

## 기업 특성이 여성 경영참여에 미치는 영향에 관한 연구\*

임 희 정\*

### 초 록

우리나라 여성고용구조의 주요한 문제 중의 하나가 기업내 의사결정직에서의 여성 과소대표 문제가 있다. 그러나 대부분의 선행연구들을 보면 주로 여성의 하위관리직 및 중간관리직 진출에 관한 연구가 주류를 이루고 있고 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘든 편이다. 본 연구는 기업내 여성의 고위직 진출을 경영참여로 보고 여성의 경영참여를 가져오는 조직의 특성을 실증적으로 분석하여 향후 여성의 고위직 진출을 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다. 이를 위해 국내기업 700여개를 대상으로 여성의 경영참여에 영향을 미치는 기업특성 변수로 기업의 인적구성, 최고경영진의 의지, 인적자원관리제도, 그리고 조직문화를 중심으로 실증분석하였다.

분석결과 첫째, 기업의 인적 특성인 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중이 높을수록 기업내 여성 경영참여 비중이 높은 것으로 밝혀졌다. 둘째, CEO의 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 인적자원관리제도와 여성 경영참여의 관계에서는 우수한 HRM 제도인 개인성과급제도, 경력개발제도, 가족친화제도를 시행하는 기업일수록 여성의 고위직 진출에 긍정적이었다. 마지막으로 남성중심적 조직문화를 가진 기업일수록 여성 경영참여 비중은 떨어지고 민주적 평등한 조직문화를 가진 기업에서 여성 경영참여가 활발하였다.

**주제어:** 경영참여, 대표자 성별, 최고경영진 의지, 인적자원관리제도, 조직문화

\* 본 글은 한국여성정책연구원(2007)의 '기업 내 여성경영참여 현황 및 향후과제' 보고서를 기초로 하여 연구를 수행한 것임.

\*\* 한국여성정책연구원, 연구위원

## I. 연구의 필요성 및 목적

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 조직 구조의 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).

그러나 우리나라는 아직까지 기업의 중요사항을 결정하는 최고경영층의 여성비중은 극히 저조한 수준이며 또한 여성을 참여시키기 위한 노력은 찾아보기 힘든 편이다. 노동부가 2006년 말 기준으로 상시근로자 1,000인 이상 민간기업 498개 사업장을 대상으로 조사한 결과 전체 근로자 125만5천 878명 중 여성근로자는 47만8천663명으로 여성 고용률은 38.1%를 기록했으나 과장급 이상 여성관리자 비율 6.9%, 여성임원은 3.9% 수준에 불과했다. 우리나라에서 여성의 경영참여(경영진 또는 임원)에 대한 연구는 소위된 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.

본 연구는 기업내 여성의 고위직 진출을 경영참여로 보고 여성의 경영참여를 가져오는 조직의 특성을 분석하고자 한다. 이를 위해 첫째, 기업내 경영참여의 개념 및 범위를 파악하고 여성의 경영참여에 대한 이론적 접근을 제시하고자 한다. 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. 둘째, 여성의 경영참여에 영향을 미치는 기업특성 변수로 기업의 인적구성, 최고경영진의 의지, 인적자원관리제도, 그리고 조직문화를 중심으로 논의를 펼치고자 한다. 셋째, 국내기업을 대상으로 서베이를 실시하여 기업내 여성의 경영참여를 가져 올 수 있는 기업의 특성을 실증적으로 분석하여 향후 여성의 고위직 진출을 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다.

## II. 여성의 경영참여에 관한 이론적 고찰

### 1. 여성 경영참여의 개념

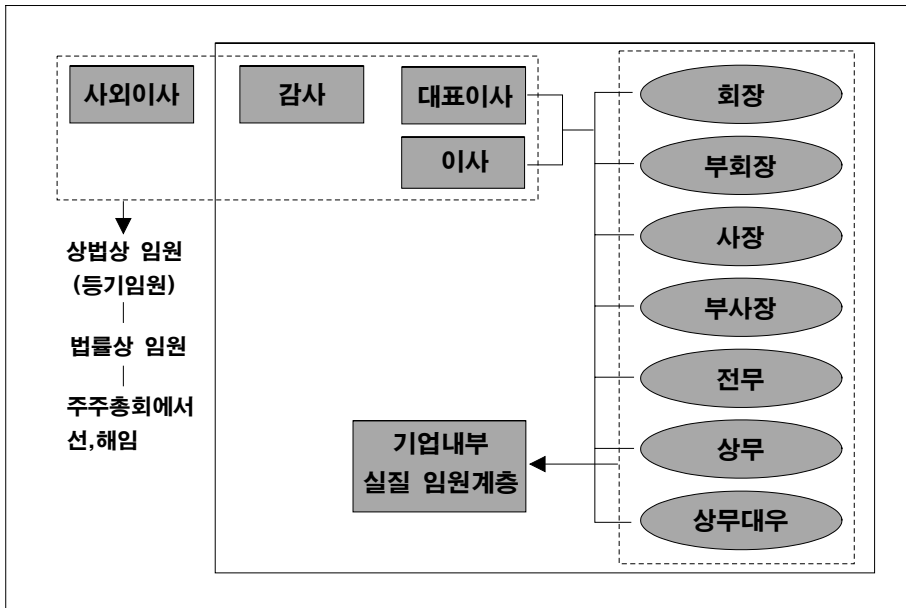
기업내 경영참여란 기업의 경영정책 및 방향을 결정하고 그 결과에 대해 책임을 지는 것을 의미한다. 이러한 조직의 상위계층에서의 의사결정인 경영참여는 CEO 뿐만 아니라 조직의 전략적, 운영적 의사결정에 책임이 있는 최

상위계층에 있는 개인들로 구성된 최고경영진(Top Management Team)이 담당한다. 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). 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 경영을 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 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. 본 연구에서는 여성의 경영참여가 아직도 초보수준이라는 점을 감안하여서 등기임원과 집행임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진을 경영참여의 범위로 정의하고 경영진과 임원을 동일한 개념으로 보고 논의를 진행하고자 한다.

[그림 1] 경영참여의 범위



주 : 실선이 본 연구에서의 경영참여를 의미함.

자료 : 한국인사관리협회(2006). 『임원제도와 인사관리』.

## 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. 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 인적자본에 근거한다고 본다. 자원기반이론의 관점은 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. 따라서 선진기업들은 경쟁력

을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성참여를 늘리는 전략을 사용하고 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.

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. 선진국에서 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 고용개선조치가 실시 중이나 아직까지는 그 효과가 미미하여 여성의 경영참여로 이어지지는 못하고 있다.

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. 따라서 기업은 고위직에 여성을 진출 시킴으로써 사회적 인정과 구성원들로부터 합법성을 부여 받고 명망혜택(prestige benefit) 효과를 얻고자 한다.

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.

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). 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.

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 특징으로 는 여성과 소수인종에게도 균등한 기회를 제공하는 것이 다양성 관리의 최우 선 과제이다. 이 패러다임에서는 여성도 남성과 똑같이 능력을 발휘할 수 있 다면 승진을 보장해야 한다고 생각하는 패러다임이다. 차별-공정성 패러다임 의 한계로는 여성의 특수한 상황이 고려되지 않기 때문에 명예남성이 될 수 없는 상황에 놓여있는 여성에게는 결과적으로 조직 내에서의 기회가 주어지 지 않는다는 점을 들 수 있다. 접근-정당성 패러다임은 여성의 독특한 차별 성을 경쟁을 위해서 활용하는 것이 좋다고 생각하는 점이다. 여성이 남성처 럼 되기보다는 여성특유의 장점을 살려서 조직에 기여를 해야 한다는 관점 이다. 이러한 패러다임은 차별-공정성 패러다임에 비해서 조직내 다양성을 더욱 적극적으로 환영한다는 장점은 있지만, 많은 경우 여성들의 독특성을 발휘하는 대신 특수한 부서에서 일할 것을 강요받거나 승진의 전망이 없는 곳에서만 여성적인 특유성을 요구함으로써 기업 내의 중요보직으로의 기회 에서는 여전히 차별이 남아있게 되는 구조적인 특성을 갖는다는 한계점을 갖는다.

차별-공정성 패러다임과 접근-정당성 패러다임이 다양성 관리의 전통적 인 패러다임이었다면 학습-효과성 패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신 을 위해서 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제 3의 패러다임으로써 자리 잡고 있다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로 부터 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 점에 서 문제의식을 느끼고 앞으로의 새로운 지역공동체를 마케팅하기 위해서 히 스페닉 여성변호사를 영입하였다. 그러나 이 여성변호사는 단순한 고객확보 라는 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 비롯해

서 창의적인 문제해결 방법을 적극적으로 발굴하는데 중요한 기여를 하게 되었다.

### 3. 기업특성과 여성 경영참여와의 관계

본 연구에서는 기업특성과 여성의 경영참여와의 관계에 대한 이론적 논의를 제시하고자 한다. 먼저, 여성의 경영참여는 등기임원과 집행임원을 포괄하는 가장 광의의 경영진으로 정의하고 여성 경영참여에 영향을 미치는 선행변수로 기업의 특성을 인적구성, 최고경영진의 의지, HRM 제도 및 기업 문화의 관점에서 살펴보고자 한다. 그런데 여기에서 주목할 것은 과연 기업이 가지고 있는 조직특성으로 인해 여성의 경영참여가 증가할 수도 있지만, 한편으로는 여성의 경영참여로 인해 기업의 특성이 변화가능한지에 관한 논의가 가능하다는 점이다. 그러나 국내기업의 여성 경영참여 비율이 저조한 점을 감안할 때, 아직까지는 기업특성으로 인해 여성의 고위직 진출을 설명하기가 용이하므로 본 연구에서는 기업특성이 여성의 경영참여에 미치는 방향을 중심으로 논의를 진행하고자 한다.

#### 가. 기업의 인적구성과 여성의 경영참여

기업의 인적특성을 설명함에 있어 대표자 성별과 종업원 성별 다양성을 거론할 수 있다. 경영진 중의 하나인 대표자 성별이 기업의 인력구성에 영향을 주는 요인이 될 수 있다. Brush(1997)는 여성경영자의 조직구조나 문화, 제도 및 관행, 의사결정 스타일 등이 남성과 다르다고 보고하였다. 여성이 경영하는 기업은 위계적이 아닌 수평적 구조를 지향하며 정보를 공유하고 경쟁적 분위기 보다는 가족적이며 다양성을 추구한다는 것이다. 여성 CEO들은 이사회 내에 의견의 다양성을 증진시키고, 조직의 의사결정과 리더십 스타일에 영향을 주고, 여성 역할 모델과 멘토를 제공해주는 것으로 다수의 연구들이 입증해 왔다(Bilimoria, 2000; Rosener, 1990; Mattis, 1997; Burke & Kurucz, 1998). 또한 여성 CEO들은 자신의 직장생활이나 창업 과정에서 여성에 대한 편견을 경험해 보았기 때문에 남성 CEO보다 인력구성에서 더 균형잡힌 남녀비율을 유지하는 것으로 보인다. Baron 외(2001)

에 따르면 CEO 또는 설립자가 여성인 경우 고위 관리직에 여성이 많이 진출하고 있음을 밝히고 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.

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.

국가전략산업을 대상으로 한 국내연구에서도 대표자 성별이 여성일수록 여성 관리자 비중이 증가하는 것으로 나타났다(양인숙 외, 2006). 최근 452 업체를 대상으로 한 직업능력개발원의 「인적자본기업패널조사(2006년)」 자료를 활용하여 분석한 결과에서도 여성임원 비중에 유의한 영향을 미치는 변수로 대표자 성별과 여성관리자 비중을 들 수 있다. 대표자 성별이 여성일수록, 기업내 여성관리자 비중이 높을수록 여성임원 비중이 높은 것으로 조사되었다.

한편, 여성의 경영참여가 종업원 인적구성에 영향을 미칠 수 있는 논의가 가능하다. 여성 경영참여 비율 즉, 고위관리직 여성비율이 높을수록 종업원 인적구성은 달라질 수 있다. 기업내 여성이사들은 채용과 관련한 인사정책을 고용평등하게 감독하는 역할을 담당하며(Burke & McKeen, 1993), 인재의 채용, 보유 및 개발, 여성의 승진 등에 영향을 미치고 있는 것으로 주요 선행 연구들이 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). Bilimoria(2006)는 Fortune 1000 기업의 여성이사를 대상으로 여성관리자의 수, 라인 부서에 있는 여성관리자의 수, 최고경영진에서의 여성비율 25%

와의 관련성을 연구하였다. 연구결과 여성이사는 여성관리자의 수, 라인부서의 여성관리자 수, 최고경영진 여성비율 25%와도 긍정적 관련성이 있는 것으로 나타나 기업내 관리직의 성별 구성에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 조사되었다. 여성이사 존재는 전반적인 여성의 채용과 상위관리직의 여성 대표성에도 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이러한 결과를 통해 기업내 여성의 고위직 진출이 여성 관리직 비중과 여성 비중에 영향을 미치고 있음을 예측해 볼 수 있다.

이상의 논의를 정리하면 기업의 인적구성과 여성 경영참여는 상호관련성이 있을 수 있는데, 본 연구에서는 국내기업의 여성 경영참여 비율이 저조한 점을 감안할 때, 기업의 인적구성이 여성 경영참여에 미치는 방향을 중심으로 <연구가설 1>을 제기하고자 한다.

#### **<연구가설 1> 기업의 인적구성이 여성의 경영참여에 영향을 미칠 것이다.**

1-1: 대표자 성별이 여성인 기업이 남성인 기업보다 여성의 경영참여 비중이 높을 것이다.

1-2: 여성관리자 비중이 높을수록 여성의 경영참여 비중은 높아질 것이다.

#### **나. 최고경영진의 의지와 여성의 경영참여**

여성인력의 적극적인 활용을 통해 기업의 경쟁력을 높이기 위해서는 최고경영자의 의지가 매우 중요하다. 해외 선진기업들은 여성인력의 확보 및 육성이 기업의 생존과 직결된다는 인식아래 최고경영자가 직접 나서 여성인력 활용 방안과 승진 문제 등을 챙겼다. 예를 들어 미국 5대 회계법인 중 하나인 딜로이트 컨설팅사는 지난 1991년 최고 경영자가 높은 여성 퇴직자 비율에 대한 문제 파악에 나섰다. 여성인력 유지 및 승진에 대한 특별 팀을 구성해 조사한 결과 여성 퇴직의 이유가 가사문제가 아닌 조직 내에서 비전을 찾지 못했기 때문이며 남자는 잠재력으로 평가되는데 비해 여성은 성과에 따라 평가된다는 사실을 발견했다. 딜로이트는 이 같은 성차별적 의식과 관행을 개선하기 위해 대대적인 조직문화 혁신 운동을 전개했다. 우선, 남성/여성인력간의 대화 창구를 넓히는데 신경을 썼고 그 다음으로 출산 및 육아와 관련된 프로그램을 보완해 여성들이 업무에 전념할 수 있도록 제도적 지

원을 아끼지 않았다. 그 결과 간부급인 파트너의 여성 비율이 5%(1991년)에서 14%(2000년)로 높아졌다.

이와 같이 최고경영진이 우수한 여성인력을 적극적으로 활용하는 것은 자원 기반이론(resource based theory)의 관점에서 설명이 가능하다(Wernerfelt, 1984; Russo & Foults, 1997). 우수한 인적자본이 경쟁력을 증진시키는 가장 중요한 전략이며 이러한 인적자본을 관리하는 것이 경쟁적 우위를 달성하는 중요요소라고 본다. 여성의 강점을 자원으로 인식하는 논리는 기업의 전략과 연계가 되는 부분이기 때문에 오히려 여성임원들의 진출을 기대해봄직하다. 따라서 선진기업들은 경쟁력을 증진시키기 위해 적극적으로 관리직에서의 여성참여를 늘리는 전략을 사용하고 있다.

아울러 제도적 접근(Institutional Theory) 차원에서 기업의 CEO들은 여성인력의 적극적 활용에 대한 사회적 흐름에 편승하지 못하면 도태될 수 있다는 두려움으로 압력을 받게 된다. 따라서 CEO들은 우수한 여성인력을 고위직에 진출시킴으로써 사회적 인정과 명망혜택

이상의 논의를 토대로 최고경영진의 의지가 여성의 경영참여에 영향을 미칠 수 있다는 <연구가설 2>를 도출할 수 있다.

**<연구가설 2> 최고경영진의 여성인력 활용의지가 여성의 경영참여에 영향을 미칠 것이다.**

#### 다. HRM 제도와 여성의 경영참여

여성의 경영참여와 HRM 제도의 관계에 대해 지금까지 진행된 연구를 살펴보면 대부분의 HRM 관행(채용 및 배치, 승진, 교육 및 훈련의 기회)이 여성에게 불리하게 작용하고 있는 것으로 나타났다(Lublin, 1996; Rosenblatt, 1995; Morrison, 1992). 이러한 HRM 관행들로 인해 여성들은 관리자로서 성장하지 못하고 조직에서 도태되어 간다.

지난 몇 십 년 동안 연구자들은 고용에 있어서의 차별을 줄이기 위해 노력

을 많이 해왔으나 관리직에서의 여성의 진출을 위한 수단으로서의 HRM 제도에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 몇몇 연구들이 HRM 시스템과 동등고용기회(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.

우선, 보상제도를 보면 연공이나 호봉이 아닌 종업원이 갖고 있는 직무수행능력이나 성과에 따라 급여를 주는 기업인 경우 여성관리자 비중에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되었다(인적자본기업패널조사, 2006). 국내연구인 이주희(2002)의 연구에서도 여성관리자가 진출한 기업과 그렇지 못한 기업간에 연봉제 실시비율에 차이가 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 성과급, 직능급, 연봉제 등과 같이 우수한 보상제도를 실시하는 기업일수록 개인성과나 업적에 근거한 공정한 인사고과제도가 확립되어 있음을 의미한다.

조직에서 제공하는 경력개발의 기회 및 제도는 여성인력이 성장하고 발전하는데 무엇보다 중요한 요소라고 할 수 있다. 남성들은 자신의 역량개발을 위한 기본적 노력 외에도 조직내 비공식적 네트워크를 통해 관리직 역량을 키울 수 있는 반면 여성들은 조직에서 실시하는 공식적인 경력상당 제도, 교육훈련제도를 통해 성공적인 경력관리를 할 수 있다(Cannings & Montmarquette, 1991).

아울러 우수한 여성인력을 효과적으로 유지하고 이들의 역량을 극대화될 수 있도록 하기 위해서는 무엇보다 이들이 업무에 전념할 수 있는 근무환경을 제도적으로 지원해주는 것이 중요하다. 그런 의미에서 가족친화제도의 필요성과 중요성은 노동시장에서 여성인력의 양적인 확대에 따라 더욱 강조되고 있고 다양성 이론(Diversity Theory)의 관점에서도 설명이 가능하다. 기업이 가족친화제도에 관심을 가지고 접근한다는 것은 결국 여성 고급인력의 활용이 기업 차원에서도 조직의 혁신과 성과로 이어진다는 논리에서이

다. Thomas & Ely(1996)가 주장한 다양성 관리의 패러다임 중 학습-효과성 패러다임에 입각하여 기업들이 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해서 적극적으로 활용하고 있다. 장기적으로 이질적인 구성원인 여성을 포용하고 다양성 관리를 하고 있는 조직이 변화를 받아들이고 활용하는 데 더 유리하기 때문이다(Liff, 1996). 따라서 미국이나 유럽의 기업들은 가족친화적 제도를 선진적으로 도입하여 우수인력의 모집 및 유지, 업무수행 향상과 기업 경쟁력 제고에 기여하는 것으로 나타났다(Gonyea & Googins, 1992; Lobel, 1992).

물론 지금까지 논의한 내용을 보면 여성경영진 보다는 여성관리자에 초점을 두고 있어 과연 HRM 제도가 여성의 경영참여를 설명하는데 무리한 점이 있다. 그러나 우수한 HRM 제도가 여성관리자 비중에 영향을 미치고 있는 것은 분명하므로, 향후 우수한 HRM 제도를 도입한 기업일수록 여성의 경영참여 비중이 높아질 것이라는 것을 예측할 수 있다.

### **<연구가설 3> 우수한 인적자원관리제도는 여성의 경영참여에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

- 3-1: 개인성과급제도를 실시하는 기업일수록 여성의 경영참여 비중이 증가할 것이다.
- 3-2: 경력개발제도를 실시하는 기업일수록 여성의 경영참여 비중이 증가할 것이다.
- 3-3: 가족친화제도를 실시하는 기업일수록 여성의 경영참여 비중이 증가할 것이다.

### **라. 조직문화와 여성의 경영참여**

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 형

성하게 된다. 따라서 문화는 조직내 권력관계를 규정하고 상호작용 및 업무 수행에 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. 남성중심적 조직문화속에서 여성은 관리적 역할을 키울 수 있는 핵심적인 직무에 배치되는 기회를 제공받지 못하고 멘토링 관계를 형성하기 어렵고 이로 인해 경력개발에 커다란 장애요인이 된다(Cox, 1994).

그러나 조직내 여성이 다수를 차지하게 되면 조직문화를 바꿀 수 있다. 특히 리더계층으로의 여성의 진출, 여성의 경영참여는 조직문화에 직·간접적으로 변화를 가져오는 중요한 요인이 될 수 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 있는데 권위적이고 수직적인 성향에서 벗어나 화합과 독자적인 비전, 수평적이며 친화적인 여성 특유의 장점을 최대한 발휘하고 있다(Chesterman & Ross-Smith, 2006).

여성리더가 좋은 점은 기존의 관례와 남성중심적인 회식문화 대신 개방적이고 새로운 활동을 제안한다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다. 여성경영진들이 재계 곳곳에서 활약하면서 기업들의 문화가 과거처럼 남성중심되면서 경직된 문화가 아닌 보다 창의적인 활동을 중요시하면서 직장과 가정을 균형 있게 생각하는 형태로 바뀌고 있다. 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.

우리나라의 기업문화 역시 변화의 바람이 불고 있다. 뉴욕타임스는 지난 5년 동안 우리나라 기업내에 전문직 여성이 늘면서 남성중심의 기업문화가 변하고 있다고 보고하였다. 이러한 변화의 물결은 제도적 이론(Institutional

Theory)으로 설명할 수 있다. 기업들이 모방적 동형화(mimetic isomorphism)와 규범적 동형화(normative isomorphism)에 의해 기업문화를 변화하려고 노력하고 있고 이를 통해서 여성의 경영참여가 촉진될 수 있다. 전략적 자산으로서 기업문화의 중요성을 인식한 글로벌 기업들이 ‘일하기 좋은 직장(GWP: Great Workplace)’에 많은 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, P&G는 이전에는 남성중심의 관료적이고, 외부의 목소리에 귀를 기울이지 않는 경향이 만연하였으나 주 고객인 여성을 이해하는 기업으로 변신하기 위해 우수한 여성인력을 등용하거나 발탁하는 ‘여성중심의 기업문화’를 선보였다. 최근 들어 우리나라기업들도 기업문화의 중요성을 서서히 인식하기 시작하고 삼성전자, 아모레퍼시픽 등 일부 기업을 중심으로 기업문화를 개선하기 위한 시도가 이루어지고 있다.

이상의 논의를 토대로 조직문화와 여성 경영참여는 두 가지 방향의 설명이 가능하다고 할 수 있다. 남성중심적 조직문화에서는 여성의 경영참여가 어렵고, 민주적 평등한 문화에서는 여성의 경영참여가 이루어질 수 있다. 한편, 여성이 전략적 의사결정 위치에 진입하면 조직문화에 변화를 가져와 남성중심적 조직문화는 점차로 사라지고 민주적, 평등한 조직문화가 형성될 수 있다. 본 연구에서는 조직문화를 변화시킬 만큼 국내기업의 여성 경영참여 비율이 높지 않으므로, 조직문화가 기업의 여성 경영참여에 미치는 영향을 중심으로 <연구가설 4>를 제기하고자 한다.

#### <연구가설 4> 조직문화가 여성의 경영참여에 영향을 미칠 것이다.

4-1: 남성중심적 조직문화와는 여성의 경영참여에 부적(-) 영향을 줄 것이다.

4-2: 민주적평등한 조직문화는 여성의 경영참여에 정적(+) 영향을 줄 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내기업을 대상으로 여성 경영참여를 가져오는 기업특성 요인을 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 2007년 7월 현재 대한상공회의소의

코참비즈에 등록된 기업을 모집단으로 하여 여성 고용비중이 높은 업종 중에서 700여개의 기업을 표본추출 하였고, 기업의 인사담당자를 대상으로 기업의 일반적인 현황, 고용현황, 인적자원관리제도, 조직문화 등을 설문조사하였다. 조사기간은 2006년 7월 20일부터 8월 30일까지 방문, 팩스, 이메일 등을 통하여 조사하였다.

조사대상 기업의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 해당업종을 살펴보면 제조업이 39.4%로 가장 많았고 그 다음으로 도소매·숙박·음식점업 20.2%, 사업서비스업 15.7%, 금융보험업 10.8% 순으로 나타났다. 조직규모를 보면, 300명 이하의 중소기업 비중이 전체의 72.0%를 차지하고 있는 가운데, 50인 이하 기업이 21.9%, 51~300명 이하가 50.1%, 301명 이상의 대기업은 28.0%의 비중을 보였다. 대표자 성별의 경우 남성이 96.2%로 조사대상 기업의 대부분이 남성 대표인 것으로 나타났고 여성 대표는 3.9% 수준에 그쳤다. 아울러 전체 근로자 수는 평균 453.70명, 여성근로자 비율은 평균 27.6%, 여성대리 비율은 평균 16.0%, 여성과장 비율은 평균 10.8%, 여성차장 비율은 평균 5.3%, 여성부장 비율은 평균 3.9%, 여성임원 비율은 평균 2.6%로 나타나 전형적인 피라미드 구조를 보였다.

## 2. 변수의 측정

**여성의 경영참여:** 여성의 경영참여는 기업의 전체 임원 중 여성이 차지하는 비중으로 측정하였다.

**기업의 인적구성:** 기업의 인적구성은 대표자 성별과 여성관리자 비중으로 구분하여 측정하고자 하였다. 우선 대표자 성별은 기업의 대표가 남성인 경우는 1, 여성인 경우는 2로 더미 처리하였다. 여성관리자 비중은 기업의 전체 관리자(과장급이상) 중 여성이 차지하는 비중으로 측정하였다.

**최고경영진의 의지:** 최고경영진의 여성인력 활용의지는 여성인력 활용에 대한 적극성과 동일한 능력을 가진 남녀에 대한 최고경영진의 선호도로 측정하였다. 여성인력 활용 적극성은 리커트 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 =

매우 그렇다)로 측정하였고 동일한 능력을 가진 남녀 선호도는 남성인 경우 1, 남녀동등인 경우 3, 여성인 경우 5로 측정하였다.

**HRM 제도:** HRM 제도는 크게 개인성과급제도, 경력개발제도, 가족친화제도로 분류하여 측정하였다. 개인성과급의 경우 그 시행정도를 리커트 5점 척도(1=제도가 없고 도입계획도 없음, 5=제도가 있고 아주 잘 운영되고 있음)로 측정하였다.

기업경력개발제도는 조직에서 근로자의 경력개발의 위해 도움을 제공해주는 경력상담제도, 직무순환제도, 교육훈련제도 등이 있는지의 여부를 더미변수(1=미실시, 2=실시)로 측정하였다.

가족친화제도는 탄력근무제, 선택적복리후생제도, 보육관련제도로 분류하여 그 시행정도를 리커트 5점 척도(1=제도가 없고 도입계획도 없음, 5=제도가 있고 아주 잘 운영되고 있음)로 측정하였다. 탄력근무제는 근로자가 근로시간대를 자율적으로 선택하여 여성근로자가 가사부담이 덜한 시간대에 근로를 제공할 수 있도록 하는 제도를 말하며, 선택적 복리후생제도는 복리후생의 항목을 개인적인 필요에 따라 취사선택할 수 있는 제도이다. 보육관련제도는 자녀를 양육할 수 있도록 직장 보육시설의 운영, 보육비용을 지원하는 제도를 의미한다.

**조직문화:** 조직문화는 남성중심적 조직문화, 민주적이고 평등한 조직문화로 분류하여 측정하였다. 남성중심적 조직문화의 경우 Allen(2001)의 문항을 수정·보완하여 4개 문항을 리커트 5점 척도(1=전혀그렇지 않다, 5=매우그렇다)로 측정하였다. 문항 내용은 개인사정이나 집안일로 주중 휴가가 어렵다, 정시퇴근은 눈치 보인다 등으로 구성된다. 또한 민주적이고 평등한 조직문화의 경우 「인적자본기업패널조사(2006)」와 「여성인력패널조사(2007)」에서 사용한 척도를 수정하여 상하관계가 민주적인 문화, 남녀 구성원 모두 평등한 대우를 받는 문화 2개 문항으로 리커트 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 측정하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 측정의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에 사용된 변수들의 신뢰도는 가장 보편적으로 사용되는 Cronbach's alpha을 이용하여 평가하였다. 여성의 경영참여는 주어진 데이터에서 계산하는 것이고, 기업의 인적구성의 경우 대표자 성별은 터미변수로 처리했고 여성관리자 비중은 주어진 데이터에서 계산해 측정하였기 때문에 신뢰도를 검증할 수가 없다. HRM 제도 또한 각각의 성과급제도, 경력개발제도, 가족친화제도를 단일 문항으로 측정하였기 때문에 신뢰도를 검증할 필요가 없다고 판단된다. 최고경영진의 의지 역시 2개 문항으로 측정하였으나 측정방법이 상이하여 신뢰도를 검증하기에는 무리가 있다고 본다.

연구에 사용된 변수 중 유일하게 조직문화의 경우 신뢰도를 검증하였는데, 그 결과 민주적 평등한 조직문화는 .756, 남성중심적 조직문화는 .743으로 모두 .60 이상으로 나타나 측정된 변수들의 신뢰도는 양호한 것을 알 수 있다.

다음으로 측정문항에 대한 요인분석을 통해 조직문화가 남성중심적 조직문화와 민주적이고 평등한 조직문화로 구분되는지 확인하였다. 주성분 요인 분석결과 연구에 사용된 조직문화 변수들이 남성중심적 조직문화와 민주적 평등한 조직문화로 확연하게 구분되는 것으로 나타나 측정의 타당도가 만족스러운 것으로 확인되었다.

### 2. 상관분석 결과

본 연구에 사용된 변수들간의 상관분석 결과는 <표 1>에 제시되었다. 상관분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화를 하는가를 알아보기 위해서 사용되며 주로 상관계수 수치가 .20~.40이면 낮은 상관이고 .40이상이면 높은 상관이라고 볼 수 있다.

우선, 기업의 업종과 기업규모가 여성 임원 비중에 각각 .149, -.152의 유의한 상관을 갖는 것으로 나타났다. 본 연구에서 조사된 업종의 경우는 세분화되어 있어 여성임원 비중과의 관련성을 설명하기에는 무리가 있고 기업규모는 종업원 수가 많은 대기업에서 여성임원 비중이 떨어지는 것을 알 수 있다.

기업의 인적구성인 대표자 성별, 여성관리자 비중은 모두 여성임원 비중과 .50이상의 높은 상관을 보였다. 이러한 상관을 통해 기업의 인적구성과 여성임원 비중이 상호관련성을 가지고 있음을 확인할 수 있다.

최고경영진의 여성인력 활용에 대한 적극성, 동일한 능력을 가진 남녀 선호도가 비슷한 경우 여성임원 비중과 각각 .126, .149의 유의한 상관을 갖는 것으로 분석되었다.

인적자원관리제도의 경우 개인성과급은 .098의 정적(+) 상관을 보였고 경력개발제도 역시 여성임원 비중과 유의한 상관이 있는 것으로 나타났고 가족친화제도 중에서는 선택적 복리후생만이 여성임원 비중과 유의한 상관 .110이 있는 것으로 분석되었다.

마지막으로 조직문화의 경우 남성중심적 조직문화는 여성임원 비중과 -.085의 부적(-)상관을 보였고 민주적 평등조직문화는 여성임원 비중과 .108의 정적(+) 상관을 보여주었다.

〈표 1〉 주요변수의 상관계수

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 여성임원 비중													
2. 업종	.149**												
3. 기업규모	-.152**	-.182**											
4. 대표자 성별	.577**	.091*	-.114**										
5. 여성관리자 비중	.514**	.197**	-.212**	.318**									
6. CEO 여성인력적극성	.126**	.121**	.115**	.103**	.292**								
7. CEO 남녀동등선호도	.149**	.188**	.030	.086*	.193**	.388**							
8. 개인성과급	.098*	.082*	.100**	.076	.114**	.183**	.174**						
9. 경력개발제도	.085*	.031	-.214**	.061	.173**	-.158**	-.062	-.120*					
10. 탄력근무제	.061	.072	-.038	.029	.209**	.115**	.106**	.064	-.058				
11. 선택적복리후생제도	.110**	.188**	.041	.091*	.142**	.167**	.136**	.162**	-.069	.267**			
12. 보육관련제도	.031	.022	.229**	.005	.006	.113	.099*	.138	-.122**	.212**	.227**		
13. 남성중심적조직문화	-.085*	-.090*	-.032	.059	-.124**	-.216**	-.154**	-.117**	.046	-.059	.076	-.039	
14. 민주적평등조직문화	.108**	.154**	.069	.059	.209**	.384**	.342**	.202**	-.121**	.125**	.168**	.188	-.059

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의

\*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의

대표자 성별 남성=1, 여성=2

### 3. 회귀분석 결과

상관분석 결과 기업특성과 여성경영참여가 상호관련성이 있음을 보여주었다. 그렇다면 기업특성의 변수들이 여성의 경영참여를 어느 정도 설명력을 가지고 있는지, 설명력이 가장 큰 변수가 무엇인지 살펴보고자 회귀분석을 실시하였다. 상관표에서 여성의 경영참여에 관련이 있는 것으로 나타난 업종, 기업규모 변수들을 모두 통제한 후 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

우선 기업의 인적구성인 대표자 성별, 여성관리자 비중이 여성의 경영참여에 영향을 미치는지 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 다양한 업종 중 여성의 경영참여에 상대적으로 강한 업종은 제조업, 교육서비스업, 사업서비스업 등인 것으로 나타났고 기업규모가 300인 이하의 중소기업에서 여성의 경영참여가 활발한 것으로 나타났다. 이러한 업종과 규모를 통제한 후 기업의 인적구성 변수를 투입하여 회귀분석을 분석한 결과 대표자 성별이 여성일수록( $t = 13.778, p = .000$ ), 기업의 여성관리자 비중이 높을수록( $t = 10.858, p = .000$ ), 기업내 여성임원 비중이 높은 것을 알 수 있다. 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 해석할 수 있다. 또한 기업내 여성관리자 풀이 어느 정도 형성되어 있을 때 그들 중에서 임원으로 승진가능한 여성이 나올 수 있으므로 여성관리자 비중이 높을수록 여성의 경영참여가 높아진다고 볼 수 있다. 이로써 앞에서 제기한 <연구가설 1>이 지지되었다.

〈표 2〉 기업의 인적구성과 여성 경영참여의 회귀분석결과

변수			표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제 변수	업종	(상수)		1.714	.241
		제조업	.103	2.164	.031
		교육서비스업	-.091	-2.190	.029
		보건및사회복지사업	-.010	-.248	.795
		도소매, 숙박음식점업	-.048	-1.082	.279
		운수업,통신업	.025	.565	.573
		금융보험업	.013	.298	.793
		사업서비스업	.080	1.852	.066
	기업 규모	50인 이하	.166	3.368	.001
		51-300인 이하	.079	1.849	.065
		301인 이상	.044	.909	.363
독립 변수	대표자성별		.454	13.778	.000
	여성관리자 비중		.370	10.858	.000

$$R^2=.456, F=32.973, p=.000$$

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

둘째, 업종과 기업규모를 통제한 후 CEO의 여성인력 활용의지가 여성의 경영참여에 영향을 미치는지 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다. CEO가 여성인력 활용에 대한 적극적인 태도를 가질수록( $t = 2.089$ ,  $p = .037$ ), 동일한 능력을 가진 남녀가 있는 경우 동등하게 대우할수록( $t = 2.283$ ,  $p = .023$ ) 여성임원 비중이 높아지는 것으로 나타나 연구가설 2가 지지되었다. 이러한 결과를 통해 CEO의 마인드가 여성 고위직 진출에 결정적인 역할을 하는 것을 알 수 있었고 앞에서 서술한 자원기반이론(resource based theory)과 제도적 이론(Institutional Theory)의 관점을 뒷받침해주고 있다. 최고경영진이 우수한 여성인력을 적극적으로 활용하는 것은 기업 경쟁력을 증진시키는 가장 중요한 전략이면서 동시에 우수한 여성인력을 고위직에 진출시킴으로써 사회적 인정과 명망혜택

〈표 3〉 CEO의 여성인력 활용의지와 여성 경영참여의 회귀분석결과

변수			표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제 변수	업 종	(상수)		.757	.450
		제조업	.116	2.485	.013
		교육서비스업	-.080	-1.976	.049
		보건및사회복지사업	-.006	-.151	.880
		도소매, 숙박음식점업	-.037	-.845	.390
		운수업,통신업	.034	.816	.415
		금융보험업	.023	.560	.576
		사업서비스업	.058	1.360	.174
	기업 규모	50인 이하	.161	3.341	.001
		51-300인 이하	.062	1.321	.087
		301인 이상	.059	1.406	.160
독립 변수	CEO의 여성인력활용적극성		.095	2.089	.037
	CEO의 남녀동등선호도		.100	2.283	.023

$$R^2=.174, F=10.290, p=.000$$

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

셋째, 기업에서 시행하고 있는 우수한 인적자원관리제도를 개인성과급제도, 경력개발제도, 가족친화제도를 분류하여 우수한 인적자원관리제도가 여성 경영참여에 영향을 미치는지 업종과 기업규모를 통제한 후 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 분석결과 개인성과급은 여성의 경영참여에 유의한 영향( $t = 2.220, p = .027$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직이 보상의 기준을 근속년수와 같은 연공적 요인에 기초하여 주기 보다는 개인이 갖고 있는 능력이나 성과에 따라 평가하여야 조직 전반적으로 성과급 위주의 문화가 형성되어 여성이 자신의 성과에 따라 승진하기가 유리함을 알 수 있었다. 개인의 성과위주로 객관적으로 평가하여야 여성의 고위관리직 진출이 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있다.

조직에서 근로자의 경력개발을 위해 도움을 제공해주는 제도는 여성의 고위관리직 진출에 유의한 영향( $t = 2.001, p = .043$ )을 주는 것으로 분석되었

다. 한편 여성의 직장-가정 갈등을 완화하고 가사 및 육아에 도움이 되는 가족친화제도의 경우 유일하게 선택적 복리후생제도 만이 여성의 경영참여에 유의한 영향( $t = 2.425$ ,  $p = .016$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아직까지 가족친화제도를 비용으로 생각하여 제도를 시행하는 기업이 매우 미비하기 때문인 것으로 판단된다. 다만 선택적 복리후생제도는 복리후생의 항목을 개인적인 필요에 따라 취사선택할 수 있는 제도이므로 기업차원에서 남녀 모두에게 필요한 제도라고 판단하여 그 시행정도가 탄력근무제와 보육관련제도에 비해 높다고 할 수 있다. 이상의 결과를 요약하면, 기업의 인적자원관리제도인 개인성과급, 경력개발제도, 그리고 선택적 복리후생제도가 여성의 경영참여에 영향을 미치는 것으로 밝혀져 <연구가설 3>이 부분 지지되었다.

〈표 4〉 우수한 HRM제도와 여성 경영참여의 회귀분석결과

변수			표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제 변수	업종	(상수)		.776	.438
		제조업	.118	2.515	.012
		교육서비스업	-.081	-1.978	.048
		보건및사회복지사업	-.006	-.148	.883
		도소매, 숙박음식점업	-.023	-.524	.601
		운수업,통신업	.034	.829	.407
		금융보험업	.024	.574	.566
		사업서비스업	.058	1.354	.176
	기업 규모	50인 이하	.156	3.242	.001
		51-300인 이하	.063	1.345	.179
		301인 이상	.055	1.300	.194
독립 변수	개인성과급		.104	2.220	.027
	경력개발제도		.101	2.001	.043
	탄력근무제		.030	.724	.469
	선택적복리후생제도		.143	2.425	.016
	보육관련제도		.057	1.128	.187

R<sup>2</sup>=.218, F=14.876, p=.004

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

마지막으로 조직문화를 남성중심적 조직문화, 민주적 평등조직문화로 구분하여 이러한 조직문화가 여성 경영참여에 미치는 영향을 분석하였다. 업종과 기업규모를 통제한 후 위계적 회귀분석을 실시한 결과 남성중심적 조직문화는 여성의 경영참여에 부적인 영향( $t = -2.065$ ,  $p = .039$ )을 미치는 반면에 민주적 평등한 조직문화는 여성 경영참여에 긍정적 영향( $t = 1.980$ ,  $p = .048$ )을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어렵고, 정시에 퇴근하면 눈치가 보이고, 일을 최우선으로 하는 남성중심적 조직문화 하에서는 여성이 리더계층으로 진입하기가 어렵다는 사실을 입증하고 있다. 그러나 상하관계가 민주적이고 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받는 조직문화를 가진 기업에서는 여성들의 고위직 진출이 용이함을 알 수 있다. 이로써 <연구가설 4>가 지지되었다.

〈표 5〉 조직문화와 여성 경영참여의 회귀분석결과

변수			표준회귀계수 (Beta)	t	Sig.
통제 변수	업종	(상수)		.567	.450
		제조업	.116	2.485	.013
		교육서비스업	-.080	-1.976	.049
		보건및사회복지사업	-.009	-.151	.880
		도소매, 숙박음식점업	-.010	-.845	.390
		운수업,통신업	.022	.816	.415
		금융보험업	.023	.560	.576
		사업서비스업	.058	1.360	.174
	기업규모	50인 이하	.161	3.341	.001
		51-300인 이하	.062	1.321	.187
		301인 이상	.059	1.406	.160
독립 변수	남성중심적 조직문화		-.140	-2.065	.039
	민주적평등 조직문화		.097	1.980	.048

$$R^2=.187, F=14.906, p=.002$$

주 : 종속변수는 여성임원 비중임.

## V. 논의

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. 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. 그런 점에서 본 연구는 기업내 여성의 경영참여를 가져 올 수 있는 기업의 특성을 실증적으로 분석하여 향후 여성의 고위직 진출을 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다.

연구의 주요 결과와 시사점을 논의해 보면 다음과 같다. 첫째, 기업의 인적 특성인 대표자 성별이 여성일수록, 기업의 여성관리자 비중이 높을수록 기업내 여성 경영참여 비중이 높은 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 CEO가 여성인 경우 자신의 직장생활이나 창업과정에서 여성에 대한 편견을 경험해 보았기 때문에 남성보다 인력구성에서 더 균형잡힌 남녀비율을 유지하고 고위관리직에 여성을 많이 진출시키고 있음을 보여준 선행연구결과(Baron, et al., 2001)와도 일치한다. 또한 기업내 여성관리자 풀이 어느 정도 형성되어 있을 때 그들 중에서 임원으로 승진가능한 여성이 나올 수 있으므로 여성관리자 비중이 높을수록 여성의 경영참여가 높아진다고 볼 수 있다.

둘째, CEO의 여성인력 활용성향이 높은 기업일수록 여성 경영참여에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. CEO의 여성인력 활용에 대한 인식 및 이를 지원하려는 의지가 그 기업의 여성인력의 지위향상에 가장 큰 영향을 미친다고 하여도 과언이 아니다. 이러한 결과는 앞에서 서술한 자원기반이론(resource based theory)의 관점에서 설명이 가능한 대목이다. CEO가 여성인력 활용에 적극성을 보이는 것은 기업의 경쟁적 우위가 기업의 내부자원인 우수한 인적자본에 있다고 보기 때문이다.

셋째, 인적자원관리제도와 여성 경영참여의 관계에서는 우수한 HRM 제도(개인성과급, 경력개발제도, 가족친화제도)를 도입하는 기업일수록 여성의 고위직 진출에 긍정적이었다. 개인성과급을 시행하는 기업일수록 여성임원 비중이 높게 나타났는데, 이는 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. 따라서 여성인력의 효율적인 관리를 위해서는 객관적이고 합리적인 평가체계 및 보상체계를 구축할 필요가 있다. 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 의사결정직으로의 여성 진출을 위한 중요한 밑거름이 될 것이다.

또한 조직에서 근로자의 경력개발을 위해 도움을 제공해주는 제도는 여성의 고위관리직 진출에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고, 가족친화제도 중에서는 선택적 복리후생제도 만이 여성의 경영참여에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 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. 그런데 문제는 본 연구결과 가족친화제도를 도입하는 기업들이 적을 뿐만 아니라, 가족친화제도를 활용하는 여성인력들도 적은 것으로 나타났다. 따라서 여성의 경영참여를 촉진하기 위해서는 정부의 가족친화적 정책에 대한 적극적 지원을 요구할 수 있다. 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, 가족친화 기업 우수상 등의 격려가 필요하다. 이와 더불어 기업의 고유한 특성에 적합

한 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.

넷째, 남성중심적 조직문화를 가진 기업일수록 여성 경영참여 비중은 떨어지고 민주적 평등한 조직문화를 가진 기업에서 여성 경영참여가 활발하였다. 이러한 결과를 통해 기업내 여성들은 여성에 대한 편견이나 남성중심적 문화로 인해 경영일선에 참여하는데 어려움을 겪고 있음을 알 수 있었다. 따라서 기업은 핵심위치로 여성인력을 진출하기 위해서는 양성평등한 문화를 구축하여야 한다. 기업내 만연한 남성중심적 조직문화가 탈피 될 때, 역량은 여성들이 고위직 분야로 진입하기가 쉬워지게 되고 기업의 입장에서는 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. 아울러 향후에는 최고경영진을 대상으로 남녀가 일하기 좋은 기업문화 조성을 위한 세미나를 개설할 필요가 있다. 이를 위해 대기업이 속한 전국경제인연합회, 중소기업이 속한 중소기업협회의 정기모임에 주기적으로 좋은 기업문화와 관련된 워크숍, 세미나를 개설하는 것을 제안해 볼 수 있다.

마지막으로 다양성 관리 차원에서 기업은 성 다양성 프로그램을 적극 도입해야 한다. 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. 대표적으로 10년 전부터 다양성 프로그램을 적극적으로 시행하는 기업이 바로 IBM이다. IBM은 소수자인 여성들에 대한 배려에서 시작하여, 인사부

서내 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.

다음으로는 본 연구가 가지는 중요성과 한계에 대해 논의하고자 한다. 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 수행했다는 점에서 상당한 의미가 있다고 하겠다. 본 연구가 여성 경영참여에 대한 초기연구로 이와 관련된 후속 연구 수행에 있어 기초자료를 제공할 수 있다는 점이다. 아울러 본 연구가 여성의 경영참여와 기업의 특성과의 관련성을 분석함으로써 향후 리더계층으로 여성을 진출시키기 위한 기업내 여성고용 및 활용과 관련된 제도나 정책을 입안하는 데 도움이 될 것으로 기대할 수 있다.

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.

## 참고문헌

- 이주희(2002). 기업내 여성인적자원관리 현황 및 활성화방안 연구, 한국노동연구원.
- 전자신문(2001). 여성 CEO의 경영활동 및 환경에 관한 조사.
- 최미란 (2001). 여성공무원의 효율적인 관리방안에 관한 연구, 경희대학교 석사학위논문.
- 양인숙 외(2006). 국가전략산업 사업체의 여성근로자 특성 및 고용촉진 방안 연구, 한국여성개발원.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1993). Career Priority Patterns Among Managerial and Professional Women, *Applied Psychology: An International Review*, 42, pp. 341-352.
- Cassell, C. (1997). The Business Case for Equal Opportunities: Implications

- for Women in Management, *Women in management Review*, 12, pp. 11-17.
- 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.
- 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 Isomor-phism and Collective Rationality in an Organi-zational Field, *American Socio-logical Review*, 48, pp. 147-160.
- 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., 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.
- 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. (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.
- Mills, A. (1988). "Organizational gender and culture," *Organizational Studies*, 9(3), pp. 351-369.
- Morrison, A. M. (1992b). *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- NFWBO (2000a). Business Owners and Gender Equity in the Workplace.
- 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.
- 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.

## **The Empirical Study on Corporate Characteristics and Women in Top Management**

Heejung Lim \*

In Korea, the number of women in top management is few and women's routes to top management has many barriers. The most of researches has focused on women's career development in first level manager and middle level manager. But, the theoretical and empirical studies of women in top management are meager. Therefore, I conducted an empirical study to investigate the effect corporate characteristics on women in senior management. And, I tried to find out implications for advancement of women in senior management. Data were collected thorough a field study.

The results of this study as follows: First, when CEO is woman and the percentage of women in manager is high, women in top management are increased. Second, CEO willingness of women has influence on women in top management. Third, best human resource management(individual incentive, career development plan, flexible benefits) is related to women in senior management. Finally, in a male-dominated culture, women in top management are decreased. On the other hand, in a democratic and equitable culture, women in senior management are increased.

**Key Words:** women in senior management, CEO sex, CEO willingness, HRM, organizational culture

---

\* Research Fellow, KWDI