

## 전략적 여성인력활용의 성공적 수행을 위한 연구

문 지 현\*

---

### 초 록

---

정보·통신 사회로서의 21세기는 여성들의 취업과 경력관리가 그 어느 때보다도 적극적으로 필요하며 또한 가능하다. 여성 개인의 경제활동 욕구의 증가, 가사부담의 경감, 사회·문화의 변화로 여성들의 활동영역이 넓어지고 있으나 실제 조직에서 여성인력이 전략적으로 조직의 목적 달성을 위한 존재로서 활용되고 있는가 연구할 필요가 있다. 조직에서 여성인력에 대해 적극적이지 못한 것은 이를 ‘조직전략’으로서가 아니라 ‘여성문제’로 보는 데서 오는 단기적, 편협적, 비과학적 인식이 작용하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 여성인력에 대한 장기적 투자 및 관리에 대한 조직계획의 부재, 여성의 직장생활은 부수적이거나 자녀 양육은 여성의 몫이라는 고정관념, 그리고 조직에서 여성을 고용함으로써 발생하는 비용을 상쇄하거나 능가하는 것에 대한 대안의 결핍과 구체적인 연구의 부족은 여성인력이 조직에서 충분히 활용되는데 장애물이 되고 있다.

본 연구는 조직에서 여성인력을 적극적으로 활용하기 위해 조직 내에서 여성들이 당면하고 있는 어려움, 여성인력의 효과적 활용의 성공적 사례, 여성인력활용을 위한 전략적 계획 수립 등에 대해 알아봄으로서 여성인력에 대한 재인식을 갖고 조직에서 적극적으로 여성인적자원을 활용해야 하는 근거를 제시해 보고자 한다. 조직이 여성인력을 효율적으로 활용하는 전략은 조직의 경제적 이익을 위해서도 반드시 이루어야 할 과제이다. 이는 숙련된 여성인력을 보유하고 남녀평등조직으로서의 조직 이미지 그리고 구성원들의 충성심을 통해 급변하는 사회·문화의 압력으로부터 유연하게 대응할 수 있는 능력을 가져 경쟁력의 우월성을 가질 수 있다. 그러나 이와 같이 되기 위해서는 장기적이고

---

\* 서울여자대학교 강사, 사회학박사

구체적인 전략적 관점에서의 체계적 프로그램이 마련되어야 한다. 여성인적자원을 효율적으로 활용하는데 존재하는 장애물, 특히 눈에 보이지 않지만 암묵적으로 조직구성원들의 의식과 행동에 크게 영향을 미치는 고정관념과 비효율적 관행은 공개적으로 확인하고 이를 개선해야 할 방법을 모색해야 한다. 과학적이고, 전체적이며, 평등적인 관점에서 여성인력을 인정하고 활용 할 때 더 큰 개인의 행복과 조직의 발전이 확보될 것이다.

## I. 들어가는 글

### 1. 문제제기

여성 개인의 경제활동에 대한 증가, 가사부담의 경감, 사회·문화의 변화로 여성들의 활동영역이 넓어지고 있으나 실제 조직에서 이러한 여성인력이 전략적으로 조직<sup>1)</sup>의 목적 달성을 위한 존재로서 활용되고 있는가 연구할 필요가 있다.

조직에서 일하는 많은 여성들의 숫자가 예전에 비해 증가하고 있으며 정부를 비롯하여 기업과 비영리단체 등 사회 각 조직에서 여성들의 활동은 과거 보다 훨씬 활발해졌으나 이들 여성들이 실제로 조직 내에서 남성들과 동등한 기회와 대우를 받고 있는지에 대해서는 아직까지도 많은 의문이 제기되고 있다. 여성들의 사회참여 특히 경제활동 부분에서의 양적인 성장과 이들의 지위 및 행위에 대한 보상과 균형을 이루는 질적 성장이 함께 이루어지는가에 대해 많은 제도와 의식의 변화가 뒷받침되어야 한다는 것에 이의를 제기하기는 힘들 것이다.

조직에서 여성이 차지하는 노동력은 그 구성비율에 있어서는 매우 중요한 관리 대상이 될 만큼 증가하고 있으나 기업의 전략순위와 투자가치 측면에서는 순위가 밀리고 있다. 이는 여성인력과 조직성과를 연계시켜 주는 실증적 연구와 구체적인 성공사례 부족으로 여성인력 활용에 대한 확신과 의지가 충분하지 않기 때문인 것으로 볼 수 있다.

여성인력을 조직이 더 이상 기피하지는 않지만 그렇다고 이들에 대해

---

1) 본 글에서 조직은 사회의 여러 일반조직을 통칭할 수 있으나 주로 기업 조직을 의미하는 것임을 밝힌다.

조직 전체 수준에서의 장기적, 핵심적 계획을 가지고 있는 것도 아니다. 여성인력은 조직에 비용 발생을 높이고 관리에 어려움을 줌으로써 임시적, 한시적 노동 주체로 인식되어 왔다. 그 동안 여성인력에 대한 올바른 평가도 조직 전체 수준에서의 시스템적인 관리에 의한 객관적·통합적 결과로 도출되지 못했다.

조직에서 여성인력에 대해 적극적이지 못한 것은 여성인적자원을 ‘조직 전략’으로서가 아니라 ‘여성문제’로 보는데서 오는 단기적, 편협적, 비과학적 인식이 작용하기 때문인 것으로 볼 수 있다. 여성인력에 대한 장기적 투자 및 관리에 대한 조직계획의 부재, 여성의 직장생활은 부수적이거나 자녀 양육은 여성의 몫이라는 고정관념, 그리고 조직에서 여성을 고용하여 발생하는 비용을 상쇄시키거나 능가할 수 있는지에 대한 대안결핍과 구체적 연구의 부족은 여성인력이 조직에서 충분히 활용되는데 장애물이 되고 있다.

조직에서 여성인력의 필요성과 활용은 이제 현실적인 문제이다. 단순히 남녀차별적인 조직이 아니라는 것을 보여주기 위해서 적당히 남녀구성원의 비율을 맞추는 것이 아니라 조직의 생산성을 높이는 주요 인력으로서의 여성관리는 필수적 요건이 되고 있다. 그 동안 우리 사회는 여성인력에 대한 정당한 평가와 적극적 정책에 대해 조직적으로 공론화 시키고 다양한 프로그램을 개발하고 적용하지 않음으로써 여성인적자원을 적극적으로 활용하고 대우하는데 대한 진지한 검토와 분석을 게을리 했던 반성을 피할 수 없다.

본 글은 여성인력을 고용하는 조직은 비용과 관리의 부담감을 해결할 수 없는가? 만약 이러한 문제를 해결하지 못한다면 우리 사회는 어떻게 여성인력활용의 당위적 근거를 가질 수 있는가에 대한 의문에서부터 시작되었다. 여성인력의 가치와 필요성을 인정하면서도 현실적으로 당면하고 있는 어려움을 해결하기 위해서는 개인과 조직, 그리고 정부 수준에서의 다양한 방안들이 모색되어야 하겠지만 본 연구는 기업조직을 대상으로 하였다.

왜냐하면 기업은 사회 그 어느 조직보다 변화와 효율에 민감한 곳으로 사회에 존재하는 제한된 자원을 가장 효율적으로 배분하여 그 가치를 극대화시킴으로써 사회의 경제수준 향상에 이바지하는 조직이기 때문이다. 정보화시대에는 사람들이 창조적인 두뇌활동을 벌여 새로운 아이디어

어를 내놓고 이를 기초로 가치가 창조될 것이기 때문에 사람이 건물과 공장을 대신하여 이윤창조활동에 가장 중요한 자산이 된다고 한다(조동성, 2000). 따라서 기업에서의 여성은 단순한 노동력이 아니라 21세기에 기업의 경쟁력 제고를 위한 주요요인으로 인식되어야 한다.

기업조직에서 여성인력을 연구하기 위해서는 기업이라는 특수성을 가진 경영조직체로서의 의미를 충분히 반영해야 한다. 즉 남성들이 중심적인 활동의 장에서 여성 근로자에 대한 올바른 평가를 하고 이를 기업의 목적에 맞는 인적자원으로 활용하기 위해서는 다학문적 접근이 필요하다(문지현, 1995).

기업의 환경과 사회적 욕구의 변화로 여성노동력에 대한 관심과 관리가 중요하게 부각되고 있다. 따라서, 여성인력의 효율적 활용을 기업의 중요가치창출요소로 인식하여 이에 대한 올바른 정책을 수립하고 실행한다는 것은 매우 의미 있는 일이다. 그 동안 우리 사회는 여성인력의 증대와 중요성에 대한 인식이 제고됨에도 불구하고 실제로 기업조직에서 이에 대한 성공적 사례를 찾아보기 힘들었다. 이는 실제로 여성인력에 대한 기업 차원의 전략수립과 수행의지가 미흡했기 때문이다.

기업에서 여성인적 자원을 역동적으로 관리하기 위해서는 여성과 기업의 입장을 이해하고 양자에게 만족감을 줄 수 있는 다양한 제도에 대한 연구가 있어야 한다. 따라서 본 연구는 여성인적자원이 기업의 전략대상이 되기 위해 현실적으로 조직 내에서 여성이 당면하고 있는 어려움과 기업의 입장을 살펴봄으로서 개인과 조직을 만족시킬 수 있는 제도를 모색하여 우리 나라 실정에 알맞은 모델을 개발하고 방안들을 도출하기 위한 연구에 기초를 제공하고자 한다.

## 2. 연구배경

본 연구는 기업조직에서 여성인력을 효율적으로 관리하는 것이 기업의 입장에서 뿐 만 아니라 개인과 국가 발전에도 크게 기여할 것이라는 전제에서 출발한다. 기업이 인적자원을 효율적으로 관리하는 것은 기업이 타 기업에 비해 우월적 자산을 보유함으로써 경쟁우위전략을 수행할 수 있기 때문이다.

따라서, 기업이 보유하고 있는 인적 자원을 전략적으로 관리한다면 기업 성과의 긍정적 효과를 가져올 수 있고 이를 토대로 양성평등적 관점에서의 조직발전과 개인발전을 이룰 수 있다.

그 동안 기업의 인적자원 관리<sup>2)</sup>는 조직의 통합적, 전략적 수준에서 이루어지지 못했고 최근에서야 조직의 경쟁우위와 유지에 적극적이고 주도적인 역할을 하는 것으로 변화되고 있다. 전략적 인적자원관리는 조직이 그 목적을 달성할 수 있도록 하기 위한 계획된 인적 자원 전개 및 활동들의 유형이다. 이는 채용, 임금, 고과 등의 인적자원관리 개별 제도들이 각각으로 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니고 모든 관행들로

2) 배종석(1999)은 인적자원의 전개과정을 원시적 인사관리, 인사관리, 인적자원 그리고 전략적 인적자원단계로 구분하였다. 원시적 인사관리는 독립된 인사부서도 없고 인사관리에 관계된 규정도 정립되어 있지 못한 상태이어서 담당자가 누구냐에 따라 용이 쉽게 바뀔 수 있는 초보적 형태의 인사관리라고 할 수 있다. 인사관리 단계는 인사관리의 각 기능들(채용, 임금, 교육훈련 등)이 나름대로 체계를 갖추고 있어서 각 기능 내에서는 일관성 있는 업무 추진이 가능하나 이들 기능들이 한 시스템으로 통합되는 것을 제대로 되지 못한 단계라고 한다. 인적자원관리 단계는 “인사관리”라는 명칭이 “인적자원관리”로 바뀌어 사용되는 단계이다. 연구 영역이 더 거시적으로 확대 될 뿐 만 아니라 각각 연구되어 오던 세부 기능들이 통합되어 가는 추세를 보이기 시작하는 단계이다. 조직전략이나 목표와는 연결되지 못한 것들이 있었다. 전략적 인적자원관리 단계는 기능별 전략적 인적자원관리, 협의의 전략적 인적자원관리 그리고 창의적 인적자원관리가 있다. 전략적 인적자원관리의 초기에는 인적자원관리 전체 시스템의 전략적 접근보다는 개별 기능별로 접근을 시도하였다. 즉 이 단계에서는 “전략적 선발”, “전략적 인사고과”등의 표현들이 나오기 시작했다. 협의의 전략적 인적자원관리는 인사 기능들 간의 조정 통합이 있을 뿐 만 아니라 인사 기능을 조직의 목표와 전략에 연계하는 노력까지를 포함시키는 형태를 띤다. 그러나 인사기능은 조직전략의 하위개념으로 파악되어 조직전략이 수립되면 주로 그것에 적합한 인적자원관리를 수행하는 것으로 파악되었다. 창의적 인적자원관리는 내부장원이 출발이 되어 조직의 목표나 전략수립에 영향을 미칠 수 있는 개연성을 갖게 한다. 또한 이는 조직이 학습 조직화 되도록 돕고 지식을 창출, 공유 및 활용하며 제도화 나가는 것을 다루는 역할을 감당한다. 한국 기업은 이 네 가지 유형을 모두 지니고 있다.

이루어진 총체적인 유기적 형태 혹은 시스템이 전체 조직의 성과에 영향을 미친다는 것이다(배중석, 1999). 이는 기업에서 여성인력이 왜 전략적 대상이 되어야 함을 잘 나타내고 있다. 여성인적자원 관리가 조직 전체 수준에서 이루어지는 것은 여성정책에 대한 부분적 발전을 의미하는 것이 아니고 기업전체의 변화와 발전을 수반하는 것이다.

기업 입장에서 여성인력을 적극적으로 활용하는 것은 쉬운 일이 아닐 수 있다. 여성 근로자가 직장과 가정을 양립할 수 있는가에 대한 확신과 제도적 장치 마련, 여성들의 경력중단으로 인한 기업의 비용 측면을 고려하지 않을 수 없기 때문이다. 그러나 이와 같은 상황은 일과 가정을 양립하는 것이 여성 근로자에게만 해당된다고 보는 견해에서 출발한다. 최근의 연구에서는 남성들도 일과 가정을 양립할 수 있는 직업과 노동조건을 원한다는 사실을 볼 때(한국여성연구소, 2000), 기업은 근로자를 중심으로 하는 인적자원관리에서 가정과 일을 양립할 수 있는 정책 마련이 시급하다.

우리 사회에서 여성에 대한 연구의 중요성은 노동시장에서 여성의 양적인 크기와 함께 노동력의 질 향상과 사회발전에 중요한 요인이 된다는 측면에서 매우 의미 있는 일이다. 지속적으로 증가하고 있는 여성들의 경제활동으로 인해 여성들의 근로활동은 더 이상 조직에서 소외의 대상이 아니며 여성이 상위직으로 진출하는 것은 조직에서 힘을 가지고 경영과정에 영향을 미치는 주체의 구성이 달라지고 있다는 것을 뜻하기도 한다. 그러나 이러한 현상의 이면에는 여성개인이 뛰어 넘을 수 없는 조직의 제도와 문화가 존재하여 이로 인해 여성인력의 효율성에 대한 충분한 검증이 이루어지지 못하여 적극적으로 여성인력이 활용되는데 장애가 되고 있다. 따라서 본 연구는 조직에서 여성인력을 적극적으로 활용하기 위해 조직 내에서 여성들이 당면하고 있는 어려움, 여성인력의 효과적 활용의 성공적 사례, 여성인력활용을 위한 전략적 계획 수립 등에 대해 알아봄으로서 조직에서 전략적으로 여성인적자원을 성공적으로 활용할 수 있는 방안을 수립하고 시행하는데 도움을 주고자 한다.

## 1) 여성노동력의 크기

여성의 경제활동참가율은 1963년 37.0%에서 1970년 39.3%, 1980년 42.8%, 1990년 47.0% 그리고 1997년에 49.5%로 계속적으로 증가하

고 있다. 그러나 남성의 경제활동참가율은 1963년 78.9%, 1986년 72.1%로 낮아지다가 1997년 75.6%로 증가하였다. 이후 다시 1999년 74.4%로 감소하였다. 2002년 현재, 여성의 경제활동참가율은 49.1%이며 남성은 74.1%인 것으로 나타났다(통계청, 2002). 여성의 경제활동참가율이 지속적으로 증가하는 것은 산업구조의 변화로 여성 취업이 용이해 지고 있으며 교육수준의 향상, 출산율 저하, 여성취업에 대한 의식의 변화 등으로 볼 수 있다. 우리 나라 여성의 연령계층별 경제활동참가율 곡선은 전형적인 쌍봉형으로 결혼, 출산, 육아로 인해 노동시장에서 나갔다가 육아를 끝낸 이후에 다시 취업하는 특징을 가지고 있다. 결혼 및 출산 연령이 늦어지면서 여성취업자는 25~29세, 30~34세에 이루어짐으로써 참가율이 낮아지고 있다(김태홍, 2000). 학력별 여성 경제활동참가율은 전반적으로 전문대졸 여성의 경제활동 참가율이 66.4%로 가장 높고 그 다음은 대졸(59.1%), 고졸(51.4%), 중졸 이하(43.1%)의 순이다. 남성의 경우, 여성과 달리 학력별 경제활동참가율의 차이가 상당히 큰 것으로 나타났다. 전문대졸업자 중 92.6%가 경제활동을 하고 있으며 대졸이상의 경우 88.4%, 고졸자는 78.2%, 중졸이하는 57.3%이다(통계청, 2002).

이를 주요국가들과 비교해 보면 여성의 경우 15세 이상 인구 기준 경제활동 참가율은 1999년 현재 47.4%로 미국의 60.0%, 캐나다의 58.9%에 비해 매우 뒤떨어져 있다. 같은 아시아에서도 일본은 49.6%, 필리핀은 50.0%로 우리 나라보다 더 많은 여성들이 경제활동에 참가하고 있다(여성부, 통계자료).

## 2) 여성근로자의 조직 내 분포

중앙일보의 자체 조사에 의하면(2002. 10.16) 공직사회와 대기업, 은행, 병원 등에 대해 처음으로 여성인력 분포 실태를 조사했다. 삼성전자, LG전자, 현대자동차, SK텔레콤, 포스코 등 한국을 대표하는 5개 대기업을 상대로 조사한 결과, 과장급 이상 간부 중 여성 비율은 평균 2.1%에 불과했다. 지난해 10인 이상 사업체를 대상으로 한 노동부 조사 6.8%의 3분의1 수준이다. 5개 대기업에서 임원급 여성은 단 한 명(LG전자)뿐이었으며 여성 부장이 없는 기업도 3개나 됐다. 5개 기업의 전체 여성인력

비율은 13.1%다. 대학병원에 대한 본지의 조사 결과, 서울대병원, 세브란스병원, 서울아산병원, 삼성서울병원 등 4대 대학병원의 조교수 이상 교수진(1천1백98명)에서 여성은 8%(96명)이었다. 성형외과, 피부과, 이비인후과, 안과 등 소위 ‘인기과’의 경우 전체 교수진 1백25명 중 여교수는 5명(4%)이 전부다. 특히 성형외과의 경우 레지던트(전공의)과정에도 여성은 3명(4개 병원 전체 59명)에 불과하다. 여성인력이 많은 금융권은 상황이 더 나쁘다. 자산규모 국내 4대 은행(국민, 우리, 조흥, 신한)의 본점에서 근무하는 부서장급 이상 간부(9백89명) 중 여성은 0.6%(6명)에 그쳤다. 비슷한 급수인 지점장은 여성이 83명이었는데 이는 정책결정을 하고 전문업무가 많은 본점보다는 창구 실무가 대부분인 지점에 여성 간부인력이 집중 배치된 탓이다. 지난해 말 현재 한국의 공무원 중 37.1%가 여성이다. 하지만 3급 이상 간부(일반직) 중에선 2.7%에 불과하다. 특히 행정관리직(5급 이상 공무원 상당) 여성 비율은 5%에 머물러 일본(9%)보다 낮고, 미국(45%)의 9분의1 수준이다. 여성 고위 공무원이 적은 이유 중 하나가 핵심업무 경험이 남성보다 적기 때문이다. 실제로 정부 중앙부처 47곳의 기획, 예산, 인사, 감사 등 이른바 ‘4대 주요 부서’에서 여성 공무원 비율은 6.6%에 그쳤다. 인사업무 총괄직(과장급)이 여성인 곳은 여성부밖에 없다. 유엔에 따르면 여성의 사회진출 정도를 측정하는 성별권한척도(GEM)에서 한국은 2002년 현재 66개국 중 61위이다.



### 3) 기업 내에서의 여성인력 활용

우리 나라 기업에서 여성인력을 어느 정도 활용하고 있으며, 앞으로의 활용방침에 대한 김태홍의 연구를 보면(2000b) 우리 나라 매출액순위 100대 기업의 학력별 성별 인력활용구조는 평균적으로 대졸인력의 92.5%, 그리고 고졸이하 인력의 61.4%가 남자였다. 즉, 우리 나라 대기업들은 대졸이상 고학력인력은 완전히 남성위주로 그리고 고졸이하 인력은 남녀를 병행하여 활용하고 있었다. 금융보험 및 사회서비스업의 인력활용유형을 보면, 전체 대졸인력의 13.3%, 고졸인력의 56.5%가 여성이었다. 즉, 금융보험 및 사회서비스업은 고졸인력의 경우 남성보다 여성인력을 더 많이 활용하고, 여자대졸인력의 활용률도 조사된 업종 중에서는 가장 높았다. 그 다음으로 여성인력 활용률이 높은 업종은 도소매 숙박음식업 이었는데, 대졸인력의 8.0%, 고졸인력의 48.8%가 여성이었다. 전기가스운수업은 대졸인력의 3.2%, 고졸인력의 40.5%가 여성인력으로, 대졸여성인력의 활용이 가장 낮았다. 이들 기업의 여성인력활용방침을 보면, 전체 사업체의 56.3%가 남녀를 구분하지 않고 개인의 능력 및 적성에 맞추어 활용 및 전략화를 도모하고 있다고 응답하였다. 그리고 24.1%는 여성인력의 활용과 전략화를 계획 중에 있고, 10.3%는 특정한 분야를 중심으로 여성인력활용을 도모하고 있으며, 6.9%는 보조적인 업무를 중심으로 활용을 도모하고 있었다. 나머지 2.3% 기업은 여성인력의 활용과 전략화를 전혀 생각하고 있지 않다고 응답하였다.

그러나, 인적자원정책과 조직의 문화에 따라 조직에서 일하고 있는 여성들은 남녀간의 기회제공과 성과에 대한 보상을 다르게 받는 것으로 나타났다. 외국계 기업의 경우 국내 기업보다 여성비율이 높으며 체계적 시스템에 의한 능력 평가로 여성들의 회사 잔존률이 높게 나타나고 있다. e-비즈니스 전문 컨설팅사로 변신하고 있는 텔로이트 컨설팅 회사, 비자인터내셔널 한국지점, 시티뱅크, 한국IBM, HSBC 등이 대표적이며 이러한 현상은 볼보건설기계코리아, LG오티스 등 국내 업체에서 외국계로 바뀐 곳에서도 나타난다(주간조선, 2001.02.08).

### 3. 연구 방법과 한계

본 연구는 기업조직에서 이루어진 여성인력에 대한 문헌자료를 중심으로 서술하였다. 여성인적자원의 성공적 활용이나 기업전략으로서 자리 잡은 사례를 실증조사 하지 못함으로써 현재 여성인력이 기업조직에서 어떤 가치순위를 가지고 있으며 실제 활용하고자 하는 기업이나 최고경영자의 의지를 구체적으로 알 수 없는 한계를 가지고 있다.

또한 조직에서 여성인력 활용을 효율적으로 하는 방안은 단편적으로 접근하는 것이 아니라 개인의 필요와 욕구, 기업의 상황, 사회 및 국가의 지원 체계 등이 상호적으로 작용하는 복합성을 가지고 있다. 이에 본 연구는 여성과 기업의 입장을 평면적으로 설명하고 있으나 앞으로의 연구에서는 개인(조직에서 남녀 구성원), 조직, 국가 차원에서 미시적, 거시적 관계를 중심으로 한 조사·연구가 시행되어야 한다.

## II. 본 론

효과적인 인적자원 관리는 개인의 존엄성과 신뢰 등을 핵심가치로 삼고 사람을 조직의 귀중한 자산으로 인식하고 헌신과 주체적 참여를 유도할 때 가능하다(양혁승, 2002). 또한 인적자본이 충분히 활성화되도록 기회를 충분히 제공하는 시스템을 가진 기업이 그렇지 않은 기업보다 경쟁우위를 이룰 가능성이 높다고 볼 수 있다(배종석, 1999).

21세기 한국기업의 인적자원관리 변화에 관한 전문가의 서베이 결과를 보면(유규창·박우성, 1999), 여성 및 노령인력 증가의 노동시장 구조 변화는 현재보다 21세기에는 경영환경의 변화로서 그 중요도가 더욱 커지는 것으로 조사되었다. 특히, 인적자원관리의 목표로 유능한 인재를 확보하는 것을 현재와 앞으로의 가장 중요한 요소로 지적한 것은 기업이 그 동안 전통적으로 강조하던 비용효율성 증대, 조직몰입, 조직 내 갈등해소 등 관리적, 기능적, 유지적인 목표들의 상대적인 중요도가 낮아지고 전략적, 전사적, 예방적인 목표들의 중요성이 높아진 것으로 보고 있다. 또한 글로벌라이제이션과 경쟁심화 속에서 인적자원의 적극적인 활동이 강화될 것으로 보고 있다. 그리고 이를 위해 유연한 인적자원

관리를 동시에 요구하고 있는 것으로 나타났다.

여성들이 직장에서 남성들과 동일하게 일을 하고 이에 대한 보상을 받는다는 것은 다양한 측면에서 고려해야 한다. 입직과정에서부터 업무의 배치, 교육훈련의 기회, 임금과 승진과 같은 공적인 부분은 물론 눈에 보이지 않는 차별적 관행과 의식하지 못하고 있는 불평등한 관습과 생활양식까지 모든 부분에서 논의되어야 한다. 특히 “여성=가정, 남성=직장”의 성별분업 체계가 유지되는 상황에서 출산과 양육을 여성의 역할로 규정하면서 여성은 조직에서 주 노동력이 아니었다. 따라서 이들에 대한 적극적 인사정책의 중요성이 부각되지 않았다. 그러나 김혜경(2002)의 연구에서 보면 여성의 출산과 육아가 개인의 문제가 아니라 노동과 긴밀하게 연결되어 있는 구조로 파악해야 한다고 보고, 이미 1994년 유럽 연합의 주요회원국들은 일과 가정의 병존을 위한 제도연구를 본격화하기 위해 네트워크를 구축하였다고 한다.

가정과 일의 양립 뿐 만 아니라 조직 내에서 여성의 지위와 관련된 어려움은 존재한다. 유리천장의 존재와 파이프라인 이론의 한계는 이를 잘 설명해 주고 있다.

## 1. 조직 내에서 여성인력이 당면하고 있는 어려움

조직에서 여성인력을 한정적으로 활용하고 이들에 대한 회사 수준에서의 계획과 관리가 존재하지 않는다면 이는 최종적으로 누구에게 그 결과가 귀속 될 것인가 심각하게 생각해 보아야 한다. 결혼, 임신, 출산, 육아에 대한 것이 여성 개인의 일로 생각되거나 이로 인한 경력의 단절을 자연스럽게 생각하면서 일정한 때가 되면 여성 스스로 조직을 떠날 것이라고 생각하는 조직은 발전적 측면에서 매우 치명적인 손실을 보게 될 것이다. 왜냐하면 조직 구성원의 절반에 해당하는 여성에 대한 소극적 관리는 곧 조직 인적자원 정책의 실패이며 이는 기업의 성과와 바로 직결되는 것이기 때문이다. 능력 있다고 평가받는 소수의 여성을 승진시키고 상징적으로 임원직에 여성이 있다고 해서 여성인력 정책이 성공한 것은 아니다. 또 다른 조직과 비교해 볼 때 여성정책부재가 자사만의 문제가 아니라는 사실이 위로가 되어서도 안 된다. 대부분의 조직에서 여

성들이 능력을 발휘하고 자신의 역할에 대한 올바른 평가를 받지 못한 채 중도에서 직장을 그만두는 것에 대해 조직은 진지한 자세로 이 문제를 새로운 관점에서 접근해야 한다. 여성의 노동시장 참가율이 지속적으로 증가함에 따라, 이에 비례하여 직장 및 가정영역 사이의 갈등문제는 일부 여성근로자가 직면하는 문제가 아니라 전체 남녀근로자가 당면하는 문제로 변화될 것이다. 직장 및 가정 영역의 상충은 일반적인 노동 및 사회문제로 변화하게 되면서, 여성뿐 만 아니라 남성근로자 중에서도 기업이 적극적으로 직장 및 가정의 병존을 지원해 주기를 희망하는 근로자 비율이 증가할 것으로 전망된다(김태홍, 2001). 근로자의 직장 및 가정의 양립이 중요한 이유는 가사 및 가족 부양책임이 노동시장 참여나 생산성에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다(강혜련 외, 2000). 따라서 근로자의 요구를 기업은 적극적으로 수용하고 해결하는 의지가 있어야 한다.

여성만이 경험하는 불합리한 제도의 장벽과 눈에 보이지 않지만 존재해서 실제로 영향을 미치는 장애물들을 인정하고 여성인력을 소극적으로 유지해 왔던 잘못된 선입견과 부족한 장치들을 살펴봄으로써 새로운 차원의 인력활용을 가능하게 할 수 있을 것이다.

## 1) 유리천장의 존재

유리천장은 1986년 월스트리트 저널에서 처음 사용한 개념으로 여성들이 기업에서 보다 높은 지위로 진급하는 것을 막는 투명한 장벽을 묘사하는 것이다. 유리천장은 여성이 고위 경영층으로 진출하고자 할 때 겪는 눈에 보이지 않는 장애를 의미한다. 즉 온갖 어려움을 극복하고 고위 관리자로 승진에 성공한, 유리천장을 통과하는데 성공한 여성들의 바로 위에는 거의, 예외 없이 남성 상급자가 버티고 있다는 것이다(Powell & Betterfield, 1994). 김성국(1998)은 사원에서 부장급에 걸쳐 유리천장 원인에 대해 조사한 결과 “여성을 차별하는 인사관행 때문이라고 생각한다”는 의견에 대해 여성은 매우 찬성하는데 비해 남성은 다소 반대하는 입장을 보이고 있어 성차별에 대한 남녀간 의견이 매우 상이함을 나타내고 있다. 여성이 고위 경영자로 승진하지 못하는 이유는 “결혼, 임신, 출산, 육아 등 여성들이 남성에 비해 직장생활에 집중하기 어려운

여건에서 근무하기 때문이다”는 사실에 대해 남녀 모두가 동의하고 있으나 여성이 그 어려움을 더욱 절실하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 여성이 남성에 비해 능력 면에서 뒤떨어져 있기 때문에 “유리천장” 현상이 합리화 될 수 없다고 보고 있다. 그러나 여성이 고위 경영자로 승진하는데 부장급 이상의 남자 직원들이 가장 부정적인 반응을 보이는 것으로 조사되었다.

1998년 현재 전체 여성 근로자 중에서 과장 이상의 직급을 가진 여성은 1.74%로서 남성의 15.36%에 비해 매우 낮은 수준이다. 이와 같이 관리직의 여성진출이 부진한 것은 남성에 비해 여성의 취업 경력이 짧은 점과 여성에 대한 배치와 승진에서의 차별 등 기업 내 인사관리 제도의 문제, 그리고 여성 관리자를 기피하는 문화적 요인 등이 복합적으로 작용한 결과로 보고 있다(김태홍, 1998).

## 2) 여성인력에 대한 조직의 입장

### (1) 여성인력에 대한 비용발생

조직에서 여성인력을 적극적으로 활용하지 못하는 이유는 여성을 채용함으로써 남성과는 달리 많은 비용이 수반된다는 것이다. 짧은 근속 년수로 인한 취업의 단절은 여성의 교육 훈련에 투자된 비용을 회수하지 못함으로써 기업에게 손실을 입힌다는 것이다. 여성의 고유한 모성기능을 이유로 직장을 이탈하는 것에 대해 그 책임과 원인을 여성 개인에게 묻고 있다. 그렇다면 여성채용으로 인한 비용의 감소 방법은 없는 것인가 연구해야 한다. 생리적 현상과 기능을 변경시킬 수 없다는 사실에 대해 이러한 것들이 직장에 미치는 영향을 최소화하면서 부정적 효과를 제거하고 여성들의 필요에 조직이 적극적으로 부응할 수 없는가 생각할 필요가 있다. 여성의 결혼, 임신, 출산, 육아를 여성 개인의 문제로 인식한다면 여성으로 인한 조직발전의 가능성을 제거하는 것과 같다.

김혜경(2002)은 여성의 직업과 가족생활의 병행과 조화를 전제한 정책적 지향을 바탕으로 하는 나라가 있으며, 반면에 남성이장과 가정주부의 가족모델에 의한 국가로 구분하여 가족, 노동, 국가간의 관계를 설명하기도 하였다<sup>3)</sup>. 후자는 자녀양육과 노인 보호는 가족의 책임이라는 생각

에 그에 대한 사회적 시설과 제도적 장치가 미흡하다. 그 결과 사회에서 여성의 경제활동 참가율은 매우 낮게 나타난다. 이탈리아(1995년 현재 42.5%), 그리스(1998년 현재 45.3%)등이 이에 해당하며 이들 국가의 여성경제활동참가율은 유럽의 평균 57.3%를 훨씬 밑돌고 있음을 알 수 있다. 우리 나라의 경우, 1980년대 후반부터 가사 및 육아와 같은 가정 영역의 일과 직장영역의 일을 해야 하는 여성근로자가 증가하기 시작하였는데 1999년에는 기혼여성의 경제활동 참가율이 47.9%로 미혼자를 앞서고 있다. 여성들의 일에 대한 태도와 함께 남성들의 가정에 대한 태도도 변화하고 있다는 연구 결과들이 나오고 있다. 김양희 외(2001)의 연구에 의하면, 젊고 고학력의 남성일수록 생계를 책임지는 가장의식은 약화되고 가족 관계에 대한 관심은 증가되는 경향을 보이는 것으로 나타났다. ‘가족의 생계는 남편이 책임져야 한다’는 의견에 20대 남성의 52.2%가 반대하였으며 ‘남자들은 바깥일을 하므로 자녀문제에 대해 적극적으로 관여하지 않는다’라는 의견에는 87.9%가 반대하였다.

이와 같은 연구의 결과는 우리 사회도 점점 가정과 일의 병행을 남녀 근로자 모두가 책임을 지녀야 된다는 방향으로 가고 있지만 아직까지 우리 나라에서는 ‘여성의 문제’로 남아 있는 경우가 대부분이다. 여성들의 일과 출산, 임신으로 인한 현실적 갈등구조는 각 사회가 출산과 양육, 노인보호, 가족의 여가와 복리와 같은 재생산 활동을 어떻게 바라보고 있는가 하는 점과 연결되어 있다. 그것을 개별가족의 사적 책임이라고 여기는가, 그 중에서도 여성의 몫으로 전제하는가, 그리고 임금노동에 비해 낮은 가치를 부여하는가 등의 여부와 관계되어 있다. 한국의 국가와 가족정책은 어린이와 노인, 장애인 등 사회적 약자에 대한 보호와 재생산의 책임을 가족의 것으로 전가하는 방식으로 사회발전을 추구해 왔고 가족의 책임은 곧 여성의 숨은 노동을 전제로 하는 것이었다(김혜경, 2002).

슈와츠(1989)는 여성들이 직장인력의 거의 반을 구성하고 있고 관리자가 되는 비율 역시 증가되고 있는 상황에서 피고용자들의 개인적 생활

- 
- 3) 이는 젠더체제 유형별 가족/노동/국가의 관계를 설명한 것으로 남성부양자와 전업가정주부 모델을 상정한 ‘가족주의적’ 젠더체제와 모든 개인들이 임금노동에 참여할 것이라는 전제하에 국가가 적극적으로 아동과 노인, 환자의 보호에 개입하는 ‘개인주의적 젠더체제’로 나눈 것이다. 그러나 이러한 구분은 동일 국가 내에서도 역사적으로 유형간 이동을 보여주고 있고 확정적이지 않다.

에 회사가 깊이 관여하려는 결정은 이제 더 이상 철학적 문제가 아니라 실제적인 문제라고 한다. 왜냐하면 본질적으로 현실적인 기업조직이 양질의 인력을 찾고 다른 기업에 대해 경쟁 우위의 입장에 있기 위해서는 성을 고려하지 않은 인력의 자질을 기준으로 해야하는데 이는 여성인력을 적극적으로 활용하지 않으면 가능하지 않기 때문이다. 그러나 여성이 조직에서 어떻게 성공 할 것인가에 대한 의문은 있다. 따라서 기업은 가능한 많은 여성들이 성공할 수 있다는 확신방법을 제시해야 한다. 남성들과 마찬가지로 여성들도 각기 다른 재능, 우선 순위, 동기를 가진 개인으로 인식해야 한다. 어떤 여성은 일을 최우선으로 할 것이고 다른 여성은 일과 가정을 병행하기를 원할 수 있다. 서로 다른 두 가지 유형 모두 기업에 유익하다. 직장제일 주의 여성은 직업을 제일로 여기는 젊은 여성들에게 일종의 역할 모델이나 지도자로 행동 할 수 있으며 조직 입장에서 능력 있는 여성을 유치하는데 경쟁에서 유리할 수 있다. 일과 가정을 병행하려는 많은 여성들도 기업조직에서는 귀중한 자원이다. 이들은 가정과 직장간의 균형을 이루려는 노력을 하는 여성으로 중간 관리층에 머물러 있는 것에 만족을 나타낸다. 따라서 회사는 좋은 인력을 더 많이 보유할 수 있으며 중간 관리층에서 크게 향상된 업무실적과 만족감을 얻을 수 있다고 한다. 회사에서 이러한 여성을 끝까지 붙잡아 줄 수만 있다면 중년의 나이에 최고경영자가 되기 위한 경쟁에 뛰어들 수도 있다. 이를 위해서 기업은 여성들의 출산에 대해 계획하고 관리해야 하며 이들이 최대의 생산적일 수 있도록 융통성을 부여해야 한다.

실제로 기업조직에서 여성을 고용하면 비용만 들고 실익이 없는가에 대해서 맥켄지의 보고서(2001)는 다음과 같이 반증한다. 미국내 매출액 100대 기업을 분석 해 본 결과 지난 1996년부터 2000년까지 이들 기업체 중 여성 관리직의 비율이 상위 10%와 하위 10%인 기업들의 주주 총수익률을 분석 해 본 결과 여성관리직의 비율이 높은 회사들이 낮은 회사들 보다 훨씬 높은 평균 주주 총수익률을 기록했다. 여성관리직 비율 상위 10%인 기업은 5년 평균 주주 총수익률이 27.6%인 반면에 하위 10%인 기업은 20.7%로 뚜렷한 차이를 보였다. 또한, 이는 100대 기업 전체의 지난 5년간 평균 주주 총수익률 23.1%에 비해서도 저조하다는 것을 알 수 있다.

이와 같이 여성인력에 대한 긍정적 결과들은 조직에서 여성인력을 활용

해야 하는 근거를 제시한다.

## (2) 여성들의 딜레마

많은 여성들이 직장생활 과정에서 자신이 앞으로 현재의 직장에서 얼마나 일하게 될지, 일하고 싶은지에 대한 가능성을 되물곤 한다. 이는 눈앞에 놓여 있는 장애 뿐 만 아니라 가치관, 관습과 같은 것에 의해 영향을 받는 것으로 직장생활에서 일상적으로 당면하게 되는 것들이다.

리던(1993)은 대부분의 직장여성들이 사무실 서랍에 다음과 같은 내용의 메모를 간직하고 있다고 한다.

리즈라는 여성은 10년 이상 한 소프트웨어의 마케팅 부서에서 일해 왔는데 회사의 가장 고참 여직원 2명이 사직했다는 소식을 듣고 최고경영자에게 메모를 전달하려고 한다. 메모의 내용은 중간관리자급의 여성들이 회사를 떠나는 이유는 ‘가족들과 더 많은 시간을 보내고 싶거나’ ‘새로운 경력을 개척하고 싶어서’가 아니라 회사 전체에 흐르고 있는 여성직원에 대한 의미부재로, 여성은 덜 중요하고, 재능이 부족하며, 남성 동료들 보다 더 나은 차이를 만들어 낼 가능성이 적다는 미묘한 메시지를 전하는 풍토에 그들이 지쳤기 때문이라는 것이다. 특히, 회의자리에서 여성들의 아이디어는 경청되지 못하고 이들의 말은 흔히 곁돌거나 제지당한다고 한다. 또한 여성이 환영받지 못하거나 관계에서 배제 당하는 경우가 많이 있다고 한다. 또한 거의 모든 공식적 회합이 밀실에서 일련의 비공식적 회합이 있고 나서 이루어지는 경우로 여성들은 이런 자리에 거의 초대받지 못한다고 지적하였다. 대부분의 여성들은 자기 가족들에 대해 별로 관심이 없는 것 같이 보이려고 애쓰고 있다는 것이다. 여성들은 자신들의 아이디어가 청취되고 비공식적 정보 채널을 열기 위해 고군분투하고 있으며 노력에 비해 진전은 별로 없다고 하였다. 또한 이러한 관찰은 사내 다른 많은 여성들과도 공유된 것으로 남성들이 조직에서 유일하게 중요한 존재가 아니라는 강렬하고 명백한 신호를 보낼 필요가 있으며 이러한 것은 고위층의 강력한 신념에서부터 시작 될 때 실효를 거둘 수



있다고 생각하며 사장에게 글을 올린다고 밝히고 있다.

조직에서 이런 여성들의 딜레마는 사실 많은 여성들이 경험하고 있다. 수년간 '유리천장'에 부딪치면서 조직에서 자신의 위치와 한계 및 경력 진로를 인정한 여성들은 더 이상 조직변화를 기대할 수 없다는 사실에 좌절감을 갖는다. 조직에서 여성을 소외시킴으로써 자신의 가치를 표현하고자 하는 여성들의 노력은 빛을 발하지 못한다.

## 2. 여성인력 활용의 성공적 사례

여성인력을 적극적으로 활용하고자 하는 조직은 사업의 성격, 업계에서의 위치, 최고 경영자의 의지, 체계적이며 합리적인 프로그램의 수행능력, 구성원들의 공감대 형성 등 여러 요인을 고려해야 한다. 위에서 살펴 본 대로 여성인력이 조직에서 중요한적자원으로 인식되지 못한 인한 조직의 손실 및 소극적 여성정책은 우리 사회에서 성공적인 여성인력 활용에 대한 신념과 구체적 프로그램의 수행이 부족했기 때문으로 볼 수 있다.

IBM, 몬트리올 은행, 코닥, 모토로라, HP등 세계적으로 우수한 기업들의 효과적인 여성인력활용에 대한 성공적 사례가 있지만 본 글에서는 델로이트와 토우치사의 경우와 우리 나라의 S전자를 중심으로 살펴보겠다.

델로이트와 토우치사의 경우(Roessner.1999), 한 기업조직이 여성 이직문제를 인식하면서부터 어떻게 성공적인 회사로 발전했는가를 잘 나타내고 있다. 이는 우리에게도 여성인력의 효율적 관리가 개인과 조직에 얼마나 큰 성과를 가져왔는가를 배움으로서 실제로 조직이 이를 적용·발전시킬 수 있는 대안들이 존재하고 있다는 것을 의미한다..

### 1) 델로이트와 토우치사의 사례<sup>4)</sup>

여성인력을 효과적으로 활용하여 성공한 경우로 델로이트와 토우치사를

---

4) 델로이트와 토우치사의 사례는 Roessner의 연구를 번역·정리한 것임

선택한 이유는 이 회사에서 수행한 것들이 여성인적자원을 조직의 전사적·통합적·장기적인 수준에서 전략으로 수행하기 위해 고려하고 실행해야 하는 다양한 내용을 담고 있기 때문이다. 최고 경영자의 의지와 관심, 대·내외적인 책임, 프로그램 수행 전담부서, 전사적 실행, 의도적인 제도의 도입 및 평등 의식의 제고, 수행정도에 대한 피드백, 성과에 대한 보상, 새로운 과제에 대한 도전 등 델로이트와 토우치사의 사례는 여성이 남성과 동등하게 일하면서 개인의 욕구가 충족되고 조직에도 큰 발전을 가져오게 함으로써 실제 기업들이 이러한 활동들이 가능하다는 점에서 시사하는 바가 크다.

#### (1) 여성주도 프로그램

1993년 세무, 감사, 경영, 컨설팅을 주 업무로 하고 있는 델로이트와 토우치사의 CEO인 마이크 쿡은 “여성인력의 보유와 지위향상”이라는 프로그램을 공식으로 선언하였다. 이는 그 동안 회사에서 고용하는 여성들 중 10%이하의 낮은 비율만이 파트너가 되고 절반 정도의 여성이 입사 후 5년 후에는 이직하는 문제를 전략적 경영상의 문제로 삼고 이를 극복하기 위해서 내외적으로 공포한 것이다. 좋은 성과를 위해 “여성지위향상협의회”라는 외부 자문단의 도움을 받으며 안으로는 테스크포스를 구성하여 추진해 나갔다. 테스크포스는 여성의 지위 향상을 자문해 주는 연구, 조사, 자문 기관인 카탈리스트(Catalyst)의 도움을 받았다. 테스크포스는 카탈리스트가 제안한 여성인력의 유지·향상을 위한 중요영역으로 남성위주의 근무환경 개선, 여성경력 향상의 기회 제한 철폐, 그리고 일과 생활의 균형을 결정하였다. 또한 행위적 변화에 초점을 맞추는 워크샵을 개최하고 조직 내에서 의도적 변화를 수행하였다. 이 워크샵은 “동료로서의 남성과 여성”이라는 주제로 1993년 6월과 1994년 8월 사이에 델로이트의 모든 파트너와 소장, 중간관리자 및 일반 관리자들이 24개의 집단으로 나누어 실시되었다. 이에 대한 비용은 8백만 달러였으며 워크샵 참석은 의무적이었다. 워크샵은 토론과 시청각 자료 그리고 사례를 통해 근무지에서 남성과 여성에 대한 인식을 다르게 하고 있다는 것을 점검하였다. 대부분의 참석자들은 그들이 가지고 있었던 문제보다 더 많은 질문을 지니고 워크샵을 마쳤다. 참석자들은 이 워크샵이 상

당한 자기 성찰을 요구하면서 구성원들에게 조직의 문제를 열 수 있는 열쇠를 가지게 했다고 생각했다. 테스크포스는 핵심집단의 25~30%를 변화시키는 목표를 달성하였다. 워크샵은 특히 50대 경영자들의 의식이 전환되는 계기를 마련해 주었다. 워크샵을 통해 사람들은 여성과 남성간에 서로 다른 용어를 사용했고 이러한 것은 별 변화 없이 오랫동안 지속되어 왔다는 것을 깨닫기 시작했다. 워크샵 이후에 전국의 사무실에서는 남녀간의 대화에 대해 많은 도전들이 시작되었다. “당신이 무슨 말을 하는지 들어봅시다”와 같은 시도들이 진행되고 있었다. 사람들은 새로운 방법으로 듣기 시작했다. 그리고 자신의 행동에 대해 점검하고 이런 것들에 대해 자유롭게 이야기하는 편안함을 느끼기 시작했다.

## (2) 의도적 변화

여성 주도 프로그램과 관련 있는 변화의 수행은 세 가지 기본 원칙에 의해 이루어졌다. 첫째, 모든 의도적 변화는 라인 관계를 통해 이루어져야 한다. 둘째, 여성 주도 프로그램이 내외적으로 위임되어 있다는 것을 선포할 필요가 있다. 셋째, 의무구조를 갖는 것이다. 테스크포스는 각 사무실에 선택의 여지를 제공하여 특별한 상황에 가장 중요한 문제로 인식하는 것에 대해 각 사무실이 나름대로의 계획을 발전시킬 수 있는 메뉴를 선택하도록 하였다. 델로이트의 개별 사무실은 여성직원의 수, 성의 차이, 여성근로자의 승진, 여성 파트너의 승진 그리고 탄력적 직무 배치에 대해 벤치마크 하려는 상황을 포함한 여성주도 프로그램의 일년 계획을 수립해야만 했다. 각 사무실은 또한 지난 일년 동안의 성과에 대한 자기 평가와 명년도 벤치마크의 목표를 확정해야 했다. 이와 함께 문서화된 목표 하나 하나를 달성할 수 있는 행동에 대한 구체적 지침을 가지고 있어야 했다. 각 사무실의 성과는 자체 목표와 대비하여 점검해야 했고 다른 사무실과도 비교되었다. 이는 또한 기업 전체에 공표되었다. 테스크포스를 통해 조직 내에서는 다양한 변화(Operational Change)가 시도되었다. 성과 관련 없는 업무배치, 탄력적 근무제도, 3-4-5 프로그램, 회사정책에서 성에 대한 편견 없애기, 책임의 부여 등을 통해 성공적으로 프로그램을 수행해 나갔다. 각각의 내용을 간단하게 살펴보면 다음과 같다.

### ① 업무배치 과정

테스크포스는 업무 배분 과정을 ‘감사’하기 시작했다. 성에 기인한 편견이 있는지의 여부를 알아내고 모든 업무 분장 과정을 점검했다. 테스크포스는 회계 부분에서 여성의 업무가 “핑크색”이라 불리는 비수익분야, 복지 그리고 소매업 분야와 같은 곳에 치중되어 있다는 것을 알았다. 여성이 인수 합병과 같은 잠재력이 높은 분야에 배치되는 경우는 매우 드물었다. 여성 주도 프로그램 이전에는 업무 분장 과정이 경력 개발에 중요하더라도 분명하게 정의되어 있지 않았다. 테스크포스는 또한 업무 배치 과정에서 의도적 변화를 도입했다. 1993년부터 델로이트는 여성들이 가장 좋은 업무에서 공정한 대우를 받았다는 것을 알 수 있는 일년과

제를 요구하였다. 사무실의 파트너들은 서비스 라인에서 최고의 업무를 정렬하고 사무실 내의 남녀 근로자의 수와 그들의 업무에 대해 분석해야 했다. 업무할당 보고서에 의하면 최고 업무의 85%가 남성이었던 것이 70%로 낮아진 것을 알 수 있었다. 이러한 변화에 구성원들이 많은 자부심을 느끼고 있다는 사실을 알아냈다.

## ② 탄력근무제도

탄력 근무에 적용되는 두 가지 원칙은 다음과 같다. 첫째, 탄력 근무제도는 일시적이기는 하지만 개인의 전문적인 삶의 단계에 있는 사람들이 일과 생활간의 균형을 갖는데 초점을 맞추어 설계된다는 것이다. 탄력 근무를 수행하는데 있어 구체적인 시간 제약은 하지 않는다. 사람들은 사무실 관리자와 밖에서 함께 일할 수도 있기 때문이다. 둘째, 탄력 근무의 선택은 개인의 발전을 방해하는 것이 아니나 이는 시간의 변화를 의미한다. 승진은 경험과 성과에 기인한다. 파트너가 되기 전에 4년간 선임 관리자로 일한 경험이 있는 개인이 업무의 60%를 수행했다면 이는 파트너가 일하는 것보다 더 많이 한 것으로 인정한다. 비록 경영 파트너가 탄력 근무가 개인의 경력 개발에 방해가 되는 것이 아니라고 강조하여도 사람들은 “회사가 이를 받아들였다”는 첫 번째 사람이 나타날 때까지는 탄력 근무의 유용성을 전적으로 믿지 않았다. 근무시간에 대한 조직문화가 한번 변하자 그들에게 이 프로그램을 증명 할 필요가 없어졌다.

## ③ 3-4-5 프로그램

일과 생활을 균형 잡기 위한 또 다른 변화는 3-4-5 프로그램이다. 1995년까지 전형적으로 컨설턴트들은 일주일에 5일 근무하였다. 이들은 일요일 밤에 집을 떠나 월요일 아침 고객의 사무실에 도착하여 금요일 밤까지 일을 했다. 이를 시간적으로 계산하면 1년에 18개월이 된다. America Consulting Practice의 책임자인 더그 맥크래켄(Doug McCracken)은 컨설턴트들이 높은 성과를 올리는데 가장 중요한 요인은 관리자들의 생활 스타일이라고 하였다. 1995년 델로이트는 컨설턴트들이 일주일에 3일은 사무실을 떠나 4일째 되는 날에 고객의 사무실에서 일하고 5일째 날은 본인의 사무실로 돌아오는 “3-4-5” 프로그램을

임시적으로 운영하였다. 델로이트의 몇몇 사람들은 이 3-4-5 제도가 고객 서비스를 만족시킬 것이라고 생각했다. 현실적으로 회사 고객들이 이 제도를 받아들였다. 월요일이나 금요일에 일하지 않음으로써 큰 휴식을 가질 수 있었다. 이 프로그램은 1997년 정책으로 확정되었다. 모든 컨설턴트들이 이를 준수하고 이 제도를 지지하는 정도가 선임관리자와 파트너를 평가하는데 있어 중요 요인으로 작용하였다.

#### ④ 회사 정책에서의 성에 대한 편견제거

테스크포스는 회사 정책에서 의도적, 비의도적인 성에 대한 편견을 검토하였다. 예를 들어, 네포티즘 정책은 -다른 회사에서도 유사하지만- 근로자의 친척, 친구, 개인적 친분이 있는 사람과는 일하지 않는다는 것이다. 그러나 테스크포스는 이러한 것들이 종종 여성에게 심각한 결과를 가져온다는 사실을 깨달았다. 델로이트에서는 20대 초반의 근로자들이 함께 일하고 여행도 하는데 이는 피할 수 없는 일임을 인정했다. 그래서 이런 관계로 인해 서로 결혼하는데 이때 부부 중 하나는 회사를 떠난다. 대부분의 경우 여성이다. “네포티즘 불가” 규칙이 있는 곳에 테스크포스는 “무감독” 규칙을 제안했다. 이 규칙은 결혼을 했건 친척이건 간에 중요한 관계에 있는 사람들에게 관리자가 감독하지 않는다는 것이다. 이 새로운 정책은 종전의 네포티즘 정책의 중요성을 의도적으로 제거하지 않으면서도 호의주의로 인식하는 것을 피할 수 있도록 하였다.

#### ⑤ 책임의 부여

회사는 의도적 변화와 관련된 여성 주도 프로그램이 자리를 잡은 후에 책임제도를 도입했다. 1995년부터 각 사무실은 엄격한 책임의 주체가 되었다. 테스크포스는 사무실간의 비교를 하고 회사가 지시하는 것들을 벤치마크하고 있는지 점검하여 이를 평가에 활용하고 보상과 관련시키고 있다. 또한 관리에 대한 보고서를 작성하여 각 사무실에 제공하기도 한다.

이와 같은 변화와 노력을 통해 1995년 3월, 델로이트는 성 평등이 가장 잘 실현되고 있는 회사로 선정되어 카탈리스트 상을 수상했다. 1995년에는 선임관리자의 23%가 여성이며 1991년 여성 파트너의 비율이 8%이었던 것이 21%로 증가하였다. 여성 선임 관리자들의 이직율도 1992

년 26%에서 15%로 낮아졌다. 여성 주도 프로그램이 시작 된지 6년이 지나자 탄력근무 제도는 회사에서 자리를 잡았다. 1998년 2만 8천 명 가운데 700명 정도가 공식적으로 탄력 근무를 활용하였다. 1994년 이후 회사 수입은 2배 이상 되었으며 서비스 라인은 계속 증가되었다. 10년 전에 델로이트의 신규 직원은 주로 대학과 대학원 졸업생이었는데 1998년에는 이러한 비율이 35% 감소되었다. 지금은 풍부한 경험과 전문적 기술을 가지고 있는 동종 업계의 사람들이 채용되고 있다. 1999년 이 되자 여성 주도 프로그램은 전환점을 맞이했다. 지난 10년 동안 이 프로그램의 주창자이며 지칠 줄 모르는 열정으로 이 프로그램을 주도해 왔던 마이크 쿡이 6월 퇴임을 했다. 델로이트는 짐 코플랜드를 미국과 세계기업의 CEO로 맞이하였다. 코플랜드는 파트너들에게 여성 주도 프로그램에 대한 것이 그의 지도력의 출발로 보여진다는 사실을 잘 알고 있었다. 현재, 델로이트는 두 가지 주요 도전에 직면 해 있다. 첫째, 여성이 점차 지도자의 위치로 진출하는 것과 근무지의 주도권을 세계화시키는 것. 둘째, 잠재되어 있지만 새로운 가치를 가진 경쟁력 있는 노동력을 창출하는 것이다.

## 2) 델로이트와 토우치사의 성공요인

### (1) 조직수준에서의 전략적 프로그램 운영

델로이트와 토우치사의 여성인력 활용 프로그램은 회사 전체 수준에서 실시된 제도이다. 즉 ‘전략적’ 인적자원관리 프로그램이라고 할 수 있다. 이는 조직수준의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 조직의 이윤, 투자수익률 등과 같은 경영성과와 구체적으로 연계되어 있다. 또한 이 프로그램은 최고 경영자의 의지가 장기적으로 반영된 지속적인 것이었다. 전 직원의 워크샵 참여, 개별 사무실마다 프로그램시행에 따른 성과 변화 등이 구체적으로 보고서로 작성되고 이의 분석이 조직 차원에서 이루어져 프로그램의 결과가 실제로 경영성과에 반영되었다는 것을 알 수 있다.

### (2) 인적자원의 올바른 활용

텔로이트와 토우치 사는 여성인력을 남성과 동등한 조직의 인력으로 인식하였다. 이들은 조직에 들어온 여성들의 근무기간과 승진에의 문제점을 인식하고 이를 해결하기 위한 구체적인 방법을 모색한 것이다. 물론 처음부터 여성이 남성과 동등하게 일하고 보상받는다고 생각하지 못했지만(여성 스스로도 마찬가지지만) 여성들의 이직과 하위직에 머물러 있는 것에 대한 문제의 심각성에 대해 조직이 눈뜨고 이를 해결해야 한다는 경영상의 문제로 받아들였다. 이는 조직성과를 높이기 위한 수단의 필요성이 제고 된 것이고 그것이 ‘여성’인력과 관계된 해법이라는 것을 알고 이를 ‘여성문제’로 간주하지 않고 ‘조직문제’로 보는 관점을 선택했다. 조직에서 여성을 더 이상 보조적, 임시적 인력으로 보지 않고 성별을 구분하지 않으며 조직구성원이 역할을 다 할 수 있는 제도를 보완함으로써 조직성과를 높이는데 기여하게 했다.

### (3) 프로그램의 목적과 성과의 일치

텔로이트와 토우치 사는 이 프로그램의 목적이 무엇인지 명확히 정의하였다. 단순히 조직에서 여성인력의 지위를 향상시키는 것이 아니라 조직에 이익을 줄 수 있는 실제적 전략프로그램이라는 사실에 비중을 두었다. 여성인력의 참여를 활성화시키고 이로 인한 결과가 조직의 성과를 높이는 실천적 성격을 가지고 있었다. 개인의 발전을 조직의 목적과 일치시키면서 win-win게임을 한 것이다. 시간과 비용을 투자하면서 성장과 변화라는 목적을 달성할 수 있었다. 처음부터 프로그램의 의미와 계속성 그리고 최고 경영자층의 관심을 강조하면서 프로그램 수행으로 얻게 되는 유형·무형의 성과를 계속적으로 구성원들에게 알리고 검토·보완하는 일관된 행동을 통해 구성원들의 지지와 신뢰를 받게 되었다.

### (4) 성공적 프로그램을 위한 다양한 기법의 도입

텔로이트와 토우치 사는 프로그램이 성공적이 되기 위해서 다양한 기법들을 도입하였다. 형식적이거나 일회성 캠페인이 아닌 장기적, 지속적 제도가 되기 위해서 조직 구성원 모두 워크샵을 통해 의식의 전환과 문



제의 제기 그리고 실천적 방안에 대한 모색을 하게 하고, 테스크포스를 구성하여 이 제도의 실용성을 위해 탄력적 근무제도, 3-4-5 프로그램, 회사 내에서의 성차별 정책 근절 등과 같은 다양한 방법을 적용하였다. 실제로 이러한 기법들의 효과는 높게 나타났다.

#### (5) 계속적으로 제시되는 도전

텔로이트와 토우치 사는 여성인력 프로그램을 통해 조직에서 궁극적으로 여성인력을 어떻게 활용해야 하는가에 대한 물음에 진지하게 도전하였다. 즉 조직 내에서 단순히 여성과 남성의 비율을 균형 있게 하는 것에서 벗어나 조직의 최고경영자로서 여성이 일할 수 있게 하는 평등한 조직으로써의 노력을 중단하지 않는 노력을 보여 주고 있다. 이는 텔로이트와 토우치 회사가 세계기업으로 성장하고 일하기 좋은 회사로서의 명성을 이어가는 근간이 되기도 한 것이다.

#### 3) 우리 나라 S전자의 사례(이주희, 2001)

S전자는<sup>5)</sup> 2000년 현재 총 매출액 42조원으로 같은 전자산업 내 경쟁기업 중 부동의 1위를 지키고 있다. 이 회사는 생활가전과 정보통신 부문을 가지고 있다. S전자는 채용에 있어 대졸 여성을 늘려가고 있는 추세이다. 1996년 경우 전체 여성인력의 5.7%에 불과하던 대졸 이상의 여성근로자는 2001년 3월 8.0% 가까이 증가한 13.3%로 늘어났다. 이런 추세를 가져온 가장 큰 요인은 채용상의 남녀 비중 변화이다. 2001년 S전자가 채용한 대졸 신입사원 2,500명 중 여성은 450명으로 18.0%를 차지하였다. 주목할 만한 사실은 S전자의 과장급 이상 여성인력 비율이 다른 어떤 대기업보다 높다는 점이다. 여성인력 중 간부비중은 연평균 1.6배씩 증가하여 2001년 현재, 1996년에 비해 8배 이상 증가한 상태이다. 특히 2001년 3월 여성 대리 109명이 과장으로 승진해 현재 200명이 넘는 여성과장을 보유하고 있다. 이들은 1993년 이 회사의 신경영 선언이후 대졸 여성인력에 대한 문호가 확대되면서 입사한 인원들로서 과장승진 연한인 7-8년 지난 이후 승진되었다. 남녀간 승진

5) S전자의 사례는 이주희의 연구를 요약·정리한 것임.

기간의 차이는 없었고, 근무부서도 반도체, 통신, 디지털 가전, 본사 스태프 등에 상대적으로 균등히 분포되어 있다. 또한 현재 여자 대리의 수가 600여명에 이르는 만큼 2-3년 후에는 여성 간부 1,000명 시대도 바라볼 수 있는 상황이다. 물론 이 회사의 전체 여직원 수 대비 과장 이상 관리직의 비중은 1.6%가 겨우 넘는 아쉬운 상태이기는 하다.

S전자는 인적 구성의 다양성을 통해 인력의 전반적인 질 향상을 도모하고 철저한 성과주의 원칙에 기반 해 남녀간에 존재했던 차별적 보상관행을 철폐하겠다는 기본 원칙을 보여 주고 있다. 이는 회장의 “진보적인 여성관”에 의해 여성에게 입직의 기회를 개방하고 공평한 기회를 제공하기 시작함으로써 인적자원관리 패러다임의 변화가 크게 촉진되었다. 이 전까지 생산과 사무의 보조인력으로만 여겼던 여성인력이 새로운 가치창출의 주체가 되었다. 지식경영체제에서 가장 중요한 것은 정보를 다룰 수 있는 고급인력이며, 이 고급인력을 선별하여 채용하고 교육하여 귀중한 인적자원을 양성하는 것은 다른 것보다 기업경영의 가장 중요한 목표 중의 하나를 구성하게 되는 것이다. 이러한 패러다임이 기업 내에 안착할 수 있었던 것은 다른 기업보다 뛰어난 조직 장악력을 보유하고 있었기 때문인 것으로 평가 할 수 있다.

다양한 고용차별의 양태 중에서도 입직구에서의 차별은 일을 할 기회 자체를 차단시킨다는 점에서 평등의 성취에 가장 치명적인 악영향을 미친다고 볼 수 있는데 이런 차별을 막기 위하여 S전자는 현재 인터넷을 통한 신규직원 수시 채용 체제를 갖추고 있다. S전자의 전·현직 직원 중 회사에 대한 기여도가 큰 경우 그 자녀에게 일정 정도의 가산점을 주는 제도는 있으나 입사 지원서에 남녀 표시를 하지 않고 있음은 물론 여성 지원자에 대한 어떤 종류의 공식적인 제도적 차별도 없는 상태이다. S전자의 경우 군복무기간을 호봉 산정시 가산해 주지 않기 때문에 학력이 동일한 여자 신입 사원과 남자 신입사원의 월 평균 급여액의 차이도 없다. 승진은 직무기간과 인사고과결과에 의해 결정된다. 고과평가의 기준이 체계적으로 관리되어 고과자의 자의적인 판단에 의해 전적으로 고과결과가 좌우되는 위험은 최소화되어 있다. 여직원의 경우 결혼이나 출산 이후 퇴직 사례가 있으나 강제적이지는 않다. 현재 여성과장 중 2/3정도가 기혼이다. 교육훈련이나 배치상의 남녀차별은 없는 편이다. 주로 1년의 기간동안 진행되는 해외연수의 기회는 남녀 동등하게 주어진다. 본사

를 포함해 사업장마다 마련된 여성 상담소는 여성의 직장생활을 용이하게 해 주기 위해 최근 설치되었다. 가정과 직장의 양립방안, 그리고 성희롱 문제 상담이 주를 이룬다. 여성 간부를 위한 여성 리더십 코스(WLC)에서 여성만을 위한 교육을 진행하고 있다. 과장 승격 이후 교육은 남녀 같이 받는다.

#### 4) 사례분석

델로이트와 토우치사의 경우, 기업에서 진행된 성공적 여성인력활용 프로그램의 성격과 진행과정, 결과 및 변화 그리고 앞으로의 도전에 대한 과제까지 자세하게 설명하고 있다. 반면 우리 나라 S전자는 질적 변화와 내부 구성원의 참여와 반응에 대한 자료가 부족한 상태에서 양적인 성과에 중점을 두고 있다. 두 사례에 있어 가장 큰 공통점은 최고경영자의 의지가 크게 반영되었다는 것이다. 두 회사 모두 최고경영자의 경영방식과 인적관리에 대한 활용을 최대한으로 높이하고자 하였다. 그 동안 배제되어 왔던 여성 인력을 조직의 경쟁우위요소로 만드는데 최고경영자의 관심과 지원이 있었다.

델로이트와 토우치사와 S전자의 사례를 통해 다음과 같은 교훈을 얻을 수 있다. 첫째, 조직 차원에서 제도적 변화가 있을 때 여성인적자원 활용은 효과적이다. 델로이트와 토우치사의 경우, 여성에 대한 편견, 고정관념, 능력 있는 여성의 경력개발 등 눈에 보이지 않는 의식과 관습에서부터 체계적으로 명시된 제도까지 다양한 부분에서 도전과 변화를 이끌었다. S전자의 경우, 여성상담소를 통해 가정과 직장의 양립방안에 대한 도움을 주고, 여성리더십 과정과 평등한 직무교육을 통해 여성이 발전할 수 있는 기회를 제공하였다. 둘째, 여성인력 활용이 장기적이고 지속적으로 이루어졌다. 새로운 프로그램의 도입은 적어도 수년 동안의 실행을 통해 지금과 같은 성과를 가져 올 수 있었다. 이는 경험의 축적과 조직의 성과 및 발전을 가능하게 하는 기본요소이다. 셋째, 실제로 여성인력 활용 프로그램을 통해 기업의 성공적 성과를 가져 왔다는 자신감과 여성인력에 대한 긍정적 조직문화 형성이 가능하다는 사실이다. S전자의 경우 중간관리자라는 한계가 있지만 우리 나라의 대기업에서 여성인력이 집단적으로, 제도권 내에서 승진했다는 것은 그 동안 여성인력을

적극적으로 활용하는데 소극적 자세를 가지고 있던 많은 기업에게 시사하는 바가 크다. 이들 기업이 모범적 사례의 상징이 되면서 다른 기업의 모방적 제도 도입과 성과의 가능성을 높이는 역할을 하게 되었다.

### 3. 여성인력활용을 위한 전략적 계획수립

#### 1) 여성인력 활용이 조직에서 전략이 되어야 하는 이유

조직의 다른 유·무형의 자산과 달리 인적자원을 조직에서 가장 중요하게 인식하는 이유는 기업이 갖고 있는 각종 경쟁우위의 원천이기도 하고 경쟁 우위가 되는 기술이나 노하우를 축적하고 관리하는 근본적인 주체이기 때문이다. 또한 많은 경우에 기업의 무형 경영자원이 그 기업에서 일하는 사람들에게 체화 되어 있기 때문이다. 기업이 비용을 절감할 수 있는 노하우도 구성원의 개개인의 마음속에 자리잡은 인식과 태도에 의해 기초하기 때문이며 이들에 대한 훈련이 기업의 능력이 되기도 하기 때문이다(장세진, 1996).

조직에서 전략은 모든 사업에서 경쟁우위를 확보하기 위한 목적을 가진 경영이다. 경쟁우위란 특정 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 시장에서 우선적으로 선택 될 수 있도록 하는 능력으로 경쟁에서 승리할 수 있는 힘을 의미한다. 이러한 경쟁 우위는 시장에서의 핵심적 성공요인을 포함해야 하며, 사실상의 차이를 가져올 정도로 구별되어야 하며, 경쟁자의 대응조치에도 불구하고 지속적이어야 한다는 특징을 지니고 있다(조동성, 2000).

인적자원이 조직에서 ‘전략적’이 되어야 하는 이유는 첫째, ‘전략적’이란 수식어는 인적자원관리가 조직의 전략적 수준, 즉 조직수준의 경영성과에 영향을 미친다는 의미로 사용되었다. 둘째, 인적자원관리가 조직의 전략과 연계될 때, 즉 인적자원관리가 조직의 전략과 외적 적합성(external fit)을 확보할 때 조직의 경영성과가 배가되리라는 명제와 직접적인 관련이 있기 때문이다(양혁승, 2002). 이와 같이 여성인력에 대한 적극적 활용은 한 개인이나 부서가 아니라 조직의 전반적 활동에 영향을 미치는 전체적 차원에서 수행되어야 한다. 전략적으로 여성을 활용

하는 것이 다른 조직과 차별화 되고 경쟁우위가 될 수 있다는 것은 시간과 재정적 자원을 투입함으로서 가능한 것이다.

인적자원이 조직에서 중요한 경영자원이라 하더라도 이것이 실제로 조직의 성과와 연결되지 않으면 아무 소용이 없다. 즉 자원과 전략의 적합성을 높이는 것이 중요하다. 조직이 가지고 있는 자원의 가치를 최대한 높일 수 있는 방향으로 이끄는 것이 전략이다. 아무리 훌륭한 자원이라 하더라도 조직에서 그 가치의 중요성을 인정받지 못하고 활용도가 낮으면 조직에서 성과를 높일 수가 없다. 따라서 여성인적자원과 전략의 상호보완적 관계는 매우 중요하다.

## 2) 여성인력 활용에 대한 조직의 책임

조직에 여성인력을 공평하게 관리하고 활용해야 할 책임이 있는가에 대해서는 다양한 의견이 있을 수 있으나 기업이 갖는 1차적 책임을 경쟁력 제고, 2차적 책임을 변화를 주도해 나가는 것 그리고, 3차적 책임을 여러 가지 사회적 이슈에 관심을 갖는 것으로 본다면(노부호, 2001) 여성에 대한 사회적 관심과 필요성을 외면할 수가 없다. 또한 기업 외부의 사회적 이슈에 적극적으로 대응하는 대외지향적 역할이 중요하게 대두된다는 전문가들의 의견은(유규창 외, 1999) 이와 일치하고 있다. 기업이 새로운 환경과 역할에 맞는 제도를 개발하고 이를 시행하기 위해서는 여성인력에 대한 새로운 패러다임을 필요로 한다.

여성인력이 앞으로 얼마나 중요하고 어느 정도 활용 될 수 있는지 그 시장적 크기와 가치를 살펴보면 다음과 같다. 2000년대에도 경제성장에 따른 인력수요의 증대로 취업자수 및 경제활동참가율은 지속적으로 증가할 전망이다. 18~64세 여성의 경제활동참가율은 2000년의 55.1%에서 2005년 56.3%, 2020년에는 59.8% 수준에 도달할 것으로 보고 있다(한국노동연구원, 2001). 김영옥과 그의 연구자들은 (2002)은 여성인력 수요를 전망 한 결과, 제조업보다는 서비스산업에서 수요가 큰 폭으로 증가 할 것으로 예상하고 특히, 도소매·음식숙박업과 같이 전통적으로 여성인력의 수요가 큰 산업 뿐 만 아니라 통신 및 사업 서비스업의 팽창과 함께 이들 산업에서 여성인력 수요가 발생할 것으로 보고 있다. 산업-직종별 추정 결과, 2010년 여성인력의 규모는 9,487천명에 이를 것으로 예측하였다. 2001년도 여성 취업자수가 8,895천명인 것을 감안하면 향후 9년간 여성 취업자수가 약 60 만명 증가할 것이며 또한 취업 인구 중 여성비중은 41.6%에서 42.2%로 증가할 것으로 예상하고 있다. 직종 부문에서는 전문가 및 서비스직 집단의 비중이 지속적으로 증가하고 기능원과 조립공의 비중이 감소할 것으로 보고 있다. 특히 여성 중 전문직 종사자 비중은 2001년 6.7%에서 2010년 9.4%로 증가할 것으로 추정하였다. 그리고 여성인력의 최종 수요자인 기업의 여성인력 수요 행태를 규명하기 위해 실시한 500여 개 지식기반 서비스업체에 대한 조사결과에서도 기술·전문직에서의 여성인력 활용이 증대하고 있는 것을 발견하였다.

이런 환경적 상황을 고려한다면 여성인력에 대한 구체적 계획을 조직은 가지고 있어야 성장 발전할 수 있다. 조직의 성장을 위해서는 비전이 있어야 하며 이 비전은 구성원들의 삶에 영향을 주고 실제로 추구되고 있는지가 중요하다. 액자 속에 명시되어 있는 죽은 비전이 아니라 조직 구성원의 의식과 행동에서 구체적으로 나타나 살아있는 비전은 조직의 나아갈 방향으로서 조직이 중요하게 여기는 가치가 함축되어 있는 것이다. 여성인력에 대한 조직의 의지와 비전이 없으면 이제껏 수많은 조직과 구성원들이 경험했던 것 이상을 이룰 수 없다. 즉 조직이 인간적 경영을 하건 가치적 경영을 하건 인간의 잠재력에 대한 중요성을 개발하는데 있어 조직이 시간과 에너지를 투입해야 한다는 것이다. 여기에 구성원의 성을 구분하여 인간존중의 정신을 차별해서는 안 된다. 즉 여성이 배제되어서는 안 된다. 이는 구성원 누구에게나 기회를 제한하지 않고 참여와 협력을 통해 개인과 조직이 성장하게 해야 한다는 것이다.

조직의 비전을 제시하고 이를 힘있게 추진하기 위해서는 최고 경영자의 의지와 지지가 필요하다. 위의 예에서도 나타났듯이 텔로이트와 토우치사 그리고 S전자의 경우처럼 최고경영자의 관심과 용기, 그리고 경영능력이 있어야 한다. ‘적당한’ ‘구색갖추기’ 등의 모양만 갖추려고 한다면 진정한 여성인적자원의 가치를 창출할 수가 없다. 우리 나라 기업에서 인력에 대한 관리는 그 중요성에도 불구하고 기업조직에서 늘 순위가 밀려 있었으며 여성인력에 대한 것은 더욱 그러하였다. 사회의 빠른 변화에 대응하는 조직은 노동력 구성의 변화 특성에 대해 민감해야 하며 이들을 관리대상으로 삼을 때는 종전과는 다른 접근법이 필요하다. 경영자의 새로운 사고와 시각은 새로운 기업의 가치를 만들어 내고 조직의 발전을 이끌 수 있다. 여성인력을 조직의 부담으로만 받아들이지 말고 현재 여성노동력으로 인한 문제를 직시하면서 이를 해결할 수 있는 방법 모색에 적극적 자세를 가진다면 생각했던 것보다 조직에서 여성을 누르고 있는 많은 문제들이 쉽게 해결되고 신속한 결과를 가져 올 수 있다는 것을 경험하게 될 것이다.

### 3) 여성인력을 활용함으로써 갖는 이점

조직이 여성인력에 대해 관심을 가지고 공평한 제도를 운영하며 장기

적 계획을 가지고 있는 것은 눈에 보이지 않는 가치를 실현하는 것 외에 실제로 경제적 성과를 가져올 수 있다. 먼저 여성인력에 대한 올바른 활용은 경쟁적 관계에 있는 타 조직에 비해 경쟁력 있는 위치에 있을 수 있다. 왜냐하면 절반의 인력이 아닌 조직의 인적자원 전체의 힘이 발휘될 수 있기 때문이다. 이는 조직 문제를 해결하는 일부가 아닌 문제 해결의 열쇠가 된다.

여성인력을 활용함으로써 어떤 이점들이 있는지 살펴보고자 한다.

- (1) 여성인력을 활용하는 것은 우수한 인적자원을 확보하는데 우선권을 가질 수 있다.

우수한 여성들을 채용한 다음 적당히 관리한다면 조직구성원의 노동력의 질은 일정 계층과 집단에서는 향상될 수 있으나 전체적으로 구성원의 노동의 질은 더 이상 높아지지 않는다.

- (2) 조직 경쟁력을 높일 수 있다.

대부분의 조직 특히, 기업조직에서는 고효율과 저비용을 달성하기 위해 능력 있는 인재들을 확보하고자 노력하고 있다. 여성인력은 이러한 문제를 해결하거나 도움을 주는 주체가 된다. 먼저, 기업이미지 관리에 있어서 조직의 상위계층에서 여성이 활동하고 있는 조직들은 여성의 가치 평가를 높이고 이들을 적극적으로 활용하고 있다는 사실이 고객과 사회에 상당히 매력적인 요소로 인식될 수 있다. 제품과 서비스 만으로의 경쟁이 아닌 조직의 가치를 통해서도 경쟁할 수 있는 이점이 있다. 이러한 가치경영은 조직내부와 외부 그리고 환경에 적극적으로 대응할 수 있는 힘을 키워준다. 즉 조직에 대한 조직의 이미지 제고 뿐 만 아니라 실제 업무에서 고객에게 양질의 서비스를 제공할 수 있다. 이직율이 높지 않은 여성인력을 활용하는 조직은 업무에 대한 노하우가 많은 여성들이 축적된 지식과 경험을 제공하고 새로운 고객을 확보하는데도 긍정적 역할을 할 수 있다. 또한 사회 문화적으로 여성인력 활용에 대한 조직의 적극적 자세를 요구하는 정부 및 시민단체의 압력과 조직 내부 구성원의 압력을 극복할 수 있으며 이는 새로운 조직의 인력을 모집 할 때 매



우 중요한 역할을 할 수 있다.

(3) 조직구성원의 충성심을 최대화할 수 있다.

조직에서 여성인력을 남성과 같은 수준으로 동일하게 관리하는 경우는 쉽게 찾아보기 어렵다. 우리 나라의 외국계 조직의 경우는 다르더라도 선도적인 기업이나 사회 분야에서의 조직들 중에 성공적 여성인력활용 프로그램을 조직에서 찾아보기가 쉽지 않다. 이는 조직에 입문 한 후 일정 기간이 되면 여성의 취업 중단이 자연스럽거나 불가결 할 수밖에 없다고 보던 조직에서는 사실 구성원들의 충성심을 최대화하는데 어려움을 가졌을 것이다. 그러나 조직에서 여성인력에 대한 관심과 제도적 지원을 마련한다면 여성들을 조직과 업무에 대한 몰입을 높이고 조직성과에 긍정적 영향을 높일 가능성이 많아진다. 왜냐하면 여성들은 자신의 잠재력을 계발하고 경력을 관리하고 능력을 최대한 발휘하게 하는 조직에 대해 자신의 존재에 대한 의미를 부여하며 더욱 최선을 다하게 되는 결과를 가져 올 것이다.

### III. 결 론

#### 1. 여성인력에 대한 재고

##### 1) 변화를 위한 행동

여성인력의 적극적 활용을 어렵게 하는 많은 요인들을 개선하거나 변화 시키기 못하면 조직과 사회에 커다란 손실을 가져 올 것이다. 이는 작게는 개인과 개별적 조직에서부터 크게는 사회발전을 위한 전체의 힘을 한정시키는 것이 된다. 현실적으로 여성인력 활용에 어려움이 있다고 해서 이를 계속적으로 방치하거나 방관만 할 수 없다. 무엇보다도 이를 해결할 수 있는 방법을 모색하는데 최선을 다해야 한다. 문제를 계속 무시하거나 외면하면서 조직이 공개적으로 논의하는 것을 회피하고 암묵적 공조<sup>6)</sup>가 계속 진행된다면 개인의 행복을 추구할 수 있는 권리와 조직과 사회의 발전은 많은 위협을 받게 된다. 사고와 행동의 변화 없이는 옳은 일을 할 수도 없다. 여성인력에 대한 조직의 시각 변화 특히, 현실적 문제를 해결하기 위한 노력에 대한 가능성을 최대한 높이면서 그 동안 여성은 가정이라는 활동 무대를 우선적으로 해야하고 일과 가정을 병행하기 어렵다는 전제에 대해 새로운 시각을 갖는 것이 중요하다.

미국의 경우 기업조직들은 가정 생활이 여성 혼자만의 것이라는 사실을 더 이상 인정하지 않는다. 새로운 남성들에게 가정과 직장은 동등한 가치를 갖는다고 한다(Kimmel, 1993). 따라서, 가정과 직장을 병행하고자 노력하는 구성원들에 대한 조직의 배려와 지원은 공개적으로 논의되고 이에 대한 구성원들의 욕구들이 자연스럽게 표출되어 정책적으로 반영되어야 한다.

여성이 일과 가정을 병행하는 것이 불가능한 것인가? 슈와츠(1992)는 이를 편견이라고 주장한다. 여성들의 노동력 구성비가 증가하고 있는 가운데 조직에서 여성들의 도움과 참여 없이 조직의 목표를 달성하는 것은 불가능하다고 한다. 여성을 조직활동의 긴요한 존재로 인정하면서

---

6) 조직 내에서 여성의 어려움과 이들에 대한 공정한 관리제도에 대해 조직과 구성원이 공개적으로 논의하지 않고 침묵 속에서 느낌이나 관습을 통해 남녀차별적 관행과 제도를 유지하는 것을 의미한다.

변화를 위해서는 다음과 같은 행동이 수반되어야 한다고 강조하였다.

- (1) 여성과 남성의 기본적 차이인 출산이라는 생물학적 차이를 인정해야 한다.

아이를 갖고 낳는 것은 여성 고유의 경험이다. 이를 인정해야 한다. 이를 단순히 산아(childbearing)로만 정의하면, 이는 범위가 한정적이다. 여성은 임신과 출산을 통해 활력을 되찾고 더욱 성숙한 모습으로 변화되는 경험을 한다. 따라서 여성의 임신과 출산이 조직에 부정적 영향을 주는 것이 아니라 긍정적인 효과를 주는 것으로 보아야 한다. 이를 위해서 출산휴가정책을 공식화하고 자녀 양육에 대한 자리가 잡힐 때까지 직장 복귀를 연기하며 생산적으로 일 할 수 있는 융통성 있는 근무일정을 조정할 수 있도록 해 주어야 한다.

- (2) 본인들이 원하는 경우 여성과 남성 구성원들에게 융통성을 제공해야 한다.

많은 사람들이 남성들은 가정과 일을 조화롭게 이루기를 원한다고 생각하기보다는 일 우선의 태도를 가지고 있고 실제로 그렇게 살고 있다고 믿는다. 그러나 이 또한 편견이다. 대부분의 남녀는 직장에서 생산적이고 싶고 가정에서는 활동적이고 책임감 있는 부모가 되기를 원한다. 여성들이 조직에서 일하고 있는 한 조직은 자녀를 둔 남녀 구성원에 대해 사업활동영역으로 고려할 필요가 있다. 만약 여성만이 자녀의 주 양육자가 된다면 그들은 직장에 일찍 출근하거나 늦게까지 일 할 수 없기 때문에 그들의 생산성과 경력은 방해를 받을 수밖에 없다. 부모의 역할이 공유되어 부모 중 어느 한 쪽이든지 아이들과 함께 지낼 수 있고, 고용주나 자녀들에 대해 계속적으로 전념할 수 있도록 해야 한다.

- (3) 기초적 리더십을 갖춘 여성들에게 특별한 관리기술과 수단을 제공해야 한다.

여성들이 자신의 잠재력을 극대화하도록 조직이 도와주는 것은 조직에도 큰 도움이 될 것이다. 여성들은 남성들의 사업세계에 합류한 사람들이다. 이 새로운 세계에 대한 여성의 사회화는 충분하지 못했다. 그래서 조직은 유망한 여성들에게 행동적 조언이 포함된 훈련과 교육을 실시해야 한다. 이는 전통적으로 남성에게 있다는 경쟁심, 적극성, 위험감수, 그리고 직장경력과 같은 장기적이고 신뢰 할 수 있는 것들을 제공해야 한다.

- (4) 남성에게는 존재하지 않지만 여성에게 존재하는 장애들을 제거해 주어야 한다.

유리천장은 조직에서 의도적으로 설치한 물리적 장애물이기보다는 대체로 무의식적인 고전관념과 선입관을 구성하는 태도상의 장애로 볼 수 있다. 따라서 조직은 여성들에게도 남성들에게 하는 것과 동등한 대우를 해 주어야 하며 line상에 여성들을 임명하여 조직의 성과와 직결되는 업무를 통해 평가받을 수 있게 해야 한다.

## 2) 최고경영자의 의지

한 조직을 이끌어 가는 최고 경영자는 조직이 당면하고 있는 상황에 대한 올바른 인식이 필요하다. GE의 전 회장인 잭웰치는 현상을 인식하면 상황을 개선해 주는 전략과 프로그램이 필요하다는 것을 알게 되었다고 하였다. 대부분의 경영자들이 ‘숫자’에 많은 시간을 보내고 이를 중요시하는데 숫자가 모든 것을 대변하거나 만족시켜주지는 못한다(크레이머스, 2002)고 강조한다. 그는 사람 다루는 문제에 근무시간의 40%를 보낸다고 하였다(서강하바드비즈니스, 1998). 경영자가 기업의 전략을 설정할 때는 조직의 모든 구성원 즉, 임원에서부터 최하위 계층의 근로자에게까지 그들이 해야 할 일에 대해 같은 목표를 향해 공감대를 가지고 있어야 한다고 주장한다(조성빈, 2001).

여성인력을 어떻게 활용 할 것인가에 대한 최고경영자의 의지는 매우 중요하다. 왜냐하면 최고경영자는 조직에서 여성인력을 성공적으로 이끄는데 결정적인 영향을 미치는 사람이다. 조직에서 구성원이 느끼는 남녀차별이나 제한적 여성인력의 활용에 대한 공개적 논의는 쉽지 않다. 그러나 더 이상 이에 대해 침묵하는 것도 조직에 도움이 되지 않는다. 특히 본질적 문제를 회피하며 남녀인적자원에 대한 불균형을 증상에 대해서만 치료하거나 무마하려고 했던 것에서 벗어나 원인을 규명하고 새로운 방식으로 인력에 대한 활용을 하기 위해서는 겉으로 노출되어 있지 않지만 분명하게 현존하는 장벽들을 제거해야 하는 책임을 최고경영자는 가지고 있다. 이를 위해서 최고경영자는 여성인력활용에 대한 시스템적 관리를 해야한다. 특정한 부분에 대한 반응이 아니고 조직전체 수준에서의 장기적 패턴을 보면서 눈에 보이지 않는 장애물을 발견하여 주도적이고 창의적인 위치에서 새로운 환경을 조성하고 이것들이 새롭게 제도로 정착되어 조직성과와 적합한 관계를 갖도록 해야 한다.

### 3) 새로운 제도의 도입

여성인력을 기업에서 효율적으로 활용하는 것이 기업의 개별적 의지와 능력으로만 보기는 어렵다. 정부의 지원과 사회적 요구에 의한 적극적이며 실행할 수 있는 다양한 제도가 도입되고 정착되어야 한다.

이와 관련하여 최근 국제노동기구, 유럽연합을 비롯한 국제기구와 주요 선진국은 남녀근로자가 가정영역과 직장영역의 일을 조화롭게 수행할 수 있도록 가족친화적인 고용제도와 관련한 여러 가지 지침, 권고, 정책 등을 수립, 시행하고 있다. 가족친화적인 고용정책은 남녀근로자가 직장 과 가정영역 일을 조화롭게 수행할 수 있도록 만드는 고용정책을 총괄하는 개념으로서 우리 나라는 근로여성복지기본계획이나 여성정책기본 계획에 의해서 가정생활과 직장생활의 양립지원 대책들을 시행하고 있다. 이러한 가정생활과 직장생활의 양립을 지원하는 대책에는 육아휴직 제, 직장보육제도, 가족간호휴직제도, 직장 및 가정 병존적 근무형태의 확산 및 내실화, 학교급식 실시 확대 등의 정책이 포함되어 있다. 우리나라의 가족 친화적인 제도와 관련된 현황과 전망에 대한 분석을 보면, 기업의 상당수가 이 제도의 도입 필요성에 대해서는 공감하나, 정부가

사회보장제도를 통해서 직접 도입하거나 혹은 인센티브를 통해서 유도해 주기를 희망하고 있다. 뿐만 아니라 근로자의 가족친화적인 제도에 대한 수요가 상당히 높기는 하나 근로자 집단마다 차이가 있고, 또한 가족친화적인 제도보다는 임금인상이나 근로시간단축에 보다 큰 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이를 위해 우리 나라의 가족친화적인 고용정책의 단기적인 방향은 정부가 사회보장 제도의 일환으로 도입할 수 있는 가사와 육아, 가족간호와 관련된 정책과 프로그램을 도입, 정착시키는 것이 필요하다. 중·장기적으로는 가족친화적 정책을 일과 삶의 조화를 가능하게 하는 방향으로 노동시장 및 사회환경을 체계적으로 구축하는 방향으로 설정되어야 한다. 이를 위해 정부는 노동 및 사회관련 법 및 제도를 정비하고 기업이 이 제도를 합리적으로 도입, 운영할 수 있도록 기술적인 지원을 해야 한다. 이와 함께 기업들은 개별 기업의 특성을 감안한 특정한 가족친화적인 제도를 운영해야 할 것이며, 일과 삶의 조화를 가능하게 만드는 탄력적인 기업문화를 구축해야 한다(김태홍, 2001).

## 2. 연구의 함의

본 연구는 조직에서 여성인력 활용의 어려움을 현실적인 측면에서 알아 보며 조직이 여성인적자원을 적극적으로 활용해야 하는 근거를 제시하고 이로 인한 긍정적 결과에 대해 살펴 보았다. 그 동안 여성인력의 중요성과 필요성을 인정하면서도 조직전체 수준에서의 전략적 프로그램으로 수행하지 못함으로써 여성 개인은 물론 조직과 사회에도 큰 손실이 아닐 수 없었다. 특히 여성의 취업은 남성과 달리 그 중요성을 동등하게 인정받지 못함으로써 직장과 가정 중에서 선택을 해야 하는 경우가 대부분이었다. 이러한 결정권에 대한 압력은 조직이 여성인력 활용에 소극적인 근거가 되기도 하고 조직에 대한 여성의 공헌은 늘 평가절하 되어 왔다.

조직이 여성인력을 효율적으로 활용하는 전략은 조직의 경제적 이익을 위해서도 반드시 이루어야 할 과제이다. 이로 인해 조직은 숙련된 여성인력을 보유하고 남녀평등조직으로서의 조직 이미지 그리고 구성원들의

충성심을 통해 급변하는 사회·문화의 압력으로부터 유연하게 대응할 수 있는 능력을 가져 경쟁력의 우월성을 가질 수 있다. 그러나 이와 같이 되기 위해서는 장기적이고 구체적인 전략적 관점에서의 체계적 프로그램이 마련되어야 한다. 개별 부서, 개인적 노력이 아니라 조직 전체에서의 통합적, 연계적 관점에서의 시스템을 기본으로, 실현 가능한 다양한 기법들을 적용하여 실제로 구성원과 조직이 체감하는 결과들을 도출할 수 있도록 해야 한다. 여성인력의 질을 높이는 것은 조직의 성과를 높이는 것과 불가분의 관계이다. ‘여성을 위한 변화’가 아니라 ‘조직을 위한 변화’라는 인식과 공감대가 없이는 여성인력의 성공적인 활용은 기대하기 어렵다. 최근 들어 일과 가정의 병행은 여성에게만 적용되는 것이 아니라 남성에게도 진지하게 고려되고 있는 부분이라는 사실을 간과해서는 안 된다. 여성인적자원을 효율적으로 활용하는데 존재하는 장애물, 특히 눈에 보이지 않지만 암묵적으로 조직구성원들의 의식과 행동에 크게 영향을 미치는 고정관념과 비효율적 관행은 공개적으로 확인하고 이를 개선해야 할 방법을 모색해야 한다. 과학적이고, 전체적이며, 평등적인 관점에서 여성인력을 인정하고 활용 할 때 더 큰 개인의 행복과 조직의 발전이 확보될 것이다.

## 참고문헌

- 강혜련·김태홍(2000). 가정영역의 책임이 근로자의 노동성과에 미치는 영향분석, 인사관리연구, 제24집 1권 : 한국인사관리학회.
- 김성국(1998). 여성관리자의 “Glass Ceiling” 현상에 대한 연구. 인사관리연구, 제22집 1호 : 한국인사관리학회.
- 김양희 외(2001). 21세기 성주류화를 위한 국민여론 및 전문가 의견조사 : 한국여성개발원.
- 김양희·김홍숙(2000). 기업내 남녀 관리자의 리더십 비교연구. 여성연구 : 한국여성개발원.
- 김영옥외(2002). 지식경제의 여성인력 수요와 직종개발 : 한국여성개발원.
- 김태홍(2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안 : 한국여성개발원.

- 김태홍(2000a). 여성경제활동참가의 결정요인과 특징. 여성연구, 제59호  
겨울 : 한국여성개발원.
- \_\_\_\_\_(2000b). 여성고용구조의 변화와 향후 정책방향 : 한국여성개발원.
- \_\_\_\_\_(1998). 여성관리자와 승진결정요인 분석, 여성연구 : 한국여성개발원.
- \_\_\_\_\_(1998). 기업 내 여성관리자 현황과 정책과제 : 한국여성개발원.
- 김혜경(2002). 가족/노동의 갈등구조와 ‘가족연대’ 전략을 중심으로 본 한국가족의 변화와 여성. 가족과문화, 제14집 1호 : 한국가족학회.
- 노동부(1998). 임금구조기본통계조사보고서.
- 노부호(2001). 기업윤리:사회적 책임과 역할, 서강하버드비즈니스, 5-6월 : 서강대학교.
- 문지현(1995). 인사담당자의 관리적 경험에 의한 여성인력평가. 경영학연구, 제11호 : 서울여대 경영학과
- 맥켄지(2001). 우먼코리아 보고서 : 매일경제신문사.
- 배종석(1999). 경쟁우위와 인적자원관리 : 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향 모색. 인사·조직연구, 제7권 2호 : 한국인사조직학회.
- 서강하버드비즈니스(1998). 인적자원관리의 새로운 과제, 5-6월 : 서강대학교.
- 양승주(1996). 신인사제도와 여성인력의 과제. 여성연구, 제50호(여름) : 한국여성개발원.
- 양혁승(2002). 전략적 인적자원관리:기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관. 인사관리연구, 제 26집 2권 : 한국인사관리학회.
- 여성부(2002). 국민의 정부 여성정책 5년의 성과. 여성과 정책, 겨울호.
- 유규창, 박우성(1999). 21세기 한국기업의 인적자원관리 변황에 관한 전문가 서베이 결과. 춘계발표논문집 : 한국인사조직학회.
- 이주희(2001). 유리천장깨기? :성공적인 관리직 여성인력정책의 조건. 하계학술 발표논문집 : 한국인사조직학회.
- 장세진(1996). 글로벌 시대의 경영전략 : 박영사.
- 조동성(2000). Principles of Management : 서울경제경영.
- 조선일보(2002.06.19). 국내 328개社 CEO가 본 국가경쟁력.
- 조성빈 역(2001). 회사를 성공으로 이끄는 경영이념. 서강하버드비즈니스, 7월-8월 : 서강대학교.



- 주간조선(2001. 02.08). 여성인력, 외국계 기업에 몰린다, 1639호.
- 주간조선(2001.02.22). [김대중 정부] 여성 고위직 진출 크게 늘었다, 1641호.
- 중앙일보(2002.10.16). 「유리벽에 갇힌 여성들」:여성 많은 직장도 여성간부 ‘희귀’.
- 통계청(2003). 경제활동인구연보.
- 크레이머스(2002). 웰치의 리더십 핸드북 : 물푸레.
- 한국노동연구원(2001). 21세기 지식 기반 사회에서의 근로여성 중기정책 방향 및 목표설정 : 노동부.
- 한국여성연구소(2000). 여대생의 직업의식 실태와 정책과제 : 노동부.
- Roessner, Jane(1999). Deloitte & Touche(B) : Changing the Workplace, *Harvard Business School*. 9-3-013, september.
- Kimmel, Michal S.(1993). What Do Men Wnat?, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec.
- Powell, G.N.& Betterfield, D.A.(1994). Investigating the 'Glass Ceiling' Phenomenon : An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management, *Academy of Management Journal*, Vol. 10, No.8.
- Schwartz, Felice N.(1989). Management Women and the Facts of Life, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb.
- \_\_\_\_\_(1992). Women as a Business Imperative, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr.
- Reardon, Kathleen(1993). The Memo, Every Woman Keeps in Her Desk, *Harvard Business Review*, Mar.-Apr.

# A Study on the Strategic Management for Women Resource

Jihyun Moon

Nevertheless their value, Women resource has not been considered seriously as a significant factor for organizational development. However, women resource should be understood that is a 'strategic issue' rather than 'women issue' due to increasing of its influence on total system of organization. Successful women resource policy will lead better performance of organization.

Previous women program has limited to partial, short term, and unscientific analysis instead of total approach supported by top managers. Especially, corporates have not positive attitude toward women resource for its managerial results in terms of poor career development of women resource, few women over middle management level, difficult relation with women employee, cost abundance for women's maternal care and so on.

Most corporate has not taking developmental program for women resource as a strategy on improving their potential and ability. Strategic Management for women resource is that leading by CEO, planning with total system, vision for long term. It provides efficient outputs which strong competent ability, maintenance of quality women resource, good organizational image, bring high organizational involvement, and flexibility of rapid change by social pressure.

To have successful case on women initiative program, glass ceiling and conspiracy of silence on women resource should no longer be present in organization. Obstacles for development of individual and organization should get rid of their unconfirmed, biased, fixed perception on women resource. Scientific, systematic, and equal perspective on women could bring individual happiness and organizational growth and development.