명이며, 여성은 정규직 995명, 비정규직 469명으로 정사원 중 여성의 비율이 40%가 된다. 과장이상에 해당하는 직책에 있는 여성의 비율(정사원)이 5.6%, 여성의 가장 높은 직책(정사원)은 지점장(3%)이다.

카고시마 은행은 예전부터 포지티브 액션에 적극적으로 임해 오고 있었다. 저출산 고령화 사회의 도래로 인해 노동력 인구가 감소하는 가운데, 우수한 인재를 확보하기 위해서는, 남성, 여성으로 나누지 않고, 여성사원의 능력을 능숙하게 활용하는 기업 풍토를 창조해 나가는 것이 중요한 경영 과제라고 인식하고 있었다.

그에 따라 2005년의 육아·간호휴직법과 차세대 육성 지원 대책 추진 법을 계기로 취업 규칙 등의 여러 규정을 그에 맞춰 개정하였고 2008년에는 「인재의 활성화」, 「워크·라이프·밸런스(일과 생활의 조화)의 향상」을 목적으로 인사제도를 개정하는 등 여성친화적인 경영을 위해 노력해오고 있다. 또한 2008년부터는 은행의 「행동 규범」에 WLB을 도입하여 연수 등을 통해서 사원들도 WLB에 대한 마인드를 갖도록 주지시키고 있다.

그 결과, 2001년도에는 「고용평등추진 기업표창 카고시마 노동국장상」을, 2005년도에는 「가족친화 기업표창 카고시마 노동국장상」을 수상하였다. 2007년도에는 차세대 육성지원 대책추진법의 인정을 받았고 2008년에는 카고시마 육아 응원 기업에 등록되었으며 2009년에는 후생 노동성이 수여하는 「고용평등 추진 기업 부문 후생노동부장관 우수상」을 수상하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

카고시마 은행은 신(新)인사제도 시행의 일환으로 여성의 적극적 활용을 추진해왔다. 최고 경영진이 여성의 활용을 적극적으로 진행할 것을 명확히 밝히고, 그러한 방침을 기반으로 인사부가 중심이 되어 여성의 적극적인 채용·육성·활용을 진행시키고 있다. 또한 현장 능력의 향상을 위해 인사제도를 재구축 하는 한편, 여성 총합직의 채용, 여성 관리자의 증가, 여성의 직무영역 확대를 위한 노력을 진행해왔다. 그것을 위해 카고시마 은행은 법인 영업, 개인영업, 자금 관리고문, 회사본부 각 부문에 여성을 확대 배치하기 위해, 연수 파견제도에 참가할 것을 장려하고, 여성 관리자 비율이 20%가 되는 것을 목표로 정하여 이사를 수반하지 않는 근무지로 한정해서 「특정 총합직」코스로부터의 관리직 등용을 가능하게 했다. 관리자가 가지는 권한을 일부 부여하는 「업무 치프(chief) 인정제도」를 만들어 책임을 담당하는 입장을 경험해 봄으로서 관리자란 어떤 것인지 쉽게 파악 할 수 있도록 하여, 관리자를 목표로 할 수 있도록 하고 있다.

그에 따라 총합직 여성의 채용자수가 2007년에서 2009년 배로 증가했고(12명→24명), 2007년에는 여성이 전혀 없었던 법인 영업담당에 2009년에 5명이 배치되었으며, 심사부서의 여성 비율이 2007년에서 2009년 사이 배로 증가하는 등, 여성의 직무 영역이 눈에 띄게 확대되는 결과를 얻었다. 그 뿐 아니라 2007년 1월에는 99명이었던 여성 상급관리자가 2009년 1월에는 146명으로 증가하였고, 관리자의 여성 비율은 일반적인 기업에서 말하는 계장급, 과장급, 부장급 모두에서 증가 하였다.

## (3) 여성인재육성

2008년 4월부터 「일할 가치가 있는 직장 만들기」를 실현하기 위해서, 그리고 「인재활성화」 및 「WLB(Work and Life Balance)의 향상」을 목적으로 인사상담제도를 도입했다. 「전문직」코스를 신설하고 「포스트첼린지 제도」(공모제)를 도입했으며, 「특정 총합직」의 한정된 영역을 변경하는 등, 기회의 확대와 다양한 경력개발을 가능하게 만들어 우수한 인재를 확보할 수

있도록 노력하고 있다.

#### (4) 일과 가정의 양립 지원

남성도 일과 생활의 조화를 도모할 수 있도록 양립 지원 제도를 충실히 보완하고 육아지원을 확충하였다. 총재가 대외적으로 “남녀모두 육아휴직 사용률 100%”를 선언한 후, 남성도 육아 휴직을 사용하게 되어, 현재는 해당자의 대부분이 사용하였다. 1992년 4월 1일, 육아 휴직 제도를 시작한 이래 지금까지 여성 210명, 남성 32명이 육아휴직을 사용했고 특히, 2008년 1월부터는, 육아휴직 사용 시작의 처음 5일 이내를 유급화 함으로서, 남성 사원의 육아휴직 사용자가 확실히 증가하고 있다. 이러한 노력이 인정되어 2008년 카고시마현에서 현내 제 1호의 「카고시마 육아 응원 기업」으로 등록되었다.

또한 직원들이 이용하기 쉽고 유연한 WLB 지원 제도가 되도록 정비하고 있다. 예를 들어, 사원들에게 설문조사를 한 결과 자녀의 학교 행사 참가를 위한 반나절 휴가를 다수 원했기 때문에 2005년부터 반나절 휴가 제도를 도입하여 좋은 반응을 얻고 있다.

이러한 노력의 결과, 카고시마 은행은 차세대 육성 지원 대책 추진 법 시행에 수반하는 사업주 행동계획의 내용에 인정되는 조건에 적합해, 카고시마 노동 국장으로부터 2009년 5월 11일자로 인정을 받았다. 이것은 2번째 받는 인정으로 카고시마 은행이 사원의 일과 가정의 양립을 적극적으로 지원하는 것이 공식적으로 다시한번 인정을 받은 셈이다.

### 카. (주)INAX

#### (1) 회사 개요 및 인력현황

INAX는 1924년에 설립되어 타일 등의 건재 상품 및 화장실이나 키친, 욕조 등의 주택 설비기기를 제조, 판매하는 일본 기업이다. 사원은 국내 자회사 13사, 해외 자회사 7사를 포함하여 15,861명(2009년 3월)이며 INAX만으

로는 9,546명(정규직 5,801명)을 고용하고 있다. 정규직 남성은 3,826명, 정규직 여성은 1,975명이며 평균 근속 연수의 차이는 7년이다. 여성 관리직의 비율은 2.5%이다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

INAX는 특별히 주거생활에 관한 사업을 하고 있기 때문에 여성의 감성이 필요하다고 판단, 더욱 여성의 활용에 초점을 두어 왔다. 그 결과 사원의 33%가 여성으로 같은 규모의 제조업 중에서는 여성사원의 비율이 높은 편이다.

또한 INAX에서는, 다양한 속성(성별, 연령, 국적등)이나 가치, 발상을 채용하는 것을 통해 비즈니스 환경의 변화에 신속하고 유연하게 대응해, 그 노력이 기업의 성장과 개인의 행복에 연결되는 것을 목적으로 하는 다이버시티(diversity, 다양성) 활동에 적극적으로 임하고 있다. 특별히 다이버시티 활동의 제 1 스텝으로서 여성에게 초점을 맞춘 「EPOCH 활동<sup>8)</sup>」을 시작하였다. 2005년 10월에 인사·총무부내에 「EPOCH 여성 활약 추진실」을 설치했다. 활동은 주로, 「여성의 활약 촉진」, 「풍토 개혁」, 「저해 요인의 해소」의 3개 시점으로 진행한다. 2008년에는 “사원 한 사람 한 사람의 자율과 성장”과 조직의 활성화에 가장 필요한 “커뮤니케이션”을 중요 과제라고 평가해 활동을 전개했다.

## (3) 여성인재육성

2005, 2006년에 인사제도 개혁을 실시, 종래의 일반직, 총합직, 전임직의 인사 코스를 재검토해 다양한 경력코스를 설정했다. 현재의 인사 코스는 담임직, 전임직, 총합직의 3개이지만, 직무 전환의 유동성을 높였다. 전환 제도를 통해 담임직으로부터 전임직에의 전환이 증가하고 있으며, 특히 여성의 직무전환이 많다(여성22명, 남성 13명). 이것은 인사제도 개혁 이전인

8) EPOCH : Encouraging People and improving Organizational Capabilities for High performance : 높은 실적을 실현하는 인재의 활성화와 조직 능력개발

2005년과 비교할 때, 2.5배이다. 또한 2010년까지 여성 관리직 비율을 15%를 목표로 설정하고 여성 리더 층을 대상으로 비즈니스·커뮤니케이션능력 등의 내용의 연수를 실시하며 인재여성을 사내의 인트라 넷에서 소개해 롤 모델이 되도록 하고 있다. 즉, 인트라넷의 「EPOCH 전용 사이트」 첫 화면에 사내에서 능력을 발휘하고 있는 여성들을 소개해 입사부터 현재까지의 경험담이나, 후배에게 주는 조언, 일과 생활의 양립에 대한 고민 등, 다양한 질문에 답하고 있다. 이런 방법으로 여성의 롤 모델을 가시화하는 방법을 진행하고 있다. 이것은 2006년 4월 개설한 이후 66명의 여성을 소개하였으며, 2008년에 리더층의 여성 10명, 차세대 리더층의 여성 11명, 합계 21명의 여성을 소개하였다. 연수는 직무 등용자, 리더급의 여성을 대상으로 하는 「EPOCH 리더 연수」로서, “비즈니스 사회로의 커뮤니케이션”을 테마로, 코칭, 논리 사고, 창조 사고, 리더십에 관한 내용을 연수로 실시하고 있다. 2007년 6월 도입한 이후 43명이 수강하였고, 2008년에 14명이 수강했다.

#### (4) 일과 가정의 양립 지원

INAX는 다양한 인재가 일하기 쉬운 직장 환경을 만들기 위해, 양립 지원을 목적으로 한 각종 제도를 정비하여 진행하고 있으며 구체적으로 시행하는 사항은 다음과 같다.

##### ① 육아 휴직 제도

INAX의 육아 휴직 제도는 2종류로 선택해서 이용할 수 있다.

- 자녀가 18개월에 이를 때까지 사용 가능한 무급의 육아 휴직 제도(1990년 2월 제정)

- 자녀가 18개월에 이를 때까지 사용 가능한 보존 유급휴가에 의한 육아 휴직 제도(소정의 휴일을 포함해 7일 이상으로부터는 보존 유급휴가의 남은 날짜범위 내에서 사용 가능)

복직 후의 직종과 직장은 원칙적으로 휴직하기 전과 같지만, 본인의 근무 상황이나 직장 사정을 감안해 배속된다. 2008년도 육아 휴직 제도 이용자

수를 보면 남성 3명, 여성 55명, 총 58이다(2007년 : 57명).

② 육아 단시간 근무 제도

1993년 10월에 제정한 것으로, 자녀가 초등학교 1학년 말까지 사용 가능하다. 상황에 따라 풀 타임 근무, 단시간 근무를 선택할 수 있고, 1자녀에 대해 여러 차례의 이용이 가능하다(2006년 5월 개정). 1일 2시간까지 노동 시간 단축이 인정된다. 2008년의 육아 단시간 근무 제도 이용자수는 53명으로 모두 여성이었다(2007년 : 58명).

③ 초등학교 입학 전의 자녀의 간호 휴가

2005년 4월에 제정한 것으로 1년에 5일까지 무급의 간호 휴가를 취득할 수 있다.

④ 육아 지원을 위한 대응 매뉴얼

임신부터 복직까지, 상사를 위한 대응 매뉴얼을 2006년 11월에 제작했다. 임신을 확인한 시점부터 복직 후까지를 업무뿐 아니라 ‘모체’의 관점에서 정리하고, 이용 가능한 양립 지원 제도도 자세하게 소개하고 있다.

⑤ 복직 카운셀링 제도의 신설

INAX는 2008년 4월부터 출산 휴가와 육아휴직에서 복직한 사원을 대상으로 상사와 본인에 의한 복직 전의 면담내용을 인사·총무부에서 확인하고, 인사 담당자도 참석하는 복직 후 면담을 실시하고 있다. 복직 후 면담에서는 주로 육아 경험을 가지는 인사 담당자가 면담에 참가해, 복직 후의 일하는 방법을 조언하는 등, 부드러운 복직을 위해 지원하고 있다.

⑥ 출산 휴가·육아휴업중의 사원과의 「Web 커뮤니티」개설

출산 휴가·육아휴직자가 안심하고 복직할 수 있고, 복직한 후에도 전력을 다해 능력을 발휘 할 수 있도록 하기 위해, 자택의 PC나 휴대 전화로 이용할 수 있는 「Web 커뮤니티(SNS)」를 2008년 5월에 개설했다. 인사이동, 조직변경, 롤 모델의 소개, 사장의 블로그 등을 수시로 업데이트 해서 사원이

회사와 커뮤니케이션을 계속 함으로써 보다 부드러운 복직을 할 수 있도록 돕고 있다.

#### ⑦ 컴백·엔트리 제도

2006년 1월 제정한 것으로 결혼, 배우자 전근, 출산, 육아, 간호 등, 어쩔 수 없는 이유에 의해 퇴직해 복직 희망이 있는 사원에게 희망 근무지에서의 정사원, 파트 타이머 등의 구인정보를 제공한다. 채용 전형에 합격하면 복직이 가능하고 정사원 채용의 경우는, 퇴직 후 1년 6개월 이내의 복직일 경우 퇴직 시의 자격을 계승할 수 있고 1년 6개월이 넘었지만 5년 이내의 복직이면 퇴직 시부터 1계급이하의 자격에 등급설정 되도록 하고 있다. 이 제도를 시행한 이후, 지금까지 정사원으로 19명이 복직했다. 2008년의 컴백·엔트리 제도에 의한 복직자수(정사원)는 0명(2007년도 : 3명)이다.

이러한 노력을 인정받아 2007년에는 「균등·양립의 추진기업 표창 아이치현(愛知県) 노동국장 우수상」을, 2008년에는 「아이치현 가정 친화 기업 표창」을 수상했다. 또 2009년 6월에는 아이치 노동 국장으로부터 「차세대 육성 지원 대책 추진법」의 인정을 취득했다. 이것은 2007년 4월부터 2009년 3월까지의 ‘제2기 행동 계획’의 목표를 달성한 것을 인정받은 것이다.

## 타. 미즈호(みずほ) 투자증권

### (1) 회사 개요 및 인력현황

미즈호 투자증권 주식회사(Mizuho Investors Securities Co., Ltd.)는, 일본의 준대기업 증권 회사중의 하나로 미즈호 파이낸셜 그룹 산하의 미즈호 은행의 자회사이다. 글로벌·리테일 그룹의 증권 부문을 담당하며 56개의 점포에 2,237명의 사원을 고용하고 있다.

## (2) 여성친화적 조직문화 및 고용평등

미즈호(みずほ) 투자증권은 차세대 육성 지원 대책 추진법의 시행을 계기로 육아 관련제도를 재검토하고, 여성 사원의 능력 발휘의 관점에서 인사제도 전반의 검증을 실시하였다. ‘증권업계는 남성의 이미지가 강하지만, 영업 분야에서 여성이 활약하지 않는 회사는 성장할 수 없다’라는 모토 아래, 사장이 위원장이 되는 「여성 활약 추진 위원회」를 2005년 4월에 설치하여 여성 사원의 능력 발휘 기회의 창출하고, 여성 사원이 일하기 쉬운 직장 환경 만들기를 추진하였다. 포지티브 액션에 대해서는, 시행 전에 비해 여성 관리직이 증가해, 여성 지점장이 1명, 부 지점장이 1명이 나오는 결과를 얻었다.

그러한 노력이 인정되어 2005년 가족친화 기업표창 도쿄 노동 국장상, 2006년 고용평등 추진 기업표창 도쿄 노동국장 우수상을 수상하였고, 2007년 차세대 육성 지원 대책 추진법의 인정을 받았다.

## (3) 여성인재육성

본사 각 부서에서 인재를 공모하는 「업무 도전 제도」를 통해 여성 사원에게 폭넓게 기회를 제공한다. 특히, 지역한정 사원의 여성이 도전하기 쉽도록, 주택비용에 대해 일정한 경제적 지원을 하고 있다. 「업무도전」이란, 예를 들어 지방의 지점에서 근무하는 사원이 「지역 한정」인 채 그대로 일정기간 동안 본사의 업무를 경험한 후 원래 지점으로 돌아와서 노하우를 살리거나, 「지역 비한정」으로 변경할 수 있는 것을 말한다.

2005년 4월부터 2007년 3월까지 2년 동안 여성 관리직을 2배로 하는 목표를 설정해, 목표 기간 중에 달성하였고. 그 후에도 여성을 적극적으로 등용하고 있다. 구체적으로 채용 면접 담당자에 여성을 포함하고, 여성의 롤모델을 사내 세미나, 또는 홍보잡지로 소개하고 있다.



#### (4) 일과 가정의 양립 지원

미즈호 투자증권의 직원들은 육아휴직을 자녀가 2세가 될 때까지 사용할 수 있다. 남성이 육아휴직을 사용 하는 것을 촉진하기 위해, 남성·여성 모두 육아휴직의 사용시작 5일간을 유급화했다. 유급휴가의 사용 촉진을 위해 반차 제도도 도입해서 시행하고 있다. 휴직자나 단시간 근무자가 있는 부서에 대해서는 파견 사원, 임시 고용자등을 통한 인적 지원을 실시한다. 시행 시, 지점의 비용 부담을 제로로 하는 등 WLB 지원 제도에의 부담감을 경감함으로써 실제적으로 시행될 수 있도록 한다.

직장 복귀 프로그램을 도입하여, 육아 휴직 중에도 회사 정보와 각종 강습 메뉴를 제공하고 있다. 또, 직장 복귀 직전·후 강습을 실시하고 양립추진 핸드북을 제작하여 배포하며 독자적으로 개발한 비디오, 인트라넷을 통한 「E-테스트」등을 통해 의식 계발을 실시하고 있다. 근무시간 단축제도는 아이가 초등학교에 취학할 때까지 이용이 가능한데 연령 인상도 검토 중에 있다. 전 회사 통일 「잔업 없는 날」을 실시하고 부 지점장이 솔선하여 주1일 빨리 퇴근하기를 실시하고 있다.

## 2. 여성친화적 조직문화 우수사례

여성친화적 조직문화 우수기업 사례로는 GS칼텍스, 대한항공, 보령, 신세계, 교보생명, LG생명과학 등이 있다.

### 가. GS 칼텍스

#### (1) 회사개요

GS칼텍스는 ‘LG칼텍스정유주식회사’가 2005년 3월 31일부터 ‘GS칼텍스주식회사’로 회사명을 바꾸고 새롭게 출범한 기업이다. 1967년 국내 최초의 민간정유회사로 출범한 이래 약 40년간 석유와 석유화학사업 및 에너지 사

업 다각화를 지속적으로 추진해왔다. 크게 석유사업, 석유화학사업, LNG 및 도시가스 사업, 전력사업, 유전개발사업, 신재생에너지 사업 등을 진행 중에 있다. GS칼텍스는 현재 종업원 약 2,800여명, 매출액 19조원 규모의 종합에너지 전문기업으로 성장하였다.

GS칼텍스는 석유화학 업종 특성상 남성적인 성격이 강해 여성 인력관리가 쉽지 않은 기업이다. 그러나 허동수 회장의 다양성 인력관리에 대한 의지가 강하고 인사부서의 제도적 지원으로 기업 전반에 걸친 남성 위주의 문화에 변화를 일으키고 여성인력관리에 보다 박차를 가하고 있다(권인수·성상현, 2007).

## (2) 여성친화적 조직문화

GS칼텍스가 표방하고 있는 ‘가족친화정책’은 임직원들을 회사발전의 밑거름이자 행복한 가정의 가장, 지역 사회의 핵심 구성원으로 인식하여 각종 프로그램을 운영하는 것으로 주로 이루어진다. GS칼텍스의 가족친화경영 프로그램은 대다수 직원이 남성인 회사 특성상 주로 좋은 아버지가 되도록 하는데 집중되어 있다. 2006년 9월 서울 역삼동 GS타워에서 열린 자녀 양육에 관한 외부 초청강사 강연도 이 중 하나이다. 최성목 GS칼텍스 인사기획팀 과장은 “다섯 살짜리 딸을 어떻게 키워야 할 지 몰라 난감했었는데 강의 를 들으며 아이 양육에 대한 조언을 많이 들을 수 있어 유익했다”고 말했다.

전체 직원의 97%가 남성인 여수공장에서는 매년 5, 6월 총 5주에 걸쳐 외부 위탁 교육 프로그램인 ‘아버지학교’를 운영한다. 이는 아버지의 위상과 정체성, 사명감을 다시 바로 세우는 데 중점을 둔, 밝은 가정생활을 이끌어 직장에서도 균형 잡힌 생활을 할 수 있도록 하자는 취지를 갖고 있다. 이를 통해 바람직한 아버지상과 올바른 가족 가치관을 형성, 가족과 회사 생활의 만족도를 높이기 위한 교육 프로그램이라 볼 수 있다. 수료식에는 남편이 아내의 발을 직접 씻겨주는 행사도 갖는다.

GS칼텍스는 본사에 별도의 수유시설 등을 갖춘 ‘엄마의 방’도 운영하고 있다. 해당 임원이 생일을 맞은 여직원에게 축하 메시지를 보내고, 결혼기

넘일에 집으로 축전과 꽃다발을 보내주기도 한다. 이처럼 GS칼텍스의 가족 친화 프로그램들은 노사가 함께 운영하는 것으로 유명하다. 2006년 4월부터 노동조합과 회사가 공동 기획해 매월 한차례 금강산 견학 등 가족들을 위한 다양한 문화체험 프로그램들을 실시하고 있다. 치즈 만들기, 크리스마스 케이크 만들기, 김장체험 등 주말 행사도 다양하다. 사보를 통해서 가족에게 러브레터를 보내는 깜짝 감동 이벤트의 경우 평균 3개월을 기다려야 참여가 가능할 정도로 인기다.

7, 8월 여름방학 시즌에는 임직원 자녀들을 위한 다채로운 방학 프로그램도 운영한다. 아이들과 많은 시간을 보내지 못하는 ‘불량’ 아빠 엄마를 위해 회사가 대신 아이들을 챙기는 것이다. 올챙이수영교실, 갯벌·도자기 체험을 떠날 수 있는 ‘어린이 자연캠프’, 낙도 어린이 및 소외계층 어린이들과 함께 자연 속에서 뛰놀며 예술세계를 만나볼 수 있는 ‘예술놀이캠프’ 행사 등이 이런 프로그램이다.

이 밖에도 중학생 자녀 대상으로 부모님이 근무하는 곳을 직접 찾아가볼 수 있는 ‘엄마, 아빠 사랑해요’, 주유소 파트너 협력 판매점의 자녀를 대상으로 한 ‘경제 캠프’ 등도 운영하고 있다(한국일보, 2007).

노사가 머리를 맞대어 내놓은 ‘가족만족 프로그램’도 아이디어가 돋보인다. 첫 행사로 임직원 및 가족 80여명이 고성 공룡엑스포를 찾아 즐거운 시간을 보내며 애사심과 함께 회사에 대한 가족들의 믿음을 높이는 자리를 가졌다. 그리고 입사한 지 1년 지난 근로자들의 부모를 초청해 공장견학과 여수지역 관광을 시켜드리기도 했다.

맞벌이 부부의 최대 고민거리인 육아문제에도 각별히 신경을 쓰고 있어서, 매월 6일을 ‘육아 데이’로 정해 정시 퇴근을 권장하고 있다.

한편 임직원은 물론, 배우자와 자녀까지 5만원이 넘는 치료비를 회사에서 모두 지원해 주며, 근로자 본인과 35세 이상의 배우자는 2년에 한 번씩 종합건강검진을 무료로 받을 수 있다. 배우자의 건강에 문제가 있을 경우 업무집중도가 떨어지고 자칫 생산현장의 사고로까지 이어질 수 있기 때문이다(여성가족부, 2006).

## 나. 대한항공

### (1) 회사개요

1969년 창립된 대한항공은 세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사를 지향하고 최상의 운영체제, 고객 감동과 가치 창출, 변화지향적 기업문화를 가지고 있다.

대한항공의 사업부문은 크게 여객운송, 화물운송, 정비용역, 호텔 기관, 항공우주산업 등이 있으며 2009년 8월 기준 현재 총 125대의 항공기를 보유하고, 국내 13개 도시와 해외38개 국 105개 도시를 정기적으로 운항하고 있으며, 연간 2,241만 명의 승객과 212만 톤의 화물을 수송하였다.

10월 미국의 시사주간지 타임 아시아판으로부터 ‘2006년 타임 리더스 트래블 초이스 어워드’의 최우수 항공사 선정 등 기업이미지를 제고하였고, 11월에는 팩스 인터내셔널의 ‘아시아태평양 지역 올해의 항공사’로 선정되기도 하였다(대한항공 홈페이지).

조양호 대한항공 회장은 인재를 중요시 여기며, 남녀를 따로 나눠 구분하지 않는다. 능력에 따라 인재를 적재적소에 배치하는데, 이는 유능한 인재라면 ‘성차별을 받아서는 안 된다’는 경영철학 때문이다. 조 회장은 여성의 사회적 진출 확대에 따른 중요성을 앞서 인식해 몸소 실천, 전문직여성한국연맹(BPW Korea)이 수여하는 ‘골드 어워드’를 수상하기도 했다.

이 때문에 대한항공은 국내 대표 여성친화 기업으로 꼽힌다. 여성 인재의 활용, 지원 정책도 최고 수준으로 평가받고 있다. 올해 창립 40주년을 맞은 대한항공의 여성 인재활용은 설립 초기에 비해 엄청나게 그 폭을 넓혀가고 있다. 무엇보다 민간항공 60년 사상 최초 여성 기장을 배출했다. 남성의 영역으로 여겨졌던 운항 및 정비 분야의 여성 인력을 적극 활용하고 있다. 이를 계기로 최근 3년간 신규 채용 인력 중 여성이 64%를 차지했고, 여성 관리자 양성을 위해 여성할당제를 도입해 운영하고 있다.

실제 대한항공이 여성 인력 활용을 본격화한 이후 보여준 성장세는 괄목할만하다. 지난 2006년과 2007년 국제기내식협회(ITCA)의 머큐리상을 2년 연속 수상했고, 2007년 세계적 항공운송정보 제공업체 OAG사의 ‘최우수

이코노미클래스 운영 항공사', 비즈니스 트래블러지의 '2007 아시아 최우수 항공사' 선정 등 항공분야의 국제적 상을 연속 수상했다. 4년 연속 국제 화물수송 세계 1위, 국제 여객수송 세계 16위 등 실적 또한 훌륭했다. 2009년 초 여성부가 국내 1호 여성 친화기업으로 선정하기도 했다(여성신문, 2009). 대한항공은 앞으로도 능력 있는 여성들이 고위직에 더욱 많이 진출하도록 일과 가정이 양립되는 제도적 장치를 더욱 강화해 나갈 계획이다.

## (2) 여성친화적 조직문화

앞서 설명했듯이 대한항공의 여성친화적 조직문화는 CEO의 이에 대한 의지가 가장 큰 역할을 했다고 볼 수 있다. 현재의 조 회장 취임 이후로 대한항공은 철저한 능력 위주의 인재 활용을 위해 재계에서 일반적으로 자리 잡고 있던 남녀 차별 관행을 폐지했다. 또 여성 인재의 경우 회사 생활의 가장 큰 고민인 육아·출산, 승진 차별 등의 문제로 퇴사하는 것을 막기 위해 꾸준히 제도적인 지원을 아끼지 않았다. 정부가 법으로 정해 놓은 육아·출산 관련 휴가는 기본 사내 집유시설 등 다양한 지원을 통해 지속적인 근무가 가능하게 만들었다. 또 여성 관리자 할당제가 보편화되기 오래 전부터 이 같은 제도를 미리 도입해 운영했다.

대한항공은 여성친화 기업 문화 확산을 위해 3월 19일 오후 3시 서울 공항공동 본사 대강당에서 예비 엄마·아빠 직원을 대상으로 '항공의료센터와 함께하는 스카이 맘(SKY MOM)' 교실을 개최했다. 대한항공 항공의료센터가 주최한 이날 행사에는 임신 중인 여성 직원을 비롯해 가임기 여성, 예비 아빠 등 임신·출산·육아에 관심을 갖고 있는 임직원 및 가족 150여명이 참여해 대한항공 의료자문위원인 세브란스병원 박용원 교수 및 세브란스병원 소산모교실팀 강사 2명의 '여성의 건강관리', '태교의 중요성', '직장맘(MOM)의 임신 중 건강관리', '성공적인 모유 수유법' 등에 대한 강의를 청취했다.

이번 '항공의료센터와 함께하는 스카이 맘' 교실은 여성친화 기업 문화를 더욱 확대하고 임신·출산·육아와 관련한 전문적인 정보 습득이 어려운 직원들에게 실질적이고 수준 높은 강좌를 제공하기 위해 마련됐다.

대한항공은 이날 촬영한 강의 동영상을 사내 인터넷에 올려 지속적으로 유용한 건강 정보로 활용토록 하는 동시에 앞으로도 예비 산모 및 가임기 여성에 필요한 임신·출산·육아 정보 및 유방암 등 여성 맞춤 건강관리에 필요한 강좌를 개설해 임직원들의 건강을 더욱 증진시켜 나갈 계획이다.

한편 대한항공은 임신사실을 확인한 날부터 휴가를 사용할 수 있는 임신 휴가제, 수유시설 운영 등 법에서 정하는 수준 이상의 임신·출산·육아 관련 지원제도를 마련해 여성 직원들의 지속적이고, 쾌적한 근무 환경을 조성하는 데 앞장서고 있다(뉴스와이어, 2009).

대한항공은 여성부와 ‘여성친화 기업문화 확산 협약식’을 맺은 이후 직장 업무·가정 양립이 가능하도록 관련 제도를 강화하는 등 양성평등을 실현하기 위한 노력을 지속하고 있다.

## 다. 보령

### (1) 회사개요

보령은 화장품 제조업체로 1979년 보령장업(주)로 설립하였고 1998년 현재의 상호로 변경하였다. 주요 사업은 유아용 화장품, 수유용품, 생활용품, 의류, 주니어화장품, 임신부 피부용품 등 제조 및 도소매이다.

1989년 공업진흥청으로부터 Q마크 공장으로 지정되었으며 1990년 유망 중소기업체로 지정되었다. 1991년 의약품수출입 허가를 받았고 1992년 B&B 젯병세계성제 발매 및 S마크를 획득하였다. 1995년 코스닥에 등록하였고 1997년 유통직영사업부를 신설하였다. 1998년 보령메디앙스(주)로 상호를 변경하였으며 2000년 베이비 구강청정제 '오랄크린'으로 대한민국 마케팅 대상을 수상하였다. 이어 닥터 아토피스 스킨케어를 발매하였고 2001년 닥터 아토피스로 마케팅 대상 신상품부문 명품상을 수상하였다. 2004년 안산공장이 우수 의약품제조 품질관리기준(CGMP) 인증을 획득하였으며, 2005년 부설연구소를 신설하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화

엄마와 아기를 위한 물품을 생산하는 제품의 특성상 직원들이 즐거워야 직원이 만드는 제품이 고객 만족을 이끈다는 철학을 갖고 있으며, 이러한 철학은 다양한 사회 기여활동으로 발현되고 있다고 평가받는다.

보령그룹은 2006년부터 3×3캠페인을 실시하고 있는데, 3×3 캠페인은 즐거운 기업문화 조성 및 그룹의 변화와 혁신의 의지가 담긴 것으로 1일 3회 칭찬, 주 3회 현장결재, 매월 3주차 수요일 펀데이(Fun-Day) 운영 등을 내용으로 하고 있다.

매월 첫 일에는 각 사 대표이사들이 출근하는 직원들에게 자사 제품을 나눠주며 변화와 혁신을 독려하고 있다. 특히 직원들에게 가장 인기 있는 것은 바로 펀데이인데, 보령메디앙스는 계열사 중에서도 가장 재미있고 유익한 펀데이를 운영하고 있다고 평가받고 있다. 보령메디앙스 펀데이에 는 영화나 연극을 감상하는 문화 행사부터 이색 유명 강사들의 다양한 강의들도 펼쳐진다. 주된 강의 내용으로는 직장인으로서 지녀야 할 비즈니스 에티켓 강의, 사진 교실, 음주문화와 주도, 썬얼 피부미인을 위한 피부관리, 스포츠마사지, 결혼 트렌드 등 직장 생활에 도움이 되거나 사회 트렌드에 맞춘 다양한 주제 들이 이제껏 보령메디앙스의 펀데이를 채워왔다.

아이와 나(I)를 뜻하는 11일을 아이맘데일로 지정하여 아이와 목욕하기, 아이와 놀아주기, 아이에게 책 읽어주기를 실천하도록 하고 있다. 아이맘데 이에는 무슨 일이 있더라도 자녀를 둔 부모는 정시에 퇴근하여 아이들과 함께 할 수 있도록 회사 차원에서 권고하고 있다.

아이맘 사업부에서는 엄마와 아빠가 함께하는 행복한 육아를 위해 아이 맘데이에 특별한 이벤트를 마련한다. 2007년 1월, 새해 첫 아이맘데이에는 직원 가정들을 직접 본사로 초청하여 체험 아이맘빌리지이벤트를 펼쳤다. 아이맘빌리지는 병원과 약국, 레스토랑, 놀이터, 쇼핑센터(아이맘하우스) 등으로 구성되어 있으며, 아기들이 직접 체험해 보며 즐길 수 있는 이벤트이다. 그 밖에 쿠키파티, 엄마 아빠의 인터뷰 동영상 및 애니메이션 감상, 회사 견학 등의 시간도 마련되어 큰 호응을 얻었다. 또한, 2007년 6월에는 파

주 헤이리에서 ‘아빠 책을 만나다’라는 주제로 경희대 사회교육원 이가령 교수가 부부의 행복론부터 시작해 아이들의 책 고르는 방법, 책 읽는 방법 등에 관한 강연을 해 아빠들의 열띤 호응을 얻었다.

아이맘 사업부는 막상 아이들과 놀아주려고 마음먹어도 어떻게, 어디에서, 무엇을 하며 놀아주어야 할지 막막한 아빠들, 또는 엄마들에게 그에 알맞은 강의와 놀이를 제공하고 있다. 보령메디앙스에서는 각종 체험전이나 공연 등의 무료 관람, 가족사진 콘테스트 등을 통해 행복한 가족의 자화상을 지속적으로 만들어 갈 수 있도록 배려하고 있다.

## 라. 신세계

### (1) 회사개요

신세계는 1930년 국내 근대 백화점의 효시인 미스코시 경성지점(현 신세계백화점 본점)을 개점하면서 설립되었고, 1963년 11월 상호를 신세계로 바꾸었다. 1991년 삼성그룹으로부터 분리, 독립을 선언한 이후 1993년 국내 최초의 할인점을 오픈하였으며, 1993년 업계 최초로 유통종합 연수원을 개원하여 유통전문인력 양성에 새로운 전기를 마련하기도 하였다. 또한 1999년 윤리경영 선언과 함께 투명하고 공정한 기업문화를 정착시키며 글로벌 기업으로서의 기반을 마련하였다. 윤리경영 도입 이후, 기존의 여성인력을 대상으로 집중적인 육성 프로그램을 시행해 여직원에게도 남성의 전유물로 여겨져 온 매니저급 관리자로 성장할 기회를 제공했다.

이처럼 남성편중의 직급구조를 개선하기 위해 노력할 뿐만 아니라 채용에서도 평등한 기회를 제공하고 있다. 실제로 여사원의 비중을 50%까지 확대하고자 노력하였으며, 그 결과 2004년 대졸 신입사원 정규채용에서 전체 인력의 33%가 여성인력으로 충원되었다.

한편 2007년 7월, 신세계 이마트는 매장 계산대에서 일하는 비정규직 여성 캐시어(Cashier)들을 모두 정규직으로 전환했다. 2008년 기준, 이마트 여성인력 구성비는 정규직과 전문직을 포함해 51%를 차지하고 있다. 정규직



으로 전환됨에 따라 기존 파트타임어 사원들의 급여 지급방식이 시급제에서 연봉제로 전환되었고, 성과급과 상여금이 지급되었다. 또 복리후생 면에서도 본인에게만 적용되던 의료비 지원이 배우자, 미혼자녀 등 직계가족까지 확대되는 등 복리후생에 관한 전 항목이 기존 정규직과 동일한 수준으로 적용받게 되었다(여성부, 2008).

## (2) 여성친화적 조직문화

신세계 사원복지제도의 기본 방향은 안정되고 건강하며 풍요로운 생활과 신바람 나는 직장 구현을 통해 신세계 가족으로서의 자긍심을 가질 수 있도록 하는데 있다. 이를 위해 복지기금 대부, 유치원부터 대학교육까지 교육비 지원, 일반/종합 건강검진 실시, 의료비 지원, 설/추석/생일에 직원선물 지급, 경조사 발생시 물품 및 운영비 또는 경조비 지급이나 휴가 실시, 예산 지원을 통한 동호회 활동 활성화, 장기근속 포상 등의 제도를 갖추고 있다.

또한 주 40시간 근무 시행과 함께 직원들의 보람 있는 여가활동을 위해 신세계는 수도권에 유통연수원과 영·호남권에 직원 가족들을 대상으로 가족농장 프로그램을 운영하고 있다. 특히 유통연수원에서는 2002년 50여 가족을 대상으로 처음 시작했던 가족농장 프로그램이 커다란 호응을 얻게 되자 2003년부터는 가족농장 규모를 배로 늘려 현재 100여 가족 이상이 가족농장 프로그램에 참여하고 있으며, 2004년에는 대구, 광주지역에 가족농장을 마련하였으며, 2005년에는 부산, 경기지역으로 확대하였다.

주말농장은 1인당 약 5~7평 규모로 운영되며 수확이 끝나는 11월까지 무료로 분양된다. 신청자격은 자녀가 있는 사원이면 누구나 가능하다. 농장 관리인이 있어 현지 토양에 맞는 작물과 관리요령 등을 조언해 주기 때문에 특별한 요령이나 기술이 없어도 온 가족이 쉽게 참여할 수 있도록 했다. 또한, 사원 가족들이 연수원의 숙박 및 각종 부대시설 또한 무료로 이용할 수 있도록 했다.

신세계는 주말농장을 위해 약 1억원의 예산을 책정하고 채소 경작에 필요한 각종 농기구 등을 구입했으며 사원가족을 위해 교양 프로그램을 별도

로 진행하고 있다. 입소문이 나면서 매년 30% 가량 참가신청 가족이 늘어나고 있고 전국적인 점포망을 갖고 있는 이마트의 경우 지역임직원들의 요청이 늘자 서울지역 외에도 일산, 대구, 부산, 광주권역을 추가로 선정해 운영하고 있다(건강가정지원센터웹진, 2007).

이처럼 신세계 가족농장에서는 단순한 작물가꾸기를 넘어서 ‘역사기행’, ‘행복한 가정 만들기’, ‘자녀 예절교육’ 등 다양한 테마교육을 병행해 직원과 직원가족에게 회사에 대한 자부심을 느낄 수 있도록 하고 있다.

그 외 직원들의 사기진작을 위해서, 매월 둘째 주 수요일에 급식위원회를 열어 식사 질 향상을 통한 근무 만족도를 높이고 있으며, 노사 협의회 주관으로 매월 부서별 미니체육대회, 점장배 볼링대회와 사랑의 호프데이, 시즌별 소그룹 이벤트(대보름·설날·뽕런타인데이·근로자의 날), 영화 관람과 축구관람을 1회씩 진행하고 있다. 매장 근무체험을 통한 가족애, 가족사진 콘테스트, 전사원의 웃음치료를 위한 펀(Fun) 교육과 신입사원 멘토링 제도 및 사원 1명을 하루에 30분씩 면담하는 ‘1130면담’을 활성화하고 있다. 이 밖에도 육아휴직, 생활보장제도, 사택지원, 이사비 지원 등 많은 제도들이 마련되어 있어 그 혜택을 언제든지 누릴 수 있다(여성부, 2008).

## 마. 교보생명

### (1) 회사개요

교보생명은 1958년 8월 대한교육보험(주)로 설립되었으며, 1964년 최우수 저축기관으로 대통령표창을 받았고, 1971년 업계 최초로 보유계약액 1천억원을 돌파한데 이어 1978년 7월 보유계약액 1조원, 1983년 자산 1조원, 2008년 총자산 50조원을 각각 넘어섰다. 2008회계연도(2008년4월~2009년3월)에 세계적 금융위기에도 불구하고 당기순이익 2916억원으로 업계 최고 순이익을 달성하였다. 2008년 기준 임직원수는 4,059명이며, FP(재무설계사) 수는 19,054명이다.

1994년 대한증권(주)을 인수, 교보증권(주)으로 상호 변경하였으며, 1995년 4월에는 대한교육보험(주)에서 현재의 이름으로 상호를 변경하였다.

1997년 교보생명교육문화재단을 설립하였고, 2004년 11월 한국능률협회컨설팅 주최 고객만족 경영대상을 5년 연속 수상하면서 금융업계 최초로 고객만족 명예의 전당에 헌정되었다. 2008년 투명경영대상, 가족친화우수기업 대통령 표창 및 올해의 브랜드상을 수상하기도 하였다(교보생명 홈페이지). 또한, 보건복지가족부로부터 제1회 가족친화 우수기업 대통령표창을 받기도 하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화

교보생명은 즐겁고 신바람 나는 일터를 제공함으로써 [사원만족→고객만족→투자만족]이라는 상생의 선순환을 이루고자 하는 교보생명의 기업관을 표방하고 있다. 그 순환모델은 다음의 <그림 Ⅲ-7>와 같다(고성과작업장 혁신센터, 2008).



〈그림 Ⅲ-7〉 교보생명의 기업관

교보생명(대표 신창재)은 직원의 만족이 고객의 만족으로 이어지고, 결국 지속 성장의 원동력이 된다는 기업관 아래 ‘신바람 나는 일터’를 만들고자 노력해 온 대표적인 가족친화 기업으로 평가받고 있다. 2001년 동북아시아

최고의 회사가 되기 위한 비전을 선포하고 그 전략 중 하나로 ‘가족친화경영’을 선언하는 등 적극적인 활동을 펼쳐오고 있다. 다양한 사내 커뮤니케이션 채널을 통해 전 직원들에게 동시 다발적으로 정보를 공유하고, 수시로 양방향 커뮤니케이션을 전개함으로써 경영층과 임직원간에 파워디스턴스를 줄여 자유롭고 친화력이 높은 기업문화를 형성하고 있다.

가족의 안전과 행복을 보장하는 회사 본연의 가치를 실현하고 책임 있는 기업의 역할을 다하고자 다양한 ‘가족사랑 프로젝트’를 활발하게 펼치고 있다. 자녀 양육에 필요한 정보를 전 직원이 함께 공유하고, 교육 프로그램 및 각종 세미나와 상담 프로그램을 통해 교보생명 직원 뿐 아니라 고객들까지도 가족을 지혜롭게 사랑할 수 있도록 돕고 있는 것이다.

그 외 배우자 초청 프로그램, 자녀 영어캠프, 가족단위 자원봉사 캠프 등 다양한 가족참여 프로그램을 통해 회사와 가족 간 거리를 좁히고 자긍심을 높이고 있다. 각종 복리후생 제도를 통해 가족들의 건강관리와 문화생활 등을 지원하고 있다. 가족친화적 사회공헌 활동도 눈길을 끈다. 임직원이 불우아동과 결연을 맺어 후원하는 ‘사랑의 띠잇기’ 사업을 6년째 벌이고 있다. 또 저소득 여성가장의 경제적 자립을 돕는 ‘교보다솜이 간병봉사단’은 정부로부터 1호 사회적 기업으로 인증받기도 했다.

교보생명에서도 다양한 일·가정 양립제도가 시행되고 있는데, 제도는 있으나 실제로 사용하기 어려운 경우가 많은데 이러한 여성친화적 조직문화로 인해 교보생명의 활용률은 꽤 높은 편이다. 예를 들어 3세 미만 영유아를 가진 사원이 1년 이내로 주당 15~30시간을 근무하는 ‘육아기 근로시간 단축제’의 경우, 직종이나 성별 구분 없이 누구나 사용할 수 있어, 이를 비롯해 반일근무 제도 등의 융통성 있는 조직문화는 직원들의 만족도 향상으로 이어지고 있는 추세다(고성과작업장혁신센터, 2008).

교보생명의 가족친화경영은 단순히 직원들의 만족도 향상에 그치지 않는다. 직원들의 만족도 향상은 곧 질 좋은 서비스로 이어져 고객의 만족을 가져오고, 그로 인한 우수 인재의 고른 양성으로 회사의 경쟁력을 확보한다는 이른바 ‘인재 경영’에 그 뿌리를 두고 있다. 실제로 지난 2007년 직원만족도

조사에 의하면 전 직원의 64.7%가 만족을 표시했고, 2.8% 내외의 안정적인 이직률과 휴가 후 복귀율 96.3%라는 놀라운 수치를 보였다. 이러한 가족친화 경영의 효과는 회사의 근간을 이루는 재무설계사(FP)들의 만족도로 이어져 FP정착률은 업계 평균 42%를 훨씬 넘어섰을 뿐 아니라, 국내 빅3 생보보험사 중 제일 높은 56.8%(08년 11월)를 기록했다.

## 바. LG생명과학

### (1) 회사개요

LG생명과학은 2002년 8월 LG그룹이 생명과학 전문기업의 육성 및 주주 가치 극대화를 위해 기업분할을 실시함에 따라 새롭게 출범한 생명과학 전문기업이다. 지난 1981년 유전공학 연구를 처음 시작한 이래 지속적인 투자로 이미 세계적인 기술과 제품력을 확보해오고 있으며, 이러한 연구개발력과 노하우를 바탕으로 의약, 동물의약, 정밀화학 등 3개 분야를 집중 육성하고 있다.

LG생명과학은 '세계적 신약을 보유한 초우량 생명과학회사'라는 Vision 달성을 위해, 개발후보 발굴 능력과 전략적 제휴를 확대하여 세계적인 신약 개발을 가속화하고 있으며, 선진시장에 대한 Global Marketing 역량 확보에도 주력하고 있다.

또한 LG생명과학은 2008년 11월 서울대병원과 세포치료 공동연구 MOU를 체결하였고, 2008년 12월에는 1억불 수출의 탑 수상(1억불 수출 달성), 간질환치료제 후보물질로 보건복지가족부장관상을 수상하였다. 고객을 위한 가치창조, 인간존중의 경영이라는 경영이념을 바탕으로 가족적이고 즐거운 일터를 만드는데 앞장서온 점을 인정받아, 선정등급 중 최고인 AA등급을 획득하여 보건복지가족부에서 선정하는 제1회 가족친화우수기업으로 뽑히기도 하였다.

## (2) 여성친화적 조직문화

LG생명과학은 임직원이 즐겁게 일할 수 있는 직장환경 조성과 임직원 및 그 가족 모두가 하나 되는(Happy Together) 조직문화를 통해 가족친화경영을 정착시키고자 노력하고 있다.

LG생명과학이 운영하는 대표적 가족친화 실천 프로그램으로 패밀리 데이(Family Day)운영, 치어 업 데이(Cheer Up Day)등이 있다. 패밀리데이는 둘째 주 금요일로 이날은 가족과 함께하는 시간을 확대하자는 취지로 5시 조기퇴근을 유도하고 있다. 패밀리데이에는 사내에 패밀리데이임을 알리는 프랜카드가 붙고 5시 퇴근 시간에 맞춰 모든 직원들에게 퇴근을 종용하는 문자가 발송된다. 치어 업 데이는 넷째 주 수요일로 5시 조기퇴근 이후부분이나 팀 단위로 공연이나 영화감상, 회식 등을 함께 할 수 있도록 하고 있다.

또한 다양한 직원 건강관리 프로그램을 마련, 직원과 배우자 대상의 종합건강검진을 실시할 뿐 아니라 배우자, 자녀, 부모까지 포함한 의료비 지원, 단체 정기보험 제도도 운영 중이다. 6세 미만 자녀를 둔 직원에게는 CEO의 편지와 함께 건강관련 도서를 배포하는 활동도 진행했다. 그 밖에도 가족사랑 편지 행사, 가족초청행사, 가족사진 콘테스트, 행복한 음악회 등을 운영, 가족친화적 직장문화 조성을 통해 직원의 일과 가정의 양립을 돕고 있다.

LG생명과학의 가족친화문화는 사내에만 국한되지 않고 독특한 사회공헌활동으로도 연결되고 있다. 저소득층 난임 부부를 위한 지원 사업이 그것인데, 체외 수정 시술비가 상당히 고가인데다 실패율도 높기 때문에 LG생명과학은 사회적 이슈가 되고 있는 저출산 문제 해결에 적극 동참한다는 취지로 비영리 단체인 ‘아가야’와 각 지역별 체외수정 시술병원과 함께 난임부부들의 체외수정 시술을 돕기 위해 자사의 배란 유도제를 지원하고 있다.

## 3. 여성인재육성 우수사례

여성인력에 관심을 가지고 육성을 하고 있는 대표적인 기업으로는 아시

아나 항공, 골드만삭스, 현대캐피탈, LG CNS, CJ제일제당, 현대중공업 등이 있다.

## 가. 아시아나항공

### (1) 회사개요

노동부가 주관하는 제8회 남녀고용평등 강조 주간 기념식에서 아시아나 항공이 ‘남녀고용평등 우수기업’ 대기업부문 대통령상을 수상하였다. 남녀고용평등 우수기업 선정은 남녀고용평등 실현에 앞장 선 우수기업을 발굴 및 시상하는 것으로, 아시아나는 여성인력이 전직원의 55%에 달하는 대표적인 여초기업으로서 여성의 고용확대, 전문여성 육성, 직장과 가정의 양립 지원, 건전한 기업문화 조성을 통해 남녀고용평등을 선도하고 있는 점을 인정받아 대통령상을 수상한 바 있다. 또한 아시아나항공은 2007년 여성가족부가 주관하는 ‘가족친화우수 기업 표창’에서 최고상인 대통령 표창을 수상하기도 했다.

아시아나 강주안 사장은 “기업의 사회적 기능 중 가장 중요한 것이 고용 창출이며, 이 중 여성채용은 기업 뿐 아니라 우리나라가 선진국으로 발돋움하기 위한 중요한 부분이다. 하지만 단순히 여성을 채용하는 것만으로는 여성의 사회활동을 유지시키는 데 한계가 있어 여성이 사회생활을 지속할 수 있는 정책적 뒷받침이 수반되어야 한다”고 강조하고 있다. 이러한 여성인력의 사회활동에 대한 적극적인 배려로 아시아나의 여성근로자수는 늘어가고 있다. 현재 아시아나 항공은 2004년 2월 창립 16년 만에 여성인력이 전체 50%를 넘는 여초기업이 되었으며, 현재 7,468명의 직원 가운데 53.85%인 4,018명이 여직원이다. 또한 2008년 현재 전체 여승무원 1,788명 중 기혼자 비중은 48.8%(872명)로 절반에 육박할 정도이다. 기혼자 가운데서도 402명이 1명의 자녀를 두고 있고, 2자녀를 거느린 승무원도 77명에 이른다(한지숙, 2008).

## (2) 여성인재육성

사내 교육 전체 이수자 중 여직원의 비율은 최근 2년간 60%를 넘어서고 있으며, 캐빈승무원의 경우엔 육아휴직 후 복귀하는 전원에게 복직교육을 실시함으로써 변경된 업무절차를 숙지하고 업무 능력을 보완함으로써 업무에 적응하는 기간을 최소화할 수 있도록 한다. 차기 여성관리자를 키우는데도 공을 들이고 있다. 그 예로는 해외서비스 MBA과정, 금호 아시아나 MBA과정, 이화여대 기업여성리더십 과정에 인원을 선발, 파견하고 있으며, 대학원 학비 지원 등을 통해 자기계발 및 핵심역량을 키우도록 장려하고 있다(노동부, 2008).

각 나라의 고객들과 만나야 하는 업무의 특성상 직원들의 외국어 능력은 필수인데, 아시아나항공은 각 부서마다 영어, 중국어 등 교육프로그램을 운영하고 있다. 각 제도가 여직원들이 제 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 환경을 보장하는 만큼 그 스스로도 실력을 키우라는 의미다.

실제로 여직원들의 능력이 이곳저곳에서 빛을 발하고 있다. 의료팀과 캐빈서비스팀에 두 명의 여성 부장이 나왔으며 과장급 여직원은 그 수를 헤아리기 힘들 정도이다. 그리고 매년 금호그룹에서 실시하는 MBA과정 연구에는 지금까지 단 3명의 여성이 참여했는데 3명 모두 아시아나항공의 직원이었다. 이처럼 철저히 업무성과로만 평가받기 때문에 여직원간의 경쟁도 치열하다(여성과 정책, 2004 봄호).

## 나. 골드만삭스

### (1) 회사개요

골드만삭스(Goldman Sachs, 뉴욕)는 모건 스탠리 딘 위터, 메릴린치와 함께 국제 금융 시장을 주도하는 대표적인 투자은행 겸 증권회사이다. 1869년 독일계 유대인 마르쿠스 골드만이 뉴욕에 차린 약속어음 거래 회사를 모체로 시작되었으며, 130여년의 전통을 갖고 있다. 뉴욕에 본부를 두고 있으며, 24개국의 지사를 통해 기업의 인수합병과 채권발행 등의 사업을 하고 있다.



한국에도 지난 1992년 서울사무소를 개설했고 1998년 12월 지점으로 승격시켰다.

## (2) 여성인재육성

골드만삭스는 2008년 처음으로 ‘1만명의 여성(10,000 Women)’ 사업에 착수했다. 이를 통해 앞으로 5년 동안 대학 및 개발 기관과 손잡고 개발도상국 여성 1만명이 경영 교육을 받을 수 있도록 지원할 예정이다. 기업의 의무뿐만 아니라 최고의 인재들을 확보하기 위해서 그들에게 사회공헌 활동에 참여할 기회를 제공하는 것이 중요하기 때문이다(한국경제, 2008년).

골드만삭스는 최상의 고용자, 조언자, 투자 은행가가 되는 것을 목표로 하며, 이를 위해서는 최고의 인재, 여러 배경과 성(gender)을 가진 가장 다양한 인재들을 유인하고 유지해야만 한다고 보고 있다. 따라서 다양성은 골드만삭스의 문화에 녹아있고 골드만삭스의 사업원칙과 명확하게 연결되어 있다.

이와 관련하여 대표적인 여성인재 육성 제도로 ‘여성임원급 촉진제도(Senior Women's Initiative)’를 꼽을 수 있다. ‘여성임원급 촉진제도’를 투자 대비 수익, 인력과 고객의 요구 반영, 이미지와 명성과 일맥상통하는 중요한 경영 전략으로 여긴다. 따라서 여성의 성장에서 잠재적 장애물을 없애고 모집, 승진, 몰입, 유지의 경력성장 과정에서 여성을 지원하는 등 전사적 노력을 기울였다. 그 결과 여성 관리 이사와 파트너의 수가 크게 늘어, 전 세계지사에서 여성 파트너 비율은 2001년 7%에서 2006년 14%로 높아졌다. 미국에서는 같은 기간 동안 5.8%에서 19%로 그 비중이 크게 증가했다. 이 제도로 2007년 Catalyst Award를 수상하기도 했다(세계경영연구원, 2009).

여성임원급촉진제도의 핵심에는 구조화된 프로세스인 ‘여성 임원급 리뷰(Senior Women's Review)’와 여성들의 승진을 보장하는 일련의 프로그램이 있다. 골드만삭스는 2002년 초, 이 프로세스의 한 부분으로 전임 CEO인 Hank Paulson이 현재와 미래의 파트너 관리 이사 인재풀의 평가와 감시를 위해서 ‘임원급 다양성 리더 리뷰(Senior Diversity Leaders Review)’ 기구를 만들었다. 이제 시행 여섯 번째인 임원급 다양성 리더 리뷰는 CEO Lloyd

Blankfein과 공동 대표인 Gary Cohn과 Jon Winklerlried에 의해 운영되고 있다.

‘여성 임원급 리뷰’는 Office of Global Leadership and Diversity(GLD)의 조정을 받으며, 인적자원경영(Human Capital Management, HCM)에 포함되어 있고, CEO와 공동회장(co-presidents)의 감독 하에 있다.

여성 임원급 리뷰에서는 골드만삭스의 리더들이 전 세계적 파트너, 관리 이사급의 모든 여성들과 유망한 여성 부회장 후보자의 승진 기회를 매년 평가한다. 이 평가는 각 부서장과 시니어 리더 위원회(공동 회장 중 한명, 인적자본관리 책임자, 글로벌 리더십과 다양성 책임자, 골드만삭스의 최고 위 여성으로 구성)에 의해 재검토된다. 리더들은 사례 깊고 시기적절한 경력개발계획에 참여하여 결정이 성에 대한 고정관념에 기초해 이루어지지 않도록 한다.

여성 임원급 리뷰에서 다루어지는 많은 이름들은 철저하고 시간 소모가 많은 교차 평가 프로세스에 의해 승진이 고려된다. 임원급 평가자들은 각 후보자의 성과와 리더십 기여도 평가를 독립적으로 수행한다. 각 부서장은 교차 평가자 역할을 수행할 비즈니스 리더들을 지명한다. 100여명에 이르는 교차평가자는 전세계에서 선발되고 성, 인종, 민족, 기능, 국적 등의 다양한 영역을 대표한다. 교차평가자들은 시간에 따라 계속해서 이동시키고 마지막 결과를 공동 대표를 포함한 패널들에게 보이는 역할을 수행하는 캡틴에 의해 조정된다. 네 달간의 리뷰 프로세스동안, 교차 평가자들은 후보자들의 동료를 대상으로 한 심층인터뷰를 바탕으로 매우 상세한 평가를 작성한다. 2006년에는 9400번이 넘는 인터뷰가 이루어 졌고 그 결과로 377건의 승진을 단행했다.

여성 임원급 리뷰는 연타 승계계획 세션과 다양한 직위에 대한 반년에 한번 열리는 리뷰와 긴밀히 연결되어 있다. 임원급 여성 리뷰의 중요한 요소는 후속 조치이다. 승진하지 못한 여성을 위한 개발 계획은 피드백과 개발, 리더십 훈련, 코칭, 멘토링의 다음 단계를 포함하고 있으며, 핵심적인 시니어에게 노출된 기회와 직무 이동을 늘려주며 업무를 확장시킨다.

중간관리자급에서는 부서의 경력개발 리뷰가 결국 임원급 여성 리뷰의

대상이 될 높은 잠재력을 가진 여성들을 선별한다. 경력개발 리뷰는 또한 경력 초기 단계에 있는 주니어 여성들의 필요성과 역량을 인지하는 것을 낮은 직급의 관리자들에게 훈련시키는 방법이기도 하다.

또한 여성의 승진을 보장하는 일련의 프로그램을 보면, 이 프로그램들은 모집 및 선발에서의 관리, 인력유지와 승진, 리더십 개발과 연대감 증가를 통해서 개발, 훈련, 멘토링을 시니어 여성과 파트너 관리이사 이하의 여성 모두에게 제공한다(임희정·양인숙·강민정, 2008).

## 다. 현대캐피탈

### (1) 회사개요 및 인력현황

현대캐피탈은 현대자동차 그룹의 일원으로 한국의 대표적인 자동차 금융 기업이자 소비자 종합 여신 전문 기업이다. 2003년 15조 3천억원의 취급액으로 국내 자동차 할부 금융의 70% 이상, 중고차 할부금융 및 오토리스 시장의 50% 이상을 점유하고 있다.

현대캐피탈은 ‘내심경영’과 ‘성장경영’의 경영방침을 바탕으로 수익성 추구 및 리스크 관리를 최우선으로 하는 종합 여신 금융 기업으로 성장하고 있으며, 오토리스 등 선진 자동차 금융 사업과 자동차 고객을 위한 소비자 금융으로 그 영역을 넓혀가고 있다. 특히, 2004년 하반기 세계 최고의 소비자 금융회사인 GE소비자금융(GE Consumer Finance)과의 전략적 제휴를 성공적으로 체결함으로써, 대규모 해외자본 유입을 통한 재무 건전성을 강화하고, Global Standard에 걸맞는 대외 신인도를 획득하여 부동의 국내 시장 지배력을 유지하는 동시에 세계 시장 도약의 강력한 기틀을 마련하였다.

2003년 11월에는 고객만족경영대상 고객서비스혁신 부문 최우수상을 수상하기도 하였다.

또한 한국능률협회컨설팅(KMAC)이 선정하는 ‘2009년 한국에서 가장 일하고 싶은 기업’의 신용카드/캐피탈 부문 1위에 오르기도 하였다(뉴스와이어, 2009).

## (2) 여성인재육성

여성인재육성과 관련된 것으로, 사내 여성 금융리더를 육성하는 ‘우먼스 네트워크(Women’s Network)’가 있다. 우먼스 네트워크는 대리급 이상 직원 중 여성의 비율이 10%에도 미치지 못하는 상황에서 여성인력의 능력을 개발하기 위해 2005년 9월 발족한 사내 금융 여성리더 육성을 목표로 하는 여성 네트워크이다.

현대카드·캐피탈의 우먼스 네트워크는 작년 9월 세계적인 산업·금융 복합 기업인 미국 GE의 여성 네트워크 프로그램 GEWN(GE Woman’s Network)을 벤치마킹해서 출범했다. 현재 GE는 현대카드와 현대캐피탈의 지분을 각각 43%씩 보유하고 있는 사업파트너로, 현대카드·캐피탈은 GE로부터 다양한 선진 경영기법과 문화를 벤치마킹하고 있다.

우먼스 네트워크는 한 달에 한 번씩 공식모임을 갖고 사내외 인사들로부터 강의를 듣는다. 주제에 특별한 제한이 있는 건 아니지만 마케팅·경영전략·리더십 등 일과 관련된 주제가 대부분이다. 매년 예산 기획안을 회사에 제출해 활동 범위에 따라 운영자금을 지원받고 있다. 또 최근엔 회원들을 대상으로 이화여대 경영전문대학원이 주관하는 각종 강의에 참여할 수 있는 기회도 주어졌다. ‘비즈니스 세션’, ‘코칭·리더십 스킬’ 등 다양한 역량강화 프로그램을 실시하고 있는데, 각 부서의 실장급 인사가 부서별 수행업무 또는 새로운 비즈니스 전략 등을 프레젠테이션 해주고, 내부 임원이나 외부 강사를 초청해 리더십 관련 강의를 듣기도 한다.

직장생활과 가정생활을 병행하는 데서 오는 고민을 나누는 것도 우먼스 네트워크의 중요한 역할이다. 또한 여성만을 위한 것이 아니라, 조직 내 남성 임원의 참여로 멘토링 프로그램을 진행하고, 우먼스 네트워크가 기획하는 역량 개발 프로그램에 남성 직원의 참여를 유도하면서 남성과의 ‘협력’적인 관계를 형성해 나가고 있다.

## 라. LG CNS

### (1) 회사개요

1987년 1월 14일 LG그룹과 미국 EDS가 50:50 합작으로 국내 최초의 SI 전문기업인 (주)STM을 설립하였고, 1999년 10월 소프트웨어 개발회사인 LG소프트(주)를 인수하여 현재 컨설팅에서부터 SI(System Integration), SM(System Management), BPO(Business Process Outsourcing), IT 아웃소싱 등 다양한 분야의 IT 서비스를 제공하고 있다. 2001년 12월 합작계약 종료에 따른 EDS측 지분 50%를 LG그룹이 인수하여 순수 국내 기업으로 탈바꿈함으로써, 사명도 LG-EDS시스템(주)에서 2002년 1월 현재의 이름으로 변경하였다.

본사는 서울시 중구 회현동 2가 10-1번지에 있고, 인천정보기술센터와 상암IT센터가 있다. 해외법인이 중국, 인도, 인도네시아, 유럽, 미주, 일본, 브라질 등에 있다.

전체 근로자 5,967명 중 여성은 1,153명으로 19% 정도이지만 동종 업계 및 LG그룹 내 최다 여성 임원(3명)과 여성 관리자(17.2%)를 유지하고 있으며, 여성 직원의 34.4%가 과장급 이상 관리자다. 또한 현재의 여성 고용률(21%)을 지속적으로 높여나가기 위해 신입사원 채용 시 면접위원 3~4명 중 반드시 한 명 이상의 여성 면접위원을 배치하도록 하고 있다. 이런 결과로 2006 남녀고용평등 우수기업 기업부문 대통령 표창을 받기도 했다(오마이뉴스, 2006).

### (2) 여성인재육성

LG CNS는 2002년부터 국내 대기업 최초로 능력과 성과에 따른 완전 연봉제를 실시해 왔다. 이는 성별과 상관없이 철저히 능력과 성과에 따른 평가와 차등 보상을 약속하는 것이다. 이런 기업문화 속에서 우수한 여성인력의 장기 근속과 능력 향상이 회사에 기여하고 있다고 볼 수 있다. 이로 인해 여성 직원들의 회사에 대한 충성도와 자부심 또한 높은 수준이다.

또한 인사관리에 있어서도 남녀 모두에게 평등한 기회를 보장하고 있다. LG CNS의 여성들은 관리자 승진 시 남성 승진자와 동일하게 리더십과 조직 운영 등 관리자 교육을 수강한다. 또 이화리더십 과정, GEMBA, LG MBA 등 여성 관리자 수강 비율도 24%에 달할 만큼 여성 관리자들이 충분한 교육 기회를 갖고 있다(오마이뉴스, 2006).

회사의 인력 90% 이상이 전문적인 시스템 분석, 설계, 구축의 업무를 수행하는 SE(System Engineer)로 이루어진 LG CNS는 텔레마케터나 고객 상담직과 같이 여성을 선호하는 직군이 없는 회사다. 그럼에도 높은 수준의 여성인력을 보유하게 된 것은 창립 당시부터 ‘능력’과 ‘실적’중시의 기업문화를 일관되게 유지해 온 까닭이다.

최고의 고객서비스를 위해서는 뛰어난 인재가 필요하고 인재를 확보하기 위해서는 진정한 성과주의 문화 정착이 필수적이라는 것이 LG CNS 창사이래 중요한 인사방침이 되어 왔기 때문에 지금껏 ‘최고의 성과에 최고의 대우’를 약속하는 ‘성과주의 인사제도’를 추구하고 있다. 이를 밑거름으로 현재까지 여성인력 차별 대우가 없는 전통이 지켜져 왔다.

그로 인해 2001년 업계 유일의 여성상무 배출에 이어 올해 여성임원2호를 배출하였으며, 특히 외부 영입이 아닌 여성인력을 자체적으로 육성, 내부 승진시켰다는 점이 돋보인다. 특히 기술연구부문 이숙영 상무와 인사/경영지원부문 설금희 상무는 모두 내부 승진 케이스로 탄탄한 실력을 인정받으며 빠른 속도로 승진해 타 직원의 롤모델이 되고 있는 대표적 케이스이다.

이숙영 상무는 지난 1989년 경력사원으로 입사, 부장 승진 후 불과 1년 만에 수석직급을 건너 뛰고 바로 임원으로 승진하여 업계에서 화제가 되었다. 설금희 상무는 지난해 자체 영업 인력을 가진 사업부를 이끄는 SI업계 최초의 여성 사업부장으로서 2년 동안 활약하며 새로운 시장 개척과 도전적인 목표를 달성한 성과가 인정되어 올해 임원으로 승진했다.

하루가 다르게 급발전하는 IT 업계, 신속하게 대응할 수 있는 기술력과 앞선 아이디어가 승부를 결정짓는 상황에서 LG CNS의 여성인력 활약이 두

드러지고 있는 까닭은 남녀를 구분하지 않는 오직 ‘성과’중심의 인사제도가 있었기 때문으로 볼 수 있다(여성과 정책, 2004 여름호).

## 마. CJ제일제당

### (1) 회사개요

1953년 삼성 그룹 최초의 제조회사로 제일제당공업주식회사가 설립되어 우리나라 최초로 제당 사업이 시작되었다. 이 회사가 오늘날 CJ제일제당의 모체이며, 이후 사료, 식품, 그리고 의료 제약 제품, 화장품, 그리고 엔터테인먼트 등 광범위한 사업 영역으로 다각화를 이루고 CJ그룹을 구축하게 되었다. CJ그룹은 1997년 4월 삼성 그룹과 공식적으로 분리를 하였으며, 2007년 9월 기업 분할을 통하여 CJ제일제당주식회사가 출범하게 되었다. CJ제일제당은 현재 중국, 인도네시아, 홍콩, 필리핀 등에 해외 법인을 두고 있는 명실공히 한국 대표적인 다국적 기업이다. CJ제일제당은 기존에 영위해 왔던 식품 및 사료, 제약 및 바이오 등의 사업 자체에 모든 역량을 집중해, 해당 업계를 이끄는 선두 기업으로, 세계 시장에서 인정받는 글로벌 기업으로 도약할 수 있게 되었다.

CJ그룹의 로고는 건강, 즐거움, 그리고 편리를 각각 상징하는 세 개의 색깔로 구성되어 있다. 이는 CJ그룹의 핵심 사업본부들의 특성을 표현하는 것이기도 한데, 건강은 제일제당 위주의 제조업을, 즐거움은 엔터테인먼트나 CGV 영역을, 그리고 편리는 홈쇼핑 분야의 가치들을 각각 반영하고 있다(CJ 홈페이지).

현재 CJ그룹의 과장급 이상 여성 간부 비율은 11.4%로 세계 최고 수준을 자랑하며, 오랜 제조업 역사를 가지고 있는 CJ제일제당만 봐도 여성 간부 비율이 2002년 3.1%에서 2009년 현재 8%로 크게 증가한 상태다. CJ그룹은 올해 초 그룹 임원인사에서 30대 그룹 최초로 여성 계열사 대표(CJ엔터테인먼트 김정아 대표)를 탄생시키기도 했다(K모바일, 2009).

## (2) 여성인재육성

CJ제일제당의 “유연함”과 “강함”의 문화적 가치는 여성 인재 육성에 다음과 같이 잘 반영되고 있다.

### ① “강함”의 가치

#### 선발

CJ의 “강한” 여성 양성은 엄격한 선발에서부터 엿볼 수 있다. 주요 선발 기준은 CJ의 11가지 역량을 기반으로 평가하는 역량 면접과 더불어서, Business 상황에서 실제 의사결정을 내리게 하여 CJ의 문화적 가치에 부합되는 결정을 내리는지를 평가한다. 이러한 엄격한 선발 기준을 통하여 “강한” 인재의 토양을 마련하고 있다.

CJ제일제당의 신입사원 채용은 상, 하반기에 대졸자들을 대상으로 하는 방식과 인턴제를 통하여 선발하는 방식을 활용한다. 전체 인력 중 여성 인력 채용 비율이 점차적으로 증가하고 있어 최근 3년 차료를 보면 여성 인력 채용 비율이 30%를 초과하고 있다. 이 중에서도 연구개발(55%), 마케팅(41%), 경영지원(35%)에서의 여성 채용이 두드러진다. 이러한 지표들은 단순히 여성 종업원의 수가 증가하고 있음을 넘어서서, 전문성을 갖춘 여성 인재가 많이 선발된다는 것으로, 이는 장기적으로 볼 때 회사 핵심 인력에서의 여성의 증가를 예측하는 지표가 될 수 있다.

한편, 수시채용을 통한 경력직의 채용이 증가되고 있는 추세이다. 경력직에 있어서도 여성 지원자들의 지원과 채용이 높게 나타나고 있는데, 약 40% 이상의 경력직이 여성으로 채워지고 있다. 경력직은 신입사원과는 달리, 시장을 통하여 입증된 능력과 성과 위주로 선발된다는 점에서, 경력직에서 여성 채용의 증가는 “강한”여성을 지향하는 조직의 가치를 엿볼 수 있게 한다. 여성 임원은 현재 한 명(총 57명 중)인데, 이 여성임원도 외부에서 충원된 경우이다.



### “강한” 목표형 관리

CJ제일제당이 지향하는 “강한” 조직문화는 여성인력 양성에 있어서 단순히 시장 변화에 맞추어가는 수동적인 모습을 보이기보다는 단계적인 목표를 설정하여 적극적으로 추진하는 모습에서도 잘 나타난다. 우선, CJ제일제당의 직급제도를 보면, 제조와 R&D 분야를 제외한 사무직군은 G1~G7로 구분되는 직급 구조를 갖는다. 일반적으로 대졸사원이 지원하게 되는 직무는 G3에서 시작하는데, 일반적인 직급 구조에 준하여 본다면, G4는 대리, G5는 과장, G6는 차장, G7은 부장 정도에 해당한다.

CJ제일제당에서는 향후 그룹을 책임지고 리드할 수 있는 핵심인재 양성을 통하여 경영진으로 육성되는 제도와 더불어, 전문 기능분야에서 국가대표급 인재(Top Talent)를 양성하는 프로그램이 실행되고 있다. 이 제도는 주로 G5부터의 인재들을 대상으로 하며, 매년 130명 정도의 인재들이 이 풀로 선발된다. 이 중에서 여성의 비율은 10명 정도로 약 10%에 육박하고 있다. CJ제일제당은 또한, 2010년까지 G5~G7 리더급의 50%를 여성 인력으로 양성하겠다는 ‘강한’ 목표를 갖고 있다.

CJ제일제당의 “강한” 문화적 가치는 엄격하고 객관적인 평가에서도 드러난다. 평가는 세 부분으로 나누어지는데, 업적평가는 목표에 의한 관리(MBO)에 의한 방식으로 목표를 달성했을 경우에 인센티브 형식으로 제공된다. 반면 역량 평가는 역량 모델에 준하여 이루어지는데, 이는 주로 승진의 기준이 되며 직무 기술을 배양하기 위한 훈련으로 이어진다. 그리고 성과 평가는 연봉 인상의 기준으로 적용되고 있다. 이러한 평가 기준의 적용에 있어서 남녀간 차이는 있을 수 없다. 이러한 시스템은 오히려 강한 여성을 육성하고 또 강한 여성이 성공하고 만족하게 되는 풍토를 마련한다고 하겠다.

CJ그룹에서는 2013년까지 그룹 전체의 간부 리더급의 30%를 여성 인력으로 육성한다는 목표를 갖고 있다. 제조업의 특성으로 인하여 다른 계열사에 비하여 여성 인재의 육성이 수월하지는 않는 환경에 놓여있는 CJ제일제당에서는 이러한 그룹차원의 계량적 목표를 고려하면서도 적극적으로 그러

한 가치를 구현하기 위한 나름대로의 방안 모색이 가장 큰 현안 중의 하나이다.

## ② “유연함”의 가치

### “유연한” 리더십

CJ제일제당에서는 조직 문화적 가치에 매우 걸맞는 리더십 시각을 갖고 있다. 모든 간부급을 대상으로 하는 Leaders' workshop을 매년 개최하는데, 2008년의 주제가 바로 ‘다양성 리더십’이었다. 여성, 남성의 리더십 뿐 아니라 다양한 차이를 아우르는 리더십에 대한 논의 및 전략을 통하여, 남녀 구분에 기반하는 리더십 보다는 다양한 스타일의 리더를 육성하려는 “유연한” 조직 문화를 잘 반영해주고 있다고 하겠다.

### 자기주도형 분위기

CJ제일제당에서는 ‘자기주도성’이 강조된다. 출퇴근시간이 자유로운 분위기, 자유로운 복장 등도 그러한 예이며, 또한 교육, 개발에 있어서도 구성원 스스로가 주체가 되는 자기주도적 교육이 매우 강조되고 있다. 따라서 여성 스스로 성장하려는 욕구, 그리고 전문성을 함양하려는 비전을 갖고 있는 경우에 매우 적합한 조직 문화라고 하겠다.

이러한 자기주도적 모습은 멘토제도에서도 잘 나타난다. 유연하고 강한 문화에서 성별 구분에 집착한다는 것은 부적절하다. 여성의 멘토는 여성이 되는 것이 좋다는 일반적인 관행에서 벗어나, CJ제일제당은 남녀 구분 없이 자율적으로 원하는 사람을 멘토로 지정하는 방식을 활용하고 있다. 신입 사원들의 경우에는 선배들에 대한 정보가 부족하기 때문에 회사에서 적절한 멘토를 지정해주는 방식을 따르고 있지만 우수인재 풀에서의 멘토는 성별의 구분없이 본인이 희망하는 사람을 정하고 있다. 이러한 멘토의 선정 방식은 자기주도형의 관리 철학의 표현으로 볼 수 있다.

### 지원 시스템

남녀간에 차별을 두지 않고 공정하게 강한 여성을 육성하는 데에 있어서, 여성들이 기량을 펼칠 수 있도록 지원 시스템의 활용은 매우 중요한 요소이다. 우선, 여성 네트워크를 위한 ‘푸른 소리회’가 그 예이다. ‘푸른 소리회’는 지역별로 구축이 되어 그 활동 영역은 지역별로 차이가 큰 편이다. 그러나 전반적으로 여성들의 의견을 회사측에 전달하는 중요한 역할을 하는데, 예를 들어 회사의 복리 후생제도를 개선하는 데에 있어서 여성들의 의견을 개진하는 공식 통로의 역할을 하고 있다.

이러한 구체적인 지원제도에 더하여, CJ제일제당에서는 여성 인력 강화를 위하여 체계적인 접근을 하고 있다. 여성 인력 근무 만족도 조사를 회사 내에서 수시로 하고 있을 뿐 아니라 2005년의 여성 마케터 만족도 제고를 위한 프로젝트, 2006년의 여성인력 조직 만족도 제고 방안에 대한 프로젝트, 그리고 2007년의 CJ그룹 여성인력 강화전략 등 각종 프로젝트들이 추가로 확대되어 지속적으로 연구되고 활용되고 있다.

## 바. 현대중공업

### (1) 회사개요

현대중공업은 1972년 조용한 어촌마을에서 창조와 개척정신으로 조선사업을 시작하여 세계에서 가장 많은 선박을 건조하는 세계최대의 조선회사로 성장, 한국을 세계1위의 조선대국으로 이끌었다. 조선사업을 통한 축적된 기술로 해양, 플랜트, 엔진기계, 전기전자시스템, 건설장비사업에도 진출하여 세계적인 종합중공업 회사로 성장, 국가 경제발전에 기여하고 있다.

현대중공업의 종업원은 약 2만 5천 여 명 정도이고, 미국 휴잇 어소시에츠사(社)로부터 '2009년 한국 최고의 직장'에 선정되기도 하였다.

현대중공업의 여성 근로자는 2008년 기준 총 4만 7천여 명(사내 협력사 포함)에 달하는 직원 가운데 3천700여 명으로, 전체의 7.8%를 차지하고 있다(뉴스와이어, 2008).

## (2) 여성인재육성

울산시(시장 박맹우)와 현대중공업(주)(대표이사 최길선), 울산여성인력개발센터(관장 최경란)는 24일 오전 시청 3층 상황실에서 '여성 일자리 제공 업무 협약(MOU)'을 체결했다.

협약서에 따르면 울산시는 사업추진 관련, 행정적 지원에 적극 나서고 울산여성인력개발센터는 일정한 자격을 갖춘 자 중 조선 분야에 취업을 희망하는 여성을 모집, 선발해 취업대비 교육을 실시, 현대중공업에 직업훈련을 의뢰하기로 했다.

또한 현대중공업은 의뢰한 여성인력에게 조선CAD(설계) 직업 훈련을 실시하여 자사 및 협력사 등에 채용 알선키로 했다. 훈련 과정 및 훈련기간은 연 1회 이상 매회 3개월 이상 과정으로 실시된다. 한편 이날 업무협약 체결과 관련, 오는 2009년부터 상·하반기로 구분, 현대중공업 기술교육원에 여성인력 각각 20명씩 입교, 교육이 이뤄지고 있다(뉴스울산, 2008).

## 4. 남녀고용평등 우수사례

남녀고용평등의 대표적인 기업사례로는 씨티그룹, 삼성 SDS, 존슨앤존슨, 후지쯔텐 등이 있다.

### 가. 씨티그룹(Citigroup)<sup>9)</sup>

#### (1) 회사개요

씨티그룹은 미국에 있는 세계 최대급 상업은행인 씨티은행(Citibank)의 지주회사이다. 1976년 씨티코프를 모회사로 하고 씨티은행은 그 자회사가 되었다. 1998년 트래블러스를 합병하였으며, 같은 해 씨티그룹으로 사명을 변경하였다. 주요 업무로는 증권투자·외환업무·신탁업무·경영상담 등이 있다

9) 노동부(2006)의 「선진기업고용평등사례집」을 발췌, 재구성하였음.

씨티은행은 1928년 무담보대출과 투자신탁 도입, 1977년 자동은행거래기 서비스 등을 세계 최초로 시행하는 등 세계금융 발전에 주도적인 역할을 해왔다. 특히 1998년 10월 8일 모회사인 씨티코프(Citicorp)와 보험·증권업의 트래블러스(Travelers)가 합병되면서 초거대 금융그룹으로 탄생하였다. 2008년 현재 전 세계 140개국에 약 16,000개의 지점, 322,000명의 직원을 고용하고 있다. 미국 본사는 남성 64,844명, 여성 80,794명, 총 145,938명으로 사원 중 여성의 비율이 55.4%가 된다.

지속적인 고용평등 정책으로 여성이 일하기 좋은 100대회사(美 Working Mom誌, 2000~2004), 소수자를 위한 50대 기업(Fortune誌, 2003~2004), 다양성을 실현하고 있는 50대 기업(Diversity誌, 2003~2004)상을 수상하였다. 지사별로는 시티그룹 영국지사가 스톤월 직장 평등지수 (Stonewall Workplace Equality Index)에 2위로, 시티은행 체코지사가 남성과 여성의 동등한 기회 부문 최고기업(The Best Company With Equal Opportunities For Women And Men) 3위로 선정되는 등 다양성과 여성친화경영에 있어 탁월한 모범을 보여왔다.

한국에는 1967년 진출한 이래, 1977년 외국은행 최초로 부산광역시에 지점을 설치하였고, 1986년에는 소비자금융 업무를 개시, 1989년 개인금융 업무를 시작하였으며, 2005년 2월 한미은행을 인수하였다. 2004년 현재 자산 52조, 수익은 2,477억원에 이르고 있다. 1998년부터 2003년까지 6년간 한국생산성본부고객만족도조사에서 1위를 차지하는 등 우리나라 은행계의 발전에도 영향을 끼치고 있다(노동부, 2006).

## (2) 남녀고용평등

씨티그룹은 70년대부터 직원의 60~70%를 여성으로 뽑아 키워왔다. 이와 같은 현상은 금융계라는 특수한 시장 배경이 여성들의 우수한 외국어 구사 능력뿐만 아니라 섬세함 등을 요구했기 때문이라고 볼 수 있다.

씨티그룹은 2004년 기준, 전 세계적으로 직원의 54%가 여성이며 미국의 경우에는 총 직원의 56%가, 이사회의 13%가 여성이다. 한국씨티은행의 경

우 여성 비율은 48%에 이르고 있다.

#### ① 고용평등 정책의 배경

##### 고용평등 정책 역사

수많은 나라에서 다양한 인종과 배경의 직원들로 구성된 씨티그룹은 각 회사별로 이미 존재하고 있던 여러 고용평등 정책을 하나로 통합하는 거대 작업을 2000년부터 실시하였다. 2000년도 연례 보고서에서 당시 CEO였던 켄디 와일이 “우리가 세계적인 기업이라는 견지에서, 다양성이 포용되는 일터를 중시해야 합니다”라고 공표하고, 이어서 전사적인 차원에서 직원들에게 인터넷 사이트와 홍보용 비디오를 통한 커뮤니케이션이 실시되면서 그 형태를 갖추게 되었다.

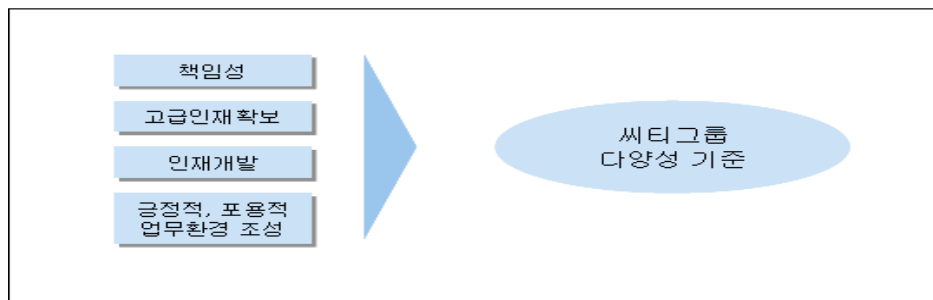
##### 고용평등의 의미 및 정책 방향

씨티그룹은 인수합병으로 인한 복잡한 역사 속에서 윤리강령의 기본 틀을 유지해 왔다. 고용평등의 중요성은 공정한 채용 및 다양성 항목에서 다음과 같이 제시된다.

공정한 채용 및 다양성
씨티그룹은 직원의 다양성이 씨티그룹이 세계적인 조직으로 성공할 수 있기 위한 불가결한 요소이다. 씨티그룹은 다양한 지원자 중에서 가장 재능 있는 사람을 채용하여, 계발시키고, 그와의 관계를 지속시키고자 한다. 씨티그룹에서의 발전은 재능과 업무성과를 기본으로 하고 있다. 당사는 공정한 고용기회를 제공하며 공정한 채용관행 및 차별금지법령조문과 정신을 준수할 것을 확실히 약속한다. 또한 차별 또는 희롱에 대한 고충을 제기한 개인에게 가해질 수 있는 보복을 금지하고 있다.

위와 같이 씨티은행은 고용평등 기회를 실천하고 있는 사업장으로서 성별이나, 나이, 인종, 신체조건, 국적, 종교 또는 기타 법률상의 보호 기준에 따른 일체의 차별 정책을 실시하지 않는다. 즉 입사지원자들은 오직 자신이 보유하고 있는 적정 자격 요건과 성공적인 직무 수행에 필요한 개인적 역량에 대해서만 평가되며 각자의 직무 분야별로 평등한 승진 기회를 보장받을 수 있다.

선택의 고용주가 되기 위해서 씨티그룹은 전 세계 사업부에게 다양성 기준을 크게 4가지 제시하였다. 이는 경영진의 책임성, 고급인재의 확보, 인재개발, 그리고 긍정적이면서 포용적인 업무 환경 조성이 공통기반이다.



〈그림 Ⅲ-8〉 씨티그룹 다양성 기준

첫째, 경영진 및 각 사업부가 다양성 전략 수행에 대한 책임의식을 갖는다. 상위 책임자들은 담당 사업부별로 다양성 정책을 수립하고 전파한다. 그들은 개인적으로 연수, 멘토링 그리고 네트워킹에 관여하였고 그 결과, 2004년에 162개의 다양성 관련 보고가 실시되었다. 상위 책임자의 고과에 포함되는 다양성 관련성과는 매 분기별로 CEO와 이사회에 보고된다.

둘째, 모든 직급에 있는 직원들의 다양성을 장려한다. 씨티그룹은 다양한 배경의 직원들을 모집하여 차별화되고 경쟁력 있는 인적자원을 형성하고자 한다. INROADS나 SEO Career처럼 소수계층의 학생들을 지원하는 인턴 프로그램 및 미시건 여성 리더십 협회, 스템 여성경영자 회의 그리고 와튼 여성경영자 회의와 같은 단체를 통해 우수한 인력의 확보를 위해 노력한다.

셋째, 인재개발은 주로 멘터링 프로그램을 통해 실천하고 있다. 그 외 여러 외부 단체와 협력을 하여 직원들이 필요한 정보나 교육을 받을 수 있도록 지원한다.

마지막으로 씨티그룹은 긍정적이면서 다양성이 포용되는 일터로 만들기 위해서 서로 존중하는 일터(RAW: Respect At Work) 교육, 직원 소리듣기(VOE : Voice of Employee) 설문조사 그리고 21개의 직원 네트워크를 운영

하고 있다.

## ② 고용평등을 위한 인사 운영

### 채용

기업이 성공하기 위해서 훌륭한 인재들을 채용하는 것이 중요하다는 것을 씨티그룹은 오래 전부터 강조해 왔으며 또한 실천에도 앞장섰다. 채용담당자 중 고용평등만을 전담하는 담당자를 선정하여 채용 과정에서 인종·성별·성적취향 등에 따른 차별이 없도록 모니터링을 하고 있으며, 여러 씨티그룹 직원 네트워크와 협력하여 최적의 채용 프로세스와 고용평등 전략을 추진하도록 하고 있다.

또한 씨티그룹에서는 경영 대학원 출신의 MBA 학위 이수자를 위한 국제 채용 프로그램을 운영하고 있다. 매년 10월 주요 해외 10위권 MBA 대학에서 개최되는 공개 채용 행사를 통해 기업금융, 소비자금융 부문으로 나누어서 MA(Management Associates)로 채용을 한 후 일정기간 동안의 교육과 직무순환을 거친다. 이들은 다양한 사업 분야별 순환 교육 과정을 통한 속성진급 코스(Fast Track)를 거쳐 핵심부서에 배치 받게 된다. 한국의 경우 매년 10~20명 정도 채용이 되는데 여성의 비율은 약 20~30% 정도를 차지한다. 여성인력은 별도로 'Women for Hire' 채용 박람회에 참여하여 2003년 5명의 컴퓨터공학, 정보통신, 재무 그리고 마케팅 전문 여성인력을 채용하였다.

한국씨티은행에서는 졸업 예정자인 4학년 재학생 또는 대학원생을 대상으로 2개월간 여름 및 겨울 인턴십을 매년 실시하고 있다. 이들은 인턴십 기간 동안 실제 업무를 맡아 은행생활 전반에 대한 교육을 받는데, 추후 입사 지원시 인턴십 경험자들에 대해서는 우대를 하여 우수인재 확보에 노력하고 있다. 인턴들의 성비율은 여성이 30~40%를 차지하고 있다.

### 승진

2004년도에는 전 세계적으로 경영진 중 3분의 1이 여성이었다. CFO로는 셀리 그러책이 임명되고, 이사회에서도 여성이 임명되었다. 한국씨티은행에



도 이사진은 내국인 6명, 외국인 8명의 기존 비율을 그대로 유지하며 첫 여성 사외이사가 영입되었다.

#### 다양성 교육 (Diversity Training)

서로 존중하는 일터(RAW : Respect At Work)라는 씨티그룹의 다양성 교육은 2003년부터 인터넷을 통한 사이버 교육으로 실시되었는데, 경영위원회의 반 이상이 교육을 이수하였다. 아시아의 경우 2003년에 10,000명이 다양성 프로그램에 참여를 하는 모습을 보였고, 미국·영국·남미·서유럽의 경우 2003년 33,756명, 2004년에는 40,000명 이상의 직원들이 교육을 이수하였다. 결국 2004년에는 전 직원이 100% 참여를 달성하는 놀라운 성과를 보였다.

#### 비정규직 전환제도

금융권의 특수한 성향 중 하나로 기업 내 여성 직원의 비율이 타 업계보다 월등히 많다는 것이다. 그러나 대부분의 여성인력은 텔러나 단순 사무직에 편중되는 경향이 있다. 실제로 한국씨티은행의 비정규직과 정규직의 성분포를 보면 거의 38%의 여성 직원들이 비정규직 직원이다.

예전 단순 직무를 맡던 비정규직 직원들이 점차 직무 확대가 되면서 업무 영역이 확장되자 한국씨티은행에서는 비정규직 직원 중 우수한 직원에 대하여 매년 2번 정규직 전환 시험 및 면접 절차를 통하여 10%범위 내에서 정규직으로 전환하는 제도를 실시하고 있다(노동부, 2006).

## **나. 삼성 SDS<sup>10)</sup>**

### **(1) 회사개요**

1985년 5월 삼성데이터시스템(주)으로 설립된 삼성SDS는 1989년 9월 삼성네트워크 서비스 사업을 시작하였고, 1995년 6월 PC통신 유니텔(UNITEL)의 시범 서비스를 시작하였다. 1997년 4월 현재의 회사명으로 명칭을 변경

---

10) 노동부(2006)의 「선진기업고용평등사례집」을 발췌, 재정리하였음.

하고, 2000년 정보통신본부를 분할하여 유니텔(현재 삼성네트웍스)법인을 설립하여 오늘에 이르고 있다.

주요 사업은 시스템 통합구축 서비스의 판매, 컴퓨터 및 통신기기를 이용한 정보자료처리 및 정보통신 서비스업, 소프트웨어의 개발·판매·임대업, 정보통신 서비스업, 컴퓨터와 이에 관련되는 기기의 판매·임대업, 정보처리기술에 관한 전문직 서비스, 교육훈련 서비스 및 컴퓨터학원 운영 등이다.

서울 본사 외에 창원, 부산, 대구, 미국 산호세, 일본 도쿄, 중국 등지에 사무소가 있다. 2004년 12월 말 현재 직원 7,085명, 매출 1조 7704억원, 당기 순이익은 800억원에 이르고 있다.

삼성SDS는 2001년 아시아 월스트리트 저널과 휴잇 어소시에이츠가 선정한 아시아 최고의 직장에 뽑혔으며, 2005년에는 노동부 선정 남녀고용평등 우수기업 대통령상을 수상하였고, 한국능률협회컨설팅이 주관한 한국에서 가장 존경받는 기업 정보기술서비스 분야 1위로 선정되기도 하였다(노동부, 2006). 2002년에는 '가장 존경받는 지식경영기업'인 'Asian Make'를 수상하여, 2005년에는 한국 능률협회컨설팅이 선정한 '한국에서 가장 존경받는 기업' 16위에 선정되기도 하였다(여성부, 2006).

여성인력 채용비율은 2002년 18%에서 2004년에는 34%로 급증했으며, 특히 신입채용비율은 2004년 40%를 상회하고 있다.

## (2) 남녀고용평등

### ① 여성인력 고용 현황

삼성SDS는 1993년 처음으로 대졸 공채를 통해 여성인력을 채용하기 시작하였으며, 2000년 들어 삼성의 여대졸 신입 사원 채용은 전체의 15%를 넘어섰고, 지난해에는 1800명(27%)을 뽑아 삼성전자·삼성SDS를 비롯한 전 계열사로 뻗어나갔다. 올해는 그룹 사상 최초로 2000명 이상 뽑아 30%를 달성한다는 목표다. 2004년에는 전체 채용 인력의 40%인 150명을 여성으로 배정했고, 삼성전자도 29%인 1100명을 여성으로 뽑았다.

이에 따라 대졸 여성 인력은 1993년 3%에 지나지 않았으나 2004년 11%

인 6900명으로 늘어났다. 연구개발(R&D) 분야에 1,800명(27%) 정도가 일하고 있으며, 경영 지원(1,770명, 26%), 기술(1,350명, 20%), 마케팅(1,300명, 19%)에서 일하고 있다. 이공계 육성 차원에서 R&D·기술·디자인 분야에서 여성 채용이 늘어나면서 이공계 출신이 전체 여성 인력의 63%(4,300명)을 차지하고 있다. 석·박사 출신도 1500명이나 된다(한겨레, 2004. 6).

회사의 지속적인 개선 노력으로 인해 여성관리자의 경우 2002년 130명(5%)에서 2004년 309(9.1%)명으로 큰 폭의 증가가 이루어졌다. 동일 직종 및 직급의 급여체계에 남녀의 차이가 없으며, 개인 능력에 따라서만 연봉에 차이가 있다(노동부, 2006).

## ② 고용평등 정책의 배경

### 고용평등 정책의 역사

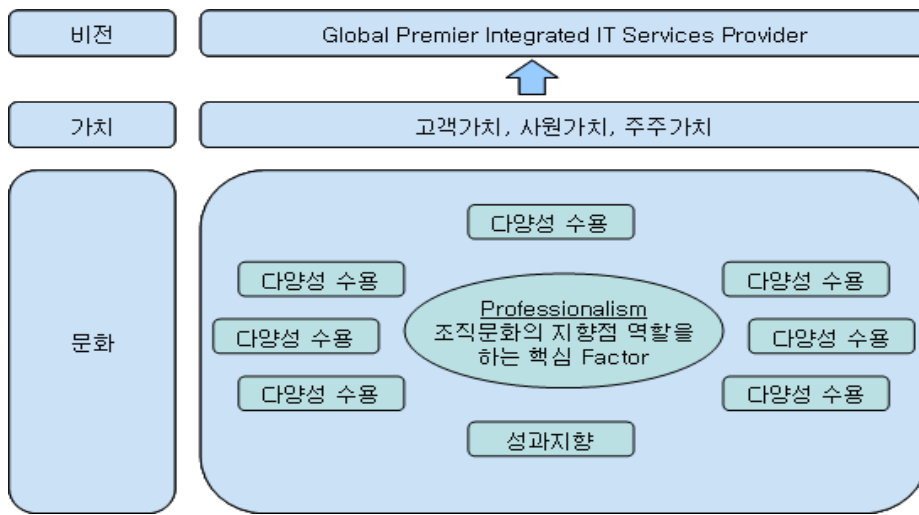
삼성SDS는 국제화 시대에 걸맞는 글로벌회사로 성장하기 위해서는 여성 인력 양성이 무엇보다 중요하다고 인식하고 특히 창의성이 강조되는 IT서비스 업종에서 섬세한 여성인력의 필요성은 더욱 증대될 것이라는 확신 하에 여성인력의 확충을 위해 꾸준히 노력해 왔다.

90년대 초반부터 본격적으로 채용한 여성인력은 현재 간부로 성장하여 많은 역량을 발휘하고 있고, 또한 그 필요성이 점점 커지고 있다. 그러나 이전까지의 조직문화와 여러 가지 제도들이 여성인력을 고려한 내용이 아니었기 때문에 좀 더 여성인력이 업무에 전념할 수 있도록 ‘여성’으로서, ‘모성’으로서의 차이를 인정할 수 있도록 회사차원에서 노력을 하게 되었다.

### 고용평등의 의미 및 정책 방향

삼성SDS에서 고용평등의 의미는 ‘2010년 세계 10대 IT서비스 기업’으로 도약한다는 목표아래 변화의 좌표로 제시한 ‘프로웨이(ProWay)’에서 찾을 수 있다(<그림 III-9> 참조). ‘프로웨이’에서는 회사가 추구하는 가치를 실현하기 위해 ‘다양성 수용’을 지향해야 할 조직문화의 하나로 규정하고 있는데, 이 ‘다양성 수용’ 문화는 남녀고용평등 정책의 기초가 되고 있다. 이러

한 조직문화를 바탕으로 삼성SDS는 ‘차이는 인정하되, 차별은 배제’하고, 성별보다는 성과와 능력에 따라 평가하는 성과주의 문화의 정착을 통해 고용평등을 달성하고자 한다.



〈그림 Ⅲ-9〉 삼성SDS의 프로웨이

이를 달성하기 위한 전략으로 앞으로 우수 여성인력을 실무가 아닌 관리자로 적극 육성한다는 계획을 가지고 있으며, 이를 위해 여성인력 교육에 많은 노력을 기울이고 있다. 실제로 해외 장기 연수 대상자 중 21%를 여성인력이 차지하고 있다.

위와 같은 남녀고용평등 정책은 경영층의 강력하고 적극적인 의지로 진행이 되어, 특별히 큰 장애는 없었으나, 일부 남성 직원들의 ‘역차별 논란’과 특별한 배려를 꺼려하는 여성인력들의 인식이 있었다. 그러나 직원 대상 교육을 통해 여성인력을 의도적으로 확대하고 배려하는 것이 필요하다는 생각이 확산되면서 이는 자연스럽게 해소되었다. 현재는 남성 직원들의 여성인력에 대한 인식이 긍정적으로 변화하였으며, 여성인력의 조직 내 적응도와 직무만족도가 현저히 증가하였다.

### ③ 고용평등을 위한 인사 운영

#### 승진

삼성SDS는 조직별 승진심사위원회를 두고 있으며, 심사위원회에는 반드시 여성위원이 참석하고 있다. 2004년도의 경우 여성 승진비율은 전사 평균 승진을 91.4% 보다 높은 83.1%를 기록하였다.

임원승진 시에도 남성과 동등한 대우를 해 이미 9년 전 업계최초로 여성 임원을 배출했고 올 1월에는 1명의 상무 승진 및 1명의 해외 영입을 통해 현재 2명의 여성임원을 보유하고 있다.

#### 여성인력 정책 담당자

삼성SDS는 인사팀 내에 여성인력과 관련된 제도와 정책을 수립하는 담당자를 두어 여성관련 문제를 집중적으로 관리하게 하고 있다. 담당자는 채용·승진·배치·경력개발 등의 인사관리 과정에서 나타날 수 있는 고용평등 이슈를 해결하고, 고용평등을 위한 제도와 프로그램 설계를 기획·지원한다. 이는 여성관련 정책을 일관성 있게 추진하고 체계적으로 관리할 수 있도록 하고 있다(노동부, 2006).

## 다. 존슨앤존슨(J&J)

### (1) 회사개요

1886년 미국의 로버트 우드 존슨(Robert Wood Johnson)은 그의 두 형제인 에드워드 미드 존슨(Edward Mead Johnson), 제임스 우드 존슨(James Wood Johnson)과 함께 뉴저지주 뉴브런즈윅에 J&J를 설립, 외과용 부패방지 드레싱을 생산하기 시작했다. 이후 사업을 소비자용품, 제약, 의료기기 등 세 가지 전문분야로 확대하여 현재는 세계 180여 개국에서 12만 여명의 사원을 보유하고 매출은 473억 달러, 당기순이익은 85억 달러에 이르는 세계적 거대기업으로 성장하였다.

J&J는 미(美) ‘Working Mom지(誌)’ 창간 이후 지금까지 ‘여성이 일하기 좋은 10대 회사’에 계속 선정되었다. 2000년도에는 미국의 인터넷 기반 리

서치 회사인 해리스 인터랙티브와 인지도 연구소가 공동으로 연구한 기업 이미지 조사에서 1위를 차지하였다. 그리고 2005년도에는 ‘Banon지(誌)’에 의해 가장 존경받는 기업에 선정되었다.

1983년 J&J는 한국시장에 진출하였는데, 소비재와 일회용 콘택트렌즈 부문의 (주)한국존슨앤존슨, 진단·치료기 등을 판매하고 있는 (주)한국존슨앤존슨메디칼, 제약부문의 (주)한국얀센시락, 비전케어 등의 J&J가족회사가 한국인의 건강증진을 위해 노력하고 있다(노동부, 2006).

## (2) 남녀고용평등

### ① 고용평등의 의미 및 정책 방향

J&J에서 고용평등의 의미는 나이·성별·인종·종교·국적·신체적 특징·성적 취향·사고방식·성장 배경 등의 외적 및 내적 특성을 넓게 포괄한다. 어떤 특성들은 표면적으로 금방 드러나지만, 내부적인 성향 및 사고의 차이는 바로 파악되기 어렵다. J&J는 이렇게 다양한 고용평등을 포용하는 환경을 조성하여 개개인이 최대한 역량을 발휘할 수 있도록 장려한다. 왜냐하면 모든 형태의 차별과 편견이 배제된 조직에서만 발전과 혁신이 이뤄질 수 있고, J&J의 다양한 구성원 역량이 전 세계 다양한 소비자를 이해하여 급변하는 시장의 요구에 대처할 수 있다고 믿기 때문이다.

J&J의 고용평등 정책은 경영이념인 ‘우리의 신조’에 나타난 직원에 대한 책임을 기초로 한다. 직원에 대한 책임 중 가장 중시되고 있는 것은 바로 ‘인간존중’이다. 능력에 맞는 균등한 기회의 보장, 가족 친화적 근무환경 마련도 모두 인간존중의 정신에서 자연스럽게 파생된 직원에 대한 책임이다. 같은 맥락에서 J&J는 글로벌 다양성 비전(Our Global Diversity Vision)을 여러 채널을 통해 전파하고 있다. 비전을 행동으로 실행함으로써 회사는 다양성 대학과 같은 사이버 교육과 다양성 관련 조직을 통해 다양성에 관련된 여러 이슈를 표면화하고 다양한 아이디어를 창출한다. 더 나아가 글로벌 다양성 비전은 회사 내에서만 아니라 대외적으로도 회사의 이익을 사회에 환원하는 지역사회 봉사 관행 및 프로그램(Community Outreach Practices and

Program)의 형태로도 이어진다. 여기서 분명히 해야 할 것은 고용평등 정책의 목표이다. J&J의 목표는 단순히 직장 내 고용평등을 실현하는 것이 아니라, 고용평등을 실현하여 경영성과를 향상시키는 것이다. 이러한 고용평등 목표를 달성하기 위한 구체적인 전략은 다음과 같다.

첫째, 평등한 고용기회(Equal Employment Opportunity)의 제공이다. J&J는 고용에 있어 평등한 기회를 제공하는 정책(Equal Employment Policy)과 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)를 기반으로 하여 인종·종교·성별 등으로 인한 차별을 금지하고 있다. 이는 채용에서부터 승진·이동·보상·교육·복리후생·퇴직에 이르기까지의 모든 인사관리 절차에 적용되는데, 인사 담당 임원의 본사에서 평등한 고용 기회 제공과 적극적 고용개선 조치의 정책수립 및 실행여부를 모두 총괄하고 있다. 평등한 고용 기회 정책은 단지 법의 적용을 받기 때문에 시행하는 것이 아니라, J&J의 경영이념인 ‘우리의 신조’를 표현하고 실현하는 하나의 방식으로 구성원에게 인식되고 있다.

둘째, 직장 내 성희롱(Harassment in the Workplace)방지이다. 투명한 윤리경영의 대표자이자 세계적으로 가장 존경 받는 10대 기업으로 선정되는 J&J는 그 명성에 흠집이 나지 않도록 각별한 신경을 쓰고 있다. 정직하고 투명한 기업 이미지는 매출과 주가 상승에 도움이 될 뿐만 아니라 신뢰감을 형성하기 때문이다.

J&J는 직장 내 어떠한 종류의 성차별이나 성희롱이 절대 발생하지 않도록 최고 경영진이 강력한 의지를 표명하고 지속적인 관심과 지원을 하고 있다.

## ② 다양성 대학(Diversity University)

J&J의 고용평등 정책 비전은 ‘Employer of Choice in a Dynamic Global Environment’이다. 이러한 비전을 달성하기 위해 교육은 J&J의 전략을 달성하게 하는 핵심 요소이며, 이는 모든 직원이 어떠한 환경에서도 쉽게 접근 가능한 최고의 고용평등 교육을 받아야 함을 의미한다.

다양성 대학은 온라인으로 전 세계 모든 직원이 공감할 수 있도록 다양

성에 관련된 문제와 지식을 포괄적이면서도 구체적으로 전달한다. 다양성 대학에서 사용자는 각 나라의 특별한 내용을 선택할 수 있고, 멘터링, 리더십과 같은 주제의 e-learning 과정과 연계한 정보도 얻을 수 있다.

과정은 ‘Diversity Fundamentals’, ‘Valuing Individual Differences’, 그리고 ‘Diversity and Indusion’으로 구성되어 있으며 각 과정은 개념에 대한 소개, 개인적 이익과 ‘Diversity Fundamentals’, 다양성 조직을 운영함으로써 발생하는 회사의 이익 등을 가르치고 있다. 또한 현재 지원 가능한 업무를 공개하여 지원할 수 있도록 하고 있다.

결론적으로 다양성 대학은 다양성에 대한 내용을 가르치고, 다양성 정책의 최고의 관행과 각종 데이터베이스를 직원에게 제공하는 e-learning 과정이라 할 수 있다.

### ③ 인사관리

#### 채용

J&J는 여성 리더십 주도체를 비롯한 여러 다양성 관련 조직들이 같이 채용 절차에 관여하여 성별이나 인종으로 인한 차별이 없도록 조치를 취하고 있다. 또한 매년 다양성 이벤트를 실시하여 신입사원 채용이나 인턴십 제도를 각 지역사회와 연계하여 실시한다.

#### 경력개발

여성임원 목표치가 공식화 되지 않았으나 J&J에서는 여성 리더십 주도체와 함께 여성핵심인재 육성 및 발전에 주력하고 있다. 실제 J&J에서는 경력개발과 관련하여 멘터링 프로그램 및 여성 승진기회 제한(Glass ceiling)제거운동을 벌이고 있다(노동부, 2006).



## 라. 후지쯔텐(富士通テン) 주식회사

### (1) 회사 개요 및 인력현황

후지쯔텐(富士通テン) 주식회사는 1972년 효고현 코베시에 설립되어 포테인먼트(fortainment)기기, 카오디오, 네비게이션, 홈 오디오기기, 이동 통신기기, 자동차용 전자기기등의 제조·판매하는 회사이다.

사원은 정규직 남성 2,808명, 비정규직 남성 155명이며, 여성은 정규직 711명, 비정규직 145명으로 정사원 중 여성의 비율이 20.2%이다. 평균 근속연수의 남녀차이(정사원)는 0.3년이고, 과장이상에 해당하는 직책에 있는 여성의 비율(정사원)이 0.43%, 여성의 가장 높은 직책(정사원)은 부장이다.

### (2) 남녀고용평등

2003년에 사장이 효고 노동국의 「여성의 활약 추진 협의회」의 멤버로서 참가한 것을 계기로 포지티브 액션을 시작했다. 당시 후지쯔텐(富士通テン) 주식회사는 여성 관리직이 적어서, 우선적으로 여성의 채용증가, 일반직에서 총합직으로의 전환 강화, 육아 휴직 제도에 대해 충실하게 임했다. 그 결과 여성의 총합직은 증가했지만, 관리직의 증가는 어려웠다. 이것을 위해, 2005년에 경영기획본부 GCP(Good Company 만들기 Project)추진실을 설치하여 포지티브 액션의 시행을 강화했다. 추진실은 경영 기획 본부장(관리직)을 톱으로 하여, 사내 각 부서의 연령, 업무가 다양한 17명의 여성들로 구성하였다. 인사부와 제휴해 인재 교육, 인사제도 개혁에도 노력했다.

그 결과, 2005년에 「고베시 남녀가 활력 넘치는 사업소」표창을 수상했고, 2007년에는 「고용평등·양립 추진 기업 표창 효고 노동 국장 우수상」을 수상했으며, 차세대 육성지원 대책 추진법의 인정을 받았다.

## 5. 일가정 양립지원 우수사례

일·가정 양립지원 우수기업사례로는 KT, 국민은행, 한국철도시설공단, 대웅제약, 하이닉스, 린나이코리아 등이 있다.

### 가. KT

#### (1) 회사개요

KT는 1981년 체신부(現, 방송통신위원회)에서 분리되어 창립되었다. 창립 당시 450만 회선에 불과했던 전환시설을 12년 만에 2,000만 회선으로 확대하여 전 국민이 보편적이고 보다 수준 높은 통신서비스를 이용할 수 있도록 하였으며, 최근에는 아시아 최초의 첨단 인터넷망과 위성통신망 구축, 대한민국 최초 통신 위성인 무궁화호 발사 등을 통해 우리나라를 정보통신 선진국 대열에 올려놓는 데 기여했다.

정부출자기관으로 전환된 1997년 이후 유선전화 중심의 사업구조를 무선과 인터넷 중심으로 개편하였으며, 한솔엠닷컴을 인수하여 자회사인 KTF와 합병하면서 본격적으로 이동통신 분야로 사업영역을 확장하였다. 2002년 민영기업으로 다시 태어난 KT는 초고속인터넷망 구축에 역량을 집중하여 초고속인터넷 서비스 개시 3년 만에 600만 고객돌파 등의 새로운 기록을 만들어 가며 디지털 네트워크시대를 선도하였다.

이와 함께 해외시장 개척에도 적극 나서 글로벌 기업으로서의 면모를 갖추어 가고 있다. 특히 러시아 연해주의 NTC법인은 2007년 가입자 100만 돌파와 함께 연해주 최고의 사회공헌 기업으로 선정되는 성과를 거두었다. 그리고 2009년 유무선 통합의 글로벌 트렌드에 부응하여 자회사 KTF와 합병을 추진하며 CDMA, ADSL에 이은 또 하나의 융합산업 시대로 본격 진입을 알리게 되었다.

KT는 기혼여성비율이 80%에 이르고, 90년대 노사분규와 2만 4천여명의 대규모 인력감축 등을 이유로, 직장만족도를 향상시키고 생산성을 증가시키며 노사관계를 개선하기 위해 가족친화경영을 도입하였다.

## (2) 일·가정 양립지원

### ① 직장보육시설

KT의 직장보육시설 사업은 2003년 여성 근로자들의 직장보육시설 설치 요구를 사측에서 적극 수용하여 서울 목동 iT센터와 경기도 고양시사 사옥에 KT꿈나무어린이집을 설치하면서 시작되었다. 사업초기에는 일부 근로자에게만 혜택이 돌아간다는 불만도 제기되었으나 보육시설 설치 후 근로자들의 만족도를 조사해 보니 어느 복지사업과도 비교가 안 될 정도로 호응이 좋았다. 이에 회사측에서는 사업을 확대하여 KT본사에도 보육시설을 설치하게 되었다.

KT는 다른 기업에 비해 여성 근로자들의 야근 빈도가 높고, 여성 근로자의 구성비율도 많아 육아문제가 근로자들의 가장 큰 고민 중 하나였다. 이 고민을 해결하기 위해 시범적으로 설치·운영했던 목동과 고양시 보육시설을 이용한 근로자들의 평가는 좋았다. 우선, 시간에 관계없이 안심하고 맡길 수 있고, 회사에서 운영비를 전폭적으로 지원하여 적은 보육비만으로도 최고 수준의 보육 및 교육서비스를 받을 수 있어서 육아문제로 인한 스트레스에서 해방되었다는 평가였다.

평일에 KT꿈나무어린이집이 문을 닫는 시간은 오후 7시 30분이다. 그러나 근로자가 야근 또는 회식이 있다면 오후 10시까지 아이들을 보살펴 준다. 또 주5일 근무를 하지만 특별한 업무가 있는 근로자를 위해 토요일에도 오후 2시 반까지 운영한다.

아이들에게 안전한 먹을거리를 제공하는 것도 장점 중 하나이다. 법적으로 의무 사항이 아닌 영양사를 채용하여 유아들의 올바른 식습관을 길러주고, 안전한 우리농산물만 사용하기 때문에 믿을 수 있다. 그리고 보육시설 전문운영기관이 보유한 전담 연구소, 전문가 그룹 등의 인프라를 활용하여 안정적이고 질 높은 서비스를 제공하기도 한다.

현재 KT꿈나무 어린이집은 91명 정원을 채우고 약 90명까지 대기자가 기다리고 있는 실정이다. 어린이집을 설치한 후 KT에서는 육아 문제로 퇴사나 휴직을 하는 일이 사라졌다고 한다. 여성 근로자의 출산 후 복귀율도

99%에 이르며, 육아로 인해 휴직 중인 근로자들의 업무 복귀를 돕기 위해 인터넷을 통해 업무 현황과 사내 동향을 제공하기도 한다(여성가족부, 2006).

기존에 본사, 분당지사, 고양, 목동 등 4개소에 운영하던 직장 보육시설도 연내에 부산 등 전국에 2개소를 추가로 설치해 직원과 지역주민들에 대한 육아 지원에 적극 나서기로 했다(뉴스와이어, 2007).

## ② 가족지원제도

KT의 가족친화경영은 어린이집 뿐 아니라 수유실 운영, 출산장려금 등과 함께 직원들이 가족과 함께 하는 시간을 늘릴 수 있도록 가족기념일 조기 퇴근제, 가족간호 휴직제, 어버이날 초청 문화행사, 자녀 영어캠프 등 다양하다.

우선 직원 보육지원 차원에서 실시하는 ‘가족행복 프로그램’이 있는데, 이 프로그램의 일환으로 근무 중 자녀의 모습을 확인할 수 있도록 직장보육시설에 카메라를 설치하여 이를 부모의 컴퓨터에 연결시켜 놓고 있다. 앞서 설명했듯이 KT의 직장보육시설은 전문업체에 의뢰해 운영하는 것이어서 시설과 교사 모두 최고 수준이다. 특히 보육시설에서 아이들에게 진행하는 교육과정은 나이에 맞춰 특성별로 다르게 짜여져 정서발달에 도움을 준다.

경제적인 부분에서도 KT의 ‘가족행복 프로그램’은 직원들에게 부담을 덜어준다. 사내 보육시설에 들어가는 비용은 일반 보육원의 약 50% 수준에 불과하다. 교재비와 특별활동비 등의 명목으로 적지 않은 비용을 요구하는 일반 보육원들과 달리 추가 비용도 거의 없다. 게다가 보육시설이 직장 내에 있어 출·퇴근 시 아이를 데리러 가는 시간적인 손실도 줄여 주기 때문에 맞벌이 부부들에게는 매우 좋은 조건이다.

이처럼 다양하게 운영하고 있는 ‘가족행복 프로그램’에 참여하기 위해 기다리는 직원만도 200명 이상에 이른다고 한다. 또한 여성 직원뿐 아니라 남성 직원들에게도 큰 도움이 되고 있다(한국일보, 2007).

다음으로 전국 주요 도시에서 운영하고 있는 ‘KT공부방’이 있는데, 이 사

업은 저출산의 원인 중 하나인 육아문제에 도움을 주고자 2006년 말 11개소에 처음 시작한 것으로, 2007년에는 전국 40개소를 추가하여 50개소가 넘는 공부방을 운영하고 있다. 또한 직원 자녀 한 명 당 20만원씩 지급하던 출산장려금도 첫째는 20만원, 둘째는 50만원, 셋째 이후는 100만원씩 차등 지급하기로 했으며, 각종 복지 혜택도 다자녀에게 우선 순위를 주기로 했다(뉴스와이어, 2007). 그리고 전국 주요 명소에 있는 5개 수련관(용평, 거제, 경주, 도고, 지리산)을 적극 활용해 가족기념일을 맞은 사원에게 수련관 입소를 우선적으로 지원하고 있다(문화일보, 2007).

## 나. 국민은행

### (1) 회사개요

국민은행은 정부가 1963년 설립해 1995년에 민영화하였고, 1995년 장기신용은행과 합병, 2001년 주택은행과 합병을 통해 국내에서 가장 큰 은행으로 성장했다. 2005년 무디스에 의해 아시아 10대 은행으로 선정되었다. 직원숫자는 2만4천여 명이며, 설립 당시 자본금 5억 원과 50여개의 점포로 출발하였으나, 2003년 6월 말 기준 국내점포 1,216개, 해외점포 4개를 두고 있다.

국민은행은 2009년 7월 ‘2009 한국에서 가장 일하고 싶은 기업’ 서비스업 부문 3위에 선정(한국능률협회컨설팅)되었고, 2009년 3월 ‘2009 한국 최고의 직장’ 1위에 선정(휴잇어소시어츠, 매일경제)되기도 하였다.

또한 국민은행(은행장 강정원)은 한국생산성본부가 선정, 발표하는 대한민국 대표산업군에 대한 소비자 만족지수인 국가고객만족도(NCSI) 조사에서 은행부문 3년 연속 1위, 고객이 가장 추천하는 기업 2년 연속 1위를 차지하는 등 고객만족부문에서 획기적인 성과를 보여주었다(엔씨엔뉴스와이어, 2008).

한편 국민은행은 6월 17일 오후 3시 여성부(장관 변도윤)와 서울 영등포구 여의도 본점에서 “여성친화 기업문화 확산 협약식”을 가졌다. 이번 협약

을 계기로 국민은행(은행장 강정원)은 여성관리자 비율을 2009년 현재 13.6%에서 매년 2%p 증가시켜 2013년까지 21%로 확대하고 금년에 150여 명의 여성인력을 신규 채용하는 한편, 육아휴직을 사용하지 않고 산전후 휴가만 사용하는 직원에게 산전후 휴가기간을 현행 5개월(영업일수 110일)에서 6개월(유급)로 확대할 예정이다(뉴스와이어, 2009).

## (2) 일·가정 양립지원

국민은행은 은행권 최초로 노동부가 도입한 ‘육아기 근로시간 단축제도’를 시행키로 하고 7월15일부터 직원들의 신청을 받고 있다. 이 제도를 이용할 경우 3세 미만 자녀를 둔 직원들은 매일 오후 1~4시까지 주당 총 20시간만 근무하면 된다. 최대 2년까지 이용할 수 있고 급여는 정상근무 대비 57% 정도를 받는다.

국민은행은 또 출산 전후에 사용할 수 있는 휴직기간을 5개월에서 6개월로 늘리기로 했다. 그리고 불임으로 고생하는 직원들을 위해 ‘불임휴직제’와 ‘불임휴가제’도 운영하고 있다. 시험관아기 시술 등을 위해 1년간 휴직할 수 있고, 불임치료를 위해 3일간 휴가도 사용할 수 있다. ‘불임휴직제’를 이용하는 국민은행 직원은 매년 20~30명에 이른다(문화일보, 2009. 8).

또한 국민은행은 2007년 9월 대전콜센터 내에 제1호 직장보육시설인 ‘KB대전어린이집’을 개원했다. ‘KB대전어린이집’은 약 264㎡의 면적에 3개의 보육실과 주방 등의 부대시설을 갖추고 있고, 총 8명의 선생님이 3개반 31명의 원아를 돌보며 2008년에는 49명의 원아를 수용하는 등 점차 수요가 늘고 있다(뉴스와이어, 2008).

## 다. 한국철도시설공단

### (1) 회사개요

한국철도시설공단은 2003년 7월 29일 한국철도시설공단법이 제정, 공포되면서 2004년 1월1일 공단으로 출범하였다. 한국철도시설공단은 옛 철도

청의 건설부문 인력과 옛 한국고속철도건설공단의 인력을 합쳐서 새롭게 발족한 정부산하기관이다. 설립 목적은 철도시설의 건설·관리와 이와 관련 되는 사업을 효율적으로 시행함으로써 국민의 교통편의를 증진하고, 국민 경제의 건전한 발전에 이바지하는 데 있다. 세부적으로는 철도산업의 육성 발전 촉진을 위한 철도 산업발전 기본계획의 수립, 철도시설의 투자 확대, 전문 인력 양성, 철도산업의 경쟁력 강화 및 공공성 확보, 철도시설의 건설 및 관리 등 국가 수행업무를 대행하는 데 목적이 있다. 조직은 2007년 기준 이사장, 감사, 기획조정실(5팀), 경영지원본부(5팀), 건설본부(7팀), 시설본부(4팀), 기술본부(8팀) 및 3단(경영혁신단, 고객만족지원단, 미래사업추진단), 5지역본부(수도권, 충청, 호남, 영남, 강원)으로 이루어져 있다.

주요 업무는 ‘철도시설의 건설·관리’, ‘외국철도 건설, 남북한 연결 및 동북아시아 철도망 건설’, ‘철도시설에 관한 기술 개발·관리·지원’, ‘역세권 및 철도연변 개발·운영’, ‘건널목 입체화 등 철도 횡단시설 사업’, ‘철도의 안전 관리 및 재해대책업무 집행’, ‘정부·지방자치단체·정부투자기관·정부출자기관 또는 타인이 위탁한 사업’ 등이다. 전체 직원 수는 1,525명이며, 이 중 남성은 1,400명(92%), 여성은 125명(8%)이다.

## (2) 일·가정 양립지원

한국도시철도공사의 경우 일·가정 양립지원과 관련된 다양한 제도가 있으며, 제도만 있는 것이 아니라 실제 활용률도 높은 것으로 나타났다. 관련 제도로는 육아지원제도, 가족관련 휴가제도 및 다양한 가족지원 제도들이 있다. 우선 육아지원제도 중 육아휴직제도를 살펴보면, 1998년부터 생후 1년 미만의 자녀를 대상으로 1년의 휴직기간을 주는 것으로 시작하여, 2006년 7월에는 생후 3년 미만 자녀로까지 확대하였으며 2007년 12월에는 만 6세 이하 자녀를 대상으로 최대 3년까지 가능하도록 개선하였다. 출산한 근로자 중 육아휴직 사용률은 77.3%로 매우 높으며, 육아휴직 후 복귀율은 100%에 달하는 것으로 나타났다. 최근 2년간 육아휴직 사용현황을 살펴보면 다음의 <표 III-7>과 같다.

〈표 Ⅲ-7〉 한국철도시설공단의 육아휴직 사용현황

구분	계	'06년	'07년	'08년
계	19	8	9	2
여직원	17	8	8	1
남직원	2	-	1	1

보육지원 서비스 제도로는 직장보육시설을 보유하고 있는데, 2005년 9월에 개원하였으며 31명 정원에 1~4세반 등 4개 학급으로 구성되어 있으며, 운영은 전문기관인 ‘푸른보육경영’에 위탁하여 이루어지고 있다. 2007년에는 보육시설평가 인증을 최우수점수로 획득할 정도로 잘 운영되고 있다.

일·가정 양립이 가능하도록 하는 탄력근무제도도 시행되고 있는데, 2005년 10월부터 기혼 여직원들을 대상으로 처음 실시되었고, 이후 직원들의 다양한 요구를 수용하여 원거리 출·퇴근자, 대학원 수강 등 자기개발을 하고자 하는 전직원에게까지 확대 시행되고 있다.

가족지원서비스로는 ‘가족관련 휴가제’가 있는데, 재직기간 중 총 3회, 휴직기간은 1년 이내로 지정하고 있으며, 2005년 기준 인사규정에 따라 사고 또는 질병으로 장기간의 요양을 요하는 부모, 자녀 또는 배우자의 간호를 위하여 필요할 때 사용할 수 있도록 되어 있다. 그리고 배우자가 출산했을 경우 ‘아버지 출산간호휴가제’를 사용할 수 있으며, 1998년에는 1일이었던 것이 2006년 개정을 통해 3일로 늘어났다. 사용현황을 보면, 2006년 56명, 2007년 77명으로 점차 이용자가 증가하는 추세이다.

그 외 가족관련 휴가제도로는 가족 중 실종·행방불명시 3개월 이내로 사용가능한 실종가족찾기 휴직제, 3년(2년 연장 가능) 이내로 주어지는 배우자 국외근무휴직제, 월1회 여직원 검진휴가를 부여하고 있다(여직원 검진비도 월 5만원 지급).

휴가제 이외의 가족지원 프로그램도 다양한데, 우선 선택적 복지제도로 가족친화 지원을 위한 복리후생관 사이트를 운영하면서 가족친화, 건강관리, 레저/취미 등 정보제공 및 복지포인트를 제공하여, 온-오프 라인에서 본



인의 복지포인트를 이용하여 직원 개인이 선택하여 자율적으로 사용할 수 있다. 2006년부터는 법률상담 서비스를 운영하고 있는데, 고문변호사 상담을 통한 무료 법률상담 서비스로 직원 개인적 애로사항 해소에 도움이 되고 있다. 2006년에는 40건, 2007년에는 51건 등 점차 이용건수도 증가하고 있다. 2004년부터는 우수직원에 대한 가족동반 해외여행을 시행하고 있는데, 월별로 우수직원을 선정하여 반기마다 가족동반 해외여행을 지원한다. 2008년까지 총 7회, 273명에게 시행되었다. 그리고 근로자들의 건강을 위해 종합병원(5곳) 및 한의원(2곳)과 의료협약을 체결하여 가족까지 할인받도록 하였다.

그 외 다양한 출산장려제도를 확대 시행하고 있는데, 3자녀 이상 직원 자녀에 대해 보육지원비를 만 5세까지 매월 5만원(연간60만원) 지원하고 있으며, 2008년부터는 2자녀 이상 출산 시에는 출산지원금을 자녀 1인당 30만원을 지원한다. 그리고 영유아 자녀양육 지원을 위해 수유실 및 여직원 휴게실을 운영하고 있다. 이러한 지원으로 2008년 기준 직원들의 자녀출산이 총 67명으로 전년 대비 10% 증가하였다.

## 라. 대응제약

### (1) 회사개요

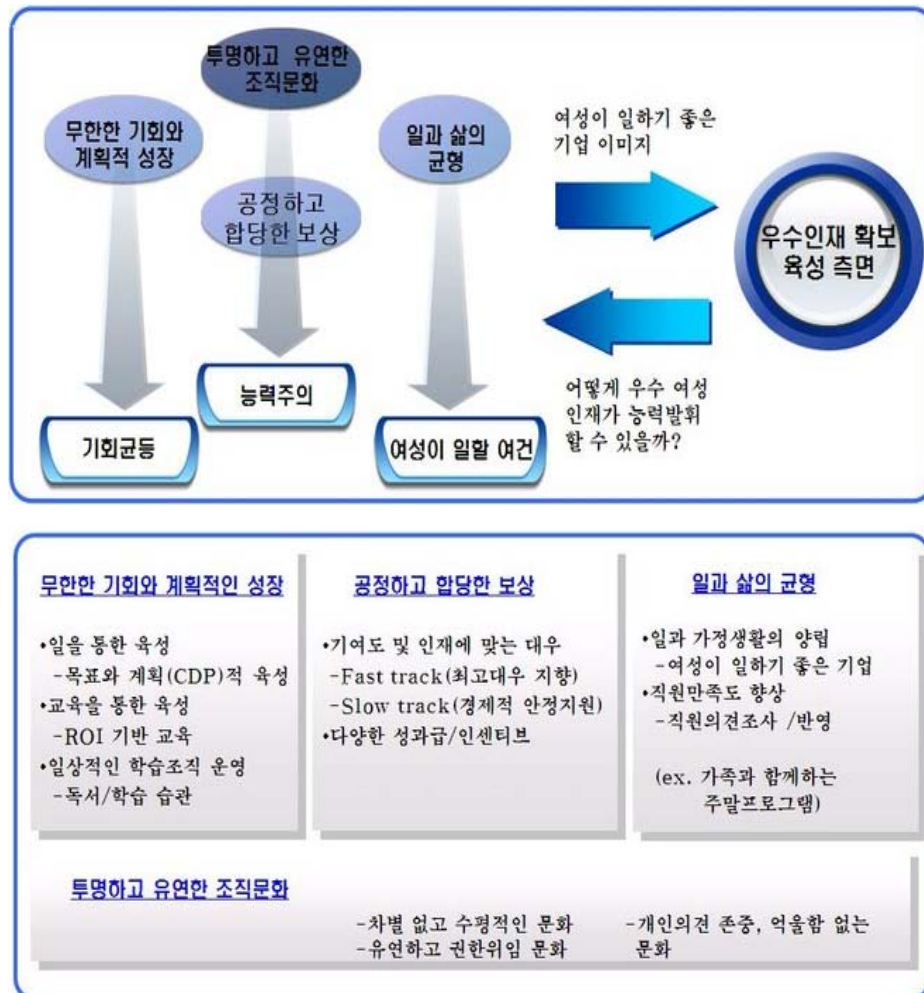
대응제약은 1945년 조선간유제약공업사로 설립되었고, 1961년 대한비타민산업(주)으로 상호를 변경하였다. 1967년 일본 기세이 시라이마스 제약회사와 원료 및 기술제휴를 맺었으며, 1973년 6월 26일 기업공개를 실시하여 상장기업이 되었다. 1974년 부설 제약연구소를 설립하였고, 1978년 (주)대응제약으로 상호를 변경하였다. 1980년 프랑스 파뮤카사와 기술제휴를 맺었으며, 1982년 (주)대응릴리제약을 설립, 1983년 중앙연구소, 1984년 대응재단을 설립하였다. 1985년 미국 듀폰과 의료기기 사업계약을 체결하였고, 1986년 우수 의약품 제조관리기준(KGMP:Korea Good Manufacturing Practice) 적격업체로 지정되었으며, 1987년 국내 최초로 유전공학 특허를 획득하였다. 1992년 향남 제2 KGMP 공장을 준공하였고, 미국 스트라이커(Striker)사

와 판매 계약을 맺었다.

1994년에는 대웅항생제 곰실린 원료가 국내 최초로 FDA에서 공인받았다. 1995년 대웅메디칼(주)을 설립, 경영정보시스템을 본격 가동시켰으며, 1998년 전사자원관리시스템(ERP)을 도입하였다. 한편, 경영 투명성 증대와 기업 가치의 극대화를 위해 2002년 10월 2일 회사를 지주회사인 (주)대웅과 의약품 생산 및 판매 사업부문의 (주)대웅제약으로 분할하고, 2002년 11월 1일 주권을 재상장하였다.

주요 사업은 ‘의약품, 의약부외품, 화공약품, 농예약품, 동물약품, 화장품, 위생용품, 의료용구 및 식품의 제조·판매’, ‘무역업, 무역대리업’, ‘항의 수탁 가공업’, ‘부동산매매, 임대업’, ‘조사·정보 관련 서비스업’ 등이다. 자본금은 약 247억원이며, 근로자수는 1,200여명이다. 고용, 승진, 보상에 있어서 여성에 대한 차별은 없으며 대웅제약의 전체 임원 27명 중 4명이 여성 임원으로 구성되어 있다. 2008년에는 ‘가족 친화기업·기관 인증을 위한 심사평가’에서 최고의 평가인 AA를 받기도 했다.

대웅제약은 개인역량 강화가 회사의 경쟁력 향상으로 이어진다는 믿음 아래 직원들의 자기계발을 독려하는 가족친화경영 활동을 펼쳐온 점을 인정받은 것으로 자체 평가하고 있다. 특히 사회/기업의 변화로 대두되고 있는 인재확보(여성)와 능력을 발휘할 수 있는 기업을 만들기 위해 필요한 방향을 정하고 추진하고 있다. 즉 여성에 대한 배려 측면이 아니라 우수인재 확보와 육성을 위해서 추진하는 것이다. 이와 같은 경영방침은 다음의 <그림 III-10>과 같다(보건복지가족부, 2009).



〈그림 Ⅲ-10〉 대응제약의 여성관련 경영방침

## (2) 일·가정 양립지원

일·가정 양립지원 제도로 우선 탄력근무제를 들 수 있는데, Flexible 타임 제라는 이름의 탄력근무제를 시행하고 있다. 이는 직원이 육아와 직장생활을 병행할 수 있도록 지난 2003년 도입됐으며 지금까지 40명의 직원이 이 제도에 따라 근무시간을 조정했다. 탄력근무제는 여성뿐만 아니라 남자 직

원도 맞벌이하는 부인이 출장이나 단기 연수 등으로 아이를 돌볼 수 없을 경우 사용할 수 있다.

다음으로 재택근무제가 있는데, 매일 출근하지 않고 주 1~2회 출근하고 나머지는 집에서 일을 하는 제도이다. 육아, 가사 등 불가피하게 재택근무가 필요한 사람이 신청을 하면 1주일에 한 두 차례만 출근하고 집에서 일하면서도 기본복리후생 혜택은 물론 급여도 90%까지 받을 수 있다. 그 외 부분근무제도라 하여, 정상근무보다 시간을 줄여서 근무하는 제도가 있다.

자녀양육을 지원하기 위해 본사 및 향남 공장에 수유실을 운영하고 있으며, 직원들의 출산 장려 및 자녀양육에 도움이 되고자 출산 휴가비를 100% 지원하고, 별도로 출산시에는 경조금을 지급하고 있다. 육아휴직제와 함께 출산휴가 시 3개월간 급여 및 상여를 보장해 주고 있으며, 고등학생, 대학생 자녀를 둔 직원들에게 학자금도 지원한다.

대웅제약은 일·가정 양립을 위해 장시간 근로형태를 개선하기 위해 교대제 도입을 성공적으로 정착시킨 사례로 평가받고 있다. 그 과정을 보면, ‘삶의 질 향상을 선도하는 글로벌 헬스케어 그룹’이라는 비전을 달성하고 ‘대웅인의 일과 삶의 균형을 통해 신바람 나는 초인류 공장을 실현’하기 위해 지난 2006년 7월 12일 한국노동연구원 뉴패러다임센터와 양해각서 조인식을 갖고 대웅 LBS프로젝트(대웅 Life Balance Satisfaction Project)를 진행했다.

우선 경기도 화성시 제약공단에 위치한 향남공장을 모델라인으로 선정하고 성공사례를 전 공장으로 확산하기로 했다. 이에 따라 대웅 LBS프로젝트팀은 대웅제약 향남공장의 생산팀 4명과 생산관리팀 2명(이하 디자인팀), 뉴패러다임센터 컨설턴트 2명(이하 컨설팅팀)으로 구성됐다. 컨설팅팀은 제일 먼저 대웅제약 향남공장의 근무 및 교육현황을 직원인터뷰와 근무 스케줄표를 통해 조사했다. 그 결과 향남공장 생산팀의 근무시간을 조사한 결과 주당 평균 근로시간이 51.2시간으로, 학습시간 확보 및 일과 삶의 균형을 위해 가장 먼저 필요한 것은 근로시간 단축인 것으로 나타났다. 이와 함께 대웅 LBS프로젝트팀은 여성근로자의 임신과 육아문제 해소를 위해 또 다른 뉴패러다임 컨설팅 업체인 굿모닝병원의 간호부를 벤치마킹했다. 굿모

닝병원은 4조 3교대제로 전환하고 성공적인 평생학습을 운영 중인 것으로 평가되고 있다.

교대제의 부작용을 완화하기 위하여 우선 3조 2교대제를 한시적으로 도입하는 방안이 모색되었다. 이를 통해 교대근무가 안정되고 직원 숙련도가 향상된 다음 4조 2교대제로 전환하는 계획이었다. 생산직 근로자 역시 4조 2교대제 도입을 위한 중간단계로 3조 2교대제를 우선 도입할 필요성을 설명하자 3조 2교대제에 대한 호응도 높게 나타났다. 2006년 9월 18일 대응계약은 평일 2조 2교대제를 시범운영하기 시작하면서 37명을 신규채용하고 신입직원 교육을 실시했다. 그리고 같은 해 11월 6일부터 3조 2교대제를 운영하면서, 계약업체 최초로 본격적인 교대근무를 실시했다. 그 결과 주당 근무시간을 54.1시간에서 42시간으로 줄이고 교육시간은 700시간까지 확보했다. 휴무일도 65일에서 105일로 증가시켜 근로조건을 개선했다(뉴패러다임센터, 2006).

## 마. 하이닉스

### (1) 회사개요

(주)하이닉스반도체는 대한민국의 메모리 반도체 제조사이다. 주요 제품은 디램과 플래시 메모리 칩이다. 미국, 영국, 독일, 일본, 중화민국(홍콩을 포함하여) 중화인민공화국, 싱가포르와 인도에서 광범위한 판매망을 운영한다. 제조 설비는 대한민국, 미국, 중국과 중화민국에 있다.

우리나라에는 경기도 이천과 충북 청주에 사업장이 있다. 직원은 약 5,500명이며, 이 중 3,500명인 63.6%가 여성으로 여성근로자가 가장 많은 향토기업이라 할 수 있다. ‘2006 대한민국 훌륭한 일터’ 우수 기업으로도 선정된 바 있다.

## (2) 일·가정 양립지원

하이닉스반도체는 직장어린이집을 보유하고 있는데, 이천 사업장에는 1999년 개원한 ‘하이닉스 어린이집’이 있으며 총 9개반(영아 4반, 유아 5반), 96명의 영유아(영아 28명, 유아 96명)가 이용하고 있다. 2007년에는 청주사업장에도 어린이집을 개원하였는데, 충북대(아동복지학과 출신 교사진)에서 위탁운영을 맡고 있다(네이버뉴스, 2007).

이 외에도 임신 전 후의 여직원들이 언제든지 편안하게 휴식을 취하고 수유도 할 수 있는 임신부 전용공간 ‘예다움방(2곳)’을 개설했다. 또 여직원들의 업무고충을 배려하고 출산 후에도 원만한 업무복귀와 적응을 위해, 출산휴가(90일) 이전에 희망여사원에 한해 최장 9개월 간의 무급휴직제도를 실시하고 있고, 출산 후 1년 동안의 육아휴직도 가능토록 했다. 그 결과 산전후휴가 및 육아휴직사용인원은 다음의 <표 Ⅲ-8>와 같이 이용자가 점차 증가하고 있다.

〈표 Ⅲ-8〉 하이닉스의 모성보호휴가 사용인원

구분	2006	2007	2008
산전후 휴가 사용인원	346	528	605
육아휴직 사용인원	194	316	428

그 외 다양한 복리후생제도는 다음의 <표 Ⅲ-9>과 같다.

〈표 Ⅲ-9〉 하이닉스의 복리후생제도

구분	세부내용
가계지원	경조금지원, 장례지원, 의료비지원, 학자금지원, 개인연금보험료 일부지원, 주택/결혼자금 융자지원
생활편의지원	통근버스, 사내식당(1일1식 제공), 기숙사, 사원아파트, 사내부속의원, 치과, 물리치료실, 건강관리실, 체육관, 수영장, 헬스장, 사내예식장
여가생활지원	법인콘도, 놀이동산, 호도관광, 체험학습, 공연관람, 여행종합서비스제공(철도/항공발권, 여권발급, 여행안내)
취미교양지원	사내문화센터를 통한 교양강좌 운영, 동아리운영
상담지원	법률상담실 운영, 결혼상담실 운영

하이닉스는 임직원 가족들을 위한 다양한 교육 프로그램을 마련, 직원과 가족들로부터 좋은 반응을 얻고 있다. 하이닉스반도체에서 실시하고 있는 임직원 가족 대상 교육 프로그램들은 단순한 회사 현장학습의 범위를 넘어, 문화 강좌, 체험 학습, 강연 등 다양한 내용으로 진행되고 있다. 특히 방학철을 맞아 자녀들을 위한 다양한 프로그램을 실시하고 있어, 자녀들 둔 사원들로부터 높은 호응을 받고 있다.

하이닉스반도체 청주 사업장에서는 2006년 7월 25일부터 8월 22일까지 사원 자녀 160여명이 참가하는 ‘2006 여름방학 사원자녀 꿈나무 교실’을 운영하고 있다. 이 프로그램은 2003년부터 매해 시행되어 온 것으로, 수영, 어린이 마술, 종이 접기 등 다양한 과정을 4주간 진행한다. 또한 올해부터는 임직원 부인들을 대상으로 이화여자대학교 평생교육원과 제휴하여 ‘이화-하이닉스아카데미’를 운영하고 있다. 전체 임직원 중 여직원 비율이 50% 이상에 달하는 하이닉스반도체는 사내 여성대학을 운영하는 등 여성 인력 교육에 힘써 왔다. 올해부터는 ‘이화-하이닉스아카데미’를 통해 여성 교육의 범위를 임직원 가족들까지 확대하여 실시하게 되었다. 이 프로그램은 지난 7월 11일 시작되어 9월 26일까지 진행되며, 60여명의 참가자들은 이천 사업장에서 이화여대 교수진 및 다양한 외부 전문 강사진으로부터 건강과 생활, 자녀교육, 재테크 등에 대한 강연을 듣기도 했다.

2006년 7월 26일에서 28일에는 치악산 코레스코 콘도에서 ‘2006 하이닉스 사원자녀 여름캠프’를 개최했다. 초등학생 자녀 30여명이 참가한 이 캠프에서는 비보이 강습, 스노클링 체험, 별자리 관찰 등의 프로그램이 진행되었다. 이밖에도 하이닉스반도체는 가족들과 함께 즐길 수 있는 각종 공연 및 영화 상영회를 사업장에서 개최하고, 유적지 탐방이나 관광지 체험 등의 행사를 진행해 직원 가족들에게 다양한 문화 체험과 교육의 기회를 제공하고 있다(뉴스와이어, 2006).

## 바. 린나이코리아

### (1) 회사개요

1974년 '생활문화의 향상'을 목표로 설립된 린나이코리아(주)(대표 강원석)는 당시 '가스기기의 명가'로서 판매시장을 주도하며 1980년~1990년대를 풍미했으며 보일러와 가스레인지, 가스오븐레인지 등 품목이 다양해지고 보다 진보적인 가스기기들이 잇달아 출시되면서 'Rinnai'는 가스기기 업계의 대표 브랜드로 자리매김했다.

가정용 가스기기를 생산해 오면서 대한민국의 주방문화를 선도해 온 린나이코리아는 2000년대 초 고품격 프리미엄 리빙브랜드인 '세인트웰(ST. Well)' 런칭을 통해 비데, 정수기, 공기 청정기 등 생활가전제품의 사업다각화를 시도했다. 현재는 30년 이상 축적한 가스기기, 주방용품 기술력을 바탕으로 친환경가전공조시스템, 업소용 주방기기에 이르는 토털 리빙시스템 제공업체로 성장했다.

2009년 3월에는 한국산업의 브랜드 파워 10년 연속 1위(가스레인지)에 올랐으며(한국능률협회컨설팅), 2008년 2월에는 한국노사협력(중견, 중소기업) 대상을 수상(한국경영자총협회)하기도 하였다.

가스기구에서 토털 리빙시스템 제공업체로 거듭나고 있는 린나이코리아는 국내 최초 직장내 보육시설 설립 등 출산·양육친화 기업으로 잘 알려져 있다. 1974년 설립 당시부터 직원 모두가 주인이라는 창립자의 의지로 전 직원을 한 가족으로 여기며 복지향상을 위해 노력해왔으며, 복지가 최고의 인재를 모온다는 생각으로 시대에 맞게 복리후생의 항목을 개편하면서 직원들에게 꼭 필요한 맞춤형 복리후생을 제공하기 위해 노력하고 있다.

### (2) 일·가정 양립지원

린나이코리아는 설립초기 '우리는 형제자매'라는 사훈 아래 직원을 가족처럼 여기며 직원들의 가정경제에 도움이 되는 항목을 중심으로 복리후생을 설계했다. 직장내 보육시설 설치, 차량유지비, 학자금 지원, 신혼여행 경



비지급, 세탁소 설치 등이 그것이다.

가장 대표적인 것은 ‘린나이 어린이집’으로 1987년 11월 9일 설립되었다. 이로 인해 직원들에게는 육아비 부담을 덜어 가정경제에 도움을 주고, 아이들에게는 부모의 직장에 대해 더 많이 알게 해주었다.

설립 초기에는 어린이집을 사내에 설치하여 회사에서 직접 운영, 자녀교육에 대한 부담을 덜면서 안심하고 근무할 수 있는 환경을 조성하였다. 올해 3월에는 총 150평 대지에 단독건물 시설로 전환하여 아이들이 보다 안전하고 넓은 환경 속에서 뛰어놀 수 있게 하였다. 연간 운영비가 1억 5천만 원에 달하지만 직원들의 가정경제에 도움을 주기 위한 경영진의 의도로 설립 당시에는 월 7천원, 현재는 월 1만원의 보육료를 받고 있다.

일반 유치원 못지 않은 뛰어난 교육시설과 각종 예체능 분야 특별활동 등 질 높은 교육을 진행하며, 아빠와 함께하는 행사를 운영하여 직원들이 일부러 시간을 내거나 비용을 들이지 않아도 가족과 함께 할 수 있는 기회를 마련해 주고 있다. 또한 매년 ‘엄마! 아빠! 일터 탐방’ 학습행사를 통해 자녀들이 부모의 일터를 직접 체험해 볼 수 있도록 하고 있으며, 린나이 요리교실 등을 마련해 가족과 시간을 함께 할 수 있도록 배려하고 있다.

린나이코리아는 맞벌이 부부 및 여성근로자의 안정된 일자리 확보를 위한 복리후생 마련의 노력으로 지난 10월에는 보건복지부로부터 대통령 표창을 받았다. 이는 직장내 어린이집을 운영하고 90일간의 출산휴가를 꾸준히 제공하는 등 여성 직원의 출산과 양육을 장려한 노력을 인정받았기 때문이다.

또한 린나이코리아는 일정기간의 근속년수가 되면 차량유지비를 지원하고 있으며 주택자금 대출지원으로 직원들의 삶의 질이 높아질 수 있도록 하였다. 아울러 6세부터 고등학교까지는 분기별로 자녀교육비를 지원하고 대학재학 자녀에게는 학자금을 70%까지 지원하고 있다. 현재는 직원들의 입원 의료비와 치료비를 지원하고 있으며 재해나 사망시 보장되는 보험에 가입되어 있다.

1970년대 초반 직원들의 가정경제 부담을 덜어주기 위한 경영진의 노력

은 직원들의 삶의 질을 높이고 애사심을 고취시키는데 충분한 밑거름이 되었다. 이에 따라 직장 내에서 전 직원이 재미있고(fun) 보람되게(pride) 일할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력하고 있다. 복리후생 또한 이에 발맞춰 다양한 직원만족 프로그램을 도입, 임직원들의 사기진작과 함께 새로운 기업 문화 형성에 힘쓰고 있다.

즐거운 일터 만들기 즐겁게 일할 수 있는 사내환경을 만들기 위해 동호회, 렉(RAG: Rinnai Active Group, 학습조직)을 지원하며 직원들의 자기계발과 업무를 향상시킬 수 있는 항목을 만들었다. 렉은 누구나 자신이 관심 있는 분야에 대한 탐구를 지원하며 직원들의 자체적으로 만들어지는 모임이다. 현재 독서토론회, 일본어 렉, 사내방송 등이 활동 중이며 수시로 활동보고서를 검토하여 지원하고 있다.

20년 근속직원에게는 3주간의 재충전 휴가와 휴가비 2백만 원을, 10년 근속직원에게는 2주간의 휴가와 휴가비 50만원을 지급하고 있다. 정년퇴직 시에는 전 가족 2박3일 국내여행 경비를 회사에서 지원하고 있다.

보람된 일터 만들기의 일환으로, 린나이코리아는 매달 마지막 주 토요일에 사회공헌단 활동을 진행하고 있다. 겨울철에는 김장담그기와 연탄배달 등을, 장마철에는 수해복구와 가스렌지를 증정하는 활동을 한다. 뿐만 아니라 매월 급여에서 일정금액을 기부하는 나눔회 활동도 운영하고 있다.

아울러 국내에서는 유일하게 생산직 현장직원들로 구성된 관악 앙상블 ‘린나이 팝스 윈드 오케스트라’를 운영해오고 있다. 20년이 넘는 역사를 지니고 있는 린나이 오케스트라는 단순히 역사만 오래된 밴드가 아니라 매년 세종문화회관에서 정기연주회를 열만큼 뛰어난 실력을 갖추고 있다. 지역 주민, 청소년 및 소외된 이웃들을 방문하여 자선연주회를 열기도 한다.

이와 같이 린나이코리아는 현재 다양한 복리후생제도를 통해 직원들의 사기진작 및 기업문화 형성에 최선을 다하고 있지만 직원들의 요구 변화에 따라 선택적 복리후생제도를 도입하여 기존의 항목들을 유지·보완, 직원들이 꼭 필요한 최적의 복리후생프로그램을 자유롭게 선택할 수 있도록 하고 있다.

# IV

## 여성친화기업 확산방안

1. 여성친화기업만들기 캠페인	147
2. 기업의 인식제고를 위한 교육	148
3. 여성친화경영 컨설팅 확대	148
4. 여성친화경영 인증제 시행	149

본고에서는 우리사회가 여성인력에 주목하여 여성친화경영을 도입해야 하는 배경을 설명하고, 여성친화기업의 개념 및 차원을 정의하면서 이러한 여성친화기업이 가져올 기대효과에 관해 검토하였다.

아울러, 여성친화기업에 대한 사회적 인식제고를 위해 여성친화경영 국내외 우수기업 사례를 발굴하였다. 여성친화경영 우수기업의 사례를 발굴하기 위하여 노동부의 ‘남녀고용평등 우수기업상’을 수상한 기업, 「선진기업 고용평등 사례집」(2006), 여성부의 ‘가족친화기업 우수사례집(2006)’, 그리고 보건복지가족부의 ‘가족친화 인증기업 우수사례’로 소개된 기업, 그리고 HRD 전문잡지와 기업경영 관련학회에서 발표된 사례를 검토하였다. 고용평등과 가족친화 정책과 관련한 선행 연구들과 기업들의 모범 사례를 점검하여 여성인력 활용 실적이 우수한 기업들의 조직 차원들을 규명하였다.

이제는 우리나라 기업들이 여성친화적 작업환경을 구축하고 남녀 근로자 모두가 일하기 좋은 기업 문화를 조성하기 위해서 정부가 해야 할 역할에 대해 논의하고자 한다. 공공기관 및 일반 기업체의 여성친화경영에 대한 구체적인 실천이 부족한 상황에서, 정부가 기업들에게 향후 여성들이 일하기 좋은 기업으로의 진전을 위한 가이드라인을 제공할 필요가 있다.

## 1. 여성친화기업만들기 캠페인

여성친화기업에 대한 사회적 인식제고를 위해 여성친화경영 국내외 우수기업 사례를 발굴하여 언론에 우수 기업사례를 소개하고 우수기업을 시상하는 등의 연간 캠페인을 전개해 볼 수 있다.

아울러, 대한상의 등 경제단체와 공동으로 성공 및 실패사례 발표회를 정기적으로 개최하여 관련 D/B를 구축하여 중소기업이 활용하도록 유도할 수 있다. 중소기업들이 남녀근로자 모두가 일하기 좋은 기업의 문화와 근무환경을 구축하여 여성친화적 기업으로 성장할 수 있도록 도움을 줄 수 있다.

미국의 NOW(National Organization for Women)에서는 ‘여성친화적 작업장 만들기(Women-friendly Workplace)’ 캠페인을 벌이고 있는데, 기업인들이 여

성친화기업을 실현하기 위한 구체적 지침들에 서약함으로써, 기업의 사회적 책임을 다하고 공정한 경영시스템을 마련하고 있다.

우리도 공공부문을 중심으로 “여성친화기업 만들기” 서약식을 갖고, 공공기관 운영에 있어서의 사회적 책무성을 다하고 공정한 경영시스템의 토대를 마련하도록 지원하는 것을 검토해 볼 수 있다. 또한, ‘여성친화지수’를 공공기관의 경영실적을 평가하는 지표로 활용하는 방안을 고려해 볼 수 있다.

## 2. 기업의 인식제고를 위한 교육

여성고용에 대한 기업의 인식이 부족한 상황에서, 경제계와 특히 기업들을 설득하고 변화시키는 과정 없이 여성친화적 기업 정책의 도입은 실효성을 거두기가 어렵다. 여성친화경영이 보급되기 위해서는 무엇보다도 기업들의 인식변화가 선행되어야 한다.

기업의 인식 변화를 위하여 우선되어야 할 부분은 최고 경영자의 인식 전환과 변화관리의 실천에 있다. 여성친화기업을 실현하기 위해서는 제도 도입과 더불어 조직문화의 창출이 수반되어야 하는데, 조직문화는 최고 경영층의 의지 없이는 변하기 어렵기 때문에 기업인의 인식 제고를 위한 실천방안이 요구된다. 여성친화기업 확산을 위해 최고경영진 및 인사담당자 간담회, 교육 등을 추진할 필요가 있다. 이를 위해 각 부처에서 주관하는 CEO 연찬회 등 각종 행사에 여성친화경영과 관련한 내용을 포함시켜 진행하는 것을 고려해 볼 수 있다.

## 3. 여성친화경영 컨설팅 확대

정부는 기업의 경쟁력 제고 및 여성인력의 지속적인 경력개발을 위해 여성친화적 제도 및 기업문화 조성을 위한 컨설팅을 실시하고 이를 홍보할 필요가 있다. 여성부는 2009년 여성친화적 기업환경 조성을 위해 평가지표

개발 및 컨설팅 시범사업을 실시하고 있으며 2010년부터는 컨설팅 사업을 본격적으로 확대할 계획에 있다. 컨설팅 사업의 목적은 여성친화 협약기업 및 공공기관, 중소기업을 대상으로 컨설팅을 제공하고, 여성친화성이 부족한 기업에게 우수기업 사례를 제공함으로써 여성이 일하기 좋은 기업환경을 조성하는데 있다.

향후 여성친화경영 컨설팅 확대를 위해서는 컨설팅 수행 전문기관을 지정하고, 중소기업은 원칙적으로 무료로 컨설팅서비스 제공 추진하고 기업체에서 스스로 진단할 수 있도록 자가 진단 및 컨설팅 매뉴얼 제작 배포할 필요가 있다.

또한 컨설팅 결과를 홍보하여 기업의 여성인력활용에 대한 사회적 관심을 제고하고 다른 공공기관 및 기업들과 공유함으로써 여성친화경영을 위한 분위기를 조성할 수 있다.

#### 4. 여성친화경영 인증제 시행

여성친화지수를 활용하여 ‘여성친화 우수기업’을 선정하고 인증제를 부여할 수 있다. 범정부적인 『여성친화경영 인증위원회』를 구성하여 통합적으로 인증제를 운영하되, 부처별로 부문별 포상하는 제도를 마련할 수 있다. 여성친화경영 인증위원회는 여성부장관(위원장), 보건복지가족부, 노동부, 지식경제부, 중소 기업청 등 관련부처와 노사단체 공동으로 구성한다. 아울러, 기업의 자발적 참여를 유도하기 위해서는 여성친화경영 인증기업에 대한 인센티브를 제공할 필요가 있다. 예를 들어, 여성친화경영 인증기업에 대하여 정책자금 융자 지원 시 가점을 부여하거나 법인세 인하 등의 재정적 지원을 고려해 볼 수 있다.

## 참고문헌

- 강우란 (2002). 여성인력과 기업경쟁력, SERI CEO Information, 334호.
- 김혜숙 (2009). ‘여성인력개발의 동향과 전망(사례파트)’. 2009 여성인재개발대회.
- 노동부 (2006). 『선진기업 고용평등사례집』.
- 노동부 (2008). 『남녀고용평등 우수사례집』.
- 노동부 (2008). 『적극적고용개선조치』.
- 뉴패러다임센터 (2006). 대웅LBS프로젝트결과보고.
- 보건복지가족부 (2009). 2009여성인재개발대회, 가족친화적 기관사례.
- 세계경영연구원 (2009). 글로벌스탠다드리뷰, 기획특집.
- 양인숙, 임희정, 박경환 (2006). 『국가전략산업 사업체의 여성근로자 특성 및 고용촉진 방안연구』. 한국여성개발원.
- 양인숙 외 (2008). 『여성친화적 기업모델 구축』, 여성부.
- 임희정, 문미경, 김효선 (2007). 『기업내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제』, 한국여성정책연구원.
- 여성부 (2004). 『여성과 정책』. 2004년 가을호.
- 여성부 (2004). 『여성과 정책』. 2004년 봄호.
- 여성가족부 (2006). 『가족친화기업우수사례집』.
- 유한킴벌리 (2006). 『지속가능보고서』.
- 이코노미스트 (2008). 2008년 956호.
- 하이닉스 (2009). 2009지속가능경영 보고서.
- 한국노동연구원 (2007). 『한국기업의 다양성 친화형 인사제도 개발과 확산에 관한 연구』.
- 한지숙 (2008). 『일가정 양립과 양성평등』, 한국양성평등교육진흥원-양성평등교육 전문강사 심화과정.
- 홍순옥 (2006). 『한국IBM 다양성 정책』.
- 골드만삭스 홈페이지(<http://www.goldmansachs.com>)
- 교보생명 홈페이지(<http://www.kyobo.co.kr>)

뉴스와이어(2006), 2006년(<http://www.newswire.co.kr>)  
 네이버뉴스(2007), 2007년(<http://www.news.naver.com>)  
 대웅제약 홈페이지(<http://www.daewoong.co.kr>)  
 보건복지가족부. 가족친화지수웹시스템(<http://ffi.mw.go.kr/>)  
 보령메디앙스 홈페이지(<http://www.medience.co.kr>)  
 아모레퍼시픽 홈페이지(<http://www.amorepacific.co.kr>)  
 아시아나 홈페이지(<http://flyasiana.com/index.htm>)  
 아시아나항공 홈페이지(<http://webzine.familynet.or.kr>)  
 오마이뉴스(<http://www.ohmynews.com>)  
 유한킴벌리 홈페이지(<http://www.yuhan-kimberly.co.kr>)  
 LG CNS 홈페이지(<http://www.lgcns.com>)  
 잡코리아 홈페이지(<http://www.jobkorea.co.kr>)  
 하이닉스반도체 홈페이지(<http://www.hynix.co.kr>)  
 한국철도시설공단 홈페이지(<http://www.kr.or.kr>)

- Alimo-Metcalfe, B. (1994). "Gender bias in the selection and assessment of women in management", in Davidson, M.J., Burke, R.J (Eds), *Women in Management: Current Research Issues*, Sage Publications, London, 93-109.
- Barney, J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Broadnax, Walter D. ed. (2000). *Diversity and Affirmative Action in Public Service*, Westview Press.
- Carter, D., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value, *The Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Catalyst(2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.
- Citizens Advisers(2004), Gender Diversity and Financial Performance.
- Daily, C. M., Certo, S. T. & Dalton, D. R. (1999). A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite, *Strategic*



- Management Journal*, 20(1), pp. 89-107.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategy for managing human resource diversity: From resistance to learning, *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Dickens, L. (1988). What HRM means for gender equality, *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23-40.
- Dwyer, S., Richard, O. & Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture, *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Goodstein, J. (1995). Employer Involvement in Eldercare: An Organizational Adaptation Perspective, *Academy of Management Journal*, 38(6), 1657-1671.
- Ely, R. J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Constructions of Gender Identity at Work, *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- Hass, Linda & Hwang, C. P. (2007). Gender and Organizational Culture: Correlates of Companies' Responsiveness to Fathers in Sweden, *Gender & Society*, 21(1), 52-79.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1997). "Demographic Diversity in Work Groups: An Empirical Assessment of Linkages to Intragroup Conflict and Performance," Working Paper, School of Business, University of Southern California.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. & Pruitt, B. (2002). Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Work Performance, Chichester: Wiley.
- Richard, O. C., Kochan, T. A. & Mcmillan-Capehart, A. (2002). The Impact of Visible Diversity on Organizational "Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Black Box", *Journal of Business and Management*, 8(3).
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, Sep-Oct., 79-90.
- Williams, K. & O'Reilly, C. (1988). "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", In: Staw, B. and Cummings, L., editors. *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
- NOW. <http://www.now.org/nnt/spring-99/wfw.html>. Women-Friendly Workplace Campaign Aims High: NOW Gathers Support From Fortune 500 Companies and Takes On New Offenders.

2009 연구보고서(수시과제)- 1

### **여성친화경영 우수사례 연구**

---

2009년 11월 18일 인쇄

2009년 11월 20일 발행

발행인 : 김 태 현

발행처 : 한국여성정책연구원

서울시 은평구 진흥로 276(불광동 1-363)

전화 / 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화

전화 / 02-313-7593 (代)

---

ISBN 978-89-8491-321-9-93330

<정가 19,500원>



한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute

122-707 서울시 은평구 진흥로 276(불광동 1-363)  
TEL 02. 3156. 7000 FAX 02. 3156. 7007 <http://www.kwdi.re.kr>



ISBN 978-89-8491-321-9