

이은형 국민대학교 교수\*

## 한국의 여성리더 현황

우리나라 기업에 여성리더가 희소하다는 것은 국제적으로 잘 알려져 있는 사실이다. 세계경제포럼(WEF)이 매년 발표하는 세계 성격차보고서(Global

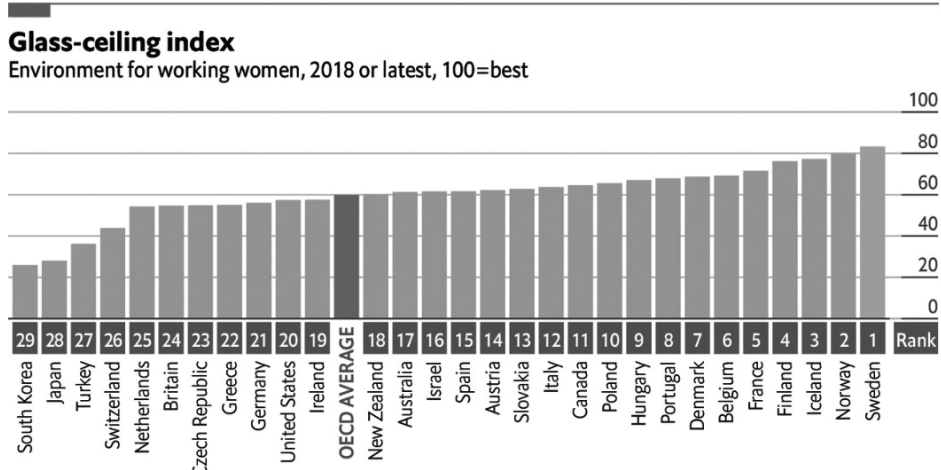
Gender Gap Report)에 따르면 2018년 기준 한국의 순위는 149개국 중 115위를 기록했다. [그림 1]에서 알 수 있듯이, 교육과 건강지표에서는 남녀 간 격차가 거의 없는 것으로 보인다. 하지만 경제 및 정치영역에서 격차가 심하다. 구체적으로 살펴보



출처 : WEF발표 Global Gender Gap Report 2018

[그림 1] 세계경제포럼보고서에 나타난 한국의 성 격차 지수

\* 국민대 경영대학 부학장으로, 조직행동론, 경영전략을 가르치며 특히 여성리더십, 세대를 통합하는 조직문화 등에 관심이 많다. 한국여성경제학회 회장을 지냈으며 현재 SC제일은행 사외이사로 활동 중이다. 저서로는 '밀레니얼과 함께 일하는 법' '기업의 시대를 읽는 새로운 경영학' 등이 있다.



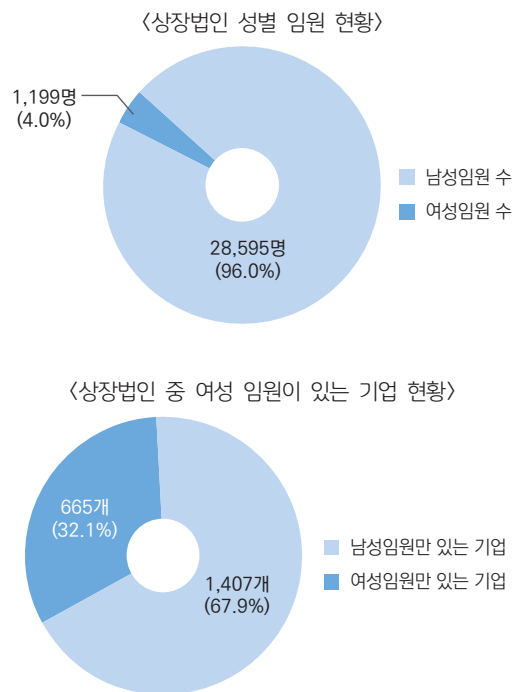
출처 : Economist 2019.03.08.

[그림 2] 이코노미스트지의 유리천장지수 국제비교

면 여성의 경제활동참가율, 남녀간 임금격차, 의사 결정수준에서의 여성의 비율, 여성에 대한 정치적 권한이양 등에서 매우 낮은 순위를 기록하고 있다.

세계경제포럼만은 아니다. 경제협력개발기구(OECD) 국가별 유리천장지수에서 우리나라는 7년 연속 최하위다. 유리천장지수는 여성의 노동환경을 종합적으로 따져 매긴 평점으로, 교육과 경제활동, 임금, 관리직 진출과 임원 승진, 의회 진출, 유급 육아휴가 등의 자료를 토대로 산출한다. 2019년 유리천장지수에서 우리나라는 여성임원 2.3%(OECD 22.9%), 여성관리자 12.5%(OECD 31.9%)로 최하위를 기록했다. 임금격차 또한 가장 큰 것으로 나타났다. 영국의 시사주간지 이코노미스트가 발표한 ‘2019년 유리천장지수’에서도 한국은 100점 만점에 20점을 약간 넘기는 점수를 받아 OECD 29개 회원국 중 최하위를 기록했다.

여성가족부가 2019년 1분기 기준 사업보고서를 제출한 상장법인 전체(2,072개)의 성별 임원 현황을 조사한 결과에 따르면, 여성 임원 비율 4.0%, 여



출처 : 여성가족부

[그림 3] 우리나라 상장법인 성별 임원 현황

성 사외이사 비율 3.1%로 기업의 의사결정 영역에서의 여성 비율이 매우 낮았다. 상장기업에서 여성 임원이 한 명도 없는 기업이 67.9%였다. 여성임원 비율은 매년 0.2%가량 늘어나고 있는 것으로 파악된다.

더 큰 문제는 여성 임원을 배출하는 데 필요한 파이프라인(공급)도 약하다는 점이다. <표 1>에서 보는 것처럼 전무 이상 직급에서 여성의 비율이 3.5%, 상무 이상 직급에서 여성의 비율이 4.1%에 불과하다. 앞으로도 여성임원이 늘어나는 데는 분명한 한계가 있을 것으로 예상된다. 가만히 있어도 알파걸들이 저절로 임원이 된다고 말하는 사람들이 많지만 숫자는 결코 그렇지 않을 것임을 보여준다.

〈표 1〉 상장법인 임원 직위별 성별 현황

단위: 명, %

구분	계	남성	여성
전무이상 (비율)	7,604 (100.0)	7,340 (96.5)	264 (3.5)
상무이상 (비율)	13,181 (100.0)	12,645 (95.9)	536 (4.1)
기타* (비율)	9,009 (100.0)	8,610 (95.6)	399 (4.4)
계 (비율)	29,794 (100.0)	28,595 (96.0)	1,199 (4.0)

\* 기타 : 고문, 감사, 사외이사 등  
출처 : 여성가족부

## 여성리더가 왜 중요한가

여성리더가 희소하면 무슨 문제가 있는가. 첫째, 조직의 의사결정 수준이 최상으로 이루어지기 어렵다. 기업을 둘러싼 환경이 급격하게 변화하고, 문제의 복잡성이 높아지는 가운데 의사결정에 참여하는

구성원의 다양성이 더욱 중요해지고 있다. 따라서 최상의 의사결정을 위해 구성원의 가치관, 배경, 문화 등이 다양해져야 하고 그중 성별 다양성은 매우 중요한 요소다.

둘째, 시장의 변화에 유연하게 대응하기 어렵다. 소비자의 절반이 여성이며, 구매결정의 70% 이상을 여성이 결정한다고 한다. 시장의 구성, 구매결정 등을 감안하면 여성 리더의 통찰력과 분석력이 필수적임을 알 수 있다.

셋째, 여성 구성원들의 경력 열망을 저하시킨다. 여성 사원, 여성 관리자들에게 여성임원 롤모델이 없다면 스스로 승진 목표를 낮출 가능성이 있다. 경력 열망이 있을 때 자신을 계발하고 성장시키려고 노력하며 조직에 대한 몰입이 높아진다. 조직 구성원들이 성별에 관계없이 자신의 능력을 최대한 발휘하고, 성과를 극대화하는 것은 조직에도 도움이 된다. 따라서 여성 롤모델의 부재는 조직 구성원의 역량 발휘를 방해하는 요소로 작용할 수 있다.

기업에서 여성이 자신의 역량을 최대한 발휘하고, 리더로 승진하는 데 차별받지 않는다면 이는 기업의 성장 뿐만 아니라 국가 경제에도 도움이 된다는 보고서도 지속적으로 나오고 있다. 세계적인 컨설팅그룹 맥킨지는 2015년 보고서를 통해 ‘노동시장에서의 성차별을 줄임으로써 전 세계적으로 GDP를 2025년까지 28조달러 증가시킬 수 있다’고 밝혔다. 여성의 경제활동참가율을 높이고, 여성이 자신의 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 함으로써 경제에 활력을 불어넣고, 성장을 촉진할 수 있다는 것이다.

또한 기업의 성과에도 도움이 된다. 모건스탠리 인터내셔널(MSCI)은 2016년 보고서에서 여성이사를 보유한 기업이 그렇지 않은 기업보다 성과가 높다고 밝혔다. 맥킨지 컨설팅에서도 경영진에 성 다

양성이 확보될수록 재무성과가 높아진다고 밝혔다.

국가경제 활성화와 기업성과 극대화를 위해 여성의 경영참여를 장려하는 움직임은 유럽국가를 중심으로 증가하고 있다. 처음에는 기업의 자발적인 노력에 기대를 걸었지만 진전속도가 너무 느렸다. 2000년대에 접어들면서 정부 정책으로 여성의 경영참여를 확대하기 시작했다. 바로 여성이사할당제다. 이사와 임원은 다르다. 이사는 기업의 최상위 의사결정구조인 '이사회'의 구성원을 의미한다. 여성이사할당제는 바로 여성 이사를 일정 비율 이상 선임하라는 내용이다. 임원을 일정 비율이상 여성으로 하라는 규정은 기업에서 지키기가 어려운 면이 있기 때문에 '외부영입(사외이사)'도 가능한 이사회 구성원에 대해 할당제를 실시하는 것이다. 또한 이렇게 여성이사할당제를 하다보면 자연스럽게 여성임원은 늘어나게 될 것으로 보기 때문이다.

가장 적극적으로 시작한 나라는 노르웨이였다. 노르웨이 정부는 상장기업(또는 일정 규모 이상의 비상장기업)과 공공 기관에서 이사회를 구성할 때 일정 비율 이상의 여성이 포함되도록 의무화했다. 여성이사할당제는 벨기에, 프랑스, 독일, 아이슬란드, 이스라엘, 이탈리아, 스페인, 영국 등으로 확대되었다.

아시아태평양 국가에서도 여성이사할당제를 시행하는 사례가 등장했다. 호주는 2010년부터 '준수하거나 설명하기(comply or explain)' 시행을 통해 기업이 이사회 및 고위관리직 여성 비율을 공개하고 목표의 진전에 대해 보고하도록 했다. 말레이시아는 '이사회 여성비율 30%'라는 할당제를 실시하고 있으며 대기업 여성이사 비율이 2011년 7.6%에서 2016년 16.6%로 크게 증가하는 성과를 거두었다. 인도 정부는 2013년 9월, 회사법을 57년만

에 개정하여 '모든 상장기업은 새로운 회사법이 발효된 날로부터 1년 내에 연매출 30억 루피 이상인 기업들은 3년 내에 여성이사를 선임해야 한다'는 조항을 포함시켰다.

최근 가장 큰 관심을 모았던 사례는 미국 캘리포니아주의 '여성이사' 관련 법안 통과다. 2018년 10월, 캘리포니아 주지사 제리 브라운은 '캘리포니아에 본사를 둔 상장기업은 2020년까지 규모에 따라 이사회에 최소 1명 이상의 여성을 선임해야 한다'는 법안을 통과시켰다. 유럽국가에 비해 여성이사할당제에 대해 유보적이었던 미국에서 처음으로 제도적인 장치가 마련된 것이다. 이렇게 여성이사할당제를 시행하는 나라가 늘어나는 이유는 "여성인력이 늘어나면 여성임원도 늘어나게 되어 있다"는 명제가 맞지 않기 때문이다. 세계경제포럼 등의 보고서에서는 할당제와 같은 강제조치를 하지 않으면 진정한 성평등이 이루어지는 데 200년 넘게 걸릴 것이라는 예상도 하고 있다.

## 젠더 캐피탈리즘, 금융도 움직인다

여성의 경영참여 확대가 기업성과에 도움이 된다는 인식이 확산되면서 자본시장도 움직이고 있다. 여성이 차별받지 않고 마음껏 역량을 발휘하고, 리더로 성장할 수 있는 기업이 '성과도 좋고, 리스크도 낮으며, 장기적으로 지속가능한 기업'이라고 믿기 때문이다. 1993년에 출범한 PAX Global Women's Leadership Index는 여성 리더의 참여가 활발한 상위기업에 투자하는 펀드로 높은 수익률을 기록하고 있다. 캐나다의 BMO Women in Leadership Fund는 CEO가 여성이거나 이사회 여성 비율이

25%이상인 기업에 투자하고 있다. SSGA Gender Diversity Index ETF는 임원과 이사회에서 여성의 비중이 다른 기업 대비 높은 대형주에 투자하는데 대체로 섹터별 상위 10% 안에 드는 기업을 선별한다. 영국의 자산운용사 LGIM은 FTSE 350기업 중 이사회 내 여성의 비율이 25%에 미치지 못하면 주주총회에서 반대표를 행사하겠다고 표명하고, 이를 시행하고 있다.

공적 연기금의 움직임도 비슷하다. 일본의 공적 연금기관 GPIF 역시 여성친화적인 기업에 투자하는 Women Empowering Index 펀드를 10조원 조성하고 투자에 나섰다. 2020년까지 33조원으로 확대한다는 계획을 가지고 있다. 세계 최대 연금규모와 최고수준의 수익률을 유지하는 캐나다펜션펀드(CPPIB)는 2018년 캐나다 상장기업 중 여성이사가 한명도 없는 기업에 대해 '이사지명위원회 위원장' 임명안에 반대표를 던졌다. 그리고 그 기업의 경영진 면담을 통해 '왜 여성이사가 한명도 없는지' '앞으로 여성이사 선임 계획이 있는지' 등의 질문을 하면서 간접적인 영향력을 행사한다고 한다.

세계적으로 큰 흐름으로 자리잡고 있는 ESG투자 역시 여성경영 참여확대와 관련이 있다. 환경(Environment), 사회적 책임(Social), 지배구조(Governance)를 고려하는 기업에 투자하는 'ESG 투자' 자금 규모는 2014년 이후 매년 14%씩 성장하고 있으며 올해 30조달러까지 성장했다. 사회적 책임 및 지배구조를 평가하는 항목에 성별 다양성 및 포용적 문화가 포함되어 있다.

이렇게 성 다양성을 주요 지표로 삼고 여성친화적 기업에 투자하는 자금의 규모가 커지면서 블룸버그는 투자자들의 요청을 받아 Gender Equality Index(성평등지수)를 개발하여 제공하고 있다.

GEI는 여성직원 비율, 여성관리자 비율, 여성임원 비율, 임금격차, 육아휴직 등의 지표를 고려하여 측정한다. 2016년 금융기관을 대상으로 GEI지수를 측정하기 시작했으나 2018년부터 전 산업을 대상으로 확대했다.

## 우리는 무엇을 할 것인가

2019년 11월27일 국회 정무위를 거친 법안 하나가 11월 29일 국회 법안심사위원회를 통과했다. 최운열 의원(더불어민주당)이 대표 발의한 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률 일부개정법률안'이다. 이 법안에 따르면 자산총액 2조원 이상의 상장회사는 '이사회를 구성함에 있어 특정 성(性)으로만 구성하지 않도록 노력하여야 한다'는 내용을 담고 있다. 여성 이사를 한명 이상은 선임해야 한다는 권고조항이다. 2018년 12월 결산 연결기준 자산총액 2조원 이상 기업은 약 200개사에 이른다.

원안은 '자산총액 2조원 이상의 상장회사는 이사회를 구성함에 있어 특정 성이 3분의2을 넘지 않도록 하여야 한다'는 내용이었다. 즉 여성이, 또는 남성이 이사회 70%를 넘지 않도록 한다는 의무조항이었다. 원안에 따르면 여성이사를 30%까지 선임해야 한다는 것이었지만 '기업의 자율을 침해한다'는 일부 의원들의 반대로 수정되었다.

이 법안은 2019년 12월5일 현재, 국회 본회의 통과를 앞두고 있다. 만약 이 법안이 국회 본회의까지 무사히 통과한다면 우리나라 민간 대기업 이사회에 변화를 불러일으킬 것으로 기대된다. 자율규정이 고 별칙조항이 없다고는 하나 자본시장법에 '권고사항'으로 규정되어 있다면 자연스럽게 기업의 변화를

유도할 것으로 기대하기 때문이다.

또 다른 움직임도 있다. 2018년 11월1일, 더 메리츠자산운용이 운용을 맡는 '더우먼펀드'가 출시되었다. 여성친화적인 기업에 투자함으로써 장기적이고 안정적인 수익을 추구하는 펀드다. 여성친화적 기업을 평가하는 기준은 국내에서 ESG투자 관련 경험과 노하우를 가장 많이 가지고 있는 서스틴베스트가 만들었다.

서스틴베스트가 제시하는 기준은 다음과 같다. 성 다양성(gender diversity) 뿐만 아니라 성 형평성(gender equality)까지 종합적으로 판단한다는 취지하에 지표를 만들었다. 성 다양성이 각 직급별 성별 비율을 고려한다면, 성 형평성은 남녀 직급 및 보수 격차까지 고려하는 것을 말한다. 성 다양성을 바탕으로 성 형평성까지 확보하고 있을 때 '여성친화적 기업'이라고 규정할 수 있다는 것이다. 지표를 살펴보면 성 다양성 및 형평성 확보를 위해 기업이

어떤 정책이나 프로그램을 실시하고, 인증을 획득하는 등의 제도적인 노력을 기울이는지 평가하는 정책 및 프로그램 지표가 있다. 또한 기업이 정량적으로, 객관적으로 평가 가능한 성과를 보이고 있는지 측정하는 퍼포먼스 지표가 있다. 그리고 성 다양성 및 형평성 관리 미흡으로 인해 촉발된 사건(controversy)이 기업 내에서 발생하지 않았는지 체크하는 컨트롤러시 지표가 있다. 이런 지표들을 기준으로 여성친화적 기업을 선정하고 가중치를 두어서 우먼펀드의 투자대상 기업군을 구성하게 된다.

문제가 무엇인지 우리는 알고 있다. 말로만 해서는 문제가 해결될 수 없다는 것도 우리는 알고 있다. 그렇다면 어떻게 해야 할 것인가. 해결하겠다는 의지를 가지고 뭔가 각자 할 수 있는 일을 해야 한다. 실행!이 답이다. 지금 자본시장법 통과든 우먼펀드든 움직임이 일어나고 있으므로 관심을 갖고 지켜보고, 또한 힘을 보태는 것이 필요한 시점이다.

#### • 참고문헌 •

- 여성임원할당제의 도입에 관한 연구, 김경석, 중앙법학 제19권 제3호 통권 제65호 (2017년 9월) 221-228  
 더메리츠자산운용 메리츠 더우먼펀드  
 이은형, 여성이사할당제의 현황과 우리의 과제, 2018년 8월, 국회세미나 자료  
 The Power of Parity, McKinsey Global Institute  
 Women Matter, McKinsey Consulting  
 여성가족부 보도자료 20191016 2019년 상장법인 성별 임원현황 결과발표  
 Global Gender Gap Report 2018, WEF  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf)  
 OECD, Gender Equality  
<https://www.oecd.org/gender/>  
 The Economist, Glass Ceiling Index  
<https://infographics.economist.com/2019/glass-ceiling/>