

## 여성 관리자의 자녀 양육 부담이 승진에 미치는 영향

이 태\*·안준홍\*\*

### 초 록

본 연구는 국내 기업체에서 경력을 쌓아온 관리자 집단을 대상으로 직장 내 승진에 있어서 성별과 자녀 유무에 따라 차이가 있는지를 여성관리자패널을 활용하여 분석하였다. 분석 결과에 따르면 첫째, 여성 근로자는 유사한 특성을 지닌 남성 근로자보다 승진에 더 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. 자녀가 없는 근로자의 경우 여성이 남성보다 승진 확률이 낮은 것으로 분석되었다. 그리고 자녀가 있는 근로자의 경우에는 여성의 승진 확률이 남성보다 더 낮을 뿐만 아니라, 남녀 간의 승진 확률 격차가 더욱 확대되는 것으로 분석되었다. 결국, 여성은 자녀가 없는 경우에도 남성보다 승진에 어려움을 겪고 있지만, 자녀를 출산하고 양육하는 과정에서는 추가적인 승진 페널티(Penalty)를 경험하고 있는 것으로 보인다. 둘째, 성별 간의 승진 격차는 근로자가 인식하는 직장 내 차별 수준과도 연결되어 나타났다. 조직 내 승진과 인사 평가에 차별이 존재한다고 인식할 확률은 남성보다 여성이 더 높았으며, 여성이며 자녀가 있는 경우에는 차별에 대한 인식 수준이 더욱 커졌다. 이는 과거 승진 과정에서의 경험이 여성 근로자들의 승진 및 인사 평가에 대한 차별 인식에 반영되어 나타난 결과로 해석된다. 결과적으로 국내 여성 근로자들은 남성보다 승진에서 뒤처져 있는데, 자녀가 있는 여성 근로자의 경우 남성과의 승진 격차가 더욱 확대되었다. 그리고 이러한 승진 격차의 경험은 여성 근로자들의 조직 내 승진과 평가에 대한 차별 인식으로 연결되어 나타나고 있었다.

주제어 : 여성 관리자, 자녀 양육, 승진 및 평가, 근로자의 차별 인식, 성차별

\* 제1저자 : 경상국립대학교 경제학부 조교수(mizzoutai@gnu.ac.kr)

\*\* 교신저자 : 국민연금연구원 부연구위원(jahn.econ@nps.or.kr)

## I. 서론

한국 20대 남성과 여성은 교육 수준, 경제활동, 임금 수준 등에 있어서 점차 그 차이가 줄어들고 있다. <표 1>에 따르면 지난 20년의 기간 동안 20대에서는 경제활동참가율과 고용률에 있어 남성과 여성의 차이가 점차 줄어들고 있으며 최근에는 오히려 여성의 경제활동 관련 지표가 남성보다 더 우수한 것으로 나타나고 있다. 즉, 여성의 결혼 및 출산 전 시기에 결정되는 노동시장 최초 진입 문제에서는 남성과 여성의 차이가 점차 줄어들고 있는 것으로 보인다. 하지만, 이후 결혼과 출산을 겪으면서 주된 일자리를 계속 유지해 나가는 문제에 있어서는 여전히 성별 차이가 존재한다. <표 1>을 살펴보면 30대의 시기를 거치면서는 남성과 여성의 경제활동참가율과 고용률의 차이가 급격하게 확대되는 것을 확인할 수 있다. 즉, 젊은 세대 여성들의 적극적인 경제활동이 노동시장에서 남성과 비슷한 대우를 받으며 남성처럼 오래 일할 수 있는 환경으로 연결되고 있는지는 아직 의문이다.

<표 1> 성별 경제활동참가율 및 고용률 변화 (2002 vs. 2022)

구분	경제활동참가율 (단위: %)							
	20-29세		30-39세		40-49세		50-59세	
	남	여	남	여	남	여	남	여
2002년	71.1	61.1	95.1	54.6	93.6	64.1	84.8	54.3
2022년	62.2	66.8	91.4	66.4	92.6	66.3	88.9	67.9
구분	고용률 (단위: %)							
	20-29세		30-39세		40-49세		50-59세	
	남	여	남	여	남	여	남	여
2002년	65.4	57.9	92.1	53.3	91.5	63.1	82.9	53.6
2022년	57.9	62.8	89.1	64.4	91.0	64.7	87.3	66.8

주: 경제활동참가율(%) = ((취업자+실업자)/전체인구)×100, 고용률(%) = {취업자/전체인구}×100

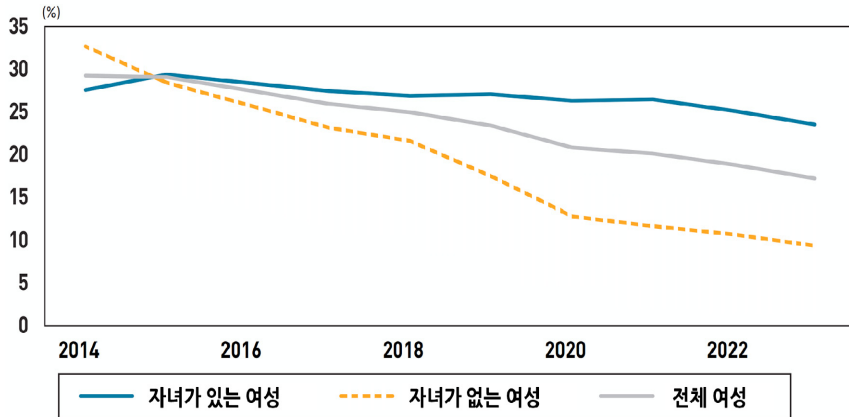
자료: 통계청, 「경제활동인구조사」.

일반적으로 한국에서는 많은 시간과 노력이 요구되는 자녀 돌봄에 남성보다는 여성이 더 많은 시간을 할애한다. 특히, 가정 내 미취학 자녀 수가 늘어날수록 여성의 돌봄 노동 시간은 급격하게 증가하는 것으로 나타난다(이태·안준홍, 2022). 이러한 남성과 여성의 가정 내에서의 역할 차이는 20대 이후 남성과 여성의 경제활동 집중도에 영향을 미치게 되며, 심각할 경우 여성의 주된 일자리로부터의 경력 단절을 발생시키게 된다.

[그림 1]은 한국의 30대 여성에게 있어서 경력 단절이 발생할 가능성을 자녀 유무에 따라 구분하여 보여주고 있다.<sup>1)</sup> 2014-2015년 당시만 해도 30대 여성의 경력 단절 가능성은 자녀 유무에 상관없이 약 30%의 비슷한 수준을 보인다. 하지만, 최근으로 올수록 자녀가 없는 여성의 경력 단절 가능성은 급격하게 감소하는 반면, 자녀가 있는 여성의 경력 단절 가능성은 다소 하락하나 비교적 일정한 수준을 유지하는 것으로 나타났다. 결과적으로 자녀 유무에 따른 경력 단절 가능성의 차이가 최근으로 올수록 더 확대됐으며, 자녀를 가지게 되면 직장을 유지하기가 그만큼 더 어려워졌음을 알 수 있다. 일반적으로 한국에서 남성은 결혼으로 경력 단절을 경험할 가능성이 매우 낮으며, 자녀가 생기게 되면 짊어져야 할 가정의 경제적 부담이 커져 보다 적극적으로 경제활동에 참여하게 된다. 따라서 노동시장의 잔존 및 경제활동의 유지에 있어서 자녀 유무가 남성과 여성의 차이를 더 확대할 것으로 예상된다.

경제활동 유지 측면과 더불어 일자리의 근로조건에서도 남성과 여성의 차이가 발생하고 있다. 일찍부터 여성의 적극적인 노동시장 참여가 이루어진 OECD의 다른 국가들과의 비교해 보면 한국 여성들이 겪고 있는 근로조건 격차 및 차별의 수준을 가늠해 볼 수 있다. 영국의 시사주간지 'The Economist'에서 매년 조사하여 발표하는 '유리천장 지수(Glass Ceiling Index)'에 따르면, 2023년 기준 경제협력개발기구(OECD) 29개국 가운데 한국은 최하위인 29등을 기록하였다(The Economist, 2024 March 6). 유리천장 지수는 조사국들의 고등교육 수준, 노동시장 참여율, 성별 임금 격차, 기업 이사회에 여성 비율 등 10개의 세부 지표를 종합하여 산출하는데 한국은 유리천장 지수가 조사되어 발표된 2013년부터 줄곧 최하위를 기록하고 있다. 특히, 한국은 성별 임금 격차와 기업 이사회에 여성 비중 등에서 다른 OECD 국가들보다 매우 낮은 수준을 보여주고 있다. 같은 학력을 가진 남성과 여성이 노동시장에 진입하여 비슷한 수준의 임금을 받고 일을 시작할 경우, 이들의 임금 차이를 만들어 내는 것은 소속된 직장에서 받게 되는 평가와 승진에 따른 보상의 차이에 기인할 가능성이 크다. 평가와 승진에 있어서 남성과 여성의 격차가 구조적 요인이나 평가자의 편견 등에 따라 지속하여 발생한다면 기업 승진의 최종 단계인 고위 임원의 성별 비율에 있어 큰 차이가 발생하게 된다.

1) 통계청 「지역별 고용조사」의 '연령대별/사유별 경력단절 여성' 자료와 「장래가구추계」의 '가구주의 연령/가구유형/가구원수별 추계가구' 자료를 활용하여 계산한 30대 여성의 자녀 유무에 따른 조건부 경력단절 확률을 계산한 결과이다(조덕상·한정민, 2024).



자료: 통계청, 「지역별 고용조사」, 각년도; 「장래가구추계」, 각년도; 조덕상·한정민(2024), KDI FOCUS 2024년, Vol.32, [그림 4]에서 인용

[그림 1] 30대 여성의 자녀 유무에 따른 경력 단절 확률 변화

한국 여성들의 경제활동 및 노동시장 참여는 증가하고 있지만, 국제 비교를 통하여 살펴본 바에 따르면 여성들이 실제 노동시장에 진입하여 겪게 되는 노동환경은 여전히 남성 중심적이며 여성에게 불리한 구조와 보이지 않는 장벽이 존재하는 것으로 생각된다. 눈에 보이지 않는 장벽을 의미하는 유리천장은 조직 내에 분위기나 관습의 영향으로 존재한다고 여겨지지만, 어떠한 현상을 유리천장으로 정의하여 그 존재 여부를 판단할지는 분명치 않다. 이에 본 연구에서는 여성관리자패널 자료를 활용하여 임금근로자가 직장에서 받게 되는 평가 및 승진에 있어서 남성과 여성의 차이가 존재하는지, 그리고 존재한다면 어느 정도인지를 검토해 보고자 한다. 즉, 눈에 보이지 않는 유리천장의 존재 여부를 이것이 초래하는 결과인 평가와 승진의 성별 차이를 통해서 파악해 보려고 한다.

관리자급 근로자의 경우 결혼과 출산 등을 이미 경험하여 자녀와 함께 생활하는 비중이 작지 않으리라고 예상된다. 돌봄이 필요한 자녀의 유무는 근로자의 업무 집중도에 상당한 영향을 미치게 되며, 이는 해당 근로자의 성과와도 밀접한 관련이 있다. 특히, 여성의 자녀 양육 책임을 중시하는 한국의 사회적 분위기에서 돌봄이 필요한 자녀를 둔 여성 근로자는 비슷한 학력과 경력을 가진 남성 근로자보다 승진에 있어서 뒤처질 가능성이 있다. 따라서, 본 연구에서는 남성과 여성을 자녀 유무에 따라 세부 그룹을 나누어 근로자 그룹 간에 승진 가능성에 차이가 있는지 살펴본다. 이에 더하여 근무 평가와 승진에 있어

서 근로자가 차별로 인식하는 부분이 남성과 여성 간에 그리고 자녀의 유무에 따라 차이가 발생하기도 살펴보도록 한다.

승진 및 근무 평가에 있어서 보이지 않는 장벽이 존재하는 경우 여성 근로자들은 업무수행 동기를 상실하고 이는 자신이 속한 조직에 대한 신뢰 하락으로 이어진다. 또한, 구조적이고 장기간에 걸친 장벽의 존재는 해당 조직을 떠나거나 경제활동 자체를 그만두는 경력 단절의 상황까지 이어질 수 있다. 따라서, 국내 기업체에서 경력을 쌓아온 관리자 그룹에서 직장 내 승진에 있어서 성별과 자녀 유무에 따른 차이가 있는지 살펴보는 본 연구는 국내 노동시장 내 유리천장의 존재를 보다 직접적으로 분석한다는 측면에서 의의를 지닌다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. II장에서는 직장 내 승진에 있어 여성이 겪게 되는 어려움과 차별에 관해 연구한 선행연구를 살펴보고, III장에서는 본 연구에서 사용하는 데이터와 분석 모형에 관하여 설명한다. 그리고 IV장에서는 분석을 통해서 도출한 결과를 제시하며, 마지막 V장에서 결론과 시사점을 제시하며 연구를 마무리한다.

## II. 선행연구

### 1. 여성에 대한 노동시장 차별

남성과 여성 관리직 비중의 차이를 살펴본 초기의 연구에서는 여성이 남성보다 임금이 낮고 승진에 어려움을 겪는 이유를 교육 수준, 직업훈련, 경력 등에서 남성이 여성보다 우월하기 때문으로 진단하였다(Hill, 1980; Wolf and Fligstein, 1979). 그러나, 이후의 선행연구들은 학력이나 능력을 대리하는 변수들을 통제한 상태에서도 여성과 남성의 임금 격차가 통계적으로 유의미한 수준에서 존재하며, 특히 이러한 격차는 근속 기간이 증가할수록 더욱 확대되는 경향이 있음을 확인하였다. 또한, 교육이나 훈련 수준 등의 인적자본 투자에서 남성과 여성의 격차가 감소하거나 역전하는 상황이 발생하였는데도 여성 근로자들이 승진과 임금 수준 등에서 불리함을 겪고 있는 것으로 나타났다. 따라서, 최근 연구들은 여성의 고위직 진출의 어려움 및 성별 임금 격차의 발생을 직장 내 여성에 대해 보이지 않으며 뛰어넘기 힘든 장벽인 유리천장(Glass Ceiling)이 존재하기 때문으로 보고 있다. 즉, 직장 내에 존재하는 남성과 여성의 격차를 인적자본 수준의 차이 때문이 아닌, 불합리한 차별 때문에

발생하는 것으로 보는 시각이 우세해지고 있다(Wright, Baxter and Birkelund, 1995). 이와 같은 유리천장이 조직 내에 존재하는 경우 여성에 대한 편견 때문에 여성 근로자들은 자신의 성과를 제대로 평가받기 어렵고 이는 여성의 고위직 승진이 제한되는 결과로 나타나게 된다.

유리천장 효과를 발생시키는 원인 중 하나로는 성 고정관념(Gender stereotype) 또는 성 역할론(Gender role or gender perspective)에 기반한 여성에 대한 편견이 지적된다. 사회 전반에 퍼져있는 성 고정관념은 성별에 따라 사회적으로 규정되는 역할이 존재하며 남성은 경제활동을, 여성은 집안을 돌보는 일에 적합하다는 가치관을 사회 구성원 개개인이 가지게 한다. 이러한 가치관을 가진 직원들, 특히 상위 직급의 관리자들이 많을수록 여성의 능력이나 조직관리 능력은 공정하게 평가받기 힘들다(김혜숙·윤소연, 2009; 원숙연, 2012). 이렇게 여성에 대한 고정관념으로 여성의 업무성과가 평가절하되면 여성 근로자는 남성보다 승진에서 뒤처지게 되며, 그 조직의 상위 관리직급으로 갈수록 여성의 비중이 줄어들게 된다(주희진, 2005). 또한, 성 고정관념이 가정 내에서 발휘되는 경우 맞벌이 여성은 직장 일뿐만 아니라 가사와 돌봄의 역할까지 감당해야 하므로 같은 조직 내 남성 근로자보다 직장 일에 투입할 시간과 자원이 부족하게 된다. 즉, 직무 몰입에 있어 성별 차이가 발생하게 되며 이는 결국 업무성과의 차이로 이어지게 된다(Ellemers et al., 2004).

여성이 조직 내 승진에서 어려움을 겪는 또 다른 이유로 남성 중심의 조직문화가 지적되기도 한다(Miller, 1997). 이미 구축된 조직문화 및 네트워크가 남성 중심일 경우 직원의 업무 평가 및 승진에 영향력을 행사하는 핵심 네트워크에서 여성 근로자들은 배제될 가능성이 크다(Norris and Inglehart, 2013). 또한, 기혼에 자녀 양육까지 담당하는 여성 근로자의 경우 핵심 네트워크 참여에 제한이 없다고 할지라도 그 안에서 교류를 통해 친밀한 관계를 형성할 시간적 여유를 가지기 힘들다(장덕진·황정미, 2003). 그 결과 조직 내 핵심 네트워크의 남성 우위는 지속되고 승진에 필요한 정보 및 관계망에서 여성들은 배제되게 된다(Bajdo and Dickson, 2001). 조직 내 남성 중심의 네트워크와 유사하게 위계적인 조직우선주의 문화도 여성의 승진에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(김수한·신동은, 2014; Cullen and Perez-Truglia, 2023). 특히, 유교문화와 결합하여 한국 기업에서 빈번하게 관찰되는 상명하복의 위계질서와 일 중심의 조직문화는 여성의 일에 대한 동기부여를 감소시키고 업무에 몰입하는 데 방해 요소로 작용한다(Choi and Park, 2014). Cullen and Perez-Truglia(2023)은 남성 중심의 네트워크가 조직문화를 지배하고 있는 사업체에서 여성 근로자가 네트워크에서 배제됨으로써 승진 확률 차이가 존재한다고

주장한다. 또한, 상위 관리자와 친밀도가 높은 조직문화를 가진 사업체보다 수직적이고 상위 관리자와의 교류가 적은 사업체에서 성별 승진 가능성의 차이가 크게 발생함을 확인하였다. 더욱이 지금까지 살펴본 여성에게 불리하게 작용하는 직장 내 요인들은 서로 영향을 미치며 승진 결과로 나타나기도 하는데, 이 경우 여성의 업무성과는 더욱 평가절하되며 승진에 있어서 남성과 여성의 차이가 확대되게 된다.

## 2. 자녀 양육과 여성의 노동시장 성과

기존의 많은 선행연구에서는 자녀 출산과 양육이 여성의 노동시장 성과 감소로 연결되고 있음을 지적하고 있다. 가정에서 자녀 양육의 주체가 여성이 됨으로써 여성의 근로 시간이 감소하고(조성호·김지민, 2018) 순차적으로 여성 근로자의 임금 또한 감소한다(임정준, 2010). 경제학의 인적자본 이론(Human Capital Theory) 측면에서 살펴보면, 자녀 돌봄 및 양육으로 인한 근로 시간의 감소는 기업에서 필요로 하는 인적자본이 충분히 축적되지 못하는 결과로 이어진다(Becker, 1985). 그리고 이것은 여성의 노동시장 성과의 하락과 임금의 감소라는 결과로 나타나게 된다(Dex, 2004; Juhn and McCue, 2017). 이렇게 자녀 돌봄으로 인해 감소하는 노동시장 성과는 성별 차별의 한 부분을 설명하는 요인으로 지목되기도 한다(Cortes and Pan, 2016).

대부분의 선행연구에서는 자녀가 있는 여성의 근로 시간과 임금 감소에 대해 문제를 제기하고 있다. 먼저, 근로 시간 감소에 관한 선행연구에서는 맞벌이 부부의 경우 남성보다는 여성이 자녀 양육 및 돌봄에 더 많은 시간을 할애하며, 이것이 여성의 근로 시간 감소로 이어진다는 결과를 제시한다. 최세림·방형준(2018)은 자녀 출산이 여성의 노동 시간을 유의미하게 감소시킨다는 결과를 제시하였다. 또한, 맞벌이 부부의 근로 시간과 자녀 돌봄 노동 시간의 관계를 살펴본 안미영(2016)의 연구에서도 여성의 근로 시간과 자녀 양육 시간 사이에는 부(-)의 관계가 존재한다고 밝혔다. 이와 유사하게 맞벌이 부부의 무급노동(가사노동 및 돌봄노동)을 분석한 조보배(2022)의 연구에서는 부부 중 여성이 자녀 돌봄을 전담할 확률이 매우 높다는 결과를 제시한다. 그리고 최은영(2024)은 맞벌이 부부가 최초 자녀를 한 명 출산하게 되면 남성과 여성 모두 근로 시간이 감소하지만, 남성보다 여성의 근로 시간이 약 4.7%p 더 감소한다고 분석하여 남성보다 여성이 자녀 양육에 더욱 많은 시간을 할애함을 확인하였다. 더 나아가 맞벌이 부부의 자녀 수가 1명씩 증가할 때마다 남성과

여성의 근로 시간 감소 차이가 상대적으로 더 크게 벌어진다는 결과를 제시하였다. 앞선 연구들과는 대조적으로 이태·안준홍(2022)의 연구에서는 기혼 여성의 근로 시간과 가사 노동시간 사이에는 부(-)의 관계가 관찰되나, 근로 시간과 자녀 돌봄 시간 사이에는 통계적으로 유의미한 관계를 찾지 못하였다.

여성의 경제활동과 관련해 자녀 유무가 여성 임금 수준에 미치는 영향을 분석한 연구도 활발하게 진행되고 있다. Waldfogel(1998)은 노동시장에 성별 임금 격차가 존재하는데, 자녀 유무에 의해 여성의 임금이 변화하며 자녀 양육으로 인해 여성의 임금이 10% 이상 감소한다고 밝혔다. 더불어 Anderson, Binder, and Krause(2003)는 노동시장에는 학력 수준에 따른 보상의 차이가 존재하는데, 학력 수준과 자녀 유무가 여성 근로자의 임금 수준에 함께 영향을 미쳐 고학력 여성일수록 자녀 양육에 의한 임금 페널티가 높아진다고 밝혔다. 임정준(2010)은 자녀의 연령대를 구분하여 자녀 양육에 따른 여성의 임금 감소 폭을 분석하였는데, 취학 연령의 자녀가 있는 경우 여성의 임금이 상대적으로 크게 낮아지는 것을 확인하였다. 오혜은(2017)은 자녀가 있는 경우와 없는 경우의 임금 차이를 모성 임금 페널티로 정의하고 자녀가 많아질수록 임금 감소가 커져 모성 임금 페널티가 확대됨을 확인하였다. 마지막으로 장진희(2020)는 현 노동시장에서 결혼과 자녀 양육은 여성과 남성의 임금 격차를 심화시키는 요인이라고 밝히며, 자녀를 둔 여성을 위한 노동정책이 필요하다고 주장하였다.

앞서 살펴본 근로 시간과 임금 감소에 관한 연구 외에도 자녀의 유무에 따른 여성의 노동시장 잔존 가능성을 분석한 연구도 존재한다. 먼저 Budig and England(2001)는 자녀가 있는 여성 근로자의 경력이 상대적으로 짧은 것을 확인하며, 여성 근로자의 노동시장 이탈 문제를 지적하였다. 최세림·곽은혜·정세은(2020)는 출산과 함께 자녀 돌봄의 역할을 주로 여성이 담당함에 따라 여성이 노동시장에서 이탈할 확률이 증가한다고 설명하였다. 더불어 최세림·김영아·곽은혜(2023)는 출산 전에 임금 수준이 낮은 여성 근로자일수록 출산 후에는 근로 시간 감소나 노동시장에서의 이탈을 경험할 확률이 높아진다는 결과를 제시하였다. 또한, COVID-19 시기 유자녀 여성의 노동 공급을 연구한 Baek and Park(2022)은 COVID-19 시기에 자녀가 있는 여성의 근로 시간 및 근로 확률 모두 자녀가 없는 여성보다 낮다고 밝혔다.

지금까지 살펴본 바와 같이 선행연구에서는 자녀의 출산과 양육이 여성의 노동시장 성과 및 일자리 유지에 부정적인 영향을 미친다는 실증분석 결과를 제시하고 있다. 특히, 많은 선행연구는 자녀 출산 이후 여성의 근로 시간과 임금 감소에 집중하고 있다. 이와는 대조적으로 본 연구는 여성 관리자의 자녀



양육과 직장 내 승진 문제에 초점을 맞추고 있다. 즉, 본 연구는 기존 선행연구에서 주로 다뤄온 근로 시간과 임금 감소의 문제가 아닌, 여성 관리자의 승진 가능성에 있어서 자녀 유무가 미치는 효과를 분석한다는 점에서 차별성을 지닌다. 또한, 대부분의 선행연구는 직장에서의 여성이 겪는 유리천장의 존재를 보상(임금)이나 직장 유지의 간접적인 측면에서 측정해 보려고 하였다. 하지만, 본 연구에서는 유리천장의 직접적인 결과로 발생하는 직장 내에서의 승진이라는 측면에서 여성이 겪는 차별 수준을 측정해 본다. 즉, 여성 관리자가 자녀를 가짐으로써 (또는 자녀 수가 늘어감에 따라) 직장 내 승진과 평가에 있어서 남성 관리자와 비교하여 어느 정도의 차이가 발생하는지 검토한다.

### III. 실증분석 전략

#### 1. 데이터 및 분석 표본

본 연구는 한국여성정책연구원이 조사한 여성관리자패널(Korean Women Manager Panel) 2기의 2020-2022년 데이터를 사용하였다. 여성관리자패널 2기는 전국 100인 이상 사업체에 종사하는 과장급 이상의 여성 관리자를 대상으로 직장 경력 시작부터 이직 및 성장 과정에 대한 다양한 정보를 조사한다. 즉, 조직문화 및 경력 개발 등 여성 관리자를 대상으로 한 근로 실태 조사뿐만 아니라, 소속 사업체의 인사담당자 대상으로도 근로환경 및 제도 등에 대한 조사를 함께 시행하기 때문에 사업체 조직을 전반적으로 파악할 수 있는 국내 유일의 관리자 대상 통계 조사이다. 또한, 여성관리자패널조사 1기와는 다르게 남성 관리자의 정보를 함께 조사함으로써 여성과 남성 관리자의 근로 실태를 다층적으로 비교 분석할 수 있다. 본 연구에서는 여성관리자패널을 이용하여 성별과 자녀 여부에 따른 승진 페널티 확률(Promotion Penalty Probability)을 추정하고, 여성 관리자가 생각하는 직장 내 승진 및 평가에 대한 차별 수준을 남성 관리자와 비교하여 검토한다.

본 연구는 성별 및 자녀 유무(또는 자녀 수)가 승진 확률에 미치는 영향에 대하여 중점적으로 분석한다. 따라서, 현직에 있고 결혼 경험이 있는 관리자를 분석 대상으로 고려한다. 미혼인 관리자를 분석 표본에 포함하여 분석한다면, 성별과 자녀 유무(또는 자녀 수)가 승진에 미치는 효과를 추정하는데 편의(bias)가 발생할 수 있어 미혼인 관리자는 분석에서 제외하였다. 본 연구는 최

중 분석 표본 10,096명에 대한 정보를 이용하여 분석을 진행한다.

본 연구의 주요 관심 변수는 승진 여부와 자녀 유무(또는 자녀 수)이다. 여성관리자패널에서는 응답자의 승진 여부와 횟수, 승진 연도를 함께 조사하고 있다. 이를 이용하여 현 직장에서의 승진 경험이 있으면 ‘승진’이라고 정의하는데, 조사 기간 전의 승진 경험도 포함한다. 최초에는 2020년부터 2022년까지의 조사기간 동안 발생한 승진만을 고려하려 하였으나 해당 관측치가 매우 적어 유의미한 추정 결과 도출이 쉽지 않았다. 따라서, 본 연구에서는 근로자가 일하는 현 직장에서의 이전 승진 경험까지 ‘승진’으로 고려하였다. ‘자녀 유무’의 경우, 여성관리자패널에서 제공하는 조사 당시의 자녀 유무 정보를 사용하지 않고, 대신 자녀 출산 연도 정보를 활용하여 관리자의 승진 연도와 결합하여 분석에 사용하였다. 따라서, ‘자녀 유무’는 승진 시기에 자녀가 있는지로 정의할 수 있다. ‘자녀 수’ 또한 승진 이력 및 승진 연도와 결합하여 승진 당시 자녀의 수로 정의하였다.

더불어, 본 연구에서는 설문 응답자가 생각하는 조직 내 승진과 인사 평가에 대한 성차별 수준을 종속 변수로 사용한다. 여성관리자패널은 조직 내 존재하는 성차별을 여덟 가지의 문항을 통해 조사한다. 본 연구는 그중 승진과 인사고과(근무 성적 평가)에 대한 성차별 문항을 사용한다. 성차별에 관한 문항은 ‘있음’과 ‘없음’로만 응답할 수 있는데, 본 연구에서는 ‘성차별 있음’을 1, ‘없음’을 0으로 정의한다. 즉, 성차별에 관하여 두 가지(승진 성차별과 인사고과 성차별) 변수를 두 번째 분석의 종속 변수로 설정하여 분석하였다.

〈표 2〉 주요 변수 기초 통계량

변수명		관측치	비율(%)
여성		6,872	68.1
자녀 있음*		3,391	33.6
자녀 수*	0명	6,705	66.4
	1명	1,108	11.0
	2명 이상	2,283	22.6
승진 경험		3,596	35.6
승진 성차별		2,867	28.4
평가 성차별		2,032	20.1
개인 표본 수(Number of Individuals) = 4,069			
전체 관측치(Total Observation) = 10,096			

주: \* 자녀 있음과 자녀 수는 승진 당시에 자녀 여부와 자녀 수를 나타냄.

〈표 2〉는 앞서 설명한 주요 변수의 기초 통계량을 보여준다. 전체 관측치 중 여성의 비율은 68%이며 남성은 약 32%로 나타나 분석 표본에는 여성 관리자가 더 높은 비중을 차지한다. 승진 당시 자녀가 있었다고 응답한 관측치는 3,391개로 약 33%가 승진 당시 자녀가 있었고, 이 중 자녀가 1명 있었던 개인은 1,108명, 2명 이상 있었던 개인은 2,283명으로 나타났다. 승진 경험에 대한 관측치는 3,596개로 약 35.6%가 현 직장에서 승진 경험이 있다고 조사됐다. 승진과 인사고과 평가에 있어서 성차별이 있었다고 응답한 비율은 각각 28.4%와 20.1%로 나타나 약 20% 이상이 직장 내 승진과 평가에 성차별이 존재한다고 인식하였다.

〈표 3〉 통제변수의 기초 통계량

변수명		관측치	비율	변수명		관측치	비율	
학력	고졸 이하	903	8.9	사업체 지역	서울	2,371	23.5	
	전문대 졸업	1,860	18.4		인천/경기	2,238	22.2	
	대학교 졸업	5,340	52.9		부산/울산/경남	1,900	18.8	
	대학원	1,993	19.8		대구/경북	710	7.0	
사업체	회사법인	6,747	66.8		대전/충청	1,818	18.0	
	회사 외 법인	787	7.8		광주/전라	749	7.4	
	국가 단체	2,010	19.9	강원/제주	310	3.1		
	비법인 단체	552	5.5	사업체 규모	100~199인	3,694	36.6	
직급	과장급	5,442	53.9		200~299인	1,591	15.8	
	차장급	3,428	34.0		300~499인	1,480	14.7	
	부장급	1,052	10.4	복지 제도	500인 이상	3,331	33.0	
	임원급	174	1.7		유연근무	7,165	71.0	
산업	농·광업/제조	1,283	12.7	조직 문화	직장보육시설	3,300	32.7	
	건설업	1,277	12.7		비효율성 <sup>2)</sup>	보고	2,783	27.6
	개인 서비스	807	8.0			회의	3,359	33.3
	유통 서비스	1,473	14.6		원칙 준수 <sup>3)</sup>	평가	2,200	21.8
	사업 서비스	2,524	25.0			승진	1,761	17.4
	사회 서비스	2,732	27.1		평균 연령(세) <sup>4)</sup>		45.3세	

- 주: 1. 복지제도(유연근무 및 직장보육시설)의 경우에는 해당 복지제도가 사내에 있는 경우를 1로 설정함.  
 2. 비효율 조직문화(보고 및 회의)의 경우 '비효율적이다'는 응답을 1로 설정함.  
 3. 원칙준수평가 및 승진의 경우 '원칙이 없다'는 응답을 1, '원칙이 있다'는 응답을 0으로 설정함.  
 4. 평균 연령은 2020년 기준 표본에 포함된 관리자의 평균 연령을 의미함.

〈표 3〉은 주요 관심 변수 이외에 분석 모형에 포함되는 기타 설명변수의 기초 통계량을 보여준다. 표본의 60% 이상이 4년제 대학교 졸업 이상의 학력을 가지고 있다. 그리고 관리자의 약 67%는 회사법인, 20%는 국가 단체에서 근무하는 것으로 나타났다. 사업체의 지역을 살펴보면 약 45.7%가 서울/경기 지역에 있다. 사업체의 규모는 상대적으로 균등하게 분포되어 있는데, 33%는 500명 이상의 사업체에 근무 중이고 36.6%는 100-199인 규모의 사업체에 근무하고 있다. 그리고 설문 응답자의 대부분은 조사 당시 과장 또는 차장급의 관리자 직급을 가지고 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 실증분석에서는 ‘조직문화’와 조직에서 제공하는 ‘복지제도’에 대한 정보를 모형에 추가로 통제하였다. 여성관리자패널은 총 13개의 복지제도가 직장 내에 존재하는지를 조사하는데, 본 연구는 ‘직장보육시설 유무’와 (시차출퇴근제 및 탄력근무제를 결합한) ‘유연근무제도 유무’의 두 가지 복지제도만을 분석 모형에 통제변수로 활용하였다.<sup>2)</sup> 분석 표본에서는 시차출퇴근제와 탄력근무제를 함께 시행하고 있는 사업체들이 대부분이어서 둘 중 하나의 제도라도 시행하는 경우, 유연근무제도를 시행하고 있다고 정의하였다. 유연근무제도를 시행하고 있는 사업체는 총 71%이며 직장 보육시설을 제공하고 있는 사업체는 32.7%로 조사되었다.

더불어, 조직문화에 대한 설문 문항 일부도 설명변수로 사용하였는데, 근로자가 주관적으로 생각하는 조직의 ‘비효율성’과 (평가와 승진 관련) ‘원칙준수’에 관한 변수를 분석 모형에 활용하였다. 조직의 비효율성으로는 비효율적인 보고와 회의의 정도를 조사하고 있는데, ‘비효율적이다’라고 응답한 경우를 1로 정의하여 가변수로 사용하였다. 조직이 비효율적이라고 생각한 비율을 살펴보면, ‘비효율적인 회의가 많다’라고 응답한 경우가 약 33.3%, ‘비효율적인 보고가 많다’라고 응답한 경우는 약 27.6%로 나타났다. 마찬가지로, 조직 내 인사고과 평가와 승진에 있어서 원칙이 없다고 생각한 경우를 1로 정의하여 가변수로 사용하였다. 전체 표본 중 21.8%가 인사고과 평가에 대해 조직 내 ‘원칙이 없다’라고 응답하였고, 승진에 대해서도 약 17.4%가 원칙이 없다고 응답하였다.

2) 여성관리자패널조사에서 조사하고 있는 복지제도는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 출산전·후 배우자 휴가제, 육아휴직제, 유산휴가, 임신기 단축근로제, 육아기 단축근로제, 육아비 지원, 연수휴(직)가제, 병가휴직, 돌봄휴직, 돌봄휴가, 직장 보육시설 유무 등 총 13개이다.

## 2. 실증분석 모형

본 연구는 여성과 남성 관리자를 대상으로 자녀 여부에 따른 승진 패널티를 분석하고 여성과 남성의 승진 가능성을 비교한다. 성별과 자녀 여부에 따라 승진 가능성이 다르다면 개인이 인식하는 조직 내 승진 및 인사 평가에 대한 차별 수준도 다를 것이다. 따라서, 관리자가 인식하는 직장 내 차별 수준에 대해서도 성별과 자녀 유무에 따라 비교 분석한다. 본 연구에서는 두 가지 분석을 수행하는데, 모두 성별 변수와 자녀 유무 변수, 그리고 이 두 변수의 교호항(interaction term)을 모형에 포함하여 분석한다. 이처럼 성별과 자녀 유무 변수에 대한 완전포화모형(fully saturated model)을 설정하여 분석하면 성별과 자녀 유무가 승진과 직장 내 주관적 차별 수준에 미치는 영향을 좀 더 심도 있게 살펴볼 수 있다.

### 1) 성별과 자녀 유무에 따른 승진 확률 차이

첫 번째 분석에서는 남성과 여성 관리자의 승진 확률에 영향을 미치는 요인에 대해서 관리자의 성별과 자녀 유무를 중심으로 살펴본다. (식 1)로 설정된 분석 모형을 통해 성별(Female)과 자녀 유무(Kids)에 따른 근로자의 승진 확률을 추정한다. (식 1)의 모형은 근로자의 승진 확률은 성별과 자녀의 유무에 따라 차이가 존재하며, 다른 설명변수( $X_{it}$ )가 승진에 미치는 영향은 성별과 자녀 유무에 따라 다르지 않고 동일한 효과를 지닌다는 가정을 반영하였다.

$$\begin{aligned} Promotion_{it} = & \alpha + \beta Female_i + \rho Kids_{it} \\ & + \delta[Female_i \times Kids_{it}] + X_{it}\Gamma + e_{it} \end{aligned} \quad (\text{식 7})$$

(식 1) 모형에서의 종속 변수인  $Promotion_{it}$ 는 관리자  $i$ 의  $t$  연도 승진 여부를 나타낸다. 여성관리자패널 2차 자료는 2020년부터 2022년까지의 짧은 기간을 포함하고 있어, 이 기간 승진 여부만 고려하면 표본 수가 너무 적어 정확한 분석에 한계가 있다. 따라서, 현재 소속된 직장에서의 과거 승진 여부까지 포함하여 분석하였다.  $Female_i$ 은 여성을 의미하며, 계수  $\beta$ 는 (자녀가 없는 남성 관리자 대비) 자녀가 없는 여성의 상대적인 승진 확률을 나타낸다.  $Kids_{it}$ 는 관리자  $i$ 의  $t$  연도 자녀 유무이며 가변수(dummy variable)이다.  $t$

연도에 자녀가 있었으면 1이며 없었으면 0이다.  $\rho$ 는 (자녀가 없는 남성 관리자 대비) 자녀가 있는 남성 관리자  $i$ 의 상대적인 승진 확률이다. (식 1)의 모형에서 자녀가 없는 남성 관리자 집단은 비교 기준 집단이며 다른 집단의 상대적인 승진 효과를 측정하는 기준이 된다. 교호항(interaction term)인 ' $Female_i \times Kids_{it}$ '을 통해 자녀가 있는 여성 관리자의 상대적인 승진 확률을 추정할 수 있다. 예를 들어 비교 기준인 '자녀가 없는 남성 관리자' 대비 '자녀가 있는 여성 관리자' 집단의 상대적인 승진 확률 변화는  $\beta + \rho + \delta$ 로 나타낼 수 있다. 따라서, (식 1)을 통해 여성과 남성, 자녀 유무에 따른 여성, 그리고 자녀가 있는 여성과 자녀가 있는 남성 관리자 간 승진 확률을 비교 분석할 수 있다. 기타 통제변수 행렬  $X_{it}$ 는 관리자  $i$ 의 나이, 학력, 직위와 소속된 기업의 종류, 산업, 기업의 지역, 기업 규모 등을 포함한다.

한편, 여성 관리자의 승진 가능성은 자녀 유무에 따라 달라지기도 하지만, 자녀의 수에 따라서도 변화할 수 있다. (식 1)에서 여성 관리자의 자녀 유무에 따른 승진 확률 변화를 추정했다면, (식 2)를 통해서도 자녀의 수에 따른 여성 관리자의 승진 확률 변화를 추정한다. (식 2)는 (식 1)과 기본 구조는 같으나, 자녀 수( $1Kids_{it}$ ,  $2Kids_{it}$ )를 분석 모형에서 명시적으로 통제함으로써 추정 계수들이 달라지기 때문에 계수 위에 줄(bar)을 통해 (식 1)에서 추정되는 계수와 구분하였다. 자녀 수의 경우 1명은  $1Kids_{it}$ , 2명 이상은  $2Kids_{it}$ 라는 가변수로 설정했으며, 자녀가 없는(0명) 경우가 기본 그룹이다. 분석 표본에는 자녀가 4명인 경우까지 존재하나, 자녀 3명과 4명에 해당하는 관측치는 매우 적어 2명 이상( $2Kids_{it}$ )으로 묶어서 구분하였다. 기타 통제 변수  $X_{it}$ 는 (식 1)의  $X_{it}$ 와 동일한 통제 변수들로 구성되어 있다.

$$\begin{aligned}
 Promotion_{it} = & \bar{\alpha} + \bar{\beta}Female_i + \theta_1 1Kids_{it} + \theta_2 2kids_{it} \\
 & + \lambda_1 [Female_i \times 1Kids_{it}] + \lambda_2 [Female_i \times 2Kids_{it}] + X_{it}\bar{\Gamma} + \nu_{it}
 \end{aligned}
 \tag{식 2}$$

(식 2)에서 여성(Female)과 자녀 수(1Kid, 2Kids) 변수의 교호항 계수는 자녀가 1명일 경우  $\lambda_1$ , 2명 이상일 경우  $\lambda_2$ 로 표현된다. 따라서, 자녀가 없는 남성 관리자와 비교하여 자녀가 없는 여성 관리자의 상대적인 승진 기대 확률은  $\bar{\beta}$ 로 나타낼 수 있으며, (자녀가 없는 남성 관리자 대비) 자녀 1명이 있는

여성 관리자의 상대적인 승진 기대 확률은  $\bar{\beta} + \theta_1 + \lambda_1$ 이며, 자녀 2명 이상의 여성 관리자의 상대적인 승진 기대 확률은  $\bar{\beta} + \theta_2 + \lambda_2$ 가 된다. 마지막으로 (자녀가 없는 남성 관리자 대비) 자녀가 있는 남성의 상대적인 승진 기대 확률은 자녀 수에 따라  $\theta_1$  또는  $\theta_2$ 가 될 것이다.

## 2) 성별과 자녀 유무에 따른 조직 내 차별 인식 차이 (승진 및 인사 평가)

본 연구의 두 번째 분석에서는 조직 내 차별에 대한 관리자의 인식 수준이 관리자의 성별과 자녀 유무에 따라 차이가 있는지를 비교하였다. 여성관리자 패널에서는 소속된 조직에서 승진과 인사 평가에 대한 차별이 존재하는지를 설문 대상자인 관리자에게 묻고 있다. (식 3)의 종속 변수  $Discrimination_{it}$ 은 차별 존재 여부를 나타내는 가변수이며, 관리자 i가 승진 및 인사 평가에 있어 차별이 존재한다고 생각한다면 1, 없다고 생각하면 0의 값을 갖는다.

$$Discrimination_{it} = \tilde{\alpha} + \tilde{\beta} Female_i + \tilde{\rho} Kids_{it} \quad (\text{식 3})$$

$$+ \tilde{\delta} [Female_i \times Kids_{it}] + \tilde{X}_{it} \tilde{\Gamma} + \epsilon_{it}$$

(식 3)은 앞선 식들과 같이 주요 변수인 성별(Female)과 자녀 유무(Kids)에 대한 완전 포화모형이라는 점에서 (식 1)과 유사하다. 다만, 추정되는 계수는 다르므로 계수 위에 ‘~’(Tilde)를 추가하여 앞선 식과는 다르게 표현했다. (식 3)의 기타 통제 변수인  $\tilde{X}_{it}$ 은 (식 1)에 사용된 통제 변수  $X_{it}$ 에 회사에서 제공하는 복지제도(유연근무, 직장 보육시설) 변수를 추가로 포함한다. 이렇게 설정한 (식 3)에서 주요 변수의 회귀 계수를 모두 더한 값인 ‘ $\tilde{\beta} + \tilde{\rho} + \tilde{\delta}$ ’은 (자녀가 없는 남성 관리자 대비) 자녀가 있는 여성 관리자가 조직 내 승진 또는 평가에 대한 차별이 있다고 생각하는 상대적인 수준을 나타낸다. 따라서, (식 3)으로 설정된 모형을 통해 관리자가 인식하는 조직 내 차별 수준이 성별과 자녀 유무에 따라 어떻게 변화하는지를 살펴볼 수 있다.

## IV. 실증분석 결과

### 1. 성별과 자녀 유무에 따른 승진 확률 차이

본 절에서는 성별과 자녀 유무(또는 자녀 수)에 따라 승진 가능성이 어떻게 변화하는지를 확인해 보려고 한다. <표 4>는 앞서 설명한 (식 1)을 추정한 결과를 보여준다. <표 4>의 모형(1)은 주요 변수만 포함된 기본모형에 관리자의 나이와 교육 수준을 추가로 통제한 모형이다. 추정된 결과에 따르면 자녀가 없는 여성의 승진 확률은 자녀가 없는 남성과 비교하여 약 2.8%p 낮게 추정되어 승진 확률에 있어 성별 차이가 관측되었다. ‘자녀 있음(Kids)’의 추정 계수(0.027)는 (자녀가 없는 남성 대비) 자녀가 있는 남성 관리자의 상대적인 승진 확률을 의미하는데, 남성에 있어서 자녀가 있는 경우 (자녀가 없는 남성보다) 승진 확률이 2.7%p 더 높아짐을 의미한다. 즉, 자녀가 있는 남성의 경우에 오히려 승진 가능성이 커지고 있다.

모형(2)는 모형(1)에 직위, 회사 종류, 산업, 회사 지역, 회사 규모를 추가 통제한 결과를 보여주고 있으며, 모형(3)은 모형(2)에 추가로 조직문화 변수까지 추가한 결과를 보여주고 있다. <표 4>에 제시된 각 모형의 추정 결과에 따르면 관리자의 인적 특성 및 소속된 회사의 특성을 추가로 통제해 감에 따라 본 연구에서 관심을 가지는 주요 여성(Female) 변수의 설명력은 조금씩 감소하고 있다. 하지만, 자녀 있음(Kids) 변수의 설명력은 크게 흔들리지 않음을 알 수 있다. 그리고, 모든 설명변수를 통제한 모형(3)의 결과에서는 여성(Female)과 교호항(Female×Kids)의 추정 계수는 5% 수준에서 통계적으로 유의하며, 자녀 있음(Kids)의 추정 계수는 10% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

모든 설명변수가 통제된 모형(3)을 중심으로 추정 결과를 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 자녀가 없는 남성과 여성을 비교하면 여성 관리자의 승진 확률이 약 1.1%p 더 작은 것으로 나타났다. 남성과 비교해 여성 관리자가 승진에 더 어려움을 겪고 있다는 점을 알 수 있다. 둘째, 자녀가 있는 남성과 여성을 비교하면 여성 관리자의 승진 확률이 약 1.0%p 더 작은 것으로 나타났다. 즉, 앞서 자녀가 없는 경우와 마찬가지로 자녀가 있는 경우에도 여성은 남성보다 승진에 어려움을 겪고 있다. 셋째, 남성 근로자의 경우에는 자녀 있음이 오히려 승진 가능성을 높이는 요인으로 작용한다. 남성 집단 내에서 비교하면 (추정된 결과의 통계적 유의성이 낮기는 하지만) 자녀가 있을 경우 승진 가능성이



2.6% 증가하는 것으로 나타났다. 넷째, 승진 가능성에 있어서 성별 격차는 자녀를 가짐으로 인해 더욱 확대되었다. 자녀가 없는 남성과 여성 관리자의 승진 확률 격차는  $-1.1\%p(-0.011)$  수준이지만, 자녀가 있는 경우 교호항(Female  $\times$  Kids)의 추정계수인  $-1.0\%p(-0.010)$ 만큼 성별 격차가 추가로 확대되는 것으로 분석되었다. 즉, 자녀가 없는 경우에도 여성의 승진 확률이 남성보다 낮았지만, '자녀 있음'으로 인해 남녀 간의 승진 확률 격차가 (자녀가 없는 근로자 집단의 성별 격차( $-1.1\%p$ )보다) 두 배 가까이 확대( $-2.1\%p$ )되는 것으로 분석되었다.

〈표 4〉 성별과 자녀 유무에 따른 승진 확률 변화

설명 변수		종속 변수: 승진 여부 (승진 =1)		
		모형(1)	모형(2)	모형(3)
( Base Group: 남성 & 자녀 없음 )				
여성 (Female)		-0.028***	-0.016**	-0.011**
		(0.008)	(0.006)	(0.005)
자녀 있음 (Kids)		0.027**	0.027**	0.026*
		(0.012)	(0.012)	(0.016)
여성 $\times$ 자녀 있음 (Female $\times$ Kids)		-0.017***	-0.009**	-0.010**
		(0.005)	(0.004)	(0.004)
상수항		0.606***	-0.376***	-0.368***
		(0.135)	(0.110)	(0.110)
기타 설명 변수	나이	Y	Y	Y
	교육 수준	Y	Y	Y
	회사 종류		Y	Y
	산업 종류		Y	Y
	회사 지역		Y	Y
	직위		Y	Y
	회사 규모		Y	Y
	조직문화			Y
표본 수		10,096	10,096	10,096
$R^2$		0.533	0.688	0.688

주1: 괄호 안의 숫자는 개별 근로자 수준에서 군집하여 추정된 강건한 표준오차 (robust standard errors)를 의미함

주2: 통계적 유의수준: \*\*\* 1% 수준, \*\* 5% 수준, \* 10% 수준  
(\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ )

이상의 결과를 정리해 보면 결국, 여성은 자녀가 없는 경우에도 남성보다 승진 가능성이 작지만, 자녀를 출산하고 양육하는 과정에서 추가적인 승진 페널티(Penalty)를 경험하고 있는 것으로 보인다. 한편 자녀가 있는 여성의 경우, 자녀가 없는 여성보다 승진 확률이 1.6%p ( $=0.026 - 0.010$ ) 정도 높게 나타났다. 이러한 결과는 같은 직위의 여성 근로자여도 아이가 있는 근로자의 경력이 더 길기 때문일 수 있다. 현재 분석 모형에서는 근로자의 경력까지는 통제하지 못하였기 때문에 근로자 간 다른 경력 수준이 이러한 결과를 만들어 냈을 가능성이 있다. 또 다른 가능성은 아이를 가지고 있음에도 직장을 그만두지 않고 계속 일하는 여성의 경우 아이가 없는 여성보다 업무 능력이 뛰어나기 때문일 수도 있다. 즉, 아이를 출산하고 양육하는 과정에서 많은 여성이 경력 단절을 경험하는데도 불구하고, 직장을 유지하고 있다는 점은 그 여성 근로자의 전문성과 업무 능력이 우수하기 때문일 수 있다. 이러한 근로자의 경력 문제와 능력이 우수한 근로자의 문제(self-selection problem)를 교정하기 위해서는 추가적인 정보가 필요하므로 추후 연구로 남겨 두도록 한다.

이번에는 성별과 자녀 유무가 승진에 미치는 효과 분석에서 한발 더 나아가 성별과 자녀 수의 상호연관 효과를 추가로 분석해 보도록 한다. 앞서 (식 2)를 설명했던 바와 같이 자녀 수는 0명, 1명, 2명 이상으로 구분하여 정의되었다. <표 5>는 (식 2)를 추정한 결과를 보여준다. 모형(1)은 관리자의 나이와 교육 수준만 통제된 기본모형으로 자녀가 없는 여성의 경우 상대적 승진 확률이 (<표 4>의 모형(1)과 동일하게) -0.028로 추정되었다. 그리고, 모형(2)와 모형(3)으로 옮겨가면서 설명변수가 추가로 통제됨에 따라 주요 변수들의 추정된 계수는 크기가 조금씩 변해가는데, 통계적 유의성 측면에서는 크게 흔들리지는 않는 것으로 보인다. 설명변수를 통제한 모형(3)의 결과를 중심으로 내용을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 자녀 수를 통제하고 남성과 여성 관리자를 비교해 보면, 자녀 수에 상관없이 항상 여성 관리자가 남성보다 승진 가능성이 적은 것으로 분석되었다. 우선, 자녀가 없는 관리자 집단 내에서 비교해 보면, 여성의 승진 가능성이 남성보다 1.1%p( $-0.011$ ) 낮은 것으로 분석되었다. 자녀가 한 명만 있는 관리자 집단 내에서는 여성의 승진 가능성이 남성보다 5.8%p ( $=-0.011-0.047$ ) 낮은 것으로 나타났다. 그리고 자녀가 두 명 이상인 집단 내에서는 여성의 승진 확률이 남성보다 3.3%p ( $=-0.011-0.022$ ) 낮은 것으로 분석되었다(다만, 이 경우 통계적 유의성은 10% 수준으로 하락). 앞선 <표 4>의 결과와 마찬가지로 <표 5>의 분석 결과에서도 유사한 가족 구성을 가진 관리자 간 승진 확률의 성별 격차가 존재함을 확인할 수 있었다. 따라서, 승진에 있어 여성 관리자가 남성보다 어려움을 겪고 있음을 재확인하였다.

〈표 5〉 성별과 자녀 수에 따른 승진 확률 변화

설명 변수:		종속 변수: 승진 여부 (승진 =1)		
		모형(1)	모형(2)	모형(3)
( Base Group: 남성 & 자녀 0명 )				
여성 (Female)		-0.028*** (0.008)	-0.015** (0.006)	-0.011** (0.006)
자녀 1명 (1Kid)		0.027 (0.020)	0.008 (0.023)	0.007 (0.023)
자녀 2명 이상 (2Kids)		0.028** (0.014)	0.035* (0.020)	0.034* (0.020)
여성 × 자녀 1명 (Female × 1Kid)		-0.034** (0.020)	-0.046** (0.022)	-0.047** (0.021)
여성 & 자녀 2명 이상 (Female × 2Kids)		-0.041** (0.018)	-0.022 (0.014)	-0.022* (0.014)
상수항		0.608*** (0.136)	-0.395*** (0.111)	-0.387*** (0.111)
기타 설명 변수	나이	Y	Y	Y
	교육 수준	Y	Y	Y
	회사 종류		Y	Y
	산업 종류		Y	Y
	회사 지역		Y	Y
	직위		Y	Y
	회사 규모		Y	Y
	조직문화			Y
표본 수		10,096	10,096	10,096
$R^2$		0.533	0.688	0.689

주1: 표본오차는 개별 근로자 수준에서 군집하여 추정된 결과

주2: 통계적 유의수준: \*\*\* 1% 수준, \*\* 5% 수준, \* 10% 수준

(\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ )

둘째, 남성과 여성의 승진 확률 차이가 가장 크게 발생하는 경우는 자녀 수가 1명일 경우이며, 이어서 자녀 수가 2명 이상일 때와 자녀가 없을 때 순으로 성별 승진 확률 차이가 큰 것으로 나타났다. 즉, 여성 관리자의 자녀가 여러 명일 때보다 최초 1명의 자녀만을 가졌을 때 승진 가능성이 더욱 크게 하락하는 것이다. 이러한 결과를 초래한 원인에 대해서는 좀 더 심층적인 연구가 필요하겠지만, 다음의 몇 가지 가능성을 생각해 볼 수 있을 것이다. 우선, 자녀가 2명 이상일 경우, 자녀 1명 당시의 경험을 통해 회사 업무와 가정에서의 역할

등 유·무형 자원의 최적화된 분배 방법을 이미 체득했을 것이고, 그 경험이 자녀가 2명 이상인 근로자의 승진 확률을 증가시키는 방향으로 작용했을 가능성이 있다.

또 다른 가능성으로는 (앞선 분석에서 제시한 바와 유사하게) 여성 관리자 표본에 있어 자기 선택(self-selection) 문제가 발현된 결과일 수도 있다. 한 명의 자녀를 두고 직장생활을 경험한 근로자의 경우 직장과 자녀 양육을 동시에 감당하는 것이 힘들다고 판단하여 상대적으로 일-생활 균형이 보장된 직장으로 이직하거나 아예 퇴직을 결정할 가능성이 있다. 이렇게 최초 1명의 자녀를 양육하는 과정에서 이직하거나 퇴직한 근로자가 많다면 분석 표본에서 자녀가 2명 이상이라고 응답한 여성 관리자는 자녀 양육에 있어 외부의 도움을 받아 직장에 집중할 수 있는 여건을 갖춘 근로자이거나, 자녀 양육과 업무를 동시에 감당할 수 있는 특별한 능력을 갖춘 근로자일 것이다. 이 경우 자녀를 2명 이상 가진 능력 있는 근로자가 직장을 유지하고 승진할 확률은 오히려 증가할 수도 있다.

지금까지 <표 4>와 <표 5>를 통해 여성 관리자의 자녀 유무에 따른 승진 패널티를 확인하였다. 하지만, 여성관리자패널 2기는 100명 이상 규모의 사업체에 소속된 관리자를 대상으로 조사한 통계라는 점에 유의할 필요가 있다. 만약 100인 미만 사업체의 관리자를 대상으로 동일한 분석을 수행한다면 <표 4>와 <표 5>의 결과와는 다른 형태로 남녀 관리자의 차이가 나타날 수도 있다 (혹은 남녀 관리자 간의 차이가 더 크게 발생할 수도 있다). 따라서, 본 연구의 결과는 100인 이상의 상대적으로 규모가 큰 사업체로 한정해서 해석해야만 한다.

## 2. 성별과 자녀 유무에 따른 조직 내 차별 인식 차이 (승진과 인사 평가)

본 절에서는 성별과 자녀 유무가 관리자 본인이 주관적으로 느끼는 조직 내 승진과 인사과과 평가에 대한 차별 수준에 미치는 영향을 분석한다. <표 4>와 <표 5>의 결과를 통해서 확인하였듯이 여성 근로자는 남성보다 승진에 어려움을 겪고 있으며, 자녀가 있는 여성의 경우 승진 가능성이 더욱 크게 하락함을 확인하였다. 여성이라는 점과 자녀의 존재가 여성 근로자의 승진에 부정적인 영향을 미치고 있다면, 여성 관리자는 조직 내에서의 성차별 또는 자녀 양육에 따른 차별이 존재한다고 인식할 가능성이 크다. 윤자영(2020)은 여성 근로자

들의 승진과 임금 등에서 불이익이 있으며, 여성 근로자들이 직장 내 성차별을 체감하고 있다고 하였다. 이렇게 자신이 속한 조직 내에서 어떤 형태의 차별이 존재한다고 느낀다면 이는 당사자의 업무 몰입에 영향을 미치며 생산성 하락으로 연결될 가능성이 크다.

〈표 6〉은 성별과 자녀 유무가 조직 내 차별(승진 및 인사 평가)에 대한 주관적 판단에 미치는 영향을 분석한 결과를 보여준다. 패널 A(모형(1)-모형(3))는 조직 내 승진 차별에 대한 주관적 판단에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과이며, 패널 B(모형(4)-모형(6))는 조직 내 인사 평가 차별에 대한 주관적 판단에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과이다.

패널 A의 모형(1)에 제시된 결과에 따르면, 남성 승진 확률에 있어 자녀 유무에 따른 차이는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 추정되었다. 하지만, 다른 설명변수들이 추가로 통제됨에 따라 자녀가 있음(Kids)은 남성의 승진 차별에 대한 인식에 긍정적인 방향으로 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 남성 집단 내에서 비교해 보면 자녀가 있을 경우 승진에 있어서 조직 내 차별이 존재한다고 인식할 가능성이 (자녀가 없는 관리자보다) 4.7%p 더 큰 것으로 나타났다.

한편, 성별(Female)에 따른 승진 차별에 대한 인식의 차이는 모든 모형에서 유사한 수준으로 추정되었으며, 통계적 유의성도 높은 것으로 나타났다. 우선, 자녀가 없는 남성과 여성 관리자를 비교해 보면 조직 내 승진 차별이 존재한다고 인식할 확률은 여성이 남성보다 23.6%p(0.236, 모형(3) 기준) 높은 것으로 분석되었다. 그리고 자녀가 있는 남성과 여성 관리자를 비교해 보면 승진에 있어서 차별이 존재한다고 인식할 확률은 여성이 남성보다 28.3%p( $=0.236+0.047$ , 모형(3) 기준) 더 높은 것으로 나타났다.

이러한 승진 차별에 대한 남성과 여성의 인식 차이(23.6%p)는 앞선 분석을 통해 추정된 실제 성별 승진 확률의 차이인 1.1%p보다 훨씬 큰 수준이다. 즉, 여성들은 통계적으로 분석된 실제 승진 차이보다 더 큰 수준으로 승진에 있어 차별이 존재한다고 느끼고 있다. 이것은 본 연구에서 사용한 표본의 특성 때문일 수 있다. 여성 근로자의 경우 결혼 및 출산과 함께 주된 직장을 떠나게 되는 경우가 많은데, 본 연구에서 사용한 분석 표본은 이미 결혼을 하고 조사 당시 직장을 유지하고 있는 기혼 관리자들로만 구성되어 있다. 따라서, 분석 표본은 관리자로 진급하지 못한 여성 근로자의 관측치 및 정보를 담고 있지 못하는데, 만약 이들이 경험한 승진의 어려움이 표본에 포함된 관리자의 성별 차이보다 크다면, 앞서 추정된 실제 승진의 성별 격차와 승진 차별 인식의 성별 격차 간에 큰 차이가 발생할 수 있다.

〈표 6〉 여성과 자녀 유무가 주관적 차별성(승진, 인사평가) 영향

설명 변수	종속 변수		
	A: 조직 내 승진 차별 (존재 =1)		
	모형(1)	모형(2)	모형(3)
여성 (=1)	0.245*** (0.011)	0.269*** (0.011)	0.236*** (0.010)
자녀 있음 (=1)	-0.006 (0.012)	0.038*** (0.022)	0.047** (0.021)
여성 & 자녀 있음	0.055*** (0.017)	0.049*** (0.017)	0.047*** (0.016)
상수항	-0.547*** (0.146)	-0.536*** (0.150)	-0.206* (0.146)
$R^2$	0.063	0.093	0.195
설명 변수	종속 변수		
	B: 조직 내 인사 평가 차별 (존재 =1)		
	모형(4)	모형(5)	모형(6)
여성 (=1)	0.215*** (0.009)	0.236*** (0.009)	0.207*** (0.009)
자녀 있음 (=1)	-0.014 (0.009)	0.019 (0.018)	0.027* (0.017)
여성 & 자녀 있음	0.028** (0.014)	0.022* (0.014)	0.022* (0.013)
상수항	-0.878*** (0.125)	-0.819*** (0.130)	-0.571*** (0.126)
$R^2$	0.064	0.093	0.183
기타 통제 변수:			
나이	Y	Y	Y
교육수준	Y	Y	Y
회사종류		Y	Y
산업종류		Y	Y
회사지역		Y	Y
직위		Y	Y
회사규모		Y	Y
조직문화			Y
회사복지			Y
표본 수	10,096	10,096	10,096

주1: 괄호 안의 숫자는 개별 근로자 수준에서 군집하여 추정된 강건한 표준오차 (robust standard errors)를 의미함

주2: 통계적 유의도: \*\*\* 1% 수준, \*\* 5% 수준, \* 10% 수준  
(\*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ )

동일 성별 내에서 자녀 유무에 따른 차별 인식의 차이를 살펴보면, 남성의 경우 자녀가 있을 때 승진 차별이 있다고 인식할 확률이 4.7%p 더 높았으며, 여성은 자녀가 있을 때 약 9.4%p( $=0.047+0.047$ ) 더 높았다. 따라서, 자녀가 있는 경우 남녀 모두 승진에 차별이 존재한다고 인식할 가능성이 자녀가 없는 경우보다 높은 것으로 나타났으며, 자녀 유무에 따른 성별 내 차이는 남성보다 여성의 경우 2배 더 큰 것으로 나타났다.

패널 B의 모형(4)-(6)은 조직 내 평가에 대한 차별 인식 수준에 영향을 미치는 요인을 추정한 결과를 보여준다. 패널 A의 경우와 마찬가지로 기타 설명변수들을 추가로 통제해 나가도 주요 변수의 추정 결과와 통계적 유의성은 크게 흔들리지 않음을 알 수 있다. 모든 설명변수가 통제된 모형(6)을 중심으로 추정 결과를 살펴보면 다음과 같다.

인사 평가에 있어 차별이 존재한다는 주관적인 판단에 있어 성별과 자녀의 유무가 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 추정되었다. 다만, 여성(Female) 변수의 영향력이 자녀 있음(Kids) 변수보다 더 크고 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 자녀가 없는 집단 내에서 비교하면 인사 평가에 있어 조직 내 차별이 존재한다고 인식할 가능성은 남성보다 여성이 20.7%p 크다. 그리고 자녀가 있는 집단 내에서는 남성보다 여성의 차별 인식 가능성이 22.7%p( $=0.207+0.022$ ) 더 크다. 따라서, 여성이 남성보다 인사 평가에 대한 차별을 더 크게 느끼고 있고, 이에 더해 자녀가 있는 관리자일 경우에는 평가에 대한 차별을 추가로 더 느끼고 있음을 알 수 있다.

〈표 6〉의 결과를 통해서 조직 내 승진과 인사 평가에 차별이 존재하는지에 대한 주관적인 인식에 성별과 자녀의 유무에 따라 차이가 있음을 확인하였다. 이번 분석 모형에 사용된 종속 변수인 조직 내 승진 및 인사 평가에 관한 차별은 관리자 본인의 주관적인 생각이다. 따라서, 실제로 승진과 인사고과에서 차별이 존재하였는지는 본 연구의 결과를 통해서도 확인할 수 없다는 점에 유의할 필요가 있다.

## V. 결론

한국 여성의 경우 그동안 사회·경제적 지위가 지속 상승해 오며 따라 노동 시장 내 성별 격차는 점차 완화되었을 것으로 예상된다. 그러나, 실제로 노동 시장에서 같은 조건의 남성 근로자와 비슷한 대우를 받으며 일할 수 있는 환경

이 조성되었는지에 대한 의구심은 여전히 남아있다. 유리천장 지수를 통한 국제 비교에서 한국은 10년째 최하위를 기록하고 있으며, 기업 임원진의 구성에서 여성의 비율이 현격히 낮은 것으로 조사되어 노동시장에서 여성이 경험하는 보이지 않는 장벽의 존재를 짐작할 수 있다. 또한, 자녀 출산 이후 양육 및 돌봄의 역할을 여성이 주로 담당함에 따라 여성 근로자들이 회사 업무에 집중하는 데 어려움을 겪는 상황을 흔히 접하게 된다. 자녀 양육과 돌봄에 대한 책임이 아직도 여성에게 더 많이 부과되는 사회적 분위기에서 자녀를 양육하는 여성 관리자에 대해 조직 내에서 차별적인 평가가 존재할 것으로 판단되며, 이것이 승진에서의 차별과 여성 관리자의 주관적 인식에 영향을 미쳤으리라 예상할 수 있다.

본 연구에서는 그동안 선행연구에서 집중적으로 다루지 않은 승진과 조직 내 차별에 대한 인식에 있어서 관리직 근로자의 성별과 자녀 유무가 만들어 내는 차이를 여성관리자패널 2기 자료를 활용하여 분석하였다. 먼저, 성별과 자녀 유무에 따라 세부 집단을 나누어 집단 간에 또는 집단 내에서 승진 가능성에 차이가 존재하는지 살펴보았다. 이어서 승진과 인사 평가에 있어서 근로자가 인식하는 차별 수준이 성별과 자녀 유무에 따라 차이가 발생하는지도 검증하였다.

분석 결과에 따르면, 실제 승진 확률에 있어서 여성 근로자가 자신과 유사한 특성을 지닌 남성 근로자보다 더 어려움을 겪고 있는 것으로 분석되었다. 특히, 승진 가능성과 자녀 유무는 통계적으로 유의미한 양의 관계를 보였다. 결국, 여성은 자녀가 없는 경우에도 남성보다 승진 가능성이 작지만, 자녀를 출산하고 양육하는 과정에서 추가적인 승진 페널티(Penalty)를 경험하고 있는 것으로 보인다. 또한, 분석 모형에 자녀 유무 대신 자녀 수 변수를 통제하고 남성과 여성 관리자를 비교해 보면, 자녀 수에 상관없이 항상 여성 관리자가 남성보다 승진 가능성이 적은 것으로 분석되었다. 따라서, 유사한 가족 구성을 가진 관리자 집단에서 승진 확률의 성별 격차가 존재함을 확인할 수 있었다.

한편, 남성과 여성의 승진 확률 차이가 가장 크게 발생하는 경우는 자녀 수가 1명일 경우로 나타났다. 즉, 여성 관리자의 자녀가 여러 명일 때 보다 최초 1명의 자녀만을 가졌을 때 승진에 더 큰 어려움을 겪게 되는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 여성 관리자 표본에 있어서 자기선택문제(self-selection problem)가 발현되었을 수 있다. 즉, 여러 명의 자녀를 가진 여성 관리자의 경우 첫째 자녀를 양육하면서 얻은 경험을 바탕으로 직장 업무와 돌봄을 효율적으로 수행할 수 있는 능력을 이미 갖추고 있을 수 있다. 또한, 첫 자녀 출산과 육아를 거치면서도 직장에 남아서 관리자의 자리에 오른 여성의 경우 상대적으로 전문성이나 업무 능력이 뛰어난 근로자일 수도 있다. 이 경우 다자녀를



키우는 관리직 여성은 관찰되지 않은 (또는 모형에서 통제되지 않은) 더 뛰어난 능력을 지닌 근로자이기 때문에 한 명의 자녀만 가진 여성보다 승진 확률이 더 높게 추정될 수 있다.

조직 내 차별에 대한 주관적 인식 차이에 관한 분석 결과에 따르면, 여성 관리자가 남성보다 상대적으로 승진과 인사 평가에 있어 조직 내 차별이 존재한다고 인식할 확률이 더 높은 것으로 추정되었다. 이러한 승진 차별에 대한 남성과 여성의 인식 차이는 앞선 분석을 통해 확인한 실제 성별 승진 확률의 차이보다 훨씬 큰 수준이었다. 즉, 여성들은 통계적으로 분석된 실제 승진 확률 차이보다 더 큰 수준으로 승진에 있어 차별이 존재한다고 느끼고 있음을 확인하였다. 이에 더해 자녀가 있는 경우에는 남녀 모두 조직 내 승진과 인사 평가에 차별이 존재한다고 인식할 가능성이 자녀가 없는 경우보다 더 높은 것으로 나타났다.

본 연구는 기존 선행연구에서 주로 다뤄온 자녀 양육에 따른 근로 시간과 임금 감소의 문제가 아닌, 여성 관리자의 승진 가능성에 있어서 자녀 유무가 미치는 효과를 분석한다는 점에서 차별성을 지닌다. 또한, 대부분의 선행연구에서는 직장에서 여성이 겪는 유리천장의 존재를 임금이나 직장 유지라는 간접적인 측면에서 확인해 보려고 하였지만, 본 연구는 유리천장의 직접적인 결과로 발생하는 직장 내 승진이라는 측면에서 여성이 겪는 차별 수준을 분석한다는 측면에서 학술적 의의가 있다.

하지만, 본 연구의 결과를 해석하는 데는 주의가 필요하다. 우선 본 연구는 승진과 인사 평가에 대해 근로자가 느끼고 있는 주관적 인식 수준을 분석한 것으로, 실제 해당 조직의 승진과 인사 평가에 있어서 성별과 자녀 유무에 따른 차별이 존재한다고 단언할 수는 없다. 실제 차별에 대한 분석을 위해서는 근로자의 수행 업무 및 기업 내부의 인사고과에 대한 객관적 자료가 필요하며, 인과관계를 규명할 수 있는 좀 더 엄밀한 분석이 필요하다. 더불어, 여성관리자패널 2기는 전국 100인 이상 사업체에 종사하는 남녀 관리자를 대상으로 조사한 자료이다. 따라서, 본 연구의 결과를 우리나라 모든 사업체에 적용할 수 없다는 한계점을 지닌다. 100인 이상 규모의 사업체는 상대적으로 규모가 큰 기업으로 볼 수 있으며, 100인 미만의 사업체와 비교하여 인사 평가 체계 및 복지제도가 잘 갖추어져 있을 확률이 높다. 따라서, 분석 표본에 포함된 100인 이상 사업체에 소속된 여성 관리자의 경우 일·가정 양립에 있어 좀 더 수월하고 인사 평가도 보다 공정하게 진행될 가능성이 있다. 반대로, 100인 미만 사업체에서 일하고 있는 여성 근로자를 대상으로 동일한 분석을 시행하는 경우 기존 분석 결과와는 다른 양상을 보일 수 있으며, 추측하건대 100인 미만 사업체에서 근로하는 여성은 승진에 있어서 더 큰 어려움을 겪고 있을

것으로 예상된다.

마지막으로, 본 연구는 여성관리자패널 2기의 3개년(2020-2022년) 데이터를 사용하여 실증분석을 수행하였으나 패널 고정 효과 모형을 사용하지는 않았다. 실증분석 모형에 많은 범주형 변수와 이항 변수를 사용하였기 때문에 고정 효과 모형을 통해서는 본 연구에서 관심을 가지는 주요 변수의 효과를 추정하지 못하기 때문이다. 특히, 본 연구에서 관심을 가지는 ‘여성’과 ‘자녀 있음’ 변수의 경우 대부분 개인에게서 분석 기간 변하지 않기 때문에 패널 고정 효과 모형을 적용하기에 적절하지 않다. 다만, 자녀 유무에 따른 효과는 여성관리자패널이 지속 축적되어 감에 따라 고정 효과 모형을 통해서도 분석할 수 있으므로 추후 연구 주제로 남겨 두도록 하겠다.

본 연구의 분석 결과에 따르면 첫 번째 자녀 출산 이후 여성 근로자의 승진 확률은 낮아지고 승진에 대한 차별을 느낄 가능성은 커진다. 또한, 한 명의 자녀만 있는 여성 관리자의 경우 두 명 이상의 자녀를 가진 여성보다도 승진에 어려움을 겪고 있는 것으로 분석되었다. 이는 최초 자녀를 출산하고 양육하는 과정에서 여성이 감당해야 하는 부담과 돌봄에 투입해야 하는 노력이 상대적으로 매우 크게 다가오는 것으로도 해석할 수 있다. 따라서, 첫 자녀를 출산하거나 양육하게 되는 여성 근로자에게 더욱 친화적인 기업 내 제도 및 정부 정책이 필요하다. 김효선·이수연(2017)에 따르면 기업의 가족 친화적 제도 시행은 여성 근로자의 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서, 첫 자녀 출산 및 양육을 위한 지원 제도를 강화한다면, 여성 근로자의 지속 근로 확률을 높일 수 있을 뿐만 아니라 기업 내에서 남성과 여성이 자녀 출산으로 차별받지 않고 일할 수 있는 환경을 조성할 것으로 기대된다.

한편, 자녀의 돌봄과 양육은 여성에게만 국한된 문제가 아니며, 배우자인 남성도 함께 감당해야 한다. 남성의 자녀 양육 참여를 유도하기 위해 정부는 2024년부터 배우자 출산휴가를 10일에서 20일로 늘리고 육아 휴직 급여를 인상하였다. 이렇게 정부 차원에 시행되는 남성의 돌봄 참여 독려와 함께 기업 차원의 독려 및 유인책도 필요하다. 또한, 자녀가 있는 근로자의 낮은 승진 확률과 승진에 대한 차별 인식은 공정하고 체계적인 인사 평가 제도의 필요성도 제기한다. 성별에 따른 승진 차별은 체계적인 인사 관리 제도의 시행을 통해 점차 낮춰갈 수 있다(김수한, 2012). 따라서, 인사 평가 및 승진 과정에서 성별이나 자녀 양육으로 차별받지 않도록 설계된 인사 관리 제도를 확립해 나갈 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김수한(2012). “기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출”. 한국사회. 제13권 제2호. 113-138.
- 김수한·신동은(2014). “기업 내 여성관리자의 성차별 경험”. 한국사회학. 제48권 제4호. 91-125.
- 김혜숙·윤소연(2009). “여성 리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향”. 한국심리학회지: 사회 및 성격. 제23권 제1호. 33-54.
- 김효선·이수연(2017). “조직 내 여성 비율과 가족친화제도가 남녀근로자의 이직률에 미치는 영향”. 조직과 인사관리연구. 제41권 제4호. 87-113.
- 안미영(2016). “한국 맞벌이 부부의 고용 형태와 가족 내 노동 분업의 젠더 불평 등에 관한 연구”. 경제와 사회. 제112호. 13-40.
- 오혜은(2017). “한국의 모성임금 패널티에 관한 연구”. 사회복지정책. 제44권 제3호. 217-245.
- 원숙연(2012). “공직 내 여성관리자의 현실”. 한국여성학. 제28권 제2호. 75-107.
- 윤자영(2020). “여성 임금 근로자의 직장 내 성차별 인식에 관한 연구 - 기업 특성과 고용형태를 중심으로”. 페미니즘 연구. 제20권 제1호. 37-81.
- 이 태·안준홍(2022). “기혼 여성의 경제활동 유형에 따른 가사 및 돌봄 노동시간 변화”. 여성연구. 제115권 제4호. 129-163.
- 임정준(2010). “자녀가 여성근로자의 임금에 미치는 영향에 관한 실증분석”. 한국여성학. 제26권 제2호. 71-98.
- 장덕진·황정미(2003). “여성의 사회적 자본-기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로”. 경제와 사회. 제59권 제9호. 130-160.
- 장진희(2020). “혼인과 자녀가 성별임금격차에 미치는 영향”. 이화젠더법학. 제28호. 179-212.
- 조덕상·한정민(2024). “여성의 경력단절 우려와 출산율 감소”. KDI FOCUS. 2024-04.
- 조보배(2022). “어린 자녀가 있는 맞벌이 부부의 시간 배분에 관한 연구”. 여성연구. 제112권 제1호. 121-146.
- 조성호·김지민(2018). 일·생활 균형을 위한 부부의 시간 배분과 정책과제. 세종: 한국보건사회연구원.
- 주희진(2005). “성 고정관념이 기업 내 여성 관리자 평가에 미치는 영향”. 여성학논집. 제22집 제1호. 115-149

- 최은영(2024). “맞벌이 가구의 자녀 수가 부부의 근로시간에 미치는 영향”. *여성 경제연구*. 제21권 제2호. 19-39.
- 최세림·곽은혜·정세은(2020). *출산과 여성노동*. 세종: 한국노동연구원.
- 최세림·김영아·곽은혜(2023). *기혼 여성의 노동시장 참여와 경력에 관한 연구*. 세종: 한국노동연구원.
- 최세림·방형준(2018). *생애주기에 따른 성별 임금격차: 결혼과 출산의 영향을 중심으로*. 세종: 한국노동연구원.
- Anderson, J., Binder M., & Krause, K. (2003). The motherhood wage penalty revisited: Experience, heterogeneity, work effort, and work-schedule flexibility. *Industrial and Labor Relations Review*, 56(2), 273-294.
- Baek J. & Park. W. (2022). COVID-19, childcare and women’s labor supply. *The Korean Economic Review*, 38(2), 323-345.
- Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women’s advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414.
- Becker, G.S. (1985). Human Capital, effort, and the sexual division of labor. *Journal of Labor Economics*, 3(1, Part 2), 33-58.
- Budig, J. & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204-225.
- Choi, S. & Park, C. O. (2014). Glass ceiling in Korean civil service: Analyzing barriers to women’s career advancement in the Korean government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- Cortes, P. & Pan, J. (2016). When time binds: Returns to working long hours and the gender wage gap among the highly skilled. *SSRN*.
- Cullen, Z. & Perez-Truglia, Ricardo (2023). The Old Boys’ Club: Schmoozing and the Gender Gap. *American Economic Review*, 113(7), 1703-1740.
- Dex, S. (2004). Work and families. *The Blackwell Companion to the Sociology of the Families*, 435-456.
- Ellemers, N., Van Den Heuvel, H., De G lider, D., Maass, A. & Bonvini, A. (2004). The under-representation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43, 315-338.

- Hill, M. (1980). Authority at Work: How Men and Women Differ. G . J. Duncan & J. M organ (eds.). *Five Thousand American Families* 8(pp. 107-146). Ann Arbor : University of Michigan Press.
- Juhn, C. & McCue, K. (2017). Specialization then and now: Marriage, children, and the gender earnings gap across cohorts. *Journal of Economic Perspectives*. 31(1): 183-204.
- Miller, A. J. (1997). *Organizational culture. Woman and Work: A Reader*(pp. 321-322). New Brunswick, NJ: Rutgers Univ. Press.
- Norris, P. & Inglehart, R.(2013). Gendering social capital: Bowling in Women's Leagues?. In *Gender and Social Capital* (pp. 79-104). Routledge.
- The Economist(2024, March 6). The Economist's glass-ceiling index: Our annual measure of the role and influence of women in the workforce. <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>에서 2024.09.25. 인출.
- Waldfogel, J. (1998). Understanding the 'family gap' in pay for women with children. *Journal of Economic Perspectives*, 12(1), 137-156.
- Wolf, C. & Fligstein, N. D. (1979). Sex and Authority in the Workplace: The Causes of Sexual Inequality. *American Sociological Review*, 44, 235-252.
- Wright, E. O., Baxter, J. & Birkelund, G. E.(1995). The gender gap in workplace authority: A cross-national study. *American sociological review*, 407-435.

Abstract

## The Impact of Childcare Responsibilities on the Promotion of Female Managers

Tai Lee\*·Joonhong Ahn\*\*

We examined whether there are disparities in workplace promotions based on gender and the presence of children among a group of managers. The analysis revealed that female employees encounter more obstacles in being promoted compared to male employees with similar attributes. Specifically, among employees without children, women were found to have a lower likelihood of being promoted than men. Furthermore, among employees with children, women had an even lower probability of promotion compared to men, and the gap in promotion probability between genders also widened. Ultimately, women face challenges in achieving promotions compared to men, even without children, and they encounter additional difficulties due to childbirth and childcare responsibilities. Additionally, the promotion gap between genders was associated with perceived workplace discrimination. Women were more likely than men to perceive discrimination in promotions and personnel evaluations, and this perception was even higher for women with children. This finding reflects the experiences of female employees in the promotion process, which significantly impacts their perception of discrimination in promotions and evaluation. Consequently, female employees lag behind men in promotions, and the promotion gap widens further for female employees with children. These experiences of promotion gap are closely linked to female employees' perception of discrimination in promotions and evaluations within the organization.

**Keywords :** Women Manager, Child Care, Promotion and Personnel evaluation, Perception of discrimination, Gender Discrimination

---

\* First Author: Assistant Professor, Gyeongsang National University

\*\* Corresponding Author: Deputy Research Fellow, National Pension Research Institute