

# 조직문화와 여성관리자의 성희롱 피해 경험

김수한 · 장인식



## 조직문화와 여성관리자의 성희롱 피해 경험\*

김수한\*\* · 장안식\*\*\*

### 초 록

성희롱은 기업들이 당면한 중요한 문제이다. 이 연구는 3,258명의 여성 관리자를 대상으로 6년 동안 조사한 패널자료를 이용하여 성희롱이 발생하는 맥락과 상황에 대해 조직이론에 기초한 경험적 분석을 시도하였다. 분석결과 몇 가지 중요한 발견을 했다. 우선, 인사정책에서 여성차별이 심한 기업에 근무하는 여성관리자가 성희롱을 경험할 가능성이 증가한다. 집합적이고 통일된 행동을 기대하는 조직문화를 가진 기업에서 성희롱이 발생할 위험이 높다. 반면, 인사관행이 합리적이고 투명하게 진행될수록, 연공서열보다는 개인의 성과를 중요하게 평가할수록, 하급자가 상급자에게 자유롭게 의견을 표현하는 것이 가능할수록 성희롱은 적게 발생한다. 마지막으로 최고경영자의 성평등 의식이 높은 기업에서 여성관리자는 성희롱을 경험할 가능성이 줄어든다. 이 연구의 결과는 정책적 함의를 제공한다. 성희롱의 예방과 해결을 위해 개인 수준의 징계와 대응은 한계를 지닌다. 인사제도와 조직문화를 개선하려는 기업 차원의 노력과 여성인재에 관한 최고경영자의 적극적인 관심이 요구된다. 향후 연구과제를 제안하면서 글을 마무리한다.

주제어 : 기업, 조직문화, 성희롱, 여성관리자, 패널조사

\* 이 연구의 초고는 2016년 후기사회학대회의 경제·조직분과에서 발표되었다. 한양대 사회학과 김병수 교수가 논평을 주었고, 고려대 사회학과 대학원의 안리라와 한정훈의 제언이 논문을 발전시키는데 많은 도움이 되었다. 심사과정에서 세심한 조언을 비평을 주신 세 분의 <여성연구> 논평자에게 감사드린다. 이 논문은 2014년 교육부의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A5A8018875).

\*\* 제1저자: 고려대학교 사회학과 부교수 (kimsoohan9@korea.ac.kr)

\*\*\* 교신저자: 고려대학교 인문대학 사회학과 초빙교수 (ansik@korea.ac.kr)

## I. 서론

성희롱은 기업이 대응하고 해결해야할 중요한 이슈이다. 성희롱은 단순히 가해자와 피해자의 개인적인 차원을 넘어서 사건이 발생한 기업에도 상당한 비용과 법적 책임을 발생시킨다. 직장 내 성희롱의 경우 그 책임이 가해자 뿐 아니라 기업도 그 책임을 부담해야한다는 법적인 요구와 법원의 판례가 꾸준히 증가하고 있다(Dobbin and Kelly, 2007; 김태선, 2009; 김엘림, 2010). 고용주는 성희롱이 발생했을 때 이에 대한 적극적인 사후 조치를 취해야할 책임뿐 아니라 성희롱을 근본적으로 예방해야 할 책임을 지닌다. 성희롱 예방조치를 했더라도 가해를 고용하고 사용한 기업의 책임을 인정하는 판례들이 국내에서도 축적되고 있다(하경효, 2016: 326).

성희롱(sexual harassment)의 개념은 학문적으로 혹은 법률적으로 다양하게 정의되고 있다. 일반적으로 성희롱은 형법에 의해 규정되는 성적 행위들과 성적 행태를 포함하며, 「국가인권위원회법」과 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 등에서는 평등권 침해의 차별행위 혹은 성적 굴욕감이나 혐오감을 주는 성적 언동 등으로 규정된다(곽병선, 2007; 전영실, 1999; Farley, 1978). 이러한 의미에서 성희롱은 성을 소재로 이루어지는 인권 침해 행위로 성적 대상화를 포함한 가벼운 농담으로부터, 음담패설, 빈정거림, 그리고 부적절한 신체적 접촉과 성관계 요구 혹은 성폭행까지 매우 다양한 행위를 포함한다. 성희롱은 어디에서든 발생할 수 있지만 가장 빈번히 발생하는 곳은 대학, 기업, 군대, 직장 등과 같은 위계적 조직이다. 기업 조직은 사람들에게 차등적인 지위와 권력 자원을 배분하는 기능을 하는데 성희롱은 비대칭적인 관계 속에서 발생하는 경우가 많다(Baron and Bielby, 1980; Thomas, 1997). 성희롱에 대한 기존의 논의들이 직장 및 조직을 중심으로 연구가 진행된 것도 이와 관련되어 있다. 성희롱에 대한 사회적 인식 수준도 높아지고 있는데, 2004년 4건에 불과하던 성희롱 진정 사건은 2005년 60건, 2006년 108건, 2007년 165건, 그리고 2013년에는 240건으로 증가하고 있는 것으로 나타났다(공미혜, 2016; 국가인권위원회, 2014).

이와 같이 성희롱에 대한 사회적인 관심이 높아지고 가해자에 대한 처벌이 강화되고 있지만 성희롱의 발생에 관한 체계적인 연구는 부족한 상황이

다. 초기의 성희롱 연구는 개념의 불명확성으로 인해 실질적인 연구가 많이 진행되지 못했다. 또한, 성희롱에 대한 체계적이고 대표적인 자료를 확보하기 어렵다는 한계가 존재한다. 성희롱이 공식적 절차에 의하여 드러나는 것은 실제 발생에 비교하여 매우 낮은 수준이다. 미국의 경우에도 성희롱 혹은 성폭력이 공식적인 절차까지 이어지는 경우는 5-30% 사이에 불과하며, 법적 절차를 거치는 경우는 1% 이하로 추정되고 있다(Firestone and Harris, 2003; Fitzgerald et al., 1995). 한국의 경우에도 2009년에서 2013년 사이에 국가인권위원회에 접수된 성희롱 진정은 연평균 200여건 정도에 지나지 않았다(국가인권위원회, 2014). 성희롱 피해 보고가 낮은 이유는 문제제기 과정에서 조직적인 은폐와 피해자에 대한 2차적인 가해가 발생하기 때문이다.

또한 기존의 많은 연구는 성희롱에 대한 개념과 법적인 규정에 대하여 집중한 나머지, 성희롱의 발생을 설명하고 이를 해결하는 이론적, 경험적 논의에는 소홀했다(Welsch, 1999; Willness et al., 2007). 이러한 한계는 한국의 경우 더욱 두드러진다. 한국에서 성희롱에 관한 학술적 연구는 성희롱의 개념 연구, 성희롱 사건 처리 및 판례에 관한 법률적 연구가 대다수를 차지하고, 법학 이외의 영역에서는 성희롱 의식 및 실태 조사 및 사례연구에 치중하여 이루어졌다(이성은, 2003; 강동욱, 2001; 김정아·구해경·현명호, 2013; 이명신, 2014; 한희정·전해정, 2015; 공미혜, 2016). 국내외를 포괄하여 조직의 관점에서 성희롱의 발생과 억제에 관한 연구가 더 필요한 상황이다(McDonald, 2012; 이나영·김교성·이현정, 2014).

이 연구의 목적은 기업에서 여성에 대한 성희롱이 발행하는 조직적인 상황과 맥락을 이론적, 경험적으로 분석하는 것이다. 이 연구가 조직의 맥락과 조직문화에 주목하는 것은 성희롱이 가해자와 피해자 사이의 불평등한 사회조직적 관계 속에서 발생하기 때문이다. 다시 말해 성희롱은 특정한 개인의 일탈적 행동에서 비롯하기 보다는 기업의 인사관행, 권력의 불평등, 조직문화 등의 조직 특성과 밀접한 관련이 있으며, 성희롱에 대한 예방과 해결을 위한 근본적 방법도 조직문화와 조직운영의 개선을 통해 이뤄져야하기 때문이다. 본 연구는 성희롱을 유발하는 조직적 요인에 대한 이론적 논의와 가설을 제시함으로써 성희롱에 관한 이론적 논의를 확장하고, 성희롱 문제

의 해결을 위한 보다 체계적이고 근본적인 정책적 대안을 제시하는데 기여하고자 한다.

연구방법의 측면에서도 본 연구는 특정한 조직이나 사례를 기반으로 수집된 자료분석에 머물렀던 기존연구의 한계를 넘어서고자 한다(전영실, 1999; 조주현, 2008; 이명신, 2014; 한희정·전해정, 2015). 이 연구는 2008년부터 2014년까지 2,700명의 여성관리자를 대상으로 4회에 걸쳐 수집된 여성관리자패널을 이용한다. 이 자료는 여성관리자에 대한 대표성을 갖춘 패널로서 개별 여성관리자의 직업경력, 근무하는 조직의 특성, 성희롱 경험에 대한 정보를 함께 제공한다는 점에서 성희롱을 경험한 개인 및 조직을 함께 분석할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 또한 성희롱 경험에 관한 종단적 자료가 드물다는 것도 이 자료가 가지는 강점이다.

이 연구가 여성 ‘관리자’에 초점을 두는 것은 몇 가지 정책적, 학술적 이유 때문이다. 우선, 다양한 유형의 차별로 인하여 한국 기업에서 여성의 관리직 진출은 낮은 수준에 머물러 있다(김수한·신동은, 2014). 성희롱은 일터에서 발생하는 여성에 대한 대표적인 차별에 해당하기 때문에 여성관리자가 경험하는 성희롱에 대한 연구는 기업조직에서 여성의 대표성을 높이고 성공적인 경력형성을 돕는 정책을 마련하는데 중요한 정책적 함의를 지닌다(Dobbin, 2009). 둘째, 불안정하거나 낮은 고용지위에 있는 여성들이 경험하는 성희롱에 대한 연구는 많이 축적되어 있지만, 안정적 지위에 있는 여성관리자의 성희롱 피해에 대한 연구는 부족한 편이다. 조직에서 관리자는 상대적으로 높은 임금을 받으며, 중요한 의사결정에 참여하고, 하급자들을 통솔하는 특권과 영향력을 행사하는 위치에 있다. 이를 통해 본 연구는 성희롱의 피해자가 낮은 지위에 있는 사람들에게 국한된 문제라는 기존의 관념을 넘어서 성희롱이 발생하는 보편적인 상황을 이해하는데 도움을 줄 것이다. 이 연구의 결과는 성희롱에 대한 논의와 이해를 확장하고 정책적 대안을 마련하는데 기여할 것이다.

## II. 이론적 논의 및 연구가설

성희롱 연구는 남녀 간의 차이에 대한 생물학적 모델부터, 특정 사회의 남성과 여성 사이에 존재하는 권력의 불평등에 주목하는 사회문화적 설명까지 다양한 이론적 관점이 존재한다. 이러한 관점 중에서 조직 내의 특성에 주목하는 조직적 관점은 일터의 문화, 젠더화된 업무, 차별적 지위 등에 초점을 두고 있다. 이와 더불어 여성의 권력과 대표성에 주목하는 이론적 관점은 성희롱이 여성에 대한 남성지배적 권력이 여성에 대한 성적 착취와 비자발적 행동에 대한 강요로 이어질 수 있음을 역설하고 있다.

### 1. 조직의 특징과 맥락

성희롱이 발생하는 가능성과 빈도는 조직의 특징과 맥락에 영향을 받는다. 왜 특정한 조직에서 성희롱 발생의 위험이 높고, 어떤 조직은 상대적으로 낮은가? 성희롱을 유발하거나 억제하는 조직수준의 메커니즘은 무엇인가? 아래에서는 조직성원의 행동과 판단에 영향을 주는 공식적 규칙과 비공식적 규범, 최고경영자의 성평등 인식, 일체감을 강조하는 조직문화, 성차별 관행 등을 중심으로 조직의 특징과 맥락이 성희롱의 발생과 억제에 어떠한 영향을 주는가를 순서대로 살펴볼 것이다.

기업의 의사결정과 운영방식을 규정하는 공식화된 제도와 규정은 조직에서 발생할 수 있는 성희롱에도 영향을 준다. 조직의 운영방식이 조직성원의 젠더 인식과 행동에 영향을 주기 때문이다. 기존의 연구에 따르면 공식화된 인사제도는 인사결정 과정에서 개입될 수 있는 여성에 대한 편견의 개입을 줄이고, 인사권자의 자의적 영향력을 줄이는 효과가 있다. 보다 구체적으로 채용, 선발, 보상을 통제하는 관료제적 규정과 절차가 있는 곳에서 여성과 소수자에 대한 불평등이 감소한다는 경험적 연구가 상당히 축적되어 있다(Guthrie and Roth, 1999; Reskin and McBrier, 2000; Baron, Hannan, Hsu, and Kocak, 2004; 김수한, 2012; 김수한·신동은, 2014). 또한 성과와 능력에 따른 업적평가가 중시되는 조직에서는 인사결정에 대한 책임성이 요구되기 때문에 자의적인 행동과 판단이 억제된다(Yang and Aldrich 2014;

Bielby, 2000; Reskin, 2000). 이와 같이 공식화된 규정과 관행은 조직성원들 사이의 관계를 체계적으로 관리함으로써 결과적으로 성희롱과 같은 일탈적인 행동의 발생을 감소시킨다(Mueller et al. 2001). 성희롱이 여성에 대한 차별의 한 형태인 점을 감안하면, 여성에 대한 불평등을 완화하는데 기여하는 인사제도는 간접적으로 성희롱을 감소시키는 효과를 거둘 수 있다.

조직의 리더가 지니고 있는 성평등 인식과 여성인재에 대한 태도는 그 조직에서 발생하는 여성에 대한 성희롱에도 영향을 준다. 최고경영자는 성희롱의 발생과 예방에 영향을 주는 다양한 역할을 수행한다. 우선, 최고경영자는 기업의 공식적 및 비공식적 문화를 만들고, 기업이 추구하는 핵심 가치를 형성하는 데 영향을 준다(Schein, 1990). 또한 직원에 대한 최고경영자의 태도와 인사정책의 방향은 회사의 전반적인 인사정책에 지속적인 영향력을 발휘한다(Baron et al., 1996, 1999). 실제로 최고경영자가 여성인재를 중시하고, 양성평등을 실현하려는 강한 의지를 가진 조직에서는 여성에 대한 차별적 관행이 감소하는 것으로 보고되었다(김수한·신동은, 2014). 최고경영자는 조직 내에 성희롱과 성차별을 줄이는데 필요한 새로운 변화를 도입하는 결정을 직접적으로 내릴 수 있고, 구성원들에게 여성인재의 중요성을 강조할 수 있다. 성희롱이 발생할 수 있는 음주를 결단인 늦은 회식을 공식적으로 금지하는 CEO의 방침도 이러한 사례에 해당한다.

조직 구성원의 의사소통 방식도 성희롱 발생에 영향을 준다. 지위와 직급의 차이를 넘어 자유로운 커뮤니케이션이 이루어지는 직장에서는 조직에서 발생하는 다양한 문제가 쉽게 논의될 수 있다. 이러한 조직에서는 성희롱과 같은 민감한 사안에 대해서도 공식 및 비공식적 문제제기가 이루어지는 것이 허용된다. 성희롱이 발생했을 때, 당사자 혹은 주변사람들의 문제제기 혹은 항의가 이루어질 가능성이 높다. 만일 성희롱이 적절하게 해결되거나 가해자에 대한 문책이 이뤄지지 않을 경우, 의사소통이 자유로운 조직에서는 이 문제에 대한 추가적인 진상조사와 징계를 요구할 것으로 생각된다. 이러한 조직문화는 성희롱의 발생가능성을 억제하는 역할을 할 것이다. 따라서 하급자가 상급자에게 자신의 의견을 자유롭게 표현하는 조직문화를 가진 일터에서 성희롱의 발생가능성이 줄어들 것으로 예상된다.

반면, 조직 구성원 사이의 단합과 통일된 행동을 강조하는 조직에서는

성희롱이 발생할 가능성이 높다. 동질성과 집단적 가치를 강조하는 조직에서는 자신들과 다른 배경을 가지고 있는 사람들에 대하여 배타적이며 차별적인 태도를 취할 가능성이 높다. 이러한 조직문화에서는 개인적인 행동이나 조직의 집단적 가치와 충돌하는 행동이 제한되며, 조직에서 발생하는 일탈적 행동에 대한 문제를 제기하는 것이 쉽게 허용되지 않는다. 특히 대다수가 남성인 조직에서 남성은 여성과의 차별성을 강조함으로써 강한 일체감과 단합을 강조하는 조직문화를 형성한다(Collinson and Hearn, 1996). 남성들은 그들이 공유하는 권력을 확인하기 위해 서로 협력하며 동질감을 나누는 방식으로 자신들만의 문화를 공고하게 만든다. 성희롱은 여성에 대한 남성의 우월성을 과시하고 남성들 사이의 동질감을 강화하는 기제로 이용되곤 한다(MaKinnon, 1979; Connell, 1987). 또한 조직성원 사이에 권력 차이가 크게 존재하고, 권력이 차지하는 영향력이 클 경우에 성희롱이 발생할 가능성이 높아진다(Hunt, Davidson, and Fielden, 2010). 최근 성희롱과 성폭력으로 문제가 되었던 체육대학 및 경호학과 신입생 환영회, 군대 내의 지속적인 성범죄 등의 사례는 집단적 단합과 일체감을 강조하며, 권력의 차이가 강조되는 조직에서 성희롱이 발생할 가능성이 높다는 것을 보여주는 사례에 해당한다.

성희롱은 여성에 대한 차별과 배제의 한 유형이다. ‘남성 지배’(male dominance)를 강조하는 이론에 따르면 성희롱은 조직에서 남성들이 여성들을 지배하고 자신들의 위계적 특권을 강화하는 수단이다(Acker, 1990; Gruber, 1998; Uggen and Blackstone, 2004). 이 주장에 따르면 기업조직의 인사과정에서 여성에 대한 다양한 유형의 차별이 존재하는 직장에서는 여성에 대한 비하, 조롱, 육체적 접근을 포함한 성희롱이 발생할 가능성이 높다. 여성에 대한 차별이 강한 조직에서 성희롱은 여성이 남성들보다 낮은 지위와 권위에 놓인 상황에서 발생할 가능성이 높다. 다른 가능성은 승진, 보직배치, 성공의 기회에 도전하는 여성들의 의지와 열망을 억압하고 배제하기 위한 수단으로 사용될 수도 있다(Uggen and Blackstone, 2004). 어떠한 경우에 해당하던 인사과정에서 여성에 대한 강한 차별이 존재하는 기업조직에서 여성에 대한 성희롱이 발생할 가능성이 높을 것이다.

가설 1-1 : 공식화된 규칙과 규정에 의한 조직운영은 성희롱을 줄이는데 기여할 것이다.

가설 1-2 : 최고경영자의 성평등 인식이 높을수록 성희롱이 감소할 것이다.

가설 1-3 : 일체감을 강조하는 조직문화는 성희롱을 증가시킬 것이다.

가설 1-4 : 인사과정에서 여성차별이 증대할수록 성희롱이 증가할 것이다.

## 2. 여성의 권력과 대표성

일터와 기업조직에서 여성이 행사하는 권력과 대표성은 성희롱을 이해하는 중요한 관점이다. 성희롱은 남성과 여성 사이의 비대칭적 권력관계를 반영하는 것이다(Thomas, 1997). 권력과 지배의 측면에서 성희롱을 설명하는 주장에 의하면, 성희롱은 단순히 여성에 대한 희롱을 넘어서 여성에 대한 남성 우월적 권력 행사의 한 형태이다. 성희롱은 좁게는 조직의 권력구조가 남성 중심으로 이루어진 상황에서 남성들이 여성들에게 행사하는 권력과 지배의 한 방식이며, 넓게는 사회 전반에 자리하고 있는 젠더불평등이 반영된 결과라고도 볼 수 있다. 기업조직에서 여성이 낮은 지위에 머물러 있을 경우 여성들은 성희롱과 같은 남성의 권력행사 행위에 더욱 취약하게 노출될 가능성이 높다. 이러한 주장에 의하면 여성관리자는 조직에서 상대적으로 높은 위치와 영향력을 가지고 있기 때문에 평사원 여성에 비하여 성희롱을 경험할 위험성이 낮아질 것으로 생각된다.

직속상사가 여성일 경우 성희롱에 노출될 위험이 줄어든 것으로 생각된다. 여성 직속상사는 부하 여성직원들에게 조직에서 발생할 수 있는 성희롱의 위험을 피하거나 대처하는 요령을 제공할 가능성이 높기 때문이다. 또한 회사에서 성희롱을 경험한 여성들은 자신들의 여성 직속상사에게 이 문제를 의논하고, 문제 해결을 위해 도움을 요청할 가능성이 있기 때문이다.

하지만 관리직 여성이 사원직 여성에 비하여 성희롱에 노출될 위험이 더 높아진다는 주장도 제기되어 왔다(Uggen and Blackstone, 2004). 남성 중심의 직장에서 남성은 여성을 동료라기보다는 경계의 대상 혹은 생물학적 '여성'으로 보고자 한다(DiTomaso, 1989). 이렇게 함으로써 남성들은 여성들을 종속적 위치에 가두어 놓으려 한다. 여성의 관리직 혹은 감독직 진출

은 남성들에게 자신의 특권적 지위를 빼앗길 수 있다는 위기감을 느끼게 한다. 위기감을 느끼는 남성들은 성희롱을 이용하여 여성들의 관리직 진입과 권력행사에 맞서려는 경향이 있다고 한다. 이러한 주장에 의하면 여성들은 단지 자신의 상급자들에게 성희롱을 당한 것은 아니며, 남성 동료 혹은 남성 하급자가 여성관리자의 권위행사를 저지하거나 거부하는 전략으로서 성희롱을 이용한다(Gutek et al., 1982).

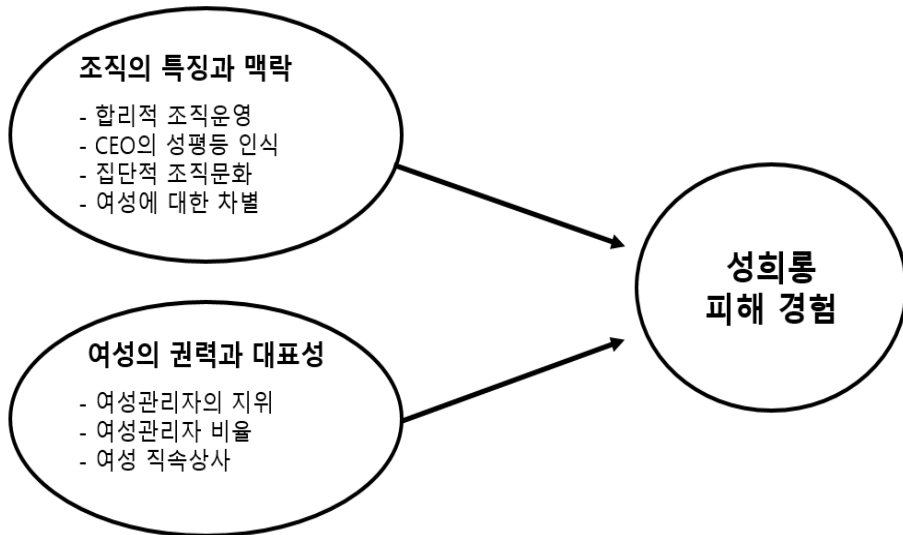
여성 지배적이거나 남성 지배적인 환경과 같이 노동 환경에서 성비의 불균형은 성희롱에 대한 설명에서 중요한 역할을 한다. 여성이 관리자로 승진하더라도 관리직에서 성비 불균형이 심할 때 성희롱의 위험은 여전히 존재한다. 관리직에서 남성이 차지하는 비율이 대다수이고, 여성의 비율이 낮은 수준일 때 여성관리자는 소수자 혹은 주변적 역할을 수행하는 사람으로 간주된다. 이러한 경향은 성비가 크게 왜곡될 때, 더 현저하고 가시적이 되고, 이러한 상황에서 성희롱 가능성이 더 높아지게 된다(Kanter, 1977; Stockdale, 1996). 여성이 소수인 조직에서 여성관리자의 행동은 그 사람의 개인적 특성이라기보다는 여성의 전형 혹은 명목상 지위를 지닌 토큰(token)으로 판단된다(Kanter, 1977). 토큰에 해당하는 여성관리자는 공식 및 비공식 모임에서 배제되거나 희롱과 유희의 대상이 될 가능성이 높다(Kanter, 1977; Turco, 2010). 한국 여성관리자에 관한 심층인터뷰에서 이러한 토큰 경험은 쉽게 관찰된다(김양희·김홍숙, 2000:148). 이처럼 여성이 차지하는 비율이 낮은 조직에서 근무하는 여성관리자는 성희롱에 노출될 가능성이 높아진다(Gutek and Morach, 1982, Gutek, 1985; Gruber 1998; Welsh 1999).

가설 2-1: 평사원에 비하여 관리직 여성이 성희롱을 경험할 가능성이 낮을 것이다.

가설 2-2: 여성 직속상사를 가진 여성관리자는 성희롱을 경험할 가능성이 낮을 것이다.

가설 2-3: 여성관리자의 비율이 높아질수록 여성관리자가 성희롱을 경험할 가능성은 낮아질 것이다.

이상의 이론적 논의와 연구가설을 종합하면 [그림 1]과 같은 연구모형을 도출할 수 있다.



[그림 1] 여성관리자의 성희롱 피해 경험에 관한 연구모형

### Ⅲ. 자료 및 분석방법

#### 1. 자료

이 연구는 한국여성정책연구원이 조사한 여성관리자패널 자료를 이용하였다. 여성관리자패널은 2007년(1차), 2008년(2차), 2010년(3차), 2012년(4차), 2014년(5차) 등 총 5회에 걸쳐 조사되었다. 여성관리자패널은 한국 기업 내 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 등을 파악하기 위하여 직원 100명 이상 규모의 기업에서 근무하는 대리급 이상의 여성근로자를 대상으로 한다. 패널은 기업규모별, 업종별, 직급별로 층화 표집되었다. 설문조사는 여성관리자용 설문지와 인사담당자용 설문지로 나누어 진행되었다. 여성관리자들에게 직장상황, 인사관리 및 경력개발, 근무조건, 가족관계 등을 조사하였고, 인사담당자에게는 여성관리자 표본

에 포함된 기업의 일반현황, 인적관리, 인력상황 등에 관한 정보를 수집하였다.

기업에서 일반적으로 관리자는 과장급 이상을 의미하지만 여성관리자패널은 대리직을 조사대상에 포함시켰다. 이는 한국에서 여성관리자를 과장급 이상으로 제한할 경우 연구와 자료수집이 어렵다는 현실적 상황을 고려한 결과이다. 2007년 한국직업능력개발원의 조사에 따르면 과장급 이상 관리직 중 여성의 비율은 4%에 불과하며 여성과장이 단 한명도 존재하지 않은 기업의 비율은 50%가 넘는다(김수한, 2012). 여성관리자패널은 연구대상의 회소함과 패널의 지속성 유지를 위하여 대리급 이상을 조사대상에 포함시켰다(김종숙 외, 2010).

본 연구의 분석대상에도 대리급을 포함시켰다. 성희롱이 여성의 직급과 경력에 따라 달라질 수 있다는 선행연구의 주장을 수용하고, 이를 본 연구의 분석과정에 반영하기 위함이다. 또한 성희롱 경험이 여성의 경력형성과 이직에 중요한 영향을 줄 수 있기 때문에, 과장급 이상으로 연구대상을 제한할 경우 이러한 경험을 반영하지 못할 가능성도 존재한다.

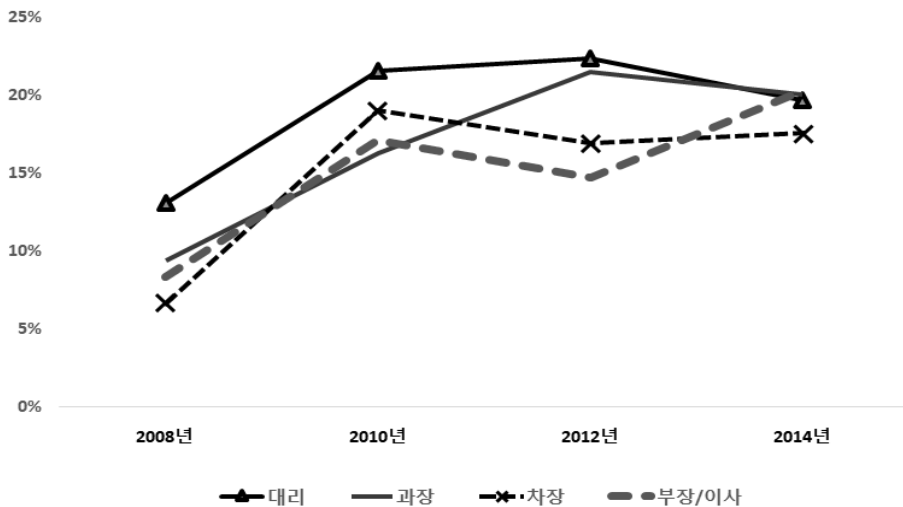
패널조사는 1차년도(2007년)에 수집된 원표본 2,361명을 유지하기 위해 노력하면서 비취업, 전직, 창업 등의 이유로 조사가 어려워진 경우 새로운 표본으로 대체하였다. 3차년도(2010년)에 190명이 새롭게 대체되었고, 4차년도(2012년)에는 137명이 대체되었다. 특히, 4차년도(2012)에는 손실된 표본을 보충하기 위해 신규로 918명이 추가되었으며, 대상 업종도 기존 4개(제조업, 도소매업, 금융업, 서비스업)에서 전 업종으로 확대되었다. 5차년도(2014년)에는 별도의 추가 없이 4차년도의 표본이 사용되었다. 이 패널자료는 다양한 산업, 기업규모, 업종, 직급을 포괄함으로써 한국 기업에 재직하는 여성관리자의 일반적인 특징을 반영한다. ‘성희롱 경험’에 대한 설문은 2차년도 조사부터 포함되었기 때문에, 본 연구는 1차년도 조사를 제외한 2차-5차년도 조사를 분석의 대상으로 선정하였다. 이 기간 분석에 포함된 여성관리자는 총 3,258명이고 총 7,414회 관찰되었다.

## 2. 변수 및 측정

### 1) 종속변수

이 연구의 종속변수는 직장에서의 ‘성희롱 경험’이다. “직장에서 성희롱을 경험한 적이 있습니까?”라는 설문을 통해 성희롱에 관한 조사가 이루어졌다. 설문지에는 성희롱에 대한 구체적인 정의와 설명이 제시되지는 않았기 때문에 성희롱 경험의 범위와 유형은 응답자의 주관적 판단에 의하여 이루어졌다.

2008년-2014년 4회의 조사에서 평균 16.6%의 여성관리자가 성희롱을 경험한 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 2008년 1,842명 중의 11%가 직장에서 성희롱을 경험했다고 응답했으며, 2010년에는 1,661명 중 18%, 2012년 2,134명의 19%, 2014년 1,777명의 18%가 성희롱 경험이 있다고 각각 응답하였다. 2010년-2014년 3회의 조사에서 대략 18%-19%의 여성관리자가 성희롱 경험을 가지고 있는 것으로 나타났다.



(그림 2) 직급에 따른 여성관리자의 성희롱 피해 경험, 2008년-2014년

직장에서의 성희롱 경험은 직급별로 차이가 있는 것으로 보인다. 대리직 여성의 경우에는 모든 조사에서 성희롱을 경험할 가능성이 가장 높은 편이

고, 평균보다 훨씬 높은 수치를 보이고 있다. 이는 낮은 직급을 가진 여성들이 성희롱에 노출될 위험이 그만큼 높다는 것을 말해준다. 2008년 대리직 여성의 13%가 성희롱 경험이 있다고 응답했고, 2010년과 2012년에는 대리직 여성의 22%가 성희롱 경험을 했으며, 2014년에는 20%가 그러한 경험이 있다고 응답했다. 대리직 여성의 1/5 정도가 성희롱을 경험했다는 것은 한국의 기업조직에서 여성직원에 대한 성희롱이 광범위하다는 것을 보여준다.

과장, 차장, 부장/이사 직급의 여성관리자의 경우에는 뚜렷한 경향이 보이지 않고, 조사 시기에 따라 다른 양상을 보인다([그림 2] 참고). 2008년 조사의 경우 과장(9%), 부장/이사(8%), 차장(7%)의 순으로 성희롱 경험이 많은 것으로 나타났지만, 2010년 조사에서는 차장(19%), 부장/이사(17%), 과장(16%)의 순으로 나타났다. 2012년 조사에서는 직급의 높이에 따라 성희롱 경험이 반비례하는 것으로 나타났다. 즉, 과장급(22%)이 가장 높고, 차장(17%), 부장/이사(15%) 직의 순으로 성희롱을 경험했다고 보고했다. 마지막으로 2014년의 경우에는 차장직(18%)이 가장 낮은 수준의 성희롱 경험을 보고했고, 나머지 직급은 거의 비슷한 수준(20%)의 경험을 보고했다. 이러한 경향은 여성의 지위에 따른 성희롱 경험의 차이가 개별 여성관리자가 활동하는 조직의 맥락과 상황에 의하여 영향을 받는다는 것을 의미하는 것으로 생각된다.

## 2) 설명변수 및 통제변수

이 연구에서 여성관리자의 성희롱 경험에 영향을 주는 설명변수는 CEO의 성평등 인식, 집단적 조직문화, 합리적 조직운영, 차별경험, 여성의 대표성(여성관리자 비율, 직속상사 성별, 관리직 여부) 등이다. 통제변수로는 나이, 교육, 소득, 노조가입, 업무분야, 기업 규모 및 기업이 속한 산업 등이 사용되었다. 각각에 대한 측정방법은 〈표1〉에 제시하였고, 기술통계(평균, 표준편차, 최소값, 최대값)는 〈표2〉에 제시했다.

분석에 포함된 여성관리자의 평균 나이는 36.8세이며, 50% 가량이 과장 혹은 그 이상의 직위를 가지고 있다. 조사대상에 포함된 사람들이 속한

기업의 관리직에서 여성의 비율은 17%에 불과한 것으로 나타났다. 직속상사가 여성인 경우는 19%였고, 30%는 노조 혹은 여성을 대표하는 조직에 소속한 것으로 나타났다(〈표2〉 참고).

〈표 1〉 변수의 측정

변 수	측정 방법
CEO 성평등 인식	문항: “우리 회사의 최고경영자는 (1)기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다. (2)남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.” (2문항을 합한 값의 평균) 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/ 2=별로 그렇지 않다/ 3=보통이다/ 4=약간 그렇다/ 5=매우 그렇다
집단적 조직문화	문항: “우리 회사에서는 (1)정시에 퇴근하면 눈치가 보인다. (2)밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다. (3)일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다. (4)근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치 보인다. (5)개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다.” (5문항을 합한 값의 평균) 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/ 2=별로 그렇지 않다/ 3=보통이다/ 4=약간 그렇다/ 5=매우 그렇다
차별경험	문항: “지난 조사 이후 다음의 상황 중 여성으로서 차별을 경험한 적이 있거나 경험하고 있습니까?” (1)부서, 업무 배치 시 (2)급여 혹은 임금 (3)교육훈련 기회 및 내용 (4)승진/승급 (5)인사고과(근무성적평가) (5문항을 합한 값) 변수값: 1=차별경험이 있다/ 0=차별경험이 없다
합리적 조직운영	문항: (1)인사관행이 비교적 합리적이고 투명하다. (2)하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다. (3)성과를 중시한다. (3문항을 합한 값의 평균) 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/ 2=별로 그렇지 않다/ 3=보통이다/ 4=약간 그렇다/ 5=매우 그렇다
노조가입	노동조합 혹은 근로자를 대표하는 조직, 여직원회 등에 가입 변수값: 1=예/ 0=아니요
교육수준	최종 학력: 1=고졸/ 2= 전문대/ 3= 대학/ 4= 대학원 이상
여성직속상사	여성 직속상사: 1=예/ 0=아니요
연령	조사 당시의 나이
관리직_과장 이상	본인의 직급이 과장 혹은 그 이상: 1=예/ 0=아니요
직급	1=평사원, 2=대리, 3=과장, 4=차장, 5=부장, 6=이사
임금	1년간 월평균 임금 (log)
기업규모	정규직 직원과 비정규직 직원을 포함한 종업원 수 (log)
여성관리자 비율	전체 관리자(과장급 이상)에서 여성의 비율
직무 분야	연구, 기획, 관리, 재무, 판매, 서비스, 생산직
산업	제조업, 도소매업, 금융업, 서비스업

주: 기업규모, 여성관리자 비율, 산업에 관한 변수 정보는 ‘인사담당자 설문’에서 얻었고, 그 외의 나머지는 ‘여성관리자 설문’의 자료를 이용했다.

〈표 2〉 기술통계

변수	평균	표준편차	최소	최대
성희롱 경험	0.166	0.373	0	1
성차별 경험	0.856	1.358	0	5
CEO 성평등 인식	3.035	0.894	1	5
합리적 조직운영	3.208	0.677	1	5
집단적 조직문화	2.933	0.763	1	5
여성 직속상사	0.193	0.395	0	1
여성관리자 비율	0.173	0.158	0	0.909
관리직_과장 이상	0.507	0.500	0	1
나이	36.802	5.667	21	63
노조 가입	0.304	0.460	0	1
교육수준	2.771	0.830	1	4
월급 (log)	15.030	0.391	13.592	18.421
기업 규모(log)	6.503	1.466	2.773	10.337
직무_연구직	0.120	0.324	0	1
직무_기획	0.107	0.309	0	1
직무_관리	0.192	0.394	0	1
직무_재무	0.106	0.307	0	1
직무_판매	0.199	0.399	0	1
직무_서비스	0.110	0.313	0	1
직무_생산직	0.055	0.228	0	1
산업_제조업	0.207	0.405	0	1
산업_도소매업	0.059	0.235	0	1
산업_금융업	0.239	0.427	0	1
산업_서비스업	0.330	0.470	0	1

### 3) 분석방법

이 연구는 로지스틱 회귀분석(logistic regression)을 이용하여 조직맥락, 여성의 권력과 대표성, 사회문화적 요인들이 여성관리자의 성희롱 경험에 미치는 영향을 분석한다. 로지스틱 회귀분석은 종속변수가 0/1의 이항변수(binary variable)로 측정된 경우에 주로 사용되는 회귀분석방법이다. 이항

로지스틱 회귀분석의 모형은 다음과 같다.

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n$$

여기서  $p$ 는 어떤 사건이 발생할 확률을 의미하고,  $(1-p)$ 는 사건이 발생하지 않을 확률을 의미한다. 보다 구체적으로 본 연구에서  $p$ 는 여성관리자에게 성희롱이 발생할 확률이며,  $p/(1-p)$ 는 사건이 발생할 승산(odds) 값이다.

#### IV. 분석결과 및 논의

〈표 3〉은 2008년부터 2014년까지 약 3,200명의 여성관리자를 대상으로 조사한 여성관리자패널 자료에서 직장 내 성희롱 경험의 분석 결과를 나타낸다. 모형1은 전체 패널자료를 규합한 모형으로서 전체 여성관리자를 대상으로 분석하였고, 모형2부터 모형5까지는 각 패널을 연도별로 나누어 분석한 결과를 나타낸다.

먼저 전체 패널자료를 분석한 결과를 중심으로 전반적인 결과를 살펴보자(〈표 3〉 모형1 참고). 예상했던 것처럼 조직의 차원에서는 여성차별, CEO의 성평등인식, 합리적 조직운영, 집단적 문화, 관리직 지위 등이 성희롱 경험에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 여성관리자가 조직에서 성차별을 많이 경험할수록 성희롱에 노출될 위험이 유의미하게 높아지는 것으로 나타났다( $\beta=.336$ ,  $p<.001$ ). 즉, 고용 및 인사와 관련된 여성차별이 많이 발생하는 기업조직에서 근무하는 여성관리자는 성희롱 경험할 확률이 높다고 말할 수 있다. 이는 조직의 관행과 조직문화가 성희롱의 발생과 깊은 연관을 가진다는 본 연구의 주장을 뒷받침해주는 것이다. 실제로, CEO의 성평등인식이 높아질수록 여성관리자의 성희롱 경험은 유의미하게 감소하는 것으로 나타났다( $\beta=-.209$ ,  $p<.01$ ).

또한 조직적 차원에서 조직시스템과 조직의 문화는 여성관리자의 성희롱

경험에 유의미한 영향을 준다. 조직의 합리적 인사관행의 수준이 높아질수록, 다시 말해서 인사 등의 문제에 있어 보다 합리적 조직운영 시스템을 갖추고 있다면 여성관리자가 겪는 성희롱의 경험은 유의미하게 감소하는 것으로 나타났다( $\beta = -.369, p < .001$ ). 즉, 합리적인 인사제도와 개방적인 조직운영이 직장 내 여성이 겪을 수도 있을 성희롱을 억제하는데 긍정적인 효과를 가지고 있다고 할 수 있다. 반면, 조직문화가 집단적이고 획일적인 것을 중시할수록 여성의 성희롱 경험은 유의미하게 증가하는 것으로 나타났다( $\beta = .569, p < .001$ ). 예를 들어, 근무와 회식 등에서 집단적인 일체감을 강조하고, 개인적인 상황을 고려하지 않는 기업문화를 가진 곳에서 일하는 여성일수록 성희롱을 경험할 위험이 증가한다.

조직에서 여성이 차지하는 지위가 성희롱 경험에 통계적으로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 과장급 이상의 관리직 여성은 일반직 여성에 비하여 성희롱을 적게 경험한다( $\beta = -.262, p < .001$ ). 이는 성희롱이 조직 내 남성과 여성의 권력관계에 의해 영향을 받는다는 기존의 주장과 일치하는 것이다. 관리직에서 여성의 비율이 높아질수록 여성이 성희롱을 경험할 위험이 줄어들지만, 이 결과는 통계적으로 유의미한 수준은 아니었다. 또한 직속상사가 여성일 경우에 성희롱을 덜 경험하지만, 이 결과 역시 통계적으로 유의미하지는 않았다.

하지만, 수행하는 직무분야(연구, 기획, 관리, 재무, 판매, 서비스)와 기업이 속한 업종(제조, 도소매, 금융, 서비스) 등은 여성관리자의 성희롱 경험 여부에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 개별 기업조직의 시스템과 문화 등은 성희롱의 중요한 요인이 될 수 있으나, 업종과 직무에 따른 차이는 크지 않은 것으로 나타났다. 하지만 본 연구의 발견은 다른 자료와 비교를 통하여 향후 연구를 통해 더 검토될 필요가 있다.

〈표 3〉 기업 내 여성관리자의 성희롱 경험에 대한 로지스틱 회귀분석

변수	전체 모형1	2008년 모형2	2010년 모형3	2012년 모형4	2014년 모형5
여성차별	0.336*** (-0.039)	0.283*** (-0.056)	0.185** (-0.057)	0.270*** (-0.054)	0.208*** (-0.061)
CEO의 성평등 인식	-0.209** (-0.074)	-0.063 (-0.119)	-0.21 (-0.116)	-0.106 (-0.106)	-0.071 (-0.118)
합리적 조직운영	-0.369*** (-0.097)	-0.345* (-0.160)	-0.368* (-0.147)	-0.239 (-0.141)	-0.472** (-0.151)
집단적 문화	0.569*** (-0.078)	0.376** (-0.125)	0.527*** (-0.119)	0.500*** (-0.108)	0.542*** (-0.125)
여성 직속상사	-0.211 (-0.149)	-0.335 (-0.248)	-0.028 (-0.240)	0.335 (-0.218)	-0.366 (-0.249)
여성관리자 비율	-0.678 (-0.421)	0.382 (-0.628)	0.07 (-0.714)	-1.578** (-0.595)	-1.068 (-0.649)
관리직_과장 이상	-0.262* (-0.120)	-0.475* (-0.208)	-0.354 (-0.202)	-0.15 (-0.177)	0.13 (-0.195)
연령	0.011 (-0.011)	0.003 (-0.019)	-0.018 (-0.024)	-0.068*** (-0.017)	-0.015 (-0.017)
노조가입여부	0.181 (-0.116)	0.426* (-0.184)	0.388* (-0.184)	0.152 (-0.237)	0.249 (-0.187)
교육수준	0.183** (-0.071)	0.119 (-0.109)	0.049 (-0.098)	0.199 (-0.103)	0.119 (-0.111)
ln_(월급)	0.443* (-0.172)	0.022 (-0.294)	0.953** (-0.355)	0.875*** (-0.263)	0.166 (-0.241)
ln_(기업규모)	0.069 (-0.046)	-0.028 (-0.072)	-0.069 (-0.070)	-0.044 (-0.063)	0.101 (-0.061)
직무_기획	-0.007 (-0.206)	0.233 (-0.356)	0.234 (-0.326)	0.429 (-0.303)	-0.154 (-0.321)
직무_관리	0.222 (-0.171)	0.642* (-0.313)	0.481 (-0.270)	0.216 (-0.235)	-0.084 (-0.284)
직무_재무	-0.278 (-0.218)	0.016 (-0.416)	-0.443 (-0.333)	0.003 (-0.292)	-0.255 (-0.332)
직무_판매	0.112 (-0.18)	0.313 (-0.319)	0.301 (-0.264)	0.36 (-0.282)	-0.183 (-0.314)
직무_서비스	0.269 (-0.21)	0.556 (-0.366)	0.565 (-0.335)	0.292 (-0.292)	-0.154 (-0.345)
직무_생산	-0.261 (-0.268)	0.152 (-0.475)	-0.367 (-0.447)	0.295 (-0.351)	-0.552 (-0.405)
업종_도소매	0.343 (-0.262)	-0.543 (-0.405)	0.447 (-0.310)	0.25 (-0.355)	1.005* (-0.455)
업종_금융	0.193 (-0.174)	0.235 (-0.290)	-0.386 (-0.264)	0.147 (-0.216)	0.164 (-0.300)
업종_서비스	0.176 (-0.138)	-0.316 (-0.204)	0.272 (-0.220)	0.095 (-0.197)	0.292 (-0.256)
상수	-10.551*** (-2.483)	-3.109 (-4.362)	-14.989** (-4.973)	-13.014*** (-3.596)	-4.453 (-3.424)
사례수	4,809	1,479	1,086	1,256	988
Adj. R-squared	N/A	0.092	0.103	0.122	0.107

주: 괄호안의 숫자는 표준오차, \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05

전체 패널자료를 함께 분석한 결과(모형1)와 개별 연도별 분석 결과(모형2-모형5)를 비교하면 성희롱의 발생에 가장 크게 영향을 주는 조직적 특성과 맥락을 보다 명확하게 이해할 수 있다(〈표 3〉 참조). 2008년부터 2014년까지의 4회에 걸친 패널자료에서 일관적으로 유의미한 영향을 나타내는 변인들은 여성차별, 집단적 문화, 합리적 조직운영 등이다. 이 세 가지 요인들은 자료가 수집된 시기와 상관없이 여성관리자의 성희롱 경험에 영향력을 발휘한다는 것을 보여준다.

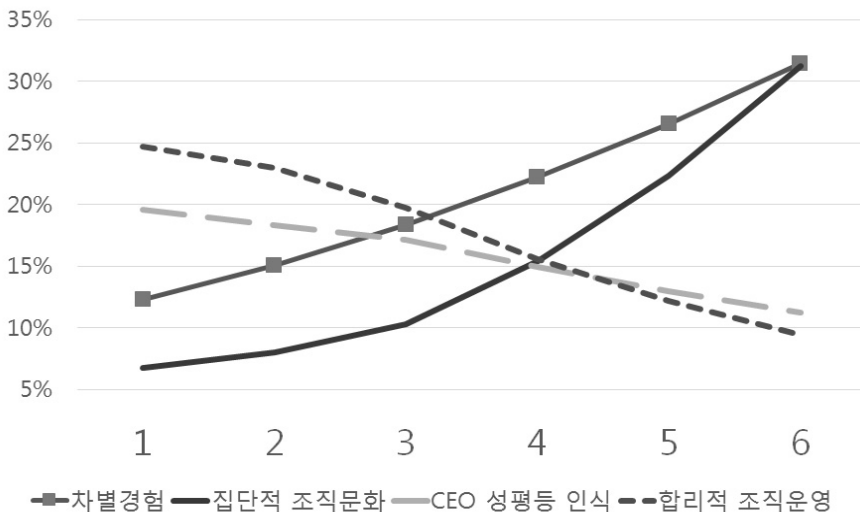
우선, 여성에 대한 차별이 높은 조직에서는 여성에 대한 성희롱이 발생할 위험도 높아진다. 이 결과는 성희롱이 여성에 대한 차별에서 비롯한다는 선행연구와 일치하는 것이다. 따라서 여성에 대한 성희롱을 예방하고 억제하는 가장 근본적인 해결책은 한국의 직장에 만연하고 있는 다양한 유형의 성차별 문제를 시정하는 것이다. 한국의 기업조직에서 여성들은 직무배치, 업무와 관련된 훈련 및 교육, 평가 및 승진의 과정에서 성차별을 경험하고 있다(김수한·신동은, 2014). 본 연구의 결과는 성희롱 문제를 개별적이고 고립된 일탈적 사례로 이해하는 것을 넘어서 여성에 대한 성차별의 시각에서 접근하고 해결해야함을 말해준다.

또한 집단적이고 통일된 행동을 중시하는 조직문화를 가진 일터에서 여성에 대한 성희롱이 발생할 가능성이 높다. 집단적 조직문화가 성희롱의 발생에 미치는 영향은 모형1에서 모형5까지 일관되게 관찰된다. 주목해야 할 것은 회귀계수의 크기이다. 집단적 조직문화를 나타내는 지수가 한 단계 증가할 때마다, 그 조직에서 근무하는 여성이 성희롱을 경험할 승산비(odd ratio)는 약 1.5배정도 높아진다. 한국의 직장에서 오랫동안 유지해온 일체감과 집단적 행동을 강조하는 조직문화가 성희롱을 만들어내는 핵심적인 요인이라는 것을 말해준다. 이 결과는 성희롱이 특정한 개인에 의하여 발생하는 문제라기보다는 조직문화의 측면에서 접근하고 해결책을 모색하는 것이 필요함을 말해준다. 권위적이고 집합적 통일성을 강조하는 조직문화를 개선하려는 노력 없이 성희롱을 예방하고 줄이는 것은 어려운 것이다.

반면, 인사와 의사결정이 합리적인 절차와 공식화된 규칙에 의하여 이루어지는 조직에서 여성에 대한 성희롱은 덜 일어난다. 인사관행이 합리적이고 투명하게 진행될수록, 연공서열보다는 개인의 성과를 중요하게 평가할수록,

그리고 하급자가 상급자에게 자유롭게 의견을 표현하는 것이 가능할수록 성희롱이 발생할 위험은 감소한다. 다시 말해 합리적이고 투명한 인사제도와 수평적인 의사소통을 통하여 조직이 운영되는 곳에서 여성에 대한 성희롱도 적게 발생한다는 것을 알 수 있다. 이 결과는 합리적이고 소통적인 조직운영이 궁극적으로 성차별과 성희롱을 줄이는데 기여할 수 있다는 것을 보여준다.

〈그림 3〉은 위에서 논의한 결과를 시각적으로 보여준다. 이 그림에서 가로축은 성희롱에 영향을 주는 조직관련 요인들의 증감을 의미하고, 세로축은 여성관리자가 성희롱을 경험할 확률을 나타낸다. 앞에서 밝혔듯이 여성에 대한 인사차별과 집합적 조직문화가 높아질수록 성희롱이 발생할 가능성은 증가하고, 합리적 조직운영과 CEO의 성평등 인식이 증대될수록 성희롱은 감소한다. 동시에 〈그림 3〉은 조직운영의 합리적 수준이 매우 낮은 상황 혹은 CEO의 성평등 인식이 열악한 상황에서 근무하는 여성이 성희롱을 경험할 확률이 매우 높다는 것을 보여준다.



(그림 3) 조직특성과 여성관리자의 성희롱 피해 경험 (%)

특정 조사 시점에서만 통계적으로 유의미한 결과를 보인 변인들이 발견된다. 예를 들면, 노조가입의 여부는 몇몇 차수에서 긍정적으로 유의미한 영향

력을 발휘하는 것으로 나타났다. 노조에 가입되어 있을수록 성희롱 경험이 증가하는 것은 일종의 학습효과로서 민감성의 증가를 나타내는 것일 수 있다. 노조활동을 통하여 직장에서 발생하는 다양한 유형의 차별에 대응하는 문제제기 방식을 배우고, 이에 대한 대응에 대하여 학습할 기회가 있기 때문이다.

또한, 연령의 부적효과는 일관적이진 않지만, 2012년의 경우에는 여성의 나이가 증가할수록 성희롱을 경험할 위험은 감소하는 것으로 나타났다(모형 4). 이는 한국사회에서 연령이 사회적 권위와 지위를 결정하는 중요한 요소라는 것을 간접적으로 보여준다. 흥미로운 것은 월 소득이 증가할수록 성희롱 피해 경험이 높아진다는 것이다(모형1, 모형3, 모형4). 이에 대해서는 몇 가지 해석이 가능하다. 우선, 높은 임금을 주는 직장인 경우 남성들은 여성의 진입에 대해 더 많이 경계하고 배제하며, 이 때 성희롱은 남성들이 사용하는 여성에 대한 배제의 한 방법일 수 있다(Turco, 2010). 따라서 소득이 높은 직종의 여성들은 성희롱의 피해에 노출될 가능성이 높아진다. 다른 한편, 월소득의 증대로 인하여 여성이 향유하는 삶의 조건이 향상됨에 따라 성희롱에 대한 인식과 민감도가 높아질 가능성도 존재한다. 따라서 소득수준이 높은 여성들은 다른 여성들과 비교하여 성희롱을 훨씬 심각하고 중요한 문제로 인식할 가능성이 높다. 교육수준과 경제적 조건에 따라 성희롱에 관한 인식과 민감도가 달라질 수 있다. 탈물질주의 세계관에 관한 연구에 따르면 교육수준이 높고 경제적인 안정성을 가지는 사람들은 개인의 권리, 양성평등, 자기표현 등의 가치를 중요하게 생각하는 경향이 있다(Inglehart 1990, 1997; Inglehart and Baker 2000). 이러한 경향은 기업조직 내부에서 발생하는 개인의 권리와 성평등의 문제에도 동일하게 적용될 수 있을 것으로 생각된다. 실제로 차별에 관한 기존의 연구에 의하면 교육수준이 높아질수록 차별경험을 보고할 가능성이 높아진다고 한다(Bobo and Suh 2000; Sigelman and Welch 1991). 여성직원의 교육수준과 소득수준이 높을수록 인권의 가치를 중시하며, 이러한 가치와 충돌되는 성희롱을 심각한 문제로 인식할 가능성은 높아진다.

〈표 4〉 조직 내 지위와 여성의 성희롱 피해 경험 : 대리직과 과장직 이상 비교

변수	전체 모형6	전체 모형7	대리직 모형8	과장직 이상 모형9
여성차별	0.336*** (-0.039)	0.338*** (0.039)	0.357*** (0.062)	0.346*** (0.057)
CEO의 성평등 인식	-0.209** (-0.074)	-0.215** (0.074)	-0.170 (0.118)	-0.264* (0.104)
합리적 조직운영	-0.369*** (-0.097)	-0.375*** (0.097)	-0.433** (0.153)	-0.341* (0.138)
집단적 문화	0.569*** (-0.078)	0.572*** (0.079)	0.540*** (0.122)	0.672*** (0.115)
여성 직속상사	-0.211 (-0.149)	-0.200 (0.149)	-0.142 (0.216)	-0.318 (0.233)
여성관리자 비율	-0.678 (-0.421)	-0.724 (0.421)	-0.900 (0.670)	-0.628 (0.573)
관리직_과장 이상	-0.262* (-0.120)			
연령	0.011 (-0.011)	0.008 (0.011)	0.012 (0.018)	0.009 (0.016)
노조가입여부	0.181 (-0.116)	0.199 (0.116)	0.134 (0.178)	0.259 (0.171)
교육수준	0.183** (-0.071)	0.174* (0.071)	0.255* (0.113)	0.171 (0.099)
ln_(월급)	0.443* (-0.172)	0.324* (0.164)	0.503 (0.284)	0.423 (0.236)
ln_(기업규모)	0.069 (-0.046)	0.072 (0.046)	0.114 (0.067)	0.015 (0.065)
직무_기획	-0.007 (-0.206)	-0.050 (0.206)	-0.201 (0.354)	0.093 (0.273)
직무_관리	0.222 (-0.171)	0.201 (0.171)	0.591* (0.294)	-0.223 (0.251)
직무_재무	-0.278 (-0.218)	-0.324 (0.217)	-0.239 (0.358)	-0.425 (0.304)
직무_판매	0.112 (-0.18)	0.072 (0.180)	-0.021 (0.310)	0.164 (0.242)
직무_서비스	0.269 (-0.21)	0.226 (0.209)	0.220 (0.352)	0.259 (0.288)
직무_생산	-0.261 (-0.268)	-0.294 (0.268)	-0.443 (0.419)	-0.188 (0.392)
업종_도소매	0.343 (-0.262)	0.332 (0.262)	0.487 (0.375)	0.372 (0.369)
업종_금융	0.193 (-0.174)	0.188 (0.175)	0.208 (0.257)	0.276 (0.249)
업종_서비스	0.176 (-0.138)	0.162 (0.138)	0.143 (0.198)	0.212 (0.202)
상수	-10.551*** (-2.483)	-8.731*** (2.341)	-11.896** (4.133)	-10.409** (3.424)
관찰수	4,809	4,809	2,427	2,653
사례수	2,705	2,705	1,602	1,653

주 : 괄호안의 숫자는 표준오차, \*\*\* p&lt;0.001, \*\* p&lt;0.01, \* p&lt;0.05

또한 여성의 지위에 따라 성희롱 피해 경험이 다를 수 있다. 본 연구는 지금까지 대리직 이상을 관리직으로 간주하여 분석하고 있지만, 실제 기업 현장에서는 대리직이 수행하는 역할과 영향력은 과장직 이상의 관리자들과 많은 차이가 있을 수 있다. <표 4>는 이러한 가능성을 검토하기 위해 대리직 이하와 과장급 이상을 구분하여 분석하였다. 즉 여성의 지위에 따라 성희롱 피해 경험에 영향을 주는 요인이 다른가를 살펴보았다. 비교를 위해 모형6은 <표 3>의 모형1과 동일한 값을 가져온 것이다. <표 4>에서 모형7은 대리직 및 과장, 차장, 부장, 임원 등을 포함한 모든 직급의 여성관리자를 하나의 모델로 분석한 결과이다. 모형7은 ‘관리직-과장 이상’의 변수를 포함하지 않았다는 점에서 모형6과 다르다. 모형8은 대리직에 해당하는 상대적으로 낮은 지위에 있는 여성관리자들에 한정하여 성희롱 피해 경험을 분석한 것이고, 모형9는 분석대상을 과장직 이상의 여성관리자를 대상으로 분석했다.

모형7-모형9이 보여주듯이, <표 3>에서 확인한 주요한 결과들이 <표 4>에서도 비슷하게 발견된다. 즉 성차별이 높은 조직에서 근무하는 여성관리자는 지위와 관계없이 성희롱의 피해를 경험할 가능성이 높다(모형8, 모형9). 또한 일체감과 통일된 행동을 강조하는 조직에서 여성관리자는 대리직과 과장직 이상 모두에서 성희롱을 경험할 위험이 증대한다. 반면 합리적인 조직운영 및 인사제도를 가지고 있는 기업에서 일하는 여성관리자는 직급의 높고 낮음에 상관없이 성희롱을 경험할 가능성이 줄어든다.

하지만 CEO의 영향은 여성의 지위에 따라 달라진다(모형8, 모형9). 대리직 여성의 경우에는 최고경영자의 성평등 인식이 성희롱 피해를 줄이는데 통계적으로 유의미하지 않았지만(모형8), 과장직 이상의 경우에는 유의한 효과를 보이고 있다(모형9). 다시 말해, CEO의 성평등 인식은 낮은 직급보다는 높은 직급의 여성이 경험하는 성희롱 피해를 줄이는데 더 기여한다는 것이다. 이는 CEO가 여성인재의 중요성을 강조하고 성평등 인식이 강한 기업조직에서 과장급 이상의 여성관리자는 관리자로서 보다 실질적인 영향력을 행사할 가능성이 높기 때문일 것으로 이해된다. 중간 혹은 고위직 여성관리자가 조직에서 차지하는 위상이 높기 때문에 남성들이 그들을 상대로 성희롱을 하지 못할 것이다. 또한 이러한 조직에서 여성고위 관리자는 성희롱

의 피해를 당할 경우 자신의 지위를 이용하여 상대방에 대한 징계와 시정을 요구할 가능성이 높을 것으로 생각된다. 반면, 대리급 이하의 낮은 직급에서 CEO의 효과는 미미한 것으로 보인다.

## V. 결론 및 향후 연구과제

직장 내에서 성희롱은 직원들의 사기와 조직몰입을 약화시키고 기업조직에 대한 부정적 인식을 만들어낸다. 최근 성희롱에 대한 사회적인 관심이 높아지고 가해자에 대한 처벌이 강화되고 있지만 성희롱의 발생에 관한 체계적인 연구는 부족한 상황이다. 이 연구의 목적은 기업에서 여성에 대한 성희롱이 발생하는 조직적인 상황과 맥락을 분석하는 것이다. 특히 이 연구는 한국의 기업문화에 초점을 두어 성희롱을 유발하거나 억제하는데 영향을 주는 조직적 요인들을 살펴보았다.

2008년부터 2014년까지 약 2,700명의 여성관리자에 관한 4회에 걸친 패널자료를 이용하여 몇 가지 핵심적인 사항을 발견하였다. 첫째, 합리적인 인사제도와 개방적인 조직운영은 성희롱을 억제하는 데 긍정적인 영향을 준다. 체계적이고 공식적인 인사제도를 가지고 있으며 성과에 따라 보상이 이루어지는 기업에서 성희롱이 적게 발생하는 것으로 나타났다. 또한 상사와 하급자 사이에 개방적이고 합리적 의사소통이 이루어지는 조직에서 여성관리자는 성희롱을 적게 경험하였다. 둘째, 집단적이고 획일적인 행동을 중시하는 기업문화를 가진 조직에서 여성에 대한 성희롱이 더 많이 발생하는 것으로 나타났다. 근무와 회식참여에서 집단적인 일체감을 강조하고, 개인적인 상황을 배려하지 않는 기업문화를 가진 곳에서 여성관리자는 성희롱을 더 많이 경험하였다. 셋째, 여성차별이 심한 기업조직에서 여성에 대한 성희롱도 더 많이 발생하는 것으로 나타났다. 보직 및 업무 배치, 훈련, 평가, 승진, 임금 등의 일련의 인사결정 과정에서 여성에 대한 차별이 존재하는 기업에 근무하는 여성들은 더 많은 성희롱을 경험하였다. 넷째, 최고경영자가 여성인력의 중요성을 인식하고 양성평등을 중시하는 기업에서 성희롱의

발생이 줄어드는 것으로 나타났다. 최고경영자의 인사정책이 여성인력을 중시하거나 양성평등을 실현하려는 높은 의지를 가진 기업에서 여성관리자는 성희롱의 적게 경험하였다.

조직의 특성을 중심으로 분석의 결과를 요약하면 다음과 같다. 우선, 성희롱 경험의 증가에 영향을 주는 조직의 특성은 차별경험이 만연한 조직과 집단적 조직문화라 할 수 있다. 조직 내 차별경험이 증가할수록 또한 집단적 조직문화가 강화될수록 성희롱이 만연할 수 있음을 의미한다고 할 수 있다. 반면, 조직의 특성 중에서 성희롱 경험의 감소에 유의미한 영향을 주는 요인으로는 합리적 조직운영과 CEO의 성평등 인식이라 할 수 있다.

이 연구의 결과는 몇 가지 정책적 함의를 제공한다. 이 연구는 여성에 대한 성희롱에 영향을 주는 조직적인 맥락과 상황이 존재한다는 것을 보여준다. 성희롱의 예방과 문제해결을 위해 개인적 수준의 징계와 대응을 넘어서 기업조직 수준의 대응이 요구된다. 무엇보다 기업의 인사제도와 조직운영방식을 합리적이고 개방적으로 운영하는 것이 중요함을 알 수 있다. 또한 집단적이고 획일적인 문화를 가진 조직은 성희롱 문제를 해결하기 위해 조직문화를 개선하려는 특별한 노력이 요구된다. 마지막으로 양성평등에 대한 최고경영자의 적극적 관심을 유도하는 정책과 전략이 성희롱 문제를 해결하는데 중요하다. 최고경영자가 여성의 고용과 여성인재 활용에 적극적인 자세를 가질 수 있도록 하는 정책적 방안이 강구될 필요가 있다.

본 연구의 한계를 지적하고 이를 보완하고 발전시킬 향후 연구과제에 대하여 토론하는 것으로 글을 마무리한다. 첫째, 자료의 제약으로 인하여 100명 미만의 사업장에서 근무하는 여성들이 경험하는 성희롱에 대하여 연구결과를 적용할 수 없다는 한계를 지닌다. 본 연구에 사용된 자료는 100인 이상을 고용했고, 최소 1인 이상의 여성관리자를 보유한 기업이다. 일반적으로 조직 규모가 증대할수록 인사관행이 관료화되고 합리적 절차를 취하는 경향이 있기 때문에 여성에 대한 성희롱이 억제될 가능성이 높다. 반면 소규모 형태로 운영되는 기업 혹은 여성관리자가 단 한 명도 없는 직장에서 근무하는 여성들은 성희롱에 노출될 위험이 더 클 것으로 예상된다.

둘째, 본 연구는 대리직 이상의 직급을 가진 여성 직장인을 대상으로 분석했기 때문에 그보다 낮은 직급을 가진 일반직이 경험하는 성희롱에 대하여

연구결과를 적용할 수 없다는 한계를 지닌다. 조직 내의 지위, 직업안정성, 조직의 관행 등에 따라 성희롱에 노출될 위험이 달라진다고 한다(MacKinnon, 1979). 본 연구의 추가분석에서 대리직 여성과 과장직 이상의 여성관리자의 성희롱 경험에 미치는 조직적 요인이 대체적으로 비슷하다는 것을 확인했지만, 대리직 미만의 경우에 다른 요인이 더 중요하게 작용할 가능성도 존재한다. 선행연구에 의하면 비정규직과 간접고용과 같이 직업안정성이 낮은 경우 성희롱의 피해를 경험할 가능성이 높아진다(이나영 외, 2014; 강동욱, 2001). 따라서 직급, 지위, 고용안정성에 따른 성희롱의 피해위험성에 관한 보다 세밀한 연구가 필요하다.

셋째, 여성관리자패널의 설문은 성희롱에 대한 구체적인 정의를 포함하지 않고 있다. 그로 인하여 조사에 참여한 응답자들이 어떠한 유형의 성희롱을 경험했는지, 어떤 것을 성희롱이라고 인식했는가를 밝힐 수 없다. 이로 인해 여성관리자가 응답한 성희롱 경험이 실제 현상을 얼마나 잘 반영했는가에 대한 비판이 제기될 수 있다. 직장경력, 지위, 경험, 조직적 상황에 따라 성희롱에 대한 민감도가 달라질 가능성이 존재한다(공미혜, 1995; 강동욱, 2001). 높은 관리직에 있는 여성일수록 성희롱에 더 민감할 수도 있고, 낮은 지위 혹은 중간 지위에 있는 경우에 더 높을 가능성도 존재한다. 교육수준, 나이, 결혼지위, 다른 직원들과의 관계에 따라 성희롱에 대한 인식과 평가가 달라질 수도 있다. 이러한 점에 대해서는 향후 추가적인 연구가 더 필요할 것이다.

넷째, 성희롱을 경험한 여성이 어떠한 대응 혹은 행동을 취하는가에 대한 후속연구가 필요하다. 성희롱은 피해자에게 상당한 신체적, 정신적 상처와 후유증을 가져오고, 직장생활을 하는데 큰 어려움을 가져온다. 그럼에도 불구하고 상당수의 여성들은 가해자에 대한 법적인 대응을 취하거나 문제를 제기하는 것에 대하여 대해 소극적인 경우가 많다(Fitzgerald, Swan, & Fischer, 1995; 이나영 외, 2012). 앞에서 논의한 것과 마찬가지로 여성의 지위, 교육수준, 경력, 조직의 상황에 따라 성희롱에 대한 인식뿐 아니라 대응방식도 다를 것으로 생각된다. 여성들이 성희롱 피해에 어떻게 대응하는지, 그렇게 하는 이유가 무엇인가를 파악하는 것은 실효성 있는 정책을 수립하는데 중요하다.

마지막으로 조직문화와 성희롱의 발생 및 대응의 관계에 관한 보다 세밀한 이론적, 경험적 논의가 축적되어야한다. 조직문화는 조직의 성원들이 외부환경에 적응하고 조직 내부를 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 발전시켜온 행위양식과 믿음들이다(Schein, 1990). 조직의 구성원들은 오랫동안 조직이 반복적으로 당면해 왔던 문제를 만족스럽게 해결해 주던 방식과 가치관을 당연하고 타당한 것으로 생각하며, 새로운 조직원들도 학습을 통하여 그것을 받아들이게 된다. 조직문화는 조직과 관련된 상당히 포괄적이고 다양한 것들을 담을 수 있다. 어떤 의미에서 본 연구의 분석에 사용된 거의 대부분의 변수들은 조직문화의 일부분을 구성한다고 볼 수도 있다. 즉, 집합적이고 일체감을 중시하는 행동방식 뿐 아니라 기업의 인사정책, CEO의 성평등인식, 여성에 대한 차별, 조직의 인적구성 등이 조직문화의 일면을 담고 있기 때문이다. 하지만 조직문화는 설문으로 측정되거나 수치화할 수 없는 것들이 더 많다. 조직원들이 중시하는 근본적인 가치관과 믿음, 일상생활의 말과 행동양식, 암묵적인 행위들이 여성들이 경험하는 성희롱의 발생에 적지 않은 영향을 주지만, 계량적인 설문을 통해 정보를 수집하고 분석하는 것은 매우 어렵다. 향후 연구에서는 성희롱을 유발하고 지속시키는 조직문화에 대한 보다 심층적이고 질적인 연구들과 양적인 분석을 동시에 적용하는 혼합방법(mixed methods)이 사용되면 좋을 것이다(Small, 2011). 이와 아울러 어떤 유형의 조직문화에서 성희롱이 더 자주 발생하는가? 조직문화에 따라 발생하는 성희롱의 유형에 차이가 있는가? 조직문화는 성희롱의 발생, 처리, 대응에 어떠한 영향을 주는가 등에 관련된 심도 있는 후속연구가 진행되어야한다. 본 연구는 대표성을 가진 자료를 이용하여 조직이론의 관점에서 기업조직에서 발생하고 있는 성희롱에 관한 연구의 시작일 뿐이다. 향후 다양한 이론적 자원, 연구방법, 자료를 이용한 보다 심도있는 후속연구가 이어지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강동욱(2001). “직장내 성희롱의 그 유형에 관한 고찰.” *한양법학* 19(3): 225-246.
- 공미혜(2016). “성희롱 피해자 보호를 위한 법적 조치 강화 방안: 건강권 보장 관점의 적용.” *법과정책* 22(2): 21-54.
- 곽병선(2007). “군산지역 직장내 성희롱에 대한 인식 및 실태에 관한 연구.” *법학연구* 27: 305-331.
- 김엘림(2010). “성희롱 방지에 관한 사용자의 법적 책임.” *노동법학* 34: 185-222.
- 김태선(2009). “성희롱의 민사책임.” *저스티스* 112: 145-173.
- 박선영·구미영·김혜진(2014). *기업 등 조직에서의 성희롱 예방체계 강화방안 연구*. 한국여성정책연구원.
- 국가인권위원회(2014). *국가인권위원회 성희롱 시정권고 사례집 제 6집*.
- 김수한(2012). “기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출.” *한국사회* 13(2): 113-138.
- 김수한·신동은(2014). “기업 내 여성관리자의 성차별 경험.” *한국사회학* 48(4): 91-125.
- 김정아·구해경·현명호(2013). “남자 대학생 성희롱 통념과 공감능력 및 성추행 피해자에 대한 공감이 사회적 반응에 미치는 영향.” *청소년학연구* 20(6): 295-313.
- 이나영·김교성·이현정(2014). “공공기관 근로자의 성희롱 인식 수준과 예방적 개입의 중요성.” *한국사회복지조사연구* 41: 33-58.
- 이나영 외(2012). *공공기관 성희롱 실태조사*. 여성가족부.
- 이명신(2014). “성희롱의 재정의: 남녀대학생의 강간통념, 성희롱 인식, 성적 괴롭힘 행동을 중심으로 경험적 재구성.” *젠더와문화* 7(1): 43-97.
- 이성은(2003). “성희롱-이성애제도-조직문화 그 연관성에 대한 고찰.” *한국여성학* 19(2): 201-244.
- 전영실(1999). *직장내 성희롱의 실태와 대책*. 한국형사정책연구원.
- 조주현(2008). “대학내 교수성희롱의 성차별적 특징: 세 대학 사례를 중심으로.” *젠더와문화* 1: 219-258.

- 하경효(2016). “서비스산업 근로자의 인격권 침해와 사업주의 책임.” *고려법학* 83: 317-352.
- 한희정·전해정(2015). “한국사회의 성희롱 개념 연구: 국내학술지를 중심으로.” *사회과학연구논총* 31(1): 87-128.
- Acker, J.(1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society* 4(2): 139-158.
- Baron, J. N., & Bielby, W. T. (1980). Bringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work. *American Sociological Review* 45(5): 737-765.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., Hsu, G., & Koçak, Ö(2007). In the Company of Women Gender Inequality and the Logic of Bureaucracy in Start-up Firms. *Work and Occupations* 34(1): 35-66.
- Baron, J., M. Hannan, & D. Burton(1999). “Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations.” *American Sociological Review* 64: 527 - 47.
- Bielby, W. T.(2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology* 29(1): 120-129.
- Bobo, L., & S. Suh.(2000). “Surveying Racial Discrimination: Analyses from a Multiethnic Labor Market” Pp. 523 - 60 in *Prismatic Metropolis*, edited by L. Bobo, M. Oliver, J. Johnson Jr., and Abel Valenzuela Jr. New York: Russell Sage
- Collinson, D., & Hearn, J. (Eds.)(1996). *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements*. Sage.
- Connell, R. W.(1987). *Gender and Power*. Cambridge. Polity, 279-304.
- DiTomaso, N.(1989). Sexuality in the workplace: Discrimination and harassment. In J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff and G. Burrell(Ed.), *The sexuality of organizations* (pp. 71-90). Newbury Park, CA: Sage.
- Farley, L.(1978). *Sexual Shakedown: The Sexual Harassment of Women On the Job*. New York: McGraw-Hill

- Firestone, J. M., & Harris, R. J.(2003). Perceptions of effectiveness of responses to sexual harassment in the US military, 1988 and 1995. *Gender, Work & Organization*, 10(1), 42-64.
- Fitzgerald, L. F. (1993). Sexual harassment : Violence against women in the workplace. *American Psychologist*, 48(10), 1070.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F(1995). Measuring sexual harassment : Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 425-445.
- Fitzgerald, L. F., Swan, S., & Fischer, K. (1995). Why didn't she just report him? The psychological and legal implications of women's responses to sexual harassment. *Journal of Social Issues* 51(1) : 117-138.
- Gruber, J. E.(1998). The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment. *Gender & Society* 12(3) : 301-320.
- Gutek, B. A. & B. Morasch.(1982). Sex-ratios, sex role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues* 38(4): 55-74.
- Guthrie, D., & Roth, L. M.(1999). The state, courts, and maternity policies in US organizations : Specifying institutional mechanisms. *American Sociological Review*, 41-63.
- Hunt, C. M., M. J. Davidson, & H. H. Fielden (2010). Reviewing Sexual Harassment in the Workplace : An Intervention Model, *Personnel Review* 39(5), pp.655-673.
- Inglehart, R.(1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton University Press.
- Inglehart, R.(1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies* (Vol. 19). Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Inglehart, R., & Baker, W. E.(2000). Modernization, cultural change,

- and the persistence of traditional values. *American sociological review*, 19-51.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Kauppinen-Toropainen, K & J. E. Gruber(1993). Antecedents and outcomes of woman-unfriendly experiences. *Psychology of Women Quarterly* 17: 421-456.
- MacKinnon, C. A.(1979). *Sexual harassment of working women: A case of sex discrimination* (No. 19). Yale University Press.
- McDonald, P.(2012). Workplace sexual harassment 30 years on: a review of the literature. *International Journal of Management Reviews* 14(1): 1-17.
- Mueller, C. W., De Coster, S., & Estes, S. B. (2001). Sexual harassment in the workplace: Unanticipated consequences of modern social control in organizations. *Work and Occupations*, 28(4), 411-446.
- Pryor, J. B., LaVite, C. & L. Stoller.(1993). A social psychological analysis of sexual harassment: The person/situation interaction. *Journal of Vocational Behavior* 42: 68-81.
- Reskin, B. F.(2000). The proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology* 29(2): 319-328.
- Reskin, B. F., & McBrier, D. B.(2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 210-233.
- Schein, E. H.(1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). *American Psychological Association*.
- Sigelman, L., & Welch, S.(1993). The contact hypothesis revisited: Black-white interaction and positive racial attitudes. *Social Forces* 71(3): 781-795.
- Small, M. L.(2011). How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature. *Annual Review of Sociology* 37.

- Stockdale, M. S.(1996). *Sexual Harassment in the Workplace : Perspectives, Frontiers and Response Strategies, Vol. 5, Women and Work Series*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Tangri, S & S. M. Hayes.(1997). Theories of sexual harassment. In William O'Donohue(Ed.), *Sexual Harassment : Theory, Research and Treatment* (pp.99-127). Needham Heights, MA : Allyn and Bacon.
- Tangri, S, Burt, M & L. Johnson.(1982). Sexual harassment at work : three explanatory models. *Journal of Social Issues* 38(4) : 33-54.
- Thomas, A. M. (1997). *Sexual harassment : Contemporary feminist perspectives*. Open University Press.
- Turco, C. J.(2010). Cultural foundations of tokenism evidence from the leveraged buyout industry. *American Sociological Review* 75(6) : 894-913.
- Uggen, C., & Blackstone, A.(2004). Sexual harassment as a gendered expression of power. *American Sociological Review* 69(1) : 64-92.
- Welsh, S.(1999). Gender and sexual harassment. *Annual Review of Sociology* 25(1) : 169-190.
- Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K.(2007). A meta analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60(1) : 127-162.
- Yang, T., & Aldrich, H. E.(2014). Who's the boss? Explaining gender inequality in entrepreneurial teams. *American Sociological Review* 79(2) : 303-327.

## Abstract

# Organizational Culture and Sexual Harassment at Korean Workplace

Kim, Soohan\* · Chang, Ansik\*\*

Sexual harassment is an important issue faced by various organizations, but academic research on causes and solutions of sexual harassment is limited. This study analyzed sexual harassment and organization culture at Korean workplace by using panel data with 3,258 women managers who were surveyed four times. We have confirmed that there are organizational contexts and situations that affect the frequency and prevalence of sexual harassment. First, women managers who work in companies with high discrimination against women in employment and personnel decisions are more likely to experience sexual harassment. Sexual harassment occurs more often in companies with an organizational culture that expects their employees to be collective and unified. On the other hand, the risk of sexual harassment decreases as rational and transparent HR practices are used for evaluation, personal performance is more important than seniority, and subordinates are allowed to express their views freely. Finally, in a company with a high gender equality awareness of top management, female managers are less likely to experience sexual harassment. The results of this study provide policy implications. Discipline and response at the individual level have limitations in the prevention and resolution of sexual harassment. There is a need for corporate efforts to improve the personnel system and organizational culture, as well as the active interest of top management in gender equality.

**Keywords** : sexual harassment, female manager, corporation, organization culture

---

\* First Author : Associate Professor of Sociology, Korea University

\*\* Corresponding Author : Adjunct Professor of Sociology, College of Humanities, Korea University

