

기업 인력정책의 새로운 패러다임 : 여성인력의 전략적 활용

강 해 련

이화여자대학교 경영학과

인구 및 산업구조의 변화는 여성인력의 수요를 증가시켰지만 여성의 조직내 역할은 실질적으로 변하지 않았다. 본 연구에서는 여성이 조직내 중심계층으로 진입하지 못하는 이유를 심리적 장애요인과 정책적 후진성요인으로 나누어 살펴보았다. 다음으로 여성인력의 전략적 활용을 촉진시키는데 도움을 줄 수 있는 조직실천적 개선방안들이 제시되었는데 가족지원적 회사정책수립, 여성편견을 최소화 시킬 수 있는 경력관리적 접근, 여성고용할당제의 다양한 적용방안등이 포함된다. 이의 실천을 위해서는 전통적인 인력관리 정책에서 벗어나 기업의 근본적인 사고전환이 이루어져야 한다고 본다.

20세기의 마지막 10년을 보내고 있는 요즘의 기업은 내외적인 환경변화에 적응하느라 그 어느 시대보다 힘들어 보인다. 조직 내부에서 일었던 'Restructuring'의 열풍은 어느덧 '학습조직'으로 옮겨가고 있으며, 경영철학도 '상품생산'에서 '서비스제공'으로 이동하고 있다. 이러한 내부변화를 주도하는 경제의 세계화 및 정보기술의 급진전 등은 노동인력의 특성변화와 아울러 기업의 인력정책에도 큰 변화를 야기시킬 것으로 예상된다.

산업기술이 아무리 발달하더라도 조직의 성패를 좌우하는 것은 결국 사람이라는 점을 감안할 때 노동시장에서 일고 있는 인력의 수요, 공급적 특성의 변화에 기업의 관심이 집중되어야 할 것이다. 공급측면에서의 특성은 우리 사회의 인구구조 변화에서 찾을 수 있다. 우리나라의 출생율은 1960년 4.2% 수

준에서 2020년에는 1.0%로 계속 감소할 것으로 전망되는 반면 평균 수명은 지속적으로 증가하여 노령인구의 증가추세가 두드러지고 있다. 이러한 인구구조의 변화는 이미 심각한 산업인력의 부족을 초래하고 있고 따라서 이에 대한 방안으로 노동시장 참가율이 아직 50%에도 미치지 못하고 있는 여성노동인력의 적극적 활용이 요구되어진다.

한편 경제의 서비스화 현상과 제조업의 소프트화로 집약될 수 있는 산업구조의 변화는 기업의 인력 수요에도 큰 영향을 미치고 있다. 물질에 대한 기본적인 욕구가 만족되면서 소비자들은 상품의 양보다는 질을 더 중시하게 되었다. 이는 자연히 제품의 다양화를 꾀하기 위한 소프트웨어 부분의 투자를 증대 시킴과 아울러 삶의 질에 대한 요구에 부응하기 위한 서비스 산업의 확대를 가져오게 했다. 이와같은

산업구조의 변화는 곧 여성인력에 대한 기업의 수요 증가로 이어질 수 있다고 본다. 서비스화, 소프트화로 인한 생산양식의 변화는 힘보다는 지식의 중요성을 부각시키고 있으며 소비자 욕구를 충족시키기 위한 고부가가치의 제품은 새로운 아이디어와 정보를 바탕으로 이루어지고 있다. 이러한 모든 여건을 고려할 때 기업이 고용해야 할 노동력이 굳이 남자여야 할 필요성이 점점 없어지고 있는 것이다.

얼마전 국가과학기술 자문회의는 소품종 대량생산체제 및 하드웨어 산업은 남성 체질형으로, 다품종 소량생산체제 및 소프트웨어 산업은 여성 체질형 기업으로 구분했다. 즉, 매스 마케팅 (mass-marketing) 이 아닌 미니 마케팅(mini-marketing)을 지향하고 정보화산업의 발전을 위해서는 감성적 창의력이 중요 자산임을 강조하고 있는 것이다. 이러한 특성은 남성보다 오히려 여성이 우수하다는 점을 감안할 때 여성능력을 적극 활용하여 이를 경쟁력 강화의 원동력으로 삼아야 할 것이다.

여성인력의 전략적 활용은 그 필요성이 산업구조 변화에만 기인하는 것이 아니다. 기업조직 나아가 한 국가의 사회적 분위기와 문화에도 영향을 미친다는 데서 그 필요성이 더해진다. 남녀의 활동에 있어서 여러 중요한 역할을 차별없이 허락하는 사회가 있는 반면, 어떤 사회는 경직된 성역할에 따라 남녀의 활동에 분명한 선을 긋는 곳도 있다. Hofstede(1980)는 전자를 여성적 사회, 후자를 남성적 사회라 하였다. 남성적 사회가 금전, 물질의 획득을 강조한다면, 여성적 사회는 타인에 대한 관심, 삶의 질에 관심을 갖는다고 하였다. 따라서 남성적 색채가 강한 우리나라 사회는 지금까지 경제적, 물질적인 것에 너무 치중할 결과, 오늘날 사회 곳곳에서 일어나고 있는 여러 부정적인 댓가를 치르고 있다는 생각이 든다.

요즘 기업이 가장 추구하고 있는 서비스지향적 경영이 어려움을 겪는 이유는 권위지배적인 남성사

회에 길들여졌기 때문에 남에 대한 배려나 관심이 구성원에게 체질화되지 못했기 때문이다. 따라서 서비스지향적 기업을 추구하기 위해서는 여성인력의 역할이 강조되는 여성적 사회로 조직의 문화적 분위기를 바꿀 필요가 있다. 이를 위해 기업조직의 인적 구성은 전통적인 남성주도적인 것에서 탈피하여(지금까지는 그것이 불가피하였다 하더라도) 남녀의 역할에서 그 균형을 추구하는 방향으로 이루어질 필요가 있다고 본다.

노동시장과 산업구조, 그리고 조직문화에서의 변화를 종합해 볼 때, 기업의 인력활용이 남녀균형적인 방향으로 전환될 필요가 있으나 사회의 뿌리깊은 남성주도적 의식은 이러한 변화를 쉽게 받아들이지 못할 것이다. 따라서 인력정책의 단편적인 제도 보완만으로는 부족하며 기업의 인재상이나 인력평가의 기준등에서 근본적인 사고의 전환이 이루어져 인력정책의 패러다임이 바뀌어야 그 실천력을 기대할 수 있다고 본다. 물론 지금까지 여성인력이 기업내에서 활용되지 못한 것은 아니지만, 그 활용의 성격은 핵심적이기 보다는 주변적인 것에 지나지 않았다. 따라서 여기서 논의되는 여성인력의 활용은 보다 전략적 차원을 의미하며, 이는 궁극적으로 기업의 성장 및 발전과 직결된다고 본다.

여성인력 활용의 질적 평가

우리나라 여성근로자는 경제발전과 더불어 양적인 측면에서는 큰 증가를 보였다. 1970년대 중반 이후의 고도성장에 따른 인력부족은 여성근로자의 수를 증가시켰고, 80년대 이후 가속된 산업구조의 서비스화 및 소프트화는 여성의 노동시장 참여를 확대시켰다. 그 결과 여성의 경제활동 참여율이 1965년 37.2%에서 1994년 현재 47.2%로 증가하였다.

그러나 이러한 양적인 증가에도 불구하고 임금수준을 포함한 근로조건 및 고용구조 측면을 보면 여성의 지위가 실질적으로 크게 개선되지 못한 것을 알 수 있다. 사업체 규모별로 볼 때 여성근로자 전체의 62.7%가 남녀고용평등법이 적용되지 않는 종사자수 5인 미만인 소규모 사업장에 종사하고 있으며 여성근로자 임금은 남성의 56.7%에 불과한 실정이다(노동부, 1994). 이는 구미선진국들의 남녀임금격차가 10-30%인 것을 감안할 때 매우 큰 차이라 할 수 있다.

한편 직종별 분포를 보면 여성이 참여하는 경제활동 분야는 판매직, 서비스직 등 전통적인 직종은 물론이고 사무직, 전문-기술-행정직 등으로 그 진출분야가 폭넓어지고 있다. 그러나 각 분야별 여성의 활동상황을 살펴보면 여성인력의 활용수준이 어디쯤 인지를 인식시켜준다. 예를들어 전체공무원 중 여성이 차지하는 비율은 1974년의 14.8%에서 1993년의 26.6%로 크게 증가하였지만 3급 이상 여성공무원은 1993년 현재 12명(1.1%)에 불과하며 대부분은 8-9급의 하위직(71.4%)에 몰려 있다(한국여성개발원, 1995a).

기업내 여성인력의 지위 역시 행정조직과 큰 차이를 보이지 않는다. 40대 주요그룹 및 기업을 대상으로 과장급 이상 간부의 남녀비율을 조사한 자료에 따르면 여성의 비중은 1.05%에 불과한 것으로 나타났다(월간인턴, 1995). 그나마 여성간부의 비율이 1%를 웃돌고 있는 기업도 업종의 성질상 여성인력이 많이 필요한 의류, 화장품, 항공 등으로 나타났다.

이상을 종합해 보면 여성인력에 대한 꾸준한 수요증가와 그로 인한 여성의 경제활동 참여의 증가에도 불구하고 여성인력의 지위는 크게 개선되지 못한 것으로 보인다. 일반적으로 여성의 경제활동 참여가 증가할 수록 여성의 지위도 향상되는 것으로 이해되지만 노동시장내의 여성의 낮은 지위는 또 다른 남

녀불평등 현상으로 지적되고 있다(여성개발원, 1995b). 따라서 다음에는 여성인력의 전략적 활용 또는 조직내 지위향상을 가로막는 장애요인이 무엇인지를 살펴보고자 한다.

전략적 활용의 장애요인

1995년 현재 30대 그룹의 여성임원 현황 자료조사에 따르면 이사급 이상의 상근 여성임원은 모두 11명이었고 이들 가운데 순수한 여성 전문경영인은 불과 5명인 것으로 밝혀졌다. 이는 국내 기업에서 나타난 여성승진의 어려움을 잘 지적해 주는 것으로 조직의 중추역할을 담당하는 중간계층에서 여성관리자가 차지하는 비율이 미비한 데에서 오는 당연한 결과로 여겨진다.

그렇다면 기업체에서 여성이 관리계층까지 올라가지 못하는 주된 이유는 무엇일까? 10년 전쯤까지만 하여도 이에 대한 책임은 대부분 여성자신에게 돌아갔다. 즉 입사 후 결혼 및 출산으로 퇴직하기(당하기) 때문에 승진에 필요한 절대 근속연한을 채우지 못하면서 원인을 찾았다. 그러나 90년대에 들어와서는 단지 결혼했다는 이유만으로 스스로 자기일을 포기하는 여성이 급격히 줄어들고 있다. 따라서 이제부터 일어나는 여성승진의 불평등문제에 대해서 기업의 인사담당자는 보다 본질적인 문제가 무엇인지를 이해할 필요가 있다. 본 연구에서는 이를 위해 심리적 측면과 정책적 측면의 문제로 나누어 살펴보겠다. 특히 심리적 측면의 이해에서는 조직내 여성인력의 문제를 우리보다 한발 앞서 다루어왔던 구미선진국의 연구결과들을 참고할 필요가 있다고 본다.

심리적 장애요인

성역할 고정관념

여성이 조직내 관리계층으로 진입하여 핵심적인 역할을 수행하지 못하는 데에는 여러가지 원인이 있을 수 있지만 그 중에서 성역할 고정관념을 대표적인 것으로 꼽을 수 있다. 어느 한 성별이 어느 한 직업에서 오랫동안 대다수를 차지하고 있으면 그것이 性고착화된(sex-typed) 직업이 되어버린다. 따라서 관리계층에서 차지하는 남성들의 지배적인 비중을 떠올리면서 관리직은 '남성적'직업으로 분류되고 나아가 남성적 특질이 관리자의 요구특성인 것으로 지각된다(Schein, 1973). 이러한 성역할 고정관념은 여성이 남성에 비해 관리자로서의 자질이 열등하다는 편견을 낳게 되어 조직내 여성에 대한 선발, 승진 및 배치 등의 인사결정에 불리한 영향을 미친다고 본다.

조직내 기존 남성관리자들이 갖는 부정적 태도 즉 성역할 고정관념이 여성들의 진출을 방해했다면 조직내의 여성간부들은 과연 어떠한 태도를 갖고 있는지 살펴보는 것도 흥미로운 것으로 생각된다. Schein(1975)의 연구에 의하면 조직의 여성간부도 관리적 요구특성으로 남성적 특질을 지각했다. 즉 여성간부도 남성간부만큼 선발, 승진, 배치 등의 인사결정에서 남성을 선호한다는 것으로 해석될 수 있다. 따라서 단순히 조직내에 여성간부의 수를 늘리는 것만으로는 하부계층의 다른 여성들이 상위관리계층으로 진출하는데 별 도움이 되지 못할 것이다.

여성간부에 대한 이러한 연구결과는 성공적 관리자에게 요구되는 특성이 남성적 특질이 되는 조직풍토를 받아들임으로써 여성이 스스로의 성취욕구를 추구해 나가는 것으로 볼 수 있다. 한편 조직내 여성이 남성적 고정관념을 성공의 모델로 수용하는 현상은 여성의 경력개발 단계에 따라 다소 차이가 나는 것으로 밝혀졌다. 즉 이러한 현상은 관리계층 진입의

초기단계에 있는 여성에게서 특히 강한 것으로 나타났다. Henning(1971)의 연구에서 보면, 성공한 여성간부의 대부분은 그들의 초급관리자시절에 남성적 특성을 가장 강하게 받아들였다. '여성다움'과 '전통적 관리자 이미지'사이에서 일어날 수 있는 역할갈등은 초급관리자 시절보다는 중간급 이상의 간부직급에 도달한 이후에 표면화되기 시작한다고 볼 수 있다.

여성에 대한 리더쉽 지각

일반적으로 사람들은 지각과정을 통해 리더와 비리더(non-leader)를 구분하기 때문에 조직내 여성이 관리계층(리더위치)에 오르는 것이 왜 어려운가를 이해하기 위해서는 리더쉽지각이 어떻게 일어나는지를 이해할 필요가 있다. 특정인을 리더로 지각하는 과정은 인식과정(recognition process)과 연계과정(inferential process)으로 나누어 볼 수 있다. 인식과정은 특정 개인을 대면 접촉후에 정의된 리더원형(prototype)과 비교하여 리더 또는 비리더로 분류하는 작업이다. 연계과정은 조직의 성과가 리더로 인한 것인지의 인과성을 지각하는 과정을 말한다. 그런데 이러한 리더쉽 지각과정이 조직내 여성에 대한 편견이나 고정관념에 의해 영향받기 때문에 여성은 리더로 인식되기 어려운 현실에 직면한다. 아울러 여성의 리더쉽 혹은 관리적 자질에 대해 남성이 갖는 편견이나 고정관념은 고정되어 있다기 보다는 여성의 경력증진(career progression)에 따라 변할 가능성이 많다(Lord & Maher, 1993). 따라서 여성이 하위직, 중간직, 상위직 관리계층을 따라 올라갈 때 주변 평가자들(남성)이 보이는 리더쉽 지각과정을 살펴 봄으로써 여성관리자에 대한 심리적 장애요인을 이해하고자 한다.

하위직 여성관리자

리더십 시각에서 일어나는 첫번째 과정은 인식단계로서 특정인을 '리더' 범주(category)로 분류하는 작업이다. 즉 특정 개인을 접했을 때 자신이 가지고 있는 리더의 원형(prototype)에 맞으면 자동적으로 리더로 분류된다. 그런데 대부분의 평가자(남성)가 가지고 있는 전형적인 리더(관리자)상에는 여성이라는 속성이 포함되어 있지 않다 (Dipboye, 1985). 따라서 조직내에서 여성관리자를 접하게 되면 리더범주가 아닌 그냥 여성범주로 분류하게 된다. 즉 여성관리자라는 항목에 대해 경험적으로 누적된 정보와 지식이 부족하기 때문에 '여성'이라는 범주에 손쉽게 집어넣는다. 도식(schema)에 기초한 이러한 정보처리의 유형은 정보가 부족한 평가자에게는 손쉬운 분류 도구로 사용될수 있지만 결국 편견(bias)의 원인을 제공하게 되는 것이다. 지각과정에서 발생하는 이러한 편견때문에 조직에서 여성이 관리계층으로 진입하기가 상당히 어려운 것이다. 아울러 이러한 편견은 여성에 대한 의도적인 차별이라기 보다는 평가자가 갖는 정보처리의 한계성에 기인한다는 것을 강조할 필요가 있다.

性 고정관념을 바탕으로 초기에 형성된 여성관리자에 대한 인식은 시간이 지남에 따라 추가적인 정보를 얻게 되어 수정될 수 있다. 그런데 평가자의 인지적 관성(cognitive inertia) 때문에 그 수정작업은 즉각적으로 이루어지지 못하고 다음의 그림과 같은 단계를 거치게 된다.

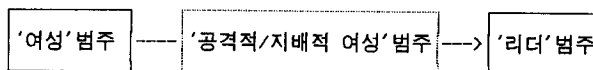
단지 '여성'으로 분류되었던 여성관리자가 적극적인 업무수행과정을 거치면서 즉각적으로 '리더'로 인식되기 전에 중간단계로 공격적/지배적 성향이 강

한 '여성'범주로 분류된다. 그런데 이러한 중간과정은 종종 여성관리자에 대한 부정적 평가로 이어질 가능성이 높다. 왜냐하면 공격적/지배적 성향은 전통적인 여성이미지에 배치되기 때문이다. 여성관리자가 초기인식단계에서 관리자 혹은 리더로 지각되는 어려움은 연계과정(inferential process)을 통해 다소 극복될 수 있다. 즉 초기에 '여성'범주에 분류되었지만 그 후에 발생하는 업무수행관련 정보를 바탕으로 여성관리자와 업무수행결과를 연계시키는 것이 가능하게 되면 그 여성은 '리더'범주로 수정이 가능하다. 따라서 하위직급의 여성관리자는 성공적인 업무수행이 자신으로부터 초래되었다는 명확한 인과성을 인식시켜야 관리자 혹은 리더로 지각되는 부담감을 안게 된다.

중간급 여성관리자

여성에 대한 리더십지각에서 발생하는 장애요인들이 중간직급의 여성에게는 많이 완화된다. 하위직급의 여성관리자가 중간직급까지 이르는 동안 직무와 관련된 보다 객관적인 정보가 누적되고 또한 여성관리자와의 접촉이 익숙하게 되어 관리자 혹은 리더로 인식되는 과정이 비교적 용이하다. 그러나 이 단계에서도 여전히 여성관리자는 남성관리자와 차별적으로 인식된다. 예를들어 '냉혹하다', '성급하다', '이기적이다', '다투기 좋아한다'와 같은 다소 부정적 특성들이 남성관리자보다 여성관리자에게 인식되기 쉬운 것으로 나타났다(Heilman *et al*, 1989).

중간직급에서의 여성은 리더로서의 인식단계를 무리없이 거치기 때문에 자신의 업무수행결과와 연계시키는 작업도 큰 어려움이 없다. 즉 이 단계의 여



성은 업무수행이나 인간관계측면에서 남성에게 별로 뒤지지 않기 때문에 평가자는 성별 요인보다 지금까지의 업적관련 정보를 바탕으로 리더십평가를 하게 된다. 따라서 중간직급의 관리자로 종사하는 여성들은 리더로 지각되는 데에 큰 문제가 없는 것으로 보인다.

고위급 여성관리자

이 단계의 여성관리자는 계층을 통틀어 리더십 시각에서 가장 어려움을 겪는다. 하위직급의 여성관리자가 시간의 경과에 따라 중간직급에서 다소 편안함을 경험하지만 이러한 똑같은 과정이 상위직급으로까지 연결되지 못한다. 왜냐하면 평가자는 리더십의 질(quality)이 중간계층과 고위층에서 매우 다르다고 보기 때문이다. 따라서 리더십지각을 중간계층에서 고위층으로 이동시키기 위해 평가자는 실질적으로 재분류과정(recategorization)을 거치게 된다(Lord & Maher, 1993).

고위직 관리자로 종사하는 여성의 수는 극소수이기 때문에 평가자가 가지고 있는 기존의 도식(schema)은 여성고위관리자에게 적용시킬 수 없게 되고 따라서 평가자는 '여성'과 '리더'라는 두가지 범주의 갈림길에서 다시금 '여성'범주를 사용하게 된다. 예를 들어 서울대학교에서 여자학장은 현실적으로 가능하고 능력도 쉽게 인정받을 수 있지만 여자 총장은 지금껏 없었고 만약 앞으로 나온다고 해도 '여자'라는 강한 이미지때문에 진정한 리더로 인식되기 어려울지도 모른다.

고위직 여성이 인식단계에서 거치는 어려움은 업무수행과의 연계과정으로 이어진다. 일반적으로 고위직에 종사하는 남성은 일단 그 자리에 오르기 이전의 업무수행이 우수했다는 가정을 하게 된다. 그러나 고위직 여성에게는 이와 같은 가정이 성립되지 않는다. 왜냐하면 그 자리에 오른 것은 과거의 업무수행

과 관계없이 단지 '여자'이기 때문에 전시용(token woman)으로 그 자리에 올랐다고 믿기 때문에 그 여성의 리더로서의 지위는 인정받기 어렵게 된다.

이중적 문화속의 소외

여성이 경험하는 또다른 심리적 장애요인으로서는 문화적 갈등을 들 수 있다. 남성주도적 조직속의 소수집단인 여성은 2개의 분명히 다른 문화적 속성(biculturalism)속에서 갈등하게 된다. 지배집단(남성)과 다른 문화적 속성을 지닌 여성들은 2개의 문화적 시스템사이에서 발생하는 육체적, 인지적, 정서적 차이를 극복하느라고 심한 스트레스를 경험한다(Thomas & Alderfer, 1989).

조직내 남성들의 문화는 그들만이 서로 공유하는 전통적 교제(예를들면, ROTC모임, 문상, 운동시합 등)를 통해 남성적 정체감을 일구어간다. 이러한 문화적 차이로 인해 여성들은 조직내 정보네트워크에서 소외당하고 경력개발에 가장 필요한 도움을 줄 수 있는 상담역(mentor)에 대한 접근이 어렵고, 남성들의 회식문화에 익숙하지 못하기 때문에 각종 비공식적 인간관계의 구축이 어려워진다. 이 모든 것들은 결국 여성들의 조직내 입지를 약화시켜, 핵심계층으로 진입하는 것을 막는 요인으로 작용한다.

이 밖에도 조직의 특정 계층에서 유일한 여성으로 활동할 때 그 여성이 겪는 고통은 매우 크다고 할 수 있다. 한번의 실수를 해도 쉽게 주목받게 되고 기억되며 그 여성의 행동이나 특성이 여성 전체를 대변하는 것으로 비춰진다. 또한 조직내 홍일점의 자리에 있는 여성들은 업무수행능력과 직접 상관없는 다른 특성들에 가리워져 그녀의 실제 업적은 종종 객관적인 평가를 받지 못할 때가 많다. 그런데 흥미로운 사실은 전시효과적 지위(token status)가 여성에게는 치명적이지만 반대로 남성(청일점)의 경우에

는 오히려 그 집단의 리더로 인식될 가능성이 큰 것으로 나타났다(Ott, 1989).

정책적 후진성

여성인력이 적극적으로 활용되기 위해서는 무엇보다도 여성 스스로의 자발적인 근로의욕이 선행되어야 하며, 나아가 여성인력 활용이 기업측에게 경제적 손실을 끼쳐서도 안될 것이다. 그러나 현재 우리나라의 제반 정책적 여건은 여성들 자신과 기업 모두에게 문제점을 안겨줘 여성인력의 적극적 활용에 걸림돌로 작용하고 있다.

여성인력이 결혼 및 출산으로 인해 노동시장에서 조기 퇴장하던 현상들이 많이 사라지고 있어 인력활용의 측면에서 보면 바람직하다고 할 수 있다. 그러나 육아 및 가사노동에 의한 책임이 일방적으로 주부에게 주어지는 우리의 현실에서는 여성들이 지속적인 취업활동을 하려면 그로인한 소득이 육아나 가사노동을 남에게 맡길 때 발생하는 비용보다 훨씬 많아야 하는데 실상은 그렇지 못하다. 미혼여성들의 근로활동이 결혼후에도 지속적으로 이루어지기 위해서는 가정과 직장을 병행시킬 수 있는 여러 보완정책이나 제도가 있어야 한다. 그러나 아직 이에 대한 뒷받침 부족으로 일하는 주부는 각종 스트레스에 시달리고, 많은 경우 스스로 직장을 포기하게 된다.

이러한 문제를 해결하기 위해서는 탁아소 시설 확충 등 사회적 지원시스템이 구축되어야 하는데 정부는 그동안 여성인력을 취업상태로 계속 유지해 하는데 필요한 대부분의 부담을 기업측에게 돌려왔다. 기업의 탁아소 의무설치, 산전산후 유급휴가제와 같은 부담은 여성인력을 위한 다른 각종 부담과 함께 오히려 여성인력을 기피하게 만드는 요인으로 작용

했다. 이처럼 기업이 전적으로 모성보호비용을 전담하게 됨에 따라 상대적으로 여성근로자의 고용비용은 높고, 육아 및 가사노동의 막중한 부담으로 생산성은 오히려 떨어진다고 믿기 때문에 기업측에서 보면 여성인력의 활용은 최소한으로 줄이고 그것도 저임금 하위직으로 제한시키는 인사정책을 고수해 온 것이라고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 볼 때 최근 정부가 잇달아 발표하고 있는 여성인력 활용의 촉진과 관계되는 각종 대책 및 기업에 대한 세제지원방안들은 지금까지 여성인력 활용과 연관되어 기업이 느꼈던 부담감을 많이 완화시켜 줄 수 있다고 본다.

조직실천적 개선방안

여성의 사회적 진출확대에도 불구하고 조직내 여성의 역할과 지위는 향상되지 못하였는데 이는 심리적 장애요인과 정책적 지원의 결여가 복합적으로 작용한 결과라 할 수 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 지금의 환경변화는 보조적 역할수행을 위한 수동적, 소극적 의미의 여성인력 활용보다는 핵심적 역할 수행을 위한 적극적, 전략적 의미의 여성인력 활용을 요구하고 있다. 따라서 여성인력 활용에 걸림돌이 되는 여러 제약조건들을 개선시킬 수 있는 실천가능한 방안들을 강구해 볼 필요가 있다.

가족지원적 회사정책 수립

노동인력의 속성이 빠르게 변하고 있는 가운데 그중 두드러진 변화의 하나로 맞벌이 가정의 증가를 들 수 있다. 이러한 변화는 가치관에도 변화를 가져와 일만 강조하던 시대에서 벗어나 직장생활과 가정

생활 모두를 중요시하며 양자의 균형을 추구하는 시대로 접어들었다. 따라서 결혼후에도 갈등없이 직장 일에 몰두할 수 있는 정책적 지원 노력을 아끼지 않는 회사에 대해 능력있는 여성들의 관심이 집중될 것이다. 기업이 시행할 수 있는 가족지원적 정책은 다음의 몇 가지로 나누어 생각해 볼 수 있다.

탁아지원제도

자녀양육의 책임이 기본적으로 여성에게 주어지는 현실을 감안할 때 탁아문제는 일하는 여성의 정서적 안정과 직접 연관된다. 어린 자녀를 가진 여성의 경우 보육자가 약속을 자주 파기할 때 근태문제를 야기시키며 보육자의 자질이 불만족스러울 때 심한 스트레스를 느낀다. 따라서 최근 구미선진국에서는 탁아지원을 위한 다양한 프로그램들을 개발하여 시행 중인데 여기에 몇 가지를 소개하겠다.

기업운영 탁아시설

기업이 직장내에 혹은 인근지역에 탁아소를 직접 설치하여 운영할 수 있다. 이 방법은 비용지출이 가장 많은 반면, 근로자에게는 신뢰감을 주어 신규사원 모집시 유리하고 직무만족 및 몰입을 높이고 이직율을 감소시키는 효과를 기대할 수 있다(Youngblood & Chambers-Cook, 1984). 기업이 직접 시설을 운영하는데 따른 문제점을 줄이려면 기금을 제공하여 비영리 시설을 설립하여 지역단체에게 운영을 맡길 수 있고 혹은 몇몇 기업이 컨소시엄을 형성하여 비용을 분담할 수도 있다.

탁아지원금 제공

근로자의 탁아비용을 회사가 복리후생의 한 선택 사양으로 제공할 수 있다. 일명 'flex pay' 시스템이라 하여 회사가 제공하는 기존의 복리후생항목 중 일부

를 탁아비지원항목으로 대체시킬 수 있다. 예를들어 맞벌이부부의 경우 의료보험의 중복혜택을 피하는 대신 탁아비지원항목을 선택할 수 있을 것이다.

탁아관련 정보서비스 제공

이는 근로자가 믿음만한 보육기관을 찾도록 정보 서비스를 제공하여 돕는 것이다. 이 방법은 회사에게 비용발생을 최소로 줄이면서 그 효과성을 높일 수 있는 대안이다. IBM의 경우, 전국적인 정보서비스망을 구축하여 많은 맞벌이부부가족을 돕고 있다 (Stautberg, 1987).

회사차원의 이러한 모든 지원노력은 출산여성이 생각보다 일찍 직장에 복귀할 수 있고 맞벌이 부부의 정신적 고통도 감소시켜 궁극적으로 안정감과 회사에 대한 충성을 높여 일에 몰두할 수 있게 한다.

선택적 작업스케줄

전통적으로 사용되고 있는 고정적 출퇴근 개념은 개인생활의 질을 종종 떨어뜨리고, 특히 근로여성에게는 많은 제약을 주기도 한다. 이에 대한 대안으로 요즘 많이 사용되고 있는 것이 시차출퇴근제(flex time)이다. 한편 여성들에게 많이 적용되어 왔던 파트타임제는 인건비 절감목적으로 사용되어 부정적 이미지가 강하다. 따라서 맞벌이부부를 위한 대안으로 사용되기 위해서 새로운 개념으로 정립될 필요가 있다.

기존의 파트타임제가 임시직의 개념이었다면, 여기서 제안하는 새로운 개념은 '영구적' 파트타임고용으로서, 직무의 성격도 단순사무보조가 아닌 다분히 경력직의 가능성을 갖고 있으며 보상에 있어서도 복리후생이 포함된다(Kahne, 1985). 이 개념은 전업근로자나 아니면 직장포기나 기로에서 고민하는 주

부근로자에게 좋은 대안이 될 수 있다. 즉 능력있는 여성이 자신의 전문성을 발휘하여 커리어를 추구하는 한편 가족에 대해 충분한 시간을 할애할 수 있게 해 준다.

또 다른 대안으로 직무공유제(job sharing)을 들 수 있는데, 이는 자발적 선택으로 두 사람이 하나의 정규직을 공유하는 고용형태이다. 이 대안의 장점은 기업이 1인분의 인건비를 사용하여 2인의 능력을 활용할 수 있다는 것이다. 그런데 직무공유제나 파트타임제의 문제점은 이러한 형태가 적용될 수 있는 직무가 다소 제한적이고 이들 근로자의 조직내 직위향상이 제한받을 수 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 이러한 대안적 방법들은 분명히 결근 및 이직율을 줄이고 생산성에도 긍정적 효과를 미치는 것으로 보인다(Pierce & Newstrom, 1983).

양육휴가제도

일과 가족 양자의 균형을 추구하는 오늘날의 근로자들은 특히 여성의 노동시장 참여증가로 인해 양육휴가에 대한 욕구가 커지고 있다. 여성들에게는 출산에 따른 휴가제도가 이미 보편화되어 있지만 휴가 기간 및 보상유무에 대한 논쟁이 지속되고 있다. 보다 새로운 개념은 남성에게 대한 양육휴가(paternal leave)의 허용문제이다.

미국의 경우, 소수의 기업들만이 남성에게 유급의 양육휴가를 제공하고 있으며 대기업의 37%가량이 무급으로 1-6개월 휴가를 제공한다(Catalyst, 1986). 기업의 많은 남성들이 이러한 휴가제도를 원하고 있으나 정착 제도가 실시되고 있는 회사에서는 무급일 경우 남성들이 활용을 기피하고 있다.

교육 및 훈련 제공

현재의 기업환경이 다양성을 추구해야 하는 목적의식을 갖고 있으면서도 유독 조직구성의 남녀비율에서는 다양성이 배제되어 왔다. 여성은 특히 조직의 핵심계층으로의 진입이 제한되었는데 이러한 차별적 관행을 감소시키면서 조직문화의 다양성을 이루기 위해 적절한 훈련의 필요성이 제기된다.

GTE나 Dupont같은 기업은 여성인력이 채용되면 별도의 강의식 교육을 시키고 있다. 그러나 최근의 추세는 여성만 별도로 교육시키는 것을 피하는 편이다. 왜냐하면 이는 여성의 부족한 자질을 보충하기 위해 별도의 도움이 필요한 것으로 비춰지기 때문이다. 따라서 IBM이나 HP같은 회사는 여성만을 위한 회사차원의 교육을 시키지 않는다. 이러한 추세에도 불구하고 현실적으로는 아직 여성만을 위한 별도 프로그램에 대한 요구가 강하다. 여성에게 특히 도움을 줄 수 있는 훈련주제들은 자아인식(self-awareness), 상담역(mentor)관계 구축, 리더쉽 개발, 그리고 갈등 해결방안 등에 관한 것이다.

여성의 조직내 경력개발과 관련되어 특히 상담역(mentor)의 중요성이 강조되어 왔지만 현실적으로 남성에 비해 상대적으로 여성은 mentor관계 구축에 커다란 어려움을 느낀다. mentor의 역할을 제공하는 사람이 고위직의 남성이기 때문에 이들은 여성의 요청을 회피하기 쉽상이다. 따라서 여성이 겪는 자발적 mentor 관계구축(mentoring)의 어려움때문에 회사차원에서 공식적인 mentor 프로그램을 개발하여 일부 유망한 여성들에게 mentor를 할당해 줄 수 있다(Noe, 1988). 그러나 이러한 인위적 형태는 mentor 관계구축이 요구하는 기본원리와는 다소 거리가 있기 때문에 그 실효성에 의문이 제기된다. 따라서 오히려 mentor가 되고 싶은 고위직 관리자와 mentor가

필요한 여성을 대상으로 서로의 역할에 대한 훈련을 제공하는 것이 더 나은 대안일 수 있다(Wilbur, 1987). 아울러 여성에 대한 mentor 관계구축의 효과를 높이기 위해서는 조직구조적 변화 노력을 통해 보상체제나 직무설계와 연계시키는 것이 바람직한 것으로 나타났다(Beer, 1980).

경력관리적 접근

성역할 고정관념에 기초한 남성편향적 태도는 만일 좀 더 많은 여성들이 노동시장에 유입되어 여성의 역할이 강조된다면 줄어들 것으로 기대할 수 있다. 그러나 Schein(1973)과 Heilman 등(1989)의 연구 결과를 보면 그렇게 긍정적이지 않다. 즉 유능한 관리자의 특성은 여성보다 남성쪽 특성에 유사하다는 지각이 15년 동안의 사회적 변화, 조직에서의 변화에도 불구하고 별로 달라지지 않았다. 성이란 개인의 특성가운데 가장 돌출적인 변인이다. 따라서 여성에 대한 일반적인 고정관념은 뿌리가 매우 깊고, 폭넓게 공유되어 있기 때문에 수정되기 위해서는 상당한 시간을 요한다. 따라서 이 기간동안 여성은 보다 현실적인 대안을 활용하여 자신들의 입지를 강화시켜 나가는 것이 필요하다고 본다.

성공한 관리자의 특성이 여성의 특성과는 거리가 있다고 말하지만 예외적으로 몇가지는 여성쪽의 특성과 일치되는 것이 있다. 예를들어 이해심, 타인에 대한 배려, 직관성, 인간적 가치관 등과 같은 특성은 여성적 성향임에도 불구하고 관리자의 요구특성으로 인식되고 있다. 따라서 조직내 여성이 핵심관리계층으로 진입하기 위해서는 자신들의 여성적 특성 즉 배려적 행동을 보다 강조함으로써 여성관리자에 대한 수용적 분위기를 촉진시킬 수 있다고 본다. 그러나 예상되는 한가지 위험요소는 이러한 접근방식이 여성관리자에 대한 또다른 유형화(female typing)을

초래할지도 모른다는 것이다.

한편 관리자의 요구특성 중 어느쪽 성에도 연관되지 않는 것들이 있는데 이는 지적 성향, 유능성, 창의성 등이 속한다고 볼 수 있다(Schein, 1973). 이들을 능력 내지는 전문성 요인으로 분류한다면 이 요인은 남성 못지 않게 여성의 특성으로 지각될 수 있는 것이다. 따라서 조직내 여성이 만일 전문성이 권위의 중요 구성요소가 되는 자리에 배치된다면(예를들어, 외환딜러, 보험언더라이터 등) 여성이기 때문에 받을지도 모를 불이익을 최소한 줄일 수 있을 것이다. 이와 연관지어 한가지 덧붙인다면 조직내 남성 관리자들은 여성관리자들이 라인부문에서보다 스태프 부문에서 더 많은 기회를 얻을 수 있다고 생각한다(Bowman et al, 1965). 물론 이러한 생각들은 또다시 성역할 고정관념의 문제들로 비난받을 수 있다. 하지만 여성에 대한 편견은 자동적인 지각과정(autonomous process)이기 때문에 평가자에게 성을 무시하라고 학습시킴으로서 그 편견을 최소화시키는 것이 매우 어려운 일이다. 따라서 보다 현실적인 대안을 가지고 근본문제를 조금씩 접근해 가는 것이 오히려 최종 목표에 보다 빨리 도달할 수 있을 것이라 생각한다.

남녀구성비율의 균형

우리나라 대기업의 여성간부비율은 1%를 밑돌고 있는데 이는 전체 대졸신입사원 채용인원에서 대졸 여성이 차지하는 비율이 7~8%에 그치고 있는 실정을 반영하는 것이라고 본다. 어느 조직에서 소수집단이 그 조직에 영향을 미칠 수 있으려면 최소 30~35%는 차지해야 한다는 유엔의 보고를 감안한다면 그동안 조직내 절대 소수인 여성인력이 남성주도적 조직풍토속에서 움츠릴 수 밖에 없었던 것은 어쩌면 당연한 것인지도 모른다. 따라서 환경변화에 따른 여

성인력의 급격한 수요증가에 발맞춰 남녀의 보다 균형잡힌 인적구성의 노력은 조직의 건전한 발전을 위해서도 필요하다고 본다.

그러나 문제는 그동안 취약했던 여성인력의 채용을 얼마나 빠른 속도로 보완해 나가느냐에 있다. 기업은 실제로 환경변화에 따른 여성인력 활용의 필요성은 느끼고 있었음에도 불구하고 인사정책에서 늘 그래왔던 것처럼 행동으로 실천해 보이는 데는 상당히 조심스러웠다. 그러는 사이 최근 정부는 여성고용 할당제에 대한 실시의지를 강하게 보였다. 다른 것도 마찬가지지만 인사정책의 문제는 정부의 개입보다는 기업의 자율에 맡기는 것이 그 결과에서는 더 바람직할 수 있다. 왜냐하면 중요한 것은 회사에 여성인력이 몇 명인가하는 숫자채우기보다는 조직내에서 여성인력 활용에 대한 공감대를 형성하는 것이기 때문이다. 고위직에 오른 홀일점 여성(solo woman)이 단지 전시용으로 비춰져 그녀의 진정한 능력이 과소평가되는 것처럼 할당제로 채용된 여성은 자칫 잘못하면 전시용으로 전락해 더 큰 불이익을 당할 가능성도 없지 않다.

만일 할당제가 실시된다 하더라도 일률적인 방법보다는 인력관리의 유형에 따라 차별화 시킬수 있을 것이다. 예를들면, 채용시에는 '최소자격요건할당제'를 적용하여 여성의 비율이 대표성에 못미치는 경우 최소한의 자격을 지닌 여성을 고용할 수 있으며, 승진시에는 '우선적고려할당제'를 적용하여 동일한 자격의 남녀가 있을때 여성에게 우선권을 주는 방법도 있다. 이에 덧붙여 교육, 훈련부문에서의 기회차별이 여성의 경력개발에 불이익을 미칠수 있음을 감안해 '훈련할당제'를 도입할 수도 있을것이다.

수백년간 이어져온 사회관습을 깨기 위해서는 할당제라는 제도적 요법이 필요하다는 주장에 대해, 최근 대기업들이 여성 채용을 늘리고 있는 시점에서 할당제와 같은 정부개입은 기업의 효율을 떨어뜨릴

것이라는 기업측 반론도 있다. 오늘날 한국경제에서 '노동력의 여성화'가 하나의 분명한 흐름이라는 것을 잘 알고 있는 기업으로서는 최선의 방안을 강구해야 할 것이다.

결론

오늘날 국제화, 세계화의 구호속에 OECD 가입을 눈앞에 두고 있는 우리나라가 여성의 취학률은 선진국보다 훨씬 웃돌면서도 남녀평등지수는 후진국 수준을 못 벗어나는 37위에 올라있다고 한다. 이는 우리나라에 만연되어 있는 남녀 성차별에 대한 사회적 관념을 단적으로 나타내 주는 별로 자랑스럽지 못한 통계숫자다. 따라서 우리나라의 경제적 위상에 걸맞는 여성의 지위향상이 하루속히 이루어져야 하겠다.

기업의 경우 여성인력의 활용이 과거처럼 저임금 하위직에 국한되지는 않고 있으나 결과적으로는 그때와 비교해 크게 달라진 것이 없다. 여성의 조직내 핵심계층 진입은 잘 보이지는 않지만 강력한 장애물(glass ceiling) 때문에 막혀있다. 기업측의 여성인력에 대한 태도가 많이 변하고 있다고는 하지만, 여성의 조직내 지위향상을 위해 전력투구하는 사용자는 별로 없다. 여성인력의 전략적 활용은 여성이 조직내의 중요 핵심계층으로 보다 많이 진입해야 함을 요구한다. 그러나 기업이 여성인력에 대해 느끼는 여러 부정적인 요인들 가운데 예를 들면, 여성 근로자의 높은 이직률이나 높은 노무비용등과 같은 것은 여성에 대한 차별적 대우에서 다소 합리적 이유로 여겨질 수 있는 부분이며 이는 제도나 정책개선등을 통해 해결이 가능하다고 본다.

그러나 여성에 대한 차별적 요인중에서 보다 근본적이면서 해결되기 어려운 문제는 오랜 사회적 관

남에 기초한 심리적 요인이다. 조직의 주도세력인 남성이 여성에 대해 갖는 고정관념적 태도는 상당히 뿌리깊기 때문에 짧은 시간 내에 변화를 기대하기는 어렵다. 따라서 조직의 모든 구성원이 여성인력을 환영하여 적극 지원해 주기를 기대하는 것은 무리라고 본다. 관리계층으로의 진입을 원하는 여성은 그 능력이 개발되는 정도나 방법에서 이를 격려해주고, 지원해 줄 수 있는 상관을 만났을 때 그 공정성이 도모될 수 있다고 본다. 따라서 태도 형성에서의 개인차를 인정할 때 여성 관리자에 대해 보다 우호적 태도를 갖고 있는 사람에게 여성의 상급자 역할을 주는 것이 필요하며 이를 위해 조직 구성원의 여성관리자에 대한 태도를 측정하는 노력도 시도되어야 할 것으로 생각된다.

여성인력에 대한 시장의 수요증가와 함께 여성인력은 그 질에 있어서 교육, 기술 및 정보화수준 등에서 결코 남성에 뒤지지 않으며 더 중요한 것은 여성 자신들의 일에 대한 의욕이 그 어느 때보다도 높다는 것이다. 주변 여건은 형성되었고 이제는 기업이 변할 차례이다. 그러나 기업의 변신노력은 많은 것을 요구한다. 여성인력 채용의 수적인 증가와 더불어 채용 후 활용의 중요도에 있어서 과거의 주변부적인 역할에서 벗어나 보다 핵심적인 역할을 여성에게 부여하자는 것이다. 이는 물론 무조건적인 여성우위정책을 주장하는 것이 아니라 능력에 기초한 인력관리 정책을 펴야한다는 것을 의미한다. 왜냐하면 지금의 주변환경이 여성의 특성과 능력을 많이 요구하기 때문이다.

기업이 감당해야 할 일은 여기서 끝나지 않는다. 오늘날 국제적 조류는 남녀근로자에게 '기회의 평등'을 넘어서 '결과의 평등'을 제공하는 방향으로 바뀌고 있다. 이를 위해서는 남녀가 가족책임을 같이 부담할 수 있는 환경조건을 만드는 일이 중요하다. 직장과 가정 양자의 균형을 추구하고자 하는 근로자

(특히 여성)의 기본가치를 받아들여 주는 조직을 사원들은 진심으로 존경할 것이다.

이 모든 것들을 행동에 옮기기 위해서는 기업의 인력정책이 전통적 관점에서 벗어나 새로운 패러다임을 추구해야 한다. 사람만이 유용한 부존자원인 우리에게 국가경쟁력과 삶의 질 향상을 도모하는 길은 인구의 절반인 여성인력에서 그 정책적 대안을 찾는 것이라 생각한다. 현재 진행 중인 대내외 개방과 인력구조의 변화를 감안할 때 여성인력의 전략화가 향후 경제성장이나 기업발전에 중요한 변수로 작용할 것이다.

참 고 문 헌

- 노동부 (1994). 임금구조 기본통계 조사보고서.
- 월간인턴 (1995). 주요기업여성근무현황. 월간인턴 9월호.
- 한국여성개발원 (1995a). 여성 공무원의 평등고용 실천 촉진방안.
- 한국여성개발원 (1995b). 광복이후 여성의 지위변화와 전망.
- Beer, M. (1980). *Organizational change and development : A system view*. Santa Monica, CA : Goodyear
- Bowman, G. W., Worthy, N. B., & Greyser, S. A. (1965). Are women executives people?. *Harvard Business Review*, 43, 14-16.
- Catalyst. (1986). *Corporate guide to parental leaves*, New York: Author.
- Dipboy, R. L. (1985) Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review*, 10, 116-127.

- Heilman, M. E., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? current characteristics of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Henning, M. (1971). What happens on the way up. *MBA-Master of Business Administration*, March, 8-10.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, Ca: Sage Publications.
- Kahne, H. (1985). *Reconceiving part-time work: New perspective for older workers and women*, New Jersey: Rowman & Allanheld.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership & information processing linking perception & performance*, London: Routledge.
- Morrison, A. M., & Von Glinow, M. A. (1990, Feb.). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Ott, E. M. (1989). Effect of the male-female ratio at work. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 41-57.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983). The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 247-262.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Stautberg, S. S. (1987). Status report: The corporation and trends in family issues. *Human Resource Management*, 26, 277-290.
- Thomas, D. A., & Alderfer, C. P. (1989). *The influence of race on career dynamics: Theory & research on minority career experiences*, In M. Arthur, D. Hall, & B. Lawrence(Eds.), *Handbook of career theory*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Wilbur, J. (1987, Nov.). Does mentoring breed success?. *Training and Development Journal*, 38-41.
- Youngblood, S. A., & Chambers-Cook, K. (1984). Childcare assistance can improve employee attitudes and behavior. *Personnel Administrator*, 29(2), 45-46, 93-95.

1차 접수 : 1995. 10. 20

수정본 접수: 1995. 11. 20

Challenges for Personnel Practices : Better Accommodation of Women Work Force

Hye-Ryun Kang

Ewha Womans University

The status of women work force has not substantially changed even though structural changes in the population and the economy are accompanied by increases in the demand for women. This study attempted to explain the barriers experienced by employed women who have seldom advanced toward managerial positions. Some remedial alternatives are presented to better accommodate women work force including family-responsive policies, career management approaches, and diversified applications of quotas. To obtain fruitful outcomes, organizations need to change traditional personnel practices so as to build a new paradigm.