

고위직 여성공무원의 '유리절벽' 경험에 대한 질적 연구*

우양호**

초 록

본 연구의 목적은 우리나라 공직사회에서 고위직 여성공무원의 '유리절벽' 경험에 대하여 개인의 경험과 구술방식을 통해 탐색적으로 알아보는 것이다. '유리절벽(Glass Cliff)'은 고위직 여성에게만 나타나는 미묘하면서 보이지 않는 차별의 기제로서, 여성들이 고위직에서 오래 버티지 못하고 사직하거나 퇴직하는 현상을 말한다. 기존에는 승진의 '유리천장'을 없애면 공공과 민간에서 성공한 여성이 많아지고, 양성평등한 직장사회가 가능할 것으로 보았다. 하지만 현실적으로 우리나라 공직사회의 경우, 고위직 여성비율은 오랜 세월동안 거의 제자리걸음이다. 본 연구는 여성공무원 고위직의 '유리절벽' 현상을 우리나라 공직사회에 시론적으로 소개하고, 이 개념을 중앙부처 고위공무원단의 경우에 적용하였다. 본 연구는 고위공무원단의 전·현직 여성공무원을 대상으로 심층 인터뷰를 하였고, 유리절벽의 존재 가능성과 그 기제들을 탐색적으로 추론해 보았다. 유리절벽 발생의 주요 기제로는 고위직의 불균등한 성비구조, 성과계약 및 신분의 불안정성, 직무과중과 업무 스트레스, 조직의 편견과 고정관념 등이 이론적으로 논증되었다. 이러한 틀로써 연구를 진행한 결과, 고위공직에서 여성의 '유리절벽' 가설이 새롭게 인식하고 개선해야 할 부정적 개념임이 어느 정도 밝혀졌다. 현 단계에서 일반화에는 조심스러웠지만, 유리절벽의 개념과 관련 기제들이 우리나라 공직 현실에서 완전히 없다고 단언하기는 어려운 상황이었다. 따라서 결론에서는 공직의 인사와 성평등 문화연구 전반에 있어서 '유리절벽'이 앞으로 '유리천장'과 함께 중요한 주제로 고려되어야 함을 제언하였다.

주제어 : 유리절벽, 유리천장, 여성, 고위공무원, 퇴직

* 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A5A2A01035134).

** 한국해양대학교 인문한국 교수(woo8425@hanmail.net)

I. 서론

본 연구의 목적은 우리나라 공직사회에서 고위직에 있는 여성공무원의 ‘유리절벽(Glass Cliff)’ 경험에 대하여 개인의 경험과 구술을 통해 탐색적으로 알아보는 것이다. 과거에 ‘유리천장(Glass-Ceiling)’ 이론처럼 여성이 조직 내에서 보이지 않는 차별 때문에 고위직이 되기 어려웠다는 가설은 이미 널리 알려졌다. 국내에서도 유리천장에 대한 연구는 조금씩 축적이 되었고, 실제 여성차별의 많은 기제들이 밝혀져 일반화로 가는 이론이 되고 있다. 그리고 이것은 과거 고위직 여성, 여성 최고관리자가 극히 적고 드물었던 시절에는 상당히 설득력 있는 이론이었다. 공직에서도 여기에 관한 탐색적이면서 선험적 연구가 많이 나왔다(박천오·김상묵, 2001; 홍미영·우양호, 2005; 원숙연, 2009; 권경득, 2010).

하지만 지금은 우리 사회의 거의 모든 부문에서 성공한 여성 최고관리자나 고위직 여성을 예전보다는 쉽고 흔하게 찾아볼 수 있다. 최근까지 대략 20년이라는 세월 사이에 유리천장을 뚫거나 깨고, 정부나 기업의 고위직에 올라선 여성들이 부쩍 늘어났기 때문이다. 그렇지만 우리 사회는 물론이고 해외에서조차 성공한 고위직 여성의 지위는 남성에 비해 여전히 약하고 불안한 경향이 남아 있다. 작은 실수 하나조차 예상롭게 넘겨버리지 못하는 상당수 고위직 여성리더들의 ‘완벽주의(perfectionism)’에는 이러한 배경이 깔려 있다고 해도 과언이 아니다(Smith, 2014; Kulich, Ryan & Haslam, 2014; Bremner, 2015).

영국의 이코노미스트(The Economist)가 2012년부터 매년 세계 여성의 날(3월 8일)에 발표해 오고 있는 ‘유리천장지수(Glass-Ceiling Index)’라는 것이 있다. 여기에서 우리나라는 경제협력개발기구(OECD) 28개 회원국 중에서 최하위권을 연달아 8년 동안 기록한 바 있다. 이 지수는 남성과 여성의 고등교육 이수율, 여성 노동참가율, 남녀 임금격차, 여성 고위직 비율, 임금 대비 순육아 비용 등 5개 항목을 조사한다. 여성들이 가장 평등한 대우를 받는 곳은 뉴질랜드, 노르웨이, 스웨덴, 프랑스, 캐나다, 호주 등이고, 최하 순위인 우리나라 앞에는 이웃나라 일본과 이슬람 국가인 터키도 있다. 우리나라는 모든 평가항목에서 OECD 국가의 평균에 훨씬 미치지 못하고 있으며, ‘여성 고위직 비율’ 지표는 특히 심각한 수준이다. 이는 우리 사회에서 보이지 않는 여성차별의 현실과 상대적으로 열악한 여성의 사회적 지위를 반영하는 것으로 해석된다. 물론 정부와 공공부문, 공직에서도 예외는 아닐 것으로 보인다.¹⁾

최근 우리나라 공직사회에서는 여성의 사회적 참여가 늘어나고 각종 할당제와 발탁인사가 많아지면서, 정부조직 내부에서도 여성들의 고위직 진출이 늘어났다. 그리고 이를 가로막는 조직 내 보이지 않는 장벽인 유리천장이나 유리벽 등은 상대적으로 예전보다 약해지고 있다고 할 수 있다. 근래 연구나 정부 발표에 따르면, 양성평등인사의 확대와 기존의 보수적인 공직문화에 변화의 조짐도 조금씩 감지된다(박천오, 2010; 원숙연, 2010; 우양호, 2011). 그런데도 중앙부처, 지방자치단체 3급 이상 고위직에서 여성이 차지하는 비율은 최근 10년 동안 여전히 10%의 벽을 넘지 못했다(인사혁신처, 2020; 행정자치부, 2020). 그 이유는 고위직에 여성이 올라서기도 힘이 들지만, 그만두거나 퇴직하는 비율도 남성 이상으로 많기 때문이다. 선진국에서는 이것을 ‘유리천장(Glass Ceiling)’에 빗대어 ‘유리절벽(Glass Cliff)’이라 부르고 있다.

기존에는 유리천장을 뚫고 고위직에 올라서면 그 여성은 평온한 지위와 삶이 보장되는 줄 알았다. 유리천장이론은 사회적으로 ‘유리천장’만 일단 없으면 성공한 여성이 많아지고, 양성이 평등한 직장이 가능한 것으로 가정했다. 하지만 현실적으로는 그게 끝이 아니었다. 일찍부터 선진국에서는 고위직급에 여성을 많이 승진시키고 채용했음에도, 여전히 남성들이 압도적으로 고위직을 지배하고 있는 이유를 궁금해 했다. 그리고 학자와 전문가들은 그 실마리를 고위직 여성의 ‘사직(Resignation)’, ‘퇴직(Retirement)’에서 찾아냈다. 쉽게 말해 남성들보다 여성들이 고위직에서 오래 버티지 못하는 현상을 발견한 것이다. 여전히 고위직에서만 여성이 쉽게 늘어나지 않는 ‘과소대표성(Under-Representation)’은 해결되지 못한 숙제인데, 이를 심층적으로 이해하기 위해서는 ‘유리절벽’의 개념적 이해가 많은 도움이 되는 것으로 알려져 있다(우양호, 2020; Ryan, Haslam & Hersby, 2011; Hall & Donaghue, 2013;

1) 우리나라 공직의 인적 구성과 환경의 변화는 자연스럽게 새로운 환경에 대한 적응을 요구하고 있다. 특히 공직에서 ‘남녀 성비(性比)’의 변화는 최근 뚜렷해진 사회적 현상인데, 공무원 시험으로 선발하는 채용구조로 인해 여성비율이 비약적으로 증가했다. 그래서 더 이상 공직에서 남녀의 성(性)에 따른 노동력의 전통적 분리나 제약은 구조적으로 불가능하게 되었다. 공직에서 여성비율은 지난 2000년에 약 30% 정도였으나, 2008년에는 약 40%로 증가하였으며, 2019년에는 약 50.6%까지 늘어났다(전체 국가직 공무원 669,077명, 남성은 330,588명, 여성은 338,489명). 이미 국가공무원 7급 및 9급 시험 전체 합격자에서 여성은 남성을 추월하였으며, 2021년 이후에는 여성이 남성보다 공직에 확실히 더 많이 근무할 것으로 정부는 보고 있다(행정안전부, 2020). 하지만 이는 전체 공무원에서의 비율이며, 고위직으로 올라갈수록 여성은 기하급수적으로 줄어든다. 5급 이상이 되면 여성은 20% 미만이 되고, 4급 이상이면 20% 미만, 고위공무원은 5% 이하가 된다. 오래전부터 고위 공직의 과소대표 문제는 관심을 끌었으나, 그 해답이나 대안은 여전히 부족하다(홍미영·우양호, 2007; 우양호·홍미영, 2008).

Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).²⁾

이러한 배경에 근거하여, 본 연구는 여성공무원 고위직의 ‘유리절벽’ 현상을 우리나라 공직사회에 소개하고, 이 개념을 중앙부처 고위공무원단의 경우에 적용해보고자 한다. 연구의 목적을 요약한 연구의 핵심질문은 다음과 같다. 첫째, 기존 문헌과 연구를 통해 살펴본 유리절벽의 개념과 이론적 근거, 판단의 기제에는 무엇이 있는가? 둘째, 심층 인터뷰를 통해 고위직 여성공무원들이 경험하고 구술하는 유리절벽 관련 현상에는 어떠한 것들이 있으며, 이런 결과가 이론적 근거와 일치 또는 유사한 상황인가? 셋째, 연구결과에 근거하여 고위직 여성에 대한 ‘유리절벽’ 가설이 우리나라 공직사회에서 잠정적으로 확인될 수 있으며, 이에 파생되는 새로운 쟁점과 함의는 무엇인가?

II. 이론적 배경과 논증

1. ‘유리절벽’의 의미

여성에 대한 ‘유리절벽’ 개념은 서구사회에서 제창된 이론이자, 현재 사회 곳곳에서 증명 중인 가설이다. 유리절벽의 협소한 정의는 “여성을 성공할 가능성이 낮은 고위 직책이나 위험도가 있는 사업의 책임자로 만든 뒤에, 만약 그것이 잘못되는 경우에는 책임을 지고 다시 물러나도록 만드는 현상”을 의미한다(Ryan & Haslam, 2005: 81). 이는 한마디로 “모든 조건이 불안정해 실패의 위험이 높은 위치(high risk positions)”를 남성보다 여성들이 차지할 가능성이 많다는 논리였다(Ryan & Haslam, 2007: 549). 처음 이 개념을 발견하고 이론을 만든 선구자 격인 Ryan & Haslam(2005)은 사회 여러 부문에서 다수의 고위직 여성이 유리절벽에 직면하기 쉽다는 것을 발견했다. 특히 조직이나 사회에서 높은 지위에 있는 여성은 남성보다 더 쉽게 추락할 가능성이 있다는 잠정적인 결론을 내리게 되었다. 이는 영국의 상위 2,500개 주요 상장기업을 대상으로 고위직 남성과 여성의 승진과 퇴직현황을 상대적으로 분

2) 여성이 고위직에 승진하는 비율 이상으로 퇴직이나 이직을 많이 하면, 그 비율은 항상 제자리걸음이 된다. 유리천장을 아무리 깨고 부셔도, 그 뒤에 있는 유리절벽을 간과하면 상황은 나아지지 않는 것이다. 여성 승진이나 보직에 관한 ‘유리천장’, ‘유리벽’이 과거보다 빈번하게 깨지고 있는 우리 사회의 현실에서 새로운 현상으로서 제기된 ‘유리절벽(Glass Cliff)’ 이론은 여성에 대한 또 다른 보이지 않는 차별로 인식될 수 있다.

석한 빅데이터 기반(big data base)의 통계적 결과이기도 했다.

최근까지 이러한 개념을 확대한 다른 연구에서도 비슷한 결과가 나타났다. 그것은 세계적인 글로벌 대기업들의 최고관리자(CEO) 중에서 약 5%만이 여성이며, 그마저 그들은 더 많은 수를 차지하고 있는 남성들 보다 해고나 사임을 당할 확률이 높은 것으로 나타났다. 글로벌 기업에서는 지난 10년 동안 여성임원의 약 38%가 사직이나 해고를 당했으나, 남자임원은 27% 수준에 불과하였기 때문이다. 최고위층에 여성이 극소수임에도 불구하고 오히려 사직, 해고의 확률은 더 높다는 점에서 유리절벽의 존재 가능성은 처음 제기되었다(Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2014). 그리고 이러한 가능성은 현재 민간부문의 고위직뿐만 아니라, 정부나 공공부문에까지 확대되어 다양한 방식으로 연구되고 있다.

최근까지 여성 고위직들이 마주하는 유리절벽은 존재 가능성이 충분히 검증되었고, 그 기제나 원인이 무엇인가에 연구자들의 관심이 쏠리고 있다. 우선 기존 연구에 따르면, 직장에서 성공한 여성은 '일은 잘해도 성격에 무슨 문제가 있을 것'이라는 근거 없는 편견이 존재하지만, 여성이 조직에서 최고의 위치에 오르면 그 능력과 인간성에 대해 오직 여성이라는 이유로 더 후한 점수를 주는 경우가 있다(Bowling et al., 2006). 하지만 이는 역설적으로 한 여성에 대해서 직책의 높낮이에 따라 다르게 평가하는 '이중적 잣대(double standard)'가 존재한다는 뜻을 담는다(Bruckmueller, 2007, 우양호, 2014). 그래서 직장에서 이러한 고정관념과 편견적 기준에 의해 고위직 여성의 리더십은 일상의 사소한 사건들에 대해서조차도 자주 시험대에 오른다. 여성리더나 고위직은 거의 완벽하고 언제나 잘해나가지 못하면 심지어 주변 여성들로부터도 무능하다는 비난을 받을 가능성이 있고, 이미지와 권위에 잦은 손상을 입게 되는 것이다.

불공정한 조직의 상황으로 발생하는 유리절벽은 어찌 보면 불가피한 현상일 수 있다. 불안정하고 실패의 위험이 높아 남성들이 꺼리는 높은 자리를 여성이 알게 모르게 차지할 가능성이 높음을 의미하기 때문이다. 나아가 이는 일이 잘 풀리지 않을 경우에 남성과 동등한 기회를 부여받았음에도 능력이 없어 실패했다는 구실로 그 여성을 '희생양(scapegoat)'으로 삼는 것과 결코 다르지 않다고 한다. 유리절벽이론의 핵심은 기존의 조직 어디션가 보이지 않게 여성을 '상징'으로 삼고, 다시 '희생'시키는 결정이 이루어진다는 의심이다(David, 2015; Powell & Butterfield, 2015; Main & Gregory-Smith, 2017).

사회구조적인 관점과 문화적인 시각에서 유리절벽은 '여성의 삶과 생애(woman's lifetime)'와 연결되어 해석되기도 한다. 현대사회에서 여성은 학

교를 졸업하면 사회생활을 시작하고 직장에 들어가기 위해 마치 ‘절벽’과도 같은 치열한 경쟁을 통과한다. 그런데 직장생활에 익숙해질 만하면 ‘결혼’이라는 선택의 기로가 닥쳐온다. 결혼과 출산이라는 유리절벽을 거치면서 여성은 경력단절을 겪게 되고, 여성의 경제활동참가율은 크게 감소된다. 이후 다시 직장에서의 재진입을 하기 위한 노력을 하는데, 이것은 여성이 처음 사회생활을 시작했을 때의 노력보다 훨씬 힘들고 어렵다. 이렇듯 여성이 사회인으로서 취업, 결혼, 승진, 이직, 퇴직, 재구직 과정에서 겪는 유리절벽은 동·서양의 공통적인 현상으로 주장된다(Cook & Glass, 2014b; David, 2015).

2. ‘유리절벽’ 이론의 주요 논리

현대사회의 고위직 직장여성에 대한 ‘유리절벽’이 개념적으로 처음 창안된 이후, 여기에 관한 이론은 세계적으로 많은 주목을 받게 되었다. 이론과 실증의 측면에서 유리절벽은 최근 많은 학자들에 의해 연구되기 시작하면서, 그 개념도 고위직 여성만이 종종 겪는 ‘보이지 않는 새로운 차별의 기제(mechanism of discrimination)’로 점차 확장되었다. 현재까지 그러한 연구들의 핵심적인 주장은 다음과 같이 세 가지 방향으로 소개할 수 있다.

첫째, 유리절벽이론의 연구자들은 여전히 특정 사회가 여성들의 자질과 능력보다는 여성이라는 생물학적 ‘성(sex)’에 기초한 차별적 평가(perception of discrimination)를 하고 있음을 이 개념이 대변하는 것으로 파악한다(Eagly & Karau, 2002; Bruckmueller, 2007). 즉 공·사 부문에서 유리절벽으로 인한 고위직 여성의 실패는 결국 여성들이 남성과 같은 기회를 부여받았음에도 불구하고, 스스로 능력이 없어서 실패했다는 사회적 결론으로 이어짐이 새롭게 밝혀졌다. 나아가 이는 차후에 다른 여성들이 고위직으로 승진하기 어려운 상황을 초래하는 소위 ‘악순환의 되풀이(repeat vicious circle)’ 현상을 강력히 주장하고 있다.

바꿔 말하면, 조직에서 핵심적 직무나 고위직 자리는 탁월한 여성들의 ‘무덤’이 아니라 그들이 더 높이 상승할 수 있는 ‘기회의 장’이 되어야 함에도 불구하고 실제 현실은 정반대가 되는 것이다. 높은 자리에서 안정보다 위험의 확률이 높을 때, 대체로 여성이 일종의 ‘사석(dead stone)’으로 활용이 된다는 추론이다. 이런 상황은 공교롭게도 승진이나 고위직을 조직으로부터 제안받는 여성의 생각과도 맞물린다. 상당수 여성들은 고위직을 맡기가 어렵다는 것을 스스로 잘 알기 때문에, 위험과 어려움을 감수하고서라도 고위직을 쉽게

수락하는 경향이 있다는 점이다. '독이 든 성배(a poisoned chalice)'를 기꺼이 받아드는 것은 남성보다는 여성일 확률이 높다는 것이다(Kurt, 2011; Smith, 2014).

물론 고위직에서 여성이 잘못하거나 실패할 경우의 다른 대비책(fall-back position)은 다시 '남성'이 된다. 이것은 유리절벽의 논리를 설명하는 상당히 중요한 특징이기도 하다. 문제는 여성이 고위직에 앉아서 기존의 현안을 못 풀거나 성과를 내지 못하면, 단순히 사직이나 해고로 끝나지 않는다. 특히 보수적인 성격의 조직이나 남성집단은 유리절벽으로 그 여성을 밀어낸 후에도, 다음에 올 여성들에 대한 고정관념을 미리 강화시킨다. 그것은 '여성은 역시 고위직에서 잘 해낼 수 없다'는 주관적 생각과 통념이다(Bremner, 2015; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

둘째, 유리절벽은 어느 특정집단이나 사례에만 국한되는 일회적(one-off) 성격이 아니라, 여러 나라와 수많은 조직사회에서 보편화(universalization), 일반화(generalization)될 수 있는 개념임이 밝혀졌다. 가령 서구 유럽이나 구미지역의 국가뿐만 아니라, 아시아 지역과 동양권 국가에서도 최근 유리절벽은 빈번하게 보고되고 있다. 그리고 이는 조직의 '예정된 실패(set up for failure)'를 위한 일종의 '방패막이 혹은 보호장치(protector)'로서 고위직 여성이 자주 이용되고 있음을 뜻한다. 동양과 서양의 여러 선행연구에서 유리절벽에 대해 공통적으로 동의하는 바는 간단하다. 그것은 조직에서 고위직 여성에 대한 평가가 일반적으로 '직무수행과 관련성이 낮다(low job-relevant)'는 점에 근거된다(Ryan, Haslam & Hersby, 2011; Macarie & Moldovan, 2012).

기본적으로 이는 어느 특정 조직이 심각한 침체나 위기에서 벗어나 잘 되기 시작하면, 여성에게 일시적으로 열렸었던 고위직의 문은 다시 닫히게 된다고 주장한다. 문이 닫힌 이후에 다시 고립된 고위직 여성은 자신이 잘못했음에도 고위층에서 스스로가 소외되어 있음을 알게 된다. 이뿐만 아니라 남성동료에 비해 자신이 그 자리에 남아 있기 위해 더 많이 애쓰고 있음을 어느 순간 발견하게 된다고 한다. 특히 외부영입이나 발탁된 고위직 여성은 조직 전체의 지속적인 주목을 받게 되고, 언제 그 자리를 남성에게 내놓고 유리절벽 아래로 떨어지느냐가 구성원들의 주된 관심사가 된다고 한다(Powell, 2011; Hall & Donaghue, 2013; Powell & Butterfield, 2015).

셋째, 고위직 여성에게 유리절벽은 오로지 "성공에서 순식간에 미끄러지는 절벽"만의 의미가 아니라는 점도 최근 새롭게 주장되고 있다. 예를 들어 직장에서 고위직이 아닌 중·하위직 여성에게 유리절벽은 "미끄러워서 올라가기도

힘든 가파른 절벽'이라는 의미도 함께 내포하고 있음이 밝혀졌다. 이는 유리천장의 개념과는 다르게 조직에서 '승진의 사다리(promotion ladder)'가 없는 여성들이 주로 발탁인사(selected personnel)에 의해 전격적으로 고위직이 되는 경우가 많으며, 이는 다시 그 자리에서 실패할 확률을 높이는 기제로 작용된다는 논리이다(Schein, 2001; Ryan & Haslam, 2007). 물론 이와 같은 불리한 여건을 무릅쓰고서라도 유리절벽을 오르려는 여성의 숫자는 계속 늘어나는 것으로 알려지고 있다(Rink, Ryan & Stoker, 2012; Powell, 2013; David, 2015). 따라서 유리천장을 깨고 나선 여성들이 유리절벽이라는 새로운 방해물 앞에 좌절하지 않는 새로운 사회적 통념과 조직문화를 만들기 위해서는 이 개념에 대한 새로운 인식과 연구가 계속 필요한 상황이라는 것에 세계적으로 많은 학자들이 공감하고 있다.

공공조직과 민간기업의 경우, 고위직 여성이 남성보다 상대적으로 해고될 확률이 높은 현실적 단서는 주로 '외부영입(hire outsiders)' 혹은 '개방형 직위(open position system)'로 나타났다. 해외 주요 대기업의 경우, 외부에서 고용된 남성임원보다 여성임원이 통상 많은 것으로 나타나고 있다. 물론 어느 성별이든 조직의 바깥에서 고용된 외부인이나 발탁된 인사들은 언제나 유리절벽에 직면할 가능성을 가지고 있다. 하지만 여성은 여전히 최고관리자나 대표직에서 흔하지 않은 경우이기 때문에, 그들이 문제에 봉착하거나 그것을 해결하지 못했을 때는 경우가 달라진다. 그것은 주로 여성들이 남성보다 상대적으로 부정적 평가를 받으면서, 실수나 잘못이 더 널리 알려지게 된다고 기존 학자들은 주장하였다(Kulich, Ryan & Haslam, 2014; D'gostino, 2014). 나아가 유리절벽은 고위직 여성들에 대한 편견과 고정관념을 등에 업고서, 바로 이 시점부터 시작될 수 있다.

유리절벽이론에서는 여성에게 어렵게 주어진 권력조차도 실제로는 남성의 그것과 같지 않다는 주장이 많다. 즉 형식적으로 같은 고위직이라 할지라도 '그 사람이 남성인가 혹은 여성인가'에 따라 부여되는 권력이 크게 다르다는 것이다. 특히 '고위직 여성에게 자원과 권력이 제한된다(bounded power)'라는 의미는 공식적 업무권력인 '임파워먼트(empowerment)'와 '임의적 재량(discretionary power)'의 양자 모두에서 보이지 않는 제약이 있음을 뜻한다(Bruckmuller et al., 2014; Cook & Glass, 2014; Main & Gregory-Smith, 2017). 결국 위기에 처한 조직은 특출한 여성에게 의지할 확률이 높지만, 이렇게 영입된 고위직 여성은 자신들이 어려움에 처했을 때 지지해 줄 기반이 약하다는 한계를 가지고 있으므로 유리절벽을 불가피하게 더 많이 경험하게 된다고 한다(Ryan & Haslam, 2005; 우양호, 2020).

III. 연구의 틀과 방법

1. 질적 분석의 기준과 틀

고위직 여성에게 유리절벽이 '있다' 혹은 '없다'라는 명제를 설명하려면 그것을 발생시키는 원인이나 기준에 대한 이론적 논증이 필요하다. 유리절벽이 생기게 된 원인이 어디에 있느냐의 문제는 이 분야의 학자들 사이에서 가장 중요한 주제가 되어 왔다. 이는 “높은 자리에 오른 여성의 행동과 실수는 비록 작은 것이라도 같은 지위의 남성에 비해 더욱 가혹한 평가를 받는 것일지도 모른다”는 다소 수상한 의문(suspicion)에서 출발하고 있다(Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013). 유리절벽 발생의 원인과 과정, 관찰될 수 있는 특징 등에 대해서 그동안 사례로 보고된 해외의 선행연구들은 이렇게 판단하고 있다.

첫째, 여성이 적은 기존의 '불균등한 성비구조(gender structure)'가 유리절벽과 밀접한 연관이 있다. 해외의 사례에서는 정부와 기업의 관료제적 조직 형태가 가진 '편향적 성비구조'를 이미 중요한 문제로 삼고 있으며, 이 속에 내재된 '성 전형화(sex-typing)' 구조가 여성에 대한 차별구조를 그대로 대변하고 있는 것으로 파악한다(Ashby, Haslam & Ryan, 2007; Bruckmuller & Branscombe, 2010). 이는 조직에서 어느 한쪽 성별이 선점해서 다수를 차지하면서 우위를 당연시하는 현상인데, 대부분 남성집단의 경우가 해당된다. 여성이 적은 기존의 조직구조 때문에 고위직에도 여성이 많지 않다는 연구는 기존 제도나 관행들이 남성들 위주로만 돌아감을 지적하고 있다. 이런 이유로 고위직에서 다수였던 남성은 성 전형화가 자연스러운 것이고, 이런 상태가 언제나 유지될 것이라고 여긴다. 하지만 조직이 갑작스런 위기를 겪거나 외부의 압력에 의해 여성의 고위직 진출이 현실화되면, 기존의 성비 불균형체제를 유지하고자 하는 갈망은 오히려 고위직 여성에 대한 배제와 차별로 변화되어 표출된다. 결국 이러한 불균등한 남녀의 성비구조는 고위직 여성이 성공하지 못하고 도태되게 하는 유리절벽을 탄생시키게 되는 것이다(Nutley & Mudd, 2005; Buckalew et al., 2012).

둘째, 고위직 수행에 따르는 '직무의 과중 및 과로와 스트레스'가 여성의 유리절벽과 상관이 있음이 거론된다. 기존 문헌에 따르면 직장에서 고위직 여성은 소위 '일과 삶의 불균형이나 불합치(work-life imbalance)' 현상을 자주 겪게 되고, 이는 스스로를 유리절벽으로 향하게 만든다고 한다. 물론 직무과중

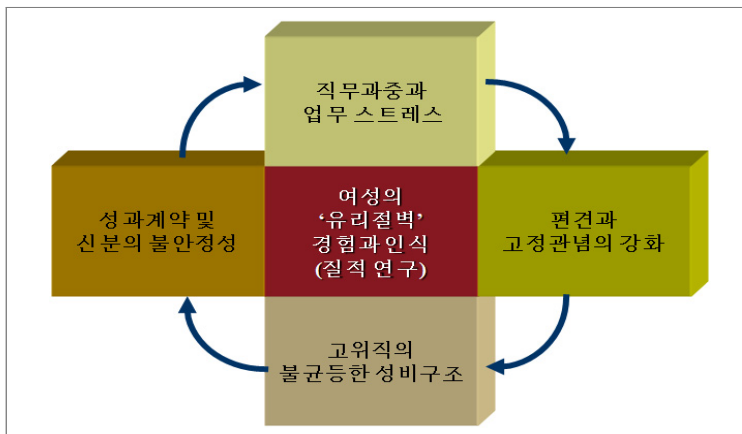
과 스트레스는 남성에게도 해당된다. 하지만 여성은 고위직일수록 ‘모성(maternity)’ 등으로 대표되는 ‘여성적 특질(femininity)’을 숨기는 것이 현실적으로 도움이 되지만, 실제 스스로에 대한 ‘억제(repression)’에서 오는 딜레마는 상당한 스트레스를 수반하는 것으로 알려져 있다(Hewlett, 2014). 바쁜 현대인에게 ‘직장과 가정이 양립(work-family reconciliation)’되고, 일과 삶 사이에 만족스러운 균형감을 느끼면서 생활하는 경우는 그리 많지 않다. 직장생활과 가정생활 사이의 ‘균형(balance)’이란 말은 원래 한쪽 측면이 커지면, 다른 한 측면은 작아지는 범위(and가 아닌 or)를 의미하기 때문이다. 그래서 직장과 가정에서 오는 딜레마는 상대적으로 여성이 크고, 이는 여성의 사직이나 퇴직과 관계가 깊다(Hunt-Earle, 2012; Cook & Glass, 2014; Hennessey, MacDonald & Carroll, 2014).

셋째, 성과를 따지는 ‘계약조건과 신분상의 불안정성’이 유리절벽과 연관이 있다. 고위직이지만 신분적 불안으로 인한 유리절벽은 해외에서 남성에 비해 상대적으로 더 짧은 여성의 고위직 ‘재직기간(shorter average tenures)’ 및 ‘퇴직사유(reason for retirement)’에서 알 수 있다(Hewlett, 2014; Kulich, Ryan & Haslam, 2014). 대체로 고위직 여성은 단기간에 요구받은 성과계약의 함정과 불안정한 신분 때문에 남성과는 달리 조직의 최고 정점까지 올라가지는 못하고 재계약에도 실패하는 경우가 더 많다. 즉 여성에게 계약만료(termination), 권고사직(dehiring), 당연퇴직(resignation) 등의 방식으로 물러나게 하는 유리절벽 현상이 자주 발생하게 되고, 고위직에서의 여성 대표성 증가도 계속 구조적으로 억제되는 것이다(Bruckmuller & Branscombe, 2010). 마찬가지로 오직 문서화된 규정에 따른 직무와 위계성이 높은 관료제로 정의되는 조직에서 고위직 여성은 계약신분으로 남성과 어깨를 견주면서 직무수행을 해내기가 용이하지는 않다. 따라서 높은 직급에 비해서 고위직 여성이 갖는 탄탄하지 못한 신분과 채우는 곧 유리절벽으로 미끄러지게 하는 중요한 물리적 단서가 되고 있다(Ryan, Haslam & Postmes, 2007; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

넷째, 남성 지배적인 조직이 가진 여성에 대한 ‘편견’과 ‘고정관념’은 유리절벽을 발생시키는 중요한 요인이다. 직무에 있어서 수평적으로는 남녀 관계로 역할을 분리시키는 ‘성별분업(gender division)’으로 구체화되고, 수직적으로는 남성이 남성동료와 부하에게 자신의 업무를 승계시키는 ‘도제제도(apprentice system)’의 방법이 이용된다(Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013). 이런 상황에서 기존의 남성 중심의 조직에서 보완적인 역할을 수행해 오던 여성들이 고위직에 대한 발탁인사나 승진할당을 통해서 주요보직에 배치

되는 변화에 대해 조직은 그리 수용적이지 못하다. 특히 남성들만의 직책이라고 여겼던 고위직에 여성이 투입되면, 이는 여태껏 물려받은 ‘상징적 질서(symbolic order)’를 위협하는 것으로 해석한다(Buckalew, Konstantinopoulos & Russell, 2012). 게다가 남성은 다수의 기득권에 대한 위기감과 적대감을 토대로, 고위직 여성에 대한 차별적 태도를 수반하게 된다. 예를 들어 기존 조직의 구성원은 특정한 변화로 인하여 개인의 이익이나 심리적 안정감을 흔들 소지가 있으면, 고위직 여성으로 인한 새로운 변화에 반대하게 된다. 새로운 환경의 불편함을 느끼거나 결과의 불확실성이 지금의 안정감을 흔든다고 생각될 때에도 고위직 여성의 활동이나 지시에 불응하거나 협조적이지 않게 된다(우양호·홍미영, 2007; Kulich, Ryan & Haslam, 2014).³⁾

이상과 같이 여성에 대한 ‘유리절벽’을 다루는 기존 연구에서 이론적으로 논증되어 온 판단의 기준들에 대해 살펴보았다. 하지만 이러한 기준들은 해외에서 밝혀진 증거나 상황들이 대부분을 차지하고 있다. 우리나라에서는 유리절벽에 관한 근거는 아직 제대로 밝혀지지 않았고, 탐색적인 조사나 논의가 여전히 부족하다. 게다가 추상적이고 부정적인 개념이라, 정확한 현상이 관찰되기는 다소 어려울 것으로 예상된다.



[그림 1] 질적 분석의 틀

- 3) 일반적으로 이성(異性)에 대한 고정관념과 잠재적 편견은 변화에 대한 무관심이나 반감(animosity), 냉소(cynical smile), 무사안일(complacency) 등과 결부되어 겉으로 쉽게 드러나지 않는다. 다만 간헐적으로 표출되는 경우는 항의(protest), 사직(resignation), 고의적 방해(deliberate act) 등과 같은 행동으로 나타나게 된다. 또한 이러한 고정관념과 편견은 유년기로부터 시작된 사회화 과정, 조직생활에서 느끼는 현실적 갈등 등에 의해 주로 발생하는 것으로 밝혀지고 있다.

그런 점에서 본 연구는 <그림 1>과 같이 기존 이론과 선행연구들이 동의하는 유리절벽의 4가지 준거들을 토대로, 우리나라 고위직 여성공무원을 둘러싼 현재까지의 상황을 탐색적으로 되짚어보려 한다. 그것은 고위직의 불균등한 성비구조, 성과계약 및 신분의 불안정성, 직무과중과 업무 스트레스, 편견과 고정관념의 강화 등의 기준들이다. 이론적 배경과 논의에서 다른 바, 이러한 요소들은 별개로 발생하는 것이 아니라 서로 긴밀하게 연결되어 있다. 즉 개별적이면서도 복합적으로 여성에 대한 ‘유리절벽’의 경험을 발생시킬 개연성을 가정하였다.

2. 조사방법과 자료수집

앞선 이론과 문헌고찰에 근거하여, 본 연구는 유리절벽에 관한 분석의 기준과 틀을 설정하였다. 그리고 실제 현실세계에서 이 개념의 존재와 실체를 알아보기 위해서 ‘질적 연구방법(qualitative research method)’을 사용하였다. 즉 유리절벽을 경험했을 개연성이 가장 높은 집단을 선별하여, 집중적으로 연구하는 일종의 ‘경험사례집단(Case Cohort Study)’ 연구방식이다. 유리절벽의 개념은 여성이 고위공무원에 있다가 퇴직을 직접 혹은 간접으로 경험하는 사례 중에서 선별될 수 있기 때문이다. 보조적 연구방법으로는 경험사례집단이 속한 정부 부처의 남녀 퇴직에 관한 내부 현황자료를 입수하여 함께 분석하기로 하였다.

현재 우리나라에서 고위공무원이 퇴직하는 유형은 크게 4가지로 나뉜다. 근무상한연령 혹은 정년이 차거나 사망, 혹은 임기가 차서 당연퇴직을 하는 경우가 가장 많다. 이를 제외하면 본인의 뜻에 따라 사표를 내는 의원면직, 형사처벌이나 징계처분 등으로 생기는 직권면직, 징계퇴직 등이 있다. 당연퇴직과 의원면직을 제외하면, 직권면직과 징계퇴직은 내용적으로 자신의 의사와 반하는 퇴직사유가 된다. 물론 징계퇴직은 처벌이나 징계의 사유가 있고, 의원면직도 사표를 제출할 수밖에 없는 상황이 있을 수 있다. 그래서 본 연구는 고위직 여성공무원의 ‘당연퇴직’ 외에도 ‘의원면직’과 ‘직권면직’의 사례에 초점을 두었다. 즉 고위직에서 임기를 연장하지 못했거나, 사표를 제출하고 나온 여성공무원을 대상으로 유리절벽의 가능성을 탐색하였다. 그리고 현직에 있는 고위직 여성공무원도 별도의 섭외를 하여 인터뷰 사례에 포함시켰다.⁴⁾

4) 특히 직권면직은 공무원이 일정한 사유에 해당되었을 때 본인의 의사와는 관계없이 임용권자의 일방적인 의사와 직권으로 공무원 신분을 박탈하여 공직으로부터 배제하는 면직

본 연구는 중앙정부 고위공무원단에서 최근 3년 안에 퇴직한 여성 3명과 현직에 있는 여성 4명을 대상으로 ‘표적집단인터뷰(Focus Group Interview)’를 진행하였다. 즉 3급 이상 고위직으로 현재 재직하고 있거나, 최근에 퇴직한 여성공무원을 대상으로 깊이 있는 면접식 구술조사와 인터뷰 자료를 수집했다. 이는 주제에 대한 질적 연구의 성격을 갖는다. 본 연구는 고위직 여성공무원의 퇴직 사유와 그 현실에 대해 선행적으로 진행한 연구이며, 일반화 이전에 유리절벽에 대한 연구와 증거를 먼저 찾아보기로 했다. 현재 단계에서 공직사회 ‘유리절벽’의 확증이 아직 없고, 민감한 주제에 대한 설문조사 등을 하는 것은 정확성에 한계가 있을 것으로 판단되었기 때문이다. 그래서 일반화에는 다소 한계가 있더라도 질적 연구가 시론적 주제와 쟁점을 밝히는 정도에서는 나름의 의미가 있을 것으로 보았다.

신분을 밝히지 않을 익명성을 조건으로 해서, 최종적으로 인터뷰 승낙을 받은 전·현직 여성은 총 7명이었다. 중앙부처 고위공무원단에 소속되어 근무 중인 현직 여성은 사전에 명단을 조사하고, 최종적으로 4명이 섭외가 되었다. 퇴직한 고위공무원단 여성은 공무원연금공단에서 명단을 얻어 연락을 취했고, 직접 만나서 최종 3명이 섭외가 되었다. 인터뷰의 방법은 퇴직자는 거주지의 자택 인근에서 만났고, 현직은 세종특별자치시 정부청사 근무지를 방문하거나, 자택 인근을 방문하였다. 면접과 질의응답, 자유식 대화는 평균 2시간 내외로 진행되었다. 상호간 대화와 구술내용은 모두 녹취록으로 작성되었고, 저작권 양도 및 연구 목적 외에 이용금지를 서약하였다. 민감한 내용이나 답변이 곤란한 사안은 녹취를 하지 않는 조건으로 약식메모 및 별도의 대화록이 작성되었다. 사례번호 1번부터 7번까지 본 연구의 심층조사 면접에 참여한 참가자의 명단은 <표 1>과 같다.

본 연구에 참여를 허락한 7명의 여성들은 현재 고위공무원단에 재직하고 있거나, 최근에 퇴직한 고위직 여성들이었다. 본 연구는 일정한 시간과 비용을 들여, 이들에 대한 상세한 녹취록과 구술자료를 획득하였다. 특히 이들에 대한 사전 섭외와 신뢰 쌓기, 라포(rapport) 형성에도 적지 않은 어려움과 노고가 있었다. 질적 연구에서 중요한 자료의 ‘신뢰성(trustworthiness)’과 ‘중립성(neutrality)’을 높이기 위해서 대상자를 장기간 관찰하고 관계를 맺으면서,

행위(국가공무원법 제70조)이다. 국가공무원법 제70조에 규정된 직권면직의 사유로는 ‘직제(職制)’와 ‘정원(定員)’의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 ‘폐직(廢職)’ 또는 과원(過員)이 되었을 때, 공무원의 휴직기간이 끝나거나 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 아니하거나 직무를 감당할 수 없을 때, 직위해제로 대기명령을 받은 자가 그 기간 중 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때 등 모두 7가지 기준이 적시되어 있다.

인터뷰는 3회 정도 나누어 장시간 진행하였다. 연구개념의 전이가능성(transferability)을 높이기 위해서는 인터뷰의 취지와 의미에 대한 충분한 사전 설명과 세부설명이 반복적으로 이루어졌다. 심층면접 참여자는 연구진이 한 명씩 직접 만나는 방식으로 2020년 4월부터 약 7개월 동안 진행되었으며, 개인별로 깊이 있고 신중한 대면조사를 진행하였다.

〈표 1〉 심층면접에 참여한 연구참여자의 특성

사례 번호	이름	연령 (세)	최종 학력	공직 경력	직급(당시)	소속 (근무처)	임용경력	혼인 (자녀)	현직여부 (퇴직연도)
1	김○○	58	대졸	28년	고공단 2급	중앙부처	승진/개방형	기혼(1명)	퇴직(2017)
2	박○○	54	대졸	23년	고공단 3급	중앙부처	승진	기혼(3명)	퇴직(2018)
3	정○○	47	대학원졸	20년	고공단 3급	중앙부처	승진	기혼(0명)	재직
4	이○○	50	대학원졸	21년	고공단 3급	중앙부처	승진/개방형	미혼	재직
5	최○○	49	대졸	19년	고공단 3급	중앙부처	승진	기혼(2명)	재직
6	권○○	53	대학원졸	21년	고공단 3급	중앙부처	승진	기혼(1명)	재직
7	김○○	61	대졸	30년	고공단 2급	중앙부처	승진	기혼(2명)	퇴직(2019)

* 응답자의 개인정보 보호와 익명처리 요청으로 이름과 소속 부처는 기재하지 않음.

* 임용경력은 공무원 임용 후 승진, 개방형(내부/공모직)직위가 혼재된 경우가 있음.

* 응답자의 사생활 보호 요청으로 혼인(자녀)의 세부 정보 사항은 기재하지 않음.

IV. 분석결과 및 논의

1. 고위공무원단 퇴직원인의 성별 특성

질적 연구에 앞서 본 연구는 우리나라 중앙정부의 고위공무원단 여성 숫자와 이들의 퇴직 현황을 살펴보고자 했다. 기본적인 현황분석을 통하여 중앙정부 부처에서 고위직 여성이 얼마나, 어떻게 퇴직하고 있는가를 살펴보는 것은 사전 정보획득에서 큰 의미가 있었다. 특히 퇴직의 사유가 유리절벽 존재의 중요한 실마리가 되는 만큼 여성의 퇴직통계를 들여다보는 것은 필요하였다. 재직현황과 퇴직숫자 등에서 성별 불균형이 존재하고 있다면, 그 사유는 무엇인가에 대해서도 적지 않은 해석의 여지가 있다.

본 연구는 중앙정부 고위공무원단의 임용과 퇴직을 알아보기 위해 ‘인사혁신처 인사혁신통계 및 내부자료’, 그리고 공무원연금공단의 ‘퇴직통계’ 등을 기본적으로 활용하였다. 그리고 고위공무원단 인사를 전담해서 관리하는 인사

혁신처의 내부 인사자료 현황과 통계자료도 협조를 받았다. 현재 우리나라 중앙정부의 고위공무원단은 행정부처와 기관의 국장급 이상 공무원으로 구성되어 있으며, 일반직·별정직·특정직 등에 약 1,500여명이 넘는 고위공무원이 재직하고 있다. 그리고 이를 이용한 최근 5년의 기초적인 통계추이와 내부현황을 통해 중앙정부 고위공무원단 재직 및 퇴직 상황을 사전에 먼저 분석해 보기로 했다. 퇴직에 관한 기타 비공식 자료와 통계는 고위공무원단 관리부처와 협의하여 정리했다. 이에 최근 5년 동안의 중앙정부 고위공무원단 재직 및 퇴직 현황분석은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 중앙정부 고위공무원단 재직 및 퇴직 현황분석

중앙정부 고위공무원단(가·나급)							
연도	재직			퇴직			
	현원	남성 (비율)	여성 (비율)	의원면직 (남/여)	직권면직 (남/여)	당연퇴직 (남/여)	징계퇴직 (남/여)
2016	1,483명	1,401명 (94.5%)	82명 (5.5%)	155명 (130명/25명)	3명 (2명/1명)	23명 (21명/2명)	2명 (2명/0명)
2017	1,504명	1,419명 (94.3%)	85명 (5.7%)	168명 (136명/32명)	5명 (3명/2명)	11명 (10명/1명)	3명 (2명/1명)
2018	1,510명	1,414명 (93.6%)	96명 (6.4%)	159명 (126명/33명)	6명 (3명/3명)	9명 (8명/1명)	2명 (2명/0명)
2019	1,516명	1,418명 (93.5%)	103명 (6.5%)	175명 (132명/43명)	4명 (2명/2명)	13명 (11명/2명)	3명 (3명/1명)
2020	1,568명	1,447명 (92.3%)	121명 (7.7%)	188명 (140명/48명)	2명 (명1/1명)	14명 (12명/2명)	2명 (1명/1명)
평균 (전체)	1,516명	1,420명 (93.7%)	96명 (6.3%)	169.0명 (132.8명/36.2명)	4.0명 (2.2명/1.8명)	14.0명 (12.4명/3.4명)	2.6명 (2.0명/0.6명)

* 자료: 인사혁신처(2020). 인사혁신통계연보 및 내부자료 재구성(직전연도 t-1 기준)

우리나라 중앙정부 고위공무원단(가·나급)에 재직한 고위직은 최근 5년 간 평균적으로 보면 1,516명 정도이다. 연도별로 꾸준히 증가하고는 있으나, 고위공무원단의 특성으로 신규 직위지정과 재직인원의 증가는 매년 소폭으로 이루어진다. 이 중에서 남성은 평균 1,420명, 여성은 평균 96명이 고위공무원단에 재직한 것으로 나타났다. 고위공무원단의 여성비율은 평균적으로 6.3% 정도로 나타나, 그 숫자가 매우 적은 수준이다. 이는 최근 5년 동안에도 꾸준한 추세를 보여주므로, 고위공직에서 여성은 여전히 대표성이 낮고 희소함을 짐작할 수 있다.

중앙정부 고위공무원단 최근 5년간의 퇴직 현황에서는 의원면직이 평균 169명이며, 이 중에서 남성은 약 132.8명, 여성은 약 36.2명 수준이다. 직권면직은 남성이 약 2.2명, 여성이 약 1.8명 수준이다. 당연퇴직은 남성이 약 12.4명, 여성이 약 3.4명 수준으로 나타났다. 징계퇴직은 남성이 약 2.0명, 여성이 약 0.6명 수준으로 나타났다. 전반적으로 남성의 퇴직 숫자가 많은데, 이는 고위공무원단에 남성이 압도적으로 많은 이유일 것이다. 따라서 이 대목에서 중요한 것은 남성과 여성의 '절대적인 퇴직 숫자(Absolute Rate)'가 아니라, 현재 재직하고 있는 남녀 현원에 따른 '퇴직의 상대적인 비중(Relative Proportions)'일 것이다.

고위공무원단에서 최근 5년 동안 남성은 평균적으로 1,420명, 여성은 평균 96명이 재직하고 있었는데, 여기에서 각각의 퇴직 비율을 상대적으로 따져보면 다음과 같다. 의원면직은 남성이 9.4%(132.8명/1,420명)인데 비해, 여성은 37.7%(36.2명/96명) 수준으로 나타났다. 직권면직은 남성이 0.1%(2.2명/1,420명)인데 비해, 여성이 1.8%(1.8명/96명) 수준으로 나타났다. 당연퇴직은 남성이 0.9%(12.4명/1,420명)인데 비해, 여성이 3.5%(3.4명/96명) 수준으로 나타났다. 징계퇴직은 남성이 0.1%(2.0명/1,420명)인데 비해, 여성이 0.6%(0.6명/96명) 수준이었다. 일단 퇴직의 유형 중에서 여성의 비율이 모든 항목에서 상대적으로 남성보다 높게 나타났다. 이것은 굳이 의미 부여를 하지 않아도 고위직 여성공무원의 퇴직 가능성이 남성보다 더 높음을 말해준다.

또한 본인의 의사에 따른 '의원면직'에서 여성이 남성보다 약 4배 정도 비율이 높다는 것은 고위공무원단에서 여성이 상대적으로 사표를 더 많이 낸다는 것을 뜻한다. 아직 인터뷰나 사례들이 축적되지 않아 정확한 사유는 짐작하기 어렵다. 하지만 고위공무원단에서 여성의 숫자가 희소함에도 상대적으로 남성보다 많이 그만두는 비율이 높다는 것은 시사하는 바가 크다. 심지어 본인의 의사와 반하는 '직권면직'과 '징계퇴직'의 경우에도 여성 현직에서 차지하는 비율이 상대적으로 높은 편이다. 따라서 이러한 여러 현황들은 고위공무원단의 거의 모든 퇴직의 유형에서 여성이 남성보다 그만둘 가능성이 높은 것을 간접적으로 추정할 수 있게 한다.

전반적인 퇴직통계 현황만 놓고 봐도, 고위공무원단에서 여성대표성이 쉽게 늘어나지 않는 이유가 부분적으로 보인다. '공무원의 꿈'이자 '공직사회의 꽃'으로 불리는 중앙정부 고위공무원단 내에서 여성은 상대적으로 오래 견디지 못할 개연성이 추론될 수 있는 것이다. 여성이 유리천장을 깨고 승진을 하거나, 할당제 및 발탁인사를 통해 고위공무원단에 들어가도 경우는 비슷한 것으로 생각된다. 물론 이러한 세부적인 고위공무원들의 퇴직관련 자료는 일반인

에게 공시되거나 공개되지 않는다. 본 연구와 같이 노력과 시간을 들여서, 어렵게 자료를 구하고 현황을 상세히 분석해보기 전에는 짐작조차 할 수 없다.

그래서 현황분석을 통해 본 연구는 다음과 같은 해석을 내놓을 수 있었다. 우선 첫째, 우리나라 공직에서 고위직 여성이 극도로 적은 현재 시점을 감안하면, 정책적으로 고위공직에 여성을 늘리는 것에만 집중해서는 곤란하다. 적어도 고위공무원의 경우에는 여성의 신규 임용이나 '승진문제'와 함께 '사직'이나 '퇴직문제'도 신경 써야 할 시점에 왔다. 숙련되고 경력 있는 정부 고위직에서 인재의 '공급'보다 중요한 것은 기존 자원의 '관리'와 '육성'이기 때문이다. 물론 고위직 소수 여성들의 퇴직과 경력단절에 관한 문제는 지금 당장은 중요하게 다루지 못할 수도 있다. '유리절벽'의 가능성은 해외 선진국이나 먼 나라의 이야기이고, 우리 사회와는 다소 관계가 먼 사안으로 보일 수도 있을 것이다. 하지만 통계현황이 보여준 실상은 그렇지 않다 보인다.

둘째, 정부와 전문가들이 지금 말하는 것처럼, 남녀의 대표성이 공직의 형평성 규범과 실질적인 성과에 긍정적이라면, 그 노력은 '고위직'에서부터 출발해야 한다. 이는 앞서 간략히 정리한 현황자료에서도 고스란히 드러난다. 고위공직에서 여성들의 내구성이 약하고, 퇴직이 더 많다는 본 연구의 진단은 기존 정부의 양성평등이나 차별철폐에 관한 규범적 요구보다 더 강하게 공직의 여성인력 확대에 대한 실질적 수요를 이끌어 낼 수 있다. 공직의 형평성 규범과 다양성 가치를 고위직 여성인력의 구조적 취약성과 관련시켜 파악할 수 있다면, 고위직의 성별 대표성에 관한 정책방향도 새롭게 바꿀 수 있다.

셋째, 우리나라에서 고위직의 취약한 성별 균형과 대표성이 여성의 높은 퇴직비율로 연결된다는 직접적 인과관계는 아직 나타나지 않았다. 그래서 현황의 해석과 개념 확장에는 조심스러워야 한다. 공직에서 '유리천장'과는 약간 다르게, 고위직 여성에 대한 '유리절벽'에 대한 실증이 아직 확립되어 있지는 않기 때문이다. 하지만 해외의 많은 사례 및 관련 연구들은 앞으로 고위직의 성별 균형 및 여성대표성에 대한 정책적 관리가 중요함을 알려준다. 이론적 논증과 같이, 최근 선진국에서는 고위 여성공직자가 정부 경쟁력 확보의 '선택'이 아닌 '필수'가 될 것이라는 전망을 보여주고 있다. 저출산·고령화 시대에 접어든 우리나라에서 여성의 공직 진출이 필수 불가결한 대안이라면, 정부가 고위직 여성을 키우고 유지하는데 선도적으로 나서야 하는 것이다.

2. 사례를 통해 본 유리절벽의 실태

본 연구는 심층적인 인터뷰 조사를 통하여 고위직 여성공무원에 대한 유리절벽의 존재를 탐색하였다. 이는 우리나라 고위 공직현장에서 유리절벽의 존재나 기제를 탐색적으로 알아볼 질적 연구의 목적을 갖는다. 대규모 표본을 이용한 설문조사 등 양적 연구방법도 있으나, 질적 연구가 효과적으로 생각되었다. 이렇게 구해진 자료를 근거로 본 연구는 공직에서 고위직 여성의 유리절벽의 존재여부와 증거들을 판단해 보고자 했다. 구체적인 자료의 내용과 분석의 결과는 다음과 같다.

첫째, 고위직 여성의 유리절벽의 발생은 고위직의 불균등한 성비구조가 이론적인 원인이었다. 그렇다면 고위직에 여성이 정말로 희소하고 적기 때문에, 상대적으로 퇴직의 가능성도 높아지는가? 결론부터 말하자면, 어느 정도 그럴 가능성이나 개연성이 확인되었다. 중앙부처 고위공무원단 안에서는 여성들의 숫자가 너무 적다는 반응들이 전반적으로 많았다. 현직에 있는 고위 여성공무원들은 일정한 직급 위로는 여성이 올라서기 어렵고, 보이지 않는 한계가 있음을 토로하였다.

고위공무원단에서는 여성의 주변에 여성이 별로 없어서 의지할 곳도 없고, 시간이 흐름에 따라 직장사회에서 고립이 될 가능성도 엿보였다. 즉 고위공무원 조직 상층부에서 나타나는 남성 숫자의 독과점은 남성들의 네트워크가 공유하는 여러 정보, 자원을 여성들이 함께 공유되지 못하도록 만들 수 있었다. 그래서 남성들에 비해 희소한 여성들의 존재와 관련 상황들은 곧 유리절벽의 존재 가능성을 잠정적으로 추론 가능하게 했다. 다음의 인터뷰에 따르면 이러한 논거를 명확하게 뒷받침하고 있다.⁵⁾

제가 일한 조직에서 국장급 직급 위쪽으로는 여성이 전혀 없었어요. 과장인 저 1명만 있었어요. 부처에 10년 정도 있었는데, 내내 그랬어요. 사무관까지 확대간부회의라도 하면, 여성은 단 2명만 있고, 남성은 30명이 넘었죠. 여성이 2명이라 회의장에 없

5) 여성 숫자가 상층부에 너무 적은 기존의 조직구조 때문에 ‘유리절벽’이 나타날 수 있다는 논리는 공식적 제도와 비공식 관행이 전부 남성에게 고착화되었을 개연성을 크게 지적한다. 이런 이유로 고위직에서 다수였던 남성은 한쪽 성에 의해 선점되어 그것이 당연하게 보이는 기대, 즉 성 전형화(sex-typing)를 자연히 받아들여 왔고, 이것이 또한 유지된다고 본다. 게다가 성별 다양성이 담보되지 못한 고위직은 조직의 중요한 의사결정(decision making)에 대한 정보나 영향력을 어느 한쪽으로만 쏠리게 하는 원인을 만든다. 공식적 혹은 비공식적인 여성의 네트워크가 없으면, 이는 지속적으로 여성에 대한 환경적 압박과 불리함이 개선되지 못하는 구조를 재생산한다.

으면 금방 표시가 났죠. 제가 있던 부처는 다른 부처에 비해 특히 여성 숫자가 적었어요.....(중략).....같은 편이 적은데, 남녀가 서로 공정한 환경에서 경쟁을 할 수 없잖아요. 승진심사도 모조리 남성들이 하고, 여성들은 할당이 아니면 거의 승진 못해요. 밑에서부터 차근차근 올라간 경우가 적어서, 여성들끼리는 롤 모델도 잘 없고요. 나 중에 직급이 높아 자리라도 없으면 당연히 나가야죠. 조직에서 여성이 늘어나는 것은 조직을 위해서 바람직하다는 것을 믿는 사람도 거의 없는 것 같아요(사례 3).

일단 밑에 여성이 많아야 위에도 여성이 많지요. 근데 공무원이 7급 밑쪽에 있다가 3급까지 올라가는 건 거의 어렵죠. 고위직으로 가기 위해선 5급 사무관 근처에 여성이 많아야 되는데, 이상하게 5급부터는 여성이 엄청나게 적어져요. 일반 부처에는 4급 서기관 이상 여성이 별로 없어요. 제가 알기로 중앙에서 그런 부처는 손가락에 꼽을 정도지요. 그나마 여성가족부, 보건복지부 정도랄까.....(중략).....교육부도 일선 초·중등 공립학교에는 전부 여자선생님 천지인데, 5급 이상 부처 일반 공무원에는 남자가 더 많아요. 정말 신기한 현상이죠. 작년 신문, 방송에서 행정고시 여성 합격자가 40%가 넘는다는데, 지금 다들 어디로 갔는지 모르겠어요(사례 5).

여성공무원이 승진하고 올라가는데 뭔가 한계선, 임계점이 있는 것 같아요. 정책적으로 국가직 3급부터는 여성 할당제가 있어도 이상하게 늘지가 않아요. 이걸 제가 공공단에 몇 년 동안 있으면서 직접 경험한 겁니다. 대부분 과장에서 국장 넘어 오고, 공공단에 처음 들어가는 곳에서 단절이 많이 되더라구요. 나중에 그만둘 사람이 아닌데도, 고위직에서는 자리에 따라서 남자 여자 구분되는 게 있다고 봐요. 정부 고위직에 여성들이 그동안 많이 늘지 않았냐 말들 많이 하는데, 절대 아니에요. 공공단 안의 사정을 자세히 들여다보면 완전히 거짓말이죠. 정말 권력 있고 높은 공공단 몇몇 자리들은 성별로 구분한 통계도 잘 공개를 안 합니다. 여성이 그 자리에 앉아본 적이 과거에 단 한 번도 없었으니까요(사례 6).

둘째, 고위직 여성의 유리절벽의 발생의 이론적 원인에는 '성과계약 및 신분의 불안정성'이 논증되었다. 우리나라 중앙정부 고위공무원단 운영 제도의 특성상 정년보장의 개념이 희박해지고, 임기가 제한되는 경우가 많다. 물론 이는 남녀 모두 공통적으로 적용된다. 하지만 여성에게 체감되는 경험과 결과를 놓고 보면, 고위직에서 남녀의 신분적 안정성은 차이가 날 수 있는 개연성이 추정되었다. 또한 중앙부처 고위직에는 개방형 직위와 같이 계약이나 성과연봉의 신분형태가 많고, 여성들이 상대적으로 퇴직할 가능성이 높은 편으로 판단되었다. 현직에 있거나 최근 퇴직한 고위직 여성공무원들의 증언에 의하면, 실령 신분이 같더라도 여성들은 남성들 보다 고위공직에서 상대적으로 오래 버티지 못하는 것으로 나타났다. 여성 할당제 등으로 고위직에 진출한 여성들이나 정책적으로 혜택을 받아 발탁된 고위직 여성들도 마찬가지였다. 고위공무

원단에서 주는 신분상의 보장이 약하여, 조직에 오래 있지 못할 가능성이 었보였다. 특히 세부적인 원인으로는 여성의 낙하산 이미지나 잦은 발탁인사, 짧은 임기와 단발성 보직, 전문성이나 경력에 상관없는 업무의 할당, 단기적인 업무 성과 창출의 어려움, 고위직에 따른 책임의 증가 등이 드러났다. 이런 고위직에서의 신분불안과 성과의 압박 등은 현재 여성들에게 더 강하고 불리하게 작용하는 것으로 보인다. 다음의 인터뷰를 들여다보면, 그런 내용들이 비교적 명확하게 드러난다.

고위공무원단엔 개방형도 많고 대부분 계약직입니다. 정년 개념이 갑자기 사라져요. 내부 승진 빼고는 거의 연봉제 임용이고, 신분도 그다지 안정적이지 못해요. 대기업에서 부장은 정규직이지만, 이사는 계약직이잖아요. 길어야 3년 정도이고, 상당수가 옷을 벗습니다. 일부가 재계약을 하지만, 거의 남자들 뒀이고 여성들은 자연히 다른 자리 알아보게 되요.....(중략)..... 밑에 직원들도 오래 못 볼 사람을 좋아하진 않아요. 오죽하면 여성 국장 밑에 남성과장들은 많지만, 남성 국장 밑에 여성과장은 없다는 말이 있겠어요. 내부승진 보다는 외부인사로 여성이 영입이라도 되면 이보다 더 합니다. 고위공무원단에 들어가면 모두들 차관을 꿈꾼다고 합니다. 물론 그게 여성일 가망은 거의 없다고 보죠. 고위직으로 올라서면 여성공무원은 공식생활을 오래 했더라도 스스로 퇴직이나 이직을 더 많이 떠올리게 되죠(사례 1).

고공단 자리에 여성이 발탁되면 낙하산 이미지를 주게 되죠. 시쳇말로 도대체 이 여자를 누가 결정했고, 왜 왔는지 다들 궁금해 합니다. 지나고 보니 제가 그랬던 것 같아요.....(중략).....제 경험으로 고위직에 발탁하는 대신에 처음에는 부담도 적은 일을 줍니다. 오히려 배려라는 생각도 들지요. 하지만 이게 장기간 지속되면 문제가 되요. 확실한 성과나 보상이 기대되는 일들이 오질 않거든요. 조직에서 더 올라갈 가능성이 없어집니다. 고공단 승진에 여성이 끼면 뭔가 체계적이지 않고, 단발성이라는 이미지가 아직 많이 있어요. 고공단에 들어와서도 오래 못 견딜 사람이면 입지가 더 좁아지지요. 조직 개편이다 해서 누가 나가야 한다면, 남자들은 희생양으로 누굴 지목할까요.(사례 2).

위에서 끌어주는 사람도 별로 없고요. 전문성이 있어도 그와 맞는 일을 잘 하지도 못해요. 성과는 내야 하는데, 고공단에서 국장급 이상 여성은 따로 관리를 받거나 멘토링이 없어요.....(중략).....여성이라도 일단 자리에 앉히고 나면, 이야기가 완전히 달라집니다. 그 다음부터는 전부 자기능력, 자기처신의 문제가 됩니다. 장관님, 차관님이나 더 위에서 주는 일을 무조건 잘 할 수밖에 없잖아요. 전문성, 많이 해봤던 일, 이런 거는 필요가 없어요. 처음 하는 일도 일단 한번 해보라는 식이 많아요. 그리고 결과는 매번 자기 책임이죠. 여성이라고 그런 건 아니겠지만, 조직은 중요하게 키울 사람한테는 그런 식으로 안하죠. 임기 마지막에 가서는 그냥 관둘 거라고 미리 생각들 합니다. 결국 외부인, 이방인 취급을 받는 거지요(사례 7).

셋째, 고위직 여성에게 발생할 수 있는 직무과중과 업무 스트레스는 유리절벽의 가능성을 증가시키는 하나의 원인으로 가정하였다. 이에 대해 인터뷰에서 진술한 현직 여성고위직들은 실제로 그럴 가능성이 있음을 대부분 인정하였다. 고위공무원단에서 근무하고 있거나 과거에 있었던 고위직 기혼여성들은 '워라벨(Work-Life Balance)', 즉 '직장과 가정의 균형' 혹은 '일과 삶의 균형'과는 별 상관이 없었다. 오히려 여성공무원에 대한 가족모성보호정책의 효과가 고위직으로 가면 더 줄어들 가능성도 발견하였다. 즉 여성이 중앙부처 3급 이상의 고위공무원단에 들어가는 시기는 대략 50세 전후의 나이로, 생애 주기적으로 가사와 양육으로부터 비교적 자유롭게 된다. 자녀가 성인이 되고 고위공직자가 되면 일과 가정 모두에서 압박을 많이 받지 않는다. 하지만 더 중요한 것은 고위직이 되기 이전까지 30대와 40대 공직생활에서 여성이 가사와 양육에 상당한 부담을 갖는다는 점이었다.

여성 고위공직자가 실제 느끼는 스스로 직책과 업무에 대한 부담감, 심리적 억압도 장기적으로 상당한 스트레스를 수반할 수 있음이 확인되었다. 그럼에도 불구하고 고위공직의 소수자로서 주변 남성들과 경쟁하기 위해서 여성들은 더 많은 노력을 하고, 더 많은 일을 해야 하는 상황에 처하고 있었다. 여성공무원은 고위직으로 갈수록 일과 삶 사이에 만족감은 저하될 수 있었고, 이런 양자의 불합치 상황은 여성이 자발적 사직이나 퇴직을 선택할 가능성을 점차 높여주는 것으로 예측되었다. 다음의 인터뷰를 자세히 들여다보면, 이러한 해석과 합리적인 추론이 가능할 것이다.⁶⁾

여자가 가정이 있으면 공직에 높은 자리 생활 제대로 못합니다. 일이 많고 바빠서 가정에 시간을 못 냅니다. 여자들은 일과시간에 미친 듯이 일하고, 정시에 가정으로 퇴근하려 해요. 남자들은 적당히 하고 저녁이나 주말에 남아서 해요. 누가 열심히 하는 걸로 보일까요? 남자들이야 모르겠지만, 남편과 맞벌이하는 행시 동기들 지금 공직에 거의 없습니다.(중략).....행시 출신이고 결혼하고 과장 달면, 아이들은 거의 초·중·고교생입니다. 7급 출신 여성들도 상황은 거의 비슷해요. 가정생활 때문에 직장생활에 크고 작은 애로가 생기지요. 직장에 가장 집중해야 될 시점에 집에 아이도 마찬가지로 있습니다. 육아휴직, 연차도 해당 안 되는 상황이면 정말 난감합니다. 직장

6) 부연하자면, 지금 공직의 가족모성보호정책은 개인보다는 배우자로서의 가족, 가사에 대한 책임이 무거운 여성에 초점을 둔다. 즉 기혼여성은 미혼여성보다 직장업무에 투자하는 시간이 감소되고, 업무효율성과 집중도가 떨어지게 된다. 이는 결과적으로 업무기술의 습득이나 임금, 기타 승진의 대열에서 낙오되거나 직장을 떠나게 될 가능성을 높이고 직장 여성의 숫자가 지속적으로 줄어들도록 강제한다. 남편이 있는 기혼여성은 원래 경제적으로 덜 급박하며, 조직 전체의 친밀감과 유대감을 약화시킬 우려가 있다는 사회적 편견도 가족모성보호의 걸림돌이 될 수 있다.

과 가정 사이에서 자주 선택을 해야 하죠. 무게중심이 가정에 쏠리는 순간, 결국 저 사람도 별 수가 없다는 꼬리표가 매겨질 겁니다.....(중략).....문제는 나이가 젊은 40대 과장들이 먼저 짐을 싣니다. 버티면 언젠가 승진하는데, 사표를 냅니다. 할당제다 뭐다 해서 빨리 승진하는 대신에 빨리 조직을 나가는 거지요(사례 5).

여성이 과장, 국장을 달고 고위공무원이 되는 순간부터는 배려의 대상이 아니게 돼요. 주변 모두가 경쟁의 대상으로 바라봅니다. 이게 여성이 소수자라면, 곧바로 엄청난 스트레스가 되죠. 고위직이 되면 조직에서 여성이라고, 고위직이라고 절대 봐주지 않아요. 가시적인 성과나 실적이 있어야 주변의 남성들과 경쟁이 되니까요. 그런데 핵심적인 직무나 중요한 프로젝트를 따내는 것 자체가 쉽지 않아요. 설령 밤을 새워 겨우겨우 따낸다 해도 혼자서 또 진행해야 되고 업무가 과중해서 스트레스를 또 받죠. 자기가 이미 과장, 국장인데 자기 위에 여자선배, 여자동료도 거의 없고 누가 도와주질 않잖아요. 남자들은 정말 급하면 찾아가 형님, 동생 하면서 어찌어찌 해결도 되는데.....(중략).....그나마 몇 안 되는 여성들이 일터에서는 같은 일에도 많이 외롭고 더 어렵습니다. 높은 직위 여성이 시간관리가 될 것도 같은데, 중간이나 하위직보다 일과 가정, 직장과 가족이 병행되기는 더 어렵죠(사례 4).

넷째, 유리절벽은 조직과 주변의 편견, 고정관념이 지속되고 강화될 경우에 여성들에게 강력하게 작용할 수 있다. 이것은 앞의 이론과 본 연구의 분석틀에서 충분히 논증한 사실이다. 그런데 실제로도 그러한가를 알아본 결과에서도 역시 그럴 가능성을 충분히 제기할 수 있었다. 세부적인 해석들은 이리했다. 우선 기존의 남성 중심의 고위공직에 기존에 별로 없었던 여성들이 발탁인사나 승진할당을 통해서 주요보직에 배치되는 변화에 대해서 사람들은 수용적이지 않게 보였다. 고위직 여성으로 인한 새로운 변화에도 기존 공직문화나 관행은 너그럽지 못한 것으로 생각된다. 새로운 환경의 불편함을 느끼거나 현재의 안정감을 흔들다고 생각될 때, 조직은 고위직 여성의 활동에 비협조적일 개연성도 보였다. 더욱이 조직이 갑작스런 위기를 겪거나 상황이 어렵게 되면, 남성에 비해 여성에 대한 평가가 더 나빠질 개연성도 일부 짐작이 되었다.

이와 반대로 기성 공무원 조직은 상하 계층 간의 위계질서가 명확하고, 혈연이나 학연 또는 지연 등의 연고주의가 빈번하게 나타나는 조직문화를 가지고 있었다. 이러한 여건이 감안되어 조직의 고위층이나 상사들은 자신이 후원하고자 하는 자, 즉 주로 남성들에게 더 많은 정보와 기회를 제공하는 등 성과 창출에 있어 유리한 기회를 가지도록 비공식적으로 배려할 수가 있었다. 여성은 여기서 알게 모르게 소외될 개연성이 높아 보였고, 상대적으로 보이지 않는 손해나 피해를 볼 수도 있었다. 따라서 전반적인 조직의 관행과 편견, 여러 고

정관념들은 고위직 여성을 불리한 입장과 선택에 몰아넣고 있었다. 다음의 인터뷰를 자세히 보면, 이러한 해석과 맥락들이 잘 드러난다.⁷⁾

제가 과장일 때, 같은 여성국장님을 모셨어요. 보통 여성과 다르게 정말 열심히 일하시는 분이었습니다. 그 분은 낙하산이나 발탁된 것도 아니었고, 오로지 성과와 실적으로 남성들과 경쟁해서 그 자리에 승진했다고 들었어요. 주변에서 평도 좋았고, 전적으로 부서의 부하들에게 신뢰나 존경을 받는 것처럼 느꼈죠. 그런데 그런 분에게조차 좋고 나쁜 뒷담화는 있었어요. 자기관리를 잘한다, 술선수범한다, 일에 헌신적이다, 통이 크다, 배포가 있다, 꼼꼼하고 스마트하다는 말이 있었구요. 남자 직원들 사이에선 매섭다, 고압적이다, 때론 이중적이다 등의 말도 들렸어요. 평소에는 좋은 평들이 많았지만, 부서가 갑자기 어렵거나 힘든 일이 생기면 뒤에서 안 좋은 말들이 종종 나왔어요. 어떨 때는 남자였다면 안 들어도 될 욕을 듣는 것 같기도 했어요. 기억을 더듬어보면 우리 국장님에게 다들 겉으로는 친절한데, 특히 알게 모르게 서로 챙겨주는 건 남자들끼리 하는 것 같아요. 나중에 그 분은 행시 동기 남성들 보다 결국 빨리 퇴직을 하셨죠(사례 3).

공직이 확실히 보수적이긴 하나 봅니다. 우리 조직에서 남성, 여성에게 업무가 주어지는 걸 보면 더 그래요. 퇴근 이후에 사석에서는 더 많이 듣고 느꼈어요. 남자 직원들이 무심코 하는 말들 속에는 여자에겐 구속이 덜하고 시간이 자유로운 일이 맞다, 중요한 현안해결이나 대외적 업무는 아무래도 남자가 해야 한다, 남녀가 같이 출장 가기 불편하다, 무거운 짐을 여성이 드는 것이 맞느냐, 야근이나 당직을 똑같이 해야 하나 등등 말이 많아요. 시대가 어느 시대인데, 그런 말을 하느냐는 말은 계속 나만 혼자 했죠. 남녀는 원래 다른 일을 하는 게 맞고, 다른 장점이 있다고 다들 생각하나 봅니다.....(중략).....승진할 수밖에 없는 좋은 일, 성과가 확실한 중요한 과제는 남자에게 몰아주는 게 제 눈에도 보였다는 게 핵심이죠. 회의하다가 잠깐 쉴 때 담배 피우면서나, 퇴근 후에 2차, 3차 술자리 가서 이런 게 결정되기도 해요. 사무실에서 못 듣는 고급 정보도 오가고, 담배 안 피고 술 적게 먹는 여자는 거기 아예 없으니까 짐작도 못 해요. 한 번은 3차에 저 혼자 따라 갔다가, 다들 불편해하는 눈치가 보여 바로 나온 적도 있어요(사례 2).

7) 통상 공직사회에서 여성과 남성은 서로 다른 직군, 다른 직급에 분포하고 있다. 교사나 보건직종 등 여성이 더 많은 부처도 있고, 직급은 주로 하위직에 여성이 몰려 있다. 서구의 경우, 이러한 성별에 따른 분리(segregation)는 여성뿐만 아니라 소수인종이나 민족별 차이에서도 나타난다. 특히 조직에서 남성과 여성간의 관계는 계층적 차원에 의해서 특정 지워지게 되며, 팀제 위주의 민간조직보다는 관료제 위주의 공공조직이 더욱 그러하다. 남성의 일과 직위는 남성적인 것으로 여겨지며, 여성이 하는 일보다 더 높게 평가되고 높은 지위를 얻는다. 이런 고정관념과 사회적 경향성은 공직사회의 고위직에서도 다르지 않아 보인다.

제가 아는 부서엔 30대 후반의 4급 여성과장이 연수 마치고 부임해 왔는데, 5급 남성 팀장보다 어려어요. 밑에 나이 많은 남자직원도 여럿 있었고요. 그 뒤에는 서로 어떻게 지냈겠는지 한번 생각해 보세요.....(중략)..... 그럼 여자들한테는 편견이 전혀 없느냐, 꼭 그렇지도 않아요. 남자들의 정치, 스킨십을 무슨 더러운 거 마냥 나쁘게 생각하는 게 가장 문제죠. 저도 처음엔 그랬으니까요. 공무원 조직이 때로는 정치적인 필요가 있는데. 회원보다 보직과 직급, 위계와 서열이 정해져 있어서 권력도 있어요. 고위공무원단에서는 더 그래요. 고위직이면 정무감각도 있어야 한다나. 그런데 남자는 직장에서 중요한 일을 지가 좋아하는 직원에게 맡기지만, 여자는 가장 잘 해낼 누구에게 맡기죠. 이게 여성 고위직에게는 독이 되요. 여성이라 하면 조직정치에 관심이 없고, 그럴 거라 미리 짐작하기에 주변에서 당연히 정무감각도 없다고 판단하죠 (사례 1).

이상과 같이 우리나라 공직 현장에서 근무했거나, 근무하고 있는 고위직 여성들의 여러 증언들은 본 연구로 하여금 다음과 같이 종합적인 해석과 추론을 가능하게 만든다. 우선 이론적으로 상정된 ‘고위직 여성에 대한 유리절벽’의 개념이 우리나라 고위공직의 현실에서 존재할 수 있는가의 문제이다. 본 연구는 ‘충분히 그럴 수 있다’는 잠정적 결론을 얻었다. 장기간 인터뷰에 심층적으로 응한 여성들은 자신들의 경험을 솔직하게 진술하였다. 이런 진술을 토대로 유리절벽의 준거와 기제들이 어느 정도 현실에서 의심이 되고 있다는 해석도 가능했다. 또한 고위공무원단 현직에 있거나 최근에 퇴직한 고위직 여성들은 고위공직의 불균등한 성비구조, 성과계약 및 신분의 불안정성, 직무의 과중과 업무스트레스, 조직의 정서적 편견과 문화적 고정관념의 존재와 경험에 대해 대체로 동의했다.

이런 맥락에서 우리나라 고위직 여성공무원에 대한 ‘유리절벽’ 가설은 분명 우리가 새롭게 인식하고 개선해야 할 부정적 개념임이 어느 정도 밝혀졌다. 조직이 평온하고 아무런 실수가 없을 경우에는 남녀에 상관없이 비슷하게 평가를 내리지만, 조직이 불안하고 누군가 실수를 했을 때는 여성에 대해 훨씬 냉정한 반응을 드러내게 만들기 때문이다. 이것은 ‘유리절벽’을 다룬 모든 선행연구가 동의하는 바였고, 본 연구의 현장조사나 인터뷰 자료에서도 고스란히 드러났다.

그럼에도 불구하고 그동안 간혹 있어왔는지도 모르는 유리절벽의 개념은 우리에게 전혀 인식되지 못했기 때문에 그 대책도 당연히 생각조차 되지 못했다. 본 연구는 최근 중앙의 고위공직에 여성이 진출이 활발하다는 학계, 정부, 언론의 발표에 따라 우선 중앙정부 고위공무원단에서 이를 실험하고 탐색해 보

았다. 결과적으로 유리절벽 현상은 현 단계에서 확실히 있다고 주장하기에는 이르지만, 완전히 없다고 단언할 수도 없는 상황이다. 따라서 이러한 연구결과를 토대로 이 개념은 하나의 직업이나 집단에만 한정되는 것이 아니라 우리 사회 전반에서 발견될 수 있을 것으로 생각된다. 성별 기준으로 보면, ‘유리절벽’은 ‘유리천장’과 같이 우리나라 정부나 공공부문 외에도 수많은 직장사회의 경우에 적용될 수 있을 것으로 판단된다.

V. 결론 및 제언

‘고위 공직의 극히 낮은 여성 대표성’ 문제는 여성학, 행정학, 정책학 등에서 거의 20년 가까이 중요한 연구주제의 하나였다. 중앙정부에 여성관리자 임용할당제가 처음 도입된 연도가 2002년이었고, 논의는 김대중 정부까지 거슬러 올라간다. 그럼에도 불구하고, 우리 사회와 정부는 여성공무원에 대한 고위직 진입, 유리천장 깨기, 승진 숫자나 정책적 할당에만 몰두해 온 감이 적지 않다. 그래서 정부 고위직에 재직하면서 소수자로 생활하고 있는 여성공무원의 어려움과 더불어 이들이 상대적으로 빨리 사직하거나 퇴직할 가능성 등에는 소홀했다. 특히 본 연구가 가설로 제기하고 있는 ‘유리절벽’의 개념과 그 적용문제는 우리나라 공직사회에서 여전히 해명되지 않은 상태로 남아 있다. ‘식견과 경력을 갖춘 고급 여성인력이 과연 고위 공직에 정착하여 오랫동안 기여를 할 수 있는가?’를 질문한다면, 제한적이긴 하지만 본 연구의 문제제기와 결과는 ‘아직 그렇지 못하다’는 대답에 가까울 것으로 보인다.

현재 고위직 여성에 대한 사회적 요구가 ‘여성인재의 공급’과 맞물려 있기 때문에 정부와 다수 기업은 고위직에 대해 여성발탁이나 영입의지를 보이고 있다. 그러나 ‘유리천장’을 깨고 고위직에 아무리 많은 여성이 올라가더라도, ‘유리절벽’으로 떨어지는 여성 숫자가 많으면 상황은 변하지 않고 그대로이다. 공공부문과 민간에서 장기적으로 고위직은 특정한 ‘성(性)’과 기존에 권력을 가진 집단의 전유물로 남을 것이다. 최근 기업의 여성임원과 공직의 여성고위 인사가 늘어가는 것은 세계적인 추세이고, 시대적 흐름이다. 향후 국내 학계는 세계 각 나라의 고위직에서 일어나고 있는 여성들의 다양한 유리절벽 사례를 발굴, 소개하여 ‘타산지석(他山之石)’ 혹은 ‘반면교사(反面教師)’의 계기로 삼아야 한다. 그런 점에서 본 연구는 연구결과에 근거해서 몇 가지 결론적 제안을 해보려 한다.⁸⁾

우선 정부에서는 중간관리직부터 다양한 경험과 자질을 차근차근 쌓게 해주는 ‘인사의 새로운 밋그림’ 마련이 필요하다. 이미 희소한 고위직 여성들은 다수의 남성과 동등한 환경이 아님을 스스로 절감하고 있을 것으로 추정된다. 본 연구에서는 실상 그것을 뒷받침하는 가시적인 증거들은 여성들의 경험과 인터뷰에 근거했다. 즉 이론과 분석의 틀에서 가정한 바와 같이 고위직의 불균등한 성비구조, 성과계약 및 신분의 불안정성, 직무과중과 업무 스트레스, 편견과 고정관념의 강화 등의 요소들이 ‘고위직 여성 퇴직의 유리절벽’과 복합적으로 연계될 개연성이 엿보였다.

고위직에 올라가면 지원의 단절과 개인에게 책임부담이 전환되는 현황을 넘어서 수 있는 개별적, 연대적 여성리더십이 어떤 방법으로 가능한지에 대해 보다 적극적인 구상이 필요할 것이다. 특히 여성이 고위직에서 고립되지 않도록 비공식적 고위여성조직(Old Girl Networks)이 새로 필요할 수 있고, 연대와 협력을 통해 고위직 여성집단 특유의 규칙과 관행, 문화도 생산될 필요가 있다.

문화와 의식적 관점에서는 공직에서 상이한 인적구성원을 포용할 수 있는 근무환경을 조성하여, 남녀가 각기 자신들의 방식으로 조직에 기여할 수 있도록 만들어야 한다. 고위직에서 성별 차이점이 긍정적인 시각에서 이해되어야 하고, 정부는 이를 정책적으로 조장하여야 한다. 최근 고위직에서의 여성 확대와 성별 균형은 새로운 인적자원 관리방식으로 많은 조직에서 선호되고 있다. 이제 공직 내 여성과 남성비율이 서로 근접해짐에 따라, 적어도 공직의 여성이 ‘절대 소수집단’이라는 전제 하에 만들어진 기존의 인사제도나 관행은 재검토될 것을 제안한다. 미시적이고 단기적 정책처방의 성격이 짙기 때문이다. 향후에는 여성과 남성이 다르다는 차이점을 인정하고, 다르게 관리해야 한다는 ‘성별 대표성과 다양성’ 개념이 거시적으로 필요하다. 예컨대 우리나라 고위공직을 대표하는 고위공무원단의 경우, 여성의 승진과 임용에서 출발하여 현원관리와 근무실태, 퇴직통계와 원인에 기초한 인사정책과 관리방식이 장기적으로

-
- 8) 최근 우리 사회에서 저출산 현상으로 학령인구와 노동력 공급이 점차 줄어들고 있다. 이와 동시에 공직사회에서도 기존의 노동력이 급속하게 고령화되어 가는 현상은 주지의 사실이다. 그래서 여성인력의 사회적 의미와 중요성은 시간이 지날수록 커질 것이 분명해 보인다. 우리보다 공직여성의 지위가 높은 해외 선진국들의 경험에 비추어 보면, 공직사회의 성별 대표성 변화는 단기간에 쉽게 오지 않는다. 공직에서 여성의 성별 균형이 가져올 수 있는 긍정적 효과에도 불구하고, 실상 공공부문과 정부조직에서 여성인력의 비율을 높여나가는 것은 그리 용이한 일이 아니기 때문이다. 특히 고위 공직일수록 여성의 새로운 진입보다 그 현상 유지가 더 어렵다고 본다. 그런 맥락에서 여성공직자의 ‘유리절벽’ 문제가 현재 우리나라 공직사회에 시의적으로 중요한 이유는 공직의 성별 형평성 문제와 고급 여성인재 활용의 수동적, 소극적 성격 때문일 것이다.

다양하게 모색되어야 할 것이다.

마지막으로 고위직 여성만이 안고 있는 문제점의 차별성을 '유리절벽' 개념으로 어떻게 정리할 수 있는가에 대한 고민이 남는다. 연구결과에 근거하여 몇 가지 가능성을 제안하자면 이러하다. 고위직 여성의 새로운 진출은 기존 조직의 관행과 문화, 성비구조에 대한 도전일 수 있다. 즉 남성 집단의 고위직 기득권이 위협받고, 남성의 자리가 강탈당하는 현상으로 인식될 수 있다. 발탁 인사나 할당제의 혜택을 받은 여성의 경우, 중간과 하부에 여성이 희소한 조직이 더욱 그러할 것이다. 반면에 신분계약과 임기로 인해 침체된 조직을 빠르게 변화시켜야 한다는 고위직 여성의 부담감과 스트레스도 상당할 수 있다. 고위직 여성은 기존의 남성적 관행을 거부하는 것부터 출발해야 하고, 이것은 주변의 심리적 불편과 저항을 야기할 수 있다. 또한 이런 '권력'을 가진 고위직 여성에게는 더 엄격한 윤리와 성과의 잣대를 들이댈 개연성도 있다. 그래서 유리절벽 없애기를 위한 노력의 첫걸음은 '독배'에 비유되는 실패의 위험이 높은 자리에서 고위직여성이 직면하는 특유의 정황과 동일한 직위에 올라도 남성은 다른 정황을 경험하게 되는 힘의 작동방식과 연관을 짓는 것이다.

결국 시론적 주제와 일반화의 조심스러움에도 불구하고, 유리절벽 가설과 소수집단이 갖는 불리함 간의 연관성을 완전히 부인할 수 없는 본 연구의 결과는 시사하는 바가 적지 않다. 그것은 최소한 고위 공직 전체의 수직적, 수평적 성비불균형을 완화시키는 정부의 노력이 앞으로 한동안은 계속 필요할 것임을 말해주는 점이다. 공직에서 걸출한 고위직 여성 몇 명이 나와 있다고 해서, 유리절벽과 유리천장까지 없어지는 것이 아니기 때문이다. 특히 여성이 20% 이상 되는 고위공무원 집단의 성비변화는 앞으로 '새로운 공직문화'를 탄생시킬 수도 있으며, 기존 '남성적 조직문화의 변화'도 장기적으로 희망해 볼 수 있다.⁹⁾

본 연구의 한계점과 현 단계에서의 아쉬움도 여전히 남아 있다. 일단 연구의 인터뷰 사례가 적었고, 증거가 충분히 축적되지 않아서 여성 고위공직자의 퇴직계기와 예상에 대한 직접경험 및 간접경험을 구체적으로 파악하기가 어려웠다. 고위직의 여성 대표성을 계속 인위적으로 늘리기만 하는 것이 옳은가에

9) 기존 조직과 다수 남성들은 대체로 '유리절벽'의 존재를 인정하지 않을 것으로 예상된다. 앞으로는 '결자해지(結者解之)'의 차원에서 유리절벽을 야기하는 조직구조와 관행, 의사결정의 실체와 메커니즘을 빨리 찾아내야 문제해결의 단서가 드러날 것이다. 이를 환연하면 과연 공·사 조직의 어디에서 고위직 여성의 임용과 퇴직결정이 시작되는지 심층적으로 알아보는 것도 중요하다. 그런 점에서 본 연구가 제기한 유리절벽 이슈는 앞으로 국내 관련 학계에서의 논란이 불가피하고, 사회 각계의 담론과 논쟁도 추가로 필요할 것이라는 사실만큼은 자명해 보인다.

대해서도 여전히 논쟁의 여지는 남는다. 해외 선진국과 민간에서 이제야 입증되어 가는 ‘유리절벽’ 개념을 공직에 탐색적으로 적용하는 지금 단계에서 이보다 더 구체적 대안들의 적시는 쉽지 않다. 그러므로 향후 공직의 인사와 성평등 문화연구 전반에 있어서 ‘유리절벽’은 기존 ‘유리천장’과 함께 상당히 중요한 주제로 고려되어야 함을 다시 제언하며 결론을 맺는다.

참고문헌

- 권경득(2010). “공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구”. 한국행정논집. 제21권 제3호. 795-819.
- 박천오(2010). “한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 관한 탐색적 연구”. 한국행정연구. 제19권 제1호. 177-200.
- 박천오·김상묵(2001). “한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식과 선호를 중심으로”. 한국행정연구. 제10권 제3호. 190-212.
- 원숙연(2009). “공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학: 성차(性差)를 중심으로 한 탐색적 접근”. 한국여성학. 제25권 제1호. 73-101.
- 원숙연(2010). “조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향”. 한국행정학보. 제44권 제2호. 63-84.
- 우양호(2014). “우리나라 공직사회의 양성평등 문제에 대한 새로운 접근: 양가적 성차별 이론의 규명”. 행정논총. 제52권 제1호. 271-301.
- 우양호(2020). “고위직 여성의 ‘유리절벽(Glass Cliff)’ 현상: 공공 및 민간부문의 실태규명과 비교”. 행정논총. 제58권 제1호. 271-301.
- 우양호(2011). “공공부문 고위직 여성의 공적관계에 대한 새로운 접근: 토큰여성(tokens)과 여왕벌신드롬(queen bee syndrome)”. 지방정부연구. 제14권 제4호. 61-85.
- 우양호·홍미영(2007). “지방자치단체 여성공무원에 대한 승진과 보직차별의 성차 분석”. 한국지방자치연구. 제8권 제3호. 65-87.
- 홍미영·우양호(2005). “지방공무원의 여성관리자에 대한 차별원인과 태도 및 행태의 구조적 관계”. 한국행정논집. 제17권 제4호. 1207-1230.
- 홍미영·우양호(2008). “여성관련 연구수요와 전망에 관한 델파이 연구”. 한국사회와 행정연구. 제19권 제1호. 235-259.
- 공무원연금공단(2020). 공무원연금공단 퇴직통계(2016년~각 연도).
- 인사혁신처(2020). 인사혁신통계연보(<http://www.mpm.go.kr>).
- 행정자치부(2020). 국가공무원인사통계(2016년~각 연도).
- Ashby, J. S., Haslam, S. A. and Ryan, M. K.(2007). Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. *William and Mary Journal of Women and the Law*, 13(3), 775-793.

- Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E., and Rock, B.(2019). The Glass Cliff Myth?: Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 273-297.
- Bowling, C., Kelleher, C., Jones, J. and Wright, D.(2006). Cracked Ceilings, Firmer Floors, and Weakening Walls: Trends and Patterns in Gender Representation Among Executives Leading American State Agencies, 1970~2000. *Public Administration Review*, 66(6), 823-836.
- Bremner, J. B.(2015). Black Pink Collar Workers: Arduous Journey from Field and Kitchen to Office. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 19(3), 7-27.
- Bruckmuller, S.(2007). *Gender Stereotypes and the Glass Cliff: Reduced Importance of Male Attributes Results in More Frequent Selection of Female Leaders in Times of Crisis*. ProQuest Dissertations and Theses. University of Kansas(USA), 1-67.
- Bruckmuller, S. and Branscombe, N. R.(2010). The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433-451.
- Bruckmuller, S., Ryan, M. K., Rink, F. and Haslam, S. A.(2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232.
- Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J.(2012). The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 145-153.
- Carroll, W., Hennessey, S. M and MacDonald, R.(2013). Is There a Glass Cliff?: Examining the Phenomenon Using Board of Director Appointments in Canada. Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings*, 18(2), 9-13.
- Cook, A. and Glass, C.(2014). Above the Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO?. *Strategic Management Journal*, 35(7), 1080-1089.

- David, E.(2015). Purple-Collar Labor Transgender Workers and Queer Value at Global Call Centers in the Philippines. *Gender & Society*, 29(2), 169-194.
- D'gostino, M. J.(2014). The Difference That Women Make: Government Performance and Women-Led Agencies. *Administration & Society*, 46(3), 212-233.
- Eagly, A. H. and Karau, S. J.(2002). Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Hall, L. J. and Donaghue, N.(2013). Nice Girls Don't Carry Knives: Constructions of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister. *British Journal of Social Psychology*, 52(4), 631-647.
- Hennessey, S. M., MacDonald, K. and Carroll, W.(2014). Is There A Glass Cliff or a Solid Ledge for Female Appointees to the Board of Directors?. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2), 125-135.
- Hewlett, S. A.(2014). The Glass Cliff: Are Women Leaders Often Set Up to Fail. *Harvard Business Review*, Retrieved(18), 1-12.
- Hunt-Earle, K.(2012). Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 44-53.
- Kulich, C., Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2014). The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Under Performance of Ethnic Minority Candidates. *Political Research Quarterly*, 67(1), 84-95.
- Kurt, D. A.(2011). *Glass Cliff in Relation to Hostile and Benevolent Sexism*. Doctoral Dissertation, Middle East Technical University (Turkish): 1-96.
- Macarie, F. A. and Moldovan, O.(2012). Gender Discrimination in Management: Theoretical and Empirical Perspectives. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 35(5), 153-172.
- Main, B. G. and Gregory-Smith, I.(2017). Symbolic Management and the

- Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management*, 28(1), 1-20.
- Nutley, S. and Mudd, J.(2005). Has the Glass Cliff Replaced the Glass Ceiling for Women Employed in the Public Sector?. *Public Money & Management*, 25(1), 3-4.
- Powell, G. N.(2011). The Gender and Leadership Wars. *Organizational Dynamics*, 40(1), 1-9.
- Powell, G. N.(2013). Sex, Gender and Aspirations to Top Management: Who's Opting Out? Who's Opting In?. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 30-36.
- Powell, G. N. and Butterfield, D. A.(2015). The Glass Ceiling: What have We Learned 20 Years On?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326.
- Rink, F., Ryan, M. K. and Stoker, J. I.(2012). Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions. *Psychological Science*, 23(11), 1306-1313.
- Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. and Hersby, M. D.(2011). Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A. and Postmes, T.(2007). Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women's Leadership Positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197.
- Schein, V. E.(2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*,

57(4), 675-688.

Smith, R.(2014). Images, Forms and Presence Outside and Beyond the Pink Ghetto. *Gender in Management: An International Journal*, 29(8), 466-486.

Abstract

A Qualitative Study on the ‘Glass Cliff’ Experience of High-Ranking Female Public Officials

Yang Ho, Woo*

The purpose of this study was to explore the ‘glass cliff’ experience of high-ranking female public officials in the Korean government through personal experience and interviews. The glass cliff is an invisible mechanism of discrimination in high-ranking women. It is defined as the phenomenon of women resigning and retiring from high-ranking positions at work. In fact, the proportion of women to high-ranking posts in the Korean government was very small, and this phenomenon has persisted for a long time. This study conducted in-depth interviews with public officials who worked or retired from senior executive service, and inferred the possibility of the existence of glass cliffs and their mechanisms. The theoretical basis of the glass cliff was the unequal gender structure of high-ranking posts, instability of performance contract and status, overwork and job stress, prejudice and stereotype of the organization. Qualitative research on these criteria has shown that glass cliff exist for high-ranking female public officials. The generalization of glass cliff theory in the Korean government is difficult, but this concept was not really absent. In conclusion, this study suggested that the glass cliff should be considered an important topic in the study of the government’s personnel policy and gender equality culture.

Keywords : Glass Cliff, Glass-Ceiling, Female Public Officials,
High-Ranking Posts, Retirement

* HK Professor, Korea Maritime and Ocean University