

이화여자대학교 대학원

1998학년도

석사학위 청구논문

기업내 남성 네트워크와
여성 배제에 관한 연구

여 성 학 과

이 은 아

1999

기업내 남성 네트워크와
여성 배제에 관한 연구

이 論文을 碩士學位 論文으로 提出함

1999年 6月

梨花女子大學校 大學院
여성학과 이 은 아

이 은 아 의 碩士學位 論文을 認准함

指導教授 이 재 경

審査教授 조 순 경

장 필 화

강 혜 련

梨花女子大學校 大學院

목 차

논문개요	iii
제1장 서론	1
1.1 문제제기 및 연구내용	1
1.2 연구대상 및 연구방법	7
1.3 이론적 배경	12
1.3.1 남성조직문화	12
1.3.2 비공식 네트워크와 여성배제구조	15
제2장 조직내 남성 네트워크 구성과 형성	20
2.1 구성방식	20
2.1.1 수직적 네트워크	20
2.1.2 수평적 네트워크	24
2.2 형성기제 : 이해관계	25
2.2.1 충성과 보장된 미래	25
2.2.2 상부상조	29
2.3 배제조건 : 남성놀이문화	31
2.3.1 남성들간의 공모	31
2.3.2 여성 비하와 성적 대상화	34
제3장 비공식 남성 네트워크와 공식적 권력	40
3.1 비공식 관계의 공식화 : 업무의 연장	40
3.2 내부자 정보의 교환과 공유	43
3.3 의사결정과정의 개입 : 제한된 합리성	47
3.4 능력 개념 : ‘일 + α ’	53

제4장 남성 네트워크와 성차별의 재생산 : 여성배제	57
4.1 배타성과 통제	57
4.1.1 여성배제전략 : 성차별적 언설	57
4.1.2 성별분리전략 : 섹슈얼리티와 이성애	63
4.2 유리천장(glass ceiling)과 유리벽(glass wall)	70
4.2.1 업무배치 및 승진과정에서의 여성배제	70
4.2.2 소외와 간파	78
제5장 여성의 대응과 전략	84
5.1 남성중심조직에 대한 개별적 대응	84
5.1.1 남성성 수용	84
5.1.2 남성과의 연대 시도와 좌절	91
5.1.3 ‘예외여성’ 되기	95
5.2 성별권력관계와 여성연대	102
5.2.1 지지집단으로서의 여성연대	102
5.2.2 여성연대의 정치화	106
제6장 결론	109
참고문헌	114
영문초록	123
<표 1> 연구참여자의 일반적 성격	10
<표 2> 기업내 여성의 개별적 대응방식과 기준	97
<그림 1> 조직내 성별 네트워크와 비가시적 성차별	19

논 문 개 요

여성의 사회적, 경제적 지위 향상과 평등한 노동권 실현을 위한 여성운동계의 관심과 노력으로 성차별적 제도와 규칙들이 조금씩 사라지고 있으며, 이에 대한 법적, 제도적 장치들도 보완되고 있다. 그러나 여전히 노동시장내 성별직종분리와 성별직급분리현상은 크게 달라지지 않고 있으며, 때문에 질적으로 여성의 지위가 향상되었다고 보기 어렵다. 이에 본 연구는 왜 여성이 노동시장에서 주변화되는가라는 문제의식에서 출발하여, 기업내에서 남성 네트워크가 어떻게 여성을 배제하고 또한 성차별적 관행을 재생산하는지 살펴보고자 하였다.

지금까지 조직내 성차별과 여성의 지위에 대한 선행 연구들은 주로 조직내 공식구조에 초점을 두으로써 비공식 관계를 중요한 연구 영역으로 들여오지 못하거나 공식 조직과 분리된 영역으로 다룬 측면이 있다. 그리고 여성이 어떻게 성차별을 경험하는지 또는 조직내 남성 성문화의 내용이 무엇인지를 다루면서, 여성과 남성의 경험을 연계시키지 못한 한계를 가진다. 따라서 본 연구는 비공식 관계가 공식 구조와 상호 긴밀한 관계를 통해서 성차별적 관행을 유지, 재생산하는 중요한 영역임을 밝히고, 조직내 여성과 남성의 경험을 함께 분석함으로써 행위자에 의해 재생산되는 성차별적 구조와 결과의 방식을 역동적으로 나타내려고 하였다. 특히 공식구조에서의 성차별적 제도와 규정 뿐 아니라 비공식 관계에서 여성을 배제하고 주변화시키는 비가시적인 성차별 또한 여성의 평등 노동권 실현을 제한하는 중요한 걸림돌이며, 변화의 지점이 되어야 한다는 것을 밝히고자 하였다. 이러한 연구 목적을 위해 본 연구는 대기업에 근무하는 중간관리직 남녀의 경험을 중심으로 성차별적 관행이 재생산되는 구체적인 과정과 행위자의 역할을 살펴보았으며, 연구방법은 심층면접을 통한 질적방법을 사용하였다.

본 연구를 통해서 밝혀진 바는 다음과 같다.

첫째, 남성다수조직내에서 남성 네트워크는 남성의 이해관계에 기반하여 남성 놀이문화를 매개로 형성되며, 여성은 남성중심의 비공식 관계망으로부터 배제된

다. 남성 네트워크는 ‘충성과 보장된 미래’라는 관계 방식을 실천함으로써 남성들의 유대관계를 공고히 하고, 여성을 성적 대상화하는 남성 놀이를 통해 친밀감을 형성한다. 그리고 남성 네트워크(old-boys networks)는 여성에 대한 성차별적 언설과 성역할 담론을 작동시키고, 이것은 여성의 배제를 정당화하는 역할을 한다. 이러한 담론과정은 여성을 부정적이고 열등한 존재로 규정하며, 공식구조내에서 여성의 주변적 위치를 재생산하는 효과적인 기제이다.

둘째, 비공식 관계가 공식구조를 뒷받침하는 조직문화는 남성 네트워크가 남성 중심의 기득권을 유지하고, 공식구조에서 유리한 위치를 보존할 수 있는 조건이 된다. 비공식 관계망에서 배제된 여성은 중요한 의사소통과정과 정보망으로부터 소외되어 있으며, 이는 여성을 심리적으로 위축시킬 뿐 아니라 공식적 기회와 자원분배과정에서 불리한 위치에 있게 만든다. 남성 네트워크의 이해에 기반한 자원공유와 의사결정에 의해 남성 네트워크로부터 배제된 여성은 중요한 업무와 부서, 그리고 승진의 기회를 제한하는 ‘유리천장(glass ceiling)’과 ‘유리벽(glass walls)’ 현상을 경험한다.

셋째, 이에 대해 여성은 개별적으로 다양한 대응방식을 시도한다. 먼저 조직의 규범이 남성성임을 간파하면서 조직내에서 인정받고 성공하기 위해 여성성을 부정하고 남성성을 수용하는 전략을 택한다. 특히 비공식 관계의 중요성을 알게 되면서 남성과 연대하기를 시도하지만, 남성과 사적인 관계를 맺기 어려운 여성은 남성과 연대하는 것이 어렵다는 것을 알게 된다. 그래서 여성은 남성보다 더 나은 능력을 입증함으로써 인정받기 위해 일에 모든 것을 바친다. 그러나 그러한 철저한 자기관리와 업무방식은 오히려 여성 관리자에 대한 편견을 강화하는 모순적 순환과정에 놓인다.

넷째, 조직내에서 주변화된 여성은 개별적 대응의 한계를 인식하고, 다른 여성들과 소외와 배제 경험을 공유하면서 여성 연대의 필요성을 이야기한다. 아직까지 여성 연대가 구체화되었다고 보기는 어렵지만 여성들은 여성연대가 남성 중심조직에 대한 저항의 발판이 될 수 있음을 감지하고, 여성들만의 모임을 시도하고 있다. 이러한 움직임은 저항의식을 토대로 여성 연대가 세력화 할 수 있는 가능성을 제시하며, 어떻게 세력화할 것인지 그리고 이것이 어떻게 성평등한 조직을 이루는

방향으로 나아갈 것인지에 대한 또 다른 연구문제를 남겨준다.

이상과 같은 본 연구의 결과는 어떻게 여성이 조직내에서 주변화되고 있는지 보여줌으로써 여전히 조직내 성차별적 관행이 지속되고 있고, 여성의 평등노동권이 실현되지 않고 있음을 말해준다. 따라서 조직내 성차별적 관행을 개선하고 실질적 평등을 이루기 위해 여성 개인 뿐 아니라 기업, 정부의 다각적인 노력과 인식이 요구된다고 하겠다. 이를 위한 대안으로는 첫째, 결과의 평등을 보장할 수 있는 정책 및 제도 마련, 예를 들면 성역할에 기반한 성차별을 성차별로 규정하고, 관리직에서의 성평등 실현을 위한 잠정적 우대조치 시행 등, 둘째, 비공식 관계가 공식구조를 뒷받침하는 기업문화의 변화, 예를 들면 다양한 의사소통방식과 평가 및 승진과정의 보다 객관적인 기준마련과 시행 등, 셋째, 일상적으로 반복되는 성차별 관행을 금지하기 위해 조직구성원들의 성차별에 대한 인식 강화 및 이를 위한 다양한 프로그램 마련 등이다.

제1장 서론

1.1 문제제기 및 연구내용

여성의 경제활동은 경제적 자립과 사회적 참여를 가능하게 하고, 사회적, 경제적 지위향상을 위한 중요한 조건이 된다. 그러므로 성평등한 사회를 이루기 위해 여성 고용확대와 평등한 노동권 실현은 여성노동운동계의 중요한 목표가 되었다. 그동안 여성의 노동시장 진출은 꾸준히 증가하여 1996년 현재 경제활동참가율이 48.7%에 이르며, 여성의 교육수준도 높아져서 1997년 현재 대학취학률이 50.9%로 향상되었다. 그리고 여성계에서는 여성의 평등한 노동권 확보와 사회경제적 지위향상을 위해 동일노동 동일임금, 모집·채용과정과 승진·승급에서의 성차별, 성차별적인 조기정년제, 모성보호 문제 등과 같은 고용상의 성차별 문제, 최근에는 직장내 성희롱, 용모차별, 간접차별을 야기하는 신인사제도와 여성의 비정규직화 문제에 주목하고, 여성고용의 참여와 평등을 저해하는 성차별에 대해 다양한 논의를 이끌어왔다. 이러한 여성계의 지속적인 노력과 관심으로 여성노동권에 대한 인식이 많이 높아졌으며, 성차별 금지를 위한 법적, 제도적 장치들도 보완되고 있다. 그 결과, 1987년 「남녀고용평등법」¹⁾이 제정되고, 1999년 「남녀차별금지 및 구제에 관한 법률」²⁾이 시행되는 등 남녀 모두에게 평등한 기회와 대우를 보장하는 법과 여성정책이 마

1) 「남녀고용평등법」에서는 사업주가 근로자에게 성별, 혼인 또는 가족상의 지위, 임신 등의 사유로 합리적인 이유없이 채용 또는 근로조건을 달리하거나 기타 불이익한 조치를 취하는 것을 차별이라고 정의하고, 여성 또는 남성 어느 한 성이 충족하기 어려운 인사에 관한 기준이나 조건을 적용하는 것도 차별로 규정하고 있다(제2조의 2). 그리고 모집과 채용(제6조), 임금(제6조의 2), 교육·배치 및 승진(제7조), 정년 퇴직 및 해고(제8조), 직업지도(제9조)와 직업 훈련(제10조) 등에서의 차별을 금지하고 있다.

2) 1999년에 제정된 「남녀차별금지 및 구제에 관한 법률」은 명백히 남녀차별을 법으로 금지하고 있다. 이 법에서는 고용분야에 있어서 남녀의 평등한 기회와 대우를 보장하고, 채용, 승진, 전보, 해고, 정년 등에 있어서 남녀차별과(제3조), 교육에 있어서 교육기회·조건·방법 등에서 남녀차별을 금지하고 있다(제4조). 이 외에 재화·시설·용역 등의 제공 및 이용에서의 차별(제5조)과 성희롱(제7조)을 법으로 금지하고 있다.

련되었다.

지난 10여 년간 남녀평등에 대한 의식이 많이 확산됨에 따라, 성차별적인 규정이나 제도들이 많이 사라졌으며, 기업의 여성고용차별관행들도 어느 정도 개선되어 가고 있다고 볼 수 있다. 그러나 전반적인 여성고용상황을 살펴보면 여전히 여성은 저임금의 소수 직종에 집중되어 있고, 대부분 사무직, 판매직, 서비스직에 집중되어 있어 성별직종분리현상이 지속되고 있다. 또한 여성들은 특정직종과 직무 등에 접근하는 것이 배제되어 있거나 제한되어 있어서 고용상 불평등이 사라지지 않고 있다(김엘림 외, 1994). 즉 아직도 여성의 고용기회는 상당히 제한되어 있으며, 직종과 직무, 직급, 대우 등에 있어서 성별분리현상은 여전히 지속되고 있다는 것이다. 여성은 특별한 업무 기술을 필요로 하지 않는 일반 직무와 저임금의 낮은 직종에 편중되어 있고, 고급 여성 인력의 경우에도 전통적으로 여성 중심적인 직종에 집중되는 경향이 높다. 직종간 성별 분리 뿐 아니라 직급내에서도 조장 이상의 상위직급의 여성비율은 1996년 현재 3.0%로 남성 18.2%에 비해 매우 낮다. 우리 나라 행정관리직에 있는 여성의 MI 지수를 보면 1996년 현재 11.3이며 미국(107.4), 호주(102.4)보다 훨씬 낮고, MI지수가 비교적 낮은 일본(22.0), 스리랑카(35.4)보다도 낮다는 것을 알 수 있다.³⁾ 또한 관리직 여성비율은 사업장 규모가 커질수록 그리고 고위직으로 올라갈수록 더 낮아지는데, 특히 대기업 과장급 이상의 여성비율은 현재 4% 미만으로 다른 주요 국가에 비해 상당히 낮은 수준이다. 이것은 기업의 의사결정에 대한 여성의 참여가 매우 적다는 것을 보여주는 것이다.

성별직급분리는 성별직종분리와 함께 성별임금격차를 발생시키는 중요한 요인으로 1996년 현재 전 산업에서 여성 임금은 남성 임금의 59.6%에 불과하다. 그런데 주목할 만한 점은 직급별 성별임금수준을 비교해 볼 때, 여성임원의 임금은 남성임원 임금의 76.6%, 여성부장은 남성의 68.7%이지만 여성대리는 남성의 103.4%로 남정보다 높게 나타난다. 이러한 역전현상은 여성의 경우 남성에 비해서 대리에서 과장으로 승진하는데 보다 많은 기간이 소요된다는 것을 짐작할 수 있게 한다(김태

3) MI Index는 A. Hede가 개발한 지수로 MI 지수는 (전체관리자에 대한 여성관리자의 비율/전체 근로자에 대한 여성근로자 비율) × 100로 계산된다. C. Burton(1997), *Women in Public and Private Sector Management*, Office of The Status of Women. (김태홍, 1998:88에서 재인용)

홍, 1998). 이것은 평등한 기회와 대우를 보장하는 법의 시행과 차별철폐정책에도 불구하고, 기업내에서 여전히 여성은 주변화 된 위치에 있으며 성차별 관행이 사라지지 않고 있음을 반영하는 것이다.

이러한 전반적인 여성고용상황은 아직도 고용상의 남녀차별이 존재하고 있으며, 성별에 따른 전통적 성역할관이나 여성관에 기초를 둔 관행 혹은 편견적 인식이 크다는 것을 알게 해준다(장혜경, 1997). 따라서 여성인력에 대한 성차별적 관행과 인식의 변환이 무엇보다 중요하며, 법과 기회의 평등 뿐 아니라, 결과에 있어서 실질적 평등을 실현하기 위해 구체적으로 성차별적 관행이 어떻게 유지, 재생산되는지에 대한 연구가 필요하다.⁴⁾

조직내 성차별에 관한 연구들은 법과 제도에 의한 평등한 기회 보장의 한계를 인식하고, 성차별 고용관행과 이에 대한 인식 개선의 필요성을 지적하고 있다. 그리고 성차별 관행은 성역할고정관념, 남성문화와 가부장적 기업문화, 그리고 성별권력 관계에 의해 지속되고 있음을 보여준다. 특히 남성중심의 직장문화는 남성 중심적인 기준과 남성성에 대한 가치부여, 남성연대를 통해 여성을 주변화시키고 차별하는 중요한 기제라고 밝히고 있다. 여성의 높은 이직률⁵⁾도 초기에는 성별분업이데올로기나 여성의 낮은 직업의식, 또는 여성의 이중노동부담으로 설명되었으나 최근에는 조직의 남성 중심성을 지적하며 은폐된 그리고 남성중심의 조직문화에 의한 성차별 결과임을 강조하고 있다. 그렇지만 조직이 어떻게 남성 중심적인 공간이 되는지, 다시 말해서 어떤 기제와 작동방식에 의해 성차별적 관행이 재생산되는지 이에

4) 여성고용에 있어서 실질적 차별이란 전통적 성별역할분업관이나 여성관에 기초한 편견이나 관행과 관습에 의하여 모든 고용기회 및 대우에 있어서 개인의 적성과 의사, 능력을 고려하지 아니하고 남녀를 집단적으로 달리 취급하여 여성의 인간으로서의 존엄성과 권리를 해치고 고용상의 불이익을 초래하거나 초래할 수 있는 행위 또는 표면적으로는 남녀 동일한 기준을 적용하지만 사실상 여성에게 차별의 결과를 발생시키는 행위라고 할 수 있다. 즉 실질적 차별이란 법제도상의 차별에 대응되는 차별을 의미하는 것으로서 직접적 차별, 간접적 차별, 비의도적 차별을 포괄하는 광의의 개념으로서 정의할 수 있다. (김엘림 외, 1994:18)

5) 전 사업 10인 이상 사업체를 대상으로 한 여성의 이직률(당월이직자수/전월말근로자수×100)은 1985년 4.9명, 1990년 3.3명, 1997년 3.4명으로 조금씩 줄어들고 있는 추세지만 남성의 이직률 1985년 3.3명, 1990년 2.3명, 1997년 2.4명에 비해 높은 편이다. (출처: 노동부, 「매월노동통계조사」 각년도)

대해서는 다양하게 논의되고 있지 않다. 그렇다면 남성중심적인 조직문화가 형성되는 방식과 여성 차별을 결과하는 구체적인 조건과 기제는 무엇인가? 또한 누구에 의해 어떻게 재생산되는가?

기업내 성차별적인 규칙이나 기준, 기회 제공에서의 불평등이 점차 사라지고 있음에도, 성차별 고용관행이 지속된다는 의미는 비공식 영역에서 여성에 대한 편견과 가부장적 태도가 사라지지 않고 있음을 말해주는 것이다. 그러므로 비공식 관계에서 성차별을 재생산하고 경험하는 행위자의 역할, 다시 말해 조직 구성원의 경험과 인식을 살펴볼 필요가 있다. 조직내에서 조직 구성원간의 상호작용을 통해 형성된 비공식 관계가 중요한 의미를 갖는다면 직장내 성차별 또한 비공식관계에서 비롯된 성차별적 의식과 행위의 결과일 수 있기 때문이다.⁶⁾ 예를 들어, 승진제도와 고용조건이 성차별적으로 제시되거나 표면화되어 있지 않는 대기업의 경우에도 여성들의 관리직 비율은 매우 낮는데 이것은 여성에 대한 고정관념, 여성 관리자에 대한 편견에 기반한 비공식적 의사결정과정, 또는 여성 스스로 승진을 기피하게 만드는 비가시적 압력 등이 작용할 수 있기 때문이다. 그러므로 조직내 성차별 고용관행과 재생산구조를 밝히기 위해서는 지금까지 검토되고 논의 되었던 공식 구조적 측면 이외에 조직의 또 다른 구조인 비공식 영역에 관심을 가져야 한다.

서구에서 진행되고 있는 조직내 성별관계와 성차별에 대한 연구를 보면 남성중심의 조직문화에서 여성이 소외되어 있으며, 특히 남성들의 연대망인 ‘남성 네트워크’(old-boys networks)로부터 배제된다고 지적한다. 같은 인종, 종교, 사회 계급과 같은 동사회성(homosociality)을 바탕으로 남성들의 연합이 형성되고(Lipman-Blumen, 1976), 남성들은 서로에게 도움을 줄 수 있는 경제적, 정치적, 직업과 사회적 자원을 통해 형제 군단(bands of brothers)을 이룬다(Lorber, 1994). 그

6) 조직은 공통의 목표를 위해 다수의 사람들이 같이 일하는 공간으로써 효율성과 효과성을 지향하고, 공식적으로 구조화된 역할과 지위들의 연결망으로 구성되어 있다. 그러므로 조직은 공식적 위계구조내에서 의사결정과 의사소통이 이루어지고, 각 지위에 따라 권한, 책임이 달라지는 공식적인 연결망의 형태이다. 그러나 조직은 공식구조뿐 아니라 인간들 사이의 비공식 관계 형태가 실제의 생산성을 좌우할 만큼 집단귀속감, 동료로부터의 인정, 집단압력 등이 중요한 변수로 작용하며, 비공식집단과 비공식규범의 존재는 효율성의 원리에 입각한 조직내 공식규칙과의 상충가능성을 시사한다(유홍준, 1993).

리고 조직 내에서 뿐 아니라 밖에서도 비공식적인 연합은 정보교환기회를 제공하고 기술에 대한 접근을 가능하게 하는데, 이러한 비공식관계에서 여성은 불리한 입장에 있다는 것이다(Fenn, 1974). 즉, 상호 이해에 기반하여 동질적인 사회적 배경을 토대로 이루어진 ‘남성 네트워크’는 여성의 관리직 진출을 방해하는 중요한 걸림돌이며(Morrison, 1987; Vinnicombe, 1998)⁷⁾, 여성을 배제하는 중요한 기제가 된다는 것이다(Epstein, 1970; Brass, 1985; Witz, 1986; Lorber, 1994; Martin&Collinson, 1998). 우리 나라에서도 조직내에서 여성이 남성들로부터 비가시적인 차별을 받는다는 조사 결과가 있으며,⁸⁾ 남성 중심적인 조직문화에서 남성들의 연대망으로부터 여성이 배제되고 있음을 다루는 연구들이 있다(주경미, 1992; 정영애, 1997). 이것은 비공식관계에서 남성 네트워크가 여성을 배제하고 기득권을 유지함으로써 성차별적인 관행과 결과를 재생산하는 핵심영역이 될 수 있음을 보여주는 것이다.

특히 인맥이 중시되는 우리 사회에서 인맥 중심의 인력활용이 중요한 문제점으로 지적되고 있다(김진균, 1983; 김용학, 1992; 김현주, 1995; 이영자, 1996).⁹⁾ 우리

7) 1986년 두 명의 Wall Street Journal 기자가 여성이 관리직으로 나아가기 어려운 이유를 설명하기 위해 ‘유리천장(Glass Ceiling)’이라는 용어를 처음 사용하였는데 ‘유리천장’이란 여성이 (고위) 관리직에 오르는 것을 막고 있는 보이지 않는 인위적인 장벽을 말한다.

8) 1998년 행정자치부에서 4-9급 공무원을 대상으로 ‘공직사회의 여성정책 및 남녀평등의식’을 설문 조사한 결과, 여성 공무원들의 56.4%가 ‘여성을 비하하는 모욕적인 말’을 들었고, 42.8%는 ‘의식적인 따돌림’을 당했다고 응답했다.(1998. 8. 20 중앙일보) 비교적 제도나 공식적인 차별이 없다고 여겨지는 공직사회에서도 여성 공무원들은 남성들로부터 무시와 배제를 경험하고 있으며 이것은 직장생활에서 여성에게 중요한 장애물이 되고 있다.

9) 사회연결망이론(social network theory)을 배경으로 우리 사회의 연결망 발달 이유를 연구한 김용학은 그 대답을 역사적 뿌리에서 찾고 있다. 연결망이론에서는 연결망이 생산적인 정보를 생산하고 유통시키는데 기여하며 또한 사람들 사이에 신뢰를 형성하는 기반이 된다고 보는데 연결망은 신뢰를 높이고 거래비용을 낮추기 때문에 사람들은 연결망에 의존하게 되고, 또한 구조적 부패가 발생하는 이유가 되기도 한다는 것이다. 그런데 우리 사회에서 혈연, 학연, 지연의 연결망이 거래비용을 낮추는 기제가 되었으며, 수평적 연결망, 수직적 연결망 모두 기존의 연고주의와 중첩되면서 강한 신뢰를 낳게 되었다고 제시한다. 그리고 이것이 연결망을 강화하는 합리성이라고 설명한다.(김용학, 1992:307-17)

나라 기업은 성취동기형성을 기초로 한 건전한 경쟁체제보다는 학벌, 지역 등의 권력 형성을 통한 자기보호와 안전을 추구하는 특성이 있으며, 직무몰입보다는 사람몰입의 경향이 높고 사람몰입도 자기와 이해관계가 있거나 파워를 쥐고 있는 자에게만 밀착되어 조직협력에 대한 역기능을 자아낼 위험이 있다는 것이다(대한상공회의소, 1994:69). 이러한 사회적, 문화적 배경에서 남성 네트워크는 인맥중심의 기업문화와 맞물려 성차별적 고용환경을 창출하는 기제가 될 수 있다. 그래서 인맥중심사회에서 여성은 더욱 더 불리한 입장에 있으며(조혜정, 1988; 이재정, 1990), 여성은 ‘남성들의 인맥’으로부터 이중의 소외를 경험한다. 그러므로 인맥이라는 변수가 중요한 영향력을 갖는 우리 나라 조직내에서 남성들이 어떻게 조직내 성차별을 재생산하고 여성을 주변화시키는지 이에 대한 연구가 이루어져야 한다.

이러한 문제의식을 바탕으로 본 연구는 기업내에서 남성 네트워크가 어떻게 여성을 배제하고 성차별적 관행을 재생산하는가라는 문제제기로부터 출발한다. 이를 위해 남성 네트워크가 조직내에서 형성, 유지되는 방식과 공식 구조에 영향을 미치는 방식, 그리고 남성 중심의 조직문화를 가능케 하는 조건을 분석하고자 한다. ‘네트워크(network)’는 인맥이나 연줄, 라인(line), 연대망, 비공식적 인간관계 등과 같은 비슷한 용어로 많이 사용되는데, 본 연구에서는 개인이 직장 내에서 자신의 자원을 기반으로 이해를 증진시킬 수 있는 망을 능동적으로 형성한다는 의미로 ‘네트워크’라는 용어를 사용하고자 한다. 그리고 ‘남성 네트워크’는 남성이라는 성별에 기반하여 공통된 문화와 사적관계를 중심으로 상호간의 이해를 도모하는 관계망을 의미한다.

본 연구는 조직내 성차별이 비공식 관계와 공식 구조 사이의 상호작용의 결과라는 사실에 주목하고, 여성 고용상황의 질적인 향상을 위해 변화의 지점을 제시하고자 한다. 그리고 지금까지 쉽게 가시화되지 않았던 비공식 관계에서의 성차별을 드러냄으로써 조직내 성차별에 대한 보다 다각적인 접근과 문제해결 노력이 필요하다는 것을 보여주기 위함이다.

이러한 연구문제를 바탕으로 본 연구의 연구 내용은 다음과 같다.

첫째, 조직내에서 남성들의 비공식 네트워크는 어떻게 구성되며 어떤 의미와 성격을 갖는가? 그리고 남성 네트워크가 형성되는 조건과 배경은 무엇인가? 남성 네트워크의 형성과정을 살펴봄으로써 남성 네트워크로부터 여성이 배제되는 조건과 이유를 보고자 한다.

둘째, 비공식관계에서 남성 네트워크로부터 여성이 배제된다는 것이 공식구조내에서 갖는 의미는 무엇인가? 달리 말하면, 남성 네트워크로부터 배제된 여성이 어떻게 공식적인 위계구조내에서도 주변화된 위치에 머무르게 되는가? 공식구조에서 비공식 네트워크가 공식화되는 맥락과 공식적 권력을 획득하게 되는 과정을 살펴보고, 남성 네트워크가 성차별구조를 재생산하는 기제임을 밝히고자 한다.

셋째, 남성중심조직내에서 여성은 어떻게 배제와 성차별을 경험하는가, 그리고 이에 대한 수용 또는 대응의 방식은 어떠한가? 여성의 경험을 중심으로 비가시화된 성차별을 드러내고, 끝으로 새로운 조직문화의 변화 가능성은 무엇인지 살펴보고자 한다.

1.2 연구대상 및 연구방법

본 연구에서는 대기업 위주의 경제구조를 특징으로 하는 우리사회에서 대기업내에서 지속되는 성차별 관행을 살펴보는 것이 중요하다고 보았다. 특히 대기업의 경우 성차별적인 기업 이미지를 갖게 되면 그에 따르는 손실이 매우 커질 수 있는데, 그럼에도 성차별 관행이 지속된다는 것은 그만큼 보이지 않는 관습과 인식에 의해 성차별이 지속된다고 볼 수 있다. 또한 여성들의 많은 수가 종사하고 있는 직종이 사무직이며 특히 사무직의 결혼퇴직률(80.2%)이 가장 높음을 고려할 때(장혜경, 1997), 대기업내 사무직 여성을 둘러싸고 있는 조건과 경험은 중요한 분석대상이 될 수 있을 것이다. 본 연구에서는 비공식 관계에 초점을 둬으로써 각각의 연구참여자들이 속한 기업의 특성을 대기업으로 한정하였을 뿐 구체적인 변수로 기업의 특성을 제한하지 않았다.

또한 기업내 성별비율은 성별권력관계의 중요한 변수가 될 수 있는데 본 연구는 남성다수조직내에서 새롭게 등장한 대졸 여성의 존재와 남성들의 연합을 중요한 연구대상으로 하기 때문에 남성 다수의 대기업에 근무하는 직장인을 주 연구대상으로 하였다. 직장내에서 여성집단이 영향력을 행사할 수 있는 30%에 미치지 않는 경우에 여성은 소수집단이라고 볼 수 있으며,¹⁰⁾ 특히 고위직 여성 비율이 평균 1%로 밀돌고 있는 상황에서 수직적 분절현상이 뚜렷한 조직 역시 남성중심의 조직이라고 볼 수 있을 것이다. 지방에 공장이 있는 경우 공장을 제외한 본사에서의 성별비율만을 보기로 하였는데 전체의 여성비율이 30%를 넘는 기업은 없었으며, 대졸사원만 보았을때의 여성비율은 훨씬 못 미치는 상황이었다. 대졸공채로 연구참여자가 입사한 경우, 입사시 여성비율이 10% 미만이었으며, 현재 부장급 이상 여성관리자와 함께 근무하는 경우는 한 사례도 없었다. 연구참여자가 남성인 경우 대졸 여성과 같이 근무한 경험이 있거나 현재 같이 근무를 하고 있었으며, 여성은 같은 부서에 다른 대졸 여성과 함께 근무하지 않는 경우가 대부분이었다. 그리고 공기업에 다녔으나 일찍 퇴사한 사례 G와 현재 다니고 있는 사례 F를 제외하고 연구참여자들은 모두 그룹 계열사인 대기업에 다니고 있으며, 사례들끼리 같은 그룹인 경우는 있지만 계열사가 모두 다르므로 특정 조직이 중심이 되지는 않는다고 할 수 있다.

조직내 성차별을 다룬 선행 연구들은 주로 여성이 어떻게 차별받는가 또는 어떤 제도가 성차별적인가를 중심으로 다루었기 때문에 남성은 중요한 연구대상이 되지 못하였다. 그러나 성차별적 관행이 재생산되는 이유는 단순히 제도에 의한 결과가 아니라 성별권력관계에 의한 결과이므로 여성의 경험 뿐 아니라 남성의 경험 또한 연구내용에 포함시킬 필요가 있다. 본 연구에서는 성차별과 여성배제구조가 여성의 경험과 남성의 인식이 서로 분리되어 작동하는 것이 아니라 개인의 경험과 대응 또는 수용의 과정을 거쳐 성차별적 효과와 결과를 재생산하는 것이라고 보고, 여성과 남성 모두를 연구대상으로 포함하였다. 그리고 대기업에 다니는 남녀 직장인을 연구대상으로 하여 성별에 따라 어떻게 직장경험이 달라지는지 살펴보기 위해 연구대상의 인적배경을 동등한 수준으로 제한하기로 하였다. 우리 사회에서 학력은 직급

10) 특정집단이 전체집단내에서 영향을 미칠 수 있으려면 전체 구성원 비율의 임계질량(critical mass)인 30%가 되어야 한다고 보는게 일반적이다.

또는 승진이나 임금차이를 정당화하는 중요한 변수가 되므로 연구참여자의 학력을 대졸로 제한하였으며, 입사경로는 특채로 입사한 네 사례를 제외하고 모두 공채로 입사하였다. 그리고 어느 정도 경력이 있고 비공식관계를 경험하거나 인식 할 수 있는 중간관리직 전후의 직장인을 대상으로 하였다. 여성의 경우 보이지 않는 성차별과 조직내 '비전 없음'이 조기퇴직의 중요한 이유가 될 수 있다는 점에서 회사를 다닌 경험이 있으나 현재 회사를 다니지 않는 여성사례가 한 사례 포함되었다. 연구참여자의 수는 성별비율을 고려하였으며 연구참여자의 일반적 성격은 다음과 같다.

<표 1> 연구참여자의 일반적 성격

사 례	이름*	성 별	나 이	학력	혼인 상태	직종	직급	경력	입사 경로	비 고
A	최현정	여	41	대졸	기혼	관리직	차장	17년	공채	
B	신현주	여	39	대졸	미혼	사무직	대리	10년	특채	휴직(3년) 후 이전 경력인정 못 받음, 처음 입사회사가 현재 회 사로 합병. 과장 진급 1번 누락
C	정성연	여	28	대졸	기혼	전산직	사원	4년	공채	
D	이정원	여	29	대졸	기혼	사무직	대리	5년	공채	
E	강혜진	여	35	대졸	미혼	사무직	과장	11년	특채	
F	임미숙	여	30	대졸	미혼	사무직	사원	3년	공채	임시직 2년후입사, 임시직 경력인정 안됨
G	이영미	여	31	대졸	미혼	사무직	사원 (퇴사)	1년	공채	퇴사
H	심은영	여	31	대졸	미혼	사무직	사원	5년	특채	1번 이직 경험
I	윤병현	남	34	대졸	기혼	사무직	대리	8년	공채	1번 이직 경험
J	이현철	남	28	대졸	미혼	사무직	대리	2년	공채	장교출신(ROTC)으로 입사
K	정성현	남	31	대학 원졸	미혼	사무직	대리	3년	특채	박사과정수료 후 교수추천
L	최정민	남	40	대졸	기혼	사무직	과장	13년	공채	
M	신용철	남	32	대졸	기혼	사무직	대리	5년	공채	
N	민진수	남	32	대졸	미혼	사무직	대리	4년	공채	
O	김준만	남	31	대졸	미혼	사무직	주임	4년	공채	
P	김진성	남	31	대졸	미혼	사무직	주임	3년	공채	
Q	안현준	남	29	대졸	미혼	전산직	대리	4년	공채	

*이름은 가명

본 연구의 연구방법은 심층면접을 통한 질적 방법을 사용하였다. 양적 방법은 직

장내 사적관계의 유형과 의미를 수량화하고 경험을 일반화시킬 수 있는 장점이 있지만 개인의 구체적 경험을 통해 비가시적인 성차별의 작동방식을 드러내는 데는 한계가 있을 수 있다. 따라서 여성과 남성의 구체적인 경험을 통해서 남성 네트워크의 존재와 성차별의 재생산구조를 살펴보기 위해 심층 면접을 사용하였다.

면접시기는 1998년 10월부터 1999년 2월에 걸쳐 진행되었으며, 연구참여자는 연구자의 주위사람들로부터 알음알음의 방식으로 소개받거나 연구참여자가 다른 사람을 소개시켜주어 면접을 하였다. 처음에는 남자직장인들이 여성인 연구자에게 솔직하게 이야기 해줄까 우려하였지만 비교적 쉽게 자신의 생각과 경험 등을 이야기해주었다. 면접은 먼저 직장문화와 네트워크에 대한 연구라고 밝히고 시작하였다. 연구참여자가 '남성 네트워크'와 비슷한 용어나 관련된 이야기를 하기 전까지 연구자가 먼저 직접적으로 연구 용어를 사용하지 않았는데 연구자가 연구주제와 내용을 이야기함으로써 연구자의 의도대로 면접이 진행되지 않을까 하는 걱정에서였다. 연구참여자들은 면접을 하면서 회사명이 드러나지 않는다는 것을 확인받고 싶어했는데 회사에 불이익을 주는 언행이나 행동이 자신에게 안 좋은 영향을 미칠 수 있음을 우려하는 것으로 생각되었다. 면접이 끝난 후 특히 여성들은 자신의 경험을 돌아 볼 수 있는 좋은 기회였으며, 하고 싶은 말을 다해서 속이 시원하고 재미있었다고 하였다. 그만큼 여성의 의사소통이 제한되어 있고 비가시적 성차별이나 어려움에 대해 이야기를 나눌 상대나 기회가 부족하다는 것을 느낄 수 있었다.

면접은 퇴근이 너무 늦거나 퇴근 후 학원에 다니는 경우, 그리고 아이 때문에 일찍 집에 가야 하는 세 사례를 제외하고, 나머지는 업무시간 후에 면접을 하였다. 면접장소는 업무시간 중에 면접을 한 두 사례와 나머지 한 사례는 사무실 내 회의실에서 면접하였으며 다른 사례들은 회사 근처에서 차를 마시거나 식사를 하면서 자연스러운 분위기에서 면접을 진행하였다. 사무실에서 면접을 하는 경우, 동료직원들과의 관계, 사무실 분위기와 구조, 그리고 남성과 여성의 절대적 비율과 위치, 여사원 탈의실 등을 관찰할 수 있었지만 중간 중간 상급자의 호출로 면접이 중단되거나 다른 사람의 업무에 방해되지 않도록 또는 내용이 다른 사람들에게 들리지 않도록 조심해야 하는 어려움이 있었다.

면접시간은 보통 2시간 정도 진행되었으나 때에 따라서 4시간 이상 이어지기도

하였다. 연구참여자의 업무사정 때문에 면접 약속이 몇 번 연기되거나 약속시간보다 많이 기다려야 하는 상황이 자주 있었는데 이는 직급이 낮거나 경력이 짧은 경우에 흔하게 일어났다. 이것은 직급이 낮을수록 업무시간과 내용에 대한 자율성이 적고, 불확실성이 커진다는 것을 간접적으로 보여주는 것이기도 하다. 면접은 비구조화된 질문으로 먼저 직장에 들어간 동기서부터 사적관계와 방식, 그리고 성별 차이와 남성과 여성직장인에 대한 인식과 자신의 경험 등을 이야기하는 방식으로 진행하였으나 성차별경험이나 생각에 있어서 대답내용이 달라졌기 때문에 연구참여자의 상황과 대답 내용에 따라 질문이 추가되거나 달라지기도 하였다. 면접내용은 연구참여자의 동의 하에 녹취한 후 재생하여 자료로 사용하였다.

1.3 이론적 배경

1.3.1 남성조직문화

조직내 성차별에 관한 초기 여성노동운동계의 논의는 조직내 성차별적 제도와 규칙, 관행 등이 여성을 차별하고 불평등한 고용환경을 가져오는 중요한 기제임을 보여주었다. 그리고 제도적, 공식적인 성차별에 초점을 맞추면서 성차별 금지를 위한 다양한 논의와 방안을 이끌어왔다. 그렇지만 여전히 여성은 조직내에서 주변화된 위치에 있으며, 여성고용상황이 질적으로 많이 향상되었다고 보기 어렵다는 점이 지적되면서 남성중심의 조직문화와 성차별적 관행이 논의되기 시작하였다. 남성중심의 직장문화는 여성을 배제하고 소외시키는 중요한 차별기제이며, 동시에 조직을 성차별적인 장으로 만드는 토대가 된다고 보는 것이다. 이러한 남성중심의 조직문화에 대한 접근 방식은 먼저 남성의 생활조건과 성문화에 대한 관심에서 출발하여 남성의 성문화가 성차별적 조직문화의 배경과 조건이 된다는 것을 밝히고 있다. 남성에게 성(sexuality)은 권력을 실현하는 회로이자 동시에 그 실현의 좌절이나 권력의 억압으로 인해 생길 수밖에 없는 스트레스를 해소하는 출구가 되기도 하며, 남성문화에서 작동하는 권력은 남성들 사이에 일정한 서열을 만들어내면서 집단 전체의 세력을 확대하려는 경향을 나타낸다. 즉 성은 남성들에게 권력의 실현과 쾌락

의 장치로써, 남성은 이를 통해 여성을 배제한 비밀결사를 맺으면서 남성들끼리의 배타적 결속을 다지는 경향이 있다는 것이다(김찬호, 1998). 또한 술자리와 같은 놀이문화를 통해 남성들은 동료들간의 상호작용을 원활히 하고 끈끈한 인간관계를 형성하기도 하는데 특히 기업의 접대관행은 남성중심의 비공식적인 업무수행과정에서 여성의 성이 사물화 될 수 있음을 보여준다(변화순, 1998). 이러한 접근방식은 여성을 성적인 지배 대상이나 쾌락의 도구로 여기고, 동등한 인격적 주체로 받아들이지 않는 남성의 성문화가 성차별적 조직문화의 중요한 배경이 될 수 있음을 시사한다. 그렇지만 남성중심의 성문화가 남성들 사이에서 전유되고 재생산되는 의미와 조건, 그리고 남성 성문화가 공식구조에 영향을 미치는 방식과 조직내 성차별 관행을 유도하는 과정에 대해 계속해서 연구될 필요가 있다.

이에 대해 남성중심의 조직문화에 대한 두 번째 접근방식은 조직내 비공식관계에서 공식구조에 연계되는 지점에 대한 관심에서 비롯된다고 할 수 있다. 사적인 관계가 공적인 관계를 뒷받침하는 문화적 배경에서 공식 업무 이외의 비공식 모임, 예를 들면 여가시간을 같이 하거나 사우나 등의 유흥업소 이용, 고스톱, 술자리 등의 남성놀이문화가 직장이라는 공적관계를 사적인 관계로 대체시키는 효율적 역할을 한다는 것이다(장필화, 1991). 특히 비공식 영역이 활성화되어 있는 한국사회에서 남성을 중심으로 한 비공식영역은 조직내 성차별적인 남성중심의 조건과 생활세계를 이룬다(김효선, 1987). 그리고 비공식관계를 통해 형성된 남성적 유대는 조직적 능력과 자원으로 전환됨으로써(정영애, 1997), 효과적으로 여성을 배제하고 주변화시키는 장치가 된다는 것이다. 따라서 비공식영역은 조직내 성차별을 재생산하고 남성중심적인 조직문화를 유지하는 장이 된다고 할 수 있다. 여기에서는 조직내 성차별을 설명하는데 있어서 비공식 영역을 중요한 논의의 장으로 이끌어낸다는 점에서 의의가 있다. 그러나 한국남성의 생활조건과 경험을 중심으로 남성중심의 조직문화를 이해하려는 시도는 남성에게 초점을 둠으로써 남성의 경험과 여성의 경험을 연계시키지 못하는 한계가 있다. 달리 말하면 남성중심의 이해는 행위자으로써 여성의 존재와 경험을 간과하기 쉽고, 조직내 성차별 구조를 남성집단에 의한 인과관계로 파악하기 쉽다는 것이다. 따라서 조직내 성차별 관행을 재생산하는 비공식 관계 구조에서 남성과 여성의 경험을 함께 필요가 있다.

이런 점에서 조직내 성별권력관계에 대한 논의는 성과 권력이 조직내에서 연계되는 방식에 초점을 두고, 여성과 남성의 관계에 주목한다.¹¹⁾ 조직이 추구하는 원칙과 전제들은 본질적으로 각 행위자들 간의 다양한 형태의 권력관계의 결과이며(Ramsay & Parker, 1992), 남성 중심의 권력 관계에서 여성이 주변화되었다고 보는 것이다. 직장내 성희롱 또는 용모차별문제와 같은 성차별적 관행은 불평등한 성별권력관계의 결과이며 동시에 조직의 남성중심성을 보여주는 것이다. 특히 성희롱은 직장내 남녀간의 권력의 표현으로 여성의 노동권을 침해하는 명백한 고용차별에 해당한다(조순경, 1996). 이러한 성차별적 관행은 조직내 성별권력관계와 성차별 문화, 즉 조직내 불평등한 지위와 성역할의 기대, 의사소통의 왜곡에 기인하는 것이다. 불평등한 성별권력관계가 남성중심의 조직문화를 이루는 바탕이 된다면 어떻게 성별권력관계가 유지되고 재생산되는지 그리고 그러한 조건과 기제는 무엇인지 살펴보아야 한다. 특히 조직내 행위자들의 관행은 조직내 담론의 통제 대상인 동시에 새로운 구조를 수립하거나 재확립시키기 위한 노력으로서의 양면성을 지닌다는 점(정영애, 1997)에서 행위자들이 각각 구체적으로 조직내 성별권력관계에 어떻게 위치하는지 살펴보고, 다양한 권력 형성 과정의 측면을 분석하여야 한다는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 이러한 논의의 배경을 토대로 조직내 비공식영역을 중심으로 남성 문화가 공식적인 구조와 긴밀하게 상호작용하는 작동방식을 밝히고, 남성중심의 조직문화에서 여성이 주변화 또는 배제되는 과정을 분석하고자 한다. 그리고 행위자¹²⁾로서 여성은 남성중심의 조직문화에서 조직내 성차별적 관행을 유지, 재생산하는데 어떻게 참여, 또는 거부하는지 함께 살펴보려고 한다.

11) Kanter(1977)는 조직내 성별권력관계의 문제를 조직내 성별 분리와 연결시켜 일의 형태와 내용에 따라 수평적으로 분리되어 있으며 권력과 지위에 있어서 수직적으로 분리된 점을 밝혀내었다. 그리고 이것을 조직내 권력과 기회, 성별구성의 불균형 문제로 해석하고 있다.

12) 여기에서 행위자는 조직내에서 고립되고 개별적인 행위자가 아니라 구체적인 연결망 형태 위에서 서로서로 영향을 미치고 새롭게 연결망을 구성하는 적극적 행위자이다. 이러한 접근방식은 연결망(network)의 형태가 행위자에게 영향을 미치고 동시에 행위자들은 연결망의 형태를 유지, 변형시켜 나가며 이것이 구조와 행위의 이중성이 된다고 보는 사회연결망이론(social network theory)에 가깝다고 할 수 있다.

1.3.2 비공식 네트워크와 여성배제구조

최근 들어 관리직 여성비율은 다른 상황에 비해 좀처럼 향상되지 않았다는 점이 문제로 인식되면서 여성을 배제하는 기제와 조건에 대한 관심이 조금씩 생겨나고 있다. 그리고 조직내에서 성차별 관행이 지속되는 이유는 제도적 불평등 뿐 아니라 남성중심의 조직에서 여성이 배제된다는 것과 연관되어 있으며, 여기에서 여성 배제의 중심은 조직내 '남성 네트워크(old-boys network)'이고, 이것이 남성중심의 조직을 유지하는 주요한 기제라고 밝히는 연구들이 있다.

먼저 서구에서 진행되어온 조직내 비공식관계와 여성배제구조로서의 남성 네트워크에 대한 논의는 두가지 측면으로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 조직은 남성집단의 네트워크망으로 이루어져 있으며, 여성은 남성 네트워크로부터 제외되었기 때문에 조직에서 주변화된 위치에 있다고 보는 시각이다. 네트워크는 공식적인 의사소통에서 얻을 수 없는 유용한 정보들을 접하게 하고, 의사결정과정에 영향력을 행사할 수 있는 통로를 제공하기 때문에 비공식 네트워크에 포함되는 것이 경력개발에 있어서 중요한 기본요건이 된다(Nieva & Gutek, 1981:54). 따라서 네트워크에서 배제되어 있는 여성은 승진과정이나 업무수행에 있어서 '불리한 위치에 있을 수밖에 없다는 것이다.¹³⁾

그렇다면 왜 여성은 네트워크에 속하지 못하고 비공식적 상호작용으로부터 이득을 얻지 못하는가? 먼저 조직에서 여성은 남성보다 상대적으로 신참자이기 때문에 비공식적 네트워크를 알지 못하거나 남성처럼 네트워크를 형성하는데 숙달되지 못하다는 것, 따라서 여성은 공식적인 구조에 의존하는 경향이 높다는 것이다(Brass, 1985:328). 다음은 보통 유사한 태도와 가치, 경험을 가진 사람과 상호작용하려는 성향에 의해 중심적인 위치에 있는 남성은 비공식적인 상호작용과정에서 남성을 선호하게 되고, 여성을 배제함으로써 지배적인 위치를 유지한다는 것이다. 끝으로 구조적 접근으로는 얼마나 접촉할 수 있는지가 개인의 선호보다 중요하다는 것이다.

13) 영국에서 행해진 관리직 여성에 대한 조사에서 여성이 경력을 구축하는데 장애요인이 되는 것은 남성 중심의 네트워크(43%), 동료들의 편견(35%), 경력 지도 부족(28%) 등으로 조사되었다. (Vinnicombe, 1998:69)

이것은 조직내에서 이미 다수집단과 소수집단 구성원 사이의 상호작용의 힘과 형태가 결정되어져 있으며, 다수집단인 남성들간에 접촉 가능성이 높다는 설명이다. 또한 네트워크 접근에서의 성차는 조직 구성원의 편견과 기대를 반영하는 것이라고 본다. 그러나 이러한 접근은 구성원이 성별 균형적인 조직에서 불균형한 성별권력 관계를 설명하기 어렵고, 남성중심의 네트워크가 세력화되는 방식과 공식구조와의 관계, 그리고 여성을 수동적 존재로 이해함으로써 여성의 경험을 간과하는 경향이 있다.

네트워크에 대한 두 번째 논의는 조직내에서 남성과 여성은 분리되어 있으며 각각 성별로 분리된 네트워크가 있다는 것이다. 이러한 입장은 성별 균형적인 조직에서의 성별권력관계를 이해하는데 유효하다. 유사한 사람과 상호작용하려는 동질적 성향(homophily)에 의해 두 개의 성별화된 네트워크가 존재하고, 이러한 메카니즘이 조직내 권력 분배에서 성별 불평등을 가져오며 강화한다는 것이다. 또한 네트워크의 성격이나 구성방식이 성별에 따라 달라지는데, 여성의 네트워크는 주로 표현적 네트워크로써 친밀감이나 우정의 성격이 강하지만 미래 승진과 관련한 네트워크 의미와는 거리가 멀다. 반면 남성 네트워크는 지배적 연합 형태로써 표현적, 도구적 네트워크의 의미를 모두 갖는다. 그리고 성별에 따른 네트워크에 따른 보상과 할당, 권력관계의 차이에 의해 남성은 기득권을 유지, 재생산할 수 있다는 것이다(Ibarra, 1992). 여기에서는 성별화된 네트워크가 각기 다른 내용과 의미를 형성하는 방식, 그리고 성별화된 네트워크가 지속되는 이유에 대해 좀더 논의가 되어야 할 것이다.

우리 나라에서도 조직내 성차별 관행에 대한 다양한 논의와 접근방식이 있어 왔다. 먼저 전문직을 중심으로 직종의 특성과 가부장제가 결부되어 여성이 배제되는 방식에 초점을 둔 연구들은 첫째, 전통적으로 남성 직종이라 여겨지던 직종에 소수 예외적 여성이 집단적 존재로 변화하는 과정에서 가부장적 전략이 변화 또는 유지되고 있음을 보여주고(주경미, 1993), 둘째는 남성중심의 비공식관계망에서 여성이 배제되며 따라서 여성의 지위가 주변화된다는 것을 강조함으로써(이재경·유희정, 1990) 전문직의 성고착화 현상에 주목한다. 이는 상담역(mentor)이나 후견인이 없는 여성이 도제제도과정을 특성으로 하는 직종내에서 더욱 배제된다는 것과 일맥상통한다.

사무직을 중심으로 한 성차별 연구는 공식적인 제도와 구조에서부터 조직내 성별권력관계, 그리고 조직내 남성중심문화와 성차별적 관행의 고리를 풀어내려는 시도를 하고 있다. 사무직 여성에 대한 관심은 먼저 조기퇴직제나 임금차이 등 성차별적 제도에 대한 문제제기를 시작으로 노동조건의 실태와 노동과정, 고용형태, 그리고 용모차별이나 직장내 성희롱과 같은 성별권력관계에 대한 논의로 전개되고 있다. 그리고 남성중심적 조직문화에 초점을 두고, 여성의 경험을 중심으로 성차별적 노동경험을 분석하기 시작한 연구들은 대기업 사무직 여성이 불평등한 상황 속에서 직장생활을 유지하게 만드는 기제가 무엇인지 보거나(심미정, 1993), 개별 사무직 여성들이 처음에 지녔던 노동참여의식과 기대와 달리 어떻게 다시 노동에서 이탈하게 되는지를 분석하면서(조정아, 1992) 조직내 성차별에 대한 구체적이고 새로운 접근을 시도한다. 나영선(1997)은 '노동시장애착'이라는 개념으로 여성의 구체적 경험과 행위를 성차별적 노동시장구조의 재생산 과정과 관계지어 설명한다. 일정시기 동안 지속적으로 노동시장에 참여하려는 성향을 '노동시장애착'이라고 정의하고, 성별직종분리의 재생산이 여성의 노동시장애착과 긴밀한 관계가 있다는 가정 하에 노동시장에서의 차별적 상황이 여성의 노동시장에서 지위에 대한 기대수준을 저하시켜 또 다시 낮은 지위를 재생산하게 된다고 본다.

최근에는 여성의 인적자원수준 향상과 경제활동참여율의 증가에도 불구하고 여성관리직 비율이 여전히 낮다는 사실에 주목하고, 여성 관리자에 대한 관심이 높아지고 있다. 특히 능력이나 생산성보다도 연공이나 인맥을 중시하는 우리 나라 기업에서 4% 미만에 불과한 여성관리자 비율을 어떻게 설명할 수 있을까? 또한 고위직으로 올라갈수록 여성의 승진비율이 줄어드는 이유는 무엇일까?

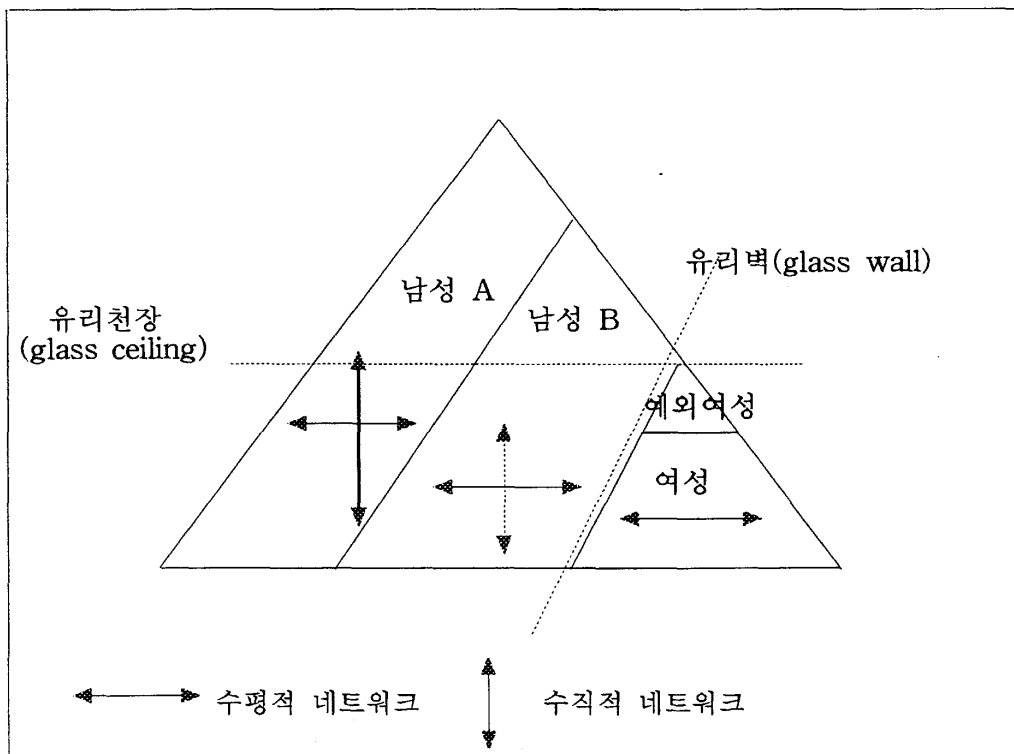
여성의 승진장벽은 크게 사회적인 장벽과 기업내부의 구조적인 장벽, 그리고 정부의 장벽으로 나누어 볼 수 있다(김태홍, 1998). 기업의 직접적인 통제 밖에 있는 사회적인 장벽은 교육기회나 선입견과 같은 장벽이며 정부의 장벽은 실질적이고 지속적인 행정감독이나 법시행의 부족을 의미한다. 본 연구의 초점이 되는 기업내부의 구조적인 장벽은 차별적인 모집 및 채용제도, 여성을 고립시키거나 소외시키는 기업문화, 후견인제도에서 배제되고 업무평가에 있어서 특별한 기준이나 남성과 다른 기준을 여성에게 적용하는 것, 비공식적인 의사소통 네트워크에 대한 접근을 제

한하는 것 등이 이에 해당된다. 그렇지만 구체적으로 행위자가 구조와 어떻게 연결되는지, 즉 어떻게 구조적인 장벽이 만들어지고 작동하는지 논의되고 있지 못하다. 이에 대해 정영애(1997)는 구조와 행위자간에 초점을 두고, 조직내에서 유능하고 바람직한 인력으로 남성이 선호되고 반대로 남성적 특성을 갖추지 못한 여성들에 대한 배제는 조직적으로 강화되며 정당화되고 있음을 보여주었다. 또한 남성적 유대가 조직적 능력과 자원으로 전환되면서 조직의 남성중심적 측면을 우선적이고 보다 확고한 것으로 만든다고 지적한다.

이러한 선행연구를 토대로 조직내에서 여성이 주변화되고 성차별적 관행이 재생산되는 이유는 남성중심의 조직문화와 남성 연대에 의해 여성이 배제된다는 것과 관련있음을 유추할 수 있다. 요약하자면, '남성 네트워크(old-boys network)'가 여성의 관리직 진출을 막는 보이지 않는 중요한 장애물이며(Morrison, 1987), 결과적으로 기업내에서 여성을 주변화시킨다는 것이다. 그러나 남성 네트워크가 조직내에서 어떻게 형성되고 여성을 배제하며 성차별 관행을 재생산하는 중요한 기제가 되는지에 대한 논의는 구체적으로 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 비공식 영역에서의 성차별, 즉 남성연대에 의해서 여성이 배제되는 맥락과 그것이 조직내 성차별 관행을 만들어내는 구조와 방식을 밝히고자 한다. 그리고 개인의 경험과 인식을 중심으로 비공식관계와 공식구조의 이중구조를 연결하는 행위자의 역할에 초점을 두고, 남성중심의 조직문화를 형성하는 개인의 공모와 대응을 중심으로 살펴보고 한다.

본 연구에서는 남성 네트워크가 여성을 배제하고 주변화시키는 기제임을 드러내기 위하여 조직내 집단을 다음과 같이 유형화하여 분석하고자 한다. 먼저 남성 집단 A는 기업내에서 중요한 자원이 되는 사회적 배경을 갖고 수직적 네트워크와 수평적 네트워크를 형성하는 집단이며, 수직적 네트워크를 통해서 고위직으로 올라갈 수 있는 집단이다. 남성 집단 B는 남성들간의 수평적 연대는 강하나 수직적 네트워크를 형성하기 위한 사회적 배경을 갖추지 못한 집단으로써 남성집단 내 또 다른 승진의 한계가 있는 집단이다. 남성 집단 A와 B는 실제에 있어서 완전히 분리된다기 보다는 본 연구의 이해를 위해 잠정적으로 분류되며 남성 놀이나 연대 등에 의해 두집단의 네트워크는 서로 복잡하게 연계되어 있다. 그리고 남성 집단 내 구체

적인 네트워크의 전체적 그물망을 가리켜서 남성 네트워크라고 본다. 여성 집단은 여성들간의 수평적 네트워크는 있으나 조직내 여성의 비율이 남성에 비해 매우 적기 때문에 수평적 네트워크의 세력 또한 미약하며, 고위직에 있는 여성이 별로 없는 상태에서 수직적 네트워크는 거의 없다고 할 수 있다. 그리고 여성 집단은 남성 네트워크로부터 배제되어 있으며, 승진, 부서 또는 업무배치에서의 성차별을 의미하는 유리천장과 유리벽으로 둘러싸여 있어서 비가시적 성차별을 경험하는 집단이다. 본 연구에서는 이러한 유리천장과 유리벽의 구조가 남성 네트워크에 의해 견고하게 유지, 재생산된다고 본다. 그리고 여기에서는 개인의 경험을 중심으로 집단의 특성을 가시화하되, 크게 남성집단과 여성집단에 분석틀을 맞추므로써 남성 네트워크가 어떻게 여성을 배제하고 성차별적 관행을 재생산하는 구조를 형성하는지 살펴보기로 하겠다.



<그림 1> 조직내 성별 네트워크와 비가시적 성차별

제2장 조직내 남성 네트워크 구성과 형성

사적인 관계가 공적인 관계를 뒷받침하는 사회문화적 배경을 특징으로 하는 우리나라 기업문화에서 사적 관계는 업무영역의 연장선 상에 놓여 있다. 사적 관계망은 공식적인 위계구조와 같이 지위나 역할구조를 명확히 규정하고 있지 않지만 사적인 친밀감과 이해관계를 기반으로 개인을 둘러싸고 있는 또 하나의 비공식 구조를 형성한다. 그리고 공식적인 위계구조내에서 개인은 자신의 역할과 지위를 기반으로 비공식 관계를 구성하며 조직화한다. 개인은 사적관계망이라는 연결고리를 통해 서로서로 맞물리면서 총체적 망을 구성하는데 남성 사적관계의 총체적 결합을 ‘남성 네트워크(old-boys networks)’라고 볼 수 있다. 그렇다면 남성들은 어떤 문화적 조건과 배경을 기초로 남성들만의 네트워크를 형성하는가? 또한 남성 유대는 어떤 유형을 띠며, 여성을 차별하고 배제하는 조건은 무엇인가? 본 장에서는 남성 네트워크 형성과정을 중심으로 성별권력관계의 조건을 살펴보고자 한다.

2.1 구성방식

2.1.1 수직적 네트워크

공식적 위계서열구조내에서 각기 다른 지위와 역할을 수행하는 구성원들은 사적인 관계에서도 위계적인 관계망을 추구하는 경향이 강하다. 이러한 관계유형은 선후배관계로 구체화되고, 조직내에서 공통된 이해를 추구하는 위계적 성격의 사적 관계망인 수직적 네트워크가 형성된다. 선후배관계는 먼저 학교나 군대, 고향¹⁴⁾ 등과 같이 공통된 조건과 배경을 토대로 사적인 관계를 맺고, 조직내 직급과 지위라는 공식적 관계와 맞물려 일정한 서열을 이룬다. 그리고 선후배관계는 꼬리에 꼬리를 물 듯 집단적 성격을 갖는다. 연줄망을 중요시하는 우리사회에서 사람들은 하나

14) 지연망에 참가하는 동기는 고향 사람을 만난다든지 고향 발전에 대한 관심이라든지 하는 정서적인 이유 이외에도 지연망이 자신의 사회생활에 직·간접적으로 도움을 주는 도구적 역할을 하기 때문이다. (홍동식, 1990)

의 공통된 경험이나 조건으로 관계를 조직화하려는 성향이 강하며,¹⁵⁾ 이러한 관계 방식은 구성원의 자율의지나 노력으로 관계망을 선택하거나 변화하기 어렵다는 점에서 귀속적 성격을 띤다.¹⁶⁾ 수직적 네트워크는 공식적인 위계관계와 비공식적 관계망에서의 선후배관계라는 점에서 2중의 관계가 맞물린 형태이다. 기업내에서 수직적 네트워크는 ‘인맥’이나 ‘줄’, 또는 ‘라인’의 개념으로 형상화된다.¹⁷⁾

만약에 일반적인 줄을 생각한다면요, 어떤 회사나 마찬가지로요. RT(ROTC)조직이 있어요, RT. 그 다음에 학연, 그리고 그 다음에 지연이 있구요. 근데 회사마다 틀려요. 어떤 것이 비중이 큰지.. 우리 회사 같으면 지연이 커요. 또 RT 조직이란게 있고, 학연이란게 있어요, 같은 학교 출신들.. 그러고 여러 개가 나눠져 있어요. 왜? 만약에 내가 관리자였어요. 관리자였는데 내 팀원들이 있었어. 내 팀원들이 커나가는거 보잖아요. 커나가면서 거의 내사람이다 이러면서 줄이 생기는거야. 처음 생성과정이에요, 그리고 이런 와중에서 회사 안에서 동문회있죠. 또 RT동기 있죠. 뭐 이러면서 경계가 생겨요. 관리자급 이상은 희소해지니까. 그 경계들이 명확해지는거지. 딱딱 그어지는 거죠. (사례 M, 남)

위 사례에서 보면 대부분 회사마다 비중이 큰 인맥이 정해져 있으며 군대나 학연, 지연 등을 통해서 인맥이 형성되고 있음을 알 수 있다. 일반적으로 남성들은 군

15) 한국 사람 가운데 평균 2명중 1명 정도가 연줄망으로부터 현실 생활에 도움을 받는다고 한다. 많은 전통적 가치들이 사라지고 있지만 연고주의만은 여전히 한국인의 가치 체계, 행동 양식, 그리고 사회 관계에 지대한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. (문석남, 1990)

16) 김현주는 연줄망을 혈연망, 지연망, 학연망, 기타 연줄망으로 나누고, 혈연망과 지연망은 귀속적 속성을 가지는 1차적 연줄로, 그리고 학연망은 선택성에 근거하여 자율의지로 형성되는 2차적 연줄이라고 보았다.(김현주, 1995:195) 그러나 본 연구에서는 학연망은 구성원이 입사하기 전에 결정되어지고, 입사후 개인의 노력이나 선택으로 학연망을 형성, 변경하기 어렵다는 점에서 조직내 존재하는 학연망은 시기적으로 귀속적 성격에 더 가깝다고 할 수 있다.

17) 연구참여자들은 이러한 의미를 연줄, 인맥, 줄, 라인, 끈, 오너와의 관계, 네트워크, 뺨, 배경 등 다양한 용어로 표현하였는데 이것은 그만큼 인맥관계와 영향력이 일상적이라는 것을 보여주는 것이기도 하다. 특히 이러한 인식은 직장경험이 오래될수록, 직급이 높아질수록 확고해지는 경향이 나타났다.

대¹⁸⁾를 통해 남성조직을 경험하기도 하고,¹⁹⁾ 동문회와 같은 비공식 모임은 공식조직내에서 인맥을 조직화하는 역할을 한다. 따라서 조직내의 선후배관계는 여러 가지 비공식모임과 조직화 과정을 거쳐 또 다른 위계구조를 형성하는 관계이다.

선후배관계는 입사전부터 남성들에게 의미있는 관계망으로 작용하는데 기업내 학교 선배의 존재나 인맥계열은 입사 동기에 영향을 미칠 만큼 중요하다.²⁰⁾ 여성사례는 대부분 여성채용비율이나 기업의 여성관, 그리고 결혼 후 계속 다닐 수 있는지를 중요하게 고려하였는데, 남성 사례 J는 장교출신들만 입사하는 기회에 입사하였고, 사례 L과 M은 인맥이나 선배의 존재를 중요한 입사동기의 일부로 여겼다. 이것은 여성의 경우 입사관문을 뚫는 것 자체가 중요한 목표가 되지만 남성은 입사시 선배의 존재나 인맥을 고려할 수 있다는 점에서 남성에게 취업 기회가 더 많이 주어진다는 것을 짐작할 수 있다.

우리 전공이나 선배가 많은 회사 중에 하나가 여기기 때문에 그냥 여기를 1순위로 놓고, 여기 저기 기웃다다가 여기 왔어요. [선배님들이 많이 계신걸 알고 계셨어요?] 그렇죠. 왜냐면은 과 선배들이 연구소나 학교 쪽으로 많이 빠졌는데

18) 군대는 젊은 남성만의 조직이며 외부세계와 고립되고 철저한 명령체계와 위계관계라는 조직의 특수성을 갖는다. 그리고 군대문화에서 성은 다양한 성장배경을 지닌 개인을 균질화시키고, 상급자의 명령에 절대복종시키는 하나의 훈련도구로 사용된다. 군대라는 남성들의 공통된 집단경험으로서 군대문화는 다른 남성조직의 기본 틀로도 작용한다. 이러한 점에서 남성다수인 기업이나 조직문화는 군대문화와 유사한 문화적 특성을 갖는다고 볼 수 있다. (장필화·조형, 1991:153-155)

19) 이에 대해 주경미(1992)는 남자들의 경우 군대경험을 통해 위계서열에 대한 개념(concept: 어떻게 해야 하는가에 대한 사고의 질서체계)을 갖지만 여성은 조직사회를 경험할 기회가 없었기 때문에 도제제도에 대한 인식이 부족하다고 설명한다. 그리고 이러한 남성들의 군대경험이나 군대문화가 남성중심의 조직사회를 윤기있게 결합시키는 역할을 한다고 분석하고 있다. (주경미, 1992:65-70)

20) 취업준비생들을 위한 책자에서는 성공적 취업을 위해 인맥을 잘 활용해야 한다고 조언하고 있다. 인맥은 정보의 활용으로서만 가치가 있는 것이 아니라 조력자로서 자신이 어려울 때 자신을 도와줄 수 있는 사람으로 다가오기 때문에 중요하다는 것이다. 그리고 이를 위해 선배 방문 시 주의해야 할 점, 선배를 통해 알 수 있는 것 그리고 선배가 싫어하는 후배 유형 등을 자세하게 안내하고 있다. (한국대학신보, 1994:139-140)

그래도 기업체 있는 쪽에선 여기가 많아요. 비교적 선배가 가장 많고, 많이 잤으니까.. (사례 I, 남)

조직내에서 선후배관계는 일대일의 관계로 끝나는 것이 아니라 연속적인 선후배 관계망으로 인맥을 형성하며, 이것은 기업마다 다양한 인맥의 계보를 이끌어낸다. 그러므로 개인적인 선후배관계는 사적관계의 의미를 넘어서서 인맥을 형성할 수 있는 자원이 된다고 하겠다.²¹⁾ 남성들은 대부분 선배에 대한 강한 신뢰를 나타내었는데 사례 I는 남성이 선배에 대해 얼마만큼의 믿음을 갖고 있는지 잘 보여준다.

난 신입사원이다, 선배있다, 그리고 그 사람들은 날 도와줘야 된다... 선배들의 인식은 또 신입사원이니까 도와줘야 된다는 그런 인식 속에서 일이 형성되는 거지. 그러다 보면 인간관계가 형성이 되는 거고... 그런 사람들하고는 술 안 마셔도 돼. 왜냐면 학교 선배거든. 그 사람들 학교에서 한 번도 안 봤어. 근데도 술 안 마셔도 돼. 그 사람들은 내 일이라고 그러면은 발 벗고 다해 줘. 왜? 학교 선배니까. 그건 믿음이 아니라 보이지 않는 교감이야. 내가 그 사람 믿고서 일 안하거나 그러지는 않아. 일 해. 하지만 하나의 백그라운드라고. 학교 선배라는 것이 백그라운드야. (사례 I, 남)

만약 선후배관계를 형성하기 어렵거나 사적 관계가 주변화된 집단이라면 선배의 존재로부터 혜택받을 수 있는 집단에 비해 불리한 위치에 있다고 할 수 있다. 특히 조직내에서 의미있는 관계망, 즉 중요한 인맥이나 라인에 편입되기 위한 출입문으로써 선후배관계를 형성하지 못한다면 수직적 네트워크를 가진 사람과 다른 출발지점에 서게 되는 것이다. 그래서 수직적 네트워크를 형성할 기회가 차단된 개인은 자신의 한계를 간파하고 스스로 조직에서 이탈하게 된다. 사례 I은 자신의 친구를 예로 들면서 친구가 똑똑하고 능력이 있음에도 불구하고 조직에서 요구하는 수직적

21) 부르디외(1979)는 맑스와 달리 자본을 경제적 차원에만 국한시키지 않고, ‘문화 자본’, ‘사회관계자본’, ‘상징 자본’의 형태로 자본의 개념을 확장시켜 나갔다. 조직내에서 비공식적 서열체계를 이루는데 있어서 학벌이나 인맥 등은 문화 자본 중의 한 형태인 학력 자본과 사회 관계 자본의 의미를 갖는다고 볼 수 있다.(부르디외, 최종철 역, 1995:11-12)

네트워크를 형성할 기본적인 자원과 배경을 갖추지 못했기 때문에 조직을 떠났다고 이야기한다.

예를 들면 호남지역 출신들이 삼성을 잘 안간다던지 경상도 출신들이 미원이나 금호를 안 가는거나 똑같은데, 제 친구 중에 하나가 똑똑하고 괜찮았는데 ○○에 입사했다가 그만뒀는데 거기는 계보가 전주대 전북대라고 그러더라구. 사장이 거기 출신인데 전주고 서울대 출신이 득세를 하는게 아니라 전주고 전북대가 실세라구요. 여기도 어떻게 보면은 탐매니지먼트쪽은 서울대가 절대 강세죠. 다른데는 감히 뭐..... (사례 L, 남)

즉 수직적 네트워크는 사회적 유사성을 기초로 형성된 개인적인 선후배관계가 연속적으로 결합된 집합체이며, 공식조직내에서의 위계구조와 맞물려 조직화된 형태로 유리한 위치에 있는 권력집단이다.

2.1.2 수평적 네트워크

수직적 네트워크가 승진이나 평가, 기회에 있어서 개인의 미래를 보장해주는 의미있는 관계망이라면 수평적 네트워크는 직접적인 권력의 자원으로 기대되지 않지만 업무의 효율을 증대시키고, 친밀감을 교류할 수 있는 지지집단인 동료집단을 의미한다. 동료집단은 같이 일을 하면서 또는 업무관계를 통해 서로를 알게 되고, 이후 관계가 지속되면서 친밀한 관계로 이어질 때 수평적 네트워크라고 할 수 있다. 구성원은 자신과 가깝게 일하는 사람과 사적관계를 발전시키는 경향이 있으므로 수평적 네트워크는 다른 사람과 얼마나 접촉할 수 있는가에 따라 달라질 수 있다. 즉 조직내에서 비공식 관계의 가능성과 폭은 개인의 지위와 업무내용에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 따라서 어떤 지위, 어떤 업무를 담당하는지는 수평적 네트워크의 중요한 자원이 된다. 그리고 일차적으로 업무를 통해 맺어진 관계는 술자리와 같은 사적인 만남이 반복되면서 네트워크로 발전한다. 그래서 사례 K는 친해지기 위한 방법으로 업무와 술자리를 가장 먼저 꼽는다.

일단 업무적으로 접근이 되면 사람을 쉽게 사귄 수 있어요. 두 번째는 술자리죠. 일차적으로 사람을 사귀는 방법은 업무적으로 가능해요. 업무적으로 만나면서 그 사람하고 부대껴가면서 알아가면서 그 사람의 성향이나 성격을 알아야지 일을 하는데 수월할거 아닙니까. 그게 제일 크고, 두 번째는 술자리에서 만나는 거죠. (사례 K, 남)

업무관계 뿐 아니라 다른 구성원과 구별되는 공통된 경험이나 자원을 소유하는 경우 또한 수평적 네트워크를 구성한다. 예를 들어 입사동기는 함께 입사했다는 인연의식과 교육 경험을 통해 동료집단을 이루며 지지집단이 된다. 그렇지만 동기들이라고 해서 모두 다 같은 정도로 수평적 네트워크의 구성원이 되지 않는다. 그 중에서도 누구와 더 많은 사적 관계를 맺는가 또는 업무적으로 지속적인 관계로 이어지는가 수평적 네트워크의 중요한 변수로 작동한다. 근접성이 클수록, 다시 말해서 서로 공간적으로 시간적으로 얼마나 가까운 거리에 있는가가 서로의 커뮤니케이션 기회를 증가시키고, 인간관계 형성에 크게 기여한다는 것이다.²²⁾ 따라서 조직내에서 업무적으로 또는 공통된 경험을 통해 얼마나 가깝게 많은 시간을 보냈는가가 수평적 네트워크의 형성조건이 된다고 할 수 있다.

이와 같은 네트워크는 처음 몇 몇 사람 사이에 형성되었던 관계가 제3, 4의 인물들을 끌어들이므로써 결과적으로 네트워크의 범위를 확장해 나간다. 그래서 직접적으로 같이 업무를 해 본 경험이 없거나 공통된 인연의식이 없어도 사적인 만남을 갖고, 참여기회를 늘임으로써 수평적 네트워크의 범위는 넓어지게 된다.

2.2 형성기제 : 이해관계

2.2.1 충성과 보장된 미래

조직은 구성원들과 그들의 의식 또는 행동, 그리고 지위와 관련한 기회 및 권력 구조 등의 구성요소를 가지며, 구성원들 사이에서 협상, 논쟁, 갈등이 일상적으로

22) Levinger(1980)

일어나는 장이다.²³⁾ 따라서 끊임없이 변화하고 이해가 대립하는 조직에서 구성원들은 자신의 지위안정을 위한 노력과 협력을 추구하려는 의지를 갖는다. 특히 기득권 또는 권력구조내에서 유리한 위치에 있는 집단일수록 자신의 지위를 유지하고, 안정성을 확보하려는 의지가 강하다. 그러므로 구성원은 자신의 권력 자원과 기회구조를 사적관계망에 있는 다른 구성원과 공유함으로써 자신의 지위를 확고히 하려고 하기 때문에, 고위직에 있는 사람일수록 사회적 유사성이 높은 집단에 대한 기대가 높다. 따라서 다른 사람에 대해 논리적인 판단보다는 불확실성을 감소시키기 위해 비공식 관계망에 있는 사람을 선호하게 되고, 이것은 결과적으로 특정한 배경과 조건이 계속해서 권력의 자원이 될 수 있도록 한다.

또한 조직 구성원은 지위와 역할, 그리고 보상의 차이에 따라 다양한 이해집단이 되고, 권력과 기회의 차이에 의한 이해의 간극은 커지며 긴장관계에 있다. 그러므로 조직 구성원들은 조직내 생존과 이해증진을 위해 권력구조에 접근하기 위해서 또는 자신을 보호하기 위해서 네트워크가 필요하다고 느낀다. 네트워크 형성이 조직내 이해집단의 의미를 갖는다면, 자신보다 높은 또는 유리한 위치에 있는 사람과 비공식 관계를 맺고 상호호혜적 네트워크를 형성하려는 것은 당연하다.²⁴⁾ 이것은 공식적 위계구조에서 사적관계망인 선배의 이해와 후배의 이해가 교환되는 지점이며, 서로에게 도구적 성격을 갖는 네트워크이다.²⁵⁾ 따라서 조직에서 자신의 이해실

23) Clegg(1989), p. 198

24) 일반적인 쌍방향적이고 인과적인 권력 개념과는 달리, 사회연결망 연계의 형태에서는 구조와 행위의 이중성에 근거하여 권력 개념을 보고, 행위자는 연결망 전체의 형태에서 유리한 위치로 자기 자신을 부단히 옮김으로써 권력을 획득하려고 노력한다. (김용학, 1992:285)

25) Ibarra(1992)는 조직내 권력분배에서의 성별 불평등을 강화하는 두 개의 네트워크 메카니즘에 대한 연구에서 네트워크를 도구적 네트워크와 표현적 네트워크로 구분하고, 이를 측정하기 위해 도구적 관계에서부터 표현적 관계의 연속체 위에 5개의 네트워크, 즉 의사소통(communication) 네트워크, 조언(advice) 네트워크, 지지(support) 네트워크, 영향력(influence) 네트워크, 친밀감(friendship) 네트워크로 구분하였다. 또한 Brass(1985)는 조직내에서 여성과 남성의 상호작용 패턴을 연구하면서 업무흐름(workflow) 네트워크, 의사소통(communication) 네트워크, 그리고 친밀감(friendship) 네트워크로 구분하였다. 본 연구에서 분류하는 수직적 네트워크는 도구적 네트워크에, 그리고 수평적 네트워크는 표현적 네트워크에 가깝지만 의사소통이나 조언, 지지와

현과 안정을 위해 자신보다 유리한 위치에 있는 사람과 사적관계를 맺는 것이 중요한 방법이다.

네트워크는 친목도모나 정서적인 만족을 위해 시작된다 하더라도 조직내에서 개인의 이해와 분리될 수 없다. 따라서 네트워크 관계는 공통의 이해관계를 추구하면서 권력을 형성하는 집단이 된다. 선배는 사회적 불확실성을 줄이기 위해 자신의 이해에 반하지 않는 한, 자신의 후배가 기회와 자원분배과정에서 유리한 위치에 있을 수 있도록 돕는다. 그리고 유리한 자원분배와 선택에 대한 대가는 바로 ‘충성’이다. 남성들의 관계에서 선배에 대한 충성은 신뢰의 절대적 맹세이며 충성을 증명해야만 남성들의 사적관계망에 들어갈 수 있다. 후배는 선배에게 충성을 다함으로써 불안정한 미래를 보장받게 된다. 그리고 충성과 끌어주는 관계가 그 어떤 관계보다 중요한 이유는 사례 P의 이야기처럼 생존권이 달린 문제이기 때문이다.

끌어주는건 필수적이죠. 그래서 충성도 필요하고. 사원, 주임, 대리, 과장 뭐 이렇게 직급이 올라가는데 달라요. 직급이 올라갈수록 절실해져요. 그러니까 더 조심하게 되죠. 밑에 사람들한테도 조심하게 되고 부장, 과장한테도 그렇고. 라인에서 이탈된다는 것은 조직에서 떠나게 해요. 직급이 낮을수록 만회할 기회가 많지만 직급이 올라갈수록 없죠. 아까도 말했듯이 생존권의 문제니까. 조직에서 사느냐 마느냐.. (사례 P, 남)

충성이 중요한 이유는 개인 또는 특정 집단에 대한 끊임없는 충성을 인맥에 의한 등용으로 보상한다는 데 있다. 충성에 대한 대가로 미래를 보장해 줄 수 있는 선배가 없다면, 다시 말해서 불안정한 공식적 위계구조에서 자신을 보호해 줄 수 있는 수직적 네트워크가 없다면, 승진사다리를 밑에서 받쳐주는 단기적 구성원에 지나지 않는다. 게다가 윗사람이 인사권과 의사결정권을 갖는 구조내에서 윗사람에 대한 충성은 절대적이다. 그리고 직급이 높아질수록 라인에 대한 인식은 보다 확고해지는데 고위직일수록 비공식적 평가와 인맥의 힘이 더욱 커지기 때문이다. 따라

영향력 또는 친밀감에 있어서 뚜렷이 구분하기 어렵고 혼재되어 나타난다고 할 수 있다. 선행연구의 이러한 분류형식이 성격에 의한 분류형태라면 본 연구에서 사용하는 수직적, 수평적 의미는 네트워크 형태에 의한 구분이라고 할 수 있다.

서 선배에 대한 충성이 절대적인 명령이 되고, 윗사람에게 찍히지 않기 위해 최선을 다해야 한다. 사례 P는 열심히 한다는 것의 목표를 공적인 면과 사적인 면을 나누면서 사적인 면의 중요성을 강조하고 있다.

조직의 목표를 열심히 하는거는 공적인 면과 사적인 면이 있어요. 공적인 면은 일, 목표 달성하고 능력있게 역량 발휘하는거. 사적인 면은 사적인 심부름같은 것까지. 사적인 미션(mission) 수행하는 거죠. 윗사람 기분 거스르지 않는 것. 보스가 일단 인사권을 갖고 있고. 아웃 사이드가 되면 조직 생활이 어려워요. 어울리지 못하는 사람은 왕파예요. 자기도 그걸 알아요. 학교도 그러잖아요. 근데 조직은 생존권이 관계됐으니까. 윗사람이 인사가 어떻게 변하느냐로 좌지우지 되요. 한마디로 ‘찍힌다’ 얘기죠. (사례 P, 남)

자신을 보호해 줄 수 있는 울타리를 만들기 위해 선후배관계는 개인적인 호의를 넘어서는 절대적인 관계구조이다. 그리고 남성들은 자신이 소외당하지 않음을 확인하고, 다른 사람들에게 일체감을 확인시키기 위해 모임을 주도한다. 즉 네트워크는 모임이라는 의례를 통해 구체화되며, 구성원들에게 네트워크는 ‘생명줄’이라는 상징적 의미를 갖는다. 그래서 남성들은 누군가의 보호막 안에 있음을 느끼기를 원하고, 의미를 실천하기 위해 아무리 싫어도, 룸싸롱에 가기 싫어도 돈을 내고 따라가야 하는 것이다. 이것이 바로 남성들의 공간에서 충성이 상징적으로 공유되는 순간이다. 사례 K도 사례 P와 마찬가지로 사적인 면의 중요성을 강조하고, 사적인 면이 생존과 관계있음을 언급한다.

직장에서는 개인적인 호의를 넘어서야 되거든요. 나 룸싸롱 가기 싫은데 선배가 술만 먹으면 가자 그런다 그러면 가야되는 거예요. 개인적인 호의를 넘어서.. 직장에서의 줄이라는 건 가야지 어떻게 이렇게 되는거예요. 정말 룸싸롱이 너무 너무 가기 싫다 그래도, 돈 내면서 따라가야 되요. 왜냐면 모여있다는 느낌 자체가 중요하니까. 줄은 내용이 아니고 상징이거든요. 내가 거기 서 있다라는 안도감이 중요한 거지, 실지로 직장이라는데 도움이 되거나... 도움이 되죠. 아쉬운 점이 있으면 연락해서 하지만.. 그거 없어도 직장 생활하는데 지장이 없거든요. 직장생활 그건 안도감이에요, 안도감. 윗사람도 내 밑에 들어오는

사람들이 나를 서포트 해주기 위해서 그러고 있구나, 아랫사람도 저 사람이 위 기대비용. 가령 줄이 힘이 발휘할 때는 짤릴 사람 골라낸다 이렇게 되면 각자 줄을 대잖아요. 위험할 때를 대비하는 거죠. (사례 K, 남)

신뢰를 증명하기 위해 ‘우리’임을 계속해서 실천해야 하는 남성들의 충성문화는 이를 통해 서로서로 보호막을 형성하고, 안정을 추구한다. 조직내에서 끊임없이 있게 되는 동문회나 단합대회, 그리고 술자리 등은 연대감을 표출하는 대표적인 예이다.²⁶⁾ 남성들의 모임은 충성의 기회가 주어지지 않는 집단에 대해서 남성 네트워크를 구체화하는 의식행위이며, 결속력을 증대시키고 유지하는 촉매가 된다.²⁷⁾ 그러므로 조직내 이해관계의 구조에서 충성이라는 의식행위를 통해 ‘끌어주고 받쳐주는’ 남성들간의 비공식 관계망은 의미있는 남성 네트워크가 된다.

2.2.2 상부상조

수직적 네트워크가 비공식적 위계서열구조하에서 선배가 후배를 끌어주고, 후배는 이에 대한 보답으로 윗사람을 받쳐주는 상하관계의 형태라면 수평적 네트워크는 비슷한 유형의 사람들끼리 연대를 통해 서로 도움을 주고 함께 힘을 키워가는 상부상조의 성격을 갖는다고 할 수 있다. 동료집단은 친구처럼 마음 편하게 어려움을 나누고 서로 도움을 줄 수 있기 때문에 조직에서 그 어떤 관계보다도 친밀한 관계가 된다. 사적인 만남으로 남성들은 형, 동생과 같은 친밀한 관계가 되면 동원가능

26) 남자직원들은 입사 년 수가 쌓일수록 동기회나 동창회 모임에 잘 나가는데 비해 여자직원들은 입사 초에는 활발하게 모이지만 입사 년 수가 오래될수록 호지부지하게 되는 경우가 많다. 이는 비공식 모임에 대한 목적의 차이와 연결되는데 남자직원들의 동료와의 관계는 경쟁적 성격이 강하므로 인사고과를 통해 승진을 좌우하는 상사와의 관계는 정적이기보다는 목적의식적으로 형성된다. 남직원들은 동기회, 동문회를 통해 정보도 교환하고 자신들의 힘도 결집하여 회사내에서 자신의 입지를 확보하고자 한다. 이에 비해 여직원들은 목적의식적이기보다는 정서적인 안정성을 추구하는 인간관계 형성에 주력한다(안혜성, 1993:43).

27) 이처럼 의식의 형식을 빌어 집단적 정체성이나 연대감 또는 대중의 문화적 표출을 관리하기 위해 각종 의식적 행사들이 자주 활용되는 것을 의식주의(ritualism)라고 한다(이영자, 1996).

한 자원을 통해 서로에게 도움을 주고 힘이 되어 준다. 그래서 업무관계에서 네트워크가 잘 되어 있는 사람은 다른 사람보다도 효율적으로 업무를 쉽게 수행할 수 있다. 이처럼 자신의 자원과 지위를 동원하여 도움을 주고, 또한 수혜자가 되는 관계는 직접적인 이해에 기반하지 않더라도 잠정적인 교환관계의 가능성을 내포한다. 이것이 수평적 네트워크를 구체화하고, 내부적으로 관계를 결속시키는 역할을 한다.

내 (남자)후배는 정말 짜증날 정도로 술자리를 많이 찾아다녀. 내가 걱정할 정도로. 근데 개는 거기서 네트워크가 완벽히 형성이 되니까는 심지어는 사장 시간 내는 걸 개 마음대로 해. 그리고 남자들은 정말 친해지게 되면 형이라고 호칭이 된다고. 남자들은 술을 먹으면 나중에는 형이 되고, 동생이 된다고. 그럼 이제 친해지는 거지. 그 때부터는 업무를 넘어서는 관계가 되는 거지. 그렇게 해 놓아야지 어떻게 보면 일하기가 편하고. 또 '김대리께서 이 일을 처리해 주시면 감사하겠습니다' 얘기하는 것 하고, '나 누군데요 이것 좀 해줄래요' 얘기하는 거 하고 완전히 다르다고. 3일에 끝날 일 하루에 끝나. 안 되는 것도 돼. 불법이니, 진짜 안 되는 건데도 해 줘, 그냥... 친하니까. 그런거지. 세상에 공짜가 없다고. 공짜가 절대 없어. 내가 술 한번 사는데 돈 내고 그 일을 가지고 온 거라고 생각을 해도 과언이 아니라고. (사례 I, 남)

친밀감을 가지며 업무관계로 엮어지는 수평적 네트워크는 각자의 업무와 지위를 통해 함께 연대해 가면서 힘을 키울 수 있다. 처음에는 별로 세력화되지 못한 관계망이나 네트워크라 하더라도 점차 구성원들의 지위와 역할이 중요해지면서 의미있는 네트워크로 발전한다. 네트워크 구성원들의 성장은 네트워크를 세력화함으로써 기회와 권력의 또 다른 자원이 된다. 사례 N은 수평적 네트워크가 조직내에서 파워를 형성할 수 있는 자원이 된다고 기대하고 있다.

그룹이 생겨요, 친한 애들끼리.. 그거처럼 회사 내에서 부딪치면서, 업무하면서 마음이 맞으면 술자리하고, 그것도 한 번 마음 맞는 사람끼리 먹는 술자리는 계속 되요. 많이 마시니까. 관계들끼리 엮어지는 자리는 많다고 봐야죠. 근데 그런 사람들이 과장 달고, 차장 달고 계속 커 나가니까 그것이 어떤 파워가 되겠죠. 힘이 되겠지. 그 어떤 위치에 이르면. 그 사람들의 앞이 서로 끌어주고

할거 아닙니까. 밥먹고 술이에요. 그런 측면에서 알게 모르게 유대감, 의식이 생겨요. 같은 배를 탄 사람들이다, 우리 동기는. 또 그런 것도 있어요. 동기들 파워가 강해지면 강해질수록요, 동기들끼리 뭉쳐요. 만약에 주요 포스트에 우리 동기들이 다 차지했다, 그럼 파워가 생겨요. (사례 N, 남)

그러므로 어떤 업무를 하느냐, 누구와 얼마나 사적인 만남을 갖느냐에 따라 네트워크의 범위와 의미가 다르게 형성되고, 동료집단은 조직생활의 활력을 주고 함께 성장해나갈 수 있는 지지집단이 된다는 점에서 중요한 관계망이 된다.

지금까지 남성 네트워크를 수직적 네트워크와 수평적 네트워크로 나누어 보고 남성들의 충성과 상부상조의 의미가 남성 네트워크를 형성하는 중요한 기제가 된다는 것을 보았다. 그렇지만 남성 네트워크는 수직적 네트워크와 수평적 네트워크가 정확히 구분되는 것이 아니라 구성원을 중심으로 다양한 방식으로 엮물려 있으며, 이러한 사적 관계망이 총체적으로 작동하는 것을 ‘남성 네트워크’라고 볼 수 있다.

2.3 배제조건 : 남성놀이문화

2.3.1 남성들간의 공모

직장생활을 잘 한다는 의미는 공식적인 업무 외에 비공식적인 관계를 얼마나 잘 맺고 있는가 또는 잘 참여하는가가 담겨져 있다. 그리고 조직내 비공식 관계의 의미는 남성들의 모임에 잘 참여하고, 내부적인 규칙과 행위양식의 실천 정도와 관계 있다. ‘모임’은 사적관계에 소속되어 있다는 안도감과 신뢰를 상징적으로 표현함으로써 ‘내집단’을 형성하고, 모임에서 배제된 사람들에 대한 내부 결속력을 키우며 네트워크 존재를 가시화한다. 특히 이러한 비공식 모임이 다른 모임과 구별되는 이유는 직장내 지위와 업무라는 이해관계와 맞물려 있다는 것이다. 그래서 사례 M은 조직내 또 다른 ‘왕따’가 되지 않기 위해, 마이너스를 받지 않기 위해 비공식 모임에 참여해야 한다고 말한다.

술자리에 안갈 수도 있죠. 근데 그것이 자주 반복이 되잖아요. 또 배척되요. 모임에서.. 동기들 모임같은 경우는 아주 편한 자리예요. 가도 되고 안가도 돼. 근데 안 가는게 반복이 되면 왕따... 왕따는 아니더라도 배척이 돼. 동기들간에 평판을 잃게 되고, 나한테 마이너스 작용이 있어요. 고등학교 친구들 만났는데 무슨 일 있다고 나 빠질란다 그러면 이해를 하잖아요. 근데 조직은 그것이 아니거든. 같은 동기여도, 편한 동기들이어도 마이너스가 와. 그러기 때문에 동기회한다 그러면 또 가서 술 먹고.. (사례 M, 남)

그래서 모임이 싫어도 어쩔 수 없어 따라가야 하며, 이왕이면 술자리에 수동적으로 참여하는 것 보다 적극적인 주도가 중요하다. 사례 M과 마찬가지로 사례 O 또한 술자리의 중요성을 강조하며, 이를 통해서 업무에 대한 도움을 기대하게 된다고 본다.

술자리는 만들어진 자리에 가는 것보다 자기가 술자리를 만드는 게 중요해요. 제가 경험한 바로는.. 전 술 잘 못해요. 술 많이 먹으면 그 다음날 출근을 못할 지경인데 그래서 술을 많이 먹지는 않는데 술자리를 만드는 경우는 많아요. 근데 대개 제가 마음이 안 편한 사람하고는 술을 잘 먹지 않는데 어떨 때는 제가 마음에 들지 않은 사람이라도 일을 위해서 그렇게 하는 경우도 있긴 해요. 술 먹어두면 나중이라도 분명히 도움이 되죠. (사례 O, 남)

사례 O처럼 술자리가 업무관계로 이어질 것이라는 믿음을 갖게 되는 이유는 무엇일까? 사적 공간에서 맺어진 관계가 계속해서 지속되고 업무의 도움을 주면서 관계에서 배제된 사람에 대해 배타성을 갖게 되는 이유는 남성들의 사적관계가 ‘공모의식’을 매개하기 때문이다. 개별화된 남성들을 사적 관계에 몰입하게 하고 이를 유대해주는 기제가 ‘공모의식’이라는 것이다. 남성들은 사적인 관계에서 놀이를 통해 친밀감과 유대감을 갖게 되고, 특정한 방식의 형식에 기초한 공모의식을 갖는다. 그리고 공모의식은 남성들내에서도 소수의 집단 정체감을 형성하게 하고, 여성을 배제하는 남성들만의 모종의 관계를 형성한다. 사례 K는 남성들끼리 술자리를 하면서 공모의식을 느끼는데 이러한 친밀감은 일하면서 생기는 관계형식과 다르다고 보고 있다. 그리고 이러한 공모의식은 남성들 사이에서만 공모될 수 있다고 생각한다.

남자들은 공모의식 같은게 있어요. 늦게까지 남아서 뭘 했다, 어제 우리가 뭘 짓을 했어, 이런 거를 나누는게 있죠. 제가 연대감을 느끼는 사람들은 술을 늦게까지 먹을 수 있는 사람들이라는 거죠. 처음부터 먹기 시작해서 끝까지 같이 가는 사람들이 더 좋아요, 사실은. 사실 친밀감도 중요하잖아요. 친밀감도 술자리에서 많이 생기는 거 같아요. 일하면서 생기는 친밀감하고 술먹으면서 생기는 친밀감하고 틀려요. (사례 K, 남)

사례 K와 마찬가지로 다른 남성 사례들도 남성들만 참여하는 놀이나 여가를 통해 남성들간의 유대가 생긴다고 이야기 한다. 다음 사례에서 보면 남성 사례들이 연구자에게 동료들과 친해지는 방식을 설명하면서 ‘남자들은 다르다’라는 식으로 이야기하고 있음을 알 수 있다. 즉 남성들의 놀이에 여성은 참여하기 어렵고, 남성들은 여자와 다른 방식으로 친밀한 관계를 형성한다고 강조하고 있는 것이다.

술을 사든 점심을 먹던 그러다보면 친해지지. 그렇게 친해지다 보면 사고를 친다고, 남자들은.. 술을 대빵 많이 때려 마신다던가, 아니면 술을 먹고 사고를 친다던가, 하여튼 무슨 사고를 쳐. 그러면은 그 사고를 가지고 고민하면서 더 친해지고 그런거지. 그러다보면 그런 일 이런일 그런 일이 여러번 있다 보면은 그러면 그게 이제 친화가 되는 요인이 되는 거지. (사례 I, 남)

동기들 중에 7-8명 더 친한 애들 끼리 만나고 주로 사우나탕에서 사우나 하면서 만나니까. 여자들은 없어요. 서로 친해지는 방식이 있잖아요. 근데 그게 술이니까. 술마시면서 스트레스 풀고, 불만같은 거 얘기하고, 비밀스런 얘기도 하고, 모종의 관계가 되죠. (사례 P, 남)

사례 I와 사례 P는 남성들만의 공간에서 사고를 치고 비밀스런 얘기를 하면서 모종의 관계가 된다고 이야기한다. 남성들의 관계방식은 남성놀이문화를 토대로 공통된 사건을 경험하고, 이를 통해 공모되었다는 느낌을 갖게 되는 것이다. 그리고 공모하기 위한 사건은 위 사례에서 드러나듯이 남성들끼리 밤새도록 술을 마시거나 사우나를 이용하는 식으로 여성이 배제된 공간에서 ‘공통된 사건’을 통하여 남성다움을 증명하는 행위이며, 남성다움의 증명은 동질집단임을 상징적으로 드러내는 행

위양식이다. 간단히 말하면 남성놀이를 통해 남성다움을 증명하고, 이러한 행위는 남성들에게 ‘공모된 사건’을 의미한다. 사건을 매개로 남성들은 서로 공모되었다는 의식, 즉 ‘공모의식’을 갖게 되고 끈끈한 관계로 맺어진다는 것이다. 이것은 남성집단내에서 개개인의 남성을 묶어주는 매듭양식이며, 남성들내에서 절대적인 신뢰와 관계망을 구성하는 기제이다.

2.3.2 여성 비하와 성적 대상화

앞 장에서 남성들이 남성다움을 증명하고, 공모된 사건을 중심으로 공모의식을 갖게 됨으로써 남성연대가 형성된다고 하였다. 그렇다면 남성놀이문화에서 남성다움을 증명하는 행위양식은 무엇이며 어떻게 공모되는가? 남성놀이문화에서 남성들이 가장 중요하게 언급하는 것은 바로 술자리이다. 술자리는 매일같이 반복되는 지루한 남성들의 일상생활을 달래주고 동료들과 친밀감을 느끼게 해주는 공간이다. 또한 술자리는 ‘의리’를 보여줌으로써 남성다움을 확인하고, 공모관계를 만들어주는 중요한 공간이다. 여기에서 의리는 술자리에서 일찍 일어나서도 안되고 술 마시는 데 자꾸 빠서도 안되고, 다 같이 여자를 불러서 노는데 싫은 표현을 해서도 안되는 등과 같은 일정한 내용과 규칙이 있으며, 이것은 구성원들의 집단의를 표현해주는 수단이다. 의리를 벗어나는 행위는 남성연대망에서 배제된다는 것을 의미하므로 남성들은 술자리에 참여하도록 노력하고, 일정한 형식을 수행한다. 그런데 여기에서 남성들의 중요한 공모기제 중의 하나는 여성의 성적 서비스를 공식화하고, 집단적으로 경험하며 자연스럽게 받아들이는 것이다.²⁸⁾ 즉 남성들의 사적 관계가 형성되고 지속되기 위해서 요구되는 의식과 형식성이 있으며, ‘술자리’ 의식에서 요구되는 행위양식은 여성을 놀이의 대상으로 사물화시킨다는 것이다.²⁹⁾ 따라서 사물화된 성적 대상으로서 여성이 매개가 되는 남성들의 사적 관계에서 동료 여성의 자리는 마련되어 있지 않다. 그러므로 남성놀이 공간에서 여성은 명예 남성화 되어 남성 놀이방식을 잘 수용하거나 아니면 성적대상으로 존재할 수밖에 없다. 직장여성을 동

28) 장필화·조형(1992), p. 156

29) 남성집단내에서 남성다움은 여성을 성적 대상으로 보는 것을 포함하며, 남성의 일상적인 상호작용은 여성다움을 종속시키는 체제를 영속시킨다(Bird, 1996:120).

료가 아닌 여성으로 인지한다는 의미는 곧 성적으로 여성을 대상화시킬 수 있음을 의미하며, 이러한 맥락에서 직장내 성희롱이 일어나기도 한다.³⁰⁾ 그래서 남성들은 자신의 공간에 동료여성이 끼는 것이 반갑지 않고 불편하다. 남자동료가 술자리에서 일찍 일어나는 것은 의리를 저버리는 행위지만 여성이 일찍 자리를 비켜주는 것은 남성들에게 고맙고 당연한 일이다. 본 연구에서 남성 사례들은 술자리에 동료 여성이 참여하는 것이 모두 불편하다고 이야기하였다.

여직원들에게는 의외로 배려를 해요. 회식을 한다 그러면 고깃집에서 소주 한 잔 걸치고 2차 가고 그러잖아요. 여직원들이 특별히 자기들이 함께 하면 좋은데 그만 놀았으니 갈란다고 그러고.. 또 그럴 때는 우리회사가 개방적이더라구. 그냥 가라고 그래. 근데 왜 그냥 가라고 그러냐. 그 이유가 있어요. 가만 보니까요, 2차에 여직원이 오면 불편해요. 2차는 어차피 술 먹으니까. 2차 가면 뭘니까. 단란주점도 가고 그러잖아요. 근데 팀장들이 여직원들이 오면 불편하니까 보내버려. 오히려 불편해요. 단란주점 가서 술만 먹으면 괜찮죠. 근데 이제 남자들이 술 먹다 보면 그렇게 안되잖아요. 노래 부르는 아가씨도 부르고 그런단 말이에요. 그런데 여직원 있으면 불편하죠. 그러니까 같이 있으면 오히려 숨막혀. 2차 단란주점에 갔는데 여직원이 따라왔어. 그럼 아가씨를 못 불러. 솔직히 특 까놓고 여자를 못 부르잖아요. 그럼 남자들이 불편한거야. 가 뵈으면 하고, 팀장은 쫓다구 한테 집에 바래다 줘라, 택시 태워보내줘라 그래요, 팀장님이.

(사례 M)

그런데 남성들의 술자리에서 모든 여성이 배제되는 것은 아니다. 동료여성은 불

30) 미국의 경우 '성희롱(sexual harassment)'은 1970년대 중반부터 직장내 문제로 대두되기 시작하여, 미 대법원은 이를 고용 등에서의 성차별 금지를 규정한 제7조 위반이라고 규정하였다. 우리나라는 서울대 성희롱 사건을 계기로 성희롱 문제가 본격적으로 논의되기 시작하였으며, 1999년 개정된 「남녀고용평등법」에서는 성희롱을 '사업장 상급자 또는 근로자가 직장 내의 지위를 이용하거나 업무와 관련하여 다른 근로자에게 성적인 언어나 행위 등으로 또는 조건으로 고용상의 불이익을 주거나 또는 성적 모욕감을 유발하게 하여 고용환경을 악화시키는 행위'라고 정의하고 있으며 1999년 7월 시행예정인 「남녀차별금지 및 구제에 관한 법률안」에서는 '상대방이 원하지 않는 신체적 접촉 및 접근, 성적 성질을 가지는 언급, 외설적 출판물을 보여주는 행위, 언어나 행동에 의한 성적 요구를 포함하는 행위'로 정의하여 이를 금지하고 있다.

편한 존재이지만 성적 대상으로서의 여성, 즉 ‘아가씨’라는 존재는 남성들간의 관계를 친밀하게 엮어주는 촉매 역할을 하기 때문에 남성들은 술자리에서 성적 대상이 필요하다고 말한다.

술자리가 특별한 공간과 만남으로 연대감을 형성하는 계기라면 일상적인 생활에서도 남성들의 관계는 성적 대상으로서의 여성을 매개로 친밀감을 나눈다.³¹⁾ 상품화된 성적 추구나 성차별적인 농담 또는 음담패설 등은 남성들간의 친밀감을 표현하는 역할을 한다. 성차별적 농담은 비공식관계에서 여성의 성적 이미지를 대가로 남성의 연대를 표현하고 가시화한다. 남성들의 농담은 거의 성(sexuality)과 관련된 내용으로 성차별적인 은유를 담고 있는 경우가 많고, 특히 음담패설은 여성을 성적 대상으로 사물화하며 비하하는 내용이 많다. 또는 직접적으로 여성을 배제하거나 시험하기 위한 수단으로 성차별적 농담이나 음담패설을 사용하기도 한다. 여성들은 이에 대해 무시하거나 또는 적극적으로 이야기를 진전시킴으로써 가능한 한 문제를 일으키지 않으려고 한다. 여성들의 적극적 저항이 어려운 이유는 개인적으로 대항하게 될 경우 오히려 남성들 사이에서 과격한 여자, 또는 인간관계가 원만치 못한 여자로 낙인 찍힐 수 있기 때문이다. 또한 직장에서 성인 잡지나 인터넷 사이트, 또는 포르노 비디오 테이프를 공유하는 것도 남성들에게 일반적인데 이것 역시 남성들간의 친밀감을 표현하는 수단으로 사용된다. 여성의 성을 매개로 한 남성들의 연대는 농담이나 행동 등에 의해 여성을 배제한 남성들의 공모가 일상적으로 자연스럽게 형성된다. 여성들은 이러한 일상적인 배제를 경험하고 있다.

그 남자동기는 약간 귀여운 구석이 있고, 지가 선배들한테 붙어야 된다고, 그걸 배워가는 거 같애, 그 과정에서.. 개 위 사수가 막가는 유치한 남성우월로 개를 엄청나게 감싸고 들었거든. 둘 다 미혼이고.. 부장이 한 번씩 외국 갔다 오잖아. 플레이보이를 사와. 그래서 애네 둘을 하나씩 주는거야. 그럼 둘이 담배피러 가

31) 헤게모니적인 남성다움의 의미가 어떻게 유지되고 그렇지 않은 남성다움은 어떻게 억압되는지 초점을 둔 Bird(1996)의 연구는 동사회성(homosociality)이 헤게모니적인 남성성을 영속시키는 방식을 이해하기 위해 1. 감정적 분리(emotional detach) 2. 경쟁(competitiveness) 3. 여성의 성적 대상화(sexual objectification of women)을 중요하게 다룬다. 특히 여성의 성적 대상화는 남성 개인이 여성과 다를 뿐 아니라 여성보다 우월한 존재로 개념화되어짐으로써 다른 남성과 관계를 통해 구성되는 것이다.

가지고 보고 오는 거야. 근데 애(남자동기)가 담배를 안 피는 애야. 담배를 안 피는데 상당히 주의를 받더라구. ‘야, 임마, 너는 담배를 안 피니까 술을 더 많이 마셔야 된다고’. 그리고 담배 필 때 개는 담배를 안피지만 ‘넌 나하는데로 따라해야 돼’ 그러면서 데리고 나가는 거야. 그러면서 충충마다 다 인사시켜주고, 그 사수가 엄청 애를 예뻐하는 거야. 참 그게 다르더라구. (사례 G, 여)

남자들끼리는 뭐 좀 편하죠. 말을 편하게 해도 되고.. 다 친한거 같아요. 특히 술 하는 사람들은 좀 다르겠지. 남자들은 술 먹고 친해지고 목욕하다가 친해지고 여자랑 자러 갈 때 친해진다고 하는데, 그럼 그렇지 않으면 당연히 안 친하겠죠. (사례 C, 여)

성을 매개로 하는 술자리나 음담패설, 성 상품화 행위 등은 남성다움을 통해 남성의 유대를 강화하는 방식이다. 그러므로 남성성은 동질집단의 정체성을 형성하고, 남성들만의 공간과 기득권을 유지하기 위한 특권이 된다. 남성다움을 증명하는 행위는 남성 네트워크의 구성원이 되기 위한 필수조건이기 때문에, 남자라면 술이나 담배는 조금씩 해야 하는 것으로 여겨진다. 특히 담배는 여성을 공식적으로 배제하고 남성들만의 공간을 지켜주는 매개체이다. 업무시간 중에 틈틈이 모이는 남성들의 사적인 공간과 시간은 휴식을 취할 수 있을 뿐 아니라 업무에 관한 지식이나 정보를 빠르게 접할 수 있다는 점에서 중요하다. 담배를 매개로 하는 사적 공간에서 남성은 실제 담배를 피느냐 안 피느냐와 상관없이 참여가 가능하고 요구되는 공간이지만, 담배 자체가 여성에게 금지되어 있는 조직문화에서 담배는 남성들만의 공간을 지켜주는 상징적 의미를 갖는다. 일상생활에서 이러한 경험이 누적되면서 여성들은 남성들로부터 배제되어 있다고 느낀다. 사례 B는 남성들의 사적 공간에 참여하지 않음으로써 느끼는 기분을 아래와 같이 이야기한다.

담배 안피는 사람들은 좀 정보에서 불리하게 되기도 하죠. 우리 부서에서도 담배 안 피는 그 남자 한 명은 약간 좀 뒤지는 것 같은 느낌이 드는데, 글썄 남자들끼리 일하다 말고, 우리 담배 피러 갑시다 그러고 같이 가는데 나같은 경우는 같이 안가니까 좀 따로 도는 듯한 느낌이 있고.. 나는 담배도 안 피고, 술도 안 마시고, 나 같은 경우에 굉장히 여기서 일한 지 5년도 넘었는데도 불구

하고, 다른 부서 사람들을 비교적 더 모르는 편이거든요. 성격도 그렇지만, 술하고, 담배 안하고, 특별히 써클 하는 거 없고. 남자들 같은 경우는 좀 쉽죠, 같이 담배 피러 나가서 이 얘기 저 얘기 하니까. (사례 B, 여)

담배는 남성들만의 사적 공간을 여성으로부터 분리시켜 주는 경계선 같다. 담배와 같이 남성 공간의 전유물을 공유하려는 여성은 남성집단의 통제를 받게 되고, 업무능력과 상관없이 조직에서 문제있는 존재로 여겨진다. 조직내에서 여성이 담배를 편다는 사실은 남성집단에 대한 침해로 간주되고, 따라서 남성들로부터 제재를 받는 사항이 된다는 것이다. 사례 M과 사례 I는 담배가 어떻게 남성들만의 소유물이 되고 여성을 배제하는 수단이 되는지 보여준다.

(여자가) 같이 담배 못 피죠. 술자리에서 (여자가) 담배 못 피. 여직원이 설령 담배를 편다고 하더라도, 지금까지 그렇게 개방적인 사고를 갖고 있는 데는 없을 거예요. 일반적인 제조업 있잖아요. 그런데서 그러면 바로 아웃이지. 바로 찰려요. 그 하나 때문에. 일 잘하고 못하고 떠나서.. 만약에 (여직원이) 술자리에서 담배 뿔어요. 그럼 아마 우리 회사 문화 같으면은 한 달 이내에 찰려요. (사례 M, 남)

일반적으로 회사에서 여자가 담배 편다는 거는 일반적으로 인식이 안되었기 때문에, 여자가 담배를 피는 게 안 좋다라고 되어 있기 때문에 상상도 못하지. 여자가 사무실에서 담배 편다는 건. 복도에서도. 회사 안에서 직장 동료랑 담배 피는 거 드물어, 여자들은. 어떤 여자애가 담배 피는 거 땀 (남자) 대리한테 들켰는데, '기집애가 회사 와서 담배나 뽀뽀뽀 피고 앉아 있고 말야' 이런 얘기가 돌았었지. (사례 I, 남)

어떤 경우 남성들의 공간에 의도적으로 여성을 참여시킴으로써 스스로 남성집단에 소속될 수 없음을 느끼게 하기도 한다. 이러한 경험을 통해 여성은 남성과 다르다는 것을 느끼게 되면, 더 이상 남성공간에 참여하지 않게 된다. 이것은 여성배제를 남성에 의한 인위적이고 강제적인 방식이 아니라 여성의 자율적 선택에 의한 결과라고 믿게 만든다. 즉 여성의 참여를 스스로 제한하게 하는 통제방식인 것이다.

그리고 결국 여성은 남성들의 비공식 관계망에서 배제됨으로써 조직내에서 중요한 정보망으로부터 멀어지게 되고, 다수의 남성들로부터 고립된다.

남자는 직장 위해서 가정을 버리지만 여자는 그렇지 않잖아요. 못하잖아요. 직장자체가 남성중심의 문화자체에서 여자가 서서히 배제되게 되 있어요. 여자는 버릴 수가 없잖아요. 가정을. 예를 들어 회식 같은 거 가면 소주 마시고 갈비 먹고 그래요. 그래서 분위기 좋으면 노래방 가고 나이트 가고 그리고 나면 여자들 다 보내요. 남자들끼리 모여요. 그럼 룸싸롱이다 단란주점이다 가게 돼 있어요. 그럼 이제 거기서부터 배제되는 거죠. 그 이후에 일어나는 일. 정보 이런 데서 배제되고. 여자 데리고 술먹고 놀고 이런데... 남자들끼리 가야지. 그런데서 동료의식이 생겨요. 술먹고 자빠지고 추태, 뭐 우리는 안 하지만 잘 노는데.. 서로 잘 놀구. 보다 더 친밀감을 느끼는 집단이 생기는 거지. 옛날에 상사가 여자들 데리고 그런데 간직 있는데 쑥스러워서 그냥 여자들은 집에 가죠. 장난 삼아 데리고 왔는데 여자들은 앓 하고.. 그 다음부터는 안 간대요. (사례 P, 남)

지금까지 여성의 성을 사물화하고 여성을 비하하는 남성놀이문화를 매개로 남성 집단의 공모의식을 형성하고, 공모의식은 남성연대와 네트워크를 형성하는 중요한 조건이며, 남성놀이를 통해 공모의식이 매개되지 않는 여성은 남성 네트워크로부터 배제된다는 것을 밝혀보았다. 따라서 남성연대형성과정에서 배제된 여성은 조직내에서 남성과 다른 이해를 가지며 관계방식 또한 달라질 수 있다. 그렇다면 비공식 관계에서 남성 네트워크로부터 여성이 배제된다는 사실이 공식구조내에서 의미하는 바는 무엇인가? 달리 말하면 남성 네트워크로부터 배제된 여성이 어떻게 공식적인 위계구조내에서도 주변화된 위치에 머무르게 되는가? 다음 장에서는 비공식적인 남성 네트워크가 공식화되는 과정을 통해 공식구조내에서 여성이 주변화되는 맥락을 살펴보고 한다.

제3장 비공식 남성 네트워크와 공식적 권력

3.1 비공식 관계의 공식화 : 업무의 연장

조직의 목표를 수행하기 위한 업무는 수평적 분화인 부서와 조직 위계의 계층화를 의미하는 수직적 분화 내에서 이루어진다. 따라서 개인은 업무를 통해서 부서와 직무, 조직내 위계적인 계층 구조가 교차하는 지점에 있다. 그리고 일은 개별적이고 독립적인 것이 아니며 다른 조직구성원들과의 상호관계 속에서 수행된다. 비공식관계내에서 구성원들간의 이해관계와 갈등구조는 업무과정에 영향을 줄 수 있으므로 동료와의 비공식적 상호작용은 업무를 수행하는데 있어서 중요한 변수가 된다.

자기 혼자서 일을 하는게 아니에요. 위에서 누가 해주면 밑에서 받아서 이 쪽에서 처리를 하고, 연계가 되어 있는 거라 안 친하면은, 작업이 조금 늦어진다고 하면 되게 짜증 나거든요. 근데 안 친한 사람이면 맛 좀 봐라, 당해 봐라, 너도 맛 좀 봐라, 그러는데 일단 친하고 그러면 일단 짚고 넘어가야 되는 사항은 찍어주니까 훨씬 편하죠. 자기가 맡고 있는 업무를 할려면 이것, 저것 다 알아야 하는데 저쪽 사람하고 친해지면... 안 친한 사람은 이걸 이거야 딱 끝나니까 안되는게 많거든요. (사례 C, 여)

그러므로 사적 관계는 업무를 보다 쉽고 효율적으로 할 수 있도록 하는 윤희유 역할을 하며 학교 선후배관계나 사적 관계에 의한 네트워크는 조직내에서 또 다른 권력의 자원이 될 수 있다.³²⁾ 다시말해 네트워크는 업무를 보다 쉽고 편하게 할 수

32) 부르디외는 상호인식과 상호인정으로부터 제도화된 지속적인 관계망의 소유와 관련한 현재적이고 잠재적인 자본을 '사회자본'이라고 본다. 이러한 사회자본은 공통적 속성을 지녔을 뿐 아니라 영속적이고 유용한 관계에 의해 뭉쳐진 사람들의 총체인 한 집단에 소속함으로써 얻게 되는 자원으로서 '인맥'이란 개념에 가깝다고 할 수 있다. 한 사람이 소유한 사회자본의 총량은 그가 동원할 수 있는 연결망의 범위와 그 연결망에 연결된 각 사람의 경제, 문화, 상징자본의 총량이 되는데 여기서 상호인정을 제도화하는 사회관계 자본의 교환은 최소한의 객관적인 동질성의 인정을 전제해야 한다는 점을 염두해 둘 필요가 있다. (부르디외, 최종철역, 1995:13)

있게 해 준다는 점에서 중요한 자원이 된다는 것이다. 사례 N은 학교 선후배 관계나 사적인 관계망이 업무의 효율을 높이는 수단이 된다고 이야기한다.

어떤 일을 할 때 그 사람들을 알아야 되요. 도움을 구할 수 있는 사람은 사실 학교 선배 그 사람들이 제일 좋거든요. 땡겨준다 그런게 아니라 모를 때 물어볼 수 있고, 일이 좀 꼬일 때 마치 해당 부서에 학교 선배가 있다 그러면 일이 풀려요. 그런 걸 많이 경험했거든요. 내가 일을 좀 편하게 하고 싶고, 다른 팀에도 부탁을 해야 되는데 담당 과장한테 갔드만 잘 안되는데.. 알고 보니 근데 후배야. 그럼 야.. 이렇게 하다 보면 씨알이 먹혀 들어간다니깐요. 일을 잘 하기 위한 수단이지 그게 목적은 아니라고 봐요. (사례 N, 남)

조직구성원은 업무를 수행하면서, 그리고 구성원들과 부딪쳐 가면서 관계망의 중요성을 알게 되고, 비공식 관계의 정도와 범위가 단지 비공식 영역에 머무는 것이 아니라 공식적인 업무과정에 중요한 바탕이 되고 있음을 체득한다. 따라서 모임을 통한 비공식 관계는 언젠가 업무의 도움을 받을 수 있도록 투자해 놓는다는 점에서 업무수행 방식의 일부가 된다. 또한 비공식 관계의 범위와 중요성은 정보교환, 아이디어 검증, 그리고 노하우(know-how)에 접근할 기회를 제공하면서 조직 내에 한정되지 않는다. 대외적인 업무협조나 수행과정에서 학연이나 지연, 사적 관계망을 통한 친분관계가 조직을 연계하는 관계망의 자원이 되기 때문에 대외업무시 이러한 자원은 어느 때보다도 중요해질 수 있다. 대외업무시 업무의 효율성을 높이기 위해 비공식 관계를 이용하는 대표적인 방법이 바로 '접대'이다. 접대는 업무의 일부분으로 인식되며 또 다른 업무능력의 표현방법이 될 수 있다. 그리고 남성들의 관계에서 친밀감을 형성하고 유대감을 갖는 방식은 여성을 성적 대상화하는 남성놀이방식과 술자리이다. 따라서 접대는 '술'과 '여자'가 매개되며 이를 통해 형성된 사적 관계는 업무의 효과적인 결과를 가져옴으로써 능력 발휘의 기회를 제공한다. 또한 동료 여성이 접대와 같은 비공식적인 업무자리에 참여한다고 하더라도 접대관계에서 여성은 동료의 의미보다는 분위기 메이커, 즉 성적 대상으로서의 역할에 더 가깝다. 사례 F는 다른 부서 상사로부터 분위기 메이커로써 접대에 참여할 것을 요구받았던 경험을 이야기하면서 기분이 나빴다고 하였다. 이것은 자신이 조직내에서

어떻게 보여지는지 알게 되는 경험이 된다.

접대는 남자가 더 많이 하는데요. 만약에 저를 데려간다고 하면요, 담당자여서 데려가기보다는 여자니까 가서 그 사람한테 잘 보여봐라 그럴 거 같아요. 여자가 가서, 왜 사고방식이 그렇잖아요. 술자리에 여자가 끼면 분위기 좋다 이런 식으로. 쉽게 말해서. 전에 어떤 사람이 이런 말을 했어. 자기는 자기 밑에 여직원을 그런 식으로 활용을 했다, 무슨 사업을 주라고 했을 때 여직원을 데려가서 같이 접대를 했다, 효과가 엄청 컸다, 우리 부장한테 너도 그래라, 그런 소리를 들었고 실질적으로 나한테 그랬어요. (사례 F, 여)

사례 F가 그런 접대를 받으면서 무척 기분이 나빴던 것과 다르게 사례 I는 성적 존재로서 여성이 접대시 활용적 가치가 있다고 말한다. 이것은 접대받는 사람 또는 의사결정집단이 남성이기 때문에 남성에 의해 여성이 쉽게 접대 수단이 된다는 것을 보여준다.

이번에 접대 가는데 꼭 개(여자부하직원)가 가야되거든. 왜냐면 개가 얼굴이 하얗고 서울말 쓰고 그래서 ○○○ 사람들(접대받는 사람들)이 뻥 가. 특히 서울말 쓰고 애가 깨끗하고 그러니까 되게 좋아하는데. 그래서 개가 꼭 가야되는데 자꾸 안간다고 하니까 미치겠지. (사례 I, 남)

여성들은 접대와 같은 비공식관계의 중요성을 알고, 비공식관계에 참여함으로써 공식적 구조내에서 한계가 있는 잉여의 능력 발휘가 가능하다는 것을 알지만 성적 대상으로서 참여하도록 요구받는다는 것을 알기 때문에 접대나 비공식 관계에 참여하기를 거부한다. 그리고 접대가 중요한 계약을 성사시키거나 업무의 효과를 극대화시킴으로써 능력을 가시화할 수 있는 기회가 되기 때문에 접대문화가 발달한 우리 사회에서 접대에 참여하기 어려운 여성은 그만큼 업무능력을 발휘할 수 있는 기회가 줄어드는 것이다.

이처럼 조직내에서 업무는 서로 고립적인 것이 아니라 서로 연쇄되면서 전체적인 업무구조를 형성하고, 업무능력은 사무실 내에서 뿐 아니라 술자리와 사적공간을 통해서 발휘되기도 한다. 그리고 구성원들의 사적 관계는 업무의 효율성을 높이

기 위한 도구가 되며, 접대와 같은 비공식 관계는 업무의 일부로 중요한 의미를 갖는다.

3.2 내부자 정보의 교환과 공유

공식구조에 따른 직위의 위계구조는 의사소통³³⁾과 명령의 통로가 된다. 의사소통기회는 회의나 정기적인 미팅, 그리고 1년에 한 두 번씩 행해지는 자기 평가서 또는 상사와의 공식적인 면담 등이 있지만 이러한 형식은 상방하달식의 형태이거나 공식화된 의사소통체제로 낮은 직위에 있는 사람은 자신의 의사를 타인에게 전달하고 관철시키기 어려운 한계가 있다.

그게 1년에 2번씩 인사고과 매기고 부하직원에게 대해 고과 매기고, 자기에 대해서 스스로 자기 평가하는게 있어요. 설문지 같은데. 거기 보면 온갖 걸 다 쓸 수 있어요. 다 쓸 수 있는데 써 봐야 아무 소용이 없어. 그게 실지로 누가 읽어 보거나 하는지도 모르겠고, 거기 썼다고 해서 다른 사람이 너 다른데 옮기고 싶어 그러지도 않고, 아무 소용이 없는데 괜히 거기다 쓰는 거예요. (사례 B, 여)

사례 B가 이야기하듯이 공식적인 의사소통 기회가 부족한 상태에서 구성원들은 사적인 공간과 비공식적인 관계망을 의사소통기회로 활용한다.³⁴⁾ 공식적인 발표나 결정보다 앞서서 정보가 교환되며, 일반적으로 정보 또는 다른 종류의 자원들이 네트워크 관계 내에서 공유, 교환된다. 이처럼 비공식 관계망은 의사소통과 정보교환

33) 의사결정과 성과에도 많은 영향을 미치는 의사소통은 영향력 행사, 정보교환, 그리고 감정 표현이라는 세가지 주된 목적을 갖는다.

34) 조직내에는 조직에서 제공한 공식집단과 아울러 자생적으로 형성된 비공식 집단이 존재하는 것과 마찬가지로 의사소통도 공식적인 경로와 절차에 따라 이루어지는 공식적 의사소통과 더불어 자생적으로 이루어지는 비공식적 의사소통이 존재한다. 조직구성원들은 조직에서 제공한 의사소통경로에만 의존하는데 만족하지 않고 자신들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 여러 사람과 대화를 나누고 인간적인 유대를 맺으려고 하며 이 때문에 조직구성원들이 행하는 의사소통의 많은 부분은 비공식적 의사소통이 차지하게 된다. (이응갑, 1991:13)

을 가능케 하고 자신의 의사를 전달할 수 있는 통로라는 점에서 중요하다. 비공식적 의사소통의 기회는 어떤 네트워크망에 속해 있는지 그리고 비공식 영역에 얼마나 참여하는지와 비례한다. 중요한 정보일수록 공개비율이 낮고 비공식관계를 통해 접할 수 있기 때문에 가치 있는 정보는 인맥을 동원해야만 수집할 수 있다.

따라서 네트워크가 권력의 자원이 될 수 있는 조건은 조직내 중요한 정보접근 기회와 희소한 자원 분배방식, 의사결정과정의 개입에 의해서이다. 그러므로 비공식적 관계망에 참여하지 못한 경우, 의사소통 기회가 매우 제한될 수밖에 없고, 정보로부터 배제되기 쉽다. 사례 Q는 정보가 부족한 경우 조직내에서 불리한 입장에 있으며 불이익을 경험하게 된다고 말한다.

회사에서 고과를 받잖아요. 고과가 절대적이잖아요. 인사, 승진도 그렇고. 회사에서 돌아 다니는 정보를 많이 알아야 되니까. 모르는 경우에 불이익을 받기도 해요. 누가 가르쳐 주지를 않으니까. 그럴 정보를 들을 필요가 있죠. 중요하죠. 많이 느껴요. 계속 느끼고. 회사생활에서 정보에 늦으면 불이익이 많죠. 고과받는데도 시험이 되게 많아요. 정보가 없으면 시험도 잘못 보고, 그거 못보면 한 소리 듣고. (사례 Q, 남)

특정한 구성원들이 공유하는 정보는 자신이 속해 있는 네트워크의 존재를 가시화시킴으로써 상징적 효과를 갖는다. 이러한 정보는 네트워크 내에 속한 사람들에게만 공유되는 내부자 정보(insider information)로써 내부자들은 중요한 정보 제공자이면서 동시에 수혜자이다. 그리고 어떤 정보를 누구로부터 획득하였는가 또는 누구와 공유하는가의 문제는 외집단에 대한 정보의 폐쇄성을 통해 네트워크의 존재를 드러낸다는 점에서 중요하다. 그리고 네트워크는 지식이나 정보의 유통과 내용을 통제함으로써 비공식적 권력의 자원이 될 수 있다.³⁵⁾ 사례 O는 빠른 정보 획득

35) 모건(Morgan, 1997)은 권력의 원천을 ① 공식권위 ② 희소자원에 대한 통제력 ③ 조직내 공식규칙·규제의 사용 ④ 의사결정에 대한 통제력 ⑤ 지식·정보 통제력 ⑥ 경계(boundary) 통제력 ⑦ 불확실성에 대한 대응능력 ⑧ 기술에 대한 통제력 ⑨ 인적 연결망, 네트워크, “비공식 조직” 통제력 ⑩ 대항조직에 대한 통제력 ⑪ 상징·의미체계의 관리 ⑫ 성별과 성별관계 관리 ⑬ 행동단계를 결정하는 구조적 요인 ⑭ 이미 갖고 있는 권력 등으로 다양하게 보았다. 이러한 권력의 원천은 조직구성원에게 그들의

이 실제 업무내용과 의사결정과정에 도움을 주기도 하지만 정보의 존재가 정보제공 경로, 즉 네트워크를 증명함으로써 신뢰와 권력의 기반이 될 수 있음을 보여준다.

어떤 자기 사람이다라고 생각되었을 경우에는 어떤 조직이나 마찬가지로 정보를 먼저 획득하는게 파워를 가질 수가 있어요. 예를 들자면 대표이사가 왔는데 회의가 있다고 하면 우리 본부장 중에 누군가가 대표이사한테 그 소스를 가장 먼저 얻으니까 파워가 있는 거죠. 이제 그런걸 라인이라고 봐야죠. 매번 정보가 늦는 사람이 자기 위에 있는 사람이라고 생각했을 때는 그 팀장은 별로 신뢰를 못 얻어요. 그 사람은 라인도 없고 정보도 없고.. 요즘은 조직원이라고 해도 정보를 빨리 얻을 수 있는 조직원이 그게 상당히 조직에서 생활하기에 가장 메리트(merit)를 가진 사람이라고 생각하거든요. (사례 O, 남)

정보 공유와 통제 과정은 네트워크를 통해 비공식적 위계서열구조에서 또 다른 지위를 만든다.³⁶⁾ 사례 K는 힘있는 사람과 가까운 사람은 그러한 관계를 가시화시킴으로서 반사 권력을 가질 수 있지만 그렇지 못한 ‘독립군’은 위치가 불리해질 수밖에 없다고 말한다. 즉 어떤 라인에 속해 있느냐에 따라 비공식적인 위계서열구조가 결정된다는 것이다.

왜 사람들이 줄을 만들고 서려고 하나면 누군가가 어떤 사람과 가깝고 어떤 사람 라인이라고 하면 그 사람은 인간성과 무관하게 대접받는 방식이 틀리더라구. 그래서 재가 힘있는 선배랑 가깝다 그러면 재랑 나랑 가깝다고 해서 나뺄게 없기 때문에... 수평적인 네트워크에서도 그 사람은 유리한 위치에 서기 쉬워요. 근데 어떤 사람은 줄도 없고, 개뿔도 없고, 독립군인거 같구 내가 재한테 나중에 부탁할 일도 없는 거 같구 그렇게 되면 개는 위치가 불리해지는 거예요. (사례 K, 남)

이해를 증진하고 조직갈등을 해결 또는 영속시키는 다양한 수단을 제공한다. (Morgan, Gareth, 1997:171)

36) 권력의 기반은 개인이 그 자원들을 통제할 수 있거나 그것들과 어떤 특수한 관계를 맺고 있어서 어떤 방식으로든 ‘권력’을 행사할 수 있는, 사회적으로 승인된 특수한 ‘자원들’에서 찾아지기도 한다. (Clegg & Dunkerley, 1987:459)

그런데 남성다수조직에서 중요한 요직이나 의사결정권을 갖고 있는 사람이 대부분 남성이므로 자원에 대한 통제력이 남성에게 많이 할당되어져 있는 것이 사실이다. 이는 네트워크를 통한 정보공유와 비공식 리더로서의 힘을 갖게 하고, 비공식적인 위계서열구조에서 중심적인 위치에 있도록 만든다. 그러므로 남성 네트워크 내에서 남성들은 내부자들간의 정보를 교환하고 공유함으로써 배제된 집단에 대해 유리한 위치를 점유한다. 다시 말해 공식적인 위계서열구조에서 정보 기회와 결정권을 갖고 있는 남성들은 외집단(여성)에 대한 배타성적인 정보 공유를 매개로 네트워크의 결속을 강화하고, 유리한 의사결정을 행사함으로써 권력 자원을 형성한다. 유리한 혜택과 편리함을 구가하게 된 구성원들은 네트워크에 대한 충성과 신뢰로 보답하고, 조직내 네트워크의 존재를 강화하고 세력화한다. 따라서 남성과 사적 관계를 맺기 어려운 여성은 네트워크를 통한 “반사 권력(reflected power)”의 효과를 누릴 수 없으며 결국 비공식관계에서 불평등한 위치에 있게 되는 것이다. 그리고 성별화된 비공식 관계망의 감추어진 위계구조가 형성된다.

나는 정보, 좀 그런데 둔한 편이라서요, 항상 남이 알고 나서 내가 알아요. 나도 그게 궁금해요. 그걸 어디서 듣나. 그러면 나중에 다른 사람들 다 알고 있는데 나만 나중에 알게 되면 기분이 별로 안 좋죠. 소외당한거 같구, 나만 뒤지는 거 같은데 기분이 그런데.. 그런 걸 빨리빨리 아는 사람들은 그런걸 어디서 아는지 나도 궁금해. 술자리에서 얘기가 나오는 거 같아요. 자기만 앉아서 가만히 하면 정보에도 어두워지고, 회사 어떻게 돌아가는 문제며 이런 것들이 그냥 입으로 전달되는게 훨씬 많은데 그런 거 모르고 앉아 있으면 되게 자기만 뒤지는 것같이 되거든요. (사례 B, 여)

이중적인 위계서열구조, 즉 공식구조내에서의 낮은 지위와 주변화된 업무, 그리고 비공식관계망에서의 배제가 서로 연결되고 상호작용하면서 여성의 주변적 위치를 재생산하고 유지한다. 남성연대와 비공식네트워크에서 배제된 여성은 업무수행 과정에서 효율성이 떨어지고, 영향력과 승진 기회에 영향을 줄 수 있는 가치있는 정보와 자원, 지지를 얻지 못하며, 제한된 의사소통 구조체제 하에 놓여지기 때문에 공식구조내에서 낮은 위치에 머무르게 되는 것이다. 따라서 비공식관계영역에서의

성별권력관계는 공식구조내에서의 성별권력관계를 재생산하는 중요한 장이 되는 것이다.

3.3 의사결정과정의 개입 : 제한된 합리성

비공식집단의 존재는 조직구성원의 노동관행을 통제할 수 있고, 업무수행과정에 영향력을 행사함으로써 업무를 위한 유용한 수단이 되기도 하지만 중요한 의사결정이나 평가과정에 있어서도 중요한 의미를 갖는다. 조직내 비공식적인 연합을 통해서 이루어지는 정보교환, 의사소통, 의사결정과정의 사전 개입은 공식적인 의사결정에 영향을 미칠 수 있다. 비공식관계망으로부터 배제된다는 의미는 곧 비공식적 의사소통과정에서 소외되어 있음을 의미하고, 반면 네트워크에 속한 구성원은 공식적 의사결정과정에 사전에 개입할 수 있는 기회를 얻음으로써 자신, 또는 자신이 속한 집단에 유리한 의사결정을 진행하도록 압력을 가한다. 그러므로 비공식적인 권력구조내에서의 권력없음이 곧 공식구조내에서의 주변적 위치를 재생산하는 것이다.

공식적인 평가방법 가운데 대표적인 것은 업적고과, 능력고과, 태도고과 등으로 구성되는 고과방법이 있으며, 이는 승진이나 임금 등의 보상과 관련된다.³⁷⁾ 본 연구 사례에서 성별에 따라 호봉체계가 분리되어 있는 사례 H를 제외하고 다른 사례에서는 공식적인 평가와 보상에서 성별차이가 나타나지 않았다.³⁸⁾ 그러나 구성원들은

37) 요즘 많은 기업들이 전통적 연공서열중심의 인사관리제에서 직능자격제도를 도입하여 연봉형 성과보상인사관리체계를 시행하는 형태로 전환하고 있다. 이러한 인사관리체계는 연봉형 임금관리체계를 중심으로 직급체계, 승진체계, 평가체계, 인사지원시스템을 유기적으로 연계하여 조직원 개개인의 성과에 대한 보상을 통해 동기를 부여하고 최고의 부가가치를 창출하려는 목표를 갖고 있다. 그러므로 고과는 승진과정 뿐 아니라 임금수준을 결정하는 중요한 변수로 작용하게 되므로 영향력은 더 커진다고 볼 수 있다. 따라서 평가체계의 객관성과 성차별 관계에 대한 보다 더 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

38) 남녀임금격차에 대한 연구를 보면 여성이 남성보다 학력이 낮거나 근속년수가 짧아서 임금격차가 생기는 인적자본(human capital)의 차이, 그리고 인적자본변수 외에 연령, 혼인상태, 노조유무 등의 차이로 발생하는 인적속성(personal attributes)의 차이, 전체적으로 저임금 직종에 여성 관리자 비율이 높고, 임금이 상대적으로 높은 대기업

고과에 있어서 상사의 주관성이 개입될 수 있고, 승진과정은 상사들의 인기투표가 될 만큼 개인적 선호가 평가과정에 반영될 여지가 많다고 보았다.

회사에서 고과는 상사가 매기는 거니까, 어차피 사람이 하나니까 꼭 100% 맞다고 하기는 그럴거예요. 또 고과가 좋아도 승진을 10명 뽑으면 거기에서 배수로 인사위원회에 30명이 올라가요. 인사위원회에서는 완전히 인기투표예요. 그러면은 점수를 줄 때 그쪽으로 많이 주더라구요. 그거 말고도 부서장이나 중역이 좋게 본 사람은 성적이 좀 나빠도 좀 순서상 밑에 있어도 끌어올려질 수 있다고 그러더라구요. (사례 D, 여)

업무평가과정에서 고과는 상사가 부하직원을 평가하는 형태로 상사의 주관성이 개입될 여지가 많으며 따라서 완전히 객관적인 합리성에 기반한 평가결과를 기대하기 어렵다. 상사는 자신에게 주어진 제한된 정보와 자원을 바탕으로 ‘만족스러운 정도’의 제한된 선택을 하게 되고, 그 결과 제한된 합리성 내에서 평가가 이루어진다고 볼 수 있다.³⁹⁾ 그래서 연구참여자들은 종종 인사고과나 승진결과가 예상과 다르게 발표되는 경우가 많다고 생각하고 있었다. 그럴 경우 업무능력 외에 라인, 즉 네트워크가 평가과정에 영향을 준다는 사실을 알게 되며, 비공식관계의 필요성에 대해 실감한다.

업무랑 회사에서 잘나간다고 하는 사람이랑은 별로 상관이 없는거 같아요. 업

에 여성관리자의 비율이 낮은데서 비롯되는 직업특성(job characteristics)의 차이, 그리고 성별에 따른 임금차별(discrimination)으로 설명할 수 있다. 사례 H의 경우는 고졸은 5급, 대졸은 4급에서 시작하지만 같은 직급내에서 남자는 ‘을’, 여자는 ‘병’으로 호봉체계가 분리되어 있었으며 호봉에 따라 남성이 여성보다 높은 임금을 받았다. 이것은 ‘임금차별’에 해당한다고 할 수 있다.

39) 마치와 사이먼(March and Simon, 1958)은 조직구성원이 획득하는 정보는 제한적일 수밖에 없으며, 이를 지각하여 수용·인식하는 인간이 인식 또한 한계를 갖기 때문에 결국 의사결정은 ‘합리성의 울타리(boundaries of rationality)’내에서 이루어진다고 보았다. 달리 말하면 인간행위의 객관적 합리성(objective rationality)은 허구이며 조직내의 인간행위도 객관적으로 합리적인 범주에서가 아니라 관습적으로 합리적인 범주내에서 이루어진다는 것이다. 사이먼은 이를 ‘제한된 합리성(bounded rationality)’라고 표현하였다.

무 때문에 잘나간다 못나간다 판명되는거 같지 않고, 오히려 그 반대로 라인
 그렇게 많이 작용된다고 봐요. 저도 지내면서 느낀 것도 있고. 사실 우리나라
 기업들이 합리적이지 못해요. 인사고과라든지 승급 전보 이렇게 게시판에 붙였
 을 때, 탁 봤을 때 저 사람은 가능해, 근데 안됐고 다른 사람이 됐어, 분명히
 전도가 된 경우가 많이 있거든요. 이거는 분명히 다른 평가 부분이 있다고 보
 이고, 우리같은 경우는 상사가 부하직원을 고과를 하거든요. 그게 제대로 포맷
 (format)이 되어 있다고 하면 거기에 대해서 아무런 이견을 갖지 않을거예요.
 근데 거기서 나오는 잡음이 많기 때문에.. (사례 O, 남)

‘회사에서 잘나간다’는 사람은 개인의 업무능력 외에 비중 있는 네트워크가 필수
 적이다. 그래서 윗 사람들 눈에 드는 것이 중요하고, 네트워크를 형성하거나 또는
 놀이 등을 통해 신뢰관계를 형성함으로써 사적인 관계망을 유지, 확대시켜나가는
 것이다. 남성들 사이에서 충성에 대한 기대와 주관적 선호가 평가에 반영되고, 남성
 집단의 제한된 합리성에 기반한 평가에 의해 결과적으로 성차별적 평가과정과 결과
 가 나타나는 셈이다. 네트워크는 직접적으로 승진기회나 유리한 자원과 기회를 제
 공하기도 하고, 또한 직접적인 혜택이 없다고 하더라도 자신감과 동기의식을 심어
 줄 수 있다. 그리고 이는 간접적으로 성취감과 성장가능성, 그리고 직무만족을 확대
 시키는 효과를 가져온다. 사례 L은 조직에서 인맥계보의 형성의 잘 되어 있었으며
 소위 학연을 통한 인맥이 잘 이루어져 있었다. 그래서 구조조정 시기에도 별 걱정
 없이 핵심부서에 배치되었으며 현재에도 진급에 대한 걱정은 하지 않고 있었다. 이
 러한 자신감은 네트워크가 부족한 구성원들에 비해 매우 높은 편이며, 조직내 높은
 성장가능성은 업무에 대한 동기의식을 증대시킬 수 있다.

남들이 ‘너는 니가 부족한게 없고, 업무능력도 인정을 받고 있고, 끌어줄려고
 맘 먹으면 위 사람이 끌어줄 수도 있으니까 승진을 당연한 걸로 생각을 하는거
 다, 다른 사람은 그렇지 않다’ 얘기를 하더라구. 근데 나같은 경우는 진급이 도
 제식으로 되는데.. 그래서 진급을 당연히 하는거다 라구 생각을 하고 있고, 아
 까 얘기한 진급에서 떨어진 친구들은 이번에 될까? 안될까? 이렇게 생각을 하
 는 차이가 있어요. (사례 L, 남)

인사팀에 나 아는 사람이 나보고 토익 몇점이 되든 시험만 봐라 그러잖아. 그럼 승진시켜준다고. 원래는 500점 안되면 승진이 안되거든. 근데 관계 없대, 점수. 시험장에 가서 이름만 쓰고 나오면 승진시켜 주겠데. 네트워크로 승진하는 거지. (사례 I, 남)

네트워크의 중요성은 평가과정에서 뿐 아니라 구조조정과 같은 위기상황에서 더욱 빛을 발한다. 구조조정과정을 보면 공정한 기준과 절차가 공식화되어 있다 하더라도 이를 시행하는 과정에서 유명무실해지거나 구성원들의 적당한 합의와 절차를 통해 비공식적으로 구조조정이 이루어지는 경우가 많다. 연구참여자들은 많은 여성 상사들, 특히 과장급 여성들이 많이 명예퇴직을 하였다고 이야기하였는데 결과적으로 스스로 여성이 명예퇴직을 선택하게 하는 성차별적인 구조조정의 결과를 가져왔다고 할 수 있다.⁴⁰⁾ 즉 비공식적 관계망에서 배제되고, 인맥의 중요한 영향력에서 벗어나 있음을 간파하는 여성은 명예퇴직이 희망없는 미래에 대한 하나의 대안이 되는 것이다. 게다가 구조조정과 같은 위기상황에서 네트워크나 비공식관계망은 조직내에서 불완전한 개인을 보호해주는 생명줄과 같다. 만약 자신을 붙잡아 줄 생명줄이 없다면 가능하면 고무풍선이라도 붙잡는게 낫다고 생각하지 않을까?

구조조정을 할 때, 라인이 없거나 보호막이 없는 사람이 더 찢리기 쉽다는 거는.. 그거는 8-90% 맞는거 같아요. 인사고과가 100% 맞는 것도 아니고, 회사에서 원하는 사람이 나가는 경우도 많잖아요. 그 사람이 기여도가 없어서, 필요

40) 1975년에 제정된 영국의 성차별금지법(Sex Discrimination Act)은 성차별의 종류를 직접적 차별과 간접적 차별로 나누고 있다. 직접적 차별은 성을 이유로 하여 고용 기회와 대우에 있어서 여성(또는 남성)을 남성(또는 여성)보다 불리하게 취급하는 것이며, 간접적 차별은 남녀동일한 기준을 적용하더라도 그 조건에 적합할 수 있는 여성의 비율이 남성에 비해 현저하게 적으며 그 조건이 성별에 관계없이 정당한 것(직무수행상 필요한 조건)임을 사용자가 입증할 수 없고 여성의 다수가 그에 적합하지 않음으로써 여성에게 불이익이 되는 것을 뜻한다. (김엘림 외, 1994:13) 본 연구에서 연구참여자들은 구조조정 과정에서 퇴직여성의 비율이 남성보다 높다고 하였는데, 여성 스스로 퇴직을 선택하였다고 하더라도 이것은 남성보다 여성으로 하여금 퇴직을 선택하게 하는 문화적 조건과 배경에 의한 간접차별이라고 볼 수 있을 것이다. 구조조정에서의 차별 조건과 기제에 대해서는 좀더 깊이 논의되어야 할 것이다.

없어서 찢린다기보다는 그게 또 우리나라 같은 경우는 객관적으로 단계적으로 너 나가, 너 나가 이렇게 하는게 아니라 어느날 갑자기 30% 감원해, 이러면 1주일만에 해치운다고,, 어떻게 판단하겠어요? 1주일만에 그 사람들을.. (사례 L, 남)

부서내에서 적당한 합의과정 또는 내부적인 동의에 의해 구조조정이 이루어지고, 상사의 평가가 다른 어떤 것보다 중요한 평가기준이 되고 인사권한을 가질 때, 이러한 과정에서 내려지는 의사결정이 완전히 객관적인 합리성에 기반하여 이루어진다고 보기 어렵다. 주관성이 개입될 여지가 많고, 자신이 속한 관계망의 이해에 반하는 의사결정을 내리기 어렵다면 의사결정과정에서 비공식관계가 하나의 변수가 될 수 있다. 즉 정당한 평가와 공정한 절차와 단계에 의해 구조조정이 시행되기 보다 의사결정과정에 있는 사람들과 그 이면에 존재하는 네트워크의 제한된 합리성에 의해 평가와 대상이 결정되어진다는 것이다. 따라서 남성들의 유대망에서 배제되고 고위직 또는 상사와 사적관계를 갖지 못하는 여성은 쉽게 구조조정 대상이 될 수 있는 것이다. 또한 네트워크는 신의를 저버리고 집단의 이해에 반하는 구성원의 이탈 행위에 대하여 강력한 제재를 가하는 경향이 있다. 따라서 위기상황일수록 네트워크의 결속력은 강해지고, 네트워크에서 배제된 사람이 피해를 보게 되는 것이다. 사례 M은 누군가를 찢라야 하는 상황이라면 네트워크에 이해에 반하는 결정을 내리지 못한다고 솔직하게 이야기하는데 이것은 자신이 그러한 네트워크로부터 보호 받을 수 있음을 기대하는 것이기도 하다.

만약에 내가 몇 명 찢라야 돼, 지금 세 놈을 찢라야 되는데 고민이야. 어짜피 능력은 다 똑같애. 팔은 안으로 굽어요. 지연, 학연 찾게 되있어. 내 후배, 가끔 적이면 내 고향출신, 같은 수준이라면. 어떤 놈을 안 찢를 수 없는 상황이라면 그럴거 아니예요? 내가 학교 후배를 찢르겠어요? 안 찢른단 말이예요. 왜? 동문회가면 무슨 소리를 들을라고. 그 다음에 ○○(같은 고향) 출신자다 그러면 ○○ 출신끼리 모임이 있을거 아니예요. 그러면 못 찢라. 그러면 누가 찢리겠어요, 알게 모르게 피해는 누가 보겠어요. 거기에서 배제된 사람이 피해를 볼 수 밖에 없죠. (사례 M, 남)

그러므로 남성들은 남성집단에 대한 신의와 충성을 보여야 하고, 의사결정과정에서 네트워크에 속한 성원들의 이해에 반하는 결정을 내리기 어렵다. 남성들은 각각의 사적 관계를 통해 의미있는 네트워크로 연결되어 있지만 여성은 연줄 고리를 갖지 못하거나 영향력을 발휘하기 어려운 사적 관계를 형성함으로써 고려 대상이 되지 못한다. 이와 같은 정실주의나 파당주의는 합리성과 효율성을 추구하는 조직 운영상의 목표와 부합하지 않음에도 불구하고 특정 집단에 의한 비합리적 의사결정과 기회구조가 재생산되는 것이다.⁴¹⁾ 따라서 평가 또는 중요한 의사결정과정에서 비공식 네트워크는 의사결정과정에 핵심이 되는 사람들을 중심으로 영향력을 행사하며, 네트워크 집단의 이해에 반하는 의사결정을 차단함으로써 네트워크는 계속해서 유리한 지위를 갖는다. 그리고 네트워크에서 배제된 사람은 의사결정이 자신에게 불리하게 진행되더라도 여기에 영향력을 행사해 줄 구원자나 연결고리를 갖지

41) 페미니스트 입장론의 관점에서는 이방인(stranger), 외부인(outsider)으로서의 여성의 삶이 연구의 객관성을 보장할 수 있다고 본다. 왜냐하면 여성은 사회적 규범과 지식 생산의 기획과 방향성에서 제외되어 있으며 배제 자체가 사회적 규범에 대한 보다 타당한 설명을 제공할 수 있는 능력을 제공하기 때문이다. 즉 외부인은 그 문화에 매몰된 사람이 발견하기 어려운 그 사회의 신념이나 행위의 유형을 더 잘 볼 수 있다는 것이다(최희경, 1993:48). 이러한 이론에 입각해 보면 조직구성원들이 여성을 더 합리적이라고 보는 맥락은 조직내 기득권과 의사결정과정에서 배제되어 있는 여성이 자신 또는 자신이 속한 집단에게 유리한 의사결정을 내리려는 의사와 기회가 적기 때문에 '내부의 이방인'의 입장에서 보다 합리적인 판단과 시각이 가능하다는 것으로 유추해 볼 수 있다. 다음 사례는 본 연구에서 중요하게 다루지는 않았지만 조직내에서 여성이 더 합리적이라고 보고 있으며 그 이유를 다음과 같이 설명한다.

가령 여자들이 훨씬 더 맺고 끊는게 분명해요. 남자들은 좀 일을 만들어 가는방식이 워낙 얽혀 있잖아요. 줄로 얽혀 있고, 워낙 얽혀 있기 때문에 딱 찢아서 하기가 뭐해요. 여자들은 그런 거에 있어서 끊고 맺는걸 잘한다고 봐요. 그게 장점일수도 있고, 약점일수도 있어요. 조직이 합리적이면 여자들이 더 잘어울리겠죠. (사례 K, 남)

나는 여자들이 더 합리적이라고 생각을 하거든요. 남자들은 그렇게 합리적일려고 움직이지 않아요. 일처리 할 때도 보면은 자기가 해도 되는 그런 일을 남 시킨다던지.. 아주 사소한 일을 비합리적으로 하는 경우가 있어요. 자기가 해도 될 일을 자기보다 힘이 약한 사람한테 시킨다던지 힘의 관계들.. 목소리 큰 사람이 자기의 그 거를 한다던지 (사례 B, 여)

못하기 때문에 공식적인 구조내에서 주변적이고 불안정한 위치에 머무르게 된다.

3.4 능력 개념 : ‘일 + α ’

비공식관계망은 성장가능성, 승진 범위 등에 있어서 중요한 변수가 되며 이것은 네트워크 집단에 대한 신의와 충성에 대한 보상의 형태로 주어진다. 그리고 대부분 조직내에서 평가되는 기준의 요소는 개인이 지니고 있는 자격과 실력만을 의미하지 않는다. 능력과 관련된 평가의 많은 부분이 직원으로서의 친화력, 조직내 적응능력, 지휘 감독, 조정할 수 있는 능력과 뒤섞여 있으며 이는 조직내의 상호작용과정을 통해서 형성되고 표현된다.⁴²⁾ 그러므로 ‘능력’을 인정받기 위해서는 주어진 일 이외에 플러스 알파, 다시 말해서 ‘인간관계’를 잘 맺고 있어야 한다. 그래서 사례 C는 조직내에서 일만 잘하는 것으로는 안되고 인간관계가 제일 중요하다고 까지 이야기한다.

어디나 마찬가지겠지만 일만 잘하는거 같고는 안되요. 다른 사람하고 잘 어울리고 듣기 싫은 말 해도 받아들이고, 그런 면도 필요하죠. 인간관계가 제일 중요하죠. (사례 C, 여)

본 연구에서 연구참여자들은 조직내에서 일보다 중요한 것이 ‘인간관계’라고 하였으며 인간관계를 실패하면 결국 조직에서 실패한 것과 다름 아니라고 이야기하였다. 조직에는 업무와 직위로 엮어진 공식적인 구조 뿐 아니라 구성원들의 관계가 복잡하게 얽혀 있으며 인간관계로 구성되는 비공식적 구조가 존재한다. 그리고 이러한 비공식구조는 공식적인 구조를 통해 평가받는 것보다 더 중요한 평가를 제공한다. 따라서 비공식 관계에 대한 평가는 공식구조내에서의 평가와 함께 개인을 평가하는 중요한 부분이 된다. 그리고 ‘인간관계’라는 평가에 대한 보상은 비공식적인 관계에 머물지 않고 공식적인 구조로 확대된다. 즉 인간관계라는 비공식적 관계에 대한 평가가 공식적인 기회와 보상으로 연결되는 것이다.

42) 정영애(1997), p. 39

회사가 사람이 굉장히 많은거 같아도요, 적은 조직이라 금방 알거든요. 과장 직급들은 모여서 회의도 자주하고 그러면 우리는 뭐 회식 같은데 가서 과장님이 한마디 다른 과장님한테 칭찬해주면 재 진짜 열심히 하나보다, 또 무슨 일이 있다 그러면 어느 부서에 누가 참 잘한다더라 그런게 퍼져요. 그럼 그 사람을 쓰는 거예요. 조직이 자기가 한 능력보다 인간관계가 제일 중요하니까 일은 좀 못 되도 재는 분위기를 잘 맞춰 그러면은 그게 자기한테 얼마든지 플러스가 되는 거니까. 재는 우리 조직에 필요한 애야 딱 그런 생각을 가지면은 감싸주는 거죠. 끌어주고.. (사례 D, 여)

사람들이 담배피면서 ‘누가 김대리 성격 어떠냐? 괜찮아, 일도 잘하고’. 그러면 인제 거기서 보여진다는거지. 평가가 되어지는 거예요. 그러면은 그 사람을 안 겪어 봤어도 저 높은 일 잘한다더라 얘기가 되어지는 거지. 말이 나오는 거고. (사례 M, 남)

사례 D와 M은 사적인 공간과 비공식적 의사소통구조에서 평가가 비공식적으로 이루어지고 있음을 보여준다. 그러므로 인간관계를 잘해두면 언젠가 중요한 기회가 주어졌을 때 선택받을 가능성이 그만큼 높아진다. 그렇다면 조직원들이 말하는 인간관계를 잘한다는 의미는 무엇일까? 조직내에서 인간관계란 일차적으로 조직원들과 잘 어울리고 있음을 의미하지만 인간관계를 통해 인정받는다라는 의미는 자신에게 유리한 평가를 가져올 수 있는 비공식적 관계망을 잘 형성하고 있음을 뜻한다. 즉 조직내에서 인간관계를 잘한다는 것은 실제 그 사람의 인간성이나 됬됨이에 의해 좌우된다기 보다는 인간관계가 좋다는 말이 나올 수 있도록 관계를 형성해야 한다는 것이다. 그러므로 아무리 인간관계를 잘 한다고 하더라도 누구와 인간관계를 잘하고 있는지에 따라 평가의 정도가 달라질 수 있다. 그러한 비공식적 평가는 비공식 관계를 통해서 가능하고, 여기에서 비공식 관계란 사적인 관계망인 네트워크를 의미한다. 그러므로 네트워크에 많이 속한 사람일수록 비공식 평가과정에서 유리한 평가와 기회를 얻을 수 있고, 네트워크에서 배제된 사람은 아무리 인간성이 좋아도 좋은 평가를 기대하기 어렵다.

그렇다면 인간관계를 잘 한다는 것은 어떻게 하는 것을 의미하는 것일까? 남성

다수조직에서 인간관계를 잘 하고 인정받기 위해서는 남성들과 잘 어울려야 하며 남성들의 사적공간에 참여하는 정도, 즉 남성놀이를 통한 남성다움의 증명과 동질 문화 형성, 의리와 충성에 대한 기대와 관련되어 있다. 그러므로 성별로 분리된 이중 문화가 존재하는 조직에서 여성은 남성과 동질적인 집단형성이 어렵고 비공식관계 영역에서 좋은 평가를 받는데도 한계가 있다. 따라서 여성은 대부분 ‘일은 잘하지만 관리능력이 부족한 또는 사람들과 잘 어울리지 못하는 존재’로 이야기되고, 능력의 반쪽이 부족한 구성원이 된다. 그래서 조직은 ‘일만 잘하는 여자’보다는 ‘일과 인간관계의 능력을 갖춘 남자’가 우선시되어야 한다고 주장한다.

이와 같이 비공식관계는 중요한 평가대상이며 동시에 비공식적 평가가 진행되는 공간이다. 그리고 비공식적인 평가는 공식적 평가의 토대가 된다. 비공식적 평가의 중요성은 특히 고위직으로 올라갈수록 커진다. 중간관리자까지는 시험이나 공식적인 평가의 비중이 크지만 고위직으로 올라갈수록 조직능력이 중요한 평가요소가 되고, 상사의 인사권한이 커지기 때문에 인맥이 작용할 수 있는 범위 또한 넓어진다. 사례 Q는 조직내에서 위로 올라가기 위해 ‘줄을 잘서야’ 하는 이유를 잘 설명하고 있다.

대리정도까지는 회사생활 꾸준히 하면 적당히 열심히 하면 해주죠. 그 이상 올라가는 거는 회사에서 기준이 있어요. 토익하고 고과하고 윗사람들 선에서 평가 어때야 하고, 복합적으로 작용하죠. 능력적인 면, 인맥적인 면이 중요하게 작용을 하죠. 위로 갈수록 더 그렇고. 줄 잘 서야 된다는 말도 많이 하잖아요. 그런 경우도 발생하기도 하고. 끌어주는 사람이 잘되면 덩달아서 가고. (사례 Q, 남성)

고위직으로 올라갈수록 비공식관계가 중요해진다는 사실은 여성의 고위직 비율이 적은 이유를 간접적으로 설명해준다. 여성들은 중간관리직, 예를 들어 대리나 과장까지는 공식적인 평가에 의해 승진이 가능하지만 인맥이나 네트워크가 중요해지는 고위직의 경우, 남성에 비해 비공식관계영역의 범위가 좁고, 평가범위가 적기 때문에 불리하다고 볼 수 있다. 그래서 여성들 역시 성공하기 위해서 일을 잘 하는 것 외에 네트워크가 필요하다고 생각한다. 그러나 여기에서 필요한 네트워크는 자

원형성이 가능하고, 의사결정집단과 가까운 남성 네트워크이다. 게다가 남성집단의 가치와 규범이 중심이 되는 조직에서 일하는 방식, 관리방법, 행동양식, 가치관과 태도 등의 기준이 남성이 되기 때문에 여성은 일을 열심히 하는 것만으로 좋은 평가를 받기 어렵다. 예를 들어 여성 사례 A는 다른 남자 상사들처럼 부하 직원들과 술 한번 먹고 아래 사람을 달래는 역할을 하지 못하기 때문에 부하직원들에게 미안하고 그런 부분에 있어서 관리능력이 부족하다고 생각하고 있었다. 남성들의 가치와 방식이 기준이 됨으로써 여성은 남성에 비해 능력이 떨어지는 존재로 평가되고, 여성은 자신의 가치나 능력을 실현하기보다는 남성의 능력과 가치기준에 맞추어 나가려고 노력한다. 따라서 남성 네트워크에서 배제된 여성이 조직에서 인정받기 위해 할 수 있는 것은 남성을 기준으로 하는 업무능력을 얼마나 잘 입증하느냐이다.

제4장 남성 네트워크와 성차별의 재생산 : 여성배제

이 장에서는 먼저 조직내에서 남성 네트워크가 어떻게 계속해서 여성을 배제하고, 남성들만의 유대관계를 지속해 나가는지 살펴보고자 한다. 남성 네트워크가 여성을 배제하는 담론 형성과정, 여성을 부정적이고 열등한 존재로 규정하는 방식, 그리고 공식 구조와의 관계를 통해서 성차별적인 결과가 만들어지는 조건을 분석하고 여성은 어떠한 성차별적인 구조에 놓이게 되는지 설명하고자 한다.

4.1 배타성과 통제

4.1.1 여성배제전략 : 성차별적 언설

남성놀이문화와 충성의식을 매개로 형성되는 남성연대는 공식적 위계구조내에서 개인의 이해와 맞물려 절대적인 관계가 된다. 그리고 남성 네트워크는 네트워크의 공식화 과정을 통해 업무, 평가, 의사결정과정에서 중심적인 위치를 재생산하며 내부자 정보의 공유, 그리고 남성 중심적인 능력 개념을 만들어냄으로써 남성중심의 조직을 강화한다. 그리고 비공식 네트워크에 속하지 않는 집단에 대해 배타성을 가지며 기회와 자원을 통제한다. 비공식 네트워크가 조직내에서 계속해서 특권을 가지고 다른 집단에 대해 배타성을 유지할 수 있는 이유는 네트워크에 속하지 않는 집단에 대한 부정적인 담론에 의해서이다. 남성 네트워크는 네트워크에 속하지 않는 (여성)집단에 대한 부정적인 담론과 통념을 생산, 강화함으로써 외집단에 대한 내부 결속력을 키워나간다. 남성들의 견고한 조직망에 새롭게 등장하기 시작한 대졸 여성은 전체 남성의 결속을 위협하고, 남성 내에서 전유되던 자원과 기회를 감소시키는 존재로 여겨진다. 따라서 남성들은 자신의 권력과 유리한 지위를 유지하기 위해 새로운 집단에 대한 부정적 담론과 언설을 생산하고 공유함으로써 여성의 배제를 정당화한다. 그리고 이러한 부정적 담론의 첫 번째 특징은 여성을 열등하고 무능력한 존재로 규정하는 성차별적 언설을 내용으로 한다. 성차별적 언설은 열등한 존재로 규정되는 여성에게 공식적인 기회와 참여를 제한하는 효과를 갖는다. 남

성들이 여성에 대한 부정적 담론을 접하게 되는 것은 남성들의 비공식관계 내에 있는 선배들이나 동료들로부터이다.

선배들이, 부장이다 이런 사람들이 ‘우리 회사는 여자들이 많아서 뭐가 문제야’ 그런다구요, 남자들끼리 술 먹으면... 그럼 기본적으로 코어(core)에는 여자를 두고 싶지 않다는 얘기거든요. 그 다음에 기본적으로 남성중심사회, 분위기가 여자가 더 많다고 해도 여성 중심적인 분위기가 되질 않아요. 위에 사람들이 주로 남자들이기 때문이기도 하죠. (사례 K, 남)

여성이 배제된 사적 공간에서 남성들이 공유하는 여성에 대한 성차별적 언설과 부정적 담론은 여성과 함께 일해 본 경험이 없는 사람에게조차 사실로 받아들여진다. ‘여자에게는 아무말이나 해서는 안된다’, ‘여자 때문에 망쳤다’ 또는 ‘여자를 조심해야 한다’는 이야기는 남자 신입사원이 선배 남성들로부터 자주 듣는 조언 중의 하나이다. 특히 상사나 윗사람이 아랫사람에게 전하는 조언 형식의 성차별적 언설은 아랫사람에게 진실로 받아들여짐과 동시에 명령의 효과를 갖는다. 그리고 ‘여성에게 무슨 말을 못하겠다’ 또는 ‘여성은 입이 가볍다’와 같은 내용의 성차별적인 언설은 남성들내에서 공유되는 정보와 의사소통 기회에 여성의 참여를 제한하는 중요한 역할을 한다.

남자들끼리 있다는 게 술자리에서 여자들이 있으면 사실 어떤 얘기가 달라질 수밖에 없잖아요. 조심스러워지니까. ‘여자가 있으면은 무슨 얘기를 못하겠다’ 이런 얘기를 많이 하잖아요. ‘이거 새나가면 안되는데 여자들 있으면은 새나갈 거야’, ‘여자들 앞에서는 무슨 말을 잘 못하겠어’라든지, ‘여자가 말이 많아’ 라든지, 그런 직장 내 의사결정에 있어서 어떤 일이 생기거나 소문이 돈다거나 그러면 대개는 근거가 있는지는 모르지만 그런 얘기들을 많이 해요. 우리 회사는 여자가 많아서 이상하게 빨리 돈다느니 그런 식으로.. (사례 O, 남)

남성들의 모임에서 공유되는 이야기와 정보는 타집단에 대한 배타성을 띠며 이것은 네트워크를 구체적으로 드러낸다. 남성들에게 자신의 집단내에서 전유되어야 하는 이야기나 정보들이 여성에게 전해진다는 의미는 남성들에게 정보가 유출되었

다는 것을 의미한다. 여성의 존재는 남성에게 이방인⁴³⁾이며 여성에 대한 편견과 성차별적 언설들은 여성의 모든 행위를 평가하는 기준이 된다. 성차별적 편견은 조직 내 부정적인 결과의 원인을 여성에게 돌리고, 그것은 또 다시 여성에 대한 편견을 강화하며 기정 사실화 한다. 그 결과 여성은 조직내 중요한 정보망에 대한 접근이 차단되고, 성차별적 언설의 시험대상이 되는 것이다. 이 과정은 특히나 여성이 배제된 남성들의 사적 모임과 공간 안에서 이루어지기 때문에 여성이 담론 형성과정에 개입하기가 쉽지 않고, 따라서 이에 대한 적극적 저항이나 거부가 어렵다. 그리고 성차별적 언설의 중요한 역할은 바로 여성을 부정적 존재로 만들면서 동시에 남성보다 열등하고 무능력한 존재로 규정한다는 데 있다. 이와 같은 편견과 언설들 때문에 남성들은 여성과 함께 일하는 것을 꺼려하고 공공연하게 여성보다 남성이 낫다고 말한다.

우리 회사뿐 아니라 어느 남자나 여자 싫어해. 극악하게 싫어하는 게 아니라 좋아하는 사람이 없어. 누구처럼 특이하게 여자가 더 편하다고 얘기하기도 하는데. 그래서 여자만 다 뽑아서 교육부에서는 망쳤다고 얘기하거든. 교육부가 망친 이유가 여자를 많이 뽑아서 망쳤다고 얘기를 많이 해. 그리고 여자들한테는 말을 못해, 말을.. 그러니까 일하는 게 불편하지. 막부리지를 못하니까. 눈치가 별로 없다고 얘기를 해야 되나. (사례 I, 남)

여성에 대한 믿음과 신뢰가 부재한 상태에서 여성과 남성이 진정한 동료가 되기 어렵다. 남성들의 담론에서 여성은 남성보다 열등한 존재이며 성적 대상, 그리고 언젠가 가정으로 돌아갈 여자일 뿐이다. 그래서 남성은 믿을 수 있는 건 남성 밖에 없다고 믿게 되고, 남성들의 연대가 지속되며 견고해지는 것이다. 남성보다 열등한

43) 포리샤(Forisha, 1981)는 이방인(outsider)이라는 개념을 통해 조직내 여성의 위치를 설명하는데 여성이 최근에 조직에 진입했기 때문에 조직사회에서 신참자이며, 신참자의 특징은 원리원칙을 고수하고 조직의 불합리성을 지적함으로써 기존 성원인 남성과의 관계가 조화롭지 못하다는 것이다. 따라서 여성들은 남성들로부터 이방인으로 취급된다는 것이다. 이에 대한 논의는 Forisha, B.(1981), "The Inside and the Outsider: Women in Organization", *Outsiders on the Inside*, Forisha, B. and B. Goldman(eds.) 참조.

존재인 여성에 대한 차별은 무능력하고 열등한 존재에 대한 정당한 대우이며, 차별이 아니라고 여기게 된다. 그리고 조직은 남성중심의 계보를 이으면서 이방인으로써의 여성에게 정당한 기회와 보상을 제공하지 않게 되는 것이다. 사례 G와 사례 I는 조직내에서 남성이 여자 상사와 부하직원을 만나게 되었을 때 동료 남성들로부터 어떤 담론과 조언을 얻게 되는지 보여준다.

그 남자 동기, 개 같은 경우는 다른 팀에 가서 꼭 술을 먹는거야. 개가 여자과장 밑에 있으니까 ‘여자 어찌고..’ 이런 말은 못하는데 다른 팀 어떤 사람(남자 선배)이 개한테 그러는거야. ‘야, 너는 여자 밑에서, 그 밑에서 오래 있어봤자 크지도 못해. 빨리빨리 다른 데로 옮겨’ 그러는거야. 나는 언제부턴가 술이 부담이 되기는 하지만 모든 중요한 얘기들이 거기서 다 이루어지기 때문에 거기를 기를 쓰고 따라가는 거지. (사례 G, 여)

많은 여자들이 많은 남자들에게 책임감 없음을 많이 보여줬어. 그게 쌓였다고, 굉장히 많이. 그리고 그걸 (남자)후배들한테 인식을 많이 해줘. (남자)선배들이 ‘여자 안된다, 애 안된다’ 얘기 해. 여자 후배 왔을 때 다른 (남자)선배들이 ‘너 진짜 안됐다, 그동안 고생하고서 또 여자후배 만나... 씨발, 너 조직생활 드럽게 꼬인다’ 이렇게 얘기하잖아. 동료도 그러고. (사례 I, 남)

조직내에서 남성이 여자 상사를 만나는 일은 남성들 내에서 비전 없음으로 통한다. 여성은 언젠가 그만둘 존재이고, 직업의식이 약하며 관리능력이 부족한 이기적인 존재라는 편견 때문에 여자 상사를 만난 남자 후배에게 빨리 여자 상사를 떠나라고 충고한다. 또한 남자가 여자 부하직원을 만나는 것도 남성들 사이에서 위로 받을 일이 된다. 여자상사와 여자부하직원에 대한 부정적 인식은 개인의 경험을 통해 생겨난 것이기 보다 주위 남자동료들, 그리고 남자선배들로부터 끊임없이 주입 받은 결과이다.

남성은 여성에 대한 부정적 인식 때문에 여성과 함께 일하기를 원치 않게 되고, 결국 이러한 담론과정은 남성과 여성이 함께 일할 수 있는 기회를 감소시킨다. 또 함께 일할 경우가 생겼을지라도 주위로부터 여성과 일하지 말라고 충고를 받게 되면서 여성과 유대관계를 맺으려고 하지 않는다. 이러한 과정은 결국 남성 네트워크

가 개별 남성들을 남성 네트워크에 몰입할 수 있도록 만들고 연대망을 보호하는 전략이 되는 것이다, 다시 말해 남성 연대망으로부터 남성 개인이 이탈하는 것을 막고, 남성과 여성과 연대할 수 있는 가능성을 제한한다는 것이다.

라인을 만드는데 핵심적인게 술자리인데.. 여성들이 가장 어려운 것 중에 하나가 라인에 편입이 잘 안 되요. 기본적으로 여자들은 떠날거다라는 인식이 있어. 보통 위에 사람이 남자잖아요. 줄을 만드는 사람이.. 여자는 키워봐야 도망갈지 모른다는 생각이 있어. 저도 술자리에서 그런 생각 하는데.. 라인을 만들면 그걸 공고히 하고 싶은 생각을 하기 때문에 어떻게든 결정적인 방식으로 묶어둘려고 하잖아요. (사례 K, 남)

나도 믿는 여사원은 없어. 못 믿는 여사원은 있어. 믿는 남사원은 있어, 많아. 앞으로 내가 살아가는 동안 같이 할 놈들 있을꺼 아냐. 근데 여자들은 언제 중간에 없어질지 몰라. 여자들은 중간에 결혼해서 중간에 찍 가버리면 그만이야. 근데 남자는 직장 생활 계속 할 거 아냐. 그만 두더라도 다른거 계속 할 거 아냐. 그럼 계네들은 계속 잡고 있으면 내가 이쪽에서 계속 써먹을 수 있는 놈들이야. 남자는 밤 새서라도 일을 꼭 다 해놓는데 여자는 안 그래. (사례 I, 남)

여성에 대한 배타성을 통해 남성 네트워크를 유지시키는 남성들의 담론은 여성을 부정적이고 열등한 존재로 규정하는 성차별적 언설과 함께 성역할 담론이라는 두 번째 특징이 있다. 성역할에 관한 담론 역시 여성의 기회를 제한하고, 통제하는 중요한 역할을 한다. 네트워크 관계는 어떤 방식으로든 누군가 관계를 맺거나 도움을 주면 언젠가 관계로부터 도움을 받을 수 있을 것이라는 가정에 기초한다. 즉 보답 가능성이 전제되어야만 네트워크가 형성된다는 것이다. 교환관계의 성격을 띠는 네트워크 관계에서 여성은 일반적으로 가사담당자로서 ‘언젠가 회사를 그만둘 존재’로 여겨지기 때문에 그에 대한 기대나 가능성이 부족하고 교환의 가치가 없다. 특히 조직이라는 이해관계가 결합된 관계망에서 보상에 대한 기대심리가 뒷받침되지 않는다면 관계를 맺을 기회가 주어지지 않는다. 게다가 결혼 후 여성이 그만두어야 하는 내부적인 압력이 있다면 단기적 존재로서의 여성은 사실로 증명된다. 그리고 나서 문제되는 것은 여성의 직업의식 부재이다.

단적으로 그래요, 내가 이 사람을 끌어줘. 이 사람도 언젠가는 나를 밑받침 해주겠지. 그런 어떤 보상심리가 있다라는 얘기죠. 여직원 같으면은 키워도 나를 밑받침해줄 어떤 생명력이 없다는 거예요. 그러면 못하겠죠, 당연히. 그런 측면에서 보자면.. 성별로 따졌을 때 여자기 때문에 쉽게 그만 둘 수 있다는 얘기에요. 장기적인 측면에서 여직원 같은 경우는 똑같이 남직원 여직원 뽑았을 때 누가 더 근무를 오래해요, 남자가 더 오래 근무한다는 거는 상식적이잖아요. 어짜피 우리 회사 조직 개편상 여직원들은 결혼하면 그만둬야 하는 상황이기 때문에 여자를 끌어준다고 해서 뭐 커나갈 수 있는 상황이 아니라는 거지. 만약에 한 놈을 끌었어. 키워줄라고 그래. 안돼, 근데. 오래 버텨야 되는데 오래 못 버티는데, 뭐. (사례 M, 남)

성역할에 기반한 성차별은 여성의 존재를 일차적으로 어머니와 며느리, 아내의 역할로 규정함으로써 동등한 기회와 정당한 보상을 제한한다.⁴⁴⁾ 남성들 사이에서 공유되고 재생산되는 성역할에 관한 담론은 인사말처럼 자연스럽게 여성에게 전달, 주입되고, 직접적인 강제수단이 되기도 한다. 조직내에서 가사담당자로서의 여성역

44) 우리나라에서는 아직까지 ‘성역할에 기반한 성희롱(gender harassment)’이 성희롱으로 여겨지지 않고 있지만 서구에서는 성역할에 기반한 성희롱도 성폭력으로 받아들여지고 있다. 다음 사례는 미국 필라델피아의 최고 경영자 재정상담 서비스(Financil Counseling Service)에 고용된 Ms. Bay가 상사 Gordon Campbell에 대해 제소해서 이긴 성차별 소송으로 성역할에 기반한 성희롱이 성폭력이 될 수 있음을 보여준다.

한번은 그녀의 상사가 그녀에게 “그녀가 출장간 동안 남편이 음식과 빨래 때문에 고생하지 않느냐”고 물었다. 또 한번은 그 상사가 고객들과 접촉하면서 여자와 상대하는 것에 반대하느냐, Ms. Bay를 어떻게 생각하느냐고 물었다. 또 한번은 그 상사가 남자 사원을 위한 세미나 연수 프로그램을 만들면서 Ms. Bay를 위해서는 그러한 연수 프로그램을 만들지 않았다는 것이다. 더욱이 Ms. Bay가 이를 요청했고, 그녀가 세미나 수행능력이 약하고 개선될 필요가 있다고 그 상사 자신이 코멘트 했음에도 불구하고 그랬다는 것이다. 이러한 이야기를 듣고 판사는 Ms. Bay는 비록 스스로 그만두었지만, 실제로 그녀는 해고된 것이라고 판시했다. 그 이유는 “합리적인 사람이라면 누구든 그 상황에 대해 그녀가 한 것처럼 반응했을 것이기 때문”이었다. (심영희(1998), ‘성희롱 대법원 판결을 보고’, 서울대 성희롱 사건공동대책위원회, 한국여성민우회(1998), ‘남녀직장인 성의식 및 성문화에 관한 실태보고서’ p.48에서 재인용)

할, 즉 결혼의 의미는 여성에게 직장과 나란히 하는 것이 아니라 서로 대립적인 것으로 직장가정은 양극에 위치한다고 여겨진다. 따라서 직장에 다닌다고 해도 여성은 언젠가 저 끝에 놓여 있는 가정으로 되돌아갈 존재라는 것이다.

전 동료였던 사람들이 만나면 ‘아직도 (회사를) 다니냐, 마르고 닳도록 다니냐’ 이런 말을 하고, 남자는 당연히 다닐 거라고 생각하는데 여자는 아직도 다니냐는 식이고, 아직도 시집을 안가고 거기 다니냐는 식이고, 생각들은 좀 그래요. (사례 B, 여)

줄 같은 거 그런 거 있어요. 그냥 보여요. 늘 찾는 사람이 있으니까. 그게 이어지는 거잖아요. 어떤 사람들은 대리가 사원일 때부터 챙기는 거야. 어느 부서로 옮기더라도 자기가 요구를 하는 거야. 누구 달라고. 데리고 끝까지 가요. 믿는 사람이 있어요. 업무적으로. 같이 일을 해보고. (여자도?) 여자는 안 데리고 가요. 시집가면 나갈꺼니까. 근데 기본적으로 지금 우리 경영자의 생각은 어떠냐면은 사석에서 들은건데 ‘여자가 결혼하면 시부모를 챙겨야지, 왜 회사를 나오는지 모르겠다고..’ 그런 사고방식을 가진 사람이 여자한테 일 주겠어요? 중요한 일 안 주지. (사례 H, 여)

성역할 담론과 성차별적 언설을 내용으로 하는 여성에 대한 남성 담론은 남성과 여성의 존재를 이질적인 집단으로 만드는데 효과적이다. 여성은 남성상사들에게 있어 고려대상이 되지 않고 남성의 그늘에 숨겨진 존재임을 알게 된다. 이처럼 남성 네트워크는 남성들만의 공간에서 여성집단에 대한 부정적 담론을 공유하고, 여성을 열등한 집단으로 규정함으로써 여성 배제를 정당화하고 차별을 재생산한다.

4.1.2 성별분리전략 : 섹슈얼리티와 이성애

남성과 여성이 함께 연대할 수 있는 기회를 사전에 차단하고 방해하는 비가시적인 남성 네트워크의 압력은 조직을 성별 분리된 공간으로 만든다. 그리고 이와 같이 양성성이 분리되고, 공통된 문화가 부재한 조직에서 남성과 여성의 사적 관계는 곧 이성애 관계로 규정된다. 남성과 가깝게 지내는 여성, 다시 말해서 남성들의 관

계망에 개입하려는 여성은 남성유대를 방해하고 위협하는 존재가 된다. 따라서 남성 네트워크는 특히 남자상사와 가까운 여성에 대한 부정적 담론을 작동시킴으로써 남성의 이해와 권력을 유지한다. 남성이 남자 상사와 사적 관계를 맺는 것은 보장된 미래라는 긍정적 의미를 갖지만 여성이 남자 상사와 가깝게 지내는 것은 남성들 내에서 공유되어야 할 기회와 자원의 감소를 의미한다. 여성과 남자상사와의 관계, 또는 의사결정당사자와의 친밀한 관계는 남성의 기회 감소를 의미하는 ‘zero-sum game’이 된다. 따라서 남성의 이해를 위협하고 기회를 감소시킬 가능성이 있다고 보여지는 여성은 남성 네트워크로부터 통제 대상이 된다. 특히 남자 상사와 친밀한 관계에 있는 여성일수록 여성에 대한 부정적 담론과 언설들을 작동시키고 여성과 남성의 관계를 분리시킨다. 이러한 관계에서 남성은 견고한 남성 유대와 네트워크에 의해 보호받을 수 있지만 여성은 부정한 여성으로 낙인찍히지 않으려면 남성과의 사적 관계를 멀리하거나 결국 조직을 떠나야 한다. 이처럼 남성들의 담론은 계속해서 남성과 여성과의 유대를 어렵게 하고, 여성을 배제하면서 남성유대를 지속시키는 견고한 보호장치가 된다.

한 여자가 있었는데 그 여자는 그만 두었는데 그 여자는 부장한테 몸 판 여자야. 진짠지 거짓말인지 모르지. 그런데 하는 행위로 봐서는 그런 것 같애. 하는 행위가. 나중에 이런 말 저런 말 많았었는데. 그런 애랑 만나고 싶지도 않고, 그런거지. 내가 대치용품이 있는거야. 커피가 없으니까 녹차 마시는 것처럼, 개 말고, 개랑 일 안해도, 그거랑 비슷한 일 하는 사람하고 하면 내가 일 다 풀 수 있어. 좀 어려워서 그렇지. 개는 소문이 안 좋게 돌아. 회사에서 소문이 안 좋게 돌아. 그러면 회사 그만둔다고 생각해야 돼. [왜 여자만 소문이 안 좋게 났는지?] 그 남자(부장)는 그런 말이 돌아도 막을 만한 힘이 있는 거지. 그 여자는 대리였고, 그냥 대리냐? S 몇번 받아 갖고 특진한 대리인데. 그건 대리로도 안쳐줘. 그 남자는 부장였어. ○○대 라인에 △△ 라인이야. 라인 자체가 뽕하잖아. 굉장히 중요한 라인을 잡고 있지. (사례 I, 남)

사례 I는 어떤 여성이 특진하였는데 그 이유는 여성의 업무능력 때문이 아니라 남자 상사와 성적 관계를 맺었기 때문이라고 이야기하였다. 그 여성과 남자 상사와의 관계가 확실히 드러나지 않았음에도 불구하고 구성원들 사이에서 사실로써 공유

되었다는 것을 알 수 있다. 이처럼 남자 상사와의 친밀한 관계는 이성 관계로써 성적 관계로 확대되며 더 이상 여성이 남성과 가깝게 하지 못하도록 차단되는 것이다. 남성과 친밀한 관계를 유지하는 여성은 남성집단을 위협하는 요소로 간주되기 때문에 남성 네트워크는 남성과 친밀한 관계를 맺는 여성에 대해 성적 이미지를 부여하고 부정적인 여성으로 규정한다. 동시에 남성과의 유대관계를 소홀히 하고 여성과 가깝게 지내는 남성 역시 남성 네트워크로부터 일탈로 간주되고 남성 집단 내에서 통제의 대상이 될 수 있다. 따라서 남성들은 무엇보다 여성과의 관계를 조심하고, 가능하면 가까이 지내지 않는 것이 더 낫다고 판단한다. 대부분 남성들은 조직에서 여성과 친하게 지내지 않는다고 이야기하는데 이것은 남성 네트워크로부터 배제되지 않으려는 남성들의 전략인 셈이다.

서로 너무 가까이 할 필요도 없지만, 너무 멀리할 필요도 없는게 직장 내 남녀 관계 사이 아니에요? (사례 L, 남)

전 친하게 지내는 여자는 없어요. 조심하게 되요. 여자는. 직장속에서 남자 여자 관계 조심하게 된다고. 소문 이러쿵 저러쿵 나면 안 좋으니까. 여자 관계 피하는게 좋아요. (사례 P, 남)

여성은 여자 선배가 남자 상사와 친하게 지냈다는 사실 때문에 부정한 여성이라고 낙인 찍히고, 결국 조직을 떠날 수밖에 없음을 알게 된 순간부터 남성과의 관계를 조심하지 않을 수 없다. 그러므로 여성들이 남성들과 되도록 가깝게 하지 않으려는 것 또한 자신을 보호하기 위한 전략이 된다. 사례 G가 이야기하듯이, 눈 앞의 도움과 편리함을 위해 남성과 친해지는 여성은 곧 ‘스캔들’이 나기 때문에 아예 남성과의 관계를 멀리하는 것이 오히려 더 직장생활을 편하게 한다는 것이다.

참 우스운게 뭐냐면 남자들하고 원수가 되지 않으면 스캔들이 나는거야. 나 같은 경우는 들어가기 전에 기본적으로 회사 직장문화에 대한 얘기를 듣고, 그래서 그랬지만 그 여자선배 같은 경우는 되게 자기 사생활이 라이브해서, 사생활이 회사에 많이 알려 가지고, 자기 부장하고 스캔들이 난 거야. 그 부서의 부장하고.. 근데 실제로 그 부서의 부장하고 뭐가 있어서 났는데 부장이 이 여자를

감싸니까 그렇게 해 놓은건지 잘 모르지. 결국 그래선지 어쨌는지 그 (여자)선 배도 그만 두었어. (사례 G, 여)

이처럼 남성과 여성은 서로 가까이 하지 않으려는 전략을 취하고 이것이 곧 각각의 생존 전략이 됨으로써 남성과 여성의 분리는 정교하게 재생산된다. 상사와의 사적 관계 뿐 아니라 사내 연애에 있어서도 여성은 남성보다 불리한 입장에 처한다. 사내 연애의 의미는 곧 여성의 결혼, 임신 출산과 연결되기 때문에 여성에 대한 기회와 기대는 감소할 수밖에 없다. 사내커플이 구조조정 대상의 1순위가 되고 여성의 퇴직률이 높다는 사실을 보아도 여성이 남성과 친밀한 관계를 맺는다는 의미가 여성의 지위향상에 도움이 되지 못한다는 것을 알 수 있다. 그러므로 남성과 여성 모두 가능하면 가깝게 지내려고 하지 않고, 결국 일상적으로 여성과 남성의 생활 공간이 분리되는 것이다.

조직내에서 여성과 남성이 분리되고 공통된 놀이문화가 부재한 상태에서 남성 네트워크는 여성에 대한 배제를 지속해나간다. 그리고 지배집단인 남성 네트워크가 배제된 집단에 대해 갖는 우월감은 배제 집단을 열등한 집단으로 규정함으로써 동등한 기회를 제공하지 않는 이유가 된다.

보면은 여자들이 무시당하는 거지. 의견이나 이런 것들이. 근데 여자들이 꼭 여자라서기보다 대가 약해서 그래. (사례 I, 남)

남녀 관계랑 남남 관계랑 틀려요. 일단은 동등한 레벨로 있기가 힘들다는 얘기지. 열심히 하는 사람(여자)이야 많지. 근데 키맨(key man)으로, 아니 키퍼슨(key person)으로 쓴다 그러기가..아무래도 틀리죠. 남자와 여자 관계와, 남자 남자 관계가.. 동등하다고 보는게 조금은... 말로야 고용평등부터 시작해서 있지 만은 그게 안된다니까. (사례 I, 남)

주변화된 위치에 있고, 지지집단도 없는 여성 개인의 존재는 남성에게 경쟁상대로 여겨지지 않는다. 열등한 존재로 규정되는 여성은 중요한 업무나 교육, 승진 기회가 주어지지 않고, 또한 공식구조내에서의 낮은 지위는 네트워크를 형성할 수 있

는 자원 부족을 의미한다. 그리고 여성은 자신의 열등한 지위와 낮은 위치를 인식하게 되고, 여성집단과 남성집단의 비공식적 위계질서가 형성된다.

여자들은 좀 둔해요. 둔하고, 조직 흐름에 대해서 민감하지가 못해요. 그것이 여자들 같은 경우는 조직시스템에서요, 지위와 역할들이 낮은 레벨에 속해 있어요. 같은 일을 하더라도 같은 일을 주더라도 업무적으로 중요성이 있는 일은 안 시켜, 잘. 전부 여자다 그러면 똑같이 시켜야겠지. 근데 남자와 여자가 있다 그러면은 좀 중요한 업무는 남자가 하고, 여자들은 일정한 잡(job)을 주더라도 좀 책임이 없는 일, 책임이 부과되지 않는 일, 그런 일들이 주어져요. 우리 회사는 그렇죠. 그러니까 여자를 상대로 안보지, 남자는. 여자는 논외지, 논외. (사례 M, 남)

사례 M이 이야기하듯이 남성의 기득권과 기회를 직접적으로 위협하지 않는 한 여성은 남성에게 비교상대도 되지 않는다. 그래서 여성이 남성보다 유리한 조건에 있다고 여겨져도 결국 여성은 남성의 경쟁상대가 되지 못하기 때문에 논의의 대상이 되지 않는다. 남성들에게 여성이 ‘논외’라는 사실은 남자 상사들로부터 공언되는 내용이다.

우리는 군대를 인정을 안해줘요. 그건 참 이상해요. 군대 가산점을 인정을 안해 주니까. 불합리하죠. 근대 ROTC는 인정을 해줘요. 연차로 인정을 하는데 퇴직금을 좀 더 주던가... 입사하니까 여자 대리가 87학번인거예요, 대리 2년차가. 난 지금 주임 2년차인데... 상당히 불합리하죠. 그런데 위에서 그러죠. ‘야. 여자들은 거기까지가 끝이야. 그것 갖고 시비 걸지마’. (사례 P, 남)

그러므로 남성들에게 있어 여성의 능력은 관심 밖이며, 여성은 여성에게 주어진 한정된 자원을 두고 다른 여성과 경쟁해야 하는 상황에 놓인다. 여성은 여성집단에게 할당된 한정된 자원을 두고 여성과 경쟁하여 자원의 분배를 결정하기 때문이다.

여자들끼리 경쟁하는 거 그런거 있어요. 저도 그렇게 있었어요. 정(규)직에 같이 어떤 여자랑 같이 근무 했는데. 내 스스로가 자격지심이 있었어요. 왜냐면은

개는 커피 심부름 절대 안하거든요. 여러 가지로 개랑 경쟁의식도 있었고, 개가 더 잘나가니까.. 내 스스로 있잖아요. 똑같은 동기인데 대학원 나와서 4급인 사람(남자)이 있어요. 그 사람이 잘 되는 걸 바래요. 그 사람이 잘되서 더 컸으면 좋겠어요. 왜 그런지는 모르겠어요. 그 사람이 같은 직종이라서 그런지 남자라서 그런지는 잘 모르겠어요. 그 사람이 근데 여자였으면 그런 생각 안했을 거예요. (사례 F, 여)

사례 F는 다른 여성과는 경쟁의식을 느끼는데 남성과는 경쟁관계가 되지 않고 오히려 잘 되기를 바라는 마음을 가졌다고 한다. 즉 여성은 업무나 지위에 있어서 남성과 경쟁이 되지 않고, 경쟁상대로 여겨지지 않기 때문에 자기와 비슷한 다른 여성보다 더 낫다는 것을 보여줌으로써 인정받으려는 것이다. 개별화된 여성은 네트워크를 통해 세력화하는 남성에 비해 조직 능력이 부족하고, 열등한 존재로 인식된다. 남성 네트워크내에서 여성을 열등한 존재로 규정하는 담론은 여성을 동등한 구성원으로 보지 않도록 만들며, 여성들의 네트워크 역시 중요하지 않다고 보게 한다. 이는 실제 여성들이 공식 구조내에서 낮은 지위에 있기 때문에 네트워크가 가시화, 세력화 되지 못하는 이유도 있지만 여성 네트워크를 무력화 시키고 중요하게 여기지 않는 담론의 결과이기도 하다. 그래서 남성들은 여성 네트워크의 존재를 인식하고 있음에도 이를 매우 가볍게 여기고 있었다.

여자 네트워크도 무시 못하지. 수다 네트워크. 끌어주고 밀어주고 그런 느낌이 없더라는 걸 꺼예요. 여자들 모임은 세력화를 한다던가, 그런게 아니라 여자들 끼리는 서로 견제를 더 하는 거야. 남성들을 경쟁상대로 생각하는게 아니라 논외로 하고, 여자들끼리 견제와 이합집산을 많이 하는거 같아요. 남자들 같은 경우에는 부장이 결정을 해야 되는 상황이 아니면 그러지를 않죠. 근데 여성들이 차지하는 위치 자체가 중책이 아닌 사원들끼리 모여서도 견제한다는게 느껴진 다니까요. (사례 K, 남)

여자들끼리 네트워크 하는 걸 보면은 꼭 고등학생들이 친구 사귀는 것처럼 네트워크해서 굉장히 유치하다는 생각을 많이 해. 폭 넓지 못해. 그게 여자들의 네트워크 특징인거 같애. 다른 쪽 파트 (여자)애들하고 친해지지를 않아. 절대로.

적대관계가 돼. 안 친해. 말도 안해. 말도 안한다고. (사례 I, 남)

남성들의 사적공간에서 일어나는 여성담론의 특징은 특정 여성에 대한 이야기가 여성집단의 특성으로 일반화된다는 것이며, 부정적인 내용일수록 소문이 빠르게 돈다. 자신의 사소한 행동이나 실수가 전체 여성의 일반적 속성으로 확대된다는 사실을 알게 되면 자신의 행동에 조심하지 않을 수 없고 타인의 반응에 더욱 민감하게 된다.

여자들의 경우에 누구랑 싸웠다고 그러면은 한동안은 고집세고 그런 얘기를 듣는다고 그러더라구. 처음에는 그런걸 모르지. 나는 네트워킹에서 제외되어 있기 때문에 모르는 채로.. 아주 단편적인 말들, 이런 것들이 다 공유되지 않을 때는 여자들이 피해자일 수밖에 있었어요. 여자니까 더 그런 단편들이 더 돌죠. 여자들은 그렇게 금방 눈에 띈다고.. (사례 E, 여)

여직원 같은 경우는 특별히 나쁘면 소문이 도는데 일을 잘한다 그러면 거기서는 얘기가 안나와요. 평판이 나쁘다 그러면 바로 나오지. (사례 M, 남)

부정적 소문이나 사소한 일들을 여성 집단의 성향으로 확대시키는 것은 남성들 내에서 여성의 배제를 정당화하며 여성의 존재를 무력화시키는 역할을 한다. 남성 네트워크는 배제집단에 대한 부정적인 소문이나 이야기일수록 빠르게 공유하며 편견을 사실로 받아들인다. 이 또한 계속해서 여성에 대한 차별과 통제를 유지하고 재생산하는 방법 중의 하나이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 남성 네트워크는 담론과 언설이라는 형태로 여성 배제와 남성의 우월성을 유지해 나간다. 즉 성차별적인 언설과 성역할에 관한 담론, 그리고 여성 개인 특성의 과잉 일반화 과정 등을 통해 남성 네트워크는 여성에 대한 부정적인 이미지를 형성하면서 남성과 여성의 분리를 유도해낸다. 그리고 성별 분리된 공간에서 여성은 열등한 존재로 규정되고, 여성에 대한 기회와 자원의 제한은 승진과 업무 배치에서 성차별적인 결과를 초래한다.

4.2 유리천장(glass ceiling)과 유리벽(glass wall)

4.2.1 업무배치 및 승진과정에서의 여성배제

대학 교육을 받고 공채로 대기업에 입사한 여성들은 입사 초기에 자신감과 업무 의욕이 매우 높다. 그리고 입사초기는 직장생활에 적응하면서 애사심을 키우고, 동기와 의욕을 갖게 되는 시기라는 점에서 중요하다. 그런데 부서 배치와 업무 배치를 받으면서 여성은 조금씩 조직내에서 여성의 위치를 감지하게 된다. 처음 부서 배치를 받으면서 부서원들이 여성이 들어오는 것을 반대했다는 사실을 알게 되면, 여성은 낮은 곳에 적응해야 하는 시기에 주눅이 들고 자신감을 갖기 힘들며 당당하지 못하게 될 것이다. 특히 자신감과 의지를 분둔아 주어야 하는 시기에 여성이라는 성별이 자신의 걸림돌이 된다는 사실을 알게 될 때의 느낌은 어떨까?

내가 간 부서는 거기 있는 사람들은 엘리트 의식이 강하지. 근데 거기에 이제 여자가 들어왔다 자체로 그 부서 전체가 반대를 한거야, 고졸 여사원까지.. 과장 빼고 모두 반대를 한거야. 과장이 반대를 무릅쓰고 데리고 온거지. 내가 오니까 과장이랑 나를 따돌이를 시키는 거지. 근데 내 위에 대리가 사수였는데 이 남자가 모욕, 노골적인, 뭐라 그러나... 구박에 일은 안 가르쳐주면서 일은 막 시키고.. 또 끊임없이 같이 들어온 남자 동기랑 비교를 하면서 ‘니가, 이영미 (사례 G의 이름)씨, 여기 와 있어도 될 거 같애?’ 이런 식으로 노골적으로 얘기를 하고. 여기는 여자가 있을 영역이 아니더라는 거지. 너가 이 자리에 왜 왔는지 모르겠다 그렇게 되는 거구. 일단 온 다음에 거의, 뭐라 그럴까, 난 그때 사람 취급을 안하는구나 이런 생각을 많이 했거든. 그니까 자기네들끼리 막 재미 있는 얘기를 해도 나를 끼우거나 그러지 않는거 있잖아. (사례 G, 여)

입사와 동시에 여성은 업무내용을 익히기도 전에 자신이 여성이기 조직에서 원하지 않는 존재라는 사실을 알게 된다. 특히 조직내에서 중요한 부서 또는 경력을 쌓고 승진 가능성이 높은 부서는 당연히 여자가 갈 수 없다는 생각이 은연 중에 자리잡고 있으며, 이러한 생각에 기반하여 의사결정이 이루어진다. 사례 E는 입사 후

부서배치를 받으면서 자신이 원하는 부서에 갈 수 없는 이유가 이미 그 부서에 대졸 여성이 있었기 때문이라고 말한다. 즉 ‘구색 맞추기’식의 대졸 여성의 부서배치는 개인의 자질이나 능력을 고려하기보다 이미 여성이라는 이유로 부서가 정해지고 제한되는 셈이다. 그리고 대졸 여성을 부서에 하나쯤 받아두는 것은 더 이상 대졸 여성을 받지 않아도 되는 적당한 변명 거리가 된다.

나는 처음에 입사해서 가고 싶은 부서가, 잘 모르더라도 대충 하고 싶은 일이 있잖아요. 근데 가고 싶은 부서에는 아예 갈 수가 없는 거예요. 왜냐면 거기 대졸 여자선배가 한 명 있었거든요. 웬만한 가고 싶은 부서다 그러면 대졸 여자선배들이 하나씩 다 있었어요. 본사에 부서가 몇 안되기도 했지만 또 대졸 여자선배들이 부서에 한 명씩 있으니까 거기는 갈 수가 없는 거예요. 우리는 하 여튼 대졸 여자가 있으니까 더 이상 대졸 여자를 받지 않겠다 그거거든요. 그게 왜 이유가 되는지는 모르겠지만 부서에서.. 그게 통했고, 그래서 저랑 여자 동기들이랑 대졸 여자가 없는 부서에 발령이 났고, 대졸 후배 여자애들은 결국 갈 부서가 없어서 본사에 못 들어왔죠. (사례 E, 여)

사례 E를 보면 부서를 배치하는데 있어 기본적인 요인이 성별이며, 성별에 따라 부서배치 조건이 달라짐을 알 수 있다. 부서에 이미 대졸 남자선배가 있다는 이유로 새로운 남자사원의 배치를 거절 할 수 있을까? 이것은 여성에게 동등한 조건과 기회를 제공되는 것이 아니라 제한된 기회가 주어짐을 보여준다. 다음 사례 또한 자신의 회사가 여성이 비교적 다니기 좋은 회사라고 말하면서도 여자기 때문에 부서에서 꺼려한다고 이야기한다. 자신의 경험 뿐 아니라 다른 여성들이 부서배치를 받을 때 상사들의 거부반응을 직접 보게 되며, 다른 부서에 가고 싶은 경우가 생기거나 기회가 있어도 그러한 의사표현을 적극적으로 할 수 없게 될 것이다.

채용할때 남녀차별은 없었겠죠. 그렇지만 일을 하면서 인사발령 날 때 서로 여자를 받지 않으려는 그런거 있어요. 나는 그 사람들이 그걸 꺼려한다는 걸 직접 들었거든요. 현장에도 보내고 그래야 되는데 나가는 인원이 많고 들어오는 인원이 여자라면 총 관리하는 사람 입장에서 머리가 아팠나봐요. 그리고 저도 직접적으로 당한 경우도 있었구. 제가 지사에서 발령이 나서 왔거든요. 여자

니까 서로 안 받을려고 했다는 얘기 들은 적이 있어요. 이번에 인사발령이 났을 때도, 근데 왜 우리부서에 여자가 몇 명 있는데 여자가 왔거든요. 그니까 화가 나는거예요, 윗분들이.. 굉장히 노여워하시드라구요.. (사례 F, 여)

여성이 가기 어려운 부서나 업무가 비공식적으로 정해져 있으며 때에 따라서 남성 상사들에게 여자 부하직원이 오는 것은 노여움을 살 정도로 반감지 않은 일이다. 특정 부서 또는 중요 부서에 배치되지 않는다는 것은 경력 개발에 필요한 업무를 익히지 못하고, 업무에서 요구되는 훈련이나 교육 또한 받을 수 없음을 의미한다. 사례 E는 자신이 교육 기회를 얻지 못한 중요한 이유가 여자였기 때문이며 그 결과 중요한 부서에 들어갈 수 없었다고 이야기한다.

들어가서 좀 됐을 때 다른 부서에 자리가 날 거 같았어요. 그 부서는 일은 많지만 회사에서 중요한 부서였거든요. 거기에 가면 자리가 불안하지도 않고 확실히 일이 있으니까. 그 부서에서 그 일을 할려면 SAS를 배워야 했어요. SAS 교육을 한 명 보내는데, 그리고 그 한 명이 이제 그 부서에 가는 거거든요. 그래서 저도 그 교육을 받고 그 부서에 가고 싶었는데 당연히 그럴 수 없었죠. 그런 교육을 받아놓으면 회사에서도 대접이 틀리니까. 근데 여자니까 당연히 저한테 그런 기대도 안하고, 저도 또 남들이 다 딴 사람 생각하고 있는데 제가 나서서 그거 하겠다고 말하기도 뭐하고, 그렇게 박박 우겨서 갔는데 못하면 어쩔까 하는 게 걱정도 되고. 그래서 못했죠. 그냥 조직해서 하라고 하는데로 그냥 가는 거죠. (사례 E, 여)

이처럼 여성은 교육, 훈련 기회가 주어지지 않고 이는 특정 업무에 필요한 요건을 갖추지 못한 존재가 되기 때문에 자연스럽게 업무 및 부서에서의 배제가 정당화된다. 이와 같이 여성은 특정 부서에만 배치되거나 또는 중요한 직무로부터 배제되는 보이지 않는 차별, 즉 ‘유리벽(glass wall)’ 현상을 경험한다. 대부분 여성에게 주어지는 일은 여성적인 특성, 예를 들면 꼼꼼하고 부드러운 여성적 특질을 필요로 하는 일이며 조직내에서 이러한 일은 보조적인 역할로서 의사결정과정에 개입하기 어려운 일인 경우가 많다. 본 연구에서도 여성사례들은 관리나 보조적인 일 또는 조직에서 핵심부서에서 벗어난 부서에 많이 배치되었고, 직접 계약을 따서 사업을

수행한다던가 능력을 발휘할 수 있는 일 또는 업적을 가시화할 수 있는 일은 하고 있지 않았다.

업무능력이라고 하더라도 여직원한테는 중요한 업무는 업무분장이 안된다니깐요. 남자는 그 업무를 하더라도 힘이 주어지는 업무가 주어지는데 여자들은 같은 업무를 하더라도 힘이 안 보여되는 업무쪽. 그런 업무가 분장이 되는 거예요. 실수를 하더라도 남자는 모가지 걸고 해야 되는데 여자는 그런 업무를 안 겪어. 그런 상황이기 때문에 그것이 업무적인 상황에서도 마찬가지로지만 조직에서도 마찬가지죠. (사례 M, 남)

그렇다면 왜 여성은 특정 부서나 업무의 접근이 제한되고 또 어떤 부서에만 배치되고 업무가 주어지는 것일까? 어떤 부서 또는 어떤 업무를 맡고 있느냐에 따라 능력을 발휘할 수 있는 기회와 범위가 달라지고, 이는 고과나 능력평가에 영향을 미치며 승진경로에 접근할 수 있는 기회를 달리하기 때문에 중요하다. 따라서 업무와 부서는 조직구성원에게 곧 기회와 자원이 된다. 그런데 조직내에서 의사결정집단인 남성은 자신이 속한 네트워크 집단 내에서 유리한 자원과 기회를 공유하려고 하고, 자신의 이해와 정보에 기반하여 제한된 합리성에 따라 의사결정을 수행한다. 또한 조직내 선후배 관계, 충성을 매개로 한 남성들의 사적 관계는 부서배치나 업무기회를 통해 남성을 유리한 위치에 있도록 한다. 그리고 남성들은 계속해서 관계망에 몰입하게 되고 이러한 관계망은 비공식적인 의사표현과 업무나 부서지원을 가능케 한다. 핵심적인 부서나 업무는 모든 구성원이 원하는 자원이기 때문에 자신을 끌어줄 자원이 있는 개인에게 그러한 기회가 주어진다. 그러므로 요직일수록 수직적 네트워크가 잘 갖추어진 사람에게 주어지는 것이다. 따라서 여성은 남성 네트워크에 의해 걸러진 부서와 업무에 배치되는 것이다. 그래서 남성 네트워크로부터 배제되어 있는 여성은 의사결정과정에 참여하기 어렵고, 능력발휘가 가능한 업무나 승진경로에 있는 부서에 갈 기회가 좀처럼 제공되지 않는다. 자원과 기회의 통로망인 어떤 유대관계도 없는 상태에서 여성에게 주어지는 일의 범위는 매우 제한되어 있으며 업무 능력을 충분히 발휘하기 어려운 구조에 놓여지는 것이다. 그리고 업무 능력은 곧 평가에 반영되며 또 다른 경력개발로 이어진다. 따라서 업무내용의 성별

차이는 경력개발, 승진기회의 차이를 가져오는 기제가 되는 것이다.

어떤 일을 했느냐가 고과나 이런데 중요하게 영향을 미치죠. 어떤 프로젝트를 했느냐도 중요하지만 어떤 프로젝트를 해서 어떤 일을 했느냐가 중요하죠. 여자들은 그치만 적은 프로젝트 이런건 하죠. 근데 큰 일이거나 중요한 결정사항이 된다가나 그러면 못 본거 같아요. 그런걸 하면 경력에도 도움이 되는데.. 고과 잘 받는 일이 여러 가지겠지만윗사람의 비위 잘 맞춰서, 죽이 잘 맞아서.. 자기가 능력을 더 키워서 우연한 기회에 중요한 일이 떨어졌는데 잘했거나 의도적으로 만들어서 하는 사람도 있구. 다양한 기회가 있기는 해요. 상대적으로 여자한테 주어지거나 하는 경우는 힘들고. (사례 Q, 남)

회사에서는 대졸 여직원들을 고객 응대하는 부서에 좀 많이 보내는 거 같고, 남자들은 기획 쪽에 좀 보내는 거 같고. 여자들은 자료 조사 쪽.. 근데 거기는 좀 노는 거 같다는 생각이 들었어요. 그럼 경쟁력이 떨어지거든요. 착하고 공부 잘하고 예뻐서 뽑았는데 뽑았으면 버는 만큼 일을 해야 하는데... (사례 N, 여)

사례 N은 여성은 이미 경쟁력이 떨어지는 업무를 맡게 된다고 이야기한다. 그리고 업무의 비중이 작고 능력발휘가 어렵다는 것은 조직내 지위를 약화시키며 네트워크를 형성할 수 있는 자원이 부족하다는 것을 뜻한다. 상호호혜성에 따른 교환관계가 기대되지 않는다면 비공식적 관계 형성의 가능성은 희박해지기 때문이다.⁴⁵⁾ 게다가 고위직으로 올라갈수록 비공식관계망에 의한 평가역량이 커지므로 비공식관계망에서 불리한 위치에 있는 여성이 믿을 수 있는 건 업무능력 뿐이다. 그런데 능력발휘조차 어려운 구조에 있다면 여성이 고위직으로 올라가기란 참 쉽지 않을 것이다.

45) 블라우(1964)의 교환이론에서는 잠재적 교환의 각 당사자가 상대방 역시 가치있게 여기고 갖고 싶어하는 어떤 것을 소유하고 있음을 가정한다. 참여자들은 자신의 이익을 위해 상대방의 행동을 통제하려 하는 경향이 있으며 어떤 한 당사자가 직접적으로 제공할 것이 없는 경우라면 제 3자로부터 도움을 얻을 수도 있고, 상대방에게 강제로 자신을 돕도록 할 수도 있다고 본다. 그러나 이런 해결책이 없다면 권력에 복종하는 것 외에 다른 도리가 없다. (Clegg & Dunkerley, 1987:475)

여성이 고위직으로 올라가는 건 많이 불리하죠. 2분법적으로 안된다고 말하기는 어렵고, 남자에 비해서 여자가 특히 그렇다... 사회적인 문제이기도 하죠. 또 자기가 하고 있는 일이 중요하고 그래야 되는데 중요한 일은 여자들이 그런 자리에 있는 경우는 없죠, 상대적으로. 그런 것들 때문에 능력 여하를 떠나서 인정받기 어려운 경우도 있고. 근데 자기 능력 드러내는 것을 남자든 여자든 똑같이 요구를 하니깐, 전반적으로 많이 어렵죠. 이런 저런 정보를 얻는 것도 필요하고, 그런 기회가 상대적으로 여자가 접하기가 적다는 건 여건이 주어지지 않은 사람이 대부분이고.. 일단 윗 사람이 남자라서 그런데 데리고 다니면서 하는 그런 풍토는 안되었어요. 주로 남자들을 데리고 다니는 거죠. 실제로 부장급 되는 사람들이 여자를 데리고 다니면서 일을 하거나 프로젝트를 추진하거나 그런 경우를 못 본거 같아요. 중요한 핵심적인 일을 하면서 고과도 받고 인정도 받고 하는 건데 그런 면에서 여자들이 상대적으로 적죠. (사례 Q, 남)

여성 관리직 비율을 살펴보면 50대 그룹 관리자 여성비율은 과장급 1%, 차장급 0.3%, 부장급 0.2%, 이사급 0.2로 위로 올라갈수록 줄어든다.⁴⁶⁾ 본 연구 사례에서도 승진제도에 성차별적인 규정은 없었음에도 고위직 여성의 수가 매우 적다는 사실을 확인할 수 있었다. 즉 승진제도가 성차별적으로 규정되어 있지 않더라도 승진제도의 시행과정에 있어서 성차별적 관행이 존재하고 있음을 보여주는 것이다.⁴⁷⁾ 다른 사람의 추천을 통해서 기회가 주어지는 네트워킹(networking), 작업장의 비공식적 규범을 알려주는 후견인(mentoring), 그리고 선배 동료들의 도움은 승진과 경력형성에 중요한 요소이다.⁴⁸⁾ 그러나 남성연대에서 배제된 여성은 선배들의 조언이나 교육훈련기회, 경력개발 기회가 많이 주어지지 않는다. 결국 남성 네트워크로부터 배제된다는 의미는 비공식 네트워크가 의사결정과정에 개입함으로써 남성집단에 유리한 기회와 자원을 제공하고 반면에 여성에게는 동등한 기회를 제한함으로써 승진경로상에서 여성의 모습을 찾아보기 어렵게 만든다는 것이다.⁴⁹⁾

46) 김태홍(1998), pp. 233-234

47) 한국노동조합총연맹(1993)의 승진차별 조사결과를 보면, 차별이 있다고 응답한 사람의 20.9%가 고과평정이 불리하다고 대답했으며 배치전환의 차이가 10.6%, 승진시험 응시자격의 차별 3.9%, 교육훈련기회 차이 1.8%의 순으로 나타났다.

48) Lorber(1994), p. 228

49) 의사, 컴퓨터 전문가나 법률가 또는 학자들과 같은 남성 직종은 남성이 높은 지위

저는 회사라는데가 개인적인 자질이 뛰어나서 될 수 있는 데는 아니라는 생각을 많이 해요. 왜냐면 회사는 기본적으로 어느 선까지는 올라갈 수가 있어요. 대개는 대기업에서 성별을 떠나서, 능력을 떠나서 과장까지는 올라갈 수 있죠. 저희 회사만 해도 여성부장이 없거든요. 그건 제가 생각하기에 능력과 무관하다고 봐요. 똑같은 능력있다고 하면 좁히는 과정에서 기왕이면 남자, 이렇게 아닐까.. 능력이 같다고 그러면 사실, 그 정도 올라간다고 하면 능력을 센치로 젤 수 있는게 아니기 때문에 주관적인 평가가 들어갈 수밖에 없잖아요. 이 벽이 높다는 건 인정해요. 여자를 핵심으로 놓지 않으니까. 조직에서 인정하는 사람 자체가 남자잖아요. 그러니까 아무래도 여자들을 볼 때는 충성도 의심하고.. 제가 만약에 조직의 리더로서 똑같은 사람들이 밑에 있다면 여자 후배는 쓰지 않을 거예요. 직장생활하면서 나두 변해가고 있다 이렇게 생각이 들어요. 어쩌다 나도 조직의 리더가 된다면 나랑 같이 일하고 싶은 사람 쓰지 않겠어요? 남자가 될 거 같아요. 비중이 남자 쪽으로 가 있으니까. (사례 P, 남)

그러므로 남성이라는 조건을 충족시키지 못하는 여성은 고위직으로 올라가는 데 한계가 있으며 이처럼 눈에 보이지 않는 승진장벽을 유리천장(glass ceiling)이라고 한다.⁵⁰⁾ 조직내 수평적 이동의 제한을 유리벽이라고 본다면 수직적 이동에서의 장

를 독점할 수 있도록 하는 남성주의적 가치와 실천, 그리고 성별분업으로 존재한다 (Martin & Collinson, 1999:293). 그러나 전통적으로 여성 직종의 조직내에서의 남성은 남성 다수집단내의 소수 여성의 지위와 다른 위치에 있는데 소수인 남성은 남성 중심 집단과 마찬가지로 훨씬 더 특권이 있고 급여가 높은 전문가가 됨으로써 권위있는 지위에 오르게 된다. 윌리엄스(Williams, 1995)는 여성직종에서 남성은 “유리 에스컬레이터(glass escalator)”위에 있으며 위로 오르게 만드는 보이지 않는 압력(invisibe pressure)을 받는다고 하였다. 이것은 성별권력관계가 조직내에 한정된 상황의 결과가 아니라 사회적 성별권력관계의 맥락과 연결되어 있음을 보여준다. 이에 대한 자세한 논의는 Williams, Chrisitne(1995), *Still a Man's World: Men Who Do Women's Work*, Berkeley: University of California Press를 참조.

50) 모리슨(Morrison, 1987)은 최고위 경영인을 인터뷰하면서 유리천장이 6개의 장벽으로 되어 있다고 밝혔다. 즉, 작업환경으로부터 지원결여, 차이를 약함으로 인식하는 것, 비공식 네트워크로부터의 배제, 여성이 관리기능을 수행할 준비가 되어 있지 않다는 사실, 일과 개인의 삶을 조화시키는 어려움, 상식이나 조직에서의 인식 결여 등이다. (전방지, 1997:70-71에서 재인용)

벽과 제한을 유리천장이라고 할 수 있다. 그러므로 여성은 수평적인 부서와 업무배치에서의 배제, 그리고 수직적인 승진과정에서의 차별을 경험하고, 계속해서 낮은 지위에 머무르게 되는 것이다.

아무래도 승진하고 이러는 데서는 남자들이 아무래도 빨라요. 아무래도 고과 타고 이런데서 남자들이 나이들이 많고, 같은 입장이면 남자를 시켜주는게 아작은 선례가 그대로 있으니까.. (사례 E, 여)

시험 보거든요. 점수가 된 사람중에서 성적순으로 인사고과랑 합해가지고 승진이 되요. 이번에는 승진을 몇%만 시킨다 그러면 거기서 찢르고, 그렇게 한대요. 거의 그런 기준이거든요. 근데 나는 성적이 좋았는데 위에서 아예.. 남녀 합해서 이렇게 뽑는게 아니라, 남자 따로, 여자 따로.. 그러니까 여자중에서도 1등을 해도 여자 안 시켜야겠다 그러면 안하는거예요. 대리 승진 할 때도 남녀 섞어서 짜르는게 아니고, 남자별로, 여자별로 하는데 여자 경우는 아주 성적이 좋아야지 안심을 할 수 있지. 성적이 현쫄다 그러면 확실히 남자보다 불리하거든요. 내가 여자중에 고참인데, 승진에서 손해를 엄청 보고 있죠. 승진할 때 일단 내가 처음이기 때문에 승진에서 손해보고, 지금도 내가 과장이 되어 있는데 과장 승진 안 시켜줘가지고, 과장을 못해... (사례 B, 여)

사례 B는 과장 진급 대상자인데 현재 진급에서 한 번 누락된 경험이 있다. 사례 B는 자신의 성적이 좋았는데도 불구하고 진급되지 않았다고 생각하고 있었는데, 이는 인사권을 가진 의사결정집단에서 내부적인 방침이나 결정으로 여성의 승진을 제한할 수 있음을 보여준다. 특히 위 사례는 여성이 성적이나 능력과 상관없이 의사결정직의 일방적인 결정에 의해 승진이 안 될 수 있음을 보여주는 사례인데, 여기에서 남자와 여자는 똑같은 승진 라인에 있는 것이 아니라 성별에 따라 승진 경로가 다르다는 것을 알 수 있다.

승진을 했는데도 불구하고, 직급에 대한 정당한 대우와 보상이 뒤따르지 않는다면 이 또한 차별이 될 수 있다. 만약에 과장이 되었는데도 과장직급에 맞는 업무가 주어지지 않고 대리때 하던 일을 계속 하게 된다면 진급했다고 볼 수 있을까? 이러한 비가시적 성차별은 직접적인 차별로 드러나지 않지만 여성으로 하여금 모델

감을 느끼게 함으로써 심각한 성차별이 될 수 있다.

여자들은 고위직 전단계까지 가기가 힘들어요. 본인으로 하여금 이 짓을 해야 되나 하는 모멸감을 느끼도록 만들어요. 예를 들자면 대리 였다가 과장이 된 여직원 있었는데 여자과장으로 승진시켰지만 대리할 때나 주임할 때나 똑같은 잡(job)을 줘요. 잡 디스크립션(job discription)이 그렇다면 본인이 퍼포먼스를 못 느끼니까 중간에 포기하고 말죠. 승진을 시켰는데 자리 이동은 전혀 없고, 그 자리에서 타이틀만 바뀌고 똑같은 일을 하고 있으니까. (사례 O, 남)

업무내용과 부서배치, 그리고 승진과정에서의 차별은 성차별적인 규정과 제도에 의해서가 아니어도 관행상 구성원들에 의해 진행되고, 이것은 여성의 능력과 기회를 제한하는 심각한 장애물이 될 수 있다. 쉽게 드러나지 않기 때문에 오히려 이에 대한 직접적 대응이나 저항이 어렵고, 성차별로 가시화되지 않는다. 그렇지만 여성은 이것을 분명히 성차별이라고 인식하고 있었으며 직장생활의 한계를 느끼고 있다.

4.2.2 소외와 간과

주변적인 업무, 또는 고립적인 업무는 여성이 맡는 업무 특성 중의 하나이다. 고립적인 업무를 맡는 경우, 다른 구성원과의 접촉기회가 적고, 관계망의 범위도 상당히 좁다. 남성들간의 유대와 네트워크는 업무에 도움을 주고 서로서로 지지집단이 되는 반면, 여성들은 남자 선배에게 기대를 별로 할 수 없고 여자 선배들마저 별로 없다면 소외된다는 느낌을 갖게 될 것이다.⁵¹⁾ 특히 술자리는 중요한 정보를 빠르게

51) 시이맨(Seeman)은 ‘대중사회론(Mass Society Theory)’을 통해 소외를 초래하는 원인과 그 결과를 논의하면서 다차원적 개념으로 소외를 정의하였다. 시이맨은 소외의 유형을 무력감(powerlessness), 무의미(meaninglessness), 무규범(normlessness), 가치고립(value isolation), 자기소원(self-estrangement) 그리고 사회적 고립(social isolation)으로 분류하였다. 이 가운데 사회적 고립감은 거부나 거절의 감정으로 나타나는 포용이나 사회적 수용에 대한 낮은 기대감을 말하고 어떤 개인이 그가 속한 집단 또는 공동사회에 소속감을 느끼지 못할 때 경험하게 되는 소외이다. 소외에 대한

접할 수 있는 공간이며 사적인 네트워크를 공식적으로 나타내는 자리이기 때문에 여성들은 가능하면 술자리에 빠지지 않으려고 노력한다. 그러나 여성은 남성놀이에 참여하는 것이 어렵고, 비공식적인 의사소통기회가 제한된 상태에서 점차 다른 구성원들로부터 고립된다는 생각과 소외감을 느끼게 된다. 남성은 업무를 비롯한 직장생활에서 남성들의 연대망으로부터 지지와 도움을 구할 수 있지만 여성은 홀로서기를 해야 하는 것이다.

내 남자동기 같은 경우는 끊임없이... 나 때문에 어드밴티지(advantage)를 본거지. 너는 여자애가 아니다, 남자애다 이런거 때문에.. 모든 남자들이 와서 개(남자동기)를 배려를 해주는거야. 개를 따로 불러 가지고 OJT를 각각 해주는거야. 영어는 어느 학원을 다녀야 되고, 그 다음에 계약 관리는 이런 부분을 원칙적으로 이렇지만 관습적으로 이런거다.. 이런거를 나중에 다 따로 해주더라구. 주로 그런거를 술자리에서 자기네들끼리.. 딱 보니까 나를 차별하는 분위기가 있고, 근데 내가 일을 알아야 할 거 아냐. 근데 절대 디스켓을 주거나 요령을 가르쳐주지 않거든. 그러니까 밤에 몰래 나와가지고, 그 사람(남자사수) 책상을 다 뒤져가지고, 정말 영화에 나오는 것처럼 디스켓 복사를 해서 집에 와서는 요령을 익혀오고, 사실은 이 사람(남자사수)이 OJT를 하면서 가르쳐줘야 되는데 안가르쳐주는거야. (사례 G, 여)

여성 사례들은 모두 다 조직에서 남성들은 남성을 끌어주기 때문에 여성인 자신을 끌어주는 사람이 없다고 생각하고 있었다. 대부분의 여성들이 이렇게 인식하고 있다는 것은 실제로 조직생활에서 끌어주는 것의 의미, 즉 조직내에서 수직적 네트워크 관계가 남성 중심임을 분명하게 드러내주는 것이다. 그리고 여성은 남성들에게 유리한 기회와 보상을 약속하는 남성중심의 네트워크로부터 자신이 배제되어 있음을 알게 되고, 이는 조직을 남성중심의 공간으로 인지하게 되는 계기가 된다.

당연히 사회가 남성중심 사회니까 남자 끌어주지 누가 여자 끌어주겠어요. 그리고 주요 요직에 있는 사람들도 여자를 보면 쯔 언젠가 갈 애다, 아직 결혼

더 자세한 논의는 Melvin Seeman(1959), "On the Meaning of Alienation", *American Sociological Review*, 24 pp.783-791 참조.

안했어도 그만둘 애다라고 생각을 해요, 다. 여자가 부장, 임원, 상무는 없어요. 자기 사람을 키운다 그러잖아요. 여자가 최고 부장이니까 핵심요직에 가봤자 얼마나 가겠어요. 자기 일도 끝어주는 사람이 있어야 되는데.. 이왕이면 남자를 키울려고 하겠지. 그래서 못가는거 같아요. (사례 F, 여)

그리고 역할 모델이 되어야 할 여자 선배들의 퇴직을 보게 되면서 여자들은 자신감이나 동기의식이 점차 희미해질 것이다. 선배들로부터 도움을 받고 보호받는 남자 동기와 달리 자신을 돌봐주고 자신에게 기대받는 사람이 없다는 사실은 여성을 심리적으로 위축되게 할 것이다. 여성들의 소외는 업무과정에서부터 비공식관계에 이르는 과정에서 증폭되며 이러한 경험을 통해서 여성은 조직의 남성중심성을 간파한다. 사례 C는 입사 이후 여성이 남성과 비교하면서 남성은 남성 네트워크를 형성하고 위치가 확고해지는데 반해 자신은 주변에 아무도 없이 혼자라고 느끼며 자신의 지위가 불안정하다고 생각하고 있었다.

남자들 같은 경우는 담배 피면서도 자기들끼리는 막간의 시간을 이용해서 굉장히 친해지나 봐요. 보통 같이 입사를 해도 여자들은 담배를 안 피우니까 남자들은 훨씬 선배들하고 많이 친해지고, 또 친해지다 보면 차이가 나는 거 같아요. 그때부터 여자들은 가만있는데 남자들은 계속 올라가는 느낌을 계속 받거든요. 같은 일을 해도 아, 난 힘든데 재는 왜 잘도 풀고 같은 일을 해도 재는 더 이쁨받는 거 같애, 그런 걸 많이 느껴요. 그게 남자들끼리 접촉할 수 있는 기회가 많아서 자기 일의 고충을 빨리 알아주고, 수고한다 담배 한 대 피우면서 등 또닥또닥 거려주고, 다 그러는거야 그러면서 크는 거야, 그렇게 친해지고. 그러니까 자기 사람 얘기가 나오잖아요. 친해지니까. 선배하고 친해지고, 그 선배랑 친해지니까 그 선배의 무리랑 친해지고. 이렇게 무리가 커지는 거 같아요. 그런데 여자들은 몇 안되고 선배한테 가 가지고 담배나 한 대 피우시죠 그럴 수 없잖아요. 기껏 해봤자 음료수나 한 잔 하시죠, 그것도 가까운 선배한테만 가거든요. 근데 가서 하는 이야기가 업무적인 이야기를 별로 안해요. 여자가 남자 선배랑 갔을 때는 친해지려고 하는데 업무적인 이야기는 안하는 거 같아요. 점점 더 멀어지는 거 같아요. 여자가 남자선배랑 이야기할 때는 그냥 재밌다, 그 정도지 내 사람이다, 재는 참 멋있어 그런거는 못 느끼는 거 같아요. 그냥 재는 여자 후배다, 얼굴 알고 재밌고, 짹짹하고, 괜찮은 애다 그 정도지 남

자들끼리 느끼는 감정을 못 느끼는거 같아요. 갈수록 이게 갭이 생기는 거 같아요. 그래서 남자들끼리 조직이 생기는 거 같아요. 남자 선배도 여자 후배한테 해주는 게 제한이 있는 거 같아요. 업무적인 이외에는 해줄려고 하지 않는데 남자들끼리는 업무적인 거 이외에도 해줄려고 하고, 여자들이 못 느끼는 남자들만의 그런게 있는 거 같아요. 그래서 남자들 중심으로 조직이 이끌어져 가고, 실제로도 조직을 이끌고 가는 사람은 남자인거 같아요. (사례 C, 여)

여성을 배제하고 소외하는 문화속에서 여성은 위축되고, 기회구조와 자원 분배 과정에서 불리한 위치에 있다. 여성을 배제하는 남성들의 놀이문화와 배제를 정당화하고 지속시키는 성차별적인 언설들, 그리고 의사결정직에 있는 집단이 남성이라는 사실을 체험하는 과정에서 여성은 남성중심의 조직문화를 간파하고, 성별권력관계의 구도를 인식한다. 일로써 능력을 인정 받기 어려운 구조, 남성들의 집단에서 따돌림을 받는다는 느낌, 그리고 지지집단의 부재는 곧 조직이 ‘내가 있을 자리가 아니라’는 생각을 갖게 만든다. 여성이 다른 대안을 찾으려는 것은 이런 이유에서이다.

내가 여자라는 걸 이용해가지고 착취를 하는구나. 그 생각 때문에. 그때 내가 여기 계속 있을 수가 없다라고 생각을 한게 하나는 일단은 거기가 능력이 있다고 인정을 해주는데도 아니면서, 근데 여자기 때문에, 장애인도 몇%로 고정적으로 들어오는데 그런 사람들에 대한 차별은 엄청난거야. 또 중요한거는 내가 여기서 동료들 만들 수 없겠다라는 생각이 들더라구. (사례 G, 여)

사례 G는 부서원들이 자신이 들어오는 것을 모두 반대했다는 사실을 알게 되고, 장애인과 마찬가지로 여성에 대해 보이지 않는 차별이 있다는 것을 알게 되면서 조직에 더 이상 있을 수 없다고 생각하였다. 그리고 무엇보다 조직을 떠나게 만드는 요인 중의 하나는 ‘동료를 만들 수 없다’는 것이다. 동료를 만들 수 없으며 소외된다는 느낌 자체가 차별적인 상황을 가져올 수 있다는 것이다. 게다가 언젠가 조직을 떠날 것이라는 고정관념 때문에 여성에게는 기대가 별로 주어지지 않고, 내부적으로 결혼하면 그만되어야 되는 상황에서 일에 대한 애착이나 의욕이 생기기 어렵다. 일에 대한 보상이 낮고, 미래에 대한 희망이 접혀진 상태라면 조직은 여성에게 더

이상 매력적인 공간이 아니다.

나랑 똑같이 들어왔는데 재(남자동기)는 올라가고 나는 그대로 있고 이런거. 그리고 같은 팀인데 남자이기 때문에 개를 더 키워주고 챙기니까. 일 시키는 거나 키우는 게 보여요. 재는 남자이기 때문에 키우고 나는 여자이기 때문에 나갈 거를 예산을 하는 거예요. 그것 때문에 별로 비전은 없다고 생각을 해요. 그리고 책임감이 없어지고 애정이 없어져요. 대충 이번 일만 하고 배우자. 여자들은 잠시 있어주는 회사, 그러니까 나는 그 이상도 이하도 할 필요가 없다고 생각을 해요. 남자들은 일한 만큼 보상이 있지만 여자들은 없어요. 아직까지도 우리 회사는 결혼하면 다니가 힘들어요. 못 다니는 걸로 돼 있어요. 그러다보니까 회사에서 승진이라든가 자기개발에서 소홀할 수 밖에 없죠. 필요가 없는 거예요. 여기서 내 비전을 꿈 꾸는게 아니라 어떻게 하면 결혼할 때까지 안 찢리고 다닐까. 그거 밖에는 없어요. (사례 H, 여)

또한 조직에서 요구하는 능력은 남성의 태도와 가치, 그리고 행위양식이 기준이 되며 비공식적 영역의 참여와 평가도 필요하다. 그렇지만 어깨동무를 하고 함께 걸어나가는 남성과 달리 홀로 마라톤을 해야 하는 여성은 더 빨리 지치게 될 수밖에 없다. 여성은 자신감과 소속감을 잃고 결국 능력에 대한 회의와 자신이 열등하다고 생각한다. 이처럼 여성이 조직을 떠나는 이유 중의 하나는 자신감 부족과 열등의식을 때문이다.

저같은 경우는 처음에는 계속 다닌다고 생각했는데 지금은 갈등이 생겨요. 5년 이상 지나면 우리가 과연 다닐 수 있을까 그런 얘기를 우리 (여자)동기들끼리 했거든요. 부서에서도 꺼려하는 거 같고, 스스로도 그런걸 느끼겠죠. 미안하기도 하고.. 출장같은 거 갈 때도 한 번 정도 생각해 봐야 되고, 왜냐면은 우리같은 경우는 현장에 가면은 경비가 적으니까 방을 얻어서 자는데 남자들은 여러 명이서 한 방에 잘 수 있잖아요. 그 돈 남겨서 풍족하게 다른거 할 수도 있는데 여자가 가면 여자 방 따로 얻어줘야 되잖아요.... 요즘은 그런 생각이 들었어요. 내가 어학 실력이 뛰어나고 그랬다면 찢리거나 이런 걱정 안했을거 같아요. 그런 것도 솔찍히 말해서 외국(교육)에 내가 여자라서 안 보내기도 했지만 그게 내가 진짜 능력있고 그러면 여자라고 안 보냈을까? 그런 생각이 들더라고

요. (사례 F, 여)

입사 초에 가졌던 자심감과 기대는 조금씩 사라지고, 조직에서 어디까지 살아남을 수 있을까 하는 불안감이 커진다. 본 연구 여성사례들은 대부분 언제까지 직장생활을 할 수 있을지에 대해 별로 희망을 갖고 있지 않았다. 그리고 이러한 희망없음이 자신이 여성이기 때문임을 알면서도 자신의 능력이 뛰어나지 않기 때문이 아닐까 반문한다. 조직내에서 성차별을 극복할 수 있는 유일한 방법은 남성보다 더 나은 능력과 자격 요건을 보여주는 것이라고 생각하기 때문이다. 그렇지만 능력을 입증하기 어려운 업무구조와 기회에서 여성은 오히려 자신이 무능력하다고 여기게 된다. 자신의 불안정한 지위와 기회 부재는 자신의 능력없음에 기인하고, 따라서 오래 머무를 수 없다고 생각하게 되는 것이다. 그렇다면 남성 네트워크로부터 배제되고 소외된 여성들은 이에 대해 어떻게 대응하고 또는 수용하게 될까? 다음 장에서 조직내 대졸 여성이 어떠한 대응과 전략을 시도하는지 대졸여성의 경험을 중심으로 살펴보고 새로운 변화가능성은 없는지 보기로 하겠다.

제5장 여성의 대응과 전략

본 장에서는 남성 네트워크로부터 배제된 여성들이 남성중심의 조직내에서 어떻게 생존을 시도하고 있는지 살펴볼 것이다. 먼저 여성들의 개별적인 대응방식을 살펴보고, 여성의 개별적인 대응방식의 문제와 한계가 무엇인지 볼 것이다. 그리고 남성 중심의 조직에서 여성의 지위향상과 권리주장을 위해 여성 연대가 필요하다는 것과 현재 조직내에서 여성 연대는 어떤 양상을 나타내고 지향점은 무엇인지 함께 다루고자 한다.

5.1 남성중심조직에 대한 개별적 대응

5.1.1 남성성 수용

취업을 희망하고 사회적 성공을 꿈꾸는 여성들은 먼저 아름다운 외모로 대표되는 여성성이 여성의 사회적 성공에 핵심적인 변수가 된다는 다양한 담론들을 접하게 된다.⁵²⁾ 여성의 외모에 대한 관심은 남성중심 사회안에서 대인관계와 경제활동을 포함하는 모든 부분에서 아름다운 외모가 여성에게 세력과 자원에 접근할 수 있는 밑천으로 작용하여 아름다움의 투자가치가 있다고 여겨지기 때문에 비롯된다.⁵³⁾ 가부장제 사회에서 여성다움과 외모가 노동시장 진입을 위한 하나의 자본과 권력으로 의미화되고 있음을 간파한 여성은 여성다움의 실천을 통해 기회를 획득하고자 한다. 그리고 노동시장에 진입한 여성들은 조직내 남성들로부터 관심과 호의의 대상이 되면서 여성다움과 외모의 가치를 보다 의미있는 것으로 받아들이게 된다. 그러나 이러한 남성들의 관심은 이성에 대한 관심에 지나지 않으며, 여성적 존재에 대한 관심은 동료에 대한 관심을 대가로 한다. 여성다움과 외모가 노동시장 진입과정에서 핵심변수가 되는 이유는 여성에게 기회가 제한되어 있으며, 여성들끼리 경쟁을 하게 되는 과정에서 다른 여성보다 나은 조건, 즉 여성다움과 외모가 의사결

52) 한설아(1998), p. 142

53) 고석주·정진경(1992)

정직에 있는 대부분의 남성에게 중요한 변수로 작용하기 때문이다. 그렇지만 일단 노동시장에 진입하게 되면, 여성이 점유하게 되는 기회의 범위는 남성들에게 자신의 기회와 자원이 그만큼 줄어들었음을 의미한다. 조직내에서 한정된 자원과 기회를 두고 여성과 남성이 경쟁 관계가 되면, 더 이상 여성성은 남성들이 손해를 감수할 만큼의 자원으로서의 가치를 갖지 못한다. 다시 말하면 여성다움과 외모는 남성과 배교했을 때 보다 나은 자원이 되지 못한다는 것이다. 남성다수조직내에서 남성 중심의 가치와 양식을 기준으로 경쟁관계가 이루어지고, 이러한 경쟁에서 남성다움의 실천이 자원이 된다. 즉, 남성성이라고 여겨지는 공격적이고 도전적인 자세가 선호되며 투철한 직업의식이 바람직한 가치로 여겨진다. 가정을 포기하고 일을 우선으로 하는 가치관, 남성적인 강한 모습과 의지, 쉽 없이 일할 수 있는 체력과 노력은 조직이 요구하는 상이며 이는 일반적으로 남성적 가치에 가깝다. 여성다움의 가치없음과 반대로 남성다움은 조직내에서 남녀 모두가 추구해야 할 가치가 된다. 남성들의 경쟁관계에서 남성다움의 실천과 전략은 곧 자신의 능력을 입증하는 방식이며, 남성성이 규범이 되고 바람직한 가치를 갖는 집단에서 여성성은 남성성의 반명제로써 ‘능력있는 존재’의 반어적 의미를 갖는다. 따라서 조직내에서 여성다움을 드러내는 일은 곧 ‘능력’에 도달할 수 없는 존재라고 말하는 것과 다름 아니다. 남성다수조직내에서 여성성의 의미는 노동시장 진입 초기와 달리 성차를 극대화시킴으로써 조직의 규범이며 중심적인 기준인 남성성이라는 표준을 만족시키지 못하는 결과를 초래하게 되는 것이다.⁵⁴⁾ 그래서 여성적 외모는 입사시 여성에게 중요한 자원이 되는 반면 입사 후에는 남성성이 바람직한 표상이 됨으로써 여성적 외모는 오히려 여성의 능력없음을 나타내는 모순적 순환 기저에 있다. 그러므로 여성들은 여성성을 부정하고 남성성을 수용하며 남성다움을 실천하기 위해 노력한다. 입사 후 여성들이 해야 하는 또 다른 작업은 다른 사람들에게 자신이 여성임을 깨주는 것이

54) 외모가 취업의 조건이 됨에 따라 업무수행 능력이 뛰어난 여성들이 채용과정에서부터 배제될 수 있으며 이는 여성들의 일을 단순 반복적 업무에 제한하는 근거가 되고, 계속해서 승진, 승급과정에서 여성이 자연스럽게 배제되는 또 다른 차별로 이어질 수 있다. 또한 업무 수행상 필요없는 신체조건을 기준으로 여성을 모집함으로써 남성들은 여성을 성적 대상으로 보게 하고, 여성들은 쉽게 조직내에서 일상적인 성희롱의 대상이 될 수 있다. (조순경, 1994b:48-49)

다.

윗쪽으로 올라갈수록 여자들이 대차야 되는 먼들이 있어. 전에 어떤 여자가 말한 것처럼 한국 사회에서 여자가 성공하기 위해서는 내가 여자다라는 것을 그 사람한테 깨줘야 되는 거고, 그걸 깨기가 어렵고, 그리고 남자가 하는 거의 두 배의 노력을 하지 않으면 어렵다고 얘기한다고. 그게 여자야. 그게 여자의 위치야, 우리나라에서. 여자는 그 이상의 노력을 해야 돼. (사례 I, 남)

여성은 조직에서 인정받기 위해 업무로 인정 받는 것 뿐 아니라 먼저 자신이 여성임을 깨주어야 하는 이중의 업무가 요구된다. 이것은 여성다움을 최대한 통제함으로써 가능하다. 특히 여성적 외모는 여성에 대한 성정형적 편견을 불러일으킴으로써 남성적 가치와 대립되기 때문에 무엇보다 지양해야 한다. 여성은 먼저 외모에서 여성적 이미지를 통제함으로써 ‘능력있는 존재’의 이미지를 구사하려고 노력한다. 또한 자신의 여성적인 어투때문에 무능력하게 보이고, 무시받는다는 것을 느끼게 되면서 조직의 표준어인 남성 언어를 모방한다.⁵⁵⁾ 본 연구 사례에서도 여성이 남성의 언어행위와 태도유형, 그리고 외모의 요소들을 모방하고 있음이 드러난다. 언어의 경우, 보통 남성이 군대에서 가장 먼저 학습받는 언어행위는 ‘~다’, ‘~까’인데, 이는 조직내에서도 결단력과 의지를 표현하는 능동적 의미의 언어적 행위로 나타난다. 그리고 이러한 언어방식은 곧 남성다움의 표현이 되며 능력있는 조직원의 이미지를 구사한다. 여성다움의 의미는 조직내에서 나약하고 무능력한 존재라는 이미지와 연관되기 때문에 지금까지 여성에게 바람직한 것으로 여겨졌던 모든 것을

55) 언어는 정보의 전달 외에도 사회적 행위인 의식(儀式)과 유희에도 사용되며 미학적이고 관습적인 기능을 갖는다. 또한 언어유형의 선택과 사용이 성별에 따라 구분되어지며 예를 들어 의식이나 제문 등은 대부분 남성적 표현형태로 이루어진다. 사회적 구별에서 성은 중요한 주목대상이며 성별에 따라 부여된 언어의 사용, 예를 들어 여성적 언어의 사용은 그 여성적 언어에 의해서 정의되는 것을 감수하겠다는 의미가 된다. 또한 억양, 언변, 어투 등의 준언어적 특징들도 개인의 성을 밝히는데 사용되는 특징이며, 남성과 여성의 이미지를 고착시키는 요소이다. 여성언어와 남성언어의 대립상은 지배와 순종의 도식과 비교되는데 남성 언어 및 여성의 언어를 묘사하기 위해 사용하는 표현은 일반적으로 남성다움과 여성다움이라고 보여지는 성격이다. (마리나 야겔로, 강주현 역, 1994)

남성적인 가치와 기준으로 정화하려는 노력이 필요하다. 그러므로 여성의 외모와 여성다움은 또 다른 방식으로 통제의 대상이 되고, 이전과 달리 여성스럽게 보이지 않도록 점검하고 통제하게 되는 것이다.

내가 들어갈 때 머리가 단발이었는데 근데 그때 들어가서 한 달 있다가 내가 성적으로 좀 보여진다는 느낌을 받은 적이 몇 번 있었어. 차장이 약간 나를 시험하는 거였겠지만 눈초리가 이상했고, 기본적으로 일을 해야겠는데 거추장스러운 건 못하겠더라구. 머리는 숏컷트를 하고, 구두는 남자 것 같은 구두를 신고, 넥타이만 안했지 와이셔츠 같은 거를 입구 다녔거든. 말투도 너무너무 사무적으로 되는거야. 말투는 사무적이다가 나중에는 너무너무 권위적이 되어야 해. 그래야지 업자를 부리는거야. 업자들이 말을 안 들으니까. 근데 일반적인 교육을 받고, 대학을 나온 여자애들이 힘들지. (사례 G, 여)

여성다운 외모 통제와 남성적 언어 행위의 모방을 통해 여성은 자신의 여성성을 벗어 버리고 남성성을 수용하는 전략을 택한다. 조직내 생존전략과 지위획득을 위한 수단으로서의 남성다움은 여성다움의 대립구도에서 여성성의 부정을 요구하기 때문이다. 그리고 남성성을 수용하는 행위에 대한 보상과 효과를 경험하게 되면 이러한 전략은 더욱 강화, 반복될 수밖에 없다.

나는 그렇게 외모에 신경을 많이 못쓰는데 외모도 깔끔하지 않으면 그것도 무시당하는데 한 요소가 돼. 남자들끼리 그런 얘기는 해요. 못 생겼다, 예쁘다 그런 얘기는 해요. 그것도 예민하게 느끼려면 일종의 성폭력에 해당하는 말들도 있어요. 보면은, 옷이라든지 머리 같은게 어수룩하게 보이지 않게 딱 하고 있어야지 뭐 부시시하게 있다던지 그러면 그것도 마이너스 요인인거 같아요. 회사에서는 머리모양도 길게 늘어뜨렸다거나 그런건 어쨌든 분위기에 안 맞는 거 같구, 그리고 아무리 일을 잘해도 그 여자는 일을 잘한다는 생각을 안하는 거 같애. 선입관이. 옷도 너무 드레시하고, 레이스가 있는 것도 선입관이 일하고는 상관없이 느껴지니까 실제로는 일을 잘 못하더라도 차림새는 일하는 여자 같이 보이게 그런게 있더라구요. 머리가 긴 것 보다는 짧아야 되고, 앞머리가 내려온 것보다는 없어야 되고, 옷도 레이스 이런게 아니라 사무적인 옷이어야 하고. 나랑 같이 있는 그 여자 후배는 성격도 남자 같고, 차림새도 여자다운 차림새가

아니라 컷트머리에 앞머리도 없고, 안경 쓰고, 옷도 남자 같은 양복, 바지에다가 말투도 남자같이 ‘했습니까? 없습니다’ 남자같이 말해요. 그 친구가, 내가 더 나이가 많은데도 불구하고, 그 친구가 대접을 받는다는 기분이 들고, 나는 머리 파마하고 길게도 하고, 치마입고 말투도 여자다운 말씨를 쓰고 하니까 오히려 내가 나이도, 직위도 훨씬 위인데 별로 그 친구보다 높은 대접을 안 받는 거야. 그 다음부터 나두 일부러 사무적인 말투와 그걸 고치니까 반응이 오더라구요. (사례 B, 여)

사례 B는 여성다워 보이는 것이 조직에서 마이너스가 된다고 이야기하면서 전략적으로 여성처럼 보이지 않기 위해 노력해야 한 경우다. 남성이 ‘일하는 남성’처럼 보이기 위해 해야 할 일이 따로 있을까? 그러나 여성은 ‘일하는 여자’처럼 보이기 위해 업무 이외의 노력이 필요하다. 그것은 여성답게 보여서는 안된다는 것을 의미하고, 이를 위해 외모, 언어, 태도를 포함한 다양한 생활 양식의 변화를 가져와야 한다.⁵⁶⁾ 그렇다면 여성답게 보이지 않음으로써 얻을 수 있는 것은 무엇일까? 그것은 여성이라는 존재가 남성집단으로부터 얻을 수 없는 신뢰와 기대이다. 남성들 사이에서 충성과 신뢰는 남성들을 매개하는 중요한 방식인데 반해, 여성다움은 충성과 신뢰의 가능성을 제한한다. 따라서 여성은 자신의 여성성을 부정하고 신뢰받을 수 있는 존재임을 증명하려는 것이다.

그런데 신뢰받을 수 있는 존재임을 증명하기 위해 남성다움을 실천하는 여성은 지금까지 여성적 가치와 기대를 부여받았던 자신의 정체성을 부정해야 하는 모순된 위치에 있다. 남성다수조직내에서 인정과 평등을 확보하기 위해 여성 자신의 경험이나 문화에 대한 거부와 저평가 과정이 요구된다면 이것은 여성에게 모순적인 과정이 아닐 수 없다. 다음 사례는 자신의 여성다운 성격 때문에 직장생활이 매우 힘들었고, 특히 여성의 미덕이라고 배워왔던 겸손과 양보가 여성의 위치를 더욱 불리하고 약하게 만든다고 이야기한다. 그리고 이를 극복하기 위해 남자다운 성격과 힘이 필요하다고 말하며, 여성 후배에게 다음과 같이 조언한다.

56) Ramsay와 Parker(1992)는 여성은 행위에 대한 관료주의적 규제에 의해 종속당하고, 가부장제적 구조와 과정에 의해 평등한 참여자가 되지 못하는 이중의 억압을 경험한다고 하였다(Ramsay & Parker, 1992:259)

나는 내 후배나 동생이나 사회에서 일하려고 하는 사람한테는 그런 말을 해주고 싶어. 정말 강하게 보여야 되고, 약하게 보이면 안되고, 강한 척 해야 된다는거. 처음부터 기선을 제압하라고. 뭐 여성답고 이런 식으로 하면 안된다는거. 말투도 ‘뭐 하셨어요, 그렇지요’ 이렇게 말하면 안돼. ‘했습니다, 그렇습니다’ 이렇게 말투만 고쳐도 대하는게 달라지는 거 같아요. 학생때 남자들도 많이 상대해 보고, 싸움도 많이 해보고. 뭐 틀리건 맞건 막 우기는거. 그렇게 해야지 너무 양심적이고, 겸손하게, 양보하고 이런 미덕이란게 사회에서는 좋은게 아니더라구요. (사례 B, 여)

이러한 조언은 우리사회에서 여성에게 바람직한 여성적 가치라고 요구되는 여성스러움에 대한 부정이며, 곧 자신의 성정체성을 부정하는 것을 의미한다. 남성성을 수용하기 위해 여성다움을 부정해야 하는 경험은 여성 집단의 경험을 부정하고, 열등한 것으로 인식하게 만든다.

(여대) 학교 다닐 때 정치가 어떻게 환율이 어떻게 주식이 어떻게 이렇게 얘기하는 사람 한 명도 못 봤고, 남자가 어떻게 남자 친구가 어떻게 이런 얘기만 하니까 참 여대가 발전성이 없구나... 그나마 과가 그 쪽이라면 진짜 경제쪽 그러면 주식에도 관심이 있고 그러더라구요. 사람이, 여자라도. 배우는게 틀리잖아요. 근데 여자들, 여대를 나온 사람들. 우리처럼 가정학과 나온 사람들은 중, 고등학교의 연장이라고 밖에 생각이 안되요. 말하는 것도 맨날 똑같고.. (사례 H, 여)

사례 H는 조직내에서 여성이 대우받는 것을 보면서 여성에 대한 저평가를 조금씩 받아 들이기 되고, 이러한 경험은 과거의 경험으로 반추되면서 과거 여성 집단의 경험까지도 부정하게 된다. 그리고 여성이 자신의 경험을 거부하고 남성성을 수용하는 전략을 택함으로써 여성이 얻게 되는 것은 남성들로부터 ‘인정’받는 것이며 인정받게 되는 순간, 다른 여성집단과 구분되기 시작한다. 그래서 조직내에서 여성이 인정받고 칭찬받을 때 ‘여자답지 않게’라는 수식어가 따라 붙는다. 이 말은 일반적인 여자들과 다르게 일을 잘 하고 조직생활을 잘 한다는 의미가 담겨져 있다. 조

직생활을 잘한다는 의미는 업무 외에 비공식영역에 잘 참여하고 조직구성원들과 잘 어울린다는 것인데 여기에서 조직구성원이란 대부분 남성들이며 남성들의 비공식관계에 잘 참여하고 있음을 보여준다. 그러므로 ‘여자답지 않게’ 조직생활을 잘 하기 위해서는 남성들과 유사한 방식의 놀이와 행위들을 따라야 하고, 남성과 유사함을 증명해야 한다. 사례 H와 F는 조직에서 인정받기 위해 여성이 어떠한 전략을 택하고 있는지, 그리고 그러한 전략의 기준이 무엇인지 보여주고 있다.

저는 회사 들어와서 술을 자주 먹으러 다녔어요. 사람들하고 친해져야 한다는 거. 얼굴을 알아야 되잖아요. 지금도 대부분의 사람들이 내가 술을 잘 마시는 줄 아는데 새벽 4시까지도 사람들을 쫓아 다녀. 그리고 난 먼저 안 일어나. 그래서 지금도 여자들도 그러고 회사생활 잘한다고 얘기를 해요. 성격이 좋고 사회생활 잘하고 여자답지 않고, 여자 같지 않고. 이렇게 얘기를 하는데 그건 내 나름대로 전략이고, 그래 가지고 처음에 한 2년 동안은 무지하게 쫓아 다녔어요. 새벽 4시까지 술을 먹고, 정말 무지하게 돌아다녔는데 그리고 나면 몸이 떨려요. 그리고 나서 일 할려면 정말 힘들죠. 그래도 일도 열심히 정말 열심히 하고.. (사례 H, 여)

최근에 상갓집에를 2번 갔어요. 옛날에는 여자들이 상갓집에 안 갔데요. 기본적으로 여자들은 상갓집에 가서도 인사는 못하게 하더라구. 여자들은 그런건 어쩔 수 없는거 아니에요? 우리나라 관례니까. 여자직원들이 뭐 그런데 가냐 이런 식이었는데요. 근데 전 갔어요. 지방이었는데 하나는 전북이었고, 하나는 전남이었는데 퇴근하고 갔다가 왔어요. 그 다음날 갔다 와서 출근을 했어요. 남자들하고 똑같아요. 그런거 하나라도 남자랑 똑같다는 걸 보여주기 위해서 한 거죠. 경험을 해보면 여자들은 신체구조상 그런 부분들은 인정을 하잖아요. 약하고 그러니까. (사례 F, 여)

사례 H는 아무리 늦더라도 술 마시는데 빠지지 않기 위해 노력하였는데 그러한 비공식 관계를 통해서 ‘여자 같지 않게’ 조직생활을 잘한다는 인정을 받게 되었다. 사례 F 역시 남성과 같다는 것을 보여주기 위해서 하루에 갔다 오기 힘든 지방에 갔다 왔다고 이야기한다. 특히 사례 F는 동료로서의 예의나 정에 의해서가 아니라 다른 여성과 다르고 남성과 같다는 것을 보여주기 위해 행동 하였음을 나타낸다.

이 두사례에서 나타나듯이 비공식 관계에서 여성의 행위를 결정하고 평가하는 기준이 남성이라는 것을 알 수 있다. 업무외에도 비공식관계에서 여성은 남성이 하는 것과 동일한 방법과 행위를 보여줌으로써 남성과 다르지 않음을 증명해야 하고, 남성과 같다는 의미는 곧 ‘여성답지 않게’ 조직생활을 잘하고, 남성들에게 신뢰받을 수 있는 대상이라는 것을 뜻한다. 이처럼 여성들은 자신의 여성성이 저평가되는 과정을 경험하면서 자신의 여성성을 부정하고 남성성을 수용하는 전략을 취하는데, 이러한 경험은 자신의 정체성과 여성집단의 경험을 부정해야 하는 모순적 상황에 놓이게 된다. 그리고 여성은 여성 집단과 구별되기를 바라고 남성과 연대를 시도하여 남성과 같음을 계속해서 증명하고자 한다.

5.1.2 남성과의 연대 시도와 좌절

대기업에서 대졸 여성을 채용하기 시작한 것은 그리 오래되지 않은 일이며, 채용 숫자도 아직까지 매우 적은 상태여서 기업내 대졸여성은 상대적으로 소수집단이라고 할 수 있다. 그러므로 여성들은 자신을 둘러싼 많은 남성들과 1차적으로 동료 관계를 맺게 된다. 여성은 술자리와 같은 사적공간에 참여하지 않으면 정보에 어둡고 비공식적인 관계망을 갖기 어렵다는 것을 느끼기 때문에 술자리에 빠지지 않으려고 노력한다. 한국과 같은 ‘주본주의(酒本主義)사회’에서 일상적 교류의 중요 매체가 ‘술’이며 음주 그 자체가 하나의 강력한 커뮤니케이션이 된다.⁵⁷⁾ 술자리에서의 인간관계는 공식조직과 다른 방식으로 이루어지기 때문에 여성들은 비공식적 인간관계를 맺기 위해 술자리에 참여하지 않을 수 없다. 그러나 여성은 여성을 성적 대상으로 사물화하고 성적 서비스를 공유하면서 연대의식과 소속감을 확인하는 남성

57) 이러한 ‘주본주의(酒本主義)’의 한국사회에서 술은 그 자체가 특정한 사람이나 집단의 본질을 나타내는 커뮤니케이션적 매체이고 징표이다. 특히 술자리의 인간관계는 비공식적인 의사소통, 즉 눈빛과 낯빛, 몸짓의 커뮤니케이션, 이심전심의 커뮤니케이션, 분위기의 커뮤니케이션이라는 양상을 띄는데 이심전심의 커뮤니케이션은 친근한 사람들, 다시 말해 외집단보다는 내집단 내에서 일상적으로 일어난다. 그리고 술의 공동체는 취기 속에서 끼리끼리의 공감대를 확인하고 또한 보다 폭넓은 연대의 무의식적 흔적을 추적하는 효과적인 길잡이가 된다.(박재환, 일상성·일상생활연구회, 1999)

들과 관계를 맺기가 쉽지 않다. 남성들 또한 남성놀이를 매개로 친밀감을 확인하는 자리에 동료 여성의 존재가 부담스럽고 낯설다. 직장여성은 술자리에서 성적서비스를 받는 주체인 남성과 동일시 할 수 없고, 성적대상으로서의 여성이 되기를 원치 않으므로 어떤 입장도 가질 수 없다. 그러므로 술자리와 같은 비공식관계형성을 위한 매개공간에서 여성은 제3자의 입장이 될 수밖에 없고, 그 자리에서 결코 여성은 편하고 즐거울 수 없다.

여자는 거기서 (룸싸롱에서) 즐거울 수가 없는거야. 거기서. 내가 여자가 아니었더라도 모두가 동의하는 집단적인 분위기에서 하나가 안 그렇게 하면 개는 따 되는거지. (사례 G, 여)

인도네시아 출장을 갔는데 남자들이 노래방 같은데, 여자들 나오고 술파라 주고 그러는데를 가는거야. 나는 안 따라갔으면 하는 눈치를 보이는데 난 기어이 가서 봐야겠다고 따라갔지. 따라갔더니 여자들이 쭉 들어오는데 고르더라구. 여자를 골라갔고, 옆에 앉혀놓고, 주무르고 술마시고 거기까지 쫓아가서 내가 봤다는 거 아냐. 그래가지고 그 사람들이 나 때문에 재미있게 못 노는 거 같애가지고, 자는 척 하고 한쪽에 자빠져 있고 사람들은 노래 부르고 춤추고 그러더라구. (사례 B, 여)

사례 G는 남성들의 놀이공간에서 즐거울 수 없고 한 사람이라도 동의하지 않으면 그 사람은 쉽게 배제되는 술자리의 특성을 이야기한다. 사례 B 또한 모두가 즐거운 분위기에서 즐거울 수 없고, 오히려 자기 때문에 다른 남성동료들이 즐겁게 놀지 못할까봐 미안한 기분이 들기도 한다. 그리고 남성들은 남성 공간에 참여하는 여성이 자신들만의 원할한, 그리고 부드러운 관계를 방해하는 침입자처럼 느껴진다. 그래서 사례 L은 왜 여성들이 남자들의 술자리에 끼는지 이상하다고 반문한다. 그리고 사례 N은 일부러 여성들을 일찍 집에 보내버린다고 말한다.

단란주점 같은데는 여자들이 같이 가면 안되지. 술 취하고 그러면은 여자도 불르고 그러는데 남자들이 꺼려하지. 요즘은 여자들이 끝까지 있더라구. 이상하게. 집에 갈 생각도 안하고. 대충보면 12시까지 있다고 그러면 끝까지 있다 가

더라구. 모르겠어요. 왜 그러는지. (사례 L, 남)

옛날에 우리 여자과장이 한 명 있었는데 자기가 한 번 (룸싸롱에) 가봐야겠데, 그러더니 그 다음부터는 다시 안가겠데. 지가 빨쫂하더라. 3차까지는 맛이 갔기 때문에 집에 가도 몰라요. 집에 보내버리고.. 강요하지는 않아요. 나는 일부러 보내버리고 그러죠. (사례 N, 남)

사적인 자리를 통해 친밀감을 갖는 것이 어렵다고 느끼는 여성들은 그래도 입사 동기들 만큼은 든든한 버팀목이 되어 주리라고 기대한다. 입사동기는 같이 입사했다는 인연의식을 기반으로 다른 관계보다 친밀한 관계가 된다. 그렇지만 입사동기 내에서도 친밀감을 유지하는 방식은 남성들의 놀이방식과 연대문화이기 때문에, 여기에서도 남성동기들과 유대망을 발전시켜 나가는데 한계가 있다. 또한 동기라고 해도 남성과 여성은 성별에 따라 이해가 다르기 때문에 남성은 여성에게 동질집단이 되지 못한다. 사례 A는 입사 초기에 직급과 임금상의 성차별을 경험할 때, 남성 동기들에게 도움 받기를 기대하였으나 전혀 도움 받지 못했던 경험을 이야기하면서 남성과 연대하는 것이 한계가 있다고 말한다.

동기라는 건 회사에서 특별해요. 아무래도 좀 가깝고 그렇거든요. 근데 우리가 불평등한 대우를 받을 때 나는 그래도 도움이 될 줄 알았어요. 같은 입장으로 모두 다 같이 했고, 우리를 동료라고 느꼈으니까.. 남자들은 근데 동료들조차도 여자들이 뭐 그런거 가지고 그러냐, 같은 입장이 전혀 안되는거예요. 그래 가지고 처음에 제대로 복권이 되기 전까지는 동료들이 되게 미웠어요. 그 친구(여자 동기)랑 나랑 둘이서 ‘동기들이 무슨 소용이 있느냐, 남자들이란 남자일 뿐이지 자기들하고 이해관계가 같지 않을 때에는 결코 동료가 아니다’라는걸 느꼈거든요. (사례 A, 여)

여성과 남성이 다른 이해관계와 긴장관계에 있기 때문에 두 집단을 동일한 이해로 묶어주는 매개나 관계가 생기기 어렵기도 하지만 남성과 여성 사이에 공통된 놀이문화나 매개방식이 없기 때문에 이해가 다른 집단이 되기도 한다고 볼 수 있다. 조직내 남성과 여성의 학교 선후배 관계를 보면 후자의 설명방식을 이해할 수 있

다. 남녀 선후배관계는 남성과 여성의 동질적인 문화가 형성되어 있지 않은 상황에서 부자연스러운 관계로 나타나기 때문이다. 사례 G는 입사 후 다른 상사가 어떤 사람이 학교 선배라고 알려주면서 일상적으로 찾아가서 인사를 드리라고 하었다고 한다. 그러나 선뜻 그 남자 학교 선배를 찾아가기가 어려웠는데 용기를 내서 찾아갔지만 그 선배는 여느 남자들 사이에서 있을 법한 간단한 인사조차 건네지 않아서 매우 난처했었던 경험을 이야기해주었다. 한 번 인사를 나눈 후 사례 G가 회사를 그만두고 나올 때까지 다시 그 선배와 술자리를 했다거나 만난 적이 없다고 한다. 만약 남자들끼리였다면 어땠을까?

어떤 사람이 나보고 그 사람(남자 학교 선배)을 찾아가라고 그래서... 근데 며칠 동안 (남자 선배한테) 안 갔어. 난 그런거(인사 가는것) 하는거 너무 싫어하거든. 근데 더 이상 미루면 안 될거 같애. 그래서 내가 그 부서에 뭐를 서류결재를 맡으러 갔다가 그 부장을 찾았어. 근데 그 부장이 약간 쑥스러워하면서 전혀 남자들 사이에 후배 만나는 그런 분위기가 아닌거야. 나를 만나서 어떻게 해야될지 모르는거야. 그런니까 딱 사람들은 악수를 하잖아. 악수를 청해야 될지 뭘해야 될지를 모르는거야. 그래서 인사를 했다. 그랬더니 옆에 있던 딱 사람이 악수 좀 해, 후배데.. 그래서 악수를 했어. 되게 희한하지. (사례 G, 여)

학교 선후배관계에서 남자 선배들은 여자 후배들에게 관심을 갖지만 도움을 주고 이것은 남자 선배가 남자 후배에게 갖는 기대와 다르다. 남자 후배에게는 충성을 기대하고, 신뢰를 기반으로 서로 도움을 주고 받는 관계로 이어지지만 여자 후배에게는 동료에 대한 관심보다는 여자인 후배에 대한 관심에 더 가깝다. 사례 I은 남자선배가 여자 후배에게 조언을 해주고 있는데 이러한 조언은 남자들 사이에서 찾아보기 어려운 내용이다.

내가 (여자후배를) 한 번 불러서 말한 적이 있는데 개가 일도 잘하고, 다 좋은데... 개가 모든 사람한테 잘해준다는 얘기는 어떤 특정한 사람한테는 잘해줄 수 없다는 얘기기 때문에 개인적으로 얘기하자면은 '모든 사람을 다 좋아하기 보다는 한 사람을 좋아하는게 자기 인생을 행복하게 사는거다'라고 얘기했는데.. 그래서 '그런 사람을 빨리 찾아서 가는게 더 난 게 아니냐'고 얘기했는데

개인적으로 그런 얘기를 해줬다고. (사례 L, 남)

남자 선배가 여자 후배를 아끼는 마음은 여자 후배가 열심히 일하고 조직에서 인정받는 것, 또는 자신과 어떤 동맹관계를 맺거나 상호 호혜적인 관계가 되기를 기대하는 것이 아니라 좋은 사람 만나서 결혼하기를 바라는 마음이다. 즉 조직에서의 성공은 여성으로써 성공하지 못한 것으로 간주되는데, 이것은 여성적 성 역할을 성공적으로 수행하는 것과 조직에서 역할을 수행하는 것이 서로 배타적으로 존재하는 zero-sum game 형태이다.⁵⁸⁾ 이처럼 학교라는 매개를 통한 선후배관계에서조차 남성들과 연대하기 어렵고, 술자리와 같은 비공식 관계에 참여할 수 없는 여성은 더 이상 남성에게 기대를 갖지 않는다. 이제 믿을 수 있는 건 자기 자신 뿐, 능력으로 실력으로 인정받는 것이다.

5.1.3 ‘예외여성’ 되기

비공식적 관계망이 중요한 조직내에서 관계망과 지지집단의 부재는 곧 조직생활의 한계를 의미하는 것이다. 남성다수의 조직내에서 ‘남성 네트워크로부터 배제되어 있는 여성은 비공식 관계망으로부터 얻을 수 있는 기회와 정보가 제한될 수밖에 없으며, 이 때문에 조직생활의 한계를 느끼게 된다. 특히 고위직으로 올라갈수록 비공식 관계가 중요해지는데 비공식관계에 대한 기대가 적은 여성은 다른 방식의 생존 전략을 택하게 된다. 비공식 관계와 인간관계에서 잉여의 능력을 인정받는 남성과 다르게, 여성이 조직에서 인정받을 수 있는 방법은 남성보다 월등하게 일을 더 잘 하는 것이다.

여자는 더 일을 잘 하는거... 그게 중요해요. 일단은 남자 과장님들이, 부장도 마찬가지고 관리자들이 여자들이 오랫동안 다닐거라고 생각을 안해요. 특히 결혼을 하게 되면 언제 그만둘지 모른다는 생각을 항상 해요. 그러니까 ‘재 키워봤자 시집가면 그만둘텐데.. 쯤 시집 갔으니까 그만둘지 몰라’ 항상 그런 생각 해요. 그리고 뭐 그런 생각을 사석에서나 회식자리에 가면 그런 생각을 갖고

58) Nieva & Gutek(1981), p. 57

있다는 걸 알게 되고.. 그런 걸 표현해요. ‘키워봤자 재는 우리 새끼 아냐’ 그런 말 많이 해요. 대놓고. 아예 열심히 하면 열심히 한다, 변하면 안된다 그런 말 많이 해요. 그걸 우리도 알고 있고... 그런 말 안 들으려고 더 열심히 하게 되고.. (사례 D, 여)

사례 D는 조직에서 여성은 더 일을 잘해야 한다고 이야기한다. 여성은 언제 그 만들 줄 모르는 존재이기 때문에 여성에 대한 기대가 적고, 남성들 사이에서 여성은 ‘직계’가 될 수 없다. 그러므로 여성은 비공식 관계에서 얻을 수 없는 알파의 능력을 공식적인 구조에서 뛰어난 업무능력을 발휘하여야지만 이를 상쇄시킬 수 있는 것이다. 비공식 관계가 중요한 조직내에서 네트워크가 잘 조직화 되어 있는 남성과 달리 대졸여성은 개별적으로 생존을 위한 개인적 전략을 택한다. 즉 자신의 뛰어난 업무능력을 입증함으로써 살아남는 방법이다. 그렇지만 업무능력을 인정하는 집단의 기준 또한 남성이기 때문에 여성은 남성을 능가하는 능력을 보여주어야 한다. ‘여성이라면’ 뛰어난 능력이라도 있어야 한다고 남성과 여성 모두 생각하고 있다.

여성을 동지로서 받아들이는 어려움 중에 하나가 여성은 서바이벌이 어려워요. 존재 자체가 직장생활에서.. 여자가 직장에서 서바이벌 하기 위해서는 남자랑 다른 점이 있어야 된다가나... 남자들과 같아서는 어렵잖아요. (사례 K, 남)

남성 사례 K 역시 사례 D와 마찬가지로 여성은 조직내에서 생존자체가 어렵기 때문에 생존을 위해서 남성과 같아서는 안된다고 이야기한다. 즉 여성은 살아남기 위해 더 낫다는 것을 보여줘야 한다. 앞에서 여성이 인정받기 위해 여성성을 거부하고 남성다움을 수용하는 개인적인 대응방식을 살펴보았는데, 이것은 비공식관계에서 다른 여성과 구별되고 남성과 같음을 증명해야 한다는 것을 말한다. 그리고 공식적 구조인 업무관계에서는 다른 여성과는 물론, 일반 기준의 남성과도 다르다는 것을 보여줘야만, 다시 말해 남자 몇사람의 몫을 해내야만 인정받고 살아남을 수 있다는 것이다.

<표 2> 기업내 여성의 개별적 대응방식과 기준

구분 기준	비공식 관계	업무 및 공식 구조
여성	① $\neq$	③ $\neq$
남성	② $=$	④ $<$

위 표는 기업내에서 여성이 개인적으로 대응하는데 있어서 기준을 어떻게 두는지 보여준다. 먼저 조직은 비공식 관계와 공식 구조로 나누어볼 수 있으며 비공식 관계영역에서 여성은 인정받기 위해 다른 여성들과 다르다($\neq$)는 것을 입증하고①, 남성을 기준으로 똑같이(=) 행동할 수 있어야 한다②. 그리고 공식구조인 업무관계에서는 물론 다른 여성들과 다르고($\neq$)③, 거기다가 남성보다 더 나은(<) 업무능력을 입증해야 한다는 것을 보여준다④. 그래야지만 여성은 남성과 같은 정도로 인정받을 수 있는 것이다.

(남자랑) 비슷하면 안되고, 비슷하면 불리할 수밖에 없는 거 같애. 당분간은. 많이 바뀌면 몰라도... 당분간은 (여자가 남자랑) 비슷해 가지고는 처자를 거느린 남자를 우선시키지, 똑같은 안할거 같애. 많이 월등하게 뛰어나면 시키겠지만.. 여자가 좀 할라고 그러면 여자로서 똑같이 할려면 남자보다 더 많이 해야 된다고 생각을 하지. 지금 단계가 있죠. 아주 차별을 하지는 않고, 동등하긴 한데 사실은 더 해야지 같은 걸로 인정받는 그런 정도의 단계에 와 있는거 같아요. 그런게 더 차별이 없어 가지고 똑같이 해서 똑같이 대접을 받아야 되는데, 그렇게까지 되려면 시간이 더 걸릴 거 같아요. (사례 B, 여)

사례 B는 지금과 같은 상황을 눈에 보이는 차별은 없지만 남자와 같아서는 인정받기 어렵고, 남자보다 더 잘해야 같은 정도로 대접받는다고 이야기한다. 즉 인정받기 위해서는 남자와 같아서는 안되며 기준이 되는 남성을 넘어서는 능력이 있어야만 남자와 같은 정도로 인정받는다. 그렇지만 여성은 대부분 주변적인 업무나 능

력발휘가 어려운 일, 또는 업무 범위가 작은 일들이 주어지기 때문에 이런 구조에서 뛰어난 능력을 발휘하기란 더욱 쉽지 않다. 그래서 여성은 불리한 업무구조에서 자신의 한계를 극복하고, 특이할 정도의 노력과 능력을 보여주어야 한다.

보면은 이젠 여자가 하는 일이다, 남자가 하는 일이다 이렇게 나눠서 배치를 하는 거 같아요. 그런게 있는거 같구.. 저희 회사는 예를 들자면 여자는 기획이나 비서. 이런거.. 관리하는 쪽 많죠. 사람들 관리하는 거. 그런 직책들.. 실제로 결정권에 대해서는 떨어져 있죠. 평상시에 회사가 돌아가게끔 꼼꼼하게 챙겨야 하는 그런걸 많이 하죠. 능력을 보여줄 그런 기회가 상대적으로 굉장히 적어요. 아주 특이하거나 OOO 이사처럼.. 특이해야 된다니까요. 아주 열심히 사는 사람은 인정해주잖아요. (사례 Q, 남)

사례 Q가 이야기하듯이 여성은 보조적인 업무나 부서에 배치되기 때문에 실제로 여성이 능력을 보여주는 것 또한 쉽지 않다. 조직내 공식적인 구조는 능력 발휘의 기회와 범위를 결정하기 때문에 아무리 능력을 발휘한다고 해도 이미 여성이 인정받기가 쉽지 않음을 알 수 있다. 그래서 사례 Q는 유명한 여성 이사를 예로 들면서 여성은 특이해야 한다고 그리고 그것이 여성이 살아남을 수 있는 방법이라고 말한다. 사례 P 또한 여성이 특별한 능력을 갖지 않는 한 여성을 쓰지 않을 것이라고 이야기한다. 이처럼 조직내에서 여성은 '특별한 능력'과 '다르다'는 것을 끊임없이 요구받는다.

다른 직장에 비해 성차별이 없다고 생각해요. 그치만 뭐 이런건 있죠. 직장에서 조직 문화 자체가 남자들을 위한 것이니까. '술자리'라든가 '라인 탄다'든가 '충성을 시험한다'든가.. 특별한 능력을 지니지 않는 한 여자 후배를 쓰지 않을 거 같아요. 여자들은 실적도 좋아야 하지만 처신도 잘해야 되잖아요. (사례 P, 남)

여성들은 다른 여성과 다르다는 것을 증명하고, 남성 이상의 능력을 나타냄으로써 여성을 둘러싼 보이지 않는 승진 장벽인 '유리천장'을 통과할 수 있는 열쇠를 얻는다. 열쇠를 얻은 여성은 남성집단의 준거를 받아들이고, 이에 대한 상징적 징표로 남성집단의 일원으로 간주되는데 이러한 여성을 '명예(token) 여성'이라고 부른다.

지배적인 남성 집단과 문화적으로 연합할 수 있는 특성을 지닌 여성은 어느 정도 남성 네트워크에 들어갈 수 있으며 그곳에서 여성은 다른 여성에게는 허용되지 않는 관심과 보상, 그리고 신임을 얻는다. 이러한 여성은 '토큰(token)'의 역을 맡으며 조직내 여성집단과 구분된다. '명예(token) 여성'이 얻는 특별한 대우에 대한 대가는 다른 여성의 조건과 거리가 더욱 멀어지고, 남성 지배집단과 동일시 하게 되는 것이다. 남성중심의 조직내에서 더 높은 지위에 오르기 위해 남성과 동일시 하고, 다른 여성을 무시하는 현상을 가리켜 '퀸비 신드롬(Queen Bees Syndrome)'이라고 하기도 한다.⁵⁹⁾ '명예 여성'의 존재는 여성들의 유대보다 자신의 능력실현과 성취에 몰입하는 개인적 대응을 통하여 자신 앞에 놓여진 장벽을 극복할 수 있다고 믿게 만든다. 이는 여성이 개인으로써 선택하게 되는 생존전략의 방법인 것이다. 그러나 이제 예외 여성은 자신의 생존전략 때문에 오히려 조직내에서 받아들여지기 어려운 존재가 된다. 살아남기 위해 남성집단의 가치와 기준을 넘어서야 했던 여성은 엄격한 자기수행과정과 노력 때문에 다시 여성에 대한 성고착화된 편견을 재생산한다. 여성관리자에 대한 일반적인 편견은 지나치게 까다롭고 융통성이 없으며 부하직원을 힘들게 하고, 고위관리직에서 요구되는 경쟁, 팀웍정신, 직업태도 및 동기유발 등이 부족하다는 것인데, 이것은 여성이 조직에서 인정받는 지위에 오르기 위해 때때로 필요한 전략이 된다.⁶⁰⁾

우리 회사에서는 여자 과장이 2명 있는데 둘 다 87(학번)이에요. 별로 모시고 싶다는 생각이 안들어요. 그냥 여자들이 혜택 받았다는 느낌. 그 중에 1명은 개인적으로 좋아하지 않아요. 사람을 정말 피곤하게 해. (사례 P, 남)

'예외 여성'은 대부분 스스로의 지나친 평가기준과 능력추구로 인해 또 다른 '덧'

59) Gutek & Nieva(1981), pp. 53-57

60) 모리슨(Morrison et al. 1987)은 조직내 성차별적인 승진장벽에 대한 연구에서 여성 관리자는 '일', '직업에서의 개척자 역할', 그리고 '가정생활의 의무'라는 세가지 압력을 경험한다고 보았다. 본 연구에서는 모리슨이 지정한 '일'과 '직업에서의 개척자 역할'에 초점을 두었기 때문에 가정에서의 경험을 다루지 않고 있다. 가정생활 영역의 장벽을 포함하는 여성 관리자에 대한 다각적인 경험연구는 또 다른 중요한 연구주제가 될 수 있을 것이다.

에 빠지게 된다. 지금까지 자기 자신을 지켜주고 다른 여성으로부터 차별화시킬 수 있었던 전략적 실천이 어느 순간부터 모든 여성과 남성들로부터 고립되고, 소외당하는 이유가 된다. 사례 D는 여자 상사들이 매우 힘들게 그 자리에 오른 것을 알지만 그 자리에 오르기 위해 노력해왔던 방식들이 사람들을 불편하게 하기 때문에 오히려 여자 상사들을 피하고 싶다고 한다. 남성 뿐 아니라 같은 여성 조차도 여자 상사를 기피하게 되는 것이다.

여자 과장님들 보면 까탈스럽다 그래요. 이렇게 좀 하면 되는데 굳이 정도의 길을 가는지.. 까탈스러울 수밖에 없는게 그게 그 사람들이 살아남는 방법이니 까. 그 밑에 있는 사람들도 그래서 열심히 하는 거죠. 남자 상사 만난 남자들 같은 경우는 술자리도 많이 하고 그러는데 여자들은 별로 그런게 없어요. 일단은 업무스타일도 틀리고 남자들보다 못하고, 그러니까 남자나 여자나 여자 상사를 더 싫어하는거 같아요. 대리정도 되는 선배는 희망이 되거든요. 근데 과장정도 되면 희망정도가 아니라 비참해요. 과장정도 되면 여자가 저희회사에서 과장정도 될 정도로 다녔다면 술한 고생 많이 하신 분들이라.. 자기 밑에 여자들을 잘했다 그게 아니라 자기가 당한대로 하는 경향이 있더라구요. 뻑뻑거린다고 그럴까요? 그래서 같은 여자 과장님들하고는 웬만하면 같이 일 안했으면 싶고.. 저만 그런게 아니라 대부분 그런걸 느끼더라구요. 여자면서 과장이라는 거. 남자 과장님이면 덜할 수도 있겠죠. 일단 남자과장님들이 많으니까. 왜 여자들끼리는 그런게 있잖아요. 유난히 쟁쟁 거리고.. 그러니까 여자과장은 저래서 안된다니까 그러고. 여자들은 왜 그러냐면은 제가 생각하기에도 대단한 분들이예요. 그 남자들 틈바구니 속에서 그만큼 위치에 갔다는거는 평범한 여자들이 아니니까 무슨 일이 있으면 남자들 같으면 그래, 내일 하지 그러는데 여자과장님들은 그게 아니라 이거 오늘 해야 돼 그러면 오늘 해야돼요. 그게 자기들이 살아왔던, 남성 사회에서 이겨왔던 방법이니 까 그걸 이제 그대로 하는 거니까 우리도 그렇게 할 수밖에 없어요. 남자들은 조금의 양보랄까요. 그런게 있는데 여자들은 무서운거 같아요. 일단 겁나요. (사례 D, 여)

살아남기 위해 그리고 남성보다 낫다는 것을 입증하기 위해 일에 있어서 완벽성과 완전무결함을 추구해왔던 여성은 이제 그러한 완벽함 때문에 같은 여성들한테조차 이질적이고 두려운 존재로 받아들여진다. 여성들은 선배여성들이 조직에서 살아

남기 위해 선택해야 했던 생존방식을 이해하지만 선배여성과 연대하지 못함으로써 또 다시 개별화된다. 또한 조직은 개인의 능력보다도 조직의 화합을 우선시 하는 전체주의적 성격을 갖는다. 그러므로 홀로 살아남기 위해 노력했던 여성은 예외적인 여성이 되면서 조직의 화합에 반하는 존재로 위치가 바뀐다.

회사에서는 실적도 중요하지만 분위기나 화합. 그걸 중요시하거든요. 그게 깨지게 되면 그 사람이 암만 잘해도 인정을 안해줘요. 조직이 흔들리는데 한 개인이 중요하다고 안보죠. 작년에 근데 우리 여자 과장은 좀 그런 스타일이었어요. 그래서 욕을 많이 먹었죠. 상당히 안 좋데. 차장님하고의 관계도. 오히려 성격이 원만하고 감싸주고 지도력도 있으면 편찮은데 그러지를 못하더라구. 나쁜 소리를 많이 들으니까. 그렇지 않았으면 진급 잘하고, 되게 똑똑하고 그러니까 그럴수 있는데 성격이 너무 안 좋으니까. 나이는 나랑 같은데 그 친구가 스스로 잘 했으면 더 잘 되지 않았을까. 그 사람은 그게 문제예요. 원래 회사라는 게 지가 아무리 잘하고 싶어도 높아져야지 한다고 해서 높아지는 게 아니거든요. 그만큼 투자를 해야 되는데.. (사례 N, 남)

사례 N은 ‘투자를 해야 되는데’ 여자 상사가 그만큼 투자를 하지 못했기 때문에 문제가 있었다고 하였다. 여기에서의 ‘투자’란 개인의 성격이나 인간성을 의미하기 보다는 비공식 관계에 대한 투자를 의미한다고 할 수 있다. 그러나 자신의 에너지를 ‘일’과 ‘비공식 관계’에 나누어 분배하는 남성과 달리, 특별한 능력을 입증하기 위해 모든 힘을 ‘일’에 투자한 여성은 그 외에 다른 부분에 투자할 여력이 더 이상 남아있기 힘들다. 그런 상태에서 여성은 투자를 하지 않은, 그리고 결국 비공식 관계가 잘 형성되지 못하고 조직능력이 부족하다는 평가를 받게 되는 것이다.

남성성을 수용하고, 완벽성과 절대적 능력을 추구해왔던 예외 여성은 여성집단의 구성원이 아닌 예외적 존재로써 보상을 받기 때문에 예외적 여성의 능력은 여성집단을 재평가하고 여성의 지위를 높이는 기회로 작용하지 못한다. 반면 이러한 예외적 여성에 대한 부정적 담론, 즉 지나친 완벽성과 깐깐함, 관리자로서의 능력부족 등은 여성집단의 범주적 성격으로 돌려지면서 여성의 성정형화된 편견을 고착화한다. 예외 여성의 경우, 개인의 특성이 보통 일반적인 여성 범주의 속성으로 다루어지고 부정적 특성일수록 집단의 일반적 특성으로 확대되는 경향이 있다. 이는 개인

의 특성을 그 개인이 속한 집단의 평균적 특성으로 평가함으로써 이루어지는 차별, 즉 ‘통계적 차별(statistical discrimination)’에 의한 현상이라고 볼 수 있다. 그러므로 많은 노력과 에너지를 오직 일에 쏟고 모든 것을 헌신한 여성은 일과 비공식관계망에서 자신의 입지를 쌓아올린 남성과 달리 불안정한 위치에 있다. 홀로 선 여성은 언제나 혼자 힘으로 다음 유리천장을 두드려야 하는 것이다.

결국 남성다수조직내에서 여성은 남성적 기준과 가치에 도달하지 못함으로써 능력이 부족한 여성, 아니면 남성을 능가하지만 지극히 일 밖에 모르는 예외 여성으로 규정된다. 그리고 예외 여성은 성격이 괴팍하고 관리능력이 떨어지며 팀웍이 부족한 여성이라는 평가를 받고, 능력이 부족한 여성은 직업의식이 떨어지고 단기 사원이라는 편견을 재생산한다.

지금까지 개인으로서의 여성이 택하는 전략과 조직내 적응과정을 살펴보았다. 그렇다면 조금씩 여성들의 수가 늘어나는 상황에서 여성들은 어떠한 변화를 만들어내고 있을까? 다음 장에서는 조직내에서 여성들이 다른 여성들과 어떤 관계를 시도하고 있으며 조직내에서 이것이 함의하는 바는 무엇인지 보려고 한다.

5.2 성별권력관계와 여성연대

5.2.1 지지집단으로서의 여성연대

여성들은 남성 네트워크로부터의 배제와 조직문화의 남성중심성을 느끼면서 자신이 여성이라는 성별 정체성을 갖게 된다. 그리고 남성 네트워크로부터 소외와 배제를 경험한 여성들은 남성과 연대하는 것이 불가능하다는 것을 알게 되거나 또는 남성과의 연대를 거부하면서 여성들만의 모임을 만들고, 공통된 경험을 나누면서 여성 네트워크의 단초를 형성한다. 다시 말해, 남성중심의 조직문화를 간파하고, 남성과의 연대를 거부하며 여성들과의 사적 관계를 도모하는 것이다.

남자하고 친하게 지내고 그런 사람도 있는데 대부분 여자들끼리 친하고 남자들한테는 사적인 이야기를 많이 안하고, 겉으로 친목도모의 차원에서 얘기를 하

조. (사례 E, 여)

사례 E는 조직내에서 여성들이 남성과의 관계보다 여성과 더 친밀한 관계를 유지한다고 한다. 여성이 남성과 친하게 지내지 않으려는 이유는 남성 네트워크로부터 여성이 배제되기 때문이기도 하지만 사례 E의 경우를 보면, 이는 여성의 의도적인 행위의 결과라고 볼 수도 있다. 이처럼 여성은 조직내 주변화된 위치에서 남성과 거리를 유지하고 여성들끼리 친밀감을 나누면서 서로 지지집단이 된다. 여성의 주변화된 위치와 공통된 경험은 남성중심의 조직내에서 여성들을 엮어주는 기반이 되기 때문이다. 여성은 남성과 통하지 않는 부분도 여성들내에서 쉽게 이해되고 감싸주는 느낌을 받는다고 이야기하는데, 이를 통해 소외감과 홀로서기에 대한 부담을 덜 수 있다.

(여자들하고) 친하게 지내죠. 여자들끼리 일하면 미묘한 감정 때문에 싫어한다거나 그런 것도 처음에는 있는데 결국에는 재 마음에 안들어 쑥덕쑥덕 거리면서 더 친해지고, 그러죠. 여자들끼리 통하는게 있는 거 같아요. 그러면서 내가 힘들다 그런 얘기를 하면 이해해 줄 수 있는 부분 있잖아요. 남자가 이해 못하는 부분. 서로 감싸준다고 할까요. (사례 F, 여)

사례 E처럼 사례 F 또한 여성들끼리는 통하는게 있으며 남자들은 이해하지 못하는 부분이 있다고 설명하고, 여성들과의 친밀한 관계를 강조하였다. 그리고 본 연구의 여성 사례들은 여성 연대가 필요하다고 이야기하였으며, 여성들만의 작은 모임이나 만남을 갖고 있었다. 이러한 모임은 여성이 조직의 남성중심성을 간파하면서 더욱 적극적으로 이루어지는 경향이 있다. 즉 조직내 남성들의 전고한 네트워크의 존재를 알게 되고, 자신과 같은 소외된 경험을 주변화된 다른 여성들과 나누는 것이다. 이러한 모임은 서로 정서적인 교류와 함께 정보를 교환하거나 업무를 효율적으로 도움으로써 지지집단이 된다. 여성 동료는 서로에게 자신감과 힘을 부여하고, 지위와 업무역할을 통해 자원이 되기도 한다. 이러한 여성 연대는 지지집단으로서뿐만 아니라 여성의 권리를 주장할 수 있는 조건이 될 수 있다. 예를 들어 사례 C는 남성 중심의 회식문화에 반대하고 여성들만의 회식을 갖기 시작하면서 여성 연

대를 만들어나가고 있었다. 작은 부분일지라도 여성의 몫을 찾으려는 움직임은 여성 집단의 요구로 관철되고, 계속해서 또 다른 여성의 권리를 주장할 수 있도록 자신감을 갖게 할 것이다. 또한 조직내에서 소외되고 주변화된 여성 개인의 가벼움을 여성 집단의 힘과 무게로 전환시킬 수 있다고 믿게 한다.

회사에서 여자들끼리는 따로 만나는 날이 있거든요. 한 달에 한 번씩 만나서 차 마시고 먹고, 볼링 같은 거 치고. 그렇게 했었어요. 지금도 하고 있고. 회사에 본사에 있는 여직원들끼리.. 회사에서 돈이 조금 지원이 되요. 지원이 된 배경이 남자들은 뭐 단란주점도 가고 돈도 다 해주는데 왜 우리는 단란주점도 안 가는데 우리는 안해주냐. 우리가 얼마나 먹겠냐고 흥청망청 쓰는 것도 아닌데.. 돈이 좀 나와 가지고 밥 먹고 볼링하고 차 마시고 돈이 남으면 도서상품권 한 장씩을 준다던가 그런 식으로 하고 있어요. 그래서 여자들이 좀 친해지는 거 같아요. 그런 계기가 있으니까. 본사에 있는 여직원들끼리. 한 20명 되죠. 여자들끼리 모이는 거죠. 상무님들이나 높으신 분들이 알고 있고, 모여서 친목을 다진다는 걸 알고 있죠. (사례 C, 여)

사례 C는 사소한 의사결정일지라도 의사결정과정에서 권력관계의 결과라는 사실을 보여준다. 이처럼 여성들간의 모임은 여성 개인을 지지집단의 구성원으로 묶어주고, 동시에 여성의 권리에 대해 이야기할 수 있는 공간이 되고 있다. 여성들의 모임과 지지는 반사권력의 효과를 가져올 수 있으며 동시에 여성 네트워크의 형상은 남성 중심의 조직에 대한 새로운 압력집단이 될 수 있을 것이다. 사례 A는 남성 중심의 조직에서 여성 네트워크가 더욱 필요하다고 말하면서 주도적으로 여성들만의 모임을 주도하고 있었다. 여성 네트워크는 여성을 고립되지 않게 하고, 정보교환을 통해서 서로의 업무와 지위를 향상시킬 수 있기 때문이다.

남자들 보면은 너한테 어떤 얘기가 있다 그러면 그게 오해면 오해를 풀다든지 고칠려고 한다든지 해서 빨리빨리 도는데 여직원 같은 경우는 책임자가 된다. 그래도 그런거가 해결이 되지 않기 때문에 고립된다는 생각이 들어요. 지점내에서 여자 대리가 1명이나 그것도 안되고, 우리가 지점이 600 몇 개인데, (여자) 책임자가 7-8명 이렇거든요. (여자는) 몇 명 안되니까 그것도 되게 희박하

잘아요. 그래 가지고 여자책임자들끼리 모임을 활성화 시킬 필요성이 있었죠. 여직원들은 여직원회가 있거든요. 그거는 자기들의 친밀감.. 네트워킹의 성격은 아니고. 내가 네트워킹을 활발히 하고 싶은 거가 그런 것들이 업무와 연관되서 자기가 서로 정보교환도 하고, 어느 지점에 어느 좋은점이 있으니까 얘기도 좀 해주고, 이렇게 있었으면 좋겠다고 생각해서 ..(사례 A, 여)

사례 A는 고위직으로 올라가면서 네트워크의 필요성을 절실하게 느꼈다고 한다. 남성들은 조직화된 네트워크를 통해서 서로 도움이 되는데 반해 자신은 그러한 네트워크로부터 배제되어 있기 때문에 조직내에서 불리할 수밖에 없다는 것을 알게 되었고, 여성들간의 네트워크를 활발히 하고자 하는 인식이 생겨나게 된 것이다. 이처럼 남성들로부터의 차별경험은 여성연대를 필요로 하고 만들어가는 직접적인 배경이 된다. 여성연대를 통해 남성중심의 조직내에서 주변화된 여성의 지위를 회복하고, 이를 남성 네트워크에 대항하기 위한 저항의 기제로 삼는 것이다. 사례 E는 남자들간의 끌어주고 당겨주는 관계를 인식하면서 여자들도 남자들에게 대항할 수 있는 힘을 키우기 위해 여성들간의 관계가 중요하다고 이야기한다.

남자들도 남자들간의 끌어주고 당겨주고 그렇게 많이 있잖아요. 여자들도 같은 여자들이니까 재 여잔데 내가 잘해 줄 필요 있나 그런 생각 갖지 말고 재 정말 잘 챙겨줘 가지고 저 남자 끌보기 싫은데 니가 한 번 엇 좀 먹여라, 잘해주고 그러면서 좀 좋은데 올라가 있으면 잘해주겠지, 그런 생각을 갖고 서로 잘 챙겨주고 위해줘야 될 거 같아요. (여자)후배 보면, 말이라도 고생한다 열심히 해라, 조금만 잘 하면, 이런 것도 할 줄 알아, 너무 잘한다 치켜 세워주고 그러거든요. 그런 거 한마디가 도움이 될 거 같아요. 1년 2년 된 사람한테는 회사를 다니고 싶게 하는 동기가 중요하잖아요. 니가 최고다 이런걸 복돋아 줘야 될 거 같아요. 직접적으로 업무를 하지 않는 이상은 옆에서 잘해주고 챙겨주고 그게 제일 좋은 거 같아요. (사례 E, 여)

이상에서 살펴보았듯이 남성중심의 조직에서 소외된 여성들은 여성들만의 모임을 주도해 내고 있다. 여성들의 관계는 서로에게 지지집단이 되고 서로 연대하면서 새로운 압력집단이 되기도 한다. 또한 남성중심의 조직에 대한 저항세력이 되기를

희망하는 여성들의 목소리도 들린다. 그렇다면 여성 연대가 남성중심의 조직에 균열을 가져올 수 있는 가능성은 있는지? 이에 대해서는 다음장에서 살펴보기로 하겠다.

5.2.2 여성연대의 정치화

여성들의 모임은 정서적인 지지집단과 친밀감을 나누는 사적 관계를 형성하지만, 구체적으로 여성의 지위 향상에 크게 도움을 주고 중요한 의사결정과정에서 여성의 이해를 대변할 만큼 세력화되었다고 보기는 어렵다. 그러므로 조직내 여성의 주변화된 위치와 불평등한 고용환경을 변화시키기 위해서 무엇보다 여성 연대의 세력화가 필요하다고 하겠다. 다시 말해서, 여성의 존재를 드러내고 남성중심의 조직을 해체시키기 위해 여성 연대를 정치화하는 작업이 요구된다는 것이다.

여성 연대를 세력화하고 조직내에서 여성의 이해를 반영시킬 수 있는 통로로 만들 수 있는 방법은 무엇일까? 여성들의 모임을 조직화하는 것은 여성 집단을 가시화하고 남성 중심조직에 압력집단이 된다는 점에서 중요하다. 앞에서 여성 전체의 이름으로 나온 의사는 쉽게 간과되지 않는다는 것을 보았다. 특히 그러한 의사가 조직화된 모임에 의한 결과일 때 조직내에서 갖는 효과는 더욱 클 것이다.

현재 조직내에서 여성들의 모임을 찾아 보자면 어느 정도 조직화된 모임으로 '여사원회'를 들 수 있다. 대기업의 경우 여사원회가 있는 기업이 많은데 이러한 여성조직은 보통 비공식적으로 운영되면서 공식화된 성격을 갖고 있다. 여사원회는 여성들간의 연결망을 구축해 줄 수 있는 구심점이 될 수 있고, 여성의 이해를 대변하는 출구가 될 수 있다는 점에서 중요하다. 사례 G는 처음 입사해서 여자 선배들이 여직원회를 매우 자랑스럽게 여기고 있었으며 남자들은 이러한 여성들의 모임에 대해 쉽게 무시할 수 없었다고 말한다.

침 들어가서 여직원 회에 대해서 얘기를 많이 들었는데 여자들같은 경우는 사람들에 따라 다르기도 하지만 자랑스러워 하고, 남자들같은 경우는 위협적으로 보고, 여직원회에서 일단 여직원회의 타이틀을 걸고, 회장이다, 사무국장이다

이렇게 해서 부서장한테 가서 제기를 하면 그걸 무시할 못하니까 그런 측면이 있었던 거 같애. (사례 G, 여)

그러나 여성들의 모임 또는 여사원회라고 해서 꼭 여성의 지위 향상에 긍정적으로 작용하는 것은 아니다. 사례 G는 조직내에서 여사원회가 여성의 이해를 대변하고 남성들에게 위협적으로 비취질만큼 여성을 세력화시킨다고 볼 수 있지만 또 다른 경우, 여사원회는 비공식적으로 'office wife' 역할을 담당함으로써 여성에게 성별 고정화된 역할을 더욱 더 강화할 수 있기 때문이다. 사례 C는 여사원회가 오히려 여성적 역할을 강화함으로써 전체 여성의 지위를 약화시키고, 여성 연대의 결집력이 될 수 있음을 보여준다.

옛날에 여사원회가 있었거든요. 근데 잘 안되니까 없애버렸어요. 여사원회에서 봉사활동을 했는데.. 그게 가장 불만스러운데 한 번도 활동을 나가본 적은 없거든요. 제가 왔을때는 없었는데 그 전에는 하기는 했나봐요. 보통 이런 거 승진 시험 볼 때 가서 커피 타주고... 어떤 정규직 여자가 여직원회에서 그런데 가서 그런거 할 필요가 있냐고, 남직원들은 왜 안하냐 그런 말을 한 적이 있었어요. (사례 C, 여)

그러므로 여성 모임은 남성중심의 조직에 대항할 수 있는 의식이 기반이 되고 여성의 이해를 대변할 수 있을 때 의미가 있을 것이다. 여사원회의 위상과 역할에 대한 점검을 통해서 남성 중심의 의사결정을 제어할 수 있는 여성 연대의 정치화가 이루어질 수 있을 것이다. 그리고 현재 조금씩 생겨나고 있는 여성들의 연대가 여성 집단의 세력화를 가능케 하고, 점진적으로 여성의 권리를 찾기 위한 출발점이 될 수 있을 것이라고 본다. 또한 여성 연대는 인맥 중심의 인력활용방식에 문제를 제기하고 보다 다양한, 그리고 유능한 구성원의 인력활용을 주장하는 시도가 될 수 있을 것이다.

따라서 여성 집단의 절대적 지위향상을 가져오기 위해 여성 연대가 무엇보다 중요하며, 여성 자신의 자각이 선행되어야 한다. 다시 말해서 여성의 평등한 고용 기회와 권리를 제한하는 '유리천장'과 '유리벽'을 없애려는 여성의 집단적인 요구가 있어

야 한다는 것이다.⁶¹⁾ 이를 위해서 여성 스스로의 움직임이 전제가 되어야 하며, 이것은 성평등한 조직문화를 이룩하고 평등한 고용환경을 실현하는데 꼭 필요한 단계가 될 것이다.

61) 이러한 예로 최성애(1994)는 여성독자노조의 필요성을 이야기한다. 최성애는 여성에 대한 고용차별을 극복하기 위한 투쟁의 주체가 되어야 할 노동조합에서 오히려 성차별에 의해 야기된 남녀간의 권위적 위계관계를 온존, 재생산하고 있다는 사실을 지적하면서 여성의 독자노조를 건설하여 고용문제에 대한 대응을 적극 전개해나갈 필요가 있다고 주장한다.

제6장 결론

본 논문은 기업내에서 여성을 주변화시키는 비가시적 성차별을 드러내기 위하여 남성 네트워크가 어떻게 여성을 배제하고, 여성과 남성의 경험은 어떻게 구성되는지 살펴보았다. 지금까지 조직내에서의 성 불평등에 대한 논의는 주로 제도적, 구조적 불평등이 중심이 되고, 실제로 노동시장에서 성차별이 재생산되는 과정과 기제에 대해서는 다양하게 논의되지 못한 측면이 있다. 따라서 여성의 평등한 노동권 실현을 위해서 조직내 성차별적인 제도 뿐 아니라 비공식 부분에서의 성차별 또한 사라져야 한다는 것을 본 연구를 통해서 밝히고자 하였다.

본 연구는 행위자가 성역할 고정관념을 어떻게 수용, 대응하며 성차별을 정당화하고 재구성해내는지 봄으로써 성별권력관계의 현상을 이해하고 변화의 지향점을 찾는 하나의 시도가 될 수 있을 것이다. 특히 우리 사회와 같이 인맥이 중심이 되는 사회에서 남성 집단이 여성 집단을 배제하고 주변화하는 과정을 밝히는 것은 특정한 사회적 배경과 자본을 지닌 집단이 계속해서 특권적 위치에 있을 수 있게 하는 작동방식을 보여준다는 데에도 의의가 있다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인맥과 인연을 중시하는 사회문화적 배경에서 조직내에서도 사회적 유사성을 매개로 한 구체적인 인간관계가 형성된다. 남성은 수직적, 수평적 네트워크를 통해서 총체적인 남성 네트워크를 구성하며, 남성 네트워크는 권력관계에 있는 남성들의 이해와 맞물려 비공식적으로 조직화된다. 그리고 여성을 성적 대상으로 규정하는 남성놀이문화와 소수집단으로서 여성의 주변적 위치는 비공식 남성 네트워크로부터 여성 배제가 지속되는 이유가 된다. 새롭게 등장한 여성 집단은 남성들이 전유하던 자원과 기회를 제한하고 위협할 수 있는 존재로 여겨지기 때문에 남성 네트워크는 여성에 대한 성차별적 언설과 성역할 담론을 작동시킴으로써 여성의 배제와 차별을 정당화하고 합리화한다.

둘째, 비공식관계가 공식구조의 배경이 되는 조직문화의 특성은 비공식관계에서 주변화된 여성이 공식구조내에서도 불리한 위치에 있게 만드는 토대가 된다. 여성은 중요한 의사소통과 정보제공의 기회로부터 단절되어 있으며, 이것은 여성을 심리적으로 위축시킬 뿐 아니라 공식적 구조내에서 의사결정과정의 참여를 어렵게 한다. 또한 남성 네트워크의 이해에 기반한 남성 집단의 자원공유와 의사결정은 연대망에서 배제된 여성에게 중요한 업무와 부서, 그리고 승진의 기회를 제한하는 '유리천장(Glass Ceiling)'과 '유리벽(Glass Walls)'을 가져온다. 특히 고위직으로 올라갈수록 비공식관계 영역이 중요해지기 때문에 여성은 고위직으로 올라갈수록 승진가능성이 희박해진다.

셋째, 여성은 남성 네트워크로부터 배제되고 공식적인 구조에서 주변화되는 이중의 소외를 경험하며, 조직의 남성중심성을 간파한다. 이에 대해 여성은 여성성을 부정하고 남성성을 수용하는 전략을 택함으로써 생존을 시도한다. 그러나 남성과 연대하는데 한계가 있으며, 남성과 다른 존재임을 알게 되는 여성은 뛰어난 능력을 입증하여야만 인정받을 수 있다. 그렇지만 예외 여성에 대한 부정적 인식은 여성관리자에 대한 편견을 재생산하고, 오히려 여성 유대를 저해하는 모순적 순환과정에 있다.

넷째, 조직내에서 주변화된 여성은 공통된 경험과 인식을 토대로 여성들의 모임을 갖기 시작하고, 여성 연대의 단초를 형성한다. 여성 연대의 필요성을 인식하는 여성들의 수가 조금씩 늘어나면서 여성 연대는 남성중심조직에 대한 저항의 발판이 될 수 있다. 이러한 여성 모임은 남성들의 사적 모임과 다른 방식과 내용으로 나타나고 있으며, 여성의 새로운 조직문화 시도는 남성 중심의 조직을 변화시킬 수 있는 가능성을 제시한다.

이상과 같은 본 연구의 결과는 아직까지 조직내에서 성차별적 관행이 사라지지 않고 있으며, 여전히 여성의 평등노동권이 실현되지 않고 있음을 보여준다. 따라서 조직내 성차별적 관행을 개선하고 실질적 평등을 이루기 위해 여성 개인 뿐 아니라

기업, 정부의 다각적인 노력과 인식이 요구된다고 하겠다.

이러한 노력을 위해 다음과 같은 대안과 방법을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 기회의 평등 뿐 아니라 결과의 평등을 보장할 수 있는 차별금지정책이 필요하다. 현재 우리나라는 남녀고용평등법에서 ‘사업주가 근로자에게 성별, 혼인 또는 가족상의 지위, 임신 등의 사유로 합리적인 이유없이 채용 또는 근로조건을 달리하거나 기타 불이익한 조치를 취하는 것’을 차별이라고 정의하고, ‘여성 또는 남성 어느 한 성이 충족하기 어려운 인사에 관한 기준이나 조건을 적용하는 것’도 차별로 규정하고 있다. 그렇지만 이러한 규정은 기회와 조건의 평등을 강조하고 있으나 결과에서의 평등을 보장하는데 미약하다. 따라서 기회와 조건의 평등 뿐 아니라 결과에서의 평등을 보장할 수 있는 정책이 마련되어야 할 것이다. 미국의 경우를 살펴보면, 고용평등기회위원회(Equal Employment Opportunity Commission; EEOC)를 두어 고용주가 직장을 성차별이 없는 곳으로 만들 의무를 진다는 점을 분명히 하고 있다. 그리고 여성과 소수민족의 승진차별을 제거하기 위해서 연방 유리천장위원회(Federal Glass Ceiling Commission)를 구성, 운영하여 왔는데, 연방 유리천장위원회는 1991년 시민권법(Civil Rights Act)에 의해서 만들어졌으며 대통령과 의회지도자들에 의해서 지명된 21명의 위원으로 구성된 초당적인(bipartisan) 조직이다. 한시적인 조직인 유리천장위원회의 주요업무는 ① 소수민족이나 여성들이 미국기업내에서 관리직이나 의사결정직으로 승진할 수 있도록 하는 각종 지원방안과 승진에 대한 인위적인 장벽에 대해서 연구를 하고, ② 연구결과에서 발견된 주요한 사실과 결론, 그리고 그와 같은 결론에 기초한 정책건의사항을 서면으로 대통령과 의회의 관련 위원회에 제출하는 것이다. 그리고 민간기업의 최고경영층에서 과소대표 되어온 여성을 포함하는 5개 목표집단을 설정하고 승진에 영향을 주는 장애요인, 기회, 정책, 의식, 그리고 제도에 대한 정보를 체계적으로 수집하고 실질적인 평등을 이루기 위해 노력한다.⁶²⁾ 그리고 이 외에도 연방계약준수프로그램사무소(Office of Federal Contract Compliance Programs; OFCCP)는 연방정부와 계약을 한 기업들에 대해서 승진차별을 포함한 각종 남녀고용차별을 제거할 수 있도록 하고 있다. 이는 우리 정부가 실질적 평등을 이루기 위한 강력한 의지와 좀더 적극적

62) 김태홍(1998), pp. 40-41

인 노력이 필요하다는 것을 보여준다.

두 번째는 비공식 관계가 공식구조를 뒷받침하고 인맥이 중심이 되는 기업문화가 변화해야 한다는 것이다. 비공식관계가 공식구조의 배경이 되는 조직에서 사적 관계에 대한 기대는 높아질 수밖에 없으며, 남성은 이미 조직내에서 유리한 위치에 있으므로 이를 유지하기 위해 계속해서 남성들의 관계에 몰입하게 된다. 그러므로 투명한 인사관리와 공정한 보상체계를 정립하고 능력에 따른 정당한 대우를 보장한다면 비공식관계에 투여되는 소모적인 노력과 경제적 낭비를 줄일 수 있을 것이다. 특히 최근에 많은 기업이 연봉제를 도입하고 있는데 이러한 경우 능력평가의 공정성이 더욱 더 요구된다고 하겠다. 따라서 직무능력 평가와 평가과정의 기준이 보다 더 객관적으로 검증되어야 하고, 비공식 관계망이 공식화되는 고리를 끊을 수 있도록 의사소통과 의사결정과정을 투명하게 함으로써 모든 구성원들이 인정할 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 성차별적 인식과 관행을 개선하기 위한 다양한 프로그램의 개발과 교육이 병행되어야 할 것이다.⁶³⁾

셋째, 조직내에서 일정한 영향력을 행사할 수 있을 만큼 여성 관리직 비율을 늘려야 하며, 이를 위한 방법 중의 하나로 잠정적 우대조치를 들 수 있다. 이미 공무원의 경우 '여성공무원채용목표제'를 채택하여 공무원의 임용과 승진에 있어서 할당제를 시행하고 있다. 이러한 조치는 기업내 여성인력활용 방법의 예가 될 수 있을 것이며, 사기업 내에서 여성인력활용의 필요성과 방법에 대한 논의와 함께 여성노동자들을 충분히 대표할 수 있는 장치가 간구되어야 한다. 그리고 기업 내 뿐 아니라 전 사회적으로 보았을 때 여성기업의 활성화 또한 중요하다. 여성의 기업경영은 여성자신의 지위향상 뿐 아니라 여성고용창출과 기업문화 변화의 새로운 동력이 될 수 있으며, 남성 기준의 경쟁가치와 평가방식의 재고를 위해 다양한 조직형태와 문화를 시도할 수 있다는 데 의미가 있다. 이것은 성별분리된 노동관행과 남성중심적

63) 미국의 Forutne 100대 기업의 경우를 살펴보면, 유리천장 제거를 위해 리더쉽과 경력개발, 여성의 배치전환과 비전통적인 분야의 배치, 후견인 제도의 운영, 관리직에서 다양한 인적구성을 달성하기 위한 관리자에 대한 책임프로그램제도, 인력의 다양성이 가진 의미에 대한 인식프로그램, 일과 가정생활의 조화를 위한 탄력적 근무제, 육아휴직제, 가족간호휴직제와 같은 가족 친화적인 제도 등의 다양한 조치를 취하고 있다.

가치를 흐트리고, 양성평등한 조직형태의 밑그림을 그리기 위해 계속해서 논의되어야 할 것이다.

끝으로 본 연구의 한계를 밝히면, 본 연구는 조직내에서 모든 여성의 성차별적 경험을 전체적으로 논의했다고 보기 어렵다. 여성의 경험은 조직내 직급, 성별구성 비율, 제도 등 여러 가지 요소에 따라 달라질 수 있으며, 예를 들어 신입사원과 고위 관리직 여성의 경험과 성차별은 내용이나 접근방식이 다를 수 있기 때문이다.

둘째, 본 연구는 남성 네트워크를 중심으로 남성과 여성의 경험을 살펴봄으로써 여성의 '가정'과 '일'이라는 이중 노동의 어려움과 조건의 불평등을 담지하지 못한 한계가 있다. 다양한 여성의 삶의 조건과 맥락에서 여성이 겪는 차별과 이에 대한 보완책이 무엇인지 계속해서 논의되어야 할 것이다.

셋째, 각 기업마다 기업문화가 다르고 업종이나 성격, 구성원의 인적배경, 성별 구성, 노조 유무 등이 다르므로 성차별적 관행의 재생산 구조와 조건이 각 조직의 특성과 역사에 따라 다를 수 있다. 본 연구는 다양한 대기업에 근무하는 연구참여자를 중심으로 연구함으로써 각 개인이 속한 기업의 특성과 조건을 함께 분석하지 못하였다. 따라서 본 연구의 결과를 모든 조직에 일반화시키기 어렵다.

마지막으로, 본 연구는 남성다수조직의 문화적 특성과 남성 네트워크를 중심으로 살펴봄으로써 여성 네트워크 또는 성별화된 네트워크의 특성과 형성과정을 비교 분석하지 못하였다. 성별균형조직에서의 비공식관계, 그리고 여성 네트워크와 남성 네트워크의 성격과 의미를 함께 볼 필요가 있으며, 구성원의 성별비율과 어떤 관계가 있는지 고려되어야 할 것이다. 이러한 한계에도 불구하고, 본 연구가 비가시적 성차별을 드러내고 실질적인 남녀고용평등을 이루는데 도움이 되기를 바라며, 앞으로 이러한 연구들이 계속해서 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

- 강혜련. 1995. “기업인력정책의 새로운 패러다임 : 여성인력의 전략적 활용”, 한국심리학회지 : 산업과 조직, Vol. 8 No. 1.
- 강혜련. 1998. “리더쉽과 조직적응 : 남녀관리자의 비교연구”, 「인사·조직연구」 제6권 제2호, pp.81-123.
- 권수현. 1998. “남성성과 성폭력간의 관계에 관한 연구-청소년 성폭력 가해자를 중심으로”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 고석주, 정진경. 1992. “외모와 억압:문화적 관념의 내면화가 여성에게 미치는 영향”. 「한국여성학회」. 제8집, 서울: 또하나의 문화.
- 김성국. 1996. 「조직과 인간행동」. 서울: 명경사.
- 김엘림, 최연희, 장영아. 1994. 「여성고용에 있어 실질적 차별의 개선방안」. 한국여성개발원.
- 김영희, 박현미. 1997. 「할당제의 합헌성에 관한 연구」. 한국여성개발원.
- 김용학. 1992. 「사회구조와 행위」. 서울: 사회비평사.
- 김찬호. 1998. “한국의 남성문화”. 「제3차 한국남성의 성문화」자료집(미간행). 한국여성단체연합.
- 김현미. 1999. “여성의 노동권에 대한 여성주의적 성찰.” 「동아시아의 근대성과 여성」. 한·중·일 국제학술대회 자료집. 이화여대 한국여성연구원.
- 김효선. 1987. “회사원 생활을 통해서 본 한국 남성의 적응과 소외”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 김태홍. 1997. 「기업의 여성 인력관리제도 현황과 개선방안」. 한국여성개발원.
- _____. 1998. 「기업내 여성관리자 현황과 정책과제」. 한국여성개발원.
- 나영선. 1997. “여성의 노동시장 애착 결정요인에 관한 연구”. 박사학위논문. 이화여자대학교 대학원 사회학과.
- 대한상공회의소. 1994. 「한국 기업문화운동의 과제와 개발방향」. 대한상공회의소

한국경제연구센터.

모집, 채용고발사건 대책 교수모임. 1994. “용모제한. 어떻게 볼 것인가”. <남녀고용
평등을 위한 교수의견 발표회> 자료집(미간행).

문석남. 1990. “지역사회와 연고주의”. 문석남 외. 「지역 사회의 연고주의:혈연. 지
연. 학연의 관계망의 실태」. 서울: 일진사.

박재환, 일상성·일상생활연구회. 1999. 「술의 사회학:음주공동체의 일상문화」. 서
울: 한울아카데미.

변화순. 1998. “산업형 매매춘의 현황과 남성의 성의식”. 「제3차 한국남성의 성문
화」. 한국여성단체연합.

변화순, 황정임. 1998. 「산업형 매매춘에 관한 연구」. 한국여성개발원.

서울여성노동자회. 1996. “노동법 개정과 평등한 노동, 고용안정, 모성보호를 위한
정책토론회”. '96남녀고용평등의 달 기념 자료집.

심미정. 1993. “대기업 사무직 여성의 직장내 생존양식에 관한 연구”. 석사학위논문.
서강대학교 대학원 사회학과.

심영희. 1997. “직장생활과 성문화: 사무직 여성들의 일. 성. 외모에 대한 태도”.
「한국여성학」 제13권 2호.

유홍준. 1993. 「조직사회학」. 서울: 경문사.

유희정·이재경. 1990. “고학력 전문직여성의 지위와 직업생활: 박사학위소지자를
중심으로”. 「여성학논집」 제7집. 이화여자대학교 한국여성연구소.

이규태. 1991. 「한국인의 버릇」. 서울: 신원문화사.

이용갑. 1991. “의사소통과정 개발에 관한 연구”. 석사학위논문. 연세대학교 교육대
학원 교육학과.

이성은. 1995. “직장 내 성희롱의 순응과 저항에 관한 연구”. 석사학위논문. 이화여
자대학교 대학원 여성학과.

이주호. 1995. “여성 인력의 수급과 개발”. 「여성인력 양성과 노동시장 간의 연계
강화」. 한국여성개발원.

일상문화연구회. 1996. 「한국인의 일상문화」. 서울: 한울.

임태섭 외. 1995. 「정. 체면. 연줄 그리고 한국인의 인간 관계」. 서울: 한나래.

- 장필화. 1994. “직장내 ‘성희롱’에 대한 이해와 대처방안의 모색-지침서 개발을 중심으로”. 「여성학논집」 제11집.
- _____. 1999. 「여성. 몸. 성」. 서울: 또하나의문화.
- 장필화, 조형. 1991. “한국의 성문화-남성성문화를 중심으로”. 「여성학논집」 제8집. 한국여성연구원.
- 장혜경. 1997. “직장내 성차별 관행과 인식 실태조사 및 교재개발”. 「여성연구」 1997년 겨울호. 한국여성개발원.
- 전방지. 1997. “기업조직과 여성 리더십: 여성기업활동의 특성”. 「동덕여성연구」 제2호. 동덕여대 여성연구소.
- 정영애. 1996. “조직내 생산중심성과 남성중심성의 관계에 관한 연구”. 「여성학논집」 제13집. 한국여성연구원.
- _____. 1997. “‘생산중심적’ 조직 내의 성별관계: 공식부문 경력 여성을 중심으로”. 박사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 조봉진, 홍성태 외. 1995. 「회사가면 죽는다-경제주의 담론의 비판을 위한 필드스터디」. 서울: 현실문화연구.
- 조순경. 1994a. “직장내 성희롱. 어떻게 볼 것인가”. <남녀고용평등을 위한 토론회> 자료집. 남녀고용평등을 위한 교수모임.
- _____. 1994b. “용모제한. 그 경제적 전제의 허구”. 한국여성민우회. 「사무직 여성」. 1994년 여름호.
- 조정아. 1993. “대졸 사무직 여성의 노동과 좌절”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 조혜정. 1988. 「한국의 여성과 남성」. 서울: 문학과 지성사.
- 주경미. 1992. “전문직에서의 여성배제구조-의사사회를 중심으로”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 최성애. 1994. “여성독자노조 건설의 필요성에 대한 일 연구”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 최희경. 1993. “페미니스트 인식론 연구”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.

- 또 하나의 문화. 1988. 「지배문화. 남성문화」. 서울: 청하.
- 한국노동조합총연맹. 1993. 「여성고용차별의 자율개선 추진방안」.
- 한국여성개발원. 1998. 「1998년 여성통계연보」. '98 연구보고서 230-2.
- 한국여성단체. 1998. “제3차 한국 남성의 성문화” 자료집.
- 한국여성단체 협의회. 1997. “전문직에서의 성차별에 관한 세미나”. '97남녀고용평등의 달 기념 세미나 자료집 .
- 한국여성민우회. 1996. 「모니터링 사업보고」. 서울: 한국여성민우회.
- _____ 1998. “남녀직장인 성의식 및 성문화에 관한 실태보고서” 자료집.
- 한국여성연구소. 1985. 「한국 여성과 일」. 서울: 이화여대 출판부.
- 한국여성연구소. 1998. 「경제위기와 여성고용정책」 '98 남녀고용평등의 달 기념 심포지움자료집.
- 한국대학신보. 1994. 「'95 기업가이드」. 서울: 우남 에이전시.
- 한설아. 1998. “여성의 외모 관리에 대한 여성주의적 접근”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 허 향. 1985. “직장여성의 직무수행동기 및 직무행동에 관한 일 연구”. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원 여성학과.
- 홍동식. 1990. “연고주의와 지역감정”. 한국 사회학회 엮음. 「한국의 지역주의와 지역 갈등」. 서울: 성원사 .

2. 국외문헌

- Adkins, L. 1992. "Women in the service industries." *Gender and Bureaucracy*. Savage. Mike & Anne Witz (eds.). Great Britain Press.
- Aronson, E. & V. Cope. 1968. "My enemy's enemy is my friend." *Journal of Personality and Social Psychology*. 8. pp. 8-12.
- Bird, S. R. 1996. "Welcome to the Men's Club : Homosociality and the Maintenance of Hegemonic Masculinity." *Gender & Society* Vol. 10. No. 2. April pp.120-132.

- Brass, D. J. 1985. "Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization." *Academy of Management Journal* Vol. 28. No. 2. pp. 327-343.
- 클레그, S & D. 던클리. 1980. *Organization, class and control*. Routledge & Paul. 「조직사회학:조직·계급·통제」. 김진균·허석렬 역. 1987. 서울: 풀빛.
- Cockburn, C. 1991. *In the Way of Women - Men's Resistance to Sex Equality in Organizations*. New York: ILR Press.
- Collinson, D. L. & J. Hearn. 1994. "Naming Men as Men: Implications for Work. Organization and Management." *Gender, Work and Organization* 1:2-22.
- Crompton, R. and N. L. Feuvre. 1992. "Gender and Bureaucracy: women in finance in Britain and France." *Gender and Bureaucracy*. Savage. Mike & Anne Witz (eds.). Great Britain Press.
- 바테스. 「샐러리맨 네멋대로 해라」. 송재희 역. 1995. 서울: 지인.
- 부르디외, P. 1979. 「구별짓기:문화와 취향의 사회학」. 최종철 역. 1995. 서울: 새물결.
- Epstein, C. F. 1970. "Encountering the Male Establishment: Sex-status Limits on Women's Careers in the Professions." *American Journal of Sociology* Vol. 75. No. 6.
- Fenn, M. 1978. *Making it in Management*. Olympic Learning.
- Ferguson, K. E. 1984. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Flax, J. 1992. "Beyond Equality: Gender. Justice & Difference." *Beyond Equality and Difference*.
- Halford, S. 1992. "Feminist change in a patriarchal organization." *Gender and Bureaucracy*. Savage. Mike & Anne Witz (eds.). Great Britain Press.

- Harragan, B. L. 1993. *Games Mother Never Taught You*. 「여자가 출세 좀 하면 안되나요」. 임우신 역. 1995. 서울: 하서.
- Ibarra, H. 1992. "Homophily and Differential Returns: Sex Defferences in Network Structure and Access in an Advertising Firm." *Administrative Science Quarterly*. 37 pp.422-447.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Martin, P. Y. & D. L. Collingson. (1999). "Gender and Sexuality in Organization." *Revisioning Gender*. Marx Ferree, Myra. Judith Lorber & Beth B. Hess (eds.). Sage.
- Morrison. A. M., R. P. White., E. Velsor. and The Center For Creative Leadership. 1987. *Breaking the Glass Ceiling*. Reading. MA: Addison-Wesley.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organizations*. 2nd ed. Calif: Sage.
- Nieva, V. F. & B. A. Gutek. 1981. "Intergrating Women into the Workplace." "The Evaluation of Women's Preformance": *Women and Work*. Praeger.
- Levinger, G. 1980. "Toward the analysis of close relationships." *Journal of Experimental Social Psychology*. 16. pp. 510-44.
- Lipman-Blumen, J. 1976. "Toward a Homosocial Theory of Sex Roles: An Explanation of Sex Segregation in Social Institutions." *Signs* 1:15-31.
- Lorber, J. 1994. "Guarding the gate: the Micropolitics of Gender." *Paradoxes of Gender*. Yale University Press.
- Morgan, D. H. J. 1981. "Men. Masculinity. and the Process of Sociological Enquiry." *Doing Feminist Research*. Roberts, H.(ed). London: Routledge. pp. 83-113.
- Oerton, S. 1996. *Beyond Hierarchy*. Taylor&Francis.
- Ressner, U. 1987. *The Hidden Hierarchy*. Avebury.
- Robbins, S. 1983. *Organization Theory*. 「경영조직론」. 김남현 역. 1985. 경문사.

- Savage, M. & A. Witz (eds.). 1992. *Gender and Bureaucracy*. Great Britain Press.
- Savage, M. 1992. "Women' Expertise. Men's Authority: Gendered Organizations and the Contemporary Middle Class." *Gender and Bureaucracy*. Great Britain Press.
- Vinnicombe, S. 1998. "The Issues Facing Women in Management in U.K. and around the World." 「Women in Management 21세기 경제와 여성리더쉽」 이화창립 112주년 기념 심포지움 자료집. 이화여자대학교.
- Walby, S. 1990. *Theorizing Patriarchy*. 「가부장제 이론」. 유희정 역. 1996. 서울: 이화여대출판부.
- Witz, A. 1986. "Patriarchy and the Labour Market: Occupational Control Strategies and the Medical Division of Labour." *Gender and the Labour Process*. David Knights and Hugh Willmott(eds.). London: Cambridge Univ. Press.
- 야젤로, M. 1994. 「언어와 여성」. 강주현 역. 서울: 여성사.

3. 기타

일간지

- “대기업 관리직 여성” 「한겨레신문」 (1995년 9월 5일)
- “여성 외모는 출세에 영향”. 「중앙일보」 (1996년 9월 22일)
- “여공무원 28% ‘성희롱 경험’”. 「중앙일보」 (1998년 8월 20일)

소식지

- “여성경제인지원법 왜 필요한가”. 여성개발소식 10. 1998년 149호
- “1998년 UN 인간개발보고서”. 여성특별위원회 소식. 1998년 가을 제2호

“살아있는 정보. 사람에게서 나온다”. 현대그룹 사보. 1998년 6월호
 “성과보상을 통한 동기부여솔루션”. 현대정보기술 사보. 1999년 1·2월호

인터넷 자료

- "A Glass Ceiling of Misperceptions". Pamela Constable(1995).
<http://www.washingtonpost.com>
- "Affirmative Action Programs Help Women Shatter the Glass Ceiling". Antonia Hernandez(1996). <http://www.unc.edu>
- "Do Women Help Perpetuate the Glass Ceiling". Amy Trollinger(1997).
<http://www.arncity.com>
- "Breaking the Glass Ceiling". Ingrid Becker. <http://www.womenwire.com>
- "Men. As Well As Women, Benefit from Glass Ceiling Action in Academic Medicine". Gary Stephenson(1996). <http://hopkins.med.jhu.edu>
- "Smoke and Mirrors: Women and the Glass Ceiling". Katherine Post. Michael Lynch(1995). <http://www.pacificresearch.org>
- "The Glass Ceiling". Jodi Horowitz. <http://everest.rutgers.edu>
- "'Glass Ceiling' Restricts Women". Linda Shea(1996). <http://www.ctonline.org>
- "DataLine -- The Glass Ceiling"(1994). <http://cyberwerks.com:70>
- "Successful Initiatives for Breaking the Glass Ceiling". <http://www.ilr.cornell.edu>
- "The Glass Ceiling Commission Unanimously Agrees on 12 Ways to Shatter Barriers" (1997). <http://theglassceiling.com>
- "Pols 121 Gender and Political Participation"(1997). Source: U.N. Human Development Report. <http://www.ucc.uconn.edu>
- "Glass Ceiling"(1996). <http://ucl.broward.cc.fl.us>.
- "Survey says.. Glass Ceiling Still Intact"(1996). <http://www.wwork.com>
- "The New Glass Ceiling Understanding the Dynamics; New Strategies to Advance" (1997). <http://www.advancingwomen.com>.

"Glass Ceiling. Glass Walls"(1997). <http://www.galaxy-inc.com>

"The Impact of the Glass Ceiling and Structural Change on Minorities and Women". <http://www.ilr.cornell.edu>

"Glass Ceiling Commission Issues Reports: Discrimination Still Deprives Women and Minorities of Opportunities". <http://www.civilrights.org>

ABSTRACT

Women's Exclusion through Old-boys Networks in Organizations.

Lee, Eun-A

Department of Women's Studies

The Graduate School

Ewha Woman University

Sexually discriminatory policies and conduct now seem to be reducing, owing to the women's labor movement, which aims at realizing gender equality and improving women's status in the labor market. Despite the increase in women's participation in economic activities, poor status of women laborers is still not much better.

This study starts with the question as to why women are excluded from the labor market? This thesis seeks to reveal how old-boys networks exclude women laborers and reproduce sexually discriminatory practices in organizations.

Generally, previous articles have missed the importance of the informal structure, including human relations, and did not examine women's experience

along with that of men, because they have largely focused on the formal structure in explaining sexual discrimination in organizations. Sexual discrimination in the informal structure is rarely visible, but it is very serious barrier to the advancement of women laborers. This study finds that the informal structure is an important sphere, in maintaining and reproducing sexual discrimination through its interaction with the formal structure.

For this purpose, I have examined the experience of women and men who work for large enterprises by using the interview method. The major findings of this study are summarized as follows:

First, women are excluded from old-boys networks, because the latter serve men's interests and enhance men's relationships through a culture of masculinity. Women's exclusion is legitimated by sexually discriminatory discourse created by the old-boys networks. This process is important in making women inferior workers, compared to men. Also, this becomes an influential basis for the reproduction of women's poor status.

Second, the culture of organizations that have strong old-boys networks promote the higher status of men. Women workers are alienated from important communications and information networks because of their lower status and exclusion. They thus lose confidence and vision in the organization. Women workers are impeded by the 'glass ceiling' and 'glass walls' that restrict their opportunities, both in the job and in promotion.

Third, women laborers try to survive in the organization, using various strategies. For example, women deny femininity and accept masculinity in order to succeed. Even if women want to have common networks with men, soon realize that it is difficult to do so. In cases, women work where hard to show their superior competence, quite often, their work style only serves to strengthen prejudices against them.

Fourth, women recognize their limit in the workplace. They think that they need to have women's solidarity to share their experience. So far, women's networks are not formalized to the same degree as men's networks, but some women attempt to do so, by having regular women's meetings.

This study reveals that sexually discriminatory practices have not yet disappeared. In order to overcome this hurdle and promote gender equality, this study offers the following suggestions:

- 1) The policy against sexual discrimination must guarantee gender equality, as an outcome;
- 2) It is necessary to change organizational culture, where-in old-boy's networks dominate the formal structure; and
- 3) the ratio of women's managers must increase, for the enhancement of gender equality and this needs the formulation of various policies, such as affirmative action for women.