

제4회 여성인력패널학술심포지움

창조경제시대 기업의 여성인재 육성

Symposium

| 일 시 | 2013년 12월 13일(금) 13:00~17:10

| 장 소 | 한국여성정책연구원 국제회의장(2층)

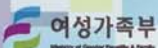
| 주 최 |



한국여성정책연구원

Korean Women's Development Institute

| 후 원 |



여성가족부

Ministry of Gender Equality & Family



한국여성경제학회

The Korean Women Economists Association



사단법인

한국인사조직학회

Korean Academy of Management

한국사회학회

Korean Sociological Association

한국노동경제학회

THE KOREAN LABOR

ECONOMIC ASSOCIATION

초대의 글



안녕하십니까?

한국여성정책연구원장 최금숙입니다.

연말이라 바쁘신 와중에도 한국여성정책연구원이 주최하는 제4회 여성인력패널 학술심포지움에 참석해주신 내·외빈 여러분께 감사드립니다. 특별히 행사를 축하해 주시기 위해 참석하신 홍은주 한국여성경제학회 회장님 감사드립니다. 그리고 이번 행사를 후원해주신 여성가족부와 한국여성경제학회, 한국인사조직학회, 한국사회학회, 한국노동경제학회에 진심으로 감사드립니다.

이번 학술심포지움은 “창조경제시대 기업의 여성인재 육성”을 주제로 4차에 걸친 여성관리자패널조사 자료를 활용한 전문가들의 연구성과 공유와 학술 교류를 위해 마련되었습니다.

여성관리자를 비롯한 여성인력의 경력축적과 승진, 인적자원개발, 조직 내 여성인력활용, 네트워크, 차별 등에 대해 살펴보고, 이를 통해 창조경제와 국가발전에 기여할 수 있는 방안을 도출하고자 합니다.

여성인력은 21C 국가발전의 핵심동력입니다. 하지만 현재 우리나라는 정부 및 공공부문, 민간부문 등 거의 모든 영역에서 여성대표성이 낮은 상황입니다. 이는 여성들이 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있는 사회환경이 아직 조성되지 못한 탓일 것입니다.

현재 정부는 21세기의 국가경쟁력을 좌우할 수 있는 여성인력의 활용과 여성대표성 확대를 위해 미래여성인재 육성을 국정과제로 설정하고, 여성리더 양성 정책을 추진하고 있습니다. 다양성과 창의성을 중시하는 창조경제시대에 여성의 역할과 가능성은 무궁무진할 것입니다.

이번 행사를 통해 여성관리자를 비롯한 우수한 여성인재들이 자신의 역량을 발휘하여 기업 및 국가의 창조적 발전에 기여할 수 있도록 여러 분야 전문가 여러분들께서 지혜를 모아주시기 바랍니다.

한국여성정책연구원은 지난 2007년 여성가족부로부터 위탁받아 여성인력패널조사를 실시한 이래 2013년 제4차 자료를 구축하여 정책적·학술적 연구의 뒷받침이 될 수 있는 명실상부한 종단면 자료를 축적하였습니다. 앞으로도 부단히 노력하여 여성인재 양성과 여성의 고위 관리자 진출을 위한 활용성 높은 종단자료로 자리매김할 수 있도록 최선을 다할 것을 약속드립니다. 많은 기대바랍니다.

끝으로 오늘 사회자, 발표자, 토론자 여러분께 감사드리며, 행사를 준비하신 이택면 연구위원 외 관계자 여러분 수고하셨습니다.

오늘 참석해주신 여러분이 하시는 모든 일에 항상 행복과 행운이 가득하시길 바라며, 얼마 남지 않은 2013년 마무리 잘하시길 바랍니다. 감사합니다.

2013년 12월

한국여성정책연구원 원장 **최 금 숙**

환영사



경제학의 기본 목표는 제한된 자원을 효율적으로 분배하는 방법을 연구하여 국가경제와 기업의 성장을 모색한다는 것입니다. 그리고 그 제한된 자원가운데 가장 중요한 요소 가운데 하나가 여성노동력임은 두말할 필요가 없습니다. 그런데 한국의 현실은 이같은 경제학의 기본 이상과 거리가 있습니다. 한국은 고학력 여성비율이 OECD 회원국 가운데 가장 높으면서 동시에 고학력 여성의 임신직 비율과 비경제활동인구 비율이 가장 높은 국가입니다. 또 경제, 경영일선에서 활동하고 있는 여성의 비율은 평균 60% 안팎에 불과해 OECD회원국 가운데 가장 낮은 수준입니다. 남.여 고용격차 문제도 아직 개선되지 않고 있고 여전히 유리천정이 존재합니다. 한국은 또 일과 직장의 양립이 어렵다고 느끼는 여성들이 결혼과 출산을 기피하고 있어 세계에서 가장 낮은 출산율을 보이고 있습니다.

이같은 기형적 경제구조가 계속된다면 얼마 안가 한국경제는 만성적 L자형 불황의 덫에서 헤어 나오지 못할 것입니다. 인구재앙을 선제적으로 예방하고 한국경제가 새로운 성장 모멘텀을 찾기 위해서라도 사장되고 있는 여성인력이 경제와 경영일선에서 제대로 활동할 수 있도록 도와야 합니다. 여성들이 가사노동과 육아를 직장과 무리없이 병행할 수 있도록 하고 경력단절이 발생하지 않도록 해서 무리 없이 유리천장(glass ceiling)을 넘을 수 있도록 국가와 사회, 기업이 적극 지원해야 할 것입니다.

이런 점에서 여성정책연구원이 주관하는 제4회 여성인력패널학술 심포지움 <창조시대 기업의 여성인재육성>은 더할 수 없이 시의적절한 주제라고 생각합니다. 남성과 여성이 조화로운 경제활동을 할 수 있도록 돕는 사회적, 정치적 제도개선과 학문적 연구에 이 심포지움이 크게 기여할 것으로 믿습니다.

2013년 12월

한국여성경제학회 회장 **홍 은 주**

프로그램



13:00~13:30	등 록
	사 회 : 전기택 (한국여성정책연구원 연구기획·평가팀장)
13:30~13:50	개회사 : 최금숙 (한국여성정책연구원 원장)
	축 사 : 홍은주 (한국여성경제학회 회장)
1세션 사회 : 금재호 (한국노동연구원 선임연구위원)	
13:50~14:20	<p>● 여성인력의 경력발달과 개인 및 조직특성변인의 관계</p> <p>발표 : 김강호 (한국고용정보원 연구위원)</p> <p>토론 : 윤정구 (이화여자대학교 경영학과 교수)</p>
14:20~14:50	<p>● 여성관리자의 승진 결정요인 분석</p> <p>발표 : 강민정 (한국여성정책연구원 부연구위원)</p> <p>토론 : 박경환 (고려사이버대학교 경영학부 교수)</p>
14:50~15:20	<p>● 여성관리자의 인적자원개발이 노동시장 성과에 미치는 효과 연구</p> <p>발표 : 이상준 (한국직업능력개발원 연구위원)</p> <p>토론 : 권태희 (한국고용정보원 부연구위원)</p>
15:20~15:40	휴식 및 다과회
2세션 사회 : 이주희 (이화여자대학교 교수)	
15:40~16:10	<p>● 여성인력에 관한 4가지 관점이 조직내 여성인력활용에 미치는 영향</p> <p>발표 : 김효선 (중앙대학교 경영학과 교수), 안세연 (중앙대학교 박사과정)</p> <p>토론 : 황성수 (한국직업능력개발원 전문연구원)</p>
16:10~16:40	<p>● 남녀관리자의 네트워크가 성과에 미치는 영향 분석</p> <p>발표 : 이은형 (국민대학교 경영학과 교수)</p> <p>토론 : 임희정 (한양사이버대학교 교수)</p>
16:40~17:10	<p>● 기업조직에서의 여성에 대한 차별과 성희롱</p> <p>발표 : 김수한 (고려대학교 사회학과 교수), 신동은 (고려대학교 석사과정)</p> <p>토론 : 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)</p>
17:10 ~	폐회사

목 차



● 여성인력의 경력개발과 개인 및 조직특성 변인의 관계: 여성관리자의 경력목표를 중심으로	1
김강호 (한국고용정보원 연구위원)	
■ 토론 - 윤정구 (이화여자대학교 경영학과 교수)	21
● 여성관리자의 승진 결정요인 분석	23
강민정 (한국여성정책연구원 부연구위원)	
■ 토론 - 박경환 (고려사이버대학교 경영학부 교수)	55
● 여성관리자의 인적자원개발이 노동시장 성과에 미치는 효과 연구	59
이상준 (한국직업능력개발원 연구위원)	
■ 토론 - 권태희 (한국고용정보원 부연구위원)	83
● 여성인력에 대한 관점이 기업 내 여성관리자비율에 미치는 영향	87
김효선 (중앙대학교 경영학과 교수), 안세연 (중앙대학교 박사과정)	
■ 토론 - 황성수 (한국직업능력개발원 전문연구원)	101
● 여성관리자의 경력열망 및 네트워크 구축에 미치는 영향	103
이은형 (국민대학교 경영학과 교수)	
■ 토론 - 임희정 (한양사이버대학교 교수)	123
● 기업조직에서의 여성에 대한 차별과 성희롱	127
김수한 (고려대학교 사회학과 교수), 신동은 (고려대학교 석사과정)	
■ 토론 - 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)	155



여성인력의 경력개발과 개인 및 조직특성 변인의 관계: 여성관리자의 경력목표를 중심으로

● 김강호 (한국고용정보원 연구위원)



I. 서론

고학력 여성이 증가하면서 기업조직 내의 대졸 여성인력의 증가가 눈에 띄게 증가하였고, 이러한 변화 속에서 대졸 여성의 효과적 활용이 핵심 이슈로 등장하게 되었다. 90년대의 기업내 여성인력에 대한 주요 이슈가 성차별이었다면, 21세기에서는 저활용(*underutilization*)이 화두가 되었다(강우란, 2002). 여성 인적자원의 저활용 문제는 기업의 인적자원 문제이며, 결국 생산성과 직결된다. 여성인력의 역할이 단순보조업무에서 조직 내 기간업무로 상당한 정도로 바뀌어가고 있는 지금, 이들의 잠재력이 충분히 발휘되지 못한다는 것은 곧 기업손실을 의미하기 때문이다. 능력 있는 인재들은 부족해 치열한 인재 전쟁 속에서 여성은 고부가 인력으로 주목받을 필요가 있다(정지혜, 2011).

하지만, 한국여성연구원(2000)의 조사에 따르면 우리나라 기업조직 내에서 여성인력에 대한 기피 문화가 여전히 존재하고 있으며, 이러한 주된 이유로 여성인력의 근무 강도에 대한 우려, 모성보호법 개정에 따른 비용부담 증가 등이 제기되었다. 과거의 연구에서도 여성을 관리자로서의 자질을 갖는데 한계를 갖는다는 선입견을 주는 결과들을 제시하였다. 이러한 연구들은 조직 내에서의 관리자는 대부분 남성이기 때문에 남성의 특질이 관리자의 특성인 것으로 지각되는 경향에 따른 것으로 볼 수 있다(Schein, 1973; 장은주·지성구, 2004 재인용). 이와 관련한 연구를 살펴보면, Dubno(1985)는 남자가 여자보다 관리자 역할에 필요한 자질을 더 많이 가지고 있다고 하였으며, 여성의 경력성공의 장애요인을 밝히는 연구(Adler, 1993; Sachs et al., 1992)에서도 여성의 특성이 관리자의 자격요건이 맞지 않는다고 주장되었다. 대부분의 문화가 남성과 여성의 역할을 구분하고 있으며, 일반적으로 여자는 관리자의 역할과 상반되는 성격, 태도, 행동양식 등을 갖는 것으로 인식된 것이다. 즉, 여성은 자신감과 성장욕구가 낮고, 타인을 주도적으로 이끌기보다는 보호하고 지원하는 행동 성향을 보이며, 성공이나 승진에 대한 기대가 낮으며, 실패를 외부의 탓으로 돌리는 것으로 묘사되었다. 또한 이러한 선입견은 임금, 승진, 성과평가 등의 다양한 측면에서 여성에 대한 차별로 나타난다.

여성들의 고학력화와 적극적인 사회진출 욕구에도 불구하고 여성들의 고위직 진출은 여전히 부족한 실정이다. 우리나라의 조직에서 여성인력은 특정 직종이나 업무에 국한됨으로써 핵심직무 혹은 핵심인력의 발전이 제약되고, 관리직으로 발탁된 경우에도 그들 중 대부분이 하위 관리직에 집중되어 있는 유리벽과 유리천장의 존재가 뚜렷이 관찰되고 있다(한국여성정책연구원, 2010). 또한 이러한 유리천장 효과는 오늘날 여성의 학력이 높아지고 사회참여 증가로 인해 여성의 성장욕구 또한 높아졌음에도 불구하고 전통적인 여성관에 대한 사회적 인식이 여전히 남아 높은 경력목표를 가진 여성들이 조직 내에서 자신의 능력이나

의욕을 발휘할 기회를 갖기 어렵게 하고 있다(장은주·지성구, 2004).

아직까지 조직 내에 존재하고 있는 유리천장이라는 차별 속에서 여성의 경력성공은 많은 어려움이 있는 것이 사실이다. 그리고 이러한 유리천장 효과는 여성 스스로 경력목표를 낮게 설정하게 하고, 특정 직위 이상으로의 승진에 대한 성장욕구를 저해하는 요소로 작용하게 된다. 90대에 들어 여성 차별에 대한 사회적 압박으로 기업들이 자사의 이미지를 위해 한두 명의 여성을 고위직으로 승진시키는 이른바 Token case가 있었으나, 최근에는 많은 기업에서 여성인력의 중요성을 인지하고 일-가정의 양립 지원과 함께 여성의 경력개발과 경력성공을 위한 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구는 여성관리자패널자료를 활용하여 여성관리자의 경력목표에 영향을 미치는 주요 변수를 탐색해보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 경력목표

Hall & Morgan(1997)은 경력을 한 개인이 일생 동안 직업생활(work life)과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위로 정의하였다. 또한 경력은 일생동안 한 사람에 의해 점유되어 온 직위의 연속으로 정의되기도 한다(Super & Hall, 1978). 또한 간혹 경력은 보직이란 용어를 의미하기도 한다(조창현·최무현, 2008). Quaintance(1989)는 내부보직(internal placement) 운영을 경력관리(career management)로 파악하고 있다.

이러한 관점에서 경력개발은 개인의 경력욕구와 조직의 목표를 조화시켜 직무만족도를 제고하고 나아가 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위한 장기적이며 계획적인 인사관리 활동을 말한다. 그리고, 조직 구성원의 자기개발 실현 욕구와 자율성을 중요시 하면서 조직에 필요한 인재를 육성하고, 이것이 조직의 성과 및 효율성으로 연결되도록 하는 인사관리 체계를 의미한다(최병대 외, 1999).

경력개발의 핵심용어에는 경력, 경력목표, 경력계획, 경력개발이 있다. 여기서 경력목표는 개인이 경력상 도달하고 싶은 미래의 직위를 말한다. 그리고 경력계획은 경력목표를 달성하기 위한 준비와 실행과정을 의미한다. 또한 경력계획은 일종의 목표설정 과정으로서 경력유효성을 촉진시켜 줄 수 있는 변수이다(Gould, 1979). 윤하나와 탁진국(2006)은 경력계획을 개인이 경력목표를 설정하고 성취할 수 있도록 경력경로를 설계하는 과정으로 정의하였다. 그리고, 경력개발은 이러한 경력계획을 달성하기 위해 개인 또는 실제로 참여하는 활동들을 말한다.

경력개발의 궁극적인 목표는 경력성공이다(윤하나·탁진국, 2006). 경력성공이란 개인의

업무경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무관련 산출물을 의미하며(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999), 조직이나 직업을 통해 이루어진 개인의 발전에 대한 주관적, 객관적 측면을 모두 포함하는 개념이다. 객관적 경력성공은 임금, 승진 또는 위계적 지위 등과 같이 객관적으로 관찰가능한 척도로 측정되는 반면, 주관적 경력성공은 개인의 목표나 기대에 대하여 주관적으로 평가할 수 있는 직무만족이나 경력만족 등으로 측정된다(Seibert & Kraimer, 2001). 특히 주관적 경력성공은 Korman, Witting-Berman & Lang(1981)의 연구 이후 그 중요성이 부각되었다¹⁾. 관적인 경력성공을 강조하는 것이 전반적인 추세이다. 이처럼 경력성공을 위한 경력개발의 중요성이 강조됨과 동시에 근로자가 기업 조직 내에서 설정한 경력목표는 경력계획의 근간이 되며, 이를 달성하기 위한 경력계획 수립과 경력개발을 촉발하는 원동력이 된다. 한편, 경력목표는 개인의 관점에서 성장욕구와도 밀접한 관련이 있다. 성장욕구는 한 개인이 조직생활을 통해 성장 발전하고 싶은 욕구와 관련된 특성으로 승진, 임금인상, 경력만족에 영향을 미치는 요인이다(Seibert & Kraimer, 2001).

2. 유리천장

유리천장은 눈에 보이지 않는 차별을 의미하는 것으로서 1980년대부터 여성을 포함한 소수인종이 조직의 관리직으로 승진하는 과정에 겪게 되는 장애를 설명하는데 사용되기 시작하였으며, 여성들이 승진과정에서 겪게 되는 보이지 않는 차별이나 장벽이라는 뜻으로도 정의된다(김용순, 2009; 홍표근, 2005). 한편 승진장벽이라는 용어가 사용되기도 하는데, 서철현과 이상돈(2006)은 여성근로자들이 지속적으로 승진할 수 있는 것처럼 보이지만, 막상 나아가다 보면 승진장벽이라는 장벽으로 인해 더 이상 증진하기가 어렵다고 정의하였다. 유리천장은 여성들에 대한 승진 및 고용과 관련한 불평등을 대표하는 개념으로 올라갈 수 있는 것처럼 투명하지만 막상 나아가면 더 이상 진입할 수 없는 장벽이다(최우성, 2011). 여성들이 조직 내에서 지각하는 유리천장은 승진에 유리한 핵심보직에서 여성이 배제되어 승진을 하고 싶어도 승진이 불가능한 상황, 승진을 위해서는 다양한 사회적 네트워크를 형성해야 함에도 여성들의 경우 네트워크를 형성하는데 남성에게 비해 기회가 부족한 상황, 조직 내 성별 권력관계의 불균형으로 인해 남성의 권위만이 암묵적으로 인정되는 상황 등에 의해 발생하게 된다(성현정, 2007). Joan(2009)은 상위계급은 대부분 남성들이 차지하고 노동직의 대부분을 남자가 차지하는 반면 엘리트 직업의 하위계급은 여성들이 차지하는 경향이 있다고 하였다. 한편 Kay와 Hargen(1995)은 여성이 남성에게 비해 상대적으로 낮은 지위와 임

1) Korman, Witting-Berman & Lang(1981)는 객관적 측면에서 매우 성공한 사람도 자신의 성공에 회의를 느낄 수 있으며 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스, 무력감 등을 경험할 수 있다는 연구결과를 보고하였다.

금을 받고 있다는 연구결과를 보고하였다. 즉 유리천장으로 인해 여성 자신의 노력에 관계 없이 경력에 불이익을 당하게 된다는 것이다.

여성은 육아와 가사라는 가족사적 문제와 더불어 유리천장으로 인해 조직 내에서의 비전을 찾지 못하고 경력단절이 발생하는 문제가 발생한다. 이러한 경력단절 혹은 포기 경향은 기업내 여성인력의 활용과 발전을 가로막는 장애요인이 된다(강우란, 2002). 여성은 시작부터 숫적으로 열위에서 출발하고 조직과의 연대감 형성이 쉽지 않다. 또한 여성의 높은 경력단절 가능성은 영향력(power)이나 승진 기회에서 여성이 상대적으로 불리하게 만들며, 업무수행에 있어서도 위험감수를 회피하도록 한다. 그리고 사기와 생산성이 떨어진 여성인력은 출산과 육아의 부담을 이기지 못하고 직장생활과의 병행을 단념하도록 하고, 아울러 조직 내부적으로 여성인력에 대한 투자와 활용 증강을 회피하게 하는 근거를 제공하게 된다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 조작적 변수

본 연구에서 분석에 사용한 자료는 여성관리자패널조사 4차년 조사 중 근속자 자료와 인사담당자 자료를 사용하였다. 단, 여성관리자의 경력성공에 대한 포부가 종단적으로 변화하는 양상에 따라 잠재계층을 구분하기 위해 2차년도(2008)부터 4차년도 자료 중 ‘현 직장에서의 오르고 싶은 목표지위는 무엇입니까’라는 문항을 활용하였다. 여기서 여성관리자의 목표지위는 임원급을 포함한 최고경영자까지 오르고 싶다고 응답한 경우는 1, 나머지는 0으로 이분형 변수로 전환하여 활용하였다. 그리고 잠재계층 집단에 대한 독립변수 4차년도 자료를 활용하였다.

4차년도 근속자 자료는 총 1,037명의 자료가 최종분석에 사용되었으며, 인사담당자 자료에서는 인적자원관리(HRM)에 관한 사항에 대한 자료를 기업변수로 활용하였다. 응답자의 일반적 특성을 살펴보면 여성관리자패널의 학력의 경우 고졸은 12.8%, 전문대졸은 16.5%, 4년제대졸은 57.2%, 석·박사를 포함한 대학원 졸업은 13.5%로 과반수 이상이 4년제대학을 졸업한 여성이었다. 혼인상태에서는 미혼이 전체 응답자 중 28.4%, 기혼여성이 71.6%였으며, 월평균 임금은 400.66만원, 근속년수는 11.9년, 연령은 38세이었다.

〈표 1〉 응답자의 일반적 특성(4차년 자료 기준)

구분		빈도/평균	백분율/표준편차
학력	고졸	133	12.8
	전문대졸	171	16.5
	4년제대졸	593	57.2
	대학원졸(석/박사)	140	13.5
	소계	1037	100.0
혼인상태 ¹⁾	미혼	287	28.4
	기혼	725	71.6
	소계	1012	100.0
기업규모	99명이하	58	5.6
	100~299명	276	26.6
	300~999명	313	30.2
	1000~1999명	89	8.6
	2000명이상	301	29.0
	소계	1,037	100.0
월평균임금 ²⁾		400.66 (5.932)	180.865 (0.350)
근속년수		11.888	5.742
연령		38.212	4.612

주1: 혼인상태에서 이혼, 사별은 분석에서 제외함

주2: 월평균임금의 ()는 자연로그(ln)를 취한 값임

한편, 본 연구에서 사용한 자료 중 일부 원자료를 가공한 변수를 활용하였다. 우선 일-가정(삶) 및 가정(삶)-일 전이에서는 정적 영향을 미치는 변수를 활용하였는데, 4차년도 설문 문항 중 직장 일이 가정생활 또는 개인생활에 어느 정도 영향을 주느냐는 총 12개 문항 중 ‘일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다’, ‘일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다’, ‘일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다’의 3개 문항의 산술 평균값을 일-가정(삶) 정적 전이 변수의 값으로 활용하였다. 그리고 가정(삶)-일 정적전이는 가정생활 및 가족이 직장 일에 어느 정도 영향을 주느냐는 11개 문항 중 ‘가족부양에 대한 책임감 때문에 더 열심히 일을 하게 된다’, ‘식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다’, ‘내가 직장에서 성취를 경험할 때, 나의 가족들은 나를 자랑스럽게 여긴다’ 등 7개 문항을 산술평균한 값으로 활용하였다²⁾.

2) 2011년 여성관리자패널 심포지엄에서는 2개 논문에서 일-가정, 가정-일 전이에 대한 요인분석을 통해

2. 분석방법

본 연구에서는 여성관리자의 경력성공 포부에 대한 변화를 파악하기 위해 2차년도 자료부터 4차년도 자료 중 여성의 목표 지위에 대한 문항을 활용하였다. 이 문항은 최고경영자(임원급 포함), 실급관리자(차/부장급), 초급관리자(과장급), 그리고 지위에 관심이 없다는 네 개 형태로 응답하도록 구성되어 있다. 그러나 응답자의 직급에 따라 목표지위에 대한 인식이 바뀌는 양상을 고려하여 이 연구에서는 최고경영자(임원급 포함)까지 오르고 싶다고 응답한 경우는 “1”, 나머지는 “0”으로 이분형 변수로 변환하였다. 단, 세 번의 조사에서 임원급 여성관리자가 응답한 사례를 고려하여 문항 전환 시 응답자 현 직급 중 임원급인 경우는 결측값으로 처리하였다.

분석은 Nagin(1999)의 준모수적 집단 중심 접근(semi-parametric group-based approach)을 활용하였다. 종속변수가 이분형 변수인 경우 로짓모형(logit model)을 활용한 잠재계층 모형을 적용하는데, 이 때 잠재계층 J 에 대한 다차함수의 계량적 모형은 다음과 같다.

$$P^J(Y_{it}) = \frac{e^{\beta_0^J} + e^{\beta_1^J} YEAR_{it} + e^{\beta_2^J} YEAR_{it}^2 + e^{\beta_3^J} YEAR_{it}^3}{1 + e^{\beta_0^J} + e^{\beta_1^J} YEAR_{it} + e^{\beta_2^J} YEAR_{it}^2 + e^{\beta_3^J} YEAR_{it}^3}$$

위의 식에서 Y_{it} 는 개인 i 가 시점 t 일 때의 종속변수 값이며 $P^J(Y_{it})$ 는 잠재계층 J 가 이항로짓분포임을 의미한다. $YEAR$ 는 시간에 해당하는 독립변수를 의미한다. β^J 는 잠재계층 J 에 대한 변화 궤적에 대한 계수를 나타낸다. 잠재계층의 수는 통계적 기준으로 AIC(Akaike Information Criterion)(Akaike, 1974), BIC(Baysian Information Criterion)(Schwartz, 1978)를 이용하였다.

$$AIC = -2\ln(L) + 2p$$

$$BIC = -2\ln(L) + p\ln(N)$$

위의 식에서 $\ln(L)$ 는 로그 우도값을, p 는 추정되는 모수의 수, N 은 표본의 크기를 각각 의미한다. AIC와 BIC는 상대적인 정보 지수로, 값이 0에 가까울수록 좋은 모형을 의미한다. 즉, AIC와 BIC가 양수인 경우에는 값이 작을수록, 음수인 경우에는 값이 클수록 좋은 모형이다.

정적전이와 부적전이 문항을 도출하여 활용하였으나, 본 연구의 분석과정에서 동일한 문항에 대해 요인분석을 한 결과 기존 연구와는 다른 결과가 산출되었고, 조사문항 자체에 의미가 있다고 판단하여 기존 문항을 그대로 활용하였다.

또한 잠재계층에 대한 변화함수를 최적화하기 위해 3차(cubic)함수 모형을 가장 먼저 적용한 후, 유의하지 않으면 2차(quadratic)함수 모형을, 2차함수 모형이 유의하지 않으면 1차(linear)함수 모형을, 1차함수 모형이 유의하지 않으면 절편(intercept) 모형을 지정하는 방식으로, 각 잠재계층 수에 해당하는 가장 적합한 모형에서의 AIC, BIC를 산출하였다.

한편, 도출된 잠재계층에 속할 확률에 대한 개인 및 조직특성 변수의 효과 검증은 다층로짓모형(multilevel logit model)을 활용하였다. 특히 여성관리자패널은 개인자료가 기업에 내재된(nested) 형태로 구성되어 있기 때문에 단층 분석보다는 다층분석을 통해 관측되지 않은 기업의 이질성(heterogeneity)을 반영한 추정결과를 산출하는 것이 타당하다고 판단된다.

IV. 연구결과

1. 여성관리자 직위 변화

우선 본 연구의 분석대상인 여성관리자패널의 경력목표 변화 양상을 파악하기 위해 3개 조사시점별로 경력목표의 변화추이를 살펴보았다. 2008년에 임원급까지 오르고 싶다고 응답한 여성관리자 중 2010년에도 동일하게 응답한 확률은 11.11%에 그쳤다. 그리고 2010년과 2012년에는 두 개 시점 모두에서 임원급까지 오르고 싶다고 응답할 확률이 78.79%로 매우 높아졌다. 3개 시점에서 여성관리자가 임원급까지 오르고 싶다고 응답할 확률은 52.01%로 초기에 설정한 임원급 이상의 경력목표를 마지막(2012년)까지 유지할 확률은 절반에 그치는 것을 알 수 있다.

〈표 2〉 여성관리자패널의 경력목표 전환확률(2차년-4차년 자료)

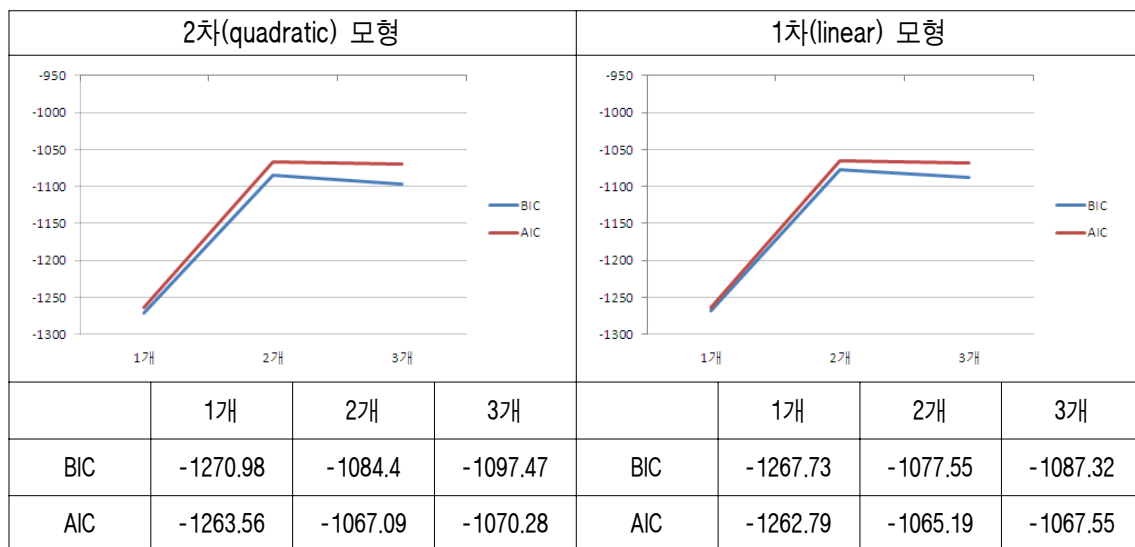
구분		2008→2010		2010→2012		2008→2012		계
		0	1	0	1	0	1	
임원급 경력목표	0	82.40	17.60	94.77	5.23	89.47	10.53	100.00
	1	88.89	11.11	21.21	78.79	47.99	52.01	100.00
계		83.43	16.57	81.72	18.28	82.44	17.56	100.00

2. 경력목표 변화에 따른 잠재계층 분류

여성관리자패널의 경력목표 변화(2008~2012)에 따른 잠재계층 개수를 도출하기 위해 잠재계층분석을 통해 산출된 적합지도 지수를 비교하였다. [그림 1]은 2차년도(2008), 3차년도

(2010), 4차년도(2012)에 여성관리자가 응답한 목표지위의 변화를 종속변수로 하고, 조사시점을 독립변수로 한 잠재계층분석에서 각각 잠재계층의 수를 1, 2, 3개로 지정한 적합도 지수를 나타내고 있다. 준모수적 집단 중심 접근방법의 잠재계층분석에서 최대차수인 3차(cubic)함수로 분석을 실시하였으나, 추정에 실패하여 2차(quadratic) 함수를 기준으로 적합도 지수를 산출하였다. [그림 1]에서 나타내듯 잠재계층의 수는 2개까지는 AIC와 BIC가 0에 가까워지나, 3개에서부터 적합도가 낮아져 잠재계층의 수는 2개로 결정하였다.

한편, 2차모형의 경우 집단1에서는 3차 함수까지 모두 유의미하게 나타났지만, 집단2의 경우에는 절편모형도 유의미한 결과가 산출되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 1차(linear) 함수를 적용하여 분석을 실시하였다.

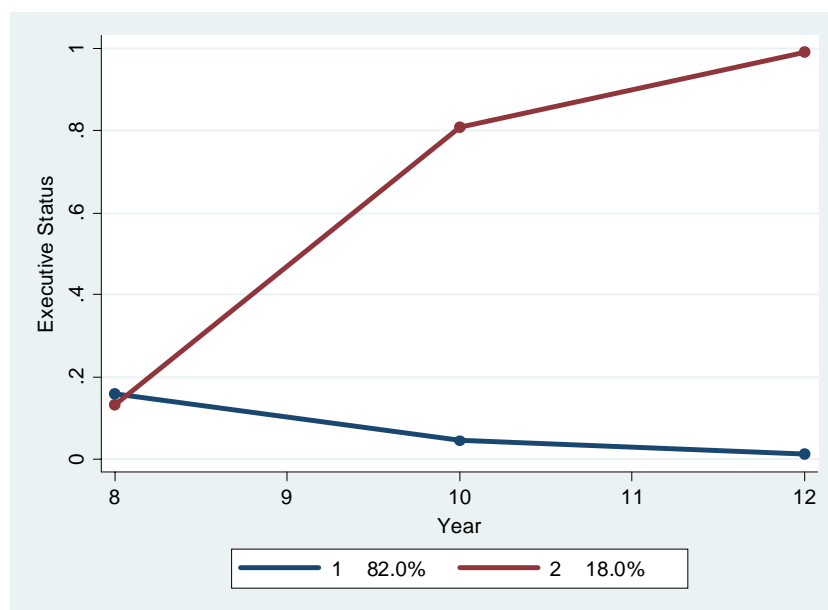


[그림 1] 잠재계층수 변화에 따른 적합도 지수

여성관리자의 경력목표 변화에 따른 각 계층의 최종분석 결과는 <표 3>과 같다. 이를 도식으로 표현하면 [그림 2]와 같다. [그림 2]를 살펴보면 2차년도 조사시점에서부터 4차년도 조사 시점까지 임원급 이상(최고경영자)까지의 경력목표로 상승하는 집단과 반대로 낮아지는 집단으로 구분된다. 즉 집단2의 경우에는 임원급 이상으로의 경력목표를 설정하는 확률이 높아지는 집단이며 이를 ‘고(高) 경력목표 집단’으로 명명하였으며, 반대로 임원급 이상으로 경력목표 설정 확률이 낮아지는 집단1은 ‘저(低) 경력목표 집단’으로 명명하였다. 각 집단에 속한 ‘고(高) 경력목표 집단’은 전체 응답자의 82%이었으며, ‘저(低) 경력목표 집단’은 전체 응답자의 18%가 속했다.

〈표 3〉 여성관리자의 경력목표 변화에 대한 잠재계층 분류

잠재계층	함수	계수	표준오차	t
잠재계층 1 (저(低) 경력목표 집단)	절편(Intercept)	3.855	0.928	4.157***
	1차선형(Linear)	-0.690	0.108	-6.364***
잠재계층 2 (고(高) 경력목표 집단)	절편(Intercept)	-15.098	1.737	-8.691***
	1차선형(Linear)	1.654	0.190	8.716***
잠재계층 1 (%)		82.012	1.337	61.355***
잠재계층 2 (%)		17.988	1.337	13.457***



[그림 2] 잠재계층수 변화에 따른 적합도 지수

3. 경력목표 잠재계층에 대한 영향요인

잠재계층분석을 통해 산출된 두 개 계층에 대해 집단1(저(低) 경력목표 집단)의 경우 ‘0’, 집단2(고(高) 경력목표 집단)는 ‘1’로 전환한 후 개인 및 조직특성 변인과의 관계를 로짓모형을 통해 분석하였다. <표 4>는 경력목표 잠재계층을 종속변수로 하고, 개인특성변인을 독립변수로 한 분석결과이다. 모형1은 여성관리자의 일반적 특성변인을 투입한 모형이다. 추정결과를 살펴보면 학력의 경우 고졸 여성에 비해 4년제대학 및 대학원을 졸업한 여성이 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 각각 2.5배, 6.6배 높았으며, 월평균 임금 역시 1% 높아질수록 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 4.4배 가량 높아 임금수준이 높은 직장에

있는 여성관리자들의 경력목표가 높음을 알 수 있다. 그러나 혼인상태에서는 유의미한 효과가 나타나지 않았다. 한편 일과 가정의 상호 정적 전이의 경우 가정에서 일로의 정적전이는 유의미한 영향이 없었으나, 일에서 가정으로의 정적 전이가 높을수록 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 높아지는 것으로 나타났다.

모형2에서는 여성의 경력성공에 중요한 요인으로 제시되고 있는 직장 내 멘토 유무와 비공식모임에의 참여를 추가로 투입한 모형이다. 모형 2에서도 학력, 월평균 임금, 일-가정의 정적 전이의 효과는 여전히 유의미하게 나타났으며, 추가 투입한 두 개 변수 중 멘토가 있는 여성관리자의 경우 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 약 2배 높은 것으로 나타났다. 모형3에서는 일-가정 정적 전이를 제외하고 추가로 교육훈련을 독립변수에 추가 투입한 모형이다. 이 모형 역시 여성관리자의 일반적 특성 변인의 방향성과 유의미성은 크게 변하지 않았으며, 교육훈련에 참여하지 않는 여성에 비해 개인적으로 교육훈련 및 연수에 참여한 여성의 경우 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 약 2.7배 높았다. 또한 회사에서 제공하거나 지원한 교육훈련 및 연수에 참여한 경우, 그리고 회사에서 제공 혹은 지원한 교육훈련과 개인적으로 교육훈련에 모두 참여한 여성의 경우에도 교육훈련에 참여하지 않은 여성에 비해 유의수준 0.1에서 약 1.8배 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 높았다. 한편 모형4는 모형1부터 3까지 투입된 모든 독립변수를 고려한 추정결과이며, 모형 1부터 3까지의 독립변수들의 효과는 여전히 존재하는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 경력목표 잠재계층 분류의 개인수준 영향변인 추정결과

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
연령	0.039 (0.029)	1.040	0.049 (0.030)	1.050	0.070* (0.030)	1.073	0.052* (0.031)	1.054
학력(고졸): 전문대졸	-0.417 (0.548)	0.659	-0.376 (0.551)	0.687	-0.225 (0.544)	0.799	-0.368 (0.552)	0.692
4년제대졸	0.938* (0.398)	2.554	1.059** (0.402)	2.884	1.070** (0.398)	2.916	1.036* (0.405)	2.819
대학원졸	1.890*** (0.457)	6.618	1.978*** (0.461)	7.231	1.927*** (0.455)	6.869	1.958*** (0.464)	7.083
근속년수	0.029 (0.022)	1.029	0.024 (0.022)	1.025	0.016 (0.022)	1.016	0.023 (0.023)	1.023
로그임금	1.470*** (0.361)	4.350	1.348*** (0.362)	3.848	1.275*** (0.358)	3.580	1.344*** (0.367)	3.836
기혼	-0.013 (0.239)	0.987	0.008 (0.242)	1.008	0.088 (0.238)	1.092	0.028 (0.244)	1.029

구분	모형1		모형2		모형3		모형4	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
일→가정(삶)정적전이	0.740*** (0.172)	2.095	0.708*** (0.174)	2.030			0.705*** (0.175)	2.023
가정(삶)→일 정적전이	-0.188 (0.191)	0.829	-0.235 (0.192)	0.790			-0.236 (0.193)	0.789
멘토			0.715** (0.222)	2.043	0.760*** (0.218)	2.138	0.698** (0.223)	2.009
비공식모임참여			-0.215 (0.239)	0.807	-.160 (0.233)	0.851	-0.248 (0.240)	0.780
회사제공 훈련					0.572† (0.295)	1.772	0.522† (0.300)	1.685
개인적 훈련					0.997* (0.470)	2.709	1.029* (0.476)	2.799
회사제공+개인적 훈련					0.567† (0.342)	1.763	0.522 (0.347)	1.685
절편	-15.381*** (2.126)		-15.150*** (2.138)		-14.136*** (2.098)		-15.656*** (2.186)	
기업수준변량	0.380		0.394		0.368		0.370	
Log likelihood	-345.819		-340.337		-348.576		-337.570	
Wald chi2	84.80***		89.96***		85.96***		92.83***	
N	876		876		885		876	

† P<0.1, *P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

주: 모든 분석모형은 기업규모(더미변수)를 통제한 결과임.

<표 5>는 개인특성변인 외에 기업차원의 인사관리제도 운영방식이 여성관리자의 경력목표에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기 위한 결과이다. 먼저 모형5는 개인특성변인을 투입하지 않은 상태에서 세 개 유형의 인사관리제도 운영방식, 즉 인사관리규정의 명문화, 평가기준의 공개, 승진결정기준의 공개 여부를 투입한 결과이다. 그 결과 승진결정에 대한 기준을 공개하는 기업의 여성관리자의 경우에는 그렇지 않은 기업에 종사하는 여성관리자에 비해 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 3.1배 높음을 알 수 있다. 모형6은 기업의 인사관리제도 운영방식 외에 여성관리자의 일반적 특성변인을 추가로 투입한 모형이다. 이 모형에서도 승진결정에 대한 기준을 공개하는 기업의 여성관리자의 경우에는 그렇지 않은 경우에 비해 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 2.8배 높음을 알 수 있다. 마지막으로 모형7은 여성관리자의 경력목표에 대한 개인특성변인을 모두 투입한 모형이다. 모형7에서도 승진결정기준 공개의 효과는 여전히 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 5〉 경력목표 잠재계층 분류의 개인 및 인사관리 영향변인 추정결과

구분	모형5		모형6		모형7	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
인사관리규정 명문화	-0.182 (0.439)	0.833	-0.680 (0.520)	0.506	-0.917 [†] (0.555)	0.400
평가기준공개	-0.498 (0.330)	0.608	-0.463 (0.356)	0.629	-0.576 (0.366)	0.562
승진결정기준 공개	1.133 ^{**} (0.345)	3.106	1.024 [*] (0.396)	2.785	1.063 [*] (0.414)	2.896
연령			0.059 (0.037)	1.061	0.059 (0.040)	1.061
학력(고졸): 전문대졸			-0.432 (0.717)	0.649	-0.453 (0.733)	0.636
4년제대졸			0.863 (0.539)	2.370	0.926 [†] (0.558)	2.525
대학원졸			1.872 ^{**} (0.599)	6.499	1.960 ^{**} (0.618)	7.102
근속년수			0.033 (0.031)	1.034	0.028 (0.033)	1.028
임금			1.486 ^{**} (0.468)	4.418	1.364 ^{**} (0.487)	3.910
기혼			-0.362 (0.303)	0.696	-0.340 (0.317)	0.711
일→가정(삶)정적전이					0.911 ^{***} (0.248)	2.487
가정(삶)→일 정적전이					-0.291 (0.264)	0.748
멘토					0.115 (0.299)	1.122
비공식모임참여					-0.104 (0.321)	0.901
회사제공 훈련					0.818 [†] (0.453)	2.267
개인적 훈련					1.407 [*] (0.599)	4.083
회사제공+개인적 훈련					1.007 [*] (0.509)	2.739
절편	-1.944 ^{***} (0.372)		-13.616 ^{***} (2.550)		-15.966 ^{***} (2.716)	
기업수준변량	0.149		0		0	
Log likelihood	-268.216		-184.586		-172.724	

구분	모형5		모형6		모형7	
	B	exp(B)	B	exp(B)	B	exp(B)
Wald chi2	11.19*		64.24***		71.00***	
N	609		522		518	

† P<0.1, *P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

주: 모든 분석모형은 기업규모(터미변수)를 통제한 결과임.

V. 요약 및 논의

본 연구는 여성의 경력개발의 관점에서 여성관리자들이 조직 내에서의 경력목표를 어떻게 설정하고 있으며, 이러한 경력목표가 시간에 따라 변화하는 양상에 따라 집단을 구분하여 여성관리자 개인 및 종사하고 있는 기업 조직 변수가 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 하였다. 이를 위해 임원급 이상의 지위까지를 경력목표로 설정한 경우와 그렇지 않은 경우로 이분형 변수를 산출하여 여성관리자패널조사의 2차년 자료부터 4차년 자료까지를 활용한 잠재계층분석을 실시하고, 여성관리자의 경력목표 변화에 따른 잠재계층을 분류한 후, 잠재계층 집단을 종속변수로 한 다층분석을 실시하였다. 잠재계층에 대한 설명변수는 4차년도 자료의 변수들을 활용하였다.

본 연구에서는 분석에 앞서 여성관리자패널들이 3개의 조사시점에 따라 임원급 이상의 경력목표가 어떻게 변화했는지를 파악해 보았는데, 초기에 임원급 이상의 경력목표를 유지하는 확률은 전체 응답자의 52% 정도에 그쳐 대다수의 여성관리자가 시간이 지남에 따라 자신의 경력목표를 하향조정하고 있다는 것을 보여줬다.

2차년도(2008년), 3차년도(2010년), 4차년도(2012년) 세 개 시점에서의 이분형 변수로 변환한 경력목표 변수에 대해 준모수적 집단 중심의 잠재계층 분석을 실시한 결과 시간이 지남에 따라 임원급 이상의 경력목표를 설정할 확률이 높아지는 집단과 반대로 확률이 낮아지는 집단 두 개로 분류할 수 있었다. 이를 각각 ‘저(低) 경력목표 집단’과 ‘고(高) 경력목표 집단’으로 명명하였는데 ‘저(低) 경력목표 집단’에 속한 여성관리자패널은 전체 중 82%가량이 속한 반면, ‘고(高) 경력목표 집단’에 속한 여성관리자패널은 18%에 그쳐 앞서 여성관리자패널의 경력목표 변화양상처럼 상당수의 여성들이 최고직위까지의 경력성공을 기대하지 않는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서도 언급하듯이 기업 내에 유리천장이 존재하고 있으며, 그에 따라 여성관리자들의 경력 성장욕구가 저하된 결과를 증명해준다고 할 수 있다.

한편, 개인의 특성과 기업의 특성에 따라 잠재계층 집단 중 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률을 높이는 주요 변수가 무엇인지를 분석할 결과, 여성관리자 개인의 특성 중에서는

고학력자, 특히 4년제대학 이상의 학력을 지닌 여성이 경력목표를 높게 잡을 확률이 높았다. 또한 임금 역시 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속하게 하는 유의미한 변수로 나타났는데, 월 평균 임금이 많은 직장에 다니는 여성이 조직 내에서의 경력 상승에 대한 욕구가 큰 것을 알 수 있었다. 다만, 근속년수와 기혼 여부는 유의미한 결과를 보여주지 못했는데, 먼저 근속년수가 유의미하지 않은 결과는 조직 내에서 오랫동안 근무를 하는 것과 상관없이 기업 내에 존재하는 승진 가능 직위에 대해 암묵적으로 인정하는 것으로 해석할 수 있다. 임원급 이상의 직위에 대한 경력목표는 현 직급과 관련이 있다(<부표> 참조). 현 직급이 과장급인 경우에는 13.5%만이 최고경영자(임원급 포함)까지의 경력목표를 지니는데 반해 차장급인 경우에는 24.5%, 부장급은 49.1%로 현 직급이 높을수록 최고직위까지의 경력목표를 가지는 빈도가 높아졌다. 또한 근속년수는 직급을 대리할 수 있는 변수라고 할 때, 근속년수가 경력목표 변화에 유의미한 결과를 갖지 않는다는 것은 기업조직 내에 존재하는 여성의 달성 가능한 직위가 존재한다는 것이며, 나아가 여성 스스로 달성가능한 경력목표를 최고 직위 보다는 중간관리자급 이하로 본다는 것을 의미한다 하겠다. 한편, 기혼여부 역시 ‘고(高) 경력목표 집단’에 속할 확률이 유의미하지 않게 나왔는데, 이는 표본 선택에 따른 것으로 판단된다. 분석에 활용된 여성관리자패널의 평균연령이 38세 가량이었고, 기혼자는 전체 중 72% 정도였다. 즉 분석대상의 대다수가 기혼에 속하는 경우가 많았고, 여성의 경력단절을 설명하는 주요 변수인 결혼여부가 근속자에서는 더 이상 의미를 갖지 않다는 것을 의미하기도 한다. 즉, 유리천장과 같은 장애로 인해 더 이상 조직 내에서 비전을 찾지 못한 여성들의 경우 이직이나 퇴직을 통해 패널에서 이탈한 경우가 발생했을 것이기 때문이다. 반대로 여성패널의 경우 결혼이라는 가족사적 사건을 극복하고 경력을 유지한 경우이기 때문에 결혼이라는 사건이 경력에 부정적인 영향을 미치지 않는다고 볼 수도 있으며, 미혼 여성 역시 결혼과 경력에 대한 부정적 관계를 느끼지 않을 것이라고 해석 가능하다.

한편 여성의 경력유지에 중요하게 논의되는 일과 가정의 정적인 전이의 경우 가정에서 일로의 정적 전이는 유의미한 영향을 주지 않았으나, 일에서 가정으로의 정적 전이는 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 일과 가정의 양립을 위한 문화와 제도를 기업이 제공할 필요가 있다는 것을 의미한다. 즉 가정에서 일로의 정적 전이는 유의미하지 않은 반면, 일에서 가정으로의 정적 전이는 유의미한 영향을 미친다는 것은 가정에서의 지지보다는 일을 통한 보람과 만족이 여성의 경력상승 욕구에 중요하다는 것이기 때문이다. 이 밖에서 직장 내에서의 멘토 유무, 교육훈련 이수 역시 여성의 경력목표에 유의미한 영향을 주고 있어 여성의 경력성공을 지지해줄 만한 직장 동료의 중요성과 공평한 교육훈련 기회 부여가 직장 내에서 여성의 경력성공에 중요함을 보여주었다.

기업특성변인으로 본 연구에서는 조직의 인사관리 방식에 대한 변수를 투입하였는데, 인

사관리규정의 명문화, 직원 평가기준의 공개, 승진결정 기준의 공개 중 승진결정 기준이 명확히 전파되고 직원들이 이를 알 때 여성들의 경력에 대한 성장욕구도 높아짐을 보여주었다. 이는 승진 기준을 불분명하게 함으로써 여성인력에게 차별을 준다고 해석하기는 어려우나, 공개된 승진 기준은 성별에 따른 차이를 넘어 여성에게도 경력성공에 대한 욕구를 높일 수 있는 경영방법이라고 볼 수 있다. 왜냐하면 직장 내에 공개된 승진기준은 여성 역시 남성과 동일한 역량과 성과를 산출한다면 공평하게 기회가 주어진다는 보장이 되기 때문이다.

마지막으로 본 연구의 제한점을 밝히고자 한다. 여성인력에 장애가 되는 변수에 대해 여성만을 분석대상으로 한 경우 주요 영향변수들의 탐색 외에 과연 여성에게만 의미를 갖는 영향변수인지를 판단하는 데는 제약이 있다. 본 연구에서는 4차년도 자료를 중심으로 활용하였기 때문에 남성을 비교 집단으로 분석하지 못했다. 따라서 본 연구의 결과가 여성의 경력목표에 제도적 변화를 기해야 하는 부분이라고 단정짓기는 어렵다. 즉 남성 역시 동일한 변수에 대해 동일한 방향성과 크기를 가질 수 있다. 물론 2, 3차년도 자료의 경우 남성관리자를 조사한 자료가 있으나, 이 연구에서는 경력목표의 변화에 따른 집단을 구분한 방법을 사용하였기 때문에 두 개 년도에 구축된 남성인력의 자료를 활용하지 못했다는 점을 밝힌다.

참고문헌

- 강우란(2002). 여성인력과 기업경쟁력. 삼성경제연구소.
- 강혜련·윤미자(2004). 여성관리자의 다중역할 몰입과 효과성에 관한 연구. 인사관리연구, 28(1), 55-84.
- 김영진(2008). 직장에서 경험한 강한 감정의 전이(spillover)와 교차전이(crossover): 시카고 지역 맞벌이 부부를 중심으로. 한국사회복지학, 60(3), 253-274.
- 김용순(2009). 호텔기업에서 유리천장에 대한 지각이 직무만족과 조직공정성에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 18(2), 41-56.
- 김종관·이윤경. (2009). 업무구조, 조직문화, WLB제도가 조직유효성에 미치는 영향: 일과 생활의 균형의 매개효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 16(4): 57-77.
- 김효선·차운아(2008). 여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향. 한국여성정책연구원.
- 배귀희(2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안: 시간제근무를 중심으로. 한국인사행정학회 2010 춘계학술대회 발표논문집.
- 서현철, 이상돈(2006). 관광호텔 여성종사원이 지각하는 승진장벽이 직무태도에 미치는 영향. 관광연구, 20(3), 19-42.
- 유기현(1989). 인사관리론. 무역경영사.
- 윤하나·탁진국(2006). 주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 성별차이의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 19(3), 325-347.
- 장은주·지성구(2004). 금융계 여성 근로자의 개인특성과 주관적 경력성공과의 관계: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 비서학논총, 13(1), 163-184.
- 정지혜(2011). 인재전쟁 시대, 여성인력이 대안이 되려면. LG Business Insight.
- 조창현·최무현(2009). 한국 공무원의 주관적 경력성공 요인에 대한 실증분석. 행정논총, 47(1), 311-338.
- 최병대·송석희·금제덕(1999). “공무원의 전문성 제고방안”, 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집.
- 최우성(2011). 호텔여직원이 지각하는 유리천장이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 멘토링의 조절효과를 중심으로. 관광연구, 26(2), 382-401
- 한경혜·김진희(2003). 일·가족 상호작용에서의 성별 차이: 전이 개념을 중심으로. 한국사회학, 37(3), 57-81.
- 홍표근(2005). 지방자치단체 여성공무원의 공정성 및 승진장벽에 대한 지각정도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- Adler, N. J.(1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. Applied Psychology: An International Review, 42(4), 289-300.
- Dubin, R. (1956). Industrial Workers World: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers, Social Problems, 3(3): 131-142.

- Gould, S.(1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22, 539-550.
- Hall, D. T & M. A Morgan(1997), *Career Development & Planning in Marine* Jelinek(ed), *Care er Management*. Illinois : St. Clair Press
- Joan, A.(2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociology Travel*, 51, 99-217.
- Kay, F. M. & Hargen, J.(1995). The persistent glass ceiling: Gendered inequalities in the earning of lawyers. *British Journal of Sociology*, 46, 279-310.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (2006). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw Hill Higher Education(12th edition).
- Quaintance, M. K.(1989). Internal placement and career management. Cascio, Wayne F. (ed.). *Human resource planning, employment & placement*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
- Rapoport, R. & Rapoport ,R. R. (1975). *Leisure and the Family Life Cycle*, Routledge.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N.(2002). Benefits of multiple roles for managerial woman. *Academy of Management Journal*, 45, 269-386.
- Sachs, R., Crisler, J. C., & Sloan-Devlin, A.(1992). Biographic and personal characteristics of women in management. *Jounal of Vocational Behavior*, 41, 89-100.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L.(2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- Super, D.E., & Hall, D.T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29, 333-372.
- Voydanoff, P(2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *Journal of Family Issues*, 23, 138-164.

〈부표〉 현직장 직급별 목표지위

(단위: 명, %)

구분	최고경영자 (임원급 포함)	실급 관리자 (차/부장급)	초급 관리자 (과장급)	지위에는 별 관심 없다	계
대리급	14 (6.0%)	89 (38.2%)	63 (27.0%)	67 (28.8%)	233 (100.0%)
과장급	58 (13.5%)	278 (64.5%)	34 (7.9%)	61 (14.2%)	431 (100.0%)
차장급	60 (24.5%)	144 (58.8%)	4 (1.6%)	37 (15.1%)	245 (100.0%)
부장급	53 (49.1%)	22 (20.4%)	0 (.0%)	33 (30.6%)	108 (100.0%)
임원급	10 (52.6%)	1 (5.3%)	0 (.0%)	8 (42.1%)	19 (100.0%)
계	195 (18.8%)	534 (51.5%)	101 (9.7%)	206 (19.9%)	1036 (100.0%)

주: 사원급 응답자 1명 제외

자료: 여성관리자패널 4차년도(2012년) 자료



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

여성인력의 경력개발과 개인 및 조직특성 변인의 관계: 여성 관리자의 경력목표를 중심으로

윤정구 (이화여자대학교 경영학과 교수)

본 연구는 우리나라 조직에서 여성인력은 특정 직종이나 업무에 국한됨으로써 핵심직무 혹은 핵심인력의 발전이 제약되고 관리적으로 발탁된 경우에도 대부분이 하위관리직에 집중되어 있는 유리천장의 존재가 뚜렷이 관찰되는 현상이 왜 생기는지를 추정하고 있다. 특히 잠재계층분석을 통해 집단을 임원급 이상으로의 경력목표를 설정하는 확률이 높아지는 집단을 고경력집단으로 반대의 경우를 저경력집단으로 분류하고 각각의 독립변수로 설정된 개인 특성과 집단특성이 고경력집단에 속할 개연성을 얼마나 높여주는지를 분석하고 있다.

얻어진 결과로는 고졸에 비해 대학이나 대학원을 졸업했을 경우, 임금수준이 높을수록, 일에서 가정적 전이가 클수록, 멘토링을 받을수록, 회사나 개인적으로 훈련받을 기회가 많을수록, 회사에서 승진의 결정기준이 공개될수록 고경력집단에 속할 개연성이 높다는 것을 보여주고 있다.

본 연구는 이와 같은 재미있는 발견에도 불구하고 다음과 같은 점들을 고려할 때 여성의 경력차별에 대한 보다 시의적절한 정책적 의미들을 도출할 수 있을 것으로 보인다.

첫째, 경력의 목표에 대한 정의문제이다. 경력을 추구하는 것이 조직경력(organizational career)에서 조직 간의 경계를 넘나드는 무경계경력(boundaryless career)의 패러다임으로 전환되고 있는 시점에서 승진만을 경력의 목표로 삼는 것이 적절한지의 문제를 생각해봐야 할 것이다. 특히 요즈음은 일부러 임시계약직인 임원으로 승진을 하지 않은 것을 자신의 경력목표로 삼고 있는 사람들이 생기는 입장에서 특히 권력욕구가 남성보다 크지 않은 여성들이 임원승진을 자신의 경력목표로 삼을지에 대한 가정의 타당성이 점검되어야 할 것이다.

오히려 승진보다는 임금의 상승이 더 적절한 경력목표의 반영일수도 있고, 학습을 통한 성장감이나 주관적 경력만족 등이 더 적절한 경력에 대한 성공을 측정하는 변수가 될 수도 있다.

둘째, 발견된 임원승진에 대한 욕구를 인정한다하더라도 여성들에게 유리천장이 발견되는지의 문제는 이와 같은 기회들이 여성들에게 덜 배분되고 있는지를 증명하고 이와 같은 차별적 기회의 배분들이 어떤 요인들에 의해서 나타나는지를 밝혀야 퍼즐의 모든 부분을 완성하는 것으로 보인다. 발견된 요인들은 여성들뿐 아니라 남성들의 경력목표를 달성하는데도 중요한 요인으로 밝혀진 요인들이기 때문이다. 여성들만을 대상으로 연구했다고 해서 여성에게 특수한 요인이라고 가정하는 것은 무리가 있어 보인다.

셋째, 분석상의 문제로는 여성경력에 대한 차별은 기업의 규모에 따라 크게 달라질 개연성이 높다고 본다. 따라서 기업규모의 효과가 어떻게 나타났는지를 밝히는 것이 필요하다고 본다. 또한 도달해야 할 경력의 고지가 임원이라면 현 직급이 어떤지에 따라서 경력거리에 대한 전략이나 계획 등이 확연히 차이를 보일 수 있다. 따라서 현 직급이 어떤지가 통제되어야 적절하다고 생각한다.

넷째, 프레임의 이슈인데 유리천장을 분석하기 위해서는 어떤 요인들이 임원으로의 승진을 촉진시키는지와 더불어 임원으로의 승진을 포기하게 하는지를 분석하고 이와 같은 요인들이 남성들에게도 replication이 되는지를 판별해보는 것이 더 직접적일수도 있다는 생각을 해봤다.

다섯째, 여성과 남성이라는 사회적 직위는 우리 사회에서 문화적으로 규정된 확산적 직위(diffusive status)로 이 직위는 똑같은 기여를 했을 경우 문화적으로 남성의 기여를 더 우호적으로 평가하는 문화적 가치를 만들어낸다. 이 문화적 가치는 다른 조건이 같다면 남성들에게 더 유리한 성과기대(performance expectation)를 산출하는 경향을 가진 것으로 나타나고 있다. 더 나은 성과기대를 가질수록 남성에게 더 좋은 기회를 더 성과를 내게 하는 쪽으로 도와줌에 의해서 그 가정을 확증하는 현상이 생긴다. 유리천장은 남성들이 여성들보다 조건이 비슷하다면 더 낫다는 가정을 기각해낼 수 있을 때 무너진다. 따라서 여성들이 남성들과 비슷한 수준의 공헌을 하고 공정하게 평가받기를 기대하는 것은 오히려 이 숨은 가정을 확증하는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 충분한 여성 임원들이 생길 때까지는 누군가의 여성 선도 주자들이 희생적으로 여성임에도 같은 직급의 남성들보다 월등히 조직에 기여를 많이 하고 따라서 더 희생적으로 성취하는 모습을 보여 남성들이 지배적으로 가지고 있는 “같은 조건이라면 남성이 낫다”라는 숨은 문화적 가정을 기각하고 이 뿐만이 아니라 이들이 조직에 쌓아놓은 idiosyncratic credit을 이용해서 meritocracy를 위한 제도적 혁신을 추진할 수 있을 때 궁극적으로 유리천장도 사라질 것으로 생각한다. 앞으로의 연구에서는 이와 같은 사례에 대한 동태적 연구가 많이 필요할 것으로 보여진다.



여성관리자의 승진 결정요인 분석

● 강민정 (한국여성정책연구원 부연구위원)

1. 서론

본 연구는 남녀간 능력의 격차가 줄어들고 여성의 사회경제적 위상이 높아지고 있으며, 정부의 정책도 성차별을 해소하는 방향으로 추진되고 있음에도 불구하고, 여전히 노동시장에서는 관리직급의 여성 비율이 현저히 낮은 것에서 볼 수 있듯이 상위 직급으로 갈수록 왜 여성 비율이 급격히 떨어지는가라는 문제제기로부터 시작하고자 한다. 특히 생애주기적 사건에 의해 많은 영향을 받는 여성들의 경우 생애주기적 사건들과 직급마다 조직에서 요구되는 요건, 노동시장적 특징 등이 남성에 비해 복합적으로 작용할 것으로 예상된다. 또한 이런 요인들의 작용은 여성관리자의 경력단계에 따라 동일하지 않을 것이다. 즉 하위관리자급은 조직에서는 경험이나 역량이 축적되지 않은 시기이고 업무상으로도 리더로서의 역할이 전적으로 주어지지 않는 단계이기 때문에, 개인적 요인 즉 교육수준이나 경력과 같은 인적자본요인이 더 중요하게 작용할 것이다. 반면 직급이 높아질수록 개인적 요인보다는 개인간 관계나 조직 및 제도적 요인들이 더 중요해질 것이다. 직급이 높아질수록 여성들의 수가 줄어들기 때문에, 여성들은 관계형성에 어려움을 겪을 것이고 따라서 개인이 갖고 있는 네트워크나 멘토와 같은 사회적 자본 요인이 더 중요하게 작용할 것이기 때문이다. 이런 문제제기로부터 여성관리자의 승진에 미치는 영향들이 경력단계별로 어떻게 달라지는지 밝힘으로써 여성관리자 비율 제고 및 우수한 여성인력 활용방안 모색에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구 검토

가. 이론적 논의

여성인력과 관련한 기존의 연구들을 살펴보면, 여성인력이 성장하던 시기에는 채용이나 임금, 근로조건에서의 차별로 인한 진입장벽이라든지 여성인력의 비정규직화, 성별임금격차에 대한 논의가 많았으나, 인적자본에 있어서 남녀격차가 거의 없어지고 성에 따른 차별을 완화시키는 제도들이 정착된 최근에는 노동시장에 진입한 여성들이 왜 경력개발에 어려움을 겪는지에 대한 관심이 높아지고 있다.

경력개발¹⁾의 객관적 성과 지표 중 하나인 ‘승진’은 기업의 차원에서는 숙련되고, 기업특

1) ‘경력개발’에 대한 정의는 학자마다 다양하며, 이에 대한 접근법 역시 다양하나 본 연구의 논의 범위에서 벗어나므로, 일반적인 정의인 “한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정”(김홍국, 2000)으로 본다. 따라서 ‘경력성공’은 “경력개발에 있어서 객관적·주관적 진전”을 의미한다.

수적 기술을 갖고 있는 근로자를 보상을 통해 기업에 헌신하게끔 하는 내부노동시장적 기제라고 볼 수 있으며, 근로자 개인에게 있어서는 경력개발의 객관적 지표 중 하나로서, 일종의 보상체계이다. 그런데 여성의 경우 사회적 참여 욕구가 높은 2~30대에는 일가정 양립의 부담으로 경력유지에 어려움을 겪으며, 40대 이후로 갈수록 표면적인 경쟁력 부족과 함께 경력개발이 제대로 이루어지지 않아 해당연령에 준하는 관리직 진입 및 유지가 힘들게 된다. 따라서 직업의 연속성을 갖는 남성들과는 달리 여성들의 경우 경제활동의 연속성을 유지하기 쉽지 않고, 특히 승진에 있어서 남성과는 다른 어려움을 겪을 것이다.

여성의 경력성공 요인들에 대한 체계적 연구는 1980년대 후반부터 여성관리자들을 대상으로 본격적으로 이루어졌고, 1990년대 중반 이후 남녀관리자의 비교연구로 이어지고 있다. 여성의 경력성공에 대한 기존 연구들을 살펴보면, 영향을 미치는 요인들을 몇 가지 공통된 영역으로 구분해볼 수 있다. 여성의 경력성공에 대해 연구한 Melamed(1995)는 경력성공의 결정요인을 근로자의 인적자본 속성, 경력선택, 조직의 구조적 특징 등 세 가지 측면에서 접근하였고, 경력성공에 대한 이들 요인의 영향이 남녀 간에 차이를 강조하였다. 그 결과 여성의 경우는 성과제도, 가사부담 경감, 조직 내 기회구조 등이 중요한 경력성공 요인으로 작용한 반면 남성의 경우는 성격적 특징, 사회적 기회 구조 등이 중요한 요인으로 나타났다. Ragin과 Sundstrom(1989)은 여성의 관리직 승진에 영향을 주는 요인을 크게 3가지로 나누어 조직차원 요인, 대인관계 요인, 개인차원 요인으로 제시하였다.

Kirchmeyer(1998)는 설명변수를 인적자본, 개인특징, 대인관계 및 가족상황 등의 4가지 범주로 나누어 경력성공에 미치는 영향을 남녀관리자 간에 비교하였다. 그 결과 인적자본 요인은 남성의 경력성공에, 개인특징은 여성의 경력성공에 더 큰 영향을 미쳤고, 가족상황은 남녀 간에 차별적 영향을 보여주지 않았다.

Gutek와 Larwood(1980)는 여성관리자의 경력성공 요인을 교육수준, 개인의 능력, 성격 등과 같은 인구학적 요인, 조직의 규모 및 업종, 인사관리관행, 조직문화 같은 조직차원 요인, 가족관계와 관련된 가족상황 요인 3가지로 나누어 분석하였다. Ferris와 Judse(1991)는 경력성공에 영향을 미치는 변수를 개인적 요인과 조직적 요인 2가지로 구분하였는데, 개인적 요인으로는 인적자본, 성향, 정치적 행동 등, 조직차원의 변수로는 사회화, 멘토링, 경력시스템 상사지원 등을 포함하였다.

우리나라에서 여성의 경력성공에 영향을 주는 요인에 대한 연구는 외국사례와 크게 다르지 않으며, 남녀간 능력의 차이, 조직 내 남성중심적 네트워크, 성차별적 관행 및 조직문화, 일·가정 양립의 문제 등이 주로 지적되어 왔다. 그러나 여성의 교육수준과 경력에 대한 열망이 높아지면서 남녀간의 개인적인 역량의 격차는 점점 줄어들고 있어, 여성관리자의 경력개발을 저해하는 다양한 요인들 중에서 특히 성차별적 조직문화, 네트워크로부터의 소외,

가사와 경력의 양립 의무 및 부담, 기업의 여성인력개발에 대한 인식 부족 등과 같은 관계적·조직적 문제들이 부각되고 있다.

2012년 ‘여성관리자패널조사’의 결과에 따르면, 여성의 관리직으로의 진출은 기업의 고용 평등한 인적자원관리뿐 아니라 개인적인 노력이나 역량의 축적, 기업내·외의 적극적인 네트워크 구축과 리더십 발휘 등 다양한 요인에 영향을 받고 있다. 또한 현재 여성관리자들이 리더십을 형성하고 적극적인 네트워크를 구축하기에는 여전히 축적된 경험이나 역할모델의 부재가 한계인 것으로 나타났으며, 생애주기상 경험하는 혼인이나 출산, 자녀양육의 부담은 이 시기 적극적인 경력개발의 유인을 감소시키는 것으로 나타났다(여성가족부, 2012).

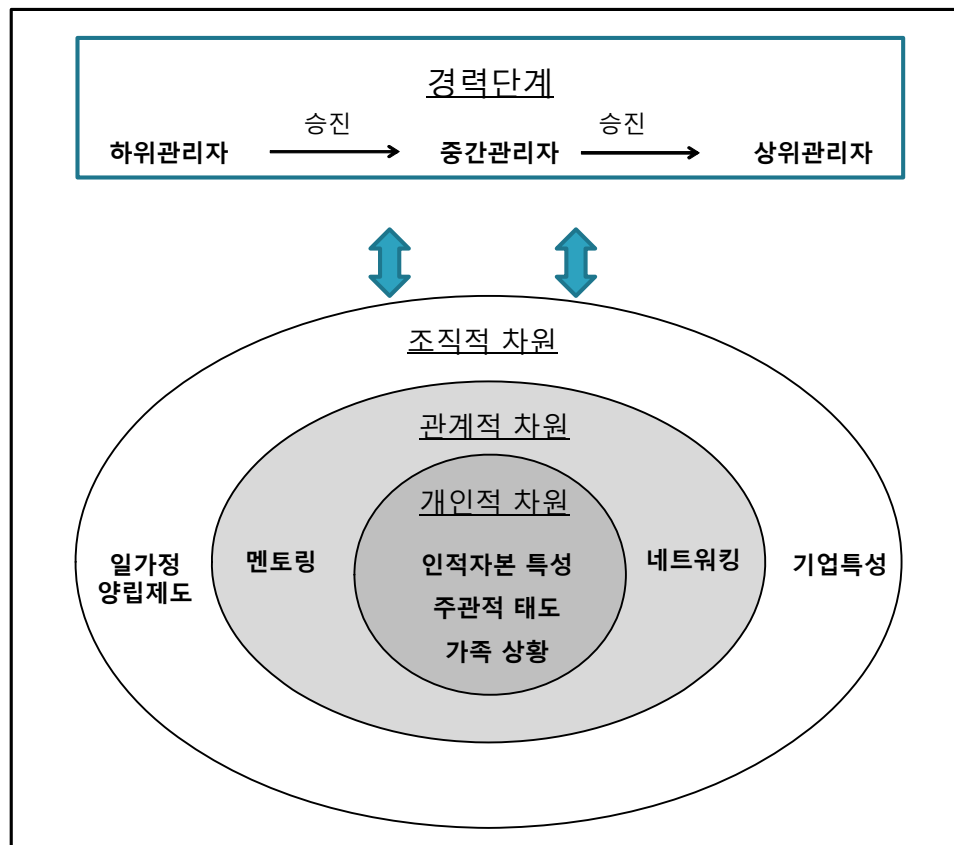
유계숙(2009)은 적극적고용개선조치의 관리자 기준의 서식 개선을 위한 연구에서 여성관리자가 적은 원인을 근로자 측면과 사업장 측면으로 나누어 설명하였다. 근로자 측면에서는 여성 인력 승진의 어려움, 높은 퇴직, 이직률 및 복직률 저조의 문제를 제기한 반면, 사업장 측면에서는 남성중심의 조직문화와 성차별적 채용 및 정원, 보직수의 제한, 여성에게 불리한 승진제도, 교육훈련의 문제, 구조환경적 차원에서의 업종적 특징, 상위기관의 규제 등을 강조하였다.

나. 이론적 틀

본 연구에서 주목한 점은, 경력의 낮은 단계에서는 여성들의 비율이 낮지 않다가 중간 이상의 경력단계로 갈수록 여성 비율이 급격히 줄어든다는 현실이다. 이에 대해 관리자의 경력단계마다 다른 성공요인이 작용할 것이고, 남성에 비해 생애주기에 따라 영향을 많이 받는 여성관리자들의 경우에는 특히 더 그러할 것으로 예상된다. 여성들의 생애주기에 따른 일가정 양립 갈등은 경력단계와 맞물려 승진 여부에 영향을 미칠 것이며, 여성관리자의 경력단절 현상은 직급이 높아질수록 여성관리자의 수를 지속적으로 줄여 직급에 따른 여성관리자 비율 감소에도 영향을 미칠 것이다.

이러한 관점으로부터 본 연구는 다음의 이론적 틀에 따라 진행하고자 한다. 여성관리자의 경력단계를 직급에 따라 하위관리자(초기)/중간관리자(중기)/상급관리자(후기)로 나누고, 경력과정 중 ‘승진’을 통해 상위단계로 진행하게 된다. 그리고 이러한 여성관리자의 승진에 인적자본, 주관적 태도, 가족상황과 같은 개인적 차원, 조직 내에서의 네트워킹, 멘토링과 같은 관계적 차원, 제도, 업종이나 규모와 같은 기업의 특징과 같은 조직적 차원의 요인들이 상호작용하며 영향을 미칠 것으로 예상한다. 개인, 개인간 관계, 조직은 서로 관련되어 있을 뿐 아니라 내적으로 인과관계를 형성하고 있기 때문에 이 요인들을 명확히 구분하는 것은 불가능하다. 특히 주관적 태도나 가족상황은 개인적 특징이기도 하지만 사회적으로

형성된 구조적 차원의 특징일 수 있으며, 관계적 특징은 조직과 개인의 특징에 의해 좌우될 수 있는 등 요인들 간의 명확한 구분이 어려우며 인과관계를 단정할 수도 없다. 따라서 본 연구에서는 어느 차원을 더 강조하는가를 기준으로 요인들을 구분하였다.



[그림 1] 본 연구의 이론적 틀

3. 연구문제와 분석틀

가. 연구문제

직급이 높아짐에 따라 여성관리자 비율이 줄어드는 것은, 표면적으로는 중간단계 이상의 관리자급에서는 이미 여성비율이 낮다 보니 승진시킬 여성이 부족하기 때문일 것이다. 그리고 상위관리자급에 여성이 적다 보니 인사관리관행이나 조직문화가 여전히 남성중심적이 될 수밖에 없으며, 특히 일가정 양립 갈등과 맞물리게 되면 여성들은 경력개발에 유리한 사회적 자본을 형성하거나 조직 차원의 지원을 받기 어려워지고, 결혼과 출산 이후의 경력

지속에 영향을 미쳐 여성의 조직 및 기업 상충부 진입율이 낮아지게 된다. 이렇게 되면 의사결정 위치에 여성의 진출율이 낮아져 관련제도의 개선 가능성을 줄이게 되는 순환적 결과를 낳게 될 것이다.

이러한 관점으로부터, 여성관리자의 승진결정요인을 개인적 차원, 관계적 차원, 조직적 차원의 세 차원으로 나누어 이론틀을 구성하였다. 이에 따른 연구문제는 다음과 같다.

개인적 차원

연구문제 1: 개인적 차원의 요인들이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

연구문제 1-1: 교육수준은 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가? 그리고 그 영향은 경력단계에 따라 달라지는가?

연구문제 1-2: 직무스트레스와 경력열망은 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가? 그리고 그 영향은 경력단계에 따라 달라지는가?

연구문제 1-3: 연령, 혼인상태는 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가?

관계적 차원

연구문제 2: 관계적 차원의 요인들이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

연구문제 2-1: 조직 내 멘토 성별은 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가? 그리고 그 영향은 경력단계에 따라 달라지는가?

연구문제 2-2: 업무상 네트워크 종류는 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가? 그리고 그 영향은 경력단계에 따라 달라지는가?

조직적 차원

연구문제 3: 조직적 차원의 요인들이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

연구문제 3-1: 기업의 일가정양립제도는 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가?

연구문제 3-2: 기업의 업종과 규모는 여성관리자의 승진에 어떠한 영향을 미치는가?

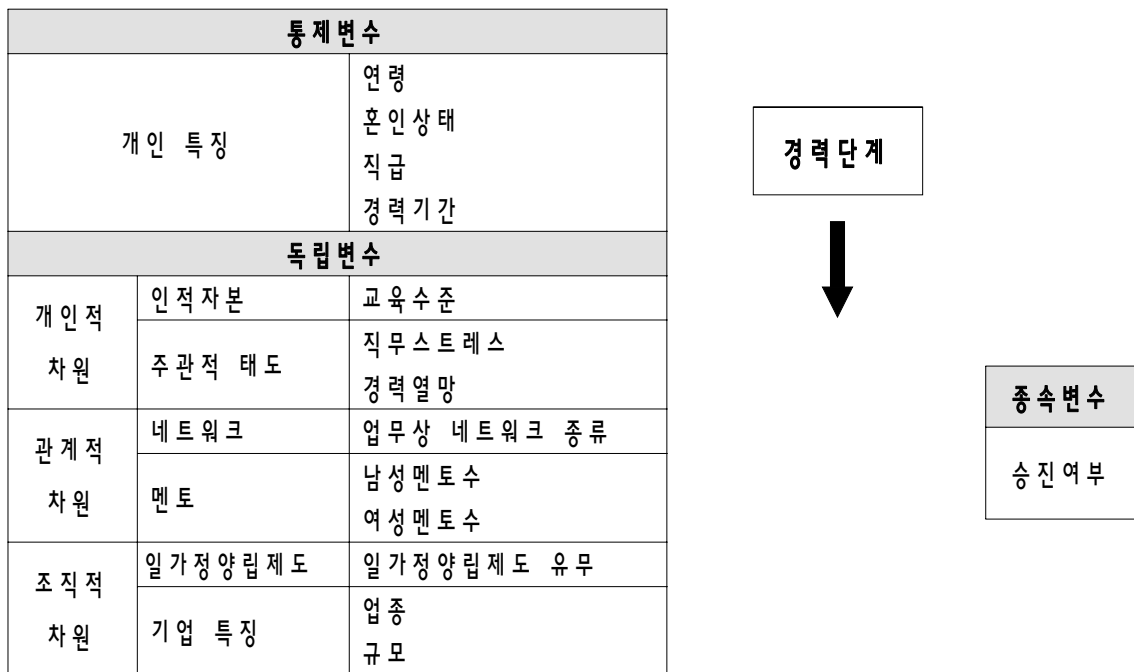
나. 분석틀과 주요변수

통제변수로는 인구학적 특징인 연령과 혼인상태를 포함하였다. 직급은 근로자에게 있어서 다양한 의미를 갖는데, 근속기간, 임금, 기업에서의 성과에 대한 평가 등 근로자의 능력과 performance가 함축되어 있는 결과라 할 수 있으며, 경력단계에 따른 다른 효과를 분석하기 위한 변수로 각 요인의 모델에 포함시켰다. 전체 경력기간은 본 분석에서 통제변수로 활

용할 것인데, 개인적 차원의 변수로 여성관리자의 승진에 영향을 미칠 뿐 아니라, 경력기간을 통제함으로써 특정 시점에서의 사건발생 유무를 종속변수로 하는 분석이기 때문에 나타날 수밖에 없는 표본선택편이의 문제를 해결하고자 한다. 즉 경력기간은 2007년 1차 조사 당시에 모두 동일한 조건에서 조사되었기 때문에(조사 시점에서의 경력기간으로 응답함), 우측 관찰중단(right censoring)²⁾ 문제를 해결하는 역할을 할 수 있다.

개인적 차원의 변수 중 대표적인 인적자본 변수로 교육수준을 포함하였다. 주관적 태도 변수로는 직무스트레스와 경력열망 정도를 포함하였다. 관계적 차원의 변수로는, 업무상 주로 맺고 있는 네트워크의 종류(사적 네트워크, 공적 네트워크), 조직 내 멘토링과 관련하여 멘토의 성별이 중요하다고 예상하여 남성멘토수와 여성멘토수를 포함하였다. 마지막으로 조직적 차원의 변수 중 일가정 양립제도의 유무와 기업의 특성 변수를 포함하였다.

이상의 여성관리자의 승진에 영향을 미치는 결정요인 분석(연구문제 1~3)을 위한 분석틀과 주요변수를 도식화하면 다음의 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 여성관리자의 승진 결정요인 분석틀과 주요변수

2) 관찰의 기본 단위가 지속기간일 경우, 상태의 전이가 아직 이루어지지 않은 상태에서 관찰을 종료해야 하여, 미래의 상태가 불확실한 경우를 의미한다. 이를 해결하기 위해서는 상태공간변수로 표시되는 사건의 발생여부와 시간기준으로 표시되는 사건의 발생시점과 함께, 지속기간이 관찰중단으로 종결되는지 여부를 표시하는 변수를 자료에 포함시켜야 한다(이재열, 2005;231).

4. 연구대상 및 연구방법

가. 연구대상

‘관리자’를 어떻게 정의하는가에 대해서는 각 기업의 업무와 직급, 의사결정의 범위에 따라 상이하지만, 일반적으로 기업에서 각 부문활동을 실질적으로 계획·실시·조정·통제하는 기능을 담당하는 사람을 의미한다(여성가족부, 2007). 본 연구는 여성 관리자의 경력단계별로 승진 결정요인을 파악하는데 주된 목적이 있기 때문에 연구대상에 관리자급의 초기단계부터 포괄하고자 한다. 직급별로는 관리자급의 가장 낮은 단계인 대리급 이상부터의 관리자를 분석대상으로 하였다.

‘경력단계’란 생애에 걸친 개인의 경력 발달과정을 의미하는데, 선행연구에 의하면 거의가 근속년수나 연령으로 구분되며, 주로 초기, 중기, 후기 세 단계로 나누어볼 수 있다(Schein, 1977). 초기경력은 경력을 선택하여 직업에 대한 가치, 지식이나 기량을 흡수하고 발달시키는 단계이다. 중기와 후기 경력단계는 경력의 유지단계를 말하는데, 중기는 대체로 조직에서 중요한 직책을 담당하게 되는 단계이고, 후기는 넓은 지식과 시야를 갖고 있으며 성숙한 판단력을 갖게 되고 타인을 지도하는 리더의 역할을 맡게 된다. 본 연구에서는 분석대상을 명료하게 하기 위해 관리자의 ‘직급’을 ‘경력단계’의 대리변수로 사용하고자 한다. 즉 경력단계의 초기, 중기, 후기를 각각 하위관리자급, 중간관리자급, 상위관리자급으로 보고, 자료분석을 통해 각 단계에 어떤 직급이 해당하는지를 조작적으로 정의할 것이다.

‘승진’은 노동시장 연구에 있어서 핵심적인 관심사항 중의 하나이며, 관리자의 경력단계에서 중요한 보상을 나타낸다. 일단 내부 노동시장에 진입한 근로자는 ‘승진’이라는 보상을 통해 기업 내에 머무르게 되며, 개인에게 있어서도 경력개발의 주요 지표가 되는 승진은 기업 내에서의 성과를 반영하여, 임금과 지위 및 심리적 보상의 상승을 가져온다(김용학, 2008). 이에 따라 본 연구에서는 직급의 상승을 ‘승진’으로 정의한다.

나. 분석 자료

본 분석에서 사용할 ‘여성관리자패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)’는 현재 우리나라에서 여성관리자에 대해 구체적으로 파악할 수 있는 유일한 통계자료라 할 수 있다. 2007년부터 여성부의 의뢰로 한국여성정책연구원에서 수행하고 있으며, 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 기업 내 근로여건 및 관리직 진출에 있어서의 관행이나 장애요인 등을 조사하여 여성의 관리직 진출을 지원할 수 있는 정책을 발굴하기 위한 기초자료를 확보하기 위하여 추진되었다(여성가족부, 2007). 이 조사를 통해 여성관리자 풀에서 하위관리자,

중간관리자, 상위관리자에 이르기까지 여성인력들이 어떻게 성장하고 얼마나 잔류하며 또 어떤 경력경로를 밟는지에 대한 전반적인 양상을 파악할 수 있다.

2007년 1차년도 조사의 기업 인사담당자 및 여성관리자 대상은 기업체 규모별로 층화추출되었다. 그리고 관리자 초기 단계부터 포괄하기 위해 각 기업에서 대리급 이상에 해당하는 직급을 조사의 대상으로 하고 있다. 일반적으로 여성관리자가 거의 없거나 조사의 대표성이 없는 업종들은 제외하였고, 기업규모는 근로자수 100인 이상이다³⁾.

그 결과, 여성관리자패널조사의 표본은 제조업, 도소매업, 금융업, 사업서비스업의 4개 업종, 100~299인, 300~999인, 1000~1999인, 2000인 이상 기업규모로 구분하여 추출되었다. 1차 조사에서 포함된 기업은 341개이며, 응답한 여성관리자수는 대리 1년차 이상인 2,361명이었다. 2008년도 2차 조사를 시행하였고 이후 2년 단위로 조사가 시행되어 2012년 4차 조사 웨이브까지 추적되어 있다. 조사내용은 크게 현 직장환경, 인사관리 및 경력개발, 취업력 및 교육, 가족관계 등으로 구성되어 있다.

여성관리자의 직급별 특징과 관리자로서의 역할을 고려하였을 때 관리자로서의 진입단계인 대리급을 하위관리자급, 실질적인 팀장의 위치인 과·차장급을 중간관리자급, 부장급 및 임원급을 상위관리자급으로 경력단계를 구분하였다. 본 분석에서는 상위관리자급은 승진에 대한 개념을 동일하게 적용하기 어렵기 때문에 제외하고, 하위관리자급인 대리급과 중간관리자급인 과장급, 차장급 여성관리자를 조사대상으로 포함하였다. 분석에 사용된 2007년 1차 조사 원패널 중 신규로 추가된 패널을 제외하고 2012년 4차 조사까지 근속한 여성관리자는 총 1,096명이다.

다. 주요 변수의 구성과 측정⁴⁾

1) 종속변수

본 연구에서는 여성관리자의 승진에 미치는 요인들을 분석하기 위해 2007년 여성관리자패널 1차 조사결과(t_1)와 2012년 4차 조사결과(t_4)를 연결하여 5년간(Δt)의 승진 여부를 종속변수로 하였다. 즉 5년 후의 상태를 승진(=1), 비승진(=0)으로 구분하여 코딩하였다. 로짓 모형에서는 한 변수의 여러 범주 중 하나를 기준범주(reference category)로 설정하여 다른 범주에 답하는 확률과 기준범주에 답하는 확률의 비를 종속변수로 사용한다. 본 분석에서는 승

3) 여성관리자패널조사 및 인적자본패널조사에서는 승진을 포함한 인사관리가 가능한 최소한의 기업 규모를 100인으로 보고 있다.

4) 패널자료이기 때문에 패널분석을 실시하는 것이 적절하나, 본 자료가 시계열 분석이 가능하도록 연속적으로 구성되어 있지 않기 때문에 부득이하게 독립변수를 1차 조사 당시의 변수를 사용하였다. 즉 1차 조사의 변수들이 5년 후의 승진여부에 영향을 미쳤을 것으로 가정하였다.

진하지 않은 경우를 기준범주로 선정하여, 그에 비해 승진이라는 경력사건이 일어나게 하는 결정요인을 분석하고자 한다.

2) 독립변수

개인적 차원의 변수

본 분석에서는 대표적인 인적자본 변수로 교육수준을 포함하였다. 교육수준은 설문지 상에서 무학/초등학교 졸업/중학교 졸업/고등학교 졸업/2년제 전문대학 졸업/4년제 대학 졸업/대학원 석사/대학원 박사로 나누어져 있고 이 중 한 가지를 선택하도록 되어 있는데, 본 연구에서는 경력단계와의 상호작용 효과를 명확히 확인하기 위해 교육년수로 바꾸어 연속변수로 처리하여 사용하였다. 즉 교육년수가 클수록 고학력임을 의미한다.

여성관리자패널조사에는 주관적인 관점에서 응답하는 다양한 영역의 문항들이 포함되어 있는데, 본 분석에서는 여성관리자의 직무스트레스와 경력열망 정도를 주관적 태도와 관련한 변수로 포함하였다. 직무스트레스의 정도는 여성관리자가 처해 있는 조직적 상황과 매우 관련이 높을 것인데, 같은 상황이라 하더라도 개인의 성향이나 주관적 태도에 따라 느끼는 정도가 다를 것이고, 이 스트레스가 자신의 경력개발에 미치는 영향의 정도도 다를 것이다. 경력에 대한 열망 역시 개인이 진취적인 성향인지 소극적인 성향인지, 또는 처해 있는 조직의 상황이나 분위기를 어떻게 받아들이는지에 따라 달라질 것이다. 따라서 본 연구에서는 직무스트레스 정도와 경력열망 정도가 다른 차원의 요인들로부터 영향을 받는다 해도 이를 받아들이고 표현하는데 있어서 개인의 성향이 반영되는 것으로 보고 개인적 차원의 변수로 활용하였다.

여성관리자패널조사의 직무스트레스 문항은 직무 자율성, 역할갈등 및 모호성, 업무량 과다, 부하직원과의 관계, 상사와의 관계, 승진의 어려움, 낮은 보상 수준의 7개 영역에 대해 얼마나 스트레스를 경험하고 있는지 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하게 되어 있다. 여성관리자패널조사에 포함되어 있는 직무스트레스에 관한 7개 문항은, 실무 전문가들의 오랜 논의를 통해 도출되었기 때문에 내용의 타당성은 확보되었지만, 보다 객관적이고 정확한 분석을 위해 추가적으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. Varimax 회전 방식을 이용한 주성분 분석(principle components)을 통해 분석하였는데, 요인 가능성을 나타내 주는 표집 적합성에 대한 KMO 측정치(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)는 0.757로 양호한 것으로 나타났다⁵⁾.

요인분석 결과 다음의 표에서 나타나듯이 직무스트레스 요인은 7개 항목 모두가 하나로

5) KMO는 단순상관계수와 부분상관계수의 크기를 비교하여 표본의 적절성을 결정하는 측정치이다. KMO의 범위는 0과 1사이인데 1에 가까울수록 바람직하고 최소한 0.5이상이면 요인분석을 하기에 적합하다고 판단할 수 있다(양병화, 1998).

묶어짐을 알 수 있다. 따라서 직무스트레스 변수는 각 7개 항목의 점수를 합한 점수로 사용하였다. 일반적으로 신뢰도 분석은 요인분석을 통해 상관관계가 높은 변수들을 묶어 하위 요인으로 추출한 후 각각의 하위요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 사용되는 방법으로써 가장 많이 사용되는 평가 방법은 내적일관성(internal consistency) 분석이다. 내적일관성 분석은 항목들 간의 상관관계로서 평가되는데 크론바하의 알파(Cronbach's α)를 이용하는 방법이 가장 많이 쓰이고 있다. 이 계수는 0에서 1 사이 값을 가지는데 내적일관성에 대한 판단기준은 일반적으로 0.8~0.9면 바람직하며, 0.6~0.7이면 수용할 만한 것으로 간주한다(양병화, 1998). 본 표본에서 직무 스트레스의 크론바하의 알파값은 0.734로 0.7보다 크므로 바람직한 신뢰도를 가진다고 할 수 있다.

〈표 1〉 직무스트레스 측정변인의 타당성 분석 결과

직무스트레스 항목	Component
직무에 대한 자율성이 없음	.631
직무에 대한 역할갈등 및 모호성	.673
업무량 과다	.567
직장 내 동료 및 부하직원 관계 문제	.637
상사와의 관계에 어려움이 있음	.728
직장 내 승진가능성이 낮음	.519
노력과 성과에 비하여 임금 수준이 낮음	.586

자료: 여성관리자패널조사 1차조사(2007).

직무스트레스 7개 하위항목의 평균 점수와 표준편차는 다음의 표와 같다.

〈표 2〉 직무스트레스 하위항목의 평균 점수와 표준편차

직무 스트레스 항목	N	평균	표준편차
직무에 대한 자율성이 없음	2003	3.19	.913
직무에 대한 역할갈등 및 모호성	2003	2.88	.982
업무량 과다	2003	2.61	.922
직장 내 동료 및 부하직원 관계 문제	2003	3.35	.869
상사와의 관계에 어려움이 있음	2003	3.25	.934
직장 내 승진가능성이 낮음	2003	2.93	.962
노력과 성과에 비하여 임금 수준이 낮음	2003	2.67	.958

자료: 여성관리자패널조사 1차조사(2007).

경력열망이란 개인의 가치, 욕구, 경력에 대한 태도를 말하며 직업이나 조직에 규정화되어 있는 특정의 단계를 의미하는 외부적인 경력이 아닌 개인이 자신의 경력을 통해 진보하는 단계나 위치를 의미하는 내부적인 경력의 관점에 속한다. 본 연구에서는 Schein(1987)이 제시한 경력욕구 유형 가운데 하나로서 “부서의 장이 되고 조직의 최고경영자가 되고자 하는 욕구”를 관리자 지향적 경력열망이라고 정의한다. 이 관리자 지향적 경력열망은 여성관리자패널조사 설문지 문항 중 “현 직장에서도 오르고 싶은 목표지위”에 대해 개인의 인식을 바탕으로 한 주관적인 측정방법으로 이루어진 문항을 사용하였다. 응답 보기는 경력기대에 대한 목표지위가 순차적으로 4가지로 구분되어 있다. 즉 ①지위에는 별 관심 없다, ②초급관리자로 만족한다(과장급), ③실급 관리자까지 오르고 싶다(차, 부장급), ④최고경영자까지 오르고 싶다(임원급 포함)로, 숫자가 클수록 경력열망이 큰 것을 의미한다⁶⁾.

관계적 차원의 변수

관계적 특징을 나타내는 변수에는 네트워크 및 멘토와 관련한 변수들을 포함했다. 조사대상자의 네트워크 특징을 파악하기 위해서는 조사대상자간의 관계를 파악할 수 있는 문항들이 있어야 하는데, 여성관리자패널조사는 이를 목적으로 한 문항들이 포함되어 있지 않아 변수의 활용에 제약이 있다. 따라서 네트워크의 주된 특징인 네트워크의 종류와 강도를 대신할 수 있는 유사문항을 활용하였다. 조사문항 중 ‘업무상 주로 네트워크를 맺고 있는 사람은?’에 대해 ①출신학교 관련 사람들, ②출신지역 관련 사람들, ③동종 산업이나 업계 사람들, ④동일 전공분야 사람들, ⑤고객(거래처) 사람들, ⑥회사 내 사람들, ⑦지인으로 구분하여 응답하도록 되어 있는 문항을 업무상 네트워크의 종류로 대신하였다. 학교, 지역, 지인 즉 ①, ②, ⑦을 사적 네트워크(=1)로, 회사나 업무 관련 즉 ③~⑥을 공적 네트워크(=0)로 코딩하여 공적 네트워크를 기준변수로 하였다⁷⁾.

여성관리자패널조사에는 멘토와 관련하여 멘토의 유무와, 멘토가 있는 경우 성별과 숫자를 응답하는 문항이 있다. 따라서 이를 활용하여 멘토 관련 변수로 멘토의 성별 및 숫자를 사용하였다. 즉 남성멘토의 수, 여성멘토의 수 변수를 포함하였다.

6) 응답이 리커트 점수에 따른 척도 형태는 아니지만, 개인의 주관적인 기대치이며 직급이 순차적으로 배열되어 있어, 척도 점수와 같은 형태로 간주하고 연속형 변수로 처리하였다.

7) 이 변수의 경우 각 응답의 보기가 명확하게 배타적으로 구성되어 있지 않고 경우에 따라 하나의 응답이 다른 응답과 중복될 수도 있으며(예를 들어 고객이면서 출신지역 사람, 회사 내 사람이면서 출신학교 사람 등), 사적 네트워크와 공적 네트워크의 구분에 있어서도 기존의 네트워크 이론과 일치하지는 않는다. 이러한 문제는 본 분석이 기존의 설문자료를 이용하였기 때문에 업무상 네트워크의 종류를 상기와 같이 단순화시켜 변수화할 수밖에 없었다는 한계로 남는다.

조직적 차원의 변수

여성관리자패널조사에는 복리후생제도와 관련하여 11개 제도, 즉 생리휴가제도, 출산휴가제도, 병가(상병휴가)제도, 육아휴직제도, 가족간호휴가제도, 직장보육시설, 학비보조제도, 보육비 지원제도, 연수휴가 및 휴직제도, 시차출퇴근제도, 재택근무제도에 대해 제도의 유무를 조사하고 있다. 각 제도가 있으면 1, 없으면 0으로 두고 각 값을 합산하여 ‘일가정 양립제도’ 변수로 활용하였다. 따라서 이 변수의 값은 0에서 11까지의 값을 갖는다.

기업의 특징인 업종과 규모에 있어서, 여성관리자패널조사의 원패널은 여성관리자가 있는 100인 이상 제조업, 금융업, 도소매업, 사업서비스업을 대상으로 하고 있어, 본 분석에서는 제조업을 기준변수로 하여 금융업, 도소매 및 사업서비스업 변수로 더미화하였다. 규모는 100~299인을 기준변수로 하여 300~999인, 1000인 이상으로 나누어 더미화하였다.

3) 통제변수

여성관리자의 승진과 퇴직에 미치는 영향을 분석하기 위해 통제할 변수들에는 인구학적 특징(연령, 혼인상태), 상호작용항으로 사용할 경력단계 변수, 경력기간을 포함하였다.

인구학적 특징으로 여성관리자의 연령과 혼인상태를 포함하였는데, 연령은 30세 미만, 30~34세, 34~39세, 40세 이상으로 구간을 나누어 30세 미만을 기준변수로 하였고, 혼인상태는 무배우⁸⁾(=0), 유배우(=1)으로 코딩하였다.

경력기간은 설문지 상에서 1차 조사 당시 시점을 기준으로 하여 년, 월로 응답하도록 되어 있어 이를 개월로 환산하여 사용하였다. 경력기간은 본 분석모형에 포함되어 있는 변수 중 유일하게 시간과 관련한 변수인데, 앞서 설명했듯이 이 변수를 통제함으로써 5년간의 정해진 기간 동안의 승진 여부를 종속변수로 하는 분석이기 때문에 발생할 수 있는 표본선택편이의 문제를 어느 정도 해결할 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구는 여성관리자의 승진에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 하였으며, 여성관리자의 경력단계에 따라 승진에 영향을 주는 요인이 다를 것으로 가정하였다. 이를 위해 여성관리자의 경력단계를 직급에 따라 하위관리자급과 중간관리자급으로 나누었는데, 여성관리자패널조사에서는 직급을 구분함에 있어서, 각 기업마다 그 단계수와 특징이 다른 직급들을 일반화하여 대리급/과장급/차장급/부장급/임원급 5단계로 나누어 조사하였다. 실질적인 팀장이나 리더로서의 역할을 하게 되는 위치는 중간관리자급부터라고 볼 수 있으므로(여성가족부, 2007), 대리급을 하위관리자급으로, 과장급과 차장급을 중간관리자급으로 구분하였다. 부장급부터는 상위관리자급으로 볼 수 있으므로 본 분석에서는 제외하였다. 이에 따라 경

8) 미혼, 별거, 이혼, 사별 포함

력단계 변수는 하위관리자급(=0), 중간관리자급(=1)로 코딩하였다.

분석에 사용된 변수들을 정리하면 다음의 표와 같다.

〈표 3〉 여성관리자의 승진에 미치는 영향 분석을 위한 변수 설명

구분		변수명	측정수준
종속변수			비승진(기준변수), 승진
통제 변수	인구학적 특징	연령	30세 미만(기준변수), 31~34세, 35~39세, 40세 이상
		혼인상태	무배우(기준변수), 유배우
	경력단계		하위관리자급(기준변수), 중간관리자급
	경력기간		개월(연속변수)
독립 변수	개인적 차원	교육수준	교육년수(연속변수)
		직무스트레스	7개 항목(5점 척도)의 합산 점수(연속변수)
		경력열망	1=지위에 관심 없음, 2=초급 관리자까지, 3=중간 관리자까지, 4=최고경영자까지(연속변수)
	관계적 차원	남성멘토수	인원수
		여성멘토수	인원수
		업무상 네트워크 종류	공적 네트워크(기준변수), 사적 네트워크
	조직적 차원	일가정양립제도	11개 일가정양립제도 유무 합산
		업종	제조업(기준변수), 금융업, 도소매 및 사업서비스업
		규모	100~299인(기준변수), 300~999인, 1000인 이상

라. 분석 방법

승진에 대한 대부분의 연구는 자료의 한계로, 주로 횡단적 수준에서 이루어져 왔다. 그러나 관리자의 승진에 미치는 요인에 대한 분석은, 횡단면적 자료로는 인과관계를 분명히 설명하지 못하기 때문에, 종단적인 자료를 통해 이를 분석해야 한다. 또한 횡단자료를 이용한 연구는 연령에서 오는 코호트 효과의 영향을 받게 되는데, 종단자료를 이용한 분석은 이 문제를 해결할 수 있다(Cotter et al., 2001). 이처럼 경력단계에 따른 승진에 대한 연구는 시간에 따른 변화를 측정하는 것이기 때문에 동적인 모델에서 검증되어야 한다.

본 연구의 분석자료인 여성관리자패널조사는 여성관리자를 대상으로 하는 유일한 종단조사임에도 불구하고 5년간 4차 조사까지만 추적되어 있기 때문에 장기간에 걸친 경력단계를 추적하기에는 아직 충분하지 않다. 이러한 자료의 한계로 인해, 5년이라는 짧은 기간 내에서 승진 결정요인을 분석할 수밖에 없다. 그러나 여성관리자패널조사의 결과에 따르면, 민

간부문에서 상위 직급으로의 승진연한은 직급이 높아짐에 따라 길어지지만 중간관리자급까지는 평균 3~5년 수준이기 때문에 5년간의 기간이지만 분석은 가능하다.

본 연구의 이론적 틀에 따라 여성관리자의 승진에 영향을 주는 요인들이 무엇인지, 그리고 그 요인들이 경력단계에 따라 어떻게 달라지는지 분석하고자 한다. 그런데 여성관리자의 승진여부 결과에는 관측되지 않은 특징, 즉 승진하기 전에 퇴직하여 원패널에서 탈락한 여성관리자의 영향이 반영되어 있다. 4차 조사의 원패널이 1,096명에 불과하기 때문에 다양한 사유로 2,361명 중 절반 이상인 1,265명이 탈락한 것이다. 따라서 5년간 근속하여 승진한 사례들만으로 승진요인을 분석하게 되면 표본선택편의(sample selection bias)⁹⁾의 문제가 발생할 수 있다. 선택편의의 문제를 해결하기 위한 기술적인 방법으로 토빗(TOBIT) 모형, 헤크만(Heckman) 2단계 수정방법, 최우추정법을 이용한 방법 등이 주로 활용되고 있다(남춘호, 1998). 본 분석에서 여성관리자의 승진확률만을 추정하고자 한다면 위의 방법들을 활용하는 것이 적절할 것이다. 그러나 본 연구에서는 이후의 과제로 남기고, 근속을 지속한 여성관리자들 중 어떤 특징을 가진 여성들이 승진에 성공하는지를 경력단계에 따라 살펴보고자 한다.

종속변수가 범주형 변수(categorical variable)로 되어 있을 때 사용하는 분석방법에는 로짓 모형에 의한 분석(logit model analysis)이 있다. 이 중 종속변수의 값이 두 개의 범주로 되어 있으면 이항로짓분석(binomial logit analysis)을 사용한다.

$$\log\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_p x_p$$

p_i : 5년 후 여성관리자가 승진할 확률

x_p : 통제변수 및 독립변수

이와 같이 각 관심 변수들이 여성관리자의 승진에 미치는 영향을 분석하기 위해 통제변수와 독립변수들을 각각 투입하여 로짓 분석을 실시할 것이다. 본 연구의 이론적 틀과 연구문제에 따라, 여성관리자의 승진에 영향을 미칠 것으로 예상되는 독립변수들을 세 가지 차원 즉, 개인적 차원(인적자본 특징, 주관적 태도), 관계적 차원(네트워크, 멘토), 조직적 차원(일가정양립제도, 기업의 업종과 규모)로 나누었다. 인구학적 특징(연령, 혼인상태), 경력기간, 경력단계는 통제변수로 처리하였다. 그리고 앞서 연구문제에서 여성관리자의 경력단계(하위관리자급/중간관리자급)에 따라 승진에 미치는 영향이 달라질 것으로 예상하였으므로,

9) 모집단으로부터 표본선택과정이 연구의 대상인 결과변수들과 독립적으로 이루어지지 않으며, 이러한 표본의 선택은 편의추론(biased inference)을 하게 되는 현상(Heckman, 1979).

다른 영향을 미칠 것으로 예상되는 관심 변수들과 경력단계 변수와의 상호작용항을 단계적으로 분석에 투입할 것이다.

5. 분석 결과

가. 분석 대상의 일반적 특징

분석에 사용된 변수들의 기초통계를 살펴보면 다음의 <표 4>, <표 5>와 같다.

종속변수인 5년 동안의 승진여부는 결측치 및 직급이 낮아진 경우를 제외하고 비승진 390명(36.3%), 승진 684명(63.7%)이었다. 인구학적 특징을 살펴보면 평균 연령은 33.4세였고, 연령대별로는 30대가 71.2%로 2/3 이상을 차지하고 있으며 특히 30~34세가 43.1%로 절반 가까이 되어 전반적으로 연령대는 30대에 몰려 있었다. 혼인상태는 무배우 42.6%, 유배우 57.4%로 유배우자가 조금 더 많았다.

2007년 기준 직급은 대리급이 62.0%로 가장 많고, 과장급 24.5%, 차장급 10.0%로, 하위관리자급이 62.0%, 중간관리자급이 34.5%였다. 경력기간은 평균 91.2개월(약 7.6년)이었다. 인적자본 변수인 교육수준을 살펴보면, 관리자급이라는 특성상 교육수준이 높았다. 즉 고졸은 13.0%에 불과하였으며 4년대졸이 56.8%로 절반 이상이였다. 전문대졸 17.3%, 석사 이상도 12.9%나 되었다. 평균 교육년수는 15.4년으로 나타났다.

7가지 항목에 대해 5점 척도로 응답한 직무스트레스의 합산 점수는 평균 21.0점(35점 만점)이었다. 관리자로서의 경력열망을 4단계로 나누어 오르고 싶은 목표지위를 조사한 결과, 가장 낮은 단계인 ‘지위에는 별 관심 없다’ 21.6%, 그 다음 단계인 ‘초급 관리자로 만족한다’ 15.6%였으며, ‘실급 관리자까지 오르고 싶다’가 45.9%로 가장 많았고 경력열망이 가장 높은 수준인 ‘최고경영자까지 오르고 싶다’는 16.9%였다. 평균점수는 2.6점(4점 만점)이었다.

관계적 차원의 변수 중 업무와 관련하여 주로 형성하는 네트워크의 종류는 공적 네트워크 종류가 68.8%로 사적 네트워크 31.2%에 비해 많았다. 멘토와 관련해서는 남성 멘토가 1명 이상 있는 비중은 43.4%로 여성 멘토가 1명 이상 있는 비중 32.9%에 비해 높았다. 남성 멘토가 1명 있는 여성관리자는 30.6%, 여성 멘토가 1명 있는 여성관리자는 25.5%로, 전반적으로 남성 멘토가 더 많은 것을 알 수 있다.

1명 이상 있는 비율은 41.5%, 여성 멘토가 1명 이상 있는 비율은 34.2%로 남성 멘토가 있다는 응답자가 더 많았다¹⁰⁾.

10) 성별과 상관없이 멘토가 1명 이상 있다고 응답한 비율은 58.4%였음.

조직적 차원의 변수 중 일가정 양립제도 변수는 일가정 양립제도의 개수라 할 수 있는데 총 11개의 제도 유무에 대해 평균이 4.7개로, 절반에도 미치지 않는 수치라 할 수 있다. 기업 특징인 업종과 규모는 분석 자료가 여성관리자가 있는 100인 이상 기업 모집단에 근거하여 표집한 것이기 때문에, 그 모집단 분포를 따르고 있다. 업종은 도소매업 33.3%, 사업서비스업 32.4%, 제조업 26.0%, 금융업 8.3%였다. 규모는 100~299인 규모가 41.4%로 가장 많았고, 300~999인 24.1%, 2000인 이상 대기업이 21.2%, 1000~1999인 13.3% 순이었다.

〈표 4〉 분석대상 변수의 기초통계(범주형 변수)

(단위: 명, %)

변수명		빈도	비율
승진여부	승진	390	36.3
	비승진	684	63.7
연령대	30세미만	215	19.6
	30~34세	472	43.1
	35~39세	308	28.1
	40세이상	101	9.2
혼인상태	무배우	467	42.6
	유배우	629	57.4
직급	대리급	679	62.0
	과장급	268	24.5
	차장급	110	10.0
교육수준	고졸	143	13.0
	전문대졸	190	17.3
	4년대졸	622	56.8
	석사 이상	141	12.9
경력열망	지위에는 별 관심 없다	237	21.6
	초급 관리자로 만족한다	171	15.6
	실급 관리자까지 오르고 싶다	503	45.9
	최고경영자까지 오르고 싶다	185	16.9
업무상 네트워크 종류	공적 네트워크	742	68.8
	사적 네트워크	337	31.2
남성멘토수	0명	620	56.6
	1명	335	30.6
	2명	119	10.9
	3명	22	2.0

변수명		빈도	비율
여성멘토수	0명	735	67.1
	1명	280	25.5
	2명	67	6.1
	3명	14	1.3
업종	제조업	285	26.0
	금융업	91	8.3
	도소매업	365	33.3
	사업서비스업	355	32.4
규모	100~299인	454	41.4
	300~999인	264	24.1
	1000~1999인	146	13.3
	2000인 이상	232	21.2

〈표 5〉 분석대상 변수의 기초통계(연속형 변수)

변수	사례수	평균	표준편차
연령(세)	1096	33.4	4.561
경력기간(개월)	1096	91.2	63.669
교육년수	1096	15.4	1.764
직무스트레스(점)	1096	21.0	4.104
경력열망(점)	1096	2.6	1.007
일가정 양립제도 유무	1096	4.7	2.022

분석에 사용된 모든 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 다음의 <표 6>과 같은데, 변수들 간의 상관관계 계수가 0.8 이상인 변수는 없는 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단된다.

〈표 6〉 분석대상 변수간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. 승진여부	1																	
2. 30-34세	.121**	1																
3. 35-39세	.030	-.544**	1															
4. 40세이상	-.086**	-.277**	-.199**	1														
5. 배 우자유무	-.008	.015	.194**	.083**	1													
6. 경력단계	-.051	-.238**	.359**	.333**	.205**	1												
7. 경력기간	-.076*	-.180**	.256**	.353**	.194**	.268**	1											
8. 금융업	.028	-.087**	.066*	.123**	.096**	.089**	.227**	1										
9. 도소매및사임서비스업	.033	.041	-.055	-.084**	-.056	-.017	-.190**	-.585**	1									
10. 300-999인	-.043	.010	-.053	-.039	-.041	-.143**	.007	.091**	.011	1								
11. 1000인이상	.066*	.001	.029	.087**	.070*	.123**	.216**	.339**	-.253**	-.409**	1							
12. 교육수준	.142**	.047	-.091**	.045	-.039	.119**	-.312**	.031	.032	-.002	.129**	1						
13. 직무스트레스	-.021	-.050	.043	.057	.036	.074*	.056	.065*	-.020	.021	-.005	-.035	1					
14. 경력열망	.074*	-.031	.065*	.101**	.051	.209**	.067*	.183**	-.125**	.038	.150**	.149**	.023	1				
15. 남성멘토수	.025	-.008	.009	.017	-.031	-.006	.051	.041	-.039	.042	.080**	.024	-.007	.059	1			
16. 여성멘토수	-.041	.052	-.034	-.014	-.032	.026	-.010	.114**	-.063*	.068*	.031	.037	.016	.047	.231**	1		
17. 네트워크종류	-.016	.039	-.078**	-.021	-.010	-.030	-.020	-.005	-.013	-.038	.070*	.051	.021	.001	.064*	-.018	1	
18. 일가정양립제도	-.008	-.145**	.128**	.179**	.137**	.139**	.322**	.434**	-.208**	.066*	.349**	.031	.060*	.141**	.065*	.032	.042	1

**p<0.01, *p<0.05

나. 로짓 분석 결과

먼저 연령, 혼인상태, 경력기간과 경력단계를 통제변수로 하여 여성관리자의 승진에 미치는 영향에 대해 로짓 분석을 실시한 결과는 다음의 표와 같다. 이 결과들은 근속을 유지한 여성관리자에 비해 승진할 가능성¹¹⁾을 의미하는 것으로, 추정된 계수들은 근속에 대한 승진할 효과로 해석된다.

통제변수 중 연령이 가장 승진에 영향을 크게 미침을 알 수 있는데, 30세 미만에 비해 연령대가 높을수록 승진할 가능성이 컸다. 배우자의 유무는 승진에 유의한 영향을 미치지 않았으며, 경력단계 즉 하위관리자급에 비해 중간관리자급일수록 승진할 가능성이 유의하게 낮았는데, 직급이 낮을수록 승진할 가능성이 높음을 의미한다. 그리고 경력기간의 계수값은 유의한 (-) 값으로, 앞서 연령의 효과와는 반대되는 방향성을 나타내었다. 그러나 연령의 효과가 훨씬 크며, 경력기간이 길수록 승진할 가능성이 $\exp(B)=.996$ 으로 큰 효과는 아니었다.

〈표 7〉 통제변수가 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명	B	S.E.	Exp(B)
상수	.295***	.154	1.344
연령대			
30~34세	1.007***	.184	2.738
35~39세	1.144***	.239	3.139
40세 이상	.724*	.322	2.064
혼인상태			
유배우	-.120	.140	.887
경력단계			
중간관리자	-.357*	.166	.700
경력기간	-.004**	.001	.996
-2Log likelihood		1357.877	
Chi-Square		43.393***	
Pseudo R2(Nagelkerke)		.054	
N		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1.

개인적 차원 중 대표적인 인적자본 요인인 교육수준이 여성관리자의 승진과 퇴직에 미치는 영향과, 그 영향이 경력단계에 따라 다른지를 분석하기 위해 통제변수에 교육년수 변수 및 경력단계와의 상호작용항을 추가하여 두 가지 모형으로 로짓 분석을 실시하였다.

11) 로짓 분석이기 때문에 여기서의 가능성은 확률(probability)이 아니라, predicted odds를 의미한다. 본고에서는 해석에 대한 직관적 이해를 높이기 위해 ‘가능성’으로 표현하기로 한다.

통제변수인 연령, 혼인상태, 경력단계 및 경력기간이 승진에 미치는 영향은 앞서의 통제변수만 포함한 모형의 결과와 거의 유사하게 나타났다. 즉 연령이 높을수록 하위관리자급일수록, 경력기간이 짧을수록 승진할 가능성이 높았다. 앞서 연구문제 1-1에서 제기했듯이 교육수준이 경력단계에 따라 여성관리자의 승진에 다른 영향을 미칠 것으로 예상하고 이를 확인하기 위해 교육수준과 경력단계를 결합하여 상호작용항을 만들어 추가적으로 투입하였다.

분석 결과 교육수준과 경력단계와의 상호작용항이 여성관리자의 승진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에, 상호작용항을 추가한 모형으로 승진에 미치는 영향을 해석하면, 교육수준이 높아짐에 따라 승진 가능성이 높아짐을 확인할 수 있다. 이는 인적자본으로서의 교육수준의 승진에 대해 긍정적인 영향이 있음을 의미한다. 그런데 상호작용항의 경우 하위관리자에 비해 중간관리자일수록 교육년수가 승진의 가능성을 오히려 낮추어, 하위관리자급에서는 교육년수가 승진에 미치는 영향이 큰 반면 중간관리자급에서는 학력보다는 다른 요인이 승진에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

〈표 8〉 교육수준이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명		상호작용 없음		상호작용 있음	
		B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
상수		-2.766(.68)***	.676	-3.987(.85)***	.851
연령대	30~34세	.989(.19)***	.186	1.035(.19)***	.190
	35~39세	1.169(.24)***	.242	1.208(.24)***	.243
	40세 이상	.573(.33)+	.326	.660(.33)*	.328
혼인상태	유배우	-.115(.14)	.142	-.118(.14)	.142
경력단계		-.508(.17)**	.171	2.360(1.19)*	1.190
경력기간		-.001(.00)	.001	-.001(.00)	.001
학력	교육년수	.192(.19)***	.041	.271(.05)***	.053
상호작용	교육년수*경력단계			-.188(.08)**	.077
-2Log likelihood		1335.647		1329.758	
Chi-Square		65.623***		71.513***	
Pseudo R2(Nagelkerke)		.081		.089	
N		1071		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

개인적 차원의 변수 중 개인의 주관적 태도가 여성관리자의 승진에 미치는 영향과, 그 영향이 경력단계에 따라 다른지를 분석하기 위해 통제변수에 주관적 태도 변수인 직무스트레

스와 경력열망 변수를 추가하여 로짓 분석을 실시한 결과는 다음의 표와 같다(연구문제 1-2). 통제변수인 연령, 혼인상태, 경력단계, 경력기간 변수가 여성관리자의 승진에 미치는 영향은 통제변수만 포함한 로짓 분석 결과와 계수값이 거의 유사하였다.

앞서 연구문제 1-2에서 제기했듯이 주관적 태도 역시 경력단계에 따라 여성관리자의 승진에 다른 영향을 미칠 것으로 예상하고 이를 확인하기 위해 주관적 태도와 경력단계를 결합하여 상호작용항을 만들어 추가적으로 투입하였다. 그 결과, 직무스트레스와 경력열망의 상호작용항 모두 승진에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 즉 하위관리자에 비해 중간관리자일수록 직무스트레스가 높아지면 오히려 승진의 가능성($\exp(B)=1.068$)이 높아지는 것으로 나타났다.

경력열망이 높을수록 승진 가능성이 높았는데, 경력단계와의 상호작용항을 추가한 경우 계수값이 (-)의 값을 나타내어, 하위관리자급일수록 경력열망이 승진 가능성을 더 높였다. 이는 직급이 낮을수록 경력에 대한 열망이 승진에 더 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있는 결과이다.

〈표 9〉 직무스트레스 및 경력열망이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명	상호작용 없음		상호작용 있음	
	B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
상수	.015(0.39)	1.015	.323(0.50)	.504
연령대				
30~34세	.994(0.18)***	2.702	1.007(0.19)***	.186
35~39세	1.138(0.24)***	3.120	1.139(0.24)***	.242
40세 이상	.692(0.32)*	1.998	.718(0.32)*	.325
혼인상태				
유배우	-.115(0.14)	.891	-.132(0.14)	.142
경력단계	-.438(0.17)*	.646	-1.116(0.79)	.788
경력기간	-.004(0.00)**	.996	-.003(0.00)**	.001
직무스트레스	-.008(0.02)	.992	-.036(0.02)+	.965
경력열망	.186(0.07)**	1.205	.303(0.09)**	1.353
상호작용				
직무스트레스*경력단계			.066(0.03)+	1.068
경력열망*경력단계			-.272(0.14)+	.762
-2Log likelihood	1349.762		1341.709	
Chi-Square	51.509***		59.561***	
Pseudo R2(Nagelkerke)	.064		.074	
N	1071		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

관계적 차원의 변수 중 멘토가 여성관리자의 승진에 미치는 영향과, 그 영향이 경력단계에 따라 다른지를 분석하기 위해 통제변수에 멘토 변수인 남성멘토수, 여성멘토수 변수를 추가하여 로짓 분석을 실시한 결과는 다음의 표와 같다(연구문제 2-1). 본 연구에서는 멘토의 성별이 여성관리자의 승진에 영향을 미치고, 그 영향은 경력단계에 따라 달라질 것으로 예상하였는데, 분석 결과 여성멘토수와 경력단계의 상호작용항이 통계적으로 유의한 결과를 나타냄에 따라 상호작용항을 추가한 모형으로 승진에 미치는 영향을 살펴보았다.

상호작용항이 없는 모형에서는 여성멘토수가 많을수록 승진 가능성을 낮추는 것으로 나타났다으며, 상호작용항이 포함된 모형에서도 (-)의 계수값을 나타내어 중간관리자급에 비해 하위관리자급일수록 여성멘토수가 많을수록 여성관리자의 승진가능성을 낮추었다. 멘토의 존재는 관리자의 경력개발에 도움이 될 것으로 예상되는데, 여성멘토수가 많을수록 승진가능성이 낮아진다는 이와 같은 결과는 여성들끼리의 닫힌 관계망의 형성이 오히려 승진에 부정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

〈표 10〉 남녀멘토수가 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명		상호작용 없음		상호작용 있음	
		B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
상수		.302(0.16)+	1.352	.261(0.17)	1.299
연령대	30~34세	1.016(0.18)***	2.763	1.018(0.18)***	2.769
	35~39세	1.133(0.23)***	3.104	1.125(0.24)***	3.081
	40세 이상	.709(0.32)*	2.033	.696(0.32)*	2.006
혼인상태	유배우	-.122(0.14)	.885	-.124(0.14)	.883
경력단계		-.338(0.17)*	.713	-.218(0.21)	.804
경력기간		-.004(0.00)**	.996	-.004(0.00)**	.996
멘토	남성멘토수	.116(0.09)	1.123	.118(0.11)	1.126
	여성멘토수	-.169(0.10)+	.845	-.074(0.13)	.929
상호작용	남성멘토수*경력단계			-.232(0.20)	.793
	여성멘토수*경력단계			-.025(0.18)*	.975
-2Log likelihood		1354.098		1352.658	
Chi-Square		47.173***		48.612***	
Pseudo R2(Nagelkerke)		.059		.061	
N		1071		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

관계적 차원의 변수 중 업무상 네트워크의 종류가 여성관리자의 승진에 미치는 영향과, 그 영향이 경력단계에 따라 다른지를 분석하기 위해 통제변수에 관련 변수인 업무상 네트워크의 종류를 추가하여 로짓 분석을 실시한 결과는 다음의 표와 같다(연구문제 2-2). 통제변수가 여성관리자의 승진에 미치는 효과는 통제변수만 포함한 모형과 거의 유사하였다.

업무상 네트워크의 종류는 여성관리자의 승진에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 경력단계와의 상호작용항은 통계적으로 유의한 결과를 나타내었으므로 상호작용항을 추가한 모형으로 승진에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과, 하위관리자에 비해 중간관리자일수록 공적 네트워크보다는 사적 네트워크를 주로 활용할수록 승진 가능성($\exp(B)=1.876$)이 높아졌다. 이는 업무상 네트워크의 종류와 업무 후 네트워크 참여도와 같은 네트워크 관련 변수들이 하위관리자보다는 중간관리자일 때 승진에 미치는 영향이 크다는 것을 보여주는 결과이다.

즉 중간관리자급일수록 업무상 주로 형성하는 네트워크의 종류가 공적 네트워크보다는 사적 네트워크이면 승진에 더 유리하다는 것을 의미한다. 또한 일가정 양립의 부담 때문에 여성들은 남성에 비해 사적인 네트워크를 형성하기 어려운 것으로 알려져 있는데, 그런 점 때문에 여성관리자 중 사적인 네트워크를 주로 형성하는 것이 상대적으로 승진에 더 유리하게 작용한다고 볼 수 있다. 결과적으로 네트워크에 취약한 여성들의 경우, 직급이 높아짐에 따라 업무에 있어서 공적인 관계의 네트워크보다는 사적인 관계의 네트워크를 형성할수록 승진에 더 유리하다는 것을 보여준다. 그리고 회사나 업무와 관련한 공적 네트워크보다는 지연이나 학연과 같은 사적 네트워크가 상대적으로 더 강한 관계를 형성하고 신뢰도도 높다는 점 때문에, 여성들 중에서 상대적으로 네트워킹의 장점을 잘 활용하는 여성관리자들이 승진에 있어서 유리할 것으로 예상된다.

〈표 11〉 네트워크 종류가 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명		상호작용 없음		상호작용 있음	
		B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
상수		.313(0.16)+	1.367	.218(0.17)	1.243
연령대	30~34세	1.005(0.18)***	2.731	1.019(0.18)***	2.770
	35~39세	1.137(0.24)***	3.118	1.155(0.24)***	3.173
	40세 이상	.719(0.32)*	2.052	.707(0.32)*	2.029
혼인상태	유배우	-.118(0.14)	.888	-.111(0.14)	.895
경력단계		-.356(0.17)*	.701	-.165(0.19)	.848
경력기간		-.004(0.00)**	.996	-.003(0.00)**	.997
네트워크 종류	사적네트워크	-.050(0.14)	.951	-.190(0.18)	.827
상호작용	사적네트워크*경력단계			.629(0.29)*	1.876

변수명	상호작용 없음		상호작용 있음	
	B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
-2Log likelihood	1357.751		1353.025	
Chi-Square	43.520***		48.245	
Pseudo R2(Nagelkerke)	.055		.060	
N	1071		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

조직적 차원에서 여성관리자의 승진에 미치는 영향 중 일가정 양립제도의 유무 변수를 통제변수에 추가하여 로짓 분석을 실시한 결과, 일가정 양립제도는 여성관리자의 승진에 유의한 영향을 미치지 않았다(연구문제 3-1).

<표 12> 일가정 양립제도가 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명		상호작용 없음		상호작용 있음	
		B(S.E)	Exp(B)	B(S.E)	Exp(B)
상수		.187(0.20)	1.206	.275(0.24)	1.316
연령대	30~34세	1.016(0.18)***	2.762	1.025(0.19)***	2.787
	35~39세	1.142(0.24)***	3.134	1.151(0.24)***	3.161
	40세 이상	.712(0.32)*	2.038	.706(0.32)*	2.026
혼인상태	유배우	-.130(0.14)	.878	-.134(0.14)	.875
경력단계		-.360(0.17)*	.698	-.580(0.36)	.560
경력기간		-.004(0.00)**	.996	-.004(0.00)**	.996
일가정양립제도		.029(0.03)	1.029	.010(0.04)	1.010
상호작용	일가정양립제도*경력단계			.046(0.07)	1.047
-2Log likelihood		1357.194		1356.719	
Chi-Square		44.076***		44.551***	
Pseudo R2(Nagelkerke)		.055		.056	
N		1071		1071	

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

업종이나 규모와 같은 기업의 특성이 여성관리자의 승진에 어떤 영향을 미치는지 분석한 결과, 업종과 규모 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(연구문제 3-2). 즉 제조업에 비해 금융업 종사자일수록, 도소매 및 사업서비스업 종사자일수록 승진할 가능성이 더 높

았으며, 100~299인 규모에 비해 1000인 이상 대기업일수록 승진할 가능성이 더 높았다. 이는 반대로 제조업, 중소기업에 종사할수록 여성관리자가 승진할 가능성이 낮다고 볼 수 있다. 특히 금융업, 대기업에 종사하는 여성관리자의 승진 가능성이 높다는 이와 같은 결과는 상대적으로 좋은 일자리에 종사하는 여성관리자들의 인적자본수준 및 성과가 더 높기 때문 일 것이다.

〈표 13〉 기업의 특성이 여성관리자의 승진에 미치는 영향

변수명		B	S.E.	Exp(B)
상수		-.005	.199	.995
연령대	30~34세	1.039***	.186	2.827
	35~39세	1.197***	.241	3.309
	40세 이상	.762*	.325	2.144
혼인상태	유배우	-.144	.142	.865
경력단계	중간관리자	-.439**	.169	.644
경력기간		-.004**	.001	.996
업종	금융업	.399*	.184	1.490
	도소매및사업서비스업	.372*	.165	1.450
규모	300-999인	-.104	.174	.901
	1000인 이상	.329+	.170	1.390
-2Log likelihood		1343.577		
Chi-Square		57.693***		
Pseudo R2(Nagelkerke)		.072		
N		1071		

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

지금까지 개인적 차원, 관계적 차원, 조직적 차원의 변수들을 각각 투입하여 여성관리자의 승진에 미치는 영향을 분석하였는데, 마지막으로 앞서 분석한 모든 변수들을 투입하여 여성관리자의 승진 결정요인을 분석하였다.

먼저 여성관리자의 승진에 영향을 미치는 변수는 연령, 경력단계, 업종, 교육수준, 경력열망, 여성멘토수로 나타났다. 즉 연령대가 높을수록, 중간관리자급에 비해 하위관리자급일수록, 제조업에 비해 금융업, 도소매 및 사업서비스업일수록, 교육수준이 높을수록, 경력열망이 높을수록, 여성멘토수가 적을수록 승진할 가능성이 높았다.

연령의 효과가 가장 컸으며, 인적자본 수준이 역시 경력성공이라 할 수 있는 승진에 긍정

적인 요인이었고, 직급이 높아질수록 승진 가능성은 낮아질 수밖에 없으며, 높은 경력열망도 승진에 긍정적인 영향을 미쳤다. 그런데 앞서 분석에서도 나타났듯이, 여성멘토수가 많을수록 승진 가능성을 낮추는 것으로 나타나, 여성들끼리 형성하는 닫힌 네트워크가 오히려 승진에 도움이 되지 않는 것으로, 여성관리자의 네트워크 관리의 중요성을 보여주고 있다.

〈표 14〉 여성관리자의 승진 결정요인(모든 변수 투입)

변수명		B	S.E.	Exp(B)
상수		-2.763***	.790	.063
연령대	30~34세	1.007***	.190	2.739
	35~39세	1.170***	.246	3.224
	40세 이상	.568+	.332	1.765
혼인상태	유배우	-.125	.144	.883
경력단계	중간관리자	-.610**	.177	.543
경력기간		-.002	.001	.998
업종	금융업	.440*	.196	1.552
	도소매및사업서비스업	.376*	.168	1.456
규모	300~999인	-.223	.182	.800
	1000인	.163	.184	1.177
교육수준		.173***	.043	1.188
직무 스트레스		-.005	.016	.995
경력열망		.142*	.070	1.153
남성멘토수		.098	.090	1.103
여성멘토수		-.203*	.103	.816
네트워크 종류		-.110	.144	.896
일가정 양립제도		-.031	.040	.969
-2Log likelihood		1316.045		
Chi-Square		85.225***		
Pseudo R2(Nagelkerke)		.105		
N		1071		

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

6. 결론

본 연구는 관리직 업무의 특성상 관리자의 승진에 있어서 경력단계에 따라 다른 요인들이 작용하고, 생애주기적 사건들에 영향을 받는 여성들의 경우에는 더 그러할 것으로 예상하고 이를 실증적으로 검증하였다. 즉 직급이 높아질수록 낮은 직급에 비해 교육수준과 같은 인적자본 특징보다 네트워크나 멘토와 같은 관계적 차원의 특징이 여성관리자의 승진에 더 중요한 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

본 연구에서 다루고 있는 관리직으로의 진출은 기업의 고용평등한 인적자원관리뿐 아니라 개인적인 노력이나 역량의 축적, 기업내·외의 적극적인 네트워크 구축과 리더십 발휘에 의해 가능하다. 그러나 남성과는 달리 여성들이 생애주기상 경험하는 결혼이나 출산, 자녀 양육, 가사의 부담은 이 시기 적극적인 경력개발의 유인을 감소시키게 된다. 혼인시기가 점차 늦춰지고 있는 최근에는 주로 30대 초부터 이러한 생애주기적인 사건들을 경험하게 되는데, 이 시기는 조직생활에 있어서도 관리자급으로 경력을 이어나가는 데 있어서 매우 중요한 시기이기 때문에 여성관리자에게 이 문제는 더 심각해진다. 아무리 우수한 여성인력이라 하더라도 이를 극복하지 못한다면 중간, 상위관리자급으로의 경력개발에 어려움을 겪게 될 것이다. 그리고 이 시기의 극복은 여성 개인만의 몫이 아니라, 기업에서도 장기적으로 우수한 여성인력을 확보하고 가족친화적인 조직분위기를 통해 조직충성도를 높이는 등의 차원에서 적극적으로 관심과 노력이 필요할 것이다. 따라서 기업 내에서 여성근로자의 역량개발을 지원하여 기업 내에서 생존하고 경력을 개발할 수 있도록 지원하는 적극적 지원정책이 반드시 필요하다.

최근 대한상공회의소에서 국내 304개 기업(대기업 74개, 중견기업 230개)을 대상으로 실시한 ‘여성인재 활용에 관한 기업인식’ 조사¹²⁾에서도 비슷한 결과가 나타났다. 조사 대상 대다수의 기업들이 여성의 업무능력에 대해 남성과 대등한 수준이라고 평가했으나, 내부에서 승진시킬 만한 여성 인력풀이 부족하다고 응답하였고, 따라서 중간관리자급부터 여성인재를 체계적으로 양성해야 한다는 기업들의 요구가 컸다. 여성의 능력이 뒤떨어지지 않는다고 인정하면서도 여성인재가 부족하다고 하는 기업의 이와 같은 모순적인 주장은, 우수한 여성인력들이 조직 내에서 자신들의 능력을 발휘하고 성장해나갈 수 있도록 하는 기업과 정부, 사회의 노력이 필요함을 반증한다고 볼 수 있다.

지금까지 여성관리자의 경력개발 성공요인에 대한 많은 국내외 선행연구들이 있었지만, 경력단계에 따라 다른 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석한 연구는 거의 없었기 때문에, 본 연구의 결과는 향후 여성관리자의 역량개발과 인력활용을 위한 근거자료가 될 수 있

12) 대한상공회의소(2013.3), ‘여성 대통령 시대, 여성인재 활용에 대한 기업인식 조사’.

을 것이다. 즉 지금까지의 전반적인 여성인력개발 관련 정책이나 제도에서, 나아가 여성관리자의 경력단계 및 생애주기에 맞춤형 전략들을 모색해볼 수 있을 것이다. 예를 들면 관리직으로서의 첫 진입시기와 결혼, 임신, 출산과 같은 30대 초반의 생애주기적 사건이 맞물리는 초기 경력단계에는 일·가정 양립제도의 도입과 고용친화적 개선, 경력개발이 본격적으로 이루어지는 중기 경력단계에는 중간관리자급 여성들의 네트워킹 및 멘토링 강화, 전반적으로는 일·가정 양립 가능한 지원제도 및 조직문화 개선 등을 제안해 볼 수 있을 것이다.

특히 중간관리자급 여성들이 경력을 단절하지 않고 승진을 통해 성공적인 경력개발을 이루기 위해서는 네트워킹 및 멘토를 잘 활용할 수 있어야 한다. 우리나라에서 조직 내 네트워킹과 멘토링은 주로 비공식적으로 이루어지기 때문에 남성 중심의 조직에서는 여성에게 있어 기회가 부족한 것이 현실이다. 따라서 조직 내 네트워킹나 멘토의 활용을 여성관리자 개인에게 맡기기보다는 공식적인 프로그램으로 활성화하여 지원해야 할 것이다.

이런 의미에도 불구하고 본 연구는 분석자료의 제한으로 인한 몇 가지 한계를 갖고 있다. 여성관리자의 승진에 대한 연구는 남성관리자와의 비교가 필수적임에도 불구하고, 관리자를 대상으로 한 기존 자료 중 남성관리자에 대한 종단적 자료가 충분하지 않아 여성관리자만을 대상으로 승진 결정요인을 분석할 수밖에 없었다. 또한 종단적 분석으로서의 의의를 갖지만, 여성관리자패널조사가 5년이라는 짧은 기간 동안의 추적자료라는 점과, 표본수가 적기 때문에 전체 모집단을 대표할 수 없다는 한계가 있다. 분석에 사용한 변수에 있어서도 다양한 내용을 포괄하고 있는 조사이다 보니 본고의 이론틀과 일치하는 변수가 없는 경우 유사한 의미를 가지는 변수로 대체할 수밖에 없었다.

향후 적합한 자료가 구축되어 경력단계별로 경력개발 과정에 미치는 영향을 남성관리자와 비교할 수 있다면, 승진에 있어서 남녀관리자 간에 어떤 차이가 있는지, 소위 ‘유리천장’이라 불리는 보이지 않는 성차별이 실제로 존재하는지 등을 분석하여, 여성관리자의 경력개발 및 경력단절 방지를 통해 여성관리자 비율을 제고할 수 있는 구체적인 대안들을 제시할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 분석을 위한 충분한 통계자료 확보가 현실적으로 어렵다면, 심층면접이나 기업조사를 통해 보완할 수 있을 것이다.



참고문헌

- 김용학(2008). 『사회 연결망 이론』. 박영사.
- 남춘호(1998). “사회학적 연구에서의 표본선택편의”. 한국사회학 32(1).
- 양병화(1998). 『다변량 자료분석의 이해와 활용』. 학지사.
- 여성가족부(2007). 『여성인력패널조사: 여성관리자패널조사』.
- 여성가족부(2012). 『2012년 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사』.
- 유계숙(2009). 『적극적고용개선조치의 시행계획서 서식개선에 관한 연구』. 한국노동연구원.
- 이재열(2005). 『사회과학의 고급계량분석 원리와 실제』. 서울대학교 출판부.
- Cotter, D., Hermsen, J. M., Ovadia, S. and R. Vanneman(2001). The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, 80(2): 655-682.
- Ferris, G. R. & Judge, T. M.(1991). Personnel human resources management: Political influence perspective. *Journal of Management*, 17(2): 447-488.
- Gutek, B.A. & Larwood, L.(1980). *Introduction; women's career are important and different, in women's career development*, Gutek & Larwood (Eds.), Working toward a theory of women's career development.
- Heckman, J. J.(1979). Sample selection bias as a specification error, *Econometrica*, 47: 459-468.
- Kirchmeyer, C.(1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences, *Journal of Management*, 24(6): 673-692.
- Melamed, T.(1995). Career success: The modernating effect of gender, *Journal of Vocational Behavior*, 47: 35-60.
- Ragins, B., & Sundstrom. E.(1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective, *Psychological Bulletin*, 105: 51-88.
- Schein, E. H.(1987). *Individuals and Careers, in Handbook of Organizational Behavior*, 2nd ed., Lorsch, J. W.(ed), NJ :Practice-Hall.



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

여성관리자의 승진 결정요인 분석

박경환 (고려사이버대학교 경영학부 교수)

여성관리자의 승진 결정요인에 대하여 종단적 자료에 근거하여 개인, 개인관계, 그리고 조직 및 제도적 요인들을 포괄적으로 묶어 통계적으로 분석하였다는 점에서 본 논문의 의미가 크다고 판단됩니다.

특히 종속변수인 승진여부를 판별하기 위한 독립변수로서 개인특징 등 통제변수, 개인차원 변수, 관계적 차원, 조직적 차원으로 구분하여 정교하게 연구모델을 설계하고 종단적 자료에 근거하여 그에 적합한 통계기법을 선택하여 분석하였다는 점에서 의미가 매우 큼니다.

다만, 논문의 완성도를 높이는 차원에서 몇 가지 의견을 제시하면 다음과 같습니다.

첫째, 서론에서 연구의 필요성을 보다 분명히 하였으면 합니다. 기존 연구의 한계를 지적하거나 또는 현실에서의 의문을 제시하거나 등..이 연구를 왜 해야 하는지, 그리고 다른 연구에 비해 어떠한 점에서 기여하는지 연구의 필요성을 명확하게 보여주었으면 합니다.

둘째, 이론적 배경에서, 어떻게 본 연구 모형과 주요 변수 선택이 이루어졌는지 그 논리적 관계와 연구자의 주장이 드러나도록 하였으면 합니다. 왜 이런 모델을 제시하였으며, 왜 이런 변수를 주요 변수로 삼았는지 이유가 분명하였으면 합니다.(물론 기존의 연구의 문제점 및 한계를 지적하고 연구자가 말하고자 하는 바가 무엇인지 ‘연구문제’의 형식으로 제시)

셋째, 3쪽의 [그림 1]의 이론적 틀과 6쪽의 ‘분석틀’ 간 유사한 것을 다루는 것 같지만 분리된 느낌이 듭니다. 연구모델을 어느 한쪽으로 통합하여 정리하는 것이 바람직해 보입니다.

넷째, 7쪽의 ‘연구대상’은 연구의 대상과 범위로 생각되는데 실제 관리자, 경력단계, 승진의 개념설명입니다. 연구의 범위인지, 대상인지 모호합니다.

다섯째, 종속변수로서의 승진 개념의 조작적 정의와 측정에 대해 보다 상세한 설명이 있으면 합니다. 사원->대리, 대리->과장, 과장->차장, 차장->부장, 부장->본부장 및 임원 모두 해당하는지 등.

여섯째, 앞서 종속변수 ‘승진’의 개념과 독립변수에서의 ‘경력단계’ 설명이 혼란을 가져옵니다. 이 두 개념이 다르다는 점을 쉽게 명료하게 내용 중에 설명되었으면 합니다. 독자의 경우 읽고 이해하는데 어렵습니다.

일곱째, 경력단계를 통제변수로 사용되면서 동시에 상호작용 변수로 사용하였습니다. 보통 상호작용 변수에 포함되는 경우 독립변수로 생각되는데, 이 점이 명료하지 못합니다. 통제변수인데 갑자기 상호작용 변수로 나왔는지- 물론 이에 대해 연구모형에서 사전에 근거 있는 설명이 있어야 할 것임- 연구모형 내용에서 기술이 있어야 할 것 같습니다. 또는 왜 독립변수로 삼지 않았는지?

여덟째, 로짓분석결과에서 통제변수인 경력단계가 마이너스(-) 효과를 갖는데, 이는 하위 직위보다는 상위직위에서 차 상위로의 진급 기회가 더 적기 때문인 것으로 보입니다. 즉, 낮은 직급에서의 경우 교육수준이나 경력열망이 승진으로 나타나겠지만, 상위 직급에서는 차 상위 직급으로의 승진 기회가 워낙 적어지기 때문에 교육수준이나 경력열망만으로 승진이 되는 것은 아닌 것으로 풀이됩니다(물론 거의 동일한 의미로 쓰여져 있지만 보다 좀 더 명료한 설명이 보태졌으면 함). 또한 대리나 과장, 경우에 따라 차장까지도 급호봉제에 의해 자동으로 승진되는 경우가 많은데, 이러한 부분도 함께 해석에 반영되었으면 합니다(물론 교육수준이나 열망에 의해 더 빨리 되고 늦게 되는 경우는 발생합니다).

아홉째, 그 외 여성끼리의 단련 관계망 형성에 대한 쉬운 설명이 있으면 합니다(흔하게 쓰는 용어가 아니라서). 일가정 양립제도가 유의미하지 않는데, 그 이유를 좀더 논리적으로 설명할 필요가 있어 보입니다. 더구나 결론에서 여성관리자 승진에서 일가정 양립제도의 필요성이 주장되는데 본 분석결과와 결론 주장과 일치하지 않는 측면도 있습니다. 이 부분에 대해 분석결과 및 결론에서 뭔가 연구자의 주장이 있어야 할 것 같습니다.

열째, 결론의 내용은 가급적 연구모형에서 연구자가 주장하려고 한 것, 그리고 연구모형에 사용되어 검증된 변수의 관계에 초점을 두어 좁게 논리적으로 연구의의를 끄집어 내는 것이 바람직해 보입니다. 연구 모델과 변수에서는 여성생애주기가 없는데 갑자기 분석결과와 생애주기를 연결시키기에는 갭이 큰 것 같습니다. 사용 변수 중 여성생애주기와 관련 있는 것은 연령, 경력단계, 네트워크인 것으로 판단됩니다. 결론에서 앞서 분석된 독립변수와 종속변수의 관계에 보다 근접해서 엄밀한 논리적 설명으로 보다 분명한 연구의 의의를 끄집어 내는 것이 더욱 좋을 것 같습니다.(예를 들면, 하위직과 상위직에서의 승진이 왜 차이가 나는지, 일-가정 양립변수가 왜 의미가 없는지 그리고 이를 어떻게 해석해야 하는지 또는 무엇이 문제인지 등)

본 논문은 승진이라는 종속변수를 종단적 자료에 근거하여 관련 여러 독립변수가 미치는 영향을 일목요연하게 분석하였다는 점에서 연구의 기획이 돋보입니다. 또한 연구결과도 하

위관리자급과 상위관리자급을 구분하여 의미 있는 결과를 논리적으로 도출하였다는 점에서도 매우 의미가 크다고 판단됩니다. 본 연구는 여성 관리자의 승진결정요인에 대한 발전된 새로운 차원을 보여주었다는 점에서 연구의 의의가 크다고 판단됩니다.



여성관리자의 인적자원개발이 노동시장 성과에 미치는 효과 연구

● 이상준 (한국직업능력개발원 연구위원)

1. 서론

박근혜 정부의 최대의 화두는 고용율 70%이다. 이 정책의 핵심이 여성의 일자리 창출이라는데 이견은 없어 보인다. 중고령자층의 경제활동참가율은 세계최고이며 청년층의 시간제 일자리는 양질의 일자리가 확보되지 않는 한 요원하다. 2014년 까지 고용율 70%를 실현하기 위해서는 현재 시간제 일자리 140만개에서 매년 20만개씩 100만개의 일자리 창출이 일어나야만 한다. 이때의 전제조건은 시간제 일자리 근무자가 지속적으로 고용이 유지되어야 한다. 이러한 고용유지는 사업장의 지속적인 이익이 실현되어야 함이 기본이지만 한편으로는 사업장의 임금과 근로복지에 대한 근로자의 만족도도 높아야 가능할 것이다. 특히 여성의 일자리 여건과 자기존중에 대한 만족이 높아야 직무에 대한 만족도 높아지고 이는 지속적인 직무만족으로 이어야 고용지속이 가능하기 때문이다. 또한 남성에 비해 일-가족(가정)의 경험은 노동시장내 조건을 받아들이는 정도가 달라질 수 있을 것이다. 따라서 고용주의 입장에서는 남성에 비해 근속기간이, 장기계약의 가능성이 낮다고 판단할 경우 이들을 위한 각종 근로환경, 인적자본투자비용을 줄이려고 할 것이다. 특히 인적자본투자는 더더욱 그러할 것으로 보인다.

통상적으로 재직자 능력개발 훈련으로 일컫는 기업 내 계속교육 또는 향상 훈련은 기업의 생산성 향상과 더불어 근로자의 직무 능력 향상, 이로 인한 자기 직무에 대한 만족을 높이는데 기여한다고 볼 수 있을 것이다. 박홍주외(2004)에 따르면 고용의 불안정은 노동자로서의 지위를 불안하게 하고 이는 가족의 기대와 요구 수준을 변화시키지 못함에 따라 일과 가족이라는 이중의 노동과 갈등을 경험하게 만든다고 주장한다. 그렇다면 고용주가 근로자에게 노동자로서의 지위를 인정해주고 지속적인 투자로서의 가치가 있다고 판단되는 대리변수는 인적자본투자가 될 수 있을 것이다.

지금까지 여성의 일-가정 병행에 대한 연구는 기혼여성의 직무만족(최지희;2008), 직업의식(박홍주외;2004)등이 대부분을 차지하고 있다. 이에 본 연구는 여성 근로자에 대한 기업의 인적자원개발이 근로자의 임금에 미치는 효과와 훈련 참여 여부에 따라 직무 및 삶, 동료 등 만족에 따라 임금에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 기업의 인적자원개발로 인한 여성근로자의 임금에 유의한 영향을 미치거나 또는 영향을 미치지 않는다면 이는 여성근로자의 임금 결정에 있어 훈련을 통한 능력향상이 큰 의미를 가지지 못하는 것으로 해석할 수 있으며 다른 요인이 임금결정에 주요 요인이 될 수 있다는 것이다. 따라서 이를 확인하기 위해 훈련을 받은 사람과 그렇지 않은 사람으로 나누어 기존의 연령, 학력, 직종과 같은 일반적 특성 외에 본 자료의 장점인 직무만족, 조직내 의사소통, 삶의 만족, 직장생활에 대한 스트레스 등이 임금에 미치는 영향을 분석함으로써 임금이라는 고용유지에 필수적인 기제에 영향을 미치는

요인을 파악함으로써 여성근로자의 근로유지에 대한 정책적 시사점을 도출해보고자 한다.

기존 여성을 대상으로 한 훈련의 효과 선행 연구는 주로 실업자를 대상으로 하는 연구라 해도 과언은 아닌 만큼 재직자를 대상으로 한 연구는 그리 많지 않다. 이상준(2012)의 연구에서는 비정규직 여성근로자의 직장내 훈련이 정규직으로 전환과 임금에 미치는 효과를 연구한 것 정도가 있다. 이 연구결과 직장내 훈련이 정규직 전환과 관련하여 통계적으로 의미 있는 결과를 보여주고 있으나 남성의 정규직 전환율 보다 두 배 이상 낮은 3.1%의 효과를 보여주고 있으며 정규직만을 대상으로 한 정규직 유지율효과를 보면 훈련을 받은 남성은 0.6%의 효과를 가진 반면에 여성은 2.2%로 높게 나타나고 있으며 임금 효과에서는 정규직 남성은 10.7만원, 여성은 11.7만원 비정규직 남성은 1만원, 비정규직 여성은 10만원으로 훈련의 효과가 높게 나타나고 있음을 보고하고 있다. 한편 DID 추정결과에서는 유의미한 결과를 보여주지 못하고 있어 대체로 훈련을 받지 않는 사람이 훈련을 받는 사람보다 임금이 높으며 훈련을 받더라도 이를 극복하지 못하는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 이외에 유경준·강창희(2011)의 연구에서는 훈련을 받은 사람이 임금에서 2.6~9.8%의 정의 효과를 보여주고 있다. 그러나 여성의 인적자원개발의 효과에 대한 광범위한 연구는 많지 않은 편이다. 이는 재직자 훈련 또는 인적자원개발의 효과 추정이 상당히 어렵기 때문이다. 임금은 훈련뿐 만 아니라, 기업의 영업이익, 승진등 다양한 요인이 있을 수 있으며 훈련의 성과가 실업자처럼 타겟팅하기가 매우 어렵기 때문이다.

따라서 이 연구는 이러한 한계에도 불구하고 여성재직자를 대상으로 좁게는 훈련 넓게는 인적자원개발 효과에 대한 분석을 실시하고자 한다. 이를 위해 이 연구에서는 전체 여성 근로자를 대상으로 인적자원투자의 효과를 분석하는데 이를 분위별로 추정한다. 또한 대리 이하 사원급과 과장 차장을 대상으로 나누어 분석을 실시하고자 한다. 연구 방법은 커널 회귀식을 이용한 분위회귀 이중차감법(QDID:quantile difference-in-difference)을 사용하였으며 KNOCKER 분위회귀식 추정을 통해 훈련의 효과를 파악함과 함께 우리나라에서는 처음으로 분위회귀패널 분석을 고정효과 방식으로 추정하여 인적자본 투자효과 분석 결과의 세련함과 정치함을 추구하고자 하였다.

2. 자료와 연구방법

가. 변수설명

본 자료는 한국여성정책연구원에서 격년으로 조사하는 여성관리자패널중 3차(2010년)와 4차 년도(2012년)를 패널로 연결한 자료이다. 패널 자료를 연결하는데 있어 3차 년도와 4차

년도 모두 임금근로자로 있는 여성으로 한정하였다. 따라서 동일한 직장에서 지속적으로 근무한 사람과 다른 사업장으로 전직을 한 근로자 모두가 여기에 포함되었다. 본 연구에서는 가장 중요한 인적자본투자 변수는 3차 년도에 1년간 각종 교육훈련을 회사제공 또는 지원받았거나, 개인적으로 교육훈련연수, 회사와 개인지원 둘 다 참여한 사람을 분석의 처리집단으로 정의하였으며 아예 없는 사람을 비교집단으로 설정하였다. 우리의 분석에서는 각종 만족도와 업무에 대한 다양한 요인을 측정하여 파생변수로 설정하였다. 먼저 만족도 변수는 ‘동료직원’, ‘임금’, ‘직장상사’, 근무 환경 및 시간 등에 대한 만족도를 합산하여 표준 점수로 환산하였다. 또한 직장에 대한 애착도로 5점 척도를 표준화한 점수로 최솟값이 0이다. 여기에는 ‘(직장에 대한)소속감 및 애착심을 느낀다.’, ‘가족적인 친밀감을 느낀다.’, ‘직장의 문제를 나의 문제로 느낀다.’, ‘현재직장을 계속 다니고 싶다’ 등이 해당된다. 소통점수는 ‘남성 동료와의 의사소통 애로사항’, 여성동료 또는 직장상사, 부하직원과의 의사소통 애로사항으로 높을수록 애로사항이 없다는 것이다. 한편 자신의 일에 대한 자신감 변수는 본인의 리더쉽, 친화력, 팀워크, 창의성, 추진력 등을 포함한 것으로 점수가 높을수록 뛰어난 것이다. 스트레스 변수는 높을수록 스트레스가 높다는 것으로 ‘직무에 대한 자율성이 없는 것’에 대한 스트레스, ‘상사와의 관계’, ‘직장의 낮은 성장 가능성’, ‘과도한 업무시간’, ‘낮은 승진가능성’, ‘업무량과다’가 포함된다. 개인생활 변수는 개인생활과 직장생활간의 관계를 본 것으로 점수가 높을수록 일로 인해 자신의 개인적 생활이 적은 것을 의미한다. 가족생활 변수는 점수가 높을수록 가족에 투자하는 시간이 소홀함을 의미한다. 마지막으로 삶의 만족도는 개인생활과, 가족생활, 직장생활 모두를 포함한 것으로 높을수록 만족도가 높다는 의미이다. 지위는 대리 변수는 사원과 대리를 포함하였으며 차장은 과장과 차장을, 임원은 부장급이상이나 우리 분석에는 그리 많지 않다. 혼인상태는 결혼유무이며 근무형태는 재택근무와 선택적 근무, 단시간근무와 탄력적 근무, 원격근무는 하나의 정규근로 시간의 형태로 간주하여 하나로 묶어 기준변수로 할당하였다. 이와 같은 변수작업을 통해 확정된 대상자는 총 1,066명이다.

<표 1>에서는 이 연구에서 사용한 변수의 기초통계량과 함께 QDID 추정에 필수적인 처리집단과 비교집단간의 매칭 후 공변량의 변화를 보여주고 있다. 즉 처리집단과 비교집단간 인적자원개발 참여 효과를 분석하기 위해 매칭 추정에 사용한 공변량의 변수들을 대상으로 비모수적 매칭 방법 적용 전과 후간 변수들의 평균 차이를 보여주고 있다. 우리의 분석 대상인 분위별로 보여주는 것은 생략하고 여기서는 전체 대상자에 대한 매칭 후 공변량간에 평균의 차이가 있는지를 알아보기 위해 standardized difference 방식과 t-test 두 가지 방식을 사용하였다.

〈표 1〉 기초 통계량 및 균형 테스트

Variable(s)	평균	표준편차	매칭 전				매칭 후				표준 차이 (Standardized difference)	
			처리집단	비교집단	t 값	p	처리집단	비교집단	t 값	p	매칭 전	매칭 후
임무변경유무	0.367	0.518	0.364	0.326	1.420	0.157	0.352	0.411	-1.280	0.202	7.900	-12.500
연령	37.225	4.594	37.179	36.846	1.320	0.186	36.726	37.073	-0.820	0.411	7.500	-7.800
인센티브	467.158	752.092	552.070	297.880	5.980	0.000	345.010	343.510	0.030	0.973	36.800	0.200
제택근무	0.092	0.289	0.085	0.089	-0.260	0.798	0.100	0.087	0.490	0.624	-1.400	4.900
선택적근무	0.052	0.222	0.056	0.023	2.730	0.006	0.027	0.027	0.000	1.000	16.600	0.000
단시간근무	0.024	0.152	0.025	0.019	0.760	0.448	0.027	0.032	-0.280	0.779	4.400	-3.100
배우자연소득	3211.097	3280.307	3524.900	3105.600	2.330	0.020	3044.600	3305.200	-0.930	0.350	13.500	-8.400
직장만족도	4.166	1.110	4.328	4.136	3.480	0.001	4.185	4.171	0.160	0.874	19.600	1.500
직장애착도	3.582	1.026	3.710	3.409	5.430	0.000	3.614	3.491	1.420	0.157	30.700	12.500
의사소통	2.174	1.012	2.224	2.143	1.460	0.145	2.161	2.315	-1.560	0.120	8.100	-15.300
자신감	4.480	1.200	4.644	4.401	4.060	0.000	4.463	4.515	-0.530	0.599	22.500	-4.800
스트레스	3.553	1.003	3.576	3.607	-0.560	0.573	3.568	3.755	-1.940	0.054	-3.200	-19.200
개인생활	3.132	1.008	3.201	3.146	1.000	0.318	3.108	3.332	-2.370	0.018	5.600	-22.700
가족생활	3.903	1.006	3.926	3.922	0.070	0.942	3.850	3.924	-0.790	0.430	0.400	-7.400
삶의 만족	3.675	1.042	3.783	3.569	3.850	0.000	3.680	3.485	2.060	0.040	21.600	19.700
경리회계	0.400	0.490	0.403	0.357	1.680	0.092	0.361	0.397	-0.790	0.432	9.500	-7.500
자산관리	0.038	0.191	0.038	0.040	-0.120	0.907	0.046	0.046	0.000	1.000	-0.600	0.000
마케팅 등	0.248	0.432	0.250	0.242	0.310	0.760	0.247	0.306	-1.390	0.166	1.700	-13.800
서비스판매	0.075	0.263	0.084	0.070	0.910	0.361	0.105	0.059	1.740	0.082	5.200	17.100
생산업무	0.023	0.150	0.017	0.037	-2.440	0.015	0.000	0.009	-1.420	0.157	-12.300	-5.600
대리이하	0.238	0.426	0.234	0.277	-1.800	0.072	0.251	0.260	-0.220	0.827	-9.900	-2.100
과장차장	0.469	0.499	0.484	0.413	2.570	0.010	0.457	0.484	-0.570	0.567	14.400	-5.500
결혼유무	0.667	0.471	0.670	0.711	-1.590	0.112	0.658	0.680	-0.510	0.613	-9.000	-4.900

먼저 전자의 경우 Rosenbaum과 Rubin(1985)에 따르면 이 테스트에서 절대 값 20이상의 차이를 보일 때(>20) 두 집단 간의 평균의 차이가 존재하는 것으로 보고 있다. 매칭 전 두 집단 간 평균 차이를 보여준 변수로는 인센티브금액과 직장애착도, 자신감, 삶의 만족들로 이 중에서 개인생활 변수만 표준화 차이 값에서 두 집단 간 균형이 맞지 않았으며 t 테스트에서 삶의 만족 변수가 추가적으로 집단 간 차이가 나타나고 있을 뿐 매칭 후의 두 집단 간 평균의 변화를 보면 전반적으로 두 집단 간의 차이가 있다는 증거를 발견하기 어려움을 알 수 있다.

나. 연구 방법

이 연구에서 사용하는 연구 방법의 핵심은 분위회귀식이다. 일반적으로 Koenker의 분위회귀식(quantile regression)으로 알려져 있다. 여기서는 일반적인 분위회귀식 방식을 기본으로 하되 패널자료의 특성에 맞게 변형하여 사용한다. 먼저 일반적인 분위회귀식에 대한 추정을 패널로 확장한 pooled 분위회귀식을 사용하고 둘째 패널의 고정효과 모형을(fixed effect) 이용하여 패널분석을 실시한다. 특히 후자의 방법은 국내에 아직 소개되지 않은 방법으로 훈련 효과 연구에서는 처음으로 사용하였다. 세 번째는 비모수적 매칭을 통한 훈련의 효과를 추정하는 것인데 이를 분위별로 고려하여 추정하며 단순히 집단간의 매칭을 통한 비교추정이 아니라 시점간 변동을 고려한 분위이중차감법(이하 QDID:quantile Difference-in-difference)을 사용하였다.

먼저 DID 커널 매칭(Difference-in -difference Kernel Matching)의 식은 아래와 같다.

$$DID = \frac{1}{n_1} \sum_{i \in I_1 \cap S_p} \left\{ (Y_{1ti} - Y_{0t'i}) - \sum_{j \in I_1 \cap S_p} W(i, j) (Y_{1tj} - Y_{0t'j}) \right\},$$

여기서 처리집단의 결과물(outcome)을 Y_1 이라하고 비교집단의 결과물을 Y_0 라 하며, I_0 는 비교집단의 집합, I_1 은 처리집단의 집합, S_p 는 공통지역(RCS: the region of common support)으로 처리집단과 비교집단의 성향점수가 겹치는(overlap)지역을 의미한다. I 는 처리집단, j 는 비교집단이며 $0t$ 는 기준 년도, $1t$ 는 차기년도를 의미한다. 한편 표준적인 분위회귀식은 다음과 같이 표현할 수 있다.

$$\min_{\beta} \left[\left(\sum_{i=1}^n \rho_{\theta} (Y_i - X_i' \beta(\theta)) \right) \right]$$

여기에서 $\begin{cases} \rho_{\theta}(\mu) = \theta\mu & \text{if } \mu > 0 \\ \rho_{\theta}(\mu) = (\theta - 1)\mu & \text{if } \mu < 0 \end{cases}$

그러나 이식은 Koenker (2004)에 의해 아래와 같은 식의 고정효과 추정모형으로 변형할 수 있다. 더욱이 많은 수의 파라미터를 추정할 때 계산의 문제를 고려하여 최소화 알고리즘에 페널티 항(penalty term)을 추가하였다. 즉, Koenker(2004)는 개별 고정효과들이 공변량(covariates) 추정치의 변동성을 증가시키기 때문에 페널티 항을 사용하는 것이 필수적이라고 간주하였다. 최소화 알고리즘의 식은 다음과 같다.

$$\min_{\alpha, \beta} \left[\sum_{k=1}^q \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^m (\xi_k \rho_{\theta k}(Y_{it} - \alpha_i - X'_{it} \beta(\theta_k))) + \lambda \sum_{i=1}^n |\alpha_i| \right]$$

여기서 x 는 독립변수 벡터항이고 $\rho_{\theta k} = \mu(\tau_j - I(\mu \leq 0))$ 으로 quantile 손실함수이다. 그리고 k 는 j 번째 분위로 20분위, 50분위와 같이 선택된 분위 가중치 인덱스이다. α_i 가 고정효과 변수이고 Y 는 종속변수이며 여기에서 k 는 10분위, 25분위와 같이 선택된 분위 인덱스를, i 는 관측된 개인, j 는 시간을 나타낸다. 가중치(ξ_k)는 k 분위의 상대적인 영향력을 나타내는 것으로 본 분석에서는 Bache *et al.* (2008)과 같이 각 분위의 가중치가 같다고 놓았다. λ 는 페널티 항의 중요도를 나타내는 것으로 여기서는 Koenker(2004) 처럼 0.5로 정하였다. 참고로, $\lambda \rightarrow 0$ 일 때는 더미변수를 이용한 회귀분석이 되고, $\lambda \rightarrow \infty$ 일 때는 모든 고정 효과항이 0이 되어 추정식은 순수한 횡단면분석이 된다.

3. 분석결과

가. Pooled 분위회귀식을 이용한 인적자본효과 추정

1) 전체

이 장에서는 앞에서 언급한 방법을 토대로 추정한 결과를 보도록 한다. 전체 응답자를 대상으로 한 pooling 자료를 이용하여 추정한 분위회귀식을 통해 인적자본 또는 훈련의 효과를 보자. 임금 하위 25%에서 훈련의 효과는 9.1%, 50%에서는 11.4%, 70%에서는 11.4%, 상위 90%에서는 12.8%로 높아지고 있다. 즉 전체적으로 훈련을 받은 사람이 받지 않은 사람에 비해 임금이 미치는 효과가 존재하는 것을 알 수 있다. 이처럼 임금이 미치는 훈련의 효과의 크기는 업종 변수를 제외하고는 다른 변수에 비해 상당히 높은 수치이다. 좀 더 자세히 보면 분위별로 공통적으로 자신감이 높을수록 임금이 미치는 효과는 1.5%~2.6% 영향을 미치고 있으나 상위 90%에서는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 개인생활을

줄이는 사람일수록 임금에 미치는 효과는 4.0%~5.9%로 나타나고 있다.

〈표 1〉 POOLED 분위 인적자본 효과-전체

	25%				50%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.066	0.020	3.37	0.001	0.057	0.018	3.12	0.002
연령	0.023	0.001	15.79	0.000	0.033	0.001	24.94	0.000
인센티브	0.000	0.000	7.74	0.000	0.000	0.000	11.01	0.000
재택근무	-0.002	0.021	-0.09	0.932	-0.027	0.020	-1.36	0.173
선택적근무	0.014	0.028	0.48	0.629	0.028	0.026	1.08	0.280
단시간근무	0.053	0.039	1.36	0.173	0.043	0.036	1.17	0.241
배우자연소득	0.000	0.000	11.73	0.000	0.000	0.000	6.41	0.000
직장만족도	0.027	0.008	3.41	0.001	0.044	0.007	6.13	0.000
직장에착도	-0.012	0.008	-1.48	0.139	-0.017	0.007	-2.26	0.024
의사소통	0.024	0.006	4.03	0.000	0.033	0.006	5.78	0.000
자신감	0.026	0.007	3.86	0.000	0.015	0.006	2.40	0.017
스트레스	-0.022	0.007	-3.04	0.002	-0.024	0.007	-3.47	0.001
개인생활	0.040	0.008	4.78	0.000	0.059	0.008	7.67	0.000
가족생활	0.016	0.008	2.15	0.032	0.000	0.007	0.00	0.997
삶의 만족	0.002	0.007	0.23	0.817	0.008	0.006	1.23	0.220
경리회계	0.160	0.033	4.83	0.000	0.073	0.031	2.36	0.018
자산관리	0.094	0.044	2.14	0.032	-0.005	0.041	-0.12	0.907
마케팅 등	0.172	0.034	5.00	0.000	0.105	0.032	3.28	0.001
서비스판매	0.108	0.038	2.84	0.005	0.016	0.035	0.45	0.652
생산업무	0.139	0.049	2.81	0.005	-0.003	0.046	-0.06	0.949
대리이하	-0.260	0.027	-9.62	0.000	-0.176	0.025	-6.98	0.000
과장차장	-0.152	0.024	-6.48	0.000	-0.089	0.022	-4.05	0.000
결혼유무	-0.161	0.020	-8.03	0.000	-0.125	0.019	-6.67	0.000
훈련참여	0.091	0.013	7.01	0.000	0.114	0.012	9.43	0.000
연도더미	0.058	0.022	2.66	0.008	0.017	0.020	0.85	0.396
상수항	4.361	0.080	54.81	0.000	4.135	0.074	55.81	0.000

	70%				90%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.037	0.023	1.63	0.103	0.047	0.026	1.81	0.070
연령	0.035	0.002	20.61	0.000	0.037	0.002	19.54	0.000
인센티브	0.000	0.000	9.90	0.000	0.000	0.000	9.37	0.000
재택근무	0.006	0.024	0.23	0.819	-0.031	0.027	-1.12	0.263
선택적근무	0.085	0.033	2.60	0.009	0.144	0.037	3.89	0.000
단시간근무	0.011	0.045	0.24	0.810	-0.018	0.051	-0.35	0.728
배우자연소득	0.000	0.000	6.86	0.000	0.000	0.000	6.06	0.000
직장만족도	0.033	0.009	3.70	0.000	0.027	0.010	2.69	0.007
직장에착도	-0.005	0.009	-0.52	0.601	0.006	0.010	0.59	0.553
의사소통	0.032	0.007	4.61	0.000	0.024	0.008	3.03	0.003
자신감	0.015	0.008	1.97	0.049	0.000	0.009	0.03	0.978
스트레스	-0.033	0.008	-3.84	0.000	-0.038	0.010	-3.96	0.000
개인생활	0.051	0.010	5.29	0.000	0.043	0.011	3.93	0.000
가족생활	0.004	0.009	0.46	0.642	0.008	0.010	0.82	0.413
삶의 만족	0.012	0.008	1.56	0.119	0.000	0.009	0.04	0.966
경력회계	0.102	0.038	2.66	0.008	0.104	0.043	2.4	0.017
자산관리	0.056	0.051	1.09	0.277	0.172	0.058	2.99	0.003
마케팅 등	0.131	0.040	3.28	0.001	0.100	0.045	2.23	0.026
서비스판매	0.056	0.044	1.27	0.204	0.040	0.050	0.8	0.422
생산업무	0.008	0.057	0.14	0.888	0.028	0.065	0.44	0.661
대리이하	-0.144	0.031	-4.59	0.000	-0.156	0.035	-4.42	0.000
과장차장	-0.088	0.027	-3.21	0.001	-0.084	0.031	-2.74	0.006
결혼유무	-0.146	0.023	-6.29	0.000	-0.124	0.026	-4.74	0.000
훈련참여	0.114	0.015	7.51	0.000	0.128	0.017	7.53	0.000
연도더미	0.033	0.026	1.29	0.198	0.013	0.029	0.47	0.640
상수항	4.195	0.092	45.37	0.000	4.445	0.104	42.67	0.000

한편 결혼 변수는 기준 변수가 기혼자인데 25% 분위에서 기혼자는 미혼자와 비교할 때 16.1%, 50% 분위에서는 12.5%, 70%에서는 14.6%, 90%에서는 12.4% 임금을 덜 받는 것으로 나타났다. 이는 결혼을 하지 않은 여성이 직장에 대한 만족과 직장을 위한 개인생활과 가족 생활의 축소, 일에 대한 자신감으로 이어져 임금에 영향을 미치는 것으로 보인다.

2) 대리이하

대리와 사원을 포함한 그룹에서 인적자본 효과는 하위 25%에서 11.3%, 50%에서 10.4, 70%에서 9.7%, 상위 90%에서는 11.1% 나타나고 있다. 결혼 변수는 대리이하 직급이 연령이 적기 때문에 미혼의 비율이 높을 수 있어 그다지 임금에 영향력이 없게 나타나지만 상위 90%에서 역시 대리이하 직급일지라도 미혼이 기혼에 비해 9.6%로 나타나 혼련이 임금에 미치는 영향보다 높게 나타나고 있다.

대리이하 직급에서 다른 변수들이 임금에 미치는 특징을 보면 직장 만족도는 50% 분위에서 4.6%의 임금효과가 있었으며 직장애착도 또한 50% 이하 분위에서 유의미한 결과를 보여주고 있다. 그러나 일에 대한 자신감은 모든 분위에서 유의미한 결과를 보여주지 못하고 있었으며 가족생활변수는 50% 분위에서 4.1%, 70% 분위에서 3.41%의 유의미한 결과를 보여주고 있었으며 개인 생활 변수는 모든 그룹에서 유의한 결과를 보여주고 있다.

〈표 2〉 POOLED 분위 인적자본 효과-대리 이하

	25%				50%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.051	0.030	1.7	0.090	0.054	0.026	2.03	0.043
연령	0.019	0.003	6.07	0.000	0.028	0.003	10.44	0.000
인센티브	0.000	0.000	5.67	0.000	0.000	0.000	4.2	0.000
배우자연소득	0.000	0.000	2.22	0.027	0.000	0.000	0.22	0.829
직장만족도	0.029	0.015	1.92	0.055	0.046	0.013	3.5	0.001
직장애착도	-0.025	0.014	-1.76	0.079	-0.041	0.012	-3.28	0.001
의사소통	0.044	0.011	3.85	0.000	0.082	0.010	8.21	0.000
자신감	-0.008	0.013	-0.63	0.526	-0.003	0.011	-0.3	0.762
스트레스	0.012	0.015	0.8	0.426	-0.055	0.013	-4.28	0.000
개인생활	0.049	0.016	3.03	0.003	0.075	0.014	5.3	0.000
가족생활	-0.003	0.014	-0.2	0.840	-0.041	0.012	-3.33	0.001
삶의만족	0.046	0.013	3.47	0.001	0.018	0.012	1.54	0.124
결혼유무	-0.025	0.041	-0.6	0.546	-0.024	0.036	-0.67	0.506
혼련참여	0.113	0.024	4.68	0.000	0.104	0.021	4.93	0.000
상수항	4.155	0.159	26.06	0.000	4.394	0.140	31.39	0.000
연도더미	YES				YES			
업종	YES				YES			
근무형태	YES				YES			

대리	70%				90%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.022	0.027	0.84	0.400	-0.026	0.033	-0.78	0.437
연령	0.025	0.003	9.24	0.000	0.028	0.003	8.27	0.000
인센티브	0.000	0.000	1.83	0.067	0.000	0.000	0.19	0.848
배우자연소득	0.000	0.000	2.5	0.013	0.000	0.000	1.87	0.062
직장만족도	0.017	0.013	1.29	0.198	0.008	0.017	0.51	0.611
직장에착도	-0.001	0.013	-0.07	0.948	-0.017	0.016	-1.05	0.295
의사소통	0.045	0.010	4.43	0.000	0.046	0.013	3.64	0.000
자신감	0.006	0.012	0.52	0.605	0.014	0.014	0.95	0.342
스트레스	-0.022	0.013	-1.67	0.095	-0.014	0.016	-0.84	0.402
개인생활	0.059	0.014	4.08	0.000	0.086	0.018	4.81	0.000
가족생활	-0.034	0.013	-2.74	0.007	-0.021	0.016	-1.31	0.191
삶의 만족	0.019	0.012	1.66	0.097	0.005	0.015	0.36	0.717
결혼유무	-0.040	0.036	-1.11	0.269	-0.096	0.045	-2.13	0.034
훈련참여	0.097	0.021	4.53	0.000	0.111	0.027	4.15	0.000
상수항	4.533	0.141	32.04	0.000	4.668	0.177	26.37	0.000
연도더미	YES				YES			
업종	YES				YES			
근무형태	YES				YES			

3) 과장, 차장그룹

과장 차장 그룹에서 인적자본의 효과는 하위 25%에서 10.1%, 50%에서 11.4%, 70%에서 11.1%, 90%에서 11.6%로 임금이 높은 그룹일수록 훈련의 효과가 크게 나타나고 있는 특징을 보여주고 있다. 이 그룹에서 또한 훈련의 효과를 두 배 이상 뛰어넘는 변수는 역시 결혼 변수임을 알 수 있다. 다른 변수들을 보면 직장만족도는 모든 분위에서 유의미한 결과를 보여주고 있었으며 의사소통변수는 25%에서 유의하지는 않았으나 나머지 분위에서는 유의한 결과를 보여주고 있다.

〈표 3〉 POOLED 분위 인적자본 효과-차장급

차장	25%				50%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.059	0.026	2.3	0.022	0.028	0.022	1.25	0.211
연령	0.025	0.002	11.53	0.000	0.036	0.002	19.49	0.000
인센티브	0.000	0.000	1.34	0.180	0.000	0.000	4.48	0.000
배우자연소득	0.000	0.000	9.06	0.000	0.000	0.000	6.91	0.000
직장만족도	0.040	0.011	3.74	0.000	0.042	0.009	4.56	0.000
직장애착도	-0.003	0.012	-0.27	0.788	0.000	0.010	0.05	0.964
의사소통	0.014	0.008	1.67	0.096	0.032	0.007	4.38	0.000
자신감	0.013	0.009	1.4	0.161	0.008	0.008	1.03	0.302
스트레스	-0.033	0.010	-3.38	0.001	-0.030	0.008	-3.56	0.000
개인생활	0.047	0.012	3.96	0.000	0.054	0.010	5.26	0.000
가족생활	0.026	0.011	2.46	0.014	0.026	0.009	2.82	0.005
삶의 만족	-0.005	0.009	-0.51	0.611	0.009	0.008	1.12	0.264
결혼유무	-0.227	0.028	-8.14	0.000	-0.186	0.024	-7.72	0.000
훈련참여	0.101	0.019	5.36	0.000	0.114	0.016	7.04	0.000
상수항	4.216	0.114	37.08	0.000	3.904	0.098	39.92	0.000
연도 더미	YES				YES			
업종	YES				YES			
근무형태	YES				YES			

차장	70%				90%			
	계수	표준오차	T	p-value	계수	표준오차	T	p-value
업무변경유무	0.049	0.026	1.88	0.060	0.011	0.032	0.34	0.735
연령	0.037	0.002	16.87	0.000	0.040	0.003	15.12	0.000
인센티브	0.000	0.000	4.83	0.000	0.000	0.000	6.14	0.000
배우자연소득	0.000	0.000	8.59	0.000	0.000	0.000	7.63	0.000
직장만족도	0.021	0.011	1.99	0.047	0.027	0.013	2.05	0.041
직장애착도	0.030	0.012	2.56	0.011	0.033	0.014	2.31	0.021
의사소통	0.021	0.009	2.43	0.015	0.035	0.010	3.37	0.001
자신감	-0.003	0.009	-0.27	0.786	-0.015	0.011	-1.31	0.191
스트레스	-0.037	0.010	-3.8	0.000	-0.044	0.012	-3.64	0.000
개인생활	0.027	0.012	2.27	0.023	0.029	0.015	1.96	0.050
가족생활	0.037	0.011	3.41	0.001	0.001	0.013	0.09	0.929
삶의 만족	0.002	0.009	0.21	0.830	0.006	0.011	0.5	0.614
결혼유무	-0.232	0.028	-8.22	0.000	-0.174	0.035	-5.03	0.000
훈련참여	0.111	0.019	5.8	0.000	0.116	0.023	4.98	0.000
상수항	4.208	0.115	36.59	0.000	4.425	0.141	31.46	0.000
연도더미	YES				YES			
업종	YES				YES			
근무형태	YES				YES			

직장에착도는 70% 부위부터 유의한 결과를 보여주고 있어 임금이 높을수록 직장의 애착도가 정의 추정결과를 보여주고 있다. 일에 대한 자신감은 모든 분위에서 유의미한 결과를 보여주지 못하고 있다. 개인생활은 90%를 제외하고는 모두 임금에 유의한 결과를 보여주고 있으며 가족생활변수는 90% 분위만을 제외하고 유의한 결과를 보여주었다.

나. 분위별 DID 추정결과

지금까지 추정결과는 단순히 훈련을 받은 사람과 받지 않은 사람간의 비교를 통해 훈련이 임금에 미치는 효과를 분석한 것이다. 그런데 만일 훈련을 받은 사람이 비교집단에 비해 임금이 적다면 훈련의 효과가 과잉 추정될 수 있다. 즉 Ashenfelter's dip의 문제가 발생할 수 있다는 것이다. Ashenfelter's dip이란 대체로 임금이 적은 사람들일수록 훈련을 받는 성향이 있어 훈련이후 훈련의 임금효과를 추정하게 되면 과대 추정되는 현상을 말한다. 따라서 단순히 훈련을 받은 전과 후의 임금만을 대상으로 하는 Before-After 분석처럼 훈련전과 후의 임금차이를 가지고 훈련 효과를 추정하게 되면 훈련전의 훈련을 받은 사람과 받지 않은 사람의 임금차이까지 고려하지 못하기 때문에 정확한 훈련으로 인한 임금의 효과를 추정하기 어렵다. 즉 임금이 낮은 사람일수록 훈련을 받을 가능성이 높다면 훈련이후에 동일한 사업장에서 동일한 직무의 훈련을 받지 않은 사람과 근무할 경우 이들의 임금에 대한 훈련효과는 과잉 추정될 것이다. 따라서 단순히 훈련이후의 임금 변화만으로 훈련의 효과가 있다고 해석하는 데에는 상당한 위험이 따르며 결과를 왜곡할 수 있을 것이다.

따라서 이러한 문제를 해결하고자 DID KERNEL 매칭을 이용하여 추정한 결과가 <표 4>이다. 훈련당시(T-1기) 임금의 차이와 T기에서 두 집단간의 임금차이를 빼주는 이른바 이중차감(Difference-in-Difference) 방식을 커널 매칭에 적용하여 추정한 결과이다.

전체를 대상으로 한 추정결과를 보면 T기 년도(3차 WAVE)에 처리집단의 훈련의 효과가 3.2%인데 여기서 특이한 것은 훈련참여자들의 임금이 비교집단의 임금보다 높다는 것이다. 즉 임금이 높은 사람일수록 인적자본투자를 더 하고 있다는 것이다. 이는 결국 앞에서 언급한 것처럼 임금이 낮은 사람이 훈련에 참여한다는 Ashenfelter's dip의 상황과는 위배되고 있는 것이다. 참고로 이상준(2012)의 연구에서는 훈련에 참여한 사람의 임금이 적은 Ashenfelter's dip의 상황이 나타나고 있었으나 본 결과는 위와 다른 것이다. 따라서 DID의 결과가 유의하게 나타나려면 처리집단에서 T+1 기에 임금 상승이 두드러지지 않으면 어려울 수 있다는 것이다. T+1기의 처리집단의 임금은 5.499로 전기에 비해 0.055 상승하였지만 비교집단은 0.033 상승하였음을 알 수 있다.

〈표 4〉 분위별 DID 추정결과-전체

Outcome	전체						DID
	T기			T+1기			
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.357	5.444	0.087	5.39	5.499	0.109	0.022
Std. Error	0.082	0.082	0.023	0.072	0.072	0.023	0.032
t	65.2	6.42	3.81	5.82	5.78	1.02	0.67
P>t	0.000	0.000	0.000***	0.000	0.000	0.000***	0.500
25%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.146	5.237	0.091	5.199	5.299	0.099	0.008
Std. Error	0.102	0.103	0.029	0.089	0.089	0.029	0.04
t	50.5	6.03	3.19	5.74	5.38	0.37	0.21
P>t	0.000	0.000	0.001***	0.000	0.000	0.001***	0.837
50%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.237	5.345	0.107	5.299	5.411	0.111	0.004
Std. Error	0.116	0.115	0.032	0.101	0.101	0.033	0.046
t	45.28	6.17	3.32	5.85	5.45	0.23	0.09
P>t	0.000	0.000	0.001***	0.000	0.000	0.001***	0.931
70%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.437	05.527	0.09	5.446	5.565	0.119	0.03
Std. Error	0.121	0.12	0.032	0.106	0.106	0.033	0.046
t	44.95	6.19	2.76	5.51	5.82	0.98	0.65
P>t	0.000	0.000	0.006***	0.000	0.000	0.000***	0.518
90%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.594	5.704	0.11	5.639	5.792	0.153	0.043
Std. Error	0.177	0.169	0.044	0.153	0.152	0.045	0.063
t	31.64	6.24	2.47	5.89	6.03	1.06	0.68
P>t	0.000	0.000	0.014**	0.000	0.000	0.001***	0.497

이처럼 처리집단의 임금상승이 높게 나타나고 있는데 이를 반영한 모든 분위에서 나타나고 있다. 요약하면 처리집단이 비교집단에 비해 훈련 후 임금의 상승폭이 크기는 하지만 유의미한 상승은 이루어지지 못하고 있다는 것이다. 그러면 이를 직급별로 보자. 대리이하 직급의 DID 추정결과의 특징은 90% 분위기를 제외하고는 처리집단에서 임금의 상승이 비교집단에 비해 적다는 것이다. 즉 DID 추정계수 값이 음수를 보여주고 있으며 90% 분위만 양의 계수를 보여주고 있다. 그러나 통계적으로 유의미한 결과는 아니다. 이 결과는 대리이하의 젊은 그룹에서 임금 상승은 능력개발의 여하보다는 다른 요인이 작동하고 있다는 것을 보여주는 것이라 하겠다.

〈표 5〉 분위별 DID 추정결과-대리 이하

Outcome	대리 전체						DID
	T기			T+1기			
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.189	5.281	0.092	5.308	5.342	0.034	-0.05
Std. Error	0.157	0.154	0.033	0.163	0.158	0.076	0.082
t	33.15	5.79	2.78	5.92	5.03	-0.68	-0.71
P>t	0.000	0.000	0.006***	0.000	0.000	0.659	0.479
25%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	4.857	4.969	0.112	5.036	5.06	0.024	-0.087
Std. Error	0.169	0.17	0.041	0.172	0.172	0.085	0.094
t	28.7	5.51	2.75	5.9	4.64	-0.91	-0.93
P>t	0.000	0.000	0.006***	0.000	0.000	0.778	0.353
50%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.46	5.542	0.082	5.503	5.573	0.069	-0.013
Std. Error	0.199	0.194	0.044	0.208	0.202	0.099	0.108
t	27.49	5.88	1.87	5.67	5.52	-0.05	-0.12
P>t	0.000	0.000	0.062*	0.000	0.000	0.484	0.906
70%							
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	DID
logwage	5.469	5.541	0.072	5.534	5.542	0.008	-0.064
Std. Error	0.17	0.163	0.039	0.18	0.172	0.087	0.094

t	32.22	5.91	1.87	5.83	5.23	-0.66	-0.68
P>t	0.000	0.000	0.063*	0.000	0.000	0.926	0.498
Outcome	비교집단 (c)	처리집단 (T)	90%				DID
			T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.727	5.809	0.082	5.734	5.894	0.16	0.078
Std. Error	0.207	0.202	0.048	0.203	0.202	0.111	0.119
t	27.6	6.13	1.71	5.76	6.2	0.78	0.66
P>t	0.000	0.000	0.088*	0.000	0.000	0.15	0.512

차장그룹에서는 대리 직급과 유사한 경향을 보여주고는 있으나 다만 90%에서 DID의 추정계수가 11.3%로 10% 유의수준에서 유의한 결과를 보여주고 있다. 이는 임금이 높은 사람이 인적자본에 투자할 경우 능력향상과 함께 임금상승이 크게 나타난다는 것을 보여주는 것이라 하겠다. 즉 직급이 높고 임금이 높은 사람일수록 자기계발이 임금상승-인적자원투자가 본인의 승진 또는 네트워크 강화에 기여를 하던-에 직간접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이라 하겠다.

〈표 6〉 분위별 DID 추정결과-차장급

Outcome	차장 전체						DID
	T기		T+1기				
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.267	5.373	0.106	5.334	5.437	0.103	-0.003
Std. Error	0.115	0.117	0.032	0.119	0.115	0.039	0.05
t	45.65	6.17	3.3	5.83	5.41	0.02	-0.07
P>t	0.000	0.000	0.001***	0.000	0.000	0.008***	0.947
Outcome	25%						DID
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.082	5.166	0.084	5.163	5.256	0.093	0.008
Std. Error	0.171	0.169	0.047	0.168	0.163	0.059	0.075
t	29.68	5.58	1.78	5.56	5.30	0.23	0.11
P>t	0.000	0.000	0.075*	0.000	0.000	0.116	0.91

Outcome	50%						DID
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.131	5.248	0.118	5.25	5.326	0.076	-0.042
Std. Error	0.147	0.149	0.041	0.15	0.146	0.049	0.063
t	34.96	5.92	2.89	5.93	5.08	-0.73	-0.66
P>t	0.000	0.000	0.004***	0.000	0.000	0.124	0.507

Outcome	70%						DID
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.276	5.389	0.113	5.321	5.456	0.135	0.022
Std. Error	0.176	0.179	0.048	0.181	0.174	0.058	0.074
t	29.92	5.91	2.34	5.52	5.56	0.50	0.30
P>t	0.000	0.000	0.019**	0.000	0.000	0.019**	0.766

Outcome	90%						DID
	비교집단 (c)	처리집단 (T)	T-C	비교집단(c)	처리집단 (T)	T-C	
logwage	5.405	5.511	0.106	5.431	5.65	0.219	0.113
Std. Error	0.185	0.18	0.044	0.183	0.181	0.051	0.065
t	29.28	6.00	2.42	5.55	6.16	2.32	1.74
P>t	0.000	0.000	0.016**	0.000	0.000	0.000***	0.083*

다. Panel 고정효과 모형 분위회귀 추정식

이 항에서는 임금에 영향을 미치는 요인을 훈련참여자와 미참여자간으로 나누어 살펴보도록 한다. 이를 위해 전체 응답자만을 대상으로 각 분위별로 만족도 중심의 임금효과의 차이가 있는지를 고정효과 분위회귀모형방식을 통해 분석하도록 한다.

직장만족도 변수를 보면 5% 유의 수준 기준으로 훈련참여자는 50% 분위에서만 유의한 결과를 보여주고 있으나 미참여자에서는 그러하지 않다. 직장애착도는 두 집단 모두에서 유의미한 결과를 보여주지 못하고 있었으며 의사소통변수는 훈련참여자들이 90% 분위만을 제외하고는 모든 분위에서 유의한 결과를 보여주고 있는 반면에 미참여자들은 어떠한 분위에서도 유의한 결과를 보여주지 못하고 있다. 즉 훈련을 받는 사람여성이 훈련을 통해 직간접적으로 직장상사, 동료등과 소통이 활발한 것을 확인할 수 있다. 자신감과 스트레스 변수

를 보면 두 집단 모두에서 유의한 결과를 보여준 분위는 한 곳도 없었다. 개인생활변수는 훈련참여자는 25%~70% 까지의 분위에서 3.5%에서 5.0%까지 유의한 결과를 보여주고 있다. 반면에 미참여자는 50% 분위까지 유의미한 결과를 보여주고 있기는 하지만 참여자에 비해 영향도는 더 크게 나타나고 있다. 가족생활변수는 두 집단 모두 유의미한 결과를 보여주고 있지 못하였으며 삶의 만족도는 훈련참여자는 70% 분위에서만 유의하였으며 미참여자 집단에서는 어떠한 분위에서도 유의한 결과를 발견할 수 없었다. 끝으로 결혼 유무 변수를 보면 훈련참여자보다 미참여자들에게서 계수 값이 더 크게 나타나는 특징을 보여주고 있다. 또한 훈련참여자는 임금이 높을수록 미혼자의 임금추정계수가 15.6%에서 10.4%로 줄어들고 있는데 미참여자는 하위 25%를 제외하고는 오히려 증가하고 있어 훈련이 결혼의 변수를 앞설 수는 없지만 적어도 훈련이 이 차이를 극복하는데 일조를 할 수 있음을 보여주고 있다 하겠다.

4. 결론

지금까지 이 논문은 여성정책연구원의 여성관리자 패널을 이용하여 개인의 인적자본 투자에 대한 효과를 추정하였다. 이를 위해 분위회귀식 추정과 분위회귀 이중 차감법, 그리고 고정효과모형을 고려한 패널 분위회귀식을 추정하였다. 비모수적 매칭을 위한 두 집단간 공변량의 균형도 큰 문제없이 잘 맞추어져 있는 것을 알 수 있었다. 훈련의 효과는 각 분위별로 유의미한 효과가 있는 것을 알 수 있었다. 특히 본 자료에서 훈련에 참여한 사람이 다른 선행연구들과는 달리 임금이 높은 사람인 것으로 나타나고 있으며 이들의 임금상승폭이 크지 않은 이상 미참여자에 비해 시간의 변동을 고려한 임금의 효과는 유의하지 않을 것을 알 수 있었다. 그러나 한 가지 특징은 직급이 높은 여성이 훈련에 참여할 경우 상당한 임금 상승이 가능할 수 있음을 보여주고 있다.

한편 훈련보다 임금에 더 영향을 미치는 요인은 결혼 변수로 나타났다. 특히 임금이 높은 분위에서 결혼 변수는 상당한 영향력을 가지고 있었으며 많게는 훈련보다 두 배 이상의 영향력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 고정효과 모형 분위회귀 추정결과

	훈련참여자															
	25%				50%				70%				90%			
	계수	S.E	T	p-값	계수	S.E	T	p-값	계수	S.E	T	p-값	계수	S.E	T	p-값
상수항	4.340	0.247	17.597	0.000	4.226	0.163	25.849	0.000	4.192	0.143	29.271	0.000	4.521	0.161	28.056	0.000
연령	0.026	0.005	5.152	0.000	0.033	0.003	10.097	0.000	0.035	0.003	10.428	0.000	0.036	0.004	9.961	0.000
배우자연소득	0.000	0.000	5.518	0.000	0.000	0.000	3.508	0.000	0.000	0.000	3.702	0.000	0.000	0.000	3.793	0.000
직장만족도	0.029	0.019	1.494	0.135	0.041	0.014	2.955	0.003	0.027	0.017	1.590	0.112	0.020	0.017	1.219	0.223
직장예척도	-0.016	0.018	-0.860	0.390	-0.011	0.013	-0.825	0.410	-0.005	0.015	-0.345	0.731	0.030	0.021	1.402	0.161
의사소통	0.029	0.014	2.137	0.033	0.043	0.011	4.051	0.000	0.038	0.012	3.207	0.001	0.017	0.015	1.145	0.252
자신감	0.009	0.016	0.535	0.593	0.017	0.011	1.533	0.126	0.008	0.014	0.581	0.561	-0.016	0.017	-0.973	0.331
스트레스	-0.029	0.016	-1.806	0.071	-0.026	0.014	-1.891	0.059	-0.026	0.013	-1.984	0.047	-0.017	0.016	-1.120	0.263
개인생활	0.035	0.015	2.398	0.017	0.046	0.012	3.681	0.000	0.050	0.019	2.672	0.008	0.034	0.021	1.583	0.114
가족생활	0.014	0.015	0.897	0.370	0.006	0.012	0.546	0.585	0.011	0.013	0.864	0.388	-0.001	0.019	-0.058	0.954
삶의 만족	0.005	0.014	0.334	0.738	0.002	0.012	0.186	0.853	0.025	0.013	1.976	0.048	0.007	0.017	0.400	0.689
결혼유무	-0.156	0.042	-3.716	0.000	-0.129	0.032	-4.021	0.000	-0.115	0.039	-2.946	0.003	-0.104	0.043	-2.444	0.015
업무변경유무	YES				YES				YES				YES			
인센티브	YES				YES				YES				YES			
근무형태	YES				YES				YES				YES			
업종	YES				YES				YES				YES			
직급	YES				YES				YES				YES			
연도	YES				YES				YES				YES			

	훈련미참여자											
	25%				50%				70%			
	계수	S.E	T	p-값	계수	S.E	T	p-값	계수	S.E	T	p-값
상수항	4.659	0.268	17.356	0.000	4.474	0.284	15.753	0.000	4.520	0.285	15.839	0.000
연령	0.018	0.005	3.797	0.000	0.023	0.004	5.417	0.000	0.029	0.006	5.121	0.000
배우자연소득	0.000	0.000	1.479	0.140	0.000	0.000	1.603	0.110	0.000	0.000	1.796	0.073
직장만족도	0.006	0.029	0.216	0.829	0.043	0.025	1.733	0.084	0.035	0.027	1.303	0.193
직장에착도	0.011	0.033	0.334	0.739	-0.005	0.027	-0.167	0.867	-0.002	0.024	-0.099	0.921
의사소통	0.000	0.021	-0.015	0.988	0.011	0.017	0.646	0.519	0.001	0.016	0.044	0.965
자신감	0.007	0.029	0.238	0.812	0.006	0.022	0.256	0.798	0.006	0.018	0.322	0.747
스트레스	-0.057	0.029	-1.983	0.048	-0.028	0.025	-1.129	0.260	-0.035	0.022	-1.563	0.119
개인생활	0.074	0.031	2.424	0.016	0.063	0.030	2.090	0.037	0.049	0.026	1.856	0.064
가족생활	0.023	0.026	0.888	0.375	0.002	0.026	0.073	0.942	0.002	0.027	0.079	0.937
삶의 만족	0.014	0.026	0.549	0.584	-0.003	0.020	-0.146	0.884	-0.012	0.016	-0.712	0.477
결혼유무	-0.230	0.080	-2.872	0.004	-0.135	0.088	-1.530	0.127	-0.144	0.066	-2.167	0.031
업무변경유무		YES				YES				YES		YES
인센티브		YES				YES				YES		YES
근무형태		YES				YES				YES		YES
업종		YES				YES				YES		YES
직급		YES				YES				YES		YES
연도		YES				YES				YES		YES

그러나 고정효과 모형에서 훈련을 받은 사람과 미 참여자로 나눈 분석에서는 상위임금 분위로 갈수록 훈련을 받은 효과가 커지는 반면에 결혼 변수의 영향력은 낮아지고 있어 훈련이 결혼변수의 영향력을 줄이는데 일조 할 수 있음을 보여주고 있다. 한편 두 집단 모두에서 결혼 변수를 제외하고는 공통적으로 유의한 변수는 없었지만 훈련참여자에서는 소통이 개인생활변수가 유의미한 변수로 작동하고 있었으며 미참여자에게는 개인생활변수가 유의미하게 작동하고 있는 것으로 나타났다.



참고문헌

- 박홍주, 이은아(2004), 기혼여성노동자의 일 가족 경험과 직업의식, 한국여성학, 제20권,2호, 141~178.
- 유경준, 강창희(2010). 직업훈련의 임금효과 분석:『경제활동인구조사』를 중심으로, 한국개발연구, 32, 27-53.
- 이상준(2012), 비정규직 직업훈련효과 연구 추정과 민감도 분석(단독), 응용통계연구, Vol. 25, No.1, 163~181.
- 최지희(2008), 제조업 취업여성의 일자리 여건과 자기존중감에 관련된 직무만족차이, 사회과학연구 제24집, 3호, 1-20.
- Rosenbaum, P. and Rubin, D., (1983A), "The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects." *Biometrika*, 70(1), 41-55.
- Rosenbaum, P., Rubin, D.,(1983B), "Assessing sensitivity to an unobserved binary covariate in an observational study with binary outcome". *Journal of the Royal Statistical Society Series B* 45, 212-218.
- Smith, J. and Todd, P.,(2005) "Does Matching Overcome Lalonde's Critique of Nonexperimental Estimators?" *Journal of Econometrics*, 125, 305-353.



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

여성 관리자 인적자원개발이 노동시장 성과에 미치는 효과 연구

권태희 (한국고용정보원 부연구위원)

I. 총평

- 정부가 여성고용 및 여성 관리자 확대와 활성화(activation)를 위해 각종 혜택을 부여하며 여성고용을 장려하고 있지만 고용의 질이 상대적으로 높은 대기업들을 움직이기에는 역부족

※ 스웨덴의 경우, 대기업(이케아, 에릭슨, SEB, SAAB, H&M 등)이 자발적인 동기에 의해 여성인력활용 및 여성 관리자급 인력풀을 확보하기 위해 각 기업특성에 적합한 여성 HR 모델개발을 선도. 여성 중간관리자의 역량강화에 역점을 두고 있음(“Battle of the Numbers”(2013), Wiminvest, Sweden).

- 첫 번째 단계는 기업의 대표가 공식적으로 기업이 프로젝트에 참여한다는 것을 공표. 이와 같은 사실은 인터넷에서 쉽게 확인할 수 있어야 하며, 누구든지 이 프로젝트에 참여하는 기업은 여성인력을 중요하게 생각하며 그들이 능력을 발휘할 수 있도록 지지한다는 것을 알리는 기본적인 장치요건
- 다음으로는 이렇게 공식적으로 공표를 하고 나서 중간 관리자들이 직장 내의 양성평등을 위해 실질적으로 적용이 가능한 목표를 설정. 이들은 매 분기마다 목표가 얼마만큼 달성되었는지 보고를 해야 하며, 만약 목표 달성에 많이 못 미치는 경우는 보너스(성과급)를 삭감하는 등의 적극적인 조치가 따름. 이는 정해진 것은 아니고 기업 내에서 자율적으로 설정할 수 있음
- 세 번째 단계로는 스폰서십. 여성이 실제 업무 현장에 나타나 그들이 일하는 것을 보여주는 것이 중요하기 때문에 여성 직원과 관리자급의 상사가 팀이 되어 상사가 업무상 미팅

이나 출장을 가는 경우 이 여성 직원과 항상 함께 다니도록 제안. 이렇게 함으로써 여성은 업무 현장에서 직접 그들의 능력을 증명할 수 있는 기회를 잡을 수 있고 여성이라는 이유로 승진기회에서 밀려나는 경우가 적어질 수 있음

- 네 번째로 일과 삶을 영위할 수 있는 환경을 조성. 이는 기술적인 변화를 말하는데 회사 내규의 육아휴직이나 유연근무제 활용의 개선
- 마지막 단계는 Gender에 대한 전반적인 교육. 이는 전체 직원을 대상으로 진행되며 Workshop과 여러 활동 프로그램으로 구성
- 이 프로젝트 참여 결과, 남성 관리자가 대부분이고 여성 관리자는 17%였던 기업의 경우 1년 뒤 여성 관리자가 22-27%로 상승. 어떤 기업은 HR부서에서 양성평등을 지지하는 Agenda를 새로 설정하거나 기업내규를 개정·수정한 경우도 있었음.

- 고용노동부가 적극적 고용개선조치(AA) 대상 민간기업과 공공기관 1,778개 사업장의 고용현황을 조사한 결과에 따르면, 지난해 근로자수 1,000명 이상 기업의 여성고용 비율은 37.5%로 전년 대비 0.06%p 감소
 - 나머지 부분의 여성고용 비율도 제자리걸음. 근로자수 1,000명 미만인 기업의 지난해 여성고용 비율은 35.6%로 전년보다 1.5%p 증가에 그침. 공공기관의 여성고용 비율은 전년 대비 1.3%p 늘어난 33.6%를 기록
 - 여성 관리자 비율도 소폭 증가에 그침. 전체 여성 관리자 비율은 17%로 전년보다 0.4%p 증가. 근로자수 1,000명 이상 민간 기업은 18.7%, 1,000명 미만 민간 기업은 17.3%로 전년 대비 각각 약 0.4%p 증가. 공공기관은 11.6%로 0.5%p 증가
 - 고용부는 ‘남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률(남녀고용평등법)’에 따라 500명 이상 사업과 50명 이상 공공기관을 대상으로 적극적 고용개선조치(Affirmative Action) 사업을 시행 중. 규모별·산업별 평균 여성고용 비율과 평균 여성 관리자 비율을 산정하고, 우수기업에게는 정부 입찰시 가산점을 부여. 여성고용 환경 개선 용자 및 능력개발비용 대부시 우선순위 혜택 제공
 - 고용부는 여성고용 비율이 동종업계 평균의 60%에 못 미친 민간기업과 공공기관 899개 사업장에 대해 고용개선계획 이행을 요구. 향후 개선계획 수립과 이행 기준선을 동종업계 여성고용 비율 평균의 70%(△10%p)로 상향 조정하기 위해 관련법 시행규칙 개정 추진
 - 여가부는 ‘미래여성인재 10만 양성’ 등 공공분야 여성대표성 제고를 위해 양성평등 TFT구성, 지속적 모니터링 추진을 신규 사업으로 강화

- 본 발표는 여성 관리자의 직급별 훈련참여 및 일·가정 관련 변수가 임금에 미치는 효과를 추정하여 여성 관리자의 고용유지에 필요한 정책시사점을 모색
 - 그 결과, 첫째 훈련참여자들은 상대적으로 임금이 높은 사람들이며 직급이 높은 여성이 훈련에 참여할 경우 비 참여집단에 비해 임금증가의 가능성이 높음
 - 훈련변수 보다는 결혼변수가 임금에 더 큰 영향(약 2배)을 미치는 것으로 나타남
 - 고정효과모형에서는 임금이 높을수록 훈련효과가 결혼효과를 일부 상쇄. 훈련이 중요한 인적자본변수로 고려될 수 있음

II. 제안사항

- 교육훈련참여관련 인적자본변수가 노동시장의 성과지표인 임금수준에 미치는 효과를 보기 위해서 교육훈련프로그램이 회사에서 제공된 것인지, 개인적으로 수행된 것인지 또는 어떠한 프로그램에 대한 참여가 효과적인지 여부를 식별할 필요가 있음.
- 전통적인 인적자본변수인 연령, 학력, 직무경력 등의 변수와 훈련 및 일·가정 관련변수의 차이를 비교하거나 전자 변수를 통제한 이후 후자효과를 분석하는 것이 연구목적에 더 부합될 듯
 - 중요변수 중 하나인 근로시간과 기업규모에 대한 고려가 누락됨
 - 동일 직급 내에서 훈련참여자와 비참여자의 임금효과를 보는 것이 더 타당
 - 일반 여성근로자와 관리자 여성 간 비교를 통해 인적자본의 차이가 무엇인지를 밝혀내고, 이를 개선하기 위한 맞춤형 훈련프로그램을 제안하는 것이 더 적절. 그러나 데이터의 한계로 추후 조사 시 고려될 필요가 있음.



여성인력에 대한 관점이 기업 내 여성관리자비율에 미치는 영향

● 김효선 (중앙대학교 경영학과 교수), 안세연 (중앙대학교 박사과정)

I. 서론

여성들의 기업진출이 진전되고 있지만 아직도 관리직으로의 진출에는 유리천정현상이 발견되고 있다. 또한 여성인력에 대한 조직 내 시각에서 남성과는 다른 여성들의 감성적인 능력을 조직 내에 활용할 수 있다는 기대와 더불어서 여성들이 남성들에 비해서 조직에 대한 헌신도와 몰입도가 떨어지다는 비판도 동시에 존재하고 있다. 이러한 여성관리자에 대한 다양한 인식의 틀이 여성들이 관리직에 진출하는데 어떤 영향을 미치고 있는가를 탐색적으로 살펴보고자 한다.

II. 이론과 연구가설

1. 조직 내 여성인력에 관한 네 가지 관점

여성의 노동시장 진출과 더불어서 직장 내에서 여성인력의 역할을 확대할 수 있는가에 대해서 다양한 시각이 존재한다. Kolb, Fletcher, Meyerson, Merrill-Sands, & Ely (1998) 은 네 가지 인식의 틀로써 이를 정리하였다. 첫째는, 여성들이 남성근로자에 비해서 조직경험이 부족한 부분들을 보완할 것을 요구하는 개선적 접근 (Fix approach), 둘째는 여성들의 차별성을 무기로 조직에서의 성공을 이룰 것을 요구하는 차별화 접근(Differentiate approach), 셋째는 여성들의 수를 늘리는 정책이 구조적 변화 접근 (Structural Change approach), 그리고 마지막으로 남성주의 조직문화와 관행에서 여성들의 조직 내 경력개발의 어려움을 찾는 직장문화적 접근(Work culture approach)이 바로 그것이다. 이러한 네 가지 여성인력에 대한 인식의 틀은 산업화시대에 여성의 노동시장진출의 역사와 함께 생성되고 유지되어 온 인식의 틀이기도 하다.

이 네 가지 관점들은 직장 내 남녀불평등의 원인과 해결책에 대해서 각기 상이한 방법을 제시하고 있다. 첫째로, 여성들의 변화를 주장하는 개선적 관점에서는 여성들이 직장이라는 영역에서 충실한 역할을 수행하기 위한 사회화라는 면에서 준비가 부족하다는 점에 초점을 둔다(Hegnig & Jardim, 1977). 전문성이 떨어지고 조직에 대한 헌신이 부족하기 때문에, 여성들이 직장에서 성공하기 위해서는 이러한 부족한 점을 고쳐주어야 한다고 주장한다. 이 관점에서는 여성들의 특수성은 열등한 것으로 보고 여성의 성공은 얼마나 남성다워질 수 있는가로 본다.

둘째로, 여성성의 차별화를 강조하는 관점에서는 여성 특유의 감수성을 장점으로 삼아서 기업 내 활력을 주고 성공을 할 수 있다고 주장한다(Helgesen, 1990). 여성을 대상으로 하는

상품을 만들거나 서비스를 제공할 경우에 특히 여성성을 감추기 보다는 여성성을 차별화의 무기로 사용할 것을 요구한다.

셋째로, 기회의 균등을 강조하는 구조적 관점에서는 여성들이 관리직으로 진출할 수 없는 구조적 장애요인을 제거해야한다고 주장한다. 구조적 관점은 Kanter(1977)가 조직에서 남녀의 구성비에 따라 조직 내부의 상호작용적 과정이 달라질 수 있다는 연구를 보고한 이후 크게 관심을 받고 있다. Kanter에 의하면, 한 집단이 특정 조직에서 소수집단으로 존재할 때(예: 편포집단) 그 구성원들은 지배적인 게임의 규칙에 순응하고 환경에 적응하려고 애쓰는 토큰(token)들이다. 토큰들은 조직에서 쉽게 눈에 띄는 특징(visibility)이 있어 수행 압력(performance pressure)을 받게 된다. 또한 지배집단과 토큰집단간의 차이가 과장되는 양 집단의 벽이 높아지는 分極化(polarization) 현상이 나타나는데, 이 때문에 여성들은 남성 집단의 네트워크에 진입하기가 매우 어려워진다. 그리고 토큰들 간에는 차이가 없고 모두 비슷한 특성을 가진 집단으로 비추어지는 同化(assimilation) 현상도 나타난다. 그러나 특정 소수성 집단이 특정한 규모에 이르면(즉, 우세집단의 범위에 이르면), 그 소수 집단은 스스로 자기 주장을 하기 시작하고 이러한 주장으로부터 시작하여 집단 역동성의 질적인 변화와 문화의 변형이 시작된다. 즉, 점진적인 진화보다는 특정 비율에서 임계도약점(tipping point)이 있다는 것 주장하였다. 이러한 관점은 미국에서 적극적고용개선 조치(Affirmative Action)을 법제화하는데도 많은 영향을 미쳤다. 이러한 구조적 접근에서는 채용, 승진시에 여성들이 받는 암묵적인 차별을 받지 않는 제도적 장치를 마련하는 것을 강조하였다.

마지막으로, 조직문화의 개선을 주장하는 관점에서는 직장에서 여성이 진출하지 못하는 근본적인 이유가 여성이나 차별적인 관행에 있다기 보다는 조직자체의 근본적인 ‘남성중심성’에 있다고 본다(Acker, 1990). 여기에서 조직이 남성중심성라 한다는 것의 의미는 생물학적인 남성을 위해서 존재한다는 의미보다는 조직이 남성적 가치, 남성적 경험, 그리고 남성적 생애환경을 중심으로 구조화되어 있다는 것을 의미한다. 즉, 남성의 삶의 상황(즉, 전업주부 아내를 가진 홀벌이 남성) 혹은 남성성이 이상적인 근로자상으로 받아들여지는데 반해서, 이러한 상황에서 이탈된 근로자들 혹은 가치는 열등한 것으로 받아들여지는데서 직장 내 남녀불평등이 재생산된다고 생각한다. 이러한 근본적인 가정과 문화를 바꾸는 데서 직장 내 남녀평등을 이룩할 수 있다고 주장하였다.

이러한 네 가지 관점은 실제 기업현장에서 레토릭으로 존재를 하면서 여성인력을 위한 정책을 수립하는데 있어서 영향을 미치기도 하고, 이로 인해서 여성인력의 업무, 승진, 등 다양하게 영향을 미치고 있다. 예를 들면, 여성고유의 특성(부족함)으로 인해서 승진이 되지 않기도 하고 이로 인해서 여성리더십 개발을 위한 특별 훈련을 준비하는 조직이 있다. 이와 반대로 여성들의 특수성을 인정하는 기업에서는 이러한 특별 훈련없이 오히려 여성성으로

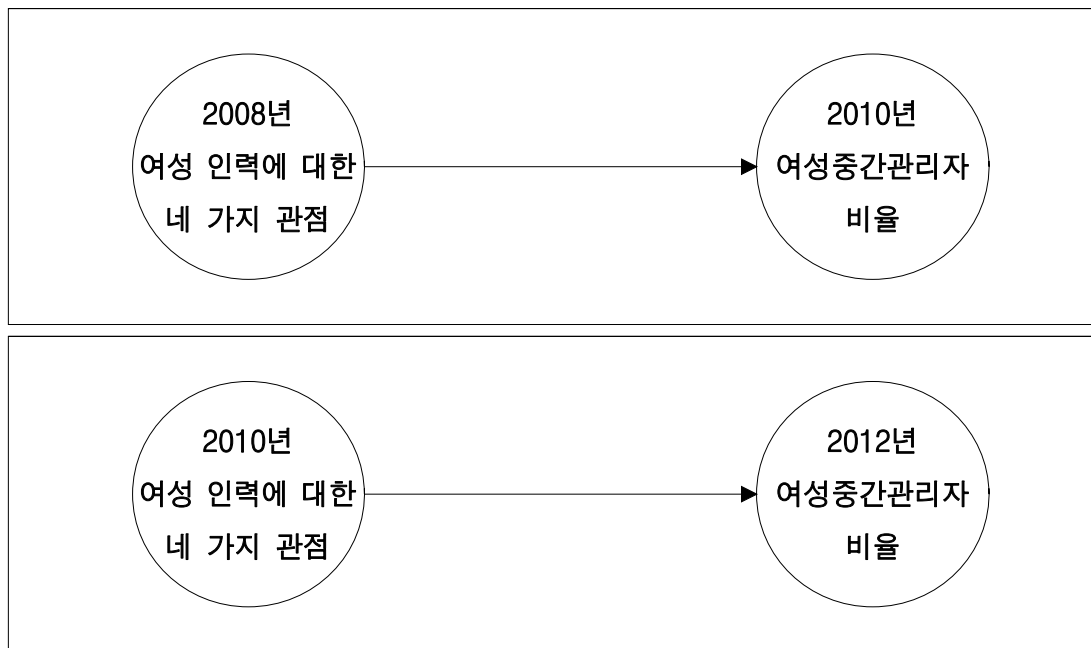
인해서 승진을 시키는 경우도 있다. 또한 정부에서 적극적 고용개선조치를 위해서 기업의 인력관리에 대해서 조사를 하기도 하고, 가족친화지수를 개발하여서 기업들이 여성들이 일하기 편한 곳으로 바꿀 수 있도록 역할을 하기도 한다.

여기에서 강조해야 할 것은 이 네 가지 관점들이 서로 쉽게 조화되지 않는 경우가 있다는 점이다. 예를 들면, 가족친화적인 문화를 조성하는 것은 여성들이 가족과 일을 병행하는데 많은 도움을 줄 수 있지만, 잘못 운영하면, 여성들을 위한 마미트랙을 형성해서 여성들이 최고경영진의 위치에 오르는데 오히려 장애가 될 수 있다. 즉, 여성들이 육아 후에 전투력을 상실한다는 선입관을 오히려 공고하게 함으로 인해서 다른 여성인력에게 스테레오타입으로 작용할 수 있다는 점이다. 페이스북의 여성 COO 인 셰릴 샌드버그의 최근의 저서에서도 기업을 가족친화의 이슈를 전면적으로 드러내는 것에 대해서 불편해하는 측면이 발견된다.

다양한 사례연구를 통해서 이러한 네 가지 관점이 존재함에도 불구하고 이들이 여성들의 인력활용에 어떻게 영향을 미치는 가를 비교한 연구는 없다. 따라서 본 연구는 여성관리자 패널 자료를 통해서 이러한 인식의 틀이 조직의 여성인력활용, 특히 여성관리자의 비율에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 탐색적으로 살펴보고자 한다.

2. 여성에 관한 네 가지 관점이 여성중간관리자 비율에 미치는 영향

여성관리자의 비율에 관한 연구: Kanter (1977) 이후 여성들의 토근적인 위치에 대해서 관심을 갖게 되면서 여성들의 조직 내 역할의 중요성의 지표로 많은 관심을 받고 있다. 본 연구에서는 네 가지 여성관리자에 관한 인식의 틀이 기업의 여성중간관리자의 비율에 미치는 영향에 대한 탐색적인 연구를 실시하고자 한다. 특히, 최고경영층의 인식의 틀과 더불어 조직 내 다양한 제도 중에서 이러한 네 가지 인식의 틀과 관련된 업무관행들이 여성 중간관리자의 비율에 어떤 영향을 미칠 것인지를 살펴보고자 한다. 특히 패널데이터를 이용하여서 최고경영층의 여성인력에 대한 인식이 2년후의 여성중간관리자의 비율에 어떻게 영향을 미치고 있는지를 분석하고자 하였다.



[그림 1] 연구 모델: 여성 인력에 대한 네 가지 관점이 조직 내 여성 인력 활용에 미치는 영향

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 데이터의 특성 및 분석 대상

본 연구는 한국여성정책연구원의 여성관리자패널 조사자료 중 제2, 3, 4차 인사담당자 데이터를 통해 조직에 존재하는 네 가지 관점이 여성 인력 활용에 미치는 영향을 종단적으로 분석하였다. 여성관리자패널 데이터는 2007년부터 2014년까지 총 4차에 걸쳐 수집된 것으로서 인사담당자가 응답한 전체 데이터는 490개이나, 본 연구에서는 2008년(2차)의 요인이 2010년(3차)에 미친 영향과 2010년(3차)의 요인이 2012년(4차)에 미친 영향을 분석할 수 있도록 각 쌍에 모두 응답한 233개(2008년→2010년)와 139개(2010년→2012년)의 케이스를 최종 분석에 사용하였다. 2007년(1차) 조사 데이터는 타 차수 조사와 조사 문항이 일치하지 않는 부분이 존재하여 분석 대상에서 제외하였다.

2. 측정도구

변인들은 패널데이터 이용의 한계에 따라 분석 별로 다음과 같이 제한적으로 사용되었다.

〈표 1〉 프레임 별 투입 변인 목록

모델	구분	사용된 변인 목록	
		번호	변인 명
2008년→2010년	종속변인	D01	2010년 여성중간관리자비용
	통제변인	C01	업종더미_도소매
		C02	업종더미_금융
		C03	업종더미_사업서비스
		C04	08_대표자 성별_여성
		C05	08_대표자 성별_남녀공동
	F1	I01	08_승진차이이유_낮은능력수준, 낮은 헌신도, 리더십
		I02	08_여성능력에 대한 부정적 인식
		I03	08_교육남녀참여비율
	F2	I04	08_기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성 강조하는 경영자
		I05	08_여성능력에 대한 긍정적 인식
	F3	I06	08_승진차이이유_유리천장
		I07	08_여성우대채용방안
	F4	I08	08_남성 편향문화
		I09	08_승진차이이유_남성중심적회사관행
2010년→2012년	종속변인	D02	2012년 여성중간관리자비용
	통제변인	C01	업종더미_도소매
		C02	업종더미_금융
		C03	업종더미_사업서비스
		C06	10_대표자 성별_여성(남녀공동대표인 케이스 없음)
	F1	I10	10_승진차이이유_낮은능력수준, 낮은 헌신도, 리더십
		I11	10_여성능력에 대한 부정적 인식
		I12	10_교육남녀참여비율
	F2	I13	10_기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성 강조하는 경영자
		I14	10_여성능력에 대한 인식
	F3	I15	10_승진차이이유_유리천장
		I16	10_여성우대채용방안
	F4	I17	10_남성 편향문화
		I18	10_승진차이이유_남성중심적회사관행
		I19	10_FW재택유무
		I20	10_FW원격유무
		I21	10_FW탄력유무
		I22	10_FW선택적유무
		I23	10_FW단시간유무

〈표 2〉 2008년(2차)의 요인이 2010년(3차)에 미친 영향 분석에 사용된 변수들의 기술통계치와 상관관계

	평균	표준편차	D01	C01	C02	C03	C04	C05	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08
D01	.128	.147														
C01	.086	.281	.052													
C02	.155	.362	.002	-.131*												
C03	.296	.458	.160*	-.199**	-.277**											
C04	.073	.261	.027	-.027	.017	-.037										
C05	.009	.092	.124	-.029	-.040	-.060	-.026									
I01	.258	.438	-.212**	-.145*	.020	.005	-.014	.052								
I02	.107	.310	-.098	-.106	-.033	-.073	-.044	-.032	.335**							
I03	.2813	.352	.209**	.100	.089	-.032	.009	.109	-.052	-.087						
I04	3.288	.909	.188**	.038	.166*	-.081	-.034	.022	-.154*	-.140*	.013					
I05	.472	.500	.155*	.017	.048	-.011	.098	.005	-.301**	-.328**	.091	.203**				
I06	.009	.092	-.060	-.029	.089	.042	-.026	-.009	-.055	-.032	.050	-.029	.005			
I07	.021	.145	.057	.060	.101	-.031	.072	.307**	-.019	-.051	.023	.116	.038	.307**		
I08	2.642	.726	-.083	-.043	-.018	.035	.243**	-.057	.212**	.076	-.086	-.205**	-.157*	.007	-.009	
I09	.614	.488	.241**	.180**	-.027	-.065	-.150*	-.022	-.742**	-.238**	.031	.271**	.309**	-.117	-.065	-.351**

*p<.05, **p<.001, p<.000

〈표 3〉 2010년(3차)의 요인이 2012년(4차)에 미친 영향 분석에 사용된 변인들의 기술통계치와 상관관계

	평균	표준 편차	D02	C01	C02	C03	C06	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22
D02	.149																			
C01	.079	.271	.039																	
C02	.129	.337	-.019	-.113																
C03	.367	.484	.161	-.223**	-.294**															
C06	.029	.168	.115	-.050	.062	-.042														
I10	.151	.359	.057	-.124	.017	.179*	-.073													
I11	.331	.472	-.122	.020	.184*	-.091	.062	.216*												
I12	2.902	.248	.187*	.092	.037	.019	.126	.121	-.039											
I13	3.266	.929	.264**	.088	.213*	-.106	.090	-.186*	-.087	.068										
I14	.014	.120	-.073	-.035	-.047	.033	-.021	-.051	-.085	-.034	.096									
I15	.007	.085	-.030	-.025	-.033	-.065	-.015	-.036	.121	.034	.067	-.010								
I16	.036	.187	.005	.086	.271**	-.067	-.033	.026	-.054	.024	.278**	-.023	-.016							
I17	2.622	.719	-.123	-.076	-.060	.115	-.017	.234**	.056	-.125	-.211*	-.122	-.003	-.135						
I18	.216	.413	-.172*	.041	.006	-.218**	-.090	-.221**	-.034	-.139	-.132	-.063	-.045	-.101	.028					
I19	.129	.337	.139	.046	.043	.240**	-.066	.017	-.044	.104	.074	-.047	-.033	.041	.000	-.046				
I20	.050	.219	.143	.054	.009	.098	-.040	-.005	-.022	-.027	.289**	-.028	-.020	.309**	-.163	.303**				
I21	.173	.379	.189*	.078	.107	.008	-.079	-.086	-.159	.129	.239**	-.055	-.039	.218**	-.131	.038	.417**			
I22	.058	.234	.168*	.156	-.003	.068	-.043	-.018	.023	.070	.229**	-.030	-.021	.118	-.258**	-.055	.508**	.459**		
I23	.050	.219	.211*	-.068	-.089	.098	-.040	-.005	-.022	-.027	.147	-.028	.370**	.132	-.044	-.041	.398**	.417**	.508**	

*p<.05, **p<.001, p<.000

종속변인

본 연구는 조직 내 여성 인력 활용을 대표하는 변인으로 조직의 여성중간관리자비율을 사용하였다. 이는 과장, 차장, 부장급에 해당하는 전체 관리자 중 여성 관리자가 차지하는 비율을 계산한 것이다.

독립변인

본 연구는 앞서 제시한 네 가지 관점을 대표할 수 있는 문항들을 각각 선정하고 분석에 사용하였다. 첫째, Frame1은 여성 관리자의 남녀 경험 차이에서 비롯되는 업무 능력 부족 문제를 교육을 통해 극복할 수 있도록 돕는다는 관점이다. 이에 F1의 인지적 측면인 여성 관리자의 업무 능력 부족 인식을 나타내기 위해 “중간관리자(과장, 팀장, 차장 등)로의 승진에서 남녀 간에 차이가 있다면 그 이유는 무엇입니까?” 문항에 ‘여직원의 직무수행능력이 떨어지기 때문에,’ ‘여직원의 조직에 대한 헌신도가 떨어지기 때문에,’ ‘여직원의 리더십(관리능력)이 부족하기 때문에’를 1순위로 답한 케이스를 선택하여 더미코딩 하였고, “귀사의 남성관리자와 여성관리자에 관한 문항들입니다. 남녀를 비교하여 응답하여 주십시오.(1=남성관리자가 여성관리자에 비해 월등히 뛰어나다, 3=남녀 관리자 차이가 없다, 5=여성관리자가 남성관리자에 비해 월등히 뛰어나다)” 문항의 10가지 항목의 평균값이 2.5이하인 경우를 선택하고 더미코딩하여 분석에 사용하였다. F1의 실천적 측면이라 할 수 있는 여성 관리자 교육 투자 수준을 나타내기 위해 “(2011)년 한 해 동안 교육훈련과정을 다음과 같이 구분했을 때 실시여부와 대리급 이상 남녀 참여 근로자 비율에 대해 응답하여 주십시오.” 문항의 9가지 항목의 평균값을 사용하였다. 이 때, 2011년 미실시 과정의 경우에는 남녀 모두 교육을 받지 못한 것이므로, 참여 비율을 3(비슷함)으로 대체하였다.

둘째, F2는 여성 인력의 차별적 가치를 긍정적으로 평가하고 공유한다는 관점이다. 이에 여성 인력의 가치를 긍정적으로 평가함을 나타내기 위해 “우리 회사의 최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다”(Likert 5)의 개별 문항을 사용하였고, “귀사의 남성관리자와 여성관리자에 관한 문항들입니다. 남녀를 비교하여 응답하여 주십시오.(1=남성관리자가 여성관리자에 비해 월등히 뛰어나다, 3=남녀 관리자 차이가 없다, 5=여성관리자가 남성관리자에 비해 월등히 뛰어나다)” 문항의 10가지 항목의 평균값이 3.5 이상인 경우를 선택하고 더미 코딩하여 분석에 사용하였다.

셋째, F3는 ‘유리천장’과 같이 조직 내 존재하는 불평등한 기회 구조가 성 차별적 조직 환경을 지속 내지 악화 시키는 원인이기 때문에 조직 내 성비 균등을 위해 제도적 노력을 기울여야 한다는 관점이다. 이에 조직 내 기회 불평등 구조를 나타내기 위해, “중간관리자(과장, 팀장, 차장 등)로의 승진에서 남녀 간에 차이가 있다면 그 이유는 무엇입니까?” 문항에

‘여직원에 대한 유리천장 때문에’를 1순위로 답한 케이스를 선택하여 더미코딩 하였고, “인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방안이 있습니까?(예=1, 아니오=0)” 문항을 사용하였다.

넷째, F4는 성 편향된 조직문화(gendered culture)가 성 불평등의 원인이므로 뿌리 깊은 문화를 변화시키고자 하는 노력으로 문제를 해결해야 한다는 관점이다. 이에 남성 편향된 문화를 나타내기 위하여, “다음은 귀사의 조직 문화나 분위기에 관한 문항들입니다. 각 문항별로 해당번호에 v표해 주십시오” 문항의 하위 12개 문항 중에 요인분석과 신뢰도 분석을 통해 다음 4개 문항을 선택하여 평균값을 사용하였다.(개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다/ 밤 늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다/ 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다/ 남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다). 또한 “중간관리자(과장, 팀장, 차장 등)로의 승진에서 남녀 간에 차이가 있다면 그 이유는 무엇입니까?” 문항에 ‘남성 중심적 회사관행이나 조직문화 때문에’를 1순위로 답한 케이스를 선택하고 더미코딩 하여 사용하였다. F4의 실천적 노력이라 해석할 수 있는 유연근무제 시행 여부를 제도 별(재택근무/원격근무/탄력근무/선택적근무/단시간근무제)로 유무를 더미코딩(0=제도 없음, 1=제도 있음)하여 분석에 사용하였다.

통제변인

업종은 제조, 도소매, 금융, 사업서비스로 각 업종을 더미 처리하였으며 비교대상으로 모델에 포함되지 않은 업종은 제조업종이다.

대표자 성별은 여성일 경우 1로 더미변인 처리하였다.

3. 기술통계와 상관관계

2008년(2차)의 요인이 2010년(3차)에 미친 영향 분석에 사용된 변인들의 기술통계와 상관관계 분석은 [표 2]에, 2010년(3차)의 요인이 2012년(4차)에 미친 영향 분석에 사용된 변인들의 기술통계와 상관관계 분석은 [표 3]에 제시하였다.

IV. 분석결과

여성 인력에 대한 네 가지 관점이 조직 내 여성 인력 활용에 미치는 종단적 영향을 알아보기 위하여, SPSS를 이용해 선행회귀분석(STEPWISE)을 실시하였다.

1. 2008년의 여성 인력에 대한 네 가지 관점이 2010년 여성중간관리자비율에 미치는 영향

2008년의 여성 인력에 대한 네 가지 관점을 나타내는 변인들을 회귀분석(STEPWISE)한 결과, 다음과 같은 모델이 산출되었다($R^2=0.151$, $_{adj}R^2=0.136$, $F=10.135$, $p<.000$). F1(교육남녀참여비율) 및 F2(여성인력의 중요성 강조), F4(승진차이이유_남성중심적회사관행)에 해당하는 관점이 조직 내 존재하여 여성중간관리자비율 제고에 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

$$\begin{aligned} (2010\text{년 여성중간관리자비율}) = & 4.228 + 0.206 * (F1_교육남녀참여비율) + \\ & 0.145 * (F2_기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 경영자) + \\ & 0.208 * (F4_승진차이이유_남성중심적회사관행) + 0.191 * (통제_사업서비스) \end{aligned}$$

2. 2010년의 여성 인력에 대한 네 가지 관점이 2012년 여성중간관리자비율에 미치는 영향

2010년의 여성 인력에 대한 네 가지 관점을 나타내는 변인들을 회귀분석(STEPWISE)한 결과, 다음과 같은 모델이 산출되었다($R^2=0.158$, $_{adj}R^2=0.133$, $F=6.304$, $p<.000$). F1(교육남녀참여비율) 및 F2(여성인력의 중요성 강조), F4(단시간근무제 유무)에 해당하는 관점이 조직 내 존재하여 여성중간관리자비율 제고에 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

$$\begin{aligned} (2012\text{년 여성중간관리자비율}) = & 2.580 + 0.171 * (F1_교육남녀참여비율) + \\ & 0.246 * (F2_기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 경영자) + \\ & 0.163 * (F4_단시간근무제유무) + 0.168 * (통제_사업서비스업) \end{aligned}$$



V. 논의 및 시사점

본 연구에서는 여성관리자패널의 자료를 바탕으로 각 기업에서 여성인력에 대한 네 가지 관점에서의 차이가 여성중간관리자의 비율에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 그 결과 네 가지 관점 중에서 여성중간관리자의 비율에 가장 크게 영향을 미치는 관점은 여성인력에 대한 차별화 관점인 것으로 나타났다. 각각의 관점들이 제안하는 기업 내에서 여성인력 개발을 위한 제도들의 효과를 살펴본 결과, 여성들에 대한 개선적 관점이 반영된 여성들의 교육참여비율이 높은 경우에 여성중간관리자의 비율이 높았고, 여성들에 대한 직장문화적 관점이 반영이 된 유연근무제의 실시가 높은 경우에도 여성중간관리자의 비율이 높아지는 것으로 확인되었다.

본 논문은 여성인력활용에 대한 상호모순적일 수 있는 다양한 관점이 존재한다는 점, 그리고 이러한 상호모순적인 다양한 관점들이 각기 여성인력의 활용에 다르게 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여주었다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

본 논문의 한계로는 여성인력활용에 관한 인식의 틀을 염두에 두고 변인이 수집되지 않았기 때문에 각각의 관점이 여성중간관리자의 비율에 미치는 효과가 제한적으로 나타날 수밖에 없다는 점을 들 수 있다. 앞으로의 연구에서는 이러한 인식의 틀을 더 직접적으로 적절하게 측정할 수 있는 방법에 대해서 보완이 되어야 할 것이다. 또한, 이러한 인식의 틀이 개별 여성들의 직장에 대한 만족도 및 조직효과성에 어떤 영향을 미치는 지에 관한 연구로도 확장되어야 할 필요가 있다.

참고문헌

- Acker, Joan. (1991). Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of gendered organization. In Lorber & Farrell (eds.). *The Social Construction of Gender*. Newbury Park, CA: Sage.
- Helgesen, Sally. (1990). *The Female Advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hennig, Margaret & Jardim, Anne. (1977). *The managerial woman*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kolb, Deborah, Fletcher, Joyce K., Meyerson, Debra E., Merrill-Sands, Deborah, & Ely, Robin J. (1998). Making Change: A framework for promoting gender equity in organizations. *CGO Insights, Briefing Note #1*. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons School of Management.



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

여성인력에 대한 관점이 기업 내 여성관리자 비율에 미치는 영향

황성수 (한국직업능력개발원 전문연구원)

본 논문은 직장 내에서 여성인력의 역할을 확대할 수 있는가에 대한 기존의 네 가지 관점(첫째는, 여성들이 남성근로자에 비해서 조직경험이 부족한 부분들을 보완할 것을 요구하는 개선적 접근, 둘째는 여성들의 차별성을 무기로 조직에서의 성공을 이룰 것을 요구하는 차별화 접근, 셋째는 여성들의 수를 늘리는 정책의 구조적 변화 접근, 넷째는 남성주의 조직문화와 관행에서 여성들의 조직 내 경력개발의 어려움을 찾는 직장문화적 접근)을 활용한 실제적인 분석시도라는 점에서 그 강점을 지니고 있다.

본문에서도 위 네 가지 관점들이 서로 쉽게 조화되지 않을 수 있다고 지적한 바와 같이, 각각의 분석변수(독립변수)가 동일한 방향(예. 여성관리자 비율을 높이는 효과)으로 영향력을 행세하다가 일정한 경계를 넘어서면 오히려 서로 반대 방향을 가질 수 있다는 점에서 각각의 분석변수의 방향성 예측이 쉽지 않아 보인다. 그럼에도 불구하고 저자들은 네 가지 관점들을 계량화하고 이를 통해 각각의 관점으로 인한 실제 효과를 파악하려 시도하여 이와 같은 창의적인 논문을 발표하였다.

저자들이 발표하신 논문에 대해 토론자로서 청중과 익명의 구독자를 위해, 정중히 몇 가지 의문점과 발전적인 제언을 하고자 하였다.

의문점이 드는 몇 개에 대한 질문으로 첫째는 개선적 접근으로 명명된 I01~I03으로 I01(중간관리자로의 승진에 남녀차이가 있다면 그 원인으로 여성의 직무수행능력 부족, 조직헌신도 부족, 리더십 부족을 들었을 때 1, 아니면 0)과 I02(남성관리자와 여성관리자와의 능력차이에 대한 문항으로 여성관리자가 우월(2.5이하, 여성이 우월할수록 점수 낮아짐)하다면 1, 아니면 0)으로 분류하였는데 I01과 I02간의 상관관계가 정(+)의 관계로 나왔다는 점이다. 이는 정량화 과정에서 무언가 착오가 있음을 보여주는 것으로 파악된다. 또한 I03의 경우, 정확히 어떻게 생성하였는지 독자들이 이해하기 힘들게 설명되어 있어 구체적인 설명

이 필요해 보인다. 한편 차별화 접근으로 명명된 I04~I05의 질문은 여성인력의 중요성이 높은지에 대한 정량화로 둘 사이에 정(+)의 상관관계를 가지면서 동시에 여성관리자 비율에 정(+)의 영향을 미치고 있어 앞서 개선적 접근과는 다른 결과를 보이고 있다. 둘째로 구조적 변화접근으로 명명된 I06(유리천장이라는 여성차별이 있다면 1, 없으면 0 기술통계상의 평균값이 거의 0에 가까워 실제로 유리천장이 없다고 보는 것이 타당), I07(여성채용 우대제도가 있다면 1, 없으면 0)을 살펴보면 역시 둘 사이의 상관관계는 음(-)이 기대되는데 예상과 달리 두 변수간의 상관관계는 정(+)의 관계로 나타나고 있다. 셋째로 조직문화적 접근으로 대변되는 I08(점수가 높을수록 남성위주의 조직문화)과 I09(승진의 남녀차이가 남성중심적 조직문화인 경우 1, 아니면 0)의 경우 역시 두 독립변수의 성격상 정(+)의 상관관계가 합리적임에도 불구하고 음(-)의 상관관계를 보이고 있다는 점에서 의문이 제기된다. 또한 I09의 경우 남성중심적 조직문화일수록 여성 중간관리자 비율이 높아질 수 있다는 해석이 가능하도록 I09와 D01(여성중간관리자 비율) 사이에 정(+)의 유의적인 상관관계를 보이고 있다는 점에서 그 의문이 확대된다.

발전적 방안으로 분석방법론에 대한 변경을 제안하기에 앞서 종속변수의 형태에 대한 변환이 필요함을 제기하고자 한다. 업종을 통제한다 하더라도 기업 및 산업별로 여성의 비중이 높아 그 결과 여성관리자의 비중이 높을 수 있다는 기업간의 능력편차(Ability Bias)를 제거하는 것이 시급하다. 실제로 여성관리자가 많이 필요한 기업 특성에 의해 여성중간관리자의 비율이 높은 기업에 오히려 남성중심적 조직문화가 팽배할 수 있을 것이다. 또한 여성의 업무능력이 매우 탁월함에도 조직자체가 여성비중이 낮아 상식적인 방향성이 오히려 반대로 나타날 수 있을 것이다.

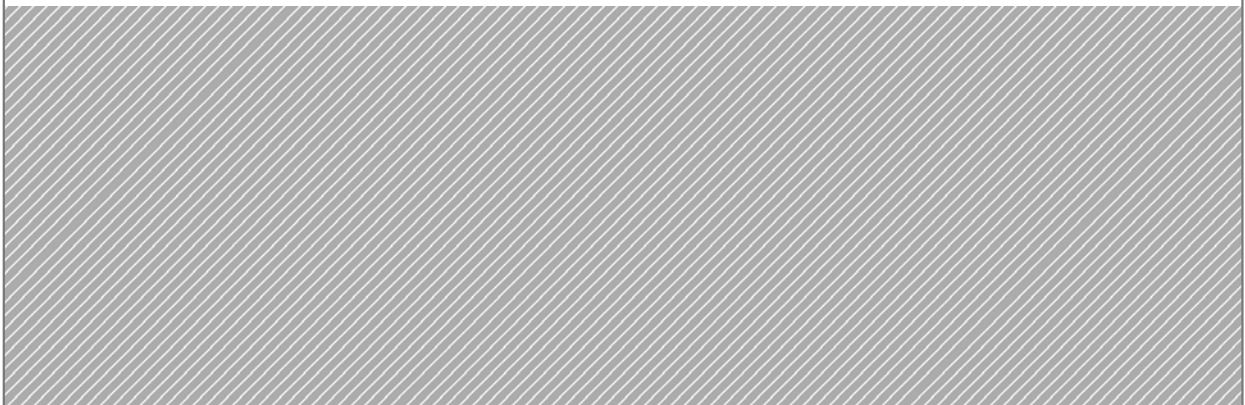
이러한 문제를 치유하기 위해서는 기준시점(예. 2008년)에서 전체 근로자 대비 여성중간관리자의 비율과 분석시점(2010년)에서의 비율을 비교하여 높아졌다면 1, 그렇지 않다면 0, 그 비율의 변화가 없다면 분석에서 제외하는 방안이 있을 수 있다. 아니면 비율의 변화율을 종속변수로 활용하는 것도 하나의 방법이다. 또한 전체 근로자를 분모로 하는 모형과 전체 중간관리자를 분모로 하는 모형 두 가지를 차례로 분석하는 방안도 제기된다. 이를 통해 그 결과나 해석에 차이가 존재할 수 있을 것이다.

방법론으로 제안하고자 하는 것은 로짓분석이다. 앞서 제시한 종속변수인 비율의 변화율은 그 차이가 경미하여 자칫 통계적 유의미성을 갖기 어려울 수 있으나 종속변수를 1, 0의 값을 갖게 하는 로짓분석을 통해서도 보다 유의적으로 통계적 차이를 발견할 수 있을 것이라 판단되기 때문이다.



여성관리자의 경력열망 및 네트워크 구축에 미치는 영향

● 이은형 (국민대학교 경영학과 교수)



“기업의 경영층에 성별 다양성(gender diversity)을 이루겠다는 목표를 세우고 여성 임원 후보들을 선별하고 멘토링을 통해 개발시켜온 많은 최고경영자들은 좌절에 빠지곤 한다. 그들은 돈과 시간, 좋은 의도를 가지고 여성 리더십을 위한 파이프라인을 구축하는 데 많은 노력을 기울였지만 실제로 그 성과는 좋지 않았기 때문이다”

-하버드 비즈니스 리뷰 2013년 9월호.

I. 서론

우수한 여성 인력의 전문직 진출이 크게 늘어나면서 여성의 사회진출에 대한 시각도 달라지고 있다. 이제 여성이 더 이상 ‘소수자’가 아니라는 인식이 확산되고 있다. 실제로 법조계, 공무원, 의사 등 전문직에서 여성 인력의 약진이 눈에 띄는 것도 사실이다. 하지만 분야에 따라 큰 편차를 보이고 있는데 가장 여성의 비중이 낮은 곳으로 손꼽히는 곳이 바로 기업의 고위직, 즉 CEO 및 임원들이다.

국내 상장기업에서 여성 최고경영자(CEO) 수는 14개사 13명에 불과한 것으로 나타났다. 국내 상장기업 1787개사에서 여성 CEO는 13명에 불과해 0.73%였다. 오너 가족을 제외하면 전문 여성 CEO는 4명으로 0.2%를 차지했다(GMI Ratings, 2013). 국내 대기업 여성 임원 현황을 보아도 여전히 저조했다. 10대 그룹 상장 계열사 93곳과 비상장 GS칼텍스 등 94곳의 여성 임원 현황을 조사한 결과 전체 임원 5천201명중 1.48%인 77명에 불과했다. 이들 회사의 여성 직원 비율이 20.4%인 점을 고려하면 여성이 임원으로 승진할 수 있는 확률은 7.4%로 낮았다. 여성 임원들이 담당하는 업무는 마케팅이 28명으로 가장 많았고, 관리(24명)가 그 뒤를 이었다. 반면 인사·재무·영업·전략·기술직 임원을 맡는 여성은 거의 없는 것으로 조사됐다.

여성 CEO의 비중이 낮기는 외국도 마찬가지였다. Fortune이 2012년 발표한 세계 1000대 기업 CEO 명단에 여성은 42명이었다. 우리나라 여성 CEO 비중보다는 높았지만 여전히 5%에 못 미치는 낮은 비중임을 알 수 있다. 국내 기업 뿐만 아니라 글로벌 기업을 보아도 여성 경영자가 이렇게 드문 이유는 무엇일까? 남성과 여성의 능력 차이가 있는 것인가. 아니면 남성과 여성의 경력 성공에 영향을 주는 상황적 요인 때문인가. 경영자가 갖추어야 할 여러 가지 역량과 특성 면에서 남성이 더 유리한가. 남성과 여성은 각기 다른 특징이 있기 때문에 하는 일이 달라야 하는가. 그동안 많은 연구에서 이런 질문에 답하기 위해 남성과 여성이 성과, 즉 승진이나 임금 등에서 차이가 나는 원인을 분석하기 위해 많은 노력을 기울였다.

최근 하버드 비즈니스 리뷰에서는 여성이 기업의 리더가 되기 위해 가장 중요한 것은 바로 리더로서 자신의 정체성을 내면화하고 목적의식을 뚜렷하게 갖는 것이라고 주장했다(하버드 비즈니스 리뷰, 2013). 즉 자신을 리더로서 인식하고, 리더십을 갖추기 위해 노력한다는 것이다. 리더로서 자신의 정체성을 인식하고, 노력을 기울인다는 것은 바로 ‘열망’을 갖는 것이다. 기업에서 자신이 경영진으로서 능력을 발휘할 수 있다고 믿고, 경영진으로 승진하기 위한 열정을 갖는 것을 ‘경력 열망(managerial aspiration)’이라고 정의할 수 있다. 그러나 모든 사람들이 경력 열망을 높게 갖는 것은 아니다. 많은 연구자들은 자신이 임원으로서의 승진이 가능하고, 투입할 수 있는 시간과 노력 등 자원이 풍부할 때 높은 경력열망을 갖지만 그렇지 못할 때는 아예 열망을 갖지 않을 수도 있다고 보았다(Litzky & Greenhaus, 2007; Powell & Mainiero, 1992; Rosin & Korabik, 1989; Stern, 2007). 또 경력열망을 갖는 과정은 주변과의 교류에 의해서 이루어진다고 보았다. 즉 여성이 경영자가 될 수 있다고 진심으로 믿고, 후원하고 경력을 개발시켜주기 위해 노력하는 CEO의 의지, 조직문화 등이 함께 뒷받침되어야 한다는 것이다(Ibarra, Ely, and Kolb, 2013). 즉 경력열망을 높게 갖는 것은 여성 관리자 개인의 문제일 뿐만 아니라 여성 관리자를 둘러싸고 있는 문화, 기업의 여건, 가정적 환경 등이 영향을 준다고 보았다. 그렇다면 여성이 CEO나 최고경영층으로의 승진을 위해 노력하기 위해서는 ‘열망’을 높게 갖는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

여성관리자의 승진에 영향을 미치는 또 다른 중요한 요소는 바로 네트워크다. 개인적인 역량이나 인적 자본 등에 있어서는 남성 관리자 못지 않은 것으로 평가받지만 네트워크에 있어서는 여성 관리자가 현저하게 불리한 것으로 연구결과는 보여주고 있다(Lincoln and Miller, 1979; Brass, 1985). CEO 및 임원층이 남성으로 이루어져 멘토링, 네트워킹 등에서 여성이 불리하다고 보는 ‘대인관계 관점’ 등이 여기에 속한다. Ibarra, Ely, and Kolb(2013)는 이제 더 이상 여성에 대한 인위적인 배제나 성차별적 규정 등의 문제가 아니라 눈에 보이지 않는 장벽, 즉 네트워크 및 멘토링 등 대인관계 요인이나 여성의 리더십을 개발하는 데 장애가 되는 오랜 편견 등이 더 큰 문제라고 주장한다. 한국의 기업은 상위 관리직으로 갈수록 남성의 비중이 높은 편이며, 남성중심적 문화가 조직 내에 강하게 뿌리내리고 있다(한국여성정책연구원, 2011). 특히 학연, 지연 등을 통한 비공식 네트워크가 의사결정과정에 강하게 영향을 미치는 등 대인관계 요인이 조직에서의 성공에 미치는 영향이 큰 편이라는 사회적 환경을 감안하면 남성에게 더 유리한 구조라고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 한국 대기업의 여성 관리자들의 ‘경력열망’에 영향을 미치는 요소와 ‘네트워크 구축’에 영향을 미치는 요소를 탐색적으로 분석하는 것이다. 이같은 연구결과를 토대로 여성 관리자와 남성 관리자와의 네트워크 차이를 분석한 선행 연구결과와 비교분석해보고자 한다. 본 연구는 한국 대기업의 여성 관리자들이 경영자로 성장하기 위해 꼭 갖추

어야 할 경력열망에 영향을 미치는 요인을 분석함으로써 학문적으로는 연구가 희소한 여성 관리자 분야에 기여할 것으로 보인다. 또한 실용적으로는 여성 리더를 육성하려는 기업의 인사관리정책의 방향성을 탐색하고, 여성 관리자들이 경력적으로 성공하기 위해 가져야 할 요건 등에 대해 살펴보는 계기가 될 것이다.

Ⅱ. 기존 연구 검토 및 이론적 배경

1. 남녀 관리자의 차이

남녀 관리자의 성과차이를 설명하려는 시도는 1970년대 이후 지속적으로 이루어졌다. 초기에는 주로 남성과 여성의 차이에 초점을 맞추는 연구결과가 주를 이루었다. 남성인력이 여성인력보다 교육, 훈련, 기술, 경험 등에서 우위를 갖고 있기 때문에 남성이 승진을 빨리 하고 여성보다 더 높은 임금을 받는다는 ‘인적자원(human capital) 관점’은 1970~80년대 당시 여성의 교육수준이 남성보다 낮았던 상황을 반영한다(Riger and Galligan, 1980; Melamed, 1995).

남성과 여성 사이의 기질적 차이, 즉 성역할적 관점에서 보는 연구도 있다. Grant(1988)는 여성이 관리자로서 적합한 고유의 특성을 가지고 있다면서 여성관리자를 남성중심의 성공 모델에 끼워 맞추는 것이 아니라 여성이 가진 특성을 강조하는 방향으로 전환해야 한다고 주장했다. 즉 남성중심 성공모델에서 강조되었던 독립성, 경쟁력, 추진력, 분석적 사고력 등이 아니라 소속감, 애정, 협력, 애정어린 양호, 그리고 감성 등 여성 고유의 강점을 강조해야 한다고 주장했다. 전통적인 성별 정형화에 따르면 남성은 독립적이며, 공격적이며 더욱 경쟁적이며, 그리고 결단력이 있다고 한다. 여성은 공감을 잘하며 부드럽고, 수줍으며 다른 사람의 요구에 민감하게 반응한다고 한다. 그랜트의 시각은 이런 정형화를 반영한 것이다.

기업은 여성에게 사회적 민감성과 대인관계 기술이 요구되는 직무, 즉 대외 홍보, 소비자 문제, 기업의 사회적 책임 등을 맡기는 경향이 있는데 이는 성별에 따른 정형화 시각에 기반한 것이다. 이런 직무는 전형적인 ‘지원’ 기능이며 재무, 영업, 그리고 생산 등의 ‘본원적 활동’에 비해 주변부에 속하며 권력도 약한 편이다. 그런데 여성관리자는 대개 지원기능에 많이 배치되어 있으며 이는 최고경영자의 직위까지 올라가는 데 어려움을 겪게 된다. 그랜트가 주장한 ‘여성 특유의 자질을 잘 살려야 한다’는 것은 이와 같은 ‘직무차이’를 초래하며 결국 여성의 최고위층으로의 승진을 제약한다. 즉 최고경영층으로 연결되는 파이프라인에 여성이 희소하게 되는 이른바 ‘파이프라인’ 문제를 야기하는 것이다.

정형화된 성별 역할을 받아들이는 것인가에 대해서는 논란의 여지가 있다. Dobbins and

Platz(1986)는 리더십에 있어서의 남녀 차이를 연구하기 위해 기존 연구를 리뷰했는데 남녀 리더십의 차이가 크지 않다고 보았다. Powell(1990)은 행동, 동기부여, 몰입, 그리고 부하직원의 반응 등 네 가지 부분에서 남녀 차이가 있는지 알아보려고 했다. 행동 측면에서 '직무중심형'과 '사람중심형'으로 나누어 보았는데 남녀 관리자 사이에 차이가 없었다. Powell(1990)은 만약 남녀관리자 사이에 이렇게 차이가 없다면 기업에서도 마치 차이가 있는 것처럼 대응해서는 안된다고 주장했다. 이후 여성의 관리직 진출이 늘어나면서 오히려 남성관리자보다 여성관리자가 더욱 높은 역량을 가진 것으로 평가받는다는 조사결과가 나오고 있다(Folkman, 2012).

여성의 가정에 대한 일차적 책임, 육아 등 가정적 요인에 초점을 맞춘 연구도 적지 않다. 결혼한 여성, 특히 만 5세 이하의 자녀를 둔 직장 여성이 자신의 경력성공을 추구하는 데 큰 어려움을 겪고 있다는 것이다. Schwartz는 1989년 하버드 비즈니스 리뷰에서 '마미트랙(mommy track)'의 강점에 대한 국가적 논쟁을 불러 일으켰다. Schwartz and Zimmerman(1992)은 기업으로 하여금 (1)경력성공을 최우선으로 두는 '경력최우선여성'과 일과 가정의 균형을 추구하는 '경력가정병행여성'을 구별해야 하며 (2) 전자의 여성에 대해서는 잠재적 최고경영자군으로 성장시키는데 주력해야 하며 (3) 후자의 여성에 대해서는 유연근무제 및 가정지원제도 등을 제안하는 대신 승진에 있어서는 전자여성에 비해 기회를 낮게 주는 것 등을 제안했다. 아이를 양육하면서 일을 병행하는 '마미트랙'에 대한 논의가 많은 반면 '대디트랙(daddy track)'에 대해서는 별 논의가 없다. 그만큼 남성과 여성의 '직장에서의 목표'와 '가사부담' 등에서 차이가 있음을 알 수 있다.

2. 경력열망, 그리고 네트워크

남녀 관리자의 차이보다는 조직적 요인, 구조적 요인으로 설명하려는 연구흐름이다. 남성의 숫자가 압도적으로 많고, 남성중심적 조직문화가 지배적인 조직에서 여성은 남성보다 불리하다는 설명이다. 근무환경, 인사시스템 등이 남성에게 더 호의적이므로 남성의 고위층 승진이 더 많을 수밖에 없다는 것이다. 대인관계 요인, 즉 네트워크, 멘토링 등 대인관계를 통해 경력성공에 필요한 자원을 획득하는 것이 고위직 진출에 중요한데, 상대적으로 남성이 여성보다 네트워크 및 멘토링 등에서 유리하므로 차이가 난다는 것이다(Ragins and Sundstrom, 1989; Fagenson, 1990; Cannings and Montmarquette, 1991).

남녀의 급여차이, 직급차이 결정요인에 대한 많은 연구결과는 남성에게 유리한 조직적 특성에 초점을 맞추고 있다. 남성중심적 조직문화 및 인사관리 시스템은 여성으로 하여금 자신감을 위축시키고, 경력성공에 대한 열망을 낮추는 역기능을 발휘한다. 이에 따라 여성

관리자는 승진 및 급여 등에서 남성관리자에 비해 불리할 수밖에 없다는 것이다. Ragins and Sundstrom(1989)는 여성이 권력이 있는 지위로 올라가는 데 영향을 주는 요소로 (1) 선발과 훈련 등을 포함하는 조직요인, (2) 네트워크, 멘토링 등과 같은 대인관계 요인, (3) 자신감, 개인적 배경, 가정생활 등을 포함하는 개인적 요인 등을 들었다. 그들은 폭넓은 사회적 조건이 이 세 가지 요인에 영향을 주며 각각의 요인 역시 서로 영향을 주고 받는다고 보았다. Fagenson(1990)은 사회적 특징, 즉 여성의 자신감과 경력성공에 대한 열망이 남성보다 낮다거나, 관리자급에서의 여성비율이 낮은 데 따른 구조적 한계, 여성이 관리자로서 적합하지 않다는 관행적 믿음에 따른 불리함 등이 여성의 관리자 진급을 방해한다고 보았다. 사회적 수준에서의 구조적 특징, 즉 직업에 대한 성별 차이를 두는 것 등이 조직의 성차별적 구조를 만든다고 본 것이다.

Cannings and Montmarquette(1991)은 기업 내부의 승진과정에서 성과와 경력열망, 그리고 보상간의 관계에 대한 분석을 실시한 결과 여성은 남성보다 공식적인 승진기회에 더 의존하는 경향이 있었으며 이것이 오히려 여성으로 하여금 기회를 박탈하는 결과를 낳았다고 주장했다. 반면 남성은 승진을 위해 비공식적인 네트워크를 활용하려는 경향이 더 강했으며 성과주의에 기반하기보다는 자신들의 상사로부터 더 많은 관심과 주의를 끌 수 있는 자신의 강한 열망을 보여주는 등의 방법으로 승진을 하려는 경향이 있었다. 이런 비공식적 방법은 성과가 더 나은 여성을 물리치고 오히려 더 승진기회를 성공적으로 활용하게 해주었다. 기업의 성과주의 인사시스템은 희귀한 자원인 승진기회에 대해 치열하게 경쟁하도록 한다. 따라서 열망이 강한 사람이 승진기회를 잡을 가능성이 커진다. 열망을 가진 사람은 일을 더 열심히 할 가능성이 높으므로 열망은 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 남성은 여성보다 ‘더 높은 직위까지 올라가려는 열망’이 강할 것이며 이는 성과에 영향을 미친다는 것이다.

네트워크는 개인이 다른 사람과 교류함으로써 형성하는 연결망이며, 특히 조직에서 개인 성과에 영향을 미치는 요인으로 관심을 받고 있다. 사회적 네트워크 연구자들은 네트워크 효과로 정보, 영향력, 사회적 지위 강화 등을 들고 있다. Ibarra(1992, 1993a, 1993b, 1993c)는 사회적 네트워크 구조와 사회적 지원으로부터 발생하는 혜택으로 정보 및 자원에 대한 접근, 경력지원 등을 들었다. Burt(1980)는 사회적 네트워크의 효과로 정보접근, 교섭력, 경력기회를 들었다. 정보접근은 사회적 네트워크를 통해 필요한 때에 필요한 정보로의 접근이 가능하다는 것이다. 교섭력은 사회적 네트워크가 자원과 정보에 대한 통제를 가능하게 하여 더 큰 교섭력을 갖게 한다는 것이다. 경력기회는 사회적 네트워크로 연결되는 더 넓은 시야를 통해 사회 시스템 곳곳에 있는 경력 기회를 더 잘 포착할 수 있다는 것이다. 사회적 네트워크는 정보, 경력후원, 각종 자원, 영향력, 사회적 신뢰, 강화, 통제 등의 혜택을 구성

원에게 제공한다고 할 수 있다.

네트워크를 통해 얻을 수 있는 효과는 크게 두 가지로 나눈다. 도구적 기능과 정서적 기능이다. 도구적 기능은 업무, 성과와 관련이 있으며 업무와 연관이 있는 자원, 즉 정보, 전문성, 기술, 직무에 대한 조언, 정치적 접근, 물질적 자원 등의 교류를 위한 기능이다. 또한 경력 지도 및 조언, 상급자에 대한 노출, 도전적이며 눈에 띄는 직무 배정받기, 승진 도움 등의 기능을 충족하기 위한 ‘개발적 관계(developmental relationship)’도 포함한다. ‘멘토-프로테제’의 관계와 중복되지만 한 사람의 멘토나 후원자에 기대기보다는 다중적인 ‘개발 관계’를 가지는 경향이 있다. 때로 공식적인 네트워크와 중복되기도 한다.

한편 정서적 기능은 우정과 사회적 후원을 나누며, 더욱 친밀하며 신뢰관계를 형성함으로써 이루어진다. 정서적 기능은 네트워크 구성원에게 격려와 우정을 제공함으로써 정서적 만족감을 충족시켜주는 것을 의미한다. 많은 네트워크가 도구적이며 정서적 기능을 동시에 갖기도 한다. 친구들과의 네트워크라 할지라도 단지 친구로만 연결된 것이 아니라 의사결정, 자원동원, 정보 감추기 및 전달, 업무 행위 또는 교류와 관련이 있기 때문이다. 멘토와 프로테제의 관계는 도구적 기능과 정서적 기능을 모두 가진 것으로 볼 수 있다.

사회적 네트워크는 기준에 따라 분류된다. 형태, 복잡성, 구성원, 그리고 밀도 등에 따라 나눈다. 먼저 공식 네트워크와 비공식 네트워크로 구별할 수 있다. 공식 네트워크는 규정에 따라 정해진, 공식적인 관계를 통해 만들어진 것이다. 상사와 부하직원, 조직의 특정한 목표를 위해 만들어진 태스크 포스팀의 구성원으로 연결되어 만들어진 네트워크를 말한다. 비공식 네트워크는 일과 관련이 있어서 만났거나, 사회적으로 관계가 있거나 아니면 둘 다인 경우다. 비공식 네트워크는 구성원들이 자신의 일이나 경력목표, 이해관계 등을 강화하기 위해 맺는 관계다. 비공식 네트워크는 일, 경력목표 등과 관련이 있으므로 종종 공식 네트워크와 연계되기도 한다. 비공식 네트워크는 공식 네트워크보다 넓은 범위일 가능성이 있다. 비공식 네트워크는 다시 조직과 연관성이 있거나, 개인적인 관계에 기반하는 조직차원과 개인차원의 네트워크로 나눌 수 있다.

조직에서의 네트워크는 구성원에게 ‘권력’을 배분하는 데 영향을 미치며 나아가 임금이나 승진 등에도 영향을 미친다. 하지만 여성이 형성하는 네트워크와 남성이 형성하는 네트워크에 차이가 있으며, 이로 인해 여성이 불평등한 보상을 받게 된다고 Ibarra(1992, 1993a)는 설명한다. Brass(1985)는 남성과 여성 모두 네트워크 교류를 하지만 성별로 분리된 네트워크에서 교류하는 경향이 있음을 밝혀냈고, 더구나 여성이 남성보다 ‘장래 승진 등에 영향을 줄 수 있는 네트워크에서는 약하다고 주장한다. Tsui & O'Reilly(1989)는 상사와 부하간 유사성이 낮을수록 ‘상사가 느끼는 성과가 낮을 가능성이 있다’고 발표했다.

여성의 네트워크가 남성에 비해 제한적인 이유에 대해 Ibarra는 <그림 1>에서 나타난 바

와 같이 설명하고 있다. 먼저 조직에서의 상황을 보면, 여성의 비중이 낮고, 특히 고위직에 올라갈수록 현저히 낮아지며, 직무에서의 남녀 분리가 존재한다. 교류하는 데 있어 여성에 대한 저평가, 고정관념 등이 불리하게 작용한다.

이런 상황 때문에 여성의 동성간 네트워크는 잘 이루어지기 어렵고, 도구적 가치도 낮은 편이다. 따라서 여성의 동성간 네트워크는 쉽게 붕괴될 가능성이 있다. 한편 이성과의 네트워크는 형성도 어렵고, 연결도 약할 가능성이 있다. 비슷한 사람들끼리 네트워크를 형성하고 싶어하는 네트워크의 동종친화성(homophily)은 남녀간의 네트워크를 형성하기 어렵게 만들고, 연결도 약하게 만들기 때문이다. Ibarra는 이런 특성을 감안할 때 여성의 네트워크는 희소하며, 느슨하게, 폭이 넓게 형성되는 경향이 있다고 설명했다. 남성의 밀도 있고 강한 연결의 네트워크에 비해 여성의 네트워크로부터 얻을 수 있는 효과가 낮음을 보여준다. 여성을 공식적으로 배제하지는 않으나 직장에서는 남성중심적 네트워크가 형성되며, ‘사회적 닫힌 관계(closed social circles)’에서 자연스럽게 여성이 배제될 수밖에 없다는 것이다. 남녀구성원이 섞여 있는 조직에서 상사는 부하직원의 성별 유사성이 떨어지는 경우 인간적 관계를 맺는 것이 어렵다고 느끼는 것으로 나타났다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 데이터 및 변수측정

본 연구는 한국여성정책연구원이 2012년 실시한 여성관리자 패널데이터를 이용하여 분석하였다. 한국여성정책연구원은 여성가족부의 의뢰를 받아 우리나라 기업 내 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 경로, 일과 가정의 양립 실태 등을 파악하는 데 주목적을 두고 패널데이터를 구축중이다. 2012년에 실시된 조사는 4차년도 조사이며 2-3차와 달리 남성 관리자 설문조사를 하지 않았다.

4차년도 패널데이터의 주요 현황은 다음과 같다. 전체 응답자수는 모두 1124명이며 사원급 5명(0.4%), 대리급 79명(7.0%), 과장급 304명(27.0%), 차장급 175명(15.6%), 부장급 72명(6.4%), 그리고 임원급은 15명으로 1.3%에 불과했다. 학력은 고등학교 졸업 133명(11.8%), 전문대학 졸업 171명(15.2%), 4년제 대학졸업 593명(52.8%), 석사 졸업 136명(12.1%), 박사 졸업 4명(0.4%)이었다. 미혼이 311명으로 27.7%를 차지했고 785명이 기혼자였다.

〈표 1〉 데이터의 주요 기술통계

Value		합계	평균	빈도	퍼센트 (%)
직급	사원급	650	3.42	5	.8
	대리급			79	12.2
	과장급			304	46.8
	차장급			175	26.9
	부장급			72	11.1
	임원급			15	2.3
최종 학력	고등학교 졸업	1037	2.72	133	12.8
	전문대학 졸업			171	16.5
	4년제 대학 졸업			593	57.2
	대학원 석사 졸업			136	13.1
	대학원 박사 졸업			4	.4
기업 규모	99명 이하	1124	2.23	85	7.6
	100~299명			296	26.3
	300~999명			331	29.4
	1000~1999명			99	8.8
	2000명 이상			313	27.8
나이		1122	38	-	
혼인여부		1124	1.75		
미취학자녀여부		671	0.63		
대외네트워크		1124	3.05		
멘토링		1124	1.76		
비공식네트워크		1124	3.98		
목표지위		1124	2.69		
경력열망		1124	5.08		
역량		1124	3.51		
후원적상사여부		1122	3.63		
공정한인사관리		1124	3.05		
남성중심조직문화		1124	3.1		
CEO인식		1124	3.12		

변수는 다음과 같은 방법으로 측정하였다. 통제변수는 근무연수, 직급, 나이, 학력, 그리고 회사규모이다. 여성의 경력열망이나 네트워크 구축에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위해 다양한 변수를 포함시켰다. 먼저 여성의 경력 열망에 영향을 미치는 요인으로서는 개인적 차원에서 역량, 결혼 여부, 미취학 자녀 여부 등이 중요하다고 보았다. 자신의 역량이 높다고 판단할수록 경력열망을 높게 가질 것으로 보았으며 결혼여부, 또는 미취학 자녀여부 등 가정적 요인도 경력열망에 영향을 줄 것으로 보았다. 조직문화, 또는 조직환경으로는 상사와 성별 일치여부, 후원적 상사, CEO의 인식, 인사관리의 공정성, 그리고 남성중심적 조직문화 등을 포함시켰다. 먼저 상사와 성별이 일치하는 경우 경력열망에 긍정적인 영향을 줄 것이라 보았고 상사가 후원적일수록, CEO가 여성 인적자원에 대해 긍정적이며 개방적인 사고를 가지고 있을 때, 인사관리가 성과중심일수록, 그리고 남성중심적 문화가 낮을수록 여성이 갖는 경력열망이 높아질 것으로 보았다. 네트워크에 대해서도 같은 독립변수를 적용하였다. 네트워크는 대외 네트워크, 조직내의 멘토링, 그리고 비공식 네트워크 등을 세 부변수로 해서 분석해보았다. 주요 변수의 측정방법은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 주요 변수 및 변수 측정

변수	내용	설문 문항
통제	근무연수	
	직급	
	나이	
	학력	
	회사규모	종업원 숫자
독립	역량	리더십, 충성도, 추진력, 멀티태스킹
	남성중심적 문화	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다
		개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다
		밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다
		근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다
		남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다
	후원적 상사	고과나 근무평정에서 남녀 공평하게 대우한다
		남녀 공평하게 능력향상기회를 제공한다
		개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무, 또는 휴가 계획 등을 바꾸도록 해준다
		직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다
	가정환경	결혼여부, 미취학 자녀 여부
	CEO인식	기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다
		남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다
	공정한 인사관리	근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다

변수	내용	설문 문항
종속		인사 관리 원칙이 능력 또는 성과중심이다
		성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시되고 있다
	경력열망	현 직장에서 오르고 싶은 직위는 무엇인가
		현실적으로 목표달성가능성은 얼마나 되는가
	멘토링	멘토 숫자
	대외 네트워크	나의 외부네트워크 능력
	비공식 네트워크	회사내 비공식적 모임 여부, 목적, 참여대상

Value		합계	평균	빈도	퍼센트 (%)
직급	사원급	650	3.42	5	.8
	대리급			79	12.2
	과장급			304	46.8
	차장급			175	26.9
	부장급			72	11.1
	임원급			15	2.3
최종 학력	고등학교 졸업	1037	2.72	133	12.8
	전문대학 졸업			171	16.5
	4년제 대학 졸업			593	57.2
	대학원 석사 졸업			136	13.1
	대학원 박사 졸업			4	.4
기업 규모	99명 이하	1124	2.23	85	7.6
	100~299명			296	26.3
	300~999명			331	29.4
	1000~1999명			99	8.8
	2000명 이상			313	27.8
나이		1122	38	-	
혼인여부		1124	1.75		
미취학자녀여부		671	0.63		
대외네트워크		1124	3.05		
멘토링		1124	1.76		
비공식네트워크		1124	3.98		
목표지위		1124	2.69		
경력열망		1124	5.08		
역량		1124	3.51		
후원적상사여부		1122	3.63		
공정한인사관리		1124	3.05		
남성중심조직문화		1124	3.1		
CEO인식		1124	3.12		

2. 연구결과

여성 관리자의 경력 열망에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 3>과 같다. 여성 관리자가 경력열망을 갖는데 영향을 미치는 요인은 자신의 역량에 대한 평가와 CEO의 인식이었다. 자신의 리더십, 충성심, 추진력, 멀티태스킹 능력 등에 대한 평가를 높게 할수록 경력열망을 높게 가지는 것으로 나타났다. 즉 자신의 역량이 높다고 평가할수록 회사에서 높은 직위로 올라가겠다는 목표를 가지며 그 목표를 달성할 가능성도 높다고 생각하는 것이다. 하지만 여성 부하직원에게 평등하게 대하며, 후원적인 상사가 경력열망에 영향을 미칠 것이라는 예상은 맞지 않았다. 또한 성별이 일치하는 상사, 즉 여성 상사라고 해서 경력열망에 영향을 주지는 않았다. 남성중심 조직문화나 공정한 인사관리 등의 요인도 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 반면 CEO가 여성 인재의 중요성을 강조하고, 남녀 구성원 모두 동등하게 대한다는 ‘CEO 인식’ 변수는 여성 관리자의 경력열망에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그 외 직급별로 경력열망이 달라지는 패턴이 보였는데 사원에서 대리로 진급한 것이 오히려 경력열망에 부정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 하지만 차장으로 진급하면서 경력열망을 높게 가지는 것으로 나타났다. 이는 직급이 낮을 때는 자신의 목표지위에 대해 부정적으로 생각하다가 어느 정도 높은 직급에 올라가면서 목표지위를 높게 가지게 되는 것으로 해석할 수 있다. 또한 기업의 규모가 여성 관리자의 경력열망에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 기업의 규모가 클수록 여성 관리자를 채용하는 비율이 높고, 남성과 여성 관리자를 동등하게 대하려는 인사관리 정책을 펼 가능성이 높다는 측면에서 기업 규모가 여성관리자의 경력열망에 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

〈표 3〉 여성 관리자의 경력 열망에 영향을 미치는 요인 분석

변수	경력열망	
	모델1	모델2
절편	6.285	3.450
통제변수		
대리	-1.123*** (0.364)	-1.034*** (0.357)
과장	0.340 (0.217)	0.360* (0.212)
차장	0.883*** (0.241)	0.885*** (0.237)

변수	경력열망	
	모델 1	모델 2
부장	0.055 (0.340)	-0.217 (0.336)
임원	0.569 (0.676)	0.367 (0.664)
전문대	-0.145 (0.287)	-0.021 (0.283)
대졸	0.214 (0.222)	0.337 (0.220)
석사	0.442 (0.300)	0.491* (0.296)
박사	1.827 (2.172)	1.892 (2.133)
나이	-0.053** (0.021)	-0.077*** (0.026)
기업규모	0.279*** (0.064)	0.174** (0.069)
독립변수		
역량		0.664*** (0.175)
혼인여부		0.111 (0.430)
미취학자녀		-0.137 (0.223)
여성 상사		0.169 (0.222)
후원적 상사		0.140 (0.119)
공정한 인사관리		-0.004 (0.106)
남성중심 조직문화		-0.021 (0.099)
CEO인식		0.299*** (0.111)
R2	0.088	0.144
△ R2	0.088	0.056

여성관리자의 네트워크 구축노력에 영향을 미치는 요인에 대한 회귀분석 결과는 <표 4>와 같다. 멘토링은 조직 내에서 정보교류, 경력조언 등의 역할을 하는 멘토를 가진 경우, 또 멘토의 숫자 등으로 측정하였으며 대외 네트워크는 조직 외부에서 확보하고 있는 네트워크에 대한 평가로 측정하였다. 비공식 네트워크는 조직 내에서 비공식 네트워크 조직이 몇 개나 있는지 여부로 측정하였다. 여성 관리자의 네트워크, 즉 멘토링, 대외 네트워크, 비공식 네트워크에 영향을 미치는 공통적인 요인은 역량이었다. 즉 자신의 리더십, 추진력, 멀티 태스킹 능력 등에 대해 높이 평가할수록 모든 네트워크 구축노력을 활발하게 전개하는 것으로 나타났다. 조직내에서 멘토링도 받고, 대외 네트워크도 추구하고, 비공식 네트워크도 활발하게 형성하는 것으로 나타났다. 하지만 결혼을 한 여성 관리자는 대외 네트워크에서 다소 부정적인 영향을 받는 것으로 나타났으며 후원적 상사는 멘토링을 받는 데 있어서 뚜렷한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 미취학자녀가 있는 여성 관리자는 비공식 네트워크에 부정적인 영향을 받았으며 남성중심 조직문화가 강할수록 여성 관리자는 대외 네트워크에 부정적인 영향을 받는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 여성 관리자의 네트워크에 미치는 영향 요인 분석

변수	멘토링		대외네트워크		비공식네트워크	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
절편	0.993	-1.993	2.420	0.255	3.510	3.335
통제변수						
대리	-0.020 (0.331)	0.046 (0.322)	0.075 (0.156)	0.057 (0.120)	0.008 (0.158)	0.027 (0.155)
과장	0.180 (0.197)	0.167 (0.191)	0.066 (0.093)	0.031 (0.071)	-0.014 (0.094)	-0.006 (0.092)
차장	0.215 (0.219)	0.173 (0.214)	0.043 (0.103)	-0.003 (0.080)	0.187* (0.104)	0.164 (0.103)
부장	0.405 (0.309)	0.112 (0.303)	0.142 (0.146)	-0.079 (0.113)	0.131 (0.147)	0.073 (0.146)
임원	0.471 (0.614)	0.302 (0.599)	0.201 (0.289)	0.119 (0.224)	0.162 (0.293)	0.066 (0.289)
전문대	-0.014 (0.260)	0.060 (0.255)	-0.038 (0.123)	0.024 (0.095)	-0.164 (0.124)	-0.113 (0.123)
4년제대학	-0.436** (0.201)	-0.373* (0.199)	-0.108 (0.095)	-0.073 (0.074)	-0.063 (0.096)	-0.013 (0.096)

변수	멘토링		대외네트워크		비공식네트워크	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
석사	-0.319 (0.272)	-0.318 (0.267)	0.040 (0.128)	-0.022 (0.100)	-0.143 (0.130)	-0.100 (0.129)
박사	-2.502 (1.971)	-1.945 (1.923)	1.713* (0.930)	1.508* (0.719)	1.750* (0.939)	1.790* (0.928)
나이	0.009 (0.020)	0.003 (0.024)	0.014 (0.009)	-0.007 (0.009)	0.002 (0.009)	-0.019* (0.011)
기업규모	0.287*** (0.058)	0.178*** (0.062)	0.068** (0.028)	-0.024 (0.023)	0.166*** (0.028)	0.113*** (0.030)
독립변수						
역량		0.642*** (0.158)		1.159*** (0.059)		0.257*** (0.076)
혼인여부		-0.280 (0.388)		-0.270* (0.145)		-0.043 (0.187)
미취학자녀		-0.064 (0.201)		-0.039 (0.075)		-0.253*** (0.097)
여성 상사		0.186 (0.200)		-0.092 (0.075)		-0.097 (0.097)
후원적 상사		0.382*** (0.107)		-0.083** (0.040)		0.048 (0.052)
공정한 인사관리		-0.009 (0.096)		0.068* (0.036)		0.066 (0.046)
남성중심 조직문화		0.057 (0.090)		-0.081** (0.034)		0.001 (0.043)
CEO인식		0.063 (0.100)		0.005 (0.037)		0.017 (0.048)
R2	0.048	0.118	0.029	0.434	0.073	0.120
△ R2	0.048	0.070	0.029	0.406	0.073	0.047

모든 분석에서 뚜렷하게 나타나는 공통적인 요인은 바로 기업의 규모였다. 기업의 규모는 경력열망, 멘토링 및 비공식 네트워크 등에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 대외네트워크에 대해서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 기업의 규모가 클수록 조직 내 네트워크에 더 많은 노력을 기울이는 것으로 볼 수 있다.

IV. 결론

1. 결론 및 시사점

한국 기업의 여성 관리자가 높은 경력열망을 갖기 위해서는 어떤 조건이 갖추어져야 할까. 또 한국 기업의 여성 관리자가 네트워크 구축노력을 기울이는 데 영향을 미치는 요인은 어떤 것이 있을까. 본 연구는 여성 관리자의 경력 열망과 네트워크 구축에 영향을 미치는 요인을 찾아내기 위한 탐색적 연구를 시행한 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 여성 관리자가 스스로 역량이 높다고 생각할수록 경력열망과 네트워크 구축에 모두 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 여성 관리자가 자신에 대한 자기효능감이나 자긍심을 높게 가질 수 있도록 다양한 교육훈련 프로그램이나 업무경험을 제공하는 것이 필요하다.

둘째, 여성 관리자가 경력열망을 높게 가지는 데 CEO의 여성 인재에 대한 인식이 영향을 주는 것으로 나타났다. CEO가 여성 인재에 대한 중요성을 자주 이야기하고 남성과 여성을 동등하게 대하려고 노력하는 경우 여성은 자신의 목표 지위를 높게 잡고, 달성 가능하다고 믿는 것으로 볼 수 있다. 따라서 여성 관리자의 경력열망에 CEO의 인식과 태도가 호의적일수록 긍정적인 영향을 미치는 것이다. CEO가 여성 관리자들에게 어떤 인식을 가지고 어떤 태도를 보이느냐에 따라 경력 열망에 유의미한 영향을 미치므로 CEO의 인식과 태도가 중요함을 알 수 있다. 기업이 여성 관리자의 능력을 충분하게 발휘하기를 원한다면 CEO의 인식과 태도가 변화해야 함을 알 수 있다.

셋째, 여성 관리자의 가정적 요인, 즉 결혼 여부와 미취학 자녀 여부는 대외네트워크와 비공식 네트워크에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 미취학 자녀를 가진 여성 관리자는 비공식 네트워크에서 뚜렷한 부정적 영향을 보였다. 이는 한국의 문화적 환경에서 결혼하고, 아이를 양육하는 여성 관리자들이 네트워크를 구축하는 데 뚜렷한 부정적 영향을 받고 있음을 보여준다.

넷째, 후원적 상사는 멘토링과 같은 조직내 네트워크에는 긍정적 영향을, 대외네트워크에는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 후원적 상사가 있는 경우 조직 내에서 멘토링을 받기가 수월하고, 따라서 대외 네트워크를 활발하게 추구할 필요성을 느끼지 않을 수도 있다는 해석을 해볼 수도 있겠다.

다섯째, 공정한 인사관리는 여성 관리자의 대외 네트워크에 긍정적인 영향을, 남성중심적 조직문화는 여성 관리자의 대외네트워크 구축에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 한계점

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 여성 관리자의 경력열망과 네트워크 구축이 실제 성과와 어떤 관계를 가지는지 분석함으로써 보다 명확한 결론을 도출해낼 필요가 있다. 현재 여성 관리자의 경력 열망과 네트워크에 영향을 미치는 요인들을 탐색적으로 분석한 것에 그쳐, 이를 보다 체계적으로 추가분석할 필요성을 제기하고 있다.

둘째, 우리나라 대기업과 중소기업, 즉 기업의 규모에 따른 인적자원 관리정책이나 여성 관리자에 대한 보상 등이 크게 차이가 난다는 점을 감안하면 기업 규모에 따른 엄밀한 세부 분석의 필요성이 제기된다. 본 연구의 분석결과에서도 나왔듯이 기업규모가 어떤 변수보다 강력한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 기업규모별로 여성 관리자들의 경력열망, 네트워크, 그리고 성과에 미치는 영향 등이 어떻게 달라지는지 분석할 필요가 있다.

셋째, 남성 관리자 표본이 없어서 남성 관리자와 여성 관리자를 비교분석해볼 수 없다는 점이다. 4차 설문조사에는 남성 관리자 표본이 빠져서 남녀 관리자를 비교분석할 수 없어서 여성 관리자 연구로서의 완성도가 다소 떨어진다는 한계가 있다.

향후 본 연구의 탐색적 결과를 바탕으로 보다 정교한 연구를 실행함으로써 여성 관리자 뿐만 아니라 기업에 실제 도움이 되고, 학문적으로도 의미가 있는 연구를 지속할 필요가 있다.

참고문헌

- 강혜련·조미영(2007), 「남녀관리자의 경력성공 모형 비교」, 『인사조직연구』 제15권 2호: 1-38.
- 한국여성정책연구원(2011), 2010 한국여성인력 패널조사 보고서.
- Brass, D. (1985), Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28(2): 327-343
- Burke, R. J (1997), Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16(9), Women in Corporate Management, 909-915.
- Burt, R. S. (1980), Cooptive corporate actor networks: A reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25: 557-582.
- Cannings, K. and C. Montmarquette (1991), Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44(2): 212-228.
- Dobbins, G. H. and S. J. Platz. (1986), Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, Vol. 11: 118-127.
- Dreher, G. F., 2003, Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex-ratios and Work-balance Programs on Female Leadership at the Top. *Human Relations*, Vol. 56(5): 541-562.
- Fagenson, E.A.(1990), "At the heart of women in management research", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9: 1-8.
- Folkman, Z. (2012), A Study in Leadership: Women do it better than Men.
- Grant, J. (1988), Women as Managers: What can they offer to Organizations, *Organizational Dynamics*, Vol. 16(3): 56-63.
- Ibarra, H. (1992), Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37(3): 422-447.
- Ibarra, H. (1993a), Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework, *The Academy of Management Review*, Vol. 18(1): 56-87.
- Ibarra, H. (1993b), Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36(3): 471-501.
- Ibarra, H. (1993c), Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38(2): 277-303.
- Ibarra, H. (1995), Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38(3): 673-703.
- Ibarra, H., Ely, R., and Kolb, D., (2013), Women Rising: The Unseen Barriers, *Harvard Business Review*, September, HBR.
- Kirchmeyer, C.(2002), "Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow", *Journal of Business Ethics*, Vol. 37(1): 5-24.

- Lincoln, J. R., and J. Miller (1979), Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24: 181-199.
- McPherson, J. and L. Smith-lovin (1987), Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups, *American Sociological Review*, Vol. 52(3): 370-379.
- Melamed, T.(1995), "Career success: The moderating effect of gender", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47: 35-60.
- Powell, G. N. (1990), One More Time: Do Female and Male Managers Differ, *Academy of Management*, Vol. 4(3): 68-75.
- Ragins, B.R., and E. Sundstrom (1989), "Gender and power in organizations", *Psychological Bulletin*, Vol. 105: 51-88.
- Riger, S., and Galligan, P., (1980), Women in management: An exploration of competing paradigms, *American Psychologist*, Vol. 35(10):902-910.
- Schwartz, F, and J. Zimmerman. (1992), *Breaking with Tradition: Women and Work, the New Facts of Life*, Warner Books, NewYork.
- Tharenou, P.(2001), "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?", *Academy of Management Journal*, Vol. 44(5): 1005- 1017.
- Tharenou, P., Conroy, D.K., and S. Latimer(1994), "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal*, Vol. 37: 899-931.
- Tsui, O'Reilly (1989) Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads, *Academy of Management*, Vol. 32(2): 402-423.
- GMI Ratings, (2013), www.gmiratings.com



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

여성관리자의 경력열망 및 네트워크 구축에 미치는 영향 탐색적 분석

임희정 (한양사이버대학교 교수)

한국 사회에서 여성들의 고학력화와 사회진출로 인해 여성 고용 비율 및 관리자 비율은 꾸준히 증가하고 있음. 그러나 고용노동부가 2012년 1,674개(공공기관 247개, 민간기업 1,427개) 사업장을 대상으로 남녀근로자 현황을 조사한 결과, 과장급미만 여성비율은 40.37%, 과장급이상 여성비율 15.59%, 임원급 여성비율 7.92%로 직급이 올라갈수록 여성비율이 떨어지는 것을 알 수 있음. 여성이 주로 낮은 직급에 분포되어 있어 기업내 여성 관리자 육성이 어렵다는 것을 보여주고 있음.

그런데 기업내 여성들의 승진에 대한 욕구나 경력개발에 관한 의지는 과거에 비해 높은 편임. 그렇다면 실제로 여성들의 경력열망이나 관리직 승진을 제한하는 요소들은 무엇인지 살펴볼 필요가 있음. 이러한 현실에서 여성관리자의 경력열망과 네트워크 구축에 미치는 영향요인을 분석한 이 연구는 흥미롭고 시사하는 바가 크다고 사료됨.

다만, 이 연구가 가지는 몇 가지 한계점이 있어 논의하자면 다음과 같음.

첫째, 기존 연구검토 및 이론적 배경을 보면 남녀 관리자의 경력성공에서의 차이를 설명하고 있음. 특히 여성의 관리직 승진에 영향을 미치는 요인으로 개인적 요인(자신감, 개인적 배경, 가정생활 등), 대인관계적 요인(네트워크, 멘토링 등), 조직 요인(선발과 훈련, 조직 문화 등)을 들고 있음. 즉 네트워크, 멘토링 등의 대인관계적 요인은 여성 경력성공의 선행변수로 작용하고 있음. 그런데, 이 연구에서는 이러한 대인관계적 요인을 경력열망과 동일한 수준인 종속변수로 사용하고 있음. 이와 같이 선정하게 된 논리적 근거 설명이 필요함.

동일한 맥락에서, 네트워크에 관한 선행연구 리뷰를 보면 주로 네트워크의 기능과 남녀 네트워크의 차이를 설명하고 있으나 여성관리자 네트워크 구축에 영향을 미치는 요인에 관한 기존 연구검토는 부족한 편임.

둘째, 연구방법론에 있어서 주의할 사항이 보임. 이 연구가 여성관리자를 대상으로 하고

있으므로 샘플에서 사원급 5명은 제외되어야 하며 통제변수에 기업규모 외에 업종을 포함시켜야 할 것으로 보임.

여성관리자패널 데이터를 사용하여 연구를 진행하였기에 변수 측정이 정교하지 못한 한계가 있을 수 있음. 변수 측정에 대한 설명을 <표 2>로 제시하였으나 어떻게 측정했는지 구체적으로 기술되지 못함. 특히 비공식 네트워크를 어떻게 측정했는지 궁금함.

앞서 언급하였듯이 멘토링, 대외네트워크, 비공식네트워크는 여성관리자의 경력열망에 영향을 미치는 대인관계적 요인이므로 독립변수로 선정하여 분석할 필요성 있음.

셋째, 주요 연구결과를 보면 여성관리자의 경력열망에 영향을 미치는 요인으로 인적자본 특성인 역량과 CEO인식 만이 유의한 것으로 나타남. 이러한 결과를 어떻게 해석할 것인지를 고민하게 됨. 후원적 상사, 공정한 인사관리, 조직문화 모두 영향을 주지 않았는데, 과연 이러한 변수들이 여성의 경력열망과 관계가 없다고 말할 수 있는지, 종속변수로 경력열망만을 보고 있는데 객관적인 경력성공 지표인 직급이나 임금수준을 고려하였다면 좀 더 풍부한 결과가 나오지 않았을까 생각됨.

혼인 여부와 미취학 자녀 여부는 경력열망에는 영향을 주지 않았으나 혼인여부는 대외 네트워크에 부정적 영향을, 미취학 자녀 여부는 비공식네트워크에 부정적 영향을 주는 것으로 나타남. 그렇다면 혼인 여부와 미취학 자녀 여부가 네트워크를 통해 경력열망에 간접적으로 영향을 줄 수 있는 가능성 제기할 수 있음. 단순한 회귀분석이 아닌 단계별로 분석이 필요하다고 판단됨.

또한, 많은 선행연구들이 여성들의 관리직 진출의 장애요인으로 네트워크 부족을 지적하고 있는데, 여성 개인의 인구학적 특성변수인 혼인, 미취학 자녀가 네트워크 구축에 부정적 영향을 미친다는 이러한 결과는 중요한 시사점을 제공함. 결국 일-가정 양립 부담으로 인해 여성 스스로가 네트워크 구축에 노력을 기울이지 않는다는 것임. 여성의 네트워크 구축을 위한 일-가정 양립 지원제도가 필요함.

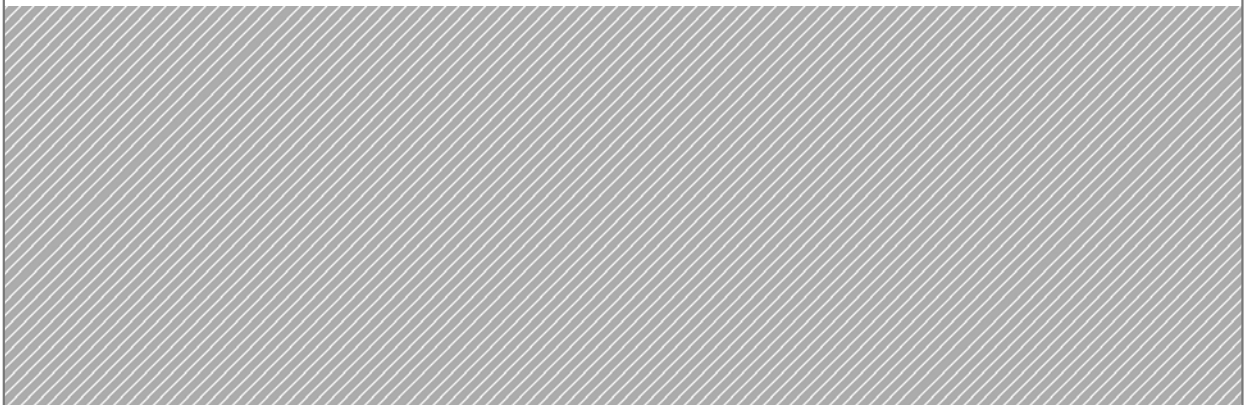
이러한 연구결과를 통해 여성의 경력열망과 관리직 승진을 높이기 위해서는 어떤 노력을 해야 하는가? 서문에서 언급한 HBR(2013년 9월호)에서도 기업이 여성 리더십을 위한 파이프라인을 구축하는데 많은 노력을 기울이지만 실제 성과는 좋지 않다고 밝히고 있음. 지금과 같은 교육훈련, 코칭/멘토링 등과 같은 제도로는 여성들의 관리직 진출이 요원함. 다각도의 접근(CEO의 의지, 조직문화의 개선, 일-가정 양립 지원 등)이 필요할 것으로 보임. 관리직에서의 여성비율을 높이기 위해 CEO와 경영진에 대해 모니터링을 실시하거나 경영진의 성과 평가에서 성 다양성을 지표로 포함시키는 것도 고려할 수 있음. 한국 사회의 고질적인 병폐인 장시간 근로문화를 개선하기 위한 노력과 더불어 일과 생활의 균형을 지원하는 제도적 인프라를 갖출 필요가 있음.

McKinsey & Company(2012) 보고서 역시 여성의 관리직 진출을 위한 방안으로 관리몰입, 여성개발 프로그램, 집단적 지원제도를 제안하고 있음. 관리몰입이란 CEO의 의지, 고위직 여성의 대표성 확보, 성 다양성 목표와 부합되는 조직문화 등을 의미하며 여성개발 프로그램은 네트워킹, 리더십 개발 프로그램, 멘토링, 여성리더 육성 프로그램 등을 말함. 집단적 지원제도는 성 다양성 지표관리와 HR 정책으로 구분하여 성 다양성 지표로는 남녀 비율, 직급별 남녀 비율, 성별 승진율, 성별 이직률 등을 관리하고, HR 정책으로는 모집/승진/평가에서의 성 편견 제거, 유연근무제, 관리직 여성 할당제, 육아휴직 프로그램 등을 제안하고 있음.



기업조직에서의 여성에 대한 차별과 성희롱

● 김수한 (고려대학교 사회학과 교수), 신동은 (고려대학교 석사과정)



I. 서론

지난 20년간 한국사회에서 여성의 대학진학과 노동시장 진출이 꾸준히 증가해왔음에도 불구하고 여성들은 남성들에 비하여 낮은 임금을 받고, 관리직으로 승진하는 데 많은 어려움을 경험한다. 험난한 취업의 관문을 통과한 뒤에도 여성들이 성공적인 경력을 형성하고 고위 관리직으로 진출하는 것은 상당히 어려운 실정이다. 실제 한국의 다양한 기업과 정부 및 민간조직에서 여성관리자의 비율은 상당히 낮은 수준에 머물러있다. 한국의 전체 관리자 중에서 여성이 차지하는 비중은 5-7%의 수준에 불과하며, 그나마 여성관리자들은 하위 관리직에 편중되어 있는 편이다(이주희, 2003). 여성이 부장 혹은 이사와 같은 고위직으로 활약하는 경우는 여전히 제한적인 현상이다(임희정·문미경·김효선, 2007).

일반적으로 관리직을 수행하는 사람들은 평사원에 비하여 조직 내에서 많은 권위와 재량권을 행사하고, 높은 임금을 받는다. 이러한 측면에서 여성이 관리자로서 경력을 형성할 기회를 얼마나 획득하느냐의 여부는 조직의 성불평등을 가늠하는 중요한 지표로 간주된다. 조직에서 발생하는 성별, 인종별 불평등에 관한 상당한 연구가 관리직에 초점을 두고 있는 것도 이러한 이유와 밀접한 관련이 있다(Reskin and McBrier, 2000; Kalev et al., 2006; 이주희, 2003; 김수한, 2012). 이와 더불어 OECD, UN, ILO 등의 국제기구에서 국가별 사회불평등과 성불평등을 비교할 때 관리직에서 여성이 차지하는 비율은 불평등지수를 구성하는 핵심적인 요소가 된다. 실제로, 한국은 2013년 OECD국가 성평등지수에서 26개 국가 중에서 최하위 점수를 받았는데, 고위관리직에서 일하는 여성이 거의 없다는 것이 결정적인 요인으로 작용했다(Economist, 2013). 이처럼 주요한 국가별 조사에서 한국이 최하위에 머무르는 이유는 한국기업의 관리직에서 여성의 대표성이 상당히 낮기 때문이다.

한국기업에서 여성관리자의 수가 적고, 고위관리직으로 승진하지 못하는 것은 기업조직에서 여성들이 경험하는 다양한 유형의 차별이 누적적으로 나타난 결과라고 볼 수 있다. 조직은 사회의 불평등을 형성하고 유지하는 핵심적 역할을 한다(Baron and Bielby, 1980). 개인이 획득하는 사회적 지위, 자원, 권력, 명예는 주로 조직의 맥락에서 직무와 보상의 구조를 통하여 이루어진다. 여성이 남성에 비하여 적은 임금을 받고, 관리직으로의 경력형성에 제약을 받는 것은 고용, 승진, 훈련, 평가, 해고 등과 같은 일련의 조직적 관행과 인사결정의 과정을 통하여 일어난다(Petersen and Saporta, 2004; Fernandez and Fernandez-Mateo, 2006). 따라서 조직에 속한 개인들이 얻는 경력형성 및 발전의 기회 혹은 차별과 좌절의 경험을 연구하는 것은 사회불평등이 재생산되는 메커니즘을 밝히는 중요한 단서를 제공한다. 또한 조직에서 형성되는 불평등의 원인을 밝히는 것은 적절한 정책을 마련하는 데 있어서 중요한 함의를 제공한다.

이와 더불어 성차별과 성희롱에 대한 연구는 실용적인 함의를 지닌다. 여성에 대한 차별을 줄이고 여성의 대표성을 증대하는 기업의 생존과 성공에 있어 핵심적인 요소로 간주되고 있다. 무엇보다 성차별과 성희롱은 조직의 운영에 상당한 비용을 발생시킨다. 차별과 성희롱은 직원의 사기와 소속감을 저하시키고, 팀워크를 약화시키며, 이직률을 증대시킨다. 이는 유능한 여성인재 양성과 조직의 성과에 부정적인 결과로 이어진다. 또한 성희롱과 차별을 묵인하는 조직은 상당한 법적인 비용을 감수해야 하고, 사회적인 명성과 정당성을 상실할 위험에 처할 가능성이 높다(Kelly and Dobbin, 1999). 조직 및 관리직에서 성별 다양성을 확보하는 것은 조직의 성과를 높이는 데 기여한다. 여성이 차별받지 않고 역량을 발휘하면 조직의 성과가 높아지고, 회사의 주시가격도 상승한다는 다양한 경험적인 연구들이 축적되고 있다(Catalyst, 2007; Herring, 2009). 이처럼 기업의 인력을 효율적으로 운영하고, 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직의 성원들 사이의 차별과 갈등의 요인을 적절하게 관리하는 것이 중요하다.

이 연구는 한국의 기업에서 여성관리자들이 경험하는 성차별과 성희롱을 조직사회학의 시각에서 분석한다. 보다 구체적으로 이 연구의 목적은 여성에 대한 차별과 성희롱을 유발하는 조직의 구조적 특성과 맥락을 분석하고, 차별을 완화하는 제도적 정책적 방안을 제시하는 것이다. 여성관리자가 경험하는 차별의 유형을 업무 및 부서 배치, 교육훈련의 기회, 승진과 승급, 인사평가, 급여/임금 등으로 나누어 살펴보고, 이와 더불어 직장에서의 성희롱을 여성에 대한 차별의 하나로 간주하여 함께 분석한다(Welsh, 1999; Dobbin and Kelly, 2007). 사회계층과 불평등을 형성하고 유지하는 조직과정을 연구한 조직사회학, 경제사회학, 그리고 산업사회학 등에서 이루어진 선행연구와 이론을 이용하여 연구가설을 설정하고 이를 경험적으로 분석한다. 이 연구에서 초점을 둔 것은 조직문화, 공식적 인사관리제도, 여성의 대표성, 다양성 관리제도 등이 여성관리자가 경험하는 성차별과 성희롱에 미치는 영향이다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 연구가설

1. 조직문화

조직문화는 조직 내의 성별 다양성 및 인사결정에 영향을 준다. 특히, 리더의 생각과 가치관이 조직의 의사결정과 구성원들의 행동에 미치는 영향력은 상당히 크다. 리더는 조직의 공식적 및 비공식적 문화를 형성하고, 조직이 추구하는 중요한 가치를 형성하는 데 많은 영향을 준다(Schein, 1990). 미국의 신생기업의 형성과 발전에 관한 연구에 따르면 조직의 창립자 혹은 최고경영자가 가지고 있는 직원에 대한 태도와 인사정책의 방향은 그 조직의 전반적인 인사정책에 지속적인 영향력을 발휘한다(Baron, Burton, and Hannan, 1996; Baron,

Hannon, and Burton, 1999, 2001). 회사설립자들이 절차와 원칙에 따라 인사관리를 실시했던 신생기업에서는 관료제적 인사관행이 제도화될 가능성이 높았고(Baron et al., 1999), 이러한 기업에서 여성의 경력개발이 원활하게 진행되었다(Baron et al., 2007). 한국 여성관리자에 대한 심층인터뷰를 통해서도 최고경영자의 생각이 여성의 경력형성에 중요한 영향력을 행사한다는 것을 발견할 수 있다. 한 여성관리자는 임원진의 반대에도 불구하고 최고경영자가 “여성도 능력이 있는 사람은 승진되어야한다”고 주장을 해서 자신이 과장으로 승진할 수 있었다고 했다. 그 여성관리자는 “최고경영자의 사고가 중요하다. 이것이 첫째다”라고 말하며 여성인재를 대하는 리더의 인사원칙이 중요함을 강조하였다(김양희·김홍숙 2000: 107).

부서의 조직문화 혹은 업종에 따라 형성된 문화도 여성들이 일상적으로 경험하는 성차별에 영향을 준다. 특히 남성중심의 마초문화에서 근무하는 여성들은 성차별과 성희롱의 피해를 당할 가능성이 높다. 미국의 인수합병 전문기업과 관련업종에 대한 연구에 따르면, 이 분야에 종사하는 남성들은 일상적인 업무 혹은 업무와 관련 없는 모임에서 남성들이 주로 좋아하는 스포츠에 관한 이야기를 하면서 남성들만의 강한 마초문화와 비공식적 유대를 형성한다(Turco, 2010). 그 결과 이 분야에서는 상당한 재능을 가지고 있는 여성이라 할지라도 남성 동료들과의 일상적인 대화에 참여하는 데 어려움을 경험하며, 이러한 문화적 장벽은 여성들의 경력형성에 커다란 걸림돌이 된다. 실제 미국의 LBO 분야에 종사하는 백인여성의 수는 흑인남성보다 적다고 한다(Turco, 2010). 이처럼 조직의 동질성과 집단적 가치를 강조하는 조직에서는 자신들과 다른 배경을 가지고 있는 사람들에 대하여 배타적인 태도를 취할 가능성이 높다.

반면, 개방적이고 수평적인 조직문화는 여성에 대한 성차별과 성희롱의 발생 가능성을 줄인다. 개인이 차지하고 있는 지위(status)는 조직성원들의 상호작용의 패턴, 업무에 대한 평가, 보상의 분배에 영향을 준다. 지위에 따라 동일한 업적에 대해 부여되는 평가와 보상이 달라진다. 즉, 높은 지위의 사람에게는 보다 많은 관심과 보상이 주어지지만, 낮은 지위에 속한 사람의 업적은 무시되거나 낮은 평가를 받는 마태효과(Matthew Effect)가 발생한다(Merton, 1968). 비슷한 맥락에서 성별에 따른 젠더 지위(gender status)는 조직내의 상호작용, 평가 및 보상의 결정에서 남녀 간의 격차를 만든다(Ridgeway, 1997; Ridgeway and Smith-Lovin, 1999). 회사의 모임과 회의에서 남성들이 이야기를 주도하고, 여성들이 대화에 참여할 기회는 적게 주어진다. 여성들이 대화와 회의에 참여하더라도 그들의 의견은 중요한 것으로 간주되지 않거나, 쉽게 무시된다. 또한 남성들은 여성들의 대화에 끼어들어서, 여성이 자신의 의견과 생각을 충분히 표현할 기회를 막는다. 조직의 의사를 결정하는 회의에서 남성과 여성의 대화와 의사소통에는 성불평등이 반영될 뿐만 아니라 이와 같은 대화의 방법이 일상적 상호작용과정에서 제도화된다. 릿지웨이(Ridgeway, 1997)는 성불평등과 차별은 이와 같이 일상적인 대화의 패턴을 통해서 유지되고 재생산된다고 주장한다. 한국의 경

험적 연구에서 관리자로 승진한 여성들은 비교적 개방적이고 자유로운 분위기에서 근무한 경험을 가지고 있었다. 한 여성관리자는 부서장이 하급자를 대하는 데 있어서 자유로운 사고를 가지고 있는 경우 여성직원들에 대한 차별은 줄어든다고 말하였다(김양희·김홍숙, 2000: 106). 조직문화에 관한 위의 논의를 통해 기업내의 성차별과 성희롱의 발생 가능성에 대한 다음의 세 가지 연구가설을 생각해볼 수 있다.

가설 1-1: 최고경영자가 여성에 대하여 평등적인 태도를 가지고 있거나 여성인력의 중요성을 강조하는 기업에서 여성에 대한 성차별과 성희롱이 발생할 가능성이 낮을 것이다.

가설 1-2: 단합을 강조하는 집단주의적인 조직문화에서 여성에 대한 성차별과 성희롱이 일어날 가능성이 높을 것이다.

가설 1-3: 하급자가 자신의 의견을 자유롭게 표현하는 것이 허용된 조직에서 여성에 대한 성차별과 성희롱이 발생할 가능성이 줄어들 것이다.

2. 공식화된 인사관리와 성과주의

사람들은 자신과 비슷한 생물학적 혹은 사회적 배경을 지닌 사람들을 선호하고, 자신과 유사한 집단에 속한 사람들이 다른 집단에 속한 사람들보다 유능하다고 생각하는 경향이 있다(Festinger, 1958; Taifel, 1982; Baron, James and Pfeffer, 1994). 설령 다른 사람을 차별하려는 의도가 없더라도 동종선호(homophily)와 같은 사회심리적 효과를 막는 것은 매우 어렵다고 한다(Bielby, 2000; Reskin, 2000). 즉, 인간에게 잠재된 동종선호의 사회심리학적 요인으로 인하여 남성은 여성보다 남성에게 호의적인 평가와 기회를 부여할 가능성이 높다. 이와 같은 동종선호의 메커니즘은 직원의 선발, 평가, 부서배치, 승진 등의 다양한 인사관리 분야에서 작동하여 조직내의 불평등을 생성하고 유지하는 역할을 한다(Kanter, 1977; Ibarra, 1992; McPherson et al., 2001; Ruef et al., 2003; Gorman, 2005; Rivera, 2012). 남성과 여성이 동일한 일을 수행했음에도 불구하고, 남성인사담당자는 여성보다는 남성이 더 유능하고, 조직의 성과에 더 많은 기여를 했으며, 관리자로서 적합하다는 판단을 할 가능성이 높다.

그러나 다른 사람들에게 인사결정이 공개되고, 그 결정과정을 설명해야하는 경우 편견과 선입견이 개입될 가능성은 상당히 줄어든다고 한다(Bielby, 2000; Reskin, 2000). 실제로 인사결정과정이 문서화되고, 체계적으로 관리되는 조직에서 여성이 관리직으로 진출할 가능성이 높은 것으로 나타났다(Reskin and McBrier, 2000; 이주희, 2003; 김수한, 2012). 즉, 채용, 배치, 승진 등과 같은 인사관리가 이미 정해진 공식적인 절차와 규정에 의하여 진행될 때 편견, 젠더 스테레오타입 등과 같은 주관적인 요인이 개입될 가능성은 줄어든다.

미국의 조직연구에 따르면 인적관리를 담당하는 전담부서가 있는 기업에서 여성의 지위가

더욱 향상되고, 여성관리자의 진출이 늘어나는 것으로 나타났다(Dobbin, 2009). 인사담당기구
가 기업의 효율적인 인사관리를 위한 목적에서 도입되었다 할지라도, 전문화된 인사조직이
있는 기업에서 여성의 평등과 대표성이 더욱 많이 실현된다. 기업이 인사관리위원회를 도입
한 본래의 목적이 정부의 차별금지규정에 대한 상징적이고 의례적인 반응에 불과하다더라
도, 인사담당자들은 자신들의 전문영역을 확대하고 자신들의 고유한 가치를 실현하려는 경향이
있기 때문이다(Selznick, 1957; Dobbin and Sutton, 1998; Edelman et al., 1992). 인사담당 전문
가들은 양성평등 등의 요소를 전반적인 인사관리 과정에 적용시키려 노력하는 경향이 있다
(Dobbin, 2009). 실제, 최근 연구에 따르면 인사담당 조직과 책임자가 있는 미국의 기업에서
여성관리자의 대표성이 증대되는 것으로 나타났다(Kalev et al., 2006; Kim et al., 2012).

또한 객관적인 성과를 중시하는 조직에서는 여성에 대한 차별이 줄어들 가능성이 높다.
연구자들은 연공서열과 같은 귀속적이고 비경쟁적인 인사관행을 따르는 조직에서 여성이
관리직으로 진출하기 어렵다고 주장한다(Reskin and McBirer, 2000). 반면, 개인의 업적을 강
조하는 인사제도는 여성의 차별을 줄이는 데 기여한다. 2000년대 이후 한국 조직들 사이에
서 빠르게 확산되고 있는 성과주의 인사제도는 오랫동안 한국사회에 적용되었던 연공서열
과 비경쟁적인 인사관행을 대체하며, 능력주의를 강화해왔다(한준·박찬웅·구자숙, 2008).
한국노동연구원의 사업체패널자료를 이용한 연구에 따르면 인사고과에서 근속연수와 같은
연공적 요인이 차지하는 비율이 높은 기업에서는 여성의 관리직 진출이 적었고, 개인성과
가 차지하는 비율이 높은 기업에서는 여성의 관리직이 증가하는 것으로 나타났다(이주희,
2003). 한국직업능력개발이 수집한 기업패널자료를 통한 분석에서도 성과주의 인사제도를
가지고 있는 기업에서 여성의 관리직 진출이 용이한 것으로 나타났다(김수한, 2012). 기업의
인사관리제도와 관련된 위의 논의는 세 가지 연구가설을 제시한다.

*가설 2-1: 공식화된 절차에 의하여 인사결정을 하는 기업에서는 여성에 대한 차별과 성희
롱이 발생할 가능성이 낮을 것이다.*

*가설 2-2: 조직의 인사결정을 검토하고 관리하는 인사위원회가 존재하는 기업에서는 여
성에 대한 성차별과 성희롱이 발생할 가능성이 낮을 것이다.*

*가설 2-3: 성과제를 실시하는 기업에서 여성들은 성차별과 성희롱을 경험할 가능성이 낮
을 것이다.*

3. 여성의 대표성

조직의 인구학적 구성은 조직내의 상호작용과 조직의 의사결정에 영향력을 발휘한다
(Kanter, 1977; Pfeffer, 1983). 특히 성별, 연령, 인종, 국적 등과 같이 외형적으로 쉽게 드러나

는 인구학적 특성은 조직구성원의 상호작용에 많은 영향을 준다.

우선, 조직 전체에서 여성이 차지하는 비율은 여성에 대한 성차별에 영향을 준다. 동일한 조직이라고 하더라도 여성과 남성이 차지하는 비율에 따라 남성이 여성을 상대하는 태도, 여성에게 부여하는 일의 종류, 그리고 여성이 성취한 업적에 대한 평가와 보상이 달라진다. 조직에서 여성이 소수에 불과할 때, 남성에게 대한 선입견과 편견에 의거하여 여성을 평가한다. 개인의 역량과 업적에 근거하여 평가하는 대신 편견과 선입견에 근거하여 여성을 평가하고, 한 여성의 행동을 그 사람의 개인적 특성이라기보다는 여성의 전형 혹은 토큰(token)으로 판단한다(Kanter, 1977). 한국 여성관리자를 대상으로 한 심층인터뷰 연구에서 여성의 토큰 경험은 종종 관찰된다. “나를 여직원으로 보지 대리로 보는 사람이 있을까” 혹은 “업무를 열심히 해도 사람들이 인정 안 해주고 여자니까 가정에 더 충실하겠지 같은 선입견 있다. 남자는 열심히 하고 안하고 개인으로 판단하면서 여자는 아줌마부류 도매금으로 판단한다”(김양희·김홍숙, 2000:148, 160)라는 여성관리자들의 경험은 전형적인 예이다. 또한 조직에서 여성의 비율이 낮으면, 여성들은 공식 및 비공식 모임에서 배제되거나 희롱과 유희의 대상이 될 가능성이 높다(Kanter, 1977; Turco, 2011). 이처럼 여성이 차지하는 비율이 낮은 조직에서 근무하는 여성관리자는 차별과 성희롱에 노출될 가능성이 높다.

단순한 비율과 더불어, 고위관리직에 진출한 여성관리자의 존재와 조직에서 차지하는 위치도 여성직원에게 대한 기업의 인사정책과 결과에 영향을 준다. 기존의 경험적인 연구에 따르면 고위관리직에 진출한 여성이 있을 때, 하위직에 있는 여성들이 좋은 업적 평가를 받고 관리직으로 승진할 기회가 늘어나는 경향이 있다(Cohen et al., 1998). 또한 여성관리자의 규모는 기업이 여직원의 처우개선과 대표성의 향상을 위한 다양한 정책을 받아들이는 데 영향을 준다. 1980년부터 2002년의 23년 동안 800여 미국사업체를 대상으로 한 연구에 따르면 여성관리자 비율이 높은 기업은 고용평등정책, 적극적 조치, 멘토링, 네트워킹, 다양성 관리 위원회와 같은 정책의 도입을 통하여 성불평등을 완화하기 위한 노력을 하는 경향이 있다(Dobbin et al. 2011).

특히 한국과 같이 관리직 여성의 수가 적고, 고위직에 진출한 여성의 수가 상당히 희소한 경우, 여성고위직의 존재여부는 조직의 인사정책을 포함하여 여성직원들의 사기에 많은 영향을 준다. 여성관리자는 다른 여성을 관리직으로 추천하거나 훈련시킬 가능성이 높다. 또한 여성이 고위직에서 활동할 경우에 인사담당자들은 여성을 승진시키고, 업무평가에서 좋은 평가를 받는 것에 대하여 부정적인 입장을 취할 가능성이 낮을 것이다. 실제 한국 여성관리자에 대한 심층인터뷰에서 여성임원이 주는 효과를 다음과 같이 표현하였다. “여성부장이 있으면 과장급에서 그만두는 여직원이 줄어듭니다. 역할모델이 있기 때문이기도 하지만, 여성부장들이 여성인력에 대해 끊임없이 관심을 가지고 업무진행 중 부딪친 난관이나

인간관계 문제 등에 관해 조언을 해줘요....여성임원이 한 명 있다 그러면 그 아래쪽 부장이 나 차장급들이 꿈을 쏘입니다. 그렇게 되면 층이 두꺼워지는 거거든요"(임희정 외, 2007: 156).

노동조합 역시 여성의 권익과 경력형성에 긍정적인 기여를 할 수 있다. 일반적으로 노동조합은 직원의 처우와 경력의 유지에 중요한 기반이 된다. 노조는 조합원의 이해와 입장을 대변해주고, 인사결정정자의 불합리한 차별적인 대우로부터 조합원의 이익이 침해되는 것을 보호하는 역할을 한다. 여성들이 노동조합을 통하여 남녀차별의 문제를 회사에 제기할 때, 자신들의 주장에 보다 많은 영향력을 행사할 수 있다. 실제로, 이주희의 연구에 따르면 여직원이 대부분 노조에 가입된 한 공기업에서는 남녀의 호봉차별이 노동조합을 통한 문제 제기를 통하여 시정되었다(이주희 외, 2004: 174). 또한 최근 한 연구에 따르면 노조에 가입한 여성들은 자신이 근무하는 회사가 덜 차별적인 곳으로 인식하는 것으로 나타났다(이택면, 2013). 이처럼 노동조합에 가입한 여성은 인사 관련 차별 및 성희롱과 같은 부정적인 경험을 할 가능성이 적을 것이다. 여성의 대표성과 관련된 이상의 논의를 통하여 세 가지 연구가설을 도출할 수 있다.

가설 3-1: 정규직 여성의 비율이 높아질수록 여성에 대한 성차별과 성희롱이 줄어들 것이다.

가설 3-2: 고위관리직 여성이 존재하는 기업에서 여성에 대한 성차별과 성희롱이 줄어들 것이다.

가설 3-3: 노동조합에 가입한 여성 직원은 성차별과 성희롱을 경험할 가능성이 낮을 것이다.

4. 다양성 관리제도

최근 조직내 여성의 대표성을 향상시키기 위한 다양성 관리제도가 정부 및 민간조직에 확산되고 있다. 한국에서 폭넓게 수용되고 있는 다양성 관리제도는 적극적 고용개선조치(Affirmative Action, AA), 멘토링, 네트워킹, 여성면접관제도 등이다. 이러한 프로그램이 만들어지고 확산된 것은 노동부, 여성가족부, 여성정책연구기관, 관련분야 전문가들에 의한 정책제안과 학술적 논의의 결과라고 볼 수 있다(김양희·김홍숙, 2000; 이주희 외, 2004; 임희정 외, 2007; 임희정·김효선, 2008; 정진화 외, 2010; 민현주, 2011).

적극적 고용개선조치(AA)는 여성고용의 확대와 차별적 고용관행을 개선하기 위한 목적으로 2006년 3월 한국에 도입되었다. 적용대상 기업은 상시근로자 500인 이상을 고용하는 민간 사업체와 50인 이상을 고용하는 공공기관이다. 대상 기업은 매년 직급과 직종별로 남녀근로자 현황에 대한 보고서를 제출해야 한다. 고용된 여성직원 혹은 여성관리자의 비율이 동일한 업종의 평균 60%에 미달한 기업은 여성의 고용을 개선하기 위한 계획서를 노동부에 제출하고, 1년 후에 그 이행실적을 보고해야 한다.

AA제도가 발휘하는 성불평등 해소 효과는 상당히 제한적인 것으로 보인다. 우선, 한국의 AA제도는 법적인 구속력과 강제력이 매우 약한 편이다. 이와 더불어 AA제도에 대한 인지도가 낮은 편이며 인사담당자들이 이 제도에 대하여 회의적인 태도를 지닌다는 점도 실효성을 낮추는 요인으로 작용한다(이주희·정성진, 2009). 적극적 조치에 대한 약한 인지도는 여성관리자에 대한 최근 인터뷰 연구에서 발견된다. "AA제도는 저도 이번에 처음 알았어요. 회사에서 그냥 가라고 해서 여성관리자 워크숍에 갔어요. 그때 알았죠. AA제도가 무엇이며 저희 회사가 AA가 미달이 되어 서 왔다는 걸 알았어요"(민현주, 2011: 87). 적극적 조치는 남성들에게 상당한 반감을 불러일으키는 것으로 나타났다. 심지어 인사담당자도 AA가 남성에 대한 역차별이라고 인식하는 경향이 있다. "상대적 역차별이지. 어찌하여 그러는 지 난 이해 못하겠어요. 조직이란 자고로 이익창출의 집단인데, 우리가 봉사로 다니는 것도 아니고"(민현주, 2011: 87). 이러한 상황을 고려할 때 AA제도의 효과는 미미할 것으로 생각된다.

멘토링 프로그램 또한 한국의 기업에서 빠르게 확산되고 있다. 한국직업능력개발원의 기업패널조사에 따르면 2011년 47%의 기업이 멘토링 프로그램을 통하여 직원들의 경력개발을 돕는 것으로 나타났다(김수한, 2012). 멘토링은 업무경험과 지식을 가진 상사(멘토)가 업무경험과 지식이 부족한 하급자(멘티)를 상대로 스승과 제자의 관계를 형성하고, 이를 통하여 하급자가 조직에 적응하고 경력개발을 할 수 있도록 돕는 활동을 말한다(Dreher and Ash, 1990). 멘토링은 직원의 경력형성과 조직내의 성공에 있어서 중요한 기여를 하며, 멘토링 관계를 형성하는 직원은 멘토링을 받지 않은 직원에 비하여 승진이 빠르고, 높은 보상을 받는다(Collins and Scott, 1979; Castilla, 2008).

경력의 형성에 있어서 멘토링이 강조되고 있지만, 멘토링이 여성차별을 완화하는가는 검증되어야 할 과제로 남아있다. 현재까지 논의와 연구를 보면 그 효과는 제한적일 것으로 예상된다. 조직에서 남성들이 주로 핵심적인 지위와 영향력을 행사하기 때문에 여성들은 남성들과 멘티-멘토의 관계를 형성하는 것이 유리하다고 볼 수 있다(Burt, 1998; Ely, 1994). 여성들도 이 부분을 동의하는 편이다. "편하긴 여자가 더 편하죠. 그렇지만 전체적으로 보면 똑 같은 능력을 가졌다면 남자가 여자보다 훨씬 좋은 평가를 받게 되잖아요?...그건 남자가 (멘토로서) 줄 수 있는 부분이 더 많을 수 있다는 거죠"(원숙연, 2006: 13). 그러나 남성멘토와 여성멘티의 관계를 유지하는 것이 현실적으로 쉽지 않다. 한국의 조직에서는 남성과 여성의 멘토링에 대하여 사적인 남녀관계라고 간주하는 경향이 있다고 한다. "직장에서 남자 동료와 그냥 밥을 먹으러 갈 때도 돌아가면 사람들이 "어 너네 데이트하러가는구나" 이렇게 비춰지는 게 별로 좋지 않고 신경 쓰이고... 남자들하고 친밀한 관계를 갖는 것이 꺼려져요. 뭔가 이성관계로 볼 것 같고"(원숙연, 2006: 24). 이러한 선입견 때문에 남성과 여성은

멘토링 관계를 형성하고 유지하는 것을 피하려는 경향이 있다.

사회연결망 연구에 따르면 넓고 느슨한 인간관계를 맺고 있는 사람들은 다양하고 유용한 정보를 남보다 빠르게 획득하고, 이를 통하여 경력과 업무에 있어서 유리한 위치를 차지할 수 있다(Granovetter, 1973; Burt, 1992). 여성들이 관리직으로 승진하고, 경력형성을 하는 데 있어 남성들보다 어려움을 겪는 이유 중 하나는 여성들이 가지고 있는 인적네트워크가 협소하고 제한되어 있다는 것이다(박기남, 2002; 장덕진·황정미, 2003). 이러한 문제점을 해결하는 대안으로 제시되고 있는 것이 여성관리자 네트워크이다. 여성관리자 네트워크는 여성 직원들의 요구를 고위 관리자들에게 전달하는 채널의 기능을 할 수 있다. 또한 여성네트워크를 통하여 업무상으로 관련이 없는 여성들이 사회적 자본을 형성함으로써 다양한 정보를 신속하게 얻는 효과도 기대할 수 있다(임희정·김효선, 2008).

네트워킹의 필요성에 대해서는 상당히 공감하는 여성관리자들이 많지만(임희정·김효선, 2008), 그 실효성이 검증된 것은 아니다. 미국의 기업에 대한 조사에 따르면 20% 가량의 기업들이 여성과 소수자를 위한 네트워킹 프로그램을 운영하지만 조직불평등을 완화하는 데 효과가 없는 것으로 나타났다(Kalev et al., 2006). 오히려, 여성들만의 네트워킹은 남성과 여성의 경계를 강화하고 긴장을 유발시킬 가능성도 있다. 실제로 소수자들의 네트워킹 노력에 대하여 다수자집단에 속한 관리자들이 부정적인 반응을 보였다는 연구가 있다(Friedman and Craig, 2004). 한국에서도 비슷한 질적 연구의 사례가 있다. “조직에 여자들이 워낙 없다 보니까 여자들끼리 다니면 지들끼리 몰려다닌다 이런 의심을 받을 수도 있고, 그러니까 윗분도 그걸 썩 좋아라 하시지는 않구요. 드러나요. 여자들은... 재네들 또 끼리끼리 모인다”(원숙연, 2006: 23). 여성네트워킹에 대한 회의적 시각을 가지는 여성관리자도 적지 않다. “여자들끼리 네트워크를 만드는 건 정말 어려운 일이에요. 유지되기가. 그리고 여자들끼리 모여서 어찌겠다는건지”(이주희 외, 2004: 84). 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 세 가지의 연구가설을 설정한다.

가설 4-1: 적극적 개선조치가 여성에 대한 성차별과 성희롱을 줄이는 효과는 미미할 것이다.

가설 4-2: 멘토링과 네트워킹이 여성에 대한 성차별과 성희롱을 줄이는 효과는 미미할 것이다.

가설 4-3: 여성면접관 제도가 여성에 대한 성차별과 성희롱을 줄이는 효과는 미미할 것이다.

Ⅲ. 자료 및 분석방법

1. 자료

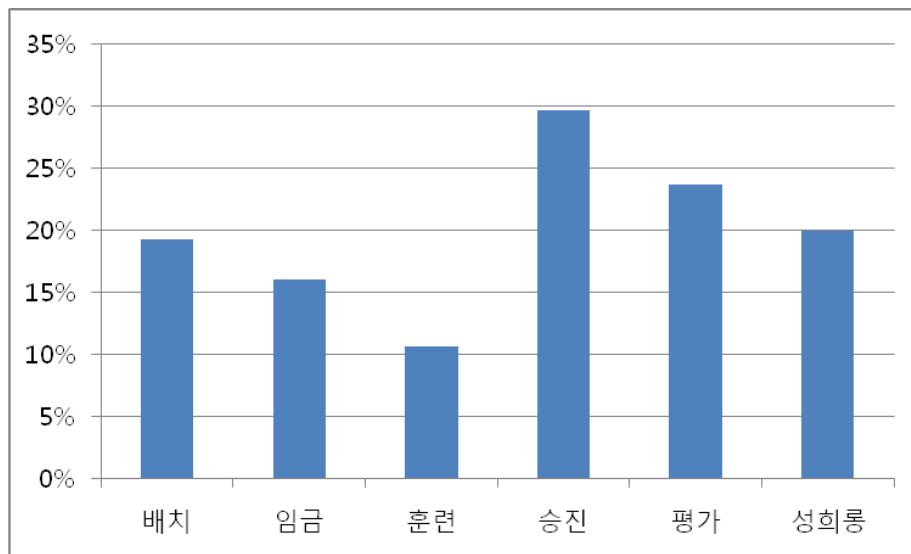
이 연구는 한국여성정책연구원이 2012년에 조사한 4차 여성관리자패널을 이용하였다. 여성관리자패널은 여성관리자들이 조직내에서 경력을 형성하는 과정에서 경험하는 어려움과 차별을 조직의 시각에서 분석하는 데 필요한 정보를 제공하고 있다(김종숙 외, 2013). 특히 이 자료의 장점은 인사담당자를 대상으로 실시한 다른 기업 및 사업체 패널에서 파악할 수 없는 성차별과 성희롱 경험을 개별 여성관리자를 통해 직접 수집했다는 것이다. 차별과 성희롱의 경험에 관한 매우 희소하고 중요한 자료를 제공하는 점에서 이 연구에 매우 적합한 자료이다.

여성관리자패널의 모집단은 100명 이상이 근로하는 기업에서 일하고 있는 대리급 이상의 여성관리자이다. 패널조사의 자료는 여성관리자용 설문지와 인사담당자용 설문지로 나뉘어 수집되었다. 여성관리자용 설문지는 다양한 산업과 업종에 종사하는 2600여명의 개별 여성관리자들에게 직장상황, 인사관리 및 경력개발, 근무 조건 등에 대하여 조사한 것이다. 인사담당자용 설문은 여성관리자 개인이 재직하는 기업의 인사담당자에게 기업의 일반현황, 인적관리제도, 인력상황 등에 관하여 조사한 것이다. 이 연구는 여성관리자 설문과 인사담당자 설문에서 수집된 두 가지 정보를 모두 이용하여, 개인적 차원의 경험과 조직적 차원의 맥락을 동시에 고려하여 분석하였다.

2. 측정과 기술통계

1) 종속변수

이 연구에서 종속변수는 여성관리자가 기업에서 성차별과 성희롱 경험했는가의 여부이다. 성차별 경험에 대한 측정은 “2010년 지난 조사 이후 여성으로서 차별을 경험한 적이 있거나 경험하고 있습니까?”라는 설문으로 이루어졌다. 성차별을 경험한 상황은 부서 및 업무배치, 급여/임금, 교육훈련 기회 및 내용, 승진/승급, 인사평가 등의 다섯 가지 항목으로 나누어 각각 측정하였다. 개별 항목에 대하여 차별경험이 있으면 1, 차별경험이 없으면 0을 부여하여 더미변수로 처리하였다. 성희롱 경험에 대한 측정은 “지금까지 직장에서 성희롱을 경험한 적이 있습니까?”라고 질의하였고, 성희롱 경험이 있으면 1, 성희롱 경험이 없으면 0으로 측정하였다.



자료: 여성정책연구원(2013)

[그림 1] 성차별과 성희롱을 경험한 여성관리자의 비율(%)

<그림 1>은 2012년 한국의 기업에서 종사하는 여성관리자들이 경험한 성차별과 성희롱을 살펴본 것이다. <그림 1>에 제시된 결과는 한국의 기업에서 배치, 임금, 훈련, 승진, 평가 등의 전 영역에서 상당한 성차별을 경험하는 것을 보여준다. 또한 성희롱 역시 상당한 수준에 이르고 있음을 말해준다. 최근 1-2년 사이에 부서, 업무 배치와 관련하여 여성으로서 차별을 경험했다고 응답한 여성관리자는 전체 응답자 2038명 중에서 대략 19% 가량이 되었다. 급여 혹은 임금과 관련하여 차별을 경험한 여성관리자는 16%였고, 교육훈련 기회 및 내용과 관련된 차별을 경험한 여성관리자는 전체의 10.6%에 달했다. 특히 더 많은 여성관리자가 승진과 인사고과에서 차별을 경험하는 것으로 나타났다. 거의 30%에 달하는 여성관리자가 지난 1-2년 사이에 승진 및 승급에서 차별을 경험했다고 응답하였다. 또한 24%는 인사고과와 근무성적평가에서 여성으로서 차별을 경험한 것으로 나타났다. 마지막으로 성희롱을 경험한 여성관리자의 비율은 20%에 이르는 것으로 나타났다.

2) 독립변수 및 통제변수

이 연구의 분석에 사용된 모든 독립변수와 통제 변수의 설명과 측정방법은 <표 1>에 정리되어 있다. 논의와 설명의 편의를 위하여 독립변수는 조직문화, 인사관리, 여성의 대표성, 다양성 관리제도 등의 4개의 주요한 항목으로 나누었다.

조직문화는 최고경영자의 여성인식, 집단적 조직문화, 개방적인 토론문화 등을 포함하였다. 인사관리는 성과를 중시하는 공식화된 인사관리제도, 인사위원회의 존재로 나누어 살펴

보았다. 여성의 대표성은 전체 정규직에서 여성의 비율, 여성부장의 수, 여성고위관리자(임원, 이사, 최고경영자)의 존재여부, 노조가입 여부로 각각 나누어 측정하였다. 다양성 관리 제도는 여성의 채용과 승진을 위한 적극적 조치의 실행, 여성면접관의 존재, 여성멘토, 여성 네트워크 등으로 나누어 살펴보았다.

이와 더불어 여성관리자가 일하고 있는 구체적인 업무분야, 기업의 산업적 특성, 기업의 크기, 여성관리자의 결혼여부, 여성관리자가 자신에 대하여 가지고 있는 효능감의 정도 등을 통제변수로 사용하였다.

이 연구에 사용된 모든 종속변수와 독립변수 및 통제변수에 대한 평균, 표준편차, 최소값, 최대값 등의 기술통계 값은 <표 2>에 제시되어 있다.

〈표 1〉 독립변수의 측정

변수	설명
CEO의 여성인식	문항: “최고경영자가 여성인력의 중요성을 강조한다”, “최고경영자가 남녀구성원 모두 동등하게 대우한다” 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/2=별로 그렇지 않다/3=보통이다/4=약간 그렇다/5=매우 그렇다
집단적 조직문화	문항: “성과를 중시한다”, “밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다”, “일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다”, “근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치 보인다” 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/2=별로 그렇지 않다/3=보통이다/4=약간 그렇다/5=매우 그렇다
공개토론문화	문항: “하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다” 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/2=별로 그렇지 않다/3=보통이다/4=약간 그렇다/5=매우 그렇다
공식화 및 성과제	문항: “승진규정을 사원들이 잘 알고 있다”, “경영방침, 성과 등 경영 관련 사항을 사원들에게 자주 알린다”, “인사관리원칙이 성과중심이다”, “성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시된다” 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/2=별로 그렇지 않다/3=보통이다/4=약간 그렇다/5=매우 그렇다
인사위원회	문항: “귀사에 중요 인사결정(승진, 근무평가, 상훈 등)을 담당하는 인사관련위원회가 있습니까?” 변수값: 0=없다/1=있다
정규직여성비율	전체 정규직 직원 중에서 여성의 수
여성부장의 수	부장급 여성관리자의 수
여성고위관리자	여성임원, 여성이사, 혹은 여성CEO의 존재 여부 변수값: 0=없다/1=있다 (최소1명)
노동조합 가입	문항: “2010년 지난 조사 이후 노동조합이나 근로자를 대표하는 기타 조직, 여직원회 등에 가입한 상황은 어떻습니까?” 변수값: 0=가입한 적이 없거나 지금도 가입해있지 않다/ 1=한번이라도 가입한 적이 있거나 지금도 가입해있다
여성멘토	문항: “현재 직장에 입사하여 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토가 있다면, 멘토의 성별은 무엇입니까?” 변수값: 0=남성/1=여성
여성네트워크	문항: “귀사에는 여성들의 공식 모임인 여성네트워크(여직원회, 여성위원회 등)가 있습니까?” 변수값: 0=없다/1=있다

변수	설명
적극적 고용개선 조치	문항: “귀사는 적극적 고용개선 조치에 의해 여성인력 채용 및 승진 비율을 높이기 위해 노력하고 있습니까?” 변수값: “약간 그렇다” 혹은 “매우 그렇다”=1
여성면접관	문항: “2010-2011년 동안 최종 면접에서 여성면접관이 있었습니까?” 변수값: 0=없었다/1=있었다
업무분야	연구개발/기획관리/영업서비스/생산기능 및 제조기술
산업분야	공공행정/보건복지/교육서비스/금융부동산/제조업/운수업
회사크기(로그)	회사 전체 남녀구성원의 수
결혼	0=미혼/1=기혼
자기효능감	문항: 리더십/조직내 친화력/업무몰입도/직장충성도/팀워크/성실성 및 책임감/창의성/외부 네트워크 능력/추진력/멀티태스킹 능력 변수값: 1=매우 부족하다/2=약간 부족하다/3=보통이다/4=약간 뛰어나다/5=매우 뛰어나다

〈표 2〉 기술통계

변수	관찰수	평균	표준편차	최소	최대
성희롱 및 성차별 경험					
성희롱	2038	0.200	0.400	0	1
배치차별	1954	0.193	0.395	0	1
임금차별	1954	0.160	0.366	0	1
훈련차별	1954	0.106	0.308	0	1
승진차별	1954	0.297	0.457	0	1
평가차별	2041	0.237	0.425	0	1
조직문화					
CEO의 여성인식	2041	3.092	0.923	1	5
집단적 조직문화	2041	3.197	0.709	1	5
공개토론문화	2042	3.170	0.931	1	5
공식화된 인사관리 및 성과주의					
공식화 및 성과제	1953	3.233	0.864	1	5
인사위원회	2042	0.598	0.490	0	1
여성의 대표성					
정규직 여성 비율	1499	0.355	0.213	0.013	0.909
여성부장의 수	1383	8.435	15.182	0	102
여성고위관리자	2042	0.288	0.453	0	1
노동조합 가입	2042	0.160	0.366	0	1

변수	관찰수	평균	표준편차	최소	최대
다양성 관리제도					
여성멘토	2042	0.156	0.363	0	1
여성네트워킹	2042	0.151	0.358	0	1
적극적 조치-채용	2042	0.375	0.484	0	1
적극적 조치-승진	2042	0.325	0.469	0	1
여성면접관	2042	0.470	0.499	0	1
업무분야					
판매서비스	2042	0.240	0.427	0	1
연구개발	2042	0.074	0.262	0	1
산업분야					
공공행정	2042	0.094	0.292	0	1
보건복지	2042	0.063	0.243	0	1
교육서비스	2042	0.036	0.186	0	1
금융부동산	2042	0.277	0.448	0	1
제조업	2042	0.167	0.373	0	1
운수업	2042	0.035	0.183	0	1
회사크기(로그)	1499	6.825	1.523	3.091	10.337
결혼	2042	0.676	0.468	0	1
자기효능감	2042	3.509	0.521	1	5

3) 분석방법

이 연구는 로지스틱 회귀분석(logistic regression)을 이용하여 기업의 특성과 인사관리제도가 여성관리자의 성차별과 성희롱 경험에 미치는 영향을 분석하였다. 로지스틱 회귀분석은 종속변수가 0/1의 이항변수(binary variable)로 측정된 경우에 주로 사용되는 회귀분석방법이다. 이항 로짓분석 회귀분석의 모형은 다음과 같다.

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \cdots + \beta_n X_n$$

위의 모형에서 p 는 어떤 사건이 발생할 확률을 의미하고, $(1-p)$ 는 사건이 발생하지 않을 확률을 의미한다. 보다 구체적으로 이 연구에서는 p 는 여성관리자가 성희롱/성차별과 관련된 경험을 할 확률이라고 이해할 수 있다. $p/(1-p)$ 는 사건이 발생할 승산(odds) 값이다. 따라

서 로짓분석은 연구자가 관심이 있는 현상이 발생할 승산 값에 관한 모형이다.

회귀계수가 양(+)의 값이고 그 계수의 값이 높아질수록 특정한 경험을 할 가능성이 높아지는 것을 의미한다. 반면, 회귀계수가 음(-)의 값이고 그 계수 값이 높아질수록 특정한 경험을 할 가능성은 낮아진다. 회귀계수를 승산 값으로 전환시킨 다음 1을 뺀 값에 100을 곱하면, 해당 독립변수가 한 단위 증가할 때마다 사건이 발생할 승산(odds)을 백분율로 파악할 수 있다. 즉, $100 * (\exp(b) - 1)$ 의 값은 독립변수가 한 단위 증가될 때 사건이 발생할 승산의 백분율을 의미한다. 이 연구에서 이항 로짓분석은 STATA12를 이용하였다.

IV. 분석결과

<표 3>은 기업조직의 특성과 기업에서 운영하는 다양한 인사제도 및 구조적 특성이 여성 관리자가 경험하는 성차별과 성희롱에 미치는 영향을 분석한 것이다. 모델 1은 성희롱 경험의 여부를 분석한 것이고, 모델2-모델6은 여성관리자의 경력개발 및 보상과 관련한 성차별 경험을 분석한 것이다. 보다 구체적으로 모델2는 업무배치, 모델3은 급여와 임금, 모델4는 교육훈련 기회 및 내용, 모델5는 승진 및 인사고과, 그리고 모델6은 인사고과와 근무성적평가에 있어서 각각 여성관리자들이 성차별을 경험했는가의 여부를 분석한 것이다. 연구의 결과는 조직문화, 인사관리, 여성의 대표성, 다양성 관리제도 등의 핵심적인 요소들을 중심으로 설명하고, 마지막으로 그 외의 통제변수의 효과를 정리한다.

〈표 3〉 여성관리자의 성차별 및 성희롱 경험에 대한 로짓분석 결과

	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
	성희롱	배치차별	임금차별	훈련차별	승진차별	평가차별
조직문화						
CEO의 여성인식	-0.251*	-0.584***	-0.470***	-0.578***	-0.699***	-0.546***
	(0.100)	(0.103)	(0.111)	(0.134)	(0.091)	(0.094)
집단적 조직문화	0.561***	0.272*	0.371**	0.232	0.269**	0.321**
	(0.115)	(0.115)	(0.123)	(0.145)	(0.099)	(0.105)
공개토론문화	-0.188	-0.134	-0.069	-0.027	-0.002	-0.199*
	(0.097)	(0.099)	(0.109)	(0.126)	(0.088)	(0.092)
공식화된 인사관리와 성과주의						
공식화 및 성과제	-0.209	-0.307**	-0.472***	-0.538***	-0.392***	-0.157
	(0.111)	(0.115)	(0.119)	(0.148)	(0.099)	(0.104)

	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
	성희롱	배치차별	임금차별	훈련차별	승진차별	평가차별
인사위원회	0.016 (0.227)	0.457 (0.245)	-0.529* (0.209)	-0.041 (0.278)	-0.377* (0.190)	0.365 (0.213)
여성의 대표성						
정규직여성비율	-0.477 (0.514)	-1.753** (0.565)	-0.139 (0.570)	-1.794* (0.780)	0.118 (0.453)	-0.854 (0.488)
여성부장의 수	-0.042*** (0.009)	-0.026** (0.009)	-0.008 (0.009)	-0.044** (0.015)	-0.008 (0.006)	-0.007 (0.007)
여성고위관리자	0.162 (0.188)	-0.128 (0.194)	0.443* (0.197)	-0.030 (0.248)	-0.585*** (0.166)	-0.482** (0.176)
노동조합 가입	0.250 (0.216)	-0.550* (0.243)	-0.593* (0.279)	-0.291 (0.307)	-0.104 (0.205)	-0.482* (0.216)
다양성 관리제도						
여성멘토	0.124 (0.211)	-0.242 (0.228)	0.018 (0.236)	-0.260 (0.324)	-0.267 (0.188)	-0.149 (0.202)
여성네트워크	0.105 (0.185)	0.118 (0.188)	0.404 (0.213)	0.456 (0.233)	0.109 (0.168)	-0.124 (0.176)
적극적조치-채용	0.253 (0.231)	0.568* (0.237)	0.337 (0.298)	0.277 (0.329)	0.319 (0.208)	0.803*** (0.219)
적극적조치-승진	-0.189 (0.244)	-0.286 (0.246)	-0.135 (0.309)	0.192 (0.340)	-0.301 (0.221)	-0.565* (0.229)
여성면접관	-0.112 (0.172)	-0.146 (0.175)	-0.245 (0.196)	-0.198 (0.222)	0.173 (0.157)	0.439** (0.163)
업무분야						
판매서비스	0.254 (0.180)	0.075 (0.188)	0.205 (0.200)	0.699** (0.222)	-0.335* (0.167)	0.023 (0.172)
연구개발	0.312 (0.261)	-0.007 (0.279)	0.091 (0.332)	-0.438 (0.459)	-0.783** (0.269)	-0.132 (0.261)
산업분야						
공공행정	0.933*** (0.275)	1.159*** (0.276)	-1.172* (0.469)	0.572 (0.442)	0.823*** (0.249)	0.222 (0.260)
보건복지	-1.433* (0.571)	-0.515 (0.491)	0.184 (0.363)	0.414 (0.582)	-1.192*** (0.354)	-1.580*** (0.465)
교육서비스	0.563	0.601	-0.821	0.861	-0.329	-0.212

	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6
	성희롱	배치차별	임금차별	훈련차별	승진차별	평가차별
금융부동산	(0.412) 0.261	(0.405) 0.171	(0.503) 0.296	(0.539) 0.371	(0.364) 0.445*	(0.375) 0.388
제조업	(0.222) -0.260	(0.233) -0.270	(0.266) 0.033	(0.318) 0.670*	(0.204) -0.333	(0.210) -0.147
운수업	(0.231) -0.420	(0.243) -0.088	(0.233) 1.364***	(0.282) 0.625	(0.204) 0.450	(0.217) 0.035
회사크기(로그)	(0.399) 0.244***	(0.359) 0.352***	(0.347) -0.334***	(0.416) 0.241**	(0.317) 0.184**	(0.333) 0.125
결혼	(0.073) -0.406**	(0.074) 0.285	(0.078) 0.503**	(0.092) 0.341	(0.064) 0.435**	(0.067) 0.378*
자기효능감	(0.153) -0.015	(0.163) 0.229	(0.178) 0.277	(0.212) 0.272	(0.142) 0.483***	(0.150) 0.364**
상수	(0.149) -2.403**	(0.152) -2.274**	(0.170) 1.235	(0.201) -2.195*	(0.134) -1.005	(0.139) -1.848**
전체관찰수	(0.762) 1,373	(0.777) 1,374	(0.809) 1,375	(0.997) 1,376	(0.653) 1,377	(0.703) 1,378
-2(log likelihood)	1208.91	1167.73	1024.13	765.64	1469.81	1350.38
LR Chi ²	166.30***	240.53***	210.79***	156.34***	254.81***	223.88***
Adj. R ²	0.12	0.17	0.17	0.17	0.15	0.14

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05; 괄호 안의 숫자는 표준편차 (s.e)

조직문화

무엇보다 조직문화는 여성관리자가 경험하는 성차별과 성희롱에 중요한 영향을 준다. 특히 조직의 최고경영자가 여성인력에 대하여 가지고 있는 인사정책의 방향과 태도는 여성관리자들의 차별경험에 커다란 영향을 주는 것으로 나타났다. 최고경영자가 여성과 남성 직원을 동등하게 대우하고, 여성인력의 중요성을 강조하는 회사에서 여성관리자들은 성희롱을 경험할 가능성이 현저히 줄어들고, 배치, 임금, 훈련기회, 승진, 평가 등에서 차별을 경험할 가능성도 상당히 줄어드는 것으로 나타났다. 보다 구체적으로 최고경영자가 여성에 대한 긍정적인 인식의 지수가 한 단위 증대될 때마다, 여성관리자가 성희롱을 경험할 승산은 22%가량 줄어들고, 부서 배치와 관련된 차별의 승산은 44% 감소하며, 임금차별의 승산은 37.5%, 훈련기회 차별의 승산은 44%, 승진차별의 승산은 50%, 그리고 업적평가 차별의 승산은 42%가 줄어드는 것으로 나타났다.

여성관리자가 속한 팀과 조직의 조직문화도 차별을 형성하는 데 중요한 역할을 했다. 조직의 일체감과 단합 및 확일성을 강조하는 조직에서 일하는 여성관리자는 성희롱을 경험할 가능성이 높고, 부서와 업무 배치, 임금, 승진, 평가 등에서 성차별을 경험할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 집단조직문화의 정도가 한 단위 증가할수록 여성이 성희롱을 경험할 승산은 무려 75% 증가한다. 또한 집단조직문화의 값이 한 단위 증대할 때마다 여성관리자는 부서 배치와 관련된 차별을 경험할 승산이 31.3% 증대하고, 임금차별의 승산은 45%, 훈련 기회 차별의 승산은 26%, 승진차별의 승산은 31%, 그리고 업적평가 차별의 승산은 38% 증대한다.

반면, 하급자와 상급자가 수평으로 토론하는 조직문화에서는 여성이 차별과 희롱을 당할 가능성이 줄어드는 것으로 나타났다. 모든 회귀계수가 음의 값을 갖지만, 통계적으로 유의미한 값을 보이는 것은 평가와 관련된 차별이었다. 하급자가 상급자에 자신의 의견을 자유롭게 표현하는 조직문화의 값이 한 단위 증대할 때마다 여성관리자가 인사업적 평가에서 차별을 당할 승산은 18% 가량 감소한다.

공식화된 인사관리제도

기업에서 실행하고 있는 공식적인 인사관리제도는 성희롱과 차별을 줄이는 데 긍정적인 역할을 한다. 특히, 기업의 인사결정이 공식화된 절차에 진행되고 성과에 따른 업적평가와 보상이 이루어질수록 여성관리자는 배치, 임금, 훈련기회, 승진에서 차별적인 경험을 덜 하는 것으로 나타났다. 반면, 공식화된 인사제도와 성과제는 여성에 대한 성희롱을 줄이는 데 유의미한 효과를 주지 않는 것으로 보인다. 기업의 인사관행의 공식화 수준이 한 단위 증대될수록 배치차별에 대한 승산은 26.4% 감소하고, 임금차별의 승산은 38% 감소하고, 훈련 기회와 관련된 여성차별의 승산은 42% 줄어들며, 승진차별의 승산은 32% 가량 감소한다.

이와 더불어 인사관리위원회가 존재하는 기업에서 근무하는 여성관리자는 임금 및 승진과 관련된 차별을 덜 경험하는 것으로 나타났다. 직원들의 업적, 승진, 상벌 등에 관한 인사결정이 공식적인 인사관리위원회에서 심의를 받을 경우 여성이 임금차별을 당할 승산은 41% 감소하고, 승진차별을 경험할 승산은 31.4% 감소한다.

여성의 대표성

여성의 대표성이 비교적 확보된 기업에서 여성관리자는 성차별과 성희롱은 덜 경험한다. 전체 정규직 중에서 여성이 차지하는 비율이 증가할수록 배치차별과 훈련차별을 경험할 가능성이 줄어든다. 정규직에서 여성의 비율이 한 단위 증가할 때마다 여성관리자가 성차별을 경험할 승산은 무려 82.7% 가량 감소하고, 훈련기회 및 내용에서 차별을 경험할 승산은

83.4% 감소한다. 정규직 여성의 비율은 성희롱, 임금차별, 평가차별을 줄이는 것으로 보이지만 그 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다.

여성이 고위관리직으로 진출한 기업에서 대체로 성차별과 성희롱이 발생할 가능성이 줄어드는 것으로 보인다. 특히 여성부장의 수는 6개의 모델 전체에서 회귀계수가 부(-)를 보였고, 성희롱, 배치차별, 훈련차별에 있어 통계적으로 유의한 효과를 나타냈다. 기업에서 여성 부장이 한 명 늘어날 때마다 성희롱을 경험할 승산은 4.1% 감소하고, 배치차별은 2.6% 감소하며, 훈련차별은 4.3% 줄어든다. 여성이 단 한명이라도 임원, 이사, 혹은 최고경영인의 위치에 있는 경우에도 승진과 평가에 있어 성차별이 줄어드는 효과를 보였다. 임원직 이상의 여성관리자가 있는 기업에서 승진차별이 발생할 승산은 44.3% 감소하고, 그리고 평가에서 차별이 발생할 승산은 38.2% 줄어든다. 반면, 고위직 여성은 여성에 대한 임금차별을 높이는 것으로 나타났다. 고위직여성의 진출이 남녀 간의 임금차별을 발생시키는 이유에 대해서는 후속 연구를 통하여 더욱 검토할 필요가 있다.

노동조합에 가입한 여성관리자도 성차별을 덜 경험하는 것으로 나타났다. 특히, 노동조합은 업무배치, 임금, 업무평가와 관련된 성차별을 줄이는 데 효과가 있는 것으로 보인다. 노동조합에 소속된 여성관리자가 업무배치와 관련된 성차별을 경험할 승산은 42% 감소하고, 임금과 급여와 관련된 성차별을 경험할 승산은 45% 줄어들며, 업무평가에 있어 성차별을 경험할 승산은 38% 줄어든다.

적극적 조치 및 다양성 관리

적극적 조치(AA)와 다양성 관리 프로그램(diversity management program)은 성불평등을 줄이는 데 실효성이 높지 않으며, 오히려 성차별을 증대시키는 역효과를 유발할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 적극적 고용조치를 통하여 여성의 승진을 높이는 기업에서 여성관리자가 평가차별을 경험할 가능성은 줄어들지만, 다른 영역에 있어서 AA제도의 효과는 없거나 부정적이었다. 주목할 점은 다양성 관리제도가 여성관리자의 경력형성에 부정적인 결과를 가져온다는 점이다. 특히, AA를 통하여 여성의 채용을 늘리고 있는 기업에서 여성관리자가 배치차별을 경험할 승산은 76.4%이고, 평가차별을 경험할 승산은 무려 123%이다. 또한 성희롱, 임금차별, 훈련차별, 승진차별에서도 AA를 통한 채용은 역효과를 보이는 것으로 보이지만 통계적으로 유의미하지는 않았다. 적극적 조치에 대한 남성직원들의 반감, 그리고 인사담당자의 반발은 인사담당자에 대한 인터뷰 조사에서도 확인된다. 한 인사담당자는 “제 개인적으로는 AA가 없어졌으면 좋겠어요. 여성만 사람이고 남성은 짐승입니까”(민현주, 2011:87)라고 말하였다.

여성직원들 간의 네트워크와 여성들 간의 멘토링은 성희롱과 인사결정에서 성차별을 줄

이는 데 기여를 하지 못하는 것으로 나타났다. 추가적으로 남성상사와 멘토링 관계를 맺고 있는 여성관리자의 차별경험을 분석했지만, 통계적인 유효성은 나타나지 않았다. 마지막으로, 신규 채용과정에서 여성이 면접관으로 활동하는 회사에서 여성관리자는 인사평가와 관련된 성차별을 당할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

통계변수

결혼한 여성관리자는 성희롱을 덜 경험하는 반면, 임금, 승진, 업무평가에서 성차별을 더욱 경험하는 것으로 나타났다. 결혼에 따른 가사 및 자녀양육에 대한 부담이 임금, 승진, 업무평가에 대한 차별로 이어지는 것으로 보인다. 자기 자신의 능력에 대하여 높은 수준의 효능감을 가지고 있는 여성관리자일수록 자신이 승진 및 평가에 차별을 경험했다고 생각하는 것으로 나타났다.

여성이 담당하는 직종에 따라 차별경험이 다르게 나타났다. 판매서비스와 연구개발과 관련된 일에 종사하는 여성관리자는 다른 업종에 비하여 승진과 관련된 성차별을 덜 경험하는 것으로 나타났다. 판매서비스직에서는 대신 교육훈련과 관련된 성차별이 발생할 확률이 높게 나타났다.

산업에 따른 차이도 발견되었다. 공공행정과 관련된 기업에서 일하는 여성관리자는 성희롱, 배치차별, 승진차별을 경험할 가능성이 높지만, 임금차별을 받을 가능성은 적은 것으로 나타났다. 보건복지와 관련된 기업에 종사하는 여성관리자는 성희롱, 승진차별, 평가차별을 경험할 가능성이 낮게 나타났다. 제조업에 종사하는 여성은 훈련차별을 경험할 가능성이 높고, 운수업의 경우에는 임금과 관련된 성차별이 높은 것으로 나타났다.

기업의 규모에 따라 차별과 성희롱을 경험이 달라지는 것으로 나타났다. 일반적으로 규모가 큰 회사에서 일하는 여성관리자는 임금차별을 덜 당한다. 하지만 기업의 규모가 커질수록 여성관리자는 성희롱에 노출될 가능성이 높아지고, 배치, 업무훈련, 승진에서 더욱 많은 여성관리자가 성차별을 경험하는 것으로 나타났다. 이 결과는 조직의 크기와 관련된 다음의 사항과 관련이 있을 것으로 생각된다. 우선, 조직의 크기는 그 조직이 사회에서 차지하는 영향력을 반영한다. 또한 성장하는 조직에서는 성공적인 경력을 형성하고, 보다 높은 임금을 받을 가능성이 높다(Pfeffer, 1983). 한국에서 대기업을 선호하는 것은 대기업에서 높은 임금과 안정적인 경력을 형성할 기회를 얻을 수 있다는 인식이 있기 때문이다. 관리직이라 하더라도 조직의 규모에 따라 관리자가 운용하는 자원과 권력은 차이가 나며, 규모가 큰 조직의 관리직은 소규모 조직의 관리직에 비하여 사회적인 위세가 높다고 볼 수 있다. 일반적으로 사회적으로 매력이 있고 위세가 있는 직종과 업무는 남성에게 의해 배타적으로 점유될 가능성이 높고, 남성은 여성이 진입하는 것을 막을 가능성이 높다(Reskin and Roos, 1990).

V. 결론 및 토론

한 개인이 성취하는 신분이동, 지위, 금전적 자원, 권력, 명예의 획득은 조직에서 부여한 직무와 보상의 구조를 통하여 이루어진다. 특히 조직에서 관리자들은 평사원에 비하여 보다 많은 권위와 위세, 재량권, 소득을 획득한다. 따라서 조직과 직장에서 여성이 관리직에 진출하여 성공적인 경력을 형성할 기회를 얼마나 획득하느냐의 여부는 성별 불평등을 가늠하는 중요한 지표가 된다.

이 연구는 조직사회학의 관점에서 여성관리자들이 경험하는 성차별과 성희롱을 분석하였다. 보다 구체적으로 이 연구는 성차별과 성희롱을 유발하는 조직의 특성과 맥락을 조직문화, 공식적 인사관리제도, 여성의 대표성, 다양성 관리제도 등의 차원으로 나누어 이론적으로 살펴보고, 경험적으로 분석하였다. 한국의 여성관리자가 경력형성과 관련하여 경험하는 성차별의 유형을 업무 및 부서 배치, 교육훈련의 기회, 승진과 승급, 인사평가, 급여/임금 등으로 나누어 살펴보았다. 또한 직장에서의 성희롱을 여성에 대한 성차별의 중요한 범부로 간주하여 함께 분석하였다.

이 연구에서 주요한 발견 중 하나는 최고경영자의 여성인식이 여성관리자의 성희롱 및 성차별 경험에 주는 효과가 크다는 것이다. 최고경영자가 여성인력에 대해 중요하게 인식하고, 여성직원을 남성직원과 동등하게 대우할수록 여성관리자는 성희롱을 덜 경험하고, 경력형성의 여러 부분에서 성차별을 경험할 가능성이 줄어든다. 반면, 획일적이고 집단적인 조직문화에서 일하는 여성관리자는 성희롱 및 성차별에 노출될 위험이 높다. 공식화된 인사제도 및 성과주의도 중요한 역할을 하는데, 인사제도가 공식화되고 성과주의가 강조되는 조직일수록 여성관리자는 성차별을 덜 경험한다. 여성의 대표성 또한 여성관리자의 경력형성 및 유지에 상당히 유의미한 효과를 주는 것을 확인하였다. 조직에서 전체 정규직 중 여성의 비율이 높거나 여성부장의 수가 많은 경우, 여성관리자는 차별을 덜 경험하며, 여성부장 수의 증가는 여성관리자의 성희롱 경험을 감소시키는 데에도 영향을 준다. 또한 여성관리자가 노동조합에 가입한 경우, 차별을 덜 경험하는 것으로 나타났다.

반면, 적극적 조치와 다양성관리제도는 오히려 역효과를 유발할 가능성이 나타났다. 여성의 성희롱이나 차별 경험을 감소시키는 것에 대해 여성멘토와 여성관리자 네트워크의 효과는 유의미하지 않고, 여성의 승진을 위한 적극적 조치의 시행은 업무평가에 대한 차별만을 덜 경험하게 한다. 특히 여성의 채용을 위해 적극적 조치를 시행하는 조직에서 여성관리자가 배치 및 업무평가에 대해 차별을 경험할 가능성이 높았다. 또한 채용과정에서 여성면접관이 의사결정에 참여하는 기업에서 인사평가에 대한 성차별을 경험할 확률이 증대되었다. 이러한 결과는 현시점에서 한국에서 시행되고 있는 다양성관리제도가 관리직에서 여성의

대표성을 증진시키는데 유의하고 긍정적인 역할을 수행하지 못하고 있음을 보여준다.

이상의 연구결과를 바탕으로 기업조직 내의 성차별과 성희롱에 대한 연구와 정책과 관련된 두 가지 쟁점을 논의한다. 첫째, 한국에서 적극적 조치 및 다양성관리 프로그램의 효과가 미약한 이유는 무엇이며, 향후 어떠한 대책과 연구를 할 것인가? 우선 AA제도가 가지는 법적인 규제력이 약하고, 이 제도를 집행하는 정부의 행정력이 약하다는 것이 가장 큰 이유가 될 것이다. AA제도를 적극적으로 따르는 인센티브가 적고, 이행하지 않았을 때 가져오는 불이익이 적다는 점은 이 제도의 실효성을 약화시키는 가장 근본적인 원인이다. 미국의 경우에도 평등고용법과 AA제도가 강한 법적인 구속력과 강제력을 가졌던 1960년대와 1970년대 여성과 소수자의 대표성이 가장 크게 증진되었고, 1980년대 레이건 정부에서 규제를 약화시키고 정부의 전담인력을 대폭 축소하면서 이 법의 직접적 효과는 줄어들었다(Dobbin, 2009; Leonard, 1984, 1989).

그러나 제도의 확산과 효과는 정부의 강압적 규제에만 의존하는 것은 아니다. 때로는 전문가 집단의 노력과 기업들의 모방적인 행위에 의하여 새로운 제도가 확산되고, 제도의 효과를 만들어 내기도 한다(DiMaggio and Powell, 1983; Dobbin and Sutton, 1998). 1980년대 이후 미국의 기업에서 고용평등정책, 성희롱방지 훈련, 육아휴직제도, 다양성관리 프로그램은 정부의 규제가 아니라 기업의 인사담당전문가들이 기업의 인사관행을 개선하기 위한 노력의 결과로 마련된 것였다(Dobbin, 2009). 비록 레이건 정부에서 적극적 고용정책을 축소하였지만, HR전문가들은 적극적 고용이나 고용평등의 관점이 아닌 다양성 관리(diversity management)라는 경영학적 관점에서 여성과 소수자 고용의 문제를 접근하고, 최고경영자에게 다양성의 중요성을 설득했다고 한다(Kelly and Dobbin, 1998). 이러한 측면에서 향후 연구자와 정책담당자들은 한국에서 AA제도가 기업의 인사담당자 및 전담부서 담당자에게 어떻게 수용되고 구성되는가를 면밀하게 연구할 필요가 있다. 법사회학적 관점에서 제도는 법에 의한 공식적인 규정뿐 아니라 제도의 당사자들에게 구성되는 부분도 있다. 한국에서 노동법 전문가와 기업의 인사담당자가 적극적 조치의 범위와 적용방법을 어떻게 이해하고, 구성해나가는가를 연구할 필요가 있다.

둘째, 인사관리 정책 및 제도가 여성에 대한 성희롱을 억제하는 역할을 하지 못하는 이유는 무엇이고, 이에 대한 해결책은 무엇일까? 이 연구의 결과에 따르면 여성부장의 수와 최고경영자의 성평등인식이 성희롱을 줄이는데 기여하지만, 나머지 제도들은 효과를 발휘하지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공식화된 인사제도, 멘토링, 네트워킹, 적극적 조치, 여성의 고위직 진출 등과 같은 인사관리 및 다양성 관리제도를 통해 성희롱의 문제를 해결할 수 없다는 것을 말해준다. 성희롱을 방지하고 해결하는 전담부서, 전담프로그램의 도입이 필요하며, 이러한 제도의 성공을 위해서는 최고경영자의 의지가 중요하다. 기존의 연구에 따르면 영향력 있는 실무책임자가 있는 기업에서 불평등과 차별을 줄이는 프로그램과 정책이 그 효과를 발휘하였다(Kalev et al. 2006).

참고문헌

- 김수한. 2012. “기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출.” 『한국사회』, 13: 113-138.
- 김양희·김홍숙. 2000. 『기업 내 남녀관리자의 리더십 비교연구』, 한국여성개발원.
- 김종숙·양인숙·김난주·강민정·전병유. 2013. 『2012년 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사』, 한국여성정책연구원.
- 민현주. 2011. 『AA 적용대상 사업장 내 여성 관리자 진출 현황 및 향후 과제』, 노사발전재단.
- 박기남. 2002. “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무분리.” 『한국사회학』 36: 109-135.
- 원숙연. 2006. “젠더화된 멘토링의 구조와 작동원리: 심층면접을 통한 사례연구.” 『한국여성학』 22: 5-34.
- 이주희. 2003. “여성 관리직 진출 기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로.” 『한국사회학』 37: 5-34.
- 이주희·전병유·Jane Lee. 2004. 『유리천장 깨뜨리기: 관리직 여성의 일과 삶』. 서울: 도서출판 한울.
- 이주희·정성진. 2009. “적극적 고용개선조치의 차별개선 효과에 대한 연구.” 『여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제』. 한국여성정책연구원.
- 이택면. 2013. “In What Kind of Workplaces Do Female Workers Find Themselves Discriminated Against?: An Examination Controlling for Individual Heterogeneities with Panel Data.” Working Paper. 한국여성정책연구원.
- 임희정·김효선. 2008. 『기업의 여성리더 양성을 위한 네트워크 구축방안』, 여성부.
- 임희정·문미경·김효선. 2007. 『기업 내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제』, 한국여성정책연구원.
- 장덕진·황정미. 2003. “여성의 사회적 자본: 기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로.” 『경제와 사회』 59: 130-160.
- 정진화·성효용·윤미경·김현숙. 2010. 『AA제도의 경제적 의의와 성과』, 노사발전재단.
- 한국직업능력개발원. 2012. “인적자본기업패널 1차(2005)-4차(2011)년도 조사, 사용자 지침서.” 한국직업능력개발원.
- Baron, James and Jeffrey Pfeffer. 1994. “The Social Psychology of Organizations and Inequality.” *Social Psychology Quarterly* 57: 190-209.
- Baron, James Michael Hannan, and Diane Burton. 1999. “Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations.” *American Sociological Review* 64:527-47.
- Baron, James Michael Hannan, and Diane Burton. 2001. “Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms.” *American Journal of Sociology* 106:960-1012.
- Baron, James, and William Bielby. 1980. “Bringing the firms back in: stratification, segmentation, and the organization of work.” *American Sociological Review* 45: 737-65.
- Baron, James, Diane Burton, and Michael Hannan. 1996. “The Road Taken: Origins and Evolution of Employment Systems in Emerging Companies.” *Industrial and Corporate Change* 5:239-75.

- Baron, James. and William Bielby. 1984. "The Organization of Work in a Segmented Economy." *American Sociological Review* 49: 454-73.
- Bielby, William. 2000. "Minimizing Workplace Gender and Racial Bias." *Contemporary Sociology* 29: 120-129.
- Bielby, William. and James Baron. 1986. "Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination." *American Journal of Sociology* 91: 759-799.
- Burt, Ronald. 1998. "The Gender of Social Capital." *Rationality and Society*. 10: 5-46.
- Castilla, Emilio. 2008. "Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers." *American Journal of Sociology* 113: 1479-1526.
- Catalist. 2007. 2007 Census: Board Directors, *CATALIST*. 1.
- Cohen, Lisa, Joseph Broschak, and Heather Haveman. 1998. "And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promoting of Managers." *American Sociological Review* 63:711-727.
- Collins, E. and Scott, P. 1978. "Everyone who makes it has a mentor." *Harvard Business Review* 56(4): 89-101.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Dobbin, Frank, and Erin Kelly. "How to Stop Harassment: Professional Construction of Legal Compliance in Organizations." *American Journal of Sociology* 112: 1203 - 1243.
- Dobbin, Frank, and John R. Sutton. 1998. "The Strength of a Weak State: The Rights Revolution and the Rise of Human Resources Management Divisions." *American Journal of Sociology* 104:441-476.
- Dobbin, Frank, Soohan Kim, and Alexandra Kalev. 2011. "You Can't Always Get What You Need: Organizational Determinants of Diversity Programs." *American Sociological Review* 76: 386-411.
- Dobbin, Frank. 2009. *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dreher, George and Ash, Ronald. "A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions." *Journal of Applied Psychology* 75: 539-546.
- Economist. 2013. "The Glass-ceiling Index" March 7, 2013. *The Economist*.
<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/03/daily-chart-3>
- Edelman, Lauren, Steven Abraham, and Howard Erlanger. 1992. "Professional Construction of the Legal Environment: The Inflated Treat of Wrongful Discharge Doctrine." *Law and Society Review* 26: 497-534.
- Fernandez, Roberto M. and Isabel Fernandez-Mateo. 2006. "Networks, Race, and Hiring." *American Sociological Review* 71: 42-71.
- Festinger, Leon. 1954. "A Theory of Social Comparison Processes." *Human Relations* 7:117-40.
- Gorman, Elizabeth. 2006. "Work Uncertainty and the Promotion of Professional Women: The Case of Law Firm Partnership." *Social Forces* 85: 864-890.

- Herring, Cedric. 2009. "Does Diversity Pay? Race, Gender and the Business Case for Diversity." *American Sociological Review* 74: 208-224.
- Ibarra, Herminia. 1992. "Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm." *Administrative Science Quarterly* 37:422-447.
- Kalev, Alexandra, Frank Dobbin, and Erin Kelly. 2006. "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies." *American Sociological Review* 71: 589-617.
- Kalev, Alexandra. 2009. "How You Downsize Is Who You Downsize: Structural Vulnerability and Accountability in Layoffs." Department of Sociology, The University of Arizona. Working Paper.
- Kanter, Rosabeth. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth. 1977. "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women." *American Journal of Sociology* 82:965-990.
- Kelly, Erin and Frank Dobbin. 1998. "How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Responses to Antidiscrimination Law, 1961-1996." *American Behavioral Scientist* 41:960-84.
- Kelly, Erin, and Frank Dobbin. 1999. "Civil Rights Law at Work: Sex Discrimination and the Rise of Maternity Leave Policies." *American Journal of Sociology* 105: 455-92.
- Kim, Soohan, Alexandra Kalev, and Frank Dobbin. 2012. "Progress Corporations at Work: The Case of Diversity Programs." *N.Y.U. Review of Law & Social Change* 36: 171-213.
- Leonard, Jonathan. 1984. "The Impact of Affirmative Action on Employment." *Journal of Labor Economics* 2:439-463.
- Leonard, Jonathan. 1989. "Women and Affirmative Action." *Journal of Economic Perspectives* 3:61-75.
- McLaughlin, Heather, Christopher Uggen, and Amy Blackstone. 2012. "Sexual Harassment, Workplace Authority, and the Paradox of Power." *American Sociological Review* 77:625-47
- McPherson, Miller, Lynn Smith-Lovin, and James Cook. 2001. "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks." *Annual Review of Sociology* 27: 415-44.
- Merton, Robert K. 1968. "Matthew Effect in Science." *Science* 159:56-63.
- Petersen, Trond and Ishak Saporta. 2004. "The Opportunity Structure for Discrimination." *American Journal of Sociology* 109 (4): 852 - 902.
- Pfeffer, Jeffrey. 1983. Organizational demography. In L. Cummings and B. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, 5: 299-357. Greenwich, CT: JAI Press.
- Reskin, Barbara and Debra McBrier. 2000. "Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers." *American Sociological Review* 65: 210-233.
- Reskin, Barbara. 2000. "The Proximate Causes of Employment Discrimination." *Contemporary Sociology* 29: 319-328.
- Ridgeway, Cecilia and Lynn Smith-Lovin. 1999. "The Gender System and Interaction." *Annual Review of Sociology* 25: 191-216.

- Ridgeway, Cecilia. 1997. "Interaction and the Conservation of Gender Inequality: Considering Employment." *American Sociological Review* 62: 218-235.
- Rivera, Lauren A. 2012. "Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms." *American Sociological Review* 77: 999-1022.
- Schein, Edgar. 1990. "Organizational Culture." *American Anthropologist* 45: 109-119.
- Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grass Roots*. University of California Press.
- Taifel, Henri. 1982. "Social Psychology of Intergroup Relations." *Annual Review of Psychology* 33:1-39.
- Turco, Catherine. 2010. "Cultural Foundations of Tokenism: Evidence from the Leveraged Buyout Industry." *American Sociological Review* 75:894-913.
- Welsh, Sandy. 1999. "Gender and Sexual Harrassment." *Annual Review of Sociology* 25: 169-190.



창조경제시대 기업의 여성인재 육성

기업조직에서의 여성에 대한 차별과 성희롱

이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)

1. 종속변수의 측정에 있어 관측시점의 문제

분석에는 4차웨이브 관측치가 모두 포함되었는데, 차별 경험 관련 문항은 근속자와 4차웨이브에 새로 추가된 신규 응답자의 관측시점이 다름. 근속자에 대해서는 지난 조사 이후 2년간의 시간 동안 차별경험이 있거나 현재 차별을 받고 있는지를 물은 반면, 신규응답자에 대해서는 기간을 특정하지 않고 차별경험 유무와 현재 차별 여부를 묻고 있음. 따라서 신규 응답자 중에서는 차별유경험자 비중이 근속자 중에서보다 더 높음.

승진 차별

			B12_b19a4			전체
			차별경험이 있다	차별경험이 없다	해당사항에 대한 경험이 없다	
B12_code	근속	빈도	265	717	55	1037
		B12_code 중 %	25.6%	69.1%	5.3%	100.0%
전체		빈도	265	717	55	1037
		B12_code 중 %	25.6%	69.1%	5.3%	100.0%

승진 차별

			N12_b19a4				전체
			차별경험이 있다	차별경험이 없다	해당사항에 대한 경험이 없다	무응답	
B12_code	신규	빈도	315	571	31	1	918
		B12_code 중 %	34.3%	62.2%	3.4%	0.1%	100.0%
전체		빈도	315	571	31	1	918
		B12_code 중 %	34.3%	62.2%	3.4%	0.1%	100.0%

그러므로 이 두 집단을 서로 섞어서 차별경험 유무를 종속변수로 삼는 것은 문제가 있음. 근속자는 근속자끼리 모형을 추정하고 신규응답자는 신규응답자끼리 분석한 다음 두 결과를 비교해보는 것이 필요함.

2. 여성 임금근로자와 여성 관리자의 차별 경험 비교: 차별과 성희롱을 견뎌내야 관리자가 된다?

한편 여성가족패널조사에서는 관리자가 아닌 임금근로자 대상으로 지난 조사 이후 차별 경험이나 성희롱 경험을 묻고 있는데, 이 결과를 관리자패널조사의 경우와 비교해보면 흥미로운 사실이 발견된다.

〈관리자패널 4차웨이브 2012〉

성희롱 경험

			B12_b20		전체
			있다	없다	
B12_code	근속	빈도	204	833	1037
		B12_code 중 %	19.7%	80.3%	100.0%
전체		빈도	204	833	1037
		B12_code 중 %	19.7%	80.3%	100.0%

성희롱 경험

			N12_b20			전체
			있다	없다	무응답	
B12_code	신규	빈도	186	730	2	918
		B12_code 중 %	20.3%	79.5%	0.2%	100.0%
전체		빈도	186	730	2	918
		B12_code 중 %	20.3%	79.5%	0.2%	100.0%

〈여성가족패널조사 4차웨이브(2012)〉

[U. 차별사항] 승진이나승급 : 차별경험유무

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	차별을 겪고(겪은 적이)있다	51	.7	1.9	1.9
	없다	2196	28.7	80.4	82.2
	해당사항 없음	485	6.3	17.8	100.0
	합계	2732	35.7	100.0	
결측	시스템 결측값	4926	64.3		
	합계	7658	100.0		

[U. 차별사항] 성희롱경험

		빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적퍼센트
유효	겪은 적이 있다	18	.2	.7	.7
	없다	2714	35.4	99.3	100.0
	합계	2732	35.7	100.0	
결측	시스템 결측값	4926	64.3		
	합계	7658	100.0		

3. 적극적 고용개선조치 시행여부와 기업규모 변수간의 중복성 문제

500인 이상이면 AA조치 적용 사업장이므로 사실 두 변수는 동일 변수를 하나는 연속 변수로 하나는 threshold point를 기준으로 더미처리한 변수로 처리한 것과 다름이 없음. 이 둘을 동시에 독립변수로 통제하는 것은 과잉통제의 우려가 있음.

대수값 규모변수와 AA변수를 모두 빼고 범주형 규모변수 하나로 대신하는 것이 바람직할 듯함(예컨대 100인-300인, 300-500인, 500-1000인, 1000인 이상으로 범주화하면 500인 이상 그룹과 이하 그룹의 차이는 AA 시행 효과를 보여주는 것으로 간주할 수 있음)

4. 다범주 변수의 더미 리 문제: 업무분야와 산업 변수에서 기준범주가 무엇인지가 명시되지 않았으며, 기준범주는 계수추정에서는 생략되는데 계수가 추정되어 제시돼 있음. 더미변수 처리가 정확하게 되었는지 확인이 필요함.
5. 통상적으로 로짓분석의 경우 이분산성에 계수의 표준오차가 민감하게 반응하므로 이분산성을 고려한 표준오차를 계산하고 그에 입각하여 계수 유의도를 계산하게 됨. 표에 제시된 표준오차와 유의확률에 이분산성을 고려한 것인지 적시할 필요가 있으며 고려하지 않은 것이라면 STATA에서는 간단한 부명령어 하나로 이분산성에 러버스트한 표준오차를 간편하게 계산해주므로 그 프로시저를 이용할 것을 제안함.
6. 노동조합 효과는 본인이 조합원인지 아닌지 뿐 아니라 회사 자체가 노조가 있는 회사인지 아닌지도 중요함. 따라서 이 둘을 분리해서 효과를 파악할 필요가 있음.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, providing a template for writing.