

기업내 여성인적자원관리 현황 및 활성화방안 연구

2002. 12.

연구기관: 한국노동연구원

연구책임자: 이주희(한국노동연구원 연구위원)

공동연구자: 전병유(한국노동연구원 연구위원)

강우란(삼성경제연구소 수석연구원)

송주연(한국노동연구원 연구원)

여 성 부

목 차

제1장 서 론	1
제2장 여성 관리직 현황 분석	3
1. 우리나라의 여성관리직 분석 방법론 및 변수 정의	3
2. 직종별·직급별 여성관리직 현황과 추이	5
3. 부문별 여성관리직 현황과 추이	11
4. 여성관리직의 특성	19
5. 요약	23
제3장 여성관리직 진출 기업의 인적자원관리 특성 분석	25
1. 조사대상 기업의 여성 관리직 비율	26
2. 여성 관리직 진출 기업체의 경영구조 및 전략	30
3. 기업체의 인적자원관리 일반적 특성분석	31
4. 기업체별 인력의 충원과 채용, 그리고 교육훈련	36
5. 인사고과 및 승진관련 인사제도 비교	39
6. 임금체계와 근로조건 비교	41
제 3장 부록	45
제4장 여성관리직종사자 심층면접 사례분석	46
1. 승진차별의 경험: 유리방(Glass Chamber)	46
2. 조직문화: 다국적 기업과 한국 기업	51
3. 여성의 리더십과 네트워크	59
4. 여성관리직 모성보호의 딜레마	68
제 4장 부록	73

제 5장 요약 및 정책과제	74
1. 요약	74
2. 정책과제	75
가. 대 기업제안사항	75
나. 대 여성부 제안사항	77
참고문헌	80

표목차

<표 2-1> 직종별 여성 관리직의 비율 추이(『경제활동인구조사』)	7
<표 2-2> 직종별 여성 관리직의 비율 추이(『노동력수요동향조사』)	8
<표 2-3> 직종별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『임금구조기본조사』)	8
<표 2-4> 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)	9
<표 2-5> 직급별 여성 관리직의 비율 추이	10
<표 2-6> 직종·직급별 여성관리직의 비율(2001년)	10
<표 2-7> 직종·직급별 여성관리직의 비율(2001년)	11
<표 2-8> 규모별·직종별 여성관리직 수와 비율(『임금구조기본조사』, 2001)	14
<표 2-9> 규모별·직급별 여성관리직 수와 비율(『임금구조기본조사』, 2001)	14
<표 2-10> 규모별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)	15
<표 2-11> 산업별·직종별 여성관리직의 비율(『임금구조기본조사』, 2001)	16
<표 2-12> 산업별·직급별 여성관리직의 비율(『임금구조기본조사』, 2001)	17
<표 2-13> 산업별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)	17
<표 2-14> 기업특성별 여성관리직 비율	18
<표 2-15> 직종별 여성관리직의 특성(2001)	20
<표 2-16> 직종별 여성관리직의 근로조건(2001)(임금단위: 천 원)	22
<표 3-1> 직급별 여성비율 및 여성비율 평균	26
<표 3-2> 종사자수대비 직급별 여성비율(제조업)	28
<표 3-3> 종사자수대비 직급별 여성비율(제조업 외)	29
<표 3-4> 회사의 주력제품/서비스의 시장 전략	30
<표 3-5> 회사의 전반적인 전략	30
<표 3-6> 회사의 경영체제	31
<표 3-7> 외국인 지분이 있는 경우 외국인 지분의 역할	31
<표 3-8> 회사의 전반적인 인사관리의 특성	32
<표 3-9> 최소 1년 단위의 정기적인 인력계획 실시여부	33
<표 3-10> 차세대 임원 육성과 같은 핵심인력 육성 프로그램의 실행여부	33
<표 3-11> 인사관리 중 여성근로자 관련 태도 (5점 척도)	34
<표 3-12> 로지스틱(Logistic) 회귀분석 결과: 종속변수 - 여성관리자 유무	35
<표 3-13> 사무관리인력의 채용방식	37
<표 3-14> 인력 선발시 고려사항 (7점 척도)	37

<표 3-15> 인력 선발시 남녀구분 여부	37
<표 3-16> 입사지원서의 남녀구분 가능정보 요청여부	38
<표 3-17> 인건비 중 교육훈련 및 직업훈련 투자비율	38
<표 3-18> 2001년도 각종 근로지 능력개발지원제도 실시여부	38
<표 3-19> 사무관리인력에 인사고과제도 실시여부	40
<표 3-20> 승진결정 시 총점을 100으로 할 때 인사고과 점수가 차지하는 비중	40
<표 3-21> 사무관리인력에 승진에 고려되는 각 요인이 차지하는 비중	40
<표 3-22> 사무관리인력의 승진소요연한 및 발탁승진자의 비율	40
<표 3-23> 코스별 인사제도 도입여부	41
<표 3-24> 동종 업종의 평균 임금수준과 비교시 임금수준	41
<표 3-25> 사무관리직의 연봉제 적용여부	42
<표 3-26> 주당 평균 실제 근로시간	42
<표 3-27> 근로시간 관련 제도 실시여부	43
<표 3-28> 기업경영 차원에서 파트타임 고용 고려여부	43
<표 3-29> 경제위기를 겪으면서 비정규근로자가 차지하는 비중의 변화	44

그림목차

[그림 2-1] 생산 및 운영부서 관리자 세부 직종별 여성 비율	12
[그림 2-2] 기타부서관리자의 세부 직종별 여성 비율	12
[그림 2-3] 여성 경영관리직의 규모별 분포	13
[그림 2-4] 직급별 규모별 여성 관리직의 비율	14
[그림 2-5] 산업별 여성 경영관리직의 비율	16
[그림 2-6] 기업특성별 여성관리직 비율	18
[그림 2-7] 직급별 성별 임금격차(남성임금=100)	21
[그림 2-8] 외환위기 이후 관리직의 직장유지율의 성별 차이	22
[그림 2-9] 외환위기 이후 관리직의 직장유지율의 성별·규모별 차이	23
[그림 3-1] 지난 3년간 관리인력의 충원 곤란 경험정도	36
[그림 3-2] 인사고과점수중 개인별 판매량 등 객관적인 개인성과가 차지하는 비율평균 (총 856명)	39
[그림 3-3] 연봉제 실시여부 (총 936명)	42

제1장 서론

우리나라 여성의 경제활동참가율은 지난 30여년간 꾸준히 증가해 왔음에도 불구하고 아직 50%에도 미치지 못하여 선진국에 비해 약 10%정도 뒤진 상태이다.¹ 그러나 대졸이상 고학력 여성의 경제활동 참가율을 국제비교한 결과는 이보다 훨씬 더 충격적인 사실을 알려준다. 우리나라의 대졸이상 여성의 경제활동 참가율은 1998년 현재 54%로 OECD 회원국 중 최하위이며, 대졸이상 인구 경제활동 참가율의 남녀간 격차는 39%로, OECD 회원국 평균인 10%를 무려 4배나 초과하고 있다(맥킨지 보고서, 2001:49). 대부분의 국가에서 학력이 높아질수록 남녀간 경제활동 참가율 격차가 줄어드는 반면, 우리나라에서는 중졸이하 남녀간 참가율 격차인 27%보다도 오히려 더 큰 격차를 고학력 남녀인력간 비교에서 발견할 수 있는 것이다.

그나마 활용되고 있는 여성인력의 대부분이 낮은 지위와 불안정한 직종에 격리되어 종사하고 있다는 사실은 우리나라가 UNDP(2000)가 발표한 여성권한척도² 조사대상국 70개국 중에서 63위에 머무르고 있다는 결과가 잘 대변해 주고 있다. ILO(1997) 자료에 따르면 우리나라의 여성관리자가 전체 관리직에서 차지하는 비율은 4%로, 46%에 이르는 미국은 물론, 19%의 관리직을 여성으로 채우고 있는 멕시코와 말레이시아, 그리고 우리나라와 유사한 여성차별적 고용관행을 가진 일본의 9%에도 훨씬 못 미치고 있다. 관리직에 종사하는 여성은 사부문의 대기업에서 더욱 더 찾기 자 어렵다. 1997년 우리나라 50대 그룹(586개 기업)에 근무하는 110,096명의 과장급 이상 관리직 중 여성은 729명으로 전체의 0.7%에 불과하다(정무장관(제2실)내부자료, 1997).

고급 여성인력이 생산활용에 제대로 쓰여지고 있지 못한 현실은 미래의 경제발전에 심각한 문제를 제기할 수 있다. 맥킨지 보고서(2001)는 우리가 1인당 국민소득을 OECD 상

1 우리나라의 경우 농업종사 자영 여성 비율이 높다는 점, 65세 이후의 여성이 상당수 경제활동을 계속한다는 점 등 몇가지 특성을 추가 고려하면 20-60세의 피고용 여성 비율은 선진국보다 더욱 더 낮아진다고 한다 (강우란 외, 2001).

2 여성권한척도(Gender Empowerment Measure)는 여성의 의회 점유율, 행정관리직의 여성비율, 전문기술직의 여성비율 등에 의해 측정되어진다.

위 16개국의 평균수준으로 끌어올리기 위해서는 앞으로 10년간 약 300만의 신규인력을 공급할 수 있어야 하며, 이 중 120만개는 전문인력으로 채워져야 한다고 제안하였다. 이미 포화상태에 이른 남성의 경제활동 참가율을 더 이상 높일 수 없는 만큼 이 일자리의 대부분은 여성 참가율의 증가를 통해 채워져야 한다는 것이다. 같은 보고서는 또한 미국 내 매출액 순위 100대 기업³에 대한 분석을 통해 여성 관리직의 비율이 상위 10%인 기업들이 그 비율이 하위 10%인 기업들보다 평균 7%가 높은 주주 총수익률을 기록했음을 보고하면서 고급 여성인력을 제대로 활용하지 못할 경우 기업에 발생할 수 있는 손실을 경고해 주고 있다.

우리나라 기업의 여성 인력관리정책에 대한 연구는 90년대 중반 이후 본격화되어 실태 조사에 기초해 전반적인 현황을 알려주는 주요 자료들(김태홍 1997; 이건희 외 1997; 이주희 1999)이 출간되어 있는 상태이다. 그러나 여성관리직에 대한 기본적인 통계 정보가 체계적으로 정리되어 있지 못할 뿐 아니라, 기업사례에 대한 심층연구나 소수 사례에 대한 비교분석에 기초해 성공적인 관리직 여성인력정책의 조건을 탐구해 보는 연구는 아직 부족한 상태이다.⁴

이러한 문제의식 하에 기업 내 여성관리직 현황과 승진을 가로막는 문제점을 파악하고, 그에 기초하여 여성의 관리직 진출을 촉진하는 구체적인 방안을 모색하고자 한다. 이 연구는 여성관리직의 현황을 일단 활용 가능한 통계자료 분석을 통해 개괄적으로 파악한 후(제 2장), 사업체 인사담당자 대상 질문지 분석에서 여성관리직을 활용하는 기업의 인적자원관리상의 특성을 보다 자세히 조사하고(제 3장), 여성관리직 종사자에 대한 심층면접을 통해 보다 구체적인 정책과제 파악을 시도한다(제 4장). 결론에서는 유리천장을 깨고 고급 여성인력을 노동시장에서 효율적으로 포용할 수 있는 기업차원의 전략과 더불어, 정부가 이 목적을 위해 사용할 수 있는 정책방안이 함께 논의될 것이다.

3 맥킨지 보고서는 주주 총수익률의 차이가 해당 산업의 상승세, 혹은 하락세에 기인할 가능성을 배제하기 위해 이 기업들의 주주 총수익률을 해당 산업 평균치와 비교해 본 결과 역시 보고하고 있다. 그 결과에 따르면 여성관리자 비율이 상위 10%인 기업은 1996년~2000년 사이에 해당 산업 대비 약 12배에 달하는 주주 총수익률을 기록한 반면, 하위 10%의 기업들은 0.4배 가량의 주주 총수익률을 기록하는 데 그쳤다. 물론 보다 정교한 결과비교를 위해서는 더 많은 변수들을 통제할 필요가 있겠으나 이 차이는 그것을 감안하고라도 상당한 설득력을 가지는 격차로 인정된다.

4 기업체 인사담당자와의 면접을 통해 6개사의 여성인력 활용유형을 구분한 강우란(1997)은 중요한 예외이다.

제2장 여성 관리직 현황 분석

1. 우리나라의 여성관리직 분석 방법론 및 변수 정의

이 장에서는 관리직으로 올라가는 여성의 비율이 어느 정도이고, 이들이 어느 부문에서 어떠한 업무를 하는지에 대해서 전체적인 차원에서 검토하고자 한다. 본 연구 주제가 주로 여성들의 관리직 승진이라는 차원의 문제이기 때문에 이를 정확하게 보기 위해서는 사업체와 종업원 패널 조사 자료가 있어야 한다. 그러나, 이러한 패널자료는 물론, 우리나라 여성관리직의 현황과 추이에 관해서 실태조사나 사례연구가 아닌 전수조사로서 정확하게 연구하거나 분석한 자료는 아직 없는 상태이다. 따라서, 이 절에서는 기존에 활용가능한 일반적인 통계조사 자료를 동원하여 여성관리직의 일반적 현황과 추이를 추정하고자 한다.

우선, 여성관리직에 대한 전수조사 자료가 없기 때문에 통계청이나 노동부의 표본조사 자료에 의존할 수밖에 없다. 그러나, 여성관리직의 경우 전체 규모가 매우 작기 때문에, 표본조사자료에서 파악되는 표본 수가 대단히 미미하다. 전체 규모는 이러한 표본수에 가중치를 곱해서 얻어지기 때문에 통계수치의 일관성이 보장되지 않는 경우도 많다. 즉, 우리나라의 노동력 전체의 현황을 조사하고 있는 통계청의 『경제활동인구조사』 자료나 노동부의 『노동력수요동향조사』, 『임금구조기본조사』 자료의 경우, 전수조사가 아니라 표본조사이기 때문에, 성/연령/지역 등을 기준으로 하는 가중치가 어떻게 구성되어 있느냐에 따라서 여성관리직의 수치가 크게 달라지고 있다. 따라서, 여기에서는 이를 보완하기 위해서, 약 650만 명의 정규직 일자리를 가지고 있는 종업원을 전수로 파악하고 있는 노동부 『고용보험DB』를 이용해서 추가적으로 분석하고자 한다.

관리직은 통계적으로 ‘담당하는 일의 특성과 일의 필요조건(job requirements)’에 따라서 분류되는 ‘직종’과 ‘기업 내에서의 위계서열상의 위치’를 나타내는 ‘직급’ 등의 변수로 정의될 수 있다. 즉, 직종은 근로자가 하고 있는 일의 특성과 필요 조건 등을 기준으로 하여 분류한 것이고, 직급은 회사 내 의사결정 및 위계 서열상의 위치를 나타내는 기준이다.

첫째, 직종 기준의 경우, 통계청의 표준직업분류상의 대분류 직종으로 관리직 종사자를 관리직으로 정의하였다. 이는 중분류 수준에서 의회의원 및 고위임원(01), 행정 및 경영관

리자(02), 일반관리자(03) 등으로 구분된다. 그러나, 본 연구에서는 공공부문은 고려하지 않기로 하였다. 따라서, 대부분의 통계 지표에서 의회의원 및 고위임원(01)은 제외하고, 행정 및 경영관리자(02)에서도 정부고위직은 제외하고자 한다. 일반관리자의 경우, 주로 10인 미만의 사업체에서의 관리자로 정의된다. 그러나, 10인 미만 사업체의 경우 사실상 조직을 ‘관리(management)’한다는 의미가 거의 없다고 생각된다. 따라서, 본 연구에서 사실상의 분석 대상이 되는 부문은 행정 및 경영관리자(02) 중에서 경영관리자에 해당되는 부문이라고 할 수 있다. 경영관리자는 더 세부적으로는 기업고위임원(021), 생산부서관리자(022), 기타부서관리자(023) 등으로 세분류할 수 있다(<참고-1> 참조).

두 번째 기준은 기업 내 직급구조에 관한 기준이다. 기업마다 직급 구조가 일률적이지 않고 과거와 달리 직급구조가 다양화되고 있어 기업들의 위계구조나 의사결정구조를 일률적으로 파악하기란 매우 어렵다. 그러나, 통계적으로 볼 때, 『임금구조기본조사』에서 ‘직급’ 변수로 조사되고 있다는 점을 활용하고자 한다. 여기에서는 직급 기준이 ‘임원-부장-과장-계장-직장-반장-조장-비직급’ 등으로 분류되어 있다. 본 연구에서는 ‘임원-부장-과장’을 관리직급으로 정의하고자 한다.

<참고-1> 관리직 직종의 정의

경영관리자(02)

기업 내부 부서의 정책과 계획을 수립하고 그들의 활동을 지휘 및 조정한다.

기업 고위임원(021)

이사회나 관리기구에 의해서 설정된 지침의 범위 내에서 기업 또는 단체(특수이익단체 제외)를 대표하며, 2명 이상 다른 고위임직원의 협조를 받아 경영방침을 결정하고 활동을 기획, 지휘 및 조정하는 자를 말한다.

생산 및 운영부서 관리자(022)

생산 및 운영부서 관리자는 관리자가 3인 이상인 기업 또는 단체에서 경영자의 포괄적인 지휘하에 다른 부서 관리자와 의논하여 업체의 주된 활동과 관련된 업무를 기획, 지휘 및 조정한다.

기타부서관리자 (023)

기타부서 관리자는 관리자가 3명 이상인 기업 또는 단체의 재무, 인사, 판매, 구매, 광고, 전산, 연구 등의 분야에서 경영자의 포괄적인 지휘하에 다른 부서 관리자와 의논하여 총무, 인사 등의 행정 업무와 생산 활동을 지원하는 업무와 관련된 활동을 기획, 지휘하며 조정한다.

일반관리자(03)

일반관리자는 1인 이하 다른 관리자의 협조와 일정수의 비관리의 보조하에 소규모 기업과 단체를 대표하고 해당 활동을 기획, 지휘 및 조정한다. 또한 10인 미만 규모의 사업체에서 주된 활동이 관

리적인 업무를 수행하는 경우라면 여기에 포함된다.

2. 직종별·직급별 여성관리직 현황과 추이

우리나라의 여성관리직 현황은 정확한 조사가 부족한 상태이므로 여러 가지 조사를 통해 간접적으로만 파악이 가능하다. 일단 이러한 자료로 검토를 시작해 보고자 한다. 단, 이러한 간접적인 조사의 경우 대부분 표본을 일부 추출하여 조사한 것이기 때문에 전체 수가 매우 작은 여성관리직의 경우 제대로 포착되지 않는 경우가 많다는 점을 유념할 필요가 있다.

<표 2-1>은 통계청의 『경제활동인구조사』 자료의 분석 결과이다. 이에 따르면, 우리나라의 여성관리직은 2002년 현재 3만 5천명 정도인 것으로 조사되고 있다. 그러나 관리직으로 분류되어 조사되는 여성관리직의 대부분은 실제로는 10인 미만 사업체의 일반관리자가 대부분인 것으로 나타난다. 『경제활동인구조사』의 경우, 10인 미만 사업체 특히 자영업까지 모두 포괄하는 가구조사이기 때문에 일반관리자의 비중이 높게 나타나게 되어 있다. 이 통계의 경우, 우리나라의 노동력 구성을 보여주는 대표적인 통계임에도 불구하고, 여성관리직의 표본수가 매우 적기 때문에, 세분류 통계는 신뢰성이 크게 떨어진다고 볼 수 있다. 다만, 행정 및 경영관리자(02)로 분류되는 종사자수가 2002년 현재 약 7천4백명 정도이고 이 중에서 일부는 공공부문의 행정관리자일 것이기 때문에, 10인 이상의 민간사업체에서 조직의 관리업무를 담당하는 여성 경영관리자의 수는 2002년 현재 약 7천명 전후라고 생각된다. 한편, 추세를 볼 경우, 연도별로 통계수치가 매우 불규칙한 경우도 있지만(이는 앞에서 말한 대로 표본수가 제한되어 있기 때문이다) 전체적인 추이는 여성 경영관리자의 수는 절대수와 비중에서 점차적으로 증가하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

다음으로 통계청의 『경제활동인구조사』가 가지는 한계를 보완하기 위해서 5인 이상 민간사업체(98년 이전에는 10인 이상)에서 표본을 추출하여 조사하고 있는 노동부의 『노동력수요동향조사』와 노동부의 『임금구조기본조사』로 검토해보기로 하자. 『노동력수요동향조사』의 경우 조사대상사업체가 약 1만1천개 정도이고, 『임금구조기본조사』가 약 5천개 정도이기 때문에 앞의 조사가 상대적으로 정확도가 더 높을 수 있다고 판단된다. 그러나, 전자의 경우에는 ‘직종’을 세분류로 조사하고 있다는 점, 그리고 후자의 경우에는 ‘직급’을 조사하고 있다는 점에서 양자를 보완적으로 검토해볼 필요가 있다. 한편, 표본은 민간 부문이기 때문에, 고위공무원은 거의 파악되지 않는다.

<표 2-2>는 『노동력수요동향조사』에 따른 여성관리자의 수 및 비율을 나타낸 것이다. 1999년에서 2001년까지를 볼 경우, 3개년도 평균으로 여성관리자는 약 1만4천명을 좀 넘는 것으로 판단된다. 이 중에서 2001년의 경우, 민간부문의 여성경영관리자(특수이익단체의 고위임원을 제외한 경영관리자)의 수가 2001년 9천7백명까지 나타나고 있지만, 년도별로 편차가 조금 크다. 1999년부터 2001년까지 3개년도를 평균해보면, 여성경영관리자는 약 6천6백명이고 비중은 약 4% 수준인 것으로 판단된다. 이 중에서 기업고위임원은 약 1천명, 생산부서관리자 1,500명, 기타부서관리자 약 4천명 정도로 나타나고 있다. 여성관리자의 비율은 같은 기간동안 생산부서관리자에서 상대적으로 낮은 3.2%, 기업고위임원은 3.5%, 기타부서관리자는 4.4%를 차지하였다. 이는 사업의 주된 활동이나 업무와 직접적으로 관련된 부서에서 상대적으로 여성이 관리직으로 진출하는 비율이 낮다는 것을 의미한다. 즉, 여성은 관리직으로 진출하더라도 주로 사업의 핵심적인 부문으로 진출하기보다는 부수적인 부문으로 진출하는 경향이 있다는 것이다.

한편, <표 2-3>은 『임금구조기본조사』의 분석 결과를 보여주고 있다. 여기에서도 우리나라의 민간부문 여성관리직은 약 1만~1만 2천명 정도로 추정되는데, 그 중에서 경영관리자의 경우 7~8천명 정도, 전체 경영관리자 대비 여성 경영관리자의 비율은 약 4~5% 정도였다. 이 중에서 임원급인 기업고위임원은 약 500~1000명, 생산부서관리자와 기타부서관리자가 각각 약 3~4천명 전후로 추정된다.

위의 두 자료는 표본 자료이기 때문에 여성관리직의 정확한 수치를 계산하기가 매우 어렵다. 가중치를 어떤 방식으로 주느냐에 따라서, 여성관리직의 숫자가 크게 변하기 때문이다. 따라서 전수 자료이자 행정데이터인 노동부의 『고용보험DB』를 통해서 검토해본 내용이 <표 2-4>에 제시되어 있다. 여기에서는 직종 중분류가 나오지 않기 때문에 관리직 전체 수치만을 파악할 수 있다. 또한 주의해야 할 것은 1998년 이전에는 30인 미만 사업체가 고용보험에 가입하지 않았기 때문에, 30인 미만사업체가 조사되지 않았다는 점이다. 또한, 1998년 이후 30인 미만 사업체가 가입하도록 되어 있지만, 여전히 소규모사업체 중에서 고용보험에 들어오지 않은 사업체들이 있기 때문에 ‘일반관리자(03)’의 비중이 과소 평가되어 있다고 볼 수 있다. 그러나 30인 이상 규모만을 볼 경우에는 거의 정확한 통계라고 간주할 수 있다.

이 자료에 따르면 2002년 1월 현재 우리나라 여성관리직은 약 1만7천명 정도인 것으로 나타난다. 그러나 30인 이상 사업체만을 볼 경우(이 경우 대부분의 ‘일반관리자’는 제외된다.) 약 7천6백 명 수준이다. 고용보험DB에서는 공공부문이 들어오지 않기 때문에, 이들은

대부분 ‘경영관리자’로 볼 수 있다. 이들 여성경영관리자가 전체 경영관리자에서 차지하는 비율은 약 4.9%인 것으로 나타났다. 이는 1996년의 3.9%에 비해서는 약 1% 가량 증가한 것으로 볼 수 있다. 그러나, 여성관리자 수는 크게 줄어들었다. 이는 전체 관리자 수가 줄고 있기 때문이다. 30인 이상 사업체의 경영관리자 수는 1996년에 약 22만5천 명 수준에서 2002년에 15만6천명 수준으로 크게 줄어들었다. 이는 30인 사업체의 규모 자체가 크게 줄어들었기 때문이기도 하지만, 구조조정 등으로 관리직의 규모가 줄어들었기 때문인 것으로 판단된다. 그 결과 여성 경영관리자의 비중은 늘어났지만, 여성 경영관리자의 수는 30인 이상 사업체만을 볼 경우, 1996년 8,788명에서 2002년 7,622명으로 감소하였다. 이 수치는 위에서 검토한 노동부의 『임금구조기본조사』의 ‘경영관리자’ 수치와 거의 비슷한 것으로 판단된다.

이상의 분석 결과들을 종합해 볼 경우, 우리나라에서 민간부문 여성경영관리자의 수는 약 7~8천명 수준인 것으로 판단되고, 전체 경영관리자에서 여성의 비중은 약 4~5%라고 판단할 수 있다.

<표 2-1> 직종별 여성 관리직의 비율 추이(『경제활동인구조사』)

(단위: 명 %)

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
관리직 전체	24,967 (4.7)	22,542 (4.3)	25,062 (4.6)	24,653 (4.7)	26,509 (5.2)	21,876 (4.6)	24,137 (4.9)	31,608 (5.8)	35,515 (5.9)
경영행정 관리자	3,117 (2.5)	3,644 (3.3)	2,705 (2.7)	1,147 (1.3)	4,582 (4.8)	4,260 (4.5)	5,284 (5.2)	5,618 (5.1)	7,402 (5.3)
일반 관리자	21,850 (5.4)	18,898 (4.6)	22,336 (5.1)	23,441 (5.4)	21,915 (5.3)	17,588 (4.6)	18,836 (4.9)	25,574 (6.4)	27,499 (6.1)

주: 각 년도 12개월 조사 평균치임. 단, 2002년의 경우 1-7월까지의 평균치임.

<표 2-2> 직종별 여성 관리직의 비율 추이(『노동력수요동향조사』)

(단위: 명 %)

		1999년		2000년		2001년		여성비율			3개년도 평균
		남성	여성	남성	여성	남성	여성	1999년	2000년	2001년	
관리직전체		279,180	12,244	287,712	13,749	312,505	18,063	4.2	4.6	5.5	4.8
경영관리자		157,642	4,459	143,876	5,825	190,990	9,715	2.8	3.9	4.8	3.9
	기업고위 임원	30,468	638	26,851	1,274	35,351	1,481	2.1	4.5	4.0	3.5
	생산부서 관리자	47,633	1,411	39,913	1,310	47,291	1,787	2.9	3.2	3.6	3.2
	기타부서 관리자	79,541	2,410	77,111	3,241	108,348	6,447	2.9	4.0	5.6	4.4
일반관리자		120,502	7,762	142,917	7,916	119,651	8,301	6.1	5.2	6.5	5.9

<표 2-3> 직종별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『임금구조기본조사』)

(단위: 명 %)

		1999	2000	2001
관리직전체		10994(4.94)	12,668(5.5)	11,814(5.5)
경영관리자		8789(4.79)	8,314(5.1)	7,729(5.2)
	기업고위임원	927(3.75)	512(3.1)	605(7.2)
	생산부서관리자	2965(5.37)	4,581(6.5)	2,358(4.1)
	기타부서관리자	4897(4.73)	3,221(4.2)	4,766(5.8)
일반관리자		2205(5.62)	4,291(6.6)	4,085(6.1)

자료: 노동부, 『임금구조기본조사』

주: ()은 각 셀의 남녀합 대비 여성의 비율을 나타냄.

주: 10인 이상 사업체 기준

<표 2-4> 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)

(단위: 명 %)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
	여성관리직 수(명)							여성관리직 비율(%)						
전체 여성관리직	12,522	13,171	14,748	14,968	16,626	17,636	17,109	4.5	4.8	5.4	5.8	6.4	6.6	6.9
(30인 이하 제외)	8,788	8,405	8,439	7,492	8,158	7,781	7,622	3.9	3.9	4.2	4.3	4.8	4.7	4.9
	전체 관리직 수(명)							전체 종업원 대비 관리직 비율(%)						
전체 관리직(1)	279,663	276,254	274,014	256,814	259,605	266,486	248,847	6.6	6.0	5.4	5.0	4.5	4.1	3.9
전체 관리직(2)	226,529	215,199	200,190	175,810	169,745	165,895	155,803	6.4	5.8	5.3	4.9	4.4	4.0	3.8

자료: 노동부, 『고용보험 DB』

주: 전체관리직(1)은 전체 고용보험 가입 사업장의 관리직 수이고, 전체관리직(2)는 30인 이상 사업체만을 대상으로 한 수치임

다음으로 직급별 여성관리직의 비율을 『임금구조기본조사』를 통해서 검토해본 것이 <표 2-5>이다. 2001년의 경우를 보면, 여성임원이 약 1만2천명 수준이고 부장이 약 7천명, 과장급이 2만6천명 수준이다. 앞에서 검토한 직종분류 기준의 관리직보다는 좀 많은 수치이다. 이는 업무 내용이 기업내 관리 업무가 아님에도 기업내 위계서열상으로는 관리직의 직급을 부여받은 경우가 많이 있기 때문이다. 즉, <표 2-6>에서 볼 때, 관리직이 아니면서 임원이나 부장, 과장인 경우가 많이 있다. 임원의 74% 정도만이 관리직 업무를 담당하고 있으며, 부장이나 과장은 관리직으로 분류되지 않는 비율이 더 높다. 특히, 과장 직급은 직종분류상 관리직으로 분류되지 않고 있는 것으로 판단된다.

<표 2-5>에서 각 직급에서 여성의 비율을 보면, 임원이 7.1%, 부장이 4.4%, 과장이 6.8% 정도인 것으로 파악된다. 그러나 100인 미만 사업체의 경우, 직급체계가 체계적으로 만들어져 있지 않은 경우가, 즉 임원이 1명만 있고 부장이나 과장이 없는 경우가 많다. 따라서 100인 이상 사업체만을 볼 경우 과장에서 여성비율이 더 높고 임원으로 올라갈 수록 여성 비율이 낮아지는 것을 발견할 수 있다. 여성이 부장이나 임원으로의 승진에서 어려움을 겪고 있다는 점을 시사하는 것으로 판단된다.

한편, <표 2-6>에서 직급과 직종을 동시에 보면, 직종은 전문기술직이면서 임원, 부장, 과장인 경우 여성의 비율이 상대적으로 더 높은 것으로 나타나고 있다. 전문기술직이면서 임원인 경우 여성의 비율이 약 10.1%, 전문기술직이면서도 과장인 경우 약 10.5%에 달한

다. 반면, 관리직이면서 부장인 경우가 2.8% 정도로 일반관리직에서 부장으로 승진하기가 매우 어렵다는 현실을 간접적으로 보여주고 있다. 관리직이면서 임원인 경우 여성의 비율이 높은 것은 상대적으로 소기업에 이러한 경우가 많기 때문인 것으로 판단된다.

<표 2-5> 직급별 여성 관리직의 비율 추이

(단위: 명 %)

		1999	2000	2001
10인이상사업체	임원	7,616(6.1)	11,260(8.0)	12,656(7.1)
	부장	6,609(4.9)	7,505(4.9)	6,924(4.4)
	과장	17,112(5.8)	21,212(6.6)	26,246(6.8)
		1999	2000	2001
100인이상사업체	임원	606(3.3)	522(2.6)	681(3.1)
	부장	1893(4.1)	2277(4.5)	1469(3.1)
	과장	5863(4.3)	7638(5.6)	8069(5.2)

<표 2-6> 직종·직급별 여성관리직의 비율(2001년)

							총계
	관리직	전문기술직	기타직종	관리직	전문기술직	기타직종	총계
임원	9,339(6.5)	2,222(10.1)	1,095(7.7)	73.8	17.6	8.7	12,656
부장	1,402(2.8)	3,362(6.1)	2,160(4.1)	20.2	48.6	31.2	6,924
과장	102(4.4)	7,186(10.5)	18,958(6.1)	0.4	27.4	72.2	26,246

한편 <표 2-7>은 『고용보험DB』를 이용하여 종업원 규모 30인 이상 사업체에서 관리직 인원의 이직과 채용의 발생 현황을 나타낸 것이다. 매년, 관리직종에 대한 채용은 2001년을 기준으로 해서 볼 때, 약 7만3천건의 채용이 발생하고 8만 건 이상의 이직이 발생한다. 대규모기업의 경우, 관리직의 채용 및 이직이 점차적으로 주는 추세이고, 소규모기업에서는 경기변동에 따라서 채용과 이직 규모가 불규칙한 것으로 나타나고 있다. 이 중에서 여성관리직의 경우 채용은 대규모사업체에서 매년 1천여 건 전후, 소규모사업장에서 5-6천여 건이 발생하고 이직도 대규모사업체에서 1-2천건, 소규모사업체에서 4-5천 건이 발생한다. 2000년의 경우, 여성관리직의 대규모이직은 엘지유통, KT프리텔, 대우증권 등에서 대규모 고용조정 과정에서 발생한 것이다. 이들 3개사가 전체 약 1300건 정도를 차지했다.

<표 2-7> 직종·직급별 여성관리직의 비율(2001년)

	채용				이직			
	남성- 대규모	남성- 소규모	여성- 대규모	여성- 소규모	남성- 대규모	남성- 소규모	여성- 소규모	여성- 소규모
1999	15,046	56,799	1,060	5,338	23,734	53,371	686	4,663
2000	11,981	66,333	1,355	6,438	17,655	61,250	2,045	5,384
2001	10,927	55,683	938	5,817	15,721	59,578	892	5,360
1999	19.2	72.6	1.4	6.8	30.3	68.2	0.9	6.0
2000	13.9	77.0	1.6	7.5	20.5	71.1	2.4	6.3
2001	14.9	75.9	1.3	7.9	21.4	81.2	1.2	7.3

자료: 노동부, 고용보험데이터

주: 대규모는 500인 이상 기업을 나타냄. 소규모는 30인 이상 500인 미만 기업을 나타냄.

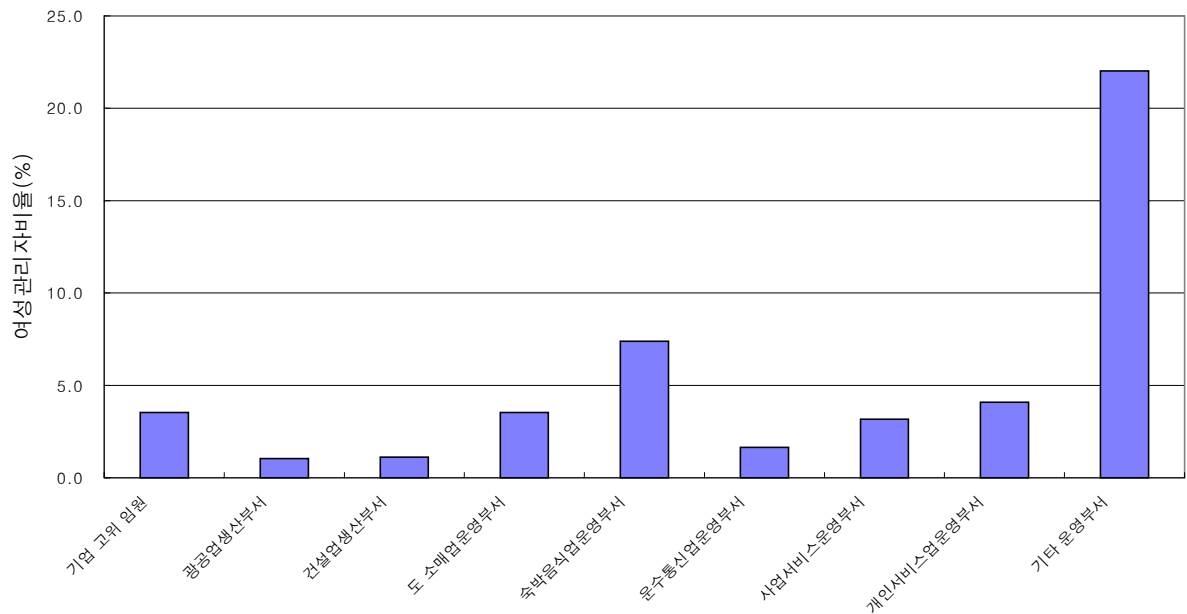
3. 부문별 여성관리직 현황과 추이

이 절에서는 좀 더 세부적으로 여성들이 관리직에서 차지하는 비중을 검토하고자 하는데, 구체적으로는 세부직종별, 규모별, 산업별로 어느 부문에서 여성들이 더 많이 관리직을 차지하고 있는지를 분석한다.

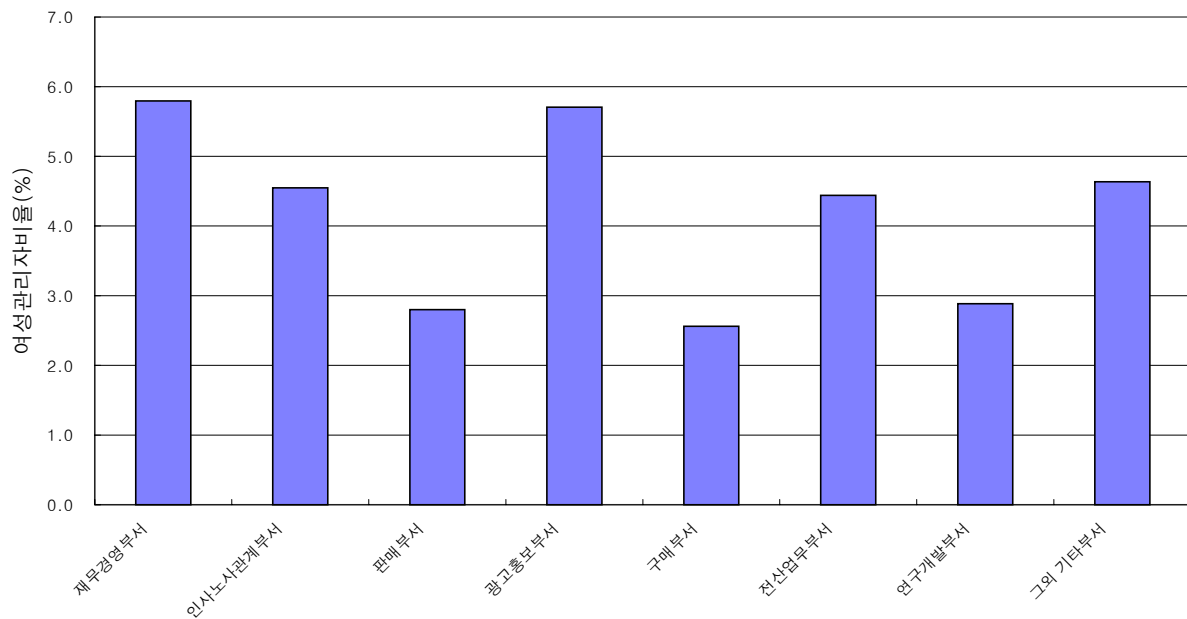
[그림 1]과 [그림 2]는 『노동력수요동향조사』 자료를 활용하여 세부 직종별로 여성관리직의 비중을 분석한 것이다. 수치는 1999년부터 2001년까지 3개년도의 평균치를 사용하였다. [그림 2-1]에서 생산운영부서 관리자의 경우 광공업, 건설업, 운수통신업 부문의 생산운영부서관리자에서 여성의 비율이 낮은 것으로 나타나고 있고, 도소매음식숙박업이나 개인서비스업 부문에서 여성관리자의 비중이 높게 나타나고 있다. 그러나, 가장 높은 것은 부서가 명확하게 정의되지 않는 기타생산·운영부서에서 여성관리자의 비중이 가장 높은 것으로 나타나고 있다

한편, [그림 2-2]에서 기타부서의 경우, 주로 재무경영 및 광고홍보 부문에서 여성관리자의 비중이 높고, 판매와 구매 그리고 연구개발 부문에서는 여성관리자의 비중이 낮은 것으로 나타나고 있다. 즉, 사회적 네트워크나 사회적 자본이 요구되는 판매나 구매 부문에서는 여성들의 관리직 진출이 상대적으로 어려운 것으로 보이고, 연구개발부문 등에서 낮은 것은 이공계 출신의 여성 공급이 절대적으로 부족하기 때문인 것으로 판단된다.

[그림 2-1] 생산 및 운영부서 관리자 세부 직종별 여성 비율



[그림 2-2] 기타부서관리자의 세부 직종별 여성 비율



[그림 2-3]도 [그림 2-1], [그림 2-2]와 마찬가지로 방식으로 만들어졌다. 이 그림에서는 기업규모가 클 수록 여성관리직의 비율은 줄어든다는 사실을 확실하게 볼 수 있다. 500인 이상 사업체에서는 기업임원이나 생산운영부서, 기타부서 관리직 모두 여성의 비율이 2%

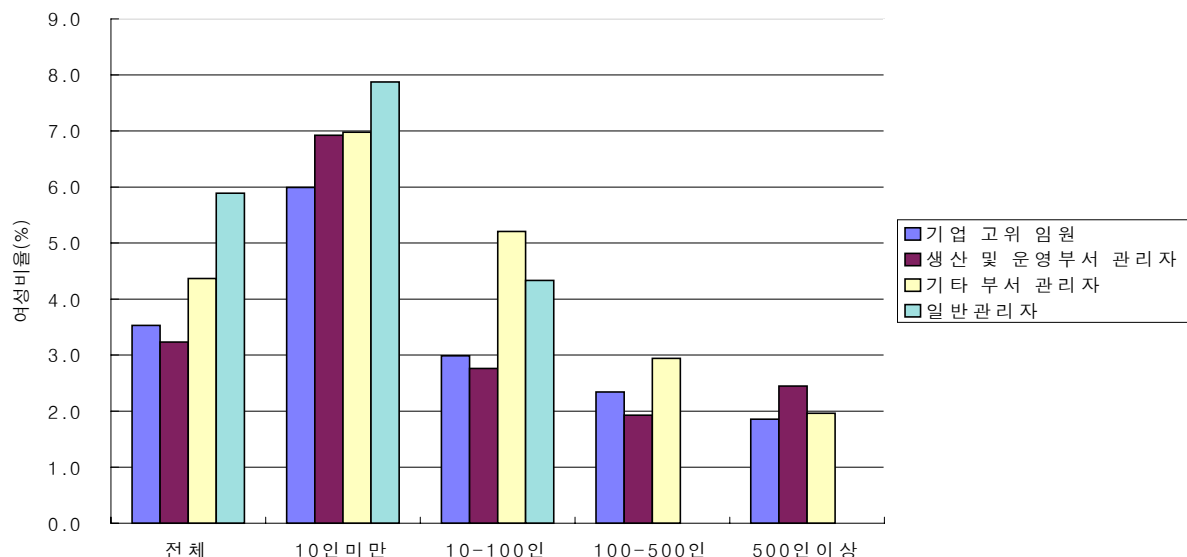
전후 수준에 머물러 있다. 그러나, 10인 미만 사업체를 제외하고 본다면, 규모간 차이는 그리 크지 않고, 다만 기타부서관리직의 경우 여성의 비율이 약 5%를 넘어서는 것으로 나타나고 있다.

[그림 2-4]에서도 500인 이상 대규모사업체에서 임원급의 여성비율은 2.3%, 부장급은 2.6%, 과장급은 4% 정도임을 알 수 있다. 이는 대규모사업체에서 여성이 관리직 상위직급으로 승진함에 있어서 상대적으로 탈락률이 높다는 것을 시사한다.

한편, <표 2-8>에 나타나 있는 임금구조기본조사(2001)의 분석 결과를 볼 경우에도 이런 추세는 거의 비슷하게 나타나고 있다. 500인 이상 규모의 기업에서 관리직의 여성 비율은 1.3%에 불과하다. 기업고위임원이 1.3%, 생산부서관리자 1.0%, 기타부서관리자가 1.9%이다. <표 2-9>에서 직급별로 살펴볼 경우에도, 500인 이상의 경우 임원에서 여성의 비율은 2.3%에 불과하다. 이는 100-500인 규모 3.0%, 10-100인 규모 8.1%에 비해서도 훨씬 낮은 수치이다. 이런 경향은 부장이나 과장급에서도 마찬가지로 보여지고 있다. <표 2-10>은 『고용보험DB』에서 여성관리직의 수와 비율의 추이를 규모별로 분석한 것이다. 이 표에서도 규모가 클 수록 여성관리직의 비율은 떨어지는 것으로 나타나고 있다. 시계열적으로 볼 때에도 이러한 구조는 큰 변화가 없다.

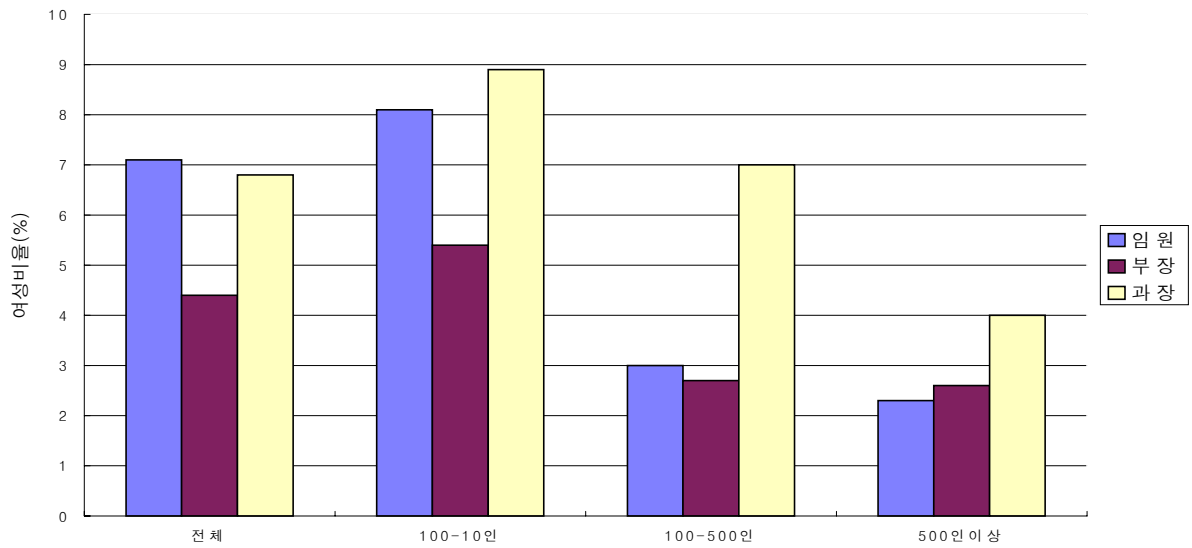
이는 대기업처럼 위계조직이 관료화되어 있는 경우, 여성들의 관리직 진출이 상대적으로 어렵다는 점을 나타내는 것으로 판단된다.

[그림 2-3] 여성 경영관리직의 규모별 분포



자료: 노동부, 『노동력수요동향조사』, 1999년-2001년 평균

[그림 2-4] 직급별 규모별 여성 관리직의 비율



<표 2-8> 규모별 · 직종별 여성관리직 수와 비율(『임금구조기본조사』, 2001)

		500인 이상	100-500	10-100	10인 이하
관리직전체		382(1.3)	639(2.2)	10,735(7.0)	58(6.4)
경영관리자		311(1.5)	595(2.3)	6,765(7.0)	58(16.9)
	기업고위임원	12(1.3)	57(3.2)	536(9.6)	0(0.00)
	생산부서관리자	75(1.0)	157(1.7)	2,126(5.3)	0(0.00)
	기타부서관리자	224(1.9)	381(2.6)	4,103(7.4)	58(20.7)
일반관리자		71(0.7)	44(1.4)	3,970(7.5)	0(0.00)

<표 2-9> 규모별 · 직급별 여성관리직 수와 비율(『임금구조기본조사』, 2001)

	500인 이상	100-500	10-100	10인 이하
임원	350(2.3)	659(3.0)	11,411(8.1)	236(24.1)
부장	862(2.6)	708(2.7)	5,354(5.4)	0(0.00)
과장	5,132(4.0)	5,224(7.0)	15,832(8.9)	58(6.4)

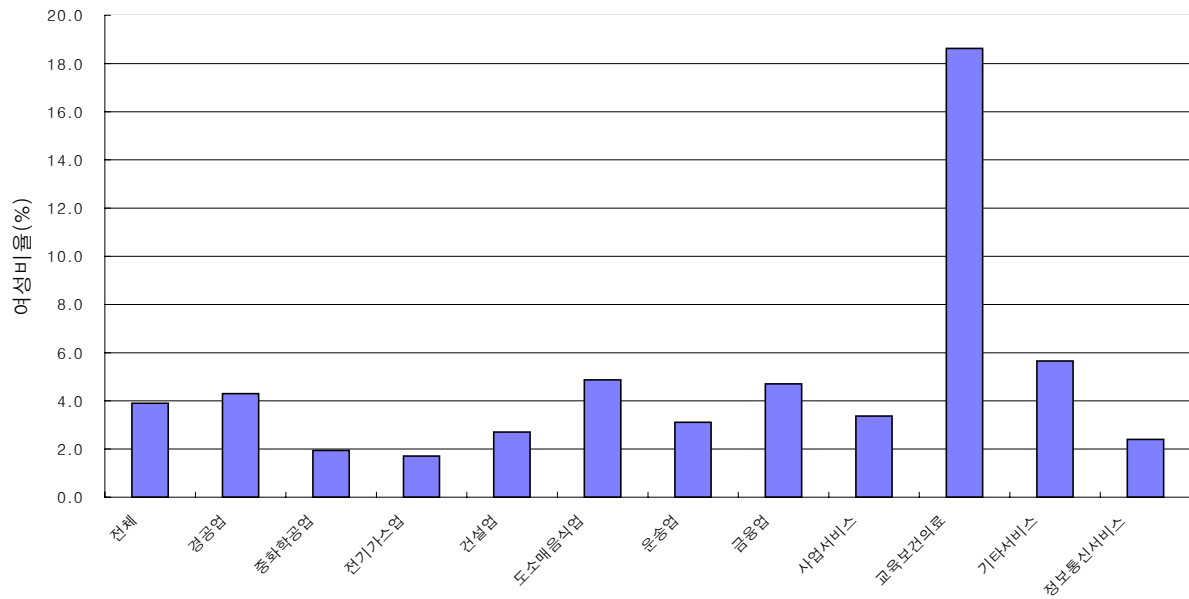
<표 2-10> 규모별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)

(단위: 명 %)

	여성관리직 수(명)							여성관리직 비율(%)						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
5,000명이상	989	1,004	1,159	882	869	827	743	2.1	2.2	2.8	2.5	2.7	2.7	2.9
500-4999	3,597	3,106	2,865	2,354	2,845	2,328	2,378	4.4	4.0	4.1	4.0	5.2	4.4	4.6
100-499	2,039	1,995	1,907	1,742	1,736	1,725	1,685	3.9	4.0	4.2	4.3	4.4	4.4	4.6
30-99	2,163	2,300	2,508	2,514	2,708	2,901	2,816	4.9	5.3	5.8	6.0	6.3	6.6	6.8
29명이하	3,734	4,766	6,309	7,476	8,468	9,855	9,487	7.0	7.8	8.5	9.2	9.4	9.8	10.2

[그림 2-5]에서 볼 때, 경영관리직에서 여성의 비율은 교육의료보건업에서 월등하게 높은 것으로 나타나고 있다. 그 다음으로, 경공업, 도소매업, 금융업, 기타사회및개인서비스업 등에서 상대적으로 높은 비중을 나타내고 있고, 중화학공업, 전기가스업, 운송업, 사업서비스업 등에서 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 이는 다른 통계 조사에서도 거의 비슷하게 나타난다. <표 2-11>에서 볼 때, 『임금구조기본조사(2001)』에 따르면, 여성관리직의 비율은 교육보건의료 부문에서 특별하게 높고, 여타 부문은 거의 비슷하다. 다만, 도소매음식숙박유통업과 경공업 부문에서 약간 비중이 높게 나타나고 있다. <표 2-12>에서 직급별로 볼 경우에도, 거의 비슷한 구조로 나타난다. 단, 정보통신서비스업에서 임원 직급에서 여성의 비율이 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다. <표 2-13>에서 『고용보험DB』를 통해 볼 경우에도, 거의 비슷한 구조이다.

[그림 2-5] 산업별 여성 경영관리직의 비율



자료: 노동부, 『노동력수요동향조사』, 1999-2001년 평균

<표 2-11> 산업별 · 직종별 여성 관리직의 비율(『임금구조기본조사』, 2001)

(단위: 명 %)

		제조업		전기가스 수도업	건설업	도소매음식 숙박유통업	금융및 보험업	사업 서비스업	교육보건 의료업	정보통신 서비스업
		경공업	중화학 공업							
관리직전체		1,366 (5.0)	2,646 (4.3)	0 (0.0)	428 (2.2)	2,341 (5.5)	779 (4.4)	844 (4.5)	2,753 (26.3)	347 (4.3)
경영관리자		991 (4.9)	2,012 (4.2)	0 (0.0)	254 (1.8)	1,919 (6.8)	383 (4.8)	420 (3.8)	1,166 (17.3)	347 (6.5)
	기업고위임원	66 (5.5)	222 (6.4)	0 (0.0)	58 (7.1)	219 (13.4)	0 (0.0)	2 (0.4)	16 (5.7)	0 (0.0)
	생산부서관리자	121 (1.7)	553 (3.3)	0 (0.0)	102 (1.6)	469 (5.1)	14 (0.5)	156 (2.7)	856 (18.1)	0 (0.0)
	기타부서관리자	804 (6.8)	1,237 (4.4)	0 (0.0)	94 (1.4)	1,231 (7.2)	369 (7.7)	262 (5.4)	294 (17.2)	347 (10.4)
일반관리자		375 (5.3)	634 (4.9)	0 (0.0)	174 (3.2)	422 (3.0)	396 (4.0)	424 (5.6)	1,587 (42.4)	0 (0.0)

<표 2-12> 산업별·직급별 여성관리직의 비율(『임금구조기본조사』, 2001)

(단위: 명 %)

	제조업 전체	경공업	중화학 공업	전기가스 수도업	건설업	도소매음식 숙박유통업	금융및 보험업	사업 서비스업	교육보건 의료업	정보통신 서비스업
임원	4,018(6.4)	1,911(8.8)	2,107(5.1)	13(2.9)	542(2.5)	2,829(7.7)	755(5.2)	883(4.7)	2,540(28.7)	762(9.7)
부장	1,741(2.8)	854(4.3)	887(2.1)	0(0.0)	155(0.9)	1,041(3.6)	619(7.1)	326(2.2)	2,536(21.8)	94(1.7)
과장	7,310(4.6)	3,863(8.7)	3,447(3.1)	47(0.9)	935(2.6)	3,882(6.0)	5,240(12.5)	2,046(7.8)	5,038(24.2)	1,127(5.8)

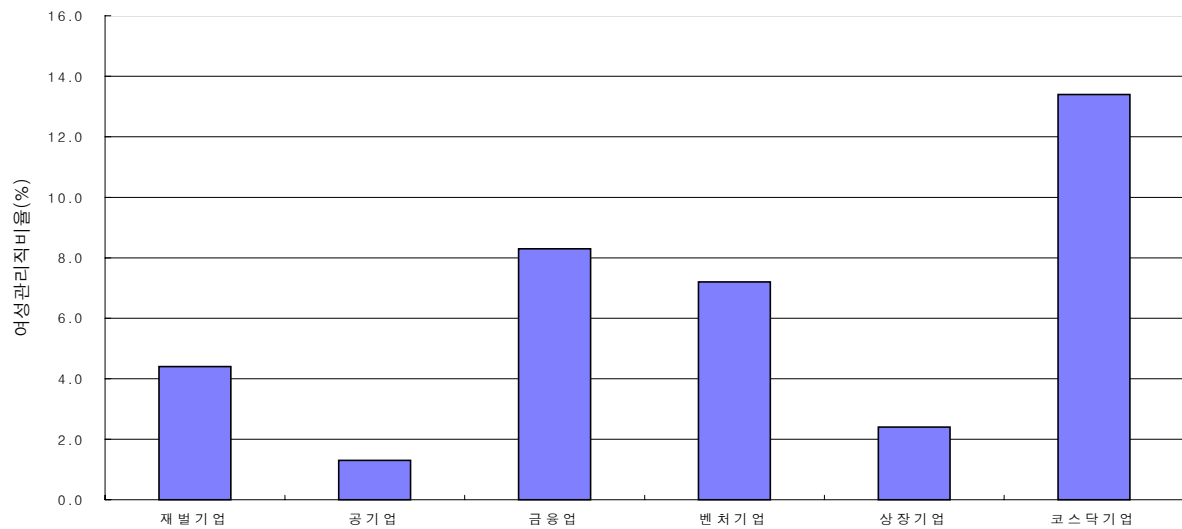
<표 2-13> 산업별 여성 관리직의 수와 비율 추이(『고용보험DB』)

(단위: 명 %)

	여성관리직 수(명)							여성관리직 비율(%)						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
경공업	1,743	1,857	2,075	2,146	2,276	2,332	2,161	4.9	5.4	6.3	6.8	7.2	7.5	7.6
중화학	2,503	2,438	2,780	2,619	2,866	3,159	3,029	2.4	2.4	2.9	2.9	3.2	3.6	3.7
건설업	709	747	862	859	939	1,047	1,045	2.9	3.0	3.3	3.5	3.6	3.9	4.2
교육보건 의료업	1,034	1,180	1,417	1,669	1,746	1,848	1,763	24.4	26.1	28.3	31.2	31.5	31.4	32.0
도소매	2,633	2,906	3,344	3,701	4,429	4,394	4,333	6.0	6.6	7.5	8.5	9.8	9.4	9.8
사업서비스업	2,367	2,251	2,021	1,579	1,579	1,313	1,279	6.9	6.9	6.6	6.3	6.6	5.8	5.9
전기가스통신	17	21	22	24	23	26	26	1.0	1.2	1.3	1.9	1.7	1.9	1.6
정보통신 서비스업	323	322	353	326	466	921	798	5.7	5.5	5.9	5.9	7.1	8.9	8.7

고용보험데이터를 사용하여 기업특성별로 여성관리직의 비율을 계산해본 내용이 [그림 2-6]과 <표 2-14>에 제시되어 있다. [그림 2-6]은 2002년의 통계를 그림으로 보여준 것이다. 공기업 부문에서 여성관리직의 비율이 가장 낮은 1.3% 수준이다. 다음으로 상장기업이 2.4%이고, 30대 대기업집단이 4.4%로 나타나고 있다. 반면 금융업의 경우 상대적으로 높은 8.3%를 차지하고 있고, 벤처기업이나 코스닥기업들도 높은 여성비율을 유지하고 있다.

[그림 2-6] 기업특성별 여성관리직 비율



<표 2-14> 기업특성별 여성관리직 비율

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
30대 대기업집단	4,022	3,526	3,345	2,552	2,570	2,206	2,125
공기업	286	248	222	120	113	91	77
금융업	1,674	1,488	1,345	951	1,070	829	803
벤처기업	345	417	537	640	825	1,143	1,120
상장기업	3,238	2,692	2,434	1,798	1,866	1,481	1,380
코스닥기업	495	686	786	723	721	801	689

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
30대 대기업집단	4.2	3.9	4.0	3.8	4.3	4.0	4.4
공기업	2.1	2.0	2.0	1.3	1.4	1.2	1.3
금융업	10.1	9.6	9.4	8.2	9.6	8.3	8.3
벤처기업	3.6	4.2	5.0	5.7	6.1	6.8	7.2
상장기업	2.8	2.5	2.6	2.3	2.6	2.3	2.4
코스닥기업	6.3	8.9	10.8	11.3	11.5	12.9	13.4

4. 여성관리직의 특성

앞에서는 주로 여성관리직 일자리의 사업체 특성에 대해서 알아보았다. 즉, 주로 노동 수요 측면에서 어느 부문에서 여성에게 관리직 일자리를 많이 제공하는가를 검토한 것으로 볼 수 있다. 이 절에서는 여성관리직 일자리를 차지하고 있는 여성들의 개인적 특성에 대해서 알아보려고 한다.

<표 2-15>은 『임금구조기본조사』 1999년부터 2001년까지 3개년도 자료를 평균한 것이다. 분석 결과를 보면, 관리직여성과 관리직남성 사이에는 우선 연령과 근속에서 약간의 차이가 있다. 즉, 평균연령에서 관리직의 경우 남성이 46.9세, 여성이 45.6세로 약 1.3년 정도 차이가 나고, 평균근속에서도 약 1.5년 정도 차이가 난다. 그러나, 기업고위임원에서는 오히려 여성의 경우 연령이 더 많은 것으로 나타난다.

한편 학력수준에서도 여성의 경우 대졸자의 비율에서 남성보다 약 8% 정도 낮은 것으로 나타나고 있다. 그러나, 이 경우에도 생산·운영부서에서는 여성관리직에서 대졸자의 비중이 큰 것으로 나타나고 있다.

직급별로 볼 경우, 임원, 부장, 과장 등 관리직급에서 연령은 2-3년, 근속은 1-2년 정도 여성의 경우가 짧은 것으로 나타나고 있고, 대졸자의 비중도 5-10% 정도 여성의 경우 비중이 낮은 것으로 나타나고 있다. 이는 전체 종업원을 기준으로 성별 비교한 경우에 비추어볼 때, 관리직의 경우 전반적으로 인적특성에서의 남녀 차이는 상대적으로 작다고 할 수 있다.

그럼에도, 근속 등에 있어서는 여성관리직의 근속년수가 여전히 짧은 것으로 나타나고 있다. 여성관리직의 경우 연령과 근속이 짧고 대졸자 비중이 적은 것은 주로 두 가지 측면을 생각해볼 수 있다. 첫째는 여성의 경우 관리직 일자리를 오래 유지하기가 힘들다는 사실, 둘째, 여성 관리직의 경우 상대적으로 규모가 작은 기업에 근무하는 경우가 많다는 사실 등이다. 첫 번째 경우는 주로 대기업의 경우에 해당된다고 본다. 이는 아래 [그림 2-7]에서 보듯이 관리직에서 여성과 남성의 직장유지율의 차이는 주로 기업규모 특성에 기인하기 때문이다. 즉, 대기업의 관리직 일자리에서만 여성이 남성보다 직장유지율이 낮은 것으로 나타나고 있다. 두 번째의 경우는 기업규모가 작을수록 내부노동시장이 갖추어지지 않아 상대적으로 노동이동이 잦고 그에 따라 전반적으로 근속기간이 짧아질 수 있기 때문이다. 또한 대기업에 비해 중소기업 종사자들의 학력은 전반적으로 낮다.

한편 미혼 비율을 보면, 관리직에서 여성의 미혼 비율이 매우 높은 것으로 나타나고 있

다. 평균연령이 40대 중반임에 비추어볼 때 미혼비율이 17.8%에 달한다는 것은 여성들이 가정과 직장을 동시에 유지하기가 상대적으로 힘들다는 점을 보여주는 것이라고 생각된다.

<표 2-15> 직종별 여성관리직의 특성(2001)

(임금단위: 천원)

		평균연령		평균근속		대출자비율		미혼비율	
		남성	여성	남성	여성	남성	여성	남성	여성
관리직		46.9	45.6	9.3	7.7	54.1	45.6	3.8	17.8
직급별	기업 고위 임원	52.2	57.6	10.4	9.8	67.6	50.9	2.3	2.3
	생산운영부서관리직	47.1	46.1	9.4	9.5	53.0	59.2	3.0	20.2
	기타 부서 관리직	46.5	43.5	9.1	6.7	55.0	31.4	3.7	16.0
	일반관리직	46.8	45.8	9.6	7.4	51.6	49.8	4.0	20.1
	임원	48.2	46.1	8.7	6.9	56.6	43.8	3.4	17.3
	부장	43.6	40.4	9.0	8.7	49.9	44.9	4.8	33.2
	과장	37.9	35.5	8.2	7.4	48.4	38.8	10.0	36.4
	비직급	36.9	32.4	6.0	3.9	23.6	13.8	28.6	51.5
전체		37.9	32.6	6.5	4.0	28.7	14.7	24.6	50.8

자료: 노동부, 『임금구조기본조사』, 1999-2001년 평균

여성관리직의 근로조건을 임금 및 노동시간, 고용안정 등의 측면에서 살펴본 내용이 <표 2-16>에 제시되어 있다. 관리직 전체로 볼 경우, 여성의 임금은 228만원, 남성의 경우 273만원 가량으로 여성이 남성의 약 83% 수준의 임금을 받고 있다. 기업고위임원의 경우 여성이 306만원, 남성이 432만원으로 여성이 남성에게 비해 71% 수준에 불과한 임금을 받는 것으로 나타났다. 그 반면 생산부서관리자의 경우에는 오히려 여성이 남성보다 임금수준이 높은 결과가 나왔는데, 이는 2000년도 조사에서 생산부서관리자 쪽에 월평균임금이 8백만원과 1250만원이나 되는 고액연봉 여성관리직 표본 두 개가 상대적으로 높은 가중치로 들어가 있기 때문이다. 이들을 제외할 경우 여성 생산부서관리자의 임금은 남성의 95% 수준인 것으로 나타나고 있다. 그러나 이러한 이상 표본치를 제외하더라도, 생산부서관리직의 경우 상대적으로 성별임금격차가 작은 것으로 보인다. 이는 여성들이 남성중심의 관리직종인 생산부서관리직에 진출할 경우, 상대적으로 임금차별을 덜받을 수 있다는 점, 즉, 임금차별보다는 승진차별이 상대적으로 더 중요할 수 있다는 점을 시사한다.

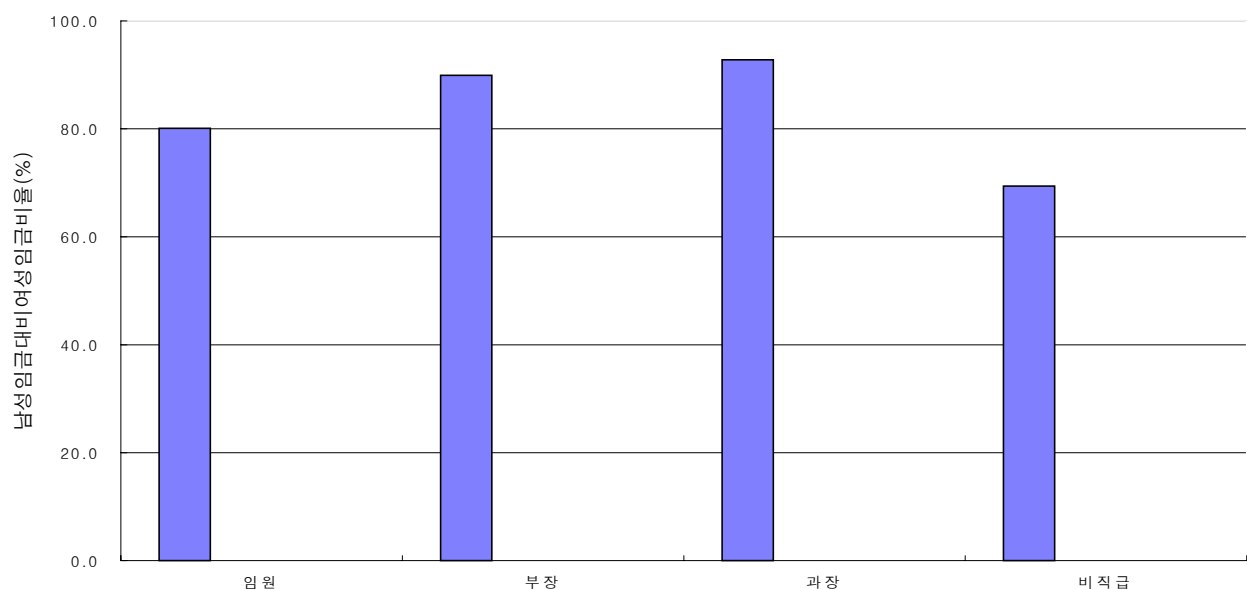
[그림 2-7]은 직급별 성별 임금격차를 1999년부터 2001년까지 평균치로 계산해본 것이다. 임원급의 경우 여성이 남성의 약 80% 정도의 임금을 받고 있었고, 부장이나 과장급의

경우에는 약 90%정도로 높아졌다. 비 관리직급의 경우 여성이 남성의 약 70% 수준에 불과하다는 점에 비추어볼 때, 여성들이 일단 관리직에 승진할 경우, 성별 차이에 따른 차별적인 임금을 받는 정도는 줄어든다고 볼 수 있다. 월평균근로시간은 관리직에서 여성이 남성에게 비해 약 3시간 정도 작은 것으로 나타나고 있다.

한편, 외환위기 이후 관리직 일자리의 안정성을 성별로 구분해서 분석해본 내용이 [그림 2-8]과 [그림 2-9]에 보고되어 있다. 여기서 활용된 자료는 『고용보험데이터』이다. 이 그림들은 1997년 10월 외환위기 직전에 관리직으로 근무하던 종사자들이 이후 일자리를 유지하는 정도를 나타내는 생명표 개념의 직장유지율을 나타낸 것이다.

남성과 여성 모두 외환위기 이후 약 2년 반 동안 (2000년 4월까지) 약 50% 정도만이 일자리를 지키고 있는 것으로 나타났다. 이는 외환위기 이후 관리직을 중심으로 해고와 이직이 많이 발생하였다는 점을 보여준다. 이 그림에서는 직장유지율에서 남녀간 차이가 거의 없는 것으로 나타나고 있지만, 이를 규모별로 구분해서 분석한 것이 [그림 2-9]이다. 여기서 주목할 만한 사실은 여성의 경우 대기업에서 직장유지율이 남성보다 낮다는 것이다. 즉 외환위기 이후 대기업에서는 여성들이 관리직일 자리를 그대로 지키기가 남성들에 비해서 더 어려웠음을 보여준다고 할 수 있다.

[그림 2-7] 직급별 성별 임금격차(남성임금=100)



자료: 노동부, 『임금구조기본조사』 1999년-2001년 3개년도 평균

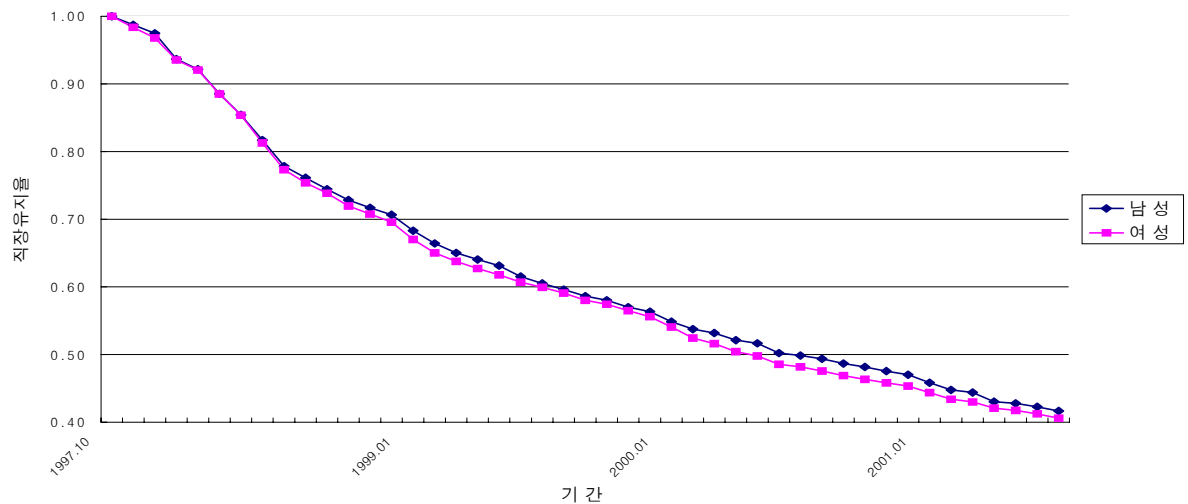
<표 2-16> 직종별 여성관리직의 근로조건(2001)(임금단위: 천원)

		월평균임금 (천 원)		여성임금수준 (남성임금=100)	월평균근로시간	
		남성	여성		남성	여성
관리직		2,732	2,283	83.5	194.0	191.2
직급별	기업 고위 임원	4,327	3,066	70.9	190.3	182.8
	생산운영부서관리자	2,902	2,968	102.3	192.3	186.2
	기타 부서 관리자	2,860	2,339	81.8	191.1	189.3
	일반관리자	2,685	2,040	76.0	192.4	191.2
직급별	임원	2,830	2,267	80.1	192.5	190.6
	부장	2,434	2,191	90.0	194.7	193.7
	과장	2,177	2,034	93.4	195.2	191.4
	비직급	1,487	1,034	69.5	214.6	201.7
전체		1,659	1,068	64.4	210.8	201.4

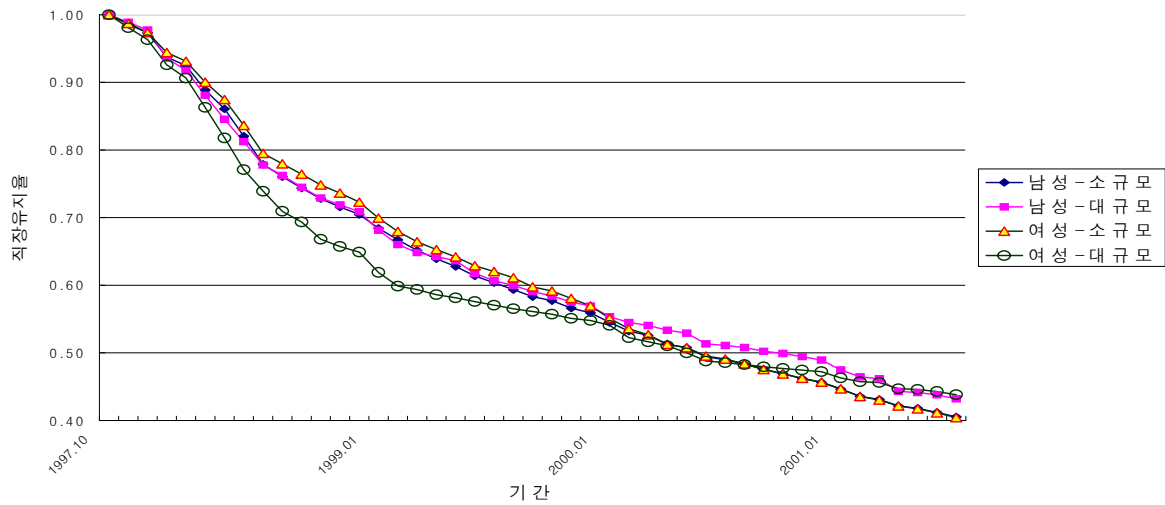
자료: 노동부, 『임금구조기본조사』, 1999-2001년 평균

주: 월평균임금=월정액급여 및 월평균특별급여

[그림 2-8] 외환위기 이후 관리직의 직장유지율의 성별 차이



[그림 2-9] 외환위기 이후 관리직의 직장유지율의 성별·규모별 차이



자료: 노동부, 고용보험데이터

5. 요약

우리나라의 민간기업 부문의 경우, 업무의 특성이 관리직 성격을 가지고 있는 관리직 업무에서 여성이 차지하는 비율은 약 4-5% 정도, 규모는 약 7-8천명 정도인 것으로 추정되었다. 반면, 기업내 위계적인 직급 구조를 기준으로 해서 부장이나 임원급을 관리직급으로 볼 경우, 여성이 차지하는 비율은 약 5-6% 정도, 규모는 약 7-8천명 정도인 것으로 추정된다.

여성관리직의 경우, 기업의 핵심 부문에서의 비율은 상대적으로 낮은 반면 기타부서에서의 비율은 상대적으로 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 여성관리직이 아직도 회사의 핵심적 의사결정라인에 있기보다는 주변적 업무를 관리하는 수준에 그치는 정도가 크다는 사실을 보여준다. 또한, 업무에서도 판매나 구매 등 대인관계가 중시되고 사회적 자본이 필요한 부문에서 여성관리직의 진출 정도가 낮게 나타나고 있고, 이공계여성인력 공급의 절대적 부족을 반영하여 연구개발부문에서의 여성관리직 비율도 크게 낮은 것으로 나타나고 있다.

한편, 관료적인 위계조직을 특징으로 하는 대기업에서 여성들의 관리직 진출이 상대적으로 어려운 것으로 나타나고 있고, 기업특성별로는 공기업이나 상장기업 등에서 여성관리직의 비중이 크게 낮은 것으로 나타나고 있다. 산업별로 볼 경우에도, 교육보건의료 부문에서 여성관리직의 비율이 월등하게 높고, 도소매음식숙박업, 경공업 등에서 상대적으로 높

은 것으로 나타나고 있다.

여성관리직의 평균임금은 2001년에 약 228만원 수준으로 남성에 비해 83% 수준이다. 여성전체평균임금이 남성전체평균임금의 약 60% 수준임을 감안할 때, 관리직의 경우 상대적으로 임금격차가 작은 것으로 판단된다. 즉, 여성의 경우라도 관리직으로의 승진이 이루어지면, 상대적인 보수격차는 줄어드는 것으로 보인다.

고용안정성 측면에서는 여성관리직의 근속년수가 상대적으로 짧고 특히 외환위기 전후 대기업에서 여성관리직의 이직이 많이 발생한 것으로 추정된다. 따라서, 여성의 경우 상대적으로 남성에 비해 관리직에서 오랜 기간 동안 일자리를 지속시키지 못하는 특성을 가지고 있다고 판단된다.

제3장 여성관리직 진출 기업의 인적자원관리 특성 분석

기업이 가진 인적자원관리의 기본 패러다임은 여성 관리직 진출에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 조직이 기존 관행을 뛰어넘는 새로운 패러다임 전환을 이룩하지 못한 상태에서는 고급 여성인력을 제대로 활용하기 어렵기 때문이다. 연공서열 등 귀속적 요인을 중요시하고, 결정권자의 주관적인 성 스테레오타입이나 정실주의, 그리고 편견이 인사관리의 과정마다 깊숙이 개입되는 과거의 인사관행에서 관리직은 당연히 “물리적, 조직적 연령,” “남성성”, 그리고 “권위” 등과 동일시되며, 이런 관행은 알게 모르게 관리직에서의 남녀격리를 조직의 공식구조에 제도화시키는 결과를 가져오게 된다. 인사관행이 제대로 된 기준과 형식을 갖추게 되면 귀속적 특성의 중요성이 상대적으로 감소될 수 있다(Reskin and McBrier, 2000).

이런 점에서 여성관리직이 진출한 기업이 그렇지 않은 기업과 어떤 차이가 있는지 살펴보는 작업은 바람직한 여성인적자원관리 방안 마련에 필요한 기초적인 정보를 제공해 줄 수 있다. 이 주제 역시 우리나라의 경우 축적된 자료와 가설이 거의 전무한 만큼, 정교한 모델구성보다는 탐색적인 분석을 주로 시도하였다.

자료는 한국노동연구원이 2002년 9월-10월 사이에 실시한 기업체 인적자원관리 실태조사결과를 사용하였다. 대상은 기업 내 인사담당자였으며, 총 2,000부의 질문지 중 수거된 유효사례는 1,443개였다. 이들이 속한 기업 표본은 [고용보험 DB]와 [사업체 기초통계조사]에 근거하여 100인 미만 기업과 100인 이상 기업이 동일한 비율(각각 1,000개씩)로 추출되었다.

여성관리직이 진출한 기업과 그렇지 못한 기업의 차이를 알아보기 위해 여성 관리직이 한 명도 없는 기업과 **여성 과장이나 부장이 단 한 명이라도 있으면서 동시에 임원급에도 역시 여성이 한 명 이상 있는 기업**으로 양분하여 살펴보았다. 임원급에만 여성이 있는 경우는 소규모여서 직급분화가 충분히 이루어지지 않은 경우가 많았으며, 따라서 가능한 한 임원급과 그 이하 직급에 적어도 한 명 이상의 여성이 분포한 기업으로 한정하여 비교틀을 구성하였다. 이러한 비교체제가 조사대상 기업의 여성 관리직 비율을 보여주는

제 1절을 제외한 전반적인 분석에 모두 사용되었다.

1. 조사대상 기업의 여성 관리직 비율

<표 3-1> 제시된 바와 같이 여성관리직 비율은 과장급 2.6%, 부장급 1.1%, 임원급 1.9%에 불과하였는데, 기업별 여성비율 평균이 이보다 높은 것은 상대적으로 소규모 기업에 여성 관리직이 많은 현상을 반영한 것이다.

<표 3-1> 직급별 여성비율 및 여성비율 평균

단위: 명, %

	전체 인원	여성 인원	여성비율 ¹⁾	기업별 여성비율 평균 ²⁾
과장급	59,073	1,539	2.6	6.4
부장급	20,031	221	1.1	3.2
임원급	7,470	142	1.9	2.6

주. 1) 여성비율은 직급별로 여성인원을 전체 인원으로 나누어 백분비를 구한 것이다.

$$\text{여성비율}(X) = (\text{여성인원} / \text{전체인원}) * 100$$

2) 여성비율의 평균은 각 기업내 여성비율의 평균값을 조사대상 사업체수로 나누어 구한 것이다.

<표 3-2>와 <표 3-3>은 보다 구체적인 산업분류별 여성 관리직 비율을 보여주고 있다. 사업체 수와 종사자 수가 과소 표집된 산업의 경우를 제외하고, 적어도 사업체수가 10개소를 넘는 경우 해당 산업에서 어느 정도의 여성관리직이 진출하고 있는가에 대한 중요한 정보를 제공받을 수 있다.

특히 <표 3-2>에 제시된 제조업의 경우 담배제조업 등 특수한 제조업 분야 2~3개를 제외하고는 사업체수가 대체로 고르게 분포되어 있어 어느 정도 신뢰성 있는 비율파악을 가능하게 해 준다. 의복 및 모피제품 제조업, 가죽, 가방 및 신발제조업, 종이제품제조업, 그리고 출판, 인쇄 및 기록매체 복제업 등 3~4개의 제조업분야를 제외하고는 나머지 거의 전 산업분야에서 여성관리직의 비중이 1%전후에 불과하였다. 특히 기계, 자동차, 기타 운송장비 등 중공업분야의 여성진출이 현저히 부진하였다.

<표 3-3>은 서비스, 건설, 광공업 등 비제조업 분야의 여성관리직 비율을 제시하고 있는데, 가장 높은 여성관리직 비율을 보유한 산업은 보건 및 사회복지사업으로, 과장과 부

장급 여성비율이 약 30%에 이르고, 임원직도 12.5%를 여성이 차지하고 있다. 그 외에 여성비중이 높은 산업은 도매 및 상품중개업이었는데, 이 경우는 대체로 중소기업으로 구성되어 있음을 사업체수 대비 종사자수에서 살펴볼 수 있었다. 여행알선 및 운수관련 서비스업, 금융업, 보험 및 연금업, 정보처리 및 기타 컴퓨터 운용관련업, 연구 및 개발업, 기타 사업관련 서비스업도 평균을 웃도는 여성관리직 비율을 보여준다. 컴퓨터와 정보처리, 연구개발 분야에서는 여성관리직이 고위직으로 갈수록 줄어드는 경향 역시 보여준다.

<표 3-2> 종사자수대비 직급별 여성비율(제조업)

산업분류	과장급 여성비율	부장급 여성비율	임원급 여성비율	사업체수	종사자수
음식료품 제조업	1.88	1.74	1.87	60	2805
담배제조업	0.00	0.00	50.00	2	10
섬유제품제조업	2.01	0.92	1.82	65	1137
의복 및 모피제품 제조업	19.11	12.73	5.33	31	410
가죽, 가방, 마구류 및 신발제조업	3.77	2.54	3.66	19	465
목재 및 나무제품 제조업(가구제외)	22.98	6.86	0.00	3	593
펄프, 종이 및 종이제품제조업	3.08	0.79	2.56	25	633
출판, 인쇄 및 기록매체복제업	1.57	1.13	7.14	15	2523
코크스, 석유정제품 및 핵연료제조업	0.74	0.00	0.00	1	217
화합물 및 화학제품제조업	2.06	0.70	1.79	65	5768
고무 및 플라스틱 제품제조업	1.37	1.17	1.08	27	629
비금속 광물제품 제조업	1.32	0.70	1.34	27	669
제 1차 금속산업	1.49	0.68	0.60	38	1130
조립금속제품 제조업	0.58	0.00	2.91	37	570
기타 기계 및 장비제조업	0.30	0.17	1.16	59	2854
사무, 계산 및 회계용 기계 제조업	0.91	0.00	1.33	11	840
기타 전기기계 및 전기변환장치 제조업	0.76	0.00	2.25	28	1090
영상, 음향 및 통신장비 제조업	2.64	0.35	0.00	67	8771
의료, 정밀, 광학기기 및 시계제조업	1.50	1.83	1.52	15	509
자동차 및 트레일러 제조업	0.98	0.37	0.64	58	5682
기타 운송장비 제조업	0.25	0.00	0.00	11	5419
가구 및 기타 제조업	2.97	0.00	0.00	18	196

<표 3-3> 종사자수대비 직급별 여성비율(제조업 외)

산업분류	과장급 여성비율	부장급 여성비율	임원급 여성비율	사업체수	종사자수
일반어업, 양식업 및 관련 서비스업	0.00	0.00	0.00	1	11
석탄광업	0.00	0.00	0.00	2	31
기타 광업 및 채석업	0.00	0.00	0.00	1	11
재생재료 가공처리업	0.00	0.00	0.00	2	11
전기, 가스 및 증기업	0.14	0.00	0.00	23	3042
수도사업	0.65	0.00	0.00	2	879
건설업	0.69	0.38	2.82	84	5293
자동차 판매, 수리 및 차량연료 소매업	5.98	0.00	0.00	15	349
도매 및 상품중개업	11.49	3.41	5.63	64	1077
소매 및 소비용품 수선업	4.53	0.84	3.19	48	1824
숙박 및 음식점업	0.75	0.43	2.30	26	2025
육상운송 및 파이프라인 운송업	2.26	1.61	1.09	75	969
수상운송업	0.82	0.00	0.00	6	263
항공운송업	40.00	35.29	17.65	3	64
여행알선 및 운수관련 서비스업	3.28	2.19	3.17	37	888
통신업	0.24	0.75	0.00	29	5814
금융업	4.07	2.01	1.27	54	3922
보험 및 연금업	5.04	1.05	4.73	24	3602
금융 및 보험관련 서비스업	1.83	0.20	0.66	19	2019
부동산업	1.71	0.00	3.85	33	217
기계장비 및 소비용품임대업	0.00	0.00	0.00	2	10
정보처리 및 기타 컴퓨터 운용관련업	6.48	4.07	2.20	29	914
연구 및 개발업	6.25	3.13	0.00	12	173
기타 사업관련 서비스업	6.00	1.42	0.70	57	2332
공공행정, 국방 및 사회보장행정	0.97	0.00	0.00	3	2567
교육서비스업	0.00	0.00	0.00	1	19
보건 및 사회복지사업	30.54	28.40	12.50	57	1241
위생 및 유사 서비스업	0.77	1.27	6.67	5	224
회원단체	3.75	0.00	0.00	9	705
오락, 문화 및 운동관련산업	0.00	1.87	10.00	16	396
기타 서비스업	5.13	0.00	0.00	4	58

2. 여성 관리직 진출 기업체의 경영구조 및 전략

여성 관리직이 진출한 기업의 경우 그렇지 못한 기업보다 보다 공격적인 시장전략을 가진 것으로 나타났다. 기존 시장점유를 유지하기보다는 새로운 제품의 생산을 위해 시장변화와 혁신을 지속적으로 실시하는 기업에서 여성 관리직이 더 많이 진출되었다. 이것은 기업전략에 따라 성별, 인종별 종업원 구성의 다양성이 주는 혜택이 다를 수 있다는 Richard *et al.*(2002)의 최근 연구보고와도 부합하는 내용이다. 이들의 연구에 따르면, 다양한 종업원 구성으로부터 얻을 수 있는 혁신적인 창의성과 넓은 시야는 새로운 상품시장에서의 기회를 끊임없이 공격적으로 추구하는 기업에게 더 큰 경제적 혜택을 제공한 반면, 아주 안정되고 협소한 시장영역에서 제한된 품종만을 생산하는 수비적 전략을 고수하는 기업에게는 오히려 낮은 종업원 만족도와 잦은 이직 등, 부정적인 영향을 끼친 것으로 드러났다.

<표 3-4> 회사의 주력제품/서비스의 시장 전략

총 900명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有 ¹
고객욕구/시장에 대응하여 항상 먼저 신제품/ 제공	26.7	33.9
신시장 진입을 주도하지는 않지만, 주의 깊게 관찰	28.6	46.4
신제품/서비스 개발이나 신시장 진입 먼저 시도하지 않는다	18.2	8.9
위 세가지 형태 모두 아님	26.5	10.7
합계	100.0 (844명)	100.0 (56명)

주 1: (과장 or 부장 1명 이상) and (임원 1명 이상)으로 통계처리. 이후 표에도 모두 동일하게 적용됨.

<표 3-5> 회사의 전반적인 전략

총 848명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
수익성과 단기적인 이익극대화	36.2	30.8
시장점유율 제고	15.5	25.0
제품/서비스의 장기적 생산능력 극대화	48.4	44.2
합계	100.0 (796명)	100.0 (52명)

회사의 경영체제는 여성관리직 유무에 따라 양분된 상황을 보여준다. 여성관리직이 있는 경우는 소유주의 영향력이 매우 큰 상황에서 특별한 인맥을 가지고 있는 경우 등용되는 사례와, 그와는 또한 정 반대로 완전히 독립된 자율적인 전문경영체제를 구축하여 인사문제가 상대적으로 소유주의 영향력을 벗어난 상태 모두에서 상대적으로 더 많이 발견되었다. 또한 외국인 지분이 있는 경우 외국인이 경영을 책임지고 있는 경우에 여성관리직이 더 많이 진출한 것으로 드러났다.

<표 3-6> 회사의 경영체제

총 888명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
소유주가 모든 권한 갖고 경영활동을 직접 관장하는 소유경영체제	50.8	63.6
전문경영자 회사 경영, 권한이 미약하여 소유주 중심 경영활동	10.6	9.1
전문경영자 중심, 경영문제에 관한 의사 결정권한은 소유주	27.6	10.9
완전히 독립된 자율적인 전문경영체제를 구축	11.0	16.4
합계	100.0 (833명)	100.0 (55명)

<표 3-7> 외국인 지분이 있는 경우 외국인 지분의 역할

총 56명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
지분참가만 하고 경영에 직접 개입하지는 않는다	44.7	44.4
지분참가와 더불어 경영 및 기술지원을 하고 있다	44.7	
경영 일반을 책임지고 있다	10.6	55.6
합계	100.0 (47명)	100.0 (9명)

3. 기업체의 인적자원관리 일반적 특성분석

전반적 인사관리의 특성 중 여성관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업과 가장 다른 점은 인사관리의 일차적 목표를 인건비 절감보다는 종업원의 충성심과 애착을 높이는 데 두

고, 그런 견지에서 비정규 근로자 활용보다는 정규직 활용에 더 많은 비중을 두고 있다는 점이다. 또한 여성관리직 진출 기업은 정기적인 인력계획의 실시나 핵심인력 프로그램의 실시에 있어 그렇지 못한 기업보다 조금 더 앞서있는 면모를 보여주었다.

<표 3-8> 회사의 전반적인 인사관리의 특성

총 947명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
노사는 고용계약상의 업무수행과 이에 관한 경제적 보상이라는 상호 한정된 의무/책임 (1) ⇔ 한정된 의무/책임을 넘어서는 공헌과 이에 대한 보상이라는 상호 포괄적 의무/책임 (7)	4.18(1.51)	4.12(1.63)
인사관리의 일차적 목표는 가능한 고정적 인건비 절감 (1) ⇔ 종업원의 충성심과 애착을 높이는 것 (7)	4.67(1.62)	5.05(1.38)
필요한 자격을 갖춘 사람을 외부에서 충원하고 불필요시 해고(1) ⇔ 장기고용, 특히 내부에서 육성 (7)	5.20(1.50)	5.10(1.58)
가능한한 비정규 근로자 활용 (1) ⇔ 정규직 활용 (7)	5.46(1.60)	5.73(1.42)
인사관리는 개인의 성과/업적을 기준으로 운영 (1) ⇔ 팀웍과 인화를 기준으로 운영 (7)	4.40(1.68)	4.47(1.76)
인사관리는 종업원의 단기적 성과/업적을 최대한 높이려는 방향으로 운영 (1) ⇔ 종업원의 장기적 육성과 개발을 위한 방향으로 운영 (7)	4.79(1.54)	4.80(1.58)

<표 3-9> 최소 1년 단위의 정기적인 인력계획 실시여부

총 955명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
실시	51.0	54.1
미실시	49.0	45.9
합계	100.0 (894명)	100.0 (61명)

<표 3-10> 차세대 임원 육성과 같은 핵심인력 육성 프로그램의 실행여부

총 952명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
실행	13.0	23.0
미실행	87.0	77.0
합계	100.0 (891명)	100.0 (61명)

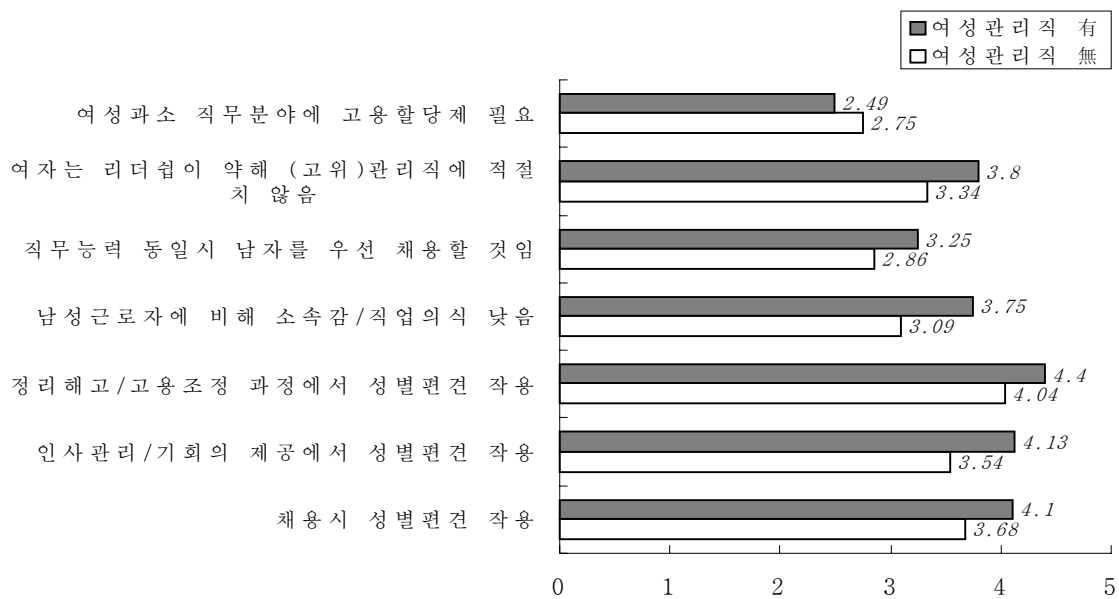
그러나 <표 3-11>에 잘 나타나 있듯이, 무엇보다도 가장 큰 격차가 나는 분야는 인사관리 중 여성근로자와 관련된 인사담당자의 태도이다. 성별 편견을 채는 모든 척도에서 여성관리직이 진출한 기업 인사담당자가 더 평등 지향적인 응답을 하였는데, 그럼에도 불구하고 여성 근로자의 소속감이나 직업의식 평가, 직무능력이 동일할 경우 여성채용 의사, 여성의 관리직 수행 능력에 대한 대한 응답은 다른 문항에 대한 응답에 비해 동의의 정도가 상대적으로 낮았다. 특이한 점은, 고용할당제에 대한 응답은 유일하게 여성관리직이 진출한 기업의 경우 그렇지 못한 기업보다 더 부정적이었던 사실이다. 이미 여성이 진출해 있는 기업의 인사담당자는 그렇지 못한 기업의 인사담당자보다 고용할당의 필요성을 덜 느낄 수 있다고 해석될 수 있다.

<표 3-12>에 보고된 로지스틱 회귀분석결과는 인사담당자의 이러한 태도가 여성관리자 유무에 영향을 미치는 통계적으로 유의미한 유일한 변수였음을 보여준다. 이것은 성 평등적 조직문화가 조직 내 여성관리직의 비율을 결정하는 가장 중요한 요인임을 밝힌 미국의 최근 연구결과가 함의하는 바를 다시 한 번 확인시켜준다(Bajdo and Dickson, 2002)

<표 3-11> 인사관리 중 여성근로자 관련 태도 (5점 척도)

총 944명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
채용과정에서 성별에 따른 편견이 작용한다 (1: 매우긍정; 5: 매우부정) 이하 동일	3.68(1.10)	4.10(1.01)
승진/배치/교육훈련 등 인사관리/기회의 제공에서 성별편견이 작용한다.	3.54(1.13)	4.13(1.01)
정리해고나 고용조정 과정에서 성별에 따른 편견이 작용한다.	4.04(0.89)	4.40(0.74)
여성근로자는 남성근로자에 비해 소속감이나 직업의식이 낮다	3.09(1.12)	3.75(1.16)
직무능력이 동일하다면 여자보다 남자를 채용할 것이다	2.86(1.09)	3.25(1.26)
여자는 부하직원들을 잘 통솔하지 못하며 (고위)관리직에 적절치 않다.	3.34(0.96)	3.80(1.00)
여성과소 직무분야에 여성을 일정 비율로 유지하는 고용할당제가 필요하다(1: 매우부정; 5: 매우 긍정⇒ 이 경우만 recode되었음)	2.75(0.93)	2.49(0.96)



<표 3-12> 로지스틱(Logistic) 회귀분석 결과: 종속변수 - 여성관리자 유무

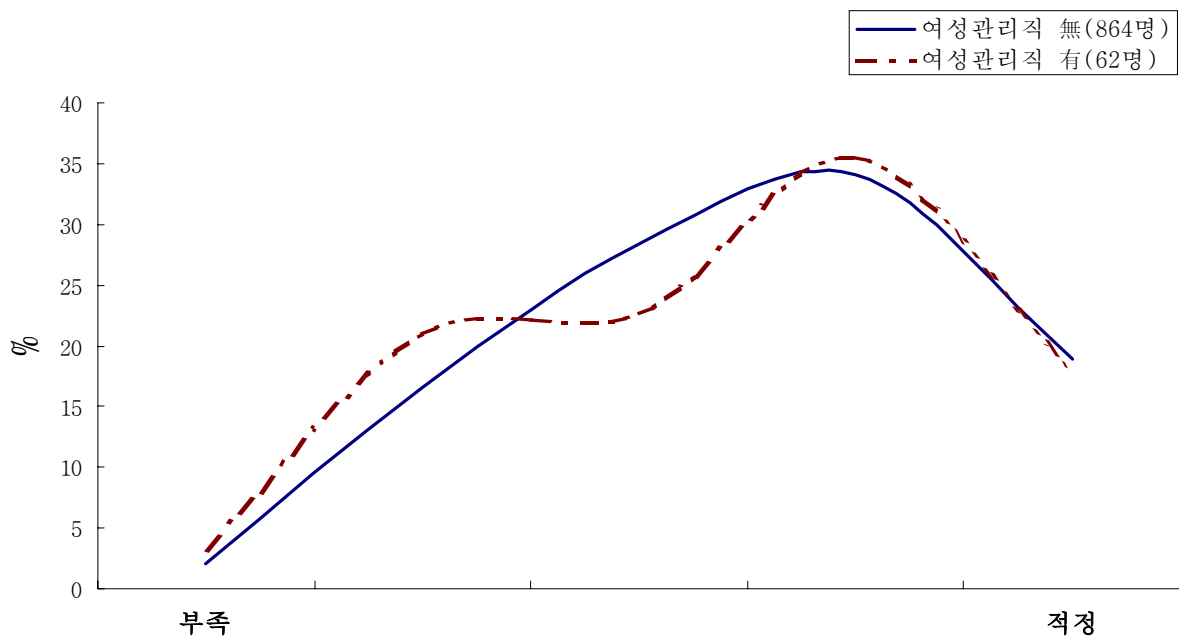
독립변수	Model 1	Model 2	Model 3
	로짓 계수(표준오차)		
기업규모	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
외국인 지분비율	.012(.007)*	.013(.009)	.013(.009)
총매출액	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
영업이익	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
임금수준	.134(.221)	-.030(.337)	-.172(.353)
여성근로자 관련 태도		1.656(.490)**	1.607(.504)**
인사관리특성		-.184(.278)	-.180(.294)
인사고과중 개인성과 차 지비율		.000(.009)	-.003(.009)
사무관리직 연봉제 실시 유무(실시=1)		-.551(1.181)	-.776(1.213)
주당 근로시간			-.088(.064)
비정규비율			.001(.001)
인력부족정도			.163(.226)
(Constant)	-2.977(.652)***	-6.288(2.377)**	-1.862(4.169)
-2log likelihood	275.206	108.370	103.862
Chi-square	5.865	17.773	20.856
Degrees of freedom	5	9	12

* $p<.1$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4. 기업체별 인력의 충원과 채용, 그리고 교육훈련

여성관리직 진출 기업의 경우 인력이 다소 부족하여 충원의 곤란을 겪은 경우가 상대적으로 그렇지 않은 기업보다 많았다. 여성관리직 진출기업은 사무관리인력의 충원방식에서 인터넷을 통한 구인방식이 20%이상 그렇지 않은 기업보다 더 높은 특징을 보여주는 한편, 상대적으로 연고채용은 적었다. 이들 기업은 또한 인력 선발시 업무능력과 협력성, 장래의 가능성을 당장의 자격이나 충성심보다 더 많이 고려하는 것으로 나타났다. 인력 선발시 남녀 구분은 여성관리직이 없는 기업보다 현저히 적었으며, 입사지원서의 남녀구분가능 정보 역시 더 적게 요청하는 것으로 드러났다. 교육훈련상의 격차는 두드러지게 차이나는 점이 적었다.

[그림 3-1] 지난 3년간 관리인력의 충원 곤란 경험정도



<표 3-13> 사무관리인력의 채용방식

총 926명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
사내공모	6.0	4.8
신문, 라디오, TV등 매체	23.7	14.5
인터넷을 통해	32.1	54.8
연고를 통해	16.8	8.1
학교나 학원에 요청	14.0	14.5
공공직업훈련기관을 통해	2.1	1.6
국공립직업소개소를 통해	4.3	1.6
사설직업소개소를 통해	1.0	
합계	100.0 (864명)	100.0 (62명)

<표 3-14> 인력 선발시 고려사항 (7점 척도)

총 939명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
현재의 자격(지식, 숙련 등) (1) ⇔ 장래의 학습가능성 (7)	3.65(1.86)	3.76(2.01)
개인적 능력 (1) ⇔ 협력성 또는 팀워크 능력 (7)	4.30(1.84)	4.74(1.61)
업무능력 (1) ⇔ 회사에 대한 충성심 (7)	3.23(1.68)	2.97(1.75)

<표 3-15> 인력 선발시 남녀구분 여부

총 948명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
모든 직종/직급에서 남성과 여성을 구분한다	11.9	6.5
일부직종/직급에만 남성과 여성을 구분한다	58.4	48.4
미구분	29.8	45.2
합 계	100.0 (886명)	100.0 (62명)

<표 3-16> 입사지원서의 남녀구분 가능정보 요청여부

총 939명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
직접적으로 성별(남/여)을 표시하는 난이 있다	26.7	24.2
직접적으로 묻지는 않으나 사진부착 그리고(혹은) 주민등록번호를 요구하므로 남녀구별이 가능하다	49.9	45.2
성별 구분이 가능한 어떤 자료도 요청하고 있지 않다	23.4	30.6
합계	100.0 (877명)	100.0 (62명)

<표 3-17> 인건비 중 교육훈련 및 직업훈련 투자비율

총 636/541명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
교육훈련 투자비율	4.31(12.26)	4.54(9.42)
직업훈련 투자비율	2.14(6.41)	2.16(5.18)

<표 3-18> 2001년도 각종 근로지 능력개발지원제도 실시여부

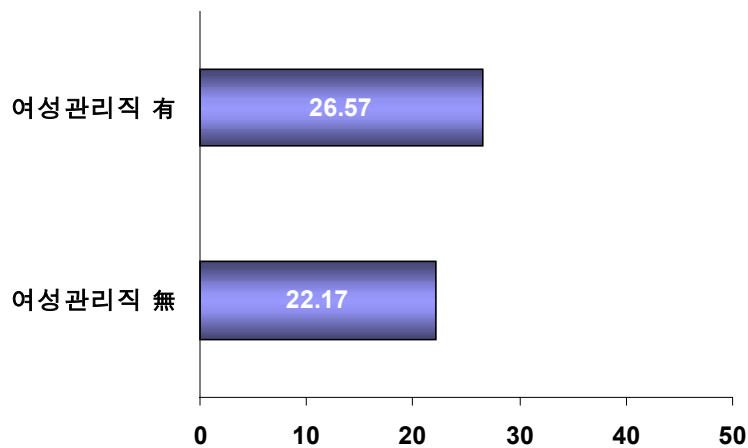
단위: %

		여성관리직 無	여성관리직 有
교육훈련 수강료 또는 학자 금 지원 (379명)	실시	89.3	84.0
	미실시	10.7	16.0
유급 교육훈련 휴가제도 (278명)	실시	84.0	81.8
	미실시	16.0	18.2
무급 교육훈련 휴가제도 (50명)	실시	57.8	20.0
	미실시	42.2	80.0

5. 인사고과 및 승진관련 인사제도 비교

여성관리직이 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 인사고과에서 개인성차가 차지하는 비중이 더 컸으며, 목표관리제도와 같이 체계적인 고과제도를 실시하는 비율도 약 10%정도 높았다. 또한 이들 기업에서 승진시 인사고과를 고려하는 비중 역시 더 많은 추세를 보여 준다. 승진소요 연한에서는 별 차이가 발견되지 않았다. 발탁승진자 비율은 여성관리직이 있는 기업이 약 1%정도의 미미한 수준에서 더 높았다. 여성과 남성, 기타 차별적 기준에 근거해 승진의 차이를 두는 코스별 인사제도 도입비율은 여성관리직의 유무를 떠나 대부분의 기업에서 매우 낮았다.

[그림 3-2] 인사고과점수중 개인별 판매량 등 객관적인 개인성차가 차지하는 비율평균 (총 856명)



<표 3-19> 사무관리인력에 인사고과제도 실시여부

총 920명, 단위: %

		여성관리직 無	여성관리직 有
목표관리제도 실시여부	실시	29.5	40.0
	미실시	70.5	60.0
다면평가제도 실시여부	실시	14.7	13.6
	미실시	85.3	86.4

<표 3-20> 승진결정 시 총점을 100으로 할 때 인사고과 점수가 차지하는 비중

총 813명

사무관리인력	여성관리직 無	여성관리직 有
평균(%)	39.36	45.36
표준편차	35.98	36.55

<표 3-21> 사무관리인력에 승진에 고려되는 각 요인이 차지하는 비중

총 926명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
근속년수	36.03(27.12)	31.00(27.98)
인사고과(성과/업적)	29.84(26.11)	32.64(26.66)
능력	27.75(22.44)	24.45(22.60)
자격증취득	2.60(7.13)	1.55(4.70)
기타	3.77(10.37)	10.36(20.07)

<표 3-22> 사무관리인력의 승진소요연한 및 발탁승진자의 비율

총 841/877명

	여성관리직 無	여성관리직 有
	평균(표준편차)	평균(표준편차)
신규채용자의 경우 입사해서 과장급까지 승진에 소요되는 평균 기간	8.03(3.43)	8.00(9.42)
지난 3년간 발탁승진자의 비율	4.03(11.58)	5.42(10.69)

<표 3-23> 코스별 인사제도 도입여부

총 910명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
도입	4.7	5.2
미도입	95.3	94.8
합계	100.0 (852명)	100.0 (58명)

6. 임금체계와 근로조건 비교

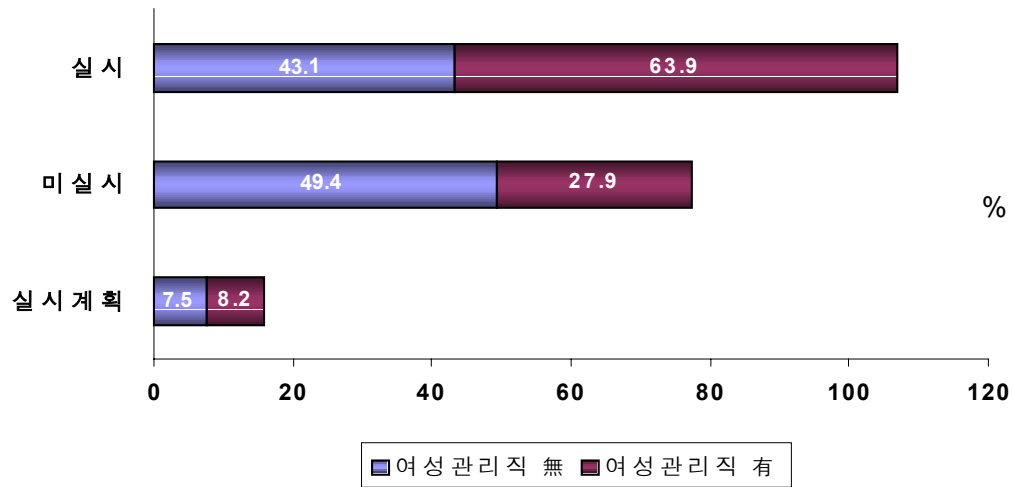
여성관리직이 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 동종 임금 평균과 비교하여 약간 높은 수준의 임금을 지급하고 있었으며, 연봉제 실시 비율도 약 20%이상 높았다. 재택근무는 대다수 기업에서 실시하고 있지 않았으나, 여성관리직이 있는 기업에서의 실시 비율이 약간 높았다. 이들 기업에서는 기업경영의 장·단기적 차원에서 파트타임 고용도 더 많이 고려하고 있는 것으로 드러났다. 이와는 대조적으로 경제위기 이후 급증한 비정규직 근로자는 오히려 줄이는 방향을 더 노력하는 것으로 드러나, 여성관리직이 있는 기업에서 선진국, 특히 유럽형의 올바른 비정규직 사용을 시도하고 있는 추세를 보여준다.

<표 3-24> 동종 업종의 평균 임금수준과 비교시 임금수준

932명, 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
매우 낮음	5.3	6.6
약간 낮음	27.4	23.0
비슷한 수준	54.1	54.1
약간 높음	12.3	16.4
매우 높음	.9	
합계	100.0 (871명)	100.0 (61명)

<그림 3-3> 연봉제 실시여부 (총 936명)



<표 3-25> 사무관리직의 연봉제 적용여부

총 393명, 단위: %

	여성 관리직 無	여성 관리직 有
모두 적용	64.8	71.1
일부 적용	30.4	18.4
미 적용	4.8	10.5
합계	100.0 (355명)	100.0 (38명)

<표 3-26> 주당 평균 실제 근로시간

총 912명, 단위: %

	여성 관리직 無	여성 관리직 有
평균	47.14	45.80
표준편차	5.41	4.82

<표 3-27> 근로시간 관련 제도 실시여부

총 930명, 단위: %

		여성관리직 無	여성관리직 有
선택적 근로시간제	실시	3.2	3.4
	미 실시	96.8	96.6
탄력적 근로시간제	실시	6.5	6.8
	미 실시	93.5	93.2
재택근무	실시	.9	1.7
	미 실시	99.1	98.3

<표 3-28> 기업경영 차원에서 파트타임 고용 고려여부

총 905명, 단위: %

		여성관리직 無	여성관리직 有
단기적 차원	매우 그렇다	4.5	3.4
	그런 편이다	22.6	28.8
	보통이다	15.1	18.6
	그렇지 않은 편	15.8	25.4
	전혀 그렇지 않다	42.0	23.7
장기적 차원	매우 그렇다	4.1	
	그런 편이다	16.2	20.3
	보통이다	17.2	16.9
	그렇지 않은 편	18.4	30.5
	전혀 그렇지 않다	44.1	32.2

<표 3-29> 경제위기를 겪으면서 비정규근로자가 차지하는 비중의 변화

총 920명 단위: %

	여성관리직 無	여성관리직 有
비정규 근로자를 사용한 적 없음	41.4	34.5
비정규 근로자 채용을 시작하기 시작하였음	12.3	13.8
비정규근로자의 비중을 유사하게 유지	29.0	29.3
비정규근로자의 비중을 늘려 왔음	11.3	8.6
비정규근로자의 비중을 줄여 왔음	6.0	13.8
합계	100.0 (862명)	100.0 (58명)

제 3장 부록

<부표 3-1>여성관리직 유무별 사업체 관련 기초통계

	여성관리직 無		여성관리직 有	
	평균값	N	평균값	N
기업규모(2002년 1월 현재)	500	901	742	64
2001년 결산기준 총매출액 (단위: 백만원)	101379.50	631	298094.02	49
총자산(단위: 백만원)	107930.26	590	521093.83	46
영업이익(단위: 백만원)	21310.52	503	27296.33	43
당기순이익(단위: 백만원)	15283.13	535	8872.11	46
노무비율	33.30	452	34.37	29
2001년 외국인지분율	3.40	691	9.74	58
주력제품/서비스의 시장점유율	38.19	475	25.72	35
주력제품/서비스의 국내시장 비율	83.89	875	88.43	61
주력제품/서비스의 해외시장 비율	16.11	875	11.57	61
전체 제품 중 표준화된 제품이 차지하는 비중	75.43	702	74.93	45
가입한 경영자단체나 협회숫자	2.37	650	2.39	44
국내외 우수기업 벤치마킹 횟수	.77	683	.75	51
컨설팅받은 횟수	.76	688	1.00	52
전체 매출액 중 정부 또는 공공 기관 대상 매출액 비중	6.41	680	5.31	54

제4장 여성관리직종사자 심층면접 사례분석

비록 고용평등과 관련된 기본적인 법제의 정비를 통해 1990년대 이후 우리나라도 입직 구에서의 제도화된 차별을 완화시키기는 했으나, 강력한 동등고용기회(Equal Employment Opportunity)의 제공을 시작으로 종업원 인적 구성의 다양성을 받아들이고 확장시켜 온 해외, 특히 미국의 경우와 비교하여 아직 큰 격차가 존재함은 부인하기 어렵다. 그런 만큼 아직도 50%에 못 이르는 여성의 경제활동참가율 속에서 여성 관리직과 승진 차별에 대한 체계적인 분석이 그다지 주목받지 못한 사실이 이해 될 수 있다.

이 장에서는 이러한 연구의 공백을 메우기 위해 이제까지 수치상으로만 분석되어온 여성 관리직의 조직 내 현황에 대한 질적인 면접조사를 실시하였다. 실제로 대기업의 경우 여성이 임원급에만 진출하여도 미디어의 조명을 받는 형편이어서, 그 성공한 여성 뒤에 어떤 고충이 있었으며, 또 그것을 극복하지 못해 조직을 떠난 수많은 다른 여성들을 어떻게 붙잡아 둘 수 있었을까에 대한 질문은 흔히 극소수의 “성공”사례가 받는 갈채 속에 묻혀 지곤 하였다.

면접 대상으로 국내외 대기업의 과장급 이상을 선정하였으며, 가능한 한 피면접자가 속한 기업의 업종이 제조업과 서비스, IT 및 공공부문을 포괄하여 다양하게 분포하도록 노력하였으나, 여성진출업종이 한정된 만큼, 원하던 만큼의 업종별 다양성은 그다지 분명히 포착되지 못하였다. 또한 대상자가 재벌 대기업, 그리고 인지도가 높은 우량 다국적기업에서 용이하게 발견되었기 때문에 면담대상자들의 학력과 능력이 상대적으로 높은 쪽으로 치중되어 여성 관리직 일반이 겪는 어려움이 충분히 반영되지 못한 한계가 있다는 점 역시 밝혀둔다.

1. 승진차별의 경험: 유리방(Glass Chamber)

금융위기로 인한 구조조정이 가속화되면서 능력주의가 인사관행의 주요한 요소로 자리 잡게 됨에 따라 명백히 성 차별적인 제도는 많이 사라져갔지만, 노동시장의 유연성은 다른 차원에서 여성관리직 진출에 큰 장애물로 등장하였다.

“제가 보기엔 더 안 좋아졌어요. 여직원들을 원래도 별로 안 뽑았지만 지금은 아예 안 뽑는 분위기고 구조조정 때 많이 나갔죠. 또 여직원을 요새는 거의 파견을 많이 써요. 그러니까 거의가 이 회사 사람이 아니죠. 요새는 학력수준이 높아지니까 옛날에 고졸 여사원이 하던거 이제 전문대졸들이 하거든요. 파견도 전문대졸들이 많이 오고 또 요새는 대졸도 많이 오는 거 같더라고요. 어휴 애네들 보면 정말 갑갑해요. 파견이니까 승진 같은 건 머 생각도 못하고 또 임금을 한 90% 받잖아요.” (D대기업 과장)

“여자는 일단 채용도 안하고 클 수 있는 기회가 없어요. 그게 위사람들의 인식이나 그런게 굉장히 중요한데 여자가 없으니까 인식도 안 변하고 비전이 없으니까 여자들은 떨려나가고 계속 악순환이 되는거죠. 승진 같은게 어떤 객관적인 기준이나 이런게 있으면 되는데 그런 기준도 없거니와 또 만들기도 어렵죠. 남자들 사회에 들어가기 어렵고. 더 문제는 점점 노동시장이 왜곡되면서 여자들이 거의 정규직에서 밀려나고 파견 같은 계약으로 되니까 어떻게 해볼 수도 없어요. 임금이나 잘 받으면 모르겠는데 파견 전문대졸 여성이 한 십년 일해야 신입 정규직 대졸 남자 호봉 될걸요. 그게 십년 걸리는데 누가 미래를 보고 일하겠어요. ” (O대기업 과장)

그런 채용의 문을 뚫고 기업의 내부노동시장에 진입하였다 하더라도, 승진차별의 경험은 거의 보편적으로 발견된다. 일단, 고유한 의미의 ‘관리직’으로 조직에서 살아남기에 성공한 소수의 여성들조차 직무내용과 순환보직의 기회가 남성동료보다 크게 제한되었다는 것을 발견할 수 있었다. 이러한 유리벽이 이후 유리천창으로 이어짐은 물론이다. 이것은 상대적으로 차별이 적은 것으로 인식되고 있는 다국적기업에서도 발견되는 현상이다.

“보직을 주는데, 크는 자리는 주지 않고, 남자들은 하기 싫어하고 열심히 해도 빛이 안나는 그런 자리를 주지. 우리 은행도 그런 자리를 여자에게 줘요. 뒷바라지하고 제대로 빛이 안나는 자리. 대리 때보다 과장 때 더 심해요. 대리 때도 받았지만, 내가 보직에서 제일 차이가 없었던 것은 행원 때예요.” (국책은행 간부)

“지금 세일즈에서 어시스턴트 한명 빼고 다 남자거든요. 그거에 대해서 제가 지금 디베이트를 하고 있어요. 세일즈는 술먹고 그래야 되니까 남자가 해야된다 그런 생각이 있어요, 사장이나 본사 사람들이.. 그 부분에 대해서 제가 디베이트 하고 있죠. 제가 전직장에서 여자들이 하는 걸 다 보여줬어요. 그러니까 여자도 술 마실 수 있다가 아니라 바이어 자체도 여자가 많아지고 있고 유통방식도 달라지고 있어서 여자가 잘 하거든요. 제가 얘기하고 있으니까 사장도 다르게 인식할거라고 믿죠.” (T다국적기업 부장)

상대적으로 고위직으로 올라갈수록 중요한 자리의 직무기회가 여성에게 차별적으로 주

어진다. 이는 기존의 관리자들이 여성보다 남성이 조직에 기여도가 높을 것이라는 차별의식을 갖기 때문이라고 해석할 수 있다. 90년대 초반까지만 해도 결혼 후 여성의 퇴직이 자연스러운 것으로 받아들여지는 사회분위기였으므로, 기업은 여성에게 투자하기를 꺼리는 경향이 있었다. 또한 조직에서 성장하려면 하나의 직무보다는 여러 영역을 두루 접하는 것이 중요한데, 인사담당자들은 여성들이 이런 기회보다는 한 곳에서의 전문성으로 생존하고자 하는 성향이 있음을 지적하기도 한다.

“조직에서 여러 직무를 하도록 하는 것은 그 사람의 능력부족이 이유가 아니라 기업의 필요에 의해서인 경우가 많은데, 여자들은 못하겠다고 직무순환을 하라고 하면 사표 쓰겠다고 나오는 경우가 많아요. 남자들은 아니죠. 하라면 하거든요 조건 안 달고.” (S대기업 인사담당자).

“여자들이 전문성에 집착하는 경향이 있는게 자기가 하던 분야를 놓지 않으려고 해요. 그러니까 조직을 전반적으로 크게 보는데 약하죠.” (P다국적기업 임원)

“얼마 전에도 내가 눈여겨본 유능한 여자직원이 있어서 관리직으로 옮기라고 얘기 했어요. 안가고 그냥 전문직으로 남고 싶다고 하더라구요. 그래서 안된다고 했어요. 그러지 말고 관리도 해야한다고.... 나도 전문가로 남고 싶고 그 일이 훨씬 재미있다는거 알아요. 관리일은 처음에 드는 생각이 참 쓸데없는 일 같고 나도 그랬죠... 그런데 요즘은 좀 생각이 달라요.” (L대기업 임원)

여자는 어차피 오래 있을 인재가 아니다 라는 인식과 함께 중요하고 새로운 영역이 생기면 여자가 할 만한 일은 아니라고 의사결정자가 생각하는 한 여성들은 지속적으로 차별적인 환경에 놓일 수 밖에 없다. 개개인의 인식이 조직운영에 얼마나 걸림돌이 되는 지를 보여주는 사례도 볼 수 있었는데, 제도를 아무리 잘 만들어도 이를 적용하는 사람이 바뀌지 않으면 얼마든지 빠져나갈 수 있는 것이므로 무엇보다 개개인의 의식을 바꾸는 교육이 요구된다. 또한 여성들의 불이익을 막을 수 있도록 조직에서 여성들의 입장을 대변하는 통로를 갖출 필요가 있다.

“똑같은 레벨에서 덜 중요한 일만 시키거나 그런 건 아니에요. 그런데 예를 들어서 어떤 여자가 수출업무에서 머 별거 아닌 데 아프리카 어디를 뚫었어요. 그런데 뚫고 보니까 그게 굉장한 시장인거야. 그러면 어떻게 되냐면 어 니 수고했다, 그러면서 그런데 그 일을 맡기는 좀 힘들지 않겠냐 그러면서 남자한테 맡기는 식이에요. 여자가 다 뚫어

났는데 이제 그걸 책임지고 키우고 관리하는 건 못 맡기겠다 그런 식인 거죠. 아무래도 윗사람들의 인식의 문제예요. 사실 요새 여성 인력을 키워야 된다 어쩐다 하지만 기업은 그럴 필요를 못 느껴요. 그냥 하던 대로 하면 편하고 잘 굴러가거든요. ” (D대기업 과장)

유리천장이 재생산되는 기제는 무엇보다도 남성 고위관리자의 차별적 의식 때문이다. 이것은 특정 직무를 관장하는 직책은 남성 아니면 안 된다는 극단적인 사례에서부터, 근무평가라는 공식적이고 공평한 제도를 통해 여성에 대한 평점이 남성상사에 의해 체계적으로 낮게 매겨지는 방식 등 다양한 방식으로 표출되고 있다.

“그니까 뭐냐면, 영업의 말단 있잖아요. 예를 들면 방문판매, 판매원들은 다 여자에요. 그것도 저희 정규직원이 아니고 여기서 말하는 영업은, 그 사람들을 관리해서 회사의 입장을 전달하고, 제품의 수급 조절하고 하는 일을 하는 사람들은 다 남자에요. 인제 회사에서 직접하는 쪽은 다 남잔데 고기에 여자가 가면 좋지 않냐 하는데...아줌마들이 싫어한대요. 왜냐하면 자기 위에 여자가, 같은 여자가, 그리고 그런 방문 판매 같은 경우에는 굉장히 나이드신 아줌마들도 많고 나이차가 꽤 벌어져 있는데 그 나이 많으신 분들이, 어린 여자가 와서 자기들한테 이래라 저래라 하는게 너무 싫어서 여자를 못오게 한대요.” (T대기업 부장)

“근데 여직원들이 근평에서 밀리는 거는 공식적으로 문제 제기를 할 수 없는 것이 그게 규정에 어긋나고 그런 것이 아니기 때문에 오히려 더 어려워요. 규정에 의해서 차별을 하면 문제제기를 할 수 있는데 그게 아니기 때문에, 근평은 전적으로 관리자 판단에 달려있기 때문에 다른 방법으로 불만은 표시는 하죠, 근데 받아들여지기가 사실 어렵고. 어필을 하면 오히려 재는 좀 불만세력이다 이렇게도 볼 수 있는 좀 가능성이 있기 때문에.... ” (K공단 부장)

“제도적으론 없는데 없다고는 말할 수 없어요. 내가 대리 땀데 나보다 나이가 한 (열)다섯살 정도 많은 분이 남자대리가 계셨는데 참 좋은 분이예요. 그런데 능력있다고는 보여지지 않는. 둘을 놓고 누구를 시켜야 되냐 그게 문제였는데, 내 상사가 나를 부르더니 자기는 정말 이렇게 하고싶지 않은데 그분이 나이가 그렇게 됐고 가장이고 그래도 과장이라도 하나 달아야 되지 않겠나.. 그때 내가 답을 어떻게 했냐하면, ‘저도 그건 동감입니다. 그렇지만 국장님이 그렇게 하신다면 국장님이 하시는 일이니까 제가 뭐라고 말은 못하지만, 그러니까 너 양보해라고 하시면 전 그렇게 하고 싶지 않다. 그러니까 저한테 그렇게 말씀하시지 말고 국장님이 하고 싶은 대로 하시고 그렇지만 저는 제가 하고 싶다.’ 그렇게 말했어요. 그래서 국장님이 원래 T/O가 하나였는데 본사에 가서 하나를 더 해다가 둘을 같이 승진을 시켰어요. 그러니까 그건 두 가지예요. 내가 할 만큼 다

해놓고 내 주장을 하는 것도 필요하고 또 좋은 상사를 만나야 돼요. 그게 같이 맞아 떨어져야돼요. 미리 양보하거나 그런 건 안 돼요. 자기 의사는 분명히 표시 해야된다고 생각해요. 요새는 로비라는게 개인 홍보지 옛날처럼,, 글썽 그런 건 없는걸로 알고 있고요. 또 내가 운이 좋다는 게 내가 속한 조직은 분위기가 그런 게 없었어요. 그게 결국은 상사, 윗사람들의 분위기에요. 기존의 공무원 시절부터 빼가 굳었던 사람이 없고 해외에서 온 과학자들 그런 사람들이라서 신선했었죠. 제도는 다 똑같은데 그걸 운용하는 사람들이 어떤 사람이나에 따라서 달라지는 거죠.” (D공사 부장)

그 결과 여성들은 남성보다 늦은 승진을, 대체적으로 개인의 능력으로 상당 부문 고과와 평가를 높이 받을 수 있는 기업에서 주로 이루는 경향을 보인다. 남성 부하와 동료, 그리고 상사의 도움 없이는 승진사다리를 타기 어려운 대기업에서, 그리고 업무의 핵심 분야에서 여성이 유리천장을 깨기 어려운 이유가 여기서 발견된다.

“외국계든 한국계든 비슷한 거 같아요, 어떤 면에서는. 승진이라는 것이 여성도...글썽... 나같은 경우나 Y차장님 같은 경우에도 지금 상당히 늦은 경우예요. 지금 그 분이 62년생인가 61년생인가 그런데도 차장이예요. C은행 내에서는 그 정도 되면 이미 상당히 Senior자리에 올라가 있을나이예요, 남자같은면. 그렇다고 Y가 실력이 없느냐? 무지 인정 받아요. 그러면서 타이틀만 안 올려줘요. 제 친구들도, 제 동창들도 C에 들어가서 상당히 늦은 친구들 많아요. 근데 그 친구들도 거의 다 좋은 조건들은 아니예요, 지배인 단 친구도 있지만. C은행에서 지배인이라는게 그리 높은게 아니거든요, 그냥 중간관리자. 우리나라 같으면 과, 차장정도. 그렇기 때문에 굉장히 높은것도 아닌데...” (V다국적 기업 임원)

“어떻게 보면 이것밖에 하는 게 없어서 그렇겠죠 (한우물을 파서서?) 예. 첨에 입사했을 때 이 직업 자체가 바깥에 나가서 고민스럽고 힘들고.. 근데 안 힘든 일이 어디 있겠어요.. 그나마 위안 삼는게 대기업에 입사했더라면 지금까지 살아남았을까...프로젝트 하면서 고객들.. 많은 대기업들 상대로 하다보니까 이 안에서 내가 완벽하게 펴고 사는 건 아니지만 상대적으로 그나마 이 정도 버티는 거리고 생각해요. 만약 대기업에 똑같은 직에 입사를 했었더라면 지금까지 과장이나 부장이라는 타이틀을 달고 일할 수 있었을까 그런 생각을 하게 되죠. 대기업에는 예를 삼성이나 SK든 가보면 여자 임원이 몇 명인가 찾아보세요 없어요. 여자 부장 찾아보세요 없어요. 저는 고객이 바뀌잖아요 한 고객하고 5년 동안 일한 적도 있어요. 첨에 가서 어 여자가 왔네 해도 일로서 그 관계를 충분히 해 나갈 수가 있고 다른 고객을 또 만들면 되고 계속 일이 바뀐다구요. 근데 대기업 조직내에서 일을 하려면 직원의 도움을 받아서 일단 결재를 맡아야 하고 올라가고 올라가고... 이렇게 역분해서 협조를 해야되고 승진을 하기 위해서 옆사람하고 경쟁을

해야되고.. 그런 체계를 가진 곳에서 내가 어떻게 다른 남자와 대등하게 협조를 받을 것이며 이 사람이 날 뭘 믿고 지원해 줄 것이며.. 이런 문제가 어려울 수 있죠.” (A다국적 기업 임원)

“얘기하다가 보니까 생각난 건데, 아마 그룹에서 임원을 뽑는데 있어서 여자인 임원인 경우에는요, 홍보용이 무지 무지 많을 거예요. 우리 그룹에 여자 임원 있다! 아직은 그게 많을 거고, 한 번 되면 굉장한 선전이 될 거 같은 생각이 들더라고요. 기업의 이미지가 개방적이고 오픈 마인드 되어 있고, 그리고 누구든지 적극적으로 일할 수 있는 회사고 하는 이런 분위기에 일조 하죠, 여자 임원 뽑았다는 거. 특히 젊은 사람 뽑았다는 거하고 여자 뽑았다는 거, 두 가지는 거기다 젊기까지 한대다 여자면 얼마나 더 그렇겠어요.” (L대기업 부장)

특이한 점은 면접을 통해 이러한 현실을 극복하고 최고경영자를 꿈꾸는 여성 관리직이 극히 드물었다는 점이다. 10년 후에 최고경영자가 되려한다는 답은 소수에 불과한 반면에 자신의 분야에서 최고의 전문가가 되겠다는 응답이 매우 높았다. 이것은 두 가지 차원에서 해석될 수 있을 것이다. 한편으로는 자신의 전문성을 키우고 발전시킬 수 있는 현재의 업무에 대한 만족도가 높기 때문 일수도 있지만, 현실적으로 조직에서 끝까지 올라가기에는 여성이 가진 조건이 너무나 불리하고, 그로 인한 좌절이 너무 클 것에 대비한 심리적인 보호본능이 작동한 것으로도 생각해 볼 수 있다.

“내가 여기서 올라갈 수 있는 자리까지 올라왔다고 생각해요. 지금 이 CD라는 직책이 광고회사에서는 능력과 권력이 있어서 일하는데 지장을 받지 않고, 그 다음은 임원급인데....능력으로 되는 자리가 아니고, 파워를 가지는 거는 좋지만 높은 사람들 만나서 노닥거리는 그런 일은 정말로 하고 싶지 않아요. 남자들이 그런 걸로 배포를 부리는게 너무 싫거든요. 현장에서 일을 하지도 않으면서 직급하나로 일을 왔다갔다 하는게 너무 싫었어요. 그래서 내가 과거에 정말 일을 잘 하기 위해서 CD를 하고 싶었고, 그 자리에 왔는데...임원은 별로 하고 싶은 생각이 없어요.” (L대기업 부장)

2. 조직문화: 다국적 기업과 한국 기업

우리나라 기업의 조직문화는 다른 문화권의 기업과 비교하여 살펴 볼 때 그 차별성이 잘 드러날 수 있다. 이 절에서는 주로 “여성”과 다른 조직의 “남성”적 문화에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다.

외국계 기업에서 비교적 여성인력이 많이 활용되고 있다는 것은 이미 잘 알려진 사실이

다. 여성에게 차별적이지 않은 환경과 급여, 문화에 기인해서 우수한 여성인력이 유입되고 있으며 상대적으로 한국의 유능한 남성들이 다국적기업 본사의 지점에 불과한 외국계기업을 선호하지 않기 때문에 외국계기업에서도 적어도 그 조직내에서는 남성보다 더 우수한 한국의 여성인력을 매우 높게 평가하고 중요하게 생각한다.

그러나 무엇보다도 다국적기업에서는 종업원의 다양성을 인정하고 받아들여 그 자체를 기업의 경쟁력으로 삼고자 하는 인적자원관리의 기본 패러다임이 이미 상당히 일반화되어 있기 때문에 여성 직원의 채용과 관리에서 상당히 선진적인 모델을 보여주고 있다.

"어느 순간에는 갑자기 본사에서 막...전세계를 막...이렇게 둘러보더니, 다국적 기업이니까, 아니, 이 나라에 지금 여자가 몇 프로야? 딱 그러더니만 너희 앞으로 몇 년내로 여자 임원 몇 명 채워... 이런식으로 오더가 떨어지는 거예요. 그니까 갑자기 이..대박이 터진건데 여자들의....그렇다면 그만한 여자들을 키워놔느냐 하면 그렇지 않거든요." (N다국적기업 임원)

"특히 전직장 코닝의 중요한 가치중의 하나가 소수민족 우대정책이에요. 소수민족 우대해서 정말 진정한 글로벌 컴퍼니가 되자. 탑매니지먼트에는 반드시 흑인과 여성이 있어야 된다 그런 게 있어요. 그래서 제 라인으로 제가 한국의 프로덕트 매니저고 그 위에 아시아 마케팅 매니저가 여자였고 그 위에 본사의 인터내셔널 디렉터가 여자였어요. 그 분이 실제로 살아있는 모델이 됐죠. 실제 비즈니스를 할 때 실무적인 차원 뿐만 아니라 어떤 역할을 하고 어떤 리더쉽을 가져야 저 자리에 갈 수 있나, 흔히 남성이 가지고 있다고 생각되는 장점과 여성으로서의 장점을 동시에 갖고 있다는 거요. 그러니까 글로벌하고 매크로한 시각을 갖고 있으면서 동시에 섬세함을 잃지 않는 거죠. 모든 여직원들에게 추앙받았어요. 그런 분을 실제로 보니까 저래야 저 자리로 올라가는구나 라고 느꼈죠. 저는 처음에 어린 마음에 야 이 회사는 정말 인도주의적인 회사구나 그랬는데 나중에 생각해보니까 그게 철저한 비즈니스였다.. 글로벌 그룹이 백인만 가지고는 장사가 안되니까 타겟이 되는 사람을 중심으로 해야되니까.. 여하튼 여성에게는 좋죠. " (B다국적기업 부장)

우수한 여성인력이 다국적기업의 한국지점에 머무르게 하지 않고, 국내기업에도 진출해야 한국기업에서도 우수한 여성인력을 통한 다양한 시너지효과를 얻을 수 있을 것이다. 그러나 가부장적 가치가 아직 대부분 잔존하고 있는 우리나라 기업조직은 절대다수가 남성으로 구성되어 온 만큼 남성적 특징을 강하게 가지고 있다. 기존의 남성들은 여성과 동료로써 일을 해본 경험이 없으므로 여성과 함께 일하는데 나름대로 적응하기 어렵고 여성들은 남성문화의 훈련을 받은 일이 없으므로 조직에서 일반적으로 받아들여지는 행동양식과

는 다른 모습을 보이기도 하고, 남성적인 조직에서 어떻게 살아남아야 하는지를 모르는 경우도 많다.

“남성들은 회사 돌아가는 것과 정치적 파위에 민감해요. 거기에 따라서 자기의 그런 거를 맞춰나가는데 여성들은 그저 자기 하는 일만 알기 때문에 회사 돌아가는 거를 잘 모르더라고요.” (L대기업 과장)

우리나라 기업조직의 가장 큰 특징은 처리해야 할 업무가 공식적인 근무시간에 해결되는 것이 아니라는 점이다. 특히 관리직 아래의 직급이었던 때와 관리직일 때의 상황은 매우 다른데, 기업 내에서 대리급의 직위까지는 업무에 충실한 것으로도 일반 남자 직원들과 비교했을 때 회사 생활과 승진에 무리가 없지만, 상사의 위치에서 팀이나 회사를 이끄는 위치인 관리직 업무 수행은 회사 내에서의 대인 관계와 사적인 관계망 없이는 불가능하다.

“내부적인 커뮤니케이션에 끼기 힘들었죠. 왜냐면 대부분 남자 중심이니까. 그런 부분에서는 불이익을 받았다고 생각해요. 승진이라든가 내부적인 커뮤니케이션에 있어서. 그런 부분들이 매니저 되기 전까지는 큰 문제가 없었어요. 매니저 되고 내부적으로 더 승진을 해야 하는 시기가 다가오니깐, 다 남자들 중심으로 움직이고 그러다보니까 아무래도 커뮤니케이션이 딸릴 수 밖에 없고.” (A다국적기업 임원)

“자기 일만 잘하면 되는 게 아니라는 거를, 자기 일만 잘 해도 되는 거는 과장까지는 자기 일만 잘 해도 되요, 솔직히. 근데 그 이후에는 네트워크가 중요하거든요. 왜냐하면, 팀장이 평가를 한다고 해도 지원부서 같은 경우에는 다른 부서에서 어떻게 평가를 하는지, 다른 부서에서 이 인재에 대해서 얼마나 호감을 가지고 있는지, 그런 게 중요한데. 내부에서 맡은 일은 잘하는데 외부에서 평가가 안좋은 경우가 있어요, 남자건 여자건 간에. 그런 경우에는 그 이상 올라가기가 쉽지 않겠죠. 그니까 내 팀장이 아니더라도 다른 팀 팀장이고, 또 내 스타일이 아니더라도 그 사람들과 좋은 관계를 유지하는 거를 의식적으로 많이 노력을 해야 될 거 같아요.” (H대기업 과장)

“지금은 내가 어릴 때부터 술자리에서 인간관계를 더 좀 잘 하고 그랬으면 지금 더 좋았을 텐데 라는 생각이 지금은 들더라고. 그때는 그런 술 먹은 시스템, 스타일 자체, 남성중심 문화 이런 게 싫었고. 내 나름대로는 일로 보여줘야 된다는 압박이 있었기 때문에. 그런데 영업을 하면서 술자리 필요성을 느껴서 그렇게 하게 됐고. 업무 퍼포먼스를 평가하는 것도 사람의 주관이라는 게 굉장히 많이 작용하는데, 울트라 퍼포먼스를 하기에는 내가 너무 괴로운 거야. 그런데 사람이 평가에 주관이 안 들어가게 할 만큼의 울트라퍼포먼스를 하는 건 거의 자학의 수준으로 일을 해야 되니까. 내가 그만한 능력

을 가진 것도 아니고. 내 퍼포먼스로만 인정받겠다, 그런 게 지금은 이제 그게 힘들다, 그런 걸 이용할 수도 있는 건데. 그런 관계를 맺어 놓는 것이 결국은 내 퍼포먼스를 인정받을 수 있는 수단이라는 걸 이제야 안 거 같아요. 이제 술을 먹으면 그게 홍보비다. 이렇게 생각해요.” (T다국적기업 부장)

직접적인 직무영역 이외에 가장 많이 필요하다고 지적되는 것은 술자리문화에의 참여이다. 술자리에서 오고가는 정보와 친분은 업무진행을 상당부분 유연하게 도와준다.

“여자라서 어렵다는 건 직장에서 인간 관계나 술자리, 그런 것들이 문제가 되는데. 그런 데서 친분이 쌓이고 정보도 입수되고 그런 건데. 집안 일도 있고, 그런 자리를 하기 어려울 뿐만 아니라 개인적으로도 술을 싫어하기 때문에 아무래도 그런 부분에서 소외를 받겠죠.” (K공기업 부장)

가정을 가진 주부의 신분을 가진 여성들이 직장생활을 하면서 업무시간 이후에 술자리에 참석하는 것은 쉬운 일이 아니다. 조직에서 승진하려는 열망이 매우 강하고 남성적인 조직문화에 저항감이 없으며, 스스로 술자리를 즐겨야 가능할 수 있다.

“그러니까 뭐 외국에서 중요한 관계가 있는 사람이 왔다거나, 저희 컨설팅 팀이 왔다거나 그러면 업무가 끝나고 저녁 식사 갈 때가 있거든요. 그럴 때 같이 가서 식사하고 술자리. 그다음에 인제 사적으로 잘 모여요. 친한 사람들끼리 모이고 이럴 때 누구도 꺼주나 마나 이럴 때 꺼서 데려가는 경우가 있고, 사내 사람들은 다른 부문하고 워크샵 같은 게 있을 때 그 워크샵이 끝나면 뒷풀이 자리 있고 그럴 때 거기가 굉장히 중요해요. 그나마 여기는 매일 보니까 괜찮은데 다른 부문 뭐, 영업파트나, 연구소 사람들이라거나, 지원부문 사람들 같은 경우에 그런 자리를 갔느냐 안 갔느냐에 따라서 부탁하나 할 때도 틀려지고 그렇죠.” (T대기업 부장)

“일단은 친밀감. 그리고 거기서 정보도 많이 얻어요. 사내 정보 같은 거. 특히 타부문 하고의 사람들이 절대 맨 정신엔 얘기 안 해 주고, 술이 좀 돌고, 이렇게 그러고 나면 무슨 중요한 얘기 이런 걸 얘기 해주니까 그런 것들을 얻는다는 거. 그리고 그게 계속 이어져요. 술자리에서만 있다가, 정신 차리면 안주는 게 아니라 정신 차리고도 계속 이어져요. 참 재밌는 게 회사가 동기별로 정보력이 있는 동기들이 잘 크는 것 같아요.” (T대기업 부장)

그러나 여성 관리직은 술자리를 통한 인맥관리와 정보탐색 보다는 자신의 업무에서 성과를 높이고 자신의 ‘일’을 통해서 인정받으려는 경향을 보인다. 그러면서도 그런 태도가

가지는 한계 역시 분명히 인식하고 있다.

“골프도 배울 수는 있는데, 아직은 저한테 필요하지 않은 것 같아요. 아이도 많이 키워야 되구, 힘들어 가지구. 모든 팀장들 사이에 서로 눈빛으로 통하는 그런 시시콜콜한 것들에 동참하지 못하는 거는 있어요. 그걸 극복 할래면, 그러면서 그 자리에 있으려면 제가 열심히 해가지고 하여튼 그림에도 불구하고 재는 꼭 있어야 하는 사람으로 되지 않으면 안 되는 거예요.” (L대기업 부장)

“일단 비즈니스 관련해서 접대해야 하는 거 그 문화가 이제 힘들고 밑에 있는 직원 승진할 때 그 역시도 내가 얘기를 잘해줘야 되는 건데 그 역시도 아 또 로비에 밀리는 구나 그런 거. 예를 들어 한국 남자들은 뿌리가 뿔히도록 술을 먹고 골프도 치고 사우나도 가고 그러는데 그 많은 것 중에 내가 할 수 있는 게 얼마 없다니깐요. 당연히 밀리죠. 골프도 치고 그럴려면 주말에 가야 되는데 애를 일주일 내 때냈는데 주말까지 뽕뽕거리고 돌아다니면.” (K공기업 부장)

여성들이 남성적인 조직에서 적응하는 방식은 크게 남성이 되는 것과 여성으로 남성들과 지내는 것으로 나뉜다. 물론 여성성은 유지하지만 그것을 얼마나 드러내는가의 차이라고 할 수 있는데 그 두 방식의 공통점은 차이를 인식하고 대처를 한다는 것이다. 남성들이 자기들과의 차이를 느끼지 못할 정도로 편하게 대하는 것은 스스로를 환경에 맞추어가는 것이며, 남성들에게 여성성을 드러내고 자신이 가진 차이점을 오히려 활용하는 것은 조직에서 자신의 자리를 새롭게 만드는 것이다.

“술자리에서 뭐 나를 빼놓고 얘기를 한다, 얼마든지 남자들도 빼놓고 얘기를 할 수 있어요. 근데 그런 걸 민감하게 반응을 안했으면 좋겠고. 오히려 여자로서 가질 수 있는 강점은 인제 좀 부드럽고, 남자들이 여자들한테 싫은 소리를 쉽게 못하기 때문에 상사를 대할 때나 임원을 대할 때도 여자들은 오히려 허물없이 할 수가 있어요. 마치 딸처럼 아니면 어디 여동생처럼. 반말 비슷하게. 오히려 결재를 받기가 쉬운 케이스를 제가 몇 번 봤거든요. 에이, 해주세요. 이러면 해줘요. 그런 것들을 뽕뽕하게 못하고, 에이 내가 이러면 안돼. 나는 정정당당하게 겨를 거야라고 해서 그 자기 운신의 폭을 좁히는 그런 경우가 많아요. 그런 게 없었으면 좋겠고.” (H대기업 과장)

“쓸데없이 적을 만들지 말 것이며, 그니까 정말 원수같이 저 친구는 내가 죽었다 깨어나도 싫고 회사를 옮길 때 내가 이 회사는 좋은데 재 때문에 내가 못다니겠다, 이런 사람도 있어요. 그렇게 원수지간으로 변하는 경우도 있는데. 그렇다 하더라도 적을 만들지 않는다. 그냥 참고 만다. 그 담에 또 하나는 뭐냐면 제가 태어나서 여태까지 어느 정

도 커서부터 여태까지 전화번호부가 다 있어요. 그답에 신문이나 잡지나, 중요한 서류 있으면 읽어보고 꼭 적어놔요. 근데 그 사람들은 내가 어떻게 그 사람들 머리 속에 심겨지느냐 이게 중요한거 아니에요. 그 사람들 어려울 때 도와줘요. 그 답에 또 하나 시간 없어요, 저두. 어떻게 다 만나요. 일년에 한번이라도 전화해요. 그 다음에 또 하나는 내가 먼저 다가가요. 절대로 그 사람이 먼저 오게끔 하지 않아요.” (C다국적기업 부장)

“골프장이나 룬싸롱을 못 간다면 내가 이 사람을 사로잡을만한 다른 차원이 없을까, 감동과 느낌을 주면서 가까워질 수 있는 뭔가가 없을까, 하고 사교라는 부분이 뭘까 항상 고민하게 되요. 화제거리를 만든다든가, 그 사람에게 어떤 얘기가 도움이 될까, 내가 룬싸롱을 못 간다면 식사를 대접하면서 좀더 인상에 남을만한 장소가 어디가 있을까, 내가 술을 잘 못한다면 와인이라던가 다른 종류의 술로 접대를 하면 어떨까 이런 여러 생각을 많이 하죠. 그런데 아직까지는 다양한 다른 방법들이 받아들여지기가 쉽지 않기 때문에 많은 부분을 실행에 옮기지는 못했지만 그런 생각들은 끊임없이 해요.” (A다국적기업 임원)

“내가 이만큼 했으면 이만큼 했다고 기회가 될 때마다, 자랑을 하라는 게 아니라 정보공유의 차원에서 뭐 이런 차원에서 항상 해주면 주변 사람들이 다 아, 저 사람이 하는 일은 이런 거구나, 의미가 있네, 하고 알게 돼요. 이건 남자, 여자 차원이 아니라 일반적으로 제가 우리 교육에 있는 남자들은 자기가 다 알아서 하니까 여자들은 조언을 잘 안 해주니까 아니, 너 혼자만 알아서 일이 너하고 상사만 얘기를 하지 말고 일이 끝나면 동료들한테 돌리라고 .일하는 동안에 어렵고 힘들고 이런 것들은 상사하고 잘 얘기를 안하잖아요. 자연스럽게 상사랑 밥먹는 자리에서 어머, 부장님 뭐 어떤 일을 하는데 그분이 이런 말씀을 하시더라구요. 기분이 참 뿌듯하더라구요. 기회가 될 때마다 얘기를 해요. 그래야 사람들이 인식을 해요. 이 사람이 일을 이렇게 하고 있구나. 근데 쉽지는 않은 거 같더라구요.” (C대기업 부장)

“여자상사가 있으면 훨씬 낫겠죠. 그런데 상사가 여자가 아니고 남자면, 그 남자가 어떤 여직원을 잘 봐서 끌어줄려고 그런다 그러면 둘이 바람났다고 소문나는 거예요. 그러니까 그 끌어주는 구조가, 남자 직원은 줄을 선다고요. 머 술은 기본이고, 여관생활, 심지어 상사 집 대소사까지 다 챙기면서 그렇게 끈을 만드는 거예요. 그런 걸 여자가 해봐요. 할 수도 없고 하면 이상한 소문 돌고 저는 술도 잘하고 그런 거 좋아하고 또 결혼을 안했으니까 남자 사원들이랑 어울리고 그러는데 별 문제는 없었어요. 그래도 그게 네트워크가 돼서 윗상사가 끌어주고 그런 건 없죠. 그냥 잘 어울리고 소외되지 않고 그래서 과장까지 됐는지도 모르죠.” (K공단 부장)

“여사원들한테는 ‘우리는 여자잖아, 난 너를 이해한다’ 그렇게 하고, 남자직원들하고

술 먹고 그럴 때는 그 사람들이 ‘부장님이 여자예요?’ 그러고. 이럴 때는 남자가 됐다가 이럴 때는 여자가 됐다가 그렇게 하죠. 커리어우먼은 가정을 가지고 애기도 있고 그런 사람이 커리어우먼이다 할 정도로 그런 한계가 있어요. 엄마가 꼭 필요할 때가 있잖아요. 애들한테 미안하기도 하고, 속상하기도 하고 그렇죠. 그래서 회식같은 데에 빠질 때가 있는데 그러면 그 다음날 ‘재밌었어요?’ 막 그렇게 말 붙이면서 내가 같이 논 것처럼 거기에 동화되려고 노력하죠.” (D공사 부장)

“제가 아주 불행하게도 술을 못 먹어요. 그런데 저는 2,3차 다 가요. 가서 취한 사람하고 똑같이 놀아요. 술은 다 받아서 알아서 처리를 해요. 그래서 심지어는 제가 술을 잘 먹는다고 소문이 나 있어요. 굉장히 술이 세다고. 아주 여러 가지 방법이 있어요. 술 받아서 버리고 손 닦는데다 쏟고 물 마시고. 별 방법이 다 있죠. 그러다가 좀 취하면 술 버리는 건 일도 아니에요. 그런데 거기서 저 술 못 먹어요, 그러면 말만 길어지고. 그건 크게 어려움은 없었어요. 그건 본인이 하기 나름인 거 같아요. 그리고 한두시쯤 끝나면 내가 차 태워서 데려다 주고.” (O대기업 과장)

“그니까 정보보다는 자기들만의 끈끈한 유대감이라고 할까, 뭐 그런 것도 있는 거 같아요. 대신여자들은 그런 자리가 아니더라도 얼마든지 다른 자리를 통해서, 유대관계나 이런 것들이 필요하다면, 다른 기회를 통해서 할 수 있다고 생각하거든요. 물론 어렵겠지만. 술자리나 이런 거는 금방 여러 번 있고 쉽게 할 수 있지만. 뭐 예를 들면 다른 식으로 여자친구한테 선물을 골라주는 걸 조언을 한다든가, 이런 식으로 할 수 있는데 머리를 좀 굴려야 되잖아요.” (L대기업 과장)

우리나라 조직문화에서 또 한가지 두드러지는 특성은 빈번한 성희롱과, 그에 대한 경각심이 특히 남성직원에게서 매우 낮게 나타난다는 사실이다. 여성관리직은 불쾌하나 이미 너무나 만성화된 일이고, 또 거기에 일일이 대응하다가 남성중심적인 조직문화에서 소외될지도 모른다는 걱정 하에 나름대로의 방법을 찾아내기도 한다.

“성희롱은 알게 모르게 있다. 맘 먹고 잡아내려고 여기 와 있으면 하루에 1억을 벌 거다. 그런데 여자들도 너무나 당연히 받아들이는 분위기이다. 만성도 됐었을 뿐더러 오히려 여자들이 역반격하기도 한다” (C대기업 부국장)

즉 ‘성희롱’에 ‘성희롱’으로 응하거나, 아무렇지도 않게 적응되어 자연스럽게 남성들과 어울리게 된 것이다. 그러나 성적농담이나 스킨쉽 등의 행동이 초래하는 불쾌감이 간과할 수 있는 수준을 넘는 경우에는 분명한 의사표시를 하고 있다.

“저는 한번, 좋지 않은 말을 들어서, 술자리에서, 그때는 반 장난처럼 받아들였는데, 그 다음에 계속계속 기분이 나쁘길래 그다음에 한번만 더 그런말 하면 회사다니기 힘들게 해주겠다고 얘기를 했어요. 그래서 그 이후엔 한번도 그런 말을 들은 적이 없어요.” (H 대기업 과장)

“내가 당한 적은 없고, 과장, 부장시절에 후배 여직원들이 상담을 온 적이 있었는데, 내가 그 사람들 이상하니까 조심하라고 조직에서 소문을 내고 다녔어요. 그것 때문이라고는 할 수 없겠지만 결국 그 사람들 모두 자의 또는 타의로 조직을 나갔어요.” (L대기업 임원)

“여기는 보지 못했는데요, 우리 저...성희롱 관련해서 어떤...창구가 있잖아요. 상담 창구가 있어서..그렇게 해서 나간 남자 간부들은 있어요.” (D대기업 부장)

“여자직원 둘을 양쪽에 앉히고..그런데 술을 빙자해서 굉장히 성적인 모욕을 했는데.. 다른 남자들이 있었는데 아무도 제지를 안하고 있었는데.. 그 자리에서 날 모르는 접대를 받는 업체 사람이 일어서서 지금 뭐하느냐고....오죽했으면 모르는 업체사람이 그랬겠어요... 저는 술마셔서 그렇겠거니하고 좋게 생각하려고 했는데...그리고 나서 말려서 집에 가는데.. 굉장히 찜찜했었고.. 그 다음날 입사한지 3년차인가 되는 그 여자직원하고 얘기를 해보니까 개는 온몸에 두드러기가 나는거야.. 나는 다 토하고...그냥 좋게 넘어가려고 했는데, 그렇게 신체적인 반응들이 나오니까 아니다 싶은거야.

저는 제가 아무리 정당하게 얘기를 하더라도 그게 저에게 피해가 온다고 생각했어요. 고민을 하다가 상무에게 갔어요(당시에 성희롱상담창구가 있었는데, 그 담당자가 악명이 높은 사람이었고 해서)...상무가 시말서 쓰게 하고.. 공개사과를 해라라고 했고. 그런데 그 자리에 있던 팀원들을 불러놓고 그 상사가 공개사과를 하는 자리에서 남자직원들이 오히려 ‘무슨 일이 있었나요? 뭐를 잘못하셨는데요?’ 라며 사과하는 분위기를 장난으로 만들더라구요. 결국은 조직에서 내가 이상하게 나쁜 소문이 나고 내가 피해자가 된거죠.” (L대기업 (전)부장)

이미 많은 연구사례(Maxwell *et al.* 2001)가 인적자원의 다양성이 긍정적인 창의성제고와 유연한 전략을 이끌어낼 수 있는가의 여부는 바로 그 조직이 가진 문화가 어떠한가에 절대적으로 달려있음을 보고한 바 있다. 여성인력의 중요성을 선전한다고 하더라도, 조직의 문화와 경영 스타일이 다양한 문화적 차이를 존중하고 그 당사자들간의 대화와 이해를 돕지 않는다면 남성화되거나 아니면 주류에서 배제된 소수의 여성직원을 가지는 데에 그칠 뿐, 그 다양성이 주는 혜택을 극대화하는 데 실패할 것이 분명하다. 그런 점에서 우리나라 기업조직문화에 대한 본격적인 탐구와 개선방안이 시급하다.

3. 여성의 리더십과 네트워크

관리직에서의 성공은 리더십과 네트워크에 의해 좌우된다. 이 절에서는 관리직 여성이 가지고 있는 리더십과 네트워크, 이 두 차원에서 발현되는 “여성”적인 특성이 조직에서 어떤 식으로 키워지며, 어떤 식으로 나타나고 있는지 중점적으로 살펴본다.

입직구에서의 차별도 물론 사라졌다고 하긴 어려우나, 승진이 가능한 새로운 일자리에 진입한 대부분의 여성들은 초기 특유의 성실성으로 조직에서 인정을 받는 경우가 많다. 물론 남성들이 초반에는 그만큼 여성을 경쟁상대로 여기지 않아 경계대상이 되지 않는 것도 그런 이점을 얻는 데 도움이 된다.

“일단 기본적으로 ‘여자니까’ 그런 거 없이 근면성실하고 호텔에서 새벽 3-4시까지 작업하는 일이 많은데 그런 일에 한번도 빠져본 적 없고요. 그러니까 일하는 데 있어서 재는 하면 한다는 신뢰를 줬다고 할 수 있죠” (C대기업 부장)

“제가 여자라는 생각을 안하고 일을 하고 있고, 사실은 남자랑 똑같이 일을 한다기보다 조금 더 오기를 가지고 일을 해야되는 거는 있다고 봐요. 그니까 뭐 같은 경우라도 아파서 못나오는 경우라고 하더라도 다른 사람들이 생각하기에는 아, 여자라서 몸이 약하다라고 생각을 할까봐 뽕뽕뽕 나오는 그런 약간의 피해의식도 있을수는 있고...” (H대기업 과장)

“신입사원시절이나 대리까지는 조금만 잘하면 잘한다 소리를 정말 많이 들어요. 남자들이 기본적으로 여자를 무시하거든요. 경쟁상대로 느끼지 않으니까 견제를 하지 않는 거죠. 물론 부장급으로 올라가면 달라지고 더 올라가는데 여자라는게 거꾸로 장애가 되지만 어릴 때는 이용할 수 있는게 있어요.” (L대기업 부장)

“그리고 제가 만약 남자였으면 견제 세력이 많았을지도 모르겠어요. 근데 여자니까, 근데 남자들은 여자를 경쟁상대로 생각 안하는거 같아요 (웃음) 그런데 어느날 이것이 경쟁상대로 보이기 시작하면 굉장한 견제가 오게 되고.... 그래도 지금 현재는 아..이것이 임원까지 가겠어..그러고 나름대로 마음을 편하게 갖고 있는거 같아요. 남자들이..” (D대기업 부장)

또한 남성이 대다수인 사업장에서 여성은 희소성으로 인해서 조금만 잘하면 보다 많은 긍정적 평가를 얻어낼 수도 있다. 여자사원이 일을 잘하면 ‘여자’가 일을 잘 하는 것이고, 여자관리자가 일을 잘하면 ‘여자’가 관리를 잘하는 것이고, 여자임원이 일을 잘하면 ‘여자’

가 사업을 잘하는 것이 된다. 이는 여성들에게 굴레로 작용하기도 하지만 기회로 작용하기도 한다.

“일정수준에 이르면 분명히 여자라서 유리한 점이 있어요. 고객사에 가서 프리젠테이션을 할 때 많은 남자 중에 하나 여자가 있으면 눈에 띄게 마련이고 더 높은 점수를 얻게 되죠. 또 여자가 드문 상황에서 그만큼 경쟁력이 있는 것도 있고.” (S대기업 임원)

기본적으로 남성들이 만들어놓은 조직에서 일로 인정받은 여성들은 대부분이 스스로 남성보다 ‘많은’ 일을 ‘잘’ 하고 있다고 인식하고 있었다. 무능하고 권위적인 남성상사 또는 동료의 존재를 인정하면서, 여자가 무능하면 다음날로 자리가 없어진다는 의식을 가지고 있었으며 이는 여성관리자들에게 우호적이지 않은 환경에 긴장하고 있다는 것을 보여준다.

“아주 일 잘하는 여자동기가 있었는데, 정~말 일 잘하기 때문에 같이 올라가는 거지, 잘하지 않으면 저희 때만 해도 당연히 몇 년은 꿏었었어야 하는 거 였고, 저희 둘은 굉장히 일 잘한다고 생각했었어요. ” (C대기업 부장)

“빛나는 보직을 주지 않았지만 하라고 하는 것을 우선 열심히 하고, 침부터 불평은 안해요. 누군가가 해야 하는 일이고 필요한 일이라고 생각하고 남이 하잖게 여기더라도 나 자신은 중요한 일이라고 생각하고 열심히 했죠. 배운 적도 없는데 생존 전략이라고 나 할까“(국책은행 간부)

여성에게 중요하지 않은 보직이 주어지고 불합리한 대우를 받더라도 조직생활을 하는 여성들은 일단은 명령을 충실하게 이행한다. 그 이후에 스스로 기회를 만들고 자리를 잡아가기 위해서라도 조직에서 살아남기 위해서는 주어지는 임무를 처리해야만 하는 것이다. 80년대 공채 1기로 직장생활을 처음 시작한 대졸여성들은 기존의 고졸여성들이 하던 ‘걸레질’을 해야만 했다. 인터뷰 결과 면접자중 해당 경험이 있는 경우에 대응방식이 한번도 항의를 한 적이 없었다. 오늘날 대기업에서 유능한 관리자로 인정을 받는 능력을 소유한 그녀들이 사회에서 처음으로 당한 불합리한 대우에 항의하지 않은 것이다. 왜냐하면 조직에서 ‘일’을 하고 능력을 인정받고 싶었으므로 그러한 기회를 만들어야 했기 때문이다.

“정말 화가 나고 한심한 일이었죠, 그런데 어느 날 아침 동료들이 앉아있는 사무실에서 창가를 걸레로 닦고 있는데 아직 해가 안 떠서 어두우니까 창문에 내 얼굴이 비치는 데, 그때 드는 생각이 ‘야 너 사람이 털 났구나. 네가 대학 나온게 뭐 대단해서 다른 여

직원들이 닦는거, 내가 쓰는 사무실 청소 나도 하는게 어때서 이러냐' 싶더라구요. 물론 남자동료도 해야 하는거 였지만... 그 일만 보면. 그러니까 그 다음부터는 그런 거에 신경이 안 쓰이더라구요”(L대기업 임원)

“시키면 해야지. 그런데 한 가지 내가 걸레든 걸 보이면 아이디어 회의할 때 내 의견이 먹히지 않을 거란 생각을 했고, ‘그들’에게 걸레든 걸 보이지 말자 결심을 했지. 그래서 한 시간씩 일찍 출근을 해서 책상을 닦았죠.”(S대기업 임원)

“청소가 장난이 아닌게. 큰 건물은 한 층에 몇 백 명씩 앉잖아요. 그 사무실을 다 닦는거야. 몇 명 안 되는 여자만이. 아, 그리고 그 청소도 요즘 우리를 보면 누가 자기책상이랑 컴퓨터랑 매일같이 닦아요. 그걸 시키는거는 얼마나 버티는지 보자 하는게 있는거지. 어떻게든 내보내야 되는 존재거든 여자는.”(S대기업 (전)차장)

여성에게 결코 우호적이지 않은 조직에서 관리직에 오른 여성들은 자신의 일을 묵묵히 해오는 성실성이 바탕이 되지만 그저 일만 한다고 해서 기업에서 경쟁력을 가질 수는 없다. 이들은 다른 이들과 차별되는 자신만의 강점을 가지고 있어서 ‘그 여자’가 조직에서 필요하다는 것을 인식시키고 있었다.

“본부장들..다른 회사로 얘기하자면 사장들인데 그 분들을 딱 이렇게 모이게 만들었어요. 내가 가서 인터뷰를 하는거죠... 거기 한 본부장이 딱 오더니 과장 나부랭이가 본부장들을 불러모아, 딱 이러더라구요. ...그래가지고 그날 돌아와서, 제 동료 과장한테 얘기를 했어요. 그랬더니 그사람이 하는 얘기가 지금까지 본부장들 불러모은 사람은 CEO밖에 없어, 처음이야... 이러더라구요. 근데 너무나 다행스러운거는 그 이후부터 우리 HR에 있는 사람들이 가서 CEO들 만나서 듣고 인터뷰하고 이렇게 너무나 자연스럽게 된 거예요. 니즈 분석하는게...”(C대기업 부장)

이러한 여성들은 비교적 조직의 상사에 대해 두려움을 적게 가진다. 일을 하는데 상사는 있지만, 상사라고 해서 일을 하는데 있어서 ‘대하기 어려운 사람’이라는 인식을 남성에게 비해서 거의 갖지 않는다. 이러한 차이점이 남성적 조직에서는 ‘다루기 어려운 부하 여 직원’으로 인식되어 불리하게 작용할 수도 있지만, 일정 수준을 넘게 되면 다른 남자직원과는 달리 임원과 스스럼없이 친하게 지내는 중간관리자가 되는 것이다. 또한 틀에 얽매이지 않으므로 업무과정에서 신선한 창의성을 발휘하기도 한다. 이러한 차별성을 바탕으로 특유의 자신감을 보이기도 한다.

“여자라서 좀 다른 행동양식이 받아들여지는 거죠. 높으신 분들하고도 별로 어렵지 않게 대하고, 예를 들어서 회장님 만나러 가는데 상무님은 꾀꾀하게 긴장하고 앉고, 나는 비스듬하게 다리 꼬고 앉고...처음에는 충격이었는데, 한 2년 지나니까 팀장이 그러더라구요. 합리적이고 서구적인 방향으로 조직이 가야하는데, 네가 변화에 일조를 하고 있다고...계속 그렇게 해달라고.” (J대기업 부장)

이렇게 능력과 자신감으로 무장한 여성들은 부당한 대우에 대해서도 적극적으로 항의하는 모습을 보인다. 조직에서 열심히 일하고도 적절한 피드백을 받지 못하면, 상사에게 항의하고 시정되도록 행동하며, 받아들여지지 않으면 조직을 떠나기도 한다. 자신을 알아주는 곳으로 자리를 옮기고 합리적인 대우를 받아야 열심히 일 할 수 있고, 그래야 승진도 가능한 것이다. 여성의 승진비율이 남성에 비해 매우 낮다는 현실을 감안하면 현장에서 수많은 여성들이 조직에서 부당한 대우에 적절한 대응을 하지 못하고 좌절하고 있다는 것을 짐작할 수 있다.

“ 학교 채용설명회에서 성차별이 없다는 말에 원서를 넣었는데, 같이 지원한 동기 남학생들은 회사에서 다 인터뷰를 했더라구요. 우연히 모여서 이야기를 하는데 누구는 가겠다 누구는 안가겠다 그러는거예요. 나는 아무연락도 못 받았는데.. 화가 나서 담당하는 부장님께 전화를 했죠. 남녀차별 없다더니 동등하게 기회를 준다더니 어떻게 나만 쪽 빼놓고 인터뷰를 할 수 있냐 말도 안 된다고 흥분해서 전화를 하니 부장님이 사장님(한국인이었음)에게 바로 전화를 돌렸어요. 사장님께 다시 따졌어요. 어떻게 그럴 수 있냐고. 사장님도 원칙에 위배되니까 어쩔 수 없었는지 오후에 와서 이야기 하라더라구요 공부하다 말고 그냥 청바지 차림으로 갔죠. 사장님이 그냥 똑바로 이야기 하겠다면서 이전에 여자들을 몇 명 뽑았더니 performance나 attitude에 문제가 있어서 더 늘리기가 싫었고 그래서 기회를 안 준거다라고 말씀 하시더라구요.(당시 여자가 2,3명 정도) 그래서 그건 그 사람들 문제이고 어떻게 사람이 똑 같냐.. 그리고 그럴 꺼면 미리 이야기를 하지 지금 와서 이러는 건 불공평하다고 심하게 따졌더니 그러면 지금 당장 인터뷰 기회를 줄 테니 하고 가라고 하셨어요. 그래서 외국인 파트너, 부사장, 매니저랑 바로 인터뷰를 시작했어요. 그리고 다음날 연락 받았지요. 아마 최단기간에 채용된 경우일 거예요.....그리고 부장될 때도 6개월 정도 늦었는데 , 그 때도 차별을 받는다 생각해서 사표도 한 번 썼었지요. 못 참는다 하고.. (그랬더니 승진시켜주었나요?) 그 때는 안 났구요 6개월 뒤에 된거죠. 사장님이 외국분이 오셔서 여러가지 설득을 하고..” (A다국적기업 임원)

“대리되는데 연한이 남녀가 틀린데, 물어보니 군대 때문이래요, 그런데 군대 안 갔다 온 남자도 그런거예요. 항의를 했죠. 직속상사한테 하니까 부장한테 가라 그리고, 부장

은 임원에게 가라 그러고... 계속 끝까지 항의를 했는데, 문제는 여자가 너무 소수인데다 낙하산이 많아서 의견이 모아지지 않고 힘이 없어요. 그러다가 내가 미국으로 가게 되는 바람에 그냥 유야무야된 일이 있었죠.” (H다국적기업 임원)

“입사하면서 교육 받을 때는 ‘너네는 인재니까 청소나 커피심부름을 하면 안된다’고 했는데, 막상 들어가니까 순전히 청소와 커피, 복사였어요. 동기랑 고민을 하다가 인사 부 대리에게 물었더니 상무에게 얘기하라는 거예요. 그래서 갔더니 반응이 바로 전화로 이사를 불러서는 왜 이런 일로 나한테까지 오게 만드냐 하는거였죠. 왜 그런일이 일어나냐가 아니라... 그 일은 완전히 회사에서 전설로 내려와요. 신입사원이 상무에게 찾아 간.” (S대기업 (전)차장)

이렇게 자라난 여성관리자들은 기존의 남성관리자들과는 다른 행동양식을 보인다. 남성들과 똑같이 해서는 인정받기 어려울 뿐 아니라 남성문화 속에서 사회화 훈련을 받지 못한 여성의 속성상 특유의 차별화된 리더십이 자연스레 발휘되기도 한다.

가장 큰 차이는 관리자의 주요한 업무가 일을 다른 사람들에게 나누어주는 것인데도 불구하고 여성들은 누군가를 부리는 일에 익숙하지가 않다는 점이다. 이는 전통적인 남성적 관리직과는 다른 양태인데, 남성과는 달리 권위에 의존해서 일을 시키는 게 아니라 직접 일을 하고 일을 즐기고 일로써, 능력으로써 권위를 얻고자 하는 여성의 긍정적인 특징을 보여주는 점이다.

“난 정말 일 잘 한다고 생각하는데, 팀장으로써 할 역할이 있는 것이거든요. 내가 직접 열심히 일을 해서 비전을 보여주는게 팀장의 몫이라고 생각해요. 그게 할 일인데, 많은 사람들이 그러지를 않고 일안하고 놀다가 남들이 해오면 그때 만들어서 ...권위를 능력이 아니라 자리로 미는 사람들, 역할을 못하는 사람들이 너무 많아요. 그래서 우리 팀에 있다가 다른 팀 간 직원들은 죽겠다고 그래요. 도대체 무슨 일을 어떻게 해야 할지를 모르겠다고. 팀장이 일을 안 한다고 아주 힘들어하지...” (L대기업 부장)

“심지어는 심부름도 시키죠. 부하 직원한테 개인적인 일까지도. 난 내 물건 택배왔다 그러면 내가 전화 받고 1층 가서 가져오거든요. 남자들은 안 그러지.” (C대기업 부장)

“자잘한 일도 내손이 한번 가면 더 나아지는게 보이면 그냥 둘 수가 없는데, 내 몸값을 생각하면 회사에서 내게 요구하는게 이런거는 아닌데 하는 생각도 들어요. 성격상 일을 시키는 거 보다 내가 해버리는게 편한 거 같아요.” (H다국적기업 임원)

여성관리자들이 일을 스스로 많이 열심히 함으로써 그만큼 직원들이 열심히 일을 하도록 만드는 리더쉽의 효과성과 비합리적 권위에 의존하는 잘못된 남성관리자들과의 차별성이 지적될 수 있다. 남성적 조직문화에서 ‘일’로 승부하고 자리가 아닌 ‘능력’으로 부하를 이끄는 여성 리더쉽은 합리적, 민주적 리더쉽의 특성을 보여주는 것이다. 또한 요즈음의 조직형태 추세가 전통적 관료제 모형을 벗어나 팀제 도입, 수평조직의 필요성이 강조되는 변화의 분위기에서 여성성을 발휘하는 새로운 리더쉽이 요구되기도 한다.

“요즘의 리더쉽은 여성리더쉽. 여성이 되자는게 아니라, 예전에 남성들이 뭐...가자 가자 가자...이런게 아니라 수용해주고, 어머 그렇구나 칭찬해주고 인정해주고 이런 리더들을 원하거든요.” (E대기업 부장)

그러나, 이런 경향은 다른 한편으로 소수자로서, 또 사회적으로 열등한 성(gender)으로서 남성 부하를 거느리는 일이 쉽지 않다는 점 역시 짐작하게 해 준다. 또한 남성에 비해 소극적이고, 개인주의적이라 여겨지는 여성의 특성이 이런 경우 부각되기도 한다.

“개인차이인지 남녀 차이인지 잘 모르겠지만... 그 전에 마케팅팀에 있을 때 저보다 직급이 낮은 남자사원들이 있었는데 컨트롤하기가 쉽지 않다는 걸 느꼈어요. 남자들 같으면 서로 술을 먹으면서 한다던가, 게임을 같이 한다던가 하면서 협조를 구할수도 있는데....그게 이렇게 자연스럽게 되지 않잖아요. 상사가 남자일 땐 쉬워요. 그럴 땐 뭐 부탁을 하거나 하는게 쉽게 쉽게 해결이 되는데 부하가 남자직원일 때는 상사만큼 쉽지는 않겠더라고요.” (S대기업 과장)

“여자는 승진을 해도 부하 직원을 안줘요. 밑에 사람이 없는 형태로 팀이 굴러 간다구요. 남자들은 승진해서 부서가 바뀌면 부하직원도 따라가거든요. 여자들은 그게 안 되는거죠.” (S대기업 차장)

“여자 상사를 좋아하지 않죠. 앞길이 막히니까. 줄이 없잖아요. 바람막이 역할을 못해주는 상사 밑에 누가 있으려고 하겠어요.” (N다국적 기업 임원)

“적어도 여자 밑에 있어서 피 났다는 생각은 안하게 하려면 어찌겠어요. 열심히 일을 잘 하는 수 밖에.” (L대기업 부장)

“여자들도 어느 정도 위치가 되면 자기 일을 잘 해요. 근데 부하직원을 부하직원으로서 부릴만한 자세는 안 되있는거 같아요, 저도 비슷하고. 뭐, 남자들은 좀 친하면 말도

막할 수 있고, 욕도 할 수 있고... 남자들 같은 경우에는 친해지면 형이라고도 하고, 욕도 하고, 술도 먹고, 근데 여성들은 자기가 그 정도의 능력도 있고, 자신감이 있어도 남자 부하들한테 스스로없이 막 대하기 쉽지 않은 거는 있겠죠. 그래서 일은 잘 하면서도 뭐, 사람들한테 그 만큼의 존경을 받는다거나 카리스마를 발휘하기는 쉽지 않다고 생각이 들어요.” (H대기업 과장)

“남자들 같은 경우는 자기가 실력은 조금 떨어지는 것 같은데도 굉장히 적극적으로 그 일을 대쉬를 하는 경우가 있거든요. 어떤 사안이 주어졌을 때, 내가 하겠다. 그럼 자기가 부족하잖아요. 그러면 막 기를 쓰고 하는데, 여직원들은 내가 볼때는 능력이 되는데도 내가 그걸 캐치해서 해야 되겠다는게...(부족한거 같아요) 그냥 이 정도만 해도.. 잘 하는거다...그냥 이렇게 생각하는 경우가 있더라고요.” (H공기업 부장)

“얼마 전에 저희 팀웍에 좀 애로가 있었는데... 외부에 선배 여자 분이 경력 많으신 그분 말씀이... 그게 여자의 한계야..그러시더라고요. 듣고 생각해보니 정말 그런가....? 생각을 하게 되더라고요. 시기심이랄까 그런거그니깐 그런거 있는거 같아요. 여자들끼리 묶어놓으면, 편견일수도 있는데요, 웬지 모르게 그...남자들도 사실 있겠지만. 그런게. 비슷한 직급의 사람을 묶어놓으면 비슷한 자리에 같이 놔두면...경쟁하면서 약간 그런게 생길텐데.. 남자들은 싫은 사람하고도 일 잘하거든요.” (A대기업 과장)

“말단은 바로 위에 사람하고 커뮤니케이션만 잘하면 되는데 또 중간관리자는 임원들하고 커뮤니케이션이 많아져야 되요. 여자가 약한게 사실 성격적인 부분도 있지만 그게...어렵더라고요. “ (B대기업 과장)

여성들은 조직에서 네트워크를 형성하지 못하는 소수자이고 오로지 능력으로 승부하여 관리직에 오른 경우가 대부분이어서 소위 ‘라인’이 없는 이들이 관리자로서 일을 한다는 것은 매우 어려운 일이다. 관리자란 부하직원을 끌고 가는 사람인데 그 지도자가 조직에서 홀홀 단신이라면 승진을 위해 라인타기에 익숙한 부하직원들을 얻기 어려워지는 것은 당연하다. 이런 여성들은 남성들의 네트워크에 들어가는 것도 어렵지만, 여성들만의 네트워크를 형성하고 유지시키는 데에도 한계를 가진다. 무엇보다도 여성들이 서로 도움을 주고받을 수 있을 정도의 인력풀이 형성되지 않았음은 물론, 여성들이 모여서 서로가 도움을 주는 관계를 형성하고 네트워크의 이익을 본 경험이 없기 때문에 필요성을 크게 느끼지 못한다. 한편 네트워크에 의존하는 남성들을 무시하는 경향도 나타난다.

“여자들끼리 네트워크를 만드는건 정말 어려운 일이에요. 유지되기가. 그리고 여자들끼리 모여서 어찌겠다는건지...” (I대기업 부장)

“내가 홍보일을 하고 있는데 난 친구가 가족이 기자도 많고 광고계, 언론계, 경제계에 다방면으로 사람을 많이 알지만 내 직무와 관련해서 연관짓지 않아요. 절대로. 그러지 않아도 충분히 얼마든지 일 잘할 수 있어요. 그래야 하고. 오죽하면 클라이언트가 입사 청탁을 해오는 경우에도 사장이 홍보실이 실권이 있다면서 연결시켜요. 그러면 난 절대 국물도 없지. 당연히 거절하죠.” (P다국적 기업 임원)

“어제도 회사에서 중요한 외부행사가 있어서 끝나고 저녁에 임원은 물론이고 직원들 모두가 다 갔는데, 난 안 갔어요. 내 할일 다했으니 가서 잘하시라고 했지. 사장이 읽을 원고도 영어로 다 써주고 일정잡고 등등 내 할일을 충분히 해주었으니까 ... 일과 후까지 술마시는데 가서 일할 필요는 없어요. 그러고도 조직에서 살아남는 건 그 만큼 일을 잘해서 내가 필요하니까 그런거죠.” (P다국적기업 임원)

그렇지만 현실적으로 조직에서 네트워크의 위력을 겪은 여성들은 인간관계의 중요성을 알고 일대일의 관계를 여러 개 유지해서 정보를 얻고 도움을 청하는 행동양식을 보이기도 한다.

“예를 들어서 내가 만약에 이제 내가 가지고 있는 네트워크라면 입사동기, 대학교, 대학원 네트워크라든지, 또는 같이 근무했던 상사나 후배라든지 뭐 이런 사람들에 대해서는 그 인연을 끊지 말고 계속 가지고 있어야지 특히나 우리처럼 승진심사나 뭐 이런 것들이 났을 때는 그렇게 진심으로 밀어주고 그런 사람들이 없으면 힘들어요. 내가 지방 근무하면서 쌓아왔던 인연들, 내가 토목직쪽의 일을 많이 했으니까 토목직 쪽의 관리자 분들하고의 관계, 또 동기들, 동기들이 먼저 승진했으니까 많이 끌어줬어요, 그분들이.” (H공기업 부장)

“지금 현재 여성들끼리의 네트워크는 없기 때문에 남성들 네트워크에 많이 파고 들어가야 된다, 그래서 어떻게 하든지 잘 이용을 해가지고 위에 올라가서 아랫사람을 끌어주는 역할을 해야될 것 같다” (D공기업 부장)

“생존을 하려면 남자들과의 네트워크가 있어야 하는거 같아요. 꾸준히 정보도 듣고 그렇게 필요해요. 여자들은 자기가 찢려도 왜 찢리는지 모를 만큼 정보에 어둡고 그러거든요. 귀로 돌아가는 정보를 알려면 남자들하고의 관계를 좀 관리해야 되요. 여자들은 일만하고 가정 챙기고 그러다 보니 그럴 틈이 없는데 그래야 할 필요성이 있어요” (T공기업 부장)

여성들에게 부족한 네트워크를 보완해 준 주요 기제는 여성의 능력을 인정하고 받아들여

준 좋은 상사의 존재이다. 특히 이런 경향은 연봉제로 직무평과와 연봉협상과정에서 상사와의 의사소통이 활발하고, 상대적으로 차별적 관행이 적은 외국계 기업에서 더욱 두드러졌는데, 그럼에도 불구하고 한국인이 지사장인 경우에는 외국계 기업이라 하더라도 한국식 관행이 유지되기도 한다.

“저는 좋은 상사도 만났다고 보구요. 전혀 그 여자남자 차별을 안하고, 일을 시키고 훈련을 시키고, 교육도 보내고... 아니면 평가도 공정하게 해줄수 있는...좋은 상사를 만났다고 생각이 되구요.” (S대기업 부장)

“제가 상사를 잘 만난거...겠쥬. 나의 이 자유분방함과 거칠 것 없는 표현방식과 그답에 기존에 해왔던 모든 방식에서 비껴나가는 아이디어들을 담아주지 않았더라면..이 교육파트장 두 사람이 기존에 보기 드문 관리자 유형이 아니라 visionary한 리더들이세요. 그 분들이 아니었다면 이 자리까지 오지 못했을 것 같아요.” (C대기업 부장)

“외국회사는 사장이라고 얘기하는 컨트리매니저의 역할이 얼마나 중요한지를 느끼는데, 여기서 일하면서 사장이 두 번 바뀌었어요. 내부적으로 승진한 한국 사장이 전에 있었고 지금 분은 본사에서 오신 분인데 성향이 굉장히 달라요. 전에 제가 같이 일했던 그 사장님에 대해서는 사실 불평등한 대우를 받은 적이 있거든요. ” (P다국적기업 차장)

그러나 운이 좋아 어쩌다 만나게 되는 좋은 상사는 여성이 승진을 위해 기대할 수 있는 안정적인 발판을 마련해 주지 않는다. 그런 점에서 여성이 네트워크를 구축하는 작업을 보다 조직적으로 도와 줄 멘토링이 필요하다. 멘토링은 직무에 관한 것 뿐 아니라 인생에 관한 것까지 상담할 수 있는 조언자를 직장에서 가짐으로써 개인의 성장에 도움이 되고 나아가서 조직의 성과에 기여하는 제도를 말하는데, 여성이 조직에서 겪게 되는 많은 어려움들을 미리 겪은 선배가 후배와 나누고 대안을 의논하는 것은 혼자가 아니라는 심리적 안정감과 조직에의 애착을 낳게 된다. 그러나 아직까지 멘토링제도가 정착된 곳은 보기 어려웠으며, 여성을 위한 여성들의 멘토링은 거의 없었다. 특히 현재 관리직에 오른 여성들은 직장에 직장생활 초기에 선배 여성이 없었으므로 도움을 받을 수 있는 기회가 없었고, 후배들이 생기면서 챙겨주고자하는 의식은 생겼으나 조직적으로 실시하고 있지는 않았다.

“이 나이 되니까 좀 후회가 되요. 선배가 있었다면 힘들고 아니면 뭐가 필요할 때 얘기할 수 있는 사람이 있었으면 좋았을 걸 그런 생각을 해요. ” (C다국적기업 부장)

“저 때문에 직장 들어간 애도 있고 제 아래쪽은 예전에 학교때 제자들이라던가 그답에 후배들...직장다니는 애들이 굉장히 많이 있죠. 주로 인제 메일이 있으니까 문제가 생기면 메일을 주고받으면서, 인제 신입은 신입대로 고충이 있잖아요. 대학 졸업하고 가면은.... 그 애들 대부분이 바로 저같은 사람을 썬는 애기에요. 너무 괴로운....사람 한사람...(썬고) 그러면 저는 그 사람 입장이 되서 얘기를 해주기도 하고....” (T대기업 부장)

“근데 후배들도 마찬가지로 인거 같애. 후배들도 선배를 자기들이 먼저 어프로치를 해야되는데 내가 어프로치 해주기를 기다리는거는 나도 힘들고...그런게 있죠.”(C다국적기업 부장)

“아주 필요하다고 생각하죠. 자기 일뿐만 아니라, 네트워크 구성에 있어서도. 항상 변화무쌍하게 생기는 여러 가지 상황에 대해서 어떻게 대처를 해야 되는지, 억울한 일 당했을 때 어떻게 해야 되는지... 그런 역할은 필요하다고 봐요. 근데 보통 남자직원들한테 여자 상사가 멘토역할을 하기 힘든건 그만큼 남자들한테 남자들만의 세계가 있다고 주장을 하기 때문에....

여성들만의 네트워크가 수많은 네트워크중의 하나로 존재하는 건 좋다고 생각을 해요. 근데 여성들끼리 모이는게 편하다고 해서 여성들만의 네트워크에 집중을 한다는 거는 위험하다고 생각을 해요. 그게 오히려 자기의 운신의 폭을 좁힐수도 있고, 남들이 보기에 쓸데없는 오해를 불러 일으킬수도 있구요.”(H대기업 과장)

“멘토링을 하자고 다 모여서 시작이 되는 자리가 있었는데, 과장급 이상 여성들이 모이는 자리에서 얘기를 하다보니까 생각보다 훨씬 호응도가 좋았어요. 선배들이 자신의 경험담들을 얘기하니까 하나같이 어린 사람들이 ‘어머 ...님도 그러셨어요? 정말 똑 같네요’ 하는 말들이 여기저기서 나오고 정말 공감대가 형성되더라구요. 그래서 내가 그랬죠. 지금 너네들이 하는 고민을 지금 들어온 신입들도 하고 있을 테니 내일부터 당장 1:n 으로 붙어서 책임지고 관리하라고” (L대기업 임원)

여성들이 조직에서 겪는 어려움들은 구조화될 수 있는 문제이다. 그러므로 이를 극복하고 적응하는 대응방식들과 경험을 축적하고 서로 나누는 것은 매우 효과적인 프로그램이 될 수 있다. 특히 한 직장 내에 있는 구성원들이 이러한 모임을 가진다면 여성들의 의견을 모으고 네트워크의 기능을 하면서 공동의 효과적인 대안을 마련해 나갈 수 있을 것이다.

4. 여성관리직 모성보호의 딜레마

임신과 출산은 여성관리직의 직장생활에 주된 걸림돌이다. 90년대 중반 이전까지만 해도

결혼하면 사직하는 것이 자연스러운 사회분위기였고, 임신과 출산과정을 회사에서, 사무실에서 거치는 것은 매우 이례적인 것이었다. 결혼 후에 사직하지 않은 회사 내 제 1호 여성, 임신하고 회사를 계속 다닌 최초의 여성, 아이를 낳고도 자리를 유지한 최초의 여자 직원을 인터뷰에서 만날 수 있었다.

“임신 8개월 다 되서... 거의 옆 사람이 임신 7, 8개월에 알았어요. 처음부터 임신을 하면서부터. 저는 가디건을 굉장히 큰 걸 입었어요. 처음부터 그런 옷을 입었으니까 사람들이 항상 뚱뚱한 줄 안거죠. 그래서 임신 8개월에 조산을 했어요, 애기를. 그래서 옆사람이 되게 웃긴게 임신한 줄 안지 일주일 만에 애를 낳더라...뭐 이랬는데... 그래서 애를 낳고 병원에 있었는데 그 때 또 애기가 그만되라...” (S대기업 차장)

“첫 번째는 들어와서 몇 년 내에 이직하는 사람들이 있어요. 결혼 전 이직은 일의 부적응 때문으로 개성이 강해서 튕겨나가는데, 이런 사람들은 다국적 기업이나 사법고시 준비로 많이 가죠. 책임자 되기 전의 고비가 이런 거예요. 두 번째는 아이 육아문제 때문인데, 사례가 많은 경우는 아니지만, 아주 안타깝습니다. 잘 버티다가 육아문제로 끝내 그만 두는 경우는 진짜 너무나 안타까운 경우예요”. (H국책은행 간부)

현재는 남녀차별고용평등법과 모성보호법이 제도적으로 마련되어서 대규모 사업장에서 이러한 법은 철저하게 지켜지고 있으며, 더 이상 결혼이나 임신, 출산으로 사직을 강요당하지는 않는다. 그리고 결혼은 이제 직장여성에게 큰 장애가 되지 않는 환경이 되었다. 남성들도 배우자와의 맞벌이를 원하고 있고, 기업에서도 결혼으로 인해 여성인력의 성과가 떨어지지 않으므로 더 이상 문제를 삼지 않는 것이다. 그러나 출산휴가로 인한 인력의 공백과 육아휴직의 경우에는 기업들이 난색을 표하고 있고, 이런 기업의 입장에 관리직 여성들도 어느 정도 공감을 표시하고 있다. 왜냐하면, 대체로 관리직 업무는 단 몇 개월의 공백으로도 회사와 개인에 모두 좋지 않은 영향을 줄 정도로 연속성이 있고, 또한 과중하기 때문이다. 그런 점에서 단순한 모성보호제도의 실시를 넘어선, 조직의 이해와 그 혜택을 본 개인의 노력이 동시에 필요하다.

“사실 3개월씩 자리가 비면 문제가 있는게, 그걸 회사가 부담을 하니까 ... 기업에서는 그런 비용을 부담할 이유가 없는거죠. 이걸 여성에게 불리한 정책이에요. 고용을 기피하게 만든다구요.” (N다국적기업 임원)

“출산휴가 3개월이 취지는 출산 전 후로 나뉘서 쓰는 거라구요. 그런데 모두들 출산

휴가 들어가면 바로 애를 낳아요. 그러니까 회사에서는 출산예정일을 알 길이 없고, 그 사람들은 낳고 오래 쉬는게 낫다고 생각하는 건데, 회사입장에서는 .. 사실상 임신7-8개월이면 일을 못하거든요.” (T대기업 부장)

“3개월씩 자리가 비면 대체인력을 써야하는데 그 비용이 너무 높아요. 아니면 내부인력이 그 만큼 업무량이 늘어나는데 누가 좋아 하겠어요” (S대기업 과장)

“여성들은 사실 출산하면 출산휴가 가야지. 여성한테 회사에서 케어해줘야 되는 부분들이 많다 그거예요. 그래서 안 쓰려고 그래요.” (V다국적기업 임원)

“여기는 프랑스계 회사인데 도리어 여성을 배려하는 면에서는 덜하다고 할 수 있겠어요. 어떤 입장에서는 사람을 배려하는 거지 여성을 배려하는 거는 없다고 봐요. 생리휴가가 있다는 거에 대해서 굉장히 언짢아해요. 불공평하다, 페어하게 휴가를 주지, 여자라고 생리휴가를 준다는 것은 여자를 보호하는 것이 아니라 차별하는 거다 라고 생각을 하고, 그런 점에서는 저도 동의하는 바가 있거든요.” (C다국적기업 부장)

“육아휴직을 쓸 수 있으면야 좋겠지만 현실적으로 1년씩 직무를 놓는 것은 위험부담이 너무 크죠. 환경이 얼마나 빨리 변하는데 적응할 수 있겠어요?” (L대기업 부장)

단순작업이 많은 작업장에서는 대체인력을 구하기가 쉽고, 특히 외국계 은행 같은 경우는 산업의 특성상 파업한 동종업계회사가 많아서 노동시장에서 상대적으로 싼 임금으로 대체인력을 구할 수가 있어서 출산휴가를 쓰는 것이 회사에도 이익이 되므로 문제가 되지 않는다는 얘기를 들을 수 있었다. 그러므로 출산휴가, 육아휴직 등으로 발생하는 비용을 기업에 전적으로 부담시키는 것은 오히려 여성의 직무를 비정규직화하는 불이익을 초래할 위험이 있다. 그런 점에서 모성보호는 사회적 차원에서의 장기적인 안목이 필요한 분야이며, 그런 만큼 이에 필요한 비용은 정부가 지원을 해야 할 것이다.

“그래서 그러면 그 부문의 여직원 좀 더 뽑으시죠, 그러면 우리는 됐다구, 우리는 됐다구... 왜냐면 여직원들 들어오면 신경쓸 게 많으니까 일단 산후휴가 간다던가 이런 거 줘야 되고, 그런 공백이 사실 정말 회사 내에서는 크거든요. 저도 밖에 있을 때는 여성인력 뭐 그런거 얘기하면서 여자의 출산은 오히려 남자의 군대보다 더 중요하고, 뭐 사회구성원... 그런 일을 하는데 그런 여성들한테 그런 대우를 못 해주냐 그런 주장을 했음에도, 실제 와서 보면 저희도 여자가 많으니까 거의 일년에 한명씩은 돌아가면서 산후...요즘은 3개월이잖아요. 그 3개월 동안에 그 한사람의 일을 남은 사람들이 해야 되잖아요. 한사람의 일이라는 게 더군다나 구조조정 이후에 회사가 얼마나 타이트하게 한

사람을 부러먹는데...그 한사람이 빠져나가면 나머지 팀원들이 너무 힘들잖아요. 그렇다고 그 자리에 대체인력을 주는 것도 아니고 그렇다고 대체인력이 할 수 있는 일도 아니고...그니까 직장에서는 싫어할 수 밖에는 없다는 생각이 저절로 들더라구요. 그니까 우리가 감정적으로는 싫지만 우리가 이성적으로는 그래도 이런건 다 도와가면서 해 줘야 된다, 언제 또 나도 애 낳을지 모르니까 뭐 이런 식으로 생각을 하기는 하나, 일단 일에 공백이 생기면 화가 나잖아요, 회사에서는. 그런 부분에 있어서 관리자들도 더 신경이 쓰이잖아요. 그니까 남자들 같은 경우는 그런 경험이 없으니까 더군다나 마인드가 아무리 자기 딸처럼 생각한다고 해도 그게 되요, 안되지. 그러니까 자기는 됐다고, 그쪽 부서가 한번 해 보라고. 하기는 해야 되는데 다들 내가 하기는 싫은 거예요. 예를 들면 무슨, 그럼 여자 팀장한번, 누구를 팀장한번 만들어보죠, 그러면 아, 우리 부문은 여자 팀장 필요 없다고, 그쪽 부문에서 여자팀장 한번 만들어보라고... 다들 임원들이 그렇게만 생각을 하는거예요.” (T대기업 부장)

만일 관리직 여성이 그 시기를 극복하고 성공적인 직장생활을 계속하고 있다면 그 경우는 대체적으로 가족과 친지의 적극적인 지원, 혹은 이를 이해해 준 상사가 있었기 때문이다. 관리직에 오른 여성 피면접자 대부분이 남편이 가사분담에 협조적이라고 답하였으며 시부모를 모시는 경우에는 자녀양육과 가사 일에 전폭적인 도움을 받는다는 응답이 압도적으로 많았다. 이것은 가사도우미 또는 자녀양육을 위한 지출이 높더라도 본인이 집안일을 소홀히 하는 것에 대해서 가족으로부터 비난을 받지 않는다는 것을 의미한다. 또한 미혼도 상당수 있었는데, 결혼여부에 개의치 않고 가족으로부터도 결혼에 대한 압박을 심하게 받지 않는 듯 하였다.

“어떤 때는 회사에서 아이 걱정을 정말 많이 할 때가 있었어요. 아이가 맞벌이 증후군이 있어서... 집에 가서 그런 애길 하면 남편이 그래요. 회사에서는 집안 걱정하지 말라고. 자기도 안 그렇다고.” (L 대기업 부장)

“난 자랑할 만한게 못 되는게, 반쪽짜리에요. 진정한 승리가 못 되는 것이지. 반은 우리 (시)어머니가 한거죠. 어머니랑 남편이 밀어주지 못하면 절대로 일을 할 수가 없어요. 난 정말이지 운이 좋아서 일을 할 수 있었어요. 그러니 운이 좋아야 일을 한다는게 얼마나 웃기는 세상이예요.” (A다국적기업 임원)

“요즘 아이들이 조금만 크면 집에 있는 엄마를 좋아하질 않아요. 돈벌어오고 활동하는 엄마를 좋아하지.” (B다국적기업 임원)

“한번도 결혼에 대한 스트레스를 집에서 받은 적은 없어요. 그냥 내가 하는 일을 믿어주시니까. 일 열심히 하는 거죠.” (C다국적 기업 임원)

“남편이 직접 일을 도와 주지는 않고 우리는 둘 다 안해요. 돈으로 해결을 하죠... 휴일에 좀 닭기라도 하려고 하면, 남편이 말려요. 그거해서 얼마나 깨끗해진다고 귀중한 가족시간에 그러냐고.” (S대기업 부장)

여성들의 이직시기를 질문한 결과 결혼과 출산은 직장생활에 영향을 미치지 않지만 자녀가 학교에 들어가기 시작하는 시기에 가장 갈등이 많아서 여성의 사직요인으로 작용하고 있었다. 인터뷰과정에서 만난 피면접자들은 아이를 키우면서 겪은 어려움을 얘기하고, 정부차원에서 보육시설을 확충해야한다는 대목에서는 목소리가 커지는 것을 여러 번 목격할 수 있었다.

“애가 학교를 가면 챙겨줘야 할 게 장난이 아니예요. 거기다가 요즘 엄마들이 어떻게 하는지 알잖아요. 난 일부러 아파트 아줌마들을 안 만나요. 스트레스받기 싫어서.” (C대기업 부장)

“죄책감에 시달릴 때가 많아요. 그래도 아이를 그렇게 키워야 하는건 아니라고 믿고 추스르는데... 힘들죠. 내가 아이를 방치하는거 같아서.” (A다국적 기업 임원)

“내가 일을 잘 할 수 있었던건 아이들을 다 키워놓고 결혼생활 10년 넘게 하고 나서 일을 시작했기 때문에 가능했어요. 심정적으로 할 만큼 했다는게 있거든요. 또 이제는 아이들이 일하는 엄마를 좋아하니까.” (B다국적기업 임원)

그런 점에서 오늘날 한국에서 가정을 가지고 직장에서 일을 하고 있는 여성들은 가사와 육아를 부담해주는 부모세대의 도움과 직장에서 자신을 인정해 줄 수 있는 편견 없는 상사를 만날 수 있는 ‘운’을 필요로 하였다. 그런 운을 제도의 개선과 다양성에 대한 이해로 대체하여 능력과 의지가 있는 여성에게 공평한 관리직 진출의 기회를 제공해야 하는 과제가 아직 우리의 몫으로 남아있다.

제 4장 부록

<부표 4-1> 심층면접 대상자의 일반적 특성

기업	업종	직위	직무분야	학번
H국책은행	금융	부국장	정보서비스	72
D공사	건설	부장	관리	83
K공기업	서비스	부장	대민서비스, 관리	83
K공단	공공부문	부장	관리	82
S대기업 계열사	전자(IT)	(전)차장	전산	80
S대기업 계열사	금융	상무	법률(변호사)	84
S대기업 계열사	금융	과장	인사	86
S대기업 계열사	전자(IT)	차장	전산	81
S대기업 계열사	금융	부장	위험관리	82
S대기업 계열사	서비스	상무	광고	80
L대기업 계열사	IT	상무	기술연구	80
L대기업 계열사	서비스	부국장	광고	82
L대기업 계열사	전자	과장	개발	91
L대기업 계열사	서비스	(전)부장	광고	82
D대기업 계열사	서비스	과장	고객관리	83
O대기업 계열사	전자	과장	고객관리	80
H대기업	제조업	과장	홍보	92
T대기업	제조업(화장품)	부장	제품개발	83(박사)
C대기업	제조, 서비스	부장	교육개발	86(박사)
P다국적기업	전자, IT	이사	홍보	81
E다국적기업	화장품	이사	인사 조직관리	75
T다국적기업	제조	부장	마케팅, 영업	84
H다국적기업	금융	지점장(CEO)	애널리스트&최고관리자	77
V다국적기업	서비스	이사	컨설턴트	82
A다국적기업	서비스	이사	컨설턴트	83
H다국적기업	제조	상무	홍보	84
C다국적기업	금융	부장	자금부	84
B다국적기업	금융	과장	자금부	85
B다국적기업	제조	부장	자금부	83
A다국적기업	반도체	차장	회계	87
N다국적기업	반도체	이사	영업	81

제 5장 요약 및 정책과제

1. 요약

여성관리직의 현황에 대한 조사는 여성관리직의 비중이 매우 적을 뿐 아니라 기업과 산업 내의 편중된 부서와 업종에 존재하고 있음을 보여준다. 외환위기 이후 여성관리직 비중이 약 1%정도 증가한 것은 사실이나, 이 증가율이 기대한 것보다 매우 낮을 뿐 아니라 대기업에서 여성들이 관리직 일자리 지키기가 남성들보다 더 어려운 것으로 드러난 만큼, 우리나라의 여성관리직 진출 현황은 우려할 만한 수준이다. 여성관리직 진출 기업과 그렇지 못한 기업의 인적자원관리에 대한 비교분석 결과는 역시 그 기업이 여성직원에 대해 어떤 입장을 취하고, 어떤 조직문화와 제도를 가지고 있는가에 따라 여성의 진출이 달라질 수 있음을 보여준다. 여성관리직이 있는 경우 역시 인사담당자의 태도가 여성관리직이 전무한 기업보다 더 평등지향적이었으며, 채용이나 승진, 임금체제 및 근로조건 등 인사관련 주요 제도에서 보다 체계적인 관리와 개인의 능력에 의해 고과가 매겨지는 비율이 약간씩 높았다.

기업 내 성공적인 여성인력 활용은 기존의 차별적 인사관행을 지속시키는 조직의 무기력을 극복하고 여성을 새로운 가치창출의 원천인 소중한 인적자본의 평등한 구성원으로 인정할 때부터 시작된다. 그런 점에서 채용은 가능한 한 공식적인 루트를 통해 이루어져야 한다. 채용시 내부자의 추천에 의존하게 되면 내부자와 유사한 특징을 가진 사람 - 특정 학벌과 특정 지역출신의 남성 -을 집중적으로 채용하게 되는 결과를 가져오게 되기 때문이다. 또한 남성과 여성이 전 직종 및 직무에 골고루 분포되어 승진가능한 풀(pool)에 남성만 집중되는 일이 없어야 한다. 채용 뿐 아니라, 승진, 배치, 교육훈련 등 인사관리의 주요 구성요소들이 객관적이고 투명한 기준과 형식에 의해 운영되어야 결정권자의 주관적인 편견이나 정실주의를 방지할 수 있다. 결국 유리천장을 없애기 위한 가장 좋은 방법은 성평등을 구현하고자 하는 기업체의 인적자원관리전략이며, 이 전략의 핵심은 능력과 전문성에 기초해 편견 없이 같은 기회를 제공하는 것이다.

그러나 비록 제도적 차별은 없다 하더라도 여성의 네트워킹이나 정보수집을 근본적으로 차단하는 “남성중심적인 조직문화”가 조직에 만연하고 있다면 고급여성인력이 유리천장을 깰 가능성은 급격히 감소하게 될 것이다. 여성관리직에 대한 심층면접 사례는 어려운 여건을 뚫고 승진한 여성들인 만큼 학력과 경력면에서 매우 뛰어난 여성으로 구성된 한계를 가지고 있으나, 이들 역시 아직 너무나 “남성”적인 조직 내 문화적응에 어려움을 겪으며, 임신과 출산, 그리고 양육 등 일하는 여성들이 겪는 공통된 문제점이 해결되어야 할 필요성을 인식하고 있음을 보여준다. 성 차별적 조직문화를 변화시키기 위해서는 기업이 보다 적극적으로 여성에게 회사 내에서 또 밖에서 미래의 승진을 위한 다양한 기업운영에 대한 경험을 쌓게 해 주고 남성들만의 네트워크가 공유하는 기본적인 정보를 여성도 공유할 수 있도록 공식적인 정보의 흐름을 보장해 주는 작업이 필요하다. 더불어 가족친화적 인력 지원프로그램을 통해 여성이 남성과 동등한 조건에서 경쟁할 수 있는 기반을 마련하는 것 역시 기업이 실시하여야 할 필수적인 과제이다.

2. 정책과제

가. 대 기업제안사항

남성에 비해 관리직 진출 비율이 현저히 떨어지는 여성에 대한 배려는 어느 정도 여성과 남성의 차이”에 기반하여 이루어지게 되는데, 이런 다름에 대한 강조는 자칫 의도와는 달리 여성에게 궁극적으로 공평한 대접을 못 받게 하는 근거가 될 수 있을 뿐만 아니라, “남녀고용평등법” 등으로 이미 기본적인 평등은 실현되었다고 믿는 남성의 피해의식을 자극하여 단기적으로는 역효과를 가져올 수도 있는 것이 사실이다.

그럼에도 불구하고 “여성”이라는 다양성의 존재를 기업조직이 인정하고 포괄해야 하는 이유는 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). 이미 여러 차례 지적되어 왔듯이, 최상의 인적자원을 보유하고, 또 그 창의력을 활용할 수 있으며, 유연성과 적응성을 향상시켜 기업의 성장과 생존에 큰 도움이 될 수 있다. 이미 노동시장과 상품시장에서의 인적 구성에 있어서의 변화는 좀 더 다양한 종업원을 기업이 끌어안아야 할 필요성을 점 점 더 증가시키고 있다.

1. 그런 점에서 기업은 여성직원의 필요와 요구에 조금 더 민감하게 반응할 필요가 있다.

성 평등적 호칭을 사용하고 출산과 육아에 대한 지원을 아끼지 않는 것 등이 모두 이에 포함된다. 실질적으로 불평등한 가사분담이 이런 정책이 남성과 여성에 똑 같이 혜택을 주는 것이란 사실을 감출 뿐, 궁극적으로 이는 남녀직원 모두에게 기업이 제공하는 필수적인 지원사항으로 인식될 수 있다.

물론 초기에는 익숙하지 않은 성(gender)을 기업에 합류시킴에 따라 조직의 갈등과 종업원의 불만이 커질 수는 있지만, 다양성에 대한 가치를 충분히 인식시킬 수 있는 관리자의 적극적인 리더십 하에 다양한 인적구성이 주는 장점이 살려질 수 있는 계기가 마련될 것이다. 이런 경우 가장 중요한 것은 물론 조직문화 자체의 변화이다. “다양성”을 인정하고 받아들이는 새로운 인적자원관리 패러다임의 핵심은 기존 조직에 개인이 순응하는 것이 아니라, 조직 자체가 전환되어야 한다는 점이다.

2. 남녀간 차이에도 불구하고 직원들의 능력과 성과를 공정히 평가할 수 있는 방법 마련이 필요하다.

이런 접근은 다른 국가에 비해 여성들의 승진장벽이 상대적으로 낮은 미국기업에서 많이 이루어지고 있다. 미국의 회계법인 딜로이트(Deloitte & Touche)가 1991년 여성인력의 퇴직률이 남성보다 높다는 문제점을 인식하고 태스크포스 팀(Task Force Team)을 구성하여 파악한 결과 여성들의 퇴직 이유는 개인적으로 조직 내에서 비전을 찾지 못했기 때문인 것으로 밝혀졌다. 이를 해결하기 위해서 경영진 전체가 사고방식을 바꾸도록 하고 구체적인 성과 평가수단을 도입하는 등의 노력을 기울인 결과 딜로이트는 10년 동안 파트너 중에서 여성의 비율이 5%에서 14%로 증가하였으며, 이직률은 25%에서 18%로 하락하였다. 이는 인적자원과 조직문화의 경쟁우위를 확보하도록 하여 이후 동종 업계에서 가장 높은 성장을 이루는데 기여하였다.

기업의 경영환경이 급변하는 오늘날 경쟁기업의 모방이 불가능한 것은 인적자원이며, 이는 기업의 핵심역량이다. 위의 사례에서도 알 수 있듯이 여성의 고급인력활용의 성공여부는 기업의 성패를 좌우하게 된다. 인적자원은 기업의 가장 큰 자산이며 여성의 비중은 갈수록 높아지는 추세인데, 국내 기업들이 여성인적자원관리에 적절한 방안을 갖지 못한다면 세계화시대에 뒤 처질 수밖에 없다. 그러므로 해외모범사례를 연구하여 국내 기업들이 내

재화한다면 장기적인 성장의 밑거름이 될 것이다.

3. 여성인력 활용을 촉진하기 위해 고용주 조직의 적극적인 역할과 지원이 필요하다.

아르헨티나의 한 고용주 조직인 Union Industrial Argentina는 여성을 위한 분과위원회를 창설하여 여성과 일에 관련된 제도와 여성인력에 대한 데이터베이스의 구성, 여성인적 자원관리 활성화 프로젝트를 재정적으로 지원할 수 있는 기반마련, 아르헨티나 및 다른 국가들에서 지난 5년간 생성된 여성 CEO 사업체 목록 작성, 정보 회보 출간, UIA의 웹 사이트에서 여성대상 훈련과정 워크숍 조직, 컨설턴트 서비스와 여성네트워크 형성 프로젝트 지원 등을 실시한 바 있다. 미국에서도 Chicago Area Partnerships (CAPS)등 노사공동의 노력으로 최고의 적극적 조치와 기회평등정책, 그리고 실행지침들을 기업체에 제공한 사례가 발견된다.

나. 대 여성부 제안사항

1. 정기적으로 -적어도 매 2년마다- 산업 세 분류별, 업종별, 기업별, 기업규모별 정확한 여성인력활용현황이 조사되고 발표될 필요가 있다.

특히 기업별 현황에서는 500인 이상 대기업의 경우 구체적인 직무와 등급에서의 성차의 분포에 대한 감시와, 바람직한 목표량에 대한 제안이 추가되는 것이 바람직하다. 프랑스에서는 고용인 50명 이상인 회사는 채용, 훈련, 승진과 노동 조건에 관한 남녀의 상황이나 조건을 보고하게 되어있다. 벨기에에서도 1987년 사부문에 실제 적극적 조치를 촉진할 수 있는 법을 채택하고, 1993년 이래 고용인 300명 이상의 기업은 남녀의 기회 동등권에 관한 보고서를 매년 제출하도록 요구하고 있다. 한편 멕시코는 National Plan for Women, 1995-2000라는 보고서에서 여성의 권리와 의사 결정에서 여성 참여에 대한 항목을 통해 학계와 일반 기업의 경영관리직 남녀 비율을 규칙적으로 감시하는 체제 등을 제안하고 있다.

2. 비차별적 채용, 훈련, 승진 제도확립을 잘하는 기업에 대한 포상을 통하여 이룩하고, 이러한 Best Practices의 발굴 및 홍보를 보다 정례화하여야 한다.

호주에서는 1986년 고용할당제 적극적 조치 조항을 고용인 100명 이상인 회사에 지키도록 요구하고, 이를 행하지 않는 기업은 국회 보고서에 거론되게 함은 물론 정부 계약과 관

런된 산업상 수여 자격을 박탈하지만, 이를 따르는 기업에게는 상 수여등을 통해 격려하고 있다. 미국 노동부도 1991년 여성의 승진한계(glass ceiling)을 해체하기 위해 프로그램을 통해 기회균등을 확보하도록 하는 창조적이고 효율적인 프로그램을 가진 기업에 대한 홍보와 보상 등을 실시하고 있다.

남아프리카 공화국에서는 사용자와 전문직 여성이 공동으로 만든 단체에서 금상(Gold Award)을 다음과 같은 기업에 수여해 오고 있다: 전통적으로 여성이 없는 분야에서 고위급 경영관리직을 여성에게 임명; 남녀직원에게 완전히 동등한 월급과 부가급여를 지급; 직원자녀를 위한 탁아 시설과 확장된 육아휴가를 제공; 감독자와 전문경영직에 적합한 모든 여성 지원자들을 승진 후보에 올림.

3. 이런 작업을 보다 효율적으로 하기 위해 적극적으로 민간단체와의 연계활동과 비영리 단체에 대한 지원을 강화할 필요가 있다.

이를 위해 한국형 여성고용 NGO를 구성하여 미국의 여성진출 촉매조직(catalyst)과 유사한 활동을 펴는 방안을 검토하는 것이 바람직하다. 비영리 단체 Catalyst는 미국 뉴욕에서 1962년 설립되었는데, Catalyst는 비영리 연구단체로 여성들의 기업경영직 진출을 돕기 위한 자문역할을 하고 있다. 이들이 출판한 <Creating Women's Networks: A How-To Guide for Women and Companies, 1998>는 15년 동안 수행된 광범위한 연구의 결과를 요약해 놓은 책이다. Kimberly-Clark, Texas Instruments, Kodak, and Dow Chemical 등 초우량작업장에서 여성들의 활약을 보여주고 이러한 기업들을 더 많이 만들어 낼 수 있는 지침들을 제공한다. 또한 <Be Your Mentor: Strategies from Top Women on the Secrets of Success, 2001>에서는 기업에서 관리직으로 최고의 지위에 오른 여성들의 행동양식을 밝힘으로써 독자들에게 스스로 멘토가 되는 방법을 제시하고 있는데, 성공한 여성들을 대상으로 하는 무수한 인터뷰와 설문조사, 그리고 표적집단면접법(focus group)을 통한 연구 결과를 제시함으로써 이력서를 제출하는 시점부터 최고경영자가 되기까지의 성공에 이르는 모든 과정을 보여준다. 이러한 Catalyst의 Best Practices의 구체적 내용을 분석하는 것은 매우 중요한 시사점을 제공하며, 이를 국내기업들이 그대로 받아들여서 실행할 수 있도록 체계화하는 작업이 요구된다. 1993년부터는 매년 미국 노동부의 승진 한계 철폐를 위한 위원회의 위탁으로 소수자와 여성을 위한 승진 한계를 넘어서는 데에 성공한 단체들의 주도적 활동에 대한 보고서를 만들어 오고 있고, 이와 더불어 매년 여성의 경력을 촉진하고 지도자로서 그들을 향상시키는데 두드러진 성취를 보인 세 개의 협회나 기업에 Catalyst

Award가 수여된다.

벨기에 정부도 1984년 브뤼셀에서 만들어진 European Womens Management Development Network (EWMD)을 통해 여성을 경영관리인으로 발전시키고 승진시키기 위해 노력하고 있다. 주로 다음과 같은 작업을 실시한다: 여성 관리경영 발전을 위한 Best Practices들을 확인하고 격려; 공평한 여성승진기회를 제공하는 기업들 사이의 커뮤니케이션을 활성화; 경영 관리에서의 여성의 업적을 공론화; 유럽과 전세계에서 여성의 경영관리 발전에 대한 정보를 수집하고 교환할 수 있는 포럼 준비.

4. 여성인력활용 선진화를 위한 위원회를 다차원적으로 구성하여야 한다.

국무총리, 여성부 장관을 포함한 여성문제 유관부처 장관, 노사대표, 공익(학계)대표 등으로등으로 구성된 최상층의 유리천장위원회에서 관련 어젠다 세팅과 의견조율을 시도하는 한편, 정부 유관부처 실무자와 시민단체, 연구인력들로 구성된 상시 협의체를 통해 위원회 활동을 지원할 필요가 있다.

참고문헌

- Adler & Izraeli(eds.), (1994), *Competitive Frontiers: Women managers in a Global Economy*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Catalyst, (1998), *Advancing Women in Business -The Catalyst Guide- : Best Practices from the Corporate Leaders*. Jossey-Bass Publishers San Francisco.
- Bajdo, Linda M. and Marcus W. Dickson. (2001) "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination," *Sex Roles*. Vol. 45, Nos. 4/5.
- Catalyst, Shila Wellington(eds.), (1998), *Creating Women's Networks: A How to Guide for Women and Companies*, Jossey-Bass.
- Dubeck, Paula J., and Kathryn Borman (1996), *Women and Work*, Rutgers University Press.
- Eisenberg, Susan (1998), *We'll Call you If We Need You: Experiences of Women Working Construction*, ILR Press.
- ILO (2001) *Women, Gender and Work*
- ILO (1997), *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*
- Jenson, Jane, Elisabeth Hagen and Ceallaigh Reddy (ed.) *Feminization of the Labour Force : Paradoxes and Promises* (1988) Polity Press.
- Koziara, Karen Shallcross, Michael H. Moskow, Lucretia Dewey Tanner(ed.) IRRA (1989) *Working Women: Past, Present, Future*
- Liff, Sonia. 1996. "Managing Diversity: New Opportunities for Women?" *Warwick Papers in Industrial Relations*. No. 57. Industrial Relations Research Unit, Warwick Business School, University of Warwick.
- Maxwell, Gillian A., Sharon Blair, and Marilyn McDougall (2001), "Edging towards Managing Diversity in Practice," *Employee Relations* 23:4/5.

- OECD (1998) *Women and Structural Change: new perspectives*
- Reskin, Barbara F. and Debra Branch McBrier (2000), "Why Not Ascription?" *American Sociological Review*. v.65. n.2.
- Richard, Orlando C., Thomas A. Kochan, and Amy McMillan-Capehart (2002), "The Impact of Visible Diversity on Organizational "Effectiveness: Disclosing the Contents in Pandora's Black Box," *Journal of Business and Management*, 8:3.
- UNDP (2000), *Human Development Report*.
- Wellington, Sheila, Betty Spence, Inc Catalyst(eds.) (2001), *Be your Own Mentors: Strategies from Top Women on the Secrets of Success*, Random House.
- Wells, Susan J. (2001). "Moving Up the Career Ladder" *HR Magazine*. June.
- Woodall, Jean, Christine Edwards, and Rosemary Welchman (1997) "Organizational Restructuring and the Achievement of an Equal Opportunity Culture," *Gender, Work and Organization*. 4:1.
- 강우란(2002), "여성인력과 기업경쟁력" *CEO Information*, 334호
- 강우란(1997). "고급 여성인력 활용과 조직변화 전략제안" *삼성경제*, 1997:1.
- 강우란, 최진우, 김현진, 정연승 (2001), *여성인력 고용확대와 경쟁력 강화를 위한 정책 제안*, 삼성경제연구소 연구보고서.
- 김양희 (2000), *기업 내 남녀관리자의 리더십 비교연구*, 한국여성개발원.
- 김태홍 (1999), "여성관리자와 승진결정요인 분석", *여성연구*, 여름호(56호)
- 김태홍 (1997). *기업의 여성인력관리제도 현황과 개선방안*, 한국여성개발원 연구보고서 220-4.
- 노동부 (1999), *고용차별의 양태와 효과적 대처방안*, 여성정책자료 2.
- 맥켄지사(2001), *우먼 코리아 보고서* 매일경제신문사.
- 박기남 (2001), "대기업내 관리직 여성노동에 관한 연구 -성별 직무 분리를 중심으로 -" *산업노동연구*, 제 7권 2호, 한국산업노동학회
- 여성특별위원회, (1999), *성차별 분쟁조정기구 및 분쟁처리절차 비교연구*
- 이건희, 이택수, 김호근 (1997), "한국 기업의 여성인력정책 현황과 과제", *생산성 논집*, 12:1.
- 이주희(1999), "고용차별의 실태: 임금과 권위소유 여부를 중심으로" *분기별 노동동향*

분석 12:4.

정희선, (2001), “여성관리자의 커리어개발과 멘토링” 중소기업연구, 제 23권 3호

한국여성개발원, (1999) 한국형 남녀평등의식검사 개발