

기업 관리직의 젠더 격차와 “유리천장” 분석

조혜원*·함인희**

요약

본 논문은 현재 기업의 관리직 내 젠더 격차 및 유리천장 현황을 점검해보고, 향후 여성고용의 질적 수준을 제고하기 위한 개선 방안을 모색하는데 목적이 있다. 이를 위해 조직 내 여성 구성원의 양적 증대가 갖는 의미를 중점적으로 다룬 선행 논의를 정리해보고, 여성가족부에서 수행한 ‘여성인력 패널조사’ 3차년도(2010년 시행) 데이터를 활용하여 기업 내 관리직급의 젠더 격차 현황과 더불어 여성이 직면하고 있는 “유리천장”의 실재를 다각도로 검증해보았다. 그 결과 관리직 내 젠더격차가 공고하게 유지되고 있는 동시에, 특별히 유리천장은 ‘보다 상위직급으로 승진할 때 강화되는 현상’이 아니라 경력초기단계에 이미 존재하고 있음이 확인되었다. 이로부터 추출해낸 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 여성관리자의 경우 과장직급 이후부터 파이프라인의 단절현상이 발견된 바, 향후 상위직 승진을 위한 인력풀의 안정적 확보가 필수적이다. 둘째 유리천장이 경력단계 매우 초기부터 시작되는 것으로 나타난 바 이를 극복하기 위한 현실적 방안으로서, 출산 및 육아휴직 후 복귀 프로그램 지원, 경력개발 및 리더십 개발 프로그램의 제도화, 여성 관리자 간 네트워킹 및 멘토링, 외국계 기업의 성공 사례 도입 등 보다 구체적 노력이 시급히 요망된다. 셋째, 정부차원에서 여성고용율과 여성관리자비율을 모니터링 하는 적극적고용개선조치 기준은 여전히 소극적으로 설정된 바, 선진국 수준으로 가기 위한 궁극적 목표지점(stretching goal)을 세운 후 단계적으로 관리할 필요성이 제기된다. 넷째 여성고용과 관련해 양적 지표관리에만 치중하기보다는, 제도와 프로세스 및 조직 문화에 대한 점검, 여성 개인의 경험 및 체감 지표의 개발 등 질적 요소와 더불어 여성고용정책 내실화 및 질적 제고, 장기적 관점에서의 정책 체계화 등이 그 어느 때 보다 필요하리라 생각된다.

주제어: 관리직 젠더 격차, 유리천장, 토크니즘, 비대칭 조직, 균형 조직

* 사회보장정보원 과장, 이화여자대학교 사회학 박사, 제1저자(hwcho@ssis.or.kr)

** 이화여자대학교 사회학과 교수, 교신저자(hih@ewha.ac.kr)

1. 연구 배경과 문제의식

정부는 여성고용시장 활성화를 위해 적극적 고용개선조치(2006), 성별고용평등지표수립(2007), 여성인력 패널조사(2007~), 1, 2차 여성인력종합계획(2006~2015), 경력단절여성 등의 경제활동촉구 기본계획(2010~2014), 여성의 생애주기별 경력단절 지원방안(2014) 등 다양한 정책을 지속적으로 실시해왔다. 그럼에도 여성 경제활동참가율은 목표수준조차 도달하지 못하고 있으며, 여성 고용의 질 또한 선진국과 비교해볼 때 상대적으로 열악한 수준에 머물러 있다.

여성고용의 실질적 개선 노력이 기대한바 효과를 거두지 못한 데에는 여러 가지 원인이 있을 것이다. 그 가운데 정부정책의 초점이 채용단계의 진입장벽 완화를 통해 청년여성 취업률을 높이고, 중고령 경력단절 여성의 노동시장 재진입을 지원하는 등 노동시장 진입에 협소하게 맞추어져 왔다는 점이 지목되고 있다. 따라서 향후 여성고용증대를 위한 정책방향은 한걸음 더 나아가 여성인력 ‘이탈 방지’와 여성고용 ‘질적 제고’에도 주력해야 할 것이다.

여성인력의 이직율을 낮추는 방안과 여성 고용의 질적 측면을 제고하는 방안은 밀접이 연계되어 있음은 물론이다. 실제로 조직 내 관리직 여성 비중은 실질적 역할과 상징성 차원에서 공히 중요한 의미를 갖는다. 여성관리자는 내부노동시장을 통해 조직위계의 상층부로 이동한 집단으로서, 노동시장의 여성인력 수용정도를 가늠하게 할 뿐만 아니라, “유리천장(glass ceiling)” 혹은 “어머니 장벽(maternity wall)”을 극복했거나 극복하고 있는 여성들이라는 점에서 하위직급 여성의 역할모델이 되어 여성 이탈을 방지하고 나아가 경력전망에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대되기 때문이다.

최근 정부의 성과관리지표에도 여성관리자 비율이 반영되기 시작했음은 일단 긍정적 신호로 받아들여도 좋을 것 같다. 여성 고용환경 개선을 위해 정부가 관리 중인 지표를 정리한 [표 1]에 따르면, 여성임원 유무, 상대적 여성관리직 비율, 여성 관리자율 등이 포함되어 있다. 그러나 여성관리자 비율 역시 비중확대라는 양적 측면과 각종 제도도입이라는 외형적 측면을 주로 강조해온 결과, “유리천장”의 실재 및 해결방안 모색이나 여성관리자에 대한 기업의 인식 및 남성중심적 조직문화 등 여성관리자를 둘러싼 질적 이슈는 여전히 공백으로 남아 있다(여성정책연구원, 2008).

본 논문은 향후 여성고용 이슈는 질적 제고를 향해 진일보해야 한다는 문제의식에서 출발하여, 현재 기업의 관리직 내 젠더 격차 현황을 다각도로 점검해보고, 특별히 “유리천장”의 실재를 경험적으로 입증하고자 한다. 이를 위해 2장에서는 조직 내 젠더 구성 비율이 여성의 조직 행위에 미치는 영향에 주목한 논의를 살펴본 후에, “유리천장”에 초점을 맞춘 최근 연구 결과를 정리해볼 것이다. 3장에서는 “2010년 여성관리자 패널”을 활용하여 기업 내 관리직급 젠더 격차 현황과 “유리천장”의 실

재를 경험적 데이터를 통해 다각도로 검증해볼 것이다. 4장에서는 3장의 분석 결과를 기반으로 유리천장으로 대표되는 젠더 격차를 극복하고 여성고용의 질적 수준을 제고하기 위한 방안을 모색하고자 한다. 이 과정에서 정부 주도 하에 추진되어온 바, 여성고용 개선을 위한 양적지표관리의 한계를 극복하기 위한 방안도 제시해볼 것이다.

[표 1] 여성고용환경 개선을 위한 정부의 관리지표

측정지수 및 지표	주관	차원	측정 및 산식
여성친화지수(WFI)	여성부 (2008)	① 고용평등 ② 일·가정의 양립지원 ③ 여성인재 육성 ④ 여성친화적 조직문화	WFI=①+②*1.5+③+④*1.5 - 남녀관리자비, 남녀임금비 - 제도유무 - 여성임원유무 - 조직문화 문항평가
가족친화지수(FFI)	보건복지부 (2006)	① 탄력적 근무제도 ② 자녀양육 및 교육지원제도 ③ 부양가족지원제도 ④ 근로자지원제도 ⑤ 가족친화문화조성	각 차원별 주요지표 10점, 보조지표 5점 부여하여 100점으로 환산
남녀고용평등 우수기업평가도구	노동부 (2011)	① 여성고용개선실적 ② 모성보호 ③ 직장가정양립지원 ④ 능력개발에서의 양성평등	- 고용형태개선, 임금개선 등 - 산전후휴가지원 등 - 육아휴직, 직장보육시설 등 - 교육기회형평성 등
성별고용평등지표	노동부 (2007)	① 노동참여도 ② 노동보상도 ③ 노동위상도 ④ 직업안정도	- 상대적 여성비용율 - 상대적 여성임금 - 상대적 여성관리직비율 - 상용직 여성비율
여성인력활용 진단도구	여성가족부 (2007)	① 고용평등 ② 여성인적자원개발 ③ 일과가정양립 ④ 여성친화적 조직문화	- 여성고용율, 여성관리자율 - 채용, 승진, 임금, 근속지표 - 제도시행 유무 - CEO태도, 경영방식 등

주: 각 부처 연구보고서를 참고하여 정리하였음

2. 조직의 젠더 구성 및 “유리천장”에 관한 선행연구 리뷰

이 장에서는 조직 내 젠더 구성 분야의 선구자라 할 로자베스 M. 캔터의 논의를 중심으로, 젠더 구성 비율이 조직에 미치는 영향력을 다룬 기존 연구를 개관해볼 것이다. 나아가 조직 내 “유리천장” 현상에 초점을 맞춘 최근 연구 결과를 정리해볼 것이다. 이 작업은 한국 기업 내 여성의 조직구조상 위

치를 파악함에 있어 유용한 시사점을 제공해주는 동시에, 기업 관리직 내 젠더 격차가 여성의 조직 태도에 어떤 영향을 미칠 것인가를 추론함에 있어서도 의미있는 가이드라인이 되어줄 것이다. Kanter(1977a, 1977b)는 낮은 승진열망, 높은 이직의향, 낮은 조직몰입 등 소위 ‘여성적 조직태도’로 알려진 특성들이, 여성 개인의 자질이나 성역할 사회화의 문제라기보다는, 여성의 조직구조적 위치(position)에 의해 보다 명확하게 설명될 수 있다고 주장한다. 칸터는 여성의 조직태도 및 행위가 진공상태에서 개인적 자질이나 선호도에 의해 결정되는 것이 아니라, 조직 내 여성 비율, 승진 기회, 직급분포 등 총체적 조직시스템에 의해 결정되는 것임을 강조하고 있다.

그녀는 여성의 조직태도 및 행위에 영향을 미치는 조직 차원의 구조변수로서 기회(opportunity), 권력(power), 성비(sex ratio) 세 개념을 도입하였다. 이 가운데 남녀의 상대적 비율인 “젠더 구성(sex composition)”이야말로 구성원의 경험과 조직의 근본 특성을 이해하는데 매우 유용하다고 주장하였다.

Kanter는 조직 내 다수집단과 소수집단 구성 비율(여기서는 남성:여성)에 따라 조직을 다음 네 가지 유형으로 분류하고 있다. ① 단일조직(uniform group, 100:0) ② 비대칭조직(skewed group, 85:15) ③ 경사조직(tilted group, 65:35) ④ 균형조직(balanced group, 60:40 혹은 50:50) 등이 그것이다(Kanter, 1977a, 1977b).

이 중 비대칭(skewed) 조직은 한 범주가 다른 범주에 비해 수적으로 우세할 뿐만 아니라 우세한 범주가 집단 전체 문화까지 지배하는 조직이다. 이 상황에서 소수집단은 개인이라기보다는 범주를 대표하는 상징, 즉 “토큰(token)”으로 인식되게 마련이다. 토큰(구색을 맞추는 수준)으로서의 고위직 여성은 조직 차원에서 자연스러운 현상이 아니기 때문에, 다른 구성원들(주로 남성)로부터 차별적 반응양식을 끌어내게 된다는 것이 칸터의 주장이다.

결국 “토큰 여성”은 조직 내 높은 가시성(visibility)으로 인해 필요이상의 성과압력(performance pressure)을 받게 되고, 해당 여성은 여성집단 범주의 대표자 격으로 간주됨에 따라 성역할 스테레오타입이 강하게 작동되는 악순환에 빠지게 된다. 이 때 남성집단은 자신들과 여성의 차이를 강조하면서 여성에 대해 배타적 태도를 견지하고 내부적으로는 단합의 계기를 마련한다. 이로써 여성은 “조직 내부의 외부인(inside outsider)”으로 존재하는 역설을 경험하게 되고, 나아가 사회적 고립감까지 이르게 된다(Kanter, 1977b).

경사(Tilted)조직에서는 토큰 현상 같은 극단적 상황이 완화되기 시작하면서, 우세집단과 열세집단 간 관계가 권력 차이로부터 수적 분포의 차이로 그 의미가 전환된다. 소수집단은 정치적 연합 및 제휴가 가능해지고, 조직문화에도 의미있는 영향력을 행사할 수 있을 만큼 중요성이 인정되며, 여성

이 범주적 상징인 토크를 벗어나 개인 자신으로 받아들여질 수 있는 단계라는 특징을 보인다.

조직 내부에서 여성이 경험하는 어려움은 젠더 때문이 아니라 수직 열세 때문이라 본 캔터의 관점은 여성의 부정적 조직태도 문제를 자질부족으로 설명하는 “피해자 비난의 함정(victim-blaming trap)”을 극복하는데는 주효했지만, 소수집단으로서 여성이 경험하는 문제를 숫자 문제로 환원시킴으로써 남성중심적 권력구조 및 조직문화에 대해서는 근본적 문제제기에 이르지 못했다는 비판을 받고 있다. 캔터의 입장에서 볼 때 변화가 필요한 것은 ‘사람’이 아니라 ‘조직 구조’였기 때문에, 토크니즘 문제를 해결하는 방법은 성별 비대칭 및 불균형 조직에 여성 채용의 폭을 넓히는 것이라 보았다. 조직 내 집단들 간에 숫적 균형을 이루게 되면 구조적 차별이나 불평등문제는 해결될 수 있다고 보았던 것이다.

한편 조직 내 여성구성 비율이 여성개인의 조직경험에 미치는 영향에 주목한 연구결과는 일관성을 보이기도는, 영향의 방향이 긍정적, 부정적, 그리고 비선형적으로 나타난다고 보고하고 있다.

먼저 여성비율이 높을수록 여성들의 조직경험 및 조직태도가 긍정적임은 캔터 이후 경험적 연구를 통해 지속적으로 확인되고 있다(Spangler et al, 1978; Izraeli, 1983; Tsui et al, 1992; Burke & Mckeen, 1996; Elvira & Cohen, 2001). 일례로 비대칭(skewed)적 로스쿨과 경사진(tilted) 로스쿨의 여학생을 대상으로 캔터의 토크니즘 변수(성과 압박, 사회적 고립감, 성역할 고정관념)를 비교분석한 결과, 여성비율이 낮은 로스쿨 여학생들이 성과 압박을 더 강하게 받고, 학업성적 및 수업 중 발표 빈도가 남학생에 비해 눈에 띄게 낮으며, 학업중단을 더 많이 고민하는 것으로 확인되었다(Spangler et al, 1978). 엡스타인의 연구에서는 20년 동안 로스쿨 여학생 수가 증가함에 따라 소수집단으로서 여성의 가시성이 줄어들고 여성에 대한 남성의 반감 또한 감소하는 것을 발견하였다(Epstein, 1981; Zimmer, 1988에서 재인용).

Izraeli(1983)는 노동조합위원회를 균형집단(balanced)과 비대칭집단(skewed)으로 구분하여 남녀의 조직경험을 분석한 결과, 성역할 고정관념과 권력결핍에 대한 인지가 균형집단보다 비대칭집단에서 현저하게 나타난다는 사실을 밝혀 Kanter의 주장을 입증하였다.

1990년대로 오면서는 분석의 초점이 토크니즘으로부터 ‘조직태도’로 이행되는데, Burke & Mckeen(1996)은 캔터이론을 근거로 직장몰입도, 이직의향, 직장만족도, 경력성공, 경력전망 등 조직태도변수를 분석한 결과, 남성비율이 높은 조직에서 여성관리자의 직무만족도가 낮아지고 이직의향은 높아지는 현상이 통계적으로 유의미함을 확인하였다.

여성 이직율과 조직 내 여성비율 간 상관관계에 주목했던 Elvira & Cohen(2001) 또한 여성비율이 낮을수록 여성들의 부정적 경험이 빈번해짐에 따라 이직율이 높아지는 반면, 여성 수가 증가할수록

조직 차원의 여성 처우(treatment)가 개선됨에 따라, 여성의 경험 및 조직태도가 긍정적으로 바뀌게 되면서 궁극적으로 이직율이 감소함을 밝혀냈다.

그러나 반대로 여성비율 증가가 부정적 영향력을 야기한다고 주장하는 연구도 있다. 곧 여성비율이 높아질수록 여성관리자들은 성과 압박이나 남성 동료들의 반감 등 부정적 경험에 더 자주 노출된다거나, 남성들의 성희롱이 더욱 빈번해지고 강도 또한 심화된다는 연구결과는 이의 전형적 사례들이다. 여성정규직 및 핵심인력 비율이 높을수록 여성들이 일가족 양립제도를 활용하는 것을 더욱 어렵게 느낀다는 보고도 있다(민현주, 2010).

Wharton & Baron(1987, 1991)은 여성의 조직만족도가 남성우세조직, 균형조직, 그리고 여성우세조직 순으로 나타난다는 사실에 주목하여, 여성비율 증가가 여성의 조직만족도에 오히려 부정적 영향을 미친다고 해석하였다. 곧 남성우세 조직에 소속되어 있다는 것은 직업적 위세 및 사회적 지위가 높은 조직의 구성원임을 의미하므로, 캔터의 가설과 달리 남성 지배적 환경에 있는 여성의 조직몰입도가 더욱 긍정적으로 나타날 가능성이 높다고 보았다¹⁾. 여성비율이 높은 조직이라 해도 조직문화나 조직규범 등 조직경험 면에서 여성에게 부정적 영향을 미칠 수도 있다. 이는 여성비율 증가가 외부압력에 의해 이루어졌을 경우, 문화 및 규범상의 변화를 동반하지 못함으로써 둘 사이에 불일치가 발생하기 때문인 것으로 이해할 수 있다.

Wharton et al.(2000)의 연구에서도 개인보다 상위수준인 조직적 특성이 개인 행위와 태도에 영향을 미친다고 전제하면서, 젠더와 인종적 이질성이 높은 조직이 동질적 조직보다 직무만족도가 더 낮다는 사실을 발견하였다.

한편, 앞서 살펴본 여성비율의 긍정적, 부정적 영향력에 대한 연구결과는 대부분이 두 집단 간 비교를 통해 결론을 얻은 것인데, 이를 세 집단의 연속선상에서 분석해보면 다른 측면의 해석이 가능해진다.

Fields & Blum(1997)의 연구에 의하면 조직 만족도는 남녀균형조직에서 가장 높게 나타났고 남성지배 조직에서 가장 낮았으며, 여성지배 조직은 그 중간에 위치했다. 남녀균형조직의 만족도가 가장 높은 이유로는 동료들을 향한 만족도가 높기 때문이거나, 그들이 맡고 있는 직무 자율성 및 임금수준이 비슷하기 때문이라는 설명이 이어졌다.

1) 반면 남성의 경우는 균형조직의 만족도가 가장 낮고 남성지배조직이나 여성지배조직의 만족도가 높게 나타나, 균형조직에서 갈등은 남성이 여성보다 더 큰 것으로 밝혀졌다. 이 결과에 대해서는 여성은 남녀가 섞여있는 조직 상황에서 스트레스를 덜 받는 반면, 남성은 기존 남성지배적 환경에 대한 기득권 상실 등을 이유로 조직만족도가 낮아지는 현상이 나타난다고 분석하였다. 남성이 다수자인 상황에서 노동인력의 다양성 증가란 남성들이 점점 더 균형조직에서 일하게 됨을 뜻한다. 따라서 젠더다양성이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향력이 여성보다 남성의 경우 더 크게 나타날 것으로 예상하기도 한다.

Frink et al.(2003)은 조직의 여성비율과 조직성과 간 관계를 규명한 연구에서 여성비율과 조직성과는 유의미한 양(+)의 상관관계를 보이지만 여성비율이 50% 지점을 넘어서면 오히려 성과가 떨어지는 비선형적 관계에 있음을 발견하였다. Gonzalez & Denisi(2009)의 연구에 따르면 조직의 젠더구성과 조직성과가 역 U자 형태를 띠어 젠더구성이 균형적일 때 성과가 가장 높고, 남녀 중 어느 한 쪽으로 치중된 조직에서는 성과가 낮아지는 현상을 확인하였다. Martin(1985) 또한 구성원의 직무만족도가 성비균형조직에서 가장 높게 나타나, 성별구성비율과 조직태도를 선형적으로 설명할 수 없다는 점을 보여주었다.

Kanter의 한계를 극복하기 위한 논의로서 조직의 젠더구조가 구성원의 조직태도에 미치는 영향력이 성별에 따라 다르다는 주장을 살펴볼 필요가 있다. 젠더구조의 영향력이 성별에 따라 동일한지, 상이한지에 따라 전자는 일반적 구성이론(Generic composition theories), 후자는 제도적 구성이론(Institutional composition theories)으로 구분된다(Konrad et al., 1992). 일반적 구성이론은 범주 자체가 중요할 뿐 해당 범주가 지닌 다른 의미는 없다는 입장으로, 성별과 무관하게 소수집단인지 다수집단인지에 대해서만 관심을 가진다. 반면 제도적 구성이론은 남성우세집단의 남성과 여성우세집단의 여성 경험이 동일하지 않다는 입장으로, 다수자 혹은 소수자라는 상황은 같더라도 남녀가 체감하는 내용은 서로 다르다고 본다. 이 주장은 소수집단의 경험은 모두 동일하다고 간주한 칸터의 성 중립적 입장에서 진일보하였다는 평가를 받고 있다(Guttek, 1985).²⁾

이 이슈는 조직연구에 여성 혹은 젠더라는 하나의 변수를 더할 것인지, 아니면 여성의 특수한 경험을 통합하여 조직을 분석할 것인지 여부와 관련된 것이기도 하다(이주희, 2010). 이에 대해 Zimmer(1988)는 젠더 변수의 역사성 및 사회구조성을 배제한 채 수적 대표성에 초점을 둔 칸터 이론은 성중립적 이론이란 비판에서 자유롭지 못할 것이라 지적하고 있다.

나아가 숫자만으로 설명되지 않는 조직 내 권력 및 지위에 대한 고려가 여성의 조직태도 연구에서 중요한 의미를 갖는다는 사실도 고려되어야 할 것이다. 앞서도 언급했듯이 조직 구조를 배경으로 진행되는 상호작용이 문화적 성별불평등이라는 보다 광의의 사회체계에 배태되어 있다는 점을 간과한 것은 칸터이론의 가장 큰 한계로 지적되고 있다.

Zimmer(1988)는 여성의 양적 증대와 조직경험 개선이라는 칸터의 논지에 문제제기를 시도한 대표적 학자이다. 그는 전통적으로 사회학에서는 지배집단, 피지배집단 관계에 있어 “숫자”보다 “권

2) 일례로 남성토크인은 여성토크인과 동일한 방식으로 부정적 경험을 하지 않을 뿐만 아니라 오히려 특혜를 누리는 경우도 있다. 따라서 여성비율 이외에도 오랜 시간 역사 속에서 각 범주의 위상이 어떻게 변화되어왔는지도 중요하고, 그 과정에서 축적되어 온 문화적 권력·특권 등이 조직경험에도 영향을 미침은 물론이다. 실제로 남성이 숫적 열세인 토크인이 될 때 토크효과가 사라지는 것도 이러한 이유로 설명될 수 있다(Zimmer, 1988). 물론 남성도 여성처럼 토크인일 때 동일한 부정적 경험을 한다는 연구도 있다(Segal, 1962).

력과 특권”이 더욱 중요하다는 점을 강조하면서, 토큰 개념을 성증립적으로 사용하는 것은 남성우 세조직에 배태되어 있는 성차별적 태도에 대한 문제를 간과하는 것이라 지적하고 있다.

적극적 고용개선조치는 여성을 노동시장에 다수 진입시키면 그들이 다른 여성들의 역할모델이 될 뿐 아니라 여성들의 성취열망을 고취시키는 신호가 되리라는 기대를 전제하고 있다. 그러나 단순히 여성비율을 늘리는 것만으로는 기대한 결과가 나타나지 않는다. 이는 여성들의 조직 내 지위, 지원 수준, 고용 안정성 등 다른 영향도 고려되어야 하기 때문이다(Tolber et al., 1995). Yoder(1991, 1994) 또한 “여성적 조직태도 및 행위”를 여성 개인 문제가 아닌 구조적 변수로 설명한 캔터의 시도는 의미가 있으나, 젠더구성비율과 다른 변수들의 상호작용에 대해 고려하지 않은 것은 그녀의 한계라고 보았다.

Wharton et al(2000)도 조직구성원들의 젠더 및 인종적 이질성이 구성원의 직무태도를 결정하는 중요한 사회적 맥락인 것은 확인하였으나, 그러한 영향이 “왜, 어떻게” 나타나는지에 대해서는 밝히지 못했음을 한계로 인정하였다. 이에 Elvira & Cohen(2001)은 지금까지 설명되지 않은 “블랙박스”의 문제를 해결하기 위해서는 중간 메커니즘을 밝히는 작업이 필요함을 언급하면서, 젠더구성에 따른 권력과 기회인식, 조직문화의 여성 수용도 등을 고려해 볼 것을 제안하고 있다. 곧 여성이 증가할수록 여성 이직율이 낮아지는 이유가 조직 차원에서 여성에 대한 처우가 개선되기 때문이라는 해석을 시도하면서, 조직 환경(circumstance)이 자신을 수용한다고 느낄 때 이직율이 낮아진다는 사실을 입증하고 있다.

결국 여성의 조직태도를 여성구성 비율로 설명하는 구조적 접근과 관련해서는 설명상 한계³⁾가 존재함을 인정하되, 방법론적 타당성과 논리적 객관성을 확보한 개별연구의 축적을 통해, 여성 비율 자체가 단지 숫자만의 문제가 아니라 여성 고용의 질적 이슈를 내포하고 있음을 검증하는 작업이 필요하리라 생각된다.

조직 내 젠더 격차를 대표하는 현상으로 “유리천장” 이슈 또한 폭넓은 관심을 받아왔다. 유리천장의 특성은 네 가지로 분류되는 바, 인적 변수를 통제한 후에도 차별이 존재하는 것, 낮은 수준의 성과보다 높은 수준의 성과를 얻고자 할 때 불평등 현상이 강화되는 것, 시간이 경과함에 따라 불평등 또는 차별이 강화되는 것, 현재의 인적구성 뿐만 아니라 향후 승진가능성에서도 차이를 유발하는 것으

3) 실제로 조직의 여성구성 비율 증가가 조직태도에 미치는 영향력은 구체적 연구마다 상이한 결과를 보이고 있어, 여성비율이 증가하면 여성의 조직경험이 개선된다는 연구가 있는가 하면, 여성비율이 높은 조직일수록 여성의 조직만족도가 낮아진다는 연구도 있다. 방법론적으로도 조사대상자 선정기준에서부터 표본추출방법과 표본규모에 이르기까지 결과를 일반화시켜 비교할 수 있을 만큼 체계적이지 못하고, 여성(혹은 남성)우세집단과 균형 집단조직에 대한 기준도 연구에 따라 다르며, 여성비율 증가 효과가 모든 구성원들에게 동일적으로 경험되고 있는지 여부 등도 분명하지 않다.

로 정리할 수 있다(Cotter et al., 2001).

유리천장 문제는 여성승진을 실질적으로 제한하는 조직구조가 존재한다는 사실과, 개인 혹은 집단이 자신이 처한 상황을 차별적이라 인지하는 것(subjective discrimination) 두 차원에서 접근 가능하다(Hopkins, 1980). 여성의 차별인식은 직장스트레스, 자존감, 이직, 업무 성과 등에 중요한 영향을 미치므로, 유리천장의 개선을 위해서는 실제 구조적 장벽 뿐 아니라 “주관적 측면”도 반드시 고려해야 할 필요가 있다(Naff, 1994).

캔터에 의하면 조직에서 인정받기 어렵다고 판단되거나 소외된 개인들은 조직을 떠나려는 경향이 있는데, 특히 여성의 경우 일정직급이상 승진하는데 제한이 존재하면 계속 근무하기 보다는 조기 퇴직을 선택하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 실제로 가사와 육아문제로 어려움을 겪고 있는 젊은 층 여성들의 경우 중간 퇴사율이 높음은 익히 알려진 사실이다(홍미영, 2004). 여성 공무원을 대상으로 한 김태일(2000)의 연구에서도 유리천장에 의한 “경력 걸름(career filtering) 현상”이 조기퇴직의 주원인이 드러났다.

유리천장에 대한 국내 연구는 공직사회를 중심으로 관리직 여성공무원의 승진, 보직, 직무만족, 차별인식 등을 분석하는 연구들이 주를 이루어 왔다(권경득, 2000; 박천오·김상목, 2001; 홍미영, 2004, 2005, 이주희 외, 2007; 박혜영·정재명, 2010, 진종순 2010). 이는 공직사회가 민간기업 대비 직급체계가 명확하고 인적 구성에 대한 통계자료 확보가 용이하며, 남성중심적 인사관행과 여성에 대한 편견이 지배적인 조직이기 때문으로 보인다.

한편에서는 항공사, 호텔, 여행사 등 여성고용율이 높은 직종을 대상으로 유리천장의 존재가 직무만족 등 조직태도에 미치는 영향력에 대한 연구가 진행되었다. 이들 연구는 여성근로자들이 유리천장을 높게 지각할수록 이들의 조직태도에 부정적 영향을 미친다는 일관된 결론을 내리고 있다(서철현·이상돈, 2006; 김성필·이준엽, 2007; 김용순, 2009).

유리천장 연구의 분석수준은 임금 및 승진대기기간(김태일, 2000; 장지연·양수경, 2007; 정한나·이태, 2011), 현재 직급분포(이주희 외 2007), 개인수준의 인지(홍미영, 2004; 홍미영 2005) 등 다양한 양상을 보인다. 특히 개인수준에서 차별 존재 여부를 설문으로 확인한 결과, 성별(박혜영·정재명, 2009) 혹은 조직 특성 및 개인적 배경에 따라(장영, 2006) 현저한 차이가 나타나 동일 조직에 속해있다 하더라도 유리천장 체감도는 각기 다를 수 있음을 보여주었다.

본 연구에서는 구조적 유리천장으로서 조직 내 젠더별 직급분포를 분석하고자 한다. 이는 개인의 인식수준이 아닌 구조적 실재로서의 유리천장 현상을 공공부문을 넘어 민간부문을 대상으로 체계적 분석을 시도했다는 점에서 의의를 가질 수 있으리라 생각한다.

3. 연구방법 및 연구 대상

1) 연구 자료 및 분석 방법

본 논문에서는 여성가족부에서 수행한 ‘여성인력패널조사’ 3차년도(2010년 시행) 데이터를 사용하였다. 여성인력패널조사는 공공부문 대비 민간부문 여성의 고위직화가 더디게 진행되고 있는 것에 대해, 조직 내 여성인력이 특정 직종이나 업무에 국한되어 있는 ‘유리벽 현상과 관리직으로 발탁된 경우에도 대부분 하위관리직에 집중되어 있는 ‘유리천장 현상’이 지속되기 때문이라는 문제의식으로부터 기획되었다. 즉 여성들이 조직 내 유리천장을 극복하고 관리직으로 진출하는 것을 지원하기 위해, 여성들의 경력형성과정과 경력형성 시 장애요인을 파악하기 위한 목적으로 2007년 1차 조사가 시작되었으며 2008년 2차 조사 이후부터는 2년 주기로 2010년 3차, 2012년 4차, 2014년 5차 조사까지 진행되었다(여성부, 2008, 2010, 김난주 외 2014)⁴⁾.

조사의 모집단은 ‘종업원 100인 이상 기업에 종사하는 대리 1년차 이상 여성관리자(이하 여성관리자)’이다. 그러나 ‘여성관리자가 존재하는 기업’에 대한 표본추출틀이 실제로 존재하지 않기 때문에, 한국신용평가(주) KIS 기업데이터에 수록된 기업 중 종업원 수 100인 이상인 기업을 먼저 추출하고(임의추출), 추출된 기업에서 대리급 이상 여성관리자를 추출(계통추출)하는 2단계 추출방법을 통해 자료를 수집하였다. 관찰단위는 개인이지만 표본추출 및 조사 단위가 기업이기 때문에 기업조사과 기업에 종사하는 남녀관리자조사가 함께 시행되어, 데이터 형식은 일종의 사업체-근로자 연계 자료(employee- employer linked data)로 볼 수 있다.

단 본 연구에서 사용한 3차년도 여성인력패널조사는 몇 가지 한계를 갖고 있다. 여성관리자가 거의 없는 업종이나 소규모 자영업체 중심 업종들은 표집단계에서 제외되었고, 기업 경영성과와 개인의 응답내용을 연계 분석한다는 기획의도에 따라 기업재무자료 확보가 어려운 운수업, 보건, 복지, 교육서비스업 등이 표본추출과정에서 제외되었으며⁵⁾, 100인 이상 사업체만 포함되었다.⁶⁾

4) 여성인력패널조사(여성관리자패널조사)의 시행배경, 표본설계 및 진행과정에 대한 보다 자세한 내용은 여성부(2008), 『여성인력패널조사: 여성관리자패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』 17-25에서 확인할 수 있다.

5) 2007년 1차 조사부터 2010년 3차 조사까지는 조사대상 기업 업종이 ‘제조업’, ‘도소매업’, ‘금융업’, ‘사업서비스업’ 4개 업종에 국한되어 있었으나, 충분한 여성관리자 수 확보로 분석결과와 대표성을 담보하는 것과 업종을 확대하여 전 업종에서 여성관리자 경력과정을 살펴보는 것이 필요하다는 제안에 따라(옥우석·전병유, 2011), 2012년 4차 조사부터는 신규표본을 추가하면서 현재는 조사대상 업종이 전 산업으로 확대된 상태이다(김난주 외, 2014).

6) 전체 사업체 중 5인 미만 영세사업체가 차지하는 비율이 83.6%로 매우 높고, 여성인력의 약 60%는 30인 미만 사업체에 근무하고 있어, 본 조사대상에 포함된 100인 이상 사업체에 근무하는 여성 비율이 23.6%에 지나지 않음을 고려할 때, 일반적인 여성고용현황을 대표한다고 보기는 어렵다(고용노동부, 2006).

더불어 인사담당자로부터 수집한 인력현황 데이터가 모두 정규직만을 대상으로 한다는 점 또한 간과할 수 없는 한계이다. 성별, 직급별 인력현황, 채용, 승진, 퇴직, 고용조정에 대한 모든 자료가 정규직을 기준으로 하고 있어 비정규직에 대한 정보를 반영하지 못하고 있다. 2009년 현재, 여성인력의 비정규직 비율이 44.1%로 남성의 28.2%에 비해 매우 높고, 특히 사업서비스업의 경우 여성 81.8%, 남성 76.0%가 비정규직이라는 사실은 정규직 인력만을 대상으로 하는 본 데이터를 해석하고 일반화함에 일정한 한계가 있음을 의미한다(주재선 외, 2009).

그러나 여성인력패널 자료의 장점도 분명히 존재한다. 우선 선행연구들과 비교했을 때 여성관리자에 대한 보다 입체적 이해를 가능하게 한다. 설문구성에 있어 여성관리자 개인에 대한 설문 뿐 아니라 소속기업 인사담당자 설문이 함께 진행되었기 때문에 신뢰성 있는 기업 정보를 개인수준 분석에서 활용할 수 있다. 그런 점에서 여성관리자의 경력과정에 영향을 미치는 조직요인 파악이 보다 용이하고 정확하다. 또한 설문내용에는 여성의 조직경험을 다룬 선행연구 결과를 반영하여 주요영역(domain)을 다양하게 포함하고 있으며, 여성관리자 모집단에 대한 정보가 없는 상황에서도 확률 표집을 위한 체계적 단계를 거친 대규모 여성관리자 표본을 확보했다는 점에서도, 기존의 소규모 임의표집과 비교해 의미를 찾을 수 있다.

인사담당자 설문으로 얻은 기업데이터는 2007년 353개사, 2008년 315개사, 2010년 269개사로 감소하고 있어, 기업수준의 정보손실을 최소화하기 위하여 3차년도 데이터가 없는 경우는 2008년 데이터로, 2008년 데이터도 없을 경우에는 2007년 데이터로 대체한 결과, 최종 분석에는 355개 기업이 포함되었다. 본 논문에서는 두 응답집단간 차이를 확인하기 위해서는 t-test를, 산업, 규모, 기업형태, 젠더구성 등 조직특성 변수에 따른 차이를 보기 위해서는 ANOVA를 활용하였다. 분석을 위해 사용한 통계패키지는 IBM SPSS Statistics이다.

2) 연구대상의 일반적 특성

조사 대상 기업의 일반적 특성을 살펴보면, 조직 규모는 정규직 기준 300인 미만, 300인 이상~1,000인 미만, 1,000인 이상 세 범주로 나누어 각각 소기업, 중기업, 대기업이라 명명한 상황에서⁷⁾ 300인 미만 소기업이 53.8%로 절반 이상을 차지하며 다음은 중기업 30.1%, 대기업 16.1%로 나타나고 있다. 기업의 평균 인원은 813.3명(최소값 23명, 최대값 18,128명)이다.

7) 중소기업기본법 제2조 1항에 따르면, 중소기업으로 분류되는 기준은 상시 근로자 300인 미만이고, 중소기업에서 제외되는 기준은 상시 근로자 1,000인 이상이다. 상시 근로자에는 정규직 뿐 아니라 계약직, 임시직, 일용직 등 기타 범주가 포함될 수 있으므로 이들까지 고려할 경우 기업 규모는 제시되는 값보다 더 커질 수 있다. 본 논문에서는 중소기업을 다시 중기업과 소기업으로 범주화하여 분석을 진행하였다(표 2 참조).

2010년 여성관리자 패널은 제조업, 도소매업, 금융업, 사업서비스업 4개 업종만을 대상으로 하고 있는데, 이들 업종의 여성관리자 비율이 상대적으로 높다는 판단에 따른 것이다. 이 가운데는 제조업 비중이 43.4%로 가장 높고, 뒤를 이어 사업서비스업 31.7%, 금융업 14.8%, 도소매업 10.1% 순으로 분포되어 있다.⁸⁾ 국내기업이 86.0%로 압도적 비중을 차지하고 있고, 위치상으로는 서울(75.4%) 및 인천·경기권(15.1%)에 집중되어 있다. 기업대표자의 97%가 남성으로 밝혀진 반면, 여성 대표자는 7개 업체에 불과하여 여성 최고경영자의 희소성을 상징적으로 보여주고 있다.

[표 2] 분석대상 기업의 특성

구분	범주	빈도 (%)	평균 (SD)
산업	제조업	155 (43.4)	
	도소매업	36 (10.1)	
	금융업	53 (14.8)	
	사업서비스업	113 (31.7)	
규모	소기업(100-299명)	191 (53.8)	813.3 (1810.6)
	중기업(300-999명)	107 (30.1)	
	대기업(1000명이상)	57 (16.1)	
형태	국내기업	295 (86.0)	-
	외국계기업	48 (14.0)	
대표자성별	남성	261 (97.0)	-
	여성	7 (2.6)	
	남녀공동대표	1 (0.4)	
응답자성별	남성	179 (66.5)	-
	여성	90 (33.5)	
주소지	서울	269 (75.4)	-
	인천/경기	54 (15.1)	
	기타지방	34 (9.5)	
여성고용현황	여성고용비율		28.1 (19.2)
	관리자(과장이상) 중 여성비율	-	12.3 (14.2)
	임원중 여성비율		5.2 (10.7)
전체		269~355 (100.0)	

주: 규모는 정규직원 수를 기준으로 함.

8) 조사에 포함된 네 개 업종이 전체 산업에서 차지하는 비중은 제조업 13.7%, 도소매업 17.1%, 금융·보험·부동산·사업서비스업 12.7%이며 공공개인사회서비스업 및 기타 30.1%, 음식·숙박업 14.4%등의 순서이다(주재선 외, 2009). 네 개 업종의 전반적 고용 현황은 [부록표 1]에 정리하였다. 그러나 본 패널은 표본을 추출할 때 여성관리자가 포함된 업종 및 기업만을 대상으로 하였기 때문에 일반적인 여성취업자 분포와 차별화된 특징을 보이는 표집이 이루어졌음을 밝혀둔다.

조사대상 기업의 여성고용 비율은 평균 28.1%를 보이는 가운데, 여성 관리자비율은 12.3%, 여성 임원비율은 5.2%로 확인되었다. 여성 고용비율 측면에서는 “비대칭적(Skewed) 조직”을 지나 “경사진(Tilted) 조직” 형태로 이행 중에 있고, 여성 관리직비율은 여성 고용율의 절반에도 못 미치며, 특히 여성임원은 구색을 맞추는 수준의 토큰(token) 상태에 머물러 있다고 할 수 있다.

3) 여성 관리자의 기준

여성 관리자비율은 정부의 정책지표는 물론이고 국제비교 지표로도 널리 활용되고 있다. 다만 국제 지표(GEM, GEI, GGI, SIGI 등)상 여성 관리자지표인 ‘여성입법고위관리직비율(legislators, senior officials and managers)’이 직업(occupation)개념이라면, 적극적 고용개선조치의 여성 관리자는 직업과 조직 내 영향력을 함께 고려한 기준이며, 여성 관리자패널의 여성 관리자는 직급개념으로서 지표마다 기준이 다소 다르다는 사실에 주목할 필요가 있다. 따라서 조직 내 관리자의 기준을 어떻게 설정할 것인가에 대한 정리 작업이 요구된다.

첫째, 관리자의 기준은 직급에 기반 할 수도 있고 조직에서 행사하는 통제범위(span of control)를 근거로 할 수도 있다. 적극적 고용개선조치에서 말하는 관리자란 한국표준직업분류상 고위임직원 및 관리자를 뜻한다. 즉 조직의 다른 부서 또는 외부기관에 대하여 소관 부서를 대표하는 자로서 기업의 주된 활동과 관련된 업무를 기획, 조정하고 부서원을 지휘 및 평가하는 위치에 있어야 하고, 기업 조직도상에서는 각급 부서단위 책임자를 의미한다고 정리되어 있다(고용노동부, 2006). 여기서 말하는 관리자는 직급개념이 아니므로 동일한 직급이라 하더라도 관리자에 해당되는 경우와 해당되지 않는 경우가 있을 수 있는 바, 이 점을 고려할 때 팀장 개념에 더 가까워 보인다.

둘째, 직급명을 기준으로 할 경우 어느 직급부터 관리자라 볼 것인가 하는 문제가 제기된다. 대리급 이상(정희선, 2001; 김정진, 2009; 안세연·김효연, 2009) 혹은 과장급 이상(김성국, 1998)을 관리자로 보아야 한다는 입장도 있고 표준직업분류표 상의 기준을 따르는 경우(김금수, 2004)도 있는가 하면, 특별한 정의 없이 사용하는 경우도 있는 등 연구자마다 기준이 다양하다. 따라서 연구결과의 비교를 위해서는 동일한 개념정의에서 출발할 수 있는 기준정립이 필요하리라 생각된다.

셋째, 공무원이나 군대처럼 직급체계가 동일하여 조직간 비교가 가능한 경우와 달리 민간 기업은 조직마다 직급체계가 다르고 동일 직급이라도 기업마다 부여하는 권위와 역할이 상이하다. 소규모 기업에서는 영업활동 등을 목적으로 여성에게 부장, 과장 타이틀을 명함에만 명시하는 직급명 인플레이션 현상이 나타나기도 하는 만큼, 실제로 조직을 “관리”한다는 의미는 거의 없을 수도 있다. 이

런 경우 여성 관리자비율이 과대집계될 가능성도 존재한다.

여성 관리자패널은 대리이상을 관리자로 정의했지만 인사담당자 설문에는 따르면 과장급부터 관리직으로 보는 경우가 가장 빈번한 것으로 나타났다.⁹⁾ 현실적으로 대리직급이 조직 내 의사결정권이 나 영향력을 지닌다고 보기는 어려우므로 본 연구에서는 과장급 이상을 관리자로 정의하였다.

4. 기업 관리직 내 젠더 격차

1) 분석 대상 기업의 관리직 내 젠더 격차 현황

분석 대상 기업의 여성 고용율은 평균 28.1%로 2010년 적극적 고용개선조치결과 보고된 민간기업의 여성 고용율 평균 34.9%보다 낮은 수준이다¹⁰⁾.

여성인력 내부의 직급분포를 보면 여성의 83.9%가 사원·대리급 하위직에 집중되어 있고 과장 이상은 16.1%에 불과하다. 실제로 저직급자 중 여성 고용율은 38.1%인 반면, 과장 이상 고직급자 중 여성 고용율은 12.3%로 낮아진다. 반면, 남성은 과장급을 기준으로 비관리자와 관리자로 나누었을 때 비율이 각각 54.0%, 46.0%로 상하위 직급분포가 균형을 이루고 있어 여성의 직급분포 유형과 현저한 차이를 보이고 있다([표 3] 참조).

지위특성이론(status characteristics theory)에 따르면 조직에서 직급은 차별화된 권한과 의사결정권 정도를 반영함에 있어 가장 명확한 지표이다(최진남, 2012). 따라서 직급분포는 조직 내 영향력 배분이 성별로 비대칭적임을 의미한다. 단일시점에 수집된 데이터만으로 단정 지을 수는 없지만, 조직에서 여성 부장 및 임원 비율이 불과 2.9%에 머물러 있다는 사실은 동일직급의 남성 비율 16.5%와 비교해볼 때 젠더 격차의 현주소를 실감케 한다.

한편, 여성의 ‘절대수준’과 ‘성별격차’는 여성 관리자지표 측정 시 중요하게 고려해야 하는 두 가지 측면이다. 여성이 남성과 동등하게 조직에 참여할 수 있는 ‘기회’에 관심을 둘 것인지, 남성과 여성 간 ‘상대적 격차’에 관심을 둘 것인지에 따라 각각 여성 관리자비율과 여성관리자비(比)를 측정할 수

9) 2010년도 여성 관리자패널 인사담당자설문에 의하면 어느 직급부터 관리자로 보느냐는 질문에 대리급, 과장급, 차장급, 부장급 이상이라는 응답이 각각 7.1%, 56.1%, 14.9%, 8.6%로 나타나 과장급부터 관리자로 보는 기업이 현저하게 많았다.

10) 2015년 적극적 고용개선조치결과 민간기업 여성고용 비율과 여성관리자 비율 평균은 각각 37.6%, 20.0%로 5년 전 대비 2.7%p, 3.9%p 개선된 것으로 나타났다. 반면 공공기업 여성고용비율과 여성관리자비율 평균은 각각 36.4%, 16.0%에 머물러 민간기업보다 오히려 낮고 특히 여성관리자비율은 2010년 민간기업 수준에도 미치지 못하고 있다.

있는데, 국제성평등지수들도 절대수준과 성별격차 중 어디에 초점을 두는지에 따라 각기 다른 측정 방법을 채택하고 있다([부록표 2] 참조).

[표 3] 분석 대상 기업의 관리직 및 비관리직 젠더 비율

구분		여성		남성		여성고용율	여성고용비/ 여성관리자비
		인원 수	(%)	인원 수	(%)		
관리직	임원	357	(1.0)	7,498	(7.1)	5.2	14.8
	부장	1,137	(1.9)	21,402	(9.4)	7.8	19.2
	차장	3,137	(3.7)	30,827	(12.0)	11.4	30.3
	과장	10,438	(9.5)	41,798	(17.5)	17.3	60.0
	소계	15,069	(16.1)	101,525	(46.0)	12.3	34.1
비관리직	대리	22,128	(20.0)	34,446	(18.3)	28.4	132.3
	사원	51,130	(63.9)	64,705	(35.7)	42.7	283.2
	소계	73,258	(83.9)	99,151	(54.0)	38.1	185.9
전체		88,327	(100.0)	200,676	(100.0)	28.1	-

주: 여성고용율=(여성수/남녀전체)*100.

여성고용비=(여성관리자수/여성전체)/(남성관리자수/남성전체)*100.

[표 3] 분석 대상기업 여성 관리자비율은 평균 12.3%로 2010년 적극적 고용개선조치 현황조사에서 보고된 민간기업 평균 16.1%보다 낮은 수준이다. 세부직급별 여성비율은 상위직급으로 갈수록 더욱 낮아지는 현상이 뚜렷하다. 실제로 과장 중 여성비율은 17.3%지만, 차장은 11.4%, 부장은 7.8%, 임원은 5.2%로 여성은 관리직 안에서도 하위직급에 치중되어 있음을 알 수 있다. 인사권, 전략수립 등 주요 안건에 대해 의사결정권을 갖는 직급을 차·부장급 이상으로 본다면 조직에서 영향력을 행사할 수 있는 지위에 있는 여성 비율은 극히 미미한 수준이라 할 것이다.

여성 관리자비율과는 별도로 여성인력 중 관리직에 진출한 여성비율을 남성인력 중 관리직에 진출한 남성비율을 기준으로 보는 여성관리자비(ratio)는 노동부의 ‘성별고용평등지표’ 중 하나인 ‘여성의 노동 위상도’와 유사하다.¹¹⁾ 관리직비중 내 성별 ‘차이’를 나타내는 이 지표는 남녀간에 완전한 고용평등이 이루어질 경우 지표값이 100이 된다.

[표 3]의 여성 관리자비를 살펴보면, 비관리직 중 사원은 남성이 100일 때 여성이 283.2, 대리가

11) 노동위상도=(여성관리자수/여성피용자수)/(남성관리자수/남성피용자수)*100으로 측정된다. 2010년 현재 여성의 노동위상도는 13.1%로 전년대비 3.4%p 상승하였지만 여전히 매우 낮은 수준이다(장지연 외, 2006).

132.3으로 여성고용비가 높게 나타나고 있는 반면, 과장 이상 관리직에서는 남성이 100일 때 34.1 수준으로 떨어진다. 직급별로 보면 과장급은 남성의 60% 수준을 보이나 차장급에서는 남성의 30.3% 수준으로 떨어지고, 부장급에서는 19.2%, 임원급에서는 14.8%에 머무르고 있다.

앞서도 언급했듯이 여성은 관리직 중에서도 하위직군에 집중적으로 분포되어 있기 때문에 관리자 기준직급을 어떻게 정하느냐에 따라 여성 관리자비율 및 여성 관리자비가 큰 폭으로 영향을 받는다. 과장급을 관리자 기준으로 설정하게 되면, 여성 중 관리자 비율이 16.1%, 남성 중 관리자 비율이 46.0%로, 여성 관리자비는 34.1%가 된다. 그러나 관리자 기준을 차장급으로 높이면, 여성 중 관리자는 6.5%, 남성 중 관리자는 28.5%로, 여성 관리자비는 21.6%로 낮아지는 것이 관찰된다([표 4] 참조).

[표 4] 관리자 기준별 여성 관리자비

	여성 중 관리자비율 (A)	남성 중 관리자비율 (B)	여성관리자비(A/B)
임원%	1.0	7.1	14.8
부장이상% (부장+임원)	2.9	16.5	17.8
차장이상% (차장+부장+임원)	6.5	28.5	21.6
과장이상% (과장+차장+부장+임원)	16.1	46.0	34.1

주: 인사담당자(N=355).

여성 관리자가 하위관리직급에 집중되고 상위직급에서 가시성이 떨어지는 현실은 비율보다 존재 여부를 통해 보면 더욱 분명해진다. 과장급 이상 여성 관리자가 없는 기업은 9.3%로 대체로 양호해 보이지만 차장급이상, 부장급이상 여성 관리자가 없는 기업은 각각 29.1%, 46.5% 수준으로 급격히 증가한다([표 5] 참조). 여성 관리자비율 12.3% 수준도 선진국과 비교해볼 때 절대적으로 낮은 수치지만, 이조차도 과장급 관리자 덕분에 확보된 값임을 주목해야 할 것이다.

더 더욱 여성 임원의 존재는 일반적인 여성 관리자급과는 의미가 절대적으로 다른 만큼 세심한 주의를 기울여 분석할 필요가 있다. 여성 임원이 존재한다는 것은 여성 리더에 대한 기업 선호도, CEO 의 의지, 임원까지 경력개발이 가능한 시스템 등 다양한 함의를 지니기 때문이다(여성정책연구원, 2008). 여성 임원비율은 5.2%이지만 여성임원이 한 명도 없는 기업이 67.6%에 달해 여전히 여성임원의 존재 자체가 희소한 상황이다. 남성 대비 여성임원 비율은 14.8%로 나타나지만, 이 수치는 약 68% 조직에 여성임원이 존재하지 않는다는 사실을 덮어버릴 수 있으므로, 현재는 비율보다 존재 유무 및 구체적 인원 수에 관심을 두는 편이 보다 적절해 보인다.

여성임원이 있는 경우라 해도 그 중 16.6%는 단 한 명뿐이었고 최소 두 명 이상 여성임원이 있는

기업은 14.9%로 여성임원은 대부분 “구색을 맞추는 수준”의 상징적 존재에 머무르고 있다 하겠다. 일반적으로 여성임원이 한 명 뿐인 경우 내부 노동시장을 통해 승진한 경우보다는 최고경영자의 친인척이거나 대외이미지 제고 및 홍보차원에서 전략적으로 발탁한 경우가 일반적이어서, 실질적 의미보다는 형식적 의미가 강함을 보여주고 있다. 따라서 선행연구에서는 최소 두 명 이상 여성 임원이 있는 기업 사례를 구분하는 것이 현실적으로 바람직하리란 의견이 제안된 바 있다(이주희, 2003).

여성임원이 한 명도 없는 경우를 기업규모별로 살펴보면, 1,000인 이상 대기업(54.5%)에 비해 중·소기업(70.1%)에서 더욱 빈번하게 나타나고 있다. 기업 규모에 따른 여성 관리직 유형은 과장, 차장 직급에 대해서도 동일하게 나타나는데 중·소기업 약 50%에서 부장급 이상 여성이 한 명도 없는 것으로 확인되었고, 차장급 이상 여성이 없는 경우는 약 30%, 과장급 이상이 없는 경우 또한 약 10%로 밝혀졌다. 반면 대기업의 경우는 부장급, 차장급, 과장급 여성관리자가 없는 경우가 각각 30%, 18%, 5% 수준으로서 규모가 작은 기업 대비 상대적으로 양호함을 보여주고 있다([표 5] 참조).

[표 5] 직급별 '여성 관리자'가 존재하지 않는 비율

	임원급 여성 없음		부장급이상 여성 없음		차장급이상 여성 없음		과장급이상 여성 없음	
소기업 (n=191)	131	(70.1)	95	(49.7)	61	(31.9)	21	(11.0)
중기업 (n=107)	73	(70.2)	53	(49.5)	32	(29.9)	9	(8.4)
대기업 (n=57)	30	(54.5)	17	(29.8)	10	(17.9)	3	(5.3)
전체 (n=355)	234	(67.6)	165	(46.5)	103	(29.1)	33	(9.3)

여성이 상위관리직에 과소대표되는 것은 여성의 조직경험과 향후 지위에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 하위직에 집중된 인력분포는 상위직으로 승진할 수 있는 인력풀 축소와 여성인력파이프라인 단절 원인이 된다. 따라서 “관리자”의 개념정의를 명확히 하는 것과 함께 관리직 내부의 세부직급 현황도 함께 모니터링 함으로써 하위직 관리자 비율로 인해 여성고용구조 전체가 확대 해석되는 것은 피해야 할 것이다.

2) 조직 특성별 여성 관리자 현황

이 절에서는 조직 특성에 따른 여성고용 관련 지표를 분석해보기로 한다. 먼저 여성 고용율을 보면 일반적으로는 사업지원서비스업과 금융업이 제조업과 도소매업에 비해 높지만, 2010년 여성관리자 패널에서는 사업서비스업(25.7%)이 제조업(25.5%)과 유사한 수준을 보이고 있다.

기업규모에 따른 차이는 여성 고용율과 관련해서는 의미있는 차이를 보이지 않는 반면 여성 관리자 비율에서는 의미있는 차이를 나타냈다. 곧 300인 미만 소기업(14.3%)에서 1,000인 미만 중기업(9.6%) 대비 여성 관리자 수가 더 많았다. 중소기업은 대기업과 비교했을 때 [표 6]에서 제시된 것처럼 여성 관리자가 없는 비율과 더불어 여성 관리자비율 또한 높게 나타났다. 이 결과는 대기업일수록 여성의 절대비율은 낮더라도 각 직급별로 최소한의 여성인원(즉 여성토크)을 할당하는 반면, 소기업은 여성 관리자비율이 높은 조직과 전혀 없는 조직이 공존하기 때문에 나타난 현상으로 보인다.

[표 6] 분산분석: 조직특성별 여성고용관련 지표

구분	여성 고용율	여성관리자 비율	여성임원 비율
업종			
제조업 ^a	25.5	9.0	5.3
도소매업 ^b	36.3	20.2	6.8
금융업 ^c	35.2	11.0	3.0
사업서비스업 ^d	25.7	15.0	5.6
F값 (p값)	6.35(.000) b=c>a=d	8.45(.000) b>a=c, d>a	1.01(.390) -
규모			
소기업(100-299명) ^a	29.6	14.3	6.3
중기업(300-999명) ^b	25.7	9.6	4.2
대기업(1000명 이상) ^c	27.3	10.8	3.6
F값 (p값)	1.47(.222) -	4.11(.017) a>b	2.07(.128) -
형태			
국내기업	27.3	10.7	4.4
외국계기업	34.5	23.0	10.7
t값 (p값)	-1.94(.058) -	-4.00(.000) -	-2.74(.009) -
전체	28.1	12.3	5.2

주: 사후분석은 Scheffe's post-hoc test임.

인사담당자(N=269)

여성임원비율은 업종과 규모에 따른 차이가 통계적으로 유의미하지는 않았지만 규모가 작은 기업에서, 그리고 도소매업에서 상대적으로 다소 높은 경향이 발견된다. 그러나 소기업의 여성임원은 대외적으로 명칭만 부여하거나 내부승진과 분리된 루트로 채용하는 등 여성리더 육성을 위한 노력

과는 거리가 있음을 고려할 필요가 있다. 외국계기업은 여성고용율, 여성관리자비율, 여성임원비율 모두 국내기업에 비해 높고 그 차이 또한 통계적으로 지지되는 수준이었다.¹²⁾

한편, 업종별로 제조업은 여성고용율과 여성 관리자비율 모두 비교집단 중 가장 낮은 수치를 보인 반면, 금융업은 여성고용율 35.2%로 높지만 그에 비해 여성 관리자비율은 11.0%로 상대적으로 낮은 특징을 보였다. 반면, 사업서비스업은 여성 고용율에 비해 여성관리자 비율은 높은 편인데 특히 제조업과 비교해 유의미한 수준에서 차이를 보였고 도소매업은 두 지표 모두 비교 집단 중 가장 높은 수준을 보였다

5. 조직의 유리천장 현황

Wright & Baxter(2000)는 유리천장의 존재를 확인하기 위한 지표로서 여성이 [n]직급에서 [n+1]직급으로 승진할 확률과 남성이 [n]직급에서 [n+1]직급으로 승진할 확률의 산술적 비율을 사용하고 있다. 만약 승진차별이 없다면 [n]직급에서 [n+1]직급으로 이동할 수 있는 확률에 성별차이가 없음을 전제로 한다.

동일한 방법을 사용하여 공무원 조직의 유리천장 효과를 측정한 이주희 외(2007)의 연구에서는 승진 대상자와 실제 승진자를 분석하는 대신, 현재 직급구조 상에서 전 직급 대비 현 직급 비율을 사용하였다. 이러한 분석 방식은 엄격한 의미의 승진차별로 간주되기 어렵다는 한계가 있다. 그러나 고위직으로 갈수록 승진할 수 있는 자리가 한정되어 있는 조직의 피라미드적 특성을 고려할 때, [n+1]직급/[n]직급으로 승진하는데 있어서 성별에 따른 차이를 보여줄 수 있다는 점에서, 나아가 대략적으로나마 어느 직급에서 여성의 승진 지체가 남성에 비해 두드러지는지 파악할 수 있다는 점에서 의미가 있다고 보았다. 본 연구에서도 이와 동일한 방식으로 남녀의 전 직급 대비 현 직급 비율이 성별에 따라 어떻게 달리 나타나는지 분석하였다.

한데 민간 기업의 경우는 공무원 조직과 달리 기업마다 직급체계가 상이하므로 직급명 자체만을 기준으로 분석하는 것은 무리가 있다. 이에 Wright & Baxter(2000)는 인접 직급을 직접 비교하는 ‘A 모델(adjacent model)’을 민간 기업에 적용할 때 발생하는 문제를 해결하기 위하여, 유사직급을 한 집단으로 묶어 분석하는 ‘G 모델(group model)’과, 기준직급과 그 이상의 상위직급을 비교하는 ‘L 모

12) 표에는 제시하지 않았지만 서울소재기업은 지역소재기업 대비 여성비율과 여성관리자비율 모두 유의미한 수준에서 높았다. 그러나 지방소재기업 약 80%가 제조업이라는 점을 고려하면 그 차이는 지역특성이라기보다 산업특성에 따른 결과로 보인다.

델(overall-level model)'을 제안하였다.

분석 결과 여성의 전현직급비는 남성에 비해 현저하게 낮았다. 직급명을 기준으로 한 A모델의 경우 경력초기에 해당하는 A1단계(사원-대리)에서는 여성이 남성의 81%로 성별 차이가 그다지 크지 않지만, 대리-과장, 과장-차장의 중간관리자로 이동하는 A2단계, A3단계부터는 여성의 전현직급비가 각각 남성의 55%, 49%로 감소한다.

인접직급을 묶어서 비교한 G모델에서도 여성은 G1단계(사원-대리)와 G2단계(사원대리-과장차장)가 0.46, 0.21 수준으로 중간관리자 단계에서부터 여성의 인력풀이 급감하고 있다. 반면 남성은 G1단계 0.97, G2단계 0.78로 단계 간 직급비의 차이가 크지 않으며 이는 G3단계(0.65), G4단계(0.64)까지도 일정 수준을 유지하고 있어 여성과는 대조를 이룬다.

결과적으로 남성대비 여성의 전현직급비는 G1단계 81%, G2단계 32%, G3단계 30%, G4단계 38%로 초기 경력단계 이후부터는 남성의 절반에도 미치지 못하는 수준임이 밝혀졌다([표 7] 참조). 유리천장은 최초 직급 간 이동인 대리급에서부터 약하게 시작되어 중간관리자 이후 심화·유지됨으로써 향후 고위관리자가 될 수 있는 여성인력풀 형성에 있어 구조적 악순환을 보이고 있다.¹³⁾

[표 7] 직급간 유리천장 구조의 젠더 격차

구분	여성 전현직급비	남성 전현직급비	(여)전현직급비/ (남)전현직급비	표본수
A모델(Adjacent model)				
A1. 사원-대리	.46	.97	.81	337
A2. 대리-과장	.49	1.04	.55	322
A3. 과장-차장	.31	.70	.49	269
A4. 차장-부장	.43	.76	.69	195
A5. 부장-임원	.33	.96	.86	147
G모델(Group model)				
G1. 사원-대리	.46	.97	.81	337
G2. 사원대리-과장차장	.21	.78	.32	351
G3. 대리과장-차장부장	.16	.65	.30	336
G4. 과장차장-부장임원	.20	.64	.38	304

주: 평균+3SD값은 극단치로 간주하여 실제 분석에서 제외하였음.

13) 반면 김종숙 외(2007)의 연구에서는 여성들의 승진성공률이 대리급→과장급 단계에서 가장 낮게 나타나지만, 오히려 이 시기를 지나면 관리자로 성장할 가능성이 높아진다는 분석 하에, 특별히 중간관리자급 여성의 경력 개발에 초점을 맞출 필요가 있다는 의견을 제시하고 있다(김종숙 외, 2007).

실재하는 유리천장 구조를 조직특성별로 분석해본 결과, 업종별 특성을 떠나 전반적으로 G2단계, 즉 ‘사원 대리(경력초기)→과장 차장(경력중기)’ 과정에서 집단 간 차이가 가장 뚜렷한 것으로 나타났다.

금융업의 경우는 G1~G4단계 모두 여성 승진율이 남성의 절반수준을 넘지 못하는 매우 견고한 유리천장이 전 직급에 존재함을 보여주고 있다. 특히 평직원에서 초급관리자가 되는 과정에서도 유리천장이 작동하여, 사업서비스업이나 도소매업 등 타 업종에서는 성별 차이가 아직 두드러지지 않는 G1단계에서부터 남성의 45%수준에 그치고 있다. 이를 그래프로 그려보면(그림 1) 참조) 그 차이가 더욱 가시화되는데, 금융업의 그래프는 비교집단 중 가장 아래쪽에 위치하여 젠더 간 격차가 매우 큰 업종임을 확인시켜 준다.

기업 규모별 유리천장의 존재도 G2단계에서 비교적 현저하게 나타난다. 소기업의 경우 경력초기에는 대기업에 비해 유리천장 현상이 미약하지만, 고위직으로 갈수록 대기업과 유사한 유리천장 구조를 보여주고 있다. [그림 1]에서 대기업 여성승진 비율이 비교집단 중 가장 아래쪽에 위치하고 있음은, 중소기업에 비해 대기업의 유리천장이 더욱 견고함을 말해준다.

한편 외국계 기업은 국내 기업에 비해 유리천장이 존재하더라도 남성의 절반수준은 유지되는 등 상대적으로 양호한 편이라 할 수 있다([표 8] 참조). 다만 G1단계의 여성비가 남성보다 높은 것은 사원 대리 이동에 성별 차이가 적다는 의미일 수도 있지만, 여성 대부분이 하위직급에 분포한다는 의미이기도 하다.

[표 8] 분산분석: 조직특성별 유리천장구조

구분	G1.유리천장 (대리/사원)	G2.유리천장 (과차장/사원대리)	G3.유리천장 (차부장/대리과장)	G4.유리천장 (부장임원/과차장)
업종				
제조업 ^a	.81	.29	.27	.45
도소매업 ^b	.90	.38	.48	.52
금융업 ^c	.45	.14	.15	.23
사업서비스업 ^d	.92	.41	.34	.35
F값 (p값)	1.56(.200) -	6.54(.000) d>c	3.01(.030) -	1.56(.199) -
규모				
소기업(100-299명) ^a	.97	.38	.34	.39
중기업(300-999명) ^b	.64	.24	.25	.43
대기업(1000명 이상) ^c	.56	.23	.23	.28

구분	G1.유리천장 (대리/사원)	G2.유리천장 (과차장/사원대리)	G3.유리천장 (차부장/대리과장)	G4.유리천장 (부장임원/과차장)
F값 (p값)	3.66(.027) -	6.50(.002) a>b,c	1.59(.206) -	0.73(.485) -
형태				
국내기업	.70	.29	.27	.36
외국계기업	1.46	.45	.49	.57
t값 (p값)	-2.59(.013) -	-2.64(.009) -	-2.45(.015) -	-1.82(.069) -
전체	.81	.32	.30	.38

주1: 유리천장은 1에 가까울수록 약하고 0에 가까울수록 견고함을 의미함.

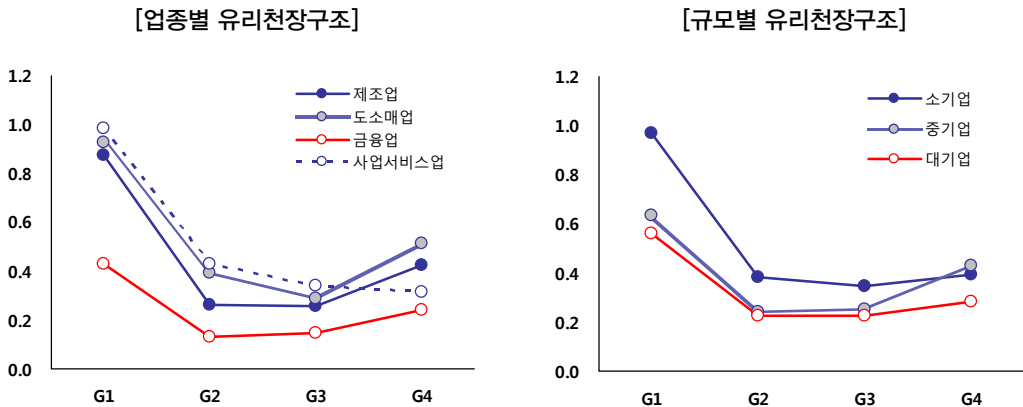
주2: 사후분석은 Scheffe's post-hoc test임.

인사담당자(N=269).

그런가 하면 실제 여성고용율이 낮은 조직에서 G1단계 여성비가 특히 높게 나타나고 G1→G2단계로 넘어갈 때 성별격차가 가장 크게 잡히면서, G1(사원/대리)단계에서는 남성의 90%수준을 유지하다 G2(사원대리/과장차장)단계에서는 30%수준으로 격감함을 볼 수 있다. 여성 고용율과 여성 관리비율이 높은 조직의 경우는 유리천장이 존재하긴 하지만 중간관리직, 고위관리직 비율이 상대적으로 안정적인 모습을 보여주었다.

일반적으로 유리천장은 G1에서 G2, G3단계를 거치면서 심화되다가 G4단계로 가면 이전단계에 비해 다소 개선되는 양상을 보임은 주목할 만하다. 유리천장을 뚫고 일정 수준까지 올라간 여성은 다음 단계 승진과정이 용이할 수 있다는 추론이 가능해진다.

[그림 1] 업종 및 규모별 유리천장구조



이상에서 분석해본 바, 한국기업의 유리천장은 본래 개념처럼 ‘보다 상위직급으로 승진할 때 강화되는 현상’이 아니라 경력초기단계에 이미 존재하고 있음이 확인되었다. 초급관리자로 승진하는 것이 쉽지 않은 경우 상위직급으로 이동하는 것 역시 힘들기 때문에 경력초기 유리천장은 여성들로 하여금 경력유지를 위한 동기 및 전망을 상실하도록 만들 수 있다. 경력초기단계에 이미 유리천장이 공고화될 경우 여성고용시장의 질적 개선을 기대하기 어려운 만큼 유리천장이 특별히 심각하게 존재하는 지점에 대한 집중적 관심이 요구된다 하겠다.

6. 결론: 관리직 내 젠더 격차 및 유리천장 극복을 위한 제언

지금까지의 분석 결과를 요약해보면, 조사 대상 기업의 관리직에 해당되는 여성 비율은 16.1%에 불과했고 나머지 83.9%가 사원·대리급에 집중되어 있는 것으로 밝혀졌다. 이에 따라 과장급을 기준으로 비관리자 대 관리자로 나누었을 때 남성은 54.0% 대 46.0%로 상하위 직급분포가 균형을 이루고 있었던 것과 좋은 대조를 보였다. 세부직급별 여성비율은 상위직급으로 갈수록 더욱 낮아지는 현상이 뚜렷하여, 과장이 17.3%인 반면 차장 11.4%, 부장 7.8%, 임원 5.2%로 여성은 관리직 안에서도 하위직급에 치중되어 있었다.

한편 남성을 100으로 했을 때 여성 고용비는 사원 283.2, 대리 132.3으로 여성이 높게 나타난 반면, 과장 이상 관리직에서는 남성이 100일 때 34.1 수준으로 떨어졌다. 직급별로는 과장급이 60% 수준을 보이거나 차장급에서는 30.3% 수준으로 떨어지고, 부장급에서는 19.2%, 임원급에서는 14.8%에 머무르고 있었다.

여성 관리자가 하위관리직급에 집중되어 있고 상위직급에서 가시성이 떨어지는 현실은 존재여부를 통해 보면 더욱 분명하게 나타나고 있어, 과장급 이상 여성 관리자가 1명도 없는 기업이 9.3%인데 반해, 차장급이상, 부장급이상 여성 관리자가 1명도 없는 기업은 각각 29.1%, 46.5% 수준으로 급격히 증가하는 양상을 보였다. 여성 임원비율 또한 전체적으로는 5.2%로 나타났지만 여성임원이 1명도 없는 기업이 67.6%에 달해 여성임원의 존재 자체가 희소한 상황으로 밝혀졌다.

기업 관리직 내 젠더 격차는 기업 규모에 따라서도 의미있는 차이를 보여 소기업>대기업>중기업의 순으로 높게 나타났고, 업종별로는 제조업 부문에서 여성 관리자 비율이 가장 낮게 나타났다. 유리천장의 경우는 인접(adjacent)모델과 집단(group)모델 공히 사원 대리급인 경력초기에서 과장 차장급인 경력중기로 넘어가는 시점에서 이미 작동하는 것으로 밝혀졌다.

이상의 결과를 통해 추출해낸 정책적 시사점을 정리해보면 첫째, 여성관리자는 관리직 중에서도

최하직급에 편중되어 있어, 관리자로 편입되는 최소기준인 과장직의 차상위직급부터 여성이 존재하지 않는 여성관리자 파이프라인 단절현상이 발견된 바, 이에 대한 현실적 대책이 강구되어야 할 것이다. 여성고용율과 여성관리자 비율이 여성고용에서 의미하는 바가 다른 것처럼 여성관리자 내에서도 하위관리자와 고위관리자가 상징하는 바가 다르므로 관리자 내 세부직급별 현황을 구분해서 맞춤형 관리 전략을 개발할 필요가 있다. 여성관리자가 과장급을 중심으로 집중되어 있다는 사실의 인지와 더불어, 여성관리자 승진파이프라인 관리는 향후 상위직 승진을 위한 인력풀을 안정적으로 확보하기 위한 필요조건임을 인식해야 할 것이다.

둘째, 유리천장이 경력단계 중 매우 초기부터 시작되고 있는 바, 정부 차원과 기업 차원의 유기적 공조 하에 다양한 대책 마련이 요망된다. 특히 타업종 대비 금융업에서 이러한 경향이 뚜렷했고, 중소기업보다는 대기업에서, 외국계보다는 국내기업에서 유리천장 현상이 명료하게 관찰되었다. 그 결과 경력중간 단계 이후의 직급이동은 숫자상으로만 보면 오히려 상황이 호전되는 것처럼 보이는 착시를 가져오기도 한다.

업종별 다양한 특성을 고려한 상태에서 경력 초기단계 유리천장을 극복하기 위한 대책 마련이 절실히 요구되는 상황에서, 과장에서 차장으로 이행 시 급격히 증가하는 여성인력 이탈의 주원인으로 는 일 가정 양립의 어려움과 남성중심적 조직문화가 지목된 바 있다(이주희 외, 2004, 2007; 안세연 외, 2009). 이에 과장급 여성으로 하여금 “버티기”에 성공할 수 있는 여성친화적 조직문화와 역할모델 기능을 담당할 부장급 이상 여성 관리직의 획기적 확대를 위한 구체적 프로그램 도입이 필히 요망된다.

이를 위해 기업 차원에서는 출산 및 육아휴직 후 복귀하는 여성들을 위한 프로그램 지원, 과장급 이상 관리직 여성을 대상으로 한 집중적 경력개발 및 리더십 교육 확대와 지원, 여성 관리자 및 신입 직원 간 네트워크와 멘토링의 제도화, 미래 여성관리자로 발전할 여성핵심인력 관리의 제도화, 글로벌 기업의 여성 임원 양성 성공 사례 벤치마크 등을 실현하도록 해야 할 것이다. 정부 차원에서는 공공부문 여성 목표할당제 성과를 민간부문에 적용하는 방안, 여성 관리직 비율이 높은 기업에 대한 정부 차원의 인센티브 제공 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 여성 고용의 양적 측면 못지않게 질적 측면을 관리할 수 있는 정부 차원의 지표 개발 및 정책수립이 요망된다. 현행 정부 주도하의 적극적고용개선조치에서는 여성고용 및 여성관리자비율 기준으로 70%를 제시하고 있다. 이는 2015년에 상향조정된 기준임에도 불구하고 우리나라 여성고용수준을 감안할 때 여전히 소극적으로 설정되어 있는 만큼, 여성고용의 현주소를 확대해석하게 될 여지가 있다. 실제로 시뮬레이션 결과, 표본평균의 100%기준 및 선진수준을 반영한 객관적 기준을

적용하면 기준미달기업이 현재 보고되는 것보다 현저하게 증가하였다([부록표 3] [부록표 4] 참조). 따라서 표본평균이라는 내부기준에서 도출되는 목표수준을 상향조정하고, 평가단계를 세분화하는 동시에 선진국 수준으로 가기 위한 궁극적 목표지점(stretching goal)을 고려하여 목표수준을 관리해야 할 것이다. 더불어 목표 수준에 미달한 기업에 대한 적극적 지원 내지 현실적 제재 방안 또한 강구해야 할 것이다.

넷째, 여성고용율과 관리자비율 등 양적 지표에 치중하는 현재의 여성고용관리방안 또한 한계가 있기에, 이에 대한 전면적 수정 및 보완이 요망된다. 예를 들어 여성고용율은 매우 높지만 여성관리자는 없는 경우와, 반대로 여성고용율은 매우 낮지만 관리자는 상대적으로 많은 경우, 각 사례에 대한 원인분석과 차별화된 개선조치가 필요할 것이다.

여성고용관련 지표를 측정하고 관리하는 것은 인사평가, 승진제도, 교육훈련, 경력개발 등 조직의 인사프로세스 전반이 여성친화적으로 변화하고 그 결과 개선된 여성고용수준이 지표에 반영된 것임을 전제로 한다. 이들 지표가 조직 내 제반 영역에서 성별 형평성 확보에 기반 한 결과로 보기 때문이다. 하지만 실제로 그러하지 여부는 또 다른 차원의 문제임이 분명하다. 따라서 고용을 둘러싼 양적지표 외에 제도와 프로세스에 대한 점검, 여성친화적 조직문화에 대한 평가, 일·가정 양립 프로그램의 실현 여부, 여성 개인의 경험 및 체감 여부 등이 지표 관리에 포함되도록 해야 할 것이다. 지금과 같이 숫자에만 치중할 경우 여성의 경력관리는 여전히 변화하지 않는 제도적·문화적 장벽으로 인해 정부차원의 다각적 노력에도 불구하고 여성들의 경력단절 및 유리천장을 공고화하는 요인으로 작용할 수 있기 때문이다.

최근 적극적고용개선조치 기준을 동종산업 평균의 70%로 상향조정하고 비교준거가 될 산업분류 기준을 30개로 세분화한 것, 그리고 3년 연속 기준미달 사업주에 대한 명단을 공개하기로 한 것 등 일련의 개선 활동이 진행 중에 있다. 또한 「여성의 경력단절 예방 및 경제활동 촉진법」 등을 통해 지금까지는 경력단절이 되었거나 경제활동을 하지 않는 여성을 주요 정책대상으로 관심을 기울여 온 것에서 한 걸음 나아가, 여성의 경력단절 예방을 위한 국가 및 사업주 등의 책임을 강화하고 정책대상 또한 재직 중인 여성근로자까지 확대하고 있음은 고무적이라 하겠다. 이러한 변화와 더불어 여성고용정책의 내실화와 질적 제고, 장기적 관점에서의 정책 체계화 등이 그 어느 때 보다 중요한 시점이라 생각한다.

■ 참고문헌 □

- 고용노동부(2006). 적극적 고용개선조치 의무사업장 남녀근로자현황 분석. 고용노동부.
_____(2010). 여성과 취업. 고용노동부.
_____(2011). 2011 남녀고용평등 전국민 의식조사보고서. 고용노동부.
- 권경득(2000). 공직인사상의 여성차별 실태와 개선방안. 한국정책학회 2000년 기획 세미나 국제포럼 발
표논문집.
_____(2009). 공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 한국행정논집.
21(3). 795-821.
- 김금수(2004). 기업의 여성관리자 현황과 여성관리자에 대한 정책과제. 대한경영학회지. 45. 1465-1484.
- 김기령(2012). 여성·외국인·장애인 고용 쭉쭉 느껴... 뒤섞인 인력, 커기는 갈등, 내버려둬? 동아비즈니스
리뷰(DBR). 114. 64-71.
- 김난주, 강민정, 박건표, 전병유, 강문정 (2014). 2014년 여성관리자 패널 조사. 한국여성정책연구원
- 김성국(1998). 여성관리자의 'Glass Ceiling' 현상에 대한 연구. 한국인사관리학보. 22(1). 205-229.
- 김성필, 이준엽(2007). 항공사 종업원이 지각하는 '승진장벽'이 조직몰입, 직무만족 및 이직 의도에 미치는
영향에 관한 연구. 관광연구. 22(3). 65-87.
- 김용순(2009). 호텔기업에서 유리천장에 대한 지각이 직무만족과 조직공정성에 미치는 영향. 호텔경영학
연구. 18(2). 41-56.
- 김정진(2009). 한·미 여성관리자 경력성공 영향요인에 대한 비교연구. 경영교육연구. 13(2). 125-155.
- 김종숙, 김남희, 이미정, 강석훈, 김난주(2007). 2007년 여성인력 패널조사: 여성관리자 패널조사. 여성가
족부.
- 김태일(2000). 남녀 공무원의 승진소요기간 비교. 한국정책학회보. 9(3). 335-360.
- 매킨지앤컴퍼니(2001). 우먼코리아 보고서. 매일경제신문사.
- 민현주(2010). 기업특성과 가족친화제도 활용 용이성: 여성관리자의 육아휴직 및 본인 병가제도 활용을
중심으로. 노동정책연구. 10(3). 119-145.
- 박천오, 김상묵 (2001). 한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 실증적 연구: 공무원의 인
식과 선호를 중심으로. 한국행정연구. 10(3). 190-212.
- 박혜영, 정재명(2009). 공직인사 상 유리천장(glass ceiling)현상에 관한 연구: 지방자치단체 남녀공무원의
인식차이를 중심으로. 지방정부연구. 13(4). 7-31.
- 보건복지가족부(2009). 2009년도 가족친화지수 측정 및 분석 결과 보고서. 보건복지부.
- 서철현, 이상돈(2006). 관광호텔 여성종사원이 지각하는 승진장벽이 직무태도에 미치는 영향. 관광연구.
20(3). 41-59.
- 세계경제포럼(2010). 기업의 성별격차 보고서 2010. 세계경제포럼.

- 안세연, 김효선(2009). 기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰. *여성연구*, 77(2), 5-48.
- 옥우석, 전병유(2011). 여성인력 패널조사 발전방안. 여성가족부.
- 여성부(2008). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사(KWMP: Korean Women ManagerPanel). 여성부.
- 여성가족부(2011). 2011 기업 및 공공기관의 가족친화수준 조사 보고서. 여성가족부.
- 여성정책연구원(2008). 여성친화지수 개발 및 적용 방안. 정책토론회자료집.
- 이주희(2003). 여성 관리직 진출 기업의 특성-인적자원관리 관행을 중심으로. *한국사회학*, 37(5), 107-130.
- _____(2010). 기업조직 내 여성 리더십 특성연구. *아시아여성연구*, 49(2), 7-44.
- 이주희, 전병유, Lee, J. (2004). 유리천장 깨트리기: 관리직 여성의 일과 삶. 한울아카데미.
- 이주희, 한영희, 성현정(2007). 공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해기제 및 제도의 이면 효과. *한국여성학*, 23(3), 79-115.
- 장영(2006). 유리천장(Glass Ceiling)의 지각과 직무만족: 통제의 위치의 조절영향을 중심으로. *인적자원개발연구*, 8(1), 149-176.
- 장지연, 양수경(2006). 고용평등지표 개발. *노동리뷰*, 23, 41-45.
- _____(2007). 승진대기기간의 성별격차와 결정요인. *한국사회학*, 41(4), 104-127.
- 전기택, 문유경, 주재선 (2009). 국가경쟁력 강화를 위한 성평등 지수 관리 방안. 한국여성정책연구원.
- 정한나, 이태(2011). 한국에는 Glass Ceiling 효과가 존재하는가? 노동조합과 분위별 성별 임금격차 분석을 중심으로. *산업관계연구*, 21(1), 153-183.
- 정희선(2001). 여성관리자의 커리어개발과 멘토링. *중소기업연구*, 23(3), 355-382.
- 주재선, 이채정(2009). 한국의 성인지 통계. 한국여성정책연구원.
- 진종순(2010). 여성공무원 승진제도의 발전방안 연구. *한국사회와 행정연구*, 21(3), 277-300.
- 최진남(2012). 다양성, 무조건 좋은 건 아니다. 꾸준한 관찰과 조정이 성공 열쇠. *동아비즈니스리뷰(DBR)*, 114, 72-79.
- 홍미영(2004). 여성공무원에 대한 “유리천장” 현상에 관한 연구-성별 차이비교를 통한시론적 분석. *한국사회와 행정연구*, 15(3), 329-363.
- 홍미영, 문경주, 우양호 (2005). 지방공무원의 승진공정성 지각과 만족의 영향요인: 남성공무원과 여성공무원의 비교. *지방정부연구*, 9(1), 45-69.
- Blalock, M. (1957). Percent non-white and discrimination in the south. *American Sociological Review*, 22(6), 677-682.
- Burke, J. & McKeen, A. (1996). Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women. *Human Relations*, 49(8), 1093-1104.
- Baxter, J. & Wright, E. (2000). The glass ceiling hypothesis. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.

- Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-681.
- Elvira, M. & Cohen, L. (2001). Location matters: A cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, 44(3) 591-605.
- Epstein, C. (1981). *Women in Law*. Garden City, New York: Anchor.
- Fields, L. & Blum, C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181-196.
- Frink, D., Robinson, R., Reithel, B., Arthur, M., Ammeter, A., Ferris, G., Kaplan, D. & Morrisette, H. (2003). Gender demography and organization performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 127-147.
- Gonzalez, A. & Denisi, S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40.
- Gutek, A. (1985). *Sex and the workplace: The impact of sexual behavior and harassment on women, men and organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hopkins, H. (1980). Perceptions of employment discrimination in the public sector. *Public Administration Review*, 40(2), 131-137.
- Izraeli, N. (1983). Sex effects or structural effects? An empirical test of Kanter's theory of proportions. *Social Forces*, 62(1), 153-165.
- Kanter, M. (1975). Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior. *Sociological Inquiry*, 45(23), 34-74.
- _____(1977a). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- _____(1977b). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- _____(1979). Differential access to opportunity and power. In R. Alvarez & L. Kenneth(eds). *Discrimination in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Konrad, M., Winter, S. & Gutek, A. (1992). Diversity in work group sex composition: Implications for majority and minority members. *Research in the Sociology of Organizations*, 10, 115-140.
- Martin, Y. (1985). Group sex composition in work organizations: A structural normative view. In A. Bacharach & R. Mitchell(eds). *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI.
- Naff, C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 54(6), 507-514.
- Segal, B. (1962). Male nurses: A study in status contradictions and prestige loss. *Social Forces*, 41(1), 31-38.

- Spangler, E., Gordon, A. & Pipkin, M. (1978). Token women: An empirical test of Kanter's hypothesis. *American Journal of Sociology*, *84*(1), 160-170.
- Tolbert, S. Simons, T. & Andrews, A. (1995). The effects of gender composition in academic departments on faculty turnover. *Industrial and Labor Relations Review*, *48*(3), 562-579.
- _____(1999). Group gender composition and work group relations: Theories, evidence, and issues[electronic version]. In G. Powell(ed.), *Handbook of gender and work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tsui, S. & O'reilly, A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, *37*(4), 549-579.
- Wharton, S. & Baron, A. (1987). So happy together? The impact of gender segregation on men at work. *American Sociological Review*, *52*(5), 574-587.
- _____(1991). Satisfaction? The psychological impact of gender segregation on women at work. *The Sociological Quarterly*, *32*(3), 365-387.
- Wharton, S., Rotolo, T. & Bird, R. (2000). Social context at work: A multi-level analysis of job satisfaction. *Sociological Forum*, *15*(1), 65-90.
- Yoder, D. (1991). Rethinking tokenism. *Gender & Society*, *5*(2), 178-192.
- _____(1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, *57*(2), 150-159.
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, *35*(1), 64-77.

Abstract

An Analysis of the Managerial Level's Gender Gap and "Glass Ceiling" of the Corporation

Cho, Heawon*·Hahm, Inhee**

This study agrees with the idea that a situation centered perspective provides a useful contribution in understanding women's attitude on organizations. Women's occupational experiences are less related to their "femaleness" than to the structural constraints inherent in the occupational positions women fill. So characteristics of the organizational situation including gender composition and hierarchical status may "shape and define" women's experience on the job. The present study examined the managerial level's gender gap and "glass ceiling" of the corporation.

According to Kanter, if the ratio of women to men in organizations begins to shift, as affirmative action and new hiring and promotion policies promised, forms of relationships and corporate culture should also change. However, the mere presence of women on workplace may not, in itself, result in women-friendly work condition.

This study analyzes "Korean Women Manger Panel survey(2010 3rd. wave)" to examine how much gender gap of the managerial level persists and when the glass ceiling effect emerges. Using t-test and ANOVA, various aspects of the gender gap within managerial level were verified. The most significant finding is the glass ceiling effect starts from very low level of management.

Policy implications from the statistical analysis of the Panel survey are: 1) We need to increase the absolute number of the women managers for securing middle level women leadership pipe line. 2) We need to confront the fact that the glass ceiling starts from the very low managerial level, and to explore more realistic way to break up the vicious circle for the tokenism, and 3) We need to looking beyond numbers in approaching women's matter at

* Social Security Information Service, Research Fellow, Sociology Ph.D.(hwcho @ssis.or.kr)

** Professor, Department of Sociology, Ewha Womans University(hih@ewha.ac.kr)

work. At the cultural and institutional level, work-family programs and policies, women's ratings of their competence, and family-friendly organization's climate should be considered.

Key Words: gender gap of the managerial level, glass ceiling, tokenism, skewed group, balanced group.

[부록표 1] 2010년 여성관리자 패널 분석대상 4개 업종의 기본 특성

구분		계 ¹⁾	제조	도소매	금융·보험	사업지원 서비스업
인력 수 (천명)	전체	23,506	3,836	3,600	766	944
	여성	9,772	1,160	1,632	382	407
	남성	13,734	2,676	1,968	384	537
	여성구성%	41.6	41.6	30.2	45.3	49.9
월평균임금 (천만원)	여성	1,949	1,783	1,905	2,935	1,929
	남성	3,082	3,002	2,925	5,127	3,289
	남녀임금격차% ²⁾	63.2	59.4	65.1	57.2	58.7
비정규직비율 (%)	여성	44.1	26.1	44.2	57.7	81.8
	남성	28.2	12.1	22.0	29.9	76.9
혼인상태 (여성, %)	미혼	23.3	16.6	21.3	29.8	19.9
	기혼	64.1	72.8	67.0	61.0	62.9
	사별·이혼	12.6	10.6	11.7	8.9	17.4
학력수준 (여성, %)	중졸이하	27.6	31.9	22.9	5.8	41.5
	고졸	38.9	50.9	51.9	44.0	36.9
	전문대졸이상	33.5	17.2	25.2	50.3	21.6

주1: 계는 네 개 산업의 합계가 아니라 경제활동인구연보(통계청)의 21개 산업에 대한 총계임.

주2: 남녀임금격차%=여성임금/남성임금.

주재선 외(2009), 『한국의 성인지 통계』에서 발췌, 정리.

[부록표 2] 주요 국제성평등 지수

	GEM: 여성권한척도 (Gender Empowerment Measure)	GGI: 성격차지수 (Gender Gap Index)	GEI: 성형평등지수 (Gender Equity Index)
관리기관	유엔개발계획(UNDP)	세계경제포럼	Social Watch
평가초점	수준	격차	격차
단위	백분율(%)	비율(ratio)	비율(ratio) x (1/(여성인구/남성인구))
관련지표	고위행정관리직여성비율	남성대비 여성관리자 및 고위임직원 비율	입법고위관리직 여성비율
측정시 참고포인트	EDEP(동등분포등가비율)로 표준화 후 50%로 나눔 (50%를 성평등의 이상적 비율로 간주, 50%에 가까울수록 높은 값을 제공)	모든 자료를 '여성/남성' 비율로 전환하여 여성과 남성의 차이를 강조함	'남성인구에 대한 여성인구비율의 역수'를 가중치로 곱하여 지표값을 표준화함(노동부 여성노동위상도 산출방식과 유사)

	GEM: 여성권한척도 (Gender Empowerment Measure)	GGI: 성격차지수 (Gender Gap Index)	GEI: 성형평성지수 (Gender Equity Index)
한계	여성의 기회와 권한에 초점	지표가중치 부여방법이 복잡하며, 성별격차만 봄	-남녀개별지표값이 낮아도 남녀 격차가 없으면 높은 지수의 점수가 올라감 -성별격차만 보고 남녀 절대적 성취도는 미반영

주: 주재선 외(2009), 『한국의 성인지 통계』, 전기백 외(2009), 『국가경쟁력 강화를 위한 성평등지수 관리방안』에서 발췌·정리함.

[부록표 3] 젠더구성에 따른 분포

범주*		여성고용율				계	
		20% 미만	20~35% 미만	35~50% 미만	50% 이상		
		(n=146)	(n=111)	(n=47)	(n=51)		
여성 관리자 비율	10% 미만	(n=211)	37.5%	13.2%	6.8%	2.0%	59.4%
	10~15%미만	(n=40)	2.8%	6.8%	0.6%	1.1%	11.3%
	15~30%미만	(n=73)	0.8%	11.3%	5.1%	3.4%	20.6%
	30% 이상	(n=31)	-	-	0.8%	7.9%	8.7%
계		(n=355)	41.1%	31.3%	13.2%	14.4%	100.0%

범주는 ① 2010년 여성관리자패널조사(본 논문의 연구데이터) 결과의 평균값 ② 2010년 적극적고용개선 조치의 평균값 ③ 선행연구 및 국제지표에서 얻은 선진수준값의 세 지점을 기준으로 하여 구성함.

[부록표 4] 적용기준에 따른 여성고용율 미달현황

	기준 I	기준 II	기준 III
	표본평균 70%	표본평균 100%	절대기준 반영시
여성고용율 미달	5.1%	7.3%	10.4%
여성관리자고용율 미달	19.4%	14.9%	12.1%
여성 및 관리자고용율 미달	33.0%	51.3%	60.3%
미달기업 소계	57.5%	73.5%	82.8%

인사담당자(N=355)