

사회적경제조직 내 여성의 임파워먼트 조건에 관한 연구 － 국내 사례를 중심으로

2014. 10

연구보고서

「서울시 사회적경제지원센터」 귀중

본 보고서를 서울시 사회적경제지원센터 「2014년 사회적
경제 연구지원사업」의 최종 보고서로 제출합니다.

2014. 10.

한국여성단체연합

□ 연구진

책임연구원 이구경숙 (한국여성단체연합 국제연대센터 부소장)

연구원 김현아 (성공회대 NGO대학원 실천여성학과)

연구원 임경진 (성공회대 NGO대학원 실천여성학과)

객원연구원 장민경 (소셜메이트 슴 협동조합)

목차

I. 서론	13
제1절 연구의 배경과 목적	13
제2절 연구의 내용과 방법	17
II. 기존 논의 검토 및 개념 정의	20
제1절 ‘사회적경제조직’의 정의	20
제2절 ‘여성 임파워먼트’의 개념과 7가지 구성요소	24
1. ‘여성 임파워먼트’의 개념	25
2. ‘여성 임파워먼트’의 7가지 구성요소	27
III. 심층인터뷰 조사 결과	31
제1절 심층인터뷰 조사 개요	31
제2절 조사 결과	33
1. 사회적 가치와 자부심	34
2. 가족친화적 조직문화	52
3. 성평등한 업무환경	67
4. 고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직 운영	78
5. 역량개발 중심의 인사관리	87
6. 참여적 의사결정과 의사소통(Communication)	103
7. 임파워링 리더십(Empowering Leadership)	128
IV. 결론 및 제언	151
■ 참고문헌	154

표 목차

[표 1] 국내 법률상의 ‘사회적경제’의 정의	19
[표 2] 국내 법률상의 ‘사회적경제조직’의 범주	22
[표 3] 여성 임파워먼트의 구성요소	28
[표 4] 인터뷰 참여자	30
[표 5] 여성의 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소	32
[표 6] 인터뷰 대상 사회적경제조직의 핵심가치	36
[표 7] 인터뷰대상자 ‘자부심’관련 질문에 대한 답변 요약	42
[표 8] 가족친화기업 심사항목과 내용(중소기업)	53
[표 9] 회식문화 바꾸기 실천지침	69
[표 10] 성별직무분리의 유형 구분	71
[표 11] 인터뷰대상기업 인사관리 사례	87
[표 12] 의사결정 참여 유형의 분류	104
[표 13] 인터뷰 사회적경제조직 공식 의사결정구조와 근로자참여 현황	105
[표 14] 조직 의사소통 유형	112




그림 목차

[그림 1] 여성의 임파워먼트와 사회적경제	15
[그림 2] 여성 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소	28
[그림 3] 조직가치 공유의 효과	28
[그림 4] Quinn의 경쟁가치모델(Competing Values Approach)	127

I. 서론

제1절 연구의 배경과 목적

- 여성의 낮은 경제활동참가율, OECD 최고수준의 남녀임금 격차, 수직적·수평적 남녀직종분리 현상 등 성차별적으로 이분화된 노동시장의 특성상, 여성 대다수는 낮은 질의 불안정한 일자리에 분포해있으며 임신·육아기에는 비/자발적 경력단절에 놓이게 됨.
- 그런데 최근 양적 팽창을 거듭하고 있는 사회적경제조직에 여성들의 참여가 두드러지고 있는 현상을 보면서, 기존의 시장경제체제 안에서 위와 같이 답답한 상황에 처한 여성들에게 사회적경제가 새로운 일자리 창출을 넘어 여성의 임파워먼트가 가능한 대안경제조직으로의 가능성을 엿보게 됨.
- 그러나 많은 선행연구들이 밝히고 있는 것처럼 사회적경제조직이 여성들에게 괜찮은 일자리를 제공할 가능성이 크지만, 대안적이고 양질의 일자리가 되기 위해서는 일정한 전제조건이나 정책적 지원이 뒷받침되어야 가능함.
- 이에 본 연구에서는 사회적경제조직을 여성의 일자리창출을 위한 정책수단으로 보는 시각을 넘어서 ‘여성의 임파워먼트(empowerment)’를 목표로 여성들이 지속가능한 경제활동을 수행하고, 리더십을 키울 수 있는 대안적 경제조직으로서의 조건에 대해 연구함. 이를 위해 사회적경제조직이 여성의 임파워먼

트를 위한 대안적 경제조직으로서 갖추어야 할 7가지 조건을 살펴보고, 국내의 대표적인 사회적경제조직을 인터뷰하여 구성요소별로 사례를 정리·분석함.

제2절 연구의 내용과 방법

□ 연구의 내용

- ‘사회적경제조직의 범위’와 ‘여성의 임파워먼트’에 대한 개념 정의
- 여성의 임파워먼트를 위해 사회적경제조직이 갖추어야 할 7가지 구성요소 정립
- 여성의 임파워먼트를 위한 국내 사회적경제조직의 사례 공유

□ 연구방법

- 기존 연구문헌 및 행정자료 수집·검토
- 자문회의
- 서울시 사회적기업 성별현황 실태조사
- FGI 파티
- 심층인터뷰

II. 기존 논의 검토 및 개념 정의

제1절 ‘사회적경제조직’의 정의

- 법적지위를 통한 정의와 운영원칙에 의한 정의를 조합하여 사회적경제조직에 대한 정의를 내림. 현재 제정논의가 진행 중인 양당의 사회적경제기본법안과 6개 광역시도의 조례에서 정하고 있는 ‘사회적경제’의 정의를 통해, 본 연구에서는 사회적경제조직을 “사회적경제의 기본 원칙(공익과 사회적 가치, 자율성과

민주적 의사결정, 이윤보다 사람과 노동 중시 등)에 따라 운영되는 조직들로서, 서울시 조례에 포함된 조직들 및 민간단체, 재단 등 비영리 경제조직 부문을 포함”한 개념으로 정의함.

제2절 ‘여성 임파워먼트’의 개념과 7가지 구성요소

1. ‘여성 임파워먼트’의 개념

- 여성의 경제적 자립을 통한 경제적 임파워먼트와 여성에 대한 기존의 구조적 차별과 배제에 도전하여 젠더 권력관계를 변화시키기 위한 정치적 임파워먼트를 여성 임파워먼트의 궁극적 목표로 두고, 경영학에서의 임파워먼트 개념, 즉 의사결정에의 참여와 자율권 부여와 같은 조직구조적 맥락에서의 임파워먼트, 직무동기의 증가와 같은 심리적 임파워먼트, 그리고 구성원의 역량 확대가 여성의 임파워먼트를 위한 조직 내 실천전략으로서 매우 중요한 요소임을 강조함.

2. ‘여성 임파워먼트’의 7가지 구성요소

- 마릴리 칼과 최혜영(2007)의 연구, 그리고 심층인터뷰를 통해 7가지 구성요소를 도출함.
- ① 사회적 가치와 자부심 : 조직의 의사결정이나 전략수립에 대한 지침이 되는 가치들 중에서 가장 중요하고 중심에 있는 가치로서의 사회적 가치, 그리고 동기부여 1순위 요소로서의 자부심
- ② 가족친화적 조직문화 : 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 만들어가는 새로운 조직문화
- ③ 성평등한 업무환경 : 접대문화, 성별 직무 분리, 성희롱예방 교육 유무 등 성차별적 업무관행이 없는 성평등한 업무환경

- ④ 고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직운영 : 단순한 일자리 제공의 수준을 넘어 경제·사회·심리적인 문제들을 이해하고, 스스로 자립할 수 있는 새로운 조직운영 방식
- ⑤ 역량개발 중심의 인사관리 : 개인과 조직의 역량강화(임파워먼트)를 위한 인력의 선발과 개발(development)의 전 과정
- ⑥ 참여적 의사결정과 의사소통 : 공식적 의사결정과정에서의 참여와 수평적이고 민주적인 의사소통
- ⑦ 임파워링 리더십 : 구성원들의 임파워먼트를 지지하고 촉진시키는 리더십

Ⅲ. 심층인터뷰 조사 결과

제1절 심층인터뷰 조사 개요

- 인터뷰 대상 : 국내 대표적인 사회적경제조직의 대표 또는 직원 (23개 조직, 26명 인터뷰)
- 인터뷰 기간 : 2014년 7월 17일에서 8월 19일 사이에 이루어짐

제2절 조사 결과 ; 여성의 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소별 사례 정리·분석

※ 다양한 인터뷰 사례를 중심으로 수록하였으므로, 요약 생략

Ⅳ. 결론 및 제언

- 여성의 임파워먼트를 위해 사회적경제 중간지원조직이나 연합

체 차원, 혹은 사회적경제조직 간 협동과 연대를 통해 이뤄졌으면 하는 과제를 제시함.

- 첫째, 사회적경제조직이 무엇이고, 추구하는 비전과 사회적 가치가 어떤 것인지에 대한 담론을 적극적으로 생산하고 확대해야 함.
- 두 번째, 사회적경제 영역에 적합한 가족친화제도 및 시스템 구축을 위한 매뉴얼과 중소기업의 좋은 사례를 제공하는 등의 정책적 지원이 필요함.
- 세 번째, 대표적인 여성고용취약계층인 경력단절 여성들의 사회적경제 영역 진입을 위한 다양한 교육훈련, 직종개발, 취·창업 지원 등이 요구됨.
- 네 번째, 성평등한 업무관행을 위해 사회적경제조직 전반에 걸친 성인지 교육이 실시될 필요가 있음.
- 다섯 번째, 사회적경제조직에서 사람을 제대로 채용하고 키우는 것만큼 중요한 일은 없으므로, 연합체나 중간지원조직 차원에서 이를 지원하는 것이 필요함.
- 여섯 번째, 사회적경제조직의 특수성을 반영한 조직문화에 대해 해당전문가와 사회적경제조직이 함께 고민을 털어놓고 해결책을 찾는 공론의 장이 마련될 필요가 있음.
- 마지막으로, 여성리더의 양적 확대와 더불어 여성주의 리더십 담론의 확장과 실천이 필요함.

제1절 연구의 배경과 목적

2000년대 이후 우리 사회는 저출산·고령화 시대로 접어들었고, 저성장·양극화의 침체에서 벗어나지 못하고 있다. 여성이 일할 수 있는 분위기를 조성해야 한국의 잠재성장률을 끌어올릴 수 있다는 국제통화기금(IMF)과 한국은행의 공동 보고서가 나오고(경제투데이, 2014), 여성의 경력단절로 인한 사회비용이 많게는 15조 5천억원에서 적게는 7조 5천억원으로 추산된다(조선주 외, 2014)는 조사도 있지만 여성들의 생애경험을 반영한 지속가능한 일자리를 만들려는 의지와 진정성은 별로 보이지 않는다. 여성 대통령 시대를 맞이했지만 우리사회는 여전히 주요 선진국에 비해서 여성의 경제활동참가율은 낮고, 남녀임금격차가 크며, 수직적 및 수평적 남녀 직종분리 현상이 뚜렷한 노동시장의 특징을 갖고 있다. 지난 10년간 우리나라의 평균 여성경제활동참가율은 49.9%, 남녀 임금격차는 37.4%(2012년 기준)로 경제협력개발기구OECD 가입국 가운데 최하위권을 기록하고 있다.

이는 주요 생계부양자는 남성이며, 출산·육아 등 가족에 대한 책임은 여전히 여성 개인에게 있다는 가부장적 인식이 성차별적 고용관행과 남성중심적 기업문화로 이어진 때문이다. 이러한 기업문화는 임신·육아기 여성들의 비/자발적 경력단절을 강제하고 낮은 질의 단시간 일자리에 여성들을 대거 포진시킴으로써 성차별적으로 이분화된 노동시장 구조를 더욱 견고하게 구축시켜왔다. 경제적 효율성이라는 명분 하에 성차별과 성별 분업을 구조화하는 자본주의 시장경제 체제에 저항하며 여성들은 중단없는 경제활동 참여와, 불안정·저임금 일자리에서의 탈피, 나아가 커리어 개발과 리더십 향상을 통한 지속가능한 일자리를 요구했지만, 아직까지 만족할만한 해법은 없다.

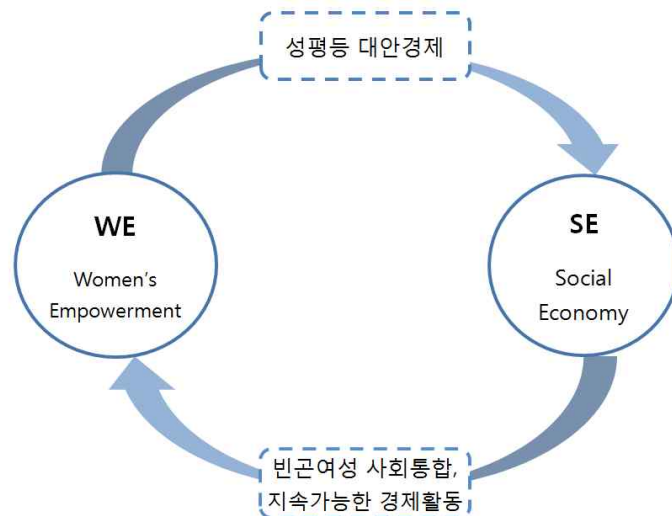
그런데 최근 양적 팽창을 거듭하고 있는 사회적경제조직에 여성들의 참여가 두드러지고 있는 현상을 보면서, 우리 연구진들은 기존의 시장경제 체제 안에서 위와 같이 답답한 상황에 처한 여성들에게 사회적경제가 어떤 돌파구가 될 수 있지 않을까라는 질문을 갖게 되었다. 즉 여성들에게 좀 더 낮은 진입장벽을 제공하는 반면, 좀 더 높은 고용안정성을 제공하는 사회적경제가 꼭 막힌 여성일자리 현실에서 새로운 대안경제조직이 될 수 있지 않을까라는 기대에서 이 연구가 출발했다.

선행연구들을 보면, 사회적기업이 여성들에게 괜찮은 일자리를 제공할 가능성이 크지만 대안적이고 양질의 일자리가 되기 위해서는 일정한 전제 조건이나 정책적 지원이 뒷받침되어야 가능하다는 입장이 대부분이다(조선주·김영옥, 2008; 김유미, 2008; 이성은 외, 2009; 최조순·김종수, 2010; 구길두·심미경, 2010; 최수영, 2010; 김학실, 2011; 오은진 외, 2012). 광선화(2013)처럼 여성인적자본 자체가 마모되어 있고 비숙련·비전문적인 단계에 있다는 점을 감안한다면 사회적기업에서의 여성일자리를 낮은 일자리로 평가할 수 없다는 입장도 있지만, 대부분의 연구들은 사회적기업 역시 일반 영리기업과 마찬가지로 성별비교우위에 의한 직종분리 문제와 높은 비정규직 비율, 그리고 저임금 문제가 성별고용평등을 저해하는 요소(이성은 외, 2009; 최조순·김종수, 2010; 김학실, 2011)임을 지적하고 있다. 따라서 김유미(2008)는 사회적기업이 여성들에게 대안적 일자리가 되기 위해서는 공동체 가치와 여성주의 가치, 지속적인 교육, 노동자와 관리자 간의 상호 신뢰와 인격적 교류 등이 전제조건이 되어야 한다고 강조하고 있다. 조선주·김영옥(2008) 역시 전문적이고 세분화된 내용으로 철저한 교육과 훈련이 필요함을 주장한다. 최조순과 김종수(2010)는 여성일자리 창출과 사회적 기업과의 연계를 통해 여성을 위한 좋은 일자리를 창출해야 하며, 이를 위해서는 직업능력 개발, 서비스 품질 개선, 보상체계의 개선과 같은 선순환체계를 구축해야 하고 이것은 네트워크 구축과 파트너십을 통해 실현가능하다고 주장하고 있다.

김유미가 비교적 상세하게 대안적 일자리의 전제조건을 제시하긴 했지만 돌봄노동을 하는 노동통합형 2개 기관을 비교·연구한 것으로 전체 사회적경제조직으로 일반화하기에는 어려움이 있고, 일-가족 양립이나 성평등한 업무환경 등의 여성친화적 조직운영요소가 빠져있다는 한계가 있

다. 또한 대부분의 연구가 사회적경제조직을 여성의 일자리창출을 위한 정책수단으로 보는 시각을 넘어서지 못하고 있다. 한국에서 사회적경제의 태동 배경 자체가 대량 실업사태와 맞물려있어 일자리의 창출이 시급한 상황이긴 했지만, 그 일자리를 통해서 우리 사회가 궁극적으로 이루고자 하는 것이 무엇인가에 대한 근본적 질문과 철학적 사고가 생략된다면 저임금의 불안정한 일자리만 만들어내는 악순환은 계속될 것이다. 사회적경제는 노동자 스스로 노동의 주체가 되고 약자 간의 호혜와 연대·협력을 바탕으로 대안적 삶을 지향하는 새로운 삶의 가치이다. 기존의 권력관계를 변화시키고 자유권적·사회권적 의미에서의 온전한 시민이 되는 것이 궁극적 목적이다.

따라서 본 연구에서는 사회적경제조직을 여성의 일자리창출을 위한 정책수단으로 보는 시각을 넘어서 ‘여성의 임파워먼트(empowerment)’를 목표로 여성들이 지속가능한 경제활동을 수행하고, 리더십을 키울 수 있는 대안적 경제조직으로서의 조건에 대해 연구하고자 한다.



[그림 1] 여성의 임파워먼트와 사회적경제

이 연구에서 여성의 임파워먼트를 실현하는데 있어 사회적경제조직을 주목하는 이유는 사회적경제조직의 여성종사자 비율이 약 65%~70% 정

도¹⁾로 취약계층 여성고용창출 효과가 크다는 점 때문만은 아니다. 이윤의 극대화가 최종 목표일 수밖에 없는 영리기업과 달리 연대와 호혜, 협력을 바탕으로 사람과 공동체 중심의 사회적 미션을 실현하는 사회적 경제조직만의 차별화된 특성, 즉 기존 자본주의 시장에서 소외되고 배제된 취약계층/여성들을 일반 노동시장으로 통합하고자 하는 노력과, 전통적으로 저평가되었던 여성/노동의 가치를 존중하고 재평가한다는 점 때문이다. 또한 현재 비공식 부문에서 일하고 있는 여성들에게 보다 안정적 일자리를 제공하고 해고나 비정기적 일자리에서 좀 더 자유롭게 일할 수 있는 환경을 마련한다(오은진 외, 2012)는 점, 사회적경제조직의 여성임원 비율과 관리직 비율이 일반 기업에 비해 높아서(이성은 외, 2009) 여성들의 리더십과 역량 개발에 유리할 수 있다는 점, 일-가정 양립 정책 시행율이 높은 점 등 사회적 기업이 일반기업에 비해 여성 종사자가 일하기에 여성친화적인 공간(이성은 외, 2009)이라는 점, 그리고 사회적경제조직이 추구하는 민주적이고 개방적 조직문화가 탈권위적이고 수평적 관계를 추구하는 여성들에게 상당한 매력을 갖고 있다는 점 때문이다.

반면에 사회적경제조직 역시 일반 영리기업과 마찬가지로 성별비교우위에 의한 직종분리 문제와 높은 비정규직 비율, 그리고 저임금 문제가 여전히 성별고용평등을 저해하는 요소로 남아 있다(이성은 외, 2009). 그럼에도 불구하고 사회적경제조직은 위에서 언급한대로 여성친화적이며 경제활동을 통한 사회적 가치의 실현을 추구하는 조직의 속성상 여성들을 경제적·사회적·정치적으로 임파워링할 수 있는 잠재력이 훨씬 크다고 본다. 여기서 우리는 사회적경제조직이 사회적 가치를 추구해야 하는 조직이기 때문에 당연히 여성의 임파워먼트에 책임을 져야 한다고 주장하는 것이 아니다. 현실적으로, 사회적경제조직이 여성의 임파워먼트에 관심을 가져야 하는 두 가지 이유가 있다. 먼저, 고용자의 대다수가 취약계층 여성인 조직이 많기 때문에 이들의 임파워먼트는 사회적경제조직의 중요한 미션일 수밖에 없다. 두 번째는 여성의 임파워먼트는 사회적경제조직의 인재 확보 전략에서도 빼놓을 수 없는 부분이다. 대부분의 사회적경제조직의

1) 사회적 기업 종사자의 65.2%가 여성(2012 사회적 기업 실태조사 연구보고서, 고용노동부), 마을기업 종사자의 71.3%, 자활기업 종사자의 64.9%, 사회적기업 종사자의 71%가 여성(2013, 여성가족부)

경우 충분한 경제적 보상체계가 마련되어 있지 않기 때문에 주요 생계부양자인 남성인력을 진입시키는 데는 한계가 있다. 따라서 우수한 여성인재를 채용하고 이들이 조직 안에서 리더로 성장할 수 있도록 하기 위해서는 여성 임파워먼트 전략이 조직의 중요한 미션이 되어야 한다.

이에 우리 연구진들은 사회적경제조직들이 여성의 임파워먼트를 위해 어떤 노력들을 하고 있는지 조사하기 위해 국내의 대표적인 23개 조직에 대해 인터뷰를 진행했다. 인터뷰 대상조직들은 현재 각 조직에서 노력하고 있는 다양한 성공 혹은 실패사례에 대해 비교적 솔직한 이야기를 많이 들려주었고 다른 기업의 사례도 공유하기를 원했다. 이것이 바로 이 연구의 가장 중요한 목적 중의 하나이다.

종합해서 말하자면, 이 연구는 사회적경제조직이 여성의 임파워먼트를 위한 대안적 경제조직으로서 갖춰야 할 조건이 무엇인지 살펴보고, 국내 사회적경제조직이 실천하고 있는 사례를 정리·분석하고자 한다. 따라서 이 연구는 여성의 임파워먼트에 대한 이론적·정책적 논의가 아니라, 여성이 임파워링 되기 위해서는 어떤 조건이 필요하고 이와 관련해서 한국사회의 대표적인 사회적경제조직들에서 어떤 노력을 실천하고 있는지 공유하는 것에 초점을 두고 있다.

제2절 연구의 내용과 방법

□ 연구의 내용

- ‘사회적경제조직의 범위’와 ‘여성의 임파워먼트’에 대한 개념 정의
 - 이 두 용어에 대한 정의가 하나로 합의된 것이 없고 매우 다양하게 사용되고 있으므로, 기존 연구와 논의자료를 통해 이 연구에서 사용할 조작적 정의를 내리고자 함
- 여성의 임파워먼트를 위해 사회적경제조직이 갖춰야 할 7가지 구성요소 정립

- 기존의 일-가정 양립과 고용평등에 초점을 맞춘 여성친화지표를 넘어서, 리더십, 의사소통, 인사관리 등 여성이 정치·경제·사회적으로 임파워링되기 위해 필요한 구성요소를 정립하고자 함

○ 여성의 임파워먼트를 위한 국내 사회적경제조직의 사례 공유

- 심층인터뷰와 사례 연구를 통해 다양한 사례를 정리·제시함

□ 연구방법

○ 기존 연구문헌 및 행정자료 수집·검토

- 사회적경제조직의 여성참여 현황 파악을 위한 기존 연구자료 및 행정자료 수집, 분석
- 가족친화적·여성친화적 조직문화와 성인지성 관련 기존 연구자료 수집, 분석
- 국내외 좋은 조직문화 사례자료 수집, 분석

○ 자문회의

- 목적 : 연구 방향과 연구내용 검토를 위한 전문가 자문회의
- 대상 : 연구주제 관련 연구자, 현장 전문가 등

○ 서울시 사회적기업 성별현황 실태조사

- 2010년 이전 창립한 서울시 소재 사회적기업의 대표와 직원의 성별 현황조사

○ FGI 파티

- 목적 : 심층인터뷰의 질문지 구성을 위한 사전 인터뷰
- 참여자 : 사회적경제조직의 전·현직 대표 및 직원, 중간지원조직 직원 등 6명

○ 심층인터뷰

- 목적 : 조직문화²⁾ 실태조사 및 조직문화를 만드는 과정에서의 성공

사례와 실패사례 발굴

- 대상 : 좋은 조직문화 활성화를 위해 노력하고 있는 사회적경제조직의 대표 또는 직원(26명)
- 기간 : 2014년 7월 17일 ~ 8월 19일
- 방법 : 현장방문을 통한 심층면접조사

2) 인터뷰 설계와 실시 단계에서는 ‘조직문화’라는 관점에서 접근했으나, 이후 ‘여성의 임파워먼트를 위한 구성요소’로 간명하게 정리하여 사용하기로 함

II

기존 논의 검토 및 개념 정의

제1절 ‘사회적경제조직’의 정의

사회적경제의 사상적 배경이 다양하고 국가마다 그 의미와 형태가 다르게 사용되고 있어 현재 공통적으로 합의된 정의는 없다. 유럽의 사회적기업 연구네트워크인 EMES의 드 푸르니(2004)는 오늘날 사회적 경제를 설명하는 방법은 법적지위를 통한 정의와 운영원칙에 의한 정의 두 가지가 있다고 할 수 있으나 그 두 방법을 조합할 때 가장 적합한 정의를 내릴 수 있다(김신양, 2011 재인용)고 설명한다. 이에 따라 사회적경제 관련한 국내 법령과 자치법규를 조사한 결과, 현재 제정논의가 진행 중인 양당의 사회적경제기본법안과 6개 광역시도의 조례에서 정하고 있는 ‘사회적경제’의 정의를 [표 1]과 같이 정리할 수 있었다.

[표 1] 국내 법률상의 ‘사회적경제’의 정의

구분	정의	비고
사회적경제 기본법안 (새누리당 유승민의원 대표발의)	구성원 상호간의 협력과 연대, 적극적인 자기혁신과 자발적인 참여를 바탕으로 사회서비스 확충, 복지의 증진, 일자리 창출, 지역공동체의 발전, 기타 공익에 대한 기여 등 사회적 가치를 창출하는 모든 경제적 활동	계류의안 (2014. 4)
사회적경제기본법 초안 (새정치민주연합 사회적경제정책협의회)	공공경제와 시장경제와는 다른 제3섹터 경제영역으로서 공동체 구성원의 호혜협력과 사회연대적 관계를 바탕으로 한 사회적경제조직들이 재화와 용역을 생산함으로써 공동체 이익과 사회적가치를 추구하는 민간영역의 모든 사회경제적 활동	입법 초안 (2014. 8)

서울특별시 협동조합 활성화 지원 조례	사회경제적 양극화 해소, 사회안전망의 회복 및 사회구성원 공동의 삶의 질과 복리수준의 향상 등 공공의 이익과 사회적가치의 실현을 위하여 협력과 호혜를 바탕으로 생산, 교환, 분배 및 소비가 이루어지는 경제시스템	제정 (2013. 3)
사회적경제 육성 지원에 관한 조례 등 (광주,인천,경기,강원,충남)	삶의 질 증진, 빈곤, 소외극복 등 공공의 이익이라는 사회적가치 실현을 위해 협력과 호혜를 바탕으로 사회적경제조직들의 생산, 교환, 분배, 소비가 이루어지는 경제시스템	제정 (2013 -2014)

[표 1]에서 공통으로 추출되는 키워드는 호혜, 협력, 연대, 공익, 사회적 가치 실현, 경제적 활동 또는 경제시스템 등이다. 여기에 서울시의 사회적경제기본조례에서 제시하고 있는 기본원칙³⁾을 종합해보면, “1) 조직의 주 목적이 사회적 가치 실현, 2) 민주적이고 참여적인 의사결정구조 및 관리, 3) 개인과 공동체의 역량강화, 4) 수익을 자본보다는 사람과 노동에 우선하여 배분, 5) 경영의 투명성과 윤리성 준수 등의 운영원칙에 따라 호혜와 협력, 연대의 관계를 바탕으로 공공의 이익과 사회적 가치를 실현하기 위한 경제시스템”이 현재 국내에서 논의되는 사회적경제의 법적 개념이라 볼 수 있겠다.

해외에서도 사회적경제는 다양한 의미로 정의되고 있다. 이정림(2014)은 그의 논문에서 다양한 사회적경제 개념을 정리하고 있는데, EU는 “공

3) 서울시의 사회적경제기본조례에 포함된 기본원칙(제4조)이 드 푸르니(1990)의 정의 및 이에 영향을 받은 퀘벡 사회경제위원회의 정의와 유사하여 이를 인용한다.

제4조(기본원칙) ① 사회적경제기업은 다음 각 호의 기본원칙에 따라 행위한다.

1. 조직의 주 목적이 사회적 가치 실현
2. 민주적이고 참여적인 의사결정구조 및 관리 형태를 통해 개인과 공동체의 역량강화
3. 주로 구성원이 수행하는 업무나 서비스, 활동을 토대로 하는 경제활동에서 획득되는 결과를 구성원이나 사회적 가치 실현에 사용하거나 그 수익을 자본보다는 사람과 노동에 우선하여 배분
4. 경영의 투명성과 윤리성 준수 등

동의 욕구를 가진 사람들에 의해 그리고 그들을 위해 만들어진 기업들로 구성된 이해당사자 경제(stakeholder economy)의 일부로서 중요한 경제 행위자인 협동조합, 상호공제조합, 민간단체, 재단을 포함한다(DG enterprise, 1989)”고 정의하고 있으며, 유럽사회경제정보센터는 “자원적 조직과 비정부조직, 공동체 경제개발조직과 협동조합 등을 포함한 비영리 섹터 또는 협동조합, 공제회, 재단, 기타 사회적 목적, 지속가능한 발전, 기회의 균등, 불이익계층의 포용 등 사회적 목적을 갖고 경제활동에 기초하는 시민사회조직들을 모두 포함”하는 포괄적 의미로 사회적경제를 정의한다. 가장 유명한 정의는 벨기에 ‘왈론 사회적경제위원회(Conseil wallon de l'economie sociale)’에 1990년 드 푸르니가 제출한 사회적경제의 정의일 것이다. “사회적경제는 협동조합과 관련 기업, 상호공제조합, 민간단체에 의해 실행하는 경제적 활동을 포함한다. 그 윤리적 구조는 다음과 같은 원칙을 표현한다. 1) 이윤창출보다는 회원이나 지역사회에 대한 공헌이 목적, 2) 경영의 독립성, 3) 의사결정과정의 민주성, 4) 수익분배에 있어 자본보다 사람과 노동의 우월성”, 이것은 스페인과 캐나다 퀘벡의 사회적경제 정의에도 영향을 미쳤는데, 퀘벡 사회경제위원회는 “사회적경제는 다음과 같은 원칙과 운영 규칙에 따라 운영되는 행위와 조직들을 일컫는다. ① 이윤보다 회원과 공동체를 위한 운영, ② 국가로부터의 자율성, ③ 민주적 경영(1인 1표), ④ 자본에 대한 개인과 노동의 우위, ⑤ 참여의 원칙과 개인 및 집단의 권력화(empowerment), 따라서 사회적 경제는 모든 협동조합과 상호부조 움직임과 결사체를 포함한다. 사회적 경제는 주민과 공동체의 필요를 충족시키기 위한 모든 부문에서 발전할 수 있다”(정태인 외, 2013)고 정의하고 있다. 해외의 논의에서 눈에 띄는 것은 사회적경제에 대해 구체적 정의를 내리기보다는 운영원칙과 조직형태를 나열하는 것으로써 개념적 선명성을 부여하고자 노력한다는 것이다.

그렇다면 국내에서는 사회적경제조직의 범주를 어떻게 정하고 있는지 살펴보도록 하겠다. [표 2]는 국내 법령과 지자체 조례에 나타나있는 사회적경제조직의 범주이다.

[표 2] 국내 법률상의 '사회적경제조직'의 범주

번호	구분	사회적경제조직의 범주	
		공통	그 외
1	새누리당 유승민의원 (안)	사회적기업* 협동조합** 마을기업	자활기업 농협, 수협, 산림조합, 엽연초생협 신협, 새마을금고, 중소기업협동조합 장애인 표준사업장, 장애인 직업재활시설 사회복지법인 중간지원조직 등
2	새정치민주 연합 초안		자활기업 농협, 수협, 산림조합, 엽연초생협 신협, 새마을금고, 중소기업협동조합 중간지원조직 등
3	서울특별시		자활기업 중증장애인생산물 생산시설 공유경제, 공정무역 등 기업/비영리법인/단체 중간지원조직 사회적경제 당사자 연합체
4	강원도		자활기업 장애인사업장, 장애인생산물판매시설 마을공동체사업을 수행하는 비영리단체/법인 중간지원 조직
5	광주광역시		자활기업 장애인근로사업장 또는 장애인보호작업장 마을공동체사업을 수행하는 비영리단체/법인
6	충청남도		자활기업 농어촌공동체회사 중간지원조직
7	경기도		중간지원조직
8	인천광역시		.

* 사회적기업(지자체가 지정하는 예비 사회적기업 포함)

** 협동조합(협동조합연합회, 사회적협동조합, 사회적협동조합연합회 포함)

유럽적 의미에서 사회적경제조직은 사적 영역과 기업 혹은 공공영역과 정부 사이에 존재하는 제3의 경제영역을 가리키는 말로 협동조합(cooperative), 상호공제조합(mutual), 민간단체(association), 재단(foundation)과 같은 비영리 경제조직 부문을 포함한 경제를 가리킨다. 여기에서 비영리의 의미는 경제활동을 하고 이익을 창출하지만, 그 이익이 조직의 소유자 및 자본투자자에게 배타적으로 보상되는 것이 아니라 사업 자체의 발전에 재투자되거나, 공익적 목적에 쓰이는 것을 의미한다(엄형식, 2005). 그러나 서울시와 그 밖의 광역 지자체에서 사회적경제를 “생산, 교환, 분배 및 소비가 이루어지는 경제시스템”으로 정의하고 있음에도 불구하고, 국내 법률상의 사회적경제조직의 범주는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등으로 대부분 ‘생산’ 영역의 조직들로 규정되어 있다는 한계를 안고 있다.

따라서 본 연구에서는 사회적경제조직을 “앞서 제시한 기본 원칙(공익과 사회적 가치, 자율성과 민주적 의사결정, 이윤보다 사람과 노동 중시 등)에 따라 운영되는 조직들로서, 서울시 조례에 포함된 조직들 및 민간단체, 재단 등 비영리 경제조직 부문을 포함”한 개념으로 사용하고자 한다. 이는 사회적경제가 단순한 경제시스템이 아니라 경제활동을 통해 “정치·사회·문화의 모든 측면에서 인간이 인간답게 살 수 있도록 인간의 존엄성을 보장하는(김신양, 2011)” 대안경제의 이상을 갖고 있다고 믿기 때문이다.

제2절 ‘여성 임파워먼트’의 개념과 7가지 구성요소

1. ‘여성 임파워먼트’의 개념

네이버 어학사전에서 임파워먼트(empowerment)의 의미를 살펴보면, ‘권한 부여’, ‘[경영] 권한 분산, 권한의 하부 이양’이라고 나온다. 일본어 사전은 ‘문제 해결의 방법으로서 자기 내부에 힘을 길러 적극적인 자신을 창출하는 일’로 정의하면서 임파워먼트의 개인적 측면을 강조하고 있다.

black (economic) empowerment나 UNDP가 국가별로 성평등정도를 평가하는 GEM(Gender Empowerment Measure)에 대한 사전적 정의를 보면 임파워먼트라는 단어가 실제로 어떻게 사용되는지 알 수 있는데, 전자의 경우 ‘(남아프리카 공화국의) 흑인 경제권 강화 제도’로, 후자는 ‘여성의 정치·경제적 참여, 의사 결정권 따위의 정도를 측정하거나 평가하는 기준’으로 해석된다. 사전적 의미만 정리해보더라도 개인의 역량강화, 경제권 강화, 정치적 참여확대, 권력(권한)의 하부 이양 등 임파워먼트는 다양한 영역에서 다양한 의미로 사용되고 있음을 알 수 있다.

실제로 임파워먼트라는 개념은 1940년대 이후 시민권리운동, 노동조합운동, 흑인투표권 저항운동, 성해방운동 등과 같은 의식변화와 함께 등장하였으며 정치학과 사회학 분야에서 먼저 출발한 개념이다(김은영, 2002). 여기에서 임파워먼트는 자신들을 억압하는 기존의 권력관계를 변화시키기 위해 힘을 갖추어야 한다는 ‘정치적’ 측면이 강조된 개념이다. 한편 UN이나 세계은행, OECD 등에서는 여성들의 경제활동 참여 확대 및 소득 증대를 통한 빈곤감소와 지속가능한 경제성장이라는 ‘경제적’ 측면을 강조한다. 인간개발보고서(1995; Zoë Oxaal with Sally Baden, 1997 재인용)는 여성의 임파워먼트가 그 자체로 가치 있는 일이면서 경제성장에 기여할 수 있는 가장 확실한 방법이라고 표명하고 있고, OECD DAC의 성평등네트워크(2012)는 여성의 경제적 임파워먼트가 지속가능한 개발과 전 세계의 빈곤감소목표인 MDGs달성을 위한 전제조건이라고 밝히고 있다.

경영학에서는 미국에서 1980년대 중반, 기업에 만연하던 무력감(powerlessness)을 해소하고 구성원으로 하여금 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구하도록 유도하기 위한 수단으로서 등장하여 1990년대에 활성화되기에 이르렀다(박원우, 1997; 조성일, 2007 재인용). 경영학에서는 임파워먼트의 개념을 크게 3가지로 구분하는데⁴⁾ 먼저, 조직구조적 맥락에서 접근하고 있는 개념으로(Ahearne et al., 2005) 조직구조 안에서 공식적인 권력(power)이나 권한(authority)의 이전 또는 공유적인 시각으로 인식하는 접근이다. 즉, 권력이나 권한이 많은 사람으로부터 적은 사람

4) 특별한 언급이 없는 한, 이 단락에서는 김기홍(2013)의 논문을 인용/재인용한 것임.

에게로 이전(부여)되는 개념이다(Swift & Levin, 1987; Thomas & Velthouse, 1990). 두 번째는 구성원의 심리적 측면에서의 임파워먼트로서, 임파워를 통하여 자신의 효능감이 높아졌다는 개인의 믿음의 과정이나(Conger & Kanungo, 1988), 직무동기 요소들에서 명확하게 지각되는 심리적 지각상태 또는 과정(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)으로 정리할 수 있다. Thomas & Velthouse(1990)는 자신이 지각하는 직무동기가 의미성, 영향력, 자기결정, 역량이라는 측면에서 증가된 심리적 상태를 임파워먼트로 보고 있다(Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). 마지막으로 역량확대에 비중을 두는 접근으로서, 임파워먼트는 보다 많은 자율권이 포괄적으로 부여되고, 본래적으로 가지고 있는 권력(power)을 자유롭게 해 줌으로써 구성원의 역량이 증대되고 창조되는 것을 의미하는 개념이다(Boren, 1994; Ford & Fottler, 1995; Harari, 1993; Kinlaw, 1995; 박원우, 1997, 1998). 이를 종합해보면, 임파워먼트는 권력이나 권한의 이전, 보다 큰 자율권의 부여, 의사결정의 참여 등을 의미하는 것뿐만 아니라, 구성원이 이미 지니고 있는 본래의 권력을 믿고 자유롭게 사용하도록 해 주어 역량을 확대하는 개념까지 포괄하고 있다(Boren, 1994; Harari, 1993 ; Kinlaw, 1995). 또한 구성원이 지각하는 내적인 심리적 지각상태나 그 믿음의 과정을 의미하는 개념을 포함하고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

따라서 이 연구에서는 여성의 경제적 자립을 통한 경제적 임파워먼트와 여성에 대한 기존의 구조적 차별과 배제에 도전하여 젠더 권력관계를 변화시키기 위한 정치적 임파워먼트를 여성 임파워먼트의 궁극적 목표로 두고, 경영학에서의 임파워먼트 개념, 즉 의사결정에의 참여와 자율권 부여와 같은 조직구조적 맥락에서의 임파워먼트, 직무동기의 증가와 같은 심리적 임파워먼트, 그리고 구성원의 역량 확대가 여성의 임파워먼트를 위한 조직 내 실천전략으로서 매우 중요한 요소임을 강조하고자 한다.

이 연구가 사회적경제 영역에서의 여성 임파워먼트를 강조하는 이유는 사회적경제조직이 대부분 고용취약계층의 경제적 임파워먼트를 기본으로 하고 있고, 더불어 다양한 사회적 가치의 추구하고 실현을 위해 노력하고 있기 때문에 이들을 정치적으로 임파워링할 수 있는 잠재력이 크다고 보

기 때문이다. 또한 실무적 차원에서도 사회적경제조직이 추구하는 자율적이고 수평적인 의사결정 문화나 사람을 중심에 두는 조직운영원칙이 경영학에서 말하는 임파워먼트의 개념과 조우하고 있어 여성 임파워먼트에 유리한 환경을 갖고 있다 할 것이다.

2. ‘여성 임파워먼트’의 7가지 구성요소

그렇다면 이제 보다 구체적으로, 여성 임파워먼트를 달성하는데 어떤 것들이 필요한지 알아볼 차례이다. 마틸리 칼(M.Karl, 1995; 최혜영, 2007 재인용)은 여성의 임파워먼트를 몇 가지 상호 관련되고 서로 강화하는 요인들의 연속체로 상정하고 의식(awareness)의 고양, 역량(capacity) 강화, 참여 및 통제력과 의사결정력, 평등한 변화를 위한 행동 등을 임파워먼트의 구성 요소로 제시했다. 이를 토대로 최혜영(2007)은 여성노동자의 임파워먼트에 고려될 필요가 있는 요소들로 내부 과정-의사소통과 의사결정, 민주적 의사소통능력, 조직(집단)적으로 구상·계획하고 수행하는 능력, 비판적 의식 고양을 꼽고, 비판적 의식에는 노동자와 자본가 간의 계급적 권력관계에 의한 지배와 종속의 문제 등 계급의식과 노동시장 내 성차별의 문제, 노동조합 내부에서 여성들을 주변화하거나 배제시키는 성별권력관계 등에 대한 여성주의 의식이 포함된다고 주장했다.

이 연구에서는 사회적경제조직 안에서 여성의 임파워먼트를 위한 구성요소를 7가지로 제시하고자 한다([표 3] 참조). 이는 마틸리 칼과 최혜영의 연구, 그리고 본 연구의 심층인터뷰를 통해 도출된 것이지만, 이 둘과의 차별성은 여성의 임파워먼트를 위한 조직적 노력 또는 실천방안에 초점을 두고 구성요소를 선정했다는 점을 미리 밝혀둔다. 두 사람 모두 의식고양을 첫 번째 요소로 삼았는데, 특히 여성노동자의 임파워먼트를 연구한 최혜영은 이를 계급의식과 여성주의 의식으로 구분했다. 본 연구에서는 이를 사회적 의식과 여성주의 의식으로 나눴다. 사회적 가치 실현을 궁극적 목표로 삼고 있는 사회적경제조직에서 사회적 의식이라 함은 ‘사회적 가치와 자부심’이 될 것이다. 이것이 여성의 임파워먼트를 위한 첫

번째 구성요소이다.

여성주의 의식은 2~4번째 구성요소를 이루고 있는데, ‘남녀노동자의 일-가정 양립을 위한 가족친화적 조직문화’, ‘성별에 따른 차별이나 남성중심적 업무 관행이 없는 성평등한 업무환경’, ‘고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직운영’이 그것이다. 구조적으로 성별 이분화된 노동시장에서 여성들이 안정적이고 안전하게 일하고 임파워링하기 위해서는 남성과 여성이 처한 상황이 다르다는 것을 인지하고 그에 맞는 근무환경과 노동조건을 갖추어야 하기 때문이다. 물론 이러한 남녀 간 차이가 차별로 이어지지 않는다는 조건이 따라야 할 것이다.

다섯 번째는 기업 경영에 필수요소인 인적자원의 역량을 강화하기 위한 인사관리(Human Resource Management, HRM)이다. 인사관리는 인력의 선발과 개발을 통해 개인과 조직의 역량을 창출하고 평가와 보상을 통하여 역량을 강화시키며 적절한 조직설계 및 인력 배치와 커뮤니케이션을 통해 조직의 역량을 유지시키는 역할을 한다(박계홍 외, 2013).

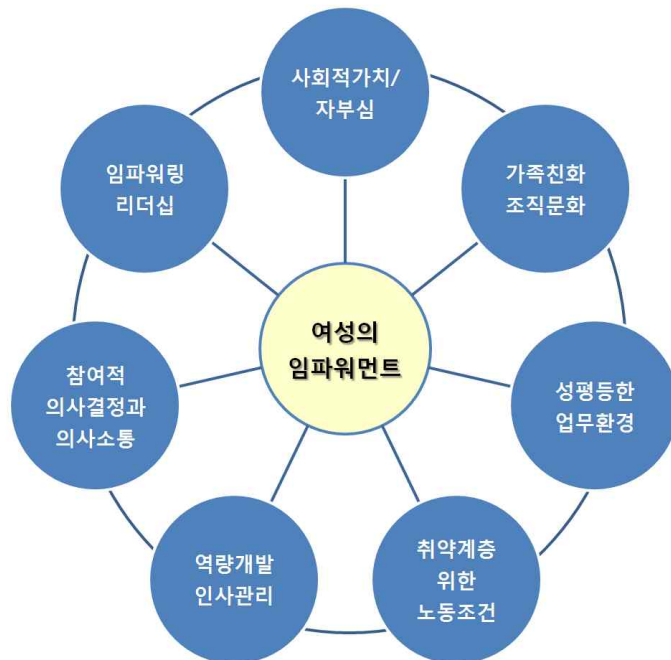
여섯 번째는 참여적 의사결정과 의사소통이다. 의사결정과정에서의 여성/구성원의 참여는 임파워먼트의 기본 요소인 권한 위임과 관련이 있다. 또한 개방적이고 민주적 의사소통은 여성들을 임파워링하는 데 있어 필수적이다. 여성 임파워먼트는 빈곤/여성들과 함께 책임감과 의사결정권을 공유함으로써 여성들 스스로 자신의 삶에 대한 자율성과 통제권을 갖도록 할 수 있고 조직의 장기적 생존을 가능하게 해준다(Sen & Grown, 1985; Zoë Oxaal with Sally Baden, 1997 재인용).

마지막은 임파워링 리더십이다. 여성 임파워먼트 원칙(Women's Empowerment Principles)⁵⁾의 제1원칙이 ‘리더십이 성평등을 촉진하다’는 것이다. 특히 이 연구에서 다뤄질 임파워링 리더십은 말 그대로 임파워먼트를 촉진시키는 리더십으로, 조직운영 전 과정에 있어 여성을 임파워링시키는데 필수 요소이다.

5) Equality means Business라는 부제를 갖고 있는 이 자료는 직장(workplace), 시장(marketplace), 지역사회(communitiy)에서 여성을 임파워먼트하는 방법을 담은 기업체공용 가이드라인. United Nations Entity for Gender Equality, Empowerment of Women(UN Women), United Nations Global Compact 공동 제작(2010년)

[표 3] 여성 임파워먼트의 구성요소

마릴리 칼(1995)	최혜영(2007)	본 연구(2014)
① 의식(awareness)의 고양	① 비판적 의식 고양 1) 계급의식 2) 여성주의 의식	의식 고양 1) 사회적 의식 ① 사회적 가치와 자부심 2) 여성주의 의식 ② 가족친화적 조직문화 ③ 성평등한 업무환경 ④ 고용취약계층 여성의 특수성 반영한 조직운영
② 역량(capacity) 강화	② 조직(집단)적으로 구상·계획, 수행 능력	⑤ 역량개발 중심의 인사관리
③ 참여 및 통제력과 의사결정력	③ 내부과정-의사소통과 의사결정 ④ 민주적 의사소통능력	⑥ 참여적 의사결정과 의사소통
④ 평등한 변화를 위한 행동		⑦ 임파워링 리더십



[그림 2] 여성 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소

본론으로 들어가기 전에 몇 가지 미리 밝혀둘 것이 있다. 먼저, 이상의 7가지 구성요소는 심층인터뷰를 거치는 과정에서 변화, 정리된 것이다. 처음에는 여성이 일하고 싶은 조직문화에 초점을 두고, 정부에서 사용하는 여성친화지표와 Fortune 100대 기업으로 일컬어지는 ‘일하기 훌륭한 일터(GWP ; Great Work Place)⁶⁾ 모델’에서 제시하는 바람직한 조직문화의 주요 속성으로 질문을 구성했다. 임파워먼트 풍토(empowerment climate)가 임파워먼트의 성공에 중요한 역할을 한다(Seilbert, Silver, and Randolph, 2004; 조성일, 2007 재인용)는 주장을 근거로 현재 경영계에서 가장 강력한 영향력을 지닌 GWP 조직문화를 주요 분석틀로 삼았으나, 인터뷰와 연구를 진행하는 과정에서 위와 같이 7가지로 최종 수정·정리되었으며, 이것을 ‘조직문화’의 구성요소로 재개념화하는 것이 불필요하다고 판단했기 때문이다.

두 번째는, ‘여성의 임파워먼트’를 연구의 분석틀로 삼을 때, ‘여성’에 초점을 둘 것인지, ‘임파워먼트 속의 여성’을 포함할 것인지를 두고 고민이 많았다. 기존의 젠더 연구에서는 후자가 없고, 경영학이나 행정학 연구에서는 젠더 관점이 부재한 상황에서 통합적 연구가 필요하다는 판단에 따라, 여성 특화 요소와 경영학적 요소를 모두 담는 두 트랙(two-track) 전략을 채택하게 되었다. 이는 가족친화와 성별고용평등에 초점을 둔 기존의 젠더 논의에 리더십, 의사결정, 인사관리 등 여성의 임파워먼트를 달성하는데 핵심적인 경영적 요소를 통합시키고자 한 시도이다.

마지막으로 [그림 2]와같이, 이 7가지 구성요소는 분절적이고 독립적인 것이 아니라 서로 관통(cross-cutting)하며 상호 협력하는 관계임을 밝혀둔다.

6) 로버트 레버링이 1988년 ‘일하기 훌륭한 100대 기업들’에게 나타나는 공통적인 특징들을 분석하여 개발한 것으로, 훌륭한 일터(GWP ; Great Work Place)의 모델은 1) 상사와 구성원 간 신뢰(Trust), 2) 동료 간 재미(Fun), 3) 업무와 조직에 대한 자부심(Pride)으로 구분되며 55개의 상세 지표로 분류된다. 1997년부터 'Fortune 100대 기업'을 선정 발표하게 됨으로써 GWP가 미국의 기업은 물론 세계적인 기업들로부터 기업문화 구축의 표본으로 받아들여지게 됐다(GWP 핸드북, 2009).

III

심층인터뷰 조사 결과

제1절 심층인터뷰 조사 개요

○ 인터뷰 대상

- 국내 대표적인 사회적경제조직의 대표 또는 직원(23개 조직, 26명 인터뷰)
- 선정기준은 언론사를 통해 많이 소개된 기업, 서울시가 선정한 우수 사회적 기업, 그리고 관계자들의 추천을 받아 선정했으며, 이중 8명(약 30%)은 남성임.
- 어느 정도 안정기에 접어든 조직을 대상으로 했으며, 창립년도와 상관없이 실질적으로 사업을 진행해온지 5년차 이상이고 직원이 7명 이상인 조직을 대상으로 선정함.

○ 인터뷰 기간 : 2014년 7월 17일에서 8월 19일 사이에 이루어짐

[표 4] 인터뷰 참여자(참여단체 가나다순)

사례	구분	직책	분야	성별	사업시작 년도	종사자수 (명) ⁷⁾
A	사회적 기업	국장	문화	여	2003	10
B ⁸⁾	협동조합	총괄본부장	서비스	여	2013	8
C	사회적 기업	이사장, 이사	주택건축	남/남	2010	23
D	사회적 기업	이사	제조	남	2006	22
E	사회적 기업	대표	문화	여	2010	12
F	사회적 협동조합	실장, 종사자	복지	여/여	2008	181
G	사회적 기업	대표, 과장	제조	남/여	2005	48

H	사회적 기업	대표	제조	여	2004	20
I	비영리	대표	의료	남	2006	187
J	사회적 기업	팀장	제조	여	2009	22
K	사회적 기업	사무처장	환경	여	2002	382 (지부포함)
L	사회적 기업	대표	식음료	여	2010	7
M	사회적 기업	대표	식음료	여	2008	19
N	사회적 기업	대표	교육	여	2007	44
O	사회적 기업	지부장	복지	여	2005	50
P	사회적 기업	전 종사자	문화	여	2008	8
Q	사회적 기업	대표	환경	여	2008	10
R	사회적 기업	대표	여행	남	2009	30
S	사회적 기업	대표	무역	여	2007	21
T	사회적 기업	대표	제조	남	2008	24
U	사회적 기업	대표	복지	남	2003	24
V	생활협동조합	전 이사장	유통	여	1989	45
W	비영리	이사	연구	여	2006	53

7) 임원급 종사자, 팀장급(팀장, 과장 이상) 종사자, 정규직 종사자 수

8) B 협동조합 설립년도는 2013년으로 1년 밖에 되지 않았지만, 2008년부터 본 사업을 준비하고 시작한 점, L 협동조합의 뿌리가 오랫동안 조직문화에 대한 다양한 고민과 실험을 해온 비영리조직이라는 점, 인터뷰 대상자가 95년부터 이 조직들에서 활동을 해왔다는 점에서 연구대상으로 선정함.

제2절 조사 결과 ; 여성의 임파워먼트를 위한 7가지 구성요 소별 사례 정리·분석

이 절에서는 사회적경제조직 내 여성의 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소별로 인터뷰 사례를 정리하고 분석하고자 한다⁹⁾. 7가지 구성요소를 다시 정리해보면 아래 [표 5]와 같다.

[표 5] 여성의 임파워먼트를 위한 7가지 구성요소

구성요소	설명
① 사회적 가치와 자부심	조직의 의사결정이나 전략수립에 대한 지침이 되는 가치들 중에서 가장 중요하고 중심에 있는 가치로서의 사회적 가치, 그리고 동기부여 1순위 요소로서의 자부심
② 가족친화적 조직문화	일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 만들어가는 새로운 조직문화
③ 성평등한 업무환경	접대문화, 성별 직무 분리, 성희롱예방 교육 유무 등 성차별적 업무관행이 없는 성평등한 업무환경
④ 고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직운영	단순한 일자리 제공의 수준을 넘어 경제·사회·심리적인 문제들을 이해하고, 스스로 자립할 수 있는 새로운 조직운영 방식
⑤ 역량개발 중심의 인사관리	개인과 조직의 역량강화(임파워먼트)를 위한 인력의 선발과 개발(development)의 전 과정
⑥ 참여적 의사결정과 의사소통	공식적 의사결정과정에서의 참여와 수평적이고 민주적인 의사소통
⑦ 임파워링 리더십	구성원들의 임파워먼트를 지지하고 촉진시키는 리더십

9) 인터뷰 사례 인용시, 조직의 익명성을 보장하기 위해 조직 내 종사자의 직위를 일컫는 다양한 호칭을 ‘리더’ 혹은 ‘직원’ 등으로 변경했다. 또한 구체적 업무내용이 나오는 부분은 삭제하거나 ○○○으로 대체하였음을 미리 밝힌다.

1. 사회적 가치와 자부심

조직이 영속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 구체적인 경영활동의 전개에 앞서 조직의 철학과 신념, 지향점에 대한 공유와 합의가 필요하다(노현곤, 2013). 이것은 조직과 종사자가 서로 영혼의 주파수를 맞추는 것이라고 할 수 있다. 조직의 가치와 개인의 가치가 일치하는 데서 오는 자부심은 조직과 종사자의 관계를 고용-피고용 관계를 넘어 동반자 관계를 만드는 데 핵심적인 요소이다. 특히 사회적 가치¹⁰⁾를 지향하는 것을 전제로 만들어진 사회적경제조직들은 종사자들이 기업의 오너십(ownership)을 중심으로 조직되는 것이 아니라, 조직의 미션에 공감하고 함께 사회 문제를 해결해나가는 동반자 주체라는 자부심 속에서 일을 해 나가는 것이 중요하다.

특히 여성근로자의 경우, 사회적기업의 경제적 성과(수익성) 못지않게 사회적 성과(공익성) 지향이 참여지속과 밀접한 영향이 있다(이은정, 2013)고 보고되고 있다. 최수영(2010)은 사회적기업 여성참여자를 대상으로 참여 전후 일의 의미 변화를 분석한 결과, 참여 여성 중 소수이긴 하지만 사회적기업에 남아 있는 이유는 시장에서 더 받을 수 있는 경제적 이익만큼 혹은 그보다 더한 대가가 따르기 때문이라고 밝히고 있다. 여성 돌봄노동자를 파견하고 있는 사회적기업을 참여 관찰한 김유미(2009)는 이들이 처음에는 돈을 벌기 위해 일을 시작했지만, 시간이 지나면서는 ‘일 자리 그 이상’의 삶의 변화까지 있게 되었으며, ‘당당한 여성’으로 자신을

10) 「서울특별시 사회적경제 기본조례」에 따르면 “사회적 가치”란 다음 각 목의 행위를 통해 지역 및 사회구성원의 사회적·경제적·문화적·환경적 복리 수준을 향상시키는 공적개념의 효용을 말한다.

가. 안정적인 양질의 일자리 창출

나. 지역사회 재생

다. 남녀의 기회 평등

라. 사회경제적 기회에서 배제될 위험에 처한 사회구성원의 회복

마. 공동체의 이익 실현

바. 윤리적 생산과 유통

사. 환경의 지속가능성 보전

아. 그밖에 노동·복지·인권·환경 차원에서 지역 및 사회구성원의 사회적·경제적·문화적·환경적 복리증진

정체화하고, 가족 이외의 사회망, 소속감과 유대감에서 임파워먼트를 얻었고, 사회의식이 확장되는 경험을 하게 되었다고 밝히고 있다. 즉 기존의 일의 의미가 ‘생계 및 자립’, ‘자아실현’이었다면, 참여 후에는 ‘공익성(사회적 가치)’과 ‘여성의 임파워먼트’라는 새로운 의미를 갖게 되었다는 것이다.

비단 여성들 뿐만 아니라 사회적기업의 청년들을 연구한 김현민(2012)과 이지현(2012)도 이들에게 일이란 단순히 이윤을 추구하기 위한 것이 아니라, 관계의 변화를 통해 정체성과 소속감을 구성하는 것, 즉 ‘사회적 목적’을 이루는 일을 통해 자신의 존재를 확인하고 일의 현장에서 맺고 있는 ‘관계들의 변화’를 지향하기 위한 것이라고 밝히고 있다.

따라서 ‘사회적 가치’의 실현을 위해 경제적 가치를 창출해야 하는 이중의 부담을 지고 있는 사회적경제조직에 있어 구성원들의 신념과 가치 체계는 조직이 나아가야 할 방향을 설정해주는 핵심 요소라 할 수 있다. 특히 여성을 비롯하여 사회적 취약계층을 고용하고 있는 대다수의 사회적경제조직에서는 구성원들의 임파워먼트라는 고유한 목적 달성을 위해서라도 공유된 가치체계를 갖는 것이 무엇보다 중요할 것이다.

1) 핵심가치로서의 사회적 가치

기업의 정체성과 가치관을 나타내는 ‘가치체계’는 기업과 학자들에 따라 ‘미션(mission)’, ‘비전(vision)’, ‘핵심가치(core values)’로 나누기도 하고, 미션과 비전을 합쳐 ‘경영이념’, ‘경영철학’이나 ‘핵심가치’로 부르기도 하며, 종사자 모두와 강하게 공유되어야 한다는 의미를 강조하여 ‘공유가치’라고 하기도 한다(노현곤, 2013; 허옥, 2013; 전성철, 2013; 박계홍 외, 2013; 다케후미, 2010). 본 연구에서는 조직의 핵심적인 공통 가치관과 신념이라는 뜻으로 ‘핵심가치’라는 용어를 사용하고, 사회적경제조직의 핵심가치로 ‘사회적 가치’를 설정하고자 한다.

핵심가치는 조직의 의사결정이나 전략수립에 대한 지침이 되는 가치들 중에서 가장 중요하고 여러 가치들의 중심에 있는 가치이다. 따라서 종사자들이 조직이 추구하는 가치를 공유하도록 만드는 것은 조직역량을 구축

하는 데 있어서 필수 불가결한 요인이고, 핵심가치를 세우면 통합성과 자율성을 동시에 얻을 수 있으며(허옥, 2013; 박계홍 외, 2013; 전성철, 2013), 개인의 사명과 비전이 조직의 목표와 부합되도록 하는 경력의 선택은 종사자의 임파워먼트에 중요하다(윤방섭, 2001).

영리기업은 창업주나 경영진에 의해 탑다운(top-down) 방식으로 핵심가치가 만들어지기도 하고, 전문기관의 컨설팅을 통해 만들기도 하며, 상향식(bottom-up)으로 종사자 모두와 함께 핵심가치를 만들기도 한다(허옥, 2013). 영리기업의 핵심가치는 반드시 사회적 가치를 담을 필요는 없으나, 많은 기업이 핵심가치 중 일부에라도 사회적 가치를 담고자 노력한다. 이는 단순히 사회공헌이나 기업이미지 측면 때문이 아니라 오히려 조직 내부의 자부심과 몰입도를 높이기 위함이다. 종사자가 자신의 일이 세상의 가치를 높이는 고귀한 일이라고 생각하면, 업무에 대한 몰입도가 높아지고 사회의 발전에 기여하는 자랑스러운 회사에서 일한다고 생각하는 구성원들로 가득 찬 조직은 지속적으로 성장할 가능성이 높다(전성철, 2013; 최병권, 2004).

사회적 가치를 기업의 핵심가치로 삼아 세계 최대의 제약회사로 성장한 암젠의 예는 사회적 가치가 종사자들에게 가장 강력한 비전으로 작용할 수 있음을 보여준다. 1980년 창립한 암젠은 개발에 성공한 신약이 없어 다른 제약회사와 비교할 때 연봉은 적고 업무 강도는 높아서, 뛰어난 인재를 확보할 수 없었다. 그러나 암젠은 동지를 찾고 종사자들을 독려하는 데 신약개발로 얻는 금전적 보상을 내걸지 않았다. 대신 ‘우리는 죽음을 정복한다.’라는 슬로건과 함께 항암치료제가 만드는 ‘가치’를 강조했다. 결국 암젠의 가치는 많은 인재들의 마음을 움직였고, 그들은 지금의 암젠을 있게 한 항암치료제를 개발했다(최미림, 2014).

기업의 핵심가치가 사회적 소명을 바탕으로 한다는 점에서 사회적경제 조직은 영리기업처럼 핵심가치에 사회적 의미를 연결하기 위해 노력할 필요가 없다. 오히려 조직의 출발인 ‘가치지향’을 어떻게 자본주의 시장경제 속에서 경제의 방식으로 풀어갈 것이며, 어떻게 종사자들과 창업자 및 경영자와 가치를 공유할 것이냐가 관건이 된다. 인터뷰 대상 사회적경제조직들의 핵심가치를 분류하면 아래 [표 6]과 같다(복수가치·중복해당).

[표 6] 인터뷰 대상 사회적경제조직의 핵심가치

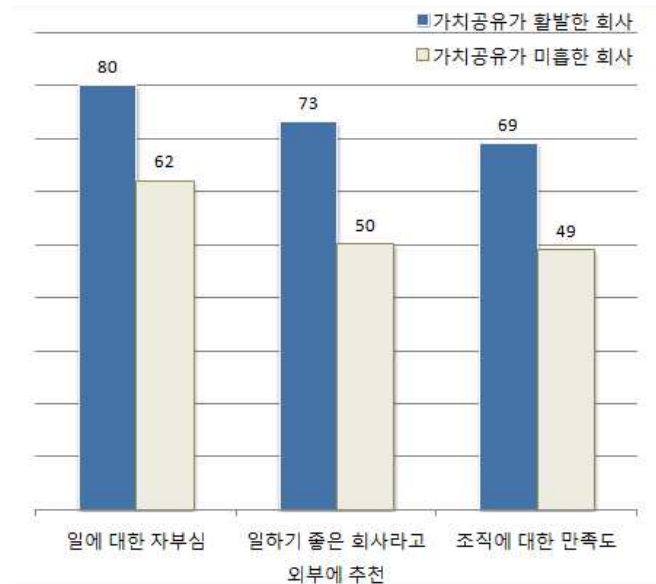
- 성평등과 여성임파워먼트(경력단절여성, 1인가구여성, 여성생산자, 이주여성)
- 사회경제적 기회에서 배제될 위험에 처한 사회구성원의 회복과 안정적인 양질의 일자리 창출 (청소년, 성인, 장애인, 중고령층)
- 환경의 지속가능성 보전(친환경 패션, 친환경 결혼식, 안전한 폐기와 자원순환, 재사용)
- 윤리적 생산과 유통 및 왜곡된 업계관행 바로잡기(공정무역, 여성생산자 권리찾기, 공정여행, 소비자중심/중소기업상생 결혼업, 공정임금을 지급하는 청소업, 노동시간준수/정직한 식재료를 사용하는 요식업)
- 돌봄 노동의 가치 재해석(가사관리, 산모돌봄, 간병, 베이비시팅, 청소)
- 지역사회 재생(공공미술, 지역민대상 공익적 의료)
- 기타(정보격차해소, 사회혁신, 긍정적 커뮤니케이션 확산)

한 조직이 가치를 기반으로 만들어졌다고 해서 그 가치가 저절로 실현되는 것은 아니다. 가치를 실현시키는 것은 사람이고, 특히 종사자들이다. 가치중심 경영의 대표 주자인 구글(Google)의 가장 큰 적은 구글 내부의 변절해가는 동료일지 모른다는 것을 우려했던 창업자 래리와 세르게이는 구글이 절대로 변절할 수 없도록 하는 장치로서 구글의 기업 사명과 경영철학을 만인에게 숨김없이 공개했다고 한다. 세상 사람들에게 비판과 손가락질을 받지 않기 위해서라도 직원들이 공개한 사명을 계속해서 지켜나가게끔 말이다. 구글은 홈페이지에 “구글의 사명은 세계의 모든 정보를 정리하고, 전 세계의 모든 사람들이 접근해 사용할 수 있도록 하는 것입니다.” 라는 내용과 함께 10대 경영철학을 공개하고 있다(다케후미, 2010).¹¹⁾

이렇게 전세계 모든 사람들과 핵심가치를 공유함으로써 조직의 가치를 영구화하려는 강력한 시도도 있을 수 있겠지만, 일반적으로 조직의 가치를 실현하기 위해서는 종사자들이 핵심가치를 이해하고 내재화해야 한다. 인력관리 분야의 전설인 아트 네이션은 사람들이 스스로 더 큰 비전의 일부임을 이해하면 훌륭한 태도들이 결합하여 훌륭한 회사와 팀이 만들어진

11) 구글의 10대 경영철학(다케후미, 2010)

다고 했다(고스틱 외, 2012).



* 자료 : Jeff Rosenthal and Mary Ann Masarech, "High-Performance Cultures : How values Can Drive Business Results", 2003, Journal of Organizational Excellence

[그림 3] 조직가치 공유의 효과 (최병권, 2004)

다시 말해, [그림 3]에서 보는 바와 같이 핵심가치는 만드는 것만큼이나 종사자 모두와 공유하여 공감과 합의를 이끌어내는 작업이 중요하다. 기업의 핵심가치가 제대로 작동하기 위해서는 내부 구성원들이 핵심가치를 진심으로 믿어야 하고, 일상 경영활동과 문화, 제도 속에 스며들어 있어야 하는 것이다(허욱, 2013; 안철수, 2005).

1. 사용자에게 초점을 맞추면 나머지는 저절로 따라온다.
2. 한 분야에서 최고가 되는 것이 최선의 방법이다.
3. 느린 것보다 빠른 것이 낫다.
4. 인터넷은 민주주의가 통하는 세상이다.
5. 책상 앞에서만 검색이 가능한 것은 아니다.
6. 부정한 방법을 쓰지 않고도 돈을 벌 수 있다.
7. 세상에는 무한한 정보가 존재한다.
8. 정보의 필요성에는 국경이 없다.
9. 정장을 입지 않고도 업무를 훌륭히 수행할 수 있다.
10. 위대하다는 것만으로는 만족할 수 없다.

인터뷰를 통해서도 끊임없이 조직의 핵심가치와 종사자의 핵심가치가 일치하는지 확인하는 것, 혹은 핵심가치를 종사자와 함께 만들며 개인과 조직의 비전을 일치시키는 노력의 중요성을 들을 수 있었다.

함께 일하는 사람들이 이곳에서 왜 함께 일하는지에 대한 정체성의 확인이 중요해요. ...(중략)... 아무리 일을 잘 하는 사람이어도 여성에 대한 성차별 의식을 갖고 있다면 같이 일 할 수 없는 것처럼 함께 일하는 사람들이 같은 곳에서 일하고 있는지에 대한 확인 작업이 중요하다고 생각해요. [B 사례, 총괄본부장]

1층 벽에 보시면 “○○○(조직명) 2020” 붙어 있잖아요? 그게 우리 직원들이 우리 조직의 2020년을 각자 그림으로 그려서 만든 거예요. ...(중략)... 그걸 1층에 걸어놨어요, 전 직원 보라고. 그게 이제 직원들이 비전을 만들었고, 아카데미를 통해서 전체 조직이 어디로 가고 있는지 공유하는 과정을 거치는 거예요. 당신의 업무와 조직의 비전을 일치시켜 보라, 당신이 하는 일이 되게 의미있는 일이다, 그러려면 조직이 어디로 가고 있는지 당신의 일이 어떻게 맞아떨어있는지 알아야 되질 않느냐, 그걸 공유하는 작업을 1년 반 동안 한 거예요. [I 사례, 대표]

종사자들이 핵심가치를 자신의 사고와 행동의 기준이 되는 가치관과 신념으로 받아들이는 과정을 핵심가치 내재화라고 부른다(허옥, 2013; 노현곤, 2013). 김유미(2011) 역시 여성들에게 사회적기업이 대안적 일자리가 되기 위한 조건으로 “나-조직’이 함께 가는 목표”를 첫 번째로 꼽았다. 선행연구들에 따르면 현대 기업에서 기업문화는 조직의 장기 성장을 위해 ‘핵심가치’를 내재화하도록 설계되어야 하는 전략적 자산이라는 이론이 확산되고 있으며, 핵심가치 내재화를 위한 가장 일반적인 방법은 교육을 위한 내재화이고, 인사제도에 핵심가치가 반영되어야 하며, 크고 작은 이벤트·캠페인이나 소통을 통해 일상적으로 핵심가치를 호흡할 수 있는 분위기를 형성하는 것이 중요하다(노현곤, 2013; 전성철, 2013; 허옥 2013).

(1) 일상적으로 호흡할 수 있는 분위기 조성을 통한 내재화

인터뷰 대상 사회적경제조직들의 가치 내재화 방식도 선행연구에서 분석한 영리기업들의 가치 내재화 방식과 다르지 않았는데, 특히 일상 속에서 이루어지는 가치 내재화에 대한 언급을 많이 들을 수 있었다. 이는 일반 기업의 ‘매출증대’나 ‘이윤창출’에 못지않게 ‘가치지향’을 중시해야하는 사회적경제조직의 속성 때문이기도 하고, 대표들이 가치 추구를 위해 창업을 했으며, 종사자들 역시 영리기업에 취업하는 사람들에 비해 가치지향성이 높기 때문에 자연스럽게 이루어지는 분위기로 보인다.

말하기를 지금은 멈추지 말고요. 해야 하는 것에 대해서 끊임없이 얘기를 하고 있죠. ...(중략)... 대체 무슨 말 하는 거야, 이런 친구들도 있죠. 저희 조직은 그런 것도 견제해요. 무슨 말 하는 거야? 라고 이야기하는 것과, 잘 모르겠는데 알려줘, 이것의 차이에 예민해요. [H사례, 대표]

우리 조직이 추구하는 사회적 가치와 원칙이 두 개 있어요... (슬로건 소개) ... 이게 우리 조직의 경영철학이에요. 이걸(경영철학을 담은 뱃지) 우리 직원들이 다 가슴에 달고 있어요. ...(중략)... 우리 조직에 ○○캠페인이 있거든요. (슬로건을) 실천하기 위해서 캠페인이 있는데, 그 캠페인이 월요일은 시민과 함께, 화요일은 지역사회와 함께, 수요일은 자신과 함께, 목요일은 조직과 함께, 금요일은 가족과 함께 이런 걸 해요. [I 사례, 대표]

분야별로 특화된, 예를 들면 사회적 문제/이슈/사안에 대한 부분은 다 참여를 할 순 없지만, 다 강제적으로 참여하라고 할 수는 없으니까 거기에 관심 있는 사람들은 저희가 금전적으로 지원을 합니다. 회식 지원하듯이 그 모임에 참여를 하면 끝나고 회식할 때 지원을 해서 세미나도 하고.. (Q: 예를 들면 어떤 거예요?) 삼성반도체 직업병 관련 세미나, 세월호 문제 있을 때 이거에 대해서 집회참여를 해서 같이 공유하기도 하고, 장애인 인권문제 요새 많이 나오니까 그런 문제는 계속 컨택할 수 있도록 해서 연결하고... 그리고 4월 20일은 장애인의 날이라고 해서 거리에 나가서 같이 외치기도 하고.. 그 날은 법정 공휴일은 아닌데 저희가 사업장을 하루 문을 닫는 날이죠. 그날은 원하는 사람은 다 현장으로 가서 그날 하루만큼은 우리의 목소리를 내고 외칩시다, 해요 [D 사례, 이사]

(2) 교육과 제도를 통한 내재화

교육은 기업들이 핵심가치를 내재화하기 위해서 운영하는 가장 일반적인 방식이다(노현곤, 2013; 허욱, 2013). 인터뷰 대상 조직들 중에는 아카데미 프로그램을 운영하고 있는 곳들도 있었고, 별도 프로그램이 없더라도 정기적으로 전 종사자가 모이는 자리에서 핵심가치를 교육하는 자리를 만들고 있었다.

저희회사 비전을 직원들이 같이 만드는 과정이 있었고요. 제가 왜 이 일을 했는지에 대해서 강의를 하는 교육도 있었고... [T 사례, 대표]

오래 있었던 직원은 이 회사의 조직문화라든지 설립 배경을 다 알아요. 근데 신규로 들어온 직원은 잘 모르더라고요. 근데 당연히 알거라고 생각을 했던 거예요. ...(중략)... 밖에선 이렇게 떠돌고 다니면서(외부 강연) 정작 내부에서 우리가 함께하는 사람들은 이걸 모르고 있었구나 라는 생각이 들면서 그때부터 한 달에 한 번씩 월급날마다 같이 회사 대청소를 하고 5시에 한 시간 교육하고 회식을 하는 문화를 만들었어요. 내가 생각하는 사회적 가치나 대표가 이 회사를 만들면서 꿈꿨던, 실험하고 싶었던 사회적 미션을 먼저 알려주고 회식이나 가벼운 자리에서 그거에 대한 얘기를 해보는 거예요. [E 사례, 대표]

직원들이 자신이 소모품처럼 쓰인다고 느끼는 면이 있었어요. 그래서 그들을 위한 교육이 필요하겠다고 생각했는데, 몇 년에 걸쳐 프로그램을 시도했는데, 조직의 가치와 비전이 조합원들에게는 잘 녹아있는데, 상대적으로 직원들이 그런 교육 기회가 적다보니, 만족도가 직원들이 낮은 거예요. 그래서 여러 교육들을 해보려고 했고, 월레포럼 해오던 것을 조합원과 직원에게 고르게 퍼져야 한다고 생각해서, 월레포럼을 저녁에 옮겨서 한 적도 있고요. ...(중략)... 임직원 교육에도 반드시 여성주의 리더십을 넣고, 이사 아카데미에 성평등 교육, 여성주의 리더십 등 넣고... [V 사례, 전 이사장]

위 E, V 사례에서 언급된 것처럼 조직을 설립한 사람들이 품고 있는 사회적 가치는 종사자들이 조직에 들어오면 자동적으로 이해하게 되는 것이 아니다. 조직의 비전과 가치는 종사자들에게 정확하게 전달되고 정식으로

모두에게 공유되어야 조직의 목표와 방향에 일치하는 행동을 끌어낼 수 있으며, 이를 통해 종사자가 규정과 절차에 따라 수동적으로 행동하는 것을 넘어 가치와 원칙을 기준으로 의사결정과 행동을 할 수 있게 됨으로써 유연성과 혁신을 기대할 수 있다(윤방섭, 2001). 또한 여성돌봄노동자 파견사업을 하는 O 사례의 지부장은 반복교육의 중요성을 강조한다. “교육이라는 게 똑같이 들어도 나한테 마음에 드는 것만 듣고 돌아가잖아요. 아무리 좋아서 들어도 며칠만 지나도 잊어버리더라고요. 그래서 저희가 교육은 끊임없이 해요.”라고 하는 지점은 교육을 통한 가치체계의 내재화 과정에서 가장 중요한 시사점이라 해도 과언이 아닐 것이다.

가치관 실현이 CEO의 덕담 차원에 머무르지 않고, 확실한 실행을 담보하기 위한 효과적인 방법은 이를 뒷받침하는 제도를 만드는 것이다(전성철, 2013; 허욱, 2013). 미국의 생활용품기업 SC존슨의 핵심가치는 ‘가족이 우선’이다. 그래서 금요일에는 회의를 하지 않고, 사내부부는 함께 해외파견을 보낸다. 3M은 핵심가치인 ‘혁신’과 ‘창의’를 실현하기 위해 업무시간의 15%를 개인적으로 흥미를 갖는 일에 할애할 수 있도록 하는 ‘15% 룰’을 시행하고 있다. 유기농 식료품 체인으로 유명한 미국의 홀푸드마켓(Whole Foods Market)의 핵심가치는 ‘민주주의’로, 모든 의사결정을 직원투표에 부치고, 새로운 직원을 채용할 때도 함께 일할 동료들이 직접 면접을 하고 만장일치로 찬성해야 채용이 결정된다(전성철, 2013).

특히, 핵심가치 내재화는 인사제도와 연계될 때 가장 강하게 힘을 받는다. 핵심가치를 인사제도와 연계시키는 방법은 채용, 평가, 승진, 보직 배치, 해임 등 인사업무의 전 과정에 핵심가치를 기준으로 삼는 것이다. GE는 인사방침으로 영업성고가 높고 핵심가치도 잘 지키는 사람은 최고의 인재로서 승진과 최고의 보상을 주고, 성과도 낮고 핵심가치도 잘 안 지키는 이른바 하위 10%의 사람은 신속히 정리한다. 핵심가치를 잘 지키지만 성과가 낮은 사람에 대해서는 다시 도전하여 성과를 낼 수 있는 기회를 부여하지만, 핵심가치를 지키지 않고 성과만 높은 사람에 대해서도 정리를 한다(허욱, 2013). 특히 사람의 가치관을 바꾼다는 것은 어려운 일이라, 채용단계에서 핵심가치에 맞는 인재를 선발하는 것이 가장 중요하므로 채용기준이나 면접질문에 가치관에 관련된 항목을 넣을 것을 권하고 있는데(허욱, 2013; 전성철, 2013), 인터뷰 대상 조직들 중에서도 채용시

능력만큼이나, 혹은 능력보다 지원자의 가치를 중요시한다는 언급을 한 곳들이 있었다. 그러나 채용 이외에는 인사제도나 여타 제도를 통한 내재화 방법이 인터뷰 대상 조직들에서 주요하게 드러나지는 않았다.

2) 자부심

유명한 경영학자인 Katzenbach는 북미 GM(General Motors) 공장에 있는 75명의 관리자들을 대상으로 회사에서 일선 현장 직원들을 동기부여하는 20가지 요소에 대한 설문을 실시한 바 있는데, 자부심이 1순위로 나타났다고 한다. 이를 바탕으로 자부심을 가장 중요한 동기부여 요인으로 선택한 관리자와 그렇지 않은 관리자들의 성과(안정성, 생산성, 인재 육성, 품질, 비용)를 분석했는데, 전자의 경우가 후자에 비해 높은 성과를 보였다고 한다(최병권, 2004). 비단 기업의 성과 뿐만이 아니라 한 조직이 좋은 조직이 된다는 것은 종사자들의 자부심과 관계가 있다.

[표 7] 인터뷰대상자 '자부심'관련 질문에 대한 답변 요약

- 돈도 별면서 사람도 키우면서 사회적 일을 하는 것이 자랑스러움 [M 사례]
- 자부심이 낮은 급여를 상쇄함 [B, R, S 사례]
- 이탈방지를 위해서는 사회적 미션을 강화해서 자부심을 높여야 함 [N 사례]
- 직원들이 주변에서 부러워하면서 프라이드가 높아짐 [E 사례]
- 여성주의 실현하는 것에 자부심 높음 [V 사례]
- 경험치가 쌓이면서 자부심을 갖게 됨 [A 사례]
- 핵심가치에 대한 자부심은 미진하나 종사자보다는 회사입장에서 유리한 의사결정을 내린 직원들 [T 사례]
- 업종이 저평가되어있어 자부심을 만들기 위한 다양한 시도 [L, O 사례]
- 영리영역에서 전환 이후 자부심 느낌 [C 사례]
- 공익적인 일 자체에 자부심을 느낌 [K 사례]
- 사회이슈와 일 하는 방식을 결합시키기 위해 꾸준히 노력해왔음 [H 사례]
- 회사가 '일하고 싶은 직장'이 되는 것이 자부심을 형성함 [J 사례]
- 사회적 가치가 있는 일에 앞서간다는 것에 대한 자부심 [P 사례]

인터뷰에 응한 사회적경제조직의 리더들 대부분이 [표 7]에서 보는 것처럼 스스로 사회문제를 해결하며 경제적 가치를 창출하고 있는 조직의 활동 자체에 높은 자부심을 표현하고 있으며, 종사자들의 자부심도 높을 것이라고 추측하고 있었다. 그 근거는 종사자들이 보다 나은 물질적 보상을 받을 수 있는 영리 기업 대신 사회적경제조직을 택한 이유가 가치 있는 활동에 대한 자부심일 것이라고 생각하고 있었다. 또한 조직에서 성장한 개인이 보다 조건이 좋은 조직으로 이동하지 않고 사회적경제조직에 머무르게 하는 동인 역시 사회적 가치에 대한 동의와 자부심으로 보고 있었다.

직원들의 자부심은 높은 편이죠. 그게 아니면 다닐 이유가 없는 것 같아요. 다들 커리어도 좋으시고 역량도 좋은 사람들인데 연봉을 받 토막도 아니고 4분의 1 토막을 내서 여기서 일을 하는데. [S 사례, 대표]

기본적으로 조직을 지탱하는 힘은 내가 하고 있는 일에 대한 높은 자부심이에요. 그걸 빼면 급여 수준이 평균보다 낮은 데 와서 헌신할 이유가 없잖아요. 여기서 일 하는 데는 자부심이 중요하게 작용해요. [R 사례, 대표]

대부분 창업 초기가 일이 엄청나게 많은데 성과가 잘 안나요. 스타트업에게 불리한 시장이기도 하고요. 그래서 엄청 열심히 하다보니까... 저는 그 당시에 두 달 동안 집에 못 들어간 적도 있어요. ...(중략)... 그걸 가능하게 했던 게 '자부심'이었어요. [J 사례, 팀장]

아래 사례는 동일한 회사에서도 사회적 가치가 어느 정도 분명한냐에 따라 팀 간 프라이드의 차이가 나타난 경우이다. 사례에서 보는 바와 같이, 이런 경우에는 리더의 적극적 개입을 통해 팀 간 상대적 박탈감을 해소하고 각 팀의 존재의미와 자부심을 분명히 해줘야 할 것이다.

A팀은 소셜 미션이 분명한데, B팀은 소셜 미션이 불분명한 거 아니냐는 얘기가 내부에서 나왔어요. ...(중략)... 팀원들에게 사기 저하가 오지 않냐는 얘기가 나온 거예요. A팀은 프라이드를 갖게 되는데 B팀은 아쉬워하는 것 같

다. 프라이드를 만들어줄 수 있는 뭔가를 만들어야겠다는 얘기가 나온 거예요. 근데 당장 만들어줄 수 있는 건 없고. 시장이 바뀌어야 되는 거예요. ...(중략)... 그냥 사원들 다 있는 자리에서 얘기를 했어요. 사실 B팀에서 돈을 벌기 때문에 A팀 사업을 할 수 있다고. 그리고 B팀은 다양하게 할 수 있는 걸 개발해 나가자 하니까 B팀이 사기가 올라가더라고요. [E 사례, 대표]

저희는 직원이 다른 센터 나가시는 직원을 데리고 오세요. 다른 데서 일을 했던 분을 데리고 오죠. 그럴 때 전 자부심을 느끼죠. ...(중략)... 저는 이 조직에 빠를 문젯다는 생각도 하지요. [F 사례, 실장]

인터뷰에 응했던 대상이 대부분 기업에서 리더 역할을 맡고 있거나, 종사자일지라도 자기가 속한 조직의 사회적 미션에 대한 자부심이 강한 사람이었기 때문에 사실 리더들이 보이는 강한 자부심을 종사자 모두가 공유하고 있는지는 인터뷰를 통해서 알 수 없었다. 그러나 종사자가 발언한 F 사례를 보면, 종사자의 입장에서 사회적경제조직이 보다 매력적이고 좋은 조직이 되기 위한 가장 중요한 요소 중의 하나가 자부심이라는 것을 알 수 있었다. GWP(Great Work Place ; 일하기 좋은 기업)에서도 자부심이 두 번째 요건이 될 정도로 중요한 위치를 차지한다(GWP 핸드북, 2009). 그렇다면 사회적경제조직에서의 자부심은 무엇이며, 어떻게 생성·유지·발전될 수 있는 것일까?

여성돌봄노동자들을 주로 고용하고 있는 두 기관을 비교분석한 김유미(2009)의 연구가 이를 밝혀주고 있다. 이윤 추구보다 공동체와 여성주의 가치를 추구했을 때, 전문성 강화교육과 자존감 향상교육이 잘 조화될 때, 노동자와 관리자 간의 의사소통이 원활하고 의사결정에 참여할 때 노동자들은 자긍심을 갖게 되었고, 자신의 직업이 전문직이라는 자부심과 열정이 생겼다는 것이다. 이를 참고하여 이 연구에서는 사회적경제조직의 자부심은 3가지로 구분했다. 첫째는 ‘핵심가치로서의 사회적 가치’ 부분에서 상술한 공공의 이익과 사회적 가치 실현을 통해 얻는 자부심이다. 두 번째는 전통적으로 저평가되어 있는 돌봄노동과 몸노동에 대한 재의미 규정과 노동의 가치 평가에 따른 자부심이다. 취약계층 고용형 사회적경제조직이 많은 현실에 미뤄봤을 때 이 부분은 자부심의 매우 중요한 부분을

차지한다. 세 번째는 ‘존중과 신뢰’의 측면으로, 이윤보다는 사람과 노동을 우선시한다는 사회적경제의 기본 원칙에 해당되는 자부심의 요소이다. 인간과 노동을 소외시키는 자본주의가 아니라 인간을 존중하고 노동을 통합하는 경제조직으로서 사회적경제가 견지해야 할 부분이다.

(1) 노동 가치의 재평가(재해석)를 통한 자부심

노동의 가치를 제대로 평가하고 새로운 의미를 부여하여 자부심을 갖는 부분은 대부분의 노동통합형 사회적경제조직에서도 중요한 부분이지만, 여성의 임파워먼트 측면에서 특히 강조되어야 할 핵심요소이다. 가사, 간병, 보육 등 전통적으로 가정 내에서 여성들의 무급노동으로 행해져왔던 ‘살림노동’은 아무나 할 수 있는 비숙련노동으로 저평가되어 왔기 때문이다. 여성들의 노동을 전문성 있는 노동으로 재평가하고 사회적으로 인정할 때 자발적이고 주체적인 노동자로서의 여성의 임파워먼트는 가능하다.

자부심이 얼마나 중요한지 보여주는 예가 여기 있다. 포춘 500기업에 속하는 화물 수송 회사인 Yellow Freight사는 90년대 말, 트럭 운송업이 퇴조하는 바람에 수익이 악화되고 파업이 발생하여 종사자들의 자부심이 땅에 떨어졌다. 이때 새로 CEO로 부임한 Bill Zollar는 종사자들이 스스로를 사양산업의 종사자로 인식하는 한, 회사에 대한 자부심을 가질 수 없었다는 것을 인지하고, ‘우리의 경쟁상대는 스타벅스(Starbucks)다.’라는 슬로건을 내걸었다. 이는 전망이 없다고 일컬어지고 있는 장거리 수송업 종사자가 아니라 최고의 서비스를 제공하는 회사의 직원이라는 자부심을 불어넣는 효과를 가져왔다고 한다(최병권, 2004).

취약계층을 고용하는 것은 사회적경제조직의 탄생 배경이자 노동통합형 사회적기업의 미션으로¹²⁾, 종사자들에 대한 사회적 인식을 제고시키고 자

12) 사회적기업 육성배경(한국사회적기업진흥원 홈페이지)

- 외환위기 이후 짧은 기간 동안 공공근로, 자활 등 정부재정지원에 의한 일자리가 확대되었으나, 안정적인 일자리로 연결되지 못함에 따라 정부재정지원의 효과성과 관련한 논란이 지속적으로 제기
- 한편, 2000년대에 들어 고용없는 성장의 구조화, 사회서비스 수요의 증가 등에 대한 대안으로 유럽의 사회적기업 제도 도입과 관련한 논의가 본격화, 비영리법인·단체 등 제3섹터를 활용한 안정적인 일자리창출 및 양질의 사회서비스 제공모델로서 사회적기업 도입논의

존감을 높이는 것과 노동에 대한 재평가 자체가 조직의 주요한 활동이다. 여기에 해당되는 인터뷰 대상 기업들은 종사자들에게 직접 직업에 대한 인식을 바꾸고 자부심을 갖게끔 교육을 하는 것부터, 언론이나 강연회 등을 통해 대중의 인식을 바꾸면서 이를 통해 종사자들이 자부심을 느끼게 하는 방법 등 리더들이 이 부분에 대해 치열한 고민과 다각도의 노력을 하고 있었다.

제가 창업하면서 가장 고민했던 부분이 이 사람들이 겪게 될 직업에 대한 관觀을 어떻게 볼 거냐. 그래야 미래가 있잖아요. [L 사례, 대표]

좀 낙후된 이미지, 뭔가 실력이 떨어질 것 같은 이미지에요. ...(중략)... 조선일보도 나오고 중앙일보도 나오고 SBS도 나오고.. 그러면 직원들도 당연히... (주변 지인들이) '너 거기 다녀?'이럴 거 아녜요? 그거는 리더가 해줘야 되는 일인 거 같아요. 직원이 자부심을 갖게 하는 것은 첫째는 철학과 비전을 공유하는 일이에요. [I 사례, 대표]

그렇게 좋지 않은 시장(돌봄서비스)이에요. 그나마 그런 중에서 좀 더 좋게 일할 수 있는, 건강한 일자리를 만들려고 하는 게 저희 협동조합의 목표예요. 저희는 조합원들에게 인건비를 제대로 지급하고 있어요. 탑 10에 들어요. 일하는 사람에게 좋은 일자리를 추구하는 것이죠. 이용자한테도 좋은 서비스를 제공하고. [F 사례, 실장]

우리 관리자(가정관리사)님들이 이 일을 하찮은 일로 생각해요. 그래서 저는 여러분들이 이 일을 밑바닥으로 생각하면 우리가 밑바닥 일을 함으로써 이익이 돌아오는 게 뭐냐? ...(중략)... 우리가 일 해주니까 그 사람도 일을 열심히 할 수 있고, 나는 얼마나 소중한 사람인가? ...(중략)... 제가 2002년도에 일 할 때는 관리사라는 말을 안 썼어요. 저희가 처음에는 도우미라는 말로 썼어

가 구체화

- 사회적기업은 공동체 수요(needs)에 적합한 사회서비스를 확충하고, 취약계층에 안정적 일자리를 제공할 뿐만 아니라, 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 고용 및 복지를 확대하고, 경제 활성화에 기여
- 최근 저성장·저고용으로 고용구조 변화 및 저 출산·고령화시대의 서비스·일자리 수요 증가의 대안으로 사회적기업의 역할 부상, 노동시장 격차, 고용 불안정성 해소를 위해 “착한 소비·따뜻한 일자리”를 제공하는 사회적기업의 육성 및 역할 지속 필요

요. 우리의 호칭을 무엇으로 해야 하나 고민을 많이 했어요. 여러 말이 나왔는데, '도우미'를 선택했어요. 사실은 파출부사무실에서 저희에게 감사하게 생각해야 되요. 우리 때문에 그 분들이 덕도 본 거예요. [O 사례, 지부장]

특히 세 번째, 네 번째 사례는 전통적으로 경시되어오던 여성의 돌봄노동을 좋은 일자리로 만들면서 돌봄노동에 대한 사회적 인식을 개선하려는 사례이다. 네 번째 사례 조직의 대표는 사회적경제조직으로서 다른 인력과 견업체와 차별화된 노력으로 매월 진행되는 교육활동을 자랑스럽게 이야기한다. “내가 정정당당하게 가서 일을 하고 돈을 받는 것을 설명할 수 있는 사람이 되기까지는 교육을 받아서 성장한 거예요. 내 마음이 변화된 거잖아요. 관리사님들한테 그런 말을 해요. 내가 왜 성장했는지, 교육이 왜 필요한건지. 교육을 자꾸 안받는다고 하면 다른 데 가라. 여기에 있으니까 그런 교육을 받을 수 있는 거예요.” 교육을 통해 본인이 직접 경험한 성장, 노동의 가치 재규정, 스스로에게 일어난 여러 변화를 보면서 사회적경제조직에서 자부심을 갖는데 있어 교육이 얼마나 중요한 요인인지를 강조하고 있다. 직업명 변경을 위한 운동을 한 것이 사회적 인식 개선을 통해 돌봄노동의 가치를 높이기 위한 노력이라면 교육은 종사자 스스로가 나의 직업에 대한 인식을 개선하고 나의 노동에 대한 자부심을 형성함으로써 돌봄노동의 가치를 높이기 위한 노력이라고 볼 수 있을 것이다.

(2) 존중과 배려를 통한 자부심

2004년 해리스 인터랙티브(Harris Interactive)와 레퓨테이션 연구소(Reputatio Institute)가 선정한 미국에서 가장 존경받는 기업으로 뽑힌 존슨앤존슨의 CEO 윌리엄 웰턴은 “가치와 존중은 시장에서 우리가 경쟁우위를 가질 수 있는 바탕이다.”라고 말한다. 사랑받는 기업들¹³⁾은 직원들을 ‘상품의 한 요소’가 아닌 ‘완전한 사람’으로 보고, 종사자를 돌보고 보살피는 태도를 가지고 있다. 세계적인 등산화 전문기업 팀버랜드의

13) 사랑받는 기업이 가진 문화적인 특성들(시소디어 외, 2008)

: 배움의 문화, 신뢰의 문화, 상호 의존의 문화, 성실성의 문화, 투명성의 문화, 충성도의 문화, 존중의 문화, 소속감과 일체감의 문화, 보살핌의 문화, 재미의 문화

CEO 제프리 스위츠는 “경영진들이 직원에게 일 외에 다른 중요한 일들이 생겼다는 것을 알아채지 못한다면, 그것은 스스로를 속이는 것”이라고 믿는다(시소디아 외, 2008).

상호 신뢰와 인격적 존중, 배려가 있는 관계에서 직무만족도와 몰입도가 높다는 많은 연구들이 있다. 굳이 연구자들의 말을 빌지 않아도 인지상정으로 당연한 것이다. 가정과 직장, 사회에서 일상적 차별과 불평등에 놓여있는 여성들의 경우, 특히 취약계층에 놓여있는 여성들의 경우에는 더 말할 나위가 없다. 인터뷰에 응한 사회적경제조직 중에서 특히 노동통합형 조직이나 부분적으로 취약계층을 고용하고 있는 조직들은 언어와 태도에서 종사자들을 존중하는 엄격한 문화를 가지고 있었고, 사례관리와 생활지원에 가깝게 종사자들을 보살피는 것이 일상화되어 있었고, 아예 제도적으로 사례관리를 하는 조직도 있었다.

저희는 직원들이 아픔을 같이 나누는 게 좋아요. 집안 속속들이 다 알고, 서로를 이해하고 인정하고.. 그래서 신뢰가 있는 거죠. 직원들이 힘들어하면 실장님이 먼저 상담을 하시려고 노력하고, 아픈 곳을 물어주는 거죠. 그리고 다 주부들이잖아요. 어려움이 얼마나 많겠어요. 사는 것도 다 다르고, 아이 키우는 것도 다르고, 남편이 알콜 중독자이고 등등... 우리 센터는 어려운 분들이 많이 있어요. 처음부터 같이 시작해서, 서로 나누면서 그게 좋은 거죠. 정말 아픔이 있는 것은 확 드러내기보다는 적당히 감춰주면서 보듬어주는... 어떤 때는 아픔이 있고 어렵다고 하면, 대화를 하다가 여러 사람한테 공유하지 않고 드러나지 않게 감싸주고 돌보고 그래요. 그러면 굉장히 배려받고 존중받고 있다는 느낌을 받는 거죠. [F 사례, 실장]

직원 중 한 젊은이가 정신과 치료가 필요해서 데리고 가서 상담센터 연계하고, 사례관리를 일상적으로 하지는 않지만 요청 들어오면 저희가 상담사들도 있고 하니까 경우에 따라서 연계지원 활동하고, 사안 생기면... 신용 불량 있으면 같이 신용회복위원회 가서 설명해보고. (생활지원이) 꼭 시스템으로 돼 있다기보다 그렇게 움직여지는 것 같아요. ...(중략)... 관리직을 사회복지사로 많이 채용을 한 부분이 있다 보니까... ...(중략)... 사회복지에 대한 전문성이라든지 체계를 아니까, 업무 상담을 하면서도 연계되어 움직여질 수 있죠. [U 사례, 대표]

이러한 문화를 사회적경제 영역 전체에서 일종의 좋은 문화로 확산시킨다면 사회적경제 영역이 우리 사회 전체의 기업문화·노동문화에까지 변화를 만들 수 있는 가능성으로 작용할 것이다.

3) 소결

자부심 형성의 출발은 경영진, 특히 CEO에서부터 시작해야 한다고 한다. 기업의 가치관은 CEO에게서 나오기 때문이다. 특히 중소기업이나 갓 창립한 회사에서는 본질적으로 CEO의 가치관이 회사 전체에 퍼져나가는 것이 기업 가치관의 수립과 정착 과정이기 때문이고, CEO가 내리는 모든 결정에 그의 가치관이 반영되기 때문이다(전성철, 2013; 최병권, 2014).

그러나 출발은 그야말로 출발일 뿐이다. 특히 오너십을 중심으로 운영되는 것이 아니라 사회적 미션을 중심으로 운영되는 사회적경제조직은 종사자들의 자부심이 핵심동력이 될 수밖에 없다. 따라서 사회적경제조직의 리더들은 종사자들이 단지 낮은 급여에도 불구하고 사회적경제조직에서 일하고 있다는 이유만으로 자부심이 높을 것이라고 추정하는 것을 넘어 섬세하게 종사자들의 자부심 상태를 들여다볼 필요가 있으며 제도, 문화, 의사소통을 통해 종사자들의 자부심을 높이는 기제를 만들 필요가 있다. 또한, 위에서 계속 언급한대로 노동의 가치에 대한 재평가나 존중에 있어서도 우리 사회의 성차별적 젠더 권력구조의 맥락에서 여성종사자들에게 특히 더 관심과 배려가 필요해보인다. 성평등은 남녀를 똑같이 대하는 형식적 평등이 아니라, 각자의 차이를 민감하게 살피 존중하는 데서 온다는 것을 인식해야 한다.

마지막으로, 개별 조직 차원의 자부심을 넘어 사회적경제조직들과 그 구성원들이 보다 좋은 사회를 만들어나가는 주체로 자부심을 갖기 위해서는 개별 기업 차원의 자부심 단위를 넘은 보편적·사회적 인정이 필요하다는 점을 강조하고자 한다. 이는 사회적경제 영역 스스로의 노력과 함께 이를 지원하는 보다 폭넓은 사회적 지지 세력을 필요로 한다. 사회적경제

조직이 사회적 가치에 대한 담론을 생산·주도하면서, 사회적경제조직이 영리조직과 같은 기준으로 평가받으며 평가절하되는 것이 아니라, ‘사회적 가치’를 통해 평가받고 인정받을 수 있도록 사회적 가치를 가시화·정량화해야한다는 한 사회적경제조직 대표의 절박한 호소는 우리가 깊게 새겨야 할 과제이다.

내년쯤에는 담론을 형성하는 방식을 고민해볼까 생각하고 있어요. 한계는 느꼈고 회사가 아무리 자부심을 준다 해도 내가 삼성그룹이 되지 않는 한 어려워요. ...(중략)... 기업의 간판을 삼성처럼 올려야 되나? 브랜드 전략으로 가야되나? 이런 생각도 한 적 있었는데 어렵잖아요. 근데 그것도 사실은 상품 가치를 높인다는 거기 때문에 악순환의 고리에 제 발로 들어가는 것일 수도 있어요. 중요한 건 사회적기업이면 사회적 시선이나 사회적 가치에 대해서 사회적으로 소통하는 게 우리가 해야 할 책무라는 생각이 들더라고요. ...(중략)... 정책이나 투자도 마찬가지로 모두 다 수익대비로 가요. 수익을 낼 수 있냐 없느냐로 가는데, 그럼 사회적기업이 그걸 계속 증명해야하거든요. 근데 사회적기업이 그걸 증명하는 거는 한계가 너무 뚜렷해. 왜냐면 계속 확장해야 되니까. 그럼 중소기업, 대기업 되는데 그러다가 지원 끊기면 반 이상이 날라 가잖아요. 그런 회사들이 얼마나 많았어요. 그 전략이 맞을까요? ...(중략)... 사업개발비 줄 때마다 되게 무서워요. 가서 심사위원들 얘기 들어보면 얼마나 쪼는지 몰라요. 무슨 기업 대표인 것처럼 압박면접을 해요. 그런 거 할 때마다 되게 대접 못 받고 온다는 느낌인데 그랬을 때 우리가 무기로 사용할 수 있는 것은 사회적 가치라는 것을 숫자화 시키기라도 해서 그거라도 써야한다고 생각해요. 사회적 가치가 얼마나 올라가고 있는지, 여기에 대해서 내가 설명할 수 있는, 모두가 이해할 수 있는 숫자든, 지표든, 내용을 못 만들면 어려울 거라고 생각해요. [L 사례, 대표]

2. 가족친화적 조직문화

가족친화경영이란 일과 가족생활의 조화를 촉진하고 일과 양육의 선택 폭을 확장하며, 양성평등의 고용기회를 촉진하는 경영 방식을 말한다(OECD, 2002). 우리나라에서는 가족친화경영을 출산 및 양육에 어려움이 없이 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 새로운 기업문화를 만들어가는 경영 전략으로 정의하고 있다(저출산·고령사회위원회, 2007). 가족친화경영이 대두된 것은 2000년대 이후 저출산·고령화 사회로의 진입에 대한 대응적 측면에서 나온 것이지만, 여성의 경제활동참가율이나 성별임금격차 등 여성관련 지표를 보면 아직까지 그 성과는 미미한 실정이다. 이는 최근 여성들의 고학력화와 노동시장 진출, 남성 외벌이 모델에서 맞벌이 모델로의 가족제도의 변화, 여성 인력 활용의 필요성과 여성의 자기 경력 추구 등 노동시장의 급변에도 불구하고, 기존의 성역할 이데올로기적 기업 내 조직문화와 사회문화적 인식수준은 그에 부합하게 변화하지 못하고 있는 상황(김경희 2013, 배규식·윤자영 2013) 때문이다.

Hochschild(1997, 2001; 김경희, 2013 재인용)는 이를 지체된 혁명(stalled revolution)이라고 표현하고, 여기서 발생한 사회적 지체는 남성과 여성 모두의 일과 가족에 영향을 미쳤으며, 직접적으로는 여성의 이중부담 문제를 가중시켰다고 주장한다. 어린 자녀를 키우는 여성 10명 중 9명(90.9%)은 '직업을 갖는 것이 좋다'고 인식하고 있지만, 여성의 취업을 어렵게 하는 가장 큰 요인이 여전히 '육아부담'(미취학 자녀가 있는 여성의 72.8%가 응답)인 것으로 나타나는 것을 보면(통계청, 2014 사회조사), 견고한 성별분업 이데올로기로 인한 사회적 지체와 이중부담을 체감할 수 있다.

따라서 일과 가정의 양립이 가능하도록 하는 정책과 사회문화적 인식의 개선은 경제활동 영역에서 여성이 경험하는 역할 갈등과 불균형을 해소하고자 하는 노력이며, 결국 여성이 경력단절 없이 일을 지속하여 경제영역에서 임파워먼트될 수 있도록 하는 선결조건이라 할 수 있다. [표 8]에서 보는 바와 같이, 가족친화경영은 크게 두 가지 차원에서 이뤄지는 데, 하나는 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도, 근

로자지원제도와 같은 제도와 정책적 측면이며, 다른 하나는 가족친화와 관련된 조직문화 형성에 관한 것이다(여성가족부, 2006). 즉 일과 가정의 양립을 지원하는 제도 시행과 조직문화를 형성하기 위한 노력이 병행되었을 때 그 실효성을 거둘 수 있다는 것이다. 사회적경제조직의 경우 재정적인 영세성의 한계로 인하여 대규모 시설과 예산 투입을 통한 제도의 운영은 현실적으로 매우 어려운 실정이다. 그러나 직접적인 예산 투입이 없이도 가능한 교육과 문화 조성 프로그램은 사회적경제조직에서도 가능한 부분이며, 특히 사회적경제조직들이 가진 다양한 자원을 공유하고 활용한다면 더욱 용이할 것으로 보인다.

따라서 이 장에서는 여성 임파워먼트를 위한 구성요소로서 사회적경제조직의 가족친화적 조직문화 사례를 살펴보고자 한다. 세 가지 차원으로 나누어 분석을 실시했는데, 첫째는 가족친화 경영에 대한 조직 리더의 인식 수준이다. 조직의 운영 방식과 문화 구축에 있어서 리더십의 영향력이 상당히 크며, 마찬가지로 가족친화 제도의 시행과 문화 형성에 있어서도 리더의 역할이 매우 중요하다. 둘째는 실제 사업장에서 가족친화적 근무환경을 조성하기 위한 조직 내 분위기와 실제 운용되고 있는 제도의 현황을 파악하고자 한다. 마지막으로 경력단절 여성 활용의 가능성 측면에서 현재 사회적경제조직의 내부적 고민을 들여다보고자 한다.

[표 8] 가족친화기업 심사항목과 내용(중소기업)

구분	심사항목	심사내용
최고경영층의 리더십	최고경영층의 관심 및 의지	가족친화경영에 대한 최고경영자(CEO)와 임원층의 관심 및 추진의지
운영시스템	가족친화관련 부서 및 인력	지속적인 가족친화경영 업무에 필요한 조직 내 부서와 인력의 역할과 책임
	가족친화관련 예산	운영하고 있거나 도입할 계획이 있는 가족친화제도·프로그램 등에 관한 예산확보 및 실제 집행
	가족친화관련 제반 규정	가족친화 직장환경 조성을 위한 제반 규정의 구비 정도
가족친화	가족친화관련 교육 및 소통	가족친화적 문화 정착 및 가족친화관

문화			련 역량강화를 위한 교육훈련 시행정도와 전 직원의 소통 노력
	제도 활용의 용이성		임직원들이 가족친화관련 제도를 직급별·성별 등에 의한 차별 없이 접근하고 이용할 수 있는 노력
가족친화제도	기본요소	근로자 본인의 건강관리 및 생애주기별 지원	근로자 본인의 건강관리지원, 상담지원 및 생애주기별 지원 프로그램(부부교육, 부모교육, 은퇴지원 등) 및 제도
		근로자 본인 및 배우자 출산 지원	근로자 본인 및 배우자의 임신/출산 관련 유익한 근로환경 조성 프로그램과 제도(출산 휴가·육아휴직제 등)
		근로자 자녀 양육 및 교육지원	보육비 지원, 사내 보육시설, 학자금, 방과 후 프로그램 등 임직원 자녀 양육 및 교육프로그램
	특성화요소*	탄력적 근무시간제	근무의 시간탄력성을 제공하는 프로그램 및 제도(시차출퇴근제, 근무시간선택제, 시간제 근로, 집약근무제 등)
		재택근무 등 근무환경 유연성	근무의 공간탄력성을 제공하는 프로그램 및 제도(재택근무, 모바일오피스 등)
		가족 간호 및 가족 건강지원	가족 간호 및 가족 건강 지원 제도, 프로그램(가족간호관련 비용 보조/대출, 근로자 부모 부양을 위한 지원)
		가족 관계증진 및 여가생활 지원	근로자 및 가족에게 가족관계 증진(근로자 가족 초청행사, 정시퇴근제, 배우자 타지역 전근시 근무지 이동지원 등) 및 여가생활을 지원하는 프로그램 및 제도(리프레쉬 휴가, 휴양시설 제공 등)
		결혼 및 가족 경조사 지원	근로자의 결혼관련 지원(결혼관련 지원금, 예식장 지원, 사내커플 지원) 및 가족 경조사 지원 프로그램과 제도
		가족친화 사회공헌	지역사회 내 다양한 가족(한부모 가족, 다문화가족, 장애인 가족 등)을 지원하는 프로그램
가족친화경영만족도	임직원의 전반적 만족도		가족친화제도에 대한 임직원들의 인지 정도 및 활용하고 있는 임직원의 만족 수준

* 특성화요소는 6개의 심사항목 중 신청 기업 등이 선택한 3개 항목을 심사
출처 : 「가족친화기업 등 인증기준」, 여성가족부 고시 제2011-14호

1) 가족친화적 경영에 대한 리더의 인식

Thompson 외(1999)는 가족친화적 조직문화를 “조직이 근로자의 일과 가족생활의 통합을 중시하고 지원하는 정도에 대한 공유된 가정, 믿음, 그리고 가치”라고 정의하고, 아무리 조직에서 가족친화적 정책을 도입했다고 하더라도 상사나 동료의 이를 이용하는 것을 승인하지 않거나, 인사평가나 승진에 불리한 영향을 미칠 것으로 지각한다면 이러한 정책의 긍정적인 효과는 기대하기 어렵다고 보았다(이유덕, 2011). 즉 가족친화적 정책의 실질적 운용은 조직문화가 뒷받침되어야 가능해지며, 이러한 조직문화는 의사결정권자와 인사권을 갖는 리더 및 중간관리자의 인식과 강력한 의지가 수반되어야 형성될 수 있는 것이다. 따라서 가족친화적 경영에 대한 리더의 인식은 주요하게 살펴보아야 할 부분이다.

심층인터뷰 결과, 사회적경제조직의 리더들은 대부분 가족친화경영에 대한 필요성을 인식하고 있으며, 강력한 의지를 가지고 있음을 알 수 있었다. 사회적경제조직의 재정적 한계에도 불구하고, 가족친화적 경영의 가치에 동의하며, 조직의 경영 방식으로 중요하게 인식하고 있는 리더들이 다수였다. 그러나 높은 의지에는 달리 아직 제도적 접근은 미흡한 상황임을 인터뷰를 통해 알 수 있었다. 이에 대해서는 다음 장에서 다루고자 한다.

아래 사례는 사회적경제조직의 리더들의 가족친화경영에 대한 인식과 의지를 살펴볼 수 있는 지점이다. 리더들은 조직의 구성원들이 일과 가정의 양립의 문제로 인해 경력을 유지하지 못하는 여성의 경험을 우려하고, 이러한 경력단절의 문제가 자신의 사업장에서 발생하지 않도록 하려는 강한 의지를 보였다. 이러한 인식은 여성과 남성 리더 사이에서 차이를 보이지 않았는데, 이는 사회적경제조직의 리더들이 기본적으로 ‘사회적인(social) 가치’와 인권에 대한 존중 의식이 강하기 때문이기도 하고, 또 한편 인적 자원이 부족한 사회적경제조직의 입장에서 훈련된 종사자의 고용지속성을 높이려는 방안으로서 인식하기도 했다.

출산휴가 쓴 직원이 2명 있었고, 육아휴직 낸 직원 한명 있었고. 한 사람은 애기 낳고 나오려고 했다가 몸이 도저히 안 되서 퇴사를 했고. 한 친구는 육

아휴직 1년 쓰고 복귀했다가 한 달도 안돼서 둘째가 생겨가지고 그냥 애기 키워야 되겠다 해서 쪽 그냥 애기 키우는 친구가 있었고요. 출산, 육아휴직은 꼭 해주고 싶었고, 회사가 커지면 놀이방을 만들던지 그런 복지를 하고 싶었어요. 나도 여자다보니까 내가 겪을 수도 있고.... 내가 그걸 알잖아요. 내가 안 겪어봐도 얼마나 힘든지 아니까. 내가 애 때문에 가정 때문에 내 꿈을 버리는 일은 없어야 한다는 생각이 강하거든요. 그렇게 되면 나중에 가정을 원망할 수도 있으니까. [E 사례, 대표]

일을 잘하도록 돕는 것이 대표의 일이에요. 여기는 일하는 조직이이요. 보호하는 조직이 아니에요. 경제조직이기 때문에 일을 잘 하도록 도와야 해요. 예를 들어 싱글맘이 일을 잘 하게 하기 위해 일의 배치를 바꾸어 내는 것이 너무 당연하다고 생각해요. (이 때문에 취약계층이 아닌) 사람들이 피해를 보기도 하고 이해시키기 위한 노력이 많이 필요해요. 사람들이 이 일을 잘 할 수 있게 준비하는 것이 내 일이고, 사회적경제조직의 일이기도 합니다. 취약계층과 일하는 회사에서는 일자리를 창출하는 것이 중요한 것이 아니고, 이 사람들이랑 '함께 일하는 좋은 일자리'를 만드는 것이 중요한 것이에요. [M 사례, 대표]

특징적인 것은 사회적경제조직의 리더들은 이러한 일과 가정 양립이 가능한 가족친화적인 근무환경을 조성하기 위하여, 우리 조직은 어떤 준비를 해야 할 것인지에 대해 조직 구성원들과 함께 토론한다는 점이다. 가족친화적 조직문화를 조성하고 관련 제도를 지속함에 있어서 가장 중요한 것은 리더와 중간관리자, 그리고 구성원 간의 소통과 팀워크이다. 서로의 필요와 어려움을 솔직하게 말하고, 문제를 함께 해결해나가기 위해 노력하며, 가족친화 프로그램이 합리적으로 운영되고 있다는 점에 공감할 때 제도가 정착될 수 있기 때문이다(일과 삶의 균형을 위한 일하는 방식·문화 개선 매뉴얼, 고용노동부·일가정양립재단, 2013). 이는 이미 가족친화경영을 도입한 중소기업들에서 나타나는 문제점으로, 구성원들이 가족친화 제도의 취지와 필요성에 대해 충분히 공감하는 문화가 형성되지 않은 경우, 제도를 필요로 하는 종사자가 현실적으로 제도를 사용하기 어려운 상황에 놓이게 되어, 결과적으로 제도의 실효성을 거두지 못하는 원인이 되고 있다.

이러한 기존 기업들의 가족친화경영의 문제점에 비추어 보았을 때, 사

회적경제조직들이 가족친화경영에 대하여 종사자들과 함께 토론하고, 소통하며 문화와 제도를 설계해가려고 하는 점은 긍정적으로 평가할 수 있다. 예를 들어 아직 조직 내에 출산, 육아로 인한 어려움을 겪는 당사자가 없음에도 불구하고 구성원들과 함께 직장 내 공동육아 도입을 토론해보거나, 가족 돌봄때문에 휴직을 요청하는 종사자가 발생하여, 구성원 전체가 돌봄휴직제의 도입에 대해 토론한 사례가 있었다.

문제가 닥치면 구성원들이 함께 고민을 해서 만들 것 같아요. 일례로 제가 건강상 문제로 휴직을 원했는데요. 제가 그 제도의 안(案)을 구성원들에게 제시하고, 다 같이 토의를 하고 합의를 거쳐서 정해서 했어요. 무급 휴직이었죠. 필요하다고 하면 제도를 만들 거예요. 사람을 남기지 않으면 스타트업 회사는 갈 수가 없으니까요. 가족 돌봄, 부모님 아파서 간호해야 하는 경우 있었는데, 연차 사용안하고. 필요한 만큼 휴가 쓰게 했던 케이스가 있어요. 문화로 해결해야죠. 솔직하게 사유를 공유하고, 조직에 요청하고, 조직원들이 같이 걱정하고 해결해나가면 된다고 생각해요. [J 사례, 팀장]

이러한 구성원들이 함께 토론하고 소통하는 문화는 직급·직무별로 다양한 이해관계를 가진 구성원들이 가족친화경영의 중요성에 대한 공감대를 형성하고, 이러한 환경을 조성하는 주체로서 적극적으로 참여하도록 유도하는 방법으로서 유의미하다. 특히 이러한 소통의 문화를 만드는 노력을 사회적경제조직의 리더들이 지속해나간다면 가족친화경영의 좋은 모델로서 발전해 나갈 가능성이 클 것으로 기대된다.

2) 사회적경제조직의 가족친화적 근무환경

앞서 사회적경제조직의 리더들이 가족친화적 경영의 필요성을 인식하고, 그러한 근무환경을 조성하려는 강한 의지와 책임감을 갖고 있음은 긍정적으로 평가된다. 하지만 실제로 관련 제도가 실효성을 갖고 운영되는 환경과 문화가 잘 형성되어 있는지에 대한 파악은 별도로 필요하다. 왜냐하면 실제로 영리기업에서조차 일·가정 양립을 제도적으로는 많이 갖추고 있지만 현실적으로는 그 실효성과 정책체감도가 낮기 때문이다.

가족친화적인 회사를 참여 관찰한 Hochschild(2001)는 여성 노동자들이 가족친화 프로그램을 포기하는 이유를 상사의 눈치와 같은 작업장 분위기, ‘땡녀¹⁴⁾’ 또는 ‘여자들은 애사심이 없어’라는 시간 이탈자(time deviant)라는 낙인, 임금 감소 및 진급 곤란과 같은 비용과 제재가 따를 수 있다는 두려움과 공포, 그리고 마미트랙¹⁵⁾과 같은 성차별적 상황이 연출되기 때문이라고 강조한다(김경희, 2013).

마찬가지로 한국에서도 일·가정 양립 정책의 한계로 제도와 현실의 격차가 제기되고 있다. 김영선 외(2013)는 ‘가족친화,’ ‘균형’이라는 이름으로 무수한 정책들이 등장했지만, 실제 정책 체감 지수는 매우 낮으며, 일상에서 뿐만 아니라 작업장 맥락에서 프로그램의 실효성은 거의 제로에 가깝다고 지적한다. 즉 ‘제도’는 있지만 ‘현실’에서는 쓰기가 매우 어렵고(제도와 현실의 격차), 쓴다하더라도 인사고과 상의 감점을 감수해야하는 상황은 여성들의 경제적 임파워먼트를 제약하는 가장 큰 장애물이라 볼 수 있다.

따라서 여기서는 사회적경제조직이 운영하고 있는 가족친화 제도들이 무엇인지와 그것이 실제로 사용되는 근무환경인지 살펴보고자 한다. 더불어 사회적경제조직들이 가족친화적 근무환경을 조성하는 데 있어서 당면한 어려움이 무엇인지를 파악하고자 한다.

심층인터뷰 결과, 사회적경제조직들은 기본적으로 「근로기준법」과 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 등의 법적 기준을 준수하는 수준에서 가족친화적 제도를 운영하고 있었다. 또한 법적 의무사항인 출산·육아 휴직 외에도 탄력근무제, 시차출퇴근제, 가족돌봄휴가, 가족돌봄 본인부담 경감제도 등 일·가정 양립을 위한 지원 제도들을 다양하게 실시하고 있었다. 다만, 재정적 영세성으로 인해 큰 예산을 소요하는 직장 내 보육시설, 수유시설 설치와 같은 정책은 시행하지 못하고 있었다.

저희는 연령대가 높다보니, 임신육아 사례는 거의 없는데, 한 분 정도 있었
고요. 아이들이 있는 분들이 들어오시고 그러면서 시차 출퇴근제, 중간 중간

14) 정시퇴근하는 여성을 비하하는 말

15) 육아 등을 위해 출퇴근 시간을 조절할 수 있되 승진·승급의 기회는 적은 어머니의 취업 형태

아이 일로 휴가 쓰는 것은 배려하는 게 다 있고요. 본인부담금 경감을 해드려요. 특히 많이 쓰시는 게 산후도우미 이런 거 직원들에게 혜택을 드리는 거죠. 가족 돌봄은 요양보호사가 자기 가족 돌보는 게 1시간은 되도록 법적으로 있어요. 나머지는 내가 다른 이용자를 돌보지만, 내 부모는 또 우리 센터의 다른 분이 돌보고.. 그런 식으로 케어를 하고. 그랬을 때 본인부담금을 경감해드리는 제도가 있는 거죠. [F 사례, 실장]

저희는 남성 출산휴가도 다 가고요, 한 사람도 안 빠지고 다 가고 있고요. 1개월 동안. 남성이 1개월 가고 육아휴직도 쓰는 사람 있구요. ...(중략)... 육아문제 때문에 남자가 출퇴근 시간 조정해달라는 것도 다 들어주고 있어요. “아내가 직장에 일찍 나가야 해서 내가 아이를 어디에 보내고 와야 한다”고 해서 출퇴근 시간 조정해주고 있고요. 그리고 병가, 예를 들면 암 진단이나 뭐 이런 사례가 있었거든요. 그럴 때는 충분히 병가기간을 늘려주고 있구요. 그리고 무급휴직제도라고 해서요, 예를 들어 엄마가 갑자기 치매가 걸렸어, 그런데 아무도 돌봐줄 사람이 없어, 이러면 무급휴직제도가 있고요. [K 사례, 사무처장]

한편 인터뷰를 통해 확인된 아쉬운 지점은 사회적경제조직들이 가족친화 제도를 운영함에 있어 필요한 제반 규정과 구체적인 매뉴얼을 갖추지 못한 채, 관련 사례가 발생할 때 제도를 검토하는 식의 사후적 접근 방법을 취하고 있다는 점이다. 즉 아직까지 사회적경제조직들은 가족친화 경영의 운영시스템을 체계적으로 구축하지 못하고 있는 것으로 파악된다. 다수의 인터뷰 내용에서 “사례가 발생하면”, 또는 “케이스 바이 케이스(case by case)”로 제도를 도입 또는 운영하겠다는 답변이 있었다. 이는 아직 사회적경제조직들이 가족친화 환경 조성을 위한 제반 제도를 구비한 정도가 미흡하다는 점을 시사한다.

당연히 육아휴직은 되어 있고요. 직원 중에 경력단절 여성 두 명이 탄력근무를 하고 있어요. 연말에는 임신·출산으로 2년째 휴직상태인 직원에게 2~3일 반상근 근무 형태로 같이 일하자고 할 계획이에요. 그런데 아직 시설이나 제도까지는 만들어져 있지 못하고, 케이스 바이 케이스(case by case)로 배려하고 있어요. [S 사례, 대표]

아직 그런 경우가 없어서... 나중에 애가 태어나면 상황을 봐서 도입을 해볼 수 있다고 봐요. 아직 경험이 없어서 잘 모르겠어요. 우리 취업규칙에도 모자보호법 이런 거 들어 있잖아요? 근데 법대로만 들어가 있어요. 아직 전혀 감이 없어요. 누구든 아이를 낳아봐야 알 것 같아요, 아직 거기까지는 안 갔어요. [Q 사례, 대표]

최근에 했던 방식이 재택근무 했던 사례가 있어요. 어머니가 암 걸린 직원인데 그만 뒤야겠다는 거예요, 어머니 간병 때문에. 그러면 집이 충청도 쪽인데 재택근무를 해 보자. 내가 일거리는 프로포절이나 제안서 피피티 준비하는 거 일주일에 두어 번 주는 걸로 하고 집에서 어머니하고 같이 있으면서도 할 수 있는 거니까 그렇게 하자고 해서 한 반년 끌고 갔었죠. 그런 식으로 사안이 생기면 그때 그때 해요. [U 사례, 대표]

이처럼 사례가 발생할 때마다 제도를 도입하는 현실은 형평성 측면에서 문제를 발생시키거나 운영진과 구성원 간의 갈등을 초래할 수 있다. 아래는 그러한 사례로, 조직의 운영진들이 가족친화 경영의 의지와 마인드를 갖고 있음에도 불구하고 가족친화제도에 대한 이해부족과 체계적인 매뉴얼이 없음으로 인해 어려움을 겪었던 사례이다. 따라서 향후 사회적경제 조직들이 가족친화적 근무환경을 조성함에 있어서 제도 운영의 체계성과 형평성을 담보할 수 있도록 가족친화 경영의 구체적인 사전 준비와 실행 매뉴얼이 마련될 필요가 있다.

어떤 직원이 유산을 한 일이 생겼어요. 그래서 운영진은 당연히 쉬라고 했죠. 연차를 사용해서 하게 했어요. 그런데 그 직원이 발끈하면서 유산에 대한 휴가를 법적으로 줘야 하는 것이라고 하는 거예요. 그걸 회사가 못 챙겨줬다는 거죠. 저희가 엄청 미안하더라고요. 그래서 저희가 그걸 다시 취해서 해줬어요. 경험이 없었기 때문에 먼저 캐치(catch)하지 못했던 거죠. 법적으로 노동자가, 여성이 받아야 하는 것들을 어떻게 적절하게 사용해야 하는지, 어떻게 사례가 되는지를 잘 몰랐던 거죠. 그러면서 이번에 또 이 직원이 육아휴직에 들어가면서 관련한 제도를 갖추면서 사례가 되는 거죠. Q&A도 찾아서 다 살펴보고 당사자와 이야기를 나눴어요. 그런데 신청서 쓸 때 주말이 끼어 있어서, 근무날짜와 육아휴직 시작 날짜를 기재함에 있어서 약간 갈등이 있었어요. 직원은 또 문제제기했지요. “아.. 서운해요”라고 하더라고요. 그

래서 제가 다시 또 노동지원센터에 전화에서 알아보았어요. 제가 잘 모름으로 인해서 직원에게 상처를 준 것이지요. 그 때 '제가 진짜 실수했구나... 좀만 더 알아보고 이야기 할 걸..'이라 생각하고 정말 후회했어요. 경험이 없으면 실수하는 부분들이 계속 있는 것 같아요. 사례를 통해서 알아가는 게 생긴 거예요. [A 사례, 국장]

심층인터뷰를 통해서 알 수 있었던 사회적경제조직들이 가족친화적 근무환경 조성에 있어서의 또 다른 어려움은 구성원들의 인식과 문화가 조성되지 못하고 있다는 점이다. 가족친화 제도가 활용되는 데 있어서 조직문화는 매우 중요한 지점이다. 리더의 인식과 의지, 제도와 시스템의 구축이 전제되었다 하여도, 만일 조직문화가 여전히 경직되어 있거나, 동료의 눈치를 봐야한다거나, 가족친화적 문화에 대한 다양한 구성원들의 이해를 담아내지 못한다면 가족친화정책은 그 효과가 낮고 현실적합성이 떨어질 수밖에 없다(김영선 외, 2013).

아래 사례들은 그러한 한계를 보여준다. 예를 들어 다른 직원들이 힘들어지기 때문에 출산·육아 휴직을 쓰지 못한다거나, 탄력근무제와 재택근무제를 시행해 본 뒤 직원 스스로 제도를 활용하지 않게 되는 등 제도의 실효성을 거두지 못하고 있는 현실이 있음을 알 수 있었다. 또한 일·가정양립의 문제는 여성의 문제이며, 남성인 자신의 문제로 인식하지 않는 남성 직원들이 많다는 사례도 있었다.

아직까지 가족 돌봄을 이유로 휴직한 경우는 없어요. 아무래도 남자 직원들도 출산·육아휴직을 쓸 수 있게는 되어있는데, 쓰게 되면 그 기간 동안 다른 직원들이 힘들잖아요. 그 자리를 누군가가 대체해서 뽑는다 하더라도 몇 개월 동안 그 사람이 일 배우는 데 시간이 걸리고 그러면 주변 사람들 힘들어하는 걸 뻔히 아니까, 직원들이 스스로 안 쓰더라고요. [T 사례, 대표]

탄력근무제를 시행했었어요. 직원들이 신청해서 하게 했죠. 늦게 나오고, 늦게 퇴근하는 걸로... 재택근무제도 도입했어요. 전산 담당자가, 육아 때문에 그렇게 했던 적이 있어요. 이런 걸 반년, 1년 기간을 두고 했는데, 본인이 그 다음에 다시 이전처럼 하겠다고 했어요. 제일 큰 문제는 회의를 같이할 수 없는 것이었어요. 어쨌든 그것을 도입해보려고 했죠. 나쁘진 않았지만, 본인

이 다시 1년 후에 이전처럼 하겠다고 하더라고요. [V 사례, 전 이사장]

‘나는 남자인데...’ 이런 인식이 여전히 있긴 하죠. 이런 생각이 베이스에 깔려 있는 직원들이 있어요. 여자들은 언젠가 시집가서 애 낳으면 나보다는 먼저 퇴사할 거라는... 이런 인식이 베이스에 많이 깔려있거든요. 그런데 저 같은 경우는, 당사자들이 희망한다면 육아 후에도 계속 했으면 해요. 오히려 여태까지 사람을 계속 투자를 한 거잖아요? 그런 사람들을 회사 입장에서 5년, 6년된 사람들을 잃는다는 게 오히려 더 손실이거든요. [G 사례, 대표]

따라서 가족친화적 근무환경을 조성하는 데 있어서 구성원들의 인식을 변화시키기 위한 노력이 수반되어야 한다. 향후 가족친화적 문화의 가치와 중요성에 대한 직원 교육프로그램, 직원들 사이의 소통프로그램 등이 개발될 필요가 있다. 이는 각 조직들의 개별적 차원에서 이뤄질 수도 있지만, 그보다는 사회적 경제 전체 영역이 ‘함께 일하는’ 경제적 가치와 ‘함께 돌보는’ 사회적 가치의 실현에 대한 공통의 비전을 수립하고, 구체적인 대안을 함께 만들어가야 할 것이다.

3) 경력단절 여성 인력 활용의 가능성과 한계

한국의 노동시장에서의 여성 경력단절 문제는 오랫동안 해결되지 못한 주요한 사회문제였으며, 이는 여성의 경제적 임파워먼트를 제약하는 핵심적인 걸림돌로 여겨져 왔다. 여성의 높은 학력과 취업의지, 출산과 육아시기의 고용지속 의사에도 불구하고 여성 친화적이지 못한 일 중심적 문화, 장시간 노동시간의 관행, 남녀 차별적인 가정 내 성별 분업 등의 복합적인 원인들로 인해 여성들의 경력단절의 문제는 고착상태에 머물러 있다고 해도 과언이 아닐 것이다.

이러한 가운데 최근 사회적경제조직들은 경력단절 여성을 사회적경제조직의 새로운 동력으로서 활용하려하는 시각을 갖기 시작했다. 아래 사례들은 사회적경제조직에서 역량을 강화시켰을 때, 빠져나가지 않고 장기간 근속할 수 있는 인력으로서 경력단절 여성을 적극적으로 검토하고, 경력

단절 여성들이 일할 수 있는 채용 조건을 새롭게 시도해보려는 계획을 가지고 있음을 보여주는 사례들이다.

아이들이 있고 엄마인데 일을 하고 싶어서 결합한 경우, 경력단절을 겪어보고 결합한 사람들이 오히려 굉장히 기회를 고마워해요. 밖에 있어봐서 이게 뭔지를 아는 거라고 봐요. 그 분들은 이 기회를 잘 살려야 하겠다고 생각하고요. 그 분들과 새로운 파트너십을 만들 수 있는 준비를 해야겠다고 생각해요. 여러 종류의 유연한 근무, 탄력 근무를 만들어낼 필요가 있다고 봐요. 우리 일 중에 그렇게 할 수 있는 것들도 있거든요. 그렇게 일부러 경력단절 여성들을 채용해보고 있는 중이고, 연말이면 육아휴직 후 복귀하는 분하고도 케이스를 만들어보려고 하고 있습니다. [R 사례, 대표]

기존 생산 파트에 검수 파트를 새로 만든 거예요. 검수 파트를 만들면서 이 업무들을 누가 할 것이냐 했을 경우에 젊은 사람들은 오래 있지를 않아요. 왜냐하면 저희가 급여가 낮기도 하고 그러다보니 사람들이 조금 일하다 가버려요. 그러다보니 그렇게 힘들지 않으면서 꾸준히 일할 사람들을 찾았던 게 주부사원들을 보면서 이렇게 구하면 어떻겠냐는 방향이었어요. [T 사례, 대표]

그러나 이러한 시각은 경력단절 문제에 대한 가능성과 향후 풀어야 할 과제를 동시에 안겨주고 있다. 왜냐하면 사회적경제조직들이 경력단절 여성의 재진입을 고려하는 이유가 출산과 육아로 인해 퇴사하는 젊은 여성 인력에 대한 실망감과 인적자원의 손실에 대한 문제의식으로부터 나온 것이기 때문이다.

오히려 저는 육아 출산 때문에 회사가 많은 타격을 입고 있다고 생각해요. 우리는 당연하다고 생각하고 보장하려고 하는데 어떤 사람들한테는 악용되는 것 같아요. 임신하고 출산하면 그만 뒤도 되는 게 당연한 권리인 것처럼 여기는 게 맞나? 그런 걸 조직이 장려하는 분위기는 맞나? 이건 뭐지? 그런 생각이 들어요. 결혼 출산에 대해서는 자유롭게 생각하는데, 그리고 취업을 할 때 결혼 여부, 출산 계획을 물어볼 수 없잖아요. 근데 들어와서 3개월 있다가 결혼한다고 해요. 그럼 이건 뭔가 싫은 마음이에요. (Q: 주로 20대들이 그런가요?) 네. 난감하고 당황스러워요. 지금 그런 직원들이 3명이 되요. 취

업한 지 6개월이 안 됐는데 곧 결혼하는 사람들이고, 결혼하면 애를 낳을 계획이 있다고 그러고요. [R 사례, 대표]

우리는 임신과 육아를 너무 고려해주다가 망한 케이스예요. 육아휴직 1년 기다려주었는데 이직 한다던가 그런 일이 있었어요. 아이 때문에 업무배치표도 바꾸어주고, 일을 할 수 있도록 보호하고 배려해주 게 의무인 조직이었으니까요. [M 사례, 대표]

위의 사례는 현재 많은 사회적경제조직에서 겪는 현실적 어려움이라고 할 수 있을 것이다. 사회적경제조직에 취업한 젊은 여성들은 왜 결혼과 임신으로 인한 비/자발적 퇴사를 선택하는 것일까. 그 이유는 복합적일 수 있으나, 가장 큰 요인은 사회적경제조직이 아직 사업의 규모와 재정 안정성이 취약함으로 인해 임금과 사내 복지 제도 부분에서 충분한 보상을 하지 못하는 데 있을 것이다. 사회적경제조직의 열악한 보상체계, 낮은 임금은 젊은 여성인력으로 하여금 소득을 초과하는 양육비용을 감당할 수 없음으로 인해, 자발적 경력단절을 선택하게 하는 요인이 된다.

김경희 외(2013)는 많은 여성들이 출산 후에 일을 계속하고 싶은 의지는 있지만, 마땅히 양육을 해결할 방법을 찾지 못하는 경우에는 경력단절을 선택할 수밖에 없으며, 무엇보다도 시장노동을 통해 버는 자신의 소득이 양육을 대체하는 비용과 비교해서 그다지 높지 않을 경우에는 일을 그만두게 된다고 보았다. 결국 여성의 경력단절은 여성의 의무로 간주되는 양육과 노동시장에서의 높지 않은 지위가 맞물려 빚어지는 현상이라 할 수 있다.

한편 인터뷰 사례에서 여성이 일하기에 적합하지 않은 열악한 근무환경이 여성의 경력단절을 발생시키고 있는 경우도 있었다. 사회적경제조직에서 일해 온 한 여성 종사자는 육아휴직 후 복귀하지 않는 이유로 낮은 보상체계 뿐만 아니라, 근무환경의 문제를 제기했다. 조직의 영세함으로 인한 인력 부족과 그에 따른 과중한 업무량, 초과근무 등 노동조건은 여성들로 하여금 출산·육아휴직 후 복귀를 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있었다.

리더층은 남자들이 많아요. 여자들이 결혼하면서 지속하기 어려워서 그래요. 20대 후반~30대 초반까지는 여자들이 많은데, 결혼하면서 그만두려는 게 많고, 아이 낳으면서 다시 복직 안하는 경우가 많을 수밖에 없어요. 회사의 보상체계가 명확하지도 않은데 돌아올 유인이 약한 거죠. 여성 리더들 정말 몇 분 안돼요. 애 키우고 다시 나오는 게 굉장히 힘들 것 같아요. 오너는 가능할 수도 있겠지만, 직원으로서 하는 것은 너무 힘들 거 같아요. 경력단절이 확실히 있어요. 재정적으로도 그렇지만, 근무환경이 중요할 거 같아요. 제가 볼 때 근무 환경이 너무 열악한 것 같아요. [P 사례, 전 종사자]

이처럼 현재 사회적경제 영역은 경력단절 여성이 재진입하는 통로로서의 가능성과 20~30대 여성이 스스로 경력단절을 선택하는 구조적 한계를 동시에 갖고 있다. 20~30대 여성이 경력단절을 선택하는 이유는 개인적 차원의 이유 뿐 만 아니라 사회적경제조직들이 아직 재정적으로 안정화되지 못함으로 인해 보상체계와 근무조건이 열악한 현실적 조건도 작용한다고 볼 수 있다.

그러나 최근 경력단절 여성의 일자리 창출을 목적으로 하는 사회적경제조직들의 사례들은 경력단절 여성의 재진입 경로로서의 가능성을 시사한다. 실제로 경력단절 여성들을 방과후 교실 강사단으로 훈련시키고, 지속적으로 일할 수 있는 조건을 만든 사회적기업 ‘우리가 만드는 미래’의 사례나 전문성을 보유한 고학력 경력단절 여성들이 만든 ‘소셜메이트 숨’ 협동조합의 사례는 기존 노동시장에서 배제되어온 여성들이 사회적경제 영역에서 창출하는 대안적 일자리를 통해 경제활동을 다시 시작하게 만든 좋은 사례라 할 수 있다.

따라서 향후 사회적경제 영역은 취약계층 뿐만 아니라 고학력·전문직 경력단절 여성의 재진입을 통해 우수한 인력을 확보하는 전략과 더불어 조직에서 성장한 여성들이 일-가정 양립의 이중부담으로 인해 경력을 포기하는 일이 없이 지속적으로 일할 수 있는 환경을 구축하기 위한 다양한 노력을 기울일 필요가 있겠다. 가족친화경영을 위한 체계적인 시스템을 갖추고, 가족친화적인 조직 문화를 정착시켜나간다면, 기존 노동시장의 구조적 문제인 경력단절의 문제를 극복한 대안적 일자리로서 사회적 파급효과를 가져올 수 있을 것이다.

4) 소결

가족친화적 조직문화는 경제영역에서 여성이 임파워먼트될 수 있도록 하는 선결조건으로서, 마찬가지로 사회적경제조직에서도 여성 임파워먼트를 위한 중요한 요소이다. 심층인터뷰 결과, 사회적경제조직의 리더들은 가족친화경영에 대한 강한 의지를 갖고 있으며, 종사자 존중 뿐만 아니라 인적자원의 확보 측면에서도 그 중요성을 인식하고 있었다. 그러나 실제 제도적 측면에서는 가족친화 제도와 시스템이 체계적으로 갖춰지지 않은 채 사안이 발생할 때 대응하는 방식을 취하고 있었으며, 가족친화적 조직문화 형성을 위한 종사자들의 인식 측면에서는 미흡한 현실임을 알 수 있었다. 한편, 최근 경력단절 여성의 대안적 일자리로서 사회적경제 영역의 가능성을 시사하는 사례들이 등장하고 있는데, 향후 고학력 경력단절 여성들에게는 경제영역으로의 재진입 통로가 되고, 사회적경제조직은 우수한 인력을 확보할 수 있다는 점에서 가능성을 가진다. 그러나 이를 실현하기 위해서는 사회적경제 영역의 가족친화경영과 조직문화 구축을 위한 구체적인 전략이 뒷받침되어야 할 것이다.

가족친화적 조직문화 구축을 사회적경제조직들의 개별적인 노력에 맡겨두는 것은 효율적이지 않다. 이미 정부와 기업차원에서 이뤄지고 있는 가족친화제도와 그 한계점 등을 두루 검토하여, 사회적경제 영역에 적합한 가족친화제도 및 시스템 구축을 위한 매뉴얼과 중소기업의 좋은 사례를 제공하는 등의 정책적 지원이 필요하다. 또한 사회적경제조직의 비전과 가족친화 경영의 연결성 측면에서 담론과 정책을 확산하고, 리더 및 중간관리자, 종사자들의 인식 개선 및 문화 조성을 위한 다양한 교육 프로그램이 개발될 필요가 있다. 더불어 사회적경제 영역의 인재 확보 차원에서 고학력·전문직 경력단절 여성을 끌어오고자 한다면, 다양한 유형의 유연근무제도와 보상체계 개발, 경력단절 후 재진입 단계에서의 역량 공백을 메우는 교육과정 개발 등 여성 임파워먼트 측면에서 확장성을 갖는 가족친화경영 전략과 조직문화를 적극적으로 모색해나가야 할 것이다.

3. 성평등한 업무환경

노동시장에서 여성이 겪는 불평등에 관한 연구는 노동시장 진입과정에서의 장애나 직장생활에서의 다양한 편의를 향유하지 못하는 것, 교육훈련 및 승진 기회의 불균등, 성 고정관념, 여성에 대한 부정적 태도, 직장-가정 갈등, 차별적 인적자원관리방침, 명목상 차별금지정책 실시, 남성중심적 분위기 등을 다루어 왔다(Marshall, 1984; Colinson et al., 1990). 이러한 조직 내 성불평등은 결과적으로 노동시장에서 여성인력의 낮은 지위를 유지시키는 원인으로 작용하고 있다.

한국사회는 성별 이데올로기가 일과 가정에 견고하게 자리잡고 있어, 성역할 고정관념과 성별직종분리 문제와 같은 노동시장에서의 성차별이 유지되고 있다. 여성이 경험하는 성별화된 노동과 차별은 이중노동시장 구조와 긴밀히 연결되어 있기도 하다. 남성이 다수인 대부분의 조직에서는 권력의 남성집중화가 이루어지고 남성 연결망 중심의 공식 조직의 특성이 형성된다. 대부분의 남성중심적 조직들이 동성 사회 논리에 기반하여, 남성중심적인 기준을 가지고 있으며, 남성성에 가치를 부여하기 때문에 남성의 경험이나 남성 중심적인 기준이 ‘능력’의 개념을 결정짓게 된다(김현미, 2001). 이러한 상황에서 여성의 업적과 일은 낮게 평가될 수밖에 없다는 구조적 제한을 경험하게 된다(정형옥, 1999). 때문에 기존의 ‘여성친화경영’ 또는 ‘여성친화적 조직문화’에 관한 연구들은 조직 내 젠더 불평등의 발생원인 중 남성중심적 업무관행을 주요한 요소로 다루어왔다.

한편 직장 내 성희롱은 여성 근로자의 인격 침해와 근무의욕 상실을 초래하는 고용상의 성차별적 행위로서, 여전히 여성의 사회경제적 활동을 제약하는 요인이 되고 있다. 2011년 민주노동조합총연맹이 의뢰해 공익인권법재단 공감에서 20대 여성노동자 1,700명을 대상으로 실시한 ‘여성노동자의 직장 내 성희롱 실태조사’에 따르면 응답자의 39.4%가 성희롱을 경험했다고 답했으며, 인크루트가 남녀 직장인 549명을 대상으로 실시한 조사에서도 전체 응답자 47.5%(261명)가 직장 내 성희롱을 당한 적이 있다고 응답했고, 사람인이 여성 직장인 1,036명에게 실시한 조사 역시 33.6%가 직장 내 성희롱을 경험한 것으로 집계됐다.¹⁶⁾ 즉, 여전히 여성 10명 중 최소 3명은 직장 내 성희롱이라는 가장 직접적인 성차별을 당하

고 있다고 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 여성의 임파워먼트를 저해하는 요인이 되는 남성중심적 업무관행의 제거 노력과 성희롱 예방 교육 또는 성평등 교육의 실시 유무 등 성평등한 업무환경을 진단하고자 한다. 2008년 여성가족부가 개발한 여성친화지수(WFI: Women Friendliness Index)에 따르면, 남성중심적인 업무관행은 접대문화, 초과근무 관행, 여성상사 기피, 성별 직무 분리 등으로 구성된다. 여기서는 접대문화, 성별 직무 분리, 성평등 또는 성희롱 예방 교육 유무를 살펴보겠다.

1) 접대문화

한국 사회의 접대문화는 이권이 걸린 문제를 해결하기 위해 상대방에게 과도한 비용을 수반하는 호화로운 향응을 베푸는 왜곡된 형태를 띠고 있다(전수일, 2007). 특히 한국은 기업의 접대성 경비를 법제한도 내에서 인정받고 규정대로 사용되었을 경우 전액 손비로 처리되어 세금을 면제받을 수 있을 정도로, 기업들의 접대활동은 여전히 사회적으로 용인되는 풍토이다. 우리나라 기업 중 80% 이상은 접대활동이 크든 작든 매출에 영향을 미친다고 생각하고 있었다. 대한상공회의소가 서울 소재 181개 대기업과 중소기업을 대상으로 실시한 ‘접대비제도 개선방안에 대한 기업인식조사(2003)’에 따르면 응답기업의 16.0%는 ‘많은 영향을 미친다’, 68.0%는 ‘다소 영향을 미친다’고 밝혔다.

접대문화가 남성중심적 작업관행에 포함되는 이유는 그것이 매우 젠더화된 직무 영역(gendered office area)이자 성적 위계(sexual hierarchy)를 재생산하는 방식으로 이뤄지고 있기 때문이다. 특히 단란주점, 룸싸롱 등에서 여성 접대부가 동석하는 향응·향락 제공형 접대는 그 안에서 이뤄지는 성적 위계 문화와 성희롱 행위 등으로 인해 여성 직원은 참여할 수 없는 직무 배제를 유발한다. 또한 이러한 방식으로 여성이 배제된 공간에

16) 기사 : 이투데이 [만연된 성희롱-4] '갑을관계의 결정판' 직장 내 성희롱...“권력관계 얹혀 감히 맞서기 두려워요”

<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxno=732937>

서 이루어지는 남성들만의 접대 자리는 그들만의 끈끈한 유대관계를 형성하고 정보 교류의 장이 되기도 하는데, 이는 업무상 성차별이라고 보아야 한다.

사회적경제조직을 인터뷰한 결과, 대다수가 이러한 접대문화에 대해 부정적으로 인식하고 있었으며, 접대문화를 지양하기 위해 노력하고 있었다. 아래 E 사례에서 알 수 있듯이 사회적경제조직의 리더들은 접대문화를 통하지 않고 철저한 준비와 사업 집행으로 공정하게 입찰을 받으려고 노력하고 있었다. 하지만 그럼에도 불구하고 접대문화 자리가 불가피할 경우에는 여성 대표 또는 직원은 참여하지 않는 방식을 취하고 있었다.

나는 그거 못해요. 연기로라도 나는 그게 안돼요. 근데 몇 번 그렇게 다른 곳에 사업을 뺀 적이 있어요. 뺀 건 원인이 불분명하긴 한데, 혹시 저거 때문인가, 그런 생각을 하게 되니까... 그걸 할 수 밖에 없잖아요. 근데 내가 할 수는 없고. 경험도 없고. 그래서 협력업체 사장님에게 우리 카드를 주고 그 분이 술값을 썼던 적이 있어요. 그런 거 말고는 거의 내가 하고, 그리고 여자로서 사업을 하면서 술자리를 안 하게 됐어요. 지금까지는 술자리를 안 하고도 사업을 할 수 있었어요. 대신에 그렇게 하기 위해서 더 치밀한 자료준비와 더 정확한 약속시간 준수. 이거를 꼭 지켰어요. 여자니까 장점으로 할 수 있는 꼼꼼함, 섬세함으로 승부를 보자, 그리고 데이터와 자료로 이야기를 하자고 생각했죠. [E 사례, 대표]

주로 팀장급 이상의 남성 직원들이 많이 해요. 분업은 아니지만 그런 자리들이 만들어졌을 때 불편함은 있죠. 40대 중후반이면 알아서 처리하는데, 보통은 업무상 술자리면 그런 역할을 하는 사람을, 주로 남자를 보내는 경우가 있어요. 기본적으로는 담당자와 상급자를 보내요. 여성들만 보내는 경우는 안 만들려고 합니다. 여성들을 일부로 배제해서는 안 되는데 판단이 애매해지는 지점들이 있어요. 이런 경우는 거의 없지만 술자리의 종류가 지저분할 가능성이 있다면 조심을 시키기는 하지만 그런 식으로 여성을 배제하는 것도 좋지 않다고 생각해요. 어떤 의미에서는 일의 기회이기 때문에. 200~300명 전부 남성인 조직의 간부들을 데리고 워크숍을 가게 된 경우가 있었어요. 이런 경우 일부러 여성을 뺀 경우가 있었는데, 일부러 빼는 게 맞는지 고민이 되었죠. 노래라도 시키고 원하지 않는 일이 벌어질까봐 여성들을 제외시켰는데 그게 맞는 거였는지 고민이 되요. 주의사항을 충분히 숙지시키고 같

이 가야하는 게 맞는 건 아닌지. 일부러 배제라는 경우는 거의 없지만 남자들이랑 만나서 술을 마셔야 하는데 여성들끼리만 보내는 경우는 만들지 않으려고 해요. [R 사례, 대표]

또한 업무상 필요한 회식자리, 술자리의 경우 혹시라도 발생할 수 있는 성희롱 문제를 예방하고자 여성 직원을 참여시키지 않는 사례도 있었다. 그러나 업무상 술자리에서 사업과 관련 논의가 이뤄지며, 남성중심적인 네트워크가 형성된다는 점에서 이는 남성중심적 업무관행이며 여성에 대한 업무상 성차별이라 볼 수 있다. 실제로 위 R 사례의 대표는 이러한 성희롱 문제로부터의 예방 차원의 조치가 여성 직원을 오히려 배제하거나 차별하는 것이 아닌지 갈등하고 있었다.

사회적경제조직들은 한국사회의 고질적 관행인 접대문화를 바꾸야 한다는 인식을 갖고 있지만, 현실적으로 시장과 경쟁해야하는 상황에서는 접대문화를 통하지 않고 사업을 성취할 수 있는 명확한 대안은 아직 찾지 못하고 있었다. 그럼에도 불구하고, 접대문화를 지양하려는 노력은 남성중심적 업무관행을 바꾸려는 노력으로 평가되어야 할 것이다.

한편, 보다 적극적으로 접대문화 또는 회식문화의 변화를 유도하고자 한다면, 2006년부터 현재까지 한국여성민우회가 진행하고 있는 ‘회식문화 바꾸기’ 캠페인의 사례를 참고할 만하다. 아래는 한국여성민우회가 직장인들이 회사에 부착할 수 있도록 배포한 ‘회식문화를 바꾸는 직장인의 유쾌한 10가지 실천’과 ‘회식문화를 바꾸는 상사의 실천’이다.

[표 9] 회식문화 바꾸기 실천지침

<회식문화를 바꾸는 직장인의 유쾌한 10가지 실천>
<ol style="list-style-type: none"> 1. 회식날짜와 장소는 모두의 일정과 의견을 고려하여 함께 정한다. 2. 자율적인 회식참여를 보장하고, 억지로 술을 권하지도 먹지도 않는다 3. 술따르기, 블루스강요, 끼워얹히기 등 성희롱을 하지 않는다. 4. 음담패설을 하지도, 재밌는 척 듣지도 않는다. 5. 고기굽기, 수저놓기, 안주찢기 등 회식자리 도움일은 모두가 함께 한다. 6. 여성을 성적 대상화하는 단란주점, 룸살롱 등 퇴폐향락업소에 가지 않는다. 7. 회식자리 성희롱, 폭언, 폭행 등을 문제제기하는 동료의 든든한 지지자가

된다.

8. 가정과 직장의 양립을 저해하는 잦은 장시간의 회식을 삼간다.
9. '여자니까' '남자니까' '네가 어리니까' '밥하러 안가?' 등의 권위적이고 성차별적인 발언을 하지 않는다.
10. 평등한 관계에서 소통하며 팀워크를 다지는 회식문화를 만들어간다.

< 회식문화를 바꾸는 상사의 실천 >

1. 회식약속을 일방적으로 통보하지 않는다.
2. 단란주점이나 룸싸롱을 가자고 하는 사람들에게 '자네, 아직도 그런 데 가나?'라고 한마디 한다.
3. 술따르기, 끼워얹히기, 블루스 등을 직원에게 강요하는 것이 상사를 위하는 것으로 잘못 알고 있는 직원들에게 단호하게 원하지 않음을 밝힌다.
4. 회식자리에서 나눈 이야기로 직원들을 판단하여 인사고과에 반영하는 행동은 하지 않는다.
5. 회식참여를 강요하거나 술로 충성도를 확인하지 않는다.

* 출처 : 한국여성민우회 홈페이지(<http://www.womenlink.or.kr/>)

2) 성별 직무 분리

노동시장 내 성별분리의 의미는 “노동시장에서 남성과 여성이 각기 다른 종류와 수준의 직종 및 직위에 종사하는 것”으로 정의되며, 성별직무분리는 성별직종분리의 세부화된 개념으로, “남녀가 서로 다른 종류와 수준의 직무에 종사하는 것”을 의미한다(박기남, 2002). 성별 직종분리는 노동시장 전체에서 여성과 남성의 업종이 분리되는 현상을 의미하는 포괄적 개념이며, 성별직무분리는 조직 내에서 성별에 따른 분리가 발생하는 것으로, 대표적인 남성중심적 업무관행이라 볼 수 있다.

이성은(2009)은 서울시 사회적기업의 여성친화성에 관한 연구에서, 사회적기업을 통해 성별 직종분리가 완화될 것이라는 기대가 있었으나, 여전히 성별비교우위에 의한 직종분리가 이루어지고 있어 여성 고용친화적인 노동시장으로 판단하기에는 무리가 있다고 평가했다. 사회적경제 영역

의 성별 직종 분리는 여성은 주로 돌봄 및 서비스 업종에 치우쳐있고, 남성은 배송·제조 등의 업종에 쏠려있는 기존 노동시장과 동일한 형태로 나타나고 있다. 이러한 성별직종분리로 인한 여성이 다수인 업종에서의 낮은 고용의 질과 저임금화 현상은 여성의 노동시장 지위가 전체적으로 저하되는 문제를 수반하게 된다는 점에서, 사회적경제 영역이 극복해야 할 과제로 남아있다.

사회구조적으로 견고하게 유지되고 있는 성별직종/직무분리의 문제는 사회적경제 영역만의 문제이기 보다는 기존 노동시장 구조와 함께 논의되어야 하는 문제이긴 하지만, 성별직무분리 문제는 개별 조직의 노력으로 일부 개선될 여지가 있으므로 본 연구에서는 조직 내 성별직무분리의 문제를 다루고자 한다. 왜냐하면 성별직무분리는 조직 내 여성 임파워먼트를 제약하는 핵심적 기제 중 하나이기 때문이다. 다수의 연구들은 성별직무분리가 여성의 경력단절과 승진의 한계를 가져오며, 결과적으로는 여성의 직무동기의 소멸을 초래한다고 분석하고 있다. 또한 성별직무분리는 남성과 여성의 직무가치를 상이한 가치로 평가함으로써 남녀 임금격차를 정당화할 뿐만 아니라, 노동으로써 얻어지는 보람과 자아정체성 등과 같은 긍정적 동기를 상실하게 한다는 점에서 여성의 임파워먼트를 저해한다(이주희, 2009 ; 박옥주, 2010).

[표 10]에서 성별직무분리의 유형을 살펴보면, 수평적 성별직무분리와 수직적 성별직무분리로 구분되어진다. 수평적 성별직무분리는 여성과 남성이 다른 영역의 직무에 집중되는 것이고, 수직적 성별직무분리는 동일한 직업 내에서 다른 직급에 고용되는 경향으로 설명되고 있다(박옥주, 2010).

[표 10] 성별직무분리의 유형 구분

유 형	개 념
수평적 성별직무 분리	여성과 남성이 다른 영역의 일 또는 직무에 집중되는 것을 일컫는다. 성별에 따라 일의 영역을 구분하여 여성은 가사와 관련되거나, 서비스, 모성과 관련된 직무에 집중시키는 것이다.
수직적	동일한 직업 내에서 다른 직급에 고용 또는 배치되는 경향이라고

성별직무 분리	하며, 여성과 남성의 성별에 따라 서로 다른 직급의 일에 종사하도록 함으로써 여성 혹은 남성에 따라 상대적으로 높은 가치와 평가를 받게 하는 것이다.
------------	---

* 출처: Maria Charles(2003); 박기남(1998); 박옥주(2010)

수평적 성별직무분리와 수직적 성별직무분리는 상호관계를 가진다. 수직적 성별직무분리에 속하는 수직적 이동 즉, 상위계급으로의 승진, 진급이 특정 직무군의 성과를 평가하는 것으로 이루어지기 때문에 한정되거나 편중된 부서·경력·직무 수행은 인사고과 혹은 근무성적 평정에 상대적으로 불리한 위치와 평가를 받게 됨으로써 수직적 이동에 부정적인 영향을 주기 때문이다(이하섭 · 조현빈, 2011).

심층인터뷰 결과, 다수의 사회적경제조직들은 직무 배치에 있어서 여성과 남성 간에는 차이가 없으며, 노동시장에서의 성별직종분리로 인한 어쩔 수 없는 경우를 제외하고는 성별직무분리 문제가 없다고 인식하고 있었다. 아래 사례와 같이 채용단계에서부터 주로 남성들이 지원을 하기 때문에 현장 관리직이 대부분 남성으로 포진되는 성별직무분리 현상이 나타난다는 것이다.

기동성이 원활해야 되는데. 저희는 운전면허 없으면 안 써요. 아무리 내근직, 행정직이라 하더라도 가급적이면 면허 있냐 묻고요. 이후에 어떻게 될지 모르니까. 역할이라는 게 생길 수 있으니까요. 여전히 남성들이 기동성에 강해요. 평균적으로 남성들이 운전을 잘하잖아요. 공간지각능력이 좋다고 해서 맨날 현장 다니려면 비집고 들어가서 좁은 공간에 주차해야 되니까. 남자현장직들도 관리해야 되고 여성현장직도 관리해야 되는데 나이가 있으신 분들이라... 그걸 잘 하시는 분들도 있어요. 현장직 관리스텝 중에 여성이 3분 정도 있었어요, 지금은 다 이직하셨지만. 그런 케이스들은 많이 나오지는 않아요. 현장관리스텝 하겠다고 오는 사람들도 남자들이 많고요. 현장직 종사자로 계셨다가 현장 관리 스텝으로 되신 분은 내부 취약계층 직원 중에 성장한 케이스예요. 그렇지 않은 경우, 공개 채용 형태로는 여성으로 되는 경우는 없어요. [U 사례, 대표]

현실적으로 납득이 되는 대목이기도 하면서, 관리직은 남성이 해야 한다는 성별 위계적 통념은 없었는지 성찰도 필요한 대목으로 보인다. 그런 와중에 특이하게도, 아래 A 사례의 경우, 동일직종의 기존 영리기업에서는 여성을 영업직에 배치하지 않는 것이 관행임에도 불구하고, 이 사회적 기업은 여성을 해당 직무에 배치하여 여성과 남성의 직무분리를 제거하려는 노력을 하고 있었다.

저희는 대기업과 경쟁해요. 그런 곳들은 관공서 입찰할 때 보면 여자 영업사원이 거의 없는데, 저희는 오히려 여자인 게 더 장점이자 특색이 있을 수 있겠다고 그래서 저한테도 영업 업무 자리가 주어졌어요. 저 외에도 지금 또 여자 영업사원이 있어요. (대표가) 그런 쪽으로는 남녀 차이를 두시는 분이 아니고. 손님 오셔도 여직원들이 커피 안하고 그냥 사장님이 아예 따라오시는 경우가 많아요. 그걸로 뭐 거리낌 없이 하시니까, 많은 직원들도 비슷하게 하니까.. 뭐든 사람이 많으니까 거의 그 문화로 해요. ...(중략)... 일부러 라기 보다 아예 차별을 안두시고 그냥 비슷한 학력에 비슷한 경력이면 여자도 상관없다고 많이 하시는 편이시고... 되게 기억을 잘해주시거든요. 여자가 드무니까요. 장애인한테도 차별을 안 하는 회사가 여자한테도 차별을 안 하는 것은 당연한 거 같아요. [G 사례, 대표]

업종이 공급 쪽은 남직원들만 있었어요. 물류센터요. 그런데 그건 어쩔 수 없다고 생각해요. 그 외에는 다 고르게 있어요. 개발팀에도 여성 직원들이 있고요. 대부분 성별 분업이 있지 않고, 동등하게 해요. 심지어 손님 접대도 성별 구분 없이 그 사업 담당자가 해요. [V 사례, 전 이사장]

위 G 사례에서 영업직에 여성을 기용한 것처럼, 직원들의 인식 개선과 조직 내부에서 여성의 임파워먼트를 통해 여성을 남성들이 주로 하는 직무에 과감히 배치하는 등 조직 차원의 노력을 기울인다면, 작게나마 기존 노동시장의 성별분업 구조를 변화시키는 데 긍정적으로 작용할 것이라 생각한다.

3) 성희롱 예방/성평등 교육

인터뷰 결과, 대부분의 사회적경제조직들에서 성희롱 예방 교육을 실시하고 있으며, 더 나아가 성평등 교육을 실시하는 사례도 있었다. 조직 구성원의 연령, 사회 경험, 교육 수준 등에 따라 교육 프로그램의 효과성은 편차가 있겠으나, 대부분의 리더들은 교육을 통한 인식 변화를 체감하고 있었으며, 구체적인 사례를 바탕으로 직원들과의 토론을 거치며 성평등 교육의 필요성을 확인하고 있었다.

아래 E 사례의 대표는 사업장에서 발생할 수 있는 성희롱 사례를 구체적으로 다루며 문제가 발생했을 때 대처할 수 있는 방법을 제시하였을 때, 직원들이 실제로 큰 도움이 되었다고 피드백을 준 경험을 통해 성희롱 예방 교육의 실효성에 대해 체감하고 있었다.

또한 아래 R 사례의 경우에는 전체 직원이 참여하는 젠더를 주제로 한 워크숍을 진행하고, 상대적으로 젠더감수성이 낮은 남성 직원들을 적극적으로 참여시켜 인식 변화를 유도하고자 노력하고 있었다.

1년에 한 번씩 성교육을 해요. 성교육을 하니까 좋은 점이 있어요. 직장 내 성희롱 예방에 대해 다들 들어서 알고는 있어요. 근데 뭐가 성희롱이고 뭐가 아닌지를 몰라요. 그리고 만일 어떤 일이 벌어졌을 때 어디가 내가 얘기할 수 있는 창구인지 몰라요. 그런데 교육을 하면서 그걸 가르쳐주니까... 서로 조심하게 되고 여자들도 덜 불안해하고요. 대부분의 직장이 그럴 거예요. 어떤 일이 벌어졌을 때 어떤 절차로 누구한테 얘기해야하는지 모르니까... 근데 그걸 알려주면 대처를 할 수 있는 거고, 그것을 전 직원이 모인 공개적인 자리에서 사례를 들면서 얘기를 하면서 '이게 성희롱이냐? 아니냐?'의 문제도 내고, 이런 일이 있을 때는 나한테 개인 메일로 보내면 된다, 하니까 그 다음부터는 다들 좋다고 하더라고요. [E 사례, 대표]

성인지적 관점이 취약한 경우 본인의 의도와 무관하게 실수하는 경우가 있어요. 본인은 조심 했다고 하는데, 여성 직원들은 못 받아들이는 경우가 생깁니다. 그래서 올 초에 전 직원 워크숍 핵심주제로 젠더(gender)를 넣어서, 젠더 워크숍하고 후속모임도 만들었어요. 사내의 젠더감수성 뿐만 아니라 고객과 문제가 발생했을 경우, 어떻게 할 거냐에 대해 소분과에서 이야기를 하고 있습니다. 그 분과에 문제제기를 당했던 남자 직원도 일부러 참여시켰어

요. 그렇게 같이 솔루션을 만드는 작업을 하고 있습니다. 저희는 젠더 감수성이 높은 사람들이 회사 안에 많이 있어요. [R 사례, 대표]

한편 중고령의 연령대, 저학력의 취약계층이 주종사자인 노동통합형 사회적기업의 경우, 조직 내 성희롱 예방 교육 또는 성평등 교육을 시행함에 있어서 어려움을 토로했다. 아래 U 사례는 남성만으로 구성된 직원 그룹을 대상으로 성희롱 예방 교육을 실시하자, 직원들이 필요성에 동의하지 못한 사례이다.

지난 달에 현장직원들을 성희롱 예방교육을 했는데, 남자들만 있는 경우에는 굉장히 불쾌해하면서 교육을 받았죠. '우리가 뭘 어쨌다고?'라고 생각하는 거죠. 성희롱이 발생할 대상도 없거든요. 현장관리 스텝들도 남자고, 일하는 직원 7명도 전부 다 남자인데... 남자들끼리만 있는데 뭐. 우리가 뭐 언제 그러냐는 거죠. 성차별적인 요소에 대해서는 현장에서 인식을 높게 가지고 계시는 분들은 아니죠. 연령대에 따라서 굉장히 차이가 많고, 어떤 현장은 대부분 고령의 저학력이시고. [U 사례, 대표]

이런 경우 법적 의무사항을 준수하는 차원에서 성희롱 예방 교육을 획일적으로 실시하기 보다는, 직원들의 세대적 특성, 교육 수준 등 종사자들의 특성에 맞게 성별 고정관념이나 사회적 편견 등의 인식을 개선하는 단계적 교양 프로그램으로 접근하는 것이 보다 실효적일 것이다.

또한 사회적경제조직이 지역사회에서의 사회적 가치 창출을 지향한다는 점에서, 가정폭력, 성매매, 소수자 등 성평등과 인권에 관한 교육을 통해서 종사자들의 전반적인 인권 의식 높이는 기회로 삼을 수도 있을 것이다.

4) 소결

한국사회는 성별 이데올로기가 일과 가정에 견고하게 자리잡고 있어, 성역할 고정관념과 성별직종분리 문제와 같은 노동시장에서의 성차별이 강고하게 유지되고 있다. 본 연구에서는 여성의 임파워먼트를 저해하는

요인이 되는 남성중심적 업무관행의 제거 노력과 성희롱 예방 교육 또는 성평등 교육의 실시 유무 등을 통해 사회적경제조직의 성평등한 업무환경에 대해 진단하고자 했다.

먼저 대표적인 남성중심적 업무관행인 접대문화에 관해 살펴본 결과, 사회적경제조직들은 접대문화에 대해 부정적으로 인식하고, 이를 지양하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있었다. 기존 업계의 나쁜 접대 관행에 대한 비판적 시각에서, 다른 방식으로 공정한 협력 관계를 맺으려는 노력은 긍정적으로 평가받아야 할 것이다. 또한 심층인터뷰 결과, 구성원들의 인식을 변화시키고자 성희롱 예방 교육 또는 성평등/젠더감수성 교육을 적극적으로 실시하고 있었다.

그러나 기존 노동시장과 마찬가지로 사회적경제조직에서의 성별직종분리의 문제는 극복해야 할 과제로 남아있다. 사회적경제 영역의 성별 직종분리는 여성은 주로 돌봄 및 서비스 업종에 치우쳐있고, 남성은 배송·제조 등의 업종에 쏠려있는 기존 노동시장과 동일한 형태로 나타나고 있다. 성별직종분리로 인한 여성이 다수인 업종에서의 낮은 고용의 질과 저임금화 현상은 여성의 노동시장 지위가 전체적으로 저하되는 문제를 수반하게 된다는 점에서, 기존 노동시장에서도 반드시 해결되어야 할 사안이다. 사실 노동시장의 오랜 구조적 문제로서 뿌리 깊게 고착화된 성별직종분리의 문제가 사회적경제 영역의 노력으로 해결된다는 것은 불가능한 일이다. 그럼에도 불구하고 사회적경제가 대안적인 경제체제 모델로 나아가기 위해서는, 기존 노동시장에서 풀지 못한 문제를 균열내고자 하는 다양한 시도와 점진적인 노력을 계속해나가야 할 것이다.

4. 고용취약계층의 특수성을 반영한 조직 운영

한국의 사회적경제 영역은 IMF 경제위기 이후 시장영역에서 일자리가 고갈되고 경제위기가 깊어가는 상황에서 실업극복과 일자리 창출의 대안으로 발전해왔다. 2000년대부터 정부는 사회적으로 필요하지만 수익성이 낮아서 시장에서 창출되기 어려운 사회서비스 분야의 자활을 돕는 사회적 일자리사업을 시행하였고, 2007년 ‘사회적 기업 육성법’을 제정하여 취약계층의 일자리 창출의 대안으로서 사회적기업을 적극 육성해왔다. 이러한 배경으로 인해 현재까지도 사회적경제조직들의 상당수가 고용취약계층의 일자리 창출을 주요한 사회적 미션으로 설정하고 있다(김유미, 2008).

일반적으로 ‘취약계층’이라 함은 사회경제적으로 약자의 위치에 있거나 취업이나 경제적 활동과정에서 발생하게 되는 예기치 않은 사고(예: 질병, 산업재해, 실업·실직 등)나 생애 과정상 어쩔 수 없이 발생할 수밖에 없는 사회적 위험(예: 노령)이 발생했을 경우 현재의 경제적 상태를 유지하기 어려운 개인이나 계층을 일컫는다(방하남·강신옥, 2012). ‘고용취약계층’은 반드시 저임금일 필요는 없지만 속성적 요인이나 능력적 요인으로 인하여 취업이 어렵거나 불안정한 계층을 포괄하고 있다. 속성적 요인으로 포함되는 취약계층은 청년층, 여성, 고령자, 외국인, 이민자 등이며, 능력적 요인으로는 저학력자, 저기술자 등이 취약계층에 포함된다. 또한 고용상태나 고용상의 지위에 따른 취약계층으로 ‘비정규직’, ‘임시일용직’ 등도 고용취약계층 정책대상이 되고 있다(방하남·강신옥, 2012).

특히 여성 중에서도 저학력 여성, 이주 여성, 한부모 여성은 그들이 처한 특수한 환경으로 인해 기존 노동시장에서는 진입과 고용유지가 모두 어려운 현실에 놓여있다. 최근 이러한 고용취약계층 여성들에게 안정적인 일자리를 제공하고, 이들의 경제적 자립을 사회적 미션으로 하는 사회적경제조직들이 점차 늘어나고 있음은 긍정적이라 할 수 있다. 고용취약계층 여성들은 대부분이 빈곤여성들이다. 이들은 저학력으로 인한 심리적 위축감과 사회생활 수행능력 부족에서 오는 자신감 저하, 상대적 빈곤으로 인해 파생되는 소외감과 박탈감, 자신들을 통제하는 사회구조에 대해서는 물론 스스로 문제를 해결할 수 없다는 무력감의 문제를 갖고 있다. 이외에도 일상생활에서 대인관계 기술부족으로 인한 가족과 이웃 간의 갈

등, 사회관계망 부족, 자신들이 속한 열악한 지역사회 환경의 영향으로 인한 교육과 주거문제 등에 노출되어 있다(성정현·송다영, 2006).

따라서 이러한 고용취약계층 여성들을 고용하기 위해 설립된 사회적경제조직은 단순한 일자리 제공의 수준을 넘어 이들의 경제·사회·심리적인 문제들을 이해하고, 그들이 스스로 자립할 수 있는 과정을 만들어주는 것이 중요하다. 여성의 임파워먼트는 경제적 자립을 통해 궁극적으로 여성 스스로가 자신의 삶의 적극적인 주체가 되는 것이기 때문이다. 그러기 위해서는 고용취약계층 여성들이 사회적 지위로 인해 겪는 문제들을 함께 해결하고, 그들이 처한 환경과 조건을 고려한 새로운 조직 운영 방식이 필요하다.

이에 본 연구에서는 사회적경제조직들이 고용취약계층이 처한 특수한 환경들을 고려하여 일반 직원들과 다른 노동조건을 마련하거나, 사회적경제적 약자로서 겪는 어려움을 공동체 문화 또는 조직의 지원으로 해결하고자 하는 노력 등의 대안적인 노동패러다임을 만들고자 한 사례들을 살펴보고자 한다. 특히 제도적 차원보다는 심리·문화적 측면에서 이뤄지는 의미 있는 사례들을 다루고자 한다.

1) 공동체 문화와 집단적 임파워먼트

심층인터뷰 결과, 다수의 노동통합형 사회적경제조직들은 공동체적 조직 운영방식을 취하고 있었다. 사업성과나 노동 효율성과 같은 이윤 추구 활동을 기본에 두지만, 공동체적 가치를 우선시하고자 하는 경향이 강했다. 아래 두 가지 사례는 취약계층 여성의 일자리 제공을 목적으로 특화된 사회적 기업이 공동체적 조직 운영을 해온 사례이다. 이들 조직은 공동체 가치를 조직의 핵심가치로 여기고 그러한 문화와 인식을 만들기 위해 노력하고 있었다. 이는 고용취약계층 여성들의 심리·정서적 임파워먼트에 매우 긍정적으로 작용하고 있음을 알 수 있었다. 직원들 서로가 서로를 격려하고 지지하면서 자존감을 회복하고, 개인의 어려운 상황을 동료들과 나누고 서로 도움으로써 유대감을 형성한 사례들이다.

저는 여기에서 똥똥 뭉치는 게 좋아요. 제가 파출부 사무실에 등록해서 몇 개월 일을 해봤을 때, 거기는 그날그날 일주고, 몇 퍼센트를 그 자리에서 떼어서 주고 일을 가는 거예요. 그리고 그 집에 가서 돈을 받아오는 거예요. 그 파출부 사무실에서 나를 사람으로서 얼마나 인정해줄까요? 그 집에 갔을 때 일을 제일 힘든 것만 시켜요. 오늘 보고 안 볼 거잖아요. 근데 여기는 안 그래요. 일회성 의뢰는 안 받아요. ...(중략)... 여기 왔을 때 사람으로서 인정을 해주고요. 그리고 저희가 한 달에 한 번씩 무조건 만나요. 그 만나는 게 귀찮기는 하지만 만나면 참 좋대요. 오면 서로 같은 일을 하잖아요. 이야기할 때 공유가 되는 거예요. 수다 떨러 오라는 게 아니라, 한 달 동안 공동체가 어떻게 돌아가나 알아야 되잖아요. 자기들이 주인공인 거예요. 같이 가는 거예요. [O 사례, 지부장]

저희는 직원들이 아픔을 같이 나누는 게 좋아요. 집안 속속들이 다 알고, 서로를 이해하고 인정하고.. 그래서 신뢰가 있는 거죠. 직원들이 힘들어하면 실장님이 먼저 상담을 하시려고 노력하고, 아픈 곳을 긁어주는 거죠. 그리고 다 주부들이잖아요. 어려움이 얼마나 많겠어요. 사는 것도 다 다르고, 아이 키우는 것도 다르고, 남편이 알콜 중독자이고 등등... 우리 센터는 어려운 분들이 많이 있어요. 처음부터 같이 시작해서, 서로 나누면서 그게 좋은 거죠. [F 사례, 종사자]

직원들 간의 강한 유대감과 신뢰관계는 취약계층 여성들이 그동안 느꼈던 사회경제적 박탈감과 불안감을 해소시키는 정서적 지지망이 되어주고 있었다. 더불어 직원간의 상호 이해가 높으면 동료에게 급한 사정이 있을 때 융통적으로 배려해주고, 고충이 있을 때 대화와 소통으로 함께 해결해 나갈 수 있는 조직문화를 형성할 수 있다.

또한 공동체적 조직 운영 방식은 직원들의 조직에 대한 애정과 소속감, 그리고 주인의식을 높이는 데 긍정적으로 작용하는 것으로 보인다. 아래 사례에서 공동체 가치를 추구하는 조직에서 여성 종사자들의 조직몰입도와 일자리에 대한 만족도가 높은 것을 알 수 있었다.

저희는 센터에 무슨 일이 생기면 직원들이 발 벗고 나서서 참여하세요. 직원 나들이를 가기로 하면, 다들 네 일, 내 일 없이 준비를 하시는 거죠. 자발적으로 자원봉사하시고요. '조금이라도 돈을 더 아끼려면 우리가 직접 먹을 것을 해가자.' 그렇게 정성스럽게 준비하세요. 한 톨이라도 아끼고, 더 좋은 거

로 잘 하려고 하세요. 그런 거 보면 굉장히 즐겁고요. 이 조직을 사랑하죠.
저는 이 조직에 뼈를 묻겠다는 생각도 하지요. [F 사례, 실장]

따라서 공동체 가치에 기반한 조직 운영은 취약계층 여성들의 집단적 임파워먼트 효과를 가져 온다고 볼 수 있다. 혼자서는 자립하기 어려웠던 여성들에게 지지와 협력의 관계망은 또 다른 차원의 사회적 안전망을 갖게 하는 것이며, 주체적으로 성장할 수 있는 내적인 힘을 키우는 데 있어서도 긍정적으로 작용하기 때문이다.

인터뷰를 통해서, 사회적경제조직들이 기존 노동시장과 달리 ‘사람’과 공동체를 중요하게 보는 대안적 일자리 패러다임을 만들어가고 있음을 확인할 수 있었다. 향후 현장에서 만들어지고 있는 대안적 사례들을 토대로 사회적경제 영역의 ‘대안적 일자리 패러다임’의 함의에 대한 연구가 심도 있게 다뤄질 필요가 있다.

2) 경제·사회·심리적 차원의 지원

고용취약계층은 대부분 노동시장에서의 배제로 인한 경제적 어려움과 빈곤으로 인해 발생하는 각종 사회·심리적 문제들을 가지고 있다. 특히 빈곤여성의 경우, 생계 부양의 역할과 함께 가족 돌봄의 주된 책임을 떠맡고 있어, 가정 내 문제가 발생하면 일자리의 지속이 어려워지기도 한다. 즉, 고용취약계층 여성들의 열악한 조건과 위치는 매우 복잡적이며, 상호 연관되어 있다고 볼 수 있다.

사회적경제조직들은 이들이 처한 다양한 어려움을 이해하고, 경제적 상황의 개선과 더불어 궁극적으로는 자신의 삶의 질을 개선해 나갈 수 있도록 노력해야한다. 왜냐하면 취약계층 일자리의 지속가능성은 수익 창출이라는 외부적 요인 외에도 노동자의 일하고자 하는 의지와 조건들과 같은 내부적 요인에 의해서도 큰 영향을 받기 때문이다.

우리는 심층인터뷰를 통해 노동통합형 사회적경제조직들이 취약계층의 일자리 지속성을 위하여 어떤 노력을 기울이고 있는 지를 알아보하고자 하였다. 그 결과, 취약계층 일자리 제공을 미션으로 하는 사회적경제조직들

이 다양한 방식으로 종사자의 경제·사회·심리적 지원하고 있는 사례들을 접할 수 있었다.

아래 A협동조합은 종사자들의 심리·정서적 문제를 파악하고 해결하고자, 팀별 소통프로그램과 고충상담, 가정 상담 등의 프로그램을 지원하고, 더불어 감정노동의 스트레스 해소 차원에서 소모임 활동을 지원한 사례이다.

저희는 팀장들이 있어요. 팀장이 한 팀을 운영하게 돼있어요. 당사자들이시고요. 각각 고충상담, 가정상담들을 통해 계속 직원들과 소통하고 있고요. 열어놓고 이야기 못하는 건의사항은 복도에 건의함이 있어요. 거기에 소통할 수 있도록 하고요. 저희가 서비스가 감정노동을 같이하는 노동이다 보니, 스트레스가 많으니 그걸 푸는 소모임을 하게 되어있어요. 컴퓨터, 인문학, 걷기 모임, 영화보임 등을 하고 있어요. 팀별로만 소통하는 게 아니라 소모임 활동을 통해 다른 팀원에 대한 서로 이해도 높이고 결속력도 높이고 그래요.
[F 사례, 실장]

또한 돌봄 노동에 종사하는 중·고령층 여성들이 갖게 되는 근골격계 질환에 대한 건강 교육프로그램을 운영하거나, 감정노동에 따른 스트레스를 해소할 수 있도록 다양한 취미활동 소모임을 운영하는 O사례, 직원에 대한 상담과 정신과 치료 지원을 연계하거나, 신용불량으로 어려움을 겪는 직원의 신용 회복을 위해 지원한 U의 사례도 있었다.

의사소통이라던가 근골격계 [Q: 건강관련 교육이에요?] 네. 의사선생님을 초청한다던가, 보건소에서 부탁하면 와서 한 시간 반에서 두 시간 정도 강의해주세요. 건강체크도 해주시고요. [O 사례, 지부장]

직원 중 한 젊은이가 정신과 치료가 필요해서 데리고 가서 상담센터 연계하고, 사례관리를 일상적으로 하지는 않지만 요청 들어오면 저희가 상담사들도 있고 하니까 경우에 따라서 연계지원 활동하고, 사안 생기면... 신용 불량 있으면 같이 신용회복위원회 가서 설명해보고.. (생활지원을) 꼭 시스템으로 돼 있다기보다 그렇게 움직여지는 것 같아요. ...(중략)... 관리직을 사회복지사로 많이 채용을 한 부분이 있다 보니까... ...(중략)... 사회복지에 대한 전문성이라

든지 체계를 아니까, 업무 상담을 하면서도 연계되어 움직여질 수 있죠. [U 사례, 대표]

이처럼 사회적경제조직들이 취약계층 종사자에 대한 경제·사회·심리적 차원의 지원을 병행하는 이유는 조직의 미션인 ‘취약계층 일자리 창출’에서 더 나아가 ‘취약계층의 지속가능한 자립’을 목적에 두고 있기 때문일 것이다. 이러한 사회적경제조직의 종사자에 대한 지원은 사회복지 측면에서도 사회적 비용을 절감시키는 긍정적 효과를 유발한다는 점에서 일반 영리기업의 직장인 지원제도(Employee Assistance Program, EAP)와는 차별성을 갖는다고 볼 수 있다.

하지만 이러한 측면은 사회적 기업의 성과측정의 요소에서 주요하게 다뤄지지 않고 있다. 향후 사회적경제조직의 사회적 가치를 평가하는 측정 영역에 이 부분을 포함시키려는 노력이 필요할 것이다.

3) 사회문화적 ‘차이’를 고려한 조직 운영

기존 노동시장에서 취약계층이 차별과 배제를 받는 이유는 학력, 언어, 국적, 인종, 장애 유무 등의 속성이 일반적 기준에 부합하지 못함으로 인해 노동효율성이 낮다고 보기 때문이다. 사회적경제 영역은 기존 시장경제의 효율성 논리와는 다른 패러다임을 수행하고 있을까? 심층인터뷰 결과, 사회적경제조직들이 ‘사람’과 ‘차이’를 반영한 조직 운영방식과 문화를 형성하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있었다.

아래 사례들은 고용 취약계층이 되는 속성적 요인이라 할 수 있는 언어, 성별, 인종 등의 요인과 능력적 요인인 저학력, 저기술 등의 차이를 인정하고, 그것을 고려한 노동조건을 만든 사례들이다. C와 F의 사례는 저학력·저기술의 취약계층을 우선적으로 고용하거나, 그들의 비숙련의 상황을 고려하여 슈퍼바이저 시스템을 운영하고 있었다. 만일 이러한 사회적경제조직들이 수익성과 효율성의 논리로 경영성과를 내고자 했다면, 비숙련자인 취약계층은 채용되지 않았을 것이며, 임파워먼트의 기회를 갖지 못했을 것이다.

영리에서 이쪽 업계는 단순기능자를 회사에서 고용하려고 하지 않죠. 그런데 저희는 그분들을 정규직으로 고용하는 거죠. 일반적인 영리회사가 하는 것과 반대로 가는 거죠. 부가가치가 낮은 쪽으로 가는 거죠. 저희는 그나마도 기능도 취약할 분들을 고용하죠. 경험이 부족한 분들도 많아요. 3달 학원에서 교육받고 오셔서 저희 회사에서 시작하는 분들도 있는데, 처음에는 초보적인 일부터 하는 거죠. 노동을 즐겁게 같이 할 수 있는 분들과 같이 할 수 있고요. 유쾌한 노동, 노동을 유쾌하게 할 수 있는 사람들이라면 같이 할 수 있는 것이고요. [C 사례, 이사]

저희는 '코디 제도'라는 게 있어요. 처음에 현장에서 이용자를 만나면 어렵잖아요. 그래서 처음에 적응하는 단계를 도와드리는 시스템이 있어요. 처음 1-2주를 익숙해 질 때까지 신입과 선배인 코디네이터가 같이 들어가서 일해요. 그건 저희만 하는 좋은 시스템이에요. 코디네이터에겐 월급여만 드리고, 따로 수당식으로 드리는 것은 없어요. 슈퍼바이저 시스템 같은 거죠. [F 사례, 실장]

또한 언어와 계층의 차이로 인해 차별받지 않도록 노동조건을 마련한 사례도 있었다. M 사례는 한 외국인인 종사자가 한국어가 서툰 점을 고려하고, 소수 민족에 대한 차별적 인식을 개선하고자 조직 내 호칭의 규칙을 세우는 등의 사회문화적 차이를 고려한 노동조건을 만든 사례이다.

아래 O 사례는 저임금의 임시적 노동으로 취급받던 여성의 노동에 대한 인식을 바꾸고자, 기존 노동시장에서 일당(일급제)으로 지급되는 급여 방식을 월급제로 전환한 사례이다. 이는 여성의 수입이 남성의 것보다 가치가 낮다는 기존의 통념을 깨고 종사자 스스로가 자신의 노동과 근로소득에 대한 인식의 변화를 가져왔을 것으로 추정되는 사례이다.

우리 회사에서는 직원의 상황에 맞게 일을 할 수 있도록 업무 배치를 하는 것이 중요해요. 대고객 관계에서는 언어문제가 중요하니까 이름표에 이 직원이 (한국말이 서툰) 외국인이라는 것을 고객들이 알게 한다던가, 매뉴얼도 아라비아 숫자로 만든다던가. 어떤 나라는 이름에 신분과 민족이 드러나서 차별을 받는데, 차별받지 않기 위해서 모두 동일하게 '언니'라고 부르기로 했어요. ...(중략)... 싱글맘이 일을 잘 하게 하기 위해 일의 배치를 바꾸어 내는 것이 너무 당

연하다고 생각해요. (이 때문에 취약계층이 아닌) 사람들이 피해를 보기도 하고 이해시키기 위한 노력 많이 필요해요. 사람들이 이 일을 잘 할 수 있게 준비하는 것이 제 일이고, 사회적경제조직의 일이기도 합니다. 취약계층과 일하는 회사에서는 일자리를 창출하는 것이 중요한 것이 아니고, 이 사람들이랑 함께 일하는 좋은 일자리를 만드는 것이 중요한 것이에요. [M 사례, 대표]

그날 별어서 그날 가져가기를 원하지 한 달 일해서 월급 가져가는 것을 힘들어하셨어요. 지금은 자리가 잡혔죠. 관리사님들도 처음엔 그게 힘들었는데 뭐라고 설득시켰냐면요. 남자월급은 큰돈이고 여자월급은 푼돈으로 쓰는 것은 아니지 않냐. 왜 남자월급만 중요하고 크게 적금으로 쓰고, 여자 월급은 애들 용돈, 반찬값으로만 사용돼야 하느냐. 우리 여자월급도 값어치있게 쓰자. 그렇게 설득했어요. (월급제가) 이제는 자리를 잡았어요. [O 사례, 지부장]

이처럼 취약계층이 노동시장에서 배제되고 차별받는 요인들을 ‘차이’로 인정하고 그에 따른 다른 방식의 노동조건을 구축한 사례들을 통해, 사회적경제조직들이 효율성을 중시하는 기존 노동시장과 달리, ‘사람’과 ‘차이’를 존중하는 사회적 가치를 우선으로 두는 대안적 패러다임을 형성해나가고 있음을 알 수 있었다.

이는 여성의 임파워먼트 측면에서도 유의미하다. 이주여성, 한부모 여성, 경력단절 여성 등 고용취약계층 여성들이 처한 사회문화적 조건을 적극 고려한 조직운영 방식은 이들의 임파워먼트를 촉진하는 데 있어 긍정적으로 작용하기 때문이다.

4) 소결

많은 사회적경제조직들이 공동체 문화를 통한 집단적 임파워먼트 유도, 경제·사회·심리적 차원의 지원, 사회문화적 차이를 고려한 노동조건 마련 등 고용취약계층의 특수성을 반영한 조직운영 방식을 취하고 있다. 이는 효율성 논리에 따른 기존 노동시장의 패러다임과는 다른 대안적인 패러다임의 가능성을 내재하고 있다.

사회적경제조직의 이러한 조직운영 방식을 경영학에서 다루는 ‘인간중

심경영' 또는 '사람중심경영'으로 이해해서는 안 될 것이다. 왜냐하면 최근 이론적으로 발전하여 통용되고 있는 '인간중심경영'과 '사람중심경영'은 물질 자본이 아닌 인적자본을 중시하는 경영패러다임을 근간으로 하는 개념으로서, 궁극적으로는 기업의 고(高)성과를 목적으로 하는 경영패러다임이기 때문이다(이만기, 2008). 즉, 이미 고용취약계층은 '사람중심경영'이 목적하는 바인 고(高)성과를 낼 수 있는 인적자본으로 여겨지지 않는 배제된 존재이다. 따라서 노동통합형 사회적경제조직들이 추구하는 조직운영 방식은 기업 활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구할 수 있는 방향으로 이루어진다는 점에서 '가치 창출 경영(Creating Shared Value Management)'에 더 가깝다고 할 수 있다.

한편, 여성의 임파워먼트 측면에서 고용취약계층의 특수성을 반영한 조직운영 방식은 의미가 크다. 이주여성, 한부모 여성, 경력단절 여성 등 고용취약계층의 여성이 처한 사회문화적 조건과 심리적 취약성 등을 적극 고려한 조직운영 방식은 기본적으로 소득활동의 기회를 넓혀 여성의 경제적 임파워먼트를 키울 뿐 아니라, 심리·정서적 임파워먼트까지 확장시킬 수 있기 때문이다.

향후 이러한 사회적경제조직의 운영 방식과 대안적 패러다임에 대한 사회적 조명(照明)과 취약계층 임파워먼트의 효과성에 대한 연구, 좋은 사례를 발굴하고 확산하는 등의 더 많은 정책적 지원이 필요하다.

5. 역량개발 중심의 인사관리¹⁷⁾

인사관리는 기업 경영에 필수 요소인 인적자원의 합리적·생산적 관리체제로 기업 목적의 달성 및 유지발전을 위해 요구되는 필요한 인재를 충원하고 육성개발하며, 적절한 보상, 유지, 활용 및 개발에 관한 조직적인 관리활동이라 정의내릴 수 있다. 기업 경영은 재무관리, 마케팅관리, 생산관리, 물류관리 등 여러 부문으로 나뉘어 있지만 각 부문의 성과는 그 구성원인 사람에 의해 달성될 수 있다. 그러므로 인사관리아말로 경영활동의 기반이 되는 것이다(김재영 외, 2013). 인사관리는 인력의 선발과 개발을 통해 개인과 조직의 역량을 창출하고 평가와 보상을 통하여 역량을 강화시키며 적절한 조직설계 및 인력 배치와 커뮤니케이션을 통해 조직의 역량을 유지시키는 역할을 한다(박계홍 외, 2013).

자체의 주어진 양과 질이 제한되는 물질적 자원에 비해 사람은 성장 가능성을 가지고 있고, 많은 잠재능력을 가지고 있다(김재영 외, 2013). 따라서 물질적 자원과 사회적 인프라 측면에서 영리기업에 비해 취약한 사회적경제조직에게 효과적인 인사관리는 조직 역량 강화 측면에서 매우 중요하다고 할 것이다. 또한 인사관리의 중요성을 종사자 임파워먼트(Empowerment) 측면으로도 접근할 수 있는데, 노동통합형 등 종사자의 임파워먼트를 핵심가치로 삼고 있는 사회적경제조직에게는 구성원 개개인을 성장시켜야하는 미션이 조직 자체의 사회적 가치이므로 이러한 미션에 부합하는 인사관리 시스템과 콘텐츠 및 사회적 지원 전략에 대한 적극적인 논의가 필요하다. 노동통합형 조직에 중고령층 여성들이 많은 점을 상기해보면, 여성의 임파워먼트 차원에서도 인사관리가 얼마나 중요한 요소인지 짐작할 수 있을 것이다. 이은정(2013)은 여성근로자의 직무만족에

17) 인사관리 용어의 변천(박계홍·박하진·임웅석, 2013)

- 노동관리=생산관리
- 노무관리(Labor Management)=공장 노동자 관리
- 노무관리=생산관리+ 사무관리
- 인사관리=노무관리+ 노사관계관리
- 인적자원관리(Human Resource Management)
- 전략적 인적자원관리(Strategic HRM)=인사+ 노사+ 전략

대한 개인특성요인으로 교육훈련 유무 같은 인적자본 요인이 유효한 것으로 나타났다고 주장했으며, 김강호(2013) 역시 조직의 인사관리 시스템과 여성의 경력성공이 밀접한 관계가 있음을 밝혔다. 인사관리규정의 명문화, 직원 평가기준의 공개, 승진결정 기준의 공개 등 명확한 인사관리규정이 존재하는 조직에서 여성들의 성장욕구가 높은 것을 통해 직장 내 명확한 인사제도는 여성에게 ‘동일한 역량과 성과를 창출한다면 공평한 기회가 주어진다’는 보장’으로 작용하기 때문이라고 해석하고 있다.

인사관리의 과정은 연구자들마다 사용하는 용어와 세부적 단계 구분의 차이는 있으나 대체로 비슷하여, ‘채용·배치→개발→평가·보상→유지’로 이루어진다고 볼 수 있다.¹⁸⁾ 본 연구는 인사관리의 주요 과정을 채용·배치, 개발, 평가·보상으로 상정하고, 각 요소별로 사회적경제조직의 인사관리의 현황과 시사점을 찾아보고자 한다.¹⁹⁾

[표 11] 인터뷰대상기업 인사관리 사례¹⁾

인터뷰대상 조직	인사관리 사례
E 사례	가치중심채용 역량강화 프로그램 운영 성과급 시도한 적 있음
R 사례	전직원이 함께 취업규칙 제정
H 사례	역량강화 프로그램 운영
L 사례	역량강화 프로그램 운영

18) 인적자원관리과정

- 계획→채용→개발·평가→보상→유지(김재영·남창우·박진호·박형근·변태희·이상철, 2013)
- 확보(procurement)→활용(utilization)→개발(development)→보상(compensation)→유지(maintenance) (권인호·김영일·이희자, 2014)
- 인사계획(인적자원관리의 기본 정책과 방침 결정, 인사 계획의 수립 및 인력수급 계획의 입안)→인사조직(인적자원관리 기능의 분담화·조직화)→인사통제(인적자원관리의 실시 결과에 대한 비교 평가) (장수용, 2013)

19) ‘유지’는 모든 다른 요소들이 모두 인적자원 유지를 위한 기여를 한다는 점에서 별도로 다루지 않는다.

O 사례	업계 일급제시스템을 월급제로 변경 역량강화 프로그램운영
T 사례	역량강화프로그램과 평가제도 연계 능력개발비지급 평가에 따른 이익배분제
W 사례	인재상·채용·개발·승진·성과관리 정렬시킴 자기계발 촉진을 위한 필수학점제도 직·등급시스템 구축 성과관리를 코칭과 연계
M 사례	취약계층 상황을 고려한 업무배치
F 사례	역량강화 프로그램 운영
N 사례	인력개발센터연계채용 역량강화교육 성과급제
D 사례	호봉제 직원간 최고/최소연봉차이 크게 벌어지지 않도록 조정
I 사례	평가를 통한 인센티브제 노사공동으로 평가제도 개선TF 만들어서 운영 인사개발통합관리체계 운영
K 사례	평직원 포함 인사위원회 구성 역량강화프로그램 운영 대학원학비지원
V 사례	역량강화 프로그램 운영
J 사례	HR담당이 조직문화 관련 제도/프로그램 운영 역량강화 프로그램 운영 조직문화 유지를 위한 엄격한 채용과정

1) 채용과 배치

사회적경제조직의 인재 확보는 영리기업에 비해 어려울 수밖에 없다.

자본주의 시장경제의 경쟁 구도 위에 놓여있는 생산 단위로서 업무의 기능적 측면을 수행할 수 있는 능력도 필요하고, 사회적 미션을 수행하고자 하는 의지와 역량도 매우 중요하기 때문이다. 사회적기업의 종사자들에게는 이렇게 이중의 역할이 요구되는 반면, 동일 업종의 영리기업에 비해 보상체계가 미약한 환경이므로 업계에서 기능적 전문성을 갖춘 인재를 확보하는 것은 어려운 일이며, 취약계층을 고용하고 있는 조직의 경우 그러한 업계 최고 인재확보 전략은 조직의 사명감과 맞지 않는다.

취약계층의 임파워먼트가 사회적경제조직이 실현해야 할 목적 중의 하나라면, 종사자의 대부분이 여성인 사회서비스형 조직에서는 여성의 경제활동 참여 확대를 통해 여성 개인의 생애빈곤을 방지하고 독립된 경제 주체로서의 가치를 인정받을 수 있으며 가정 내 여성의 상대적 교섭력을 높일 수 있다(구길두 외, 2010)는 점에서 여성의 경제적 임파워먼트와 직결된다. 한편, 여성의 임파워먼트는 혁신형 사회적경제조직의 인재확보 전략에서도 빼놓을 수 없는 부분이다. 즉 제한된 자원으로 우수한 인재를 확보하려면 여성들에게 눈을 돌려야 한다. 대한상공회의소가 최근 300여개 기업에 실시한 <여성인력 활용에 대한 기업 인식조사>에서 ‘여성인력 활용이 경영성 향상에 도움이 되지만’(67.2%), 출산, 육아 등으로 인한 업무공백 문제로 여성인력 채용을 확대하겠다는 기업은 15.5%에 불과했다(프라임경제, 2014). 실제로도 신입직원 채용결과 남녀 간 성비가 75대 25로 나타났다. 그러나 대부분의 사회적경제조직의 경우 충분한 경제적 보상체계가 마련되어 있지 않기 때문에 대부분이 주 생계부양자인 우수한 남성인력의 진입을 확장시키는 데는 한계가 있다. 노동시장에 팽배해있는 구조적 성차별은 여성인력을 채용에서부터 배제하고 있지만, 이 불행한 현실을 사회적경제조직이 역이용하여 우수한 여성인재의 진입을 유도할 수 있을 것이다.

그러나 아쉽게도, 이러한 적극적인 여성인재 채용전략을 구사하는 곳은 인터뷰 과정에서 확인할 수 없었다. 다만, ‘가치와 자부심’ 챕터에서 전술했듯 채용 과정에서 직무능력에만 중점을 둘 것이 아니라 개인의 사회적 감수성, 소명의식과 조직의 문화·미션과의 일치 성향을 파악하고자 노력하는 것과 동시에, 인재확보를 ‘사람을 성장시켜나가는 인재개발 과정의 시작’, 즉, ‘채용부터 교육’으로 보는 전략을 실시하는 사례들이 있었다. 이

것이 여러 자원이 부족한 가운데 경제활동을 수행하는 사회적경제조직이 취할 수 있는 현실적인 전략이자, 주요한 사회적 미션이라고 볼 수 있다.

정기 채용시기가 11월이에요. 11월에 뽑아서 12-2월 훈련시켜요, 수업이 가능하도록. 그래서 계약이 되면 1차적으로 공부방에 파견해요. 채용은 여성인력개발센터나 이런 데서 100시간 관련수업을 받은 사람을 대상으로 리크루팅을 하는 거예요. 인력센터가 그 시기를 받지 못하면 저희가 교육과정을 자체 개설해요. [N 사례, 대표]

우리가 항상 준비된 인재를 받을 수는 없어요. 조직에서 사람을 길러내는 전략을 가지지 못하면 안돼요. 우리가 애매한 지점에 있잖아요. 예를 들어 구글 같은 경우에는 기능적으로 명확한 기능이 있어요. 근데 우리는 그게 아니라고. 해당 업계의 인재가 들어온다고 해서 크게 도움이 안돼요. ...(중략)... 한 쪽에는 준비는 안 되어있는데 열정과 공감에 있는 직원도 있고요. 적절히 융합된 인재라는 건 없어요. 그러니까 어쩔 수 없이, 급여가 적다는 제약 조건도 있지만, 길러내야 하고 다른 교육을 시켜서 (기능과 열정이) 만나게 만들어야 해요. [R 사례, 대표]

영리에서 이쪽 업계는 단순기능자를 회사에서 고용하려고 하지 않죠. 그런데 저희는 그분들을 정규직으로 고용하는 거죠. 일반적인 영리회사가 하는 것과 반대로 가는 거죠. 부가가치가 낮은 쪽으로 가는 거죠. 저희는 그나마도 기능도 취약할 분들을 고용하죠. 경험이 부족한 분들도 많아요. 3달 학원에서 교육받고 오셔서 저희 회사에서 시작하는 분들도 있는데, 처음에는 초보적인 일부터 하는 거죠. 노동을 즐겁게 같이 할 수 있는 분들과 같이 할 수 있고요. 유쾌한 노동, 노동을 유쾌하게 할 수 있는 사람들이라면 같이 할 수 있는 것이고요. [C 사례, 이사]

채용 다음 단계는 배치와 인사이동 등을 통하여 구성원에게 가장 적합한 직무를 부여하거나 일정한 직무에 가장 적합한 역량을 갖춘 사람을 이동배치하고, 그들이 직무에서 최대의 성과를 발휘할 수 있도록 동기를 유발하고 이끄는 과정이다(권인호 외, 2014). 업무 배치에 있어 사회적경제조직이 동종업종의 영리기업과 결정적으로 다른 점은, 영리기업은 기능적으로 명확한 업무 배치를 염두에 두고 해당 업무에 적합한 사람을 채용을

하는 반면, 사회적경제조직, 특히 노동통합형이나 부분적으로 취약계층을 고용하고 있는 사회적경제조직은 근로자 개인의 상황을 고려하여 일을 할 수 있는 업무에 우선 배치되고 나서, 업무를 수행하기 위한 환경을 만들고 역량을 계발해 주어야 하는 경우가 많다는 것이다. 즉, ‘구성원이 일을 할 수 있는 조건을 만들어주는 것’이 사회적경제조직의 미션이라고 할 수 있다. 특히 노동통합형 조직의 경우 인력 활용에 있어 생활지원이나 사례 관리에 가까울 정도로 개개인의 상황과 형편을 돌보는 노력을 하는 경우도 있었는데, 이는 단순히 복지 차원의 돌봄이 아니라 구성원에게 일을 할 수 있는 환경을 만들어줌으로써 노동 역량을 배양하려는 개발의 목적을 띠고 있다.

일을 잘하도록 돕는 것이 대표의 일이에요. 여기는 일하는 조직이이요. 보호하는 조직이 아니에요. 경제조직이기 때문에 일을 잘 하도록 도와야 해요. 예를 들어 싱글맘이 일을 잘 하게 하기 위해 일의 배치를 바꾸어 내는 것이 너무 당연하다고 생각해요. (이 때문에 취약계층이 아닌) 사람들이 피해를 보기도 하고 이해시키기 위한 노력 많이 필요해요. 사람들이 이 일을 잘 할 수 있게 준비하는 것이 내 일이고, 사회적경제조직의 일이기도 합니다. 취약계층과 일하는 회사에서는 일자리를 창출하는 것이 중요한 것이 아니고, 이 사람들이랑 함께 일하는 좋은 일자리를 만드는 것이 중요한 것이에요. [M 사례, 대표]

생산팀장님이 사실 사회복지사 출신은 아닌데 저 분 사회복지사 출신 아니냐는 말을 들을 만큼 섬세하게 개인 한 명 한 명에 대해 관찰력을 가진 분이 오셔서 굉장히 좋아진 측면이 있었어요. ...(중략)... 이렇게 해서 업무분장을 할 때도 지적장애, 청각장애, 일반인을 섞어서 조를 짜서 퍼포먼스가 올라오게 조절하는 시도도 있었고요. 장애인이라고 해서 무조건 반복 숙달만 하지는 않거든요. 회사 내부에서도 청각장애인인데 조금 머리 씹씹이가 빠르다 그러면 내부에서 관리급으로 올라가거든요. 그렇게 되면 점점 비장애인하고 갭을 줄여주는 거죠. [G 사례, 대표]

2) 개발(development) ; 교육 · 훈련 · 경력관리

개발은 종사자가 조직의 목표달성에 필요한 역량을 갖추 수 있도록 교육 및 훈련시키고 개인의 잠재력을 발견하여 그것을 실현하도록 만드는 과정이다(권인호 외, 2014). 교육·훈련·경력관리를 포괄하는 개념인 개발은 조직 안에서 종사자를 성장시키는 역할을 맡고 있기 때문에 인사관리 안에서 점점 중요성이 부각되고 있다. 조선주·김영옥(2008)은 사회적기업이 경쟁력을 확보하기 위해서는 교육훈련의 강화와 철저한 관리 체계의 마련을 강조하고 있다. 인적 자본이 낮은 이러한 계층을 전문적이고 세분화된 내용으로 철저한 교육과 훈련을 하면, 질 높은 서비스와 고객 만족도를 높임으로써 시장에서 선택될 수 있다는 것이다. 인터뷰 대상 조직들에서도 다양한 교육과 훈련이 이루어지고 있었는데, 사회적경제조직의 특성상 단순한 기능교육을 넘어 리더십 양성 교육, 인문학 교육, 여성주의 교육 등 다양한 프로그램이 진행되고 있었다. 이는 여성들이 실질적으로 일할 수 있는 자기 역량을 개발할 뿐 아니라, 자아존중감이나 일의 의미를 재인식하게 되면서 심리·정서적 임파워먼트로 이어지고 있었다.

아래 F 사례는 여성돌봄노동 종사자들이 주로 참여하고 있는 사회적 협동조합으로 7년째 인문학 강좌를 진행하면서 종사자들의 의욕도 살아나고 만족도와 책임감, 주인의식이 향상된 사례를 보여주고 있다. 이 과정을 계기로 대학과 대학원까지 진학하는 사례가 생겼다고 한다. 가난했던 시절, 교육의 기회마저 오빠나 남동생에게 양보해야 했던 여성들이 뒤늦게나마 자기실현을 해나가는 과정이 되었다.

희망의 인문학을 7년째, 7기째 하고 있습니다. 희망의 인문학에서부터 소모임의 활성화가 시작된 거예요. 주 2일을 시간을 내야하는 거라 어렵데요. 그게 1년 과정이잖아요. 주부들이 수학여행이라는 게 어디 있어요. 그런데 이거 하면 수학여행도 가요. 전시회도 관람회도 가고요. 문화생활도 하고요. 희망의 인문학을 하면서 문화생활을 하다보니까. 지금은 영어모임을 하나해야하지 않을까 생각도 하고요. 그런 것들이 선생님들의 의욕도 살아나고, 그러면서 현장에 대한 만족도도 높아지고 책임감도 높아지고... 그러면서 저절로 주인의식이 생겼어요. [F 사례, 종사자]

최근에는 아예 인사관리의 하위 요소를 넘어 인적자원개발(human

resource development: HRD)을 인사관리의 진화된 형태로 보는 입장도 있다. 특히 경력단절 예방과 극복이 중요한 여성들에게 있어서는 성장과 경력관리의 개념이 중심이 되는 HRD 도입이 더욱 중요하다. 본 연구의 인터뷰 대상 조직 중에서도 HRD나 유사 개념을 직접으로 도입한 곳들이 있었다.

우리는 그래서 저기(벽에 설치된 칠판) 보시면 '조직혁신 - 인사교육통합관리 체계' 보이시죠? 공공조직에는 인사업무와 교육업무라는 게 있어요. 근데 역량개발 업무를 안 해요. 영어로는 HR 업무 중에 HRD와 HRM이 있는데 공공기관은 HRM만 하는 거예요. HRD를 안해요. 아무도 career management(경력관리)를 안 해주는 거예요, carrier development(경력개발)를. 그래서 일단 저걸 TF를 합쳐가지고 인사교육통합관리체계를 만들고 있어요. HRD와 HRM로 나뉘어서 하자, 그냥. 하나는 역량개발, 하나는 인사교육 이렇게 해서 지금 업무체계 전체를 시스템 전체를 바꾸는 일을 하고 있어요.

[I 사례, 대표]

그걸(기존의 교육프로그램) 준비를 해서 전에 없던 시도를 하게 된 거죠. ... 그때 교육의 큰 방향으로 이야기 되었던 게 하나는 인재상이에요. 우리조직이 원하는 인재상과 채용과 교육과 승진과 성과관리가 일관된 기준 아래 정렬되어 있지 않다, 이걸 일관 정렬시켜야 한다는 거였어요. [W 사례, 이사]

평가/교육·훈련/성과를 연계시키는 인사제도는 사회적경제조직에 굉장히 유효하다고 할 수 있다. 급여와 복리후생을 통한 보상이 미흡한 상황에서 제 기능을 하기 힘든 평가를 구성원의 교육·훈련과 연계시킴으로써, 개인은 역량강화와 경력관리라는 비물질적 보상을 얻을 수 있고, 조직은 구성원의 역량강화를 통한 성과향상을 꾀할 수 있다. 직원을 성장시켜야하는 필요가 큰 조직에서는 보상과 개발을 분리하는 전략보다는 보상과 개발을 연계하는 인사 전략을 수립하는 것이 보다 유효할 것이며, 실제로 인터뷰 대상 중 노동통합형 사회적경제조직들은 교육훈련을 조직성과에 대한 투자가 아닌 구성원 개인의 성장을 위한 투자로 접근하면서 조직에 상당한 부담이 있어도 감행하는 면모를 보이고 있어, 향후 제도적 지원이 필요한 부분으로 판단된다.

직원들에게 금년에 도입을 한 게 직원에 대한 역량강화 프로그램들이에요. 거기에 따라서 역량 강화하게 되면 평가를 해서 평가에 따른 보상제도가 있고요. 이익배분제 형태의 보상제도까지 만들었고요. 하지만 제도가 실질적으로 내려가서 실행되어지기 까지는 시간이 걸릴 것 같아요. 직원능력개발을 하기 위해서 연간 1인당 50만원 예산을 줬어요. 50만원 줄테니 쓸 사람 써, 했는데 쓴 사람 두 사람 밖에 없고요. 팀장 리더십 과정이라든지 직원 두 명 MBA 과정 휴넷에서 하는 온라인 과정이 있어요. 그런 과정 등등 작년까지 사회적기업가 과정을 매년 3명씩 이수를 했어요. [T 사례, 대표]

(일반 강사파견업체에 비해) 훈련을 위한 교육의 양이 훨씬 많죠. 연차별로요. 거기(일반 업체)는 특강형식으로 한다면 우리는 연차별로 다른 프로그램으로 접근하고 있고 체계적으로 하고 있고 일상적 세미나를 통해 자발적 참여를 유도하고 있는 점이 달라요. 그리고 급여 측면에서 보면 저희가 월등히 높죠. 실적급이라 하더라도 회당 지급하는 강사료가 훨씬 높아요. 업계 최고예요. 그 대신에 우리가 부과하는 소셜 미션이 있죠. 저소득층 지역아동센터에 가서 무료 교육을 하도록 하는 것을 공동의 미션으로 하면서 근로조건을 굉장하.. 그리고 훈련시스템을 체계적으로 마련해가고 있는 상태라고 할 수 있죠. [N 사례, 대표]

자체적으로 교육을 수행하고 있는 조직들에서 공통적으로 보이는 것은 (1) 가치에 대한 교육, 인문학적 교육을 통해 구성원의 자부심과 심리적 임파워먼트를 높이기 위한 노력들, (2) 의사소통 등 어떤 조직의 구성원이든 공통적으로 가져야할 기초역량을 배양하기 위한 교육들, 그리고 (3) 조직 업무상의 필요에 따른 교육들이 혼합되어 있었다.

그러나 자체적으로 교육훈련시스템을 마련하며 고군분투하고 있다 하더라도 단순히 일반적인 직능 역량만 갖춘 것이 아니라 사회적 미션까지 수행하는 사회적경제의 인재를 양성하기 위한 콘텐츠 역시 충분한 편은 아니며, 단순히 영리영역에서 개발된 콘텐츠나 시스템을 적용하는 것은 도움이 되지 않는다. 인터뷰에 응한 조직 대부분은 다양한 외부 프로그램들에 자발적으로 참여하는 것을 장려하고 지원하는 방식을 병행하고 있었다. 여러 인터뷰에서 자기 조직 구성원의 발전을 위해 조직에서 지원하기

힘든 시스템과 콘텐츠에 대한 지원의 필요성도 함께 읽을 수 있었다.

외부교육을 연간 150만원까지 지원해요. 우리 이거 굉장히 잘 돼 있는 제도에요. 영역이 설정돼 있어요. 직무영역, 그리고 외국어 영역까지 풀어줬어요. 컨퍼런스 열린다거나 할 때 비용 들어가면 다 대주고 있고요. 다만 사전결재는 받아야 해요. 그리고 대학원 지원제도도 있고요. 학비 지원. 대학원 학비는 인당 500만원까지였나요? 그런 제도도 있어요. [K 사례, 사무처장]

외부교육은 굉장히 권장해요. 근무시간에서 무조건 빼주려고 하고. 다양한 외부 교육 기회가 있을 경우 서로 메일을 날려요. 그런데 그게 딱 맞춤형은 아닌 경우가 많잖아요. 내부적으로 충분히 채우고 있지는 못한 것 같아요. 쪽 이어지지는 못하는데 자발적인 독서모임 같은 것을 제기를 누군가 하면 서적구입 지원을 하는데 지속적으로 잘 안돼요. 코칭 프로그램은 연간 두 차례는 어떻게든 엮어서 하려고 해요. 그런 전체 직원교육은 있고... 퀄리티 있는 연수 프로그램이 많았으면 좋겠어요. 주변에 퀄리티 있는 프로그램이 사실 많지가 않아요. 그러니까 직원들도 가라고 해도 안 가게 되는 거죠. 기업 보면 직원 연수 전문적으로 하는 사람들 고용해서 하는데, 그런 게 있었으면 좋겠어요. 심 프로그램이 아닌 연수교육 프로그램이 있었으면 좋겠어요. [S 사례, 대표]

3) 평가(performance appraisal)와 보상(compensation)

평가(performance appraisal)는 종사자들의 직무수행(performance)에 대한 체계적이고 주기적인 평가로서, 종사자 개개인의 역량, 태도, 의욕, 업적 등을 평가하려는 제도이다. 인사평가는 종사자가 최상의 직무수행 활동을 하여 조직성과를 높일 수 있도록 조직의 제반 환경을 구축하는 과정인 성과관리(performance management)의 기본이 되는 것으로 이는 조직의 성과와 직결된다(장수용, 2013; 한태영, 2013).

인사평가의 중요성은 용어의 정의에서 함축하고 있듯 경영자들이 평가를 통해 조직 구성원의 성과와 역량에 관한 정보를 얻음으로써, 구성원의 역량 개발과 업적 향상을 위한 기초자료를 마련하는 것이다(장수용,

2013). 또한 인사 평가는 승진이나 임금의 결정 요소가 되기 때문에 구성원의 처우를 위한 가장 중요한 기초 자료가 된다.²⁰⁾ 따라서 인사평가가 제대로 기능하기 위해서는 충분한 승급 체계와 보상 체계가 동반되어야 한다는 것을 알 수 있는데, 바로 이 점에서 사회적경제조직들은 난항을 겪고 있으며, 평가 자체에 대한 부정적 인식도 있었다.

평가라고 하는 게 의미를 가지려면 보상이랑 연결이 돼야 되거든요. 근데 평가를 했을 때 우리는 사실 줄 당근도 휘두를 채찍도 별로 없다는 거예요. 승진을 해봤자, 최소 우리는 50명 규모라도 되니까 뭐가 있지만 그런 데조차도 쉽지 않은데 열 명 이하 규모에서 승진을 뭘 해줄 것이며 인센티브를 준다고 한들 얼마를 주겠어요. 평가자체가 힘들다는 것이고, 설혹 있다고 하더라도 보상체계를 마련하기가 매우 힘들다는 것이예요. [W 사례, 이사]

한편, 정량적 평가의 어려움과 더불어 평가와 보상시스템의 폐해를 우려해 동기부여나 조직문화로 해결해나가려는 조직도 있었다.

다만, 저희가 일반회사와 비교했을 때, 업무 성과가 정량화가 안되는 게 사실이에요. 정량화 시키는 건 또 단점이 있어요. 성과에 따라 인센티브 차등 지급, 기본급 조정 얘기 나와야 하고. 직원들은 일은 안하는데, 인센티브 되는 걸 리스팅해서, 그것만 먼저 하게 되죠. 그런 식의 기업들이 어뷰징 (Abusing / 부당 취득)이 있는 거죠. 그럼에도 그 기업들은 그걸 감수할 수

20) 인사평가의 목적과 구체적 용도 (장수용, 2013)

목적	구체적 용도
적정배치 종업원의 적성, 역량 등을 가능한 한 정확히 평가하여 적재적소의 배치를 실시함으로써 종업원의 효과적 활용을 꾀할 것	<ul style="list-style-type: none"> - 보상과 승진, - 교육 훈련과 개발, 역량개발 - 성과관리 - 경력 계획과 개발 - 인적자원 계획 - 인력 배치 및 이동 - 종업원의 잠재 역량 평가 - 조직 개발 및 근로 의욕 증진
역량개발 종업원의 현재 역량 및 잠재 역량을 평가하여 기업의 요청 및 종업원 각자의 성장의 기회를 충족시킬 것	
공정처우 종업원의 역량 및 업적을 평가하여 급여, 상여, 승격·승진 등에 반영함으로써 보다 적절한 처우를 실시하며, 의욕의 향상이나 업무 성적의 증진에 이바지할 것	

있는 재정적 받침이 되니까 하는 거죠. 삼성은 그런 어뷰징에도 피해 없어요. 몇 개월 임원들이 놀아도 피해 없다고 하잖아요. 근데 그건 낭비잖아요. 저희는 그럴 수 없죠. 돈도 없고, 인적 여유도 없고요. 그래서 아직은 문화, 동기부여, 선한 사람. 이것으로 끌어낼 수밖에 없어요. 큰 기업이 하고 있는 걸 우리 조직이 하기에는 맞지 않는 거죠. 한두 살짜리가 아빠 양복을 입는 것과 같은 거죠. 저희 상황, 작은 조직이자 벤처라는. 그 상황에서 최적화된 거라고 봐요. 관리자 혹은 시니어들이 품이 많이 들더라도, 문화로 풀어야 된다고 생각해요. [J 사례, 팀장]

아래 W 사례와 K 사례는 평가를 인적자원개발의 일환으로서의 교육·훈련·코칭으로 연계시키는 방식으로 돌파구를 모색하고 있다. 적절한 보상이 힘든 사회적경제조직에서 검토해볼만한 평가체계라고 생각한다.

성과관리를 단순히 평가에만 활용하는 게 아니라 코칭 시스템이랑 연결을 시킨 거죠. 평가는 점수를 매기기 위해서라기보다는 6개월에 한 번씩 직원의 자기평가서와 부서장 평가서를 작성하게 해요. 이 평가관리시스템의 목적은 반드시 부서장이 면담을 하게 만드는 거예요. 장점이 뭐고 단점이 뭐고 자기 역량을 개발하기 위해 뭐가 더 필요한지 면담을 통해 기록을 하게 하는 거죠. 그래서 역량발굴을 가능하게 하는 방식의 성과관리 시스템. [W 사례, 이사]

인사평가 시스템을 도입해보려고 이름을 '역량평가'로 바꿔서 작업을 진행했었어요. ...(중략)... 역량평가를 한 대목만 말씀을 드리면, 예를 들면 이런 거예요. 리더십 역량이 있고, 공동체 역량인가 하는 항목이 있어요. 공동체 역량은 평소에 팀 플레이에 적극 참여하는가 이런 게 있겠죠? 그리고 리더십 역량에서는 관리자로서 적합한지 이런 걸 평가하는 게 있거든요. 그래서 이렇게 평가해서 인사고과에 넣는 것이 아니라, 당신이 부족한 역량이 어느 영역이니, 만약 리더십 역량이라고 하면 지금 당신에게 필요한 것은 관리자 운영자 교육이 필요해, 그래서 이 교육을 권장하는 거야.. 이렇게 가기 위한 단계였거든요. [K 사례, 사무처장]

보상은 임금이나 복지후생관리가 연관된 부분으로 구성원이 조직의 목표달성에 공헌한 대가로 적정하고 공정한 직접적·간접적 급부를 제공하는

것을 말한다(권인호 외, 2014; 김재영 외, 2013). 인터뷰를 진행한 대부분의 사회적경제조직의 보상 체계는 크게 둘로 나눌 수 있었다. 노동통합형의 경우는 취약계층을 대개 일용직으로 고용하는 영리 기업에 비해 상대적으로 좋은 급여체계라고 볼 수 있었다. 현재 급여가 최저임금에 맞춘 수준이라고 하여도 4대보험 등의 복리후생 제공을 병행하고 구성원의 생활을 적정 수준에 맞추어가려는 노력이 이루어지고 있었는데, 이는 아래 사례에서 보는 바와 같이 보상체계가 단순한 돈의 문제가 아니라 구성원이 사회의 구성원으로서 자립해 나가게끔 하는 ‘개발’의 기제로 활용되고 있다는 것을 알 수 있었다.

저희는 호봉제를 취하고 있어서요. 해마다 월급이 조금 조금씩 몇 만원씩 오르는 체계로 되어 있어서 근속년수에 따라 오르게 되어 있죠. 일을 잘 하고 못하고를 떠나서. 그 부분이 보상체계예요. ... 초봉은 120-130만원 선에서 정해지고요, 그리고 해마다 올라가는 구조. (Q: 일반 장애인들이 다른 기업에 취직해서 일하는 거랑 비교하면 어떤 거예요?) 다른 데서는 예를 들어 최저임금 적용제외를 해야 되는 경우도 있는데 저희는 그걸 전혀 안하거든요. 법정 기준 이상 다 드려요. 일을 1시간을 하든 2시간을 하든 관계없이. [D 사례, 이사]

임금으로만 환산을 하는데 사회적 기업은 사람이 성장하는 곳이기 때문에 사회적 가치로 투자되는 비용이 같이 합쳐져야 되거든요. ...(중략)... 처음엔 50만원부터 시작했거든요. 70만원으로 올렸는데 그것도 안되더라고. 90만원 되니까 살만 하대요. 딱 그것을 기본 소득으로 설정을 하고 그게 정규직 기본 소득이에요. 4대보험비 빼고. 4대보험 저희는 회사가 다 대줘요. 개인부담 없어요. 90만원이 됐을 때가 딱 1년이에요. 그래서 1년이 딱 되면 주식 소유권을 줘요, 주인이 되라고. 배분권과 결정권을 갖게 되죠. 이사회에 들어오고. ...(중략)... 주인이 된 이후부터는 이사가 되는 조직의 관리자 교육인 거예요. [L 사례, 대표]

한편 노동통합형이 아닌 경우는 보상 체계의 열악함에 대한 호소를 들 수 있었다. 이는 인적자원 확보와 유지에 커다란 걸림돌로 작용할 뿐만 아니라, 전술했듯 평가와 성과관리가 제대로 이루어지지 못하게 되는 요인이기도 하다. 그러나 이 부분은 자본과 관계된 부분이라 개별 조직에

서 당장 해결할 수 있는 부분이 아니기 때문에, 크게 돈이 들지 않거나 비물질적 보상을 고안할 필요가 있다. 많은 영리기업에서도 공식 보상체계와 함께 작은 성취에 대한 보상을 병행하는데 작은 성취에 대한 보상은 조직으로부터 인정받고 있다는 인식을 심어준다. 대대적인 보상보다도 진행 과정 단계마다 작은 것이라도 인정하고 보상해주는 것이 효과가 크다고 한다. 사우스웨스트 항공사의 본사 로비에는 구성원들의 성과를 기념하는 수백 개의 문서와 사진이 걸려있으며, 호텔체인 메리어트의 본사에는 최고의 고객 서비스를 칭찬하는 고객의 편지가 게시되어 있다(최병권, 2004). 인터뷰 대상 조직들에서도 시간, 소소한 재미, 자부심 등 금전적 보상 외에 다른 만족을 줄 수 있는 장치를 통해 보완을 하려는 노력을 찾아 볼 수 있었다.

6시간(하루 6시간 근무)이라고 얘기하는 거는... ...(중략)... 1년 평균으로 했을 때 6시간을 맞춘다고 생각해서 비수기 때는 굉장히 일을 안 해요. 퇴근 엄청 빨라요. 8월은 아예 영업을 안 하고. 1년 토탈해보면 6시간. 임금을 높일 수가 없으니까 시간을 배분해서 주는 거예요. 그런 식으로 배분을 어떻게 할 거냐가 경영의 방식을 바꿔본 거죠. 자본주의에 반하는 형태라면 시간, 임금 노동의 체계에서 결국 시간이 곧 돈이니까 시간을 다시 배분한다고 나름대로 머리를 써본 거죠. [L 사례, 대표]

한 달에 한번 만원씩 주는 '만원의 행복'이라는 제도가 있어요. 뭐든지 하고 싶은 거 해라, 근데 혼자서 하지 말고 최소한 두 명은 같이. 이게 좀 성공적인 것 같아요. 그렇게 해서 미술관도 가고 영화관도 가고 오만가지 다 해요. 좋은 데 있다 그러면 가기도 하고 두 팀으로 쪼개져서 가기도 하고. 팀장이 꺼달라고 애걸복걸해서 같이 가기도 하고. 한 달에 한 번씩 있어요. 만원의 행복. 4시에 퇴근시켜요. 서촌투어도 하고. 이번엔 네가 프로그램 짜봐 이러면서 직원들끼리 알아서 하는 거예요. 회사 이야기는 안 한다가 원칙이에요. 직원들이 정했어요. [S 사례, 대표]

그래서 몇 가지 제도가 있어요. '○○○(기업명) 상' 뛰어난 어떤 공과를 세우거나 대외적으로 조직의 명성을 빛내거나 이러면 ○○○상에 추천하게 돼 있어요. 30만원 지급하는 제도예요. 그리고 어느 프로젝트를 성공리에 진행했을 때 평가해서 상을 주는 그런 제도들은 일부 있어요. 그나마 그거로서

열심히 한 것에 대해 보상을 하는 거죠. 그러나 역시나 그걸 받은 사람들은 한편으로 옆 사람 눈치를 보면서... 그런 문화가 있죠. [K 사례, 사무처장]

4) 소결

취약계층의 임파워먼트를 위해서는 인사관리, 그 중에서도 체계적이고 지속적인 교육·훈련이 매우 중요하다. 특히 여성들의 경우에는 빈곤이나 자녀와 부모 돌봄 등의 이유로 교육 훈련의 기회가 상대적으로 적기 때문에 조금 더 특별한 관심이 요구된다.

그렇다면 사회적경제조직의 인사관리는 누가 담당해야 하는가? 일반적으로 최고경영자, 라인관리자(부서장), 인사실무 스텝을 인사관리의 주체라고 하지만 현실적으로 소규모의 조직에서는 인사부서나 인사담당을 따로 두고 있지 않는 경우가 대부분이다. 인사관리를 조직체의 최고경영층에서 하부의 일선관리자에 이르기까지 모든 실무관리자들이 수행해야 하는 기본적인 일반관리기능(김재영 외, 2013; 장수용, 2013; 권인호 외, 2014)이라고 보는 편이 사회적경제조직의 규모와 상황에 맞을 것이다. 특히 구성원 개개인의 노동 역량을 배양·강화하는 것 자체를 미션으로 하는 조직에서는 인사관리의 주체가 따로 있는 것이 아니라 리더를 중심으로 전사적으로 이루어져야 하는 것이다. 인사관리가 전사적 차원에서 이루어져야 한다는 것은 그것이 훌륭한 인사이념을 가진 리더 한명의 일이 아니라는 뜻이다. 구성원 모두가 참여하여 나와 내가 일하는 곳을 발전시키고자 하는 의지를 가지고 실천할 수 있는 TF나 노사협의체 등의 참여 시스템을 만드는 것도 중요하다.

또한 ‘인사가 만사’라고는 하지만 영리 기업에서도 매출·생산을 담당하는 업무에 밀려 부차적이거나 지원업무 수준의 활동이 되고 마는 인사관리를 인재개발의 영역으로 끌어올리기 위해서는 아래 사례기업 대표의 지적처럼 개별 사회적경제조직의 고군분투에 맡겨둘 것이 아니라 연합체나 중간지원조직 차원에서 이를 지원하는 것이 필요하다. 결국, 사회적경제조직에서 일하는 사람들의 역량이 강화된다는 것은 우리 사회의 문제 해결 능력이 향상된다는 것일 테니 말이다.

핵심인력 유지전략 때문에 진짜 고생이 많거든요. 충분한 보상을 못해줘서 나가는 경우도 있고, 직원들이 내 맘 몰라줘서 겪는 갈등 때문에 나가는 경우도 있고. 제일 마음 아플 때는 그거지. 사회적 기업을 지원해야 할 조직(중간지원조직)이 급여도 조금 더 낮고 직무범위도 더 넓고 하다보니까 직원들 중에는 그 쪽에 가서 일하고 싶어하는 사람이 있을 수 있어요. 그때 사회적 기업가들이 느낄 때는 상실감이 엄청 크죠. 그런 경우들도 좀 생기고. 사람을 키워서 그쪽으로 보내는 것 같고, 오히려 거꾸로 그쪽에서 받아야 하는데... 사회적 기업의 직접 경험을 갖고 지원조직에 가는 게 필요하긴 해요. 개별조직의 힘만으로 풀 수 없고, 전체 사경 조직을 하나의 유기체로 보고 접근하지 않으면 위치 전환의 문제도, 직무 영역의 확장도, 그리고 미션을 개별 조직의 미션으로가 아니라 사경 전체의 미션/방향을 정리해내는 게 굉장히 어려울 거예요. [N 사례, 대표]

6. 참여적 의사결정과 의사소통(Communication)

임파워먼트 개념은 일반적으로 참여적 경영으로부터 발생한 것으로 본다(윤방섭, 2001). 임파워먼트는 여러 가지 개념으로 정의될 수 있는데 그 중 동기적 관점에서의 임파워먼트란 “종사자의 자기유능성을 높여주는 과정”이며 이는 “무력감을 조장하는 조건을 파악하고, 조직의 공식적·비공식적 경영방법을 통하여 개인의 유능성에 대한 정보를 제공함으로써 이루어지는 것”으로 보았다(Conger & Kanungo, 1988). 사회적경제조직의 참여적이고 수평적 조직문화가 여성들의 임파워먼트를 강화한다는 연구는 많다. 사회적기업 활동을 통한 빈곤여성가구주의 취업경험에서 임파워먼트 측면을 연구한 김효순(2013)은 임파워의 핵심에 ‘대화’가 있다고 보았다. 이 빈곤여성들은 언제든지 소통 가능하고 자신들의 이야기를 들어주는 곳을 신뢰하며, 그것이 가능할 때 적극적으로 참여하며 협력한다는 것이다. 김유미(2009) 역시 노동자와 관리자 간 의사소통과 여성 돌봄노동자들의 의사결정 참여를 강조했으며, 고충이 있을 때 대화와 소통으로 해결해주는 조직문화 속에서 헌신몰입도와 일자리 만족도가 높았다고 밝혔다.

이처럼 여성의 임파워먼트를 위해서는 위계적이고 통제 위주의 조직문화보다는 구성원 누구나 의사결정에 적극 참여할 수 있고 상하 직급 간 원활한 의사소통이 전제될 때 임파워링이 극대화될 수 있다. 따라서 이 장에서는 여성의 임파워먼트 구성요소 중에서 참여, 특히 참여적 의사결정과 신뢰와 협력적 관계를 형성하는 의사소통을 중심으로 살펴보고자 한다.

1) 참여적 의사결정

참여적 의사결정의 정확한 의미는 아직까지 합의가 이루어지지 않고 있다. 김진혁(2011)의 연구에서는 여러 학자들의 참여적 의사결정을 종합하여 다음과 같이 정리하였다. 참여적 의사결정이란 “경영참여의 성과 및 절차의 구체적 형식으로 종사자들에게 만족과 신뢰를 가져다주는 의사결

정과정에서 종사자들의 구체적인 참여 수준의 영향력이며, 여기서 영향력이란 종사자가 자신의 업무 환경에서 의도한 결과와 목적을 성취하고, 이것을 다른 종사자 및 조직 전체의 업무에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 정도를 말한다.” 참여적 의사결정이 중요한 이유는 의사결정과정에 종사자들을 적절하게 참여시킬 때 종사자들의 직무만족과 사기가 올라가고, 사명감을 증진시켜 조직의 목표달성에 긍정적인 결과를 가져오기 때문이다. 특히 노사 간 활발한 경영참여가 현실화될 때 조직과 종사자 상호 이해의 폭이 증가된다고 주장한다(Vroom&Jago, 1988).

특히 사회적경제조직에서 참여적 의사결정이 중요한 이유는 다양한 이해관계자의 참여에 의한 지배구조²¹⁾ 성격을 가지며, 조합원에 의한 민주적 관리를 원칙으로 하는 등 조직의 설립 목적이나 운영에서 종사자들의 참여를 강조하고 있으며, 독보적인 기술이나 막대한 자본에 기초하는 조직이 아닌 인적 결사체이므로 조직에 적합한 참여 방법과 수준 등을 결정하는 것이 조직 운영의 효율성을 위한 중요한 전략일 수 있기 때문이다. 그러나 현재 종사자의 조건이나 상황을 고려하지 않는 참여는 참여를 위한 제도에 그칠 가능성이 높다. 참여적 의사결정에 관한 적절한 전략은 적합한 상황과 결합될 경우에 의사결정의 질을 개선시킬 수 있으며, 종사자 간 상호협력을 증진시킬 수 있다(Hoy et al., 1993)는 것이다²²⁾. 따라서 현재 각 조직에 적합한 참여의 유형, 다시 말해 수준, 정도, 내용, 형태를 결정하는 것은 중요한 문제이다. 각 내용에 대해 간략하게 정리하면 아래 [표 12]와 같다.

21) 사회적기업은 재화 및 서비스의 생산 및 공급에 있어서 투입요소 소유자들의 기여 방식의 다양성, 사회적기업의 성과 측정기준의 다양성, 자발적으로 절제된 소유권, 다중이해관계자에 의한 지배구조 등을 기본특징으로 한다(장종익, 2010).

22) Vroom(1969)과 Wood(1973)은 참여적 의사결정이 특정한 단계에서 보다 효과적일 수 있다고 밝혔다. 참여적 의사결정은 문제발견, 해결방안도출, 해결방안에 대한 평가, 해결방안의 선택 등 다양한 문제해결 단계에서 존재할 수 있는데, 일부 단계에서 보다 효과적일 수 있으며, 종사자의 역할 갈등과 역할 모호성에 대한 인지수준과 관련이 있어 슈퍼바이저나 동료 간의 참여수준이 높으면 높을수록 역할의 명확성과 갈등해결을 위한 기회의 가능성이 높다고 보았다.

[표 12] 의사결정 참여 유형의 분류(김진혁, 2011 재구성)

분류 기준	연구자	내용
참여 수준	Kochan, Katz & Makersie (1984)	① 전략적 수준: 장기정책 혹은 전략의 의사결정 과정 에 종사자나 종사자 대표가 참여하는 형태 ② 기능적 수준: 단체협상이나 기업의 인사 등에 종사 자의 대표, 노동조합 또는 위원회의 형태로 참여하 는 유형 ③ 작업장 수준: 실제 작업장에서 발생하는 일상적인 활동이나 직무설계 등 종사자의 작업환경에 영향을 미치는 의사결정에 참여하는 형태
참여 정도	Yukl (1981)	① 전제적 의사결정: 리더가 독자적으로 의사결정 ② 자문: 리더가 부하들에게 그들의 의견과 제안을 요 구한 후 리더 혼자 의사결정 ③ 합동의사결정: 리더가 의사결정 문제를 논의하기 위해 한 명의 부하 또는 부하집단과 회합을 가지며 거기에서 함께 의사결정. 리더는 최종 선택에서 어 떤 부하보다 더 큰 영향력을 행사하지 않음 ④ 위임: 리더가 한 부하에게 의사결정에 대한 권한과 책임을 넘겨줌.
참여 내용	Locke&Schwei ger (1979)	① 일상적인 인사기능: 고용, 훈련, 임금지급, 규율, 인 사고과 ② 작업자체: 과업할당, 작업방법, 직무설계, 목표설정, 작업속도 ③ 작업조건: 휴식시간, 작업시간, 장비배치 ④ 기업정책: 해고, 이윤분배, 임금수준, 생산성 분배, 배당금 등
참여 형태	Dachler&Wilpe rt (1978)	① 강제적-자발적: 강제적 참여는 법이나 정부의 명령 에 의해 실시되는 형태(노사협의제 등), 자발적 참 여는 기업이나 근로자의 자의에 의해 실시하는 의 사결정 ② 공식-비공식: 공식참여는 단체협약이나 노동조합위 원회 등과 같은 공식 기구를 통한 참여, 비공식참여 는 관리자와 종사자의 개인적 관계를 중심으로 형 성되는 공감대에 기초하는 참여

위 [표 12]를 기초로 인터뷰 사회적경제조직의 의사결정구조와 근로자 참여 내용을 분석해본 결과, 종사자의 참여성격이 강한 비영리단체에서 출발한 경우가 많기 때문에, 그리고 제도적으로도 민주적 의사결정체계를 가져야 하기 때문에 조직의 의사결정구조²³⁾가 기업의 연차나 규모에 비해 잘 정비된 곳이 많았다. 또한 아래의 [표 13]에 정리한 바와 같이 다양한 시도를 하고 있는 것을 볼 수 있었다. 구체적으로 TFT, 전사全社 워크숍 등을 통해 전략적 수준의 참여를 피하거나, 업무 역할이 맡겨지면 위임하는 사례 외에도 고용, 훈련 등 일상적 인사 기능에 있어서 종사자들과 협의를 거쳐 결정하는 경우는 빈번하였으며, 성과급 지급 결정 등의 기업정책 수준의 참여사례도 다수 확인되었다. 참여 형태에 있어서는 공식 채널 외에도 다양한 비공식 참여도 두드러지게 볼 수 있었다. 이 부분은 비공식 의사소통 부분에서 좀 더 자세히 다루기로 한다.

[표 13] 인터뷰 사회적경제조직 공식 의사결정구조와 근로자참여 현황

의사결정구조	근로자 참여
전체회의 중간관리자(팀장)회의 팀별 회의 운영위원회 이사회 총회 TFT 전사워크숍 등	노사협의회 종업원지주제 의사결정참여(인사평가, 직원채용, 생산수준, 업무 범위 및 역할, 기업 정책 등) 제안제도 TFT 위임 직원대표 운영위원회 직원 참여 주식소유제 등

우선, 종사자들을 조직 내 중요한 의사결정에 참여할 수 있도록 하며,

23) 244개 사회적기업 의사결정구조를 조사한 결과, 전체 사회적기업에서 운영위원회, 총회, 이사회, 직원회의, 운영협의회 등 한 개 이상의 공식화된 의사결정구조를 가지는 것으로 나타났다(박가열 등, 2009).

안정적 일자리 제공을 넘어서 조직의 핵심인력이 되도록 하는 장치를 제도화(운영위원회 직원 참여, 주식소유제)하고 있는 사례들이다.

누가 똑똑하다고 시키는 게 아니라 총회에서 뽑아요. 2년에 한 번씩 지부장 선출을 해요. 저희가 팀장, 부지부장, 지부장, 사무장 다 있는데 총회에서 다 뽑아요. ...(중략)... 3개월까지는 준회원, 6개월이 되어야 정회원이 될 수 있도록 되어 있어요, 준회원은 지부장이 잘못해도 뭐라고 말할 권리가 없고, 총회에서 투표를 할 수 없고, 지부장이 될 수 없고요. 정회원이 되면 그런 게 다 가능해요. 말할 권리와, 지부장 할 수도 있고요. [O 사례, 지부장]

1년이 딱 되면 주식소유권을 줘요, 주인이 되라고. 배분권과 결정권을 갖게 되죠. 이사회에 들어오고. ...(중략)... 주인이 된 이후부터는 이사가 되는 조직의 관리자 교육인 거예요. 모델의 모양이 고용을 해서 직원에게 계속해서 안정화시키는 작전이 아니고, 저희는 이 사람에게 미션이 있어요. 핵심인력이 돼야 돼. 양성하는 교육과정이 내부에 있어요. 내부 인력을 계속해서 양성하고 내부인력이 강화되면서 회사가 강화되는 형태로 가고 있는 거죠. 그 과정이 아까 말씀드렸던 주인되는 과정. 3개월 수습, 그 다음에 직원, 그 다음에 주주, 그 다음에 이사 이런 식의 과정으로 주인이 되게. 그래서 운영권, 공동소유, 공동책임을 훈련하는. 그런 것들을 가져가는 게 저희한테는 핵심과제예요. [L 사례, 대표]

다음의 사례들은 [표 15]에서 Kochan, Katz & Makersie(1984)가 분류한 참여수준을 다양화한 사례이다. 이들은 의사결정의 참여수준을 전략적 수준, 기능적 수준, 작업장 수준으로 분류했는데, C 사례나 R 사례는 작업장 수준 혹은 기능적 수준에서의 의사결정을 종사자들에게 아예 위임하는 형태를 보인다. R 사례의 대표는 “대표가 중요하다고 생각하는 논점과 직원들이 중요하게 생각하는 논점이 다르다”며, “직원들이 민감하게 생각하는 주제들에 대해서는 의사결정을 위임한다”고 답했다. J 사례는 보다 과감하게 참여의 내용과 폭을 넓힌 사례이다. 사무실 공간설비와 종사자 학습과 같은 작업장 수준에서 필요한 의사결정 뿐 아니라 업무정책과 조직문화와 같은 전략적 수준에 이르기까지 폭넓은 권한을 위임하고 있다. 이처럼 어떤 의사결정에 종사자를 참여시키고 권한을 위임할지에 대

해서는 조직의 특성과 종사자들의 조건 및 상황에 따라 결정되어야 할 것이다.

현장을 맡길 때, 보통의 회사는 현장소장, 반장, 거래처 등 여러 공증이 있는데요. 이때 문서로 다 체크를 하려고 그래요. 저희가 처음에 작은 규모로 함에 있어서는 그런 것들을 많이 생략했어요. 대신에 과업에 대한 목표치는 서로 합의를 해서 정했고요. 그 안에서는 '당신이 결정해서 하십시오' 한 거죠. 거기 관련된 여러 사람들과도 합의를 거쳐 일을 만들어가게 한 거죠. 그런데 그 방법은 적은 규모에서 하는 거죠. 그런데 규모가 어느 정도가 아닐 때의 관리는 관리를 위한 관리인 거죠. [C 사례, 이사]

조직에서 직원들이 중요하다고 생각하는 안건은 직원들이 직접 결정하게 해요. 이것이 의견을 존중하고 신뢰하는 프로세스를 조직이 만들려고 한다는 시도로 보여지는 것 같아요. 예를 들어 취업규칙 문구 수정을 하거나 항목을 만들 때 직원들의 의사를 반영할 수 있는 프로세스를 만드는 등의 노력을 하는데, (주제별로 대표와 종사자 간에) 중요도가 서로 다를 때 그런 것을 서로 존중해주고 의사결정을 통해 풀어가는 시도들을 하는 것이 중요한 것 같아요. [R 사례, 대표]

TF를 만들었어요. 4개의 TF 인데요. 업무정책을 위한 TF, 문화배양을 위한 TF, 사무실 업무공간/설비에 대한 TF, 학습에 대한 TF 이렇게요. 문제점을 파악하고, 실행을 결정하는 권한까지 주는 TF를 만들어야겠다고 생각했어요. 지금 회사가 필요한 것들, 내가 회사에서 하고 싶은 것들 이 주제로 직원들의 이야기를 싹 모았어요. 75여개 의견이 나왔고요. 저는 그 의견을 카테고라이징 해서, 아까 그 4가지 주제로 정리했고, 각각을 TF를 꾸린 거예요. 토로만 하는 것은 싫다. 직접 해결하도록 하자는 거였어요. 그래서 자발적으로 원하는 사람들이 참여해서, 대안과 방법을 마련하여 실행해가자고 한 거죠. 제가 가장 중요하게 생각하는 것은 자발성인데요. 사람이 의견을 냈으면, 구체적으로 책임을 져야한다고 생각하거든요. 직접 해야 하는 거죠. 현재 TF는 10명 정도가 참여하고 있어요. 처음에 의견 모을 때는 거의 다 참여했구요. [J 사례, 팀장]

조직의 효율성, 성과를 위한 참여는 중요한 문제이나 앞서 언급하였듯

이 조직의 성격에 맞는 참여를 만들어내는 문제는 매우 중요하다. 현재 우리 조직에 적합한 참여 수준, 정도, 내용에 따라 다른 양상의 그것들을 이끌어 낼 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 참여적 의사결정 모형으로서 Bridge(1967)의 수용권²⁴⁾ 모형에서는 참여허용의 준거로 구성원들을 의사결정에 참여시킬지의 여부 판단을 적절성과 전문성에 둔다.²⁵⁾ 이와 관련하여 사회적경제조직들을 인터뷰한 결과 현재 종사자의 성격에 따라 이를 규정짓고 제도화한 경우 보다는 종사자들의 조직에 대한 이해관계를 높이려는 의지나 전문성을 양성하려는 다양한 시도를 하고 있는 것을 볼 수 있었으며, 조직의 목적에 부합하는 진정한 참여를 이끌어 내기 위한 노력을 잃어낼 수 있었다. 특히 경력단절 여성이나 중·고령 여성, 그 외 고용취약계층 종사자들은 사회적으로 발언권을 가질 기회가 별로 없었고 조직 내에서 책임자의 위치성을 가져본 경험이 거의 없기 때문에 이들의 실질적 참여를 끌어내기 위해서는 별도의 교육과 장치가 필요해 보인다. 자신의 생각을 정리해서 발표하고 다른 종사자들을 설득시키고 결정된 것에 대해 책임지고 협력하는 자세를 연습할 필요가 있으며, 이를 통해서 임파워먼트가 될 수 있도록 조직적 노력이 필요하다.

N 사례는 종사자들에게 결정권한을 줬지만 책임감을 회피하려는 태도 때문에 참여적 의사결정이 안되었던 것을 극복한 사례이다. 실질적인 의사결정구조인 운영협의회를 ‘경영학교’로 운영하면서 대표성과 책임성을

24) 수용권(Zone of acceptance)이란 조직의 지도자나 타인으로 하여금 결정을 내리도록 하고 자기는 그 결정을 기꺼이 받아들이는 영역을 의미하며, 수용권이 넓을수록 신뢰관계가 높아지고 결정의 만족도가 커진다(Simon, 1957).

25) Bridge(1967)가 학교조직에서의 공유된 의사결정 모형에서 밝힌 적절성은 ‘교사들이 그 결정에 대하여 높은 개인적 이해관계를 가지고 있는가’이며, 전문성은 ‘교사들이 문제를 규명하고 해결하는 데 있어 어느 정도 유용하게 기여할 수 있는가’에 연관되어 있다. 수용의 영역과 참여의 정도는 다음 네 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

- ① 상황 I: 이해관계와 전문성이 있는 조합으로 조직구성원들의 의사결정 참여는 극대화되어야 한다.
- ② 상황 II: 개인적 이해관계는 있으나 문제해결 능력이 없는 경우로 조직구성원들의 참여는 가끔 이루어지고, 참여 자체도 제한적이어야 한다.
- ③ 상황 III: 개인적 이해관계는 없으나 문제해결 능력이 있는 경우로서 상황 II와 같이 참여는 가끔 이루어지고 참여 자체도 제한적이어야 하지만 참여의 주목적은 참여의 질을 높이는 데 있다.
- ④ 상황 IV: 개인적 이해관계와 문제해결 능력이 다 같이 없는 수용의 영역 내에 존재하는 경우로서 조직구성원들을 참여시킬 필요가 없다.

높여간 것이다. O 사례는 교육이나 회의 참여에 의무성을 띄며 종사자의 주인 의식을 높이기 위한 노력을 하고 있다.

최초에 부딪힌 장벽이 결정권한을 줬는데 결정을 못하고, 안하겠다고 하는 것이었어요. 직원대표로 뽑히는 것에 대한 무거운 책임감 때문에 회피하려는 것 때문에 너무 힘들어 했어요. 그래서 처음에는 나도 비즈니스를 해본 사람이 아니니까 우리 이걸 통해서 경영을 배워나가자, 그래서 경영을 함께 공부하는 운영협의회를 운영했어요. 그래서 최종 책임은 내가 지겠다, 그 대신에 모든 주요 사안을 여기에서 협의를 하자. 대신 당신들은 의견수렴을 해와라. 대표성을 갖는다는 의미는 소통채널이 되는 거고 의견을 모아서 그걸 공식화시켜내는 것, 그것이 당신들의 몫이다. 이렇게 해서 몇 년을 그렇게 간 거죠. [N 사례, 대표]

[본인이 이 조직의 주인이라는 의식은 어떻게 공유하세요?] 회의할 때마다 끊임없이 그 이야기는 꼭 해요. 두 달에 한 번씩 교육을 하잖아요. 안 올 사람 손 들으라면 다 들어요. 그러면 제가 이야기하죠. '여기 누구 사업체냐. 여기는 여러분의 사업체고, 나는 여러분의 심부름꾼이고 여러분들 앞에 섰을 뿐이다. 그래서 여기가 공동체고 여러분 처음에 왔을 때, 첫째 조건이 한 달에 한번 씩은 무조건 나온다였다. 여러분들이 여기서 일만 할거면 다른 일 자리를 찾아가시라.' 다른 일자리를 찾아가시는 게 여러분들하고 성격이 맞는 것 같다고 말을 해요. 강제성을 띠면서 교육을 해요. [O 사례, 지부장]

이처럼 종사자들을 의사결정에 참여시키고 권한과 책임을 부여하려는 사회적경제조직들의 치열한 노력과 다양한 시행착오는 그들이 달성하고자 하는 사회적 목적, 즉 사회적 약자의 임파워먼트와 리더십 향상에 상당한 기여를 할 것이라는 점에 대해서는 의심의 여지가 없다. 아래 T 사례 대표의 “조금 부족한 사람들이 모여서 집단으로 지혜를 모았을 때 거기에 최선의 길이 있다”는 말은 사회적경제조직이 궁극적으로 추구하는 것이 무엇인지 명확히 보여준다.

리더가 잘못된 판단을 하면 조직이 망할 수가 있어요. 직원이 잘못된 판단을 한다고 해서 조직이 망하지 않아요. 조금 손해 볼 뿐이지. 리더의 잘못된 판단을 어떻게 통제할 것이냐, 라고 했을 때 그것은 직원들이 할 수 밖에 없다

는 생각이 들어요. 조금 부족한 사람들이 모여서 집단으로 함께 지혜를 모았을 때 거기에 최선의 길이 있다고 생각을 해요. [T 사례, 대표]

2) 의사소통(Communication)²⁶⁾

Sen, Gita with Grown, Caren(1985)는 여성의 임파워먼트에서 자원(재정, 지식, 기술), 리더십 외에도 민주적 절차, 대화, 정책 참여와 의사결정, 갈등 해소를 위한 기술이 요구된다고 밝혔다. 서두의 김효순의 연구에서도 대화와 소통이 강조되었는데 이처럼 언제든지 소통 가능하고 자신들의 이야기를 들어 주는 것은 신뢰를 형성하고 이는 의사소통을 통해 가능하다. 조직에서의 의사소통은 조직의 공통된 목표를 이해시켜 구성원 상호간에 통합을 강화하고 조직의 목표나 구성원들의 목적을 협동적으로 높일 수 있는 수단으로서 목표 달성에 결정적이고 광범위한 영향을 미친다(백종철, 2008). 종사자들 간의 공유된 가치와 의미체계인 조직문화가 확산·강화되기 위해서는 종사자들 간의 활발한 의사소통이 전제되어야 한다. 의사소통이 활발한 조직일수록 종사자들의 조직에 대한 신뢰가 높게 나타나는 것을 볼 수 있으며, 의사소통은 조직 문화를 강화하여 인지된 조직 경쟁력 수준을 제고하는 것으로 분석되었다.

즉, 조직의 문화가 인지된 경쟁력에 실질적인 영향을 미치기 위해서는 자신들의 조직과 조직이 지향하는 가치에 대한 종사자들 간의 의견교환이 이루어져한다(조문석, 2013). 이외에도 의사소통은 창의성을 발휘하게 하는 근원적 필요조건(황인경, 2011)이며, 조직의 목표 달성을 위한 최선의 방법 및 우선순위를 조정하고 갈등을 해결하는데 도움이 된다(김철우, 2013). 본 연구에서 인터뷰한 사회적경제조직에서도 의사소통이 조직 활동의 핵심임을 인지하고 조직 활동 전반에서 의사소통의 효율성을 추구하기 위해 노력하고 있는 사례를 확인할 수 있다.

26) 조직이론서적을 살펴보면 의사소통과 커뮤니케이션으로 크게 두 가지 용어가 혼용되어 사용되고 있는데, 본 연구에서는 이를 통칭하여 의사소통으로 표현하고자 하며, 인용이나 글의 맥락상 필요한 경우 커뮤니케이션으로 사용한다. 일반적으로 조직 의사소통은 조직 내 의사소통을 의미하는 것으로 조직 간 의사소통은 본 연구에 포함하지 않는다.

사회적 기업을 한 문장으로 얘기하면, '사회적 기업은 의사소통이다' 이렇게 얘기하거든요. 모두가 소통이 되지 않으면 한쪽으로만 흐르게 되고 양방향 생각이 교류되지 못하면 아무리 좋은 계획도 실행이 너무 어렵고... 좋은 애 길 했는데 이게 오해가 돼버리고 그래서 저는 기업운영의 최고의 가치는 '의사소통'으로 귀결돼야 된다고 생각해요. 그걸 통해서 모든 내용과 형식이 만들어지게 되고, 그걸 모든 사람이 이해할 수 있는 과정, 그걸 통해서 결과를 받았을 때 승복할 수 있고, 그걸 통해서 성과를 받을 수 있다고 믿어요. (Q. 성과를 만들고 성장시키는데도 그게 도움이 된다고 믿고 계신 거죠?) 그렇죠. [D 사례, 이사]

조직 의사소통은 분류방식에 따라 여러 가지 유형으로 나눌 수 있는데, [표 14]과 같이 대표적으로 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 분류하거나 혹은 일방적 커뮤니케이션과 쌍방향적 커뮤니케이션으로 분류한다(박기동, 2001). 공식적 커뮤니케이션의 경로는 기본적으로 권한, 책임, 의무에 의하여 확립된 조직구조에 의해 결정되며, 비공식적 커뮤니케이션은 개인 간의 접촉 또는 상호작용의 결과로서 자연 발생적으로 형성된 비공식적 조직에 의하여 사상전달을 행하는 커뮤니케이션을 말한다. 일방적 혹은 쌍방향적 커뮤니케이션의 구분은 피드백의 유무에 따르는데, 조직에서 계속적인 하향식/상향식 커뮤니케이션의 흐름이 반복 유지될 때는 쌍방향적 커뮤니케이션이 이루어지고 있는 것으로 생각할 수 있으며, 또한 대부분의 상향식 커뮤니케이션은 피드백이 있는 쌍방향적 커뮤니케이션의 결과와 동일한 것으로 간주할 수 있기 때문에 하향식과 상향식 커뮤니케이션, 일방적과 쌍방향적 커뮤니케이션의 구분은 중복된다고 주장하는 경우도 있다.

따라서 본 연구에서는 공식적/비공식적 커뮤니케이션 유형을 중심으로 정리하고, 최근 조직 내에서의 원활한 커뮤니케이션을 위해 주목받고 있는 형태로서 공식적 커뮤니케이션 중 '수평적 커뮤니케이션'과 비공식적 커뮤니케이션에 초점을 두고 사례를 정리하고자 한다. 이러한 조직 의사소통은 각 기업마다 정해진 규칙에 의해 종사자에게 서로 다른 권한을 부여하고, 이들 사이에서 공식적인 관계를 형성한다.

[표 14] 조직 의사소통 유형 (박기동, 2001 재구성)

의사소통유형		내용	방법
공식적 커뮤니케이션	하향적 커뮤니케이션	조직의 위계 또는 명령계통에 따라 상급자로부터 하급자에게 전달되는 명령이나 지시 등을 포함하는 커뮤니케이션 의미	메모, 보고서, 게시판, 사보, 조직안내서 등
	상향적 커뮤니케이션	하급자의 의견이나 태도 등을 상위계층에 전달하는 것(개인의 고민에서부터 조직발전을 위한 제안까지 광범위)	제안제도, 문제개방정책, 관리에 대한 청취의 효과적 이용, 이용자서신, 위원회 등
	수평적 커뮤니케이션	조직에서 동일 수준의 구성원이나 부서간의 의사소통을 의미하며 상호작용 커뮤니케이션이라고도 함	ex. 동일 수준의 동료 간의 커뮤니케이션, 조직의 하부단위 간 커뮤니케이션
	대각선적 커뮤니케이션	조직구조상 동일한 계층에 속하지 않으며, 동일한 명령계통에도 속하지 않는 조직 하부단위간의 의사소통	ex. 라인부서와 스텝 부서 간의 커뮤니케이션
비공식적 커뮤니케이션		계획된 것이 아닌 자생적으로 형성된 커뮤니케이션	그레이프바인(포도덩굴)과 같이 정보를 급속히 퍼뜨리는 장점. 공식적 경로를 보충할 수 있는 가능성

(1) 수평적 조직문화와 의사소통

[표 14]에서 보는 바와 같이 ‘수평적 의사소통(커뮤니케이션)’은 조직에

서 동일 수준의 종사자나 부서간의 의사소통을 의미하며, 보다 넓은 의미에서는 상하간의 벽을 허물고 조직 체계를 단순화시키는 수평적 조직 구조에서의 의사소통을 의미하기도 한다(송운석 2009). 인터뷰 기업이 사용하는 주요 의사소통 유형을 살펴보면, 회의는 가장 보편적으로 활용하고 있는 의사소통 수단으로써 다수의 조직에서 수평적 의사소통 방식으로 동일 수준별 회의 체계를 통해 의견을 취합하고 이를 상부 수준의 회의 체계에서 논의하는 형태를 활용하고 있었다. 또한 조직 규모와 관련하여 규모가 작은 경우 일상 회의 체계(일하는 과정에서 안전자가 회의 제안)가 빈번하며, 상대적으로 조직규모가 큰 경우, 서로 다른 부서나 단위 간 회의나 모임을 통해 상호 소통할 수 있는 체계를 만들어 가는 사례도 볼 수 있었다.

그러나 이 연구에서 초점을 두고 있는 것은 보다 광의의 개념으로서 수평적 조직문화를 위한 의사소통이다. 일반적으로 수평적 조직문화란 직급이나 영향력과 상관없이 조직구성원 모두가 동등한 존중을 받는 문화를 말한다. 수평적 조직문화는 서열중심, 이익 분배의 불평등을 안고 있는 수직적 조직문화의 단점을 보완하기 위해 주장된 것이며, 다수의 의견을 조율하는 것이 매우 비효율적일 수 있고, 종사자들의 무관심 문제로 구현하기 어렵다는 부정적 의견도 제기되고 있다. 이는 조직의 생산성 및 효율성을 극대화하는 것에 조직 운영의 목표가 있는 조직에서는 수긍할 의견이지만, 민주적 조직운동을 조직의 운영 목표로 하고 있는 사회적경제조직에서는 다른 문제이다. 특히 여성의 임파워먼트 측면에서 수평적 의사소통은 더욱 중요한데, 이는 앞서 의사소통 파트의 서두에서 밝힌 바와 같다.

사회적경제조직은 조직 운영에 있어 수평적 조직문화를 형성하기 위해서 규모와 상관없이 대표를 포함한 전체구성원이 참여하는 회의를 다수의 조직에서 시도하고 있었다.

팀별, 기능별 회의구조를 만들면서 월 1회 정기적인 회의를 하고, 전체회의도 한 달에 한 번씩 하고 있어요. 전 직원회의를 월 1회 해요. [N 사례, 대표]

월 1회 팀 회의, 월례조회(월 1회 모든 간사가 참여하는 모임: 정책 공유, 못오는 사람들을 위해 생방송), 상하반기 워크숍, MT, 부서별 체육대회 이런 행사가 있고, 격년에 한 번씩 전국의 상근직원이 다 모이는 대회를 열어요. 400명 이상이 모인다고 생각하시면 될 것 같아요. 다 모여서 비전 정리를 한다거나, 중장기 전략과제를 선정한다거나 그런 행사를 하게 되죠. [K 사례, 사무처장]

상하간의 벽을 허물고 부서 간, 직급 간 소통이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 것도 주목받고 있는 수평적 의사소통 유형 중 하나이다. 열린 조직 문화 정착에 성공한 사례로서 HP는 상하간의 벽을 허물기 위해 계획된 일정에 얽매이지 않고 언제 어느 때고 관리자가 종사자를 만나 대화할 수 있는 순회경영, 구성원들도 언제든지 관리자를 방문해 의견을 전달할 수 있도록 관리자의 사무실 문을 항상 열어두는 문호개방정책을 실시하였다. 또한 타 부서 종사자와의 자연스러운 만남을 유도하여 부서 간 원활한 의사소통을 가능하게 하기 위해 커피타임 등 자연스러운 만남의 장을 마련함으로써 고유의 수평적 기업문화를 이끌어가는 데 기여했다는 평가이다(송운석, 2009). 인터뷰 조직에서도 HP와 유사한 사례는 쉽게 찾을 수 있다. 특히 I 사례는 대표가 하루에 두 번씩 사업체를 돌며 종사자들과 소통을 시도함으로써 종사자 전체의 사회적 자본을 높일 수 있도록 노력하는 것을 볼 수 있었고, 한 비영리 여성단체에서 시행한 ‘굿모닝 ○○○(조직명)’는 팀 간 자기 주제영역 외에는 다른 일들을 돌볼 수 없어서 생기는 불협화음을 해결하고자 하는 적극적 시도로 볼 수 있다.

그리고 invisible 커뮤니케이션을 술 먹는 거로 생각해요. 그 외에도 어떻게 invisible 커뮤니케이션을 조직 전체의 social capital(사회적 자본)을 높이는 방향으로 커뮤니케이션을 끌고 가느냐 그건 굉장히 디테일한 테크닉이에요. 저는 하루에 두 번쯤 돌아 보아요. 아무 것도 안하는 것 같지만, 스킨십하는 거예요. 힘든 직원들 있으면 어깨를 두드려 주고 ‘괜찮아요? 별 일 없어요?’, 입덧 심한 직원이 있으면 ‘왜 나왔어요? 병원에서 입원하라고 했다면서요?’ 이런 거 물어보고. 그 커뮤니케이션이 정~~말 중요해요. 신입사원은 지금 그 직원이 하고 있는 일, 내가 시켜놓은 일이 있으니까 중간 중간 다니면서 체크해주고.. 중간관리자들은 중간관리자들 수준에 맞게 점검해주고. 그런 커뮤니케이션을 계~~~~속 하는 거예요, 하루에도 몇 번씩. 오늘은 어느 방에

가서 커피를 마시고, 오늘은 누구랑 점심을 먹고, 신뢰가 쌓일 때까지.

[I 사례, 대표]

예를 들어 월요일 아침마다 모이는 주간 회의 채널을 통해서 주제를 섞어서 공부하고 토론할 수 있는 내용을 만들어내기도 했어요. (Q:그걸 통해서 업무가 협조적으로 되요?) 상대방에 대한 이해도가 높아지는 거죠. 몰랐을 때는 왜 재는 저렇게 하지? 라고 했던 것이 저 일은 저런 의미가 있구나, 라고 이해하게 되는 거예요. ...(중략)... 그때그때 필요할 때 회의 시간에 하는 것도 있지만 정례화된 구조 속에서, 정례화되지 않으면 자꾸 우선순위에서 최하위로 밀리기 때문에 어떻게든 그 시간을 지켜내려고 하는 노력들. 처음에 주간 회의 아홉시 반에 할 때는 문을 잠그고 전화를 안 받고 했었는데, 그 시간엔 업무가 마비돼서 싫어들 했지만 나중에는 안착화되는 부분을 보면서 구조화시키는 게 중요하다는 생각을 했어요. 구조화시킨 것을 실행해내는 것. 아니면 자꾸 놓치게 되요. [B 사례, 총괄본부장]

그 밖의 인터뷰 조직에서도 다수 거론된 문제인 종사자들이 발언을 하지 않는 문제를 해결하고 수평적 커뮤니케이션이 가능하도록 하는 참고할 만한 사례로서 베네통은 회의를 할 때 주로 상급자 중심으로 발언하고 직원들은 좋은 아이디어를 가지고 있어도 말할 기회를 갖지 못하는 문제점을 감안하여 직급이 가장 높은 사람은 가장 늦게 발언하도록 하는 회의 시스템을 도입하여 적용하고 있다. 이 외에도 스타벅스에서 원활한 사내 의사소통의 방안으로서 시도하고 있는 스킵레벨 미팅(Skip Level Meeting: 상사를 배제한 미팅)도 주목할 만하다. 스타벅스의 CEO는 매장을 방문할 때마다 해당 매장 매니저를 제외한 직원들과 스킵레벨 미팅을 가진다. 이 제도를 통해 직속 상사인 매니저가 주는 부담감에서 벗어나 자신들의 생각을 충분히 토론할 수 있는 기회를 갖게 되며, 이 자유로운 토론을 통해 최선의 결정을 도출하고 스스로가 내린 결정에 대해 책임의식을 갖고 실행해 협조한다고 생각한다(박기찬, 2013). 인터뷰에서도 이와 유사한 사례로서 상급자 회의 참여에 제한을 두고 의사결정체계를 정비한 사례를 볼 수 있었다.

회의 체계는 있었지만 사실상 의사결정을 리더가 다 하는 형태였어요. 게다가

가 특별한 주제나 프로젝트에 리더부터 인턴까지 모든 관계자가 다 들어오는 회의가 있었는데, 이 회의에서 발언의 기회나 의사결정의 문제가 지적되었죠. 그래서 리더에게 의사결정구조 정비와 함께 부서장급 회의에는 들어오시지 않도록 요청했어요. 이후에 리더의 조언을 듣거나 혹은 리더와 회의를 해야만 되는 사안에 대해서는 우리가 회의를 요청하겠다. 그때 회의를 해달라고... 받아주셨죠. [W 사례, 이사]

특히 주목할 만한 사항은 사회적경제조직들이 공식 채널에서 말하지 않는 것을 1:1 개인 면담 등을 통해서라도 듣고자 하며, 다양한 비공식 커뮤니케이션이 일어날 수 있는 제도들을 운영함으로써 조직 내 ‘말하는 분위기’ 형성을 위해 노력함을 볼 수 있었다는 점이다. 이 부분은 다음의 비공식 의사소통 부분에서 자세히 살펴보도록 하겠다.

개인적으로 소통한 다음에 그걸 공론화시키는 제가 계속 중간자 역할을 많이 했어요. ...(중략)... 이런 계기들로 말문을 틔우는 게 1차고. 말문을 틔워서 소통을 하고. [L 사례, 대표]

1:1로 이야기 하는 게 가장 좋은 것 같아요. 회사가 아닌 공간에서, 업무외 시간에 자유로운 기분으로. 회사에서 관계가 형성되다보면 사람과 사람이 아니라 대표와 직원이라는 관계가 형성되는데, 편안한 자리에서 ‘그냥 언니라고 생각하고 얘기해보요’, 그런 걸 좋아한다는 것을 알았어요. 그런 자리를 기다리더라고요. 그런 자리를 할수록 내가 그 사람을 일 뿐만 아니라 인간으로 존재를 인식하고 있구나 라고 느끼는 것 같아요. [E 사례, 대표]

이 외에도 수평적 의사소통을 위한 장치로서 ‘별칭’ 사용을 볼 수 있었는데, 조직 내에서 상급자를 부를 때 직책명과 존칭을 사용함으로써 나이와 직위에 따른 권위와 위계를 약화시키기 위해 기존의 여성단체와 청년단체를 중심으로 형성된 것이 별칭 문화이다. 이와 같은 별칭 제도는 권위적이며 수직적 조직문화를 탈피하고 수평적 패러다임으로 소통하고 조직을 운영하여 기대 이상의 성과를 내고 있는 사례로 빈번하게 거론되고 있다. (주)코인텍의 콜링네임제도는 직책이나 직위를 붙여 상대방을 부르는 대신 각 구성원에게 영어이름을 부여하고 그 이름으로 서로 대화를 한

다. 단순히 영어이름으로 부르는 것을 넘어 격의 없고 부드러운 수평적 조직관계로 회사분위기가 조성되었고 이러한 호칭의 변화는 수평적 커뮤니케이션을 유도하는 중요한 계기가 되었으며 전반적인 사고 틀도 수평적으로 바뀌어놓았다. 상사와 부하라는 권위적인 관계보다는 동료로서 편안하고 대등한 관계가 되다보니 커뮤니케이션이나 업무도 더 자유롭고 격의없이 진행되어 개개인의 창의성에도 연결되어 회사의 성과를 내고 있다고 자체 평가하고 있다(송운석, 2009). 관련하여 23개 인터뷰 조직 중 8개 조직에서 별칭 제도를 사용하고 있거나 사용했었던 것으로 파악되었다.

조직으로서 수직구조, 직함이 없을 수 없는데, 이것이 권위적이 되지 않기 위한 노력들을 어떻게 할 것인가에 대해서 굉장히 논의를 많이 했던 거고. 별칭문화가 그래서 들어왔던 거예요. 직급으로 부르면 대표님, 처장님 이렇게 부르는 거를 별칭을 부르면... 그때 대표의 별칭이 OO이었으니까, "OO" 이렇게 부르니까. 직함으로 부르면 거기에 의해서 내가 한번 꺾이는 게 있는 거고. 구조 자체가 갖고 있는 기본적인 권위를 갖고 있는 수직구조에서 내부 논의구조는 수평구조로 어떻게 갈 것인가 끊임없이 논의했었고. 그런 내용에 대해서는 회의 때 끊임없이 확인받고 평가받고 스스로 평가하는 조직이었다고 생각하거든요. 그게 너무 많아서 문제였다고도 생각하지만 별칭문화가 갖는 의미가 크다고 생각을 해요. [B 사례, 총괄본부장]

그러나 격의 없는 소통을 촉발하는 별칭이 자칫 경험과 경력의 차이를 인정하지 않으려는 태도로 나타나기도 하고, 인간적인 동등과 일에서의 차이를 혼란스러워하는 문제점이 나타나 과거에는 사용했으나 현재는 폐지한 경우도 있었다. 특히 좋은 제도라고 해서 무조건적으로 받아들이는 부분에 대한 조언의 목소리도 들을 수 있었다.

부작용은 모든 의사결정에 나도 다 참여해야한다는 태도예요. 너랑 나랑 뭐가 달라. 너의 경험에 대해서 존중하지 않을 거야. 1인 1표야. 이런 태도가 부작용이라고 봐요. 별칭을 쓰게 되면 이런 태도를 은연 중에 만들어내는 게 있어요. 경력 차이와 경험의 차이가 얼마나 큰데 동급인 줄 아는 거지요. 대표로서 존중을 안 할 수는 있어도 경험이 있는 사람에 대한 존중은 기본적으로 있어야 하죠. [R 사례, 대표]

인간적으로는 동등하지만 일을 할 때는 다른 것인데, 경험의 차이를 인정하지 않고 너랑 나랑 같다고만 생각해요. 취약계층과 일을 할 때는, 그들이 동등하게 존중받아본 경험이 없기 때문에 당신과 내가 동등하다는 메시지를 주는 것은 좋은 일이에요. ...(중략)... 지금은 별명문화를 없앴고, 지금은 “~씨”로 통일하고 있는데 여전히 고민스러워요. 남녀차이, 외국인-한국인 차이, 나이 차이 등이 섞이면서 호칭에 문제가 생길 수 있는데, 만일 문제가 생기면 그때 솔루션을 준비하려고 해요. 아무리 좋은 케이스를 갖고 있어도 사람들 결이 달라서 그때그때 솔루션이 달라야 해요. [M 사례, 대표]

한편으로는 수평적 조직문화의 문제점과 한계도 드러났다. 특히 앞서 인터뷰 사례에서도 지적되었듯이 조직 내 관계가 수평적인 것에서 인간으로서 평등한 것과 업무상의 평등(책임과 권한)문제는 다른 문제로 보아야 한다는 것이다. 또한 다수의 의견을 반영하는 민주적 과정을 지향함으로써 인해 속도가 느려지고 업무 속도와 불가분의 관계인 업무 생산성(조직 효율성)에 부(-)의 영향을 미칠 수밖에 없는 문제에서 다음의 인터뷰 사례에서 볼 수 있듯이 다수의 대표들은 조직의 민주성과 조직 효율성, 이 둘의 조화를 어떻게 이룰지에 대해 자체적으로 안으로 밖으로 해답을 찾고 있는 과정이다. 그러나 이 해답을 개별조직들이 알아서 해결하도록 하기에는 사회적경제조직 전체 차원에서 커다란 손실이라고 여겨진다. 위의 고민이 비단 한 두 조직의 문제만이 아님을 감안할 때, 또한 상대적으로 오랜 조직 운영기간을 통해 나름의 해법을 찾은 조직들이 있는 것을 볼 때 사회적경제조직의 특수성을 반영한 조직문화에 대해 해당전문가와 사회적경제조직이 함께 고민을 털어놓고 해결책을 찾는 공론의 장이 마련될 필요가 있다고 보여진다.

저희가 정말 복지관 못지않게 중증장애인이 모여 있고, 그러면서도 생산성과 영업적인 면에서는 공격적으로 가는 회사예요, 자립적으로 가기 위해서는. 그런 두 가지 문화가 혼재해서 어느 하나로 정리가 안된 거예요. 되게 성과를 중시하는 부서에서는 직원들의 만족도 이런 거 없이 막 쫓 수도 있잖아요? 빨리 가자고, 끌고 가야 된다 이런 사람도 있을 수 있을 거고. 아니다 우린 느리게 가더라도 우린 사회적경제조직이니깐 주위 둘러보고 직원 얘기도

많이 들어보고요. 그 경계선에 대해서 정확하게 비율을 아직 정하지 못했어요. (Q: 가족적 조직문화가 조직을 성장시키는데 도움이 됐다고 생각하세요?) 장단점이 있는데요, 성과를 내고 열심히 하는 사람은 그만큼 더 집중하고 그런 부분이 있는데, 여기도 약간 안이함에 빠진 사람은 가족주의처럼 정이 들었기 때문에 냉정한 평가가 안되는 맹점이 있고요. ...(중략)... 그래서 이런 것들(조직문화)이 굉장히 고민되는 시점인 거예요. [G 사례, 대표]

양면인 것 같아요. 조직 내 의사결정의 민주주의라는 것과 그것이 가지고 있는 장점과 조직 내 민주주의가 만들어내는 문제가 맞붙어있어요. 조직 내 민주주의라는 것을 항시적 1인 1표 행사라고 직원들은 생각해요. 마치 모든 문제에 자기가 개입할 수 있고 모든 문제에 결정권을 가지는 거라고 생각하는 거예요. 민주주의라는 것은 책임이 따르는 거잖아요. 책임이 따르는 것은 권한의 위임이 있어야 이 체제가 작동을 하는 건데, 책임을 질 준비는 전혀 안되어 있는데 권한을 행사하려고 하는 경향이 있어요. 권한이 다 나눠져 있고 당신이 할 수 있는 일은 이거예요, 다른 것 생각하지 마세요, 그러면 일은 굉장히 빨리빨리 돌아가죠. 근데 큰 문제가 생겼을 때 쉽게 와해되겠죠. 장기적으로는 동력이 안 생기는 문제가 있을 거예요. 근데 일 하는 데는 방해가 돼요. 모든 걸 자기가 다 알고 다 결정하고 싶고 이런 건 일을 못하게 하기도 하죠. 민주주의와 비즈니스는 대척점에 있어요. 조직의 민주성을 높이는 게 한쪽에서는 비즈니스를 약하게 만드는데, 이 중간 어디쯤엔가 상호 학습되고 훈련된 어떤 그림을 만들어야 하는데 저는 그게 사회적기업의 조직 문화라고 생각해요. 조직 내 민주주의라는 사회적 미션과 비즈니스를 수행하는 데 필요한 긴밀하고 신속한 의사 결정, 이 중간 어디쯤에서 만들어져야 해요. 이게 나는 여성친화적인, 성인지적인 조직문화일거라고 생각해요. [R 사례, 대표]

프랑스의 자크 이탈리라는 학자는 미래의 대안사회를 ‘인간적 길’이라 명명하고 장래의 풍요로움은 개인의 권력과 물질적 재산에 의해 결정되지 않고 ‘관계적 자산’에 의해 결정될 것이라고 예견하였다. 앞으로의 풍요는 곧 자신이 소속된 네트워크와의 소통의 정도에 의해 결정된다는 것이다. 사회적 자본이 취약한 여성들에게 이 ‘관계적 자산’은 임파워먼트에 더욱 중요한 요인으로 작용할 것이다. 이는 수평적 커뮤니케이션을 통한 수평적 조직문화 창출의 목표로서 조직의 성과 도출을 넘어 종사자들의 성장을 통한 성과를 목표로 한 접근이 요구되는 부분이다.

(2) 비공식 의사소통

일반적으로 권위적이거나 위계질서가 강한 조직일수록 회의에서 침묵 현상이 잦다. 직원들은 괜히 튀는 발언을 했다가 눈 밖에 나가거나 상사와 자신의 견해가 다르면 어쩌나 하는 걱정 때문에 입을 다문다. 일반적으로 이 문제를 해결하기 위한 방안으로서 반대의견도 귀담아 들을 수 있도록 자유로운 회의 분위기 형성을 위해 노력해야 하며, 기본은 경청하는 태도에 있다(윤희정, 2012). 앞서 수평적 조직문화를 위한 의사소통 파트에서 언급했듯이 사회적경제조직들은 ‘말하는 분위기’ 형성을 위해 단순히 회의 문화를 개선하는 것을 넘어 다양한 비공식 커뮤니케이션이 일어나게 하는 장치들을 운영하고 있는 것을 확인할 수 있다. 그 이유는 종사자의 특징에 기인할 것으로 여겨지는데, 자기 발언의 기회가 드물었던 대상에게는 발언의 기회가 제공되어도 자신이 발언의 주체라고 인식하지 않기 때문에 공식 의사소통 자리에서는 ‘청취’만 할 뿐이며, 불만사항은 이후 비공식 의사소통에서 드러나게 되는 것이다. 이에 사회적경제조직들은 비공식 커뮤니케이션을 적극적인 자기 발언을 할 수 있는 창구로서의 기회와 의견 청취를 위한 기회로서 활용하는 것으로 보여진다.

전체 모여서 회의하자고 하면 별로 얘기는 안하겠죠. 회의라는 일단 구조적 공간 안에 들어가면 아무래도 우리가 우열이 없다고 하지만 우열이 자연히 생겨버려요. 말을 잘 하는 사람과, 논리적인 사람과, 내 말을 뒷받침할만한 지식이 부족했을 때의 문제와 다양한 감성에 대한 문제가 있죠. 비공식적인 공간을 많이 활용해야 될 거 같아요. 그래서 이제 동아리적 특성처럼 만나는 자연스런 만남이겠죠. 면담이 아니고, 점심 먹고 나서 같이 다양한 문화 활동, 30분이라도 밖에 산책을 같이 한다면지, 저녁 때 잠깐 일찍 퇴근해서, 아니면 주말에 영화를 보러 다니기도 하고, 어떤 전시회에 같이 가기도 하고... 이런 다양한 것들로 이루어지는 과정에서 대화를 나누는 것 같아요. 그게 다 이제 축적이 되면서 어쨌든 마음을 좀 열기도 하고.. 사람이 편해져야 말을 건네는데.. 편하게 못하면 말을 잘 못하잖아요, 아무래도. [D 사례, 이사]

공식채널이 있음에도 불구하고 불만이 있는 거예요. 여러 가지 면에서, 제안하고 싶은 것도 있고. 공식채널을 통해서 제기되는 거 외에도, 그러니까 소

통구조가 있으면 이러이러한 문제를 해결해 달라 팀장회의나 이런 데서 이렇게 오잖아요? 들어줄 수 있는 것도 있고 그렇지 않은 것도 있고 오해가 있는 것도 있고 여러 가지 방식이 있잖아요? 이걸 되돌려주잖아요, 팀장을 통해서. 그런데 요구가 받아들여지지 않으면 소통 안된대요. ...(중략)... 그래서 비공식적인 채널이 필요한 거 같아요. 직원들끼리 갖는 연대의식도 있고 하니까 그들끼리만 할 수 있는 얘기도 있으니까 기수별 간담회도 하고요 (Q. 공식적으로 해결될 거라고 생각 안하니까, 해소할 수 있는 어떤 지원을 한 거네요? 시간과 돈을?) 그렇죠. 그런데 종사자 중에서도 미션이 강한 사람들이 있잖아요? 그런 사람들은 같은 자리에 있으면서도 다독거리기도 하고 이런 역할을 좀 해줘요. 그리고 먼저 공식적으로 문제되기 전에 제보를 해주는... '이런 얘기들이 흘러나오고 있는데 사전예방이 필요할 것 같다'라든지 이런 의견을 주니까 그게 도움이 되죠. 씹는 게 중요해요. [N 사례, 대표]

일반적으로 비공식 의사소통을 바라보는 측면으로는 비공식 의사소통으로 인하여 조직에 바람직하지 못한 결과를 가져다주는 경우도 빈번하며, 나아가 조직을 위협에 처하게 할 소지가 크기도 하지만 조직행동을 연구하는 많은 학자들은 비공식적 의사소통체계가 조직에서 여러 가지 긍정적인 기능을 한다는 것에 사실상 동의하고 있다(Luthans, 1985). 더 나아가 임영신(2013)은 조직 커뮤니케이션 유형 중 비공식적 커뮤니케이션 유형이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 주장한다. 이를 통해 사내의 비공식적 모임은 종사자들이 조직몰입을 할 수 있는 하나의 요인이 될 수 있음을 기업은 인식하여, 상·하위 직급자나 동료들 간의 자유로운 비공식적인 모임에 공식적으로 지원·권장할 필요가 있다고 주장하고 있다.

위 개별사례에서도 드러나듯이 인터뷰한 사회적경제조직의 특징에서도 비공식 의사소통 체계는 불가피를 넘어 조직 의사소통에서 필수적이라고 인식하고 있다. 이에 비공식 의사소통을 촉발을 통해 달성하고자 하는 목표나 조직 목적에 도움을 주는 방향으로 비공식 소통체계를 활용하고 관리하는 노력으로서 소모임, 회식, 교육 등의 다양한 장치들을 마련하고 있는 것을 볼 수 있다.

세대 간 차이, 남성 여성 간 차이도 있어서 소통채널을 다양하게 만들어야

되요. 옹하고 쉼하게. 동아리 활동을 굉장히 권장을 해서 여러 다양한 동아리를 했죠. 동아리 활동 지원금도 제공하구요. ...(중략)... 또 다른 방법으로 간부들을 자리에 앉히고 그 사람에게 큰 영향을 미친 사건을 듣는 거죠. 젊은 직원하고 대화를 나누고요. 여러 가지 서로를 알아가고 이해하는 커뮤니케이션 경로를 다양하게 만들어 놓는 게 중요하거든요. 그게 뻑뻑해지면 전체적으로 통화량이 증가하면서 이해도가 높아지는 게 있어요. [W 사례, 이사]

제일 중요한 게 매월 진행하는 분과모임(소모임)이에요. 분과모임을 해야만 저희 회원이 되는 거예요. 이걸 저희가 왜 꼭 해야 되냐면 자주 만날수록 할 말이 생기거든요. ...(중략)... 그 만나는 게 귀찮기는 하지만 만나면 참 좋대요. 오면 서로 같은 일을 하잖아요. 이야기할 때 공유가 되는 거예요. 수다 떨러오라는 게 아니라 한 달 동안 공동체가 어떻게 돌아가나 알아야 되잖아요. 종사자들이 주인공인거예요. 같이 가는 거예요. [O 사례, 지부장]

열어놓고 이야기 못하는 건의사항은 건의함이 있어요. 거기에 소통할 수 있도록 하고요. 저희 서비스가 감정노동을 같이하는 노동이다 보니, 스트레스가 많으니 그걸 푸는 소모임을 하게 되어있어요. 컴퓨터, 인문학, 걷기모임, 영화모임 등을 하고 있어요. 팀별로만 소통하는 게 아니라 소모임을 활동을 통해 다른 팀원에 대한 서로 이해도 높이고 결속력도 높이고 그래요. [F 사례, 실장]

팀별 회식 때, 제가 한 달은 참석, 한 달은 참석 안하고. 한 달은 직원들끼리 얘기해서 요구사항이나 건의사항을 묻고, 그 다음 달에 제가 참석을 하고. [G 사례, 대표]

조직 규모가 커지면서 사라지기는 했는데 팀 회식을 다른 팀과 같이 하기도 하고, 팀 회식을 다른 장소에 가서 하기도 하고요. 예를 들면 경기도에 있는 사람이 서울 어디 다른 팀에 가서 팀 회식을 하기도 하고 이런 노력들을 했었어요. ...(중략)... 기수모임이라는 게 있어요. 입사동기 모임이죠. 기수모임이 별도로 이뤄지더라고요. 아까 말씀드렸듯이 동아리 모임들이 많이 형성돼 있어요. 예를 들면 한 달에 몇 번씩 만나서 독서토론을 하는 모임이 있고. 예를 들면, 사회적 경제를 공부하는 모임, 그러면 거기에도 10명-15명이 있어요. (Q: 그런 분위기를 위해 지원을 해주시는 거네요? 동아리도 지원하고) 네. 그렇죠. [K 사례, 사무처장]

특히 교육과 관련해서는 일반적인 교육 지원 방식 외에도 소통과 결정의 주체가 될 수 있도록 하는 조직 내 스터디, 노출을 통한 간접적 교육 등 그 방법 측면에서도 다양한 시도를 하고 있었고, 발표 및 재교육하기 등의 공유 제도를 마련함으로써 직원의 역량 배양 외에도 의사소통을 위한 수단으로서 교육을 활용하고 있는 사례를 볼 수 있었다.

매주 화요일 오전마다 모여서 학습을 하고요. 이렇게 학습하는 것들이 거대사부터 미시사까지 다루고 있고요. ...(중략)... 이렇게 개별의 주체의식을 높여 나가는 작업들이 기본적으로 필요하겠다고 생각했어요. [H 사례, 대표]

제가 2~3년 동안 발표장에 되게 많이 나갔어요. 그걸 직원들을 꼭 데리고 가요. 장사를 아예 안하고 데리고 가요. 보라고. 우리 얘기를 사람들이 경청하고 있다. 그런 거 일부러 하고. 언론에 나갈 때도 꼭 보여주고. 무슨 얘기하러 간다. 무슨 얘기 했다. 정보 공유도 직원들한테 중요한 거 같아요. 조직생활에서나 자부심을 느끼기 위해 중요한 것 같아요. 자기가 어떤 존재, 조직 안에서 어떤 존재인지를 만들어주는 것도 중요한 것 같아요. [L 사례, 대표]

그러나 이와 같은 비공식 의사소통은 자칫 상호 소통을 촉발하는 계기라는 긍정적인 면을 이끌어내지 못하고 소위 말하는 ‘끼리끼리 문화’를 만들어 내거나, 정보의 제한적 이동 창구가 될 수 있음을 주지할 필요가 있다.

술자리와 담배자리에서 개별 소통을 시도했는데, 문제가 있을 때마다 일부러 접근을 해서 그 친구한테 무슨 일이 있는 지 캐는 스타일인데 이게 문제가 된 적이 있어요. 담배방에서 많은 일이 일어나는 거예요. 밤에 술 먹을 때 어떤 내용이 결정이 돼버리는 거예요. 아까 정보가 권력이라고 했잖아요. 밤에 술 먹었던 친구들은 알고 있는데, 술자리 안가고 담배 안 피우는 친구들은 거기서 소외가 되는 거죠. 이게 조직에 문제가 되기도 했었어요. 그래서 담배방과 술자리에서는 조직 이야기 하지 않아요. [B 사례, 총괄본부장]

리더들은 다 남성이고 중견들도 다 남성이고. 청년시기를 보내 온 과정이 새로 들어온 사람들과 너무 다른 거죠. 그러니까 그 사이에 갭이 있어요. 특히

남성 간부들은 죄다 40대 남성 중심인 거에서 오는 문제가 있었어요. 제가 여성 직원들이 느끼는 것을 듣고 전달하는 역할을 했는데. '오빠문화'라는 게 있었어요. 오빠문화가 뭐냐면 간부가 남성중심이다 보니까 술을 마시는 문화. 담배피고 술 마시는 문화도 그 세대의 독특한 게 있어요. 젊은 직원들은 담배를 안 피더라고요. 공과 사가 섞인 술자리에서 무심코 공적 얘기가 흘러다니는 거죠. 거기서 여성 직원들은 분노하는 거죠. [W 사례, 이사]

Conger와 Knungo가 정의한 조직구성원들의 자기유능성을 높이는 과정인 임파워먼트를 위해 조직구성원들의 무력감을 조장하는 조건을 파악하고 개인의 유능성에 대한 정보를 제공하기 위한 방안으로서 비공식 의사소통은 효과적이다. 그러나 개인들에 대한 인지와 감정을 파악하는 것에서 그치고 실제적인 조직의 변화가 따라주지 않는다면 개인이 임파워먼트되었다고 여기기 어려울 것이다. 때문에 조직이 비공식 의사소통을 위한 다양한 노력을 시도하는 것에 그치지 않고 의사소통을 통해 파악된 의견, 정보를 활용하여 조직 운영에 반영할 수 있는 노력이 수반되어야 함을 주지해야 한다.

3) 소결 : 참여적 의사결정과 의사소통의 전제, 그리고 여성의 임파워먼트를 위한 의사결정과 의사소통

주간, 월간, 팀별, 팀 간 수많은 회의는 의사결정 및 의사소통을 위한 중요한 수단이다. 그러나 회의체계가 잘 짜여 있다고 해서 의사결정에 있어서 종사자들의 참여를 잘 이끌어 내거나, 의사소통이 원활한 것은 아니라는 사실은 확인이 되었다. 의사결정을 위한 장치인 회의에서 문제만 거론되고 갈등해결을 기피하거나 조직 운영과정에서 발생한 실패 사례를 공론화하고, 더 나아가 실패사례의 교훈을 짚어내지 못하고 회의만 하는 문제는 다수의 조직에서 공통적으로 나타난 한계지점이다. 또한 소통은 메시지의 교환 작용에서 나타나는 현상이며 메시지가 그 핵심임을 구성원 모두 인식해야 한다. 우리는 인터뷰 과정에서 조직에서 발생하는 다양한 문제가 표면적으로는 원활하지 못한 소통의 문제로 둔갑하여 제기된다는

하소연을 많이 들을 수 있었다. 문제의 본질이 소통에서 기인하는 것인지의 여부를 판단하고 해결책을 모색해야 할 것이다. 다시 말해 의사소통의 전제가 되어야 할 것은 무엇을 위한 소통인지, 소통을 통해 어떤 결과를 이끌어 내었는지에 대한 명확한 기준과 판단을 할 수 있어야 한다는 것이다. 또한 의사소통과 의사결정이 결과적으로는 현상의 개선, 효과적인 실행을 위한 것이므로 개선과 실행이 뒤따르지 않을 경우 소통은 자칫 말잔치일 수도 있음을 인식해야 한다.

경영환경의 급격한 변화에 따라 종사자들이 의사결정과 실행을 재빨리 하기 위해서 부각되고 있는 것이 조직 내 의사소통이다. 세계적인 기업들의 조직 내 의사소통에 있어서도 다양한 도구를 사용하는 것 외에 의사소통의 성과를 지속적으로 측정²⁷⁾하는 등 소통의 중요성은 더 강조할 필요가 없을 정도이다. 더군다나 사회적경제조직은 그 특성상 종사자들의 의사결정 참여나 공식·비공식 커뮤니케이션의 중요성이 더 강조된다. ‘서로를 알아가고 이해하는 커뮤니케이션 경로를 다양하게 만들어, 그게 뻑뻑해지면 전체적으로 통화량이 증가하면서 이해도가 높아진다’는 한 리더의 답변은 의사소통의 본질을 정확히 짚어주고 있다. 서로를 알고 이해할 때 의사소통의 효과를 극대화되며, 이를 위해서는 다양한 방식으로 공식·비공식 의사소통의 양을 늘려야 한다는 것이다.

이러한 노력은 여성들을 임파워링하는 데 있어서도 필수적이다. Zoë Oxaal(1997)은 개방적이고 민주적 절차가 여성들의 경제활동 참여에 따른 가족과 사회적 압력을 견뎌내는 데 필수라고 말한다. 빈곤여성들의 자율성을 증진시키고 스스로의 삶을 통제할 수 있도록 조직 내부에서 책임감과 의사결정권을 함께 공유해야 한다. 이 지점에서 더 나아가 조직의 리더들로부터 임파워먼트 대상으로서 여성들의 상태와 조건에 대한 세밀한 관심이 요구되며, 이것으로부터 도출된 의사소통 장치나 제도가 필요하다고 보여진다. 빈곤여성가구주를 대상으로 한 김효순의 연구에서는 너와 나의 연대의식은 삶의 고통을 이겨낼 수 있는 힘이 되는 동시에 상호

27) 베스트프랙티스(Best Practices LLC)가 2012년 여름 3M·액센츄어·AT&T·코카콜라·매트라이프·지멘스 등 98개 세계적인 기업을 대상으로 사내 커뮤니케이션 현황을 조사한 결과를 살펴보면, 조사 기업의 81%가 적어도 4개 이상의 커뮤니케이션 채널을 직원과의 커뮤니케이션에 활용하고 있다. 또한 76%가 사내 커뮤니케이션의 성과를 지속적으로 측정하고 있다(박기찬, 2013).

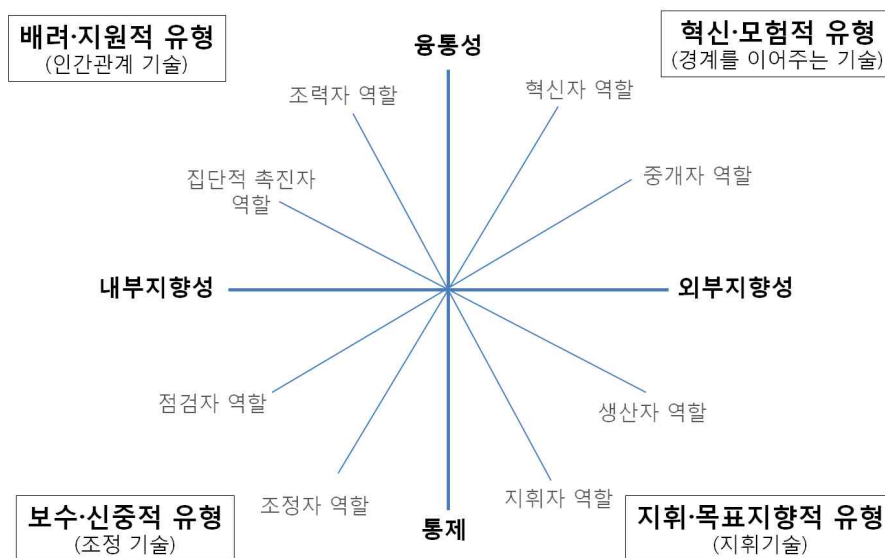
를 신뢰하게 됨으로서 단계적으로 임파워먼트 되는 과정에 이르게 된다고 주장한다. 소위 말하는 잡담이 일어나게 하거나 오며가며 안부를 물을 수 있는 다양한 소통채널은 동질감이나 연대감을 느낄 수 있도록 하는 기능을 넘어 임파워먼트를 위한 핵심 역할을 수행하기도 한다. 이 경우 종사자들이 오며 가며 이야기 나눌 수 있는 장소가 중요한 촉매가 될 수도 있고, 의무적인 교육제도가 서로를 만나게 하는 중요한 매개가 되기도 한다. 이는 종사자 중 한명이 시작한 자기역량강화를 위한 노력이 타 종사자들에게도 긍정적 방향으로 전파된 사례에서 확인할 수 있었다.

마지막으로 본 절과 관련하여, 모든 의사소통의 전제이긴 하지만, 특히 사회적경제조직을 포함하여 사회적 이슈를 해결하려는 조직들의 소통에 있어서 각별히 주의해야 할 점을 지적하며 마무리하고자 한다. 갈등은 항상 일어나는 것이고 이것을 잘 관리하는 것은 조직의 지속가능성과도 연결된 중대한 문제이다. 사회적 가치를 실현하는 일을 하고 있다는 긍지도덕적 우월주의가 되어서는 안되며, 그것을 가지고 의사소통 상황에서 도덕적 재단을 해서는 안된다는 조언이다.

도덕적 우월주의 때문에 비롯한 도덕적 재단, 즉 낙인찍기를 하는 경향이 있어요. 내가 가장 철저한 입장에서 있고, 내가 가장 옳기 때문에. 그게 독선이지 뭐예요. 여기에 위배되는 것은 이견이 아니라 부도덕한 일로 치부하는 거 정말 피해야한다고 보거든요. 근데 똑같은 일들이 패턴만 달리하면서 많은 조직에서 일어나요. ...(중략)... 넓은 스펙트럼은 인정하되, 논쟁이 붙을 때도 견해에 대해서 다뤄야지 인신공격을 하면 안되요. 인신공격이 나쁜 욕을 해서가 아니에요. 아무리 점잖은 말을 써도 그 사람에게 도덕적 재단을 내리는 순간 그건 인신공격이 되는 거예요. 사회적기업 안에서도 마찬가지로 봐요. 이상과 현실은 늘 길항하기 때문에 항상 갈등이 일어나요. 이 갈등을 어떻게 대하고 다루는가의 문제지 갈등자체가 없을 수는 절대로 없기 때문에 갈등을 어떻게 보는가의 차이인데. 항상 문제가 사람들 상처를 주는 거는 같은 편의 사람들이 가장 깊은 상처를 줘요. 항상 가장 아픈 상처는 같은 편이라고 생각했던 사람들이 하는 말에서 받는 거거든요. 그거는 심각한 상황이에요. 갈등에 대한 관점을 바꿔야 한다는 것이고 특히 저는 현재의 모습을 기준으로 이견의 내용을 도덕적 판정의 기준으로 삼아서는 안된다는 이야기를 하고 싶어요. 그게 너무 중요해요. [W 사례, 이사]

7. 임파워링 리더십(Empowering Leadership)

리더십에 대한 많은 이론이 있지만, 이 연구에서는 임파워링 리더십을 중심으로 서술하고자 한다. 임파워링 리더십은 말 그대로 조직에서 임파워먼트가 실현되도록 지원하는 리더십이다. 즉 구성원들이 자신의 직무에 대하여 자율적인 통제권한과 책임을 가지고, 자발적인 행동으로 관리를 하도록 하며, 능력을 신장하고, 자기 효능감을 높여 동기부여되도록 하는 지원적인 리더십 행동이다(김기홍, 2013). 이는 리더십의 신조류 이론 중 ‘서번트(servant) 리더십’이나 Quinn(1984, 1988)의 경쟁가치모델([그림 4]) 중 ‘배려-지원적 유형’의 리더와 가까워 보인다. 서번트 리더는 부하들이 성장하고 성공할 수 있도록 섬기면 일은 제대로 되어간다고 보며, 일보다는 사람과 관계를 중요하게 생각하는 리더십(Greenleaf, 1970 ; 정은경, 2012 재인용)이다. ‘배려-지원적 유형’은 구성원들 간의 협동심과 팀워크를 강조하며 자율권을 극대화하고 동기를 고양시키기 위해 노력하는 리더십 유형이다.



[그림 4] Quinn의 경쟁가치모델(Competing Values Approach)

* 출처 : Edwards & Austin(1991), 10. (정은경, 2012)

따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십을 여성/종사자들이 임파워먼트 될 수 있도록 노동의 의미와 사회적 가치를 공유하여 동기를 부여하고, 각자가 갖고 있는 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 지원하며, 자율권을 극대화하여 자발적이고 주체적으로 행동할 수 있도록 촉진하는 수평적·참여적 리더십으로 보고자 한다.

임파워링 리더십은 이 연구에서 정립한 여성의 임파워먼트를 실현하기 위한 7가지 구성요소 중 하나이다. 그러나 리더십은 단순히 하나의 독자적인 요소가 아니라 다른 구성요소들에 가장 강력한 영향을 미치는 핵심 영향요소이며, 특히 3가지의 여성특화 구성요소, 즉 ‘가족친화적 조직문화’, ‘성평등한 업무환경’, ‘고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직운영’은 리더의 확고한 의지없이 불가능한 것이다. 여성가족부에서 매년 실시하는 가족친화기업인증 평가서 중 ‘최고경영층의 관심 및 의지’ 항목은 100점 만점 중 20점(중소기업의 경우)을 차지할 정도로 큰 비중을 차지하고 있다. 이는 여성의 생애 경험을 고려한 조직운영이 최고경영자의 강력한 의지 없이 실현되기 어렵다는 현실을 보여주는 것이다. 마찬가지로 경력단절여성이나 장애인, 중·고령층, 이주여성 등 고용취약계층을 고용하고 이들의 조건과 상황을 고려한 노동환경을 만드는 데 있어 리더십이 얼마나 중요한 요소인지를 반증하는 것이다. 가뜩이나 경제적으로 취약한 사회적경제조직들이 경제적 효율성을 우선에 두지 않고 사람과 관계에 중심을 두고 조직을 운영하기 위해서는 리더가 어떤 가치관과 철학을 갖고 있는지가 관건이기 때문이다.

인터뷰 대상조직의 리더들은 종사자들의 의사결정에의 참여, 동기부여, 역량 강화 등 조직적·심리적·개인적 차원의 임파워먼트를 위해 다양한 노력을 하고 있는 것으로 나타났으나, 조직 운영 전반에 성인지 감수성(gender sensitivity)을 통합하여 여성종사자의 임파워먼트를 고려하는 조직은 취약계층 여성들의 일자리와 임파워먼트를 창립목적으로 하는 조직을 제외하고는 극히 드물었다. 이에 관해서는 후설하기로 하고, 이제 여성의 임파워먼트를 위한 구성요소별 임파워링 리더십의 사례를 소개하고자 한다. 단, 3가지의 여성특화 구성요소는 구체적 사례보다는 여성주의 리더십 개념을 통해 성인지적 조직운영의 중요성을 강조하고자 한다. 이어서 인터뷰 과정에서 나온 사회적경제조직 리더의 역할과 자질에 대해 간

략히 덧붙인다.

1) 여성 임파워먼트 구성요소별 리더십

(1) 사회적 가치/자부심과 임파워링 리더십

리더가 조직의 미션을 분명히 갖고 있고, 이를 구성원들에게 심어주려고 노력하는 경우 구성원들은 수행해야 하는 과업의 목적과 가치에 대해 분명하게 인식하며, 자신의 시간과 노력이 가치 있게 쓰이고 있다고 믿게 된다(윤방섭, 2001). 리더는 비전 제시를 통해 ‘의미(meaningfulness)’를 창조해서 구성원의 동기수준과 만족을 높여야 하는데, 사회적경제조직의 탄생 자체가 사회적 의미 없이 불가능하기 때문인지 이 부분에 대한 인식은 매우 명확했다.

(가장 중요하게 생각하는 조직운영의 철학은) 함께 일하는 사람들이 이곳에서 왜 함께 일하는지에 대한 정체성의 확인, 기업이면 기업이 추구하는 바에 대한 동의가 있는지 여부가 확실히 정리되지 않으면 안된다라는 거. [B 사례, 총괄본부장]

우리 조직의 2020년을 각자 그림으로 그려서 1층 벽에 대문짝만하게 붙여놔어요, 전 직원 보라고. 직원들이 비전을 만들었고, 아카데미를 통해서 전체 조직이 어디로 가고 있는지 공유하는 과정을 거치는 거예요. 내 업무와 조직의 비전을 일치시켜 보라, 당신들이 하는 일이 되게 의미 있는 일이다, 그러려면 조직이 어디로 가고 있는지 당신의 일이 어떻게 맞닿아있는지 알아야 되질 않느냐? 그걸 공유하는 작업을 1년반동안 한 거예요. [I 사례, 대표]

급여수준도 좋지 않은데 중간관리자가 되면 회사의 비전 때문에 같이 있는 거죠. 명확하게 대표의 생각이 어떻고, 우리 회사는 어떻게 될 것이고, 당신은 어떤 의미에서 이걸 굉장히 잘 하고 있다는 것을 끊임없이 이야기해줘야... [M 사례, 대표]

여기서 흥미로운 것은, 아래 사례에서 보는 바와 같이 당사자 권익 향상 활동을 통한 의미부여 및 자부심 형성과정이 있다는 것이었다. 사회적 경제조직 중에 노동통합형이 많은 만큼 당사자 스스로의 권익 향상 활동 및 사회적 행동에 참여함으로써 이것이 심리적 임파워먼트로 연결되는 사례가 있었다.

이동하는 중에 점심 챙겨먹고, 쉴 곳이 없어요. 그래서 나중에 이사 가서, (돌봄노동자 쉼터를) 마련할 생각을 계속 하고 있어요. 시장님께 공약으로 요구해서 확답도 받아놓았어요. 저희 센터 선생님들이 돌봄요양사협회 지부에 가입해서 정책 요구활동도 하고 계세요. 그런 식으로 권익에 관한 것도 많이 하고 있어요. [F 사례, 실장]

4월 20일은 장애인의 날이라고 해서 거리에 나가서 같이 외치기도 하고... 그 날은 법정 공휴일은 아닌데 저희가 사업장을 하루 문을 닫는 날이죠. 그날은 원하는 사람은 다 현장으로 가서 그날 하루만큼은 우리의 목소리를 내고 외칩시다, 해요. [Q: 사회참여를 권유하고 같이 하는 이유는 뭔가요?] '우리만 살아가는 건가? 이 사회가 우리만 살아갈 수 있는 거 아니고, 우리의 목소리나 우리의 능동적 작용이 필요하다는 거, 우리가 같이 고민해야 된다', 이런 취지예요. [D 사례, 이사]

국회의사당 안에 들어가서도 했고, 바깥에서 1인 시위도 많이 했어요. 처음에 1인 시위를 했는데 국회의원들이 (왜 시위하냐고) 물어보더라고요. '저희들이 있기 때문에 학교 선생님이든, 국회의원님이든 집에서 편히 쉴 수 있는데, 저희가 청소해드리는데, 왜 우리는 근로자로서 인정을 안 해주는지 묻고 싶고, 우리가 아팠을 때 우리를 도와줄 수 있는 사람이 없어서 여기에 나오게 됐어요'라고 말을 했어요. 4대 보험 안해줘도 좋으니까 정부에서 도와주면 2대보험이라도 들 수 있는데 해 달라고 했거든요. [O 사례, 지부장]

특히 마지막 사례인 O 사례의 경우는 사회적으로 비가시적 존재였던 돌봄노동자의 노동자권리 인정을 위해 정치적 행동에 나선 사례인데, 인터뷰 대상자였던 서울지부장은 "(국회의원의 질문에 대해) 제가 아는 데까지 설명을 하긴 했어요. 눈물이 나오더라고요, 처음에는 창피해서. 우리를 뭐로 해달라고 외치는데 처음에는 부끄럽고 그랬는데... 지부장이니까 가

야 된다고 해서 한번 두 번 가다보니까 그게 간절해졌어요. 하다보니까 자신감이 생기더라고요. 안 창피해졌어요.”라는 말을 덧붙였다. 개인의 처지를 사회적 문제로 바라보지 않고 권리를 주장해볼 기회도 별로 없었던 사회적 약자의 위치에 있던 여성들이 권익요구활동을 통해 심리적 임파워먼트를 증진시켰을 뿐 아니라, 사회적 비판의식의 성장을 통해 정치적 임파워먼트를 키워간 사례로 볼 수 있다.

(2) 참여적 의사결정과 의사소통을 위한 임파워링 리더십

○ 참여적 의사결정과 임파워링 리더십

참여적 의사결정은 권한 이양, 기업정보공유, 분권화와 같은 임파워먼트의 기본 개념에서 중요한 키워드이다. 실제로 인터뷰 조직들에서도 구성원들의 의사결정참여 및 팀제 운영 등을 통한 권한의 이양과 구성원들의 주체성 확보를 위한 노력을 대부분의 조직들이 실행하고 있었다.

먼저, 조직의 중요한 의사결정 뿐 아니라 채용과 인사이동, 인사평가에 대한 권한까지 분점한 사례들이다.

굵직한 사업들에 직원들이 전면 배치되는 순간이 오고, 큰 사업을 준비하고 있어서 이번 주 팀장회의에서는 ‘이제 당신들의 사업을 꾸릴 준비를 하라’는 이야기를 했어요. 이제 관리자들은 대표 밑에 있는 사람들이 아니라 자기 팀을 꾸려야 할 사람들이에요. 우리 회사에서 이 일을 하려면, 우리 회사의 비전은 무엇이고, 사람에 대한 가치는 무엇인데, 나는 어떤 사람과 일을 해야 할까, 이런 생각을 갖고 팀원을 뽑으라고 했죠. 대표가 뽑아주는 게 아니라 내가 어떤 사람과 일을 해야 할까 생각하라고 했고, 다들 심각하게 받아들였어요. 어떤 면에서는 채용에 대한 책임도 관리자가 지라는 뜻이죠. [M 사례, 대표]

인사위원회에서는 주로 채용·면접·징별 이런 걸 다루게 되는데요. 인사위원회 구성할 때 특정한 인물들만 들어가는 게 아니라 평간사, 직급을 갖고 있는 사람 이런 식으로 다양하게 구성을 해요. 부서 채용·면접할 때도, 해당사업팀의 간사나 팀장들이 면접관으로 참여를 해요. 관련 업무나 의사결정에 가급

적 많이 참여를 시킨다는 거예요. ...(중략)... 저희는 어떤 간사를 어느 직무에 이동배치하려고 할 때도 그 사람과 다 합의가 돼야 발령을 내요. 강제발령이라는 게 여태까지 한 번도 없었어요. 본인이 강하게 저항할 때는, 두 번, 세 번의 스텝을 거친 다음에 나중에 옮기게 해요. 그래서 그 사람이 정말 잘 할 수 있는 곳으로 가게 만들어주죠. [K 사례, 사무처장]

인사평가 기준이라든지, 평가항목이라든가 이거는 노사 합의 하에 본인들이 원하는대로 해줘라, 그들이 원하는대로 문항도 다 고쳐줬어요, 큰 틀에서 벗어나지 않는 한. 인사담당자가 모든 팀을 방문해서 TF에 올려서 다 개선했어요. [I 사례, 대표]

두 번째는 자율적 팀 운영을 통한 분권화의 사례들이다. 팀제는 권위적이고 경직된 기존 조직에서 기대할 수 없었던 민주적 의사결정 구조, 팀원의 상호 능력보완과 공조에 기반한 공동체성의 강화, 서로 공유하는 리더십의 역할 강조 등 개방적 측면을 통해 다양한 사회적 요구에 탄력적으로 적용할 수 있는 가능성을 노정하고 있다(양민석, 2007)는 측면에서 다양한 조직에서 채택하고 있는 조직 체계이다. 양민석은 “수직적인 지위, 명령으로 유지되는 기존 조직보다는 개인의 능력과 팀워크를 중시하는 팀제에서 여성의 처신이 더 쉬워진다고 생각한다.”(○○ 기업 / 한국여성민우회 고용평등추진본부, 1997)는 인터뷰를 인용, 이러한 측면 때문에 팀제가 팀에서 활동하는 여성들의 역량강화(empowerment)에 기여한다고 주장한다. 많은 인터뷰 대상조직들이 팀제 운영을 하고 있었는데 여기서는 대표적인 두 사례만 소개한다.

소장님은 한번 말기면 중간에 터치하지 않으세요. 죽이 되든 밥이 되든 담당자가 다 진행할 수 있도록 두시는 거예요. 중간중간 체크를 한다거나, 중간에 지도를 하는 스타일이 아니세요. 그런 위계가 없었어요. 팀별로 자기 걸 알아서 하고 그런 거지 결재 시스템은 없었어요. [P 사례, 전 종사자]

우리 사업장 시스템이 원래가 비영리에서 나온 시스템이기 때문에, 그래서 자율적이고, 우리의 경영방식도 오너 경영이 아니거든요. 팀장들이 자율적으로 자기 책임 하에 운영이 되고 그 책임을 부서장인 자기가 만들어내야 되

고... [D 사례, 이사]

세 번째는 재정과 정보의 공유를 통한 권한 이양이다. 기업정보와 재정을 투명하게 공유하고 의사결정권한을 부여하는 것, 그리고 결과(이익)를 공유한다는 것은 조직 내 신뢰성의 상징이며 이를 통한 구성원들의 임파워먼트는 극대화된다. 대부분의 인터뷰 대상 조직들에서는 이 부분이 잘 이루어지고 있는 것처럼 보였으나, 사회적경제조직 전체의 문화로 일반화하기 어렵다는 지적도 있었다. 이것은 후에 다시 논할 것이다.

직원들하고도 올해 얼마 벌었고, 인건비가 어떻게 등을 직원들과 다 같이 공유해왔어요. [F 사례, 실장]

시민위원회를 만들어서 정말로 동네의 시민들을 모셔왔어요, 시민단체 사람들이 아니라. 세탁소 아저씨, ○○시장 상인회 아저씨, 교회에서 봉사활동하시는 아줌마 이런 사람들 모셔왔고. 그래서 경영실적도 다 공개하고 심지어 사고 난 것도 공개해요. '이런 사고가 있었고 이렇게 처리했습니다.' 사고도 포지티브 피드백이 되지 않으면 반복하고 숨기기만 할 거 아니에요. 우린 공개한다. 뭐 물어주면 되는 거지, 돈이야. 또 하지 않는 게 중요하다. 그래서 공개하고. [I 사례, 대표]

저희 원칙 하나가 정보는 '무조건 공유한다'예요. 누가 점유하지 않는다. 그래서 매출이나 전부 다 돌리거든요. 정보 공유도 종사자들에 중요한 거 같아요. ...(중략)... 수익이 나와서 배분이 일어난 적이 있어요. 구성원들에게 똑같이 배분했고요. 배분의 원칙은 그 노동에 참여한 사람. 직원과 이사하고 상관없이 모두 다에게 배분했고요. [L 사례, 대표]

사회적경제의 기본 운영원칙이 경영의 투명성과 수익배분에 있어서 사람과 노동에 우선하는 것이지만, 모든 사회적경제조직이 이러한 원칙을 충실히 따르는 것은 아닌 것 같다. 아래 B 사례의 인터뷰에서 보는 바와 같이 리더 중심으로 정보가 독점되고 그로 인해 권력관계가 발생하는 현상은 여전한 듯 보였다. 그 밖에도 술과 담배문화가 강한 40~50대 남성 리더들을 중심으로 술자리에서 공적 얘기가 흘러 다닌다거나 의사결정이

이루어진 또 다른 인터뷰 사례가 있었음을 감안할 때, 보다 더 투명하고 민주적 의사결정체계가 사회적경제조직에 필요해 보인다.

실제적으로 조직 의사결정이나 내용들이 정보가 모이는 사람이 결정할 수밖에 없어요. 그 정보가 가진 자에게 모여요. 주로 대표. 많이 돌아다니고 연대 활동을 하든 누굴 만나든... 그런데 (연대단위에 나가서 다른 사회적경제조직들을 관찰해봤을 때) 쏟아지는 정보를 공유하지 않아요. 정보의 내용으로 자기가 힘을 갖는 거죠. 정보를 가지고 어떻게 함께 할 것인가 라기보다는 자기는 (정보를) 물어오고 실무단위에 내려 보내서 일하게 하고요. [B 사례, 총괄본부장]

마지막은 권한위임을 넘어서 구성원들이 조직의 주인이 되도록 노력하는 사례들이다. 사회적경제가 자본주의의 폐해에 대항하기 위한 노동자들의 결사체로부터 시작되었다는 점을 생각하면 현재 진행 중인 사회적경제조직들이 추구할 수 있는 가장 대안적 운영원리일 것이다. 인터뷰 대상이었던 몇몇 사회적기업들은 그동안은 법적 형태가 없어 사회적기업으로 운영했지만 실질적으로는 협동조합 운영원리로 운영을 해왔고, 최근 협동조합기본법 제정을 계기로 협동조합으로 전환하기 위한 시도를 하고 있었다.

처음에 했던 거는 제가 기업을 만드는 게 아니라는 것을 분명히 했거든요. 이 기업은 내가 만들어서 여러분을 채용하는 게 아니다, 여러분이 회사조직이라는 것을 통해서 자기 일을 지속적으로 해나갈 의지가 있으면 하자고 한 거예요. 저는 자발성과 주체성을 많이 강조했어요. 사회적 기업을 하면서도 사회적 기업의 과제 중 하나가 근로자성을 극복하는 거라고 생각을 하는 거예요. 피용자로서의 지위를 극복하는 거, 누구나 주인이 되는 거... [N 사례, 대표]

1년이 딱 되면 주식소유권을 줘요, 주인이 되라고. 배분권과 결정권을 갖게 되죠. 이사회에 들어오고. ...(중략)... 주인이 된 이후부터는 이사가 되는 조직의 관리자 교육인 거예요. 모델의 모양이 고용을 해서 직원에게 계속해서 안정화시키는 작전이 아니고, 저희는 이 사람에게 미션이 있어요. 핵심인력이 돼야 돼. 양성하는 교육과정이 내부에 있어요. 내부 인력을 계속해서 양성하고 내부인력이 강화되면서 회사가 강화되는 형태로 가고 있는 거죠. 그 과정

이 아까 말씀드렸던 주인되는 과정. 3개월 수습, 그 다음에 직원, 그 다음에 주주, 그 다음에 이사 이런 식의 과정으로 주인이 되게. [L 사례, 대표]

그러나 권한 위임이라는 것도 상급자와 하급자 간의 역학에 따라 정해질 때 가장 효과적인 결과를 가져오는 것이지 무조건 권한을 이양하는 것만이 최선은 아니다. 아래 W의 사례는 리더가 대부분의 의사결정에 개입하면서 체계화된 권한 위임이 제대로 안됐던 사례로, 이후 조직논의를 거쳐 분권화된 의사결정체계를 새로 정비했다고 한다. 효율적 의사소통은 물론 중간리더를 양성하고 이들의 임파워링을 위해서라도 적절한 권한 위임은 리더가 견지해야 할 필수 덕목이다. 반면에 N과 K의 사례는 리더가 중간관리자들에게 권한 위임을 하고자 했지만 의사결정에 따른 책임을 회피하는 태도나 역량부족으로 인해 분권이 안된 경우이다.

쏟아져 나오는 수많은 사업 기획들을 걸러주는 역할을 못하는 거예요. 조정 회의라는 게 있었던 적이 있고 월요일마다 하는 부서장회의도 있었는데 거기서 어떤 의사결정이 내려진다고보다는 사실상 의사결정을 리더 혼자 다 하는... ..(중략)... 최고 상관부터 인턴까지 한 자리에 모여서 하니까. 탈권위적인 점에서는 훌륭한 점이 있죠. 근데 체계화된 의사결정구조라는 관점에서 보면 한편으로는 문제를 잘 드러내주는 그런 거였는데. [W 사례, 이사]

주주총회 다음 의사결정기구가 이사회이긴 하나 이걸 형식화시키고 운영협의회를 통해 의사결정을 하려는 시도였어요. 그런데 최초로 부딪힌 장벽이 결정권한을 쥘는데 결정을 못하는 거, 결정을 안하겠다고 하는 거. 직원대표로 뽑히는 것에 대한 무거운 책임감 때문에 회피하려는 것 때문에 너무 힘들어 했어요. [N 사례, 대표]

우리는 직급을 갖고 있다가요, 본인의 의사에 의해 내려놓는 사람 비율이 굉장히 높아요. 팀장 하다가 평간사로 가는 사람. 너무 힘들다고, 힘들어서 못하겠다는 거예요. 왜 그런 현상이 벌어지냐면, 조직관리자로서 볼 때 만만한 조직은 아니예요, 구성원들 구성 자체가. 너무 복잡하고 각각의 생각들이, 스펙트럼이 굉장히 다양하고 넓고 그렇죠. 그렇기 때문에 15명의 조직원을 통솔하는 팀장들은 너무 힘들어하고... [K 사례, 사무처장]

이처럼 구성원들 간의 성숙도 차이는 교육과 훈련을 통해 메울 수밖에 없다. L 사례의 대표는 어느 순간 직원들이 소통을 하지 않고 침묵하는 상황을 접하게 되면서 그 이유를 캐봤더니 본인들의 능력을 넘어서는 미션을 부여받았지만 리더의 기대를 저버리고 싶지 않은 마음에 ‘못 한다’는 말을 차마 하지 못했다는 것을 발견했다. “자기 능력보다 훨씬 큰 짐에 지워졌던 거예요. 찢찢 땀던 거죠. ‘미안하다’고 하고, ‘능력에 맞는 짐을 지워줄게’라고 했죠.”라고 하면서 직원들의 임파워먼트를 위한 교육과 훈련을 더욱 강화했다고 한다. 상황에 대한 객관적인 분석과 함께 잘못이 있을 경우 주저하지 않고 시인하는 태도를 보이는 것도 임파워먼트를 위한 리더의 자질이라고 볼 수 있겠다.

제가 2~3년 동안 발표장에 되게 많이 나갔어요. 장사를 안 하고 직원들을 데리고 가요, 보라고. 우리 얘기를 사람들이 경청하고 있다. 언론에 나갈 때도 꼭 보여주죠. 직원들에게 자기 사례를 말하게 하고, 인터뷰도 하게하고. 글을 쓰게 해서 기고하게 하는 것도 했고. 정기적으로 글을 쓰게 해요. 자기 경험을... 일본에 포럼 갔을 때도 글을 써서 발표하게 했고. 정기적으로 발표 자리를 마련하죠. [L 사례, 대표]

그 밖의 조직들에서도 구성원들의 의사결정과 책임감을 높이기 위한 다양한 노력을 하고 있었다.

어디 가서 자기주장을 하는 게 안 되다 보니까... 저희가 3분 스피치를 했어요. 매일 아침 조회에 하는데, 매일 한 사람씩 3분 동안 스피치를 하는 거예요. 그런데 3분 하기로 했는데 다들 30초를 넘지 않아. 1년 하다가 폐지. ... (중략)... 그래서 지금은 단위별로 과제를 주고, 이 과제를 왜 해야 하는지에 대해서 출발점과 목표점을 공유하는 두 번의 회의를 하고, 그 가운데 것들을 만들어보자는 과제를 주고 회의하자고 했어요. [T 사례, 대표]

저는 직접적으로 말하도록 부드럽게 등을 밀어요. 솔직하게 말하는 게 최고의 지름길, 가장 좋다고 보고요. 불만이라던가 어려운 점을 이야기를 듣게 되죠. 그러면 일단 공감을 하고요. 공감할 이야기들이고요. 그 다음에 저는 “그럼 그걸 위해 뭘 해봤죠? 우린 뭘 할 수 있죠?”라고 물어요. 책망이 아니

고요. 정말 뭘 해봤는지를, 생각만 하고 움직이지 않았음을 인정하게 해줘야 되요. 그래야, 자신한테 권한이 있음을 알게 되요. 그걸 만일 제가 “알겠어요. 제가 해결해드릴게요”라고 하면, 그건 권한을 제가 갖고 있는 거잖아요. “OO 씨는 그 문제를 어떻게 하면 좋다고 생각해요?” 묻고, 다 듣고... “같이 한번 해봅시다”라고 해요. 그런 식으로 연차 어린 사람들을 도와주는 조력자가 되어야 한다고 생각해요. 그런 방식으로 해요. [J 사례, 팀장]

○ 임파워링 리더의 의사소통

구성원들의 성장을 지원하고 촉진하는 임파워링 리더십의 특성상 수평적이고 자율적 의사소통 요소는 떼려야 뗄 수 없는 임파워링의 전제조건이 된다. 특히 사람과 자원이 상대적으로 빈약한 사회적경제조직에서는 수평적이고 자율적 의사소통과 조직문화가 구성원들의 역량을 최대한으로 이끌어낼 뿐 아니라, 창의적이면서도 자기주도적으로 과업의 목표를 달성시켜나갈 수 있다. 인터뷰 결과, 실제로 많은 조직의 리더들이 수평적 조직문화를 지향하고 있어 임파워링 리더로서의 역할을 중요하게 여기고 실천하고 있다는 것을 알 수 있었다. 임파워링 리더의 가장 큰 특징은 조직의 구성원들을 부족한 것을 채워주고 이끌어줘야 하는 부하가 아닌 동등한 성인 대 성인의 관계로 바라보는 것(Parry, 1994)이며, 따라서 종업원을 부하가 아닌 동료(partner)로 표현(윤방섭, 2001)한다. 이 장에서는 수평적 의사소통을 위한 리더들의 노력을 몇 가지만 공유하고자 한다.

우리 대표님은 기본적으로 아래라고 생각하지 않아요. 경력이 낮으면 새로운 걸 더 볼 수 있다고 생각하시는 거죠. 전문가라고 인정하고 같이 팀워크를 가져간다고 보는 것. 수직적으로 보지 않으세요. 굉장히 편안하고 수평적인 분위기인 분이세요. 직원들이 여러 얘기를 거리낌 없이 할 수 있는... ...(중략)... 서로 평등한 관계를 유지하되, 전문성을 강화해서 좋은 네트워크를 유지하는 것. 누가 누구한테 기대거나 끌어주거나 이런 게 아니라, 상호 같이 갈 수 있는 관계. [P 사례, 전 종사자]

제가 느끼기엔 저희 대표님은 다른 CEO보다 권위를 내세우시는 스타일이 아니고 실무형 스타일이시고 모든 매체를 통해서 최대한 얘기를 많이 하자

고 하셔서, 카카오톡이든 네이트온이든 이메일이든 업무상 커뮤니케이션하시는 걸 중요시 하시고, 인원수 대비 아직은 수평적 문화에 가깝다고 그러냐? 어떻게 보면 너무 피곤하실 정도로 직원들과 많이 얘기를 하시고 담으시려는 편이에요. 오히려 인원이 많아지니까 이걸 정비해야 하지 않나? 라는 생각 중이에요. [G 사례, 과장]

취약계층 분들에게 접근할 때, 이 분들이 취약하니까 우리가 이분들을 끌고 가야되는 거고, 의식을 여기까지 끌고 와야 되는 거고. 이런 게 어떻게 보면 이미 계급적 사고가 있는 거잖아요? 내가 위에서 이 사람들을 변화시키고 끌어갈 수 있다는 생각이죠. 오히려 사회성이 이 분들이 더 좋을 수 있는 거고. 각각의 포인트와 사안이라든지 이런 거에 따라서 그때그때 능력이 됐던 우월성이라는 것 자체도 절대평가 할 수 없는 내용이잖아요. 각각 주체 대 주체로서 우리가 상호 기댈 건 기대고 받을 것 받고. [U 사례, 대표]

여기는 항상 회의를 하고, 인격적으로 대해주고, 인간적인 신뢰, 상담도 하고, 각자의 전문성을 존중해주고... 이게 이 업계에서 봤을 때는 파격이에요. 망한다고 하죠. [C 사례, 이사]

저희는 현장 직원들이 대표님한테 할 말 다해요. 저희 대표님이 굉장히 스펀지같은 분이세요. 어쩔 때보면 옆에서 보기 민망할 때도 있어요. 이사장님은 46세이신데. 젊기도 하셔서... 그래서 특별하게 어려워서 말 못하는 것은 없는 것 같아요. ...(중략)... 대표님을 사랑하는 사람들이 많아요. 리더의 역할이 참 중요한 것 같아요. 굉장히 욕심이 없으시고요. 어떻게 저런 사람이 있나 싶었죠. [F 사례, 실장]

소통이 잘 안되는 직원들이 날 어려워하고 힘들어하는 데 점점 나이 들면 더 할 것 같아요. 내년에는 가운데층, 20대 중반부터 30대 초반을 유입해야 되겠다는 생각을 하게 됐어요. [L 사례, 대표]

특히, 마지막 사례는 연령과 연차로 인해 수평적 의사소통이 어려워질 것을 고려하여 신규 채용에 있어 적절한 연령 배치까지 고려하는 세심함이 돋보이는 경우였다.

(3) 역량개발 중심의 인사관리와 임파워링 리더십

이 장에서는 인사관리 전반에 관한 것보다는 구성원들의 능력(competence) 향상을 위한 임파워링 리더십 사례를 소개하고자 한다. 능력(competence)은 구성원 개개인이 자신의 과업을 성공적으로 수행할 수 있는가에 관한 것(윤방섭, 2001)인데, 개인의 구체적인 업무 능력부터 의사소통, 네트워킹, 자원동원 능력 등으로 확장될 수 있는 개념이기 때문에 여기에서는 다른 장에서 다루지지 않는 몇 가지 사례만 적시한다.

정리해서 이야기하면 저희가 하는 일은 핵심인력을 양성하는 회사인 거예요. ...(중략)... 일자리 창출형이 망하는 이유가 그게 다 직원 만들어서 월급 대주느라 바빠요. 저소득층 모델이 다 그렇게 되요. 안정화시켜야 된다고 주인이 되게 하지를 않아요. 직원은 직원 마인드를 벗어날 수가 없어요. 저희 경우는 주체를 만드는 거죠. 그게 핵심인력 양성을 하기 위한 과정이라고 알게 된 거예요. 고용을 해서 직원에게 계속해서 안정화시키는 작전이 아니고, 저희는 이 사람에게 미션이 있어요. 핵심인력이 돼야 돼요. 양성하는 교육과정이 내부에 있어요. 내부 인력을 계속해서 양성하고 내부인력이 강화되면서 회사가 강화되는 형태로 가고 있는 거죠. 3개월 수습, 그 다음에 직원, 그 다음에 주주, 그 다음에 이사 이런 식의 과정으로 주인이 되게 하는 거죠. 그래서 운영권, 공동소유, 공동책임을 훈련하는... 그런 것들을 가져가는 게 저희한테는 핵심과제예요. [L 사례, 대표]

위 사례는 조직의 비전 자체를 ‘핵심인력 양성 회사’로 규정하며 내부의 체계적인 교육과정을 통해 구성원 개개인의 업무능력 뿐 아니라 이들이 회사의 주인이 되어 공동운영과 공동소유, 공동책임을 지도록 하고 있다. 역량개발 중심의 인사관리 차원에서 보면 최대의 가치를 지향하는 사례로 보인다.

아래의 두 사례는 조직 내부에서 전문직을 양성하고, 내부 전문가들에 대해서는 건강하게 지속가능하게 일하도록 하기 위한 배려가 돋보이는 사례이다. 인적자원 풀이 두텁지 않은 사회적경제조직에서 가장 큰 문제점 중의 하나가 소진(burn-out) 이슈이므로 구성원들의 역량을 유지·변화·발

전시키는 것은 리더의 매우 중요한 역할이라고 볼 수 있다.

저희가 디자이너가 6명이라고 하지만, 디자인 팀장은 원래 디자인 전문가이고, 나머지 팀원들 5명이 다 2006, 2007년에 인턴십으로 들어왔던 사람들이에요, 야학 졸업생들. 디자인을 모르는 사람들. 이 사람들을 훈련해서 디자이너를 만든 거예요. 지금 이제 4년, 5년째 디자이너로 일을 하고 있어요. 내부에서 교육을 해서 디자이너가 된 거예요. [D 사례, 이사]

그런 곳은 손으로 하는 일이잖아요? 평생직장으로 가려면 체력관리를 해야 하잖아요? 그래서 올해부터는 체력측정을 하기로 했어요. 자기관리 못하는 사람은 안된다, 그래야 평생직장 할 수 있다는 거죠. [I 사례, 대표]

다양한 경험축적과 네트워킹의 중요성을 강조하는 리더도 있다. “뼈를 묻으라는 얘기를 죽어도 안하겠다. 우리 조직만이 전부라고 생각하지 말아라”고 하면서 사회변화를 위해서는 영리영역과의 네트워킹도 필요하고 실력을 갖추기 위해서 다양한 영역의 체험이 필요함을 역설하고 있다.

제가 종사자들과 제일 많이 하는 얘기가 끼리끼리 문화를 만들지 말자는 거예요. 진정 사회를 변화시키고자 이런 일을 한다고 그러면, 다른 섹터의 사람들을 활발하게 만나야 된다. 당신들이 만나는 사람들은 대부분 생각을 같이 하는 사람들이다. 그런 사람들만 만나면서 어떻게 사람을 변화시킬 수 있느냐. 그런 얘기들을 저는 많이 해요. 비영리에 있는 사람들이 실력을 많이 갖추어야 되는데, 그래서 가급적 다양한 영역의 체험을 해라... [K 사례, 사무처장]

2) 임파워링 리더십과 여성주의 리더십

3가지의 여성특화 구성요소- ‘가족친화적 조직문화’, ‘성평등한 업무환경’, ‘고용취약계층 여성의 특수성을 반영한 조직운영’-는 여성의 임파워먼트를 위해 가장 기본전제가 되는 요건들이다. 성별 고정관념이나 남성 중심적 조직문화, 일-가정 갈등, 차별적 인사관리 등의 성불평등은 결과적으로 노동시장에서 여성인력의 낮은 지위를 유지시키는 원인으로 작용

하기 때문이다. 따라서 임파워링 리더가 조직 운영 전반에 성인지적 관점을 반영하는 일이 무엇보다 중요하다. 인터뷰에 응한 대부분의 리더들은 성차별이 없는 상태가 평등한 것이라고 인식하는 듯 했다. 그러나 여성과 남성은 생애의 경험과 처지가 다르므로 여성들을 위해 보다 적극적 노력을 하지 않으면 의도하지 않은 차별을 발생시킬 수도 있다는 사실을 간과하고 있다. 예를 들어 강고한 가부장제와 성별분업 이데올로기 환경에서 살아온 여성들의 경우, 회의석상에서의 발언에 위축감이 있을 수 있고, 스스로 리더가 되어야 한다는 동기부여도 낮을 수 있다.

이미연(2012)은 생협 이사회와 이사장은 90% 이상이 여성들로서 의사결정구조 내 여성중심성은 형식적 우위를 차지하고 있지만, 생협을 사업체로서 경영을 책임지고 실무를 담당하며 주도적으로 운영해가는 조직의 핵심 위치인 상무이사는 남성이 맡고 있다고 지적하고 있다. 한살림의 경우 지역조합 20곳 중 8곳이 남성이 상무이사를 맡고 있으며 가장 핵심적인 경영리더십을 발휘하는 연합조직의 상무이사는 모두 남성인 것으로 밝혀졌다. 또한, 사회적경제조직의 여성종사자 비율이 65~70%에 달하는 반면, 여성이 경영하는 사회적기업은 전체의 약 30%에 불과하여 일반 여성기업 비율이 37.5%(2007년 기준)인 것에도 미치지 못하고 있는 실정이다(김선미, 2011). 즉, 전반적인 경제시스템 안에서 경영을 책임지고 의사결정권을 주도적으로 행사하는 성별은 여전히 남성중심이라는 것이다.

실제로 우리 인터뷰에서도 여성들이 의사결정에 대해 책임지기를 두려워하고 동기부여가 낮다는 지적이 나오기도 했다. 인터뷰에 응한 한 기업의 여성 대표는 “여자들이 상대적으로 성공에 대한 자극이 적어요. 꿈 실현에 대한 자극도 적어요. 남자는 1년 안에 여기서 월급 꼭 두 배로 만들고 말거야, 이렇든지, 3년 안에 저기까지 가고야 말겠어. 이런 생각을 하는 거예요.”라며 “(남녀의) 역할에 대한 고정관념이 계속 있다 보니까 사회생활을 하는 데까지 영향을 미치는 것 같다”고 지적했다. 이 대표가 지적한대로 이러한 성별 차이는 여성들의 본질적 특성이라기보다는, 책임감과 리더십에 대한 사회적 기대가 남성에 비해 낮고 여기에 ‘인사권자의 성별 고정관념이나 남성 하급자들의 여성 관리자에 대한 저평가와 편견(양민적, 2007)’, 현실적으로 돌봄과 가사의 주 책임자가 될 수밖에 없는

여성의 현실 등이 가세한 결과라고 보는 편이 옳을 것이다.

따라서 여성의 임파워먼트를 강화하기 위해서는 여성들의 생애사적 맥락에 대한 이해와 함께 여성에 대한 구조적 차별과 배제에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다. 일-가정 양립이나 성차별 관행 제거 등과 같은 소극적 의미에서의 여성친화적 조직운영은 물론, 의사소통과 의사결정 과정, 동기 부여 과정, 또는 인사관리의 전 과정 속에 성인지적 관점을 통합시킬 때 여성의 임파워먼트는 가능하다. 바로 여기가 임파워링 리더십을 넘어 여성주의 리더십(feminist leadership)이 필요한 지점이다. 허라금(2005)은 ‘여성적 리더십’과 ‘여성주의 리더십’을 구분하여 정의하고 있다. 이 둘은 모두 여성적인 것과 남성적인 것으로 인성적 특징을 구분하는 개념 체계 안에서 전자적 특성을 갖는 리더십을 의미하지만, 개인 여성이 개인 남성보다 항상 여성적인 것은 아니므로 현실 여성들 모두가 발휘할 수 있는 것도 아니고 또 여성들만의 리더십도 아니다. 허라금은 여성적 리더십을 ‘수평적 리더십’, ‘서번트servant 리더십’, ‘코치형 리더십’, ‘섬기는 리더십’ 등으로 불리우는 민주적인 리더십과 가까운 것으로 이해하는데, 이 연구에서 논의되고 있는 ‘임파워링 리더십’의 속성과 상당한 교집합을 이루고 있다. 즉 여성적 리더십은 타자 지향적인 관계 맺기이며, 협동적이고, 상대를 그 자체로서 배려하는 속에서 리더로서의 역할을 수행하는 민주적 능력에 기초한다고 본다. 그러나 이러한 접근 방법은 여성주의적 조직으로의 변화와 여성 세력화(empowerment)라는 관점에서 찾을 때 제한적이며, 기존의 여성적 특성이나 가치를 리더십과 단순히 연결시킴으로써 가부장적인 사회에서 구성된 여성성의 억압적 측면을 간과할 수 있다고 지적하고 있다.

‘여성의 임파워먼트’ 개념이 단순히 해당 조직에서 여성들이 의사결정에 참여하고 경제적 소득을 취하는 것만이 아니라 정상화되고 일상화된 남성 중심적 권력질서를 변화시키고, 나아가 이것이 우리 사회의 구조적 성 차별과 성별분업을 제거하는 여성주의의 가장 궁극적인 목표를 달성해가는 과정이라고 볼 때, ‘여성주의 리더십’의 등장이 요구된다. 허라금(2005)은 여성주의 리더십은 정치적 권력 관계의 맥락에서 추구되는 해방적 가치를 기초로 하는 리더십이라는 점에서 여성적 리더십과 구분된다고 하며, 여성주의가 지향하는 정치적 목표 곧 약자의 입장에서 지배적이고 억압적인 현실

의 권력질서에 저항하고 그런 권력관계의 변화를 열어가려는 정치적인 의지나 효과와의 관계 속에서 이해되어야 할 리더십으로 보고 있다. 이처럼 여성의 임파워먼트를 실질적으로 달성하기 위해서는 불평등한 젠더 권력 관계라고 하는 정치경제적 구조에 대한 인식과 변화의지가 동반되어야 한다. 따라서 사회적경제조직의 여성리더이든 남성리더이든, 그가 여성적이든 남성적이든, 여성주의의 의미를 알고 실천한다면 그것이 여성주의 리더십을 실천하는 일일 것이다. 매우 드물긴 했지만 인터뷰 사례 중 여성주의 리더십의 가능성을 보여준 몇몇 사례로 마무리를 대신하고자 한다.

(사회적기업의 조직문화는) 조직 내 민주주의라는 사회적 미션과 비즈니스를 수행하는 데 필요한 긴밀하고 신속한 의사 결정, 이 중간 어디쯤에서 만들어져야 해요. 이게 나는 여성친화적인, 성인지적인 조직문화일거라고 생각해요. 사실 많은 반여성적인 문제들이 생기는 건 비즈니스 조직의 행동 방식 안에서 생기는 건데, 그 대척점에 있는 민주주의와 잘 접합돼서 새로운 뭔가가 나오면 좋겠는데 아직은 잘 모르겠어요. [R 사례, 대표, 남성]

여성이 가지고 있는 장점이 뭘까 생각해 보면 '공감능력', 남자들이 가지고 있지 못하는. 공감능력이 사회적기업에서 중요한 경우가 많이 있거든요. 사회적기업 내부 소통 문제라든지, 관계에서 만들어지는 게 많기 때문에 여성들이 사회적기업과 어울릴 수 있는 장점들이 많아요. 결합돼서 시너지효과가 나면 좋겠다라는 생각이 듭니다. [T 사례, 대표, 남성]

여성에 대한 교육이 달라져야 할 것 같아요, 초중고부터. (남녀의) 역할에 대한 고정관념은 아직도 있는 것 같아요. 은연 중에 그게 계속 있다 보니까 사회생활을 하는 데까지 영향을 미치는 것 같아요. 그런 구분없는 교육이 향후에 여성 기업가를 많이 만들 수 있지 않을까. 지금 여자 대표들은 엄청 치열하게 하고 있고. 없는 것을 만들면서 하고 있고. 롤 모델이 필요하거든요. 진짜 독하게 가정없이 성공하고 이런 거 말고. 저렇게 늙고 싶지는 않은 거야. 그래서 씽씽하기도 하고. 되게 독해질 수밖에 없는 분들을 보고 안타깝고. 좋은 여성의 롤 모델이 나왔으면 좋겠어요. [E 사례, 대표, 여성]

3) 리더의 역할과 자질

인터뷰 과정에서 리더십의 중요성을 여러 차례 강조하며 리더의 자질에 대한 견해를 많은 인터뷰 대상자들이 피력했다. 이에 사회적경제조직의 리더들이 말하는 리더의 역할과 자질에 대해 본 장을 통해 공유하고자 한다.

Arnold 등(Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000 ; 임방섭, 2001 재인용)은 임파워링 팀 리더의 5가지 역할을 코칭, 정보제공, 모범보이기, 관심표명과 접촉, 참여적 의사결정으로 제시하고 있다. 위의 다양한 사례에서 본 바와 같이 인터뷰 대상 조직의 리더들은 대체로 이 역할들을 잘 수행하고 있는 것으로 보였다. 그러나 한편 인터뷰 참가자들이 강조한 리더의 자질은 매우 현실적이고 구체적인 것이었다. 특히 재정과 사람에 대한 책임감과 리더의 역량강화에 대해서는 여러 대표들이 언급을 했다. 한편 GWP(Great Work Place) 조직문화의 3대 구성요소 중 하나인 즐거움(Fun)을 강조하는 조직들도 있었다. 인터뷰에서 부각된 이 세 가지 리더의 자질에 대해 사례를 중심으로 정리해보았다.

첫째는 재정과 사람에 대한 책임감이다. ‘재정’에 대한 압박감 때문인지 많은 리더들이 이 이슈에 대해 언급을 했다. 그러면서도 끝까지 ‘사람’을 잃지 않으려는 책임감을 보였다. 승자독식과 약육강식의 생존 현장에서 사회적경제조직으로 살아내는 리더들의 치열함과 함께, 그럼에도 불구하고 각 조직의 사회적 미션을 놓치지 않으려는 균형감이 엿보이는 대목이었다.

경영위기 때도 사실 대량 구조조정을 했으면 그렇게 부채 안지고 갈 수 있었거든요. 그때 경영상의 위기로 해서 구조조정 한다 해서 몇 십명 해고 바로 진행했으면 진짜 몇 십 억대 적자라는 것을 안 만들고 갈 수 있었을 거예요. 고용 자체를 흔들지 않고 어떻게든 버티면서 가려고 한 것이 그런 부채들을 끌어안은 거였으니까. 그때 다들 힘들었죠. 어쨌든 그런 상황에서 어떻게 될까에 대한 불안감... 다 어렵게 만든 상황인데 어쨌든 ‘각자가 살길 찾으실 때까지는 내가 버팁니다’ 하고 월급을 만들어왔던 부분에 대해서, 난 그래도 월급 만들기 위해서 이렇게 해왔던 거... [U 사례, 대표]

책임자가 가장 해야 될 것은 재정적인 책임. 일하는 사람들이 가치는 충분히 알고 있기 때문에 그 부분에 대해 함께 만들어가고 함께 재정을 책임져야 한다고 얘기는 하지만 그건 불가능한 거 같아요. 그렇다면 그 부분을 가장 책임져야 하는 사람은 대표라는 생각이 드는 거고. [B 사례, 총괄본부장]

대표로서의 신뢰는 월급이 잘 나오게 하는 것이에요. 내가 하겠다고 하는 것을 해내는 것이 대표로서의 신뢰도를 높이는 것이죠. [M 사례, 대표]

리더십의 중요한 필수 덕목 중의 하나가 자원동원력이에요. 리더십을 구성하는 게 뭐냐면, 비전을 제시할 수 있어야 되고, 열정을 전염시킬 수 있어야 돼요. 그리고 자원동원력과 네트워크 능력이 너무 중요한 지도부의 능력이에요. 그런 점에서 자원동원력 자체가 지도부의 덕목이라는 것, 필수요건이에요. [W 사례, 이사]

사람에 대한 책임이라고 생각해요. 시작했으면 책임을 져야지. 저한테는 그냥 그거 하나였던 것 같아요. 맨날 욕했거든요. (선배들이) 등 떠밀어 놓고 끝까지 같이할 것 마냥 그래놓고, 후배들한테 '너네 열심히 해야지, 잘 될 거야' 이래놓고선 싹 어디로 다 날라 갔어요. 그래놓고 막 선배들이 잠수도 타. 그래서 제가 항상 마음 속에 결심하는 게 '나는 당신들처럼 도망가지는 않을 거야' 그렇게 해서 사실은 12년이 흘러간 거죠. [U 사례, 대표]

두 번째로 강조하고 있는 지점은 바로 리더의 역량 부분이다. 결국 리더십이라는 것은 나이도, 직위도 아닌 능력이라는 것이다. 리더들이 권위와 위계를 갖기 위해서는 역량을 갖춰야 하고 이를 위해 새로운 것을 계속 경험하고 열심히 공부하지 않으면 안된다는 것을 강조하고 있다.

리더십도 나이나 위계 때문에 만들어진다고 보다 저 사람이 역할을 잘 하고 일을 잘하는 것으로 리더십이 주어져요. 팀장인데 팀장 역할을 못하면 조직 안에서 평가가 되죠. 직위에 따라 리더십이 생기지 않고 그 사람이 얼마나 조직 안에서 역량을 발휘하느냐에 따라 인정되는 거예요. [R 사례, 대표]

리더십이나 권위는 역량에서 나와요. 위계가 필요하긴 하지만 역량이 없는

사람은 버티기 힘든 조직이 돼야만 하는 거죠. ...(중략)... 지도부가 진짜 열심히 공부하고 있느냐, 아마 안 그럴 걸요? 기존에 있는 것들을 답습하지 말고 계속 리서치해야 되고, 많은 새로운 것들은 내가 경험해 보지 않은 낯선 것으로 나한테 오기 때문에 낯선 것에 대해서 개방적이어야 되고, 젊은 사람들과 이야기를 많이 해봐야 되요. ...(중략)... '새로운 것에 놀라지 않고 오래된 것에 머물지 않는다'는 말이 있는데, 오래된 것에 머물지 말고 새롭다는 것으로만 현혹당하지 말라는 거예요. 그게 중심을 잡는 건데 기본적으로 변화는 지도자들에게서 온다고 보는 거예요. 신입세대들을 탓하기 전에 먼저 지도부들이 사실은 변해야한다고 보는 것이고. ...(중략)... 그런데 이것은 현실과 반드시 마찰을 일으키게 되어있다는 점에서 텐션이 있다는 것을 받아들여라. [W 사례, 이사]

어떤 요구와 보상에 대한 약속, 그걸로 원하는 성과가 나냐고 하면 그건 아니라고 생각해요. 최소한 자기 역할에 대한 이해와 책임감을 갖고 자발적으로 열심히 일하는 분위기가 중요한데, 그런 점에서 리더십이 필요한 것 같아요. 리더가 술선수범해서... 본인이 능력도 있는 사람이어야 돼요. 일에 대한 경험이 꽤 있는 그런 사람이어야 하죠. 경험이 있는 사람은 내가 할 일이 무엇인지 꼭 찾아서 해요. 자기 역할 적당히 하면서 각자가 서로 일을 찾게끔 만들어주고... [C 사례, 이사]

제가 직원들에게 설명해주는 역할을 해야 되잖아요. 내가 합리적으로 설득이 안되는데 설명을 해 줄 수가 없잖아요. 정말 미친 듯이 공부했던 것 같고, 그러면서 노동, 임금, 돈, 시장논리, 사람, 친분 이런 키워드를 가지고 계속해서 많이 읽었고 사람들을 만나면서, 그때 그런 현장에 있는 사람들을 정말 만났어요. [L 사례, 대표]

세 번째는 행복하기 위해 일하는 만큼 ‘즐거운 조직’을 만드는 것이 리더의 필수 자질이라는 것이다. 이들은 조직운영의 철학으로, 또는 다양한 놀이를 통해, 또는 노동시간 단축과 복지혜택의 증가를 통해 즐거움을 찾고 있었다. 돈 보다는 사람을 중심에 둔 리더들의 경영철학과 맞닿아 있는 부분으로 해석된다.

사람들이 신기한 게 “즐거운 회사에 다니고 싶다”고 얘기하지만 정말 뭐가

즐거운 회사인지 잘 몰라요. 피상적으로 생각하는 거죠. 정말 그런 걸 하려면 그걸 구체화시켜야 하는 거죠. 가령 출퇴근 시간을 자유롭게 해서, 사적인 시간을 활용함으로써 업무 시간을 즐겁고 효율적으로 하겠다. 이런 식으로 구체화시켜야 한다고 생각해요. ...(중략)... 음.. 제가 고민하는 것은 딱 하나입니다. 어떻게 하면 이 사람이 자발적으로 일할 수 있게 할까? 즐기는 사람을 이길 수 없다고 하잖아요. 즐긴다는 것은 결국 자발성이라고 생각해요. ...(중략)... 스스로 프로젝트를 할 수 있는 것을 전체 업무 중 20% 할당하고, 나머지는 회사에서 해야 할 일을 하게 하죠. 해야 할 일과 하고 싶은 일을 병행하는 것이 효율이 좋다는 것을 알기 때문이에요. [J 사례, 팀장]

놀이문화를 어떻게 만들까가 제일 고민이에요. 가장 고민되는 게 직원들에게 시간을 줘야겠다고 생각했던 것도 그런 건데. 이들을 일벌레를 만들려고 하는 건 아니잖아요. 근데 실제로 일벌레가 되요. 점점 집중도도 몰입도 높아지면 높아질수록 숙련도가 높아지면 일벌레가 될 수밖에 없거든요. ...(중략)... 올해는 캠핑을 갔는데, 그냥 준비되는 대로 가서 재밌게 놀고 왔어요. 되게 재밌게 놀고 왔어요. 소소한 추억들이 아주 많이 쌓여있어서 실패도 같이 하고 성공도 같이 하고. 고생을 같이 하는 게 제일 중요한 것 같아요. [L 사례, 대표]

이게 핵심적인 고민이에요, 행복하게 만드는 거. 여기 초창기 때는 행복했어요. 매출도 적고 돈도 적게 받고 일도 별로 없고... 그래도 재미있었거든요. 그런데 이제는 프로의 세계에 들어왔어요. 그러니까 업무스트레스가 생기는 거예요. 고객들한테 싫은 소리도 들어야 되고 설득도 시켜야 되고.. 막 그런 거.. 그래서 우리 수련회하면서 '지금 상태가 어때?' 하니 '나는 지금 행복하지 않다'가 화두가 돼버린 거예요. 충격이잖아요. "○○○(기업명) 충격!!" 옛날에는 굶더라도 행복한 시절이 있었는데 아 왜 행복하지 못할까 이런 근본적 고민을 하게 된 거예요. 우리가 너무 앞만 보고 달렸고 양에 대한 팽창을 늘려가면서 우리 사람들에 대한 고충과 이런 것들이 지금의 우리 사회적인 시스템을 못 따라가는 것도 있고 안 맞기도 하고... ...(중략)... 생각 같아서는 사회적 기업 최초로 주 36시간제를 도입할까 생각하고 있어요. 그리고 이젠 좀 성급한 거 같기도 한데.. 안식년 얘기도 해요. 이 두 개를 통해서 안정적인 직장구조와 자기 쉼을 가질 수 있게 하는 것을 해보면 좋겠다는 거구요. [D 사례, 이사]

사고가 안 나려면 현장에서 일하는 사람들이 즐거워야 돼요. 뭔가 기분이 안 좋고 쌓여있는 상태에서 일을 하다보면 꼭 사고가 나요. 그래서 저는 유쾌, 상쾌한 분위기의 현장에서 일을 해야 한다고 생각합니다. ...(중략)... 노동을 즐겁게 같이 할 수 있는 분들과 같이 할 수 있고요. 간혹 그걸, 노동을 어려워하는 분들도 있는데 그런 분들은 저희 조직문화에 적응하기 좀 어려우신 것 같아요. [C 사례, 이사]

4) 소결 ; 임파워먼트 실천을 위한 방향

이 장에서는 여성의 임파워먼트를 위한 임파워링 리더십의 사례를 살펴보고, 궁극적인 젠더 권력관계의 변화를 위해 여성주의적 관점이 통합된 리더십의 필요성을 역설했다.

소결로서, 임파워먼트를 실천하는데 있어 유의할 점을 제시하는 것으로 맺고자 한다.²⁸⁾

첫째 사람에 따라 차별적으로 적용해야 한다는 것이다. 임파워링 리더가 겪는 현실적 문제는 구성원에 따라 능력의 차이가 있다는 것이다. 미성숙한 종사자는 임파워먼트로 인한 추가적인 권한과 책임을 지려하지 않으며, 과도한 권한과 책임이 주어졌을 때 혼란과 좌절을 겪는다고 한다. 종사자의 성숙도에 따라 상이한 리더십 행위가 요구된다는 것은 상황적합이론(contingency theory)에 잘 나타나있다. 즉, 미성숙한 종업원에게는 지시적 리더가 적합하고, 종업원의 성숙도가 증가함에 따라서 설득적 리더, 참여적 리더, 위임적 리더가 적합한 것이다(Hersey, 1984). 그러나 상황적합이론은 상황에 적합하게 적응하는 것을 이야기할 뿐, 상황을 어떻게 변화시킬 것인가에 대해서는 이야기하지 않는다. 따라서 임파워링 리더는 종사자들로 하여금 자율적인 행동의 경험을 축적할 수 있도록 조금씩 권한이양을 시도하고, 또 의사결정을 제대로 하도록 하려면 의사결정에 필요한 지식과 기술에 대한 훈련(training) 뿐만 아니라, 조직의 비전과 목표, 전략, 성과 등에 대한 교육(education)을 제공해야 할 것이다.

28) 별도의 언급이 없는 한, 첫 번째부터 네 번째까지는 윤방섭(2001)을 인용하여 사회적경제조직에 맞게 재구성한 것임.

둘째, 조직과 직무에 따라 차별적으로 적용해야 한다. 첫 번째 유의점과 마찬가지로 조직과 직무의 성격에 따라 임파워먼트의 필요성에 차이가 있을 수 있다. 기술의 복잡성 정도, 환경에 대한 예측 가능성 정도, 고객과의 접촉빈도 등에 따라 다르기 때문이다.

셋째, 권한의 이양에 따른 책임의 이양이 필요하다. 파워를 이양하면서 그에 상응하는 책임이 이양되지 않으면, 이것은 종사자에게 위험부담이 없는 게임을 하라는 것과 같으며, 종업원을 오히려 미성숙한 아이 취급하는 것과 같다(Forrester, 2000).

넷째, 위로부터의 임파워먼트와 아래로부터의 임파워먼트가 병행되어야 한다. 위에서 만들어진 경계와 지침들은 종사자들에게 외부적인 것으로 인식되어 종사자의 내적 헌신을 이끌어 내기 어려울 수 있다. 그러므로 임파워먼트가 성장의 개념이라는 것을 인식하고, 자신이 먼저 임파워먼트가 되어서 먼저 변화된 모습을 보이며, 종사자가 스스로 파워를 느낄 수 있도록 그들의 욕구를 이해하고, 신뢰하며, 실패를 비난하지 않고, 위험을 감수하도록 격려하는 아래로부터의 접근이 동시에 필요하다(Quinn & Spreitzer, 1997).

다섯 번째, 사회적 약자에 대한 고려가 있어야 한다. 여성주의 리더십 부분에서 강조한 바와 같이, 여성이나 장애인, 이주여성 등과 같은 사회적 약자에 대한 구조적인 차별과 배제의 맥락을 파악하고 이들이 임파워먼트 되기 위해서 더 필요한 지점이 무엇인지 파악하는 ‘약자 감수성’이 필요하다. 이것이야말로 사회적경제조직이 달성하고자 하는 궁극적인 사회적 목적 실현에 기여하는 숨은 포인트가 될 것이다.

이제까지 국내의 대표적 사회적경제조직들에서 여성/종사자들의 임파워먼트를 위해 실천하고 있는 다양한 사례를 살펴보았다. 현재 많은 여성들이 사회적경제 영역에 참여하고 있고, 앞으로 그 추세는 더 늘어날 전망이다. 따라서 이들이 지속가능하게 경제활동을 영위하고 리더십을 발휘할 수 있을 때 사회적경제조직은 경쟁력을 갖추고 궁극적으로 실현하고자 하는 사회적 목적에 도달할 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 사회적경제조직 안에서 여성의 임파워먼트가 달성될 수 있는 7가지 조건을 정립하고, 인터뷰를 통해 현장에서 실천하고 있는 사례를 공유하고자 했다.

인터뷰를 진행하면서 연구진들이 절감한 것은, 여성의 임파워먼트를 위한 노력이 인적·물적 자원이 부족한 개별 사회적경제조직 차원에서만 노력한다고 가능한 일은 아니라는 점이었다. 위에 제시된 각각의 사례는 개별 조직 차원에서 실행가능한 크고 작은 실천들이었지만, 이 연구의 마지막 장을 통해서 사회적경제 중간지원조직이나 연합체 차원, 혹은 사회적경제조직 간 협동과 연대를 통해 이뤄졌으면 하는 과제를 제시하고자 한다.

첫째, 사회적경제조직이 무엇이고, 추구하는 비전과 사회적 가치가 어떤 것인지에 대한 담론을 적극적으로 생산하고 확대해야 한다. 개별 기업 차원의 노력이 아닌 보편적·사회적 인정이 필요하다는 것이다. 이와 더불어, 소득창출과 사회적 가치를 동시에 창출하는 ‘착한 기업’의 이미지만 덧씌우면서 영리기업과 똑같은 기준으로 성과를 평가하여 이중의 부담만 줄 것이 아니라, ‘사회적 가치’를 하나의 성과 평가기준에 포함시키는 방안을 적극적으로 고려해야 한다. 최수영(2010)은 이를 성과평가에 새로운 이익으로 환산할 필요가 있다고 주장하고 있으며, 인터뷰에 참가했던 한 대표 역시 사회적 가치(공익성)가 평가받고 인정받을 수 있도록 가시화·정량화의 필요성을 역설했다.

두 번째, 일반 기업에 비해 사회적경제조직의 가족친화적 조직문화가 호의적이긴 하지만, 구성원들의 인식 측면에서는 만족할만한 수준은 아니었다. 따라서 사회적경제 영역에 적합한 가족친화제도 및 시스템 구축을 위한 매뉴얼과 중소기업의 좋은 사례를 제공하는 등의 정책적 지원이 필요하다. 가족친화적 문화의 가치와 중요성에 대한 직원 교육프로그램, 직원들 사이의 소통프로그램이 개발될 필요가 있으며, 예를 들어 같은 지역 내 사회적경제조직들이 연합하여 공동의 직장보육시설을 설치한다거나, 아버지들의 육아참여를 위한 공동의 프로그램이나 육아의 어려움과 노하우를 나누는 아버지모임을 구성할 수도 있을 것이다.

세 번째, 대표적인 여성고용취약계층인 경력단절 여성들의 사회적경제 영역 진입을 위한 다양한 교육훈련, 직종개발, 취·창업 지원 등이 요구된다. 고학력 경력단절 여성들을 방과후 교실 강사단으로 양성하여 성공시킨 사회적기업의 사례나, 아동의류를 수거해 판매·공유하는 공유기업 사례는 지역사회에 기반을 두고 여성들이 참여할 수 있는 소셜 프랜차이즈로 확산시킬 수 있을 것이다.

네 번째, 성평등한 업무관행이라는 것은 근본적으로 성차(性差)를 어떻게 이해하는가의 문제이다. 남성과 여성을 똑같이 대우한다는 답변만으로는 부족하다. 남성과 여성 간에 차이가 존재할 수 있으나, 그 차이는 변하지 않는 차이가 아니며 또한 불평등한 지배와 억압의 역사 속에서 구성된 것이라는 사실을 인지해야 한다는 것이다. 예를 들어 회의 시간에 여성들은 발언을 잘 안한다거나, 제조업이나 외근직 구인시 남성이 주로 오는 문제를 당연한 성차로 받아들이면 현실의 불평등한 젠더권력관계는 그대로 유지된다. 따라서 조직 내 여성종사자들을 이해하고 그들을 임파워먼트하기 위해서는 성차가 어떻게 구성되어 왔고 어떻게 여성의 현실을 규정하고 있는지 역사적 맥락과 젠더권력관계에 대한 이해가 필요해 보인다. 이를 위해 사회적경제조직 전반에 걸친 성인지 교육이 실시될 필요가 있으며, 현장에서는 영업직이나 현장관리직에 여성인력을 활용하는 등의 작은 도전을 시도해볼 수 있을 것이다.

다섯 번째, 현실적 측면에서나, 사회적 가치 측면에서나 사회적경제조직에서 사람을 제대로 채용하고 키우는 것만큼 중요한 일은 없을 것이다. 따라서 영리 기업에서도 매출·생산을 담당하는 업무에 밀려 부차적이거나

지원업무 수준의 활동이 되고 마는 인사관리를 인재개발의 영역으로 끌어올리기 위해서는 개별 사회적경제조직의 고군분투에 맡겨둘 것이 아니라 연합체나 중간지원조직 차원에서 이를 지원하는 것이 필요하다. 사회적경제 인재풀을 만들어 채용과 배치, 개발(교육·훈련 등), 평가 등 일련의 과정을 함께 고민해볼 수 있을 것이다.

여섯 번째, 많은 인터뷰에서 사회적경제조직만의 조직문화에 대한 고민이 많았다. 민주성과 효율성(생산성), 이 둘의 조화를 어떻게 이룰지에 대해 자체적으로 해답을 찾고 있는 과정이었다. 그러나 이 해답을 개별조직들이 알아서 해결하도록 하기에는 사회적경제조직 전체 차원에서 커다란 손실이라고 여겨진다. 상대적으로 오랜 기간 조직 운영경험을 통해 나름의 해법을 찾은 조직들이 있는 것을 볼 때, 사회적경제조직의 특수성을 반영한 조직문화에 대해 해당전문가와 사회적경제조직이 함께 고민을 털어놓고 해결책을 찾는 공론의 장이 마련될 필요가 있다고 보여진다.

마지막으로 여성리더의 양적 확대와 더불어 여성주의 리더십 담론의 확장 및 실천이 필요하다. 사회적경제 영역은 일반 노동시장과 반대로 여성의 참여가 많지만, 리더급에는 일반 시장과 똑같이 남성들이 주류를 이루고 있다. 강혜련(2005)은 남성으로만 구성된 동질적인 의사결정 집단은 다양성 부족으로 인해 창의적이고 혁신적인 문제해결에 이르기 어렵고, 결국 이는 조직의 미래 성장을 위축시킬 수 있다고 주장한다. 즉, 남성과 여성의 능력과 기술, 가치를 모두 융합해 나가는 조직만이 미래의 성장을 담보할 수 있고, 조직이 이러한 모습을 갖추기 위해서는 남녀 개인은 물론 조직의 끊임없는 관심과 노력이 요구된다는 것이다. 참여하는 만큼 책임지고 주도하는 여성리더들이 많이 배출되고, 한편으로는 리더의 성별을 떠나서 여성주의의 의미를 알고 실천하는 여성주의 리더십이 확장될 수 있도록 사회적경제 영역 내 여성리더십 교육이 개발되고 실시될 필요가 있다.

참고문헌

- 강혜련·임희정(2008), “여성, 조직, 그리고 리더십”, 『21세기 매니지먼트 이론의 뉴패러다임』, 위즈덤하우스
- 경제투데이(2014), “한국 여성 경제활동참가율 OECD 최하위권”(2014. 8. 5), <http://www.eto.co.kr/news/outview.asp?Code=20140805081029233&ts=173730>
- 곽선화(2013), “사회적기업은 괜찮은 여성일자리인가?”, 대한경영정보학회 「경영과 정보연구」 제32권 제4호(2013. 11)
- 구길두, 심미경(2010), “여성 일자리 창출을 위한 사회적기업의 역할에 관한 연구”, 2010 한국거버넌스학회 동계학술대회
- 권인호·김영일·이희자(2014), 『인적자원관리 제3판』, 명경사
- 김강호(2013), “여성인력의 경력개발과 개인 및 조직특성 변인의 관계: 여성관리자의 경력목표를 중심으로”, 제4회 여성인력패널학술심포지움, 한국여성정책연구원
- 김경희(2013), “한국형 Fathering 활성화 방안에 관한 연구”, 고용노동부·한국일가정양립재단
- 김기홍(2013), “임파워링 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향에 관한 연구 - 내재적 동기부여, 상사신뢰, 지식공유의 매개를 중심으로 -”, 동국대학교 대학원 경영학과 박사학위논문
- 김선미·김보람(2011), 『여성사회적기업 현황 및 활성화 방안』, 한국여성정치연구소
- 김신양(2011), “사회적경제의 이상과 현실”, 2014 다른경제 학습동아리
- 김영선·천혜정·최석호(2010), “일-가족 균형정책, 제도와 현실의 격차”, 한국연구재단
- 김유미(2008), ““사회적기업’을 통해 본 ‘대안적일자리’의 조건에 관한 연구 - A, B 기관의 사례비교를 중심으로 -”, 이화여자대학교대학원 석사학위 청구논문

- 김유미(2011), 『사회적기업과 여성주의 대안노동』, 푸른사상
- 김은영(2002), “사회적지지가 빈곤가족의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구”, 이화여대 사회복지대학원 석사학위논문, 미간행.
- 김은정(2011), “가족친화적 조직문화와 직무만족의 영향관계 실증연구 : 한·중·일 3개국 비교연구”, 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김재영·남창우·박진호·박형근·변태희·이상철(2013), 『HR 서비스의 이해』, 학현사
- 김진혁(2011), “참여적 의사결정이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 공공기업 종사자를 중심으로”, 원광대학교 대학원 박사학위 논문
- 김철우(2013), “권한위임이 조직구성원의 독립적·비판적 사고에 미치는 영향 및 다양성관리와 의사소통 능력의 조절효과 검증”, 한국인사행정학회보 제12권 제 3호
- 김학실(2011), “사회적기업의 여성친화성 분석”, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, Vol.2011 No.4
- 김현미(2001), 『여성과 직업』, 부산대학교 여성연구소, 제1장. 시그마프레스
- 김현민(2012), “사회적 기업에서 종사하는 청년들의 일 경험에 관한 연구 : (주) 노리단 사례를 중심으로”, 가톨릭대학교 사회복지학과 석사논문
- 김효순(2013), “사회적 기업 활동을 통한 빈곤여성가구주의 취업경험에 관한 탐색적 연구 : 임파워먼트 과정을 중심으로”, 한국사회복지학 제65권 제1호 (2013년 2월), pp.175-199
- 김홍길·성연옥(2011), “여성 친화 경영의 국제 비교 연구 - 한·중·일을 중심으로”, 한국인사관리학회 추계학술대회
- 노현곤(2013), 『기업 가치체계 개념과 기업문화 혁신』, KB daily 지식 비타민
- 라젠드라 시소디어·데이비드 울프·잭디시 세스(2008), 『위대한 기업을 넘어 사랑받는 기업으로』, 럭스미디어
- 마키노 다케후미(2010), 『(마이크로소프트도 애플도 아닌) 왜 구글인가』, 한빛비즈(주)
- 박경규(2010), 『신인사관리 제4판』, 홍문사
- 박계홍·박하진·임웅석(2013), 『글로벌시대의 인적자원관리론』, 형설출판사
- 박기남(1998), “여성의 사회적 관계망과 성별직무분리에 관한연구: 대기업의 중간관리직 여성을 중심으로”, 연세대학교 박사학위 청구논문
- 박기남(2002), “관리직 여성의 사회적 자본과 성별직무분리”, 한국사회학 제 36

집 제 6호, 한국사회학회

박기동(2001), 『조직행동론』, 박영사

박기찬(2013), “세계적인 기업들의 사내 커뮤니케이션 : 4개 이상 채널 가동...
타운홀 미팅 선호”, 한경Business 통권894호 (2013-01-23), pp.34-35

박옥주(2010), “비정규직 보호법과 여성의 노동 경험”, 동덕여자대학교 박사학위
청구논문

박원우(1997), “임파워먼트 : 개념정립 및 실천방법 모색,” 경영학연구 , 제26권
제1호, pp.115-138

박원우(1998), 『임파워먼트 실천 매뉴얼』, 시그마컨설팅그룹

박한호·한상암(2013), “경찰조직의 성별직무분리 현상에 대한 고찰 -성별직무분
리 인식이 직무적극성에 미치는 영향을 중심으로”, 한국경찰학회보 15권
1호

방하남·강신옥(2012), “취약계층의 객관적 정의 및 고용과 복지를 위한 정책방
안연구”, 경제사회발전 노사정위원회 보고서

배규식·윤자영 외(2013), “노동시간과 일·생활 균형”, 한국노동연구원

백종철(2008), “대인관계 스트레스가 직무태도와 이직의도에 미치는 영향에 관
한 연구 : 조직 내 커뮤니케이션 만족을 조절변수로”, 위덕대학교 대학원
박사학위논문

성정현·송다영(2006), “근로빈곤층 여성가장 가구의 생활실태와 심리사회적 문
제에 대한 연구”, 한국사회복지정책학회 사회복지정책

손승영(2005), “고학력 전문직 여성의 노동 경험과 딜레마 : 강한 직업정체성과
남성중심적 조직문화”, 한국여성학회, 한국여성학 제21권 3호

송다영(2011), “한부모가족 여성가구주를 위한 심리정서적 지원프로그램 실태와
임파워먼트 대안”, 한국가족복지학, Vol.11 No.1

송운석(2009), “미래 대안조직을 위한 수평적 커뮤니케이션”, 공무원 HRD Vol.
55 (2009년 신년호), pp.96-98

송운석(2012), 『신뢰중심의 조직관리』, 탐복스

안철수(2005), 『CEO 안철수, 영혼이 있는 승부』, 김영사

애드리언 고스틱·체스터 엘튼(2012), 『오렌지 레볼루션, 전세계 35만 직장인이
그런 완벽한 팀의 모든 것!』, 네오북(주)

양민석(2007), “성인지적 ‘팀제’ 운영과 여성주의 리더십의 역할”, 여성학논집 제

4집 1호

- 양인숙 외(2008), “여성친화지수 개발 및 적용방안”, 여성부 주최 여성친화기업 확산을 위한 정책토론회
- 엄형식(2005), “유럽적 의미의 사회적 기업 개념과 시사점”, 도시와 빈곤 Vol.76
- 오은진·김복태·김난주(2012), “협동조합법 시행에 따른 여성일자리 확대 방안”, 한국여성정책연구원
- 유은진(2013), “여성친화적 인적자원 관리가 인적자원 성과에 미치는 영향 : 행사를 중심으로”, 한국항공대학교 석사학위 청구논문
- 윤방섭(2001), “임파워먼트-개념, 이론 및 실천”, 연세경영연구 제38권 제1호
- 윤원수·오윤정·양덕순(2013), “여성공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향 연구 - 제주지역 읍·면·동 사무소를 중심으로-”, 탐라문화 42호
- 윤희정(2011), “회의가 만장일치로 끝났다? 집단 사고의 함정에 빠진 것이다! : 잘못된 의사결정에서 벗어나는 4가지 방법”, IGM Business Review Vol. 17 (2012년 겨울), pp.90-92
- 이만기(2008), “인간중심경영을 실천하는 고성과 기업의 인적자원관리 제도에 관한 연구”, 조선대학교 석사논문
- 이미연(2012), “여성의 능력을 높이고 권한을 강화하는 협동조합을 지향하며”, 생협평론
- 이상화(2005), “리더십과 권력에 대한 여성주의적 재개념화”, 『여성학논집』 제22집1호
- 이성은(2009), “서울시 사회적 기업의 여성친화성 활성화 방안 연구”, 서울시 여성가족재단
- 이유덕(2011), “가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향”, 한국인적자원관리학회
- 이은정(2013), “사회적기업의 여성친화성이 여성근로자의 일의 의미 및 고용불안정과 직무만족 관계에 미치는 조절효과, 고용직업능력개발연구 제16권(2), 2013. 8, pp. 53~78
- 이인재·이문국·김정원·강병노(2013), “여성친화적 협동조합 및 사회적기업 활성화를 통한 여성일자리 창출방안 연구”, 여성가족부
- 이정립(2014), “어촌마을의 사회적 경제 - 공유자원의 자율적 관리와 사회관계를 중심으로”, 충남대학교대학원 박사학위청구논문

- 이주희(2009), “비정규직 보호법 시행이후의 여성 비정규직”, 한국여성정책연구원
- 이지현(2012), “사회적 기업에서 청년 종사자들의 일의 의미 학습에 관한 질적 사례연구”, 연세대학교 교육학과 석사논문
- 이철선 외(2012), “협동조합기본법 관련 현황조사 연구”, 기획재정부, 한국보건사회연구원
- 이하섭·조현빈, “경찰공무원의 경력정체가 직무만족과 경력몰입에 미치는 영향”, 한국경찰학회보, 제13권 제3호, 2011, pp. 123-129.
- 임영신(2013), “조직 커뮤니케이션 유형이 조직몰입에 미치는 영향 : 셀프리더십의 조절효과를 중심으로”, 한양대학교 대학원
- 임희정 외(2009), “여성친화경영 우수사례”, 한국여성정책연구원
- 임희정·김태홍·강민정(2009), “여성친화경영 우수사례 연구”, 한국여성정책연구원
- 장수용(2013), 『초우량 기업의 인적자원 관리』, 시그마프레스
- 장종익(2010), “사회적 기업의 조직적 특성에 관한 신제도경제학적 고찰”, 사회경제평론 제34호 (2010년 상반기), pp.173-205
- 전성철(2013), 『가치관 경영』, (주) 쌤앤파커스
- 전수일(2007), “한국사회의 접대문화 개선방안”, 한국공공관리학보, 제21권 4호
- 정은경(2012), “사회적 기업가의 리더십 역량, 조직문화 및 조직성과 간의 관계”, 청주대학교 대학원 사회복지학과 박사학위논문
- 정태인 외(2013), 『사회경제 민주주의 경제학 - 이론과 경험』 제4장 “사회적 경제와 경제민주주의”, 민주화운동기념사업회
- 정형옥(1999), “고학력 여성의 하향 취업에 관한 연구”, 이화여자대학교 여성학과 석사 학위 청구 논문
- 조선주·김영옥(2008), “여성친화적 사회적기업 발전에 관한 소고”, 『여성연구』 75(2) : 77-60
- 조선주·박수범·장윤선(2014), “여성 경력단절의 사회적 비용조사”, 한국여성정책연구원
- 조성일(2007), “임파워먼트를 위한 조직구조와 제도 : 포스코 사례를 중심으로”, POSRI 경영연구제7권제2호
- 진희선(2014), “한국 사회적기업에서의 사회적 가치에 관한 연구 -전북 사회적 기업을 중심으로-”, 경희대학교 대학원 박사학위 청구논문

최미림(2014), “기업의 꿈 비전! 비전 경영의 3가지 핵심요소”, 월간 신한리뷰
2014년 3월호

최병권(2004), “구성원의 자부심을 높여라”, LG주간경제 2004.5.19.

최수영(2010), “인천지역 사회적기업 참여여성들의 경험분석을 통한 여성대상
근로연계복지정책 재검토”, 한국정책연구 제10권 제2호 2010.9

최승아(2002), “조직문화와 사회복지사의 임파워먼트에 대한 연구 : 서울시 중
합사회복지관을 중심으로”, 연세대학교 대학원 석사학위 청구논문

최조순 김종수(2010), “여성일자리 대안으로서의 사회적 기업”, 한국정책연구 제
10권 제1호 2010. 6

최혜영(2007), “여성노동자의 집단행동과 임파워먼트(empowerment) : K노동조
합 S지부의 파업농성 사례를 중심으로”, 이화여자대학교 대학원 석사학위
청구논문

프라임경제(2014), “대한상의 ‘여성인력 활용에 대한 기업인식조사’ 발표”,
<http://m.newsprime.co.kr/articleView.html?idxno=283868> &menu=1

한정자(2001), “직장내 성차별 문화와 여성정책 효과에 관한 연구”, 이화여자대
학교 박사논문

한태영(2013), 『인사평가와 성과관리』, 시그마프레스

허라금(2005), "'여성주의 리더십' 이해를 위한 시론", 한국여성철학 제5권

허라금(2011), “아시아 개도국 공예산업화와 여성임파워먼트”, 한국여성철학 제
15권

허욱(2013), 『핵심가치, 위기를 헤쳐나갈 조직의 힘』, 이콘출판사

황인경(2011), “조직 침묵 현상과 리더십”, LG Business Insight Weekly Focus

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J.A. and F. Drasgow, "The Empowering
Leadership Questionnaire : The Construction and Validation of a New
Scale for Measuring Leader Behaviors", Journal of Organizational
Behavior, 21, 2000, pp. 249-269

Conger, J. A. and R. N. Kanungo, “The Empowering Process: Integrating
Theory and Practice,” Academy of Management Review, 13, 1988,
pp.471~482

Forrest, R.(2000), "Empowerment : Rejuvenating a Potent Idea", Academy

- of Management Executive, 14(3), pp. 67-80
- Hersey, P., 「The Situational Leader」, NY:Warner Books, 1984
- Hochschild, A. R. 2001. Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work. New York: Owl Books.
- Hochschild, A. R. and A. Machung. 1997. The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home. Avon Books
- Jacques Defourny(2004), "SOCIAL ENTERPRISE IN AN ENLARGED EUROPE : CONCEPT AND REALITIES", EMES European Research Network
- Organizational Attachment, and Work-family Conflict, Journal of Vocational Behavior, 54,
- Parry, S. C., 「From Managing to Empowering : An Action Guide to Developing Winning Facilitation Skills」, NY : Quality Resources, 1994 ; 「경영역량강화 임파워먼트의 시대」, 김용구 윤방섭 역, 미래경영개발 연구원
- Quinn, R. E. and G. M. Spreitzer, "The Road to Empowerment : Seven Questions Every Leader should Consider", Organizational Dynamics, 26(2), pp. 37-49
- Richard A. Swanson(2009), 『인적자원개발론』, 학지사
- Sen, Gita with Grown, Caren(1985), "Development, Crises, and Alternative Visions: Third World Women's Perspectives, Development Alternatives with Women for a New Era", DAWN
- The OECD DAC Network on Gender Equality (2012), "Women' economic empowerment", OECD
- Thomas, L.T., & D.C. Ganster. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : A control perspective", Journal of Applied Psychology, Vol 80(1), Feb, 1995. pp. 6-15
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., & K.S. Lyness. (1999), "When Work-family Benefits are not Enough ; the Influence of Work family Culture on Benefit Utilization, Work-family Conflict and Strain : a Control Perspective", Journal of Applied Psychology

Zoë Oxaal with Sally Baden(1997), “Gender and empowerment : definitions, approaches and implications for policy”, BRIDGE (development – gender)

연구보고서 2014-1-04

사회적경제조직 내 여성 임파워먼트 조건에 관한 연구
－ 국내 사례를 중심으로

발행인 김금옥 정문자
연구자 이구경숙, 김현아, 임경진, 장민경
발행일 2014년 10월
발행처 한국여성단체연합
주 소 서울특별시 영등포구 국회대로 55길 6 여성미래센터 501호
전 화 (02) 313-1632

www.women21.or.kr

