

2015

연구보고서-22

I S S U E P A P E R

기업의 여성인재양성

수행과제명 • 2015년 여성관리자패널조사 (3차년도)

과제책임자 • 김난주 부연구위원



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

기업의 여성인재양성*

수행과제명 2015년 여성관리자패널조사(3차년도)

과제책임자 김난주 부연구위원

Tel: 02-3156-7136

e-mail: string@kwcdimail.re.kr

요약

IMF 총재인 크리스틴 라가르드는 여성이 차별에 맞서 여성의 권한을 확대하기 위해서는 세 가지 L이 필요하다고 역설. 그것은 교육(Learning), 노동(Labor), 리더십(Leadership). 여성관리자패널조사는 노동과 리더십 분야에서의 권한 확대를 위해 필요한 시계열 정보 구축. 여성이 기업에서 핵심인력을 성장하기 위해 리더십 교육 및 네트워크 형성 지원 필요. CEO의 여성인재 활용 및 남녀관리자 일가정 양립 조직 문화 조성 인식 제고 필요.

* 이 이슈페이퍼는 다음과 같이 인용해 주십시오.

김난주·강민정·박건표·전병유·박미연(2015). 2015년 여성관리자패널조사. 서울: 한국여성정책연구원.

1 배경 및 문제점

- IMF 국제통화기금 64년 역사상 첫 여성 총재인 크리스틴 라가르드는 여성이 차별에 맞서 여성의 권한을 확대하기 위해서는 세 가지 L이 필요하다고 역설. 그것은 교육(Learning), 노동(Labor), 리더십(Leadership)¹⁾
- 교육, 노동, 리더십을 한국 여성의 상황에 비추어 보면 교육은 한국의 대학진학률은 2009년부터 여성이 남성을 0.8%p 상회하기 시작하여 2014년에는 여성 대학진학률이 74.6%, 남성 대학진학률이 67.6%로 남녀 격차가 7.0%p로 확대²⁾ 남녀의 교육 수준에서 여성이 남성을 상회한지는 불과 6년 밖에 경과하지 않아 그 성과를 예측하기는 어려우나 과거 수년 동안 여성의 대학진학률이 남성 보다 낮았던 것에 비하면 여성의 대학진학률은 우수 여성인력 확보 측면에서 긍정적 신호
- 노동과 리더십 분야와 관련하여 여성고용률은 2014년 15-64세 기준으로 54.9%로 남성의 75.7% 보다 20.8%p 격차.³⁾ 좀처럼 줄지 않는 남녀 고용률 격차와 더불어 리더십 분야에서의 한국 여성의 지위는 더 열악. 이코노미스트지 발표, 2015년 유리천장지수에서 한국은 기업 이사회 내 여성임원 비율 분야에서 비교 OECD 국가 28개국 중 28위, 고위임원 비율에서 27위를 기록⁴⁾

-
- 1) 허밍턴포스트코리아, ‘차별에 맞서기 위한 세 가지 L’
http://www.huffingtonpost.kr/christine-lagarde/story_b_5377377.html, 2014년 05월 25일 11시 23분 게시, 최종접속일 2015.12.17.
- 2) 교육부·한국교육개발원. 교육통계연보. 각 년도.
- 3) 통계청, 국가통계포털, <http://kosis.kr/> (고용·노동·임금/경제활동인구조사), 최종접속일 2015.12.17.
- 4) The Economist, ‘The glass-ceiling index, The best—and worst—places to be a working woman’, Mar 5th 2015,
<http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/03/daily-chart-1>, 최종접속일 2015.12.17.

- 여성관리자패널조사는 여성인력이 경력단절 없이 기업 내에서 경력을 유지하며 기업에서 핵심인력으로 성장하는 과정을 추적하고 여성 관리자의 경력형성을 위한 기업의 역할과 국가의 지원을 끊임없이 진단하고 살피는 것이 목적이자 조사 존재의 근거

2 조사 및 분석결과

가. 패널관리

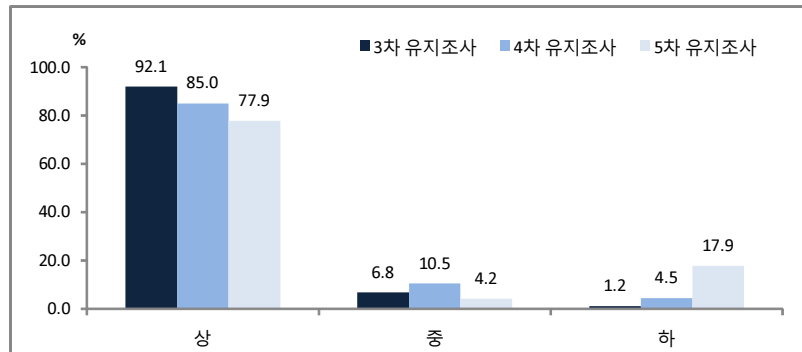
■ 종단가중치 부여

- 종단가중치는 2007년 1차 조사이후 2차 조사와 3차 조사에 부여된 바 있다. 그러나 4차 이후 조사에서는 1년차부터 유지된 표본에 대해서 종단가중치를 부여하지 않고, 5차 조사를 토대로 4차 조사 표본 중에서 5차에도 조사된 여성관리자패널 표본에 대해서만 가중치 부여
- 이는 1-3차 조사와 달리 4차 조사부터 조사의 대상과 범위, 방법 등을 크게 재정비하여, 표본의 구성이 4차 조사의 경우 제조, 도소매, 금융, 사업서비스에 대해 조사한 1-3차 조사와 달리 전 업종으로 확대. 추가 표본 918명 구축, KIS 기업 자료를 활용하여 여성관리직의 비율을 조사함으로써 모집단의 신뢰성 제고. 또한, 여성관리직으로 새로 진입하는 계층이 존재하고, 여성관리직에서 비경활, 창업, 전직 등으로 빠져나가는 경우가 많기 때문에 장기에 걸쳐 종단가중치를 설계·유지하는 것이 어렵고 그 의미가 크지 않을 수도 있다는 점 고려

■ 2015년 여성관리자패널조사 유지조사

- 유지조사의 일환으로 패널조사 협조도 조사를 한 결과, 상그룹의 비율이 77.9%로 1,661명은 패널에 대해 긍정적인 반응을 보여 6차 조사 시 별다른 무리 없이 협조를 받을 수 있을 것으로 예상됨. 패널

차수가 더 해짐에 따라 상그룹 비율 감소(상그룹 비율:2011년 3차 92.1%→2013년 4차 85.0%→ 2015년 5차 77.9%), 중그룹과 하그룹에 대한 컨택방법이나 접근방식에 상그룹과는 다른 조치 필요

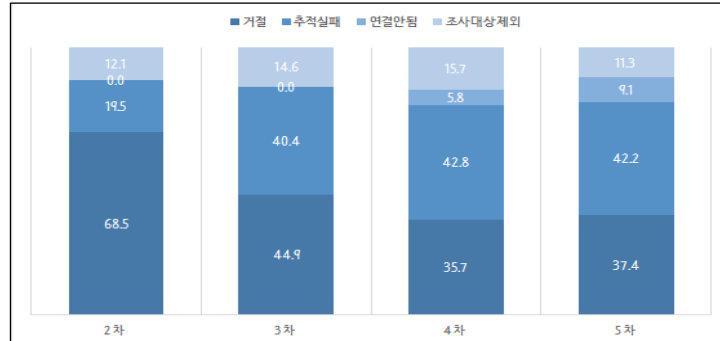


[그림 1] 3차~5차 조사 협조도(유지조사 성공대상)

■ 패널이탈분석

- 여성관리자패널조사의 표본이탈 사유별로 이탈유형을 보면 2차 웨이브에서 이탈한 표본의 이탈사유를 살펴보면 거절이 68.5%로 가장 높고, 추적실패 19.5%, 조사대상 제외 12.1%.⁵⁾ 3차 웨이브에서는 2차 웨이브에 비해 거절로 인한 표본이탈이 44.9%로 감소한 대신 추적실패가 40.4%로 크게 증가했으며 조사대상 제외는 14.6%. 5차 웨이브는 감소경향을 보이던 거절로 인한 표본 이탈 비율이 37.4%로 소폭 증가하고 추적실패가 42.2%로 소폭 감소했으나 4차 웨이브와 비슷한 경향. 또한, 3차 웨이브 이후부터는 추적실패로 인한 표본이탈이 표본이탈 사유 중 가장 높은 비율 차지

5) 2차와 3차 웨이브에는 연결안됨 이라는 표본이탈 사유 코드를 생성하기 이전으로 3가지 사유로만 패널 이탈 사유를 살펴볼 수 있다.



주: (거절)패널의 응답거절로 인해 조사가 이뤄지지 않은 경우. (추적실패) 패널 개인의 이직, 퇴직 등의 사유로 패널에게 연결할 방법이 갑자기 사라진 경우. (연결안됨)연락처를 알고 있으나 해당 패널에 연결이 되지 않는 경우. (조사 대상 제외)이민, 해외장기출장, 휴직, 출산휴가 등 해당 웨이브에 조사가 불가능해 유효 표본에서 제외된 경우.

[그림 2] 여성관리자패널조사 웨이브별 표본이탈 사유

- 표본이탈 분석을 통해 드러난 문제인 면접 조사 과정에서 발생하는 파라메타를 체계적으로 수집하고 분석하는데 노력 필요. 또한 응답패널로 분류되는 근속, 전직, 비취업 패널의 특성을 공통으로 파악하는 문항을 구성해 향후 패널데이터 사용시 불연속성 없이 패널의 특성을 파악할 수 있는 방안을 모색해야 함과 동시에 표본이탈 패널에 대한 좀 더 심층적인 분석을 웨이브별로 실시해 그 결과가 다음 웨이브에 반영되는 선순환 구조 필요

나. 여성관리자패널 소속 기업 조사 주요 결과(1차~5차)⁶⁾

■ 이사회 구성

- 1차~5차 조사까지 여성관리자패널이 속한 기업의 이사회 유무는 80% 이상으로 대부분을 차지 이사회가 있는 경우 여성 이사 인원은 사내이사가 0.2~0.3명, 사외 이사가 0.1명으로 전체 사내 이사 및 사외 이사에서 차지하는 비율은 0~5% 미만

6) 차수별 여성관리자패널 소속 인사담당자 응답 결과

〈표 1〉 이사회 유무

(단위: 개 사, %, 명)

	기업수	예	아니오	이사회 있는 경우 평균 인원			
				전체		여성	
				사내 이사	사외 이사	사내 이사	사외 이사
1차 2007년	345	84.3	15.7	5.9	1.8	0.2	0.0
2차 2008년	315	88.5	11.5	5.0	1.5	0.2	0.1
3차 2010년	269	91.9	8.1	4.6	1.4	0.2	0.1
4차 2012년	290	85.5	14.5	5.7	2.6	0.3	0.1
5차 2014년	248	87.1	12.9	5.9	2.5	0.3	0.1

■ 직급별 여성 비율

- 1차~5차 조사부터 여성관리자패널이 속한 기업의 직급별 여성 비율 중 대리급이 차지하는 비율은 1차 조사에서 32.9%였다가 이후 2차부터 30% 미만으로 하락하였는데 4차 조사에서 다시 34.2%로 30% 상회. 임원급에서 차지하는 비율은 3차 2010년 이외는 5% 미만 미흡

〈표 2〉 정규직 직급별 여성 비율

(단위: 개 사, %, %p)

	기업수	전체	사원	대리급	과장급	차장급	부장급	임원급
1차 2007년	345	28.5	41.2	32.9	17.1	9.6	5.5	4.0
2차 2008년	315	26.0	36.4	23.1	13.1	7.2	5.7	4.1
3차 2010년	269	24.8	34.2	28.3	15.2	8.4	5.2	5.2
4차 2012년	290	29.1	42.9	34.2	20.5	8.2	6.7	3.4
5차 2014년	248	36.2	45.0	46.6	31.4	13.6	7.4	3.5

■ 인사 관련 위원회

- 기업 내 인사 관련 위원회가 있는 기업의 비율은 신규패널이 추가되기 전인 2차와 3차에서는 67%대에 머무르다 신규패널이 추가된 4차부터는 71.7%, 5차에서는 78.2%로 70%를 상회, 80% 육박

〈표 3〉 인사 관련 위원회의 유무

(단위: 개 사, 명, %)

	기업수	예	아니오	인사관련 위원회 있는 경우		
				전체 인원	여성 인원	여성비율
2차 2008년	315	67.1	32.3	7.2	0.2	2.8
3차 2010년	269	67.6	32.4	6.5	0.3	4.6
4차 2012년	290	71.7	28.3	7.3	0.7	9.6
5차 2014년	248	78.2	21.8	7.2	0.8	11.1

주: 2차 조사부터 조사 시작.

■ CEO 마인드

- 여성관리자가 속한 기업의 CEO 마인드는 1차부터 5차까지 ‘우리 회사의 최고 CEO는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다’ 보다는 ‘우리 회사의 최고 CEO는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다’와 ‘우리 회사의 최고 CEO는 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다’는 것에 5점 만점 기준으로 점수가 높은 편

〈표 4〉 CEO의 마인드(5점 척도)

(단위: 개 사, 점)

	기업수	우리 회사의 최고 CEO는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	우리 회사의 최고 CEO는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다	우리 회사의 최고 CEO는 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다
1차 2007년	345	3.3	-	-
2차 2008년	315	3.2	3.9	4.0
3차 2010년	269	3.2	3.8	3.9
4차 2012년	290	3.5	4.1	4.2
5차 2014년	248	3.4	4.0	4.1

주: 1. (-) 표시된 항목은 해당 차수에 조사되지 않았음을 의미.

2. 5점에 가까울수록 ‘매우 그렇다’임.

■ 남성중심적 조직문화

- 남성 중심적 조직문화에 대해서는 ‘우리 회사에서는 개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다’에 대해 동의하는 수준이 2.1점~2.3점으로 가장 낮은 수준. 다음으로는 ‘우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다’, ‘우리 회사에서는 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다’는 비슷한 수준으로 그렸다 높음. 반면, ‘우리 회사에서는 남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다’는 3.0점~3.1점으로 나머지 항목 중 유일하게 3점 이상으로 점수가 높음

〈표 5〉 남성중심적 조직문화(5점 척도)

(단위: 개 사, 점)

	기업수	우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다	우리 회사에서는 개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다	우리 회사에서는 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다	우리 회사에서는 남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다
1차 2007년	345	2.7	-	-	-
2차 2008년	315	2.8	2.3	2.8	3.1
3차 2010년	269	2.7	2.3	2.7	3.0
4차 2012년	290	2.6	2.2	2.7	3.0
5차 2014년	248	2.7	2.1	2.7	3.1

주: 1. (-) 표시된 항목은 해당 차수에 조사되지 않았음을 의미.
2. 5점에 가까울수록 ‘매우 그렇다’임.

■ 남성육아휴직

- 여성관리자패널이 속한 기업에서 남성근로자 중 육아휴직을 신청한 비율은 2차 조사 1.7%에서 3차 4.2%로 상승하였고 신규패널이 추가된 4차 조사에서는 남성 육아휴직 신청사례가 있었다고 응답한 기업 비율이 18.3%로 전 차수에 비해 4배 이상 상승, 5차 조사에서는 해당 비율이 25.4% 상승, 고무적

〈표 6〉 남성 육아휴직제 신청 사례

(단위: 개 사, %, 건)

	기업수	신청사례 유무	
		없음	있음
2차 2008년	315	98.3	1.7
3차 2010년	269	95.8	4.2
4차 2012년	290	81.7	18.3
5차 2014년	248	74.6	25.4

주: 1. 2차 조사부터 시작.
2. 전년도 남성 육아휴직제 신청 사례임.

■ 여성면접관

- 여성관리자패널 소속 기업 중 채용 면접 시 여성면접관이 있는 비율은 2차 조사 42.5%에서 차수 마다 상승하여 5차에서는 54.0%로 절반 이상의 기업이 신규 채용시 여성면접관 배치

〈표 7〉 여성 면접관의 유무

(단위: 개 사, %)

	기업수	있다	없다
2차 2008년	315	42.5	57.5
3차 2010년	269	44.2	55.8
4차 2012년	290	51.0	49.0
5차 2014년	248	54.0	46.0

주: 1. 2차 조사부터 시작.
2. 지난 조사 이후 여성 면접관 유무임.

■ 승진

- 전체 승진대상자 중 여성 비율은 1차 조사 시 24.6%에서 4차 조사까지는 13.9%로 하락하였다가 5차 조사에는 25.1%로 상승. 이를 직급별로 펼쳐 보면 사원→대리급, 대리급→과장급에서 승진대상자 중

여성이 차지하는 비율이 과장급 이상에서 승진대상자 중 여성 비율
보다 높아 승진대상자도 과장급 미만에서 여성이 많은 것 확인

〈표 8〉 직급별 승진대상자 중 여성비율

(단위: 개 사, %)

	기업수	전체	사 원 → 대리급	대리급 → 과장급	과장급 → 차장급	차장급 → 부장급	부장급 → 임원급
1차 2007년	345	24.6	30.6	37.4	10.7	6.0	7.7
2차 2008년	315	16.1	22.9	15.5	9.8	7.3	4.1
3차 2010년	269	16.7	26.3	15.9	8.5	4.0	6.1
4차 2012년	290	13.9	31.5	17.4	8.3	4.8	4.9
5차 2014년	248	25.1	32.6	40.6	13.9	7.5	6.4

주: 전년도 직급별 승진대상자 중 여성비율임.

● 승진자 중 여성 비율은 승진대상자 중 여성 비율과 유사하게 1차
조사에서 21.9%에서 3차에서 17.1%까지 하락, 4차부터 22.3% 상승.
직급별로는 사원→대리급, 대리급→과장급에서의 승진자 중 여성
비율이 높은 편. 이는 앞서 승진대상자 중에서도 해당 단계에서 여성
비율이 높은 것과 일맥상통

〈표 9〉 직급별 승진자 중 여성비율

(단위: 개 사, %)

	기업수	전체	사 원 → 대리급	대리급 → 과장급	과장급 → 차장급	차장급 → 부장급	부장급 → 임원급
1차 2007년	345	21.9	29.4	22.7	13.9	10.1	11.3
2차 2008년	315	16.2	21.7	15.5	10.0	8.4	5.6
3차 2010년	269	17.1	23.8	15.1	8.9	5.8	8.1
4차 2012년	290	22.3	32.0	22.7	11.2	9.0	4.7
5차 2014년	248	25.7	30.0	33.2	17.1	10.9	4.3

주: 전년도 직급별 승진자 중 여성비율임.

- 승진에서의 남녀 차이가 있는지에 대해서는 ‘승진기회에 남녀 차이가 없다’에 대해서 응답기업 절반 이상 동의. 승진 기회에서 남녀 차이가 정말 없다면 여성인력들이 기업 내 대리급에서 경력이 단절 되는 것을 극복하고 그 이상의 직급까지 경력유지를 한다면 기업에서 고위직으로 승진도 가능 암시. 이 외에 ‘여직원의 직무수행능력이 떨어지기 때문에’ 승진에서 남녀 차이가 발생한다고 응답한 기업은 2차 조사에서 15.2%에서 이후에는 10% 미만으로 소수. 반면, ‘여직원의 리더십이 떨어져서’, ‘여직원이 조직에 대한 헌신도가 떨어지기 때문에’를 선택한 기업은 25%이상

〈표 10〉 승진에서의 남녀 차이(1+2+3순위 중복)

(단위: 개 사, %)

	기업수	승진 기회에 남녀 차이가 없다	여직원에 대한 관리자 신뢰도가 낮기 때문에	여직원의 직무수행 능력이 떨어지기 때문에	여직원이 조직에 대한 헌신도가 떨어지기 때문에	여직원의 리더십이 떨어져서	남성 중심적 회사 관행이나 조직문화 때문에	여직원에 대한 유리천장 때문에
2차 2008년	315	60.3	26.1	15.2	28.4	29.9	-	-
3차 2010년	269	51.9	22.0	7.5	29.5	28.2	26.6	6.3
4차 2012년	290	59.3	22.1	7.6	30.3	25.2	33.8	9.0
5차 2014년	248	57.3	25.0	6.9	30.2	25.8	36.7	6.0

주: 2차 조사부터 시작.

■ 남녀 관리자 평가

- 남녀관리자의 능력 비교에서 여성관리자가 남성관리자에 비해 뛰어난지를 분야별로 5점 척도 기준으로 조사. 조사가 시작된 3차 부터 5차까지 분야별 평가 수준은 크게 달라지지 않음. 이는 4차 조사에서 신규패널 추가와 더불어 조사에 포함된 기업이 전 업종으로 확대되었음에도 여성인력을 바라보는 기업의 평가는 업종에 상관 없이 유사

〈표 11〉 남성관리자 대비 여성관리자의 능력 비교평가(5점 척도)

(단위: 개 사, 점)

	기업수	창의성	성실성 책임감	업무 몰입도	멀티 태스킹 능력	조직 내 친화력	팀워크	리더 십	추진 력	직장 충성도	외부 네트 워크 능력
3차 2010년	269	3.1	2.9	2.9	2.9	2.8	2.7	2.5	2.5	2.5	2.5
4차 2012년	290	3.1	2.9	2.9	2.9	2.9	2.7	2.5	2.5	2.4	2.4
5차 2014년	248	3.0	2.9	2.9	2.9	2.9	2.7	2.5	2.4	2.4	2.4

주: 1. 3차부터 조사 시작 2. 5점에 가까울수록 ‘여성관리자가 남성관리자에 비해 월등히 뛰어나다’임.

■ 여성관리자에게 필요한 교육

- 효율적 업무수행을 위해서 여성관리자들에게 필요한 교육훈련에 대해서는 1차~5차까지 ‘리더십 훈련(관리자 교육)’을 선택한 비율이 가장 높았고 수치로는 50% 이상을 차지. 이어서 ‘인간관계 및 의사소통 기술’이 27%~33%로 높은 비율을 차지하여 기업이 여성관리자에게 원하는 직무능력이 리더십과 의사소통 기술인 것을 확인

〈표 12〉 효율적 업무수행을 위해 여성관리자들에게 필요한 교육훈련

(단위: 개 사, %)

	기업수	리더십 훈련 (관리자 교육)	인간관계 및 의사소통기술	전략개발	협상기술	국제화 능력	각종 기술교육
1차 2007년	345	52.2	28.7	9.6	1.2	1.7	5.8
2차 2008년	315	50.2	30.3	4.9	3.5	3.9	7.2
3차 2010년	269	53.0	32.5	5.7	2.3	0.7	5.7
4차 2012년	290	54.1	30.0	5.5	2.8	1.4	5.5
5차 2014년	248	54.0	27.4	6.9	2.8	1.2	7.7

■ 여성네트워크

- 여성관리자가 속한 기업의 기업 내 여성네트워크 유무는 있다고 응답한 비율이 2차 조사 29.8%에서 5차 조사 24.2%로 2~5차까지 30% 미만

〈표 13〉 기업내 여성네트워크의 유무

(단위: 개 사, %)

	기업수	있다	없다
2차 2008년	315	29.8	70.2
3차 2010년	269	27.9	72.1
4차 2012년	290	23.4	76.6
5차 2014년	248	24.2	75.8

주: 2차 조사부터 시작.

다. 여성관리자패널조사 심층 분석

■ 여성관리자의 승진 특성에 관한 연구

● 본 분석을 위해 여성관리자패널조사 3차 자료(2010년)와 5차 자료(2014년)를 활용하였다. 2010년 자료를 기준으로 2014년에 탈락한 패널과 유지된 패널 중 직급이 그대로인 패널과 1직급 이상 승진한 패널 모두 포함, 결과 2010년 당시 임원급이었던 패널은 제외하고 총 1,554명이 분석대상

- 본 연구에서는 여성관리자의 노동시장 탈락과 승진에 미치는 요인들을 분석하기 위해 2010년 여성관리자패널 3차 조사 결과와 2014년 5차 조사결과를 연결하여 4년간의 경력사건 발생 여부 종속변수. 3-5차 사이에 탈락한 여성관리자패널은 48.2%⁷⁾. 탈락하지 않고 유지한 나머지 패널 중 승진자와 비승진자로 나누어 탈락, 비승진자, 승진자 3가지로 구분. 비승진자는 탈락도 승진도 하지 않아 경력사건이 일어나지 않은 것으로 보았고, 탈락과 승진을 경력사건이 일어난 것으로 간주. 본 분석에서는 경력사건이 일어나지 않은 ‘비승진’을 기준범주로 선정하여, 그에 비해 경력사건(탈락과 승진)이 일어나게 하는 결정요인을 분석

7) 탈락의 사유는 퇴직, 이민, 거부 등 다양하나, 퇴직이 많은 비중을 차지한다고 볼 수 있다. 1-3차 기간 동안의 승진요인을 분석한 강민정(2013)의 분석에서도 퇴직자가 2003명 중 581명으로 26.2%를 차지한 것으로 나타났다.

- 여성관리자패널조사 3차 조사에서 5차 조사에 이르기까지 4년간 경력 사건(탈락/비승진/승진)에 영향을 미치는 요인을 분석한 결과, 4년이라는 기간 동안 절반 가까이가 탈락하였고, 살아남아 경력을 유지한 여성 중 절반 정도만이 한 직급 이상 승진하였음. 이는 과장급 이상의 직급으로 갈수록 여성비율이 급격히 감소하는 현실과 크게 다르지 않음
- 학력이 높고, 직급단계가 낮고(하위관리자급) 금융업종 및 300~999인 규모에 종사하고, 경력열망이 높고, 자신에 대한 평가가 좋으며, 멘토가 있고, 일가정 양립이 가능한 조직문화일수록 비승진자에 비해 승진할 가능성이 높음. 학력이 높고, 직급이 낮으며(하위관리자급), 300~999인 규모에 종사하고, 직무스트레스가 높고, 수평적인 조직문화가 아니며, 직속상사의 태도가 부정적이고 직장만족도가 낮을수록 경력유지에 비해 탈락할 가능성이 높은 것으로 나타남
- 통제변수인 학력수준이 높을수록 비승진에 비해 승진할 가능성과 탈락할 가능성이 모두 높은 것으로 나타났는데, 이와 같은 결과는 경력을 유지하여 살아남은 여성관리자 중에서는 인적자본 수준이 승진에 영향을 미치지만, 오히려 학력이 높은 여성들이 경력을 유지하지 못하고 노동시장에서 퇴출될 가능성이 높다는 것을 의미. 이는 4년대졸 이상 고학력 여성들의 연령대별 고용률 추이가 30대를 기점으로 M자가 아닌 L자형 곡선을 나타내는 우리나라의 현실을 보여주는 것
- 승진에는 개인의 경력에 대한 열망, 스스로에 대한 평가가 높고 일가정 양립이 가능한 문화가 중요한 요인으로 작용하였고 특히 멘토가 있을수록 승진가능성이 높다는 것은 여성관리자에게 멘토링의 중요성을 강조할 수 있는 실증적인 결과라고 할 수 있음. 즉 여성관리자의 경력개발에 있어서 멘토링이 하나의 전략이 될 수 있음을 시사
- 여성관리자의 경력단절을 막고, 남성과 동등하게 경쟁할 수 있도록 하는 것은 정책이나 기업, 여성관리자 개인 각각이 해결할 수 있는 문제가 아님. 다양한 요인들이 복합적으로 작용하고 있으며, 특히 일가정 양립 부담이 여성에게만 과중되는 우리사회의 특성 또한 근본적인 원인이라 할 수 있음. 본 분석으로 이 모든 원인을 규명할

수는 없지만, 향후에는 좀 더 보완된 자료와 모델로 여성관리자의 경력개발 및 경력단절 방지를 위한 구체적인 대안들을 제시할 수 있어야 할 것임. 그리고 패널자료임에도 불구하고 사례수와 변수의 한계로 종단적 패널분석을 실시하지 못한 점과 남성관리자와의 비교 분석을 할 수 없었던 점 역시 본 분석의 한계임

■ 여성관리자 근속 결정

- 본 연구는 2007년 2,361명으로 구축된 100인 이상 기업의 대리급 여성관리자가 2014년 시점에서 7년간 동일 직장 유지에 대해 초점을 맞추어 분석. 이는 여성이 기업에서 핵심인력으로 성장하여 고위직으로 이르는 전제 조건으로 경력유지가 가장 중요하다는 판단에서임. 분석 결과 2007년 1차 조사부터 2014년 5차 조사까지 조사 성공한 1,129명 중 614명이 동일 직장을 유지하여 7년간 동일 직장 유지 확률은 54.4%로 나타남.
- 여성관리자패널조사의 목적인 여성이 기업에서 핵심인력으로 승진하여 리더로서 역할을 하기 위한 직장생활에 영향을 미치는 요인을 개인적 변인, 상황적 변인, 조직적 변인 세 가지 차원에서 동일 직장 유지 확률을 다각적으로 분석해 봄. 동일 직장 유지 확률은 평균 54.4%인데 개인적 변인인 고졸인 경우 7년간 동일 직장 유지 확률이 70.6%로 높았고 조직적 변인의 하나인 노조에 가입되어 있는 경우도 동일 직장 유지 확률이 79.1%로 높아짐.
- 개인적·상황적·조직적 변인이 직장 유지에 미치는 영향에 대한 로짓 분석 결과 첫 직장 여부와 노조 가입, 기업의 연수휴가 및 휴직 제도는 전체 여성관리자 뿐만 아니라 기혼 여성 관리자에게 유의미하게 중요한 변수. 이를 통해 여성의 경력 유지를 하는 데 있어서도 첫 직장이 중요하다는 것을 확인하였고 노조가 여성근로자의 경력 유지에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 확인됨.
- 연구의 한계로 여성관리자 전체를 대상으로 한 7년간 동일 직장 유지 결정 분석 결과 직업생활 만족도가 낮을수록 동일직장 유지

확률이 유의미하게 낮아지는 결과는 향후 좀 더 심층 분석을 해야 할 것으로 판단

- 여성관리자의 이동 경로를 전 직장 유지의 근속과 비근속으로 이분하여 분석한 것의 한계. 여성관리자의 이동 경로는 조사 성공인 경우 근속, 전직, 기타근로자, 창업, 비취업 등으로 분류가 되는데 첫째, 본 연구에서는 동일 직장 유지에 초점을 둔 것과 둘째 적정 분석 표본 확보가 용이하지 않아 근속과 나머지 이동 경로를 하나로 봄. 향후 여성관리자의 다양한 이동 경로 파악을 위해서는 이들 경로 간 이동에 대한 분석 필요

3 정책제언

제안 1) 여성관리자 네트워크 활성화 지원

제안 2) 여성관리자 리더십 교육 참여 지원

제안 3) CEO 대상 여성인재 활용의 기업 성과 공유

제안 4) 기존 남성근로자(관리자) 부성권 실천 분위기 조성

4 기대효과

- 여성경력유지를 통한 고용률 70% 달성
- 남녀관리자 일·가정 양립을 통한 삶의 질 및 기업 성과 제고, 국가 발전 선순환

주관부처 : 여성가족부 여성인력개발과

관계부처 : 고용노동부 여성고용정책과, 인사혁신처