



KOREAN WOMEN'S  
DEVELOPMENT  
INSTITUTE

# ESG 경영 관점에서 여성임원 할당제 의미와 과제

임희정 한양사이버대학교 경영학과 교수

## 1. 전 세계적으로 ESG 경영의 가속화

글로벌 경영 패러다임에서 ESG 경영의 대전환이 가속화되고 있다. ‘ESG’는 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 약어로 기업이 환경을 보호하고 사회적 가치를 중요하게 여기며 투명하고 윤리적인 지배구조 개선을 실천해야 지속 성장이 가능하다는 의미를 담고 있다. 코로나 팬데믹 이후 경영환경이 불확실해지면서 기업의 재무적 성

과 외에 환경, 사회, 지배구조 등 비재무적 성과에도 시장이 크게 반응하면서 글로벌 ESG 기조가 확산되고 있다. 최근 국내 기업들도 ESG 위원회를 신설하거나 기업 내 전담 부서를 만들면서 경영전략 차원에서 ESG를 도입하기 시작했다.

세계경제포럼(WEF)이 ESG 중 거버넌스를 첫 번째로 꼽는 등 해외에서는 지배구조 선진화 작업에 열중하고 있다. 지배구조 개선 차원에서 2018년 세계 최대 자산운용사 블랙록은 여성 이사가 2명 미만

〈표 1〉 ESG 요소

환경 (Environment)	사회 (Social)	지배구조 (Governance)
기후변화	고객만족	이사회 구성
탄소배출	데이터 보호	감사위원회 구조
환경오염	다양성	뇌물 및 부패
에너지효율	지역사회 관계	임원 보상
폐기물 관리	공급망 관리	로비
물부족	인권	내부고발

자료: 조선주 외(2018)에서 발췌하여 정리함

인 기업에는 투자하지 않겠다는 방침을 발표했고, “ESG 경영의 일환으로 성별 다양성에 관한 요소가 투자에 영향을 주고 있다”며 “기업가치를 위해서도 여성 인력 확보가 중요한 시점”이라고 강조했다. 골드만삭스 역시 다양성을 충족하는 이사가 없는 기업에 대해서는 기업공개(IPO) 업무를 맡기지 않겠다고 밝힌 바 있으며, 미국 나스닥(NASDAQ)은 1명의 여성 이사와 1명의 성소수자(LGBTQ) 등 다양성을 상징하는 이사를 상장 기업에 요구하기 시작하였다. 이런 추세에 맞춰 유리천장을 뚫는 여성 고위 임원이 여럿 탄생하게 되었다.

그렇다면 한국의 상황은 어떠한가? 한국에서의 여성의 노동시장참여는 2008년 금융위기 이후 빠르게 상승하여 2019년 기준 15~64세 핵심연령층의 여성 고용률은 57.8%까지 증가했으나, OECD 평균 61.4%와 비교했을 때 여전히 낮은 수준이다. 또한 영국 시사주간지 이코노미스트가 발표한 ‘2021 유리천장 지수(glass-ceiling index)<sup>1)</sup>를 보면 한국은 25점으로 9년 연속 OECD 꼴찌를 기록하고 있다. 한국의 여성 관리자 비율은 12.5%로 OECD 평균 31.9%에 못 미치며, 여성 임원 비율은 2.3%에 불과해 OECD 평균 22.9%와 큰 차이가 있다. 한국은 ‘성별 임금 격차’와 두 개의 대표성 지표인 ‘여성 관리자 비율’, ‘기업 이사회 여성 비율’에서 최하위를 기록하여, 이 분야의 순위가 올라가지 않는 이상 유리천장 지수의 국가비교에서 한국이 매년 최하위를 벗어나기는 어려운 상황이다.

Credit Suisse 조사(2019)에 의하면 40개국의 2019년 상장기업의 여성이사 비중은 프랑스가 44.4%로 가장 높고, 다음은 노르웨이(40.9%), 벨기

에(35.9%), 이탈리아(33.1%), 독일(32.4%) 순으로 나타났으며, 아시아 국가들의 여성이사 비중은 베트남(29.7%)과 말레이시아(28.6%)를 제외하고 모두 평균보다 낮으며 그중에서도 한국은 3.1%로 최하위를 기록하였다(자본시장포커스, 2020 재인용). 기업의 이사회는 기업 지배구조의 중요한 메커니즘으로 작용하는데, 한국의 현저히 낮은 이사회 내 여성 비율은 한국의 ESG가 지배구조(G) 측면에서 부족함을 단적으로 보여주고 있다.

## 2. 기업 지배구조와 이사회 성 다양성

기업 지배구조의 목적은 경영진의 대리인 비용을 줄이고 주주의 이익을 위해 행동하게 만드는 것으로 이사회는 기업 지배구조에 있어 중요한 역할을 담당하고 있다. 이사회 내 여성 비중이 중요한 지표가 되는 근거는 남성 중심의 편향된 의사결정을 견제할 수 있고, 좀 더 투명하고 합리적인 의사결정을 내릴 확률이 높아진다는 데 있다(김영숙 외, 2019). 경영학의 구루 중 한 명인 톰 피터스(Tom Peters)는 “의사결정을 하는 집단의 인구학적 특성이 서비스를 제공하는 대상(소비자) 집단의 인구학적 특성을 닮지 않으면, 엄청나게 멍청한 의사결정을 할 수 있다”는 점을 지적한 바 있다. 다시 말해 성 다양성은 남성 일색의 획일적인 이사회가 범할 수 있는 집단 사고 오류를 감소시키는 효과가 있다. 이를 통해 기업의 지배구조 측면에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 장기적으로는 기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

1) 고등교육을 받은 남녀비율, 여성의 취업률, 남녀 임금차, 여성 고위직 진출비율, 여성 임원비율, 여성 의원직비율 등 10개 항목에 걸쳐 100점 만점으로 지수를 산정함.

독일 튀빙겐 대학교의 Jasmin Joecks, Kerstin Pull, Karin Vetter 교수(2012)는 2000년부터 2005년까지 151개의 독일 상장기업의 패널데이터 분석을 통해 이사회 여성비율과 기업성과 간에는 U형의 관계가 성립되는 것을 발견하였다. 이사회 여성참여로 인해 기업의 경영성과가 향상되기 위해서는 이사회 여성비율이 임계치(critical mass)로 여겨지는 30%를 넘어야 하는 것으로 조사되었다. 여성임원의 이사회 참여 초기단계에는 그들의 차별화된 역량과 전문성보다는 단순히 여성이라는 상징성에 초점이 맞춰져 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있으나, 이사회 여성임원 비율이 30%를 넘어선 이후부터는 남성으로만 구성된 이사회보다 더 높은 경영성과를 가져오는 것으로 분석되었다.

이사회 성별 다양성이 ESG 성과에 미치는 영향에 대한 연구는 근래에 들어 주로 논의되고 있다. ISS Corporate Solution은 이사회 내 성별 다양성과 ESG 성과의 관계에 대한 실증분석 결과를 발표했는데, 성 다양성을 충족하는 회사의 50%가 ESG 등급 양호군에 속하는 반면 성 다양성 미충족 회사의 경우 35%만이 ESG 등급 양호군에 속한 것으로 나타나 이사회 성별 다양성을 확보한 회사가 ESG 성과가 우수함을 확인하였다(Banahan & Hasson, 2018). 또한 이사회 성별 다양성이 높을수록 환경 관련 위반에 따른 피소 빈도가 낮으며(Liu, 2018), 높은 CSR 성과와 연관관계(Harjoto, Laksmana & Lee, 2015)가 있다는 연구 결과 등이 이사회 성별 다양성과 ESG 성과 관계를 설명하고 있다(이정은, 2018 재인용).

### 3. 여성임원 할당제를 도입하는 국가 증가

기업의 여성이사 선임에 대한 중요성이 세계적으로 강조되고 있는 가운데, 유럽 선진국을 중심으로 여성임원 할당제를 의무 도입하는 국가들이 늘어나고 있다. 여성의 사회적 경제적 지위가 상대적으로 높은 유럽 국가들도 의사결정직의 여성 비율이 낮다는 문제의식 하에, 2000년대 이후 여성 대표성을 제고하기 위해 여성할당제 등의 관련 정책을 통해 적극적으로 시장에 개입하고 있다. 유럽연합집행위원회는 성평등 목표 중 하나로 “의사결정과정의 성평등(Gender balance in decision-making positions)”을 설정하고, 상장기업 임원 40% 여성 할당제 법안을 추진하였다. 이처럼 여성의 경제적 대표성 강화를 정책 전면에 내세우기 시작한 2012년 이후, EU회원국 대형상장기업의 이사회 여성비율은 2012년 13.7%에서 2019년 27.8%로 빠른 속도로 증가하였다.

미국의 경우 여성 관리직 비율은 40% 이상으로 OECD 국가 중 상위에 랭크되는 반면 여성임원 비율은 OECD 평균(22.9%) 수준인 점을 인식하고, 2018년 캘리포니아가 주 정부 차원에서 최초로 여성할당제를 시행하기 시작하였다. 캘리포니아에 본사를 둔 모든 상장회사는 순차적으로 이사회 임원 중 여성을 1명에서 3명까지 포함하도록 하는 내용의 법안을 통과시켰다. 이 법에 따르면 캘리포니아에 본사를 둔 모든 상장회사가 2019년 말까지 여성 이사를 1명 이상 임명하고, 2021년 말까지 이사회 규모가 4명 이하면 최소 1명, 5명이면 최소 2명, 6명 이상이면 최소 3명의 이사를 여성으로 구성해야 한다. 위반 시 벌금이 부과되는데 최초 위반 시 10만 달러, 두 번째부터는 30만달러를 내야 하며, 벌금

액수와 별개로 평판 위험이 작동하게 된다.

일본은 2015년 여성활약추진법을 제정하고 여성 관리직 비율 30%, 여성임원 비율 10%를 목표로 하여 여성임원의 할당 등 임원구성의 다양성을 확보하도록 한 기업 지배구조 모범규준(Corporate Governance Code)을 마련하고 있다. 동 규정은 강제력을 가지고 있지는 않지만, 동 규정을 따르지 않는 기업들은 원칙준수 예외공시(comply or explain)원칙에 따라 동 규정을 준수하지 못한 합리적 이유를 공개하도록 하고, 해당 이유가 타당하지 않은 경우에는 도요증권거래소에 의해 벌금을 부과하도록 하는 등의 제재 규정을 두고 있다.

한국 역시 유럽 국가들에서 시행하는 여성임원 할당제를 2022년부터 시행할 예정이다. 법적 근거로는 「자본시장과 금융투자업에 관한 법률(이하 자본시장법)」이 2020년 2월 개정<sup>2)</sup>되면서 자산 총액 2조원 이상인 주권상장기업은 이사회 이사 전원을 특정 성(性)으로 구성하지 않아야 하며, 이로써 등기임원 중 1명 이상은 여성으로 구성할 수 있게 되었다. 이러한 자본시장법의 개정이 한국 상장기업의 여성 임원 비율에 어떻게 영향을 줄지 주목할 필요가 있다.

#### 4. 상장기업의 여성임원 현황

전국경제인연합회 조사결과 상장기업의 여성임원, 여직원 수는 최근 5개년('15~'19년) 동안 꾸준히 증가하였으나 비중은 여전히 낮았다. 전체임원 중에서 여성임원이 차지하는 비중은 '15년 3.0%에서 매년 소폭 상승하여 '19년 4.5%까지 1.5%p 증가했으나, 전체임원 29,279명 중에서 여성임원 수는 1,314명, 비중도 4.5%로 절대적인 수치는 여전히 낮은 것으로 나타났다. 상장기업 전체직원 중에서 여직원이 차지하는 비중은 '15년 24.7%에서 '19년 25.6%까지 0.9%p 증가하는 데 그쳤으며, '19년 기준 여직원(413,461명) 대비 여성임원(1,314명)은 0.3%로 남직원(1,198,825명) 대비 남성임원(27,965명) 2.3%에 비해 매우 낮은 것으로 조사되어 성별 격차가 컸다.

전체 기업 중 여성임원 비율이 높은 산업은 교육 서비스업(16.4%), 예술·스포츠 및 여가 관련 서비스업(9.9%)이었으며, 전체 산업의 절반 이상을 차지하는 제조업(62.1%)의 여성임원 비율은 4.0%로 전체 산업 평균보다 낮았다.

개정된 자본시장법의 영향을 받는 자산 총액 2조 이상 기업(147개)의 경우, 임원 총 8749명 중 여성은 397명으로 전체 상장기업 비율인 4.5%와 동일

〈표 2〉 상장기업 여성임원 추이

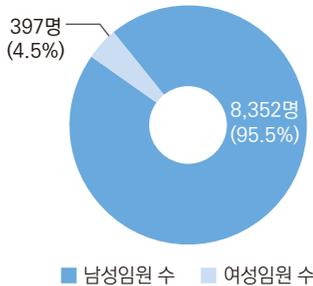
(단위: 명, %)

항목	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
여성임원	727	838	920	1,107	1,314
비중	3.0	3.3	3.5	4.0	4.5
전체임원	24,628	25,537	26,078	28,007	29,279

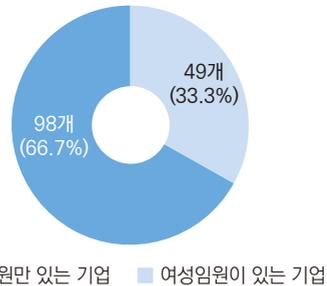
자료 : 전국경제인연합회 보도자료(2021.03.09.)

2) 제165조의 20 신설되어 자산 총액 2조원 이상인 주권상장기업은 이사회(등기임원) 성별 구성에 대한 특례(특정 성 1명 이상 선임)를 규정함(2020년 2월 4일 개정, 2022년 8월 5일 시행). 위반 시 제재 수단은 별도로 규정하지 않음.

<자산 총액 2조 이상 성별 임원 현황>



<자산 총액 2조 이상 여성임원이 있는 기업 현황>



자료: 여성가족부 보도자료(2020.06.29.)

[그림 1] 자산 총액 2조 이상 여성임원 현황

<표 3> 등기임원 중 사내이사·사외이사 성별 현황

(단위: 명, %)

구분	연도	전체	사내이사			사외이사		
			계	남	여	계	남	여
상장 법인 전체	'19	29,794 (100.0)	8,389 (100.0)	8,016 (95.6)	373 (4.4)	3,981 (100.0)	3,856 (96.9)	125 (3.1)
	'20	30,797 (100.0)	7,136 (100.0)	6,822 (95.6)	314 (4.4)	5,703 (100.0)	5,474 (96.0)	229 (4.0)
	증감	1,003 (0.0)	-1,253 (0.0)	-1,194 (0.0)	-59 (0.0)	1,722 (0.0)	1,618 (-0.9)	104 (0.9)

자료: 여성가족부 보도자료(2020.06.29.)

했으며, 여성임원 0명 기업 비율은 66.5%로 나타나 아직도 한국 기업의 이사회 내 성별 다양성 확보가 요원한 상황임을 알 수 있다.

임원 형태별로 보면, 상장기업의 여성 등기임원 중 사내이사는 '19년 373명에서 '20년 314명으로 59명 감소하였고, 사외이사는 '19년 125명에서 '20년 229명으로 104명(0.9%p) 증가하여 외부의 여성 전문가 활용이 증가한 것으로 나타났다.

## 5. 여성임원 할당제를 둘러싼 이슈와 과제

국제적인 수준과 비교해서 한국의 민간기업 내 여성임원 비율이 저조한 현실에서 여성임원 할당제 도입은 필요한 제도이며, 제도 시행이 늦은 감이 없지 않다. 그러나 제도 시행에는 언제나 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 동전의 양면처럼 존재하기 마련이다. 제도 시행과 관련하여 제기되는 이슈나 한계점을 짚어보면 다음과 같다.

첫째, 할당제에 얽매어 자격이 부족한 여성 임원을 선임할 수 있어 역차별이 발생한다는 것이다. 공

공기관에서 시행하고 있는 양성평등 채용목표제<sup>3)</sup> 역시 역차별 문제가 제기되었는데, 여성할당제 성격을 띠었던 이 제도는 최근 10여년간 오히려 남성할당제로 기능하고 있는 것으로 나타났다. 공무원 공채시험 등에서 여성 합격률이 남성을 따라잡거나 넘어서면서, 주로 남성 응시자들이 추가로 채용되고 있기 때문이다. 인사혁신처의 '2020 공공부문 균형인사 연차보고서'를 보면, 2003년부터 2019년까지 양성평등 채용목표제를 적용해 추가 합격한 인원은 지방직 공무원의 경우 남성 1898명, 여성 1317명으로 남성이 581명 많았으며, 국가직의 경우 여성 348명, 남성 211명으로 여성 추가합격자가 137명 더 많았다.<sup>4)</sup> 정치, 산업 등 주요 부문에서 여성할당제 도입을 비롯한 성별 균형 개선 움직임은 세계적 추세이므로, 이제 막 여성임원할당제 시행을 본격적으로 앞두고 있는 시점에서 역차별을 논의하기에는 이른 감이 있다.

둘째, 여성임원 후보자 풀이 내부적으로 확보되지 않은 상황에서 기업들은 여성 이사 충족을 위해 외부에서 외국계 기업 출신이나 특정분야 전문가 등을 영입할 가능성이 높다. 물론 이 자체도 긍정적인 측면이 있지만, 문제는 외부에서 영입된 여성임원들이 조직에 동화되지 못하고 특정 분야만 담당하면서 겉돌게 될 경우 여성후배들에게 오히려 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 조직 내 내부승진을 통해 여성임원이 될 수 있는 역할모델을 제시할 때, 중간관리자인 여성들도 경력열망을 가지고 본인의 경력개발을 지속할 수 있게 된다. 여성관리자패널조사(2019) 결과 여성관리자들이 남성관리자들보다 최고경영

자가 되겠다는 경력열망이 낮은 것으로 조사되었다. 이는 그만큼 여성임원 역할모델이 부재한 것으로 해석되며, 그런 점에서 기업차원에서 내부적으로 여성 리더 육성을 위한 중장기 플랜이 요구된다.

셋째, 여성임원 할당제 요건을 충족하려는 기업들은 단기간에 숫자를 늘리기 위해서 여성 사내이사를 선임하기보다는 여성 사외이사를 찾을 것이다. 이를 단적으로 보여주는 것으로 CEO스코어가 자산총액 2조원 이상 기업의 등기임원을 조사한 결과 2019년에 비해 여성 등기임원은 31명에서 2020년 53명으로 증가했으나, 여성 사외이사 49명, 여성 사내이사 4명으로 구성되어 전년도와 비교해서 여성 사내이사는 1명 증가한 수준에 불과하였다. 다시 말해, 이사회 내 여성 숫자는 증가했으나 사내이사가 아닌 사외이사가 늘어난 셈이다. 사외이사의 증가는 이사회 독립성의 증가, 다른 이사와의 공모를 통해 주주 이익에 반하는 결정을 할 가능성이 적어진다는 점에서 반가운 일이나, 한국의 경우 사외이사가 감시자의 역할보다는 거수기 역할을 수행하고 있다는 문제점이 끊임없이 제기되고 있는 것도 현실이다. CEO스코어에 따르면 2016년 주주총회 소집공고를 낸 37개 재벌그룹 계열사 사외이사들은 3천 700여건의 안건에 대해 99.7%의 비율로 찬성함으로써 경영진이 이사회에 올린 안건에 대한 이사들의 태도가 매우 소극적이었다(석우남, 2018 재인용).

그렇다면 어렵게 도입된 여성임원 할당제의 성공적 안착을 위해서 정부와 기업 차원에서 해야 할 과제로는 무엇이 있는지 살펴볼 필요가 있겠다. 첫째, 여성임원 할당제를 적극적 우대조치로 한정할 경우

3) 양성평등 채용목표제는 시험단계별로 특정 성별의 선발예정인원이 30% 이상이 될 수 있도록 일정 합격선에서 선발예정인원을 초과해 합격시키는 제도로 누군가를 떨어뜨리는 방식이 아니라 추가로 합격시켜 성별 균형을 맞추도록 설계되어 있음.

4) 한겨레, '여성할당제' 폐지하라!...그런데 정작 폐지할 게 없다?.(2021.05.21.일자),

역차별의 문제로부터 자유로울 수가 없기에 양성평등의 관점뿐만 아니라 지배구조의 개선 측면에서 접근할 필요가 있다. 한국보다 일찍 여성임원 할당제를 도입한 유럽의 경우 양성평등적 관점에서뿐만 아니라 기업 지배구조의 개선 측면에서 접근하고, 여성뿐 아니라 인종이나 민족 등의 개념도 포함하여 이사회 내 다양성을 추구함으로써 기업의 지속가능성과 투명성, 공정성 확보를 위한 쟁점으로 다루고 있다(남윤경, 2020). 전술한 바와 같이 이사회의 구성은 기업 지배구조와 매우 밀접한 연관이 있으며, 여성이사의 선임은 이사회의 성 다양성을 확보하게 되어 남성 중심의 획일적 조직문화와 의사결정에 변화를 가져오고 기업의 재무성과에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

둘째, 지속가능한 발전을 위한 기업과 투자자의 사회적 책임이 중요해지면서 세계적으로 많은 금융기관이 ESG 평가정보를 활용하고 있다. 뉴욕연기금(NYC Pension Fund), 캐나다 공적연기금(Canada Pension Plan Investment Board, CPPIB), 블랙록, SSGA(State Street Global Advisors) 등 많은 해외 기관투자자들은 이사회 내 다양성 확보에 관해 기업과 대화하거나 다양성을 저해하는 이사 후보에 반대 의결권을 행사하는 등의 내용을 의결권 행사 정책에 담고, 이사회 내 다양성을 요구하는 각종 활동을 수행하고 있다. 한국도 최근 들어 투자의 원칙으로 ESG를 활용하고 있으나 성 다양성 관점에서의 접근은 부족한 편이다. 국민연금이 2018년 스튜어디십 코드<sup>5)</sup>를 도입함으로써 기관투자자들이 기업

의사결정에 적극 참여하도록 한 바와 같이, 투자자들이 이사회의 성 다양성에 관심을 갖고 이를 투자의 원칙으로 하는 제도적인 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 이사회구성특례 규정은 여성임원할당제를 의무적으로 도입하도록 하고 있으나 이를 위반한 경우 제재 수단이 없는 민간기업의 자율성에 기반하고 있다. 민간기업의 자발적 참여를 위해서 여성가족부가 시행하고 있는 “성별균형 포용성장 파트너십 협약” 기업을 확대하고 지속적인 모니터링이 필요하다. 여성가족부는 2019년 3월, 10개 경제단체<sup>6)</sup>와 함께 민간기업과 여성 임원 비율 제고를 위한 자체 목표와 이행계획을 담은 자율협약을 체결하고 있다. 2020년 7월 기준, 총 19번째 협약이 이루어졌고 총 71개 기업이 참여하였다. 이 사업은 시작한 지 얼마 되지 않았으나 자율협약 참여기업을 계속 확대하고 사업성과 및 우수사례를 홍보한다면 장기적으로 조직 내 여성임원 비율 제고에 기여할 수 있을 것이다.

넷째, 개정된 자본시장법이 시행되는 2021년을 앞두고 기업들이 당장 내부적으로 여성 이사의 수를 늘릴 수가 없으므로 기존 시스템을 적극적으로 활용하거나 별도의 여성임원 DB를 구축하여 기업에게 제공할 필요가 있다. 사회구성특례 규정이 신설된 직후부터 기업들은 여성 인재풀이 부족하다고 불만 사항을 표현한 바 있으며, 여성가족부 조사<sup>7)</sup>에서도 기업들은 ‘승진시킬 만한 여성임원 후보군 부족’을 애로사항 1순위로 지적하고 있다. 매일경제가 10대 그룹 상장사 사외이사 362명을 분석<sup>8)</sup>한 결과, 여성

5) 기관투자자들이 적극적인 주주권을 행사하여 투자 대상 회사에 재무적, 비재무적 리스크를 주기적으로 점검하고 경영에 관여하도록 하는 제도.  
 6) 대한상공회의소, 한국경영자총협회, 한국무역협회, 전국경제인연합회, 중소기업중앙회, 한국중견기업연합회, 한국외국기업협회, 한국여성경제인협회, 한국여성경영자총협회, 벤처기업협회.  
 7) 여성가족부는 자산총액 2조 이상 상장 기업 25개, 자산총액 2조 이하 상장기업 25개 총 50개 상장기업의 인사담당자를 대상으로 자본시장법 개정 이후 법 개정에 대한 기업의 인지정도 및 정책수요 파악을 위한 수요조사를 실시함.

사외이사는 총 45명(12.4%)으로 교수 33명(73.3%), 기업인 6명(13.3%), 법조인 4명(8.9%), 금융투자 1명(2.2%), 회계사 1명(2.2%)으로 집계되었다. 사외이사인 교수 편중은 그만큼 여성 인재 풀이 부족하다는 것을 의미하며, 다양한 기업의 산업특성과 능력에 알맞은 여성 전문가가 추천될 수 있도록 여성임원 DB를 별도로 구축할 필요가 있다. 또는 기업들이 기존 시스템인 인사혁신처의 국가인재 DB, 여성가족부의 여성인재 DB와 한국상장사협의회 사외이사인력뱅크 등을 적극적으로 활용할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

마지막으로, 기업이 장기적으로는 내부 승진을 통한 여성임원을 배출하기 위해서는 여성인재를 발굴, 육성하는 제도 마련과 더불어 중간관리자들의 경력단절을 예방하는 제도적 장치가 필요하다. 2019년 기준 기혼여성 884만 4천 명 가운데 경력

단절여성은 169만 9천 명이며, 연령대별로는 30대가 80만 6천 명으로 가장 많고, 그 다음이 40대(63만 4천 명)로 여성관리자나 임원 후보가 될 나이인 30~40대가 84.7%를 차지했다. 여성의 경력단절을 막기 위해서는 업종 특성과 기업규모를 고려한 다양한 방식으로 일·가정 양립 제도가 구축되어야 하며, 이러한 일·가정 양립 제도가 조직 내에서 잘 작동할 수 있는 인사관리 및 조직문화의 개선도 요구된다. 또한, 육아 및 가사와 관련하여 남성들에게도 더 많은 책임을 부과할 필요가 있다. 2019년 기준 육아휴직 사용자(민간)는 9만 9,199명이며, 이중 남자 육아휴직 사용자가 1만 7,662명으로 전년 대비 46.7% 크게 증가하였으나, 모(母)의 육아휴직 사용률은 11.9%, 부(父)의 육아휴직 사용률은 1.2%에 불과해 남성 육아휴직제 등의 확대가 요구된다.

#### · 참고문헌 ·

- 강민정·문지선·권소영·김양희·방세린(2018). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구, 한국여성정책연구원.  
 구미영·신선미·김근주·이정민·천재영(2019). 민간기업 여성임원 확대 제도화 방안 연구. 한국여성정책연구원.  
 김영숙·김난주·김정수·권도연·황남희(2019). 여성의 경제적 역량 강화 관련 국제적 논의 동향 및 우리의 추진동향. 한국여성정책연구원.  
 오은진·김난주·이승현·홍지현·이서현·노우리·이기재(2019). 2019년 여성관리자패널조사. 한국여성정책연구원.  
 남윤경(2020). 자본시장법상 여성임원할당제도에 관한 고찰, 아세아여성법학, 23, 75~100.  
 석우남(2018). 이사회 독립성과 기업가치: 사외이사와 독립이사. KCGS Report, 8(10), 30~36.  
 여성가족부 보도자료(2020.06.29.). “자산총액 2조 이상 기업 중 여성임원이 있는 기업 66.7%로 전년 대비 6.8%p 증가”.  
 이정은(2018). 이사회 성별 다양성과 기업의 ESG 및 재무성과, KCGS Report, 8(10), 21~29.  
 자본시장포커스(2020). 이사회 성별 구성 관련 각국의 규제와 국내현황. 2020. 2호.  
 장현정(2020). 자본시장법상 이사회구성 특례규정의 입법배경 및 여성이사제 성공적인 정착을 위한 현실적 필요사항. 여성이사제 성공적인 정착을 위한 현실적 필요사항과 제도적 개선안 심포지엄. 2020. 6.  
 전국경제인연합회 보도자료(2021.03.09.). “최근 5개년 여성 CEO 임직원수 비중 분석”  
 조선주·김영숙·박수범·권도연(2018). 민간부문 여성대표성 제고 관련 제도 특성성별영향분석 평가, 한국여성정책연구원.  
 통계청 보도자료(2019.12.18.). 2019 일·가정 양립 지표.

8) 매일경제, '대기업 CEO · 여교수 · ESG전문가...올해 사외이사 '대세' [스페셜 리포트]',(2021.04.04.일자).

- Banahan, C. & Hasson, G.(2018). “Across the Board Improvements: Gender Diversity and ESG Performance”, Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 2018. 9.6.
- Jasmin Joecks, Kerstin, Pull, Karin Vetter(2012). Women on Boards and Firm Performance: What Exactly Constitutes a “Critical Mass”?, School of Business & Economics, Tuebingen University.
- Credit Suisse(2019). The CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies. October 2019.
- Liu, C.(2018). Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations, *Journal of Corporate Finance* 52, 118–142.
- Harjoto, M., Laksmana, I. & Lee, R.(2015). Board Diversity and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* 132, 641–660.