

여성관리자패널 2기 5차 결과: 직급이 오를수록 커지는 불평등¹⁾

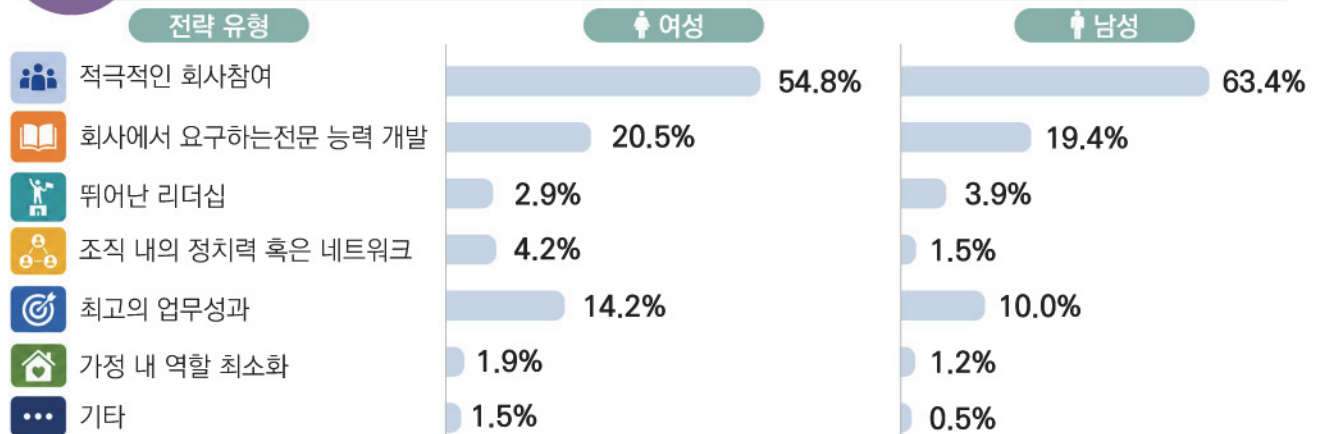
초록

- ▶ 여성관리자패널은 여성관리자의 경력 형성 지원 및 여성 대표성 제고를 위해 작성되는 국내 유일의 패널조사로 2025년 2기 5차 조사 결과를 공개하였음.
- ▶ 조사 결과, 상위직급으로 갈수록 견고해지는 유리천장 현상과 승진 지체가 나타남을 확인함. 모든 직급과 업종에서 남성관리자의 임금이 더 높는데, 특히 임원급에서의 임금 성별 격차가 하위 직급보다 커지는 등 직급 상승에 따라 성별 임금 불평등이 강화될 수 있음을 확인함.
- ▶ 향후 경력개발 전략으로 남녀 모두 적극적 회사 참여를 가장 많이 응답하였고, 다음으로 전문 능력 개발, 최고의 업무 성과 순서임. 적극적 회사 참여는 남성에서, 최고의 업무 성과는 여성에서 더 높게 나타남.
- ▶ 조사 결과를 통해 여성관리자의 경력 형성과 승진, 임금, 역량 인식에서 나타나는 성별 차이를 확인할 수 있었음.



현재 직급 달성을 위한 관리자의 개인 경력개발 전략(1순위)

여성과 남성의 응답 비교



1) 본 원고는 아래 연구보고서의 일부 내용을 발췌 및 정리함.

이동선·주재선·김영택·한진영·이진숙·박송이·김이선·마민지·장진희(2025), 「2025년 여성관리자패널조사」, 한국여성정책연구원.

1 여성관리자패널 개요

- ▶ 여성관리자패널조 2기는 100인 이상 사업체에 근무하는 과장급 이상 남녀 관리자(여성관리자 3,500명, 남성관리자 1,511명)를 매년 추적 조사하고 있음. 여성관리자패널의 조사 개요는 다음과 같음.

구분	내용
조사 대상	전국 100인 이상 사업체에 종사하는 과장급 이상 남녀관리자 및 인사담당자
조사 지역	전국
조사 방법	온라인 조사 중심, 일부 우편조사와 방문면접조사 병행
공표 시기	매년 8월. 2026년 8월 2기 6차 데이터 공표 예정
통계 종류	통계법 18조에 따른 일반통계(국가승인통계 154010호)
조사 홈페이지	https://gsis.kwdi.re.kr/kwmp

출처: 한국여성정책연구원 여성관리자패널 홈페이지, <https://gsis.kwdi.re.kr/kwmp>

- ▶ 2025년 여성관리자패널은 2기 6차 조사를 실시하고, 5차 조사 결과를 분석·공표하였음. 본 원고는 2기 5차 조사의 주요 결과를 중심으로 작성함.

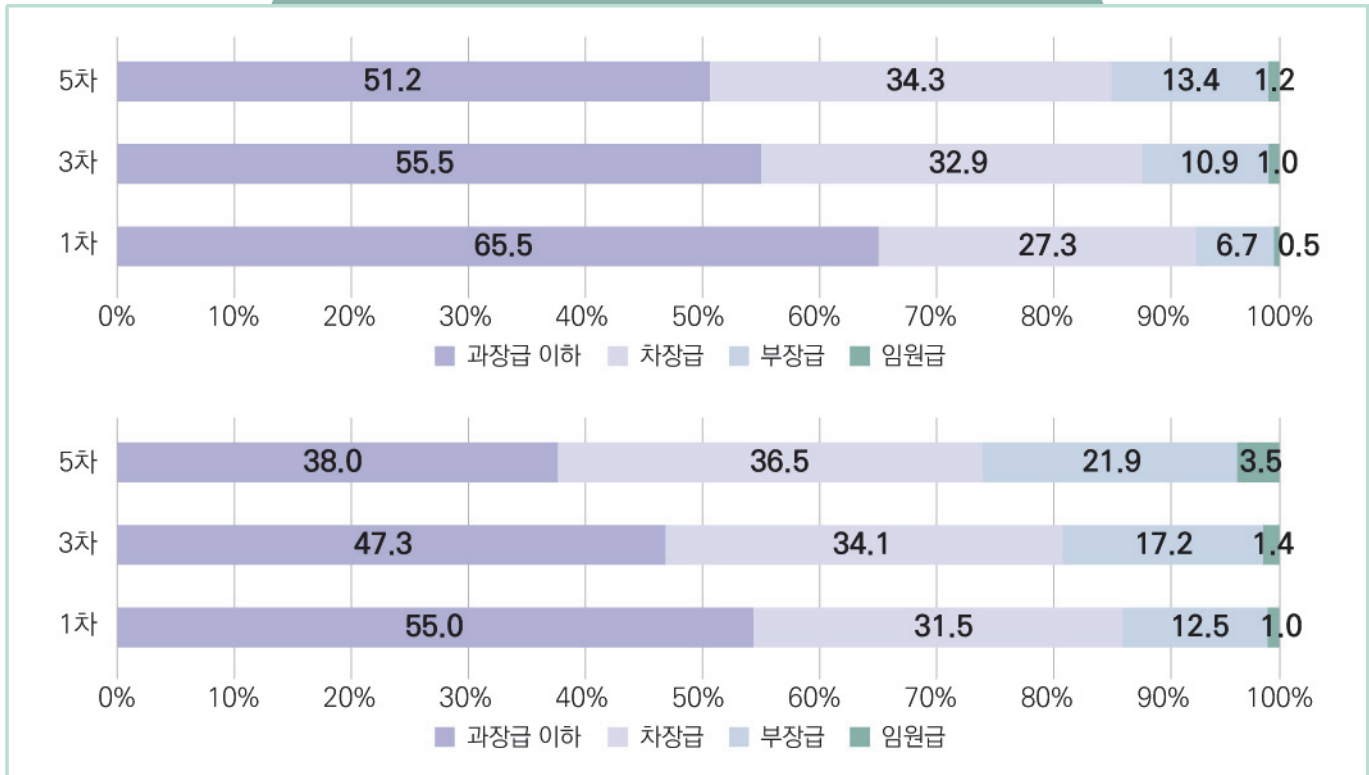
2 주요 조사 결과

(1) 경력 현황

- ▶ 5차 조사 결과, 여성관리자는 남성에 비해 과장급 이하의 하위 관리직 비중이 현저히 높은 반면(여성 51.2%, 남성 38.0%), 차장급, 부장급 및 임원급 등 상위 직급 비중은 상대적으로 낮게 나타남.
- ▶ 1차 조사 당시 여성관리자의 과장급 비중이 남성보다 약 10%p 높았던 점을 감안하더라도, 3차와 5차 사이의 직급 구성 변화를 추적해 보면 여성의 승진 속도가 남성에 비해 지체되고 있음을 알 수 있음.
 - 3차 대비 5차의 직급별 증가율을 살펴보면, 차장급(여성 4.3%, 남성 7.0%)과 부장급(여성 22.9%, 남성 27.3%) 모두 남성이 여성을 상회하였으며, 특히 임원급의 경우, 남성 증가율이 150.0%에 달해 여성(20.0%)과 극명한 차이를 보임.

각차수 응답자 직급 현황(위: 여성관리자, 아래: 남성관리자)

(단위: %)



주: 1차는 과장급, 3차와 5차는 과장급 이하 포함임

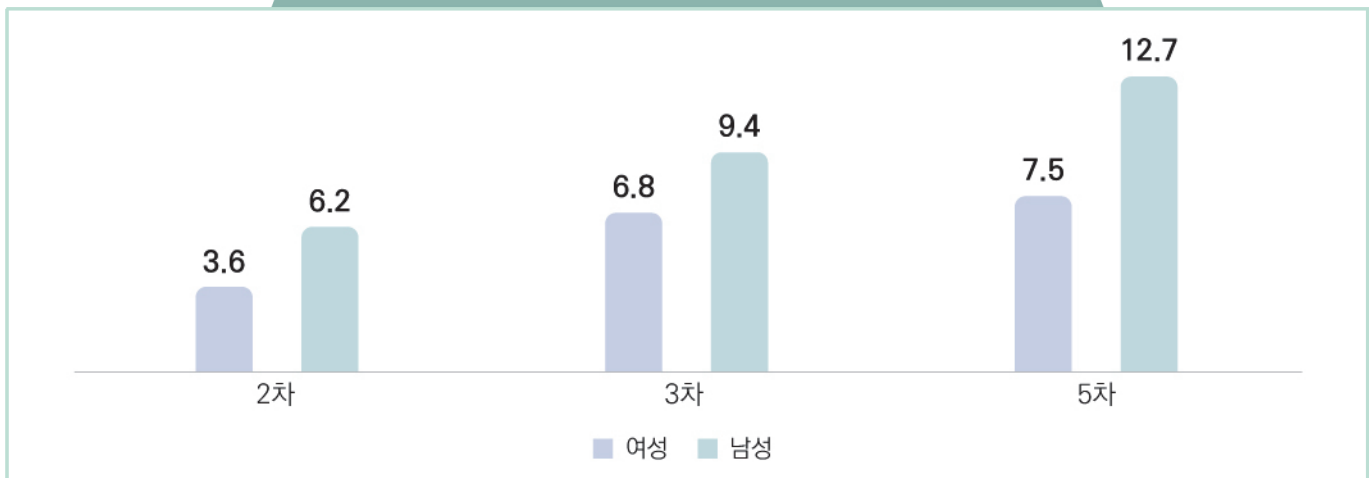
출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 1-5차 원자료 분석(3차, 5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

▶ 조사 전반에 걸쳐 남성관리자의 승진 비율은 여성관리자를 지속 상회하는 것으로 나타남.

- 2차와 3차 조사에서 남녀 관리자의 승진을 격차는 각 2.6%p 수준이었으나, 5차 조사에서는 5.2%p로 확대됨. 이러한 격차는 직급이 상승할수록 여성관리자가 직면하는 승진 장벽이 더욱 공고할 가능성과, 조직 내 고위직 이행 과정에서 성별 불균형을 야기하는 구조적 취약성이 존재할 가능성을 내포함.

지난 조사 이후 승진 여부: 5차

(단위: %)



주: 승진한 경우만 응답한 비율임

출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 1-5차 원자료 분석(2차, 3차, 5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

- ▶ 5차 응답자의 근속 여부를 성별로 살펴본 결과, 동일 직장 근속은 여성에서, 다른 직장으로의 이직은 남성에서 비율이 더 높게 나타남.
 - 1차 당시 직장에 지속 근무하는 비율은 여성관리자 중 83.4%로 남성보다 1.8%p 더 높고, 한번이라도 이직을 경험한 비율은 여성관리자 중 9.8%로 남성관리자 대비 6.3%p 낮음.
 - 5차 조사 시 직장을 다니지 않은 경우(실업 상태이거나, 비임금근로자)는 여성관리자 중 6.8%로 남성관리자 대비 4.5%p 더 높은 상황임.

〈표 1〉 5차 응답자의 근속, 이직, 이탈 현황

(단위: %)

구분		여성	남성
5차	지난 조사 이후 동일 회사에 계속 근무 중	83.4	81.6
	다른 직장으로 이직함	9.8	16.1
	현재 직장을 다니지 않음 (실업 또는 비임금근로자)	6.8	2.3

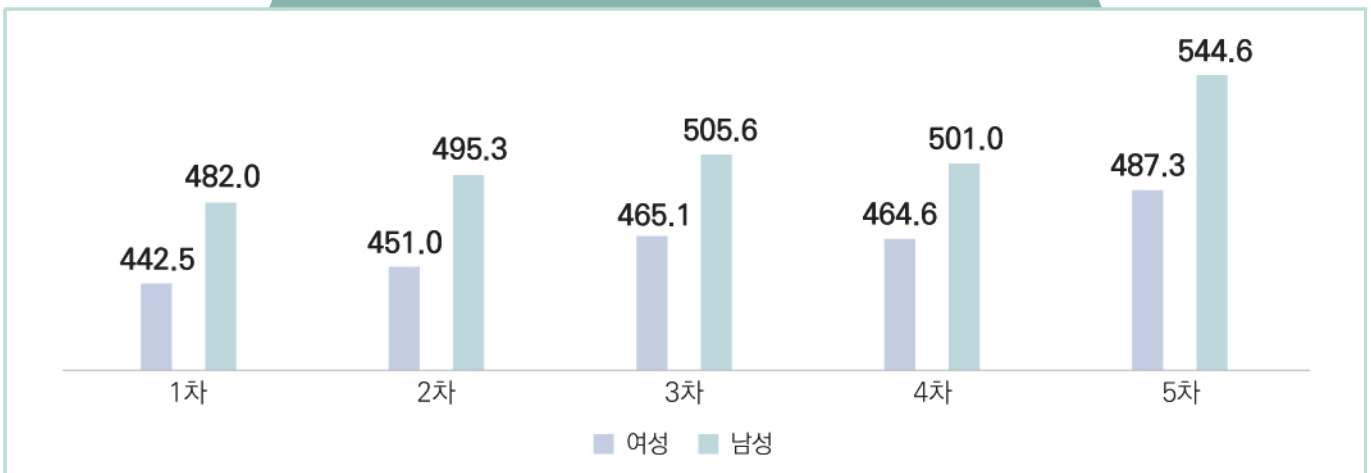
출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 5차 원자료 분석(5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

(2) 임금

- ▶ 각 차수에서 전년도 기준 월 평균 임금(세전)을 조사한 결과, 모든 차수에서 여성보다 남성관리자의 평균 임금이 더 높은 것으로 나타남.
 - 이는 여성관리자에 비해 남성관리자에서 높은 직급의 비율이 더 높고, 산업별 임금 수준이 상이한 상황도 작용할 수 있음.

조사 전년도 월 평균 임금(세전): 5차

(단위: 만원)

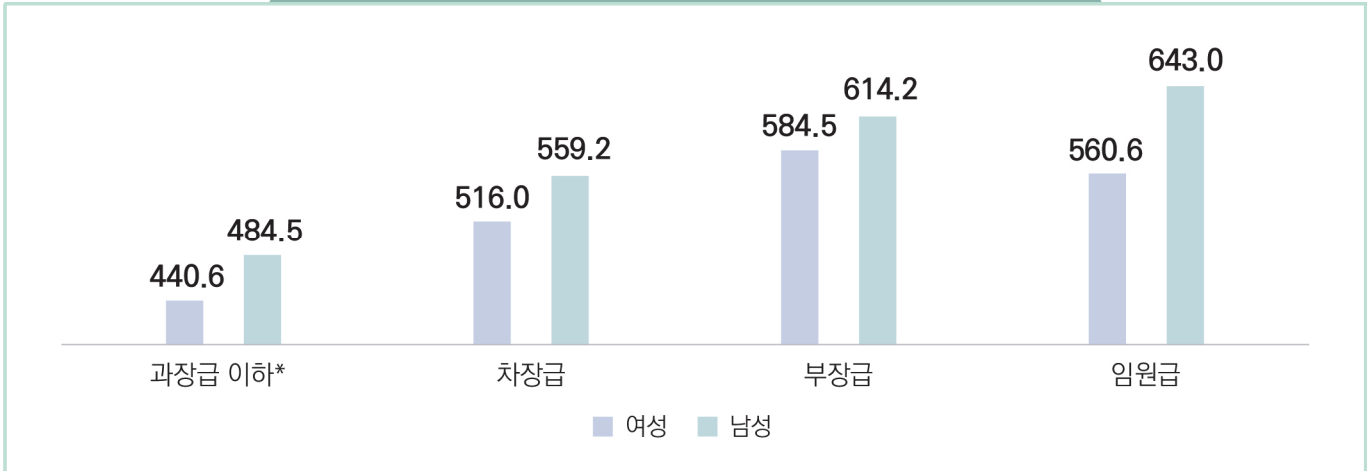


출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 1-5차 원자료 분석(2차, 3차, 4차, 5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

- 이에 아래 그래프에서 5차 응답자의 직급별 평균 임금을 확인하였음. 분석 결과, 모든 직급에서 여성관리자보다 남성관리자의 월 평균 임금이 높은데 특히, 과장급 이하와 차장급은 약 43~44만원 수준의 차이가 나는 반면, 임원급에서는 남성이 여성보다 82.4만원 더 받는 것으로 나타남.

2024년 월 평균 임금(세전): 5차 직급별

(단위: 만원)



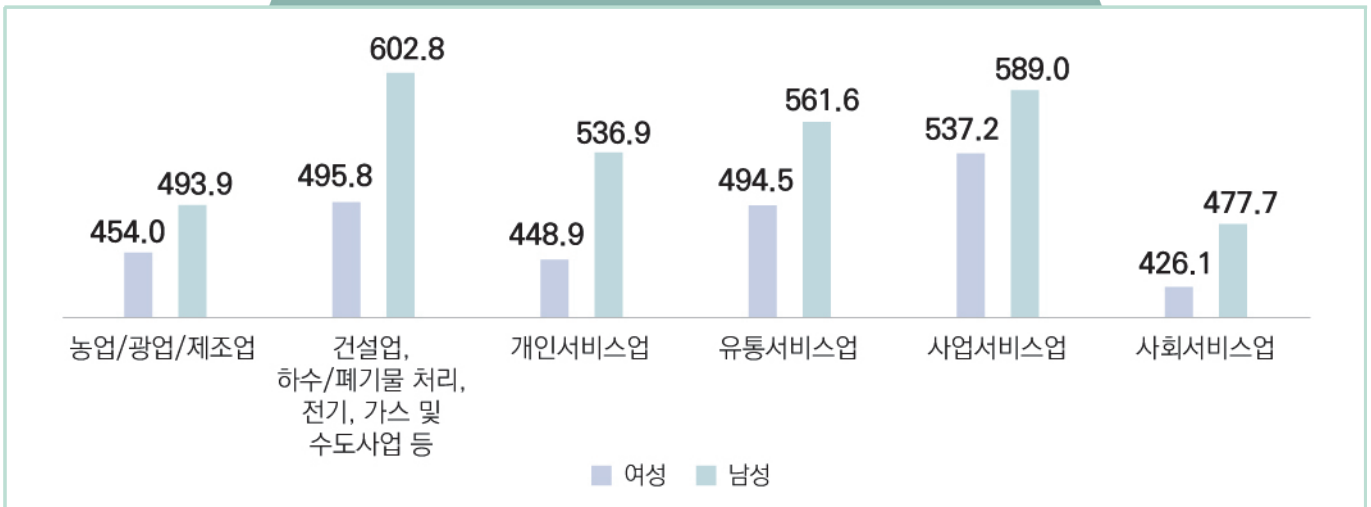
주: * 1차는 과장급, 3차와 5차는 과장급 이하 포함임

출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 5차 원자료 분석(5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

- 5차 응답자의 종사 업종별로 월 평균 임금을 살펴본 결과, 여성관리자의 월 평균 임금이 가장 높은 업종은 '사업서비스업'(537.2만원)이고, 남성관리자의 월 평균 임금이 가장 높은 업종은 '건설업, 사후/폐기물 처리, 전기, 가스 및 수도사업 등'으로 월 평균 602.8만원임.
- 성별 격차가 가장 큰 업종은 건설업, 사후/폐기물 처리, 전기, 가스 및 수도사업 등으로 여성에 비해 남성이 약 107만원 더 받는 것으로 나타남. 당 업종은 대체로 여성근로자 비율이 낮고, 관리자급은 더 과소대표될 수 있음. 대표적인 남초 업종에서 여성의 낮은 직급, 짧은 근속년수 등 다양한 요인이 작용하여 여성관리자의 임금이 남성보다 낮을 가능성이 존재함.

2024년 월 평균 임금(세전): 5차 업종별

(단위: 만원)



주: 1) 건설업 등은 '전기, 가스, 증기 및 수도사업', '하수·폐기물 처리, 원료 재생, 환경복원', '건설업' 등의 업종을 합친 것임.

2) 개인서비스업은 '도매 및 소매업', '숙박 및 음식점업'의 업종을 합친 것임.

3) 유통서비스업은 '운수업' 및 '출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업'의 업종을 합친 것임.

4) 사업서비스업은 '금융 및 보험업', '부동산업 및 임대업', '전문, 과학 및 기술 서비스', '사업시설관리 및 사업지원 서비스업'의 업종을 합친 것임.

5) 사회서비스업은 '교육서비스업', '보건업 및 사회복지 서비스', '예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업', '협회 및 단체, 수리 및 기타 개인' 등의 업종을 합친 것임.

출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 5차 원자료 분석(5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

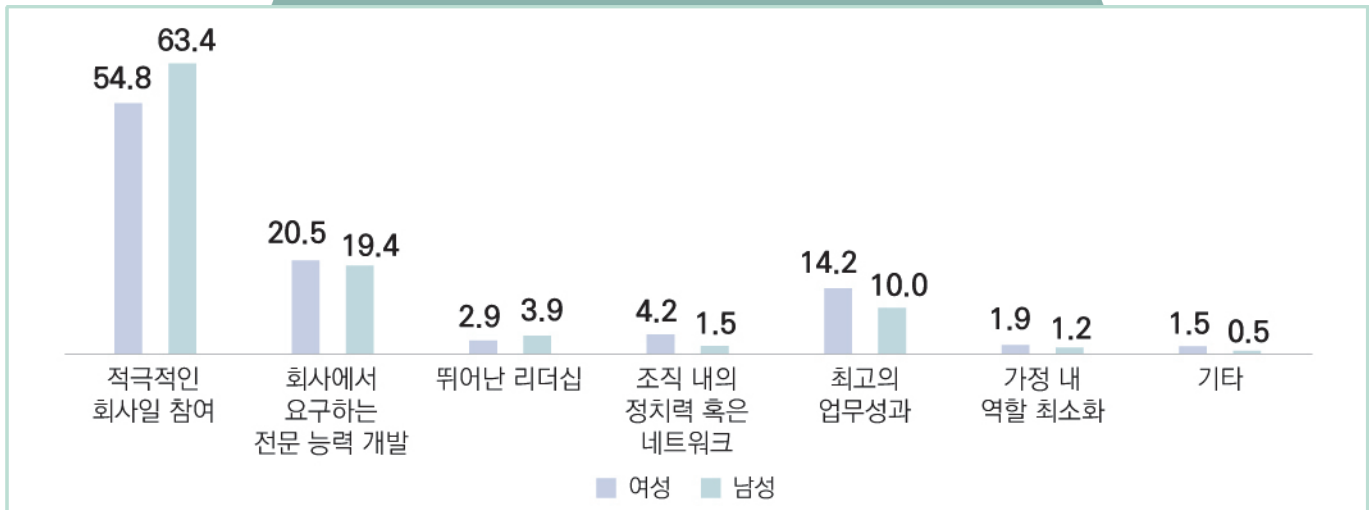
(3) 경력개발 및 핵심역량

▶ 현재 직급 달성을 위해 개인적으로 실천한 경력개발 전략을 조사한 결과, 여성과 남성 모두 '적극적인 회사일 참여'를 과반 이상이 1순위로 응답했고, 다음으로 '전문능력 개발'을 2순위로 응답함.

- '적극적인 회사일 참여'의 경우, 남성관리자는 63.4%, 여성관리자는 54.8%가 응답해 여성 대비 남성에서 약 8.7%p 더 높은 비율을 보임.
- 남녀 모두 '최고의 업무 성과'를 3순위로 응답했는데, 남성관리자보다 여성관리자에서 응답 비율이 4.2%p 더 높게 나타남.

현재 직급 달성을 위한 개인 경력개발 전략(1순위): 5차

(단위: %)

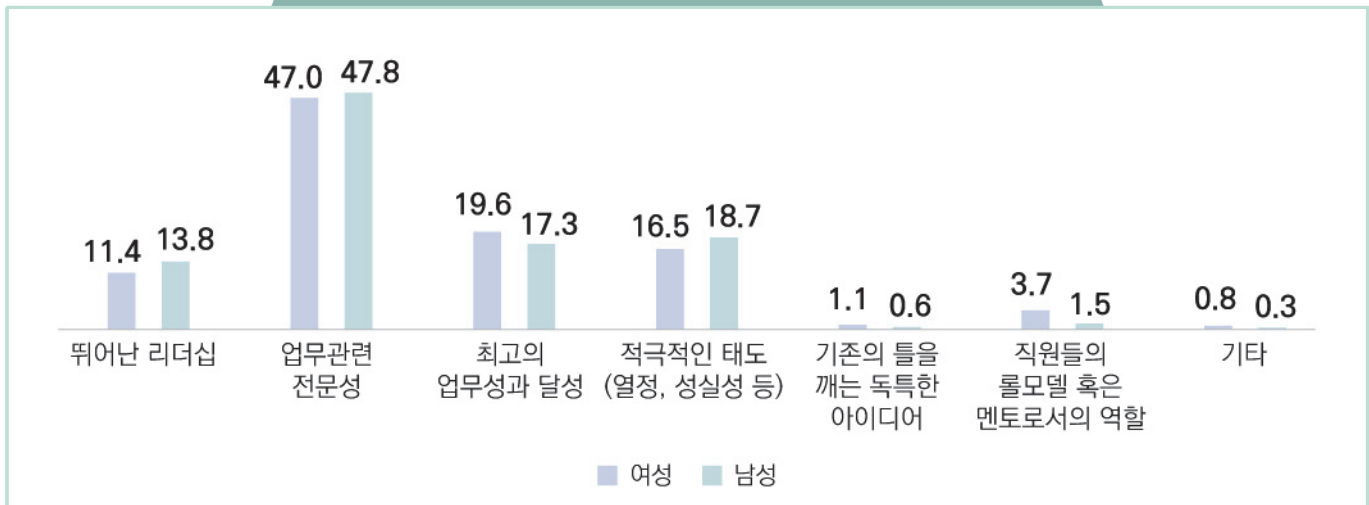


출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 5차 원자료 분석(5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

- 회사가 기대하는 핵심역량에 대한 응답 역시 남녀 모두 '업무 관련 전문성'을 1순위로 꼽았고, 다음으로 '최고의 업무 성과 달성'을 2순위, '적극적인 태도'를 3순위로 응답함.
- '최고의 업무 성과 달성'에 대해서는 남성관리자보다 여성관리자가 더 핵심역량으로 인지한 비율이 높았고(여성 19.6%, 남성 17.3%), '적극적인 태도'의 경우 남성에서 여성보다 더 높게 나타남(여성 16.5%, 남성 18.7%).

회사가 기대하는 가장 중요한 핵심역량(1순위): 5차

(단위: %)



출처: 한국여성정책연구원(2025), 여성관리자패널 5차 원자료 분석(5차는 각 차수 불균형 종단 가중치 적용)

○ 정책 시사점

- ▶ 여성관리자패널은 여성관리자의 경력 경로 및 경험을 성별 비교를 통해 파악할 수 있는 종단자료로 본 원고는 2기 1-5차 자료의 분석 결과를 정리하였음.
- ▶ 관리자의 성별에 따른 경력 현황, 임금, 역량 인식 등을 분석한 결과는 다음과 같음.
 - 상위 직급으로 갈수록 승진율 격차가 확대되는 등 견고한 유리천장과 승진 지체가 존재할 가능성을 확인함.
 - 모든 직급과 업종에서 성별임금격차가 존재하며, 특히 임원급과 남성집중업종에서 격차가 커지는 상황임.
 - 회사가 기대하는 가장 중요한 핵심역량으로 남녀 모두 '업무 전문성'을 핵심역량으로 인식하고, 2순위로 남성은 적극적인 태도, 여성은 업무 성과를 더 중시하는 것으로 나타남.
- ▶ 여성관리자패널은 단순한 현황 파악을 넘어 조직 내 젠더 역동성을 실증적으로 보여줄 수 있는 기초자료로 활용 가능함.
 - 상위 직급으로 갈수록 승진율 격차가 확대된다는 분석 결과를 바탕으로 관리직 확대를 위한 파이프라인 형성 및 강화, 성별 업종 분리 구조에서의 승진 지체 해결 등에 초점을 둔 연구에 활용될 수 있음.
 - 업종별 성별임금격차 원인 분석 및 남성집중업종 내 여성의 임금 저평가 요인을 분석하고, 성별에 따른 임금 차별 요소를 해소하는 근거로 활용될 수 있음.
 - 관리자 성별에 따른 핵심역량 인식 격차를 바탕으로 조직의 기대와 실질적 평가체계 간의 간극을 줄이고, 인사제도의 객관성 확대를 위한 연구에 활용될 수 있음.

참고자료 한국여성정책연구원(각년도), 여성관리자패널 원자료.
<https://gsis.kwdi.re.kr/kwmp/dataSet/rdssList.do?phDivCd=P>

관계부처 성평등가족부, 고용노동부