

2015

연구보고서(수시과제) - 10



공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

문미경 · 김혜영 · 김학실

KWDI

 한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

연구책임자 : 문 미 경 (본원 선임연구위원)

공동연구자 : 김 혜 영 (본원 부연구위원)

객원연구원 : 김 학 실 (충북대 교수)



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

이 보고서를 다음과 같이 인용해 주십시오.

문미경·김혜영·김학실(2015). 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석.

서울: 한국여성정책연구원

한국여성정책연구원(구 한국여성개발원)은 국무총리실 산하 정부출연 연구기관으로, 한국의 여성정책에 대한 종합 연구를 통해 양성평등 실현, 여성의 사회참여 확대 및 복지 증진, 가족 그리고 국가 발전에 기여하는 여성정책 Think-Tank이다.

발 간 사

OECD, UN, WEF, Social Watch 등의 국제기구에서 국가별 성평등 정도를 측정할 때 여성관리자 비율을 중요하게 고려합니다. 국제기구가 여성관리자 비율에 주목하는 이유는 관리직에서의 성별비율이 조직과 더 나아가 국가의 성평등 정책과 문화를 형성하고 국가경쟁력을 유지하는데 핵심적인 역할을 수행한다고 생각하기 때문입니다.

우리나라 여성들의 대학 진학과 노동시장 진출이 꾸준히 증가해왔지만 조직에서 성공적인 경력을 형성하고 관리자로 성장하는 비율은 저조합니다. 2014년 기준 여성취업자 수는 총 10,761천명이지만 전문·관리직 비율은 22.8%에 그치고 있고, 공직 내 전체 여성공무원 수는 429,042명으로 42.8%를 차지하지만 4급 여성관리자 비율은 9.4%, 3급 6.4%, 고위공무원단 3.7%(2013년 기준)로 고위직급으로 올라갈수록 여성비율은 현저히 떨어집니다.

이러한 상황에서 본원은 모범 고용주로서 민간부문을 선도해 나갈 책임을 갖는 공직을 대상으로 여성관리자 현황을 살펴보고, 국내외 여성관리자 육성과 관련한 선진적인 인사관리 자료의 선제적인 수집과 분석을 시도하였습니다. 사례 수집 분석 자료는 공직내 여성관리자 육성과 관련한 밀접하고 유익한 정보를 제공할 것으로 생각됩니다.

끝으로 연구를 수행한 연구진과 도움을 주신 학계 및 관련부처와 기관의 공무원과 관계자 여러분들께 감사의 말씀을 전합니다.

2015년 8월

한국여성정책연구원

원 장 이 명 선



연구요약

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

OECD, UN, WEF, Social Watch 등의 국제기구 역시 국가별 성평등 정도를 측정할 때 여성관리자 비율을 중요하게 고려한다. 연구자와 국제기구가 여성 관리자 비율에 주목하는 이유는 관리직에서의 성별비율이 조직과 더 나아가 국가의 성평등 정책과 문화를 형성하고 국가경쟁력을 유지하는데 핵심적인 역할을 수행한다고 생각하기 때문이다.

우리나라 여성들의 대학 진학과 노동시장 진출이 꾸준히 증가해왔지만 조직에서 성공적인 경력을 형성하고 관리자로 성장하는 비율은 저조하다. 2014년 기준 여성 취업자 수는 총 10,761천명이지만 전문·관리직 비율은 22.8%에 그치고 있고, 공직 내 전체 여성공무원 수는 429,042명으로 42.8%를 차지하지만 4급 여성관리자 비율은 9.4%, 3급 6.4%, 고위공무원단 3.7%(2013년 기준)로 고위직급으로 올라갈 수록 여성비율은 현저히 떨어진다.

본 연구에서는 최대고용주이면서 모범고용주로서 민간부분에 역할모델을 보여야 하는 공직내 공무원을 대상으로 여성관리자 현황을 살펴보고, 국내외 여성관리자 육성과 관련한 선진적인 인사관리 자료의 선제적인 수집과 분석을 통한 자료를 축적하고자 한다. 아울러 사례분석을 통해 공직내 여성관리자 육성과 관련한 정부 정책에 시사점을 도출하고자 하였다.

2. 연구방법

본 연구의 연구방법으로는 기존 문헌연구 검토와 전문가 자문 등을 활용하였다. 기존 문헌연구는 남녀고용평등 우수사례집 및 연구논문, 보고서 등 여성인력활용 또는 여성관리자 육성과 관련 등 국내외 기업사례와 보도자료, 관련법령, 통계자료, 업무보조자료 등을 검토하였다. 심층인터뷰에서는 여성들이 공직에 입직하여 관리자 육성이되는 데까지의 애로사항과 필요한 지원에 관한 내용으로 실시하였으며 결론부분의 정책제언으로 연결되고 있다. 마지막으로 전문가 자문회의는 연구

방향과 내용, 방법, 인사관리 개념 및 범주, 그리고 정책 도출에 관해 실시하였다.

II. 이론적 배경

1. 인사관리의 의의

가. 인사관리의 개념

인사관리란 어떤 사람을 뽑고, 어떻게 일하도록 할 것인가, 어떻게 통제할 것인가와 관련되는 것이다. 조직에서 인사관리 범주를 어떻게 확정하는가의 문제는 조직의 인적자원에 대한 제도적 지원의 문제로 연결되기 때문에 중요하다.

나. 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)

인적자원관리(HRM : Human Resource Management)는 조직 목적을 달성하기 위해 효율적으로 활용하는 자원 중 인적자원의 획득과 개발에 대한 활동으로 ‘기업의 미래 인적자원의 수요를 예측, 기업의 전략실현에 필요한 인적자원 확보를 위해 실시하는 일련의 활동’으로 정의한다. 공공부분에 적용해 보면, 인적자원 관리는 조직의 효율적 목적 달성을 위해 조직에 적합한 인재를 충원·적재적소에 배치하여 능력을 발전시키고 근무의욕을 향상시켜 행정활동을 수행하도록 한다.

다. 경력개발제도

경력개발제도는 인사관리의 제 기능, 즉 모집과 선발, 근무성적평정, 교육훈련, 보수, 승진과 보직관리, 퇴직관리 등 경력 관련 개인의 욕구와 인력수급·개발계획 중심에 조직욕구를 상호작용관점에서 통합하는 과정으로 정의한다.

정부부문에서는 정부 조직의 필요와 공무원 개인의 목표가 밀접하게 결합하고 공무원의 능력 향상으로 정부가 목적으로 하는 것을 효과적으로 달성하기 위한 임용에서 퇴직까지의 종합적이며 장기적인 인적자원관리제도이다.

2. 인사관리의 대상

가. 관리자의 의미

관리자란 ‘조직에서 둘이나 그 이상의 사람들로 구성되어 의식적으로 공통의 목적을 달성하는 기능이나 목적의 집합’으로 정의한다. 조직구조를 의사결정의 수직적 전문화의 관점에서 최고관리자층(경영자)·중간관리자층·하급관리자층(감독자)으로 분류한다. 이러한 구분을 공공조직에 적용하면 관리자의 범위를 5급 이상이나 4급 이상으로 제한 할 것이 아니라, 조직 전체 직위를 관리자로 명명한 뒤 업무 수준과 의사결정의 범위 등에 따라 하위 관리자, 중간 관리자, 상위 관리자로 구분할 수 있다. 최근에는 업무의 난이도와 긴급성이 다르기는 하나 모든 직급에서 업무를 관리하고 의사결정을 한다는 의미에서 관리자를 세분할 필요가 있다.

나. 관리자의 구분과 특성

인사관리의 적용대상으로써 관리자의 범위를 공무원의 계급에 따라 크게 3단계로 구분하여 살펴보고자 한다. 이런 기준 하에서 중앙정부의 경우 4급, 5급 이상이 상위관리자, 6급, 7급이 중간 관리자, 8급, 9급을 하위 관리자로 구분할 수 있다.

1) 하위 관리자(실무직)

공직에서 하위 관리자는 일반직 공무원 직급체계상 최하위 공무원으로 9급과 8급이 해당된다. 최근 시민사회의 성장과 이들과의 접촉이 많아지면서 하급 관리자의 역할이 증대하고 있다. 조직에서 9급과 8급에 해당하는 하위 관리자의 업무는 주로 자신이 속한 조직의 업무 역량을 향상시키고, 조직 분위기를 이해하며, 구성원들과의 의사소통 등을 익히는 것에 중심이 있다. 최초의 보직이 생애 보직 경로로 이어지는 시기이기 때문에 보직경로를 설정하고 필요한 경력을 확인하는 시기이다.

2) 중간 관리자

중간관리자는 관리적인 측면에서 보면 중간에 위치한 그룹이다. 공무원의 경우 7급과 6급이 해당된다. 중간관리자는 창조적인 아이디어에 가치를 더하고, 최고 관리자보다 비공식적인 네트워크를 움직여 중요하고 지속적인 변화를 이끌어 낸다.

조직에서 중간관리자는 전문성을 확보하고, 부하를 통솔하며, 상관을 보좌하는 자리로 때로는 팀웍 촉진자로 때로는 업무 전달자로서의 다양한 역할을 수행해야 한다.

3) 상위 관리자

상위 관리자는 5급과 4급에 해당된다. 상위관리자들은 지방자치단체와 그 소속 기관에서는 의사결정권자이며, 아래의 실무자들을 관리하는 관리자의 역할을 수행한다. 이 직급 관리자의 정책관리능력은 문제의 상황을 해석하고, 문제를 해결하기 위해 정책목적과 정책수단을 재설정, 또한 관련된 주체들의 입장과 범위 정리 역량으로 집중한다. 상위관리자의 주요한 업무는 팀과 주무과의 업무를 총괄 하므로 다양한 정책분야의 전문성을 갖춰야 하고, 부하 통솔력과 상급자 정책보좌 능력이 요구된다. 또한 대외적 정책의 환경 변화를 읽어 고도의 판단력과 정치력을 발휘하는 정책의 결정자 역할을 수행해야 하므로 부담이 크다.

3. 인사관리 범주

가. 인사관리의 범위

공공조직에서 인사관리의 범위는 공무원의 지원범위를 설정하는데 필요하다. 인사관리는 인적자원개발이나 경력개발제도를 포괄하는 공무원 임용에서 퇴직에 이르기까지 공무원 생애에 적용될 수 있는 모든 과정이다.

1) 채용

정부조직 바깥에서 사람을 선발하여 쓰는 외부임용은 신규채용을 의미한다. 신규채용은 공개경쟁채용과 특별채용이 있으며, 공채는 9,7,5급에서 이루어진다. 특채의 경우 특수한 직무 분야에서와 같이 공개경쟁채용이 부적절할 경우에 경쟁을 제한하는 등 별도의 선발절차를 거쳐 공무원을 임용하는 것을 의미한다.

여성관리자 육성을 위한 인사관리 측면에서 임용에 대한 논의는 이미 제도적으로 추진되고 있고, 여성관리자 육성에 대한 실질적인 방안을 제시하기 어렵다는 측면에서 인사관리에서는 제외하고자 한다.

2) 배치전환(placement & transfer)

배치전환에서 배치란 각 직무에 근로자를 투입시키는 것을 의미하며, 배치된 구성원들을 현재의 직무에서 다른 직무로 바꾸어 배치하는 것을 전환(transfer)이라고 한다. 공공조직에서 배치전환은 보직과 연동되며, 업무의 전문성을 확보하는데 유리할 뿐 아니라 승진에도 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다. 행정의 전문성과 능률성을 제고하기 위해서는 배치전환을 통한 보직 경로와 연결될 필요가 있다.

3) 교육훈련

우리나라 공무원의 교육훈련은 기본교육, 전문교육, 기타교육체제로 이루어진다. 공무원의 교육훈련은 생애주기에 부합하는 전문성 개발제도를 활용할 수 있어야 하고, 입직 이후에 업무경력의 증가와 부합하게 인사행정 전반에 걸쳐 전문성 제고와 관련되도록 해야 한다.

4) 승진

승진(promotion)이란 하위 직급에서 상위직급 또는 상위 계급으로 이동하는 것을 말한다. 구성원의 동기를 유발하고 사기를 진작시키는 수단이 되고, 승진과 신규 채용의 비율을 어떻게 조정할 것인가의 문제는 공무원 인력계획에서 매우 중요한 부분이다.

5) 후생복지

행정기관 장이 사유가 있는 공무원의 신청 등에 의해 일정한 기간 동안 출근 의무를 면제해 주는 것이다. 공직의 생산성을 향상하고 삶의 질을 높이기 위한 개인별·업무별·기관별 특성에 적절한 유연한 근무형태를 공무원이 선택·활용 할 수 있는 제도를 운영한다.

나. 여성관리자 육성을 위한 인사관리 범주

공직분야에서 여성 관리자 육성을 위한 인사관리 영역은 여성공무원의 생애 주기별 특성과 공직의 생애적 특성을 고려하여, 정부의 제도적 지원이 가능한

영역으로 한정한다. 최근에 채용과 관련한 성 평등 정책이 추진되고 있는 상황에서 관리직 여성의 육성을 위해서는 입직 이후의 과정을 대상으로 하는 것이 필요하다.

1) 보직 관리

조직에서 초기의 보직은 조직 생애에 걸쳐 지대한 영향을 미치기 때문 보직 관리의 중요성이 더욱 커지고 있다. 핵심보직의 경우 핵심보직에 가는 것만으로 승진 보장이 되기도 한다. 따라서 공무원의 실제 인사관리에서는, 보직경쟁은 승진 경쟁 못지않게 치열하다.

여성공무원 역시 순환보직 기회를 통해 승진과 경력관리가 적용되고 자신의 개발의 기회로 활용되어야 한다. 여성이 관리직으로 승진하는데 영향을 미치는 요인 중의 하나가 보직이라고 볼 때 주요 보직으로 배치되는 데 꺼리는 중요한 이유가 바로 일-가정 양립의 어려움 때문이라는 것을 알 수 있다. 이런 상황에서 여성 관리자 육성을 위해 필요한 보직경로 설계 시 고려해야 하는 것은 일-가정 양립제도라고 할 수 있다.

2) 교육훈련 : 역량개발

우리나라에서 여성공무원들은 남성들이 기피하는 교육에는 잘 차출되고, 승진에 반영되거나 직원들이 선호하는 외국훈련에는 남성공무원들에게 더 많은 기회가 주어진다. 또한 하위직급은 직무교육은 양성의 차별이 없으나 중견관리자 육성 교육은 남성위주로 실시하고 있다. 여성이 관리직이 되기 위해서 채용 초기에 직무 교육을 중심으로 교육훈련이 이루어졌다면, 고위직으로 갈수록 직무 외에 관계적, 의사결정능력, 리더쉽, 갈등관리 등의 역량이 필요하다.

3) 일-가정 양립

여성 관리자의 일 가정 양립에는 가족 친화 제도와 조직 문화가 영향을 미친다. 가족 친화적 제도는 여성들이 일과 가정을 양립하는데 영향을 미쳐서 경력에 영향을 미치게 되므로, 여성의 생애주기와 맞물려 출산과 육아시기에 더 중요하다고 판단된다. 여성은 남성과 다르게 결혼과 임신, 출산과 육아, 가사로 인해 비교적 갈등요소가 첨예한 경력개발 과정이 이루어져 여성 관리자의 가족 특징에 따라 일과 가정의 양립에서 오는 스트레스가 일의 수행에 부정적으로 작용하여 여성관리자의 승진에 영향을 미치게 된다.

Ⅲ. 우리나라 여성근로자 현황

1. 민간부분 여성근로자 현황

가. 여성근로자 현황

여성경제활동 참가율은 2014년 5월 현재 51.3%로 나타났다. ‘14년 매출액 600대 상장기업’의 여성비율 분석을 보면, 전체 직원 1,212,773명 중 여성은 273,720명으로 22.6%로 나타났다. 이는 11년 전체 직원 1,107,286명 중 남성 862,653명(77.9%), 여성 244,633명(22.1%)에 비해 여성비율은 0.5%p 늘어난 수치이다.

나. 관리자 현황

2014년도 여성취업자 중 전문·관리직 종사자로 일하는 비율은 22.8%로 나타났다. 2005년도의 17.5%에 비하면 증가한 수치이다. 민간기업에서 여성관리자 비율을 파악하기 위해서, 적극적 고용개선 조치 대상기업의 남녀근로자 현황을 살펴보았다. 민간 기업의 여성관리자 비율은 500인 이상의 적극적 고용조치 대상 기업을 중심으로 볼 때, 2012년말 기준으로 17.02%의 통계치를 갖는다.¹⁾ 2006년 적극적 고용개선 조치가 시행된 해의 여성관리자 비율 10.2%에서 약간 증가한 수치이다.

2. 공직내 여성공무원 현황

가. 전체 공무원 현황

우리나라의 전체 공무원 현원은 2013년도 12월말 현재 1,001,272명으로 남성 572,230명, 여성 429,042명이다. 여성비율은 42.8%이다.

나. 행정부 일반직 공무원 현황

행정부 국가공무원 고위공무원은 991명으로 그 중 37명이 여성으로 3.7%이다.

1) 2009년 조사결과는 1,000인 이상 민간기업의 여성근로자 고용비율을 직급별로 보면, 임원급은 6.2%, 과장급 이상은 13.6%, 과장급 미만은 41.3%로 나타났고, 500인 이상 민간기업은 임원급 7.3%, 과장급 이상 14.0%, 과장급 미만은 38.7%로 나타났다(김태홍 외, 2010, p. 64.).

3급 공무원 수는 659명으로 그 중 여성은 34명으로 5.2%, 4급은 5,606명 중 569명으로 10.1%, 5급은 13,326명 중 2,258명으로 16.9%이다. 국가공무원 6급 이하에서는 여성비율이 높아져 6급에서는 21.8%, 7급은 36.9%, 8급은 49.0%, 9급은 39.2%를 차지한다.

다. 지방자치단체 여성공무원 현황

지방자치단체의 여성공무원 비율은 31.3%로 2006년도 27.7%에서 2011년도 이후 30%를 넘어섰다. 지방자치단체 일반직 공무원의 직급별 여성비율을 보면 고위공무원은 41명 중 1명으로 2.4%, 2급은 1.6%, 3급은 5.9%, 4급은 6.8%, 5급은 9.3%, 6급은 24.2%를 차지한다. 7급~9급은 여성비율이 40%를 넘어 각각 40.3%, 45.7%, 51.9%를 차지한다.

IV. 국내 여성근로자 육성 지원사례

1. 롯데 그룹

가. 여성인재·관리자 교육 프로그램

롯데그룹은 여성리더 육성에 주력하고 있다. ‘롯데 WOW(Way of Woman) 포럼(롯데가 열어가야 하는 차별없는 여성의 길)’은 여성 인재의 육성이 중요하다고 인식 하는 것을 바탕으로 그룹 내에 있는 여성 간부 170여 명을 대상으로 포럼을 개최한다. 롯데닷컴은 매월마다 CEO와 여성리더들이 편안하게 소통할 수 있도록, 간담회인 ‘GG(Girl Group)’를 운영한다. 롯데카드는 주요 고객인 여성의 편리하게 카드 이용을 할 수 있도록 카드센터를 총괄하는 여성 센터장을 임명하며, 매 분기마다 여성 센터장 대상 교육을 실시한다.

나. 승진 및 인사제도

롯데그룹은 호봉 및 급여체계 및 복리후생 제도에 있어서 남녀차별 없이 지원한다. 롯데닷컴은 2014년 기준으로 여성 고용 비율 74%, 여성 간부승진 비율 46%로 남성에 비해 15% 이상 높다. 호텔롯데면세점은 성과평가 및 인사제도 공정성 확보를 위해 채용면접 및 승진심사에 ‘여성면접관 및 여성평가위원’ 의무 배치,

‘남녀동일 평가제’ 등을 통해 남녀에게 균등한 기회를 제공한다. 롯데카드는 개선된 인사제도를 통해 고용상 기회균등을 실현하고 있다. 2012년 롯데그룹의 인사평가지표로 ‘여성고용 지표’를 신설하여, 여성 신입사원 비율 30%와 여성 승진을 25% 이상의 지표를 책정하였다.

다. 일·가정양립지원

롯데카드는 모성보호를 위해 출산전·후휴가 신청을 하면 육아휴직이 자동으로 신청되는 시스템을 운영하여 여성근로자에게 편의를 제공하며, 육아기 근로시간 단축제도와 유연근무제(출퇴근시차제, 가족돌봄휴직제)도 운영하고 있다. 롯데닷컴은 출산전·후 휴가가 끝나면 자동으로 육아휴직 전환이 되고, 임신 중에 임신부 보험가입 혜택과 근로시간 단축을 지원한다. 롯데월드는 WOW(way of woman)프로그램 실시를 통해 모성보호 복지혜택을 확대하고 있다.

2. 포스코 그룹

가. 여성인재·관리자 교육 프로그램

포스코는 여성관리자 육성을 위해 각종 멘토링과 역량지원증진 프로그램을 운영하고 있다. 2013년부터 출산과 양육으로 경력의 공백을 겪는 과장급 여직원들에게 성장 비전제시를 위한 역량 진단과 리더십 특강, 성장플랜워크숍으로 구성된 ‘W- Leadership’ 교육을 운영 중이다. 또한 Women Leadership이라는 여직원 카페 블로그 운영으로 여직원들의 자발적 네트워킹을 통해 정보 공유와 고충 해결의 장을 마련한다.

나. 승진 및 인사제도

포스코는 2008년 이후 대졸 공채 여성인력 채용 비율을 20%수준으로 유지하고 있다. 포스코는 여성 엔지니어 인력을 확충하려 이공계 여성인력을 대상으로 별도의 홍보 프로그램을 기획하고, 면접관의 여성 비율도 일정하게 유지한다. 포스코는 2014년 조직 개편과 함께 실시한 인사에서 여성 임원 5명을 발탁했다. 포스코 휴먼스는 남녀근로자에게 동일한 기준으로 승진과 보직관리를 하고 있고, 인사평가와 직책 보임 등에도 여성에게 불리하지 않은 제도를 실행하고 있다.

다. 일·가정양립지원

포스코는 사내 어린이집·수유실과 다양한 인프라와 멘토링등 프로그램 지원을 통해 일과 가정의 양립 실현과 여성이 최대한 역량을 발휘 할 수 있는 행복한 일터를 조성한다. 포스코는 육아휴직을 대체하여 주 단위 15시간~30시간 범위 내 단축근무를 신청할 수 있다. 육아휴직 사용으로는 승진 및 고과 불이익을 받지 않도록 한다. 포스코ICT는 모성보호를 위해 ‘워킹맘 프로그램’을 운영한다. ‘워킹맘 프로그램’은 심리상담가 상담을 통해 워킹맘 직원들이 양육에서 겪는 스트레스를 해소하고, 육아 전문가들의 강연을 통해 올바른 자녀양육법을 코칭하는 등 전반적인 지원을 한다.

3. 삼성

가. 여성인재·관리자 교육 프로그램

삼성생명보험은 ‘여성리더 육성 프로그램’으로 여성 근로자의 자기개발과 직무 전문성을 높이는 지원을 하고 있다. 삼성전자는 내부적으로 여성 리더를 양성함과 동시에 외부 여성인재 영입에도 공을 들이고 2020년까지 전체 여성 임원 중 여성 비율을 10%로 끌어올린다는 계획이다.

나. 승진 및 인사제도

삼성생명보험은 여성 근로자에게 성장의 기회와 보다 높은 역량을 발휘할 기회를 제공하고 있다. 이를 위해 간부 발탁 시에는 공정한 평가시스템을 통해 여성인력의 발탁을 실시하였다. 삼성전자는 여성인력 채용을 2001년 전체 채용 규모의 10%에서 2011년 22%로 확대하였다. 특히 이공계 여성인력 채용이 늘어 R&D분야 여성인력 비중이 2배 이상 증가하였다.

다. 일·가정양립지원

삼성생명보험은 모성보호센터를 운영한다. 체계적이고 종합적인 모성보호를 위해 전담조직인 모성보호센터를 설치하여 물품지원, 근무지원, 제도적 지원을 통해 최상의 모성보호 시스템을 운영한다. 삼성 엔지니어링에서는 GCE사옥 내에 어린이집을 설치·운영하여 임직원들의 자녀 양육을 지원한다. 삼성전자는 육아 휴직 사용 가능 대상자를 만 12세까지 확대하였으며, 사내 인트라넷에 모성보호

등록 시스템을 구축하는 등 사용 편리성에도 관심을 기울였다. 제일기획은 2008년부터 직장어린이집인 ‘아이제일어린이집’을 설립하여 운영한다. 2015년 5월 기준 제일기획의 국내 임직원 중 여성의 비중은 43%에 이른다. 과장급 이상 직원 중 여성의 비율도 30%를 넘는다. 삼성화재는 임신부 배려문화를 바탕으로 모성보호 전담창구 운영, 임신부 연장근로 금지를 위한 PC 자동종료 시스템, 탄력근무제 뿐만 아니라 난임휴직, 출산용품, 출산경조금 등 다양한 지원제도를 운영 중이다. 또한 삼성 SDS는 임직원들 각자의 업무특성에 맞게 근무 장소와 시간을 유연하게 조정·선택할 수 있는 Adaptive Working System을 시행한다. Adaptive Working System은 Single Office, 자율출퇴근제, Adaptive Working Zone으로 구성되어 있다. 삼성전자는 ‘워킹맘’의 일과 삶 불균형 해결을 위해, 자율 출근제를 신설하여 여성 임직원들의 자녀 양육 고민을 덜어주었다. 주당 40시간, 주 5일, 하루 최소 4시간 근무라는 세 가지 요건만 충족하면 자유롭게 근무시간을 조절할 수 있다.

4. 국민연금공단

가. 여성인재·관리자 교육 프로그램

국민연금공단은 능력개발에서 양성평등의 원칙을 적용하고 있다. 교육 훈련에 있어 평등한 기회를 부여한다. 또한 여성의 리더십 교육과 같은 전문적이고 체계적 교육 프로그램을 실시하여 여성 근로자의 역량강화 및 직무 전문성을 위해 노력한다.

나. 승진 및 인사제도

국민연금공단은 전체근로자 5,527명 중 여성근로자가 2,698명으로 48.8%를 차지한다. 여성 채용비율도 2012년 55.2%로 남녀 고용상의 균형을 이뤘다. 채용 및 승진절차에서는 여성위원을 반드시 위촉하여 남녀 차별적 요소를 배제하려고 노력한다. 여성 인력이 능력을 발휘하고 직무 역량을 키울 수 있도록 승진기회가 많고 다양한 업무 경험 가능한 본부에 여성 인력을 집중 배치한다. 이에 따라 여성관리자의 승진소요연수가 점점 단축되고 있다. 또한 남녀 차별 없는 공정한 능력평가 시스템을 운영하여 승진, 승급에 있어 남녀 직원에 평등한 기회를 부여하고, 승진, 승급에 필요한 기회, 조건, 절차에 있어서 성에 의한 차별을 하지 않는다.

다. 일·가정양립지원

국민연금공단은 모성보호를 위해 육아휴직자에게 불합리한 인사 제도를 개선하여 근로자들이 부담 없이 육아휴직을 사용하도록 한다. 공공부문 최초로 육아휴직 중 승진제한을 폐지하였다. 또한 육아휴직기간을 연차휴가 산정을 위한 출근기간으로 인정하여 육아휴직 이후에도 연차휴가가 발생하도록 한다. 국민연금공단은 ‘국민연금 어린이집’을 서울, 대구, 인천, 전주 등에 운영하며, ‘국민연금 어린이집’은 오전 7시 30분부터 오후 7시 30분까지 운영된다. 또한 국민연금공단은 2010년부터 공공부문 최초로 시행된 육아기 근로시간 단축제 시범 운영을 하여 정착단계에 진입하였다. 육아기 근로시간 단축제는 만 9세 미만 자녀 양육과 가족돌봄 직원을 대상으로 근로시간 단축을 하면서 생기는 불이익을 최소화 하도록 단축기간이 12개월 이하인 경우에는 해당기간을 100% 재직 기간에 산입한다. 또한 여성인력과 다양한 직종의 인력이 근무하는 국민연금공단은 유연근무제 선도 공공기관으로 선정되어 기금운용직에는 시차출퇴근형·근무시간선택형·집약근무형, 연구직은 시차출퇴근형·재량근무형·집약근무형 등 다양한 근무형태를 적용토록 했다.

V. 해외사례

1. P&G(The Procter & Gamble Company)

가. 여성관리자 육성 프로그램

1) 운영기구-AWTF(Advancement for Women Task Force)

P&G에서는 AWTF라는 TF(task force)를 구성하여 전통적 멘토링과는 다르게 하위 여성 관리자가 상위 남성관리자의 멘토가 되는 정반대의 멘토링의 형태를 구성한다. AWTF는 부서별 책임자로 구성하며 여직원 승진과 유지를 위한 획기적 방안을 강구하기 위한 위원회의 형태이다.

2) 운영방식

멘토와 멘티의 매칭은 설문을 통해 조사된 자료를 바탕으로 고위 남성관리자와 하위 여성관리자의 매칭을 통하여 시작된다. P&G의 ‘Mentor-up’ 프로그램에서는

오리엔테이션을 통한 역할 바꾸기 훈련이 이루어지는 것이 특징이다. P&G 역멘토링 프로그램 성공의 결정적 요소 한 가지는 격월로 토의 주제를 제공하는 것이다. 토의주제를 결정하는 단계에서 격월로 ‘토의 주제’ 자료 배포(잡지, 신문, 논문 등의 관련 기사, 지역사회 행사, 회사정책 등)하여 미팅 촉진 및 지원을 한다.

2. 딜로이트앤투시(Deloitte & Touche)

가. 개요

딜로이트는 회계 및 컨설팅 기업으로 1993년 CEO로 부임한 마이크 쿡은 여성 인력의 퇴직율이 남성보다 높은 원인이 무엇인가와 여성인력이 관리자가 되기 전에 퇴직하는 이유에 대해 고민하였다. 그는 그동안의 인력통계를 통하여 전체 여성 인력 중 10% 미만이 관리자가 되는 것은 기업이 여성이 관리자가 될 수 없는 환경을 조성한 원인이 가장 중요한 요인이라고 생각하였다. 따라서 기업에서의 여성의 근무환경 활성화를 위한 협의체인 “여성지위향상협의회”라는 외부 자문단을 구성하고 내부적으로는 TF팀을 구성하여 여성의 지위 향상을 위한 제도를 개발하였다.

나. 여성관리자 육성 프로그램

1) 여성지위향상을 위한 워크숍

여성지위향상협의회는 조직 내의 여성 인력의 활용 증진을 위하여 워크숍을 개최하였다. 워크숍은 “동료로서의 남성과 여성”이라는 주제로 실시되었고 남성과 여성에 대한 인식의 차이를 줄이기 위한 것이 주된 목적이었다. 워크숍을 통하여 50대 경영자들의 의식이 전환되는 계기가 되었고 조직 내 남성과 여성간에 커뮤니케이션 및 인식 등에 있어서 커다란 차이점을 발견하였다. 이러한 인식의 차이를 바탕으로 하여 TF팀에서는 남성위주의 근무환경 개선, 여성경력 향상의 기회제한 철폐, 그리고 일과 생활의 균형 등을 대안으로 제시하였다.

다. 여성주도 프로그램

여성주도프로그램 중 가장 먼저 실시한 것은 업무배치 과정에서 성별 편견이 있는지를 조사하였다. 또한 조직 내 여성인력의 증원과 여성 관리자 확대를 위하여

‘여성인력 유지와 승진(Women’s Initiative)’프로그램을 도입하였다. 이 프로그램을 통하여 매년 초 연간 목표치를 정해 여성 채용계획과 목표치를 기자회견을 통해 대내외에 공표하였다. 여성에게 무의식적으로 불리한 평가 메커니즘이 작동하고 있는지 상시 점검하였으며 여성인력 승진 전담인원을 임명하였다. 또한 여성에게 적용되는 유연근로시간제가 자칫 특혜조치라는 오해를 줄 수 있다는 판단으로 남녀 모두에게 ‘유연근로 스케줄’을 개방하였다.

3. GE

가. 개요

GE의 여성관리자 육성 제도 중 대표적인 것이 여성 네트워크이다. 여성네트워크는 GE에 근무하는 여성 임직원들의 역량강화를 위하여 자발적으로 탄생한 사내 조직이다. 여성 네트워크는 GE의 여성 근로자들이 정보 공유, 사례학습, 이론교육, 실습 등 직장 내 여성들의 경력개발에 필요한 리더십 스킬과 경력개발 기회를 제공한다.

나. 여성관리자 육성 프로그램

여성 네트워크 프로그램은 4개의 이니셔티브(Initiative)를 중심으로 구성된다. 첫째, 커넥션(Connection)이다. 이것은 소규모 멘토링과 커리어 코칭으로 구분된다. 둘째, 영업활동 역량개발(Women in Commercial), 셋째, 보건복지(Health Ahead), 넷째, 기술활동 역량개발(Women and Technology)이다.

4. 듀폰(Dupont)

가. 개요

듀폰은 핵심가치에 근거하여 여성인력에 대한 기업의 태도도 매우 긍정적이다. 듀폰을 이끌어가는 이사회(Board of Director)는 13명으로 구성되어 있는데 이중 3명이 여성이다. 또한 듀폰은 사업의 분야를 다섯 개 사업그룹(Business Platform)으로 운영, 사업그룹의 총 책임자 5명 중 3명이 여성 경영인이며, 본사 Corporate Officer 54 명 중 7명이 여성 경영인이다.

나. 여성관리자 육성 프로그램

1) 듀폰 여성 네트워크(DuPont Women's Network)

듀폰의 여성인력개발을 지원하기 위한 글로벌한 프로그램으로 17개 국가의 DWN을 통해 각 국가의 staffing, 여성들 경력 개발 등에 관한 정보를 서로 교환한다. 한국에서는 KDWN(Korea DuPont Women's Network)이 1999년에 여직원들의 자발적인 의지로 출발하여 현재 여직원의 자질과 지위 향상을 목적으로 운영되고 있다.

2) 스태핑 미팅(Staffing Meeting)

적절한 인력활용을 위한 방법으로 아시아·태평양지역 듀폰에서 ‘스태핑 팀 미팅’을 정기적으로 개최한다. 이 미팅과 관련하여 듀폰 코리아에서는 분기별로 ‘스태핑 미팅’을 개최한다. 아시아 태평양지역과 듀폰 코리아 스태핑 미팅의 주요 과제 중 하나는 ‘능력있는 여성 인재의 개발과 활용’이다. 목표를 전략적으로 세워 매년마다 지속적으로 일정한 레벨 이상 여성 인력들이 어느 정도인지를 관리한다.

5. HP(Hewlett-Packard Company)

가. 개요

휴렛팩커드는 컴퓨터 엔지니어들이 다수로 구성되어 있어 여성 기술자의 역량 개발에 중점을 두고 있다. HP는 매년 1%의 여성관리자 수 증가를 목표로 두고 있으나, 이것은 단순한 여성 관리자의 양적 증가가 아니라 업무 역량을 보유하고 있는 여성 인재를 배치하겠다는 것을 의미한다.

나. 여성 관리자 육성 프로그램

1) 여성 기술직 컨퍼런스

이 제도는 여성 엔지니어들의 역량강화를 위하여 여성 엔지니어들 간 의사소통과 기술정보 공유의 필요성에서 출발한 것이다. 컨퍼런스는 회사의 주요 네트워킹 정보공유, 리더십 훈련 행사로 구성한다.

2) 멘토링

휴렛패커트는 멘토링 프로그램을 통해 여성 전문 역량 개발 촉진, 여성의 관리직 진출 향상, 여성의 경력개발 코칭 등을 제공하고 있으며 현재 성공한 리더들에게 지식과 기술을 배울 수 있도록 지원하고 있다. 또한 여성 인력 확보를 위해 ‘MentorNet’을 운영하고 있다.

VI. 결론

1. 요약

본 연구에서는 여성관리자의 육성을 위한 다양한 제도를 파악하기 위하여 국·내외 기업들을 중심으로 살펴보았다. 여러 기업에서 시행하고 있는 사례들을 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다. 첫째는 여성 관리자 육성을 위한 사례들이 공통적으로 시사하고 있는 것 중의 하나가 여성인력활용 및 여성 관리자 육성을 위하여 도입 운영되고 있는 제도가 지속적이고 일관되게 운영되고 있다는 것이다. 둘째, 여성인력활용 및 여성관리자 육성을 위한 다양한 제도들을 운영하고 있는 기업들의 경우 여성 인력활용의 중요성을 정확하게 인식하고 있다는 점이다. 셋째, 여성 커뮤니티 활성화를 통하여 여성인력의 활용 및 여성관리자 육성을 위한 기반을 구축하였다는 점이다. 넷째, 여성인력 활용 및 여성관리자 육성을 위해 두드러진 제도 중 하나가 멘토링 제도이다. 마지막으로, 대부분 기업들은 조직원들이 일과 가정을 양립할 수 있는 다양한 지원제도를 운영하고 있다.

2. 공직 내 여성 관리자 육성을 위한 인사관리 방향

가. 공무원 생애 주기

공무원 생애주기는 공직으로 입직한 후 퇴직까지 조직에서 보내는 생애기간을 의미한다. 우리나라 공무원의 일반적인 생애주기를 알아보면 9급 공무원으로 채용되었을 경우 규정상으로는 최단 1년 반 만에 8급으로 승진이 가능하고, 4급 관리직까지 승진 가능한 최저연수는 13년 이다. 법정승진소요최저연수와는 달리 현재 국가직 공무원이 한 계급 승진 시 걸리는 연수를 살펴보면, 최저연수보다는 평균 3배 정도 더 걸리는 것으로 나타났다.

나. 여성공무원의 일-가정 양립

여성공무원에게 있어서도 근로자와 주부의 이중적 역할을 수행하는 것은 어려운 일이며, 이는 저출산의 문제 뿐 아니라 직무몰입에 영향을 미치게 되고, 조직의 생산성을 저하시키는 요인이 된다. 여성공무원의 경우 일·가정 양립의 어려움으로 인해 공무원 전체 삶의 질을 저하시키는 것으로 조사되었다. 여성공무원이 전 생애 기간 동안 공직에서의 업무를 보람되게 할 수 있기 위해서는 일·가정이 양립될 수 있는 방안과 연계가 이루어져야 한다.

3. 공직에서 여성관리자 육성을 위한 정책제언

공직에서 조직목표를 달성하고 유능한 여성 관리자를 육성하기 위해서는 공직이 갖는 특성, 여성공무원의 생애적 특성, 그리고 공직을 에워싼 전반적인 우리 사회의 근로환경 조성을 고려한 방안이 제시되어야 한다.

가. 여성관리자 육성을 위한 근로환경 조성

국내외 기업 사례에서 공통적으로 나타난 점은 여성근로자 육성에 주력하고자 하는 의지가 있다는 점이다. McKinsey&Company(2013)는 여성관리자 육성을 위해 필요한 요인에 대해 관리몰입(management commitment)과 집단적 조력활동(A set of enablers)과 여성발전을 돕는 양성프로그램(women's development programs)을 제시하였다. 언급된 세 가지 구성요소 중 우리나라에서는 여성관리자 육성에서 관리몰입이 가장 중요하다는 것을 경험으로 알 수 있다. 국가나 조직에서 최고 의사결정자가 여성인력의 중요성을 알고 강조하여 핵심 관리직에 여성 비율 할당을 하면 여성관리자 육성을 위한 생태계가 절반이 구축되었다고 할 수 있다. 직장생활에서 남성들과는 다르게 여성들이 겪고 있는 다양한 어려움이 있다. 여성들이 경력단절을 경험하지 않도록 지원할 수 있는 집단적 조력조치가 있어야 한다. 구체적으로 조직차원에서 성평등을 측정할 수 있는 큰 틀에서의 성평등 관리 지표와 성인지적 성과평가 시스템, 보육시설과 보육료 등 보육지원, 경력유지를 지원하는 활동이 동반되어야 한다. 마지막으로 여성이 리더역량 허들로 느끼는 고위직에 필요한 롤 모델의 부재와 네트워크 기술, 역량을 채울 수 있는 다채로운 프로그램들을 여성에게 제공하는 것이다.

1) 실무급을 위한 지원

하위 관리자(실무직)는 공직에서 9급과 8급에 해당되며, 생애적 특징은 20대 후반에서 30대 후반에 해당된다. 생애적 특징은 20대 후반에서 30대 후반으로 가족주기 단계상 재생산기와 집중 육아기라고 할 수 있다. 하위직의 경우 상위직 여성 공무원들의 비율이 높지 않고, 제한된 보직에 종사하고 있다는 점에 비추어 후견인(mentoring) 제도의 활성화가 필요하다. 하위 관리자 시기는 원활한 업무 수행을 위한 교육 훈련이 이루어져야 하고, 향후 여성 관리자로 성장하기 위해서 전문성 향상 교육이 필요하다. 출산과 돌봄으로 인한 일-가정 양립이 이루어져야 하는 시기로 생애적 특성을 고려한 보직 배치가 필요하고, 유연하고 실질적 도움이 될 수 있도록 제도적 장치와 지원해야 한다.

2) 중간 관리자 지원 방안

공직 내에서 중간관리자는 7급과 6급에 해당되며, 생애적 특징은 30대 후반과 40대에 해당하며, 유치원 및 학령기 자녀를 두고 있는 시기라고 할 수 있다. 가장 집중적으로 일하고, 경력을 쌓을 수 있는 시기이나 육아 및 자녀 돌봄이 집중적으로 이루어지는 시기로 선호보직에 대한 선택제를 고려할 필요가 있다. 교육 훈련과 관련해서는 관리능력 교육 훈련과 전문성 향상교육, 부하 관리 능력 등에 대한 교육이 이루어져야 하며, 육아휴직 이후 재진입한 여성들을 위한 업무 교육 지원도 이루어져야 한다. 중간 관리직에 해당하는 여성들은 학령기 아동에 대한 돌봄이 주를 이루므로 여성들에게 시간 선택제와 같은 유연근무제도 등을 활용할 수 있도록 한다.

3) 상위 관리자 지원 방안

공직에서 상위 관리자는 5급과 6급에 해당하며, 연령대는 40대 말에서 50대에 이른다. 이 시기 여성 공무원들은 학령기 아동에 대한 돌봄 노동이 거의 종료된 시기로 업무에 집중할 수 있는 시기라고 할 수 있다. 여성 관리자로서 하급직 여성 관리자에 대한 멘토링 역할을 수행할 수 있는 시기이며, 자신의 경험을 공유할 수 있는 직급이라고 할 수 있다. 선진국의 경우에는 여성관리자를 양성하기 위한 교육훈련이 강조되고 있으나, 우리나라에서는 여성관리자를 양성하기 위한 교육 훈련프로그램이나 탁아지원 프로그램 등은 제공되지 못하고 있다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구방법	4
II. 이론적 배경	5
1. 인사관리의 의의	7
가. 인사관리의 개념	7
나. 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)	8
다. 경력개발제도	9
2. 인사관리의 대상	10
가. 관리자의 의미	10
나. 관리자의 구분과 특성	12
3. 인사관리 범주	15
가. 인사관리의 범위	15
나. 여성관리자 육성을 위한 인사관리 범주	19
III. 우리나라 여성근로자 현황	25
1. 민간부분 여성근로자 현황	27
가. 여성근로자 현황	27
나. 관리자 현황	30
2. 공직내 여성공무원 현황	33
가. 전체 공무원 현황	33
나. 행정부 일반직 공무원 현황	34
다. 지방자치단체 여성공무원 현황	36

IV. 국내 여성근로자 육성 지원사례	39
1. 롯데 그룹	41
가. 회사 개요	41
나. 여성인재·관리자 교육 프로그램	41
다. 승진 및 인사제도	42
라. 일·가정양립지원	43
2. 포스코 그룹	47
가. 회사 개요	47
나. 여성인재·관리자 교육 프로그램	47
다. 승진 및 인사제도	49
라. 일·가정양립지원	49
3. 삼성	51
가. 회사 개요	51
나. 여성인재·관리자 교육 프로그램	52
다. 승진 및 인사제도	52
라. 일·가정양립지원	53
4. 국민연금공단	57
가. 회사 개요	57
나. 여성인재·관리자 교육 프로그램	57
다. 승진 및 인사제도	58
라. 일·가정양립지원	58
V. 해외 사례	61
1. P&G(The Procter & Gamble Company)	63
가. 개요	63
나. 여성관리자 육성 프로그램	63
2. 딜로이트앤투시(Deloitte & Touche)	64
가. 개요	64
나. 여성관리자 육성 프로그램	65

다. 여성주도 프로그램	66
3. GE	66
가. 개요	66
나. 여성관리자 육성 프로그램	67
4. 듀폰(Dupont)	68
가. 개요	68
나. 여성관리자 육성 프로그램	68
5. HP(Hewlett-Packard Company)	70
가. 개요	70
나. 여성 관리자 육성 프로그램	70
VI. 결 론	73
1. 요약	75
2. 공직 내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 방향	77
가. 공무원 생애 주기	77
나. 여성공무원의 일·가정 양립	78
3. 공직에서 여성관리자 육성을 위한 정책제언	80
가. 여성관리자 육성을 위한 근로환경 조성	81
나. 공직의 특성과 여성의 생애사적 특성을 반영한 단계별 지원	83
■ 참고문헌	89
■ Abstract	95

표 목 차

<표 II-1>	인사관리, 인적자원관리, 경력개발제도의 특성	10
<표 II-2>	관리자의 범위 및 역할	15
<표 III-1>	여성경제활동인구 및 여성경제활동참가율	27
<표 III-2>	성별 고용률	28
<표 III-3>	종사상 지위별 여성취업자 구성비	28
<표 III-4>	매출액 600대(금융·보험업 제외) 상장기업의 업종별 여성 직원 비율	29
<표 III-5>	업종별 여성비율이 높은 상장기업	30
<표 III-6>	여성취업자 중 여성 전문·관리직 종사자 구성비	31
<표 III-7>	적극적 고용조치 대상 사업장 여성근로자 및 관리자 비율	32
<표 III-8>	전체공무원 현원	34
<표 III-9>	전체 공무원 중 여성공무원 비율	34
<표 III-10>	행정부 국가공무원 일반직 직급별 여성비율	35
<표 III-11>	지방자치단체 공무원 수 및 여성비율	36
<표 III-12>	행정부 지방자치단체 일반직 직급별 여성비율(2013.12.31. 현재) ..	36
<표 III-13>	지방자치단체별 5급 이상 여성공무원 비율	37
<표 IV-1>	롯데그룹 WOW(way of woman) 프로그램	45
<표 IV-2>	롯데그룹 여성 관리자 육성 제도	46
<표 IV-3>	포스코 W-leadership 프로그램	48
<표 IV-4>	포스코 여성 관리자 육성 제도	51
<표 IV-5>	삼성화재의 모성보호	55
<표 IV-6>	삼성 여성 관리자 육성제도	56
<표 IV-7>	국민연금공단 여성 관리자 육성 제도	60
<표 VI-1>	승진까지 소요기간	78



<표 VI-2> 연령대별 여성공무원 수(비율)	79
<표 VI-3> 연령대별/성별 분포	79
<표 VI-4> 공직 내 여성관리자 육성을 위한 단계별 인사관리	86

그림 목 차

[그림 II-1] 조직의 생애주기별 인사관리	8
[그림 VI-1] 여성관리자 육성을 위한 ecosystem	82
[그림 VI-2] 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사단계별 지원방안	87

I

서론

1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구방법	4



1. 연구의 필요성 및 목적

여성 및 사회적 소수자의 관리직 진출과 성공적인 경력형성의 가능성은 사회불평등을 가늠하는 중요한 지표로 사용된다. 계층과 조직관련 연구자들은 관리직에 초점을 두고 조직에서 발생하는 성별, 인종별 불평등을 분석하고 있다(Reskin and Debra, 2000; Alexandra, Frank and Erin 2006).

OECD, UN, WEF, Social Watch 등의 국제기구 역시 국가별 성평등 정도를 측정할 때 여성관리자 비율을 중요하게 고려한다¹⁾ 연구자와 국제기구가 여성관리자 비율에 주목하는 이유는 관리직에서의 성별비율이 조직과 더 나아가 국가의 성평등 정책과 문화를 형성하고 국가경쟁력을 유지하는데 핵심적인 역할을 수행한다고 생각하기 때문이다.

우리나라 여성들의 대학 진학과 노동시장 진출이 꾸준히 증가해왔지만 조직에서 성공적인 경력을 형성하고 관리자로 성장하는 비율은 저조하다. 2014년 기준 여성취업자 수는 총 10,761천명²⁾이지만 여성관리자 비율은 19.52%에 그치고 있고³⁾, 2013년 공직 내 전체 여성공무원 수는 429,042명으로 42.8%를 차지하지만 4급 여성관리자 비율은 9.4%, 3급 6.4%, 고위공무원 단 3.7%(2013년 기준)로 고위직급으로 올라갈수록 여성비율은 현저히 떨어진다(행정안전부, 2014: 114). 2013년 기준 공공기관 또한 전체 여성인력(1000인 이상+999인 이하)은 708,475명으로 25.7%를 차지하지만(노사발전재단, 2014; 강창현 외, 2014: 32-33 재인용) 여성관리자 비율은 8.34%이다(노사발전재단, 2014; 강창현 외, 2014: 37-38 재인용). 관리직에서 여성비율이 이처럼 저조한 점을 고려하면 여성관리자 육성과 관련한 연구가 필요하다.

이를 위해 본 연구에서는 첫째, 최대고용주이면서 모범고용주로서 민간 부분에 역할모델을 보여야 하는 공직내 공무원을 대상으로 여성관리자 현황을

1) UNDP의 성불평등지수(Gender Inequality Index; GII), 세계경제포럼(WEF: World Economic Forum)의 성격차 지수(GGI: Gender Gap Index), Social Watch의 성형평등 지수(Gender Equity Index; GEI), OECD의 사회제도와 젠더지수(Social Institutions and Gender Index; SIGI)가 있음.

2) 통계청, 경제활동인구조사, <http://kosis.kr>, 검색일 2015.8.19.

3) 노사발전재단 2015년 업종별 남녀근로자현황 분석결과 http://www.nosa.or.kr/information_list/?uid=2290&mod=document, 검색일 2015.8.20.

4 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

살펴보고, 둘째, 국내외 여성관리자 육성과 관련한 선진적인 인사관리 자료의 선제적인 수집과 분석을 통한 자료를 축적하고자 한다. 마지막으로 사례 분석을 통해 공직내 여성관리자 육성과 관련한 밀접하고 유익한 정보를 제공할 뿐만 아니라 정부정책에 시사점을 도출하는데 기여할 것이다.

2. 연구방법

본 연구를 위해 다음과 같은 연구방법을 활용하였다.

첫째, 기존 문헌에 관한 검토이다. 여성인력활용 또는 여성관리자 육성에 관한 정부정책 자료와 국내외 기존문헌 등을 검토하였다. 또한, 여성관리자 육성과 관련하여 현장에서 안고있는 문제점을 파악하고 개선방향을 도출하기 위해 기존 연구문헌을 검토하였다. 기타공공기관 통계자료, 연구관련 법령, 업무보고자료, 연감·백서등을 통해 기본 현황자료와 정책 현황자료를 분석하였다.

둘째, 심층인터뷰이다. 인사담당자 및 여성공무원들을 대상으로 공직이 갖는 구조적 특수성 및 조직문화를 파악하고자 공직내 여성들이 입직하여 퇴직할 때까지의 공직내 생애주기 구분, 관리자 구분, 인사관리 개념 등에 관한 현장 적합성, 여성공무원들이 상위관리자 직급까지의 경력과정에서 겪는 애로점과 필요한 지원 방안에 대해 심층인터뷰를 실시하였다.

셋째는 전문가 자문회의이다. 연구방향 및 내용, 방법, 인사관리 개념 및 범주, 그리고 정책도출과 관련하여 전문가 자문회의를 실시하였다.

II

이론적 배경

1. 인사관리의 의의	7
2. 인사관리의 대상	10
3. 인사관리 범주	15



1. 인사관리의 의의

가. 인사관리의 개념

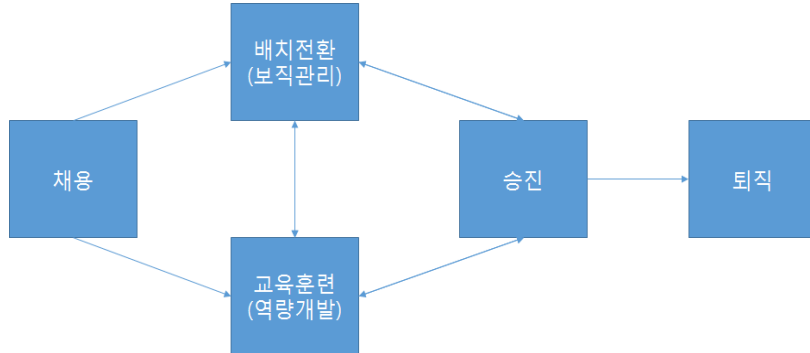
인사관리(personnel management)는 환경과 시대에 따라 포용하는 범위와 내용이 변화되었다. 협의의 인사 관리는 채용, 전환, 배치, 승진, 급여, 교육 훈련, 복리후생 등 종업원을 대상으로 하는 일련의 제도나 정책을 의미한다 하겠다. 넓은 의미로는 조직 내에서 이루어지거나 관리 가능한 내용 외에 외부적 환경조건이라고 할 수 있는 노동조건, 노사관계 등을 포함할 수 있다. 이러한 개념을 포괄적으로 활용하여 인사관리의 의미를 살펴보면 ‘조직의 목적을 달성하기 위해 필요로 하는 인적자원(human resources)을 확보하고, 이들의 현재 또는 잠재의 능력을 최대로 계발시키며, 이를 효율적으로 활용하기 위한 계획적이고 조직적인 관리활동의 체계’를 의미한다(문미경, 2014: 16). 결국 인사관리란 어떤 사람을 뽑고, 어떻게 일하게 할 것인가, 어떻게 통제할 것인가와 관련되는 것이다.

현대에 와서 인사관리는 개인의 발전과 조직의 목표달성을 동시에 이뤄지도록 하는데 초점을 두고 접근한다. 과거의 인사관리가 조직의 요구와 필요가 핵심이었다고 한다면, 현재의 인사관리는 개인의 발전과 목표를 동시에 고려하는 방향으로 변화하고 있다는 것이다. 현대의 인사관리는 인재를 선발하는 것 뿐 아니라, 인재가 목표를 잘 달성할 수 있도록 관리와 지원을 하고, 구성원의 몰입을 증가시켜 조직의 성과를 향상시키는 데 초점을 두고 있다.

이처럼 시대와 환경, 그리고 조직유형에 따라 인사관리의 핵심은 변화되어 왔으나, 조직에서 인적자원의 생애주기별 특성과 결합하여 보면, 인사관리의 기본 구성은 인력 채용, 능력개발, 유지활용, 평가 보상, 퇴직으로 크게 구분할 수 있다⁴⁾. 결국 조직에서 인사관리 범주를 어떻게 확정하는가의 문제는 조직의 인적자원에 대한 제도적 지원의 문제로 연결되기 때문에 중요하다 할 수 있다.

4) 인사관리의 기본 구성은 학자에 따라 (1) 인력계획, 임용, 능력발전, 동기부여, 통제로 분류하는 방법. (2)인적자원의 확보, 개발, 유지활용, 평가, 보상으로 구분하는 방법, (3) 유능 인력의 충원, 능력발전, 근무의욕으로 분류하기도 한다.

8 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석



출처: 저자 직접 작성.

[그림 Ⅱ-1] 조직의 생애주기별 인사관리

나. 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)

인사관리는 인적자원관리, 경력개발 등과 비슷한 용어로 사용되고 있으며, 변화·발전하고 있다. 인사관리와 유사한 개념인 인적자원관리(HRM : Human Resource Management)는 조직 목적을 달성하기 위해 효율적으로 활용하는 자원 중 인적자원의 획득과 개발에 대한 활동으로 ‘기업의 미래 인적자원의 수요를 예측, 기업의 전략실현에 필요한 인적자원 확보를 위해 실시하는 일련의 활동’으로 정의한다(정지훈, 2012: 15). 여기서 인적자원의 사전적 의미는 ‘사람의 노동력을 생산자원의 하나로 이르는 말’을 의미한다. 즉 사람을 자원의 관점에서 접근하는 것이다. 인적자원관리는 인적자원계획(Human Resource Planning), 인적자원개발(Human Resource Development), 인적자원활용(Human Resource Utilization)의 3단계로 이루어진다. 사람과 관련해서 본다면, 채용·선발·배치에서 교육·훈련, 조직설계·개발까지를 포괄하는 이전의 인사관리의 틀을 넘어 보다 포괄적 개념으로 이해된다(정지훈, 2012: 15).

인적자원관리를 협의의 의미로 보면 인적자원개발과 동의어로 사용되기도 한다. 즉 인적자원개발은 사람을 자원으로 여기는 것을 의미하는 것으로, 인적자원은 경제적인 가치를 생산하는 요소인 기능과 지식 등이 축적된 상태를 의미한다. 개발이란 의도되어진 노력을 통해 조직 내 개인의 기능, 지식, 능력 등을 높이고, 행동 개선을 하는 것을 의미하며, 구체적으로 진로

개발, 개인개발, 조직의 개발을 의미한다. 이런 의미로 볼 때 인적자원개발이란 ‘조직 구성원의 직무수행능력 향상과 조직의 번영과 생존을 위해 학습증진을 이끄는 총체적 시도’로 정의된다. 반면 광의적 의미에서의 인적자원개발은 ‘기존의 조직 차원에서 교육훈련과 발전 중시 차원에서 확대된 국가 차원에서 기술력, 기초능력, 도덕적 성숙, 정보력 등 인간의 품성과 능력을 갖춘 인적자원의 효율적 활용과 개발을 위한 국가 사회적 제반의 노력’이라고 정의된다(정지훈, 2012: 14). 이런 의미에서 인적자원관리는 인적자원을 기반으로 하는 인사와 관련된 일련의 활동을 의미하게 되고, 매우 포괄성을 띠게 된다.

이와 같은 의미를 공공부분에 적용해 보면, 인적자원관리는 조직의 효율적 목적 달성을 위해 조직에 적합한 인재를 충원·적재적소에 배치하여 능력을 발전시키고 근무의욕을 향상시켜 행정활동을 수행하도록 한다.

다. 경력개발제도

경력개발제도(Career Development program)는 인사관리체계 중 하나의 분야로 궁극적으로는 공무원의 인사관리와 동일한 목표를 지향한다. 경력개발 제도는 인사관리의 제 기능, 즉 모집과 선발, 근무성적평정, 교육훈련, 보수, 승진과 보직관리, 퇴직관리 등 경력 관련 개인의 욕구와 인력수급·개발계획 중심에 조직욕구를 상호작용관점에서 통합하는 과정으로 정의한다. 여기서 경력의 의미는 한 개인이 평생 동안 거쳐 온 직무의 경험과정으로, 일반적으로 직장 내 경력은 어느 조직 내에서 입직으로부터 현재까지 또는 퇴직 시까지 거쳐 온 보직경로를 의미한다(최순영·장지원, 2009: 18). 협의의 경력개발제도는 조직구성원 개인이 하나의 조직 안에서 거치는 보직경로를 합리적이게 설정·관리해 주는 인사관리 활동을 의미한다(정지훈, 2012: 25). 반면 광의의 의미는 조직구성원의 자기 발전 욕구를 충족시켜 주면서 조직에 필요한 인재를 육성하고 조직목표 달성을 이룩하고자 하는 총체적인 인사관리 활동을 말한다(최무현, 2006: 229). 모집과 선발, 근무성적평정, 교육훈련, 직무순환과 승진, 직무관리, 경력상담, 임금관리 등과 개인의 경력과 관련한 욕구와 조직의 개발계획 및 인력수급을 중심으로 한 조직의 욕구를 상호작용

10 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

관점에서 통합하는 과정으로 정의한다(최무현, 2006: 229).

정부부문에서는 정부 조직의 필요와 공무원 개인의 목표가 밀접하게 결합하고 공무원의 능력 향상으로 정부가 목적으로 하는 것을 효과적으로 달성하기 위한 임용에서 퇴직까지의 종합적이며 장기적인 인적자원관리제도이다(이중수·윤세준·최무현, 2002: ; 최무현, 2006: 230 재인용).

인사관리와 인적자원관리 그리고 경력개발은 유사하게 사용되나, 실질적으로 범주화될 수 있는 내용·범위는 약간의 차이가 있다.

〈표 II-1〉 인사관리, 인적자원관리, 경력개발제도의 특성

	인사관리 (personnel management)	인적자원관리 (Human Resource Management)	경력개발 (Career Development program)
주체	담당부서(인사)	인사담당부서, 개인	개인, 상급자, 경력개발 담당부서
범위	채용, 보직, 교육 훈련, 후생복지	주로 인력 활용과 관련	보직, 교육훈련
목표	안정적 인사 관리	노동력의 자원화 확대	조직의 경쟁력 강화, 공무원의 역량 제고
인사 역할	<ul style="list-style-type: none"> · 개별적 인사기능강화 및 체계화 · 인사부서 전문화 · 노사관계비중 확대 	<ul style="list-style-type: none"> · 인사부서역할 강화 · 인적자원 개발과 활용강조 · 인사부서의 독립적 기능 수행 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직과 개인 모두 중시 · 미래의 핵심능력 양성 · 체계적 인력관리 시스템 구축

출처: 저자 직접 작성.

2. 인사관리의 대상

가. 관리자의 의미

관리자란 ‘조직에서 둘이나 그 이상의 사람들로 구성되어 의식적으로 공통의 목적을 달성하는 기능이나 목적의 집합’, 혹은 ‘조직에서 목적을 달성하는 것에 대한 책임이 있는 사람으로, 조직 내의 일을 결정하고 자원을 할당하며 목표를 달성하기 위해 타인의 활동을 지시하는 자’로 정의할 수 있다

(저자 김학실 직접작성). 여성가족부(2007)는 여성관리자패널조사에서 관리자를 ‘각 기업에서 업무와 직급, 의사결정 범위에 따라 다르지만, 기업에서 일반적으로 각 부문의 활동을 실질적으로 계획, 실시, 통제, 조정하는 기능의 담당자’로 정의하였다. 이러한 정의에 의하면 관리자는 조직 내에서 일정 정도의 직위를 갖는 자이다. 사실상 공직에서 제시하고 있는 관리자의 범위는 국가직 공무원의 경우 4급 이상, 지방직 공무원의 경우는 5급 이상에 해당한다⁵⁾.

그러나 관리자에 대한 정의는 조직의 성격이나 규모에 따라 다르다. 좁은 뜻의 관리직이란 통상적으로 중간관리자층을 일컬으며, 때로는 최고관리자층을 포함할 때가 있지만 하급관리자층은 포함하지 않는다. 기업에서 경영자를 포함한 관리직의 임무는, 공통의 목표를 달성하기 위하여 협동적 행동을 수행하는 데 있고, 하위자에게 적절한 의사결정의 테두리를 제공해야 한다. 그러기 위해서는 관리직은 고도의 전문적 지식과 폭넓은 교양을 갖출 필요가 있다. 관리자의 범위를 협의로 파악했을 경우 하위 관리층과 최고경영자층은 제외된다. 또한 기업에서는 관리자란 관리직에 있는 사람으로 관리나 감독을 하는 지위에 있는 간부를 지칭한다. 기업에서는 최고 경영층 아래에 있는 중간 관리층과 일선 현장 감독자인 현장 관리층에 속하는 사람을 관리자라 지칭한다.

최근에 관리자의 의미는 어떤 직급으로 한정하기보다, 조직 전체에서 자신의 직급에 맞는 의사결정을 하는 위치에 있는 자로 그 의미가 확대되고 있다. 조직규모가 확대되면서 관리자층에도 작용하여, 의사결정의 수직적 전문화를 초래하였다. 조직구조를 의사결정의 수직적 전문화의 관점에서 최고관리자층(경영자)·중간관리자층·하급관리자층(감독자)으로 분류한다. 이러한 구분을 공공조직에 적용하면 관리자의 범위를 5급 이상이나 4급 이상으로 제한 할 것이 아니라, 조직 전체 직위를 관리자로 명명한 뒤 업무 수준과 의사결정의 범위 등에 따라 하위 관리자, 중간 관리자, 상위 관리자로 구분할 수 있다. 정부에서 제시하는 것처럼 국가직에서 관리자를 4급 이상으로 한다면 국가직 공무원의 경우 9급으로 임용되어 공직을 시작해서 4

5) 현재 공직에서 시행하고 있는 “여성관리자 임용목표제”에 근거함.

12 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

급이 되어서야 관리직에 포함된다. 정부에서 기준으로 하는 관리자의 직급은 피라미드 구조상에서 중간 정도에 위치하지만, 실질적으로 관리자의 위치까지 승진하는 것은 매우 어렵고, 최근에는 업무의 난이도와 긴급성이 다르기는 하나 모든 직급에서 업무를 관리하고 의사결정을 한다는 의미에서 관리자를 세분할 필요가 있다.

나. 관리자의 구분과 특성

우리나라는 일반직 공무원의 경우 직업공무원제의 특성상 직급이 정해져 있다(안전행정부, 2014: 82). 상위직급은 대개 하위직급에 있는 자를 승진 임용하고 있다. 인사관리의 적용대상으로써 관리자의 범위를 공무원의 계급에 따라 크게 3단계로 구분하여 살펴보고자 한다. 이런 기준 하에서 중앙정부의 경우 4급, 5급 이상이 상위관리자, 6급, 7급이 중간 관리자, 8급, 9급을 하위 관리자로 구분할 수 있다.

1) 하위 관리자(실무직)

공직에서 하위 관리자는 일반직 공무원 직급체계상 최하위 공무원으로 9급과 8급이 해당된다. 그동안 관리직이라기보다는 일선공무원(street-level)으로 불리며, 시민과 가장 접촉이 많은 직위에 속한다. Lipsky(1980)는 일선관료제를 다양한 제약조건 속에서 주민과의 대면접촉을 통해 전문성과 재량성을 가지고 과업을 수행하는 조직체계로 설명하였다. 오랫동안 계층제 속에서 계급이 낮은 소위 말단공무원으로 인식되었고, 단순한 업무를 처리하거나 상급자의 명령에 따라 과업을 수행하는 존재로 인식되어 왔다. 그러나 최근 시민사회의 성장과 이들과의 접촉이 많아지면서 하급 관리자의 역할이 증대하고 있다.

조직에서 9급과 8급에 해당하는 하위 관리자의 업무는 주로 자신이 속한 조직의 업무 역량을 향상시키고, 조직 분위기를 이해하며, 구성원들과의 의사소통 등을 익히는 것에 중심이 있다. 전문보직이나 업무를 담당할 상태가 아니라 순환보직에 의해 다양한 업무를 익히는 것이 중요하다. 그러나 이들

은 최초 보직이 이루어지는 시기이고 이때 공직관이 형성되기도 하고, 어떤 부서장이나 멘토를 만나느냐에 따라 공무원 생애에 지대한 영향을 미치게 된다. 즉 최초의 보직이 생애 보직 경로로 이어지는 시기이기 때문에 보직 경로를 설정하고 필요한 경력을 확인하는 시기라고 할 수 있다.

2) 중간 관리자

중간관리자는 관리적인 측면에서 보면 중간에 위치한 그룹이다. 공무원의 경우 7급과 6급이 해당된다. 중간관리자에 대한 견해는 크게 적극적 관점과 소극적 관점으로 구분된다. 중간관리자에 대한 소극적 관점은 현대 사회에서 정보통신 기술의 발달로 인해 조직 재구조화가 이루어짐에 따라 중간 관리층의 역할모호성이 있다는 것이다. 일찍이 Likert(1961)는 중간관리자들은 조직 내에서 상위 계층과 하위 계층을 연결시켜주는 단순한 연결핀(linking pin)의 역할을 강조했다. 반면 중간 관리층의 역할에 대한 적극적 입장을 견지하는 경우, 최고위층 관리자들이 모든 부하직원들을 직접적으로 관리할 수 없을 뿐 아니라 통솔범위 관점에서도 중간 관리층의 역할을 무시할 수 없다는 측면에서 중간관리자의 역할은 중요하다는 것이다. 또한 민간부분에서는 서로 다른 부하직원들의 기대와 경영자 기대를 조율하여 결과를 만드는 것이 중간관리자의 역할로 규정하고, 경영방침의 효율적 실행을 부하 직원에게 전달하여 결과를 창출하라는 경영자의 요구와 이의 실현에 필요한 자원과 지원을 요구하는 부하직원의 기대를 전달하는 것이 중간관리자라는 점에서 중요성을 제시하기도 한다. 동시에 중간관리자는 이러한 조율뿐만 아니라 본연의 업무를 실행해야 한다. Katz(1974)가 제시한 계층별 필요능력에 의하면 중간관리자는 인간관계 능력(Human Skill)을 바탕으로 종합판단능력(Conceptual skill)과 기술적인 능력(Technical skill)을 균형 있게 겸비해야 한다고 제안한다. Kanter(1982)는 중간관리자를 혁신자(innovator)로 규정함으로써 역할의 중요성에 주목하였으며, 창도적인 중간 관리자(entrepreneurial middle manager)는 미국의 경제리더쉽 회복에 핵심적인 역할을 할 것으로 보았다. 중간관리자는 창조적인 아이디어에 가치를 더하고, 최고 관리자보다 비공식적인 네트워크를 움직여 중요하고 지속적인

14 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

변화를 이끌어 낸다. 또한 조직구성원들의 기분과 정서적인 요구에 맞춰 변화의 주도권을 유지하며, 조직의 지속성과 변화 사이의 긴장을 관리하여 조직이 극단적인 상태로 가지 않도록 하는 것도 중간관리자의 역할이다(윤영근·주재복, 2014: 7).

조직에서 중간관리자는 전문성을 확보하고, 부하를 통솔하며, 상관을 보좌하는 자리로 때로는 팀웍 촉진자로 때로는 업무 전달자로서의 다양한 역할을 수행해야 한다.

3) 상위 관리자

상위 관리자는 5급과 4급에 해당된다. 상위관리자들은 지방자치단체와 그 소속기관에서는 의사결정권자이며, 아래 실무자들을 관리하는 관리자 역할을 수행한다. 4급은 중앙부처 과장으로서의 역할수행에 중요하게 요구되는 역량이 필요하며, 정책 판단자, 업무관리자, 의견 조정자, 조직 관리자의 역할이 요구된다. 5급의 경우 중앙부서에서는 관리직에 해당되지 않지만, 지방자치단체에서는 관리직에 해당되는 직급이며, 실제 중앙부서에서도 관리직의 업무를 수행한다. 5급의 경우 사무관으로서 주요 중앙부처에서 대부분의 업무처리는 사무관이 담당한다. 중앙부서에서 5급은 관리자의 역할을 간간히 수행하기도 하지만 관리자의 역할보다는 실/국장과 과장의 지시로 업무를 처리하는, 관리자와 실무자 중간에 위치한다. 5급의 역할은 정책기획자, 업무 실행자, 업무 조정자, 팀웍촉진자의 역할을 수행하게 된다.

이 직급 관리자의 정책관리능력은 문제의 상황을 해석하고, 문제를 해결하기 위해 정책목적과 정책수단을 재설정, 또한 관련된 주체들의 입장과 범위 정리 역량으로 집중한다. 특히 공공기관에서 팀장은 정책의 최종 결정자는 아니나, 정책판단과 결정에 영향을 끼치는 방향과 기준을 설정하는 아주 중요한 위치에 있다. 특정정책분야(policy subsystem), 특정시점에 있어 정책수립을 필요로 하는 문제의 상황 해석과 문제를 해결하기 위한 정책수단들과 정책의 목적들, 그리고 관련주체들의 입장과 범위의 분석과 정리 등은 중간관리자의 주요 정책기능 중의 하나이다. 상위관리자들은 특정정책분야에서 제도화의 룰(institutional rule)을 설정하는 주요 역할 수행, 정책결정의 행태와

제도적 상황(institutional context)을 구성하는데 큰 영향 미친다. 즉, 정책의 결정 과정에서 중간관리자들은 관련주체간의 속의 조장(facilitation)과 새로운 지배적 담론이 재창출될 수 있도록 새로운 정책의 목표와 이를 달성하기 위한 정책수단들을 강구하는 주요 역할을 담당한다(조경호 외, 2007).

이들의 주요 업무는 주무과의 업무를 총괄하므로 다양한 정책분야의 전문성을 갖춰야 하고, 부하 통솔력과 상급자 정책보좌 능력이 요구된다. 또한 대외적 정책의 환경 변화를 읽어 고도의 판단력과 정치력을 발휘하는 정책의 결정자 역할을 수행해야 하므로 부담이 크다.

〈표 II-2〉 관리자의 범위 및 역할

	하위 관리자	중간 관리자	상위 관리자
직급	9급-8급	7급-6급	5급-4급
주요 역할	실무 담당자 업무 처리자 최초기획자의 역할	정책기획자 업무 실행자 팀워크진자 업무 전달자	정책판단자 업무 관리자 의견조정자 조직 관리자

출처: 저자 직접 작성

3. 인사관리 범주

가. 인사관리의 범위

공공조직에서 인사관리의 범위는 공무원의 지원범위를 설정하는데 필요하다. 인사관리는 인적자원개발이나 경력개발제도를 포괄하는 공무원 임용에서 퇴직에 이르기까지 공무원 생애에 적용될 수 있는 모든 과정이다. 이 과정에서 조직의 목적 뿐 아니라 개인의 희망과 목적 등을 고려한 최적의 인사관리가 필요하다. 일반적으로 인사관리의 범위는 채용, 배치전환, 교육훈련, 승진, 보수, 후생복지, 퇴직관리로 구분 할 수 있다.

1) 채용

조직에서 사람을 선발하는 과정은 매우 중요한 것으로 다양한 요인들이 고려된다. 우리나라는 최근에 지식·정보화 사회에서 글로벌한 경쟁력 확보를 위해 다양한 인적자본(Human Capital)을 효율적으로 활용하기 위한 인적자원제도의 필요성을 인식하여 균형인사제도를 채택하여 확대하고 있다(인사혁신처, 2015). 균형인사제도는 공직 구성의 다양성과 대표성, 형평성 등을 제고하는 균형인사(Balanced - Personnel)에 대한 논의로써 그동안 공직임용에 소외되었던 여성, 과학기술인력, 장애인, 지방인재 등이 공직에 진출하는 것을 확대하고 이들이 공직사회에서 자신의 잠재적 역량을 충분히 발휘하도록 다양성을 관리하는 것이다(인사혁신처, 2015).

이처럼 임용은 단순히 공직에 사람을 뽑는 행위가 아니라, 인적 자원 수요의 변동에 대응하여 인적 자원을 공급하는 방법으로 정부조직에서 사람을 선발하고 움직여 쓰는 활동이다(이중수, 2009). 임용은 인적자원계획을 통해 이루어지는데, 인력의 수요를 예측하고 그 수요에 대응할 인적 자원 공급 방안을 결정하여 시행하고 나아가 그 성과를 조직 목표 달성의 관점에서 평가라는 일련의 단계들을 내포하는 연속적, 순환적 과정이다(강성철 외, 2011: 239). 정부조직 바깥에서 사람을 선발하여 쓰는 외부임용은 신규채용을 의미한다. 신규채용은 공개경쟁채용과 특별채용이 있으며, 공채는 9,7,5급에서 이루어진다. 특채의 경우 특수한 직무 분야에서와 같이 공개경쟁채용이 부적절할 경우에 경쟁을 제한하는 등 별도의 선발절차를 거쳐 공무원으로 임용하는 것을 의미한다.

여성관리자 육성을 위한 인사관리 측면에서 임용에 대한 논의는 이미 제도적으로 추진되고 있고, 여성관리자 육성에 대한 실질적인 방안을 제시하기 어렵다는 측면에서 인사관리에서는 제외하고자 한다.

2) 배치전환(placement & transfer)

배치전환에서 배치란 각 직무에 근로자를 투입시키는 것을 의미하며, 배치된 구성원들을 현재의 직무에서 다른 직무로 바꾸어 배치하는 것을 전환

(transfer)이라고 한다. 공공조직에서 배치전환은 보직과 연동되며, 업무의 전문성을 확보하는데 유리할 뿐 아니라 승진에도 영향을 미치기 때문에 매우 중요하다. 어떤 보직이동의 형태가 유익한가는 직무의 특성, 보직관리의 구조, 근무연수에 큰 영향을 받는다. 순환보직제는 입직 초기에 공무원 경력의 탐색과 계획 수립에 기여한다(유민봉, 1997: 353). 그러나 경력경로의 부재는 결국 전문성, 안정성, 연속성의 파괴로 귀결된다(최무현, 2006: 236). 행정의 전문성과 능률성을 제고하기 위해서는 배치전환을 통한 보직 경로와 연결될 필요가 있다.

3) 교육훈련

교육훈련이란 구성원에게 직무수행을 위하여 요구되는 지식과 기술을 익히도록 하고, 더 나아가 잠재적인 능력을 개발하는 활동까지도 포함하는 것으로 이해된다(Nigro & Demarco, 1979). 우리나라 공무원의 교육훈련은 기본교육, 전문교육, 기타교육체제로 이루어지는데, 기본교육은 신규 채용자 또는 승진자에 대하여 공직자로서 필요한 기본 소양과 자질 및 기본능력을 함양하기 위한 교육이다. 전문교육은 공통 또는 전문분야별 직무능력을 제고하기 위한 교육으로 직장교육, 공무원 교육훈련기관 교육과 국내외 위탁교육으로 이루어진다(박천오 외, 2004: 224-226). 기타교육은 국정운영방향과 현안시책, 일반소양 및 기타 각종 정신교육을 중심으로 이루어지는 비상시적 교육이라고 할 수 있다(인사혁신처 중앙공무원교육원 교육과정, <http://www.coti.go.kr>, 검색일 2015.8.21).

기존의 전통적인 공무원 교육훈련은 교육수요와는 무관하게 승진 전후 기본교육이나 조직에서 요구하는 직무교육 중심으로 이루어짐으로서 개인 보다는 조직의 필요성이 강조된 일방향적 교육훈련이라는 한계점을 갖는다(이현영, 2010: 61). 최근 교육훈련은 전문성을 강화하고 역량을 확대하는 방향으로 이루어지고 있다. 특히 전문 직무역량은 전문직업인으로서 전문 지식과 기술을 바탕으로 원활하게 자신의 업무를 수행하는 역량이라고 할 수 있다(김영우 외, 2012). 업무 성과의 창출 및 지속적인 증진을 위해서는 장기적 근무가 필요하다. 공무원의 생애주기에 부합하는 전문성 개발제도

18 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

를 활용할 수 있어야 한다. 공무원이 입직이후에 업무경력의 증가와 부합하게 인사행정 전반에 걸쳐 전문성 제고와 관련되도록 해야 한다.

4) 승진

승진(promotion)은 결원보충의 한 방법으로서 하위직급에 재직하고 있는 일정 요건을 갖춘 사람 가운데 우수자를 상위직급에 임용하는 것을 말한다(박천오 외, 2004: 236). 정부의 조직 안에서 승진은 단순히 결원의 보충만 의미하는 것이 아닌, 구성원의 동기를 유발과 사기 진작 수단이 될 수 있다. 합리적 승진제도 확립은 직업공무원제 발전에 긴요하지만, 관료주의화를 촉진시키고 민주적 통제를 어렵게 하는 폐단이 발생할 수 있다. 때문에 승진과 신규채용의 비율을 어떻게 조정할 것인가의 문제는 공무원 인력계획에서 매우 중요한 부분이라고 할 수 있다.

5) 후생복지

후생복지는 공무원의 다양한 복지수요를 효과적으로 충족시키고, 공무원이 건강하고 활기차게 근무할 수 있는 여건을 조성하여 정부의 생산성을 높이는 것을 목적으로 실시한다(법제처 국가법령정보센터, 공무원 후생복지에 관한 규정 <http://www.law.go.kr>, 검색일 2015. 8.22). 동법(대통령령 제 24633호) 제8조 자율항목에서는 운영기관의 장이 소속공무원의 복지수요를 감안하여 정하는 복지혜택으로서 건강관리·자기개발·여가활용·가정친화 등에 관한 항목으로 구성한다고 되어 있다.

따라서 기관장이 사유가 있는 공무원의 신청 등에 의해 일정한 기간 동안 출근 의무를 면제해 주는 것으로서, 병가·연가·특별휴가·공가 등을 총칭하는 것이다. 또한 공직의 생산성을 향상하고 삶의 질을 높이기 위한 개인별·업무별·기관별 특성에 적절한 유연한 근무형태를 공무원이 선택·활용할 수 있는 제도를 운영한다. 획일화된 공무원 근무형태를 개인별·업무별·기관별 특성에 맞게 다양화시켜 일과 삶의 균형과 공직의 생산성 향상에 기여한다. 유연근무제를 공무원의 권리로 인정하여 적극 실시하고 있다.

나. 여성관리자 육성을 위한 인사관리 범주

공직분야에서 여성 관리자 육성을 위한 인사관리 영역은 인사관리 전 영역을 대상으로 하기보다는 여성공무원의 생애주기별 특성과 공직의 생애적 특성을 고려하여, 정부의 제도적 지원이 가능한 영역으로 한정하고자 한다. 채용을 제외한 이유는 그동안 여성공무원을 위한 평등 시책이 주로 채용과 관련하여 이루어졌기 때문이다. 채용에서 성차별은 정부조직에 여성의 입직을 어렵게 하지만, 최근에 채용과 관련한 성 평등 정책이 추진되고 있는 상황에서 관리직 여성의 육성을 위해서는 입직 이후의 과정을 대상으로 하는 것이 필요하다.

공직의 생애 특성을 고려할 때 인사관리 영역은 보직관리, 교육훈련, 후생복지와 연관된다. 보직관리는 입직이후 담당 직무와 부서, 승진과 관련된 것이다. 교육훈련은 공무원의 전문성을 함양하고 관련 직무의 업무 능력 향상을 위한 것으로써 공무원의 역량 개발과 이를 통한 승진으로 연결되기 때문에 중요한 인사관리 영역이라고 할 수 있다. 후생복지는 휴가, 연가 등 다양한 내용이 포함될 수 있으나 여성의 생애주기에 필요한 지원정책으로 일-가정 양립에 영향을 줄 수 있기 때문에 포함하고자 한다.

1) 보직 관리

조직에서 보직은 공무원이 맡게 되는 담당업무와 관련된다. 보직은 경력 개발을 위해 필요한 조건으로써 개인의 승진과 사기에 영향을 미치게 된다. 때문에 조직에서 초기의 보직은 조직 생애에 걸쳐 지대한 영향을 미치기 때문에 보직관리의 중요성이 더욱 커지고 있다. 보직관리는 좁은 의미로 경력을 개발하는 제도로서 조직의 구성원이 조직 내에서 거치는 보직의 경로를 합리적으로 설정 및 관리하는 인사관리 활동이다. 조직차원에서 보직관리는 인적자원의 개발을 극대화해 조직의 목표달성을 향상하고 인사관리 유효성을 확보하며, 조직변화에 대응해 해고나 충원 없이 기존의 인력 배치로 저항을 줄이고, 인간관계의 갈등해소의 수단이나, 승진기회의 균등성 확보를 할 수 있다(유민봉, 2002: 264). 경력개발제도는 인사관리체계 중 하나의

20 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

분야로 궁극적으로는 공무원의 인사관리와 같은 목표를 지향한다. 경력개발제도는 인사관리의 제 기능을 경력과 관련하여 개인의 욕구와 인력수급 및 개발계획을 중심으로 한 조직의 욕구를 상호작용적 관점에서 통합시키는 과정이라는 보다 광의적 접근에서 이루어지기도 한다.

보직관리란 개인의 사기와 승진, 교육훈련과 밀접한 관련을 가지며, 개인의 직무만족과 깊은 관계를 갖는다(김은혜 외, 2015). 승진과 관련된 주요 부서로는 기획, 인사, 예산, 감사 분야이다. 이러한 부서의 특성은 업무의 중요도와 업무량이 모두 높은 분야이고, 잦은 야근이 이루어지는 부서라고 할 수 있다. 실제 행정에서 공무원 보직은 승진에 못지않게 중요한 의미를 지닌다. 한 계급 승진으로 상위직급이 되어도 종전 직무와 비교해 책임과 업무의 영향력 및 중요도가 낮은 경우가 존재한다. 반면, 핵심보직의 경우 핵심보직에 가는 것만으로 승진 보장이 되기도 한다. 따라서 공무원의 실제 인사관리에서는, 보직경쟁은 승진경쟁 못지않게 치열하다.

여성공무원 역시 순환보직 기회를 통해 승진과 경력관리가 적용되고 자신의 개발의 기회로 활용되어야 한다. 승진과 보직에 관련한 여성공무원의 인식조사에 따르면 승진에 유리한 부서로 보직 배치 받기를 원하는가에 대해서 52.4%가 소망하고, 나머지 47.6%가 원하지 않는 것으로 조사되었다. 무엇보다 선호하지 않는 이유를 살펴본 결과 야근 등 업무부담의 과중이 15.7%로 가장 높았고, 남성중심의 조직문화가 싫어서 13.6%, 출산·양육 등의 부담 이유가 11.0%로 나타났다(문미경, 2005). 여기서 야근 등의 업무부담 과중이 업무가 갖는 특성 즉 기획이나 의사결정 등의 어려움이라고 볼 수 있지만, 한편으로 잦은 야근은 일과 가정의 균형을 확보하는데 영향을 미치기 때문이라고 해석도 가능하다.

때문에 여성이 관리직으로 승진하는데 영향을 미치는 요인 중의 하나가 보직이라고 볼 때 주요 보직으로 배치되는 데 꺼리는 중요한 이유가 바로 일-가정 양립의 어려움 때문이라는 것을 알 수 있다. 이런 상황에서 여성관리자 육성을 위해 필요한 보직경로 설계 시 고려해야 하는 것은 일-가정 양립제도라고 할 수 있다.

2) 교육훈련 : 역량개발

교육훈련은 조직원의 지식, 기술, 태도를 향상시켜 직무만족과 직무수행 능력 향상을 통해 보다 나은 직무의 효율성을 이끌어냄을 목적으로 한다. 조직원은 교육훈련을 통해 개인의 직무 능력을 향상시킬 뿐 아니라 개인의 승진에 필요한 점수를 취득한다. 공무원들은 승진에 교육점수가 필요하기 때문에 교육훈련의 기회를 얻고자 하지만, 교육훈련에 개인의 필요와 요구가 반영되는지는 못한다. 우리나라에서 여성공무원들은 남성들이 기피하는 교육에는 잘 차출되고, 승진에 반영되거나 직원들이 선호하는 외국훈련에는 남성공무원들에게 더 많은 기회가 주어진다(김은혜, 2015). 또한 하위직 급은 직무교육은 양성의 차별이 없으나 중견관리자 육성 교육은 남성위주로 실시하고 있다(정소, 2013: 24). 개인의 능력과 인적자본 변수가 경력단계 초기에는 승진에 큰 영향을 미치지만 경력단계 후반부에는 개인 업무수행 능력이나 인적자본 변수의 중요성이 감소하고 상사 지원과 같은 사회적 지원이 더욱 중요해질 것으로 예상한다(강민정, 2013; Sheridan et al., 1990).

이것은 여성이 관리직이 되기 위해서는 다양한 역량이 필요하다는 것을 의미한다. 채용 초기에 필요한 역량이 주로 직무와 관련된 것이고, 직무 교육을 중심으로 교육훈련이 이루어졌다면, 고위직으로 갈수록 직무 외에 관계적, 의사결정능력, 리더십, 갈등관리 등의 역량이 필요하다. 고위직 여성을 대상으로 한 조직 내 생존전략, 경력의 형성기 특징, 리더로서의 자질양성을 위한 노력, 인맥관리 방식 등 4차원으로 나누어 분석한 연구에서는 초기에서 중간관리직까지의 경력형성기에는 개인의 전문성으로 두각을 나타내지만, 그 이후는 남의 능력을 발휘하도록 할 수 있는 능력, 남의 능력을 사는 능력이 더욱 중요해진다고 한다. 특히 현대 기업과 같이 복합적 조직에는 전문성 뿐 아니라 친화력이 필수이기 때문에 상위직급으로 갈수록 네트워킹 능력이나 커뮤니케이션이 더 중요해진다(강민정, 2013;이주희, 2010). 여성 관리직 공무원 육성을 위해서는 조직이 필요로 하는 능력과 나의 요구가 합쳐질 수 있도록 해야 한다.

3) 일-가정 양립

OECD(2002)는 가족친화제도 개념을 ‘가족의 자원과 아동발달에 적절한 환경을 조성해 근로자의 일과 가정생활의 조화를 촉진하고, 자녀가 있는 근로자에게 일과 양육의 선택 폭을 넓히며, 양성 평등 고용기회를 촉진하는 제도’로 정의한다. 여성들의 생애 주기적 사건들은 여성의 경력개발과 역량 개발에 영향을 미치게 될 것이다(강민정, 2013). 때문에 개인의 가족 상황, 혼인, 자녀 등이 일 가정 양립 상황의 결정적인 변수가 된다. 여성 관리자의 일 가정 양립과 관련하여 가족 친화적 제도와 조직 문화가 영향을 미친다. 남성 중심적 조직문화와 가족 친화적 제도는 여성들의 일 가정양립에 영향을 미쳐서 경력결과에도 영향을 미치게 되므로, 경력단계보다는 여성의 생애주기와 맞물려 특히 출산과 육아를 경험하게 되는 시기에 더 중요해 질 것이다.

여성공무원이 공직에 진입하여 경력을 자신의 분야에서 쌓기 위해 가장 중요한 것은 적성에 맞고 높은 성과를 올릴 수 있는 부서에 배치, 평판과 경험을 같이 쌓는 업무를 맡는 것이다. 그러나 여성 역할을 일차적으로 출산과 양육책임으로 보는 사회문화 안의 구성원들은 비중이 큰 책임과 역할을 여성들에게 부여하기 꺼려한다. 여성들 역시 출산부터 양육시기까지 조직에서 보다 책임과 역할의 비중이 작고 야근이 적은 업무를 담당해 일과 가정생활이 순조롭게 조화를 이루기 바란다. 공직에 진출해 꾸준히 자신을 개발하던 여성들이 결혼과 출산을 겪으며 재생산 노동 부담이 증가되고, 이는 경력단절로 이어져 경력개발의 한계에 부딪친다. 일정한 기간 동안 경력의 단절로 떨어진 여성과 남성의 격차는 좁혀지지 않고 지속적으로 진행될 것이다(김영미, 2006).

공무원에게 승진이란 직업에서 개인의 성취 중 최고의 목표이다. 승진정책이 양성에게 불평등한 경우 조직 안 계급구조는 성별로 분리된다. 승진에 불리한 위치에 있는 여성들은 승진에 대해 기대감을 상실하고 남성에 비해 더 빠른 퇴직을 유도하기도 한다(김은혜 외, 2015). 한국의 경우 연장자를 우대하는 인사 관행이 있어 근무성적 평정 및 승진자 결정에서 그동안 여성은 불리했다. 또한 일가정양립이 제대로 이루어지지 않은 상황에서 육아

휴직 등을 다녀오고 나면 한직에 배치되든가 아니면 승진 가시권에서 멀어지는 등의 문제도 나타났다. 특히 승진에서 고려되어야 하는 것이 일과 가정 양립 지원과 관련된 문제이다. 때문에 여성 관리자의 일과 가정 양립과 관련된 조직문화와 가족 친화적 제도는 여성 관리자의 경력 단계마다의 승진에 영향을 끼칠 것이다. 가족 친화 제도는 여성들의 일과 가정을 양립하는데 영향을 미쳐 경력까지 영향을 미치게 되므로, 여성의 생애주기와 맞물려 출산과 육아기에 더 중요하다고 판단된다. 여성은 남성과 달리 결혼·임신·출산·육아·가사로 인하여 비교적 갈등요소가 첨예한 경력개발 과정이 이루어지기 때문에 여성 관리자 개인의 가족 특징에 따라 일 가정양립에서 오는 스트레스와 부담이 일의 수행에 있어서 부정적으로 작용하여 여성 관리자의 승진에도 영향을 미치게 된다.



III

우리나라 여성근로자 현황

- | | |
|------------------|----|
| 1. 민간부분 여성근로자 현황 | 27 |
| 2. 공직내 여성공무원 현황 | 33 |



1. 민간부분 여성근로자 현황

가. 여성근로자 현황

공무원 이외에 민간부분 전체를 고용인원 중 여성인력, 관리직 여성인원을 관리하는 통계는 아직은 없기에 전반적인 여성경제활동인구 및 참가율을 살펴 본 후 부분적으로 매출액 기준 600대 상장기업 또는 적극적 고용개선 조치 대상 기업인 500인 이상 기업의 여성고용, 여성관리자 비율을 살펴 보았다. 우선, 여성경제활동 참가율은 2014년 5월 현재 51.3%로 나타났다. 여성경제활동인구수는 취업자 수와 실업자 수의 합으로 경제활동인구 증가가 곧 바로 여성취업자의 증가를 의미하는 것은 아니라고 볼 수 있다.

〈표 Ⅲ-1〉 여성경제활동인구 및 여성경제활동참가율

(단위: 천명, %)

	2011	2012	2013	2014
15세이상 여성인구	20,976	21,254	21,513	21,718
여성경제 활동인구	10,416	10,609	10,802	11,149
여성경제 활동참가율	49.7	49.9	50.2	51.3

출처: 통계청, e-나라지표⁶⁾, 여성경제활동인구 및 참가율, <http://www.index.go.kr/>, 검색일 2015.7.16.

생산가능인구 중 취업자의 비율을 뜻하는 고용률⁷⁾에서 성별 고용률을 보면, 남성은 70%내외 이고, 여성은 48~49%내외로 나타난다. 생산가능인구의 고용률 중 15세 이상은 2013년 현재 59.5%로, 2013년 기준으로 보고된 34개 OECD 국가들의 평균 고용률은 65.2%로 한국은 평균보다 낮은 수준을 보이고 있다(<표 Ⅲ-2> 참조).

6) 자료출처: 『경제활동인구연보』(매년 5월)/통계생산기관 : 통계청, 사회통계국, 고용복지통계과/통계주기 : 연

7) 고용률은 얼마나 많은 사람들이 실제로 취업하고 있는지를 가장 간명하게 드러내는 지표이다. 이전에는 경제활동참가율을 중요하게 여겼으나 실업자와 비경제활동인구의 경계 구분에 대한 논란이 있어서 고용률을 사용하는 경향이 강해졌다.

〈표 Ⅲ-2〉 성별 고용률

(단위: %)

		2005	2010	2011	2012	2013	2014
전체		59.7	58.7	59.1	59.4	59.5	60.2
성	남자	71.6	70.1	70.5	70.8	70.8	71.4
	여자	48.4	47.8	48.1	48.4	48.8	49.5

출처: 통계청, e-나라지표⁸⁾, 여성경제활동인구 및 참가율, <http://www.index.go.kr/>, 2015.7.16.

통계청의 경제활동인구 조사를 통하여 살펴볼 수 있는 성별 지표로 종사상 지위를 보았다. 여성 취업자 전체를 100%로 볼 때, 임금근로자는 75.4%이고, 비임금근로자는 24.6%이다. 임금근로자는 상용, 임시, 일용으로 근로형태가 구분되며, 근로 형태별 여성근로자 분포를 보면 상용 42.1%, 임시 27.4%, 일용 6.0%로 75.4%를 구성하고 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 종사상 지위별 여성취업자 구성비

(단위: %)

	2011	2012	2013	2014
취업자	100.0	100.0	100.0	100.0
비임금근로자	26.4	26.0	25.3	24.6
- 자영업주	15.7	15.5	15.2	14.8
- 무급가족종사자	10.7	10.5	10.1	9.8
임금근로자	73.6	74.0	74.7	75.4
- 상용	37.0	38.7	40.6	42.1
- 임시	28.7	28.3	27.6	27.4
- 일용	7.9	7.0	6.5	6.0

출처: 통계청, e-나라지표⁹⁾, 여성경제활동인구 및 참가율, <http://www.index.go.kr/>, 검색일 2015.7.16.

이러한 전반적인 여성의 경제활동 현황 하에서 민간기업에서 여성 근로자 현황을 파악하기 위해, 방법 중 하나로 ‘14년 매출액 600대 상장기업의 여성

8) 자료출처: 『경제활동인구연보』(매년 5월)/통계생산기관 : 통계청, 사회통계국, 고용복지통계과/통계주기 : 연

9) 자료출처: 『경제활동인구연보』(매년 5월)/통계생산기관 : 통계청, 사회통계국, 고용복지통계과/통계주기 : 연

Ⅲ. 우리나라 여성근로자 현황 ●●● 29

비율 분석을 보면, 전체 직원 1,212,773명 중 여성은 273,720명으로 22.6%로 나타났다. 이는 '11년 전체 직원 1107,286명 중 남성 862,653명(77.9%), 여성 244,633명(22.1%)에 비해 여성비율이 0.5%p 늘어난 수치이다. 여성 직원이 높은 업종은 도매 및 소매업(50.9%), 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업(35.9%), 운수업(30.3%)이고, 전체 여성근로자의 절반 이상이 근무하는 제조업의 여성비율은 17.8%였고, 여성근로자의 비율이 가장 낮은 업종은 건설업으로 7.1%로 나타났다(전국경제인연합회 보도자료, 2015.6.17., pp.1-3).

〈표 Ⅲ-4〉 매출액 600대(금융·보험업 제외) 상장기업의 업종별 여성 직원 비율
(단위: 명, %)

	업종	2011년			2014년		
		기업 수	남성 (비율)	여성 (비율)	기업 수	남성 (비율)	여성 (비율)
1	도매 및 소매업	53	48,156 (54.5)	40,172 (45.5)	48	54,628 (49.1)	56,623 (50.9)
2	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	31	57,715 (64.7)	31,469 (35.3)	32	62,111 (64.1)	34,850 (35.9)
3	운수업	18	33,455 (69.5)	14,691 (30.5)	18	34,641 (69.7)	15,078 (30.3)
4	제조업	413	593,244 (81.4)	135,406 (18.6)	425	668,092 (82.2)	144,674 (17.8)
5	전문, 과학 및 기술 서비스업	27	39,761 (86.6)	6,146 (13.4)	11	16,897 (84.4)	3,124 (15.6)
6	전기, 가스, 증기 및 수도사업	11	23,188 (86.5)	3,608 (13.5)	11	23,993 (85.0)	4,244 (15.0)
7	사업시설관리 및 사업지원 서비스업	3	12,090 (89.7)	1,386 (10.3)	6	20,722 (81.0)	4,849 (19.0)
8	건설업	33	46,209 (93.9)	2,995 (6.1)	38	48,804 (92.9)	3,724 (7.1)
9	기타	11	8,835 (50.2)	8,760 (49.8)	11	9,165 (58.3)	6,554 (41.7)
	총계	600	862,653 (77.9)	244,633 (22.1)	600	939,053 (77.4)	273,720 (22.6)

출처: 전국경제인연합회, 보도자료(2015.6.17.), 600대 상장기업 종업원 100명 중 여성은 23명, <http://www.fki.or.kr/>, 검색일 2015.6.17.

* 위 업종 분석에서 해당 기업이 3개 이하 & 업종별 총합이 당해 600대기업 총합의 1% 미만인 업종은 기타로 분류

30 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

앞의 자료에서 2014년 여성직원 비율이 높은 상위 7대 상장 기업은 KT CS(80.7%), 남영비비안(79.8%), 웅진씽크빅(76.9%), KT is(76.1%), 신영와코루(74.1%), 신세계인터내셔널(73.7%), 현대그린푸드(71.2%) 순으로 나타났다.¹⁰⁾

〈표 Ⅲ-5〉 업종별 여성비율이 높은 상장기업

순위	도매 및 소매업		출판·영상·방송통신 및 정보서비스업		운수업	
	기업명	여성비율	기업명	여성비율	기업명	여성비율
1	신세계인터내셔널	(73.7%)	KT CS	(80.7%)	아시아나항공	(54.8%)
2	현대그린푸드	(71.2%)	웅진씽크빅	(76.9%)	대한항공	40.9%
3	광주신세계	(69.2%)	KT is	(76.1%)	-	-
4	롯데쇼핑	(68.1%)	웅진홀딩스	(66.6%)	-	-
5	신세계	(65.5%)	CJ CGV	(48.7%)	-	-

출처: 전국경제인연합회 보도자료(2015.6.17.)

<http://www.fki.or.kr/>, 검색일 2015.6.17.

나. 관리자 현황

관리자의 의미가 조직내 리더의 의미가 아닌, 직종에서의 전문·관리직으로 분류되는 직업분류 기준에서의 여성 전문·관리직 종사자 구성비는 유엔 개발계획의 여성권한척도 측정 및 여성인력개발정책 추진의 기초자료로 활용되는 통계이다.¹¹⁾ 여성 관리직 종사자 수는 ‘전문가 및 관련 종사자’, ‘관리자’로 분류되는 인원이다.¹²⁾

여성취업자 중 전문·관리직 종사자로 일하는 비율은 22.8%로 나타났다. 2005년도의 17.5%에 비하면 증가한 수치이다. 2014년도 2,450,000명은 관리자

10) 대전투데이. 2015.6.17. 매출액 600대 상장사 직원 100명 중 23명 여성,

11) 통계청, e-나라지표, 여성전문 관리직 종사자구성비,
http://www.index.go.kr/potal/stts/idxMain/selectPoSttsIdxMainPrint.do?idx_cd=1575&board_cd=INDX_001, 검색일 2015.7.30

12) 직업의 기능별 분류에서는 1. 관리자, 2. 전문가 및 관련 종사자, 3. 사무종사자, 4. 서비스 종사자, 5. 판매 종사자, 6. 농림어업 숙련 종사자, 7. 기능원 및 관련기능 종사자, 8. 장치, 기계조작 및 조립 종사자, 9. 단순노무종사자 로 분류하고 있다.

Ⅲ. 우리나라 여성근로자 현황 ●●● 31

44,000명, 전문가 및 관련 종사자 2,409,000명을 함께 한 수치이다. 여가부에서는 이 분야의 지표를 관리하면서 여성진출이 적은 지방의원, 4급 이상 공무원, 국공립대 여교수, 공기업 임원 등의 여성대표성 제고가 필요하다고 보고 있다 (통계청, 여가부 여성인력개발과; 통계지표 갱신 게재일; 2015.1.22.).

〈표 Ⅲ-6〉 여성취업자 중 여성 전문·관리직 종사자 구성비

(단위: 천명, %)

	2005	2010	2013	2014
여성취업자	9,526	9,914	10,494	10,761
전문·관리직종사자	1,669	2,083	2,348	2,453
구성비	17.5	21.0	22.4	22.8

출처: 통계청, e-나라지표, 여성취업자 중 여성전문·관리직 종사자 구성비,
<http://www.index.go.kr/>, 검색일 2015.7.30a.

민간기업에서 여성관리자 비율을 파악하기 위해서, 적극적 고용개선 조치 대상기업의 남녀근로자 현황을 살펴보았다.

적극적 고용개선 조치는 2006년 3월부터 상시근로자 1천명 이상 사업장과 공공기관 등에서 전년도 기준 직급별 직종별 남녀근로자 현황을 매년 제출해 규모별 산업별로 여성근로자 및 여성관리자를 고용하는 비율이 동종업종 여성근로자 평균 고용비율의 60%에 미달한 사업장과 여성관리자 평균 고용비율이 60%에 미달하는 사업장에게 여성고용목표 등을 포함한 적극적 고용조치 시행계획 수립과 이행하게 하는 적극적 조치가 추진되었다. 이는 2008년 3월부터는 500인 이상 기업으로 확대하였다.

적극적 고용조치 이후 관리된 통계를 보면 2009년말 기준 민간기업의 여성관리자 비율은 1,000인 이상 민간기업 평균 16.72%, 500인 이상 ~ 1,000인 미만 15.57%이다(고용노동부, 2010.9.3. 보도자료; 6).

2013년 9월 23일 고용노동부가 발표한 적극적 고용개선조치 대상 기업의 남녀근로자 현황 조사결과에 따르면¹³⁾, 2012년말 현재 민간기업 1,000명 이상

13) 고용노동부의 적극적 고용개선 조치 대상 기업의 남녀근로자 고용 현황 조사 결과는 2012년말 기준 남녀고용현황을 2013년 3월말까지 제출한 결과로 대상

32 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

사업장(677개 기업)의 여성고용비율은 37.4%, 500명~1,000명 미만 사업장(750개 기업)의 여성고용비율은 35.59%이다. 민간기업의 여성관리자 비율은 2012년말 기준 1,000명 이상 사업장은 18.74%이고, 500명~1,000명 미만 사업장은 17.28%이다. 의무적용대상 사업장 현황을 보면 '11년 1,547사업장으로 50인 이상의 공공기관 245기관, 민간기업 1,302 사업장(1,000명 이상인 기업 610개 사업장, 500~1,000명 미만인 기업 692개 사업장)이고 '13년도에는 1,778 사업장으로 공공기관 260 사업장, 민간기업 1,518 사업장(1,000명 이상 704개 사업장, 500~1,000명 미만 814개 사업장)이다.

민간 기업의 여성관리자 비율은 500인 이상의 적극적 고용조치 대상기업을 중심으로 볼 때, 2012년말 기준으로 17.02%의 통계치를 갖는다.¹⁴⁾ 2006년 적극적 고용개선 조치가 시행된 해의 여성관리자 비율 10.2%에서 약간 증가한 수치이다. 또한 대상 기업의 범위에 들지 않는 500인 미만의 기업규모는 여성관리자 비율이 파악되지 않고 있다. 더 많은 대상 기업을 포괄하는 통계 생산이 필요하다.

〈표 Ⅲ-7〉 적극적 고용조치 대상 사업장 여성근로자 및 관리자 비율

(단위: %)

구분		여성고용 비율		여성관리자 비율	
		2011년말	2012년말	2011년말	2012년말
전체		35.24	36.04	16.62	17.02
민간	1,000명이상	37.52	37.46	18.32	18.74
	500명~1,000명미만	34.13	35.59	16.93	17.28

출처: 고용노동부 보도자료(2013.9.23.), 중견기업 공공기관에서 여성고용비율 꾸준히 높았다. p. 1.

기업은 규모별(1,000명 이상, 1,000명 미만), 사업별 26개 부문 평균 여성 고용비율 및 평균 여성관리자 비율 산정 결과이다. 각 부문 평균치의 60% 미만 사업에 대해 개선 계획 수립, 이행토록 촉구한다.

- 14) 2009년 조사결과는 1,000인 이상 민간기업의 여성근로자 고용비율을 직급별로 보면, 임원급은 6.2%, 과장급 이상은 13.6%, 과장급 미만은 41.3%로 나타났고, 500인 이상 민간기업은 임원급 7.3%, 과장급 이상 14.0%, 과장급 미만은 38.7%로 나타났다(김태홍 외, 2010, p. 64.).

2015년부터는 의무부과기준이 되는 여성근로자 비율을 비교그룹 평균의 60%에서 70%로 상향하여 적용하기로 하였다. 이를 지키지 않는 기관을 공개하는 명단공표제를 도입한다. 명단 공개 기준은 명단 공개 기준일 이전 3회 연속하여 여성고용기준에 미달한 사업주로 개선계획의 이행추구를 받고 이를 따르지 아니한 경우이다(고용노동부, 2013.12.31.;1). 적용대상은 상시근로자 500인 이상 민간기업, 1인 이상의 공공기관이다. 고용노동부는 적극적 고용조치 홈페이지를 개설하여 보고체계를 상시화 하고 있다(여성인재활용과 양성평등 실천 TF, 2014.6; 실천과제 매뉴얼; 66; 고용노동부, 2013.12.31.;2).

2. 공직내 여성공무원 현황

가. 전체 공무원 현황

우리나라의 전체 공무원 현원은 2013년도 12월말 현재 1,001,272명으로 남성 572,230명, 여성 429,042명으로 여성의 비율은 42.8%이다(김은혜, 2015). 이는 행정부, 입법부, 사법부, 헌법재판소, 중앙선거관리위원회를 합한 공무원 숫자이다. 행정부가 그 수가 가장 많아서 976,453명이 행정부에 속하고 이 중 남성은 556,479명, 여성은 419,974명이다. 행정부 여성공무원의 비율은 43.0%이다. 행정부 소속 공무원은 국가공무원, 지방공무원으로 나누어진다. 국가공무원은 621,823명, 지방공무원은 354,630명으로 국가공무원이 더 많은 비율을 차지한다. 입법부, 사법부, 헌법재판소 등에서 여성 공무원 수는 40%에 이르지 못하고 36.8% ~ 38.9%에 이른다. 중앙선거관리위원회는 여성비율이 31.4%이다.

〈표 Ⅲ-8〉 전체공무원 현원

(단위: 명, %)

구분		합계	남성	여성(여성비율)
합계		1,001,272	572,230	429,042 (42.8%)
행정부	소계	976,453	556,479	419,974 (43.0%)
	국가	621,823	322,722	299,101 (48.1%)
	지방	354,630	233,757	120,873 (34.1%)
입법부		4,187	2,557	1,630 (38.9%)
사법부		17,493	11,059	6,434 (36.8%)
헌법재판소		286	178	108 (37.8%)
중앙선거관리위원회		2,853	1,957	896 (31.4%)

출처: 안전행정부(2014), 안전행정통계 2014, p. 97. (2013.12.31. 현재)

전체 공무원 중 여성비율은 42.8%이고, 정무직 중 여성비율은 4.3%, 일반직 중 여성비율은 35.9%, 특정직 중 여성비율은 49.6%, 별정직은 26.2%가 여성이다.

〈표 Ⅲ-9〉 전체 공무원 중 여성공무원 비율

구분	총원	여성	여성비율
합계	1,001,272	429,042	42.8%
정무직	395	17	4.3%
일반직	484,532	173,918	35.9%
특정직	512,999	254,231	49.6%
별정직	3,346	876	26.2%

출처: 안전행정부(2014), 2014 안전행정통계, p.114.

나. 행정부 일반직 공무원 현황

공무원 직종별 인원에서 행정부 일반직의 직급별 여성공무원 비율을 보면, 다음과 같다. 입법부, 사법부, 헌법재판소, 선거관리위원회 등을 제외하고 행정부에 속한 국가공무원과 지방공무원의 공무원 현원 수와 그 중 여성비율을 살펴보았다. 행정부 국가공무원 고위공무원은 991명으로 그 중 37명이 여성으로 3.7%이다. 3급 공무원 수는 659명으로 그 중 여성은 34명으로 5.2%, 4급

Ⅲ. 우리나라 여성근로자 현황 ●●● 35

은 5,606명 중 569명으로 10.1%, 5급 은 13,326명 중 2,258명으로 16.9%이다. 국가공무원 6급 이하에서는 여성비율이 높아져 6급에서는 21.8%, 7급은 36.9%, 8급은 49.0%, 9급은 39.2%를 차지한다. 국가공무원 일반직은 연구직, 지도직, 우정직, 전담직위 등이 있어서 여성비율은 30%를 넘는 직종이 있는 반면, 지도직, 우정직은 30%에 미치지 못한다. 임기제에 있는 공무원은 일반 임기제 43.4%, 전문임기제 29.7%, 한시임기제 81.9%가 여성이다.

〈표 Ⅲ-10〉 행정부 국가공무원 일반직 직급별 여성비율

(단위: 명, %)

구분	국가공무원	
	전체	여성(여성비율)
일반직 계	156,625	50,353(32.1)
고위공무원	991	37(3.7)
1급	-	-
2급	-	-
3급	659	34(5.2)
4급	5,606	569(10.1)
5급	13,326	2,258(16.9)
6급	27,784	6,070(21.8)
7급	38,697	14,276(36.9)
8급	27,428	13,438(49.0)
9급	13,148	5,148(39.2)
연구직	4,830	1,714(35.5)
지도직	117	33(28.2)
우정직	20,905	5,151(24.6)
전담직위	402	126(31.3)
일반임기제	701	304(43.4)
전문임기제	680	202(29.7)
전문경력관	648	147(22.7)
한시임기제	703	576(81.9)

출처: 안전행정부(2014), 행정부 국가공무원 통계, p. 5. (2013.12.31. 현재)

다. 지방자치단체 여성공무원 현황

지방자치단체의 여성공무원 비율은 31.3%로 2006년도 27.7%에서 2011년도 이후 30%를 넘어섰다.

〈표 Ⅲ-11〉 지방자치단체 공무원 수 및 여성비율

(단위: 명, %)

구분	2006	2011	2012	2013
전체공무원	272,584	281,035	284,355	287,299
여성공무원	75,608	84,239	87,239	89,979
여성공무원비율(%)	27.7	30.0	30.7	31.3

출처: 행정자치부(각년도), 지방자치단체 여성공무원 통계. (각년도 12.31일현재임).

지방자치단체 일반직 공무원의 직급별 여성비율을 보면 고위공무원은 41명 중 1명으로 2.4%, 2급은 1.6%, 3급은 5.9%, 4급은 6.8%, 5급은 9.3%, 6급은 24.2%를 차지한다. 7급~9급은 여성비율이 40%를 넘어 각각 40.3%, 45.7%, 51.9%를 차지한다(문미경 외, 2014).

〈표 Ⅲ-12〉 행정부 지방자치단체 일반직 직급별 여성비율(2013.12.31. 현재)

(단위: 명, %)

구분	지방자치단체	
	전체	여성(여성비율)
일반직 계	241,136	85,057(35.3)
고위공무원	41	1(2.4)
1급	6	0(0.0)
2급	63	1(1.6)
3급	322	19(5.9)
4급	2,620	178(6.8)
5급	15,715	1,466(9.3)
6급	63,171	15,268(24.2)
7급	86,889	35,006(40.3)

Ⅲ. 우리나라 여성근로자 현황 ●●● 37

구분	지방자치단체	
	전체	여성(여성비율)
8급	44,042	20,148(45.7)
9급	20,892	10,842(51.9)
연구관	490	66(13.5)
연구사	2,540	949(37.4)
지도관	477	43(9.0)
지도사	3,868	1,070(27.7)

출처: 안전행정부(2014), 지방자치단체 공무원 인사통계, p. 12.

지방자치단체 5급 이상 여성공무원 비율은 2013년말 현재 10.7%이다. 2013년도 목표율 11.4%에 미치지 못하고 있다(김은혜 외, 2015). 안전행정부는 5급 이상 여성관리자 비율을 ‘16년도까지 15.1%로 확대하려는 목표를 가지고 있다(안전행정부, 2014; 27). 시·도별 5급 이상의 여성공무원 비율은, 서울시가 가장 높아서 19.1%를 차지하고 있고, 가장 낮은 비율을 보이는 시·도는 충청남도 5.8%이다.

〈표 Ⅲ-13〉 지방자치단체별 5급 이상 여성공무원 비율

(단위: 명, %)

구분	2012				2013			
	전체 공무원 중 여성 비율(%)	5급이상 공무원			전체 공무원 중 여성 비율	5급이상 공무원		
		전체	여성	비율 (%)		전체	여성	비율 (%)
계	30.7	20,934	2,064	9.9	31.3	21,512	2,296	10.7
서울특별시	32.7	3,180	549	17.3	33.1	3,288	629	19.1
부산광역시	33.7	1,343	152	11.3	34.4	1,375	160	11.6
대구광역시	27.8	884	102	11.5	28.6	930	112	12.0
대전광역시	30.4	639	76	11.9	31.5	643	87	13.5
인천광역시	31.8	1,163	132	11.3	32.4	1,218	146	12.0
광주광역시	31.5	673	82	12.2	32.5	715	95	13.3

38 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

구분	2012				2013			
	전체 공무원 중 여성 비율(%)	5급이상 공무원			전체 공무원 중 여성 비율	5급이상 공무원		
		전체	여성	비율 (%)		전체	여성	비율 (%)
울산광역시	31.8	511	38	7.4	31.5	524	39	7.4
세종특별자치시	30.6	156	17	10.9	31.4	182	21	11.5
경기도	32.6	3,190	343	10.8	33.6	3,294	358	10.9
강원도	26.1	1,121	64	5.7	26.5	1,157	70	6.1
충청북도	28.3	861	49	5.7	29.3	886	66	7.4
충청남도	28.5	1,154	60	5.2	28.9	1,167	68	5.8
전라북도	31.8	1,147	84	7.3	32.4	1,146	96	8.4
전라남도	29.5	1,327	79	6.0	30.1	1,351	90	6.7
경상북도	27.5	1,558	94	6.0	28.2	1,610	104	6.5
경상남도	31.6	1,498	87	5.8	31.9	1,482	90	6.1
제주도	26.5	529	56	10.6	27.1	544	65	11.9

출처: 통계청, e-나라지표, 지방자치단체 여성공무원 통계,
<http://www.index.go.k> 검색일 2015.7.30b.

IV

국내 여성근로자 육성 지원사례

1. 롯데 그룹	41
2. 포스코 그룹	47
3. 삼성	51
4. 국민연금공단	57



1. 롯데 그룹

가. 회사 개요

롯데는 1967년 롯데제과를 설립하여 식품 산업 및 국민생활수준을 향상하는 계기를 마련한다. 1970년대에는 식품 분야를 확대 경제가 성장하며 다양화, 고급화된 소비자 욕구를 충족하기 위한 노력을 기울이고, 사업의 다각화로 세계적 기업으로 성장하기 위해 기틀을 마련하였다. 롯데쇼핑과 호텔롯데의 설립으로 당시에 불모지였던 국내의 유통과 관광산업을 현대화시키고, 롯데건설, 호남석유화학, 롯데기공, 롯데전자, 롯데상사를 설립하여 국가 기간산업에 진출하였다. 2010년부터는 주력 사업인 석유화학과 유통 부문에서 1조원이 넘는 대규모 M&A를 성공하여 국내를 비롯하여 해외까지 핵심 사업의 경쟁력을 강화하고, 러시아, 중국, 인도네시아, 베트남 지역에 진출한 사업을 안정 궤도에 올리고 다른 지역 진출을 계속적으로 모색해 롯데의 기반을 글로벌하게 확대하였다. 롯데그룹은 여성 고객이 많은 그룹의 특성상 여성인재 육성은 롯데의 미래 성장을 위한 중요한 과제중 하나임을 강조하고 있다. 롯데그룹의 여성인재 육성의 궁극적 목표는 역량과 능력을 갖춘 여성 CEO를 다채로운 분야에서 배출하고, 여성인재 육성과 관련된 정책에 더욱 박차를 가하여 여성임원 비율을 30%까지 높이도록 노력하고 있다.¹⁵⁾

나. 여성인재·관리자 교육 프로그램

롯데그룹은 여성리더 육성에 주력하고 있다. ‘롯데 WOW(Way of Woman) 포럼(롯데가 열어가는 차별없는 여성의 길)’은 여성 인재가 중요함을 강조하며 그룹 안에 있는 여성인 간부 170여 명을 대상으로 포럼을 개최하여, 여성인재 육성의지를 공유하고 핵심여성간부의 자긍심을 고취한다(고용노동부, 2013). 2014년 12월에 개최한 롯데 WOW 포럼의 주요 내용은 롤 모델 제시를 통한 비전 제시 및 성장에 대한 기대감 고취: 성공한 여성리더 특강,

15) 롯데, 롯데홍보관, www.lotte.co.kr. 검색일 2015. 7. 15b.

42 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

여성인재의 일과 삶의 현장에서 겪는 어려움에 대한 조언, 나눔을 통한 WOW포럼 의미 강화, 사별 주요 여성친화 정책 공유로 구성되었다.

롯데닷컴은 매월 CEO와 여성리더들이 편안하게 소통하는 간담회인 ‘GG(Girl Group)’를 운영 하고, 직원들이 만나고 싶어하는 인사의 이야기를 들을 수 있는 ‘여성 멘토 초청 강연’을 시행하고 있다.

롯데카드는 주요 고객인 여성이 편리하게 카드 이용을 할 수 있도록 카드센터를 총괄하는 여성 센터장을 임명하며, 매 분기마다 여성 센터장 대상 교육을 실시한다 또한 본사의 여성리더의 리더십 함양을 위해 올해부터 ‘기업 여성리더십’ 과정을 개설하여 여성인력의 비전, 커뮤니케이션, 코칭 스킬 등 여성리더가 역할을 수행할 때 도움이 되도록 지원하였다(고용노동부, 2013). 특히 롯데카드는 여성관리자가 늘어나는 추세에 따라 여성리더로서의 역량과 강점을 키우기 위한 교육 프로그램을 준비 하고 있다. 과장급 이상 여성 간부들을 대상으로 비즈니스 커뮤니케이션 향상, 여성리더의 코칭 스킬 향상, 여성인력의 비전 등의 프로그램 교육을 실시하여 차세대 여성리더를 육성할 계획이 있다(고용노동부, 2013). 이와 함께 여성간부 중 일부를 선발하여 외부 여성리더십교육 기관(대학교 또는 전문교육 기관)에 파견하여 차세대 여성리더로서 육성할 계획이다(고용노동부, 2013).

다. 승진 및 인사제도

롯데그룹은 급여체계 및 호봉, 복리후생 제도에 있어서 남녀차별 없이 지원한다. 모집과 채용 시 연령과 성별 제한을 폐지하고 성차별을 방지하며, 임금 지급에는 남성과 여성의 차등을 배제, 직무와 직종에 따라 동등하게 대우한다. 평가 및 승진에 있어서도 공정한 시스템으로 동등한 기회를 부여한다.

롯데닷컴은 2014년 기준으로 여성 고용 비율 74%, 여성 간부승진 비율 46로 남성에 비해 15% 이상 높다. 비정규직 여성의 정규직 전환율은 54%이다.

호텔롯데면세점은 성과평가 및 인사제도 공정성 확보를 위해 채용면접 및 승진심사에 ‘여성면접관 및 여성평가위원’ 의무 배치, ‘남녀동일 평가제’ 등을 통해 남녀에게 균등한 기회를 제공한다. 호텔롯데면세점은 공정하게

평가 시스템을 운영해 남성과 여성을 차별 없이 승진 시킨 결과, 2013년 간부 사원 승진대상자 기준으로, 여성과 남성 승진율이 비슷한 수준인 약 20%로 나타났다(고용노동부, 2014).

롯데카드는 개선된 인사제도를 통해 고용상 기회균등을 실현하고 있다. 2012년 롯데그룹의 인사평가지표로 ‘여성고용 지표’를 신설하여, 여성 신입사원 비율 30%와 여성 승진율 25% 이상의 지표를 책정하였다(고용노동부, 2013). 이에, 2011년 대비 2012년 인력의 증감인원은 85명 중 여성이 71명으로 85.3%에 이르며, 간부인 사원 승진자 78명 중 20명인 25.6%에 이르렀다. 롯데카드는 공정한 성과평가를 위해 ‘코칭매뉴얼’을 배포하여 공정한 성과평가를 운영하고 있다. 운영의 실효성을 위해 지역단장, 팀장, 파트장을 포함한 232명을 대상으로 평가의 공정성과 중요성, 면담의 기법 등의 교육을 진행중이다(고용노동부, 2013).

롯데햄은 2011년 말 기준 여성근로자는 전체 694명 중 187명으로 27%를 차지하며 주요부서의 여성 인력 비중이 꾸준히 증가 중이다. 기획팀 33%, 생산부문 33%, 마케팅팀 30%, 지원팀 33%등으로 핵심적 부서의 여성 인력 비중이 높다. 롯데햄은 공채사원 채용에서 여성 비중을 꾸준히 늘려왔으며, 앞으로도 핵심부서에 우수 여성인력을 확보해 나갈 예정이다. 비정규직으로 입사한 여성근로자는 기준에 따라 심사하여 정규직 전환을 실시, 2011년 전환 대상 여성 계약직 근로자를 전원 정규직으로 전환되었다(고용노동부, 2012).

라. 일·가정양립지원

롯데카드는 모성보호를 위해 출산전·후휴가 신청을 하면 육아휴직이 자동으로 신청되는 시스템을 운영하여 여성근로자에게 편의를 제공한다. 2012년 9월부터 자동육아휴직 제도를 도입하여 육아휴직 대상자 26.1%가 휴가를 사용했고, 복귀율도 80.4%에 이른다(고용노동부, 2013). 자동육아휴직제도 도입 이전부터 육아휴직 신청 제한이 없어 증가폭은 크지 않지만 심리적으로 육아휴직을 편안하게 사용하고 있다(고용노동부, 2013). 자녀수에 제한 없이 1인당 분기별 30만원의 유치원 보조비를 지급하여 2011년 151명, 2012년 152명이 혜택을 보았다. 육아휴직기간에도 긴급생활자금,

유치원보조비, 출산지원금 등 복리후생에 있어 차별을 두지 않고 유연근무제(출퇴근시차제, 가족돌봄휴직제)와 육아기 근로시간단축제도 운영하고 있다(고용노동부, 2013).

롯데닷컴은 출산의 전·후 휴가가 끝날 때 자동적으로 육아휴직 전환이 되며, 임신중 근로시간을 단축하고 임신부 보험가입을 지원한다. 2015년 5월부터는 ‘엘 프리맘(L-pre mom)’ 제도도 운영 중이다. 이 제도는 예비엄마들을 위한 제도로 출산 전·후 휴가를 기본으로 본인 휴가가 없는 경우 추가적으로 2일의 휴가를 추가하여 사용할 수 있게 한다. 보건복지부 임신부 배려 엠블럼이 새겨진 카드 홀더를 사내의 임신부에게 지급해, 임신부를 배려하는 문화를 사내 외로 안착할 수 있게 힘쓴다. 롯데닷컴은 매월 셋째 주 수요일에는 근무시간을 1시간 단축해 전체 임직원의 퇴근을 5시로 유도하고, 매주 수요일에는 정시퇴근을 이행하는 ‘가족사랑의 날’을 운영한다. 만 2세부터 취학 전 자녀를 대상으로 ‘유아 자녀 보조금’도 지원 중이다. 여성을 위한 별도의 휴식공간인 ‘쉬-너지룸(She-nergy room)’에는 수유실을 마련하여, 출산과 육아 부담을 줄이고자 했다.¹⁶⁾

롯데월드는 WOW(way of woman)프로그램 실시를 통해 모성보호 복지혜택을 확대하고 있다. 정규직 직원 대상 육아휴직 사용 1년 의무화 제도, 유급 생리휴가제, 출산선물로 분유지급 등 복지혜택을 주고 있다. 최근에는 여성 특화 검진 추가를 지원하는 ‘WOW 건강검진’, 육아휴직 복직자 교육과정인 ‘맘스힐링’ 첫 아이 출산 기념 선물, 예비 엄마를 위한 육아휴직 복직 대상 리스타트 선물, ‘마마스쿨’, 임신부의 퇴근 시간 별도 조치 및 점검 등 보다 풍부한 혜택을 여성 구성원에게 제공하고 있다(고용노동부, 2014).

롯데햄은 임신근로자를 보호하기 위해 다양한 모성보호제도들이 운영되고 있다. 육아휴직과 산전후 휴가를 희망하는 여성 직원들은 이를 자유롭게 사용할 수 있다. 취업규칙에 수유시간을 명시하고, 남성근로자의 육아휴직도 보장한다. 또한 저출산 문제의 중요 원인 중 하나인 교육비 부담을 덜기 위해 대학교 자녀 학자금을 지원하고 한다(고용노동부, 2014).

16) 연합뉴스. 2015.05.28. 「롯데닷컴, ‘남녀고용평등 우수기업’ 대통령 표창 수상」.

〈표 Ⅳ-1〉 롯데그룹 WOW(way of woman) 프로그램

프로그램 명		내용
시행중	출산전후 휴직제도	· 법 상 출산휴가 이 외, 10개월 무급휴가 가능 (본인 희망 시)
	유사산 휴가 (법보다 상회)	· 임신기간 12주 미만: 5일 · 임신기간 12주~21주: 30일 · 임신기간 22주~27주: 60일 · 임신기간 28주 이상: 90일
	유급 생리휴가	· 월 1회(근로기준법 상 무급)
	자동 육아 휴직제	· 출산전후휴가 종료 후, 자동육아휴직 전환 (본인 희망시 예외)
	출산 축하 선물	· 출산 시 분유 한 박스 지급
	유치원 자녀 보조금	· 분기별 보조비 지급
	WOW 건강검진	· 여성 특화 검진 추가 지원
신설	맘스힐링	· 육아휴직 복직자 집합교육과정 · 1박 2일, 출퇴근 교육
	첫 아이 축하선물	· 첫 아이 출산 시 기념 선물 · 기저귀 케이크, 출산관련 도서 등
	마마스쿨	· 예비엄마를 위한 사내교육 · 반기별 1회
	리스타트 기념선물	· 육아휴직 복직 기념 선물 · 업무관련 서적 및 각종 문구류
	인사시스템 임신부 반영	· 임신부 퇴근시간 별도 점검 후 조치

출처: 저자 직접 작성

〈표 IV-2〉 롯데그룹 여성 관리자 육성 제도

여성인재·관리자 교육 프로그램	롯데그룹	· WOW(Way of Woman) 포럼
	롯데닷컴	· 매월 CEO와 여성리더가 편안히 소통하는 간담회인 'GG(Girl Group)'를 운영 · 여성 멘토 초청 강연
	롯데카드	· 카드리용을 위해 카드센터를 총괄하는 센터장으로 여성 직원을 임명 · '기업여성리더십' 과정을 개설 · 여성간부 중 일부를 선발하여 외부 여성리더십교육 기관(대학교 또는 전문교육 기관)에 파견하여 차세대 여성리더로서 육성
승진 및 인사제도	호텔롯데 면세점	· 남녀동일 평가제 · '여성평가위원 및 여성면접관' 의무 배치
	롯데카드	· '여성고용 지표'를 신설 · '코칭매뉴얼'을 배포하여 공정한 성과평가를 운영
	롯데햄	· 비정규직으로 입사한 여성근로자의 경우 기준에 따라 심사를 통해 정규직 전환을 실시
모성보호	롯데카드	· 출산전후휴가 신청을 하면 육아휴직이 자동으로 신청되는 시스템을 운영 · 자녀수에 제한 없이 1인당 분기별 30만원의 유치원 보조비를 지급 · 육아휴직기간에도 유치원보조비, 긴급생활자금, 출산지원금 등 복리후생에 차별을 두지 않음 · 육아기 근로시간단축제도와 유연근무제(출퇴근시차제, 가족돌봄휴직제)도 운영
	롯데닷컴	· 출산 전·후 휴가가 끝나면 자동으로 육아휴직으로 전환 · 임신기간 중에는 근로시간 단축과 임신부 보험가입 혜택을 지원 · '엘프리맘(L-pre mom)' 제도도 운영 · 만 2세부터 취학 전 자녀를 대상으로 '유아 자녀 보조금'도 지원 · 여성만을 위한 휴식공간 '쉬-너지룸(She-nergy room)'에 샤워실을 마련
	롯데월드	· 육아휴직 사용 1년 의무화 제도 · 출산선물 분유지급 · 육아휴직 복직자 교육과정인 '맘스힐링' · 첫 아이 출산 기념 선물 · 예비 엄마를 위한 '마마스쿨' · 육아휴직 복직자 대상 리스타트 기념 선물 · 임신부 퇴근 시간 별도 점검 후 조치

출처: 저자 직접 작성.

2. 포스코 그룹

가. 회사 개요

포스코는 1960년대 종합제철 건설 계획 수립으로 구체화 되었다. 1968년 4월 1일 회사 창립식을 열고 일관제철소 건설을 시작했고, 우리나라 최초로 1973년 조강 103만 톤의 1기 설비가 준공된 이후, 추가적으로 네 번의 확장 사업으로 1983년 조강 910만 톤 체제의 포항제철소를 완공하였다. 고도로 성장하는 국내의 철강수요 감당을 위해, 영일만 신화를 광양만으로 잇는 새로운 도전하였다. 1985년 광양 1기 착공부터 시작하여 1992년 종합준공식까지 바다를 메꿔 제선-제강-압연 공정과정을 직결하는 최신식 제철소를 건설하고, 기술을 자립하기 위해 독자기술 개발 필요성을 느껴 포항산업과학연구원(RIST)과 포스텍, 회사를 잇는 산학연체제를 구축하였다. 포스코는 지속적으로 생산성 향상과 설비효율화를 통해 1998년 조강생산 기준 세계 1위 철강회사로 발전했으며, 1999년 시작된 프로세스 혁신으로 통해 생산, 구매, 판매 등 전체 부문 업무 프로세스를 재정립하며 디지털 통합 시스템을 구축했다. 2000년 포스코는 민형화 되어 해외의 생산기지 확대를 위해, 주요 해외 거점에 생산 설비 시설들을 증설하는 중이다. 안정적 원료 확보를 위한 해외 투자를 확대, poStrip, FINEX과 같은 혁신적 독자 기술 개발을 통해 글로벌한 기술 리더십을 강화, 전략적 고부가가치 제품의 판매 비중을 혁신적으로 높이고 있다. 이와 같이 기업의 지배구조를 투명하게 하며 포스코 고유의 기업문화로 혁신을 정착시키기 위해 노력한다. 추가적으로, 기업으로서 책임감을 갖고 경제적 수익에만 치중하지 않고 사회적 책임성과 환경적 건전성과이 함께 조화와 균형을 이루는 지속가능한 경영을 추구한다.¹⁷⁾

나. 여성인재·관리자 교육 프로그램

포스코는 여성관리자 육성을 위해 각종 멘토링과 역량지원증진 프로그램을 운영하고 있다. 2013년부터 출산과 양육으로 경력에 공백을 겪는 과장급

17) 포스코, 인재육성체계, <http://www.posco.co.kr/> 검색일 2015. 7. 17.

48 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

의 직원들에게 비전제시를 위한 역량 진단과 리더십 특강, 성장플랜워크숍으로 구성된 ‘W- Leadership’ 교육을 운영 중이다. ‘W- Leadership’의 목적은 여성인력 증가에 따른 조직에서의 체계적인 성장지원을 위해 그룹사 과장급 생애주기별 여성리더십 프로그램 운영하는 것이다. ‘W- Leadership’의 내용은 18시간 동안 리더십 진단 및 성장플랜 작성, 성장비전워크숍, 전략적 커뮤니케이션(코칭스킬), 리더십 솔루션 (조직/업무 이슈 해결을 위한 Peer Coaching), 여성리더의 경영마인드 (사외 여성리더 초청 특강), 선배와의 대화, 네트워크의 場으로 구성되어있다. 2011년부터 운영한 ‘여직원의 멘토링 데이’는 점심시간에 사내의 직원 멘토 강의와 토크, 질의응답 형식으로 진행되어 여직원의 리더십 코칭, 커리어 개발, 일과 가정의 양립등을 다루고 지금은 여성 멘토링은 W-Leadership 교육 중 ‘선배와의 대화’에 포함, 확대하여 운영되고 있다. 또한 Women Leadership이라는 직원 카페 블로그 운영으로 직원들의 자발적 네트워킹을 통해 정보 공유와 고충 해결의 장을 마련한다. Women Leadership은 직원 역량개발, 사내 제도 등 유용한 정보를 제공하고 직원 의견 공유·네트워크 형성의 장을 위한 직원 카페 블로그가 개설되었고, 여성/가족관련 복지제도, 사외행사 및 생활 정보 공유, 외부특집기사, Q&A, 토론방 등으로 구성되어 있다.¹⁸⁾

〈표 IV-3〉 포스코 W-leadership 프로그램

리더십이란 무엇인가	· 리더십 정의하기
리더십 특강	· 삼성증권 박경희 상무 · 경향신문 유인경 기자 · 포스코 최초 여성공채 임원 최은주 상무
성장비전워크숍	· 사회/조직 내 여성에 대한 인식 · 리더십진단과 강약점 파악 · 개인별 성장 플랜 작성
현업적용	· 각자 느낀 점 정리, 의견 공유

출처: 포스코, 인재육성체계, <http://www.posco.co.kr/> 검색일 2015.7.17.

18) 포스코기업블로그, 포스코뉴스:알고보니 여성행복일터, <http://blog.posco.com/872>. 검색일 2015.7.17.

다. 승진 및 인사제도

포스코는 2008년 이후 대졸 공채 여성인력 채용 비율을 20%수준으로 유지하고 있다. 포스코는 여성 엔지니어 인력을 확충하려고 이공계 여성인력을 대상으로 별도의 홍보 프로그램을 기획하고, 면접관의 여성 비율도 일정하게 유지한다. 여성인력 채용장려 정책은 신입뿐만 아니라 경력직에도 폭넓게 적용된다. 국내 대기업 최초로 포스코는 2007년 생산직 주부사원을 채용하고 매년 기혼여성을 위한 안정적 일자리 창출에 힘쓰고 있다. 포스코는 2014년 조직개편과 함께 실시한 인사에서 여성 임원 5명을 발탁했다. 권오준 회장 시대를 맞아 여성 인재들에게 더 많은 기회와 역할을 부여하겠다는 의미이다. 회사의 가치를 여성 인력을 더 적극적으로 활용해야 한다는 것이 권오준 회장의 경영방침이다. 포스코 특수강은 여성고용을 늘리기 위해 노력하고 있다. 직원 채용 시 남녀 차별 요소를 폐지하고 동일한 기준을 적용한다. 근무형태의 특성과 업종의 특성상 여성인력의 고용 향상에 따른 현실적인 제약과 생산현장의 불안감이 적지 않지만 여성인력의 채용은 조금씩 늘고 있다. 고용에 이어 임금과 승진 등 인사제도 전반에 걸쳐 남녀의 차별이 없는 인사제도를 수립했으며, 임금, 고용, 승진에 대해 평등한 기회를 부여하고 있다(고용노동부, 2012).

포스코 휴먼스는 남녀근로자에게 동일한 기준으로 승진과 보직관리를 하고 있고, 인사평가와 직책 보임 등에도 여성에게 불리하지 않은 제도를 실행하고 있다(고용노동부, 2013). 전체 관리자급 인력 중 41%인 18명이 여성근로자이다(고용노동부, 2013). 이러한 문화와 제도 위에서 여성 직무역량이 향상됨에 따라서 책임 영역이 넓어지고, 전문성이 높아지는 상승효과를 가져왔다. 여성 직원들이 경영에 적극적으로 참여할 수 있는 ‘위드보드(아이디어 발굴 기구)’위원회에 여성 3인을 참여시켰다. 이는 창의적인 활동으로 일하는 보람을 찾고 회사에 대한 소속감을 높일 수 있도록 한 장치이다(고용노동부, 2013).

라. 일·가정양립지원

철강기업으로 남성적인 이미지가 강한 포스코는 여성 직원들의 편의 환경 조성을 위해 선도적으로 지원정책을 시행하고 있다. 사내 어린이집·수유실과

50 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

다양한 인프라와 멘토링등 프로그램 지원을 통해 일과 가정의 양립 실현과 여성이 최대한 역량을 발휘하는 행복한 일터를 조성한다. 포스코 여직원은 출산전후 휴가 90일 이외에도 육아휴직을 최대 2년까지 사용할 수 있다. 또는 육아휴직을 대체하여 주 단위 15시간~30시간 범위 내에서 단축근무를 신청할 수 있다. 특히 포스코는 육아휴직 사용으로 고과 및 승진 불이익을 받지 않도록 한다. 자녀가 있는 직원을 위해 포스코는 2006년부터 서울·포항·광양의 각 지역 사업장별 직장보육시설을 설치하고 2012년에는 광양과 포항의 어린이집 정원을 광양은 99명에서 138명으로, 포항은 99명에서 195명으로 각각 늘리는 등 규모를 확장했다. 삼성 포스코센터에 위치한 ‘포스코 어린이집’은 연령별로 보육실 3개, 실내놀이터, 아동도서실, 교사실, 양호실 등을 갖추고 있다. 보육 정원은 60명으로, 신입 원아 선발의 기준은 남녀 불문하고 혼자서 자녀를 키우는 직원의 자녀가 1순위이다. 2순위는 출산장려의 차원에서 여직원의 자녀, 그 다음 맞벌이 부부 자녀가 3순위이다. 포스코가 지원하는 운영비는 연 3억원 규모이다. 입학금, 특별활동비, 급간식비, 학습재료비 등 기타 비용을 회사가 지원하며, 표준보육료만 직원들이 부담하는 구조이다.¹⁹⁾

포스코ICT는 모성보호를 위해 ‘워킹맘 프로그램’을 운영한다. ‘워킹맘 프로그램’은 심리상담가 상담으로 워킹맘 직원이 양육에서 얻는 스트레스를 해소하며, 육아 전문가들의 강연으로 바르게 자녀를 양육하는 법을 코칭하는 등 전체적인 지원을 한다. 심리상담사의 카운슬링은 먼저 심리검사를 하여 워킹맘 개인적 양육 방식을 진단하고 검사결과를 통해 맞춤형 개인별 자녀양육법과 자녀상담 교육을 실시한다. 10세 미만의 자녀를 가진 워킹맘들을 위해 집단 카운슬링을 실시하여 과거 자녀 양육으로 겪었던 어려움을 함께 나누도록 한다. 또 맞벌이 부부의 자녀양육 팁, 말 안 듣는 아이 행동 바로잡기, 자녀의 성향과 연령을 바탕으로 한 관계 맺기 등 아동분야 교육 전문가들이 다채로운 강연을 하여 워킹맘들에게 필수적인 정보를 제공한다.²⁰⁾

19) 오마이 뉴스. 2011.09.27. 「직장보육시설의 ‘메카’ ... 포스코 어린이집 가봤더니」.

20) 머니투데이. 2013.10.17. 「포스코ICT, 워킹맘 육아교육 돕는다」.

〈표 IV-4〉 포스코 여성 관리자 육성 제도

여성인재· 관리자 교육 프로그램	포스코	<ul style="list-style-type: none"> · 리더십 특강과 역량 진단, 성장플랜워크숍으로 구성된 'W- Leadership' 교육도 운영 · 여직원 멘토링 데이 · Women Leadership이라는 여직원 카페 블로그 운영
승진 및 인사제도	포스코	<ul style="list-style-type: none"> · 이공계 여성인력을 대상으로 별도의 홍보 프로그램을 기획 · 면접관의 여성 비율도 일정하게 유지 · 여성 임원 확대
	포스코 특수강	<ul style="list-style-type: none"> · 직원 채용 때 남녀 차별적 요소를 철폐하고 평등한 기준을 적용 · 인사제도 전반에 걸쳐 남녀차별이 없는 인사제도를 수립
	포스코 휴먼스	<ul style="list-style-type: none"> · 남녀근로자에게 동일한 기준으로 승진과 보직관리 · 아이디어 발굴기구인 '위드보드'위원회 여성 3인을 참여
모성보호	포스코	<ul style="list-style-type: none"> · 사내 어린이집·수유실을 비롯한 각종 인프라와 멘토링등 프로그램을 지원 · 출산전후 휴가 90일 외에도 육아휴직을 최대 2년까지 사용 · 육아휴직 대신 주 단위 15시간~30시간 범위 내에서 단축근무를 신청 가능 · 육아휴직 사용으로 고과 및 승진에 불이익을 받지 않도록 제도와 · 2006년부터 포항·광양·서울의 각 지역사업장별로 직장보육시설을 설치
	포스코IC	<ul style="list-style-type: none"> · '워킹맘 프로그램'을 운영

출처: 저자 직접 작성.

3. 삼성

가. 회사 개요

삼성은 고 이병철 선대 회장이 1938년 3만원의 자본금으로 사업을 시작하였다. 1970년대에는 제 2차 삼성 경영 5개년 계획에 중화학 공업 부문에 대한 집중적 투자를 하기로 하고 조선 사업부를 설치하였다. 1980년대에는 64KD 램 VLSI 의 개발의 성공을 바탕으로 세계 최초 꼬리표가 붙은 각종의 반도체 제품을 개발하였다. 1990년대에는 인터넷 기술과 디지털로 집약되는 광속 정보화 사회를 이끌 '디지털 기업'으로 성장, 2000년대에는 삼성

은 세계 Top5 브랜드 기업으로 선정된 바 있고, 대한민국의 국가 이미지 상승에 기여하고 있다. 현재에는 대한민국 전체 수출의 21%를 담당하며, 국가 경제에 기여하고 있고, 인간미 있는 조직 분위기와 높은 고객 서비스의 질을 위해 노력하고 있다.²¹⁾

나. 여성인재·관리자 교육 프로그램

삼성생명보험은 ‘여성리더 육성 프로그램’으로 여성 근로자의 자기개발과 직무 전문성을 높이는 지원을 하고 있다(고용노동부, 2013). 이화여대와 공동으로 ‘W리더십 과정’을 운영한다, 이 과정에서 일반직군 2명과 사무직군 35명의 여성 근로자가 참여하였다(고용노동부, 2013). 글로벌 해외 연수를 통해 여성 근로자의 안목을 넓히고 식견을 높여 직무 역량을 향상시킨다. 삼성전자는 여성의 능력개발을 위한 교육을 강화하여 여성인력을 조직의 핵심인재로 성장시켰다. 내부적으로는 여성 리더를 양성하고 동시에 외부 여성인재 영입해 현재 2012년 17명의 여성임원이 재직하였다. 2020년까지 전체 임원에서 여성비율을 10%로 끌어올릴 예정이다. 삼성전자는 이를 2011년 지속가능경영보고서 내에 포함시켜 여성인력을 육성할 것을 천명하였다. 삼성전자는 여성 인력을 지원하는 것을 인정받아 2011년 UN글로벌컴팩트 포럼 중 여성인력 역량강화 부문에 한국 기업을 대표해 여성 다양성 관리 성공사례를 발표하였다(고용노동부, 2013).

다. 승진 및 인사제도

삼성생명보험은 여성 근로자에게 성장의 기회와 높은 역량을 발휘할 기회를 제공한다. 이를 위해 간부 발탁 시에는 공정한 평가시스템으로 여성인력의 발탁을 실시하였다(고용노동부, 2013). 인사와 성과 평가에서 고용상 차별의 가능성을 원천적으로 차단하고 있는 셈이다. 이에 따라 2013년 승격자 565명중에서 여성이 258명으로 45.7%에 이르렀다(고용노동부, 2013). 또한 삼성생명보험은 여성 인력의 부서별 배치에 있어서 양성평등의 기회를

21) 삼성, 인재와 채용, <http://about.samsung.co.kr/about/intro.do>, 검색일 2015. 7.

제공한다. 본사 및 현장의 여성근무자 비율은 각각 본사 37%와 현장 61%이며, 해외법무팀, 본사 CS지원팀, 자급심사팀 등에도 여성 인력이 다수 배치되어 있다(고용노동부, 2013).

삼성전자는 여성인력 채용을 2001년 10%에서 2011년 22%로 확대하였다. 특히나 이공계 부문의 여성인력 채용이 증가해 R&D분야 여성 비중이 2배 이상 증가하였다. 간부 중 여성 비중은 2001년 대비 2011년 4배로 증가하였고, 2003년 삼성전자 최초의 여성임원 발탁 이후 2011년 여성 임원 17명으로 여성임원의 경영참여가 가속화 되었다. 채용의 단계에서는 적극적 고용개선 조치를 통해 여성의 사회 진출을 돕는 동시에 외부 우수 인재를 적극 유치하여 조직 내 경쟁력을 높였다(고용노동부, 2012).

라. 일·가정양립지원

삼성생명보험은 모성보호센터를 운영한다. 체계적이고 종합적인 모성보호를 위해 전담조직인 모성보호센터를 설치하여 물품지원, 근무지원, 제도적 지원을 통해 최상의 모성보호 시스템 운영하고 임부용 의자, 임부 표식줄, 전자와 차단 앞치마, 쿠션, CEO 축하선물 등 물품을 지원한다. 태아검진시간을 임신 7개월 이하, 2개월 1회에서 1개월 1회로 확대하였다. 중식시간 1시간 추가부여, 종업 30분 내 퇴근, 임신부 보호를 위한 임원 및 부서장 모성보호 교육, 임신부 초과근무 근절, 인사팀 및 상담실과 연계하여 임신부 고충 상담 실시 및 각종 물품, 모성보호 토크를 사무책장 위에 부착 등을 포함하는 임신부 근로자를 위한 가이드라인 수립하였다(고용노동부, 2013). 영업 현장근무 임신 근로자(3개월~5개월)를 위한 업무보조직 지원, 세살마을 연계 임부 임직원 교육, 본사 임부 임직원을 위한 모유수유 교육, 모성보호센터 1주년 특별교육 등 모성보호 관련 각종 교육을 시행하고 있다(고용노동부, 2013).

삼성 엔지니어링에서는 GCE사옥 내에 어린이집을 설치 운영하여 임직원들의 자녀 양육을 지원한다. 만 5세 이하 자녀가 있는 임직원을 대상으로 하고, 모집정원은 총 120명으로 장애인부모 자녀(10%), 여직원 자녀(60%), 남직원 자녀(30%), 맞벌이부부 다자녀 우선으로 모집하고 있다. 삼성전자는

54 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

배려의 단계에서는 모성을 보호하고 가족친화적인 근무환경을 구축하며 여성의 고충을 해결하는 제도와 문화를 정착시켰다. 삼성전자는 서울, 경기 수원, 경북 구미, 광주 등 전 사업장에서 어린이집을 운영한다. 육아휴직 등의 제도, 배우자 출산휴가, 법으로 보장된 출산전후 휴가를 임직원이 쉽게 사용할 수 있도록하고, 육아휴직 사용 대상자를 만 12세까지 확대, 사내의 인트라넷에 모성보호 등록 시스템을 구축하여 편리하게 사용하도록 하였다. 이는 임신 초기부터 대상자들을 적극 보호하여 근로형태를 관리하고, 평가 시에도 차별받지 않도록 별도 평가체제를 구축하는 작업과 함께 진행되었다(고용노동부, 2012).

제일기획은 2008년부터 직장어린이집인 ‘아이제일어린이집’을 설립하여 운영한다. 2015년 5월 기준 제일기획의 국내 임직원 중 여성의 비중은 43%에 이른다. 과장급 이상 직원 중 여성의 비율도 30%를 넘는다. 제일모직은 임직원 자녀를 초청하는 가족 친화 프로그램인 ‘주니어 제일러스 데이’행사도 매년 실시한다.²²⁾

삼성화재는 임산부 배려문화를 바탕으로 모성보호 전담창구 운영, 임산부 연장근로 금지를 위한 PC 자동종료 시스템, 탄력근무제뿐만 아니라 난임휴직, 출산용품, 출산경조금 등 다양한 지원제도를 운영 중이다. 또한 110명 수용 규모의 직장 어린이집 운영과, 육아휴직 복귀자의 평가 불이익을 금지하는 건전한 육아휴직 사용문화 정착을 통해 일·가정 양립을 지원하고 있으며 우수 사무직군 여직원 대상 대학 연계교육 제공과 여사우 자원봉사 대축제 등을 개최한다.²³⁾

22) 서울신문, 2015.05.28, 「[가족친화기업 특집] 삼성그룹, 여사원 육아휴직 만 12세로 상향」.

23) 데일리안, 2015. 05.28, 「삼성화재, ‘2015 남녀고용평등기업’ 국무총리상 수상」.

〈표 IV-5〉 삼성화재의 모성보호

모성보호 지원	일·가정 양립 지원
임부 근로시간 관리 철저 임부 연장근로 금지 - 업무종료 시각에 PC자동 종료 임부 근로시간 단축제도 권장	워킹맘의 실질적 니즈 충족 '가정의 날' 실시 - 매주 수요일 18:00 PC 자동 종료 직장어린이집 운영 - 110명 수용 규모
자녀 출산 적극적 장려 임신휴직 허용 난임휴직 허용 및 시술비 지원 출산축하 선물 지급 임부 보호 풋말 설치	자유로운 육아휴직 사용문화 정착 육아휴직 사용 및 복귀의 자유성 육아휴직 복귀자 평가 불이익 금지

출처: 저자 직접 작성.

또한 삼성 SDS는 임직원들 각자의 업무특성에 맞게 근무 장소와 시간을 유연하게 조정·선택할 수 있는 Adaptive Working System을 시행한다. Adaptive Working System은 Single Office, 자율출퇴근제, Adaptive Working Zone으로 구성되어 있다. Single Office는 반드시 사무실로 출근하지 않고 근무 장소의 제한 없이 자택 또는 사무실 외 별도의 개인 Office에서 원격으로 업무를 수행한다. 자율출퇴근제는 오전 6시부터 오후 1시까지 출근시간이 조정 가능하고, 생산성을 극대화 할 수 있는 적합한 업무시간을 본인이 스스로 설계하여 업무를 수행하는 것이다. Adaptive Working Zone은 사옥 간 이동 시 연속적인 업무수행을 위해 주요 거점별 근무 공간을 제공하는 것이다. Single Office, 자율출퇴근제로 인해 시간활용이 유연하고 사옥 간 이동이 발생할 경우 업무의 단절을 최소화해 업무수행에 있어 효율을 극대화 할 수 있다.²⁴⁾

삼성전자는 '워킹맘'의 일과 삶 불균형 해결을 위해, 자율 출근제를 신설하여 여성 임직원들의 자녀 양육 고민을 덜어주었다(고용노동부, 2012). 주당 40시간, 주 5일, 하루 최소 4시간 근무라는 세 가지 요건만 충족하면 자유롭게 근무시간을 조절할 수 있다. 2012년 시범운영을 시작한 이후에 2014

24) 삼성 SDS, <http://www.ictstory.com/21>, 「Adaptive Working System이 뭐예요??」, 검색일 2015.7.21b.

56 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

년 7월 디자인과 연구개발직군으로 확대했고 2015년 3월 말부터는 생산직을 제외한 전 직군에 적용되었다. 또 회사에 출근하지 않고 일할 수 있는 재택근무도 2011년 5월부터 실시하고 있다.²⁵⁾

〈표 IV-6〉 삼성 여성 관리자 육성제도

여성인재·관리자 교육 프로그램	삼성생명보험	· 여성리더 육성 프로그램 · ‘W리더십 과정’을 운영
	삼성전자	· 여성의 능력개발을 위한 교육을 강화 · 내부적으로 여성 리더를 양성함과 동시에 외부 여성인재 영입 · 2020년까지 전체 여성 임원 중 여성비율을 10%로 끌어올릴 계획
	삼성화재	· 우수 사무직군 여직원 대상 대학 연계교육 제공
승진 및 인사제도	삼성생명보험	· 간부 발탁 시에는 공정한 평가시스템을 통해 여성인력의 발탁 실시 · 여성 인력의 부서별 배치에 있어서 양성평등의 기회를 제공 · 외부 우수 인재를 적극 유치
모성보호	삼성생명보험	· 모성보호센터 운영한 · 태아검진시간을 임신 7개월 이하, 2개월 1회에서 1개월 1회로 확대 · 임신부 여성 근로자를 위한 근무 가이드라인 수립 · 모성보호 관련 각종 교육 시행
	삼성전자	· 전 사업장에서 어린이집을 운영 · 육아휴직 사용 가능 대상자를 만 12세까지 확대 · 사내 인트라넷에 모성보호 등록 시스템을 구축
	제일기획	· 직장어린이집인 ‘아이제일어린이집’을 설립
	삼성화재	· 임신부 연장근로 금지를 위한 PC 자동종료 시스템 · 출산용품, 출산경조금 등 다양한 지원제도 · 10명 수용 규모의 직장 어린이집 운영
유연근무	삼성 SDS	· 근무 장소와 시간을 유연하게 조정·선택할 수 있는 Adaptive Working System을 시행
	삼성전자	· 자율 출근제, 재택근무 실시

출처: 저자 직접 작성.

25) 머니투데이. 2015.05.04. 「삼성전자, 가정의 달 ‘일+가정’ 두마리 토끼 다 잡는다」.

4. 국민연금공단

가. 회사 개요

국민연금공단은 국민의 질명, 노령, 부상으로 인한 장애 또는 사망 등을 인한 소득의 상실 및 중단 시에는 연금급여를 실시하여 국민의 생활안정과 복지증진에 기여함을 목적으로 하는 공공기관이다. 국민과 함께 행복한 노후를 만들어가는 최고의 사회보장기관이 되겠다는 비전을 가지고 ‘고객만족, 혁신, 자긍심’이라는 3대 핵심가치를 제시한다. 사업추진의 실행력을 확보하기 위한 장기발전 전략으로 ‘고객중심경영, 핵심역량강화, 조직체제 시스템화’라는 기본전략을 설정하였다. 연금가입자가 2천만 명에 이르고 기금 규모는 400조원을 넘어 세계 3대 연기금에 발돋움하고 있다. 국민연금공단은 공공과 민간을 통틀어 남녀고용평등 문화가 가장 성숙한 조직으로 꼽힌다. 과장에서 관리자인 차장으로 승진소요연수는 여성이 9.1년으로 남성(10.2년)보다 오히려 짧고, 과장 이하 승진자 중 여성 비율이 72.9%로 남성을 압도하여 남녀고용평등 문화를 실천하고 있다(고용노동부, 2013). 이를 인정받아 고용노동부에서 실시한 ‘남녀고용평등 우수기업’ 조사 결과 2009년 국무총리표창, 2014년 대통령표창을 수상하였다.²⁶⁾

나. 여성인재·관리자 교육 프로그램

국민연금공단은 능력개발에서 양성평등의 원칙을 적용하고 있다. 교육 훈련에 있어 평등한 기회를 부여하여 남녀직원 차별 없이 연수, 국내대학원 전문학위과정, 국내대학 고위과정 위탁교육, 해외연수, 사이버 학습, 직무교육 등의 교육기회를 남녀근로자에게 균등하게 부여하고 있다. 또한 여성리더십 교육 등 전문적이고 체계적인 교육 프로그램 실행으로 여성 근로자의 역량 강화 및 직무 전문성을 위해 노력하고, 앞으로도 낮은 수준인 여성관리자 비율의 확대를 위한 능력개발 지원을 계속할 예정이다(고용노동부, 2013).

26) 국민연금공단, 공단소개 경영공시, <http://www.nps.or.kr/> 2015. 7. 27a.

다. 승진 및 인사제도

국민연금공단은 전체근로자 5,527명 중 여성근로자가 2,698명으로 48.8%이다(고용노동부, 2013). 여성 채용비율도 2012년 55.2%로 남녀 고용상의 균형을 이뤘다. 채용 및 승진절차에서는 여성위원을 반드시 위촉하여 차별적 요소를 배제하려고 노력한다(고용노동부, 2013). 여성근로자가 직무 역량을 높이고 능력을 향상할 수 있게 다채로운 승진 기회가 많고 업무 경험이 가능한 본부에 여성 근로자를 집중 배치한다. 이에 따라 여성관리자의 승진소요연수가 점점 줄고 2012년에는 공단에서 최초로 국민연금연구원장으로 여성이 임용하였다(고용노동부, 2013). 국민연금공단에서 여성 관리자는 2011년 105명에서 2012년 131명으로 크게 늘었으나, 전체관리자 1,023명 중에서 여성 비율은 12.8%에 불과하여 아직은 여성 관리자의 비율이 높지 않다(고용노동부, 2013). 그러나 최근의 승진대상자와 실제 승진자 중 여성 비율이 남성 비율을 크게 압도하고 있는 점에서 여성 관리자의 비율이 높게 증가할 것으로 보인다. 또한 남녀 차별 없는 공정한 능력평가 시스템을 운영하여 승진, 승급에 있어 남녀 직원에 평등한 기회를 부여하고, 승진, 승급에 필요한 기회, 조건, 절차에 있어서 성에 의한 차별을 하지 않는다. 남녀 차별 없이 동일한 정년 및 퇴직 제도를 운영하는 등 제반 인사관리를 함에 있어 공정하게 실시하고, 성별을 이유로 인사 상 차별대우를 하는 경우가 없다(고용노동부, 2013).

라. 일·가정양립지원

국민연금공단은 모성보호를 위해 육아휴직자에게 불합리한 인사 제도를 개선하여 근로자들이 부담 없이 육아휴직을 사용하도록 한다. 공공부문 최초로 육아휴직 중 승진제한을 폐지하였다. 또한 육아휴직기간을 연차휴가 산정을 위한 출근기간으로 인정하여 육아휴직 이후에도 연차휴가가 발생하도록 한다. 이에 2012년 101명의 5급 승진자 중 20명이 육아휴직자였고, 육아휴직 이후에는 104명이 연차 휴가를 사용했다(고용노동부, 2013). 국민연금공단의 출산전후휴가 사용률은 100%, 유사산휴가(2012년 13명), 태아검진

IV. 국내 여성근로자 육성 지원사례 ●●● 59

휴가 월 1회 사용(2012년 155명), 배우자 출산휴가는 2012년 79명이 사용하였다(고용노동부, 2013). 공단은 임신초기 또는 말기에 1개월간 1일 1시간 단축근무를 운영하며, 2012년 82명이 사용하였다(고용노동부, 2013). 이와 함께 임신직원 당직근무 제외, 예비맘 표식제를 실시하고 수유편의시설을 전 본부와 지사에 설치하여 운영하며 1일 1시간 수유시간을 제공한다(고용노동부, 2013).

국민연금공단은 ‘국민연금 어린이집’을 서울, 대구, 인천, 전주 등의 지역에서 운영하며, 13세 미만 자녀에 대한 육아지원비를 매달 3만원씩 지급한다. ‘국민연금 어린이집’은 오전 7시 30분부터 오후 7시 30분까지 운영된다. 어린이집의 정원은 4곳을 합쳐 270명이다. 또한 전북혁신도시 이전을 앞두고 있는 국민연금공단은 우석대학교를 어린이집 위탁 운영 사업자로 선정하고 전북 어린이집을 개원할 예정이다. 국민연금공단은 어린이집 위탁 운영과 관련한 협약을 체결하고 공단 직원 자녀 중 영아부터 초등학교 취학 전 아동 90명을 대상으로 보육과 교육을 담당할 예정이다.²⁷⁾ 국민연금공단 어린이집은 우석대학교 아동복지학과를 중심으로 대학 내 지원이 가능한 간호, 유아특수교육 등 10여개 학과와 연계해 정서, 보육과 발달 등의 지원 프로그램을 운영할 계획이다.²⁸⁾

또한 국민연금공단은 공공부문 최초로 2010년부터 육아기 근로시간 단축제 시범 운영을 하여 현재 정착단계에 진입하였다. 육아기 근로시간 단축제는 만 9세 미만 자녀 양육과 가족돌봄 직원을 대상으로 근로시간 단축기간으로 인한 불이익최소화를 위해 단축기간이 12개월 이하일 때는 그 기간을 100% 재직 기간에 산입한다. 육아기 근로시간 단축제는 2011년 7명, 2012년 43명이 사용하여 정착단계에 있고, 2012년에는 36명을 계약직으로 채용하였다. 이와 함께 임신근로자 단축근무제도를 시행하여 임신 초기와 말기에 1일 1시간 단축근무를 운영하고, 임신근로자의 당직근무를 제외하고 있다. 또한 여성인력과 다양한 직종의 인력이 근무하는 국민연금공단은 유연근무제 선도 공공기관으로 선정되어 기금운용직에는 시차출퇴근형·근무시

27) 머니투데이 뉴스. 2015.04.08. 「우석대, 국민연금관리공단 어린이집 위탁사업 선정」.

28) 머니투데이 뉴스. 2015.04.08. 「우석대, 국민연금관리공단 어린이집 위탁사업 선정」.

60 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

간선택형·집약근무형, 연구직은 시차출퇴근형·재량근무형·집약근무형 등 다양한 근무형태를 적용토록 했다(고용노동부, 2013).

〈표 IV-7〉 국민연금공단 여성 관리자 육성 제도

여성인재·관리자 교육 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> · 능력개발에서 양성평등의 원칙을 적용 · 여성리더십 교육 등 체계적이고 전문적인 교육 프로그램을 실행
승진 및 인사제도	<ul style="list-style-type: none"> · 채용 및 승진절차에서는 여성위원을 반드시 위촉 · 다양한 업무 경험이 가능하고 승진 기회가 많은 본부에 여성 인력을 집중 배치 · 남녀 차별 없는 공정한 능력평가 시스템을 운영 · 남녀 차별 없이 동일한 정년 및 퇴직 제도를 운영
모성보호	<ul style="list-style-type: none"> · 공공부문 최초로 육아휴직 중 승진 실시 · 육아휴직기간을 연차휴가 산정을 위한 출근기간으로 인정하여 육아휴직 이후에도 연차휴가가 발생 · 신초기 또는 말기에 1개월간 1일 1시간 단축근무를 운영 · 임신직원 당직근무 제외, 예비맘 표식제를 실시 · 수유편의시설을 전 지사와 본부에 설치하여 운영하며 1일 1시간 수유시간을 제공 · ‘국민연금 어린이집’을 서울, 인천, 대구, 전주 등에 운영
유연근무	<ul style="list-style-type: none"> · 육아기 근로시간 단축제 시범 운영, 단축기간이 12개월 이하인 경우 해당기간을 100% 재직 기간에 산입 · 기금운용직에는 시차출퇴근형·근무시간선택형·집약근무형, 연구직은 시차출퇴근형·재량근무형·집약근무형 등 다양한 근무형태를 적용

출처: 저자 직접 작성

V

해외 사례

- | | |
|--------------------------------------|----|
| 1. P&G(The Procter & Gamble Company) | 63 |
| 2. 딜로이트앤투시(Deloitte & Touche) | 64 |
| 3. GE | 66 |
| 4. 듀폰(Dupont) | 68 |
| 5. HP(Hewlett-Packard Company) | 70 |



1. P&G(The Procter & Gamble Company)

가. 개요

P&G는 설립 초기부터 인재를 중시하는 문화를 구축하고 있는 기업으로 '직원들은 단순히 한 집단의 구성 요소가 아닌 개성과 인격을 가지고 있는 개인으로서 존중해야 함'을 인재관을 고집하고 있으며, 개인의 독창적 주장, 개성, 의견을 가장 존중하는 기업문화를 만들고 있다. 특히 자신에서부터 다른 사람까지 지속적으로 성장하게 돕는 것을 모든 개인의 책임이라고 생각하게 하고, 직원들이 뛰어난 전문적 지식을 얻고 업무 수행을 하도록 장려하는 것이 특징이다. P&G의 여성인력의 활용은 항상 언론의 주목을 받고 있다. 이것은 체계적이고 전문적인 여성인력의 육성을 위해 'Mentor up'이라는 프로그램을 운영하고 있기 때문이다. P&G의 Mentor up 프로그램은 멘토와 멘티를 구성하는 전통적인 멘토링 방식에다 멘토와 멘티를 바꾸어 실시하는 역 멘토링의 두 가지 방식을 운영하는 독특한 프로그램이다. 즉, 이 프로그램은 전통적인 멘토링 방식과 다르게 운영되고 있다. 전통적 멘토링과 반대로 여직원 초급관리자가 멘토가 되고 남성 고위관리자가 멘티가 되는 혁신적인 역멘토링 방식으로 프로그램이 구성되어 있다. 이것은 조직구성원들의 여성인력에 대한 인식전환을 모색한 획기적인 프로그램으로 제시되고 있다(류재석, 2009: 148).

나. 여성관리자 육성 프로그램

1) 운영기구-AWTF(Advancement for Women Task Force)

P&G의 경우 AWTF라는 운영기구를 통하여 여성관리자 육성을 추진하고 있다. AWTF는 여성의 승진과 업무의 연속성을 위하여 구성된 위원회의 형태로 하위직의 여성 매니저가 상위의 남성 매니저의 멘티가 되는 역 멘토링 방식으로 구성된다. 멘토와 멘티는 역할에 따라서 프로그램의 구성요소를 수정할 수도 있으며, 회사의 정책방향이나 관련 기사 등의 토의를 통하여 서로의 업무에 대하여 인지할 수 있다²⁹⁾.

29) 일본의 경력단절여성에 관한 정책 및 동향,

http://www.woorizine.or.kr/new/print.htm?mncode=145D&atc_code=145D11 검색일 2015.7.3.

2) 운영방식

멘토와 멘티의 매칭은 설문문을 통해 조사된 자료를 바탕으로 고위 남성관리자와 하위 여성관리자의 매칭을 통하여 시작된다. 멘토링에서 멘토와 멘티가 전통적인 멘토링과는 다르게 상황과 정반대의 역할을 하는 것이므로 실제로 진행하기가 용이하지는 않다. 따라서 P&G의 ‘Mentor-up’ 프로그램에서는 오리엔테이션을 통한 역할 바꾸기 훈련이 이루어지는 것이 특징이다. 오리엔테이션은 멘토와 멘티의 킥오프미팅(kick-off meeting)이 이루어지는데 이러한 미팅은 관계형성을 위한 가장 중요한 기초작업이다. 킥오프 오리엔테이션을 실시하는 목적은 참가자의 의지를 확고히 하고, 멘토와 멘티가 서로의 역할을 확인하기 위한 것이다. 또 효과적 멘토링 활동의 계획을 세우며, 멘토 멘티 간 초기 대화의 장이 된다.

P&G 역멘토링 프로그램 성공의 결정적 요소 한 가지는 격월로 토의 주제를 제공하는 것이다. 토의주제를 결정하는 단계에서 격월로 ‘토의 주제’ 자료 배포(잡지, 신문, 논문 등의 관련 기사, 지역사회 행사, 회사정책 등)하여 미팅 촉진 및 지원을 한다. 토의 주제를 예를 들면 ‘직장에서 존중받고 있다는 느낌이 들 때’라는 설문 항목이나 ‘기업에서 여성 임원으로 승진하기’라는 컨설팅회사의 사례연구 보고서를 읽고 토의하기, ‘직장과 가정(개인) 균형 방침과 사례’로서 출산휴가, 육아지원, 유연근무시간제에 관해 토의하기 등이다(류재석, 2009: 148).

2. 딜로이트앤투시(Deloitte & Touche)

가. 개요

딜로이트 앤 투시는 회계 및 컨설팅 기업으로 여성인력에 대한 사고를 전면적으로 전환시켜 성공한 기업 중의 하나이다. 딜로이트 앤 투시에서 여성 인력의 역량강화와 여성 관리자 육성을 위하여 주도적 역할을 한 것은 1993년 CEO로 부임한 마이크 쿡이다. 그가 여성 인력에 초점을 두게 된 것

은 여성 인력의 퇴직율이 남성에 비하여 높다는 것에 문제의식을 가지면서 부터이다. 그가 CEO로 부임한 후 우선적으로 실시한 것은 ‘여성지위향상을 위한 협의회’를 구성한 것이다. 이 조직은 기업 내 여성들의 지위를 점검하는 역할을 수행하였는데 외부에서 추천한 인사들로 구성된 외부 자문단이 었다. 본 협의회에서 도출된 정책들은 구성원들에게 바로 시행되었고 지속 적으로 피드백과정을 거쳐 문제점을 보완하였다.

나. 여성관리자 육성 프로그램

1) 여성지위향상을 위한 워크숍

여성지위향상협의회는 조직 내의 여성 인력의 활용 증진을 위하여 워크숍 을 개최하였다. 본 워크숍은 1993년 6월부터 1994년 8월 까지 12개월의 기간 동안 실시되었고 딜로이트의 직원 및 관리자 등을 24개 집단으로 나누어 실 시하였다. 워크숍은 “동료로서의 남성과 여성”이라는 주제로 실시되었고 남 성과 여성에 대한 인식의 차이를 줄이기 위한 것이 주된 목적이었다. 워크숍 을 통하여 50대 경영자들의 의식이 전환되는 계기가 되었고 조직 내 남성과 여성간에 커뮤니케이션 및 인식 등에 있어서 커다란 차이점을 발견하게 되 었다. 이러한 인식의 차이를 바탕으로 하여 TF팀에서는 남성위주의 근무환 경 개선, 여성경력 향상의 기회제한 철폐, 그리고 일과 생활의 균형 등을 대 안으로 제시하였다(문지현, 2003: 19).

참석자들은 대체적으로 그들이 본래 생각했던 문제들 보다 워크숍이 끝날 때는 더 많은 질문을 가지고 있었다. 참석자들은 워크숍을 통해 자아성찰과 함께 조직의 문제를 풀 수 있게 했다고 생각했다. 테스크포스는 핵심적 집단의 25%~30%를 변화시켰다. 워크숍을 통해 50대 경영자들은 의식을 전환하 게 되었다. 워크숍을 진행하면서 지금까지 여성과 남성이 다른 언어를 사용 했으며 이 문제가 지속되었던 것을 깨달았다. 워크숍 이후에는 “당신이 무슨 말을 하는지 들어봅시다”와 같은 남녀간의 대화에 도전적인 시도들이 진행 되고 있었다. 사람들은 새로운 방법으로 듣고, 자신의 행동을 점검하며, 이 러한 주제에 대해 자유롭게 이야기 하는 것을 편안하게 느끼기 시작했다

(문지현, 2003: 18-19).

다. 여성주도 프로그램

여성주도프로그램 중 가장 먼저 실시한 것은 업무배치 과정에서 성별 편견이 있는지를 조사하는 것이었다. 이를 통하여 대표적으로 복지 그리고 소매업 분야와 회계 부분에서 여성의 업무가 “핑크색”이라 불리는 비수익분야 같은 곳에 치중되어 있고, 잠재력이 높은 인수 합병과 같은 분야에 배치되는 경우는 매우 드물다는 것을 발견하였다. 또한 조직 내 여성인력의 증원과 여성 관리자 확대를 위하여 ‘여성인력 유지와 승진(Women’s Initiative)’ 프로그램을 도입하였다. 이 프로그램을 통하여 매년 초 연간 목표치를 정해 여성 채용계획과 목표치를 기자회견을 통해 대내외에 공표하였다. 여성에게 무의식적으로 불리한 평가 메커니즘이 작동하고 있는지 상시 점검하였으며 여성인력 승진 담당인원을 임명하였다. 또한 여성에게 적용되는 유연근로시간제가 자칫 특혜조치라는 오해를 줄 수 있다는 판단으로 남녀 모두에게 ‘유연근로 스케줄’을 개방하였다. 그 결과 고정관념과 편견 없는 조직문화로 경쟁우위를 확보할 수 있었다(김기승, 2003: 23). 또한 일회성이거나 형식적 캠페인이 아닌 지속적, 장기적 제도가 될 수 있도록 조직 구성원 모두 워크숍을 진행하면서 문제의 제기와 의식의 전환그리고 실천적 방안을 모색하는 등 다양한 방법을 적용하였다. 실제로 이러한 기법들의 효과는 높게 나타났다(문지현, 2003: 24-25).

3. GE

가. 개요

GE의 여성관리자 육성 제도 중 대표적인 것이 여성 네트워크이다. 여성네트워크는 GE에 근무하는 여성 임직원들의 역량강화를 위하여 자발적으로 탄생한 사내 조직이다³⁰⁾. 여성 네트워크는 1997년 GE 전 회장인 잭 웰치

30) GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015.7.9a.

(John Frances Welch Jr) 회장이 GE의 여성 인력 육성을 위하여 설립하였다. 여성 네트워크는 GE의 여성 근로자들이 정보 공유, 사례학습, 이론교육, 실습 등 직장 내 여성들의 경력개발에 필요한 리더십 스킬과 경력개발 기회를 제공하여 GE의 목표에 성공적으로 안착할 수 있도록 하고, 노하우 공유, 모범사례, 성공적인 여성 롤모델의 개발 등을 진행하고 있다. 여성 네트워크에는 5가지 우선순위를 두어 조직을 관리 및 운영하고 있다.³¹⁾ 첫째, 경력개발 경로, 유연성, 롤모델 등에 대한 정보를 제공함으로써 여성들의 전문성을 개발하는 것이다. 둘째, 여성들이 새로운 또는 기존의 상업적 재능을 개발하도록 지원한다. 셋째, 기술과 공학 부문에서 여성 인재들을 적극적으로 유치시키기 위하여 노력한다. 넷째, 다양성을 가진 여성들을 유치하고 개발하는 GE의 인사 역량을 강화시킨다. 다섯째, GE의 성장과 밀접한 리더십 역량 개발이다.³²⁾

나. 여성관리자 육성 프로그램

여성 네트워크 프로그램은 4개의 이니셔티브(Initiative)를 중심으로 구성된다. 첫째, 커넥션(Connection)이다. 이것은 소규모 멘토링과 커리어 코칭으로 구분되는데, 소규모 멘토링은 소수의 멘토와 멘티를 지정하여 여성들이 관리자로서의 역량 및 애로점 등을 1대1로 상담하는 제도이고, 커리어 코칭은 여성의 생애주기적 특성을 고려한 경력개발을 직접 설계해주는 프로그램이다. 둘째, 영업활동 역량개발(Women in Commercial)이다. 이것은 성과계약 또는 사업추진과 관련하여 마케팅과 세일즈 등에 대한 여성인력의 역량을 강화시키기 위한 지원 활동이다. 셋째, 보건복지(Health Ahead)이다. GE 직원 및 가족의 건강 증진 활동이다. 넷째, 기술활동 역량개발(Women and Technology)이다. 이것은 기술조직 내 여성인력 육성 및 전 GE 여성들의 기술관련 역량을 향상시키기 위한 활동이다.

31) GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015.7.9b.

32) GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015. 7.9c.

4. 듀폰(Dupont)

가. 개요

1802년 미국 델라웨어 주에서 듀폰은 화약 공장으로 설립되어 202년 역사를 지닌 세계에서 가장 오래된 기업 중의 하나이다³³⁾. 듀폰은 경영 핵심가치로 안전(Safety), 기업윤리(Business Ethics), 환경(Environment), 직원존중(People Respect)의 4가지를 창립때부터 현재까지 지켜오고 있다. 이러한 4가지 핵심가치는 안전과 환경은 인간의 육체적인 안전까지를 포함하고 기업윤리는 직원의 인격을 존중한다는 의미에서 직원존중으로 귀결된다.

이러한 기업의 핵심가치에 근거하여 여성인력에 대한 기업의 태도도 매우 긍정적이다. 듀폰을 이끌어가는 이사회(Board of Director)는 13명으로 구성되어 있는데 이중 3명이 여성이다. 또한 듀폰은 사업의 분야를 다섯 개 사업그룹(Business Platform)으로 운영, 사업그룹의 총 책임자 5명 중 3명이 여성 경영인이며, 본사 Corporate Officer 54 명 중 7명이 여성 경영인이다.³⁴⁾

나. 여성관리자 육성 프로그램

1) 듀폰 여성 네트워크(DuPont Women's Network)

듀폰의 여성인력개발을 지원하기 위한 글로벌한 프로그램으로 17개 국가의 DWN을 통해 각 국가의 staffing, 여성들 경력 개발 등에 관한 정보를 서로 교환한다. 주요 의견교환과 지속적인 네트워킹을 위해 Global DWN은 격월로 글로벌 전화 회의가 열리며 아태지역에서는 매달 전화 회의로 서로의 관심사와 각 국가의 DWN 활동 상황을 논의한다. 한국에서는 KDWN(Korea DuPont Women's Network)이 1999년에 자발적인 의지로 여직원들로부터 출발해 현재 여직원의 지위향상과 자질을 목적으로 운영 중이다. 한국에서는

33) 김정원 외, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례, <http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21a.

34) 김정원 외, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례, <http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21b.

KDWN(Korea DuPont Women's Network)이 1999년에 여직원들의 자발적인 의지로 출발하여 현재 여직원의 자질과 지위 향상을 목적으로 운영되고 있다³⁵⁾. 듀폰 코리아에서는 2년마다 부장 이상의 새로운 여성 리더가 네트워크를 운영한다. KWDN의 활동은 여성인력의 참여의식을 촉진시키고, 여성인력의 중요성을 인식하며, 능력있는 여성인력이 성장하도록 지원하는 것을 목적으로 한다. KWDN에서 제안하여 논의된 아이디어는 상무 이상으로 구성되어진 사내 최고 의사결정 위원회인 CMT(County Management Tema)에 전달된다. CMT 미팅에는 KWDN의 리더가 참여하게 되어 있으며 KWDN 리더는 논의된 아이디어가 채택과 실행되는지 지속적으로 점검한다(문미경, 2013: 77-78).

2) 스태핑 미팅(Staffing Meeting)

적절한 인력활용을 위한 방법으로 아시아·태평양지역 듀폰에서 ‘스태핑 미팅’을 정기적으로 개최한다. 이 미팅에서는 주요 사업부의 총책임자들과 아시아 각국의 고위 책임자들이 모여 핵심적 인재를 발굴하고 이들의 능력을 향상시키기 위한 인력재배치 등을 논의하고 있다. 이 미팅과 관련하여 듀폰 코리아에서는 분기별로 ‘스태핑 미팅’을 개최한다. 아시아 태평양지역과 듀폰 코리아 스태핑 미팅의 주요 과제 중 하나는 ‘능력 있는 여성 인재의 개발과 활용’이다. 여성 인력개발은 이미 이 스태핑 미팅의 중요한 의제 중의 하나이며, 목표를 전략적으로 세워 매년마다 지속적으로 일정한 레벨 이상 여성 인력들이 어느 정도인지를 관리한다.³⁶⁾ 일부분의 지원 부서에서는 벌써 여성인력 비중이 상당히 증가되었다고 평가된다. 듀폰의 특성상 생산분야와 영업분야는 이공계 지식과 경험을 요하므로, 영업분야와 마케팅 분야는 아직까지 여성의 비중이 적다. 이런 분야를 여성들이 개척할 수 있도록 사내에서는 공식이 발생할 때에 내부에서 인력충원을 우선적으

35) 김정원 외, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례, <http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21c.

36) 김정원 외, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례, <http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21d.

로 하도록 한다. 몇 년 전만해도 내부에서 인력이동을 할 때 의사표현이 자유롭지 않았으나, 최근에는 조직 문화와 지원에 힘입어 여성들이 마케팅 및 영업 분야에서 뛰어난 성과를 거두고 있다.³⁷⁾

5. HP(Hewlett-Packard Company)

가. 개요

휴렛팩커드는 미국의 컴퓨터 장비업체로 전 세계 170여 개국에 지사를 두고 있다. 이 기업은 컴퓨터 엔지니어들이 다수로 구성되어 있어 여성 기술자의 역량개발에 중점을 두고 있다. HP는 매년 1%의 여성관리자 수 증가를 목표로 두고 있으나, 이것은 단순한 여성 관리자의 양적 증가가 아니라 업무 역량을 보유하고 있는 여성 인재를 배치하겠다는 것을 의미한다(문미경, 2013: 73). HP의 여성 관리자 육성 정책은 크게 여성 엔지니어들의 역량 증진에 초점을 맞추고 있다. 주요 프로그램으로는 여성 기술직 컨퍼런스(Technical Women's Conference)와 멘토링(Mentoring)이다.

나. 여성 관리자 육성 프로그램

휴렛팩커트는 멘토링 프로그램을 통해 여성 전문 역량 개발 촉진, 여성의 관리직 진출 향상, 여성의 경력개발 코칭 등을 제공하고 있으며 현재 성공한 리더들에게 지식과 기술을 배울 수 있도록 지원하고 있다. 또한 여성 인력 확보를 위해 'MentorNet'을 운영하고 있다. MentorNet은 기술, 수학 분야의 여성에 대한 지원을 실시하는 단체로 여성 고급 노동자를 양성하기 위해 다양한 지원활동을 수행하고 있다. 특히 아시아태평양 지역에서는 '아시아 태평양 멘토링 제도(Asian Pacific Mentoring Program)'가 운영되고 있는데, 이 제도를 통해 잠재력있는 HP여성 인력 20명에게 외부업무 관계 이외에

37) 김정원 외, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21e.

신뢰와 믿음을 줄 수 있는 멘토링 프로그램을 구성하고 있다. 해당 여성들은 한 달에 한번 만나 조직구조 및 문제, 업무 과정 개선문제, 핵심가치, 시간 관리 등 다양한 주제로 토론을 하며 12개월간 계획적으로 진행되는 이 제도는 리더십과 업무성과 향상 측면에서 효과를 거두고 있다(문미경, 2013: 73-74).



VI

결론

1. 요약	75
2. 공직 내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 방향	77
3. 공직에서 여성관리자 육성을 위한 정책제언	80



1. 요약

본 연구에서는 공직 내 여성관리자를 육성하기 위한 정책적 방안을 제시하기 위하여 국·내외 기업들이 취하고 있는 여성인력 활용과 관련한 다양한 제도들을 살펴보았다. 국내 사례로는 롯데그룹, 포스코, 삼성, 국민연금관리공단, CJ 그룹을, 해외 사례로는 P&G, 딜로이트앤투시, GE, 듀폰, HP의 사례를 분석하였다. 여러 기업에서 시행하고 있는 사례들을 분석한 결과 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째는 여성 관리자 육성을 위한 사례들이 공통적으로 시사하고 있는 것 중의 하나가 여성인력활용 및 여성관리자 육성을 위하여 도입 운영되고 있는 제도가 지속적이고 일관되게 운영되고 있다는 것이다. 국내·외를 막론하고 여성 리더십 워크숍이나 여성 컨퍼런스 등의 지속적인 운영을 통하여 제도의 안정성을 확보하고 이를 내외에 공식화시킴으로써 여성관리자 육성을 위한 제도들이 형식적으로 흐르는 것을 방지하고 있다. 특히 딜로이트앤투시의 여성주도프로그램은 CEO가 이를 공식화하여 제도의 지속성을 확보하고자 노력하였기 때문에 제도의 효과성을 극대화시킬 수 있었다.

공공부문에서 제도가 정치적 또는 전시 행정적으로 형태로 도입되어 형식적으로 운영되다가 실효성을 잃게 되는 경우가 있다. 공직 내에 여성인력 육성을 위한 제도들을 도입할 때는 도입 환경을 면밀히 검토한 후 이를 장기적이고 지속적으로 운영할 수 있는 여건들을 조성할 필요가 있다.

둘째, 여성인력활용 및 여성관리자 육성을 위한 다양한 제도들을 운영하고 있는 기업들의 경우 여성 인력활용의 중요성을 정확하게 인식하고 있다는 점이다. 삼성은 2000년대 초반부터 여성인력 활용의 중요성을 인식하고 여성 임직원 비율을 높이는 것부터 출발하여 현재는 여성 인력 및 여성관리자의 양적 증가와 질적인 역량강화를 위한 다양한 프로그램들을 개발하여 운영하고 있다. SK의 경우는 여성 관리지표인 W-Index를 개발하여 인사관리에 적극적으로 활용하고 있다. 또한 해외기업의 경우도 기업의 설립 초기부터 ‘직원존중’ 또는 인력의 중요성을 인식하고 있으며, 기업의 위기 또는 침체 시에 ‘여성지위 향상’ 또는 ‘여성역량강화’라는 인식의 전환을 가졌다는

특징이 있다. 구체적으로 P&G나 듀폰 같은 기업의 경우는 설립 초기부터 인재를 중시하는 문화를 구축하고 있는 기업으로 직원에 대한 존중이념을 바탕으로 출발하였고 여성인력의 적극적인 운영을 위하여 체계적인 제도를 운영하고 있다. 또한 딜로이트앤투시는 기업의 침체의 원인을 진단한 결과 인력불균형의 문제점을 진단하고 여성의 지위 향상 및 여성 주도 프로그램을 운영하여 여성의 잠재적인 역량을 개발하고 이를 지속적으로 유지시켜왔다. 이러한 기업들이 여성인력활용의 중요성과 세계적 기업으로의 생산성 증대를 동시에 추구하고 있다는 점은 공조직에 시사 하는바가 크다 하겠다.

셋째, 여성 커뮤니티 활성화를 통하여 여성인력의 활용 및 여성관리자 육성을 위한 기반을 구축하였다는 점이다. 구체적인 사례로 삼성 SDS의 온라인 커뮤니티, SK의 W-network 등이 있다. 삼성의 여성 온라인 커뮤니티인 위민닷컴의 경우는 단순한 친목도모형 커뮤니티가 아니라 멘토링과 사이버 카운슬링(cyber counseling)이 이루어지고 있는 교육의 장이다. 또한 SK의 W-Network는 여성 인력을 적극적으로 활용하기 위한 여성협의체로서 삼성 SDS의 여성위원회의 역할과 커뮤니티의 기능을 함께 수행하는 커뮤니티라고 볼 수 있다. GE와 듀폰의 여성 네트워크 프로그램은 전 세계적으로 알려져 있는 여성 인력교류의 장이라 할 수 있다. 특히 듀폰의 스태핑 미팅(staffing meeting)의 경우는 듀폰의 책임자들이 모여 핵심 인재들을 조기에 발굴하고 여성인력의 역량강화를 위한 다양한 정책들을 발굴하는 정책의 장이라 할 수 있다. 우리나라는 IT 강국에 걸맞게 수많은 온라인 커뮤니티가 구축되어 있다. 공직 내 여성공무원 관리자로 양성하는 통로로 적극적으로 활용하는 방안을 찾는 작업이 필요하다 하겠다.

넷째, 여성인력 활용 및 여성관리자 육성을 위해 두드러진 제도 중 하나가 멘토링 제도이다. 멘토링 제도는 전통적으로 운영되어 왔던 도제시스템의 한 유형이라 할 수 있겠다. 도제시스템은 특정분야의 기술이나 지식을 가지고 있는 사람을 스승으로 삼아 오랜 기간동안 그 사람의 기술이나 지식을 습득하는 것을 말한다(NAVER 지식백과 도제제도 <http://terms.naver.com>, 2015.10.22.). 사례에서 제시된 기업들은 여성인력의 적극적 활용과 육성을 위한 멘토링 제도를 주어진 상황에 맞게 변형시켜 운영하고 있었다. P&G의 Mentor-up 프로그램을

의 경우는 매우 독특한 멘토링 제도라 할 수 있다. 이것은 전통적인 멘토-멘티가 아닌 현재 다수를 차지하고 있는 고위직 남성관리자가 멘티(멘제)가 되고 하위 여성관리자가 멘토가 되는 정반대의 역할을 수행하는 제도로 남성과 여성 관리자 간 관계형성을 주된 목적으로 하고 있다. P&G의 Mentor-up 프로그램은 공직에서 감수성 훈련의 일환 또는 양성평등관련 업무방식이나 의사결정방식 등에 적용할 수 있는 흥미로운 제도라 할 수 있다.

마지막으로, 대부분 기업들은 직원들이 일과 가정을 양립할 수 있는 다양한 지원제도를 운영하고 있다. 롯데그룹은 출산전후휴가를 신청하면 육아휴직이 자동으로 신청되는 시스템을 운영하고 육아휴직 1년 사용을 의무화하기도 한다. 포스코는 육아휴직 사용으로 고과 및 승진에 불이익을 받지 않게 제도화하고, 삼성화재는 난임휴직을 허용하고 시술비를 지원하고 있으며, 삼성전자는 육아휴직대상자를 만 12세 자녀까지로 확대하였다. 기업에서 활용되고 있는 이처럼 구체적이고 세밀화 된 제도들은 국가차원에서 일·가정양립에 큰 관심을 보이고 있는 상황에서 공직에서 보완되어야 할 제도라 할 수 있다.

2. 공직 내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 방향

조직에서 인력을 육성하기 위해서는 그 조직만이 갖는 인적 및 구조적 특성을 이해하는 것이 중요하다. 공직 내 여성관리자를 육성하기 위해서는 공무원의 입직에서부터 퇴직까지의 승진의 소요 기간을 파악해야 할 것이고, 여성들이 겪는 생애사건과 조직생활관의 관계 등을 고려한 인사관리 방향이어야 할 것이다. 이를 위해 공무원 생애주기와 여성공무원의 일·가정양립에 대해 살펴보았다.

가. 공무원 생애 주기

공무원 생애주기는 공직으로 입직한 후 퇴직까지 조직에서 보내는 생애기간을 의미한다. 우리나라 공무원의 일반적인 생애주기를 알아보면 9급 공무원으로 채용되었을 경우 규정상으로는 최단 1년 반 만에 8급으로 승진

78 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

이 가능하고, 4급 관리직까지 승진 가능한 최저연수는 13년이다. 공직을 20대 말이나 30대 초반에 9급으로 입직한다면, 법령상 가능한 승진소요최저연수를 고려한 4급의 연령대는 40대 초중반이라고 할 수 있다. 그러나 법정 승진소요최저연수와는 달리 현재 국가직 공무원이 한 계급 승진 시 걸리는 연수를 살펴보면, 최저연수보다는 평균 3배 정도 더 걸리는 것으로 나타났다. 이를 계산하면 9급에서 4급 관리직으로 승진하는데 걸리는 소요연수는 36.6년으로 20대 말이나 30대 초반에 9급으로 입직했을 경우 사실상 4급 관리직까지 승진하는 데는 50대 말이 되어서야 가능하다. 물론 7급이나 5급으로 입직했을 경우는 고려되지 않았다(<표 VI-1>참조).

〈표 VI-1〉 승진까지 소요기간

직급	경력단계							
	9급	8급	7급	6급	5급	4급	3급	고위공무원
계급별 평균연령*	32.7	36.5	42.2	47.5	47.3	50.0	50.6	
승진소요연수**		4.5	6.5	7.7	9.3	8.6	8.4	2.7
법령상승진소요최저연수***		1.5	2	2	3.5	4	3	
계급별 평균연령+승진소요연수(****)		37.2	43.7	51.4	60.7	69.3		

*, **, ***는 2013년 공무원 총조사(2014).

나. 여성공무원의 일·가정 양립

최근에 일·가정 양립의 문제는 남녀 모두에게 중요한 사회적 이슈이지만, 여전히 일과 가정이 양립되지 않아 여성이 이중적 역할을 병행하는데 어려움을 느낀다. 여성공무원에게 있어서도 근로자와 주부의 이중적 역할을 수행하는 것은 어려운 일이며, 이는 저출산의 문제 뿐 아니라 직무몰입에 영향을 미치게 되고, 조직의 생산성을 저하시키는 요인이 된다.

우리나라 여성공무원이 처한 생애적 특성을 살펴보기 위해 공무원의 연령을 살펴보면, 2013년 기준 여성공무원 중 20대 이하는 11.6%, 30대 34.5%, 40대 35.1%, 50대 이상 18.8%의 비율로 나타나, 30대의 여성비율이 높은 편이다(<표 IV-2>참조).

〈표 VI-2〉 연령대별 여성공무원 수(비율)

(단위: 명, %)

	20대 이하	30-39	40-49	50대 이상	전체
여성공무원 수	42,686	126,608	128,966	69,021	367,281
비율	(11.6)	(34.5)	(35.1)	(18.8)	(100.0)

출처: 2013공무원 총조사(2014) 정리

또한 남성 공무원과 비교 했을 경우, 여성공무원의 20대 비율은 67.6%, 30대 49.5%, 40대 40.6%, 50대 이상 27.5%로 20대 여성 비율이 높은 편이다. 20대와 30대 여성인력 비율이 높다는 것은 여성으로서 생애적 사건에 처할 가능성이 높음을 의미한다(<표 IV-3>참조).

〈표 VI-3〉 연령대별/성별 분포

(단위: 명, %)

연령대	합계		
	인원	남성	여성
합계	887,191	519,910(58.6)	367,281(41.4)
20대 이하	63,126	20,440(32.4)	42,686(67.6)
30-39	255,539	128,931(50.5)	126,608(49.5)
40-49	317,501	188,535(59.4)	128,966(40.6)
50대 이상	251,025	182,004(72.5)	69,021(27.5)

출처: 2013공무원 총조사(2014) 정리

여성공무원의 경우 일·가정 양립의 어려움으로 인해 공무원 전체 삶의 질을 저하시키는 것으로 조사되었다. 자녀양육을 위한 육아휴직제도 역시 승진 등의 불이익과 경제적인 이유 등으로 인해 활발하게 활용되지 못하고 있는 것으로 나타났다. 특히 여성공무원의 경우 육아휴직을 활용하고 난 후에 근무성적 평정, 보직배치, 업무적응, 상하 동료들의 태도 측면에서 제도 활용의 어려움이 있는 것으로 나타났다. 때문에 여성공무원이 전 생애 기간 동안 공직에서의 업무를 보람되게 할 수 있기 위해서는 일·가정이 양립될 수 있는 방안과 연계가 이루어져야 한다.

3. 공직에서 여성관리자 육성을 위한 정책제언

그 동안 공직에서 여성인력과 관련한 내용은 채용, 임금, 근로조건에서의 차별로 인한 진입장벽의 문제나 여성인력의 비정규직화, 성별임금격차에 대한 논의가 주를 이루었다. 다양한 성평등 조치와 제도를 통해 인적자본의 활용에 있어서 남녀격차가 거의 없어지고 성에 따른 차별을 완화시키는 제도들이 정착된 최근에는 노동시장에 진입한 여성들의 경력개발과 관리직 여성에 대해 관심을 기울이기 시작했다. 하위직급에서의 여성 진입이 진출하면서 곧 다가 올 관리자의 여성비율이 증가할 것이라는 예측은 자연스러운 것이며, 관리직으로 진출하는 여성들의 역량을 개발하는 것은 중요한 일이다.

Melamed(1995)는 여성의 경력성공에 영향을 주는 요인으로 근로자의 인적자본 속성, 경력선택, 조직의 구조적 특징 등 세 가지 측면에서 접근하면서, 여성의 경우는 성과제도, 가사부담 경감, 조직 내 기회구조 등이 중요한 경력성공 요인으로 작용한다고 한다. 김주애(2013)의 「여성공무원 공직생활에 대한 인식조사」에 의하면 여성공무원에 대한 몇 가지 시사점을 발견할 수 있다. 우선, 여성공무원과 남성공무원의 능력이 발휘되는 부분은 서로 다르지만 여성이 전반적으로 능력이 부족하지 않다고 한다. 오히려 여성공무원의 경우 공무몰입도와 공공봉사동기 등 공적 마인드가 강한 훌륭한 인적자원이라는 강점도 존재한다고 한다. 그러나 인적자원관리 영역 중 핵심분야인 보직배치, 승진, 근무성적평정에 있어 여성공무원에 대한 불평등이 정도의 차이는 있으나, 남녀 공무원 모두에게 인지되고 있다는 점을 제시하고 있다. 또한 소속기관에서 여성이 고위직으로 승진하는데 있어 장애요인은 여성의 소극적인 근무태도, 여성의 조직 적응과 인간관계능력 부족의 순으로 조사되었다. 다음으로는 핵심부서 근무능력 부족, 남성관리자의 여성 직원에 대한 부정적 인식, 성차별적 조직문화가 존재함으로 제시하고 있다. 때문에 공공영역에서 여성이 관리자가 되기 위해서는 개인적 요인의 극복과 더불어 여성인력에 대한 인식개선 그리고 제도적 개선이 필요하다.

이런 점을 고려하여 공직에서 조직목표를 달성하고 유능한 여성 관리자를 육성하기 위해서는 공직이 갖는 특성, 여성공무원의 생애적 특성과 앞의 사례분석에서 발견한 중요 사항들의 반영, 그리고 공직을 에워싼 전반적인

우리사회의 근로환경 조성을 고려한 방안이 제시되어야 할 것이다.

가. 여성관리자 육성을 위한 근로환경 조성

국내외 기업 사례에서 공통적으로 나타난 점은 여성근로자 육성에 주력하고자 하는 의지가 있다는 점이다. 롯데그룹의 여성임원 비율 30%달성을 위한 노력과 포스코의 여성인력 증가에 따른 체계적인 성장지원 프로그램 운영, P&G의 체계적이고 전문적인 여성인력 육성을 위한 ‘Mentor up’ 프로그램 운영 등은 여성인력의 중요성에 대한 조직문화 형성과 대표성을 확보하고자 하는 신념들이 녹아있다.

McKinsey&Company(2012)는 여성관리자 육성을 위해 필요한 요인에 대해 관리몰입(management commitment)과 집단적 조력활동(A set of enablers)과 여성발전을 돕는 양성프로그램(women's development programs)을 제시하였다.

관리몰입은 최고 의사결정자의 의지를 말하는 것으로 조직에서 성별다양성에 대한 중요성을 인식하고 여성인력 활용과 육성을 제도와 여성대표성을 확보하기 위한 제도 등을 지원하려는 의지를 말한다. 집단적 조력활동은 일과 가정을 양립하는데 따른 어려움을 해소하고 조화롭게 병행할 수 있도록 돕는 서비스와 시설을 지원하는 것과, 유연한 근무조건, 육아휴직 프로그램과 복직 프로그램 운영 등과 같은 지원제도를 의미한다. 마지막으로 여성발전프로그램은 여성네트워크 구축, 롤 모델(role model)설정, 멘토링 프로그램, 여성에게 필요한 역량강화프로그램이다.

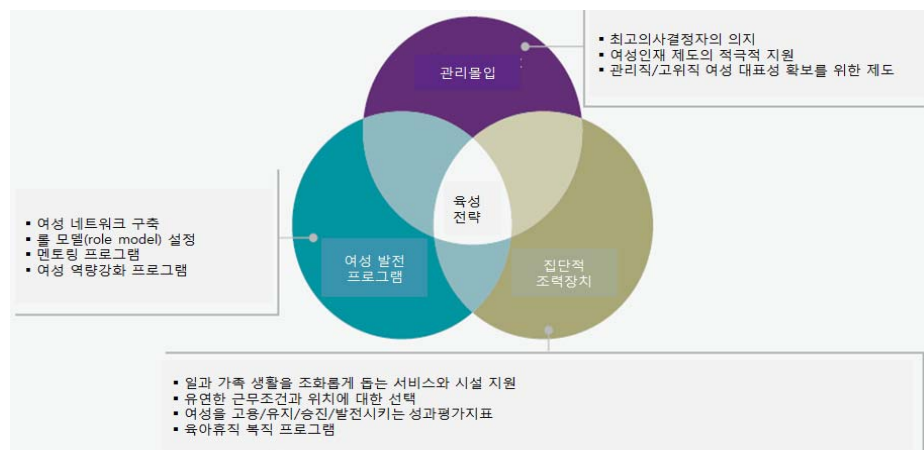
언급된 세 가지 구성요소 중 우리나라에서는 여성관리자 육성에서 관리몰입이 가장 중요하다는 것을 경험으로 알 수 있다. 국가나 조직에서 최고 의사결정자가 여성인력의 중요성을 알고 강조하여 핵심 관리직에 여성 비율을 할당하는 일이 필요하다. 임희정 외(2009)의 연구에서도 여성 인력활용과 여성관리자 육성을 위해서 우선되어야 할 부분은 최고 경영자의 인식전환과 실천의지임을 주장하고 있다. 국가 차원에서는 대통령이 얼마나 여성인력 활용에 관심을 표현하는지, 조직차원에서는 기관장이나 부서장이 얼마나 관심을 보이는지에 따라 상대적으로 다른 구성요소에 비해 큰 비중을 차지한다고 할 수 하겠다. 국가나 조직에서 최고 의사결정자가 여성인력의 중요성을 알고 강조하여 핵심 관리직에 여성 비율 할당을 하면 여성관리자 육성을

82 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

위한 생태계가 절반이 구축되었다고 할 수 있다(문미경 외, 2013).

다음은 직장생활에서 남성들과는 다르게 여성들이 겪고 있는 다양한 어려움이 있다. 여성들은 직장 생활 중 결혼 및 임신과 출산 그리고 육아의 주책임자의 역할을 하기 때문에 신체적으로는 과도한 피로와 정신적으로는 심한 스트레스를 받는다. 뿐만 아니라 직장에서는 업무과다로 인한 장시간 근무 등 스트레스 속에서 생활하다 궁극적으로는 직장을 그만두는 선택을 하게 된다. 이와 같은 상황은 개개 구성원이 해결할 수 있는 방법이 없다. 최선의 방법은 여성들이 경력단절을 경험하지 않도록 지원할 수 있는 집단적 노력 조치가 있어야 한다. 구체적으로 조직차원에서 성평등을 측정할 수 있는 큰 틀에서의 성평등 관리지표와 성인지적 성과평가 시스템, 보육시설과 보육료 등 보육지원, 경력유지를 지원하는 활동이 동반되어야 한다.

마지막으로 여성이 리더역량 허들로 인식하는 고위직에 필요한 롤 모델의 부재와 네트워크 기술, 역량을 채울 수 있는 다채로운 프로그램들을 여성에게 제공하는 것이다. 하위관리직에서부터 여성에게 체계적인 리더십 훈련 프로그램을 실시하고, 비공식적 개별적 차원에서 다양한 도움을 주거나 정보를 제공하는 멘토링 프로그램을 운영하는 것이 여성들이 고위직으로 진출하는데 중요한 역할을 할 것이다(문미경 외, 2013).



출처: Women Matter(2012). 문미경 외(2013). p.76 재인용

[그림 VI-1] 여성관리자 육성을 위한 ecosystem

나. 공직의 특성과 여성의 생애사적 특성을 반영한 단계별 지원

1) 실무급을 위한 지원

하위 관리자(실무직)는 공직에서 9급과 8급에 해당되며, 생애적 특징은 20대 후반에서 30대 후반에 해당된다. 공직에 갓 입직했거나 10년 이내의 공직 경험을 가진 단계로써, 결혼과 출산, 양육이 집중적으로 이루어지는 시기로 가족주기 단계상 재생산기와 집중 육아기라고 할 수 있다. 또한 공직 시작과 함께 다양한 역량이 필요한 가운데, 공직 전 생애를 거친 보직관리가 이루어져야 하는 기간이라고 할 수 있다.

공직에 대한 경험이 없고, 선행의 보직 경로를 통해 자연스레 취득된 경험이 없는 여성 공무원의 경우, 보직관리를 위해서 경력목표와 경력 경로를 설정할 수 있도록 하며, 여성공무원의 특성과 직무의 특성을 고려한 career track을 개발하여 제공해 준다. 하위직의 경우 상위직 공무원을 통해 생애 보직과 경력개발을 참고할 수 있는데, 상위직 여성 공무원들의 비율이 높지 않고, 제한된 보직에 종사하고 있다는 점에 비추어 후견인(mentoring) 제도의 활성화가 필요하다고 본다.

하위 관리자 시기는 전문직무역량보다는 일반적인 역량이 필요한 시기로 원활한 업무 수행을 위한 교육 훈련이 이루어 질 수 있도록 한다. 그러나 향후 여성 관리자로 성장하기 위해서 전문성 향상 교육이 필요하다.

출산과 돌봄으로 인한 일-가정 양립이 이루어져야 하는 시기이지만 여성 공무원은 출산·육아 등의 문제로 인해 업무가 단절되거나 직무만족도, 업무집중도가 하락 할 가능성이 높다. 일과 삶의 양립이 가능하도록 하는 여성의 생애주기를 고려한 조치가 필요하다. 임신, 출산, 양육을 위하여 초과근무, 야간근무가 많지 않은 부서로의 이동을 희망하는 경우 생애적 특성을 고려한 보직 배치가 필요하다(진중순, 2009). 현재 출산휴가 및 육아 휴직 제도를 통한 지원이 이루어지고 있으나, 보다 유연하고 실질적 도움이 될 수 있도록 제도적 장치와 지원을 확대해야 한다.

2) 중간 관리자 지원 방안

공직 내에서 중간관리자는 7급과 6급에 해당되며, 생애적 특징은 30대 후반과 40대에 해당하며, 유치원 및 학령기 자녀를 두고 있는 시기라고 할 수 있다. 육아가 어느 정도 완료되는 시기이나, 학령기 자녀를 둔 여성 공무원의 경우 다양한 학교 행사 및 자녀의 학업에 대한 부담이 큰 시기라고 할 수 있다.

가장 집중적으로 일하고, 경력을 쌓을 수 있는 시기이나 육아 및 자녀 돌봄이 집중적으로 이루어지는 시기로 일-가정 양립이 되지 않을 경우 업무에 대한 부담이 가중될 수 있는 시기이다. 이 기간 동안 여성공무원은 신체적/정신적 무리가 가지 않는 보직이 필요한 시기이며, 선호 보직에 대한 선택이 가능하도록 선호보직에 대한 선택제를 고려할 필요가 있다.

교육훈련과 관련해서는 상위직급으로 승진에 대비한 담당부서 관리능력 교육 훈련과 전문성 향상교육, 부하 관리 능력 등에 대한 교육이 이루어져야 하며, 육아휴직 이후 재진입한 여성들을 위한 업무 교육 지원도 이루어져야 한다. 공직의 전문성 확보를 위해서는 의사결정의 자율성 확보와 전문적 권위에 따른 성취감, 현장경험 및 관리능력, 전문적인 기술과 수행능력, 교육과 훈련체계를 통한 자기 능력 개발, 이타적인 규범 및 전문적인 가치와 윤리 준수 등이 요구된다(주상현 외 2002). 전문성 향상 교육은 직무 역량과 관계되며, 주민욕구 파악과 거버넌스 훈련 등이 필요하다. 전문직업인으로서 갖춰야 될 전문성도 필요하지만, 행정환경의 변화로 인해서 담당 업무에 대한 지식만으로는 사회적 문제나 이슈에 효과적으로 대응하는 것이 어렵다(김영우 외, 2012).

중간 관리직에 해당하는 여성들은 학령기 아동에 대한 돌봄이 주를 이루게 된다. 유치원 자녀의 경우 종일반 등 제한적이기는 하나 선택 보육이 어느 정도 이루어지고 있다. 초등학교 저학년 자녀를 둔 경우와 같이 아직 돌봄을 필요로 하나, 사회적 돌봄이 취약한 자녀를 둔 경우와 같이 여성들에게 시간 선택제와 같은 유연근무제도 등을 활용할 수 있도록 한다.

3) 상위 관리자 지원 방안

공직에서 상위 관리자는 5급이상 또는 6급이상에 해당하며, 연령대는 40대 말에서 50대에 이른다. 이 시기 여성 공무원들은 학령기 아동에 대한 돌봄 노동이 거의 종료된 시기로 업무에 집중할 수 있는 시기라고 할 수 있다. 여성 관리자로서 하급직 여성 관리자에 대한 멘토링 역할을 수행할 수 있는 시기이며, 자신의 경험을 공유할 수 있는 직급이라고 할 수 있다.

조직 내에서 상위직 여성관리자는 부서를 대표하거나 부하들을 통솔 할 수 있는 능력이 요구되며, 부서간 업무 조정과 대외적으로는 국민들의 요구를 수용하고 조정할 수 있는 능력이 요구되는 시기라고 할 수 있다.

여성공무원의 교육훈련은 리더십 향상, 직무능력 제고 등 각종 교육훈련 확대와 함께 장단기 교육훈련 프로그램(파견, 국외 출장 등 포함)이 있다. 선진국의 경우에는 여성관리자를 양성하기 위한 교육훈련이 강조되고 있다. 우리나라에서도 여성관리자 양성의 중요성이 강조되고 있으나, 여성관리자를 양성하기 위한 교육훈련프로그램이나 타카지원 프로그램 등은 제공되지 못하고 있다. 미국의 경우 여성에게 조직 내 핵심보직(significant high impact assignment)에 관한 선택권, 우선권을 부여하고 있다. 여성을 위한 교육훈련프로그램은 호주의 경우 1990년대부터 고위직 여성공무원을 위한 SWIM(Senior Women in Management) 프로그램을 도입하여 시행하고 있으며, 스웨덴의 경우 여성공무원에게 필요한 리더십 기법의 교육에 중점을 두고 있다(진종순, 2009).

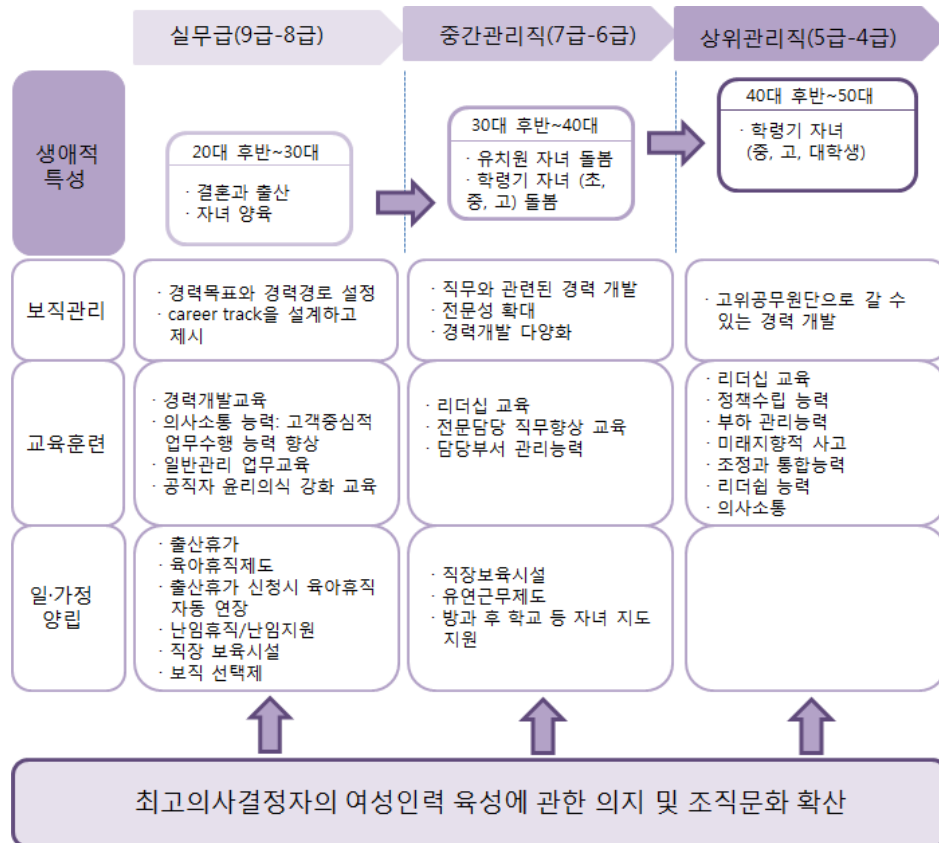
공무원 교육 훈련에는 직무훈련, 새로운 지식 및 기술 습득, 감독자 훈련, 관리자 훈련 등이 있다.

〈표 VI-4〉 공직 내 여성관리자 육성을 위한 단계별 인사관리

		경력단계		
직급		실무급(9급-8급)	중간관리직(7급-6급)	상위관리직(5급-4급)
생애적 특성	평균 연령대	·20대 후반- 30대	·30대 후반-40대	·40대 후반-50대
	생애특징	·결혼과 출산 ·자녀 양육	·유치원 자녀 돌봄 ·학령기 자녀 (초, 중, 고) 돌봄	·학령기 자녀 (중, 고, 대학생)
인사 관리	보직관리	·경력목표와 경력경로 설정 ·career track을 설계하고 제시	·직무와 관련된 경력개발 ·전문성확대 ·경력개발 다양화	·고위공무원단으로 갈 수 있는 경력 개발
	교육훈련	·경력개발교육 ·의사소통 능력: 고객 중심적 업무수행 능력 향상 ·일반관리 업무교육 ·공직자 윤리의식 강화 교육	·리더십교육 ·전문담당 직무향상 교육 ·담당부서 관리능력	·리더십교육 ·정책수립능력 ·부하 관리능력 ·미래지향적 사고 ·조정과 통합능력 ·리더십 능력 ·의사소통
	일·가정 양립	·출산 휴가 ·육아휴직제도 ·출산휴가신청시 육아휴직 자동 연장 ·난임휴직/난임지원 ·직장 보육시설 ·보직 선택제	·직장보육시설 ·유연근무제도 ·방과 후 학교 등 자녀 지도 지원	

출처: 저자 직접 작성.

앞에서 살펴 본 기업의 사례분석과 공직의 특성을 반영하여 공직 내 여성
관리자 육성을 위한 인사관리방안을 그림으로 제시하면 다음과 같다.



출처: 저자 직접 작성

[그림 VI-2] 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사단계별 지원방안



참고문헌

(국내외 문헌)

- 강민정(2013). 여성관리자의 승진과 퇴직-경력사건 결정요인을 중심으로-. 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강성철·김판석·이종수·진재구·최근열(2011). 새 인사행정론. 서울: 대영출판사.
- 강창현·문순영·김혜정·허수정(2014). 공골부문 적극적 평등실현 조치의 효과성 분석. 한국여성정책연구원 연구보고서 13-2.
- 고용노동부(2009). 남녀고용평등 우수사례집.
- 고용노동부(2010). 남녀고용평등 우수사례집.
- 고용노동부(2011). 남녀고용평등 우수사례집.
- 고용노동부(2012). 남녀고용평등 우수사례집.
- 고용노동부(2013). 남녀고용평등 우수사례집.
- 고용노동부(2014). 남녀고용평등 우수사례집.
- 김기승(2003), 「한국기업의 여성인력 활용과 향후 과제」, LG경제연구원
- 김영미(2006). 지방자치단체 여성공무원의 보직배치 인식과 정책방향. 한국거버넌스학회. 577-590.
- 김영미(2006). 지방자치단체 여성공무원의 보직배치 인식과 정책방향. 한국거버넌스학회. 577-590.
- 김영우·권우덕(2012). 공무원 전문성 향상을 위한 인사관리 방안, 한국행정학회
- 김은혜·송건섭(2015). 지방공무원의 성차별 인식과 영향요인에 관한 연구, 지방정부연구 제19권. 319-341.
- 김종숙·김난주(2013). “2012년 여성인력패널조사 : 여성관리자 패널조사”, 한국여성정책연구원, 여성가족부 연구보고 2013-04
- 김주애(2013). 여성공무원 공직생활에 대한 인식조사. 한국행정연구원 조사보고서 2013-02-2.
- 노사발전재단. 2014 적극적 고용개선조치 공공기관 데이터.
- 류재석(2009). 『여성 리더개발 멘토링 이야기』, 서울: 이담북스.
- 문미경·박성정·신선미·이택면·김복태(2013). 『미래 여성인재 전략적 양성방안』, 한국여성정책연구원 보고서.

90 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

- 문미경(2005). 관리 여성공무원 보직 실태와 개선방안. 자치논단 2005년 9월호.
- 문미경·김영미·조경호(2005). “여성공무원 생애주기별 보직모델 개발연구”, 행정자치부.
- 문미경·김복태·허태욱(2014). 공직내 육아휴직자 및 유연근무자 인사상 차별실태 및 개선방안. 한국여성정책연구원.
- 문지현(2003). 「전략적 여성인력활용의 성공적 수행을 위한 연구」, 한국여성정책연구원 여성연구 2003-1.
- 박천오·강제상·권경득·조경호·조성한(2004). 인사행정의 이해. 서울: 법문사
- 삼성SDS. 「삼성SDS 여성인력활용 사례」.
- 서원석(2013). 공무원인사제도 개혁방안 연구: 공무원 시험을 중심으로. 한국행정연구원.
- 신선미(2006). 「유럽 선진국의 여성 공학인력 양성정책 사례」, 한국직업능력개발원, 직업과 인력개발 겨울호: 116-123.
- 안전행정부. 2013년 공무원 총조사.
- 안전행정부. 2014 행정안전통계연보.
- 여성가족부(2007). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사.
- 여성가족부(2011). 가족친화 인증기업 사례집.
- 여성가족부(2012). 가족친화 인증기업 사례집.
- 여성가족부(2013). 가족친화 인증기업 사례집.
- 여성가족부(2014). 여성인재활용과 양성평등 실천 TF, 2014. 6; 실천과제 매뉴얼.
- 유민봉(1997). 한국인사행정론, 서울: 박영사.
- 유민봉(2002). 한국인사행정론, 서울: 박영사.
- 윤영근·주재복(2014). 지방자치단체 중간관리자의 역할 및 행태에 관한 연구-기초자치단체 6급 공무원을 중심으로-. 한국지방행정연구원.
- 이선우·조선일·권용수·노승용(2013). 공직전문성 강화를 위한 보직관리 등 개선방안 연구. 안전행정부.
- 이종수(2002). 공무원의 전문성 향상방향으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구: CDP의 시각에서 분석한 한 국인사행정체계의 문제점과 개선방안, 한국행정연구. 11(4): 149-175.
- 이종수(2009). 행정학사전. 서울: 대영문화사.

- 이종수·윤세준·최무현(2002). 공무원 능력 향상을 위한 인사조직 관리체계의 혁신 방안. 서울: 중앙인사위원회. CSC 정책연구보고서. 2002-5.
- 이주희(2010). 기업조직 내 여성 리더십 특징 연구, 아시아여성연구, 49(2): 7-44.
- 이현영(2010). 공무원의 필요역량에 대한 중요도 및 수행수준 인식비교를 통한 역량기반 공무원 교육훈련 방향에 대한 고찰. 한국인사행정학회보. 9(3): 57-73.
- 임희정·김태홍·강민정(2009). 여성친화경영 우수사례집, 한국여성정책연구원 보고서 (수시과제)-1.
- 정소(2013). 한국여성공무원의 인사정책 평등실행 방안에 관한 연구. 건국대학교 석사학위논문.
- 정지훈(2012). 용인시 공무원 인적자원관리 실태분석 및 개선방안 연구. 용인발전 연구센터.
- 조경호·박석희·오현주·최문용(2007). 정책관리능력향상 과정 보고서. 행정안전부 연구보고서.
- 주상현·안순엽(2002). 공무원의 전문성에 영향을 미치는 요인 연구: 전라북도 읍·면·동 사회복지 전담 공무원에 대한 사례를 중심으로. 한국사회와 행정 연구. 13(3): 147-166.
- 주재선(2014). 2014 한국의 성 인지 통계. 한국여성정책연구원 연구보고서29.
- 주희진·이경아·이혜련·안선영(2013). 여성인재 아카데미 운영전략 및 프로그램 개발. 여성가족부 연구보고 2013-59.
- 중앙공무원교육원(2008). 역량기반 공무원 교육훈련체계 구축 연구용: 4,5급 역량 모델 구축 및 교육과정개발을 중심으로.
- 진중순(2009). 여성의 공직진출확대에 따른 여성공무원의 능력발전방안 연구. 2009 한국인사행정학회 동계학술대회 발표 논문집.
- 최무현(2005) 공무원 인사관리에 경력개발제도 도입의 문제점과 개선방향, 한국 인사행정학회보, 4(2):159-190.
- 최무현(2006). 경력개발제도(CDP)와 공직구조 효율화 방안. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 227-255.
- 최순영·장지원(2009). 공무원 전문성 제고를 위한 경력개발제도의 재설계방안. 한국행정연구원 연구보고서.

- Alexandra K., Frank D. & Erin K.,(2006). Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies. *American Sociological Review*, Vol.71: 589-617.
- Kanter, R.M.(1982). The Middle manager as innovator. *Harvard business Review*, 60(4): 95-105.
- Katz, R.(1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Press*, 52(5): 90-102.
- Likert, R.(1961). New patterns of Management. New York: McGraw-Hill.
- Lipsky, Michael(1980). "Dilemmas of the individual in public services". *Street level Bureaucracy*. New York: Russel Sage foundation.
- Mckinsey & Company(2012). Woman Matter: An Asian Perspective.
- Melamed(1995). Barriers to Women's career success: Human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination. *Applied Psychology*. 44(4): 295-314.
- Nigro & Demarco(1979). Training in local governments: attitudes and practices. *Southern Review of Public Administration*. 2(4): 275-487.
- Reskin, B. F. & Debra B. McBrier(2000). "Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers." *American Sociological Review* 65: 210-33.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. & Gunn, L.(1982). Exit, voice, loyalty and neglect: response to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43: 1230-1242.
- Sheridan, John E., Slocum, John W., Richard Buda and Richard C. Thomson(1990). Effects of corporate sponsorship and departmental power on career Tournaments, *The Academy of Management Journal*. 33(3): 578-602.

(보도자료)

- 전국경제인연합회 보도자료(2015.6.17.), 600대 상장기업 종업원 100명 중 여성은 23명. p.1-3.
- 고용노동부. 보도자료 2010.9.3. 적극적 고용개선조치 사업추진 5년, 여성고용을 꾸준히 증가.
- 고용노동부 보도자료 2013.9.23. 중견기업 공공기관에서 여성고용 비율 꾸준히 늘었다-고용노동부 사업장 1,778곳 근로자 현황조사 발표- p.1.

(인터넷)

- 일본의 경력단절여성에 관한 정책 및 동향,
http://www.woorizine.or.kr/new/print.htm?mncode=145D&atc_code=145D11 검색일 2015.7.3.
- GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015.7.9a.
- GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015.7.9b.
- GE <http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network> 검색일 2015. 7.9c.
- 김정원·장인정·구자숙, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21a.
- 김정원·장인정·구자숙, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21b.
- 김정원·장인정·구자숙, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21c.
- 김정원·장인정·구자숙, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21d.
- 김정원·장인정·구자숙, 여성인력활용-듀폰 코리아 사례,
<http://blog.naver.com/hmk10177/70055952853> 검색일 2015.07.21e.
- 구글, 구글에서의 생활 소개,
<http://www.ge.com/careers/culture/diversity/womens-network>, 검색일 2015.7.15a.
- 국민연금공단, 공단소개, <http://www.nps.or.kr/>, 검색일 2015.7.27a.
- 노사발전재단, 2015년 업종별 남녀근로자현황 분석결과
http://www.nosa.or.kr/information_list/?uid=2290&mod=document, 검색일 2015.8.20.
- 롯데, 롯데사보, <http://www.lotte.co.kr>, 검색일 2015.7.15b.
- 법제처 국가법령정보센터 공무원 후생복지에 관한 규정,
<http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=141410#0000>, 검색일 2015.8.22.
- 삼성, 채용제도 안내, <http://about.samsung.co.kr/about/intro.do>, 검색일 2015.7.21.
- 삼성 SDS, Adaptive Working System이 뭐예요??, <http://www.ictstory.com/21>, 검색일 2015.7.21b.
- 인사혁신처 중앙공무원교육원 교육과정,
<http://www.coti.go.kr/front/edu/FrontEduAction.do?method=list&pgCd=100104002>,
 검색일 2015.8.21.

94 ●●● 공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

인사혁신처, 2015 주요업무, <http://www.mpm.go.kr/mpm/info/infoJobs/0010/HrProc>,
검색일 2015.8.22.

전국경제인연합회, 보도자료 2015.6.15.일자,
http://www.fki.or.kr/fkiact/promotion/report/View.aspx?content_id=280be612-638,
검색일 2015.6.17.

통계청, 경제활동인구조사, <http://kosis.kr>, 검색일 2015.8.19.

통계청, 경제활동인구조사, 여성취업자 현황,
http://kosis.kr/statHtml/print.do?orgId=101&tblId=DT_1DA7001, 검색일 2015.8.21.

통계청, e-나라지표, 여성전문·관리직 종사자구성비,
http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1575, 검색일
2015.7.20.

통계청, e-나라지표, 여성취업자중 전문-관리직 종사자 구성비,
http://www.index.go.kr/potal/stts/idxMain/selectPoSttsIdxMainPrint.do?idx_cd=1575&board_cd=INDX_001, 검색일 2015.7.30a.

통계청, e-나라지표, 지방자치단체 여성공무원 통계,
http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1762, 검색일
2015.7.30b.

통계청, e-나라지표, 여성경제활동인구 및 참가율,
http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1572, 검색일
2015.7.16

포스코뉴스, 알고보니 여성행복일터, <http://blog.posco.com/872>, 검색일 2015.7.17

포스코, 지속가능성 인재육성체계, <http://www.posco.co.kr>, 검색일 2015.7.27b.

(기사)

대전투데이, 2015.6.17. 「매출액 600대 상장사 직원 100명 중 23명 여성」.

데일리안, 2015. 05.28, 「삼성화재, ‘2015 남녀고용평등기업’ 국무총리상 수상」.

머니투데이, 2013.10.17. 「포스코ICT, 워킹맘 육아교육 돕는다」.

머니투데이, 2015.05.04, 「삼성전자, 가정의 달 ‘일+가정’ 두 마리 토끼 다 잡는다」.

머니투데이, 2015.04.08, 「우석대, 국민연금관리공단 어린이집 위탁사업 선정」.

서울신문, 2015.05.28, 「[가족친화기업 특집] 삼성그룹, 여사원 육아휴직 만 12세로
상향」.

오마이뉴스, 2011.09.27, 「직장보육시설의 ‘메카’...포스코 어린이집 가봤더니」.

Abstract

A Case Analysis of Human Resources Management for the Cultivation of Female Administrators in the Public Sector

Mee-Kyung Moon
Hae Young Kim
Hak-Sil Kim

The proportion of female administrators is importantly considered when international organizations such as the OECD, UN, and ILO measure the level of gender equality of countries. The reason that we, as do those international organizations, pay attention to the proportion of female administrators is because the gender ratio in administrative positions is believed to be a critical factor in creating gender-sensitive policies and culture in organizations and in the country as a whole as well as sustaining national competitiveness.

While the number of women obtaining college degrees and entering the labor market has constantly increased, the proportion of women who build a successful career and advance to administrative positions within their organizations remains low. Among the total of 10,761,000 female

workers as of 2014, the proportion of women in professional and administrative positions amounts to only 22.8%. While women take up 42.8% (429,042 persons) among all public servants, their proportion significantly goes down in higher ranking positions, with 9.4% among Level 4 officials, 6.4% among Level 3 officials, and 3.7% among senior executive officials (as of 2013).

The goal of this research is as follows. First, considering that the government, as the largest employer in the country, should serve as a role model to private companies, it will investigate the status of female administrators in the public sector. Second, it attempts to contribute to the compilation of related data by collecting and analyzing both domestic and overseas human resources management data related to the cultivation of female administrators. Last, it uses a case analysis in order to draw implications on government policies as well as to provide useful information regarding the cultivation of female administrators in the public sector.



2015 연구보고서(수시과제)-10

공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 사례분석

2015년 8월 29일 인쇄

2015년 8월 31일 발행

발행인 : 이 명 선

발행처 : 한국여성정책연구원

서울특별시 은평구 진흥로 225

전화 / 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화

전화 / 02-313-7593 (代)

ISBN 978-89-8491-711-8 93330

<정가 10,500 원>