

2026 인사노무관리론 GS 2기 (주말반)	담당: 최중락 박사
	제 8 회. 전략적 인적자원관리

[제 8 회 모의고사 채점기준표]

문항	최고배점	채점요소	점수처리
제 1 문 (1): 마일즈와 스노우 전략이론의 의미와 인재상 설명	9 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략유형에 부합하는 조직구조가 필요함</li> <li>- 성공하는 기업의 전략유형 3 가지(공격형, 방어형, 분석형) 설명</li> <li>- 방어형 전략의 의미를 상세서술</li> <li>- 방어형에서의 인재상을 2 가지 이상 서술</li> <li>- 분석형 전략의 의미를 상세서술</li> <li>- 분석형에서의 인재상을 2 가지 이상 서술</li> <li>- 흡수능력(absorptive capacity) 키워드 언급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 항목당 서술 부실 혹은 누락시 1~2 점 감점</li> </ul>
제 1 문 (2): 방어형과 분석형에서의 인사정책 차이	16 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 방어형의 충원전략(make)의 내용과 근거 서술</li> <li>- 방어형의 개발관리 내용을 음영처리한 키워드 2 개 이상 서술</li> <li>- 방어형의 성과평가 내용을 키워드 (행동중심형 고과)뿐만 아니라 근거까지 서술</li> <li>- 방어형의 보상관리 내용을 음영/밑줄친 내용 2 개 이상 반영하여 서술</li> <li>- 분석형의 충원전략이 make 와 buy 의 병행임을 서술</li> <li>- 분석형의 개발관리 내용을 음영처리한 키워드 2 개와 같거나 유사하게 서술</li> <li>- 분석형의 성과평가 내용을 2 가지 키워드 (원칙은 행동중심형 고과, 타기업과의 횡단적 비교 병행)로 나누어 서술</li> <li>- 분석형의 보상관리가 여러 제도의 종합적 절충이라는 취지로 서술</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 항목 중 1 개 누락(부실) 되면 각 2 점씩 감점</li> </ul>
제 2 문(1): 다양성관리	13 점	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 다양성의 개념(특성, 신념, 상대적 위치 차이) (1 점)</li> <li>2. 다양성 유형(표면적, 내면적 다양성 or Jehn 의 3 가지 분류방식 등) (3 점)</li> <li>3. 다양성 관리의 등장배경(SHRM, 인권운동, 개인화 추구, 성과주의 등) (2 점)</li> <li>4. 다양성의 장점(인재풀 확대, 아이디어 창출, 기업이미지 제고) (3 점)</li> <li>5. 다양성의 단점 (소통오류, 갈등 및 편견 원인 등) (3 점)</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 항목별 배점대로 처리</li> </ul>
제 2 문(2): 유리천장	12 점	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 유리천장 개념 (5 점) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 말로 풀어써도 되고, [참고]처럼 수식으로 표현해도 되며, 그 특성 4 가지(예시답안) 를 적어도 O.K.</li> </ul> </li> <li>2. 유리천장 원인 (7 점) <ul style="list-style-type: none"> <li>예시답안 음영처리된 부분 중심으로 4 가지 서술</li> </ul> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 항목별 배점대로 처리</li> </ul>

제 1 문. 마일즈와 스노우(Miles & Snow)가 정의한 방어형(defender) 전략과 분석형(analyzer) 전략의 개념과 인재상을 설명하고, 인사정책의 차이를 총원, 개발, 성과평가, 보상 차원에서 서술하십시오. (25 점)

### 답안의 구성

#### I. 마일즈와 스노우가 정의한 경쟁전략의 의미와 관련 인재상

##### 1. 마일즈와 스노우 전략이론의 의의

마일즈와 스노우(Miles & Snow)에 의하면 시장환경에 대응하는 방식으로서 기업이 형성하게 되는 경쟁전략에는 방어형 전략, 공격형(혁신형) 전략, 분석형 전략이 있다. 이들의 주장을 요약하자면 '전략유형에 부합되는 조직구조 및 관리특성을 갖추어야 성과를 낼 수 있다'는 것이다.

그들은 전략이 결정되고 나면 조직구조뿐만 아니라 관리관행(practice), 인사제도, 조직구성원들의 사고 및 행동까지도 일관된 방향으로 정렬(aligned)되어야 하며 그렇지 않고 임시방편적으로(ad-hoc) 그때 그때 임기응변할 경우에는 실패한다고 보았다. 이러한 실패형 기업의 경우를 반응형 전략(reactor)이라 명명했는데, 이는 실제로 전략이 아니라 행동 유형에 불과하다.

##### 2. 성공하는 기업전략의 유형과 인재상

그들은 성공하는 경우의 전략유형을 세 가지로 분류하였다. 첫째는 위험을 감수하고 혁신과 모험을 추구하는 공격형 전략(prospector)이고 두 번째는 현상유지 및 안정을 추구하는 방어형 전략(defender)이다. 세 번째는 공격형 전략과 방어형 전략의 중간에 위치한 분석형 전략(analyzer)이다. 이 중 방어형 전략과 분석형 전략의 개념과 인재상을 살펴보면 다음과 같다.

##### 1) 방어형 전략의 의미와 인재상

###### ① 전략의 의미

이는 보다 효율적인 제조를 통해서 기존의 제품을 높은 품질이나 낮은 가격으로 제공하여 고객의 욕구를 충족시키는 전략유형이다.

###### ② 인재상

방어형 전략을 선택하는 기업에서는 모든 구성원들이 일정 수준 이상의 업무능력을 갖추고 일정 수준 이상의 효율을 달성해야 한다. 특정의 우수인재에 의해 성과가 좌우되기보다는 모든 구성원들의 단합된 노력에 의한 성과창출을 중시하므로 성실근면형의 인재상이 요구된다.

##### 2) 분석형 전략의 의미와 인재상

###### ① 전략의 의미

이는 공격형과 방어형의 결합 형태로서, 방어형처럼 품질과 비용의 경쟁력을 추구하며, 새로운 시장에 먼저 진입하기보다는 공격형 기업을 관찰하다가 성공가능성이 보이면 신속하게 진입하고, 새로운 사업모델이나 신제품에 대해 재빠르게 배우고 모방하여 공정상의 이점이나 마케팅상의 이점을 살려서 경쟁한다.

###### ② 인재상

방어형 전략에서는 차분하며 꾸준한 공동체형 인재와 개방적이면서 학습지향적인 인재가 동시에 필요하다. 이 두 유형의 인재집단이 공존하면서 서로 다른 방식의 성과를 일궈 내는 것이 중요하다. 경쟁자의 사업모델이나 제품기술, 관련 지식 및 노하우 등을 빠르게 배우고 나의 것으로 만들기 위해서는 관련 전문가 집단을 미리 확보하고 있어야 할 뿐만 아니라

개발된 조직문화와 일관된 경영지원, 사업모델이나 제품기술에 대한 흡수능력(absorptive capacity) 등 여러 인적 및 조직적 요인들이 충족되어야 한다.

## II. 방어형 전략과 분석형 전략에서의 인사정책 차이

이하에서는 방어형 전략과 분석형 전략에서의 인사정책 차이점을 충원, 개발, 성과평가, 보상의 제 측면별로 나누어 살펴본다.

### 1. 방어형에서의 인적자원관리

#### 1) 충원

방어형 전략에서는 주로 내부노동시장으로부터 인재를 육성하는 정책(make)을 사용하게 된다. 내부노동시장 시스템은 직원들이 자신의 기업에 대해 헌신과 노력을 통해 충성심을 가지게 하여 장기근속을 촉진시킨다. 조직과 직무에 대한 구체적인 지식을 습득하게 하고 개개인간의 네트워크를 형성하게 하여 직원의 직무 적합도를 높이는 동시에 팀워크를 강화해 준다. 또한 직원의 이직률을 낮추고, 인적자본에 대한 안정적인 투자를 가능하게 하며, 외부고용에 따라 발생하는 비용을 절감함으로써 노동비용을 감소시킨다.

#### 2) 개발

방어형 전략을 사용하는 기업에서는 모든 직원들이 잘 조율된 행동을 일정수준 이상으로 해 줘야 하기 때문에 집단적인 훈련이 필요하다. 교육의 목표는 내부노동시장에서의 인적역량 축적에 있으며, 스킬(skill) 향상을 위한 전 직원 인력개발 시스템 구축에 집중한다.

#### 3) 성과평가

효율성과 조직문화의 안정을 동시에 강조하는 방어형 전략 하에서 평가의 초점은 인적자원의 통제와 평정(assessment)에 있으므로 성과나 역량에 대한 평가보다는 주로 조직목표달성에 필요한 역할의 수행 여부에 집중하는 행동중심형 고과(예, BARS)가 강조된다. 이를 통해 조직은 바람직한 행동양식이 지속적으로 뿌리내릴 수 있도록 유도할 수 있다.

#### 4) 보상

방어형 전략에서는 원가를 절감하고 경쟁사들의 공격으로부터 조직을 지켜나갈 수 있는 안정적 조직관리의 역량이 절실히 요청된다. 따라서 기존인재의 유지(retain)가 중요한 이슈로 부각된다. 현재의 인적자원이 조직을 이탈하는 상황을 방지하기 위해서는 임금에 대한 불공정 지각(injustice perception)이 발생하지 않도록 타사의 수준에서 임금을 지급하는 동행전략(match strategy)에 입각한 임금수준관리가 이루어지게 된다. 또한 원가절감과 조직의 안정적 관리가 우선시되므로 성과급에 비하여 기본급의 비중이 큰 방식으로 임금체제와 형태가 구성될 여지가 크다.

### 2. 분석형에서의 인적자원관리

#### 1) 충원

분석형 전략에서는 유능한 인재의 외부충원(buy)과 조직충성심 고취를 위한 내부육성(make)을 필요에 따라 적절히 병행한다.

#### 2) 개발

분석형 전략에서는 공격형에서와 마찬가지로 핵심인력을 위한 교육훈련의 집중관리가 이루어지는 동시에, 방어형에서의 내부구성원 스킬향상 교육을 병행하게 된다.

#### 3) 성과평가

원가상의 우위나 차별화 역량 중 어느 점에서든 이점이 생길 경우 시장에 진입하여 승부를 보려는 것이 분석형의 특징이다. 따라서 효율성을 중시하는 방어형에서의 평가방식, 즉 행동중심형 고과를 기본으로 하며, 시계열 비교, 즉 기존 업무행동과 현재를 비교하는 방식을 기준으로 삼는다. 다만 다른 기업에 비해 얼마만큼의 성과를 내었는지를 추가적으로 검토할 필요가 있을 경우 횡단적 성과비교를 병행할 수 있다.

#### 4) 보상

대내적 공정성과 대외적 경쟁성을 동시에 고려해야 하는 분석형의 입장에서는, 연공급을 기본급의 운영원칙으로 삼는 동시에 개인 및 집단차원의 인센티브 제도를 추가적으로 보완할 필요가 있다.

제 2 문. 한 민간경제연구소에 따르면 최근 10년간 여성, 외국인, 장애인의 고용이 각각 1.6 배, 4.0 배, 5.7 배 늘어나는 등 한국기업의 외형적 다양성이 크게 확대되고 있다. 기업은 각 개인들이 지닌 독특한 차이점을 효과적으로 활용하고 이를 경쟁우위 역량으로 전환할 수 있어야 하며, 다양성 관리와 관련된 사업기회와 위험을 인식하고 관리해 나가야 할 것이다. 다음 각 물음에 답하시오. (각 항목별 답안을 목차 I, II, III으로 설정할 것)(총 50 점)

1) 조직 내 인력구성의 다양성(diversity)을 정의(유형 포함)하고, 최근 그 중요성이 증가하는 배경과 장점 및 단점을 설명하시오. (13 점)

2) 여성인력의 경력단절 내지 경력정체 현상을 뜻하는 용어인 유리천장(glass ceiling)의 의미와 주요 원인 4 가지를 설명하시오. (12 점)

## 답안의 구성

### I. 다양성의 의미와 중요성

#### 1. 다양성의 개념과 유형

##### 1) 개념

다양성(diversity)이란 한 집단 내에 존재하는 개인들이 서로 각기 다른 특성, 신념, 상대적 위치를 보유하고 있는 상태이며, 개인간 차이가 폭넓게 분포하는 현상으로 표현할 수도 있다.

개인간의 차이는 조직경영에 있어서 갈등의 유발을 비롯한 많은 문제의 원천이 되기도 하지만 개인간 차이를 잘 이해하고 적절히 관리하면 오히려 집단이나 조직성과를 높일 수 있는 좋은 기회를 제공할 수 있다. 즉 개인차(individual difference)에 대한 이해를 바탕으로 개인-직무 적합성(person-job fit) 및 개인-조직 적합성(person-organization fit)을 높인다면 개인 목표와 조직 목표를 동시에 효과적으로 달성할 수 있다. 따라서 효과적인 조직관리를 하는 데 있어 개인차와 그로 인하여 나타나는 다양성에 대한 이해가 무엇보다도 중요한 것이라 하겠다.

##### 2) 유형

다양성은 이를 구성하는 변수의 수준에 따라 사람의 외적 요소에 의한 다양성(표면적 다양성: 성별, 인종, 민족, 나이, 장애상태 등)과 내면적 요소에 의한 다양성(내면적 다양성: 가치관, 성격 및 일에 대한 선호도 차이 등)으로 구분해 볼 수 있다. 일반적으로 내면적 다양성은 개인의 노력이나 의지에 따라 변화가 가능한 획득적 특성을 지니는 반면, 표면적 다양성은 출생순간부터 본인에게 귀속되어 변경하기가 힘든 생래적 특성을 가진다.

#### [대안적 목차구성 방안<sup>1</sup>]

Jehn et al.(1999)은 다양성의 유형을 사회범주 다양성, 정보 다양성, 가치 다양성의 세 유형으로 구분하였는데, 이는 다양성의 표면수준 특성과 심층수준 특성, 그리고 관계관련 혹은 과업관련 여부를 모두 반영한다는 점에서 가장 포괄적인 다양성 분류 방법이라고 볼 수 있다.

##### 1) 사회범주 비유사성

사회범주 비유사성은 나이, 성별, 인종과 같이 가시적인 사회범주 특성을 집단 내 다른 구성원들과 비교하였을 때 개인이 가지는 상대적인 차이(거리)를 의미한다(Jehn et al., 1999).

##### 2) 정보 비유사성

<sup>1</sup> 유이정·노현탁(2016), “집단 내 개인의 비유사성이 직무성과에 미치는 영향: 비유사성 유형에 따른 차별적 효과와 과업특성의 조절효과에 관한 메타분석 연구”, 「인사조직연구」, 24(4), 69-100.

정보 비유사성은 업무배경, 교육배경, 근속년수와 같이 업무에 필요한 경험, 지식의 기반이 되는 정보적 특성을 집단 내 다른 구성원들과 비교하였을 때 개인이 가지는 상대적인 차이(거리)를 의미한다(Jehn et al., 1999).

## 2. 다양성관리와 그 대두배경

### 1) 다양성 관리의 의미

다양성관리는 앞서 설명한 다양성이 조직성과에 도움이 되도록 조직을 운영하고 관리하는 방침을 뜻한다. 다양성관리에 대하여 콕스(Cox)는 “다양성이 구성원들의 잠재적인 장점이 최대화되고 단점이 최소화되는 방향으로 조직의 시스템을 계획하고 실행하는 관리”라고 정의한다. 결국 다양성관리란 기업이 개발하고 활용해야 할, 종업원의 잠재적 장점을 최대화하는 관리를 의미한다.

### 2) 다양성 관리의 등장배경

#### ① 역사적 배경

다양성 경영이 등장하게 된 대표적인 역사적 배경으로는 전략적 인적자원관리(strategic human resource management)와 1960년대 미국 사회의 인권운동을 들 수 있다. 전자는 조직내 아이디어의 생성과 확산에 다양성이 도움을 줄 수 있으리라는 믿음이 확산된 점과 관련이 깊다. 최근 창의성이 제품혁신과 기업생존에 필수적 요소라는 점이 널리 받아들여지면서 다양성에 대한 긍정적 시각이 대두되었다. 한편 후자는 개인의 다양성을 존중하고 소수집단을 보호하며 차별을 방지하는 입법조치로 이어졌다.

#### ② 개인화 추구 경향

다양성 경영의 확산 배경에는 조직내 개인화(individualization) 추구의 트렌드도 한 몫을 하였다. ‘대를 위해 소를 희생하던’ 과거와는 달리 개인의 행복추구권에 대한 관심이 높아지고 개인의 다양한 성향과 개인적 목표추구에 대해서 사회가 허용하고 장려하는 분위기가 널리 퍼지면서, 개별 근로자들의 다양성이 억제되기 보다는 개발되고 활용되는 것이 조직효과성에 도움이 된다는 것을 경영자들이 인식하게 되었다. 결과적으로 동질성(homogeneity)보다는 다양성(이질성, heterogeneity)을 존중하고 효율적으로 관리하는 방향으로 기업경영의 목표를 수정하게 된 것이다.

## 3. 다양성의 양면성: 장점과 단점

### 1) 긍정적 측면

조직이 구성원들의 인적구성에 있어서 다양성을 추구한다면 기업이 활용가능한 인재의 풀(pool)이 확대되고, 그 결과 여러 구성원들간의 차이점을 활용한 새로운 아이디어의 창출이 가능해지며, 궁극적으로 기업이미지도 좋아진다는 점에서 긍정적 효과가 있다.

### 2) 부정적 측면

반면 조직에서의 다양성은 구성원들간의 의사소통에서 각종 오류를 야기할 수 있으며, 여러 가지 오해와 갈등 및 편견(상동효과, stereotype)의 발생원인이 된다는 점에서 부정적 효과도 가지고 있다.

[심화학습] 다양성의 두 측면

### 1. 긍정적 측면

#### 1) 내용

인적구성의 다양성 추구는 기업이 활용가능한 인재의 풀(pool)을 확대함으로써 선발의 제 2종 오류(Type II error)를 감소시킬 수 있고, 여러 구성원들간의 차이점을 활용한 새로운 아이디어의 창출이 가능해지며, 궁극적으로 기업이미지도 개선된다.

2) 이론적 근거: 정보적 다양성(informative diversity)을 중심으로

- ① 기존 구성원들과 정보적인 차이가 큰 개인은 정보의 독특성(uniqueness) 측면에서 기존 구성원들이 보지 못하는 관점에서 문제를 바라보고 해결할 수 있다.
- ② 차별적이고 독특한 정보를 보유하고 있는 개인은 문제해결 과정에서 보다 높은 수준의 통제감을 느낄 수 있다.
- ③ 정보 다양성이 큰 경우, 정보차이를 바탕으로 버트(Burt)가 강조하는 중재자(broker)의 장점을 활용하여 다른 구성원들과의 관계에 있어서도 정보적, 관계적 우위를 점할 수 있다.

## 2. 부정적 측면

1) 내용

조직에서의 다양성은 구성원들간의 의사소통에서 각종 오류를 야기하여 조직 내 효율성을 저하시킬 수 있으며, 각종 오해와 갈등 및 편견(상동효과, stereotype)의 발생원인이 된다.

2) 이론적 근거: 사회 범주 다양성(social category diversity)을 중심으로

- ① 유사성-매력 패러다임(similarity-attraction theory)과 사회적 정체성 관점(social identity perspective)에 따르면 개인은 자신과 유사한 내집단 구성원들에게는 호감과 신뢰를 표현하며 협력하는 반면, 외집단 구성원들에게는 편견과 차별을 보인다.
- ② 따라서 사회 범주 다양성의 증가는 조직몰입과 직무만족과 같은 직무태도에 부정적 영향력을 미치며, 사회적 상호작용과 커뮤니케이션의 애로를 초래하여 이직과 결근을 높일 수 있다.
- ③ 사회범주 특성 차이가 큰 구성원은 일상의 업무 네트워크에서 배제되어 과업 수행에 필요한 정보 및 자원에의 접근에도 어려움을 겪을 수 있다.

## II. 유리천장의 의미와 원인

### 1. 유리천장의 개념

지난 30년 동안 우리나라 여성인력들은 노동시장 참여와 고용측면에서 양적인 확대를 가져왔고 학력과 같은 질적 수준도 꾸준히 상승하였다. 하지만 경제활동참가율, 고용률, 임금수준 등과 같은 노동관련 지표가 남성뿐만 아니라 OECD 평균에도 훨씬 밑도는 실정이다.

미국의 경제주간지인 《Wall Street Journal》을 통해 1970년에 처음 소개된 개념인 '유리천장(glass ceiling)'은 직장 내에서 여성들의 승진을 가로막는 장벽을 의미한다.

[참고] 유리천장의 계량적 접근

보다 엄밀하게는 여성이 n 직급에서 n+1 직급으로 승진할 확률과 남성이 n 직급에서 n+1 직급으로 승진할 확률의 비를 사용하여 유리천장의 존재 유무를 규명할 수 있다(Baxter and Wright, 2000). 이 비의 값이 1이 아니라면, 혹은 미국 노동통계국에서 사용하듯이 여성의 승진대상자 대 실제 승진자의 비율이 남성 비율의 80%, 즉 4/5에 미치지 못한다면 승진차별이 의심된다.

유리천장의 특성은 네 가지로 분류되는 바, 1) 인적 변수를 통제한 후에도 차별이 존재하는 것, 2) 낮은 수준의 성과보다 높은 수준의 성과를 얻고자 할 때 불평등 현상이 강화되는 것, 3) 시간이 경과함에 따라 불평등 또는 차별이 강화되는 것, 4) 현재의 인적구성 뿐만 아니라 향후 승진가능성에서도 차이를 유발하는 것으로 정리할 수 있다.

## 2. 유리천장의 원인 (다음 음영들과 똑같지 않더라도 말이 되고, 근거를 들어 4 가지 이상 설명하면 O.K.)

### 1) 성역할적 편견의 사회화

유리천장의 가장 큰 원인으로는 성역할에 대한 사회적 편견이다. 지금까지 많은 여성들은 여성에 대한 편견으로 말미암아 그 진출이나 참여에 많은 방해로 받아왔다. 하지만 이러한 성역할 인식은 사회화의 산물이며 학습으로 인하여 형성된다는 것이 최근의 관점이다. 특히 벡-게른스하임(Beck-Gernsheim)은 여성과 남성의 역할은 생물학적 차이에 불과한 것으로, 순전히 형식적인 분류(범주화)일 뿐이라 주장하였다. 그에 따르면 성역할의 차이를 가져오는 중요한 원인은 사회적 관념이며 이를 고려하여 성역할에 대한 규범적 논의를 전개해야 한다고 본다.

### 2) 비대칭(skewed) 조직에서의 소외

조직 내 젠더구성(gender composition)분야의 선구적 연구자인 캔터(Kanter)에 의하면 조직에서 인정받기 어렵다고 판단되거나 소외된 비주류 집단에 속한 개인들은 조직을 떠나려는 경향이 있는데, 특히 여성의 경우 일정직급이상 승진하는데 제한이 존재하면 계속 근무하기 보다는 조기퇴직을 선택하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 실제로 가사와 육아문제로 어려움을 겪고 있는 젊은층 여성들의 경우 중간 퇴사율이 높음은 익히 알려진 사실이다.

#### [참고] '토큰'으로서의 여성

소수집단은 개인이라기보다는 범주를 대표하는 상징, 즉 "토큰(token)"으로 인식되게 마련이다. 토큰(구색을 맞추는 수준)으로서의 고위직 여성은 조직 차원에서 자연스러운 현상이 아니기 때문에, 다른 구성원들(주로 남성)로부터 차별적 반응을 끌어내게 된다는 것이 캔터의 주장이다.

결국 "토큰 여성"은 조직 내 높은 가시성(visibility)으로 인해 필요이상의 성과압력(performance pressure)을 받게 되고, 해당 여성은 여성집단 범주의 대표자 격으로 간주됨에 따라 성역할 스테레오타입이 강하게 작동되는 악순환에 빠지게 된다. 이때 남성집단은 자신들과 여성의 차이를 강조하면서 여성에 대해 배타적 태도를 견지하고 내부적으로는 단합의 계기를 마련한다. 이로써 여성은 "조직 내부의 외부인(inside outsider)"으로 존재하는 역설을 경험하게 되고, 나아가 사회적 고립감까지 이르게 된다.

### 3) 기타 요인

고속권, 화이트칼라직업 여성인력의 부족으로 인해 유리천장이 발생할 수 있다.

또한 여성에게 불균형적인 가족친화적(family-friendly) 정책으로 말미암아 경력단절이 발생하여 고소득군으로의 이동제약으로 나타날 수도 있다.

또한 기업 내에 남성위주의 문화(old boy networks)가 형성되는 경우 여성들이 고임금을 위한 연봉협상을 주저하는 경우도 발생할 수 있다.

#### [참고] 기업 내 유리천장이 견고한 5 가지 이유 (2018. 06. 12)

김영미 연세대 교수는 '왜 여전히 유리천장은 견고한가?'라는 질문에서 출발해 국내 기업 1 곳을 대상으로 사례연구를 진행했다. 1130 명의 웹 조사와 중간관리자 34 명의 심층 면담을 통해 △기업의 이상적 근로자는 돌봄 부담이 없는 '남성'인 점 △일과 가정 등 여성의 이중부담으로 인한 낮은 승진 전망 △새롭게 나타난 성별 고정관념인 '모성 페널티' △여성성이 능력을 발휘할 수 없는 구조 △제도적 디커플링 등 여성 직장인이 회사에서 겪는 장애물들을 분석했다.

김영미 교수는 “기업이 원하는 ‘이상적 근로자’는 돌봄 부담이 없는 남성을 표준으로 한다”며 “여성보다 남성이 자신을 이상적 근로자에 가깝다고 인식했으며 자신을 ‘이상적 근로자’라고 생각할수록 승진전망이 높아졌다”고 설명했다.

여성이 남성보다 승진 전망이 낮은 이유는 일과 가정에 대한 이중 부담 때문이었다. 관리자 34명 중 여성(18명)은 인터뷰 도중 1인 평균 24.7회 ‘가정’을 언급한 데 비해, 남성(16명)이 가정을 언급한 비율은 9.5회에 불과했다.

김 교수는 기업 내 “성별에 대한 새로운 고정관념이 존재한다”고 분석했다. 조사 결과, 해당 기업 임직원들은 남성에 대해 ‘잘 버티고 쿨하고 순응적이며 충성심이 있는 가장’의 이미지를 떠올렸지만, 여성에 대해서는 ‘못 버티고, 감정적이며 경계를 나누고 불만을 표출하며 가정에 충실해야 하는 사람’의 이미지를 떠올렸다.

이와 관련 김 교수는 “(현대 사회는) 여성을 열등한 존재로 인식하는 전통적인 성 고정관념인 ‘젠더 페널티’에서 벗어났지만, 돌봄을 수행하는 여성을 남성보다 상대적으로 무능한 존재로 보는 새로운 형태의 성 고정관념인 ‘모성 페널티’가 존재한다”고 지적했다.

여성이 능력을 발휘할 수 없는 조직 구조도 원인으로 제기됐다. 특히 시간적, 공간적 현신이 가능한 사람이 능력을 발휘하는 구조가 존재해 상대적으로 시간적·공간적 현신이 어려운 기혼 여성은 조직 내에서 주변화될 수밖에 없는 한계가 있었다.

제도적 디커플링도 문제였다. 해당 기업은 조직 내 일·가정양립의 필요성을 인식한 다양한 제도를 도입해 운영하고 있었지만, 구성원들은 제도를 활용하면 불이익을 받을 수 있다는 생각 때문에 제도를 제대로 활용하지 못하고 있었다. 제도를 권장하는 회사와 커리어가 뒤쳐질 것이라는 불안감, 조직에 대한 미안함, 복귀했을 때의 부담감, 이상적 근로자상에서 벗어난다는 죄책감 등으로 제도를 사용하고 싶지 않은 직원 사이 현실적인 괴리가 존재한다는 것이다.

출처: 여성신문(<http://www.womennews.co.kr>)