

# 일본의 여성 활약 사회 정책과 실태: 시세이도 사례를 중심으로

International Labor Trends

국제노동동향 ③ - 일본

오학수 (일본 노동정책연구·연수기구 주임연구위원)

## ■ 머리말

아베 수상이 이끄는 일본 정부는 2016년 5월 18일 인구 1억을 유지하기 위한 ‘일본 1억 총 활약 플랜’을 발표하였다. 이 플랜은 과거 3년간의 아베노믹스(대담한 금융정책, 기동적인 재정정책, 민간투자를 환기하는 성장정책)의 후속 정책으로서, 세 가지 세부과제를 목표로 하여 추진된다. 첫째, ‘희망을 만드는 강한 경제’, 둘째, 꿈 있는 육아지원’, 셋째 ‘안심 사회보장이 그것이다.

이러한 1억 총활약 플랜의 주된 타깃은 여성으로 이들의 사회진출/활약을 지원하기 위해 ‘꿈 있는 육아지원’에 주로 초점을 두고 실시하려 하고 있다. 이 글에서는 일본에서 가장 먼저, 그리고 적극적으로 여성 활약 정책을 추진해 온 화장품 회사인 시세이도를 중심으로, 여성 활약 정책의 전개 과정과 과제 등을 살펴보고 시사점을 도출할 것이다.

## ■ 일본 정부의 여성 활약 사회 정책

‘일본 1억 총활약 플랜’에서는 취업을 원하는 사람이 노동시장에 진입할 수 있도록, 여성의 관리직, 고위직 비율을 높이고, 직장환경을 개선하기 위하여 다음과 같은 시책을 마련하였다. 즉 자녀 양육 등으로 경력이 단절된 여성이 정규직으로 복직할 수 있도록 기업을 독려하고

선진 사례를 보급하여 계몽하며, 동시에 복직 지원 내용을 ‘여성 활약 촉진법’의 정보 공표 항목에 넣는 것을 검토하기로 하였다.

2015년 8월 28일 국회를 통과하여 제정된 ‘여성 활약 촉진법’(여성의 직업생활 활약 추진에 관한 법률)은 여성이 직장에서 충분히 자기 능력을 발휘하고, 활약할 수 있는 환경을 정비하기 위해 마련된 법으로, 노동자 301인 이상의 기업을 대상으로 2016년 4월 1일부터 시행되었다. 주된 내용은 크게 세 가지로 나누어진다. 첫째, 기업은 자사의 여성 활약에 관한 상황을 파악하고 관련된 과제를 분석해야 한다. 상황 파악의 필수항목은 여성의 채용비율, 근속연수의 남녀 격차, 근로시간 상황, 여성 관리직 비율이다.

둘째, 상황 파악과 과제분석에 근거하여 정부의 가이드라인에 따라 ‘행동계획’을 작성한 후 노동행정관청에 제출하며, 종업원에게 주지하고 대외적으로 공표하여야 한다. ‘행동계획’에는 다음과 같은 항목이 포함되어야 한다. 여성의 적극 채용, 배치/육성/교육훈련, 계속 취업, 장시간 노동의 시정 등 근무방식 개혁, 여성의 적극 등용/평가, 정규직 전환 등 고용형태나 직종 전환, 여성의 재취업이나 중도채용, 그리고 성별 역할분담 의식 개선 등 직장풍토 개혁이다.

셋째, 여성 활약에 관련된 정보의 공표이다. 시행령으로 정하는 정보공표 항목은 다음과 같다. 채용한 노동자 중 여성 비율, 남녀별 채용 경쟁률, 근로자 중 여성 비율, 남녀 평균 근속연수의 차이, 약 10년 전에 채용된 노동자가 계속 근무하는 데에 대한 남녀 비율, 남녀별 육아 휴직 취득률, 노동자 1인당 평균 잔업시간, 유급휴가 취득률, 계장급 여성 비율, 관리직 여성 비율, 임원의 여성 비율, 남녀별 직종 또는 고용형태 전환 실적, 그리고 남녀별 재고용 또는 중도채용 실적이다. 기업은 이러한 정보 중 적절하다고 생각하는 내용을 공표한다.

일본 정부는 동법의 효과적인 추진을 위해, 인정마크 제도를 운용하기로 하였다. 기업이 위의 ‘행동계획’을 책정하고, 노동행정관청에 제출한 내용 중 일정 기준을 충족한 기업에 인정마크 사용을 부여하는 제도이다. 인정마크는 3단계로 나누어진다. 채용, 계속 취업, 노동시간 등 근로방식, 관리직 비율, 다양한 경력 코스라는 5개의 항목 중, 1~2개의 항목의 기준을 충족한 경우 첫째 단계 인증마크, 3~4개 항목의 기준을 충족한 경우 둘째 단계 인증마크, 그리고 모든 항목의 기준을 충족한 경우 셋째 단계 인증마크가 부여된다.

위와 같은 ‘일본 1억 총활약 플랜’과 ‘여성 활약 촉진법’이 여성의 활약에 어느 정도나 기여

할지 귀추가 주목된다. 시세이도의 경우, 이러한 정부정책을 이미 오래전부터 실행해 오고 있는 주요 기업으로서, 여성 고용과 관련된 내용을 충실히 추진하고 있다.

## ■ 화장품 대기업 시세이도의 사례<sup>1)</sup>

### 회사 및 노조 개요

시세이도(資生堂)는 일본의 화장품을 대표하는 기업으로서 1872년에 창설되었다. 근로자 수는 2015년 12월 기준 2,991명이고 그룹 전체의 근로자 수는 33,783명이다. 매출액은 7,631억 엔이고, 영업이익은 377억 엔이다.

동사 그룹에는 시세이도 노동조합이 조직되어 있는데, 조합원은 시세이도와 판매회사인 시세이도 재팬의 종업원이다. 유니온숍 협정으로 시세이도의 근로자는 입사와 동시에 자동으로 노조의 조합원이 된다. 조합원 수는 약 11,000명으로 그중 64%에 해당하는 7,000명이 미용부원(美容部員, Beauty Consultant)<sup>2)</sup>이다. 원래 노조는 시세이도에만 조직되어 있었는데 1993년 판매회사인 시세이도 재팬(당시, 시세이도 판매회사)을 조직하여 현재에 이르고 있다.

### 여성 활약 정책의 전개

시세이도는 일본에서 가장 본격적으로 여성 활약 정책을 실시한 기업이다(구체적인 내용은 표 1 참조). 시세이도는 1991년 일본의 육아휴직법(育兒休業法)이 제정되기 1년 전 육아휴

1) 본장은 오학수(2013), 『노사관계의 새로운 지평: 일본의 노사 혁신과 노조운동의 부활 전략』, 한울아카데미(이병훈·이지은·강미정 역)의 제3장과 2016년 6월 21일, 7월 4일, 시세이도 노조 위원장과 S집행위원의 면접 조사에 근거하여 집필하였다. 이 자리를 빌어 동 위원장과 집행위원에 감사의 뜻을 전한다.

2) '미용부원'은 백화점이나 슈퍼 또는 판매장 등에서 손님에게 제품을 소개하고 판매하는 근로자이다.

직 제도를 실시하였다. 현재 동법에서는 휴직기간이 자녀 출생 후 1년, 휴직 횟수는 1번인데 반해, 시세이도는 자녀가 만 3세까지 특별한 사정이 있는 경우 3번까지 육아휴직을 사용할 수 있다. 또한 자녀의 육아를 위해 하루 근무시간을 최대 2시간까지 단축할 수 있는 ‘육아시간 제도’도 1991년에 도입하였다. 이는 일본 정부의 정책보다 1년 앞선 제도이다. 또한 그 내용에서도 정부 정책은 기업이 육아 중인 부모를 위해 육아시간, 잔업 면제, 유연근로, 시차출근, 사업소 내 보육시설 설치 등 중 하나를 선택할 수 있도록 하였지만, 시세이도는 배타적으로 육아시간을 보장하였다. 현재 육아/간병법에서는 자녀가 3세 미만인 경우 육아시간을 부여하도록 하고 있으나 시세이도는 초등학교 3학년까지 육아시간을 부여하고 있다.

이처럼 육아 중인 부모를 대상으로 실시한 육아휴직, 육아시간 모두 시세이도는 일본 정부의 정책보다 도입이 빨랐고, 보장 내용 또한 더욱 적극적이었다. 그런데 육아 정책의 수혜자는 주로 시세이도에 근무하는 종사자들이었다. 시세이도보다 3배 정도 많은 근로자가 있는 시세이도 판매회사에는 육아 정책이 제대로 알려지지 않아, 정책의 수혜를 받는 이는 소수에 그쳤다.

시세이도 노조는 1993년 경영에 대한 점검·확인 기능을 높이기 위하여 판매회사(현재, 시세이도 재팬)의 근로자를 조직화하였다. 그 후 판매회사 조합원들의 요구를 토대로 회사에 대해 일 가정 양립을 통한 여성 활약 정책을 요구하였다. 주된 내용은 2005년 임신복의 도입, 그리고 2006년 육아시간 제도의 본격적 실시이다. 시세이도는 해당 근로자가 육아시간 제도를 자유롭게 이용할 수 있도록 2006년부터 대체인력 제도인 ‘캥거루 스태프 제도’를 도입하였다. 캥거루 스태프 제도란 육아시간을 취득하는 정규직 1명당 대체인력을 약 2명을 투입하는 제도다. 한편 2008년부터는 육아시간 제도 이용자 기준을 초등학교 1학년에서 3학년으로 연장하였다. 이 때문에 육아시간 제도 이용자 수는 더욱 증가하였는데, 육아시간 제도를 뒷받침하는 대체인력도 비슷한 증가세를 보였다. 2008년부터는 육아시간 이용자가 육아휴직 이용자를 초과하였다(그림 1 참조).

노조는 1993년 판매회사의 조직화를 통해 육아휴직, 육아시간 등 육아에 관련된 제도를 미용부원에게 실질적으로 적용했다. 회사가 노조의 요구를 받아들인 것은 다음과 같은 노조에 대한 평가가 있었기 때문이다. 즉, 노조는 1999년부터 ‘노조가 바뀐다. 회사를 바꾼다’라고 하는 표어를 내걸고 재고가 발생하지 않는 경영개혁을 요구하였는데, 회사가 그러한 노조활동

의 영향을 받아 경영개혁을 단행하면서 노조활동에 대한 평가가 높아졌기 때문이다.<sup>3)</sup>

<표 1> 시세이도의 여성 활약 지원제도

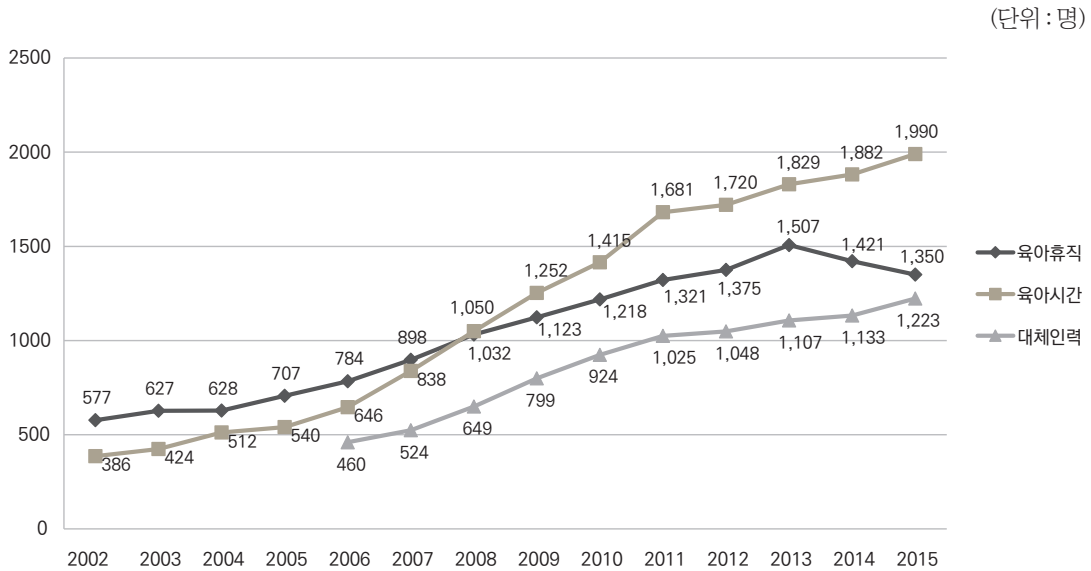
여성 활약 지원제도	도입연도	내용
육아휴직 제도	1990	자녀가 만 3세까지 통산 5년까지 사용 가능 (특별한 사정이 있는 경우 동일 자녀에 3번까지 사용가능)
육아시간 제도	1991	자녀가 초등학교 3학년까지 1일에 2시간까지 근무시간 단축 가능
간병휴직 제도	1993	가족 1명당 1회 기간은 1년 이내, 통산 3년 이내
간병시간 제도	1993	1일 2시간 이내, 가족 1명당 1회, 기간은 1년 이내, 통산 3년 이내
카페테리아 제도 중 육아 보조	1998	자녀를 보육원 등에 맡기고, 보육료 보조를 희망하는 사원에 대한 보조
아이 돌보미 플랜 도입	1999	임신에서 직장 복귀까지의 흐름을 상사와 함께 확인하는 커뮤니케이션 체계 정비
보육소 개설	2003	종업원 대상 사업소내 보육소 시설. 정원 내에서 타사에도 개방
단기육아휴직 운영 시작	2005	주로 남성의 육아휴직 신청을 촉진하기 위하여 자녀가 만 3세까지 연속 2주간 단기육아휴직(유급) 운영을 시작
간호휴가 제도	2005	초등학교 입학 전의 자녀가 병이 나거나 다쳤을 때 취득 가능. 자녀 1명당 연간 5일, 2명 이상이면 10일까지. 한나절 단위도 신청 가능(유급)
임신복 도입	2006	미용부원의 임신복 도입
캥거루 스태프 제도 도입	2007	육아시간을 취득하는 미용부원의 단시간 근무분을 대체요원으로 대응하는 제도
육아/간병기에 있는 사원의 주거 이전을 동반한 전근 지침	2008	육아시간, 간병시간 사용 중인 사원은 주거 이전을 동반한 전근의 대상 외로 함
육아를 목적으로 한 배우자 동행제도	2008	육아기(초등학교 3년 이하의 자녀 양육기) 사원의 배우자가 국내 전근할 경우, 배우자의 전근하는 지역에 동행을 희망할 수 있음
배우자 해외전근에 따른 휴직제도	2008	사원의 배우자가 해외전근 할 경우 배우자의 근무지에 동행하는 것을 전제로 3년 이내의 휴직을 인정
출산 후 8주 이내 부친의 육아휴직 취득 촉진	2010	배우자가 출산 후 8주 이내에 남편이 육아휴직을 사용하면 다시 육아휴직을 사용할 수 있음
카페테리아 제도 중 자녀교육 보조	2014	자녀의 학원, 이러닝(e-learning), 음악 등 사교육에 지출한 비용의 일부를 보조 <sup>1)</sup>

주: 1) 일본에서는 직원 자녀의 학비를 지원하는 학자금 제도가 없음. 그러한 가운데 카페테리아 제도의 일환으로 자녀교육 보조가 있는 것이 매우 이례적임.

자료: 시세이도 HP, [시세이도 CSR].

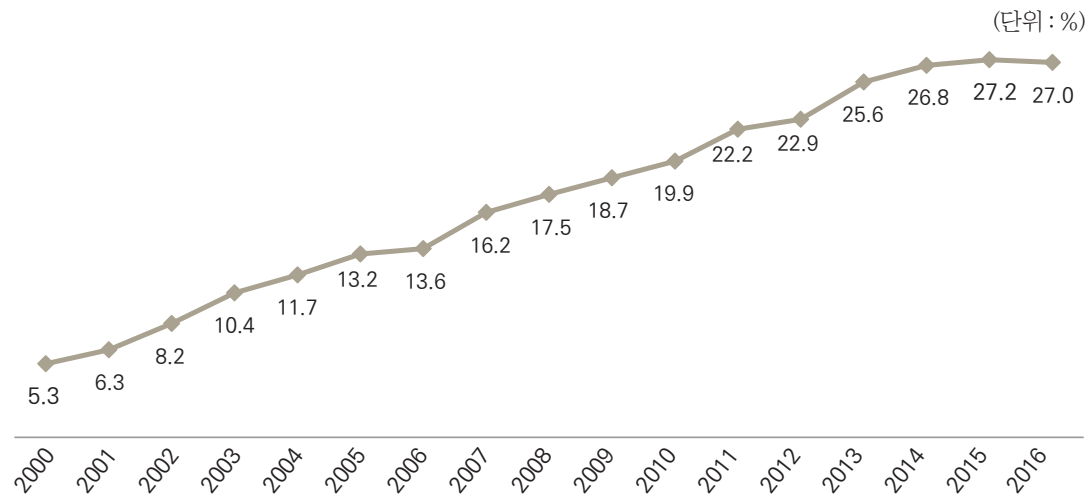
3) 노조의 경영개혁 운동은 오학수(2013), 『노사관계의 새로운 지평: 일본의 노사 혁신과 노조운동의 부활 전략』, 한울아카데미(이병훈·이지은·강미정 역)의 제3장을 참조할 것.

[그림 1] 시세이도 육아시간 이용자 등의 추이



자료: 시세이도 HP(<http://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/working.html>).

[그림 2] 시세이도 여성 관리직 비율



자료: 시세이도 HP(<http://www.shiseidogroup.jp/csr/labor/working.html>).

또한 시세이도는 여성을 관리직으로 적극 등용하였다. 그 결과 2000년에는 여성의 관리직 비율이 5.3%이었는데 반해, 그 후 매년 증가하여 2016년 27.0%까지 증가하였다(그림 2 참조).

시세이도는 육아휴직, 육아시간 제도 이외에도 가족 간병휴직 제도, 자녀 간호휴가 제도, 사내 보육소 설치, 배우자 전근에 따른 전근 희망 제도나 휴직제도, 그리고 자녀 교육비 지원 등 매우 다양한 여성 활약 지원제도를 적극적으로 전개해 왔다(표 1 참조). 이러한 여성 활약 지원제도는 2004년 경영전략의 일환으로서 추진되었다. 2005~2012년도 기간에는 '남녀 공동 참가 행동 계획'을 세워 여성 활약을 위한 의식과 행동 개혁을 촉구하는 기업풍토를 조성하였고, 여성 관리직 임용과 인재육성 강화를 추진하였다. 그와 동시에 '생산성 향상을 위한 근로방식 개혁'도 전개하였다. 상기의 여성 관리직 비율의 증가도 이러한 회사 정책의 결과라고 말할 수 있다.

### ‘시세이도 쇼크’의 진실과 허상

일본 공영방송인 NHK는 2015년 11월 9일 시청률이 높은 아침 뉴스에서 ‘시세이도 쇼크’라는 주제로 시세이도의 여성 활약 정책의 문제점 등을 방영하였다. 당시 시세이도가 육아 중인 자에 대해서도 저녁 근무나 토요일, 일요일 등 휴일근무를 시키는 것을 시작하였다고 지적하고 그것이 여성 활약을 추진한 그간의 정책에 역행하지는 않은지에 대해 보도하면서 ‘쇼크’라는 표현을 사용하였다.

시세이도 그룹에서 근로자가 가장 많은 직종이 ‘미용부원’이다. 즉 고객에게 상품을 소개/설명하고 판매하는 근로자이다. 미용부원의 근무체제로 크게 두 종류가 있다. ‘이른 근무조’와 ‘늦은 근무조’이다. 이른 근무조는 오전 10시부터 18시 45분까지, 늦은 근무조는 오전 11시 15분에서 20시까지이다. 육아시간 제도는 이른 근무조의 근무시간을 최대 2시간까지 단축할 수 있는 제도이다. 이 제도는 1991년 도입되었는데, 미용부원이 본격적으로 이 제도를 이용하게 된 것은 2007년부터이다.

육아를 하고 있지 않은 미용부원(이하, ‘비육아 미용부원’이라 함)에게 ‘늦은 근무조’나 토요일, 일요일 근무가 집중되면서 그들의 일 부담이 매우 커졌다. 비육아 미용부원들로부터 ‘불공평하다’, ‘내 시간을 갖지 못한다’, ‘육아시간 취득자로부터 감사나 배려의 마음이 없다’ 등의 불평이 터져나왔다.

노조는 2010년을 전후로 조합원들로부터 다음과 같은 문제를 확인하였다. ‘육아시간 제도



를 사용하고 있는 사람들이 스포츠 시설을 이용하거나 자기들끼리 식사모임을 한다는 이야기를 들어, 더는 그들을 위해서 희생하고 싶지 않고, 일할 맛도 나지 않는다'는 것이다. 비육아 미용부원들은 육아시간 사용자가 육아할 수 있도록 최대한 지원하기 위하여, 늦은 근무조를 맡고, 또한 토요일, 일요일 근무도 하면서 자신의 개인 생활을 희생해 오고 있는 가운데, 육아시간 사용자가 육아 이외 것을 하고 있다는 것을 알고 그 문제점을 노조에 지적한 것이다.

또한 회사도 육아시간 사용자가 퇴근한 후 '손님이 많은 저녁 시간에 남은 근로자가 너무 바빠 불만을 터트리기 시작하였다. 제도의 목적에 역행하여 사기를 후퇴시키게 되었다'고 생각하였다. 회사는 근로자의 사기 저하로 실적에 부정적인 영향이 있었다고 보고 있다. 또한 육아시간 사용자가 '육아가 생활의 중심으로 바뀌어 근무 중 제대로 된 태도를 보이지 않는 등' 사원의 태도에 문제가 나타나는 경우도 있어 근로자의 경력 향상에 부정적인 효과를 초래하였다.

2013년 회사는 이러한 문제를 해결하기 위하여 DVD를 작성하여 육아 중인 미용부원에게 배포하였는데, DVD의 첫 부분에서 '육아시간 제도의 타성에 찢지 말라'라는 경고가 있었다. 또한 '근무시간, 근무 요일, 장소는 회사가 결정하는 것으로 근로자 본인에게는 선택할 권리가 없다'라는 취업규칙의 원칙도 실려 있었다. 이어 '시간이 지나면서 단시간 근무(육아시간)를 사용하는 것이 마땅하다거나 권리다라는 주장까지 한다'는 분위기가 나타나고 있다고 소개하였다.

회사는 육아시간(단시간 근무)을 이용하는 사람도 공평하게 토요일, 일요일 근무를 하거나 늦은 근무조를 담당할 것에 대해 다음과 같이 전달하였다. 즉 한 달에 토요일, 일요일 중 2일을 근무하는 것을 기본으로 하고, 늦은 근무조도 10일간 담당하는 것을 기본이라고 회사가 결정하였다. 회사의 육아시간 근무개혁으로 2013년 약 98%의 미용부원이 늦은 근무조와 토요일, 일요일 근무에 이행하였다고 한다. 이는 육아 중인 여성에게 관용적이었던 시세이도의 그간의 정책에 비추어 보면 일종의 '쇼크'였다.

단시간 근무를 하는 미용부원은 육아의 책임이 있어서 직장에서는 항상 도움을 받아도 된다는 사람으로 스스로 생각해, 본인들의 경력 향상을 꾀하지 못하고 있었다. 시세이도 측은 미용부원의 경력 향상을 복돋기 위해서라도 도움을 주는 역할을 하길 바랐다. 그것을 실현하기 위한 것이 육아시간 근무개혁이었는데, 그것이 '쇼크'로 비추어졌다.



이러한 ‘시세이도 쇼크’가 일 가정 양립 정책에 역행하는 것이라고 잘못 이해된 측면이 있다. ‘시세이도 쇼크’에 관련된 내용을 지적한 것은 상기한 바와 같이 노조였다. 노조는 비육아 미용부원의 사기저하를 막고, 육아시간 사용 중인 미용부원의 경력 향상을 위해 육아시간 근무개혁의 필요성을 인지하고 있었다.

육아시간 취득을 둘러싼 문제는 육아시간 취득자의 상사, 취득자 본인, 그리고 취득자 주위 근로자에게 다음과 같은 배경이 있었다. 먼저, 육아시간 사용자의 상사는 육아시간 사용이 회사의 방침으로 ‘성역화’되어 있어 해당자가 육아시간 사용하는 것에 관여할 수 없었다. 더 나아가 상사는 대부분 남성으로 육아의 경험이 없고, 육아시간 제도에 대한 이해가 부족하였을 뿐만 아니라 평소 육아기의 사원과의 접점이 적었다. 육아시간 사용자는 육아시간 사용을 기득권으로 여기고 일을 제대로 수행해야 한다는 의식이 저하하였다. 즉 근로자로서의 프로의식이 저하하였던 것이다. 그리고 육아시간 제도에 대한 이해가 부족했을 뿐만 아니라 주위 근로자에 대한 배려나 감사의 마음이 부족하였다. 그리고 비육아 미용부원은 자기의 부담이 커지고, 불공평함을 느끼게 되었다. 그 결과 직장 근로자 간의 이해가 저하하고, 규율이나 근로에 대한 윤리관이 저하하여 전체적으로 근로 의욕이 저하하였다.

육아시간을 자유롭게 취득할 수 있도록 요구하여 실현한 것은 노조였으나, 그 실행에서 문제점이 드러난 것이다. 이러한 노조의 문제 제기를 받아들여 실시한 것이 육아시간 근무개혁이었고, ‘시세이도 쇼크’였다. 원래 노조가 지적한 것은 육아시간을 사용하는 근로자를 지원하는 근로자도 자신의 여가시간을 가질 수 있도록, 육아시간 사용자도 개인의 사정이 허락하면 가능한 한 늦은 근무조나 토요일, 일요일 근무를 할 수 있도록 추진할 것을 바랐던 것이다. 그러나 중간관리직은 일률적으로 육아시간 사용자도 예외 없이 늦은 근무조나 토요일, 일요일 근무를 해야 한다고 인식하였고 실제 그렇게 실행하였다. 그 결과 이번에는 육아시간 사용자들로부터 불만의 목소리가 나왔다. 중간관리직이 육아시간 제도의 취지를 제대로 인지하고, 또한 육아시간 사용자의 개인적인 사정과 직장의 상황 등을 전체적으로 파악하면서 적절하고 유연하게 육아시간 제도를 운용해야 했는데, 그러한 관리능력에 문제가 있었다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 회사는 2015년 일선관리자 교육을 일본 전국을 돌면서 실시하였는데, 여기에 노조도 동행하였다. 관리자가 육아시간 취득자와 면담을 시행하여 당사자가 어떤 상황에 있는지, 그리고 늦은 근무조나 토요일, 일요일에 어느 정도 근무할 수 있는

지를 정확하게 파악하고 당사자의 상황에 맞게 업무를 부여하도록 관련 교육이 시행되었다. 노조가 우려한 것은 관리자가 회사의 정책이 바뀌는 것을 빌미로 육아시간 사용을 제한하지 않는가 하는 것이었다. 노조가 육아시간 사용자에게 바란 것은 육아시간 사용자로 인해 과도한 부담을 떠안는 비육아 미용부원이 조금이라도 부담을 줄일 수 있도록 상황이 허락하면 늦은 근무조나 토요일, 일요일 근무를 해주길 바랐고, 또한 그렇게 함으로써 높은 근로의식을 유지하길 바랐다. 근로의식을 상실하면 육아시간 사용 후 업무에 완전 복귀가 어려워져 경력 향상에 지장을 초래할 수 있기 때문이다. 다행히도 과거 1년간, 육아시간 사용 중인 미용부원이 퇴직한 사례는 총 7명에 불과한데, ‘육아에 100% 전념하고 싶어서 스스로 퇴직을 선택하였다’고 한다.

시세이도는 여성 활약을 세 단계로 나누고 있다. 첫째 단계는 ‘자녀가 출생하면 일 가정 양립이 어려워 엄마가 직장을 그만두는 단계’이고, 둘째 단계는 ‘여성이 육아하면서 일을 계속하는 일-가정 양립 단계’, 그리고 셋째 단계는 ‘남녀 모두가 함께 자녀 양육을 하면서 제대로 경력을 향상해 나가는 단계’이다. 시세이도는 현재, 둘째 단계에서 셋째 단계로 이행하는 과정으로서 일하기 쉬운 직장 만들기에서 여성 활약 직장 만들기로 전환 중이라고 말할 수 있다. 이른바 ‘시세이도 쇼크’는 일하기 쉬운 직장(둘째 단계)에서 일 보람이 있는 직장(셋째 단계)으로의 전환기에 나타나는 진통이라고 볼 수 있다.

시세이도 노사의 여성 활약 정책의 추진 결과 근로자의 회사에 대한 의식은 매우 높다. 노조의 조사에 의하면, ‘앞으로도 계속 시세이도에서 일하고 싶다’고 응답한 조합원의 비율은 76.8%, ‘시세이도 사원인 것을 자랑으로 느끼고 있다’고 응답한 비율은 86.6%에 달하였다.

또한 이직률도 시세이도 그룹 전체로 보면 2013년도 3.2%, 2014년 4.2%였고, 결혼/출산/육아를 이유로 이직한 자의 비율은 각각 0.03%와 0.00%였다. 여성이 많이 근무하고 있는 판매부분에 한정해서 보면 이직률은 2013년도 3.1%, 2014년도 3.7%였고, 결혼/출산/육아를 이유로 이직한 자의 비율은 각각 0.80%, 1.00%였다. 이직자는 상기한 바와 같이 육아에 전념하기 위하여 스스로 회사를 그만둔 자들이었다. 한편 시세이도 그룹 전체 근로자의 평균 근속연수는 2015년 4월 현재 16.9년인데, 남성 18.2년, 여성 16.5년으로 남녀 간의 차이는 매우 작다.

## ■ 맺음말

시세이도는 일본에서 여성 활약 정책을 가장 이른 시기부터 본격적으로 실시한 기업으로서 매우 주목받고 있다. 일본 내각부가 2014년부터 새롭게 창설한 ‘여성이 빛나는 선진기업 표창’을 받았고, ‘일경 WOMAN’이라는 잡지사 등이 주최하는 ‘여성이 활약하는 회사 BEST 100’에 2014년도부터 연속 종합 1위를 차지하였다.

시세이도의 여성 활약 정책은 회사가 스스로 추진한 측면도 있지만, 많은 근로자가 가장 원했던 육아시간을 본격적으로 추진한 것은 켄거루 스태프 제도가 창설된 2007년 이후이고, 이는 노조의 강력한 요구를 받아들인 결과였다. 그런데 2013년부터 전개된 ‘시세이도 쇼크’라고 불리는 육아시간 근무개혁 또한 노조가 현장 조합원의 목소리를 회사에 전달한 결과였다. 육아시간 사용에 따라 취득자의 근로의식이 저하하며, 육아시간 취득을 지원하는 비육아 미용부원에게 늦은 근무조와 토요일, 일요일 근무가 집중되면서 부담감이 높아졌고, 또한 육아시간 사용자가 육아 이외에 취미로 시간을 보내는 것을 보면서 비육아 미용부원들의 근로의욕이 저하되었다. 이러한 문제를 해결하기 위한 시세이도의 육아시간 개혁정책이 ‘쇼크’로 비쳐졌다.

현재 시세이도는 쇼크를 통해 일하기 쉬운 직장 만들기에서 여성 활약 직장 만들기로 전환 중이다. 여기에서 중요한 역할을 하는 것은 노사의 공통 인식과 상호 신뢰이다. 노조는 육아시간을 자유롭게 사용하고 또한 그것이 권리다라는 의식이 나타남에 따라 생기는 근로의식 저하와 경력 향상에 문제가 있음을 지적하였는데, 회사가 그러한 노조의 지적에 공감하였다. 문제 해결을 위한 육아시간 근무개혁과 관리직 교육을 노사는 상호 신뢰를 바탕으로 추진하였다. 그 결과 육아와 일의 양립이 어려워 이직하는 자는 없고, 여성의 관리직 비율은 계속 높아졌다. 노사 이외에 관리직과 배우자도 여성 활약 직장 만들기에 있어 중요한 역할주체이다. 관리직은 면담을 통하여 정확하게 부하 직원의 육아 상황을 파악하고 육아가 가능한 환경을 만들면서, 최대한 육아시간 사용자를 지원하는 비육아 미용부원이 과도한 부담을 느끼지 않도록 육아시간 취득자의 늦은 근무조나 토요일, 일요일 근무를 배정하는 것이 중요하다. 배우자(대체로 남성)도 최대한 육아를 분담하여 상대 배우자가 회사의 업무 사정에 적절히 대응할 수 있도록 지원하여, 경력을 향상하도록 해야 한다. ‘여성이 사회진출을 하기 위해서는 남성이 가정진출, 즉 가정 일을 분담해야 한다.’ 그렇기 위해서도 남성의 장시간 근로 문제를 해

결하지 않으면 안 된다.

이상, 시세이도 사례를 통하여 여성 활약 정책을 살펴보았다. 국가의 정책이 중요함은 두말할 필요가 없지만, 회사와 노조가 근로자/조합원의 목소리를 정확하게 파악하여 여성 활약 직장 환경을 만들고 항상 점검·확인하여 개선을 추진해야 하는 것이 매우 중요하다. 단지 여성이 일하기 쉬운 직장 만들기에 그치지 않고, 경력 향상으로 연결될 수 있도록 해야 한다. 관리직은 여성이 일하기 쉬운 직장 만들기에서 경력 향상으로 이어지는 연결고리 역할을 해야 한다. 마지막으로 배우자는 육아·가사 분담을 통해 상대 배우자가 경력 향상을 통하여 활약할 수 있도록 뒷받침해야 한다. 그런 측면에서 여성 활약 사회는 한 기업 수준에서 만들 수 없으며 사회 전체의 노력이 필요 불가결하다고 하겠다. 시세이도 사례를 통하여, 여성이 본격적인 활약할 수 있는 직장 및 사회를 만들어 나가는 데 노조의 역할이 매우 중요함을 확인할 수 있다.

현재, 우리나라 여성의 사회진출이 시세이도의 여성 활약 단계 중 어느 단계에 와 있는지 평가하고 더 높은 단계로 나아가기 위해서 어떤 과제가 있는지 구체적으로 점검하여 여성 활약 사회를 만들어 나가길 기대한다. 이 글이 그러한 사회 실현에 조금이나마 참고가 되길 바란다. **KLI**