



## 1 배경 및 문제점

- ▶ 최근 청년세대를 중심으로 ‘공정’과 ‘성평등’ 문제가 우리 사회의 새로운 쟁점으로 떠오르고 있음. 또한 저출생 심화 현상이 국가 위기로 인식되고 사회적으로 일·생활 균형의 중요성이 대두되면서 관련 제도의 활용 수준이 점차 높아짐에 따라, 기업 현장에서는 이를 둘러싼 갈등이 심각해지고 있음.
- ▶ 가치관의 변화와 새로운 세대의 등장 속에서, ‘공정성=능력주의’, ‘성평등 정책=불공정’이라는 인식을 벗어나도록 성평등의 방법론과 정당성 확보, 이에 따른 새로운 이론적·실천적 과제가 요구됨.
- ▶ ‘공정’과 ‘성평등’에 대한 논의의 시대적 변화를 고찰하고, 노동시장에서의 보상을 결정하는 기업의 인사관리에 있어 ‘공정’과 ‘성평등’이 어떻게 대립하고 있는지, 특히 일·가정 양립제도의 활용과 어떻게 연계되는지에 대한 구성원들의 인식을 파악하여 이로 인해 발생하는 갈등의 해소방안을 마련할 필요가 있음.

## 2 조사 및 분석결과

### ● 기업리뷰에 대한 소셜 빅데이터 분석 결과

\* 2020년 1월 1일 ~ 2024년 4월 3일 동안 본인 회사 리뷰 및 평가 게시물 중 ‘공정’, ‘성평등’, ‘일·가정 양립’ 관련 게시글을 대상으로 토픽 모델링, 워드클라우드 분석, 의미망 분석

- ▶ ‘공정’은 곧 보상과 연결되고, ‘보상’은 연봉과 승진이며, 여기에는 ‘평가’가 영향을 미치고 있음. 이런 구조에서는 평가가 모든 것을 좌우한다고 볼 수 있으며, 특히 임금 수준이 상대적으로 높고, 수직적 체계를 가진 조직(예: 금융업, 건설업)에서 더 강하게 나타났음.
- ▶ ‘일·가정 양립’ 키워드는 부정적으로, ‘워라밸’은 긍정적 언어로 주로 사용되었는데, 부정적 표현은 결혼, 출산, 육아와 연결되면서 여성에게만 적용되는 성차별적 요소로 나타나고 있음이 확인되었음. 반면 기업리뷰에서 유일하게 긍정적 언어로 사용된 ‘워라밸’에 대해서는 유연근로, 정시퇴근이 대부분을 차지하였음.

### 워라밸(5그룹) 연관어 워드클라우드 분석 결과



자료: 잡플래닛 리뷰 데이터(2020.1~2024.4)

주. 파란색은 긍정적 언어, 빨간색은 부정적 언어로 사용됨

- ▶ 직접적인 성차별에 대한 인지나 문제의식은 크게 드러나지 않았으나, 일·가정 양립과 연계되었을 때 불공정이나 차별적 대우에 대한 언급이 두드러짐.

#### ● 근로자 대상 인식조사 결과

\* 성별, 연령, 직무, 규모, 자녀유무 등을 고려하여 표본할당한 근로자 2천 명을 대상으로 기업 내에서 근로자들이 인식하는 공정과 성평등의 수준, 공정하고 성평등한 인사관리에 대한 기준과 생각 등을 조사

- ▶ 남녀 간 응답 차이가 가장 크게 나타난 문항은 노동시장 성차별에 대한 인식으로, 특히 성별 임금격차에 대한 여성들의 인식이 더 높았음.
- ▶ 유연근로제도에 대해서는 대체로 긍정적으로 평가하고 받아들이고 있었던 반면, 육아휴직제도에 대한 인식은 상황에 따라 다르게 나타났음. 즉 육아휴직제도에 대한 필요성이나 수용도는 높았으나, 제도 사용이 본인의 인사 관리 방식에 직접적인 영향이 있는 경우 부정적으로 인식하였음.
- ▶ 개인의 가치관이나 기업의 조직문화가 근로자 개인의 '인사관리의 공정함'에 대한 인식에 큰 영향을 미치는 것으로 나타남.
- ▶ 제도의 사용 대상이 넓을수록 긍정적으로 인식하는 반면, 대상이 소수(예: 임신, 출산 등)에 국한될수록 부정적 인식이 높아져, 결국 제도의 활용범위가 넓어질 때 '공정하다'고 느꼈음.

#### ● 일·생활 균형제도 활성화를 위한 인사관리 사례 분석 결과

\* 유형·업종·규모 등 다양한 특성을 고려하여 10개 사례를 선정하여, 기업 일반현황, 성별 인력현황, 성평등한 인사관리제도 운영, 일·생활 균형제도 운영, 일·생활 균형제도 이용 관련 갈등 발생 및 해결 경험, 정책 수요 등에 대한 심층사례연구 진행

- ▶ 인사관리에서 공정성, 성평등, 일·생활 균형과 관련된 갈등의 핵심은 '평가'에 있음. 즉 평가가 정교하게 설계되고 업무 중심으로 측정되며, 이 과정에서 구성원 간 원활한 소통을 통해 평가의 객관성을 확보하는 기업일수록 성별에 따른 인사관리 차이가 없고 일·생활 균형 수준도 높음.
- ▶ 대부분의 기업에서 승진, 평가, 임금 측면에서 성별 격차는 크게 드러나지 않았지만, 직무배치에 따른 성별직종분리는 매우 심각한 수준으로 나타남. 특히 제조업 생산 현장 중심의 기업일수록 생산직을 중심으로 노조가 구성되어 주로 중장년층 남성 근로자의 입장이 크게 반영되다 보니, 일·생활 균형에 대한 관심이 저조하였음.
- ▶ 일·생활 균형 제도의 적용 대상이 넓을수록 제도도입이 용이하였고, 조직 내 갈등도 줄어들었음. 즉 적용 대상이 넓은 기업에서는 남성의 일·생활 균형제도 활용이 활발하여, 제도 사용에 따른 성별 격차나 갈등이 거의 없었음.
- ▶ CEO의 경영방침과 조직문화가 기업 내 성평등 및 일·생활 균형 수준에 큰 영향을 미치고 있었음.
- ▶ 공정과 성평등, 일·생활 균형 모두 달성하기 위한 요건은 다음과 같음.
  - 경영진이 일·생활 균형제도를 경영전략의 일환으로 도입·추진할 경우, 제도 활성화 가능성이 더욱 높아짐.
  - 제도의 시행 여부보다 구성원의 일·생활 균형을 저해하는 요인을 먼저 확인해야 제도 운영이 활성화될 수 있음.
  - 제도 설계 시 직무나 근무 형태의 이질성을 고려해 맞춤형 설계·도입이 필요하며, 기존 인사관리제도(평가, 승진, 보상 등)와의 적합성을 신중하게 검토해야 함.
  - 새로운 인사관리제도 도입 시 구성원이 직접 참여하고 의견을 제도 설계에 적극 반영하면, 제도의 안정적인 시행을 기대할 수 있음.
  - 기업은 인력수급의 예측 가능성을 제고할 수 있도록 하고, 제도이용자(직원)가 자유롭게 신청할 수 있도록 하는 방안이 마련되어야 함.
  - 육아휴직 등 제도이용자에 대한 평가·승진 관련 불이익 방지를 위한 지침을 수립할 필요가 있음. 특히 상대평가를 채택하는 조직의 경우 제도 이용자 외 구성원의 공정성 인식에 저해되지 않도록 유의해야 함.
  - 이 모든 과정에는 노사 간 소통과 신뢰를 바탕으로 논의가 이루어져야 하며, 노동조합 및 노사협의회의 고민과 역할이 중요함.

## ● 주요 연구결과와 정책적 함의

	주요 연구결과	정책적 함의
이론적 검토	<p>이상적 노동자 + 전통적 성역할 분리</p> <p>↓</p> <p>이상적 노동자를 기반으로 한 인사관리제도 + 일·생활 균형제도 확산</p> <p>↓</p> <p>노동시장 성 격차 재강화</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전통적 성역할 분리로 인해 조직 내에서 일·가정 양립 제도가 성불평등하게 활용되고 있으며, 이런 특성이 노동시장 성격차를 강화하고 있음.</li> <li>이상적 노동자와 전통적 성역할 분리에 기반한 인사관리 제도와 노동시장 관행이 개선되어야 함.</li> </ul>
소셜 빅데이터 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>청년층에게 공정은 보상과 연계됨. 보상은 연봉과 승진을 의미하고, 연봉과 승진에는 '평가'가 영향을 미침.</li> <li>조직문화나 분위기가 권위적이면 기회의 불공정이 나타나고, 이것이 결국 차별로 이어짐.</li> <li>'일·가정 양립' 키워드는 결혼, 출산, 육아와 연결되고, 여성에게만 작용하는 부정적 언어로 사용됨.</li> <li>'워라밸' 키워드는 유연근로, 정시퇴근과 연결되고, 긍정적 언어로 사용됨(특히 하이브리드 워크).</li> <li>일·가정 양립은 더 이상 현장에서 사용되지 않으며, '워라밸'로 확장되었음. 기업리뷰 언어가 대부분 부정적으로 언급되는 가운데 유일하게 '워라밸'만 긍정적 언어로 언급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 인사관리제도에 있어서 '공정'은 '평가'로부터 시작됨.</li> <li>'기회'의 공정함이 중요</li> <li>여성이 많은 조직에서 차별적 대우나, 기회의 불공정에 대한 언급이 많이 나타나, 직접적 '성차별' 언급은 거의 없지만 결국 차별, 불공정의 대상은 대체로 여성인 것으로 해석됨.</li> <li>기업에서의 직접적 성차별은 많이 줄어들었으나, '여성=양육자'라는 인식이 여전히 남아 있어, 일과 양육을 병행하는 여성에 대한 차별과, 제도 사용에 따른 공정 논란이 연계되어 나타나고 있음.</li> </ul>
근로자 대상 인식조사	<ul style="list-style-type: none"> <li>육아휴직제도에 대해서는 제도에 대한 수용도는 높으나, 승진 대상에서는 배제해야 한다는 응답이 많아 부정적 이미지가 나타남.</li> <li>유연근로에 대해서는 긍정적으로 평가하고 받아들이고 있음.</li> <li>여성들은 노동시장 성차별에 대해 남성보다 더 크게 인식하고 있음. 노동시장 성차별에 대한 인식 수준이 높으면 성별뿐 아니라 장애, 청년 등 다른 취약계층에 대해서도 허용적 인식을 보임.</li> <li>유연근로제도보다 육아휴직 활용이 더 용이한 반면, 인사관리에 있어서는 배려수준이 낮음.</li> <li>유연근로제도에 대한 법제화 요구가 크게 나타남.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>제도의 포괄대상이 넓을수록 긍정적으로, 소수(임신, 육아 등)일수록 부정적으로 인식. 결국 제도의 활용범위가 넓어져야 '공정'하다고 인식</li> <li>개인의 삶의 가치관, 조직문화가 '공정한 인사관리'에 대한 인식에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 소수를 대상으로 하는 제도를 도입할 때, '공정한 제도운영'으로 인식될 수 있는 제도설계와 환경조성 필요</li> <li>일·생활 균형제도는 더 이상 근로자를 위한 복지나 배려제도가 아니라, 경력관리의 한 부분으로 인식되고 있음.</li> </ul>
기업 심층사례 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영진이 기업의 경영전략의 일환으로 일·생활 균형제도를 도입·추진할 때 제도 활성화 가능성은 더욱 높아짐.</li> <li>제도의 시행여부 그 자체보다는 실질적으로 구성원의 일·생활 균형을 저해하는 요인이 무엇인지에 대한 확인이 선행되어야 함.</li> <li>기업 내 직종 간 직무나 근무형태의 이질성을 고려해 맞춤형 설계·도입이 필요하며, 평가·승진·보상제도 등 기업의 기존 인사관리제도와와의 적합성(fit) 또한 신중하게 검토하여야 함.</li> <li>새로운 인사관리제도 도입 시 구성원이 직접 참여하고 구성원의 의견을 제도설계에 적극 반영한다면 더욱 안정적인 제도 시행을 기대할 수 있음.</li> <li>기업은 인력수급의 예측 가능성을 제고할 수 있도록 하고, 제도이용자(직원) 입장에서는 눈치보기 없이 제도를 신청할 수 있도록 하는 방안이 마련되어야 함.</li> <li>육아휴직 등 제도이용자에 대한 평가·승진 관련 불이익을 방지하기 위해, 조직 내에서 관련 지침을 수립할 필요가 있음.</li> <li>상대적으로 기존 구성원의 평가등급이 낮아지는 일이 없도록 하여 제도 이용에 대한 부정적 인식을 방지하는 한편, 제도이용자의 업무 공백 해소를 위해 업무를 분담해 준 동료들이 상향 평가를 받을 수 있는 가능성을 높인다면, 제도 활성화에도 도움이 될 것임.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대체로 공평과 공정을 같은 개념으로 생각하여, 누군가의 제도 사용이나 배려로 인해 내가 상대적으로 손해본다고 생각할 때 불공정이라 인식</li> <li>기업에게는 예측 가능성을 높일 수 있는 방식, 근로자에게는 상대적 손해라는 인식을 줄일 수 있는 방식의 인사관리제도 필요</li> <li>제도도 중요하지만 근로자와 회사와의 소통, 신뢰가 더 중요. 이것이 기업의 인사관리 예측 가능성을 높일 수 있음.</li> <li>공정하고 성평등한 인사관리방안 마련이 필요하며, 그 대상은 기업(인사담당자/부서장/CEO), 근로자, 노동조합, 근로감독관 등 역할에 따라 구성되어야 함.</li> <li>성별직종분리가 공정한 인사관리를 어렵게 하고 있음. 이에 대한 기업이나 근로자의 문제의식도 낮은 편임. 인사관리에서 '배치'의 중요성</li> <li>노조원의 소수가 대상이 되는 제도에 대해 노조가 가져야 하는 태도와 방향성이 변화해야 함.</li> </ul>

### 3 정책제언

#### ○ 정책 방향

- ▶ 인사관리의 기준과 방식이 '이상적 근로자'에서 '일·생활·돌봄을 함께하는 근로자'를 전제로 한 방향으로 변화해야 함.
- ▶ 우리 사회에서 성별에 따른 직접적 차별은 점차 줄어들고 있지만, 간접적이고 복합적인 형태의 차별이 늘어나고 있음. 노동시장에서 성별 격차의 원인을 정확히 파악하고 차별을 진단할 수 있는 기준 마련이 필요함.
- ▶ 공정과 성평등을 둘러싼 인사관리 상의 갈등과 어려움은 일·생활 균형제도를 주로 여성이 활용하는 현실과 결합하여 복합적으로 나타나고 있음. 공정, 성평등, 워라밸에 대한 높은 인식 수준이 인사관리에 반영되려면, 근로자의 상대적 박탈감을 줄이는 방안이 함께 고려되어야 함.
- ▶ 기업에는 인사관리의 예측 가능성이, 근로자에게는 평가시스템의 공정성이 중요하므로 이를 기반으로 한 인사관리방안이 마련되어야 함.
- ▶ 공정한 인사관리제도에 대한 인식은 개인의 특성이나 소속 조직의 특성에 따라 달라질 수 있으므로, 기본적인 원칙과 방향성을 공유할 필요가 있음.
- ▶ 공정, 성평등, 일·생활 균형이라는 세 가지 가치를 모두 실현할 수 있는 인사관리제도에 대한 기업의 수용도를 높이는 정책적 방안이 필요함.

#### ○ 성평등한 인사관리를 위한 기업의 방향

- ▶ 기업의 경영방침과 인사관리제도에 성평등 가치 반영
- ▶ 성평등에 기반한 일·생활 균형 지원제도 활성화 방침 공표

#### ○ 공정하고 성평등한 인사관리방안

- ▶ 인사관리 방식의 패러다임 전환 기준

인사관리 방식의 패러다임 전환

현재의 인사관리 방식	향후 인사관리 방식
이상적 근로자	일·돌봄·생활을 함께하는 근로자
워라밸(일·생활 균형)	워라인(일·생활 통합)으로 보완
부족한 인력으로 상시 운영	인력 공백에 대비한 여유 인력 확보
인력 공백 예측 가능성 ↓	인력 공백 예측 가능성 ↑
근로시간 중심의 평가	업무 중심의 평가
노사 간 대립 구도	노사 간 소통과 신뢰 구축

- ▶ 일·생활 균형 지원제도 사용에 따른 공정하고 성평등한 인사관리방안 마련
- ▶ 활용방안 다양화

### ● 기존 관련사업 개선방안

- ▶ 공시제도를 활용한 인사관리 단계에서의 성별 모니터링 및 지표 관리
- ▶ 성평등 인식 제고를 위한 한국형 프로그램 개발
- ▶ 관련 제도 및 사업에 '성평등' 관점 포함

### ● 성평등한 일·생활 균형을 위한 기업 지원방안

- ▶ 사업주 지원제도 통합 및 강화
- ▶ HRBP(Human Resources Business Partner) 개념의 인력관리 지원
  - \* HRBP: 인재 채용 과정의 일반적인 인사 업무와 기업에 적합한 인재를 확보, 배치하고 더 나아가 인재 개발을 계획하는 등 조직적인 차원에서의 인사 전략을 수립하는 역할을 담당
- ▶ 파견제도 개선을 통한 인력공백 지원

### ● 법·제도 개선방안

- ▶ 노동조합 및 노사협의회의 역할 강화
- ▶ 불이익 처우에 대한 기준 제시
- ▶ 유연근로제도 법제화
- ▶ 육아기 근로시간 단축제도 유연화
- ▶ 시간 단위 휴가 사용 명문화

참고자료	잡플래닛 근로자 대상 설문조사 데이터(2024)
	잡플래닛 리뷰 데이터(2020.1-2024.4)
	'노무법인 행복한 일 연구소'에 의뢰하여 진행한 「기업 심층사례분석 보고서」
주관부처	고용노동부 여성고용정책과
	여성가족부 여성인력개발과
관계부처	고용노동부 고용문화개선과
	고용노동부 일가정양립추진단