

## 핵심인재관리제도가 직급별·산업별 여성인력 비중에 미치는 영향

김 현 동\* · 성 상 현\*\*

### 초 록

기업들은 인력 다양성 확대에 따른 다양성 관리와 더불어 경쟁력 강화를 위한 핵심인력관리를 동시에 요구받고 있다. 핵심인재를 선별하여 육성하는 정책을 강화하면 기존의 남성중심 인력구성이 확대재생산되어 성 다양성 확대가 저해될 수 있다. 한편 남녀차별 없이 능력과 성과 중심으로 공정하게 채용과 육성을 실시하면 여성 인력의 비중이 높아질 수도 있을 것이다. 본 연구에서는 이와 같이 성 다양성을 확대 또는 감소시킬 수 있는 핵심인재 채용과 육성제도가 여성인력 비중에 실제 어떤 영향을 미치는지 직급별, 산업별로 분석하여 핵심인재관리와 성 다양성의 관계를 살펴보았다. 분석 결과 핵심인재채용제도는 하위 관리자(대리 및 과장급) 비율의 확대에 유의하게 긍정적 영향을 미치고 있지만 핵심인재육성제도는 여성비율 확대에 유의한 영향을 나타내지 않았다. 또한 핵심인재채용제도는 남성위주의 제조업에 비해 여성친화적인 산업에서 하위관리자 비율을 증가시키고 있으나 핵심인재육성제도의 영향은 유의하게 나타나지 않았다. 동일한 연구 모델을 남성인력을 대상으로 분석한 결과 핵심인재 채용과 육성제도 모두 유의한 영향력을 나타내지 않았다. 이러한 결과는 여성인력 증가에 핵심인재채용제도가 중요한 역할을 하고 있음을 보여주고 있다. 하지만 우수한 여성인력을 외부에서 확보하려는 노력과 비교하여 영입된 여성인재를 자사의 여건에 적합한 인재로 양성하기 위한 내부인력 육성 노력은 부족한 실정임을 알 수 있다. 우수한 여성인력의 활용을 위해서는 채용뿐 아니라 육성을 위한 정책도 병행되어야 할 것이다.

주제어 : 성 다양성, 여성인력비율, 핵심인재관리제도, 핵심인재채용제도, 핵심인재육성제도

\* 동국대학교-서울 경영대학 조교수 (kim1415@dongguk.edu)

\*\* 동국대학교-서울 경영대학 조교수 (shsung@dongguk.edu) 교신저자

## I. 서론

경영자들은 기업에 적합한 핵심인재의 영입에 높은 관심을 보이고 있다. 기업이 필요로 하는 적합한 핵심인재에 대한 정의는 기업의 성격에 따라 서로 다르더라도 경영자들은 핵심인재 확보를 최우선 전략으로 꼽고 있다(파이낸셜뉴스, 2011.1.16). 예를 들어 삼성의 이근희 회장과 경영진들은 소수의 천재가 기업과 국가 발전을 이끄는 원동력으로 간주하고 핵심인재 관리를 강조해왔다(헤럴드경제, 2010). 애플의 스티브 잡스 역시 엘리트주의를 추구하여 신제품 개발 프로젝트를 엄선된 인재들로 구성하여 획기적인 제품을 시장에 선보이고 있다(New York Times, 2010.1.30). 반면 LG의 김쌍수 부회장은 똑똑한 엘리트보다 우직하지만 신뢰할 수 있으면서 일에 대한 열정이 넘치는 사원들을 회사의 소중한 인재라고 표명한다(한국일보, 2007). 또한 우수한 A급 인재보다 기업의 중간층을 구성하는 B급 인재들이 기업의 장기적·지속적인 성장을 이끌 수 있다는 주장도 있다(DeLong & Vijayaraghavan, 2003). 이렇듯 비록 인재에 대한 정의와 견해에 대한 견해는 차이가 있어도 인재가 기업의 영속적인 성장을 이끌어 낼 수 있는 핵심자원이라는 점에는 공감대가 강하게 형성되어 있다.

한국 기업은 전통적으로 내부노동시장모델로 인력을 운영하여 직원들의 장기근속을 일정 수준에서 보장하고 연공서열을 기반으로 직무와 경력을 순차적으로 개발시켜왔다(Kim & Bae, 2004). 직원들은 고용안정성이 어느 정도 보장된 상태에서 직무 전문성을 쌓아가며 회사에 헌신하고 안정적인 고용관계에서 회사의 장기적 성장을 이끌어 왔다. 그러나 기업 환경이 동태적으로 급속하게 변화되면서 사업주기가 단축되어 기존의 사업구조를 혁신하거나 새로운 사업 영역으로 진출할 필요성이 늘어나게 되면서 기업 외부에서 내부 구성원이 습득하기 어려운 전문성을 갖춘 인재를 영입할 필요성이 증가하고 있다. 특히 1997년 IMF 경제위기 이후 한국기업에 서구적 경영방식이 접목되면서 종신고용, 연공주의, 호봉제 등을 특징으로 하는 기업내부노동시장 위주의 인력관리가 변화하기 시작했다. 교육훈련개발프로그램을 실시하여 기업내부 직원들의 역량을 개발

하고 전문성을 쌓던 관행에서 벗어나 기업외부에서 회사의 사업에 필요한 인재들을 영입하여 활용하는 외부노동시장모형을 도입하기 시작했다(Kim & Bae, 2004). 2000년대 초 벤처 열풍이 불면서 핵심인력이 대기업을 이직하고 벤처기업 창업에 뛰어드는 사례가 빈번하게 되면서 핵심인력의 유동성은 더욱 활발하게 되었다.

기업 외부에서 핵심인력을 영입하여 우월한 전문성을 바탕으로 성과를 올린다면 기업 입장에서는 교육훈련에 따른 노동비용을 절감하면서 내부노동시장에 안주하는 직원들에게는 변화를 촉진시키는 자극제가 될 수 있다. 하지만, 외부에서 영입되어 온 핵심인력들이 달라진 근무환경과 조직문화에 적응하기 어려워 기대한 만큼 성과를 내지 못할 수 있다. 또한 외부 인재가 영입되면 위화감이 조성되어 내부 구성원의 회사에 대한 충성심이 저하되고 상호간 협력관계가 훼손되어 기업의 성장에 장애가 될 수 있다. 이렇듯 지난 10년간 한국기업에서 핵심인재를 관리하는 방식이 변화를 겪으면서 바람직한 핵심인재관리 방식에 대한 논의가 활발해졌다.

기존 선행연구가 기업체에서 핵심인재를 선정하는 방식(김영태·한준상·최항석·김소영·김민영, 2008), 핵심인재제도를 활용하는 기업환경(이경목·윤현중, 2007) 혹은 핵심인재제도와 기업성과와의 연관성(O'Reilly & Pfeffer, 2000; Mchael, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) 등 기업으로 하여금 우수한 인재를 채용하고 육성하려는 당위성을 탐구한 반면 본 연구는 다양성이란 개념을 도입하여 핵심인재제도가 인력의 다양성과 어떻게 연관되는지 모색해보고자 한다.

기업이 우수한 인재를 활용하는데 중점을 두게 되면 조직 인력구성의 다양성이 저해될 우려가 존재한다. Pyburn, Ployhart, & Kravitz(2008)는 타당성과 신뢰성이 높은 채용제도를 활용하여 우수한 인적자원을 확보하는데 우선순위를 두면 인종·성에서 차별이 심해져 여성과 소수인종에게 불리해진다고 한다. 기업체는 핵심인재 확보와 다양성 증대 사이에서 갈등에 빠질 수 있으며 이는 다양성-타당성 딜레마(diversity-validity dilemma)를 야기한다(Kravitz, 2008; Pyburn etc. 2008; Ployhart & Holtz, 2008).

한국은 단일민족 위주로 구성되고 유교적 가치에 기반한 가부장적 사회로서 다양성 문제가 심각하게 대두되지 않았었지만 근래 들어 여성인력의 사회진출이 활발해지고 외국인 취업자 수가 증가되면서 다양성에 관한 논의가 이슈로 등장하고 있다. 한국 기업에서 주류는 한국인 남성임을 고려하면 핵심인재를 영입하여 육성하려는 기업체의 노력은 한국인 남성에게 집중될 가능성이 높다. 더욱이 외국인 취업자 비중이 증가하고는 있지만 대다수가 3D업종에 집중되어 있는 현실을 고려한다면, 한국 기업체에서 다양성 문제는 아직은 주로 성 다양성에 초점이 맞춰진다고 볼 수 있다. 나아가 1989년 남녀고용평등법 개정을 통해 적극적고용개선조치의 도입 기반을 갖추고 2006년에는 1,000인 이상을 고용하는 민간기업과 정부 산하기관, 정부출연기관에서 남녀 성별 고용평등을 추구하는 적극적고용개선조치를 도입하였다(김철희·나영선·이상돈, 2006). 이후 2008년부터는 500인 이상으로 대상을 확대하여 성차별을 해소하기 위한 조치를 요구하고 있다.

이러한 일련의 환경변화는 여성 고용을 확대하고 있으나 고용의 질적 측면에서는 아직도 낙관하기 어려운 문제가 상존하고 있다. 예를 들어 20대 여성 대졸자의 18개월 사이의 이직률이 34.4%로 남성의 7.1%보다 훨씬 높고(김철희 외, 2006), 여성이 사회 각 분야에서 빠른 속도로 두각을 나타내고 있으나 아직은 상징적 위치(token)를 차지하는 경우가 많으며(Kanter, 1977), 남성 동료들과 경쟁하여 최상위 직급까지 진출하기에는 아직도 구조적 어려움이 많은 것이 현실이다.

여성인력의 활발한 진출에 장벽이 많은 현실 속에서 핵심인재관리제도는 여성인력을 채용하고 육성하는데 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 성별보다 능력을 보다 중시하는 핵심인재관리제도는 여성인력의 고용에 유리한 여건을 조성하는 긍정적 영향과 더불어 핵심인재를 선별적으로 채용하려는 노력이 남성 위주로 진행될 가능성도 동시에 존재하기 때문이다. 특히 한국의 적극적고용개선조치가 관리하고 있는 여성인력비율이 총여성인력비율과 여성관리자비율이므로 핵심인재관리제도가 직급별 성비에 어떤 영향을 미치는지 분석함으로써 고용의 질적 개선을 위한 시사점을 발견할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 여성 인력 고용과

훈련 현황이 산업별로 뚜렷한 차이를 나타내고 있고 있으므로 핵심인재 관리제도가 산업별로 여성 비율에 서로 다른 영향을 미칠 것으로 추정된다. 핵심인재관리제도가 직급과 산업에 따라 여성인력 고용과 육성에 미치는 서로 다른 영향을 검증함으로써 핵심인재관리제도의 운영방향에 대해 성 다양성 측면에서 바람직한 정책적 시사점을 탐색할 수 있을 것이다. 핵심인재관리제도와 성 다양성 간의 관계에 대한 분석은 우수인재 확보와 다양성 증가를 추구하는데 필요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## II. 선행 연구와 가설

### 2.1 연구배경

기업이 우수인재를 채용하여 직무를 수행하는 동기를 일으키고 조직에 대하여 헌신할 수 있는 인력관리시스템을 운용하여 우수 인재의 가치를 활용할 수 있어야 회사의 경쟁력을 지속적으로 향상시킬 수 있다. 기업체는 ‘헌신형 인적자원관리’ 혹은 ‘고성과작업조직’이라는 명칭으로 까다로운 선발과정, 성과급, 권한이양, 교육훈련프로그램, 철저한 평가프로그램, 정보 공유 등의 인사관리제도를 실행하여 우수한 인재들이 기업의 핵심자원으로 활동할 수 있도록 뒷받침한다. 핵심인재는 조직의 가치를 창출해내는 자산이므로 대다수 기업체의 경영자들은 핵심인재를 영입하여 활용하는데 지대한 관심을 보이고 있다. 비록 핵심인재는 뛰어난 역량과 많은 경험으로 회사의 경영성과에 기여할 수 있는 여지는 넓으나 회사의 전략적 의사결정이 지나치게 편향될 우려가 있으며 과거의 성공관행에 매몰되어 기업경영의 새로운 흐름을 놓쳐 혁신에 어려움을 겪을 수 있다. 핵심인재를 중심으로 경영하게 되면 기업 인력구성이 동질화되어 장기적으로 기업의 성장을 저해시킬 우려도 존재하므로 핵심인재경영은 다양성과 조화를 이루어야 할 것이다.

기업의 인력구성이 다양화되면 구성원의 다양한 경험, 재능, 가치, 그리고 관점을 활용할 수 있어서 혁신적인 아이디어를 추구하여 신사업기회를 창출해 낼 수 있다. 반면 인력구성이 다양화되면 다른 배경과 속성을 지닌

사람들이 충돌하여 불필요한 긴장상태가 조성되고 갈등이 심화될 수 있다. 한국사회는 기본적으로 단일민족으로 구성된 가부장적 사회로 이어져 왔으므로 다양성은 매우 낮은 수준에 머물러 있었다. 1990년 이후 여성 취업자 비중은 꾸준히 증가하고 있으며 여성 취업자의 학력별 분포가 1990년에는 중졸 이하는 56.2%, 대졸이상은 9.6%이지만 2007년에는 중졸이하는 29.4%, 대졸이상은 30.7%로 변화하였고, 1993년 전문관리직 비중이 11.3%에서 2007년 19.3%로 고학력자·전문관리직 분포가 급속하게 증가되고 있다(임희정·양인숙·강민정, 2008). 이렇듯 여성인력이 노동시장에서 차지하는 비중이 높아지면서 여성인력 또한 회사의 핵심인력으로 선정될 수 있는 가능성도 높아지고 있다. 하지만, 고위임직원 비중이 0.5%에 지나지 않아 학력수준 및 직종과 비교하여 아직 사회경제적 지위는 낮은 수준에 머물러 있다. WIN(Women in INnovation: 여성리더들의 모임)에서 주최한 리더십 컨퍼런스에서 여성직원들이 회사생활에서 이상과 다른 현실에 고민을 호소하는 사례가 상당히 많다(2009.4.11). 여성직원들이 학창시절의 일등주의에 집착하여 팀플레이어로서의 역할을 소홀히 하고 일과 가정 사이의 균형을 잡기 어려워하며 남성 위주의 조직문화에 적응하지 못하여 우수한 재능을 살리지 못한 채 퇴사하는 경우가 빈번하다(조선일보, 2009.12.2).

또한 한국 기업에서 여성인력의 활용은 특정 산업에 치중되어 있다. 노동부 통계자료에서 숙박 및 음식점업, 금융 및 보험업, 교육 서비스업, 보건 및 사회복지사업 등에서 여성취업자 비중이 남성취업자보다 월등히 높다고 분석되었다(임희정 외, 2008). 직급별 여성인력 현황에서도 도·소매, 음식·숙박업, 금융·보험업에서 여성근로자의 비중이 높아지며 특히 도·소매, 음식·숙박업에서 임원과 부장급에서 상대적으로 여성 비중이 남성보다 훨씬 높다(임희정 외, 2008). 특정 산업에서만 핵심인재로서 여성인력이 활동한다면 고학력·전문성을 갖춘 여성인력의 가치가 미흡하게 활용된다고 볼 수 있다.

이렇듯 여성인력은 핵심인재로서의 잠재력은 매우 풍부하지만 어떻게 활용되고 있는지 조사한 연구는 소수에 지나지 않아 여성 인력이 지니고 있는 풍부한 잠재력을 활용할 수 있는 방안을 모색할 필요성이 대두하고

있다. 특히 현재 한국기업체에서 외부노동시장 모델이 빠르게 자리 잡으면서 고용형태의 변화가 진행되고 있다. 이러한 노동시장의 변화는 핵심인력에 대하여 늘어가는 수요와 맞물려 있다. ‘알파걸 신드롬’으로 명명될 정도로 우수한 여성 인력의 공급이 원활하며 직장에서 성 다양성이 늘어가면서 전문성을 지닌 여성 인력에 대한 수요가 늘어가는 때에 핵심인재제도가 직급별·산업별로 여성인력현황에 미치는 영향을 조사하여 여성인력이 지니고 있는 잠재적 재능과 역량을 활용하는데 필요한 시사점을 도출할 필요가 있다.

## 2.2. 가설

### 2.2.1. 핵심인재제도와 여성인력

기업체에서 핵심인력을 활용하는 방식은 크게 내부노동시장 모델과 외부노동시장 모델로 분류된다. 내부노동시장은 신입사원을 채용하여 사내의 공식적 경력경로를 밟으면서 자신의 역량과 기술을 개발시켜 직급을 높여나가면서 경력개발을 할 수 있다. 내부노동시장 모델은 기업 내부의 임직원 중에서 엄밀한 절차를 거쳐 핵심인재를 선발하며 다양한 교육훈련프로그램과 직무순환으로 그들의 역량을 지속적으로 육성, 평가하여 핵심인재를 치밀하게 관리하려고 노력한다. 사례로서 LG화학은 HPI라는 프로그램을 통해 사무기술직 중 대리에서 차장급 사이에서 현업 부서의 추천을 받은 우수인력 5% 중 본사의 심의를 거쳐 뽑은 핵심인재들을 대상으로 전문화 교육과 승계프로그램을 실시하여 차세대 리더를 선정한다(한국경제신문, 2009.9.15). 반면 외부 노동시장모델은 기업체가 사업에 필요한 인력을 고용계약을 통해 외부노동시장에서 획득하는 것이다. 이러한 모델은 기업체가 외부노동시장에서 경력사원들을 채용하여 인력관리비용을 절감하면서 전문성을 획득할 수 있도록 만든다. 중견기업체들이 삼성, LG와 같은 대기업 출신 임직원들을 채용하여 인력수요를 충족시키면서 기업경영시스템을 향상시키는 경우도 외부노동시장을 이용하는 경우에 해당한다.

본 연구는 외부노동시장 지향적인 핵심인재채용제도와 내부노동시장

지향적인 핵심인재육성제도는 여성인력비율에 유의미한 영향을 미칠 것으로 추정한다. 한국여성정책연구원이 2008년에 303개 기업체의 인사관리자들을 대상으로 설문조사한 결과 ‘우수한 여성을 채용하기 위해 노력한다.’ 문항의 평균점수는 5점 만점에 평균 3.9로 상당히 높은 수준으로 나타났다(임희정 외, 2008). ‘소수 집단인 여성, 외국인 등에게도 교육훈련 기회를 공평하게 제공한다.’ 문항에 대한 응답은 평균 4.2로 여성인력 채용과 더불어 교육훈련 교육기회 또한 풍부하게 제공되고 있다. ‘야간근무, 지방 출장 및 지방근무 배치 시 여성의 가족상황(결혼, 출산 육아 등)을 배려한다.’는 문항 또한 평균 3.9로 높게 나타나서 여성인력의 배치에서도 여성 친화적 정책을 취하고자 노력하고 있다(임희정 외, 2008). 한국여성정책연구원이 대기업에서 임원급으로 성장한 여성 인력들을 분석한 결과를 보면 외부 승진 비율과 내부 승진 비율이 비슷하게 나타나 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도 양쪽 다 여성인력 비중을 향상시키는데 기여할 수 있음을 보여준다.

Avery와 McKay(2008)는 여성·소수인종 관리자를 인력 모집·채용 담당자로 하여 여성·소수인종 지원자 모집을 책임지고 수행하고, 모집 광고·매체에 여성·소수인종 인력에 대한 중요성을 강조한다면 여성·소수인종 지원자들은 그 기업체에 취직하려는 경향이 높아진다. 따라서 여성과 소수인종 지원자를 대상으로 모집하는 제도는 회사 내의 성·인종다양성을 늘리는 데 매우 효과적이라고 요약하였다.

비록 채용제도가 여성 친화적이면 우수한 여성인력을 확보할 수 있어도 기업체가 핵심인력을 채용하는데 집중할 경우 여성 비중이 증가될 수 있는지는 의문시 된다. 한국사회에서 2006년 이후 적극적 고용개선조치가 발효되면서 한국기업체에서 여성인력 비중 확대에 대한 압박이 커지고 있다. 노동부에서 발표한 고용평등지표는 2000년 51.3%에서 2008년 57.4%로 향상되는 추세로 보아 여성인재를 채용하려는 노력은 활발해지고 있는 것으로 추정된다. Kravitz(2008)는 다양성-타당성의 딜레마에서 적극적 고용개선조치를 준수하여 다양성을 추구하면서 인력의 채용과 관리제도의 타당성·신뢰성을 높이려면 우선 여성·소수인종 친화적인 채용전략을 도입하여 여성·소수인종에서 우수 인력을 확보하고자 노력을

다하여야 한다고 한다. 교육훈련프로그램과 멘토링 기회가 여성·소수인종에 제공된다면 여성·소수인종인력의 역량과 기술을 향상시켜 그들의 경력개발에 도움이 된다(Kravitz, 2008). 장지연·조준모·이주희·조용만·신동균·성상현·부가청·김향아(2006)는 훈련받은 여성비율이 높고 여성 인력에 대한 교육훈련을 중시하는 기업체에서 총여성인력비율과 여성관리자 비율이 늘어남을 실증하고 있다. 적극적 고용개선 조치 시행 이후로 남녀고용평등을 달성하여야 하므로 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도를 활용하여 우수인력을 확보하고자 노력할 경우 여성비중이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

**가설 1-1: 핵심인재채용제도를 실시하는 기업은 여성비중이 높아질 것이다.**

**가설 1-2: 핵심인재육성제도를 실시하는 기업은 여성비중이 높아질 것이다.**

### 2.2.2. 핵심인재채용/육성제도와 산업의 상호작용

노동부에서 산업별 성별 취업자 분포를 조사한 결과를 보면 여성인력 비중은 특정산업, 즉 금융 및 보험업, 교육서비스업, 숙박 및 음식점업에 치우쳐 있다(김철희 외, 2006). 또한 요즘 여성의 학력이 대폭 향상되어 대졸자 비중이 급격하게 늘어났으며 고위임직원, 관리자, 그리고 전문가 비중 또한 대폭 높아져서 여성의 직급에서도 많은 변화가 나타났다. 하지만, 서비스 종사자, 판매종사자에서 여성 비중이 남성 비중보다 높으며 정규직과 비교하여 비정규직에서 여성 비중이 월등히 높다고 조사되었다(김철희 외, 2006). 여성인력의 취업의 질이 남성 인력에 비하여 상당히 낮은 수준에 머물러 있어서 노동부 조사만으로 여성핵심인력이 특정 산업에 치우쳐져 있으며 여성의 사회 진출이 향상되었다고 보기는 어렵다(김철희 외, 2006). 하지만, 노동부 임금구조기본통계조사에서 중간관리자급은 1998년 1.4%에서 2005년 1.7%로 비중에서 별 차이가 없으나 임원급은 1998년 0.4%에서 2005년 1.5%로 세배정도 증가되었고 하위관리자는 1998년 2.1%에서 2005년 17.7%로 대폭 증가되었다. 또한 여성정책 연구원이 303개 기업체 약 50만 명을 대상으로 직급별·산업별로 분석한 결과를 보면 임원, 부장, 차장급에서 여성 비율이 도·소매, 음식·숙박

업종에서 타 산업보다 훨씬 높으며 과장급, 대리급에서는 운수·통신, 금융·보험업종에서 타 산업보다 훨씬 높아서 직급별·산업별로 여성비중의 차이가 유의하게 나타난다(임희정 외, 2008). 이처럼 직급별·산업별로 여성인력의 비중이 다르므로 여성 핵심인력 또한 직급별·산업별로 차이가 날 수 밖에 없다.

한국여성정책연구원이 고위 임원으로 승진한 한국·미국 사례를 분석해보면 여성친화적이면서 상대적으로 젊은 산업인 음식료품, 금융·보험업, 생활용품업, 도·소매업 등에서 여성임원으로 영입되거나 발탁될 가능성이 높다(대한항공, LG전자, LG생활건강, 제일기획, 삼성카드, 삼성 SDS, 신세계, 골드만삭스, IBM, P&G, 펩시콜라)(임희정 외, 2008). 여성임원 비율이 3.0%, 전문가 비율이 20.7%, 그리고 기술공 및 준전문가 비율이 21.1%를 기록하여 각각 0.5%, 9%, 그리고 8%를 기록하고 있는 한국기업체와 비교하여 여성 사회 진출이 활발한 스웨덴 기업체에서도 남성 위주의 문화를 지닌 기업체에 여성인력이 활동하는 데는 많은 장애가 있다(Billing & Sundin, 2005). 따라서 여성 친화적인 산업인 음식료품, 금융·보험업, 생활용품업, 도·소매업에서 여성 핵심인력 비중이 높을 것으로 추정된다. 직급별로는 지난 10년간 한국 기업의 상위관리자 비중은 정체되어 있고 임원급과 하위관리자는 대폭 늘었으므로 임원급과 하위관리자인 대리·과장급에서는 핵심인재 수요가 높아 핵심인재채용/육성제도가 활발하게 시행되고 있으며, 상위관리자급인 차장·부장급에서는 핵심인재채용/육성제도가 낮은 수준에 머물러 있다고 볼 수 있다.

**가설 2-1:** 기업체가 여성친화적 산업에 소속되어 있으면 하위관리자(대리/과장) 여성비율이 증가될 것이다.

**가설 2-2:** 기업체가 여성친화적 산업에 소속되어 있으면서 여성인력의 직급이 하위관리자이면(대리/과장) 핵심인재채용제도를 활용할 수록 여성 비율이 증가될 것이다.

**가설 2-3:** 기업체가 여성친화적 산업에 소속되어 있으면서 여성인력의 직급이 하위관리자이면(대리/과장) 핵심인재육성제도를 활용할 수록 여성 비율이 증가될 것이다.

### III. 실증연구 방법

#### 3.1. 자료수집 절차 및 연구표본

인적자본기업패널은 2005년도와 2007년도에 코스닥에 상장된 100인 이상 기업체를 대상으로 기업의 인적자원관리·개발 프로그램과 근로자의 태도와 기능·기술수준을 조사하여 기업체의 인적자원관리·개발 프로그램을 효과적으로 운용하여 경쟁력을 강화시키는 방식을 모색하기 위한 자료를 축적해 왔다(김안국·유한구·최영섭·민주홍·황승록·이종호, 2007). 제1차 조사 대상은 454 기업체 13,000명 근로자, 제2차 조사는 467 기업체 12,000 근로자이며 패널 유지 기업체는 410여개 업체이다. 인적자본기업패널 조사 대상은 사무관리직, 생산직, 서비스직, 그리고 핵심전문직에 종사하는 관리자와 사원으로 이루어져 있으며 설문지는 본사관리자용과 일반사원용으로 구분되어 있다(김안국·유한구·최영섭·민주홍·황승록·이종호, 2007). 현 연구 모델에 해당되는 기업체는 383개 업체이며 인사관리제도가 전사적으로 실행되는 점을 고려하여 설문지는 본사관리자용을 활용하였다.

#### 3.2. 측정 변수

##### 3.2.1. 핵심인재관리제도

핵심인재를 채용하고자 시행하고 있는 제도는 다섯 가지로 분류하여 본사관리자에게 설문지로 측정되었다. 즉, 1) 외부의 헤드헌터사 활용; 2) 별도의 채용팀 가동; 3) 인재풀 데이터베이스 구축 및 활용; 4) 채용 시 사이닝보너스 지급; 5) 기타 등 다섯 가지 모든 문항은 더미 변수(참여/미참여)로 측정하였다. 핵심인재채용제도 활용은 이들 더미변수의 총합으로 측정하였다.

##### 3.2.2. 핵심인재육성제도

핵심인재를 육성(교육훈련 및 개발)하고자 시행하고 있는 제도는 열한

가지로 분류하여 본사관리자에게 설문지로 측정되었다: 1) 내부육성; 2) 핵심인재 관리를 위한 전담(풀타임)인력 배치; 3) 국내교육훈련; 4) 해외 연수(또는 유학); 5) 코칭/멘토링; 6) 도전적인 직무에 배치; 7) 핵심인재에 대한 인센티브 지급; 8) 승계계획; 8) 역량평가(competency assessment); 10) 경영진의 특별한 관심과 배려; 11) 기타 등 열한 가지 모든 문항은 더미변수(참여, 미참여)로 측정하였다. 핵심인재육성제도 활용은 이들 총합으로 측정하였다.

### 3.2.3. 산업업종(조절변수)

기업들이 소속된 업종은 다섯 산업으로 분류하였다. 즉, 전통제조업, 첨단제조업, 금융업, IT산업, 기타로 구분하였다. 전통 제조업은 식품료품 섬유/봉제/모피 화학 고무 플라스틱 일반기계 전기기기로 구성되어 있으며, 첨단 제조업은 에너지 바이오 환경 반도체 장비 및 전자부품 영상음향 통신장비 컴퓨터 주변기기 광학정밀 의료기계 첨단소재로 구성되어 있다. 금융업은 금융·보험/연금업을 IT산업은 인터넷 전자상거래솔루션 콘텐츠 소프트웨어개발을 포함하고 있으며, 기타 산업은 연구개발관련서비스 사업지원서비스 교육서비스 영화 방송공연 오락문화운동 관광산업으로 구성되어 있다. 여성 친화적인 산업은 여성 고용비율이 높다고 노동부에서 조사된 금융업과 기타산업으로 정의된다.

### 3.2.4. 기업의 여성인력비율(종속변수)

기업의 여성비율은 제 2차 인적자본패널에서 기업의 인사관리자들에게 설문하여 얻은 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 그리고 임원급의 여성인력 숫자를 총 정규직 인원으로 나누어 계산하였다.

### 3.2.5. 통제변수

통제 변수들은 경영환경과 회사의 특성으로 구성되어 있다. 기업규모, 설립연도, 핵심인재우대정책, 기업의 동태성 변화, 1차 인적자본패널에서 조사된 여성인력비율 등으로 구성되어 있다. 기업규모는 인사담당자에게 회사의 인원을 300인 미만, 300-999명, 1000-1999명, 그리고 2000인 이상으로 설문하였다. 회사의 정규직 인원의 로그로 계산하였으며, 기업연령은

2007년에서 설립연도를 차감한 연수를 로그값으로 계산하였다. 핵심인재 우대정책은 회사의 인재우대 현황에 대하여 근로자 설문지에서 리커트 5점 척도로 질문한 세 가지 문항에 응답한 값의 평균으로 측정하였다. 즉, 1) 우리 회사는 우수한 인재를 우대하고 있다; 2) 우리 회사의 경영진은 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다; 3) 우리 회사의 경영진은 시간이 있을 때마다 인재의 중요성을 강조한다. 기업의 동태적 변화(동태성)는 인사관리자들에게 지난 3년간 경영상의 변화를 다섯 문항으로 설문하였다. 즉, 1) 지난 3년간 주력상품수요변화; 2) 지난 3년간 신상품개발 및 도입변화; 3) 지난 3년간 기술변화; 4) 지난 3년간 본사 내 부서 및 조직변화; 5) 지난 3년간 제조·라인설비/금융·영업소 조직변화 등으로 구성되었다. 또한 제 1차 인적자본패널에서 조사된 여성인력비율을 종속변수와 같은 방식으로 계산하여 통제변수로 투입하여 인과관계를 명확히 하고자 하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1. 표본의 기술통계

〈표1〉 변수 간의 상관관계 분석<sup>a</sup>

| 변수들            | 평균     | 표준편차  | 1      | 2       | 3       | 4      | 5       | 6       | 7     | 8       | 9     | 10     | 11   | 12  | 13  | 14  | 15   |
|----------------|--------|-------|--------|---------|---------|--------|---------|---------|-------|---------|-------|--------|------|-----|-----|-----|------|
| 1. 기업규모        | 1.85   | .947  |        |         |         |        |         |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 2. 기업동태성       | 2.519  | .584  | .07*   |         |         |        |         |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 3. 기업연령        | 26.148 | 17.10 | .19    | .01     |         |        |         |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 4. 인재우대정책      | 3.404  | .424  | .24    | .17     | .04     |        |         |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 5. 전통제조업       | .344   | .476  | .07    | -.05    | .38***  | .033   |         |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 6. 첨단제조업       | .355   | .479  | -.13** | .19     | -.09*   | -.14   | -.54*** |         |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 7. 금융업         | .063   | .242  | .17*** | .15     | .07     | .15    | -.20*** | -.19*** |       |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 8. IT 산업       | .089   | .289  | -.07   | .03     | -.27*** | -.00   | -.24*** | -.24*** | -.08* |         |       |        |      |     |     |     |      |
| 9. 기타산업        | .138   | .346  | .09*   | -.33*** | -.20*** | .04    | -.29*** | -.29*** | -.10  | -.13*** |       |        |      |     |     |     |      |
| 10. 핵심인재채용관리제도 | .626   | .8275 | .19*** | .31***  | .07*    | .36*** | -.07    | .02     | .13   | .08*    | -.09* |        |      |     |     |     |      |
| 11. 핵심인재육성관리제도 | 2.680  | 1.701 | .28*** | .22***  | .04     | .33    | -.02    | .01     | .14   | .001    | -.09* | .61*** |      |     |     |     |      |
| 12. 여성 대리급 비율  | .022   | .043  | .14    | .11     | -.16    | .14    | -.220   | -.25    | .42   | .31     | .08   | .22    | .13  |     |     |     |      |
| 13. 여성 과장급 비율  | .008   | .017  | .13    | .10     | -.11    | .12    | -.22    | -.24    | .35   | .32     | .11   | .21    | .13  | .60 |     |     |      |
| 14. 여성 차장급 비율  | .002   | .006  | .06    | .11     | -.11    | .13    | -.17    | -.17    | .25   | .29     | .050  | .08    | .00  | .41 | .57 |     |      |
| 15. 여성 부장급 비율  | .001   | .003  | -.05   | .06     | -.03    | .10    | -.10    | -.10    | .12   | .15     | .072  | .15    | .07  | .22 | .37 | .48 |      |
| 16. 여성 임원급 비율  | .0006  | .003  | -.06   | -.02    | -.07    | .03    | -.04    | -.06    | -.01  | .001    | .15   | -.01   | -.02 | .15 | .06 | .04 | .072 |

a N = 383; + p < .10, \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001 b N = 425

#### 4.1.1. 기술통계분석

회사를 산업별로 분류하여 보면 전통 제조업인 음식료품/섬유/화학/ 고무/플라스틱/일반기계/전기기기는 132업체 33.4%, 신흥 제조업인 에너지/바이오/환경/반도체 장비 및 전자부품/영상음향/통신장비/컴퓨터 주변기기/광학정밀/의료기계/청단소재는 136업체에 35.4%, 금융/보험/연금업은 24업체 6.2%, IT 산업인 인터넷/전자상거래 솔루션/콘텐츠/소프트웨어개발은 39업체 10.2%, 기타 산업인 연구개발관련 서비스, 사업지원 서비스, 교육서비스, 영화, 방송공연, 오락문화운동관광산업은 53업체 13.8%로 구성되어 있다.

핵심인재에 대한 개념이 정립되어 있으며 핵심인재의 가치를 공유하고 있는 기업은 90여개 정도로 표본의 1/4에 지나지 않는다. 이 중 약 절반의 기업은 핵심인재로 미래경영자 혹은 고성과자로 설정하고 있으며, 2/3는 업무 분야 전문가를 1/3 정도는 신규 비즈니스 리더로 핵심인재를 규정하였으며 상당수의 기업체는 핵심인재를 두 개 이상의 집단으로 설정하였다.

핵심인재 확보를 위한 외부헤드헌터사 활용이 113업체 29.4%, 별도 채용팀과 인재풀 데이터베이스 구축활용 및 채용시 사이닝보너스 지급은 각각 3.4%(13업체), 10.4%(47업체), 그리고 16.9%(65업체)에서 각각 실시하고 있다. 핵심인재채용제도는 외부헤드헌터사에 의존도가 높으며 인센티브제로 외부 인력을 영입하는 사례는 소수에 불과하다. 핵심인재 육성 및 관리를 위하여 시행하고 있는 제도는 대부분이 내부육성에 의존하고 있으며(266업체, 69.3%), 국내교육훈련(231업체, 60.2%)과 경영진의 특별한 관심과 배려(179업체, 46.6%)이며 핵심인재관리위한 전담 인력을 배치하고 있거나(16업체, 4.2%) 승계계획을 세운 기업(40업체, 10.4%)은 소수이며 다른 제도들은 약 100여 업체 정도가 시행하고 있다. 따라서 핵심인재육성/관리제도는 국내교육훈련위주이나 해외연수, 코칭/멘토링, 도전적 직무 부여, 인센티브 지급 등 다른 제도와 병행하여 이루어지고 있으며 경영진의 핵심인재에 대한 관심이 높은 것을 알 수 있다. 표본으로 선정된 회사의 규모는 1.85로서 1000명 정도이며 기업 연령은 26년으로서 대부분의 표본기업이 연륜이 있는 대기업으로 조사되었으며 표준

편차가 커서(.947; 17.10) 표본 기업 간 규모와 연령에서 차이가 유의미하다. 기업환경의 동태성은 평균 2.519로 평균보다 약간 낮은 수준이며 인재우대정책은 3.404로서 회사의 경영진들이 핵심인재에 대하여 가지는 관심과 열정은 평균 수준을 상회한다. 핵심인재채용관리는 .626으로서 핵심인재를 찾아 채용하려는 기업체의 숫자는 적지만 핵심인재육성관리는 2.66으로 한 기업체마다 2-3개 정도의 프로그램을 운영하고 있다. 여성인력 비중은 상당히 낮은 수준이어서 사원급이 평균 .096, 대리급은 .022, 과장급은 .008, 차장급 .002 부장급과 임원급은 .001 이하를 기록하고 있으나 표준편차가 상대적으로 커서 여성 인력 비율은 기업마다 상당한 차이를 가지고 있다고 분석되었다.

변수들 간의 상관관계를 분석해보면 기업 규모가 커지고 기업의 경영환경이 동태적이면 여성 대리(기업규모:  $r = .138, p < .01$ ; 기업환경 동태성:  $r = .117, p < .05$ )·과장급(기업규모:  $r = .129, p < .05$ ; 기업환경 동태성:  $r = .104, p < .05$ ) 비율이 늘어나지만 기업 연령이 오래될수록 여성 대리·과장급 비율은 줄어들게 된다(여성대리급:  $r = -.159, p < .01$ ; 여성과장급:  $r = -.115, p < .05$ ). 핵심인재우대정책, 핵심인재채용관리와 핵심인재육성관리는 여성 대리(핵심인재우대정책:  $r = .141, p < .01$ ; 핵심인재채용관리:  $r = .218, p < .01$ ; 핵심인재육성관리:  $r = .131, p < .01$ )·과장급 비율(핵심인재우대정책:  $r = .122, p < .05$ ; 핵심인재채용관리:  $r = .217, p < .01$ ; 핵심인재육성관리:  $r = .129, p < .01$ )과 긍정적인 상관관계를 나타내고 있다. 여성차장·부장급은 핵심인재우대정책(여성차장급:  $r = .128, p < .05$ ; 여성부장급:  $r = .100, p < .05$ )과 핵심인재경영제도 중에서는 핵심인재채용관리(여성부장급:  $r = .157, p < .01$ )만이 여성 부장급과 상관관계를 가지고 있을 뿐이다. 핵심인재우대정책은 첨단제조업( $r = -.139, p < .01$ )과는 부정적인 상관관계를, 금융업( $r = .148, p < .01$ )과는 긍정적인 상관관계를 나타내고 있으며 금융업과 IT산업은 핵심인재채용관리제도(금융업:  $r = .131, p < .05$ ; IT산업:  $r = .084, p < .10$ )와 긍정적인 상관관계를 기타 산업( $r = -.095, p < .05$ )과는 부정적인 상관관계를 핵심인재육성제도(금융업:  $r = .143, p < .01$ )와는 금융업만이 상관관계를 지니고 있다. 전통 제조업과 첨단 제조업은 여성직원비율이 직급에 관계없이

낮은 수준이며 금융업과 IT산업에서 여성직원비율이 높은 수준에 있다. 산업별 여성직급 분류에서 흥미로운 부분은 기타 산업에서 다른 산업과 비교하여 여성임원급 비율이 매우 높은 수준에 있다( $r = .154, p < .01$ ).

상관관계 표를 요약해보면 여성 직원 비율은 직급별, 산업별로 유의미한 차이를 나타내고 있다. 핵심인재채용제도는 핵심인재육성제도보다 여성 직원 비율과 높은 상관관계를 보여주고 있다. 따라서 핵심인재정책과 제도가 여성직원비율에 미치는 영향은 직급별, 산업별로 유의한 차이를 나타내어 핵심인재로 선정되는 여성 임직원은 여성직원들이 종사하는 직급과 소속된 산업의 영향을 받고 있다. 따라서 여성직원비율을 정확하게 분석하려면 가설에서 설정한대로 직급별, 산업별로 분류하여 검증할 필요성이 존재한다. Cronbach  $\alpha$ 계수로 측정한 변수들의 신뢰도는 0.7 이상을 보여 변수들은 신뢰성을 지니고 있다. 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도는 더미 변수이므로 요인분석으로 타당성을 분석하는 것이 적절하지 않아 타당성 분석은 생략하였다.

#### 4.2. 가설 검증

위계적 회귀분석으로 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도가 산업별로 상호작용하여 여성인력의 비율에 미치는 영향을 직급별로 분류하여 보았다. 본 연구의 회귀분석은 평균 집중화(mean centering)방법을 사용하였다. 회귀분석은 변수들의 독립성을 전제하고 있다. 조절효과를 회귀분석으로 측정한다면 독립변수와 조절변수의 상호작용을 분석하여야 한다. 변수간의 상호작용은 회귀분석의 가정인 변수간의 독립성을 위배할 수 있다. 독립변수와 조절변수의 평균을 차감하여 상호작용을 검증하면 회귀함수의 기울기를 변화시키지 않으면서 상호작용에서 나타날 수 있는 변수간의 독립성 가정을 뒷받침할 수 있다. 따라서 현 연구는 평균 집중화를 활용하여 다중공선성 문제를 방지하고자 한다. 산업별 상호작용은 기타 산업을 준거치로 설정하고 전통제조업, 첨단제조업, 금융업, IT 산업과 비교하여 보았다.

〈표2-1〉 핵심인재 우대정책 산업 간 상호작용이 여성인력비율에 미치는 영향

| 독립변수들               | 대리급 비율<br>(2007년)    |                     |                      | 과장급 비율<br>(2007년)   |                     |                      | 차장급 비율<br>(2007년)    |                      |                      |
|---------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|                     | 기업규모                 | .052                | .019                 | .032                | .044                | .005                 | .010                 | .043                 | .011                 |
| 기업환경 동태성            | .077 <sup>+</sup>    | .054                | .045                 | .047                | .067 <sup>+</sup>   | .069 <sup>+</sup>    | .091 <sup>*</sup>    | .086 <sup>+</sup>    | .095 <sup>*</sup>    |
| 회사연령                | -.080 <sup>*</sup>   | -.073 <sup>+</sup>  | -.083                | -.063               | -.023               | -.047                | -.090 <sup>*</sup>   | -.003                | -.020                |
| 대리급 비율 (2005년)      | .634 <sup>***</sup>  | .534 <sup>***</sup> | .537 <sup>***</sup>  |                     |                     |                      |                      |                      |                      |
| 과장급 비율 (2005년)      |                      |                     |                      | .645 <sup>***</sup> | .548 <sup>***</sup> | .535 <sup>***</sup>  |                      |                      |                      |
| 차장급 비율 (2005년)      |                      |                     |                      |                     |                     |                      | .510 <sup>***</sup>  | .494 <sup>**</sup>   | .493 <sup>***</sup>  |
| 핵심인재우대정책            | -.023                | -.042               | -.027                | -.061               | -.079 <sup>*</sup>  | -.061                | .065                 | .046                 | .042                 |
| 핵심인재채용관리            | .120 <sup>*</sup>    | .121 <sup>***</sup> | .339 <sup>***</sup>  | .143 <sup>**</sup>  | .136 <sup>**</sup>  | .391 <sup>***</sup>  | -.003                | -.042                | -.055                |
| 핵심인재육성관리            | -.001                | -.028               | -.074                | .014                | -.003               | -.051                | .009                 | .002                 | .158                 |
| 전통제조업               |                      | -.033               | -.047                |                     | -.148 <sup>*</sup>  | -.170 <sup>**</sup>  |                      | -.088                | -.095                |
| 첨단제조업               |                      | -.079               | -.085                |                     | -.202 <sup>*</sup>  | -.220 <sup>***</sup> |                      | -.098                | -.117 <sup>+</sup>   |
| 금융업                 |                      | .304 <sup>**</sup>  | .257 <sup>***</sup>  |                     | .180 <sup>***</sup> | .093 <sup>+</sup>    |                      | .238 <sup>**</sup>   | .191 <sup>***</sup>  |
| IT 산업               |                      | .096 <sup>*</sup>   | .091 <sup>*</sup>    |                     | .039                | .012                 |                      | .217 <sup>**</sup>   | .213 <sup>***</sup>  |
| 핵심인재채용관리<br>* 전통제조업 |                      |                     | -.182 <sup>*</sup>   |                     |                     | -.211 <sup>*</sup>   |                      |                      | .055                 |
| 핵심인재채용관리<br>* 첨단제조업 |                      |                     | -.186 <sup>*</sup>   |                     |                     | -.228 <sup>*</sup>   |                      |                      | .004                 |
| 핵심인재채용관리<br>* 금융업   |                      |                     | .081                 |                     |                     | .045                 |                      |                      | -.001                |
| 핵심인재채용관리<br>* IT 산업 |                      |                     | -.084                |                     |                     | -.019                |                      |                      | -.038                |
| 핵심인재육성관리<br>* 전통제조업 |                      |                     | .040                 |                     |                     | .053                 |                      |                      | -.127                |
| 핵심인재육성관리<br>* 첨단제조업 |                      |                     | .042                 |                     |                     | .052                 |                      |                      | -.101                |
| 핵심인재육성관리<br>* 금융업   |                      |                     | -.032                |                     |                     | .059                 |                      |                      | -.037                |
| 핵심인재육성관리<br>* IT 산업 |                      |                     | .035                 |                     |                     | -.081                |                      |                      | -.105 <sup>+</sup>   |
| 수정된 R 제곱            | .473                 | .573                | .588                 | .467                | .541                | .566                 | .286                 | .409                 | .413                 |
| Δ수정된 R 제곱           |                      | .100                | .015                 |                     | .074                | .025                 |                      | .123                 | .004                 |
| Model F             | 49.89 <sup>***</sup> | 47.57 <sup>**</sup> | 29.66 <sup>***</sup> | 48.90 <sup>**</sup> | 41.94 <sup>**</sup> | 27.29 <sup>***</sup> | 22.83 <sup>***</sup> | 25.05 <sup>***</sup> | 15.15 <sup>***</sup> |

N = 383 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

개별 인사기능이 하나의 인사제도로써 통합적으로 기능한다(bundle)는 전제하에 조절효과를 보기 위한 상호작용항을 동시에 투입하여 상호작용항 간에도 상호 통제가 되도록 하였다. <표 2-1>을 보면 제 1차 인적자본패널에서 조사된 여성 대리·과장·차장급 비율은 2007년에 조사된 여성 대리.과장.차장급 비율에 긍정적인 영향을 미치고 있다(대리급 비율:β =.534, p <.001; 과장급 비율:β =.548, p <.001;차장급 비율:β =.494, p <.001). 핵심인재채용관리제도는 여성 대리(β =.121, p <.001).과장급

( $\beta = .136, p < .001$ ) 비율에 긍정적인 영향을 미치지만 핵심인재육성제도는 여성의 직급에 아무런 영향을 미치지 못하고 있다(대리급 비율: $\beta = -.028, p > .10$ ; 과장급 비율: $\beta = -.003, p > .10$ ; 차장급 비율: $\beta = .002, p > .10$ ). 기타 산업과 비교하여 금융업에서 여성 대리·과장·차장급 비율이 높아지고 있으며(대리급 비율: $\beta = .304, p < .001$ ; 과장급 비율: $\beta = .180, p < .001$ ; 차장급 비율: $\beta = .238, p < .001$ ) IT 산업에서는 대리와 차장급 비율이 높아진다(대리급 비율: $\beta = .096, p < .05$ ; 차장급 비율: $\beta = .217, p < .001$ ). 과장급에서는 기타 산업과 비교하여 전통제조업과 첨단제조업에서 여성 비율이 낮아진다(전통제조업: $\beta = -.148, p < .05$ ; 첨단제조업: $\beta = -.202, p < .001$ ). 표 2-1에서 핵심인재관리제도와 산업과의 상호작용을 검증하여보면 대리·과장급에서는 핵심인재채용관리와 전통제조업(대리급: $\beta = -.182, p < .05$ ; 과장급: $\beta = -.211, p < .05$ )과 첨단제조업(대리급: $\beta = -.186, p < .05$ ; 과장급: $\beta = -.228, p < .05$ )과의 상호작용이 부정적으로 유의미하며 IT산업에서는 대리급만 부정적으로 상호작용한다( $\beta = -.084, p < .001$ ). 차장급에서는 핵심인재육성관리제도는 IT 산업에서만 근소하게 부정적으로 상호작용하고 있다( $\beta = -.105, p < .10$ ).

<표 2-2>는 <표 2-1>과 달리 부장급과 임원급을 검증하였다. 여성부장급에서는 핵심인재채용관리가 여성부장급 비율에 근소하게 긍정적인 영향을 미치고 있으며 여성부장·임원급에서 전통제조업(부장급:  $\beta = -.228, p < .001$ ; 임원급:  $\beta = -.245, p < .001$ )과 첨단제조업(부장급:  $\beta = -.219, p < .01$ ; 임원급:  $\beta = -.251, p < .001$ )은 부정적인 영향을 미치고 있다. 2005년도에 조사된 여성 대리·과장·차장급 비율은 2007년도에 조사된 여성 대리·과장·차장급 비율에 유의미한 영향을 미치고 있다. 반면에 2005년도에 조사된 여성 부장·임원급 비율은 2007년도에 조사된 여성 부장·임원급 비율에 아무런 영향을 미치지 못한다. 여성 임원급에만 IT 산업은 부정적인 영향을 미치고 있다. 여성 부장급에서 핵심인재제도와 산업이 유의미한 상호작용을 하고 있으며 여성 임원급에서는 유의한 상호작용이 나타나지 않는다. 여성 차장·부장·임원급은 평균이 .002 이하이므로 상호작용을 검증하기에는 무리가 있어서 여성 부장급에서의 핵심인재제도와 산업 간의 상호작용에 대한 계수는 신뢰하기 어렵다.

〈표2-2〉 핵심인재 우대정책 산업 간 상호작용이 여성인력비율에 미치는 영향

| 독립변수들            | 부장급 비율 (2007년)       |                      |                      | 임원급 비율 (2007년) |                     |                      |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------|---------------------|----------------------|
|                  |                      |                      |                      |                |                     |                      |
| 기업규모             | -.096 <sup>+</sup>   | -.126 <sup>*</sup>   | -.122 <sup>*</sup>   | -.059          | -.087               | -.082                |
| 기업환경 동태성         | .012                 | .058                 | .024                 | -.017          | .045                | -.032                |
| 회사연령             | -.042                | .035                 | .035                 | -.062          | -.028               | .044                 |
| 부장급 비율 (2005년)   | -.064                | -.065                | -.065                |                |                     |                      |
| 임원급 비율 (2005년)   |                      |                      |                      | .041           | .044                | .049                 |
| 핵심인재우대정책         | .048                 | .048                 | .064                 | .053           | .034                | .039                 |
| 핵심인재채용관리         | .143 <sup>*</sup>    |                      | .795 <sup>***</sup>  | .016           | .016                | .085                 |
| 핵심인재육성관리         | -.008                | .002                 | -.466 <sup>*</sup>   | -.036          | -.027               | -.123                |
| 전통제조업            |                      | -.228 <sup>**</sup>  | -.254 <sup>**</sup>  |                | -.219 <sup>**</sup> | -.217 <sup>*</sup>   |
| 첨단제조업            |                      | -.245 <sup>**</sup>  | -.262 <sup>**</sup>  |                | -.251 <sup>**</sup> | -.246 <sup>***</sup> |
| 금융업              |                      | .012                 | -.049                |                | -.097               | -.119                |
| IT 산업            |                      | .029                 | .042                 |                | -.141 <sup>*</sup>  | -.142 <sup>*</sup>   |
| 핵심인재채용관리 * 전통제조업 |                      |                      | -.488 <sup>***</sup> |                |                     | -.055                |
| 핵심인재채용관리 * 첨단제조업 |                      |                      | -.411 <sup>***</sup> |                |                     | -.065                |
| 핵심인재채용관리 * 금융업   |                      |                      | -.102                |                |                     | .021                 |
| 핵심인재채용관리 * IT 산업 |                      |                      | -.325 <sup>**</sup>  |                |                     | -.011                |
| 핵심인재육성관리 * 전통제조업 |                      |                      | -.357 <sup>***</sup> |                |                     | .061                 |
| 핵심인재육성관리 * 첨단제조업 |                      |                      | .253 <sup>*</sup>    |                |                     | .068                 |
| 핵심인재육성관리 * 금융업   |                      |                      | .153 <sup>+</sup>    |                |                     | .036                 |
| 핵심인재육성관리 * IT 산업 |                      |                      | .174 <sup>*</sup>    |                |                     | .039                 |
| 수정된 R 제곱         | .023                 | .065                 | .098                 | -.006          | .008                | -.010                |
| Δ수정된 R 제곱        |                      | .042                 | .033                 |                | .014                | -.018                |
| Model F          | 2.266 <sup>***</sup> | 3.408 <sup>***</sup> | 3.181 <sup>***</sup> | .700           | 1.282               | .791                 |

N = 383 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

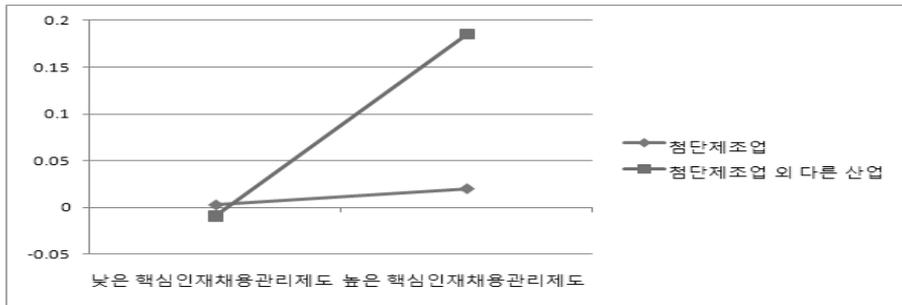
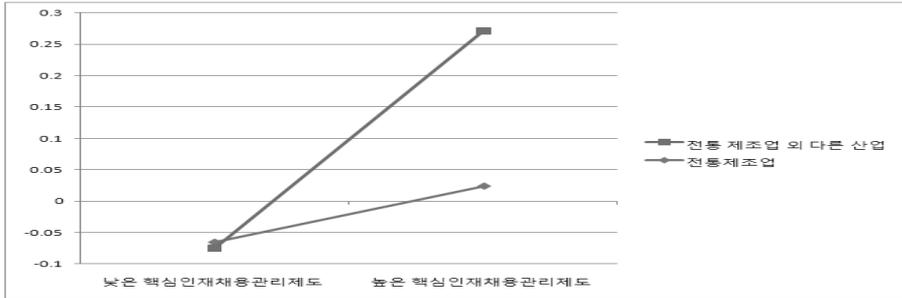
<표 3-1>과 <표 3-2>에서 핵심인재정책과 산업의 상호작용이 직급별로 남성인력비율에 미치는 영향을 검증하여 여성인력비율과 비교하여 보았다. 남성 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 임원급 평균은 각각 .117, .093, .059, .041, .03이며 표준편차는 .099, .074, .056, .045, .037로서 남성인력 비율이 여성에 비하여 월등히 높다. 2005년도에 조사된 남성 대리·과장·차장급·부장·임원급 비율은 2007년도에 조사된 남성 대리·과장·차장급·부장·임원급 비율에 유의한 영향을 미치고 있다(대리급:

$\beta = .540, p < .001$ ; 과장급:  $\beta = .469, p < .001$ ; 차장급:  $\beta = .613, p < .001$ ; 부장급:  $\beta = .640, p < .001$ ; 임원급:  $\beta = .448, p < .001$ ). IT 산업에서는 대리, 과장, 차장급 비율이 높아지며(대리급 비율:  $\beta = .159, p < .001$ ; 과장급 비율:  $\beta = .274, p < .001$ ; 차장급 비율:  $\beta = .211, p < .001$ ) 전통제조업에서는 대리급 비율이 낮아진다( $\beta = -.200, p < .001$ ). 핵심인재제도와 산업 간의 상호작용을 검증하여 보면 핵심인재육성관리제도와 IT산업은 대리급에서는 근소하게 유의미하며( $\beta = .099, p < .10$ ) 차장급에서는 부정적으로 상호작용한다( $\beta = -.126, p < .05$ ). 임원급에는 기타산업과 비교하여 핵심인재와 산업이 근소하게 상호작용하고 있으나 차장·임원급의 평균이 작아서 신뢰성에 의문이 제기될 수 있다.

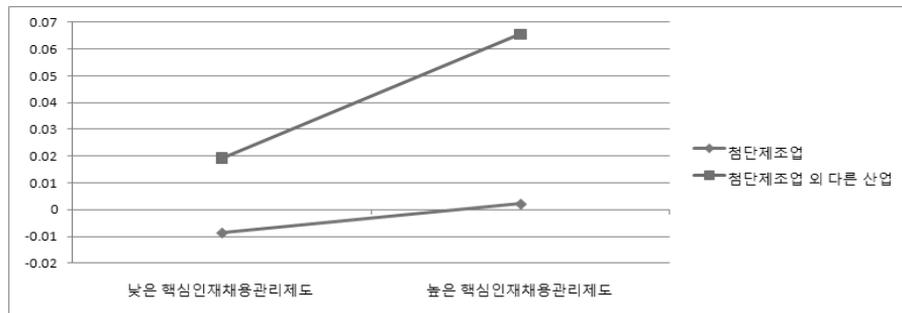
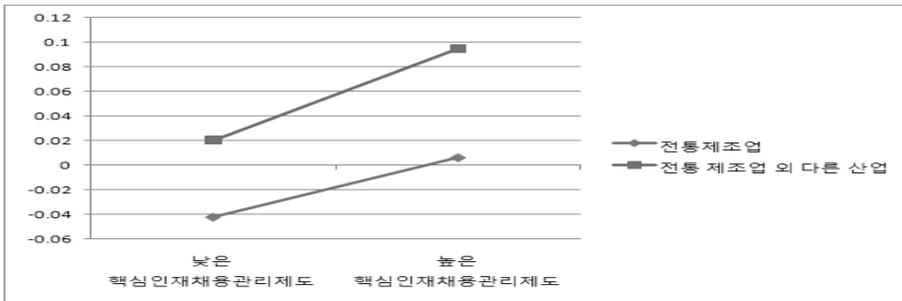
<그림 1>과 <그림 2>에서 여성 대리·과장급에서 핵심인재채용제도와 전통·첨단제조업 간의 관계를 그림으로 그려보면 전통·첨단제조업에 소속된 기업체에서 핵심인재채용제도를 활용하면 여성 대리·과장급 비율이 떨어지는 것을 확인할 수 있다.

현 연구 모델을 위계적 회귀분석으로 분석한 결과를 요약하면 핵심인재채용제도는 대리·과장·차장급 여성 인력 비율에 유의미한 영향을 미치므로 핵심인재채용제도가 여성인력 비율에 미치는 영향은 상위 관리자보다 하위 관리자에 크게 작용한다. 또한 기타 산업과 비교하여 제조업에서 핵심인재채용제도가 낮은 수준에 머물러 있으므로 핵심인재채용제도는 여성친화적 산업에서 활발하게 이루어지고 있다. 따라서 가설 1-1과 2-1 그리고 2-2는 지지되었다. 반면에 핵심인재육성제도는 유의미한 영향을 미치지 못하며 IT 산업 외에는 유의미한 상호작용이 없어서 가설 1-2와 2-2는 지지하지 못하고 있다. 현 연구에서는 한국기업의 여성인력에 대한 핵심인재경영은 모집·채용에 초점을 맞추고 있으며 교육훈련 측면에서는 여성인력관리가 그다지 활성화되어 있지 못하다고 분석되었다. <표 3-1>과 <표 3-2>에서 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도는 남성인력 비율에 아무런 영향을 미치지 못하고 있다. 이는 한국 기업이 우수한 여성 인재를 영입하고자 지대한 노력을 기울이고 있음을 입증하지만 사후 관리의 부재 또한 보여주고 있어 이에 대한 대책이 필요함을 시사한다.

〈그림 1〉 대리급에서 핵심인재채용관리제도와 산업과의 상호작용



〈그림 2〉 과장급에서 핵심인재채용관리제도와 산업과의 상호작용



〈표3-1〉 핵심인재 우대정책 산업 간 상호작용이 남성인력비율에 미치는 영향

| 독립변수들               | 대리급 비율<br>(2007년)    |                      |                      | 과장급 비율<br>(2007년)    |                      |                      | 차장급 비율<br>(2007년)    |                     |                      |
|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
|                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                     |                      |
| 기업규모                | .013                 | -.001                | .008                 | .011                 | .013                 | -.006                | .008                 | -.008               | -.016                |
| 기업환경 동태성            | .071 <sup>+</sup>    | .079 <sup>+</sup>    | .073 <sup>+</sup>    | .066                 | .058                 | .059                 | .032                 | .001                | .012                 |
| 회사연령                | -.061                | .039                 | .037                 | -.002                | .087                 | .091 <sup>*</sup>    | -.004                | .046                | .031                 |
| 대리급 비율 (2005년)      | .628 <sup>***</sup>  | .540 <sup>***</sup>  | .536 <sup>***</sup>  |                      |                      |                      |                      |                     |                      |
| 과장급 비율 (2005년)      |                      |                      |                      | .607 <sup>***</sup>  | .469 <sup>***</sup>  | .484 <sup>***</sup>  |                      |                     |                      |
| 차장급 비율 (2005년)      |                      |                      |                      |                      |                      |                      | .707 <sup>***</sup>  | .613 <sup>***</sup> | .621 <sup>***</sup>  |
| 핵심인재우대정책            | .032                 | .041                 | .040                 | -.007                | .002                 | .007                 | -.016                | -.015               | -.017                |
| 핵심인재채용관리제도          | -.043                | .000                 | .080                 | -.002                | .069                 | .048                 | .071                 | -.013               | -.078                |
| 핵심인재육성관리제도          | .035                 | -.025                | -.149                | .121 <sup>*</sup>    | .023                 | -.013                | .016                 | .060                | .236 <sup>+</sup>    |
| 전통제조업               |                      | -.200 <sup>***</sup> | -.195 <sup>***</sup> |                      | -.084                | -.079                |                      | -.004               | -.007                |
| 첨단제조업               |                      | -.092                | -.085                |                      | -.016                | -.012                |                      | .012                | .002                 |
| 금융업                 |                      | .040                 | .027                 |                      | .127 <sup>**</sup>   | .087                 |                      | .245 <sup>***</sup> | .204 <sup>***</sup>  |
| IT 산업               |                      | .159 <sup>**</sup>   | .170 <sup>***</sup>  |                      | .274 <sup>***</sup>  | .280 <sup>***</sup>  |                      | .211 <sup>***</sup> | .192 <sup>***</sup>  |
| 핵심인재채용관리 *<br>전통제조업 |                      |                      | -.069                |                      |                      | -.005                |                      |                     | .050                 |
| 핵심인재채용관리 *<br>첨단제조업 |                      |                      | -.005                |                      |                      | .024                 |                      |                     | .026                 |
| 핵심인재채용관리 *<br>금융업   |                      |                      | -.044                |                      |                      | .050                 |                      |                     | .018                 |
| 핵심인재채용관리 *<br>IT 산업 |                      |                      | -.051                |                      |                      | -.022                |                      |                     | .053                 |
| 핵심인재육성관리 *<br>전통제조업 |                      |                      | .072                 |                      |                      | .092                 |                      |                     | -.127                |
| 핵심인재육성관리 *<br>첨단제조업 |                      |                      | .046                 |                      |                      | -.019                |                      |                     | -.106                |
| 핵심인재육성관리 *<br>금융업   |                      |                      | .081                 |                      |                      | .049                 |                      |                     | .016                 |
| 핵심인재육성관리 *<br>IT 산업 |                      |                      | .099 <sup>+</sup>    |                      |                      | -.045                |                      |                     | -.126 <sup>*</sup>   |
| 수정된 R 제곱            | .413                 | .469                 | .465                 | .403                 | .476                 | .479                 | .502                 | .589                | .579                 |
| Δ수정된 R 제곱           |                      | .056                 | -.004                |                      | .073                 | .003                 |                      | .087                | -.010                |
| Model F             | 38.84 <sup>***</sup> | 31.67 <sup>**</sup>  | 18.46 <sup>***</sup> | 37.77 <sup>***</sup> | 32.52 <sup>***</sup> | 19.46 <sup>***</sup> | 56.50 <sup>***</sup> | 48.49 <sup>**</sup> | 28.65 <sup>***</sup> |

N = 383 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.  
표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

〈표3-2〉 핵심인재 우대정책 산업 간 상호작용이 남성인력비율에 미치는 영향

| 독립변수들            | 부장급 비율 (2007년) |                   |          | 임원급 비율 (2007년) |                    |                    |
|------------------|----------------|-------------------|----------|----------------|--------------------|--------------------|
|                  |                |                   |          |                |                    |                    |
| 기업규모             | -.011          | -.035             | -.045    | -.124***       | -.169***           | -.169***           |
| 기업환경 동태성         | .037           | .049              | .047     | .046           | .086 <sup>+</sup>  | .079               |
| 회사연령             | .043           | .091*             | .089*    | -.012          | .007               | .019               |
| 차장급 비율 (2005년)   |                |                   |          |                |                    |                    |
| 부장급 비율 (2005년)   | .691***        | .640***           | .645***  |                |                    |                    |
| 임원급 비율 (2005년)   |                |                   |          | .518***        | .448***            | .452***            |
| 핵심인재우대정책         | .025           | .032              | .038     | -.074          | -.072              | -.067              |
| 핵심인재채용관리         | .040           | .025              | .163     | .076           | .065               | .436***            |
| 핵심인재육성관리         | .021           | .019              | .014     | -.039          | -.032              | -.373***           |
| 전통제조업            |                | -.091             | -.103    |                | -.129 <sup>+</sup> | -.135 <sup>+</sup> |
| 첨단제조업            |                | -.089             | -.100    |                | -.184*             | -.187*             |
| 금융업              |                | .087 <sup>+</sup> | .086     |                | -.031              | -.036              |
| IT 산업            |                | .026              | .022     |                | -.066              | -.065              |
| 핵심인재채용관리 * 전통제조업 |                |                   | -.081    |                |                    | -.242 <sup>+</sup> |
| 핵심인재채용관리 * 첨단제조업 |                |                   | -.124    |                |                    | -.232 <sup>+</sup> |
| 핵심인재채용관리 * 금융업   |                |                   | .005     |                |                    | -.131 <sup>+</sup> |
| 핵심인재채용관리 * IT 산업 |                |                   | -.062    |                |                    | -.129 <sup>+</sup> |
| 핵심인재육성관리 * 전통제조업 |                |                   | .020     |                |                    | .235*              |
| 핵심인재육성관리 * 첨단제조업 |                |                   | .029     |                |                    | .220 <sup>+</sup>  |
| 핵심인재육성관리 * 금융업   |                |                   | -.042    |                |                    | .121 <sup>+</sup>  |
| 핵심인재육성관리 * IT 산업 |                |                   | -.054    |                |                    | .083               |
| 수정된 R 제곱         | .485           | .499              | .497     | .294           | .300               | .292               |
| Δ수정된 R 제곱        |                | .014              | -.002    |                | .006               | -.008              |
| Model F          | 52.31***       | 35.57***          | 19.49*** | 23.76***       | 15.88***           | 9.30***            |

N = 383 † p<0.10, \* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001.

표준화계수가 제시됨. 계수 유의성 검정은 양측검정임.

## V. 연구의 시사점 및 한계

현재 한국기업체에서 핵심인재에 대한 관심은 매우 높아 우수한 인력을 영입하여 육성하고자 지대한 노력을 기울이고 있다. 특히 알파걸이라는 용어가 유행할 정도로 우수 여성인력의 사회진출이 활발해지면서 성 다양성이 늘어나고 있다. 이와 반면 핵심인재위주의 경영은 다양성이 가져오는 장점을 놓쳐 기업의 혁신동력을 떨어뜨릴 수 있다. 이렇듯 핵심인재와 성 다양성은 양립하기 어려운 개념으로 보일 수도 있다. 따라서 현 연구는 여성의 고학력화와 전문직 진출에 따른 직장의 성다양성과 핵심인재경영이 상호간 조화를 이룰 수 있는 접점을 모색해 보았다.

현 연구는 핵심인재채용제도가 특히 하위 관리직에서 여성비율에 긍정

적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 기업에서 여성·소수인종 비율을 늘리고자 여성·소수인종 친화적인 매체에 모집광고를 싣거나 여성·소수인종 친화적인 기업 광고를 제작하고 여성·소수인종 후원을 선전하면 여성·소수인종 지원자들이 그 기업체에 호감을 가져 여성·소수인종의 회사 지원율이 높아진다. 이처럼 외부노동시장 지향적인 핵심인재채용제도는 여성인력비율을 높일 수 있다.

이와 반면 내부노동시장 지향적인 핵심인재육성제도는 여성인력비율에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다. 핵심인재육성제도는 여성 인력을 채용하고 개발하는 데 별다른 역할을 하지 못하고 있다. 이는 현 한국 기업에 있어서 우수한 여성인력을 개발하고 관리하는 시스템 개발이 시급함을 시사한다. 한국여성정책연구원이 2008년에 303개 기업체의 인사관리자들을 대상으로 설문조사한 결과 우수한 여성을 채용하기 위해 노력하는 평균점수는 5점 만점에 평균 3.9로 상당히 높은 수준으로 나타났다(임희정 외, 2008). 여성의 전문능력향상을 위한 학습조직에 대한 응답은 평균 3.1로 여성 채용제도와 비교하여 상당히 떨어지고 있다. 한국보다 여성 고위직급 비율이 높은 미국 기업체에서도 여성 및 소수인종을 채용하는 것은 효과적이지만 이미 고용된 여성과 소수인종 인력을 승진시키는 데는 어려움을 많이 겪고 있다. 나영선·고혜원(2000) 그리고 오은진 외(2004)는 남녀 성 평등의 장애요인인 남성 위주의 근무환경에 따라 교육훈련프로그램에서 성 차별이 일어난다고 분석하고 있다. 현 연구는 임원급 여성직원의 비율이 상당히 낮은 수준에 머물러 있다고 분석하였다. 여성직원이 대기업에서 임원급으로 성장하려면 대체적으로 내부 승진의 절차를 차근차근 밟아나아가야 한다. 현재 여성하위 관리직급이 급속도로 성장하고 있으므로 핵심인재육성제도가 잘 정비되어야 이들이 상위직급으로 승진되어 성다양성이 활성화될 수 있다.

한 가지 유의할 사실은 한국여성정책연구원에서 산업별로 여성친화제도를 비교하여 분석한 결과 제조업의 여성친화제도가 여성친화업종보다 체계적으로 설계되어 전사적으로 실행되고 있다는 점이다. 여성 친화적 산업에서 여성 인력의 비중은 높으나 여성친화제도는 상대적으로 미비하여 여성의 일-가정 양립을 지지하지 못하고 있어 여성 인력 운용에 걸림돌로 작용될 수 있다. 또한 제조업체는 핵심인재로서 여성 인력의 가치를

낮게 평가하고 있다(조선일보, 2009.3.25). 현재 여성 과학 인력이 급속도로 증가하고 있으나 상당수의 인재가 제대로 대우를 받지 못하고 있다(전통제조업과 여성대리급 비율:  $r = -.220, r < .01$ ; 여성 과장급 비율:  $r = -.219, r < .01$ ; 여성 차장급 비율:  $r = -.173, r < .01$ ; 여성부장급 비율:  $r = -.105, r < .05$ )(첨단제조업과 여성대리급 비율:  $r = -.250, r < .01$ ; 여성 과장급 비율:  $r = -.245, r < .01$ ; 여성 차장급 비율:  $r = -.173, r < .01$ ; 여성부장급 비율:  $r = -.105, r < .05$ ). 물론 결혼, 육아 등의 이유로 많은 여성들이 직장을 그만두고 있으므로 지방과 해외에서 공장 근무를 하면서 육체노동 비중이 높은 제조업에서는 여성 인력이 육체노동이라는 측면에서는 남성보다 성과가 떨어지므로 여성인력을 기피하는 경향이 있다. 하지만 생산공정의 자동화와 더불어 높은 교육수준과 자신감 그리고 강한 성취욕을 가진 여성인력이 향후 제조업에서 중요한 역할을 맡을 잠재력은 충분하다(조선일보, 2008.8.9). 2006년 이후 적극적 고용개선 조치가 시행되면서 우수한 여성인력에 대한 수요가 늘어나고 핵심인재로서 여성인력을 채용하고 양성하려는 노력이 제조업에서도 요구되고 있다. 더구나 제조업이 여성친화제도를 여성친화적 산업보다 체계적으로 갖추고 있으므로 여성인력 활용이 낮은 것은 자원낭비로 볼 수 있다. 따라서 앞으로 제조업에서 핵심인재로서 여성인력 활용비중을 높여 핵심인력과 다양성에 대한 수요를 충족시키는 방안을 강구하여야 할 것이다.

특히 현 연구는 기업의 핵심인력을 대상으로 운영되는 핵심인재관리제도와 여성인력을 연계하여 회사에서 성다양성을 접근하는 시각을 반영하고 있다. 핵심인재관리제도는 여성 하위 관리직과 유의미한 상관관계를 보이고 있으므로(핵심인재채용관리제도와 여성대리급 비율:  $r = .218, p < .001$ ; 여성 과장급 비율:  $r = .217, p < .001$ ) (핵심인재육성관리제도와 여성대리급 비율:  $r = .131, p < .05$ ; 여성 과장급 비율:  $r = .129, p < .05$ ) 여성 핵심인력 운용에 시사점을 주고 있다. 나영선·고혜원(2000) 그리고 오은진 외(2004)가 제시한 것처럼 현 연구에서도 일반 사원처럼 여성인력은 비록 핵심직군에 포함되어도 회사 내에서 중추적인 역할을 맡기 어렵다는 현실을 보여주고 있다. 한국기업은 성다양성에 대한 상징으로 여성인력을 채용하고 있으나 실제 활용은 미미한 추세이다. 이는 회사에서 여성인력

은 일종의 상징적 위치라고 주장하는 Kanter(1977)의 Token 이론과 어느정도 일맥상통하고 있다. 한국기업은 여성인력을 상징적 위치(Token)로 채용하는 수준에서 진전하여 교육훈련제도를 통한 인적자본 활용에 고민하여야 한다.

본 연구는 남성인력에 대한 시사점 또한 함축하고 있다. 핵심인재에 대해 명확하고 구성원 간에 합의된 정의가 내려져있고 핵심인재를 별도로 관리하고 있는 기업체는 93개 업체로서 표본의 약 1/4정도에 불과하다. 핵심인재경영이 여성인력에는 유의미한 영향을 미치고 있으나 남성인력에는 영향이 없다는 점은 회사에서 핵심인재경영을 핵심인력보다 특정한 그룹에 소속된 인력을 표적 채용하는 데 활용한다고 볼 수 있다. 비록 여성인력의 사회진출이 활발하더라도 아직 남성인력이 주류인 한국사회에서 핵심인재경영이 여성인력에만 초점을 맞춘다면 남성인력의 가치를 제대로 활용하지 못한다고 볼 수 있다. 따라서 앞으로 한국의 기업체들은 핵심인재에 대한 정의를 명확히 하여 그 가치를 전사적으로 공유하는 노력을 기울임으로써 핵심인재를 기업 경쟁력 향상에 활용하는데 전력을 다하여야 할 것이다.

본 연구는 핵심인재경영이 여성인력을 운용하는데 미치는 영향을 검증하여 차후 핵심인력으로서의 여성인력을 경영하는 방식에 대하여 탐구하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 여러 한계점이 있다. 우선 여성인력 중 차장급 이상의 직급에서는 그 비율이 너무 낮아 상호작용을 신뢰하기 어렵다. 즉, 하위 관리자는 핵심인재경영제도와 산업 간의 상호작용이 신뢰할 만하나 차장급 평균은 .002 부장 임원급은 .0001로 상호작용을 검증하기에는 문제점이 있다. 핵심인재채용제도와 핵심인재육성제도는 실시 여부만을 예, 아니오로 조사하여 어느 정도 활성화 되어있는지 알 수 없었다. 2009년도 제 3차 인적자본패널에서 각 회사마다 핵심인재를 채용하고 육성하는 제도를 어느 정도 활용하는지 조사가 이뤄지기를 기대한다. 인적자본패널 조사는 도소매업, 공기업이 주로 활동하는 전기·가스·수도·산업 등을 조사하지 않았으므로 이러한 업종에 대한 자료도 아쉬운 부분이다. 한국여성정책연구원이 조사한 자료에는 도소매업에서 비정규직 여성직원이 상당히 많지만 임원급 여성 비율이 타 산업과 비교

하여 월등히 높아서 여성 인력이 핵심인재로서 활동하고 있다는 점을 보여준다(임희정 외, 2008). 또한 공기업체에서는 적극적 고용개선 조치 발표 이후 이를 준수하고자 여성인력에 대한 수요가 높아졌다. 도소매업과 공기업체에 대한 자료가 있다면 연구의 폭을 확장할 수 있을 것이다. 핵심인재제도와 여성인력의 관계는 기업규모에 따라 유의미하게 달라질 수 있다. 기업의 규모에 따라 직급의 의미가 달라 중소기업의 임원급이 대기업의 하위관리자 수준의 경력을 지닌 사례도 흔히 접할 수 있다. 현 연구는 기업의 규모와 여성인력의 직급에 대하여 분석하지 못했으며 다만 기업의 규모를 통제하여 연구모델의 타당성을 높이고자 노력하였다. 기업의 규모와 여성인력의 직급은 통계분석보다 질적연구를 활용하여 여성관리자와의 대면접촉으로 기업규모에 따른 여성의 직무와 역할의 차이를 상세하게 밝힐 수 있다고 본다. 따라서 앞으로 질적연구를 통한 여성인력의 활동을 조사하는 시도를 기대해본다. 핵심인재관리제도가 실제 여성인력에게 어떤 혜택을 가져다주는지 모호하다. 즉, 전체근로자의 직급에 해당되는 여성인력의 비율 계산하여 경영현장에서 핵심인재관리제도가 여성인력에게 어떻게 작동되고 있는 지 추정하기 어렵다. 향후 연구에서는 핵심인재관리제도가 실제로 배출해낸 인력의 양과 질에 대한 검증이 요구된다. 분석응답자가 본사 관리자 단일 응답자여서 신뢰도에 대한 논란의 여지가 존재한다. 다만 여성 인력비율을 사원급부터 임원급까지 계산해보면 100%가 되어 본사관리자들이 성의 있게 응답한 것으로 추정된다. 따라서 핵심인재경영에 대한 응답 또한 어느 정도 타당성과 신뢰성을 지닌 것으로 보인다. 본 연구는 횡단분석으로 설계되었지만 2년 전의 여성인력비율을 통제하였으므로 인과관계를 명확하게 보여주고 있다고 본다.

한국 기업들은 핵심인재 확보와 다양성 추구라는 두 가지 목표를 동시에 지향해야하는 과제를 갖고 있다. 본 연구는 한국 기업체가 여성 인력을 핵심인재로서 어떻게 활용하는지 직급별, 산업별로 분석하여 여성인력이 좀 더 효과적으로 기업체에서 활동할 수 있는 방안을 모색하여 보았다. 핵심인재와 다양성이란 주제가 지속적으로 연구되면 기업체로 하여금 다양성을 늘리면서 우수한 인재를 확충할 수 있는 방안이 나올 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 김안국·유한구·최영섭·민주홍·황승록·이종호(2007). 인적자본 기업  
패널조사(2007). 서울: 한국직업능력개발원.
- 김영태·한준상·최항석·김소영·김민영(2008). 국내 기업 사례에서  
직무순환이 인사고과 점수와 핵심인재 선정에 미치는 영향에 대한  
연구. 직업능력개발연구, 제11권 제2호, pp. 261-283.
- 김철희·나영선·이상돈(2006), 『훈련 직종별 성별 격차 완화방안』, 한국  
직업능력개발원.
- 나영선·고혜원(2004). 국내외 성인 여성 인적자원개발 기관의 현황과 과제.  
직업교육연구, 제23권 제2호, pp. 155-175.
- 이경묵·윤현중(2006). 경쟁환경, 기술변화, 경쟁전략과 핵심인재관리  
강도간의 관계에 대한 연구, 경영학연구, 제36권 제5호, pp.  
1259-1294.
- 임희정·양인숙·강민정(2008). 다양성관리(Diversity Management)차원  
에서의 여성 인적자원개발, 서울:한국여성정책연구원.
- 장지연·조준모·이주희·조용만·신동균·성상현·부가청·김향아  
(2006). 노동시장 차별과 적극적 고용개선조치. 서울: 한국노동연구원.
- 조선일보 2009. 4. 11일자 기사: ‘알파걸’ 취업률 해마다 내리막... 기업 여  
성차별 탓? 여성 근성부족 탓?
- 조선일보 2008. 8. 9일자 기사: 여성 과학기술인의 리더십을 활용하라.
- 조선일보 2009. 3. 25일자 기사: 국내 이공계 여성 박사 36%가 비정규직.
- 조선일보 2009. 12. 2일자 기사: 똑똑한 그녀들, 직장에선 눈물 ‘뚝뚝’ .
- 파이낸셜 뉴스 2011. 1. 16일자 기사: 올 CEO 최우선 전략은 핵심인재 확보.
- 한국경제신문 2009. 9. 15일자 기사: ‘LG화학의 힘’ 될성부른 CEO 떡잎부  
터 키운다.
- 헤럴드경제 2010. 4. 4일자 기사: 인재육성 없인 미래 없다.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B(2001). *The War for  
Talent* 최동석·김성수 옮김(2002), 『인재전쟁』, 세종서적.
- Avery, D.R., & McKay, P.F.(2006). Target Practice: An organizational

- impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, pp.157-187.
- Billing, Y.D., & Sundin, E.(2005), From managing equality to managing diversity: A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. In A.M. Konrad, P. Prasad, & J.K. Pringle (Eds.) *Handbook of workplace diversity* (pp. 53-75), Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Cohen, J., Cohen, P., West S.G., & Aiken, L.S.(2006). Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral sciences. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DeLong, T. J. & Vijayaraghavan, V.(2003). Let's hear it for B players. *Harvard Business Review*, Vol. 1, pp. 96-102.
- Dreher, G. F., & Cox, T.H.(2000). Labor market mobility and cash compensation: The moderating effects of race and gender. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 890-900.
- Duehr, E. E., & Bono, J.E.(2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing? *Personnel Psychology*, Vol. 9, pp. 815-846.
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J., & Lemmon, G.(2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, Vol.52, pp. 939-957.
- Kanter, R.M.(1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, Vol.82, pp. 965-990.
- Kim, D. & Bae, J.(2004). Employment Relations and HRM in South Korea. Ashgate Publishing Ltd. 151-171.
- Kossek, E.E., Lobel, S.A., & Brown, J(2005). Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining 'The business case'. In A.M. Konrad, P. Prasad, & J.K. Pringle (Eds.) *Handbook of*

- workplace diversity* (pp. 53-75), Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Kravitz, D.A.(2008). The diversity-validity dilemma: Beyond selection-the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 173-193.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & Veiga, J.F.(2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction, *Journal of Management*, Vol. 45, pp. 399-409.
- New York Times 2010. 1. 30 Steve Jobs and the Economics of Elitism. <http://www.nytimes.com>
- O'Reilly. C. A., & Pfeffer, J(2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people* 김병두 옮김 (2002), 『숨겨진 힘: Hidden Value』, 김영사.
- Ployhart, R.E., & Holtz, B.C.(2008). The diversity-validity dilemma: strategies for reducing racioethnic and sex subgroup differences and adverse impact in selection. *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 153-172.
- Pyburn JR. K.M. Ployhart, R.E., & Kravitz, D.A.(2008). The diversity-validity dilemma: overview and legal context. *Personnel Psychology*, Vol. 61, pp. 143-151.
- Ragins, B.R., & Scandura, T.A.(1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 957-971.

## Abstract

# **The Exploration on the Effect of Core Employee Management System on Gender Diversity - Job Positions & Industry Memberships -**

Hyon-dong Kim\* · Sang-hyeon Sung\*\*

Many Korean companies intend to leverage the value of core human capital. Also, rapid economic development and globalization foster gender diversity of workforce. Several researchers are concerned that core employment policy may reduce the gender diversity that provides adverse impact on the firm competitiveness. The current study intends to examine the interactive effects between core talented employee management system, industry membership and job positions. This study uses the human capital panel dataset to identify how core employment policy affects gender diversity. The results of the present study indicate that core talent selection policy enhances the ratio of junior women managers, while there is no effect on senior female managers. However, there are no significant effects from core talent development policy on the ratio of female managers. Moreover, industry membership interacts with core employee selection policy that provides significant impacts on the ratio of junior female managers. In addition, core talent employment policy fails to impact on the ratios of male managers. The current study suggests that the companies make efforts to align core employee selection programs with core employee development programs to create and sustain its competitiveness.

**Key words:** Gender Diversity, Female Workforce Ratio, Core Talent Management Practice, Core Talent Hiring Practice, Core Talent Development Practice

---

\* Professor, Dongguk University (kim1415@dongguk.edu)

\*\* Professor, Dongguk University (shsung@dongguk.edu)

