

## 논문 18

## 기업내 여성인적자원개발과 생산성 효과

나 영 선\*

## 요약

전통적으로 인적자원개발은 조직역량을 강화하기 위해 근로자의 잠재력을 극대화하는 전략으로 기능하였다. 그러나 기업내 여성 인적자원개발 기회는 여성근로자 직무의 저숙련성 및 경력단절 기대 등 다양한 이유로 남성근로자에 비해 과소하게 제공되어 왔다. 이 연구는 한국직업능력개발원의 인적자본기업패널조사 2차년도 근로자조사 자료를 활용하여 기업내 인적자원개발프로그램 참여경험이 성별로 유의미한 차이가 있으며 이와 같은 인적자원개발 기회는 근로자가 보유한 인적자본의 특성 및 직무의 숙련도와 밀접한 관련이 있으나 부분적으로는 차별에 의한 격차일 가능성이 있음을 밝혀냈다(가설1은 부분적 지지). 또한 남녀 모두 인적자원개발 참여여부가 개인의 노동생산성 지표인 '시간당 평균임금'변수에 유의미한 영향력을 미치고 있는 것으로 분석되어 인적자원개발은 개인성과와 긍정적 관계가 존재하는 것으로 나타났다(가설2 지지). 그러나 현재 기업내 인적자원개발 프로그램은 좀더 남성근로자에게 유리한 방식으로 설계되어 있기 때문에 기업이 여성의 노동생산성을 제고하기 위해 지금보다 더 공평하고 다양한 인적자원개발기회를 제공하고 체계적인 학습 지원이 필요함을 시사한다.

핵심어: 여성인적자원개발, 기회 격차, 시간당평균임금

\* 한국직업능력개발원 선임연구위원

## 1. 서론

여성 인적자원개발의 필요성은 다양한 측면에서 강조되고 있다. 우리나라에서 여성인적자원개발, 여성인력 활용에 대한 관심이 높아진 직접적인 계기는 1997년 IMF 경제위기 이후부터 라고 할 수 있다. 1980년대부터 대학에 진학한 여학생의 규모가 급속히 팽창하면서 취업욕구가 높아졌지만 당시만 해도 남성근로자에 비해 여성근로자는 노동시장 주변부에서 남성의 고임금과 안정된 고용을 보장하기 위한 조절판의 기능을 하는 존재로 인식되었다(김선희, 2008).

21세기로 진입하게 되면 전 세계적으로 급속히 이루어지는 저출산·고령화 대책으로서 여성인력 활용에 대한 정책적 관심이 높아지게 된다. 2001~2005년까지 국가인적자원개발 기본계획에서 16대 정책영역 중 ‘여성인적자원의 활용도 제고’를 선정하고 추진하였으며 2008년 현재 여성인재사업으로서 지방자치단체의 여성인적자원개발 사업을 지원하고 있다. 2006년에는 여성가족부를 중심으로 「여성인력개발종합계획(Dynamic Women Korea 2010)」이 수립되었으며, 2007년에는 노동부를 중심으로 ‘일하는 여성 1,000만 시대 여성 고용전략’으로서 「제4차 남녀고용평등과 일·가정 양립기본계획」이 발표된 바 있다.

2006년 말 우리나라는 여성경제활동인구 천만시대에 진입하였다. 그러나 여성인적자원개발 및 활용 정책이 적절히 추진되었는지, 이를 통해 여성경력 단절현상이 개선되었는가에 대해서는 논란의 여지가 있다. 즉 여성이 대거 비정규직으로의 재취업함에 따라 고용의 질적 측면에서 악화되는 조짐을 보이기 때문이다. 이에 대한 국가적인 관심을 반영하여 ‘경력단절여성 등의 경제활동 촉진법’이 2008년 6월 전격적으로 제정되었다. 동 법에 의하면 ‘경력단절여성 등’은 ‘임신, 출산, 육아와 가족구성원의 돌봄 등을 이유로 경제활동을 중단하였거나 경제활동을 한 적이 없는 여성으로 정의하고 ’경제활동촉진‘이란 국가, 지방자치단체, 기업 등이 경제활동을 지원하고 경력단절을 방지하기 위하여 행하는 제반 활동을 의미한다.

여성 비정규직화 추세, 여성임금근로자의 불안정한 고용지위문제는 여전히 심각한 실정 이지만 여성취업자 중 무급가족종사자 등 비임금근로자의 비중이 줄어들고 임금근로자의 비중이 증가하고 있으며 특히 상용근로자의 비중이 높아지고 있어서 여성들이 양질의 일자리로 진입하고 있음을 목격할 수 있다. 임금구조기본통계조사 원자료 분석에 의하면, 고임금여성이 지난 10년 사이에 빠르게 증가하여 전체 임금근로자의 소득을 10분위로 나눈 뒤에 각 소득분위에서 여성근로자가 차지하는 비중을 보면 상위 10%에서 여성의 비중

이 1996년 이전에는 3%에 불과하였으나 2006년에는 9%에 육박하였다(김혜원, 2007). 또한 팀장 등 여성리더계층의 부상도 주목할 만하다. 기업내 여성 리더계층은 주변부를 벗어나 초기 확산 상태로서 2005년 5인 이상 사업체의 과장급 이상 여성관리직의 비율은 7.3%에 불과하지만 대기업의 경우 여성 관리직 비율이 11.2%이며, 대졸여성인력채용이 증가하고 있어서 향후 여성관리직의 증가가 예상된다(강우란, 2007)

이상과 같이 여성이 과거보다 조직 내에서 더 많아지고 있음은 분명하지만 유리천장이 지속되고 있다는 인식은 쉽게 사라지지 않고 있다. 고용평등에 관한 국민의식조사(2008)에서도 ‘직장내 차별이 심각하다’는 응답이 53.9%에 달하고 있다. 즉, 일과 가정의 요구가 남성보다는 여성에게 더 큰 장애로 작용하고 미묘한 차별이 여성의 조직 내 경력개발 기회를 저해하는 요인으로 남아 있다는 점이다. 잘 인식되지 않는 미묘한 차별이 인적자원 개발 기회에서 나타나고 있어서 단지 동등한 기회를 부여하는 것으로 인적자원개발의 형평성이 실현되지 않는기 때문이다.

그간 여성 인적자원개발에 대한 관심은 주로 경력단절여성의 재취업에 집중되었다 (나영선 외, 2000; 박성정 외, 2004; 황수경 외, 2007; 고혜원 외, 2007; 정윤경 외, 2007). 경력 단절기간 동안 손실된 인적자본을 재충전하고 적합한 일자리로의 배치를 지원하여 노동 시장 복귀를 돕는 것이다. 정부에서는 실업자재취업훈련, 여성가장실업자취업훈련, 고용촉진훈련, 전업주부재취업훈련, 사회서비스취업지원, 지역사회맞춤형취업지원, 전문직종교육 훈련 시범사업, 다일센터 지원 등 다양한 교육훈련지원을 통하여 경력단절여성의 재취업을 지원하였다. 이에 반해 여성근로자에 대한 이슈는 기업내 고용평등을 정책적으로 권고하는 ‘적극적 개선조치’(affirmative action)의 확산에 초점을 두었으며, 여성근로자 인적자원 개발의 필요성 등에 관심이 높아진 것은 최근의 일이다. 이는 ‘일하는 여성’에 대한 사회 문화적 태도변화와 무관하지 않다. 즉 여성의 일자리는 더 이상 남성의 보조적 위치가 아니며 여성인적자본의 극대화도 조직역량 강화에 필수적이라는 인식이 높아졌기 때문이다. 이런 맥락에서 과연 여성인적자원개발이 과연 개인의 인적자본축적에 효과가 있는지, 노동 생산성을 높여서 기업성과로 연계될 수 있는지 규명할 필요가 있다. 계속 당위론적인 여성 인적자원개발의 필요성만을 주장한다면 기업으로 하여금 여성 인적자원개발을 위한 투자 욕구를 유인하지 못하기 때문이다. 과연 인적자원개발이 노동생산성에 영향을 미치지 못하기 때문에 기업은 교육훈련투자를 기피하는 것이 아닌지, 기업성과와의 연계성, 가시성, 예측가능성이 낮기 때문에 특히 여성 인적자원개발 노력이 기피되는지, 과소한 훈련기회는 여성이 보유하는 직무의 특성, 즉 저숙련성과도 관련이 있는지 등을 탐구할 필요가 있다.

그러므로 본 연구에서는 기업내 여성경력개발의 핵심수단인 인적자원개발 경험을 면밀히 분석하고 여성근로자에게 생산성 효과가 있는지 검증하고자 한다. 분석자료는 한국직업능력개발원이 격년제도 실시하고 있는 인적자본기업패널조사(2차년도) 근로자 조사이다. 인적자원개발 경험은 지난 1년 동안 기업이 제공하는 다양한 프로그램기회에 참여한 경험이 있는지 성별차이를 검증하고 기회에 있어서 차별의 가능성이 있는지를 탐색할 것이다. 다음으로는 인적자원개발참여경험이 과연 개인의 노동생산성에 영향을 주는지 살펴본다. 개인의 노동생산성 변수는 ‘시간당평균임금’으로 선정하였다.

## 2. 이론적 검토 및 가설

### 가. 이론적 검토

이론적으로 여성 인적자원개발의 기능, 인적자원개발 기회의 성별 격차 여부 및 원인, 여성 인적자원개발의 성과, 여성커리어 특성에 따른 맞춤형 인적자원개발 전략의 필요성 등을 검토한다.

역사적으로 인적자원개발은 전반적인 조직역량을 강화하고 종업원의 잠재력을 극대화하는 전략으로 기능하였는데 이는 여성의 커리어 개발 및 여성에 대한 불충분한 지지를 변화시키는데 기여할 수 있다는 점에서 일반적인 인적자원개발론과 다른 시각을 필요로 한다. 예를 들어 기업의 최고경영자는 여성과 남성 인재에게 같은 기회를 제공하고 결과를 기다리면 된다는 소박한 오해에 빠져있는데 이는 기업문화가 동등하게 기회를 제공할 뿐 여성의 승진을 가로막는 제도적 편견 및 관행을 무시한 처사라고 볼 수 있다. 바로 기업내 인적자원개발은 이런 환경을 변화시키는 것과 함께 추진되어야 한다. 기업내의 경력 및 조직개발부서로서 인적자원개발부서는 여성지지자로서 자리매김하여야 하는데, 이 부서의 핵심역할은 가능성있는 커리어트랙의 여성신청자를 선발하는 기준을 재검토할 뿐만 아니라 과거의 관행에 의한 숨겨진 편견을 바로잡는 계획까지 수립하여야 한다. 여성이 상위직으로의 승진기회를 지속적으로 거부당한다면 다양한 이유로 여성들의 동기는 저하될 것이며 책임 있는 자리로 이동하기에 덜 준비된 상태로 있게 된다. 인적자원개발은 이와 같이 상향지위 이동을 가능케 하는 통로로 기능하기 때문에 인적자원개발 기회는 여성의 잠재력을 발휘할 수 있는 공평한 기회를 제공하는 역할을 한다. 이런 의미에서 세계

경쟁이 가속화된 시기에 여성 인적자원개발은 새로운 책무를 부여받았다고 볼 수 있다. 노동시장에서 여성의 지위는 과거 20년 동안 많은 진전이 있었으나 아직도 유리천장이 잔존하고 있다. 이를 극복하기 위해 여성 인적자원개발은 여성 잠재력을 극대화하기 위해 대안적 접근으로 모색할 필요가 있다. 결국 여성인적자원개발 전략 -멘토링, 공식적 교육 훈련 활동, 커리어계획 및 비공식적 학습 등-은 변화의 동인으로서 작동할 것이라고 본다 (McDonald, 1998).

인적자원개발의 기회가 남녀 차별적으로 제공되는지에 대한 실증적 연구로는 Knoke & Ishino(1998)의 연구가 있다. 이 연구에서는 직장내 교육훈련에 있어서 남녀차이를 분석한 결과 여성이 차별받고 있음을 실증적으로 규명하였다. 사회경제적 요인을 통제한 후에도 참여격차가 발견되었기 때문이다. 대부분의 기업체에서 교육훈련프로그램은 대상에 있어서 남녀를 구분하지 않고 해당자격이나 조건이 맞는 경우 성의 구분 없이 참여기회를 제공하고 있다. 우리나라에서도 성의 구분 없이 교육훈련기회를 부여하는 것으로 조사된 바 있다. 특히 사업주가 제공하는 교육훈련기회는 사업체의 규모, 업종, 근로자의 종사직무와 밀접한 관련이 있어서 주로 중소기업의 사업체에서 일하며 교육훈련기회가 적은 비제조업, 서비스업종에서 일하기 때문에 여성근로자의 교육훈련참여기회는 상대적으로 적게 나타나고 있다(나영선 외, 2000). 위의 연구들은 인적자원개발 기회에 있어서 차별성, 그리고 차별적 기회를 초래하는 구조적 원인을 밝히고 있다.

실제도 인적자원개발이 기대하는 성과를 초래하는지에 대한 연구도 활발한데, Burke & McKeen(1997)은 관리직 및 전문직 대상 여성의 경력성공과 직업교육훈련연구에서 다음과 같은 결과를 도출하였다. 첫째, 교육훈련활동에 참여한 여성이 그들의 직업에 더 만족한다. 둘째 교육훈련활동의 유용성을 높게 평가하는 여성이 자신의 직업에서의 성공여부를 더 긍정적으로 평가한다. 셋째, 교육훈련활동에 참여경험이 많은 여성의 직무몰입도가 높다. 넷째, 교육훈련활동에 참여경험이 많은 여성이 미래의 직업전망에 있어서 긍정적이다. 이와 같이 인적자원개발 참여활동이 조직몰입도 및 충성도, 동기부여에 긍정적인 역할을 한다는 점은 대부분의 참여자 만족도 조사에서 발견되고 있다.

외국의 인적자원개발 관련 문헌에서는 여성의 커리어 개발 및 유형과 관련한 여성인적자원개발 연구들이 많이 진전되었다. Val Caven(2004)는 전통적으로 남성들의 일인 건축기사의 업무에서 여성의 커리어를 분석하였는데, 조직 내에서 전통적인 커리어의 개념은 거부되었으며 오히려 커리어를 어떻게 통제하고 적응할 것인가의 대응전략에 따라 커리어가 다양해지고 있음을 보여주었다. 즉 과거의 표준적인 커리어의 개념이 거부된 것이다. 오히려 '무경계

커리어(boundary-less)개념이 적절한 것으로 결론지었다 O'Neil, Bilimoria & Saatcioglu(2004)는 커리어패턴 및 커리어 중심경향을 기준으로 4가지-창조형, 성취형, 적응형, 협상형 등으로 유형을 구분하였다. 특히 '성취형커리어' 성공에 대한 만족도는 여성이 보유한 '인적자원'과 유의미한 관련이 있어서 '인적자원개발'과 '커리어향상'의 긍정적 상관성을 보여주었다. O'Neil & Bilimoria(2005)는 생애주기에 따라 여성커리어를 24~35세의 '이상적성취형'(idealistic achievement), 36~45세의 '실용적인내형'(pragmatic endurance), 46~60세의 창조적기여형(reinventive contribution)으로 구분하였는데 이와 같이 기업은 우수여성인재를 유지확보하기 위해 생애주기별로 적절한 인적자원개발전략을 구사할 필요가 있음을 지적하였다.

우리나라는 경력단절여성 및 취업희망여성의 인적자원개발에 대한 관심이 정책적으로 높았던 것에 비해 조직내 재직근로여성의 인적자원개발에 대한 부분은 상대적으로 관심이 덜하였다. 재직근로여성 교육훈련은 1980년대는 고졸여사원 교육이 중점적으로 이루어졌으며, 1990년대에는 대졸여성의 수가 증가하면서 비로소 전문직업인으로서 직업생활에 필요한 지식과 기능을 습득하는 직무교육으로 변화하기 시작하였다. 2000년대에는 관리자급여성이 등장하면서 여성 리더십교육이 대기업중심으로 이루어지고 있다. 여성근로자를 위한 인적자원개발 기회가 충분히 확보되지 못한다면 전문직 또는 관리직에 진출할 수 있는 통로에 접근하기 어려울 뿐만 아니라 장기적으로는 전체 여성인력활용전망을 어둡게 하는 측면이라는 점에서 최근 관심이 높아지고 있다. 외견상 능력개발향상을 위한 교육훈련기회는 성 및 직급 등에 관계없이 개방적으로 제공되고 있으나 '기업의 여성인력교육 개선방안 연구'에서 나타난 바와 같이 아직도 중점교육대상은 고졸의 20대여성으로 나타남으로서 '여성의 직무능력 향상'이 인사관리전략으로 확산되지는 못한 것으로 짐작된다(박성정 외, 2004).

2005년도 HRD-net 원자료에 나타난 성별 직업능력개발훈련 참여자 분석에 의하면(김철희 외, 2006), 약 3백만명의 직업능력개발훈련프로그램 참여자 중에서 여성참여자 비중은 26.8%수준, 약 6천명 유급휴가훈련 참여자 중에 그 비중은 8.8%, 약 10만명이 참여한 수강장려금 프로그램에서 그 비중은 62.7%에 달하는 것으로 나타났다. 이는 사업주가 전적으로 제공하는 직업능력개발훈련, 유급휴가훈련에서 여성비중이 낮고 개인주도적으로 참여하는 수강장려금 등에서 여성비중이 월등히 높아 기업내 여성인적자원개발에 대한 관심과 투자에 있어서 차별적 측면이 있음을 보여준다.

이상의 연구결과를 종합하면 경력개발 등 다양한 측면에서 여성인적자원개발의 필요성 및 중요성은 분명한데, 여성 인적자원개발의 성과, 특히 생산성 효과에 대한 실증적 연구결과는 미흡한 편임을 알 수 있다. 앞서 언급한 직능원의 인적자본 기업패널조사-1차년도

자료를 활용한 ‘인적자원개발의 기업성과에 대한 연구, 생산성 효과에 대한 연구’(안주엽, 2006)는 여성근로자에 대한 별도의 모형추정은 하지 않았다. 대신에 기업의 인적자원개발 투자가 근로자 1인당 부가가치로 표현한 기업성과와 시간당 임금수준에 긍정적 효과여부를 살펴보았는데, 기업성과에는 통계적으로 유의미한 긍정적 효과를 발생하지 않았지만 임금수준에는 통계적으로 유의한 긍정적 효과를 발생하였음을 발견하였다.

이 연구에서는 남성근로자와 비교하여 여성근로자 인적자원개발 현황을 살펴본 후 그 격차가 여성근로자가 담당하는 직무의 특성에 기인하는지 살펴보고자 한다. 다음으로는 인적자원개발 참여경험의 생산성 효과 회귀모델을 남녀 근로자 각각에 대하여 검증하고자 한다.

## 나. 가설 및 측정

위의 논의를 바탕으로 이 연구에서는 다음의 2가지 가설을 제시하였다.

가설1: 기업내 인적자원개발 참여경험은 성별로 유의미한 차이가 있으며, 이는 종사하는 직무의 숙련도와 유의미한 관련이 있다.

근로자들이 활용할 수 있는 기업내 인적자원개발프로그램 유형은 전사적 프로그램, 기업자체 인적자원개발제도, 근로자 자기주도적 학습지원제도 등 3가지 유형으로 구분된다. 전사적 프로그램은 ①집체식 사내교육훈련, ②집체식 사외교육훈련, ③인터넷 학습, ④우편통신훈련, ⑤국내연수, ⑥해외연수, ⑦외부업체로 부서의 기술지도 받기 등이다. 기업자체 인적자원개발제도는 ①경력개발제도, ②교육훈련휴가제, ③멘토링 또는 코칭, ④학습조직, ⑤OJT프로그램, ⑥직무순환, ⑦제안제도, ⑧지식마일리지프로그램, ⑨QC(품질분임조), ⑩ 전사적 품질관리 ⑪ 6-시그마 등이다. 근로자 자기주도적 학습지원제도는 ①학원수강료 지원제도, ②국내대학 등록금지원제도, ③국내대학원 등록금 지원제도, ④해외대학원 등록금 지원제도 등이다. 위의 3개 유형, 22개 인적자원개발 프로그램의 참여경험은 조사 시점 1년간(2007년도) 참여여부로 측정하였으며 성별로 참여비중의 격차를 검증하였다.

근로자가 종사하는 직무의 숙련수준은 담당하고 있는 일의 성격이 얼마나 일상적이고 반복적인가, 매번 예외적인 상황이 발생하는지 등으로 낮은 숙련의 직무, 높은 숙련의 직무 등 2가지로 구분하였다. 동일한 숙련수준의 직무임에도 불구하고 성별로 인적자원개발 참여경험에서 유의미한 격차가 있다면 이는 차별적 측면이라고 볼 수 있다.

가설2: 인적자원개발 프로그램 참여유무에 따라 여성과 남성 각각 노동생산성에서 차이가 나타난다.

인적자원개발 참여경험이 기업생산성에 미치는 영향은 직접적으로 측정하기 어렵다. 기업성과에 영향을 미치는 많은 매개 변수 때문에 모델을 개발하여도 기업성과와 직결되는 메커니즘을 밝혀내기는 쉽지 않다. 또한 대부분의 연구들은 교육훈련비 증가가 경영성과에 유의미한 영향을 미치는지 검증하는데 초점을 두고 있으나 가설이 항상 긍정적인 것으로 검증되지는 않는다. 한진환(2006)의 연구에서는 노동생산성의 대응변수로서 부가가치를 선정하고 기업의 교육훈련비 증가가 1인당 부가가치 증가율에 (+)의 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 반면 안주엽(2006) 연구에서는 인적자원개발투자가 즉각적이거나 단기적으로는 아무런 성과를 발생시키지 않는 것으로 나타났다.

이 연구에서는 개인의 노동생산성 증대노력이 장기적으로는 기업의 부가가치 증가를 가져올 것이라는 선순환을 기대하고 가설2을 제시하였다. 이 때 개인의 노동생산성은 대표적인 임금변수인 '시간당평균임금'으로 측정하였다. 시간당평균임금은 월평균임금을 월총근로시간으로 나눈 값이다.<sup>1)</sup> 임금자료의 정확성을 기하기 위해 조사시점년도인 2007년도 입사자는 분석에서 제외하고,<sup>2)</sup> 인적자원개발 경험 유무가 시간당평균임금에 유의미한 영향력을 미치는지 회귀분석방법을 적용하여 여성근로자와 남성근로자 각각 모델의 추정 결과를 비교·분석하였다.

### 3. 분석 결과

#### 가. 자료의 특성

본 논문에서 사용하는 자료는 한국직업능력개발원의 '인적자본기업 패널조사'(Human Capital Corporate Panel, 약칭 HCCP) 중 2차년도(2007년) 근로자 조사이다. 제조업, 금융업, 비금융서비스업 등 100인 이상 450개소 사업장의 약 12,000명의 근로자에 대한 조사결과이다. 이 조사는 100인 이상이며 대분류업종 3개 업종에 국한되어 표본의 대표성이 문제될 수

1) 총근로시간은 지난해(2006년도)의 주당 정규근로시간과 주당 평균초과근로시간을 모두 더한 후 곱하기 4주로 곱한 값이다.

2) 2006년도 입사자이기 때문에 조사에서는 2006년도 총근로소득으로 구한 후 12개월로 나누어 월평균임금을 산출하였다.



있으나 우리나라 사업주가 제공하는 직업능력개발훈련 참여 업체의 분포와 유사하기<sup>3)</sup> 때문에 기업내 인적자원개발 현황을 전반적으로 파악하기에는 무리가 없을 것으로 판단된다.

조사표본의 11,473명의 특성을 간략히 설명하면, 여성이 1,950명으로서 17.0%, 남성은 9,523명으로서 83.0% 제조업 종사자 71.5%, 금융업종사자 8.4%. 비금융서비스업 종사자가 20.1%, 팀장급이 31%(남성근로자의 35.4%, 여성근로자의 8.8%), 일반근로자는 69%로 나타났다. 최종학력은 고졸이하 34.0%, 전문대졸15.1%, 대졸이상 50.9%이며 남성은 대졸이 가장 많았고 여성은 고졸이 가장 많았다. 80%가 핵심근로계층인 30대, 40대이며 근속년수에 있어서 5년 이내가 1/3의 비중을 차지하여 나머지 2/3은 10년 이상의 장기근속자들로 구성되어 있다. 전반적으로 조사표본은 우리나라 기업의 핵심노동시장, 내부노동시장에서 활동하는 근로자 집단으로 판단된다.

#### 나. 인적자원개발 참여경험의 성별차이 검증

<표1>은 전사적(제도적, 형식적 학습형태) 인적자원개발 프로그램 참여현황의 성별 차이검증 결과이다. 성별에 구분 없이 집체식 사내·사외교육훈련 및 인터넷 학습을 제외하고는 아직 보편화되지 않은 실정이다. 모든 전사적 인적자원개발 프로그램 참여에 있어서

<표 1> 전사적 인적자원개발 프로그램 성별 참여 현황 및 차이검증

(단위: %)

형태별 참여여부	성별		전체	차이검증
	여성	남성		
(1) 집체식 사내교육훈련 참여율	50.3	59.8	58.3	***
(2) 집체식 사외교육훈련 참여율	28.9	43.4	41.0	***
(3) 인터넷 학습(e-learning) 참여율	32.4	37.4	36.6	***
(4) 우편통신훈련(독서통신훈련) 참여율	12.1	16.7	15.9	***
(5) 국내연수 참여율	5.4	9.3	8.6	***
(6) 해외연수 참여율	5.1	9.1	8.5	***
(7) 외부업체로부터 기술지도 받기 참여율	1.6	4.0	3.6	***

주: 유의도: \*\*\* p<.001

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

3) 2006년 직업능력개발훈련 참여현황을 보면, (1) 산업별로 제조업, 금융업, 교육사업서비스업 등 3개 업종에서 총 2,054,666명으로 집계되어 총 훈련참여인원 2,752,052명의 74.6%를 차지함 (2) 규모별로 150인 이상 규모에 2,309,141명으로 집계되어 총 참여인원의 93.9%를 차지함. 1인 이상 전규모, 전업종 사업체에서 직업능력개발훈련에 참여한 경우 훈련비용을 지원받을 수 있으나 실제로 훈련기회를 제공하여 종업원들이 참여한 경우는 위의 세 개 업종 및 150인 이상 규모임을 알 수 있음

여성과 남성의 참여율 격차는 유의미하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 인터넷 학습 및 우편통신훈련에서 참여율 격차가 가장 적은 편으로 여성근로자들이 자기주도적 방식에 선호도가 높은 것을 짐작할 수 있다.

<표2>는 사내 인적자원개발제도 참여현황의 성별 차이검증 결과이다. 100인 이상 기업 규모임에도 불구하고 제안제도 참여율이 가장 높고 다음으로는 OJT 프로그램 참여율이 성별구분 없이 36.7%로서 높은 편으로 나타난다. 다음으로는 전사적 품질관리, QC(품질분임조), 6-시그마 등에 참여하는 비율이 높았다. 교육훈련휴가제 및 학습조직화 프로그램을 제외하고는 남성의 참여율이 여성의 참여율보다 유의미하게 높았는데 특히 전사적 품질관리, QC(품질분임조), 6-시그마 등에 있어서 여성근로자의 참여율은 남성근로자의 절반에 미치지 못한다. 여성들은 남성지배적 문화에서 외부자이기 때문에 비공식적인 멘토링을 조직하기가 어려운 실정임을 짐작할 수 있다. 경력개발제도는 현재 성별에 관계없이 참여율이 낮지만 여성에게 새로운 커리어패스를 제시하는 새로운 차원의 인적자원개발제도이다.

<표 2> 기업 자체 인적자원개발 제도별 참여 현황

(단위: %)

제도별 참여여부	성별		전체	차이검증
	여성	남성		
(1)경력개발제도 참여율	5.2	6.6	6.4	*
(2) 교육훈련 휴가제 참여율	2.0	2.7	2.6	
(3) 멘토링 또는 코칭 참여율	12.1	15.9	15.3	***
(4) 학습조직 참여율	8.2	9.0	8.8	
(5) OJT프로그램 참여율	24.9	39.0	36.7	***
(6) 직무순환 참여율	12.9	18.5	17.6	***
(7) 제안제도 참여율	34.3	53.1	50.0	***
(8) 지식 마일리지 프로그램 참여율	6.3	9.7	9.1	***
(9) QC(품질분임조) 참여율	9.2	20.7	18.8	***
(10) 전사적 품질관리 참여율	9.0	21.2	19.2	***
(11) 6-시그마 참여율	7.8	15.0	13.8	***

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

<표3>은 자기주도적 학습참여의 성별 차이검증 결과이다. 최근 인적자원개발에 있어서 자기주도적 학습의 중요성이 부각되고 있는데 이를 반영하듯이 학원수강료 지원제도 참여율이 가장 높았다. 또한 성별에 관계없이 장기프로그램 보다는 단기 프로그램을 선호하는 성향을 볼 수 있다. 자기주도적 학습지원제도 중에서는 학원수강료 지원제도, 그리고 국내대학원 등록금 지원제도에서만 성별로 유의미한 차이가 발견되었다.

<표 3> 자기주도적 학습 지원제도 참여 현황

(단위: %)

제도별 참여여부	성별		전체	차이검증
	여성	남성		
(1)학원 수강료 지원제도 참여율	19.2	21.4	21.0	*
(2) 국내 대학 등록금 지원제도 참여율	0.4	0.6	0.6	
(3) 국내 대학원 등록금 지원제도 참여율	0.2	0.8	0.7	*
(4) 해외 대학원 학위과정 지원제도 참여율	0.1	0.2	0.2	

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

이상과 같이 여성이 남성보다 집체식 사내외 교육훈련을 비롯하여 기업자체의 인적자원개발 제도 참여에 있어서 일관되게 낮은 이유는 무엇인가? 여성이 교육훈련에 관심이 적어서 자발적으로 참여하지 않는가? 아니면 여성이 종사하는 직무에서는 교육훈련이 필요하지 않기 때문인가? 교육훈련참여 과정을 살펴보면, 여성의 경우 현저하게 회사방침 및 상급자의 지시에 의해 참여한 경우가 많았으며 상급자와 협의하여 참여하거나 자율적 참여한 사례가 남성보다 유의미하게 적게 나타나고 있다. 또한 여성근로자와 남성근로자가 담당하는 일의 특성을 분석한 바, 남성근로자가 하는 일에 비해 일상적이고 반복적인 일에 종사하는 경우가 많았고, 여성의 경우에는 현 직장에서 습득한 기술의 유용성에 있어서 ‘산업특수적 기술’보다는 ‘기업특수적 성격의 기술’인 경우가 많았다. 이는 여성 일자리가 남성 일자리 보다 숙련도가 낮은 직무임을 시사한다.

기초분석에서는 여성의 직무특성을 남성과 비교하여 질적으로 낮은 수준의 업무를 담당하고 있음을 짐작할 수 있다. 그러나 종사하는 직무의 숙련도를 통제한 상태에서도 남성과 여성근로자의 인적자원개발 기회격차는 여전히 유의미한 것으로 드러나 기회에 있어서 차별이 존재함을 짐작할 수 있다(표4, 5, 6). 결국 가설1은 부분적으로 지지되었다. 성별 인적자원개발 기회의 유의미한 격차는 존재하지만 직무특성을 통제한 경우에도 그 유의미한 격차는 잔존하는 것으로 분석되어 기회차별이 있음을 짐작할 수 있다. <표4>에서 보면 낮은 숙련도의 직무에 종사한다고 응답한 경우에도 전사적 인적자원개발 프로그램에 있어서 여성과 남성의 참여율 격차는 통계적으로 유의미한 것으로 드러났다.

여성의 보유한 직무의 내재적 특성을 강조하는 페미니스트의 입장(Howell, et. al., 2002)에서는 인적자원개발과 관련된 많은 문헌들이 여성의 실제적 인적자원개발 경험 및 작업장내 학습경험에 대해 내용을 간과하고 있음을 지적하고 있다. 이런 맥락에서 인적자원개발 기회격차를 분석하는데 있어서 여성의 경험뿐만 아니라 이미 젠더화된 여성의 일에

대해 인식이 필요하다. 기존 인적자원개발 문헌들은 여성이 일하는 이유, 여성이 어떻게 사무실 또는 작업장에서 일하고 있는지에 대한 면밀한 분석이 미흡한 편인데 이와 같은 불완전한 이해에 근거하기 때문에 여성인적자원개발의 대안을 모색하는데 한계가 있다.

<표 4> 숙련수준별 성별 전사적 인적자원개발 기회 격차 검증표

(단위: %)

직무의 특성	전사적 인적자원개발 프로그램	성별		전체	차이 검증
		여성	남성		
낮은 숙련도의 직무	(1) 집체식 사내교육훈련 참여율	47.6	57.2	55.3	***
	(2) 집체식 사외교육훈련 참여율	27.1	41.0	38.3	***
	(3) 인터넷 학습(e-learning) 참여율	27.0	31.6	30.6	***
	(4) 우편통신훈련(독서통신훈련) 참여율	11.5	15.0	14.3	***
	(5) 국내연수 참여율	5.1	8.5	7.8	***
	(6) 해외연수 참여율	4.5	8.2	7.5	***
	(7) 외부업체로부터 기술지도 받기 참여율	1.6	3.5	3.1	***
높은 숙련도의 직무	(1) 집체식 사내교육훈련 참여율	63.0	64.8	64.7	
	(2) 집체식 사외교육훈련 참여율	37.3	47.7	46.8	***
	(3) 인터넷 학습(e-learning) 참여율	58.1	48.2	49.1	***
	(4) 우편통신훈련(독서통신훈련) 참여율	14.9	19.8	19.3	*
	(5) 국내연수 참여율	6.6	10.7	10.3	*
	(6) 해외연수 참여율	7.9	10.9	10.6	
	(7) 외부업체로부터 기술지도 받기 참여율	1.6	5.0	4.7	**

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

<표5>에서는 숙련수준별로 기업자체 인적자원개발 기회격차를 제시하였는데, 높은 숙련도의 직무에 종사하는 경우 경력개발제도 참여 및 교육훈련휴가제 참여율, 지식마일리지 프로그램 참여율에 있어서 남녀격차가 발견되지 않았다. 위 두 가지 인적자원개발 프로그램은 높은 숙련도의 직무에 종사하는 근로자를 대상으로 성별에 관계없이 균등한 기회를 제공하는 것으로 보인다.

<표 5> 숙련수준별.성별 기업자체 인적자원개발 기회격차 검증표

구 분	기업자체 인적자원개발 프로그램	성별		전체	차이 검증
		여성	남성		
낮은 숙련도 직무	(1)경력개발제도 참여율	4.3	5.0	4.9	
	(2) 교육훈련 휴가제 참여율	1.3	2.4	2.2	*
	(3) 멘토링 또는 코칭 참여율	9.7	12.7	12.1	***
	(4) 학습조직 참여율	5.9	7.1	6.8	
	(5) OJT프로그램 참여율	22.0	35.8	33.1	***
	(6) 직무순환 참여율	12.1	17.3	16.3	***
	(7) 제안제도 참여율	33.3	53.9	49.8	***
	(8) 지식 마일리지 프로그램 참여율	4.9	7.9	7.3	***
	(9) QC(품질분임조) 참여율	10.0	22.7	20.2	***
	(10) 전사적 품질관리 참여율	9.3	21.2	18.8	***
	(11) 6-시그마 참여율	7.6	13.3	12.2	***
높은 숙련도 직무	(1)경력개발제도 참여율	9.2	9.5	9.5	
	(2) 교육훈련 휴가제 참여율	4.9	3.1	3.3	
	(3) 멘토링 또는 코칭 참여율	23.4	21.8	21.9	
	(4) 학습조직 참여율	18.8	12.5	13.0	**
	(5) OJT프로그램 참여율	38.5	44.9	44.3	*
	(6) 직무순환 참여율	16.4	20.7	20.3	*
	(7) 제안제도 참여율	39.1	51.6	50.5	***
	(8) 지식 마일리지 프로그램 참여율	13.2	13.0	13.0	
	(9) QC(품질분임조) 참여율	5.6	17.0	16.0	***
	(10) 전사적 품질관리 참여율	7.6	21.1	19.9	***
	(11) 6-시그마 참여율	8.9	18.0	17.2	***

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

<표6>의 자기주도적 학습지원제도에서는 숙련수준을 통제하였을 때 남녀기회 격차가 모두 해소되었다. 이는 여성인적자원개발 프로그램에 있어서 전사적 또는 회사자체적 제도보다는 자기주도적 프로그램이 더 균등한 기회를 제공할 수 있음을 시사한다.

결국 기업내 인적자원개발 참여경험은 성별로 유의미한 차이가 있으며 이는 종사하는 직무의 숙련도와 유의미한 관련이 있다는 가설1은 부분적으로 지지되었다. 즉 직무숙련도를 통제한 경우에도 성별 기회격차가 유의미한 수준에서 해소되지 않았기 때문이다.

〈표 6〉 숙련의 특성·성별 자기주도적 학습지원제도 기회격차 검증표

제도별 참여여부		성별		전체	차이검증
		여성	남성		
낮은 숙련도 직무	(1) 학원 수강료 지원제도 참여율	16.5	17.7	17.5	
	(2) 국내 대학 등록금 지원제도 참여율	0.5	0.6	0.6	
	(3) 국내 대학원 등록금 지원제도 참여율	0.2	0.6	0.5	
	(4) 해외 대학원 학위과정 지원제도 참여율	0.1	0.1	0.1	
높은 숙련도 직무	(1) 학원 수강료 지원제도 참여율	31.9	28.3	28.6	
	(2) 국내 대학 등록금 지원제도 참여율	0.0	0.6	0.6	
	(3) 국내 대학원 등록금 지원제도 참여율	0.3	1.4	1.3	
	(4) 해외 대학원 학위과정 지원제도 참여율	0.0	0.3	0.3	

주: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

#### 다. 인적자원개발의 생산성 효과

그간의 많은 연구결과는 인적자원개발 기회가 여성의 조직 내 승진에 이끄는 데 중대한 영향력을 행사한다고 보고하고 있다. 인적자원개발은 전문관리직 여성으로 하여금 승진에 필요한 지식, 숙련, 능력을 구비하는 프로그램에 참여하도록 격려할 뿐만 아니라 조직충성심을 높인다는 연구결과도 있다(Burke & Nelson, 2002). 결국 다양한 계층의 여성근로자에게 훈련참여기회를 제공하면서 모니터링하여 맞춤형으로 인적자원개발 프로그램을 제공한다면 이를 통해 조직문화를 배울 수 있고 조직 내에서 성공적으로 살아갈 수 있는 방법을 학습할 수 있도록 기회를 부여하기 때문이다.

안주엽(2006)의 연구에서는 인적자원개발과 관련된 요인들을 추가하였을 때 이들이 임금수준에 추가적으로 통계적으로 유의미한 효과가 있는지 임금식 추정결과 전사적 인적자원개발 및 기업내(현장)인적자원개발은 각각 임금수준을 결정하는데 유의미한 효과를 보였으며 제조업과 비제조업을 구분하였을 때 제조업에서 더 높은 효과를 보여 인적자원개발 프로그램들이 제조업 중심으로 개발된 것임을 보여주었다.

이 논문에서는 임금식을 추정하기 보다는 여성 또는 남성의 인적자원개발참여경험이 근로자의 생산성에 유의미한 영향을 주는지 검증하고자 한다. 통상 생산성이란 조직의 효율성을 측정하기 위한 지표로서 산출량/투입량의 상대비율로서 측정하는데, 이 때 노동생산성이란 노동투입량을 기준으로 생산성을 평가하는 비율로서 종업원 1인당 부가가치를 의미한다. 효율성임금이론에 따르면 노동생산성은 근로자 임금의 크기에 따라 결정되기도 한다. 즉 근로자임금이 높으면 이직률이 줄어들어 생산성유지는 물론 직장을 잃지 않으려

고 열심히 일할 것이므로 생산성이 높아진다는 이론이다. 생산성을 근로자 입장에서 접근하고자 이 논문에서는 노동생산성을 근로자 개인의 시간당평균임금으로 측정하였다.

시간당평균임금에 대한 기초적인 통계결과를 제시하면 <표7>과 같다. 100인 이상 사업체를 대상으로 한 조사표본의 2006년도 시간당평균임금은 17,464원으로서 상당히 높은 수준으로 나타났다. 그러나 여성근로자는 11,529원이며 남성근로자는 18,532원으로서 여성근로자의 시간당평균임금도 남성근로자 임금의 66% 수준이다. 학력수준별로 보았을 때 대체로 정비레의 관계로서 중졸여성근로자의 시간당평균임금이 가장 낮아서 7,596원임에 비해 대졸남성근로자의 경우가 가장 높은 21,059원이다. 연령별로 남성근로자는 50대 가장 높은 임금피크가 발생하고 있으나 여성근로자의 경우는 여성노동공급의 단절을 보여주듯이 30대에서 가장 높았다. 마찬가지로 혼인상태에 따른 결과도 경력단절, 재취업 사례가 많음을 암시한다. 즉 남성근로자의 경우 미혼과 기혼이 각각 12,942원, 19,717원으로 유의미한 차이가 나타나고 있으나 여성근로자의 경우 각각 11,320원, 11,730원으로서 기혼과 미혼의 차이가 없었다. 즉 여성근로자의 경우 연령에 따른 경력축적이 일어나지 않는다는 점이다. 종사업체 업종별 시간당평균임금을 살펴보면 남녀공히 금융업이 월등히 높은 것으로 나타났으며(제조업 15,905원, 금융업 30,747원, 비금융업 17,529원), 제조업 여성근로자의 시간당평균임금은 금융업 남성근로자의 1/3 수준에 미치지 못하고 있다. 남녀공히 근속기간에 따라서 시간당평균임금은 정비레하는 것으로 나타난다.

이상의 사회인구학적 변수, 사업체 특성 등 기초분석 결과가 2번째 가설검증에 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 시간당평균임금으로 표준화하였으나 아직도 우리나라 임금체계는 연공급적 모델로 운영되고 있다. 즉 금융업 팀장급 이상으로 한 직장에 계속 종사한 대졸이상, 50대 기혼 남성의 시간당 평균임금이 가장 높았기 때문이다.<sup>4)</sup> 둘째, 여성근로자의 경우 상대적으로 낮은 임금수준-결국은 노동생산성-은 경력단절 요소에 기인하고 있음을 시사한다. 왜냐하면 근속기간에 따른 시간당평균임금 상승폭은 남성근로자와 큰 차이가 없었으나 여성의 경우 연령별 피크임금이 30대에 머물기 때문이다. 셋째, 회사내 직렬 및 지위에 있어서 생산직과 사무관리직 간의 임금격차가 존재하여 생산직 감독자는 사무관리직 팀원과 비슷한 수준의 시간당평균임금 수준에 머물며 특히 여성생산직근로자의 시간당평균임금 수준이 가장 낮았다.

4) 이와 같은 기초분석결과는 과연 시간당평균임금이 개인의 노동생산성을 적실하게 보여주는 지표인지 다소 의문을 발생시킴. 이 점은 연구의 한계로서 지적될 수 있음

&lt;표 7&gt; 근로자 특성별 시간당평균임금 기초분석표

(단위: 원, 명)

구 분		계	남성근로자	여성근로자
전체표본 (사례수)		17,464 (9,214)	18,532 (7,808)	11,529 (1,406)
학력별	중졸	12,706	14,935	7,596
	고졸	14,893	16,094	9,842
	전문대졸	14,309	15,228	11,153
	대졸이상	20,497	21,059	15,022
연령별	20대	10,011	9,925	10,073
	30대	14,896	15,163	13,360
	40대	20,830	21,686	10,762
	50대	22,422	23,788	9,057
	60대이상	7,916	8,091	6,406
혼인상태	미혼	12,430	12,942	11,320
	기혼	18,883	19,717	11,730
종사업체업종	제조업	15,905	16,870	9,933
	금융업	30,747	33,339	19,139
	비금융업	17,529	18,589	12,976
회사내 지위	탐장	23,067	23,240	18,036
	생산직감독자	16,772	17,614	8,837
	탐원	16,156	17,125	12,866
	생산직근로자	14,181	15,383	8,445
근속기간	5년	13,432	14,372	10,106
	6~10년	16,357	17,473	11,673
	11~20년	20,525	21,067	14,651
	20년이상	24,188	24,404	17,204

여성근로자 및 남성근로자 각각에 대해서 인적자원개발경험이 시간당평균임금에 미치는 영향에 대한 회귀분석결과는 다음과 같다(<표8>참조).<sup>5)</sup>

5) 통상적으로 집단 간 평균값 차이 검증을 통해 유의미한 인적자원개발프로그램을 추출할 수 있으나 이 논문에서는 인적자원개발프로그램의 임금결정 모형의 적합성을 검증하고 프로그램 간 영향력 크기를 비교하기 위해 회귀분석 방법을 활용하였음



<표 8> 시간당평균임금 결정요인으로서 인적자원개발 프로그램 참여여부 회귀분석표

구 분	인적자원개발 프로그램	성별 구분					
		여성근로자 시간당평균임금 회귀계수			남성근로자 시간당평균임금 회귀계수		
		비표준화계수	t값	유의도	비표준화계수	t값	유의도
	상수	.937	42.759	***	1.526	83.591	***
전사적 프로 그램	(1) 집체식 사내교육훈련	.057	1.981	*	.086	4.071	***
	(2) 집체식 사외교육훈련	.079	2.495	*	.031	1.528	
	(3) 인터넷 학습(e-learning)	.343	9.884	***	.404	17.277	***
	(4) 우편통신훈련(독서통신훈련)	-.055	-1.290		-.102	-3.816	***
	(5) 국내연수	.152	2.016	*	.330	8.879	***
	(6) 해외연수	.190	2.627	**	.326	8.867	***
	(7) 외부업체로부터 기술지도 받기	-.137	-1.267		-.219	-4.600	***
기업 자체 프로 그램	(1)경력개발제도	.233	3.302	***	.491	11.774	***
	(2) 교육훈련 휴가제출	.077	.782		.033	.540	
	(3) 멘토링 또는 코칭	-.005	-.104		.112	3.727	***
	(4) 학습조직	-.118	-2.149	*	-.011	-.303	
	(5) OJT프로그램	.051	1.362		-.033	-1.508	
	(6) 직무순환	-.019	-.429		.035	1.347	
	(7) 제안제도	-.041	-1.301		-.042	-1.950	
	(8) 지식 마일리지 프로그램	.241	3.900	***	.240	6.606	***
	(9) QC(품질분임조)	-.084	-1.479		.019	.715	
	(10) 전사적 품질관리	-.041	-.724		-.060	-2.174	*
	(11) 6-시그마	-.051	-.949		-.079	-2.779	**
자기 주도적 지원 제도	(1)학원 수강료 지원제도	.273	7.200	***	.226	9.061	***
	(2) 국내 대학 등록금 지원제도	-.095	-.380		.025	.214	
	(3) 국내 대학원 등록금 지원제도	.126	.499		.326	3.029	**
	(4) 해외 대학원 학위과정 지원제도	.491	.970		-.352	-1.596	
	표본규모	1,391			7,816		
	수정 R square	.273			.215		
	F 값	24.730			98.281		
	유의도	.000			.000		

주1: 프로그램별 참여여부를 더미변수화하여 투입(참여=1, 불참=0)

주2: 유의도: \*\*\* p<.001, \*\* p<.01, \* p<.05

자료: 한국직업능력개발원(2008). 기업인적자본기업패널조사-근로자조사. 학술대회용 데이터

22개 인적자원개발프로그램 참여여부가 여성근로자의 시간당평균임금에 미치는 효과를 살펴보면, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 학습, 국내연수, 해외연수, 경력개발제도, 학습조직, 지식마일리지 프로그램, 학원수강료지원제도 등 9개 프로그램만이 통계적으로 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 특이한 것은 학습조직의 경우 부(-)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적 유의미성은 높지 않으나 학습조직

이 기업주도적 프로그램인 만큼 주로 학습기회가 적은 저숙련 여성근로자에게 타율적으로 훈련기회를 제공하기 때문으로 짐작된다. 특히 여성근로자에게 있어서 인터넷 학습, 경력개발제도, 지식마일리지 프로그램, 학원수강료 지원제도 참여여부가 상대적으로 영향력이 큰 변수로 나타나고 있는데, 이는 여성근로자의 경우 회사주도적 프로그램 보다는 자기주도적 인적자원개발 프로그램이 상대적으로 생산성 효과에 미치는 영향력이 크다는 것을 시사한다.

다음으로는 22개 인적자원개발 프로그램 참여여부가 남성근로자의 시간당 평균임금에 미치는 효과를 살펴보았다. 집체식사내교육훈련, 인터넷 학습, 우편통신훈련, 국내연수, 해외연수, 외부업체로부터 기술지도 받기, 경력개발제도, 멘토링 및 코칭, 지식마일리지 프로그램, 전사적품질관리, 6-시그마, 학원수강료 지원제도, 국내대학원등록금 지원제도 등 13개 프로그램이 통계적으로 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 우편통신훈련, 외부업체로부터의 기술지도 받기 등은 시간당평균임금에 부(-)의 영향력을 미치는 것으로 나타나 전사적 프로그램에서는 저숙련남성근로자들에게 타율적인 훈련기회를 제공하기 때문으로 짐작된다.

전반적으로 인적자원개발 참여경험이 시간당평균임금에 미치는 영향변수들이 여성근로자에게 보다 남성근로자에게서 유의미한 프로그램이 많아서 그간 많은 프로그램들이 남성근로자 위주로 운영되어 왔음을 짐작할 수 있다. 특히 여성근로자에게는 멘토링 및 코칭 등의 프로그램이 효과적인 것으로 많은 연구에서 지적하고 있으나(Burke & McKeen, 1997) 실제 기업현장에서 여성근로자에게 이런 기회가 희소할 뿐만 아니라 노동생산성에도 유의미한 영향을 미치지 못하고 있다.

#### 4. 결론

이 논문에서는 먼저, 남성근로자와 비교하여 여성근로자 인적자원개발 프로그램 참여현황을 살펴보고 참여율에 있어서 유의미한 차이가 있으며 숙련수준을 통제했음에도 불구하고 성별로 유의미한 차이가 해소되지 않아 기업내 인적자원개발기회는 차별적으로 과소하게 제공되고 있음을 보여주었다. 정교한 참여율 격차 분해를 통해 얼마나 차별적 요소가 차지하는지에 대해서는 후속과제로 미룬다.

다음으로 과연 인적자원개발참여 경험이 근로자의 노동생산성에 유의미한 영향을 미치

는지 가설을 제시하고 검증하였는데, 남녀 모두 인적자원개발참여는 근로자 노동생산성의 대리변수인 시간당평균임금에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

결국 가설1은 부분적으로 지지되고 가설2는 받아들여졌다. 이와 같은 분석결과가 여성 인적자원개발정책에 주는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷 통신훈련 등 고용보험환급과정이 여성인적자원개발 기회 확대에 기여하였다. 다른 프로그램보다도 전사적 프로그램에서 여성의 참여비중이 높았는데 이는 정부의 직업능력개발훈련 개입의 시장실패 치유기능을 간접적으로 보여준다.<sup>6)</sup>

둘째, 외관상 인적자원개발기회가 성별에 관계없이 개방적으로 제공되고 있으나 미묘한 차별이 존재하기 때문에 여성인적자원개발 기회를 확대하기 위해 성인지적 차원에서 프로그램을 개선하는 노력이 필요하다. 특히 전문·관리직 여성에게 있어서 인적자원개발은 한편으로 도전(challenge)이면서 지지(support)로서 인식된다. 기술훈련 및 코칭에 참여하면서 자신들의 능력을 증명할 기회를 가지게 되기 때문이다. 남성지배적인 환경에서 이런 경력개발프로그램이 제공되고 참여한다는 자체가 여성들에 대한 도전이면서 지지활동으로 간주되도록 한다.

셋째, 인적자원개발참여경험이 노동생산성에 영향을 주는 것으로 증명되었기 때문에 그간 여성에게 과소하게 제공되었던 여성인적자원개발 프로그램은 여성근로자를 조직내 핵심인력을 배양하는데 효과적이라는 사실이 인식되어야 한다. 이를 위해 여성이 담당하는 직무의 부가가치를 높여 기업성과와 연계되도록 하는 것이 중요한데 신기술 및 새로운 방식의 직무가 도입되었을 때 인적자원개발프로그램과 결합되도록 하여 성과를 높일 수 있다.

6) 최근 김안국(2008)의 연구에서는 기업의 교육훈련비 지출에 영향을 미치는 요인의 추정결과 시장실패가 있는 경우 훈련지출이 적은 것으로 나타났다고 주장한 바 있으나 이 논문에서 참여율 측면에서 살펴본 바에 의하면 대부분 정부지원프로그램으로 간주할 수 있는 집체식 사내교육훈련, 집체식 사외교육훈련, 인터넷훈련, 우편통신훈련 등에서 여성참여비중이 높았음을 볼 때 오히려 시장실패 치유기능이 있다고 볼 수 있음. 후에 심층적인 분석이 필요함

## 참고문헌

- 강우란(2007). 여성리더계층의 부상과 전망. 삼성경제연구소 CEO Information 제594호
- 고혜원 외(2007). 고학력경력단절 여성의 직업능력개발과 재취업 촉진. 한국직업능력개발원
- 권혜자(2007). 여성경제활동인구 천만시대, 경력단절현상은 개선되고 있는가. 한국고용정보원  
고용이슈 제11호
- 김선희(2008). 경력단절여성의 교육훈련기회 확대필요성과 확대방안. 한국성인교육학회 춘  
계학술대회 자료집
- 김안국(2008). 한국기업의 교육훈련결정요인-시장실패와 정부개입을 중심으로. 노동경제논집  
제31권(1): 105-133.
- 김혜원(2007). 제4차 남녀고용평등기본계획안 수립을 위한 기초조사·연구. 한국노동연구원
- 김철희 외(2006). 훈련직종별 성별 격차 완화 방안. 한국직업능력개발원.
- 나영선 외(2000). 재직여성근로자의 직업능력향상 훈련 활성화 방안. 한국직업능력개발원
- 노동부(2007). 제4차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획(안).
- 박성정 외(2004). 기업의 여성인력교육 개선방안 연구. 한국여성개발원.
- 안주엽(2006). 기업 인적자원개발과 생산성 및 임금. 제1회 인적자본 기업패널 학술대회  
자료집.
- 여성가족부. 관계부처 합동(2006). Dynamic Women Korea 2010: 여성인력개발종합계획
- 정윤경 외(2007). 비전통적 여성진출분야 유망직종 발굴 및 교육훈련시스템 구축. 여성가  
족부.
- 한국고용정보원(2007). 고용보험통계연보.
- 한진환(2006). 교육훈련이 노동생산성에 미치는 시차효과. 회계연구 제11권 제1호. 대한회  
계학회.
- 황수경 외(2006). 고학력 경력단절 여성의 재취업을 위한 맞춤형 직업훈련 연구. 교육인적  
자원부.
- Burke, R.J., & Mckeen, C.A.(1990). Mentoring in organizations: Implications for Women,"  
Journal of Business Ethics, 9: 317-322.
- Burke, R.J., & Mckeen, C.A.(1997). Benefits of Mentoring Relationships among Managerial  
and Professional Women: A Cautionary Tale. Journal of Vocational Behavior 51:  
43-57.

- Caven(2004). "Constructing a career: women architects at work." *Career Development International*. Vol. 9, No. 5: 518-531.
- Howell, Sharon L., Carter, Vicki, K & Fred M. Schied (2002). "Gender and Women's Experience at Work: A Critical and feminist perspective on human resource development." *Adult Educational Quarterly*. Vol. 52. No. 2: 112-127
- Knoke, D., & Y. Ishnio(1998). "The gender gap in company job training. " *Work and Occupations*, 25(2) 141-167.
- McDonald, K. S. (1998). "Human resources development's role in women's career progress." *New directions for adult and continuing education*. Vol. 80:53-62.
- O'Neil, Deborah A., Bilimoria, Diana & Argun Saatcioglu (2004). "Women's career types: attributions of satisfaction with career success". *Career Development International*. Vol. 9, No. 5: 478-500.
- O'Neil, Deborah A., & Diana Bilimoria (2005). "Women's career development phases: Idealism, endurance, and reinvention." *Career Development International*. Vol. 10, No. 3: 168-189