
기업내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제

연구책임자 : 임 희 정 (본원 연구위원)

공동연구자 : 문 미 경 (본원 연구위원)

김 효 선 (객원 연구원)



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

발 간 사

우리나라의 여성인력 활용은 표면적으로는 과거에 비해 제반 여건이 호의적으로 바뀌었고, 직장여성이 승진에 유리한 핵심부서로 진입하는 것을 막는 ‘유리벽’과 승진을 가로막는 ‘유리천장’은 과거보다는 많이 줄었습니다. 하지만 여전히 적지 않은 커리어 우먼들이 직장생활에서 좌절감을 느끼고 있는 것이 현실이고 아직까지 기업의 중요사항을 결정하는 최고경영층의 여성비중은 극히 저조한 수준입니다.

그럼에도 불구하고 우리나라에서 여성의 경영참여에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있습니다. 수직적 편중화로 인해 여성이 주로 하위직에 포진되어 있는 현실적 상황과도 무관하지 않겠지만 인위적인 정책노력을 통한 관리직의 여성비율을 높여야 한다는 양적인 확대의 주장에 비해 보다 근본적이고 실질적인 측면에 대한 관심이 상대적으로 미약하기 때문인 것으로 풀이됩니다.

본 연구에서는 기업내 여성의 경영참여가 가지는 중요성을 감안하여 우리나라의 여성 경영참여 현황과 관련 문제점을 파악해보고 여성의 경영참여와 기업의 특성과의 관련성을 분석해보았습니다. 본 연구결과로 기대할 수 있는 바는 조직에서 의사결정권을 갖고 조직문화 변화에 영향력을 발휘하는 임원에 여성이 진입하여야 여성인력에 대한 구조적 차별의 벽을 허물 수 있고 더 나아가 기업의 투명성, 다양성, 창의성이 높아지며 고객의 요구를 배려하는 21세기형 감성경영 등이 가능해져 기업성과 향상으로 이어질 수 있습니다.

끝으로 본 연구를 담당한 본원 연구진의 노고에 감사를 표하면서 본 연구에 자문의 도움을 주신 원내외 모든 분께 감사드립니다.

2007년 12월

한국여성정책연구원
원 장 김 경 애

연구요약

I. 연구 필요성 및 목적

우리나라의 여성인력 활용은 남녀고용평등법이나 근로기준법에서 모성보호 관련조항의 강화로 '80년대 이후로 여성 경제활동참가율이 지속적으로 증가하고는 있지만 아직까지 고위관리직에서의 여성 수는 남성에 비해서 매우 소수에 불과하다. 특히 기업의 중요사항을 결정하는 최고경영층의 여성비중은 극히 저조한 수준이며 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘들뿐만 아니라 그 현황 및 실태를 파악할 수 있는 자료도 제공되지 못하고 있다. 우리나라에서 여성의 경영참여에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있다.

본고의 목적은 기업내 여성의 경영참여가 가지는 중요성을 감안하여 우리나라의 여성 경영참여 현황과 관련 문제점을 분석해보고자 한다. 또한 여성의 경영참여와 기업의 특성과의 관련성을 분석함으로써 여성의 경영참여를 유도하는 조직의 특성은 무엇인지를 파악할 뿐만 아니라 여성의 경영참여로 인한 조직의 특성에 관해 살펴보고자 한다. 아울러 여성의 경영참여를 확대하기 위한 시대적 요구에 따른 구체적인 방안을 마련하고자 한다.

II. 이론 및 선행연구의 고찰

1. 여성의 경영참여 개념

기업내 경영참여란 기업의 경영정책 및 방향을 결정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 것을 의미한다. 이러한 조직의 상위계층에서의 의사결정인 경영참여는 CEO 뿐만 아니라 조직의 전략적, 운영적 의사결정에 책임이 있는 최상위계층에 있는 개인들로 구성된 최고경영진(Top Management Team)이 담당한다.

본 연구에서는 여성의 경영참여가 아직도 초보수준이라는 점을 감안하여 여

성의 경영참여를 등기임원과 비등기(집행)임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진을 경영참여의 범위로 정의하고자 한다. 따라서 경영진과 임원을 동일한 개념으로 보고 논의를 진행하고자 한다.

2. 여성의 경영참여에 대한 이론적 관점

여성의 경영참여에 대한 이론적 관점을 살펴보면 크게 세 가지 접근이 가능하다. 첫째, 자원기반이론(Resource based Theory)의 관점에서 관리직에서의 여성인력의 활용은 우수한 인적자본을 이용하게 된다는 점에서 조직 효과성을 향상시킨다. 따라서 선진기업들은 경쟁력을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성참여를 늘리는 전략을 사용하고 있다.

둘째, 제도적 접근(Institutional Theory)이 고위관리직로의 여성 진출을 설명하는데 주로 사용된다. 기업이 최고경영진 내에 성별의 다양성을 추구하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다는 것은 일종의 제도적 압력으로 행사될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 기업들은 여성인력의 적극적 활용에 대한 사회적 흐름에 편승하지 못하면 도태될 수 있다는 두려움으로 압력을 받게 되어 고위직에 여성을 진출시킴으로써 사회적 인정과 승인의 혜택을 맛보는 명망혜택

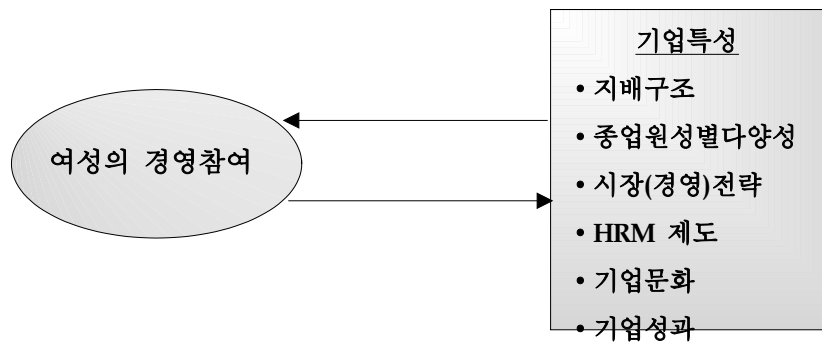
셋째, 다양성 이론(Diversity Theory)의 관점에서 고급여성인력의 활용을 조직이 인정하고 포괄해야 한다. 고급여성인력의 활용이 국가전체의 발전에 도움이 된다는 일반적인 논지에서뿐만 아니라 기업 차원에서도 장기적으로 이질적인 구성원을 포용하는 조직이 변화를 받아들이고 활용하는 데 더 유리하기 때문이다(Liff, 1996; 이주희, 2002 재인용).

3. 여성의 경영참여와 기업특성

여성의 경영참여와 기업특성과의 관계에 대한 이론적 모형을 다음 <그림 1>과 같이 제시할 수 있다. 여성 경영참여에 영향을 미치는 선행변수로 기업의 특성을 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 그 다음으로 여성의 경영참여에 따른 기업의

특성을 살펴보고자 하는데, 그 기업특성이 앞서 제시한 선행변수와 일치할 수 있다. 즉, 여성의 경영참여와 기업특성의 관계는 상호 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업이 가지고 있는 조직특성으로 인해 여성의 경영참여가 증가하는지, 아니면 기업의 특성이 과연 여성의 경영참여로 인한 효과인지에 관한 논의는 두 가지 방향 모두 가능하기 때문에 본 연구에서는 두 가지 가능성을 열어놓고 연구를 진행하고자 한다.

<그림 1> 연구의 이론적 틀



우선, 기업의 특성 중 기업의 지배구조 즉, 소유구조가 여성의 경영참여에는 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 한다. 소유경영체제에서의 여성의 경영참여가 전문경영체제에서의 경영참여보다 더 활발할 수 있을 것인가? 이에 대한 답을 위해서는 소유경영인과 전문경영인간에 유의미한 행동상의 차이가 있을 수 있는가에 대해서 고찰해야 한다. 전문경영인은 재계의 inner circle 내의 규범에 맞게 행동하는 경향이 있다. 따라서, 이사회에 여성의 편견이 심할 경우 전문경영인은 능력 있는 여성이 설사 있다하더라도 이들을 최고경영진에 포함시키려는 시도를 하지 않을 수 있다. 그렇다면 소유경영인이라면 여성임원의 채용에 얼마나 적극적일 수 있을까? 소유경영인의 경우에 자신의 친족관계에 있지 않은 여성임원에 대해서 더욱 폐쇄적일 수도 있다.

그 다음으로 여성의 경영참여와 기업의 특성을 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 여

성의 경영참여 비율이 높을수록 종업원 성별 다양성은 달라질 수 있다. 전략적 의사결정 위치에 있는 여성들은 모든 계층에 있는 여성들의 승진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Daily & Dalton, 2003). 따라서 여성이사를 가진 기업들은 여성인력을 유인하고 보유할 가능성이 높아진다.

또한 여성의 경영참여에 적극적인 기업들은 다양한 아이디어를 얻고 혁신적인 문제해결 방안을 모색하여, 시장에서 보다 능동적이고 혁신적인 경영전략을 선택하는 것으로 나타났다. 여성의 경영참여는 의사결정과정에서 보다 많은 대체안을 제시함으로써 기업의 전략적 의사결정의 질의 향상과 함께 소비시장을 개척하는 능력을 제고시켜 기업의 시장적응능력을 제고시킨다.

여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계를 살펴보면 두 가지 방향의 접근이 가능하다. 먼저, Mattis(2002)는 조직이 여성의 경력 발전을 위해 우수한 인적자원관리제도를 적용해야 한다고 주장하였다. 채용, 보상, 참여, 훈련 및 HR 의사결정 등이 관리직 여성의 승진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 기업내 여성의 고위직 진출이 오히려 기업의 인사정책과 관행에 변화를 가져올 수도 있다는 주장이 있다(Burke & McKeen, 1993; Bilimoria & Wheeler, 2000; Mattis, 1993). 기업내 여성이사들이 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당함으로써 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

여성의 경영참여와 기업문화의 관계를 살펴보면, 기업문화를 형성하는 임원급에 여성이 차지하는 비중이 높아지면, 양성 평등한 규범을 받아들이고 양성 평등한 조직문화를 형성하게 된다. 그런데, 여성임원들의 진출 배경을 들여다보면 그 이면에는 양성 평등한 조직문화, 가족친화적 조직문화가 있다. 그런 의미에서 여성의 경영참여와 조직문화는 상호 관련성을 갖게 된다.

마지막으로 Catalyst가 발표한 ‘기업경영과 남녀 다양성의 상관관계’라는 보고서(2004)에 의하면 1996년부터 2000년까지 포천 500대 기업 중 여성임원이 있는 353개 기업을 대상으로 자기자본이익률(ROE)과 주주 총수익률(TRS)을 비교했다. 여성임원 수가 많은 88개 기업의 ROE는 17.7%로, 여성임원 수가 가장 적은 89개 기업들의 13.1%보다 4.6%가 높았다. TRS도 여성임원들이 많은 기업들은 127.3%로 여성임원 수가 적은 기업들의 95.3%보다 32%가 높았다. 따

라서 여성임원 수와 기업의 성과간에 유의한 관련성이 있음을 입증하였다.

III. 국내의 기업의 여성 경영참여 현황과 특성

국내의 기업의 여성 경영참여 현황을 우리나라, 미국, 캐나다로 구분하여 살펴보고왔다. 우리나라의 경우 노동부의 「임금구조기본통계조사」 자료를 활용하여 여성임원의 현황 및 특성을 살펴보고 미국과 캐나다의 경우 Catalyst의 자료를 활용하여 여성이사 및 임원의 현황을 살펴보고왔다. 국가마다 경영참여의 범위가 다르고 조사대상 기업도 상이하므로 획일적으로 비교 분석하는 것은 어렵다고 사료된다. 우리나라의 경우 5인 이상 사업체를 대상으로 하였고 미국과 캐나다는 500대 기업을 대상으로 하였다.

우리나라의 경우 여성임원의 연도별 변동추이를 살펴보면, 2000년 8.5%에서 2001년 7.7%로 감소하였다가 2002년 이후 9.6%, 2003년 9.7%, 2004년 10.5%, 2005년 9.9%로 큰 변화가 거의 없는 것으로 나타나 아직까지는 그 비율이 남성과 비교하여 현저히 떨어지는 것을 알 수 있다. 2005년 현재 산업별로 여성임원 비율이 가장 높은 산업은 보건 및 사회복지사업으로 50.6%이었다. 그 다음은 숙박 및 음식점업 28.3%, 교육서비스업 26.5%, 도소매 및 소비자용품 수리업 13.5% 순이었다. 여성임원이 가장 낮은 업종은 전기, 가스 및 수도사업으로 1.8%에 불과하였다. 기업규모별 분포를 보면, 여성임원 대다수가 종업원 수 10-299인 사업체에 종사하고 있었다. 이에 따라 중소기업보다 대기업으로 갈수록 여성임원의 비율이 더욱 낮아지는 특징을 보였다.

미국 Fortune 500 기업의 2005년 현재 여성이사는 14.7%, 여성임원 9.4%를 유지하였다. 기업순위별 특성을 보면, 100대 기업의 이사회 여성비율은 16.9%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 이사회 여성비율은 12.5%로 낮게 나타나 기업서열에서 상위를 차지한 기업일수록 이사회에서 활동하는 여성비율이 높아지는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 여성임원에서도 동일하게 나타났다는데, 100대 기업의 여성임원 비율이 12.3%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 여성임원 비율은 7.7%로 낮았다. 아울러 가장 높은 여성이사 비율을 보이는 산업을 보면 금융업 40.9%, 부동산업 28.6%, 도소매 및 소비자용

품 수리점업 28.2%인 반면에 파이프라인 운송업이 2.2%로 가장 낮았다. 산업별 여성임원 비율을 보면 소매무역업이 13.6%로 가장 높았고 그 다음으로 소방서비스업 12.3%, 서비스업 8.1% 순으로 나타났다. 이러한 여성임원 비율은 일반적으로 여성고용 비율이 높은 산업인 서비스업, 소방서비스업, 소매무역업 등에서 높게 나타났다.

다음으로 캐나다 FP 500 기업을 살펴보면, 2005년 현재 여성이사 비율 12.0%, 여성임원 비율 7.1%인 것으로 나타났다. 또한 FP 500 기업들 중 상위권에 위치한 기업들이 이사회에서 최소한 한 명 이상의 여성이사를 보유한 비중이 높은 것으로 나타나 결국 규모가 큰 기업일수록 여성이사가 많은 셈이다. 산업별로 보험서비스업, 부동산업, 신용협동조합, 손해보험업, 연예오락업, 방송관련업, 생명건강보험업, 금융업, 일반무역업, 식의약품업 등에서 여성이사 비율이 높았다. 기업유형별로 살펴보면 정부산하기업에서는 여성이사 비율이 다른 유형의 기업보다 더 높아서 28.5%를 차지한 반면, 협동기업 15.6%, 민간기업 11.0%, 공기업 9.2%를 차지하고 있었다.

IV. 기업내 여성 경영참여와 기업특성 실태조사

제 4장에서는 국내기업의 여성 경영참여 현황을 파악하고 여성 경영참여 현황과 기업특성과의 관련성을 분석하기 위해 기업의 HRM 담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 이사회 규모, 경영전략, 고용현황, 인적자원관리제도, 조직문화 등을 설문조사 하였다. 기업 조사는 2007년 7월 현재 대한상공회의소의 코참비즈에 등록된 기업을 대상으로 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계기업, IT기업, 공기업 등을 모집단으로 하여 700여개의 기업을 표본추출 하였다. 조사기간은 2006년 7월 20일부터 8월 30일까지 방문, 팩스, 이메일 등을 통하여 조사하였다.

우선, 조사대상 기업의 직급별 여성비율을 보면, 남성대비 여성임원 비중은 2.6%, 여성부장 비중은 3.9%, 여성차장 비중은 5.3%, 여성과장 비중은 10.8%, 여성대리 비중은 16.0%, 여성사원 비중은 27.6%의 분포를 보이고 있어 전형적인 피라미드 구조를 보이고 있다.

그렇다면 이러한 여성 경영참여에 영향을 미치는 기업의 특성은 무엇인지 살펴보았다. 첫째, 기업의 인구통계학적 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중과 여성비중이 높을수록 기업내 여성임원 비중이 높은 것으로 조사되었다. 그러나 기업의 지배구조는 여성의 경영참여에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 여성의 경영참여와 종업원 인적 구성과의 관계를 살펴보면 여성의 경영참여 비율이 높을수록 여성관리자 비중과 여성종업원 비중이 높아지는 것으로 나타났다. 전략적 의사결정 위치에 있는 여성임원들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 하여 여성을 적극적으로 유인할 가능성이 높아져, 기업내 종업원 성별 구성의 다양성에 긍정적으로 영향을 줄 수 있다.

셋째, 경영전략과 여성 경영참여의 관련성을 분석하면 여성임원 비중과 주력제품 또는 서비스 시장전략은 상호 관련성이 없는 것으로 나타났다. 비록 여성 경영참여가 경영전략과는 무관한 것으로 나타났으나 여성관리자 비중은 경영전략은 상호 관련성이 있는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 오늘날 소비 시장에서 여성들이 거의 구매 의사결정을 하고 있기 때문에, 여성 소비자의 취향과 기호를 누구보다 잘 알고 있는 여성들이 관리직에 많이 분포될수록 기업의 이윤을 더 많이 창출할 수 있다는 연구결과를 뒷받침해주고 있다(Kanner, 2004; Richard et al., 2003).

넷째, 인적자원관리제도와 여성 경영참여의 관계에서는 우수한 HRM 제도를 도입하는 기업일수록 여성의 고위직 진출에 긍정적이었고, 여성 경영참여가 활발한 기업일수록 우수한 HRM 제도를 시행하고 있었다. 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과위주의 평가를 위한 역량평가가 효과적인 기업일수록, 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업일수록, 성과급 위주의 문화를 가지고 있어 여성의 경영참여가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

다섯째, 조직문화의 경우 CEO 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 조직분위기가 민주

적인 상하관계일수록, 경영진이 여성 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업일수록, 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 남성중심적 조직문화, 특히 개인 사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록 여성 경영참여 비중은 떨어지는 것으로 나타났다.

또한, 여성고용촉진제도와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴보았는데, 여성고용촉진제도 중 유일하게 선택적 복리후생제도가 여성임원 비중이 높은 기업일수록 잘 운영되고 있는 것으로 조사되었다. 조직내 여성 리더계층이 많아지면 자연스럽게 직장가정을 양립하는 방향을 가치가 다양해지면서, 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도 및 선택적 복리후생제도를 요구하게 되어 기업에서 그러한 제도를 운영하는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 여성 경영참여와 기업성과와의 관련성을 파악하였는데 여성임원 비중, 여성관리자 비중 모두 매출액과 ROA에 유의한 영향을 미치고 있지 않았으나, 기업내 여성비중이 높을수록 기업성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아직까지 우리나라의 경우 관리자급 또는 임원급으로 진출한 여성의 수가 적어 기업성과와의 관련성을 찾기에는 시기상조라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 여성인력 비중이 기업성과와 관련성이 있는 것으로 나타난 것은 최근 들어 여성인력의 고용이 증가하고 있는 추세와 맞물려 의미있는 결과라 할 수 있다. 지금의 여성인력 고용 및 활용 추세로 간다면 향후 5-10년 이내에는 여성관리자 비중, 여성임원 비중과 기업성과와의 관련성을 기대해 볼 수 있을 것이다. 따라서 정부와 기업 모두 여성인력의 양적 및 질적 확대를 위한 노력을 계속해야 할 것이다.

V. 여성임원 인터뷰 조사

앞의 실태조사에서 밝혀내지 못한 부분을 보완하기 위해 여성임원 10명을 대상으로 심층 인터뷰 조사를 실시하였다. 면접 대상자들의 공통된 특성은 임원승진과 관련해 각 회사에서 ‘여성 최초’라는 타이틀을 갖고 있었다. 연령대는 40대와 50대가 가장 많았고 직급의 경우 거의 대부분이 상무였으며 부사장, 상

임위원 등이었다.

인터뷰 조사결과는 첫째, 여성임원 승진의 장애요인으로 주도권을 가진 남자들의 편견, 남성중심적 조직문화, 출산 및 육아부담, 그리고 ‘승진길이 막혀 있다’는 여성 자신의 생각을 지목하였다. 또한 지금 일하는 조직에서 최고경영자까지 승진할 수 있는지, 승진가능성에 대해 질문하였는데, 현실적으로 어렵다는 의견을 다수 보였다. 그 이유에 대해서는 많은 경우 우리사회가 아직 여성 CEO가 나올 만큼 여성인력 풀이 크지 않다는 점과 네트워크의 한계로 인한 여성자신의 능력부족을 지적하였다.

둘째, 기업내 여성임원의 존재가 기업에 미칠 수 있는 강점과 약점은 무엇인지 질문한 결과, 여성임원들이 공통적으로 지적한 강점은 남성보다 상대에게 더 믿음을 줄 수 있다는 신뢰감, 사적인 견해를 배제하고 진실된 자세로 원칙을 지키면서 일하는 윤리경영, 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 한결 부드러워진 조직분위기, 남성들이 할 수 없는 ‘배려’나 ‘가족위주의 가치’를 중요시하는 문화 형성, 그리고 인력육성을 꼽았다. 반면에 여성임원들의 단점으로 지적된 것을 보면 고위관리자로서의 통찰력이 미흡하고, 리더십이 부족하다고 평가하였다.

셋째, 여성임원 확대를 위한 방안으로 정부개입에 대해서는 대부분의 여성임원들은 정부개입에 대해서는 신중히 생각할 필요가 있고 오히려 역효과가 발생할 수 있다고 지적하였다. 역량이 되지 않는데 여성보직/자리만 팽창하면 부작용이 발생할 수 있고 오히려 다음번 여성들에게 불이익을 가져올 수 있다고 우려의 목소리를 냈다. 정부의 강제적인 개입보다는 오히려 여성들이 임원의 자리까지 올라가는 데에 장애물로 작용하는 많은 것들에 대해 정부가 더 큰 차원에서 법을 제정하고 개입을 해야 한다고 주장하였다.

마지막으로 여성임원 확대를 위해 시급한 제도로는 보육관련제도, 신축적인 근무환경 도입이 필요하다고 응답하였다. 그러나 무엇보다도 여성을 우대하고 투자를 아끼지 않는 조직문화 자체가 여성임원 확대에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

Ⅶ. 여성의 경영참여 확대를 위한 정책적 시사점

여성의 경영참여를 늘리기 위해서는 일단 여성임원이 되기 전단계인 차·부장급 단계의 여성인력 풀이 존재해야 한다. 이에 따라, 본 연구에서 제시하는 정책적 제언은 단지 여성임원층의 확대에만 국한되는 것이 아니라, 두터운 여성관리자층을 육성하는 방안을 동시에 마련하고자 한다. 여성의 경영참여 확대를 위해서는 정부와 기업의 역할이 매우 상이하므로 본 연구는 그러한 점을 감안하여 정부에게 주어진 과제와 기업들이 실행해야 할 과제들을 제시하고 있다.

1. 정부에 대한 정책제언

○ 여성인적자원개발을 위한 정부의 법과 제도 정비

여성참여를 확대시키고 성차별이 없는 고용평등을 실현하기 위한 조치로 1991년 남녀차별 채용폐지, 1996년 여성채용목표제 신설, 1998년 여성특별위원회 신설 등 정부 내에서 여성참여를 증가시키기 위한 법 제정과 기구 설치 등이 눈에 띄게 등장하였고, 이러한 노력들이 사회 각 민간부문에까지 파급효과를 낳은 것으로 보인다. 이렇듯 정부의 법과 제도를 통한 여성인력 활용에 대한 의지는 민간부문에까지 영향을 미칠 수 있음을 감안할 때, 정부에서의 여성인력에 대한 지속적인 관심은 기업에서의 여성의 참여를 확대할 수 있는 하나의 도구로 작용할 수 있음을 보여준다.

○ 가족친화적 정책에 대한 정부의 적극적 지원

기업내 여성들은 여성에 대한 편견이나 남성중심적 문화로 인해 경영일선에 참여하는데 어려움을 겪을 뿐만 아니라 특히 남성과 다른 여성의 생애주기적 특성으로 인해 결혼과 동시에 임신 및 출산이라는 부담감을 가지게 된다. 따라서 여성들은 이 시기에 대부분 경력단절이 이루어지거나 노동시장에서 이탈하게 된다. 이러한 M-curve, L-curve를 해결하기 위해서는 체계적인 직장보육시

설, 탄력근무제도, 선택적 복리후생제도 등의 가족친화적 제도(family-friendly policy)가 요구된다.

그런데 문제는 정부에서 시행하고 있는 가족친화정책들이 일반기업에는 제대로 소개되지 못하고 있다는 점이다. 가족친화제도를 도입하는 기업들이 적을 뿐만 아니라, 가족친화제도를 활용하는 여성인력들도 적은 편이다. 정부 차원에서 가족친화적 제도가 성공적으로 운영되어 여성인력의 활용을 촉진하는 기제가 될 수 있도록 지원하고 격려하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 정부정책의 수혜자가 되는 여성간부 혹은 미래의 여성간부 후보간의 Council Meeting을 만들어서 이러한 정책들에 대한 적극적인 홍보 및, 실수요자 입장에서 정책적인 제언을 담는 것이 중요하다고 본다. 또한, 효과적으로 가족친화제도를 운영하고 있는 기업을 발굴하고 이에 대한 인센티브 지원, 법인세 감면, 가족친화기업 우수상 등의 격려가 필요하다. 이와 더불어 기업의 고유한 특성에 적합한 가족친화제도를 구성해주는 컨설팅 지원도 가능하다. 외국의 우수기업들은 가족친화제도에 대한 경험이나 노하우가 축적되어 있으므로 이들 기업들의 시행착오 등을 진단하여 각 기업의 특성에 맞게 변화시켜 적용시키는 컨설팅이 필요하다.

○ 고용상 성차별 해소와 적극적인 고용지표 강화

노동시장 고위직에서의 여성들의 열악한 위치는 최근 노동연구원이 발표한 성별 고용평등지표에서 드러나고 있는데, 승진 등에서의 차별을 측정하는 지표로서 관리직 비율로 산정하는 노동위상도는 8.1%로 남성에 비해 10분의 1에도 미치지 못했다. 이는 여성 경제활동인구가 늘어남에도 불구하고 직장 내에서 여성의 위상은 아직도 매우 취약함을 나타낸다. 그러므로 노동시장에서 남녀의 고용차별을 실질적으로 철폐하는 것이 중요하다.

2005년 3월부터 시행되고 있는 '적극적 고용개선조치'는 현존하는 남녀간의 고용차별을 해소하거나 고용평등을 촉진하기 위하여 잠정적으로 특정 성을 우대하는 조치를 말한다. 현재 시행하고 있는 적극적 고용개선조치에서 성별, 연령별, 고용률, 종사상 지위, 임금수준 등을 분석한 고용지표 중 종사상 지위 지

표를 세분화하여 고위직에 대한 가중치를 부여하는 방식으로 지표를 강화시킴으로써 기업에서의 여성경영 참여 확대를 꾀할 수 있겠다.

○ 고용평등실현을 위한 전담부서 설치

외국의 경우 철저한 처벌규정과 감시단체가 존재하여 여성공무원 인사정책과 관련하여 커다란 버팀목이 되고 있다. 미국의 경우 EEOC가 감시자 역할을 하고 있고 이를 이행하지 않았을 경우에는 재정지원을 중단하는 처벌을 내린다. 영국의 Opportunity now라는 단체는 여성정책을 잘 수행한 기관의 순위를 매겨 권위 있는 잡지에 게재·공개하는 방법을 통해 정책수행을 돕고 있다(최미란, 2001).

이와 같은 사례는 우리나라 민간부문의 여성 경제활동참여율이 저조한 점을 생각해 볼 때, 외국에서 활용하고 있는 이러한 제도들을 통해 얻는 시사점이 크다고 할 수 있다. 정부 차원에서 기업의 고용평등실현만을 전담하는 부서를 독립적으로 새로 구성하여 여성과 관련한 연구와 집행업무를 전담하게 하는 것이다. 이 전담부서는 근무성적평정 및 보직관리, 승진 등 여성근로자 인사관리 운영실태에 대한 지속적인 모니터링 과정과 결과를 기업으로부터 보고서로 제출하도록 하고, 이와 관련한 통계자료를 꾸준히 구축하여 여성근로자들의 노동시장 내 지위를 파악토록 하는 것이다. 또한 이와 병행하여 인사관리 운영실태 실시 결과 불평등한 인사운영사항 발견 시 적법한 불이익이 가해질 수 있는 규정을 마련하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

○ 민간기업과 정부/공기업간의 여성 인사교류의 확대

여성들이 직장에서 임원으로 승진하기 위해서는 회사를 전체적으로, 그리고 이해관계당사자들의 시각에서 바라보는 것이 중요하다. 민간기업과 정부/공기업간의 인사교류는 기업을 외적인 관점에서 바라볼 수 있는 기회를 제공한다는 점에서 여성들에게 부족한 역량을 채워주고 여성임원으로 키우는데 중요한 역할을 할 수 있다. 이미 실시되고 있는 민간부문과 공공부문의 인사교류의 경우 공공부문의 여성들이 민간기업에 파견되는 경우는 많지만 민간부문에서 공

공부문으로 가는 경우는 대부분 남성들이라는 지적이 있다. 따라서 이러한 민간부문과 공공부문간의 인사교류제도를 보완하여서 여성들의 참여를 확대할 수 있는 방안을 강구하는 것이 장기적으로 여성인력을 발굴해내는 계기가 될 수도 있다.

2. 기업에 대한 제언

○ CEO를 대상으로 양성평등문화 조성을 위한 세미나 개설

조직에서 CEO는 조직문화를 결정짓는 행위 주체로서, CEO의 여성인력 활용에 대한 인식 및 이를 지원하려는 의지가 그 기업의 여성인력의 지위향상에 가장 큰 영향을 미친다고 하여도 과언이 아니다. 본 연구결과에서도 기업의 CEO의 여성인력활용이 높은 기업일수록 여성의 경영참여가 활발하게 나타났다. 따라서 최고경영진을 대상으로 한 양성평등문화 세미나가 절실하다고 하겠다. 이를 위해 대기업이 속한 전국경제인연합회, 중소기업이 속한 중소기업협회의 정기모임에 주기적으로 양성평등문화와 관련된 워크숍, 세미나 세션을 개설하는 것을 제안해 볼 수 있다.

○ 다양성 정책 전담자나 다양성 위원회 설치

다양성 관리 차원에서 기업은 성 다양성 프로그램을 적극 도입해야 한다. 이러한 다양성 정책은 다양한 인적자본의 구성이 새로운 비즈니스를 창출하는 중요한 원천이라는 신념에서 시작될 수 있다. 이를 위해 인사부서내 다양성 정책 전담자를 두고 다양성 정책 관련 프로그램을 개발하고 시행해야 하고 더 나아가 다양성 위원회를 설치 운영할 필요가 있다.

다양성 프로그램의 내용으로는 여성이 일정 비율 이상 되도록 하는 목표설정관리를 통해 지속적으로 여성인력의 비율, 여성관리자 비율, 여성 핵심인재 비율 및 여성 신입직원 채용 비율을 모니터링 할 필요가 있다. 이를 위해서는 기업내 남성과 여성의 인적자원 현황에 대한 데이터 구축이 선행되어야 하는데, 이때 검토할 수 있는 데이터로는 채용 경쟁률, 직종별 직급별 인원 분포,

직종별 승진 비율, 직종별 직급별 승진 후보자 경쟁률, 직종별 직급별 교육훈련 현황, 연간 교육훈련 참여횟수, 1인당 연간 교육훈련 비용, 승진 관련 핵심 교육프로그램 참가율 등이 있다. 다양성 정책 전담자가 객관적으로 데이터를 리뷰하고 여성과 남성의 활용과 관련된 개선점을 정기적으로 검토한다면, 새로운 시각으로 인적자원을 관리할 수 있다.

○ 여성 네트워크(Women Network) 지원

기업 차원에서 다양한 분야의 여성임원이 참여하는 네트워크 구축 및 교류회를 개최하는 것이 요구된다. 또한 여성임원급으로 성장가능한 차·부장급 여성들을 대상으로 한 네트워크 지원도 필요할 것이다. 이를 위해 여성포럼 개최, 여성 HR Head 모임 등을 발족해 1년에 1-2회 운영될 수 있도록 자금을 지원해야 할 것이다. 예를 들어, 외국계기업의 인사담당 여성임원들의 모임인 LWHR(Leading Women in Human Resource)은 매월 모여 각 회사에서 진행하고 있는 최근동향을 공유하거나 당면 현안에 대해 서로에게 도움을 주면서 10년이 넘도록 모임을 이어오고 있다. 이 모임에 참석했던 차·부장급 여성들이 지금의 임원급으로 성장하는데 크게 도움을 주었다.

○ 체계적인 리더십 역량 강화 프로그램 개발

여성임원의 약점으로 지적되는 리더십 역량 부족을 보완하기 위해 기업 차원에서 차·부장급 여성을 대상으로 임원급에게 요구되는 역량을 개발하기 위해 리더십개발 워크숍(Talented Women Leadership Development Workshop)을 운영할 필요가 있다. 글로벌 수준의 기업을 위한 혁신과 21세기 리더십, 협상 실전연습, 여성 중역의 리더십 역량 개발, 여성의 자기브랜드 관리, 코칭 리더십(Coaching Leadership) 사례연구, 상황판단 능력개발 등의 내용을 포함할 수 있다. 예를 들어, 고객과의 술자리를 어떻게 대처하는 것이 좋은지 등의 회사내 사례를 발굴하여 코칭 사례로 활용하는 등 현 업무에 실질적으로 도움이 되도록 구성해야 한다.

○ 공식적 멘토링 프로그램 활성화

여성인력이 조직에서 경력성공하기 위해서는 공식적인 조직에서의 지위뿐 아니라 이들에 대해 개별적, 비공식적 차원에서 여러 가지 도움을 주거나 정보를 제공할 수 있는 적절한 멘토의 역할이 중요하다. 특히 여성임원 후보에 대한 멘토링을 강화할 필요가 있다. 선진기업들의 경우 멘토링을 인재 육성 프로그램과 전략적으로 연계하여 활용하고 있다. 델타 항공사는 임원 포지션을 담당할 후계자를 양성하기 위해 약 18개월 동안 집중적으로 멘토링 프로그램을 활용하고 있다. 휴렛팩커드도 중간관리자 육성을 위해 멘토링을 활용하고 있다. 입사 5-7년 정도의 구성원을 대상으로 상사의 추천에 의해 멘티를 선발하며 이렇게 선발된 멘티들은 약 7일간 리더십 교육을 수료하게 되며 그 결과 개선이 필요한 2-3개의 역량에 대해 정해진 멘토에 의해 집중적으로 멘토링을 받게 된다.

○ 객관적이고 합리적인 평가체계 및 보상체계 구축

여성인력의 효율적인 관리를 위해서 기업은 인적자원관리에 대한 새로운 정비가 필요하다. 역량평가와 성과급 제도와 같은 성과지향적 프로그램이 조직 내에 구축되어 있는 경우 성별에 관계없이 동등한 기회가 보장되는 문화가 확산되어 여성의 경영참여 확대에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 기업에서는 여성 인적자원을 충분히 활용하여 기업의 성과로 연결짓기 위해서는 개인의 역량을 객관적으로 평가할 수 있는 성과 개념을 확실히 정립해야 한다. 조직 구성원의 생물학적인 특성이 아닌 그 사람이 보유한 역량, 노력, 성과 등에 의한 합리적 인적자원관리 제도가 이루어진다면 실질적인 고용평등 뿐만 아니라 더 나아가 의사결정직으로의 여성 진출을 위한 중요한 밑거름이 될 것이다.

○ 체계적이고 철저한 경영자 양성 프로세스 구축

차기 여성 CEO감을 효과적으로 키우기 위한 첫걸음은 우수한 재목들을 빨리 찾아내 후계자 풀을 구성하고, CEO로서 자질을 갖추 수 있도록 차근차근

준비시키는 것이다. 후계자 풀을 만들어 놓고 육성하기 시작하면 이들의 다양한 활동과 그 결과들을 체계적으로 확보·관리해야 한다. 차후에 누가 더 바람직한 후계자인지 선별하고 가려내기 위해서는 별도의 데이터베이스를 갖추어 각 후계자에 대한 풍부한 정보를 축적해 놓는 것이 필수적이다.

여성 후계자에 대한 양성이 효과적으로 이루어지기 위해서는 무엇보다 CEO가 먼저 발 벗고 나서야 한다. 어떤 제도이든 제대로 운영되기 위해서는 CEO의 관심과 노력이 필요한 법이지만, 특히 여성 CEO 후계자 양성과 관련된 제도의 경우 CEO가 앞장 서 나서지 않으면 조직 내에서 정착되기가 쉽지 않다.

목 차

I . 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구의 내용 및 방법	5
가. 연구내용	5
나. 연구방법	6
II . 이론 및 선행연구의 고찰	9
1. 기업내 경영참여의 개념 및 범위	11
가. 경영참여의 범위	11
나. 경영진의 자격과 역할	13
다. 경영진과 기업특성	17
2. 여성의 경영참여	20
가. 여성의 경영참여에 대한 이론적 관점	20
나. 국내외 여성 경영참여	25
3. 여성의 경영참여와 기업특성	28
가. 기업 지배구조와 여성 경영참여	30
나. 여성의 경영참여와 종업원 성별 다양성	34
다. 여성의 경영참여와 시장전략	37
라. 여성의 경영참여와 HRM 제도	39
마. 여성의 경영참여와 조직문화	43
바. 여성의 경영참여와 기업성과	45
4. 소결	49

III. 국내외 기업의 여성 경영참여 현황과 특성 53

1. 우리나라 기업의 여성 경영참여 현황 및 특성 55	
가. 기업의 여성경영진 현황과 특성 55	
나. 여성경영진의 인구학적 특성 61	
다. 여성 경영참여와 기업특성 69	
2. 미국 기업의 여성 경영참여 현황 72	
가. Fortune 500 기업의 여성이사 73	
나. 순위별, 산업별 여성이사 78	
다. 여성임원 현황 81	
3. 캐나다 기업의 여성 경영참여 현황 84	
가. FP 500 기업의 여성이사 84	
나. 순위별, 산업별 여성이사 88	
다. 기업유형별 여성이사 91	
4. 소결 93	

IV. 기업내 여성 경영참여와 기업특성 실태조사 97

1. 조사개요 99	
가. 조사 목적과 조사 내용 99	
나. 조사대상 및 조사기간 99	
2. 여성의 경영참여와 기업특성 실태조사 결과 100	
가. 기업의 인구학적 특성과 여성 경영참여 102	
나. 직급별 남녀 고용현황 및 여성 경영참여 105	
다. 경영전략과 여성 경영참여 109	
라. 인적자원관리제도와 여성 경영참여 112	
마. 조직문화와 여성 경영참여 128	

바. 여성고용촉진제도와 여성 경영참여	137
사. 여성 경영참여와 기업성과	142
3. 소결	143

V. 여성임원 인터뷰 조사

1. 여성임원 인터뷰 조사결과	149
가. 면접 대상자의 특성	149
나. 여성임원 승진 장애요인	149
다. 여성임원의 강·약점	155
라. 여성임원 확대 방안	159
2. 소결	165

VI. 여성의 경영참여 확대를 위한 정책적 시사점

1. 연구요약	169
2. 정책적 시사점 및 향후 과제	174
가. 정부에 대한 정책제언	174
나. 기업에 대한 제언	179
3. 연구의 의의 및 한계	188

참고문헌

부록

표 목 차

<표 II-1>	임원의 역할과 요구역량	16
<표 II-2>	대표자 성별에 따른 여성근로자 비중	36
<표 II-3>	여성비율과 주가대비수익률	47
<표 II-4>	여성임원 존재여부와 기업지배구조 평가점수간 상관관계	48
<표 III-1>	연도별 직급별 남녀근로자 수의 변동추이	56
<표 III-2>	직급별 여성비율	57
<표 III-3>	연도별 남녀 경영진 수의 현황	58
<표 III-4>	산업별 여성임원 비율	59
<표 III-5>	남녀 경영진의 기업규모별 분포	60
<표 III-6>	산업별 남녀 임원의 평균연령	61
<표 III-7>	혼인상태별 남녀 임원의 연령분포	62
<표 III-8>	연도별 남녀 임원의 학력분포	63
<표 III-9>	학력별 남녀 임원의 산업별 분포	64
<표 III-10>	남녀 임원의 평균 근속년수	66
<표 III-11>	산업별 남녀 임원의 평균 근속년수	67
<표 III-12>	남녀 임원의 월평균 급여	68
<표 III-13>	산업별 남녀 임원의 임금수준	68
<표 III-14>	사업체 특성과 여성경영진 비중	70
<표 III-15>	여성임원 비중과 조직분위기	70
<표 III-16-1>	여성경영진 비중과 평가제도	72
<표 III-16-2>	여성경영진 비중과 평가제도	72
<표 III-17>	Fortune 500 기업의 여성이사 비율	74
<표 III-18>	위원회 여성의장 수와 비율	77
<표 III-19>	남녀 사내, 사외 이사 수	78
<표 III-20>	사내, 사외 이사의 남녀비율	78
<표 III-21>	기업순위별 여성이사 비율	79
<표 III-22>	기업규모별 이사회 규모와 여성이사의 수	80

<표 III-23>	여성이사 비율이 높은 산업	80
<표 III-24>	여성이사 비율이 낮은 산업	81
<표 III-25>	남녀 임원 비율	82
<표 III-26>	남녀 임원의 직위 분포	82
<표 III-27>	기업순위별 여성임원 비율	83
<표 III-28>	산업별 여성임원 비율	83
<표 III-29>	FP 500 기업의 여성이사 비율	85
<표 III-30>	위원회 여성의장 수와 비율	87
<표 III-31>	여성이사 비율이 높은 산업	90
<표 III-32>	여성이사 비율이 낮은 산업	90
<표 III-33>	기업유형별 이사회 규모와 여성이사의 수	92
<표 III-34>	국내외 여성 경영참여 특징 비교	95
<표 IV-1>	조사내용	99
<표 IV-2>	조사대상 기업의 특성	100
<표 IV-3>	기업 인구학적 특성과 여성 경영참여	102
<표 IV-4>	이사회 규모	103
<표 IV-5>	여성 최고경영진의 직위	104
<표 IV-6>	여성경영자가 처음 승진/영입된 시기	105
<표 IV-7>	직급별 남녀 종업원 현황	106
<표 IV-8>	여성 경영참여와 여성비중	107
<표 IV-9>	최근 3년간 성별 고용추이	107
<표 IV-10>	신규채용시 여성고용 비율	108
<표 IV-11>	여성 경영참여와 여성고용 추이	109
<표 IV-12>	주력제품 및 서비스 시장전략	110
<표 IV-13>	여성 소비자 취향 파악 중요도	110
<표 IV-14-1>	여성 경영참여와 경영전략	111
<표 IV-14-2>	경영전략과 여성 경영참여	112
<표 IV-15>	직급단순화와 사내공모제 실시여부	113
<표 IV-16>	직급단순화와 사내공모제의 효과성	114

<표 IV-17-1> 직급단순화 및 사내공모제와 여성 경영참여	116
<표 IV-17-2> 여성 경영참여와 직급단순화 및 사내공모제	116
<표 IV-18> 평가제도의 실시여부	117
<표 IV-19> 평가제도의 효과성	118
<표 IV-20-1> 여성 경영참여와 평가제도 실시여부	120
<표 IV-20-2> 평가제도의 효과성과 여성 경영참여	121
<표 IV-21> 보상제도의 시행정도	122
<표 IV-22> 보상제도와 여성 경영참여	123
<표 IV-23> 교육훈련 프로그램 실시여부	124
<표 IV-24> 교육훈련프로그램 실시여부와 여성 경영참여	125
<표 IV-25> 교육훈련 남녀 기회정도	126
<표 IV-26> 여성 경영참여와 교육훈련 남녀 기회정도	127
<표 IV-27> CEO의 여성인력활용 성향	128
<표 IV-28> CEO의 여성인력활용 성향과 여성 경영참여	129
<표 IV-29> 조직분위기	130
<표 IV-30-1> 조직분위기와 여성 경영참여	132
<표 IV-30-2> 여성 경영참여와 조직분위기	132
<표 IV-31> 남성중심적 조직문화	133
<표 IV-32> 남성중심적 조직문화와 여성 경영참여	135
<표 IV-33-1> 여성 경영참여와 남성중심적 조직문화	136
<표 IV-33-2> 여성 경영참여와 남성중심적 조직문화	136
<표 IV-34> 여성고용촉진제도의 운영현황	138
<표 IV-35-1> 여성 경영참여와 여성고용촉진제도	140
<표 IV-35-2> 여성 경영참여와 여성고용촉진제도	141
<표 IV-36> 여성고용촉진제도와 여성 경영참여	141
<표 IV-37> 여성 경영참여와 기업성과	142

그림 목 차

<그림 II-1> 경영진(임원)의 범위	12
<그림 II-2> 경영진과 기업특성과의 관계	19
<그림 II-3> 국가별 기업내 이사급 이상 여성임원 비율	26
<그림 II-4> 우리나라 여성임원 비율	27
<그림 II-5> 연구의 이론적 틀	30
<그림 II-6> 여성임원의 수에 따른 기업성과	46
<그림 II-7> 기업 여성비율과 ROI, ROE, EPS와의 관계	47
<그림 III-1> 산업별 남녀 임원의 대졸 비율	65
<그림 III-2> 미국 기업의 여성비율	73
<그림 III-3> 여성이사 수의 변화	75
<그림 III-4> 여성이사를 가진 기업 수	76
<그림 III-5> 캐나다 기업의 여성비율	84
<그림 III-6> 여성이사를 가진 기업 수	86
<그림 III-7> 사내이사 남녀 비율	88
<그림 III-8> 한 명 이상의 여성이사를 가진 FP 500 기업비율	89
<그림 III-9> 기업유형별 여성이사 비율	91

I

서론

1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구의 내용 및 방법	5

1. 연구의 필요성 및 목적

20세기 후반부터 가속화되기 시작한 산업구조의 커다란 변화 즉, 경제의 서비스 부문 집중화, 제조업의 소프트화 및 지식산업의 확대는 기업에서 여성이 차지하는 비율을 지속적으로 증가시켜 왔다(강혜련, 2003, 김금수, 2004). 미국을 비롯한 선진국의 기업들은 이와 같은 노동력의 수급전망을 감안하여 적극적으로 여성인력을 모집하고 고위관리직으로 승진시키고 있다.

맥킨지 보고서(2001)는 우리가 1인당 국민소득을 OECD 상위 16개국의 평균수준으로 끌어올리기 위해서는 앞으로 10년간 약 300만의 신규인력을 공급할 수 있어야 하며, 이 중 120만 개는 전문 인력으로 채워져야 한다고 제안하였다. 이미 포화상태에 이른 남성의 경제활동참가율을 더 이상 높일 수 없는 만큼 이 일자리의 대부분은 여성 참가율의 증가를 통해 채워져야 한다는 것이다.

우리나라의 여성인력 활용은 표면적으로는 과거에 비해 제반 여건이 호의적으로 바뀌었다고 말할 수 있다. 남녀고용평등법이나 모성보호법 등의 시행으로 '80년대 이후로 여성 경제활동참가율이 지속적으로 증가하면서 국내 기업들의 여성고용이 크게 늘고 있다. 그러나 아직까지는 고위관리직의 여성 숫자는 남성에 비해서 매우 소수에 불과하다. 노동부가 실시한 2005년 남녀근로자 고용실태 조사에 의하면 대기업과 공기업 여성임원 비율이 3.3%에 그친 것으로 나타났다. 특히 민간 대기업보다 정부투자기관 및 정부산하기관의 여성임원 비율이 현저히 낮았다. 상시근로자 1000인 이상 대기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 적극적 고용개선조치 의무사업장 546곳의 전체 노동자 159만 7,617명 가운데 여성노동자는 30.7%인 45만 8,584명으로 집계됐다. 직급이 올라갈수록 여성비율은 큰 폭으로 떨어져, 과장급 이상은 전체 33만 9488명의 10.0%인 2만 9000명, 임원급은 전체 1만 1506명 가운데 3.3%인 284명에 그쳤다. 임원급 여성비율은 민간기업이 3.48%로 가장 높았고, 정부산하기관 2.96%, 정부투자기관 1.02% 차례로 조사되었다.

이와 대조적으로 국내에 진출한 다국적 기업들은 여성인력을 적극적으로 활용하고 있다. 세계적 생활용품 업체인 파앤지코리아는 전체 임원 8명 가운데

4 기업내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제

데 여성이 3명으로 38%에 이른다. 과장급 이상 간부사원 중 여성비율도 29%라고 밝혔다. 세계적 화학업체인 듀폰코리아는 임원 32명 중에서 여성이 2명으로 6.3%이고, 과장급 이상 간부사원 중 여성비율은 19%에 이른다. 두 회사의 경우 여성임원 비율은 국내기업의 5~30배, 여성간부 비율은 5~8배에 이른다. 대부분의 다국적기업은 여성의 고위관리직 진출이 기업 경쟁력 강화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가하고 있다.

그러나 우리나라는 아직까지 기업의 중요사항을 결정하는 최고경영층의 여성비율은 극히 저조한 수준이며 또한 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘들뿐만 아니라 그 현황 및 실태를 파악할 수 있는 자료도 제공되지 못하고 있다. 우리나라에서 여성의 경영참여(경영진 또는 임원)에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있다. 대부분의 선행연구들을 보면 주로 여성의 하위관리직 및 중간관리직 진출에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 수직적 편중화로 인해 여성이 주로 하위직에 포진되어 있는 현실적 상황과도 무관하지 않겠지만 인위적인 정책노력을 통한 관리직의 여성비율을 높여야 한다는 양적인 확대의 주장에 비해 보다 근본적이고 실질적인 측면에 대한 관심이 상대적으로 미약하기 때문인 것으로 풀이된다.

능력 있는 여성인재들을 제대로 활용하기 위해서는 먼저 임원으로 가는 길을 터줘야 한다는 목소리가 지배적이다. 조직에서 의사결정권을 갖고 조직문화 변화에 영향력을 발휘하는 임원에 여성이 진입하여야 여성인력에 대한 구조적 차별의 벽을 허물 수 있기 때문이다. 아울러 의사결정권을 가진 여성이 늘어나면 기업의 투명성, 공정성, 다양성, 고객의 요구를 배려하는 21세기형 감성 경영 등이 가능해진다. 기업 차원에서도 장기적으로 여성을 고위직으로 진출시키는 조직이 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 갖게 되어 창의성과 혁신능력이 높아지며 기업성과의 향상으로 이어진다. 몇몇 유명 CEO들은 최고경영진에 여성을 고려하는 것을 긍정적으로 보고 있다. 예를 들어, Avon사의 CEO인 James Preston, Albertson's grocery chain의 CEO인 Larry Johnson은 여성고객을 이해하기 위해서는 고위직이나 이사에 여성을 적극적으로 참여시켜야 한다고 주장한다(Daily et al., 1999). 남성들 위주로만 회사를 구성해선 까다로운 여성고객들의 욕구를 파악하기 힘들다는 의미이다.

2. 연구의 내용 및 방법

가. 연구내용

본 연구는 기업내 여성의 경영참여 현황을 분석하고 경영참여에 따른 기업의 특성을 분석하여 여성의 경영참여를 촉진하는 방안을 제시하고자 한다. 본 연구에서 다루고자 하는 주요 연구내용은 다음과 같다.

첫째, 기업내 경영참여의 개념 및 범위를 파악하고 경영진의 역할을 살펴보고자 한다. 경영참여란 기업의 경영정책 및 방향을 결정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 것을 의미한다. 이러한 경영참여는 CEO를 비롯한 임원이 담당하며 기업을 운영하는데 매우 중요하다. 그런데 경영진의 범위를 어떻게 정의하는가는 아직 법적으로, 이론적으로 통일되어 있지 않다. 본 연구에서는 경영참여의 범위를 등기임원과 집행임원을 포괄하는 광의의 경영진으로 정의하고 연구를 진행하고자 한다.

둘째, 여성의 경영참여에 대한 이론적 접근을 제시하고 여성의 경영참여로 인한 경영진 구성에 있어서 변화의 선행요건과 그 결과에 대한 선행연구를 통하여 이론적 고찰을 하고자 한다. 즉, 경영진 구성에 영향을 미치는 요인과 경영진 구성의 결과를 중심으로 논의를 펼치고자 한다. 본 연구에서는 여성 경영참여에 영향을 미치는 선행변수로 기업의 특성을 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 그런데 여기서 문제가 되는 것은 기업의 특성이 여성의 경영참여에 대한 선행요인이 될 수 있는 동시에 결과요인도 될 수 있다는 점이다. 즉, 기업의 특성이 여성의 경영참여를 유도할 수도 있고, 여성의 경영참여로 인해 기업의 특성이 변화할 수도 있다. 따라서 본 연구에서는 여성의 경영참여와 기업특성의 관계에 대해 두 가지 방향의 가능성을 열어놓고 연구를 진행하고자 한다.

셋째, 국내외 기업(우리나라, 미국, 캐나다)의 여성 경영참여 현황과 특징을 살펴볼 것이다. 우리나라 여성경영진 현황을 파악하기 위하여 노동부의 「임금구조기본통계조사」의 원자료를 재분석하여 여성경영진의 현황 뿐 아니라 산업별 특성, 기업규모별 특성, 임금수준, 인적특성, 근속년수 등을 파악하고

자 한다. 또한 해외기업의 여성경영진 현황을 파악하기 위해서는 Catalyst에서 발간한 보고서를 토대로 미국(Fortune 500), 캐나다(FP 500) 기업의 자료를 분석하고자 한다.

넷째, 국내기업을 대상으로 “여성의 경영참여 현황과 기업특성 및 인적자원 관리 실태조사”를 실시하여 여성 경영참여 현황을 파악하고 여성 경영참여 현황과 기업특성과의 관련성을 분석하고자 한다. 이를 위해 기업의 HRM 담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 이사회 규모, 경영전략, 고용현황, 인적자원관리제도, 조직문화 등을 설문조사하고자 한다. 기업 조사는 대한상공회의소의 코참비즈에 등록된 기업을 대상으로 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계기업, IT기업, 공기업 등을 모집단으로 하여 700여개의 기업을 표본추출하고자 한다.

다섯째, 기업 실태조사 밝혀내지 못한 여성임원들의 승진 장애요인, 여성임원으로서의 강·약점, 여성의 고위직 진출을 위한 제도 및 정책 등을 파악하기 위해 여성임원들을 대상으로 심층 인터뷰(in-depth interview)를 진행하고자 한다.

마지막으로 여성의 경영참여가 우리나라에서 갖는 의미를 종합적으로 제시하면서, 여성 경영참여 확대를 위한 정부와 기업 차원의 정책적 제언을 발굴하고자 한다.

나. 연구방법

본 연구는 문헌조사와 거시통계자료 분석, 설문조사 및 분석, 그리고 심층면접조사 방법을 실시하고자 한다. 우선, 문헌조사에서는 기업의 경영참여의 개념 및 범위, 여성의 경영참여와 기업의 특성, 기업의 경영진 구성에 관한 선행연구를 검토하고자 한다.

거시통계조사로는 우리나라 여성경영진 현황과 그 특성을 파악하기 위하여 노동부의 「임금구조기본통계조사」의 원자료를 재분석하고 해외기업의 여성경영진 현황을 파악하기 위해서는 Catalyst에서 발간한 보고서를 토대로 미국(Fortune 500), 캐나다(FP 500) 기업의 자료를 분석하고자 한다.

설문조사는 국내 기업을 대상으로 여성 경영참여 현황과 기업특성에 관해 실태조사하고, 그 서베이 데이터를 토대로 빈도분석, 교차분석, 회귀분석 및 분산분석 등을 활용하여 연구논점을 분석하려고 한다.

이러한 계량적인 분석과 더불어 여성임원들을 인터뷰하여 실태조사에서 밝혀내지 못한 부분을 보완하여 심층 분석할 것이다. 질적인 인터뷰 분석을 통해 경력지향성이 강한 여성임원들의 의견을 정리 분석하고자 한다.

마지막으로, 본 연구결과를 토대로 도출한 정책제언에 대해 정부부처, 실무진 및 학계의 전문가들의 자문을 받고 수정·보완할 계획이다.

Ⅱ



이론 및 선행연구의 고찰

1. 기업내 경영참여의 개념 및 범위	11
2. 여성의 경영참여	20
3. 여성의 경영참여와 기업특성	28
4. 소결	49

1. 기업내 경영참여의 개념 및 범위

오늘날 지식정보화 사회에서는 인적자본의 중요성 증대에 따라 우수한 인재의 확보 및 유지가 곧바로 기업의 생존과 직결되고 있다. 이러한 인적자원 중에서 최고경영자를 비롯한 임원들의 역할이 기업에서 더욱 커지고 있다.

가. 경영참여의 범위

기업내 경영참여란 기업의 경영정책 및 방향을 결정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 것을 의미한다. 이러한 조직의 상위계층에서의 의사결정인 경영참여는 CEO 뿐만 아니라 조직의 전략적, 운영적 의사결정에 책임이 있는 최상위계층에 있는 개인들로 구성된 최고경영진(Top Management Team)이 담당한다. CEO를 비롯한 경영진에 관한 연구는 주로 기업의 전략과 성과에 중요한 영향을 미치는 것으로 입증되어 왔다(Finkelstein & Hambrick, 1996). 따라서 기업의 방향과 각종 정책을 결정하기 위해서는 기업은 각 분야의 전문성과 리더십을 겸비한 경영진을 필요로 한다.

경영자(또는 임원)란 미국에서는 집행임원(Executive of Officer)과 이사(Directors)로 크게 구분된다. 전자는 general manager급 이상의 경영자를 일컫는 말로 실제 업무를 집행하는 자를 의미하고, 후자는 이사회 구성원인 이사를 지칭한다.

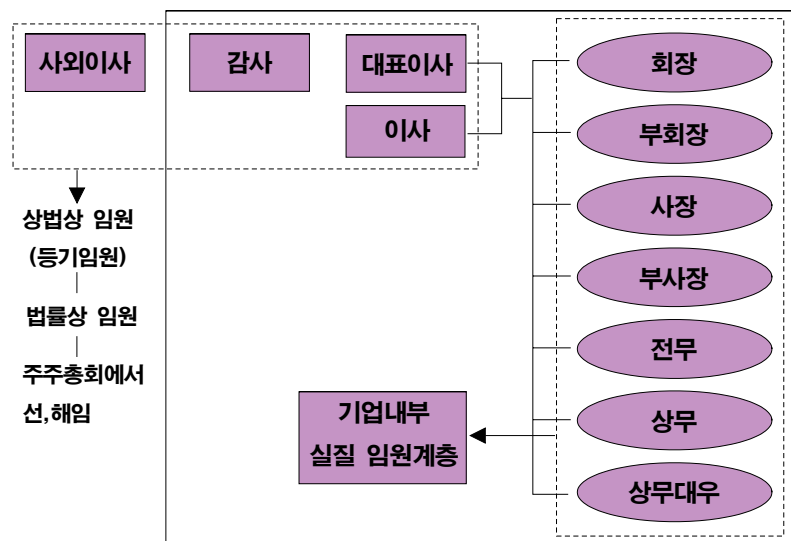
우리나라에서는 상법상 임원이란 주식회사에서 업무를 집행·감시·감독하는 이사회를 구성하는 이사(사내이사와 사외이사)와 대표이사, 감사를 지칭하며, 법적으로 이사와 감사는 회사와 위임관계에 있다고 해석하고 있다(상법 제 382조 제 2항). 이사는 상법이 정한 규정에 의하여 주주총회에서 선임된 자로 기업경영 전반에 대한 의사결정을 담당하며 감사 또한 동일하다.

상법상 이사는 등기를 하여야 한다. 따라서 임원은 등기여부에 따라 등기임원과 비 등기임원(집행임원)으로 구분된다. 실제로 기업에서 경영의 목적에 따라 선임된 다수의 임원(회장, 부회장, 사장, 부사장, 전무, 상무 등)가운데 상위계층의 임원 중 일부만이 등기임원인 경우가 보통이다. 기업의 실질적인 경영

을 담당하고 있는 상당수의 임원이 집행임원이다. 즉, 실제 기업내부의 임원 인사관리에 있어서는 집행임원으로서 회장, 부회장, 사장, 부사장, 전무, 상무 등으로 직급과 직책 등을 구분하여 호칭되고 관리되고 있다(<그림 II-1> 참조). 이들은 회사경영의 한 축으로서 중요한 업무를 담당하고 있지만 그 신분상의 지위 및 권한과 책임을 규명하는데 법이나 이론이 명확하지 않다는 것도 문제점이라고 할 수 있다.

이렇듯 임원에 대해 일반적으로 통용되는 용어는 다양하지만 법적으로 통일된 용어의 정의는 아직까지 없다. 이사와 임원이라는 용어가 혼용되어 사용되고 있는 실정이다. 엄밀히 구분하면 이사는 주주총회에서 선임되어 기업경영 전반에 대한 의사결정을 담당하고 임원은 사용인으로서 사장이 임명할 수 있고 실질적으로 경영을 집행하는 간부 정도로 통용되고 있다.

<그림 II-1> 경영진(임원)의 범위



주 : 실선이 본 연구에서 경영진을 의미함.

자료 : 한국인사관리협회(2006), 「임원제도와 인사관리」.

경영진의 경계선을 어디로 잡느냐에 따라서 경영참여의 의미가 달라지기 때문에 경영진에 관한 연구에 있어서 경계의 설정이 연구의 성격을 좌우한다

고 해도 과언이 아니다. 최고경영진 간의 긴밀한 상호작용의 효과를 연구하는 경우에는 CEO로 하여금 최고경영진을 선정하도록 하는 주관적인 방법을 쓰고 있기도 하지만, 대부분의 TMT에 관한 연구는 이미 출간이 된 자료를 기초로 하여서 정의하는 경우가 대부분이다. 기출판 된 자료를 통해서 TMT를 연구하는 경우에도 어디를 경영진의 범위로 넣을 것인가에 따라서 관찰대상의 크기가 현격하게 달라진다. 예를 들면, 이사회의 멤버인 임원만을 대상으로 할 경우에는 최고경영진은 평균적으로 3-4인을 포함하게 되고, vice president 급 이상의 임원으로 정의할 경우에는 약 6인 정도의 그룹이, 그리고 모든 임원들을 포함할 경우 대기업의 경우에는 약 20명, 중소기업의 경우에는 약 10명의 최고경영진을 의미하게 된다. 최고경영진을 어디까지로 정하는가 하는 것은 연구 질문에 따라서 결정되는 것이며 최고경영진의 크면 클수록 긴밀하게 상호작용하는 '팀'으로써의 성격은 줄어들어 있다는 것이 사실이다.

본 연구에서는 여성의 경영참여가 아직도 초보수준이라는 점을 감안하여서 동기임원과 집행임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진을 경영참여의 범위로 정의하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 경영진과 임원을 동일한 개념으로 보고 논의를 진행하고자 한다.

나. 경영진의 자격과 역할

(1) 경영진(임원)의 자격

임원은 직무내용에 따라 대표이사, 이사, 이사회, 감사, 감사위원회, 집행임원 등으로 구분된다. 먼저, 대표이사는 회사의 업무집행과 대표기관의 역할을 수행한다. 이사회는 그 구성원 중에서 1인 또는 수인의 대표이사를 선임하여(상법 389조 1항, 2항) 회사의 업무집행과 회사를 대표하게 하고 있다. 한국상장회사협의회에 의하면 2006년 7월 현재 1사당 평균 대표이사 수는 1.46명으로 전년도(1.48명)에 비해 소폭 감소한 것으로 나타났다.

이사(director)는 이사회에서 회사의 업무집행에 관한 의사결정과 동시에 회사의 업무를 실제로 집행하고 대외적으로 회사를 대표하는 한편, 이를 감시,

감독하는 권한을 가지고 있다(상법 제 382조). 즉, 주식회사의 이사는 회사로부터 법률행위 기타 사무를 위임받은 자로 이사와 회사와의 관계는 위임이며, 민법의 위임에 관한 규정이 준용된다고 규정하고 있다. 따라서 이사는 이사회 의 구성원으로서 또는 대표이사로서 그 직무를 수행할 때에 선량한 관리자로서의 주의의무를 부담하게 된다(민법 제 681조). 1998년 개정상법에 의해 이사는 3인 이상이어야 하고 다만 자본의 액면총액이 5억 미만인 회사는 1인 또는 2인으로 할 수 있다. 이사는 사내이사와 사외이사로 구분된다.

사내이사는 상근으로 직접 회사의 경영과 업무집행을 담당하고 있는 자이다. 사외이사는 전문식견과 능력을 갖추고 직접 업무집행에는 참여하지 않으나 비상근으로 이사회에서 독립적으로 회사의 주요 경영의사결정에 참여하는 자를 말한다. 이 제도는 미국에서 1956년 이후 뉴욕 증권거래소가 모든 신규 상장회사에 대해 이사회의 구성원 중 적어도 2인의 사외이사를 두도록 했는데 그 후 확산되었다. 우리나라는 1998년 3월 이후 증권거래법에서 일정 수의 사외이사를 선임토록 의무화했다.

이사회는 상법 또는 정관에서 정하고 있는 주주총회의 권한 이외의 사항에 관하여 회사의 의사를 결정하는 기관이며, 이사직무의 집행을 감독한다(상법 제 393조 2항). 이사회는 영미법상의 Board of Directors와 비슷한 기관이다. 이사회는 정관이 정한 바에 따라 감사위원회, 사외이사추천위원회, 경영위원회 등 위원회를 설치할 수 있다. 위원회는 2인 이상의 이사로 구성한다(상법 제 394조 3항). 한국기업지배구조개선지원센터의 조사에 의하면 이사회 내에 위원회를 규정하고 회사는 2005년 현재 전체 상장회사 666개사 중 165개사(24.8%)이고 501개사(75.2%)는 규정하고 있지 않은 실정이다.

감사는 회계감사 및 업무집행에 대한 감사를 임무로 하는 주식회사의 필수적 상설기관이다. 주주는 주주총회에서 이사의 행위를 감독할 수 있지만 이것만으로는 불충분하므로 회계 및 업무감사를 위한 상설기관으로 감사를 두고 있다. 주권상장법인 또는 협회등록법인은 1인 이상의 상근 감사를 두어야 한다(증권거래법 제 191조 12항). 감사는 증권거래법에 따라 신분 및 임기를 보장하고 대내적으로 임원의 신분으로 관리한다.

집행임원은 최근 법무부 상법 개정에서 가장 논란이 되고 있는 부분

이다. 집행임원은 법률적 성격이 명확치 않다. 집행임원은 일반적으로 이사회 및 대표이사의 지휘, 명령을 준수하고 성실하게 업무를 집행할 의무를 가진 부문별 책임자라고 할 수 있다. 이 제도의 도입은 형식화된 이사회를 개혁하고 의사결정을 신속하게 하며 감사기능의 강화 및 업무의 집행, 사업전개의 속도를 제고하고 책임을 명확하게 하는데 있다.

집행임원은 앞에서 언급했듯이 미국의 임원제도에서 유래된 것이다. 미국 기업에서 집행임원은 이사회가 결정한 경영방침을 집행하고 그 관리권한을 위임받은 자로서 실제 회사업무를 집행하는 자이다. 법적지위는 회사의 대리인이고 대리에 관한 법 원칙이 적용된다.

(2) 경영진(임원)의 역할과 역량

디지털 경영 패러다임의 도래와 더불어 글로벌 기업경쟁의 심화에 따른 불확실성의 증가는 기업활동을 더욱 어렵게 하고 있다. 이러한 상황에 직면하여 변화와 전략적 선택을 주도하는 기업의 최고경영자를 포함한 경영진의 기능과 역할의 중요성이 그 어느 때보다 강조되고 있다. 경영진은 조직 전체에 영향을 미치는 전략적 결정을 내리며 조직 내·외의 사안들을 통제할 수 있다. 또한 조직의 문화를 형성하고 조직구조의 설계에도 막대한 영향을 미친다(Nahavandi, 1997). 최고경영진은 전략수립, 대외연결, 조직설계, 리더십 발휘, 주요 전략의 실행 및 점검, 변화관리 등의 다양한 역할을 통해 궁극적으로 기업의 성과와 가치를 창출하게 된다(Baily & Helfat, 2003; Hayward, Rindova, & Pollack, 2004; Hitt, et al., 2001).

경영진은 조직목적에 따라 회사 내의 전반적인 조정과 각 부분이나 구성단위의 주요활동을 운영, 관리하는데 책임이 부여된 계층이다. 기업의 목표달성을 위한 계획, 지휘, 통제활동 및 소비자와 같은 다양한 외부그룹의 요구사항과 관련된 잠재적인 문제와 기회를 인식하기 위해 조직의 대내적, 대외적 환경을 분석해야 한다.

기업이 비전을 수립하고 지속적으로 성장, 발전하기 위해서는 조직 내에서 주요 포스트를 맡고 있는 CEO 및 임원의 역할이 매우 중요하다. 기업의 방향

을 설정하는 것도 임원의 중요한 역할이며, 이를 실현할 시스템 구축 및 실행도 임원의 역할이다. 왜냐하면 기업이 나아가야 할 방향 및 지향하는 핵심가치를 명확히 정립하고 핵심 가치가 조직 내에 전파, 구현될 수 있도록 조직구조나 HR 시스템을 갖추었다고 하더라도 이를 실행하는 주체인 임원이 움직이지 않으면 아무런 의미가 없다. 따라서 경영프로세스 실행의 주체인 임원이 담당 분야의 수장으로서 리더십을 발휘하여 매우 역동적으로 움직일 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다.

기업이 지속적으로 높은 성과를 달성할 수 있는 역량을 확보하는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있으나 대표적인 방법 중의 하나는 조직을 이끌어 나가는 임원의 역할 정립에 있다. <표 II-1>에서는 임원의 역할과 역할수행에 필요한 역량을 설명하고 있다. 임원의 가장 기본적인 역할은 전략적 비전제시이다. 즉, 임원은 고객의 요구를 신속하게 파악하는 등 시장변화에 신속하고 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 아울러 임원은 장기적이고 도전적인 기업의 비전을 제시하고 구성원들을 설득하고 비전실천에 참여시켜야 한다. 따라서 임원들은 직원보다 높은 고객지향 마인드와 전략적 사고를 보유하여야 하며 이를 전달하고 설득할 수 있는 커뮤니케이션 역량을 보유해야 한다.

<표 II-1> 임원의 역할과 요구역량

구 분	의 미
전략적 비전 제시	<ul style="list-style-type: none"> 고객요구 충족, 시장변화에 신속/유연하게 대응 장기적이고 도전적인 기업의 비전을 제시하고 구성원들에게 설득하고 비전실천에 참여시킴
효율적 조직운영	<ul style="list-style-type: none"> 고성과를 달성할 수 있는 초우량 조직여건 조성
변화와 혁신	<ul style="list-style-type: none"> 디지털 경영환경에서 지속적으로 기업의 능력 재창출 신속성을 최우선시하여 경영
인적자원 확보, 개발	<ul style="list-style-type: none"> 기업의 미래목표달성의 초석으로 인적자원의 중요성을 인식 잠재력을 지닌 핵심인재 확보, 개발
윤리적 원칙준수	<ul style="list-style-type: none"> 윤리적 행동, 종업원 존중 공정성, 신뢰를 주는 행동, 기업이념에 대한 강한 몰입

자료 : Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (1999).

21세기를 디지털 시대 또는 변화의 시대라고 한다. 기업이 존속하기 위해서는 이러한 환경변화에 신속하게 대응하지 않으면 안 된다. 급격하게 변화하는 디지털 경영환경에서 기업이 지속적으로 능력을 재창출하고 신속히 적응해야 하는 것이 임원의 책무이다. 이를 위하여 임원은 무엇보다 변화와 혁신을 최우선시하는 경영혁신 마인드를 가지고 있어야 한다.

또한 임원은 고객에게 새로운 가치를 제공하기 위하여 중·장기적인 관점에서 조직을 효율화하고 각 부문의 효율성을 관리하여야 한다. 효율적 조직운영은 조직이 높은 성과를 달성하게 하는 것을 말한다. 이를 위해 성과주의 환경을 조성하고 구체적이고 명확하게 의사소통을 하며 효과적인 업무관계를 형성하는 것이 필요하다.

임원은 구성원들이 성장, 발전할 수 있도록 제반 여건을 제공함으로써 조직 내 리더를 지속적으로 발굴, 육성하여야 하며 인적자원 확보 및 기업의 미래 목표달성의 초석으로서 인적자원의 중요성을 인식하고 잠재력을 지닌 핵심인재를 확보, 육성하려는 인재우선의 사고와 노력이 필요하다.

즉, 경영진이란 기업 또는 조직 내의 최고위직 임원으로서 조직 내에서 이루어지는 모든 활동에 대한 실질적이고도 최종적인 의사결정권한과 책임을 가진 자를 말한다. 그리고 경영진은 여러 역할을 수행하지만 그들의 의사결정은 기업의 성공과 실패를 결정할 정도로 중요한 역할을 수행한다.

다. 경영진과 기업특성

최고경영진이 조직의 과정과 성과에 영향을 미치는가를 연구하기 위해서는 최고경영진의 속성 중 어떠한 속성이 의미 있는 속성인가를 판단해야 한다. Hambrick(1994)은 최고경영진의 가장 중요한 속성으로 최고경영진의 구성, 역할 구조, 인센티브 구조, 역학과정, 및 리더인 최고경영자(CEO)라는 다섯 가지 요인을 들었다. 최고경영진의 구성이라 함은 최고경영진들이 근속년수, 나이, 부서배경, 교육배경, 학연, 지연과 같은 면에서 어떠한 특성을 갖고 있는지를 일컫는다. 이러한 인구통계학적인 특성들은 최고경영진의 모험에 대한 회피(risk aversion), 조직에의 헌신정도, 그리고 변화에 대한 열린 태도를 가

늘할 수 있는 자료가 되기도 한다(Finkelstein & Hambrick, 1990; Keck & Tushman, 1993).

최고경영진 내의 역할구조라 함은 멤버들의 역할과 이러한 역할들 간의 관계를 일컫는다. 역할구조에 있어서 가장 중요한 요소는 과업의 상호의존성이다. 만약에 기업이 비관련 다각화 전략을 갖고 있다면 단일 주력업종을 갖고 있는 최고경영진에 비해서 최고경영진 간의 상호 관련성은 낮을 것이다.

인센티브 구조라 함은 임금 및 보상의 특성 및 승진 가능성을 들 수 있다. 보상이 개인 중심으로 되어 있는지, 아니면 특정 이해관계자의 이해와 맞물려 있다든지 하는 특성으로 인해서 최고경영진이 추구하는 전략과 성과에 있어서 많은 차이가 날 수 있다.

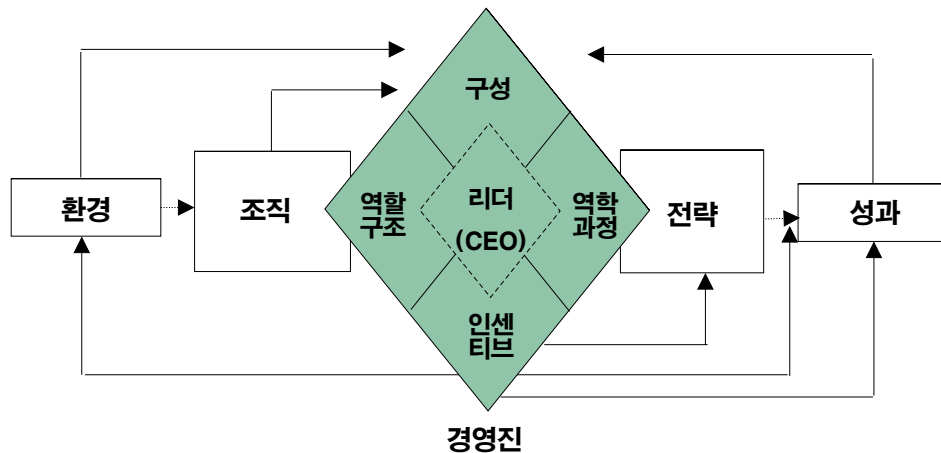
최고경영진의 역학과정은 내부의 의사소통의 용이성, 사회정치적인 역학, 그리고 행동특성을 의미한다. 권력구조, 그리고 외부정보의 탐지등과 변인들이 최고경영자의 경영참여의 특성을 결정하리라는 것은 집단역학에 관한 많은 연구를 통해서 추론이 가능하지만, 최고경영진에 대한 연구가 용이하지 않다는 점에서 이러한 역학과정이 직접 관찰되는 경우는 매우 미비한 것이 현실이다.

마지막으로, 리더인 최고경영자(CEO)는 최고경영진 중에서도 그 영향력이 특별하기 때문에 최고경영진의 핵심적인 특성은 따로 관찰될 필요가 있다. 따라서 CEO의 근속년수와 profile이 전체 최고경영진 profile에 어떻게 영향을 미치는 지를 살펴볼 필요가 있다.

최고경영진의 구성 및 구조 그리고 역학과정은 우연히 결정되는 것이 아니며, 환경과 조직의 상호작용의 결과로 결정되는 것이다. Hambrick(1994)의 최고경영진 모델에 의하면 경영진의 구성은 전략과 조직특성 그리고 성과에도 영향을 미친다(<그림 II-2> 참조). 미국의 기업에서는 최고경영진의 근속년수의 분포가 전략에 미치는 효과에 대해서 많이 논의되어 왔다. 미국처럼 기업 간의 이동이 자유로운 나라에서 순수하게 한 기업에서 계속해서 경력을 쌓은 경영인과 그렇지 않은 경영인들이 함께 최고경영진으로써 조직의 목표를 향해 상호작용해야하는 상황에서는 근속년수의 의미가 상대적으로 중요할 수 있다. 이에 비해서 한국이나 일본과 같이 좀처럼 기업 간의 움직임이 적은 나

라에서는 근속년수는 그다지 큰 의미가 없을 수 있다.

<그림 II-2> 경영진과 기업특성과의 관계



자료 : Hambrick, D. C. (1994).

Keck & Tushman(1993)은 외부환경의 안정성은 최고경영진의 근속년수 및 최고경영진의 연령을 높이며, 멤버 간의 동질성을 높인다는 것을 발견하였다. 조직의 전략 또한 최고경영진의 속성에 많은 영향을 미친다. 예를 들면 다각화전략은 최고경영진의 구성과 역학과정에 영향을 미친다(Michel & Hambrick, 1992). 또한 조직의 나이, 문화, 그리고 소유구조 역시 최고경영진의 구성에 영향을 미칠 수 있다. 조직의 성과 또한 최고경영진의 특성에 영향을 미친다. 심각한 업적부진은 최고경영진의 이탈을 유도함으로써 최고경영진 구성의 변화를 가져오며 역학과정에도 많은 영향을 미칠 수 있다(Hambrick & D'Aveni, 1992).

또한 최고경영자 과정은 조직특성 및 외부환경에 영향을 미칠 수 있다. 조직은 최고경영진의 집합적인 가치, 지각, 그리고 정보교환에 의해서 조직과정 및 결과가 결정될 수 있다는 Upper echelon theory의 관점에서 최고경영진의 특성과 전략적 특성을 연관하려는 연구가 많이 되어왔다. 예를 들면, 최고경영진이 함께 한 기간이 길면 길수록 전략의 일관성이 높았다(Finkelstein &

Hambrick, 1990; Wiersma & Bantel, 1992). 또한 마케팅부서, 영업부서 그리고 R&D 부서와 같이 기업의 외부와 관계된 부서에서의 경험이 많을수록 기업성과가 높았다(Norburn & Birley, 1988).

Hambrick이 경영참여의 총체적인 모델을 제시하였음에도 불구하고 실제 최고경영진에 대한 연구는 접근 가능성이란 연구의 제약으로 인해서 많은 경우에 경영진 구성 측면에만 초점이 맞추어져 왔다.

2. 여성의 경영참여

앞에서 이미 정의하였듯이, 본 연구에서는 여성의 경영참여를 등기임원과 비등기(집행)임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진을 경영참여의 범위로 정의하고자 한다. 그러나 이렇게 정의를 할 경우에는 여성의 경영참여로 인한 조직에의 파급효과를 연구하는데 있어서 문제가 있을 수 있다. 즉, 집행임원급에서의 여성의 경영참여가 얼마나 조직의 문화나 과정 그리고 결과에 영향을 미칠 수 있는가에 대해서 회의적인 결과가 있을 수 있다. 이 경우에는 여성의 경영참여의 원인과 결과라는 두 부분에 대한 연구에 대해서 서로 다른 경영참여의 범위를 정하는 것도 가능해진다. 즉, 여성의 경영참여를 유도하는 제반 조직의 특성의 경우에는 집행임원을 포함하되, 여성의 경영참여의 효과를 측정하기 위해서는 협의의 경영참여가 더 적절할 수 있다. 이것은 경험적인 문제이기 때문에 일단 광의의 개념으로 이해하고, 추후 결과분석에서 협의의 경영참여와 광의의 경영참여를 정해야 할 것이다.

가. 여성의 경영참여에 대한 이론적 관점

여성의 경영참여에 대한 이론적 관점을 살펴보면 크게 세 가지 접근이 가능하다. 첫째, 자원기반이론(resource based theory)의 관점에서 관리직에서의 여성인력의 활용은 우수한 인적자본을 이용하게 된다는 점에서 조직 효과성을 향상시킨다. 자원기반이론은 쉽게 모방할 수 없고 지속할 수 있는 자원의

보유여부를 경쟁력의 원천으로 삼고 있다(Wernerfelt, 1984; Russo & Foults, 1997). 이 이론에 따르면 경쟁적 우위는 기업의 내부자원, 특히 인적 자본에 근거한다고 본다. 인적자본이 경쟁력을 증진시키는 가장 중요한 전략이며 이러한 인적자본을 관리하는 것이 경쟁적 우위를 달성하는 중요요소라고 본다. 따라서 선진기업들은 경쟁력을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성참여를 늘리는 전략을 사용하고 있다. 그러나 조직에서 저 활용되는 인적자본이 바로 관리직에서의 여성들이다.

자원기반이론의 경우에는 경제학적인 논점에서 생각해볼 만하다. 사회에서 여성인력에 대한 차별이 있을수록, 양질의 우수인력을 낮은 임금을 지불하고 유지할 수 있는 가능성이 높다. 물론 논리에는 여러 가지 가정이 필요하다. 예를 들면, 남성근로자와 여성근로자의 능력이 동질적인데 단지 앞서 형성된 선입견과 편견 때문에 기회가 제한된다는 것이다. 이러한 가정에는 의문을 제기할 수도 있으나 적어도 교육수준에 있어서는 많은 여성들이 남성들 못지않은 자질을 갖춘 인재가 늘어났다는 점은 주지의 사실이다. 이처럼 양질의 여성인력을 적극적으로 받아들이고 활용하는 업종으로써 보험업을 들 수 있다. 1980년대까지만 해도 대부분의 보험업은 고졸 남성사원을 중심으로 구성되어 있었다. 그러나 1988년의 남녀고용평등법이 통과된 이후에 대졸 여성근로자들이 보험업으로 진출하기 시작하였고, 기업에서는 대졸 여성들의 인맥이 고졸 남성사원들의 그것에 비해서 더 활용의 폭이 넓다는 것을 경험하면서 이제는 여성근로자의 비율이 50%를 넘게 되었다는 점을 들 수 있다. 여기에 라이프플래닝의 측면이 강조되면서 가족의 일생주기에 대한 감각이란 면에서도 여성들이 탁월한 능력을 보여준 것 또한 여성근로자 약진의 한 요인이 되었다고 평가받고 있다. 이처럼 우수하지만 사회적 편견에 의해서 저평가되고 있는 여성인력은 창업초기의 기업, 중소기업 혹은 다국적기업처럼 남성종업원으로부터 인기를 얻지 못하고 있는 기업의 경우 우수인력 확보라는 차원에서 활용되고 있다.

여성인력 활용에 대한 자원기반이론의 관점에서 여성을 주요고객으로 하고 있는 업종에서 특히 그 전략적 중요성이 높다는 점을 들 수 있다. 예를 들면 생활용품 및 화장품 제조회사의 경우에는 여성의 감성, 여성의 심리를 아는

것이 중요하기 때문에 여성들을 채용해서 경영에 참여시키는 것이 자원의 확보라는 측면에서 매우 중요하다고 볼 수 있다.

자원기반이론적 관점만으로 여성들의 경영참여를 설명할 수 있을까? 자원기반이론은 기본적으로 여성들에게 일방적으로 기업의 문화나 풍토에 순응할 것을 요구한다는 점에서 기업내 다양성을 보는 순응형 관점(assimilation perspective)의 특징을 지닌다. 즉, 저임금이건, 여성특유의 감성이건 이러한 요인들이 기업에게 있어서 ‘자원’으로 인식이 되었다는 점에서는 의미가 있지만, 이러한 요인들이 조직에서 적절히 활용되기 위해서는 기존의 기업문화나 특성에 맞추는 것이 요구된다는 점이다. 이러한 순응형의 경우에는 여성들의 특수성이 간과되어서 실제 경영현장에서는 여성들의 장점이 발휘되지 못하는 경우가 있다. 예를 들면, 저임금으로 우수한 여성인력을 확보한다는 논리의 경우 많은 여성이 결혼 혹은 출산 후 일과 가정의 양립에 어려움을 겪어서 회사를 그만두는 경우가 생기는데, 이로 인해서 여성인력의 저임금이 합리화 되기도 한다. 이 경우에는 대부분 여성들이 낮은 직급에 머물게 되기 때문에 경영참여로 이어지지 않게 되는 경우가 대부분이다. 이에 비해서 두 번째 논리는 여성의 강점을 자원으로 인식하는 논리는 기업의 전략과 연계가 되는 부분이기 때문에 오히려 여성임원들의 진출을 기대해볼직 하다. 단, 이 경우 기업 내에서 승진하기 위해서는 어느 정도 여성성을 포기하고 남성위주의 조직문화에 적응을 해야 하는 경우가 있기 때문에 조직 내에서 명예남성을 만든다는 비난을 받기도 하고, 여성근로자 스스로가 자신의 정체성상의 괴리감으로 심리적인 스트레스를 받을 수 있다는 점도 지적할 수 있다.

둘째, 제도적 접근(Institutional Theory)이 고위관리직로의 여성 진출을 설명하는데 주로 사용된다. DiMaggio & Powell(1983)은 기업들이 서로 닮아가는 기제로 세 가지 유형의 동형화 과정이 있음을 밝히고 있다. 이 세 가지는 강압적 동형화(coercive isomorphism), 모방적 동형화(mimetic isomorphism), 그리고 규범적 동형화(normative isomorphism)이다. 강압적 동형화라는 것은 법적인 강제규정에 의해서 기업들이 비슷한 관행을 도입하게 되는 과정을 의미한다. 한국에서는 1988년 남녀고용평등법을 도입하였는데, 이처럼 법의 제정을 통해서 여성들의 노동시장진출이 확대된 것이 바로 그 예이다. 선진국에

서 여성의 경영참여에 많은 영향을 끼친 제도로는 적극적 고용개선조치(affirmative action)를 들 수 있다. 고용시 일정비율을 소수인종 그리고 여성에게 할당하도록 하는 이 제도는 많은 부문에서 여성들의 진출을 도와주었다는 평가를 받고 있다. 이러한 적극적 고용개선조치는 주로 신입사원의 경우에 적용이 되어 왔는데, 최근 유럽을 중심으로 여성임원들의 비율이 너무 낮다는 것이 문제시 되면서 여성임원들의 비율을 일정비율 이상을 법제화하려는 움직임이 있다. 노르웨이의 경우, 상장기업의 여성임원 비율을 의무적으로 40% 이상까지 높여야 하는 법을 시행할 예정이다. 한국에서도 최근에 노동부를 중심으로 적극적 고용개선조치의 움직임이 있어서 이러한 면에서 여성의 경영참여의 변화가 예상 된다.

법에 의한 강압적인 동형화가 없을 경우에도 모방적 동형화와 규범적 동형화에 의해서 여성의 경영참여가 촉진될 수도 있다. 기업이 최고경영진내에 성별의 다양성을 추구하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다는 것은 일종의 제도적 압력으로 행사될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 기업들은 여성인력의 적극적 활용에 대한 사회적 흐름에 편승하지 못하면 도태될 수 있다는 두려움으로 압력을 받게 된다. 즉, 고위직에 여성을 진출시킴으로써 기업은 사회적 인정과 승인의 혜택을 맞보는 명망혜택(prestige benefit) 효과를 얻을 수 있다. 이는 조직이 자신의 이미지를 유지·강화하고 소속된 커뮤니티나 그 구성원들로부터 합법성을 부여 받고 사회적 지원을 획득하게 된다.

모방적 동형화에 의해 여성의 경영참여를 설명하려는 접근의 문제점으로는 명망있는 기업이 적극적으로 선구자적인 역할을 해 줄 것을 필요로 한다는 점이다. 또한 제도화이론은 사회의 제도적 논리의 영향을 많이 받는다는 것을 전제로 하기 때문에 사회에서의 여성에 관한 차별과 선입견이 없어지지 않는 한 여성의 경영참여는 저조할 것이라는 비관적인 예측이 가능하기도 하다. 실제로 Catalyst가 미국에서의 여성임원에 대한 실태조사를 하였을 때 대부분의 기업에서 여성임원의 비율을 낮게 유지하고 있는 것으로 드러나 모방적 동형화 압력에 대해 최소한의 변화만을 하고 있다는 점을 알 수 있다. 제도이론에서는 기업은 수많은 이해당사자의 관계 속에서 생존·성장하게 되고, 사회적 연결망 내의 다른 기업들의 행동과 의견을 따르게 된다는 관점이다. 기업들은

연결망 내에서 수용되어 자신들의 응집성을 강화시키고, 그렇지 않으면 연결망 내의 타사로부터 불이익을 당하게 될 것이라 생각하여 더욱더 연결망 내의 타사들을 모방하게 된다(DiMaggio & Powell, 1983; Blum & Fields, 1994).

셋째, 다양성 이론(Diversity Theory)의 관점에서 고급여성인력의 활용을 조직이 인정하고 포괄해야 한다. 여성고급인력의 활용이 국가전체의 발전에 도움이 된다는 일반적인 논지에서뿐만 아니라 기업 차원에서도 장기적으로 이질적인 구성원을 포용하는 조직이 변화를 받아들이고 활용하는 데 더 유리하기 때문이다(Liff, 1996; 이주희, 2002 재인용). 또한 고위관리직으로의 여성의 진출은 조직의 창의성과 혁신능력을 높여준다.

물론 초기에는 익숙하지 않은 성(gender)을 기업에 합류시킴에 따라 조직의 갈등과 종업원의 불만이 커질 수는 있지만, 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 가질 수도 있다. 결국에는 기업이 어떻게 다양성을 관리하는가 하는 점이 다양성으로부터 효용을 극대화 할 수 있다. 이에 주목하여 서구의 많은 기업들이 의도적이고 적극적으로 다양성 관리를 하고 있다. 다양성 관리(diversity management)는 다양성을 기업의 활동에 적극적으로 활용하기 위한 제반 인적자원관리 활동을 의미한다.

Thomas & Ely(1996)는 다양성 관리의 패러다임이 차별-공정성 패러다임(discrimination-fairness paradigm), 접근-정당성 패러다임(access-legitimacy paradigm), 그리고 학습-효율성 패러다임(learning-and-effectiveness paradigm)으로 구분 된다고 지적하였다. 차별-공정성 패러다임의 특징으로는 여성과 소수인종에게도 균등한 기회를 제공하는 것이 다양성 관리의 최우선 과제이다. 이 패러다임에서는 여성도 남성과 똑같이 능력을 발휘할 수 있다면 승진을 보장해야 한다고 생각하는 패러다임이다. 차별-공정성 패러다임의 한계로는 여성의 특수한 상황이 고려되지 않기 때문에 명예남성이 될 수 없는 상황에 놓여있는 여성에게는 결과적으로 조직 내에서의 기회가 주어지지 않는다는 점을 들 수 있다. 접근-정당성 패러다임은 여성의 독특한 차별성을 경쟁을 위해서 활용하는 것이 좋다고 생각하는 점이다. 여성이 남성처럼 되기보다는 여성특유의 장점을 살려서 조직에 기여를 해야 한다는 관점이다. 이러한 패러다임은 차별-공정성 패러다임에 비해서 조직내 다양성을 더욱 적극적으로 환영

한다는 장점은 있지만, 많은 경우 여성들의 독특성을 발휘하는 대신 특수한 부서에서 일할 것을 강요받거나 승진의 전망이 없는 곳에서만 여성적인 특유성을 요구함으로써 기업 내의 중요보직으로의 기회에서는 여전히 차별이 남아있게 되는 구조적인 특성을 갖는다는 한계점을 갖는다.

차별-공정성 패러다임과 접근-정당성 패러다임이 다양성 관리의 전통적인 패러다임이었다면 학습-효과성 패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해서 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제 3의 패러다임으로써 자리잡고 있다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로부터 조직의 주요과제, 마켓의 재정의, 업무관행, 그리고 문화까지도 변화할 수 있다는 가능성을 열어 놓는다. Thomas & Ely(1996)는 이러한 학습-효과성 패러다임의 예로 Dewey & Levin이라는 작은 법률회사의 사례를 들고 있다. Dewey & Levin에서는 조직의 구성원이 모두 백인이라는 점에서 문제의식을 느끼고 앞으로의 새로운 지역공동체를 마케팅하기 위해서 히스패닉 여성변호사를 영입하였다. 그러나 이 여성변호사는 단순한 고객확보라는 차원을 넘어서서 이 법률회사가 추구해야할 사건들의 성격을 넓히는 결과로 이어졌고 이는 매우 성공적인 사업영역의 확장으로 이어졌다. 이 성공을 계기로 더 많은 변호사들이 소수인종 그룹에서 선발이 되었고, 이들은 히스패닉 여성과 마찬가지로 고객확장 뿐만 아니라 일하는 방식을 비롯해서 창의적인 문제해결 방법을 적극적으로 발굴하는데 중요한 기여를 하게 되었다. 이로 인해서 Dewey & Levin에서 일하는 소수인종에 해당하는 근로자들은 자신들이 단순히 남에게 보이기 위해서 영입되었다고 느끼기 보다는 자신들이 존중되며 조직과정과 전략에 중요한 기여를 한다고 느낀다고 응답하였다. 중요한 것은 이러한 학습과 효과성 패러다임은 완성된 패러다임이라기보다는 진화하는 패러다임이라는 것을 유념해야 한다.

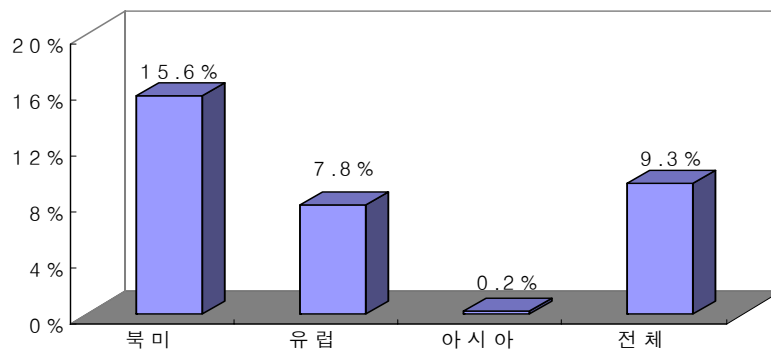
나. 국내의 여성 경영참여

대부분의 선행연구들을 보면 주로 여성의 하위관리직 및 중간관리직 진출에 관한 연구가 주류를 이루고 있고 최근 들어 최상위직에 있는 여성이나 여

성이사에 대한 연구가 시작되고 있다(Kesner, 1998; Bilimoria & Piderit, 1994; Daliy et al., 1999; Carter et al., 2003). 지난 10년 동안 여성의 고위직 진출은 증가하고 있으나 아직까지는 노동시장내 여성의 참가율과 비교해 볼 때 현저히 낮은 수준에 머물고 있다.

2005년 현재 세계여성경제포럼에 의하면 세계 300대 기업에서 여성이사의 비율은 9.3%에 불과한 것으로 나타났다(<그림 II-3> 참조). 아직 기업 내에서 '유리천장'이 높다는 사실을 보여 주는 수치로 최고 리더 역할로서의 여성의 경영참여는 제한적임을 알 수 있다. 금융그룹 리콜, 라스테예리 앤드 어소시에이즈 등은 프랑스 도빌에서 열리는 '여성경제포럼'을 앞두고 기업내 고위직 여성인력 현황을 분석한 보고서를 발표했다. AFP가 소개한 보고서에 따르면 증시에 상장된 북미, 아시아, 유럽의 300대 기업에서 이사회에 이름을 올린 여성은 9.3%에 그쳤다. 더욱이 의사결정권을 가진 여성임원의 비율은 7.6%에 불과했다. 지역별로는 북미 지역의 여성 이사 및 임원 비율이 15.6%로 가장 높았다. 유럽 기업들보다는 2배, 아시아 기업들보다는 무려 8배 높은 수치다. 북미 지역에선 러푸트 머독의 미디어그룹 뉴스코퍼레이션을 제외한 모든 기업이 1명 이상의 여성임원을 두고 있는 것으로 조사되었다.

<그림 II-3> 국가별 기업내 이사급 이상 여성임원 비율

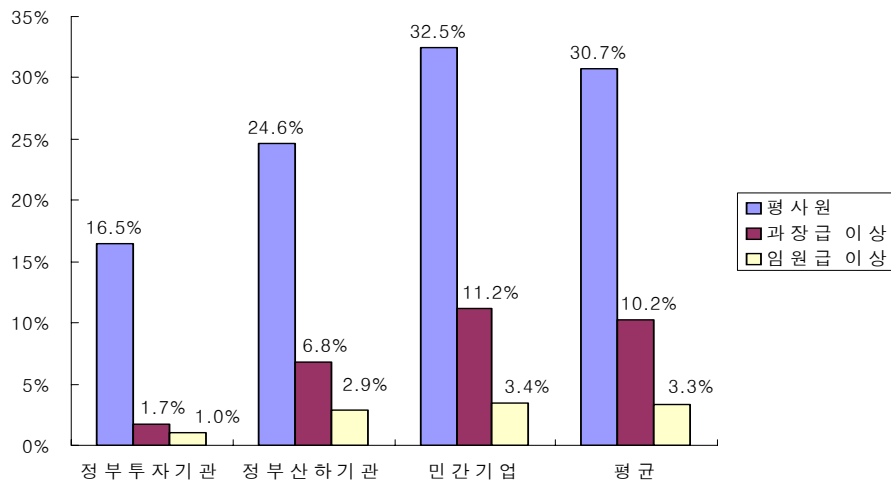


주 : 세계여성경제포럼(2005), 북미, 유럽, 아시아는 세계 300대 기업 대상.

우리나라 역시 여성의 경영참여에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있다. 수직적 편중화로 인해 여성이 주로 하위직에 포진되어 있는 현실적 상황과도 무관하지 않겠지만 인위적인 정책노력을 통한 관리직의 여성비율을 높여야 한다는 양적인 확대의 주장에 비해 보다 근본적이고 실질적인 측면에 대한 관심이 상대적으로 미약하기 때문인 것으로 풀이된다.

노동부가 2005년 상시근로자 1000명 이상 민간기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 적극적 고용개선조치 의무사업장 546개소가 제출한 남녀 근로자 현황을 분석한 결과 정부투자기관 14개소의 과장급 이상 관리자 가운데 여성 비율이 1.7%에 그쳤다고 밝혔다. 특히 한국철도공사를 제외한 13개소는 임원급이 한명도 없는 것으로 나타났다(<그림 II-4> 참조).

<그림 II-4> 우리나라 여성임원 비율



주 : 노동부(2005), 상시근로자 1000인 이상 546개 기업대상.

정부산하기관 93개소에서도 과장급 이상 관리직의 여성비율이 6.8%로 낮았고, 임원급은 2.9%에 불과했다. 여성임원이 전혀 없는 사업장도 82곳에 달했다. 민간기업의 관리직 여성비율은 32.5%로 상대적으로 높았으나 임원비율은 3.4%로 역시 낮았다. 정부기관과 민간기업을 포함한 전체 사업장의 평균 여성

고용 비율은 30.7%, 여성관리직 비율은 10.2%, 여성임원 비율은 3.3%로 각각 나타났다.

이와 같은 현상을 통해 여성의 노동시장의 참여가 활발해지고 있으나 여전히 관리직에서 여성의 비율은 공사조직을 막론하고 매우 낮은 것을 알 수 있다. 특히 여성임원 비율이 고작 3.3%에 그치는 등 여성의 고위직 진출이 매우 부진한 것으로 나타났다. 이러한 수치는 앞서 국가별 여성임원 비율과 비교할 때 북미, 유럽에 비하여 여성임원 비율이 현저히 떨어지고 있다. 한국은 세계에서 가장 빠른 속도로 저출산·고령화 사회로 진입하고 있기 때문에, 선진국 처럼 여성인력을 충분히 활용하지 않을 경우 세계화 시대의 무한경쟁대열에서 탈락할 수 있다.

3. 여성의 경영참여와 기업특성

1990년대 중반이후부터 글로벌 경쟁, 정보기술, 인력구성의 다양성 증대가 비즈니스 환경의 변화를 가져왔고 이러한 추세는 21세기에 도 지속되어 왔다. 비즈니스 환경에서의 이러한 변화를 효과적으로 대처하기 위해서 조직은 최고경영진에서의 다양성을 요구하게 되었다(Hambrick & Pettigrew, 2001). 조직내 다양성은 정보추구의 다양성, 폭넓은 시각, 대안에 대한 탐색을 가져온다(Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993). 그러나 최고경영진의 다양성은 결국 최고경영진의 이질성을 의미하는 것으로 조직이 이질적일수록 최고경영진내 팀원들 간의 갈등의 증가, 커뮤니케이션의 어려움 등으로 부정적인 효과를 가져오기도 한다(Miller, Burke, & Glick, 1998). 한편, Finkelstein & Hambrick(1996)은 최고경영진이 가지는 경험의 다양성, 배경의 다양성이 오히려 단점을 능가하는 것으로 결론 내리고 있다. 집단의 특성이 동질적이게 되면 집단 내 정보의 흐름이 단순해지고 문제를 해결함에 있어서 혁신적인 사고나 관점이 부재하기 때문에 성과가 낮아질 수 있다는 점을 강조한다. 동질적인 집단은 유사한 방식으로 문제를 해결하기 때문에 이질적인 집단보다 집단사고(group think)의 병폐를 발생할 수 있다. 또한 기업지배구조의 개선은 다양하고 폭넓

은 경험과 의견을 공유할 때 달성될 수 있다(Fondas & Sassalos, 2000).

최고경영진의 다양성의 이점을 논의하면서 우리는 젠더를 고려하게 된다. 최고경영진의 다양성 중에서도 젠더가 중요한 구성요소가 될 수 있다. 몇몇 유명 CEO들은 최고경영진의 다양성에 여성을 고려하는 것을 긍정적으로 보고 있다. 예를 들어, Avon사의 CEO인 James Preston, Albertson's grocery chain의 CEO인 Larry Johnson은 여성고객을 이해하기 위해서는 고위직이나 이사에 여성을 적극적으로 참여시켜야 한다고 주장한다(Daily et al., 1999). 관리직에 있는 여성들이 남성을 넘어서서 여성의 구매의사결정에 추가적인 통찰력을 제공해준다면 기업은 이윤을 창출할 수 있다.

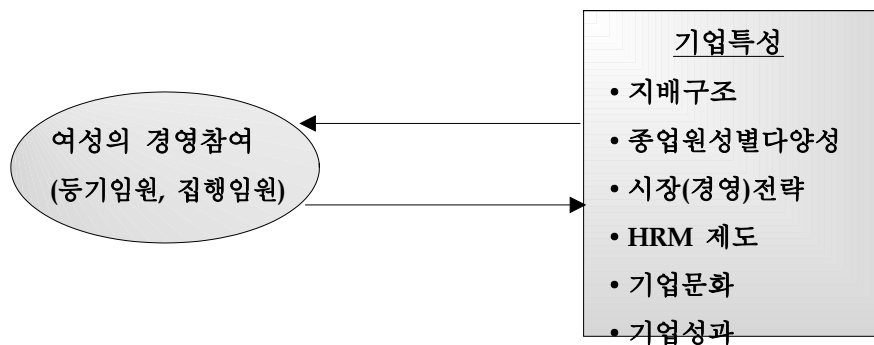
또한 Brush(1997)는 여성경영자의 조직구조나 문화, 제도 및 관행, 의사결정 스타일 등이 남성과 다르다고 보고하였다. 여성이 경영하는 기업은 위계적이지 아닌 수평적 구조를 지향하며 정보를 공유하고 경쟁적 분위기 보다는 가족적이며 다양성을 추구한다는 것이다. 기존 남성들의 경영방식과는 다른 여성적 스타일의 경영을 하고 있다. 아울러 이사회 내에 여성의 증가는 이사회 내에 의견의 다양성을 증진시키고, 조직의 의사결정과 리더십 스타일에 영향을 주고, 여성 역할 모델과 멘토를 제공해줄 뿐만 아니라 이해관계자들에게 조직의 이미지를 제고시켜주는 것으로 다수의 연구들이 입증해 왔다(Bilimoria, 2000; Rosener, 1990; Mattis, 1997; Burke & Kurucz, 1998).

본 연구에서는 궁극적으로는 여성의 경영참여로 인한 경영진 구성에 있어서의 변화의 선행요건과 그 결과에 대해서 연구하고자 하는 것이므로 다음에서는 경영진 구성에 영향을 미치는 요인과 경영진 구성의 결과를 중심으로 논의를 펼치고자 한다.

본 연구에서는 여성의 경영참여와 기업특성과의 관계에 대한 이론적 모형을 <그림 II-5>와 같이 제시하고 있다. 먼저, 여성의 경영참여는 동기임원과 집행임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진으로 정의하고 여성 경영참여에 영향을 미치는 선행변수로 기업의 특성을 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 그 다음으로 여성의 경영참여에 따른 기업의 특성을 살펴보고자 하는데, 그 기업특성이 앞서 제시한 선행변수와 일치할 수 있다. 즉, 여성의 경영참여와 기업특성의 관

계는 상호 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업이 가지고 있는 조직특성으로 인해 여성의 경영참여가 증가하는지, 아니면 기업의 특성이 과연 여성의 경영참여로 인한 효과인지에 관한 논의는 두 가지 방향 모두 가능하기 때문에 본 연구에서는 두 가지 가능성을 열어놓고 연구를 진행하고자 한다.

<그림 II-5> 연구의 이론적 틀



가. 기업 지배구조와 여성 경영참여

기업지배구조(Corporate Governance System)는 주주, 경영자, 직원, 채권자, 소비자, 납품업자, 정부, 지역사회 등 기업에 직·간접적으로 이해관계를 갖는 집단들 사이에 발생하는 갈등을 해결하기 위한 의사결정과정을 좌우하는 권력을 누가 가지느냐에 관계된다(Deakin & Hughes, 1997). 즉, 기업의 최고 권력인 경영권을 소유자와 전문경영자 중에 누가 쥐는가, 그리고 기업경영 과정에서 문제가 발생했을 때, 이를 어떻게 감시, 견제하는가 하는 제도적, 구조적 장치를 지칭한다. 기업지배구조의 구체적인 내용으로는 기업의 소유구조, 기업내부의 의사결정방식, 이사회, 경영진의 선임과 해임, 경영진의 보상체제, 인수합병시장, 소액주주의 권익보호, 상호지급보증, 채무구조 등을 들 수 있다.

따라서 기업의 지배구조는 기업의 소유구조와 밀접한 관계를 가지게 되며 소유와 경영의 분리라는 경영체제의 관점에서 접근할 수 있다. 경영체제란 기업의 소유와 지배의 관계에서 최고경영진의 권력구조의 유형으로 정의되며(김

영조, 2003 재인용), 소유주의 경영참여 여부를 기준으로 소유경영체제와 전문경영체제의 두 가지 유형으로 경영체제를 분류하는 것이 일반적이다. 소유경영체제는 소유주 또는 그 가족이 소유권을 바탕으로 기업에 대한 경영권까지 행사하는 패쇄적인 경영체제를 말한다.

그런데 기업의 지배구조와 경영진 구성에 대한 연구는 아직까지 진행된 연구가 부족하고 다만 소유경영자와 전문경영자에 의해 경영되는 기업이 조직 특성 면에서 서로 어떻게 다른가에 대한 연구는 몇 개 있을 뿐이다. Pondy(1969)가 두 가지 대비되는 연구모형 즉, 경영자 재량권 모형(theories of managerial discretion)과 기술결정론 모형(theories of technological determinism)에 기초하여 조직의 관리 인력 비율(administrative intensity)에 영향을 미치는 요인들에 대해 분석하였다. 기술결정론 모형은 관리 인력 비율이 조직의 과업이나 기타 상황적 요인에 의해 기술적으로 결정된다는 관점으로, 분업과 과업 복잡성, 지리적 분산, 그리고 과업환경의 다양성과 이질성 등이 증대되는 경우 조정의 문제가 발생하게 되며, 따라서 조정기능을 수행하기 위해 그 만큼의 관리 인력이 더 필요하게 된다고 주장한다. 반면에, 경영자재량권 모형은 관리 인력 비율은 소유주 또는 경영자의 효용함수를 극대화시키는 방향으로 결정된다는 관점이다. 전문경영인은 소유경영인에 비해서 이윤극대화만을 지향하기보다는 자신의 위신을 높이거나 자신의 직무를 좀 더 쉽게 하기 위해, 또는 다른 목적을 위해서 적정수준 이상으로 관리 인력을 증대시키려는 동기를 갖는다. 반면에 소유경영인은 비가족구성원들을 관리 인력으로 채용함으로써 조직에 대한 지배를 약화시키기를 원하지 않으며, 심지어 조직에 대한 개인적 또는 가족 지배를 계속 유지하기 위해 적정수준 이하의 관리 인력으로 인해 초래되는 이윤의 감소도 기꺼이 감수한다는 것이다.

Zwerman(1970)도 소유구조가 관리 폭(span of control), 관리 인력의 비율, 그리고 계층의 수에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 연구결과, 전문경영인 기업이 소유경영인 기업보다 관리 폭이 넓고, 관리 인력도 많고 계층의 수도 더 많은 것으로 나타났다. 즉, 소유경영인들은 부하들의 활동을 치밀하게 파악하고 통제하기 위해서, 특히 조직 상층부에서 관리 폭을 최소화하려 하며, 자신의 지배에 대한 위협을 최소화하기 위해서 관리 인력의 상대적 규모를

최소화하려하고, 조직운영의 각 단계를 자기 통제 하에 두기 위해서 관리계층의 수를 가능한 한 적게 유지하려 한다는 것이다.

Pondy(1969)와 Zwerman(1970)의 연구를 요약해 보면 기업의 지배구조가 전문경영체제인 경우 기업내 관리 인력 비율에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 물론 이들의 연구는 직접적으로 기업의 지배구조와 경영진 구성의 관계를 밝히고 있지는 못하지만, 기업이 지배구조에 따라 기업내 관리인력 풀이 달라진다는 것을 확인 할 수 있다. 따라서 기업의 지배구조가 전문경영인체제로 이동함에 따라 관리직 인력 풀이 증가하게 되면 향후 기업내 여성 고위관리직인 임원급도 증가할 것이라고 기대해 볼 수는 있다.

이상의 논의를 토대로 기업의 지배구조 즉, 소유구조가 여성의 경영참여에는 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴볼 필요가 있다. 소유경영체제에서의 여성의 경영참여가 전문경영체제에서의 경영참여보다 더 활발할 수 있을 것인가? 이에 대한 답을 위해서는 소유경영인과 전문경영인간에 유의미한 행동상의 차이가 있을 수 있는가에 대해서 고찰해야 한다. 대리인 이론(agency theory)에서 전문경영인은 주주의 대리인으로써 주주의 이익추구와는 다른 자신의 이익을 추구할 인센티브상의 괴리를 가진다. 이러한 특성중의 하나가 체계의 inner circle 내의 규범에 맞게 행동하는 것이다. 따라서, 전문경영인으로 구성된 그룹에 있어서는 이사회에 여성에 대한 편견이 심할 경우능력 있는 여성이 설사 있다하더라도 이들을 최고경영진에 포함시키려는 시도를 하지 않을 수 있다. 그렇다면 소유경영인이라면 여성임원의 채용에 얼마나 적극적일 수 있을까? 만약에 여성관리자의 능력이 남성관리자에 비해서 동등하거나 더 우수하다고 가정할 수 있다면 소유경영인의 경우에는 여성임원을 적극적으로 채용할 수 있으리라고 생각해볼 수 있다.

그러나 반대로 소유경영인의 경우에 자신의 친족관계에 있지 않은 여성임원에 대해서 더욱 폐쇄적일 수도 있다. Dyer(1986)는 가족기업의 수명주기모형(life cycle model)을 제시하고 있는데, 그는 기업의 발전과정을 가부장제적 문화에서 자유방임적 문화, 그리고 참여적 문화로 그리고 마지막 단계에서 전문적인 문화로 넘어간다고 주장한다. 즉, 소유경영체제의 전형적인 문화형태인 가부장제적 문화에서는 위계적 관계를 특징으로 하며, 모든 의사결정 권한

과 기업운영에 관한 핵심정보를 창업주 또는 그 가족이 쥐고 있으며 비가족 구성원에 대해 신뢰를 하지 않는다. 이러한 실정에서 전문경영인들 자체에 대해서 재량권을 주려고 하지 않기 때문에 사회적인 편견의 대상인 여성인 경우에는 더욱 더 임원으로써 경영에 참가하기 어려울 수 있다고 생각해 볼 수 있다.

그렇다면 실제 우리나라 여성임원의 현황은 어떠한가? 우리나라 기업의 지배구조는 재벌 총수 및 가족에 의한 주식소유의 집중, 소유와 경영의 미분리, 그리고 소유 및 경영권의 가족 승계를 특징으로 한다. 이러한 소유구조 하에서 대주주인 재벌 총수가 기업경영에 관한 절대적인 권력을 행사하게 된다. 한겨레가 2005년 현재 삼성전자·엘지전자·현대자동차·에스케이텔레콤 등 국내 10대 그룹의 주력기업 10곳을 대상으로 여성인력현황을 조사해 보니, 대기업 임원중에서 여성이 차지하는 비율은 평균 1.3%에 불과했다. 여성 손님이 많은 롯데쇼핑 쪽에도 여성임원은 그룹 회장의 딸과 손녀 등 특수 관계인 2명이 전부며, 그들을 빼면 실제 여성임원 비율은 0.5%에 불과하다. 여성임원이 없는 대기업도 열에 네 곳이나 되었다. 조사대상 기업은 삼성전자·엘지전자·현대차·에스케이텔레콤·케이티·포스코·대한항공·지에스칼텍스·한화석유화학·롯데쇼핑 등이다.

여성의 경영참여에 영향을 미치는 요인으로 소유구조를 드는 것은 지나치게 단순하다고 보는 견해도 있다. Baron, Hannan, Hsu & Kocak(2003)은 실리콘 밸리의 하이테크 기업들에서 창업주의 경영모델이 이후의 조직에서의 여성관리자의 수에 어떻게 영향을 주는가를 살펴보았다. 이들은 창업자들이 근로자들을 유지하기 위한 방법으로 금전적인 보상, 일 자체, 정서적 유대감의 세 가지 요인 중에 어느 측면을 더 사용하는지, 채용시에는 근로자의 잠재성, 기술, 그리고 조직과의 적합성의 요인 중에 어느 측면을 더 사용하는지, 그리고 근로자를 통제하는 수단으로 전문성, 동료집단의 규범과 문화, 공식적 통제, 상사의 직접적인 통제 중 어느 요인을 더 사용하는지에 따라서 기업의 유형을 스타유형, 엔지니어유형, 조직헌신유형, 관료유형, 독재유형의 다섯 가지로 나누어서 6년 정도 지난 이후에 여성의 참여율에 어떤 변화가 있는지를 살펴보았다. 그 결과 조직헌신 유형의 기업에서 여성들의 경영참여가 가장 낮

은 것으로 드러났다. 이러한 결과는 한국의 재벌들의 여성 경영참여가 조직 모델에 따라서 달라질 수 있다는 점을 시사한다.

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 기업지배구조의 핵심 내용 중 하나인 소유구조에 따라 여성의 경영참여가 달라지는지 확인해 보고자 한다. 따라서 전문경영체제에서의 여성의 경영참여가 소유경영체제에서의 경영참여보다 더 활발할 수 있는지 살펴보고자 한다.

연구문제 1: 기업의 지배구조가 여성의 경영참여에 영향을 미칠 것이다. 소유경영체제인 기업보다 전문경영체제인 기업에서 여성의 경영참여 비중이 클 것이다.

나. 여성의 경영참여와 종업원 성별 다양성

세계적 인력 컨설팅 기업인 William Mercer는 장차 10년 내에 HR 분야에 큰 영향을 미칠 주요한 변화 중의 하나로 기업 구성원들의 다양성을 선정해 바 있다. 경쟁환경의 변화에 따른 빈번한 M&A, 문화적 경계를 뛰어넘는 인력 이동의 가속화, 개인 가치관의 변화 등으로 미래의 기업은 지금보다 훨씬 복잡한 인력 구성을 가질 것이라는 예견이다. 따라서 CEO와 경영진들은 조직의 다양성에 대해 관심을 갖고 인정하고 있음을 보여주어야 한다. 이것은 단순히 문서나 말, 정책뿐만 아니라 경영진의 몰입을 반영하는 의사결정과 행동을 취함으로써 드러나야 한다. 20세기 최고의 경영학자로 인정받는 Peter Drucker는 진정한 기업의 리더는 '다양성을 유기적인 사고방식 하에 통일시키는' 능력을 갖고 있다고 하였다.

그런 의미에서 여성의 경영참여를 다양성 관점에서 논의할 수 있다. 여성의 경영참여 비율 즉, 고위관리직 여성비율이 높을수록 종업원 인적구성은 달라질 수 있다. 기업내 여성이사들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당한다(Burke & McKeen, 1993). 즉, 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 주요 선행연구들이 제시하고 있다(Bilimoria & Wheeler, 2000; Mattis, 1993).

전략적 의사결정 위치에 있는 여성들은 모든 계층에 있는 여성들의 승진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Daily & Dalton, 2003). 여성이사 존재는 전반적인 여성의 채용과 상위관리직의 여성 대표성에도 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 여성이사를 가진 기업들은 상위직에 여성을 유인하고 보유할 가능성이 높아진다. Bilimoria(2006)는 Fortune 1000 기업의 여성이사를 대상으로 여성관리자의 수, 라인 부서에 있는 여성관리자의 수, 최고경영진에서의 여성관리자의 임계치 25%와의 관련성을 연구하였다. 연구결과 여성이사들은 여성관리자의 수, 라인부서의 여성관리자 수, 관리직 여성 임계치 25%와도 긍정적 관련성이 있는 것으로 나타나 기업내 관리직의 성별 구성에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 조사되었다.

한편 경영진 중의 하나인 대표자 성별 역시 기업의 인력구성에 영향을 주는 요인이 될 수 있다. 일반적으로 여성 CEO들이 운영하는 기업은 종업원의 성별 비율에서 균형을 이루고 있는 편이다. 여성 CEO들은 자신의 직장생활이나 창업과정에서 여성에 대한 편견을 경험해 보았기 때문에 남성보다 인력구성에서 더 균형잡힌 남녀비율을 유지하는 것으로 보인다.

우리나라 남녀 사업체의 여성고용 비중을 살펴보면(<표 II-2>), 여성 사업체의 여성종사자 비중은 1997년 대비 2004년 현재, 77.7%에서 74.4%로 다소 감소하였으나, 여전히 높은 비중을 차지하고 있다. 2004년 기준으로 여성 사업체의 여성종사자 비중은 남성 사업체(32.5%)보다 무려 41.9% 포인트 높게 나타나고 있다. 여성 대표자의 양성평등의식에 의하여 여성고용 비중이 상대적으로 높기 때문에 사업체의 대표자 성별도 여성고용 비중에 중요한 영향요인의 하나임을 알 수 있다.

미국의 경우에도 일반적으로 직장에서 보이는 종업원의 성별 구성 비율은 남녀 기업인간에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다(NFWBO, 2000). 여성 기업가의 경우 종업원 성별 비율은 여성 52%, 남성 48%를 차지하여 직장내 성별 구성에 있어 균형을 보여 주었다. 반면 남성 기업가의 경우는 종업원 성별 비율이 여성 38%, 남성 62%로 나타나 2대 1의 비율로 남성인력을 선호하는 것으로 나타났다.

<표 II-2> 대표자 성별에 따른 여성근로자 비중

(단위 : 개, %)

구분	대표자 성별	종사자 성별		종사자 합계
		남성	여성	
1997년	남	70.0	30.0	11,556,777 (100.0)
	여	22.3	77.7	1,913,566 (100.0)
1998년	남	69.9	30.1	10,532,482 (100.0)
	여	21.9	78.1	1,884,076 (100.0)
1999년	남	69.6	30.4	10,829,673 (100.0)
	여	23.4	76.6	2,090,616 (100.0)
2000년	남	69.0	31.0	11,287,379 (100.0)
	여	23.9	76.1	2,316,895 (100.0)
2001년	남	68.3	31.7	11,813,660 (100.0)
	여	23.9	76.1	2,522,944 (100.0)
2002년	남	67.8	32.2	11,862,567 (100.0)
	여	24.6	75.4	2,745,755 (100.0)
2003년	남	67.7	32.3	11,935,226 (100.0)
	여	25.0	75.0	2,793,940 (100.0)
2004년	남	67.5	32.5	11,994,863 (100.0)
	여	25.6	74.4	2,820,891 (100.0)

자료 : 통계청 「사업체기초통계조사」, 각 년도.

우리나라의 경우는 미국보다는 남녀 기업가 간의 격차가 덜하지만 IT 산업에 종사하는 여성 CEO를 대상으로 조사한 자료에 의하면 여성 CEO 기업의 여직원 비율은 평균 34.9%로 비교적 높게 나타났다(전자신문, 2001). 여직원 비율이 31~50%인 여성 기업은 전체의 25.5%였으며, 특히 여직원 수가 50%를 넘는 기업도 23.6%나 되었다. 그런데 여성 CEO들은 연령이 높아질수록 여직원에게 대한 채용에 소극적이었다. 40대 이상 CEO의 기업은 여직원 비율 10% 이하가 39.1%나 되었다. 반면 30대 여성기업인들의 경우 29.2%가 여직원 비율이 전체의 절반을 넘어 상대적으로 여성인력 활용에 적극적인 것으로 나타났다.

최근 452업체를 대상으로 한 직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사(2005년)」 자료를 활용하여 분석한 결과 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치는 변수로 대표자 성별과 여성관리자 비중을 들 수 있다. 즉, 대표자 성별이 여성

일수록, 기업내 여성관리자 비중이 높을수록, 기업내 여성임원 비중이 높은 것으로 조사되었다.

연구문제 2: 여성의 경영참여와 종업원 성별 다양성은 상호 관련성이 있을 것이다. 여성의 경영참여 비중과 여성인력 비중, 여성관리자 비중은 상호 관련성이 있을 것이다.

다. 여성의 경영참여와 시장전략

조직내 다양성을 연구하는 학자들은 여성인력의 적극적 활용은 조직의 창의성과 혁신능력을 높여준다고 한다. 특히 신상품을 끊임없이 출시해야 하는 등 공격적 시장전략을 구사하는 기업에 더욱 긍정적인 효과를 줄 수 있다고 한다. Richard와 그의 동료들(2002)의 연구에 의하면 다양한 종업원 구성을 가진 기업들은 다양한 인적구성으로부터 얻을 수 있는 혁신적인 창의성과 넓은 시야로 인해 새로운 상품시장에서의 기회를 끊임없이 공격적으로 추구하게 된다.

오늘날 소비시장에서 여성들이 거의 구매의사결정을 하고 있는 실정이다. 미국의 경우 모든 제품과 서비스 구매력의 88%는 여성이 지배하고 있다(Kanner, 2004). 대내외의 시장경쟁이 치열해 짐에 따라 경쟁력을 유지시키고자 하는 기업들은 소비시장을 완전히 장악하고 있는 여성들이 제품개발, 광고 및 마케팅에서 그들의 아이디어를 활용할 수 있다. 기업은 여성 소비자의 취향과 기호를 누구보다 잘 알고 있는 여성들이 여성 소비자의 기호에 맞는 제품을 개발하기 위해서 여성프로젝트팀을 운영한다면, 서비스경제의 도래와 소비시장의 확대와 함께 기업의 성과에 영향을 주는 요인이 될 것이다. 관리직에 있는 여성들이 남성을 넘어서서 여성의 구매의사결정에 추가적인 통찰력을 제공해준다면 기업은 이윤을 창출할 수 있다.

몇몇 유명 CEO들은 최고경영진의 다양성에 여성을 고려하는 것을 긍정적으로 보고 있다. 예를 들어, Avon사의 CEO인 James Preston, Albertson's grocery chain의 CEO인 Larry Johnson은 여성고객을 이해하기 위해서는 고위직이나 이사에 여성을 적극적으로 참여시켜야 한다고 주장한다(Daily et al.,

1999). 즉, 남성중심의 단조로운 시각보다는 여성의 시각이 함께 어우러져 다양성에 근거한 다양한 정보와 시각 및 문제해결 접근이 이루어질 경우 기업은 시장에서 더욱 높은 경쟁적 위치를 얻을 수 있을 것이다. 관리직에 있는 여성들이 남성을 넘어서서 여성의 구매의사결정에 추가적인 통찰력을 제공해 준다면 기업은 이윤을 창출할 수 있다.

여성인력을 적극적으로 활용할 경우 기업은 예전에 비해 선택 가능한 인재의 풀이 넓어짐에 따라 여성의 새롭고 다양한 시각이 반영되어 혁신적이고 새로운 문제해결 방법을 찾을 수 있다. 결국 인력의 다양성을 통해 조직내 창의성과 유연성이 증가하고 이로 인해 문제해결능력을 키울 수 있게 된다는 것이다. 또한 보다 다양해지고 있는 시장의 요구를 충족시키는 것도 조직의 구성이 다양할 때 가능해 진다고 본다(Richard et al., 2003).

특히 여성이사들은 남성과 전혀 다른 업무경험을 바탕으로 한 다양한 견해를 제시할 수 있고 이러한 새로운 사고방식이 시장에 내놓을 제품에 반영된다. 시장세분화 전략을 사용하는 기업의 경우 기업전략에 여성을 적극적으로 참여시켜 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 신제품과 서비스를 개발하고 양산한다(Daily, et al., 1999). 또한 여성이사의 연령대가 일반적으로 남성이사의 연령대보다 낮아 독창적인 아이디어와 전략을 수립하는 것으로 알려져 있다(Burke, 1994; Ibrahim & Angelidis, 1994).

국내연구인 이주희(2002)의 연구에서는 여성관리자가 진출한 기업과 그렇지 않은 기업을 분류하여 시장전략에 차이가 있는지 검증하였다. 연구결과 여성관리자가 진출한 기업의 경우 그렇지 않은 기업보다 공격적인 시장전략을 가진 것으로 나타났다. 기존 시장점유율을 유지하기 보다는 새로운 제품의 생산을 위해 시장변화와 혁신을 지속적으로 실시하는 기업에서 여성관리자들이 더 많이 진출되었다.

이외에도 의사결정 집단의 구성이 다양함을 강조하는 문헌들은 전략적인 계획을 수립하기 위한 창조적인 경영모델(creative management model for strategic planning)을 언급하는 경우가 있는데, 이러한 모델에서는 특히 고위 관리층에 다양한 인구통계학적 다양성 집단을 포진시킬 것을 강조한다.

따라서 여성의 경영참여에 적극적인 기업들은 다양한 아이디어를 얻고 혁신

신적인 문제해결 방안을 모색하여, 시장에서 보다 능동적이고 혁신적인 경영 전략을 선택하는 것으로 나타났다. 여성의 경영참여는 의사결정과정에서 보다 많은 대체안을 제시함으로써 기업의 전략적 의사결정의 질의 향상과 함께 소비시장을 개척하는 능력을 제고시켜 기업의 시장적응능력을 제고시킨다.

한편으로 사업체의 경영전략 역시 여성인력의 고용 및 활용에 영향을 미치는 변수가 될 수 있다. 최근 연구를 보면 시장에서 보다 능동적인 경영전략을 선택하는 사업체의 경우 여성근로자의 비율과 긍정적 관계를 보였다(성지미, 2006). 결국 인력의 다양성을 통해 기업 경쟁력을 강화시키고자 하는 의도라고 해석할 수 있다.

연구문제 3: 여성의 경영참여와 기업의 시장전략은 상호관련성이 있을 것이다. 여성의 경영참여 비중과 시장변화와 혁신을 추구하는 시장전략은 상호 관련성이 있을 것이다.

라. 여성의 경영참여와 HRM 제도

여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계를 살펴보면 두 가지 방향의 접근이 가능하다. 첫째, 기업의 인사정책과 관행들, 예를 들어 훈련, 경력개발, 승진, 보상 등이 여성을 관리직으로 진출시키는데 장애요인으로 작용해 왔다. 지금까지 진행된 대부분의 HRM 관행(채용 및 배치, 승진, 교육 및 훈련의 기회) 등을 보면 여성에게 불리하게 작용하고 있다. 기업은 여성의 채용자체를 꺼려하고 채용하더라도 조직 내의 핵심적인 부서와 중요 업무에서 여성을 배제하기 때문에 여성들은 현실적으로 남성들에 비해 승진전망이 불투명해진다(Lubin, 1996; Rosenblatt, 1995; Morrison, 1992). 또한 교육 및 훈련 기회에서 발생하는 성별 격차로 인해 여성은 인적자원투자에서 후순위가 되는 경우가 많아지게 되어 승진 등에서 불이익을 겪게 된다. 이러한 HRM 관행들로 인해 여성들은 관리자로 성장하지 못하고 조직에서 도태되어 간다.

지난 몇 십 년 동안 연구자들은 고용에 있어서의 차별을 줄이기 위해 노력을 많이 해왔으나 관리직에서의 여성의 진출을 위한 수단으로서의 HRM 제도

에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 몇몇 연구들이 HRM 시스템과 동등 고용기회(EEO), 특히 관리직에서의 여성의 진출과의 관련성에 관심을 가지고 있다(Morrison, 1992b; Bamberger et al., 1995). Mattis(2002)는 조직이 여성의 경력 발전을 위해 우수한 인적자원관리 제도를 적용해야 한다고 주장하였다. 최근의 실증연구를 보면 조직내 여성의 관리직 진출과 우수한 HRM 제도간에 긍정적인 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다(Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003). 특히 채용, 보상, 참여, 훈련 및 HR 의사결정이 관리직 여성의 승진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그런 의미에서 직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사(2005년)」 자료를 활용하여 여성관리자 비중에 유의한 영향을 미치는 HRM 제도를 분석한 결과, 직급단순화와 사내공모제가 여성관리자 비중에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 다단계의 직급을 단순하게 축소하여 인적자원을 유연하게 관리하는 사업체일수록, 사내공모제를 실시하여 직무간 이동을 원활하게 하는 사업체일수록 여성관리자 비중이 높은 것을 알 수 있었다. 또한 보상제도가 여성관리자 비중에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 보상제도에는 직능급, 개인성과급, 스톡옵션, 선택적 복리후생제도 등이었다. 이러한 결과를 통해서 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 직무수행능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업인 경우 성과급 위주의 문화를 가지고 있으므로 여성의 승진에 호의적일 수 있다. 그리고 선택적 복리후생제도를 실시하는 기업일수록 여성인력 활용에 적극적이기 때문에 여성관리자 비중이 높은 것으로 나타났다.

한편, 기업들은 여성의 경력을 방해하는 요소를 제거하는데 관심이 적었기 때문에 여성의 관리직 진출을 제한하고 있다(Oakly, 2000). 직장가정의 책임간에 조화를 추구하고자 하는 여성들에 대한 지원노력이 부족하였다(Meyerson & Fletcher, 2000). 이러한 배경에는 남성 직원이라면 제공하지 않아도 될 것을 제공해야하는 비용의 관점에서 바라보았기 때문으로 풀이된다. 우수한 여성인력을 확보·육성하기 위해서는 무엇보다 이들이 업무에 전념할 수 있는 근무환경을 제도적으로 지원해주는 것도 중요하다.

여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계에 대한 두 번째 접근은 기업내 여성

의 고위직 진출이 오히려 기업의 인사정책과 관행에 변화를 가져올 수 있다는 것이다. 여성관리자가 오히려 기업의 인적자원관리정책에 영향력을 발휘하여 직접적으로 노동시장 내에서의 남녀평등을 달성하는데 영향을 미칠 수 있다는 선행연구들도 있다(Burke & McKeen, 1993; Bilimoria & Wheeler, 2000; Mattis, 1993). 기업내 여성이사들이 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당함으로써 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다. 조직내 상위층에 여성이 존재한다는 사실만으로 그 동안 대부분의 안전들이 권력을 가진 남성중심적으로 해석되고 결정되는 것을 막을 수 있다.

국내연구인 이주희(2002)의 연구에서도 여성관리자가 진출한 기업과 그렇지 못한 기업간에 인적자원관리에 차이가 있음을 보여주고 있다. 먼저, 승진결정에 있어서 여성관리자가 진출한 기업이 근속년수와 같은 연공적 요인보다는 성과나 업적 비중이 다소 높은 것으로 나타났다. 또한 여성관리자 진출기업은 목표관리제도(MBO)와 같이 체계적인 평가제도를 실시하는 비율이 그렇지 않은 기업보다 약 10% 높게 나타났다. 목표관리제도는 단순한 직무평가에서 한 차원 나아가 개인의 능력개발과 동기부여를 위한 직무성과의 향상을 위한 적극적인 의미의 평가제도를 말한다. 임금관리에 있어서도 여성관리자가 있는 기업이 연봉제 실시비율이 그렇지 않은 기업보다 20% 이상 높은 것으로 조사되었다. 조직이 연봉제를 실시한다는 것은 개인성과에 근거한 공정한 인사과제도가 확립되어 있음을 의미한다. 아울러 채용, 승진, 배치, 교육훈련 등의 인사관리제도 전반에 있어서 여성관리자가 진출한 기업이 성 평등한 의식을 가지고 있는 것으로 나타났다. 즉, 여성관리자가 있는 기업에서 채용, 승진, 배치, 교육훈련 등에서 성별에 따른 편견이 여성관리자가 없는 기업보다 낮은 것으로 조사되었다.

또한 「인적자본기업패널조사(2005년)」 원자료를 활용하여 HRM 제도 중 평가제도와 여성관리자 비중과의 관련성을 분석한 결과 역시 여성관리자 비중이 높은 사업체일수록 균형성과표, 목표에 의한 관리, 평가피드백, 역량평가, 다면평가 등을 사용하는 것으로 나타났다. 즉, 기업내 여성관리자 비중이 높아질수록 균형성과표, 목표에 의한 관리, 역량평가를 실시하고 있다는 것은

조직이 인사평가를 근속년수와 같은 연공적 요인보다는 성과위주로 객관적으로 수행하고 있음을 의미한다. 그리고 여성관리자 비중이 높을수록 평가결과에 대한 피드백을 주고 다면평가를 실시하는 것은 조직 자체가 민주적이고, 투명하다는 것을 보여준다.

물론 이주희(2002) 연구나 「인적자본기업패널조사(2005년)」 원자료를 활용한 분석 모두 여성경영진 보다는 여성관리자에 초점을 두고 있어 과연 여성의 경영참여로 인한 HRM 제도의 변화라고 설명하기에는 부족한 점이 있다. 여성경영진 비중이 적은 우리나라 현실에서, 여성의 경영참여와 HRM 제도와 관련성을 분석하기에는 무리이기 때문에 그 수준을 한 단계 내려 분석하고 있다. 하지만, 여성관리자 비중이 HRM 제도에 영향을 미치고 있는 것은 분명하므로, 향후 여성의 경영참여 비중이 높아지면 당연히 HRM 제도가 변화할 것이라는 것을 예측할 수 있다.

조직내 여성 리더계층이 많아지면 자연스럽게 직장과의 균형, 일과 삶의 균형이 양립하는 쪽으로 가치가 다양화된다. 따라서 여성관리자들은 가족친화적제도(work-life balance program)를 도입하는데 적극적이다.

그리고 이사회내의 여성의 존재는 여성근로자들에게 상징적인 의미를 부여해 여성근로자들의 경력전망에 대해 긍정적인 태도를 갖게 만든다(Burke, 1994a; Bilimoria, 2000). 더 나아가 기업이 여성근로자의 경력에 호의적이라는 이미지를 형성하게 만든다. 여성이사는 나이 어린 여성들에게 역할모델로서의 중요한 역할과 멘토로서의 역할을 훌륭히 수행할 수 있다. 여성인력이 조직에서 경력성공하기 위해서는 공식적인 조직에서의 지위뿐만 아니라 이들에 대해 개별적, 비공식적 차원에서 여러 가지 도움을 주거나 정보를 제공할 수 있는 멘토의 역할이 중요하다. 그런데 그 동안 여성관리자의 수가 많지 않았기 때문에 여성들은 멘토링의 혜택을 받기가 어려웠다(Noe, 1998). 그런 점에서 여성임원과 여성이사가 갖는 의미는 크다고 볼 수 있다.

연구문제 4: 여성의 경영참여와 인적자원관리제도는 상호 관련성이 있을 것이다. 여성의 경영참여 비중과 우수한 인적자원관리 제도는 상호 관련성이 있을 것이다.

마. 여성의 경영참여와 조직문화

기업문화를 만드는 것은 회사 조직원 한 사람, 한 사람이지만 리더 그룹의 역할이 중요한 것이 사실이다. 실제 대부분의 기업문화는 회사의 리더에 의해 결정되며 하부로 내려갈수록 조직원들이 기업문화에 미칠 수 있는 영향력은 희박해질 수 있다. 즉, 임원으로 대표될 수 있는 회사의 리더그룹에 의해서 조직문화가 형성되고 변화하게 된다. 그런 의미에서 임원은 기업문화를 형성하는 가장 핵심적인 멤버에 해당된다.

여성주의 학자들의 주장에 따르면 대부분의 조직들이 성별화 되어 있기 때문에 조직문화 역시 성별화되어 있다는 주장이 지배적이다(안상수, 2006 재인용). 조직내 절대 다수가 남성으로 구성되면 조직은 남성중심주의적, 위계적 조직특성을 가지게 된다. 즉, 성차별적 조직문화를 형성하게 된다. 반면에 조직내 인력구성에서 여성이 차지하는 비중이 높아지면, 양성 평등한 규범을 받아들이고 남녀간 성차를 인정하지 않는 성 평등한 조직문화를 형성하게 된다. 따라서 문화는 조직내 권력관계를 규정하고 상호작용 및 업무수행에 있어 일정한 틀을 설정하는 기능을 담당하고 있다(Mills, 1988).

특히 우리나라의 기업들은 절대 다수가 남성으로 구성되어 온 만큼 남성적 특징을 강하게 가지고 있다. 즉, 우리사회에서의 조직문화는 여전히 남성적 규범과 가치에 따라 구성되기 때문에 가부장적, 위계적 조직특성을 지니게 된다. 이러한 남성중심의 조직문화는 여성인력의 활용 및 육성에 부정적인 영향을 미치는 변수가 될 수 있다.

그러나 조직내 여성이 다수를 차지하게 되면 조직문화를 바꿀 수 있다. 특히 리더계층으로의 여성의 진출, 여성의 경영참여는 조직문화에 변화를 가져오는 중요한 요인이 될 수 있다. 여성의 고위관리직과 이사회 진출은 기업내의 문화적 장벽에 대한 관심을 제고시키고 인적자원관리제도의 개선을 가져온다는 연구결과가 있다. 기업내 여성이사는 직·간접적으로 조직문화를 진보적으로 형성하는데 중요한 역할을 담당한다. 또한 Brush(1997)는 여성경영자의 조직구조나 문화, 제도 및 관행, 의사결정 스타일 등이 남성과 다르다고 보고하였다. 남성관리자의 기업운영 스타일은 경쟁적, 위계중심적인데 반해

여성관리자들은 협동적, 팀 중심적이다. 여성이 경영하는 기업은 위계적인 아닌 수평적 구조를 지향하며 정보를 공유하고 경쟁적 분위기 보다는 가족적이고 다양성을 추구한다는 것이다. 여성관리자들은 남성관리자들의 기업 운영방식을 답습하지 않기 위해 기존의 규범이나 규칙에 얽매이지 않고 기존 남성들의 경영방식과는 다른 여성적 스타일의 경영을 하고 있다.

핵심적인 위치에 여성이 있는 기업들은 장기적으로 기업의 성공과 경쟁력에 긍정적 관련성이 높고 다양한 인력구성을 통해 포용의 문화를 창출한다(Cassell, 1997; Shultz, 1995; Thomas, 1990). 상위직 여성비율이 높은 기업의 문화는 남성지배적인 조직의 문화와는 차이가 있다(Chesterman & Ross-Smith, 2006). 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 화합과 독자적인 비전, 수평적이며 친화적인 여성 특유의 장점을 최대한 발휘하고 있다. 상위직 여성의 존재가 문화에 큰 변화를 가져오는데, 호의적이고 협동적인 조직환경 창출과 합의의 문화를 이끌어낸다. 여성 리더가 많아지면 자연스럽게 집과 직장의 균형, 일과 삶의 균형이 양립하는 쪽으로 가치가 다양화된다. 최근 기업들이 편(fun) 경영이나 일과 삶의 조화(work-life balance) 프로그램을 도입하는 것도 이러한 맥락으로 볼 수 있다.

또한 부하직원에만 머물렀던 여성들이 상사지위로 올라가면서 업무부터 회식까지 사무실의 문화코드가 바뀌고 있다. 여성 상사는 뒤풀이 등 향유하는 문화자체가 남성 상사와는 다르다. 기존의 남성중심적인 문화의 대표적인 회식문화는 술자리문화, 접대문화라고 할 수 있는데 반해, 여성 상사들은 미술관, 영화 및 연극 관람 등 예술지향적인 접근을 시도한다. 예를 들어, 문화경영, 편 경영 위주로 기업문화가 바뀌고 있는 SK 텔레콤 CI 본부의 사령탑을 보면 윤송이 상무가 있다. CI 본부는 SK 텔레콤 내에서도 여직원이 많은 본부이며 창의성이 중요시되는 부서라는 점에서 윤 상무의 문화경영이 잘 들어맞고 있다는 평이다. 여성리더가 좋은 점은 기존의 관례와 남성중심적인 회식문화 대신 개방적이고 새로운 활동을 제안하다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 이처럼 여성경영진들이 재계 곳곳에서 활약하면서 기업들의 문화가 과거처럼 남성중심이면서 경직된 문화가 아닌 보다 창의적인 활동을 중요시 하면서 직장가 가정의 균형을 있게 생각하는 형태로 바뀌고 있다.

그런데, 여성임원들의 진출 배경을 들여다보면 그 이면에는 양성 평등한 조직문화, 가족친화적 조직문화가 있다. 이러한 문화적 토양 안에서 여성인력들이 출산과 육아로 인한 경력단절 없이 지속적으로 경력을 발전시켜 고위관리직으로 진출할 수 있는 것이다. 그런 의미에서 여성의 경영참여와 조직문화는 상호 관련성을 갖게 된다.

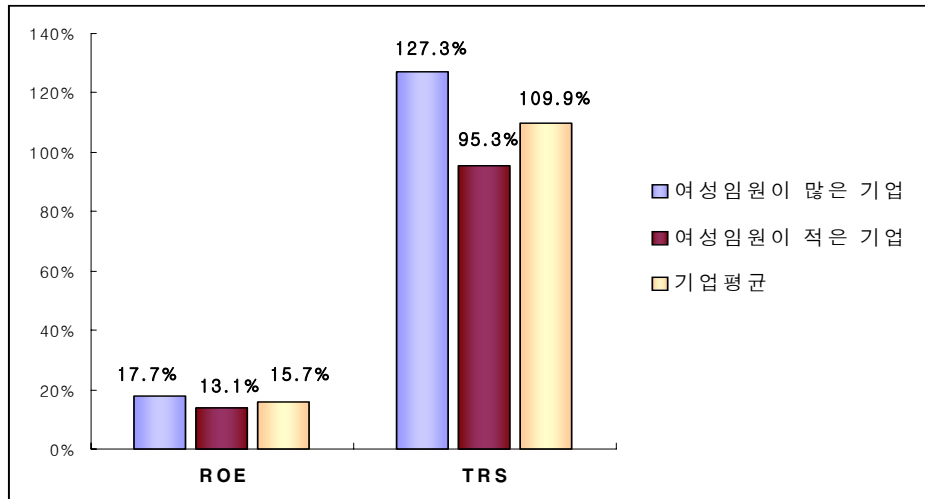
연구문제 5: 여성의 경영참여와 조직문화는 상호 관련성이 있을 것이다. 여성의 경영참여 비중과 양성 평등한 조직문화, 가족친화적 조직문화는 상호 관련성이 있을 것이다.

바. 여성의 경영참여와 기업성과

세계적인 경영학자들은 혁신(Innovation)을 기업 경쟁력의 원천으로 보았는데, 이러한 혁신은 그 조직을 구성하는 노동력의 다양성에서 나온다고 하였다. 이에 따라 다국적기업들은 자신들의 기업환경을 경쟁력 향상과 연결시켜 경영혁신 차원에서 적극적으로 여성을 관리자로 활용해 왔다.

전략적 의사결정을 갖는 경영진에서의 여성인력 진출은 기업의 수익증대와도 관련이 있다. 미국의 Catalyst가 발표한 ‘기업경영과 남녀 다양성의 상관관계’라는 보고서(2004)에 의하면 최고경영진내 성별 다양성이 증가하면 기업경영이 투명해지고 그만큼 기업성과도 높아진다는 흥미로운 연구결과가 나왔다. Catalyst는 지난 1996년부터 2000년까지 포천 500대 기업 중 여성임원이 있는 353개 기업을 대상으로 여성임원 수가 많은 순으로 4개 그룹으로 나눠 자기자본이익률(ROE)과 주주 총수익률(TRS: Total Return Shareholders, 배당수익+시세차익)을 비교했다(<그림 II-6> 참조).

<그림 II-6> 여성임원의 수에 따른 기업성과



자료 : Catalyst(2004), The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.

조사결과 여성임원 수가 많은 88개 기업의 ROE는 17.7%로, 여성임원 수가 가장 적은 89개 기업들의 13.1%보다 4.6%가 높았다. TRS도 여성임원들이 많은 기업들은 127.3%로 여성임원 수가 적은 기업들의 95.3%보다 32%가 높았다. 또한 Catalyst는 역으로 수익성이 높은 기업들의 경우 여성임원 수가 상대적으로 많은 것으로 나타나 기업의 수익성과 여성 기업인과의 관계는 쌍방향으로 작용한다는 사실이 입증됐다고 설명했다.

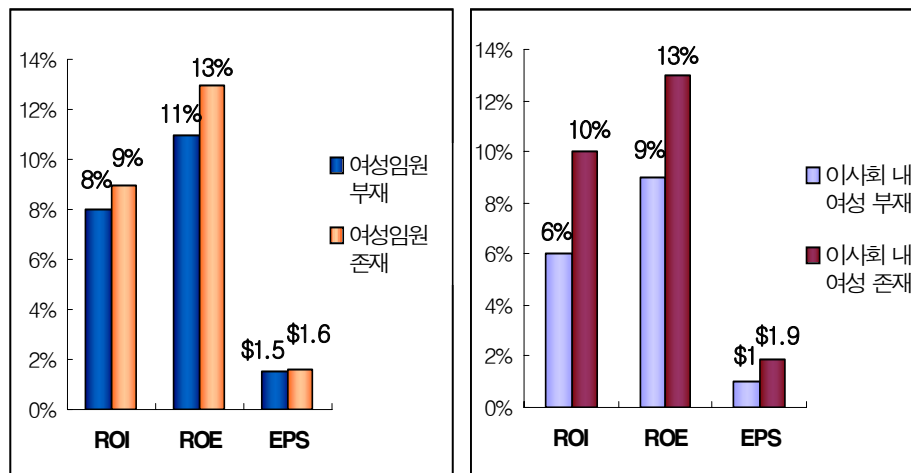
Citizens Advisors라는 뮤추얼펀드 투자운용회사의 자문단체가 300개의 대 기업을 대상으로 실시한 연구조사에 의하면, 여성임원의 비율과 주가대비 수익률간 상관관계가 존재한다는 결과가 발표되었다(<표 II-3> 참조). 여성의 비율이 높은 기업들은 여성비율이 낮은 기업에 비해 3.5%의 높은 주식대비수익률(1년)을 나타냈고, 전체 대상 집단의 평균 수익률보다 2.6% 더 높은 수치를 보였다. 3년 평균 주식대비수익률을 비교하면 여성비율이 높은 기업들이 그렇지 못한 기업들에 비해 2.9% 더 높은 수익률을 나타냈음을 알 수 있다.

<표 II-3> 여성비율과 주가대비수익률

구 분	이사회내 여성비율	여성임원 비율	총 여성비율	주식대비 수익률 (1년)	주식대비 수익률 (3년 평균)
여성비율이 높은 기업	24.8%	26.3%	25.7%	20.5%	13.4%
여성비율이 낮은 기업	7.3%	4.4%	5.7%	17.0%	10.5%

자료 : Citizens Advisers(2004), Gender Diversity and Financial Performance.

<그림 II-7> 기업 여성비율과 ROI, ROE, EPS와의 관계



자료 : Diversity and Tomorrow's Profits : A Census of Women in Corporate Leadership.

또한 1992년부터 2002년까지 미국 위스콘신 주의 공기업 중 수익률이 높은 50개 기업을 조사했더니, 이사회와 임원진 중 여성이 존재하는 기업이 성과가 더 우수하다는 결과가 나왔다. 기업성과는 ROI(투자수익률), ROE(자기자본수익률), 그리고 EPS(주당순이익)의 3가지 측면에서 조사되었다(<그림 II-7> 참조).

영국에서도 여성임원 비율과 기업의 수익률의 연관성에 대해 비슷한 결과를 발표했다. 기업성이가 가장 우수한 기업들의 여성임원 비율은 평균 20%인 반면 저성과 기업들의 여성임원 비율은 2%에 불과하였다(<표 II-4> 참조). 이

러한 연구 결과는 더 나아가 이해관계자의 역할, 공시 및 투명성과 이사회
책임 등을 포괄하고 있는 기업지배구조 평가에서 여성임원이 있는 이사회들
이 남성으로만 이루어진 이사회들에 비해 높은 점수를 받아, 기업의 경제적인
수익률 측면뿐만 아니라 대내외적인 운영에 대한 신뢰도나 이미지 평가에서
도 여성인력 비율이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성의 이사회 진출은
객관적이고 투명한 논의와 경영을 통해 기업의 지배구조를 개선할 수 있다
(Fondas & Sassalos, 2000).

<표 II-4> 여성임원 존재여부와 기업지배구조 평가점수간 상관관계

기업지배구조 평가점수	기업 수	여성임원 부재 이사회	여성임원 존재 이사회
8	13	0	13
7	22	2	20
6	22	6	16
5	22	12	10
4	11	7	4
3	8	4	4
2	1	1	0
1	1	0	1

자료 : Cranfield School of Management(2003), Female FRSE Survey.

임원진이나 이사회 내 여성인력이 존재함으로써 기업의 경제적인 성과가
증대한다는 결과는 1980년에서 1998년 사이 Fortune 500 기업 중 215개의 기
업을 연구한 Glass Ceiling Research Center에서도 확인되었다. Glass Ceiling
Research Center는 Harvard Business Review에 Fortune 500 기업들 중 여성
승진률이 가장 높은 기업들이 성과 또한 우수함을 증명하였고, 또한 여성 승
진률이 가장 높은 25개 기업은 ROA(자산수익률)가 Fortune 500 기업 평균보
다 18% 더 높은 사실을 밝혀내었다.

연구문제 6: 여성의 경영참여는 기업의 성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
여성의 경영참여 비중이 높은 기업일수록 기업의 재무적 성과
에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 소결

오늘날 지식정보화 사회에서는 인적자본의 중요성 증대에 따라 우수한 인재의 확보 및 유지가 곧바로 기업의 생존과 직결되고 있다. 이러한 인적자원 중에서 최고경영자를 비롯한 임원들의 역할이 기업에서 더욱 커지고 있다.

우리나라에서는 상법상 임원이란 주식회사에서 업무를 집행·감시·감독하는 이사회를 구성하는 이사(사내이사와 사외이사)와 대표이사, 감사를 지칭한다. 상법상 이사는 등기를 해야 하고, 등기여부에 따라 등기임원과 비 등기임원(집행임원)으로 구분된다. 실제로 기업에서 경영의 목적에 따라 선임된 다수의 임원(회장, 부회장, 사장, 부사장, 전무, 상무 등)가운데 상위계층의 임원 중 일부만이 등기임원이고, 상당수의 임원이 집행임원으로서 기업의 실질적인 경영을 담당한다.

본 연구에서는 여성의 경영참여가 아직도 초보수준이라는 점을 감안하여서 등기임원과 집행임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진을 경영참여의 범위로 정의하고자 한다. 따라서 본 연구에서는 경영진과 임원을 동일한 개념으로 보고 논의를 진행하고자 한다.

여성의 경영참여에 대한 이론적 관점을 살펴보면 크게 세 가지 접근이 가능하다. 첫째, 자원기반이론(resource based theory)의 관점에서 관리직에서의 여성인력의 활용은 우수한 인적자본을 이용하게 된다는 점에서 조직 효과성을 향상시킨다. 따라서 선진기업들은 경쟁력을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성참여를 늘리는 전략을 사용하고 있다. 둘째, 제도적 접근(Institutional Theory)이 고위관리직로의 여성 진출을 설명하는데 주로 사용된다. 기업이 최고경영진내에 성별의 다양성을 추구하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다는 것은 일종의 제도적 압력으로 행사될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 기업들은 여성인력의 적극적 활용에 대한 사회적 흐름에 편승하지 못하면 도태될 수 있다는 두려움으로 압력을 받게 된다. 즉, 고위직에 여성을 진출시킴으로써 기업은 사회적 인정과 승인의 혜택을 맛보는 명망혜택(prestige benefit) 효과를 얻을 수 있다. 셋째, 다양성 이론(Diversity Theory)의 관점에서 고급여성인력의 활용을 조직이 인정하고 포괄해야 한다. 여성고

급인력의 활용이 국가전체의 발전에 도움이 된다는 일반적인 논지에서뿐만 아니라 기업 차원에서도 장기적으로 이질적인 구성원을 포용하는 조직이 변화를 받아들이고 활용하는 데 더 유리하기 때문이다(Liff, 1996; 이주희, 2002 재인용).

본 연구에서는 여성의 경영참여에 영향을 미치는 요인과 여성의 경영참여의 결과를 중심으로 논의를 펼치고자 한다. 우선, 기업의 특성 중 기업의 지배구조 즉, 소유구조가 여성의 경영참여에는 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 한다. 소유경영체제에서의 여성의 경영참여가 전문경영체제에서의 경영참여보다 더 활발할 수 있을 것인가? 이에 대한 답을 위해서는 소유경영인과 전문경영인간에 유의미한 행동상의 차이가 있을 수 있는가에 대해서 고찰해야 한다. 전문경영인은 재계의 inner circle 내의 규범에 맞게 행동하는 경향이 있다. 따라서, 이사회에 대한 편견이 심할 경우 전문경영인은 능력 있는 여성이 설사 있다하더라도 이들을 최고경영진에 포함시키려는 시도를 하지 않을 수 있다. 그렇다면 소유경영인이라면 여성임원의 채용에 얼마나 적극적일 수 있을까? 소유경영인의 경우에 자신의 친족관계에 있지 않은 여성임원에 대해서 더욱 폐쇄적일 수도 있다. 소유경영체제의 전형적인 문화형태인 가부장제적 문화에서는 위계적 관계를 특징으로 하며, 모든 의사결정 권한과 기업운영에 관한 핵심정보를 창업주 또는 그 가족이 쥐고 있으며 비가족구성원에 대해 신뢰를 하지 않는다.

그 다음으로 여성의 경영참여와 기업의 특성을 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 여성의 경영참여 비율이 높을수록 종업원 성별 다양성은 달라질 수 있다. 기업내 여성이사들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당한다(Burke & McKeen, 1993). 전략적 의사결정 위치에 있는 여성들은 모든 계층에 있는 여성들의 승진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Daily & Dalton, 2003). 따라서 여성이사를 가진 기업들은 여성인력을 유인하고 보유할 가능성이 높아진다.

또한 여성의 경영참여에 적극적인 기업들은 다양한 아이디어를 얻고 혁신적인 문제해결 방안을 모색하여, 시장에서 보다 능동적이고 혁신적인 경영전

락을 선택하는 것으로 나타났다. 여성의 경영참여는 의사결정과정에서 보다 많은 대체안을 제시함으로써 기업의 전략적 의사결정의 질의 향상과 함께 소비시장을 개척하는 능력을 제고시켜 기업의 시장적응능력을 제고시킨다.

여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계를 살펴보면 두 가지 방향의 접근이 가능하다. 먼저, Mattis(2002)는 조직이 여성의 경력 발전을 위해 우수한 인적 자원관리제도를 적용해야 한다고 주장하였다. 채용, 보상, 참여, 훈련 및 HR 의사결정 등이 관리직 여성의 승진에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 기업내 여성의 고위직 진출이 오히려 기업의 인사정책과 관행에 변화를 가져올 수도 있다(Burke & McKeen, 1993; Bilimoria & Wheeler, 2000; Mattis, 1993). 기업내 여성이사들이 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당함으로써 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다.

여성의 경영참여와 기업문화의 관계를 살펴보면, 기업문화를 형성하는 임원급에 여성이 차지하는 비중이 높아지면, 양성 평등한 규범을 받아들이고 양성 평등한 조직문화를 형성하게 된다. 그런데, 여성임원들의 진출 배경을 들여다 보면 그 이면에는 양성 평등한 조직문화, 가족친화적 조직문화가 있다. 그런 의미에서 여성의 경영참여와 조직문화는 상호 관련성을 갖게 된다.

마지막으로 Catalyst가 발표한 ‘기업경영과 남녀 다양성의 상관관계’라는 보고서(2004)에 의하면 1996년부터 2000년까지 포천 500대 기업 중 여성임원이 있는 353개 기업을 대상으로 자기자본이익률(ROE)과 주주 총수익률(TRS)을 비교했다. 여성임원 수가 많은 88개 기업의 ROE는 17.7%로, 여성임원 수가 가장 적은 89개 기업들의 13.1%보다 4.6%가 높았다. TRS도 여성임원들이 많은 기업들은 127.3%로 여성임원 수가 적은 기업들의 95.3%보다 32%가 높았다. 따라서 여성임원과 기업의 성과간에 유의한 관련성이 있음을 입증하였다.

Ⅲ



국내외 기업의 여성 경영참여 현황과 특성

1. 우리나라 기업의 여성 경영참여 현황 및 특성	55
2. 미국 기업의 여성 경영참여 현황	72
3. 캐나다 기업의 여성 경영참여 현황	84
4. 소결	93

1. 우리나라 기업의 여성 경영참여 현황 및 특성

우리나라 민간기업의 경영참여 현황은 노동부의 「임금구조기본통계조사」로서 파악할 수 있다. 임금구조기본통계조사에 의하면 근로자의 직급을 임원, 부장, 차장, 과장, 계장, 실장, 조장, 반장, 평사원의 9개로 구분하고 있다. 본 연구에서는 경영참여의 범위를 임원급으로 정의하고 「임금구조기본통계조사」의 원자료(2000~2005년)를 이용하여, 민간기업에 종사하는 여성 경영참여의 현황과 특징을 살펴보았다.

가. 기업의 여성경영진 현황과 특성

(1) 직급별 남녀 근로자 수의 현황과 변화

여성의 경영참여 현황을 보기에 앞서, 노동시장에서 여성의 직급별 분포가 남성과 비교하여 어떠한지 살펴 볼 필요가 있다. 2005년 현재 종업원 수 5인 이상 사업체에 종사하는 전체근로자 수는 6,584,715명이고, 이 중에서 2,043,767(31.0%)명이 여성이었다.

직급별 성별 근로자 분포를 보면, 남성임원은 270,912명(6.0%), 부장 287,895명(6.3%), 과장 269,504명(5.9%)이었고, 하위관리자인 남성계장이 538,163명(11.9%), 실장 638,055명(14.1%), 조장 259,104명(5.7%), 반장 133,253명(2.9%)이었다. 이에 비해 여성임원은 29,898명(1.5%), 부장 18,331명(0.9%), 과장 16,820명(0.8%)이었고, 여성계장 67,686명(3.3%), 실장 178,615명(8.7%), 조장 65,246명(3.2%), 반장 51,575명(2.5%)이었다(<표 III-1> 참조). 즉, 남녀관리자의 직급별 분포를 비교하면, 여성 대부분은 하위관리직에 집중되어 있었다.

남성의 직급별 구조변화를 보면, 2005년 계장 및 실장, 조장, 반장의 하위관리직의 구성비는 2000년에 비해서 크게 증가한 반면에, 과장의 구성비는 2000년에 비해서 3.2% 포인트나 감소하였다. 여성의 경우 하위관리자의 비율인 계장, 실장, 조장, 반장의 비율이 2000년 이후 꾸준히 증가한 반면에 과장, 부장, 임원의 비율은 거의 변화가 없이 낮은 것으로 나타났다.

<표 III-1> 연도별 직급별 남녀근로자 수의 변동추이

(단위 : 명, %)

구분	임원	부장	과장	계장	집장	조장	반장	평사원	전체
남 자									
2000년	190,902 (4.8)	183,724 (4.6)	363,039 (9.1)	149,503 (3.8)	4,059 (0.1)	36,778 (0.9)	73,716 (1.9)	2,968,346 (74.8)	3,970,067 (100.0)
2001년	241,239 (5.6)	192,232 (4.5)	429,050 (10.0)	152,340 (3.6)	5,357 (0.1)	35,820 (0.8)	83,392 (2.0)	3,135,071 (73.3)	4,274,501 (100.0)
2002년	251,911 (5.6)	264,685 (5.9)	233,741 (5.2)	491,703 (11.0)	652,762 (14.6)	254,837 (5.7)	134,738 (3.0)	2,198,490 (49.0)	4,482,867 (100.0)
2003년	272,596 (6.2)	286,081 (6.5)	240,305 (5.5)	515,590 (11.7)	638,308 (14.5)	240,326 (5.5)	127,544 (2.9)	2,085,286 (47.3)	4,406,036 (100.0)
2004년	287,893 (6.5)	296,829 (6.7)	253,913 (5.7)	522,935 (11.7)	650,110 (14.6)	246,965 (5.5)	124,457 (2.8)	2,074,288 (46.5)	4,457,390 (100.0)
2005년	270,912 (6.0)	287,895 (6.3)	269,504 (5.9)	538,163 (11.9)	638,055 (14.1)	259,104 (5.7)	133,253 (2.9)	2,144,062 (47.2)	4,540,948 (100.0)
여 자									
2000년	17,844 (1.0)	10,203 (0.6)	26,552 (1.5)	32,332 (1.8)	705 (0.04)	6,095 (0.3)	9,776 (0.6)	1,661,498 (94.1)	1,765,005 (100.0)
2001년	20,181 (1.1)	9,237 (0.5)	33,668 (1.8)	36,847 (2.0)	685 (0.0)	6,182 (0.3)	10,810 (0.6)	1,758,804 (93.7)	1,876,414 (100.0)
2002년	26,872 (1.4)	16,016 (0.8)	14,514 (0.7)	48,085 (2.5)	150,898 (7.7)	67,653 (3.5)	49,415 (2.5)	1,581,360 (80.9)	1,954,813 (100.0)
2003년	29,335 (1.5)	18,684 (0.9)	13,566 (0.7)	61,549 (3.1)	163,610 (8.3)	66,897 (3.4)	49,971 (2.5)	1,569,899 (79.5)	1,973,511 (100.0)
2004년	33,650 (1.7)	20,601 (1.0)	14,934 (0.7)	68,180 (3.4)	173,646 (8.7)	70,896 (3.6)	48,936 (2.5)	1,562,330 (78.4)	1,993,173 (100.0)
2005년	29,898 (1.5)	18,331 (0.9)	16,820 (0.8)	67,686 (3.3)	178,615 (8.7)	65,246 (3.2)	51,575 (2.5)	1,615,596 (79.0)	2,043,767 (100.0)

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

직급별 여성근로자가 차지하는 비율을 연도별로 보면, 남성대비 여성비율이 임원은 2000년도에 8.5%에서 2001년 7.7%로 감소하였다가 2002년 이후 9.6%, 2003년 9.7%, 2004년 10.5%, 2005년 9.9%로 큰 변화가 없었다. 부장의 경우 2000년 5.6%에서 2001년 4.8%까지 감소하였다가 2002년 이후 점차 증가하여

2005년 6.4% 수준을 보였다. 같은 기간 과장은 2000년 7.3%에서 2005년 6.2%로 2003년 최저 5.6%까지 감소하였다가 점차 증가하였다(<표 III-2> 참조). 하위관리자인 계장은 2000년 21.6%에서 2005년 12.6%로 감소하였고, 십장, 조장 및 반장은 2005년 현재 각각 28.0%, 25.2%, 38.7%로 크게 증가하였다.

<표 III-2> 직급별 여성비율

(단위 : 명, %)

구분		임원	부장	과장	계장	십장	조장	반장	평사원
2000 년	남	190,902	183,724	363,039	149,503	4,059	36,778	73,716	2,968,346
	여	17,844	10,203	26,552	32,332	705	6,095	9,776	1,661,498
	여성비율	8.5	5.3	6.8	17.8	14.8	14.2	11.7	35.9
2001 년	남	241,239	192,232	429,050	152,340	5,357	35,820	83,392	3,135,071
	여	20,181	9,237	33,668	36,847	685	6,182	10,810	1,758,804
	여성비율	7.7	4.6	7.3	19.5	11.3	14.7	11.5	35.9
2002 년	남	251,911	264,685	233,741	491,703	652,762	254,837	134,738	2,198,490
	여	26,872	16,016	14,514	48,085	150,898	67,653	49,415	1,581,360
	여성비율	9.6	5.7	5.8	8.9	18.8	21.0	26.8	41.8
2003 년	남	272,596	286,081	240,305	515,590	638,308	240,326	127,544	2,085,286
	여	29,335	18,684	13,566	61,549	163,610	66,897	49,971	1,569,899
	여성비율	9.7	6.1	5.3	10.7	20.4	21.8	28.2	42.9
2004 년	남	287,893	296,829	253,913	522,935	650,110	246,965	124,457	2,074,288
	여	33,650	20,601	14,934	68,180	173,646	70,896	48,936	1,562,330
	여성비율	10.5	6.5	5.6	11.5	21.1	22.3	28.2	43.0
2005 년	남	270,912	287,895	269,504	538,163	638,055	259,104	133,253	2,144,062
	여	29,898	18,331	16,820	67,686	178,615	65,246	51,575	1,615,596
	여성비율	9.9	6.0	5.9	11.2	21.9	20.1	27.9	43.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

(3) 남녀 경영진의 수와 변화

본 연구에서는 여성의 경영참여의 범위를 임원급으로 정의하였기 때문에 노동부가 사용한 임원이라는 용어를 여기에서는 경영진으로 사용하고자 한다. 남녀 임원 수의 연도별 변동추이를 살펴보면, 전체 임원은 2000년에 208,746명에서 2005년 300,810명으로 증가하였고, 같은 기간에 남성은 190,902명에서

270,912명으로, 여성은 17,844명에서 29,898명으로 증가하였다(<표 III-3> 참조). 지난 2000년 이후부터 2005년 현재까지 임원급에서의 여성비율의 변화를 보면, 2000년도에 8.5%에서 2001년 7.7%로 감소하였다가 2002년 이후 9.6%, 2003년 9.7%, 2004년 10.5%, 2005년 9.9%로 큰 변화가 거의 없는 것으로 나타났다. 또한 아직까지는 그 비율이 남성과 비교하여 현저히 떨어지는 것을 알 수 있다.

<표 III-3> 연도별 남녀 경영진 수의 현황

(단위 : 명, %)

구분	남성임원	여성임원	전체
2000년	190,902 (91.5)	17,844 (8.5)	208,746 (100.0)
2001년	241,239 (92.3)	20,181 (7.7)	261,420 (100.0)
2002년	251,911 (90.3)	26,872 (9.6)	278,783 (100.0)
2003년	272,596 (90.3)	29,335 (9.7)	301,931 (100.0)
2004년	287,893 (89.5)	33,650 (10.5)	321,543 (100.0)
2005년	270,912 (90.1)	29,898 (9.9)	300,810 (100.0)

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

(2) 산업별 남녀 경영진의 수와 비율

산업별로 남녀 임원중에서 여성이 차지하는 비율을 보면, 2005년 현재 여성 임원 비율이 가장 높은 업종은 보건 및 사회복지사업으로 50.6%이었다. 그 다음은 숙박 및 음식점업 28.3%, 교육서비스업 26.5%, 도소매 및 소비자 용품 수리업 13.5% 순이었다. 여성임원이 가장 낮은 업종은 전기, 가스 및 수도사업으로 1.8%에 불과하였다(<표 III-4> 참조).

지난 2003년부터 2005년 현재까지 연도별로 변동추이를 살펴보면, 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 다만, 어업, 숙박 및 음식점업, 기타공공수리 및 개인서비스업의 경우 2003년에 비해 2배 가까이 증가하였고 교육서비스업은 2003년 40.2%에서 2004년 37.5%, 2005년 26.5%로 점차로 감소하는 추세를 보였다.

<표 III-4> 산업별 여성임원 비율

(단위 : 명, %)

구분	2003년			2004년			2005년		
	남	여	여성 비율	남	여	여성 비율	남	여	여성 비율
농업수렵업및임업	620	22	3.4	516	44	7.9	420	9	2.1
어업	252	10	3.8	380	4	1.0	153	12	7.3
광업	658	40	5.7	803	46	5.4	759	31	3.9
제조업	91,044	7,367	7.5	99,224	8,686	8.0	100,663	8,835	8.1
전기,가스및수도사업	616	-	-	809	-	-	599	11	1.8
건설업	42,409	2,508	5.6	43,245	2,873	6.2	40,157	1,895	4.5
도, 소매 및 소비자용품수리업	41,421	4,165	9.1	42,250	4,967	10.5	35,415	5,507	13.5
숙박 및 음식점업	4,232	595	12.3	4,298	2,560	37.3	2,492	982	28.3
운수업	14,049	1,160	7.6	13,607	1,171	7.9	13,723	765	5.3
통신업	1,802	182	9.2	2,414	96	3.8	1,015	109	9.7
금융 및 보험업	6,631	310	4.5	5,849	334	5.4	6,760	242	3.5
부동산 및 임대업	7,774	899	10.4	8,014	1,713	17.6	7,346	1,011	12.1
사업서비스업	37,615	2,977	7.3	42,043	1,954	4.4	39,312	2,194	5.3
교육서비스업	6,813	4,582	40.2	7,410	4,448	37.5	6,088	2,200	26.5
보건및사회복지사업	4,426	3,515	44.3	3,238	3,196	49.7	4,367	4,468	50.6
오락, 문화 및 운동관련서비스업	2,809	204	6.8	2,803	325	10.4	2,375	209	8.1
기타 공공, 수리 및 개인서비스업	9,425	799	7.8	10,990	1,233	10.1	9,268	1,418	13.3

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

(3) 기업규모별 남녀 경영진의 수와 비율

남녀 임원의 기업규모별 분포를 보면, 임원 대부분이 남성은 종업원 수 30-499인 사업체에 종사하고 있었고, 여성은 종업원 수 10-299인 사업체에 종사하고 있었다. 이에 따라 중소기업보다 대기업으로 갈수록 여성임원의 비율이 더욱 낮아지는 특징을 보였다.

또한 학력에 따른 특성을 보면, 고졸이하 남성임원의 72.1%, 초대졸 이상 남성임원의 63.0%가 종업원 수 30-499인 사업체에 종사하고 있었고, 고졸이하 여성임원의 85.9%, 초대졸 이상 여성임원의 69.8%가 종업원 수 10-299인 사업체에 종사하고 있었다. 종업원 수 500인 이상의 대기업에 종사하는 임원의 비율을 살펴보면, 초대졸 이상의 남성임원 28.3%, 초대졸 이상의 여성임원 13.7%, 고졸이하 남성임원 10.7%, 고졸이하 여성임원 7.1%이었다. 즉, 학력별로 남성이 여성보다 임원비율이 모두 더 높았고, 고졸이하 남성임원과 초대졸 이상 여성임원의 차이는 1~2% 포인트 밖에 차이가 나지 않았다(<표 III-5> 참조).

<표 III-5> 남녀 경영진의 기업규모별 분포

(단위 : %)

구분	남 자			여 자		
	고졸이하	초대졸 이상	전체	고졸이하	초대졸 이상	전체
10-29인	17.2	8.7	10.2	33.5	17.3	22.0
30-99인	27.8	16.7	18.7	35.4	26.8	29.3
100-299인	29.9	24.8	25.7	17.0	25.7	23.2
300-499인	14.4	21.5	20.3	7.1	16.5	13.8
500-999인	6.4	13.7	12.4	3.8	7.4	6.4
1000인 이상	4.3	14.6	12.8	3.3	6.3	5.4
전체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2005년도.

나. 여성경영진의 인구학적 특성

(1) 남녀 경영진의 평균연령

남녀 임원의 평균연령을 연도별로(2002년~2005년) 살펴보면, 전체적으로 남성이 여성보다 연령이 높은 것으로 나타났으나, 산업별로는 차이가 있는 것으로 조사되었다(<표 III-6> 참조). 2005년 현재 여성임원의 평균연령은 44.2세(남성: 48.9세)로, 2002년에 비해 1.4세 증가하였고, 남성은 큰 변동 없이 1.0세 증가하였다.

<표 III-6> 산업별 남녀 임원의 평균연령

(단위 : 세)

구분	2002년		2003년		2004년		2005년	
	남	여	남	여	남	여	남	여
농업 수렵업 및 임업	48.7	52.7	49.4	43.9	51.3	40.3	51.6	46.0
어업	49.7	48.6	50.7	60.4	55.6	56.0	50.7	53.3
광업	51.8	52.3	52.1	47.9	52.2	53.9	49.6	51.3
제조업	48.1	44.5	48.5	45.7	48.7	47.4	49.0	46.1
전기, 가스 및 수도사업	52.8	-	52.3	-	51.9	-	52.3	53.0
건설업	48.4	42.5	48.9	43.5	50.1	44.4	49.3	46.4
도,소매및소비자용품수리업	46.7	42.7	47.9	45.6	48.7	42.4	49.1	46.4
숙박 및 음식점업	47.0	48.1	48.7	52.2	46.8	43.3	49.0	39.3
운수업	50.6	45.7	50.4	51.6	51.5	49.4	51.4	50.6
통신업	42.3	44.7	47.9	43.5	46.7	45.1	47.0	46.9
금융 및 보험업	50.0	49.7	51.5	46.9	51.1	39.7	50.0	49.5
부동산 및 임대업	48.0	34.9	49.8	41.4	49.8	41.5	48.8	45.1
사업서비스업	46.3	40.3	47.3	37.0	48.4	42.9	47.3	41.8
교육서비스업	51.6	41.7	50.9	44.2	51.8	43.5	51.0	45.6
보건 및 사회복지사업	49.1	41.4	49.5	44.7	51.9	49.5	48.9	37.5
오락,문화및운동관련서비스업	49.4	45.8	49.2	44.0	48.3	39.1	48.7	45.1
기타공공,수리및개인서비스업	48.0	42.5	49.8	48.3	49.2	45.4	46.8	40.2
전체	47.9	42.8	48.7	44.6	49.2	45.1	48.9	44.2

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

2005년 현재 여성임원의 평균연령이 남성보다 높은 업종은 어업, 광업, 전기, 가스 및 수도사업으로 나타났고, 이를 제외한 업종에서는 남성이 여성보다 평균연령이 높은 것으로 나타났다. 특히 여성임원의 평균연령이 가장 낮은 업종은 보건 및 사회복지사업으로 37.5세(남자 48.9세)였고, 그 다음으로 숙박 및 음식점업 39.3세(남자 49.0세), 기타 공공, 수리 및 개인서비스업 40.2세(남자 46.8세) 순으로 조사되었다.

남녀 임원의 혼인상태를 보면, 2005년 현재 남성임원의 94.6%는 기혼인데 비해, 여성은 80.9%가 기혼이었다. 고위관리직인 여성임원이 비교대상인 남성임원에 비해서 상대적으로 미혼비율이 높은 이와 같은 현상은 우리나라 기업에서 결혼에 따른 가사 및 육아부담이 어느 정도 승진에 영향을 미침을 의미한다. 또한 여성임원의 연령계층별 미혼비율을 보면, 40대 임원이 25.5%로 가장 높았고, 남성임원 역시 40-50대 미혼 비율이 높은 것으로 조사되었다(<표 III-7> 참조).

<표 III-7> 혼인상태별 남녀 임원의 연령분포

(단위 : %)

구분	남 자		여 자	
	미혼	기혼	미혼	기혼
17-24세	1.1	0.01	10.6	0.2
25-29세	8.1	0.2	18.4	2.0
30-34세	9.2	1.6	13.5	5.0
35-39세	8.9	6.3	13.5	11.9
40-49세	31.1	39.2	25.5	40.7
50-59세	34.2	38.8	14.2	26.6
60세 이상	7.4	13.9	4.3	13.6
전체	100.0 (5.4)	100.0 (94.6)	100.0 (19.1)	100.0 (80.9)

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2005년도.

(2) 남녀 경영진의 학력분포

2005년 현재 남녀 임원의 학력분포를 살펴보면, 남성임원의 약 65%는 대졸

이상인데 비해, 여성은 49.4%만이 대졸 이상의 학력이었고, 고졸임원이 35.2%나 되었다. 지난 2000년 이후 임원의 학력별 구성비의 변동추이를 살펴보면, 남성의 대졸이상 학력인 비율을 제외하고는 모두 감소하고 있지만, 여성은 고졸과 대졸이상의 학력이 모두 증가하는 경향을 보였는데, 특히 여성임원 중에서 대졸의 구성비는 2000년에 41.3%에서 2003년 57.4%로 높아졌다가 다시 낮아지는 추세를 보이고 있다. 전반적으로 살펴볼 때, 남녀 모두 2000년 이후부터 전문대졸 이하의 비율은 감소하고 대졸 비율을 증가한 것으로 조사되었다(<표 III-8> 참조).

<표 III-8> 연도별 남녀 임원의 학력분포

(단위 : %)

구분	남 자					여 자				
	중졸 이하	고졸	전문 대졸	대졸 이상	전체	중졸 이하	고졸	전문 대졸	대졸 이상	전체
2000년	3.3	31.8	10.5	54.4	100.0	5.9	31.9	20.9	41.3	100.0
2001년	2.6	29.4	11.3	56.8	100.0	3.2	35.5	16.0	45.3	100.0
2002년	2.3	26.4	9.2	62.2	100.0	2.7	26.5	13.7	57.0	100.0
2003년	3.3	26.6	8.4	61.7	100.0	2.2	30.4	10.0	57.4	100.0
2004년	2.6	26.4	9.2	61.7	100.0	3.8	33.4	12.0	50.9	100.0
2005년	1.6	24.4	9.2	64.8	100.0	1.4	35.2	14.0	49.4	100.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

남녀 임원의 산업별 분포를 교육수준별로 구분해서 살펴보면, 남성임원의 산업별 분포는 학력이 높을수록 사회서비스업에 종사하는 임원의 구성비가 높아지는 특징을 보였으나, 학력별로 업종분포는 큰 차이가 없었다. 이에 비해서 여성임원의 산업별 분포는 학력에 따라 상당한 차이를 나타냈다. 고학력 여성임원은 고졸이하 여성임원에 비해 사업서비스업, 교육서비스업, 보건 및 사회복지사업에 종사하는 여성비율이 훨씬 높았다(<표 III-9> 참조).

<표 III-9> 학력별 남녀 임원의 산업별 분포

(단위 : %)

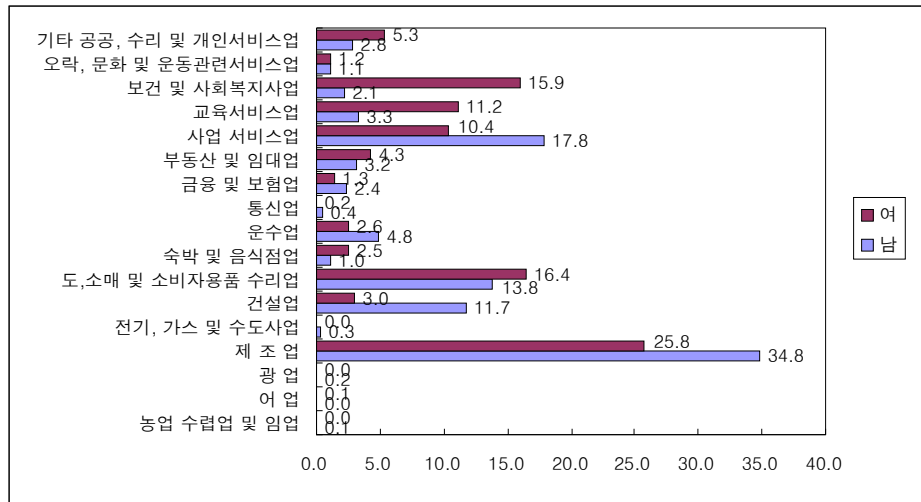
구분	남자			여자		
	고졸 이하	초대 이상	전체	고졸 이하	초대 이상	전체
농업, 수렵업 및 어업	0.2	0.1	0.1	-	-	-
어업	-	-	-	-	-	-
광업	0.4	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1
제조업	43.5	34.7	37.1	38.2	24.6	29.6
전기, 가스 및 수도사업	0.1	0.3	0.2	-	-	-
건설업	16.5	14.1	14.8	10.1	4.2	6.3
도, 소매업 소비자용품 수리업	12.8	13.1	13.0	24.3	15.2	18.4
숙박 및 음식점업	0.6	1.0	0.9	4.8	2.4	3.3
운수업	6.4	4.6	5.1	3.5	2.0	2.6
통신업	0.3	0.4	0.3	0.8	0.1	0.4
금융 및 보험업	3.5	2.1	2.5	0.1	1.2	0.8
부동산 및 임대업	3.4	3.0	2.7	2.4	3.9	3.8
사업서비스업	6.5	17.3	14.5	0.9	11.0	7.3
교육서비스업	0.4	2.9	2.2	1.9	10.4	7.4
보건 및 사회복지사업	0.4	2.0	1.6	8.7	18.5	14.9
오락, 문화 및 운동관련서비스업	0.3	1.1	0.9	0.3	0.9	0.7
기타 공공수리 및 개인서비스업	4.4	3.0	3.4	3.5	5.4	4.7
전체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2005년도.

산업별로 임원인 대졸 이상의 고학력자가 차지하는 비율을 살펴보면, <그림 III-1>과 같다. 남성임원의 경우 제조업에 종사하는 남성임원의 34.8%가 대졸 이상의 학력을 가지고 있었다. 이에 비해 고학력자의 비율이 가장 낮은 산업은 광업, 어업, 농업 수렵업 및 임업, 전기, 가스 및 수도사업 이었다. 여성임원 또한 고학력자 비율이 가장 높은 산업은 제조업(25.8%)이었고, 가장 낮은 산업은 광업, 어업, 농업 수렵업 및 임업, 전기, 가스 및 수도사업이었다.

<그림 III-1> 산업별 남녀 임원의 대졸 비율

(단위 : %)



자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2005년도.

또한 임원 중 고학력자 비율의 남녀간 차이를 산업별로 살펴보면, 여성임원과 남성임원의 차이가 많은 산업은 제조업(여성임원보다 남성임원이 9.0% 포인트 많음)과 보건 및 사회복지사업(남성임원보다 여성임원이 13.8% 포인트 많음)이었다. 남녀 간의 비율차이가 가장 적은 업종은 오락, 문화 및 운동관련 서비스업(0.1% 포인트)이었고, 격차가 가장 큰 업종은 보건 및 사회복지사업(13.8% 포인트)이었다.

(3) 남녀 경영진의 근속년수

지난 2000년 이후 2005년 현재까지 남녀 임원의 평균근속년수를 살펴보면, 남성임원의 근속년수는 8.9년에서 7.7년으로 1.2년 줄어들었고, 여성은 7.1년에서 6.0년으로 0.9년 줄어들었다(<표 III-10> 참조). 전반적으로 남성임원의 평균 근속년수가 여성임원보다 긴 것으로 나타났다.

<표 III-10> 남녀 임원의 평균 근속년수

(단위 : 년)

구분	남 자	여 자
2000년	8.9	7.1
2001년	9.0	7.2
2002년	7.4	5.5
2003년	7.7	6.2
2004년	8.4	6.1
2005년	7.7	6.0

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

산업별로 남녀 임원의 평균근속년수를 살펴보면, 남성임원의 경우 여성임원보다 평균 근속년수가 높은 것으로 나타났다(<표 III-11> 참조). 그러나 몇몇 업종에서는 남녀간 차이가 거의 없는 것으로 나타났는데, 금융 및 보험업(남성 11.5년; 여성 11.4년), 부동산 및 임대업(남성 5.2년; 여성 4.8년), 사업서비스업(남성 5.8년; 여성 5.0년) 등이다.

남성임원의 평균 근속년수가 전산업 평균 7.7년 이상인 산업은 농업 수렵업 및 임업, 어업, 제조업, 전기, 가스 및 수도사업, 운수업, 금융 및 보험업, 교육서비스업 이었고, 그 중에서 전기, 가스 및 수도사업이 22.5년으로 가장 높았다. 이에 비해 가장 낮은 업종은 부동산 및 임대업으로 5.2년이었다.

한편 여성임원의 전산업 평균근속년수 6.0년 보다 높은 산업을 살펴보면, 농업 수렵업 및 임업, 제조업, 전기, 가스 및 수도사업, 운수업, 금융 및 보험업, 교육서비스업으로 나타났고, 농업 수렵업 및 임업이 12.9년으로 가장 높게 조사되었다. 이에 비해 가장 낮은 산업은 통신업 2.9년, 숙박 및 음식점업 3.0년이었다.

<표 III-11> 산업별 남녀 임원의 평균 근속년수

(단위 : 년)

구분	2002년		2003년		2004년		2005년	
	남	여	남	여	남	여	남	여
농업, 수렵업 및 임업	9.0	3.1	10.0	3.2	10.9	2.4	15.5	12.9
어업	9.9	2.2	15.0	3.5	21.2	4.8	10.1	3.5
광업	7.4	4.7	7.7	7.6	7.7	7.8	7.1	3.9
제조업	8.0	5.3	8.5	6.2	8.6	6.2	8.4	6.3
전기, 가스 및 수도사업	13.9	-	16.0	-	19.1	-	22.5	7.8
건설업	6.4	4.3	7.3	3.9	8.3	5.2	6.9	4.8
도, 소매 및 소비자용품 수리업	7.6	5.6	7.6	5.3	9.6	5.0	7.0	5.6
숙박 및 음식점업	5.5	4.0	5.4	5.6	6.7	5.5	6.7	3.0
운수업	9.2	7.0	9.0	4.8	10.1	5.6	10.0	8.9
통신업	8.6	3.8	5.9	1.9	5.9	2.8	8.7	2.9
금융 및 보험업	10.8	16.8	9.2	10.9	11.1	11.9	11.5	11.4
부동산 및 임대업	3.7	2.4	3.9	2.5	4.3	2.4	5.2	4.8
사업서비스업	4.9	3.6	5.5	3.8	6.1	4.8	5.8	5.0
교육서비스업	12.7	7.2	11.4	8.3	13.0	8.5	13.7	12.3
보건 및 사회복지사업	8.3	6.6	9.2	9.1	10.8	8.0	5.6	4.5
오락, 문화 및 운동관련서비스업	5.7	4.0	5.0	4.7	4.6	5.8	7.0	4.8
기타 공공, 수리 및 개인서비스업	7.5	5.4	8.0	7.2	8.4	7.0	6.4	5.2

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

(4) 남녀 경영진의 임금수준

2005년 현재 여성임원의 월급여임금총액은 2,591,162원이고, 남성임원의 월총액임금은 3,560,249원이다(<표 III-12> 참조). 그 결과 남녀 임원의 임금격차는 72.8%이었다. 연도별 추이를 살펴보면, 2000년 75.6%에서 2001년 83.7%로 다소 높아졌다가 2002년 이후 계속해서 떨어지는 추세를 보이고 있다. 이러한 임금격차 현상은 우리나라의 경우 연공중심의 승진 및 임금체계를 가지고 있기 때문에 동일한 임원의 직급이라도 근속이 짧은 여성이 남정보다 임금이 적은 것으로 해석할 수 있다.

<표 III-12> 남녀 임원의 월평균 급여

(단위 : 원, %)

구분	남 자	여 자	임금격차
2000년	2,422,326	1,831,373	75.6
2001년	2,563,396	2,146,451	83.7
2002년	2,789,017	2,146,246	77.0
2003년	3,050,365	2,254,370	73.9
2004년	3,212,420	2,322,908	72.3
2005년	3,560,249	2,591,162	72.8

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 각 년도.

<표 III-13> 산업별 남녀 임원의 임금수준

(단위 : 원, %)

구분	전체임원	남성임원	여성임원	남녀 임금격차
농업, 수렵업 및 임업	3,425,995	3,426,624	3,396,667	99.1
어업	4,527,242	4,543,516	4,319,750	95.1
광업	3,047,373	3,040,947	3,204,710	105.4
제조업	3,434,960	3,496,963	2,728,522	78.0
전기, 가스 및 수도사업	5,336,252	5,403,576	1,670,182	30.9
건설업	2,889,364	2,913,092	2,386,555	81.9
도, 소매 및 소비자용품 수리업	3,473,848	3,616,373	2,557,281	70.7
숙박 및 음식점업	2,855,822	3,014,528	2,453,076	81.3
운수업	3,403,406	3,428,187	2,958,856	86.3
통신업	4,611,267	4,833,404	2,542,743	52.6
금융 및 보험업	4,887,969	4,970,020	2,595,959	52.2
부동산 및 임대업	3,281,678	3,439,295	2,136,420	62.1
사업서비스업	4,049,651	4,090,288	3,321,523	81.2
교육서비스업	3,062,654	3,274,601	2,476,140	75.6
보건 및 사회복지사업	3,506,387	4,813,743	2,228,584	46.3
오락,문화및운동관련서비스업	4,842,778	4,893,380	4,267,751	87.2
기타공공,수리및개인서비스업	2,929,050	3,027,978	2,282,458	75.4

자료 : 노동부, 「임금구조기본통계조사」, 2005년도.

임원의 산업별 월급여임금총액을 보면, 전기, 가스 및 수도사업이 가장 높은 5,336,252원이었고, 그 다음으로 금융 및 보험업이 4,887,969원, 오락, 문화 및 운동관련서비스업이 4,842,778원이었다. 임금이 가장 낮은 산업은 2,855,822원으로 숙박 및 음식점업이었다. 성별로 남성임원은 전기, 가스 및 수도사업(5,403,576원)이 가장 높았고, 여성임원은 어업이 가장 높아서 4,319,750원이었다. 결과적으로 산업별 임원의 남녀임금격차를 보면, 전기, 가스 및 수도사업이 30.9%로 임금격차가 가장 컸고, 농업 수렵업 및 임업이 99.1%로 가장 적었으며, 광업의 경우 여성임원의 임금이 남성임원의 임금보다 높은 것으로 나타났다(<표 III-13> 참조).

다. 여성 경영참여와 기업특성

앞서 노동부의 「임금구조기본통계조사」를 통해 민간기업에 종사하는 여성경영진의 현황과 특징을 살펴보았다. 다음에서는 기업내 여성임원 비중과 사업체 특성, 조직분위기, 평가제도 등의 관계를 직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사(1차년도)」 자료를 사용하여 분석하고자 한다. 「인적자본기업패널조사(1차년도)」는 총 452업체를 대상으로 하였는데 그 분포를 보면 제조업 302업체, 금융업 34업체, 비금융서비스업 116업체이다.

(1) 사업체 특성과 여성경영진 비중

사업체 특성이 여성임원 비중에 미치는 영향을 분석한 결과 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치는 변수로는 대표자 성별과 여성관리자 비중인 것으로 나타났다. 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중이 높은 사업체일수록 기업내 여성임원 비중이 높은 것으로 나타났다(<표 III-14> 참조).

<표 III-14> 사업체 특성과 여성경영진 비중

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Sig.
	B	SE	Beta		
(상수)	-27.872	4.122		-6.762	.000
대표자 성별	24.811	3.640	.381	6.817	.000
경영체제(소유/전문경영)	.284	.306	.052	.929	.354
팀제도 도입 여부	1.084	1.068	.057	1.015	.311
여성관리자 비중	.141	.029	.274	4.853	.000
$R^2=.226$, $F=12.137$, $p=.000$					

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

대표자 성별 남성=1, 여성=2.

기업지배구조 완전한 오너경영체제=1, 완전한 전문경영체제=4.

팀제도 도입여부 실시=1, 미실시=2.

(2) 여성경영진 비중과 조직분위기

다음에는 여성경영진 비중이 조직분위기에 어떤 영향을 미치는지 분석하였다. 독립변수로는 여성관리자 비중, 여성임원 비중을 적용하였고 종속변수로는 조직분위기(상하관계의 민주적인 정도, 인재의 중요성에 대한 경영진의 태도, 우수한 인재정도)를 사용하였다. 조직분위기는 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=전적으로 그렇다)로 측정하였다. 먼저, 여성임원 비중은 조직분위기에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 여성관리자 비중은 조직분위기에 모두 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 III-15> 참조).

<표 III-15> 여성임원 비중과 조직분위기

독립변수	상하관계의 민주적인 정도			인재의 중요성에 대한 경영진의 태도			우수한 인재 우대 정도		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		81.248	.000		77.235	.000		83.927	.000
여성관리자 비중	.177	3.592	.000	.131	2.648	.008	.168	3.408	.001
여성임원 비중	-.054	-1.097	.273	-.070	-1.421	.156	-.098	-1.989	.047
	$R^2=.029$			$R^2=.017$			$R^2=.029$		
	$F=6.463$			$F=3.783$			$F=6.439$		
	$p=.002$			$p=.024$			$p=.002$		

주 : 리커트 5점 척도로 측정.

즉, 기업내 여성관리자 비중이 높아질수록 상하관계가 민주적이고, 경영진은 우수한 인재를 우대해 주고, 인재의 중요성을 강조하는 것으로 조사되었다. 조사결과, 아직까지는 여성임원 비중이 적어 조직분위기에는 영향을 미치지 못하고 있는 것으로 나타나고 있으나 여성관리자 비중이 유의한 영향을 주는 것으로 보아 꾸준히 여성이 관리직으로 진출하면 조직분위기가 달라질 것으로 기대할 수 있다.

(3) 여성경영진 비중과 평가제도

우리는 이론적 논의에서 여성의 경영참여와 HRM 제도와와의 관련성을 언급하였다. 여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계를 보면 두 가지 방향의 설명이 가능하였다. 그런 의미에서 과연 HRM 제도가 여성임원 비중에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과는 유의한 영향이 없는 것으로 나타나 본 연구에서는 분석결과를 제시하지 않았다.

그러나 HRM 제도 중 평가제도와 여성 경영참여는 관련성이 있는 조사되었다. 독립변수로는 여성관리자 비중, 여성임원 비중을 적용하였고, 종속변수로는 평가제도(균형성과표, 목표관리, 평가피드백, 역량평가, 다면평가)를 사용하였다. 먼저, 여성관리자 비중은 평가제도 실시에 모두 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 III-16-1>, <표 III-16-2> 참조). 균형성과표(Balanced Score Card)는 과거 재무제표에 의한 경영성과 평가와는 달리 기업경영의 비재무적 과점을 널리 포함하고 있어서 오늘날 인사평가에서 피 평가자의 재무적, 비재무적 역량을 전략적이고 전체적으로 평가하고자 개발되었다. 또한 목표관리나 역량평가 모두 근로자의 목표달성과 역량에 기초하여 평가하는 제도를 말한다. 즉, 기업내 여성관리자 비중이 높아질수록 균형성과표, 목표관리, 역량평가를 실시하고 있다는 것은 조직이 인사평가를 근속년수와 같은 연공적 요인보다는 성과위주로 객관적으로 수행하고 있음을 의미한다. 그리고 여성관리자 비중이 높을수록 평가결과에 대한 피드백을 주고 다면평가를 실시하는 것은 조직 자체가 민주적이고, 투명하다는 것을 보여준다. 그에 반해 여성임원 비중은 평가제도 중에 역량평가에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($t = -1.982, p = .048$).

<표 III-16-1> 여성경영진 비중과 평가제도

독립변수	균형성과표(BSC)			목표관리(MBO)		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		89.001	.000		54.042	.000
여성관리자 비중	-.112	-2.254	.025	-.106	-2.132	.034
여성임원 비중	.029	.592	.554	-.027	-.545	.586
	R ² =.012, F=2.540, p=.080			R ² =.013, F=2.939, p=.054		

주 : 평가제도 실시=1, 미실시=2.

<표 III-16-2> 여성경영진 비중과 평가제도

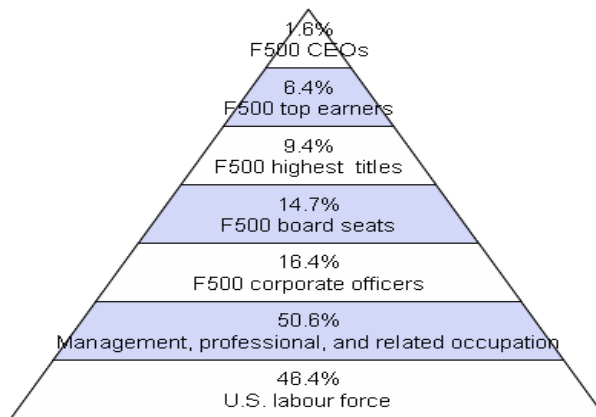
독립변수	평가피드백			역량평가			다면평가		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		62.755	.000		56.068	.000		69.148	.000
여성관리자 비중	-.207	-4.231	.000	-.126	-2.552	.011	-.107	-2.161	.031
여성임원 비중	.035	.707	.480	.098	-1.982	.048	.065	1.299	.195
	R ² =.040 F=9.043 p=.000			R ² =.019 F=4.169 p=.016			R ² =.012 F=2.616 p=.074		

주 : 평가제도 실시=1, 미실시=2.

2. 미국 기업의 여성 경영참여 현황

미국 기업에서의 여성의 경영참여 현황을 보기에 앞서, 노동시장에서의 여성의 전반적인 위치가 어떠한지 살펴볼 필요가 있다. 2005년 현재 노동시장에서 여성이 차지하는 비중은 46.4%이고 Fortune 500기업의 직급별 분포를 보면 여성 관리직 비율은 16.4%, 여성이사 비율 14.7%, 여성임원급 비율 9.4%인 것으로 나타났다(<그림 III-2> 참조).

<그림 III-2> 미국 기업의 여성비율



자료 : Current Population Survey, Annual Averages, 2006.
 Catalyst, 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.
 Catalyst, 2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500.

가. Fortune 500 기업의 여성이사

(1) 여성이사의 분포

2005년 현재 Fortune 500 기업의 여성이사는 14.7%를 유지하였다. 여성이사의 수는 1995년 이후 서서히 그러나 안정적으로 증가하고 있다. 1995년 9.6%에서 2005년 14.7%로 증가하여 매년 평균 0.5% 포인트 증가한 것으로 보인다. 이렇게 느린 증가 속도는 전체 이사회 좌석 수가 1995년 6,274명에서 2005년 5,629명으로 10% 감소라는 배경에도 불구하고 이루어진 것이라 의미가 있다 (<표 III-17> 참조). 전체 이사회 규모가 감소되었음에도 불구하고 여성이사 비율이 증가한 것은 긍정적이지만, 현재 증가비율로 여성이 이사회의 50%를 차지하는데 70년이 걸릴 것이라는 점은 진지하게 생각해 볼 필요가 있다.

<표 III-17> Fortune 500 기업의 여성이사 비율

(단위 : 개, %)

구분	전체 이사회 좌석 수	여성 이사회 좌석 수	여성이사 비율
1995년	6,274	600	9.6
1996년	6,123	626	10.2
1997년	6,081	643	10.6
1998년	6,064	671	11.1
1999년	6,120	685	11.2
2000년	6,098	711	11.7
2001년	5,915	735	12.4
2002년	N/A	N/A	N/A
2003년	5,711	799	13.6
2004년	N/A	N/A	N/A
2005년	5,629	827	14.7

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

그러나 우리는 미국내 여성이사의 성장가능성에 대해 희망을 가져도 될 듯하다. 왜냐하면 미국에서 Sarbanes-Oxley Corporate Governance Act(2002)가 제정된 이후 이사회 공석을 채우는 규칙이 바뀌었다. 이사의 독립성과 이사 선정과정의 개방성에 대한 요구가 공식화되고 투명한 절차를 낳았다. 따라서 이사회는 더 이상 공석을 채우기 위해 안면 있는 사람에게 의존하지 않을 수 있게 되었고, 이사 위촉시 여성에 대한 편견을 정밀 조사 할 수 있게 되었다.

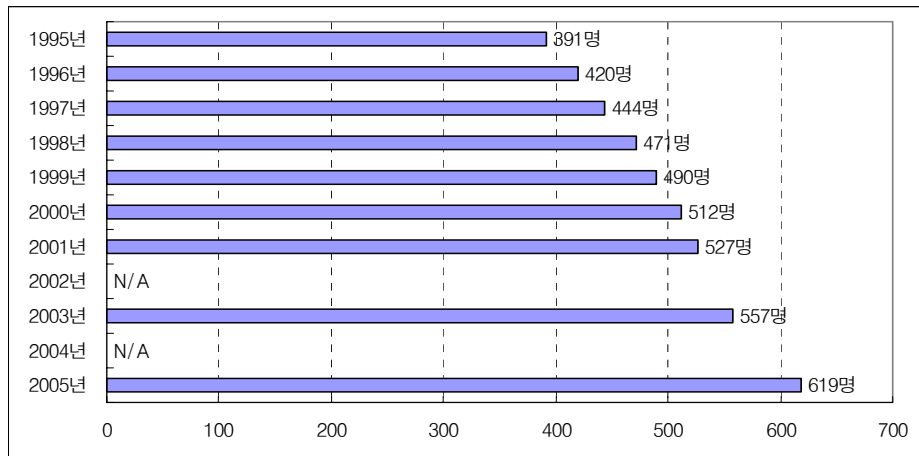
한편, 여성이사들의 수의 변화추이를 보면 1995년 391명에서 2003년 512명, 2005년 현재 619명의 여성들이 이사회에서 활동하고 있다(<그림 III-3> 참조). 즉 1995년에는 391명의 여성이 전체 600개 이사회 좌석을 차지하여 평균 1.5개 이사회에서 활동하였고 2003년에는 512명의 여성이 전체 779개의 이사회 좌석을 차지하여 평균 1.4개였고 2005년에는 619명의 여성이 전체 827개 이사회 좌석을 차지하고 있어 여성 한 명당 평균 1.3개 이사회에서 활동하고 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 이사들은 다양한 이사회에서 활동하도록 요구된다. 2005년에는 1개 이상의 이사회에서 활동한 여성은 22% 정도로 2003년 25.3%에 비해 감소되었다. 다양한 이사회에서 활동하는 여성 수의 이러한 감소는 Sarbanes Oxley

Corporate Governance Act 2002의 결과 때문인 것으로 보인다. 이것은 이사회 이사들에게 책임성과 시간적 기여를 더욱 증가시켰으며 결국 기업의 임원들이 중복해서 이사회에서 활동하는 것을 어렵게 만들었기 때문이다. 그러나 이것이 또한 여성들에게 기회로 작용할 수 있다. 즉, 이사들에게 요구되는 책임감과 시간의 증가가 이사의 이직률을 지속적으로 증가시켜 새로운 이사로서 여성을 위촉할 수 있는 기회와 사외이사 수를 증가시킬 수 있다.

<그림 III-3> 여성이사 수의 변화

(단위 : 명)

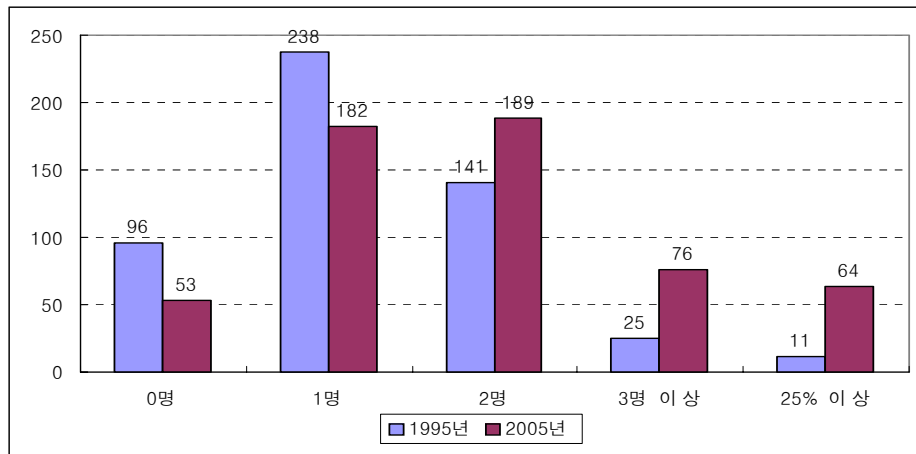


자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

2005년 현재 Fortune 500 기업의 평균 이사 수는 11명이나 F500 기업의 대부분은 단지 1-2명의 여성이사를 갖고 있다. 1995년 이후, 여성이사를 가지지 않은 F500 기업의 수는 96개 기업에서 53개 기업으로 감소하였다. 유일하게 한 명의 여성이사를 가진 기업의 수 또한 1995년 238개 기업에서 2005년 182개 기업으로 떨어졌다. 두 명의 여성이사를 가진 기업은 1995년 141개에서 2005년 189개 기업으로 증가하였고, 3-4명의 이사를 가진 기업들이 가장 크게 늘어났는데 1995년 25개 기업에서 2005년 76개 기업이다. 이는 1995년 단지 11개(2.2%) 기업만이 여성이사 비율이 25% 이상이었으나 2005년에는 64개(12.8%) 기업으로 증가하였다(<그림 III-4> 참조).

<그림 III-4> 여성이사를 가진 기업 수

(단위 : 개소)



자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

다양성에서 도출될 수 있는 이익이 충분히 실현되기 위해서는 한 명의 여성이사로서는 충분하지 않고, 기업들이 이사회에 여성이사를 한 명 이상을 보아야 한다. 이사회에서 여성들이 과소대표 될 때, 그들의 행동은 다른 사람에게 관심의 대상이 될 것이고 그들의 성과는 더 엄격하게 판단될 것이다. 또한 수적으로 너무 적기 때문에 여성이 리더로서 활동하는데 효과성을 감소시킬 수 있다. 더욱이 조직구성원과 외부의 이해관계자의 눈에 '홍일점'으로서의 여성이사는 상징적이거나 또는 다양성을 위한 알박한 위촉의 증거로 부정적 인식을 심어 줄 수 있다.

(2) 여성 위원회 의장

이사가 지속적으로 이사회에서 활동할 수 있는 직위는 자신이 발휘하는 영향력과 권한에 영향을 미친다. Catalyst(2005)는 회계감사(Audit), 보상(Compensation), 임명/지배(Nominating/Governance) 위원회의 의장으로서 활동하는 여성이사의 수를 보고하였다. 이러한 위원회 의장들은 가장 중요한 비즈니스 업무를 수행하고 가장 강력하고 영향력 있는 이사들 중에서 선발되어 구성된다.

2005년 현재 1,307개의 위원회 의장 중 여성은 11.2%였다. 특별위원회 여성 비율을 보면, 임명/지배(Nominating/Governance) 의장은 14.2%(63/443), 보상(Compensation) 의장은 9.0%(38/424), 회계감사(Audit) 의장은 10.2%(45/440)를 보임으로서 여성들이 특별위원회 의장으로서 과소대표성을 나타내고 있다. 반면 여성들은 이사회 모든 좌석의 14.7%를 차지하고 있지만 의장 비율은 이보다 적은 11.2%였다(<표 III-18> 참조).

또한 이사회에서 활동하는 여성 수와 회계감사, 보상, 임명과 지배 위원회에서 의장을 하는 여성 수의 관계를 살펴보았다. 그 결과, 이사회에서 활동하는 여성의 수가 증가함에 따라, 회계감사, 보상, 임명과 지배 위원회에서 여성이 의장을 할 가능성이 높아지는 것으로 나타났다.

<표 III-18> 위원회 여성의장 수와 비율

(단위 : 명, %)

구분	여성의 수	여성비율
회계감사 위원회	45	10.2
보상 위원회	38	9.0
임명/지배 위원회	63	14.2
전체 여성 의장	146	11.2
전체 여성 이사회 좌석	827	14.7

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

(3) 여성 사내, 사외 이사

Sarbanes Oxley Corporate Governance Act(2002)가 제정된 이후로, 이사회들은 기업으로부터 자유로운 사람을 구성원으로 임명하도록 촉구되어 왔다. 이사회 구성원에게 독립성을 갖도록 할 수 있는 가장 중요한 방법은 사외로부터 활동할 수 있는 구성원을 충원하는 것이다. 사외이사들은 기업에 의해 고용되지 않지만 기업경영에 대한 자율권과 객관성을 부여받는다. 사내이사들은 기업의 임원으로서 고용되고 기업의 일상 운영에 대한 전문정보를 갖는다.

이사회에 자율권에 있어서의 젠더 차이를 측정하기 위하여, 남녀 이사들의

사내, 사외 신분에 대해 보고하였다. 그 결과 2005년 현재 사내이사는 여성보다 남성이 더 큰 비중을 보였는데, 여성비율이 단지 3%인 반면 남성은 16%였다. 여성과 남성모두 대부분 이사는 사외이사였다(<표 III-19> 참조).

<표 III-19> 남녀 사내, 사외 이사 수

(단위 : %)

구 분	사내이사	사외이사
여 자	3	97
남 자	16	84

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

2005년 현재 Fortune 500 기업 순위에 따른 사외이사 대비 사내이사의 남녀 비율은 별로 차이가 없는 것으로 나타났다(<표 III-20> 참조). 기업순위와 관계없이 여자들은 사외이사 비율이 남성의 사외이사 비율보다 높았다.

<표 III-20> 사내, 사외 이사의 남녀비율

(단위 : %)

순위	여 자		남 자	
	사내	사외	사내	사외
F1-100	3	97	16	84
F101-200	3	97	16	84
F201-300	7	93	15	85
F301-400	2	98	18	82
F401-500	2	98	16	84

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

나. 순위별, 산업별 여성이사

(1) 기업순위별 여성이사

Fortune 500 기업의 서열과 여성이사 수 사이의 관계를 분석하였다. F500 기업의 순위는 기업의 총소득(Revenue)에 기초하였다. 순위에서 상위를 차지

한 기업일수록 총소득, 종업원 고용규모, 이사회규모가 크다. 2005년 현재 상위를 차지한 기업일수록 이사회에서 활동하는 여성비율이 높아지고 있었다. 100대 기업의 이사회 여성비율은 16.9%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 이사회 여성비율은 12.5%로 낮다. 이러한 현상은 2003년에도 유사하게 나타났다(<표 III-21> 참조).

<표 III-21> 기업순위별 여성이사 비율

(단위 : %)

순위	2003년	2005년	차이
F1-100	16.0	16.9	0.9
F101-200	14.8	15.3	0.5
F201-300	12.2	14.3	2.1
F301-400	13.4	14.0	0.6
F401-500	11.3	12.5	1.2
전체	13.6	14.7	1.1

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

기업순위별 평균 이사회 규모와 여성이사의 수를 살펴보면, 2005년 현재 상위를 차지한 기업들이 이사회 규모도 크고, 여성이사의 수도 증가하는 것을 알 수 있다. F1-100 기업들이 평균 이사회 규모가 12.3명, 평균 여성이사가 2.1명인 반면에 F401-500 기업들은 평균 이사회 규모는 10명, 평균 여성이사는 1.3명을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 높은 총소득을 가진 기업일수록, 이사회규모가 크고, 여성이사의 수도 증가하는 것을 알 수 있다(<표 III-22> 참조).

<표 III-22> 기업규모별 이사회 규모와 여성이사의 수

(단위 : 명)

순위	평균 여성이사 수		평균 전체이사 수	
	2003년	2005년	2003년	2005년
F1-100	2.0	2.1	12.5	12.3
F101-200	1.7	1.8	11.7	11.7
F201-300	1.5	1.6	12.1	11.2
F301-400	1.4	1.6	10.7	11.1
F401-500	1.1	1.3	10.1	10.0

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

(2) 산업별 여성이사

Fortune 500의 72개 산업 중에서 여성이사가 없는 산업은 없었다. 가장 높은 여성이사 비율을 보이는 산업을 보면 금융업으로 40.9%였고, 그 다음으로 부동산업 28.6%, 도소매 및 소비자용품 수리점업 28.2%이었다(<표 III-23> 참조). 반면에 여성이사 비율이 낮은 산업을 보면 파이프라인 운송업이 2.2%로 가장 낮았고, 그 다음으로 하수처리 및 폐기물관련업은 4.8%로 나타났다(<표 III-24> 참조).

<표 III-23> 여성이사 비율이 높은 산업

순위	산 업	기업 수	전체 이사 수	여성이사 비율
1	금융업	2	22	40.9%
2	부동산업	1	7	28.6%
3	도소매 및 소비자용품 수리점업	7	78	28.2%
4	건강보험업	9	108	22.2%
	기타서비스업	2	18	22.2%
5	식의약품업	12	116	20.7%
6	보험업	2	20	20.0%
7	제약업	9	113	19.5%
8	건축자재, 유리 제조업	2	21	19.0%
	보험업: 생명, 건강	10	126	19.0%
	운수업 및 사업서비스업	2	21	19.0%
9	도소매업	4	262	18.7%
10	장난감, 스포츠용품업	1	11	18.2%
	출판, 인쇄업	4	44	18.2%

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

<표 III-24> 여성이사 비율이 낮은 산업

순위	산 업	기업 수	전체 이사 수	여성이사 비율
1	파이프라인 운송업	6	46	2.2%
2	하수처리 및 폐기물 관련업	2	21	4.8%
3	도소매업	3	29	6.9%
	정유 및 가스 정비업	3	29	6.9%
	컴퓨터 주변장비업	6	58	6.9%
4	자동차 도소매업	6	57	7.0%
5	연예, 오락업	6	68	7.4%
6	주택건설업	11	102	8.8%
7	철도업	4	44	9.1%
8	수송장비업	2	21	9.5%
	컴퓨터 소프트웨어 관련업	2	21	9.5%
9	항공우주, 국방업	10	114	9.6%
10	직물제조업	1	10	10.0%
	가구제조업	1	10	10.0%

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the Fortune 500.

다. 여성임원 현황

(1) 여성임원 분포

2006년 현재, Fortune 500 기업을 대상으로 여성임원에 대해 조사하였다. 임원은 조직이 가야 하는 방향과 이에 따른 변화를 유도할 수 있는 중요한 역할을 수행하는 조직의 리더이다. 연도별(1997-2000) 여성임원 비율을 보면 1997년 3.0%에서 2000년 6.2%, 2005년 9.4%%로 지속적으로 증가하고 있으나 남성에 비해서는 월등히 낮은 것을 알 수 있다(<표 III-25> 참조).

또한 여성이 임원급에 속해있더라도 남성임원에 비해 낮은 직위를 갖고 있어서 임원급 내에서도 직종분리현상이 나타나고 있다(<표 III-26> 참조). 임원급에서 여성이 높은 비중을 차지하는 직위를 보면 부서장 13.7%로 가장 높고 그 다음으로 수석부사장이 12.3%, 부의장이 6.4% 순으로 나타났다. CEO, 사장, COO에서 여성이 차지하는 비중은 현저히 낮았다. 반면에 남성들은 가장 높은 직위인 이사회회장 뿐 아니라 부의장, CEO, 사장, COO 등에서 높은 비율을 보이고 있다.

<표 III-25> 남녀 임원 비율

(단위 : 명, %)

	총 임원 수	여성임원 수	여성비율	남성임원 수	남성비율
1997년	1,728	51	3.0	1,677	97.0
1998년	2,184	83	3.8	2,101	96.2
1999년	2,249	114	5.1	2,135	94.9
2000년	2,488	154	6.2	2,334	93.8
2001년	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2002년	2,412	191	7.9	2,221	92.1
2003년	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2004년	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
2005년	2,383	224	9.4	2,159	90.6

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500.

<표 III-26> 남녀 임원의 직위 분포

(단위 : 명, %)

구분	전체 임원 수	여성		남성	
		수	비율	수	비율
이사회 의장	71	0	0	71	100
이사회 부의장	110	7	6.4	103	93.6
CEO	502	8	1.6	494	98.4
사장	139	4	2.9	135	97.1
COO	76	2	2.6	74	97.4
수석부사장	57	7	12.3	50	87.7
부사장	1,428	196	13.7	1,232	86.3
총 임원 수	2,383	224	9.4	2,159	90.6

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500.

(2) 순위별 여성임원

2005년 현재 Fortune 500 기업의 서열과 여성임원 수 사이의 관계를 분석하였다. F500 기업의 평균 여성임원 비율은 9.4%였다. 일반적으로 상위를 차지한 기업일수록 전체 임원의 수도 증가하였고, 여성임원의 수와 여성임원 비율 역시 높아지고 있었다. 100대 기업의 여성임원 비율이 12.3%인 반면,

401-500순위에 해당하는 기업에서의 여성임원 비율은 7.7%로 낮았다(<표 III-27> 참조).

<표 III-27> 기업순위별 여성임원 비율

순위	전체 임원 평균 수	여성임원 평균 수	여성비율
F1-100	571	70	12.3%
F101-200	521	47	9.2%
F201-300	490	45	9.2%
F301-400	435	34	7.8%
F401-500	366	28	7.7%
전체	2,383	224	
F500 평균			9.4%

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500.

(3) 산업별 여성임원

2005년 현재 Fortune 500의 산업별 여성임원 비율을 보면 소매무역업이 13.6%로 가장 높았고 그 다음으로 소방서비스업 12.3%, 서비스업 8.1% 순으로 나타났다. 이러한 여성임원 비율은 일반적으로 여성고용 비율과 관련성이 있는 것으로 나타났다. 여성고용비율이 높은 산업인 서비스업, 소방서비스업, 소매무역업 등에서 여성임원 비율이 높았다(<표 III-28> 참조).

<표 III-28> 산업별 여성임원 비율

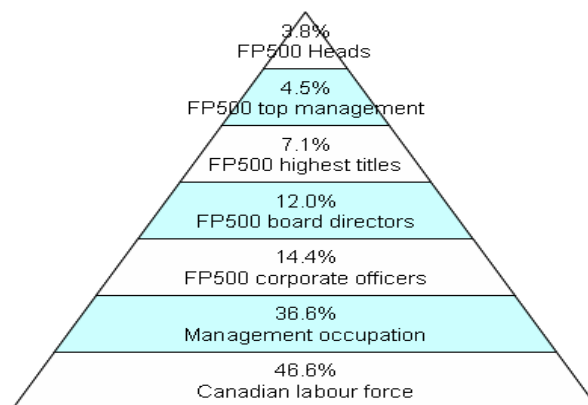
산업	여성임원 비율	여성고용 비율
건설업	2.3%	9.6%
소방서비스업	12.3%	55.3%
제조업	3.7%	30.0%
광업	5.0%	12.8%
소매무역업	13.6%	48.7%
서비스업	8.1%	60.5%
수송 및 시설업	8.0%	23.5%
도매무역업	7.7%	28.7%
F500 평균	9.4%	33.6%

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners of the Fortune 500.

3. 캐나다 기업의 여성 경영참여 현황

캐나다 기업에서의 여성의 경영참여 현황을 보기에 앞서, 노동시장에서의 여성의 전반적인 위치가 어떠한지 살펴볼 필요가 있다. 노동시장에서 여성이 차지하는 비중은 46.6%이고 FP 500 기업의 직급별 분포를 보면 여성 관리직 비율은 14.4%, 여성이사 비율 12.0%, 여성임원급 비율 7.1%인 것으로 나타났다(<그림 III-5> 참조).

<그림 III-5> 캐나다 기업의 여성비율



자료 : Statistics Canada, Labour Force Survey, 2004.

Catalyst, 2004 Catalyst Census of Women Corporate Officers of Canada.

Catalyst, 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

가. FP 500 기업의 여성이사

(1) 여성이사의 분포

FP 500 기업의 연도별(2001-2005) 여성이사의 변화비율을 보면 여성에 의해 유지된 이사직의 절대적 수는 2001년 431개 좌석에서 2003년 476개 좌석,

2005년 508개 좌석으로 매년 증가해 왔다. 전체 이사회 좌석의 수가 2001년 4,421개에서 2003년 4,247개, 2005년 4,225개로의 감소에도 불구하고 여성이 차지한 비율을 보면, 2001년 9.8%에서 2003년 11.2%, 2005년 12.0%로 증가하였다(<표 III-29> 참조). 즉, FP 500 기업들은 이사회 여성 수에 있어 더딘 변화비율을 보여주고 있다. 이러한 변화비율은 7년 전 여성이사를 조사하기 시작했던 이후 쭉 목격해 왔던 비율과 일치하며 기업이 여성이사의 낮은 비율을 깨기 전까지 지속될 것이고 적극적으로 이사회를 다양화시키기 위한 노력이 있기 전까지도 지속될 것으로 보인다.

<표 III-29> FP 500 기업의 여성이사 비율

(단위 : 명, %)

구분	전체 이사회 좌석 수	여성 이사회 좌석 수	여성이사 비율
2005년	4,225	508	12.0
2003년	4,247	476	11.2
2001년	4,421	431	9.8

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

또한 2005년 현재 434명의 여성들이 전체 508개의 이사회 좌석을 차지하여 평균 여성 1인당 1.2개 좌석을 점유하고 있었다. 동시에, 3,087명의 남성들은 3,717개 이사회 좌석을 차지하여 평균 남성 1인당 1.2개 좌석이다. 남녀 평균 좌석 수는 2001년 이후로 지속적으로 유지되고 있다. 2003년에, 382명의 여성은 전체 476개 이사회 좌석을 차지하였고 남성은 3,102명이 3,771개의 이사회 좌석을 차지하였다.

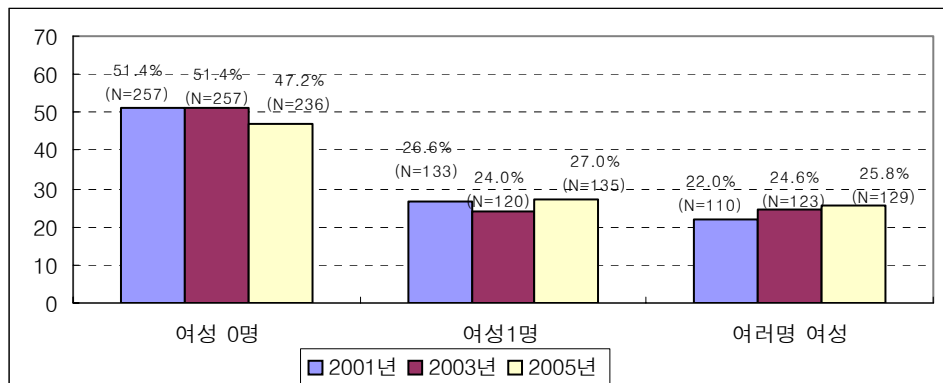
한 개 이상의 좌석을 유지하고 있는 여성과 남성 비율은 각각 2003년에서 2005년까지 중요하게 변하지 않았다. 2005년 남성이사의 86.1%와 여성이사의 88.2%가 한 개의 좌석을 보유하고 있었고 2003년에는 남녀 모두 86.0%였다.

한편, 이사회에 여성이 한 명 이상 있는 기업 수의 증가, 여러 명의 여성이사를 가진 기업 수의 증가는 여성의 경영참여에서의 진보의 예라 할 수 있겠다. 여성이사를 가진 기업 수의 변화를 연도별로 살펴보면 여성이사를 가지지 않은 기업이 2001년, 2003년 모두 51.4%였다가 2005년에는 47.2%로 감소하고

있다. 반면에 한 명이상의 여성이사를 가진 기업의 수는 2001년 26.6%에서 2005년 27.0%로 아주 적게 증가하였고 여러 명의 여성이사를 가진 기업은 2001년 110개에서 2005년 129개로 거의 4.0 포인트 증가하여 25.8%로 가장 크게 늘어났다(<그림 III-6> 참조).

<그림 III-6> 여성이사를 가진 기업 수

(단위 : 개소)



자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

(2) 여성 위원회 의장

FP 500 기업 중 244개의 무역회사를 대상으로 여성 위원회 의장에 대해 조사하였다. 위원회들은 이사회 운영방법을 구조화하기 때문에 중요한 이사회 형태로 이사들의 행동에 대한 책임 노출을 감소시키는 역할도 한다. 위원회의 장은 위원회 활동을 지휘할 책임이 있다. 위원회 각 활동 수준에서 여성이 어떻게 대표되고 있는가를 결정하기 위해서 회계감사, 인적자원/보상, 임명/기업지배 3개 위원회에 대해 의장의 성별을 확인하였다. 이러한 3개 위원회는 회사를 유지하는 가장 중요한 위원회이다.

2005년 현재 공기업 여성 이사회 비율은 9.2%임에도 불구하고, 회계감사(Audit), 인적자원/보상(Human Resources/Compensation), 임명/기업지배(Nominating/Corporate Governance)에서 여성은 642명 중 37명(5.8%)이다.

이 비율은 2003년과 동일하다. 2005년 현재, 다른 위원회보다 임명/기업지배 위원회에 여성의장이 더 많은데, 그 비율은 9.2%로 2003년보다 2.1% 포인트 증가하였다. 인적자원/보상 위원회의 여성의장 비율은 2003년 3.4%에서 2005년 5.4%로 2.0% 포인트 증가하였다. 회계감사 위원회에서 여성의장 비율은 2003년 7.1%이었던 것이 2005년 3.4%로 하락하였다(<표 III-30> 참조).

<표 III-30> 위원회 여성의장 수와 비율

(단위 : 명, %)

구분	여성의장 수		전체 의장 수		여성의장 비율	
	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년
회계감사 위원회	15	8	210	234	7.1	3.4
인적자원/보상 위원회	7	12	205	224	3.4	5.4
임명/기업지배 위원회	11	17	154	184	7.1	9.2
전체	33	37	569	642	5.8	5.8

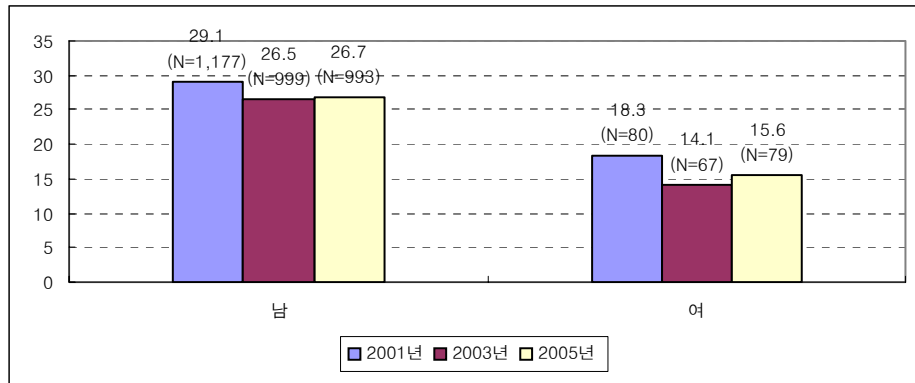
자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

(3) 여성 사내이사

기업에서 임원직을 유지하고 있는 이사를 사내이사, 기업에 의해 고용되지 않은 사람을 사외이사로 분류할 수 있다. 2003년부터 일관되게 유지되고 있는 여성 사내 이사는 남성보다 비율적으로 적다. 2005년 15.6%(79/508)가 여성 사내 이사로 분류된 반면, 남성은 26.7%(993/3,717)이다. 2001년부터 2003년까지, 전체적으로 사내 이사비율이 감소하는 경향을 보인다. 그러나 여성 사내 이사 비율은 2003년(14.1%, 67/476명) 이후 증가한 반면, 남성 사내이사 비율은 변함이 없다(<그림 III-7> 참조). 기업에서 상위관리직을 유지하는 것은 사내이사로 갈 수 있는 통로가 된다. 그러나 여성은 상위관리직 비율이 7.1%로 낮기 때문에, 이사회에서 사내 이사직 점유율이 떨어지게 되고 남성보다 사외 이사가 될 확률이 높아진다.

<그림 Ⅲ-7> 사내이사 남녀 비율

(단위 : 명, %)



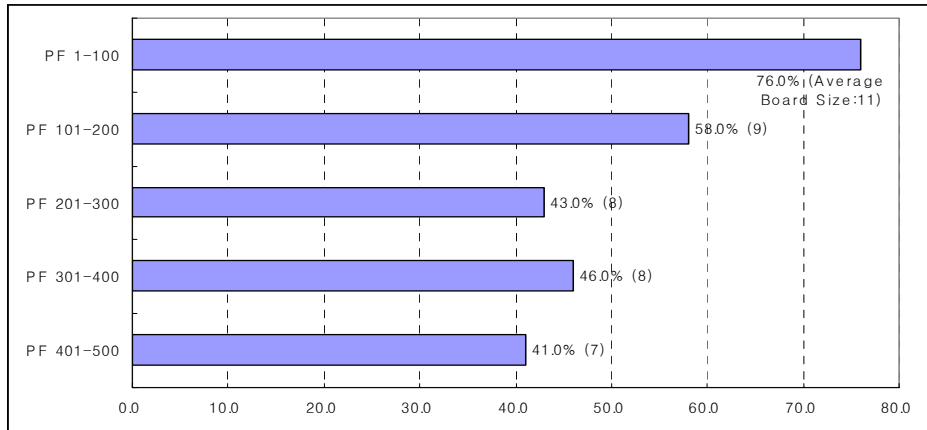
자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

나. 순위별, 산업별 여성이사

(1) 기업순위별 여성이사

2005년 현재 FP 500 기업들 중 상위권에 위치한 기업들이 이사회에서 최소한 한 명이상의 여성이사를 보유한 비중이 높은 것으로 나타났다(<그림 Ⅲ-8> 참조). FP 500 기업들 중 상위 100개 기업 중 76개 기업이 최소한 한 명의 여성이사를 보유하고 있는 반면, 하위 100개 기업의 41%만이 한명의 여성이사를 보유하고 있었다. 이러한 관계는 2003년에도 역시 나타났는데, 그 당시 상위 100개 기업의 79개, 하위 100개 기업 중 33개 기업이 최소한 한명의 여성이사를 보유하는 것으로 조사되었다. 결국 규모가 큰 기업일수록 여성이사가 많은 셈이다.

<그림 III-8> 한 명 이상의 여성이사를 가진 FP 500 기업비율



자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

(2) 산업별 여성이사

2005년 현재 산업별 여성이사가 높은 비율은 보험서비스업, 부동산업, 신용협동조합, 손해보험업, 연예오락업, 방송관련업, 생명건강보험업, 금융업, 일반무역업, 식의약품업 등 이었다. 이러한 산업들 중 보험서비스업, 부동산업, 방송관련업은 2005년 새롭게 FP 500 목록에 올랐다(<표 III-31> 참조).

2003년 여성이사가 높은 산업에 올랐던 7개 산업 중 일반무역업, 금융업, 손해보험업은 2005년에도 여성이사 수가 증가한 반면에 식의약품업, 생명건강보험업, 연예오락업, 신용협동조합은 2003년 이후 이사회에서 여성의 비율이 감소하고 있음을 알 수 있다.

2005년 현재 가장 낮은 여성이사 비율을 보인 산업은 광업, 자동차용품업, 부동산투자업, 건설업, 정보기술업, 제지업, 제약/생물공학, 금속기계업, 하이테크제조업, 정유/가스 서비스업 등이었다(<표 III-32> 참조). 이러한 산업들 중 하이테크 제조업, 제약/생물공학, 제지업, 부동산투자업은 2005년 새로 진입하였다. 2003년 여성이사가 가장 낮은 목록에 있었던 6개 산업 중 광업, 정보기술업, 정유/가스 서비스업은 2005년에는 여성이사 비율이 향상되었거나 그대로

유지된 경우이다. 단지 건설업과 자동차용품업은 2003년 이후 여성이사 비율이 감소한 것으로 나타났다.

<표 III-31> 여성이사 비율이 높은 산업

(단위 : 개소, 개, %)

구분	기업 수		여성이사 수		전체 이사 수		여성이사비율		2003년 이후 증감
	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	
보험서비스업	n/a	3	n/a	8	n/a	26	n/a	30.8	n/a
부동산업	9	5	5	9	71	36	7.0	25.0	↑
신용협동조합	5	4	25	17	79	68	31.6	25.0	↓
손해보험업	17	16	34	32	175	155	19.4	20.6	↑
연예오락업	11	9	19	15	88	74	21.6	20.3	↓
방송관련업	11	9	18	21	134	110	13.4	19.1	↑
생명건강보험업	10	8	28	21	142	113	19.7	18.6	↓
금융업	13	13	29	29	161	158	18.0	18.4	↑
일반무역업	6	6	10	10	63	58	15.9	17.2	↑
식의약품업	12	13	18	20	107	125	16.8	16.0	↓

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

<표 III-32> 여성이사 비율이 낮은 산업

(단위 : 개소, 개, %)

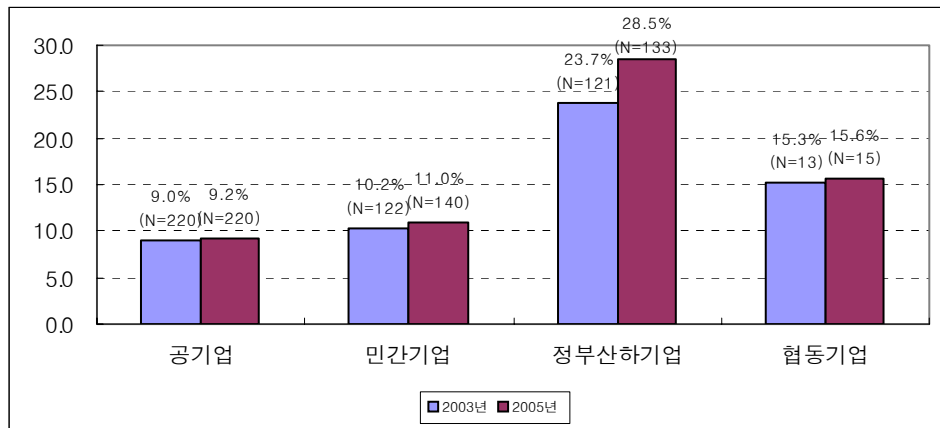
구분	기업 수		여성이사 수		전체 이사 수		여성이사비율		2003년 이후 증감
	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	
광업	5	5	1	1	49	50	2.0	2.0	-
자동차용품업	19	20	4	3	116	113	3.4	2.7	↓
부동산투자업	n/a	4	n/a	1	n/a	35	n/a	2.9	n/a
건설업	18	14	8	3	141	95	5.7	3.2	↓
정보기술업	13	10	4	4	72	71	5.6	5.6	-
제지업	19	21	15	10	170	169	8.8	5.9	↓
제약, 생물공학업	9	7	7	3	55	46	12.7	6.5	↓
금속기계업	11	16	4	10	103	147	3.9	6.8	↑
하이테크 제조업	17	23	8	10	106	136	7.5	7.4	↓
정유, 가스 서비스업	7	9	3	5	52	66	5.8	7.6	↑

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

다. 기업유형별 여성이사

FP 500 기업은 크게 소유형태에 따라 4가지 유형으로 분류할 수 있다. 공기업, 민간기업, 정부산하기업(연방정부, 주정부가 소유권을 가짐), 협동기업(Co-operatives: 개인이 모인 집단이 소유권을 가짐) 등이 있다. 2005년 현재, FP 500은 244 공기업과 204개의 민간기업, 그리고 44개의 정부산하기업과 8개의 협동기업이 있다. 정부산하기업에서는 여성이사 비율이 다른 유형의 기업보다 더 높아서 28.5%를 차지한 반면, 협동기업 15.6%, 민간기업 11.0%, 공기업 9.2%를 차지하고 있었다(<그림 III-9> 참조). 가장 놀라운 것은, 공기업은 2003년 이후 이사회에 여성 수의 어떠한 증가도 없다는 것이다.

<그림 III-9> 기업유형별 여성이사 비율



자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

2003년과 비교해볼 때, 정부산하기업이 여성이사 비율에서 가장 큰 증가를 보였는데 2003년 23.7%에서 2005년 28.5%로 4.8% 포인트 증가하였다. 이와 같이 정부산하기업에서 여성이사의 높은 비율은 이러한 기업들이 정부와 긴밀하게 유지되어 있고 주주들의 대표성을 살릴 수 있는 이사를 확보하라는 요청이 있기 때문인 것처럼 보인다. 민간기업은 2003년(10.2%)과 2005년

(11.0%) 사이 0.8% 포인트의 작은 증가를 보였다. 협동기업은 2003년(15.3%)에서 2005년(15.6%) 사이 0.3% 포인트 증가를 보여 상대적으로 지속성을 유지하였다. 공기업에서 가장 작은 변화가 발생되었는데, 2003년(9.0%)과 2005년(9.2%) 사이에 0.2% 포인트만이 증가를 보인다.

기업유형별로 평균 이사회 규모와 여성이사의 비율을 살펴보면, 2005년 현재 이사회 규모가 큰 기업일수록 여성이사 비율이 높은 것을 알 수 있다. 정부산하기업의 경우 2003년과 일관되게 2005년에도 여성이사 측면에서 선두를 유지하고 있다. 2003년에는 정부산하기업의 100%가 최소한 한 명의 여성이사를 보유하고 있었고 2005년에는 93.9%가 최소한 한 명의 여성이사를 보유하고 있었다. 또한 협동기업 역시 2005년 현재 최소한 한 명의 여성이사를 보유한 비율이 87.5%로 2003년 85.7%에 비해 증가한 것을 알 수 있다. 반면에 공기업과 민간기업은 한 명 이상의 여성이사 보유비율이 정부산하기업과 협동기업에 비해 낮은 것으로 나타났다. 그러나 2003년 이후 그 수가 꾸준히 증가하고 있는 추세이다. 공기업의 56.6%가 한 명 이상의 여성이사를 보유하고 있어 2003년 52.3%에서 4.3% 포인트 상승하였고 민간기업 역시 한 명 이상의 여성이사를 보유한 비율이 36.8%로 2003년 31.8%에서 5.0% 포인트 상승한 수치이다(<표 III-33> 참조).

<표 III-33> 기업유형별 이사회 규모와 여성이사의 수

(단위 : 개소, 개, %)

구분	기업 수		평균 이사회 규모		전체 여성이사 수		전체 이사 수		여성이사 비율	
	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년	2003년	2005년
공기업	243	244	10	10	220	220	2,453	2,388	9.0	9.2
민간기업	201	204	6	6	122	140	1,199	1,274	10.2	11.0
정부산하기업	49	44	10	10	121	133	510	467	23.7	28.5
협동기업	7	8	12	12	13	15	85	96	15.3	15.6

자료 : Catalyst(2006), 2005 Catalyst Census of Women Board Directors of the FP 500.

4. 소결

본 장에서는 국내외 기업의 여성 경영참여 현황을 우리나라, 미국, 캐나다로 구분하여 살펴보았다. 우리나라의 경우 노동부의 「임금구조기본통계조사」 자료를 활용하여 여성임원의 현황 및 특성을 살펴보았고 미국과 캐나다의 경우 Catalyst의 자료를 활용하여 여성이사 및 임원의 현황을 살펴보았다. 국가마다 경영참여의 범위가 달라서 조사대상 기업도 상이하므로 확실적으로 비교 분석하는 것은 어렵다고 사료된다. 우리나라의 경우 5인 이상 사업체를 대상으로 하였고 미국과 캐나다는 500대 기업을 대상으로 하였다. 따라서 우리나라의 여성임원 비율 9.9%로 미국 9.4%, 캐나다 7.1%와 비교해서 떨어지는 숫치가 아닌 것으로 나왔는데, 이는 좀 더 신중한 분석이 요구된다고 할 수 있다.

우리나라의 경우 여성임원의 연도별 변동추이를 살펴보면, 2000년 8.5%에서 2001년 7.7%로 감소하였다가 2002년 이후 9.6%, 2003년 9.7%, 2004년 10.5%, 2005년 9.9%로 큰 변화가 거의 없는 것으로 나타나 아직까지는 그 비율이 남성과 비교하여 현저히 떨어지는 것을 알 수 있다. 이러한 현상은 근속년수와 관계가 있는데 2005년 현재 남녀 임원의 평균 근속년수를 살펴보면, 남성임원의 근속년수는 7.7년인 반면 여성은 6.0년으로 나타났다. 전반적으로 남성임원의 평균 근속년수가 여성임원보다 긴 것을 알 수 있다. 2005년 현재 산업별로 여성임원 비율이 가장 높은 산업은 보건 및 사회복지사업으로 50.6%이었다. 그 다음은 숙박 및 음식점업 28.3%, 교육서비스업 26.5%, 도소매 및 소비자용품 수리업 13.5% 순이었다. 여성임원이 가장 낮은 업종은 전기, 가스 및 수도사업으로 1.8%에 불과하였다. 기업규모별 분포를 보면, 여성임원 대다수가 종업원 수 10-299인 사업체에 종사하고 있었다. 이에 따라 중소기업보다 대기업으로 갈수록 여성임원의 비율이 더욱 낮아지는 특징을 보였다.

미국 Fortune 500 기업의 2005년 현재 여성이사는 14.7%, 여성임원 9.4%를 유지하였다. 기업순위별 특성을 보면, 100대 기업의 이사회 여성비율은 16.9%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 이사회 여성비율은 12.5%로 낮게 나타나 기업서열에서 상위를 차지한 기업일수록 이사회에서 활동하는 여

성비율이 높아지는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 여성임원에서도 동일하게 나타났는데, 100대 기업의 여성임원 비율이 12.3%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 여성임원 비율은 7.7%로 낮았다. 아울러 가장 높은 여성이사 비율을 보이는 산업을 보면 금융업 40.9%, 부동산업 28.6%, 도소매 및 소비자용품 수리점업 28.2%인 반면에 파이프라인 운송업이 2.2%로 가장 낮았다. 산업별 여성임원 비율을 보면 소매무역업이 13.6%로 가장 높았고 그 다음으로 소방서비스업 12.3%, 서비스업 8.1% 순으로 나타났다. 이러한 여성임원 비율은 일반적으로 여성고용비율이 높은 산업인 서비스업, 소방서비스업, 소매무역업 등에서 높게 나타났다.

다음으로 캐나다 FP 500 기업을 살펴보면, 2005년 현재 여성이사 비율 12.0%, 여성임원 비율 7.1%인 것으로 나타났다. 또한 FP 500 기업들 중 상위권에 위치한 기업들이 이사회에서 최소한 한 명 이상의 여성이사를 보유한 비중이 높은 것으로 나타나 결국 규모가 큰 기업일수록 여성이사가 많은 셈이다. 산업별로 보험서비스업, 부동산업, 신용협동조합, 손해보험업, 연세오락업, 방송관련업, 생명건강보험업, 금융업, 일반무역업, 식의약품업 등에서 여성이사 비율이 높았다. 기업유형별로 살펴보면 정부산하기업에서는 여성이사 비율이 다른 유형의 기업보다 더 높아서 28.5%를 차지한 반면, 협동기업 15.6%, 민간기업 11.0%, 공기업 9.2%를 차지하고 있었다.

이러한 여성이사의 느린 성장에는 몇 가지 이유가 있는데, 첫째는 여성들이 이사 직위에 관심이 없거나 자질을 인정받지 못한다는 점이다(파이프라인 이슈). 따라서 이사 직위를 위해 준비된 여성 풀이 적다. 두 번째 이유는 자질이 인정되고 관심이 있는 여성은 네트워크, 경력개발, 그리고 전통적 채용방식으로부터 배제된다는 점이다. 세 번째는 앞의 두 가지 이유와 이사회내 여성의 적은 수가 결과적으로 여성들의 야망을 떨어뜨려, 더 이상 이사회 구성원이 되고자 노력하지 않게 만든다는 것이다. 이러한 모든 이유들이 결과적으로 기업내 여성들의 진급을 제한하는 장애요인이 될 수 있다. 따라서 여성들의 진급에 장애가 되는 요소들을 제거하는 작업이 있어야 하고, 파이프라인에서 여성의 수를 증가시키는 정책들의 요구, 여성 진급을 더디게 하는 차별을 제거하려는 노력들이 있어야 함을 알 수 있다.

앞에서도 언급했듯이, 경영에서의 여성참여를 우리나라, 미국, 캐나다와 비교하여 확일적으로 설명하기에는 무리가 있다. 우리나라는 5인 이상 사업체를 대상으로 하였기 때문에 500대 기업을 대상으로 한 미국, 캐나다에 비해 그 비중이 과대계상 될 수 있다. 국내외 여성 경영참여의 특징을 비교하면 다음 <표 III-34>와 같다. 우리나라도 미국과 캐나다와 같이 민간기업의 여성 경영 참여 현황을 파악하기 위한 자료 구축이 필요한데, 아직까지는 성별분리가 안 되고 있는게 현실이다.

<표 III-34> 국내외 여성 경영참여 특징 비교

	한국	미국	캐나다
여성임원비율이 높은 산업	보건 및 사회복지 숙박 및 음식점업 교육서비스업	금융업 부동산업 도소매업	보험서비스업 부동산업 신용협동조합
민간기업 여성임원 지위 파악기구	한국상장회사협의회에서 주권상장법인 임원의 인적사항을 파악하고 있으나 성별분리 안됨	Catalyst Census of WomenBoard Directs of FP500	Catalyst Census of Women Board Directs of FP500
여성경영참여 특징	대기업일수록 여성임원비율 낮아짐	100대 기업에서 여성임원비율이 더 높음	규모가 큰 기업일수록 여성이사비율이 높음
기업 문화	여성과 다양성 관리에 대한 관심 미흡	여성과 다양성 관리에 관심	여성과 다양성 관리에 관심

앞으로 우리나라 기업에서 여성경영 참여를 증가시키기 위해서는 기업들의 영향력 있는 직위에 여성들을 포함시키려는 조직 차원의 노력이 요구된다. 이를 위해 기업들은 성별 다양성(gender diversity)을 위한 경영을 받아들여야 한다. 인적 구성이 다양한 집단이 더 좋은 의사결정을 제시할 수 있고 특히 성별 다양성을 가진 최고경영자 집단에서 재정적 성과가 더 높다는 연구결과가 나오고 있다. 반면에 이사회내 여성의 과소대표성을 해결하기 위한 노력을 하지 않는 기업들은 사전에 준비한 기업들이 겪지 않을 재정적 위기를 안게 될 가능성도 있다. 궁극적으로, 기업들은 이사회에 여성을 포함시키는 것이 필수이고 이사회에 단지 한 명의 여성을 갖는 것은 충분치 않다는 점을 인식

해야만 한다.

여성들의 진급에 장애가 되는 요소들을 제거하는 작업이 있어야 하고, 파이프라인에서 여성의 수를 증가시키는 정책들의 요구, 여성 진급을 더디게 하는 차별을 제거하려는 노력들이 있어야 함을 알 수 있다. 또한 여성경영 참여의 현주소를 파악할 수 있도록 미국과 캐나다에서처럼 여성경영 참여 실태를 조사하는 작업도 있어야 할 것이고 중요한 경영 지표에서 여성을 포함시키는 의미 있는 개선책을 찾는 것도 필요하다.

IV



기업내 여성 경영참여와 기업특성 실태조사

1. 조사개요	99
2. 여성의 경영참여와 기업특성 실태조사 결과	100
3. 소결	143

1. 조사개요

가. 조사 목적과 조사 내용

본 장에서는 국내기업의 여성 경영참여 현황을 파악하고 여성 경영참여 현황과 기업특성과의 관련성을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 기업의 HRM 담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 이사회 규모, 경영전략, 고용현황, 인적자원관리제도, 조직문화 등을 설문조사 하였다(<표 IV-1> 참조).

<표 IV-1> 조사내용

구 분	내 용
기업일반 현황	대표자 성별, 설립년도, 업종, 지배구조, 기업규모, 매출액 등
이사회 규모	사내/사외이사 규모, 여성 최고경영진 직위 등
경영전략	주력제품, 서비스 시장 전략
고용현황	직급별 남녀인원, 여성고용 비중
인적자원관리제도	평가제도, 보상제도, 교육 및 훈련프로그램 등
조직문화	CEO의 양성평등의식, 조직분위기, 조직문화 등
여성고용촉진제도	탄력근무제, 보육제도, 선택적 복리후생제도, 육아휴직제도

나. 조사대상 및 조사기간

기업 조사는 2007년 7월 현재 대한상공회의소의 코참비즈에 등록된 기업을 대상으로 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계기업, IT기업, 공기업 등을 모집단으로 하여 700여개의 기업을 표본추출 하였다. 조사기간은 2006년 7월 20일부터 8월 30일까지 방문, 팩스, 이메일 등을 통하여 조사하였다.

2. 여성의 경영참여와 기업특성 실태조사 결과

조사대상 기업의 특성을 살펴보면 다음 <표 IV-2>와 같다. 우선, 기업유형은 유가증권/코스닥 상장기업이 전체 조사기업 중 52.8%(345개사)로 가장 많고, IT기업 17.5%(114개사), 외국계기업 17.3%(113개사), 공기업 12.4%(81개사) 순으로 조사되었다. 대표자 성별의 경우 남성이 96.2%로 조사대상 기업의 대부분이 남성 대표인 것으로 나타났고 여성 대표는 3.4%, 남녀 공동대표는 0.5% 수준에 그쳤다. 설립연도를 보면, 2000년 이후 창업한 기업이 18.2%, 1990년대에 창업한 기업 비중이 35.8%, 1980년대 창업한 기업이 15.9%, 1970년대 창업한 기업 14.7%, 1969년 이전 창업한 기업이 15.3%의 비중을 차지하고 있다.

아울러 조사 대상기업의 해당업종을 살펴보면 제조업이 39.4%로 가장 많았고 그 다음으로 IT 관련업 18.2%, 도소매업 10.7%, 사업서비스업 8.0%, 금융보험업 5.7% 순으로 나타났다. 조직규모를 보면, 300명 이하의 중소기업 비중이 전체의 71.3%를 차지하고 있는 가운데, 50인 이하 기업이 21.9%, 51~100명 이하가 21.6%, 101~300명 이하가 27.7%를 보이고 있다. 반면에 300명 이상의 대기업은 27.1%의 비중을 보이고 있다.

<표 IV-2> 조사대상 기업의 특성

(단위 : 개사, %)

구 분		개사	비율
기 업 유 형	유가증권/코스닥 상장기업	345	52.8
	IT기업	114	17.5
	외국계기업	113	17.3
	공기업	81	12.4
대 표 자 성 별	남성	628	96.2
	여성	25	3.9
설 립 년 도	1969년 이전	100	15.3
	1970년대	96	14.7
	1980년대	104	15.9
	1990년대	234	35.8
	2000년 이후	119	18.2

해 당 업 종	농림업,어업,광업	6	0.9
	제조업	257	39.4
	전기,가스,수도업	3	0.5
	건설업	27	4.1
	도소매업	70	10.7
	숙박,음식점업	5	0.8
	운수업,통신업	23	3.5
	금융,보험업	37	5.7
	부동산,임대업	5	0.8
	사업서비스업	52	8.0
	공공행정,국방,사회보장행정	13	2.0
	교육서비스업	16	2.5
	보건및사회복지사업	5	0.8
	오락,문화,운동업	15	2.3
	IT관련업	119	18.2
기 업 규 모	50명 이하	143	21.9
	51명 ~100명 이하	141	21.6
	101명 ~ 300명 이하	182	27.8
	301명 ~ 500명 이하	56	8.6
	500명 ~ 1000명 이하	53	8.1
	1001명 이상	68	10.4
매출액 규모	~ 100억 미만	139	21.2
	100억 ~ 300억 미만	122	18.7
	300억 ~ 500억 미만	56	5.6
	500억 ~ 1000억 미만	92	14.1
	1000억 ~ 3000억 미만	87	13.3
	3000억 ~ 1조 미만	63	9.6
	1조 이상	45	6.9
기업지배구조	완전한 오너경영체제	269	42.0
	전문경영자가 있으나 오너경영개입 상당	86	13.4
	전문경영자가 있으나 오너경영개입 약간	64	10.0
	완전한 전문경영자 체제	222	34.6
전 체		653	100.0

매출액 규모를 보면, 전체적으로 100억 미만의 기업이 21.2%로 가장 높은 비중을 보였고 100억~300억 미만에는 18.7%, 500억~1000억 미만에는 14.1%의 비중을 보이고 있다. 또한 조사대상 기업의 지배구조를 보면 ‘완전한 오너 경영체제’가 42.0%(269개사)로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 ‘완전한 전문경영자 체제’가 34.6%, ‘전문경영자가 있으나 오너의 경영개입 상당정도’가 13.4%, ‘전문경영자가 있으나 오너의 경영개입 약간 있음’이 10.0% 순으로 나타났다.

가. 기업의 인구학적 특성과 여성 경영참여

기업의 인구통계학적 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석하기 위해 대표자 성별, 기업규모, 해당업종, 기업지배구조, 여성관리자 비중과 여성 비중을 고려하였다. 분석결과, 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치는 변수로는 대표자 성별, 여성관리자 비중과 여성비중인 것으로 나타났다. 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중과 여성비중이 높을수록 기업내 여성임원 비중이 높은 것으로 조사되었다(<표 IV-3> 참조). 일반적으로 여성 CEO들은 자신의 직장생활이나 창업과정에서 여성에 대한 편견을 경험해 보았기 때문에 남성보다 인력구성에서 더 균형잡힌 남녀비율을 유지한다. 즉, 여성 대표자의 양성평등의식에 의하여 여성고용 비중이 상대적으로 높기 때문에 여성임원으로 승진하는 비율도 높다고 할 수 있다.

<표 IV-3> 기업 인구학적 특성과 여성 경영참여

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Sig.
	B	SE	Beta		
(상수)	-.300	.029		-10.220	.000
대표자 성별	.319	.023	.451	14.057	.000
기업규모	-.002	.007	-.010	-.296	.767
업종	.001	.001	.025	.791	.429
기업지배구조	-.003	.002	.042	-1.340	.181
여성관리자 비중	.471	.049	.427	9.599	.000
여성비중	.079	.036	.091	2.165	.031
R ² =.453, F=82.649, p=.000					

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

대표자 성별 남성=1, 여성=2.

기업지배구조는 완전한 오너경영체제=1, 완전한 전문경영체제=4.

그러나 기업의 지배구조는 여성의 경영참여에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나, t 값을 보면 유의한 숫치는 아니지만 부(-)의 방향을 보여주고 있어 오너체제일수록 여성의 경영참여가 증가하는 것으로 밝혀졌다. 이는 아직까지 국내기업의 여성임원들의 다수가 친족관계로 인한 경영권의

승계로 이루어짐을 보여주는 자료라 할 수 있다. 이로써 앞의 2장 이론 및 선행연구의 고찰에서 제시한 연구문제 1은 지지되지 못하였다.

그렇다면 조사대상 기업의 여성 경영참여는 어떠한지 이사회 규모와 여성 최고경영진의 직위를 살펴보았다. 우선, 이사회 규모를 살펴보면 전체 이사의 규모는 5,525명이고 그 중 여성이사는 188명으로 3.4% 비중을 보이고 있다(<표 IV-4> 참조). 이사를 다시 사내이사와 사외이사로 구분하면 여성 사내이사 비중은 2.8%, 사외이사 비중은 5.0%로 나타나 여성이사들이 사외이사로 활동하는 것이 더 많은 것으로 조사되었다. 기업유형별로는 외국계기업의 여성 이사 비중이 7.2%로 가장 높았고, 사내이사 여성비중이 7.8%로 사외이사 비중보다 높은 것으로 나타나 다른 기업과는 차이가 있었다. 공기업 역시 전체 여성이사 비중은 6.6%로 높게 나타났는데, 주로 사외이사로 활동하는 것으로 조사되었다.

<표 IV-4> 이사회 규모

(단위 : 평균 명, %)

구 분		유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
사내 이사	남성	2,328	736	521	347	3,932
	여성	37	20	44	13	114
	여성비율	1.6	2.7	7.8	3.6	2.8
사외 이사	남성	548	232	114	499	1,393
	여성	15	7	5	47	74
	여성비율	2.7	2.9	4.2	8.6	5.0
계	남성	2,876	968	635	846	5,325
	여성	52	27	49	60	188
	여성비율	1.8	2.7	7.2	6.6	3.4

또한 조사대상 기업의 여성 최고경영진의 직위를 보면 '여성 최고경영진이 없다'는 응답이 84.5%로 거의 대부분의 기업에서 여성이 최고경영진으로 승진하지 못하고 있음을 보여주고 있다(<표 IV-5> 참조). 여성 최고경영진이 있는 기업 중에서는 이사 분포가 6.3%로 가장 많았고, 그 다음으로 상무가 3.1%, 사장이 2.0% 등의 저조한 비중을 보여주고 있다.

<표 IV-5> 여성 최고경영진의 직위

(단위 : 개사, %)

구분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계 기업	공기업	전체
회장	3 (0.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.2)	4 (0.6)
사장	3 (0.9)	5 (4.4)	4 (3.5)	1 (1.2)	13 (2.0)
부사장	1 (0.3)	2 (1.8)	5 (4.4)	0 (0.0)	8 (1.2)
전무	1 (0.3)	1 (0.9)	0 (0.0)	1 (1.2)	3 (0.5)
상무	9 (2.6)	3 (2.6)	8 (7.1)	0 (0.0)	20 (3.1)
상무보	1 (0.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.2)
고문	2 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.3)
이사	16 (4.6)	6 (5.3)	17 (15.0)	2 (2.5)	41 (6.3)
감사	1 (0.3)	3 (2.6)	0 (0.0)	2 (2.5)	6 (0.9)
이사장	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (2.5)	2 (0.3)
명예회장	1 (0.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.2)
여성최고경영 진이 없다	307 (89.0)	94 (82.5)	79 (69.9)	72 (88.9)	552 (84.5)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)

$$\chi^2 = 80.705, df = 33, p = .000$$

그렇다면 여성경영자가 처음으로 승진 또는 영입된 시기는 언제인지 질문한 결과는 다음 <표 IV-6>과 같다. 여성경영자가 승진 또는 영입된 적이 없다는 응답이 84.6%로 높은 비중을 보인 가운데, 여성경영자가 승진 또는 영입된 시기는 '2000년대 이후'가 11.9%였고, 그 다음으로 '1990년대'가 2.8%로 나타났다. 결과적으로 1990년대 이후로 들어서면서 여성경영자가 기업 내에 등장한 것으로 보인다. 이러한 양상은 모든 기업유형에서도 유사한 결과를 보이고 있는 가운데, 특히 외국계기업과 IT기업의 여성경영자 승진 또는 영입시기는 2000년대 이후에 급속히 많아지고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 $\chi^2 = 27.548$ 이고 유의수준 $p < 0.05$ 에서 유의확률 $p = .025$ 로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-6> 여성경영자가 처음 승진/영입된 시기

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계 기업	공기업	전체
1960년대 이전	1 (0.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.2)
1970년대	2 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.3)
1980년대	1 (0.3)	0 (0.0)	1 (0.9)	0 (0.0)	2 (0.3)
1990년대	7 (2.0)	5 (4.4)	5 (4.4)	1 (1.2)	18 (2.8)
2000년대 이후	28 (8.1)	16 (14.0)	25 (22.1)	8 (9.9)	77 (11.9)
여성경영자가 승진/영입된 적이 없다	306 (88.7)	93 (81.6)	78 (69.0)	72 (88.9)	549 (84.6)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	109 (100.0)	81 (100.0)	649 (100.0)

 $\chi^2=27.548$, $df=15$, $p=.025$

나. 직급별 남녀 고용현황 및 여성 경영참여

조사대상 기업의 남녀 종업원 현황을 살펴보면 전체 종업원의 규모는 282,799명이고 그 중 여성종업원은 51,979명으로 18.4% 비중을 보이고 있다 (<표 IV-7> 참조). 직급별 여성근로자가 차지하는 비율을 보면, 남성대비 여성 임원 비중은 2.6%, 여성부장 비중은 3.9%, 여성차장 비중은 5.3%, 여성과장 비중은 10.8%, 여성대리 비중은 16.0%, 여성사원 비중은 27.6%의 분포를 보이고 있어 전형적인 피라미드 구조를 보이고 있다. 기업유형별로는 전반적으로 외국계기업에서 과장급 이상의 여성비중이 다른 기업에 비해 상대적으로 높게 나타났고, 뒤를 이어 IT기업 역시 여성관리자 비중이 높게 나타났다. 이러한 결과를 통해 외국계기업이 다른 기업에 비해 여성의 고위직 진출이 용이함을 알 수 있다.

<표 IV-7> 직급별 남녀 종업원 현황

(단위 : 명, %)

구 분		유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
임원	남성	3,456	510	915	345	5,226
	여성	43	25	57	15	140
	여성비율	1.2	4.7	5.9	4.2	2.6
부장	남성	8,355	603	2,166	4,443	15,567
	여성	303	55	207	66	631
	여성비율	3.5	8.4	8.7	1.5	3.9
차장	남성	11,293	813	3,366	7,115	22,587
	여성	273	112	595	286	1,266
	여성비율	2.4	12.1	15.0	3.9	5.3
과장	남성	22,160	1,698	2,477	11,622	37,957
	여성	1,773	396	1,234	1,196	4,599
	여성비율	7.4	18.9	33.3	9.3	10.8
대리	남성	40,781	1,907	2,843	15,715	61,246
	여성	5,724	1,291	953	3,677	11,645
	여성비율	12.3	40.4	25.1	19.0	16.0
사원	남성	62,863	2,451	8,839	14,084	88,237
	여성	19,477	1,434	5,618	7,169	33,698
	여성비율	23.7	36.9	38.9	33.7	27.6
계	남성	148,908	7,982	20,606	53,324	230,820
	여성	27,593	3,313	8,664	12,409	51,979
	여성비율	15.6	29.3	29.6	18.9	18.4

여성의 경영참여와 종업원 인적 구성과의 관계를 살펴보면 다음 <표 IV-8>과 같다. 여성의 경영참여 비율이 높을수록 여성관리자 비중과 여성종업원 비중이 높아지는 것으로 조사되었다($t=14.728$, $p=.001$; $t=8.396$, $p=.000$). 전략적 의사결정 위치에 있는 여성임원들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 하고, 모든 계층에 있는 여성들의 승진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Burke & McKeen, 1993; Daily & Dalton, 2003). 따라서 여성임원을 가진 기업들은 여성을 적극적으로 유인할 가능성이 높아져, 기업내 종업원 성별 구성의 다양성에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타났다. 이로써 앞의 2장 이론 및 선행연구의 고찰에서 제시한 연구문제 2는 지지되었다.

<표 IV-8> 여성 경영참여와 여성비중

독립변수	여성관리자 비중			여성비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		13.803	.000		30.593	.000
여성임원 비중	.514	14.728	.000	.321	8.396	.000
	R ² =.264 F=216.899 p=.000			R ² =.103 F=70.490 p=.000		

<표 IV-9> 최근 3년간 성별 고용추이

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
최근 3년간 남성 정규직 고용현황 변화 $\chi^2=22.126, df=12, p=.036$					
매우 낮아짐	7 (2.0)	2 (1.8)	0 (0.0)	2 (2.5)	11 (1.7)
다소 낮아짐	43 (12.5)	15 (13.2)	9 (8.0)	19 (23.5)	86 (13.2)
비슷함	230 (66.9)	73 (64.0)	84 (75.0)	50 (61.7)	437 (67.1)
다소 높아짐	51 (14.8)	23 (20.2)	18 (16.1)	10 (12.4)	102 (15.7)
매우 높아짐	13 (3.8)	1 (0.9)	1 (0.9)	0 (0.0)	15 (2.3)
계	344 (100.0)	114 (100.0)	112 (100.0)	81 (100.0)	651 (100.0)
평균	3.06	3.05	3.10	2.84	3.04
최근 3년간 여성 정규직 고용현황 변화 $\chi^2=65.272, df=12, p=.000$					
매우 낮아짐	9 (2.6)	5 (4.4)	1 (0.9)	0 (0.0)	15 (2.3)
다소 낮아짐	36 (10.5)	10 (8.8)	3 (2.7)	1 (1.2)	50 (7.7)
비슷함	204 (59.5)	71 (62.3)	81 (71.7)	29 (35.8)	385 (59.1)
다소 높아짐	79 (23.0)	28 (24.6)	27 (23.9)	44 (54.3)	178 (27.3)
매우 높아짐	15 (4.4)	0 (0.0)	1 (0.9)	7 (8.6)	23 (3.5)
계	343 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	651 (100.0)
평균	3.16	3.07	3.21	3.70	3.22

또한 최근 3년간 남녀 고용추이를 살펴보면 <표 IV-9>와 같다. 우선, 남성

정규직 고용현황을 보면 3년간 '비슷함'이 67.1%(437개사)로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 '다소 높아짐'이 15.7%, '다소 낮아짐'이 13.2%, '매우 높아짐'이 2.3%, '매우 낮아짐'이 1.7% 순으로 나타났다. 평균(3.04)에서도 알 수 있듯이 최근 3년간 남성고용 현황은 비슷한 수준임을 알 수 있다. 이러한 양상은 기업유형별로도 유사한 결과를 보여주고 있다.

최근 3년간 여성고용 현황 역시 '비슷함'이 59.1%(385개사)로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 '다소 높아짐'이 27.3%, '다소 낮아짐'이 7.7%, '매우 높아짐'이 3.5%, '매우 낮아짐'이 2.3% 순으로 나타났다. 평균은 3.22로 남성보다는 다소 높게 나타났고 기업유형별로는 공기업이 '다소 높아짐'이 54.3%로 다른 기업에 비해 높은 비중을 보이고 있어 최근 3년간 여성고용이 활발한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 $\chi^2=65.272$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

신규채용시 여성고용 비율은 '10% 이하'가 37.6%(241개사)로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 '10-20% 이하' 19.7%, '20-30% 이하' 17.5%, '30-50% 이하' 15.3%, '50% 이상' 10.0% 순으로 나타나 20% 이하의 여성고용 비율이 과반수를 차지하고 있다(<표 IV-10> 참조). 기업유형별로 살펴보면 공기업이 30% 이상 여성고용 비율이 38.3%로 가장 높았고 그 다음으로 외국계기업이 37.7%, IT기업이 29.2%, 유가증권/코스닥기업이 16.9% 순으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 공기업이 가장 여성고용에 적극적인 것을 알 수 있는데, 공기업 채용목표제 등과 같은 제도적 장치가 영향을 미친 것으로 판단된다.

<표 IV-10> 신규채용시 여성고용 비율

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
10% 이하	155 (45.9)	33 (29.2)	40 (36.7)	13 (16.1)	241 (37.6)
10-20% 이하	78 (23.1)	25 (22.1)	10 (9.2)	13 (16.1)	126 (19.7)
20-30% 이하	48 (14.2)	22 (19.5)	18 (16.5)	24 (29.6)	112 (17.5)
30-50% 이하	35 (10.4)	21 (18.6)	20 (18.4)	22 (27.2)	98 (15.3)

50% 이상	22 (6.5)	12 (10.6)	21 (19.3)	9 (11.1)	64 (10.0)
계	338 (100.0)	113 (100.0)	109 (100.0)	81 (100.0)	641 (100.0)

$$\chi^2=64.468 \quad df=12, \quad p=.000$$

여성의 경영참여가 최근 3년간 남녀 고용변화, 신규채용시 여성비율에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 IV-11>와 같다. 여성의 경영참여는 최근 3년간 남성고용 변화에는 아무런 영향을 미치지 않아, 표에서 제외하였고 유의한 영향을 보이는 결과만을 제시하였다. 먼저, 여성 경영참여는 최근 3년간 여성고용 변화에는 영향을 미치지 않았으나 신규채용시 여성비율에는 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 앞에서 설명한 바와 같이, 기업내 고위직 여성들이 많을수록 여성인력 고용에 적극적인 것을 알 수 있다. 반면에 여성관리자 비중은 최근 3년간 여성고용 변화와 신규채용시 여성비율 모두에 긍정적 영향을 주었다. 즉, 여성관리자가 많을수록 최근 3년간 여성고용이 높아지고 있으며 신규채용시 여성비율도 증가하는 것을 알 수 있다.

<표 IV-11> 여성 경영참여와 여성고용 추이

독립변수	최근 3년간 여성고용 변화			신규채용시 여성비율		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		87.462	.000		32.824	.000
여성임원 비중	.021	.443	.658	.101	2.342	.020
여성관리자 비중	.104	2.817	.029	.468	10.813	.000
		R ² =.009			R ² =.180	
		F=2.706			F=65.366	
		p=.067			p=.000	

주 : 리커트 5점 척도로 측정(1=매우 낮아짐, 5=매우 높아짐).

다. 경영전략과 여성 경영참여

조사대상 기업의 주력제품 및 서비스 시장전략을 보면 ‘개발선도형’ 기업이 전체의 53.1%(334개사)로 가장 높은 비중을 보이고 있고 그 다음으로 ‘안정형’이 25.8%, ‘후추진형’이 21.1%로 나타났다(<표 IV-12> 참조). 이러한 양상은 IT

기업을 제외하고는 유사한 결과를 보이고 있다. IT기업의 경우는 안전형보다는 개발선도형과 후추진형의 주력제품 및 서비스 시장전략을 구사하는 것으로 조사되었다. 이는 첨단기술의 발달, 소비자 기호의 빠른 변화 등 IT기업의 특성을 반영한 것이라 할 수 있다. 이러한 결과는 $\chi^2=19.252$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.004$ 로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-12> 주력제품 및 서비스 시장전략

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계 기업	공기업	전체
개발/선도형 (가장 먼저 신제품 또는 서비스를 제공하려고 시도한다)	170 (50.2)	63 (56.3)	61 (56.0)	40 (58.0)	334 (53.1)
후추진형 (가장 먼저 주도하지는 않지만 따라 잡으려고 노력한다)	76 (22.4)	32 (28.6)	11 (10.1)	14 (20.3)	133 (21.1)
안전형 (신제품 또는 서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도 않는다)	93 (27.4)	17 (15.2)	37 (33.9)	15 (21.7)	162 (25.8)
계	339 (100.0)	112 (100.0)	109 (100.0)	69 (100.0)	629 (100.0)

$$\chi^2=19.252, df=6, p=.004$$

아울러 기업의 여성 소비자 취향 파악 중요도를 보면 '전혀 중요하지 않다'가 34.4%(222개사)로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 '별로 중요하지 않다'가 21.4%, '보통이다'가 20.6%, '어느 정도 중요하다'가 15.2%, '매우 중요하다'가 8.4% 순으로 나타났다(<표 IV-13> 참조). 평균 역시 2.42로 나타나 여성 소비자의 욕구나 취향을 파악하는 것이 중요하지 않음을 보여주고 있다.

<표 IV-13> 여성 소비자 취향 파악 중요도

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계 기업	공기업	전체
전혀 중요하지 않다	127 (36.8)	29 (25.4)	50 (44.2)	16 (19.8)	222 (34.4)
별로 중요하지 않다	73 (21.2)	40 (35.1)	9 (8.0)	16 (19.8)	138 (21.4)

보통이다	58 (16.8)	29 (25.4)	24 (21.2)	22 (27.2)	133 (20.6)
어느 정도 중요하다	57 (16.5)	10 (8.8)	18 (15.9)	13 (16.0)	98 (15.2)
매우 중요하다	30 (8.7)	6 (5.3)	12 (10.6)	6 (7.4)	54 (8.4)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	73 (100.0)	645 (100.0)
평균	2.39	2.33	2.41	2.68	2.42

$\chi^2=42.110$, $df=12$, $p=.000$

그렇다면 이러한 경영전략과 여성 경영참여가 어떠한 관련성을 가지는지 분석하였다. 먼저, 여성 경영참여가 경영전략에 미치는 영향력을 보면, 여성임원 비중은 주력제품 또는 서비스 시장전략과 여성 소비자 취향 파악전략에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 여성관리자 비중은 여성 소비자 취향 파악전략에 유의한 영향($t= 3.004$, $p=.002$)을 주는 것으로 나타났다(<표 IV-14-1> 참조). 즉, 기업내 여성관리자 비중이 높을수록 제품 또는 서비스 개발시 여성 소비자 취향을 중요하게 파악하는 것으로 조사되었다. 비록 여성 경영참여가 직접적으로 경영전략에 영향을 주지는 못했으나 여성관리자 비중이 경영전략에 미치는 영향력은 시사하는 바가 크다고 하겠다. 오늘날 소비시장에서 여성들이 거의 구매 의사결정을 하고 있기 때문에, 여성 소비자의 취향과 기호를 누구보다 잘 알고 있는 여성들이 관리직에 많이 분포될수록 기업의 이윤을 더 많이 창출할 수 있다(Kanner, 2004; Richard et al., 2003).

<표 IV-14-1> 여성 경영참여와 경영전략

독립변수	주력제품 서비스 시장전략			여성 소비자 취향 파악 전략		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		28.346	.000		36.124	.000
여성임원 비중	-.039	-.823	.411	.005	.104	.917
여성관리자 비중	.011	.226	.821	.143	3.044	.002
		$R^2=.001$ $F=.365$ $p=.694$			$R^2=.021$ $F=6.482$ $p=.002$	

다음으로 경영전략이 여성 경영참여에 미치는 영향력을 살펴보면, 주력제품 서비스 시장전략은 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치지 않았으나 여성 소비자의 취향을 파악하는 전략은 여성관리자 비중에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 IV-14-2> 참조). 즉, 여성 소비자의 취향을 파악하는 전략을 구사하는 기업일수록 여성 소비자의 선호나 욕구를 파악하기 위해 주요 직위에 여성을 적극적으로 승진시키는 것을 알 수 있다. 이러한 결과를 통해, 기업의 경영전략이 아직까지 여성임원 비중에는 영향을 주지 못하지만, 여성 관리자 비중과는 상호 연관성이 있는 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-14-2> 경영전략과 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		2.300	.022		3.364	.001
주력제품 서비스 시장전략	-.044	-1.066	.287	-.025	-.597	.551
여성 소비자 취향 파악 중요도	.052	1.253	.211	.141	3.385	.001
		R ² =.006 F=1.724 p=.179			R ² =.022 F=6.659 p=.001	

주 : 리커트 5점 척도로 측정.

이상의 결과를 요약하면, 여성 경영참여와 기업의 시장전략은 관련성이 없는 것으로 나타나 앞의 2장에서 제시한 연구문제 3은 지지되지 못하였다. 그러나 여성관리자 비중과 경영전략은 유의한 관계가 있는 것으로 밝혀져, 향후 이러한 여성관리자가 여성임원으로 승진된다면 여성 경영참여와 경영전략은 관련성이 있을 것이라고 기대해 볼 수 있다.

라. 인적자원관리제도와 여성 경영참여

기업의 인적자원관리제도를 우수 인사관리, 평가제도, 보상제도, 교육훈련

프로그램 등으로 구분하여 조사하였다. 우선, 우수한 인사관리제도로 직급단순화와 사내공모제를 살펴보았는데, 직급단순화란 다단계의 직급을 단순하게 축소하여 승진욕구를 줄이는 동시에 동기부여효과를 증대함으로써 인적자원을 유연하게 관리하는 제도를 말하며, 사내공모제란 직장내 공석이 생긴 경우 사내게시판을 통해 모집공고를 내고 근로자가 지원하도록 유도하는 모집제도를 의미한다. 이러한 제도의 실시여부를 보면 직급단순화는 전체 기업의 68.3%(446개사)가 실시하지 않는다고 하였다. 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업, 외국계기업은 각각 70.7%, 71.1%, 70.8%가 이 제도를 실시하지 않고 있다고 한 반면 공기업은 ‘실시하지 않음’이 50.6%, ‘실시중임’이 49.4%로 다른 기업보다 실시중인 기업의 비율이 훨씬 많은 것으로 나타났다(<표 IV-15> 참조). 이 결과는 $\chi^2=13.359$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.004$ 로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-15> 직급단순화와 사내공모제 실시여부

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
직급단순화 $\chi^2=13.359, df=3, p=.004$					
실시중임	101 (29.3)	33 (29.0)	33 (29.2)	40 (49.4)	207 (31.7)
실시하지 않음	244 (70.7)	81 (71.1)	80 (70.8)	41 (50.6)	446 (68.3)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
사내공모제 $\chi^2=87.450, df=3, p=.000$					
실시중임	103 (29.9)	34 (29.8)	53 (46.9)	68 (84.0)	258 (39.5)
실시하지 않음	242 (70.1)	80 (70.2)	60 (53.1)	13 (16.1)	395 (60.5)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)

사내공모제는 전체 기업의 60.5%(396개사)가 실시하지 않는다고 하였는데, 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 ‘실시하지 않음’의 비중이 각각 70.1%,

70.2%로 비슷한 양상을 보였고 외국계기업은 53.1%만이 실시하지 않는다고 한 반면 공기업은 16.1%만이 실시하지 않는다고 하여 다른 기업들보다 사내 공모제의 실시 비율이 높은 것으로 나타났다. 기업유형별로는 공기업이 직급 단순화와 사내공모제를 적극적으로 실시하고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 $\chi^2=87.450$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

아울러 이러한 직급단순화와 사내공모제의 효과성을 제도 실시 후 인사제도의 투명성 및 공정성에 기여한 정도로 측정하였다. 우선, 직급단순화는 전체 기업의 44.9%(93개사)가 '조금 있음'에 응답하여 어느 정도 효과가 있는 것으로 나타났다. 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 '보통'이 각각 46.5%, 48.5%로 가장 높은 비율을 보였으며 다음으로 '조금 있음'이 각각 42.6%, 45.5%의 순이었다(<표 IV-16> 참조). 반면 외국계기업과 공기업은 '조금 있음'이 각각 54.6%, 42.5%로 가장 높은 비율을 보였으며 다음으로 '보통'이 각각 21.1%, 30.0%의 순이었다. 또한 외국계기업과 공기업이 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업보다 '매우 많음'의 비율이 각각 18.2%와 17.5%로 훨씬 높게 나타났는데 이것은 외국계기업과 공기업이 다른 기업들보다 직급단순화의 효과성에 대해 더 긍정적으로 보고 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 평균값에서 확인할 수 있는데, 조사대상 전체 기업의 직급단순화의 효과성 평균은 3.62로 나타났다 그 중 외국계기업은 평균값은 가장 높은 3.85였다.

<표 IV-16> 직급단순화와 사내공모제의 효과성

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
직급단순화 $\chi^2=21.931, df=12, p=.038$					
전혀 없음	2 (2.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (1.0)
별로 없음	1 (1.0)	0 (0.0)	2 (6.1)	4 (10.0)	7 (3.4)
보통	47 (46.5)	16 (48.5)	7 (21.2)	12 (30.0)	82 (39.6)
조금 있음	43 (42.6)	15 (45.5)	18 (54.6)	17 (42.5)	93 (44.9)
매우 많음	8 (7.9)	2 (6.1)	6 (18.2)	7 (17.5)	23 (11.1)

계	101 (100.0)	33 (100.0)	33 (100.0)	40 (100.0)	207 (100.0)
평균	3.53	3.58	3.85	3.68	3.62
사내공모제 $\chi^2=39.494, df=12, p=.000$					
전혀 없음	3 (2.9)	2 (5.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (1.9)
별로 없음	9 (8.7)	3 (8.8)	5 (9.4)	2 (2.9)	19 (7.4)
보통	42 (40.8)	14 (41.2)	10 (18.9)	11 (16.2)	77 (29.8)
조금 있음	40 (38.8)	12 (35.3)	23 (43.4)	31 (45.6)	106 (41.1)
매우 많음	9 (8.7)	3 (8.8)	15 (28.3)	24 (35.3)	51 (19.8)
계	103 (100.0)	34 (100.0)	53 (100.0)	68 (100.0)	258 (100.0)
평균	3.42	3.32	3.91	4.13	3.69

사내공모제는 전체 기업의 41.1%(106개사)가 ‘조금 있음’에 응답하여 직급단순화와 비슷한 양상을 보이고 있으나 기업유형별로는 외국계기업과 공기업에 있어서 ‘매우 많음’의 비율이 월등히 높게 나타났다. 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 ‘보통’이 각각 40.8%, 41.2%로 나타났고 다음으로 ‘조금 있음’이 각각 38.8%, 35.3%로 나타났으며 외국계기업과 공기업은 ‘조금 있음’이 각각 43.4%, 45.6%로 나타났고 ‘매우 많음’이 28.3%, 35.3%로 나타났다. 평균값을 보면 전체 기업은 3.69로 나타났고 그 중 공기업의 사내공모제 효과성이 가장 높은 4.13이었다.

그렇다면 이러한 직급단순화와 사내공모제의 실시여부가 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석한 결과, 사내공모제가 여성임원 비중에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 IV-17-1> 참조). 즉, 사내공모제를 실시하여 직무간 이동을 원활하게 하는 기업일수록 여성들에게 기회의 폭이 넓어져 고위직으로의 진출이 용이하다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과를 통해 우수한 HRM 제도와 여성의 고위직 진출에는 긍정적 관련성이 있다는 선행연구를 뒷받침해주고 있다(Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003).

그러나 직급단순화와 사내공모제의 효과성은 여성 경영참여에는 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나 표로 제시하지 않았다. 이는 아직까지 직급단순화와 사내공모제를 실시하는 기업의 비율이 낮아, 제도의 효과성과 여성 고

위직 진출과의 관련성을 찾기에는 부족하다고 판단된다. 향후 제도 도입이 점진적으로 확대되면 제도의 효과성과 여성 경영참여와의 관련성을 기대해 볼 수 있다.

또한 여성의 경영참여로 인해 직급단순화와 사내공모제에 미치는 영향력을 살펴보았다(<표 IV-17-2> 참조). 그 결과 여성임원 비중과 여성관리자 비중이 높을수록 사내공모제를 더 실시하는 것으로 조사된 반면에 직급단순화의 실시에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -1.92$, $p = .057$, $t = -2.137$, $p = .033$). 이로써 여성 경영참여와 사내공모제가 관련성이 있는 것으로 조사되었다. 즉, 여성임원이나 여성관리자가 많은 기업에서 사내공모제를 통한 근로자의 경력개발을 시행하는 것을 알 수 있었다.

<표 IV-17-1> 직급단순화 및 사내공모제와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		-1.468	.146		.962	.339
직급단순화 실시여부	-.017	-.152	.880	-.116	-1.027	.308
사내공모제 실시여부	-.319	-2.891	.005	-.191	-1.692	.095
		$R^2 = .103$			$R^2 = .047$	
		$F = 4.238$			$F = 1.829$	
		$p = .018$			$p = .168$	

주 : 인적자원관리제도 실시=1, 미실시=2.

<표 IV-17-2> 여성 경영참여와 직급단순화 및 사내공모제

독립변수	직급단순화 실시여부			사내공모제 실시여부		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		21.818	.000		33.908	.000
여성임원 비중	-.054	-1.150	.251	-0.90	-1.92	.057
여성관리자 비중	-.070	-1.470	.142	-.101	-2.137	.033
		$R^2 = .040$			$R^2 = .105$	
		$F = 1.186$			$F = 3.532$	
		$p = .306$			$p = .070$	

주 : 인적자원관리제도 실시=1, 미실시=2.

다음으로는 평가제도를 목표관리, 역량평가와 다면평가로 구분하여 그 실시 여부와 효과성을 살펴보았다. 목표관리란 6개월-1년의 기간 내에 목표를 설정하고 기간 종료 후 목표달성에 기초하여 근로자를 평가하는 제도를 말하고 역량평가는 직무수행과 관련한 핵심역량에 기초하여 평가하는 제도를 의미한다. 다면평가는 인사고과시 다양한 평가자(상사, 동료, 부사, 고객 등)에 의해 평가가 이루어지는 제도를 일컫는다. 우선, 평가제도의 실시여부를 보면 목표관리, 역량평가, 다면평가 모두 '실시중임'이 각각 64.9%(424개사), 68.8%(449개사), 53.6%(350개사)로 실시중인 기업의 비중이 높게 나타났다. 전반적으로 평가제도의 실시비율이 높은 것을 알 수 있다.

기업유형별로 자세히 살펴보면 목표관리와 역량평가는 모든 기업에서 '실시중임'의 비율이 높게 나타났으며 다면평가는 유가증권/코스닥 상장기업을 제외하고는 모두 '실시중임'의 비율이 높게 나타났다. 특히 공기업은 목표관리제도를 제외하고는 모든 평가제도의 실시에 있어서 80% 이상의 높은 비율을 보여주고 있다. 외국계기업은 다면평가를 제외하고 목표관리와 역량평가의 실시 비중이 70%를 넘고 있다(<표 IV-18> 참조).

<표 IV-18> 평가제도의 실시여부

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
목표관리 $\chi^2=15.540, df=6, p=.016$					
실시중임	220 (63.8)	68 (59.7)	88 (77.9)	48 (59.3)	424 (64.9)
실시하지 않음	125 (36.2)	45 (39.5)	25 (22.1)	33 (40.7)	228 (34.9)
계	345 (100.0)	113 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	652 (100.0)
역량평가 $\chi^2=11.372, df=6, p=.078$					
실시중임	231 (67.0)	73 (64.0)	80 (70.8)	65 (80.3)	449 (68.8)
실시하지 않음	114 (33.0)	40 (35.1)	33 (29.2)	16 (19.8)	202 (31.1)
계	345 (100.0)	113 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
다면평가 $\chi^2=75.124, df=6, p=.000$					
실시중임	155 (44.9)	57 (50.0)	60 (53.1)	78 (96.3)	350 (53.6)

실시하지 않음	190 (55.1)	56 (49.1)	53 (46.9)	3 (3.7)	302 (46.3)
계	345 (100.0)	113 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	652 (100.0)

아울러 이러한 평가제도의 효과성을 제도 도입 후 평가제도의 공정성에 기여한 정도로 측정하였다. 목표관리, 역량평가, 다면평가 모두 ‘조금 있음’이 각각 42.9%(180개사), 43.4%(193개사), 44.5%(155개사)로 평가제도의 효과성에 대해서 전반적으로 호의적인 것으로 나타났다. 평균값에서도 유사한 결과를 보여주고 있는데, 목표관리, 역량평가, 다면평가가 각각 3.86, 3.79, 3.84로 나타나 보통이상의 효과성이 있는 것으로 조사되었다(<표 IV-19> 참조).

우선 목표관리의 경우 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 ‘보통’과 ‘조금 있음’의 비율이 높은 반면 외국계기업과 공기업은 ‘조금 있음’과 ‘매우 많음’의 비율이 높게 나타났는데, 특히 외국계기업에서 ‘매우 많음’이 45.5%로 나타나 목표관리를 가장 긍정적으로 바라보고 있는 것으로 나타났다. 평균값을 보면 외국계기업이 4.23으로 가장 높았고 그 다음으로 공기업이 3.96으로 나타났다. 이러한 결과는 $\chi^2=33.327$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-19> 평가제도의 효과성

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
목표관리 $\chi^2=33.327$ $df=9$, $p=.000$					
별로 없음	14 (6.4)	6 (9.1)	3 (3.4)	3 (6.3)	26 (6.2)
보통	67 (30.7)	19 (28.8)	14 (15.9)	11 (22.9)	111 (26.4)
조금 있음	98 (45.0)	32 (48.5)	31 (35.2)	19 (39.6)	180 (42.9)
매우 많음	39 (17.9)	9 (13.6)	40 (45.5)	15 (31.3)	103 (24.5)
계	218 (100.0)	66 (100.0)	88 (100.0)	48 (100.0)	420 (100.0)
평균	3.74	3.67	4.23	3.96	3.86
역량평가 $\chi^2=35.219$ $df=12$, $p=.000$					
전혀 없음	1 (0.4)	1 (1.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.5)

별로 없음	10 (4.4)	1 (1.4)	5 (6.3)	3 (4.6)	19 (4.3)
보통	79 (34.8)	33 (45.2)	11 (13.8)	18 (27.7)	141 (31.7)
조금 있음	102 (44.9)	29 (39.7)	34 (42.5)	28 (43.1)	193 (43.4)
매우 많음	35 (15.4)	9 (12.3)	30 (37.5)	16 (24.6)	90 (20.2)
계	227 (100.0)	73 (100.0)	80 (100.0)	65 (100.0)	445 (100.0)
평균	3.70	3.67	4.11	3.88	3.79
다면평가 $\chi^2=25.716, df=12, p=.012$					
전혀 없음	1 (0.4)	1 (1.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (0.6)
별로 없음	6 (3.9)	2 (3.5)	1 (1.7)	3 (3.9)	12 (3.5)
보통	53 (34.6)	23 (40.4)	13 (21.7)	13 (16.7)	102 (29.3)
조금 있음	64 (41.8)	23 (40.4)	23 (38.3)	45 (57.7)	155 (44.5)
매우 많음	29 (19.0)	8 (14.0)	23 (38.3)	17 (21.8)	77 (22.1)
계	153 (100.0)	57 (100.0)	60 (100.0)	78 (100.0)	348 (100.0)
평균	3.75	3.61	4.13	3.97	3.84

역량평가의 효과성은 유가증권/코스닥 상장기업, 공기업, 외국계기업에서 ‘조금 있음’이 각각 44.9%, 43.1%, 42.5%로 가장 높은 비율을 보인 반면 IT기업은 ‘보통’이 45.2%로 가장 높은 비율을 보여 다른 기업에 비해서는 역량평가의 효과성이 적은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 평균값에서도 확인할 수 있듯이, 외국계기업이 가장 높은 4.11이었고 IT기업이 가장 낮은 3.67을 보였다. 이러한 결과는 $\chi^2=35.219$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

마지막으로 다면평가의 효과성 역시 위의 결과와 비슷한 현상을 보여주고 있다. 유가증권/코스닥 상장기업에서 실시하지 않는다는 비율이 더 높았으나 효과성에 있어서는 ‘조금 있음’이 41.8%로 높은 비율을 보였다. IT기업의 경우에는 ‘보통’과 ‘조금 있음’의 비율이 40.4%로 동일하였고 외국계기업은 ‘조금 있음’과 ‘매우 많음’이 38.3%로 동일하게 나타나 다면평가제도를 가장 긍정적으로 평가하는 기업이었다. 공기업에서도 ‘조금 있음’ 57.7%, ‘매우 많음’

21.8%로 대체적으로 다면평가제도를 긍정적으로 바라보고 있음을 알 수 있다.

평균값 역시 외국계기업이 가장 높은 4.13이었고 그 다음으로 공기업 3.97, 유가증권/코스닥 상장기업 3.75, IT기업 3.61의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 $\chi^2=25.716$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

그렇다면 이러한 평가제도와 여성 경영참여는 어떤 관련성이 있는지 분석하였는데, 우선 여성 경영참여가 평가제도에 미치는 영향력을 분석하였다(<표 IV-20-1> 참조).

<표 IV-20-1> 여성 경영참여와 평가제도 실시여부

독립변수	목표관리 실시여부			역량평가 실시여부			다면평가 실시여부		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		19.509	.000		20.007	.000		45.006	.000
여성임원 비중	-.305	-2.069	.042	-.190	-1.273	.207	-.311	-2.104	.039
여성관리자 비중	-.282	-1.914	.060	.257	1.724	.089	-.219	-1.483	.142
		R ² =.074				R ² =.040			
		F=2.446				F=1.514			
		p=.084				p=.227			
						R ² =.068			
						F=2.232			
						p=.092			

주 : 평가제도 실시=1, 미실시=2.

여성임원 비중이 목표관리와 다면평가에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다($t = -2.069$, $p = .042$; $t = -2.014$, $p = .039$). 즉, 여성임원 비중이 높은 기업일수록 개인의 능력개발과 동기부여를 위한 적극적인 의미의 평가제도인 목표관리를 더 실시하고 있었고, 인사고과시 다양한 평가자에 의해 평가가 이루어지고 있었다. 반면에 여성임원 비중이 역량평가의 실시에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 여성관리자 비중이 높은 기업일수록 목표관리를 시행하는 것으로 조사되었다.

다음으로 이러한 평가제도와 여성 경영참여는 어떤 관련성이 있는지 분석하였는데, 평가제도의 실시보다는 평가제도의 효과성과 여성 경영참여가 관련성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 목표관리나 역량평가제도 도입 후 평가 공정성에 효과적으로 기여한 기업일수록, 여성임원 비중이 높은 것으로 나타났다(<표 IV-20-2> 참조).

<표 IV-20-2> 평가제도의 효과성과 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		.511	.610		1.158	.248
목표관리제도의 효과성	.193	1.839	.074	.092	.853	.395
역량평가제도의 효과성	.241	1.955	.055	.085	.643	.521
다면평가제도의 효과성	.174	1.574	.117	.064	.573	.567
	R ² =.040			R ² =.020		
	F=2.216			F=.892		
	p=.077			p=.488		

목표관리제도는 단순한 직무평가에서 한 차원 나아가 개인의 능력개발과 동기부여를 위한 직무성과의 향상을 위한 적극적인 의미의 평가제도를 말한다. 또한 역량평가를 실시하고 있다는 것은 조직이 인사평가를 근속년수와 같은 연공적 요인보다는 성과위주로 객관적으로 수행하고 있음을 의미한다. 따라서 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과위주의 평가를 위한 역량평가가 효과적인 기업일수록 여성의 경영참여가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

또한 보상제도의 시행정도를 조사하였는데 보상제도로는 직무급, 개인성과급, 호봉제로 구분하였다. 조사대상 기업의 보상제도 시행정도를 보면 직무급은 '제도 없고, 도입계획도 없음'이 45.3%(296개사)로 가장 높은 비율을 보였고 다음으로 '제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음' 19.8%, '제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음' 18.8% 순으로 나타났다(<표 IV-21> 참조).

반면 개인성과급은 '제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음'이 34.4%(224개사)로 가장 높은 비율을 보였고 다음으로 '제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음' 27.5%로 가장 활발히 시행되고 있는 보상제도임을 알 수 있다. 호봉제의 경우, '제도 없고, 도입계획도 없음'이 55.4%(361개사)로 가장 높은 비율을 보였고 그 다음으로 '제도가 있고 아주 잘 운영되고 있음' 27.1%로 나타나 제도가 있는 경우에는 잘 운영되고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-21> 보상제도의 시행정도

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
직무급 $\chi^2=21.005, df=12, p=.050$					
제도 없고, 도입계획도 없음	147 (42.6)	50 (43.9)	60 (53.1)	39 (48.2)	296 (45.3)
제도 없으나, 조만간 도입할 계획	34 (9.9)	10 (8.8)	5 (4.4)	15 (18.5)	64 (9.8)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	20 (5.8)	11 (9.7)	5 (4.4)	5 (6.2)	41 (6.3)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	69 (20.0)	25 (21.9)	21 (18.6)	14 (17.3)	129 (19.8)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	75 (21.7)	18 (15.8)	22 (19.5)	8 (9.9)	123 (18.8)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
개인성과급 $\chi^2=48.242, df=12, p=.000$					
제도 없고, 도입계획도 없음	100 (29.0)	25 (22.1)	24 (21.2)	7 (8.6)	156 (23.9)
제도 없으나, 조만간 도입할 계획	30 (8.7)	5 (4.4)	1 (0.9)	11 (13.6)	47 (7.2)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	27 (7.8)	12 (10.6)	2 (1.8)	5 (6.2)	46 (7.1)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	86 (24.9)	36 (31.9)	28 (24.8)	29 (35.8)	179 (27.5)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	102 (29.6)	35 (31.0)	58 (51.3)	29 (35.8)	224 (34.4)
계	345 (100.0)	113 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	652 (100.0)
호봉제 $\chi^2=77.165, df=12, p=.000$					
제도 없고, 도입계획도 없음	158 (45.9)	85 (74.8)	86 (76.1)	32 (39.5)	361 (55.4)
제도 없으나, 조만간 도입할 계획	4 (1.3)	2 (1.9)	0 (0.0)	1 (1.2)	7 (1.2)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	10 (3.0)	6 (5.5)	1 (0.9)	2 (2.5)	19 (3.0)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	60 (17.5)	13 (11.6)	3 (2.7)	11 (13.6)	87 (13.4)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	111 (32.3)	7 (6.2)	23 (20.4)	35 (43.2)	176 (27.1)
계	343 (100.0)	113 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	650 (100.0)

기업유형별로 살펴보면 공기업의 경우 다른 기업에 비해 직무급보다는 개인성과급과 호봉제가 잘 운영되고 있는 것으로 나타났는데, 이는 전통적인 의미의 보상제도인 호봉제와 새로 신설된 개인성과급제도가 혼용되어 사용되고 있음을 보여주는 예라고 할 수 있다. 외국계기업은 '개인성과급 제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음'이 51.3%로 나타나 성과주의 문화를 반영하고 있고,

IT기업 역시 개인성과급 시행정도가 높은 31.0%였고, 호봉제의 시행정도가 가장 낮은 6.2%로 나타나 IT기업의 특성인 성과에 기초한 보상이 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 반면에 유가증권/코스닥 상장기업은 '직무급 제도가 있고, 잘 운영된다'는 의견이 21.7%로 다른 기업에 비해 높게 나타났고 호봉제도 높게 나타났다.

이러한 보상제도가 여성 경영참여와 어떤 관련성이 있는지 분석하였다. 우선 보상제도의 시행정도가 여성 경영참여에 어떤 영향을 미치는지 분석한 결과, 호봉제를 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 반면($t = -3.236$, $p = .011$)에 개인성과급을 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 높은 것($t = 2.720$, $p = .007$)으로 나타났다(<표 IV-22> 참조). 이러한 결과는 여성관리자 비중에서도 유사하게 조사되었다. 이를 통해, 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업인 경우 성과급 위주의 문화를 가지고 있어 여성이 자신의 성과에 따라 승진하기가 유리함을 알 수 있었다.

<표 IV-22> 보상제도와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		2.414	.016		6.414	.000
호봉제 시행정도	-.129	-3.236	.011	-.238	-6.077	.000
직무급 시행정도	.005	.134	.894	.008	.207	.836
개인성과급 시행정도	.095	2.395	.017	.107	2.720	.007
		$R^2 = .026$			$R^2 = .070$	
		$F = 5.582$			$F = 15.162$	
		$p = .001$			$p = .000$	

기업에서 교육훈련 프로그램을 실시하는지 임원교육, 경력개발제도, 멘토링 또는 코칭제도를 구분하여 질문하였다. 임원교육은 근로자를 고위직으로 육성시키기 위하여 핵심인재 육성, 승계제도 등 각종 교육훈련을 하는 프로그램을 말한다. 경력개발제도는 경력상담제도, 직무순환제도, 교육훈련비 지원 등과 같이 조직에서 근로자의 경력개발을 위해 도움을 제공해 주는 제도이다. 멘토

링 또는 코칭은 유능한 경영관리자나 경력 많은 관리자가 직장에서 멘토역할을 하면서 부하를 지원하는 제도를 의미한다. 조사대상 기업의 교육훈련 프로그램 실시여부를 보면 전체 기업에서 임원교육과 멘토링 또는 코칭은 '미실시'의 비율이 각각 50.7%(331개사), 64.9%(424개사)로 가장 높은 비율을 보였고 경력개발제도는 65.2%가 '실시'한다는 결과를 보였다(<표 IV-23> 참조). 이러한 결과를 통해 우리나라가 아직까지는 임원교육이나 멘토링 교육이 부족한 것을 알 수 있다.

<표 IV-23> 교육훈련 프로그램 실시여부

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
임원교육 $\chi^2=21.532, df=3, p=.000$					
실시	172 (49.9)	36 (31.6)	68 (60.2)	46 (56.8)	322 (49.3)
미실시	173 (50.1)	78 (68.4)	45 (39.8)	35 (43.2)	331 (50.7)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
멘토링 또는 코칭 $\chi^2=21.661, df=3, p=.000$					
실시	111 (32.2)	34 (29.8)	37 (32.7)	47 (58.0)	229 (35.1)
미실시	234 (67.8)	80 (70.2)	76 (67.3)	34 (42.0)	424 (64.9)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
경력개발제도 $\chi^2=1.564, df=3, p=.668$					
실시	226 (65.5)	73 (64.0)	70 (62.0)	57 (70.4)	426 (65.2)
미실시	119 (34.5)	41 (36.0)	43 (38.1)	24 (29.6)	227 (34.8)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)

기업유형별로 살펴보면 우선 임원교육의 경우 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 '미실시'의 비율이 각각 50.1%, 68.4%로 가장 높았고 외국계기업과 공기업은 '실시'의 비율이 각각 60.2%, 56.8%로 높게 나타났다. 멘토링 또는 코칭은 공기업을 제외하고는 모두 '미실시'의 비율이 높은 반면 경력개발제도는 모두 '실시'한다는 비율이 높게 나타나 경력개발제도가 가장 활발히 진행

되고 있는 교육훈련 프로그램으로 조사되었다.

이러한 교육훈련 프로그램의 실시가 여성 경영참여에 어떤 영향을 미치는지 분석하였다. 독립변수로는 임원교육, 멘토링 또는 코칭, 경력개발제도를 적용하여 여성임원 비중에 미치는 영향력을 분석하였는데, 그 결과 유일하게 경력개발제도를 실시하는 기업일수록 여성임원 비중과 여성관리자 비중이 증가하는 것으로 나타났다(<표 IV-24> 참조). 이러한 결과는 우리나라 기업들이 임원교육이나 멘토링 또는 코칭에 대한 교육훈련프로그램을 실시하는 비율이 낮기 때문에, 아직까지 여성임원 비중과의 관련성을 찾기 어려운 사실을 입증해주고 있다. 그나마 실시비율이 높은 경력개발제도만이 여성의 경영참여에 긍정적 영향력을 보이는 것을 알 수 있다. 향후에는 고위직 여성을 양성하기 위한 임원교육과 멘토링 등의 교육훈련프로그램이 활성화될 필요가 있다고 하겠다.

<표 IV-24> 교육훈련프로그램 실시여부와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		1.104	.270		3.023	.003
임원교육	-.026	-.600	.549	-.043	-.966	.335
멘토링 또는 코칭	-.025	-.601	.548	.004	.103	.918
경력개발제도	-.099	-2.313	.021	-.079	-1.827	.068
		R ² =.096			R ² =.078	
		F=1.845			F=1.177	
		p=.084			p=.095	

주 : 교육훈련프로그램 실시=1, 미실시=2.

다음으로 이러한 교육훈련 프로그램이 남녀에게 동등하게 기회가 주어지는지를 조사하였다. 조사대상 전체 기업에서 임원교육과 멘토링 또는 코칭, 경력개발제도 모두 '남녀 동등하게 주어짐'의 비율이 각각 89.1%(287개사), 95.6%(218개사), 94.1%(401개사)로 월등히 높게 나타났다(<표 IV-25> 참조). 그러나 전반적으로 여성에게 주어지는 경우보다 남성에게 주어지는 경우가 조금 더 높게 나타나, 남성에게 교육훈련의 기회가 더 주어짐을 알 수 있었다.

<표 IV-25> 교육훈련 남녀 기회정도

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
임원교육 $\chi^2=12.806, df=9, p=.172$					
남성에게 주어짐	27 (15.7)	1 (2.8)	4 (5.9)	2 (4.4)	34 (10.6)
남녀 동등하게 주어짐	144 (83.7)	35 (97.2)	64 (94.1)	44 (95.7)	287 (89.1)
여성에게 주어짐	1 (0.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (0.3)
계	172 (100.0)	36 (100.0)	68 (100.0)	46 (100.0)	322 (100.0)
멘토링 또는 코칭 $\chi^2=11.606, df=9, p=.236$					
남성에게 주어짐	5 (4.5)	2 (6.1)	0 (0.0)	1 (2.1)	8 (3.5)
남녀 동등하게 주어짐	105 (94.6)	31 (93.9)	36 (97.3)	46 (97.9)	218 (95.6)
여성에게 주어짐	1 (0.9)	0 (0.0)	1 (2.7)	0 (0.0)	2 (0.9)
계	111 (100.0)	33 (100.0)	37 (100.0)	47 (100.0)	228 (100.0)
경력개발제도 $\chi^2=20.168, df=9, p=.017$					
남성에게 주어짐	21 (9.3)	1 (1.4)	1 (1.4)	1 (1.8)	24 (5.6)
남녀 동등하게 주어짐	205 (90.7)	72 (98.6)	68 (97.1)	56 (98.3)	401 (94.1)
여성에게 주어짐	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (1.4)	0 (0.0)	1 (0.2)
계	226 (100.0)	73 (100.0)	70 (100.0)	57 (100.0)	426 (100.0)

즉, 임원교육, 멘토링 또는 코칭, 경력개발 제도 모두 여성에게 주어지는 기회는 1% 미만으로 나타났는데 특히 임원교육의 경우 남성은 10.6%인 반면에 여성은 0.3%에 불과했다. 이러한 결과를 통해 교육훈련의 기회정도가 남녀에게 동등하게 주어지는 경우가 많지만, 아직까지도 그 비율을 보면 남성에게 조금 더 기회가 주어짐을 확인할 수 있다.

또한 여성의 경영참여로 인해 남녀에게 주어지는 교육훈련 프로그램의 기회가 달라지는지 분석하였다. 그 결과 여성의 경영참여는 교육훈련의 남녀 기회정도에 아무런 영향력을 주지 않는 것으로 조사된 반면에 여성관리자 비중은 임원교육과 경력개발제도에 긍정적 영향력을 주는 것으로 나타났다(<표 IV-26> 참조). 즉, 기업내 여성관리자 비중이 높을수록 임원교육과 경력개발제도

의 교육훈련기회가 여성에게 더 주어지는 것으로 조사되었다.

<표 IV-26> 여성 경영참여와 교육훈련 남녀 기회정도

독립변수	임원교육			멘토링/코칭			경력개발제도		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		55.772	.000		87.250	.000		39.746	.000
여성임원 비중	.021	.327	.744	.028	.334	.739	.311	.145	.884
여성관리자 비중	.188	1.914	.004	.037	.435	.664	.219	2.823	.005
		R ² =.039			R ² =.009			R ² =.022	
		F=5.970			F=.650			F=4.569	
		p=.003			p=.705			p=.011	

주 : 교육훈련프로그램 남녀기회정도 남=1, 남녀동등=2, 여=3.

이상의 결과를 요약하면, 기업의 인적자원관리제도와 여성 경영참여는 관련성이 있는 것으로 밝혀져 앞의 2장 이론 및 선행연구의 고찰에서 제시한 연구문제 4가 지지되었다. 우선, 우수 인적자원관리제도인 사내공모제가 여성 경영참여에 영향을 주는 것으로 나타났고, 여성 경영참여 비중이 높을수록 사내공모제를 더 실시하는 것으로 조사되었다.

또한 평가제도와 여성 경영참여는 어떤 관련성이 있는지 분석하였는데, 여성임원 비중이 높은 기업일수록 개인의 능력개발과 동기부여를 위한 적극적인 의미의 평가제도인 목표관리를 더 실시하고 있었고, 인사고과시 다양한 평가자(상사, 동료, 부하, 고객 등)에 의해 평가가 이루어지고 있었다. 또한 목표관리나 역량평가제도 도입 후 평가 공정성에 효과적으로 기여한 기업일수록, 여성임원 비중이 높은 것으로 나타났다.

보상제도와 여성 경영참여의 관계를 보면 호봉제를 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 반면에 개인성과급을 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 높은 것으로 나타났다.

마지막으로 교육훈련 프로그램이 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석한 결과 경력개발제도를 실시하는 기업일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 우수한 HRM 제도와 여성의 고위직 진출에는 긍정적 관련성이 있는 것을 알 수 있다.

마. 조직문화와 여성 경영참여

조직문화는 CEO의 여성인력활용 성향, 전반적인 조직분위기, 남성중심적 조직문화로 구성하였다 먼저, CEO의 여성인력활용 성향은 CEO의 여성인력 활용에 대한 적극적인 태도와 동일한 능력을 가진 남녀 선호도로 측정하였다. CEO의 여성인력 활용에 대한 적극성은 전체 조사대상 기업에서 ‘보통이다’가 40.9%(267개사)로 가장 높은 비율을 보였고 다음으로 ‘다소 그렇다’가 24.4%, ‘매우 그렇다’가 22.8% 순이었다(<표 IV-27> 참조).

<표 IV-27> CEO의 여성인력활용 성향

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
CEO는 여성인력 활용에 적극적이다 $\chi^2=46.972, df=12, p=.000$					
전혀 그렇지 않다	17 (4.2)	4 (3.5)	2 (1.8)	1 (1.2)	24 (3.7)
별로 그렇지 않다	38 (24.2)	9 (7.9)	7 (6.2)	0 (0.0)	54 (8.3)
보통이다	156 (38.5)	48 (42.1)	41 (36.3)	22 (27.2)	267 (40.9)
다소 그렇다	75 (18.5)	33 (29.0)	24 (21.2)	27 (33.3)	159 (24.4)
매우 그렇다	59 (14.6)	20 (17.5)	39 (34.5)	31 (38.3)	149 (22.8)
계	405 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	3.35	3.49	3.81	4.07	3.54
동일한 능력을 가진 남녀에 대한 선호도 $\chi^2=52.849, df=12, p=.000$					
남성에게 주어짐	102 (29.6)	14 (12.3)	11 (9.7)	3 (3.7)	130 (19.9)
남녀 동등하게 주어짐	233 (67.5)	93 (81.6)	98 (86.7)	75 (92.6)	499 (76.4)
여성에게 주어짐	10 (2.9)	7 (6.1)	4 (3.5)	3 (3.7)	24 (3.7)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)

기업유형별로 살펴보면 공기업과 외국계기업이 ‘매우 그렇다’가 각각 38.3%, 34.5%로 나타난 반면 유가증권/코스닥 상장기업은 ‘보통이다’ 38.5%, ‘별로 그렇지 않다’가 24.2%로 나타났다. 평균값 역시 공기업이 가장 높은 4.07이었고,

그 다음으로 외국계기업이 3.81, IT기업이 3.49, 유가증권/코스닥 상장기업이 3.35로 조사되었다. 이러한 결과는 $\chi^2=46.972$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

아울러 동일한 능력을 가진 남녀에 대한 CEO의 선호도를 물어본 결과, '남녀 동등한 선호도'가 76.4%(499개사)로 가장 높은 비율을 보였고 다음으로 '남성 선호도' 19.9%, '여성 선호도' 3.7% 순이었다. 즉, CEO는 동일한 능력을 가진 남녀에 대한 선호도에 있어, 남녀 동등하게 선호하는 비율이 가장 높았으나 그 중 어떤 성을 선택해야 하는 경우 여성에 대한 선호도보다는 남성에 대한 선호도가 6배 정도 높은 것을 알 수 있다. 특히 유가증권/코스닥 상장기업의 경우 남성에 대한 선호도가 가장 높은 29.6%를 보였고 IT기업은 여성에 대한 선호도가 다른 기업에 비해 높은 6.1%를 보였다. 이러한 결과는 $\chi^2=52.849$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

이러한 CEO의 여성인력 활용성향이 여성 경영참여에 어떤 영향을 미치는지 분석하였다. 그 결과, CEO 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(<표 IV-28> 참조).

<표 IV-28> CEO의 여성인력활용 성향과 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		-2.413	.016		-3.261	.001
여성인력 활용에 적극적	.079	1.834	.067	.256	6.097	.000
동일한 능력을 가진 남녀선호도	.118	2.729	.007	.091	2.160	.031
		R ² =.027 F=8.790 p=.000			R ² =.092 F=31.066 p=.000	

즉, CEO가 여성인력의 활용에 적극적일수록($t=1.834$, $p=.067$), 동일한 능력을 가진 남녀가 있는 경우 여성에 대해 호의적인 태도를 가질수록($t=2.729$, $p=.007$) 여성임원 비중이 증가하는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 여성관

리자 비중에서도 동일하게 나타나, CEO의 마인드가 여성인력의 관리직 진출에 결정적인 역할을 하는 것을 알 수 있었다.

다음으로 기업의 조직분위기에 대해 상하관계의 민주성, 경영진의 여성인적 자원에 대한 비전, 남녀평등한 조직문화로 구분하여 조사 하였다. 조사대상 전체 기업에서 상하관계가 민주적이라는 의견에는 '다소 그렇다'가 36.8%(240개사)로 가장 높은 비율을 보였고 경영진의 여성인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유하고 있는지에 대해서는 '보통이다'가 42.6%(278개사)로 비교적 저조한 결과를 보였으며 남녀평등 대우하는 문화는 '다소 그렇다'가 38.1(249개사)로 대체로 긍정적인 결과를 보였다(<표 IV-29> 참조). 평균값을 보면 상하관계가 민주적인 기업은 3.80로 나타났고 여성인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업은 3.21, 남녀 평등하게 대우하는 기업은 4.00로 나타났다.

기업유형별로는 상하관계가 민주적이라고 응답한 기업은 외국계기업에서 '매우 그렇다'가 37.2%로 가장 긍정적인 나타났고 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업, 공기업은 '다소 그렇다'가 각각 37.1%, 38.6%, 37.0%를 보였다. 평균값 역시 외국계기업이 가장 높은 4.07로 나타났다. 이러한 결과는 $\chi^2=21.014$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.020$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-29> 조직분위기

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
상하관계가 민주적 $\chi^2=24.014, df=12, p=.020$					
전혀 그렇지 않다	7 (2.0)	1 (0.9)	0 (0.0)	1 (1.2)	9 (1.4)
별로 그렇지 않다	19 (5.5)	2 (1.8)	1 (0.9)	1 (1.2)	23 (3.5)
보통이다	123 (35.7)	36 (31.6)	32 (28.3)	27 (33.3)	218 (33.4)
다소 그렇다	128 (37.1)	44 (38.6)	38 (33.6)	30 (37.0)	240 (36.8)
매우 그렇다	68 (19.7)	31 (27.2)	42 (37.2)	22 (27.2)	163 (25.0)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	3.67	3.89	4.07	3.88	3.80

여성인적자원개발에 명확한 비전 소유					$\chi^2=37.659, df=12, p=.000$
전혀 그렇지 않다	14 (4.1)	4 (2.3)	3 (2.7)	0 (0.0)	21 (3.2)
별로 그렇지 않다	81 (23.5)	22 (19.3)	22 (19.5)	4 (4.9)	129 (19.8)
보통이다	156 (45.2)	50 (43.9)	38 (33.6)	34 (42.0)	278 (42.6)
다소 그렇다	63 (18.3)	26 (22.8)	27 (23.9)	26 (32.1)	142 (21.8)
매우 그렇다	31 (9.0)	12 (10.5)	23 (20.4)	17 (21.0)	83 (12.7)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	3.05	3.18	3.40	3.69	3.21
남녀평등 대우					$\chi^2=12.057, df=12, p=.041$
전혀 그렇지 않다	4 (1.2)	0 (0.0)	1 (0.9)	0 (0.0)	5 (0.8)
별로 그렇지 않다	22 (6.4)	4 (3.5)	5 (4.4)	0 (0.0)	31 (4.8)
보통이다	87 (25.2)	27 (23.7)	14 (12.4)	16 (19.8)	144 (22.1)
다소 그렇다	140 (40.6)	38 (33.3)	43 (38.1)	28 (34.6)	249 (38.1)
매우 그렇다	92 (26.7)	45 (39.5)	50 (44.3)	37 (45.7)	224 (34.3)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	3.85	4.09	4.20	4.26	4.00

경영진의 여성인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유하고 있는지에 대해서는 공기업이 ‘다소 그렇다’와 ‘매우 그렇다’ 응답을 합친 비율이 50%를 넘고 평균값 역시 가장 높은 3.69를 보였다. 그에 반해 유가증권/코스닥 상장기업과 IT기업은 평균이 각각 3.05, 3.18로 저조하게 나타났다. 이러한 결과는 $\chi^2=37.659$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

남녀 평등하게 대우하는 분위기에 대해서는 모든 기업에서 ‘다소 그렇다’와 ‘매우 그렇다’의 비율이 높게 나타났고 그 중에서 공기업이 가장 높은 4.26이었고 유가증권/코스닥 상장기업이 가장 낮은 3.85를 보였다. 이러한 결과는 $\chi^2=12.057$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.041$ 로 통계적으로 매우 유의미하다.

그렇다면 이러한 조직분위기와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴보기 위해, 우선 조직분위기가 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석 하였다.

그 결과 상하관계가 민주적인 조직분위기일수록, 경영진이 여성 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업일수록, 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다(<표 IV-30-1> 참조).

<표 IV-30-1> 조직분위기와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		.127	.899		1.713	.087
상하관계가 민주적	.123	2.505	.012	.056	1.166	.244
여성인적자원에	.093	1.934	.054	.191	4.046	.000
명확한 비전 소유						
남녀평등 대우	.127	2.560	.011	.141	2.895	.004
		R ² =.024			R ² =.068	
		F=5.094			F=14.948	
		p=.002			p=.000	

<표 IV-30-2> 여성 경영참여와 조직분위기

독립변수	상하관계가 민주적			여성에 대한 명확한 비전 소유			남녀 평등대우		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		55.772	.000		87.250	.000		39.746	.000
여성임원 비중	.021	.327	.744	.028	.334	.739	.311	.145	.884
여성관리자 비중	.188	1.914	.004	.037	.435	.664	-.219	2.823	.005
		R ² =.039			R ² =.009			R ² =.022	
		F=5.970			F=.650			F=4.569	
		p=.003			p=.705			p=.011	

다음으로 여성의 경영참여로 인해 조직분위기에 영향을 미치는지 분석하였는데, 기업내 여성임원 비중이 증가할수록, 상하관계가 민주적인 것으로 나타났다(<표 IV-30-2> 참조). 또한 여성관리자 비중이 증가할수록 조직분위기가 민주적이고, 경영진이 여성인적자원에 대한 명확한 비전을 소유하고 있었고, 남녀 평등한 조직분위기가 형성되는 것으로 밝혀졌다. 아직까지 여성임원 비중이 높지 않은 국내기업 현실에서, 여성임원 비중이 민주적인 상하관계를 조

성한다는 결과는 의미가 있다고 판단된다. 즉, 조직내 리더계층으로 여성이 진출하게 되면 조직문화가 경쟁적, 위계중심적에서 협동적, 팀 중심으로 변화할 수 있다는 사실을 보여주고 있다.

마지막으로, 조사대상 기업의 남성중심적 조직문화는 크게 4가지 문항으로 질문하였다. 첫째, 개인사정이나 집안일로 주중 휴가가 어렵다는 문항에는 ‘전혀 그렇지 않다’가 46.4%(303개사)로 가장 높게 나타나 기업내부의 인식은 관대한 것으로 판단되었다(<표 IV-31> 참조). 둘째, 경쟁과 관련하여 업무를 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어려우냐에 대해서는 ‘보통이다’가 32.9%(215개사)로 가장 높은 비율을 보였다. 셋째, 정시퇴근은 눈치 보인다는 항목에는 ‘별로 그렇지 않다’가 32.8%(214개사)로 가장 높은 비율을 차지하였다. 마지막으로, 야근이 근평을 잘 받을 수 있는 방법이다라는 문항에는 ‘별로 그렇지 않다’가 38.6%(252개사)로 가장 높은 비율을 보였다. 평균값을 보면 모두 3.0점 이하인 가운데 일을 최우선으로 한다면 정시퇴근은 눈치보인다는 의견에는 각각 2.57, 2.27로 다른 문항에 비해 비교적 높게 나타났다. 따라서 전체적인 조직문화가 과거의 획일화되고 직접적이든 간접적이든 일에 대해 강요되는 문화에서 탈피하여 일과 삶의 균형을 찾을 수 있는 문화로 접근되고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 유연한 조직문화의 정착은 향후 더 많은 여성인력들이 노동현장에서 근무할 수 기회확대뿐만 아니라 입직 후 경력개발에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보인다.

<표 IV-31> 남성중심적 조직문화

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계기업	공기업	전체
개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어렵다 $\chi^2=28.103, df=12, p=.005$					
전혀 그렇지 않다	143 (41.5)	50 (43.9)	70 (62.0)	40 (49.4)	303 (46.4)
별로 그렇지 않다	123 (35.7)	44 (38.6)	33 (29.2)	32 (39.5)	232 (35.5)
보통이다	55 (15.9)	18 (15.8)	7 (6.2)	8 (9.9)	88 (13.5)
다소 그렇다	18 (5.2)	1 (0.9)	1 (0.9)	1 (1.2)	21 (3.2)
매우 그렇다	6 (1.7)	1 (0.9)	2 (1.8)	0 (0.0)	9 (1.4)

계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	1.90	1.76	1.51	1.63	1.78
일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다 $\chi^2=22.819, df=12, p=.029$					
전혀 그렇지 않다	67 (19.4)	15 (13.2)	39 (34.5)	11 (13.6)	132 (20.2)
별로 그렇지 않다	90 (26.1)	32 (28.1)	22 (19.5)	24 (29.6)	168 (25.7)
보통이다	111 (32.2)	42 (36.8)	31 (27.4)	31 (38.3)	215 (32.9)
다소 그렇다	69 (20.0)	21 (18.4)	18 (15.9)	14 (17.3)	122 (18.7)
매우 그렇다	8 (2.3)	4 (3.5)	3 (2.7)	1 (1.2)	16 (2.5)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	2.60	2.71	2.33	2.63	2.57
정시퇴근은 눈치 보인다 $\chi^2=72.690, df=12, p=.000$					
전혀 그렇지 않다	85 (24.6)	20 (17.5)	65 (57.5)	15 (18.5)	185 (28.3)
별로 그렇지 않다	106 (30.7)	45 (39.5)	32 (28.3)	31 (38.3)	214 (32.8)
보통이다	91 (26.4)	33 (29.0)	11 (9.7)	24 (29.6)	159 (24.4)
다소 그렇다	53 (15.4)	14 (12.3)	5 (4.4)	11 (13.6)	83 (12.7)
매우 그렇다	10 (2.9)	2 (1.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	12 (1.8)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	2.41	2.41	1.61	2.38	2.27
야근이 근평을 잘 받을 수 있는 방법이다 $\chi^2=66.056, df=12, p=.000$					
전혀 그렇지 않다	116 (33.6)	27 (23.7)	70 (62.0)	21 (25.9)	234 (35.8)
별로 그렇지 않다	126 (36.5)	47 (41.2)	38 (33.6)	41 (50.6)	252 (38.6)
보통이다	70 (20.3)	26 (22.8)	4 (3.5)	18 (22.2)	118 (18.1)
다소 그렇다	27 (7.8)	12 (10.5)	1 (0.9)	1 (1.2)	41 (6.3)
매우 그렇다	6 (1.7)	2 (1.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (1.2)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
평균	2.08	2.25	1.43	1.99	1.98

기업유형별로는 유가증권/코스닥 상장기업에서 개인사정이나 집안일로 주중 휴가가 가장 어려운 것으로 조사되었지만 그 숫치는 1.90로 아주 낮게 나타났다. IT기업은 일을 최우선으로 하지 않으며 살아남기 어렵다, 정시퇴근은

눈치 보인다는 의견에 다른 기업에 비해 비교적 높은 2.71, 2.41로 나타나 성과주의에 기반 한 기업의 특성을 반영하고 있다. 외국계기업의 경우 일을 최우선으로 한다는 문항을 제외한 남성중심적 조직문화를 묻는 문항에서 가장 낮은 평균값을 보이고 있어, 일반적인 우리나라의 기업문화와 상이함을 알 수 있다. 마지막으로 공기업은 일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다는 응답에 비교적 높은 2.63을 보였고 개인 사정이나 집안일로 주중 휴가가 어렵다, 야근이 근평을 잘 받을 수 있는 방법이다라는 의견에는 그렇지 않음을 보여주고 있다.

그렇다면 이러한 남성중심적 조직문화와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴보기 위해, 우선 남성중심적 조직문화가 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 것으로 나타났다(<표 IV-32> 참조). 또한 여성 관리자 비중에 미치는 영향을 보면 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록, 정시에 퇴근하면 눈치가 보이는 기업일수록 여성관리자 비중이 떨어지는 것으로 조사되었다. 반면에 일을 최우선으로 하는 기업일수록, 여성 관리자 비중이 증가하는 것으로 밝혀졌다. 즉, 일을 최우선으로 한다는 문항을 제외한 남성중심적 조직문화 하에서는 여성이 리더계층으로 진입하기가 어렵다는 사실을 입증하고 있다.

<표 IV-32> 남성중심적 조직문화와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		2.843	.005		6.040	.000
개인사정으로 주중 휴가가 어렵다	-.104	-2.225	.026	-.139	-2.963	.003
일이 최우선이다	.055	1.267	.206	.079	1.824	.069
정시퇴근은 눈치 보인다	-.050	-1.074	.283	-.122	-2.632	.009
야근이 근평을 잘 받는 방법이다	.053	1.167	.243	.035	.710	.478
		R ² =.013 F=2.013 p=.091			R ² =.034 F=5.334 p=.002	

다음으로는 여성의 경영참여로 인해 남성중심적 조직문화에 어떤 영향을 미치는지 분석하였는데, 그 결과는 다음 <표 IV-33-1>, <표 IV-33-2>과 같다. 비록 여성임원 비중은 남성중심적 조직문화에 아무런 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 여성관리자 비중은 남성중심적 조직문화에 부(-)적인 영향을 주는 것으로 조사되었다. 즉, 여성관리자 비중이 높을수록, 개인사정과 집안일로 휴가를 내기가 어렵지 않고, 정시퇴근에 눈치를 보지 않아도 되고, 야근만이 근평을 잘 받는 방법이 아닌 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과를 통해 리더계층으로의 여성이 많이 진출할수록, 조직문화에 변화를 가져올 수 있고 남성지배적인 조직문화를 약화시키는 것을 알 수 있다.

<표 IV-33-1> 여성 경영참여와 남성중심적 조직문화

독립변수	개인사정과 집안일로 주중휴가가 어렵다			일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		42.705	.000		48.905	.000
여성임원 비중	-.053	-1.126	.261	.028	.139	.889
여성관리자 비중	-.091	-1.941	.051	.037	.4376	.707
		R ² =.018 F=4.947 p=.007			R ² =.004 F=.246 p=.840	

<표 IV-33-2> 여성 경영참여와 남성중심적 조직문화

독립변수	정시퇴근은 눈치보인다			야근이 근평을 잘 받는 방법이다		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		55.772	.000		44.840	.000
여성임원 비중	-.013	-.270	.787	-.012	-.257	.741
여성관리자 비중	-.104	-2.200	.028	-.087	-1.799	.053
		R ² =.015 F=3.756 p=.024			R ² =.010 F=2.561 p=.070	

이상의 결과를 요약하면 조직문화가 여성의 경영참여에 영향을 주는 것으

로 나타나 앞의 2장에서 제시한 연구문제 5가 지지되었다. 조직문화 중 CEO 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 조직분위기가 민주적인 상하관계일수록, 경영진이 여성 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업일수록, 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 마지막으로 남성중심적 조직문화, 특히 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 것으로 나타났다. 즉, CEO의 여성인력 활용의지, 조직분위기, 양성 평등한 조직문화를 가진 기업에서 여성 경영참여가 활발하였다.

바. 여성고용촉진제도와 여성 경영참여

본 연구에서는 여성고용촉진제도에 대한 기업의 인식이 어떠한지를 파악하기 위하여 여성고용촉진제도 중 대표적인 탄력근무제, 선택적 복리후생제도, 보육관련제도, 육아휴직제도 및 기혼여성 재고용 장려제도를 등을 중심으로 시행여부 및 운영상태를 조사하였다. 각 제도에 대해 설명하면, ‘탄력근무제’는 근로자가 근로시간대를 자율적으로 선택하여 여성근로자가 가사부담이 덜한 시간대에 근로를 제공할 수 있도록 하는 제도이며, ‘선택적 복리후생제도’는 복리후생의 항목을 개인적인 필요에 따라 취사선택할 수 있는 제도이다. ‘보육관련제도’는 자녀를 양육할 수 있도록 직장 보육시설의 운영, 보육비용을 지원하는 제도를 의미하고, ‘육아휴직제도’는 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성근로자가 출산휴가 3개월을 포함하여 1년 이내의 육아휴직을 신청하는 제도로 여성근로자들에게 직접적인 영향을 미칠 수 있는 제도이다. 마지막으로 ‘기혼여성 재고용 장려제도’는 여성근로자가 자녀를 키우기 위해 회사를 퇴직하는 경우 육아를 마치고 직장에 복귀할 수 있는 제도를 일컫는다.

조사대상 기업의 여성고용촉진제도의 운영현황을 살펴보면 전체 기업에서 탄력적 근무제도와 선택적 복리후생제도, 보육관련제도, 기혼여성 재고용 장려제도는 ‘제도가 없고, 도입 계획도 없음’이 각각 69.7%(455개사), 47.8%(312개사), 67.8%(442개사), 57.6%(376개사)로 가장 높은 비율을 보였고 육아휴직제

도는 '제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음'이 40.2%(262개사)로 다른 제도들보다 잘 운영되고 있음을 알 수 있다(<표 IV-34> 참조). 법적 성격을 띤 육아휴직제도만이 유일하게 잘 운영되고 있는 것으로 나타났다.

기업유형별로 살펴보면 우선 탄력적 근무제도는 모든 기업에서 '제도가 없고, 도입 계획도 없음'의 비율이 가장 높게 나왔지만 외국계기업에서 '제도가 있으며, 비교적 잘 운영되고 있다'는 비율이 다른 기업에 비해 높게 나타나 비교적 잘 운영되고 있는 것으로 나타났다. 또한 공기업에서도 '제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임'의 비율이 높은 편으로 나타났음을 볼 수 있다. 이러한 결과는 $\chi^2=72.877$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

<표 IV-34> 여성고용촉진제도의 운영현황

(단위 : 개사, %)

구 분	유가증권/ 코스닥기업	IT기업	외국계 기업	공기업	전체
탄력적 근무제도 $\chi^2=72.877, df=12, p=.000$					
제도가 없고, 도입 계획도 없음	263 (76.2)	80 (70.2)	75 (66.4)	37 (45.7)	455 (69.7)
제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임	25 (7.3)	12 (10.5)	2 (1.8)	19 (23.5)	58 (8.9)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	29 (8.4)	3 (2.6)	4 (3.5)	9 (11.1)	45 (6.9)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	12 (3.5)	12 (10.5)	16 (14.2)	7 (8.6)	47 (7.2)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	16 (4.6)	7 (6.1)	16 (14.2)	9 (11.1)	48 (7.4)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
선택적 복리후생제도 $\chi^2=147.944, df=12, p=.000$					
제도가 없고, 도입 계획도 없음	195 (56.5)	47 (41.2)	66 (58.4)	4 (4.9)	312 (47.8)
제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임	55 (15.9)	17 (14.9)	8 (7.1)	16 (19.8)	96 (14.7)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	22 (6.4)	8 (7.0)	2 (1.8)	1 (1.2)	33 (5.1)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	30 (8.7)	23 (20.2)	13 (11.5)	8 (9.9)	74 (11.3)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	43 (12.5)	19 (16.7)	24 (21.2)	52 (64.2)	138 (21.1)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	81 (100.0)	653 (100.0)
보육관련제도 $\chi^2=54.979, df=12, p=.000$					
제도가 없고, 도입 계획도 없음	246 (71.3)	83 (72.8)	81 (72.3)	32 (39.5)	442 (67.8)

제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임	38 (11.0)	15 (13.2)	9 (8.0)	22 (27.2)	84 (12.9)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	21 (6.1)	6 (5.3)	4 (3.6)	2 (2.5)	33 (5.1)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	17 (4.9)	6 (5.3)	3 (2.7)	8 (9.9)	34 (5.2)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	23 (6.7)	4 (3.5)	15 (13.4)	17 (21.0)	59 (9.1)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	112 (100.0)	81 (100.0)	652 (100.0)
육아휴직제도 $\chi^2=66.893, df=12, p=.000$					
제도가 없고, 도입 계획도 없음	67 (19.4)	35 (30.7)	24 (21.4)	2 (2.5)	128 (19.6)
제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임	26 (7.5)	7 (6.1)	2 (1.8)	5 (6.2)	40 (6.1)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	78 (22.6)	16 (14.0)	13 (11.6)	8 (9.9)	115 (17.6)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	54 (15.7)	27 (23.7)	14 (12.5)	12 (14.8)	107 (16.4)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	120 (34.8)	29 (25.4)	59 (52.7)	54 (66.7)	262 (40.2)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	112 (100.0)	81 (100.0)	652 (100.0)
기혼여성 재고용 장려제도 $\chi^2=39.063, df=12, p=.000$					
제도가 없고, 도입 계획도 없음	196 (56.8)	58 (50.9)	61 (54.0)	61 (75.3)	376 (57.6)
제도가 없으나, 조만간 도입할 계획임	32 (9.3)	19 (16.7)	9 (8.0)	12 (14.8)	72 (11.0)
제도가 있으나, 거의 운영되지 않음	47 (13.6)	8 (7.0)	14 (12.4)	4 (4.9)	73 (11.2)
제도가 있고, 그럭저럭 운영되고 있음	30 (8.7)	19 (16.7)	10 (8.8)	1 (1.2)	60 (9.2)
제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음	40 (11.6)	10 (8.8)	19 (16.8)	3 (3.7)	72 (11.0)
계	345 (100.0)	114 (100.0)	113 (100.0)	91 (100.0)	653 (100.0)

선택적 복리후생제도는 공기업에서 ‘제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음’이 64.2%인 것으로 나타나 다른 기업들보다 가장 잘 자리잡고 있는 여성고용촉진제도로 보여진다.

보육관련제도는 모든 기업에 있어서 ‘제도가 없고, 도입 계획도 없음’의 비율이 가장 높았지만 비교적 공기업에서 조만간 도입할 계획이거나 제도가 있고 아주 잘 운영되고 있는 비율이 높게 나타났음을 볼 수 있다.

육아휴직제도는 다른 여성고용촉진제도와는 대조적으로 모든 기업에서 대체적으로 ‘제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음’의 비율이 높게 나타났지만 IT 기업에서는 ‘제도가 없고, 도입 계획도 없음’의 비율이 30.7%로 가장 높게 나타나 육아휴직제도의 활용의지가 비교적 낮은 것으로 조사되었다. 이러한 결

과는 $\chi^2=66.893$ 이고 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

마지막으로 기혼여성 재고용 장려제도는 공기업이 '제도가 없고, 도입계획도 없음'의 응답이 가장 높은 75.3%를 보인 반면에 외국계기업에서는 '제도가 있고, 아주 잘 운영되고 있음'의 비율이 16.8%로 다른 기업에 비해 높게 나타났다. 결과적으로 보면 외국계기업이 탄력근무제, 육아휴직제 및 기혼여성 재고용 장려제도가 잘 시행되는 것으로 조사되었고, 공기업은 선택적 복리후생제도와 육아휴직제가 다른 기업에 비해 잘 운영되는 것으로 나타나 기업마다 차이를 보였다. 이러한 결과는 $\chi^2=39.063$, 유의수준 $p<0.05$ 에서 유의확률 $p=.000$ 으로 통계적으로 매우 유의미하다.

그렇다면 이러한 여성고용촉진제도와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴보기 위해, 우선 여성경영참여가 여성고용촉진제도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과는 다음 <표 IV-35-1>와 <표 IV-35-2>로 제시하였다. 여성고용촉진제도 중 유일하게 선택적 복리후생제도가 여성임원 비중이 높은 기업일수록 잘 운영되고 있는 것으로 조사되었다. 반면에 조직내 여성관리자 비중이 높은 기업일수록 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도가 잘 운영하고 있는 것으로 밝혀졌다. 조직내 여성 리더계층이 많아지면 자연스럽게 직장가정 양립하는 방향을 가치가 다양화해지면서, 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도 및 선택적 복리후생제도를 요구하게 되어 기업에서 그러한 제도를 운영하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 IV-35-1> 여성 경영참여와 여성고용촉진제도

독립변수	탄력적 근무제도			선택적 복리후생제도		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		10.012	.000		20.750	.000
여성임원 비중	.187	1.256	.213	.284	1.918	.059
여성관리자 비중	.273	1.839	.070	.108	.728	.469
		$R^2=.088$			$R^2=.075$	
		$F=1.699$			$F=2.036$	
		$p=.095$			$p=.087$	

<표 IV-35-2> 여성 경영참여와 여성고용촉진제도

독립변수	보육관련제도			육아휴직제도			기혼여성 재고용제도		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		10.344	.000		29.404	.000		28.227	.000
여성임원 비중	.079	.518	.606	.133	.896	.373	.031	.667	.507
여성관리자 비중	.093	.614	.541	.286	1.928	.058	.128	2.714	.007
		R ² =.006			R ² =.091			R ² =.013	
		F=.202			F=1.946			F=4.046	
		p=.817			p=.075			p=.018	

다음으로는 여성의 경영참여가 여성고용촉진제도에 미치는 영향력을 살펴 보았는데, 그 결과는 다음 <표 IV-36>과 같았다. 여성고용촉진제도 중 유일하게 선택적 복리후생제도만이 기업내 여성임원 비중이 높을수록 잘 시행되는 것으로 나타났으나 여성관리자 비중은 탄력근무제, 기혼여성 재고용 장려제도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나 차이를 보였다. 특히 기혼여성 재고용 장려제도는 여성근로자가 자녀를 키우기 위해 회사를 퇴직하는 경우 육아를 마치고 직장에 복귀할 수 있도록 하는 제도인데, 기업내 관리계층으로의 여성의 진입이 증가할수록 기업 차원에서 여성인력을 육성하기 위해 이러한 제도를 도입하는 것으로 해석할 수 있다.

<표 IV-36> 여성고용촉진제도와 여성 경영참여

독립변수	여성임원 비중			여성관리자 비중		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		2.843	.143		2.450	.015
탄력근무제	.044	1.040	.299	.166	3.911	.000
선택적 복리후생제도	.116	2.709	.007	.014	.327	.744
보육관련제도	.065	1.524	.128	.065	1.528	.127
육아휴직제도	.010	.242	.809	.056	1.324	.138
기혼여성 재고용장려제도	.011	.264	.687	.089	2.143	.033
		R ² =.019			R ² =.044	
		F=2.340			F=5.564	
		p=.040			p=.000	

사. 여성 경영참여와 기업성과

여성 경영참여와 기업성과와의 관련성을 파악하기 위해 한국신용평가정보원의 재무데이터를 활용하여 분석하였다. 분석결과 여성임원 비중, 여성관리자 비중 모두 매출액과 ROA에 유의한 영향을 미치고 있지 않았으나, 기업내 여성비중이 높을수록 매출액과 ROA에 긍정적 영향을 주는 것으로 조사되어(<표 IV-37> 참조), 앞의 이론 및 선행연구 고찰에서 제시한 연구문제 6은 지지되지 못하였다.

이러한 결과는 아직까지 우리나라의 경우 관리자급 또는 임원급으로 진출한 여성의 수가 적어 기업성과와의 관련성을 찾기에는 시기상조라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 여성인력 비중이 기업성과와 관련성이 있는 것으로 나타난 것은 최근 들어 여성인력의 고용이 증가하고 있는 추세와 맞물려 의미있는 결과라 할 수 있다. 지금의 여성인력 고용 및 활용 추세로 간다면 향후 5-10년 이내에는 여성관리자 비중, 여성임원 비중과 기업성과와의 관련성을 기대해 볼 수 있을 것이다. 따라서 정부와 기업 모두 여성인력의 양적 및 질적 확대를 위한 노력을 계속해야 할 것이다.

<표 IV-37> 여성 경영참여와 기업성과

독립변수	매출액			ROA		
	Beta	t	Sig.	Beta	t	Sig.
(상수)		5.087	.000		.398	.001
여성임원 비중	.032	.576	.565	.051	.926	.355
여성관리자 비중	.065	.919	.359	.039	.555	.579
여성비중	.136	2.102	.036	.122	1.892	.059
		R ² =.013			R ² =.012	
		F=2.006			F=1.726	
		p=.085			p=.097	

3. 소결

본 장에서는 국내기업의 여성 경영참여 현황을 파악하고 여성 경영참여 현황과 기업특성과의 관련성을 분석하였다. 이를 위해 기업의 HRM 담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 이사회 규모, 경영전략, 고용현황, 인적자원 관리제도, 조직문화 등을 설문조사 하였다. 기업 조사는 2007년 7월 현재 대한상공회의소의 코참비즈에 등록된 기업을 대상으로 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계기업, IT기업, 공기업 등을 모집단으로 하여 700여개의 기업을 표본 추출 하였다.

우선, 조사대상 기업의 직급별 여성비율을 보면, 남성대비 여성임원 비중은 2.6%, 여성부장 비중은 3.9%, 여성차장 비중은 5.3%, 여성과장 비중은 10.8%, 여성대리 비중은 16.0%, 여성사원 비중은 27.6%의 분포를 보이고 있어 전형적인 피라미드 구조를 보이고 있다. 또한 여성 최고경영진의 직위를 보면 '여성 최고경영진이 없다'는 응답이 84.5%로 거의 대부분의 기업에서 여성이 최고경영진으로 승진하지 못하고 있음을 보여주고 있다. 여성 최고경영진이 있는 기업 중에서는 이사 분포가 6.3%로 가장 많았고, 그 다음으로 상무가 3.1%, 사장이 2.0% 등의 저조한 비중을 보여주고 있다.

그렇다면 이러한 여성 경영참여에 영향을 미치는 기업의 특성은 무엇인지 살펴보았다. 첫째, 기업의 인구통계학적 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중과 여성비중이 높을수록 기업내 여성임원 비중이 높은 것으로 조사되었다. 그러나 기업의 지배구조는 여성의 경영참여에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 아직까지 국내기업의 여성임원들의 다수가 친족관계로 인한 경영권의 승계로 이루어지고 있어 기업의 지배구조와 관련성이 없다는 것을 보여주는 자료라 할 수 있다.

둘째, 여성의 경영참여와 종업원 인적 구성과의 관계를 살펴보면 여성의 경영참여 비율이 높을수록 여성관리자 비중과 여성종업원 비중이 높아지는 것으로 나타났다. 전략적 의사결정 위치에 있는 여성임원들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 하고, 모든 계층에 있는 여성들의 승

진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Burke & McKeen, 1993; Daily & Dalton, 2003). 따라서 여성임원을 가진 기업들은 여성을 적극적으로 유인할 가능성이 높아져, 기업내 종업원 성별 구성의 다양성에 긍정적으로 영향을 줄 수 있다.

셋째, 경영전략과 여성 경영참여의 관련성을 분석하면 여성임원 비중은 주력제품 또는 서비스 시장전략에 유의한 영향을 미치지 못하였고 경영전략 역시 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 비록 여성 경영참여가 직접적으로 경영전략에 영향을 주지는 못했으나 여성관리자 비중이 경영전략에 영향을 미치고 경영전략 역시 여성관리자 비중에 영향을 주었다. 이러한 결과는 오늘날 소비시장에서 여성들이 거의 구매 의사결정을 하고 있기 때문에, 여성 소비자의 취향과 기호를 누구보다 잘 알고 있는 여성들이 관리직에 많이 분포될수록 기업의 이윤을 더 많이 창출할 수 있다는 연구결과를 뒷받침해주고 있다(Kanner, 2004; Richard et al., 2003).

넷째, 인적자원관리제도와 여성 경영참여의 관계에서는 우수한 HRM 제도를 도입하는 기업일수록 여성의 고위직 진출에 긍정적이었고, 여성 경영참여가 활발한 기업일수록 우수한 HRM 제도를 시행하고 있었다. 사내공모제의 경우 여성 경영참여에 영향을 주는 것으로 나타났고, 여성 경영참여 비중이 높을수록 사내공모제를 더 실시하는 것으로 조사되었다. 또한 여성임원 비중이 높은 기업일수록 목표관리와 다면평가를 더 실시하고 있었고, 목표관리나 역량평가제도 도입 후 평가 공정성에 효과적으로 기여한 기업일수록, 여성 경영참여 비중이 높은 것으로 나타났다. 보상제도 역시 호봉제를 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 반면에 개인성과급을 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 높았다. 마지막으로 교육훈련 프로그램 중 경력개발제도를 실시하는 기업일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과위주의 평가를 위한 역량평가가 효과적인 기업일수록, 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업일수록, 성과급 위주의 문화를 가지고 있어 여성의 경영참여가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

다섯째, 조직문화의 경우 CEO 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 조직분위기가 민주적인 상하관계일수록, 경영진이 여성 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업일수록, 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 남성중심적 조직문화, 특히 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록 여성 경영참여 비중은 떨어지는 것으로 나타났다. 즉, CEO의 여성인력 활용의지, 조직분위기, 양성 평등한 조직문화를 가진 기업에서 여성 경영참여가 활발하였다.

또한, 여성고용촉진제도와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴보았는데, 여성고용촉진제도 중 유일하게 선택적 복리후생제도가 여성임원 비중이 높은 기업일수록 잘 운영되고 있는 것으로 조사되었다. 반면에 조직내 여성관리자 비중이 높은 기업일수록 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도가 잘 운영하고 있는 것으로 밝혀졌다. 조직내 여성 리더계층이 많아지면 자연스럽게 직장가 가정을 양립하는 방향을 가치가 다양해지면서, 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도 및 선택적 복리후생제도를 요구하게 되어 기업에서 그러한 제도를 운영하는 것으로 해석할 수 있다.

마지막으로, 여성 경영참여와 기업성과와의 관련성을 파악하였는데 여성임원 비중, 여성관리자 비중 모두 매출액과 ROA에 유의한 영향을 미치고 있지 않았으나, 기업내 여성비중이 높을수록 매출액과 ROA에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아직까지 우리나라의 경우 관리자급 또는 임원급으로 진출한 여성의 수가 적어 기업성과와의 관련성을 찾기에는 시기상조라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 여성인력 비중이 기업성과와 관련성이 있는 것으로 나타난 것은 최근 들어 여성인력의 고용이 증가하고 있는 추세와 맞물려 의미있는 결과라 할 수 있다. 지금의 여성인력 고용 및 활용 추세로 간다면 향후 5-10년 이내에는 여성관리자 비중, 여성임원 비중과 기업성과와의 관련성을 기대해 볼 수 있을 것이다. 따라서 정부와 기업 모두 여성인력의 양적 및 질적 확대를 위한 노력을 계속해야 할 것이다.



여성임원 인터뷰 조사

1. 여성임원 인터뷰 조사결과	149
2. 소결	165

1. 여성임원 인터뷰 조사결과

본 장에서는 앞의 4장 여성 경영참여 현황 및 기업특성 실태조사에서 밝혀 내지 못한 여성임원들의 승진 장애요인, 강·약점 및 여성임원의 확대 방안 등을 파악하기 위해 여성임원들을 대상으로 심층 인터뷰하였다. 외국계, IT, 공기업 및 일반기업에 종사하고 있는 여성임원 10인을 대상으로 심층면접법 (in-depth Interview)을 사용하였다. 조사기간은 2007년 9월 20일부터 10월 10일까지 방문, 이메일 등을 통하여 조사하였다.

가. 면접 대상자의 특성

면접 대상자의 특성을 살펴보면, 연령대는 40대와 50대가 가장 많았고 직급의 경우 거의 대부분이 상무였으며 부사장, 상임위원 등이었다. 또한 그들은 임원 승진과 관련해 각 회사에서 '여성 최초'라는 타이틀을 갖고 있는 공통점이 있었다. 현 직장에서의 근속년한은 외국계기업과 IT기업의 경우 외부에서 영입되어 임원으로 올라갔기 때문에 평균 7년 정도였고 임원으로 승진하는데 평균 5년이 소요된 것으로 조사되었다. 반면에 일반 국내기업과 공기업은 근속년한이 평균 20년, 임원 승진 소요기간은 평균 15년으로 나타나 기업유형별로 차이가 있었다. 거의 대부분의 여성임원들은 기혼이었다. 아울러 면접 대상자가 근무하는 기업유형을 보면 일반기업 3명, 외국계기업 3명, IT기업 3명, 공기업 1명이었다.

나. 여성임원 승진 장애요인

(1) 임원급에서 여성비율이 적은 이유에 대한 의견

여성이 임원으로 진행되는 과정에서 여성의 수가 현격히 적어지는데, 그 이유는 무엇이라고 생각하는지 질문하였다. 응답결과, 자질 부족이 아니라 주도권을 가진 남자들의 편견, 남성중심적 조직문화, 출산 및 육아부담, 그리고

‘승진길이 막혀 있다’는 여성 자신의 생각 때문인 것으로 인식하고 있었다. 특히 남성중심의 조직문화가 여성에게 있어서 중간관리자로의 승진에 커다란 장애요인이라고 응답하였다.

“입사 후 20년이 경과하면 누구나 임원이 되요. 그러나 10년 쯤 지나고 나면 여성은 그만두는 비율이 많아지기 때문에 현재 남아있는 여성은 그리 많지 않아요. 중간관리자로서 살아남는 것이 오히려 관건이에요.” (국내기업 A상무)

“그 동안 육아 등의 문제로 관리자급 여성인력이 중도 이탈해 임원급을 채용할 만한 절대적인 인재풀이 적었던 게 사실이에요. 그런데 최근 과장급 이상 여성인력이 포진하며 비중을 늘려가고 있어 앞으로는 여성임원 배출이 늘어날 것이라고 생각해요.” (외국계기업 D상무)

“남자는 군대에서 인간이하의 경험을 해요. 그런데 여자들은 싫은 소리를 들으려고 하지 않는 경향이 있어요. 상사가 심한 말을 하면 훈련이라 생각하고, 남성문화에 동화되어야 합니다.” (IT기업 G상무)

또한, 여성 스스로가 경력관리에 있어서 중도에 포기해 버리는 경향이 있다고 지적하였다. 여성인력의 경우 근시안적인 시야를 가지고 있는 경우가 많아서 일을 하다가 조금 힘들거나 치인다 싶으면 일을 그만 둔다는 것이다.

“여성들은 특히 남편이 좋은 직업을 가지고 있는 경우, 금방 일을 그만두는 경향이 있어요. 자신의 경력을 장기적으로 관리하는 능력은 물론 끈기가 부족하다고 할까요. 그냥 스스로가 포기해 버리는 거죠.” (국내기업 C상무)

그러나 인터뷰한 여성임원들 모두 앞으로 4-5년 후면 여성임원들이 많이 쏟아져 나올 것으로 예상하고 있었다. 현재 기업들이 여성관리자 육성에 관심을 두면서 여성인력을 많이 채용하고 있고 후배 여성이 남자 선배를 추월하여 승진하는 사례도 발생하고 있어서 조만간 여성임원들이 확대될 것으로 기대

하였다.

(2) 승진 가능성의 문제에 대한 의견

여성임원들을 대상으로 지금 일하는 조직에서 어디까지 승진할 수 있는지, 승진 가능성에 대해 질문하였다. 또한 최고경영자가 현실적 목표가 될 수 있는지도 질문하였다. 여성임원들은 여성 CEO를 목표로 삼을 수 있도록 시대가 변하고는 있지만, 현실적으로는 어렵지 않겠냐는 회의적 의견을 다수 보였다. 그 이유로 아직 여성 CEO가 나올 만큼 여성인력 풀이 크지 않다는 점과 네트워크의 한계로 인한 능력부족을 지적하였다. 또한 우리나라 사회가 고위직으로 갈수록 대부분 남성으로 구성되어 있기 때문에 정치적, 사회문화적으로 여성 CEO를 수용하기에는 무리가 있다고 보았다. 우리나라 조직문화는 아직도 술 문화와 무관하지 않기 때문에 상대적으로 여성의 경우 가정에서의 역할상, 그리고 행동의 제약상 많은 제약이 따른다고 보았다. 그러나 아직 가야 할 것이 멀지만 여성 CEO가 현실적으로 가능하다는 의견도 소수 있었다.

“대기업 여성 CEO가 나오기까지는 여성인력 풀이 아직은 약하다고 봐요. 시간이 많이 필요할 것이라 생각해요.” (외국계기업 E부사장)

“언젠가는 우리 회사도 여성 CEO가 나올 수 있을 것으로 희망을 가져보지만 현재로서는 다소 어렵지 않을까 싶어요. 그러나 부사장은 나올 수 있지 않을까요?” (IT기업 H이사)

“특pecially 어디까지다라고 생각해 본 적은 없지만 CEO는 현실적이지 않은 목표라고 생각해요.” (국내기업 A상무)

“수년전까지는 임원이 될 수 있을지도 잘 몰랐어요. 너무 멀리 큰 목표를 세우고 안 된다고 좌절하고 하는 것은 별로 좋은 것 같지 않아요. 이 조직에서의 성공만이 유일한 인생의 목표일 수도 없고, 그렇게 생각할 필요도 없어요. 지금 이 순간에는 최선을 다하되, 언제라도 웃으면서 떠날 수 있도록 늘 차선을 준비하는 것이 필요해요. 오늘 최선을 다하고 진인사 대천명이랄까... 그런 자세로 사는 것이 정신건강에도 좋죠.” (국내기업 B이사)

“CEO는 나에게 현실적인 목표가 되지 않는데, 실제로 제가 그 일을 할 수 있는 능력은 되지 않는다고 생각해요. 내가 여성이기 때문에 생기는 어쩔 수 없는 능력부족이 있어요. 여성이어서 차별을 받는다는 것이 아니라, 여성이어서 제가 갖는 관계상의 한계가 있죠.” (IT기업 G상무)

(3) 여성임원으로 승진하기 위해 필요한 역량에 대한 의견

여성이 고위직으로 성장하기 위해 키워야 할 역량은 무엇이라고 생각하는지 질문하였다. 인터뷰 결과, 첫째는 남성과 똑같이 실력을 키우는게 가장 중요하다고 응답하였다. 즉, 끊임없는 노력과 자기개발을 통해 자신의 업무에서 최고가 되어야 한다는 점을 지적하였다.

“후배들은 선배처럼 여성임원이 되려면 어떻게 해야 하느냐고 물어봐요. 그때마다 여자라는 생각을 버리고 누구나 인정하는 실력을 갖춰라라고 조언하죠.” (국내기업 B이사)

“업무를 우선으로 하고 업무능력을 키울 것, 업무외적인 분야의 지식을 배양하는 것이 무엇보다 중요해요.” (국내기업 A상무)

“일에서 능력을 인정받을 수 있도록, 업무 영역을 확장해 나갈 수 있도록 끊임없이 노력하는 것이 필요해요.” (공기업 J상임위원)

“조직에서 여성은 소수이기 때문에 약자이고 비판의 대상이 되기 쉬운 반면 업무를 잘 해내면 나를 확실하게 부각시킬 수 있어요.” (IT기업 I이사)

둘째, 여성들이 출산과 육아 때문에 커리어 우먼의 꿈을 포기하고 싶은 마음이 들 수도 있지만 성급하게 결론을 내리지 말고 비슷한 고민을 했던 선배들의 경험을 참고해 슬기롭게 극복했으면 한다고 응답하였다.

“가족, 직장 동료 등 주변의 도움을 적극적으로 받아 특히, 가족의 협조를 얼마나 잘 끌어낼 수 있느냐가 중요하다고 생각해요. 그들을 잘 설득해서 여러 가지 조화를 잘 이뤄야 해요.” (외국계기업 E부사장)

“육아문제로 괴로워하면 회사에 신뢰를 줄 수 없고 스스로를 관리하기도

어려워져요. 혼자서 끙끙대기만 한다면 직장에서도 가정에서도 결코 성공할 수 없어요. 당당하게 도움과 협조를 요구해야 해요. 가정과 직장에서 모두 완벽만을 추구하는 ‘슈퍼우먼 콤플렉스’에 매몰되면 어려움이 왔을 때 한순간에 무너질 수 있어요. 오히려 드러내 놓고 고민을 얘기하고 함께 풀어가 는 자세가 필요해요.” (외국계기업 D상무)

셋째, 여성의 경우 남성에 비해 인적 네트워크가 약하기 때문에 필요한 분야의 네트워킹을 강화해야 하며 다양한 정보 네트워크 구축에 힘써야 한다고 응답하였다. 임원이라는 직위의 특성상 여성보다 남성과의 네트워킹 빈도가 높을 수밖에 없는데, 이성과의 네트워킹에서 가장 중요한 것으로 ‘개방성’을 지적하였다. 개방성은 두 가지 측면에서 해석될 수 있는데, 첫 번째는 예컨대 ‘점심만 한다’거나, ‘술 안 마신다’와 같이 극단적인 제약조건을 두면 네트워킹의 기회를 잃게 된다는 것이며, 두 번째는 상대방이 어떤 대화를 해도 거부 반응을 보이지 않는 유연한 태도를 의미한다. 상대방의 일에 관심이 있고, 그 사람이 하는 이야기를 편안하게 들어 줄 수 있는 자세가 되어 있음을 상대가 느끼게 되면, 좀 더 자연스럽게 편안하게 공통 화제를 끌어낼 수 있다는 것이다.

“어떤 일을 하던 네트워크가 잘 갖추어져 있으면 일하기가 한결 수월해요. 그래서 사람들은 대부분 실속 있는 네트워크를 구축하거나 기존 네트워크를 활용하고 싶어 하죠. 하지만 공짜로 얻어지는 네트워크는 없어요. 누군가는 그 네트워크에 의미를 부여하고 잘 성장할 수 있도록 애정을 쏟아야만 해요. 많은 사람들이 공들여 키운 네트워크일수록 서로에게 도움을 주고받을 수 있는 좋은 네트워크로 성장할 수 있죠” (IT기업 I상무)

“여성들은 인적 네트워킹 구축에 시간을 더 투자할 필요가 있어요. 업무만 잘 한다고 성공하지는 않아요. 오히려 인적 네트워킹이 평생 가지고 가는 자산이 될 수 있어요.” (외국계기업 D상무)

“사업을 하면서 만났던 남성들은 모두 비즈니스 파트너이자 친구였어요.

제가 만약에 남성을 적대시하고 강경하게 대했다면 내 사업은 실패했을 거예요.” (외국계기업 E부사장)

“많은 여성들, 특히 실력이 우수한 여성일수록 성실하고 일만 잘하면 성공할 거라 생각하지만 실력이 큰 차이가 나지 않을 경우 단순한 업무능력이 더 이상 경쟁력이 되지 않아요. 오히려 인간관계가 더 중요하죠.” (IT기업 G상무)

“아주 유명하신 분들 보면 인맥관리를 철저하게 하시더라고요. 고객의 생일도 챙기시고 다양한 인맥관리 방법이 있는 거 같아요.” (국내기업 A상무)

“남성들과 똑같이 술을 마시고 어울리기는 어렵지만 함께 하려는 노력만으로도 훌륭한 동료관계를 유지할 수 있어요. 사우나 등으로 이어지는 2-3차 술자리는 갈 수 없지만 일단 술자리 자체를 거부하지 않아야 해요.” (국내기업 C상무)

마지막으로, 무엇이든 뚫고 나갈 수 있다는 자신감, 결단력, 끈기 등이 여성 임원으로 승진하는데 필요하다고 응답하였다. 여성 자신만의 브랜드 파워를 키우면서 남성의 영역으로 여겨지는 요직에 과감히 도전하는 정신이 필요하다고 지적하였다.

“자립심과 확고한 직업의식이 중요해요. ‘치사해서, 힘들어서, 굳이 안 해도 되서’ 등 해도 그만, 안 해도 그만식의 의식이 남성에 비해 상대적으로 많은 것 같아요.” (국내기업 B이사)

“끈기, 다 바칠 수도 있다는 각오, 조직의 쓴 맛을 이겨내는 인내가 필요해요.” (외국계기업 D상무)

“IT 업종에 종사하면서 브랜드의 중요성에 대해 이야기 하는데 사회생활도 브랜드를 키우는 것과 똑같아요. 중간에 어려운 일도 많겠지만 포기하지 말고 장기적인 안목으로 내다보며 자신의 이름 석자를 힘 있고 오래가는 브랜드로 키워야 해요.” (IT기업 H이사)

다. 여성임원의 강·약점

○ 여성임원의 강점에 대한 의견

기업내 여성임원의 존재가 기업에 미칠 수 있는 가장 큰 강점은 무엇인지 질문하였다. 응답자들의 공통된 의견은 신뢰감, 윤리경영, 부드러워진 조직분위기, 조직의 유연성 및 인력육성을 꼽았다. 여성이 남자보다 상대에게 더 믿음을 줄 수 있다는 것이다.

아울러 여성임원의 강점 중에 하나가 투명하다는 점이다. 여성들은 사적인 견해를 최대한 배제하고 진실된 자세로 원칙을 지키면서 유연하게 일하는 경향이 있다는 것이다. 오로지 실력으로 유리천장을 뚫어온 경험 때문에 여성들은 상사가 돼서도 학연, 지연에서 상대적으로 자유롭고 공사 구분이 철저하다고 지적하였다. 그러나 이런 점이 영업하는데 있어서는 어려운 점이 될 수도 있다는 것을 제기하기도 하였다. 따라서 여성임원들은 부드러우면서도 때로는 강하게 일을 몰아가는 추진력, 도전력이 필요하다고 주장하였다.

“여성들은 대부분 공사 구분이 확실해요. 같은 대학 출신이라고 봐주는 게 없어요. 여성은 네트워크 기반이 취약한 경우가 많아서 성과물로 승부를 걸어야 해요.” (국내기업 B이사)

“여성은 이성적 판단과 감성적 세심함을 양날의 칼처럼 잘 써야 해요. 부드러우면서도 때로는 강하게 몰아붙이는 게 필요해요. 그러다보면 직원들이 ‘우리상무님은 극단적으로 한다’는 말이 나오기도 해요.” (IT기업 G상무)

인터뷰 조사결과 여성임원들은 사업에 대한 생각도 많이 하지만 인력육성에도 관심이 많은 것으로 나타났다. 여성리더의 가장 큰 자질로 인간에 대한 관심이 많다고 지적하였다. 아무래도 여성이라 모성적인 측면이 있어서 유능한 인력을 관리하고 보유해야 한다는 생각을 많이 하고 있었다. 여성임원들은 자신이 ‘멘티’로서 상사로부터 혜택을 크게 보지 못했음에도 불구하고, 자신의 ‘멘토’ 역할을 매우 중시하는 경향을 보이고 있었다. 자신의 직장생활 즐거움

으로 후배를 키우는 것을 이야기 했으며, 한때, 회사를 이직하지 못한 결정적 원인으로 ‘후배’를 꼽기도 했다. 여성임원들은 성장가능성 있는 인적자원을 조직 차원에서 성장시킬 수 있도록 지원하는 형태로 ‘멘티의 가시화’ 역할을 수행하고 있었다.

“여성리더의 가장 큰 자질은 인간에 대한 관심이 제일 큰 것 같아요.”
(IT기업 G상무)

“여성부장이 있으면 과장급에서 그만두는 여직원이 줄어들이요. 역할모델이 있기 때문이기도 하지만, 여성부장들이 여성인력에 대해 끊임없이 관심을 가지고 업무진행 중 부딪친 난관이나 사내 인간관계 문제 등에 관해 조언을 해줘요.” (외국계기업 E부사장)

“여성임원이 한 명 있다 그러면 그 아래쪽에 부장이나 차장급들이 꿈을 꿉니다. 그렇게 되면 층이 두꺼워지는 거거든요.” (국내기업 A상무)

“나는 좋고 싫음이 뚜렷하고, 일 잘하는 사람을 편애하는 편이에요. 너를 키워주고 싶다는 이야기를 개인적으로 하고, 누구누구는 성장가능성이 있다는 이야기를 임원회의에서 주저하지 않고 합니다.” (외국계기업 F이사)

“우리 여성들은 엄마가 될 사람들이예요. ‘엄마’는 희생하고 배려하고 받기보다 주는 사람이죠. 이런 마음이 부하 직원을 바라보는 관점의 차이를 만드는 것 같아요. 편견과 고정관념으로 사람을 대하기보다는 각각의 차이를 인정하고 더 좋은 관계를 만들고 싶어 하죠.” (국내기업 C상무)

또한 여성임원들이 조직의 유연성을 더 이끌어내는 것으로 조사되었다. 여성이 조직에 있을 때 가족과 같다는 느낌을 받고, 남성들이 할 수 없는 ‘배려’나 ‘가정의 중요성’을 여성들이 언급할 때 젊은 남성 부하들은 큰 호응을 보인다는 것이다. 즉, 여성 상사의 존재가 배려의 문화를 정착하고 가족위주의 가치를 중요하게 만드는 것을 알 수 있었다.

“남자 상사라면 일이 바빠면 주말근무나 야간근무를 시킬 수 있는데 여

자 상사의 경우 주말은 가족과 함께라는 인식이 뿌리 깊어서 주말근무와 야간근무가 상대적으로 없어요. 이러한 변화를 젊은 남성종업원들도 반기는 것 같아요.” (외국계기업 F이사)

또한 여성임원들은 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 화합, 수평적이며 친화적인 여성 특유의 장점을 최대한 기업 현실에 적용하는 것으로 조사되었다. 여성임원이 있는 기업일수록 철저한 상명하복과 전제군주वाद 같은 일반적인 경영보다는 조직분위기가 한결 부드러워졌다는 평가를 받는다고 지적하였다.

“임원진 회의가 제가 임원으로 들어간 이후 부드러워졌다고 얘기들 합니다. 남성들로만 이루어진 임원에서는 욕도 하고 강압적이었는데, 지금은 서로 존중해주는 분위기이라고나 할까요.” (IT기업 G상무)

○ 여성임원의 약점에 대한 의견

여성임원이 조직 내에서 어떤 약점을 가지는지 질문하였다. 인터뷰 조사결과, 중간관리자까지는 여성들의 의사결정 능력이 뛰어나나 고위관리자로서의 통찰력은 미흡하다고 평가하였다. 여성임원들은 전략적 의사결정을 해야 하는 위치인데, 그 부분에 대한 경험도 없고 훈련을 받아보지도 못했고 역할모델로 삼을 여성도 없었다는 것이다.

“여성으로서 아무도 가지 않은 길을 혼자 가야 했던 점이 가장 어려웠어요. 여성으로서 진급을 할 때나 중요한 캠페인을 진행할 때마다 ‘모범 사례’ 없이 늘 모든 문제를 스스로 감당해야 했으니까요. 하지만 나 자신이 하나의 ‘샘플’이 돼야 한다는 점을 항상 의식하고 ‘내가 주저앉으면 따라오는 후배들도 주저앉게 된다’는 마음가짐을 유지해왔어요. 또 그러한 책임감이 다른 한편으로는 현재 위치로 이끌어준 원동력이 되기도 했죠.” (국내기업 B이사)

다음으로 여성임원이 남성에 비해 리더십이 부족하여 갈등상황이 빚어지는 경우가 있다는 점을 들었다. 기업에서 리더십을 요구하는 상황이 될 때는 남성을 선택하는 경우가 많다는 것이다. 따라서, 여성들은 이 점을 깨닫고 자신들의 부족한 점을 넘어서려는 노력을 해야 한다는 것이다. 또한 여성임원들이 남성에 비해 감정적이라는 평가도 있었다. 남성 직원들은 여성 상사가 꼼꼼해서 배울 점은 많은데, 감정기복이 크고 남성 심리를 잘 이해하지 못한다고 지적한다는 것이다. 따라서 여성임원들에게 자기감정을 조절하는 감정훈련이 필요하다는 점을 지적하였다.

“우리 회사는 남자와 여자를 전혀 차별하지 않지만, 리더십 있는 직원과 아닌 직원을 확실히 차별해요. 대부분 리더십이 없는 쪽은 여성이에요.” (IT 기업 H이사)

“여자가 자기감정 조절에 덜 익숙해요. 사람이 매일 잘할 수는 없고 사이클이 내려갈 때, 감정훈련이 필요해요. 자기 소양이 발휘되도록 관리하는게 중요한데 감정이 널뛰기하지 않도록 관리해야 합니다.” (국내기업 B이사)

“여자는 감정의 고리가 너무 많아요. 이게 참 문제인데, 부하직원도 그래서 여자보다 남자가 편하죠. 어떤 실수에 대하여 질책을 하면, 남직원들은 생각이 짧았다고 말하는데, 여직원들은 뒷말이 많아요. 눈물 보이는 경우도 있고, 어떻게 남들 앞에서 자존심 상하는 이야기를 할 수 있냐고 하기도 해요. 이런 것들이 함께 일하는데 불편함을 주게 되더라고요. 자신의 감정을 좀 드라이하게 만들 필요가 있어요.” (외국계기업 F이사)

아울러, 일하는 여성에 대한 사회적 인식이 아직 미성숙한 것도 여성임원의 약점이 될 수 있다고 지적하였다. 여성인력의 양적 증가는 이제 당연하게 받아들여지는 분위기이나, 막상 여성임원이 늘어나는데 대해서는 미묘한 거부감이 남아있었다.

“처음에 제가 임원으로 승진하자, 남자 부하가 ‘경험도 없는 사람이 승진만 빨리 한다’고 말하는 걸 들었어요. 남자 부하는 남자 상사에게는 충성하면서 여자 상사는 무시하는 경향이 있어요.” (IT기업 G상무)

“저는 누군가를 희생시키고 여기까지 왔어요. 친정 부모님과 여태까지 같이 살고 있어요. 시부모님과 같이 살다가 애가 하나 더 생겨서 시부모님 힘에 부치니까 친정 부모한테 매달렸어요. 아이가 다니는 학교에 가니까 교사가, 자기도 여자면서 ‘직장 다니는 엄마는 골치가 아프다. 준비물도 제대로 안 챙겨주고, 협조도 안 하고’ 그런 얘기를 대놓고 해요. 사회가 정말 안 도와줘요. 회사는 오히려 도와줬는데...” (국내기업 B이사)

“예전에 공부할 때나 지금이나 가장 힘든 것은 아이들이 조금이라도 잘못된 행동을 하면 ‘엄마가 밖으로 도니 그렇지’라는 우리 사회의 인식이었어요.” (외국계기업 D상무)

라. 여성임원 확대 방안

여성임원 확대를 위한 방안으로 정부개입, 여성 리더십 훈련, 경력개발, HRM 제도 및 조직문화에 대한 의견을 질문하였다.

(1) 여성임원 확대를 위한 정부개입에 대한 의견

여성의 고위직 진출을 위해 정부의 개입이 필요하다고 생각하는지 질문한 결과, 대부분의 여성임원들은 정부개입에 대해서는 신중히 생각할 필요가 있고 오히려 역효과가 발생할 수 있다고 응답하였다. 기업은 최적의 인재를 찾아서 경영이익과 성장을 내야 하기 때문에 시장 자율에 맡기고 성장과 이익을 낼 수 있도록 운영되는 것이 중요하다고 인식하고 있었다. 즉, 역량이 되지 않는데 여성보직/자리만 팽창하면 부작용이 발생할 수 있고 오히려 다음번 여성들에게 불이익을 가져올 수 있다고 우려의 목소리를 냈다. 또한 임원직에 정말 실력으로 올라 온 여성까지 보직 확대 때문에 혜택을 본 것처럼 되어 실력을 인정받지 못하는 경우도 발생할 수 있다고 지적하였다. 따라서 앞으로는 자리와 자리에 갈 여성들의 수치를 확인해 보고 보직 자리를 확정해야 한다고 응답하였다. 그러나 공기업의 경우에는 민간기업과 놓여있는 상황이 다르고 역할도 다르므로 할당제를 도입하는 것이 가능할 수도 있다는

의견을 보였다. 공기업과 공무원조직에서 여성임원 및 여성고위관리가 많이 배출되면 민간기업에서도 이들을 벤치마킹해서 여성임원들을 늘리고자 하는 유인이 생길 수도 있기 때문에 민간기업에서의 여성임원의 증가에 긍정적인 역할을 할 수도 있다는 것이다.

“임원에 대한 할당제에는 문제가 있다고 봐요. 그러면 능력 여하에 관계없이 단지 자리 숫자에 대한 할당 때문에 더 능력 있는 사람이 임원이 되지 못하는 경우가 생길 수도 있으니까요. 이것은 일반 신입직원을 뽑는 채용과정과는 매우 다르다고 생각해요.” (외국계기업 E부사장)

“참여정부에서 ‘여성보직’을 확대하였는데 준비된 여성이 부족한 상황에서 자리만 확대되어 부정적인 효과가 나타날 수 있어요.” (공기업 J상임위원)

“요즘은 자유경쟁시대이므로 할당제로 여성이 간부가 된다면 여성도 몇몇하지 못해요.” (국내기업 A상무)

오히려 정부의 강제적인 개입보다는 여성들이 임원의 자리까지 올라가는데 장애물로 작용하는 많은 것들에 대해서 정부가 더 큰 차원에서 법을 제정하고 개입을 해야 한다고 주장하였다. 예를 들어, 출산이나 육아가 여성의 경력개발에 방해가 된다고 가정하면, 여성이 출산을 하는데 정부가 제도적으로 도움을 주어야 하고, 육아에 있어서도 엄마의 역할을 할 수 있는 기관을 더 많이 만들어 엄마로써의 걱정과 과업을 덜어줘야 한다는 것이다. 이외에도 인센티브 정책이나 정부 차원의 여성인력 활용을 위한 교육을 강화하는 것이 필요하다고 응답하였다.

“민간기업에 뭔가를 하기 보다는 정부 자체가 여성인력을 많이 활용했으면 좋겠어요. 그러면 민간기업도 그 분위기에 따라가게 돼, 여성인력을 늘리게 될 것입니다. 공기업은 강제적으로 갈 필요가 있다고 생각하지만 민간기업은 쉽지 않을 것 같아요. 정부가 민간기업에 푸시만 한다고 되지 않고 세제감면이나 어린이집 부지제공, 공공기업 강당을 빌려준다든지 등 이런

정책이 필요하다고 생각합니다.” (IT기업 G상무)

“여성들은 취업이 보장 되어도 육아 때문에 본인이 그만두는 경우가 많아요. 여성 경제활동에 걸림이 되는 육아문제는 대기업이나 국가가 책임져야 할 부분이고, 이 부분이 잘 되면 여성고위직 진출에 희망이 생기겠죠.” (외국계기업 D상무)

(2) 여성임원을 위한 별도의 리더십 훈련에 대한 의견

여성이 고위직으로 진출하기 위해 별도의 리더십 훈련이나 교육이 필요한지 질문하였다. 여성임원들의 대부분은 개인적으로 별도의 리더십 훈련 경험에 없는 것으로 나타났으나 전략적으로 여성 리더십 훈련이 필요하다고 응답하였다. 아직은 여성임원이 소수인지라 모두들 늘 혼자인 것에 익숙한데 서로 비슷한 경험을 가진 사람들끼리 모여서 경험을 공유하는 것은 여러 가지로 장점이 많을 것이라고 지적하였다. 스스로 한계를 극복한 선배들의 경험이나 사회의 리더들로부터의 자극을 받는다는 의미에서 여성임원을 위한 별도의 리더십 훈련과정은 필요하다고 인식하였다.

“남자들과 함께 일하면서 그냥 나 나름의 리더십을 발전시키지 못했어요. 차장, 과장일 때 내가 임원이 되면 저렇게 안 할텐데... 했던 것들이 많아요.” (국내기업 A상무)

“모 여대에서 진행하는 여성 기업인 대상 리더십 과정을 수강했었는데 이때 알았던 분들과 그때 받은 교육이 좋은 자극이 되었고 지속적으로 노력할 수 있는 기반이 되었어요.” (외국계기업 E부사장)

“조직 구조가 남성중심으로 짜여져 있어서 여성은 그 네트워크로 들어가기에 어려움이 많아요. 관계형성 방법, 문제를 풀어나가는 방법 등 남성들 중심으로 형성된 조직구조에 대해 알고 대처하는 훈련이 필요해요.” (국내기업 B이사)

“리더십 훈련을 안 받아봐서 잘 모르겠지만 아직은 남녀동등 프로그램보다 별도로 가는 게 좋을 것 같아요. 사회가 남성중심문화이기 때문에 남성은 따로 훈련을 받지 않아도 네트워킹이나 군대 등을 통해 습득하게 되지

만 여자는 그렇지 않아 약해요.” (외국계기업 D상무)

그러나 몇몇 여성임원들은 여성만의 리더십 훈련이 필요 없다고 응답하였다. 여성에게 리더십 훈련을 시키기 이전에 남성에게 여성리더와 같이 할 수 있는 교육, 상하간에 잘 지내는 훈련이 필요하다고 인식하였다. 예를 들면 팀장의 피로움과 부하직원의 피로움 등에 대한 교육 등이다.

“우리 회사는 2003년부터 여성을 위한 리더십 과정이 생겼어요. 그런데 훈련을 받는 여성들 스스로가 왜 이런 과정을 여성들이 따로 받아야 하는지 항의가 많았어요. 그 결과 2년 뒤에 폐지가 되고 지금은 일반 리더십 과정에 통합되었어요.” (국내기업 A상무)

(3) 고위직 여성확대를 위한 HRM 제도 및 조직문화에 대한 의견

여성임원들이 속한 기업이 여성인력 육성 및 지원제도를 운영하고 있는지 질문하였다. 응답결과, 외국계기업들은 여성인력 육성에 관한 제도를 적극적으로 운영하고 있었고 외국계기업을 제외한 다른 기업에서는 일반적인 복지제도 외에 특별한 프로그램은 없는 것으로 조사되었다. 여성의 육아관련 휴직이나 휴가가 국내기업에 비해서 훨씬 높았고 그 지원도 상당한 것으로 나타났다. 외국계기업의 경우 관리자 한 사람이 육아와 직장 두 가지 사이에서 어려움을 겪고 있다면 회사가 책임을 지고 도와준다는 것이다. 따라서 일반 국내기업과 비교했을 때 더 많은 수의 여성임원이 탄생할 수 있었던 이유이기도 하다고 지적하였다.

“결혼을 했다고 승진차별을 두지 않을 뿐 아니라 모성보호제도가 잘 되어 있어요. 임신한 여직원들은 본인 의사에 따라 육체적 노동 강도가 낮은 근무로 전환할 수도 있구요.” (국내기업 B이사)

또한 여성의 경력개발을 위해 시급한 제도는 무엇인지 질문하였다. 여성의

사회참여는 출산, 임신 등의 문제로 어려움을 겪고 있기 때문에, 이를 위해 보육관련제도, 신축적인 근무환경 도입이 필요하다고 응답하였다. 회사가 보육시설을 자체적으로 갖추거나 위탁운영시설을 이용할 때 비용을 보조해 주어야 하고 선택적 근로시간제나 재택근무처럼 일하는 시간과 장소를 자유롭게 선택할 수 있도록 하는 방침이 필요하다고 지적하였다.

“어린이 집 등 보육시설이 필요한데, 회사 차원에서는 비용이 많이 들어요. 이런 부분은 정부가 지역내 컨소시엄을 구성해서 그 지역내 여성의 양육문제를 해결해주었으면 좋겠어요.” (IT기업 G상무)

“학교에 가서 아이들 밥도 퍼줘야 하고, 어머니회 활동도 해야 하는데, 휴일을 쓰기가 눈치보여요. 반일 휴가제도가 있으면 눈치안 보고 일을 볼 수가 있을 거 같아요.” (국내기업 B이사)

이러한 제도보다는 무엇보다도 여성을 우대하고 투자를 아끼지 않는 조직 문화 자체가 여성임원 확대에 긍정적인 영향을 준다고 응답하였다. 가부장적 분위기가 팽배한 우리사회에서 직장여성의 편의를 봐주고, 여성을 인정하는 문화를 가진 기업일수록 여성이 자신의 모든 역량을 발휘할 수 있다고 지적하였다. 아울러 여성이 일하기 좋은 회사는 남녀 모든 직원이 능력을 발휘하며 신나게 일할 수 있는 회사라고 강조하였다.

“우리 회사에서는 출산하는 여직원에 대해서는 눈치주지 않아요. 한 팀에 임신한 여직원이 한 둘은 될 정도로 일반적이에요. 회사에서 운영하는 사내 어린이집도 있어요. 이런 가족친화문화 하에서 여성들은 편안히 일을 할 수 있고 자신의 경력개발에도 적극적이죠.” (국내기업 A상무)

“성별을 떠나 직원 모두 역량과 능력을 공정하게 평가하고 인정해주는 문화가 중요해요. 가족친화경영이 자녀가 있는 여성을 우대하는 것이라는 생각은 오해죠.” (외국계기업 E부사장)

또한 인터뷰 조사결과 CEO 남성들의 인식변화도 여성의 고위직 진출에 한

몫을 담당하는 것으로 나타났다. 아직 많은 기업들이 여성에 대한 편견을 가지고 있음에도 불구하고 외국계기업과 IT기업의 남성 CEO들은 여성에 대한 편견을 먼저 깨고 세상의 변화에 대한 감수성, 변하는 환경에 대한 적응력이 뛰어난 것으로 조사되었다.

“우리 회사의 사장님은 여성인력에 대해 긍정적으로 생각하는 부분이 많아요. 기본적으로 평등하게 가야한다는 의식이 있어요. 내가 처음 입사했을 때만해도 호봉제가 있었는데, 남자들에 비해서 여성들이 연봉면에서 적게 받았어요. 큰 차이는 아니었지만 솔직히 약간은 왜 여자가 차별받아야 하나 하는 기분이 상하는 일이었죠. 그런데 그 호봉제가 얼마 지나지 않아서 철폐되었어요. 그 배경에는 사장님의 역할이 컸어요.” (국내기업 B이사)

“제가 이전 직장에서 모신 사장님이 남성이었는데, 항상 제가 일을 잘한 다라는 것을 모든 사람들에게 홍보해줬어요. 지금 생각해보면 그 것이 리더의 중요한 역할이라고 생각해요. 그런 분이 있었기에 지금의 제가 있는거죠.” (IT기업 G상무)

“저희 사장님은 업무와 관련하여 회사의 청사진을 강조하시며 믿고 맡겨 주셨어요. 고민하고 있는 것에 대한 조언을 언제나 구할 수 있고 거의 항상 답을 얻을 수 있었어요. 누구나, 어디서나 그렇듯이 힘들 때 해결책을 주는 건 아니지만 힘든 이야기를 할 수 있고, 또 내 이야기를 들어 준다는 그 자체만으로도 도움이 되고 위로가 되었어요.” (국내기업 B이사)

“막상 여성임원이 되고 보니, 내가 개인적으로 뭔가를 잘해서 보다는 회사에서 공평하게 평가를 한다는 원칙이 중요한 것 같아요. 특히 우리 회사의 상사들은 여성에 대한 고정관념이 없었고 오히려 키워냈다는 의지와 믿음이 컸어요.” (국내기업 C상무)

2. 소결

본 장에서는 여성임원 10명을 대상으로 승진 장애요인, 강·약점 및 여성임원의 확대 방안 등을 파악하기 위해 심층 면접조사 하였다. 질적인 인터뷰 분석을 통해 경력지향성이 강한 여성임원들의 의견을 정리 분석하였다. 면접 대상자들의 공통된 특성은 임원승진과 관련해 각 회사에서 ‘여성 최초’라는 타이틀을 갖고 있었다. 연령대는 40대와 50대가 가장 많았고 직급의 경우 거의 대부분이 상무이었으며 부사장, 상임위원 등이었다.

인터뷰 조사결과는 다음과 같았다. 첫째, 여성임원 승진의 장애요인으로 주도권을 가진 남자들의 편견, 남성중심적 조직문화, 출산 및 육아부담, 그리고 ‘승진길이 막혀 있다’는 여성 자신의 생각을 지목하였다. 또한 지금 일하는 조직에서 최고경영자까지 승진할 수 있는지, 승진가능성에 대해 질문하였는데, 현실적으로 어렵다는 의견을 다수 보였다. 그 이유에 대해서는 많은 경우 우리사회가 아직 여성 CEO가 나올 만큼 여성인력 풀이 크지 않다는 점과 네트워크의 한계로 인한 여성자신의 능력부족을 지적하였다. 아울러 우리나라 사회가 고위직으로 갈수록 대부분 남성으로 구성되어 있기 때문에 정치적, 사회문화적으로 여성 CEO를 수용하기에는 아직 이르다고 하였다.

그렇다면 여성이 고위직으로 성장하기 위해 키워야 할 역량은 무엇이라고 생각하는지 질문하였다. 무엇보다도 남성과 똑같이 실력을 키우는 게 중요하고 다음으로 여성들이 출산과 육아 때문에 중도 탈락하는 경우가 많은데 비슷한 고민을 했던 선배들의 경험을 참고해 슬기롭게 극복했으면 한다고 응답하였다. 또한 여성의 경우 남성에 비해 인적 네트워크가 약하기 때문에 필요한 분야의 네트워킹을 강화해야 하며 무엇이든 뚫고 나갈 수 있다는 자신감, 결단력, 끈기 등이 여성임원으로 승진하는데 필요하다고 주장하였다.

둘째, 기업내 여성임원의 존재가 기업에 미칠 수 있는 강점과 약점은 무엇인지 질문하였다. 여성임원들이 공통적으로 지적한 강점은 남자보다 상대방에게 더 믿음을 줄 수 있다는 신뢰감, 사적인 견해를 배제하고 진실 된 자세로 원칙을 지키면서 일하는 윤리경영, 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 한결 부드러워진 조직분위기, 남성들이 할 수 없는 ‘배려’나 ‘가족위주의 가치’를 중

요시하는 문화 형성, 그리고 인력육성을 꼽았다. 반면에 여성임원들의 단점으로 지적된 것을 보면 고위관리자로서의 통찰력이 미흡하고, 리더십이 부족하다고 평가하였다. 아울러, 일하는 여성에 대한 사회적 인식이 아직 미성숙한 것도 여성임원의 약점이 될 수 있다고 지적하였다.

셋째, 여성임원 확대를 위한 방안으로 정부개입, 여성 리더십 훈련, HRM 제도 및 조직문화에 대한 의견을 질문하였다. 대부분의 여성임원들은 정부개입에 대해서는 신중히 생각할 필요가 있고 오히려 역효과가 발생할 수 있다고 지적하였다. 역량이 되지 않는데 여성보직/자리만 팽창하면 부작용이 발생할 수 있고 오히려 다음번 여성들에게 불이익을 가져올 수 있다고 우려의 목소리를 냈다. 정부의 강제적인 개입보다는 오히려 여성들이 임원의 자리까지 올라가는 데에 장애물로 작용하는 많은 것들에 대해서 정부가 더 큰 차원에서 법을 제정하고 개입을 해야 한다고 주장하였다. 아울러 인센티브 정책이나 정부 차원의 여성인력 활용을 위한 교육을 강화하는 것도 필요하다고 응답하였다.

다음으로 여성이 고위직으로 진출하기 위해 별도의 리더십 훈련이나 교육이 필요한지 질문하였다. 여성임원들의 대부분은 개인적으로 별도의 리더십 훈련을 받은 경험이 없었으나 전략적으로 여성 리더십 훈련이 필요하다고 응답하였다. 아직은 여성임원이 소수인지라 모두들 늘 혼자인 것에 익숙한데 서로 비슷한 경험을 가진 사람들끼리 모여서 경험을 공유하는 것은 여러 가지로 장점이 많을 것이라고 지적하였다.

마지막으로 여성임원 확대를 위해 시급한 제도는 무엇이 있는지 질문하였다. 여성은 출산, 임신 등의 문제로 어려움을 겪고 있기 때문에, 이를 위해 보육관련제도, 신축적인 근무환경 도입이 필요하다고 응답하였다. 그러나 무엇보다도 여성을 우대하고 투자를 아끼지 않는 조직문화 자체가 여성임원 확대에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 아울러 여성에 대한 편견을 먼저 깨고 세상의 변화에 대한 감수성, 변하는 환경에 대한 적응력이 뛰어난 CEO 남성들의 인식변화도 여성의 고위직 진출에 한 몫을 담당한다고 지적하였다.

VI



여성의 경영참여 확대를 위한 정책적 시사점

1. 연구요약	169
2. 정책적 시사점 및 향후 과제	174
3. 연구의 의의 및 한계	188

1. 연구요약

우리나라의 여성인력 활용은 표면적으로는 과거에 비해 제반 여건이 호의적으로 바뀌었다고 말할 수 있다. 직장여성이 승진에 유리한 핵심부서로 진입하는 것을 막는 ‘유리벽’과 승진을 가로막는 ‘유리천장’은 과거보다는 많이 줄었다. 하지만 여전히 적지 않은 커리어 우먼들이 직장생활에서 좌절감을 느끼고 있는 것이 현실이다. 특히 기업의 별인 임원으로 승진하는 여성은 그리 많지 않다. 아직까지 기업의 중요사항을 결정하는 최고경영층의 여성비중은 극히 저조한 수준이며 또한 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘들뿐만 아니라 그 현황 및 실태를 파악할 수 있는 자료도 제공되지 못하고 있다. 우리나라에서 여성의 경영참여(경영진 또는 임원)에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있다. 대부분의 선행연구들을 보면 주로 여성의 하위관리직 및 중간관리직 진출에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 수직적 편중화로 인해 여성이 주로 하위직에 포진되어 있는 현실적 상황과도 무관하지 않겠지만 인위적인 정책노력을 통한 관리직의 여성비율을 높여야 한다는 양적인 확대의 주장에 비해 보다 근본적이고 실질적인 측면에 대한 관심이 상대적으로 미약하기 때문인 것으로 풀이된다.

능력 있는 여성인재들을 제대로 활용하기 위해서는 먼저 임원으로 가는 길을 터줘야 한다는 목소리가 지배적이다. 조직에서 의사결정권을 갖고 조직문화 변화에 영향력을 발휘하는 임원에 여성이 진입하여야 여성인력에 대한 구조적 차별의 벽을 허물 수 있기 때문이다. 아울러 의사결정권을 가진 여성이 늘어나면 기업의 투명성, 공정성, 다양성, 고객의 요구를 배려하는 21세기형 감성경영 등이 가능해진다. 기업 차원에서도 장기적으로 여성을 고위직으로 진출시키는 조직이 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 갖게 되어 창의성과 혁신능력이 높아지며 기업성과의 향상으로 이어진다.

본 연구의 주요 연구내용을 살펴보면 다음과 같다. 제 1장에서는 기업내 여성 경영참여가 가지는 중요성을 감안하여 연구의 필요성을 제시하였고, 구체적인 연구내용 및 방법 등을 다루었다.

제 2장에서는 기업내 경영참여의 개념 및 범위를 파악하고 여성의 경영참

여에 대한 이론적 접근 및 여성 경영참여와 기업특성과의 관계를 제시하였다. 경영참여란 기업의 경영정책 및 방향을 결정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 것을 의미하며, CEO를 비롯한 임원이 경영참여를 담당하는 역할을 한다. 본 연구에서는 여성의 경영참여가 아직도 초보수준이라는 점을 감안하여서 경영참여의 범위를 등기임원과 집행임원을 포괄하는 광의의 경영진으로 정의하였다. 따라서, 경영진과 임원을 동일한 개념으로 보고 논의를 진행하였다.

다음으로 여성의 경영참여에 대한 세 가지 이론적 접근을 제시하였는데 첫째, 자원기반이론(resource based theory)의 관점이 있다. 이 관점에서는 관리직에서의 여성인력의 활용은 우수한 인적자본을 이용하게 된다는 점에서 조직 효과성을 향상시키게 된다. 따라서 선진기업들은 경쟁력을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성 참여를 늘리는 전략을 사용하게 된다. 둘째, 제도적 접근(Institutional Theory)이 고위관리직로의 여성 진출을 설명하는데 주로 사용된다. 기업이 최고경영진내에 성별의 다양성을 추구하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다는 것은 일종의 제도적 압력으로 행사될 가능성이 높다고 볼 수 있다. 셋째, 다양성 이론(Diversity Theory)의 관점에서 고급여성인력의 활용을 조직이 인정하고 포괄해야 한다. 고급여성인력의 활용이 국가전체의 발전에 도움이 된다는 일반적인 논지에서뿐만 아니라 기업 차원에서도 장기적으로 이질적인 구성원을 포용하는 조직이 변화를 받아들이고 활용하는데 더 유리하기 때문이다(Liff, 1996; 이주희, 2002 재인용).

아울러 여성의 경영참여에 영향을 미치는 요인과 여성 경영참여의 결과를 중심으로 이론적 고찰을 하였다. 여성 경영참여에 영향을 미치는 선행변수로 기업의 특성을 지배구조, 종업원 구성의 성별 다양성, 시장전략, HRM 제도, 기업성과 및 기업문화의 관점에서 살펴보았다. 그런데 여기서 문제가 되는 것은 기업의 특성이 여성의 경영참여에 대한 선행요인이 될 수 있는 동시에 결과요인도 될 수 있다는 점이다. 따라서 본 연구에서는 여성의 경영참여와 기업특성의 관계에 대해 두 가지 방향의 가능성을 열어놓고 연구를 진행하였다.

제 3장에서는 국내외 기업(우리나라, 미국, 캐나다)의 여성 경영참여 현황과 특징을 살펴보았다. 우리나라의 경우 노동부의 「임금구조기본통계조사」의 원자료를 재분석하여 여성경영진의 현황 뿐 만 아니라 산업별 특성, 기업규모

별 특성, 임금수준, 인적특성, 근속년수 등을 파악하였다. 아울러, 해외기업의 여성경영진 현황을 파악하기 위해서는 Catalyst에서 발간한 보고서를 토대로 미국(Fortune 500), 캐나다(FP 500) 기업의 자료를 분석하였다.

우리나라의 경우 2005년 현재 여성임원 비중은 9.9%로 아직까지는 그 비율이 남성과 비교하여 현저히 떨어지는 것을 알 수 있고, 여성임원 비중이 가장 높은 산업은 보건 및 사회복지사업 50.6%, 숙박 및 음식점업 28.3%, 교육서비스업 26.5%, 도소매 및 소비자용품 수리업 13.5% 순이었다. 또한, 기업규모별 분포를 보면, 여성임원 대다수가 종업원 수 10-299인 사업체에 종사하고 있는 것으로 나타나 대기업으로 갈수록 여성임원의 비율이 더욱 낮아지는 특징을 보였다.

미국 Fortune 500 기업의 2005년 현재 여성이사는 14.7%, 여성임원 9.4%를 유지하였다. 기업순위별 특성을 보면, 100대 기업의 이사회 여성비율은 16.9%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 이사회 여성비율은 12.5%로 낮게 나타나 기업서열에서 상위를 차지한 기업일수록 이사회에서 활동하는 여성비율이 높아지는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 여성임원에서도 동일하게 나타났는데, 100대 기업의 여성임원 비율이 12.3%인 반면, 401-500순위에 해당하는 기업에서의 여성임원 비율은 7.7%로 낮았다. 아울러 가장 높은 여성이사 비율을 보이는 산업을 보면 금융업 40.9%, 부동산업 28.6%, 도소매 및 소비자용품 수리업 28.2%인 반면에 파이프라인 운송업이 2.2%로 가장 낮았다. 산업별 여성임원 비율을 보면 소매무역업이 13.6%로 가장 높았고 그 다음으로 소방서비스업 12.3%, 서비스업 8.1% 순으로 나타났다. 이러한 여성임원 비율은 일반적으로 여성고용 비율이 높은 산업인 서비스업, 소방서비스업, 소매무역업 등에서 높게 나타났다.

다음으로 캐나다 FP 500 기업을 살펴보면, 2005년 현재 여성이사 비율 12.0%, 여성임원 비율 7.1%인 것으로 나타났다. 또한 FP 500 기업들 중 상위권에 위치한 기업들이 이사회에서 최소한 한 명 이상의 여성이사를 보유한 비중이 높은 것으로 나타나 결국 규모가 큰 기업일수록 여성이사가 많은 셈이다. 산업별로 보험서비스업, 부동산업, 신용협동조합, 손해보험업, 연세오락업, 방송관련업, 생명건강보험업, 금융업, 일반무역업, 식의약품업 등에서 여성이사 비율이 높았다. 기업유형별로 살펴보면 정부산하기업에서는 여성이사 비

율이 다른 유형의 기업보다 더 높아서 28.5%를 차지한 반면, 협동기업 15.6%, 민간기업 11.0%, 공기업 9.2%를 차지하고 있었다.

제 4장에서는 국내기업을 대상으로 “여성의 경영참여 현황과 기업특성 및 인적자원관리 실태조사”를 실시하여 여성 경영참여 현황을 파악하고 여성 경영참여 현황과 기업특성과의 관련성을 분석하였다. 실태조사는 대한상공회의소의 코참비즈에 등록된 기업을 대상으로 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계 기업, IT기업, 공기업 등을 모집단으로 하여 700여개의 기업을 대상으로 하였다. 분석결과 첫째, 기업의 인구통계학적 특성인 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중과 여성비중이 높을수록 기업내 여성 경영참여 비중이 높은 것으로 밝혀졌다.

둘째, 여성의 경영참여와 종업원 인적 구성과의 관계를 살펴보면 여성의 경영참여 비율이 높을수록 여성관리자 비중과 여성종업원 비중이 높아지는 것으로 나타났다. 전략적 의사결정 위치에 있는 여성임원들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 하고, 모든 계층에 있는 여성들의 승진에 관심을 가지고 조직과 커뮤니케이션을 한다(Burke & McKeen, 1993; Daily & Dalton, 2003). 따라서 여성임원을 가진 기업들은 여성을 적극적으로 유인할 가능성이 높아져, 기업내 종업원 성별 구성의 다양성에 긍정적으로 영향을 줄 수 있다.

셋째, 경영전략과 여성 경영참여의 관련성을 분석하면 서로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 반면에 여성관리자 비중이 주력제품 또는 서비스 시장전략에 영향을 미치고 그 경영전략 역시 여성관리자 비중에 영향을 주었다. 이러한 결과는 오늘날 소비시장에서 여성들이 거의 구매 의사결정을 하고 있기 때문에, 여성 소비자의 취향과 기호를 누구보다 잘 알고 있는 여성들이 관리직에 많이 분포될수록 기업의 이윤을 더 많이 창출할 수 있다는 연구결과를 뒷받침해주고 있다(Kanner, 2004; Richard et al., 2003).

넷째, 인적자원관리제도와 여성 경영참여의 관계에서는 우수한 HRM 제도를 도입하는 기업일수록 여성의 고위직 진출에 긍정적이었고, 여성 경영참여가 활발한 기업일수록 우수한 HRM 제도를 시행하고 있었다. 사내공모제의 경우 여성 경영참여에 영향을 주는 것으로 나타났고, 여성 경영참여 비중이

높을수록 사내공모제를 더 실시하는 것으로 조사되었다. 또한 여성임원 비중이 높은 기업일수록 목표관리와 다면평가를 더 실시하고 있었고, 목표관리나 역량평가제도 도입 후 평가 공정성에 효과적으로 기여한 기업일수록, 여성 경영참여 비중이 높은 것으로 나타났다. 보상제도 역시 호봉제를 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 떨어지는 반면에 개인성과급을 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 높았다. 마지막으로 교육훈련 프로그램 중 경력개발제도를 실시하는 기업일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과위주의 평가를 위한 역량평가가 효과적인 기업일수록, 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업일수록, 성과급 위주의 문화를 가지고 있어 여성의 경영참여가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다.

다섯째, 조직문화의 경우 CEO의 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 조직분위기가 민주적인 상하관계일수록, 경영진이 여성 인적자원개발에 대한 명확한 비전을 소유한 기업일수록, 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직일수록 여성임원 비중이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 남성중심적 조직문화, 특히 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어려운 기업일수록 여성 경영참여 비중은 떨어지는 것으로 나타났다. 즉, CEO의 여성인력 활용의지, 조직분위기, 양성평등한 조직문화를 가진 기업에서 여성 경영참여가 활발하였다.

여섯째, 여성고용촉진제도와 여성 경영참여가 어떤 관련성이 있는지 살펴본 있는데, 여성고용촉진제도 중 유일하게 선택적 복리후생제도만이 여성임원 비중이 높은 기업일수록 잘 운영되고 있는 것으로 조사되었다. 반면에 조직내 여성관리자 비중이 높은 기업일수록 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도를 잘 운영하고 있는 것으로 밝혀졌다. 조직내 여성 리더계층이 많아지면 자연스럽게 직장가정을 양립하는 방향으로 가치가 다양해지면서, 탄력근무제, 육아휴직제, 기혼여성 재고용 장려제도 및 선택적 복리후생제도를 요구하게 되어 기업에서 그러한 제도를 운영하는 것으로 해석할 수 있다.

제 5장에서는 기업 실태조사에서 밝혀내지 못한 여성임원들의 승진 장애요인, 여성임원으로서의 강·단점, 여성의 고위직 진출을 위한 시급한 제도 및

정책 등을 파악하기 위해 여성임원들을 대상으로 심층 인터뷰(in-depth interview)를 실시하였다.

제 6장에서는 지금까지 진행된 연구결과를 요약하고 경영참여가 우리나라에서 갖는 의미를 종합적으로 제시하면서, 여성의 경영참여를 확대하기 위한 시대적 요구에 따른 구체적인 방안을 마련하고자 한다. 정부와 기업 차원에서 여성 경영참여 확대를 위한 정책적 제언을 발굴하고자 한다.

2. 정책적 시사점 및 향후 과제

우리나라의 여성인력 활용은 남녀고용평등법 제정 이후 크게 늘어나고 있으나, 아직까지는 임원으로 승진할 만큼 여성관리직 풀이 형성되지 못하고 있는 현실이다. 따라서 본 연구에서 하고자 했던 여성의 경영참여를 늘리기 위해서는 일단 여성임원이 되기 전단계인 차·부장급 단계의 여성인력 풀이 존재해야 한다. 이에 따라, 본 연구에서 제시하는 정책적 제언은 단지 여성임원층의 확대에만 국한되는 것이 아니라, 두터운 여성관리자층을 육성하는 방안을 동시에 마련하고자 한다. 본 연구의 결과를 바탕으로 여성임원 확대를 위한 방안을 구체적으로 정부와 기업 차원으로 구분하여 제시하고자 한다. 여성의 경영참여 확대를 위해서는 정부와 기업의 역할이 매우 상이하므로 본 연구는 그러한 점을 감안하여 정부에게 주어진 과제와 기업들이 실행해야할 과제들을 제시하고 있다.

가. 정부에 대한 정책제언

○ 여성인적자원개발을 위한 정부의 법과 제도 정비

본 연구조사에서 여성의 경영참여는 1990년 후반부터 기업 내에 등장하기 시작한 것으로 나타났는데, 이러한 양상은 모든 기업유형(유기증권/코스닥 상장기업, IT기업, 외국계기업, 공기업)에서 유사한 결과를 보이고 있다. 이러한

분석결과는 여성지위의 변화야말로 지난 밀레니엄의 가장 심오한 혁명(조선일보, 2000, 문미경, 2000 재인용)이라고 표현할 만큼 세계적으로 20세기에는 여성지위가 크게 신장되었고, 더불어 우리사회도 이러한 세계적 추세에 맞춰 여성인력의 중요성을 인식하면서, 여성인력 활용을 위한 다양한 제도적·정책적 방안을 적극적으로 모색하기 시작한 시점과 부합한다.

특히 여성참여를 확대시키고 성차별이 없는 고용평등을 실현하기 위한 조치로 1991년 남녀차별 채용폐지, 1996년 여성채용목표제 신설, 1998년 여성특별위원회 신설 등 정부 내에서 여성참여를 증가시키기 위한 법 제정과 기구 설치 등이 눈에 띄게 등장하였고, 이러한 노력들이 사회 각 민간부문에까지 파급효과를 낳은 것으로 보인다. 아울러 이러한 결과는 외국의 사례분석에서도 제시되고 있는데, 미국의 경우 Sarbanes-Oxley Corporate Governance Act of 2002 제정에 따라 이사회 공석을 채우는 룰(rule)을 개정하여 이사의 독립성과 이사 선정과정에서의 개방성과 투명성을 더욱 공식화하는 절차를 포함함으로써 여성이사의 비율을 확대시키는 결과를 낳았다. 이렇듯 정부의 법과 제도를 통한 여성인력 활용에 대한 의지는 민간부문에까지 영향을 미칠 수 있음을 감안할 때, 정부에서의 여성인력에 대한 지속적인 관심은 기업에서의 여성의 참여를 확대할 수 있는 하나의 도구로 작용할 수 있음을 보여준다. 따라서 향후 정부의 여성인력에 대한 미래지향적인 방향성 제시와 이를 위한 장애요소를 제거하기 위한 작업 등은 민간기업에서 여성인력을 활용하는데 반영될 가능성이 있기 때문에 이에 대한 지속적인 관심이 필요하다 하겠다.

○ 가족친화적 정책에 대한 정부의 적극적 지원

여성의 경제활동이 점점 증가할수록 여성고용에 있어서 문제점으로 부각되고 있는 것이 고용의 단기성이다. 기업내 여성들은 여성에 대한 편견이나 남성중심적 문화로 인해 경영일선에 참여하는데 어려움을 겪을 뿐만 아니라 특히 남성과 다른 여성의 생애주기적 특성으로 인해 결혼과 동시에 임신 및 출산이라는 부담감을 가지게 된다. 따라서 여성들은 이 시기에 대부분 경력단절이 이루어지거나 노동시장에서 이탈하게 된다. 이러한 M-curve, L-curve를 해

결하기 위해서는 체계적인 직장보육시설, 탄력근무제도, 선택적 복리후생제도 등의 가족친화적 제도(family-friendly policy)가 요구된다.

그런데 문제는 정부에서 시행하고 있는 가족친화정책들이 일반기업에는 제대로 소개되지 못하고 있다는 점이다. 가족친화제도를 도입하는 기업들이 적을 뿐만 아니라, 가족친화제도를 활용하는 여성인력들도 적은 편이다. 정부 차원에서 가족친화적 제도가 성공적으로 운영되어 여성인력의 활용을 촉진하는 기제가 될 수 있도록 지원하고 격려하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 정부정책의 수혜자가 되는 여성간부 혹은 미래의 여성간부후보간의 Council Meeting을 만들어서 이러한 정책들에 대한 적극적인 홍보 및, 실수요자의 입장에서 정책적인 제언을 담는 것이 중요하다고 본다. 또한, 효과적으로 가족친화제도를 운영하고 있는 기업을 발굴하고 이에 대한 인센티브 지원, 법인세 감면, 가족친화기업 우수상 등의 격려가 필요하다. 이와 더불어 기업의 고유한 특성에 적합한 가족친화제도를 구성해주는 컨설팅 지원도 가능하다. 외국의 우수기업들은 가족친화제도에 대한 경험이나 노하우가 축적되어 있으므로 이들 기업들의 시행착오 등을 진단하여 각 기업의 특성에 맞게 변화시켜 적용시키는 컨설팅이 필요하다.

이러한 가족친화적 제도 도입과 운영은 장기적으로 종업원의 일과 삶의 균형을 도모하고 나아가 기업의 이미지 제고와 사회의 안녕을 도모하는 일이다. 가정과 직장에서 많은 비중의 역할을 수행하고 있는 여성들에게는 노동시장에서의 경력단절을 저하시켜 임원급으로의 진입에 긍정적인 영향을 줄 것이며 노동시장으로의 재진입에도 상당한 영향을 준다. 기업 역시 사회적 책임(CSR; Corporate Social Responsibility)에 대한 요구가 높아지면서, 가족친화적 제도와 같이 사회적으로 요구되는 가치를 실현시키기 위한 노력이 강화되고 있다. 또한 저출산과 고령화라는 사회적 문제를 해결함에 있어서도 가족친화제도는 도움을 준다.

○ 고용상 성차별 해소와 적극적인 고용지표 강화

기업의 여성 경영참여는 어떠한지에 대한 현황을 파악한 본 조사결과, 전체 이사의 규모는 5,525명이고 그 중 여성이사는 188명으로 3.4%로 상당히 낮은 비중을 보이고 있다(<표 IV-4> 참조). 이사를 다시 사내이사와 사외이사로 구분하면 여성 사내이사 비중은 2.8%, 사외이사 비중은 5.0%로 나타나 여성이사들이 사외이사로 활동하는 것이 더 많은 것으로 조사되었다. 또한 조사대상 기업의 여성 최고경영진의 직위를 보면 ‘여성 최고경영진이 없다’는 응답이 84.5%로 거의 대부분의 기업에서 여성이 최고경영진으로 승진하지 못하고 있음을 보여주고 있다(<표 IV-5> 참조). 여성 최고경영진이 있는 기업 중에서는 이사 분포가 6.3%로 가장 많았고, 그 다음으로 상무가 3.1%, 사장이 2.0% 등의 저조한 비중을 보여주고 있다.

현재 저조한 노동시장에서의 여성위치는 부분적으로 여성인적자원 양성구조의 왜곡과 직무관련 교육기회의 상대적인 부족(여성부, 2004)을 원인으로 지적하고 있다. 그러므로 노동시장에서 남녀의 고용차별을 실질적으로 철폐하는 것이 중요하다. 이를 위한 작업으로는 전문적이고 창의적인 여성인력이 그들의 능력을 발휘하고, 능력에 상응하는 처우를 받을 수 있는 기반을 구축하는 것이다.

노동시장 고위직에서의 여성들의 열악한 위치는 최근 노동연구원이 발표한 성별 고용평등지표에서 드러나고 있는데, 승진 등에서의 차별을 측정하는 지표로서 관리직 비율로 산정하는 노동위상도는 8.1%로 남성에 비해 10분의 1에도 미치지 못했다. 이는 여성 경제활동인구가 늘어남에도 불구하고 직장 내에서 여성의 위상은 아직도 매우 취약함을 나타낸다.

2005년 3월부터 시행되고 있는 ‘적극적 고용개선조치’는 현존하는 남녀간의 고용차별을 해소하거나 고용평등을 촉진하기 위하여 잠정적으로 특정 성을 우대하는 조치를 말한다. 기업이 채용·승진·배치 등에 있어 남녀인력상황을 분석해 여성이 적게 고용된 분야가 있다면 이를 개선하기 위한 이행계획을 마련하고 시행해야 하는 것이다. 이는 시장과 경쟁을 경제적 가치창출의 원천으로 보는 기업에서 적극적 고용개선조치를 취하는 것은 게임규칙이 공정함

을 전제로 할 때 경쟁원리가 제대로 작동하기 때문에 적극적 조치의 취지는 여성을 차별하지 말고 공평하게 기회를 주라는데 있다고 할 수 있다.

따라서 현재 시행하고 있는 적극적 고용개선조치에서 성별, 연령별, 고용률, 종사상 지위, 임금수준 등을 분석한 고용지표 중 종사상 지위 지표를 세분화하여 고위직에 대한 가중치를 부여하는 방식으로 지표를 강화시킴으로써 기업에서의 여성경영 참여 확대를 꾀할 수 있겠다.

○ 고용평등실현을 위한 전담부서 설치

유엔여성차별철폐협약을 기본정신으로 하는 유엔개발프로그램(UNDP)의 여성권한척도 개발 및 공표는 전세계적으로 여성이 경력직에서 얼마나 일을 하고 있고 관리직으로의 진출이 어느 정도 가능한가를 보여주고 있다. 이러한 여성권한척도는 여성관리자의 진출을 촉진시켜야 한다는 점을 각 국가에 환기시키고 있다는 점에서 커다란 역할을 하고 있다, 유럽연합은 공무원의 채용과 관리는 개별국가의 권한으로 하지만 양성평등원칙을 준수할 것을 선언함으로써 공무원 관리에서 양성평등원칙이 얼마나 중요한 위치에 있는지를 개별국가에 인식시키고 있는 것으로 나타났다.

특히, 외국의 경우 철저한 처벌규정과 감시단체가 존재하여 여성공무원 인사정책과 관련하여 커다란 버팀목이 되고 있다. 미국의 경우 EEOC가 감시자 역할을 하고 있고 이를 이행하지 않았을 경우에는 재정지원을 중단하는 처벌을 내린다. 영국의 Opportunity now라는 단체는 여성정책을 잘 수행한 기관의 순위를 매겨 권위 있는 잡지에 게재·공개하는 방법을 통해 정책수행을 돕고 있다(최미란, 2001).

이와 같은 사례는 우리나라 민간부문의 여성 경제활동참여율이 저조한 점을 생각해 볼 때, 외국에서 활용하고 있는 이러한 제도들을 통해 얻는 시사점이 크다고 할 수 있다. 정부 차원에서 기업의 고용평등실현만을 전담하는 부서를 독립적으로 새로 구성하여 여성과 관련한 연구와 집행업무를 전담하게 하는 것이다. 이 전담부서는 근무성적평정 및 보직관리, 승진 등 여성근로자 인사관리 운영실태에 대한 지속적인 모니터링 과정과 결과를 기업으로부터

보고서로 제출하도록 하고, 이와 관련한 통계자료를 꾸준히 구축하여 여성근로자들의 노동시장 내 지위를 파악토록 하는 것이다. 또한 이와 병행하여 인사관리 운영실태 실시 결과 불평등한 인사운영사항 발견 시 적절한 불이익이 가해질 수 있는 규정을 마련하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

○ 민간기업과 정부/공기업간의 여성 인사교류의 확대

여성들이 직장에서 임원으로 승진하기 위해서는 회사를 전체적으로, 그리고 이해관계당사자들의 시각에서 바라보는 것이 중요하다. 민간기업과 정부/공기업간의 인사교류는 기업을 외적인 관점에서 바라볼 수 있는 기회를 제공한다. 이는 점에서 여성들에게 부족한 역량을 채워주고 여성임원으로 키우는데 중요한 역할을 할 수 있다. 이미 실시되고 있는 민간부문과 공공부문의 인사교류의 경우 공공부문의 여성들이 민간기업에 파견되는 경우는 많지만 민간부문에서 공공부문으로 가는 경우는 대부분 남성들이라는 지적이 있다. 따라서 이러한 민간부문과 공공부문간의 인사교류제도를 보완하여서 여성들의 참여를 확대할 수 있는 방안을 강구하는 것이 장기적으로 여성인력을 발굴해내는 계기가 될 수도 있다.

나. 기업에 대한 제언

○ CEO를 대상으로 양성평등문화 조성을 위한 세미나 개설

조직에서 CEO는 조직문화를 결정짓는 행위 주체로서, CEO의 여성인력 활용에 대한 인식 및 이를 지원하려는 의지가 그 기업의 여성인력의 지위향상에 가장 큰 영향을 미친다고 하여도 과언이 아니다. 본 연구결과에서도 기업의 CEO와 여성인력 활용은 서로 정(+)의 관계가 있음을 밝히고 있는데(<표 IV-30-1> 참조>), CEO의 여성인력활용이 높은 기업일수록 여성의 경영참여가 활발하게 나타났다. 이러한 결과는 최고경영자의 여성인력 활용의지가 리더계층으로의 여성 진출에 중요한 몫을 담당한다고 응답한 여성임원 인터뷰 결과와도 일치한다. 이를 위해 기업은 여성전담 팀을 구성해 여성인력의 문제를

파악하고 최고경영진과 여성들이 직접 대화를 할 수 있는 Hot-line 설치 등을 통해 지속적으로 여성인력에 대한 모니터링을 해야 할 것이다.

또한 본 연구조사결과 기업내 여성의 관리자 비중과 조직내 상하관계의 민주성, 성별에 상관없는 인재유치, 남녀구성원의 평등한 대우문화는 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 기업의 CEO가 성별과 관계없이 강압적이지 않는 민주적인 분위기를 정착시킬 때 여성인력의 고위직위에서의 활용에 긍정적인 영향을 미침을 볼 수 있었다. 따라서 기업은 핵심위치로 여성인력을 진출하기 위해서는 양성평등한 문화를 구축하여야 한다. 기업내 만연한 남성 중심적 조직문화가 탈피 될 때, 역량있는 여성들이 고위직 분야로 진입하기가 쉬워지게 되고 기업의 입장에서 다양한 인력 풀을 활용할 수 있는 장점을 갖게 된다. 이를 위해 기업은 양성평등의식 교육과 제도적 개선이 필요하다.

최고경영진부터 일반사원에 이르는 전 사원을 대상으로 직장내 성차별 관행과 문화에 대한 인식, 성희롱 관련교육, 남녀 평등한 인간관계 등의 내용을 포함하는 양성평등의식 교육을 실시하고, 이를 통하여 남성들이 여성을 동등한 동료로 받아들이고, 여성을 상사로 인정할 수 있도록 양성평등 문화를 구축해 나가야 한다. 실제 대부분의 기업문화는 최고경영진에 의해 결정되며 하부로 내려갈수록 조직원들이 기업문화에 미칠 수 있는 영향력은 희박해질 수 있다. 무엇보다도 최고경영진을 대상으로 한 양성평등문화 세미나가 절실하다고 하겠다. 이를 위해 대기업이 속한 전국경제인연합회, 중소기업이 속한 중소기업협회의 정기모임에 주기적으로 양성평등문화와 관련된 워크샵, 세미나 세션을 개설하는 것을 제안해 볼 수 있다.

○ 다양성 정책 전담자나 다양성 위원회 설치

다양성 관리 차원에서 기업은 성 다양성 프로그램을 적극 도입해야 한다. 물론 초기에는 익숙하지 않은 성(gender)을 기업에 합류시킴에 따라 조직의 갈등과 종업원의 불만이 커질 수는 있지만, 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 가질 수도 있다. 우리나라 기업은 성별 다양성이 상대적으로 부족한 편이지만 글로벌 경쟁우위 확보를 위해서는 효과적인 다양성 관리(diversity management)

가 필수적이다. 이러한 다양성 정책은 다양한 인적자본의 구성이 새로운 비즈니스를 창출하는 중요한 원천이라는 신념에서 시작될 수 있다. 이를 위해 인사부서내 다양성 정책 전담자를 두고 다양성 정책 관련 프로그램을 개발하고 시행해야 하고 더 나아가 다양성 위원회를 설치 운영할 필요가 있다.

다양성 프로그램의 내용으로는 여성이 일정 비율 이상 되도록 하는 목표설정 관리를 통해 지속적으로 여성인력의 비율, 여성관리자 비율, 여성 핵심인재 비율 및 여성 신입직원 채용 비율을 모니터링 할 필요가 있다. 이를 위해서는 기업내 남성과 여성의 인적자원 현황에 대한 데이터 구축이 선행되어야 하는데, 이 때 검토할 수 있는 데이터로는 채용 경쟁률, 직종별 직급별 인원 분포, 직종별 승진 비율, 직종별 직급별 승진 후보자 경쟁률, 직종별 직급별 교육훈련 현황, 연간 교육훈련 참여횟수, 1인당 연간 교육훈련 비용, 승진 관련 핵심 교육프로그램 참가율 등이 있다. 다양성 정책 전담자가 객관적으로 데이터를 리뷰하고 여성과 남성의 활용과 관련된 개선점을 정기적으로 검토한다면, 새로운 시각으로 인적자원을 관리할 수 있다.

아울러 다양성 정책이 성공하기 위해서는 조직을 이끌어가고 있는 관리자에 대한 교육도 요구된다. 여성에 대한 조직내 고정관념을 해소하고 여성인력을 제대로 활용하기 위해서는 관리자들의 인식변화가 선행되어야 하므로 전사 차원의 교육을 실시할 필요성이 있다. 임원 등 관리자 계층을 대상으로 한 인식고취 워크숍(Mindset Workshop), 다양성 및 리더십 워크숍 교육(Diversity & Inclusive Leadership Workshop) 등을 포함하여야 한다. 교육내용으로는 '사업에 있어서 여성의 중요성', '여성이 제대로 일할 수 있게 하려면 어떤 환경이 필요한가?', '불평등한 관행은 없는가?' 등에 대해 심도 있게 논의할 수 있다. 이를 통해 아내, 어머니, 딸 등 전통적이고 가정적인 여성상에서 벗어나 같이 일하는 동료, 상사, 부하로서의 여성에 대한 인식을 재정립할 수 있다.

대표적으로 10년 전부터 다양성 프로그램을 적극적으로 시행하는 기업이 바로 IBM이다. IBM의 다양성 프로그램을 보면 가족친화적 제도와 같은 일과 삶의 균형 프로그램에서 한 단계 발전되고 폭넓은 제도라 할 수 있다. 다양성 프로그램은 여성, 장애인, 성적 소수자 등에 대한 차별과 반감을 줄이고 조직

구성원들과의 조화 속에서 역량을 발휘할 수 있도록 지원하는 제도이다. 한국 IBM은 소수자인 여성들에 대한 배려에서 시작하여, 인사부서내 다양성 정책 전담자(Workforce Diversity Program Manager)를 두고 다양성 정책 관련 프로그램을 개발하고 시행하며 타 제도와 균형 있게 유지, 발전될 수 있도록 조율하여 최적의 시너지 효과를 얻을 수 있도록 하고 있다. 이러한 성 다양성 정책에 힘입어 여성관리자 비율이 2000년 3%에서 2006년 14%까지 빠르게 증가하였고 2006년 현재 상무급 이상의 여성임원도 7명으로 동일 직급 전체의 7%에 달하는 것으로 나타나 다양성 정책의 성과라 할 수 있다.

또한 모토로라와 필립스, 존슨앤존스 등 상당수의 글로벌 기업들은 장기적인 관점에서 “인적구성의 다양성”을 위해 노력을 기울여왔다. 구체적인 “여성임원 목표치”까지 설정해서 전 세계적으로 적용하고 있다.

○ 여성 네트워크(Women Network) 지원

여성임원 인터뷰 결과에서 밝혀졌듯이, 여성들이 남성에 비해 인적자본이 취약한 점을 알 수 있었다. 예를 들면, 여성들이 업무에는 능하나, 네트워킹에 약하고 기업을 전체적으로 볼 수 있는 시각도 부족하고, 조직정치에 대해 너무나 모른다는 것이다. 아직까지 많은 여성들은 성실하고 일만 잘하면 성공할 것이라 생각하지만 실력이 큰 차이가 나지 않을 경우 단순한 업무능력보다는 오히려 사회적 네트워크가 중요하다고 언급하였다. 기업내 권력관계에 대한 인식부족과 또한 눈에 보이지 않는 유리천정을 깨기 위해서는 업무수행 못지않게 네트워크 구축이 필요하다. 고위직으로 올라갈수록 전문지식 못지않게 네트워크 역량이 중요해지는 것이 현실이다. 따라서 여성 자신과 조직은 네트워크구축에 시간과 비용을 더 투자할 필요가 있다.

기업 차원에서 다양한 분야의 여성임원이 참여하는 네트워크 구축 및 교류회를 개최하는 것이 요구된다. 또한 여성임원급으로 성장가능한 차·부장급 여성들을 대상으로 한 네트워크 지원도 필요할 것이다. 이를 위해 여성포럼 개최, 여성 HR Head 모임 등을 발족해 1년에 1-2회 운영될 수 있도록 자금을 지원해야 할 것이다. 예를 들어, 외국계 기업의 인사담당 여성임원들의 모

임인 LWHR(Leading Women in Human Resource)은 매월 모여 각 회사에서 진행하고 있는 최근동향을 공유하거나 당면 현안에 대해 서로에게 도움을 주면서 10년이 넘도록 모임을 이어오고 있다. 이 모임에 참석했던 차·부장급 여성들이 지금의 임원급으로 성장하는데 크게 도움을 주었다. 한편, 여성 스스로도 시간 부담이 적으면서 낯 시간을 활용할 수 있는 자신에게 적합한 네트워킹 방식을 개발해야 할 것이다.

최근 미국의 유명 기업들 사이에서 일하는 여성들의 네트워크 확대 및 경력개발에 대한 관심이 높아지고 있다. 여성이 일하기 좋은 대표적인 직장인 듀폰의 경우 1999년 여성 네트워크(Dupont Women's Network)를 구축하여 여성 직원들을 포함하여 전 직원의 성장과 보다 나은 근무환경을 만들기 위한 노력을 적극적으로 하고 있다. 듀폰 코리아가 실시하는 DWN은 남성처럼 네트워크를 형성하는데 숙달되지 못하고 경력개발 과정에서 불리한 위치에 있는 여성근로자들에게 네트워크 기회를 제공하고 경력개발 동기를 부여함으로써 생산성을 높일 수 있고 더 나아가 여성 핵심인재를 양성하는 효과가 있다. 아울러 다양한 경력개발을 위해 기존의 멤버의 경험, 역량, 업무내용 등을 공유하고 공통된 관심사를 가진 직원들끼리 학습 그룹(COP)을 조성하고 있다. 회사의 적극적인 후원아래 개인 경력을 관리할 수 있도록 서로 돕고, 리더십 고취와 문제해결을 위한 상담시스템도 운영하고 있다.

한국 P&G는 “여성이 여성을 돕는 제도(Women Supporting Women)”를 통해 여성 임직원간 네트워크를 개발하고 여성 임직원만을 위한 교육과 행사를 따로 진행해왔다. 여성 네트워크가 활성화되면서 최근 3년간 P&G의 여성임원 승진은 53% 늘었다.

HSBC 서울사무소는 2007년 4월 HSBC 그룹이 진출한 83개국 중 한국에서 최초로 “여성위원회”를 출범하였다. 다양성 경영에 대해 논의하던 중 여성의 네트워크 확립과 경력개발이 필요하다는 공감대가 형성돼 자연스럽게 모임발족으로 이어졌다. HSBC 여성위원회는 커리어 개발, 업무환경 개선, 사회공헌, 사내외 커뮤니케이션 등 4개 분과로 구성되어 있다.

○ 체계적인 리더십 역량 강화 프로그램 개발

여성임원 인터뷰 결과에서 지적한 바와 같이, 대부분의 여성에게 리더십이 부족한 것으로 나타났다. 여기서 주목해야 할 점은 리더의 역량을 갖추지 못한 채 관리자의 직위에 오를 경우 개인적 갈등을 초래할 수 있으며, 우수한 여성인력이 자신감을 잃고 경력성공에 대한 두려움에서 비롯된 경력단절을 결심할 수 있다는 것이다. 이러한 측면에서 여성인력의 리더십 훈련 노력은 반드시 필요하다. 그러나 리더십 함양을 전적으로 개인에게 맡기기에는 한계가 있다. 그러므로 조직의 성장과 투자 관점에서 우수한 여성관리자가 자신감을 갖고 올바른 리더로 성장할 수 있도록 리더십 훈련을 조직 차원에서 지원할 필요가 있다. 이러한 결과는 삼성경제연구소(2007)가 발간한 “여성 리더계층으로의 부상과 전망”에서도 언급하고 있다.

여성임원의 약점으로 지적되는 리더십 역량 부족을 보완하기 위해 기업 차원에서 차·부장급 여성을 대상으로 임원급에게 요구되는 역량을 개발하기 위해 리더십개발 워크숍(Talented Women Leadership Development Workshop)을 운영할 필요가 있다. 글로벌 수준의 기업을 위한 혁신과 21세기 리더십, 협상 실전연습, 여성 중역의 리더십 역량 개발, 여성의 자기브랜드 관리, 코칭 리더십(Coaching Leadership) 사례연구, 상황판단 능력개발 등의 내용을 포함할 수 있다. 예를 들어, 고객과의 술자리를 어떻게 대처하는 것이 좋은 등에 회사내 사례를 발굴하여 코칭 사례로 활용하는 등 현 업무에 실질적으로 도움이 되도록 구성해야 한다.

몬트리올 은행은 경영자 교육 프로그램의 교육과정에 ‘다양성 관리’ 및 ‘동료로서의 남녀’라는 주제를 포함시켜 운영하고, 관리자 대상 교육 프로그램에 코칭과 팀워크를 강조하는 리더십 스타일을 개발할 수 있도록 리더십 교육과정을 운영하고 있다.

현대인재개발원에서는 조직구성원들의 상황판단 능력을 향상시키기 위해 ‘상황돌파 리더십 과정’을 현대그룹 계열사 및 공공기관에 실시하고 있다. 체계적인 진단도구를 통해서 자신의 강점과 약점을 분석하며 스스로 긍정적인 마인드와 도전의식을 고취시킬 수 있는 방법을 학습한다. 또한 조직을 이끌어

나가는 리더로서 부딪히는 어려움에 대응만 하기보다는 놓여진 상황을 위기가 아닌 기회로 만들기 위한 방법들에 대한 현장중심의 Activity 실습을 진행하고 있다.

○ 공식적 멘토링 프로그램 활성화

채용전문기업 코리아리크루트가 ‘멘토링 제도’에 대한 설문조사한 결과 직장인 90%가 직장내 스승을 원하며, 또한 56%가 그 스승으로부터 실무능력을 자문 받고 싶어하는 것으로 조사되었다. 멘토링 제도의 장점으로는 ‘업무능력의 향상(45.5%)’, ‘조직문화의 활성화(31.8%)’, ‘핵심인재의 육성(8.7%)’ 등이며, 멘토-멘티 사이의 바람직한 만남 횟수는 ‘일주일에 한 번 이내(42.5%)’, ‘일주일에 2~3번 이상(35.1%)’으로 나타났다.

이와 같은 맥락에서 여성인력이 조직에서 경력성공하기 위해서는 공식적인 조직에서의 지위뿐 아니라 이들에 대해 개별적, 비공식적 차원에서 여러 가지 도움을 주거나 정보를 제공할 수 있는 적절한 멘토의 역할이 중요하다. 특히 여성임원 후보에 대한 멘토링을 강화할 필요가 있다. 그런데 문제는 멘토링이 일반적으로 비공식적인 형태로 이루어지기 때문에 남성중심의 조직에서 여성에 대한 멘토링 기회가 부족한 것이 현실이다. 남성들은 남성중심의 조직에서 자연스럽게 멘토링 관계를 조성하나 여성들은 멘토링 관계를 형성하는데 제약을 받고 있다. 아직 멘토 위치에 있는 여성의 수가 많지 않을 뿐만 아니라 멘토 위치에 있는 남성과 멘토링 관계를 형성하는 데에도 많은 사회적 심리적 제약이 있기 때문이다.

따라서 기업 차원에서 공식적인 멘토링 프로그램을 활성화여 여성들이 멘토관계를 조성할 수 있도록 지원해 주어야 한다. 선진기업들의 경우 멘토링을 인재 육성 프로그램과 전략적으로 연계하여 활용하고 있다. 델타 항공사는 임원 포지션을 담당할 후계자를 양성하기 위해 약 18개월 동안 집중적으로 멘토링 프로그램을 활용하고 있다. 휴렛팩커드도 중간관리자 육성을 위해 멘토링을 활용하고 있다. 입사 5-7년 정도의 구성원을 대상으로 상사의 추천에 의해 멘티를 선발하며 이렇게 선발된 멘티들은 약 7일간 리더십 교육을 수료하

게 되며 그 결과 개선이 필요한 2-3개의 역량에 대해 정해진 멘토에 의해 집중적으로 멘토링을 받게 된다.

이러한 공식적 멘토링 프로그램이 성공을 거두기 위해서는 일정한 요건이 충족되어야 한다. 즉, 최고경영자의 지원과 멘토관계 개발에 관한 오리엔테이션 프로그램이 제공되어야 하고 신중하게 멘토와 멘티를 선발하여 멘토와 멘티 각각의 명확한 책임과 최소한의 멘토링 및 접촉 빈도 등이 제시되어야 한다. 아울러 기업은 멘토링의 과정과 효과에 대해 철저하게 모니터링 할 필요가 있다. 예를 들어 멘토와 멘티의 매칭이 제대로 이루어졌는지, 멘토링을 통해 멘티의 역량이 향상되었는지 등에 대한 평가가 이루어져야 한다. 멘토링에 대한 사후관리가 없을 경우 멘토링 활동이 형식적으로 이루어질 가능성이 있기 때문이다. 예를 들어 World Bank사는 일정시점을 주기로 멘토와 멘티 모두에게 4번의 설문조사를 실시하는데 그 주요 평가내용은 만나는 횟수, 멘토의 역할수행 정도, 역량개발 정도, 멘토 제도에 대한 만족도나 향후 개선되어야 할 보완점 등이라고 한다. 또한 멘토링이 종료되는 시점에서는 외부컨설팅 회사에 의뢰하여 보다 심층적인 효과평가를 실시하여 향후 멘토링 프로그램의 개선활동에 반영한다고 한다.

○ 객관적이고 합리적인 평가체계 및 보상체계 구축

본 조사결과에서 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과위주의 평가를 위한 역량평가가 효과적인 기업일수록, 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업일수록, 성과급위주의 문화를 가지고 있어 여성의 경영참여가 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 즉, 역량평가와 성과급 제도와 같은 성과지향적 프로그램이 조직 내에 구축되어 있는 경우 성별에 관계없이 동등한 기회가 보장되는 문화가 확산되어 여성의 경영참여 확대에 영향을 주었다. 이러한 결과는 특별히 여성우대정책을 펼치지 않더라도 능력위주의 합리적인 인력운용 및 근무환경이 여성의 능력발휘를 촉진하는 결과를 낳는다(한국선진화 포럼, 2007)는 기존의 연구결과와도 맥을 같이 한다. 최근의 실증연구 역시 조직내 여성의 관리

직 진출과 우수한 HRM 제도간에 긍정적인 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다(Harel, Tzafrir, & Baruch, 2003; Mattis, 2002).

그러므로 여성인력의 효율적인 관리를 위해서는 기업은 인적자원관리에 대한 새로운 정비가 필요하다. 기업에서는 여성 인적자원을 충분히 활용하여 기업의 성과로 연결짓기 위해서는 개인의 역량을 개관적으로 평가할 수 있는 성과 개념을 확실히 정립해야 한다. 조직 구성원의 생물학적인 특성이 아닌 그 사람이 보유한 역량, 노력, 성과 등에 의한 합리적 인적자원관리 제도가 이루어진다면 실질적인 고용평등 뿐만 아니라 더 나아가 의사결정적으로의 여성 진출을 위한 중요한 밑거름이 될 것이다.

○ 체계적이고 철저한 경영자 양성 프로세스 구축

기업의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 과거보다 체계적이고 철저한 사전준비를 통한 경영자 양성프로세스를 구축하는 것이 요구되고 있다. 차기 여성 CEO감을 효과적으로 키우기 위한 첫걸음은 우수한 재목들을 빨리 찾아내 후계자 풀을 구성하고, CEO로서 자질을 갖추 수 있도록 차근차근 준비시키는 것이다. 문제는 대부분의 기업들이 흔히 저지르는 실수중 하나가 높은 잠재력을 갖춘 인재를 선발하는 단계에 지나치게 관심을 기울이는 반면 실제 육성에는 소홀해지는 모습을 보여준다.

후계자 풀을 만들어 놓고 육성하기 시작하면 이들의 다양한 활동과 그 결과들을 체계적으로 확보·관리해야 한다. 차후에 누가 더 바람직한 후계자인지 선별하고 가려내기 위해서는 별도의 데이터베이스를 갖추어 각 후계자에 대한 풍부한 정보를 축적해 놓는 것이 필수적이다. 아무리 후계자 풀을 잘 만들어놓고 열심히 육성을 한다 하더라도 누가 더 CEO에 적합한 인재인지 가려낼 만한 정보가 없다면 그 모든 활동이 의미가 없기 때문이다.

P&G의 경우 '인재개발시스템(Talent Development System)'을 구축해 놓고 후계자를 포함하여 핵심인재들에 대한 정보를 체계적으로 축적·관리하고 있다. 이 정보시스템 안에는 개인별로 입사직후부터 받은 모든 평가, 육성 정보들이 망라되어 있는데, P&G는 이러한 정보체계가 잘 갖추어져 있기 때문에

필요시 후계자 검증 및 관리를 보다 효과적으로 할 수 있다. Dupont 역시 ‘목표설정 개발시스템(Targeted Development System, TDP)’을 중심으로 핵심인재 선발 및 평가보상을 위한 인재관리시스템과 교육·훈련을 위한 인재개발 시스템을 시행하고 있다. TDP는 경력개발 단계별로 인재를 구분하여 각 단계별로 리더십 역량사전 및 직무역량 사전을 사용하여 개인별로 장점 역량 및 개발 역량을 확인한 후 현업 상 직무경험을 중심으로 한 개발계획과 교육·훈련계획을 포함한 Action Plan을 작성하게 된다. 개인별 Action Plan을 확정 한 후 이를 한 해 동안 실천하고 다음 해 다시 상사와 직접 개인별 진전 사항을 확인하는 과정을 거치면서 시행하고 있으며 360도 피드백 설문조사도 실시하고 있다. 이를 통해 매 5년마다 개인의 직무 및 역량을 갱신한다는 인재육성의 기본원칙을 갖고 있다.

여성 후계자에 대한 양성이 효과적으로 이루어지기 위해서는 무엇보다 CEO가 먼저 발 벗고 나서야 한다. 어떤 제도이든 제대로 운영되기 위해서는 CEO의 관심과 노력이 필요한 법이지만, 특히 여성 CEO 후계자 양성과 관련된 제도의 경우 CEO가 앞장 서 나서지 않으면 조직 내에서 정착되기가 쉽지 않다.

3. 연구의 의의 및 한계

산업기술이 아무리 발달하더라도 조직의 성패를 좌우하는 것은 결국 사람이고 그 조직을 리드해 나가는 경영진이다. 본 연구에서는 지금까지 연구가 미비했던 분야인 기업의 주요 의사결정을 담당하는 경영진, 특히 여성의 경영참여에 초점을 두어 연구를 진행하였다.

우리나라 여성고용구조의 주요한 문제 중의 하나가 기업내 의사결정직에서의 여성 과소대표 문제가 있다. 그럼에도 불구하고 이와 같은 분야에 대한 연구가 거의 없는 점을 감안하면, 본 연구는 여성경영진에 대한 연구를 수행한다는 점에서 상당한 의미가 있다고 하겠다. 우리나라는 아직까지 기업의 중요 사항을 결정하는 최고경영층의 여성비중은 극히 저조한 수준이며 또한 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘들뿐만 아니라 그 현황 및 실태를 파

악할 수 있는 자료도 제공되지 못하고 있다. 우리나라에서 여성의 경영참여(경영진 또는 임원)에 대한 연구는 소외된 영역이라고 할 수 있다. 그런 점에서 본 연구가 유가증권/코스닥 상장기업, 외국계기업, IT기업 및 공기업 등 다양한 기업들을 대상으로 우리나라 여성의 경영참여 현황을 살펴보았다는 데 큰 의미가 있다.

뿐만 아니라 연구방법에서도 기존의 연구들은 체계적으로 정리함과 동시에 거시적인 통계분석, 기업실태조사, 임원에 대한 심층 인터뷰 등을 통해서 현황을 다각적으로 분석함으로써, 기업내 수직적 남녀직종격리문제 특히 임원직의 여성과소대표문제의 문제점을 파악한 선도적인 연구라 할 수 있다.

아울러 본 연구가 여성의 경영참여와 기업의 특성과의 관련성에 있어서 두 가지 방향의 가능성을 열어놓고 연구를 진행하였고 실태조사 분석결과를 통해 여성 경영참여와 기업특성이 선순환 구조를 가지고 있음을 밝혔다. 이러한 결과가 향후 리더계층으로 여성을 진출시키기 위한 기업내 여성고용 및 활용과 관련된 제도나 정책을 입안하는 데 도움이 될 것으로 기대할 수 있다.

마지막으로 본 연구가 여성 경영참여에 대한 초기연구로 이와 관련된 후속 연구 수행에 있어 기초자료를 제공할 수 있다는 점이다.

다음에서는 본 연구가 가지는 이러한 의미와 중요성에도 불구하고, 연구가 가지는 몇 가지 문제를 정리하였다. 아직까지 경영진의 범위에 관한 논의는 법적으로나, 이론적으로나 통일되지 못한 실정에서 본 연구가 아직도 초보수준에 불과한 여성의 경영참여를 연구한다는 것은 한계가 있을 수 있다.

또한 여성임원의 수가 소수인 지금의 현실에서 그 수를 가지고 기업특성과의 관계를 횡단적으로 분석한 것은 무리가 있을 수 있다. 이러한 실태조사를 사용한 양적인 방법보다는 여성경영진을 대상으로 한 심도 있는 질적 방법이 오히려 연구를 풍요롭게 할 수 있다.

후속연구로 여성경영진 뿐만 아니라 남성경영진을 포함하는 남녀 비교 연구를 수행하는 것도 의미가 있다고 본다. 예를 들어, 여성임원이 있는 기업의 경우 '여성 사업주인 기업'과 '남성 사업주인 기업'을 구분해서 분석해 볼 수 있다. 혹은 '남성 사업주이면서 여성임원이 없는 기업'과 '남성 사업주이면서 여성임원이 있는 기업'으로 구분해서 분석해 보는 것도 흥미로운 연구가 될

것으로 기대된다.

또한 국가간 비교에 있어서, 미국과 캐나다의 사례는 현재 잘 분석되어 있으므로 향후 일본이나 홍콩과 같은 우리와 유사한 또는 앞서나간 아시아의 국가들에 대한 분석도 필요할 것이다. 특히 우리와 마찬가지로 보수적이고 남성중심적인 조직분위기를 최근까지 견지한 일본 기업과 정부 정책의 변화에 초점을 두어 연구를 추가해 보는 것도 바람직 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강혜련 (2003), 여성경영자의 관리역량과 기업성과, 이화경영논집, 21(2), pp. 1-18.
- 김금수 (2004), 기업의 여성관리자 현황과 여성관리자에 대한 정책과제, 대한 경영학회지, 45(8), pp. 1465-1484.
- 김영조 (1995), 한국 상장회사의 경영자구성과 조직특성에 관한 연구, 연세경영연구원, 32, pp. 63-100.
- 김영조 (2003), 기업지배구조가 기업가적 전략, 경영진에 대한 신뢰 및 조직성
과에 미치는 영향, 대한경영학회지, 38(8), pp. 933-956.
- 김태홍 (1998), 「기업내 여성관리자 현황과 정책과제」, 한국여성개발원.
- 노동부 (각 년도), 「임금구조기본통계조사」.
- 맥킨지 (2001), 우먼코리아 보고서, 매일경제신문사.
- 문미경 (2000), 고위직 여성공무원의 과소대표성 원인분석, 서울시립대학교 박사
학위논문.
- 삼성경제연구소 (2007), “여성리더계층의 부상과 전망”, CEO information 594호.
- 성지미 (2006), "여성근로자 친화적 기업체의 결정요인", 노동연구원 제 3회 사
업체패널학술대회, pp. 251-269.
- 이주희 (2002), 「기업내 여성인적자원관리 현황 및 활성화방안 연구」, 한국
노동연구원.
- 전자신문 (2001), 여성 CEO의 경영활동 및 환경에 관한 조사.
- 직업능력개발원 (2005), 「인적자원기업패널조사 1차년도」.
- 최미란 (2001), 여성공무원의 효율적인 관리방안에 관한 연구, 경희대학교 석사
학위논문.
- 한국선진화포럼 (2007), 한국선진화포럼 정책제안집 004.
- HRD지식센터 (2006), 『여성이 경쟁력이다』, 여성고용 증대를 위한 제언,
2006-12-05.
- Allen, M. P. & Panian, S. K. (1982), Power, Performance and Succession in the
Large Corporation, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 538-547.

- Bailey, E. E. & Halfat, C. E. (2003), External management succession, human capital, and firm performance: An Integrative analysis, *Managerial and Decision Economics*, 24(4), pp. 347-369.
- 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), pp. 399-414.
- Bamberger, P., Dvir-Admati, M. & Harel, G. (1995), Gender-Based Wage and Promotion Discrimination in Israeli High Technology Firms: Do Unions Make a Difference?, *Academy of management Journal*, 38(6), pp. 1744-1761.
- Baron, James N., Michael T. Hannan, Greta Hsu, and Ozgecan Kocak. (2005). "Gender and the Organization-Building Process in Young, High-Tech Firms." Mauro F. Guillen, Randall Collins, Paula England, and Marshall Meyer(eds.), *Economic Sociology of Capitalism*, New York: Russell Sage Foundation Press.
- Bilimoria, D. (2000), Building the Business Case for Women Corporate Directors, in Burke, R. J. and Mattis, M. C. (eds), *Women on Corporate Boards of Directors* (Kluwer Academic Publishers, The Netherlands), pp. 25-40.
- Bilimoria, D. & Wheeler, J. V. (2000), Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions, Chapter in *Women in management: Current Research issues*, 2, Davidson, M. J. & Burke, R. J. (eds), London: Paul Chapman Publishers, pp. 138-163.
- Bilimoria, D. (2006), The Relationship Between Women Corporate Directors and Women Corporate Officers, *Journal of managerial issues*, 18(1), Spring, pp. 47-61.
- Blum, T. C., Fields, D. L. & Goodman, J. S. (1994), Organization-level Determinants of Women in Management, *Academy of management Journal*, 37(2), pp. 241-269.

- Brusch, C. (1997), A resource perspective on women's entrepreneurship research, relevance and recognition, Paper presented at 1997 OECD Conference on Women Entrepreneurs in SMEs, Paris.
- Burton, C. (1997), Women's Representation on Commonwealth and Private Sector Board, *Office of the Status of Women*.
- Burton, C. (1997a), Women in Public and Private Sector Senior Management, Office of the Status of Women.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1993), Career Priority Patterns Among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341-352.
- Burke, R. J. (1994), Women on Corporate Boards of Directors: Views of Canadian Chief Executive Officers, *Women in Management Review*, 9, pp. 3-10.
- Burke, R. J. (1994a), Benefits of Women on Corporate Boards of Directors as Re-reported by Male CEOs, *Psychological Reports*, 75(1), pp. 329-330.
- Burke, R. J. & Kurucz, E. (1998), Demographic Characteristics of Canadian Women Corporate Directors, *Psychological Reports*, 83(2), pp. 461-462.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L. (2002), Advancing Women in Management: Progress and Prospects, In Burke, R. J. & Nelson, D. L. (eds), *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell, pp. 3-14.
- Cassell, C. (1997), The Business Case for Equal Opportunities: Implications for Women in Management, *Women in management Review*, 12, pp. 11-17.
- Catalyst (2004), The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.

- Catalyst (2006a), 2005 Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500, New York: Catalyst.
- Catalyst (2006b), 2005 Catalyst census of women board directors of the Fortune 500, New York: Catalyst.
- Citizens Advisers (2004), Gender Diversity and Financial Performance.
- Chesterman, C. & Ross-Smith, A. (2005), Making a demonstrable difference. women executives efforts to redefine higher education management, in Maione, V. (eds), *Gender Equality in Higher Education*, Franco Angeli, Milan, pp. 89-107.
- Chesterman, C. & Ross-Smith, A. (2006), Not tokens: reaching a "critical mass" of senior women managers, *Employee Relations*, 28(6), pp. 540-552.
- Daily, C. M., Certo, S. T. & Dalton, D. R. (1999), A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, None in the Executive Suite, *Strategic Management Journal*, 20(1), pp. 93-99.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2003), Women in the Boardroom: A Business Imperative, *The Journal of Business Strategy*, 24(5), pp. 5-9.
- Deakin, S. & Hughes, A. (1997), Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance, New York: Blackwell Publishers Ltd.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in an Organizational Field, *American Socio-logical Review*, 48, pp. 147-160.
- Dyer, W. G. (1986), Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Fagenson, E. A. (1990), At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and their Biases, *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 267-274.

- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. M., Ammerter, A. P., Ferris, G. R., Kaplan, D. M., & Morrisette, H. S. (2003), Gender Demography and Organizational Performance, *Group & Organizational Management*, 28(1), pp. 127-147.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1990), Top-management-team tenure and organizational outcome: the moderating role of managerial discretion, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 484-503.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996), Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Fondas, N. & Sassalos, S. (2000), A Different Voice in the Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence over Management, *Global Focus*, 12, pp. 13-22.
- Geeraerts, G. (1984), The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms, *Administrative Science Quarterly*, 29, pp. 232-237.
- Halfat, C. E., Harris, D. & Wolfson, P. J. (2006), The Pipeline to the Top: Women and Men in the Top Executive Ranks of U.S. Corporations, *Academy of Management Perspectives*, November, pp. 42-64.
- Hambrick, D. C. & D'Aveni, R. A. (1992), Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies, *Management Science*, 38(10), pp. 1445-1466.
- Hambrick, D. C. (1994), Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "team" label. In Cummings, L. L. & Staw B. M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, 16, pp. 171-213, Greenwich, CT : JAI Press.
- Hambrick, D. C. & Pettigrew, A. (2001), Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy, *Academy management Executives*, 15(3), pp. 36-47.


- Harel, G. H. (In Memoriam), Tzafrir, S. S. & Baruch, Y. (2003), Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), March, pp. 247-263.
- Hayward, M. L. A., Rindova, V. P. & Pollock, T. G. (2004), Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity, *Strategic Management Journal*, 25(7), pp. 637-653.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (1999), Achieving and maintaining strategic competitive in the 21st century: The role of Leadership, *Academy of Management Executives*, February.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001), Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13-28.
- Ibrahim, N. A. & Angelidis, J. P. (1994), Effect of Board Members Gender on Corporate Social Responsiveness Orientation, *Journal of Applied Business Research*, 10, pp. 35-40.
- Kanner, B. (2004), Pocketbook power. New York: McGraw Hill.
- Keck, S. L. & Tushman, M. L. (1993), Environmental and organizational context and executive team structure, *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1314-1344.
- Krishnan, H. A. & Park, D. (2005), A few good women-on top management teams, *Journal of Business Research*, 58, pp. 1712-1720.
- Lublin, J. S. (1996), Women at top Still are Distant from CEO Jobs, *Wall Street Journal*, Feb, 28, B2, B8.
- Mattis, M. C. (1993), Women Directors: Progress and Opportunities for the Future, *Business & the Contemporary World*, Summer, pp. 140-156.

- Mattis, M. C. (1997), Women on Corporate Boards: Two Decades of Research, *International Review of Women and Leadership*, 3, pp. 11-25.
- Mattis, M. C. (2002), Best Practices for Retaining and Advancing Women Professionals and Managers, In Burke, R. J. & Nelson, D. L. (eds), *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell, pp. 3-14.
- Meyerson, D. & Fletcher, J. (2000), A modest manifesto for shattering the glass ceiling, *Harvard Business Review*, 1, pp. 127-136.
- Michel, J. G. & Hambrick, D. C. (1992), Diversification posture and top management team characteristics, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37.
- Mills, A. (1988), "Organizational gender and culture," *Organizational Studies*, 9(3), pp. 351-369.
- Milliken, F. & Martins, L. (1996), Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives, Glass Ceiling Commission.
- Mintzberg, H. (1980), *The Nature of Managerial Work*(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Norburn, D. & Birley, S. (1988), The top management team and corporate performance, *Strategic Management Journal*, 9, pp. 225-237.
- Morrison, A. M. (1992b), *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- NFWBO (2000a), *Business Owners and Gender Equity in the Workplace*.
- Oakley, J. G. (2000), Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs, *Journal of Business Ethics*, 27(4), October, pp. 321-334.
- Pondy, L. R. (1969), Effects of Size, Complexity and Ownership on Administrative Intensity, *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 47-60.

- Richard, O. C., Kochan, T. A. & Mcmillan-Capehart, A. (2002), The Impact of Visible Diversity on Organizational "Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Black Box", *Journal of Business and Management*, 8(3).
- Rosenblatt, R. A. (1995), "Glass Ceiling" Still Too Hard to Crack, U.S. Panel Finds, *Los Angeles Times*, 16, March, A1, A18.
- Russo, M. V. & Foults, P. A. (1997), A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 534-559.
- Singh, V. & Vinnicombe, S. (2004), Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations, *Corporate Governance*, 12(4), October, pp. 479-488.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, 74(5), September-October, pp. 79-90.
- Watson, W. E., Kumar, K. & Michaelsen, I. K. (1993), Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing heterogeneous and diverse task groups, *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 590-602.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992), Top management team demography and corporate strategic change, *Academy of Management Journal*, 35(1), pp. 91-121.
- Zwerman, W. L. (1970), *New Perspectives on Organization Theory*, Westport, Connecticut Green-wood.



부 록

 한국여성정책연구원 Korean Women's Development Institute	기업내 여성 경영참여 현황 및 인적자원관리 실태 조사						
		산업분류코드		ID			

안녕하십니까?

한국여성정책연구원은 국무총리실 산하 경제인문사회연구회 소속 정부출연 연구기관입니다. 2007년도 연구사업으로 「기업내 여성 경영참여 현황 및 인적자원관리 실태조사」를 실시하고자 합니다. 본 연구조사의 목적은 기업내 여성임원의 고용현황 및 기업특성에 대한 조사를 통하여 동 업종에서의 여성인력의 고용과 적극적 활용을 지원하기 위한 정책을 발굴하는 데 있습니다.

조사결과는 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 응답 내용과 관련된 귀사의 정보나 의견은 외부에 절대 알려지지 않습니다.

2007년 7월

조사주관기관 : 한국여성정책연구원 인적자원연구실

조사대행기관 : (주)밀워드브라운 미디어리서치

담당 연구원 : 문희정 과장

문의 전화 : 02-3488-2728

팩 스 : 02-598-7652

이 메 일 : hjmoon@emri.co.kr

회사명					
주 소	(시/도)				(구/읍)
응답자 성명		응답자 부서		직위	
회사전화번호	- -	H.P	- -	E-mail	

* 조사지 응답은 귀사의 인력 및 인사관리 제도를 잘 파악하고 있는 인사담당 관리자께서 직접 작성해 주시기 바랍니다.

면접일시	월 일	면접 시작 시간	면접 종료 시간
		:	:
면접원 성명		연락처	- -

기업 개요

1. 귀사의 일반적인 현황에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

1-1. 기업유형	1. 국내민간기업 2. 외국계기업 3. 공기업
1-2. 대표자 성별	1. 남성 2. 여성
1-3. 설립년도	()년
1-4. 해당업종	1. 농림업,어업,광업 2. 제조업 3. 전기,가스,수도업 4. 건설업 5. 도소매업 6. 숙박,음식점업 7. 운수업,통신업 8. 금융,보험업 9. 부동산,임대업 10. 사업서비스업 11. 공공행정,국방,사회보장행정 12. 교육서비스업 13. 보건및사회복지사업 14. 오락,문화,운동업 15. 개인서비스업 16. IT 관련업

2. 귀사의 재무현황에 대한 질문입니다. 다음 항목에 대하여 각각 작성해 주십시오.

구 분	2006년 기준
12-1. 매출액	억 만원
12-2. 영업이익	억 만원

3. 귀사의 경영체제(소유/전문경영)에 관한 문항입니다. 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

- ① 완전한 오너(owner) 경영체제임
- ② 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 절대적임
- ③ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 상당 정도 있다고 봐야함
- ④ 전문경영자가 있으나 오너의 경영개입이 약간 있음
- ⑤ 완전한 전문경영자 체제임

4. 다음은 이사회 규모에 관한 문항입니다. 귀사의 이사회에 대하여 기입해 주십시오.

사내이사		사외이사		전체 이사	
남성	여성	남성	여성	남성	여성
명	명	명	명	명	명

5. 현재 귀사의 여성 최고경영진의 직위는 무엇입니까?

- ① 회장 ② 부회장 ③ 사장 ④ 부사장 ⑤ 전무
- ⑥ 상무 ⑦ 상무보 ⑧ 기타()
- ⑨ 여성최고경영진이 없다

6. 처음 귀사에 여성경영자(이사/임원 모두 포함)가 승진/영입된 년도는 언제입니까?

()년 , ⑨ 여성 경영자(이사/임원)가 승진/영입된 적이 없다

경영전략

7. 귀사의 주력제품 또는 서비스 시장 전략은 다음 중 어디에 가깝습니까?

- ① 고객의 욕구와 시장의 초기 신호에 신속히 대응하여 가장 먼저 신제품 또는 서비스를 제공하려고 시도한다.
- ② 신시장 진입이나 신제품 또는 서비스 개발을 가장 먼저 주도하지는 않지만 따라 잡으려고 노력한다.
- ③ 기존의 제품 또는 서비스로써 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품 또는 서비스 개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지 않는다.

8. 여성 소비자의 욕구나 취향을 파악하는 것이 귀사의 주력제품 또는 서비스 시장전략에 어느 정도 중요합니까?

- ① 전혀 중요하지 않다 ② 별로 중요하지 않다 ③ 보통이다
- ④ 어느정도 중요하다 ⑤ 매우 중요하다

고용현황

9. 귀사의 전체 종업원 수는 몇 명입니까? (2007년 상반기 기준으로 대표자를 포함)

구 분	정규직	비정규직
남 자	명	명
여 자	명	명
전 체	명	명

10. 귀사의 정규직의 직급별 남녀 현황을 작성해 주시기 바랍니다. (2007년 상반기 기준)

구 분	임원급 이상	부장	차장	과장	대리	사원	계
남자	명	명	명	명	명	명	명
여자	명	명	명	명	명	명	명

※ 직급 체계가 다른 경우 경력 등을 고려하여 제시된 직급과 유사한 직급에 표시할 것

11. 귀사의 지난 3년간 정규직 고용현황에 어떤 변화가 있었는지 3년 전 상황과 비교하여 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

구 분	3년 전 상황에 비해 최근 3년간 성별 정규직 고용현황이				
	매우 낮아짐	다소 낮아짐	비슷함	다소 높아짐	매우 높아짐
남자	1	2	3	4	5
여자	1	2	3	4	5

12. 귀사의 신규채용시 여성 고용비율은 어느 정도입니까? (2006년 기준)

- ① 10%이하 ② 10-20%이하 ③ 20-30%이하 ④ 30- 50%이하 ⑤ 50%이상

인적자원관리 제도

13. 귀사에서 다음과 같은 인적자원관리 제도의 실시 여부와 실시 중인 제도 도입 후 인사제도의 투명성 및 공정성에 기여한 정도 등 그 효과성에 대해 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

구 분	실시 여부		제도 도입 후 효과성 (실시 중인 경우만 응답)				
	실시 중임	실시 하지 않음	전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 있음
13-1. 직급단순화: 다단계의 직급을 단순하게 축소하여 승진욕구를 줄이는 동시에 동기부여효과를 증대함으로써 인적자원을 유연하게 관리하는 관행	1	2	1	2	3	4	5
13-2. 사내공모제: 직장내 공석이 생긴 경우 사내계시판을 통해 모집공고를 내고 근로자가 지원하도록 유도하는 모집제도	1	2	1	2	3	4	5

14. 귀사에서 직원에 대한 다음과 같은 평가제도의 실시 여부와 실시 중인 제도 도입 후 평가제도의 공정성에 기여한 정도 등 그 효과성에 대해서 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

구 분	실시여부		제도 도입 후 효과성 (실시 중인 경우만 응답)				
	실시 중임	실시하 지않음	전혀 없음	별로 없음	보통	조금 있음	매우 많음
14-1. 목표관리(MBO): 6개월-1년의 기간내에 목표를 설정하고 기간종료후 목표달성에 기초하여 근로자를 평가하는 제도	1	2	1	2	3	4	5
14-2. 역량평가: 직무수행과 관련한 핵심 역량에 기초하여평가하는제도	1	2	1	2	3	4	5
14-3. 다면평가: 인사고과시 다양한 평가자(상사, 동료, 부하, 고객 등)에 의해 평가가 이루어지는 제도	1	2	1	2	3	4	5

15. 귀사의 경우 다음과 같은 보상제도의 시행정도에 대해서 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

보상제도	시행정도				
	제도가 없고, 계획 없음	제도가 없으나, 도입만 계획함	제도가 있으나, 거의 되지 않음	제도가 있고, 저력 있음	제도가 있고, 아주 잘 되고 있음
15-1. 호봉제	1	2	3	4	5
15-2. 직무급	1	2	3	4	5
15-3. 개인성과급(인센티브)	1	2	3	4	5

16. 다음은 귀사의 교육훈련 프로그램의 실시여부와 프로그램에 대한 남녀근로자의 참여 정도에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 ○표 해주십시오.

교육훈련 프로그램	실시 여부		남녀 교육훈련기회 정도 (실시 중인 경우만 응답)				
	실시 시	미 실시 시	남 성 에 게 주 어 짐	←	남 녀 동 등 하 주 어 짐	→	여 성 에 게 주 어 짐
16-1. 임원교육: 근로자를 고위직으로 육성시키기 위 해 실시하는 각종 교육훈련 프로그 램 제도(핵심인재육성, 승계제도 등)	1	2	1	2	3	4	5
16-2. 경력개발제도: 조직에서 근로자의 경력개발을 위해 도움을 제공하는 제도(경력상담제 도, 직무순환제, 교육훈련비 지원 등)	1	2	1	2	3	4	5
16-3. 멘토링 또는 코칭: 유능한 경영관리자나 경력많은 관리 자가 직장에서 멘토역할을 하면서 부하를 지원하는 제도	1	2	1	2	3	4	5

조직문화 관련

17. 다음은 CEO와 관련된 문항입니다. 각 항목별로 가장 가깝다고 생각하시는 보기의 해당번호에 ○ 표해 주시기 바랍니다.

	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	다소 그렇다	매우 그렇다
17-1. 귀사의 CEO는 여성인력의 활용에 적극적입니까?	1	2	3	4	5
	남	←	남녀 동등	→	여
17-2. 귀사의 CEO는 남녀의 능력이 같은 경우 어떤 성별을 더 선호하는 편입 니까?	1	2	3	4	5

18. 다음은 귀사의 조직분위기에 관한 문항들입니다. 해당번호에 ○표해 주시기 바랍니다.

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
18-1. 우리 회사는 상하관계가 민주적이다.	1	2	3	4	5
18-2. 우리 회사의 경영진은 여성인적자원개발에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
18-3. 우리 회사에서는 남녀구성원 모두 평등한 대우를 받는 문화이다.	1	2	3	4	5

19. 다음은 귀사의 조직문화에 관한 문항들입니다. 해당번호에 ○표해 주시기 바랍니다.

구 분	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	다소 그렇다	매우 그렇다
19-1. 우리 회사는 개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내는 것이 어렵다.	1	2	3	4	5
19-2. 우리 회사는 일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어려운분위기이다.	1	2	3	4	5
19-3. 우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.	1	2	3	4	5
19-4. 우리 회사에서는 사무실에 밤늦게 남아 일하는 것이 근평을 잘 받을 수 있는 방법이다.	1	2	3	4	5

여성고용촉진제도 관련

20. 다음은 여성의 고용촉진제도입니다. 각 제도의 운영현황을 아래에 있는 보기에서 찾아서 귀사에 해당되는 번호를 각 제도마다 기입해 주시기 바랍니다.

제 도	시행정도				
	제도가 없고, 도입 계획도 없음	제도가 없으나, 조만간 도입 계획 있음	제도가 있으나, 거의 운영 되지 않음	제도가 있고, 그런 채로 운영 되고 있음	제도가 있고, 잘 운영 되고 있음
20-1. 탄력적 근무제도 근로자가 근로시간대를 자율적으로 선택, 여성근로자가 가사부담이 덜한 시간대에 근로를 제공할 수 있도록 함	1	2	3	4	5
20-2. 선택적 복리후생제도 복리후생의 항목을 개인적인 필요에 따라 취사 선택할 수 있는 제도	1	2	3	4	5
20-3. 보육관련제도 자녀를 양육할 수 있도록 직장보육시설의 운영, 보육비용을 지원하는 제도	1	2	3	4	5
20-4. 육아휴직제도 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성근로 자가 출산휴가 3개월을 포함하여 1년 이 내의 육아휴직을 신청하는 제도	1	2	3	4	5
20-5. 기혼여성 재고용 장려제도 여성근로자가 자녀를 키우기 위해 회사를 퇴직하는 경우 육아를 마치고 직장에 복 귀할 수 있도록 하는 제도	1	2	3	4	5

__응답해 주셔서 대단히 감사합니다__

2007 연구보고서-14

기업내 여성 경영참여 현황 및
향후 과제

2007년 12월 28일 인쇄

2007년 12월 31일 발행

발행인 : 김 경 애

발행처 : 한국여성정책연구원
서울시 은평구 진흥로 276
전화 / 3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 늘 품
전화 / 2275-5326 (代)

ISBN 978-89-8491-186-4 93330

<정가 12,000원>