

여성의 공직진출확대에 따른 여성공무원의 능력발전방안 연구*

진 중 순**·오 시 영***

〈目 次〉

- I. 문제의 제기
- II. 이론적 배경
- III. 외국의 사례분석
- IV. 설문조사결과와 분석
- V. 문제점
- VI. 개선방안
- VII. 결론

〈요 약〉

지금까지 여성공무원의 비율은 비약적으로 증가하였다. 또한 앞으로도 증가 경향은 지속될 것으로 예상되며, 이는 같은 숫자의 남성과 여성공무원이 공직에서 일할 날이 멀지 않았음을 의미한다. 따라서 여성의 능력을 충분히 활용할 방안이 시급히 마련되어야 한다. 이 연구는 성비변화에 적극적으로 대응하여 여성공무원의 능력발전을 도모함으로써 공직의 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 제시한다. 분석의 대상으로 일반직 공무원과 경찰, 소방, 외무, 검찰 등 특정직 공무원 포함하는 이 연구는 성별 역량개발프로그램의 도입, 여성의 생애주기를 고려한 보직배치, 남녀간 멘토(mentor)와 멘티(mentee)로 멘토링제도를 구성, 그리고 핵심보직의 여성 경력개발을 지원 등 네 가지 여성공무원의 능력발전 방안을 제시한다.

【주제어: 여성공무원, 능력발전, 다양성 관리, 일과 삶의 균형】

* 본 논문은 한국행정연구원에서 생산된 자료의 일부를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받았음. 또한 본 논문은 2008년도 한국행정연구원 연구보고서 「정부내 급속한 성비변화에 따른 종합적 공직관리방안 연구」의 일부 내용을 토대로 수정·보완한 것임.

** 명지대학교 행정학과 조교수(jongsoonj@mju.ac.kr). 주저자

*** 한국행정연구원 인적자원연구단 연구위원(osy@kipa.re.kr). 교신저자

논문접수일(2009. 10. 6), 수정일(2009. 12. 4), 게재확정일(2009. 12. 14)

I. 문제의 제기

지금까지 여성공무원의 채용은 비약적으로 증가하여왔다. 2008년 현재 여성공무원의 비율은 40.8%이며, 국가직 공채시험의 여성합격률은 행정고시(행정·공안) 51.2%, 외무고시 65.7%, 행정고시(기술) 21.5%, 7급 31.5%, 9급 44.6% 등으로 과거에 비하여 괄목할만한 증가를 보여주고 있다(행정안전부 2008년 인사통계). 또한 앞으로도 이러한 경향은 계속될 것이고, 이는 같은 숫자의 남성과 여성이 공무원으로 일할 날이 멀지 않았음을 보여준다. 따라서 여성의 능력을 충분히 활용할 방안이 마련되어야 한다.¹⁾ 이에 덧붙여 여성공무원의 능력발전방안도 한 걸음 더 나아가 일과 삶의 균형정책(work-life balance policies)과 다양성관리(diversity management)의 논리를 포함할 필요가 있다. 따라서 이 연구는 성비변화에 능동적으로 대응하여 여성공무원의 능력발전을 도모함으로써 정부의 경쟁력을 강화하기 위한 방안을 제시한다.²⁾

11개 중앙정부부처의 일반직 공무원과 경찰, 소방, 외무, 검찰공무원 등 4개 분야 특정직 공무원을 대상으로 하는 이 연구의 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 일과 삶의 균형과 다양성 관리, 여성의 생애주기, 경력개발 그리고 멘토링제도 등 여성의 공직참여를 뒷받침하는 이론적인 배경과 선행연구를 검토한다. 다음으로 미국, 영국, 캐나다, 호주 등 외국의 여성공무원 능력발전 방안의 사례를 살펴보고 시사점을 얻는다. 셋째, 일반직과 특정직 공무원을 대상으로 한 설문조사의 결과를 분석한다. 마지막으로, 이론적 배경과 선행연구, 외국사례 그리고 설문조사의 결과를 바탕으로 성별 역량개발프로그램의 도입, 여성의 생애주기를 고려한 보직배치, 남녀간 멘토(mentor)와 멘티(mentee)로 멘토링제도를 구성, 그리고 핵심보직의 여성 경력개발을 지원 등 네 가지 여성공무원의 능력발전 방안을 제시하고, 우리나라의 현행 여성공무원 능력발전방안에서 이러한 네 가지 방안이 어떻게 고려되고 있는지 문제점을 살펴본 후 개선방안을 고려한다.

-
- 1) 현재 약 1백만 명의 대졸 여성이 비경제활동인구로서 여성 1인당 대졸자의 투자비용을 204.5백만원으로 추정할 때 잠재적 투자 손실은 약 204조원 이상으로 추정된다(SBS·Bain & Company, 2004).
 - 2) 지금까지 「행정안전부예규」 제220호와 균형인사지침, 정부부처 업무평가, 「여성정책기본법」 제7조에 의한 여성정책기본계획이 수립되어 여성의 능력발전을 위한 규정과 지표가 제시되고 있다.

II. 이론적 배경

지금까지 시행되어온 고용평등정책(EEO: Equal Employment Opportunity) 및 적극적 우대조치(Affirmative Action)는 정부 조직 내외의 소수집단에 대한 차별을 제거하고 여성을 포함한 소수집단의 사회참여 증대에 기여하였다(Selden & Selden, 2001). 하지만 이제는 여성공무원의 양적인 확대뿐만 아니라 능력발전을 위한 새로운 관리전략의 필요성이 대두되고 있으며, 일과 삶의 균형정책(work-life balance policies)과 다양성 관리(diversity management) 중심의 접근방법이 강조되고 있다. 이 장에서는 일과 삶의 균형정책과 다양성 관리와 함께, 여성의 생애주기, 경력개발 그리고 멘토링제도에 관한 선행연구를 검토한다.

1. 일과 삶의 균형정책(work-life balance policies)과 다양성 관리(diversity management)

우리나라의 맞벌이 부부 비율은 꾸준히 증가하고 있으나, 가족에 대한 책임은 여전이 주로 여성에게 지워지고 있다. 따라서 여성 인력의 효율적이고 지속적인 활용은 여전히 어렵다고 하겠다. 일과 삶의 균형정책(work-life balance policies)이란 일과 삶 간의 상충관계를 해결하고, 일과 삶이 양립할 수 있도록 지원하는 제반 정책을 의미한다(손영미 외, 2006). 즉 일이 삶에 주는 부정적인 영향을 제거하고 긍정적인 영향을 강화하여 삶의 질을 높이기 위한 지원정책을 뜻한다(손영미 외, 2006).

일과 삶의 균형정책은 여성 인력의 활용이나 출산을 제고에서 한 걸음 더 나아가야 한다. 여성이 가족주기와 생애주기를 고려하여 적절한 업무형태를 선택할 수 있도록 제도와 근무환경을 조성하는 정책이 되어야 한다(최순영 외, 2007). 더불어 효과적인 일과 삶의 균형정책의 추진을 위해서는 남성의 부성 역할에 대한 인식을 개선할 수 있는 방안이 요구된다(양인숙·강민정, 2008). 일과 삶의 균형을 위해 진행되고 있는 우리나라의 정책으로는 ‘가족 친화정책’이 있다. 가족친화정책은 육아지원, 탄력적 근무시간제도, 가족지원제도, 근로자 지원제도 및 가족친화적 직장문화조성 등을 내용으로 하고 있으며, 여성가족부에서 지원하는 프로그램들도 이와 같은 맥락에 있다(이영석, 2007).³⁾

3) 가족친화정책의 목표는 첫째, 업무의 효율성을 높임으로써 구성원이 일 이외의 개인의 삶을 위한 시간을 확보하고, 둘째, 임신·출산·육아·교육·재정 등 가족체계를 안정적으로 유지하고 강화시킬 수 있도록 한다. 셋째, 여성 공직자의 양적인 성장에서 나아가 여성이 업무에서 요구하는 기술을 습득하고 성장할 수 있도록 지원한다. 마지막으로 조직 구성원에게 삶의 활력을 주기위해 휴가·여가활동·건강 증진 활동을 지원하여, 신체적·심리적 에너지의 항상성을 유지하는 것이다(손영미 외, 2006).

다양성 관리(diversity management)라는 용어는 Johnston & Packer(1988)의 「Workforce 2000」라는 보고서에서 처음 사용되었다(문미경 외, 2006). 조직 내 구성원의 다양성이 효과적으로 관리되지 못할 경우 조직에 악영향을 미칠 수 있다는 점에서 볼 때 다양성은 중요하게 다루어져야 할 개념이다(Mathews, 1998; White, 1999). 조직 구성원의 다양성은 구성원의 차이나 다름을 의미하는 것으로 긍정 혹은 부정적인 의미가 아닌 중립적인 개념이다. 다양성은 가장 전통적으로 정의되는 인종·민족·성별에서 최근 학력·경험·종교·고용형태까지 시대흐름에 따라 새롭게 인식되고 있다(Guy & Newman, 2005; 이상호, 2006).

각각의 조직 구성원이 지닌 다양한 가치를 적극적으로 활용하여 조직의 목표를 달성하기위해 주장되는 것이 다양성 관리이다. 즉 다양성 관리는 조직 구성원의 자질과 능력을 높일 수 있도록 공정하게 기회를 부여하는 것이다(이상호, 2006). 조직 구성원들의 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화하며 구성원을 효율적으로 관리할 수 있도록, 제도와 관행을 전략적으로 개선하는 활동을 의미한다(Cox, 1993; 임희정 외, 2008). 따라서 다양성을 지닌 구성원들을 긍정적인 시각으로 포용(inclusion)하며 자신의 방식으로 조직에 기여할 수 있도록 업무환경을 조성하는 것이 중요하다(Kirton & Greene, 2000: 109-110). 성공적인 다양성 관리가 이루어질 경우, 다양한 방식으로 동기부여 함으로서 조직 구성원의 소속감이 높아지고 좋은 인재를 영입할 가능성이 높아진다(임희정 외, 2008).

2. 여성의 생애주기, 경력개발 그리고 멘토링제도

가족의 생애주기를 연구한 Glick & Parker(1965)는 결혼으로부터 첫 자녀의 출산, 막내자녀의 출산, 첫 자녀 및 막내자녀의 결혼 및 배우자의 사망에 이르기까지 가족이 겪는 중요한 변화의 시점을 구분하고 각 단계별로 사회경제적 특성의 차이가 있다고 주장한다(이현승, 1996 재인용). 여성공무원 능력발전방안의 효과성을 높이기 위해서는 생애주기에 따라 상이한 여성의 욕구를 반영할 필요가 있다. 직업여성의 경력단절 시기를 생애주기로 살펴보면 1980년대까지 결혼, 1990년대에 이르러 출산과 육아로 변화되었다고 할 수 있다. 과거에 결혼, 출산과 육아의 책임이 경력단절의 원인이 되었다면, 최근에는 자녀교육에 대한 책임이 커지는 자녀의 취학이 경력단절의 원인이 되고 있다(양인숙·강민정, 2008; 이수영 외, 2007). 오은진 외(2008)에 의하면, 직장여성이 직장을 그만 둔 가장 큰 원인은 결혼, 출산, 임신 등 여성의 생애사적인 이유가 가장 많았다(<그림 1> 참조).⁴⁾

4) 산업화에 들어서도 남성은 밖에 나가 생계를 벌여오고 여성은 집에서 자녀를 출산, 양육하고 가사를 돌본다는 성역할 분리규범은 엄격하게 지켜졌다. 기혼 여성의 취업은

〈그림 1〉 여성 생애주기별 노동시장경로



자료: 통계청(2003). 경제활동인구조사

기존의 연구들에 의하면, 저출산과 여성의 성역할 간에는 상호 인과관계가 있다. 즉 저출산이 여성의 성역할을 변화시키며, 여성의 성역할 변화는 다시 저출산을 가져온다는 해석이다(Sussman & Steinmetz, 1987). 조운영(2006)은 출산이 여성의 시장활동과 밀접한 관련이 있다는 점에 주목하여, 여성의 노동시장 참여를 촉진하고 출산을 장려할 수 있는 정책방안을 모색하였는데, 출산 제고를 위해 무조건적으로 급여를 제공하는 것보다 여성의 노동공급을 장려하면서도 출산에 도움을 줄 수 있도록 하는 노동시장을 통한 저출산 대책이 효율적이라고 주장한다. 황수경 외(2008)는 여성이 자신의 생애주기에 따라 취업이 가능하도록 단시간 근로 및 유연근무제와 같은 일-가정 양립형 고용의 확대를 주장하기도 한다.

Hall(1976)은 경력을 생애를 통하여 경험하는 직업에 관련된 모든 활동과 역

경제적인 어려움이 없는 경우에는 금기시되었다(한경혜 외, 2005). 하지만 현재 우리나라의 저출산 경향은 이러한 사회문화에 변화를 줄 것으로 보인다.

할, 지위의 연속이라고 정의하며, 경력개발은 개인이 비교적 독특한 과제로 특징되는 단계들을 통해 앞으로 나아가는 지속적인 과정이라고 정의한다(강정애, 2007 재인용). 김영옥 외(2007)는 더 많은 여성 근로자가 출산·육아의 시기에 노동시장을 이탈하지 않고 경력을 개발할 수 있는 방안으로 산전후 휴가 활용을 제고, 육아휴직 활성화, 일 가정 양립 환경조성 등을 들고 있다. 송명희 외(2006)는 출산 육아로 인하여 자발적, 비자발적으로 노동시장으로부터 이탈한 여성노동자의 시장복귀에 대한 수요를 조사하였는데, 여성노동자의 직장이탈을 방지하기 위해서는 산전후 휴가제도가 실질적으로 보장받을 수 있도록 정착되어야 한다고 주장한다. 장지연(2001)은 출산·양육·가사가 일차적으로 여성의 책임이라는 사회적인 인식이 변화되지 않는다면, 위에 언급한 다양한 정책들이 여성을 지원하면서 발생한 일종의 '비용'으로 계산될 수밖에 없다고 주장한다. 동일한 관점에서 평등한 가족책임 이념의 확산을 위한 홍보를 제안하기도 한다. 따라서 출산·양육·가사는 여성과 남성의 공동의 책임이며, 전체 사회가 나누어 해결해야 할 문제라는 인식의 확산이 필요하며, 정책을 집행할 때 '여성을 위한 정책'으로 제도화하지 말고 남성과 여성 전체를 대상으로 하는 정책으로 운영해야한다고 주장한다(장지연, 2001).

Kram(1983)에 의하면, 멘토링이란 상이한 수준의 전문기술을 가지고 있는 멘토와 멘티로 이루어진 두 명의 개인들 사이의 상호작용 관계를 의미한다. 멘토링의 효과는 멘티뿐만 아니라 멘토와 조직에도 긍정적인 효과가 있다(Zey, 1988). 멘토링의 효과는 여성의 경력개발과도 긍정적인 관계가 있는 것으로 주장된다(Riley & Wrench, 1985; 강정애, 2007 재인용). 정희선(2001)의 금융직 관리자를 대상으로 한 연구에 의하면 멘토를 갖고 있는 여성은 직무수행 의욕, 경력만족, 승진, 능력 활용 등에 대한 만족이 그렇지 않은 여성보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 또한 여성멘티에게 남성멘토는 경력개발 기능을 많이 제공하며, 여성멘토는 심리 사회적 및 역할모델 기능을 더 많이 제공하는 것으로 나타났다(Ragins, 1997; 강정애, 2007 재인용).

III. 외국의 사례분석

이 장에서는 오랜 기간 동안 여성의 사회참여가 활발하였으며 여성공무원이 공무원인력의 과반수를 차지하고 있는 미국, 캐나다, 영국, 호주 등의 사례를 선정하여 여성공무원의 능력발전을 위해 어떤 방안을 도입하고 있는지 살펴본다.

1. 미국

여성의 경력을 발전시키기 위해서는 여성들의 조직적 지식, 관리 및 집행능력을 발전시키는 것이 필요하다. 미국에서는 여성공무원의 역량을 발전시키고 경력개발에 도움을 주기위해 연방정부의 관리자가 선개발 프로그램, 멘토링(mentoring), 조직 내 핵심 보직(Significant High Impact Assignment) 등에 관한 선택권을 여성공무원에게 제공하도록 규정하고 있다(진중순, 2007; 김선옥 외, 2000). 또한 미국의 공식적인 경력개발 프로그램(Career Development Program)에서는 연방정부의 중간 혹은 하위관리자를 대상으로 협상, 갈등관리, 연설, 전략적 사프로그재정, 인력관리, 전문적인 지원 네트워크수립에 프로그램을 마련하고 있는데, 여성이 참여자의 50%이상을 차지하고 있다(김선옥 외, 2000).

미국에서는 고위공무원단(SES) 고위관리직의 증가를 위해 경력개발경험(Career Development Experience), 후견인과 후견관계(Mentor and Mentorship) 등의 프로그램을 실시하여 왔다. 멘토는 멘티의 경력을 발전시키기 위해 자신의 경험과 기술을 제공함으로써 상호발전적인 관계를 얻게 된다. 대부분의 SES 고위관리직 여성은 다른 여성공무원을 후견하고 있으며, 멘토는 멘티의 경력목표(career goals)와 포부 등을 듣고 경력관리에 유용한 정보와 기회 등을 제공한다(김선옥 외, 2000). 미국의 여성 SES 고위관리자에 관한 설문조사 결과를 보면 후견제(mentoring)가 여성의 경력개발에 있어 매우 중요하다고 인식되고 있음을 알 수 있다. 응답자의 약 90% 이상이 후견을 한 경험이 있거나 지금 후견을 하고 있고, 그러한 후견이 경력개발에 중요한 역할을 했다는 응답하였다(김판석 외, 1999).

2. 캐나다

캐나다에서는 외부전문가와 캐나다 관리자 개발센터(CCMD: Canadian Centre for Management Development)를 활용하여 고위직 여성과 여성 고위직 승진후보자에게 필요한 서비스를 제공하고 있다. CCMD는 세계·사회경제와 기술적 변화에 대응하기 위한 우수한 행정서비스의 중추기관으로서, 공공서비스를 위한 관리의제를 설정하는데 기여하고, 학습을 통해 통합적인 리더십역량을 강화하며, 변화와 변혁을 추구하는 리더를 지원하는 동시에 통합적인 관리를 목표로 한다(김선옥 외, 2000).

또한 교류캐나다(Interchange Canada)라는 특별 프로그램에 의해 고위공무원이 새로운 경험을 습득하기 위하여 민간분야에서 2-5년간 종사하는 것이 허용된다. 그리고 고위공무원의 교육훈련을 담당하는 캐나다 관리센터(Canadian Management Center)는 고위공무원에게 해외여행과 국제적인 경험을 제공하는 프로그램을 운영

하고 있다(김선옥 외, 2000). 특히 관리직 여성공무원의 증가를 위해 순환보직 등을 통해 여성이 상위직으로 올라갈 수 있도록 주요보직에 여성을 임명하고, 여성 경력 상담안내실(Women's Career Counselling and Referral Bureau)을 통하여 여성공무원을 지원하고 있다(김선옥 외, 2000).

3. 영국

영국에서는 1984년 여성공무원행동프로그램(Civil Service Action Programme)을 도입하였고 그로부터 8년 후인 1992년 이를 개정하였다. 이 프로그램의 주된 내용은 여성공무원의 고위관리직 진출에 있어서의 차별을 경감하기 위한 것으로, 여성공무원의 채용과 고위직 승진을 장려하기 위한 제도이다. 보다 구체적으로, ① 고위직 및 관리직 여성공무원에 대한 동등한 훈련기회를 제공하고, ② 여성공무원의 경력개발과 능력향상을 위한 특별훈련프로그램(Special Training Programmes)을 운영하며, ③ 탁아 지원계획 및 유아방의 증설, ④ 종전에 여성이라는 이유로 제한되었던 업무분야에 대한 차별의 철폐와 같은 내용을 담고 있다(진종순 외, 2007; 권경득 외, 2004).

여성은 직장에서 네트워크나 멘토 체계가 부족할 경우가 많고, 대부분 지원 부서에 배치되어 고립감을 느낄 가능성이 높다. 이러한 문제를 해결하기 위해 영국에서는 여성의 성공적인 역할모델을 제시하고 워크숍, 세미나, 소시지 등을 통해 국지적 활동을 지원한다(최순영 외, 2007). 경력개발 서비스(Careers Service)는 남녀 동등한 기회 보장을 추구하는 정책의 하나이다. 이 서비스는 여성의 전형적인 직업 선택에 대해 문제를 제기하고, 비전형적인 직업분야에서 경력을 쌓을 수 있도록 지원한다. 영국 통상산업부의 과학, 공학기술분야에서는 여성들의 비전통적 분야 진출을 위한 제도를 수립하여 여성이 노동시장 전 분야에 참여하는 것을 지원하고 있다(최순영 외, 2007).⁵⁾ 영국 성차별 금지법의 적극적 조치 조항은 특정 분야에서 과소 대표되고 있는 집단, 특히 여성에 대한 할당과 이에 대한 교육훈련을 제공하고 있다(최순영 외, 2007).

4. 호주

호주에서는 정부 내의 고용평등을 촉진하기 위한 전략으로 1990년대 고용평등을 위한 전략적 계획(Strategic Plan for Equal Employment Opportunity)을 수립

5) 여성들이 과학과 공학, 기술분야에 참여하여 경력을 개발할 수 있도록 하기 위해 여학생들에게 기술분야에서 일하고 있는 여성을 모델로 제시하고 과학자나 기술자들에 대한 긍정적 이미지를 갖도록 한다. 고등교육기관의 인적 자원 전문가와 협동하여 고등교육에서 여성의 경력 형성에 지장을 주는 요인을 밝히고 이를 해결하기 위한 실험조사와 훈련과정을 개발한다(최순영 외, 2007).

하여 고위직 여성공무원(Senior Women)의 교육훈련을 위한 고위직 여성관리자(SWIM: Senior Women in Management) 프로그램을 도입하였다. 이러한 여성 경력개발 프로그램의 도입 결과, 고위공무원단(SES)에 진입하는 여성의 비율이 점차 증가하여 1989년에는 행정관급(Administrative Service Officer)에서 고위공무원단에 진입한 공무원 가운데 여성이 27%를 차지하였다(김선옥 외, 2000).⁶⁾

IV. 설문조사결과의 분석

1. 설문조사의 설계와 인구통계학적 특성

이 연구의 설문조사는 문항에 따라 Likert type의 5점 척도를 사용하거나 객관식, 주관식의 문항을 혼용하였다. 일반직 공무원의 경우 45개 중앙행정기관(2원, 15부, 2처, 18청, 3실, 5위원회) 가운데 11개 기관을 선정하였다.⁷⁾ 특정직은 경찰, 외무, 소방, 검사의 네 개 기관을 선정하였다. 선정된 일반직, 특정직 기관과 표본수는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문조사 대상기관과 표본수

기 관 명	
일반직 (450부)	기획재정부(40), 교육과학기술부(50), 행정안전부(50), 여성부(30), 보건복지가족부(50), 환경부(40), 통일부(30), 통계청(50), 특허청(40), 식품의약품안전청(50), 법제처(20)
특정직(650부)	경찰청(200), 소방방재청(150), 외교통상부(150), 검찰청(150)

* () 안은 설문지의 배포수를 의미.

6) 호주의 경우, 부처 내에 여성관련 담당관이 있어서 여성정책에 관한 연계와 협동을 증진시킨다. 여성정책공무원 네트워크(WPON: Women's Policy Officers Network)는 성별 이슈나 정책, 프로그램을 다루는 담당관들의 네트워크이다. 장관과 각 부처 그리고 정부 기관들은 정부의 여성정책을 실행하고 보고할 책임을 갖는데, 부처간 위원회(inter-departmental committee)를 통해 여성지위청과 만남을 유지한다. 호주의 연방정부 각 부처에서 여성정책담당 조직은 독립적인 지위를 갖고 있지 않지만 총리 산하의 여성지위청과 각 부처와의 관계 속에서 각 부처의 정책을 주류화의 관점에서 지속적으로 다루어나갈 수 있는 네트워크 안에서 각 부처의 성인지적 정책이 가능하게 된다.

7) 설문 대상기관은 무작위로 선정하였다.

설문조사 기간은 2009년 4월 8-20일간이었으며, 행정안전부 협조 하에 각 해당기관 인사담당자에게 설문지를 송부한 후 인사담당자가 해당남녀공무원에게 배포하는 방식을 취하였다. 이 연구에서는 선정된 기관별로 여성공무원 수를 고려하여 표본 수를 할당한 후에 직급별 정원을 고려하여 비례층화표본추출을 하고, 설문대상 공무원을 무작위로 선정하는 단계별 표본추출기법을 활용하였다.⁸⁾ 이 설문조사에서는 남녀간의 역량차이, 여성의 생애주기, 멘토링 제도에 관한 인식을 조사하였다.

인구통계학적 특성을 보면, 전체 661명 중 여성이 46.6%, 남성이 53.4%로 남성수가 약간 더 많았다. 연령별로는 20대가 14.4%, 30대가 41.0%, 40대가 34.5%, 50대가 10.1%로 30대가 가장 많았으며 그 뒤로 40대가 대다수를 이루었다. 결혼상태는 미혼이 27.8%, 기혼이 71.3, 이혼이나 사별이 0.9%로 기혼의 경우가 가장 많았다.

직급별로는 고위공무원이 6.3%, 4급이 8.2%, 4.5급이 3.4%, 5급이 31.8%, 6급이 26.1%, 7급이 18.7%, 8급이 2.4%, 9급이 1.3, 기타 1.8%로 5급이 가장 많고 5급과 6급이 전체의 57.9%를 차지하고 있다. 고용상태에서 일반직은 51.7%, 특정직은 37.0%, 기능직은 5.6%, 별정직은 0.9%, 계약직은 4.4%로 일반직이 과반수를 차지하고 있다. 성별에서, 일반직의 경우 여성이 42.9%, 남성이 59.4%로 남성이 더 많지만, 특정직의 경우 여성이 37.7%, 남성이 36.4% 기능직의 경우 여성이 10.7%, 남성이 1.1%로 여성이 더 많았다(<표 2> 참조).

8) 부처 별 표본 수 배당은 여성공무원의 인원이 500명 이상인 조직은 50개(남성 25, 여성 25), 100명 이상 500명 미만인 조직은 40개(남성 20, 여성 20), 50명 이상 100명 미만인 조직은 30개(남성 15, 여성 15), 50명 미만인 조직은 20개(남성 10명, 여성 10명)의 표본을 배당하였다. 부처별 인사담당자는 해당 기관에 배당한 전체 표본 수의 1/10을 배당하였다. 성별 표본 수 배당은 남성과 여성 표본 수를 동일하게 하는 것을 원칙으로 하였다. 특정직 별 표본 수 배당은 직종 별 200부를 기준으로 하되 국가직 공무원의 정원수가 적은 기관은 150부를 배당하였다.

〈표 2〉 조사대상자의 인구·통계학적 특성

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
연령						
20대	24.7	76	5.4	19	14.4	95
30대	47.1	145	35.7	126	41.0	271
40대	25.6	79	42.2	149	34.5	228
50대	2.6	8	16.7	59	10.1	67
전체	100.0	308	100.0	353	100.0	661
결혼상태						
미혼	43.3	136	14.2	51	27.8	187
기혼	55.4	174	85.2	305	71.3	479
이혼, 사별	1.3	4	0.6	2	0.9	6
전체	100.0	314	100.0	358	100.0	672
직급						
고위 공무원	4.9	8	7.3	16	6.3	24
4급	3.7	6	11.5	25	8.2	31
4.5급	1.2	2	5.0	11	3.4	13
5급	30.9	50	32.6	71	31.8	121
6급	25.3	41	26.6	58	26.1	99
7급	21.6	35	16.5	36	18.7	71
8급	5.6	9	0	0	2.4	9
9급	3.1	5	0	0	1.3	5
기타	3.7	6	0.5	1	1.8	7
전체	100.0	162	100.0	218	100.0	380
해당직						
일반직	42.9	132	59.4	209	51.7	341
특정직	37.7	116	36.4	128	37.0	244
기능직	10.7	33	1.1	4	5.6	37
별정직	1.0	3	0.9	3	0.9	6
계약직	7.1	22	2.0	7	4.4	29
기타	0.6	2	0.3	1	0.5	3
전체	100.0	308	100.0	352	100.0	660

2. 설문조사결과

1) 남녀간의 역량차이에 관한 인식

성비변화에 따른 남녀공무원의 능력발전 방안을 도출하기 위한 첫 단계는 여성과 남성의 능력에 차이가 있는지, 차이가 있다면 어떤 점에서 있는지 분석하는 것일 것이다. 이 연구에서는 여성과 남성 공무원의 능력과 자질에 관한 의견을 조사하기 위해 업무분석 및 이해력 등에 관한 16개 문항을 질문하였다. 측정 을 위한 척도는 남성이 훨씬 높음(1점), 남성이 높은 편(2점), 남녀 똑같음(3점), 여성이 높은 편(4점), 여성이 훨씬 높음(5점)의 Likert type의 5점 척도로 구성되었다. 분석에 의하면, 전체 평균값은 대체로 남성이 높거나 남녀 동일하다는 2점에서 3점 사이에 분포하며, 여성의 경우에 남녀가 동일하다는 의견이 많았다.

특히, 상급자에 대한 배려, 대내외적 갈등관리와 이해관계 조정 능력, 리더십, 네트워킹 능력에 있어 남성의 역량이 상대적으로 높은 것으로 응답되었으며, 원칙과 규정의 준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 부당한 금품수수를 하지 않음에 있어서는 여성의 역량이 상대적으로 높은 것으로 응답되었다. 이러한 설문조사 결과로 볼 때 여성을 대상으로 한 교육훈련프로그램을 설계함에 있어 리더십, 네트워킹, 갈등관리 역량을 개발하는 프로그램에 중점을 두어야 하고, 남성의 경우 원칙과 규정의 준수, 고객지향성, 윤리성 등에 관한 프로그램을 운영하여야 할 것으로 판단된다.

〈표 3〉 남녀간의 역량차이에 관한 인식

차이점	역 량
여성이 높음	원칙과 규정의 준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 부당한 금품수수를 하지 않음
동일	업무분석 및 이해력, 업무의 성취도, 동료에 대한 배려, 직원들의 참여와 협의를 통한 업무수행, 공과 사의 구분, 업무에 대한 책임감, 부하직원에 대한 배려, 업무과정에서 창의력
남성이 높음	상급자에 대한 배려, 대내외적 갈등관리와 이해관계 조정 능력, 리더십, 네트워킹 능력

다음으로 각 부처의 공무원을 대상으로 리더십, 사적네트워크, 갈등관리 등의 역량을 개발하기 위한 적절한 방안에 관한 개방형 질문을 하였다. 우선, 리더십 역량의 경우에는 “다양한 관리자교육프로그램의 개발로 교육기회를 부여해야 한다”는 의견이 가장 많았다(61명).⁹⁾ 사적 네트워크 역량에 관해서는 우선 “동

9) 이 밖에 “다양한 업무부서 순환근무 및 보직배치로 리더십 발휘의 기회를 제공해야 한다”(16명), “개인의 자기개발이 필요하다”(6명) 등의 의견이 있었다.

아리와 소그룹을 활성화해야 한다”는 의견이 가장 많았고(34명), 다음으로 “교육 프로그램의 개발과 참여기회를 확대해야 한다”는 의견이 많았다(23명). 갈등관리 역량에 관해서는 우선 “갈등관리 교육을 다양화하고 참여기회를 부여해야 한다”는 의견이 가장 많았다(40명).¹⁰⁾

2) 여성의 생애주기

“귀하는 귀하의 일생에서 업무에 가장 몰두하여 전념할 수 있는 시기가 언제라고 생각하십니까?”라는 질문에 여성의 경우에는 30대 45.9%, 20대 32.9%, 40대 17.3%의 순으로 응답하였다. 남성의 경우에는 30대 58.8%, 40대 29.0%, 20대 10.2%의 순으로 나타났다. 남녀 모두 30대가 가장 왕성하게 일을 하는 시기라고 공통적으로 인지하고 있지만, 다음으로 여성은 20대가, 남성은 40대가 일에 전념할 수 있는 시기로 인식하고 있다. 이러한 차이는 군복무, 육아문제 등에 기인하는 것으로 보인다. 교차분석에 의하면 응답의 차이가 있는 것으로 판단된다(<표 4> 참조).

<표 4> 일생 중 업무에 몰두하여 전념할 수 있는 시기

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
20대	32.9	101	10.2	36	20.8	137
30대	45.9	141	58.8	207	52.8	348
40대	17.3	53	29.0	102	23.5	155
50대	3.3	10	1.7	6	2.4	16
60대	0.7	2	0.3	1	0.5	3
전체	100.0	307	100.0	352	100.0	659

$\chi^2=57.375$, $df=4$, $P=0.000$

다음으로, “귀하는 귀하의 일생에서 귀하의 경력목표에 도달할 시기가 언제라고 생각하십니까?”라는 질문에 여성의 경우에는 50대 59.7%, 40대 24.6%, 60대 13.4%의 순으로 응답하였다. 남성의 경우에 50대 68.9%, 60대 17.8%, 40대 8.5%의 순으로 나타났다. 남녀 모두 가장 많은 응답자가 50대가 경력목표에 도달할 시기라고 응답하였으나, 다음으로는 앞서와 같이 남녀간 응답차를 보인다. 여성은 40대가, 남성은 60대가 경력목표에 도달할 시기라고 응답하며 교차분석에 의하면 응답의 차이가 있는 것으로 판단된다(<표 5> 참조).

10) 이 밖에 “갈등 해결을 위한 자리를 만들고 상호의견을 교환(토론 문화를 형성)해야 한다”(10명), “다양한 보직에의 배치가 필요하다”(7명) 등의 의견이 있었다.

〈표 5〉 경력목표에 도달할 시기

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
20대	0.3	1	0	0	0.1	1
30대	1.6	5	4.8	17	3.3	22
40대	24.6	77	8.5	30	16.0	107
50대	59.7	187	68.9	244	64.6	431
60대	13.4	42	17.8	63	15.7	105
기타	0.3	1	0	0	0.1	1
전체	100.0	313	100.0	354	100.0	667

$\chi^2=38.554$, $df=5$, $P=0.000$

3) 멘토링 제도

“여성공무원의 능력발전을 위한 멘토링 제도가 필요하다고 생각하십니까?”라는 질문에 여성은 ‘예’가 63.4%, ‘아니오’가 36.6%로, 남성은 ‘예’가 35.0%, ‘아니오’가 64.8%로 여성의 경우에 멘토링 제도가 필요하다고 인지하는 반면에, 남성의 경우에는 멘토링 제도가 필요하지 않다고 인지하는 응답자가 많았다. 교차분석에 의하면 남녀간 응답의 차이가 있는 것으로 판단된다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 멘토링 제도의 필요여부

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
예	63.4	192	35.0	122	48.2	314
아니오	36.6	111	64.8	226	51.7	337
전체	100.0	303	100.0	348	100.0	651

$\chi^2=52.866$, $df=2$, $p=0.000$

다음으로, “어떤 형태의 멘토링 제도가 가장 효과적일 것으로 생각하십니까?”라는 질문에 여성의 경우에는 멘토틀을 제시하여 멘토와 멘티에게 희망하는 1-5 순위를 지정하도록 함 53.6%, 멘티가 평소에 존경하였던 사람을 멘토로 지정 38.5%, 멘토가 평소에 눈여겨보았던 사람을 멘토로 지정 7.8%의 순으로 응답하였다.11) 남성의 경우에는 멘토틀을 제시하여 멘토와 멘티에게 희망하는 1-5 순위를 지정하도록 함 45.9%, 멘티가 평소에 존경하였던 사람을 멘토로 지정 36.1%,

11) 여성공무원의 능력발전을 위한 멘토링 제도가 필요하다고 응답한 314명(여성: 192명, 남성: 122명)만을 대상으로 분석하였다.

멘토가 평소에 눈여겨보았던 사람을 멘티로 지정 17.2%의 순으로 나타났다. 남녀의 답변 순위에 있어서 차이를 보이지는 않지만 교차분석에 의하면 응답의 차이가 있는 것으로 판단된다(<표 7> 참조).

<표 7> 효과적인 멘토링 제도

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
멘토가 평소에 존경하였던 사람을 멘토로 지정	38.5	74	36.1	44	37.6	118
멘토가 평소에 눈여겨보았던 사람을 멘티로 지정	7.8	15	17.2	21	11.5	36
멘토틀을 제시하여 멘토가 멘티에게 희망하는 순위지정	53.6	103	45.9	56	50.6	159
기타	0	0	0.8	1	0.3	1
전체	100.0	192	100.0	122	100.0	314

$\chi^2=8.329$, $df=3$, $p=0.04$

4) 여성공무원의 경력개발

“승진에 유리한 핵심보직 배치에 있어 남녀간 차별이 존재한다고 보십니까?”라는 질문에는 여성 3.61, 남성 2.58의 평균값을 보이는데, 여성은 핵심보직 배치에 있어 차별이 있다고 응답한 반면에 남성은 차별이 존재하지 않는다는 의견을 보인다. 또한 여성과 남성간의 인식차가 상당하며 유의하게 나타났다. “핵심보직이 승진에는 유리하지만 업무부담이 과다하여 여성들이 이를 꺼려한다는 의견에 대해 동의하십니까?”라는 질문에 여성 2.90, 남성 3.26의 평균값을 보이며, 여성은 보통이라는 의견인 반면에 남성은 그렇다는 의견을 보인다. 성별에 따른 유의미한 차이를 보인다(<표 8> 참조).

<표 8> 핵심보직배치에 있어서의 문제점

변수 및 설문내용	성별	평균	표준편차	t-값	유의확률
핵심보직 배치시 남녀간 차별존재여부	여성	3.61	.880	-14.41	.000
	남성	2.58	.964		
여성들의 핵심보직 거부여부	여성	2.90	1.015	4.54	.000
	남성	3.26	.979		

여성의 승진을 촉진시키기 위한 효과적인 방안에 관한 질문에 남녀 모두 유사한 응답을 하고 있으며 교차분석의 의해서도 성별에 따른 차이는 없는 것으

로 나타난다. 여성의 경우에는 여성의 핵심부처 배치 33.0%, 근무성적평정의 공정성 30.1%, 기관장의 확고한 의지 24.2%의 순으로 응답하였다. 남성의 경우에는 여성의 핵심부처 배치 37.5%, 근무성적평정의 공정성 29.0%, 기관장의 확고한 의지 21.0%의 순으로 응답하였다(<표 9> 참조).

〈표 9〉 여성의 승진을 촉진시키기 위한 방안

구분	여성		남성		전체	
	%	N	%	N	%	N
여성의 핵심부처 배치	33.0	101	37.5	123	35.3	224
여성승진우대제도실시	10.5	32	8.2	27	9.3	59
기관장의 확고한 의지	24.2	74	21.0	69	22.6	143
근무성적평정의 공정성	30.1	92	29.0	95	29.5	187
기타	2.0	6	4.3	14	3.2	20
전체	100.0	306	100.0	328	100.0	634

$\chi^2=6.252$, $df=5$, $P=0.283$

V. 문제점

현재 우리나라의 균형인사 관련법령과 제도는 다음과 같다. 우선, 균형인사지침에서는 분야별 조치사항으로, “공무원의 채용에 있어서는 자격과 능력에 따라 남녀 공히 균등한 기회를 부여하고 보직관리의 경우 공무원의 모든 직급과 직위에 남녀를 차별 없이 보직하는 것을 원칙으로 한다”라고 규정하고 있다. 또한 교육훈련의 경우에는 “남녀 차별없이 그 기회를 부여함으로써 여성공무원의 능력발전과 전문성 증진을 도모하고, 공직에서의 남녀 평등의식을 높이기 위해 직장교육 등을 통하여 지속적으로 노력한다”라고 규정하고 있다.¹²⁾ 또한 균형인사

12) 여성공무원의 교육훈련을 위하여 행정안전부예규 제220호(2009)와 균형인사법령집(2008)에 규정하고 있는 사항은 아래와 같다.

○ 여성공무원의 리더십 향상, 직무능력 제고 등 능력개발에 필요한 각종 교육훈련을 확대함

· 공무원 교육훈련기관에 여성관련 독립교육과정 운영

· 공무원 교육훈련기관의 교육과정 및 민간 위탁교육에 여성참여비율 확대

○ 장·단기 교육훈련 프로그램(국외출장, 파견 등 포함) 대상자 추천시 해당직급의 여성공무원 비율을 적극 고려하여야 함(행정안전부예규 제220호, 2009)

가. 리더십 향상, 직무능력 제고 등 여성 공무원의 능력개발에 필요한 각종 교육훈련을 확대하고, 여성공무원이 이러한 교육훈련을 적시에 받을 수 있도록 함

1) 공무원 교육훈련기관에 여성관련 독립교육과정 운영을 확대하도록 함

지침에 의하면, “기획, 예산, 감사부서 및 실국주무과 등 주요부서에 직급의 여성 비율에 상응하는 수의 여성공무원이 임용되도록 하여야 한다”라고 규정하고 있으며, 정부부처 업무평가의 인사부문에서 장애인, 이공계, 4급이상 여성관리자 목표달성도로 균형인사 달성도가 평가되고 있다.

이러한 우리나라의 법령과 제도를 살펴보면, 여성공무원의 능력발전을 지원하기 위한 조치들이 충분히 시행되고 있다고 판단할 수 있다. 하지만 여성의 능력발전을 위해 다양한 제도를 시행하고 있는 선진국의 사례와 비교하면 아직 개선의 여지가 많은 것도 사실이다. 따라서 지금부터는 선진국의 사례와 설문조사결과를 바탕으로 우리나라의 여성공무원 능력발전을 위해 성별 역량개발프로그램, 여성공무원의 보직배치, 멘토링제도, 여성공무원의 경력개발 등 네 가지의 쟁점을 도출하기로 한다.

1. 성별 역량개발프로그램

앞서 살펴본 대부분의 선진국에서는 여성의 역량을 개발하기위한 교육훈련의 필요성을 강조하고 있으며, 실제로 여성을 위한 교육훈련프로그램을 제공하고 있다. 우리나라의 경우, 행정안전부예규(2009)에서 여성을 위한 역량개발 프로그램의 중요성을 서술하고는 있으나, 아직 남녀별 부족한 역량을 개발하기 위한 별개의 프로그램이 제공되고 있지는 못하다. 앞서의 설문조사결과에서도 알 수 있듯이, 남녀 간의 역량차는 분명히 존재한다. 남성의 경우에는 상급자에 대한 배려, 대내외적 갈등관리와 이해관계 조정 능력, 리더십, 네트워킹 능력에 장점이 있는 반면에 여성은 원칙과 규정의 준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 청렴성에 있어 장점을 갖고 있다.

2. 여성공무원의 보직배치

우리나라의 경우, 보직배치에 있어서 남성과는 다른 여성의 생애주기를 고려하지 못하고 있다. 남성과 달리 여성공무원은 출산·육아 등의 문제로 인해 업무의 단절을 경험하게 된다. 또한 업무의 단절이 없는 경우라고 할지라도 육아의 문제로 인해 일정 기간 업무에 집중하지 못하는 경우가 발생한다. 또한 앞서의

2) 공무원 교육훈련기관의 교육과정에 여성참여비율을 확대하도록 노력하고, 민간 위탁교육에의 참여를 적극 권장하도록 함

나. 장·단기 교육훈련 프로그램(국외출장, 파견 등 포함)의 대상자는 남녀 차별 없이 객관적인 기준에 따라 합리적이고 공정하게 선정하도록 하며, 여성공무원의 참여가 확대될 수 있도록 대상자 추천시 해당직급의 여성공무원 비율을 적극 고려하여야 한다. 정기적이고 지속적인 교육을 통하여 공직에서의 양성평등 의식을 고취함(균형인사법령집, 2008)

설문조사결과에 의하면, 여성의 생애주기는 남성과는 차이를 보이는데, 여성은 20, 30대의 경우에 업무집중도가 가장 높은 반면에 남성은 30, 40대에 업무집중도가 가장 높은 것으로 응답하였다. 이는 여성의 경우, 아무래도 출산 이전에 가장 높은 업무능률과 업무집중이 가능하다는 점을 보여준다. 남녀 차이는 남성(60대)과 달리 여성은 40대가 경력목표의 도달시기라고 기대한 점에서도 나타난다.¹³⁾

3. 멘토링 제도

앞서 살펴본 대부분의 선진국에서는 여성의 능력발전을 위한 멘토링 제도를 공식적으로 시행하고 있다. 하지만 우리나라에서는 멘토링 제도가 전 부처에서 공식적으로 시행되고 있지 못하며, 부처 혹은 기관별로 비공식적으로 시행되고 있다. 멘토링 제도를 통한 여성공무원의 지원은 미국, 캐나다 등 선진국에서 강조·시행되고 있다.¹⁴⁾ 미국의 경우, 고위공무원단(SES)에 속한 대부분의 여성 고위공무원은 다른 여성공무원을 후견하고 있으며, 이들 여성공무원의 경력관리를 위해 필요한 정보와 조언을 제공하고 있다. 보다 활발한 커뮤니케이션을 유도하기 위해 여성이 여성에게 조언을 하도록 하는 것이다. 선진국의 사례는 여성공무원의 능력발전을 위해 멘토링 제도가 매우 효과적일 수 있음을 시사한다. 본 연구의 설문조사에서도 여성의 63.4%가 멘토링 제도의 도입에 찬성하였다.

4. 여성공무원의 경력개발

선진국의 경우에는 여성관리자를 양성하기 위한 교육훈련이 강조되고 있다. 우리나라에서도 여성관리자 양성의 중요성이 강조되고 있으나, 여성관리자를 양성하기 위한 교육훈련프로그램이나 탁아지원프로그램 등은 제공되지 못하고 있다. 미국의 경우, 여성에게 조직 내 핵심보직(Significant High Impact Assignment)에 관한 선택권, 우선권을 부여하고 있다. 캐나다의 경우에도 중앙부처의 주요 전략적인 보직과 각 부서의 지휘운영부서에 여성임용을 확대시키기 위한 정책을 추진하고 있다. 영국의 경우, 경력개발 서비스(Careers Service)를 통해 여성이 비전형적인 직업분야에서 경력을 쌓을 수 있도록 지원하고 있다. 우리나라의 경우에도 균형인사지침에서 주요부서에 여성공무원이 배치되어야 한다고 규정하고 있으며, 정부업무평가에서 균형인사달성도가 평가되고 있다. 하지만 이러한

13) 여성의 경력목표의 도달시기가 남성보다 짧은 원인은 여성이 고위직에까지 이르지 못할 것이라 판단하는 데 기인할 수도 있다.

14) 멘토링 제도를 통한 여성공무원의 지원은 미국, 캐나다뿐만 아니라 덴마크, 아일랜드 등 대부분의 선진국에서 시행되고 있다.

제도적 장치에도 불구하고 대부분의 정부부처에서 여성공무원은 인사, 기획, 감사 등의 핵심보직에 배치되지 못하고 있다.¹⁵⁾

VI. 개선방안

본 장에서는 앞서의 문제점 분석을 바탕으로 여성공무원의 능력발전을 위한 개선방안을 제시한다.

1. 성별 역량개발프로그램의 도입

성별에 따른 특화된 역량개발프로그램을 제공해야 한다. 이 연구의 설문조사 결과에서도 알 수 있듯이 남성과 여성이 필요로 하는 역량에는 차이가 존재한다. 여성과 비교하여 남성의 경우에 원칙과 규정의 준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 청렴도에서 역량이 부족한 것으로 나타났는데, 남성을 위한 역량개발 프로그램에서는 이러한 부족한 측면을 강화하기 위한 방안이 강조되어야 한다. 즉 역량개발프로그램은 여성에게만 국한되지 않는다. 여성의 비율이 높아질수록 현재의 정부조직문화는 변화할 것이며, 예를 들어 남성에게는 여성과의 커뮤니케이션 역량의 필요성이 커질 것이다.

설문조사결과, 여성공무원의 부족한 역량으로 과제수행에 대한 적극성과 추진력 부족, 과제추진에 필요한 정치적인 능력인 네트워킹 역량, 리더십 역량, 갈등관리 역량 등이 거론된다. 일례로, 여성은 남성들이 즐기는 회식 등 비공식적인 모임에 어울리기 쉽지 않으며, 이로 인해 남성 직원들과의 네트워킹이 쉽지 않다. 하지만 이러한 네트워킹 역량의 부족을 상황이나 환경의 탓으로만 돌리는 것은 생산적이지 못하다. 여성들이 현재의 정부 조직문화에 적응할 수 있는 역량을 개발하는 것이 필요하다.

여성을 위한 역량개발 프로그램이라고 할 때, 여성에 대한 편견(stigma)이 재생산되리라는 우려를 할 수도 있다. 하지만 여성을 위한 교육훈련프로그램의 존재는 여성과 남성의 차이를 인정하는 중립적인 의미를 띠며, 남성에 비해서 여성의 역량이 낮거나 하는 것을 의미하는 것은 아니다. 호주의 경우에 1990년대부터 고위직 여성공무원을 위한 SWIM 프로그램을 도입하여 시행하고 있다.¹⁶⁾ 여성에게는 여성이 가진 특성이 존재한다. 예를 들어, 예상치 못한 상황이나 업

15) 이는 균형인사 달성도가 정부업무평가에서 차지하는 비중이 적은 이유도 있겠으나, 그것보다는 기관장의 여성공무원의 핵심보직 배치에 대한 의지부족에서 오는 현상으로 이해해야 할 것이다.

16) 스웨덴의 경우에도 여성공무원에게 필요한 리더십 기법의 교육에 중점을 두고 있다.

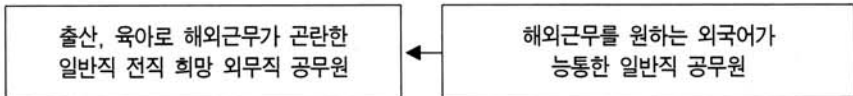
무에 대처하는 능력은 대개 남성이 뛰어나다고 할 때, 이는 남성이 가진 특성을 반영하는 것뿐이다. 이 경우, 사례연구(case study)를 활용하여 여성의 상황대처 역량을 키우면 되는 것이다.

2. 여성의 생애주기를 고려한 보직배치

여성공무원은 출산·육아 등의 문제로 인해 업무가 단절되거나 직무만족도, 업무집중도가 떨어지게 된다. 설문조사에서도 여성은 남성과 달리 20, 30대에 업무집중도가 가장 높은 것으로 나타났다. 따라서 일과 삶의 양립이 가능하도록 남성과는 다른 여성의 생애주기를 고려한 다음과 같은 보직배치가 필요하다. 우선 업무의 집중도가 가장 낮아지는 임신, 출산, 육아 공무원에게 스스로 자신이 처한 상황에서 가장 선호하는 보직을 선택하도록 한다(가칭, ‘임신·출산·육아 공무원 희망보직제’). 다시 말해서 임신, 출산, 양육을 위하여 초과근무, 야간근무가 많지 않은 부서로의 이동을 희망하는 경우 기관장은 가급적 여성의 생애주기를 고려하여 배치하도록 한다. 이를 통해 여성공무원의 업무 부담을 경감하고 직무만족도를 향상할 수 있다.

그리고 생애주기를 고려한 인사교류를 확대할 필요가 있다. 이것은 전부처적으로 신축적 인사운영을 함으로써 인력을 가장 효율적으로 배치하고 조직구성원의 업무집중도를 제고하는 것이다. 예를 들어, 임신, 출산, 육아로 인해 해외근무가 곤란하여 일반직 전환을 원하는 외무직의 경우 해외근무를 원하고 외국어에 능통한 일반직 공무원과 교류할 수 있도록 전직과 인사교류 절차를 확대하는 것도 하나의 방안이 될 수 있다. 이러한 인사교류를 위해서는 전직을 위한 요건과 절차를 완화해야 하며, 정기적인 수요 조사도 병행되어야 한다.

〈그림 2〉 인사교류 가능사례



3. 남녀간 멘토(mentor)와 멘티(mentee)로 멘토링 제도를 구성

남성에 비해 사회적 네트워크가 취약한 여성의 네트워크 역량을 보완하기 위해서는 여성의 네트워크를 활성화하는 방안을 모색하는 것이 필요하다. 공식적 여성 네트워크는 여성들 간의 동질선호(homophily)라는 자연스러운 네트워크 기제를 적극적으로 활성화시켜 남성 중심적인 조직에서 적응하기 쉬운 사회적 지지 네트워크를 확립하는데 중요한 역할을 할 수 있다(임희정 외, 2008). 멘토

링 제도는 일종의 여성 네트워크로 역할을 할 수 있을 것이다.

따라서 남성(또는 여성) 멘토와 여성 멘티로 구성하여 멘토링 제도를 공식적으로 실시함으로써 남녀 간 소통을 증진시켜야 한다.¹⁷⁾ 멘토링 제도의 성공은 멘토(mentor)와 멘티(mentee) 간의 적절한 관계설정에 달려있다. 즉 멘토가 조언하는 분야는 공식적 업무를 넘어 개인적인 처신이나 행태까지도 포함하므로, 멘토와 멘티는 공식적·형식적인 관계를 넘어 개인적인 관계를 맺어야 한다. 이러한 상호간 허물이 없는 관계가 형성될 때 자신의 경험과 실패사례에 관해 진솔하게 의견이 오고갈 것이고 멘토링 제도는 성공할 수 있다.

우리나라의 경우 여성관리자의 비율이 매우 낮기 때문에 남성과 여성이 멘토와 멘티로 구성될 가능성이 높다. 이것은 남성과 여성의 소통을 증진시키고 상호 이해의 폭을 넓힐 수 있어 조직문화 차원에서도 매우 긍정적인 효과를 줄 것으로 보인다. 멘토링 제도를 구성함에 있어서는 다음과 같은 방안이 있을 수 있다. 첫째, 멘토 풀(pool)을 제시하여, 희망하는 1-5순위를 적도록 한 후에 배정하는 방안이다. 이 경우, 개인의 성향에 따라 남성 멘토를 원하는 경우에는 남성 멘토를 배정하는 경우도 가능하다(설문조사결과 여성의 53.6%, 남성의 45.9%가 이 방안에 찬성하였다). 둘째, 복수 멘토를 지정하는 방안이다. 업무에 있어서는 남성 멘토를 지정하고, 개인적인 문제에 있어서는 여성 멘토를 지정하는 방안이다. 멘토링 제도는 신규임용자에게 가장 필요한 제도이지만 장기 휴직 후 복귀한 사람의 업무적응에도 도움이 될 수 있다. 업무복귀자의 조기 적응은 조직의 효율성에도 도움이 될 것이다.

4. 핵심보직의 여성 경력개발을 지원

“승진에 유리한 핵심보직 배치에 있어 남녀간 차별이 존재한다고 보십니까?”라는 질문에는 여성 3.61, 남성 2.58의 평균값을 보이는데, 여성은 핵심보직 배치에 있어 차별이 있다고 응답한 반면에 남성은 차별이 존재하지 않는다는 의견을 보인다. 또한 여성과 남성간의 인식차가 상당하며 유의하게 나타났다. “핵심보직이 승진에는 유리하지만 업무부담이 과다하여 여성들이 이를 꺼려한다는 의견에 대해 동의하십니까?”라는 질문에 여성 2.90, 남성 3.26의 평균값을 보이며, 여성은 보통이라는 의견인 반면에 남성은 그렇다는 의견을 보인다. 성별에 따른 유의미한 차이를 보인다(<표 8> 참조).

여성공무원이 핵심보직에 배치되지 못할 경우, 이는 여성공무원의 소외감과 상대적인 박탈감의 문제점을 야기할 수 있다. 설문조사의 결과에서 보듯이 여성

17) 공식적 멘토링(formal mentoring)은 조직의 운영주체에 의해 모든 멘토링 활동이 진행되는 것을 의미하며, 비공식적 멘토링(informal mentoring)은 자율적으로 멘토링이 진행되는 것을 의미한다(강정애, 2007).

은 핵심보직 배치에 있어 차별이 있다고 인식하고 있으며, 또한 모든 응답자들이 핵심보직 배치가 승진에 가장 영향을 미치는 것으로 인식되고 있었다. 또한 앞서 살펴본바와 같이 핵심보직 배치의 문제는 여성이 갖고 있는 장점인 원칙과 규정 준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 부당한 금품수수에 연루되지 않는 역량을 살리지 못한다는 다양성 관리의 관점에서의 문제 제기도 가능하다. 여성이 갖고 있는 특유의 꼼꼼함과 성실함은 인사, 기획, 감사 등의 직무에서도 충분한 장점이 될 수 있다.¹⁸⁾ 그러므로 여성의 핵심보직 배치는 조직의 효율성 제고에도 큰 도움이 될 것이라는 것을 기관의 관리자가 인지해야 한다. 하지만 이와 함께 요구되는 것은 여성 본인의 도전의식과 성취의식 등 주체적인 의식이다. 설문조사 결과를 보면, 여성들은 업무부담으로 인해 핵심보직 배치를 스스로 꺼리는 것으로 해석될 수도 있는데, 핵심보직에서의 업무는 그만큼 시간의 근무 등 많은 노력이 요구된다.¹⁹⁾ 따라서 여성 본인도 적극적으로 업무에 임하는 자세가 요구된다.

VII. 결 론

현재 우리나라에서는 여성공무원의 역량을 발전시키기 위해 여성을 대상으로 한 교육훈련 프로그램, 여성의 과소 대표되었던 분야의 여성 배치, 여성관리자의 확대, 일정 비율의 여성 배치 등 여성관련 법령이 제정되어 있다. 하지만 남녀의 비율이 우리보다 균등하게 구성되어 있는 선진국에서는 여성의 능력발전을 위해 여성이 처한 환경·상황적인 장애물을 낮추고자하는 시도가 이루어지고 있다. 이러한 측면에서 우리나라에서도 여성의 능력발전방안을 위해 일과 삶의 균형정책과 다양성 관리의 관점이 도입될 필요가 있다. 즉 일과 삶이 양립 가능하도록 지원하며, 남성과 여성의 차이를 편견 없이 인정하려는 노력이 필요하다. 이러한 문제의식 하에서 이 연구는 선진국의 사례와 설문조사결과를 바탕으로 여성의 능력발전을 위해 성별 역량개발프로그램의 도입, 여성의 생애주기를 고려한 보직배치, 남녀간 멘토(mentor)와 멘티(mentee)로 멘토링제도를 구성, 그리고 핵심보직의 여성 경력개발을 지원 등 네 가지의 방안을 제시하였다.

18) 그리고 여성들을 관리자로 육성하여 역할모델을 정립하고 제시함으로써 여성의 직무몰입도를 향상시켜야 한다.

19) “핵심보직의 업무부담이 과다하여 여성들이 이를 꺼려한다는 의견에 대해 동의하십니까?”라는 질문에 여성은 대체로 중립적이었으나, 남성은 동의하는 의견을 보인다. 여성응답자 스스로도 이를 강하게 부정하지 않았다는 것은 어쩌면 이러한 문제가 있음을 반증한다고 볼 수도 있겠다.

첫째, 정부 경쟁력의 향상을 위해 공무원의 역량향상이 선행되어야 한다고 할 때, 남성과 여성의 역량차이를 인정하고 리더십, 네트워크, 갈등관리 등 여성만을 위한 교육훈련프로그램을 개발해야 한다.²⁰⁾ 이 경우, 여성공무원이 직면할 수 있는 상황들을 가정한 사례교육이 효과적일 것이다. 둘째, 보직배치에 있어서도 남성과는 다른 여성의 생애주기를 고려해야 한다. 30-40대에 가장 업무집중도가 높은 남성과 달리 여성은 20-30대의 출산 이전에 업무집중도와 능력이 높다. 또한 남성과 달리 임신, 출산, 육아 등의 시기를 고려한 업무배분과 부서 이동을 통해 업무능률을 제고해야 한다. 셋째, 여성 특유의 인사상 혹은 직무상 고충을 상담하고 해결에 도움을 줄 수 있는 멘토링 제도가 각 부처에 공식적으로 도입되어야 한다. 멘토링 제도는 남녀간 혹은 여성간의 멘토십을 구성할 수 있으며, 복수 멘토를 지정하는 방안을 고려할 수도 있다. 또한 멘토십의 구성에서 중요한 것은 멘토 풀을 제시하여 멘토와 멘티에게 선택권을 제공함으로써 양자 간의 친근한 관계를 형성하는데 최대한 도움을 주는 것이다. 마지막으로, 여성이 인사, 기획, 감사 등 핵심부서에 배치되도록 여성공무원의 경력개발을 지원해야 한다. 이러한 경력개발의 지원을 통해 여성의 소외감과 박탈감을 경감시킨다는 점과 함께 여성이 갖고 있는 높은 역량인 원칙과 규정준수, 치밀하고 꼼꼼한 업무처리, 고객지향성, 청렴성 등의 장점을 살릴 수 있다.

참고문헌

- 강정애. (2006). 여성의 경력개발과 멘토링. 『한국인사조직학회 춘계학술연구대회 발표 논문집』.
- 권경득 외. (2004). 『주요 외국의 Affirmative Action 연구 및 우리나라 인사정책에서의 발전방향』. 중앙인사위원회.
- 김선옥 외. (2000). 『여성공무원의 인사정책방향』. 중앙인사위원회.
- 김영옥 외. (2007). 『출산, 육아로 인한 여성의 노동시장 이탈방지를 위한 정책방안』. 노동부.
- 김태홍·고인아(2001). 『가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안』. 한국여성개발원.
- 김태홍 외. (2001). 『여성인적자원개발 및 활용 제고를 위한 추진전략』. 한국여성개발원.
- 김판석·김영미·배득중. (1999). 『관리직 여성공무원 육성방안 연구』. 행정자치부.
- 문미경 외. (2006). 『공공부문 여성참여확대정책의 발전방안 연구』. 한국여성개발원.

20) 이는 남성도 마찬가지이다. 공직에서 여성의 비율이 증가함에 따라 여성과의 의사소통에 있어 문제가 발생할 가능성이 높으며, 이러한 문제를 완화하기 위해 남성만을 위한 교육훈련프로그램이 요구될 것이다.

- 박수미. (2006). 한국여성의 일-가정 양립을 위한 생애주기별 과제. 『여성의 사회적 권리와 여성정책』. 한국여성개발원.
- 손영미·박정열·김가영. (2006). 일과 삶의 균형정책의 도입에 관한 연구. 『한국행정학회』: 987-1000.
- 송명희 외. (2006). 「산전후휴가 미활용 실태조사 및 노동시장복귀 활성화 방안에 관한 연구」. 보건복지부.
- 양인숙·강민정. (2008). 「근로시간 단축법안이 여성 근로자에게 미치는 영향」. 한국여성정책연구원.
- 오시영 외. (2009). 「정부내 급속한 성비 변화에 따른 종합적 공직관리방안 연구」. 한국행정연구원·한국여성정책연구원.
- 오은진 외. (2008). 「경력단절여성의 취업욕구조사연구」. 여성부.
- 이상호. (2006). 다양성 관리의 목적과 전략에 관한 연구: 미국 연방정부기간과 기업의 사례. 『한국행정논집』, 18(3): 675-698.
- 이수영 외. (2007). 「여성연구원의 연구단절 최소화 방안 연구」. 과학기술부.
- 이영석. (2007). 「일과 삶의 조화를 위한 가족친화적 직장문화 조성방안」. 경상북도여성정책개발원.
- 이현송. (1996). 가족의 생애주기와 기혼여성의 경제활동. 『한국사회학』, 30.
- 임희정·양인숙·강민정. (2008). 「다양성관리차원에서의 여성 인적자원개발」. 한국여성정책연구원.
- 장지연. (2001). 「여성의 직업능력개발과 취업지원 정책과제」. 한국노동연구원.
- 정희선. (2001). 여성 관리자의 커리어 개발과 멘토링. 『중소기업연구』, 23(3): 355-381.
- 조운영. (2006). 「기혼 여성의 출산과 노동공급: 생애주기모형」. 한국개발연구원.
- 진종순 외. (2007). 「참여정부 균형인사정책 성과평가 연구」. 중앙인사위원회.
- 최순영·조영미·양건모. (2007). 「공직여성근로자의 근무여건 개선방안」. 한국행정연구원.
- 한경혜 외. (2005). 「인구구조 변화에 따른 가족관계, 생애주기 예측」. 보건복지부.
- 행정안전부 인사실. (2008. 7). 공무원 사기진작 및 공직사회 활성화 방안 검토
- 황수경 외. (2008). 「파트타임 등 일, 가정 양립형 일자리 확대를 위한 정책대안 연구」. 노동부.
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. SF: Berrett-Koehler Publishers.
- Glick, Paul C., Parker, Robert. (1965). New Approaches in Studying the Life Cycle of the Family. *Demography* 2: 187-202.
- Guy, Mary E., Meredith A. Newman. (2005). Valuing Diversity: The Changing Workplace. In Stephen E. Condrey(eds). *Handbook of Human Resource Management in Government*, 143-163. SF: Jossey-Bass.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, California: Gldyear Publishing.
- Kirton, Gill, Anne-Marie Greene. (2000). *The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach*, Oxford, Uk: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26: 608-626.
- Mathews, A. (1998). Diversity: A Principle of Human Resource Management *Public Personnel Management*. 27: 175-185.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified Mentoring Relationships in Organizations. *Academy of Management Review*, 22: 484-521.
- Riley, S., D. Wrench. (1985). Mentoring among Women Lawyers. *Journal of Applied Social Psychology*, 15: 374-386.
- Selden, S. C., F. Selden. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century: Moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33: 303-330.
- White, R. D. (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*. 4: 469-493.
- Zey, M. G. (1988). A Mentor for All Reasons. *Personnel Journal*, 67: 46-51.

Abstract

A Study of a Plan for the Development of the Capability of Female Public Employees since the Increase in the Number of Female Civil Servants

Jongsoon Jin · Si-young Oh

The ratio of female public employees has rapidly increased recently and this trend will continue in the future. This fact signifies that the number of male public employees and that of female public employees will be almost equal before long. As a result it is urgent that a plan be prepared for the full use of the capability of women in public employment. This study presents a plan for reinforcing the competitiveness of government service by planning to enhance the capability of female public employees in response to the change of the gender ratio. The analytical subjects of this study are not only general civil servants but also specialized employees including police officers, fire fighters, foreign service officers, and public prosecutors. This study proposes a plan for developing the capability of female civil servants including a gender capability development program, position assignment considering life cycle, a male- female mentoring system, and career development for female public employees in core positions.

【Key words: female public employee, capability development, diversity management, work-life balance policy】