

IT 개발자의 비대면 근무 경험과 젠더불평등*

권 현 지**

이 글에서는 IT 개발자 특유의 조직문화와 관행을 살펴보고, 그 맥락에서 비대면 근무의 확산이 젠더불평등에 지니는 함의를 살펴보았다. IT부문 개발자 조직은 구성원의 절대다수가 남성임에도 불구하고 유연한 일하기나 개방 조직이 널리 확산되어 있다. 이 연구는 이렇듯 비전통적인 남성 중심 조직에서 비가시적이고 미묘한 젠더편향이 유지되는 양상과 비대면 근무 상황이 이러한 편향에 미치는 영향을 살펴보았다. 결과는 양면적이다. IT 조직의 비대면 근무는 오프라인에서 형성된 관계나 인식이 업무분장 및 평가로 이어져 젠더편향을 유지 혹은 강화할 수 있다. 반면, 소통과 업무 과정에서 축적되는 업무 관련 기록과 그 기록방식이 남성 중심 비공식 관계를 약화시켜 기존의 젠더질서에 의미 있는 균열을 가할 수 있다는 점을 발견했다.

I. 서론

새로운 조직문화를 장착한 남성 중심 조직에서 비대면 일하기의 확산은 젠더불평등에 어떤 영향을 미칠까? 이 글은 최근 핵심 산업으로 빠르게 부상한 IT 서비스 산업 내 소프트웨어 개발 조직(이하 IT 기업)을 중심으로 그 영향을 살펴보았다. 선행작업으로 해당 조직의 조직문화와 관행의 특성이 젠더편향을 만들어내는 양상을 살펴보고, 비대면 일하기 상황에서 해당 관행이 완화되거나 강화되는 양상을 고찰했다.

IT 기업들은 비대면 근무 방식을 도입하기에 용이한 조건을 갖추고 있다. 컴퓨터와 인터넷 기반의 업무와 숙련은 공간 제약에서 비교적 자유롭다. 컴퓨터와 인터넷 기술 자체가 고도의 이동성을 허용할 뿐 아니라, 근무자들이 비대면 근무에 필수 요소인 소프트웨어나 하드웨어 기

* 이 글은 한국노동연구원의 2023년 보고서 『일하는 방식의 변화와 지속가능성』 중 제6장 「IT 개발자의 비대면 근무 경험: 젠더규범에 미친 영향을 중심으로」를 요약·정리한 것이다.

** 서울대학교 사회학과 교수(hkwon248@snu.ac.kr).

술 자체를 다루는 전문가들이기 때문이다. 또 개별적 업무 몰입 시간이 상당 비중으로 확보되어야 하는 직무 특성 때문에, 방해받지 않는 비대면 근무로 생산성 향상 효과를 기대할 수도 있다. 개발자 문화가 높은 수준의 유연성과 자율성을 업무방식의 이상으로 삼고 있다는 점도 중요하다. 업무상 자율규제를 원하는 개발자들 사이에 비대면 근무에 대한 선호가 높다. 특히 젊은 노동자들 사이에 이러한 경향이 두드러지고, IT 개발자의 주력은 청년 코호트이다. 사용자도 이점을 잘 인지하고 있다. 높은 유연성과 자율성에 대한 개발자들의 요구를 누르고 통제를 가하기보다 전문가로서의 정체성을 고양시키고 유연성과 자율성을 고취하는 헤게모니적 통제에 기반한 사용자 전략이 개발자 조직의 성과 제고에 효과를 발휘할 수 있는 것으로 알려져 있다(Kunda, 2014). 실제 비대면 근무는 개발자 문화와 규범을 적극적으로 수용하는 선진적 사용자 이미지를 구축하는 데 좋은 수단이 되기도 한다. 이 같은 점을 고려할 때 코로나19 팬데믹 상황에서 비대면 일자리에 대한 적응과 확산이 IT 산업에서 가장 현저했다는 사실은 우연이 아니다. 같은 시기 전 산업적으로 IT 숙련 수요가 높아지면서 근무방식에 대한 고속런 개발자 개인의 협상력이 증대한 것도 한 요인이다. 비대면 근무 활용은 포스트 팬데믹 시기로 접어들며 일하기 방식의 뉴노멀로 자리 잡으리라는 예측과 달리 다양한 이유로 한층 축소되었지만, 다수 IT 기업은 부분적으로라도 비대면 근무를 유지하는 비중이 타 부문에 비해 크게 높다.

팬데믹 등의 비상 시기가 아닌 일상 상황에서 주로 일-가족 생활 균형을 돕는 유연근무 정책으로 알려진 비대면 근무는 바로 그 점 때문에 남성의 활용이 제약되기도 하고, 이를 활용하는 여성에게 모성페널티를 부과하기도 한다. 그러나 IT 기업에서 비대면 근무는 노동자 일반, 특히 젊은 노동자에게 선호되는 업무 방식으로 종종 주요 노사 교섭 대상이 되기도 한다는 점을 고려할 때, 여타 부문과는 상이한 젠더함의를 지닐 수 있다.

그런데, 비대면 근무의 확산이 기존 IT 조직 내 사회관계의 변화, 특히 젠더관계에 미치는 영향에 대해서는 알려진 것이 많지 않다. IT 개발 직종은 노동력 구성과 직종 문화 모두에 있어 남성 중심성이 매우 강한 분야다. 과학기술정보통신부 「ICT전문인력수급실태조사」를 보면, 2022년 ICT 분야의 ICT 전문인력 중 여성 비중은 19.8%에 불과하고, 이 비중은 2018년에 비해 ICT 전문인력이 5만 6천여 명 증가하는 와중에도 전혀 변화하지 않았다. 노동력 구성에서 유지되는 편향은 앞으로 다들 개발자 조직문화의 남성 편향과 상호 강화된다.

이 글은 기존 조직과 달리 개방적 문화 속에서 유연한 일하기 방식을 선호하지만 남성 중심성이 강한 IT 기업에서 비대면 근무의 확산 혹은 일상화가 젠더관계에 미치는 영향을 탐구하려는 목적을 지닌다. 즉, 이 글은 SW 개발 직종 내 문화에 강력하게 배태된 조직 내 젠더질서가 비대면 근무라는 새로운 일하기 방식과 만나 재생산되거나 균열되는 양상을 들여다보는 새로운 시도로서 의의가 있다.

II. 데이터와 분석 방법

이 글의 기반이 된 조사는 IT 기업 종사자로 구성된 연구 참여자들의 조직문화, 제도, 작업방식, 일-생활 양립 등과 관련된 비대면 근무의 주관적 경험을 데이터로 삼기 위해 인터뷰에 기반한 질적 연구 방법을 채택했다. 비대면 근무 경험이 집중된 팬데믹 시기부터 조사 시점인 2023년 중반기까지 다양한 속성을 지닌 IT 기업에서 비대면 근무를 경험한 적이 있는 남녀 개발자와 PM 16명에 대한 면접을 진행했다.

구체적으로 면접에서 고찰하고자 한 내용은 다음과 같다. 첫째, 업무 배분과 성과 평가 등 조직의 일과 인사 관행 및 그에 적응하는 노동자의 일상 속에서 작동하고 있는 젠더관계를 고찰하고자 했다. 둘째, 좋은 개발자의 상(像)을 묻는 문항을 통해서 IT 개발 직무에 형성된 스테레오타입이 무엇인지, 그 안에 젠더 이미지가 어떤 방식으로 존재하는지를 알아보려 했다. 두 가지 질문 모두, IT 기업의 특성과 그 안에 존재하는 젠더편향의 양상을 고찰하려는 시도다. 한편, 여성의 반응과 태도에도 주목했다. 해당 조직문화에 정립된 ‘좋은 개발자’ 상에 부합하기 위해 소수자, 이 조사에서는 여성이 보이는 의식적, 무의식적 인식, 태도, 행위를 고찰했다. 수동적인 태도를 보이거나(Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) 주류 이미지를 스스로 체화하는(Acker, 1990) 현상이 나타나는지에 주의를 기울였다. 셋째, 코로나19 팬데믹 상황을 경유하며 IT 기업에서는 어느 정도 보편적 경험이 된 비대면 근무가 조직에 초래한 변화를 살펴보려 했다. 즉, 비대면 근무가 작업조직이나 ‘좋은 개발자’ 상에 변화를 가져왔거나, 그럴 수 있는 개연성이 발견되는지, 여기에 여하한 젠더함의가 있는지를 탐색했다.

한편, 인터뷰 전체를 통해서 주의 깊게 살펴본 것은 IT 개발 작업조직에서 좋은 개발자에 대한 규범과 젠더와의 관계가 어떻게 이해되고 있는지에 관한 것이었다. 능력주의 규범이 강한 IT 조직문화 안에서 개발자 일반과 여성이 이 관계를 다루어나가는 양상을 인식과 태도, 행동의 측면에서 살폈다. 특히 이미 젠더화된 메리트(예를 들면 이성적/기술적 속성과 감정적/관계적 속성)가 이 부문에서 경력 및 인정과 결부되는 양상(Seron et al., 2018) 혹은 그 변화에 균열이 생기는 양상에 주목했다.

요컨대 인터뷰 질문의 주요 내용은 개발자로서 조직 내 직무와 역할, 작업조직 특성, 좋은 개발자 상에 대한 인식, 비대면 근무 경험 등으로 구성되었다. 수집되고 전사된 인터뷰 자료는 질적 데이터 분석(Qualitative Data Analysis) 소프트웨어의 도움으로 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 단계를 거치며 분석적으로 다루어졌다. 이를 통해 비대면 근무 경험에서 드러나는 핵심 개념들과 그 맥락을 발견하고 주요 내러티브를 기술했다.

III. 젠더의 맥락에서 본 IT 개발자 중심 조직문화

이 절의 주요 내용은 IT 기업의 비대면 근무 확산이 젠더관계에 미친 영향을 분석하기 위한 맥락에 대한 것으로, 이들 조직에서 보편적으로 발견되는 두 가지 문화적 특성, 즉 능력주의 규범(Cech, 2013; Kunda, 2014[1992]; 이승렬 외, 2019)과 남초문화(Alfrey & Twine, 2017)에 집중한다.

1. 능력주의 규범

개발자 직군 내 능력주의 규범은 조직에서의 연차 또는 조직의 위세보다는 각각의 사람들이 가진 능력, 실력이 더 중시되는 문화가 조직 내 구성원에 규범화되어 있는 상태를 의미한다. 인터뷰 참여자들은 기술 측면에서 변화가 빠른 IT 업종의 특성, 이직이 쉬운 노동시장의 영향으로 신기술 학습 등 자기계발에 적극적인 개발자 성향 등이 능력주의 규범의 바탕을 이루는 것으로 이해했다.

“아무래도 업 자체가 연차가 많으면 경험이 많아지긴 하는데, 실력이 좋다고 얘기할 수는 없어요. 개발 자체가 신기술도 너무 많이 나오고. 요즘 젊은 친구들도 이걸 배워서 오기 때문에. 너무 빨리 변하는 업계여서 다른 금융업계나 이런 데처럼 연차가 쌓인다고 해서 뭔가 대단한 대우를 받고 그런 상황이랑은 좀 달라서.” (D/여성/빅테크/PM)

‘좋은 개발자’ 상을 묻는 질문에 대한 답에서도 ‘스스로 계속 학습해 역량을 유지하고 키우는 사람’, 거기서 그치지 않고 ‘주위 동료와 후배들에게 적극적으로 정보를 공유하며 성장하도록 이끌어주는 사람’이라는 공유된 인식이 발견되는데, 이 점이 개별 조직에 국한되기보다는 개발자 커뮤니티로 확장되는 양상을 동시에 볼 수 있다. 즉, 조직에 안주하지 않고 기술적 성장을 위해 노력하는 개발자에 대한 인정과 존경이 있는 직업 문화, 이를 위해 상호 호혜성을 고취하는 커뮤니티 문화(이승렬 외, 2019)가 존재한다. 기업과 학교, 커뮤니티가 교차하는 공간에서 만들어지는 일반 숙련의 중요성이 커뮤니티의 인정과 장기적인 경쟁력 유지를 위해 ‘일하는 시간 외에도 따로 학습해야 한다’는 압력이 상당하다는 것을 엿볼 수 있다.

“휴직이나 이런 거에 대해서 회사에서 이제 뭔가 페널티를 주는 부분은 사실 없어요. 없기는 한데 휴직으로 제가 기술이 뒤쳐지잖아요. 그러면 평가나 이런 거에서, 차별도 없지만 사실 봐주는

부분도 많지 않거든요. 휴직을 했고 안 했고 관계없이 동일한 시험을 치게 하고, 해당 시험에서 점수가 너무 낮게 나오면 그게 성과 평가나 연봉 협상에 불리하게 작용을 할 수 있겠죠. 그래서 (휴직자 중에) 약간 여자의 비율이 좀 높은 것 같아요. (...) 근데 본인의 노력으로 팔로우업을 할 수 있다는 거는 장점인 것 같아요. 내가 능력이 뛰어나면 육아휴직을 했다고 해서 불이익을 받고 이거는 아닌.” (O/여성/전통 대기업/개발자/기혼/유자녀)

위와 같이 조직의 능력주의 규범을 체화하고 있는 O는 이어지는 대화에서 자신이 언제 기술 면에서 뒤떨어질지 모른다는, 그래서 돌봄의 책무를 지닌 여성으로서 계속 개발자로 일할 수 없고 언젠가 다른 직무로 옮겨야 할지 모른다는 부담을 느끼고 있었다. 이 점은 능력주의 규범이 강한 기술기업에서 여성을 기술이 아닌 관리 직무로 보내는 ‘유리 에스컬레이터’가 존재 (Alegria, 2019)한다는 기존 연구의 발견을 뒷받침한다. 그럼에도 O는 자신이 처한 상황과 그 이유를 앞에서 말한 ‘육아휴직을 하면 커리어에 손해를 보는’ 측면으로 설명하지는 않고 있다. 만일 직무에서 손해를 보게 된다면, 그 이유는 휴직으로 자신의 능력이 저하되거나 자신이 ‘이 분야의 전공자 출신이 아니어서’라고 제시했다.

2. 능력주의와 비공식 관계에 배태된 남초문화

한편, 개발자들을 통해 접한 IT 기업에서는 이런 능력주의 못지않게 강한 남초문화가 발견되었다. 남성이 다수를 이루는 그룹에서 자연히 남성이 중심이 되고, 여성이 소수자의 위치에 놓이게 되는 문화를 말한다(Kanter, 1977). 인터뷰 참여자들이 속한 조직은 예외 없이 남성의 수가 압도적으로 많은 남성 중심 조직이었고, 남성(의 상태)을 준거로 남성이 의사결정자가 되는 남성 문화가 존재했다.

“일을 요만큼만 쥐 놓고 ‘재 여자라서 열정이 없는 것 같아’. 근데 사실 생각해 보면 여성들은 24살, 23살에 (남성보다 일찍 졸업 직후에) 들어오잖아요. 들어와서 아무것도 모르고 이런 상태에서 사수가 이만큼 주면 이만큼만 하는 줄 알지. 저야 뭐 다른 회사 다니고 나이가 있는 다음에 갔으니까 ‘일 더 주시라고요’. 막 이렇게 했지만 그 친구들은 언제 그거를 해봤어요. 제가 느끼는 ‘너희들이 그런 문화를 만들어 놓고 왜 여성들한테 이러냐’ 약간 그런 느낌이었고.” (E/여성/중견기업/개발자/기혼)

“애 낳으면 여자는 운영을 해야 편하지, 그러니까 창조적인 일을 하기보다는 계속 유지보수 해. 왜냐하면 창조적인 일을 하려면 밤도 새야 되는데 남편 눈치 보이잖아. 애는 엄마가 봐야지. 약간 그런 것들 그래서 여자는 유지보수 일하면 돼. 저는 유지보수 일하기 싫거든요. 그런 거에서 좀 충격을 받았고.” (E/여성/중견기업/개발자/기혼)

인터뷰 자료에서는, 능력주의와 남초문화가 교차되는 가운데 여성들은 기술 측면에서 뒤떨어진다는 이미지(Kelan, 2008; Alegria, 2019), 남성처럼 열정적이고 헌신적으로 일하려 하지 않는다는 고정관념(Wynn, 2020; 윤명희, 2021)이 혼재하는 상황 속에서 일하는 여성의 존재를 확인할 수 있었다. 여성들은 대체로 개발자 직군의 특성(예를 들면 기술에 대한 순수한 관심과 열정으로 야근을 불사함)을 가지지 못했다고 여겨지거나 '배려'의 대상이 됨으로써 소외를 경험하고 있었다.

아울러, 인터뷰를 통해 발견한 또 하나의 지점은 능력주의에 대한 믿음이 강한 IT 개발 직군의 작업조직에서 작동하는 '상호 호혜적 형-동생 문화', '비공식 관계'다(Wynn, 2020; 윤명희, 2021). 이 비공식 관계는 위에서 언급한 남초문화와도 연결된다. '우리'를 확인하는 문화적 코드의 사용이 그 예다. 한 여성 인터뷰 참여자는 남성들 사이 일상화된 '개발자 유머'를 언급하며 무시당하고 배제되는 느낌을 종종 받게 된다고 언급했다. 남성적 성향이 강한 엔지니어링 문화에서 주류 집단이 내부/외부를 나누기 위해 '괴짜 농담(geek culture)'이 사용되기도 한다는 기존 연구의 발견이(Wynn & Correll, 2018: 161) 이번 조사연구 참여자들에게서도 확인된다. 여성들로 하여금 남성처럼 사고하고 행동해야 하며 그렇지 않으면 개발자로서도 인정받을 수 없을 것이라는 압력(Alfrey & Twine, 2017)으로 작동하는 남초문화는 남성들 간의 비공식 관계를 통해 의식, 무의식적으로 실천된다. 이런 문화 속에서 여성의 생존 전략은 대개의 경우 '동화'다. 여성들과의 인터뷰에서, 남성 중심의 비공식 관계를 기반으로 하는 조직문화에 적응하고 정보를 습득하려는 노력은 쉽게 확인된다. 남성들이 좋아하는 스포츠를 화제로 삼거나, 담배를 피우지 않으면서도 담배 피우러 나가는 무리에 끼고, 바쁠 때 사무실에서 먹고 자고 하는 모습을 보이는 식이 그 예다.

“진짜 남초라서 어쩔 수가 없는 게 얘기를 결국에는 담배 피는 데서 거의 하시거든요. 전 담배는 안 피는데 그냥 올라가서 하는 얘기 들으면 거기서 이제 뒷담 같은 게 나오는 거죠. 이거 문제가 있는데 이 사람이 해결을 안 해준다. 이런 얘기는 거기서밖에 들을 수가 없거든요. 사무실에서 절대 못 하는 얘기니까. 그래서 저도 나가고.” (K/여성/전통 대기업/개발자)

“(크린치 모드 상황에서) 여성분 두 분이 계셨는데 한 분은 난 그래도 일과 삶의 그런 밸런스를 맞출 거야라고, 칼퇴하면서도 이분도 할 일 다 하셨어요. 다른 한 여성분은 정말 남성들과 똑같이 철야를 했어요. 회사에서 먹고 자고. 남편이 엄청 화를 내도 그러든가 말든가 그러면서. 그런데 후자가 승진을 하시더라고요. 둘이 똑같은 유사한 성과를 냈는데. 여기서 살아남으려면 저렇게 해야 되는구나. 그런 걸 많이 느꼈었어요.” (E/여성/중견기업/개발자/기혼)

나아가, 리더와의 친밀함이 업무 배분 및 성과 평가에 영향을 주는 '위계화된 비공식 관계'가 존재했다는 점도 중요하게 언급될 만하다. 인터뷰에서는 리더에게 '잘 보이려는 사람', 리더를

자주 찾아가서 이야기하는 사람들에게 주요 업무가 돌아간다는 점을 강조하는 경우가 여러번 있었는데, 특히 전통 대기업에서 일하는 인터뷰 참여자들이 이런 설명을 했다. 굳이 직책상 리더의 개입이 없더라도, 특정 프로젝트 또는 업무 모듈을 구성할 때 친밀도에 따라서 모이는 문화가 있는 경우, 다수를 구성하는 남성 개발자 사이에 잘 섞여 들어가지 못하는 여성에 대해 설명한 사람도 있었다. 능력주의 규범과 남초문화가 교차하는 가운데서 이 비공식 관계는 여성들로 하여금 주요 업무에 접근하는 것을 어렵게 만드는 하나의 요인이며, 여성은 적극적으로 성과를 어필하면 부정적으로 인식되는(Kanter, 1977; Williams, 2021) 이중적인 상황에 놓여 있었다.

3. 탈젠더적 태도와 실천

흥미로운 점은 이러한 상황이 면담 전반에 독특하고도 일관되게 흐르는 젠더 차이에 대한 여성 자신의 모순적 서술 속에서 발견된다는 점이었다. 조직(팀) 내의 업무 배분 및 성과 측정 방식, '좋은 개발자'의 상을 묻는 질문에 답할 때 여성이 배제되거나 소외되는 상황이 은연 중에 드러나는데도 “우리 조직에 성차별은 없다”고 말하거나 “남녀 차이 때문은 아니다”라고 부연하면서 평가, 보상, 승진, 업무 배치 등에 평균적으로 드러나는 차이를 남녀 간의 차이가 아닌 개개인의 능력과 성향의 차이, 또는 특정 상황 및 리더에 의한 현상으로 해석하려고 하는 태도가 그 예다.

한편, '좋은 개발자'의 상을 묻는 질문에 대한 한 응답패턴으로 기술적 능력(technical skills) 보다는 '커뮤니케이션 능력을 갖춘 협업하기 좋은 개발자'라는 점을 강조하는 대답이 대다수를 차지한다는 점에 주목할 필요가 있다. 개발자 직군 내에서 사회적 역량(social skill) 또는 감성적 역량(emotional skill)에 해당하는 소프트 스킬(soft skill)이 강조되는 새로운 흐름을 보여주기 때문이다. 이는 IT 업무가 서비스와 여러 직군 간 협업 중심으로 변화하면서 고객 및 동료와 상호작용하는 능력이 중요해졌다는 기존 연구(Kelan, 2008)를 뒷받침하는 현상이다. 흥미로운 점은 흔히 여성과 친화성이 높은 것으로 생각되는 이러한 소프트 스킬을 굳이 여성적 특성으로 해석하려 하지 않는 현상이 발견되었다는 점이다. 많은 참여자들이 이러한 스킬을 젠더를 불문한 개인의 역량으로 인식하려는 경향을 보였다. 소프트 스킬을 무성화, 남성화하는 의식적 인식과 행위가 IT 직군 내에서 발견된다는 선행연구(Kelan, 2008)와 맥락을 같이한다. 즉, 예전에 여성적 속성으로 해석하고, 경우에 따라서는 가치절하했던 소프트 스킬이 남성지배적 개발자 문화의 맥락에서 성중립화를 통해 가치를 회복시키는(degeneralization) 해석적 실천을 발견할 수 있다.

IV. 비대면 근무의 경험 : 두 가지 가능성

작업조직의 변화를 내포하는 비대면 근무는 지금까지 설명한 바와 같은 젠더화된 개발자 문화 및 작업조직의 특성을 변화시킬 수 있을까? 대부분 주 4~5일 재택근무 등 '전면' 수준의 비대면 근무를 경험한 인터뷰 참여자들의 경험적 진술로부터 확인된 것은 비대면 근무가 이와 같은 작업조직 관행에 배태된 남성지배적 문화를 더 강화시킬 수도, 약화시킬 수도 있는 양면성을 갖고 있다는 점이었다. 기존에 친밀함을 형성한 비공식 관계가 비대면 상황에서 더 강해지는 '사일로(silo)화'(Yang et al., 2022)로 나타나거나, 팀의 효율성을 높이려는 조직의 시도 때문에 이미 관계가 형성된 사람들끼리 주요 업무를 진행하는 등 비공식 관계가 더 강해지는 (Reunamaki, 2023) 현상이 이번 인터뷰를 통해 확인됐다.

반면, 균열을 일으킬 가능성 역시 발견됐다. 비대면이 장기화, 일상화되면서 기존 비공식 관계가 약해져 여성들이 더 기회를 얻을 수 있게 됐다거나, 협업 및 소통 능력 등 '소프트 스킬'이 예전보다 더 중요해져 (소프트 스킬을 성증립화하려는 의식적 실천 속에서도) 그런 강점을 평균적으로 더 많이 가진 여성들이 업무능력을 인정받을 가능성이 커졌다는 설명도 있었다. 그리고 자녀가 있는 여성들은 비대면 근무 제도가 양육을 하면서 커리어를 지속하는 데 도움이 될 것이라고 공통적으로 답했는데, 이를 너무 기대하는 것처럼 보이지 않으려 하는 모순적인 태도가 동시에 나타나기도 했다.

1. 비대면 근무에 대한 선호의 젠더 양상

16명의 인터뷰 참여자 중 코로나19 팬데믹 시기를 포함해서 일정 기간 전면 비대면, 즉 재택근무를 원칙으로 하고 필요한 경우에만 출근하는 근무방식을 경험한 사람은 14명이었다. 1명은 주 4일 비대면으로 근무했고 나머지 한 명은 주 2일 재택근무가 경험한 최대한의 비대면 근무였다. 인터뷰를 진행한 2023년 8~11월 시점을 기준으로, 인터뷰 참여자들의 현재 재택근무 방식은 여전히 전면 비대면 수준(3명)부터 전면 사무실 출근(2명)까지 다양했다.

이 조사연구에 참여한 대부분의 참여자들은 비대면 근무가 상당한 수준으로 지속된다면 기존 문화 및 관행이 약화되거나 재편될 수 있다는 인식을 내비쳤다. 비대면 근무의 선호 여부를 물었을 때, 1명만이 '선호하지 않는다'고 답했고 나머지 인터뷰 참여자들은 '선호한다'(9명)고 답하거나 선호하는 이유와 선호하지 않는 이유를 함께 답했다. 선호하는 이유는 대체로 출퇴근 시간 절약, 집에서 업무에 더 집중할 수 있다는 점, 시간과 공간상의 자율성과 통제권, 학업

등 자기계발에 더 좋은 환경이라는 점 등이었다.

선호하지 않는 이유는 일과 생활의 경계가 모호해지고 집에서 일에 집중하기 어렵다는 점, 동료와의 교류 및 조직 소속감이 줄어든다는 점, 근무에 대한 모니터링과 통제가 심해서 불편하다는 점 등이 제시됐다.

조직 내에서 비대면 근무를 선호하는 데 있어서 남녀 간의 차이가 있느냐는 질문에는 대체로 부정적으로 답했다. 빅테크 소속인 한 남성 개발자는 ‘위라벨 중시 성향’을 여성들이 더 중시하는 것처럼 보이는 것은 여성들이 주로 하위 직급에 분포하기 때문일 수도 있다고 했다. 위라벨을 중시하는 성향 자체는 남성들에게서 더 강한 것 같다고도 덧붙였다. 다만 그는 남성들의 비대면 근무를 통한 위라벨 중시 경향을 설명할 때, 반드시 가족이나 여가 생활 등 균형 있는 삶을 영위하려는 수단으로 보기보다는 결국 일과 경력적 성공을 위한 자기계발의 시간을 확보하려는 경우가 많다는 것을 고려해야 한다고 부연 설명했다.

<표 1> 연구 참여자들의 비대면 근무 경험과 선호 여부 및 이유

연번	이름	비대면 근무 현재 유형 (재택 기준)	비대면 근무 최대 경험 (재택 기준)	비대면 근무 선호 여부	비대면 근무 선호 이유
1	A	주 1일	전면	중간	집중하는 데 좋지만 일 생활 경계 모호
2	B	주 3일	전면	중간	복리후생 면에서 좋지만, 교류 및 소속감 저하됨
3	C	미실시	전면	선호	자녀 양육에 도움
4	D	전면	전면	선호	자율성 및 집중 높아짐
5	E	미실시	전면	중간	자율성과 불필요한 대화 줄어드는 면에서 좋지만 과도한 감시와 통제, 기술적 어려움의 문제 있음
6	F	전면	전면	중간	출퇴근 시간 절약되지만, 출근하는 편이 집중 더 잘됨
7	G	주 1일	전면	비선호	출퇴근 시간 절약되지만, 출근하는 편이 집중 더 잘됨
8	H	주 2일	전면	중간	학업 병행에 좋지만 일-생활 경계 불명확해짐
9	I	월 1/2	전면	선호	자기계발에 좋고 집중 필요할 때 더 잘됨
10	J	주 1일	주 4일	선호	시간 활용 자유롭고 집중 높아짐, 출퇴근 시간 절약
11	K	주 1일	전면	선호	시간 활용 자유롭고 집중 높아짐, 출퇴근 시간 절약
12	L	월 1/2	전면	선호	자율성 및 출퇴근 시간 절약
13	M	전면 (월 1회 출근)	전면	중간	자율성 및 집중도 면에서 좋지만 공간 분리가 안 됨
14	N	전면 (월 1~2회 출근)	전면	선호	자율성과 여유
15	O	주 1일	전면	선호	자녀 양육에 도움, 출퇴근 시간 절약
16	P	미실시	주 2일	선호	자녀 양육에 도움

“결국 그러니까 워라밸이랑 봤을 때도 워크는 일인 거고 라이프에도 어쨌든 일을 위한 라이프들도 있는 거니까 결국 그것도 자기 워라벨을 더 중요시 여겨서 (지금 하는) 일보다는 자기 발전을 더 중요하게 생각하는 거죠.” (M/남성/빅테크/개발자)

16명의 인터뷰 참여자들의 비대면 근무 선호 여부와 이유 전체를 살펴봐도 구체적인 젠더 차이가 드러나지는 않았다.

2. 비대면 근무 상황에서 일하기와 평가 관행의 변화

인터뷰에서 자주 언급된, 비대면 근무 경험(특히 코로나19 상황 등에서의 전면 비대면 근무 경험)을 통해 나타난 변화 중 하나는 ‘자기 성과를 잘 어필하는 능력’이 중요해졌다는 것이다. 앞에서 설명한 것처럼 개발자 조직에서는 능력주의 규범의 영향으로 각자 일의 결과 및 성과로 평가받는 관행이 일반화돼 있다. 그럼에도 불구하고 일의 과정이 한층 개별화되는 비대면 상황에서는 자기 성과를 잘 어필하는 사람에게 더 큰 기회 및 인정이 돌아갈 여지가 생긴 것이다.

“재택하면서 느꼈던 게 자기가 한 거를 더 잘 어필할 수 있어야 되는 것 같아요. 눈에 안 보니까. 제가 오늘 혼자서 뭔가 뭘 했어도 남한테 말 안 하면 안 보여지는 경우도 있잖아요. 회사에 있으면 ‘재 저거 하는구나’ 하고 보이기라도 할 텐데 그게 안 되니까, 이거 했으면 간단한 거여도 채널에 다 공유해가지고 내가 했다고 말하고.” (G/여성/빅테크/개발자/기혼)

문제는 남초문화 안에서 여성들이 자기 성과를 어필하는 것에 상대적으로 더 많이 어려움을 느끼기도 한다는 것이다. 인터뷰에 참여한 여성 중 다수가 자기 성과 어필에 어려움을 피력했고, 이 측면에서 너무 적극적인 여성은 ‘나댄다’, ‘독하다’는 식의 부정적인 이미지를 얻게 된다 (Williams, 2021)는 설명도 있었다.

“사실 여자분들도 일 진짜 잘해요. 근데 어필을 잘 못하는 것 같아요. 남자분들이 다수니까, 남자들도 다 어필 잘하는 건 아니고 소수가 잘하지만 남자분들은 다수니까. 여자들은 더 소수다 보니까 (어필 잘하는) 사람들이 더 적다 싶고. 약간 그런 여자 임원이 있다 하면 그분을 마녀같이 생각하는 게 있어요. 정말 독하다.” (L/여성/전통 대기업/개발자/기혼)

한편, 비대면 근무에서는 소통 및 협업 능력인 ‘소프트 스킬’이 더 중요해진다는 설명도 있었다. 일의 내용과 상황을 세심하게 잘 설명하고, 상대방 감정이 상하지 않게 전달하는 능력이 중요해졌다는 것이다. 사회화 과정에서 이런 소프트 스킬을 더 많이 교육받아 온 여성들이 그 능력을 인정받을 수 있는 개연성이 커졌다고도 할 수 있다.

“(비대면 근무 상황에서) 확실히 문제 상황이나 해결에 대한 이야기를 글로 쓰는 걸 더 많이 신경 쓰게 돼요. 그게 결국 내가 일을 했다는 증거가 되잖아요. 그런 걸 더 많이 신경 쓰게 되죠. (비대면 상황에서는) 결국 코드를 보고 이해를 해야 된단 말이에요. 그러면 댓글이 엄청 길어져요. 거기서 태도가 되게 중요한 게 감정이 상할 수가 있어요. 이모티콘 이런 거 없으면 받아들이는 입장에서는 되게 딱딱하게 느껴진단 말이에요. 그걸 알기 때문에 앞뒤로 미사여구를 막 붙여줘야 돼요.” (H/남성/빅테크/개발자/기혼)

“잘하는 분들은 비대면이든 대면이든 별로 크게 문제가 없거든요. 커뮤니케이션이 대면에서도 부드러웠던 분들은 비대면에서도 설명을 되게 차근차근 잘하세요. 비대면이 되면 잘 못하는 분들 그걸 극한으로 더 커지는 것 같기는 해요. 설명하는데 예전에도 30분 걸리고 지금 1시간 걸리고 약간 이런.” (D/여성/빅테크/PM)

다만, 전술한 바와 같이, 예전과 달리 비대면 상황에서 더 빈번하게 그리고 중요하게 사용하게 되는 ‘소프트 스킬’을 설명할 때 이를 여성들의 장점 및 강점으로 해석하지 않으려는 경향을 볼 수 있었다. 전통 대기업 소속인 J는 비대면 상황에서는 일이 어떻게 진행되는지를 잘 전달하는 능력이 중요하다는 설명과 함께, 대체로 (여성인) 자신이 이 능력이 뛰어난 편이라고 답했면서도 이를 성별의 문제가 아니라는 점을 강조했다. 여성들이 이런 능력으로 더 높은 평가를 받아서는 안 된다는 의견을 피력했다. 이런 경향은 남성들에게서도 공통적으로 나타났다.

3. 비대면 근무에서의 비공식 관계 변화

비대면 근무 상황은 앞에서 설명한 IT 조직 내에서의 비공식 관계에도 영향을 미치고 있다. 다만, 그 방향에 대한 인터뷰 참여자들의 설명은 상반된다. 비대면 근무 환경에서 비공식 관계가 강해진다는 의견과 약해진다는 의견이 모두 나타난다. 강해진다는 의견은 정보 비대칭으로 리더와의 친밀함이 더 중요해지는데, 비대면 근무 체제하에서도 주로 출근하는 경향이 있기 때문에 사무실에 나와 있는 사람들, 사무실에 나오는 것의 제약이 더 낮은 사람들과의 친밀도가 상대적으로 높아질 수 있다는 설명이다. 팀원들이 모두 비대면인 상황에서는 리더가 쉽게 전화 등으로 연락할 수 있는 사람과 친밀도가 높아진다는 설명도 있었다.

“리더는 보통 출근 많이 하잖아요. 자연스럽게 밥 먹으면서 일 얘기할 수도 있는 거고 그러면 출근한 누군가는 그 얘기를 알고 있는데, 재택하는 사람은 모르고 있어요. 정보 비대칭이 생깁니다. 그 갭이 커지면 커질수록 신뢰관계가 깨지게 되죠. 결국 출근한 사람을 더 챙겨주는 거 아니냐 라는 말들도 생길 수 있고. 그런 걸로 고민하는 사람도 있었어요.” (H/남성/빅테크/개발자/기혼)

반면, 비대면 근무 상황에서 기존의 비공식 인간 관계가 약해진다고 보는 참여자들도 있었다. 사무실에 모두 나와 있을 때에 비해서 정보 교류가 원활하지 않기 때문에 비공식 관계 자체가 약해진다는 설명, 리더의 업무 지시가 메신저 등을 통해서 텍스트로 전달되기 때문에 구두로 전달될 때에 비해서는 한층 공식적인 성격을 가지게 된다는(공평하게 기회를 배분하게 된다는) 설명 등이 있었다.

“팀장이 일을 나눠준다고 해도 좀 더 공평하게 돌아갔던 게 지난번에 A씨가 했으니까 이번엔 B씨가 해야 되나 이런 식이 좀 됐어요. (메신저상에서) 텍스트로 말하면 기록이 다 남으니까. 말로 한 거는 복기할 수 없잖아요. 메신저는 확실하지 않지만 복기하는 것 같더라고요. 그래서 좋았던 것 같아요. 그런 부분이 조금 다르지 않았나.” (E/여성/중견기업/개발자/기혼)

4. 비대면 근무가 젠더 및 양육자에 미치는 영향

마지막으로, 비대면 근무가 젠더 차이를 축소하거나 자녀 양육자의 커리어 지속가능성에 긍정적으로 작용할 수 있다는 인식도 인터뷰 서술 중에서 다수 발견됐다. 젠더 차이가 축소될 수 있다는 서술은 대면 상황에서는 젠더 차이가 명시적으로 드러날 수밖에 없지만 비대면 상황에서는 가려질 수 있다는 인식에 근거한 것이었다. 다만 이런 내용의 서술을 한 A의 경우는 “적극성만 좀 있으면”이라면서 여성들이 남성 개발자에 비해 일을 잘하기 위한 열의가 상대적으로 적다는 전제를 드러냈다.

자녀 양육자들의 경우도, 비대면 근무가 자녀 양육에 도움이 되는 점을 너무 드러내지 않으려 하거나, 이 점을 굳이 강조하지 않으려 하는 태도를 보였다. 비대면 근무의 장점으로 젠더 및 자녀 양육 여부에 따른 차이가 잘 드러나지 않는 답을 먼저 한 뒤에, 연구자가 추가로 질문을 하는 경우에는 “양육에 도움이 된다”고 인정하는 식이었다. 남초문화와 능력주의 규범하에서 자녀 양육의 사정을 드러내면 열등한 개발자로 보일 수 있다는 인식이 여성들에게 작용하고 있다는 점을(Seron et al., 2018; Tokbaeva & Achtenhagen, 2023) 여기서도 일관되게 발견할 수 있었다.

이처럼 여성들이 모순적인 태도를 보이는 이유는, 여성들이 ‘일-가족 양립’을 위한 전략적 선택으로 유연근무제와 같은 제도를 적극적으로 쓸 경우 성별 분업 및 직장 내 불이익을 경험하게 된다는(홍승아, 2012) 기존 연구들에서 찾아볼 수 있다. 또한, 같은 유연근무 제도를 사용하더라도 남성들은 필요하면 바로 조직 및 업무에 헌신하고 집중할 수 있는 반면 여성들은 양육 부담 때문에 그렇게 할 수 없을 것이라고 여기는(Borgkvist et al., 2020) 조직문화에 영향을 받은 것일 수도 있다. 이런 이유들의 복합적 작용으로 유연근무의 적극적 형태 중 하나인 비대면 근무의 젠더 함의는 긍정적일수도, 부정적일수도 있다. 결국, 비대면 근무만으로는 젠더 평

등의 계기를 만들 수 없으며, 핵심적 조직문화에 배태된 편견을 제거하는 작업이 필수적이라는 점을 강조할 수 있다.

IV. 결 론

이 조사연구는 두 부분으로 전개되었다. 우선 일조직의 유연성을 강조하면서도 강력한 남성 지배적 문화를 가진 독특한 IT 부문 SW 개발 조직의 젠더 편향적 관행이 남성과 여성 모두에게 비젠더적 용어로 수용되고, 불평등의 재생산에 기여하는 양상을 살펴보았다. 다음으로 연구의 핵심 주제로 비대면 근무의 속성이 이러한 젠더불평등의 고리를 단절하는 데 영향을 미칠 수 있는지를 중심으로 연구를 진행했다.

IT 기업과 젠더질서를 이야기할 때 특징은, 이 조직들이 기존 젠더관계를 유지하고 자원 분배에 불균형을 가져올 수 있는 문화적 편향성이 종래의 강한 가부장적 남성성에 기대고 있지 않다는 데 있다. 지식 경제를 선도하는 개발자 문화는 기술주의와 능력주의에 토대를 두고 있고, 이 두 가지 모두 외형으로는 젠더중립적이다. 즉 '능력에 기반한 차이는 존재하되, 차별은 존재하지 않는다'라는 논리다. 그러나 '누가' 인정받는 '기술적' 능력을 지녔는지 혹은 능력을 지닐 개연성이 높은지에 대한 인식은 여전히 편향적이고, 이는 많은 경우 사회적으로 구성된다. 남성성에 편중된 '개발자' 정체성을 만드는 문화적 실천은 노동시장, 그리고 노동시장에 긴밀히 연계된 학교에서, 그리고 개발자의 발전을 상호 활발히 지원하는 다양한 커뮤니티에서 남성 중심의 비공식 관계를 통해 재생산된다. 기술공유뿐 아니라 능력주의 담론을 특정한 방식으로 재생산하는 비공식 네트워크와 실천은 공식 제도 혹은 가시적 '차별'에 대항하는 논리로는 쉽게 허물기 어렵다. '개발자'라는 범주에 정체감을 형성하지 못할 경우 이 경쟁적 분야에서 살아남기 어렵다. 비공식 관계 속에 긴밀히 통합되어 있든, 소수자에 머물러 있든 '능력주의'를 깊이 내재화하지 않을 수 없는 이유다. 간혹 여기에 문제를 제기하는 소수자는 자칫 능력 외 문제를 불평하는 '능력 없는' 자로 낙인찍힐 위험을 감수해야 한다.

비대면 근무는 대개는 대면성에 기초해 왔던 회사 내 비공식 관계에 균열을 가할 수 있다는 점에서 중요하다. 긴밀한 협업을 요구하는 일의 특성상 공적 관계는 지속되어야 하고, 이 관계는 비공식을 반공식화, 공식화하는 실천을 통해 효과적으로 운영될 수 있기 때문이다. 다른 한편, 간헐적으로 활용되는 비대면, 혹은 주로 비관리자만 활용하는 비대면 근무는 주로 대면 근무를 하는 관리자와 상대적으로 대면 상황을 받아들이기 쉬운 특성을 지닌 비관리자 간 친밀도를 오히려 높여 조직 내 일과 자원, 권력 분배에 편향을 만들 수 있다. 이러한 양가성은 기존의

비공식 관계의 통합 정도나 돌봄이라는 가족 내 역할의 차이가 비대면 근무 상황을 경유해 오히려 인그룹과 아웃그룹 간 불평등을 심화하는 데 작용할 수도 있음을 암시한다.

연구는 이렇게 비대면 근무가 가져온 양가적 효과 속에서도 소통과 업무 과정에서 축적되는 업무 관련 기록과 그 기록방식이 남성 중심 비공식 관계를 약화함으로써, 또 편향을 축소시키려는 조직문화 개선 노력과 결부됨으로써 기존의 젠더질서에 의미 있는 균열을 가할 수 있다는 점을 강조한다. **KCI**

[참고문헌]

이승렬 · 권현지 · 김연철 · 노성철(2019), 『미래의 직업 프리랜서(2): 소프트웨어 개발자』, 한국노동연구원.

윤명희(2021), 「디지털 창의노동: 여성 게임개발자 사례」, 『문화와 사회』 29(1), pp.91~148.

홍승아(2012), 「일·가정양립의 관점에서 본 유연근무제: 전략적 선택인가, 젠더 함정인가?」, 『가족과 문화』 24(4), pp.135~165.

Acker, Joan(1990), "Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations," *Gender & Society* 4(2), pp.139~158.

Alfrey, L. and F. W. Twine(2017), "Gender-fluid geek girls: Negotiating inequality regimes in the tech industry," *Gender & Society* 31(1), pp.28~50.

Alegria, Sharla(2019), "Escalator or Step Stool? Gendered labor and Token Process in Tech Work," *Gender & Society* 33(5), pp.722~745.

Borgkvist, Ashlee, Moore, Vivienne, Crabb, Shona and Elliott, Jaklin(2020), "Critical Considerations of workplace flexibility "for all" and gendered outcome : Men being flexible about their flexibility," *Gender, Work & Organization* 28(6), pp.2076~2090.

Seron, Carroll, Silbey, Susan, Cech, Erin and Rubineau, Brian(2018), "“I am Not a Feminist, but...”: Hegemony of a meritocratic ideology and the limits of critique among women in engineering," *Work and Occupations* 45(2), pp.131~167.

Cech, Erin A.(2013), "The (Mis)Framing of Social Justice: Why Ideologies of Depoliticization and Meritocracy Hinder Engineers' Ability to Think About Social Injustices," *Engineering Education for Social Justice: Critical explorations and opportunities*, pp. 67~84.

Kanter, R. M.(1977), "Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and

- responses to token women,” *American journal of Sociology* 82(5), pp.965~990.
- Kelan, E. K.(2008), “Emotions in a rational profession: The gendering of skills in ICT work,” *Gender, Work & Organization* 15(1), pp.49~71.
- Kunda, Gideon(2014), “Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation,” Revised and Expanded Edition, Temple Univeristy Press.
- Tokbaeva, Dinara and Achtenhagen, Leona(2023), “Career resilience of female professionals in the male-dominated IT industry in Sweden: Toward a process perspective,” *Gender, Work & Organization* 30(1), pp.223~262.
- Wynn, Alison T.(2020), “Pathways Toward Change: Ideologies and Gender Equality in a Silicon Valley Technology Company,” *Gender & Society* 34(1), pp.106~130.
- Wynn, A. T. and S. J. Correll(2018), “Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions?,” *Social Studies of Science* 48(1), pp.149~164.
- Yang, L., D. Holtz, S. Jaffe, S. Suri, S. Sinha, J. Weston, C. Joyce, N. Shah, K. Sherman, B. Hecht, and J. Teevan(2022), “The effects of remote work on collaboration among information workers,” *Nature human behaviour* 6(1), pp.43~54.