

# 노동조직 연구에서 젠더분석의 필요성에 관한 소고

키모토  
키미코  
(木本喜美子)\*

본고는 성인지적 관점에 입각한 노동조직의 사례연구가 향후 연구 방향으로서 중요하다는 점을 밝히려는 목적으로 쓰여졌다. 일본에서 여성노동연구는 (남성)노동연구에 있어서 하나의 ‘특수’ 영역으로 구분되어 왔고, 직업·직무구조에서 여성의 지위를 가족내 성별 분업의 연장선상에서, 그리고 그것이 반영된 결과로서만 이해되어 왔다. 이 글에서는 노동과정 그 자체를 독립적으로 분석하고 그 상태에서 가족 분석과 노동과정 분석을 연결하여 전체적인 젠더 질서를 밝히는 시도가 필요함을 주장한다. 특히 노동조직 및 노동과정에 있어서 젠더 관계의 변화를 연구하는 실증분석을 통해 남성과 여성의 분리선이 어떻게 변하고 있는가, 그 과정에서 어떠한 새로운 담론이 산출될 수 있는지를 밝힐 수 있을 것이다.

핵심용어 : 성인지적 관점, 노동조직에서 젠더분리, 젠더분석

## I. 머리말 : 왜 노동과정의 젠더 분석이 필요한가?

본고는 성인지적 관점에 입각한 노동조직의 사례연구가 향후 연구방향으로서 중요하

\* 일본 이찌바시(一橋)대학 대학원 사회학연구과 교수(K-Kimoto@k4.dion.ne.jp)  
\*\* 필자는 오랫동안 기업조직 내에서의 여성의 지위 변화를 주요 분석대상으로 삼아왔다. 1996년에는 『가족·젠더·기업사회』라는 저서로 일본 사회정책학회로부터 우수논문상을 수상한 바 있다. 이외에도 『현대 일본의 여성노동과 젠더』(2000), 『여성노동과 경영』(2003) 등의 저서를 출간하였다. 이 글은 일본어로 기고된 원고를 한국어로 번역, 감수를 거쳐 게재된 것이다. 주로 일본의 여성노동연구 상황을 논하고 있지만 한국의 연구 풍토에 대해서도 시사하는 바가 적지 않을 것으로 판단된다(편집자주).

다는 점을 밝히려는 목적으로 쓰여졌다. 이를 위해 첫째, 노동조직에 있어서 젠더 관계와 그 변화 과정에 대한 분석이 왜 필요한가를 논하고, 둘째, 이를 위해 어떤 관점이 필요한지를 논의한다. 마지막으로 노동조직 분석을 통해 얻을 수 있는 식견이 기업의 인사관리 현장에서 어떤 실천적 의미를 갖는지 논한다.

먼저 기존의 여성노동연구가 어떤 방식으로 이루어졌는지 되돌아보고, 노동과정연구에서 젠더분석이 결여되었다는 것이 어떤 의미에서 문제가 되는지 생각해 보고자 한다.

## 1. 일본 여성노동연구사의 문제점

일본 노동연구의 역사를 젠더라는 관점에서 평가해 보자면, 우선 사례연구에 입각해서 문제를 찾아내는 식의 연구가 결여되어 있다는 점을 깨닫지 않을 수 없다. 이른바 ‘노동문제연구’를 표방한 연구들은 오랫동안 여성을 염두에 두지 않고 남성만을 조사연구의 대상으로 삼아 왔다. 당연히 거기에 젠더라는 관점은 존재하지 않았으며 남성의 직장만이 연구대상으로 설정되었다.

이에 비해 여성노동연구는, 특히 1980년대 마르크스주의 페미니즘이 도입된 이래, 성인지적 관점을 가미하고자 했으나 몇 가지 극복해야 할 문제를 여전히 안고 있었다. 첫째, 적어도 1980년대 및 1990년대 중반까지는 이론지향적인 성격이 강해 현실적인 노동관계분석에 거의 관심을 기울이지 않았다. 둘째, 실증연구의 경우에도 거시적인 통계 데이터의 분석에 그치는 경향이 강해, 노동시장에서 남녀의 배치에 대한 큰 밑그림을 제시하는 데 그쳤다. 셋째로 현실적인 노동 실태를 파고들지 않기 때문에 노동조직에서 젠더 관계가 어떻게 형성되고 재형성되는지, 그러한 변동 과정에 어떠한 요인이 작용하는지 등의 변동 메커니즘을 분석할 수 없었다. 그리고 마지막으로, 가장 심각한 방법론상의 결함으로 지적하고자 하는 것은, 여성의 가사·육아 역할 규정으로 인한 노동시장 진출상의 ‘특수성’을 중시한 나머지 그 연장선상에서 임금노동을 ‘해석’하는 방법론적 입장을 취해왔다는 것이다. 노동시장에 있어서 여성의 지위나 역할을 가족 내의 성별 분업과 직결시키는 해석(예를 들어, 여성은 가사·육아 책임이 있으므로 고도의 숙련도를 요구하는 직종이나 지위를 차지하지 못하고 단순노동, 저임금에 그친다는 등의 해석)을 반복해 왔던 것이다. 이러한 경향을 ‘가족내 성별 분업 결정론’이라고 명명할 수 있을 것이다.

그러나 실제 노동과정은 이렇게 간단하지 않다. 거기에는 다양한 메커니즘과 행위자가 개입되며, 젠더간의 성별분리 상태가 복잡한 형태로 자리하고 있을 뿐 아니라 게다가 유동적이기까지 하다. 역사적으로는 기술혁신이라는 커다란 시대적 변화과정에서 일찍이 ‘남성직’이었던 것이 ‘여성직’으로 변화해 나가는 등의 조짐이 도처에서 나타나고 있

고, 그 때마다 왜 이것이 남성직인지 또는 여성직인지에 관한 설명도 달라져 왔다. 왜 일찍이 남성직이었던 것이 여성직이 되었는가, 남성직에서 여성직으로 바뀌면서 저임금이 되어버린 것은 무엇 때문인가? 새로 만들어진 남성직에 여성의 진출이 허용되지 않는 이유는 어디에 있는가? 이러한 것을 사람들이 어떻게 납득하고 수용해 나갔는지를 밝히고, 노동과정에 있어서 젠더간 분업의 메커니즘을 명확히 할 필요가 있다. 가족내 성별 분업 결정론은 이러한 과제를 불문에 붙여 온 것이다.

이와 같은 연구방법상의 취약점이 있었기 때문에 여성노동연구는 (남성)노동연구에 있어서 ‘특수’한 영역으로 구분되어 왔고 젠더 관점이 부재했던 노동연구에 대해 방법론상의 변혁을 요구하는 문제제기를 하지 못했던 것이다. 이러한 상황을 타개하기 위해서는 앞서 지적한 한계를 극복할 필요가 있다. 특히 일본의 (남성)노동연구는 적어도 전후 얼마 되지 않은 시기부터 1960년대 중반까지 개별 산업, 기업 차원으로 내려가서 정밀도가 높은 사례연구를 거듭하는 전통이 있었다.<sup>1)</sup> 일본의 여성노동연구가 젠더 관점에서 노동연구에 대한 문제제기를 하기 위해서는 커다란 스케일의 사례연구에 입각한 실증연구의 축적이 필수적이다.

이 때 성인지적 관점을 효과적인 방식으로 제기할 필요가 있다. 성인지적 관점이라는 것이 가사·육아 역할을 담당하는 존재로서의 여성노동자에 초점을 맞추는 것만을 의미하는 것이 아니라는 점은 더 말할 나위도 없다. 가족내 성별 분업을 기점으로 노동시장 내의 지위와 경력을 ‘해석’하는 방법은 그 의도가 어찌 됐든 현실적으로 이분법적으로 격리된 성별 영역이라는 전제에 너무나도 쉽게 동의해 버리는 셈이 된다. ‘젠더란 성차(性差)의 사회적 조직화’이며 ‘그 자체가 설명을 필요로 하는 하나의 가변적인 사회적 조직’이라고 주장한 Scott(1988)의 제기를 노동분석에서도 유의할 필요가 있다. 즉 현실적인 노동의 장에서 젠더 간의 분리 그 자체를 자명하다고 볼 것이 아니라, 오히려 왜 그러한 분리가 발생했는가, 그리고 그것을 ‘자연스러운’ 것으로 받아들이게 만드는 메커니즘은 어떻게 작동하고 있는지를 밝혀야 할 것이다. 남성노동자까지 엮어매고 있는 성별 분업구조를 전체적으로 통찰하기 위해서는 성인지적 관점을 철저히 도입한 방법론적 질서 정립과 그에 입각한 분석을 제시할 필요가 있다<sup>2)</sup>.

1) 이 분야의 최신 연구에 대해서는 山本潔(2004)를 참조할 것.

2) 1990년대 후반부터 사례연구가 제시되기 시작하여 연구 동향에서 약간의 변화 조짐이 나타난다. 다만, 단발적인 사례연구에서 출발하여 보다 무게 있는 작품으로 만들어 나갈 필요가 있다.

## 2. 노동과정 분석의 성인지적 관점

베로니카 비치의 방법론적 문제제기는 노동과정 분석에서 성인지적 관점을 정립하는데 중요한 단서를 제공한다. 그녀는 직업·직무구조에서 여성의 지위를 가족 내의 성별 분업구조를 통해서 단순하게 ‘파악하는’ 방식의 중대한 오류를 갈파했다. 이러한 방법론적 태도는 결국 공적 영역과 사적 영역을 구별하여 전자를 남성과, 후자를 여성과 결부시키는 지배적인 젠더 이데올로기를 연구자 자신이 당연한 전제로 받아들이는 셈이 되기 때문이다. 따라서 그녀는 노동과정 그 자체가 젠더 관계가 형성되고, 재형성되는 장이라는 시각을 견지하고, ‘노동과정 그 자체에 대하여 성인지적 해석’을 철저히 할 필요가 있다고 주장한다(Beechey, 1987=1993). 이러한 비치의 문제제기는 노동과정의 외부에서 유입되는 제반 조건과 규범은 일단 차치하고 노동과정에 내재적으로 젠더 관계가 구축되는 과정을 충분히 분석하고자 한 것으로 이해할 수 있다. 따라서 고정관념을 가급적 배제하고 역사분석 및 현상분석을 포함하여 특정 산업이나 직종·직장의 실증적 분석을 하나씩 쌓아나가는 가운데 노동과정에서 작용하는 젠더간의 역학 및 젠더 이데올로기에 관여하는 제반 요인의 분석이 요구된다.

물론 이러한 비치의 방법론적 문제제기는 가족을 무시해도 된다는 의미가 아니다. 기존의 연구에서는 노동의 장을 지나치게 가족내 성별 분업의 연장선상에서, 그리고 그것이 반영된 결과로서만 이해했었다는 점을 반성하고, 일단 의식적으로 노동과정 그 자체를 분석해 보고자 하는 것이다. 그러한 상태에서 가족 분석과 노동과정 분석을 연결하여 전체적인 젠더 질서를 밝히는 노력이 필요하다고 생각된다.

종래의 여성노동연구가 여성노동을 다룰 때 가족중심모델(또는 가족책임모델)에 의존해 온 데 대한 비치의 비판은 당연히 남성을 대상으로 하는 종래의 노동연구의 편중성에 대해서도 칼날을 들이댔다. 거기에서 사용되어 온 ‘노동자’ 모델이 성 중립을 가장하면서도 실은 ‘남성적인 노동자 개념’에 의존해 왔다고 지적한다. 거기에서는 당연히 직장중심 모델이 이용되어 ‘남성은 성(性)을 지닌다는 의식 없이 직장이나 가족, 커뮤니티와는 분리된 것으로서’ 다루어져 온 것을 비판하는 것이다(1987=1993). 이러한 연구실태를 극복하기 위해서는 남성도 또한 젠더화된 주체라는 점을 직시하여 남녀 양성에 대해 동일한 분석의 틀을 사용하는 것이 반드시 필요하다. 따라서 비치의 문제제기는 여성노동연구에 그치지 않고 사실상 노동과정에 대한 젠더 시각의 도입을 통해 노동연구 전체의 방법론적 혁신을 요구하는 것이다.

이러한 문제의식을 공유한 연구의 축적이 영국에서는 상당히 진전되고 있다. 대표적

으로, 후일의 연구에 커다란 영향을 미친, 인쇄직종의 ‘남성성과 여성성’의 구축과정을 분석한 Cockburn(1983)의 연구, 의료관련직에서 젠더 분리의 역사적 과정을 분석한 Witz(1992)의 연구, 몇몇 직업군(약사, 회계사, 은행 일반사무, 학교 급식부, 패스트푸드 조리사)에 대한 비교연구를 통해 직무·직업 분리의 복잡한 메커니즘에 다가가고자 한 Crompton & Sanderson et al.(1990) 등의 연구를 들 수 있을 것이다. 1990년대 중반 이후에도 이러한 사례연구는 계속해서 축적되고 있으며,<sup>3)</sup> 이러한 연구들에 입각한 방법론적인 재검토와 종합도 이루어지고 있다.<sup>4)</sup> 한편, 일본에서는 이러한 연구 경향이 결여되어 있으므로 이러한 방식의 사례연구를 축적해 나갈 필요가 있다.

## II. 사례연구의 방법 : 직무분리와 노동조직

일본의 노동에 있어서 성평등의 현실을 주시할 때, 앞서 제기한 연구 방향을 추구해 나가는 것이 매우 중요하다고 생각한다. 이하에서는 이러한 시각에서 출발하는 사례연구에서 필요한 관점에 대해 논하고자 한다.

### 1. ‘기업은 중요한 행위자’라는 관점

국가의 여성노동에 대한 개입 양식에 관한 비교분석을 실시한 후카사와 가즈코는 일본이 고용평등 및 복지서비스에 대한 국가 개입이 매우 미약하고 ‘고용관리에 직접적 권한을 갖는 기업의 자유를 최대한 보장’하는 특징이 있으므로, 따라서 현재로서는 ‘젠더 평등을 실현하기 위한 수단으로서 자리하고 있는 적극적 시정조치 수립의 기초를 형성’하는 것은 기업일 수밖에 없다고 주장하였다. 직장 차원으로까지 내려가서 기업 및 노동 조합이나 남녀 노동자라는 개별 행위자의 노동 편성을 둘러싼 움직임을 파악하지 않으면 젠더 평등을 달성할 가능성과 그 싹을 구체적으로 발견할 수 없다는 것이다(후카사와, 2003). 이는 매우 중요한 지적이다. 젠더 평등의 추진자이며, 고용자이자 발주자이기도 한 국가의 정책입안 책임을 명확히 하면서도, 일본에서 노동 편성의 구체적인 모습과 여기서 작용하는 역학관계를 분명히 하는 가운데 구체적인 시정조치를 찾아나가는 유연

3) 중요한 연구 성과로서는 Adkins(1995), Halford et. al.(1997), Wajcman(1998), Bradley(1999), Fitzsimons(2002) 등을 들 수 있다.

4) Alvesson & Billing(1997) 등의 연구와 Halford & Leonard(2001) 등의 연구를 참고할 수 있다.

한 관점이 제시되어 있기 때문이다. 이것을 추구하는 것이야말로 노동과정의 젠더분석이다.

성인지적 분석을 추진하는 데 있어서 일본의 노동관계 실태를 개별 기업 차원의 인사관리제도와 임금제도, 교육훈련, 직무배치 같은 기업의 실천과 남녀 노동자의 위상이라는 양면을 파악할 필요가 있다. 여기서 사례연구가 요구되는 것은 현실의 일본에서 자본주의의 편성 자체도 이것을 지탱하는 내외의 제반 조건의 변동 속에서 변화하며, 성별 분업구조도 미묘하게 변화가 나타나고 있기 때문이다. 또한 한 마디로 ‘기업사회시스템’이라고 부르는 것들도 구체적으로 살펴보면 내부에 다양한 변형된 형태를 내포하고 있다. 어떠한 제반 조건의 조합에 의해 개별 산업·기업·직장의 대응방법에 차이점이 나타나는지를 세심하게 살필 필요가 있다. 그러한 사례연구에 의해 향후 젠더 관계의 변화 방향 및 젠더 재구조화를 촉진하는 제반 요인을 밝혀 낼 수 있을 것이다. 이를 위해서는 무엇보다도 일본의 노동시장과 노동조직 편성에 기초한 사례연구의 방법을 구축해 나갈 필요가 있다.

## 2. 성별 직무분리 메커니즘의 규명

이러한 노동과정의 젠더 분석에 있어서 핵심 과제는 젠더간의 직무분리에 관한 분석이다. 노동편성 분석에 있어서 중요한 실마리를 제공하는 젠더간 직업분리의 분석이란, 왜 특정 직업에 여성이 고용되고, 다른 직업에 남성이 고용되는가를 설명하고자 하는 것이다. 물론 ‘여성직’ 속에는 보살핌노동(care work)처럼 가사 역할의 연장선상에서의 ‘자연스러운’ 분리라는 외관을 갖춘 경우가 있다. 그러나 미숙련·저임금 직종에 여성을 배치할 때에는 항상 노동비용전략을 포함한 경영전략이나 남성 숙련노동자를 중심으로 한 노동조합의 관행 등이 관여되고 있다. 그럼에도 불구하고 직장의 성별 분업을 가족내 성별 분업의 연장선상에 있는 ‘자연스러운’ 전제로 보이게 하는 메커니즘이 대체 어떻게 자리잡게 되었는지 규명하지 않으면 안 된다.

따라서 성별 직무분리에 관한 연구는 직무가 남녀 간에 분리되어 있는 상태를 단순히 기술하는 데 그칠 수는 없다. 어떤 특정 직무를 여성의 것으로 지정하거나 정의하는 행위가 어떻게 수행되는가, 누가 어떠한 논리를 가지고 남성이 담당해 온 직무를 ‘여성의 것’으로 재지정(또는 재정의)하는가, 숙련수준을 누가 평가·판정하는가, 다수의 사람들이 어떻게 납득하고 승인하여 이것을 수용해 나가는가와 같은 이러한 문제를 생각할 때 노동의 장에 있어서 역학관계와 정치를 상정하지 않을 수 없다. 기업전략이나 노동력 전략, 인사관리제도를 비롯하여 거기에 관여하고 있는 다양한 행위자들간의 관계를 속

속들이 고찰할 필요가 있다는 것이다. 이것은 직장이 단순히 노사관계로 구성되는 것이 아니라 젠더 관계가 포함되어 있다는 사실을 명확히 함으로써 전체적인 노동관계를 규명하는 것과 깊은 관련이 있다. 직무분리와 관련이 있는 개별 주체는 동조하거나 또는 반발하면서도 또한 동시에 직무분리 상태의 영향을 강하게 받아들이면서 스스로 노동자 정체성을 형성하고 있다. 이러한 각 행위자의 주체적 인식의 자리를 파악하면서, 젠더의 형성·유지·변화를 포함하는 메커니즘을 규명할 것이 요구된다. 정확한 현실 파악을 위해서, 그리고 젠더 관계의 변화 가능성을 살펴보기 위해서라도 이러한 접근방식은 필요하다. 영국에서 성별 직무분리의 비교연구를 수행한 Scott이 이 연구 주제를 ‘노동과 노동시장을 다루는 사회과학의 가설이 젠더에 중립적이라고 믿어 온 데 대한 투쟁’이라고 정의하고 있는 것은 결코 과장이 아니다(Scott, 1944). 성별 직무분리의 메커니즘을 발견하고 거기에 작용하는 성별 역학을 지적함으로써, 성 중립적으로 편성되지 않고 있는 노동과정을 밝혀내는 것은 매우 중요한 과제이다. 이러한 사례연구의 축적을 통해 젠더의 관점을 도입한 노동과정 분석이 지니는 우월성을 보여줄 수 있을 것이다.

### 3. 노동조직 분석으로

이러한 젠더간의 직무분리를 고찰하기 위해서 이하에서는 고찰 대상을 ‘노동조직’으로 설정하고자 한다. 미시적인 작업장 차원으로까지 내려가서 젠더간 직무분리의 실상에 다가서기 위해서는 이러한 파악이 필요하다고 생각하기 때문이다. 본고에서는 지금까지 ‘노동과정’이라는 용어를 주로 사용해 왔다. 그러나 노동은 노동조직 속에 묻혀 있는 것이므로 조직이라는 구체적인 맥락에 대한 이해 없이는 노동과정을 파악할 수 없다. 앞서서도 서술한 바와 같이 젠더간의 직무분리를 단순히 제도적인 것으로 파악하지 않고 오히려 다양한 사람들이 각각의 조직내 지위를 담당하면서 상호행위를 하는 주체로 자리매김함으로써 주체와 제도, 그리고 구조를 연결시켜 조직내 노동관계를 리얼하게 그려 볼 수 있을 것이다.

본고에서는 노동조직을 ‘공식적/비공식적’인 것의 양면에서 입체적으로 파악함으로써 조직구성원의 상호행위까지 깊숙이 파고들어 파악해야 한다고 주장한다. 노동조직은 공식적 절차(취업규칙이라는 문서에 의한 절차)를 전제로 하여 질서의 형성·유지가 이루어진다. 그 질서를 유지하기 위해 노동조직은 조직구성원 사이에 공식적인 지위와 역할을 할당하여 권한과 책임 체계를 구축한다. 그러나 노동조직이 만들어내는 질서는 반드시 확고부동한 것이 아니라는 점에 주의할 필요가 있다. 물론 노동조직인 이상 기업의 이윤추구를 일차적인 과제로 삼아 그것을 현실화시키는 경영상의 권한을 담당하는 직원

계층이 기축을 이루고 있고, 조직구성원에 대한 직무배분을 비롯하여 승진과 보수를 결정하는 공식적인 규범이 조직의 중요한 구성요소라는 사실은 새삼 언급할 필요도 없다. 그러나 이러한 공식적인 규범이 구체적으로 운용됨에 있어서는 조직구성원 간의 관계성이나 신념 체계에 입각하여 절충이 이루어지고 있다는 측면을 간과해서는 안 된다. 조직의 상층부에서 이루어진 의사결정이 일방적으로 강요된다고 하기보다는 조직 내의 각각의 입장에서 서 있는 개개인에 대해 타진·전달·설득이 이루어지고, 개개인도 이에 부응하여 각각의 입장에 따라 행사할 수 있는 권력을 이용하여 응답하고, 때로는 반론이나 비판을 하기도 한다. 또는 가능하다면 무시하는 경우도 있을 수 있다. 위에서 아래로 전달되는 의사결정이 바닥에 도달하기까지는 그러한 다양한 교섭-응답관계가 개입되며, 최종적으로는 하위에 있는 자들의 동의와 납득을 구하는 과정이 존재하는 것이다. 노동조합도 이러한 교섭·응답 관계에 개입한다. 물론 이러한 응답-교섭관계는 기본적으로는 공식적인 절차에 따라 이루어지지만, 때로는 공식적 규범의 허를 찌르는 형태로 조직구성원의 이해관계에 기초한 행위가 이루어지거나, 저항이 일어나는 경우도 있다<sup>5)</sup>. 본고에서는 노동조직 내부에서 각자 지위를 담당하는 개인이나 집단이 위로부터의 결정을 받아들이면서 흥정하고 교섭하는 과정에 주목한다. 이러한 시각은 조직내 구성원의 다양성을 충분히 고려하면서 조직을 동태적으로 파악하는 데 있어서 효과적이며, 나아가 조직 내에서 개개인의 미세한 반응이나 저항이 지니는 의미를 정당하게 자리매김하도록 할 수 있기 때문이다.

이상에서와 같이 조직 내의 교섭-응답관계를 사정권 내에 넣고자 한다면, 조직문화를 자리매김할 필요가 있다. 앞서 언급한 바 있지만, 조직 내의 ‘신념’체계는 특정 젠더 스테레오타입을 설명하고 계속해서 해석하고 있다. 조직구성원은 거기에서 자유롭지 않다.

5) 이러한 의미에서 노동조직에 대한 착안은 새로운 것이 아니다. 테일러주의에서 조직은 기계적이며 ‘합리적’이고, 조직구성원은 순수하게 경제적 동기에 의해 움직여지고 있다고 파악하고 있다. 이에 대해 Mayo 등은 인간의 감정적이고 비합리적인 행위를 호슨 실험을 통해 찾아내고, 조직 내 구성원의 비공식적 유대관계와 집단적 감정을 조직에 있어서 인간적 측면으로서 중시했다(Mayo, 1933=1951; Roethlisberger, 1941=1954). 그러나 Acker 등은 Mayo 등이 최고의 생산성에 기여한 여성노동자 그룹을 젠더의 관점에서 분석하지 않았다고 주장하고, 종래의 조직론이 조직을 젠더에 중립적이라고 전제하는 점에 대해 근본적으로 비판했다(Acker & Houten, 1974). 이러한 연구는 1980년대에 계승되어 노동조직 분석에 젠더와 섹슈얼리티를 도입하는 연구의 중요성이 인식되기에 이르렀다(Witz, 1997). 그 중에서도 실증적 연구를 토대로 이론화 작업을 시도하는 중요한 기여는 Hearn 등의 문헌에서 찾을 수 있다(Hearn & Parkin, 1987; Hearn et al., 1989). 1990년대에는 보다 정교한 실증적 연구가 발표되었는데, 가장 대표적인 것으로서는 Halford 등의 야심적인 공동연구가 있다(Halford et al., 1997). Alvesson 등에 따르면 젠더의 관점이 조직론의 초점으로서 등장한 것은 1990년대 중반이었다(Alvesson & Billing, 1997:8).



그들의 신념이나 태도, 그리고 가치관도 조직내 신념 체계로서 조직문화의 영향하에 놓이게 된다. 남성이 다수를 구성하는 ‘남성직’이 조직 속에서 활기를 띠는 영역이며, ‘여성직’은 그렇지 않다는 사실을 반복적으로 경험해 나가는 사이에 남성이야말로 직장의 활력소라는 인식이 ‘자연스럽게’ 조직구성원간에 공유된다. 조직 속에서 각각의 젠더가 어떻게 행동하는 것이 올바르고 적절한지는 노동조직의 공식적 규범에 명기되어 있는 것은 아니며, 오히려 조직 속에 자리잡은 문화를 통해 조직구성원들이 받아들이고 있는 것으로 생각하지 않으면 안 된다.

이러한 의미에서 조직문화란 조직 내에서 공유되고 있는 의미, 사고, 가치, 신념이라고 바꿔 말할 수 있다. 다만, 이것은 단순히 조직구성원을 통합하기 위해 위로부터 일방적으로 만들어지는 것은 아니다. 위로부터의 움직임에 대해서, 다양한 입장의 조직내 구성원간의 상호작용과 교섭과정을 거쳐 모습을 드러내는 것으로 보지 않으면 안 된다<sup>6)</sup>. 모든 개인은 조직 내의 구성원인 이상 조직문화에서 결정적인 영향을 받은 형태의 노동체험을 갖고 있다. 그러나 동시에 모든 개인은 조직문화와 동화될 수 없을 때 그에 대해 반발하고, 때로는 명백하게 대치하며 저항한다. 모든 개인이 조직 내에서 차지하는 위치, 그 이해관계, 관심분야의 차이에 따라 조직문화를 둘러싸고 다툼이 일어날 여지가 있다. 역사적으로 구축되어 온 조직문화는 부동의 것으로서 독특한 컬러를 조직에 부여하는 역할을 하는데, 이질적인 가치관을 지닌 개인이 기존의 문화에 동화되지 않고 주류의 조직문화와 교섭을 기도함으로써 일단 구축된 조직문화도 재구축될 가능성을 갖고 있다.

### Ⅲ. 노동조직에 있어서 인사관리와 젠더 관계의 변화

끝으로 최근 여성노동을 둘러싼 변화 속에서 노동조직에 있어서 젠더 관계의 변화 과정을 분석하는 사례연구가 지니는 실천적 의미를 제시하고자 한다.

6) 이러한 파악은 Halford와 Leonard의 연구에서 큰 시사점을 얻은 것이다. 그들은 기존의 조직문화의 개념을 검토하여, 끊임없이 구축과 재구축을 계속하는 과정을 중시하고, 조직문화란 구성원의 사회적 상호작용과 교섭에서 출현하는 것으로 규정했다. 특히 중요한 것은, 개인이 그 다양성에 입각하여 조직문화를 해석하고 그 관계방식이나 저항하여 변형시키는 방식도 다양하다고 파악한 점이다. 여기에 조직문화가 유동화하는 근거가 있기 때문이다(Halford and Leonard, 2001). 이 밖에 Alvesson & Billing(1997) 등의 연구 및 Wilson(2001)이 참고가 된다.

## 1. 1990년대 이후 여성노동의 정책적 위치의 변화

전후 일본의 노동관계는 기업이윤의 최대화를 추구하는 ‘기업사회’에 매우 적합한 시스템하에 놓여 있었고, 거기서 여성노동의 지위는 낮았다. 민간 대기업의 남성 정규노동자가 내부노동시장을 구성하는 핵심 축으로서 자리매김되고, 장기고용, 상대적 고임금 같은 혜택이 주어진다든 점이 그들의 높은 근로의욕을 지탱해 왔다. 이러한 ‘중핵층’의 반대편에는 방대한 ‘주변층’이 형성되었으며, 그 속에 중소기업노동자, 외국인노동자와 더불어 여성노동자가 포함되어 있었다. 여성노동자는 근속연수가 늘어나더라도 남성과는 다른 별도의 처우 코스에 따르게 되어 있었다. 남녀를 일괄 관리하는 경우에도 남성보다 지위가 낮은 직능자격에 머물렀고, 관리업무를 담당하는 경우는 희귀한 경우에 속했다. 또한 결혼·출산으로 퇴직한 여성이 노동시장에 재진입할 때에는 파트타이머가 되거나 직장의 저변을 형성하는 일반직 풀타이머가 되었다. 이러한 사태는 1980년대까지 계속되어 왔으며 일본의 노동관행은 오랫동안 남성 중심적으로 형성되어 왔다<sup>7)</sup>.

그러나 1990년대에 들어서자 주로 ‘소자녀화(출산을 저하)’가 초래한 충격의 여파로 인하여 정책적으로 여성노동에 대한 관심이 커지게 되었다. 1989년 ‘1.57 쇼크(1990년 6월 집계된 1989년 일본의 인구동태 통계에서 출생률이 1.57까지 떨어진 사태)’ 이래 여성의 만혼화·미혼화와 그 배경에 여성의 가사·육아·개호 책임의 부담감이 있다는 사실에 대한 인식이 이루어졌고, 남녀평등에 대한 사회적 분위기가 고조되었다. 또 출산을 저하와 더불어 심각한 고령화가 진행되는 가운데 노동력 부족에 대한 우려와 맞물려 여성의 취업촉진을 위한 정책적 노력이 이루어지게 되었다. 출산 이후에도 여성의 경력을 유지할 수 있도록 하기 위해 1991년에 육아휴업법이 제정되었고, 오늘날까지 수차례에 걸친 개정을 통해 내용이 강화되었다. 육아휴업법은 부모 모두 육아휴직을 할 수 있다고 정하고 있지만, 아직까지 압도적으로 여성의 이용률이 높으며, 육아책임의 젠더 평등화라는 면에서는 성공적이라고 말하기 어렵다. 그럼에도 불구하고 25세부터 29세의 연령층에서 출산·육아를 이유로 하는 여성 이직자는 1992년의 16.3%에서 2002년에는 9.3%로 감소했다는 점에 주목하지 않으면 안 된다. 1980년대까지의 여성노동정책이 결혼·출산에 따른 캐리어 중단 이후의 파트타이머로서 재취업하는 데 주안점을 두어 온 데 비하여, 1990년대에는 여성의 캐리어 유지를 지원하는 법적 조치가 취해졌다는 의의는 간과할 수 없다. 또한 1997년에는 1985년의 남녀고용기회균등법이 개정·강화되었는데, 모집·

7) 그 역사적 경위에 대해서는 지면 관계상 더 이상 언급할 수 없다. 일본의 기업사회 및 여성노동의 역사적 변용 과정에 대해서 상세한 것은 木本喜美子(2004a, 2004b)를 참조하기 바란다.

채용, 배치·승진, 정년·퇴직·해고 등 각 단계에서 성에 따른 차별을 하지 않도록 노력할 의무가 있다는 규정(노력의무규정)에서 한 발 더 나아가 차별을 ‘금지’사항으로 정했다. 또 처음으로 성희롱(sexual harassment) 금지에 관한 규정과 여성 고용을 위한 적극적 조치(positive action)에 관한 규정을 담았다. 또한 1999년 남녀공동참여기본법은 가족, 정치, 교육, 노동 같은 모든 사회생활에서의 남녀평등화를 주창하고 있으며, 종래와 같은 여성노동의 위상에 변혁을 가져오는 사회적 토양을 마련했다는 점에서 커다란 의미를 갖는다. 이에 따라 지방자치단체 차원에서의 남녀공동참여조례 마련도 추진되고 있다.

## 2. 적극적 조치의 추진

아직까지는 강력한 남녀고용평등법을 갖지 못했기 때문에 국가의 규제력 행사가 약하다고 볼 수 있고, 이 때문에 앞서 언급한 후카사와 가즈코가 지적한 바와 같이 젠더 평등을 위한 조치를 강구할 행위자로서 기업의 영향력은 매우 큰 상황이다. 이런 가운데 국가가 기업을 설득하는 방식의 특징은 여성인력의 효과적인 활용이 기업 이익이나 활력과 직결되며, 또한 기업의 사회적 책임을 다할 수 있다는 것이라는 점을 설득해 나가려는 점에 있다. 이 점은 처음으로 여성노동을 전면에 내건 『국민생활백서』(경제기획청 편, 1997년판)에 잘 나타나 있다. 여기에서는 ‘일하는 여성-새로운 사회시스템을 추구하며’라는 제목이 나타내는 바와 같이 여성노동자의 증가에 걸맞게 출산·육아휴직, 개호제도, 연금제도, 세제를 포함한 새로운 사회시스템 구축을 구상하고 있다. 여성의 근속연수가 긴 기업은 성장률이 높다는 데이터를 제시함으로써 여성의 능력을 활용하는 것이 기업의 이익으로 이어진다는 관점을 내세우고 있다(경제기획청 편, 1997).

앞서도 언급한 바 있지만, 개정 고용균등법에 있어서도 동일한 접근법을 찾아볼 수 있다. 제20조에서 “국가는 사업주가 균등한 기회 및 대우 확보에 지장이 되는 사정의 개선을 목적으로 하는 조치를 강구하거나 또는 강구하고자 할 경우는 당해 사업주에 대해 상담 및 기타 원조를 할 수 있다”라고 되어 있다. 국가가 기업에 적극적 조치를 실행하도록 요구하는 자세가 아니라, 어디까지나 기업이 적극적 조치를 추진하면 국가가 지원한다는 내용에 그치고 있어서, 결코 강력한 적극적 조치 규정이라고 할 수는 없다. 그러나, 그렇다고 하더라도 이러한 관점은 이전에 비해서는일보전진했다고 간주해야 할 것이다. 후생노동성은 닛케이렌(日經連, 일본경영자단체연맹)의 협력하에 「여성의 활약 추진협의회」(2001년 7월, 좌장·하마다 히로시 리코 회장)를 설치했다. 이것이 2002년 4월에는 <적극적 조치를 위한 제언: 의욕과 능력 있는 여성이 활약할 수 있는 직장 만들기?>를 발표하여, 각 지방자치단체(都道府縣) 차원에서도 협의회가 발족했다. 이렇게 소

극적 대응부터 착수하지 않을 수 없는 것은, 노동의 장에서 젠더 평등에 대한 국가의 규제가 가해지는 것에 대해 기업측의 저항이 강하기 때문이지만, 적어도 적극적 조치의 효용성이나 대응방법 등을 기업 및 사회적으로 홍보해 나가는 활동은 의미가 있다고 생각할 수 있을 것이다<sup>8)</sup>.

### 3. 인사관리와 젠더의 관점

이러한 일본의 정책동향에 부응하여 기업 내에 「여성활약추진본부」, 「포지티브 액션 추진위원회」 등과 같은 조직을 설치하여 활동을 개시하는 대기업이 이미 나타나고 있다. 개정 고용균등법 이전에 자발적인 형태로 기업이 여성 활용에 나서는 사례도 이미 존재하고 있었다. 그것은 여성의 근속연수가 늘어나는 경향이 강해지는 가운데 그 효과적인 활용을 도모하기 위해 하위 관리직에 등용하는 움직임이 나타났고, 그것이 다시 상위 관리직에의 진출로 이어졌다는 사례이다. 예를 들어, 일본의 백화점업계 중에 상위를 차지하고 있는 기업 중 하나인 A사(여성 비율은 거의 60%)에서는 1994년에는 중간관리직에 속하는 세일즈매니저 중 여성은 11.5%, 바이어 중 여성은 8.9%였지만, 2003년에는 각각 22.2%, 16.7%로 늘어났다. 이러한 움직임은 반드시 의식적인 여성인력의 육성·임용에 따른 것은 아니라고 할 수 있다. A사가 「포지티브 액션추진위원회」를 창설한 것은 2003년의 일로서 오히려 어디까지나 여성들의 캐리어 유지 의욕에 힘입은 이른바 자연 발생적인 것이며, 그런 만큼 이것은 완만하나마 착실한 움직임이었다고 할 수 있을 것이다. 이 사례를 보더라도 의식적인 여성인력의 능력 육성과 활용이 이루어지기만 한다면 이러한 움직임은 가속화될 가능성이 있다는 사실을 쉽게 추측할 수 있을 것이다. A사의 인사부에는 여성 과장과 여성 계장이 각각 1명씩 있으며, 여성 계장이 적극적 조치를 위한 조사나 정책 마련을 담당하고 있다. 10년 전에는 여성 매니저가 ‘점’으로 존재하는 매우 희귀한 케이스는 있어도, 여성이 ‘선’으로 이어져 존재할 수 있다는 생각은 할 수 없었다. 이러한 사람들이 기업에서 젠더 평등의 추진을 위해 중요한 역할을 담당하고

8) 이 때 영국의 Opportunity Now같은 운동이 참고가 된다. 이것은 1991년에 발족하여 2002년 현재 대기업뿐만 아니라 공공섹터에 속하는 조직, 대학이나 경찰 등 350개 조직이 가입했으며, 여성 비율의 연도별 재검토를 비롯하여 남녀기회균등이 조직에 가져다주는 이익(예를 들어 노동자의 정착률 향상, 양질의 노동자 확보와 노동의욕의 향상 등)을 규명하고, 참여조직에 그러한 ‘비즈니스 센스’를 갖도록 권장하고 있다. 여기에서는 매년 뛰어난 포지티브 액션을 실천한 조직을 표창하는 동시에 그 활동 과정을 분석하여 보급하는 보고서 작성과 세미나가 편성되어 있다(부인소년협, 1997) (Opportunity Now, 2001, 2002). 그 전신인 Opportunity 2000의 연혁에 대해서는 Hammond(1992)를 참조.

있다. 머지 않아 ‘면’으로서 활약해 나갈 가능성도 있다고 생각된다.

기존의 인사부에 의한 인사이동은 앞서 살펴본 바와 같이 남성 중심으로 구축된 고용관행하에서 남성인력을 우선 인사이동의 대상으로 하는 방식을 취해 왔다. 여성에 대해서는 남성인력 부족을 메우는 수단으로서 선발할 뿐이었다. 이러한 방식에 대해 남성 인사부원은 의문을 갖지 않았으며, “여성은 결혼·출산과 함께 회사를 그만둔다”라는 인식이 확고한 경우가 많다. 남성 중심주의적 조직문화에 염증을 느낀 나머지 유능한 여성인력이 퇴직하게 되었다라도 여성의 퇴직행위는 당연히 ‘결혼·출산’과 연결시켜 이해되어 왔다. 그런 의미에서 여성 퇴직행위의 누적은 ‘결혼·출산 퇴직’이라는 인식의 틀을 강화시키는 데 기여해 왔으며, 조직문화 그 자체에 눈을 돌리는 계기가 되는 일도, 아무런 생각 없이 이루어진 고정적인 직무배분 문제에 주목하는 계기를 마련하는 일도 없었다. 그들의 업무 실천에 있어서도 본고의 서두에서 언급한 종래의 여성노동연구와 같이 무의식적으로 ‘가족내 성별 분업 결정론’의 입장에서 있어서, 노동조직에서 발생하는 여성과 관련되는 현상을 젠더 스테레오 타입의 형태로 인지해 온 것이다. 이러한 그들에게 노동조직의 젠더 분석의 관점을 제공하는 것은 커다란 의미를 갖는 것으로 생각된다. 또 인사관리를 담당하는 부서에 여성이 진출하고, 더구나 의사결정력이 수반되는 상위 관리직에 종사하게 된다면 그들이 조직내 체험을 통해 포착해 온 젠더의 관점을 도입할 수 있게 된다. 이와 더불어 남성들의 교육훈련을 통해서 일상적인 인사관리의 실천을 담당하는 사람들이 취해 온 관행이 젠더 스테레오 타입적인 것이며, 조직의 효율성이라는 관점에 비추어 문제가 있다는 점을 상기시킨다면 그들의 노동조직 현장의 편견을 변혁시키는 것도 어느 정도는 가능할 것으로 생각된다. 일본의 노동조직은 오랫동안 남성 중심적인 고용관행에 젖어 왔기 때문에 여성의 장기근속화 경향이 나타난 오늘날에도 적절한 인사관리 실천이 이루어지지 않고 있는 경우가 적지 않다. 본고에서 제기한 노동조직의 젠더 분석에 의해 인사관리에 고착되어 있는 젠더 스테레오 타입을 발견하고 그 변혁 가능성을 제시하는 것은 인사관리 방식에 재고를 촉구하는 형태로 기여하게 될 것이다.

#### 4. 향후의 과제

이상 본고에서는 노동조직을 젠더의 관점에서 실증적으로 분석하는 과제의 필요성, 그 방법적 관점, 나아가 그 사회적 의미에 대해 논했다. 끝으로 향후 과제를 정리하고 본고를 맺고자 한다.

향후에는 일본의 노동조직에서도 근속연수가 긴 여성이 출현할 것이고, 이와 더불어

관리직에 대한 여성의 진출도 이미 일어나고 있다. 이러한 시기에 노동조직을 주의 깊게 관찰함으로써 남성과 여성의 분리선이 어떻게 변하고 있는가, 그 과정에서 어떠한 새로운 담론이 산출되어 왔는가 하는 변화의 국면을 밝힐 수 있다. 이미 영어권 국가에서는 ‘관리직과 젠더’라는 테마를 둘러싼 논의가 일정 부분 축적되어 있는데<sup>9)</sup>, 일본에서는 최근 들어 겨우 하위 관리직 수준에 출현하는 여성들이 조금씩 증가하고 있다<sup>10)</sup>. 머지않아 이 층이 보다 높은 직위의 관리직에 도달할 것이며, 이러한 테마에 공헌할 수 있는 연구 기반이 조금씩 형성되고 있다고 볼 수 있다. 따라서 지금은 변동기의 노동조직을 파고든 분석이 요구되고 있다.

마지막으로 본고에서는 지면 관계로 상세히 언급할 수 없었으나 1990년대에 정규노동자가 파트타임이나 파견 등의 비정규노동자에 의해 대체되었다는 점도 간과할 수 없다. 특히 여성의 경우 이러한 사태의 진행이 두드러지고 있어서 1992년 여성노동자 중 비정규노동자가 38.3%를 차지했던 것이 2002년에는 49.3%에 달하고 있다. 이러한 가운데 노동조직 내부에서는 관리업무를 담당하는 여성과 비정규직 여성 간의 관계도 발생하고 있어, 복잡하게 뒤얽힌 노동관계가 나타나고 있다. 정규와 비정규 간의 처우 격차의 비합리성이 어떻게 가시화되고 있는가, 이에 따른 장애가 어떻게 발생하고 있는가에 대해서도 명확히 밝혀야 하는 과제가 남겨져 있다. 후카사와 가즈코가 제기한 바와 같이 젠더 평등의 추진자로서 국가가 고용평등법 제정을 위해 그 역할을 다해야 하는 것은 당연하다 하더라도 거기에 이르는 과도기에 평등 고용자로서 국가의 역할, 발주자로서 국가의 역할을 고려한 젠더 평등시책의 추구도 업무에 두면서 행위자로서 기업의 역할을 추구하는 것도 현실적으로 필요한 길이라고 생각한다.

9) 참고문헌은 Halford and Leonard(2001), Alvesson & Billing(1997), Wajcman(1998) 등.

10) 2003년 여성관리직은 부장 3.1%, 과장 4.6%에 그쳤지만, 계장급에서는 9.4%를 나타내고 있다(「임금구조기본통계조사」). 또 여성의 관리직에 대한 승진 의욕이 젊은 세대에서 높아지고 있는 현상은 후생노동선 고용균등·아동가정국(2003)에서 상세한 내용을 알 수 있다.

## 참고문헌

- Acker, J. and V. Houten. "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations." in *Administrative Science Quarterly* 19 (2). (1974).
- Adkins, Lisa. *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*. Open University Press (1995).
- Alvesson, Mats and Billing, Yvonne. *Understanding Gender and Organizations*. SAGE Publications, (1997).
- Beechey, Veronica. *Unequal Work*. Verso(高島道枝·安川悦子 訳) 『現代フェミニズムと労働-女性労働と差別-』, 中央大学出版会. (1993).
- Billing, Yvonne and Alvesson, Mats. "Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gendering Labelling of Leadership." in *Gender, Work and Organization* (3). (July 2000).
- Bradley, Harriet. *Gender & Power in the Workplace: Analyzing the Impact of Economic Change*. Macmillan (1999).
- Cockburn, Cynthia. *Brothers: Male Dominance and Technological Change*, Pluto Press (1990).
- Crompton, Rosemary & Sanderson, Kay. *Gendered Jobs and Social Change*. Unwin Hyman (1990).
- Fitzsimons, Annette. *Gender as a Verb: Gender Segregation at Work*. Ashgate (2002).
- Halford, Susan and Leonard, Pauline. *Gender, Power and Organizations*. Palgrave (2001).
- Halford, Susan, Svage, Mike and Witz, Anne. *Gender, Careers and Organizations*. Macmilan (1997).
- Hammond, Val. "Opportunity 2000: 'A Culture Change Approach to Equal Opportunity.'" *Women in Management Review* (7). (1992).
- Hearn, J. and W. Parkin. 'Sex' at 'Work': *The Power and Paradox of*

- Organisation Sexuality*. Wheatsheaf Books (1987).
- Hearn, J., D.L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell, (eds.). *The Sexuality of Organization*. SAGE Publications (1989).
- Mayo, G. E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan (村本 栄一 訳(1951), 『産業文明における人間関係』, 日本能率協会), (1933).
- Opportunity Now. *Equality and Excellence: The Business Case*. (2001).  
 \_\_\_\_\_ *Annual Award 2002: Case Studies*. (2002).
- Roethlisberger, F. J. *Management and Morale*, Harvard University Press (野田一夫 · 川村欣也 訳(1954), 『経営と勤労意欲』, ダイヤモンド社 (1941)).
- Scott, Alison. M., (ed.). *Gender Segregation and Social Change*. Oxford University Press (1994).
- Scott, Wallach Joan. *Gender and the Politics of History*. Columbia University Press(荻野美穂 訳(1992), 『ジェンダーと歴史学』. 平凡社), (1988).
- Wajcman, Judy. *Managing Like a Man: Women and Men in Corporate Management*. Polity Press (1998).
- Witz, Anne. *Profession and Patriarchy*. Routledge (1992).  
 \_\_\_\_\_. “Women and Work.” in Robinson, V. and Richardson, D. (eds.) *Introducing Women's Studies: Feminist Theory and Practice*. Macmillan (1997).
- Wilson, Elizabeth M. (ed.). *Organizational Behavior Reassessed: The Impact of Gender*. SAGE Publications (2001).
- 経済企画庁 編. 『平成9年版 国民生活白書』. 大蔵省印刷局 (1997).
- 木本喜美子. 『女性労働とマネジメント』. 勁草書房 (2003).  
 \_\_\_\_\_. 『家族と企業社会—歴史的変動過程』. 渡辺治 編, 『変貌する ‘企業社会’ 日本』. 旬報社 (2004a).  
 \_\_\_\_\_. 『現代日本の女性』. 後藤道夫 編, 『日本の時代史28巻: 岐路に立つ日本』. 吉川弘文館 (2004b).
- 婦人少年協会. 『イギリスにおけるグラス・シーリング報告書』. (1997).
- 山本潔. 『日本の労働調査-1945~2000年』. 東京大学出版会 (2004).
- 深沢和子. 『福祉国家とジェンダー・ポリティクス』. 東信堂 (2003).
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局. 『平成15年版 女性労働白書』. 21世紀職業財団 (2003).



## Gender Analysis in Studies of Labor Organization

Kimiko Kimoto

The purpose of this article is to address that the case study in labor organization based on gender sensitive point of view will guide future studies of this field. The past studies on female labor in Japan have been treated specific subject in male labor studies, and the status of women in job structure has been considered to reflect the phenomenon expanded from the concepts of traditional women's role in family structure.

This article suggests that labor process should be analyzed independently and, on the basis, investigated as a whole system of gender-based order connecting family and labor process analysis in a workplace. This article also highlights how the layers of disjunction between male and female in a workplace is changing, how a new discourse can be produced through the empirical analysis of change in gender relationship in labor process and organization.

Keywords : gender-sensitivity, gender division of labor organization, gender analysis