

2004 연구보고서 220-5

기업의 여성인력교육 개선방안 연구

연구책임자 : 박 성 정 (연구위원)

공동연구자 : 이 상 원 (연구위원)

김 남 희 (연구위원)

손 주 영 (객원연구원)

발 간 사

여성인적자원의 개발 및 활용은 국가의 경쟁력과 여성들의 삶의 질 향상을 위해 중요하게 강조되고 있는 정책 의제입니다. 직업세계 및 인구구조의 변화는 여성인력의 개발과 활용을 필요로 하고 있어 정부는 최근 역점을 두고 있는 인적자원개발 정책에 여성인적자원의 개발과 활용을 위한 정책들도 함께 강조하고 있습니다. ‘국가인적자원개발기본계획’, ‘제2차 여성정책기본계획’, ‘남녀고용평등법’ 등의 정부 정책을 보면, 여성인적자원개발 정책의 주요 대상이 재직여성근로자, 전업주부, 미취업 고학력 여성으로 나타나며, 미취업여성의 취업을 위한 능력개발과 취업여성의 능력개발을 통한 고용유지 및 기업내 지위향상이 여성인적자원개발정책의 두 축이 되고 있습니다.

이에 본 연구에서 여성인적자원정책 가운데 재직여성근로자의 직업능력개발을 위한 정책 개선방안을 모색하고자 기업의 여성인력교육 실태 및 개선 방안에 관한 연구를 수행하게 되었습니다. 재직여성의 능력개발을 위한 정부의 관심에도 불구하고 아직까지 여성의 직장 내 교육훈련기회는 남성에 비해 많이 부족한 것으로 나타나고 있습니다. 교육기회의 격차 뿐 아니라 아직도 잔존하고 있는 직장의 전통적인 남성중심문화 역시 여성인적자원의 개발과 활용에 제약으로 작용하고 있습니다. 본 연구가 국내 기업의 여성인력교육 실태와 여성인력 활용에 선도적인 외국 기업의 사례 분석을 통하여 재직여성의 능력개발에 기여할 수 있는 실효성있는 정책방안을 제시하였기를 바라며 연구에 협조하여주신 기업관계자 여러분께 진심으로 감사드립니다.

2004년 12월

한 국 여 성 개 발 원
원 장 서 명 선

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

여성인적자원개발 및 활용은 국가의 경쟁력과 여성들의 삶의 질 향상을 위해 중요하게 강조되고 있는 정책 이슈이다. ‘국가인적자원개발기본계획’, ‘제2차 여성정책기본계획’, ‘남녀고용평등법’ 등의 정부 정책을 보면, 여성인적자원개발 정책의 주요 대상이 재직여성근로자, 전업주부, 미취업 고학력 여성으로 나타나며, 미취업여성의 취업을 위한 능력개발과 취업여성의 능력개발을 통한 고용유지 및 기업내 지위향상이 여성인적자원개발정책의 두 축이 되고 있다.

그러나 여성인적자원개발을 위한 정부의 관심에도 불구하고 아직까지 여성의 직업능력개발을 위한 교육기회는 남성에 비해 많이 부족한 것으로 나타나고 있다. 2000년 전체 평생학습 참여율은 여 15.2%, 남 19.4%, 직장연수 참여율은 여 5.1%, 남 10.7%, 직업훈련 참여율은 여 0.9%, 남 3.4%로, 여성들이 전체 평생학습기회는 물론 특히 직업교육훈련에서 남성에 비해 교육참여율이 매우 낮은 것으로 나타나고 있다(여성통계연보, 2003). 고용보험 직업능력개발사업 중 재직자 직업능력개발훈련의 참여율(2002년 12월 기준)에서도 사업주 직업능력개발훈련에 참여한 자는 남성의 15.5%, 여성의 8.9%인 것으로 조사되어 직업훈련에의 여성의 낮은 참여를 입증하고 있다(노동연구원, 2003).

본 연구에서는 여성인적자원 정책 대상 가운데 재직여성근로자의 직업능력개발을 위한 직장내 교육 실태를 파악하고, 여직원들의 능력개발을 위해 시행되고 있는 교육프로그램들과 지원제도들을 조사, 분석하고자 한다. 본 연구의 연구문제를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 여성인력교육의 최근 동향은 어떠한가?

둘째, 여성인력교육을 위해 기업들은 교육기회, 교육내용, 지원제도 면에

서 어떠한 지원을 하고 있는가?

셋째, 외국 기업들은 여성인력개발을 위해 어떠한 교육과 지원환경을 제공하고 있는가?

넷째, 기업의 여성인력교육 개선 방안 및 정부의 정책적 지원과제는 무엇인가?

2. 기업의 여성인력개발 및 교육 동향

국내외를 막론하고 기업의 고용주들은 기술혁신에 따른 변화, 시장에서의 경쟁력 확보, 조직개혁, 인구통계학적 변화에의 적응 등을 위한 중요한 수단으로 직업교육 훈련을 활용하고 있고, 기업경쟁력 확보의 차원에서 여직원의 직업능력향상은 점점 더 중요하게 논의되고 있다.

외국 기업에서의 여직원에 대한 교육훈련의 효과를 연구한 선행연구에 의하면, 교육훈련활동에 더 많이 참여한 여직원이 더 높은 직업 만족도와 직무 몰입도를 보이며, 보다 긍정적인 성공의식과 직업전망을 가지고 있다고 보고하고 있다. 그럼에도 불구하고, 직장으로부터 제공받는 교육훈련 기회에 있어서 남성과 여성이 여전히 다른 대우를 받고 있다는 결과도 보고되고 있다. 한편, 외국의 경우 남녀의 고용 불평등을 시정하기 위한 하나의 방안으로 여성만을 대상으로 하는 교육프로그램을 실시하여 왔으며, 이의 효과성에 대한 연구도 여러 차원에서 수행되어 왔다. 관련 문헌과 연구들은 대체로, 여성 대상 프로그램이 효과적인 측면이 있다는 것에는 동의를 하고 있으나, 역시 교육프로그램만 가지고 실질적인 효과를 거두기는 어려우므로 채용과 승진 등 기업 인사관리 전반에서 남녀 불평등을 시정하는 전략을 권하고 있다.

해외 선진기업들이 우수 인재의 확보를 초일류 기업으로 향하는 출발점이라고 강조하는 것과 마찬가지로 최근 들어 국내 기업의 인재 유치 노력도 그 어느 때보다 강도 높게 전개되고 있으며 대기업을 중심으로 여성인력의 양성과 활용을 통한 기업경쟁력 제고의 필요성에 대한 인식이 확산되고 있다. 우리나라 기업의 여사원교육은 1970년대 급격한 경제발전과 더불어

어 시작되었다. 이 시기에 이루어진 급속한 공업화는 사내교육훈련을 통한 종업원의 지속적인 재교육 및 훈련을 필요로 하게 되었고, 소수의 대기업을 중심으로 별도의 여사원교육도 시작하게 되었다. 1980년대 들어 기업 내 여성인력의 채용이 저임금 여성 중심에서 고졸 서무 여사원 중심으로 변화되면서 여성 직원만을 위한 여직원교육은 본격적으로 활기를 띠기 시작하였다. 이 당시 여직원교육은 여성의식의 제고, 직무수행 능력의 향상, 지속적인 자기계발 등을 중심으로 진행되었지만, 전반적으로 직무와 직접적으로 관련되는 지식이나 기술보다는 교양의 범주에 속하는 교육을 강조하는 경향이 있었다. 1990년대 들어 대졸 여성의 수가 증가하면서 대기업을 중심으로 대졸 여성 공채가 시작되었다. 이 시기부터 여직원교육이 비로소 전문 직업인으로서 직업생활에 필요한 지식과 기능을 습득하는 직무교육으로 변화하기 시작하였다. 2000년대에 들어서면서는 국내 기업에 간부급 여성인력이 등장하면서, 이들의 리더십을 향상시키고자 하는 노력이 대기업을 중심으로 전개되고 있다. 이와 같이 고졸여사원중심 교육에서 대졸 여성관리자를 위한 리더십교육으로 국내기업의 여성인력교육의 강조점이 변하고 있으나, 아직 형식적인 연수교육 외에 여성의 직무능력을 실질적으로 향상시킬 수 있는 적극적인 인사관리 등의 조치에는 관심을 기울이고 있지 못한 단계에 있다.

3. 기업의 여성인력교육 실태 분석

국내기업의 여직원교육의 실태에 대한 정보를 알아볼 수 있는 선행연구로는 일반적인 인적자원개발 실태와 여성인적자원개발 실태에 관한 연구가 있다. 일반적 인적자원개발 실태 조사들은 대체로 성별 분석에 대한 관심이 부재하고, 실태조사의 변수로 성이 고려되지 않아, 여성인적자원개발에 대한 데이터 확보와 실태파악이 어려우며, 노동패널조사와 고용보험 DB에서 성별 통계추출이 가능하지만 그 정보의 범주는 제한적이다. 여성인적자원개발에 초점을 둔 연구들에서는 과거 국내 기업에서 성별분리교육이 널리 시행되었으며, 교육목적 및 내용에 남녀 차별적 요소가 있다는 것을 밝

힌 바 있다. 최근에 수행된 연구에서는 이제 직장에서 남녀분리교육은 형식상 많이 사라졌으나, 교육참여기회나 내용면에서 아직 차별적인 면이 남아있다고 보고하고 있다.

본 조사는 일반적인 기업교육 실태가 아닌 여성인력교육 실태 파악에 초점을 두고 있으며, 기회의 성별 격차 확인과 기업들의 우수 여성인력교육사례 발굴 및 지원제도 조사에 초점을 두고 있다. 그러나 대부분의 기업들이 교육통계를 성별로 구분해 놓지 않고 있어 정확한 통계치에 의한 실태 파악은 어려웠다. 여직원교육관련 사항으로는 다음과 같은 점들이 주목할만하다.

- 교육훈련부서에서 교육기획 및 프로그램 개발 업무를 담당하는 여직원이 없는 경우가 57.6%, 조사에 응한 제조업체의 경우 2/3가 없는 것으로 나타나 교육기획 단계에서부터 여성인력의 요구를 배려하기 힘든 여건인 것으로 생각된다.
- 교육요구조사시 성별로 요구를 조사하는 기관은 18.4%로, 80% 이상의 기업에서 성별 교육요구조사를 하고 있지 않은 것으로 나타나, 성(gender)이 기업교육의 주요 변수로 거의 고려되고 있지 않음을 알 수 있다. 교육계획 수립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구를 별로 고려하지 않는 것으로 볼 수 있다.
- 여성의 경우 중점 교육대상은 고졸(58.7%) 20대(75.4%)로 나타났고, 대졸이 중점 대상이라는 응답도 46%, 30대라는 응답은 21.8%로 기업 연수원의 주 교육대상은 여성의 경우 고졸과 대졸, 20, 30대 여성으로 파악된다.
- 교육과정별 여직원 참여도에 있어서, 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정은 국제화과정, 자격과정이었고, 여직원의 참여도가 높은 과정은 직무능력향상교육, 교양과정, 직급교육과 IT교육 순 이었다. 의무참여교육이 아닌 교육의 경우는 여직원에게 교육기회가 평등하게 주어지지 않는 것으로 보인다. 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급은 사원급대상 교육으로 나타나는데, 이는 조직의 상위 직급에 진출한 여성의 수가 아직 적은 것이 그 이유로 제기된다.

- 교육기회에 성차별이 있는 이유로는, 여직원의 경우 전문적 직무를 담당하고 있지 않은 데서 비롯되는 경우가 많다는 담당 직무에서의 성차, 조직내 여직원 수 자체가 적다는 점, 기혼여성의 경우 교육참여에 애로가 있다는 점, 그리고 여직원은 장기적으로 육성할 목적으로 채용하지 않으며 채용에서부터 업무배분에 이르기까지 불평등이 있는 상황에서 교육기회가 평등하게 주어지지 않는다는 기업문화가 주로 지적되었다.
- '여직원만을 대상으로 하는 교육'은 응답기관의 56.1%가 운영하고 있다고 하였다. 여직원교육의 경우 교육내용으로 인성 및 예절교육이 가장 많고(53.3%), 다음이 직무교육(21.7%), 조직문화교육(16.7%), 리더십교육(1.7%)으로 나타나 여전히 낮은 직급의 여사원을 대상으로 하는 인성 및 직장예절교육의 비중이 큰 것으로 보인다. 현재 여성만을 위한 교육이 없는 이유로는 필요없거나 비효율적이라는 의견이 82.4%이고, “필요하나 여건이 안된다”는 의견은 11.8%이다.
- 향후 여직원의 요구와 특성을 반영한 교육과정의 필요성에 대해서는 78.5%가 필요하다고 응답하였고, 여직원에게 필요한 교육내용으로는 조직문화, 직무능력, 인성 및 예절, 리더십 및 IT교육 순으로 답하였으며 국제화교육의 필요성은 다소 낮게 인식하고 있다. 이는 연수원 관계자의 의견이므로 여직원들의 교육요구와는 차이가 있을 수 있다.
- 여성의 학습태도 및 능력에 대해 연수원 관계자들은 여직원의 교육참여 의욕, 경력개발에 대한 관심, 경력개발을 위한 체계적인 노력을 낮게 평가하였고, 회사 발전을 위한 여직원 교육투자의 필요성에 대해서는 70.6%가 긍정적이었으나, 여직원만을 위한 특별한 교육의 필요성에 대해서는 60.3%가 긍정적인 반면 약 40%는 부정적인 반응을 보이고 있다. 응답자들은 여직원교육 참여 애로 사항으로 참여할만한 프로그램 부족을 가장 많이 들고 있다.
- 여직원 교육참여 제고를 위해 지원하고 있는 사항으로는 시간편의, 교육예산, 교육정보 제공 등이 있었고, 반면 교육요구 조사 및 반영, 프

로그램 개발 면이 미흡한 것으로 나타나 교육내용 면에서의 지원이 약한 것으로 파악된다. 회사내에 여직원들의 학습 및 경력개발을 위한 학습동아리나 멘토링체제 등의 지원이 있는 경우는 10% 정도에 불과하였다.

본 조사 외에 고용보험 가입자의 교육훈련경험을 조사한 노동패널조사(6차) 자료에서 재직 여성의 교육훈련 경험상의 특성을 일부 파악할 수 있었다. 남성은 훈련경험의 79.0%가 회사가 시행하는 훈련(정부지원 12.0%, 개인선택 7.8%)에 참여한 것이었으나, 여성은 전체 교육훈련경험 중 회사시행이 63.6%, 정부지원 19.3%, 개인선택 17.0%로 개인선택훈련 참여 비율이 높았다. 이의 원인이 성별 교육선호도 차이인지, 회사훈련기회 부족에 대한 여성들의 자기보충 노력 때문인지는 이 자료만으로는 알 수 없다. 여성들은 OJT 참여율이 평균보다 낮고, 남성들이 공공훈련기관, 협회, 단체에서의 훈련기회가 회사 다음으로 많은 반면, 여성들은 회사 다음으로 대학 및 부설기관, 사설학원에서의 교육경험이 많았다. 남성들은 회사부담 비용으로 훈련에 참여한 비율이 82.2%였으나, 여성들은 60.2%로 남성에 비해 회사의 지원을 받지 못하는 것으로 나타났다. 남성들의 본인비용 부담이 2.4%인 반면 여성의 본인부담 비율은 20.4%로 여성들이 자부담으로 교육훈련을 받는 비율이 높았다.

이러한 결과를 토대로 볼 때, 여성들은 여전히 남성보다 교육훈련기회가 부족한 것으로 파악된다. 기업내 교육훈련프로그램에 여성의 참여를 제한하는 명백한 차별조치는 없으나, 직급별 공통교육이 아닌 추천에 의한 전문역량개발교육에의 접근기회에 제약이 있는 것으로 보여지며, OJT참여율에도 차이가 있다. 여성이 남성의 직장내 보조자의 역할을 학습하도록 하는 적극적 차별차원의 성분리교육은 감소되고 있고, 일반교육과정에서의 동등한 참여기회 부여로 의무참여교육인 직급교육에서는 여직원에게 교육기회가 평등하게 주어지는 것으로 보이지만, 모든 교육기회에 양성의 실질적으로 평등한 접근을 보장하는 적극적 지원조치는 고려되고 있지 않다. 연

수원관계자들은 성을 교육운영의 한 요소로 고려해야 한다는 인식을 갖고 있지 않았으며, 적극적 여성인력개발조치에 관심을 갖고 있지 않은 것으로 파악된다. 조직내 여성들의 취약성을 극복할 수 있도록 지원하는 적극적 차원의 교육기회는 여성관리자를 위한 일부 ‘리더십과정’외에는 찾아보기 어렵다.

국내 기업연수원에서 여직원만을 위한 과정의 감소는 여직원에게 대한 교육차별 해소와 평등한 교육기회의 증대로도 해석할 수 있는 반면, 여성의 요구와 특성을 배려한 ‘교육의 부재’라는 관점으로도 해석할 수 있다.

4. 기업의 여성인력교육 사례

본 장에서는 국내 기업의 여성인력교육 프로그램 사례와 해외 기업의 여성인력교육에 대한 접근과 사례를 비교함으로써 외국 기업도 국내 기업과 같은 접근을 하고 있는지 비교해 보았다. 외국 기업의 여성인력개발은 채용과 승진에서의 적극적 조치를 통해 직무수행중 능력을 개발할 수 있는 기회의 확보와 함께, 형식적인 교육프로그램에 국한하지 않고 여성네트워크, 멘토링제도 등을 통해 비형식적인 방식으로 여성능력개발의 기회를 제공하는 것을 특징으로 하고 있다. 특히 여성들이 업무수행과정에서 능력개발에 불이익을 받고 있는 상황을 개선하기 위해 업무의 공정한 배치를 통해 여성들이 다양한 직무능력을 개발할 수 있도록 OJT학습기회 확대에 노력하고 있다. 이는 연수교육프로그램을 통한 형식적 교육기회 제공에 그치고 있는 국내 기업의 상황보다 전진적인 접근이라고 할 수 있다.

국내 기업의 경우 남녀분리교육은 점차 감소되고 있는 추세이며 여직원도 남직원과 함께 교육에 평등하게 참여하도록 하는 방향으로 변하고 있다. 직장내 성역할 고정관념을 토대로 한 성차별적인 여직원교육의 감소는 바람직한 변화이나, 여성적 특성을 개발하여 개인과 회사의 경쟁력을 강화하는 적극적인 여성인력교육의 필요성은 외국 기업에 비해 충분히 인식, 확산되고 있지 못한 단계라고 할 수 있다. 또한 국내 기업들은 아직 형식적 교육프로그램만을 통해 인력교육을 하는 단계에 그치고 있으며, 여성네트워크나 멘토링프로그램, 공평한 업무배치를 통한 OJT기회 제공 등 비형식

적 학습기회 제공에는 관심이 없는 것으로 파악된다. 여성관리자 양성에 국내 기업도 관심을 가지고 있으나 여성리더십과정과 같은 단기 교육기회 제공 외에, 외국 기업처럼 채용 및 승진목표제와 같은 적극적인 조치를 통해 근무환경 자체를 여성능력개발을 지원하는 환경으로 구축하는 방안, 즉, 기업을 학습조직화하는 방안은 시도되고 있지 않았다. 이는 여성인력개발에 선도적인 외국 기업과 큰 차이를 보이는 부분이다. 형식적인 교육훈련 기회 제공만으로는 여성인력개발에 한계가 있을 수밖에 없으므로 적극적인 인사관리로 여성들이 자신들의 능력을 개발할 수 있는 직무수행기회를 남성처럼 가질 수 있게 하고, 다양한 방식의 비형식적 학습활동을 지원하는 적극적인 접근이 국내 기업에 요구된다.

5. 결론 및 정책 제언

가. 결론

결론적으로 국내 기업의 여성인력교육에 대한 접근은 형식적인 연수교육에의 동등한 접근기회를 보장하는 수준의 소극적 차원에서 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 연수원에서 실시하는 교육만이 기업교육이라는 인식이 강하며 기업의 조직, 환경 자체를 학습환경으로 전환시키지 못하고 있다. 또한 여직원간 네트워크나 소모임 활동, 멘토링 관계 형성 등을 통해 자발적이고 비형식적으로 학습할 수 있는 교육형태의 중요성을 인식하지 못하고 있다. 이는 외국 선진기업들이 인력관리에서 여성을 적극적으로 배려하고 여성들의 성장을 도울 수 있는 자발적, 비형식적 학습활동을 지원하는 적극적 접근전략을 취하는 것과 큰 격차를 보이고 있다. 향후 여성인력교육은 다양한 배경의 인력을 활용하여 기업경쟁력을 강화하는 ‘다양성 전략’과, 교육대상의 잠재력과 문제를 토대로 차별화된 교육서비스를 제공하는 ‘교육차별화 전략’, 그리고 교육참여기회의 형식적 허용에서 더 나아가 실질적으로 학습기회 확대를 지원하는 ‘적극적 교육전략’을 고려할 필요가 있다.

나. 기업 여성인력교육 개선 방안 및 정책과제

여성인력개발을 위해 기업과 정부 차원에서 다음과 같은 조치 및 정책 시행을 고려할 필요가 있다.

1) 기업에 대한 제언

- **여사원의 교육훈련 요구분석(Needs Analysis)**

기업의 연간 교육계획 수립시 여성의 요구를 조사하는 경우는 소수 기업에 불과하다. 조직내에서 서로 다른 상황에 놓여있고 서로 다른 특성을 가진 남성과 여성의 교육훈련 요구를 파악하여 이를 교육에 반영하려는 노력이 필요하다.

- **교육훈련부서 내 여성 비율 제고**

교육훈련 부서내 여성비율을 늘리고, 이들이 책임있는 역할을 할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 교육훈련 부서내 여성들은 여사원의 처지와 요구 등을 가장 직접적으로 수렴하는 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라, 이들의 존재 자체가 여사원들이 자신들의 의사를 전달할 수 있는 채널이 될 수 있다는 점에서 중요하기 때문이다.

- **교육훈련 관련 통계의 성별 분리**

교육훈련 참가자수, 연령, 직위, 직종, 참여 프로그램 내용과 횟수, 성과 등에 대한 모든 자료를 성별로 분리하는 것은 여사원의 경력개발을 위해 중요한 정보를 제공해 줄 수 있고, 교육훈련투자의 효과를 평가하는 자료로도 활용할 수 있다. 여사원의 직업능력을 실질적으로 개발하기 위해서는 이러한 객관적 자료를 축적, 관리, 분석, 활용하는 노력이 요구된다.

- **적극적 의미의 여성인력교육 전략(Affirmative action program) 도입:** 여사원의 잠재력과 당면 문제를 파악하여 역량을 개발할 수 있도록 돕는 적극적 의미의 여성인력교육프로그램을 제공할 필요가 있다. 지금까지의 기업교육이 공통기초교육 제공 차원이라면 이제 대상에 따라 그들의 잠재력을 최대한 개발할 수 있는 특성화교육이 필요한 시점이라고 본다.

- **여사원 계층별 능력개발교육 강화**

여성내에서도 연령별로 가치, 의식에 큰 차이가 있고 직급별로 요구되는

역량이 다를 수 있으므로 연령별, 직급별로 차별화된 리더십교육프로그램의 개발을 시도해 볼 필요가 있다.

- 여성이 선호하는 자기개발교육 지원

여성들은 남성들에 비해 개인선택교육훈련을 선호하는 비율이 높은 것으로 나타난다. 여성이 참여에 애로를 느끼는 집체교육보다 개인이 선택해서 받을 수 있는 사이버교육, 학원수강비 지원 등 자기개발교육방식에 대한 회사의 지원을 확대할 필요가 있다.

- OJT기회 확대

여성들은 업무를 통한 능력개발기회가 남성에 비해 많이 부족한 것으로 나타난다. 가장 중요한 직무능력은 사실 업무를 통해 학습하는 것이므로 아무리 형식교육의 기회가 평등하다 하더라도 업무배치의 차이에 따라 여성들이 핵심 업무에 배치될 가능성이 낮다면 핵심역량 학습기회도 자연적으로 낮아질 수밖에 없다. 따라서 업무의 공정한 배치가 이루어져야 하며, 이에 대한 감시기준이 마련되어야 한다.

- 여성네트웍과 멘토링 강화 등을 통한 비형식적 학습활동 활성화

국내 기업은 교육을 너무 형식적인 개념으로 접근하는 경향이 있다. 형식적인 연수교육에 국한하지 말고, 외국 기업들처럼 회사내 여성네트웍이나 멘토링관계 구축을 지원하여 여성들끼리 문제를 공유하고 해결하는 과정에서 역량개발과 학습이 이루어지도록 하는 것이 바람직하다.

2) 정부 정책과제

정부는 재직여성근로자 능력개발을 위해 기업과 여성개인에게 다음과 같은 지원조치를 고려할 필요가 있다.

- 자기개발제도에 대한 지원 강화

여성들은 남성에 비해 회사훈련 경험율이 낮고 개인선택훈련 경험율이 높다. 여사원들이 시공간의 제약을 받는 연수교육보다 자신의 시간과 요구에 맞는 교육을 찾아 학습할 수 있도록 개인별교육비를 지원하는 제도를

강화하는 것이 효과적이다. 현재 고용보험사업의 근로자수강지원금제도를 여성근로자들이 적극 활용할 수 있도록 홍보하고, 지원대상 과정을 확대하는 등의 조치가 필요하다.

- 단기 여성교육에 대한 지원 강화

직급이 올라 갈수록 여성의 수가 줄어 여성교육과정의 개설이 어려워므로 적은 인원을 대상으로 하는 단기간의 교육에 대한 정부지원책을 마련할 필요가 있다. 고용보험 사업주훈련의 지원요건을 완화하여 대규모 집체교육만이 아닌 소규모 단기교육도 지원하는 것이 필요하다.

- 임시직, 시간제 여성근로자 교육에 대한 지원제도 강화

여성들의 상당수는 시간제로 일하고 있으나 기업은 시간제 임시근로자에 대한 교육을 거의 제공하지 않고 있다. 또한 정규직근로자를 중심으로 하는 직업능력개발 지원제도는 다수의 시간제근로여성들의 교육훈련기회를 지원하기 어려웠으나, '04년 고용보험법시행령이 개정되어 시간제 근로자에 대한 고용보험의 교육훈련 지원이 강화되었다. 이 제도를 기업과 여성근로자가 적극 활용할 수 있도록 알리고 지원하는 방안도 강구되어야 할 것이다.

- 전문훈련기관에서의 재직여성교육과정 확대

기업의 재직여성교육은 대졸여사와 여성관리자의 능력개발에 관심을 기울이고 있다. 그러나 상급여성관리자는 수가 적어 교육과정을 회사내에 개설하기 어려우며, 고졸여사에 대한 교육은 매우 제한적인 내용을 다루고 있어 여성의 직업능력을 실질적으로 개발한다고 보기 어렵다. 이러한 기업교육의 공백 부분은 공공훈련기관이나 평생교육기관에서 보완해 줄 필요가 있다.

- 유급휴가훈련과정 개발

대학 등 외부 전문교육기관에 여성재직자능력개발을 위한 과정 개설을 장려하여 기업들이 이를 유급휴가훈련과정으로 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

- 기업내 또는 기업간 여성네트웍 기회 제공

기업내 또는 기업간 여성인력들의 네트워크 구축과 자발적 학습활동, 멘토링을 적극 지원하여 여성인력개발의 효과를 제고할 필요가 있다.

- 직업훈련정책 및 사업의 성 분석을 통한 직업훈련기회의 성 형평성 제고

정부의 직업훈련지원정책이 여성이 동등한 수혜를 받을 수 있도록 수립되고 집행되었는지를 분석하여 이에 대한 조치를 취해야 할 것이다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용	5
3. 연구방법	5
4. 연구의 제한점	6
II. 기업의 여성인력개발 및 교육 동향	7
1. 여성인력에 대한 시대적 요구	9
2. 한국 기업에서의 여성인력개발 및 활용의 역사	15
3. 기업의 여성인력교육 동향	20
4. 선행조사 결과 분석	36
5. 소결	49
III. 기업의 여성인력교육 실태 분석	51
1. 조사의 목적 및 방법	53
2. 조사결과	55
3. 소결	85
IV. 기업의 여성인력교육 사례	89
1. 외국 기업의 사례	91
2. 국내 기업의 사례	105
3. 소결	119

V. 결론 및 정책 제언	121
1. 요약 및 결론	123
2. 기업 여성인력교육 개선 방안 및 정책과제	127
참고문헌	135
부 록	139

표 목 차

<표 II-1> 최근 5년간 한국 여성 권한 척도 순위	10
<표 II-2> 1980년대 직원교육의 주요 내용	27
<표 II-3> 1980년대 직무교육의 주요 내용	27
<표 II-4> 기업의 여성인력교육 방향	28
<표 II-5> 사업체의 여성교육훈련 실시 현황	29
<표 II-6> 기업내 여성인력에 대한 기본 가정	31
<표 II-7> 여사원능력향상과정 교육참여자의 직급별 분포	37
<표 II-8> 여사원능력향상과정의 교육훈련 방법	38
<표 II-9> 여사원능력향상과정의 교육훈련 장소	38
<표 II-10> 교육 및 훈련특성	41
<표 II-11> 재직근로자의성별·교육훈련 종류별 참여율	45
<표 II-12> 최근 1년 이내 이수한 직무향상 교육훈련의 내용	46
<표 II-13> 여성근로자만을 대상으로 하는 프로그램명	47
<표 III-1> 설문 조사의 내용	54
<표 III-2> 조사참여기관의 업종별 사업장 규모	56
<표 III-3> 업종별 여직원 비율	57
<표 III-4> 교육개발부서에서의 여직원 유무	57
<표 III-5> 업종/사업규모별 사이버교육 유무	58
<표 III-6> 교육생 선정 기준	59
<표 III-7> 교육계획수립시 교육요구조사 여부	60
<표 III-8> 교육요구조사에서 중시하는 의견	60
<표 III-9> 성별 분리 교육요구조사 및 분석의 유무	61
<표 III-10> 연간 교육참여자 중 여성 비율(집체교육)	61
<표 III-11> 여직원에게 가장 효과적인 교육 방법	62
<표 III-12> 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정	63
<표 III-13> 여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정	63
<표 III-14> 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육	64

<표 III-15> 교육의 주 대상인 여직원 집단(연령)	65
<표 III-16> 교육의 주 대상인 여직원 집단(학력)	65
<표 III-17> 여직원만을 대상으로 하는 교육 여부	66
<표 III-18> 여직원만을 대상으로 하는 교육의 내용	66
<표 III-19> 여직원만을 대상으로 하는 교육이 없는 이유	67
<표 III-20> 교육기회의 성 형평성에 대한 의견	68
<표 III-21> 교육기회가 남녀평등하게 부여되지 않는 이유	69
<표 III-23> 여직원에게 필요한 교육영역	72
<표 III-24> 여성의 학습태도 및 능력 평가, 교육의 필요성에 대한 인식	73
<표 III-25> 효과적인 여직원교육 위탁기관	74
<표 III-26> 여직원의 교육 참여 애로사항에 대한 의견	75
<표 III-27> 여직원의 교육 참여 제고 지원 필요성	76
<표 III-29> 여직원의 교육 참여 제고를 위한 지원요구	77
<표 III-30> 여직원의 학습제고를 위한 학습동아리/멘토링프로그램	78
<표 III-31> 여직원에게 가장 효과적인 학습지원 방법	79
<표 III-32> 기타 효과적인 학습지원 방법에 대한 의견	80
<표 III-33> 기타 학습지원 사례 내용	80
<표 III-34> 조사참여기관의 여직원 대상 교육프로그램 사례	82

그 립 목 차

[그림 II-1] 대졸이상 취업자 고용비율 성차	9
[그림 II-2] 인구 노령화에 따른 노동력 감소 양상	11
[그림 II-3] 대졸 이상 학력 남녀 인구 비율의 증가율	12
[그림 II-4] 미국 100대 기업의 주주 총 수익률 (1996-2000)	14
[그림 II-5] 여성의 위상과 GDP와의 관계	15
[그림 II-6] 기업내 여성인력의 위상과 이슈 변천	16
[그림 II-7] 기업의 부서별 여성 인력 활용	19
[그림 II-8] 인사제도의 단계별로 나타나는 성차별	19
[그림 II-9] 남녀 고용불평등 개선을 위한 여성 프로그램의 역할	24
[그림 II-10] Barriers to Advancement: The Perception Gap	33
[그림 II-11] 여성 인력의 증가와 리더십교육 방향	34
[그림 IV-1] 코리아 DWN활동사	100
[그림 IV-2] 선진기업 리더십교육 사례 연구	107
[그림 IV-3] SEC 여성인력육성 방향	107
[그림 IV-4] SEC 여성인력 육성체계	108
[그림 IV-5] '04-WLC Model in Practice	109

서론

1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용	5
3. 연구방법	5
4. 연구의 제한점	6

1. 연구의 필요성 및 목적

인적자원의 개발 및 활용은 21세기 세계 각국의 핵심 정책 이슈로 부각되어 왔다. 국가경쟁력 차원에서 한 나라의 인적자원이 곧 자본이라는 점에서도 그렇지만 국민복지 차원에서도 국민 개개인의 직업능력을 개발하여 삶의 질을 유지할 수 있도록 해주는 것이 필요하기 때문이다.

여성인적자원개발 및 활용 역시 국가의 경쟁력과 여성들의 삶의 질 향상을 위해 중요하게 강조되고 있는 정책 이슈이다. 우리나라의 인적자원개발정책에도 여성인적자원의 개발과 활용을 위한 정책들이 포함되어 있다. ‘국가인적자원개발기본계획’(2001.12)에서 정책과제로 ‘여성인적자원의 활용 제고’가 제시되었으며, 이를 위한 하위과제로 ‘여성인적자원의 능력개발기회 확대, 전업주부의 능력개발, 고학력여성 취업 지원’이 제안되었다. ‘여성인적자원의 능력개발기회 확대’에는 ‘재직여성근로자의 직업능력개발기회 확대, 재직여성근로자의 교육훈련 참여 제고, 비정규직 여성근로자의 능력개발’ 등이 포함되어 있다.

‘제2차 여성정책기본계획’(2002. 12)에서도 ‘여성인적자원의 개발과 활용, 남녀고용평등과 여성의 경제활동 참여 제고’가 10대 여성정책과제 가운데 포함되어 있다. 노동부 ‘남녀고용평등법’(2001. 11) 역시 ‘여성의 취업 촉진, 남·여의 고용기회 및 대우의 평등, 동일가치노동 동일임금 지급, 여성의 직업능력개발, 근로여성의 모성보호, 직장과 가정생활의 양립 지원, 근로여성 복지시설의 설치 및 운영’(제6조 제2항) 등에 관한 계획을 수립할 것을 정하고 있다. 이상의 정부 정책을 보면, 여성인적자원개발 정책의 주요 대상이 재직여성근로자, 전업주부, 미취업 고학력 여성으로 나타나며, 미취업여성의 취업을 위한 능력개발과 취업여성의 능력개발을 통한 고용유지 및 기업내 지위향상이 여성인적자원개발정책의 두 축이 되고 있다.

그러나 여성인적자원개발을 위한 정부의 관심에도 불구하고 아직까지 여성의 직업능력개발을 위한 교육기회는 남성에 비해 많이 부족한 것으로 나타

나고 있다. 2000년 전체 평생학습 참여율은 여 15.2%, 남 19.4%, 직장연수 참여율은 여 5.1%, 남 10.7%, 직업훈련 참여율은 여 0.9%, 남 3.4%로, 여성들이 전체 평생학습기회는 물론 특히 직업교육훈련에서 남성에 비해 교육참여율이 매우 낮은 것으로 나타나고 있다(여성통계연보, 2003). 고용보험 직업능력개발사업 중 재직자 직업능력개발훈련의 참여율(2002년 12월 기준)에서도 사업주 직업능력개발훈련에 참여한 자는 남성의 15.5%, 여성의 8.9%인 것으로 조사되어 직업훈련에의 여성의 낮은 참여를 입증하고 있다(노동연구원, 2003).

본 연구에서는 여성인적자원 정책 대상 가운데 재직여성근로자의 직업능력개발을 위한 직장내 교육 실태를 파악하고, 여직원들의 능력개발을 위해 시행되고 있는 교육프로그램들과 지원제도들을 조사, 분석하고자 한다. 즉, 기업이 여성들에게 교육기회를 평등하게 제공하고 있는지, 여성들의 능력개발을 위해 어떠한 교육적 접근을 취하고 있는지를 파악하여 기업의 여성인력교육 실태를 평가하고 활성화 방안을 제시하고자 한다. 그리고 국내, 외 기업의 교육사례를 조사하여 기업에서 여성이 핵심 인적자원이 될 수 있도록 지원하는 교육프로그램과 환경을 확산할 수 있는 방안을 찾아보고자 한다. 또한 기업의 여성인력교육을 활성화 할 수 있도록 재직여성근로자의 능력개발을 지원하기 위한 정책과제를 도출해보고자 한다.

본 연구의 연구문제를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 여성인력교육의 최근 동향은 어떠한가?

둘째, 여성인력교육을 위해 기업들은 교육기회, 교육내용, 지원제도 면에서 어떠한 지원을 하고 있는가?

셋째, 외국 기업들은 여성인력개발을 위해 어떠한 교육과 지원환경을 제공하고 있는가?

넷째, 기업의 여성인력교육 개선 방안 및 정부의 정책적 지원과제는 무엇인가?

2. 연구내용

가. 기업 여성인력개발 및 교육의 동향

여성인력개발 및 교육에 관한 세계적 선도 기업의 접근 전략과 국내 기업의 여성인력교육 역사 및 최근 동향을 고찰하였다.

나. 기업의 여성인력교육 실태

사업체 HRD실태조사, 재직여성인력의 교육실태 조사 등 선행 조사결과들을 분석하고, 최근 수행된 노동패널6차 조사 및 고용보험DB를 토대로 재직자의 성별 직업훈련실태를 파악하였다. 이러한 기초 data와 본 연구의 설문조사를 통해 기업의 여성인력교육의 실태를 분석하였다.

다. 국내, 외 기업의 여성인력교육 프로그램 및 지원제도 사례

여성인력교육에 선도적인 외국의 기업들과 국내 기업들의 교육프로그램 및 지원제도 사례를 조사하여 향후 여성인력교육 개선 방안에 관한 시사점을 도출하였다.

라. 기업의 여성인력교육 개선 방안 및 정부의 정책적 지원과제

향후 기업들이 여성인력교육을 강화하기 위해 필요한 방안들과 기업과 재직여성 개개인을 지원하기 위한 정부의 정책적 지원과제들을 제시하였다.

3. 연구방법

가. **문헌연구:** 기업 여성인력개발 및 교육의 역사 및 최근 경향 고찰, 인적자원개발의 성별 실태 파악을 위한 선행 조사결과물 분석

나. **설문조사**: 기업 연수원(약 187개 기관) 대상 교육실태 조사

다 **사례조사**: 한국 및 외국 기업의 사례조사, 여직원교육 우수 사례 발표
워크숍 개최

라. **관계전문가 회의** : 기업 여성인력교육의 문제점 및 개선 방안, 정책과
제에 대한 의견 수렴

4. 연구의 제한점

본 연구의 설문조사는 기업 인력교육의 성별 실태 및 우수 여성교육사례 파악을 목적으로 하여, 조사대상으로 일정 수준 이상의 기업교육이 이루어지고 있는 기업연수원을 선정하였다. 기업내 교육 자체가 충실히 이루어지고 있지 않은 중소기업의 경우 여성교육에 대한 관심과 우수 사례를 찾아내는데 어려움이 있다고 보고, 교육에 관심을 갖고 있는 대기업이 여성인력교육에 어떠한 특별한 관심과 지원 노력을 하고 있는지를 조사하는 것이 보다 효율적인 접근이라고 판단하였기 때문이다. 이러한 연구목적과 조사대상의 제약으로 인해 HRD-Net에 기재된 대기업 연수원을 위주로 실태조사가 수행되었고, 따라서 중소기업의 여성인력교육 실태가 충분히 파악되지 못하였다(조사에 응한 기업 중 300인 이상 기업이 53개로 80.3%, 50인에서 299인 기업이 7개로 10.6%, 50인 미만 기업이 6개로 9.1%의 분포를 보이고 있다). 또한 설문이 기업연수원의 교육담당자를 대상으로 이루어져 재직여성들의 의견이 반영되지 못하였다. 중소기업의 인력교육 실태 및 재직여성들에 관한 정보는 기 수행된 선행 조사결과들을 분석하여 필요한 사항을 부분적으로 파악하였다. 향후 중소기업 및 재직여성들을 대상으로 심층적 조사를 수행할 필요가 있으며, 현재 전국적으로 시행되고 있는 인적자원개발 실태조사 및 고용보험 수급실태조사 시, 성(gender)을 주요 변인으로 하여 성별 실태를 분석하는 작업이 이루어진다면 기업내 여성인력개발 실태에 관한 보다 정확한 정보를 얻을 수 있을 것이다.

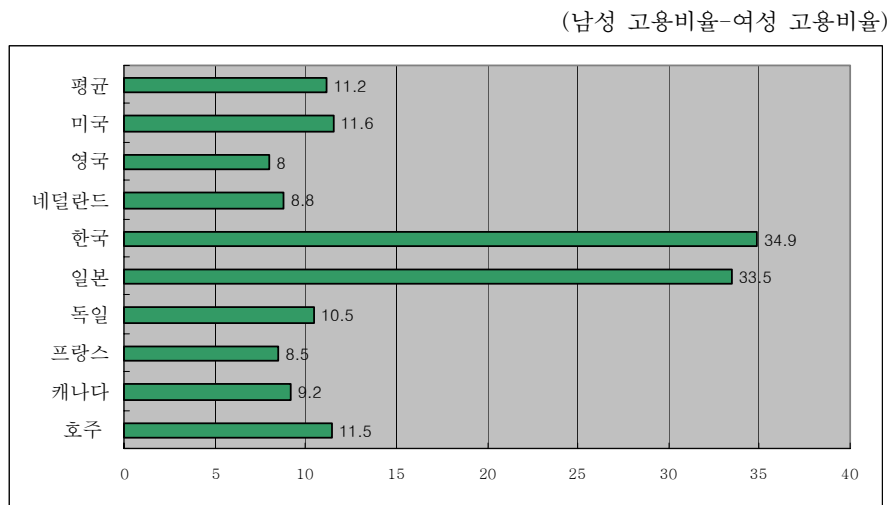
Ⅱ

기업의 여성인력개발 및 교육 동향

1. 여성인력에 대한 시대적 요구	9
2. 한국 기업에서의 여성인력개발 및 활용의 역사	15
3. 기업의 여성인력교육 동향	20
4. 선행 조사결과 분석	36
5. 소결	49

1. 여성인력에 대한 시대적 요구

서구에서는 조직차원에서 주로 논의되는 인적자원개발(HRD)이 최근 우리나라에서는 국가차원에서 더욱 활발히 논의되고 있다. 한국의 국가차원에서의 인적자원개발의 시급성과 중요성을 거론할 때, 특히나 취약분야로서 제일 먼저 대두되는 것이 여성인력의 낮은 활용문제이다. 우리나라의 여성인력 저 활용 문제가 얼마나 심각한지는 몇 가지 간단한 국제비교에서도 쉽게 드러나는데, 첫째, 선진국에 비해 고급여성인력의 활용이 극히 부진하다는 점(그림 II-1), 둘째, 여성의 고위직 및 전문직 진출이 국제비교시 매우 저조한 수준에 있다는 점 등을 들 수 있다. 결국 이는 한국사회에서 여성이 차지하는 지위의 현재 수준과 무관하지 않다고 보인다(표 II-1).



출처 : OECD(2003). Employment Outlook

[그림 II-1] 대졸이상 취업자 고용비율 성차

<표 II-1> 최근 5년간 한국 여성 권한 척도 순위

년도	여성권한	여성의원	여성행정	여성전문	가구당
	척도 순위	비율(%)	관리직(%)	기술직(%)	여성의 GDP(\$)
1999	78위	3.7	4.2	45	8,388
2000	63위	4	4.7	31.9	8,342
2001	61위	5.9	5	31	9,667
2002	61위	5.9	5	34	10,791
2003	63위	5.9	5	34	9,529

출처 : UNDP(2003). Human Development Report

디지털 혁명의 전도사로 불리우는 미래학자 존 나이스빗(John Nisbitt)은 21세기를 3F의 시대로 불렀다. 여성성(Female), 감성(Feeling), 상상력(Fiction)이 미래사회의 중요가치로 등장할 것이고, 사회의 각 부문에서 이에 부응하는 변화가 요구될 것이라고 전망하였다. 이러한 예측은 여성인력의 효과적 개발 및 활용 문제가 얼마나 절박한 것인가에 대한 근거를 제공하고 있는데, 이를 좀더 구체적으로 살펴보면 크게 네 가지 이슈로 요약된다.

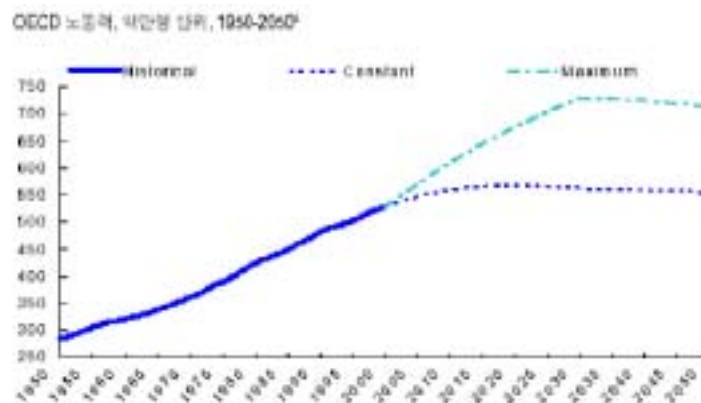
■ 직업세계의 변화와 여성인력 수요

디지털 시대를 맞아 제조업의 소프트화가 진전되고, 서비스업이 급격히 증가하고 있다. 직업세계에서 지식산업의 비중이 증가하고 있으며, 따라서 이에 부응하는 인력이 요구되고 있다. 특히, 2010년까지 서비스업과 지식산업을 중심으로 산업구조에 변화가 일어나서 약 300만개의 새로운 일자리가 창출될 전망이다. 이를 채울 고급인력이 우선 양적으로 절대 부족하다(우먼코리아 보고서, 2001). 이러한 새로운 산업과 직업은 질적으로도 기존의 업무특성과는 다른, 예를 들면, 섬세함, 감성 등 여성적 특성을 요구할 가능성이 크다.

■ 인구구조의 변화

한국을 비롯하여 대부분의 서구 선진국들에서 인구의 노령화가 급격히 진전되고 있다. 따라서, 현재의 남성인력만으로는 나머지 인구를 부양할 수 없

는 상황에 맞닥뜨리게 될 것이다. 결국, 여성의 경제활동이 하나의 대안이며, 국가경제 유지를 위해 여성의 직업생활이 필수적으로 요구될 전망이므로 연령 및 성별 경제활동참가율을 제고하여 노동력을 아래 그림과 같이 최대 수준으로 끌어올려야 할 것이다.



출처 : Mark Keese(2004), Reversing the tide: Preliminary lessons from the OECD's older worker thematic review, p.6

[그림 II-2] 인구 노령화에 따른 노동력 변화 양상¹⁾

■ 경영환경의 변화

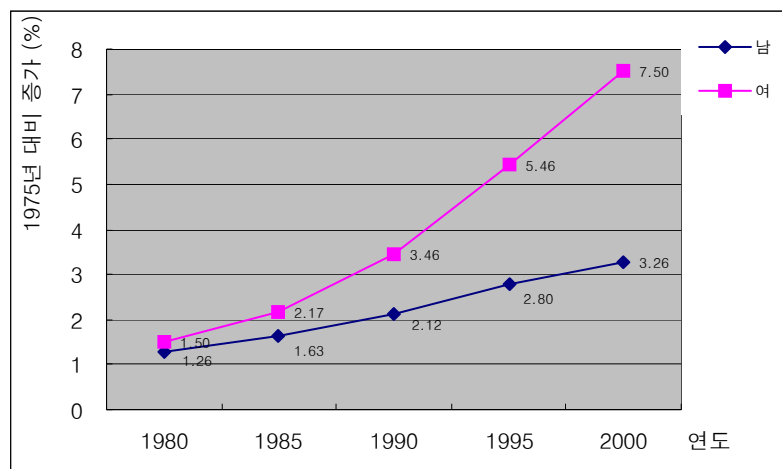
고객만족의 극대화는 모든 사업체의 경영목표의 하나로 자리잡을 정도로 중요한 가치가 되고 있다. 특히, 여성이 구매의사에 대한 결정을 주도하는 세력으로 자리잡으면서, 여성의 욕구를 만족시키기 위한 치열한 전략이 강구되고 있다. 1999년, 미국 경영학회의 한 보고서는, 기업의 고위 경영자의 팀 구성이 소비자 시장의 인구구성을 정확히 반영할수록, 상품디자인, 소비자 서비스, 광고에서 성공할 가능성이 높다고 보고하고 있다. 이는 여성이 단지 소

1) “불변” 시나리오는 각 국가의 5개년 연령 그룹 및 성별 참가율이 2000년 수준에 머물 것을 전제로 한 것인 반면, “최대” 시나리오는 각국의 연령 및 성별 참가율이 2030년까지 OECD회원국 중 2000년에 가장 높은 수준의 노동참여율을 보인 국가수준과 비슷해질 것이고, 그 수준을 계속 유지한다고 가정한 것이다.

비의 주체가 아니라, 소비를 증진시킬 수 있는 상품의 생산과 판매에도 역시 활용의 필요성이 있다는 것을 시사한다. 회사의 경영진은 여성에게 더 많은 물건을 팔기 위하여, 회사차원에서 여성을 활용하고 그들의 의사결정권을 존중함으로써 새롭고 다양한 시각을 경영에 접목하고 혁신을 가속해야 할 상황에 처해있다.

■ 고급여성인력풀의 확대

학교급별 졸업생 수의 변화와 졸업생의 여성비율 변화로 볼 때, 여성인구에서 남성보다 대졸, 대학원졸 등의 고학력 구성비가 훨씬 높은 구조로 변화할 것으로 예상된다 (그림 II-3). 따라서, 이들 대졸 이상의 고급여성인적자원을 어떻게 활용할 것인가 하는 것은 국가사회적으로 매우 중요한 과제가 아닐 수 없다.



출처 : 통계청(2003). 2003년 통계로 보는 여성의 삶

(25세 이상 여성의 학력구성비의 내용을 기초로 구성함)

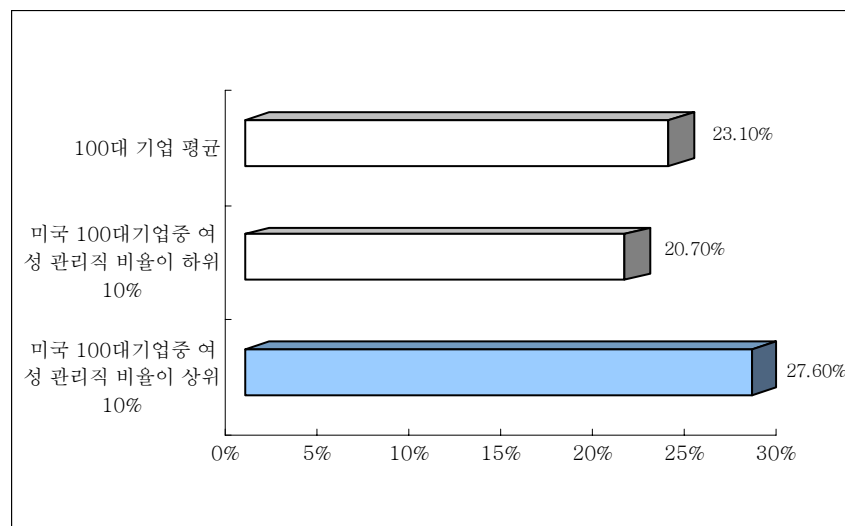
[그림 II-3] 대졸 이상 학력 남녀 인구 비율의 증가율

General Motors의 회장이었던 John Smith가 “기업에서 여성인재를 활용할 경우 넓은 인재풀에서 최고의 인재를 선발할 수 있으며, 여성의 새롭고 다

양한 시각이 기업혁신을 가속화시킬 수 있다. 이는 선택이 아니라 절대 절명이다”라고 천명한 바대로, 여성의 활용가치는 무엇보다도 자원의 활용 측면에 논의될 수 있을 것이다. 한편, 보다 다양한 인재풀에서 보다 뛰어난 자원을 확보할 수 있다는 가능성 외에 경제적 가치도 무시할 수 없다. 지식기반 사회에서는 구성원의 기술과 능력에 의해 조직의 성패가 좌우되는데, 조직에서 여성인력의 가능성과 잠재력을 무시하는 것은 곧 경제적 손실을 의미하는 것이다 (Brew, 1994). 이는 국가적 차원에서는 국가 경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 대졸이상의 여성고급인적자원이 경제활동에서 제외되어 능력발휘의 기회를 상실하거나, 막상 경제활동에 참여하더라도 구조적, 사회적 장애 때문에 제대로 그 지식과 기술 등의 능력을 발휘할 수 없는 현실에서는, 국가의 입장에서는 눈에 보이고 체감하지는 못하지만 충분히 활용가능한 기회비용을 상실하는 것과 같은 효과가 있다고 볼 수 있다. 여성이 가진 능력의 자원적 가치, 경제적 가치 외에, 그들을 고용하고 효과적으로 활용함으로써 얻는 상징적 가치도 무시할 수 없다. 전통적으로 약자이고 소외계층이었던 여성을 평등한 관점에서 바라보고 대우한다는 것은 사회정의의 실현에 앞장선다는 상징적 메시지를 줌으로서 기업의 대외 이미지와 홍보에 상당히 긍정적 효과를 미치는 것으로 알려져 있다. 실제로 1990년대 후반 한국의 몇몇 대기업들이 대졸 여사원을 공채한 배경에는 이러한 효과를 노린 면이 있다 (강우란, 2002). 한편, 해외에서도 앞선 기업들이 인적자원을 다양화했을 때 얻을 수 있는 효과를 충분히 인식하고 있는 것으로 알려져 있다. 예를 들면, 2002년 영국 내각의 바클레이즈 은행의 지원하에 슈나이더로스가 수행하여 발간한 보고서에 따르면, 연구조사 대상 140개 기관(민간 및 공공부분 포함)의 80%가 인적자원의 다양성 확보 성과가 전체 기업성과와 직접적 관련이 있다고 응답하였고, 그 이유는 더 우수한 인적자원의 선발, 낮은 이직율, 시장과 지역사회에 대한 이해 개선, 기업평판 제고 및 비용절감이었다고 한다.

그렇다면, 실제로 여성인력을 적극적으로 활용해온 기업들이 그러한 효과를 보고 있는가를 확인해 볼 필요가 있다. 여성 인력 활용의 정도와 기업의

생산성 내지 발전정도와의 관계를 연구한 결과에 따르면, 세계 초일류 기업들은 이러한 여성인적자원의 가치를 일반 기업들보다 먼저 깨달았고 그것으로 인한 효과를 누리고 있다는 것을 시사하고 있다. 매킨지가 1996년부터 2000년까지 5년간 미국 내 매출액 순위 100대 기업을 조사한 결과에 따르면, 여성관리직 비율이 높은 회사들이 그 비율이 낮은 회사들보다 훨씬 높은 평균 주주 총수익률을 기록했고, 이는 해당 산업 평균치보다 높은 것으로 나타났다(그림 II-4).

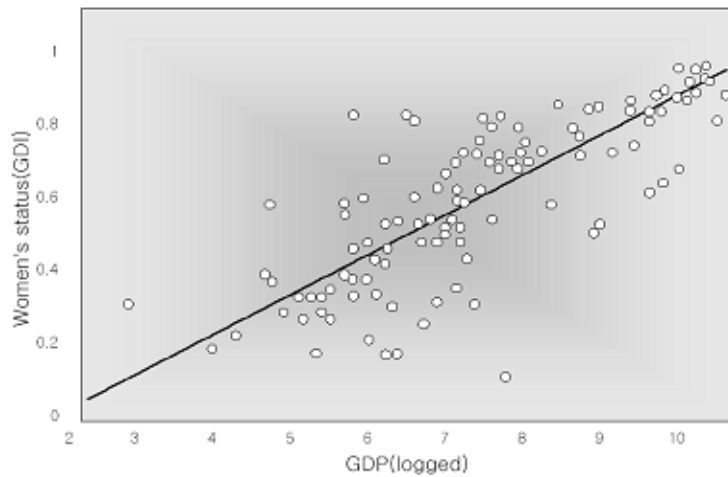


출처 : 매킨지(2003). 우먼코리아, p.35

[그림 II-4] 미국 100대 기업의 주주 총 수익률 (1996-2000)

일본에서는 1988년 5월 일경우먼이라고 하는 잡지에서 여성활용도가 우수한 기업 30개를 골라 그 기업의 이윤을 해당기업이 속하는 산업의 평균 이윤율과 비교한 결과, 여성활용도가 높은 기업일수록 자기자본 이익률이 높은 것으로 나타나고 있다. 한국에서는 이주희(2002)의 연구결과, 여성관리직이 전혀 없는 기업보다 여성을 관리직으로 활용하는 데 적극적인 기업이 매출액, 자산, 영업 이익의 모든 면에서 앞서 있음이 밝혀졌다. 범위를 넓혀 여성

인적자원 활용의 정도와 국가발전 정도와의 관계를 조사한 예를 보면, Forsythe et al. (2000)가 국가의 GDP와 여성의 지위와의 관계를 조사한 적이 있는데 이 둘 사이에 거의 정적인 상관관계가 확인되었다(그림 II-5). 여성인력 활용을 잘 할수록 일류 기업이나 선진국이 되는 것인지, 일류 기업이나 선진국들이 여성인력 활용을 잘 하는 것인지 논란의 여지는 있으나, 이 둘 사이에 분명한 관련성이 있는 것은 분명한 것 같다.



출처 : Forsythe et al. (2000), Gender inequalities and economic growth:
A longitudinal evaluation, p. 589.

[그림 II-5] 여성의 위상과 GDP와의 관계

2. 한국 기업에서의 여성인력개발 및 활용의 역사

강우란(2002)의 분석을 토대로, 최근 문헌에 나타난 정보를 추가하여 한국 기업에서의 여성인력의 위상과 주요 이슈를 역사적으로 살펴보면 다음과 같다. (그림 II-6)

출처 : 강우란(2001). 여성인력과 기업경쟁력, CEO Information, 삼성경제연구소, p. 6

[그림 II-6] 기업내 여성인력의 위상과 이슈 변천²⁾

(가) 1960-70년대: 저임금 “여공”의 활용

우리나라가 ‘한강의 기적’의 초석을 다지던 초기 개발경제시대에는 여성은 상대적으로 싼 임금 때문에 활용되는 자원이었다. 따라서 주로 노동집약적 직종(공장의 생산직 혹은 창구직)등에 단순노동의 형태로 고용되곤 하였다. 수출관련 제조업 분야에서 주로 활용된 저임금 여공은 겉으로 드러나지는 않았지만 관련 산업의 경제성장에 기여한 바가 크다.

(나) 1980년대: 서무 “여사원”의 등장

1980년대에 들어서면서 기업현장에서 여성을 단순사무직에 배치하기 시작하였다. 대체로 이들은 단순 지원직으로 분류되어 같은 사무실에서 일하는 남자사원들과는 다른 종류의 일을 하고 다른 임금을 받곤 했다. 이들의 업무가 단순 사무직이었기 때문에, 이들에게 요구되는 능력이란 ‘기본 서무능력’ 외에 ‘용모단정’과 ‘여성다운 친절함’등이었지, 고차원적인 직무능력은 아니었

2) Token(상징) Case는 사회적 압력 때문에 기업이 상징적으로 채용을 늘리거나 고위직을 승진시켰음을 의미한다.

다. 이 당시 여직원들은 결혼, 출산 등과 함께 퇴사하는 것이 관례였기 때문에 ‘가정생활과 일의 양립’에 대한 이슈는 일부 소수에 국한되는 문제였다.

(다) 1990년대: 외로운 “여성공채” 시대

1990년대에 가까워지면서 대졸 여성의 숫자가 증가하고, 사회진출이 가시화되기 시작하였다. 점차 직장에서 여성의 숫자가 늘어나면서 남녀평등의 문제가 제기되고, 일부 여성이 고위직으로 승진하기도 하였다³⁾. 그러나, 이러한 결정은 여성의 활용이 조직의 경쟁력 제고에 기여한다는 차원에서라기 보다 기업의 대외적 이미지 제고라든가 하는 상징적 의미가 강했던 것으로 보인다. 한편, 몇몇 대기업에서는 대졸이상 여직원을 남직원과 같은 대우와 조건으로 공채하여 조직에의 진입단계에서의 차별은 형식적으로는 많은 변화가 일어났다.

그러나, 여성인력 활용의 문제는 단지 진입단계에서의 차별해소에서 끝나는 것이 아니다. 미국의 예를 보면, 딜로이트 앤 투시 (Deloitte & Touche)라는 컨설팅 회사에서 단지 여성들을 채용하는 것으로 그들의 조직이 능력을 활용하게 되는 것은 아니라는 문제의식 속에서 능력있는 여성인력의 지속적인 성장과 고용을 유지하기 위한 방안을 강구할 필요성이 있음을 깨달았다. 이에, 남성중심의 문화개선, 탄력적 시간제의 활용, 그리고 경력개발과 그것

3) 이 시기의 국내기업에서의 여성인력활용 현황을 살펴보면(1997년, 김태홍) 조사대상 기업에서 여성은 대졸인력의 10% 정도인데 채용규모가 점차 확대되는 추세이며, 고졸이하 인력의 40%가 여성인데 이들의 규모는 계속 줄어들면서, 그들이 맡아오던 단순 보조업무는 비정규직 기혼여성인력이 담당하는 경향이 나타나기 시작하였다. 직무배치에 있어서 연구대상 기업체의 42.4%가 모든 업무에 여성을 배치한다고 답하였고, 나머지 49.4%는 방침은 있으나 실제로는 남성만 배치하는 실정이었다. 반면, 8.2%는 여성인력을 제한된 부서에만 배치하고 있었다. 이러한 여성인력에 대한 배치차별은 특정 직무에 여성을 집중시킴으로써 여성근로자의 다양한 경력개발을 힘들게 하고, 기업내 수직적 수평적 남녀직종격리현상을 심화시키는 원인이 된다. 반면, 35.3%에 해당되는 기업은 과거에 남성활용 부분에 여성을 새롭게 배치하고 있다고 응답하였다. 전체 조사 기업체의 대리급 이상 관리자 비율 중 남성 46.6%, 여성 4.4 % 였고, 특히, 여성관리자 중 대리급의 하위관리자가 80.5%나 차지하는 것으로 나타났다.

을 위한 교육훈련에의 접근기회 제공이 중요한 이슈라는 것을 발견하고 (Capowski, 1996) 이와 같은 장애를 극복하기 위한 조직차원의 적극적인 책임책을 내놓아 소기의 성과를 거둔 바 있다.

(라) 2000년대: 여성 “상사”의 등장과 현재 상황

21세기 들어 국가인적자원개발의 개념이 사회 각 분야에서 유행하면서, 기업체에서의 여성인력활용은 더 이상 상징적 의미가 아닌 실제적인 기업 경쟁력 확보의 차원에서 논의되기 시작하였다. 실제로 1990년대 말에 대기업을 중심으로 대거 입사한 여사원 중 노동시장으로부터 이탈하지 아니한 사람들은 2000년대 들어 하위관리직으로 승진하는 경우가 많아졌고, 따라서, 이들의 리더쉽이 주요한 이슈의 하나로 자리잡게 되었다⁴⁾. 기업의 입장에서 여성 관리자의 배출과 교육훈련의 필요성을 느끼고 여성인력의 경력개발에 관심을 갖기 시작하였다. 직장에서 여성의 이슈는 더 이상 성차별의 문제가 아니라 저활용과 그로 인한 경쟁력 저하의 문제가 되고 있다.

그러나, 관련 통계자료를 통해 볼 때(그림 II-7) 여전히 여성이 특정 직종이나 업무에 국한되어 있고, 관리직으로 발탁된 경우에도 그들 중 대부분이 하위 관리직에 집중되어 있어 유리벽과 유리천정의 존재가 뚜렷이 관찰된다. 형식적으로는 많은 부분에서 남녀간에 기회의 평등이 이루어진 현 시점에서 기업체에서 여성인적자원의 활용을 위한 과제는 이제 배치, 승진, 교육, 임금, 퇴직에 이르는 각 단계에서 성차별(그림 II-8)을 제거하여 실질적으로 능력 발휘를 할 수 있도록 하는 체제를 만드는 것이다.

4) 예를 들면, 삼성 등과 같은 기업은 과장급 여성 관리자들을 대상으로 한 여성 리더쉽 과정을 2003년부터 실시하고 있다

출처 : 김태홍(2001), 한국의 여성 인력 활용 현황 및 국제 비교 (여성인력 활용 선진화 방안 강연회), p. 12

[그림 II-7] 기업의 부서별 여성 인력 활용

출처 : 매킨지(2003), 우먼코리아, p. 81

[그림 II-8] 인사제도의 단계별로 나타나는 성차별

3. 기업의 여성인력교육 동향

가. 외국 기업의 동향

외국기업의 고용주들은 기술 혁신에 따른 변화, 시장에서의 경쟁력 확보, 조직개혁, 인구통계학적 변화에의 적응 등을 위한 중요한 수단으로 직업교육 훈련을 활용하고 있다 (Knoke, & Kalleberg, 1994). 교육훈련관련 한 회의(a Conference Board on Training & Development)에서 조사된 바에 의하면, 참가 CEO의 97%가 교육훈련의 가치가 앞으로 더욱 증가할 것이라고 답했는데, 그 이유는 글로벌 시장경제 체제하에서 인적자원의 효과적 활용과 개발이 조직의 흥망을 결정하고, 특히, 급격한 환경변화에 부응하기 위해서 종업원의 지속적인 학습과 성장이 필수적이며, 교육훈련을 위한 지출이 그 때 그 때 필요한 사람을 모집하고 뽑는 비용보다 저렴하며, 조직 내 구성원들에게 교육훈련에의 참여기회 확대는 조직에 대한 헌신도를 높이는 데 유용한 인센티브가 된다는 판단 등이다(Caudron, 1999).

따라서 최근 선진 일류기업들은 기업 경쟁력 확보의 수단으로 인적자원에 대한 투자를 아끼지 않고 있다. 한국기업의 교육훈련에 대한 투자비도 지속적으로 증가해왔으나, IMF 위기 이후 교육훈련을 투자가 아닌 비용의 지출로 보는 관점이 등장하기 시작하였으며, 이로 인해 교육훈련에 대한 기업의 투자가 다소 위축된 것도 사실이다⁵⁾. 이러한 결과로 기업체에서 통상적으로 실시해 왔던 전 사원에 대한 고비용의 일반적 교육훈련 프로그램은 많이 감소하였다. 한편, 일부 선진기업들은 대부분의 교육훈련을 자기개발로 대체하여 개개인의 책임으로 이양하고, 그 대신 핵심 우수인력의 확보와 양성에 자원을 집중 투입하는 ‘선택적 집중’을 추구하고 있다. 그리고, 일부 대기업은 그룹 연수원을 통해 일괄적으로 교육훈련 기능을 담당케 하는 체제에서 각

5) 예를 들면, 국내 대표적 대기업 그룹의 교육투자율(교육경비/매출액)은 1996년 0.3%에서 IMF 이후 1999년 0.08%로 급감하였다.

계열사로 그 일부 기능을 이관, 독자적으로 관련 기능을 집행하게 하고 일부 기능만 중앙 연수원에서 분담하는 등의 체제 개편을 통해 일부 기능의 지방화(local)가 이루어졌다. 또한, 전세계적으로 기업 경영상의 기능을 외부에 위탁하는 경향이 강해지면서(김득갑, 2004) 인사관리기능의 외주화(outsourcing)가 활발해지고 있다. 직원의 모집, 채용, 교육 및 관리 등의 인사관리 기능 자체를 외부 기관에 위탁 운영하는 사례가 늘어나고 있고 이에 따라, 이를 대행하는 컨설팅업이 번창하고 있는 실정이다. 교육훈련에 있어 On-line 방식의 활용도 최근 매우 두드러지게 확대되고 있다. 미국에서 조사된 한 회계부분 산업체 조사에 따르면 교육훈련의 30-80%가 온라인 방식으로 이루어지고 있으며 (Holton & Robinson, 2000), Xerox 유럽의 경우, 2001년 말 현재 모든 교육훈련을 통상적 교실수업과 원격교육의 형태를 50:50으로 추진하고 있다고 보고하고 있다 (Holton, 2002). 마지막으로, 미국의 경우 교육훈련 분야 자체가 여성화 되어 가고 있다. 미국의 ASTD⁶⁾ 자료에 따르면, 1983년부터 1998년까지 교육훈련 분야에 종사하는 남성은 29% 감소한 반면, 여성은 51% 증가했다. 또, 미 노동성 보고에 따르면, 인사부서의 교육훈련 및 노사관계 전문가의 68.3%가 여성으로 이루어져 있다. 이러한 현상은 교육훈련 분야가 요구하는 능력과 기술, 인성, 전공의 배경 등이 여성에게 유리하게 작용한 결과라고 보여진다(Caudron, 1999). 아직은 우리나라와는 상황이 많이 다르기는 하지만, 앞으로의 변화 가능성은 배제할 수 없을 것이다.

한편, 인적자원개발의 중요성에 비추어 실제로 교육훈련활동이 기대하는 성과를 가져오고 있는가에 대한 연구도 활발한데, 그 중에서 여직원에 대한 교육훈련과 그 효과에 대한 관계를 조사한 결과를 보면, 대체로 긍정적인 답을 하고 있다. 몇 가지 예를 살펴보면, Burke & McKeen(1994) 관리직 및 전문직 대상 여성의 경력성공과 직업교육훈련에 관한 연구에서 다음과 같은 가능성을 시사한 바 있다.

6) ASTD(American Society of Training and Development)는 미국 교육훈련 담당자들 중심의 민간 단체로서 오랜 역사를 가지고 있다.

- 교육훈련 활동에 참여한 여성이 그들의 직업에 더 만족한다.
- 교육훈련활동의 유용성을 높게 평가하는 여성이 자신의 직업에서의 성공여부를 더 긍정적으로 평가한다.
- 교육훈련활동에 참여경험이 많은 여성의 직무몰입도가 높다.
- 교육훈련활동에 참여경험이 많은 여성이 미래의 직업전망에 있어서 긍정적이다.

이러한 결과는 개인변인과 조직변인의 각종 특성을 통제한 후에도 여전히 유효했으며, 따라서, 직장에서의 교육훈련에의 참여 및 유용성 평가와 여성의 커리어상의 중요한 결과물(outcome)과는 의미있는 관계가 있는 것으로 볼 수 있다.

문헌조사를 통해서 판단할 때, 직장으로부터 제공받는 교육훈련 기회에 있어서 남성과 여성이 다른 대우를 받고 있는가에 대해서는 일관된 하나의 답을 찾기는 어려운 것 같다(Knoke & Ishio, 1998). Brown (1990), Lynch (1991), Olsen & Sexton (1996), Bassi, Gallagher, & Schroer (1997) 등은 직장내에서 여직원들이 교육훈련의 참여에 있어서 남성보다 불리한 입장에 있다고 보고한 반면, Altonji & Spletzer (1991), Veum (1996) 등은 여성이 더 많은 교육훈련을 받고 있는 것으로 보고하였다. 이상의 결과가 나오게 된 데에 대한 분석에서 Knoke & Ishio (1998)는 각 연구가 샘플의 구성, 혹은 횡단연구인가 종단연구인가의 여부, 연구 시점, 교육훈련의 범위, 통계방법 등에 있어서 상이하기 때문에 나타난 결과라고 보면서, 이와 같은 제한점을 해결하기 위한 보다 정교화된 연구방법(국가수준의 패널 데이터, 종단연구, 사회경제적 변인에 대한 고려, 고차원적 통계방법 등)을 통하여 직장내 교육훈련에 있어서의 남녀차이를 분석하였다. 그들의 결론은 여성이 차별받고 있다는 것이었고, 흥미로운 것은 많은 사회 경제적 변인을 통계적으로 통제했을 때 오히려 그 차이가 더 커진다는 것이다.

실제로 교육훈련에서의 남녀차이를 연구함에 있어 산업이나 직종, 직위, 고용형태, 제공되는 교육훈련의 형태 등이 중요한 변수가 된다는 것에 주목

할 필요가 있는데(Veum, 1996), 예를 들면, 여성이 많이 종사하고 있는 서비스 산업의 경우 여성의 교육훈련 참여비율이 높게 나올 것이고, 여성이 상대적으로 적은 관리자급의 경우 더 많은 교육훈련 기회가 주어지므로 여성이 불리하게 나올 것이고, 시간제 고용직에는 여성의 비율이 높는데 이들은 교육훈련 참여 기회에 있어 정규직과는 다른 대우를 받을 것이고, 여성에게 Off-the-job training 형태로 직업능력을 향상할 기회가 더 주어진다면, On-the-job training으로 교육훈련의 형태를 한정짓는 경우 역시 여성이 차별받는다라는 결론을 얻어낼 수 있을 것이다. 현재까지 어느 연구도 이 모든 변인을 고려하거나 통제한 결과를 제시하지는 못하고 있는 것 같다.

직장에서 이루어지는 교육훈련 프로그램을 참여대상자를 기준으로 볼 때, 남녀 공히 참여하는 것과 여성만을 대상으로 하는 프로그램(women-only program)이 있다. 현재 한국의 기업체에서 실시되고 있는 대부분의 일반적인 교육훈련 프로그램은 대상에 있어서 남녀를 구분하지 않고, 해당 자격이나 대상 조건이 맞을 경우 성의 구분 없이 참여의 문호를 열어놓고 있다.⁷⁾

한편, 여성프로그램은 남녀의 고용 불평등을 시정하기 위한 하나의 방안으로 서구를 중심으로 종종 실시되어 왔다. Brew & Garavan (1995)에 따르면, 남녀의 고용불평등을 개선하기 위한 여성 프로그램의 역할을 [그림 II-9]와 같이 도식화하면서 여성만을 대상으로 하는 프로그램이 단지 교육프로그램으로 끝나서는 안되고, 최대의 효과를 얻기 위해서는 성인지적 관점에서의 인사관리 전 과정에 걸친 검토와 함께 태도의 변화가 필수적이라고 결론지은 바 있다.

7) 본 연구과정에서 공식, 비공식적으로 면담을 했던 대부분의 기업체 연수담당 관련자들은 한결같이 모든 프로그램이 남녀에게 열려져 있으며, 따라서, 남녀 직원간에 교육 훈련상의 어떠한 차이도 두고 있지 않다고 답하였다.

출처 : Brew, K & Garaven, T. N.(1995). Eliminating in equality: women-only training, part 1, p. 14

[그림 II-9] 남녀 고용불평등 개선을 위한 여성 프로그램의 역할

영국의 몇몇 기업과 그 곳에 근무하는 관리자급 여성 직장인들을 대상으로 한 서베이 결과에 의하면(Hall & Bright, 1994), 조사대상의 1/3 가량의 회사에서 여성만을 위해 고안된 HRD 프로그램을 제공하고 있는데, 그러한 프로그램에 대한 반응은 일관되지 않았다. 즉, 반수에 해당되는 관리자급 여성들은 여성만을 위한 프로그램은 인위적일 뿐만 아니라, 그러한 프로그램의 존재 여부 자체가 여성 관리자들이 보통이상의 지원을 필요로 한다는 느낌을 줄 수 있다는 점에서 좋아하지 않았으며, 나머지 반수에 해당하는 여성들은 여성만의 네트워크 형성 기회를 제공한다, 터놓고 문제를 토의할 수 있는 안전한 환경을 제공한다는 점 등의 이유로 긍정적인 반응을 보였다. Willis & Dailey (1997)는 여성만을 위한 교육프로그램에의 참여관찰을 통해 그러한 프로그램을 통해 여성의 시각이 부각될 수 있고, 동질적으로 공감할 수 있는 이슈의 탐색이 가능하다는 것을 밝혀낸 바 있다. Limerick, Heywood, & Ehrich (1998)은 한쪽 성만을 대상으로 하는 교육훈련 프로그램의 장단점을 비교하면서, 여성프로그램이 효과적인 측면이 있는 것은 사실이나, 사회문화적 변화와 개선이 동반되어야 한다는 지적을 하였다. 이 밖에도, 여성만을 위한 교육훈련 프로그램(특히, 리더십 프로그램 혹은 관리자 교육)의 수료자

가 실제로 직업적으로 더 많은 성취를 해낸다는 것을 밝힌 실증적 연구도 더러 보고 되고 있다. 결론적으로 볼 때, 여성대상 교육 프로그램의 효과에 대해서는 논란의 여지가 있기는 하나 많은 장점을 가졌다는 것은 분명하되, 중요한 것은 그것이 교육 프로그램으로 끝나기보다, 관련된 제반 여건이 함께 개선될 때 효과를 극대화 할 수 있다는 점이다.

나. 국내 기업의 동향

해외 선진기업들이 우수 인재의 확보를 초일류기업으로 향하는 출발점이라고 강조하고 있는 것과 마찬가지로 최근 들어 국내 기업의 인재 유치 노력은 그 어느 때보다 강도 높게 전개되고 있으며 대기업을 중심으로 여성인력의 효율적인 양성과 활용을 통한 기업 경쟁력 제고의 필요성이 강조되기 시작했다. 이에 따라 ‘여성인력의 육성은 비용만 들고 실익은 없다’ 또는 ‘여성인력의 경우 근속년수가 짧아 투자 비용 대비 이익면에서 남성인력에 미치지 못한다’ 등의 많은 반론에도 불구하고 여성인력의 효과적인 육성은 이제 한국 기업교육의 중요 이슈로 부각되고 있다. 그동안 여성인력은 그 수적 열세로 인해 기업교육에 있어 주관심 대상이 아니었으며, 육성하고 투자해야 할 핵심 인적자원으로 인식되지 못한 것도 사실이다.

2000년 통계청의 사회통계조사에 의하면, 직장연수 참여율이 남성의 경우 10.7%인데 반해 여성은 그 절반에도 미치지 못하는 5.1%이며, 직업 훈련 참여율 역시 남성의 경우 3.4%이지만 여성은 0.9%로 나타나 기업 내 승진 및 보직에 있어 긍정적인 영향을 미치는 직장 내 연수와 직업 훈련 참여도에서 상당한 성별격차를 보여 왔다. 이와 같이 교육 투자에 있어 성별 격차가 발생하는 주된 이유는 앞에서 언급한 것과 같이 ① 여성의 경우 조직 내 핵심인력이 아닌 주변부 인력으로 인식되어 있기 때문에 기업의 인적자원 투자의 후순위로 밀리게 되며, ② 여성의 상대적으로 높은 이직률로 인해 기업의 입장에서 여성에 대한 인적자본 투자를 꺼리게 된다는 것이 일반적인 견해이다.

지난 수십년 동안 우리 기업의 여성인력 교육은 직급에 따라 기업이 여성인력에게 요구하는, 또는 기업의 입장에서 여성인력에게 부족하다고 인식되는 역량을 파악하고 이를 보완하는 방향으로 일률적으로 진행되어 온 경향이 있다. 특히 신입 여사원의 높은 초기 퇴직률의 원인을 조직 부적응으로 규정하고 여성인력의 조직 적응도 향상을 기업내 여성교육의 주요 목표로 설정함으로써 그 동안 기업내 여성인력 교육은 조직의 규범이나 문화를 익히고, 바람직한 대인관계를 습득하는 등의 내용이 주를 이루어왔다

우리나라 기업의 여사원 교육은 1970년대 급격한 경제발전과 함께 시작되었다. 1970년대의 가속화된 공업화는 기업내 산업인력의 절대수요를 급격히 증가시켰으며 그동안 학교나 직업훈련원에 의존해 오던 산업인력 훈련을 사업체 스스로 분담하게 되었다. 또한 산업 기술의 신속한 변화에 적응하기 위해서는 사내교육훈련을 통한 지속적인 재교육훈련이 무엇보다 중요하다는 것을 인식하기 시작했으며 ‘여성 근로자’가 급증함에 따라 소수의 대기업을 중심으로 별도의 ‘여사원교육’을 시작하게 된다. 특히 1980년 들어 기업 내 여성인력의 채용이 ‘저임금 여공’ 중심에서 ‘고졸 서무 여사원’ 중심으로 변화되면서 여성 직원만을 대상으로 하는 ‘여직원교육’은 본격적으로 활기를 띠기 시작하였다

1980년대의 ‘여직원 교육’은 ① 여성 의식의 제고, ② 직무수행 능력의 향상, ③ 지속적인 자기계발 등을 중심으로 진행되었는데 교육 대상자의 성을 제한하지 않는 ‘직원 교육’의 대부분이 직무교육을 다루는 것에 반해 ‘여직원 교육’의 대부분은 태도적 측면을 강조한 교양교육과 예절교육이 차지하고 있으며, 직무교육 역시 교육 내용을 살펴보면 일반적으로 교육 참가자의 대부분이 남성인 ‘직원교육’의 경우 직무 특성에 맞는 교육이 강조되는 반면 ‘여직원 교육’의 경우 상대적으로 직무와 관련된 직접적인 지식이나 기술보다는 교양의 범주에 속하는 직무교육이 강조되었다(표Ⅱ-2, 3). 이는 여성의 직무를 남성의 보조 업무로 인식하는 것에 기인한 것으로써 <표Ⅱ-4>의 분류에 의하면 1980년대 한국기업의 여성인력육성은 아직 1~2단계에 머물러 있음을 알 수 있다.

<표 II-2> 1980년대 직원교육의 주요 내용

교육 내용	기업체 응답(%)	
	(남녀) 직원교육	여직원교육
직무교육	23.4%	18.8%
정신의식교육	18.5%	15.2%
직장생활교육	9.7%	13.4%
경제교육	4.5%	4.5%
교양교육	14.5%	20.5%
취미교육	4.0%	8.0%
예절교육	12.1%	19.6%
기 타	3.3%	6%

출처: 한국여성개발원(1987).여성 직업의식교육프로그램 개발에 관한 연구. p.47

<표 II-3> 1980년대 직무교육의 주요 내용

구분	남/여직원	남직원만	여직원만	전체 (복수응답)
직무관련 기능 및 기술	26.6%	33.7%	15.7%	24.9%
직무관련 지식 및 정보	39.9%	41.3%	33.9%	38.7%
직무관련 교양	23.0%	18.1%	26.6%	23.3%
일반 교양	10.5%	6.9%	23.8%	13.1%

출처: 한국여성개발원(1989). 취업여성의 사내교육실태 분석. p.71

1990년 들어 대졸 여성의 수가 증가하고 사회진출이 활발해짐에 따라 대기업을 중심으로 대졸 여성의 공채가 시작되었다. 이에 따라 기업내 ‘여직원 교육’도 고졸 여직원 중심에서 대졸 여직원 중심으로 진행되었으며 과거와 달리 입문교육, 연차별 계층교육, 직무교육, 전산교육, 외국어 교육 등으로 교육 과정이 세분화되기 시작했으며, 교육 내용 역시 태도와 예절을 강조하던 전통적 ‘여직원교육’에서 벗어나 전문 직업인으로써 직업 생활에 필요한 지식과 기능을 습득하는 직무교육 중심으로 변화하기 시작하였다.

또한 기업 내 성차별적 구조의 개선과 함께 과거에 도외시하던 여직원의 능력개발에 많은 관심을 가지게 되었는데 여성의 정서, 인간관계, 삶의 경험

등이 남성과 다르기 때문에 남성 중심의 조직에서 근무하는 여성은 남성과 차별화된 업무 수행 및 학습의 과정을 경험할 것이라는 가정 하에 보다 효율적인 여사원의 능력개발을 위해서는 교육 목적, 내용 및 방법 면에서 여성의 환경적/ 심리적 특성을 반영시킬 수 있는 남성과 차별화된 교육훈련 모형이 필요함을 인식하게 된다. <표 II-4>에 의하면 1990년대의 기업체 여성인력 육성 방향은 여성 친화적인 직무 부여와 효율적인 직무수행을 강조하는 3단계로 분석된다.

<표 II-4> 기업의 여성인력교육 방향

구분	여성 역할에 대한 인식	여성 육성 방향
1단계	여성을 직장의 꽃으로 인식하기 때문에 결혼과 함께 퇴직하는 것을 당연하게 생각함	여성의 태도적 측면을 강조한 매너 교육이 주를 이룸
2단계	여성의 역할을 남성의 보조 업무로 인식함으로써 여성의 핵심 업무로서의 진출 및 업무 확장이 어려움	원활한 업무 보조를 위한 업무 수행 능력 향상교육이 주를 이룸
3단계	여성을 남성 중심사회의 기폭제 역할로 인식하며 여성의 특질을 살린 업종에서 자신의 역량을 발휘할 수 있다고 믿음	여성의 특성에 맞는 직무를 부여하고 효율적인 직무수행을 강구하는 교육이 주를 이룸
4단계	여성을 기업 경쟁력의 원천으로 인식하기 시작하며 남성과 같은 방식으로 일에 전념하되 여성의 감성을 잃어버리지 않기를 요구함	여성적 리더십 교육이 주를 이룸
5단계	여성을 비즈니스 파트너로 인식하게 됨으로써 업무에 있어 성적 역할을 부여하지 않게 됨	남녀 동일한 인재 육성

출처: NTT의 세미나 강연 내용에서 응용

하지만 이와 같은 여성인력에 대한 기업의 배려는 궁극적으로 여성인력으로 하여금 핵심 업무로의 진입을 막는 부작용을 초래함에 따라 90년대 말로 접어들면서 점차 ‘여사원만을 위한’ 교육 프로그램은 사라지게 된다(표 II-5)

<표 II-5> 사업체의 여성교육훈련 실시 현황

구분	교육훈련실시 사업체	교육 실시 사업체의 현황				실시하지 않음
		남녀 모두 실시	여성만 실시	남성만 실시	기타	
신입사원 교육훈련	68.2%	(95.6%)	(1.6%)	(2.5%)	-	31.8%
관리직 대상 교육훈련	66.7%	(88.6%)	(0.9%)	(8.8%)	(1.8%)	33.3%
직무능력 향상교육	78.1%	(87.0%)	(1.4%)	(8.7%)	(2.9%)	21.9%

출처: 나영선 · 고혜원(2000).재직 여성근로자의 직업능력 향상 훈련 활성화 방안. p.133

하지만 2000년대에 들어 90년대 초에 공채로 입사한 여성인력이 간부급으로 대거 승진하고, 고학력 여성인력의 경력채용이 증가함에 따라 여성 리더십 교육을 통해 인력풀 수준을 높이하고자 하는 요구가 국내 대기업을 중심으로 빠르게 확산되고 있으며, 여성 간부 스스로도 리더십개발에 대한 체계적인 교육훈련의 욕구가 그 어느 때보다 높기 때문에 ‘여직원만’을 대상으로 하는 ‘여성 리더십교육’의 개발 및 실행이 급속히 증가하고 있다.

‘한 사회의 지배적 문화는 그 시대에 가장 빠르게 증가하는 인구집단이 결정한다’고 Perter Drucker가 지적했듯이 이제 기업의 여성인력은 그 빠른 증가 추세에 힘입어 새로운 사고를 통한 기업혁신의 주도자로 인식되어 가고 있으며, 이에 따라 여성적 리더십에 대한 재조명도 활발하게 일어나고 있다. <표II-4>의 분류에 따르면 현재 우리나라 대기업을 여성인력 육성은 서서히 4단계에 접어들고 있으며 이에 따라 여성인력 육성 Trend도 여성적 리더십 교육을 강조하는 방향으로 흘러가고 있는 추세이다. 한 개인이 조직 내 리더로서 경쟁력을 확보하기 위해서는 업무의 전문성과 리더십을 동시에 확보하여야 하는데 특히 여성인력의 경우 전문성만으로는 현재 조직 내에서 직면하고 있는 다양한 장애물을 극복하기에는 많은 어려움이 있다. 그러므로 여성인력이 조직 내에서 신뢰받는 리더로 성장하기 위해서는 체계적인 리더십 교육을 통한 여성의 리더십개발 기회가 충분히 주어져야 한다.

1991년 기업내 여성인력 승진의 장애요인을 규명하고 여성이 기업내 책임 있는 자리로 승진할 수 있는 기회를 부여하고자 설립된 미국의 'Federal Glass Ceiling Commission(1996년 해체)'의 주요 활동이 ① 여성의 경영 및 의사 결정직 승진, ② 리더십교육 훈련 활동, ③ 평가보상 시스템의 성비 및 성구분 점점 등 3가지 영역이었듯이 이제 여성 리더십교육은 기업내 여성인력의 효율적인 활용을 위한 필수요인으로 간주되고 있다.

Olivares(1991)에 의하면 전통적으로 기업의 여성 리더십 교육은 다음의 두 가지 가정에 근거한다.

① 첫 번째는 기업내 여성 근로자는 남성과 동일하기 때문에 남성과 동일한 방법으로 기업에 공헌할 수 있는 능력을 가지고 있다고 가정하는 형평접근(The equity approach)이다. 형평 접근에 의하면 효과적인 여성인력 활용을 위해서는 여성의 관리직 승진에서 통계적으로 동일한 대표성을 확보하는 것이 가장 중요하며, 여성들이 공식적 교육 또는 비공식적인 사회화 과정을 통해 습득하지 못한 관리능력의 배양, 실질적으로 성차별을 폐지하기 위한 적극적 조치(Affirmative Action) 프로그램, 남녀평등법의 제정과 실현, 그리고 사회구조의 변화 등을 여성인력 활용의 중요 전략으로 채택하고 있다. 남녀의 평등한 승진과 대표성을 강조하는 형평접근에서 여성 리더십 교육의 일차 목표는 여성 관리자를 남성 지배적인 관리 영역에 동화시키는 작업으로서, 형평접근을 가정하는 기업은 여성 관리자들이 오랫동안 관리직을 점유해 온 남성과 동일하게 행동할 것을 기대하고 있다. 이는 주로 미국 기업이 많이 채택하고 있다

② 두 번째 접근은 유럽이나 일본의 많은 기업이 채택하고 있는 보완적 공헌 접근(The complementary contribution approach)으로서 보완적 공헌 접근을 가정하는 기업들은 여성은 남성과 다르다고 가정하고, 남녀 근로자는 똑같은 가치를 가지되 서로 다른 유형의 공헌을 기업에 한다고 본다. 여성 관리자들이 조직 내에서 남성과 차별화되는 여성적 리더십의 발휘를 통해 성과를 창출하기를 기대하는 보완적 접근의 가장 중요한 목표는 조직의 성차별적 관행을 없애고 여성인력이 공평하게 자신의 공헌을 인정받을 수 있도록

투명한 평가 시스템을 구축하는 것이다.

따라서 여성 리더십교육 전략도 1) 남녀 관리자의 차별화된 특성을 규명하고, 2) 각각의 서로 다른 장점을 적절히 보상하는 조건을 마련하며, 3) 남녀 각각의 장점을 융합시킴으로써 변화하는 기업 환경에 보다 혁신적이고 효과적인 해결안을 마련할 수 있도록 Synergy 창출 능력 배양에 초점을 맞추고 있다(표 II-6).

<표 II-6> 기업내 여성인력에 대한 기본 가정

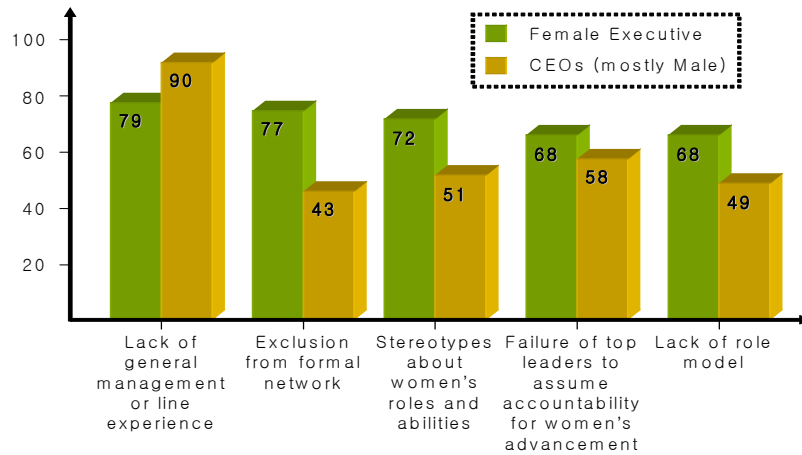
가정	형평접근 (The equity approach)	보완적 공헌 접근(The complementary contribution approach)
기본적인 가정	유사성	차이
남성과 여성의 공헌	동일함	보완적임
공정성의 기준	평등	차이에 가치 부여
전략적 목표	평등한 접근	차이의 인식과 평가
평가	수량적 평가	질적인 평가
평가 척도	각 직급에서 여성의 비율	조직목표에 대한 여성의 공헌 평가
효과 측정	남성과 동일함	남성의 공헌과 보완적인 관계
규범 및 기준	‘전통적인 남성’ 규범 및 기준	남녀에게 각기 차별화된 규범 및 기준 적용
문화 적응 과정	동화(assimilation)	시너지(Synergy)
기대 행동	표준화된 행동	차별화된 행동
사례	미국: 융광로	프랑스: ‘차이를 찬양’

출처: Adler & Izraeli(1994)

‘기술과 감성의 융합시대’ 라고 일컬어지는 지식기반사회는 기존의 위계적이고 권위적인 조직구조를 수평화, 플랫폼화 시키는 특성을 가지고 있기 때문에 조직 내의 행동 규범과 규율을 중시하는 남성적 리더십보다 배려와 참여를 중시하는 여성적 리더십을 보다 필요로 한다. 그런 맥락에서 현재 기업에서 적극적으로 추진하고 있는 여성 리더십개발의 주요 목적은 여성 리더십 교육을 통한 여성인력의 직업의식 강화 및 임직원의 의식 변화를 도모하는 기업의 전략적 정책의 일환으로 이해할 필요가 있다

그동안 기업체의 여성 리더십 교육은 여성의 기업 내 핵심인력으로의 진입을 막는 차별적 관행의 타파를 위한 제도적 노력과 더불어 여성인력의 자아인식(Self-awareness), 멘토 관계 및 네트워크 구축, 경력관리, role model 정립을 통한 조직 내 비전 수립, 관리자로서의 역할 인식 및 리더십개발, 일과 생활의 균형(Work & Life Balance), 조직 내 성정치 이해, 권력과 영향력에 대한 올바른 인식, 효과적인 의사소통기술 향상, 갈등관리 방법 등을 주요 내용으로 여성 관리자의 자질 강화 및 조직 내 성장을 위해 지속적으로 노력해왔다. 하지만 적절한 인물의 행동을 관찰하고 모방함으로써 효과적인 학습이 이루어져야 하는 여성간부급의 경우 남성중심 기업문화에서 바람직한 role model의 부재로 인한 리더십 학습 기회의 상실이 문제점으로 지적되고 있다.

또한 지식기반사회에서 여성인력을 기업의 핵심영역에 전략적으로 활용하기 위해서는 여성간부의 리더십 교육과 함께 다양한 업무 경험을 통해 여성의 관리적 리더십개발 기회를 제공하는 것이 반드시 필요하다. 일반적으로 조직 내 여성간부의 경우 남성간부와 달리 체계적인 경력관리를 해오지 않았기 때문에 관리자로서의 준비가 소홀하며, 중요한 라인 업무 및 다양한 업무에 대한 경험 부족 등으로 리더로서의 역할 수행에 많은 어려움이 있다. 또한 직무 능력은 뛰어나지만 간부로서 리더십 역량이 부족하고 조직 내 자원동원 능력, 의사결정 능력, 적절한 Power의 사용 등에서 일반적으로 남성에게 떨어지며 조직 내 리더에게 요구되는 비즈니스 전반에 대한 이해력도 부족한 실정이다. 특히 미국의 성공적인 여성 임원 및 대기업 CEO(대부분 남성)를 대상으로 여성이 조직의 임원으로 승진하는 데 있어 가장 큰 장애물은 무엇인지 설문 조사한 Harvard Business Review의 조사 결과에서도 나타났듯이(그림 II-10) 여성의 라인업무 및 다양한 업무 경험 부족은 향후 여성이 최고위직으로 승진하는 데 있어 심각한 장애요인으로 작용할 전망이다.



출처: Wellington, S. et al. (2003). What's Holding Women Back.

[그림 II-10] Barriers to Advancement: The Perception Gap

바이런(Byrne, 1993)은 학문의 비전통성(non-traditionality)을 나눌 수 있는 스케일을 4가지 방식으로 분류하고 이것을 다음과 같이 분석하였다.

- ① 첫 번째는 특정 학문에서 양 쪽 성(性)이 모두 30%를 넘는 경우로 사람들은 이 학문을 전공하는 남녀 학생 모두를 정상적으로 여기고 그 학문을 성 중립적인 것으로 간주 한다.
- ② 두 번째는 한쪽 성이 전체의 16% 이상 30% 미만을 차지하는 경우로 사람들은 다수를 차지하는 성은 정상적인 사람으로 간주하되 소수의 성에 대해서는 정상적으로도, 그렇다고 비정상으로도 보지 않는다.
- ③ 세 번째는 한쪽 성이 9%~15% 정도인 경우로 이 학문에 진출하는 소수의 성은 예외적인 사람으로 간주하게 된다.
- ④ 마지막으로 한쪽 성이 8% 이하인 경우, 소수의 성은 비정상적이면서도 매우 예외적인 존재로 간주되며, 극단적인 경우 고려의 대상조차 되지 않는다. 이런 분야의 경우 소수 성의 증가는 특별한 조치가 없는 한 매우 어렵다는 것이다.

바이런의 분석을 보면 조직 내 여성인력에 대한 인식도 이와 매우 유사할 것이라는 가정을 하게 되고 ‘조직의 소수 집단이 영향력을 발휘하려면 최소 30~35%의 Critical Mass가 필요하다’는 UN의 얘기도 매우 설득력 있게 들린다. 임계질량 효과에 의하면 일반적으로 남성중심 조직의 경우, 특정 계층에서 여성인력이 차지하는 비율이 일정한 임계질량(Critical Mass, 전문직의 경우 15%~20%)에 도달하여야만 전체 여성에 대한 인식이 변화 된다.

현재 기업체 여성인력의 경우를 살펴보면, 일반적으로 여성 인력의 수가 16% 이하인 경우 여성의 남성과 차별화된 여성의 과업 행동은 특이하게 인식되기 때문에 여성 전용 교육을 통해 여성의 조직 적응력 향상, 조직 가치와 개인가치 융합 등이 기업 여성교육의 주를 이루게 되지만, 여성인력의 수가 16%를 넘게 되면 더 이상 여성인력의 과업행동은 특이하게 간주되지 않는 경향이 있다(그림 II-11)



[그림 II-11] 여성 인력의 증가와 리더십교육 방향

2001년 현재 우리나라 기업체의 대졸여성 비율은 19.2%로 이미 3단계에 접어든 상황이다. 그러므로 대부분의 기업에서 여성인력의 과업행동은 더 이상 예외적으로 인식되지도, 그렇다고 전형적으로도 인식되지 않으며 여성의

차별화된 과업행동에 대한 조직 수용도 역시 증가하는 경향이 있다. 다만 아직 여성 간부의 수가 매우 미미하기 때문에 여성 리더에 대해서는 우려의 시각을 갖고 있는 것이 사실이다. 그러므로 이와 같은 상황에서는 남성 중심 조직문화에 성공적으로 적응한 소수의 여성 Role Model에 근거한 리더십 교육훈련이 아닌 기업 내 여성인력의 차별화된 문제 상황을 심층적으로 공유하고 해결하려는 노력과 공식적인 여성 Network을 통한 지원체계의 구축이 보다 효율적이라 하겠다.

선진 외국기업의 경우를 살펴보면 여성인력이 채용되면 별도의 강의식 교육을 실시하는 GTE나 Dupont과 달리 IBM이나 HP 같은 회사는 여성만을 위한 회사 차원의 교육을 시키지 않고 있다. 이는 조직 내 여성인력 비중의 증가 추세에 힘입어 여성 전용 교육에 대해 문제점을 제시하는 사람들이 늘고 있기 때문이기도 하지만 자칫하면 여성이 남성에 비해 역량이 부족하기 때문에 별도의 교육이 필요한 것으로 잘못 인식되는 것을 방지하고자 하는 목적에서 비롯된 것으로서 많은 선진 기업의 경우 역시 별도로 여성인력만 교육시키는 것을 피하는 추세다. 또한 이들 선진기업의 경우, GEWN(GE Women's Network), Women's Council(IBM), WIN(Kimberly-Clark Women's Interactive Network), Women's Network(Texas Instruments) 등 공식적인 여성 Network을 통해 여성의 학습과 성장을 지원하고 있으며, Dupont이나 Johnson & Johnson 같은 경우는 여성 친화적 조직 문화 구축을 위해 남녀 전사원을 대상으로 '인력의 다양성 수용훈련'을 적극적으로 실시하고 있다.

이와 같이 고졸 여사원중심 교육체제에서 대졸 남녀사원의 평등교육체제로, 여성관리자를 위한 리더십교육의 강조, 그리고 집체교육과 같은 형식적 교육에서 여성네트워크와 소모임 활동 등을 통한 비형식적 학습활동을 지원하는 방향으로 기업내 교육의 강조점이 변화하고 있음을 알 수 있다. 이러한 동향분석 외에 국내 기업의 여성인력교육 실태를 더 객관적으로 이해하기 위해, 우리나라 기업내 여성인력교육 실태에 관한 선행 연구조사결과를 분석해보기로 한다.

4. 선행 조사결과 분석

본 조사결과 분석에 앞서 기업체 인적자원개발(HRD) 실태에 관해 최근에 수행된 선행연구들의 조사결과를 검토하고자 한다. 선행연구는 일반적인 HRD 실태와 여성HRD 실태에 관한 연구로 구분할 수 있다. 한국직업능력개발원은 기업내 인력개발에 관한 많은 연구를 수행하고 있는데 「기업내 인력개발 활성화 방안(2000)」, 「기업의 인적자원개발 실태조사에 관한 기초연구(2001)」, 「사업체 HRD조사(2002)」 등이 최근 수행된 대표적 연구들이다. 「기업내 인력개발 활성화 방안」은 기업내 인력개발 현황 및 문제점을 분석한 연구이고, 「사업체 HRD조사」는 사업체 인적자원개발 실태에 관한 DB 구축을 목적으로 수행된 연구이다. 이 연구들은 사업체의 일반적인 인적자원개발 실태를 분석한 것으로 여성인적자원개발에 관한 관심은 거의 없다. 성별 분석이 수행된 연구로는 「취업여성의 사내교육 실태분석」(안순덕외 4인, 1989), 「재직여성근로자의 직업능력향상훈련 활성화 방안」(나영선·고혜원, 2000) 등이 있고, 노동패널조사 자료나 고용보험DB에서 재직근로자 직업능력개발사업의 성별 분석이 가능하다.

가. 일반적 인적자원개발 실태 조사결과

▶ 「기업내 인력개발 활성화 방안」의 조사결과, 근로자직업훈련촉진법 시행 이후 양성훈련은 급격히 감소하고 향상훈련이 절대 다수를 차지하고 있으며, 사업장에서 교육훈련 전담부서를 독립적으로 운영하고 있는 곳은 31% 정도였다. 각 사업장에서 주로 운영되고 있는 교육훈련프로그램은 계층별 교육훈련과 직무향상훈련이고, 교육훈련프로그램의 주 대상자는 사무관리직의 신입사원과 중견관리직이며, 생산현장의 기술·기능직에 대한 교육훈련의 기회는 매우 제한적인 것으로 나타났다. 교육훈련 추진상의 가장 큰 문제점은 교육훈련프로그램 개발의 곤란, 교육훈련 인원 차출의 곤란, 교육훈련 효

과 파악의 곤란 순으로 조사되었다.

각 사업장에서 가장 많이 참여하고 있는 교육훈련프로그램은 계층별교육 훈련프로그램으로 응답 사업장의 76.4%가 이에 응답하였고, 다음은 직무향상57.0%, 전산화 36.0% 순이었다. 계층별과정 중 신입사원과정이 42.4%로 가장 많았고 간부직원 문제해결능력과정 17.1%, 직·반장급의 현장감독 리더십과정 11.6%, 여사원 능력향상과정이 11.3%의 순으로 나타났다. 교육훈련 대상은 신입사원이 전체의 44.8%로 가장 많았고 다음은 임원급 관리자 14.5, 중견관리자 12.6% 순이었다. 계층별과정에 대한 조사결과 중 여사원능력향상과정에 관한 부분만 발췌하여 다음과 같이 재구성해 보았다.

<표 II-7> 여사원능력향상과정 교육참여자의 직급별 분포
(단위: 수, %)

직 급	여사원 능력향상과정 참여자 수(%)
신입사원	20(18.0)
초급관리자	5(4.5)
중견관리자	
임원급관리자	1(0.9)
생산감독직	2(1.8)
사무관리직	74(66.7)
생산기술직	1(0.9)
생산기능직	3(2.7)
경력직 채용자	
기 타	5(4.5)
계	111(100)

* 복수응답

오영훈, 이영현, 홍선이(2000). 「기업내 인력개발 활성화 방안」. p.67에서 재구성

여사원 능력향상과정의 교육참여자로써 사무관리직이 66.7%로 가장 많고 다음이 신입사원교육 (18.0%), 초급관리자교육(4.5%) 순이었다.

<표 II-8> 여사원능력향상과정의 교육훈련 방법

(단위: 수, %)

교육방법	수(%)
OJT	11(8.7)
사내연수	66(52.4)
사외세미나	31(24.6)
직무배치	1(0.8)
국내단기연수	9(7.1)
해외단기연수	4(3.2)
통신연수	1(0.8)
기타	3(2.4)
계	126(100)

오영훈, 이영현, 홍선이(2000). 「기업내 인력개발 활성화 방안」. p.68에서 재구성

여사원 능력향상과정은 주로 사내연수와 사외세미나로 시행되었다,

<표 II-9> 여사원능력향상과정의 교육훈련 장소

(단위: 수, %)

교육훈련 장소	수(%)
사내현장	61(48.4)
그룹자사연수원	24(19.0)
산업교육전문기관	16(12.7)
공공직업훈련기관	12(9.5)
민간직업훈련기관	3(2.4)
국내대학	
기타	10(7.9)
계	126(100)

*복수 응답

오영훈, 이영현, 홍선이(2000). 「기업내 인력개발 활성화 방안」. p.69에서 재구성

여사원 능력향상과정의 교육장소로는 사내현장, 그룹자사연수원, 산업교육 전문기관, 공공직업훈련기관 순이었고 대학에는 아무도 응답하지 않았다. 산

업교육전문기관, 공공직업훈련기관, 민간직업훈련기관을 위탁교육으로 볼 경우 24.6%로 외부에 위탁하여 교육하는 비중도 사내현장 다음으로 높은 편이다.

이 연구에서는 교육훈련기회의 형평성에 대한 제언에서 생산현장의 기술·기능직에 대한 교육훈련기회의 제한성만 언급하고 있어 성별 기회 형평성에 대한 관심은 갖고 있지 않다.

▶2002년의 「사업체 HRD조사」에서는, 사업장의 인력개발 조직은 조직과 담당자 모두 없는 곳이 38.4%, 전임담당자만 있는 곳이 29.0%. 인력개발 담당 부서의 운영 형태는 인사관련 업무와 인력개발 업무 이외의 다른 업무를 동시에 수행하는 사업장이 44.2%로 가장 많은 것으로 조사되었다. 교육훈련 예산의 편성기준은 전체적으로 특별한 기준이 없는 사업장이 54.5%로 가장 많고, 2001년도 한 해 투자된 교육훈련 비용은 총 인건비의 1.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 총 교육훈련비 대비 신입사원 교육훈련비의 비중은 30.3%로 기업규모가 작을 수록 비중이 높았다. 인력개발제도 실시 사업장은 77.9%인데, 시간 배려가 가장 많았고(48.9) 노동부의 근로자 직업훈련촉진법에 따라 지원제도 활용 사업장은 33.7%로 근로자학자금 지원이 가장 많고(42.3%), 수강장려금 지급제도 이용 사업장은 7.5%에 불과하였다. 경력개발제도 도입 사업장은 12.8%, 자격제도 운영은 8.5%로 조사되었다. 인력개발추진상 문제는 인원차출의 어려움, 장기계획 미흡, 경영성과와의 연계로 나타났다. 경영자의 인식변화, 체계적 교육, 능력개발에 대한 근로자의 적극적인 의식이 개선에 필요한 것으로 나타났으며, 정부개선 사항은 훈련비 지급의 현실화, 인력개발정책의 일관성, 중소기업에 대한 대폭적 지원으로 조사되었다.

교육훈련 운영 실태(2001)로는, 2001년 사업장의 중점 교육훈련 1순위 대상자는 사무직 (34.7%)이었고, 근로자가 갖추어 할 소양으로 문제해결능력, 대인관계, 창의성이 중시되었다. 교육훈련 내용의 선정은 부서별 관리자의 의견 우선 반영 사업장이 37.4%로 가장 많았고, 최고 경영자 의견 반영 27.1%, 종업원의 의견 반영은 15.3% 순로 나타났다. 훈련의 종류는 회사 자체

교육훈련이 가장 많았고(81.2%), 다음은 훈련비가 지원되는 직업훈련(고용보험 환급대상 직업능력개발훈련 42.1%), 타 부처 제공 교육훈련(8.6%) 순이었다. 직업훈련 실시 사업장은 50인 미만의 경우 20.0%에 불과한 데 비해 300명 이상의 대규모 사업장은 83.6%로 대기업에서 직업훈련을 많이 실시하였다. 훈련과정은 향상훈련을 실시한 사업장이 96.0%로 절대 다수였고, 양성훈련 실시 사업장은 1.7%, 유급휴가훈련은 2.3%에 불과하였다. 직업훈련과정별 훈련비 지원 실적은 향상훈련과정이 전체 지원금액의 82.4%, 양성훈련과정이 10.4%였고, 정부의 교육훈련 지원금 지원없이 회사자체 교육훈련 실시 사업장은 조사대상 사업장의 52.8% 이었다. 경력개발, 교육훈련, 배치전환 때 교육훈련 결과를 반영하는 사업장이 응답 사업장의 40% 정도, 교육훈련 결과를 채용이나 승진에 반영하는 사업장은 30% 정도, 임금보상에 반영하는 사업장은 20.8%로 나타났다.

상기 조사결과를 볼 때, 기존의 기업체 인적자원개발 실태에 관한 대부분의 조사는 성별 분석에 대한 관심이 부재한 편이었다. 실태조사의 변수로 성(gender)이 고려되지 않아, 여성인적자원개발에 관한 data 확보와 실태 파악이 어렵다. 노동패널조사와 고용보험DB에서 성별 통계 추출이 가능하지만 그 정보의 범주는 제한적이다.

▶ 노동패널조사(6차)

고용보험가입자중 교육 및 훈련경험이 있는 개인을 대상으로 한 조사에서, 남성의 79.0%가 회사시행 훈련에 참여한 반면 여성은 63.6%가 회사시행훈련에 참여하였다. 전체 훈련경험에서 여성은 남성에 비해 회사지원훈련 참여율이 낮고 정부지원이나 개인선택 훈련 참여율이 높은 편이다.

훈련시행 방법의 1순위는 남녀 모두 OJT이나, 여성의 OJT기회는 전체 평균보다 낮다. 훈련기관선호도에서 남자는 회사 다음으로 공공훈련기관, 협회나 단체이나 여자는 회사 다음으로 대학 및 부설기관, 사설학원을 선호하는 것으로 나타난다. 훈련비용 부담은 남자는 82.2%가 회사의 부담으로 훈련을 받았고 다음이 정부지원이었으나 여성은 60.2%만이 회사지원이고 다음이 본

인부담 순이었다. 남성들이 업무시간중에 교육훈련을 더 많이 받은 반면(시간중 65.6%, 시간외 24.4%), 여성들은 업무시간중에 48.8%, 시간외에 40.9%를 받은 것으로 나타났다. 여성들은 자기 비용부담으로 업무시간외에 대학 및 사설학원 같은 곳에서 교육받는 것을 선호하는 경향이 있다고 볼 수 있다. 회사가 시행하고 비용을 지원하는 교육훈련, OJT의 혜택은 남성들이 더 많이 받는 것으로 볼 수 있다. 이는 교육방식에 대한 선호도의 차이일 수도 있지만, 회사지원 훈련기회 부족에 대해 여성들이 스스로 자기개발 노력을 하고 있다고 해석할 수도 있을 것이다.

<표 II-10> 교육 및 훈련특성

(단위: 명, %)

		전체 370(100)		남자 282(76.2)		여자 88(23.7)	
		296(100)		282(100)		88(100)	
훈련 분야	1순위	업무관리	145(39.1)	업무관리	118(41.8)	업무관리	145(39.1)
	2순위	컴퓨터, 정보·통신	50(13.5)	컴퓨터, 정보·통신	40(14.1)	의료분야	15(17.0)
	3순위	서비스	26(7.0)	전기·전자	23(8.1)	컴퓨터, 정보·통신	10(11.3)
	4순위	전기·전자	24(6.4)	기계·장비	18(6.3)	서비스	9(10.2)
	5순위	기계·장비, 의료, 어학	각19(5.1)	서비스	17(6.0)	금융·보험 및 환경	4(4.5)
훈련 지 원 형 태	1순위	회사시행	279(75.4)	회사시행	223(79.0)	회사시행	56(63.6)
	2순위	정부지원	51(13.7)	정부지원	34(12.0)	정부지원	17(19.3)
	3순위	개인선택	37(10.0)	개인선택	22(7.8)	개인선택	15(17.0)
	4순위	기타	3(0.8)	기타	3(1.0)	기타	-
훈련 시 행 방 법	1순위	OJT	146(52.3)	OJT	120(53.8)	OJT	26(46.4)
	2순위	OFF-JT	106(37.9)	OFF-JT	82(36.7)	OFF-JT	24(42.8)
	3순위	통신강좌	17(6.0)	통신강좌	12(5.3)	통신강좌	5(8.9)
	4순위	기타	10(3.5)	기타	9(4.0)	기타	1(1.7)

		전체 370(100)	남자 282(76.2)	여자 88(23.7)
		296(100)	282(100)	88(100)
훈련 기관	1순위	회사 174(47.0)	회사 134(47.5)	회사 40(45.4)
	2순위	공공훈련기관 37(10.0)	공공훈련기관 31(10.9)	대학 및 부설기관 9(10.2)
	3순위	협회, 단체 31(8.3)	협회, 단체 25(8.8)	사설학원 8(9.0)
	4순위	사설학원, 통신 23(6.2)	통신 18(6.3)	공공훈련기관, 협회·단체 6(6.8)
	5순위	대학 및 부설기관 12(3.2)	사설학원 15(5.3)	통신 5(5.6)
훈련 목적	1순위	업무능력향상 342(92.4)	업무능력향상 261(92.5)	업무능력향상 81(92.0)
	2순위	자격증취득 13(3.5)	자격증취득 11(3.9)	(재)취업 4(4.5)
	3순위	(재)취업 9(2.4)	(재)취업 5(1.7)	자격증취득 2(2.2)
훈련 기간	평균	1.0개월	0.8개월	1.4개월
비용 부담	1순위	회사 285(77.0)	회사 232(82.2)	회사 53(60.2)
	2순위	정부 47(12.7)	정부 34(12.0)	본인 18(20.4)
	3순위	본인 25(6.7)	본인 7(2.4)	정부 13(14.7)
진 행	1순위	업무시간 중 228(61.6)	업무시간 중 185(65.6)	업무시간 중 43(48.8)
	2순위	업무시간 외 105(28.3)	업무시간 외 69(24.4)	업무시간 외 36(40.9)
	3순위	해당사항 없음 37(10.0)	해당사항 없음 28(9.9)	해당사항 없음 9(10.2)
임 금 감 소	1순위	감소했음 25(16.7)	감소했음 19(6.7)	감소했음 6(6.8)
	2순위	감소하지 않음 308(83.2)	감소하지 않음 235(83.3)	감소하지 않음 73(82.9)
	3순위	해당사항 없음 37(10.0)	해당사항 없음 73(9.9)	해당사항 없음 9(10.2)

** KLIPS 6차 데이터의 고용보험가입자 중 교육 및 훈련 경험이 있는 개인을 대상으로 최근 시행한 3개의 훈련을 대상으로 함.

** '훈련시행방법'은 회사가 시행하는 업무능력 향상 훈련일 경우의 방법임.

- OJT - 근무장소 및 사업체의 생산시설 등 현장에서 받는 훈련
- OFF-JT - 근무장소 및 사업체의 생산시설 이외의 교육훈련기관이나 시설 등에서 받는 직업 훈련
- 통신강좌 - 방통대 제외, 인터넷·전화·팩스·우편 등

나. 여성인적자원개발 실태 조사결과

이와 같은 일반적인 실태분석 외에 여성에 초점을 둔 몇 선행연구 결과들도 검토해보고자 한다.

▶ 한국여성개발원에서 수행되었던 「취업여성의 사내교육 실태분석」(안순덕·김재인·정해숙·양애경·김홍숙, 1989)은 사업체의 사내교육훈련 실태를 다음과 같이 분석하였다. 1970년대 공업화과정에서 사내교육의 필요성이 절실했으며 사내교육이 사업체와 종사자의 발전을 위해 중요한 요인으로 등장하였다. 이 당시 여성취업자의 급증현상으로 그들을 위한 교육이 별도로 필요함을 느낀 사업체는 여사원교육프로그램을 마련, 교육시키고 있는데 주로 4, 5급 여사원을 위한 여사원교육프로그램을 별도로 운영하는 경향이다. 여성종사자의 연령, 교육 정도는 남성종사자에 비해 저연령, 저학력으로 구성되어 있고, 20대가 63.1%, 고졸이 52.5%로 여사원교육프로그램의 주요 대상 집단으로 나타났다.

조사대상 중 남녀 모두를 교육대상으로 한 교육프로그램이 41.5%, 남직원만을 대상으로 한 교육프로그램 40.8%, 여직원만을 대상으로 한 프로그램은 17.7%로 나타났다. 당시 사업체에서 실시되고 있는 교육프로그램의 60% 정도가 성별에 의한 분리교육 형태로 개설되고 있다고 볼 수 있다. 업종별로는 보험업(70.3%), 제조업(69.6%), 소매업(63.0%) 등에서의 성별 분리 교육현상이 두드러지며 특히 제조업(48.9%), 보험업종(49.3%)에서는 남직원만을 대상으로 한 교육이 보다 많이 실시되고 있다. 직급별로는 중간관리자교육에서 남녀직원 함께 받는 교육의 비율(43.1%)이 가장 낮은 반면 남직원만 받는 교육의 비율(50.8%)은 가장 높아 중간관리자층에 실시되는 교육프로그램에 있어 여성종사자의 교육기회가 가장 위축되어 있음을 보여주고 있다. 이러한 양상을 보이는 가장 큰 요인은 중간관리자층에 여성종사자가 없거나 5명 미만인 사업체가 75.0%에 달한다는 데 있는 것으로 보인다. 직종별로는 행정관리직과 판매직에서의 성별 분리교육 현상이 심하며 행정관리직에서는 남직

원만을 대상으로 한 교육(58.1%)이, 판매직에서는 여직원만을 대상으로 한 교육(31.4%)이 많이 실시된 것으로 나타났다.

교육목적의 성별 차이에 있어서는, 사내교육훈련의 주된 관심영역인 직무능력 향상, 배치·전환, 자격취득은 남직원만을 대상으로 실시한 교육프로그램에서 차지하는 비율이 83.2%인데 비해 남녀직원 함께 실시한 교육에서는 71.1%, 여직원만을 대상으로 한 프로그램에서는 67.9%로 나타났다. 이와는 달리 사내교육의 부차적 목적으로 볼 수 있는 기본예절 습득, 직업의식 확립은 여직원만을 대상으로 한 교육에서는 21.0%에 이르나, 남녀직원 모두를 대상으로 한 교육에서는 14.8%, 남직원만을 대상으로 한 프로그램에서는 4.9%에 불과해 성별 특성에 따라 사내교육훈련이 제공되는 목적이 다름을 시사하고 있다.

교육내용의 성별 차이에 대해서는, 직무관련 기능 및 기술, 정보는 남직원만을 대상으로 한 프로그램에서 79.1%, 남녀직원 모두를 대상으로 한 프로그램에서는 67.9%, 여직원만을 대상으로 한 프로그램에서는 65.1%이며, 이에 반해 직무관련 교양과 일반교양은 여직원만을 대상으로 한 교육프로그램에서는 34.9%를 차지하였으며, 남녀직원 함께 받는 교육 32.1%, 남직원만의 교육 20.9% 순이다. 교육목적과 내용의 성별 차이를 통해 남직원에게는 직무특성에 맞는 교육이 강조되며 여직원에게는 상대적으로 직무와 관련된 직접적인 지식이나 기술보다는 교양의 범주에 속하는 교육이 강조되고 있음을 알 수 있다.

“취업여성을 위한 사내교육기회 제공 실태를 보면 남성보다 여성에게 주어지는 교육기회가 현저하게 적은 실정이다. 대기업의 경우 대체로 여사원을 위한 교육과정을 별도로 설치하고 있으며 교육내용도 남녀에게 다르게 편성하고 있다. 즉 남자사원을 위한 교육과정은 기업의 기간업무 수행능력 및 관리능력 배양을 위하여 제공하고 있는데 비해, 여사원을 위한 교육과정은 주로 바깥직할 여사원의 직업관, 여성과 에티켓, 문서자료 처리와 정리방법 등을 포함함으로써 보조업무수행능력에 한정하고 있다”(1989:3).

이 연구를 토대로 보면, 당시는 성별분리교육이 널리 시행되었으며, 교육 목적 및 내용에 있어 1980년대 성별 분리교육은 남녀차별적 성격을 지닌 것으로 볼 수 있다.

▶ 최근에 수행된 연구로는 「재직여성근로자의 직업능력향상훈련 활성화 방안」(나영선, 고혜원 2000)이 있다. 이 연구는 여성재직근로자의 기업 규모별, 직종별, 업종별, 학력별, 연령별, 임금수준별 훈련참여 실태, 장애요인 및 훈련요구를 조사한 것으로 조사결과는 다음과 같다.

최근 1년 동안의 교육훈련 참여 경험에서 남녀 모두 직무향상훈련, 교양교육, 계층별교육, 정보화교육, 국제화교육 순으로 참여하였고 여성은 모든 종류의 교육에서 남성보다 참여율이 낮았으며 정보화교육의 격차가 8%로 가장 크게 나타났다.

<표 II-11> 재직근로자의성별·교육훈련 종류별 참여율 (%)

	여	남
계층별 교육	31	38
직무향상 교육	40	44
정보화교육	21	29
국제화교육	4	10
교양교육	36	41

출처: 나영선, 고혜원(2000). 『재직여성근로자의 직업능력향상훈련 활성화 방안』.
83에서 재구성

직무향상 교육훈련의 내용별 남녀 참여율은 다음과 같다.

<표 II-12> 최근 1년 이내 이수한 직무향상 교육훈련의 내용

(수/ %)

구분	여		남	
	빈도	비율	빈도	비율
계	199	100.0	233	100.0
경영기획	11	5.5	23	9.9
재무회계	13	6.5	15	6.4
인사노무	3	1.5	8	3.4
국제무역	1	0.5	4	1.7
생산관리	4	2.0	13	5.6
생산기술	7	3.5	20	8.6
공장자동화기술	-	-	4	1.7
사무자동화/정보처리	20	10.1	20	8.6
영업기술	15	7.5	33	14.2
금융보험	52	26.1	45	19.3
품질관리	15	7.5	29	12.4
산업안전보건/환경관리	11	5.5	15	6.4
환경관리	2	1.0	4	1.7
기타분야	60	30.1	51	21.9

출처: 나영선, 고혜원(2000). 재직여성근로자의 직업능력향상훈련 활성화 방안. p.93

여직원은 주로 재무회계, 사무자동화, 금융보험 교육에서 남성과 비슷한 비율로 참여했고, 다른 교육에의 참여는 남직원에 비해 떨어지는 것으로 나타났다. 여성근로자만을 대상으로 한 프로그램 여부에 대해서는 ‘있다’는 경우가 여성의 18.9%, 남성의 16.2%로 나타나 사업체내에서 남녀분리형 교육은 지양되고 있는 것으로 보인다.

여성교육프로그램을 보면, 여성만이 담당하는 직무관련 교육이 많음을 알 수 있다.

<표 II-13> 여성근로자만을 대상으로 하는 프로그램명

구분	이름
성교육, 고용평등	근로복지향상교육, 사내성희롱예방교육
예절교육(근태)	CS교육, 친절교육, 교양강좌, 소양교육, 서비스교육, 여성교양과정, 차밍스쿨, 인성교육, 맵시리더과정, 이미지교육
능력개발교육	여사원 능력개발과정, 텔러교육, 여직원양성교육, 직무교육, 업무지침 처리, 전산교육, 판매교육, 여직원 실무능력향상교육, 프로텔러 연수, 직무능력 중견 여행원 연수, 전문비서 양성교육, 창의력 학교, 업무직능교육, 텔레마케팅 실무, 썬플레모교육, 자아개발
노사관계교육	올바른 여성직원관, 여성노동자 교육, 행동력 강화 훈련

출처: 나영선, 고혜원(2000). 재직여성근로자의 직업능력향상훈련 활성화 방안. p.73

교육훈련을 받게 된 동기에 있어서는, “직장에서(또는 상사가) 보내서”가 여 51.7, 남 41.4로 가장 많고, “자발적으로 신청해서”가 여 14.3 남 14.7, “직급이나 근무연수로 차례가 되어서” 여 10.2 남 12.3 순이며, “자격증을 따야 하므로”는 여 1.6, 남 3.5로 여성은 자발적 교육참여가 약간 미흡한 것으로 보인다. 교육훈련에 한 번도 참여하지 않은 이유로는 “정보부족 또는 적절한 과정이 없어서” 여 34.9 남 36.7로 가장 많고, “가족책임(육아, 부보 봉양 등)때문에”에는 여성만 응답하였다. 여성근로자에 대한 교육훈련 실시의 애로사항(복수 응답)으로는 시간 부족 36.7%, 적합한 훈련프로그램이 없음이 30.5%로 나타났다.

여성근로자 직업능력 향상훈련의 가장 큰 문제점은 첫째, 여성의 교육훈련 참여율이 상당히 높아졌음에도 불구하고 계층별교육, 정보화교육, 국제화교육 에서는 남성에 비해 교육훈련기회가 적은 편이고, 둘째, 전통적으로 여성이 종사하는 직무의 저숙련성으로 인해 교육훈련이 실질적인 직무개선, 직무확대 등의 성과와 연계되지 않는다는 점으로 보고 있다.

남녀분리교육은 과거에 비해 크게 줄어든 것으로 파악하고 있다. 구조조정으로 인한 여직원의 감소, 역할 변화 등으로 과거 여직원만을 대상으로 한 과정은 사라지고 있다. 그러나 이 연구에서 인용하고 있는 다른 연구들에 의하면, 아직 분리형 또는 차별적 교육이 잔재해 있는 것으로 나타나고 있다. 한

국여성노동자협의회(1996) 조사에서는 여성재직근로자의 대부분이 남녀분리형 교육훈련 경험을 가진 것으로 나타났다. 생산직, 사무직, 판매직 여성근로자에게 신기술 도입에 따른 업무교육 보다는 직장여성의 예절과 에티켓 등의 교양교육에 집중되고 있다고 밝히고 있다. 공기업 여성근로자에 대한 조사(김영옥, 1997)에서도 교육훈련 내용에 있어서 직무와 간접적으로 관련된 생활교육이 많고, 기초적인 직무능력, 인간관계, 상식 및 교양교육에 비해 전문적 지식 및 기술, 창의력 및 기획력, 협상력, 리더십 등은 비중이 낮은 것으로 분석하고 있다.

과소한 여성훈련기회에 대해서는 “여성의 경우 교육투자에 대한 보상 예측이 낮고 짧은 평균 근속년수 및 직업의식 희박으로 직무몰입정도가 낮은 것으로 기대하기 때문에 훈련기회를 덜 제공하는 경향이 있다. 여성들이 선택하는 직업들은 상대적으로 훈련을 덜 필요로 하고 대부분의 여성들은 생애주기 동안 남성보다 덜 노동시장에 참여한다. 여성근로자의 조직내 위치는 남성들에 비해 내부경력개발의 기회가 적은 편이기 때문”인 것으로 설명하고 있다.

활성화 방안으로는 여성근로자가 핵심직무로 진입할 수 있도록 하는 교육훈련 제공, 여성근로자에 대한 체계적인 OJT, Off-JT 실시가 필요하다고 제안한다. 정책과제로, “여성근로자를 위한 유급교육훈련 휴가제, 바우처시스템 도입, 여성이 다수를 차지하는 시간제 근로여성의 능력개발 지원, 전통적인 여성직의 전문직화, 여성의 시간적, 공간적 제약을 극복할 수 있는 원격교육, 사이버교육, 이동교육 등의 방법 활용, 가족친화적 기업분위기 조성”을 제안하고 있다.

이 연구에 따르면, 남녀분리교육은 형식상 많이 사라졌으나 교육참여기회나 내용면에서 아직 차별적인 면이 남아 있는 것으로 해석할 수 있다. 그 원인은 기업내 여성의 낮은 지위, 낮은 기대가 낮은 교육으로 연결되고, 남성에게 비해 직무능력 향상 기회가 부족한 결과를 낳고 있다. 이러한 결론은 대부분의 연구에서 공통적으로 지적되는 현상이다.

5. 소결

국내외를 막론하고 기업의 고용주들은 기술혁신에 따른 변화, 시장에서의 경쟁력 확보, 조직개혁, 인구통계학적 변화에의 적응 등을 위한 중요한 수단으로 직업교육 훈련을 활용하고 있고, 기업경쟁력 확보의 차원에서 여직원의 직업능력향상은 점점 더 중요하게 논의되고 있다. 본 장에서는 외국 기업과 국내 기업에서의 여성인력교육에 대한 이론과 연구결과를 검토하여 다음과 같은 사실을 확인하였다.

외국 기업에서의 여직원에 대한 교육훈련의 효과를 연구한 선행연구에 의하면, 교육훈련활동에 더 많이 참여한 여직원이 더 높은 직업 만족도와 직무 몰입도를 보이며, 보다 긍정적인 성공의식과 직업전망을 가지고 있다고 보고하고 있다. 그럼에도 불구하고, 직장으로부터 제공받는 교육훈련 기회에 있어서 남성과 여성이 여전히 다른 대우를 받고 있다는 결과가 종종 보고되고 있다. 한편, 외국의 경우 남녀의 고용 불평등을 시정하기 위한 하나의 방안으로 여성만을 대상으로 하는 프로그램을 실시하여 왔으며, 이의 효과성에 대한 연구도 여러 차원에서 수행되어 왔다. 관련 문헌과 연구들은 대체로, 여성대상 프로그램이 효과적인 측면이 있다는 것에는 동의를 하고 있으나, 한편에서는 교육프로그램만 가지고 실질적인 효과를 거두기는 어려우며, 사회문화적 변화와 개선이 동반되어야 직장에서의 남녀 불평등을 시정할 수 있다는 주장을 하고 있다는 것을 알 수 있었다.

해외 선진기업들이 우수 인재의 확보를 초일류 기업으로 향하는 출발점이라고 강조하는 것과 마찬가지로 최근 들어 국내 기업의 인재 유치 노력도 그 어느 때보다 강도 높게 전개되고 있다. 지난 수십년간 우리 기업의 여성인력교육은 직급에 따라 여성인력에게 요구되는, 또는 기업의 입장에서 여성인력에게 부족하다고 인식되는 역량을 파악하고 이를 보완하는 방향으로 일률적으로 진행되어 온 경향이 있다. 우리나라 기업의 여직원교육은 1970년대 급격한 경제발전과 더불어 시작되었다. 이 시기에 이루어진 급속한 공업화는 사내교육훈련을 통한 종업원의 지속적인 재교육 및 훈련을 필요로 하게 되었

고, 소수의 대기업을 중심으로 별도의 여사원 교육도 시작하게 되었다. 1980년대 들어 기업 내 여성인력의 채용이 저임금 여성 중심에서 고졸 서무 여사원 중심으로 변화되면서 여성 직원만을 위한 여직원교육은 본격적으로 활기를 띠기 시작하였다. 이 당시 여직원 교육은 여성의식의 제고, 직무수행 능력의 향상, 지속적인 자기계발 등을 중심으로 진행되었지만, 전반적으로 직무와 직접적으로 관련되는 지식이나 기술보다는 교양의 범주에 속하는 교육을 강조하는 경향이 있었다. 1990년대 들어 대기업을 중심으로 대졸 여성 공채가 시작되었다. 이 시기부터 여직원 교육이 비로소 전문 직업인으로서 직업생활에 필요한 지식과 기능을 습득하는 직무교육으로 변화하기 시작하였다. 2000년대에 들어서면서는 국내 기업에 간부급 여성인력이 등장하면서, 이들의 리더십을 향상시키고자 하는 노력이 대기업을 중심으로 전개되고 있다.

한편, 국내기업의 여직원교육의 실태에 대한 정보를 알아볼 수 있는 선행연구로는 일반적인 HRD 실태와 여성 HRD 실태에 관한 연구가 있다. 일반적인 인적자원개발 실태 조사들은 대체로 성별 분석에 대한 관심이 부재하고, 실태조사의 변수로 성이 고려되지 않아, 여성인적자원개발에 대한 데이터 확보와 실태파악이 어려우며, 노동패널조사와 고용보험 DB에서 성별 통계추출이 가능하지만 그 정보의 범주는 제한적이다. 여성 HRD에 초점을 맞춘 1989년 한국여성개발원 연구(안순덕 외, 1989)는 당시 국내 기업에서 성별분리교육이 널리 시행되었으며, 교육목적 및 내용에 남녀 차별적 요소가 있다는 것을 밝힌 바 있다. 최근에 수행된 한국직업능력개발원의 재직여성근로자의 직업능력향상 훈련 활성화 방안에 관한 연구(나영선, 고혜원, 2000)에서는 이제 직장에서 남녀분리교육은 형식상 많이 사라졌으나, 교육참여기회나 내용면에서 아직 차별적인 면이 남아있다고 보고하고 있다.

이와 같이 선행연구들은 기회의 성별격차 확인에 주로 초점을 두고 있다. 본 연구는 기회의 차이 확인을 토대로 기업들의 우수 여성인력교육사례 발굴 및 지원제도 조사에 초점을 두어 여성인력교육 개선방안 제안을 위한 시사점을 얻고자 한다.

Ⅲ

⋮

기업의 여성인력교육 실태 분석

1. 조사의 목적 및 방법	53
2. 조사결과	55
3. 소결	85

1. 조사의 목적 및 방법

본 연구의 조사목적은 일반적 기업교육 실태가 아닌 여성인력개발을 위한 기업교육 실태를 중심으로 현황을 파악하고, 기업들이 여성의 능력개발을 위해 적극적으로 시도하고 있는 여성교육프로그램과 지원제도를 조사분석함으로써 향후 기업들의 적극적인 여성인적자원개발에 기여하고자 하는 것이다. 따라서 본 연구의 설문조사에서는 교육기회 및 여건의 성차 파악과 여성교육 프로그램 조사가 주요 조사 목적이 되며, 미흡한 부분은 기업체교육 사례조사를 통해 보완하고자 한다.

기업의 여성인력교육 실태와 교육프로그램 및 지원체제 등을 파악하기 위해 회사 및 교육 일반 현황, 여직원의 교육 참여 실태, 여직원 교육요구에 대한 인식, 여직원 교육지원체제, 여직원 교육프로그램 사례 등을 조사·분석하였다.

조사도구는 문헌 및 자료 연구를 통해 조사내용을 추출하였고 전문가를 대상으로 사전조사를 실시하여 ‘기업체 여직원 교육프로그램 연구’ 설문조사지를 개발하였다. 설문조사는 HRD-Net에 기재되어 있는 기업연수원 187개 기관을 대상으로, 2004년 6월26일부터 7월28일까지 우편조사를 실시하였다. 67부의 조사지가 회수되어 회수율은 35.8% 였으며, 조사 분석은 SPSS통계처리를 활용하였다. 기업연수원을 대상으로 한 이유는 조사를 통해 교육기회의 성별 실태 파악과 함께 우수한 여성인력교육프로그램을 발굴하려는 목적이 있었기 때문에, 여성인력육성에 체계적 교육투자를 할만한 여력이 있는 대기업을 중심으로 조사를 수행하는 것이 효과적일 것이라고 판단하였기 때문이다. 조사대상의 제약에 따라 중소기업에서의 여성인력교육 실태는 이 조사에서 충분히 파악되지 못하였다는 한계가 있다.

설문조사지의 내용은, ‘회사 및 교육 일반 현황’에서 전 직원 중 여직원 비율, 교육훈련 부서 교육기획 및 프로그램개발에서의 여직원 존재 여부, 사이버교육(e-learning)의 여부, 교육생 선발 방식, 교육요구에 대한 성별 조사 여

부 등을 다루고, ‘여직원의 교육 참여 실태’는 집체교육에 대한 여성 참여 비율, 사이버교육(e-learning)에 대한 여성 참여 비율, 여직원교육에서 효과적인 방법, 교육과정별 여직원 참여도, 여직원교육의 주요 대상인 집단, 교육기회의 성 형평성, 교육기회가 남녀평등하게 부여되지 않는 이유, 여직원만을 대상으로 하는 교육 실시 여부 등의 질문으로 구성하였다. ‘여직원 교육요구에 대한 인식’은 향후 여직원특성을 반영한 교육과정의 필요성 여부, 여직원에게 필요한 교육 영역, 여성의 학습태도 및 능력, 교육 필요성에 대한 인식, 여직원교육 위탁에 효과적인 기관 등의 질문이 포함되었고, ‘여직원교육 지원체제’에서는 여직원교육의 애로사항, 여직원교육 참여 제고를 위한 지원 필요성, 교육 참여 제고를 위해 제공되고 있는 지원사항, 학습 지원조치 중 가장 효과적인 방법 및 기타 필요한 지원, 경력개발을 위한 학습 동아리나 멘토링 프로그램의 운영 여부, 여직원교육 프로그램 사례, 여직원 능력개발을 위한 교육방안에 대한 제언 등으로 구성하였다<표 III-1>.

본 조사에서 ‘여직원교육’이라 함은 ‘여직원이 참여할 수 있는 모든 교육’을 기본적으로 의미하며, 여성만이 참여할 수 있는 교육은 본 조사에서 ‘여직원만을 위한 교육’ 또는 “별도의 여직원교육”으로 지칭하였다.

<표 III-1> 설문 조사의 내용

조 사 영 역	조 사 항 목
회사현황 및 교육 일반 실태	<ul style="list-style-type: none"> - 회사의 업종 - 전 직원 중 여직원 비율 - 교육훈련 부서 교육기획 및 프로그램개발에서의 여직원 존재여부 - 사이버교육(e-learning)의 여부 - 교육생 선발 방식 - 교육요구조사 여부 - 교육요구조사에서 중시하는 의견 - 교육요구의 성별조사 여부 - 사업장 규모

조 사 영 역	조 사 항 목
여직원의 교육참여 실태	<ul style="list-style-type: none"> - 집체교육에 대한 여성 참여 비율 - 사이버교육(e-learning)에 대한 여성 참여 비율 - 여직원교육에서 효과적인 방법 - 교육과정별 참여도(낮은 또는 높은 교육과정) - 직급별교육 이외에 참여도가 높은 교육과정 - 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육 - 여직원교육의 주요 대상인 집단(학력/연령별) - 교육기회의 성형평성 - 교육기회가 남녀평등하게 부여되지 않는 이유 - 여직원만을 대상으로 하는 교육 여부(분야, 없는 이유)
여직원 교육요구에 대한 인식	<ul style="list-style-type: none"> - 여직원 요구를 반영한 교육과정의 필요성 여부 - 여직원에게 필요한 교육 영역 - 여성의 학습태도 및 능력, 교육 필요성에 대한 인식 - 여직원교육 위탁에 효과적인 기관
여직원 교육지원체제	<ul style="list-style-type: none"> - 여직원교육의 애로사항 - 여직원교육 참여 제고를 위한 지원 필요성 - 교육참여 제고를 위해 제공되고 있는 지원사항 - 학습 지원조치 중 가장 효과적인 방법 - 기타 필요한 지원 - 학습 및 경력개발을 위한 학습 동아리나 멘토링 제도의 여부 - 여직원교육 프로그램 사례 - 여직원 능력개발을 위한 교육방안에 대한 제언

2. 조사 결과

가. 조사참여기관의 현황 및 일반 실태

(1) 업종별 사업장 규모

HRD-Net에 게재된 187개 기업연수원 중 67개 기업에서 설문지가 회수되었고, 조사에 응답한 기업을 제조업, 건설·부동산, 도소매·숙박, 통신·정보, 금융·보험, 서비스업, 기타로 재분류하였다. 조사참여기관의 사업장 규모는 300인 이상이 53개(80.3%)이며, 299인 이하 기업은 13개(19.7%)였다. 업

종별로 살펴보면 제조업(45.5%)이 가장 많고, 그 다음이 금융 및 보험업(21.2%), 서비스업(12.1%) 등의 순으로 분포되어 있다(표 Ⅲ-2). 연수원을 운영하고 있는 기업이 조사대상이어서 300인 이상 대기업을 주를 이루고 있다. 업종별 분석가능 사례수(66)와 사업장 규모별 분석가능 사례수(67)가 일치하지 않아, 기본적인 해석은 업종별 통계치를 기준으로 하였다.⁸⁾

<표 Ⅲ-2> 조사참여기관의 업종별 사업장 규모

	기업체 수(%)			
	50인 미만	50-299인	300인 이상	전 체
제 조 업	1	2	27	30(45.5)
건설/부동산	-	1	3	4(6.1)
도소매/숙박	-	-	2	2(3.0)
통신/정보	1	1	2	4(6.1)
금융 및 보험업	1	2	11	14(21.2)
서비스업	3	1	4	8(12.1)
기 타	-	-	4	4(6.1)
계	6(9.1)	7(10.6)	53(80.3)	66(100.0)

(2) 조사참여기관의 여직원 비율

전 직원 가운데 여직원 비율이 9%이하와 10-29%이하인 경우가 각각 36.5%로 가장 높게 나타났고, 조사참여기관의 73%가 29%이하의 여직원 비율을 보이고 있다.

8) 사업장규모별로는 의미있는 해석의 차이가 별로 나타나지 않아, 해석 사항이 있는 문항에만 표를 제시하였다.

<표 Ⅲ-3> 업종별 여직원 비율

기업체 수(%)

		9%이하	10-29%	30-49%	50%이상	전 체
업 종	제조업	13	9	1	4	27(42.9)
	건설/부동산	2	2	-	-	4(6.3)
	도소매/숙박	-	1	-	1	2(3.2)
	통신/정보	2	2	-	-	4(6.3)
	금융 및 보험업	-	6	8	-	14(22.2)
	서비스업	4	2	-	2	8(12.7)
	기타	2	1	-	1	4(6.3)
계		23(36.5)	23(36.5)	9(14.3)	8(12.7)	63(100.0)

(3) 교육프로그램 개발부서에서의 여직원 유무

교육훈련 부서에서 일상적 프로그램 운영 업무가 아닌 교육 기획 및 프로그램 개발 업무를 담당하는 여직원이 있는 경우는 42.4%이고, 없는 경우는 57.6%로 과반수이상의 조사참여기관에서 교육프로그램 개발업무를 담당하는 여직원이 없는 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-4> 교육개발부서에서의 여직원 유무

기업체수(%)

		예	아니오	전체
업 종	제조업	10	20	30(45.5)
	건설/부동산	1	3	4(6.1)
	도소매/숙박	2	-	2(3.0)
	통신/정보	-	4	4(6.1)
	금융 및 보험업	8	6	14(21.2)
	서비스업	4	4	8(12.1)
	기타	3	1	4(6.1)
계		28(42.4)	38(57.6)	66(100.0)

(4) 사이버교육

사이버교육(e-learning)을 하고 있는 기관은, 77.3%로 조사참여기관의 3/4 이상을 차지하고 있다. 특히 금융 및 보험업의 경우는 모든 응답기관에서 사이버교육을 하고 있고, 제조업체에서는 76.7%, 300인 이상의 사업장 규모에서는 83%의 기관에서 사이버교육을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 III-5> 업종/사업규모별 사이버교육 유무

기업체수(%)

		예	아니오	전체
업종	제조업	23	7	30(45.5)
	건설/부동산	2	2	4(6.1)
	도소매/숙박	2	-	2(3.0)
	통신/정보	1	3	4(6.1)
	금융 및 보험업	14	-	14(21.2)
	서비스업	5	3	8(12.1)
	기타	4	-	4(6.1)
계		51(77.3)	15(22.7)	66(100.0)
사업장규모	50인미만	3	4	7(10.4)
	50-299인	4	3	7(10.4)
	300인이상	44	9	53(79.1)
계		51(76.1)	16(23.9)	67(100.0)

(5) 조사참여기관의 교육 방식

① 교육생 선정 기준

필수교육이 아닌 선발에 의해 참여하는 교육의 교육생 선발 방식은, ‘근무평정 등 객관적 선정 기준에 의해’가 47.1%로 가장 높았고, 그 다음이 ‘선임자나 상사가 지정(27.1%)’으로 나타났다.

<표 Ⅲ-6> 교육생 선정 기준

기업체수(%)

		근무평정 등 객관적 선정기준에 의해	선임자, 상자 지정	부서원 추천	순번식 으로	기타	전 체
업 종	제조업	14	12	-	2	4	32(45.7)
	건설/부동산	1	2	-	1	-	4(5.7)
	도소매/숙박	2	-	-	-	-	2(2.9)
	통신/정보	3	-	-	-	1	4(5.7)
	금융 및 보험업	8	2	1	1	4	16(22.9)
	서비스업	4	1	-	2	1	8(11.4)
	기타	1	2	-	-	1	4(5.7)
계		33(47.1)	19(27.1)	1(1.4)	6(8.6)	11(15.7)	70(100.0)

*복수 응답

② 교육요구조사

연간 교육계획 수립시에 교육요구조사(교육필요점 조사)를 하고 있는 기관은 69.2%로 나타났다. 교육요구조사에서 중시하는 의견은 ‘부문 및 팀차원의 의견’이 50%로 가장 높았고, 그 다음이 직원 개개인의 의견(32.6%), 최고 경영자의 의견(13.0%), 외부 전문가의 의견(4.3%) 등이다. 반면에 교육요구를 성별(남/여)로 분리하여 조사하거나 분석하는 기관은 18.4%로, 81.6%의 기관에서 성별 요구조사 및 분석을 하고 있지 않은 것으로 나타났다.

<표 III-7> 교육계획수립시 교육요구조사 여부

기업체수(%)

		예	아니오	전 체
업 종	제 조 업	25	5	30(46.2)
	건설/부동산	3	1	4(6.2)
	도소매/숙박	1	1	2(3.1)
	통신/정보	3	1	4(6.2)
	금융 및 보험업	7	7	14(21.5)
	서비스업	4	4	8(12.3)
	기 타	2	1	3(4.6)
계		45(69.2)	20(30.8)	65(100.0)
사 업 장 규 모	50인미만	4	3	7(10.6)
	50-299인	4	3	7(10.6)
	300인이상	37	15	52(78.8)
	계	45(68.2)	21(31.8)	66(100.0)

<표 III-8> 교육요구조사에서 중시하는 의견

기업체수(%)

		최고경영자 의견	부문 및 팀차원 의견	직원 개인 의견	외부 전문가 의견	전 체
업 종	제 조 업	6	9	9	1	25(54.3)
	건설/부동산	-	1	1	1	3(6.5)
	도소매/숙박	-	-	1	-	1(2.2)
	통신/정보	-	2	1	-	3(6.5)
	금융 및 보험업	-	6	1	-	7(15.2)
	서비스업	-	3	1	-	4(8.7)
	기 타	-	2	1	-	3(6.5)
계		6(13.0)	23(50.0)	15(32.6)	2(4.3)	46(100.0)

<표 Ⅲ-9> 성별 분리 교육요구조사 및 분석의 유무

기업체수(%)

		예	아니오	전 체
업 종	제 조 업	-	26	26(53.1)
	건설/부동산	-	3	3(6.1)
	도소매/숙박	1	-	1(2.0)
	통신/정보	-	4	4(8.2)
	금융 및 보험업	3	4	7(14.3)
	서비스업	3	2	5(10.2)
	기 타	2	1	3(6.1)
계		9(18.4)	40(81.6)	46(100.0)

나. 여직원의 교육참여 실태

사전조사 시, 대부분의 기업에서 교육참여실태가 성별로 확인되어 있지 않은 것으로 조사되어, 본 조사에서는 여직원의 교육참여 실태를 성별로 구분하고 있지 않은 경우에 추정치로 통계를 기입하도록 하였다. 그 결과, 집계 교육에서 ‘연간 교육참여자 중 여성비율이 9%이하’인 경우가 40%로 가장 많았고, 그 다음은 ‘10-29%의 여성비율’이 27.3%로 나타났다. 연간 교육참여자 중 여성비율이 50%이상인 경우는 15.2%로 나타났다. 이러한 성별 교육참여율의 차이는 조직내 남녀구성비의 차이에서도 초래되는 것으로 볼 수 있다.

<표 Ⅲ-10> 연간 교육참여자 중 여성 비율(집체교육)

기업체수(%)

		잘 모르겠다	9%이하	10-29%	30-49%	50%이상	전 체
업 종	제 조 업	2	18	6	-	4	30(45.5)
	건설/부동산	1	2	1	-	-	4(6.1)
	도소매/숙박	-	-	1	-	1	2(3.0)
	통신/정보	-	2	1	1	-	4(6.1)
	금융 및 보험업	1	2	5	5	1	14(21.2)

		잘 모르겠다	9%이하	10-29%	30-49%	50%이상	전 체
업 종	서비스업	-	2	2	1	3	8(12.1)
	기 타	-	1	2	-	1	4(6.1)
계		4(6.1)	27(40.9)	18(27.3)	7(10.6)	10(15.2)	66(100.0)

(1) 여직원에게 효과적인 교육방법

여직원교육에서 가장 효과적이라고 생각되는 교육방법은, 집체교육이 60.6%, blended learning이 21%정도로 나타난 반면에, 사이버교육은 12.1%에 머물고 있다. 집체교육 또는 집체교육과 사이버교육을 혼합한 blended learning의 효과가 높게 평가되고 있었다.

<표 III-11> 여직원에게 가장 효과적인 교육 방법

기업채수(%)

		집체교육	사이버교육	blended learning	기 타	전 체
업 종	제 조 업	17	2	9	2	30(45.5)
	건설/부동산	3	1	-	-	4(6.1)
	도소매/숙박	1	-	1	-	2(3.0)
	통신/정보	1	1	1	1	4(6.1)
	금융 및 보험업	9	2	2	1	14(21.2)
	서비스업	5	2	1	-	8(12.1)
	기 타	4	-	-	-	4(6.1)
계		40(60.6)	8(12.1)	14(21.2)	4(6.1)	66(100.0)

(2) 교육과정

① 여직원의 참여도가 낮은 교육과정

‘교육과정 참여도’에 관한 문항에서 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정은 국제화교육(43.5%), 자격과정(21.0%) 순으로 나타났다.

<표 Ⅲ-12> 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정

기업체수(%)

		직급별 교육	직무능력 향상교육	IT교육	국제화 교육	자격과정	전 체
업 종	제 조 업	2	8	3	8	5	26(41.9)
	건설/부동산	-	-	-	3	1	4(6.5)
	도소매/숙박	-	1	-	-	1	2(3.2)
	운수/통신/정보	1	-	-	2	1	4(6.5)
	금융 및 보험업	1	-	1	10	2	14(22.6)
	서비스업	2	1	1	1	3	8(12.9)
	기 타	-	-	1	3	-	4(6.5)
계		6(9.7)	10(16.1)	6(9.7)	27(43.5)	13(21.0)	62(100.0)

② 여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정

여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정은 직무능력향상교육(34.9%)이며, 그 다음이 교양과정(20.6%), 직급별교육과 IT교육(15.9%), 자격과정(7.9%), 국제화교육(4.8%) 등의 순으로 나타났다.

<표 Ⅲ-13> 여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정

기업체수(%)

		직급별 교육	직무 능력 향상 교육	IT교육	국제화 교육	자격 과정	교양 과정	전 체
업 종	제 조 업	6	6	7	2	1	5	27(42.9)
	건설/부동산	-	2	-	-	-	2	4(6.3)
	도소매/숙박	-	-	-	-	1	1	2(3.2)
	운수/통신/정보	-	3	-	-	-	1	4(6.3)
	금융 및 보험업	3	6	1	-	3	1	14(22.2)
	서비스업	1	3	1	-	-	3	8(12.7)
	기 타	-	2	1	1	-	-	4(6.3)
계		10 (15.9)	22 (34.9)	10 (15.9)	3 (4.8)	5 (7.9)	13 (20.6)	63 (100.0)

여직원들은 현재 자신이 담당하고 있는 업무와 관련된 직무능력향상교육

에의 참여도가 가장 높은 것으로 나타난다. 직급에 따른 필수참여과정인 직급별교육이나 실제 활용가능성이 높은 IT교육에의 참여도도 높다. 그러나 국제화교육이나 자격과정의 참여도는 낮다. 의무참여교육이 아닌 전문성 함양을 위한 교육에의 참여기회는 낮다고 볼 수 있다.

(3) 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육

‘직급별교육의 여직원 참여 현황’에서, 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육은 사원급 대상교육이 87.1%로 가장 높고, 그 다음은 대리급(8.1%), 과장급이상(4.8%)의 순으로 나타난다.

<표 III-14> 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육

		기업체수(%)			
		과장급이상	대리급	사원급	전 체
업종	제 조 업	1	-	26	27(43.5)
	건설/부동산	-	1	3	4(6.5)
	도소매/숙박	-	-	2	2(3.2)
	통신/정보	1	-	3	4(6.5)
	금융 및 보험업	1	1	12	14(22.6)
	서비스업	-	3	4	7(11.3)
	기 타	-	-	4	4(6.5)
계		3(4.8)	5(8.1)	54(87.1)	62(100.0)

(4) 교육 대상

교육의 주요 대상인 여직원은 학력별로는 고졸(58.7%), 연령별로는 20대(75.4%)인 것으로 나타났다.⁹⁾ 대졸여성이 주 대상이라는 기업도 46%이나, 아직 기업에 고졸여직원이 많은 것으로 보인다.

9) 노동패널조사(6차)에서는 교육훈련 경험이 있는 사람들 중 남자는 30-39세(53.2%), 대졸이상(49.4%, 전문대 이상은 61.7%)이 1순위로 나타났다. 여자는 30세 미만(51.2%), 대졸이상(39.7%, 전문대 이상은 73.5%)이 교육 1순위로 조사되어, 대졸 남녀의 교육수혜가 가장 많고 연령은 여자는 30세 미만, 남자는 30-39세 수혜율이 가장 높은 것으로 조사되었다.

<표 Ⅲ-15> 교육의 주 대상인 여직원 집단(연령)

기업체수(%)

		기타	20대	30대	40대	전 체
업종	제 조 업	1	25	1	-	27(39.1)
	건설/부동산	-	3	1	-	4(5.8)
	도소매/숙박	-	1	2	-	3(4.3)
	통신/정보	-	3	1	-	4(5.8)
	금융 및 보험업	-	12	4	-	16(23.2)
	서비스업	-	5	5	1	11(15.9)
	기 타	-	3	1	-	4(5.8)
계		1(1.4)	잘못된 계산식	15(21.8)	1(1.4)	69(100.0)

* 복수응답

<표 Ⅲ-16> 교육의 주 대상인 여직원 집단(학력)

기업체수(%)

		고졸	대졸	전 체
업종	제 조 업	16	12	28(43.8)
	건설/부동산	2	2	4(6.2)
	도소매/숙박	1	1	2(3.1)
	통신/정보	-	4	4(6.2)
	금융 및 보험업	10	5	14(21.9)
	서비스업	4	5	8(12.5)
	기 타	4	-	4(6.2)
계		37(58.7)	29(46.0)	64(100.0)

(5) 여직원만을 대상으로 하는 교육

‘여직원만을 대상으로 하는 교육이 있는가’ 라는 질문에, ‘있다’라는 경우가 56.1%로 과반수 이상이지만, ‘없다’인 경우도 43.9%에 달하였다.

<표 III-17> 여직원만을 대상으로 하는 교육 여부

기업체수(%)

		있다	없다	전 체
업종	제 조 업	17	13	30(45.5)
	건설/부동산	3	1	4(6.1)
	도소매/숙박	1	1	2(3.0)
	통신/정보	-	4	4(6.1)
	금융 및 보험업	9	5	14(21.2)
	서비스업	3	5	8(12.1)
	기 타	4	-	4(6.1)
계		37(56.1)	29(43.9)	66(100.0)
사업장 규모	50인미만	4	3	7(10.4)
	50-299인	4	3	7(10.7)
	300인이상	30	23	53(79.1)
계		38(56.7)	29(43.3)	67(100.0)

<표 III-18> 여직원만을 대상으로 하는 교육의 내용

기업체수(%)

		인성 및 예절 교육	조직 문화 교육	직무 교육	리더십 교육	IT교육	기타	전 체
업종	제 조 업	17	5	5	-	1	1	29(48.3)
	건설/부동산	4	-	1	-	-	-	5(8.3)
	도소매/숙박	1	-	-	-	-	-	1(1.6)
	금융 및 보험업	6	3	4	1	-	2	16(26.7)
	서비스업 및 기타	4	2	3	-	-	-	9(15.0)
계		32(53.3)	10(16.7)	13(21.7)	1(1.7)	1(1.7)	3(5.0)	60(100.0)

*복수응답

‘여직원만의 교육이 있다’는 기관의 교육내용을 살펴보면, 인성 및 예절교육이 53.3%로 가장 높았고, 그다음이 직무교육(21.7%), 조직문화교육(16.7%) 등의 순으로 나타났다.

‘여직원만을 대상으로 하는 교육’이 없는 이유로는 ‘남녀직원의 능력개발을 모두 고려하는 프로그램을 운영하므로 여직원만을 대상으로 한 교육이 따로

필요없다’가 55.9%로 가장 많았고, 그 다음은 ‘회사 특성상 여직원이 다수거나 또는 소수여서 별도의 교육프로그램을 운영하는 것은 비효율적이다’(26.5%), ‘필요하지만 여건(시설, 프로그램 미비 등)이 안된다’(11.8%) 등의 순으로 나타났다.

<표 Ⅲ-19> 여직원만을 대상으로 하는 교육이 없는 이유

기업체수(%)

		여직원만을 대상으로 하는교육이 따로 필요없다	필요하지만 여건이 안된다.	별도의 운영은 비효율적이다.	잘 모르겠다	전 체
업종	제 조 업	8	2	3	1	14(41.2)
	건설/부동산	-	-	1	-	1(2.9)
	도소매/숙박	1	-	1	-	2(5.9)
	통신/정보	3	-	2	-	5(14.7)
	금융 및 보험업	4	2	1	-	7(20.6)
	서비스업 및 기타	3	-	1	1	6(17.6)
계		19(55.9)	4(11.8)	9(26.5)	2(5.9)	34(100.0)
사업장규모	50인미만	2	1	-	-	3(8.8)
	50-299인	1	1	1	-	3(8.8)
	300인이상	16	2	8	2	28(82.4)
계		19(55.9)	4(11.8)	9(26.5)	2(5.9)	34(100.0)

*복수응답

(6) 교육기회의 성 형평성

① 교육기회의 성 형평성에 대한 의견

‘교육기회의 성 형평성’에 대한 연수원 관계자의 의견을 묻는 질문에서, ‘교육방법별로 남녀의 참여기회에 차이가 없는 편이다’가 가장 높은 평균값(3.46)을 보이고, 그 다음이 ‘직급별로 남녀 교육기회가 평등한 편’(평균값, 3.27), ‘교육생 선발기준이 남녀에게 평등하게 적용되는 편’(평균값, 3.25), 교육과정별로 남녀의 참여기회가 평등한 편’(평균값, 3.24), 남녀에게 교육기회가 평등하게 주어지는 편’(평균값, 3.19)의 순으로 나타났지만, ‘교육계획 수

립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구를 고려하는가’에서는 평균값 2.71로 ‘별로 그렇지 않다’라는 의견을 보이고 있다. 전체적으로 남녀의 교육기회가 ‘약간 평등한’ 수준으로 아직 대등한 수준에 이르지 못하는 것으로 인식하고 있다고 볼 수 있다.

<표 III-20> 교육기회의 성 형평성에 대한 의견

기업체수(%)

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다	N	*Mean
1) 남녀에게 교육기회가 평등하게 주어지는 편	3 (4.5)	13 (19.4)	19 (28.4)	32 (47.8)	67 (100.0)	3.19
2) 교육생 선발기준이 남녀에게 평등하게 적용되는 편	3 (4.5)	9 (13.4)	23 (34.3)	32 (47.8)	67 (100.0)	3.25
3) 직급별로 남녀 교육기회가 평등한 편	3 (4.5)	10 (14.9)	20 (29.9)	34 (50.7)	67 (100.0)	3.27
4) 교육과정별로 남녀의 참여기회가 평등한 편	3 (4.5)	10 (14.9)	22 (32.8)	32 (47.8)	67 (100.0)	3.24
5) 교육방법별로 남녀의 참여 기회의 차이가 없는 편	2 (3.0)	6 (9.0)	18 (26.9)	41 (61.2)	67 (100.0)	3.46
6) 교육계획 수립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구 고려	6 (9.1)	22 (33.3)	23 (34.8)	15 (22.7)	66 (100.0)	2.71

* 전혀그렇지 않다=1, 별로 그렇지 않다=2, 약간 그렇다=3, 매우 그렇다=4

② 교육기회가 남녀평등하게 부여되지 않는 이유

‘교육기회가 남녀직원에게 평등하게 부여되지 않는 이유’로는, 직무차이에서 오는 차별, 낮은 여직원의 비율, 기업문화, 연수특성상 여성 참여의 어려움 등이 지적되었다.

남녀가 맡고 있는 직무의 차이에서 오는 차별로는, 주요 업무를 담당하는 남직원에게 교육이 편중되어 있는 편이고, 전문 직무를 갖고 있는 여직원이 드물기 때문에 교육 필요성을 느끼지 못한다는 의견 등이 있다.

‘낮은 여직원의 비율’에 대한 의견으로, 여직원의 수와 비율이 조직 내에서 낮은 편이어서 교육기회가 적은 편이나, 반대로 승진에서 오히려 여성이라서 더 배려하고 있는 추세도 있음을 제시하고 있다.

‘기업문화’에 대한 의견은, 회사의 경영차원에서 여직원이 회사에 대한 사명감이나 책임감이 다소 부족하다는 판단으로 여직원은 장기적으로 육성시킬 목적으로 채용하지 않는다는 관점이 팽배하며, 채용에서부터 업무보장에 이르기까지 여건이 불평등한 상황에서 교육기회가 골고루 주어지지 않는 것은 당연한 결과라는 의견이다.

‘연수특성상 여성참여의 어려움’으로, 일단 교육기회는 평등하게 주어지더라도 집을 비우고 외부 연수에 여직원(기혼)이 참여하는 데 애로가 있어 기혼여성들이 능력을 키우기 어렵다는 의견을 제시하고 있다.

기타, 교육계획 수립 시 여직원의 요구를 더 고려한다면 이것 또한 남녀 차별이기에 남녀를 구별해서 연수계획을 수립하지 않는다는 연수담당자의 의견도 있었다.

<표 Ⅲ-21> 교육기회가 남녀평등하게 부여되지 않는이유

항목구분	세 부 내 용	응답수
① 직무차이에서 오는 차별	<ul style="list-style-type: none"> - 맡고 있는 직무의 차이에서 오는 차별 - 남직원에 비해 여직원들이 업무support 역할의 비중이 커서 개인의 능력향상이나 교육환경이 주 업무를 담당하는 남직원에 편중. - 금융업의 특성상 여직원들의 분포가 대부분 업무직에 많고 직급이 낮기 때문 - 업무별 차이에서 남녀 비율이 달라서 참여율이 낮음 - 여직원의 경우 전문적 직무를 담당하는 경우가 적어 교육 필요성을 느끼지 못함 - 업무의 성격이 다르고 여직원의 부서에서의 역할이 교육의 필요가 크지 않음 - 자리를 비우면 곤란하고, 업무의 중요도는 떨어짐 - 여직원의 직무가 자리를 비우면 안되는 업무이거나 상사의 눈치를 보게 됨 	12

항목구분	세 부 내 용	응답수
② 여직원의 비율 낮음	<ul style="list-style-type: none"> - 여직원의 수, 비율이 낮음 - 여직원의 수가 적고, 일에 대한 전문성(접대 정리 등 업무)이 떨어지기 때문 - 조직내 여직원 수, 비율이 낮은 편이어서 여직원 직급교육외의 교육기회는 전무한 상태 	5
③ 기업 문화	<ul style="list-style-type: none"> - 회사의 경영차원에서 여직원이 회사에 대한 사명감이나 책임감이 다소 부족하다는 판단 - '여직원은 장기적으로 육성시킬 목적으로 채용하지 않는다'라는 관점이 팽배(고졸 여사원을 대부분 채용, 대졸여사원 거의 소수) - 채용에서부터 업무보장까지 불평등한 상황에서 교육기회가 골고루 주어지지 않는 것은 당연한 결과 	5
④ 연수특성상 여성 참여의 어려움	<ul style="list-style-type: none"> - 집을 비우기 어려운 외부 연수에 여직원(기혼)이 참여하는 데 애로가 있음 - 기혼여성들이 능력을 키울 수 있는 기반이 갖추어지지 못한 것 같음 - 고졸 여직원의 경우에는, 부서내의 업무공백 우려 때문에 집체교육 참가가 쉽지 않음. 	2
⑤ 차별 없음	<ul style="list-style-type: none"> - 성형평성과는 전혀 무관하게 연간 역량개발계획수립 - 교육기회에 남녀차별 없음 - 교육 계획 수립 시 여직원의 요구를 더 고려한다면 이것 또한 남녀의 차별이기에 남녀를 구별해서 연수계획을 수립하지 않음 	3

다. 여직원 교육요구에 대한 인식

‘향후 여직원의 요구와 특성을 반영한 교육과정의 필요성’에 대해서, ‘필요하다’는 의견이 78.5%로 높은 편이고, ‘필요 없다’는 경우는 10.8% 수준에 머물고 있다.

<표 Ⅲ-22> 여직원 요구 반영 교육과정의 필요성 여부

기업체수(%)

		필요하다	필요없다	잘 모르겠다	전 체
업 종	제 조 업	27	1	2	30(46.2)
	건설/부동산	4	-	-	4(6.2)
	도소매/숙박	2	-	-	2(3.1)
	통신/정보	-	3	-	3(4.6)
	금융 및 보험업	11	1	2	14(21.5)
	서비스업	4	2	2	8(12.3)
	기 타	3	-	1	4(6.2)
계		51(78.5)	7(10.8)	7(10.8)	65(100.0)

(1) 필요한 교육 영역

여직원에게 필요한 교육영역은, 조직문화(평균값 3.51)가 가장 높게 나타났고, 그 다음이 직무능력(평균값 3.50), 인성/예절(평균값 3.35), 리더십과 IT교육(평균값 3.20), 교양(평균값 3.18), 자격과정(평균값 3.09) 등의 순으로 ‘약간 필요하다’ 수준의 요구가 있고, 국제화교육은 평균값 2.98로 ‘별로 필요하지 않다’는 것으로 나타났다. 그러나 ‘국제화’교육과정의 빈도를 보면 ‘필요하다’는 의견이 77.2%로 ‘필요하지 않다’(22.7%)의 3배 이상에 달하고 있다. 연수원관계자들은 리더십, 자격, 국제화과정 등의 역량함양과정보다 조직문화와 직무능력과정 같은 기본과정이 여직원에게 필요한 것으로 판단하고 있는 것으로 보인다.

<표 III-23> 여직원에게 필요한 교육영역

기업체수(%)

	전혀 필요하지 않다	별로 필요하지 않다	약간 필요하다	매우 필요하다	N	*Mean
① 인성 / 예절	3 (4.6)	6 (9.2)	21 (32.3)	35 (53.8)	65 (100.0)	3.35
② 조직문화	-	3 (4.5)	27 (40.3)	37 (55.2)	67 (100.0)	3.51
③ 직무능력	1 (1.5)	3 (4.4)	25 (36.8)	39 (57.4)	68 (100.0)	3.50
④ 리더십	1 (1.5)	10 (15.2)	30 (45.5)	25 (37.9)	66 (100.0)	3.20
⑤ IT	2 (3.1)	7 (10.9)	31 (48.4)	24 (37.5)	64 (100.0)	3.20
⑥ 국제화	1 (1.5)	14 (21.2)	36 (54.5)	15 (22.7)	66 (100.0)	2.98
⑦ 자격과정	2 (3.0)	11 (16.7)	32 (48.5)	21 (31.8)	66 (100.0)	3.09
⑧ 교양	4 (6.1)	7 (10.6)	28 (42.4)	27 (40.9)	66 (100.0)	3.18

* 전혀 필요하지 않다=1, 별로 필요하지 않다=2, 약간 필요하다=3, 매우 필요하다=4

(2) 여직원의 학습태도 및 능력, 교육 필요성에 대한 인식

전반적으로 여성의 학습태도 및 능력에 대한 평가가 낮은 편이다. 여직원의 ‘학습 흥미’(평균값 3.05)는 약간 높다고 보는 반면에, 교육 참여 의욕, 회사의 발전을 위한 여성인력 교육투자 필요성, 경력개발에 대한 관심, 여직원만을 위한 특별 교육 프로그램 운영의 필요성, 경력개발을 위한 체계적인 노력 등에 대한 평가는 ‘약간 낮다’는 의견이다. 가장 낮게 평가된 것은 ‘경력개발을 위한 체계적인 노력(평균값 2.60)’으로, ‘경력개발에 대한 관심(평균값 2.75)’보다 더욱 낮게 나타나고 있다. 교육필요성에 있어서는 ‘회사 발전을 위한 여직원교육 투자의 필요성’에 70.6%가 긍정적인 의견을 보였으나 ‘여직원만을 위한 교육프로그램 운영의 필요성’에 대해서는 60.3%가 긍정적인 반면 39.7%는 부정적인 의견을 보이고 있다.

<표 Ⅲ-24> 여성의 학습태도 및 능력 평가, 교육의 필요성에 대한 인식
기업체수(%)

	매우 낮다	약간 낮다	약간 높다	매우 높다	N	*Mean
① 여성의 학습 흥미	1 (1.5)	15 (22.7)	30 (45.5)	20 (30.3)	66 (100.0)	3.05
② 교육참여 의욕	2 (2.9)	22 (32.4)	24 (35.3)	20 (29.4)	68 (100.0)	2.91
③ 경력개발에 대한 관심	3 (4.5)	28 (41.8)	19 (28.4)	17 (25.4)	67 (100.0)	2.75
④ 경력개발을 위한 체계적인 노력	3 (4.5)	33 (49.3)	19 (28.4)	12 (17.9)	67 (100.0)	2.60
⑤ 회사의 발전을 위해 여성에게 교육투자 필요성	4 (5.9)	16 (23.5)	30 (44.1)	18 (26.5)	68 (100.0)	2.91
⑥ 여직원만을 위한 특별한 교육 프로그램 운영 필요성	6 (8.8)	21 (30.9)	25 (36.8)	16 (23.5)	68 (100.0)	2.75

* 매우낮다=1, 약간낮다=2, 약간높다=3, 매우높다=4

(3) 효과적인 여직원교육 위탁기관

여직원을 위해 위탁교육이 필요한 경우에 가장 효과적인 위탁기관은 민간 훈련기관 및 학원(41.4%)이 가장 높게 나타났고, 그 다음이 여성회관 및 여성인력개발센터(35.7%)이다. 연수원관계자 입장에서 대학은 타 교육훈련기관에 비해 위탁기관으로 선호되지 않는 것으로 나타났다.¹⁰⁾

10) 노동패널6차 자료에 의하면, 재직여성들은 훈련기관으로 회사(45.4%), 대학 및 부설기관(10.2%), 공공훈련기관, 협회·단체(각 6.8%), 통신교육(5.6%)의 참여도를 보이고 있어 연수원 관계자의 기관선호도와 일치하지 않는다.

<표 III-25> 효과적인 여직원교육 위탁기관

기업체수(%)

		대학	여성회관, 여성인력 개발센터	민간훈련 기관 및 학원	공공훈련 기관	기타	전 체
업 종	제 조 업	-	13	14	4	1	32(45.7)
	건설/부동산	-	1	3	-	-	4(5.7)
	도소매/숙박	-	2	-	1	-	3(4.3)
	통신/정보	1	1	1	-	1	4(5.7)
	금융 및 보험업	1	4	7	2	1	15(21.4)
	서비스업	1	3	3	1	-	8(11.4)
	기 타	-	1	1	2	-	4(5.7)
계		3(4.3)	25(35.7)	29(41.4)	10(14.3)	3(4.3)	70(100.0)

*복수 응답

라. 여직원 교육지원체제

(1) 여직원의 교육 참여 애로사항

여직원들이 교육에 참여하는 데에 애로사항으로는, ‘참여할 만한 프로그램 부족’(평균값 3.06)이 ‘약간 그렇다’는 반응이고, 그 다음이 ‘시간확보의 어려움’이었다. 응답을 ‘그렇지 않다’와 ‘그렇다’로 구분할 경우, 프로그램 부족(76.5%), 시간확보의 어려움(66.2%), 자발적 의욕 및 흥미 부족(60.3%), 상사의 배려 및 인식 부족(60.3%)에 응답자의 60% 이상이 애로가 있는 것으로 보고 있다.

<표 Ⅲ-26> 여직원의 교육 참여 애로사항에 대한 의견

기업체수(%)

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	약간 그렇다	매우 그렇다	N	*Mean
① 시간확보의 어려움	2 (2.9)	21 (30.9)	28 (41.2)	17 (25.0)	68 (100.0)	2.88
② 지발적 의욕, 흥미 부족	7 (10.3)	20 (29.4)	35 (51.5)	6 (8.8)	68 (100.0)	2.59
③ 최고경영자의 인식 부족	8 (11.8)	27 (39.7)	24 (35.3)	9 (13.2)	68 (100.0)	2.50
④ 교육담당자의 인식 부족	16 (23.5)	33 (48.5)	15 (22.1)	4 (5.9)	67 (100.0)	2.10
⑤ 상사의 배려, 인식 부족	6 (8.8)	21 (30.9)	30 (44.1)	11 (16.2)	68 (100.0)	2.68
⑥ 참여할만한 프로그램 부족	1 (1.5)	15 (22.1)	31 (45.6)	21 (30.9)	68 (100.0)	3.06
⑦ 교육비 확보의 어려움	8 (11.8)	28 (41.2)	24 (35.3)	8 (11.8)	68 (100.0)	2.47
⑧ 시설 부족	11 (16.4)	24 (35.8)	23 (34.3)	9 (13.4)	67 (100.0)	2.45
⑨ 정보 부족	8 (11.8)	23 (33.8)	30 (44.1)	7 (10.3)	68 (100.0)	2.53

*전혀 그렇지 않다=1, 별로 그렇지 않다=2, 약간 그렇다=3, 매우 그렇다=4

(2) 여직원의 교육 참여 지원

여직원 교육 참여 제고를 위해 회사나 정부의 지원이 필요한가에 대해, ‘지원이 필요하다’가 80%로 나타났다. 반면에 ‘전혀 필요하지 않다’는 의견은 전체의 3.1%의 빈도를 보이고 있어 대부분의 기업체에서 여직원의 교육 참여 제고를 위한 제도적 지원의 필요성을 인지하고 있는 것으로 판단된다.

<표 III-27> 여직원의 교육 참여 제고 지원 필요성

기업체수(%)

		전혀 필요하지 않다	별로 필요하지 않다	약간 필요하다	매우 필요하다	전 체
업 종	제 조 업	2	6	10	12	30(46.2)
	건설/부동산	-	-	2	2	4(6.2)
	도소매/숙박	-	-	1	1	2(3.1)
	운수/통신/정보	-	2	2	-	4(6.2)
	금융 및 보험업	-	2	4	7	13(20.0)
	서비스업	-	1	3	4	8(12.3)
	기 타	-	-	1	3	4(6.2)
계		2(3.1)	11(16.9)	23(35.4)	29(44.6)	65(100.0)

* 전혀 필요하지 않다=1, 별로 필요하지 않다=2, 약간 필요하다=3, 매우 필요하다=4

(3) 여직원의 교육 참여 제고를 위한 지원 사항

① 현재 지원되는 사항

여직원의 교육참여 제고를 위해 현재 제공되고 있는 지원사항은, 시간편의 제공(74.6%), 교육예산지원(72.4%), 교육정보 제공(58.6%), 개인별 교육비 지원(55.2%), 시설지원(51.7%) 등의 순으로 과반수이상을 차지하고 있다. 반면에 ‘제공하고 있지 않다’에서 50%이상인 사항은 요구조사(62.1%), 교육방법의 다양성 강화(52.7%), 교육프로그램 개발(52.6%), 교육강사 지원(51.8%) 등으로, 교육프로그램 면에서의 지원이 미흡한 편이다.

② 향후 필요성

향후 지원의 필요성에 대해서는, 교육방법의 다양성 강화가 평균값 3.42로 가장 높았고, 그 다음은 요구조사(3.38), 교육 프로그램 개발(3.31), 교육정보 제공(3.20), 개인별 교육비 지원(3.19), 교육예산 지원(3.19), 시간편의 제공(3.19), 교육강사 지원(3.09), 시설지원(3.05) 등의 순으로 나타났다. 교육방법의 다양성 강화와 교육정보 제공, 요구조사에서 ‘필요하다’의 빈도가 95%내외로 매우 높은 편이며 역시 교육프로그램 면에서의 지원이 많이 필요한 것으로 나타났다.

<표 Ⅲ-28> 여직원의 교육 참여 제고를 위한 지원 내용(현재)

기업체수(%)

지원내용	제공하고 있다	제공하고 있지 않다	전 체
① 시간 편의 제공	44(74.6)	15(25.4)	59(100.0)
② 교육프로그램 개발	27(47.4)	30(52.6)	57(100.0)
③ 요구 조사	22(37.9)	36(62.1)	58(100.0)
④ 교육 정보 제공	34(58.6)	24(41.4)	58(100.0)
⑤ 시설 지원	30(51.7)	28(48.3)	58(100.0)
⑥ 교육 예산 지원	42(72.4)	16(27.6)	58(100.0)
⑦ 개인별 교육비 지원	32(55.2)	26(44.8)	58(100.0)
⑧ 교육 강사 지원	27(48.2)	29(51.8)	56(100.0)
⑨ 교육 방법의 다양성 강화	26(47.3)	29(52.7)	55(100.0)

<표 Ⅲ-29> 여직원의 교육 참여 제고를 위한 지원요구

기업체수(%)

	전혀 필요하지 않다	별로 필요하지 않다	약간 필요하다	매우 필요하다	N	*Mean
① 시간편의 제공	1 (1.8)	7 (12.3)	29 (50.9)	20 (35.1)	57 (100.0)	3.19
② 교육프로그램 개발	1 (1.7)	4 (6.8)	30 (50.8)	24 (40.7)	59 (100.0)	3.31
③ 요구조사	1 (1.7)	2 (3.3)	30 (50.0)	27 (45.0)	60 (100.0)	3.38
④ 교육정보 제공	1 (1.7)	2 (3.4)	40 (67.8)	16 (27.1)	59 (100.0)	3.20
⑤ 시설 지원	2 (3.4)	10 (17.2)	29 (50.0)	17 (29.3)	58 (100.0)	3.05
⑥ 교육 예산 지원	1 (1.7)	6 (10.3)	32 (55.2)	19 (32.8)	58 (100.0)	3.19
⑦ 개인별 교육비 지원	1 (1.7)	5 (8.6)	34 (58.6)	18 (31.0)	58 (100.0)	3.19
⑧ 교육강사 지원	2 (3.4)	8 (13.8)	31 (53.4)	17 (29.3)	58 (100.0)	3.09
⑨ 교육방법의 다양성 강화	-	2 (3.3)	31 (51.7)	27 (45.0)	60 (100.0)	3.42

③ 여직원의 학습동아리나 멘토링 지원체제

회사내에 여직원들의 학습효과 제고 및 경력개발을 위한 학습 동아리나 멘토링 프로그램은 83.3%가 ‘없다’는 응답이고, ‘있다’는 경우는 10.6%정도이다. 또한 조사에 응답한 299인 이하의 사업장 규모에서는 학습동아리나 멘토링 프로그램이 전혀 없는 것으로 나타나, 연수교육외의 비형식적 학습활동은 활성화되어 있지 않은 것으로 보인다.

<표 III-30> 여직원의 학습제고를 위한 학습동아리/멘토링프로그램

기업체수(%)

		있다	없다	잘 모르겠다	전 체
업종	제 조 업	3	27	-	30(45.5)
	건설/부동산	-	3	1	4(6.1)
	도소매/숙박	-	2	-	2(3.0)
	통신/정보	-	3	1	4(6.1)
	금융 및 보험업	1	13	-	14(21.2)
	서비스업	1	5	2	8(12.1)
	기 타	2	2	-	4(6.1)
계		7(10.6)	55(83.3)	4(6.1)	66(100.0)
사업장 규모	50인미만	-	4	3	7(10.4)
	50-299인	-	7	-	7(10.4)
	300인이상	7	45	1	53(79.1)
계		7(10.4)	56(83.6)	4(6.0)	67(100.0)

④ 효과적인 학습지원 방법

여직원의 학습을 지원하기 위해 효과적인 조치로는, 사내교육의 방법 다양화(사이버교육 확대/모듈제 강화)가 45.6%로 가장 높은 편이고, 그 다음이 자기개발 지원제도 41.2%(학습비, 시간편의 지원)로 나타났다. 장기연수 및 대학원 진학 지원제도는 300인 이상의 사업장 규모에서 다소 요구가 있다.

<표 Ⅲ-31> 여직원에게 가장 효과적인 학습지원 방법

기업체수(%)

		사내교육방 법의 다양화	자기개발 지원제도	장기연수 및 대학원 진학 지원제도	기 타	전 체
업종	제 조 업	17	9	2	3	31(45.6)
	건설/부동산	1	3	1	-	5(7.4)
	도소매/숙박	1	1	-	-	2(2.9)
	통신/정보	1	3	-	-	4(5.9)
	금융 및 보험업	7	5	1	1	14(20.6)
	서비스업 및 기타	4	7	1	-	12(17.6)
계		31(45.6)	28(41.2)	5(7.4)	4(5.9)	68(100.0)
사업장 규모	50인미만	3	4	-	-	7(10.1)
	50-299인	2	5	-	-	7(10.1)
	300인이상	26	20	5	4	55(79.7)
계		31(44.9)	29(42.0)	5(7.2)	4(5.8)	69(100.0)

* 복수 응답

위에 제시된 내용이외에 필요하다고 생각하는 지원방법으로는, 탁아시설의 확보, 교육기회 확대, 경영자 인식 전환, 교육비 지원 등을 제시하고 있다. 특히 고졸 여사원의 교육소외가 문제로 지적되었다. 학습지원 사례로는, 동아리 운영 및 지원이 가장 높은 빈도를 보이고 있고, 그 다음이 멘토링 활동, 경력과 진로 인증체계 등을 예시하고 있다.

<표 III-32> 기타 효과적인 학습지원 방법에 대한 의견

항목구분	내용	응답 자수
탁아시설의 확보	<ul style="list-style-type: none"> - 탁아시설 확보 - 기혼의 경우 탁아시설 등 가정과 일을 병행할 수 있는 지원이 필요함. - 기혼 여직원을 위한 탁아시설, 업무공백에 대한 배려 	3
교육 기회 확대	<ul style="list-style-type: none"> - 사회교육 및 연수 프로그램 참여기회 확대(현재 해외연수와 같은 프로그램은 남직원에게만 주어지는 경향이 있음) - 정기적인 외부교육 수강 - 대졸여직원의 경우 교육 참여 열의와 참여빈도가 높으나, 고졸여직원의 경우는 업무 공백 우려와 직급제한으로 빈약한교육기회, 교육 소외심각 - 고졸 여직원에 대해서는 회사정책을 통하여 다소간 일률적인 교육기회 제공이 오히려 교육기회 확대에 도움이 되리라 생각함 	3
경영자 인식 전환	<ul style="list-style-type: none"> - 시간, 비용 이외에도 다양한 프로그램에 적극적으로 재원을 투여하고자 하는 회사 경영자의 인식전환이 필요 	1
교육비 지원	- 지원금(예: 학원 강습비) 지원 제도	1
	- 건강관리(체력 단련비) 지원	1

<표 III-33> 기타 학습지원 사례 내용

항목구분	내용	응답수
동아리 운영 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 예능동아리 운영 및 지원 - CS 동아리 - 각 부서별 직무내용을 학습 및 공유하며, 관련 부서간도 함께 실시 - 여직원도 남자직원과 마찬가지로 학습모임의 발표자, 리더, 청취자 등 다양한 역할 수행. - 본부별로 여직원 모임이 있고 회사에서 일부 비용을 지원하고 있으며, 자체 동아리 활동으로 교육 부서에 실적 등을 보고 하고 있음 - 단위조직별로 학습조직을 형성, 운영하며 매반기 대회 개최 - 자체 학습지원 제도 운영:여직원에게 국한된 과정이 아니라 임직원을 대상으로 자체 학습과정 설계 및 강사료, 교재비 등 지원 - 사회봉사활동 참여 - 여직원들만을 위한 학습동아리는 없음(남녀구분이 따로 없음) 	7

항목구분	내용	응답수
멘토링 활동	<ul style="list-style-type: none"> - 신입사원을 대상으로 1년간 멘토/멘티를 지정, 운영 - 1:1 멘토링 체제: 업무 능력뿐만 아니라 회사 생활을 비롯한 개인상담에 이르기까지 1:1의 교육 및 훈련 과정 운영(남녀 구분없음) - 여직원의 교육 참가 후 부서장이 그 결과를 코칭하고 멘토 실시. 	3
경력과 진로 인증 체계	<ul style="list-style-type: none"> - 여사원의 경력과 진로에 대한 인증체계 - 주로 직무 능력 및 자격에 대한 강화가 주를 이루고 있음 	1
기타	<ul style="list-style-type: none"> - 전무한 상태임 	1

마. 여직원교육프로그램 사례

(1) 여직원교육프로그램 사례

조사 참여기관에서 여직원만을 대상으로 하는 교육프로그램 사례로는, 여직원 업무능력 향상과정과 신입사원과정, 여직원 소양교육, 여사원 리더십과정, 파견여사원 교육 등이 제시되었다. 여직원 업무능력 향상과정의 주요내용은 서비스 향상 교육, 효과적 업무수행을 위한 지식·기능·태도의 개발, 대인관계 능력 향상 등이다. 여전히 서비스, 직장예절, 직장내 여직원의 역할 등이 여직원 업무향상과정의 주 내용으로 자리잡고 있다. 그 밖에 신입여사원과정, 소양교육, 리더십과정 등의 교육프로그램이 운영되고 있다. 신입여사원과정에서는 기업의 문화 이해 및 소속감 배양, 직무·교양, 현대 사회 여성의 위치와 역할의 중요성 인식 등을 교육시키고, 매년 9-10월경 여상 졸업반 학생들을 졸업 전에 채용하여 교육 및 실습을 시키고 졸업 후 정식 채용하는 교육과정도 수행하고 있다. 여직원 소양교육의 내용은 기업 환경 변화에 따른 직장관 재정립 및 올바른 직장예절 습득, 체험학습(모의 경영 게임), 직장인의 마음가짐과 기본자세 등이고, 여사원의 리더십과정에서는 여사원의 자기정립과 주인의식 고취, 고부가 서비스 기법 교육으로 마케팅 역량 강화 등의 내용을 다루고 있다. 파견여사원 교육의 주요내용은 파견사원관련 규정 및 법규에 대한 설명, 직무교육, 조직문화 동참 등이다.

<표 III-34> 조사참여기관의 여직원 대상 교육프로그램 사례

교육프로그램명	교육의 주요 내용
① 여직원 업무능력 향상과정(CS과정, 여직원능력개발, 직무교육, 여직원역량 강화, 창구여사원 TSD과정, 일반직 여직원 서무 및 회계 실무)	<ul style="list-style-type: none"> * 직장예절/자기계발/창의적 업무 수행 등 * 창구 여사원 대상의 서비스 향상 교육 (윤리준법교육, 메이크업 교육, 고객감동 창출을 위한 서비스맨션 개발, 기본생활예절을 이해하고 습득함으로써 서비스인으로서의 자세 확립, 자기 연출의 효과적인 방법 습득/고객만족에 기여) * 효과적 업무수행을 위한 지식, 기능, 태도의 개발 <ul style="list-style-type: none"> · 사내강좌 : 회사연혁, 전표처리 실무, 제품교육(주요), 인사제도 · 사외(외부)강좌 : 자기혁신, 직장인의 에티켓 (영업소 여직원 직무, 여직원의 창의력 향상, 업무이해 및 업무 전환 준비) * 대인관계 능력 향상 (마케팅 스킬, 직장내 여직원의 역할제고 및 직무능력향상, CS 교육, 창구고객응대 기본예절, complain 고객응대 스킬)
② 신입여사원 과정(업무직 신입사원 입문, 공채여사원 입문교육, 고교 3학년 재학생)	<ul style="list-style-type: none"> * 기업의 문화 이해 및 소속감 배양 (조직생활에 대한 이해, 기본소양, 기초직무, 애사심 고취) * 년 1회 실시하며, 직무교육과 교양, 트렌드 등을 교육에 반영하며, 전국에 있는 모든 여사원이 한자리에 모일 수 있는 기회 * 현대 사회 여성의 위치와 역할의 중요성을 인식 * 매년 9-10월 경 여상 졸업반 학생들을 졸업 전에 채용하여 교육 및 실습을 시키고 졸업 후 정식 채용함
③ 여직원 소양 교육(1박2일 집체교육, 생활예절/이미지 메이킹, 여사원 한마음 대행진, 직장예절)	<ul style="list-style-type: none"> * 기업 환경 변화에 따른 직장관 재정립 및 올바른 직장예절 습득 (회사 현황, 변화와 커뮤니케이션, 적극적인 업무수행, 교양 특강, 조직활성화 및 교양교육) * 체험학습(모의 경영 게임) * 직장인의 마음가짐과 기본자세(근무태도, 전화예절, 주요업무, 복장 등의 에티켓, 직장예절과 매너)
④ 여사원 리더십 과정(여성간부 및 대리리더십, 맵시 리더 과정)	<ul style="list-style-type: none"> * 여사원의 자기정립과 주인의식 고취 * 고부가(高附加) 서비스 기법 교육으로 마케팅 역량 강화
⑤ 파견여사원 교육	<ul style="list-style-type: none"> * 파트너의 역할 수행과 즐거운 생활 영위, 성공적인 Career 생성 (직무처리 process, 인성, 직장예절, 파견사원 관련 규정 및 법규 설명, 성희롱 예방 및 대응, 조직 문화 동참 등)

(2) 여직원 능력개발을 위한 교육 방안에 대한 제언

여직원 능력개발을 위한 교육방안에 대한 조사참여기관 교육담당자의 의견은, ‘여직원의 의식 전환’, ‘프로그램 내용의 변화 및 지원’, ‘채용과 인사의 평등 보장’, ‘경영진의 의식전환’, ‘여직원을 위한 프로그램 필요 없음’ 등으로, 구체적인 응답내용은 다음과 같다.

① 여직원의 의식 전환

- 여직원의 능력개발은 남직원과 마찬가지로 무척 중요한 부분이지만, 경영자 입장에서 생각해보면, 회사에 대한 사명감, 업무에 대한 책임감이 떨어지는 사람에게 투자하는 경영자는 그리 많지 않을 것이므로, 여성들이 평등을 논하기 이전에 업무에 대한 자부심과 사명감을 먼저 갖출 수 있는 의식의 전환이 필요하다.
- 여직원 스스로의 의식개혁이 필요하고, 본인들의 참여도가 중요하다. 지금보다 여직원들 자체의 승진이나 경력개발에 대한 인식의 변화가 우선 이루어져야 한다.

② 프로그램 내용의 변화 및 지원

- 정부에서 새로운 과정의 유익한 교육프로그램을 개발하여 공기업 및 중소기업에 반강제성을 가지고 교육 참여를 유도하는 것이 필요하다. 작은 규모 회사에서는 양질의 교육 프로그램 개발에 투자가 거의 없는 관계로 질 좋은 교육을 정부에서 제시한다면 교육의 효과도 높을 듯 하다.
- 여자 CEO나 각 분야 전문가들의 사례를 소개하고, 여성 경영인 육성 인재 과정 등이 개설되면 보다 활발한 여성 참여가 이루어질 수 있을 것이다.
- 자기 개발 관리 프로그램에 대한 요구가 여성 간부 사이에서 증가하고 있지만 이를 충족시킬 사내의 교육이 없는 것도 문제이다.
- 여성은 비정규 인력이 많으므로 이들에게 자격증/어학 등 전문성 확

보를 위한 교육이 확대되었으면 한다.

- 교양·예절교육에 치중해 있는 여직원 교육을 좀 더 업무와 상관관계가 높은 직무향상, 리더십 등으로 바꾸어야 할 것이다.
- 개인의 능력개발을 위한 어학/자격증 학습/교육비가 실비로 지급되어야 한다.
- 백화점/여성인력개발원/공공단체 등에서의 다양한 프로그램 운영이 필요하고, 퇴근 후에도 갈 수 있도록 시간의 편의성을 제공해야 한다.
- 교육시간 확보를 위한 근무제도의 변화가 필요하다.

③ 채용과 인사의 균등 보장

- 교육뿐만 아니라 채용에서부터 여성 인력의 평등한 채용, 평등한 업무보장, 공평한 승진기회 등이 주어진다면, 여성 능력개발의 기회는 자연스럽게 제공될 것이다.
- 회사에 따라 여직원의 상위 직급으로의 이동이 불가능하여 단순 사무업무만을 담당하는 회사도 있으므로, 인사제도의 변화가 있어야 하고 그에 따른 교육도 필요하다.

④ 경영진의 의식전환

- 여직원들의 위치가 많이 좋아지고 있다고는 하지만 아직까지 대부분의 기업에서 대다수 여직원들의 업무적 위치는 그다지 향상되지 못한 것 같다. 따라서 여성인력 지위의 질적 성장이 우선되어야 하는 것이 시급하다.
- 프로그램은 선진회사에서 이미 많이 개발해 놓은 것이 있기 때문에 벤치마킹(bench marking)을 통해서 자체 개발이 가능할 것 같으나 경영진의 관심 및 예산 확보가 문제이므로 이에 대한 개선 노력이 필요하다.

⑤ 여직원만을 위한 프로그램 필요 없음

- 여성의 사회 진출과 경쟁을 위한 교육과정으로 교양보다는 직무능력, 리더십 관련 교육이 더 많은 도움을 줄 것 같으므로, 여성만을 위한 강좌보다는 동일한 과정에 남녀 모두 공정한 교육 참여와 평가를 받을 수 있도록 교육과정을 운영하는 것이 바람직하다.
- 교육참여 여직원이 적긴 하나, 남녀 인원수 대비 참여율과 예산을 대비하여 보면, 교육기회에서 여직원에게 남직원 이상의 기회가 제공된다고 본다.
- 여직원만을 위한 교육 프로그램이 존재하지 않지만, 남녀를 불문하고 동질, 동량 교육을 시행하고 있어, 여직원만을 위한 교육은 필요성을 느끼지 못하고 있다.
- 정직원인 여직원은 대졸로 남녀차이 없이 진행 중이어서, 특별히 여직원만을 위한 과정개발이 필요한지는 의문스럽다.

3. 소결

본 조사는 일반적인 기업교육 실태가 아닌 여성인력교육 실태 파악에 초점을 두고 있다. 그러나 대부분의 기업들이 교육통계를 성별로 구분해 놓지 않고 있어 정확한 통계치에 의한 실태 파악은 어려웠다.

일반적 교육 실태로, 연간 교육계획 수립시 교육요구조사를 하고 있는 기관은 69.2%였고, 사이버교육이 크게 확산(응답기관의 77.3%, 300인 이상 사업장규모에서는 83%가 시행)되고 있었다.

여직원교육관련 사항으로는 다음과 같은 점들이 주목할만하다.

- 교육훈련부서에서 교육기획 및 프로그램 개발 업무를 담당하는 여직원이 없는 경우가 57.6%, 조사에 응한 제조업체의 경우 2/3가 없는 것으로 나타나 교육기획 단계에서부터 여성인력의 요구를 배려하기 힘든 여건인 것으로 생각된다.

- 교육요구조사시 성별로 요구를 조사하는 기관은 18.4%로, 80% 이상의 기업에서 성별 교육요구조사를 하고 있지 않은 것으로 나타나, 성(gender)이 기업교육의 주요 변수로 거의 고려되고 있지 않음을 알 수 있다. 교육계획 수립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구는 별로 고려하지 않는 것으로 볼 수 있다.
- 여성의 경우 중점 교육대상은 고졸(58.7%) 20대(75.4%)로 나타났고, 대졸이 중점 대상이라는 응답도 46%, 30대라는 응답은 21.8%로 기업연수원의 주 교육대상은 여성의 경우 고졸과 대졸, 20, 30대 여성으로 파악된다.
- 교육과정별 여직원 참여도에 있어서, 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정은 국제화과정, 자격과정이었고, 여직원의 참여도가 높은 과정은 직무능력향상교육, 교양과정, 직급교육과 IT교육 순 이었다. 의무참여교육이 아닌 교육의 경우는 여직원에게 교육기회가 평등하게 주어지지 않는 것으로 보인다. 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급은 사원급대상 교육으로 나타나는데, 이는 조직의 상위 직급에 진출한 여성의 수가 아직 적은 것이 그 이유로 제기된다.
- 교육기회에 성차별이 있는 이유로는, 여직원의 경우 전문적 직무를 담당하고 있지 않은 데서 비롯되는 경우가 많다는 담당직무에서의 성차, 조직내 여직원 수 자체가 적다는 점, 기혼여성의 경우 교육참여에 애로가 있다는 점, 그리고 여직원은 장기적으로 육성할 목적으로 채용하지 않으며 채용에서부터 업무배분에 이르기까지 불평등이 있는 상황에서 교육기회가 평등하게 주어지지 않는다는 기업문화가 주로 지적되었다.
- ‘여직원만을 대상으로 하는 교육’의 경우 응답기관의 56.1%가 있다고 하였다. 여직원교육의 경우 교육내용으로 인성 및 예절교육이 가장 많고(53.3%), 다음이 직무교육(21.7%), 조직문화교육(16.7%), 리더십교육(1.7%)으로 나타나 여전히 낮은 직급의 여사원을 대상으로 하는 인성 및 직장예절교육의 비중이 큰 것으로 보인다. 현재 여성만을 위한 교육이 없는 이유로는 필요없거나 비효율적이라는 의견이 82.4%이고, “필요하나 여건이 안된다”는 의견은 11.8%이다.

- 향후 여직원의 요구와 특성을 반영한 교육과정의 필요성에 대해서는 78.5%가 필요하다고 응답하였고, 여직원에게 필요한 교육내용으로는 조직문화, 직무능력, 인성 및 예절, 리더십 및 IT교육 순으로 답하였으며 국제화교육의 필요성은 다소 낮게 인식하고 있다. 이는 연수원 관계자의 의견이므로 여직원들의 교육요구와는 차이가 있을 수 있다.
- 여성의 학습태도 및 능력에 대해 연수원 관계자들은 여직원의 교육참여 의욕, 경력개발에 대한 관심, 경력개발을 위한 체계적인 노력을 낮게 평가하였고, 회사 발전을 위한 여직원 교육투자의 필요성에 대해서는 70.6%가 긍정적이었으나, 여직원만을 위한 특별한 교육의 필요성에 대해서는 60.3%가 긍정적인 반면 약 40%는 부정적인 반응을 보이고 있다. 응답자들은 여직원교육 참여 애로 사항으로 참여할만한 프로그램 부족을 가장 많이 들고 있다.
- 여직원 교육참여 제고를 위해 지원하고 있는 사항으로는 시간편의, 교육예산, 교육정보 제공 등이 있었고, 반면 교육요구 조사 및 반영, 프로그램 개발 면이 미흡한 것으로 나타나 교육내용 면에서의 지원이 약한 것으로 파악된다. 회사내에 여직원들의 학습 및 경력개발을 위한 학습동아리나 멘토링체제 등의 지원이 있는 경우는 10% 정도에 불과하였다.

본 조사 외에 고용보험 가입자의 교육훈련경험을 조사한 노동패널조사(6차) 자료에서 재직 여성의 교육훈련 경험상의 특성을 일부 파악할 수 있었다. 남성은 훈련경험의 79.0%가 회사가 시행하는 훈련(정부지원 12.0%, 개인선택 7.8%)에 참여한 것이었으나, 여성은 전체 교육훈련경험 중 회사시행이 63.6%, 정부지원 19.3%, 개인선택 17.0%로 개인선택훈련 참여 비율이 높았다. 이의 원인이 성별 교육선호도 차이인지, 회사훈련기회 부족에 대한 여성들의 자기보충 노력 때문인지는 이 자료만으로는 알 수 없다. 여성들은 OJT 참여율이 평균보다 낮고, 남성들이 공공훈련기관, 협회, 단체에서의 훈련기회가 회사 다음으로 많은 반면, 여성들은 회사 다음으로 대학 및 부설기관, 사설학원에서의 교육경험이 많았다. 남성들은 회사부담 비용으로 훈련에 참여

한 비율이 82.2%였으나, 여성들은 60.2%로 남성에 비해 회사의 지원을 받지 못하는 것으로 나타났다. 남성들의 본인비용 부담이 2.4%인 반면 여성의 본인 부담 비율은 20.4%로 여성들이 자부담으로 교육훈련을 받는 비율이 높았다.

이러한 결과를 토대로 볼 때, 여성들은 여전히 남성보다 교육훈련기회가 부족한 것으로 파악된다. 기업내 교육훈련프로그램에 여성의 참여를 제한하는 명백한 차별조치는 없으나, 직급별 공통교육이 아닌 추천에 의한 전문역량개발교육에의 접근기회에 제약이 있는 것으로 보여지며, OJT참여율에도 차이가 있다. 여성이 남성의 직장내 보조자의 역할을 학습하도록 하는 적극적인 차별차원의 성분리교육은 감소되고 있고, 일반교육과정에서의 동등한 참여 기회 부여로 의무참여교육인 직급교육에서는 여직원에게 교육기회가 평등하게 주어지는 것으로 보이지만, 모든 교육기회에 양성의 실질적으로 평등한 접근을 보장하는 적극적 지원조치는 시도되고 있지 않다. 연수원관계자들은 성을 교육운영의 한 요소로 고려해야 한다는 인식을 갖고 있지 않으며, 기업내 성차별적 인사나 문화에 의해 초래되는 여성인력의 능력개발상의 제약을 개선할 수 있는 형식적 교육프로그램이나 비형식적 교육기회 제공 등 적극적 여성인력개발조치에 관심을 갖고 있지 않은 것으로 파악된다.

조직내 여성들의 취약성을 극복할 수 있도록 지원하는 적극적 차원의 교육 기회는 여성관리자를 위한 일부 ‘리더십과정’외에는 찾아보기 어렵다. 국내 기업연수원에서 여직원만을 위한 과정의 쇠퇴는 여직원에게 대한 교육차별 해소와 평등한 교육기회의 증대로도 해석할 수 있는 반면, 여성의 요구와 특성을 배려한 ‘교육의 부재’라는 관점으로도 해석할 수 있다. 다음 장에서 국내 기업의 여성인력교육 프로그램 사례와 해외 기업의 여성인력교육에 대한 접근과 사례를 비교함으로써 외국 기업도 국내 기업과 같은 접근을 하고 있는지 비교해 보고자 한다.

IV



기업의 여성인력교육 사례

1. 외국 기업 사례	91
2. 국내 기업의 사례	105
3. 소결	119

1. 외국 기업 사례¹¹⁾

본 장에서는 국내 기업의 여성인력교육 상황을 국제적 수준에서 비교평가하고 개선 방안을 모색하기 위해 여성인력개발 및 활용에 선도적이라고 평가받고 있는 외국 기업의 사례를 참고하고자 한다. 외국기업의 사례는 여성인력 활용에 있어 모범적이라는 평가를 받는 구미 기업의 사례와 일본 기업 중에서 선진적인 여성인력활용으로 언론에 소개된 기업, 그리고 국내에 진출해 있는 외국 기업을 중심으로 기업들의 형식적, 비형식적¹²⁾ 교육프로그램 및 지원제도 사례를 조사하였다.

가. 구미 기업 사례¹³⁾

■ Deloitte & Touch

-
- 11) 외국 기업의 사례는 인터넷 검색을 통한 사례수집과 관련서적 및 문헌을 참고하여 정리하였다.
 - 12) 보통 학교교육을 형식교육으로 학교외 교육을 비형식교육으로 분류하나, 본 연구에서는 기업교육 가운데서도 연수원교육과 같은 교육활동을 형식교육으로, 연수교육외에 자발적으로 이루어지는 다양한 교육활동을 비형식교육으로 분류하기로 한다.
 - 13) 1962년 설립된 미국의 Catalyst라고 하는 단체는 기업에서 여성인력이 자신들의 잠재력을 최대한 발휘하도록 돕고, 기업입장에서는 여성인력을 효과적으로 활용함으로써, 조직에서의 'glass ceiling'을 타파하는데 앞장선 최초의 연구 및 자문조직이다. Catalyst는 매년 여성의 이슈에 관한 한 미국내 비영리 조직중에서 가장 우수하다는 평가를 받고 있는데, 이 기관에서는 매년 여성의 지위를 향상시키고 여성인력의 활용을 위해 혁신적이고 창의적인 방법을 시도한 기업에게 'Catalyst Award'를 수여하고 있다. 이 상을 수여하기 위해 Catalyst는 특히, 조직문화, 여성의 승진, 일과 가정의 조화, 여성네트워크, 여성의식교육과 안전교육 등 5가지 영역에서 기업을 분석하고 있다. 여기에서는 우수사례로 뽑힌 기업 중에서 교육과 관련된 개입책(initiative)으로 성과를 거둔 것으로 판단되는 몇 개 기업사례를 간단한 회사의 개요와 더불어 여성인력 활용에 관심을 갖게 된 배경, 활동노력 혹은 특징적인 프로그램, 활동성과 등의 측면에서 살펴본다. 주요 내용은 "Advancing women in business - The Catalyst Guide: Best practices from the corporate leaders" (1998)에 소개된 Best Practices 를 중심으로 정리하였다.

D&T는 재무, 회계, 감사 등에 관한 컨설팅을 주로 하는 대규모 회사로 약 23,000명의 종업원을 고용하고 있다. 회사 규모가 크기 때문에, 종업원을 채용, 유지, 훈련하는 데 막대한 예산을 쓰고 있다. 이 회사는 여성전문직의 퇴직율이 높아서 조직의 전체 생산성을 저해하고, 고객에 대한 서비스가 지연되며 종업원의 사기가 저하되는 문제를 안고 있었다. 이에 회사는 1992년 여성인재의 보유율과 승진율을 높이기 위한 태스크포스를 만들고 세 가지 영역(회사의 운영방식, 성공에 장애가 되는 요인, 개인생활과 직업생활의 균형 유지)에서 조직환경을 개선해 나갔다. 특히, 개인생활과 직업생활의 균형에 영향을 미치는 요인을 조사한 결과 남성 여성 모두 직장생활에 매우 불만족하고 있는 것으로 드러났고, 전통적 의미의 성공에 큰 관심이 없었으며, 그 대신 자녀양육이나 개인생활을 위한 시간을 낼 수 있도록 업무의 융통성을 원하고 있음이 드러났다. 이러한 요구를 수용하기 위해 이사회는 다음과 같은 권고안을 제시하였고, 이 권고안은 D&T의 여성인재 보유 및 활용을 위한 기초가 되었다.

- 리더십 프로그램의 제공
- 여성과 남성의 동료의식 증진
- 여성을 위한 경력개발 기회 제공
- 가정생활 등과의 양립을 위한 지원
- 이상과 관련된 목표를 세우고 이를 사업계획 및 인사관리 과정에 통합
- 프로그램 활동 및 회사내외의 정책변화를 주시

위의 권고를 수용하기 위하여 이 회사는 부분별로 다음과 같은 노력을 기울였다.

- 여성인력정책의 적극적 홍보: D&T는 여성인력 양성을 위한 회사의 노력을 회사내외로 적극 홍보하였다. 회사 간부들이 매스컴 등에 회사의 노력을 널리 홍보하였고, 내부적으로는 회사내 여성관련 정책의 전개과정과 정보를 사보, 게시판, 보고서 등에 적극 소개하였다.
- 남성과 여성 동료웁샵: 전국지사에 걸쳐 남녀 직원의 성의식 향상을 위

한 워크숍을 실시하였다. 특히, 간부급의 98%가 이 워크숍에 참여하였으며, 2일 코스의 워크숍기간 동안 남녀 전문가 그룹은 서로가 서로에 대해 가지고 있는 고정관념을 공유하는 한편, 직장내에서 서로간에 개선되었으면 하는 부분의 목록을 만들어 나누었다. 대부분의 남녀직원들은 이 워크숍을 통해 그동안 드러내놓기 어려웠던 이슈들을 논의할 수 있었으며, 특히 여성들은 자신의 개인적 문제라고 침묵하던 이슈들을 편하게 드러내놓고 나눌 수 있었다는 면에서 그 효과를 높이 평가하였다.

- 업무배정의 성형평성 리뷰: 태스크포스는 여성의 경력개발에 가장 큰 장애가 업무배정이었다는 것을 발견하였는데, 여성의 경우 그들에게 맞는 업무를 배정받지 못한다는 생각을 하고 있었다. 이에 각 부서는 몇 년간의 업무배정을 면밀히 분석하여 공평성을 유지하도록 하였고, 이러한 노력으로 여성이 승진을 위해 필요한 기술 획득을 가능케하는 자리에 접근할 수 있게 되었다.
- **여성을 위한 네트워크(Women's Initiative Network)**: 전국에 걸쳐 60명 가량의 파트너를 여성 관련 이니셔티브에 헌신하도록 하는 담당자로 선정하고, 이들이 네트워크를 형성하여 각 지사에서 일어나는 각종 여성관련 회사 정책을 책임지고 실행하도록 하였다.
- 탄력적인 업무조정정책: 일과 가정의 양립을 위해 태스크포스는 탄력근무제, 단축업무, 재택근무 등의 정책을 만들었다. 그 결과, 전문직 여성의 90%가 이러한 업무조정안을 이용하였으며, 남성들도 육아휴직과 같은 제도를 이용하는 비율이 늘고 있다.
- **여성 경력개발 관리**: D&T는 상급 여성관리자들에게 3-5년의 경력개발계획을 수립 제출하도록 하며, 이 때 여성 당사자들과 그들의 상사들이 함께 의논하며 계획을 검토하도록 하고 있다.
- 이 외에도, D&T는 **여성 지도력 및 간부양성 프로그램**을 운영하기 위한 직책을 신설하였으며, 남녀 종업원수, 남녀 퇴직율 차이, 남녀 승진율, 여성 경력직자의 채용 비율 등의 다양한 성별 통계를 지속적으로 관찰하여 대책을 마련하였다.

수년간에 걸친 이러한 노력의 결과 여성이 파트너¹⁴⁾로 승진하는 비율이 1991년 8%에서 1997년 20%로 증가하였고, 따라서 여성이 전체 파트너의 5%에서 10%정도로 늘게 되었다. 특히 고위직에서 남녀의 퇴직율은 상당히 그 차이가 줄어들었다. 700명 이상의 전문가 집단이 탄력근무제를 이용하고 있으며, 1993년 이래 주요 관리직급에 여성의 비율이 3배로 증가하였다. 이 회사의 특징적인 노력은 승진 등과 관련된 고민과 이슈들을 남녀가 공히 드러내 놓고 논의하도록 하는 조직문화의 개선과 더불어 남녀동료워킹샵과 같은 교육기회, 공평한 업무배정을 통한 여성의 OJT기회 증대 등의 교육활동에 있다.

■ Knight-Ridder Inc.

KR는 미국에서 매우 빠른 속도로 성장하는 언론사 중의 하나로 약 22,000명의 종업원을 고용하고 있다. 이 회사는 여성의 능력이 점차 중요해지고 그들의 경제력이 향상되는 등의 사회변화를 반영할 필요가 있다는 인식하에 1989년 “다양성을 위한 태스크포스” (Diversity task force)를 조직하여 여성의 지위향상을 위한 각종 대안들을 고민하기 시작하였다. 모든 사업부서는 지역내 남녀 인구비율을 대표할 수 있도록 사내 각종 포스트에 여성을 선발하는 목표를 세우는 한편, 여성의 고위직 진출을 돕기 위한 하나의 방안으로 여성대상 공식적 멘토링 프로그램을 실시하였다.

KR에서의 여성인력활용에 효과적인 역할을 한 프로그램은 “Bench Strength Program”이라고 하는 일종의 공식적 멘토링 프로그램이다. 고위 관리직에서 2-3년 정도 근무한 간부들을 대상으로 하는 이 프로그램 참여자는 약 40%이상이 여성인데 이 프로그램을 통해 능력있는 여성들은 회사내에서 간부로서의 리더십을 기르고 그 능력을 발휘하는 기회를 갖게 되었다. 회사의 주요 임원들이 멘토가 되어 각각 여섯명에서 여덟명 정도의 멘티그룹을 맡아 다음과 같은 역할을 수행하게 된다.

14) 회계컨설팅 분야에서 파트너라 함은 부장급 정도, 혹은 전무급 정도로 정도로 볼 수 있으며, 개인에 따라 차이는 있으나, 보통 8-10년의 경력을 가져야 도달할 수 있는 위치로서 소속 회사에서 상당한 연봉을 받으면서 비중있는 역할을 수행하게 된다.

- 멘티의 강점, 약점 등을 진단하고, 희망 경력에 대한 상담과 토론
- 각 개인과 심층면담
- 멘티의 향후 2-3년간 경력개발 계획수립 권고 및 검토
- 수립된 계획의 실행 협조 및 지원

이 회사의 본사에는 이 “Bench Strength Program”에 대한 책임을 맡는 부사장과 감독관이 따로 임명되어 있으며, 각 지사의 임원들과 직원들은 여성을 포함한 다양성 개발을 위한 각종 활동에 쓸 수 있는 보조금을 지원받는다. 현재 이 회사는 사업전략의 하나로 각 부분에서 여성을 포함한 인력구성의 다양화를 꾀하기 위한 계획과 목표로 다음과 같은 방안을 강구하고 있다.

- 특별 채용과 고용방식
- 능력있는 여성과 소수 그룹의 풀을 넓히는 방안
- 여성 및 소수 그룹의 경험을 확대하고 교육훈련을 실시하는 방안
- 여성과 소수 그룹을 위한 활동을 하는 지역사회내 조직에 대한 지원
- 회사내에서의 다양성 훈련의 실시
- 모든 직원들이 공정하다고 느끼고 실제로도 공정한 업무처리를 할 수 있는 단계적 방안

KR의 여직원 비율은 현재 40.1% 정도이고, 여성 임원의 경우 1991년 17%에서 39.6%로 증가하였다. 이러한 결과는 회사의 여성 리더쉽 개발을 위한 노력의 성과라고 볼 수 있다.

■ Bausch & Lomb

BL은 뉴욕에 본사를 둔 안경 및 콘택트 렌즈용품 관련 제조를 전문으로 하는 다국적 기업이다. 세계적으로 약 13,000명의 종업원을 고용하고 있다. BL에서는 조직내에서 여성의 성장과 다양성 존중을 위한 목적으로 “여성 중역 네트워크”(Women Executive Network)이라고 하는 전략적 태스크포스를 구성하였다. WEN에서는 목적달성을 위해 몇가지 전략적 활동이 필요한 영

역을 지정했는데, 그 영역은 신규채용, 경력개발, 승진계획, 네트워크, 성공을 위한 노력과 홍보, 사내 문화 변화를 위한 임원급의 노력 등이다. 나중에는 이 영역들이 하위 위원회의 활동으로 편입되었다.

WEN은 중역급 인사들에게 중요한 자원의 역할을 하였으며, 사내 다양성 관련 부서, 소수집단 네트워크, 인사관리부서 등과 긴밀한 관계를 유지하면서 여성인력의 개발과 이와 관련된 조직의 전략들에 적극 협력하였다. 이 네트워크의 멤버들 사이에서는 상호부조, 의사소통, 상담, 훈련, 코칭, 정보교환 등이 활발히 이루어졌으며, 그들은 사내 다른 직원들과의 네트워크 형성에도 적극적으로 참여하였다. 또한, 멘토링 프로그램을 시범실시하기도 하고, 성장가능성이 있는 여성인력의 경력개발에 관한 토론을 지속적으로 시도하였다.

WEN의 가장 큰 업적은 임원진을 위한 ‘다양성 체크리스트’를 만들어서 보급한 것인데, 이는 회사임원이 여직원의 능력개발과 성장을 위해 담당하여야 할 역할을 구체적인 행동원칙으로 만들어 제시한 것이다. 이는 모든 고위관리직에 배포된다.

- 나는 직원들의 자기개발을 위한 기회(내부 태스크포스, 임원 교육코스, 직무이동)가 주어질 때마다 여성을 고려한다.
- 나는 여성이 직장내에서 자기성장을 위해 필요한 과정을 밟아 나가고 있는지 정기적으로 점검한다.
- 나는 적어도 한명의 관리자급 여성의 멘토로서의 역할을 수행한다.
- 나는 여성 관리자들이 편안하게 참여할 수 있는 사업관련 행사를 매년 적어도 두 차례 이상 주관한다.
- 나는 여직원들간의 네트워크를 지원하고 회사내에서의 ‘성’(gender)과 관련된 문제들을 의논하기 위해 여성대표들과 정기적으로 만난다.
- 나는 다양성을 육성하는 일이 회사의 경쟁력을 키우는 데 중요하다고 생각하며 부하 직원들에게 이와 같은 메시지를 자주 전달한다.

이와 같이 BL은 회사임원들에게 조직내의 성과 관련된 문제(gender issues)를 공평하게 볼 수 있는 자원과 정보를 제공하는 한편, 여성의 네트워크를 향상시키는 노력을 통해 우수 여성인력의 유지와 유치에 많은 효과를 보고 있다.

■ Johnson & Johnson

J&J는 제약품과 건강관련 상품을 제조하는 대규모 다국적 기업으로 약 82,000명의 종업원을 거느리고 있으며, 전세계에 걸쳐 약 168개의 자회사로 구성되어 있다. 이 회사에서는 1989년 가정과 일의 양립을 위한 획기적인 방안을 도입한 바 있다. 이는 특히, 여성인력의 증가, 맞벌이 부부를 중심으로 한 가족, 한부모, 그리고 노인부양 등에 관련된 종합적인 회사의 정책방안으로 다음과 같은 내용을 포함하고 있다.

- 육아 지원: 종업원들이 적절한 보육시설을 선택, 평가할 수 있도록 도움
- 직장탁아소 설치
- 가족 부양 지원책: 부양가족이 있는 종업원에 세제 지원
- 가족간호휴직: 최장 1년까지 가족간호를 위한 무급 휴직보장
- 가족간호휴가: 응급상황시 가족의 간호를 위한 유급 단기 휴가 보장
- 변동근무제: 간부들은 부하가 개인적 이유로 탄력출퇴근제, 파트타임제, 직무공유, 재택근무를 요구할 시 그러한 요구를 적극적으로 수용
- 입양 지원: 종업원 가족이 자녀를 입양할 시 \$3,000까지 입양비용을 보조하며, 입양 전후에 필요한 각종 편의 지원
- 자녀교육 지원: 종업원이 자녀의 교육과 관련된 문의사항이 있을시 이에 대한 정보와 공사립학교 선택 등에 필요한 정보 및 소개 서비스 제공
- 노인부양 지원: 노인부양에 필요한 정보를 제공하고 관련된 기관 소개
- 근무지 이동 지원: 근무지를 이동하게 될 경우 이사비용 지원
- 배우자 이동 지원: 맞벌이 부부의 경우 근무지를 이동하게 될 경우 해당 종업원의 배우자의 구직 지원
- **훈련 프로그램** 제공: 관리자급 직원들에게 가정과 일의 양립 정책을 소개하고 효과적인 실행을 돕기 위한 훈련 프로그램을 제공

1989년 J&J는 50년된 회사의 신조(Credo)를 몇 차례 수정하여 다음과 같은 항목을 추가하였다. “우리는 종업원이 가정에 대한 책임을 다하도록 도와야 한다는 것을 기억해야 한다.” 이 회사의 경우, 여직원의 능력향상에 초점

을 맞추기 보다는 남녀를 불문하고 종업원의 개인생활 및 가정생활을 존중하는 정책의 일환으로 여성친화적인 문화를 구축하였으며, 이 과정에서 여직원들이 많은 혜택을 받고, 일에 열중할 수 있는 환경하에서 보다 높은 성과를 낼 수 있게 되었다.

■ 월마트¹⁵⁾

월마트는 직원 채용시 지원자의 일정 비율로 여성을 채용하도록 하는 등의 적극적 여성정책을 취하고 있다. 월마트 코리아의 여직원 비율은 2003년 45%로 다른 국내 유통회사의 여직원 비율이 많아야 20%대에 머물러 있는 것에 비해 매우 높은 여성인력구조를 가지고 있다. 월마트는 **여성간부 집중 육성 프로그램인 TMAP (Targeted Management Accelerated Program)**을 전세계적으로 운영하고 있고 한국에서는 TMAP Korea가 시행되고 있다.

이 프로그램의 대상은 여성고속 승진가능자(Female - Fast Tracker)로 향후 3-5년 내 고위 관리직으로 성장할 수 있는 능력과 의욕을 갖춘 여직원(Promotable Now)이다. 구체적으로는 최근 3번의 인사 고과에서 평균 이상 평가를 받은 여직원, 현직에서 6개월 이상 근무한 여직원, 영어 가능자, 해외 근무 가능자의 요건을 갖춘 여직원이 대상이다.

교육목표는 **여성 인재풀 개발을 위한 국제적 네트워킹 기회** 제공, 집중 육성 대상인 여성의 리더십을 향상 시킬 수 있는 독특한 경력개발기회 제공(국가별 10명 내외 차, 부장급 여성 집중 육성), 월마트의 성장에 따른 다양하고 유능한 인재의 풀 확보이다. ‘2004 T-Map Korea’에서는 경쟁력으로서의 리더십, 일과 가정의 조화, 변화와 전략적 포지셔닝을 주제로 교육을 시행하였다.

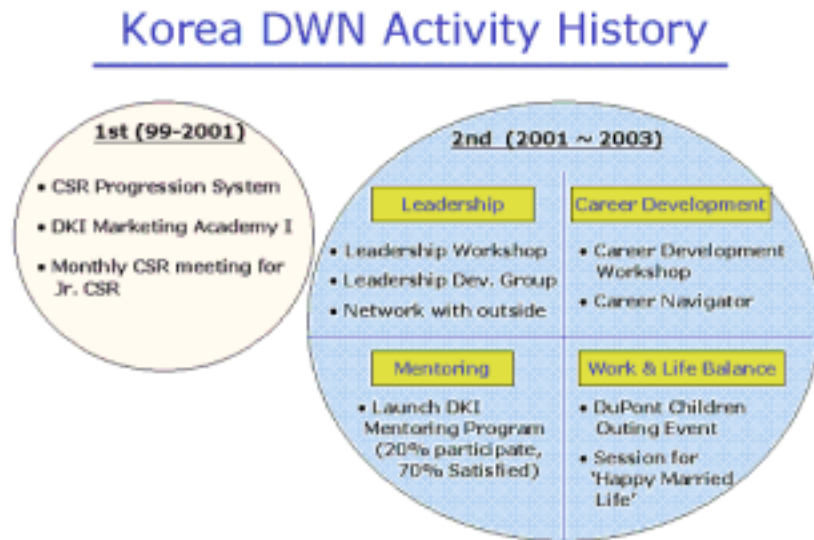
■ 듀폰코리아

듀폰은 여성인력개발 촉진을 위한 제도적 지원을 적극적으로 하고 있는 기

15) 월마트, 듀폰, P&G 사례는 본 연구 수행과정에서 개최한 “기업 여성인력개발 및 교육 사례발표 워크숍”에서 수집된 자료 및 정보를 토대로 정리한 것이다.

업이다. 경력자 채용시 최종 인터뷰에 최소한 1명의 여성을 포함시키도록 하고, 직종(영업)별 여성인력 배치 연간 목표를 정하고 있다. 스테핑 전략을 취하여, 한국의 경우 과장급이상 여직원 비율 목표제를 채택하고 있다(2000년 14%, 2004년 20%, 2007년 28% 이상 목표). 2003년부터는 임원회 구성시 여성인력을 안배하여 회사의 주요 의사결정과정에 양성의 의견을 반영하도록 하고 있다. 여직원간 네트워크를 적극 지원하고 출퇴근 자유시간제, 직원상담 제도 (Employee Assistance Program) 등을 운영하고 있다.

듀폰에는 ‘듀폰여성네트워크(DWN: DuPont Women’s Network)’라는 모임이 구성되어 있다. 1999년부터 시작된 글로벌 프로그램으로, DWN을 통하여 여성인력 경력개발을 도와주고, 네트워킹을 만들어 주기 위하여 결성된 것이다. 여직원들의 자발적인 모임으로 임원진의 적극적인 후원하에 여성들의 관심사에 따라 프로그램을 만들어 진행하고 있다. 2년마다 대표팀을 구성하여 다양한 활동을 하고 있다. 경력개발을 위해 관련 서적 학습, 남자 및 여자 상사와의 대화, 남자동료로부터 배우기, 학습웍샵, 외부 강사 초빙 등의 다양한 프로그램을 자발적으로 계획하여 운영하고 있다. 리더십, 멘토링, 일과 가정의 균형을 주요 주제로 학습의 기회를 제공하고 있으며, 다른 기업의 여성네트워크와 연계 활동도 펼치고 있다. DWN자체가 하나의 **여성학습조직**으로, 여성의 학습요구에 맞춰 교육프로그램을 계획하고 운영하는 기능을 하고 있다.



[그림 IV-1] 코리아 DWN 활동사

■ Procter & Gamble

P&G는 90년대초 여성관리자 수가 적을 때(30% 수준), 다양성의 한 차원으로 성(gender)을 고려하기 시작하였다. 다양한 배경을 가진 인력의 활용은 글로벌 기업의 경쟁력을 제고하는 것으로 인식되었다. 조직내 모든 사람들의 능력을 개발하는 것은 조직의 생산성과 다양한 시장에서의 경쟁력을 강화하는 것으로 여겨졌다. 이를 위해 조직내에서 구성원들이 다른 구성원을 지원할 필요성이 제기되었다. 당시는 여성이 같은 여성을 지원한다는 **WSW(Woman Supporting Woman)** 전략으로 접근하여 여성네트워크 구성을 지원하였다. 이는 기업의 경쟁력 제고는 물론 회사의 이미지를 전환하여 여성소비자에게 어필하려는 의도의 반영이기도 하였다.

90년대 후반 여성관리자가 40% 수준으로 증대하면서 전 사원이 여성을 지원한다는 **PSW(People Supporting Woman)** 전략을 취하였고 내부승진체제를 강화하였다. 현재는 모든 부문과 직급에서 여성이 40%를 차지하는 수준에 달하였으므로, 기업 운영에 성, 국적, 학교, 지역 등 다양한 배경을 조화하는 것을 목표로 조직구성원 모두 다른 구성원을 지원한다는 **PSP(People**

Supporting People) 접근을 취하고 있다.

이러한 기업 방침을 직원들에게 이해시키기 위해 1991년부터 **다양성이해 교육 워크샵**을 개최해 오고 있다. 이는 다양한 배경을 지닌 구성원들의 상호이해와 협력을 제고하고, 여성을 포함하여 다른 배경을 지닌 구성원을 도울 수 있도록 자신의 능력을 활용할 수 있게 하는 것을 목표로 하고 있다. 1991년에는 WSW워크샵, 2001년 PSW워크샵, 2002년 PSP워크샵을 개최하였고, 이를 전 세계적으로 확산시켰다. 이는 사내 다양성에 대한 이해 확산과 문화 변화, 기업의 성공을 위한 주요 경영 전략으로 기능하였다. 이 프로그램은 하나의 교육상품으로 개발되어 다른 기업들에 판매되기도 하였다.

나. 일본기업의 사례¹⁶⁾

■ 마쯔시다 전기산업(松下電器産業株式會社)

마쯔시다 전기산업은 1918년 창업된 종합 전기제조업체로 전세계적으로 “파나소닉”이라고 하는 브랜드로 널리 알려져 있다. 2000년에, 2001-2003년까지의 3개년 경영계획을 발표한 바 있는데 이 때 “**성공하는 여성본부 (女性かがやき 本部)¹⁷⁾**”의 신설이 포함되어 있었고, 이 본부를 중심으로 사내 여성인력의 능력향상과 지원사업이 매우 선진적으로 이루어지고 있다. 엄밀히 말해 여성본부는 단순히 약자인 여성만을 보호하기 위한 일환이 아니라 다양성을 인정하는 풍토조성을 지향하는 경영시책의 일환으로 신설된 것으로 사장직속기구로서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 한편, 각 사업 분야의 담당임원으로 하여금 자문위원단을 구성하게 하여 책임을 부여한 후 각 부서의 상황에 맞게 지속적으로 다양성 존중을 위한 사내풍토개혁에 앞장서게 하는 체제를 구축하였다.

16) 일본 사례는 2003년 12월 일본의 ‘기업과 인재’ 잡지의 특별호 여성인력관리 에 소개된 두 회사의 사례 내용과 그 회사 담당자들과의 이메일 서신교환을 통해 얻은 보충자료를 함께 분석하였다.

17) 輝き(かがやき)의 해석은 “빛나는” 또는 “훌륭한”이 가장 원문에 가깝다. “성공적인”으로 의역할 수도 있다.

여성본부의 업무는 다음과 같이 크게 세 가지로 나누어진다.

- 다양성을 인정하는 풍토 조성

전사적으로 매년 7월을 “성공하는 달”로 정해서 집중적인 캠페인을 전개하며, “**마썸시다 성공하는 여성부 포럼**”등의 행사를 실시한다. 사장이 하 자문위원단의 임원 전원, 각 직장의 여성 부서장 및 남성관리자들이 모여 매년 다양성에 관련된 다양한 주제로 활발한 토론을 벌인다. 한편, 여성본부의 담당자가 각 부서로 직접 가서 직원들이 인사담당자 혹은 경영자에게 직접 말하기 어려운 의견을 듣는 “성공하는 미팅”활동도 전개된다. 주제에 따라, 여직원만 참석하거나, 관리직만 참석하거나, 남녀직원이 모두 모이는 등의 다양한 형태로 진행되고 있다.

- 여성의 경영 참여 가속화

여성의 관리직 진출을 가속화하기 위해 목표수치를 설정하고 있다. 각 부서의 의견을 토대로 계장급 이상 여성임원의 목표치를 설정하는 한편 (1999년, 636명-> 2003년 1,500명), 이를 돕기 위해 **어드바이저 제도**를 함께 실시하고 있다. 여성의 롤 모델(role model)이 될만한 여성관리자 12명을 선발해서 어드바이저로 임명한 후 홈페이지에 소개하고, 여직원들의 경력관련 상담이나 조언을 하도록 한다. 여직원들이 이러한 어드바이저들과 함께 직접 만나 의견을 교환하도록 하는 “**성공하는 여성부 세미나**”도 개최된 바 있다. 한편, “성공하는 여성부 개혁”이란 전자사보를 통해 30세 전후의 젊은 여직원들의 활약을 소개하는가 하면, 회사 외부의 여성성공사례를 다루기도 한다.

한편, 여성리더 양성에 중요한 역할을 하는 일반 관리직들의 의식개혁을 위한 다양한 활동도 전개한다. 임신한 여성 부하들의 신체변화나 업무소화 능력 등에 관한 정보를 주기 위해 홈페이지에 관련 정보를 올리거나, 여성 부하와 일하면서 얻어진 각종 경험이나 사례를 담은“**여성부하 양성가이드**”라고 하는 작은 소책자를 배포하기도 하였다.

- 신규 사업 및 인기 제품 개발

성공하는 여성본부는 일하는 여성을 지원하기 위한 신규사업 및 인기제품

을 개발하기 위한 활동을 전개하였는데 그 중의 하나가 “(주)우먼즈 프론티어”의 창립이다. 이 회사는 출산이나 육아로 회사를 그만둔 여성들의 네트워크를 구축해서 아웃소싱 사업을 전개하고 있다. 또, 사내 벤처 지원제도인 “파나소닉 스피업 펀드”를 수립해서 여직원들을 중심으로 각종 카탈로그 제작, 이벤트 운영 등의 판촉업무와 고객센터 업무 등을 맡겨나갈 방침이라고 한다.

마쓰시다 전기의 여성인력개발은 다양한 형태의 포럼, 미팅, 심포지움, 세미나, 훈련, 사업 등의 다각적 방식으로 전개되고 있는 것이 특징이다. 특히 경영진의 강력한 의지아래 공식적인 여성인력활용 추진본부를 만들고 위로부터의 개혁과 아래로부터의 개혁을 동시에 효과적으로 추진하고 있다.

■ 테이진 주식회사(帝人株式會社)

테이진 주식회사는 화학섬유로부터 시작해서, 필름, 의약, 기계, 유통, IT 등의 다양한 영역으로 사업역량을 키워가고 있다. 이 그룹사의 해외 매출액은 전체의 40% 정도를 차지하고 있어 글로벌 기업으로서의 역량을 강화해야 하는 시점에 있으며, 여성인력 활용 강화 방안도 이러한 배경으로부터 시작되었다. 이 회사는 세계일류기업을 지향하기 위하여 남녀차별없이 능력을 발휘할 수 있는 환경이 필수불가결한데, 실제로는 여성들이 그 능력을 충분히 쓰지 못하는 환경이라는 인식하에, 사내 실태조사를 실시하고 개혁이 필요한 부분들을 찾아내고자 **여성활약위원회**를 설치한 바 있다. 그 활동 결과 발간된 보고서에서 여성의 능력을 충분히 활용하기 위한 전임조직이 필요하다는 판단하에 “여성활약추진실”이 설치되었고, 인사전략상 5가지 전략을 내세웠다.

- 직장내 여성의 수적 열세를 시정하고, 균형 잡힌 직장으로 만든다.
- 다양성이 경쟁력을 낳는 시대의 변화에 적응한다.
- 자녀수가 줄고 고령화 사회가 되면서 우수한 인재획득을 위한 경쟁이 치열해지고 이에 여성이나 고령자, 외국인 등을 적극 활용함으로써 경쟁우위를 점한다.
- 남녀에 관계없이 경력개발을 추구하는 의욕있는 인재에게 도전의 기회를 제공한다.

- 여성이 일하기 좋은 직장을 만들어 종업원이 즐겁게 일에 전력투구할 수 있는 환경을 만든다.

이러한 인사전략에 있어 여성과 관련된 두 가지 기본방침은 여성이 회사에서 의욕을 가지고 능력을 발휘할 수 있도록 지원한다는 것과 사내에서 남녀의 완전한 기회균등을 지향한다는 것이다. 이와 같은 기본방침하에 지금까지 추진되어온 시책은 다음과 같은 네 가지로 요약된다.

- 여성의 수적확대와 업무영역의 확대: 여직원의 채용목표를 전체의 30%로 설정하고 2001년부터 지난 3년간 그 목표를 달성하여 왔다.
- **여성간부 육성프로그램**: 관리직을 목표로 하고 싶어도 그런 준비를 체계적으로 할 수 없었던 여성들을 돕기 위한 여성간부 육성강화 프로그램을 실시하고 있다. 각 그룹사 사장 등의 추천에 의해 30대 중반에서 40대 중반까지의 15명을 선발하여 개별적인 경력개발계획을 수립하도록 하고 집합연수, 최고간부와 함께 하는 좌담회, 타사와의 네트워크 등을 통하여 새로운 분야에 도전하여 관리직에게 필요한 경력을 쌓게 한다. 특히, 이들 모두에게 부서장급이 조력자가 되어 상담에 응할 뿐만 아니라 통상적으로 만날 수 없는 최고위층과의 접촉에도 도움을 주고 있다.
- **일과 가정의 양립지원**: 다양한 방식으로 일과 가정의 양립을 지원하고 있다. 산전산후 휴가제도, 육아휴직제도, 가족간호제도, 퇴직자 재고용제도 등이 활용되고 있으며 일하는 여성을 위한 각종 보육관련 서비스를 제공하고 있다.
- **여성포럼**: 여성활약 포럼을 개최하여 일하는 여성을 위한 역할모델을 제시하고 있다. 30대 여직원들을 대상으로 사내외에서 활약중인 여성을 강사로 초빙하여 강연과 패넬토론 등을 통하여 자신의 경력개발을 도모하도록 한다. 이 포럼에는 사장이나 임원도 참가하여 여성의 활약이 회사의 사활에 중요하다는 메시지를 전달하고 있다. 또한 각 사업장 단위로 여성을 대상으로 하는 미니포럼을 실시하고 있으며, 사내 여성의 활약상을 담은 “together”라고 하는 책자도 발행하고 있다. 한편, 관리직 연수 등에서도 매년 여성활약추진의 의의 등을 포함시키고 있다.

이상과 같은 테이진 주식회사의 노력의 결과, 여성의 채용 비율, 육아휴직 자수, 여성관리직의 비율 등이 현저히 향상되었으며 여성장기근속자의 비율도 크게 늘었다. 이 회사의 여성인력개발의 핵심은 여성활약추진실이라고 하는 확실한 담당부서가 생김으로써 얻는 추진력과 이에 현장의 목소리를 전달하거나 제안을 하는 여성활약위원회의 적절한 활용이라고 볼 수 있다.

지금까지 살펴본 외국 기업 사례로부터 발견할 수 있는 사항은 (1) 여성인력개발에 대한 고용주와 임원진의 확고한 의지, (2) 조직문화, 인사관리체계, 교육훈련 등 다양한 방식을 동원한 여성인력개발에 대한 총체적 접근, (3) 여성인력개발을 위한 책임부서 혹은 태스크포스의 설치, (4) 단순한 여성배려 차원이 아니라 기업내 구성원의 다양성(diversity) 활용을 통한 경쟁력 제고 차원에서 여성인력문제 접근, (5) 형식적 방식의 교육훈련 프로그램만이 아니라 다양한 비형식적 학습활동의 장려, (6) 여성의 채용 및 관리직 진출을 지원하는 적극적 조치(여성 채용 및 승진 목표치 설정, 리더양성 프로그램 등)의 활용 등이다.

2. 국내 기업의 사례

국내 기업의 여성인력교육은 주로 여사원과정과 여성리더십과정 범주에서 제공되고 있다. 여성만을 대상으로 하는 여사원과정은 감소하고 있고 여성관리자 양성을 위한 여성리더십과정이 강조되고 있는 추세이다. 국내 대기업 중 삼성, 현대와 여성용품 제조업체인 태평양의 여성리더십과정을 중심으로 한 교육사례를 검토하였다.

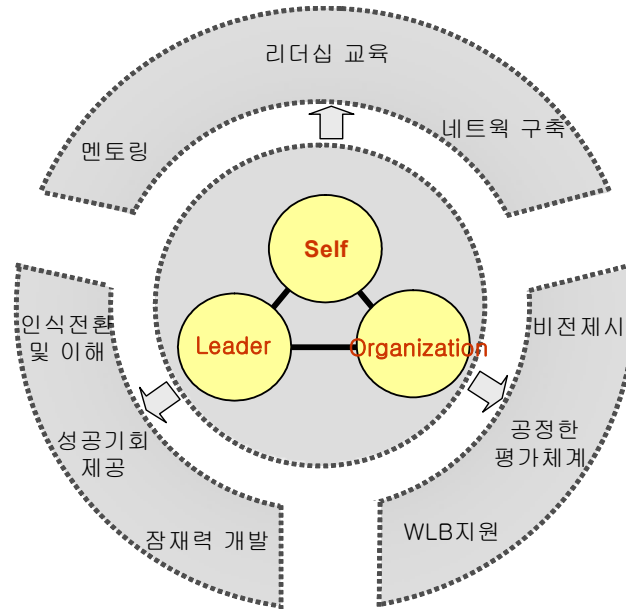
■ 삼성전자 여성 리더십 과정: Woman's Leadership Course(WLC)

삼성전자(SEC)의 여성 리더십 교육(WLC)은 1993년 '열린 인사'로 입사한 여성인력 109명이 과장급으로 진급한 2001년에 신입여성과장급 19명을 대상으로 처음 실시된 이후 2003년부터는 '신뢰받는 여성 리더의 양성'을 목적으로

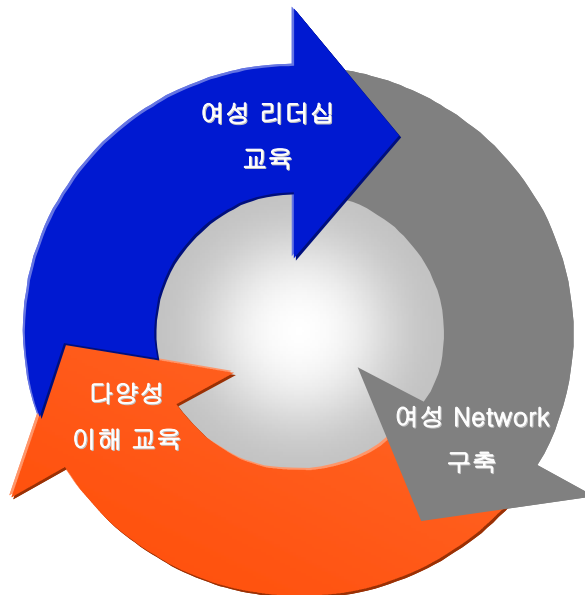
로 ‘리더십 스킬 향상’의 니즈가 가장 강한 여성 과장급 2년차를 대상으로 체계적으로 진행되고 있다. 2001년 WLC가 ‘프로의식의 함양’을 목적으로 3박4일간 진행된 것에 반해 2003년 WLC는 ‘전략적 리더의 양성’을 목적으로 2박3일간 여성과장급 2년차를 진행되었으며, 2004년 9월 현재 진행 중인 ’04-WLC는 ‘Authenticity 정립’을 목적으로 총 3차를 진행할 예정이다.

WLC는 여성인력 육성에 대한 회사의 강한 의지를 가시적으로 보여 준 상징적 교육으로서 여성 인력 전체에 미치는 파급효과가 매우 높았으며, 특히 어린이 집 운영 및 육아 휴직 등 적극적인 여성인력 활용안과 함께 여성인력의 퇴직률 감소, 조직 내 비전 수립, 일과 삶의 균형(Work & Life Balance) 구축 등에 많은 기여를 한 것으로 평가되고 있다. 특히 최근 들어 활발하게 시행되고 있는 SEC의 여성인력 활용정책에 힘입어 조직 내 여성인력의 수가 증가하고 있으며, 대졸 신입여성인력의 채용 증가 및 여성간부의 비중 확대, 여성 석, 박사 비중의 급격한 증가 등으로 여성인력의 리더화, 고급화가 빠르게 진행되고 있으며 이로 인해 ‘여성 리더십에 대한 재조명’이 이루어지고 있다. 또한 새로운 조직 문화 구축을 위한 여성인력층이 서서히 형성됨에 따라 여성인력의 과업행동에 대한 적극적 관심 및 이해가 증가하고 있으며 여성 리더의 적극적 역할 수행에 대한 조직 내 기대가 증가하고 있기 때문에 체계적이고 효율적인 여성 리더십교육에 대한 요구가 그 어느 때보다 강하게 대두되고 있는 상황이다.

이와 같은 기대에 부응하고자 SEC의 여성 리더십교육은 선진기업의 사례연구([그림 IV-2])를 통하여 초일류 글로벌 기업의 여성인력 육성 성공요인을 크게 ① 조직 내 비전 달성을 위한 여성 자신의 Self Motivation 함양(Self), ② 적극적 여성인력 육성을 위한 Supportive leader Pool의 형성(Leader), ③ 여성 친화적 조직문화 구축을 위한 Top Management의 의지와 지원(Organization) 등으로 분석하고 자체 설문조사 및 문헌연구, 선진기업 사례연구를 참조하여 다음과 같이 SEC의 여성인력 육성방향을 구축(그림 IV-3)하였다.



[그림 IV-2] 선진기업 리더십교육 사례 연구



[그림 IV-3] SEC 여성인력육성 방향

SEC의 여성인력 육성방향은 크게 ① 여성 리더십 교육(WLC)을 통한 조직 내 비전 수립, ② 다양성 이해 교육을 통한 관리자의 지원 체계 구축, ③ 여성 Network을 통한 Community of Practice의 구축으로 정하고 현재 여성 리더십교육(WLC)은 계층별 기대 역할과 리더십 핵심역량을 파악하여 각 직급별로 차등 실시하고 있다(그림 IV-4).

특히 '04-WLC는 '신뢰받는 여성 리더를 위한 Authentic Leadership 확보'를 주요 목적으로 하고 ① 명확한 자기 분석 (Self Clarifying)을 통한 가치의 우선 순위 선정, ② 전략적 사고(Strategic Thinking)를 통한 업무의 효율성 극대화, ③ 여성적 리더십 확보를 통한 통한 고성과 창출(Enhancing Performance), ④ 효과적인 Network을 통한 조직 내 지지기반 구축, ⑤ 성공적인 Work & Life Balance 유지 등을 교육모델(그림 IV-5)로 1차와 2차가 성공적으로 실시되었으며 11월경에 3차(일정 미정)가 실시될 예정이다.

구분	특성	기대 역할 및 리더십 역량	교육 Focus	교육 대상 및 기간	주관 부서
차부장급	리더로서의 영향력 발휘기	Change Agent Building Momentum	경영철학 정립 시장 변화 분석	여성 차부장급 이상 (실시 예정)	리더십개발센터
과장급	자신의 리더십 스타일 정립기	Problem Solver Strategic Thinking	Work & Life Balance 고 성과 창출	여성 과장 2년차	리더십개발센터
대리급	리더로서의 잠재력 표현기	Specialist Building Competence	신뢰성 구축 협력체계 구축	여성 대리 3년차	각 총괄
사원급	정치적 순진기	New Value Creator Fast Adaptation Capability	조직 문화 이해하기 시스템 하에서 효율성 증진	신입 여사원	각 총괄

[그림 IV-4] SEC 여성인력 육성체계

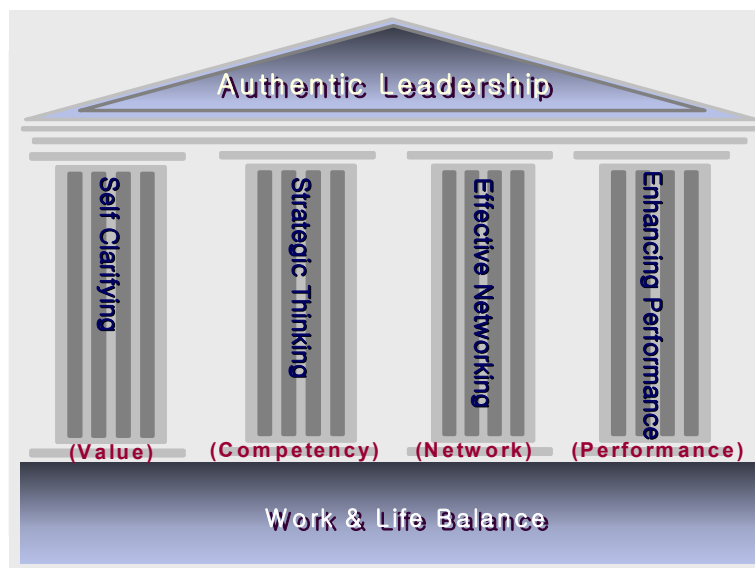
'04-WLC에 대한 평가는 크게 ① WLC 교육 과정에 대한 만족도 평가, ②

교과목에 대한 만족도 평가로 나뉘는데 Likert 5점 척도를 그 평가기준으로 한다. 특히 WLC 교육 과정에 대한 만족도 평가는 i) 여성 리더십에 대한 이해, ii) 일하는 사고와 방법의 변화, iii) 타인에게 WLC 교육 추천 등을 그 세부 항목으로 평가되는데 '04년 1차의 경우 교육 만족도 및 교과목 만족도가 평균 4.3을 상회하며, 2차의 경우 4.7 이상을 보임으로써 상당히 성공적인 교육으로 분석되고 있다. 구체적인 교육생 반응을 살펴보면

“이번 교육 과정을 통해 내가 가진 고민들을 나눌 수 있는 것이 아니라 남들도 다 함께 고민하고 있다는 것을 알게 되었다,”

“이전에 생각하고 인식하지 못했던 나의 리더십과 조직 내 나의 위치와 역할, 그리고 내가 나아가야 할 길과 주변의 기대감들을 알게 되었고 그것에 부응하기 위해 어떠한 노력을 해야 하는지 알게 되었다,”

“가장 필요한 시기에 이와 같은 교육을 받게 된 것에 감사하며, 이전 교육을 준 더 일찍 받았다면 보다 훌륭한 리더가 되지 않았을까...” 등이 있다.



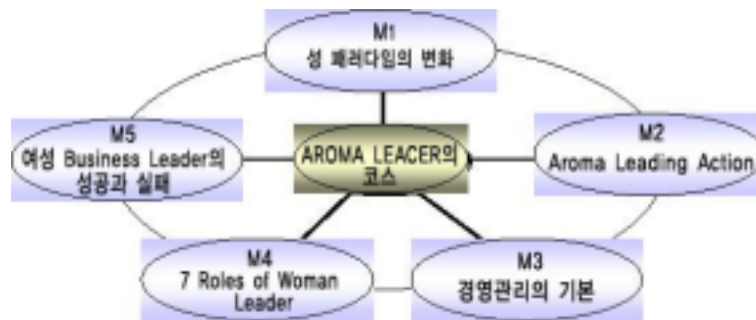
[그림 IV-5] '04-WLC Model in Practice

■ 태 평 양: 여성비즈니스리딩코스 (아로마리딩코스)

태평양의 여성비즈니스리딩코스는 2002년 총 3회에 걸쳐 전 부문 여성 Specialist와 sr. Specialist(과,차장급) 85명을 지정하여 시행하였다. 2박3일의 집합교육으로 학습목표는 다음과 같다.

- 현대적 한국여성리더의 역할을 이해할 수 있다.
- 조직의 여성리더로서 추진력을 높일 수 있다.
- 팀 구성원의 성장지원 방법을 이해하여, 리더의 역할을 수행할 수 있다.

주요 교육내용 구성은 다음과 같다.



모듈 1 성 패러다임의 변화	Paradigm Shift/ 남성, 여성의 조직행동에서의 장점과 단점/ 역사상 인물의 연구와 Career Woman
모듈2 Aroma Leading Action	여성 장점의 관리/감수성과 논리성/여성적 역할의 사회화에 대한 인식
모듈 3: 경영관리의 기본	조직관리 이론의 변천/조직, 팀, 개인의 비전 차이/조직관리자로서 리더의 비전/능력의 의미변화와 행동지향/역량 향상의 남녀 성 차이에 의한 체계적 지원
모듈 4: 7 Roles of Woman Leader	인간행동 법칙성(행동과학)의 기초이해/신뢰획득 방법의 7 Roles/신뢰 획득을 위한 여행/개인행동과 조직행동
모듈 5: 여성 Business Leader의 성공과 실패	여성리더의 성공과 실패 벤치 마킹 /문제해결의 우선순위와 중점지향 /문제의 의식화와 공유화 →문제의 명확화와 목표설정 → 학습, 해결책 구상 및 실시 → 새로운 수준의 정착/4 Patterns/10 Advices/ Action Learning의 목표설정

2002년 총3회에 걸쳐 실시하였고, 2003년부터는 계층 필수과정으로 Specialist로 진급하는 모든 여성인력은 본 과정을 필수로 이수해야 하는 과정 체계를 구성하였다. 이는 여성인력양성을 위한 보다 적극적인 장치라고 해야 할 것이다.

임원	신입 임원 과정
Master St. Manager	
Sr. Specialist Manager	핵심리더양성과정
Specialist	여성인력양성과정 중견리더양성과정
Staff II	리더육성기본과정
Staff I	신입사원과정
	필수과정

교육효과는 다음과 같이 파악되었다.

[학습자 설문결과]

- 남성들과 함께 수강한다면 좀 더 좋은 결과가 나올 것이라고 생각한다.
남성들에게 더욱 필요한 교육이라고 생각된다. 함께 수강할 수 있으면 더욱 좋겠다
- 여성의 성역할에 대한 고정관념 등에서 벗어날 수 있는 계기가 된 것 같다.
- 평소 본인에게 성취 동기가 있다고 생각했는데, 그렇지 않음을 깨닫게 되었다.
- 나를 되돌아보고, 나 자신의 리더십을 재조명해 볼 수 있는 시간이 되었다.
- 여성 리더십이기보다는 일반적인 리더로서의 소양에 가까운 내용이었다. 일반적인 리더십과 여성리더십에 대한 각각의 특징을 비교 분류하여 강화시켰으면 좋겠다.

- 교육 성격과 맞는 여성 강사가 강의를 한다면 좋을 것 같다. 역할 모델이 가능한 여성리더가 강사였으면 하는 아쉬움이 있다.
- 여성 리더의 성공 Model을 소개해 주었으면 좋겠다. 현재 활동하고 있는 여성 리더의 경험담을 강의로 들었으면 좋겠다.
- 인원, 시간과 같이 할 수 있는 교육이었으면 좋았을 것 같다. / CEO의 미팅 시간을 갖고 싶다.
- 여성의 한계점이 무엇인지 알기 보다는 Power-Up 할 수 있는 내용으로 구성해 주면 좋겠다.
- 현업 적응보다는 여성리더로서의 Mindset을 하는 데 도움이 되었다. 처음에 여성에 한정된 리더십이라는 데 대한 거부감이 있었으나 수업을 듣는 동안 많은 시사점을 얻는 과정이었다.

[과정담당자 의견]

- 여성에게 국한된 리더양성과정이라는 주제에 대해 여전히 반감을 가지는 반응이 있었다. 하지만, 이번 과정은 여성리더 양성을 위한 한 단계인 여성본인의 마인드셋 역할을 충분히 했다고 생각한다. 학습자들이 여성과 남성의 차별성을 가진 교육이라는 데 반감을 가지면서도, 여성 강사에 대한 욕구를 나타내고 있다. 성공적인 모델상 제시하는 차원에서 성공여성을 강사로 초빙하는 것은 필요할 것 같다.

[강사 의견-외부 강사-]

- 처음에는 여성리더십이라는 부분을 감성적인 부분을 강조하여 접근하려 했으나, 태평양 여성인력의 특성은 R&D 마케팅 부문에 집중되어 있어 오히려 남성보다도 분석적이고 합리적인 사고를 갖고 있음을 알게 되었다. 앞으로의 방향은 이러한 성향을 바탕으로 '합리적인 여성리더 육성'이라는 컨셉으로 접근해야 할 것이다.

이 과정의 향후 계획에 대해 연수원 관계자는 “현재 과정개설을 할 만큼의 새로운 학습자층이 발생하지 않았다. 즉, specialist승진자가 교육과정을 구성하기에는 인원이 적다. 또한 여성관리자만 지정하여 별도로 클래스를 구성하

는 방식의 교육에 대해 학습자들이 거부감을 보이고 있으므로, 이에 대해서는 추후 면밀한 검토가 필요하다. 여성관리자를 육성하기 위해 가장 시급하고 필요한 것이 교육프로그램(목표: 여성개인의 의식개혁) 인지에 대해서도 검토가 필요하다. 여성관리자들의 마인드셋과 함께 남성들의 인식 공유, 각종 지원제도 등이 종합적으로 이루어져야 할 것으로 보인다”는 판단을 하고 있다.

태평양은 교육프로그램을 통한 여성인재 육성과 동시에, 업무를 통한 여성 리더의 육성(글로벌 업무, 고도의 의사결정력이 요구되는 업무, 전문성과 네트워크가 요구되는 업무 등을 부여하고 이를 수행할 기회를 부여함으로써 리더를 육성함), 리더십 다면평가 피드백 등을 실시하고 있다. 또한 어린이집을 개원하고, 2003년 12월에는 여성전용 휴게실을 마련하여 휴게 공간과 휴게 시설(침대, 발 마사지기 등)은 물론 유축기, 젖병 소독기 등의 착유 시설을 설치하였으며, 탄력적 근무시간제도 등의 가정친화적 복리후생제도를 도입, 검토하고 있다.

■ 현대인재개발원 여성리더십과정 WINS(Woman's Innovation and Success)

현대인재개발원은 여성을 리더로 육성하고, 여성 스스로 리더로 성장할 수 있도록 도움으로써 궁극적으로 여성 개인의 성공 및 기업의 성과 향상에 기여할 수 있는 여성리더십 과정을 개발하였다.

본 과정을 통해

- 주도적인 사고와 행동으로 자기 성장 및 조직 성장을 이루고,
- 자신과 타인의 역량을 활용하여 조직의 성과를 창출하며
- 행복한 여성리더로서 삶의 균형과 조화를 추구하고
- 상호 작용적 리더십을 발휘하여 기업의 경쟁력을 향상시키는 여성리더를 육성하고자 한다.

과정의 특징은

- 현업중심적이고 실제적이다.
- 국내외의 최신 여성리더십 서적과 여성관련 논문 등에 나타난 여성의 사회적 성장을 위한 공통적 제안을 기초로 한다.

- 여성이 리더로 성장하기 위해 기본적으로 필요한 4가지 변인 제시 및 자기전략을 수립한다.
- 개인의 여성리더십 진단과 피드백을 제공한다. 진단지를 개발하여 교육 참가자가 자기 발전 방향을 계획하고 실천할 수 있도록 지원한다.
- 수강 후 Community를 형성한다. 교육 참가자들이 cyber상에서 네트워크를 구축하고, 유지하도록 지원한다.

프로그램의 구성은 다음과 같다.

Introduction	3F의 시대/ 기업내 여성관리자 필요이유 / 여성리더십의 필요성
Challenge Energy(주도적으로 행동하기)	<ul style="list-style-type: none"> - 주도성의 개념/주도성의 실천 - 남자상사 Vs. 여자상사 - 목표지향성 진단, Stretch Goal - 주도성 Activity - Vision 작성하기 <p>주도성(Challenge Energy)이란 자신의 삶을 통제하고 탁월하게 행동하려는 기본적 욕구이며 자신의 모든 자원을 잘 이해하고 적극적으로 활용하려는 것 (David Bakan, Jean Baker Miller)</p>
Power Sense(사회적 영향력 확대하기)	<ul style="list-style-type: none"> - 영향력이란?/영향력이 왜 필요한가? - 영향력 성숙의 4단계 - 파워 커뮤니케이션 전략 - 나만의 Power 연출법 - Power Sense Training <p>사회적 영향력(Power Sense)이란 조직에서 자신의 power를 향상시키는 효과적인 사고와 태도</p>
Network Taps(관계 만들기)	<ul style="list-style-type: none"> - 관계성이란?/ 관계성이 왜 중요한가? - 조직 내·외의 Network 형성 - 동료여성과의 관계(Queen Bee 현상등) - 여성 후배 키우기/ 멘토링 - Network Circle <p>관계성(Network Taps)이란 다른 사람들과 가깝게 지내려는 욕구이며, 인생의 즐거움, 편안함, 의미의 원천이다 (Standing at the Crossroads)</p>

Introduction	3F의 시대/ 기업내 여성관리자 필요이유 / 여성리더십의 필요성
Integration Value(조화와 통합)	<ul style="list-style-type: none"> - 조화와 통합의 개념? - 통합을 향상하기 위한 토의 <p>조화와 통합(Integration Value)이란 삶의 여러 가지 역할을 통합적 관점으로 보고, 인간관계 지향과 성과지향간에 조화를 이룸으로써 심리적으로 안정감을 느끼게 되는 것</p>
Closing	- Action Plan 작성 및 발표

교육후 전반적 만족도는 4.67(5점 만점)로 교육과정에 대단히 만족하고 있음을 알 수 있으며, 모듈별 만족도는 다음과 같다. 특히 평소 부족하게 여기던 Power Sense에 대해 새로운 인식과 방향성을 얻게 된 점을 상당히 만족하고 있다.

과 목 명	교육내용 만족도	강사 만족도
	교육생 의견	
Module1. Introduction	4.27	4.36
	여성이 리더가 되어야 하는 이유를 깨달음	
Module2. Challenge Energy (주도적으로 행동하기)	4.82	4.73
	다양한 사례와 시청각 자료로 개인에게 부족한 부분의 이해를 돕고, 여성에게 주도성이 부족한 개인적, 사회적 원인을 되새김으로써 자신을 되돌아보게 한 점을 만족스럽게 생각함	
Module3. Power Sense (사회적 영향력 확대하기)	4.73	4.82
	P Power Sense에 대한 새로운 시각을 갖게 되고, 실제적 방법을 터득하게 된 것에 대해 만족함	
Module4. Network Taps (관계 만들기)	4.64	4.64
	현재 여성들이 제일 하기 어려운 Network 구축에 대한 문제점 및 모색 방안이 좋았음	
Module5. Integration Value (조화와 통합)	4.45	4.73
	일하는 여성으로서 직장가 가정에서의 갈등을 허심탄회하게 토론한 것이 좋았음	
평 균	4.58	4.65

■ 현대인재개발원 여사원 능력개발과정

리더십과정 외에 참고로 여사원능력개발과정의 한 사례를 제시하기로 한다.

▶ 과정 개요

본 과정은 여사원을 업무를 보조하는 역할에서 벗어나 적극적인 사고와 능률적인 업무수행능력을 갖춘 사원으로 만드는 데 주안점을 두고 있다.

◎ 본 과정을 통해 얻을 수 있는 것:

조직 구성원으로서의 역할과 책임의식을 인식할 수 있다.

효과적인 업무 수행과 그에 필요한 인간관계 Skill을 익힐 수 있다.

자기계발의 필요성을 인식하고 실천계획을 수립할 수 있다.

◎ 학습 구성

창조적 사고	고정관념 탈피와 창의력 아이디어 창출을 위한 사고의 변환 창의적 업무수행을 위한 착안점
목표의식과 상황대처능력	일에 대한 책임감, 직업의식 고객서비스 정신 일의 형태와 구조 및 순서를 조직화하는 방법 업무에 있어서 능동적인 상황대처 능력 배양
커뮤니케이션 스킬과 인간관계	의사소통의 기본 정확한 정보전달 훈련 성공적인 커뮤니케이션 인간관계 분석을 통한 자기 혁신
자기계발	자기계발과 미래 설계 자기계발의 필요성 자기계발 계획과 미래설계 목표의식 제고와 목표달성을 위한 실천 방안



출처: www.hrdc.co.kr

■ 기타

국내외 기업의 사례조사를 위해 개최한 사례발표 워크숍에서 기업의 연수담당자 그리고 여성관리자들은 여성인력교육의 문제와 방향에 대하여 다음과 같이 지적하였다.

○ 여성의 교육기회 차별

- 계층별교육은 대상자 모두가 대상이지만, 부서장 추천 교육의 경우 “핵심인재양성과정”등에 여직원이 배제될 수 있다. 여성관리자 인력이 적기도 하고 대부분 남자가 교육대상으로 추천받기 쉽다.

○ 여직원교육 감소의 이유

- 한국 기업에서는 대리부터 부장급 여성이 적어 필요성을 느끼지 못하고 있다. 교육의 대상이 적어 이에 대한 교육요구가 크지 않다. 즉 학습자층이 발생하기 어렵다

- 교육담당자들이 소극적이어서 CEO의 지시없이 자발적으로 교육을 기획하지 않는 경향이 있다. 여성인력개발과 활용에는 CEO의 인식, 지원의지가 매우 중요하다

- 여성들이 기피하는 경향이 있다. 과거 여성리더십과정의 일반과정과 다르지 않거나 전통적인 여성의 성향을 강조하는 교육에 대한 선행경험이 부정적으로 작용하고 있다. 교육이 뻔하다는 생각, 교육을 ‘육성’보다는 ‘결합 보완’으로 인식하는 경향이 있어서 반감이 많다.

- 과거 여직원교육의 수준이 낮아서 만족도와 효과가 매우 낮게 평가되었다. 교육내용이 예절, 친절 등이어서 여직원들이 싫어했다. 결국 교육이 여직원의 요구를 충족시켜 주지 못했다고 본다.

- 여직원교육의 필요성

- 신입사원부터 남녀 차이가 보이며 여성들이 승진 욕구는 강하나 준비는 부족한 경향이 있다. 남녀차이를 극복할 수 있는 교육이 필요하다.

- 기업내에서 여성의 승진에는 어려움이 아직 많고 여성상사, 관리자를 싫어하는 경향이 있다. 남성과 다른 여성의 리더십을 개발하는 교육프로그램이 필요하다. 여성리더십교육 차별화가 필요하다.

- “여성들만의 문제”를 공유하는 프로그램이 필요하다. 여성관리자 비율이 50%가 될 때까지는 한시적으로 여성만을 위한 교육이 필요하다. 남성들은 여성을 잘 안 도와주므로 교육을 통해 여성들이 서로 도와주도록 교육해야 한다.

- 여성만의 프로그램에 대한 남직원의 불만도 어느 정도 있다. 여직원교육에 대한 여성과 남성의 거부감을 완화시킬 수 있는 조치가 필요하다.(예: 명칭에서 여성을 삭제하는 등)

- 좀 더 프로그램을 계층화해 고졸, 대졸, 중간관리자, 상위관리자 여성에 적합한 교육 개발이 필요하다. 성공적인 role model 제시에 대한 요구가 크다. 집체교육보다 참여하는 상호학습 방식을 지향해야 한다.

- 지원사항

- 정부는 여성들이 선호하는 flexible한 학습유형을 지원할 수 있는 지원제

도를 강화해야 한다(학습비, 자기개발제도 지원 등).

- 회사차원에서 멘토링이나 여성네트워킹 지원으로 여성들이 서로 도울 수 있도록 해야 한다.
- 여성 상위관리자 육성은 교육보다 일을 통한 육성이 되어야 한다.
- 관리자 승진시 육아문제 지원이 필요하다

3. 소결

국내 기업에서 남녀분리교육은 점차 감소되고 있는 추세이며 여직원도 남직원과 함께 교육에 평등하게 참여하도록 하는 방향으로 변하고 있다. 여사원과정에서 아직 전통적인 직장여성 예절과 소양교육이 잔존해 있으나 창의적이고 적극적인 업무수행능력을 강조하는 여사원과정도 개발되어 있다. 대기업을 중심으로 여성관리자를 위한 리더십과정이 개발, 운영되고 있으나 이에 대한 여성들의 반응은 일치하지 않는 것으로 나타난다. ‘부족함이 있는 집단’으로 간주되는 것으로 생각하여 거부감을 보이기도 하고, 여성들만이 가질 수 있는 문제를 공유하는 긍정적인 교육경험으로 받아들이기도 한다. 성역할 고정관념을 토대로 한 성차별적인 여직원교육의 감소는 바람직한 변화이나, 여성적 특성을 개발하여 개인과 회사의 경쟁력을 강화하는 적극적인 여성인력교육의 필요성은 선도적 외국 기업에 비해 충분히 인식, 확산되고 있지 못한 단계라고 할 수 있다.

외국 기업의 여성인력개발은 채용과 승진에서의 적극적 조치를 통해 직무수행능력을 개발할 수 있는 기회의 확보, 여성의 지도력과 경력개발을 위한 교육프로그램, 그리고 여성네트워킹, 멘토링프로그램 등을 통해 비형식적인 방식으로 여성능력개발의 기회를 제공하는 것을 특징으로 하고 있다. 특히 여성들이 업무수행과정에서 능력개발에 불이익을 받고 있는 상황을 개선하기 위해 업무의 공정한 배치를 통해 여성들이 다양한 직무능력을 개발할 수 있도록 OJT학습기회 확대에 노력하고 있다. 이는 연수교육프로그램을 통한 형식

적 교육기회 제공에 그치고 있는 국내 기업의 상황보다 전진적인 접근이라고 할 수 있다.

전반적으로 국내 기업들은 아직 형식적 교육프로그램만을 통해 인력교육을 하는 단계에 그치고 있으며, 여성네트웍이나 멘토링프로그램, 공평한 업무배치를 통한 OJT기회 제공 등 비형식적 학습기회 제공에는 관심이 없는 것으로 파악된다. 또한 여성관리자 양성에 국내 기업도 관심을 가지고 있으나 여성리더십과정과 같은 단기 교육기회 제공 외에, 외국 기업처럼 채용 및 승진목표제와 같은 적극적인 조치를 통해 근무환경 자체를 여성능력개발을 가능하게 하는 환경으로 구축하는 방안, 즉, 기업을 학습조직화하는 방안은 도입하고 있지 않다. 이는 외국의 선도적 기업과 큰 차이를 보이는 부분이다. 형식적인 교육훈련기회 제공만으로는 여성인력개발에 한계가 있을 수밖에 없으므로 적극적인 인사관리로 여성들이 자신들의 능력을 개발할 수 있는 직무수행기회를 남성처럼 가질 수 있게 하고, 다양한 방식의 비형식적 학습활동을 지원하는 적극적인 접근이 아쉽다.



결론 및 정책 제언

1. 요약 및 결론	123
2. 기업 여성인력교육 개선 방안 및 정책과제	127



1. 요약 및 결론

여성인력의 육성과 활용은 취약집단에 대한 배려라기보다 이제 기업과 국가의 경쟁력 강화 차원에서 접근되고 있다. 서구 기업들은 성, 인종, 지역 등 다양한 배경을 지닌 인재를 활용하는 다양성 전략이 경제적으로나 상징적으로 기업에 큰 도움이 된다는 판단하에 이를 적극적으로 채택하고 있고 여성인력의 채용, 승진, 교육에 적극적 조치(Affirmative action)를 취하고 있다. 이에 비해 본 연구의 조사결과 국내의 기업들은 과거 여성인력에 대한 부정적 시각과 차별적 조치들을 완화하는 수준의 인력관리 전략에 머물러 있는 것으로 판단된다. 기업의 인력교육에 있어서도 대체로 업무보조자로서의 역할과 태도를 교육하는 여사원교육을 지양하고 일반교육에의 참여기회를 동등하게 부여하는 방향을 취하고 있으나, 여성인력을 기업의 중요한 인적자원으로 적극적으로 개발하고자 하는 인식과 노력은 매우 미약한 상황이다.

기업의 여성인력교육에 대한 국내외의 동향과 실태에 관한 본 연구의 조사결과 다음과 같은 주요 경향들이 확인되었다.

첫째, 기업 여성인력교육의 주 대상은 고졸과 대졸, 20대와 30대로 조사되었다. 본 연구의 조사에서는 교육의 주 대상이 고졸 여성이라는 응답이 58.7%, 대졸이라는 응답이 46.0%, 20대 75.4%, 30대 21.8%이었으나, 노동패널 6차 자료에 의하면 교육 및 훈련경험이 있는 재직여성 중 고졸이 26.9%, 대졸이상 39.7%(전문대졸 이상은 73%)로 대졸여성이 재직교육훈련의 주 대상으로 나타난다. 기업체 재직여성의 학력이 점차 높아지고 있는 것으로 보이나, 연령상 30대 여성의 교육경험 비율이 20대에 비해 매우 낮아 30대 이상 중견여사원을 위한 교육기회가 부족한 것으로 볼 수 있다. 즉, 여성인력교육이 20대 신입여사원교육이나 하급관리직 교육에 중점이 있는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 고졸여사원을 대상으로 남직원의 업무를 보조하는 차원의 여사원교육이 감소하고 있는 대신, 대졸여사원 증대에 따라 교육기회를 여성과 남성에게 모두 개방하는 접근을 취하는 경향이 증대하고 있다. 즉, 성분리교육에서 성

통합교육의 방향으로 변화하고 있다. 기업연수원관계자들은 이를 성평등한 기업교육의 전부인 것으로 인식하고 있다. 즉, 교육접근기회를 공식적으로 제한하지만 않는다면, 다른 사유에 의해 차이가 발생하는 것은 문제로 인식하지 않는 경향이 지배적이었다.

셋째, 교육참여율에 남녀격차가 있는 이유로는, 여직원의 경우 전문적 직무를 담당하고 있지 않은 데서 비롯되는 경우가 많다는 담당직무에서의 성차, 조직내 여직원 수 자체가 적다는 점, 기혼여성의 경우 교육참여에 애로가 있다는 점, 그리고 여직원은 장기적으로 육성할 목적으로 채용하지 않으며 채용에서부터 업무배분에 이르기까지 불평등이 있는 상황에서 교육기회가 평등하게 주어지지 않는다는 기업문화가 주로 지적되었다. 교육과정별 여직원 참여도에 있어서, 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정은 국제화과정, 자격과정이었으며, 여직원의 참여도가 높은 과정은 직무능력향상교육, 교양과정, 직급교육과 IT교육 순으로 나타나 의무참여교육이 아닌 추천교육의 경우는 여직원에게 교육기회가 평등하게 주어지지 않는 것으로 보인다.

넷째, 교육계획 수립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구는 별로 고려하지 않는 것으로 나타난다. 교육요구조사시 성별로 요구를 조사하는 기관은 18.4%로, 80% 이상의 기업에서 성별 교육요구조사를 하고 있지 않은 것으로 나타나, 성(gender)이 기업교육의 주요 변수로 거의 고려되고 있지 않음을 알 수 있다. 향후 여직원의 요구와 특성을 반영한 교육과정의 필요성에 대해서는 78.5%가 필요하다고 응답하였고, 여직원에게 필요한 교육내용으로는 조직문화, 직무능력, 인성 및 예절, 리더십 및 IT교육 순으로 답하였으며 국제화교육의 필요성은 다소 낮게 인식하고 있다. 이는 연수원 관계자의 의견이므로 여직원들의 교육요구와는 차이가 있을 수 있다. 또한 여성의 학습태도 및 능력에 대해 연수원 관계자들은 여직원의 교육참여 의욕, 경력개발에 대한 관심, 경력개발을 위한 체계적인 노력을 낮게 평가하였다.

다섯째, 여직원 교육참여 제고를 위해 지원하고 있는 사항으로는 시간편의, 교육예산, 교육정보 제공 등이 있었고, 반면 교육요구 조사 및 반영, 프로그램 개발 면이 미흡한 것으로 나타나 교육내용 면에서의 지원이 약한 것으

로 파악된다. 회사내에 여직원들의 학습 및 경력개발을 위한 학습동아리나 멘토링체제 등의 지원이 있는 경우는 10% 정도에 불과하였다.

여섯째, 본 조사 외에 노동패널조사를 보충적으로 분석한 결과, 여성들은 남성과 교육훈련 참여경향에 차이를 보이고 있다. 여성의 교육훈련 경험은 회사시행교육 참여 63.6%, 정부지원교육 참여 19.3%, 개인선택교육 참여 17.0%로, 남성에 비해 개인선택교육 방식을 선호하는 것으로 나타났다(남성은 회사시행 79.0%, 정부지원 12.0%, 개인선택 7.8%). 훈련기관 선호도에도 차이를 보인다. 남성들은 회사 다음으로 공공훈련기관이나 협회, 단체교육을 이용하였으나 여성들은 회사 다음으로 대학 및 부설기관, 사설학원을 공공훈련기관보다 선호하는 것으로 나타났다. 훈련 비용도 남성은 회사부담율(82.2%)이 높고 본인부담율(2.4%)이 낮은 반면 여성은 회사부담율 60.2%, 본인부담율이 20.4%에 달한다. 교육시간도 남성은 업무시간중 65.6%, 업무시간외 24.4%인데 비해, 여성은 업무시간중 48.8%, 업무시간외 40.9%로 업무시간외 교육참여율이 높은 편이다. 이러한 현상의 원인은 정확히 파악하기 어려우나 기업의 여성교육 지원율이 낮거나 여성들이 회사제공훈련을 덜 선호하는 것으로 해석할 수 있다.

또한 여성들은 특히 현장교육(OJT)에서 남성에 비해 교육기회가 부족한 것으로 나타난다. 노동패널조사에 의하면, 훈련시행 방법 1순위는 OJT(52.3%), 2순위는 OFF-JT(37.9%)로 나타났다. 여성들 역시 1순위가 OJT이지만 46.4%로 남성의 53.8%에 비해 낮은 비율을 보이고 있다. 즉, 불평등한 업무배치와 상사, 동료와의 네트워크 부족으로 여성들은 남성에 비해 직무중 능력개발기회가 부족한 것으로 보인다. 기업에서 직무능력의 실질적 학습은 단기교육보다 일상 업무를 통해 이루어지는 경우가 많으므로 이러한 상황은 여성들의 능력개발에 매우 불리한 차별적 환경을 초래한다. 여성인력교육기회의 차별은 연수교육보다 현장교육에서 더욱 문제가 있는 것으로 볼 수 있다.

일곱째, 우리 기업에서 여성을 차별하는 의미의 성 분리교육은 감소하고 있으나 여성을 적극적으로 지원하는 의미의 성 분리교육의 필요성은 인식되

지 못하고 있다. 사례조사 결과 외국의 기업들은 채용, 승진에서 여성을 특별히 배려하는 것은 물론, 여성들의 소모임 활동, 네트워크 형성, 경력개발을 위한 멘토링프로그램 운영 등을 통해 다양한 비형식적 학습활동을 장려함으로써 여성의 능력개발을 지원하고 있었다. 즉, 기회의 평등 이상의 다양한 구성원 특히 여성의 잠재력과 특성을 살 수 있는 적극적 차원의 교육필요성은 아직 인식하고 있지 않았다. 이러한 적극적 개념의 여성인력교육은 아직 국내 기업에 시행되고 있지 않았으며 이러한 아이디어를 역차별이라고 인식하는 경향이 보편적인 상황이다.

적극적 의미의 여성인력교육의 예로는 대기업을 중심으로 조직내 여성관리자를 육성하기 위한 여성리더십교육과정이 개발, 확산되는 추세이다. 여성리더십과정의 필요성이나 효과에 대해서는 긍정적, 부정적 시각이 모두 존재하며, 특히 교육대상자인 여성관리자들의 반응이 엇갈리고 있다. 즉, 조직내 여성이 직면하는 문제를 다루고 여성간 유대를 형성할 수 있는 기회라는 긍정적 반응과 여성을 특별한 교육조치가 필요한 부족함이 있는 집단으로 간주하는 것에 대해 부정적으로 보는 시각이 대비되고 있다.

여덟째, 여성인력교육은 물론 전체 인력교육에 있어 국내 기업의 교육은 형식교육에 국한되어 있는 상황이다. 학습조직 등의 아이디어가 이론적으로 확산되고 있기는 하나, 아직 연수원에서 실시하는 교육만이 기업교육이라는 인식이 강하며 기업의 조직, 환경 자체를 학습환경으로 전환시키지 못하고 있다. 또한 여직원간 네트워크이나 소모임 활동, 멘토링 관계 형성 등을 통해 자발적이고 비형식적으로 학습할 수 있는 교육형태의 중요성을 인식하지 못하고 있다.

결론적으로 국내 기업의 여성인력교육에 대한 접근은 형식교육에의 동등한 접근기회를 보장하는 수준의 소극적 차원에서 이루어지고 있다. 이는 외국 선진기업들이 인력관리에서 여성을 적극적으로 배려하고 여성들이 능력을 개발할 수 있는 자발적, 비형식적 학습활동을 지원하는 적극적 접근과 큰 격차를 보이고 있다. 향후 여성인력교육은 다양한 배경의 인력을 활용하여 기업경쟁력을 강화하는 '다양성 전략'과, 교육대상의 잠재력과 문제를 토대로

차별화된 교육서비스를 제공하는 ‘교육차별화 전략’, 그리고 교육참여기회의 형식적 허용에서 더 나아가 실질적으로 학습기회 확대를 지원하는 ‘적극적 교육전략’을 고려할 필요가 있다.

2. 기업 여성인력교육 개선 방안 및 정책과제

여성인력개발을 위해 기업과 정부 차원에서 다음과 같은 조치 및 정책 시행을 고려할 필요가 있다.

가. 기업에 대한 제언

- 여사원의 교육훈련 요구분석(Needs Analysis)

기업의 연간 교육계획 수립시 여성의 요구를 조사하는 경우는 소수 기업에 불과하다. 교육훈련요구는 대체로 연수담당 부서나 기업내 각 부서의 의견을 토대로 도출되는 경우가 많다. 따라서 교육제공자 측은 물론 교육수혜자 측에서도 여사원들이 어떤 교육을 필요로 하고 있는지에 관한 정확한 파악이 이루어지고 있지 못한 상태이다. 직무를 중심으로 한 교육요구 파악도 중요하지만 직무담당자인 인간을 중심으로 한 교육요구 파악도 필요하므로, 조직 내에서 서로 다른 상황에 놓여있고 서로 다른 특성을 가진 남성과 여성의 교육훈련 요구를 파악하여 이를 교육에 반영하려는 노력이 필요하다. 여성인력의 효과적인 능력개발을 위해서는 여사원들의 교육요구, 문제, 상황을 토대로 교육요구를 파악하고 교육기회를 제공하는 수요자중심적 접근을 취해야 할 것이다.

- 교육훈련부서 내 여성 비율 제고

미국의 경우, 교육훈련 및 노사관계 전문가의 약 68%가 여성이라고 한다. 이 분야 자체를 여성화하는 것이 여성인력개발에 있어 하나의 이슈가 되고

있다. 국내 기업의 경우, 약 42%가량이 교육기획 및 프로그램 개발 업무를 담당하는 여직원이 있다고 답하였으나, 이들 중 관리자급에 해당하는 여성이 얼마나 되는지는 의문이다. 여사원의 수가 많고, 또 여사원의 능력개발에 대한 요구가 큰 회사일수록, 교육훈련 부서내 여성비율을 늘리고, 이들이 책임 있는 역할을 할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 교육훈련 부서내 여성들은 여사원의 처지와 요구 등을 가장 직접적으로 수렴하는 역할을 할 수 있을 뿐만 아니라, 이들의 존재 자체가 여사원들이 자신들의 의사를 전달할 수 있는 채널이 될 수 있다는 점에서 중요하기 때문이다.

- 교육훈련 관련 통계의 성별 분리

교육훈련관련 기록 및 통계를 성별로 분리하여 수집, 관리할 필요가 있다. 거의 대부분의 기업에서는 교육훈련 관련 통계를 성별로 분리하지 않고 있어, 과연 여성에 대한 교육투자의 효과가 어느 정도인지에 대한 분석조차도 할 수 없는 실정이다. 교육훈련 참가자수, 연령, 직위, 직종, 참여 프로그램 내용과 횟수, 성과 등에 대한 모든 자료를 성별로 분리하는 것은 여사원의 경력개발을 위해 중요한 정보를 제공해 줄 수 있고, 교육훈련투자의 효과를 평가하는 자료로도 활용할 수 있다. 여사원의 직업능력을 실질적으로 개발하기 위해서는 이러한 객관적 자료를 축적, 관리, 분석, 활용하는 노력이 요구된다.

- 적극적 의미의 여성인력교육 전략(Affirmative action program) 도입:

여성에게 단순 업무 및 직장예절을 교육하던 여사원교육의 축소와 일반교육에의 동등한 참여기회 부여에 그치지 않고, 여사원의 잠재력과 당면 문제를 파악하여 역량을 개발할 수 있도록 돕는 적극적 의미의 여성인력교육프로그램을 제공할 필요가 있다(남녀동료워킹샵, 여성경력개발프로그램, 여성지도력 및 간부양성프로그램, 여성포럼, 여성세미나, 여성부하양성프로그램 등). 지금까지의 기업교육이 공통기초교육 제공 차원이라면 이제 대상에 따라 그들의 잠재력을 최대한 개발할 수 있는 특성화교육이 필요한 시점이라고 본다.

- 여사원 계층별 능력개발교육 강화

현재는 여성관리자를 대상으로 하는 여성리더십과정에 초점을 두고 있으나 평 여사원에 대한 교육도 강화할 필요가 있다. 입직단계에서부터 여사원의 직업의식과 경력개발을 지원할 필요가 크고 이를 역차별로 생각하지 말아야 한다. 여사원이 조직내에서 성장하기 불리한 것이 현실이므로 이러한 장애를 극복할 수 있도록 특별한 지원이 필요하다. 리더십은 조직내 모든 구성원에게 요구되는 것이므로 고졸여사원도 교육대상으로 포함시키는 것을 고려해 볼 필요가 있다. 여성내에서도 연령별로 가치, 의식에 큰 차이가 있고 직급별로 요구되는 역량이 다를 수 있으므로 연령별, 직급별로 차별화된 리더십교육프로그램의 개발을 시도해 볼 필요가 있다. 교육대상의 세분화로 기업에서 자체 교육과정 개설이 어려우면 외부 교육기관에 위탁하거나 회사내에 소규모 학습조직을 육성하는 등의 방식을 취할 수도 있을 것이다.

- 여성이 선호하는 자기개발교육 지원

여성들은 남성들에 비해 개인선택교육훈련을 선호하는 비율이 높은 것으로 나타난다. 여성이 참여에 애로를 느끼는 집체교육보다 개인이 선택해서 받을 수 있는 사이버교육, 학원수강비 지원 등 자기개발교육방식에 대한 회사의 지원을 확대할 필요가 있다.

- OJT기회 확대

여성들은 업무를 통한 능력개발기회가 남성에 비해 많이 부족한 것으로 나타난다. 가장 중요한 직무능력은 사실 업무를 통해 학습하는 것이므로 아무리 형식교육의 기회가 평등하다 하더라도 업무배치의 차이에 따라 여성들이 핵심 업무에 배치될 가능성이 낮다면 핵심역량 학습기회도 자연적으로 낮아질 수밖에 없다. 따라서 업무의 공정한 배치가 이루어져야 하며, 이에 대한 감시기준이 마련되어야 한다. 외국 기업 중에는 직급별, 업무별로 성별 배치기준이 정해져 있어 이를 충족시키도록 하고 미 달성시 책임자에게 불이익을 주는 등의 적극적 관리를 통해 여성인력을 지원하고 있는 경우도 있다.

- 여성네트워크와 멘토링 강화 등을 통한 비형식적 학습활동 활성화

국내 기업은 교육을 너무 형식적인 개념으로 접근하는 경향이 있다. 형식적인 연수교육에 국한하지 말고, 외국 기업들처럼 회사내 여성네트워크이나 멘토링관계 구축을 지원하여 여성들끼리 문제를 공유하고 해결하는 과정에서 역량개발과 학습이 이루어지도록 하는 것이 바람직하다. 그 과정에서 자발적으로 자신들의 학습요구를 충족하기 위해 학습프로그램을 개발하여 운영하는 경우가 많다. 여성과 여성, 남자 상사와 여자 부하직원들간의 멘토링관계를 강화하여 경력설계 및 개발에서 도움을 주도록 하는 것도 바람직하다. 학습은 형식적인 교육프로그램을 통해서만 이루어지는 것이 아니다. 자발적으로 능력을 개발할 수 있는 비형식적 학습활동을 통해 능력개발의 기회를 다양하게 가질 수 있도록 하는 방안에 관심을 가질 필요가 있다.

나. 정부 정책과제

정부는 여성근로자 능력개발을 위해 기업과 개인에게 다음과 같은 지원조치를 강화할 필요가 있다.

- 자기개발제도에 대한 지원 강화

여성들은 남성에 비해 회사훈련 경험율이 낮고 개인선택훈련 경험율이 높다. 여사원들이 시공간의 제약을 받는 연수교육보다 자신의 시간과 요구에 맞는 교육을 찾아 학습할 수 있도록 개인별교육비를 지원하는 제도를 강화하는 것이 효과적이다. 현재 고용보험사업의 근로자수강지원금의 활용율을 제고할 수 있는 조치를 취할 필요가 있다. 근로자수강지원금제도를 여성근로자들이 적극 활용할 수 있도록 홍보하고, 지원대상 과정을 확대하는 등의 조치가 필요하다.

- 단기 여성교육에 대한 지원 강화

직급이 올라 갈수록 여성의 수가 줄어 여성교육과정의 개설이 어려워므로

적은 인원을 대상으로 하는 단기간의 교육에 대한 정부지원책을 마련할 필요가 있다. 근로자직업훈련촉진법 제 28조 제2항의 규정에 의해 직업능력개발 훈련과정 중 훈련비용의 지원 또는 용자를 받기 위하여 지정을 받을 수 있는 훈련과정은 훈련기간이 3일 이상이고 훈련시간이 20시간이상이어야 한다(시행령 제25조). 이 요건에 따르면 단기 여성교육과정이 지원받기 어렵다. 지원요건을 완화하여 대규모 집체교육만이 아닌 소규모 단기교육을 장려하는 것이 필요할 것이다.

- 임시직, 시간제 여성근로자 교육에 대한 지원제도 강화

여성들의 상당수는 시간제로 일하고 있으나 기업은 시간제 임시근로자에 대한 교육을 거의 제공하지 않고 있다. 노동패널 6차 자료에 의하면 교육훈련경험이 있는 여성 중 5.1%만이 임시직 근로자인 것으로 나타났다. 또한 정규직근로자를 중심으로 하는 직업능력개발 지원제도는 다수의 시간제근로여성들의 교육훈련기회를 지원하기 어려웠다. '04년 고용보험법시행령이 개정되어 근로자수장지원금의 대상이 근로계약기간이 1년 이하인 자, 근로기준법상 단시간 근로자, 파견근로보호 등에 관한 법률에 의한 파견근로자를 포함하게 되어 시간제 근로자에 대한 고용보험의 교육훈련 지원이 강화되었다. 이 제도를 기업과 여성근로자가 적극 활용할 수 있도록 알리고 지원하는 방안도 강구되어야 할 것이다. 회사가 제공하는 교육은 현 업무수행과 관련된 교육에 국한되기 쉬우므로 임시, 시간제 여성근로자들의 능력개발에 한계가 있다. 회사 밖에서 그들이 직업능력을 개발하고 자격증을 취득하는 것이 용이하도록 제도를 개선해야 할 것이다.

- 전문훈련기관에서의 재직여성교육과정 확대

기업의 재직여성교육은 대졸여사와 여성관리자의 능력개발에 관심을 기울이고 있다. 상급여성관리자는 수가 적어 회사내 과정 개설이 어렵고 고졸여사에 대한 교육은 매우 제한적인 내용을 다루고 있어 여성의 직업능력을 실질적으로 개발한다고 보기 어렵다. 이러한 기업교육의 공백 부분은 공공훈

련기관이나 평생교육기관에서 보완해 줄 필요가 있다. 미취업 여성의 취업교육도 중요하나 취업여성의 경력개발과 성공도 여성인력개발에 매우 중요한 차원이다. 여성회관 및 여성인력개발센터에서 고졸여사원 대상 과정을 운영하거나 대학평생교육원에서 대졸여사원이나 여성관리자의 역량을 개발할 수 있는 교육을 지원할 필요가 있다.

- 유급휴가훈련과정 개발

유급휴가제도의 원래 취지는 근로자가 스스로 자기개발을 위한 학습휴가를 신청하는 것이지만, 현재 고용보험제도에서는 사업주지원훈련으로 제도화되어 있다. 대학 등 외부 전문교육기관에 여성재직자능력개발을 위한 과정 개설을 장려하여 기업들이 이를 유급휴가훈련과정으로 활용할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

- 기업내 또는 기업간 여성네트웍 기회 제공

우리나라는 현재 기업내에서의 여성간 네트워크는 물론 기업간 여성네트워크도 거의 구축되어 있지 않다. 여성들 스스로도 기업내에서 자신을 여성으로 부각하는 것이 불리하다고 생각하는 경향이 있어 자발적인 네트웍 형성과 학습활동이 이루어지지 못하고 있다. 외국 기업에서는 기업 차원에서 여성인력간 네트웍 구축과 자발적 학습활동, 멘토링을 적극 지원하여 여성인력개발의 효과를 얻고 있다. 이러한 여성인력네트웍 형성을 여성부 차원에서 지원할 필요가 있다.

- 여성인력개발을 위한 적극적 조치에 대한 사회적 반감 해소

여성인력개발을 많은 기업에서는 여성에 대한 단순한 특혜, 역차별로 인식하는 경향이 있다. 직장생활에서 여성과 남성이 평등한 수준에 달할 때까지 잠정적으로 여성을 특별히 지원하는 것은 역차별이 아니라 평등을 위한 적극적인 조치라는 점에 대한 이해가 확산되도록 해야 할 것이다. 또한 외국 기업은 여성인력개발을 인적자원의 다양성을 확보함으로써 기업의 생산성을 제

고한다는 시각에서 적극적인 전략을 취하고 있다. 여성인력개발이 결국 기업의 경쟁력 및 생산성 제고로 연결된다는 인식이 확산될 수 있도록 해야 할 것이다.

- 직업훈련정책 및 사업의 성 분석을 통한 직업훈련기회의 성 형평성 제고

정부의 직업훈련지원정책이 양성이 동등한 수혜를 받을 수 있도록 수립되고 집행되었는지를 분석하여 이에 대한 조치를 취해야 할 것이다. '03년 고용보험백서는 학자금대부의 성별 수혜율('02년도 전체 확정인원의 분포는 남 58.2%, 여 41.8%) 외에 다른 사업의 성별 통계를 제시하지 않고 있다. 향후 노동부는 고용보험사업 중 직업능력개발사업의 성별 수혜율을 분석하여 양성간의 평등한 직업훈련기회를 보장해야 할 것이다.

- 고용평등 증진 정책의 지속적 추진

궁극적으로 교육평등은 결국 고용평등을 통해 접근되어야 한다. 불평등한 고용구조에서 교육기회만 평등하게 준다고 해서 능력개발이 평등하게 이루어질 수는 없으므로, 채용과 근무환경 자체가 평등한 학습이 가능한 환경이 될 수 있는 정책을 지속적으로 추진해야 할 것이다.

참고문헌

- 강우란, 최진우, 김현진, 정연승(2001). 「여성인력 고용확대와 경쟁력 강화를 위한 정책제안」. 삼성경제연구소 연구보고서
- 강우란 (2002). “여성인력과 기업경쟁력”. 『CEO Information』, 334. 삼성경제연구소. 1-23.
- 김득갑 (2004). “글로벌 이슈: 글로벌 아웃소싱의 확산과 향후 전망”. 『World Report』, 107, 삼성경제연구소. 1-7.
- 김태홍 (1997). 「기업의 여성인력관리제도 현황과 과제」. 한국여성개발원.
- 김태홍 (2001). “한국의 여성 인력 활용 현황 및 국제 비교”. 여성인력 활용 선진화 방안에 관한 심포지움 자료.
- 나영선, 고혜원(2000). 「재직 여성 근로자의 직업능력 향상 훈련 활성화 방안」. 한국직업능력개발원.
- 노동부(2000). 「임금구조기본통계조사보고서」.
- 노동부(2003). 「고용보험백서」.
- 매킨지 (2001). 「우먼코리아 보고서」. 매일경제신문사.
- 안순덕, 김재인, 정해숙, 양애경, 김홍숙(1989). 「취업여성의 사내교육 실태분석」. 한국여성개발원.
- 오영훈, 이영현, 홍선이(2000). 「기업내 인력개발 활성화 방안」. 한국직업능력개발원.
- 오영훈, 장홍근, 이동임(2001). 「기업의 인적자원개발 실태조사에 관한 기초연구」. 한국직업능력개발원.
- 오영훈, 주용국, 김수원, 홍선이(2002). 「사업체HRD조사 2002」. 한국직업능력개발원.
- 이주희 (2002). “여성관리직 진출기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로”. 한국노동연구원 (사업체 패널 학술대회 논문집, 171-93).
- 이성균(2003). “지식정보산업 취업자의 인적 특성”. 한국산업노동학회.
- 김영옥, 양인숙, 김한준 (2002). 「지식 경제의 여성 인력 수요와 직종 개발」. 한국여성개발원.
- 통계청(2003). 2003년 「통계로 보는 여성의 삶」.
- 한국여성개발원(2003). 「여성통계연보」.
- 한정자, 김노마, 이정아(1987). 「여성 직업의식 교육 프로그램개발에 관한 연구」. 한국여성개발원.

- Adler, N. J., & Izraeli, D. N. (1994). *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Antonji, J. G., Spletzer, J. R. (1991). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Bassi, L. J., Gallagher, A. L., Schroer, E. (1997). *The ASTD training data book*. Arlington, VA: ASTD.
- Brew, K. (1994). *Eliminating inequality: women-only training*. unpublished thesis, University of Limerick.
- Brew, K., & Garavan, T. N. (1995). Eliminating inequality: Women-only training, part 1. *Journal of European Industrial Training*, 19(7), 13-19.
- Brown, C. (1990). Empirical evidence on private training. *Research in Labor Economics*, 11, 97-113.
- Byrne, E. M. (1993). *Women and Science: The Snark Syndrome*. The Felner Press
- Capowski, G. (1996). Where have all the women gone? One firm asks. *Management Review*, 85(5), 7.
- Cassier, N., & Reskin, B. (2000). High hopes: organizational position, employment experiences, and women's and men's promotion aspirations. *Work and Occupations*, 27(4), 438-463.
- Caudron, S. (1999). The female profession. *Training & Development*, May, 55-59.
- Forsythe, N., Korzeniewicz, P. Durrant, V. (2000). Gender inequalities and economic growth: A longitudinal evaluation. *Economic Development and Cultural Change*, 48(3), 573-617.
- Hall, C., & Bright, D. (1994). Human resource development and senior women managers in the North-east. *Executive Development*, 7(3), 9-12.
- Hall, D. T. (1976), *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear
- Harlan, S. L. (1989). Opportunity and attitudes toward job advancement. *Social Forces*, 67, 766-788.
- Hoffmann, C., & Reed, J. S. (1982). Sex discrimination? The XYZ affair. *Public Interest*, 62, 21-39.
- Holton, V. (2002). Training and development: Creating the right environment to help women succeed in corporate management. In R. J. Burke & D. L. Nelson (Ed.). *Advancing women's careers: Research and Practice*. Oxford, UK: Blackwell. 119-138.
- Holton, V., & Robinson, S. (2000). *Staff training in preparation for the European Monetary Union: A guide to training initiatives in the finance sector*. The

- Banks and Building Societies National Training Organization, UK.
- Howell, S. L., Carter, V. K., & Schied, F. M. (2002). Gender and women's experience at work: A critical and feminist perspective on human resource development. *Adult Education Quarterly*, 52(2), 112-127.
- ILO(2001). *Labour Statistics Database*. Geneva: ILO.
- Kanter, R. M. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. *Social Problems*, 23, 415-430.
- Knoke, D., & Ishio, Y. (1998). The gender gap in company job training. *Work and Occupations*, 25(2), 141-167.
- Kim, N. (2002). Career success orientation of Korean employees and their preferred organizational interventions influencing employee career development(Doctoral Dissertation, University of Minnesota). *Dissertation Abstracts International*, A63/01.
- Kim, N. (2004). Career success orientation of Korean women bank employees. *Career Development International* (in-press).
- Knoke, D., & Kalleberg, A. L. (1994). Job training in U.S. organizations. *American Sociological Review*, 59(4), 537-46.
- Limerick, B., Heywood, E., Ehrich, L. C. (1998). Women-only management courses. *Education + Training*, 40(4), 181-182.
- Lynch, L. M. (1991). The private sector and skill formation in the United States. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 5, 115-144.
- Mark Keese(2004). *Reversing the tide: Preliminary lessons from the OECD's older worker thematic review* (고령화시대 노동시장정책 세미나 자료). 한국노동연구원.
- Marshall, J. (1984). *Women travellers in a male world*. London: Wiley.
- Marvin, S. (2001). Women's career in theory and practice: time for change? *Women in Management Review*, 16(4), 183-92.
- McCarthy E(1988), *Transition to equal opportunity in Ireland at work in Ireland problems & possibilities*. Employment Equality Agency, Dublin.
- Meyerson, D. & Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review Article*
- Milliken, F. J., & Martins L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 2, 402-433

- OECD(1999). *The knowledge-based economy: A set of facts and figure*. OECD: Paris.
- OECD(2003). *Employment Outlook*. OECD: Paris.
- O'Leary, J. (1997). Developing a new mind-sets: the career ambitious individual. *Women in Management Review*, 12(3), 91-99.
- Olivares, E. & Epstein, D. F. (1991). Ways men and women lead. *Harvard Business Review*(Jan-Fe), 150-160
- Olsen, R. N., & Sexton, E. A. (1996). Gender differences in the returns to and the acquisition of on-the-job training. *Industrial Relations*, 35, 59-77.
- Royalty, A. B. (1996). The effects of job turnover on the training of men and women. *Industrial and Labor Relations Review*, 49(3), 506-520.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Still, V., & Timms, W. (1998). Career barriers and the older woman manager. *Women in Management Review*, 13(4), 143-55.
- 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.
- UNDP(2003). *Human Development Report*. New York: UNDP (United Nations Development Programme)
- Veum, J. R. (1996). Gender and race differences in company training. *Industrial Relations*, 35(1), 32-44.
- Wellington, S., Kropf, M. B., & Gerkovich, P. R. (2003). What's holding women back. *Harvard Business Review Article*
- Willis, L. & Daisley, J. (1997). Women's reactions to women-only training. *Women in Management Review*, 12(2), 56-60.



부 록



기업의 여성인력교육 실태 설문 조사

안녕하십니까?

국무총리실 산하 정부출연 연구기관인 한국여성개발원에서는 2004년도에 [기업의 여성인력교육 개선방안 연구]과제를 수행하고 있습니다. 여성의 직업능력개발을 위한 정책 방안을 마련하기 위해 기업 여직원교육 실태와 우수한 교육프로그램 및 지원체제를 조사하고자 합니다.

이에 기업 연수원교육 담당자의 의견을 수렴하고자 하오니, 업무에 바쁘시겠지만 협조를 부탁드립니다. 조사지의 각 문항에 빠짐없이 응답하여 주시면 감사하겠습니다. 응답결과는 익명으로 처리되므로 솔직한 답변 부탁드립니다. 조사지의 내용에 대해서 의문이 있으시면 아래 연구진에게로 문의하여 주십시오.

응답하신 조사지는 여성개발원 박성정, 이상원, 김남희 앞으로 7월 30일까지 보내주시기 바랍니다.(동봉한 회송용 봉투 사용). 감사합니다.

2004. 6

연구진 : 박성정, 이상원, 김남희

전 화 : 3156-7124, 7128, 7123

e-mail : sjpark@kwdi.re.kr

knh@kwdi.re.kr

love@kwdi.re.kr

f a x : 3156-7279

한국여성개발원

서울 은평구 불광동 1-363 (우 122 -707)

A. 회사 현황 및 교육 일반 실태

1. 귀 회사의 업종은 다음 중 어디에 해당합니까? ()

- ① 제조업
- ② 전기/가스/수도 사업
- ③ 건설업
- ④ 도/소매업
- ⑤ 숙박/음식점업
- ⑥ 운수/창고
- ⑦ 통신업
- ⑧ 금융 및 보험업
- ⑨ 부동산 및 임대업
- ⑩ 정보통신서비스업
- ⑪ 사업서비스업
- ⑫ 교육서비스업
- ⑬ 보건 및 사회복지 사업
- ⑭ 기타 공공 수리 및 개인서비스업
- ⑮ 기타

2. 귀 회사의 사업장 규모는? ()

- ① 50인 미만
- ② 50~299인
- ③ 300인 이상

3. 전 직원 중 여직원 비율은? ()

- ① 50% 이상
- ② 40-49%
- ③ 30-39%
- ④ 20-29%
- ⑤ 10-19%
- ⑥ 9% 이하

4. 교육훈련 부서에서 (일상적 프로그램 운영 업무가 아닌) 교육기획 및 프로그램 개발 업무를 담당하는 분 가운데 여직원이 포함되어 있습니까?
()

- ① 예
- ② 아니오

5. 귀 기관에서는 사이버교육(e-learning)을 하고 있습니까?()

- ① 예
- ② 아니오

6. 필수교육이 아닌 선발에 의해 참여하는 교육의 경우 교육생 선발 방식은?
()

- ① 근무평정 등 객관적 선정 기준에 의해
- ② 선임자, 상사가 지정
- ③ 부서원 추천
- ④ 순번식으로
- ⑤ 기타

7. 연간 교육계획 수립시 교육요구조사(교육필요점 조사: training needs survey)를 합니까? ()

- ① 예 --> 7-1, 7-2에 답하시오
- ② 아니오

7-1 교육요구조사(교육필요점 조사: training needs survey)를 할 경우, 다음 중 어느 것을 가장 중시합니까? ()

- ① 최고경영자의 의견
- ② 부문 및 팀 차원의 의견
- ③ 직원 개개인의 의견
- ④ 외부 전문가의 의견
- ⑤ 기타

7-2 교육요구를 성(남,녀)별로 조사하거나 분석합니까? ()

- ① 예 ② 아니오

B. 여직원의 교육참여 실태

(교육통계가 성별로 구분되어 있지 않은 경우 추정치로 기입해 주십시오)

8. 다음은 ‘연간 총 교육참여자 중 여성 참여 비율’에 대한 질문입니다(집체교육과 사이버교육을 구분하여 응답해주십시오)

8-1. 연간 총 교육참여자 중 ‘집체교육’에 대한 여성 참여 비율은?

- ① 50% 이상
- ② 40-49%
- ③ 30-39%

- ④ 20-29%
- ⑤ 10-19%
- ⑥ 9% 이하
- ⑦ 잘 모르겠다

8-2. 연간 총 교육참여자 중 ‘사이버교육(e-learning)’에 대한 여성 참여 비율은?

- ① 50% 이상
- ② 40-49%
- ③ 30-39%
- ④ 20-29%
- ⑤ 10-19%
- ⑥ 9% 이하
- ⑦ 잘 모르겠다

8-3. 여직원교육에 있어 어떤 방법이 가장 효과적이라고 생각하십니까?
()

- ① 집체교육
- ② 사이버교육
- ③ blended learning
- ④ 기타

9. 다음은 ‘교육과정 참여도’에 대한 질문입니다.

9-1. 다음 교육과정 중 여직원의 참여도가 가장 낮은 교육과정은?

- ① 직급별교육 ② 직무능력향상교육 ③ IT교육 ④ 국제화교육
- ⑤ 자격과정 ⑥ 교양과정

9-2. 여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정은?

- ① 직급별교육 ② 직무능력향상교육 ③ IT교육 ④국제화교육
⑤ 자격과정 ⑥ 교양과정

9-3. 직급별교육을 제외할 경우, 여직원의 참여도가 가장 높은 교육과정은?

- ① 직무능력향상교육 ② IT교육 ③ 국제화교육
④ 자격과정 ⑤ 교양과정

9-4. 9-1. 9-2의 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

10. 다음은 ‘직급별교육에의 여직원 참여 현황’에 대한 질문입니다. 다음 직급 중 여직원교육이 가장 많이 이루어지는 직급교육은?

- ①임원급 ②부장, 차장급 ③과장급 ④ 대리급 ⑤사원급

11. 다음은 ‘중점 교육대상’에 대한 질문입니다.

11-1. 여직원 중 다음 어느 집단이 교육의 주요 대상입니까?

- ① 대학원졸 이상 ② 대졸 ③ 고졸 ④ 중졸

11-2. 여직원 중 다음 어느 연령층이 교육의 주요 대상입니까?

- ① 10대 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대

12. 다음은 ‘교육기회의 성 형평성’에 대한 질문입니다 (해당 번호에 v표시 하시오)

질 문	매우 그렇다 4	약간 그렇다 3	별로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
① 남녀에게 교육기회가 평등하게 주어지고 있는 편인가?				
② 교육생 선발기준이 남녀에게 평등하게 적용되는 편인가?				
③ 직급별로 남녀교육기회가 평등한 편인가?				
④ 교육과정별로 남녀의 참여기회에 차이가 없는 편인가?				
⑤ 교육방법별(집체/사이버)로 남녀의 참여기회에 차이가 없는 편인가?				
⑥ 교육계획 수립 및 프로그램 기획시 여직원의 요구를 고려하는가?				

12-1. 교육기회가 남녀직원에게 평등하게 부여되지 않는다면 그 이유는 무엇이라고 보십니까?

13. 여직원만을 대상으로 한 교육이 있습니까? ()

- ① 있다 --> 13-1로 가시오
- ② 없다 --> 13-2로 가시오.

13-1. 있다면, 어떤 분야에서 여직원교육을 별도로 하고 있습니까?
(모두 선택하시오)

- ① 인성 및 예절교육
- ② 조직문화교육
- ③ 직무교육
- ④ 리더십교육
- ⑤ 국제화교육
- ⑥ IT교육
- ⑦ 기타

13-2. 없다면, 그 이유는 무엇이라고 보십니까?(모두 선택하시오)

- ① 남녀직원의 능력개발을 모두 고려한 프로그램을 운영하므로 여직원만을 대상으로 한 교육이 따로 필요없다
- ② 필요하지만 여건(시설, 프로그램 미비 등)이 안된다
- ③ 회사 특성상 여직원이 다수거나 또는 소수여서 별도의 교육프로그램을 운영하는 것은 비효율적이다.
- ④ 잘 모르겠다
- ⑤ 기타

C. 여직원 교육요구에 대한 인식

14. 향후 여직원의 요구와 특성을 반영한 교육과정의 필요성에 대한 생각은?
()

- ① 필요하다
- ② 필요없다
- ③ 잘 모르겠다

15. 여직원에게 다음 영역의 교육이 어느 정도 필요하다고 보십니까?
(해당 번호에 v표시 하시오)

영역	매우 필요하다 4	약간 필요하다 3	별로 필요하지 않다 2	전혀 필요하지 않다 1
① 인성, 예절				
② 조직문화				
③ 직무능력				
④ 리더십				
⑤ IT				
⑥ 국제화				
⑦ 자격과정				
⑧ 교양				

15-1. 위 영역 외에 여직원에게 필요한 교육이 있다면 아래에 기술해 주십시오.

16. 여성의 학습태도 및 능력, 교육 필요성에 대한 귀하의 생각은?

(해당 번호에 v 하시오)

질 문	매우 높다 4	약간 높다 3	약간 낮다 2	매우 낮다 1
① 여성의 학습흥미				
② 교육참여 의욕				
③ 경력개발에 대한 관심				
④ 경력개발을 위한 체계적인 노력				
⑤ 회사의 발전을 위해 여성 에게 교육투자를 할 필요성				
⑥ 여직원만을 위한 특별한 교육프로그램을 운영할 필요성				

17. 여직원교육을 위해 위탁교육이 필요할 경우 어느 기관에 위탁하는 것이
가장 효과적이라고 보십니까? ()

- ① 대학
- ② 여성회관, 여성인력개발센터
- ③ 민간훈련기관 및 학원
- ④ 공공훈련기관
- ⑤ 기타

D. 여직원 교육지원체제

18. 여직원들이 교육에 참여하는 데 다음 사항이 어느 정도 애로사항으로 작용한다고 보십니까? (해당 번호에 v표시 하시오)

애로 사항	매우 그렇다 4	약간 그렇다 3	별로 그렇지 않다 2	전혀 그렇지 않다 1
① 시간 확보의 어려움				
② 자발적 의욕, 흥미 부족				
③ 최고경영자의 인식 부족				
④ 교육담당자의 인식 부족				
⑤ 상사의 배려, 인식 부족				
⑥ 참여할만한 프로그램 부족				
⑦ 교육비 확보의 어려움				
⑧ 시설 부족				
⑨ 정보 부족				

19. 여직원 교육참여 제고를 위한 회사나 정부의 지원이 필요하다고 보십니까?()

- ① 매우 필요하다
- ② 약간 필요하다
- ③ 별로 필요하지 않다
- ④ 전혀 필요하지 않다

20. 여직원의 교육참여를 제고하기 위한 다음 지원사항이 현재 제공되고 있습니까? 또한, 이러한 지원이 향후 어느 정도 필요하다고 생각하십니까?
(‘현재 제공여부’와 ‘향후 필요성’에서 해당하는 칸에 v표시 하시오)

지원 사항	현재 제공 여부		향후 필요성			
	제공하고 있다	제공하고 있지 않다	매우 필요 4	약간 필요 3	별로 필요하지 않다 2	전혀 필요하지 않다 1
① 시간 편의 제공						
② 교육프로그램 개발						
③ 요구조사						
④ 교육정보 제공						
⑤ 시설 지원						
⑥ 교육예산 지원						
⑦ 개인별교육비 지원						
⑧ 교육강사 지원						
⑨ 교육방법의 다양성 강화						

21. 여직원의 학습을 지원하기 위한 다음 조치 중 가장 효과적인 방법은 무엇이라고 생각하십니까? ()

- ① 사내교육의 방법 다양화(사이버교육 확대, 모듈제 강좌 등)
- ② 자기개발 지원제도(학습비, 시간 편의 지원 등)
- ③ 장기연수 및 대학원 진학 지원제도
- ④ 기타

22. 위에서 언급된 것 외에 기타 어떤 지원이 필요하다고 생각하십니까?

23. 회사내에 여직원들의 학습효과 제고 및 경력개발을 위한 학습동아리나 멘토링체제가 있습니까?

- ① 있다 ② 없다 ③ 잘 모르겠다

24. 있다면, 그 사례를 소개해주십시오

E. 여직원교육프로그램 사례

25. 귀 기관의 여직원 교육프로그램(여직원만을 대상으로 하는 교육) 사례는?

교육프로그램명	교육목표 및 주요 내용

26. 타 회사의 여직원 교육프로그램 사례 중 추천할만한 것이 있다면?

회사명	교육프로그램명	특성

27. 여직원 능력개발을 위한 교육 방안에 대한 기타 제언이 있으시다면?

- 대단히 감사합니다 -

2004 연구보고서 220-5

기업의 여성인력교육 개선방안 연구

2004년 12월 24일 인쇄
2004년 12월 28일 발행

발행인 : 서 명 선

발행처 : 한 국 여 성 개 발 원
서울시 은평구 불광동 1-363
전화 / 3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화
전화 / 313-7593 (代)

<정가 6,000원>

ISBN 89-8491-109-7 93330