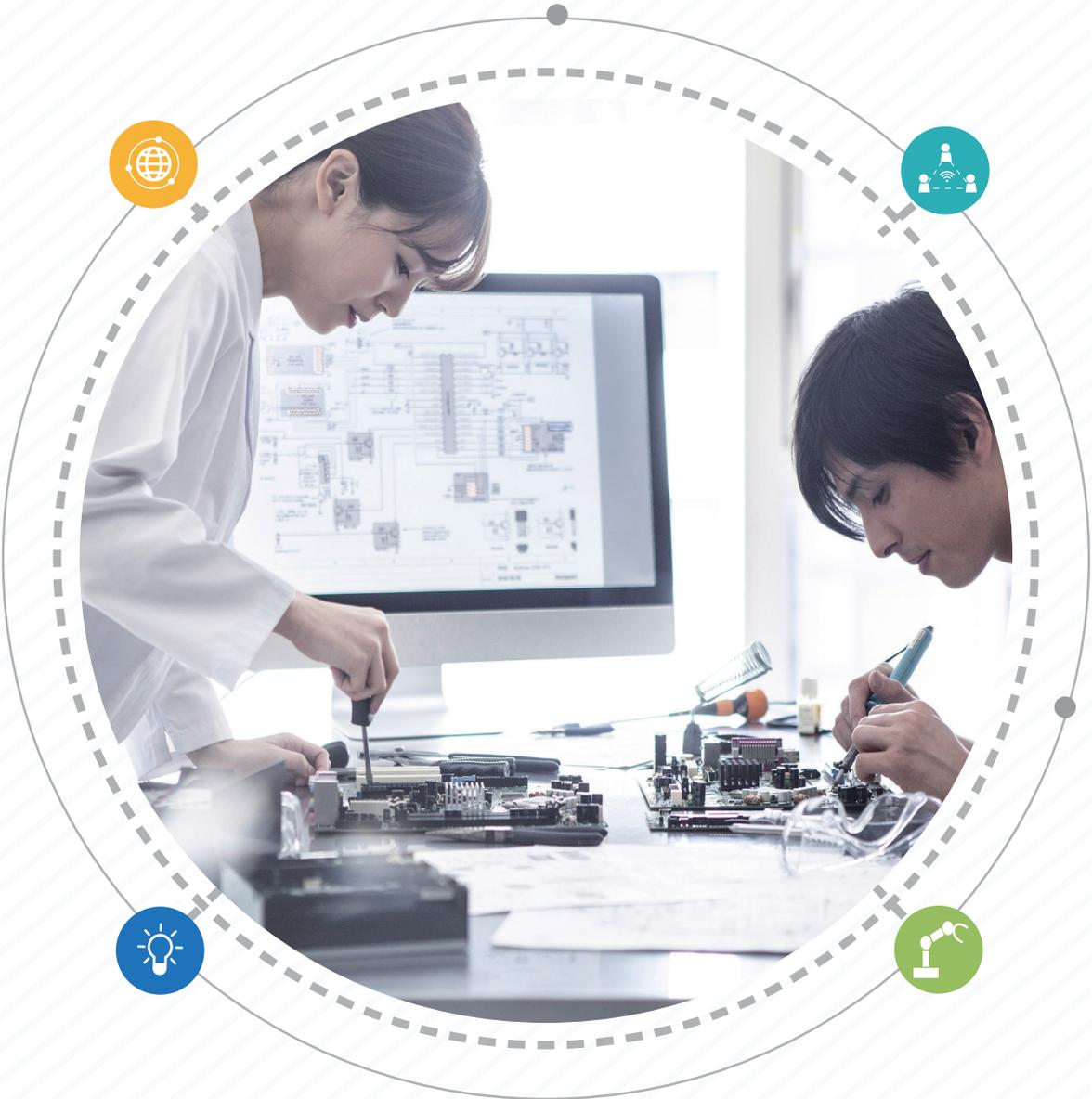


The Future is Equal: Gender Equality in the Technology Industry

미래는 평등하다: 과학기술 산업의 양성평등





*The shaded areas of the map indicate ESCAP members and associate members.**

The Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) is the most inclusive intergovernmental platform in the Asia-Pacific region. The Commission promotes cooperation among its 53 member States and 9 associate members in pursuit of solutions to sustainable development challenges. ESCAP is one of the five regional commissions of the United Nations.

The ESCAP secretariat supports inclusive, resilient and sustainable development in the region by generating action-oriented knowledge, and by providing technical assistance and capacity-building services in support of national development objectives, regional agreements and the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.

**The designations employed and the presentation of material on this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.*

The Future is Equal: Gender Equality in the Technology Industry

미래는 평등하다: 과학기술 산업의 양성평등

UN 간행물
저작권 © UN 2021
판권 소유
ST/ESCAP/2952

본 간행물은 출처를 명시할 경우 저작권자의 특별한 허가 없이 교육적 또는 비영리적인 목적으로 전체 또는 일부를 복제할 수 있습니다. 본 간행물을 출처로 인용한 출판물의 사본을 ESCAP 간행물 사무소로 송부해주시면 감사하겠습니다.

저작권자의 사전 허가 없이 본 간행물을 재판매 또는 기타 상업적 목적으로 사용하는 것을 금합니다. 사전 허가는 복제의 목적과 범위에 대한 자세한 내용을 첨부하여 뉴욕 유엔(UN)의 간행물 위원회 사무총장에게 제출해 신청할 수 있습니다.

이 간행물에 사용된 명칭 및 자료 표시는 국가, 영토, 도시 또는 지역, 또는 관련 당국의 법적 지위, 또는 국경이나 경계의 구분과 관련하여 UN 사무국 측의 특정 견해를 표명하지 않습니다.

본 간행물에 명시된 의견 및 추정치에 대한 책임은 저자에게 있으며 UN의 입장을 반영하거나 UN이 이를 지지하는 것으로 간주할 수 없습니다.

UN은 언급한 기업명과 상업 제품에 대해 보증하지 않습니다.

본 간행물을 아래와 같이 인용하십시오.

UN 아시아 태평양 경제 사회 위원회(ESCAP) (2021). *미래는 평등하다: 과학기술 산업의 양성평등*.

United Nations, Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP) (2021). *The Future is Equal: Gender Equality in the Technology Industry*

이 간행물에 대한 추가 정보는 아래 연락처로 문의하십시오.

아시아 태평양 경제사회위원회 동북아시아 사무소
(22004) 인천광역시 연수구 송도동 아트센터 대로 175 G-타워 7층
대한민국
escap-sroenea-registry@un.org

이 문서는 UNESCAP의 동의하에 원문인 「The Future is Equal: Gender Equality in the Technology Industry(2021, UNESCAP)」 보고서를 WISET이 한국어로 번역한 것 입니다. 이에 따라 한국어판 저작권은 WISET에 있으며 무단복제 및 상업적 사용을 금합니다.

서문

전 세계적으로 4차 산업 혁명 시대가 도래함에 따라 과학기술혁신(STI)은 새로운 경제 구조의 전환과 지속가능 발전의 가속화에 막대한 영향을 미치고 있다. 그러나 사회적, 경제적 불평등이 과학기술 산업 분야에 만연해 있으며, 과학기술이 주도하는 시대에 이러한 불균형으로 인해 격차가 더욱 커질 것으로 예상된다.

과학기술혁신(STI)은 지속가능발전목표(SDGs)를 달성하는 데 중요한 수단이다. 하지만 **과학기술이 제공하는 혜택을 활용하는 데 필요한 역량을 갖추지 못하였거나 혁신 과정에 온전히 참여하지 못하는 소외된 계층에게는 과학기술혁신이 불평등을 심화하고 소외 계층을 배제하는 원천이 될 수 있다.** 포용적 성장은 사회 전반에 걸쳐 경제 성장의 공정한 분배와 모두를 위한 기회를 강조한다. 이와 같은 맥락에서 누구도 소외되지 않도록 소외 계층의 요구를 고려한 포용적인 과학기술혁신(STI) 시스템을 개발하여야 한다.

특히 **현재 과학기술 분야에 존재하는 여성 과소대표성(under-representation)**은 디지털 격차 속에서 여성을 더욱 소외시키고 사회적 불평등을 강화할 여지가 있다. 인구의 절반인 여성이 소외되는 상황에서 기술의 발전을 논하는 것은 무의미하다. 양성평등은 기본적인 인권임은 물론 번영과 포용, 지속 가능한 사회로 나아가기 위한 초석이다

이러한 불평등에 대한 우려는 특히 동북아시아 국가, 그중에서도 중국, 일본, 한국(ROK)에서 나타난다. 중국, 일본, 한국은 전혀 없는 과학기술 발전을 이루며, 글로벌 과학기술 산업에서 막대한 비중을 차지하고 있다. 그러나 이들 국가는 일부 전통적인 사회문화적 관습으로 인해 상대적으로 높은 수준의 성 불평등을 보이고 있다. 새로운 기술 환경에서 누구도 소외되지 않도록 하기 위해 공공 및 민간 부문은 과학기술 산업 내 고착된 규범을 타파하고 양성평등과 포용성 향상을 위한 정책 및 혁신적인 해결책을 구현하는 데 중요한 역할을 해야 한다.

과학, 기술, 공학, 수학(STEM) 분야 교육에 대한 여성의 참여가 증가하고 있는 반면 고용에 있어서는 여전히 성별 격차가 큰 것으로 나타났다. 따라서 과학기술 산업에 종사하는 여성이 직장에서 직면하는 장벽과 도전과제를 이해하는데 더 많은 관심이 요구되고 있다.

성별 격차는 COVID-19 팬데믹으로 인해 더욱 심화되고 있다. 그러므로 위기 이전의 더딘 진전을 넘어서 과학기술 산업 분야의 성 불균형을 바로잡기 위해 앞으로 양성평등을 위기회복 의제의 최전선에 두는 것이 중요하다.

이와 관련하여 본 보고서는 **중국, 일본, 한국의 경험을 중심으로 과학기술 산업의 양성평등 개선 방안**에 대한 지식기반을 구축하는 것을 목적으로 한다. 본 보고서는 직장 내 양성평등에 대한 주요 장벽(제2장)과 정책 현황(제3장), 기업 사례(제4장)를 종합적으로 고려하여 정책 입안자, 민간 부문 및 기타 이해관계자에게 과학기술 산업 및 그 외 영역에서 성 불평등을 개선할 수 있는 실행 가능한 방안을 제시한다(제5장). 덧붙여 이를 통해, ‘베이징 선언 및 행동 강령(Beijing Declaration and Platform for Action)’에 기여하고자 한다.

감사의 글

이 보고서는 UN 아시아태평양경제사회위원회(ESCAP) 동북아시아사무소가 ‘한국여성과학기술인지원센터(WISET)’ 및 ‘나고야대학 양성평등센터(Center for Gender Equality of Nagoya University),’ ‘레이디즈 후 테크(Ladies Who Tech)’와 공동으로 작성하였습니다.

ESCAP 동북아시아사무소 간볼드 바아산자브(Ganbold Baasanjav) 소장의 종합적인 지도와 남상민 사무차장의 감독 아래, 웨이 킷 시 투(Wai Kit Si Tou)가 보고서 초안을 주도하며 공동 작성자간의 의견을 조율하였습니다. 본 보고서는 ESCAP의 동료인 카이 카이(Cai Cai), 조나던 웡(Jonathan Wong), 찬 린스트롬 오구잔(Channe Lindstrom Oguzhan), 마타 페레스 쿠소(Marta Perez Cuso), 미칼 포돌스키(Michal Podolski)가 제공한 유용한 의견 및 제안과 더불어, 인턴인 화이우엔 동(Huaiwen Dong) 및 커스티 굿맨(Kirsty Goodman)의 귀중한 의견을 통해서도 도움을 받았습니다.



Center for Women In Science,
Engineering and Technology

‘한국여성과학기술인지원센터(WISET)’는 안혜연 소장과 권지혜 실장의 지도 및 지세윤 팀원의 협조 하에 여성과학기술인 지원과 관련한 전문 지식을 제공하였습니다. 한국 과학기술

분야의 양성평등 현황에 대한 데이터 수집 및 분석을 돕고 선정된 기업과 인터뷰를 진행하였으며, 전반적으로 한국의 양성평등 정책에 대한 귀중한 정보를 제공했습니다.



NAGOYA UNIVERSITY

‘나고야대 양성평등센터(Center for Gender Equality of Nagoya University)’에서는 다카하시 마나(Mana Takahashi)

지정 조교수가 선정된 일본 기업들과의 인터뷰를 진행하였고 일본 상황에 대한 실질적인 의견을 제시하였습니다.



‘레이디즈 후 테크(Ladies Who Tech)’에서는 공동 창업자인 질 탕(Jill Tang)이 중국 과학기술 산업 내 양성평등 상황에 대한 유용한 정보를 제공했으며 과학기술 기업과 연계해 기업의 이니셔티브 및 경험을 공유할 수 있도록 도움을 주었습니다.

추가적으로, 와다 하지메(Hajime Wada) 나고야 대학교 법학대학원 명예 교수, 임효석 ‘대한여성과학기술인회(KWSE)’ 회장, 정희선 ‘한국여성과학기술단체총연합회(KOFWST)’ 회장, 김정선 동서대학교 부총장으로부터도 유용한 의견과 제안을 받았습니다.

목차

서문	i
감사의 글	ii
제I장. 개요	1
A. 양성평등과 과학기술혁명	2
B. 과학기술 분야 직장 내 양성평등	4
제II장. 직장 내 양성평등 주요 저해요인	6
A. 채용 과정	6
B. 근로 조건	8
i. 임금 격차	9
ii. 근로 환경	10
iii. 직장 내 괴롭힘	11
C. 이중 부담	13
D. 경력 발전	15
i. 승진	15
ii. 리더십	16
제III장. 양성평등 관련 정부 정책	19
A. 중국	19
B. 일본	21
C. 한국	23
제IV장. 과학기술 기업의 양성평등 우수 사례	26
A. 중국	27
B. 일본	34
C. 한국	42
제V장. 양성평등 달성을 위한 권고사항	49
참고문헌	55

제1장

개요

‘양성평등은 기본적인 권리일 뿐만 아니라 더 나은 세상을 위한 전제조건이다.’

안토니오 구테흐스(Antonio Guterres) UN 사무총장

전 세계적으로 4차 산업 혁명이 본격화되면서 기술과 혁신은 특히 동북아 국가에서 경제를 변화시키고 지속 가능한 개발을 촉진하는 데 핵심적인 역할을 하고 있다. 실제로 중국, 일본, 한국 (ROK)은 전 세계 정보통신기술(ICT) 부문의 부가가치 측면에서 각각 2위, 3위, 5위를 차지하고 있다(UNCTAD, 2019). 이 세 국가는 아시아의 디지털화 추세를 선도하고 있으며 전 세계적으로 디지털 사회로의 전환에 중요한 영향을 미치고 있기에 적절한 기술 발전 방향을 강조하여 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 해야 한다.

디지털 혁명이 진행됨에 따라 경제가 급속한 구조적 변화를 겪고 있는 가운데, 사회적 불평등을 줄이기 위해서는 양성평등을 촉진하는 것이 필수적이다. 4차 산업혁명과 급변하는 비즈니스 환경에서 다양성과 포용성의 중요성은 점점 더 커지고 있다.¹ 양성평등 촉진은 경제 전반에 걸쳐 2025년 기준 중국의 연간 GDP에 2조6000억 달러, 일본의 경우 3,250억 달러, 한국의 경우 1,600억 달러 가량을 추가하는 효과를 가져올 수 있는 것으로 전망되었다(맥킨지

글로벌 연구소, 2018). 또 다른 보고서는 남녀 간 평생 노동 소득 격차를 해소하면 전 세계가 172조 달러의 경제 효과(이른바 ‘젠더 배당금’)를 누릴 수 있다고 밝혔다(Wodon 외, 2020).

세계경제포럼(World Economic Forum, WEF)은 현 추세로 볼 때 전세계 성별 격차를 해소하는데 약 136년은 걸릴 것이며, 그중 동아시아 및 태평양 지역의 경우 상당 시간이 더 소요되어 165년이 걸릴 것으로 예측한다.² 특히 중국, 일본, 한국은 각국의 기술 발전과는 대조적으로 심각한 성 불평등 문제에 직면하고 있다. 2021년 ‘글로벌 성 격차 지수(GGGI)’에서 이들 국가는 156개 조사국 가운데 각각 107위, 120위, 102위를 기록했다. 여성의 경제 참여와 기회 부문에서는 중국, 일본, 한국이 각각 69위, 117위, 123위로 사실상 이 부분에서 한국과 일본은 여타 선진경제 중 가장 큰 성 격차를 보이는 것으로 나타났다.³ 성 역할과 가족 책임 측면에서 서구 국가와 차별화되는 독특하고 오랜 문화 관습을 고려할 때 중국, 일본, 한국의 상황에 대해 보다 구체적이고 상세한 분석이 필요하다.

1 다양성과 포용성은 젠더 외에도 나이, 민족, 종교, 교육, 출신국가 등을 포함한다.

2 ‘글로벌 성 격차 지수(The Global Gender Gap)’는 경제 참여와 기회, 교육 성취도, 건강과 생존, 정치적 권한 등 네 가지 기본 범주에서 남녀 간 격차를 조사한다(WEF, 2021).

3 또 다른 연구에 따르면 중국, 일본 및 한국은 다른 아시아 태평양 국가들에 비해 직장내 성 불평등이 더 높은 것으로 나타났다(맥킨지 글로벌 연구소, 2018).

이 보고서의 목적은 과학기술 산업에서 나타나는 직장 내 성 불평등 현황을 연구하고 양성평등을 촉진하기 위한 방안을 제시하는 것이다.⁴ 중국, 일본, 한국이 과학기술 분야에서 주도적 역할을 하고 있는 것과는 대조적으로 상대적으로 높은 성 불평등 수준을 보여주고 있다는 점을 고려하여 세 국가에 초점을 맞춰 살펴보고자 한다.

A. 양성평등과 과학기술혁명

양성평등은 지속가능발전목표(Sustainable Development Goal, **SDG5**)의 독자적 목표로 설정되었으며 '2030 지속가능발전 의제(2030 Agenda for Sustainable Development)'에서 범분야에 걸친 최우선 과제로 강조되고 있다. 양성평등은 기본적인 인권이자 모두를 위한 번영과 포용, 지속가능한 미래로 나아가는 데 중대한 역할을 한다. **SDG5는 양성평등 달성 및 모든 소녀와 여성의 역량 강화를 목표로 한다.** 양성평등 달성 목표는 교육, 보건, 직장, 경제적 영향력과 정치적 대표성을 포함하여 폭넓은 범위를 아우르고 있다. **여성의 경제적 역량 강화는 양성평등에 관한 SDG5의 점진적 실현에 기여하는 중요한 측면으로,** UNESCAP과 UN Women이 추진하고 있는 최우선순위 분야 중 하나이다.⁵ 또한 여성의 경제적 역량 강화는 SDG 5목표 5.5의 핵심 요소로, 정치, 경제 및 공적 영역에서 모든 수준의 의사결정에서 여성의

완전하고 효과적인 참여와 동등한 기회를 보장하고자 한다.⁶

여성의 권리 증진을 위한 가장 진보적인 청사진이었던 1995년 '베이징 선언 및 행동 강령'

이후, 세계는 양성평등에 있어서 주목할만한 진전을 이루었다. 그러나 여성의 정치·경제적 참여, 과학기술에 대한 평등한 접근, 직장내 양성평등 등을 비롯하여 **오랫동안 해결하지 못한 과제가 남아 있으며 새로운 당면 과제가 부각되고 있어** 양성평등 달성을 위해 **시급한 조치가 요구되고 있다**(UNESCAP, 2021 및 UN women, 2020a).



기술과 혁신은 경제에 막대한 영향을 미칠 뿐 아니라 통신, 금융 서비스, 비즈니스 지원 등에 대한 접근성 확장도 가능케 하므로, 양성평등을 위한 노력과 필수불가결한 관계를 갖는다. **과학기술은 모든 사람이 현대 사회 발전의 혜택을 누리며 기여할 수 있게 만드는 포괄적이고, 창의적이며, 역동적인 문화를 형성할 수 있는 힘을 가지고 있다.** 디지털 전환(Digital Transformation)은 여성의 경제적 역량 강화를 위한 중요한 수단이다. 하지만, 기존에 **과학기술 산업에서 나타나는 여성의 과소 대표성은 사회적 불평등을 심화시킬 것이며,** 이러한 문제가 해결되지 않으면 여성은 다음과 같은 측면을 포함하여 급속한 디지털 혁명 속에서 더욱 소외될 것이다.

4 대체적으로, 양성평등은 남녀 모두에게 동등한 기회와 대우를 의미한다.

5 ESCAP은 여성의 경제적 역량강화를 향상시키기 위한 전략의 일환으로 여성 기업가정신 제고를 위한 노력을 하고 있다. 예를 들어, '여성 기업가정신 촉진'에 대한 ESCAP의 지역 이니셔티브는 여성들이 금융 서비스와 자본에 대한 접근성을 향상시키고 비즈니스 운영에 ICT 기술과 도구를 더 많이 사용함으로써 비즈니스 구축 및 성장할 수 있는 환경을 조성하는 데 도움을 준다(UNESCAP, 2019a).

6 여성의 경제적 역량 강화는 여러 다른 SDG(지속가능발전목표)와 밀접한 관련이 있다. SDG1은 빈곤 퇴치에 관한 것이며 '목표 1.4'는 남성과 여성이 기본적인 서비스와 적절한 신기술에 대한 접근뿐만 아니라 경제적 자원에 대한 동등한 권리를 갖도록 보장하는 것의 중요성을 강조한다. SDG8은 지속적이고 포용적이며 지속 가능한 경제 성장, 완전하고 생산적인 고용, 모두를 위한 양질의 일자리를 촉진하는 데 초점을 맞추고 있다. '목표 8.5'는 특히 젊은이와 장애인을 포함한 모든 여성과 남성에게 대한 목표가 달성되어야 한다고 강조한다. 여성의 경제적 역량 강화는 '2030 지속가능발전 의제'를 달성하는 데 중요한 역할을 수행한다.

첫째, **부적절한 과학기술 사용은 사회적 편견을 만들어 내고 이를 악화시킬 수 있다.** 빅데이터, 인공지능(AI)과 같은 선도 기술은 금융 상품, 비즈니스 서비스 등을 설계하는 데 활용된다. AI 시스템의 학습 및 교정은 초기 입력값에 따라 달라진다. 따라서 시스템 학습에 사용된 데이터가 성별 편향 정보를 포함하는 경우, 해당 기술의 활용은 성 편견을 악화시키는 정보를 주입하게 될 것이다(UNESCAP, 2018).

둘째, **과학기술 제품은 사용자의 편의를 위해 맞춤형 서비스를 제공하도록 설계되었으며, 이러한 제품은 남성과 여성 모두에게 이익을 주어야 한다.** 그러나 남성에 의해 고안되고 남성을 대상으로 테스트되었던 초기 음성인식 소프트웨어는 여성의 목소리를 인식하는데 어려움을 겪었으며, 마찬가지로 차량 에어백도 여성을 보호하는데 실패했다. 기술 혁신이 여성의 요구에 부응하려면 기술의 설계 및 개발에 여성의 적극적인 참여가 이루어져야 한다. 예를 들어, 모바일 승차공유서비스를 이용하는 여성 승객과 여성 운전자가 겪는 위험에 대응하여 ‘여성에게는 여성을’ 매칭해주는 승차공유 앱이 증가하였다(Moritz, 2019). 만약 어플리케이션 기획 초기단계부터 포용성을 보다 고려했다면 처음부터 여성과 취약 집단의 우려를 더 잘 해결할 수 있는 앱을 제작할 수 있었을 것이다.

셋째, 경제 활동 및 도시 건설에서 기술의 중요성이 높아짐에 따라 현재 노동 시장에서는 기술 직종 및 기술 전환에 대한 수요가 증가하고 있다. **과학기술 혁신에서의 성 불평등은 노동 시장의 불균형을 더욱 심화시킬 수 있다.** 여성은 STEM분야 직종 참여율은 낮은 반면 저숙련 직종에 대한 참여율이 높아 자동화 및 기술 대체로 인한 일자리 상실에 상대적으로 취약하다. 연구에 따르면, 여성의 일자리가 20개 사라질 때

1개의 새로운 일자리가 생기는 반면, 남성의 경우 4개의 일자리가 사라질 때 1개의 새로운 일자리가 생기는 것으로 나타났다(WEF, 2016). 일본의 경우, 자동화로 인해 남성 인력의 4%가 일자리 상실 위기에 처하는 반면, 여성 인력은 12%가 일자리 상실 위기에 처해있는 것으로 나타났다. 한국의 여성들 또한 자동화의 높은 위험에 불균형적으로 노출되어 있는 것으로 나타났다. 조사대상 30개국 중⁷, 일본이 가장 큰 성별 격차를 보였으며, 한국이 그 뒤를 잇는 것으로 나타났다(Brussevich 외, 2018). 현 추세를 볼 때, 이러한 성 격차 문제가 제대로 해결되지 않으면, 노동시장은 물론 과학기술과 혁신 분야에서의 여성의 참여는 더욱 위축될 것이다.

더 나아가, COVID-19 위기는 기존의 성 불평등을 더욱 심화시킨다. **팬데믹 상황은 남성과 여성에게 다르게 영향을 미치고 있으며, 기존의 비대칭성을 악화시켜 성별 격차를 더 심화시킬 위험을 초래한다.** COVID-19로 인해 서비스 산업 내 대부분을 차지하고 있는 여성은 특히 큰 타격을 받았으며, 일반적으로 여성이 도맡아 수행하는 저평가된 “보이지 않는” 돌봄 노동 문제를 드러나게 했다(Mercado 외, 2020). 또한 주로 가사 책임을 지고 있는 여성들의 경우, 학교와 보육 시설 폐쇄로 인해 두 배로 타격을 받았다. 이러한 요인들은 여성들이 과학기술 분야에서 직면하고 있는 불평등 상황을 더 복잡하게 만들 수 있다. 이와 같은 위기에서 급속한 기술 채택과 더불어 과학기술에 대한 새로운 역할이 강력히 요구되고 있다. **그러므로 과학기술 분야의 여성의 대표성을 증진시켜 성 불균형을 바로잡는 것이 중요하다.**

사실 **여성의 경제적 역량강화는 여성, 과학기술 기업, 사회 모두에 이익을 가져다준다.** 여성을 수용하고

7 경제협력개발기구(OECD) 28개 회원국 및 키프로스, 싱가포르.

인정하는 것은 기업이 인재를 유치하고 유지하는데 도움을 주며, 보다 높은 수익을 창출할 수 있는 역량을 증대시킬 수 있다. 고위 경영진에 3명 이상의 여성 임원을 둔 기업은 조직 성과의 전 부문에서 높은 점수를 받는 것으로 나타났다(McKinsey & Company, 2017). 91개국의 2만 개 이상 기업을 대상으로 한 설문조사 분석 결과, 기업의 **리더십 직책에 여성이 존재할 경우 기업 성과를 향상시키는 것으로 나타났다**(Noland 외, 2016). 또한 관련 연구에 따르면, 과학기술 기업의 인력 다양성은 높은 매출, 이윤, 시장 가치와 긍정적 상관관계를 가지는 것으로 밝혀졌다. 실제로 **다양성은 재무 건전성 및 투자 수익률 향상, 직원 생산성 향상, 창의적인 문제 해결 등 다양한 조직적 편익을 가져다주는 것으로 나타났다**(Sey & Haffkin, 2019).

요컨대, 과학기술 산업 분야에서 여성의 역량강화는 평등한 사회를 형성하는 데 필수적이다. 여성의 역량강화는 양성평등을 촉진할 뿐만 아니라 지속 가능한 경제발전에도 상당한 기여를 한다. 전문가들이 과학적 발명과 혁신적 진보를 위해 노력하고 있지만, 그러한 기술 혁신의 설계와 개발에 여성을 참여시키는 것도 마찬가지로 중요하다. **COVID-19는 과학기술 산업의 성 불균형을 바로잡고 신속한 변혁을 이룰 수 있는 기회를 제공한다.** 그런 점에서, COVID-19 이후 업무 현장에서 이익을 극대화하기 위해, 양성평등을 위기회복 의제의 최전선에 놓아야 한다.

B. 과학기술 분야 직장 내 양성평등

사회문화, 성별 고정관념, STEM 교육의 불균등한 참여 등 많은 측면이 과학기술 분야에 진출하고자 하는 여성의 의지와 능력에 영향을 미친다. **여전히 STEM 교육에 남녀 간 불균형이 존재하고는 있지만, 교육에 관한 불균형은 어느 정도 개선 되고 있다.** 주요 문제는 교육과 고용 간의 “파이프라인 누수(Leaky Pipeline)”이다.

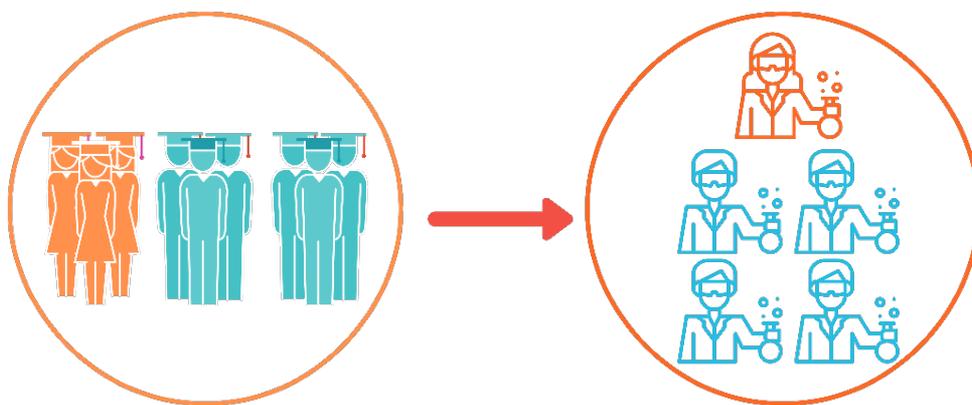
예컨대, 한국의 경우 STEM분야 여성 학사 졸업자 비율이 2008년 30% 안팎에서 2018년 32%로, STEM분야 여성 박사 졸업자 수는 같은 기간 762명에서 1,433명으로 두 배 증가했다(WISET, 2020). 한국은 STEM분야 고학력 여성이 증가하는 추세임에도 불구하고, 2018년 STEM분야 여성 연구원 비율은 20%에 불과했다(그림 1). 일본의 경우 STEM분야 여성 학사 졸업자 비율이 1992년 15% 미만에서 2013년 30% 이상으로 증가했고, 여성 박사 졸업자 비율은 1992년 10%에서 2013년 25%로 2배 이상 증가했다(Shibayama & Geuna, 2016). 그러나 2017년 여성 연구원 비율은 약 16%에 불과했다(일본 내각부 성 평등국, 2018a). 중국의 경우 전반적인 여성 학부생 비율이 1997년 37%에서 2018년 53%로 증가했지만(중국 교육부, 2019) 중국 내 STEM 연구원 중 여성이 차지하는 비율은 30%에도 미치지 못하는 것으로 추정된다(유네스코, 2018). 이러한 교육-노동시장 간 “인력 파이프라인 누수”문제는 우리사회 해결해야 할 과제이며 개선의 여지가 크다.

STEM분야 여성 인력 부족은 중국, 일본, 한국의 전반적인 노동력 구성과 비교할 때 불균형이 심각하다(세계은행, 2020a). 개인은 일자리에 참여함으로써 교육을 통해 습득한 능력을 실현하고 사회에 실질적으로 기여할 수 있게 된다. 미래 일자리 수요는 유망 분야 전문인력 중심으로 급증할 것으로 예상되고 있어, 보다 많은 여성에게 관련 STEM분야 교육훈련 기회를 제공하여 역량 있는 여성이 채용, 재직, 승진상 받는 불이익을 해소하는 기회로 삼을 수 있다. 미래 일자리에서 상당한 성별 격차가 예상됨을 고려할 때(예: 여성은 클라우드 컴퓨팅 인력의 13%, 엔지니어링 인력의 20%, 데이터 및 AI 인력의 32%로 추정됨)(WEF, 2021), 과학기술 분야 직장내 성 불평등 문제에 특히 주의를 기울일 필요가 있다.

이 보고서의 나머지 부분은 다음과 같이 구성된다.

제2장에서는 과학기술산업 직장내 양성평등을 저해하는 요인에 대한 전체적인 분석을 제공한다. 제3장에서는 양성평등을 촉진하기 위한 각국의 정책적 조치를 검토한다. 제4장에서는 과학기술 기업의 우수사례에 초점을 맞출 것이다. 제5장에서는 직장 내 성 불평등을 개선하기 위한 권고사항을 제시하며 끝을 맺는다.

그림 1 교육-노동시장 간 파이프라인 누수(Leaky Pipeline)



Women account for one-third of bachelor graduates in STEM fields, but only 20% of STEM workforce.

출처 WISET (2020) 및 UNESCO (2020).

제2장. 직장 내 양성평등 주요 저해요인

이 장에서는 중국, 일본, 한국의 과학기술 산업을 중심으로 채용과정, 근로조건, 업무와 가사노동의 이중부담, 커리어 발전 등 여러 측면에서 직장 내 양성평등 이슈를 살펴보고자 한다. 일부 문제는 전반적인 분야에서 나타나는 보편적인 문제이지만, 보다 심층적인 논의를 위해 과학기술 산업의 상황에 초점을 맞출 것이다. 이 분석에서는 전형적인 경력 경로를 따라가며 그 과정에서 여성이 직면하게 되는 장애 요인을 검토할 것이다.

채용 단계에서부터, 성 편견은 남성에게 대한 고용 선호와 급여 차이로 구체화된다. 입사 후에도 여성은 일반적으로 비우호적인 근무 환경과 직장 내 괴롭힘으로 인해 높은 자연감소율에 직면한다. 또한 여성은 직장내 가정의 책임을 모두 효율적으로 관리해야 하는 이중 부담을 지닌다. 또한 직장내 승진에

있어 유리 천장은 여성의 고위직 진출 및 리더로서의 성장을 저해한다(그림 2).

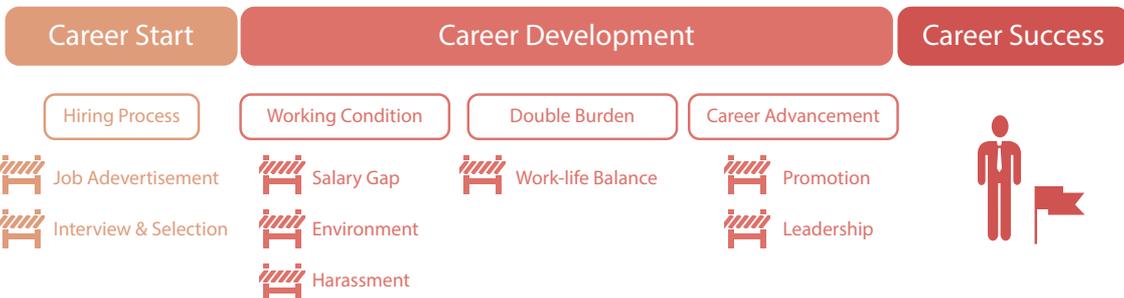
A. 채용 과정

여성이 직면하는 첫 번째 장벽은 편향된 채용 과정이다. 전반적으로 여성에 대한 고정관념과 유보적 태도가 여성을 고용하는 의사결정에



영향을 미치는 경우가 많다. 연구에 따르면 남성인 채용 담당자는 남성 지원자를 선호하는 경향이 있으며(Norton 외, 2004), 이러한 관행은 STEM분야와 같이 심각한 성 불균형이 있는 분야에서 특히 문제가 될 수 있다. 또 다른 연구에 따르면 과학 분야의 채용 담당자는 여성 지원자의 능력을 저평가하는 경향이 있으며, 남성 지원자에게 더 높은 초봉을 제공할

그림 2 경력에서 여성의 성공을 가로막는 장벽



가능성이 더 높은 것으로 나타났다(Moss-Racusin, 2012). 최근 조사에 따르면 한국의 많은 기업들이 채용 과정에서 차별 금지를 보장하기 위한 지침을 마련하고 있지만, 일반적으로 면접 심사위원을 구성할 때 성별 균형을 고려하지 않는 경우가 많은 것으로 나타났다.

STEM분야 조직의 중간 관리자를 대상으로 한 설문 조사에 따르면, **여성에 대한 사회적 오명과 고정관념이 여성을 채용하는 과정에서 걸림돌이 되는 것으로 확인되었다.** 여성에 대한 고정관념은 여성은 다루기 어렵고, 감정적이며, 예민하다는 것과 연결된다(Braun & Turner, 2014).⁸ 예를 들어, 결혼, 지각, 휴가 등에 있어서 남녀 간 차이가 존재하지 않는다는 연구 결과에도 불구하고, 한국 사회에서는 흔히 여성이 남성보다 업무 충성도가 낮고 헌신도가 떨어진다고 언급되곤 한다(Jhon 외, 2006).

슈나이더일렉트릭코리아가 어떻게 포용적 기업 문화를 정착시키고, 여성 직원의 수를 늘리는지 43p에서 살펴보자.

과학기술 산업의 발전은 성 고정관념을 형성하고 고착화시킬 수 있다. ‘AI와 젠더’ 워크숍에서 나온 한 보고서는 현대 기술의 유비쿼터스 성별화가 어떻게 성별 격차를 견고하게 하는지 설명한다(Collett & Dillon, 2019). 이 보고서는 휴머노이드 로봇이 여성의 모습을 취하고 있는 것, ‘Siri’ 및 ‘Alexa’와 같은 가상 개인 비서에 여성 음성이 기본으로 설정되어 있는 것, 근본적으로 과학기술 내에는 “성 인식론(gendered epistemology)”이 존재한다는 것을 예로 들어, 이러한 예들이 여성의 이상적 모습 및 관련 역할에 대한 개념을 영속화한다는 점을 강조하였다.

성에 대한 고정관념은 기술적 진보 및 사회적 맥락과 함께 진화해왔다. 여성은 원래 컴퓨터와 코딩의 발전에 중요한 역할을 했었다. 이러한 업무가 “낮은 지위 [및] 사무직”으로 간주되면서 여성의 업무로 여겨졌다(Engsmenger, 2012). 일에 대한 태도가 어떠한 실제 성별 차이보다도 더 영향을 끼치는 것으로 보인다. 미국에서 컴퓨팅 분야가 발전을 이루고 명성을 얻어가면서 컴퓨팅은 점차 남성이 지배하는 분야가 되었다. 이런 현상은 과학기술에 대한 미디어의 묘사, 표적 광고 캠페인 및 컴퓨팅 직종 채용 프로세스 변경을 포함한 체계적인 과정을 통해 일어났으며, 이 과정은 남성 집단에게만 제공되는 특권을 포함하고 있었다(Engsmenger, Frink에서 인용, 2011). 사회적 맥락으로 인해 젠더 고정관념이 형성되면서 채용 과정에서 부정적인 피드백 고리를 형성했다.

전통적인 문화규범과 성 역할은 채용 과정에서 여성 지원자에 대한 차별을 더 심화시킨다. 예를 들어, 관리자가 여성 직원 채용을 고려할 때 여성의 가사로 인한 업무 지장을 주요 우려 사항으로 꼽는다(Braun & Turner, 2014). 고용주는 가족이 있는 남성이 책임을 가지고 더 열심히 일하고 보다 헌신적일 것이라고 생각하는 반면, 가족에 대한 책임을 지고 있는 여성은 일에 대한 헌신도가 낮을 것이라 생각한다(Koput & Gutek, 2010). 일반적으로 워킹맘은 자녀가 없는 여성에 비해 능력에 대한 인식, 급여, 수당에 있어 소위 “엄마 패널티”라고 불리는 체계적인 불이익을 겪는다.

엑센츄어 재팬이 어떻게 다양성과 포용성에 대한 인식을 높이고, 여성 대표성을 개선했는지 34p에서 살펴보자.

8 조직 차원에서, 회사가 여성 친화적 관행을 더 많이 가지고 있을수록, 관리자가 STEM(과학, 공학 및 기술) 분야 여성 전문가에게 유익한 행동에 보다 많이 관여하려는 경향을 보인다.

이러한 상황은 특히 중국, 일본, 한국에서 보편적으로 나타나며, 이는 일부 문화적 관습의 영향이기도 하다. 중국에서는 많은 기업이 유급 출산휴가를 제공하지 않기 위해 채용시 지원 자격요건에서 “자녀가 있는 기혼여성”을 제한하고 있는 것으로 나타났다(휴먼 라이츠 워치, 2018). 또한 중국 노동시장의 여성 관련 조사에 따르면 117개 도시에서 공공 채용 서비스를 통해 광고되는 신규 일자리의 2/3가 성별 요건을 제시하고 있으며, 여성이 아닌 남성을 찾는다고 명시한 공고가 더 많았다(Dasgupta 외, 2015). 한국에서는 채용 면접시 여성 지원자에게는 결혼과 자녀에 대한 계획을 질문한 사례가 많은 반면, 남성 지원자에게는 주로 업무 관련 질문만 하는 경향이 있었다(CNN, 2019). 일본의 경우, 기업 정규직 채용시 가족을 책임지는 여성보다 갓 졸업한 신입사원을 채용하려는 경향이 많은 것으로 조사되었다(IMF, 2019).

과학기술 산업의 경우 남성 직원에 대한 선호가 채용 공고에도 반영된다. 일부 공고에서는 “남성”을 필수 요건으로 명시하고 있다. 이러한 차별 문제의 원인은 다음과 같은 사항이 포함된다. (i) 여성이 남성보다 신체적으로, 심리적으로, 지적으로 능력이 떨어진다는 고정관념, (ii) 여성이 가사 책임으로 인해 자신의 일에 덜 전념한다는 고정관념, (iii) 기업이 출산 휴가 기간 동안 급여를 지불하는 것은 큰 비용이 소요된다는 인식 등이 그 배경에 자리잡고 있다. 특히 치열한 경쟁 속에서 항상 혁신과 효율성을 추구하는 과학기술 기업의 경우는 더욱 그렇다(휴먼 라이츠 워치, 2018).

알리바바가 인력관리 측면에서 양성평등을 어떻게 추진하는지 27p에서 확인해 보자.

더욱이 현 시점에는 COVID-19 로 인해 실업률이 치솟고 있으며 채용 과정에서 의식적, 무의식적인 성차별이 노동시장 재진입에도 영향을 줄 수 있어

여성은 경제적으로 더 큰 타격을 입을 수 있다. 성별 차이가 과학기술 산업에 미치는 영향은 크게 두 가지로, 실직 또는 일자리 증가로 나눌 수 있다. 실직과 관련하여, 여성들은 이 위기 동안 “직장을 관두거나 해고될 가능성이 더 높다”고 보고되었다(Andrew 외, 2020a). 일자리 증가와 관련해서는, COVID-19 이후 여성에게 주어질 기회가 남성의 기회와 다를 가능성이 높다. 위에서 언급한 편견과 고정관념은 특히 과학기술 산업 내에서 두드러져 여성이 과학기술 분야에서 취업하는데 더욱 어려움을 겪을 수 있으며, 이미 재정적 어려움에 처해있는 여성들이 혜택과 보호가 미비한 비공식 경제 안에서 저평가되고 낮은 임금을 받는 역할로 더욱 밀려날 위험이 있다(이코노미스트, 2020).

이 위기가 여성에게 미치는 불균형적인 영향은 복합적인 결과를 야기할 수 있다. 여성이 직면한 더 큰 장애물은 필요한 스킬 개발 달성을 방해하고, COVID-19 이후 여성이 과학기술 산업에 진입할 기회를 포착하지 못하게 하여 잠재적으로 디지털 성별 격차를 확대할 수 있다(UN Women & UNGC, 2020).

마이크로소프트 차이나가 어떻게 이공계 여학생들의 학교-노동시장으로의 이행을 지원하는지 28p에서 살펴보자.

B. 근로 조건

입사 후에도 급여, 여성에 대한 암묵적 차별 등 근로조건의 명백한 차이가 직장 내에 존재한다. 포용적이고 바람직한 근무 조건은 직원들이 성장하고 가치를 느낄 수 있도록 하는 것을 포함한다. 평등한 근로 환경을 제공하는 것은 인권 보장의 기초이면서 생산성과 사회적 평등에도 도움이 된다.

i. 임금 격차

경제협력개발기구(OECD)의 통계에 따르면 남녀 임금 격차가 가장 큰 나라는 한국으로, 중위기준 여성 임금이 남성보다 32.5% 낮다.



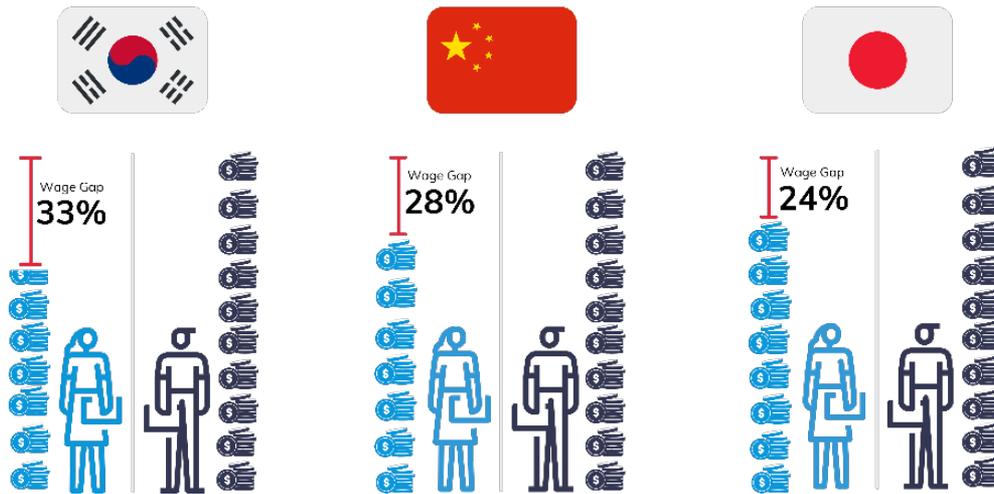
일본에서의 남녀임금격차는 23.5%로 36개 회원국 가운데 두 번째로 크다.⁹ 한편, 중국의 모바일 채용 플랫폼 Zhipin.com이 자사 HR 빅데이터 플랫폼을 기반으로 수행한 연구에서 2018년 중국의 성별 임금 격차는 28%로 나타났다(그림 3).

위의 수치는 여성과 남성 간 상당한 임금 격차가

있음을 나타낸다. 이러한 현상은 과학기술 산업에서도 일반적으로 나타난다. 중국의 경우 2018년 정보보안 및 데이터 서비스 분야 성별 임금 격차는 28%였으며, 전자상거래 부문은 27%로 전반적인 성별 임금 격차와 비슷하게 나타났다(Zhipin.com, 2019). 일본의 경우 과학기술 산업 부문의 성별 임금 격차는 26%로 전체 경제 평균보다 약간 높게 나타났다(Honeypot, 2018). 한국의 경우, 디지털 집약 산업의 성별 임금 격차는 27%로, 디지털 집약도가 낮은 산업의 20%보다 큰 것으로 나타났다(Sey & Haffkin, 2019).¹⁰

일반적으로 여성이 문해 역량(읽기 쓰기)뿐만 아니라 ICT 스킬에서도 남성보다 더 우수한 성적을 보이는

그림 3 남녀 임금 격차(여성은 남성에 비해 임금이 낮게 나타남)



참고 위 수치는 서로 다른 출처에서 나온 것이며, 직접 비교 시 주의가 필요함.

출처 OECD (2021) 및 Zhipin.com (2019).

9 OECD기준, 남녀 임금 격차는 중위기준 남성임금 대비 남성임금과 여성임금 차이로 정의된다. 여성의 경제적 기회를 제한하는 법률과 규정에 대한 또 다른 연구에 따르면 중국, 일본, 한국은 임금 지표에서 각각 100점 만점에 25점, 50점, 25점을 기록했다(세계은행, 2021).

10 성별 임금 격차의 원인 중 하나는 남성들(특히 전문직 및 관련 종사자)의 근속기간이 상대적으로 더 길기 때문이다. 예를 들어, 한국 고용노동부에서 발표한 '2019년 고용형태별근로실태조사 보고서'에 따르면 '전문가 및 관련 종사자'의 평균 근속연수는 각각 남성이 7.4년, 여성이 4.8년인 것으로 나타났다(MOEL, 2020).

추세임에도 불구하고 디지털 산업분야에서 남성은 여성보다 훨씬 높은 임금을 받는다(Sey & Hafkin, 2019). 이러한 임금격차의 요인으로는 여성에 대한 편견 외에도 남성의 높은 자신감, 남성 동료 간의 네트워크 효과, 남성의 보다 경쟁적인 행동 및 강력한 협상 기술 등이 보다 나은 임금 협상 결과를 가져왔다고 말할 수 있다(Sey & Hafkin, 2019). 기업들이 팬데믹으로 인한 경기 침체의 압박을 느끼고 그에 따라 조정함에 따라 여성은 COVID19 이후 잠재적으로 더 큰 임금 격차의 위험에 처할 가능성이 높아졌다(WEF, 2020b).

ii. 근로 환경

남성 지배적인 산업의 근로 환경은 여성 직원들에게 무의식적이지만 지속적인 압력을 가할 수 있다. 예를



들어 일본 사회에는 남성성, 집단주의, 사회규범 준수 및 비순응자 배척을 중요시하는 문화가 스며들어 있다. 이러한 문화가 남성과 여성 모두에게 내면화되면서 여성 직원을 향한 본질적인 차별을 야기하고 여성들의 교육과 직업 선택에도 영향을 미치고 있다(Yoshikawa 외, 2018). 고정관념, 젠더 투명성(gender invisibility), 명목상 형식주의(Tokenism), 성 편향적 물리적 환경 등은 여성들이 직장에서 직면하는 어려움들이다. 과학기술 분야 근무환경의 이러한 불평등한 역학관계는 성 불균형을 심화시킨다.

고정관념은 동일한 행동에 대해 여성은 오해를 겪는 반면 남성은 쉽게 받아들여지는 등 무의식적으로 불평등을 초래하는 역할을 한다(Ashcraft 외, 2016). 예를 들어, 미국의 과학기술직 종사 여성을 대상으로 한 설문 조사 결과, 여성의 67%는 동료들로부터 과소평가되거나 진지하게 받아들여지지 않는다고 응답했으며, 65%는 질문에 대해 지나치게 상세한 설명을 들은 경험이 있고, 61%는 지나치게 단순화된

답변을 받았으며, 58%는 기술직과 무관한 업무를 맡은 적이 있다고 응답했다(Paychex, 2018). 중국의 직장인을 대상으로한 업무환경 설문조사 결과, 6가지 모든 항목에서(즉, 건강한 태도 장려, 건설적이고 지지적인 피드백, 가족에 대한 배려 이해, 일가정 균형 지원, 조직문화 및 승진 기회) 여성의 평가가 남성보다 낮은 것으로 조사되었다. 이상적인 근무환경을 위해 가장 중요한 요소가 무엇인가라는 질문에 여성 응답자의 86%가 '직장 내 인정과 존중'이었으며 이는 '만족스러운 급여' 보다도 높게 나타났다(Lean in China & Deloitte, 2019).

KT그룹이 양성평등 달성을 위해 공정하고 평등한 조직문화를 어떻게 발전시키는지 44p에서 살펴보자.

또한 성에 대한 고정관념은 과학기술 산업 내 성별 직종 분리로 이어질 수 있다. 예를 들어, 남성은 하드웨어로, 여성은 소프트웨어로 연상되는 것이 그것이며(Huyer, 2019), 혹은 해외 콜센터 등 감정 노동을 연상시키는 “핑크칼라(pink collar)*”와 같은 표현도 그렇다(Bergeron, 2016). 정보 시스템 관련 분야에서도 유사한 연구 결과가 보고된 바 있다(Armstrong 외, 2012).

* 생계를 꾸리기 위해 일터로 뛰어든 여성을 뜻하는 말로 화이트칼라나 블루칼라와 대비해 만들어진 용어. 1970년대부터 미국에서 저임금과 단순기능직에 종사하는 여성 근로자들을 일컫는 말로 사용됨.

젠더 투명성(gender invisibility)은 직원들이 직장 내 편견을 묵인하고 다수의 문화와 요구를 따르는 현상을 말한다. 예를 들어, 대부분의 직원이 전업주부 아내를 두고 있다면 유연 근무제를 도입하지 않거나(Ashcraft 외, 2016) 여성 직원이 성과를 내면 무심코 “당신은 훌륭한 여성 프로그래머(coder)입니다”와 같은 차별적 언어를 사용하곤 한다. 과학기술기업에서 남성

지배적 구조는 일반적이며, 이러한 성비 불균형이 초래하는 비용은 예상보다 심각하다. 성별 분리는 오래 전에 문화에 유입되어 왔으며 여성 동료들은 남성이 지배하는 사교 행사에서 종종 소외되곤 한다(disruptive.asia, 2018).

오라클 코퍼레이션 재팬이 어떻게 다양한 교육훈련 프로그램을 통해 양성평등 인식을 제고하는지 39p에서 알아보자.

명목상 형식주의(tokenism)는 소수의 직원들로 이루어진 그룹의 대표자를 명목상 내세울 때 발생한다. 이것은 어느 그룹을 특정하든 간에 그 안에는 광범위한 다양성이 존재한다는 현실을 무시하는 행위이고 그 결과 편견이 만들어 진다(Ashcraft 외, 2016). 또한 이 소수 그룹 구성원들은 동일하거나 유사한 정체성을 가진 그룹의 클라이언트들과 공감대를 형성할 수 있을 것이라는 기대를 받게 되며 이와 관련된 책임을 맡게 된다. 과학기술분야 여성 직원들은 손님 접대, 홍보물 디자인, 고객들과의 원활한 관계 형성 등 그들의 성 정체성과 관련된 업무를 수행하도록 요구받곤 한다(Paychex, 2018).

이러한 불평등은 COVID-19 이후 새로이 정착되고 있는 디지털 직장 커뮤니케이션 업무환경에도 영향을 주며 이어지고 있다. 온라인 커뮤니케이션은 여성들이 언제 대화에 뛰어들며, 언제 멈추고 어떻게 반응할지를 결정하기 위해 주로 의존했던 수많은 미묘하고 비언어적인 신호를 제거한다. 남성들은 더 길게 말하고, 더 논쟁적이고, 주장을 내세우는 경향이 있는데, 원격 회의는 여성들이 집단 환경에서 자신의 목소리를 내기 어렵게 만들었다(Gupta, 2020). 이런 현상은 계층화된 사회적 관습이 훨씬 더 중요한 중국, 일본, 한국에서 증폭될 수 있다.

사무실 인테리어, 설정, 장치 등 물리적 업무 환경도 친근한 일터를 만드는 데 중요한 요소다. 남성이 사무직의 주요 직원이었다던 시기에 사무실 온도가 남성의 필요에 맞게 조정되었다는 유명한 이야기가 있다(Bichell, 2015). 보다 최근 연구에서는 이 온도가 여성의 인지 능력에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이 밝혀졌다(Chang & Kajackaite, 2019). 또한 남성과 여성의 비율이 매우 불균형적인 기술 조직 내의 문화는 여성의 업무 성과에 영향을 미칠 가능성이 있으며, 남성 지배적인 근무 환경에서 여성의 불편함을 가중시킬 수 있다(Armstrong 외, 2012). 예를 들어, 중국의 한 연구에 따르면 컴퓨팅 산업 고유의 직업적 요구와 중국 여성에 대한 사회적 기대로 인해 여성의 잠재력이 발휘되지 못하고 관련 인력이 빠르게 이탈한 것으로 나타났다(Zhang & Yin, 2019). COVID-19 이후 전통적인 사무실의 개념이 어떻게 변할지 불확실한 상황이지만, 과학기술 산업의 성별 격차를 해소하기 위한 노력에는 남성과 여성 모두 똑같이 편안한 작업 공간을 필요로 한다는 점이 포함되어야 한다. 이는 사무실 설계와 구현에 여성을 의사결정에 포함시켜야 할 필요성을 더욱 입증한다.

iii. 직장 내 괴롭힘



직장내 괴롭힘이란 개별 근로자 또는 근로자 집단에 대한 모욕적이고 위협적인 행동을 의미한다. 괴롭힘은 차별, 인신공격, 신체적 괴롭힘,

사이버 괴롭힘, 성희롱 등의 형태를 띠 수 있다. 직장 내 괴롭힘은 과학기술 산업만의 문제는 아니지만, 과학기술 기업의 남성 지배적 구조와 기술기반 스타트업 자금 조달의 비대칭적 성-권력 역학은 여성들이 겪는 성희롱과 차별적 행동을 증폭시킨다(The Elephant in the Valley, 2016; O'Brien & Segall, 2017).

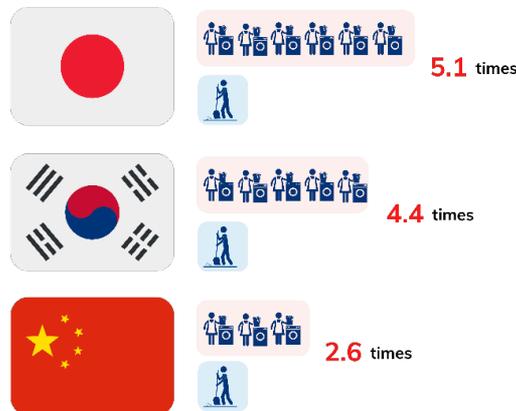
2015년 한국 정부가 실시한 한 조사에 따르면 응답자 10명 중 8명이 직장에서 성희롱을 당했다고 보고했으며, 대부분의 성희롱은 회식(퇴근 후 모임)에서 발생한 것으로 나타났다(VOA, 2019). 여성들이 **성 차별적 행동에 노출된 점을 고려할 때, 과학기술 회사의 여성 근로자는 대부분의 동료가 남성일 때 안전하지 않다고 느낄 수 있다.** 중국, 일본, 한국 고유의 남성 지배적 관습은 여성에 대한 무의식적 괴롭힘을 더욱 조장할 수 있으므로 주의가 필요하다.

또한 여성은 직장과 가정에서 학대를 경험하는 이중 위험에 직면해 있다. 이러한 이중 위험은 여성이 직장에서 맞서야 할 추가적 장애물이다. 예를 들어, 중국 내 가정 폭력이 직장에 미치는 영향에 대한 연구에 따르면 가정 폭력을 경험한 여성은 폭력이 자신의 경력에 부정적인 영향을 미쳤다고 주장했다(Wenfen & Tingting, 2017). **가정**

폭력은 “팬데믹의 그림자”(UN Women, 2020b)로 묘사되며, COVID-19 위기 발생과 그에 따른 봉쇄 조치 이후 전 세계적으로 가정 폭력이 증가했으며 성별 격차를 더욱 확대한 것으로 나타났다. 이는 동북 아시아에서 특히 우려되는 부분으로, 역사적으로 성차별과 규범에 대한 뿌리깊은 태도로 인해 이들 나라에서는 상대적으로 높은 비율의 여성들이 가정 폭력에 대해 오히려 수긍하는 모습을 보인다(OECD, 2020b)¹¹. 실제로 중국의 가정 폭력 비율은 COVID-19 이후 증가한 것으로 알려져 있는데, 이는 부분적으로 COVID-19로 인해 많은 가정에 가해지는 경제적 부담 때문이었다(Wanqing, 2020). 또한 일본에서도 COVID-19 사태로 가정폭력 상담 건수가 급증했다(일본 내각부 양성평등국, 2020a). 성 불평등에 대한 효과적인 조치는 이러한 사회 문화적 요인의 영향을 고려한 전체론적 해결책이어야 한다(Trauth, 2019)¹².

그림 4 남녀 가사 노동 시간 비교(여성이 남성에 비해 훨씬 많은 시간을 가사에 소비함)

Time Spent on Housework **Women vs. Men**



출처 ADB & UN Women(2018).

11 도덕적인 문제와는 별도로, 이것은 경제적인 문제이다. 예를 들어, “대인 폭력”에 대한 보고서에서, 세계보건기구는 가정 폭력 비용의 다차원적 측면을 분석했다(2004).
 12 아시아에서 광대역 사용에 대한 비교 조사에서 “정치적 상황, 사람들의 심리, 문화적 맥락과 같은 사회적 요인이 경제 및 정책보다 더 중요한 역할을 할 수 있다.”고 주장하여, 사회 문화적 맥락의 중요성을 더욱 입증하였다(Aizu, 2002).

C. 이중 부담

여성은 경제적, 정치적 리더십 보다는 가사에 대해 과도한 책임을 떠맡는다. 아시아권

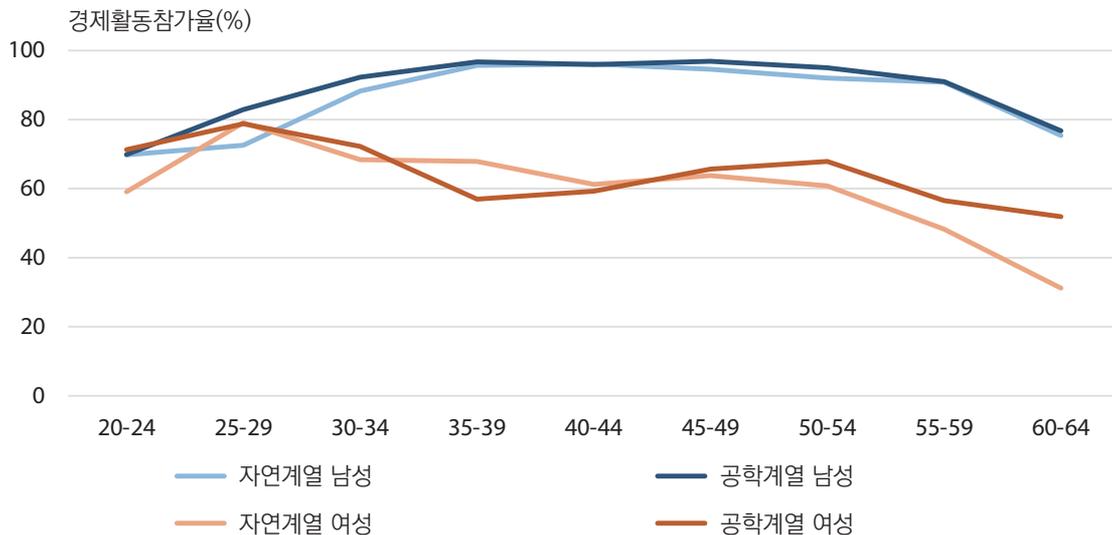


여성들은 평균적으로 무급 돌봄과 가사노동에 남성보다 약 4배 더 많은 시간을 소비한다(ADB 및 UN Women, 2018). **일본 여성은 무급 돌봄과 가사 노동에 남성보다 5.1배 더 많은 시간을 소비하며 한국 여성은 4.4배, 중국 여성은 2.6배 더 많은 시간을 소비하는 것으로 나타났다(그림 4).** 이러한 불균형적 가사 부담으로 인해

여성은 직장에서의 채용 및 승진 단계에서 자신의 가치와 능력을 입증할 기회가 부족할 수 있다.

결과적으로, 직장에서의 업무 성과에는 성별 차이가 없을 수 있지만¹³, **여성은 보통 가사 책임을 더 많이 짊어지기 때문에 일과 삶의 균형을 맞추기가 더 어렵다.** 이런 상황은 가족구조와 문화적 배경으로 인해 중국, 일본, 한국에서 더 일반적이다.¹⁴ 여성들은 직장에서 좋은 성과를 유지하기 위해 더 많은 부담을 감수하거나 가정생활을 포기해야만 한다.

그림 5 2019 자연공학계열 남녀 연령별 경제활동참가율(한국)



출처 WISSET(2020).

- 13 연구에 따르면 GitHub(오픈 소스 코드를 공유하는 플랫폼)의 여성 코더는 전반적으로 더 유능하며 이들의 기여는 남성 코더보다 더 자주 수용되는 경향이 있다(Terrell 외, 2017).
- 14 한 조사에 의하면 중국 여성 응답자 2,000명 중 60% 이상이 워킹맘이 가정을 소홀히 했다고 비난받는 사례를 알고 있다고 답했고, 약 86%가 출산 및 육아가 여성의 경력 발전에 영향을 미칠 수 있다고 답하였다(차이나 데일리, 2019). 일본에서, 여성들이 일하고 싶어도 일자리를 구하지 않는 가장 큰 이유는 육아 때문인 것으로 조사되었다(일본 내각부 양성평등국, 2019a). 한국의 가사노동 분업에 관한 연구는 첫째 아이가 태어나기 전부터 가사부담에 불평등이 존재하고 있음을 보여주는데, 첫째 아이가 태어나면 이런 불평등이 크게 증가한다. 여성 취업 여부와 상관없이 가사부담은 지속된다(Kim and Cheung, 2019). 더구나 경제활동을 하지 않은 여성 가운데 3분의 2는 육아와 가사노동 때문인 것으로 나타났다(2018). 한국의 경우, 여성의 76%가 육아를 경제활동을 어렵게 하는 장애물로 여기고 있는 것으로 나타났다(한국여성정책연구원, 2018).

롯데건설이 어떻게 남성 육아휴직 의무화 제도를 통해 남성 직원들의 가사분담을 장려하는지 47p에서 살펴보자.

에머슨 코리아가 직원들이 일과 가정생활의 균형을 더 잘 유지할 수 있도록 어떻게 지원하는지 48p에서 살펴보자.

일본과 한국의 여성 노동력 참여율은 M자형으로 잘 알려져 있는데, 이는 20대 후반에서 30대 초반의 여성들이 육아를 위해 노동시장에서 이탈하고, 자녀가 성장한 뒤 40대에야 다시 직장에 복귀하는 현상을 잘 보여준다. 한국에서는 30세 이후 이공계 남성과 여성 간 경제활동참가율 격차가 커짐을 볼 수 있다(그림 5). 과학기술 분야의 긴 근로 시간은 일과 가사에 대한 부담을 가중시켜 여성이 과학기술 분야에서 경력을 추구하는 것을 힘들게 한다. 예를 들어, 초과근무는 중국의 테크 기업 프로그래머들에게 흔히 있는 일로, 기업들은 대개 효율성을 높이고 비용을 줄이기 위해 직원들에게 초과근무를 요구한다. 2019년 3월 중국 프로그래머들은 GitHub의 초과근무 문화에 반대하는 ‘반(反)996’ 시위를 벌이기도 했다(“996”은 오전 9시부터 오후 9시까지 주 6일 근무하는 것을 의미한다). 매일 24시간 내내 준비되어 있어야 하고, 여러 시간대의 동료와 협력하거나 관리해야 하는 것도 과학기술 업계의 공통적인 압박 요인이다(Ashcraft 외, 2016). 가족 친화적인 업무 정책이 직무 만족도를 높이고 직원, 특히 여성 직원의 퇴사 가능성을 줄일 수 있다는 점을 고용주와 직원 모두가 이해하는 것이 중요하다(Chen 외, 2016). 특히 여성에게는 가족 친화적인 사내 정책이 중요한데, 이는 직장생활이 가족에 대한 책임과 상충될 때 남성보다 더 큰 피해를 입는 쪽이 여성이기 때문이다.¹⁵

INES 코퍼레이션이 디지털 전환을 통해 일과 삶의 균형과 생산성을 어떻게 향상시키는지 38p에서 살펴보자.

또한 COVID-19 팬데믹으로 인해 증가한 돌봄 수요는 엄청난 도전과제들을 제시했다. 특히 격리 조치는 어린이, 노인 및 질병이나 장애로 고통받는 사람들을 돌보아야 하는 가족들에게 추가적인 부담을 지운다. 이러한 부담은 여성에게 가장 자주 발생하기 때문에 가사와 직장 책임의 균형을 맞추기가 더 어려워진다. 아시아태평양 지역의 경우, 증가한 돌봄 수요의 양은 7억 명 이상의 아이를 돌보는 만큼에 달하는 것으로 나타났다(UN Women, 2020c). 또 다른 조사에서는, 일하는 엄마가 집에서 일하는 동안 자녀에게 방해 받을 가능성이 아빠보다 더 높은 것으로 나타났다(Andrew 외, 2020b). 다양한 분야의 여성들이 이러한 어려움에 직면해 있지만, 과학기술 산업의 여성들의 긴 근무 시간을 고려하면 여타 산업보다 적응하기가 훨씬 더 어려울 수 있다.

디디 추싱이 여성 직원의 일-삶 균형 및 육아를 어떻게 지원하는지 30p에서 살펴보자.

15 미국의 경영정보시스템(MIS) 산업에 대한 연구에 따르면, 가족에 대한 책임이 남성들을 현장에 머물게 하는 유인이 되지만, 여성들에겐 현장을 떠나도록 하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Koput & Gutek, 2010).

D. 경력 발전

i. 승진

과학기술 기업의 여성 재직자는 일반적으로 경력이 “정체된” 상태라고 느끼며, 경력 초기의 여성은 자신의 경력 전망에 대해 더 부정적으로 생각하는 경향이 있는 것으로 나타났다(Hewlett 외, 2014).¹⁶ 많은 여성들이 보다 높은 경력단계에 진입하려고 시도할 때, 주요 과학기술 기업들은 수많은 소송에 직면해왔다. 이는 여성들이 남성 동료들과 같은 비율로 경력 사다리에 오르는 것을 저해하는 성차별 인식에 맞서 대응하고 있기 때문이다(Campbell, 2019).



채용 과정과 마찬가지로, 업무 성과 평가 과정에서도 성별 편견이 존재한다. 연구에 따르면, 여성의 성과 평가에는 공동체 의식이나 양성 스타일에 대한 언급이 약 두 배나 더 많이 포함돼 있고, 성격 갈등으로

인해 더 많은 페널티를 받는 것으로 나타났다. 반면 남성은 기술적 경험 및 비전과 관련된 피드백을 받을 가능성이 3배 더 높은 것으로 나타났다(Ashcraft 외, 2016). 결과적으로, **진급시 여성의 능력과 기여도가 간과될 수 있다.** 실제로, 한 연구에 따르면 과학기술 분야의 여성 중 46%가 성 편견이 인사 고과에 영향을 미친다고 보고했고, 과학기술직 종사 여성 4명 중 1명은 종종 남성보다 본질적으로 능력이 떨어지는 것으로 간주된다고 보고하였다(Hewlett 외, 2008). 추가로, 중국에서 실시한 설문 조사에 따르면 직업적 특성(48%), 일과 삶의 균형 부족(44%), 교육훈련 부족(37%)이 여성의 승진을 가로막는 세 가지 주요 원인으로 나타났다(Lean in China & Deloitte, 2019).

도코모 CS 호쿠리쿠 주식회사가 어떻게 동등한 경력개발 기회를 보장하는지 41p에서 알아보자.

분석에 따르면 롤모델, 멘토, 지지자의 부족이 여성의 경력 발전을 더욱 저해하는 것으로 나타났다. 멘토는

그림 6 여성 경력 성장의 주요 도전과제



16 한국의 경우, 2017년 STEM분야에서 승진한 여성 비율은 16%에 불과했다(WISET). 또한 여성 직원의 경력 개발을 지원하기 위한 멘토링 프로그램과 구체적인 조치가 한국에서 그리 흔하지 않은 것으로 조사되었다.

멘티에게 스킬 개발 및 업무 성과 향상을 위한 조언, 전략 및 네트워킹 기회를 제공할 수 있다. 지지자는 직원의 성과를 가시화하고 승진 기회를 제공하는 데 도움을 준다. 지지자는 일반적으로 고위직에 존재하며 경력 발전을 기회를 부여한다. 멘토나 지지자가 있는 여성은 그렇지 않은 여성보다 만족스러운 승진율이 약 20% 더 높은 것으로 조사되었다. 여성의 80% 이상이 과학기술 직장에 지지자가 없다고 응답했고, 절반 가량은 멘토가 없다고 보고했다(Ashcraft 외, 2016).

아래에서 논의될 **고위직 여성 리더의 부족은 과학기술 산업에서 여성의 경력 승진에 부정적인 영향을 미친다.** 여성 리더의 부족은 편파적인 평가 프로세스를 초래할 수 있다. 여성 리더가 없을 경우, 여성 직원들은 일과 삶의 균형 문제, 적합한 교육훈련 프로그램 등 자신의 요구와 관심사를 더욱 잘 이해하는 롤모델과 멘토를 찾을 가능성이 적다. 이는 **승진의 장벽이 여성 리더의 부족으로 이어지는 악순환을 형성한다.**

연구에 따르면 고위직 여성들은 동맹관계적 행동(예: 직장에서 성 및 인종 평등에 대한 공개적 입장을 취하고, 다른 여성을 멘토링하고 후원하는 등)을 할 가능성이 훨씬 더 높았다(McKinsey & Company 및 Lean In, 2020). 실제로, 최고 경영진에서 여성의 대표성은 여성 직원의 경력 발전을 지원할 뿐만 아니라 기업 성과 향상에도 기여하는 것으로 나타났다(Noland 외, 2016).

ii. 리더십



여성은 리더십 역할에서 상당히 과소대표된다. 아시아지역에서 기업 최고위직에 해당하는 여성은 14%에 불과하다(Teo, 2020). 중국의 경우, 여성은 상장 기업 이사회 10% 미만을 차지한다.

과학기술 산업의 성별 불균형은 고위급에서 더 심각하다. 포춘지 선정 100대 IT 기업의 최고기술 책임자(CTO) 중 5%만이 여성이다(Klawe 외, 2009). **아시아태평양 지역의 상위 IT기업 CEO의 2%만이 여성이고, 이사회 구성원의 10%만이 여성인 것으로 조사되었다**(맥킨지 글로벌 인스티튜트, 2018).¹⁷

한국의 경우, STEM분야 관리직 여성 비율은 10% 수준에 불과하다(WISET, 2020).¹⁸ 기술기반 스타트업에 대한 벤처 자금 지원 과정에서 성차별 및 다양한 괴롭힘에 대한 보고는 여성들이 과학기술 분야에서 리더가 되기 위해 직면하는 추가적인 장애물이 무엇인지 보여준다(O'Brien & Segall, 2017)¹⁹. 이러한 상황은 일본에서도 마찬가지이다. 2019년 일본의 IT 엔지니어 중 여성은 20%에 불과했고, 리더십 위치에 있는 여성 비율은 약 6%로 매우 낮은 것으로 조사되었다(일본 IT서비스산업협회, 2019).

17 7개국(호주, 중국, 인도, 인도네시아, 일본, 필리핀 및 싱가포르)에 대한 데이터 수치는 각 나라의 상위 100대 기업을 기준으로 한다. 총 683명의 CEO와 6,647명의 이사회 구성원으로부터 결과를 추출했다.

18 또 소득별로는 한국 500대 기업 중 여성이 전체 임원의 3% 미만을 차지하고 있으며, 이 중 27개 기업은 2018년과 같이 여성 이사가 한 명도 없다. 사실, 한국은 세계에서 리더십 역할에 있는 여성 대표성 비율이 가장 낮은 나라 가운데 속해 있다(EVE, 2018). 예를 들어 현대 자동차는 이사회 이사 9명 중 여성이 한 명도 없는 반면, 제너럴 모터스는 12명 중 6명이 여성이다(사우스 차이나 모닝 포스트, 2019).

19 예를 들어, 2016년 남성 주도 기술 스타트업 펀딩과 여성 주도 스타트업 펀딩은 각각 649억 달러 대 15억 달러로 보고되었다.

직장 내 성 불평등 정도를 평가하는 지표인 이코노미스트의 유리천장지수(예: 여성 임원 비율, 성별 임금 격차 등)에서 한국과 일본이 OECD 29개국 중 각 29위, 28위로 최하위권을 기록했다(이코노미스트, 2021). 특히 한국과 일본은 기업 관리직 여성 비율 및 기업 이사회 여성 비율이 매우 낮은 것으로 조사되었다.

SK C&C가 고위 경영진의 지원을 받아 여성 리더를 육성하는 방법을 46p에서 살펴보자.

그럼에도 불구하고 중국은 역동적인 전자상거래 산업 및 과학기술분야의 영향력 있는 여성 기업가 기반을 바탕으로 스타트업 기업의 양성평등 측면에서 두각을 나타내고 있다. 실제로, 신생 인터넷 기업 창업자의 약 55%는 여성이다(중화인민공화국국가협의회, 2015). COVID-19 봉쇄로 인해 가장 큰 타격을 입은 서비스 부문 일자리의 대부분을 여성이 채우는 가운데(UN, 2020c) 전자상거래 산업에서는 여성의 기업가 정신이 급증할 수 있다. 적절한 지원이 있다면 이는 COVID-19 이후 과학기술 부문에서 여성의 경제적 역량 강화 및 리더십 참여를 높일 수 있는 긍정적인 기회가 될 수 있다.

SAP 차이아가 여성 인재의 리더 진출을 지원하는 방법에 대해 33p에서 살펴보자.

요약하면, 아래 표는 직장 내 성 불평등의 주요 쟁점들을 강조한다. 여성은 채용 과정, 근무 조건, 이중 부담 및 경력 발전과 관련하여 다양한 편견과 차별에 직면해 있다.

채용 과정에서 여성에 대한 **편견과 고정관념**, 특히 가족에 대한 책임으로 인해 일에 덜 헌신적인 것으로 간주되는 것이 **주요 장애요인**임을 보여주는 증거가 있다. 과학기술계에서는 남성 직원에 대한 선호가 특히 두드러진다.

여성에 대한 성 편견과 고정관념은 여성에게 비친화적인 업무환경 뿐 아니라 성별 임금 격차에도 반영되어, **여성에게 불리한 근로 조건을 초래한다.** 또한 여성에 대한 존중과 인정의 부족은 여성에 대한 직장 내 괴롭힘을 조장한다. 이러한 문제는 특히 과학기술 산업에서 중국, 일본, 한국의 내재된 남성 지배적 관습으로 인해 더욱 악화된다.

더욱이, 여성의 **가사 부담이 큰 상황에서 여성들은 일과 삶의 균형을 맞추기가 훨씬 더 어렵다.** 여성은 특히 아이를 낳은 후에 가족을 돌보기 위해 직장을 그만두어야 하는 경우가 많다. 이러한 상황은 가족 구조와 문화적 배경으로 인해 중국, 일본, 한국에서 더 일반적이다. 과학기술 산업의 긴 근무 시간과 촉박한 기한으로 인해 일과 가사의 이중 부담은 더욱 가중되고 있다.

마지막으로, 특히 **과학기술 산업에서 고위 리더십 역할에 여성의 부족은 여성의 경력 발전을 가로막는 요인으로 작용한다.** 여성 직원들은 자신의 공헌을 높이 평가하고 관심을 이해하는 멘토와 후원자들의 지원을 받을 가능성이 적다. 이는 승진의 장벽이 여성 리더의 부족으로 이어지는 악순환이 형성된다.

COVID-19 팬데믹은 이러한 문제들을 더욱 악화시킨다. 여성들은 이 위기로 인한 실직과 일시 해고의 위험에 더 많이 노출되어 있으며, 채용 과정에 내포된 무의식적, 의식적 편견은 여성들의 재취업을 더욱 어렵게 할 것이다. 또한 직장 내 고정관념과 편견이 COVID-19의 근무 환경으로 이어지고 있다. 물리적 공간과 디지털 공간이 합쳐지면서 여성은 새로운 유형의 괴롭힘에 직면하고 있다. 한 연구에 따르면, 여성들은 팬데믹 위기로 인한 추가적인 가사 부담을 떠맡고 있는 것으로 나타났다. 이는 장기적으로 성별격차 해소에 부정적인 영향을 미치고, 여성의 리더십 진출에 방해가 될 수 있다. 그럼에도 불구하고,

이 위기는 전화위복의 기회를 제공한다. 올바로 대처한다면, 이 위기는 과학기술 산업에서 성 불평등을 바로잡기 위한 의미 있는 진전의 기회가 될 것이다.

표1 직장 내 성 불평등 관련 주요 쟁점

채용 과정	근로 조건
1. 성차별 <ul style="list-style-type: none">· 채용 공고 및 면접에서의 성 편향적 요건 및 용어· 여성에 대한 편견과 고정관념· 가족 책임이 없는 여성 지원자에게 우선권 부여· 과학기술직에 대한 남성 선호	1. 성별 임금 격차 2. 근무 환경 <ul style="list-style-type: none">· 성 편견 및 고정관념· 여성 직원에 대한 더 적은 존중과 인정· 남성 지배적 문화와 환경 3. 직장 내 괴롭힘
이중 부담	경력 발전
1. 가사 부담 <ul style="list-style-type: none">· 내재하는 고정관념으로 인해 여성의 부담이 훨씬 더 커짐 2. 일자리 부담 <ul style="list-style-type: none">· 장시간 근로 및 여성의 노동시장 재진입 지원 부족	1. 승진 <ul style="list-style-type: none">· 편향된 성과 평가 프로세스· 멘토 및 지지자의 부재, 교육훈련 기회 부족 2. 리더십 <ul style="list-style-type: none">· 고위 관리직에의 낮은 여성 비율

제III장. 양성평등 관련 정부 정책



이 장에서는 직장내 성 평등을 가로막는 주요 장벽(즉, 성편향적 채용과정, 차별적 근로조건, 불균형적 가사부담, 여성 고위 경영진의 부족) 문제를 다루는 중국, 일본, 한국 정부의 정책을 검토한다.

국제 수준에서 양성평등은 주요 국제 법률서면들의 기본 원칙이다. 예를 들어, 세 국가 모두 ‘모든 형태의 여성차별 철폐에 관한 협약’을 비준했고, 국가 차원에서 헌법적으로 성 평등을 보장한다.²⁰ 따라서, 세 국가는 직장 내 여성의 권리를 보호하기 위한 다양한 국가 법률을 시행하고 있다. **법률은 일반적으로 모든 산업에 적용되지만, 과학기술 분야의 상황이 보다 어려운 것을 고려할 때 과학기술 산업의 양성평등에 더 큰 영향을 미칠 수 있다.** 국가들이 과학기술 발전에 적응함에 따라 과학기술 산업 자체 내에서 양성평등 정책 수립이 동시에 진전되는 것을 볼 수 있다. 각 국가의 정책적 노력에 대한 간략한 설명은 다음과 같다.

A. 중국

여성 발전은 중화인민공화국 국무원(State Council)의 국가전략의 근본적 측면이다. 국무원은 매 10년마다 여성 발전에 관한 6대 중점분야의 추진목표와 방안을 담은 실천계획을 발표한다. 양성평등을 중국의 전반적인 발전 전략의 핵심 축으로 확립하는 데 상당한 진전이 있어왔다.

STEM분야의 양성평등은 그 자체가 목표로서 명시되지 않았지만, 보다 광범위한 국가 성 평등을 달성하는 데 부산물로 간주된다. STEM분야는 여성 건강 관련 과학기술 연구를 강화하기 위한 전략적 조치인 “여성과 건강”, 과학기술 분야 여성 인재 양성을 위한 전략적 조치인 “여성과 교육”, 과학기술 분야 여성 고용 증대를 위한 전략적 조치인 “여성과 경제” 등과 같은 우선순위 분야에서 특히 구체적으로 언급된다.

20 그러나 3국은 ILO 협약 175호(비정규직 근로 협약)를 비준하지 않았다는 점에 유의해야 한다. 이 협약은 고용주가 비정규직 직원에게 정규직 직원이 누리는 동등한 조건을 제공하도록 요구한다. 또한 3국은 ILO 협약 177호(재택 근로 협약)도 비준하지 않았다. 이 협약은 현장 직원과의 평등한 대우를 옹호함으로써 재택근로자의 고용 상황을 개선하기 위해 마련된 것이다. 전통적인 정규직 취업이 가족내의 상황과 여의치 않을 때 파트타임 또는 집에서 일함으로써 여성이 노동에 참여할 수 있도록 하기 때문에 이러한 규약을 각국이 간과해서는 안 된다(UNDESA, 2020).

「여성의 권익 보호에 관한 중화인민공화국의 법」 제4장에서는 노동 및 사회적 안전에 관한 권익을 명시하고 있다. 법률 조항은 채용 과정, 급여, 승진, 안전, 보건, 사회 보장, 모성보호와 관련해 여성이 평등하게 대우받을 권리를 보호한다. 국무원 산하 ‘국가 아동 및 여성 실무위원회’는 양성평등과 여성 발전을 촉진하기 위해 관련 부서를 조직·조정·지도·감독·추구할 책임을 지고 있다.

중국 인적자원사회보장부는 2019년 여성 채용 시 성차별 관행을 금지하는 새로운 대책을 발표했다. 각 기관은 채용 과정에서 성별 요건과 성별 기준을 제한할 수 없게 되었으며, 여성에게 출산과 결혼 여부를 물을 수 없다. 이 규정을 어길 시 경고, 1만~5만 위안의 과태료 부과, 나아가 사업자등록증 철회로 이어질 수 있다(중국 인적자원사회보장부, 2019).²¹

직장내 괴롭힘과 관련해서는, 2005년 개정된 「여성권익보호법」에 여성에 대한 성희롱을 다룬 조항이 추가됐다. 또한 2012년 제정·시행된 ‘여성 근로자 근로보호 특별규정’은 사업주가 여성 근로자에 대한 성희롱을 예방 및 금지하도록 명확히 규정하고 있다(중화인민공화국 국무원, 2015). 이에 따라 2002년부터 2017년까지 여성 직원을 대상으로 보호 서비스를 제공하는 기업이 35% 증가했다.

가사부담과 관련하여, 중국 법에는 가족 내 양성평등 개선을 위한 내용도 포함하고 있다.²² 최근 국가 조사에 따르면 여성의 70% 이상이 가족문제 의사결정에

참여했다고 보고하고, 가사 업무를 보다 공정하게 분담하는 등 가족 내 성 역학이 개선된 것으로 나타났다. 육아 책임과 관련하여 중국의 남성 육아휴직은 전국적으로 통일된 기준이 없지만 지역에 따라 1주일에서 1개월까지 다양하다. 한편 노인 돌봄 휴가는 일부 성에서만 시행되고 있다. 양성평등을 촉진하는 데 보다 진보된 국가들은 일반적으로 노인 돌봄 휴가뿐만 아니라 보다 관대한 남성 육아휴직을 제공한다. 중국 문화에서는 아이 및 노인 돌봄에 대한 책임은 주로 가족에게 있지만, 정부의 지원이 점차 늘어나고 있다. 일부 중국 정부 관리들은 육아 보조금을 제공하여 여성이 노동시장에 복귀할 수 있도록 하는 방안을 제안하기도 했다. **의무 육아휴직, 노인 돌봄 휴가 등 육아·노인 돌봄 지원 강화 외에도 남성들의 가사분담을 장려하는 대국민 인식 캠페인은 동등한 성 역할을 옹호하는데 중요하다.**

여성 대표성 제고와 관련해 중국은 직장내 차별을 둘러싼 법적 분쟁에서 여성들을 돕기 위한 법률 지원을 제공하고, 재판소를 통해 지역 수준에서 국내법을 효과적으로 시행하기 위한 노력을 기울이는 등, 여성의 권리 보호를 강화하기 위한 광범위한 입법개혁을 거쳤다. 보다 최근에는 직장내 괴롭힘에 기여하는 개인정보 보호 문제(정보보안이 여성 권리에 미치는 영향 등)와 관련한 지속적인 입법 개혁이 포함되어 있다. 또한 주요 입법과정에서 여성의 대표성이 상당히 높아졌는데, 국무원에 따르면 중앙정부 차원의 신규 공무원 채용의 절반 이상, 지방에서는 40% 이상이 여성인 것으로 조사되었다. 성차별 관련 직장내 불만에

21 이와 별개로 중화인민공화국의 ‘고용촉진법’은 취업 권리의 양성평등을 강조하며 공정한 고용을 특별히 다루는 장이 있다. 중화인민공화국 ‘노동계약법’에도 여성 근로자의 권익보호를 위해 기업이 단체 협약을 의무적으로 조성해야 하는 명확한 규정을 두고 있다. 이를 통해 여성 근로자의 정당한 권익보호를 위한 법적 근거를 제시했다(중화인민공화국 국무원, 2015).

22 중화인민공화국의 ‘결혼법’(1980)은 남녀의 평등을 선언한다. 이와 함께 2015년 가정폭력 피해로부터 여성을 보호하고 예방하기 위한 새로운 ‘가정폭력방지법’이 공포되면서 가정 내 여성 보호 대책도 강화됐다(중화인민공화국 국무원, 2019).

대한 공정하고 차별 없는 평가를 보장하기 위해서는 성
균형적 사법절차가 필수적이다.

B. 일본

일본 정부는 지난 20년 동안 양성평등 노력을 적극적으로
추진해 왔다. 내각부 내에 국무총리를 위원장으로 하는
'양성평등위원회'와 '양성평등국'을 설치해 관련 정책을
수립하고 정부 시책 이행을 감독하고 있다. 1999년
제정된 「양성평등사회기본법」은 양성평등사회 형성과
관련된 기본원칙을 규정하고 있다.²³ **일본 정부는
양성평등 사회로의 진행상황을 검토하고 관련 정책을
논의하기 위해 매년 법적 의무 보고서인 '양성평등
백서'를 국회에 제출해야 한다(일본 내각부 양성평등국,
2020b).**

일본 정부는 「양성평등사회기본법」에 의거 2000년
'제1차 양성평등 기본계획'을 수립하였으며, 2015년
'제4차 양성평등 기본계획'을 발표하여 2020년까지의
중장기 정책방향과 구체적인 추진목표를 설정하였다.
이 4가지 추진 목표는 (i) 사회 전 분야의 여성
참여와 발전, (ii) 삶의 안전과 보안, (iii) 양성평등사회
실현을 위한 인프라 개선, (iv) 계획의 추진(일본
내각부 양성평등국, 2020c)이다.²⁴ **다양한 분야에서**

**양성평등을 가속화하기 위한 적극적 조치(예: 성별에
따라 일정 인원 또는 비율을 할당하는 할당제, 특정
시점까지 여성의 참여를 확대하는 구체적 목표, 일·가정
양립 지원 및 여성 교육훈련 프로그램)의 추진이
강조되고 있다.²⁵**

**일본 정부는 2012년
이후 대대적인 경제
개혁과 함께 양성평등
촉진에 적극 나서고**



있다. 이는 인구 감소와 고령화를 고려할 때, 경제
계획의 핵심 축은 여성의 노동 참여를 늘리는 것이라는
인식에 있다. 아베 신조 전 총리는 “위미노믹스
(womenomics)” 없이는 아베노믹스가 성공하지 못할
것이라고 말한 바 있다. 또한 2014년에는 ‘여성이
빛날 수 있는 사회를 만들기 위한 남성 지도자 행동
선언’과 더불어 ‘여성이 빛날 수 있는 일본’을 만들기
위한 계획을 발표했다. 양성평등을 위해 **자원을
지원하겠다는 정상의 약속은 일본의 양성평등을
촉진하는 열쇠이다.** 한 가지 예는 2015년 수립된 여성
역량강화를 위한 집중 정책으로, 여성 역량강화 관점을
정부 부처 및 기관의 연간 예산안 요구에 포함하는 것을
목표로 하고 있다(일본 내각부 양성평등국, 2019b).

²³ 이 이전, 직장 내 양성평등의 중요한 이정표로는 1985년 ‘고용 기회 평등법’ 제정과 이보다 더 이전인 1972년 ‘근로여성복지법’ 제정이 있다. 이 법은 직장내 성별에 관계없이 평등한 기회를 보장하는 것을 목표로 한다. 고용, 승진, 해고, 복지 및 교육훈련 관련 고용주로서 하위급 성차별을 하지 못하도록 규정하며, 결혼, 임신, 출산으로 인한 성희롱 및 부당한 처우를 불법으로 규정한다. 1986년 시행 당시에는 이러한 법 조항들에 대한 제재 조치는 없었으나 1999년, 2007년, 2017년, 2020년 개정된 법률에서 금지 사항으로 바뀌며 일본의 직장내 성 평등에 관한 현 정책의 토대가 되었다.

²⁴ 제5차 양성평등 기본계획은 2020년 12월 일본 내각에서 채택되었다. 정부는 2020년까지 여성 리더십 비율 30%의 목표를 달성하지 못한 점을 인식하고 일정을 2020년대 중으로 최대한 빨리 연기했다(일본 내각부 양성평등국, 2020d).

²⁵ 일본 후생노동성 장관은 기업들의 적극적 조치(positive action) 프로그램 추진을 독려하기 위해 ‘적극적 조치 추진 위원회’를 개최하여, 양성평등 및 일·생활 균형 프로젝트를 실시하는 기업을 표창하고 있다. 또한 적극적 행동에 대한 포괄적인 정보 및 적극적 조치에 대한 교육훈련 세션을 개최하고, 중소기업들도 해당 프로그램을 도입하도록 돕고 있다. 과학기술 분야 관련, 일본 문부과학성은 여성 연구자의 연구활동과 육아업무가 균형을 유지할 수 있도록 지원해 왔다. 여성의 과학기술 산업 및 학술분야 참여를 촉진하기 위해 여성 연구자 육성시스템 개혁 가속화 사업도 추진되었다(일본 내각부, 2011).

일본 정부는 채용과정과 근로조건에 대한 성별 편견 및 고정관념과 관련하여, 2016년 4월 「직장 내 여성의 참여와 발전 촉진에 관한 법률」(2019년 5월 개정)을 시행하여 여성의 채용 및 승진 기회를 적극적으로 제공하기 위한 시책을 마련하였다. 이 법에 따르면 300인 이상 정부기관, 지방자치단체, 민간 기업은 (i) 성별 고용 데이터(예: 신규 채용된 여성 직원의 수 및 비율, 여성 관리자 비율 등)를 수집·분석하고, (ii) 수집된 데이터 분석에 근거한 구체적인 대상과 시책을 가지고 양성평등 개선을 위한 시행계획을 수립해야 하며, (iii) 여성의 직장 내 참여 및 발전과 관련한 자료를 발표해야 한다(일본 내각부 양성평등국, 2017).

효과적인 감독 및 진행상 투명성 확보를 위한 일본 정부의 노력으로 양성평등 관련 정책이 보다 체계적으로 시행되어왔다. 대표적으로 “Eruboshi(에루보시)”



및 “Kurumin(쿠루민)” 인증제도를 통해 직장 내 여성의 참여와 발전을 도모하는 기업에 대한 평가 및 인증 체계를 구축하였다. 일본 후생노동성이 정한 기업의 여성의 참여와 발전 촉진 노력에 대한 평가 기준 및 인증 항목에 따라 ‘에루보시’ 4개 등급(3단계 + 플래티넘)²⁶로 구분된다. 또한 ‘쿠루민’ 인증은 일본 후생노동성에서 육아지원 기업으로 공인된다. 인증 기업은 개정된 「차세대 자녀 양육지원 시책의 고도화 법률」²⁷에 따른 시행계획 수립 및 설정한 목표 달성

뿐 아니라 기타 인증 요건을 충족해야 한다. 정부 부처가 가격 이외의 요소를



평가하는 조달을 수행할 경우 해당 인증을 받은 업체에 가점을 부여한다. 이와 함께 일본 정부는 추진상 가시성을 확보하기 위해 2016년 직장 내 여성 참여 및 발전 촉진에 관한 데이터베이스를 출범시켜 각 기업의 여성 참여 관련 데이터, 시행계획 및 평가 자료 등을 공개했다. 이 데이터베이스는 2021년 4월 기준, 직장 내 양성평등 및 여성의 발전과 관련한 13,800여개 기업의 데이터와 17,400건의 시행계획 자료를 포함하고 있다.²⁸

일본 정부는 늘어난 가사 부담과 관련하여, 육아휴직 급여 개선 및 보육시설에 대한 수요증가에 대응하기 위한 시책을 추진하고 있다. 첫 아이를 출산한 뒤 일을 계속하는 여성의 비중이 2000~2004년 40% 안팎에서 2010~2014년 53%로 증가한 것은 이러한 노력을 입증하는 성과였다. 보다 최근의 노력으로 정부는 2017년 ‘평화로운 환경에서의 자녀 양육 계획’을 통해 2020년까지 32만명 이상의 아동을 위한 보육시설을 마련한다는 계획을 발표하였다. 한편 2019년에는 ‘고용 보험법’을 개정하여, 육아휴직 급여를 휴직 전 임금의 50%에서 67%로 인상하여 휴직 시작일로부터 6개월간 지급하도록 하였다. 또한 2017년 ‘육아 및 가족 돌봄 휴직법’ 개정으로 육아휴직 및 가족 돌봄 휴직의 유연성이 보다 제고되었다.

26 2021년 2월 현재 1,200여 개 기업이 에루보시 인증을 받았으며, 이 중 약 13%가 기술 부문 관련 기업이다(<https://shem.or.jp/>)에서 확인 가능하다).

27 이 법의 주요 개념은 1991년 육아 휴직, 돌봄 휴직 및 기타 아동양육 근로자 복지에 관한 법령 및 개정법에서 나왔다.

28 민간 부문의 데이터 및 평가는 “Mieruka” 데이터 공개 프로젝트를 통해 제공된다(다음 사이트 참조 https://positive-youritsu.mhlw.go.jp/positivedb/en_index.html).

사실 일본은 세계에서 가장 관대한 남성 육아휴직 제도를 보유한 국가 중 하나지만, 2017년 제도지원 대상인 남성의 5%만이 이 제도를 이용한 것으로 나타났다.²⁹ 정책 시행은 하나의 큰 도전과제로, 무엇보다 **성 역할에 대한 고정관념을 바꾸는 것이 중요하다**(예: 남성은 집을 짓고, 여성은 가정을 만든다). 일본 정부가 추진하는 캠페인 중 하나는 남성들에게 육아휴직을 권장하고 가사 부담을 분담하도록 독려하는 **“이쿠멘” 프로젝트**이다(이쿠멘은 육아에 적극적인 역할을 하는 남성을 의미한다).

승진 및 리더십 이슈와 관련해서는 「직장 내 여성 참여 및 발전 촉진에 관한 법률」을 통해 직장 내 성 역할에 대한 고정관념을 해소하고 기업이 여성에게 보직 기회를 적극적으로 제공하도록 유도하고 있다. 모든 상장 기업은 이사회에 적어도 한 명의 여성을 임명해야 한다고 규정하고 있다. 여성 이사진 비율은 2012년 2% 미만에서 2019년 5% 안팎으로 크게 늘었지만 여전히 목표치를 크게 밑돌고 있다. 한편, **기업은 연례 증권 보고서에 여성 이사의 수와 비율을 공개할 의무가 있다.** 특히 자본시장에서 여성의 적극적인 참여를 촉진하는 기업에 대한 인식이 높아짐에 따라 일본에서 여성의 승진과 리더십은 계속 확대될 것으로 예상된다(일본 내각부 양성평등국, 2020c).³⁰

‘양성평등 기본계획’에서 강조했듯이 과학기술은 일본의 지속가능한 발전의 기반이며, 과학기술 분야는 여성의 참여와 발전을 도모하는 중점 분야 중 하나이다. 이와 관련하여 일본 정부는 여학생들의 STEM분야 진로 선택을 유도하기 위해 ‘리코챌리(Riko-challe,

STEM분야 선택 지원)’**프로젝트를 실시했다.** 교육 분야에 보다 중점을 두고 있지만 동시에 산업계, 학계, 정부 관계자로 구성된 지원 네트워크도 발전하고 있다. 여성이 과학기술 분야에서 성공적인 경력을 개발할 수 있도록 민간 기업, 학계 및 정부가 보다 여학생 및 여성에 특화된 프로그램(예: 취업 알선 및 교육훈련, 역량강화 활동, 멘토링 및 후원 등)을 제공할 수 있다.

C. 한국

대한민국 여성가족부는 1998년부터 양성평등 정책을 수립하고 시행하고 있다. 특히 2015년 첫 시행된 ‘양성평등 기본계획’은 범정부 차원의 양성평등 정책에 관한 종합계획으로 성 평등권 확보, 정부 책임 강화, 양성평등 추진체계 제고를 목표로 매 5년마다 수립하여 추진하고 있다. 가장 최근의 양성평등 기본계획(2018~2022)에서는 6대 정책과제로 구성되어 있다. (i) 남녀평등 의식과 문화의 확산, (ii) 평등하게 일할 권리와 기회의 보장, (iii) 여성 대표성 제고 및 참여 활성화, (iv) 일·생활 균형 사회기반 조성, (v) 여성폭력 근절과 여성 건강 증진, (vi) 양성평등정책 추진체계 강화가 그것이다(대한민국 여성가족부).

한국 정부는 여성에게 평등한 사회참여 기회를 보장하고 포괄적 지원을 제공하기 위해 생애주기 기반의 지원 정책을 시행한다. 주요 지원정책으로는 멘토링 프로그램, 여성 리더십 향상을 위한 맞춤형 역량개발 교육을 제공하는 여성 리더 아카데미, 경력단절 여성의 경력복귀 지원 등이 있다. 또한 150개의 ‘여성새로일하기센터’를 설립하여 취업상담, 직업훈련.

29 일본은 30주에 해당하는 급여 전액을 지급함으로써 아버지에게 가장 긴 유급휴가를 제공한다(Chzhen 외, 2019).

30 정치 분야에서 여성의 과소 대표성은 여전히 일본에서 심각한 문제 중 하나이다. 실제로 2021년 ‘글로벌 성 격차 보고서’에 따르면 일본은 정치적 역량 강화 부문에서 156개국 가운데 147위를 기록했다(WEF, 2021). 일본은 여성의 정치 권한을 강화하기 위해 2018년 ‘정치 분야 양성평등 촉진법’을 제정하였다.

취업알선, 취업 후 사후 관리 등의 경력 지원을 제공하고 있다(대한민국 여성가족부).

직장 내 괴롭힘에 대처하기 위해 한국 정부는 「남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률(“남녀고용평등법”）」 개정을 통해 직장 내 성희롱 대응 규정을 포함하도록 하였다. 2019년 근로기준법 개정으로 예방 및 보호에 관한 조항을 강화하면서 더욱 진전이 이뤄졌다. 통상 ‘직장 내 괴롭힘 방지법(「근로기준법」)으로 불리는 이 개정안은 기업으로 하여금 직장 내 괴롭힘 사례를 조사하고, 보호조치를 이행하며, 괴롭힘 발생 시 징계 및 개선 조치를 시행하며, 2차 피해를 예방하도록 공식적으로 의무화하였다.

여성의 가사부담과 관련하여, 한국 정부는 비교적 후한 남성 육아휴직을 제공하지만 남성들의 육아휴직 이용률은 낮은 편으로 일본과 비슷한 상황이다. 중소기업을 대상으로 한 남성 육아휴직 장려 정책과 더불어 아버지를 특정하여 휴가(즉, 아버지만이 쓸 수 있는 유급휴가)를 제공한 것이 남성의 휴직 증가에 기여한 것으로 파악되었다. 이와 함께 **유급 육아휴직의 확대, 근로시간 단축 등 부모에 대한 보다 나은 지원을 제공하기 위해 2019년 「남녀고용평등법」도 개정되었다.** 해당 법은 출산율을 높이는 것이 주목적이지만 여성의 육아 부담을 줄이는 데도 도움이 된다.



더 나아가, 가족 친화적 사회환경 조성을 위해 2008년에는 가족친화 인증제도가 도입되었다.

가족친화인증은 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업 및 공공기관에 대하여 심사를 통해 인증을 부여하는 제도를 말하며, 여성가족부가 매년 선정 기업과 기관을 심사하여 가족친화 인증기업·기관을 선정한다. 선정된 기업과 기관은 공공조달(정부·지자체) 사업자 선정 시 가점, 중소·중견기업 투자 대출시 금리 우대와 같은 혜택이 주어진다. 공공기관에 대한 인증은 2017년부터 의무화되었다. 가족 친화경영을 도입한 기업은 재무실적이 우수하고 직원들의 직무만족도가 높다는 조사결과가 나왔다.

한국 정부는 공공부문에서 여성의 대표성 제고와 관련해 좋은 사례를 보여 왔다. 예를 들어, 「공공부문 여성대표성 제고 계획」을 수립하여 2012년 26%였던 여성의 정부 위원회 참여 비율을 2017년 40%로 높이는데 성공했다. 정부 부처는 물론 다른 공공기관에서도 비슷한 계획이 시행되고 있다.³¹

최근 조사에 따르면, 대기업에서는 근로시간 단축, 일과 삶의 균형 등 정부 정책을 채택하고 있다. 이 기업들은 특히 적극적 조치 및 가족친화정책 등 일부 노력의 추진 성과는 우수했지만, 아직 이러한 철학을 기업 내부로 내재화하지는 못했다. 여전히 큰 성별 임금 격차, 승진 및 리더십 역할에서 여성의 기회 감소, 인사 관행에 있어서 성별 고정관념과 같은 문제가 여전히 존재하고 있다. **양성평등에 대한 인식은 조직 내에서 세대와 성별에 따라 다르기 때문에 고위 경영진의 태도가 매우 중요하다(KWDI, 2020).**

과학기술 분야와 관련해 한국 정부는 2002년 「여성과학기술인 육성 및 지원에 관한 법률」(약칭:

31 한국 정부는 (i) 성별 영향 평가, (ii) 성인지 예산 책정, (iii) 성인지 통계, (iv) 성인지 교육 등 4가지 정책 수단을 통해 성 주류화를 제도화했다. 예를 들어, 「성별영향분석평가법」의 제정으로 중앙행정기관 및 지방자치단체에 새로 제정되거나 개정된 법안에 대한 성별영향분석 및 평가를 실시하도록 요구하여, 입법에 있어 양성평등적 관점을 고려하도록 하였다.

여성과기인법)을 제정·공포하였다. 이 법에 따라, 한국 정부는 매 5년마다 여성과학기술인 육성·지원 관련 새로운 중단기 목표를 수립하여 시행한다. 현재는 「제4차 여성과학기술인 육성지원 기본계획(2019~2023)」에 명시된 목표 달성을 위해 노력하고 있다.³²

노동법 제11조는 과학기술 분야에서 여성의 대표성을 높이기 위한 목표비율 설정(적극적 조치)에 대한 법적 근거를 제공한다. 또한 동법 타 조항에서는 과학기술 분야 뛰어난 여성에 대한 재정 지원 및 한국여성과학기술인지원센터(이하 WISET)와 같은 과학기술분야 양성평등을 위한 전담기관 설립 등이 법률로 규정돼 있다. WISET는 정부 산하 공공기관으로서 STEM분야 여성에 초점을 맞춘 체계적인 연구와 사업을 수행하고 있다. 예를 들어, 경력복귀 프로그램, 신진 여성연구자 및 창업가 지원

프로그램, 육아휴직 대체인력 지원 프로그램 등이 이에 해당된다. 이 기관은 여성 연구자 대상 연구비 지원과 멘토링 프로그램을 제공하고 있으며, 2017년 기준, 멘토 3,339명, 멘티 12,031명이 참여하고 있다(WISET, 2020).

이러한 노력에도 불구하고, **여성의 높은 경력단절 비율과 높은 비정규직 비율, 저조한 일·가정양립제도 이용률, 저조한 STEM분야 고위직 여성 비율 등 여러 과제들이 남아있다.** 제3차 계획에서 파악된 한계점에 대응하여 제4차 계획에서 제시한 4대 전략은 다음과 같다. (i) 미래 신산업 수요에 대응한 전략적 인력 유입·성장 촉진, (ii) 여성과학기술인의 과학기술혁신·글로벌 역량 제고, (iii) 과학기술인으로서의 지속성장을 위한 경력개발·이음 확대, (iv) 과학기술분야의 젠더혁신 체계 구축이다(WISET, 2019).

32 제1차 기본계획은 2003년에 수립되었으며, 제3차 계획이 종료되면서 (i) 신규채용 정규직 여성 비율이 2008년 22%에서 2017년 30%로 증가, ii) 유연 근무제로 전환한 여성이 2015년 556 명에서 2017년 5,487 명으로 증가, (iii) STEM분야 40대 여성 경제활동참가율이 2012년 57%에서 2017년 61%로 증가하는 등의 눈에 띄는 성과를 거두었다.

제IV장. 과학기술 기업의 양성평등 우수 사례



양성평등과 다양성은 인재 유치 및 유지, 직원 생산성 및 창의성 제고, 조직 성과 및 수익성 향상 등 다양한 측면에서 기업에 도움이

된다. 양성평등과 다양성을 증진하는 것은 기업의 사회적 책임일 뿐만 아니라 비즈니스의 성공에 있어서도 매우 중요하다. 실제로, 많은 기업에서 양성평등의 실현을 단순한 HR 프로그램이 아닌 경쟁력 있는 비즈니스 이점을 달성하는 데 도움이 되는 경영 전략으로 삼고 있다.

양성평등과 다양성은 혁신과 창의성을 중시하는 과학기술 산업에서 특히 중요하다. 점점 더 많은 과학기술 기업들이 직장내 양성평등 저해요인(제2장)을 해결하기 위해 다양성 및 포용 정책을 설계하고 시행하기 시작했다. 일반적인 전략 중 일부는 투명한 경력 경로 및 급여 구조의 설정, 가족 친화적인 업무 관행 시행, 관리자 간의 인식 구축, 경력개발 및 리더십 교육훈련 제공이 포함된다(WEF, 2020a).

표 2 과학기술 산업 직장내 양성평등 촉진 관련 우수 사례

	중국	일본	한국
채용 과정	1. 알리바바 2. 마이크로소프트 차이나	5. 액센추어 재팬	9. 슈나이더일렉트릭코리아
근로 조건		5. 액센추어 재팬 6. INES 사(社) 7. 오라클 코퍼레이션 재팬	10. KT 11. SK C&C
이중 부담	3. 디디 추싱	6. INES 사(社) 8. 도코모 CS 호쿠리쿠 Inc.	10. KT 12. 롯데건설 13. 에머슨 코리아
경력 발전	2. 마이크로소프트 차이나 3. 디디 추싱 4. SAP 차이나	7. 오라클 코퍼레이션 재팬 8. 도코모 CS 호쿠리쿠 Inc.	11. SK C&C

국제적인 과학기술 기업은 일반적으로 다양한 배경을 가진 직원을 보유하고 있으며, 포용적이고 평등한 조직의 중요성을 인식하고 있다. 다양성 및 포용성 정책에 대한 이들의 경험은 양성평등을 촉진하기 위한 좋은 참고사례가 된다. 한편, 각 국가 현지 기업의 우수 사례는 현지 상황에 기반한 양성평등 이니셔티브의 수립 및 실행에 대한 중요한 경험을 제공한다. 표 2는 과학기술 분야 기업의 양성평등 촉진 우수사례로 선정된 중국, 일본, 한국의 국내외 기업들을 보여준다(인터뷰를 바탕으로 사례연구 추진).

A. 중국

일반적으로, 많은 중국 기업의 경우 직장내 양성평등을

촉진하는 조치들은 아직 초기 단계에 있다. 관련 이니셔티브는 대부분 혁신과 창의성을 중시하는 과학기술 산업과 이미 잘 개발된 프로그램을 보유하고 있는 다국적 기업으로부터 비롯되었다. 중국 과학기술 산업의 치열한 경쟁 환경을 고려할 때, 일과 삶의 균형은 종종 경력개발을 위해 희생되는 경우가 많다. 사례 조사에서 알 수 있듯이, 많은 기업들이 **양성평등을 촉진하기 위한 교육 및 전문 네트워크를 통해 여성 직원을 지원하는 데 중점을 두고 있다.** 이러한 배경 가운데, 일과 삶의 균형, 가족 친화적인 일터 등은 특히 젊은 세대들 사이에서 주목받고 있다. 기업은 특히 성 불균형이 심각한 과학기술 산업에서 여성 인재를 유치하고 유지하기 위해 다양한 프로그램을 도입하기 시작했다.

사례 연구 1: 알리바바(Alibaba)

<p>소개</p>	<ul style="list-style-type: none"> 알리바바 그룹은 중국에서 가장 큰 소매업체이자 전자상거래 업체이다. 2020년에는 세계 5위의 인공지능(AI) 기업으로도 평가받았다. 알리바바 그룹 창업자와 임원진 중 3분의 1이 여성이다. 알리바바 그룹의 5만 명 이상의 직원 중 여성은 약 47%를 차지한다. 알리바바 그룹은 양성평등 측면에서 중국 최고의 과학기술기업 중 하나이다.
<p>주제 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> 채용 및 승진과정에서 모두에게 동등한 기회 보장
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> 채용 과정에서 성 편견은 중국 과학기술 기업에서 만연하다. 또한 중국 사회에서 여성들이 육아와 가족 돌봄에 더 큰 역할을 하는 것도 당연하게 여겨진다. 양성평등은 알리바바 그룹의 핵심 가치로, 알리바바 그룹은 직장 내 양성평등을 촉진하기 위해 채용 및 경력개발에 대한 차별로부터 여성을 보호하기 위한 다양한 조치를 취해 왔다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> 알리바바 그룹 인사부는 채용과 승진에서 남녀 모두에게 동등한 기회가 제공되어야 한다는 명확한 지침을 개발했다. 채용 과정에서 면접관은 성차별을 방지하기 위해 여성 후보자에게 결혼 및 가족 상태에 대해 묻는 것이 금지된다. 후보자를 평가하기 위해 (i) 학습 능력, (ii) 감정 지능, (iii) 긍정적 사고, (iv) 적응력 및 유연성을 포함한 객관적인 지표를 고려한다. 성과관리 제도에서는 결혼, 임신, 출산휴가 기간 동안 그들의 부재가 성과 평가에 영향을 미치지 않도록 보장하여 여성 직원들의 권익을 보호한다.

사례 연구 1: 알리바바(Alibaba)	
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 승진 과정에서 회사는 후보 명단에 최소한의 여성 후보자 수를 확보한다. 후보자를 검토할 때 6가지 객관적 지표(즉, 성과, 성장 잠재력, 긍정적 가치, 학습 능력, 글로벌 이동성 및 포부)를 고려한다. • 회사는 육아, 일과 삶의 균형, 감정 관리와 관련된 다양한 교육을 제공한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 설립 초기부터 양성평등의 중요성을 인식하고 수년에 걸쳐 신입 사원과 고위 관리직에서 여성의 비율을 확대해왔다. • 직원들은 채용, 성과 관리, 승진 등의 각 프로세스가 성과에 기반하며 성별에 치우치지 않는다는 것을 알고 있다. 피드백을 통해 여성들이 이러한 과정에서 동등하게 대우받는다고 느낀다는 것을 알 수 있다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 여성이 직원의 절반 가량을 차지하지만 IT 부서와 과학기술 관련 직급에서는 과소대표 되는 반면 인사, 재무, 행정 부서에서는 과잉대표 된다. 전체적인 수치를 떠나 양성평등은 모든 차원에서 촉진되어야 한다. • 남성 및 여성 직원 모두와 적극적으로 소통하여 그들의 우려와 요구 사항을 더 잘 이해하는 것이 중요하다.

사례 연구 2: 마이크로소프트 차이나(Microsoft China)	
소개	<ul style="list-style-type: none"> • 마이크로소프트는 컴퓨터 소프트웨어, 소비자 가전 및 관련 서비스 분야 선두주자이다. 마이크로소프트는 다양성 및 포용성 향상을 촉진하기 위해 노력하고 있으며 2014년부터 매년 직원 통계 자료를 공개하기 시작했다. 2020년 6월 기준, 여성은 마이크로소프트 전체 인력의 약 29%를 차지하고 있다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 이공계 전공 여학생이 학교에서 직장으로 전환할 수 있도록 지원
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 성비 불균형은 과학기술 산업에서 오래 지속된 문제로, 마이크로소프트 차이나는 과학기술에 관심이 있는 여학생에게 영감을 주고, 이들이 과학기술분야 직업을 추구하도록 독려하기 위해 2016년 '에이다(Ada) 워크숍'을 신설하였으며, 컴퓨터 공학을 전공하는 여학생들이 학교에서 직장으로 성공적으로 이동할 수 있도록 실질적인 지원을 제공한다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 2016년부터 매년 네 차례에 걸쳐 에이다 워크숍 행사가 진행되었으며, 중국 내 대학에서는 10회 이상의 에이다 워크숍 행사가 실시되었다. 이 행사는 컴퓨터 과학 분야의 여성 롤모델을 초대하여 경력개발 경험과 개인적인 이야기를 공유한다. • 보다 많은 여학생들에게 다가가기 위해 '중국 컴퓨터 연맹'과 중국 최고 대학들과 협력해왔다. • COVID-19에 대응하여 2020년 에이다 워크숍의 연례 행사는 Bilibili의 마이크로소프트 중국 비디오 센터를 통해 온라인으로 개최되었다.

사례 연구 2: 마이크로소프트 차이나(Microsoft China)

결과	<ul style="list-style-type: none"> •에이다 워크숍 2020은 시청자 수 6,000명 이상, 댓글 2,900개 이상을 기록했으며, 중국 전역의 다양한 학교에서 1,300명 이상 여학생이 적극적으로 참여했다. •에이다 워크숍은 “에이다 워크숍에서 내가 가장 보람 있었던 부분은 훌륭한 마이크로소프트 여성 연구원을 만나고 그들의 이야기를 듣고 배우는 것이었다. 또한 이 여성들은 내게 생생한 롤모델이 되었다”, “나는 매우 영감을 받았고, 과학기술 분야 꿈을 좇을 용기가 생겼다”라는 의견과 함께 호평을 받았다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> •연사의 선택이 중요하다. 컴퓨터 과학 분야에서 뛰어난 여성과 후배 직원들은 여학생들과 다양한 내용을 공유할 수 있었다. 학생들의 다양한 경력경로에 대한 이해를 돕기 위해, 여러 부서 및 직책의 동료들을 연사로 초대했다. •에이다 워크숍은 COVID-19상황에 적합한 온라인 방식으로 개최되어 좋은 결과를 얻었다. 회사는 앞으로 더 많은 “오프라인 + 온라인” 행사를 개최하는 것을 고려할 것이다.
주제 2	<ul style="list-style-type: none"> •여직원 대상 종합적인 경력발전 솔루션 제공
배경	<ul style="list-style-type: none"> •조직의 성장을 지속하고 팀과 조직의 효율성을 향상시키기 위해서는 여성 리더를 발굴하고 발전시키는 것이 중요하다. •여성 직원이 네트워크를 형성할 수 있는 커뮤니티를 구축하면 소속감이 더 강해질 수 있다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> •“Lead Like Woman(여성처럼 리드하라)” 프로그램은 (i) 진정한 리더 되기, (ii) 자신감 격차 해소, (iii) 개인 브랜드 구축, (iv) 의식적인 웰빙 유지, (v) 투지와 우아함을 함양하는 5개의 모듈로 구성된다. •이 프로그램은 여성 직원이 각자의 개성을 이해하고 수용하고 일과 삶의 균형을 유지하며 편안한 환경에서 서로 배울 수 있는 커뮤니티를 조성한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> •참가자들에게 커뮤니티 소속감과 학습 기회를 제공하여, 참가자들이 커뮤니티 내에서 더 많은 네트워크를 형성하고 소통할 수 있었다. •그 결과 경력 유지율과 승진율이 높아졌다. •여성 리더들은 회사로부터 따뜻한 보살핌을 받고 있다고 느끼며, 따라야 할 구체적인 성장 계획을 가지게 되었다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> •여성 직원의 리더로의 성장을 촉진하기 위해, 교육 프로그램과 커뮤니티 접근 방식을 결합하는 것이 더 효과적이다. •직원들은 교육자료가 업무와 관련된 문제만 포함하는 것보다 일상 생활의 다양한 측면을 포함하는 것이 더 유익하다고 생각한다.

사례 연구 3: 디디 추싱(Didi Chuxing)

<p>소개</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2012년에 설립된 디디 추싱(일명 “디디”)은 세계 최고의 모빌리티 기술 플랫폼이다. 이 회사는 아시아, 중남미, 호주 전역의 5억 5천만 명 이상의 사용자를 위해 다양한 앱 기반 교통 서비스(택시 호출, 승차 공유, 배달, 화물, 물류 서비스 등)를 제공한다.
<p>주제 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 직원의 일-삶 균형 및 육아 지원제도 운영
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 직원은 대개 경력개발을 추구하는 동시에 일과 삶의 균형을 유지하고 육아를 책임져야 하는 삶의 중요한 지점에 직면한다. • 이러한 점을 고려하여, 디디 여성네트워크(DDWN)는 여성 직원들을 지원하기 위한 몇 가지 이니셔티브를 시작했다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 디디 여성네트워크(DDWN)은 (i) 원격근무 정책, (ii) 직장내 보육시설 및 (iii) 임신 관리 계획 등을 포함한 여성 직원을 위한 다양한 지원 제도를 도입했다. • 원격근무 정책은 임산부 및 자녀가 어린 부모가 주 1회 재택근무를 하도록 허용한다. • 여름방학과 겨울방학 기간에는 직장내 보육시설을 운영하여 직원들이 안심하고 보육할 수 있도록 한다. • 회사는 자체 자선재단을 설립하고 ‘전중국여성연맹’과 협력함으로써 COVID-19로 인해 피해를 입은 여성 운전자와 여성 직원들을 지원했다.
<p>결과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 원격근무 정책은 임산부와 엄마들이 일-가정생활의 균형을 보다 잘 유지하도록 도왔다. • 직장내 보육시설을 이용한 직원들의 만족도가 높았으며, 이 시설은 자녀를 둔 여성들이 이 기업에 지원하는 강력한 동기를 부여하였다.
<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사전에 직원들과 철저한 소통과 협의를 거쳐 포용적 정책을 도입해 추진하는 것이 중요하다. • 고위 경영진으로부터 강력하고 지속적인 지원을 받는 것도 역시 중요하다
<p>주제 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전문성 개발 및 개인 성장 프로그램을 통해 모든 직급의 여성직원 역량 강화
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 중국의 여성들은 불평등한 고용 기회 문제에 직면해 있다. 특히 과학기술 산업에서는 여성에게 더 적은 고용 기회가 주어지고 있다. • 신입사원부터 중간관리자, 고위급 임원까지 여성 직원들은 개인의 성장과 전문성 개발에 대한 다양한 고민을 가지고 있다. • 디디 여성네트워크(DDWN)는 이러한 문제를 해결하고 여성 직원의 개인적 성장과 경력개발을 촉진하기 위해 2017년 출범했다

사례 연구 3: 디디 추싱(Didi Chuxing)

이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 디디 여성네트워크(DDWN)은 (i) 여성 리더십 프로그램, (ii) 여성 역량강화 프로그램, (iii) 여성 경력개발 및 개인적 성장과 관련된 다양한 이니셔티브를 추진했다. • 여성 리더십 프로그램은 유능한 여성 직원들에게 전문 교육훈련 및 개발 기회를 제공한다. 이를 통해 여성 직원들이 자기 인식을 높이고 핵심 역량을 강화해 리더십 역량과 회사 내 영향력을 강화할 수 있다. 또한 개인의 성장을 도모하고 다른 여성 임원들과 관계를 맺을 수 있는 플랫폼도 제공한다. • 2019년 시범 운영으로 시작된 ‘여성 역량강화 프로그램’은 중간 관리직 직원들에게 4개 모듈로 구성된 프로그램을 제공했다. 이 프로그램은 개인 성장 훈련을 통해 여성들이 자신의 직업에 대한 자각과 자신감을 기르는 데 도움을 주었다. • 2020년에 온라인으로 시작된 ‘Her Growth’ 프로그램은 신입사원 및 일선 직원들에게 탄력성, 개인적 성장, 효과적인 커뮤니케이션 및 네트워킹 스킬에 대한 교육을 제공하도록 설계되었다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 2017년부터 ‘여성 리더십 프로그램’에는 4개 집단이 있어 디디의 중간 및, 고위 경영진 인원의 25% 이상을 대상으로 역량강화훈련을 실시하였다. 그 결과 그들은 회사에 더 강한 헌신을 보여주었고, 훈련 후 더 높은 유지율과 더 뛰어난 성과를 보였다. “이 프로그램을 통해 내가 완전히 새로운 관점에서 일과 삶을 바라보고 돌파구를 찾을 수 있었다.”, “이 프로그램을 통해 배운 인사이트와 툴을 팀원들과 공유하여 우리 팀이 함께 성장하도록 이끌 수 있었다.” 등의 의견이 있었다. • ‘여성 역량강화 프로그램’을 통해 중간 관리자 수준에 있는 3개 부서 35명의 직원을 교육시켰다. • 조직 전체의 모든 부서를 망라하여, 중국의 28개 도시에서 온 약 300명의 젊은 직원들이 Her Growth 온라인 프로그램의 혜택을 받았다. • 피드백을 통해 참가자들이 프로그램이 독특하고 유용하다고 생각한다는 점을 알 수 있었다. 참가자들은 회사와 훨씬 더 많이 결속되어 있다고 느꼈고 동료들과 보다 친밀한 관계를 맺었다고 응답했다. 프로그램을 마친 수료생은 보통 이후 교육 참가자의 멘토가 된다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • ‘여성 리더십 프로그램’은 직원과 경영진의 피드백을 반영해 매년 개선되고 있다. 직원들이 자신의 필요에 가장 적합한 프로그램을 설계하도록 참여시키는 것이 중요하다. • 디디 여성네트워크(DDWN)은 프로그램 도중과 이후에 참가자들을 지속적으로 지원하기 위해 수료생들이 네트워킹, 정보 공유, 멘토링을 통해 지속적으로 서로를 지원할 수 있는 동문 그룹 구성을 진행 중이다.

사례 연구 4: SAP 차이나

<p>소개</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SAP는 기업 애플리케이션 소프트웨어 시장의 선두주자로, 전 세계 거래 수익의 77%가 SAP 시스템을 통해 거래된다. SAP의 선진 분석 기술은 고객의 비즈니스를 지능형 기업으로 전환하여 고객이 수익을 창출하고 지속적으로 적응하며 긍정적인 변화를 가져올 수 있도록 지원한다. • SAP는 2019년 조직내 성평등 국제평가기준인 EDGE(Economic Dividends for Gender Equality) 최고 등급인 'EDGE Lead 인증서'를 획득했다.
<p>주제 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 네트워크 강화를 통한 여직원의 경력개발 지원
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 성 불평등은 중국의 고용 시장과 사회 내에서 지속되고 있다. 그러나 인적 다양성을 보유한 팀이 더 혁신적이고 고객 만족도가 높다는 연구 결과가 있다. SAP는 최고의 여성 인재를 유치하고 유지하면서 세계에서 가장 포용적인 소프트웨어 회사가 되는 것을 목표로 한다. • 전문 네트워크를 강화하는 것은 여성의 리더십 역량, 경력개발 기회, 비즈니스 감각을 높이는 핵심이다. SAP의 비즈니스 여성 네트워크(BWN)는 이러한 노력을 촉진한다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 여성 네트워크(BWN)는 직원주도의 네트워크로, SAP 여직원이 전문적인 통찰력을 공유하고, 다른 여성을 지원하고, 다양성 문제에 영향을 주어 여성의 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공한다. • 포용적 문화가 숫자 그 이상임을 인식하고 직원 만족도를 측정하기 위한 설문조사를 실시하며, 직원과 관리자 간 대화를 장려하기 위한 타운홀 미팅도 개최한다. • 비즈니스 여성 네트워크(BWN)는 여성들이 공개 회의에서 꺼내기 불편할 수 있는 문제들을 논의할 수 있는 안전한 플랫폼 역할을 한다. 이는 SAP 이니셔티브에 대한 솔직한 피드백 기회를 제공한다.
<p>결과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 여성 네트워크(BWN)는 2006년 시행 이후 10,000명 이상의 회원과 60개의 지부를 갖춘 조직으로 성장했다. • 강력한 여성 네트워크를 구축하여 SAP의 모든 직급에서 여성 롤모델의 가시성을 높였다. • SAP는 양성평등을 위한 EDGE 글로벌 비즈니스 인증 프로그램이 추진하는 양성평등의 경제적 배당을 강력히 믿으며, 가장 높은 수준의 EDGE 인증을 획득했다. • 또한 SAP는 2019, 2020년 '블룸버그 양성평등 지수'에서 우수기업으로 선정되었다.
<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 양성평등 달성은 회사의 모든 구성원을 포함하는 지속적이고 상호 작용적인 과정이다. • 강력한 비즈니스 여성 네트워크(BWN)는 여성들이 잠재력을 극대화하는 데 중요한 내·외부 지식 이전을 활용한다. • 양성평등은 조직내 수직적으로뿐만 아니라 수평적으로도 확대되어야 한다. 예를 들어, 여성의 참여 증가는 인사 부서나 마케팅 부서 뿐만 아니라 과학기술직에도 반영되어야 한다. 그렇지 않으면 결과가 왜곡되고 양성평등에 대한 잘못된 인상을 줄 수 있다.

사례 연구 4: SAP 차이나

교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 직원의 피드백을 수집하는 것은 양적 데이터를 넘어, 조직 문화에 대한 보다 정확한 평가를 위해 매우 중요하다. • EDGE와 같은 외부 인증 프로그램에 참여하는 것은 회사가 양성평등을 달성하는 데 유용한 정보를 제공하였다. 이 인증 프로그램은 성 격차를 식별하는 데 도움이 되었으며 향후 계획에 대한 제안을 제공하는 간결하고 구조화된 프로세스였다. SAP의 정책, 프로세스 및 구조 전반에 걸쳐 양성평등을 제도화하는 데 유용했다. • 양성평등을 달성하기 위해서는 남성이 함께 참여하는 것이 중요하다. 여성만이 고칠 수 있는 문제로 취급한다면 발전은 제한적일 것이며, 발전은 모두가 공유해야 할 책임이다.
주제 2	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 인재들이 리더십 열망을 이룰 수 있도록 지원
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 역할의 성비 불균형은 여전히 만연하여 양성평등을 향한 진전을 방해하는 연쇄 효과를 가져온다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • SAP의 ‘리더십 우수성 촉진 프로그램(Leadership Excellence Acceleration Program, LEAP)’은 SAP의 여성리더 파이프라인을 강화하고 가속화하는 것을 목표로 한다. LEAP프로그램은 리더십 위치에 오르거나 새로운 차원의 리더십으로 나아가고자 하는 잠재력과 열망, 포부를 가진 여성들에게 초점을 맞춘 12개월간의 리더십 개발 여정이다. • 참가자들은 (i) 장단기 경력 포부, (ii) 리더십 스타일 및 미래의 성공에 이를 활용하는 방법, (iii) 가치 제안 및 개인 브랜드, (iv) 멘토링 기회를 포함한 전략적 연합 등에 대한 교육을 받는다. • SAP는 또한 ‘Women to Watch(지켜봐야할 여성)’ 이니셔티브를 통해 여성의 리더십 잠재력을 달성하기 위해 노력하고 있다. 여성의 리더십 열망을 달성하기 위해 코칭, 임원 새도잉, 후원 등을 통해 사내 모든 직급의 여성 인재를 지원하는 것을 목표로 한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 설문조사는 LEAP 프로그램의 시작, 중간, 종료 시점에서 수행하며 인재육성, 인재노출, 인재이동 등 세 가지 주요 항목으로 구성된다. 참가자 조사는 LEAP 수료 후 2년간 추적된다. 한 후속 조사에서는 참가자의 18%가 새로운 관리자가 되었고, 4%가 중간관리자로, 22%가 전문가 역할로 전환된 것으로 나타났다. • SAP는 2017년 6월, 목표 달성 예정시기보다 6개월 앞서 여성 보직비율 25% 목표를 달성했으며, 2019년 12월 현재 26.4%를 기록했다.

사례 연구 4: SAP 차이나

교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 단계에서 양성평등 전략을 수립하는 것이 중요하다. SAP의 여성 채용 전략은 면접 과정부터 여성 인재를 식별하는 데 도움이 된다. SAP는 또한 경력개발에 있어 여성 인재에게 동등한 기회를 제공하기 위한 인재 관리 전략을 가지고 있다. • SAP는 특히 사회 및 가족 책임 부담으로 직장 생활이 방해 받는 5년에서 10년 사이에 여성 직원을 유지하는 것이 어렵다는 것을 발견했다. 경영진이 직원과 직접 소통하여 직원의 법정 근로 혜택을 극대화하고 돌봄 제공자로서 불이익을 받지 않도록 것이 유용하다. • SAP는 직원이 업무에 전념할 때 세세하게 관리할 필요 없이, 집에서도 효과적으로 일할 수 있음을 알게되었다. 보다 포용적인 근무 환경이 직원들로 하여금 회사에 소속감을 느끼게 하고, 이는 직원의 업무 생산성에 있어 더 큰 동기가 된다.
-----------	---

B 일본

아래 모든 기업들은 양성평등 증진을 위한 노력과 관련하여 “Eruboshi(에루보시)”인종의 3등급(즉, 가장 높은 등급)을 받았다. 사례 연구는 과학기술 산업의 직장 내 양성평등의 다양한 영역을 다루고 있지만, **모두 고위 경영진 지원의 중요성을 강조한다.** 실제로 조직 문화를 변화시키기 위해서는 하향식 접근이 필수적이다. 한편, **양성평등 실현을 위한 노력에 남성을 참여시켜** 남성이 여성에 대한 의식적 또는 무의식적 편견을 더 잘

이해하고, 성 평등을 촉진할 책임을 지도록 하는 것이 중요하다(예: 남성 육아휴직 사용 및 가사 부담). 더불어, 주요 주제 중 하나는 양성평등을 위한 근무 환경 개선을 목표로 하는 근무 방식의 개혁이다. 기술의 발전으로 기업들은 **디지털 혁신과 보다 유연한 근무 조치에 대한 전문성을 활용하여** COVID-19 상황 하에서 비즈니스 운영을 원활하게 전환할 수 있다. 근무 방식 개혁과 양성평등에 대한 그들의 시책은 다른 산업에 좋은 참고 사례가 된다.

사례 연구 5: 액센츄어 재팬 Ltd

소개	<ul style="list-style-type: none"> • 액센츄어는 디지털, 클라우드 및 보안 분야에서 선도적 역량을 갖춘 글로벌 전문 서비스 회사이다. 액센츄어는 2025년까지 글로벌 인력의 양성평등을 달성한다는 목표로 다양성 및 포용성을 제고하려는 강한 의지를 인정받았다. 액센츄어 재팬 Ltd는 2020년 11월 기준으로 약 15,000명의 직원을 보유하고 있으며 여성 직원의 비율은 45%이다. • 액센츄어는 2006년부터 꾸준히 ‘Revinitv 다양성 및 포용성 지수’에서 상위 기업 중 하나로 선정돼오고 있으며 2020년에는 상위 3위에 올랐다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 사내 다양성 및 포용성을 보장하기 위한 포괄적인 접근 방식

사례 연구 5: 액센츄어 재팬 Ltd

배경	<ul style="list-style-type: none"> 액센츄어 재팬 Ltd.는 양성평등을 촉진하기 위한 더 나은 근무 환경 조성을 위해 노력해 왔다. 회사는 이것이 인재 유치 및 유지뿐만 아니라 직원의 능력과 동기 부여 제고에 기여할 것이라고 믿고 있다. 회사는 다양성 및 포용성을 포함한 평등한 문화와 근무 환경을 중요한 비즈니스 의제로 삼는다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> 회사는 대학에서 여학생을 대상으로 한 진로 세미나를 개최하는 등 여성 채용을 위한 노력을 강화했다. 또한 여성 대표성을 높이기 위해 조직 문화를 바꾸고 관리자의 인식을 높이는 조치를 시작했다. 회사는 일과 삶의 균형, 육아, 경력개발 등과 같은 개별 문제를 해결할 수 있도록 다양한 직급과 수준의 직원들에게 교육을 제공해 왔다. 매년 세계 여성의 날을 맞아 사내 행사를 개최하여 양성평등에 대한 인식을 제고하고 있다. 다양한 경력개발 단계에 있는 여성 직원들을 더욱 잘 지원하기 위해, 회사는 2006년에 “Japan Women’s Initiatives”라는 내부 커뮤니티를 설립했다. 회사는 성별, 장애, LGBTQ 및 교차 문화를 포괄하는 다양성과 포용성의 개념 아래 다양한 이니셔티브를 실행해 오고 있다. 회사는 다양한 배경을 가진 사람들 간의 협력이 새로운 관점을 생성하고, 혁신을 창출하며, 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 믿는다. 차별과 편견을 피하기 위해 종교와 인종, 성 소수자, 국적과 같은 문제에도 특별한 관심을 기울이고 있다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> 직원들 사이에서 “장기 휴가를 쓰면 승진할 수 없다” 등의 성 고정관념과 편견이 성공적으로 줄어들었다. 성별에 관계없이 동등한 승진 기회도 보장되었다. 교육 프로그램은 특히 젊은 직원들이 경력 경로를 명확히 하고 향후 경력개발을 위한 자신의 강점과 약점을 파악하는 데 도움이 돼 호평을 받았다. 또한 관리자를 위한 교육 프로그램을 통해 양성평등의 중요성과 다양성 및 포용성에 대한 회사의 노력에 대한 이해를 증진시켰다. 여성 직원 수는 점차 증가하고 있으며 2020년에는 여성 비율이 45%에 이르렀다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> 직장내 양성평등을 위한 지속가능한 환경을 조성하기 위해서는 지속적인 노력을 통한 장기적인 접근이 중요하다. 경영진의 이해와 리더십은 포괄적인 이니셔티브를 촉진하는데 필수적이다. 이러한 성공의 일부는 평등을 최우선 과제 중 하나로 삼고 관련 개혁을 적극적으로 추진해온 액센츄어의 CEO인 줄리 스위트(Julie Sweet) 때문이라고 할 수 있다.

사례 연구 5: 액센츄어 재팬 Ltd	
주제 2	<ul style="list-style-type: none"> • 업무의 질에 중점을 둔 유연근무제 추진
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 액센츄어 재팬은 직원들이 최대한의 잠재력을 발휘하도록 도울 뿐만 아니라 다양성을 위해서도 보다 나은 근무 환경을 조성하는 것이 필수적이라고 생각했다. • 회사는 직원들이 편안하고 지속적으로 일할 수 있는 환경을 만들기 위해 2015년부터 근무방식 개혁에 주력하고 있다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 이니셔티브 중 하나는 평가 절차에 “성과 달성제”를 도입하는 것이다. 즉, 평가는 다른 직원들과 비교하기보다는 개인의 발전과 성취를 기반으로 한다. 직원의 권한을 강조하고 가시적인 결과물과 업무의 질에 더 중점을 둔다. • 회사는 또한 근무 방식에 대한 다양한 선택권을 제공해왔다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 직원들이 업무의 질에 집중하도록 격려하고, 삶의 주기에 따라 지속 가능하게 일할 수 있는 유연성을 제공하였다. • 개인의 강점과 성장을 강조하는 평가 절차는 위계적 관계와 상관없이 가치를 창출하는 기업 문화를 조성한다. • 유연한 근무 환경과 지원(예: 재택 근무, 근로 시간 단축, 육아 지원 등)으로 일-삶 균형에 대한 직원의 만족도가 크게 향상되었다. • 직원들은 유연한 근무 방식과 디지털 기술 사용에 익숙했기 때문에, COVID-19 팬데믹 기간 동안 사업 운영에 영향을 미치지 않고 원격 근무 방식으로 원활하게 전환할 수 있었다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 유연한 근무 환경을 위해 기술을 적극 활용한 종합적인 시스템(예: 인사 및 평가 프로세스)을 도입하는 것이 중요하다. 팬데믹 상황에서, 디지털 전환과 유연한 근무 환경은 액센츄어와 고객 모두에게 더욱 중요해지고 있다. • 직원을 효과적으로 모니터링하고 관리하는 방법, 재택근무시 잔업을 방지하는 방안 등 새로운 근무 방식으로 인해 새로운 과제들이 대두되고 있다. 이러한 과제들에 대응하기 위해 관리자는 부하 직원들과 적극적으로 소통해야 한다. • 과학기술 산업에서 서비스 개발은 일반적으로 시행 착오를 통해 민첩한 접근 방식을 취한다. 긴밀한 의사 소통은 개선의 핵심이며 새로운 근무 방식에도 적용된다.

사례 연구 6: INES 코퍼레이션(社)

소개	<ul style="list-style-type: none"> • INES 기업은 1964년에 설립된 독립 시스템 통합 업체로 현재 약 1,400명의 직원이 있다. INES 기업은 정보 처리 및 통신 서비스, 소프트웨어 개발 서비스, 시스템 공급자 서비스 및 기타 시스템 관련 서비스와 같은 다양한 서비스와 솔루션을 제공한다. 이 회사는 도쿄의 본사와 일본 전역의 11개 지점을 기반으로 지역 사회 기반 접근 방식으로 운영되고 있다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 양성평등을 지향한 근무 방식 개혁
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 직원의 일과 삶의 균형을 지원하는 다양한 프로그램을 운영하고 있지만 직원들이 프로그램에 대해 잘 알지 못해 활용률이 낮다. • 또한 2016년 6%였던, 여성의 낮은 대표성이 심각한 문제이다. • 사업을 지속 가능하게 발전시키기 위해, 회사는 다양성과 포용성뿐만 아니라 양성평등 달성을 위한 근로환경 개선이 필수적이라고 판단했다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 2016년 근무 환경 개선 프로젝트를 시작했다. 프로젝트 초기 단계에서 대책위원회 팀은 회사 내 중요한 문제들을 파악하기 위해 다양성에 대한 설문 조사를 실시했다. 결과는 (i) 관리자/이사회 수준의 인식 제고, (ii) 포괄적인 근무방식 개혁, (iii) 승진 활동 및 (iv) 제도적 개혁의 네 가지 영역을 강조했다. • 근무 방식 개혁 프로젝트는 다양한 이니셔티브를 발판으로 2017년에 시작되었다. 이니셔티브 중 하나는 무의식적인 편견과 양성평등의 중요성에 대한 인식과 같은 교육 프로그램을 직원들에게 제공하는 것이었다. • 인식을 높이는 가장 효과적인 접근 방식 중 하나는 내부 커뮤니케이션 도구를 활용하는 것이었다. 회사는 잠재적 장벽, 필요한 대비, 극복 방법에 대한 다른 동료 및 관리자들의 의견을 포함하여, 엄마와 아빠 육아 휴직, 할머니 휴직, 일과 삶의 균형에 대한 다양한 사례들을 인트라넷을 통해 게재했다. • 회사는 또한 휴가가 필요한 직원들에게 친근한 환경을 조성했다. CEO는 갓난아기를 둔 직원은 물론 그 관리자에게도 축하 메시지를 보내 직원들의 필요에 관심을 기울이도록 유도했다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 이니셔티브는 현저한 개선을 가져왔다. 예를 들어 연평균 근로 시간은 2014년 2,143시간에서 2019년 1,989시간으로 단축된 반면, 유급휴가 평균 이용률은 2014년 13일에서 2019년 17일로 높아져, 일본 과학기술 산업의 평균 12.7일과 비교되었다. • CEO의 축하 메시지는 남성 직원의 육아휴직 비율(2019년 88%에 달함)을 높이는 데도 효과가 있다. CEO의 메시지와 함께, 관리자는 직원이 육아 휴가를 갖도록 권장했다. 이 접근 방식으로 남성 육아 휴직이 모두에게 정상적인 문화가 조성되었다.

사례 연구 6: INES 코퍼레이션(社)

<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 이러한 양성평등을 위한 종합적인 근무환경개선 접근법을 처음에 이사진이 회사에 필요한 조치로 제기했다는 점은 주목할 만하다. 하향식 접근법의 중요성을 보여준 것이다. • 반면에 상향식 접근 방식을 병행하여 실행하는 것도 중요하다. 인트라넷에 개인적인 이야기를 소개하는 것이 좋은 예이다. 이는 다른 직원들이 적용 가능한 관행을 배우는 데 도움이 된다. • 프로젝트 팀은 서로 다른 배경을 가진 구성원들로 구성되어 있다. 이를 통해 프로젝트 설계 과정에 다양한 관점을 반영할 수 있다.
<p>주제 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 일-삶 균형 및 생산성 제고를 위한 디지털 전환 추진
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 위기를 고려하여, 회사는 디지털 전환과 관련한 서비스 수요가 증가할 것으로 예측하였다. 회사가 향후 디지털 전환 관련 서비스를 고객에게 제공할 것으로 예상되는 바, 회사에서 먼저 디지털 전환을 고려하여 업무 환경 개선이 이루어져야 한다고 생각했다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 일명 “뉴 노멀”추진 프로젝트는 2020년 6월에 시작되었다. 디지털 전환을 통해 일-삶의 균형 및 생산성을 향상시켜 직원들이 언제 어디서나 일할 수 있고, 누구와도 원활하게 소통할 수 있도록 하는 것을 목표로 한다. • 이니셔티브 중 하나는 직원들이 자신들의 근무 일정을 유연하게 결정할 수 있도록 하는 “슈퍼-플렉스(초유연한)” 근무 제도이다. 또한, 회사는 직원들 간의 원활한 커뮤니케이션은 물론 보안을 위해 원격근무 배치와 향상된 IT 시스템을 표준화하였다. • 대면 커뮤니케이션 감소에 대응하여 전 직원을 대상으로 심신 건강검진을 위한 온라인 설문조사를 정기적으로 실시하고 있다. 직원들은 또한 자신의 근무 및 건강 상태에 대한 내부 상담 서비스를 받을 수도 있다. • 인사부서는 “새로운 업무 방식”에 대한 가이드북을 마련하여 전 직원을 대상으로 새로운 근무 규칙과 소통 방안을 제시할 수 있도록 했다. 여기에는 근로자가 자신의 근무 및 건강 상태에 대해 자체 평가를 실시할 수 있는 체크 리스트도 포함되어 있다.
<p>결과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 이 프로젝트는 직원들의 근무 방식에 뚜렷한 변화를 가져왔다. 예를 들어, 직원들은 고정된 근무 시간을 따를 필요가 없으며, 자신만의 근무 시간을 결정할 수 있다. • 가이드북에는 새로운 근무 방식에 대한 직원들의 이해를 높이는 데 도움이 되는 유연한 근무 방식의 예가 나와 있다. 이러한 접근 방식은 직원의 이해를 높이고 새로운 표준에 따른 근무 방식에 대한 명확한 이미지를 만들어 낼 수 있다.
<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴노멀로 매끄럽게 전환하기 위한 핵심은 양성평등과 근무방식 개혁을 위한 과거 정책과 제도를 검토한 회사의 경험이었다. • 회사는 COVID-19 팬데믹이 가져온 기회를 활용하여 근무방식 개혁을 가속화하고 일과 삶의 균형을 개선할 수 있다. 기술 부문의 장점을 활용한 사내 디지털 전환 추진 방식은 뉴 노멀 시대의 미래 비즈니스 모델을 위한 좋은 참고가 될 수 있다.

사례 연구 7: 오라클 코퍼레이션 재팬

소개	<ul style="list-style-type: none"> 오라클 코퍼레이션 재팬은 1985년 오라클 기업의 일본 법인으로 설립되었다. 오라클 코퍼레이션 재팬은 일본에서 정보 시스템, 컨설팅, 기술 지원 서비스, 교육훈련 프로그램을 위한 클라우드 서비스, 소프트웨어 및 하드웨어 제품을 공급한다. 오라클 코퍼레이션 재팬은 2016년 '도요 게이자이 CSR 조사'에서 사회성, 인적자원, 미래 성장, 수익성, 안전 및 규모의 범주에서 "AAA" 등급으로 평가받았다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> 다각적 교육 프로그램을 통한 양성평등 인식 제고
배경	<ul style="list-style-type: none"> 낮은 여성 직원 비율(2019년 22%)과 낮은 관리자 직급 여성 대표성(2019년 14.8%)은 회사의 오랜 과제로, 조직문화와 환경의 변화가 필요하다고 생각했다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> 여성의 대표성 제고와 직장내 양성평등을 위해 리더십 직책에 있는 직원을 대상으로 다양한 교육 프로그램을 실시하고 있다. 양성평등에 대한 인식을 높이기 위해 관리자, 선임 관리자, 경영진 등 관리자 직급별로 교육 프로그램을 운영 중이다. 프로그램은 양성평등 및 직장내 괴롭힘 문제 등 다양한 내용을 포함한 필수과정과 선택과정으로 구성되어 있다. 교육 프로그램의 내용은 전 세계 오라클 코퍼레이션에서 공유되지만, 일본 국민성, 일본 사회의 성별 및 문화적 고정관념 등 현지 맥락에 특별히 중점을 둔다. 가장 효과적인 접근 방식은 일선 관리자급 대상 교육 프로그램이었다. 현장 업무와 의사결정 과정에 모두 참여하기 때문에, 이들의 사고방식은 모든 직급 직원의 근무 환경과 인식을 변화시키는 데 있어 매우 중요하다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> 교육 프로그램을 통해 다양한 관리직 직급에서 양성평등에 대한 인식제고와 함께 긍정적인 결과를 가져왔다. 여성 관리자 비율이 높아졌고 최근 여성 임원 2명이 선임되었다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> 성 불평등의 다양한 상황과 도전과제를 고려하여 교육 프로그램은 국가의 특성을 반영한 콘텐츠에 초점을 맞춰야 한다. 예를 들어, 자신감 부족 및 겸손한 태도 같은 여성의 성향과 특성은 일본에서 중요한 고려사항이다. 조직문화와 근무환경의 변화를 가져오기 위해서는 지속적인 노력이 중요하다.

사례 연구 7: 오라클 코퍼레이션 재팬	
주제 2	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 리더를 육성하고 지원하는 커뮤니티 마련
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 다양성을 위한 근무 환경을 개선하기 위해서는 경력개발 및 일-삶의 균형 개선 관련 추가적 노력이 필요하다. 커뮤니티를 활용한 접근방식은 여성의 발전을 이끄는 데 중요하다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • ‘오라클 여성 리더십(OWL)’은 오라클 기업에서 현재 및 미래 세대 여성 리더를 참여시키고 권한을 부여한다는 미션을 가진 글로벌 프로그램이며 ‘OWL 재팬’은 전 세계 117 개 커뮤니티 중 하나이다. OWL 재팬은 여성과 남성, 하급 직원부터 관리자급 직원까지 다양한 멤버로 구성되어 있다. 현재 일본에는 약 60명의 회원이 있다. • ‘OWL 재팬’은 2012년 설립 이래 다양한 행사와 세미나, 워크숍, 멘토링 프로그램을 추진하여 여성의 리더십을 강화하고 직원 간 양성평등에 대한 소통을 촉진하는 데 중점을 두고 있다. • OWL 재팬은 남성의 참여를 장려하는데, 예를 들어, 육아 휴직을 했던 남성 직원을 연사로 초청하여 세미나에서 자신의 개인적 경험을 공유하도록 한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • OWL 재팬은 평등한 근무 환경으로의 개선과 더불어 경력개발 및 양성평등에 대한 직원간 대화를 성공적으로 이끌어냈다. • 내부 설문 조사에 따르면, 여성 직원들은 업무에서 적극적인 역할을 담당할 수 있다는 자신감이 높아진 것으로 나타났다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • OWL 재팬의 커뮤니티 기반 접근 방식은 직원 간 커뮤니케이션 플랫폼을 구축해 직원들이 미래 경력과 일-삶의 균형에 대한 관심사와 우려를 공유함으로써 실질적인 해결책을 찾을 수 있는 기회와 장소를 제공한다. 이 접근 방식은 직원들이 업무 방식 변화로 인해 많은 어려움에 직면한 COVID-19 상황에서 특히 효과적이다. • OWL 재팬 외에도 회사 내에 LGBTQI+를 포함한 기타 다양성 및 포용성 문제를 다루는 다양한 커뮤니티 기반 활동이 있다. 이러한 활동들은 통찰력 있는 제안들을 제시하였으며, 이는 때때로 회사 전략에 활용된다.

사례 연구 8: 도코모 CS 호쿠리쿠 Inc.

소개	<ul style="list-style-type: none"> • 도코모 CS 호쿠리쿠 주식회사는 7,300만 명 이상의 고객에게 서비스를 제공하는 일본 최대 통신 회사 NTT 도코모의 계열사 중 하나이다. 회사는 통신망 관리 및 설치 서비스, 콜센터 운영, 휴대폰 판매 사업을 제공한다. 회사는 호쿠리쿠 지역 이시카와 현에 위치하고 있다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 직원을 위한 그리고 직원에 의한 더 나은 근무 환경 조성
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 전 직원의 일과 삶의 균형을 향상시키는 것을 목표로 한다. 남성 직원의 낮은 육아휴직 비율은(2019년 66.7%) 도전과제 중 하나로, 회사는 직장 및 가정에서 성 역할과 평등의 중요성에 대한 인식 제고를 위해 노력해 왔다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 약 10년 동안 근무 환경 개선을 위해 다양한 ‘워킹 그룹’ 활동을 조직해왔다. 초기 목표는 여성의 발전을 촉진하는 것이었고 활동은 주로 여성들에 의해 수행되었으나, 2018년부터는 남녀 직원이 함께 활동하고 있다. • 워킹그룹의 주제는 원격근무, 일과 육아의 양립 등이며, 매년 인사·행정부서가 정한다. • 워킹그룹은 자원 봉사자를 모집하고 매년 약 30명이 활동에 참여한다. 워킹 그룹은 다양한 부서, 직책 및 직무의 구성원으로 구성된다. 워킹 그룹은 다양한 쟁점에 대한 실질적인 해결책을 찾기 위해 다양한 활동을 조직했다. 그 활동 중 하나는 회사 내 아버지들 간의 정보 공유 네트워크 구축을 위한 ‘아버지 커뮤니티’의 조직이었다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 워킹 그룹은 직원을 위해 다양한 네트워크를 만들었다. 그들의 피드백은 향후 이니셔티브에 대한 통찰력 있는 제안을 제공했다. • 회사는 “근무방식 개혁 추진”을 위한 워킹그룹 활동의 일환으로 2017년부터 ‘원격근무제’를 도입했다. 원격근무제는 업무 및 비즈니스의 질에 영향을 미치지 않으면서 팬데믹 상황에서 근무 방식의 원활한 전환을 가능하게 하였다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 근무환경과 일-삶의 균형에 대한 직원들의 목소리와 관점을 고려하는 것이 중요하다. • 회사는 편안한 분위기의 호쿠리쿠 지역에 있고, 지역 사회가 대도시에 비해 훨씬 작기 때문에 직원들 사이에 친밀감이 있다. 워킹 그룹 활동은 회사 내 직원들의 결속력을 더욱 높이기 위해 이러한 환경과 문화를 활용했다. • 인사·행정부서는 워킹 그룹의 퍼실리테이터로서 중요한 역할을 하며 이 그룹이 직면한 적절한 도전과제들을 파악하는 데 도움을 준다.

사례 연구 8: 도코모 CS 호쿠리쿠 Inc.	
주제 2	• 동등한 경력개발 기회 보장
배경	• 회사는 여성 채용비율(2019년 56.5%)이 높지만, 리더십 역할에서 여성 대표성은 매우 낮은 수준이다(2019년 이사회 여성 비율 12.5%).
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 여성 직원의 경력개발을 지원하고 리더십 부문의 낮은 여성 대표성에 대한 인식을 높이기 위해 다양한 이니셔티브를 시행하고 있다. • 한 가지 중요한 이정표는 2019년 첫 여성 CEO가 임명된 것이다. 그녀는 양성평등의 중요성에 대해 강한 메시지를 보냈고, 여성 직원의 훌륭한 롤 모델이 될 수 있었다. • 여성 직원들은 가족 계획으로 인해 몇 년 동안 휴직할 수도 있다. 경력개발에 대한 평등한 기회를 보장하기 위해, 회사는 이러한 휴직을 불이익으로 간주하지 않도록 승진 기준을 개정했다. 또한, 심사위원들은 평가 과정에서 직원의 능력과 성과에 초점을 맞추도록 권고 받았다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 관리자 비율은 2019 년에 42.9%로 증가하여, 목표치인 40%를 초과 달성했다. • 직원을 대상으로 한 연례 설문 조사는 직원의 경력개발 동기가 고취되었음을 보여준다. 2019년에는 여성 직원의 95%가 관리자를 목표로 한다고 응답하였으며 (2017년 90%), 55%가 경영진이 되는 것을 목표로 한다고 응답했다 (2017년 43%).
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 평가기준 개정 및 인식제고 노력은 직원들의 경력개발 동기부여에 긍정적인 변화를 가져왔다. • 여성 리더의 존재는 특히 여성 직원들 사이에서 “리더 자리에 오르지 못할 것이다”라는 인식을 없애는 데 도움이 된다. • 모든 직원에게 평등한 기회를 제공하기 위해서는 성별에 관계없이 공정하고 투명한 평가 프로세스가 중요하다.

C. 한국

점점 더 많은 한국 기업들이 인재를 유치하고 유지하기 위해 **가족 친화적인 근무 환경**을 조성을 위한 조치를 시행하고 있다. 여성의 출산 후 직장 복귀를 장려하기 위해 기업들은 대개 후한 출산휴가를 제공하고, 포괄적인 생애주기 돌봄 프로그램을 제공하며, 유연한 근무 방식을 장려한다. 이는 출산율 제고를 독려하는 국가 정책과도 일맥상통한다. 또한, **가사와 육아에서**

남성의 역할이 강조되고 있다. 일부 기업은 육아 휴직은 여성만 할 수 있다는 인식을 바꾸고 남성의 가사분담을 장려하기 위해 남성 육아휴직을 의무화했다. 실제로 한국의 여성에 대한 전통적인 사회 규범과 고정 관을 고려할 때, **성 평등을 증진하기 위해서는 사고 방식의 변화가 매우 중요하다.** 아래의 사례들은 양성평등을 근본적으로 주도할 수 있는 포용적인 기업 문화와 평등한 근무 환경을 조성하는 방법에 대한 몇 가지 유용한 예를 제공한다.

사례 연구 9: 슈나이더 일렉트릭 코리아(Schneider Electric Korea)

소개	<ul style="list-style-type: none"> • 슈나이더 일렉트릭은 효율성과 지속 가능성을 위해 에너지 및 자동화 디지털 솔루션을 제공하는 다국적 기업이다. • 슈나이더 일렉트릭은 다양성 및 포용성과 관련된 노력으로 높은 평가를 받았다. 슈나이더 일렉트릭은 Universum의 다양성 및 포용 지수에서 세계에서 가장 다양하고 포용적인 기업환경을 구축한 상위 50개 기업 중 하나로 선정됐다. • 슈나이더 일렉트릭 코리아에는 약 450명의 직원이 있으며 이 중 28%는 여성이다. 대부분의 여성 직원은 재무, 고객 서비스, 인사, 마케팅 등 경영지원 부서에 속해 있다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 인력 확대와 더불어 포용적인 기업 문화 조성
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 성차별이 크게 개선되고 해소되었지만, 여성 직원들은 출산이나 육아로 인한 경력공백시 여전히 불평등한 대우를 경험한다. • 회사의 업무 특성상 전기공학 전공자를 채용을 많이 하며, 남성 지원자가 전체의 80%를 차지하는 등 여성 지원자보다 훨씬 많다. 임직원 성비 불균형이 나타나며, 특히 기술직에 있어 여성 직원 수는 매우 적다. • 회사는 40%의 여성 임원 목표를 세웠음에도 불구하고 중간단계에 있는 여성 임직원 비율이 매우 낮아 어려움을 겪고 있는 상황이다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 다양성 및 포용성의 가치에 기반한 인사 채용 방침을 준수하며 평가과정에 반영한다.³³ • 회사의 핵심 가치로 다양성을 강조하여, 다양성을 존중하는 평등한 근무 환경에서 생산성이 더 높아진다는 직원들의 인식을 제고한다. • 양성평등 채용 비율 목표를 설정하고 있으며, 지난 3년 동안 신규채용시 여성 비율 50%의 목표를 설정했다. 또 목표 달성을 위해 인사 부서의 핵심 성과 지표에 반영되었다. • 승진과 관련해 매년 승계 계획(Succession planning)³⁴을 실시하는데, 팀별 최소 3명의 후보자를 지명하며 그중 1명은 반드시 여성으로 설정한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 모든 직원이 다양성의 가치와 차별 금지에 대해 인식하도록 권고 받았다. • 최근 3년간 (2017~2019) 여성 신규 채용 목표(여성이 최소 50%)를 달성했다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 다양성에 기반한 고용은 모든 직원이 다양성의 가치를 인식하고 차별 없는 조직 문화를 정착시키는 데 필수적이다. • 다양성이 기업 성과 향상으로 이어질 수 있다는 인식을 공유하는 것이 중요하다. • 최근 여성 직원 할당제에 대한 불만이 남성에 대한 차별 문제로 제기되고 있으므로, 관련 시책의 시행에 대한 적대감을 방지하기 위한 방안을 고려해야 할 것이다.

33 다양성과 포용성을 존중하는 후보가 우선시된다. 후보자의 다양성에 대한 지식과 서로 다른 배경을 가진 사람들과 협력한 경험도 채용 과정에서 고려된다.

34 승계 계획이란 기존 지도자를 대체할 수 있는 새로운 지도자를 발굴하고 개발하는 과정을 말한다.

사례 연구 10: KT

<p>소개</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KT는 유무선 통신과 초고속 인터넷 등 주력 사업 분야를 보유한 대한민국 최대 통신 회사이다. • 2019년 12월 기준, KT의 임직원 22,810명 중 여성이 4,006명으로 1/5수준(전체 직원의 17.6%)이다.
<p>주제 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 공정하고 평등한 문화 개발 및 양성평등에 대한 직원 인식 개선
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 기술기업 특성상 여성 임직원 비율이 낮으며, 특히 고위직 여성 비율이 낮게 나타나 상위 관리직 여성은 전체 상위 관리자(341명)의 6.5%(22명)에 불과했다. • 대표는 양성평등 의지를 표명하였으며 지속가능경영 중요 이슈로서 '공정한 평가와 보상'을 선정하고 우선순위로 강조했다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 채용 과정의 공정성과 투명성을 높이기 위해 '블라인드 면접'을 실시했다. • 신입 사원, 신입 관리자, 임원을 대상으로 '젠더 이해하기'라는 양성평등 인식 개선 프로그램이 마련됐다. • 인사제도와 보수, 복지 전반에 걸쳐 남녀차별을 두지 않는 양성평등의 기초 하에 여성 인재를 육성하고 있다. • UN 지속가능경영 핵심지표를 통해 상시 관리하고 있으며, 성과관리 지표 중 하나로 여성 상위 관리자 비율을 모니터링한다.
<p>결과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 성별 구분 없이 일하기 쾌적한 환경을 만들어 여성의 평균 근속연수가 18년에 달하는 것으로 나타났다. • 국내 100대 기업 여성 임원비율이 2%인데 반해, KT의 여성 임원비율은 6%로 높은 편이다. • 고위직 여성 관리자 비율은 2016년 7.4%에서 2017년 7.8%, 2018년 8.4%로 지속 증가했다.
<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 양성평등을 위해서는 공평하고 평등한 조직 문화를 구축하려는 경영진의 의지가 매우 중요하다. 또한 모든 직원이 양성평등에 대한 긍정적인 인식을 공유하는 것도 중요하다. • 장기적 관점에서 다양성 추구가 지속가능경영을 위한 하나의 성과지표로서 인식되어야 하며, 지속적으로 관리되어야 한다.
<p>주제 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • '여성생애주기 케어링' 프로그램을 통한 체계적 여성인재 육성지원
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 임직원 여성 비율은 상위직급으로 올라갈수록 감소하여, 여성 하위 관리자 비율은 21%, 중간 관리자는 13%, 고위 관리자는 6%이다. • 상대적으로 여성 신입사원 채용비율(약 40%)이 높음에도 재직 여성 비율은 여전히 낮게 나타나 (18% 미만), 여직원의 경력단절 예방 필요성이 증대되었다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성이 일과 가정의 양립을 통해 자아를 실현할 수 있는 행복한 근무환경을 조성하기 위해 임신기, 출산기, 집중육아기, 양육기 등 여성 생애주기별로 맞춤형 케어링 프로그램을 제공한다.

사례 연구 10: KT

이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 임신기에는 의료비 지원, 태아검진 휴가, 단축근무 등의 프로그램을 제공하고 출산기에는 산전후 휴가 및 출산 지원금을 제공하는 출산 감성 케어 프로그램 등을 실시. 임신기 여직원 간 소통을 이끌어내는 임신부 간담회를 사측이 상·하반기 한 번씩 총 두 차례 개최하여 유용한 팁을 알아갈 수 있도록 한다. • 집중 육아기에 있는 직원에게는 최대 2년간 육아휴직을 제공하는 한편, 양육기에는 근로시간 단축, 직장 보육시설 이용, 학자금 지원 등 제공한다. • 육아기 이후에는 여성 리더 양성 프로그램을 운영하여 안정적으로 회사에 정착하고 성공적으로 경력성장 할 수 있도록 지원한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 2019년 육아휴직 후 여성의 복직 비율은 99.3%이며 안정적 일자리 유지를 의미하는 지표인 복직 후 12개월 이상 근무율은 100%에 달하였다. • 육아기 이후 여성리더교육은 여성직원간 네트워킹을 활성화시켜 만족도가 높게 나타났다. • 회사는 남녀 고용 평등 우수기업으로 인정받아 여성가족부 장관상을 수상하였다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 직원의 생애주기별 맞춤형 지원은 인재 유지에 필수적이다.

사례 연구 11: SK C&C

소개	<ul style="list-style-type: none"> • SK C&C는 IT 서비스 기업으로, 시스템 통합(SI), 컨설팅, IT 아웃소싱 사업을 영위하는 대한민국 기업이다. • 회사의 임직원 수는 4,022명으로 그중 818명 (20%)이 여성이다. 직무별로는 기술직 64%, 사무직 17%, 마케팅/영업직 16%, 컨설턴트 3%로 구성되어 있다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 여성친화적 기업문화 및 근무환경 조성
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 여성인재를 양성해야 한다는 공감대는 형성되어 있으나 정작 인사시 출산·육아로 인한 경력단절을 이유로 승진명단에서 여성을 배제하는 일이 있었다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • “홈퍼니”라는 가족친화 경영전략이 시행되었다. 집처럼 편안한 근무환경을 마련해주고 임직원들의 만족도를 높이는 취지에서 홈(Home)과 직장(Company)을 합성한 것이다. • 여성친화적 근무환경 조성과 우수 여성인력의 육성을 위해 그룹차원의 여성협의체인 ‘SK W-network’ 구성(2011. 12 도입)하였다. 이 협의체의 설치 목적은 여성들이 제대로 된 근무환경에서 근무할 수 있는 시스템을 갖추기 위한 것으로, 주로 여성 인력 확보를 위한 인사제도와 여성인력 육성, 일과 가정을 양립할 수 있는 지원 프로그램을 마련하기 위한 논의를 집중 진행하였다.

사례 연구 11: SK C&C

이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 인재 육성이 단지 구호에 그치는 것을 막기 위해 ‘W인덱스’라는 10개 지표를 만들어 관리하고 있으며(‘W인덱스’는 여성 직원 비율과 여성 관리자 비율, 채용·승진·퇴직 지수, 육아휴직 이용률 등을 숫자로 체계화한 것으로 현재 SK그룹 주요 17개 관계사가 이 W인덱스를 활용), 이는 매년 분석을 통해 인사 관리 정책 수립에 활용된다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • SK그룹의 신입사원을 포함한 여성 직원 비율이 전체 임직원의 30% 수준으로 향상되었다. • 남녀 직원 육아휴직 복귀율 100%를 달성했다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 협의체는 인사 관리 제도 개선을 통해 여성 직원의 비중을 늘리고 일과 삶의 균형을 보장하기 위한 지원 프로그램을 개발하는 등 여성 직원을 체계적으로 지원하는 데 중요한 역할을 한다. • 여성인력 관련 정량적 지표를 산출하고 모니터링하는 것은 여성친화적 문화 및 환경 조성하는데 매우 중요하다.
주제 2	<ul style="list-style-type: none"> • 여성리더 육성 프로그램을 통한 여성 인재 성장 지원
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 출산·육아 등으로 인해 사원·대리급 대비 차장급 이상 고직위 여성 구성원의 비율이 상대적으로 하락함에 따라, 여성 리더군(群)이 줄어들었다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 2011년 임원급 여성협의체인 ‘SK W-network’를 창설하고, 의견 수렴과 실질적인 제도 개선을 시스템화하였다. ‘W-network’는 여성리더 육성 프로그램, HR 제도 개선·인프라 구축, 구성원 인식 문화 제고 등 여성 이슈와 관련된 과제들을 지속적으로 발굴, 적극적으로 해결해왔다. • 2012년부터는 그룹의 고위 임원들이 신입 여성팀장 및 팀장 후보군을 상대로 직접 멘토링을 진행하였다. • 또한 여성리더 육성 프로그램을 통해 △리더십 진단 △멘토링 △리더십 교육을 실시하며, 팀장급 여성 리더는 멘토로서 성장한 본인의 경험과 회사에서 시행한 여성리더 육성 프로그램의 경험이 있는 선배로서 후배 여성리더들의 성장에 기여한다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • ‘SK W-network’를 통해 의견을 수렴한 결과로써 ‘여성리더 육성 강화·지원 방안’을 마련했다. • 여성 임원의 수도 크게 늘어 여성 팀장이 2011년에 비해 2배 이상 증가하였다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 인력의 활용과 여성리더의 육성을 그룹 차원의 장기적인 경쟁력 강화 방안으로 인식하고 지원하는 것이 필요하다.

사례 연구 12: 롯데 건설

소개	<ul style="list-style-type: none"> • 롯데건설은 국내외 주택·건설·토목·플랜트 분야와 관련된 다양한 사업을 시행하고 있다. 주요 사업으로는 아파트, 민간임대주택, 산업단지, 대교·터널 건설 등이 있다. • 이 회사는 3,356명의 직원을 두고 있으며, 이 중 296명만이 여성으로 여성 비율(9%)이 상당히 낮다. 여성 인력은 대체적으로 인테리어, 디자인, 영업직에 종사한다.
주제 1	<ul style="list-style-type: none"> • 남성 육아휴직 의무화를 통한 남성 근로자의 가사분담 및 일·가정 양립문화 조성
배경	<ul style="list-style-type: none"> • 육아 휴직이 여성 직원만 사용하는 것이라는 인식을 개선하고 경력 단절, 저출산 문제 해결이 필요하다. • 여성인재의 경우 2012년부터 시행중인 자동육아휴직제를 통해서 대부분의 인원들이 육아휴직을 사용 중이지만 남성인재의 경우 배우자가 출산한 대상자 기준 1년에 10%가 조금 넘는 인원들만 육아휴직을 사용하고 있다.
이니셔티브	<ul style="list-style-type: none"> • 국내 대기업 최초로 2017년 1월부터 남성 육아휴직을 ‘의무화’하였다. • “롯데그룹 남성인재라면 누구나 육아휴직을 경험할 수 있는 방향으로 추진한다”를 목표로, 배우자가 출산을 하면 최소 1개월 이상 의무적으로 육아휴직을 사용토록 하고, 휴직 첫 달 통상임금의 100%를 보전해주고 있다. • 남성 육아휴직자들이 적극적으로 가사에 참여할 수 있도록 2018년 7월부터 ‘대디스쿨*’ 교육프로그램을 운영하며, 참가자들은 아빠 육아의 필요성과 아빠 놀이 방법의 구체적인 실천, 업무를 병행하며 육아에 참여하는 방식과 노하우 등에 대해 배울 수 있다. 또한 앞서 육아휴직을 쓴 다른 남성 직원들과도 자신의 경험을 논의할 수 있다. • 남성 육아휴직자의 경험을 담은 남성 육아휴직 지침서 <처음아빠>를 제작하여 사내용으로 배포하여 일과 가정의 양립을 도모하였다.
결과	<ul style="list-style-type: none"> • 2018년 롯데에서 자체적으로 남성 육아휴직을 경험한 직원의 배우자 100명을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과 91%가 가사분담에 실질적인 도움이 되었다고 응답하였다. • 남성육아휴직 전후 남성 직원의 가사 분담 시간은 휴직 전 일 평균 1.2시간에서 휴직 후 2.9시간으로 증가한 것으로 조사되었다. • 설문에 참여한 배우자의 89%는 향후 자녀출산계획에도 남편의 육아휴직이 긍정적인 영향을 미쳤다고 응답하였다. • 남성육아휴직 제도 이용에 부담을 느껴 이용을 미루던 초기에 비해 점차 제도를 이용하려는 남성 직원이 늘고 있는 추세이다. • 남성 육아휴직 의무화 제도를 통해 여성들의 육아 휴직을 이해하고 공감하는 문화가 형성되었다.
교훈	<ul style="list-style-type: none"> • 남성의 육아 휴직은 양성 평등 인식을 마련하는데 중요하며, 이를 위해 정부 차원에서 남성 육아 휴직 활성화를 위한 지원책이 요구된다.

사례 연구 13: 에머슨 코리아

<p>소개</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 에머슨 코리아는 산업공정 자동측정, 공정 자동화 및 제어 장비 제조를 포함한 산업 자동화 전문 기업이다. • 이 회사는 341명의 직원을 두고 있으며, 이 중 76명(22.3%)이 여성이다. 전체 관리자 70명 중 여성은 14명(20%)이며, 임원 22명 중 여성은 3명(13.6%)이다.
<p>주제 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 일-삶의 균형 및 평등한 근무환경을 보장하기 위한 기업문화 정착
<p>배경</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 회사는 직원의 다양성이 존중되는 기업문화를 구축하고자 하며, 직종별 성비 불균형을 완화하기 위해 여성 인재 채용을 늘리는 것을 목표로 하고 있다.
<p>이니셔티브</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 고용 차별 해소를 위한 채용 관리자 사전 교육 실시한다. • 법적 기준을 뛰어넘는 복지 정책을 적용했다. 예를 들어 배우자가 출산한 경우, 남성 직원은 관련법이 2019년 10월 시행되기도 전에 2018년 9월부터 열흘간 유급 출산휴가를 제공받았다. • 직원들이 일과 가정생활의 균형을 잘 맞출 수 있도록 탄력적인 시간 근무 제도를 시행하였다. 임신한 근로자의 경우 근로시간 단축, 가족 돌봄 휴직 등의 법적 제도를 적극 활용하도록 권장한다. • 여성 직원들의 STEM분야 경력 향상을 돕기 위해 2018년부터 여성 직원의 자율조직인 'STEM 여성'이 운영되고 있다.
<p>결과</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성 채용 비율은 2018년 22%에서 2019년 37%로 높아졌다. 또한 여직원 대상 교육 프로그램을 통한 여성 인재 직무역량 개발 등으로 전체 관리자 중 20%가 여성 관리자로 승진하며 매년 그 비율이 증가하고 있는 추세이다. • 여직원의 경우 출산 휴가 및 육아휴직을 100% 활용하며 휴직 기간 끝난 이후 모두 복직한 것으로 조사되었다. • 회사는 2019년 여성가족부로부터 가족친화기업 인증을 받았으며, 2020년 고용 평등에 기여한 공로로 상을 받았다.
<p>교훈</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 양성평등한 고용 환경 뿐만이 아닌 여성 직원들의 경력 단절 이슈를 방지 하기 위한 방안 마련이 필요하다.

제V장. 양성평등 달성을 위한 권고사항

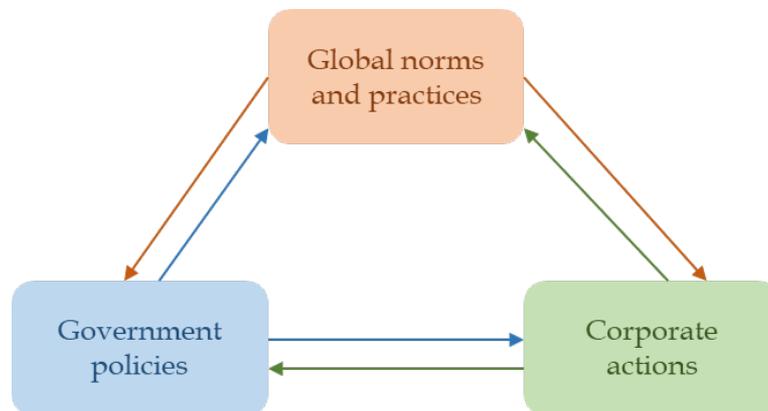
과학기술 분야 직장내 양성평등 및 여성 역량 강화를 위해서는 공공과 민간 부문 모두의 노력이 필요하다. 이 두 부문이 함께 협력해야 하며, 시민사회 및 국제기구의 지원을 통해 협력이 보다 강화될 수 있다. 주요 이해관계자 간의 협력을 강화하기 위해서는 정책수립 및 프로그램 설계에서 성인지를 주류화하는 상호지원 메커니즘을 확보하는 것이 중요하다(그림 7).

글로벌 수준에서 국제기구는 양성평등에 관한 원칙과 가이드라인에 대한 합의를 도출한다. 이 가운데

‘베이징선언 및 행동강령’은 12가지 주요 관심 영역을 다루는 여성의 권리 증진을 위한 가장 진보적인 청사진이다.³⁵보편적인 원칙과 관련하여 정부와 기업은 각자의 맥락에서 다양한 수준과 유형의 문제를 대상으로 하는 특정 정책과 프로그램을 개발한다. 투명하고 증거에 기반한 평가 시스템을 기반으로 여러 국가와 기업에서 얻은 경험과 교훈을 양성평등 우수 사례와 가이드라인으로 요약하여 제시할 수 있다.

양성평등 및 여성의 역량강화를 주도하는 글로벌

그림 7 성 주류화를 위한 상호 지원 메커니즘



35 이 선언은 양성평등의 주요 장벽을 이해하고 해결하기 위한 포괄적인 지침을 제공한다. 각각의 중요 관심 영역에서 문제를 진단하고 전략적 목표를 제안하며, 그러한 목표를 달성하기 위해 다양한 행위자들이 취해야 할 구체적인 행동을 제시한다. 예를 들어, 여성과 경제에 대한 전략적인 목표와 행동은 여성의 경제적 권리와 독립성을 촉진한다. 여기에는 비즈니스 서비스 제공 뿐 아니라 고용에 대한 접근, 적절한 근로조건, 그리고 경제 자원에 대한 통제가 포함된다. 특히 교육 및 시장, 정보, 기술에 대한 접근은 과학기술 산업분야에서의 양성평등과 특히 관련이 있다(UN, 1995).

리더로서 '유엔여성(UN Women)'은 양성평등 달성을 위한 글로벌 기준을 마련하여 회원국들을 지원하고 있다. **한 가지 예로 UN의 '여성역량강화 원칙(WEP Women's Empowerment Principles, WEP)'을 들 수 있으며, 직장, 시장, 지역사회에서 여성 역량강화 방법에 대한 가이드라인을 기업에 제공하고 있다.** WEP의 일부 원칙과 제안은 직장 내 양성평등 문제와 관련하여 교훈적 의미를 지니며, 이는 본 보고서의 분석에 반영되어 있다. 예를 들어, 원칙 1(양성평등 촉진을 위한 리더십)은 양성평등 및 성인지 정책에 대한 전사적(全社的) 목표의 중요성을 강조하며, 원칙 2(동등한 기회, 포용 및 차별 철폐)는 성인지적 채용 및 유지 관행, 동일 보수 및 혜택, 차별 철폐 정책, 포용적 조직 문화, 유연한 근무 옵션, 아동 및 부양가족 돌봄과 관련한 원칙을 제공한다. 원칙 4(교육 및 훈련)는 모든 사업 영역과 모든 경력단계에서 여성의 발전을 도모하는 직장 정책 및 프로그램에 대한 투자를 권장한다(UN Women and UNGC, 2010). **동북아시아 지역에서는 민간 부문의 지원이 보다 적다는(WEP에 서명한 기업이 400개 미만) 점을 감안할 때 민간 부문의 더 강력한 지원이 필요하다.**

혁신 산업, 특히 과학기술 산업 분야에서 여성의 역량강화를 목표로 하는 또 다른 중요한 이니셔티브는 **'변화를 위한 글로벌 혁신 연합(Global Innovation Coalition for Change, GICC)'이다.** 특히 '젠더 혁신 원칙'은 기업의 성인지 접근법(gender-responsive approach)을 고려한 사내 혁신에 필요한 가이드를 제공한다. 기업은 이 원칙에 서명하고 이를 적용할 수 있으며, 양성평등 목표 달성을 위한 툴킷을 사용할 수 있다. 변화를 위한 5가지 원칙은 기업이 채택할 수 있는 이니셔티브와 조치들을 제시한다. (i) 성인지 접근법을

채택하기 위해 경영진 차원의 노력을 기울인다. (ii) 최종 사용자에게 여성을 고려한 제품 및 서비스를 설계한다 (iii) 여성의 요구를 충족하는 성인지적 혁신 추진을 위한 유연한 접근 방식을 채택한다. (iv) 데이터 기반 접근 방식을 사용하여 성별에 따른 영향을 평가한다. (v) 여성과 소녀들의 요구를 충족하는 지속 가능한 솔루션을 제공하도록 혁신을 확장한다(GICC, 2020).

이 원칙을 실천하기 위해, 다음은 직장내 정부와 기업이 직장내 양성평등을 가속화하기 위해 협력해야 할 몇 가지 제안사항을 요약한 것이다. **일부 제안은 모든 산업 분야에 해당되는 내용이지만, 특히 과학기술 산업분야의 직장내 심각한 성 불평등 문제 해결에 도움이 될 것이다.**

정부

정부는 규칙과 규정을 정하고, 공공 자원을 조정하고, 기본적인 서비스를 제공하고, 인식을 제고할 수 있는 권한을 가지고 있다. **정부의 역할은 조직을 규제하고, 공공서비스를 제공하며, 고정관념의 변화를 촉진함으로써 구조적 문제와 시장의 실패를 해결하는 것이다.** 중국, 일본, 한국의 양성평등 정책과 기타 관련 연구에서 얻은 경험과 교훈을 바탕으로 아래 몇 가지 권고사항을 제시한다.

i. 기업(기관)의 책무성 강화를 위해 제도적 모니터링 및 평가 프로세스를 강화한다. 이미 직장 내 여성의 권리를 보호하고 양성평등을 도모하는 다양한 법률이 있다. 정부가 이러한 법률의 효과적인 실행을 위해 적극적인 조치를 취하는 것이 중요하다.³⁶ 여기에는

36 '베이징+25'의 지역별 검토에 따르면 아시아 태평양 지역의 회원국들은 양성평등과 여성의 역량강화를 증진시키기 위해 입법 조치를 우선시하고 있다는 것을 보여주었다. 그러나 제도적 주류화 및 역량과 자원의 부족, 그리고 실행에 있어 성 불평등을 유지시키는 지속적이며 차별적인 사회 규범과 같은 실행의 장벽이 남아 있다(UNESCAP 및 'UN 여성', 2020).

차별·괴롭힘의 피해자가 공개적으로 나설 수 있는 메커니즘을 개선하고, 내부고발자의 보호를 강화해 직원들이 피해자 보호를 위해 고안된 법률을 충분히 활용할 수 있도록 하는 것이 포함된다. 더욱 중요한 것은 공공 및 민간 조직에 책임을 묻기 위한 제도적 감시와 평가절차를 강화하는 것이 바람직하다. 기업들에게 성 평등 관련 데이터, 실행계획, 평가 등을 공개하도록 요구하는 일본의 '직장 내 여성참여 및 발전 촉진에 관한 데이터베이스'의 투명하고 증거에 기반한 접근방식이 좋은 예이다. 하향식 접근방식(보고 및 평가 메커니즘)을 통해 정부 기관 및 상장 기업(특히 분석 및 데이터 관리 역량이 우수한 과학기술 기업)부터 시작하여 점차 정보 공개 요건을 다른 기관 및 회사로 확대할 수 있다. 다양한 영역의 모든 수준에서 양성평등의 진행상황을 정량화 하기 위해 벤치마킹을 활용할 수 있다. 수집된 우수 사례는 다른 기업의 참고 자료로 활용될 수 있으며, 데이터는 양성평등을 달성을 위한 보다 효과적인 정책결정에 활용될 수 있다. 종합적인 성별 영향 평가는 정부 정책 및 법률의 수립과 행정에 대한 통찰력을 제공할 것이다.

ii. 여성 대표성 제고를 위해 앞장선다. 정부는 공공 부문에서 여성 대표성을 향상시키는 좋은 본보기를 보일 수 있다. 예를 들어, 한국의 경우, '공공부문 여성대표성 제고 계획'을 수립하여 2012년 26%였던 여성의 정부 위원회 참여 비율을 2017년 40%로 증가시키는 데 성공했다. 정부 부처는 물론 다른 공공기관에서도 비슷한 계획이 시행되었다. 과학기술 분야의 경우 「제4차 여성과학기술인 육성·지원 기본계획(2019~2023)」에 여성 대표성 제고 목표가 제시되어 있다. 일본의 경우, 정부는 사회의 모든 분야에서 여성의 참여와 발전에 대한 구체적인 목표를 설정하고, 양성평등을 추진하기 위한 적극적 행동 조치(예: 여성 대표성에 대한 특정 목표)를 시행하고 있다. 모든 상장회사들은

적어도 한 명의 여성을 이사회에 임명하도록 해야 하며, 양성평등 실현을 가속화하기 위해서는 자원의 뒷받침을 통한 상부의 의지가 중요하다.

iii. 적절한 공공 서비스를 제공한다. 여성은 직장업무와 가사 등 이중 부담에 직면하며 이러한 부담은 여성의 노동시장 참여를 저해하는 요인이 된다. 정부는 이러한 부담을 해결하는 데 중요한 역할을 한다. 정부는 여성들이 일과 가사 책임의 균형을 유지할 수 있도록 적절한 보육시설과 노인요양시설 등의 공공서비스를 충분히 제공해야 한다. 한편, 남성 유급 육아 휴직과 노인돌봄휴가 확대를 통해 여성들에게 더 나은 지원을 제공할 수 있다.

iv. 여성의 경력 개발을 지원한다. 정부는 여성의 기술 개발 및 경력 발전을 돕기 위해 공공 지원을 제공해야 한다. 한국의 여성 생애주기 기반 지원정책은 직업훈련, 취업 매칭, 경력단절 여성의 재취업 지원, 멘토링, 리더십 프로그램 등을 포괄적으로 지원하는 우수한 사례다. 한국에서는 한국여성과학기술인육성재단(WISET) 등 기관 설립, 일본에서는 “리코-챌리(Riko-challe)” 프로젝트 등 STEM분야 여성의 육성과 지원을 위한 보다 표적화된 대책이 추진되었다. 사회 경제적 발전에 있어 기술의 역할이 증대되고 노동 시장에 미치는 중대한 영향을 감안할 때, 정부는 과학기술 분야에서 성 불균형을 해소하기 위해 더 많은 자원(예: 미래의 새로운 일자리를 위한 여성 스킬 재훈련 제공)을 투자해야 하며 지속적으로 성 편견을 제거하도록 노력 해야 한다. 이러한 지원은 여성들이 STEM분야에서 학업과 경력을 추구하도록 장려하는 선순환으로 이어질 것이다.

v. 양성평등 관행을 장려하기 위한 조치를 도입한다. 정부는 인증 프로그램과 같은 인센티브 제도를

수립하여 양성평등에 대한 기업의 노력과 진전에 대해 보상할 수 있다. 공공조달의 경우 인증을 받은 기업에 가점을 부여할 수 있다. 일본의 “에루보시” 및 “구루민” 인증, 한국의 “가족친화 인증” 제도는 양성평등과 육아 지원에 대한 진척도를 기반으로 등급화하는 좋은 예이다.

vi. 전통적인 고정관념에 맞서고 여성의 리더십 역할을 독려하기 위해 홍보 캠페인을 추진한다.

근본적으로 사회와 직장에서 여성의 역할에 대한 문화적 규범과 사회적 태도를 바꿔야 한다.³⁷ 전국적 공공 캠페인은 여성의 역할에 대한 전통적인 견해를 바꾸고, 대중의 인식을 높이며, 여성이 자신의 경력을 자유롭게 추구하도록 장려하는데 도움이 된다. 규범 변화를 통해 양성평등 증진에 초점을 맞춘 이니셔티브는 도움이 된다. 예를 들어, 특히 여성 대표성이 낮은 과학기술 분야에서 여성의 리더십 역할에 대한 적합성과 기여도를 보여주는 롤모델로 여성 리더를 홍보할 수 있다. 정부는 또한 성 역할에 대한 포용적 견해를 장려하고, 성 평등에 관한 비전과 정책을 대중과 소통해야 한다.

기업

기업은 변화의 중심으로, 양성평등의 원칙과 정책이 실천되는 곳이다. 연구에 따르면 양성평등은 조직내 다양한 조직적 이점으로 이어지므로 단순한 인적자원 관리의 일부가 아니라 경영전략의 필수적인 부분으로 자리매김해야 한다. 포괄적인 양성평등 정책은 채용과 승진, 근로조건, 가족친화적 업무 관행, 훈련 및 경력개발을 포함한 다양한 측면을 고려해야 한다.

IV장의 사례 연구에서 알 수 있듯이, **과학기술 산업은 자체의 강점**(예: 보다 진보된 분석 및 데이터 과학 역량, 훌륭한 IT 인프라, 빠른 디지털 혁신 및 더 유연한 업무 스타일 등)을 **활용하여 양성평등을 가속화하고 COVID-19가 가져온 도전과제들을 해결하여 다른 산업의 본보기가 될 수 있다.**

i. 구체적이고 측정 가능한 목표를 설정하여 직장내 양성평등을 모니터링하고 평가하기 위한 자원을 할당한다.

기업은 양성평등이 주요 과제 및 계획일 뿐만 아니라 우선 순위임을 부각하며 조직 내 성별 격차를 파악하기 위해 주도적인 접근 방식을 취해 나아가야 한다(예: SK 그룹의 W-네트워크, 45p). 직원 대상 설문조사 및 FGI인터뷰는 양성평등에 영향을 미치는 체계적 요인에 대한 심층 분석을 원활하게 할 수 있을 뿐만 아니라, 성 평등에 영향을 미치는 시스템적 요인에 대한 심층 분석을 촉진할 수 있다. 성 격차를 악화시킬 수 있는 조직의 최근 변화(예: 인수 합병으로 인한 내부 구조 조정, COVID-19 팬데믹 등)를 고려해야 한다. 양성평등 관련 주요 성과지표가 개발되어야 하며(예: SK C&C의 W인덱스, 46p), 양성평등·다양성 연례보고서를 발간하는 것은 그 진행상황을 투명하게 측정하고 알리기 위한 좋은 관행이다. 기업은 최근 상황에 대한 평가를 기반으로 적시에 진행되도록 구체적이고 측정 가능한 목표를 설정해야 해야 한다. 목표는 단순히 여성 직원을 늘리는 것이 아니라 이들을 의사결정에 참여시키고 포용적 근무환경을 조성하는 것이어야 한다. 투명한 평가 메커니즘(예: 특별 위원회 또는 이사회를 통해)은 회사의 고위 경영진에게 책임을 묻고 진행 상황을 지속적으로 모니터링하기 위해 매우

³⁷ 예를 들어, 중국에서는 ‘쉬잉 누’ 또는 ‘잉여 여성’이라는 미혼 여성에 대한 낙인이 강하지만, 종종 ‘황금 총각’ 또는 ‘다이아몬드 독신 남성’이라며 긍정적으로 취급되는 독신 남성과는 대조적이다. 이것은 주부의 역할이 여성의 핵심 정체성이라는 중국의 오랜 전통을 반영한 것이다.

중요하다. 또한 최고 경영자의 노력(자원의 뒷받침에 대한 약속 등)이 매우 중요하다.

ii. 채용 및 승진 과정에서 의식적, 무의식적 편견을

극복하기 위한 조치를 도입한다. 채용 공고에서 특정 성별 연관성이 있는 언어를 제거하면 여성 지원자의 수에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과가 있다. 또한 긴 설명이 포함된 구인광고는 여성 지원자가 자신이 모든 요건을 갖추지 못했다고 생각하여 지원 가능성을 낮추는 것으로 나타났다(실버버그, 2018). 채용 및 업무 성과 평가 과정에서는 지원자의 객관적인 성과에 초점을 맞추고, 표준화된 면접 및 평가 지침을 통해 성 편견을 수반하는 기준을 부주의하게 사용하지 않는 것이 중요하다(예: 34p의 액센츄어 재팬 및 43p의 슈나이더 일렉트릭 코리아의 사례). AI 기반 텍스트 분석, 머신러닝 인재 관리 시스템 등 기술 지원 솔루션은 채용 및 승진 프로세스의 편향을 해결하는데 도움이 될 수 있다.

iii. 보상 및 경력 개발의 투명성을 높인다.

기업은 성별 임금 격차를 감안해, 경력 사다리의 다른 단계 및 각 단계 내에서 임금 차이를 평가하여 보상의 투명성을 높이도록 해야 한다. 기업들은 또한 승진 기회가 균등하도록 경력 경로의 투명성을 높이는 것이 좋다. 예를 들어, 다양한 직위와 직급에 따른 평가 기준과 직무 요건을 직원들과 공유할 수 있다(예: 41p의 도코모 CS 호쿠리쿠 사).

iv. 전 직원의 일-삶 균형을 지원한다.

여성에게 주어진 불균형적인 가사 부담을 고려하면 기업은

특히 COVID-19의 어려운 시기에 유연근무제(예: 탄력근무제, 주중 단축근무, 재택 근무, 직무 분담)를 장려해야 한다. 유연한 근무제도는 남성 직원의 일과 삶의 균형을 개선하는 데도 도움을 주며, 남성의 의무 육아 휴직과 같은 시책은 남성의 가사 부담을 장려할 수 있다(예: 47p 롯데 그룹). 과학기술 산업의 경우, 많은 기업들이 기술과 디지털 전환에 대한 전문 지식을 활용하여 새로운 근무 방식으로 원활하게 전환했다(예: 37p INES 코퍼레이션). 그러나 기업들은 여성들의 새로운 당면 과제에 대해서도 인지해야 한다. 여성들은 '사이버 괴롭힘' 및, '사회적 단서'가 부족한 가상 회의 등에서 자신을 표현하고 다른 사람들과 상호작용하는 데 어려움을 겪는다. 또한 직장내 보육시설은 어린 자녀를 둔 부모를 지원하는 효과적인 방안으로 밝혀졌다(예: 30p 디디 추싱).

v. 여성 직원의 경력성장을 위해 교육, 리더십 개발 프로그램, 전문 네트워크를 강화한다.

다양한 경력 단계에 있는 여성에게는 각자 필요한 니즈가 다르다. 갓 졸업한 직원들은 선배들로부터 가까이에서 업무를 배우거나 멘토링 프로그램의 혜택이 필요하며, 중간 관리자는 고위직으로 올라가기 위해 전략적 사고 및 팀 관리에 대한 리더십 개발 프로그램이 필요하다.³⁸ 특히 과학기술 분야에서 깃이코노미(단기 계약제 경제)를 주도하는 상황에서 여성들이 업무 외 가족적 의무에 많은 시간을 할애하기 위해 시간제 및 비정규직 일자리를 차지하는 비율이 높지만, 기업들은 여성들에게도 정기적인 업스킬링 기회를 제공하는 것이 좋다. 또한, 교육훈련은 경력단절 여성이 최신 기술을

38 또한 마이크로소프트 차이나가 주관하는 'Ada 워크샵'은 과학기술 산업 분야에서의 교육과 고용 사이의 "진로 이탈" 문제를 해결하며, STEM분야 여학생들이 학교에서 관련 직장으로 이동할 수 있도록 지원하는 좋은 예이다(28p 참조). 직장 내 양성평등 개선은 STEM분야에서의 학업과 경력개발을 추구할 여학생들도 끌어들이는 것이다.

익히고 일자리 재진입을 용이하게 하는 데 도움이 될 수 있다. 또한 4장의 우수 사례를 살펴볼 때 커뮤니티 기반 네트워크가 중요한 역할을 할 수 있음을 알 수 있다(예: 30p의 'DiDi 여성 네트워크,' 32p의 'SAP 비즈니스 여성 네트워크,' 39p의 '오라클 여성 리더십' 및 48p의 '에머슨 코리아'). 여성 직원들이 전문적인 통찰력을 공유하고, 네트워크를 형성하며 서로를 지원하는 커뮤니티는 더 강한 소속감을 형성하고 여성들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 할 뿐 아니라 회사에 피드백도 제공할 수 있다.

vi. 다양성과 포용의 문화를 조성한다. 기업들은 양성평등을 넘어서 다양성 및 포용성 문화를 조성하도록 권장된다.³⁹ 연구에 따르면 특히 상향식 접근방식과 결합된 긍정적 강화 전략은, 직원과 관리자가 “다양성 챔피언”으로서 권한을 부여받고 더 큰 영향을 미치는 경향이 있다. 이러한 전략은 다양한 부서를 한 데 모으는 정기 행사, 부서간 교육, 사무실 외부로 확장되는 사교행사(예: 34p의 액센츄어 재팬)를 주최하는 것과 같이 보다 다양한 상호작용을 가능하게 하는 이니셔티브를 통해 촉진할 수 있다. 포용적 문화를 조성하려면 직원들로부터 솔직한 피드백을 받을 수 있는 안전한 공간이 필요하다. 게다가, 양성평등을 ‘여성 문제’로 초점을 맞출 것이 아니라, 모두의 이슈이자 책임으로 다루어야 한다. 그러므로, 특히 과학기술 산업 분야의 남성 지배적인 문화를 고려할 때, 남성을 토론에 참여시키고 양성평등을 추구하는데 있어 남성들이 동맹이 될 수 있는 기회를 만드는 것이 중요하다(예: 39p의 오라클 재팬).

결론적으로, 사회가 양성평등을 위해 노력해야 하는 이유는 그것이 단지 도덕적인 선택이기 때문이

아니라, 실용적인 선택이기도 하기 때문이다. **양성평등 수준이 높은 회사는 보다 높은 성과를 내고 양성평등 문화 수준이 높은 국가의 국민들은 보다 부유할 가능성이 높다.** 양성평등의 혜택은 여성 자체로 국한되는 것이 아니라 모든 성별, 가족, 지역사회, 사회로 확대된다. 특히 과학기술산업에서 양성평등을 이루는 것은 급변하는 기술 환경에 비추어 **평등한 사회를 조성하는데 매우 중요하다.** 따라서 각국은 과학기술분야의 양성평등을 가속화해야 한다. 특히 중국, 일본, 한국 등 첨단 기술 발전에 비해 상대적으로 성 불평등 수준이 높은 국가들은 더욱 그렇다.

더욱이, COVID-19 팬데믹은 과학기술의 채택을 가속화하고 기존 사회 구조에 내재된 성 불평등을 악화시켰으며 이로 인해 양성평등을 위한 기반이 무너질 위기에 처해 있다. **양성평등은 COVID-19 이후 위기 극복과 직장내 이의 극대화를 위해 위기회복 의제의 최전선에 있어야 한다.** 위에서 논의한 권고사항 중, 성 불평등 문제를 해결하는 것은 젠더 관점을 기반으로 한 모니터링 및 평가 시스템으로 시작된다.

이 보고서는 공공부문과 민간부문의 역할에 초점을 맞추고 있지만, 모든 이해관계자는 깊이 뿌리박힌 성 규범과 고정관념을 바로잡기 위해 해야 할 역할이 있다. COVID-19 팬데믹이 여성과 양성평등에 미치는 엄청난 영향을 감안할 때, 양성평등 달성을 가속화하기 위해 다수 이해관계자들의 지원 및 협력을 강화하는 것이 필수적이다.

39 다양성 및 포용성은 양성평등 뿐만 아니라 LGBTQI+, 장애, 교차문화 등을 포괄하는 보다 넓은 개념이다.

참고문헌

- ADB and UN Women (2018). *Gender equality and the sustainable development goals in Asia and the Pacific: Baseline and pathways for transformative change by 2030*. Available at <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2018/10/apsdg>
- Aizu, I. (2002). *A Comparative Study of Broadband in Asia: Deployment and Policy*. Available at <http://www.anr.org/web/html/output/2002/broadbandasia522.htm>
- American Association for the Advancement of Science (2017). Young girls less likely to attribute brilliance to their own gender. Available at https://www.eurekalert.org/pub_releases/2017-01/aaft-ygl012317.php
- Andrew, A., Cattan, S., Costa Dias, M., Farquharson, C., Kraftman, L., Krutikova, S. Phimister, A., and Sevilla, A. (2020a). *How are mothers and fathers balancing work and family under lockdown?* IFS Briefing Note BN290. The Institute for Fiscal Studies. Available at <https://www.ifs.org.uk/publications/14860>
- _____. (2020b) *The Gendered Division of Paid and Domestic Work Under Lockdown*. IZA Discussion Paper No. 13500, Available at <https://ssrn.com/abstract=3654937>
- Armstrong, D., Nelms, J., Riemenschneider, C., and Reid, M. (2012). *Revisiting the Barriers Facing Women in Information Systems*. *Journal of Computer Information Systems*. 53(2):65-74.
- Ashcraft, C., McLain, B., and Eger, E. (2016). *Women in Tech: The Facts*. Available at https://www.ncwit.org/sites/default/files/resources/womenintech_facts_fullreport_05132016.pdf
- Bain & Company (2014). *Advancing Gender Parity in China: Solutions to Help Women's Ambitions Overcome the Obstacles*. Available at <https://www.bain.com/insights/advancing-gender-parity-in-china/>
- Bergeron, S. (2016). *Formal, Informal, and Care Economies*. In: Disch, L., and Hawkesworth, M. ed. *The Oxford Handbook Of Feminist Theory*. Oxford University Press.
- Bichell, R. E. (2015). *Women, There's A Reason Why You're Shivering In The Office*. Available at <https://www.npr.org/sections/health-shots/2015/08/04/429005094/women-theres-a-reason-why-youre-shivering-in-the-office?t=1601597662625>
- Braun, S., and Turner, R.A. (2014). *Attitudes and Company Practices as Predictors of Managers' Intentions to Hire, Develop, and Promote Women in Science, Engineering, and Technology Professions*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 2014, Vol. 66, No. 2, 93-117
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E., Kamunge, C., Karnane, P., Khalid, S., and Kochhar, K. (2018). *Gender, Technology, and the Future of Work*. Available at <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2018/10/09/Gender-Technology-and-the-Future-of-Work-46236>

- Caballo, V. E., Salazar, I. C., Irurtia, M. J., Arias, B., Hofmann, S. G., & CISO-A Research Team (2014). *Differences in social anxiety between men and women across 18 countries*. *Personality and individual differences*, 64, 35–40. Available at <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.013>
- Cabinet Office, Government of Japan (2011). *Promotion of "Positive Action" – Aiming to attain the target of "30% by 2020"* Available at https://www.gender.go.jp/english_contents/pdf/ewp2011.pdf
- Campbell, A.F. (2019). *They did everything right — and still hit the glass ceiling. Now, these women are suing America's top companies for equal pay*. Available at <https://www.vox.com/the-highlight/2019/12/3/20948425/equal-pay-lawsuits-pay-gap-glass-ceiling>
- CECC (1980). *Marriage Law of the People's Republic of China*. Available at <https://www.cecc.gov/resources/legal-provisions/marriage-law-of-the-peoples-republic-of-china-amended>
- Chang, T. Y., and Kajackaite, A. (2019) *Battle for the thermostat: Gender and the effect of temperature on cognitive performance*. *PLoS ONE* 14(5): e0216362. Available at <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0216362>
- Chen, W., Zhang, Y.C., Sanders, K. and Xu, S. (2016). *Family-friendly work practices and their outcomes in China: The mediating role of work-to-family enrichment and the moderating role of gender*. *The International Journal of Human Resource Management*. Volume 29, 2018, Issue 7.
- China Daily (2019). *85% people say work-life balance difficult for working mothers*. Available at <http://www.chinadaily.com.cn/a/201907/14/WS5d2adab3a3105895c2e7d521.html>
- CNN (2019). *South Korea's glass ceiling: the women struggling to get hired by companies that only want men*. Available at <https://edition.cnn.com/2019/01/31/asia/south-korea-hiring-discrimination-intl/index.html>
- Collett, C., and Dillon, S. (2019). *AI and Gender: Four Proposals for Future Research*. Cambridge: The Leverhulme Centre for the Future of Intelligence. Available at <http://lcfi.ac.uk/resources/ai-and-gender-four-proposals-future-research/>
- Crenshaw, K. (2016). *On Intersectionality*. [Keynote Speaker - Women of the World Festival]. Available at <https://www.youtube.com/watch?v=-DW4HLgYPIA>
- Criado Perez, C. (2019). *Invisible women: Data bias in a world designed for men*. New York: Abrams Press
- Dasgupta, S., Matsumoto, M., and Xia, C. (2015). *Women in the labour market in China*. Available at https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_371375.pdf
- Disruptive.asia (2018). *Women Struggle to Break China Tech Industry's Glass Ceiling*. Available at <https://disruptive.asia/women-china-tech-glass-ceiling/>
- Dobbin, F., and Kalev, A., (2016). *Why Diversity Programs Fail*. Available at <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>
- Ensmenger, N. (2012). *The Computer Boys Take Over: Computers, Programmers, And The Politics Of Technical Expertise*. MIT Press. Cambridge, Mass.
-

- EVE (2018). *Women Leaders in South Korea: Challenges and Opportunities*. Available at <https://www.eveprogramme.com/en/36448/women-leaders-in-south-korea-challenges-and-opportunities/>
- Frink, B. D., (2011). *Researcher Reveals How “Computer Geeks” Replaced “Computer Girls”*. Available at <https://gender.stanford.edu/news-publications/gender-news/researcher-reveals-how-computer-geeks-replaced-computer-girls> (accessed 28 July 2020).
- Gender Equality Bureau Cabinet Office, Government of Japan (2020a). *Kyodo-Sankaku, June 2020*. Available at <https://www.gender.go.jp/public/kyodosankaku/2020/202006/pdf/202006.pdf>
- _____ (2020b). *White Paper*. Available at https://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/index.html
- _____ (2020c). *Women and Men in Japan 2020*. Available at http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men20/index.html
- _____ (2020d). *The Fifth Basic Plan for Gender Equality*. Available at https://www.gender.go.jp/about_danjo/basic_plans/5th/pdf/print.pdf
- _____ (2019a). *White Paper on Gender Equality 2019*. Available at http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf
- _____ (2019b). *Women and Men in Japan 2019*. Available at https://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men19/pdf/3-4.pdf
- _____ (2018a). *Education and Research Fields*. Available at http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men18/pdf/1-8.pdf
- _____ (2018b). *Promoting Gender Equality in the Field of Political Empowerment*. Available at <https://www.gender.go.jp/policy/seijibunya/index.html>
- _____ (2017) *Women and Men in Japan 2017*. Available at https://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men17/pdf/2-5.pdf
- Global Innovation Coalition for Change (GICC) (2020). *Gender Innovation Principles*. Available at <https://www.sheinnovatesglobal.com/gicc-principles>
- Gupta, A.H., (2020). *It’s Not Just You: In Online Meetings, Many Women Can’t Get a Word In*. Available at <https://www.nytimes.com/2020/04/14/us/zoom-meetings-gender.html>
- Hammond, K., (2016). *5 unexpected sources of bias in artificial intelligence*. Available at <https://techcrunch.com/2016/12/10/5-unexpected-sources-of-bias-in-artificial-intelligence/>
- Hewlett, S.A., Sherbin, L., Dieudonné, F., Fagnoli, C., and Fredman, C. (2014). *Athena Factor 2.0: Accelerating female talent in science, engineering, & technology*. New York: Center for Talent Innovation.
- HoneyPot (2018). *2018 Women in Tech Index*. Available at <https://www.honeyPot.io/women-in-tech-2018/>
- Human Rights Watch (2018). *‘Only Men Need Apply’: Gender Discrimination in Job Advertisements in China*.

- Available at <https://www.hrw.org/report/2018/04/23/only-men-need-apply/gender-discrimination-job-advertisements-china>
- Hunt, V., Layton, D., and Prince, S. (2015). *Diversity matters*. Available at <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>
- Huyer, S. (2019). *A Global Perspective on Women in Information Technology: Perspectives from the "UNESCO Science Report 2015: Towards 2030"*. In: Frieze, C., and Quesenberry, J. L. ed. *Cracking the Digital Ceiling: Women in Computing Around the World*. Cambridge University Press. 10.1017/9781108609081.003.
- _____ (2015). *Is the Gender Gap Narrowing in Science and Engineering?* UNESCO Science Report: towards 2030. [6th Ed] United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization publication. Available at <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000235406>
- ILO (2019). *New international labour standard to combat violence, harassment, at work agreed*. Available at https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/media-centre/news/WCMS_711321/lang-en/index.htm
- IMF (2019). *Japan's gender gap*. Finance & Development, March 2019, Vol. 56, No. 1. Available at <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2019/03/gender-equality-in-japan-yamaguchi.htm>
- International Finance Corporation (2018). *Driving Toward Equality: Women, Ride-Hailing, and the Sharing Economy*. Available at https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/drivingtowardequality
- Japan Information Technology Services Industry Association (2019). Available at <https://www.jisa.or.jp/Portals/0/report/basic2019.pdf>
- Jhon, G., Lee, H., and Lee, K., (2006). *Advancement of Women in Science and Technology: A Case Study of Korea*.
- Kim, E.H., and Cheung, A.K. (2019). *The Gendered Division of Household Labor over Parenthood Transitions: A Longitudinal Study in South Korea*, Population Research and Policy Review 38:459–482. Available at <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11113-018-09508-9>
- Klawe, M., Whitney, T., and Simard, C., (2009). *Women in Computing Take 2*. Available at <https://cacm.acm.org/magazines/2009/2/19326-women-in-computing-take-2/abstract>
- KLRI, (2018). *Act On Fostering And Supporting Women Scientists And Technicians*. Act No. 15344. Available at https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/subjectViewer.do?hseq=48998&type=subject&key=15&pCode=212&pName=Fostering%20Scientist%20and%20Engineer
- Kopot, K.W., and Gutek, B.A., (2010). *Gender Stratification in the IT Industry: Sex, Status and Social Capital*.
- Korea Center for Women in Science, Engineering and Technology (WISET) (2020). *Policy & Statistics*. Available at https://www.wiset.or.kr/eng/contents/policy_statistics.jsp
- _____ (2019). *Society in which Creative Competencies and the Potential Value of Women in STEM are Realized: The 4th Basic Plan for Fostering and Supporting Women in STEM (2019-2023)*. Available at <https://www.wiset>
-

- or.kr/eng/contents/policy_statistics.jsp
- Korean Women's Development Institute (KWDI) (2020). *Strategy Development to Eliminate the Gender Gap in the Labor Market(II): focusing on working place culture, abstract*. Available at <https://eng.kwdi.re.kr/publications/researchView.do?p=4&idx=102621>
- _____ (2019). *Statistical Handbook Women in Korea 2018*. Available at <https://eng.kwdi.re.kr/periodicals/womenView.do?p=1&idx=102241>.
- Ladies Who Tech (2020). Available at <https://www.ladieswhotech.cn/>
- Lean in China and Deloitte (2019). *2019 Women, Work and Happiness Report*. Available at <http://www.leaninchina.com.cn/col.jsp?id=183>
- Li, M., Zhang, Y., Liu, H., and Hao, Y. (2017). *Gender differences in mathematics achievement in Beijing: A meta-analysis*, *The British Journal of Educational Psychology*, 19 Dec 2017, 88(4):566-583.
- Marriage Law of the People's Republic of China (1981). Available at <http://www.asianlii.org/cn/legis/cen/laws/mlotproc354/>
- Martinez, G. L., Raffo, J., and Saito, K., (2016) *Identifying the Gender of PCT Inventors*. Economic Research Working Paper (Economics & Statistics Series), No. 33 (WIPO, 2016). Available at https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_econstat_wp_33.pdf
- McKinsey Global Institute (2018). *The power of parity: Advancing women's equality in Asia Pacific*. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-asia-pacific>
- McKinsey & Company (2017), *Women Matter: Time to accelerate. Ten years of insights into gender diversity*. Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity/de-de#>
- McKinsey & Company and Lean In (2020), *Women in the Workplace 2020*. Available at https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2020.pdf
- Mercado L, Naciri M., and Mishra Y., (2020). *Women's Unpaid and Underpaid Work in the Times of Covid-19*. Available at <https://asia.oxfam.org/latest/blogs/womens-unpaid-and-underpaid-work-times-covid-19>
- Miltner, K. M. (2019). *Girls Who Coded: Gender in Twentieth Century U.K. and U.S. Computing*. *Science, Technology, & Human Values*, 44(1), 161–176. Available at <https://doi.org/10.1177/0162243918770287>
- Ministry of Education, People's Republic of China (2018). *Education Statistics*. Available at http://www.moe.gov.cn/s78/A03/moe_560/jytjsj_2018/
- Ministry of Employment and Labour (MOEL), Republic of Korea (2019). *Survey Report on Labour Conditions by Employment Type*. Available at <https://www.moel.go.kr/english/pas/pasMOEL.jsp#>
- Ministry of Gender Equality and Family, Republic of Korea. *Gender Equality Policy*. Available at <http://www.mogef>.

go.kr/eng/pc/eng_pc_f001.do

- Ministry of Human Resources and Social Security, People's Republic of China (2019). *Notice of the Nine Departments Including the Ministry of Human Resources and Social Security and the Ministry of Education on Further Regulating Recruitment Behaviors and Promoting Women's Employment*. Available at http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/jiuye/zcwj/201902/t20190221_310707.html
- Moritz, K. (2019). *Where are the Ridesharing Companies for Women?* Available at <https://www.rewire.org/ridesharing-companies-women/>.
- Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J., and Handelsman, J. (2012). *Science faculty's subtle gender biases favor male students*. Available at <https://www.pnas.org/content/109/41/16474>
- Nakamura, Y.T., and Horimoto, M. (2017). *Women's Leadership in Japan*. Current Perspectives on Asian Women in Leadership pp 71-86. Available at https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54996-5_5
- National Center for Education Statistics (NCES), US Department of Education. *Trends in International Mathematics and Science Study Data*. Available at <https://nces.ed.gov/timss/>
- Nippon.com (2018). *Working Japanese Women Still Handle Most of the Housework*. Available at <https://www.nippon.com/en/features/h00184/working-japanese-women-still-handle-most-of-the-housework.html>
- Noland, M., Moran, T., and Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. Working paper. Available at <https://www.piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>
- Norton, M.I., Vandello, J.A., Darley, J.M. (2004). *Casualty and social category bias*. *Journal of Personality and Social Psychology* 87, 817-831. Available at <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.817>
- O'Brien, S., and Segall, L. (2017). *Money, Power & Sexual Harassment*. Available at <https://money.cnn.com/technology/sexual-harassment-tech/>
- OECD (2021). *Gender Wage Gap (indicator)*. Available at <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- _____ (2020a). *Population with tertiary education*. Available at <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>
- _____ (2020b) *Violence against women (indicator)*. Available at https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/violence-against-women/indicator/english_f1eb4876-en
- _____ (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. Available at https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en#page1
- Paychex (2018). *Women in Tech: Analyzing the Current Climate for Women in the Technology Sector*. Available at <https://www.paychex.com/articles/human-resources/women-in-technology-sector>
- Savage, M. (2019). *The 'Paradox' of Working in The World's Most Equal Countries*. Available at <https://www.bbc.com/worklife/article/20190831-the-paradox-of-working-in-the-worlds-most-equal-countries>
- Sey, A., and Hafkin, N. (Editors) (2019). *Report of Equals Research Group, Led by the United Nations University*. Available
-

- at <https://www.itu.int/en/action/gender-equality/Documents/EQUALS%20Research%20Report%202019.pdf>.
- Shibayama, S., and Geuna, A. (2016). *Gender Gap in Science in Japan*. GrsSPP Working Paper Series, The University of Tokyo. Available at <http://www.pp.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2016/02/GraSPP-DP-E-16-001.pdf>
- Silverberg, D. (2018) *Why do some job adverts put women off applying?* Available at: <https://www.bbc.co.uk/news/business-44399028>
- Siripala, T. (2020). *Can Japan Kickstart Paternity Leave Among Workaholic Fathers?* Available at <https://thediplomat.com/2020/02/can-japan-kickstart-paternity-leave-among-workaholic-fathers/>
- South China Morning Post (2019). *South Korea's new solution to address plummeting birth rates: showing respect for women*. Available at <https://www.scmp.com/news/asia/east-asia/article/2180645/south-koreas-new-solution-address-plummeting-birth-rates-showing>
- State Council of the People's Republic of China (2015). *Gender Equality and Development in China*. [White Paper]. Available at <https://china.usc.edu/prc-state-council-white-paper-gender-equality-and-development-china-september-22-2015>
- Technode (2018). *Lies and statistics: How many of China's women are actually in the tech sector*. Available at <https://technode.com/2018/03/08/china-women-entrepreneurship-statistics/>
- Ten Brummelhuis, L. L., and Bakker, A. B. (2012). *A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model*. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. Available at <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Teo, D. (2020). *Two Cents: Mind the Gender Pay Gap*. Available at <https://hrmasia.com/two-cents-mind-the-gender-pay-gap/>
- Terrell, J., Kofink, A., Middleton, J., Rainear, C., Murphy-Hill, E., Parnin, C., and Stallings, J., (2017). *Gender Differences and Bias in Open Source: Pull Request Acceptance of Women Versus Men*.
- The Economist (2021). *Is the lot of female executives improving?* Available at <https://www.economist.com/business/2021/03/06/is-the-lot-of-female-executives-improving>
- _____ (2020). *Downturns tend to reduce gender inequality. Not under Covid-19*. Available at <https://www.economist.com/finance-and-economics/2020/06/04/downturns-tend-to-reduce-gender-inequality-not-under-covid-19>
- The Elephant in the Valley (2016). Available at <https://www.elephantinthevalley.com/>
- The Guardian (2019). *Japanese Women Demand Right to Wear Glasses at Work*. Available at <https://www.theguardian.com/world/2019/nov/08/japanese-women-see-red-over-workplace-glasses-ban>
- The Star (2019). *Japanese companies work together to nurture female managers*. Available at <https://www.thestar.com.my/news/regional/2019/10/06/japanese-companies-work-together-to-nurture-female-managers>
- The State Council of the People's Republic of China. (2019). *PRC State Council, Equality, Development and Sharing: Progress of Women's Cause in 70 Years Since New China's Founding*. Available at <https://china.usc.edu/prc-state-council-equality-development-and-sharing-progress-womens-cause-70-years-new-chinas>

- _____ (2015). *Gender Equality and Women's Development in China*. Available at <http://www.scio.gov.cn/zfbps/ndhf/2015/Document/1449894/1449894.htm>
- Trauth, E. (2019). *Field Studies of Women in Europe, North America, Africa, and Asia-Pacific: A Theoretical Explanation for the Gender Imbalance in Information Technology*. In C. Frieze & J. Quesenberry (Eds.), *Cracking the Digital Ceiling: Women in Computing Around the World* (pp. 61-72). Cambridge: Cambridge University Press.
- United Nations (2020). *The Impact of COVID -19 on Women*. Available at https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_on_covid_impact_on_women_9_apr_2020_updated.pdf
- _____ (1995). *Report of the Fourth World Conference on Women*. Available at <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20E.pdf>
- UNDESA (2020). *The World's Women 2020: Trends and Statistics*. Available at <https://www.un.org/en/desa/world%E2%80%99s-women-2020>
- UNDP (2015). *Human Development Report: Work for Human Development*. Available at http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf
- UNESCAP (2021). *East and North-East Asia: An Analysis of the Beijing+25 Review Reports*. Available at https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/ESCAP_B25_ENEA_Report_20200126.pdf
- _____ (2019a). *Catalyzing Women's Entrepreneurship*. Available at <https://www.unescap.org/our-work/social-development/gender-equality/catalyzing-women-s-entrepreneurship>
- _____ (2019b). *Equality beyond reach for many women and girls in Asia-Pacific*, 20 June 2018. Available at <https://www.unescap.org/news/equality-beyond-reach-many-women-and-girls-asia-pacific>
- _____ (2018). *Mainstreaming Inclusive Technology and Innovation Policies that Leave No One Behind*. ESCAP/CICTSTI/2018/6. Available at https://www.unescap.org/sites/default/files/CICTSTI_2018_6%20Inclusive%20technology%20and%20innovation%20-English%20reissue%2020%20July.pdf
- UNESCAP and UN Women Regional Office for Asia and the Pacific (2020). *The Long Road to Equality: Taking stock of the situation of women and girls in Asia and the Pacific for Beijing+25*. Available at https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/Beijing%2B25_report_20210226.pdf
- UNESCO (2005). *UNESCO Media and Gender Chair established at Communication University of China*. Available at http://www.unesco.org/new/en/member-states/single-view/news/unesco_media_and_gender_chair_established_at_communication_u/
- UNESCO Institute for Statistics (2018). *Women in Science Fact Sheet*. Available at <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs51-women-in-science-2018-en.pdf>
- UNCTAD (2019). *Digital Economy Report 2019*. Available at https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_en.pdf
- UN Women (2020a). *Gender equality: Women's rights in review 25 years after Beijing*. Available at [62](https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/gender-equality-</p><hr/></div><div data-bbox=)

- womens-rights-in-review-en.pdf?la=en&vs=934
- _____ (2020b). *Violence against women and girls: the shadow pandemic, 6 April*. Available at <https://www.unwomen.org/en/news/stories/2020/4/statement-ed-phumzile-violence-against-women-during-pandemic>
- _____ (2020c). *Guidance For Action: Gender-Sensitive Private Sector Response To Covid-19 For Accelerated And Inclusive Economic Recovery*. Available at <https://www.weps.org/sites/default/files/2020-05/WEA-ActionBrief2-PrivateSector.pdf>
- _____ (2019). *Generation Equality: Realizing women's rights for an equal future*. Available at <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/05/generation-equality>
- _____ (2018). *Responsible Business Conduct in G7 Countries*. Available at <https://cceb.ca/images/cceb/UNWWEEResponsibleBusinessConductG72018604.pdf>
- _____ (2014). *Gender Equity in China's Economic Transformation*. Available at <http://www.un.org.cn/uploads/20180326/2063f2493b160cd25bb79ce54fe8dcc1.pdf>
- _____ *UN Women Global Innovation Coalition for Change*. Available at <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/innovation-and-technology/un-women-global-innovation-coalition-for-change>
- UN Women and UNGC (2010). *Women's Empowerment Principles – Equality Means Business*. Available at <https://www.unglobalcompact.org/library/65>
- VOA (2019). *South Korea's #MeToo Movement Challenges Workplace Sexual Harassment*. Available at: <https://www.voanews.com/east-asia-pacific/south-koreas-metoo-movement-challenges-workplace-sexual-harassment>
- Wanqing, Z. (2020). *News Domestic Violence Cases Surge During COVID-19 Epidemic*. Available at <https://www.sixthtone.com/news/1005253/domestic-violence-cases-surge-during-covid-19-epidemic>
- Wenfen, L., and Tingting, C. (2017). *Impact of Domestic Violence on the Workplace in China*. The Asia Foundation. Available at <https://asiafoundation.org/publication/impact-domestic-violence-workplace-china/>
- Williams, J. C. (2014). *Hacking Tech's Diversity Problem*. Available at <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem>
- Wodon, Q., Onagoruwa, A., Malé, C., Montenegro, C., Nguyen, H., de la Brière, B. (2020.) *How Large Is the Gender Dividend? Measuring Selected Impacts and Costs of Gender Inequality*. *The Cost of Gender Inequality Notes Series*. World Bank, Washington, DC.
- Women of China (2018), *Samsung STEM Girls Program Launched in Beijing*. Available at <http://m.womenofchina.cn/womenofchina/xhtml1/special/acwfleaders/1805/4923-1.htm>
- Woodhams, C. (2020) *Understanding Gender Inequality*. Week 4, unit 4.8. University of Exeter [online – Future Learn] Available at <https://www.futurelearn.com/courses/understanding-gender-inequality/0/steps/66873>
- World Bank. (2021) *Women, Business and the Law 2021*. Available at <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35094>

- _____ (2020a) *Labor Force Data*. Available at <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?locations=CN-JP-KR>
- _____ (2020b) *Labor force participation rate, female (% of female population ages 15-64)* Available at <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.ACTI.FE.ZS?locations=Z4>
- World Economic Forum (WEF) (2021). *The Global Gender Gap Report 2021*. Available at http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- _____ (2020a). *Industry Gender Gap Profile, Information and Communication Technology*. Available at <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/information-communication-technology/>
- _____ (2020b). *Why coronavirus could reverse progress on closing the gender pay gap*. Available at <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-gender-pay-gap>
- _____ (2017). *The tech industry needs more women. Here's how to make it happen*. Available at <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/the-tech-industry-needs-more-women-heres-how-to-make-it-happen-d1eec473-48cc-4801-bd40-dfba040b0e4a/>
- _____ (2016). *The Future of Jobs*. Available at <https://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016>
- World Health Organization (2004). *The Economic Dimensions of Interpersonal Violence*. Available at: https://www.who.int/violence_injury_prevention/publications/violence/economic_dimensions/en/
- Yekaterina Chzhen, Anna Gromada and Gwyther Rees (2019). *Are the world's richest countries family friendly? Policy in the OECD and EU*. UNICEF Office of Research, Florence. Available at https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/Family-Friendly-Policies-Research_UNICEF_%202019.pdf
- Yonhap (2019). *Workplace anti-bullying law takes effect*. Available at <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20190716000146>
- Yoshikawa, K., Kokubo, A., and Wu, C. (2018). *A Cultural Perspective on Gender Inequity in STEM: The Japanese Context*. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11, 301-309. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3232947>
- Yuwei, H., (2019). *China Awards Female Scientists to Improve Academic Gender Equality*. Available at <https://money.cnn.com/technology/sexual-harassment-tech/>
- Zhang, M., and Yin Y. (2019). *More Chinese Women Are Needed to Hold Up Half the Computing Sky*. In: Frieze, C., and Quesenberry, J. L. ed. *Cracking the Digital Ceiling: Women in Computing Around the World*. Cambridge University Press.
- Zhipin.com (2019). *Research on Gender Differences in China's Job Market*.
-



The Future is Equal:
Gender Equality in the Technology Industry

미래는 평등하다: 과학기술 산업의 양성평등