

# Deloitte.



## 딜로이트 2022 Women @ Work 서베이 글로벌 전망

2022년 05월  
Deloitte Insights

## 편집자 서한

딜로이트는 2021년부터 직장 내 여성의 경험이 업무 참여도와 경력 개발에 어떤 영향을 미치는지 이해하고자 10개국 5,000명의 여성을 대상으로 설문 조사를 진행하여 이를 바탕으로 'Women @ Work (직장 여성) 서베이' 보고서를 매년 발간하고 있다. 2021년 설문 조사는 COVID-19 팬데믹 동안 직장 여성의 삶에 대해 독특한 관점을 제시했다. 전 세계 곳곳에서 실시한 설문 조사를 통해, 여성의 일상적인 직장 경험이 이들의 업무 참여도에 악영향을 미치고 있으며 팬데믹이 워라밸(work-life balance of the 줄임말)과 웰빙(wellbeing) 등 여성의 삶과 커리어에 심각한 영향을 끼치고 있음을 분명히 알 수 있었다.

2022년 설문 조사에서는 다수 국가에서 팬데믹 제한 조치가 완화되면서 여성의 워라밸이 조금이나마 개선되고 직장에서의 직무 만족도와 업무 동기 부여가 다소 강화된 것으로 나타났지만, 많은 여성이 번아웃을 느끼는 등 팬데믹이 우려할 만한 장기적 영향 또한 남긴 것을 확인할 수 있었다.

또한 직장에서 경험하는 비(非)포용적 행태들이 뚜렷하게 남아있다는 것도 보여준다. 올해 직장 내에서 괴롭힘(harassment)이나 '미묘한 차별'(microaggression)을 경험했다고 보고한 응답자가 증가했는데, 이는 성소수자(LGBT+) 및 소수 민족 여성 사이에서 훨씬 더 두드러지게 나타났다. 또한 하이브리드 근무 모델(원격 근무와 사무실 출근이 섞인 형태)로 근무하는 여성 중 약 60%가 업무 과정에서 소외감을 느낀다고 응답하는 등, 근무 형태의 '뉴 노멀'(new normal)에 대한 우려스러운 결과 또한 확인됐다. 이들을 비롯한 다른 많은 이유로 인해 대부분의 여성이 향후 몇 년 안에 현 직장을 떠날 계획이라고 밝혔다.

본 설문 조사는 '대량 퇴직'(Great Resignation, 주: COVID-19 발생 이후 미국 노동 시장에서 상당수의 근로자가 자발적으로 일자리를 떠나는 현상을 일컫는 신조어)의 주요 요인에 대한 심도 깊은 이해를 제시하며 이러한 추세가 계속해서 이어질 것임을 시사한다. 이미 퇴사했거나 퇴사를 적극 고려하고 있는 여성들은 주요 이유로 부족한 승진 기회와 번아웃 등을 꼽았다.

본 설문조사에서는 직장에 대한 여성의 견해 외에도 고용주가 성평등을 증진하기 위해 무엇을 할 수 있을지 물었다. 여성들이 가장 중요하게 생각한 고용주의 조치는 직장 내 성평등 실현에 필수적인 존중과 포용의 직장 문화를 만드는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과가 기업들이 직장 내 여성의 경험을 개선하고 다양한 배경의 여성들이 경력을 발전시킬 수 있는 동등한 기회를 얻을 수 있도록 지원하는 포용적 문화를 만들어가는 데 도움이 되길 희망한다.



**MICHELE PARMELEE**  
Deputy CEO and Chief People  
& Purpose Officer  
Deloitte Global



**EMMA CODD**  
Global Inclusion Leader  
Deloitte Global

# 개요

지난 한 해 기업과 근로자들은 격변의 시기를 보내며, 기회와 도전과제에 동시에 직면했다. 많은 고용주가 팬데믹의 첫해 동안 빠른 교훈을 기존의 근무 방식과 결합하기 위해 열심히 노력했다(하이브리드 근무 모델 실행 포함). 그러나 10개국 직장 여성 5,000 명의 응답을 살펴보면 팬데믹이 여성에게 큰 타격을 주고 있다는 사실을 분명히 알 수 있다. 예를 들어 직장 여성의 번아웃은 위험할 정도로 높은 수준을 보였다. 동시에 많은 여성이 팬데믹 기간 동안의 경험을 바탕으로 커리어와 인생에 대한 중요한 결정을 내렸다. 일부 여성에게 이는 보다 유연한 새로운 근무 패턴을 찾는 것을 의미한 반면, 어떤 여성에게는 퇴사나 노동 시장을 완전히 떠나는 것을 의미했다.

이번 설문 조사 결과는 상당한 도전과제가 남아 있음을 집중 조명하고 있지만, 이러한 과제를 제대로 해결하고자 하는 조직들이 긍정적인 변화를 가져오고 있다는 사실 또한 보여준다.

## 핵심내용



### 스트레스 증가로 인해 만연한 번아웃

조사에 응한 여성의 53%는 스트레스 수준이 1년 전보다 높아졌다고 답했고, 약 절반가량이 번아웃을 느낀다고 말했다. 올해의 응답자들은 정신 건강이 작년에 비해 소폭 나아졌다고 평가했음에도, 정신 건강이 안 좋거나 매우 안 좋다는 응답자가 약 절반에 달했다. 3분의 1이 정신 건강 문제 때문에 휴가를 썼지만 직장에서 정신 건강 문제에 대해 편하게 얘기할 수 있다는 응답자는 43%에 불과했다. 이 외에 업무로부터 24시간 벗어나지 못하는 문화가 남아있다. 여성의 3분의 1 이상이 업무를 완전히 차단할 수 있는 자신의 능력이 형편없거나 매우 형편없다고 평가하고 있으며, 그 중에서도 42%는 업무에 상시 응할 수 있는 상태가 아니라면 자신의 경력 개발에 악영향이 미칠 것을 우려하고 있다.



### 지속되는 대량 퇴직(Great Resignation)

1년 전에 비해 이직을 고려하는 여성들이 늘었는데, 번아웃이 주요 원인이다. 새로운 직장을 적극적으로 찾고 있는 여성의 약 40%가 번아웃을 주된 이유로 꼽았다. 팬데믹 초기에 이미 퇴사했던 이들은 '승진 기회의 부족'을 주요 이유로 꼽았다. 응답자의 약 4분의 1이 직무 만족도와 업무 동기가 좋지 않거나 매우 좋지 않은 것으로 평가하고 있으며, 약 절반은 1년 전에 비해 자신의 커리어 기회에 대해 덜 낙관적인 것으로 나타났다. 조사 대상 여성의 절반 이상이 향후 2년 안에 현 직장을 떠나고 싶어하며 10%만이 현 직장에 5년 이상 머무를 계획이다.



### 광범위한 근무 방식 변화에도 많은 여성에게 유연근무는 그림의 떡

소속 조직이 유연 근무 정책을 제시했다는 응답자가 올해에는 2021년에 비해 소폭 늘었지만, 전체 응답자 중 비율은 3분의 1(33%)에 그쳐 해당 수치가 여전히 낮은 것으로 나타났다. 그리고 소속 조직이 팬데믹 기간 동안 도입한 정책에 대해, 22%만이 '근무 장소 및 시간에 대한 유연성'을 꼽았다. 더욱 우려되는 것은 94%가 유연근무제를 요청하는 것이 승진에 부정적 영향을 끼칠 것으로 보고 있으며, 90%는 유연근무제를 신청할 경우 업무량이 그에 따라 조정되지 않을 것으로 보고 있다는 점이다. 게다가 파트타임으로 일하는 이들뿐 아니라 팬데믹 기간 동안 업무 시간을 줄이거나 변경한 여성들은 정신 건강과 업무 동기 부여 수준이 현저하게 악화되는 등 많은 대가를 치러야 했다.



### 하이브리드 근무: 변화의 기회이나 도전과제도 존재

하이브리드 근무 방식은 제대로 수행되기만 하면 많은 이들이 원격 근무로 인한 유연성을 유지할 수 있는 등 여러 장점이 있지만 물리적으로 같은 공간에 있지 않는 이들이 소외될 위험도 있다. 하이브리드 환경에서 근무하는 여성의 약 60%가 자신이 중요한 미팅에서 배제되었다고 느끼고, 약 절반은 리더에게 자신의 업무 기량이 충분히 노출되지 않는다고 말했다. 지원을 얻고 커리어를 개발할 중대한 기회를 놓칠 수 있는 것이다. 또한 여성의 4분의 1만이 고용주가 근무 장소 및 방식에 대해 기대하는 바를 명시했다고 말한다. 가족을 돌봐야 하는 이유 등으로 근무 장소와 방식이 예측 가능해야 하는 여성 근로자에게 이는 또 다른 어려움이 될 수 있다.



### 괴롭힘 및 미묘한 차별 증가...보고되지 않은 경우도 많아

응답자의 과반수(59%)가 지난 1년 동안 직장 내 괴롭힘(원치 않은 신체 접촉 또는 반복적 폄하 발언 등) 및/또는 미묘한 차별(말 끊기, 의견 묵살, 깔보기 등)을 경험했는데, 이는 2021년에 괴롭힘 및/또는 미묘한 차별을 경험했다고 응답한 52%보다 상승한 수치이다. 세부적으로 50%의 여성이 미묘한 차별을 경험했다고 말했으며, 14%가 괴롭힘을 경험했다고 말했다. 하지만 2021년과 마찬가지로 이런 행위가 고용주에 보고된 비율은 31%로 매우 낮았고, 특히 미묘한 차별은 보고된 비율이 훨씬 낮았다. 괴롭힘 행위는 66%가 보고되는 데 비해 미묘한 차별 행위는 23%만이 보고되었다. 그리고 여성들은 아직도 보고 후 보복을 두려워하고 있다. 93%가 차별적인 행위를 보고하는 것이 그들의 커리어에 부정적인 영향을 미칠 것으로 생각하고 있으며, 대부분 이러한 행위를 보고한다 해도 고용주가 아무런 조치도 취하지 않을 것으로 느끼고 있다.



### 교차성 관점: 더 많은 어려움을 겪는 소수 집단의 여성

비포용적 행태들이 대다수의 응답자에게 영향을 미치지만 소수민족 집단과 LGBT+ 집단 내 여성 중 미묘한 차별을 경험했다는 응답이 더 많았다. 예를 들어, LGBT+ 여성들은 성별 때문에 상사가 자신을 깔보거나 사기를 꺾었다는 비율이 전체 비율보다 10% 이상 높다. 그리고 소수 민족 그룹의 여성들은 해당 국가의 다수를 차지하는 민족의 여성에 비해 비공식적인 상호 작용에서 배제되거나 하대 당하는 느낌을 받거나 자신의 인종 혹은 민족을 비하 또는 경시하는 발언을 들었다는 비율이 전체 응답자에 비해 훨씬 높았다.



### 여성을 지원하는 포용적인 조직이 경쟁 우위 확보

2021년과 마찬가지로 올해에도 진정한 포용적 문화를 육성하여 여성을 지지하고 정신 건강을 증진시키는 '성평등 선도 조직'에서 일하는 여성 집단에 대해 따로 조사를 실시했다(전체 표본 중 5%에 그쳤으나 2021년 4%에 비해서는 약간 증가 수준). 이러한 조직에서 일하는 여성들은 훨씬 더 높은 수준의 업무 참여도, 신뢰, 직무 만족도를 보고했으며 또한 해당 직장에서 훨씬 더 오래 머무를 계획을 가지고 있었다. 이들은 또한 하이브리드 근무에 대해서도 전체 응답자보다 더 긍정적인 경험을 하고 있는 것으로 나타났다. 14%만이 회의/상호 작용에서 배제되었다고 느꼈고, 7%만이 자신의 업무 기량이 리더에게 충분히 노출되지 않는다고 응답했다. 전체 표본의 응답자 중 46%가 번아웃을 보고한 데 반해, 성평등 선도 기업에서 일하는 여성 중에서는 3%만이 번아웃을 보고했다. 또 성평등 선도 기업에서 일하는 여성들은 정신 건강에 대해 더 많이 지원을 받는다. 고용주로부터 적절한 정신 건강 지원을 받는다는 응답자와 직장에서 자신의 정신 건강에 대해 말하는 것을 편안하게 느낀다고 응답자 비율이 각각 87%에 달했다.



**Section 1.**  
만연해지는 번아웃에 직면한 여성들

“

## 응답자의 절반 이상이 1년 전보다 더 스트레스 받고 있으며 46%가 번아웃을 느낀다

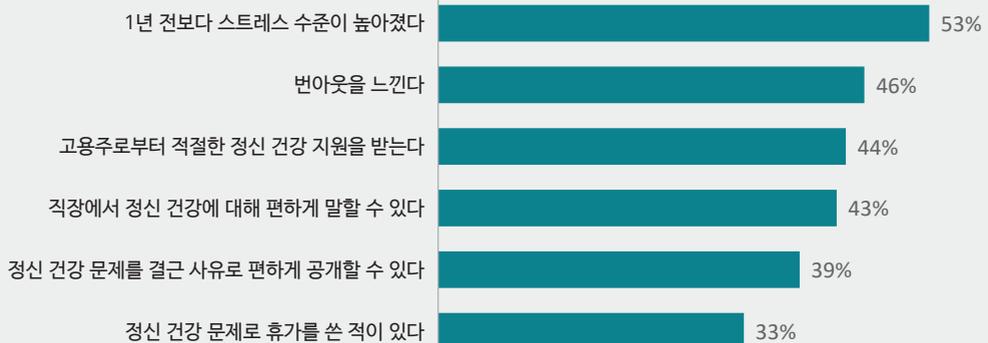
”



2022년 조사 대상 여성의 39%만이 자신의 정신 건강을 양호/매우 양호하다고 평가한 반면(2021년에 비해 소폭 상승), 약 절반에 달하는 응답자가 정신 건강이 안 좋거나 매우 안 좋다고 보고했다. 절반 이상(53%)이 1년 전보다 스트레스를 많이 받는다고 답했고, 거의 절반(46%)이 번아웃을 느낀다고 답했다.

그럼에도 불구하고 43%만이 직장에서 정신 건강 문제를 편하게 말할 수 있다고 느끼고 있으며, 44%만이 정신 건강과 관련해 고용주로부터 적절한 지원을 받는다고 응답했고, 33%가 정신 건강상의 이유로 휴가를 쓴 적이 있다고 답했다.

### Q 다음 중 귀하가 동의하는 것은 무엇입니까?



“

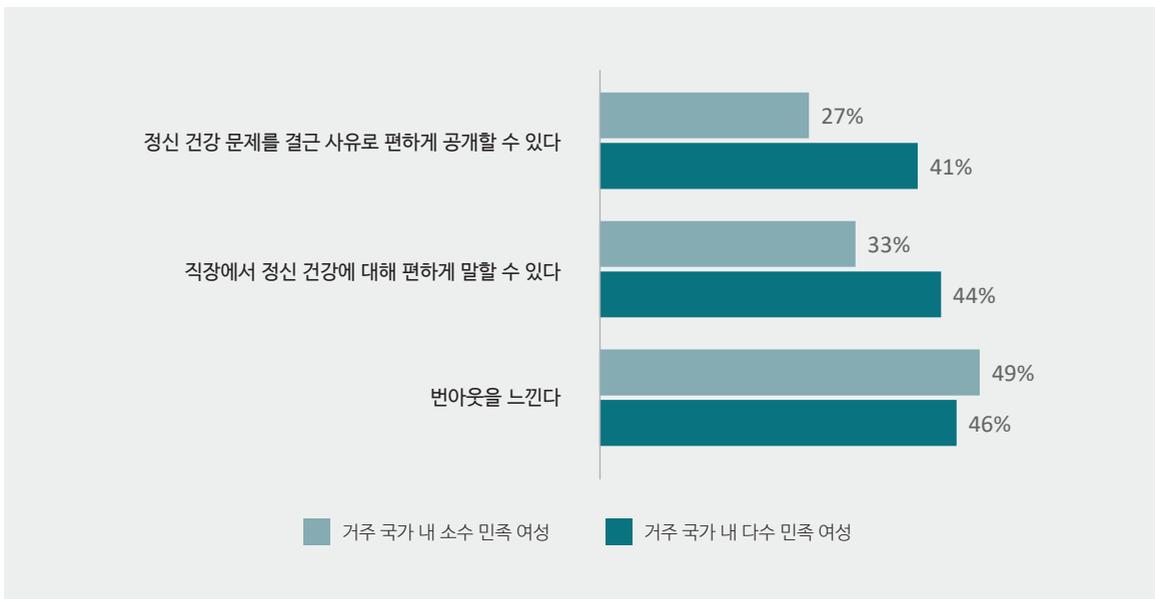
## 특정 집단의 여성들은 번아웃 비율이 더 높다

”



분석 결과 주로 중간 관리 역할의 여성과 낮은 연령의 여성(18~25세)이 높은 수준의 번아웃을 경험하고 있으며, 이 두 인구 집단 응답자 중 61%가 번아웃을 느낀다고 보고했다.

소수 민족 집단에 속한 여성은 또한 소수 집단에 속하지 않은 이들보다 번아웃을 느끼는 비율이 더 높다. 직장에서 편하게 자신의 정신 건강에 대해 이야기하거나 결근의 사유로 이를 공개할 수 있다는 비율도 더 낮다.



[표본 수: 거주 국가 내 소수 민족 = 543명, 거주 국가 내 다수 민족 = 4,457명]

“

여성들은 여전히 업무에서 24시간 벗어나지 못하며,  
많은 이들이 개인 시간에 업무를 차단할 경우  
커리어에 미치는 영향에 대해 우려하고 있다

”



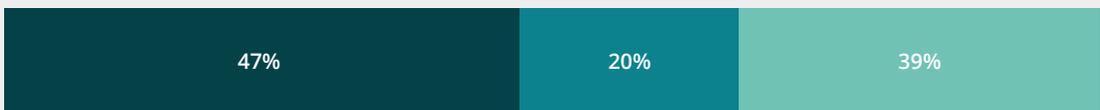
워라밸이 좋지 않고 업무로부터 벗어날 수 있는 능력이 부족하다면 번아웃이 악화된다. 여성의 45%만이 업무를 차단할 수 있는 자신의 능력을 양호/매우 양호하다고 평가했고, 34%는 좋지 않거나 매우 좋지 않다고 평가했다. 업무에서 벗어날 수 없는 여성 중 42%가 업무에 상시 응할 수 없는 상태라면 커리어에 지장이 갈 것으로 우려했다. 7%가 고용주가 이 문제를 해결하지 않는다면 휴직을 하거나 노동 시장을 완전히 떠나는 것을 고려할 수밖에 없을 것이라고 말했다.

#### Q 귀하의 업무 차단 능력을 어떻게 평가하십니까?

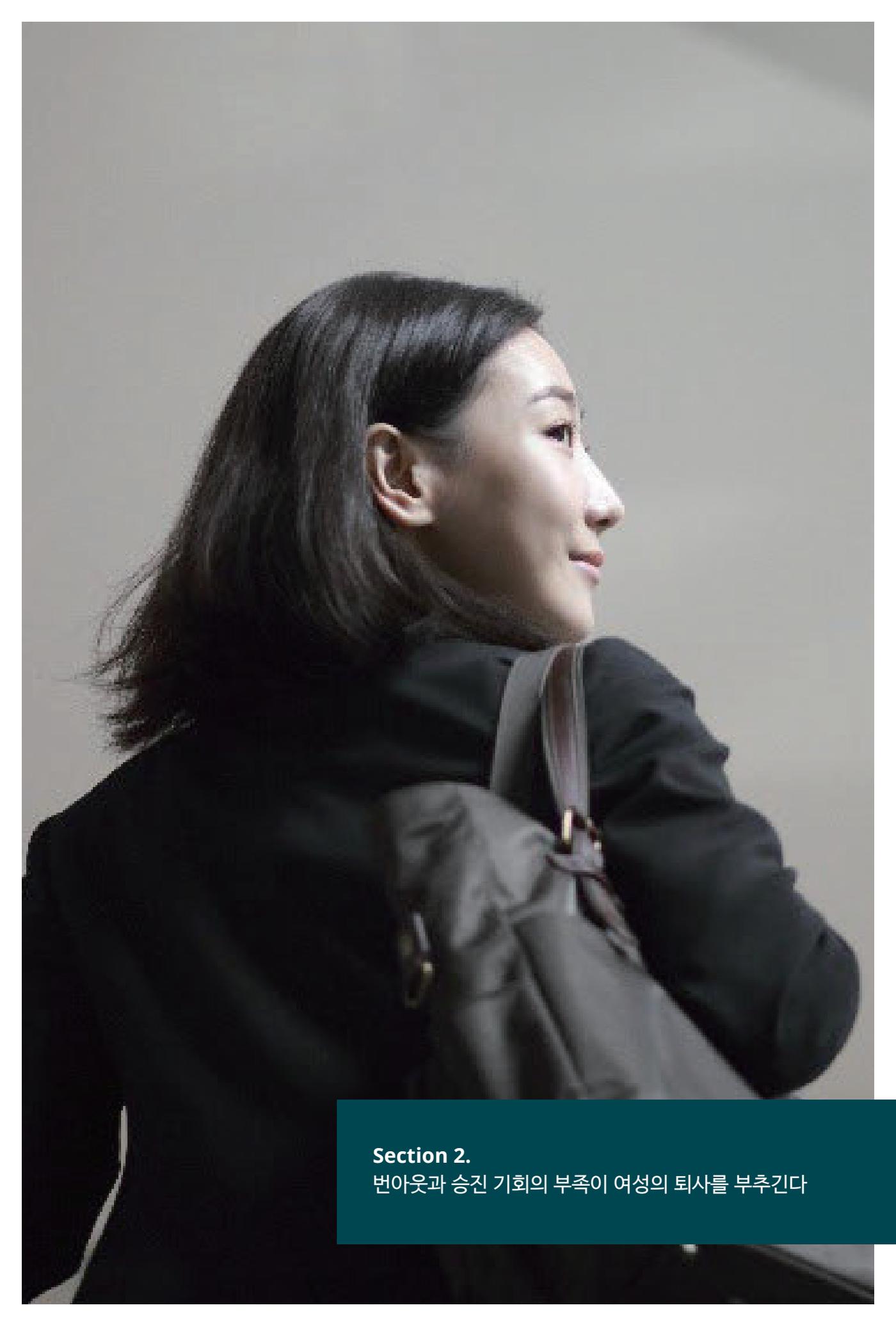


■ 좋지 않거나 매우 좋지 않음   ■ 보통   ■ 양호하거나 매우 양호함

#### Q 귀하의 워라밸에 대해 어떻게 평가하십니까?



■ 좋지 않거나 매우 좋지 않음   ■ 보통   ■ 양호하거나 매우 양호함



**Section 2.**

번아웃과 승진 기회의 부족이 여성의 퇴사를 부추긴다

“

여성들은 1년 전보다 더 적극적으로 이직을 생각하고 있을 가능성이 높으며, 절반 이상이 2년 이내에 현 직장을 떠날 계획이다

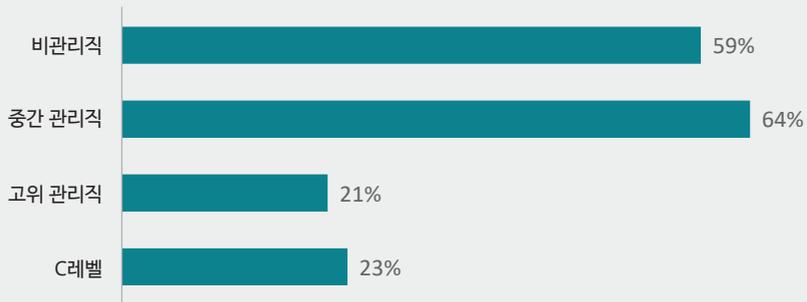
”



이직을 생각하는 여성이 지난해보다 증가해 10명 중 1명이 적극적으로 이직을 준비하고 있다고 답했다.

향후 계획과 관련하여 고용주들의 전망이 어둡다. **절반 이상의 여성이 2년 내에 현 직장을 떠날 계획이다.** 이는 중간 관리직과 비관리직에서 두드러지게 나타나는데, 이러한 직급의 여성 중 현 직장에 앞으로 2년 이상 재직한다는 응답자는 4분의 1이 채 되지 않았으며, 5년 이상 재직한다는 비율은 10%에 불과했다.

Q 2년 안에 퇴사할 여성들의 비율



“

## 번아웃과 승진 기회의 부족이 여성의 주요 퇴사 사유다

”



최근 퇴사한 이들과 현재 퇴사를 고려하고 있는 여성들은 동기가 각기 다른 것으로 나타났다. 팬데믹이 시작된 이후 이미 퇴사한 이들의 사유로는 **승진 기회의 부족(22%)이 가장 많이 꼽혔다**(워라밸 부족 및 불충분한 급여가 각각 18%로 공동 2위 차지). 아직 퇴사하지 않았지만 퇴사를 적극 고민하고 있는 경우 **번아웃(약 40%)**이 가장 많이 꼽혔다.

### Q 전 직장을 떠나게 된 주된 이유는 무엇입니까?



**22%**  
승진 기회 불충분

**18%**  
워라밸 부족

**18%**  
불충분한 급여

[표본 수: 총=227]

### Q 현 직장을 떠나려는 주된 이유는 무엇입니까?



**38%**  
번아웃

**27%**  
불충분한 급여

**13%**  
승진 기회 불충분

[표본 수: 총 482명]

## “ 커리어 낙관론 감소 ”

거의 절반의 여성이 1년 전에 비해 자신의 커리어 기회에 대해 덜 낙관적인 것으로 나타났으며, 특히 파트타임으로 일하는 여성 사이에서 낙관론이 눈에 띄게 낮아졌다. 세부적으로 중간 관리직과 비관리직의 여성 중 약 절반이 자신의 경력이 원하는 만큼 빠르게 발전하지 못하고 있다고 답했고, 특히 소수 민족 집단의 여성은 전체 응답자보다 커리어 낙관론이 작년보다 훨씬 가파르게 악화됐다. 여성의 약 4분의 1이 직무 만족도와 업무 동기 부여를 낮거나 매우 낮다고 평가한 반면 매우 높다고 평가한 비율은 13%에 그쳤다.

### Q 다음에 대해 낮거나 매우 낮다고 평가하는 비율



27%

직무 만족도

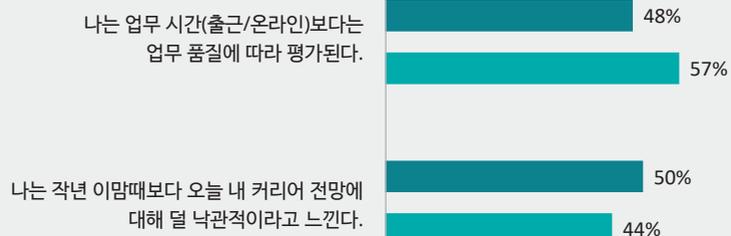
27%

업무 동기부여

### Q 커리어가 원하는만큼 빠르게 발전하지 못하고 있다고 말하는 여성의 비율

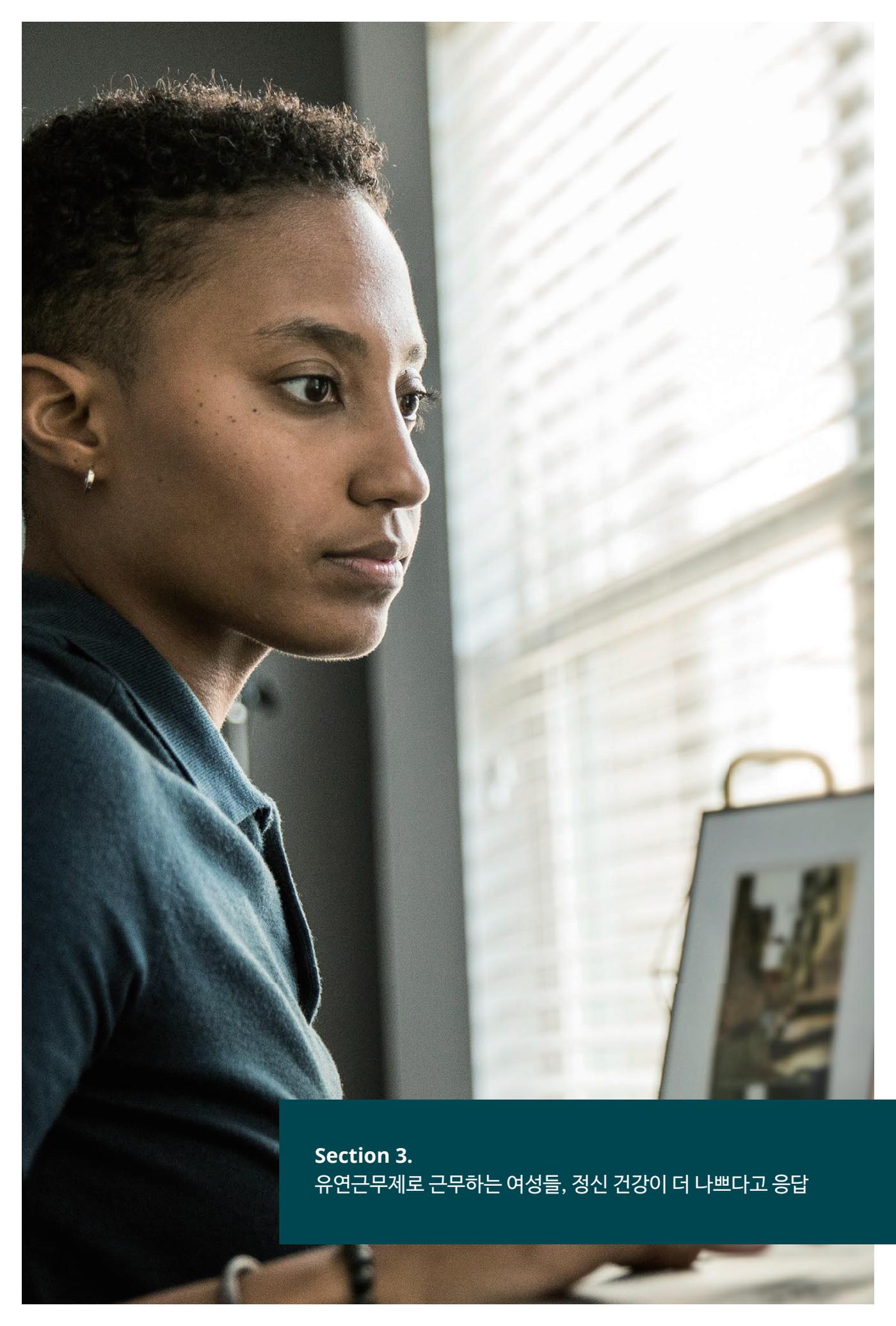


### Q 다음 중 귀하가 동의하는 것은 무엇입니까?



■ 거주 국가의 소수 민족 여성

■ 거주 국가의 다수 민족 여성



### Section 3.

유연근무제로 근무하는 여성들, 정신 건강이 더 나쁘다고 응답

“  
근무 방식의 광범위한 변화에도 불구하고,  
유연근무는 많은 여성들에게 비현실적이다.  
”

고용주가 유연 근무 정책을 제시했다는 여성이 2021년에 비해 소폭 늘었지만 그 비율은 여전히 낮다. 여성 중 3분의 1(33%)만이 고용주가 유연근무제를 제안한다고 말했다. 그리고 그들의 현 직장이 팬데믹 기간 동안 도입한 정책에 대해 질문을 받았을 때 22%만이 근무 장소 및 시간대에 대한 유연성을 꼽았다.

더욱 우려되는 것은 응답자의 94%가 유연근무제를 요청하면 승진에 지장을 줄 것으로 보고 있으며, 90%는 유연근무제를 요청할 경우 업무량이 그에 맞게 조정되지 않을 것으로 보고 있다는 점이다.

#### Q 다음 내용에 동의하십니까?



유연근무제를 신청하면 업무량이 그에 따라 조정되리라고 생각하지 않는다



유연근무제를 요청하거나 활용하면 조직 내 승진에 지장이 있을 것이다



다음 중 팬데믹 기간 사무실에서의 근무 방식과 관련해 현 직장에서 도입한 조치는 무엇입니까?

27%

사무실 내 건강과 안전 관련 요구 사항에 대한 명확한 최신 정보

26%

근무 장소 및 방식에 대한 명확한 요구 사항

22%

근무 장소 및 시간에 대한 유연성

“

## 근무 시간을 줄이거나 변경한 여성은 높은 대가를 치른다

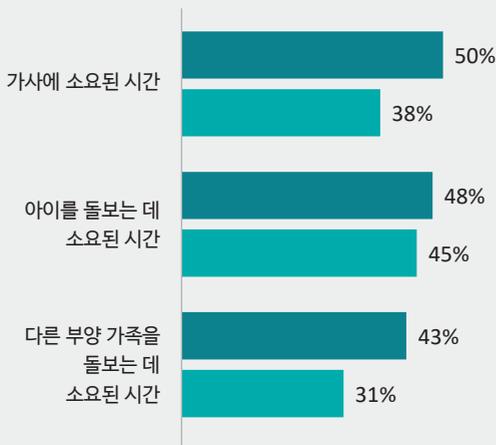
”

팬데믹 기간 동안 근무 시간을 줄이거나 변경한 여성들은 정신적 웰빙 및 업무 동기 부여 수준이 현저히 낮아져 어려움을 겪고 있다.

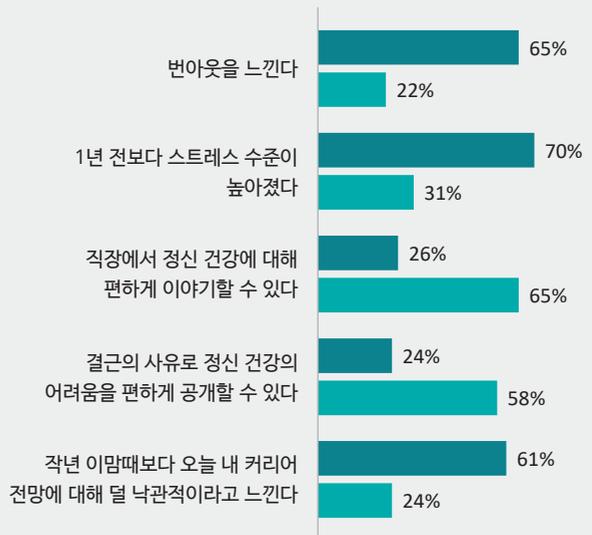
또한 근무 시간을 바꾸지 않은 이들에 비해 스트레스 수준이 1년 전보다 스트레스 수준이 높아졌다고 응답한 비율이 두 배 이상 높다(70% vs 31%). 번아웃을 느낀다는 응답도 거의 세 배 더 많다(65% vs 22%).



Q 귀하의 삶에서 다음의 측면이 지난 1년 간 증가했습니까?



Q 다음 중 동의하는 것은 무엇입니까?



■ 팬데믹 기간 동안 근무 시간을 변경한 여성  
 ■ 팬데믹 기간 동안 근무 시간을 변경하지 않은 여성

“

## 파트타임 근무자가 더 높은 수준의 스트레스와 번아웃을 겪는다

”

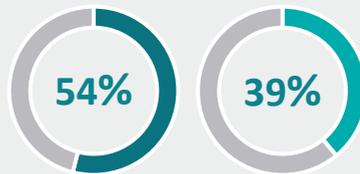
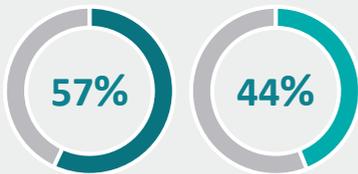
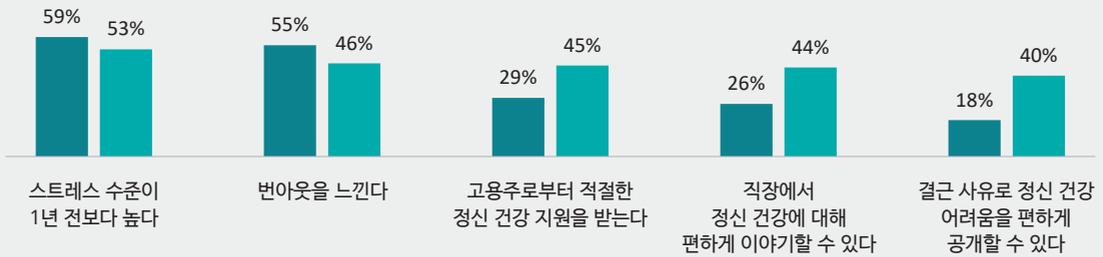
파트타임으로 일하는 여성들은 정규직 여성보다 번아웃을 느낀다는 응답자 비율이 약 10% 더 높은 반면, 고용주로부터 적절한 정신 건강 지원을 받거나 결근의 사유로 정신 건강을 편하게 공개할 수 있다는 응답자 비율은 훨씬 낮다.



팬데믹 기간 동안 근무 시간을 변경한 여성들과 파트타임으로 일하는 여성 모두 커리어 낙관론이 빠르게 약화됐다. 근무 시간을 바꾼 여성의 61%가 작년보다 커리어 전망에 대해 덜 낙관적이라고 느끼고 있다.

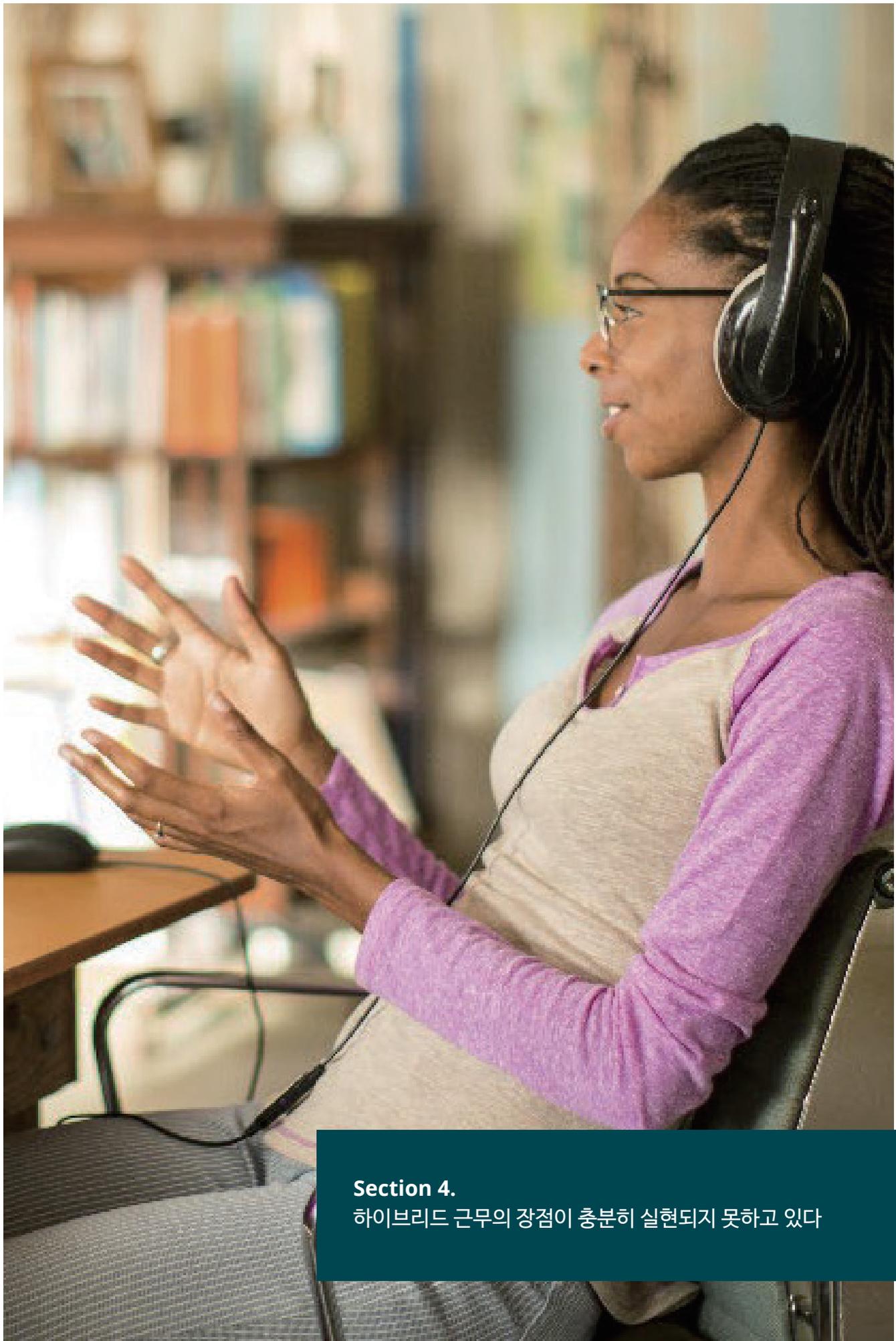
이러한 결과는 유연근무나 파트타임으로 일하기로 선택한 여성들에 대한 지원이 부족함을 나타내며, 조직들은 잠재적으로 이러한 근무 조건을 제공하지만 실제로 업무량을 조정하지는 않는다는 현실을 보여준다.

### Q 다음 중 동의하는 것은 무엇입니까?



작년 이맘때보다 커리어 전망에 대해 덜 낙관적이다

커리어가 생각만큼 빠르게 발전하지 않는다



#### **Section 4.**

하이브리드 근무의 장점이 충분히 실현되지 못하고 있다

“

하이브리드 형태로 근무하는 여성들이 유연성 부족과 업무 배제를 느끼고 있으나 고용주들은 근무 형태 전환을 지원하는 데 충분한 노력을 기울이지 않고 있다

”

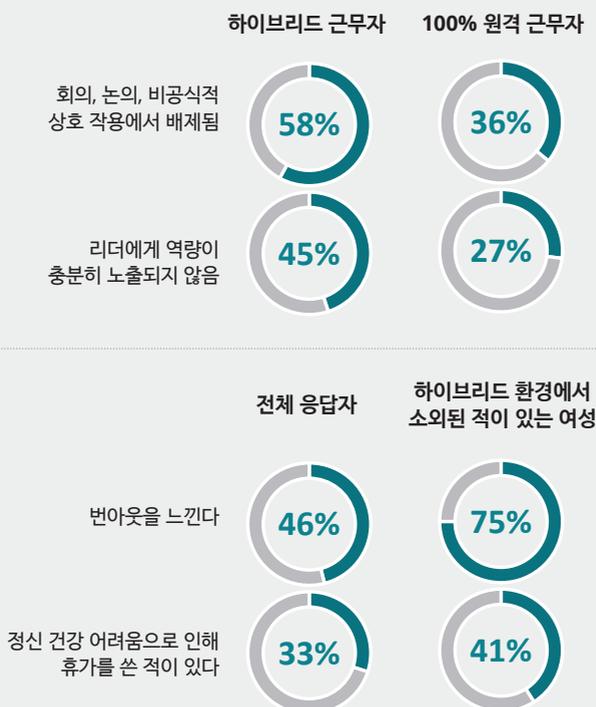
지난 1년 동안 많은 고용주가 하이브리드 근무 방식을 채택했으며, 이번 설문조사에서도 **44%의 응답자가 하이브리드 방식으로 근무하고 있다고 답했다.** 하지만 하이브리드 근무에 따른 업무 배제는 현실로 나타나고 있다. 하이브리드 환경에서 일하는 여성(54%) 중 절반 이상이 이미 근무 패턴에 있어 유연성 부족을 경험했거나 혹은 미래에 이런 일이 발생할 것을 우려하고 있다.

또 하이브리드 환경에서 일하고 있는 여성의 약 **60%**는 자신이 회의와 상호 작용에서 배제되었다고 느끼고 있으며 약 절반은 리더에게 자신의 업무 기량이 충분히 노출되지 않아 지원을 얻고 커리어를 개발할 중대한 기회를 놓칠 수 있다는 우려를 표했다.

이렇게 여성이 소외되는 양상은 큰 손실을 가져오고 있다. 하이브리드 환경에서 소외를 경험했다고 보고한 여성들은 정신 건강이 훨씬 더 좋지 않으며 스트레스 수준이 훨씬 더 높다고 보고했다. 이들은 또한 정신 건강 문제에 대처하기 위해 휴가를 쓴 비율이 더 높았다.

또한 하이브리드 근무 형태로 일할 때, 가족 돌봄의 책임이 있는 여성을 포함해 많은 여성에게 필요한 업무 예측이 여전히 불가능하다. 하이브리드 근무를 하는 노동자의 **64%**는 고용주가 근무 장소 및 방식에 대해 명확한 요구 사항을 정해 놓지 않았다고 말했다.

#### Q 하이브리드나 원격 근무와 관련하여 다음을 경험한 적이 있습니까?



# “ 하이브리드 직장에서 포용성 결여는 전반적 조직 문화의 문제다 ”

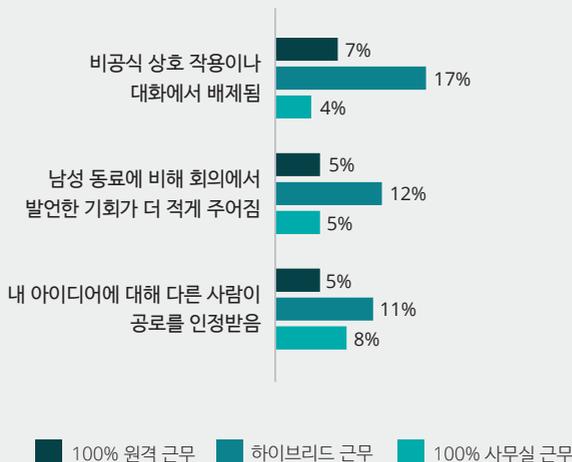
이번 설문조사 결과 하이브리드 환경에서 일하는 여성들은 100% 사무실 근무 또는 100% 원격 근무를 하는 여성보다 미묘한 차별을 경험한 비율이 현저히 높은 것으로 나타났다.

또한 하이브리드 근무 환경에서 소외를 경험한 여성은 일반적으로 차별받은 비율이 더 높은 것으로 나타났다. 이는 여성에게 영향을 미치는 조직 내 차별적 문화가 모든 이들이 사무실에서 근무할 때뿐 아니라 하이브리드 환경에서도 지속될 수 있음을 시사한다.

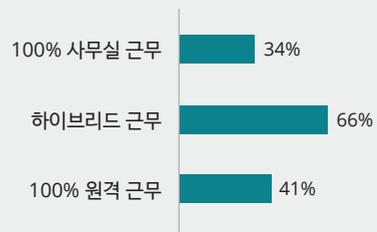
하이브리드 근무는 직장 내 성평등에 대해 유의미하고 지속적인 변화를 이끌어 낼 수 있는 좋은 기회가 될 수도 있으나, 설문 결과는 오히려 많은 여성이 더 고립되고 소외감을 느끼고 있다는 부정적 현실을 보여준다.



Q 다음 중 지난 12개월 동안 직장에서 경험했던 행태는 무엇입니까?



Q 지난해 미묘한 차별을 경험한 비율





**Section 5.**  
괴롭힘과 미묘한 차별 증가

“  
**지난해 비포용적 행태들이 증가했다**  
 ”



여성에 대한 괴롭힘과 미묘한 차별이 해마다 증가하고 있다. 지난 한 해 차별 행위를 한 번 이상 경험했다는 여성의 비율은 올해 59%로 2021년의 52%보다 상승했다.

지난 1년 동안 여성의 50%가 직장에서 미묘한 차별을 경험했고 14%가 괴롭힘을 경험했다.

Q 지난 12개월간 직장에서 비포용적 행태들을 경험한 적이 있습니까?

2022



2021



■ 그렇다   ■ 아니다   ■ 대답하고 싶지 않다

“

## 소수 민족 및 LGBT+ 집단에 속하는 여성들이 미묘한 차별을 경험할 가능성이 더 높다

”



본 설문 조사에 따르면 LGBT+ 여성들이 LGBT+가 아닌 여성들보다 직업윤리에 어긋난 방식 또는 무례한 방식으로 대우받았다고 응답한 비율이 7% 더 높았으며, 성별 때문에 경영진이 자신을 깔보거나 사기를 꺾었다고 답한 비율이 10% 이상 더 높다.

소수 민족 집단의 여성들 또한 자신의 제시한 아이디어가 다른 사람의 업무 성과로 인정받았다고 답한 비율이 다수 민족 여성에 비해 훨씬 더 높았고, 성별 때문에 경영진이 깔보거나 사기를 꺾었다고 답한 비율이 더 높았다.

### Q 다음 중 지난 12개월 동안 직장에서 경험한 행위는 무엇입니까?

성적 지향에 대한 비하/경시 발언: **18%** vs **1%**

자신의 아이디어가 다른 사람의 업무 성과로 인정받음: **16%** vs **8%**

비공식적 상호작용 또는 대화에서 배제됨: **15%** vs **11%**

성별 때문에 상사나 상급 리더가 자신을 깔보거나 사기를 꺾거나 과소평가했다고 느낌: **13%** vs **2%**

지속적으로 직업윤리에 어긋난 방식 또는 무례한 방식으로 대우받음: **11%** vs **4%**

■ LGBT+ 여성

■ 비(非) LGBT+ 여성

비공식적 상호작용 또는 대화에서 배제됨: **15%** vs **10%**

자신의 아이디어가 다른 사람의 업무 성과로 인정받음: **15%** vs **8%**

남성 동료에 비해 회의에서 발언한 기회가 더 적게 주어짐: **12%** vs **7%**

인종이나 민족성에 대한 비하/경시 발언: **9%** vs **2%**

성별 때문에 상사나 상급 리더가 자신을 깔보거나 사기를 꺾거나 과소평가했다고 느낌: **9%** vs **2%**

■ 거주 국가 내 다수 민족 여성

■ 거주 국가 내 다수 민족 여성

“

## 비포용적인 행태들이 보고되지 않는 경우가 많다

”

비포용적인 행태를 경험하는 여성이 매우 많음에도 불구하고 이러한 행위 중 31%만이 조직에 보고되었으며, 미묘한 차별은 명백한 괴롭힘보다 보고되는 경우가 훨씬 적었다(23% vs 66%).

여성이 차별 행위를 보고하지 않는 가장 흔한 이유는 해당 행위가 신고할 만큼 심각하다고 느끼지 않기 때문이다. 특히 미묘한 차별을 경험한 여성들이 이러한 이유로 보고하지 않은 경우가 많은데, 이는 기업 문화에 대한 이들의 생각을 보여주는 우려스러운 징후이다.

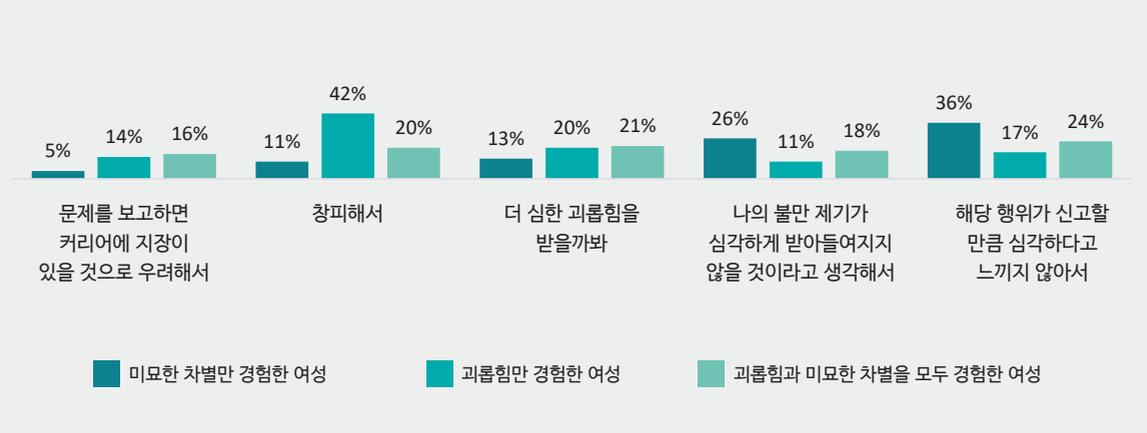
괴롭힘을 경험했지만 미묘한 차별을 경험하지 않았다고 응답한 여성들은 창피해서 괴롭힘을 보고하지 않았다고 답한 비율이 가장 높았다(42%). 괴롭힘을 경험한 여성 중 5분의 1이 더 심한 괴롭힘을 받을까 봐 보고하지 않았다. 그리고 여성들은 여전히 보고 후 보복을 두려워하고 있다. 93%는 차별적인 행위를 보고하면 그들의 경력에 부정적인 영향이 갈 것이라고 생각하며, 대부분의 여성이 이러한 행위를 보고했을 때 아무런 조치가 없을 것이라고 생각한다.

또한 본 조사에 따르면 차별과 괴롭힘을 신고하기 위한 명확한 절차를 시행하는 회사에서 일하는 여성은 22%에 불과한 것으로 나타났다.

마지막으로 소수 민족 집단과 LGBT+ 여성은 미묘한 차별을 당한다는 응답자 비율이 훨씬 더 높지만 이들이 고용주에게 보고하는 경우도 훨씬 많은 것으로 나타났다.



Q 해당 행위를 보고하지 않기로 결정한 이유는 무엇입니까?



[표본 수: 괴롭힘과 미묘한 차별을 모두 경험한 여성 = 212명, 괴롭힘만 경험한 여성 = 138명, 미묘한 차별만 경험한 여성 = 1,863명]



## Section 6.

성평등 선도 기업에서 일하는 여성들에 대한 설문 조사

“

## 성평등 선도 기업에서 일하는 여성들이 훨씬 더 높은 수준의 웰빙과 직무 만족도를 보고한다

”

2021년 연구에서와 같이 '성평등 선도 기업'(Gender Equality Leaders)으로 평가받는 조직에서 일하는 여성들에 대해 따로 설문 조사를 실시한 결과, 이들은 공통적으로 다음 세 가지 진술에 동의했다.



비포용적인 행태와 미묘한 차별에 직면했을 때 업무상의 영향이나 보복에 대한 우려 없이 보고할 수 있다.



업무 책임과 삶의 다른 책임 간의 균형을 맞추기 위한 노력을 고용주가 지지한다고 느낀다.



커리어가 원하는 만큼 빠르게 발전하고 있다.

2022년 설문 조사에 따르면 성평등 선도 기업에서 일하는 여성의 비율은 전년대비 소폭 증가했다(4% → 5%).

또한 2021년과 마찬가지로 올해 조사에서도 뒤처지는 조직들을 파악했다. 이러한 조직에서 일하는 여성들은 위의 세 가지 진술에 동의하지 않는다. 올해 응답자 중 24%가 이러한 성평등 낙후 조직에서 일하고 있는데, 이는 작년의 31%보다 개선된 수치이다.

설문 결과는 성평등 선도 기업에서 일하는 여성들의 웰빙과 직무 만족도가 훨씬 높다는 것을 다시 한번 확인시켜준다.

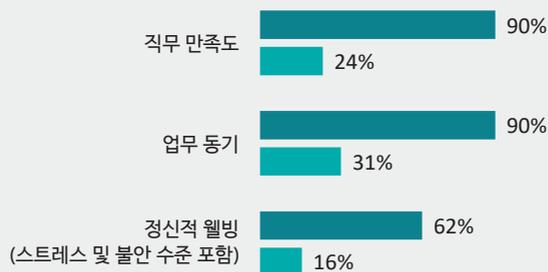
## “ 성평등 선도 기업에서 일하는 여성들의 웰빙과 직무 만족도가 훨씬 높다 ”

성평등 선도 기업은 정신적 웰빙을 증진하는 문화를 만들어왔다. 이러한 기업에서 일하는 여성 중 고용주로부터 적절한 정신 건강 지원을 받는다는 응답자와 직장에서 자신의 정신 건강에 대해 편하게 이야기할 수 있다는 응답자가 각각 87%에 달했다.

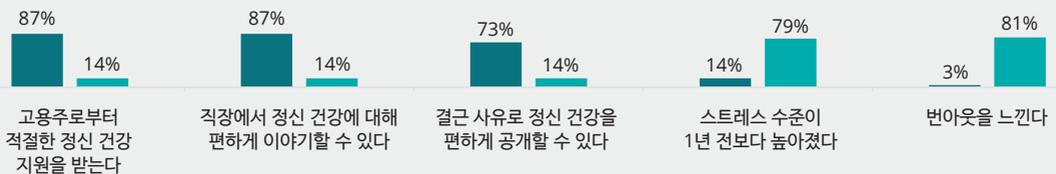
고용주의 이러한 지원은 실질적 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 기업에서 일하는 여성 중 **3%만이 번아웃을 느낀다고** 보고했는데, 낙후 조직에서 일하는 여성 중 81%가 번아웃을 보고한 것과 매우 대조적이다.

이는 하이브리드 근무 환경에서도 마찬가지이다. **성평등 선도 기업에서 일하는 여성들은 하이브리드 근무에 대해 훨씬 더 긍정적인 경험을 했다고 답했다.** 14%만이 회의에서 소외되었다고 느꼈고 7%만이 자신의 업무 능력이 리더에게 충분히 노출되지 않는다고 말했다.

Q 다음에 대해 양호/매우 양호로 응답한 비율



Q 다음 중 동의하는 것은 무엇입니까?



■ 성평등 선도 기업에 재직 중인 여성

■ 성평등 낙후 기업에 재직 중인 여성

“

## 성평등 선도 기업은 인력 유지 및 동기 부여와 관련해 실질적 효과를 보고 있다

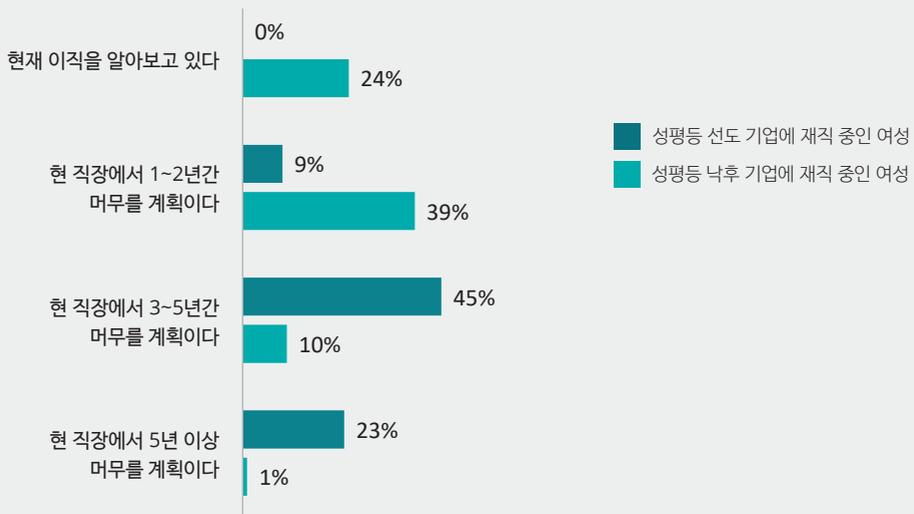
”



여성 인력을 유지하고 유치하기를 원한다면 성평등 선도 기업을 본받아라. 성평등 선도 기업에서 일하는 응답자들은 현 직장에 머무를 계획이라고 답한 비율이 훨씬 더 높다. 이러한 회사에서 일하는 여성 중 아무도 현재 이직을 고려하지 않고 있으며 9%만이 향후 1~2년 안에 떠날 계획이라고 답했다. 이와 대조적으로 낙후 조직에서 근무하는 이들 중 63%가 향후 2년 안에 떠날 계획이라고 응답했다.

성평등 선도 기업의 여성들은 또한 업무 동기와 생산성이 훨씬 높은 것으로 나타났다. 이들 여성 중 90%가 직장에서의 업무 동기가 높거나 매우 높다고 평가한 반면, 낙후 조직의 여성 중 같은 응답을 한 비율은 31%에 그쳤다.

Q 현 직장에 얼마나 머무를 것으로 예상하십니까?



Q 본인의 업무 동기를 어떻게 평가하십니까?

성평등 선도 기업에 재직 중인 여성



성평등 낙후 기업에 재직 중인 여성



■ 낮거나 매우 낮음   ■ 보통   ■ 높거나 매우 높음

## 조직을 위한 제언

올해 설문 조사 결과를 통해 여성들의 업무 여건이 지난 1년간 어떻게 변화했는지를 알 수 있었을 뿐만 아니라 성평등 개선과 관련해 고용주들이 직면한 도전 과제와 기회를 알 수 있었다. 하이브리드 근무에서부터 시작해 미래 커리어 전망 및 직장에서 직면하는 행위에 대한 견해에 이르기까지, 이상과 현실 사이에는 분명한 차이가 있다.

직장 내 성평등이 2년 간 퇴보한 지금 고용주들이 행동에 나서야 한다.

앞으로도 시행되어야 할 정책은 무수히 많지만 본 연구는 성평등 진전을 이루기를 원하는 고용주들이 해결해야 할 다섯 가지 근본적인 문제를 제시한다.

시작점에 선 고용주들이 실천해볼 수 있는 사항은 다음과 같다.



### 1. 급격히 확산된 번아웃을 해결한다

약 절반의 여성이 번아웃을 느끼고 있으며, 여성이 직장을 떠나고 싶어하는 가장 큰 이유가 바로 번아웃이다. 고용주가 여성 인력을 유지하는 데 집중해야 하는 상황에서 번아웃 문제의 해결은 더 이상 선택사항이 아니다. 번아웃의 원인은 여러 가지가 있으나 업무량과 업무 평가 등의 문제와 관련해 개인의 기대치와 실제로 경험하는 현실 사이 불일치가 가장 주요한 요인으로 파악됐다. 리더와 관리자가 이러한 불일치를 파악하고 해결하는 것이 매우 중요한데, 번아웃을 예방하고 완화하는 교육, 기법, 실용적 수단을 제공하면 도움이 될 수 있다. 번아웃이 직장 여성들에게 매우 중요한 이슈이기 때문에 이를 해결하지 못한다면 조직은 성평등 목표를 달성하지 못할 것이다.



### 2. 정신적 웰빙을 최우선시한다

이번 설문 응답자의 절반 이상이 스트레스 수준이 1년 전보다 높아졌다고 답했고, 약 절반가량이 정신 건강이 좋지 않거나 매우 좋지 않다고 답한 만큼, 구성원의 정신 건강 문제는 고용주들이 해결해야 할 중대한 사안이다. 단순히 필요할 때만 지원을 제공하는 것만으로는 충분하지 않다. 여성들이 고용주에게 정신 건강에 대해 얼마든지 의논할 수 있도록 정신 건강에 대한 편견을 없애고, 공감의 리더십을 발휘하며, 여성이 성공할 수 있는 방식으로 근무할 수 있도록 보장해야 한다. 조직은 리더와 관리자를 대상으로 정신 건강에 대해 교육을 실시해 정신적으로 어려움을 겪고 있는 구성원의 징후를 감지할 수 있도록 하고, 적절한 지원 방식에 대한 가이드라인을 제시하는 등 조직 구성원 모두의 정신 건강을 개선하기 위해 다양한 지원 조치를 취할 수 있다. 또한 관리자들이 직장 내 존재할 수 있는 정신 건강에 대한 편견을 없애기 위해 정신적 문제를 이겨낸 실제 사례를 공유할 수 있도록 권장해야 한다.



### 3. 여성을 위해 실제로 적용 가능한 유연근무제를 실시한다

이번 설문 응답자의 3분의 1만이 고용주가 유연근무제를 제안한다고 답했고, 94%는 유연근무제를 요구하면 승진에 지장이 있을 것이라고 믿고 있기 때문에 유연근무제는 많은 조직에 여전히 도전 과제로 남아있다. 단순히 정책만 수립한다고 해결될 일이 아니라, 유연하게 일하기를 원하는 구성원들을 위해 조직이 실질적 노력을 펼쳐야 한다. 구성원 개인과 기업 전체의 효율성을 증대할 수 있고 리더와 관리자의 전폭적인 지지를 받는 유연근무 솔루션을 실행하고, 유연근무제가 실행될 때 업무량이 적절히 조정될 수 있도록 하며, 유연하게 근무하는 이들이 커리어에 대한 불이익을 두려워하지 않을 수 있도록 보장해야 한다.



### 4. 포용과 유연성을 염두에 두고 하이브리드 근무제를 수립한다

하이브리드 근무제는 고용주와 근로자에게 기회가 될 수 있지만 여성들은 이미 하이브리드 근무 환경에서 소외되고 향후 업무를 예측하기가 더욱 힘들어졌다. 여성은 또한 본인의 커리어에 대한 결정을 내리고 지원 기회를 제공할 수 있는 리더에게 본인의 업무 능력을 노출할 기회가 줄어들고 있다. 고용주들은 하이브리드 근무제가 사무실에 출근하는 이들뿐만 아니라 모두에게 효과적일 수 있도록 노력해야 한다. 이를 위해 근로자들에게 (예를 들어 근무 방식에 대한 팀 합의를 통해) 기대하는 바를 명확히 설명하고, 대면 근무 또는 원격 근무에 상관없이 모두가 참여하는 방식으로 미팅과 상호 작용을 이끌도록 리더들에 대한 교육을 실시하며, 사무실로 출근하지 않더라도 커리어를 성장시킬 수 있도록 리더 및 조력자에게 얼마든지 의견을 개진할 수 있는 여건을 제공해야 한다.

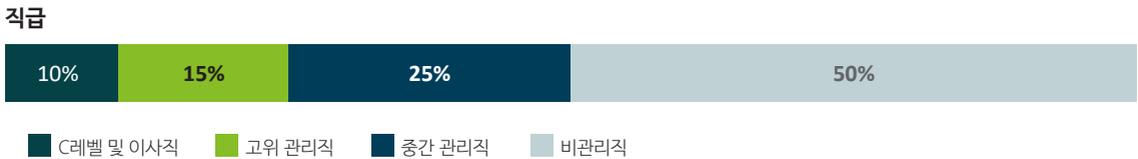


### 5. 진정한 의미의 포용적 기업 문화를 뿌리내린다

여성들은 직장 내 성평등을 개선하기 위해 고용주가 취할 수 있는 가장 중요한 조치로 진정한 의미에서 존중과 포용의 직장 문화를 만드는 것을 꼽는다. 그러나 본 조사에 따르면 직장에서 여성이 경험하는 비포용적인 행태들이 지난해부터 증가해왔으며, 많은 여성이 하이브리드 근무 환경에서 일할 때 배제를 경험하고 있다. 그리고 비포용적인 행태를 경험하는 여성 중 다수가 이를 신고하지 않는다. 미묘한 차별의 경우 특히 그렇다. 고용주는 이제 조직의 일상적인 문화가 항상 존중과 포용으로 이뤄지도록 조치를 취해야 한다. 이러한 문화에서는 미묘한 차별 등을 포함한 비포용적인 행태가 용인되지 않으며 여성들이 이러한 행위를 경험했을 때 보복에 대한 걱정 없이 신고할 수 있다. 이를 위해서는 리더들이 명확하고 분명한 메시지를 주어야 하며, 신고를 위한 접근 가능한 경로 및 명확한 절차가 마련되어야 하고, 모든 차별적 행위가 경력 불이익에 대한 우려 없이 신고되어야 한다는 약속이 전제되어야 한다.

## 조사방법론

2021년 11월부터 2022년 2월까지 10개국의 6개 산업 부문 조직에서 일하는 여성 5,000명을 대상으로 설문 조사를 진행했다.  
 조사 대상 국가: 호주, 브라질, 캐나다, 중국, 독일, 인도, 일본, 남아프리카공화국, 영국, 미국



**LGBT+\* \*\***



**98%**  
이성애자



**1%**  
동성애자

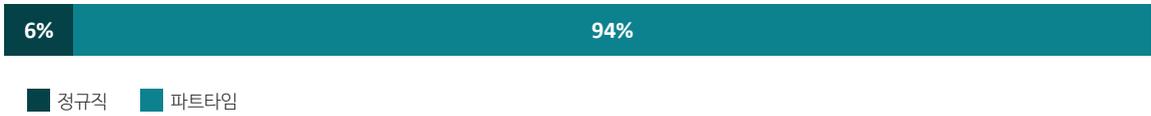


**1%**  
양성애자

\*성정체성 및 성적 지향에 대한 무응답자는 1% 미만

\*\*성적 지향에 대한 질문에 무응답 가능. 해당 질문에 대한 표본 수는 3,744명

고용 상태



하이브리드, 100% 원격 근무, 100% 대면 근무 비율



조직의 총 글로벌 연간 매출액



조직의 총 글로벌 연간 매출액



# Deloitte.

## Insights

딜로이트 안전회계법인·딜로이트 컨설팅  
고객산업본부

오성훈 Partner  
고객산업본부 본부장  
sunoh@deloitte.com

김사현 Director  
딜로이트 인사이트 편집장  
sahekim@deloitte.com

HOT LINE  
02) 6099-4651

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.