

여성인력 적극 활용해야 초일류기업으로 도약

글_이은정 경향신문 과학전문기자 ejung87@naver.com



우리 나라 대표 브랜드라 불리는 '삼성'이 여성인력의 비율을 30%로 높이겠다는 목표를 세우고 여성인력 채용에 강력한 드라이브를 걸고 있다. 그동안 알게 모르게 취업 과정에서 성차별을 겪어왔던 여성의 입장에서는 환영할 만한 일이다. 반면 남성들은 요즘과 같은 극심한 취업난에 무조건 여성을 우대하는 정책을 펴는 것은 곤란하다는 불멘소리를 하고 있다. 여성계 내부에서도 뽑아놓은 여성인력들이 일을 잘 못하거나 일찍 퇴직하면 오히려 여성채용을 꺼리게 되는 부작용이 있을 수 있다고 우려한다.

그러나 실제로 기업들은 여성을 배려하기 위해 여성 인력을 뽑는 것이 아니다. 세계적인 경쟁력을 갖기 위해 우수한 인재를 선별하기 위한 노력으로 미개척지였던 여성에게 관심을 갖는 것이다. 삼성경제연구소 강우란 박사는 최근 산업기술재단 여성기술인력 포럼에서 '삼성전자의 여성인력 활용'이라는 제목으로 삼성전자의 여성인력 육성 정책에 대해 발표했다. 이 자리에서 강 박사는 "여성들의 사회진출이 많이 확대되기는 했으나 기업 일선에서 간부급 여성들이 많이 부족하다"며 "앞으로 리더십 있는 여성 간부들이 많이 탄생해야 우리 나라 전체의 경쟁력이 높아질 수 있다"고 밝혔다. 삼성전

자가 지난 10여 년 동안 여성 채용에서 쌓은 경험과 여성인력을 활용하는 노하우를 집중 분석해본다.

삼성전자의 여성인력 활용 10년 노하우

삼성전자가 대졸 여성을 본격적으로 채용하기 시작한 것은 1992~93년이였다. 당시 '대졸 여성 공채'를 슬로건으로 내걸며 여성이 없던 조직에 새롭게 여성을 받기 시작했다. 새로 선발된 여성들은 주로 경영지원, 디자인, 영업직에 근무했다. 4~5년간 유지되던 여성인력들은 1998년 IMF사태를 겪으면서 위기를 겪었다. 많은 여성들이 자의반, 타의반으로 회사를 떠났다. IMF사태는 여성인력, 아니 성별에 관계없이 인력을 보는 눈이 달라지기 시작했다. 강우란 박사는 “여성들을 뽑아 놓기만 하면 성장하는 게 아니라 지속적인 투자를 해야 한다는 것을 알게 됐다”고 설명했다. 이때부터 여성들을 기업의 주력분야인 연구개발에 적극적으로 채용하기 시작했다. 2000년부터는 300명 이상의 대규모 여성채용이 이루어졌으며, 이에 따라 석사 이상 고학력 여성인력들이 늘어나기 시작했다.

강 박사는 과거 10년 동안의 경험에서 여성인력 활용에 대한 가장 큰 문제점으로 여성의 퇴직률이 아직 남성보다 높으며, 여성이기 때문에 배치가 어렵고 활용도가 낮고, 간부급 여성들이 스스로 조직내 비전에 대해 부정적이라는 점을 들었다.

현재 삼성전자 전체 인력 중 여성은 14%를 차지하고 있다. 전체 여성인력의 60%가 연구개발 분야에 종사하고 몇몇 여성 간부들이 탄생하는 등 삼성전자의 여성인력 수준은 10년 전보다 훨씬 높아



졌다. 강 박사는 “10년 동안 여성을 채용하면서 겪은 경험을 바탕으로 삼성전자의 여성 인력 활용법은 한 단계 업그레이드되고 있다”고 밝혔다.

여성인력에 대한 편견과 오해 많아

에피소드 1 몇 년 전 삼성전자의 수석부장 몇 명이 인사팀을 찾았다. 그들은 몇 년간 키워놓았던 여사원이 이번에 퇴직을 한다며 앞으로 우리 팀에는 여성을 배치하지 말아달라고 요구했다. 한마디로 여성들은 써먹으려고 하면 회사를 그만두니 앞으로 여성을 받지 않겠다는 것이다. 강 박사는 정말 여성들이 많이 떠나는지, 왜 떠나는지를 알아보기 위해 직접 인사 데이터를 분석했다. 그 결과 여성들이 회사를 떠나는 비율은 남성과 같았다. 남성들이 회사를 그만두는 것은 일상적인 일로 그냥 넘어가지만 여성들이 퇴직하면 주목을 받기 때문에 여성들이 ‘차주’ 회사를 그만두는 것처럼 보이는 것뿐이다.

이 에피소드를 겪으며 강 박사는 재미있는 사실을 알게 됐다. 남성 상사들의 경우 여성들이 자기 팀에 들어오면 엄청난 신경을 쓴다는 것. 혹시 회사에 적응하지 못할까봐 배려하고 일부러 어려운 책무를 주기도 하고, 또 재능이 보이면 격려도 해주기도 한다. 그런데 어느날 갑자기 자기 부서에 있던 여성 사원이 퇴직 의사를 밝히면 상당한 수준의 ‘배신감’을 느낀다는 것이다.

에피소드 2 삼성전자가 해외 주재원 제도를 적극적으로 도입했을 때였다. 당시 주재원은 많은 사원들이 선망하는 대상이었으나 여성이 주재원에 도전한다는 것은 거의 찾아볼 수 없는 분위기였다. 한 여성 사원이 상사를 찾아가 “나도 주재원에 도전하고 싶으니 이를 고려해 달라”고 했다. 정확히 말하면 “나를 주재원 대상에서 배제하지 말아 달라”는 의미였다. 그 상사는 “집안에 무슨 일이 있느냐”며 개인사를 걱정해주는 듯 했다.



에피소드 3 과거 여성들의 퇴직 시점은 결혼이었다. 결혼을 하고 가정을 이루게 되면 가정과 직장이라는 틈바구니에서 고민하다 직장을 떠나는 여성들이 많았다. 요즘은 결혼 때문에 퇴직하는 여성들이 줄어든 대신, 아이를 낳으면서 회사를 그만두는 여성들이 늘고 있다. 특히 둘째를 낳는 것은 ‘회사를 그만두겠다는 의미’로 받아들여질 정도다.

과연 여성들은 모성에 때문에 직장을 포기하게 되는 것일까. 강 박사는 “여성들이 출산과 함께 퇴직하는 비율이 높은 것은 사실이지만 이는 회사내에서 비전을 찾지 못하기 때문”이라고 말했다. 여성들은 과장 정도의 직급까지는 회사 만족도가 상당히 높다. 자신이 회사에 필수적인 인력이며 일을 잘 한다고 생각한다. 그러나 관리자가 되면 만족도가 낮아지는 현상이 생긴다. 결국 회사내에서 비전을 찾지 못하고 자신의 미래를 고민할 즈음에 ‘출산’이라는 이벤트를 맞아 퇴직하기 때문에 겉으로는 출산이 퇴직 사유지만 속 사정을 들여다보면 회사내 비전 부재가 근본적인 이유였던 것이다.

능력 있는 여성리더 육성이 국가 경쟁력

강 박사는 “여성성과 모성을 보호하고 배려하는 것보다는 ‘단련될 기회’를 제공해야 한다”고 지적했다. 여성들에게 성공할 기회를 제공하는 것이 훈련된 여성들의 퇴직을 막고 회사 경쟁력을 높일 수 있는 일이라는 것이다. 우리나라 기업에서 여성들은 아직도 조직 적응력이 미흡하고, 의사소통 기술이 떨어지며, 리더십이 부족하고, 자신의 아이덴티티가 부족한 것으로 평가받고 있다. 강 박사는 이러한 지적에 대해 어느 정도는 사실이라고 말

한다. 그는 “그 동안 여성들이 남성위주의 조직에서 개개인의 노력만으로 회사를 다니다보니 조직 적응력이 떨어질 수밖에 없었다”며 “여성들에게 혼자 살아남으라고 요구할 것이 아니라 살아남을 수 있는 방법을 제시해야 한다”고 지적했다.

현재 삼성전자는 전체 과장 중에 여성의 비율이 4%대로 증가했고 여성대리의 비율도 10%를 차지하고 있다. 여성 과장이 배치된 분야도 연구개발, 마케팅, 경영지원, 영업순으로 남성들의 배치 분야와 다르지 않다. 여성들의 경우 입사 초기 4~5년 동안의 퇴직률은 남성보다 높은 편이지만 5년이 지나면 오히려 회사에 대한 로열티가 높아진다고 한다. 강 박사는 “현재 삼성전자의 경우 여성 리더십 파이프라인이 구축된 상태”라고 말했다. 파이프라인이란 앞으로 간부급 여성이 될 수 있는 자원이 회사내에 존재하며 꾸준히 이어질 수 있는 상태를 말한다. 삼성전자는 4년 전부터 사내 여성 리더십 프로그램을 만들고 외부 대학에서 실시하는 여성 리더십 교육 프로그램에 과장급 사원들을 적극적으로 보내고 있다.

초일류기업이 되기 위해서는 여성 인력의 활용이 필수적이다. 휴렛팩커드, 시스코, IBM 등 해외 유명기업 8곳의 여성인력 현황을 분석해본 결과 이들 기업은 사원·대리급과 중간관리자인 과장급의 여성 비율이 각각 30%로 고른 비율을 보였다. 또 부장과 임원 등 고위직에서는 여성 비율이 17%였다.

삼성전자는 2010년에 이들 기업의 현재 위치만큼 여성 인력을 키우기 위해 노력하고 있다. 2007년에는 여성들의 퇴직률이 남성과 비슷하게 될 것이며, 2010년에는 여성 간부 비율이 30%로 높아지게



될 것으로 예상하고 있다.

강 박사는 “현재 조직에서 리더십을 발휘하는 여성들을 살펴보면 전문성을 바탕으로 한 경우가 대부분”이라는 재미있는 분석을 내놨다. 남성 리더들의 경우 카리스마를 발휘하거나 인간관계와 커뮤니케이션 등 개인 성향에 따라 다양한 형태의 리더십이 있지만 여성들의 경우 전문성이 담보되지 않을 경우 리더로서 제대로 역할을 하지 못하는 경향을 보였다.

여성들을 키우기 위해서는 현재의 기업 문화도 많이 변해야 한다. 우선 위계준수, 복종, 상황에 준하는 업무 수행방식이 바뀌고 표준을 중시하는 조직문화를 가져야 한다. 또 현재 여성들을 관리하는 조직 리더들이 여성 인력 활용에 관한 지식을 제대로 배울 필요가 있다. 대부분 남성들은 본인의 직접 경험이나 가까운 동료들의 조언에 의존해 여성 인력을 바라보는 경향이 있는데, 이럴 경우 앞에 언급한 에피소드처럼 문제의 핵심을 짚지 못하고 현


상을 오해할 수 있게 된다.

우리 나라 여성들은 우수 인재 풀에서 상당한 비중을 차지하고 있다. 매년 배출되는 대학 졸업생의 절반이 여성일 정도로

인재 풀에서 여성의 비중이 증가했다. 특히 기업체의 채용 대상인 상경계와 이공계 여성이 증가하고 있어 기업들은 여성 인력 채용뿐 아니라 유지, 활용에 대한 의식전환을 하지 않을 수 없는 입장이다.

이런 상황에서 우리 나라 최고 기업이라 불리는 삼성전자가 여성인력 활용을 위해 이같이 고민하고 노력하는 것은 고무적인 일이다. 그러나 다른 기업들은 여성인력 육성이라는 과제를 어떻게 풀어나가야 할 지 모르거나 아직도 여성인력을 꺼리는 분위기가 있다. 한국여성공학기술



인협회 최순자 회장은 “삼성전자가 여성 인력을 육성하며 얻은 노하우는 한 회사의 자료로만 그칠 게 아니라 우리 사회에 널리 알려져야 한다”며 “먼저 실시한 기업들의 경험을 토대로 각자 여성인력 양성 프로그램을 만들어낼 수 있을 것”이라고 밝혔다. 



글쓴이는 서울대 미생물학과를 졸업 후, 서울대 의대에서 박사학위를 받았다. 1995년 경향신문사에 입사해 사회부와 경제부 등을 거쳐 현재 과학전문기자로 활동중이다.