

착한 척 빼고 -한국기업의 입장에서 본
여성인재라는 문제

롯데인재개발원장 전영민

생각을 나눌 기회를 주셔서 감사합니다.



전 영 민

現 롯데인재개발원 원장

정책본부 인사팀

경영학 박사

어떻게 일하며 성장할 것인가

여성인재에 길이 있다

팀장매뉴얼

그 외 잡다한 것 여러 권

우리가 나눌 두가지 질문

- 1 보수적이던 롯데가 뭘, 어떻게 했는데?
- 2 한국기업, 왜 여성인재인가?

질문 ①

보수적이던 롯데가 뭘, 어떻게 했는데?

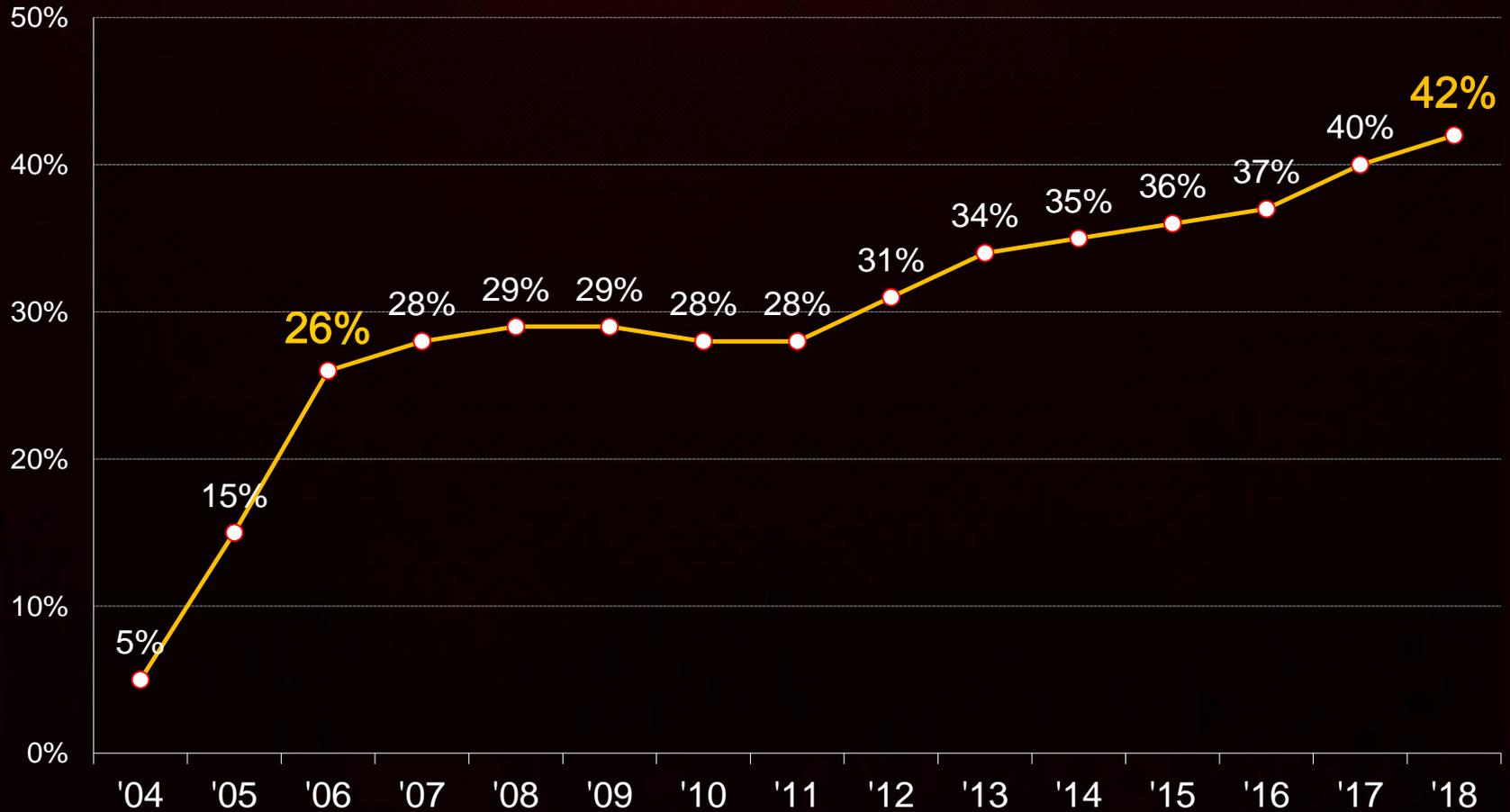
시작은 그랬습니다

2004년 11월, 절대 잊을 수 없는 **궂궂**

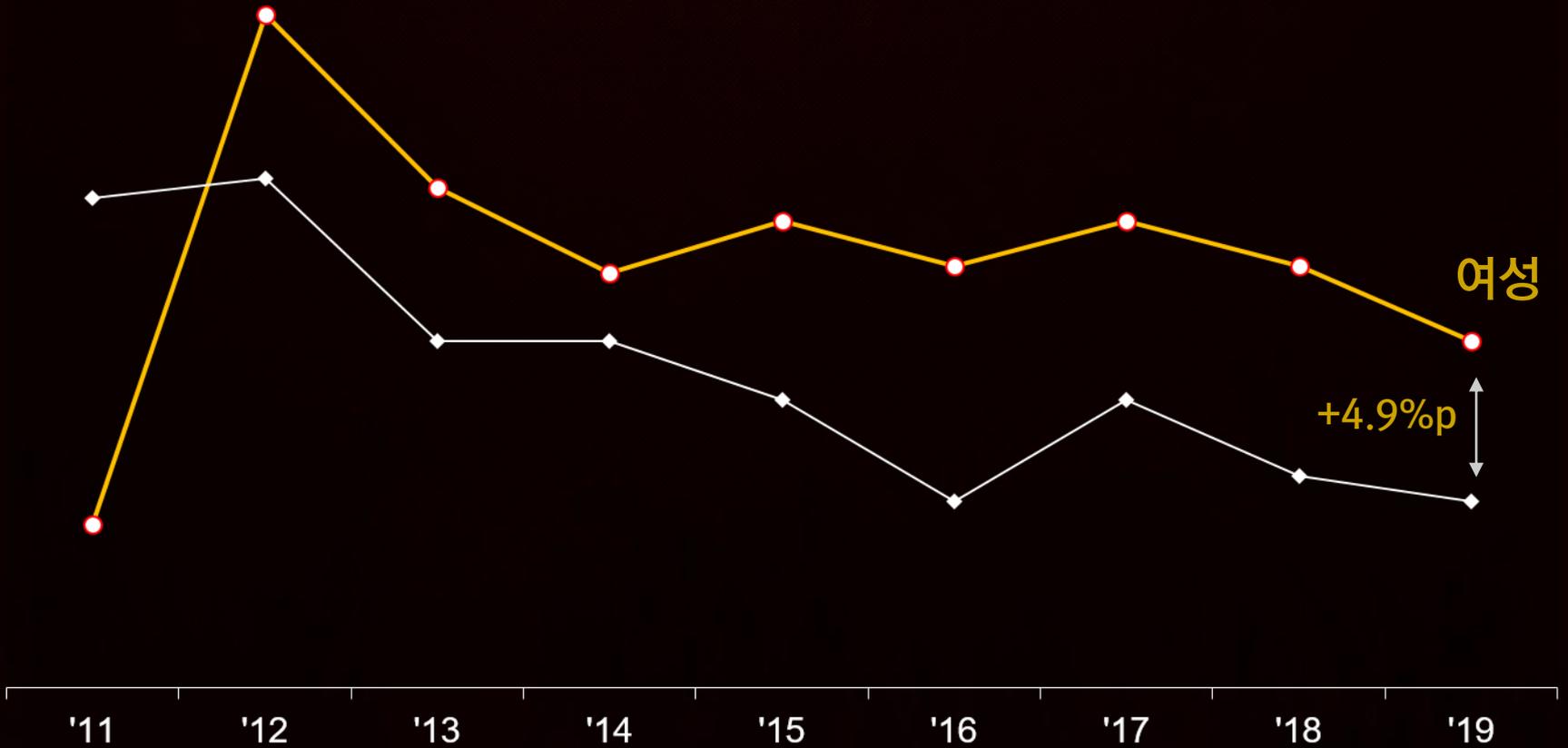
14년째 밀어붙이고 있습니다

- ✓ 반드시 **여성 CEO**가 나와야 합니다 (작년에 나왔습니다)
- ✓ 여성 임원 30%는 시간이 그냥 만들어 주지 않습니다.
의지를 가지고 **강제 할당**을 해서라도 육성해야 합니다.
- ✓ 2020년까지 **간부사원의 30%**는 여성으로 육성해야 합니다.
- ✓ 지금 우리에게 여성 인재 여러분의 다양한 생각과 행동이 필요 합니다.
보다 적극적인 도전과 활동을 통해 우리그룹의 미래를 이끄는 리더로 성장해 주십시오.

일단 공채생 비율 확대



다음으로 승진률 확대



출산하러 가기만 하면 안 돌아와?

육아휴직 1년을 의무화하고 적극적으로 관리하라!

중앙일보

2012년 09월 17일 월요일 B06면 경제

롯데 “여직원들 육아휴직 1년 무조건 가라”

신동빈 회장 “여성 인재 육성 필요”

앞으로 롯데그룹 여직원들은 3개월 출산 휴가에 1년 육아휴직을 덧붙여 한꺼번에 15개월을 쉬면서 출산·육아에 전념할 수 있게 된다. 롯데는 출산휴가가 끝나면 자동으로 1년 육아휴직을 가는 제도를 17일부터 실시한다고 밝혔다. “우수한 여성 인재를 뽑는 것도 중요하지만 육아 걱정 없이 일할 수 있는 분위기를 만들어야 한다”는 신동빈(57·사위) 회장의 방침에 따른 것이다. 신 회장은 최근 육아휴직 이용 관련 보고를 받던 중 “미래 경쟁력 확보를 위해 여성인재 육성이 반드시 필요하다”며 “특히 여직원들이 출산과 육아에 구애받지 않고 일할 수 있게 지원해야 한다”고 한 바 있다.

정규직뿐 아니라 파트타임으로 일하는 직원까지 대상이다. 육아휴직을 마친 뒤에는 복직을 보장한다.

육아휴직을 가지 않으려면 별도의 승인을 받아야 하도록 했다. ‘무조건 다 가라’는 의미다. 회사나 상사의 눈치가 보여 제대로 육아휴직을 쓰지 못하는 일이 없도록 하자는 것이다. 보건복지부에 따르면 지난해 여성 근로자 중 육아휴직 이용자는 62%였다. 롯데그룹 여직원 중 이용자는 68%였다. 그러나 이 수치는 ‘1년 이내의 육아휴직을 이용한 근로자 비율’로, 법에서 보장한 1년을 전부 사용하는 경우는 많지 않다. 이런 현실을 바꾼 ‘출산 여직원은 100% 1년 육아휴직을 하게 한다’는 게 롯데의 목표다.

롯데는 또 내년에 출산·육아 휴직 중인 여직원을 위해 인터넷 재택 학습 시스템을 마련하기로 했다. 출산과 육아휴직으로 1년 넘게 직장과 떨어져 있던 직원들이 복귀에 두려움을 느끼지 않도록 하고, 또 빠른 시간 안에 업무에 적응할 수 있게 돕기 위한 것이다. 롯데그룹 정책본부 이창원 상무는 “산모끼리 출산과 육아·직무 정보를 자유롭게 공유할 수 있는 사이버 공간도 운영할 계획”이라고 말했다.

출산을 장려하기 위해 그룹 차원에서 2개월 분량의 출산 축하 분유를 선물하기로 했다. 현재 계열사별로 지급하고 있는 출산 축하 선물이나 장려금을 별도로 그룹이 추가로 지급하는 것이다.

정정훈 기자

choon@joongang.co.kr



사건은 지난해 10월 롯데그룹에서 실시한 육아휴직 복지자 교육 과정 모습

육아휴직 의무제로 워킹맘 지원

롯데

롯데그룹은 ‘2018 아시아 톱10 글로벌 그룹’이라는 비전을 발표하고, 국내외에서 사업 영역을 넓혀간다. 롯데는 시장 변화에 능동적이고 창조적으로 대응할 수 있는 인재들 키우기 위해 다양한 육성 제도를 운영하고 있다. 롯데그룹의 인재 육성 방침은 지난해 4월 발표한 ‘롯데그룹 다양성 헌장’에서 확인된다. 다양성 헌장은 성별과 문화, 신체, 세대의 다양성을 존중한다는 내용으로 국내 주요 기업 중 처음으로 구성원의 다양성을 존중하고, 차별을 철폐한다는 내용을 명문화했다는 데 의미가 있다. 여성의 사회 진출 확대나 인구 구성비 변화, 다문화 가정 확산 등 사회 전반적인 변화를 인정해야 개방적

이고 공정한 조직 문화를 만들 수 있다는 판단에 따라 제정한 헌장이다. 롯데그룹은 여성 직원들이 업무 능력을 발휘 할 수 있는 분위기를 조성하는데도 앞장선다. 롯데는 2012년부터 출산을 앞둔 여직원들이 자유롭게 육아휴직제도를 이용할 수 있도록 ‘자동 육아휴직 의무제도’를 도입했다. 법적으로 육아휴직이 보장돼 있지만 워킹맘들이 회사 눈치를 보느라 제도를 제대로 이용하지 못하고 있었기 때문이다. 이와 함께 육아휴직 후 복직을 돕기 위한 웰기반 학습 시스템 ‘톡톡맘(Talk Talk Mom)’을 운영해 직원들이 복귀 후 이른 시간에 회사 생활에 적응할 수 있도록 지원한다. 지난 8월 육아휴직자를 위해 발간한 복지 플래너 ‘기다립니다.

기대합니다’에는 우수한 여성 인력들이 육아 부담으로 경력 단절을 겪지 않도록 일과 육아를 병행하는 사례와 복지 준비사항, 육아 육아 특성과 장단점 등 실제 적용할 수 있는 내용을 담았다. 이 가이드북은 롯데그룹 내 모든 육아휴직자 대상으로 복지 3개월 전에 배부된다. 신동빈 롯데 그룹 회장은 응원 메시지에서 “직장 일과 육아를 병행하는 여러분은 롯데의 가장 소중한 인재들이자 자랑”이라며 “워킹맘 여러분의 큰 역할을 기대한다”고 전했다. 롯데는 글로벌 인재 육성에도 중점을 둔다. 현재 20여 개국에서 주재원과 현지 채용인 등 5만여 명이 근무하는데, 이 직원들이 해당 지역의 언어와 문화를 이해할 수 있도록 전폭 지원한다.

1년 3개월을 쉬고 복직해야 하는데...

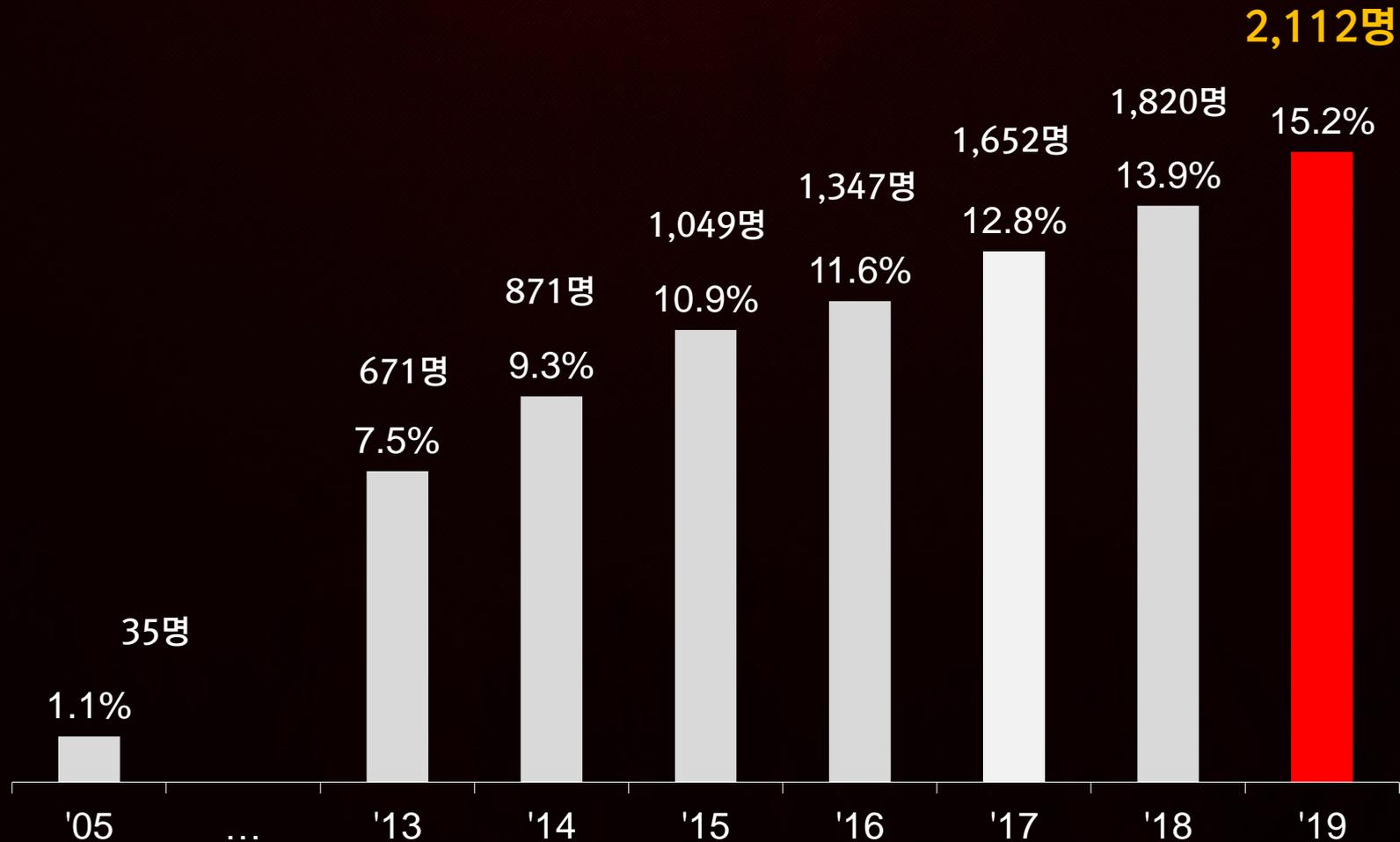
아침마다 애는 울고 일은 손에 안잡히고

롯데그룹 주요 여성친화 제도

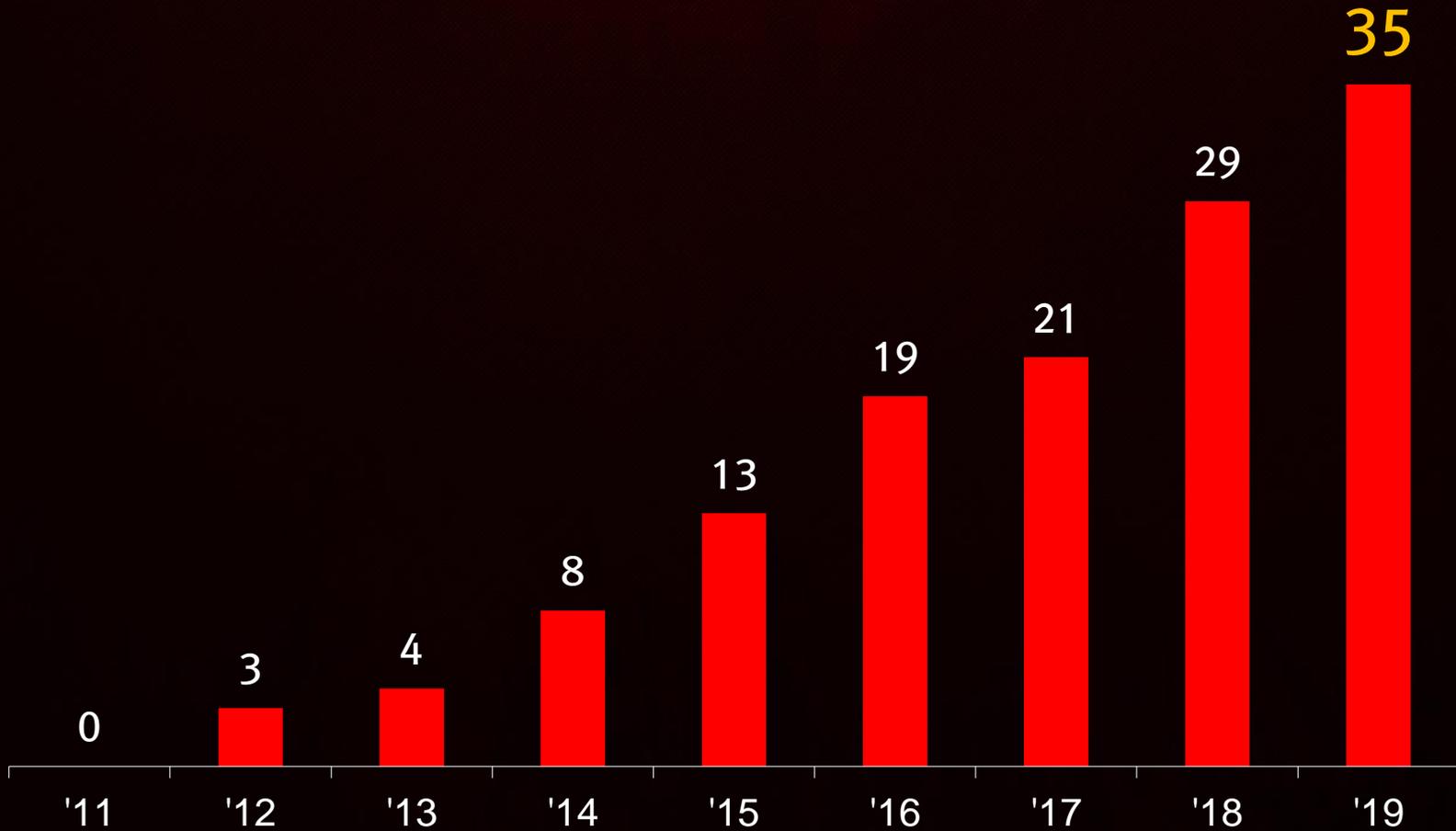
육아휴직 기간	<p>인터넷 재택 교육(2013년 5월~) "톡톡맘"</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 휴직기간 중 인터넷 재택교육을 통해 업무연속성 및 자기 개발 지원 - 대상: 육아휴직자 - 내용: 이러닝 학습(직장복귀 가이드, 여성리더십, 커뮤니케이션 등), 유용한 정보 안내 (휴직 관련 법령 및 제도, 추천도서, 육아 정보 등), 커뮤니케이션 제공 (휴직자 간 다양한 의사소통 공간 제공)
↓	
복직 3개월 전	<p>육아 휴직 복귀 플래너 배포(2014년 8월~) "기대합니다. 기대합니다"</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 복직준비에 대한 실용적 가이드 제공, 일과 육아 사이에서 갈등하는 휴직자의 심리적 장벽을 완화하여 경력단절 예방 - 대상: 복직 3개월 전의 육아 휴직자 - 내용: 여성가족부 장관 및 롯데그룹 회장의 환영 메시지, 복직 전 준비사항에 대한 객관적인 정보 및 체크리스트 제공, 선배 워킹맘의 응원메세지를 통한 동기부여
↓	
복직 후	<p>육아 휴직 복귀 적응 지원 교육(2013년 6월~) "맘스 힐링"</p> <ul style="list-style-type: none"> - 목적: 육아휴직에서 복귀한 직원들의 성공적인 업무 적응, 일과 육아를 병행할 수 있다는 자신감 함양 및 목표의식 고취, 그룹 내 워킹맘들의 네트워킹 지원 - 형태: 출퇴근 2일 교육 - 내용: 워킹맘 마인드 셋, 선배특강, 워킹맘 육아노하우 등
↓	
기타	<p>가족 돌봄 휴직 자녀·배우자 등 가족이 질병·사고로 돌봄이 필요한 경우 휴직 가능 자녀입학 돌봄 휴직제 초등학교 입학 자녀를 둔 직원에 대해 최대 1년까지 휴직가능</p>



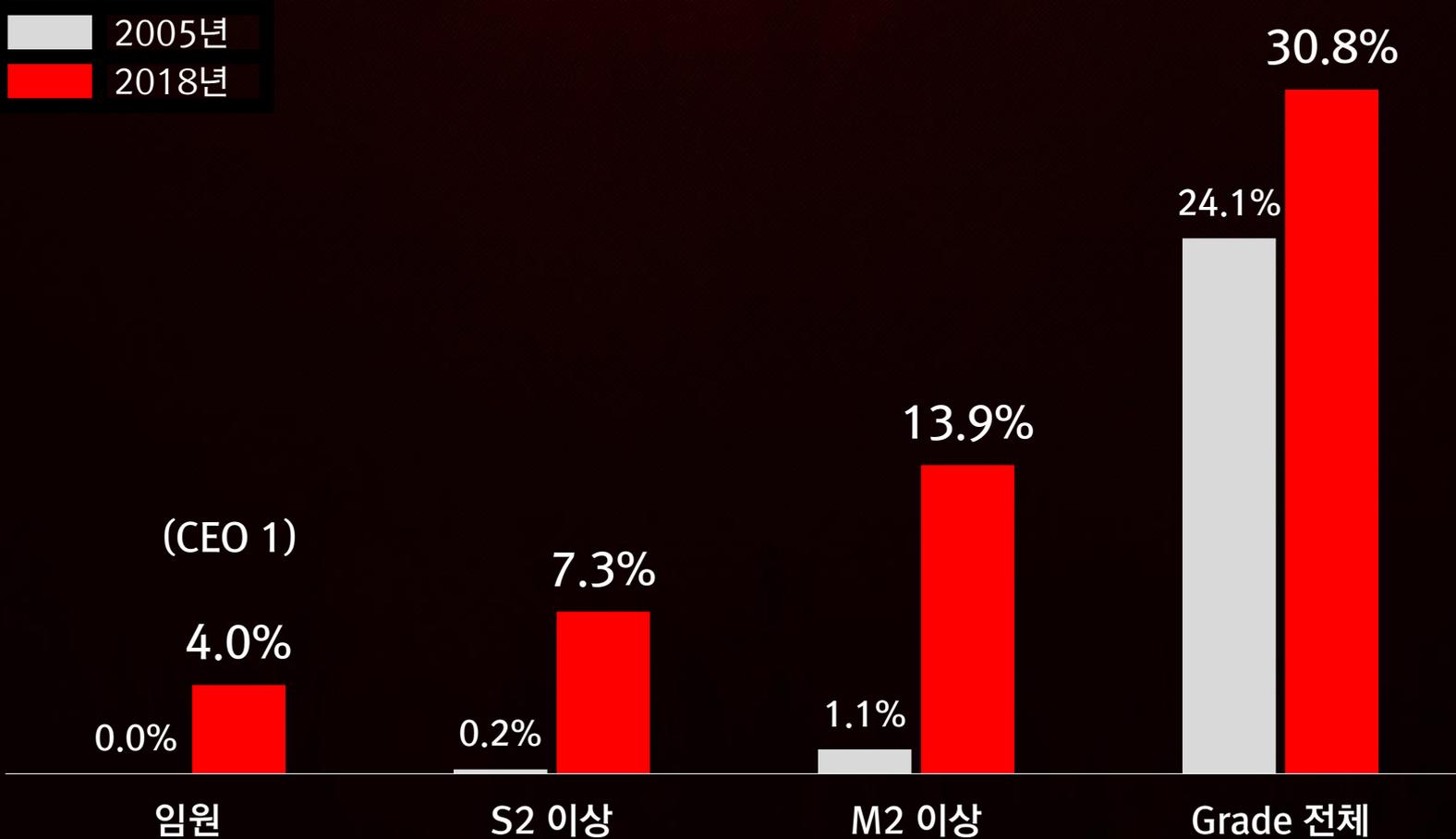
아주 아주 점진적으로 여성간부 비율 확대



최종적으로 여성임원의 증가가 시작



아래에서부터 점진적으로 증가



남아 있는 문제

CEO~팀장 3,011명에 대한 32,44명의 리더십 역량 평가

4.02 (A집단 4.07 / B집단 3.85)

3.86 (A집단 3.98 / B집단 3.73)

▲0.09

▲0.12

너희들도 한번 해 보고 이해해!

1년 6개월 만에 2,160명의 아빠에게 강제 육아 휴직

매일경제

2018년 07월 13일 금요일 A20면 종합

롯데의 남다른 육아휴직 남성휴직자 2000명 돌파

이덕중 롯데마트 사원(40)은 지난해 11월 말 늦둥이 셋째를 얻자 12월 한 달간 육아휴직을 썼다. 이 사원은 “집에서 아내 없이 두 아이와 많은 시간을 함께하면서 육제적으로는 회사에서 일할 때보다 힘들 때도 많았지만, 아이들과 사이가 더욱 돈독해지는 것을 느꼈다”며 “육아는 돕는 것이 아니라 함께하는 것이라는 것을 알게 됐다”고 밝혔다.

롯데에서 남성 육아휴직을 사용한 직원이 올 상반기까지 누적 18개월간 2000명을 돌파했다. 올 상반기에만 육아휴직을 사용한 남성 직원이 900명에 달해 지난해 같은 기간(400명)보다 2배 이상 급증했다.

롯데는 지난해 1월 업계 최초로 전 계열사에 ‘남성 육아휴직 의무화 제도’를 도입해 최소 1개월 이상 휴직을 의무화하는 동시에 휴직 첫 달 통상임금의 100% (통상임금과 정부지원금의 차액을 회사에서 전액 지원)를 보전해 줌으로써 이른바 ‘눈치 보지 않는’ 육아휴직 문화를 확산해 왔다. 여기에는 일과 가정 양립에 대한 신동빈 롯데 회장의 의지가 반영됐다. 신 회장은 평소 조직 내 다양성이 기업문화와 업무 성과에 큰 영향을 미친다는 철학하에 여성 인재 육성에 관심을 기울였다.

롯데그룹은 남성 육아휴직 의무제가 안착되면서 사용을 미루는 직원이 사라졌고, 육아와 가사 분담이 많이 필요한 시기인 출산 초기에 제도를 활용하는 직원도 늘었다고 밝혔다. 작년 한 해 롯데의 남성 육아휴직자 수는 1100명으로, 지난해 우리나라 총 남성 육아휴직자 수(1만 2043명)의 약 9%를 차지했다.

롯데가 지난 6월 남성 육아휴직을 경험한 직원의 배우자 100명을 대상으로 육아휴직 전후 남편의 행동 변화를 묻는 설문을 실시한 결과 남편의 육아휴직이 육아에 실질적으로 도움이 됐다는 질문에 ‘매우 도움이 됐다’는 응답이 72%로 압도적으로 많았다. 남편의 가사 분담 시간도 육아휴직 전 하루 평균 1.2시간에서 휴직 후 2.9시간으로 급증한 것으로 나타났다. 응답자 중 89%가 향후 자녀 출산 계획에도 남편의 육아휴직이 긍정적인 영향을 미친다고 응답했다.

기원규 롯데지주 인재육성팀 상무는 “남성 육아휴직은 초기 업무 손실에 대한 우려도 있었으나, 그룹 최고경영자의 관심 속에 빠르게 정착하며 다양한 순기능이 나타나고 있다”면서 “앞으로도 일·가정 양립에 도움을 줄 수 있는 제도를 강화할 방침”이라고 말했다. 이한나 기자

중앙일보

2018년 07월 13일 금요일 B04면 경제

롯데, 아빠 육아휴직 2000명… “둘째·셋째 낳으래요”

도입 1년반, 저출산 해소 도움 입증

남편의 육아휴직을 경험한 배우자의 91%가 남성 육아휴직으로 인해 긍정적으로 둘째, 셋째 출산 계획을 세우게 됐다고 답했다. 또 남편의 육아휴직이 아이를 키우는 데 실질적으로 도움이 됐다고 응답한 비율도 91%에 달했다.

남성 육아휴직이 저출산 문제의 해법이 될 수 있는 것으로 나타난 것이다. 이는 롯데그룹이 남성 육아휴직을 사용한 직원의 배우자 100명을 대상으로 설문 조사한 결과다.

지난해 1월부터 전 계열사 직원을 대상으로 남성 의무화하고 있는 롯데가 이 제도를 사용한 직원이 지난달 말 기준 2000명을 넘어섰다고 12일 밝혔다. 롯데의 남

성 육아휴직제도는 자녀가 태어나면 남성도 최소 1개월 쉬게 해 주는 제도다. 또한 달간은 통상임금의 100%를 지급한다. 이중 지난해 한 해 남성이 사용한 롯데 직원은 1100명이다. 지난해 국내 전체 남성 육아휴직자 1만2000여 명임을 고려할 때 전체 휴직자의 9% 가량이 롯데 직원인 셈이다.

기원규 롯데지주 인재육성팀 상무는 “남성 육아휴직이 출산율을 높이는 데 도움이 될 것이란 신동빈 그룹 회장의 확신에 따라 의무 휴직제를 도입했다”며 “제도 도입 초기에는 업무 손실에 대한 우려도 있었지만 ‘일과 가정생활의 양립’ 등 순기능이 훨씬 많은 것으로 파악된다”고 말했다.

롯데는 남성 육아휴직의 효과를 높이기 위한 활동도 다양하게 펼친다. 롯데는 우

선 ‘처음 아빠’라는 남성육아휴직 지침서를 제작해 직원들에게 배포할 계획이다. 이 책에는 남성 육아휴직을 사용한 롯데맨들의 경험담 등이 담겨있다. 롯데는 또 남성 육아휴직 대상자를 위한 ‘대디스쿨’이라는 교육 프로그램도 운영한다.

롯데는 여성의 육아휴직도 적극적으로 장려하고 있다. 2012년 국내 대기업 최초로 자중 육아휴직제도를 도입해 출산한 롯데의 여성직원이라면 의무적으로 육아휴직을 사용토록 했다. 또 관련 규정에 최대 1년으로 돼 있는 여성 육아휴직 기간을 롯데 자체적으로 최대 2년까지로 늘렸고, 다양한 교육프로그램을 운영해 육아휴직자들이 회사 생활에 빠르게 적응할 수 있도록 돕고 있다.

함종선 기자
jsham@joongang.co.kr

육아는 돕는 것이 아니라 함께 하는 것입니다!



육아는 돕는 것이 아니라 함께 하는 것입니다!



행복한 기장을 위한 아빠육아코칭
처음아빠
이은연 지음
롯데마트가정연구소

“육체적으로는 회사에서 일하는 것보다 힘들 때도 많았지만, 아이들과 사이가 더욱 돈독해지는 것을 느낄 수 있었습니다. 육아는 돕는 것이 아니라 함께 하는 것임을 알게 됐어요.”

롯데마트의 이익중 사원

TOP의 명확한 메시지 선포

WOW(Way OF Woman)에 매년 참석



TOP의 명확한 메시지 선포

WOW(Way OF Woman)에 매년 참석



LOTTE Diversity System History

「다양성 헌장」 제정 · 선포
(13. 4월)

다양성 TF 조직
(14. 2월)

다양성위원회 (9개사)
(15. 6월)

다양성위원회 (37개사)
(16. 6월)

2013

성별, 문화, 장애, 세대
차별 없는 조직문화
여성공채 35% 목표
여성승진을 제고

2014

여성가족부TF 참여
여성S간부 멘토링 실시
직장 어린이집 확대
(5 → 7개소)
육아휴직 복귀매뉴얼 등

2015

유연근무제 도입
여성간부네트워크 구성
(9개사)
육아휴직기간확대
(9개사, 1 → 2년)
워킹맘 자기개발서 등

2016

다양성위원회 확대
(9 → 37개사)
가족사랑의날 확대
(2일, 수/금요일)
어린이집 확대
(7 → 15개소)
여성인재육성 우수사
시상 (WOW 포럼)

LOTTE Diversity System History

여성인재육성 위원회로 개정

2017

남성육아휴직 의무화
PC-OFF제 그룹확대
가족친화적 휴직제
어린이집 확대
(15→19개소)

2018

여성인재육성 지수
개발
여성직무, 직책
관리체계



질문 ②

왜 지금 와서 여성인재인가?

기술이 일자리를 삼켜 버린다? 과연 그럴까?

47%

Thomas Frey

구글 선정 세계 최고의 미래학자
다빈치 연구소 (DaVinci Institute) 소장
덴버 포스트 신문 '미래학의 아버지'
미래와의 대화 (communicating with the Future) 저자
뉴욕 타임스, 허핑턴포스트 등 세계적인 신문에 기고
미국 최고 IQ 소유자

2025년까지 61%의 일자리 소멸?

한국고용정보원 '기술변화에 따른 일자리 영향 연구' (2017)



인공지능·로봇으로 대체 가능한 직업

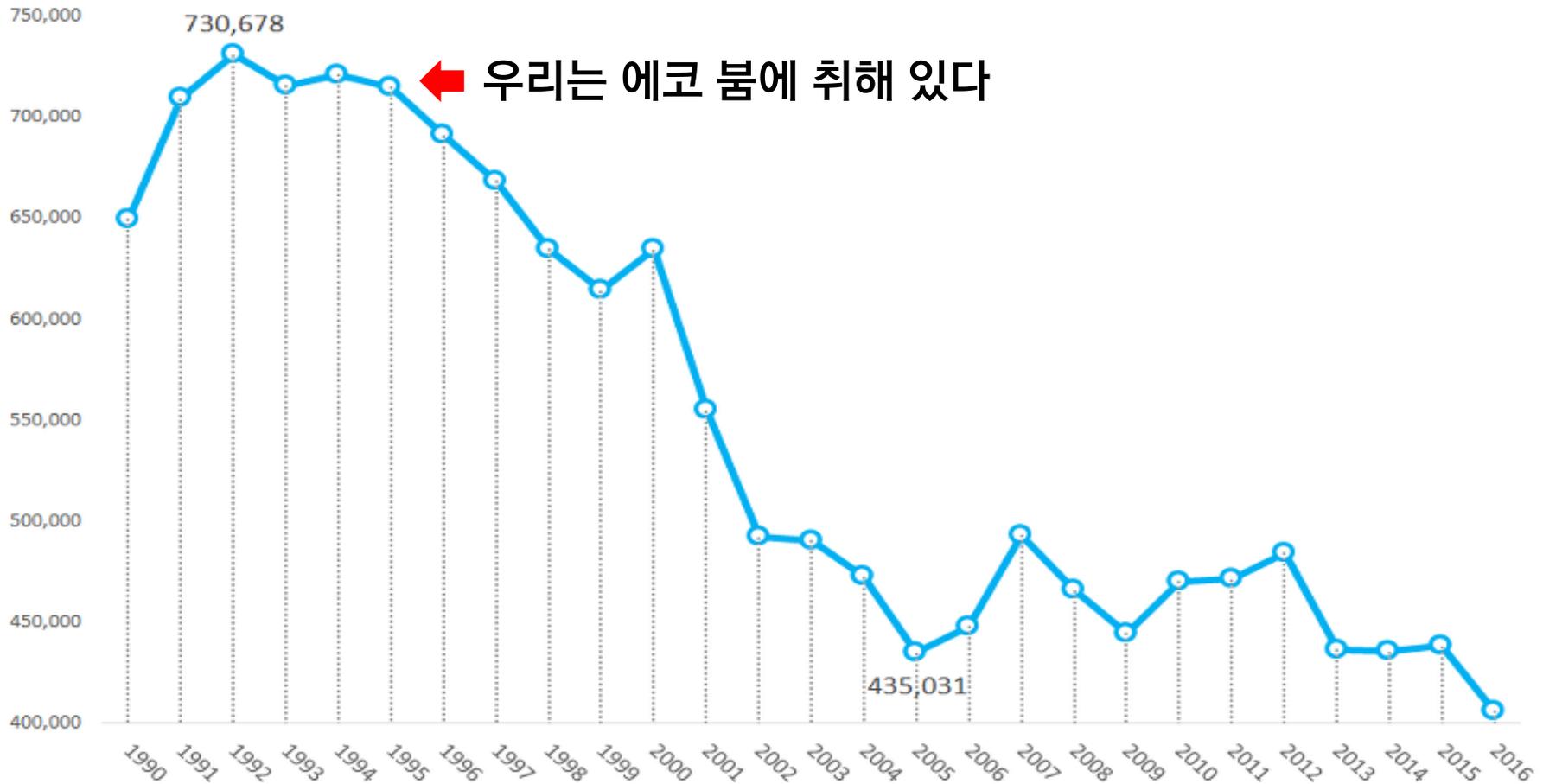
자료: 고용정보원

순위	대체 비율 높은 직업	대체 비율	대체 비율 낮은 직업	대체 비율
1	청소원	1	회계사	0.221
2	주방보조원	1	항공기조종사	0.239
3	매표원 및 복권 판매원	0.963	투자·신용 분석가	0.253
4	낙농업 관련 종사원	0.945	자산운용가	0.287
5	주차 관리원·안내원	0.944	변호사	0.295
6	건설·광업 단순 종사원	0.943	증권·외환 딜러	0.302
7	금속가공기계 조작용	0.943	변리사	0.302
8	청원경찰	0.928	컴퓨터 하드웨어 기술자	0.323
9	경량 철골공	0.92	기업 고위 임원	0.324
10	주유원	0.908	컴퓨터 시스템·보안 전문가	0.338
11	필프·종이 생산직	0.905	보건위생·환경 검사원	0.345
12	세탁원·다림질원	0.902	기계시험원	0.349
13	화학물 가공·생산직	0.902	보험·금융 상품 개발자	0.354
14	곡식작물 재배원	0.9	식품공학 기술자·연구원	0.367
15	건축 도장공	0.899	대학교수	0.37
16	양식원	0.898	농림어업 시험원	0.371
17	콘크리트공	0.897	전기·가스·수도 관리자	0.375
18	패스트푸드원	0.89	큐레이터·문화재보존원	0.379
19	음식 배달원	0.888	세무사	0.379
20	가사도우미	0.887	조사 전문가	0.381

※ 대체 비율이 높은 직업일수록 인공지능·로봇으로 대체될 가능성이 높다는 의미.

한국기업이 곧 당면할 문제

한치 앞을 보지 못하는 기업들

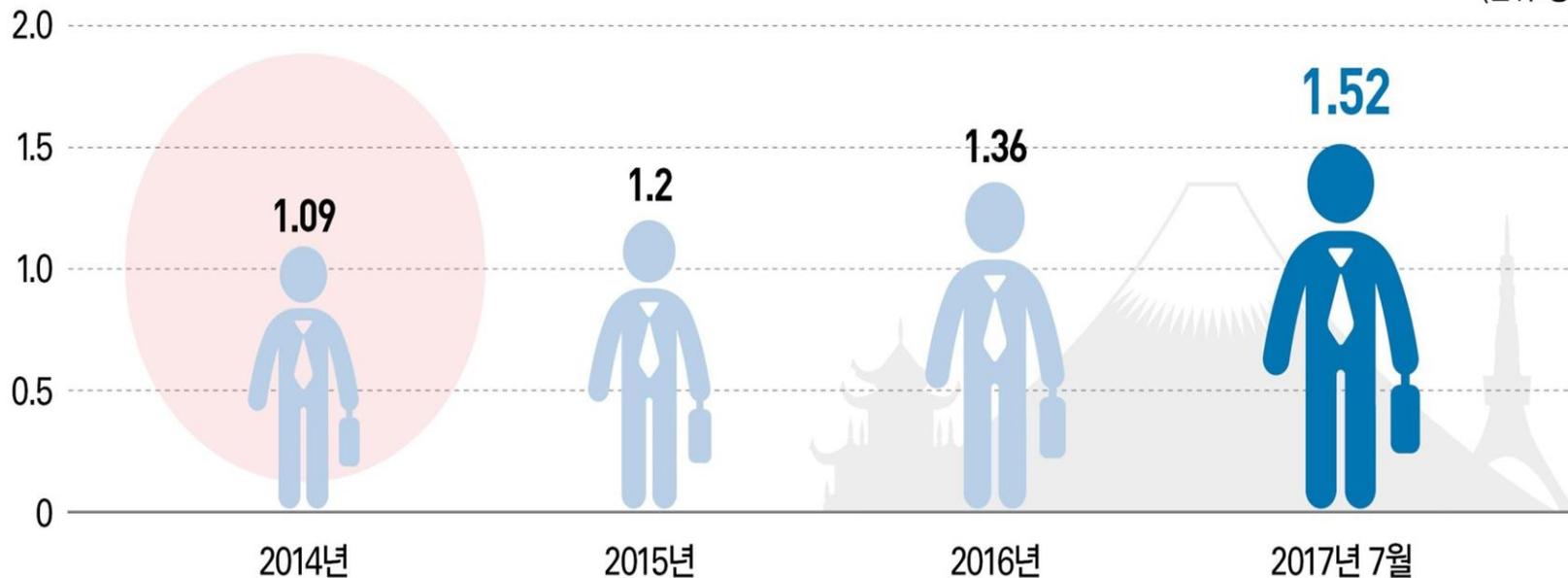


일본기업의 절박함

2018년 기준 1.8의 유효구인배율

일본의 구직자 1명당 일자리수

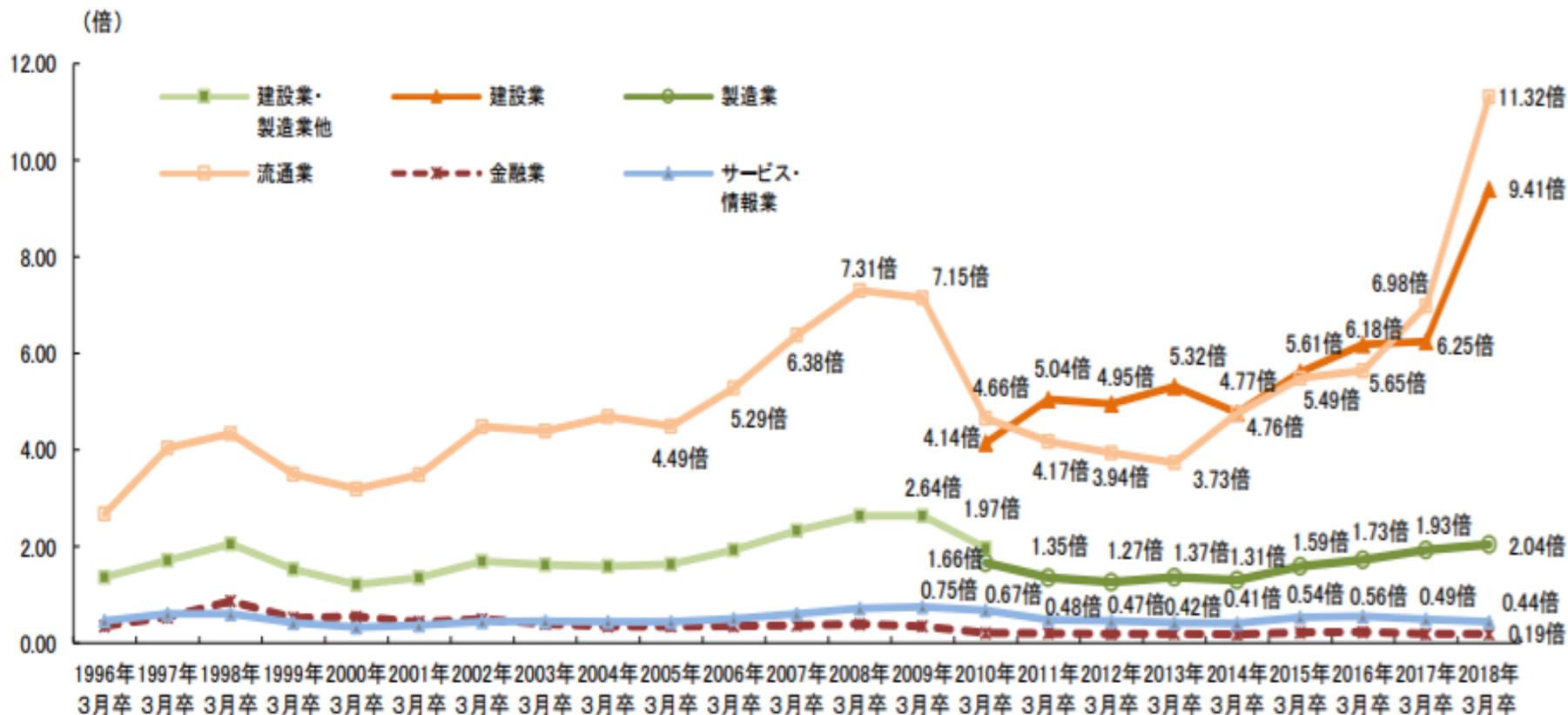
(단위: 명)



출처: 일본후생노동성

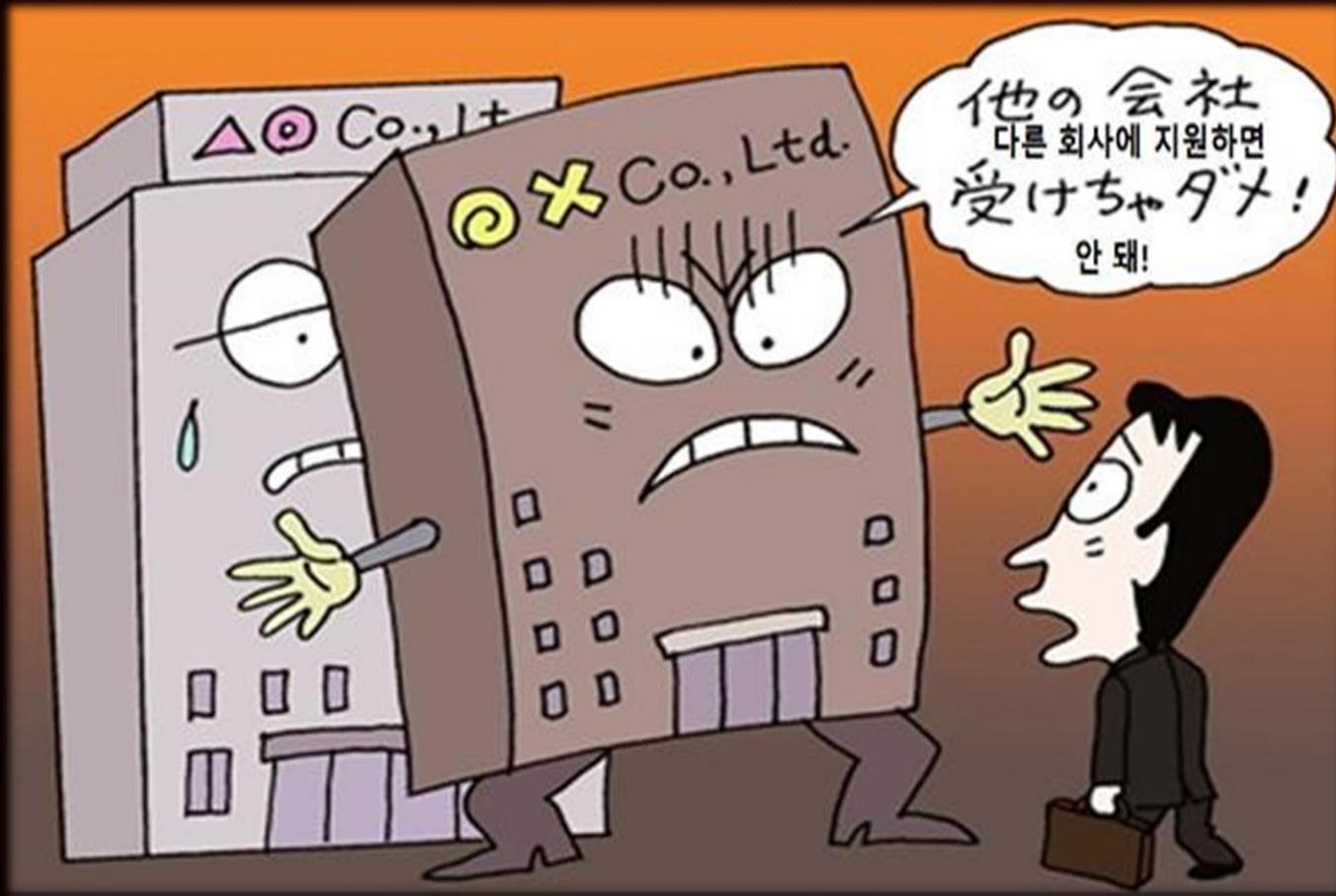
일본기업의 절박함

업종과 기업 규모에 따라 상황이 다르다



오와하라 (おわハラ)

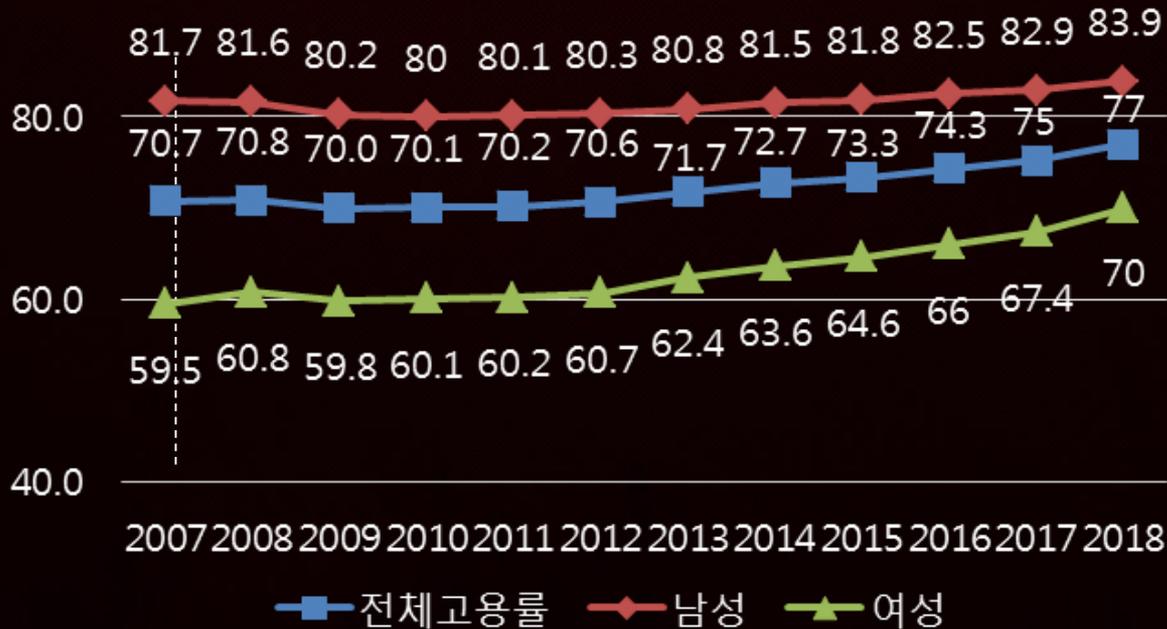
“지금 당장 다른 지원회사에 전화를 해!”



일본은 여성을 고용할 수밖에 없었습니다

고용률 = 취업자 ÷ 생산가능인구

2007~2018년 일본 고용률 변화



2012년 이후 여성고용률의 급격한 증가 → 2018년 8월 70% 돌파

변곡점의 구조

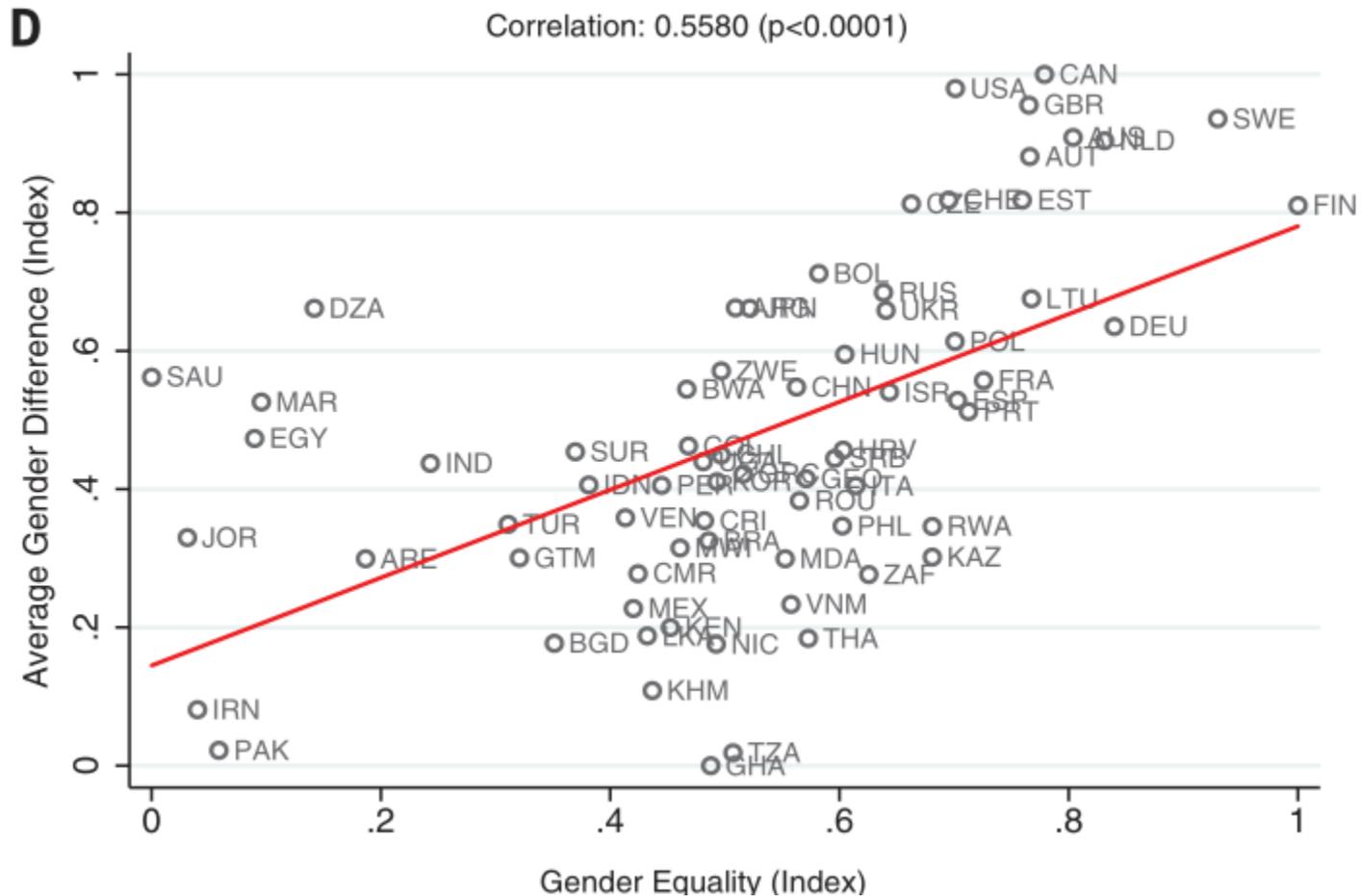
노동시장도 수요와 공급이 모든 것을 결정한다

日 1947 [단카이세대] + 65 [정년] = 2012

韓 1958 [베이비부머] + 60 [정년] = 2018

그래서 다양성을 높이면 성과가 올라갈까?

차이와 갈등만 증폭될 뿐이다 (사이언스 2018. 10월)



Armin Falk(2018) Relationship of gender difference in preference to economic Development and Gender equality

다양성(Diversity)과 포용성(Inclusive)의 문제

다양성은 필요조건이고 포용성이 충분조건이다



아직 남아 있는 문제

Hard
Solution + Soft
Solution



여성이 행복한 세계?

NO! 모든 인류가 행복한 세계



감사합니다