

사무직 여성인력의 개발

김 난 주 주임연구원
현대경제사회연구원

국내에서도 여성인력이 개발·활용되어야 하는 환경으로 변하고 있다. 이 글은 여성인력의 내적·외적 문제점을 최소화하고 여성인력의 효율적인 활용을 위한 방안을 검토하고 있다. 이를 위해 주택은행, 시티은행, (株)대우, 한국통신공사에 대한 사례연구가 실시된다. 이와 함께 여성들이 단순한 직장인이 아니라 전문인이고자 하는 의식 변화가 절실하며 정부의 역할도 매우 중요한 것으로 지적된다.

여성인력의 근속년수 장기화

최 근 사회 전반적으로 여성인력의 진출이 확대되고 있고 남녀평등의식 또한 확산되고 있어 직장내 여성인력의 근무여건이 다소 개선된 것이 사실이다. 그러나 여성의 근속년수가 장기화되고 여성들의 직업의식이 변화하고 있는 등 여성들의 career-up 현상으로 여성인력의 개발에 대한 필요성이 절실한 데 반해 인사관리상 채용, 승진, 보수 면에서는 여전히 차별되고 있다. 이처럼 여성의 고학력화와 더불어 장기 근속화로 인해 여성인력 활용방안에 대한 논의가 본격화되고 있다.

직장내에서 여성들이 차별을 받고 있는 이유로는 우선 여성에 대한 전통적인 선입견을 들 수 있다. 전통적으로 상대적인 능력 부족, 직업의식의 결여, 자기개발 의식의 결여 등이 여성의 대표적인 특성으로 간주되어 이를 이유로 업무에서 소외되어 왔다. 또한 제도적으로 여성을 보호하기 위한 규정의 예로 「근로기준법」의 여성보호조항에

따르면 여성근로자는 1일 2 시간, 1주 6 시간, 1년 150 시간으로 연장근로시간에 제한이 있다.

이런 규정들이 오히려 기업으로 하여금 여성고용을 회피하게 만든 점도 있다. 물론 여성들 자체도 무사안일주의에 젖어 결혼을 하나의 도피처로 하여 업무상의 전문성을 얻기 위한 노력을 등한시해 온 것이 사실이다. 그러나 여성들이 업무에 있어 이와같이 소극적인 태도를 갖게 된 것은 직장내에서 여성들에게 자기개발 동기를 부여하지 못한 것이 가장 근본적 문제이다.

〈표 1〉 근속년수별 인원 현황

근속년수	인원수	비율	근속년수	인원수	비율
15년이상	102	2.5%	8	285	7.0%
14	38	0.9%	7	136	3.3%
13	68	1.6%	6	207	5.0%
12	60	1.5%	5	228	5.6%
11	128	3.1%	4	346	8.5%
10	225	5.5%	3년이하	2,024	50.0%
9	229	5.5%			
계				4,076	100.0%

자료: '92년 경영평가 비계량 지표별 추가 자료

주: 주택은행의 사례임.

〈표 1〉에서도 볼 수 있듯이 근속년수가 길수록 여성인력의 이직 또는 퇴직률이 높는데, 이는 여성 인력에 대한 동기부여나 자기개발의 기회가 부여되고 있지 않은 데 크게 기인한다. 다시 말해서 여성인력은 근속년수의 장기화에 따라 업무에 관한 지식의 정도가 상당한 수준에 이르고 있음에도 불구하고 경력개발 등 관리의 대상에서 소외되어 왔다. 따라서 여성인력의 career-up 현상을 유지하고 나아가서 자기개발의 동기부여를 위한 시책이 필요하다.

상위직급으로 이동할수록 여성인력의 비율이 급격히 낮아지고 있다. 이는 결혼, 육아 등의 이유로 여성인력의 퇴직률이 근속년수가 많아짐에 따라 높아지는 데도 원인이 있겠으나, 남녀 구분 승격관리제에 기인한다고 볼 수도 있다.

이러한 사실은 〈표 2〉의 직급별 여직원 현황에서도 잘 나타나고 있는데 상위직급으로 이동할수록 여성인력의 비율이 급격히 낮아지고 있다. 이는 결혼, 육아 등의 이유로 여성인력의 퇴직률이 근속년수가 많아짐에 따라 높아지는 데도 원인이 있겠으나, 남녀 구분 승격관리제에 기인한다고 볼 수도 있다. 이에 따라 하위직급 여성인력의 사기가 저하되고 자기개발 동기가 부여되지 못함으로써 결국 채용과 퇴직의 악순환이 계속되어 지속적인 우수 인력의 확보, 유지가 곤란하게 된다.

〈표 2〉 직급별 여직원 현황

	1급	2급	3급	4급	5급	6급	5여	6여
남	183	373	580	1,595	3,068	952		
여	—	1	11	16	278	16	1,443	2,311
비율	—	0.2%	1.9%	1.0%	8.3%	1.6%	—	—

자료: '92년 경영평가 비계량 지표별 추가 자료
주: 주택은행의 사례임.

물론 여직원을 배치전환하는 데에는 시간의 근무 기피 및 여성보호조항 등에 의한 법적 제한, 여직원 격지 발령 문제, 기혼직원의 경우 가사생활로 인한 조기 퇴근 및 직무 기피 경향 등 문제점이 많다.

1988년 4월 1일부터 발효된 「남녀고용평등법」으로 말미암아 채용, 승진 및 보수 등에서 남녀 차별의 폐지를 위한 압력이 가중되고 있다. 최근 금융기관의 여행원제 폐지는 남녀고용평등의 대표적 예로 들 수 있다. 〈표 3〉에서도 나타나듯이 여행원제 폐지 이전에는 여직원이 행원 5, 6급 중 19.9%에 불과했고, 전제 여직원 중 행원 5, 6급의 비율은 24.6%에 지나지 않았다. 이는 단순히 직급이나 임금 차별이라는 관점에서만 중요한 것이 아니다. 업무내용상 여직원들은 단순 반복직에 불과했고, 이는 여직원의 이직과 퇴직률을 높이는 데 크게 기여해 왔다. 따라서 여직원 비율이 상대적으로 높은 금융기관에서의 여행원제의 폐지는 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다.

〈표 3〉 여행원제 폐지 전후의 직급 및 직위별 행원의 성별 인원

구 분	폐지전			폐지후	
	남자	여자	계	여자	계
행원5급	2,678	839	3,517	2,124	4,802
6급	706	1	707	1,288	1,994
여행원5급	—	1,285	1,285	—	—
6급	—	1,287	1,287	—	—
계	3,384	3,412	6,796	3,412	6,796

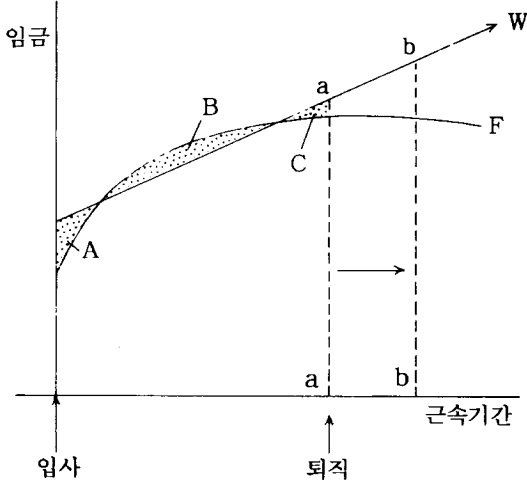
자료: 인사·조직·보수관리에 관한 경영평가 보충 자료
주: 1) 중소기업은행의 사례임.
2) 여행원제 폐지후 남자직원 인원은 변화 없음.

당면업체들의 입장에서 보면 이러한 제반 조치들은 업무량과 성과, 즉 생산성은 기존과 동일한

데 여성인력에 대해 추가 임금을 지급해야 하는 것이므로 단지 비용의 증대요인으로 간주된다. 특히 금융기관과 같이 여성인력의 구성비율이 높은 부문의 경우, 그 부담은 더욱 크다. 또한 전산 및 산업기술의 발달로 단순숙련 노동이나 반복된 업무가 많아 고임금의 여성노동자를 이러한 업무에 투입할 경우, 기업의 생산성은 낮아질 수밖에 없다. 기존의 여성인력에 대한 전통적이고 보수적인 태도로는 경영에 막대한 타격을 가져올 가능성마저 있다.

그러므로 기업은 기존의 숙련된 여성직원 및 고학력 여성인력을 새로운 업무로 전환하여 활용할 수 있는 활로를 모색해야 할 단계에 있다. 자칫 사장되기 쉬운 우수한 여성인력을 더욱 발전, 활성화시킴으로써 경영의 효율을 증진시킬 수 있는 것이다.

<그림> 임금 결정 곡선



위 그림에서 직선 W는 연공서열에 따른 임금 곡선이고 F는 생산성 곡선이다. 이 그림에서 볼 수 있듯이 기업은 생산성보다 임금이 높은 A와

C를 B가 보상할 수 있도록 $A+C=B$ 가 되는 수준에서 임금을 결정한다.

그런데 연공서열에 의한 임금이 전제되어 있는 위와 같은 상황에서 퇴직 시점이 연기될 경우(aa → bb) 기업은 임금곡선을 조정하든지 생산곡선의 이동을 기해야 한다. 임금곡선을 조정하고자 하는 경우에는 직능급, 성과급으로 임금체계를 바꾸는 보수관리 방법을 이용할 수 있다. 또 직원의 교육 및 훈련이나 배치전환(rotation) 등의 효율적인 인사관리, 노동 강도에 따른 작업배치 등으로 생산성을 제고시키는 방법도 있다.

위의 이론을 현실적으로 적용하고자 할 때 임금체계의 조정은 단기적으로 실현하기에는 다소 어려움이 따를 것이다. 이는 현실적으로 발생하는 업무량, 책임정도 및 업무의 질을 보수 결정에 반영하기가 곤란할 뿐 아니라 정부의 임금 통제로 보수 결정에 대한 기업의 자율성이 결여되어 있기 때문이다. 또한 노조가 획일적인 임금체계의 적용을 원칙으로 하고 있는 것도 한 이유가 된다. 따라서 기업은 경영의 효율화를 위해서 생산성을 제고시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다.

事例기업을 통해 보면 남자직원들에 대한 교육훈련 투자는 현저히 늘어나고 있었으나 여성인력을 위한 교육프로그램은 거의 찾아볼 수 없으며, 설령 의지가 있다고 하여도 초기단계였고 시행에 있어서도 여러 가지 문제점을 가지고 있었다.

따라서 이 글에서는 여성인력의 내적·외적 문제점을 최소화하고 여성인력의 효율적인 활용을 기하고 있는 기업들의 사례를 통해 보다 효과적인 기업의 여성인력개발 정책방향을 제시해 보고

자 한다.

사례 연구는 우선 여성인력이 잘 활용되고 있는 국내의 금융기관, 제조업체, 공업을 중심으로 하였다. 국내에서 여성인력 개발에 대한 사례 연구를 하는 데에는 상당한 어려움이 있었는데 이는 우선 일반적으로 기업에서 아직도 여성인력 개발이라는 개념 자체가 생소하다는 것이다. 최근 직원들에 대한 기업의 교육 및 훈련에 대한 투자가 현저히 늘어나고 있음에도 불구하고 교양 수준이 아닌 여성인력에 대한 교육프로그램은 거의 찾아볼 수 없으며, 남자직원들을 중심으로 한 교육프로그램에는 여직원들이 배제되고 있었다. 설령 여성인력 개발에 대한 의지가 있다고 하더라도 아직은 초기단계여서 보다 효과적인 방안들을 모색중이었고, 시행에 있어서도 기업내외적으로 여러 가지 문제점을 가지고 있었다. 따라서 여기서는 여직원 교육프로그램, 승진, 임금, 배치 전환을 중심으로 여성인력의 활용 실태를 살펴볼 것이다.

사례 1 住宅銀行

주택은행의 경우, 女행원제의 폐지에 따라

- 남녀직원 공히 동일한 조건에서 근무하게 되므로 성별 구분이나 연공서열 위주의 인사 관행을 철폐하고 능력과 실적 위주의 인사관리 원칙을 고수해야 할 것
- 각종 근무, 행사 및 실적증강운동 시에도 남녀 동일한 기준을 적용·관리할 것
- 각급 책임자는 직무상 관리자로서의 위치를 재확인하고 직원 교육, 복무 관리에 철저를 기하여 근무기강 확립에 만전을 기할 것
- 연수, 경력 개발, 사무 분담, 이동 등에 있어

남녀 동일 기준을 적용하여 인력의 극대화 및 생산성 제고에 힘쓸 것

- 사무자동화기기나 파트타이머 등의 적극 활용을 통한 인건비 절감과 인력 대체 효과의 극대화를 위하여 최상의 노력을 경주할 것

등을 인사관리 지침으로 삼고, 여성인력 개발계획을 수립, 수정작업중이다.

〈표 4〉 주택은행의 女性행원에 대한 교육훈련체계의 변화

종 전	<ul style="list-style-type: none"> ▷ 연수 방향 <ul style="list-style-type: none"> • 女행원을 대상으로 한 연수과정을 직급별 연수에서 1개 과정을 개설하고 파견 연수, 대외 파견 연수는 대상에서 제외 ▷ 연수 과정 <ul style="list-style-type: none"> • 집합 연수 : 직급별 연수, 특수 연수 각 1개 과정 ▷ 연수 실적 <ul style="list-style-type: none"> • 2개 과정 772명(여성행원의 18.9%)
변 경 후	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 연수 방향 <ul style="list-style-type: none"> • 연수 기회면에서 남자행원과의 차별을 철폐하여 모든 연수과정에 동등한 참가 자격을 부여하며 여성인력 활용의 극대화를 위하여 여성행원에 적합한 연수과정(2개)을 신설하는 등 교육훈련 강화 ▶ 연수 과정 <ul style="list-style-type: none"> • 집합연수 : 직급별 연수, 직능별 연수, 특수연수 • 파견연수 : 금융연수원 및 대외 파견 연수 • 통신연수 : 행내 통신연수 ▶ 연수계획 <ul style="list-style-type: none"> • 총 12개 과정 대상 3,150명(여성행원의 77.3%)

그 계획안 중 이미 시행되고 있는 대표적인 것으로 女性행원에 대한 교육훈련체계의 변화를 들 수 있다. 〈표4〉에서 볼 수 있듯이 업무질의 향상을 위한 훈련프로그램에 있어서도 남녀 동등한 참여가 가능하게 되었다. 女性행원에 대한 연수 과정에 있어 참여폭을 확대시킨 한편, 男子행원

들과 동등한 업무 수행을 위한 프로그램 중심으로 연수내용이 보장되었다.

이 외에 특이한 점은 여성의 위상 재형성, 자발적 경영참여 분위기 조성, 소집단 활성화를 기하기 위해 '여성인력 활성화 위원회'(가칭)의 설치를 추진중이라는 것이다. 여성인력 활성화에 역점을 두기 위해 이 위원회는 여성들로만 구성하여 대위원회와 소위원회로 구분하고, 중견직원 및 인사부 담당자가 측면 지원함을 골자로 하고 있다. 본 위원회는 여성인력 개발에 관한 중요 안건을 처리하고, 실정에 맞는 여성인력 개발프로그램을 개발하는 데 주력할 것이다.

또한 여직원들의 고충을 처리하고, 소집단활동(서클)을 장려하는 한편 또한 여성행원들에게 책임자 승격 기회를 확대하여 종래 철저히 소외되어 오던 여성인력의 책임자급 진출이 남녀차별 관행에 의한 것이 아니라 명실상부하게 능력에 의한 것이 될 수 있도록 의식정착작업을 실시토록 하고 있다.

주택은행의 경우 여행원제 폐지로 인건비의 부담이 가중되어 총액기준으로 약 34억 원의 추가 비용이 들 것으로 예상하고 증가된 비용을 절감하는 방법을 다각적으로 강구하고 있다. 우선 소요인력의 책정을 과학화하고, 기존의 우수 여성인력은 생산성이 더 높은 업무로 배치전환하기로 하였다. 창구나 본부의 단순 사무직, 단순 사무보조직 등 단순 반복업무에 소요될 추가 인력은 단기계약사원으로 충원하거나 용역을 활용키로 했다. 또한 단기계약사원으로는 당행 퇴직여직원을 우선으로 하여 재직시 경험을 살릴 수 있도록 할 것이며, 근무성적 우수자에 대해서는 퇴직 후 단기계약사원으로 채용할 것을 보장하기로 하였다.

사례 2 시티은행(CITIBANK)

현재 남성직원 대 여성직원의 비율이 4:6인 女超 현상을 보이고 있는 시티은행의 경우 고용, 승진 등에 있어 남녀차별이 없고 능력 위주로 행해지고 있다. 배치전환에 있어서도 특별히 여직원에게 배타적인 부서는 없으며, 부서 배정은 자신의 요구와 부서장의 요구가 부합될 경우에 이루어진다. 즉 배치전환은 인사부에서 조정하지 않고 부서장이 자기 부서에 공석이 생길 경우 은행 내부적으로 충원공고를 하게 된다. 이 공고를 보고 신청자들이 그 부서에 신청하게 되면, 면접을 해서 적합성 여부를 부서장이 최종 결정하게 된다.

한편 여직원을 위한 특별 교육프로그램은 없고, 은행업무에 필요한 각종 훈련계획(training program)이 마련되어 있다. 교육프로그램에의 참여는 신청자 우선을 원칙으로 하고 있으나, 능력 위주로 인사관리가 이루어지고 있어 교육프로그램에 대한 참여가 자발적으로 이루어지고 있다.

교육프로그램은 우선 신입사원 오리엔테이션으로, 여기서는 은행업무 일반에 관한 교육이 이루어지고 있다. 그 다음으로는 Excellence 1, 2 등의 프로그램이 마련되어 있는데, 이 교육프로그램들은 고객관리를 비롯하여 제반 은행업무와 관련하여 보다 전문적인 지식을 제공하고 있다. 이 외에도 시티뱅크의 경우, 특이한 사항은 직원개개인이 자발적으로 자기개발을 위해 자신의 업무와 관련된 지식을 습득하기 위해 노력한다는 것이다.

이러한 자기개발에 대한 동기를 부여하는 데에는 능력 위주의 인사관리가 주요 요인이었다. 또

한 회사측이 내부의 교육프로그램 진행뿐만이 아니라 외부에서의 어학수강 보조, 진학 보조 등을 통해 이를 적극 지원해 주고 있었다.

임금에 있어서도 능력 위주라는 원칙이 철저하게 지켜지고 있어 남녀 임금의 차이는 남녀간의 차별이 아니라 병역필 여부를 기준으로 구분하여 초봉의 경우 병역필자에게는 연봉의 약 12%를 가산해 주는 것으로 나타났다.

사례 3 (株)대우

(주)대우의 경우, 임금의 차이는 병역필 여부에만 근거하고 있는데, 이는 남자직원들 간에도 병역필 기간에 따라 임금차이가 있고 여직원들 남자직원 軍면제자와 동일하게 적용시키고 있다.

그러나 명목상으로 보장되어 있는 남녀 동등한 승진이 실질적으로는 차별이 있어 여직원이 대리로 승진하는 데에는 4~5년의 연차가 있다. 승진 대상자의 회사 기여도 측면에서 여직원이 남자직원보다 낮게 평가받고 있고, 여직원들 스스로도 승진에 대한 의식(mind)이 결여되어 있다고 지적하고 있다.

(주)대우에는 타회사들과 비교해 볼 때 인력개발에 상당한 투자를 하고 있는 것으로 나타난다. 당사에서는 기존의 인사부 소속이던 인재개발팀을 별도로 독립시켜 자체 교육프로그램의 개발에 전념토록 하고 있었다. 인재개발팀의 교육프로그램은 크게 인력개발원에 의뢰하는 것과 자체내에서 실시하는 프로그램들이 있다. 인력 개발원들 통해서서는 신입사원 입문교육, 신입과 책임자 교육, 신입대리 교육 등 직무·직급 교육이 있다.

신입사원 입문교육의 경우에는 신입여사원 입문교육이 구분되어 실시되고 있는데 이 프로그램

은 고졸 여사원을 대상으로 하고 있고, 대졸여사원의 경우에는 남자직원들과 동일한 프로그램에 참여토록 하고 있다. 여사원을 대상으로 한 여직원 연차교육이 있는데, 이는 여사원을 연차별로 구분하여 1~3년차는 초급 과정으로 기본예절 중심의 교육을 실시하고 있고, 중급과정은 4~7년 된 여직원들을 대상으로 인간관계를 중심으로 교육하고 있다. 그리고 7년 이상된 여직원들은 고급과정으로 업무개발을 위한 교육을 실시한다.

승격제도가 아직도 연공서열에 크게 의존하고 있고, 남녀간의 승격연차가 상존하고 있어 여직원들에게 자기개발의 동기를 제공하지 못하므로 교육·훈련 프로그램에 대한 여직원들의 참여가 소극적인 것이 사실이다.

사내주최의 교육프로그램으로는 통신교육, 사내 어학교육 외에도 정기적으로 월례세미나를 개최하고 있다. 월례세미나는 업무와 직접 관련된 내용뿐만 아니라 관심사가 되는 주제를 선정하여 이를 교육하고 토론하는 장이 되고 있다. 또한 필요에 의해서는 비정기적인 교육프로그램도 진행하고 있다. 이러한 프로그램에는 관심이 있는 사원들은 남녀 구별없이 모두 참여할 수 있다.

사례 4 한국통신공사

한국통신공사의 경우, 군대경력 인정에 따른 임금차이가 있을 뿐 승진연한에 있어서는 남자직원과의 차이가 거의 없다. 또한 배치전환을 교환식으로 하고 있어 남녀 모두 본인이 원하는 경우라도 본인이 바꾸기를 원하는 그 부서에 자리를

교환해줄 파트너가 없다면 배치전환은 불가능하다. 즉, 배치전환의 가능여부는 性구분에 의한 것이 아니라 상황(여건)에 따른 것이라고 할 수 있다.

당사에는 전체 직원을 위한 교육프로그램과 여직원만을 위한 교육프로그램이 모두 마련되어 있다. 참가여부는 본인의 의사결정에 따르도록 되어 있고, 전체 교육프로그램은 컴퓨터, 통신학습(어학 교육)이 주류를 이루고 있다. 한편 여직원 교육프로그램으로는 1년에 1번 정도 연수원에 들어가 받는 재교육 및 인력개발을 위한 해외연수 등이 있다. 이 중 연수원교육은 주로 에티켓, 유명인사 및 중진경영층의 초청 강연, 그룹 토의 등 교양 차원의 내용이다.

여성인력 개발 개념의 부재

사례에서 공통적으로 나타난 것은 기업 내부에서 교육·훈련 프로그램의 대상에서 여직원을 제외시키는 관행은 거의 찾아볼 수 없었다. 그러나 승격제도가 아직도 연공서열에 크게 의존하고 있고, 남녀간의 승격연차가 상존하고 있어 여직원들에게 자기개발의 동기를 제공하지 못하므로 교육·훈련 프로그램에 대한 여직원들의 참여가 소극적인 것이 사실이다. 또한 교양 수준이 아닌 여직원을 위한 교육·훈련 프로그램은 全無하여 여성인력 개발이라는 개념 자체의不在를 발견할 수 있었다. 즉 「남녀고용평등법」 등 사회적 분위기가 여직원의 동등 대우를 강조하고 있어 고용, 임금 등 '경제활동 동기의 남녀평등'은 어느 정도 실현 단계에 있으나, '경제활동 내용의 남녀평등'은 아직도 미흡한 수준이다.

경제활동 내용의 남녀평등이라는 것은 쉬운 예로 기업내 부서간 이동에 있어 특정부서에서는

여직원에 대해 배타적이라는 것이다. 표면적으로는 배치전환에 있어 남녀차별이 없다고 하나, 인사부, 자금부 등 경영층으로의 승격을 위해서는 필수적인 부서에서의 담당자가 여직원인 경우는 찾아볼 수가 없다. 특수부서에 여직원이 배치되었다 하더라도 보조역할만이 주어질 뿐이다. 위의 사례기업들에서도 이러한 현상을 볼 수 있었는데, 배치전환이 자유롭게 이루어지고 있는 경우에도 그 배치전환을 결정하는 경영층에서 주요 부서에 여직원을 배치하기를 기피하는 현상이 있는 것으로 나타났다. 여기에는 소속감의 결여, 소극적 직무 수행, 자기개발 의식의 부족 등 전통적으로 지적되어온 여성의식 구조에 대한 전통적인 편견이 아직도 남아있기 때문이다.

여성인력 활용을 통한

경영효율성 증진

급변하는 경영환경 속에서 기업은 경영의 효율화와 경쟁력 제고를 위해 비용을 절감하고 생산성을 증대시키는 데 주력해야 한다.

여성인력을 잘 활용하기 위해서 기업은 우선 남녀평등에 대한 인식을 확립해야 하며 전문인의 양성이란 차원에서 교육 투자가 이루어져야 한다.

여성인력 문제도 커다란 대내외적 환경변화로 볼 수 있다. 기업은 남녀평등의 실현이라는 대외적 환경변화에 부응해야 하고, 한편 대내적으로도 경영의 효율화를 기하기 위해서 사내의 우수 여성인력을 더 이상은 방치해 둘 수 없는 상황에 직면해 있다. 현재 가시화되고 있는 여성인력의 생산성은 잠재생산성을 하회하고 있으므로 여성

인력 개발에 대한 투자수익률은 상당히 높을 것으로 사료된다.

따라서 여성인력을 잘 활용하기 위해서 기업은 우선 남녀평등에 대한 인식을 확립해야 한다. 연공서열이나 남녀 구분에 의한 승격제도를 없애고 승격관리를 강화하여 인사고과나 업무지식의 평가를 승격의 기본 원칙으로 삼아야 한다. 이는 결국 여성인력에 대해 자기개발의 동기를 부여하게 되어 기업의 전체 생산성을 제고시키게 될 것이다.

또한 여성인력을 보다 효과적으로 활용하기 위해서는 단순히 교양 차원의 교육이 아닌 전문인의 양성을 위한 교육 투자가 우선되어야 한다. 전문경영층에 여성인력이 차별없이 진출하기 위해서는 능력개발 프로그램이 마련되어야 한다.

한편 여성들의 인식변화가 절실하다. 물론 최근 여성들이 사회 각 분야에서 역량을 과시하고 있으나, 아직도 소극적이고 안일한 사고로 업무에 있어 주변인에 머물고 있는 경우가 많다. 여성들은 이러한 무사안일주의적 사고에서 벗어나 단순히 직장여성이 아니라 전문인이고자 하는 의식변화가 필요하다.

母性의 사회화 정책

이상과 같이 기업과 여성들의 노력이 보다 효과적이기 위해서는 정부의 역할이 매우 중요하다. 여성의 지위가 열악한 현 상황에서 일시적으로 남녀평등을 실현하겠다는 것은 마치 상이한 체급을 가진 선수의 권투시합과 같을 것이다. 따라서 우선 여성의 지위를 시장적 요인과 상관없이 일정기간 동안 제도적인 힘에 의해 끌어올리는 정책이 마련되어야 할 것이다.

모성보호가 사회화되면 기업은 노동수요 비용을 감소시킬 수 있고, 여성은 노동공급 비용을 감소시킬 수 있어 기업의 여성 고용 증진 및 차별의 완화와 함께 여성의 사회참여 동기의 확대 효과를 기대할 수 있다.

그러나 이것이 여성에 대한 과보호 조치를 의미하는 것은 아니다. 오히려 노동법상 여성에 대한 과보호 조치는 완화되어야 할 사항이다. 한 예로 앞에서도 언급되었듯이 근로기준법상 여성근로자는 연장근로시간에 제한이 있다. 이는 기업의 입장에서 보면 여성에 대한 노동수요 비용의 증가 요인이므로 여성인력을 기피하게 하는 원인을 제공할 뿐이다.

기업의 여성고용 비용의 감소 효과를 얻기 위해서는 이러한 여성에 대한 과보호 조치의 완화에 외에도 모성, 육아 부문에 대한 공공지원의 강화를 들 수 있다. 모성보호가 사회화되면 기업은 노동수요 비용을 감소시킬 수 있고, 여성은 노동공급 비용을 감소시킬 수 있어 기업의 여성 고용 증진 및 차별의 완화와 함께 여성의 사회참여동기의 확대 효과를 기대할 수 있다.

또한 시간제, 파견 근로자 등에 대한 직업보장 제도의 확립으로 탄력적 근로 형태가 여성의 고용불안으로 귀결되지 않는 정책의 추진이 필요하다.

최근 직원들에 대한 기업의 교육 및 훈련에 대한 투자가 현저히 늘어나고 있고, 승격을 위해서 필수적인 것으로 간주되는 다양한 업무의 습득을 위한 배치전환도 활발히 이루어지고 있으나, 이러한 과정에서 여직원들은 배제되고 있다. ♣