

일반논문

민간기업의 여성임원 확대를 위한 장기적 정책방안 연구*

강민정** · 권소영***

〈국문초록〉

본 연구는 민간기업의 여성임원에 초점을 맞추어 여성임원 확대의 장애요인을 분석하고, 여성임원 확대를 위한 기업과 정부의 장기적 정책방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 이론적 논의를 검토하였으며, 향후 임원이 될 가능성이 높은 여성임원 후보군(차·부장급)을 대상으로 FGI를 실시하여 개인적 차원, 조직적 차원, 정책·제도적 차원으로 나누어 여성임원이 적은 이유와 여성임원 확대를 위해 필요한 지원방안을 모색하였다. 그 결과로 향후 장기적인 관점에서의 기업과 정부의 정책지원, 여성 중간관리자 육성에서부터의 적극적조치, 공정한 인사관리, CEO와 경영진의 마인드 변화, 여성리더 육성을 위한 교육 및 네트워크 지원 등을 제안하였다.

주제어: 여성임원, 적극적조치, 네트워크, 리더십, 조직문화

* 본 연구는 강민정 외(2018)의 연구보고서의 내용을 발췌·수정하였습니다.

** 주저자, 한국여성정책연구원 부연구위원(kangmj@kwidimail.re.kr)

*** 교신저자, 한국여성정책연구원 연구원(senauni@kwidimail.re.kr)

© 2020 계명대학교 여성학연구소

1. 서론

우리나라 여성의 노동시장 진출이 점차 늘어나고, 여성관리자¹⁾ 육성을 위한 다양한 정책적 노력이 이루어져 왔음에도 불구하고 여전히 민간영역에서의 여성임원²⁾ 비율은 2~3% 수준으로 저조하다. 특히 민간기업 여성임원 비율은 국가의 경제적 수준보다 매우 낮아, 여전히 유리천장이 해소되지 않고 있음을 보여주고 있다. 2018년 기준, 매출액 500대 기업의 여성임원은 3.6%에 불과하고, 전체 조사대상 기업 중 62%.0은 여성임원이 한 명도 없었다(여성가족부 보도자료, 2019.7.25). 또한, 영국 이코노미스트지가 해마다 발표하는 유리천장지수³⁾ 순위에서 우리나라는 거의 최하위(2018년 기준, OECD 29개 회원국 중 29위)를 차지할 정도로 여성들의 상위직급으로의 진출 장벽이 여전히 견고하다(『중앙일보』, 2018.02.20).

2018년 적극적 고용개선조치 대상 사업장의 평균 여성관리자 비율은 20.6%로(고용노동부, 2018), 500인 이상 및 공공기관에서조차 여성관리자 비율이 낮은 수준이기 때문에, 그동안 여성관리자 육성을 중심으로 정책적·학술적 논의가 주로 이루어져 왔다. 정책적으로는 여성의 경력단절 예방, 일·가정 양립 지원 등 여성들의 경력유지를 위한 정책들에 초점을 맞추어 왔고, 조직 내 여성대표성 제고를 위해 ‘여성관리자 임용목표제’나 ‘정부위원회 여성 40%’ 등 공공부문을 중심으로 추진되어 왔다. 반면 민간기업의 경우에는 시장과 기업의 자율성에 맡겨져 있다 보니 정책적 개입이 쉽지

-
- 1) 기업의 직급체계 중 조직을 관리하는 탑장급으로, 보통 인사권, 평가권, 결재권을 갖는 직급을 의미. 여성관리자는 전체 관리자 중 여성관리자의 비율로 계산.
 - 2) 일반적으로 법인의 임원으로는 회사의 이사 및 감사, 협동조합의 이사 및 감사 등 법률상 임원으로서 정해져 있는 자를 의미하며, 여성임원은 전체 임원 중 여성임원의 비율로 계산.
 - 3) 이코노미스트가 2013년부터 OECD 회원국을 대상으로 직장 내 여성차별 수준을 평가해 발표하는 지수. 10가지 지표를 가중 평균해 결과를 내며, 지수가 낮을수록 직장 내 여성차별이 심하다는 의미.

않고, 성별임금격차, 유리벽·유리천장 등 조직 내 성차별이 크게 해소되지 못하고 있는 상황에서 민간영역의 여성대표성이 높아지기를 기대하기에는 아직 많은 시간이 필요해 보인다. 여성관리자조차 충분치 않으므로 당연히 여성임원은 더 적을 수밖에 없다.

임원급에서의 여성비율 제고는 단순히 성평등 달성을 위해서만이 아니라, 시장경제에서 기업의 지속가능성과 투명성 및 공정성 확보를 위한 '비즈니스 이슈'로서의 의미가 있다. 노동시장에서의 여성비율이나 관리직에서의 여성비율과는 달리, 임원 중 여성의 비율은 의사결정직에서의 성별 다양성을 확보함으로써, 수적인 확대를 넘어 기업의 구조와 조직문화 변화를 포함한 기업 혁신의 주요 과제라는 측면에서 매우 중요하기 때문이다. 특히 민간부문에서 주요 의사결정이 이루어지는 이사회(임원) 중 여성비율은, 구성원의 성별이 균형을 이룰 때 주요 사안에 대해 다양한 의견 교환과 합리적인 의사결정이 가능하므로 매우 중요하다. 그러나 아직까지 우리나라의 현실은 그렇지 못하다. 민간기업의 여성대표성이 높아지기 위해서는 기업 내에서 지속적인 경력개발을 통해 여성인력이 중간관리자가 되고 임원후보까지 되어야 하므로, 장기적인 관점에서 여성임원 확대를 지원해야 한다.

이에, 본 연구는 여성임원 확대를 위한 장애요인을 해소할 수 있는 장기적 정책방안 제시를 목적으로 하여, 다음과 같이 연구문제를 설정하였다. 첫째, 여성들이 기업 내에서 임원후보가 되기까지 어떤 장애요인이 있으며 이를 어떻게 극복해 왔는가? 둘째, 이 장애요인을 해소하고 여성임원을 확대하기 위해 정부와 기업은 무엇을 해야 하는가? 이상의 연구문제들에 답하기 위해 임원후보군 여성들에 대한 사례 연구를 통해, 분석틀에 따라 여성임원 확대를 위한 장기적 정책방향을 제시하고자 한다.

2. 선행연구 검토 및 이론적 논의

1) 여성임원 확대의 필요성과 효과

왜 여성임원은 확대되어야 하는지 그 필요성과 효과에 대한 선행연구 및 사례들을 살펴보았다. 일반적으로 기업의 고위 임원진과 이사회는 성 다양성은 기업의 성과 및 재정적 성공에 도움이 되는 것으로 나타났다 (Ali, et al., 2014: 497; Carter, et al., 2010: 397; Rost and Osterloh, 2010). 카펜터(Carpenter, 2002: 275)는 고위 임원진의 성 다양성에 관한 논문을 검토한 결과, 임원진의 성 다양성이 기업의 재정적 성공에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 내렸다. 마찬가지로 테르제슨 외(Terjesen, et al., 2009: 26)는 이사회는 성 다양성에 주목한 연구들을 종합적으로 검토한 결과, 최소한 세 명의 여성 이사를 둔 기업이 전원 남성으로 구성된 이사회를 가진 기업에 비해 성과가 좋다는 결론을 도출했다. 국내에서도 강민정(2014)의 연구에서 유사한 결과를 보고하였는데, 코스피(KOSPI)에 상장된 500인 이상 규모 기업 170개를 대상으로 여성관리자 및 여성임원의 수와 기업의 재무성과 간 상관관계를 분석한 결과, 지난 5년간 여성관리자 비율이 증가하거나 여성임원이 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 자기자본이익률, 매출액수익률, 매출액증가율⁴⁾이 모두 높게 나타났다.

반면, 여성임원 비율이 기업성과에 부적(-)인 효과를 낳거나 영향을 미치지 않는다는 연구도 존재한다. 인적자본패널조사 자료(2005, 2007, 2009년)를 분석한 성효용(2012)의 연구에서는, 여성고용과 기업성과 간의 연관성을 추정된 OLS와 2SLS 분석 결과 상관관계가 통계적으로 유의하지 않았으며, 역시 인적자본패널조사 자료(2005~2011년)로 분석한 엄동욱(2012)의 연구 결과, 당기순이익과 1인당 당기순이익에 대해서는 여성고

4) 매출액증가율 = 당기매출액/전기매출액×100.

용의 유의한 효과가 없었으나, 1인당 매출에서는 부(-)의 관계로 나타나 여성고용과 기업성과 간 관계가 불확정적이었다. 이와 같이 연구대상 및 방법, 시점에 따라 서로 다른 결과가 나타나고 있는데, 근래 들어 긍정적 영향에 대한 연구가 점차 늘어나고 있다.

최근 기업의 지배구조, 특히 이사회 내의 여성의 존재(또는 비율)가 기업의 재무성과뿐 아니라, 재정적 실수를 줄이고 건전성을 높인다는 연구 결과가 발표되었다(Wahid, 2019). 기업지배구조(corporate governance system)는 기업의 최고 권력인 경영권을 누가 가지는가, 기업의 경영과정에서 문제가 발생했을 때 이를 누가 어떻게 감시하고 견제하는가와 관련한 구조와 제도적 장치를 의미하는데, 이사회는 독립성은 재량적 발생액과 부적(-)관계를 가지므로 독립성의 증대는 재량적 발생액을 감소시키고 회계부정을 낮춘다(Klein, 2002). 특히 이사회는 다양성 중에서도 성별 다양성에 주목한 연구자들은 이사회에 여성이 있는 경우 회계이익의 질이 향상된다고 하였다(Srinidhi, et al., 2011; Sun, et al., 2011; Wahid, 2019).

한편, 성별 다양성의 절대적인 효과를 입증한 IMF(2016: 6, 15-16)의 연구는 유럽의 2백만 개의 기업을 대상으로 고위직의 성 다양성과 재무성과의 관계를 분석했다. 그 결과, 고위직의 여성 비율이 높을수록 기업의 ROAs(총자산순이익률)가 높아지는 것을 발견했다. 고위직이나 이사진에 단 한 명의 남성을 여성으로 대체할 때도 ROAs가 8~13포인트 높아졌다. 반면, 여성의 진입이 매우 저조한 분야에서는 고위직이나 이사회에 여성을 몇 사람 영입한다고 해서 긍정적인 효과가 나타나는 것은 아니었다. 아울러, 고도의 지식이나 기술집약적인 분야일수록 창의성과 전략적 사고를 필요로 하는데, 이런 분야에서는 특히 고위직의 성별 다양성에 따른 효과가 크게 나타났다. 결론적으로, 최근의 선진국 사례를 중심으로 살펴본 성별 다양성과 기업성과와의 관계에 있어서, 여성임원의 확대는 기업 의사결정의 대표성을 담보하여 기업의 성과에 기여할 수 있는 선결 조건임을 확인

할 수 있다.

2) 여성임원 확대의 장애요인

중간관리직에 여성이 부족하게 되면 고위직 임원이 될 자격을 가진 인재 풀 안에 여성이 부족한 결과를 낳게 된다. 그런 면에서 중간관리직 진입 단계와 고위 임원직 진입단계에 영향을 미치는 요인들을 구분하는 것이 현실적으로 쉽지 않다. 특히 우리나라 민간기업의 여성임원 비율이 낮은 원인은 여성 개인의 특성, 기업조직의 특성, 사회적 환경 등 다양한 요인들이 복합적으로 얽혀 있다. 또한, 각 요인들은 서로 영향을 주고받기도 하고 원인과 결과가 교차되기도 한다. 우리나라의 여성관리자 및 여성임원이 적은 이유에 대해서는 그동안 다양한 연구들이 수행되어 온 바, 본 절에서는 이 연구들을 검토하면서 여성임원이 적은 원인을 세 가지 차원으로 구분하여 차후 사례연구의 분석틀로 활용하고자 한다. 기존 선행연구를 중심으로 개인 차원의 요인, 조직 차원의 요인, 정부 정책과 제도 관련 요인으로 나누어 정리하였다.

(1) 개인 차원의 요인

오지현(2017: 95)은 여성이 고위직으로 진출하는데 있어서의 장애요인을 크게 개인적 차원, 조직적 차원, 정부 차원으로 구분하여 제시했다. 개인적 차원의 요인으로 출산 및 육아로 인한 경력단절의 여파, 여성 자신의 경력선택과 구체적인 경력계획 수립 노력의 부족, 사회화의 영향으로 권력을 가진 고위직으로의 열망이나 자신감 부족 등을 들었다. 아울러 고위직으로 올라갈수록 여성이 적은 현실에서 여성은 교류의 대상에서 배제되거나 저평가되어(Ibarra, 1993: 56), 결국 조직 내·외의 다양한 인적 네트워크라는 사회적 자본이 부족하게 되는 점을 들었다. 이는 남성 중심의 국내

기업에서는 더욱 심각해진다.

많은 여성들이 네트워킹의 중요성을 간과하거나 “네트워킹은 야망이 있는 사람들이나 관심을 두는 것”이라고 치부하는 경향이 있다. 기업 내 공식·비공식 네트워크의 성별 특성 및 효과를 분석한 강민정 외(2015)의 연구에서는 전반적으로 남성이 여성보다 네트워크를 잘 활용하며 네트워크로부터 많은 자원을 얻고 있음을 발견했다. 여성들의 네트워크 활동이 남성보다 위축된 것이 사실이지만 여성 중에서도 경력열망이 높고 목표의식이 강한 여성들은 어려운 상황에서도 업무 중심의 네트워크 활동을 잘 하고 있는 것으로 나타났다(강민정 외, 2015: 162-165).

여성들은 정치적인 것에 대해 부정적인 생각을 가지는 경향이 있다. 그러나 경쟁이 치열한 조직에서 소수자인 여성이 고위직으로 진출하려면 조직의 권력 정치의 흐름을 이해할 필요가 있다. 특히 중간관리자로의 승진에는 개인의 능력과 성과가 중요한 영향을 미치지만, 기업 내에서도 소수만이 차지할 수 있는 ‘임원’이라는 자리를 위해서는 능력 뿐 아니라 ‘정치력’과 ‘정보’가 무엇보다 중요하다. 이 같은 정치적 감각을 획득하는 과정은 매우 복잡하다(Ruderman and Ohlott, 2002: 82-83). 만(Mann, 1995: 9) 역시 여성이 고위직으로 올라가지 못하는 중요한 이유로 여성들이 조직 정치를 이해하지 못하고 정치적 역량을 키우는 데 관심이 없다는 점을 지적하였다.

정치적인 권력 다툼이 치열한 조직에서는 공식·비공식적 영향력이 부족한 여성들이 남성보다 불리할 수밖에 없다. 위로 올라갈수록 ‘남성들의 게임(boys’ game)’이므로 여성으로서의 정체성을 버려야 하는 현실은 여성들의 임원직 승진 열망을 접게 한다(Mainiero and Sullivan, 2005: 106). 이는 특히 고위직으로 승진을 앞둔 커리어 후반부의 여성들에게 승진 열망을 접고 자발적으로 퇴출되도록 하는 두뇌 유출(brain drain syndrome)로 연결된다는 점에서 치명적일 수 있다.

(2) 조직 차원의 요인

오지현(2017: 96)은 여성의 고위직 진출을 어렵게 하는 조직적 차원의 요인으로 장시간 노동을 요구하는 관행을 들었다. '언제든 회사의 지시사항을 수행하기 위해 대기할 것을 기대하는 문화(anytime anywhere)'에서 자녀와 가족을 돌보는 책임이 더 큰 여성에 비해, 남성이 우수한 조직원으로 간주될 수밖에 없다(Kelly, et al., 2010: 283). 또한, 남성과 달리 여성은 잦은 야근과 회식 등 상사와의 비공식적 유대관계를 통해 업적평가와 승진에 유리한 평가를 받는 데 어려움이 있다(김수한·신동은, 2014: 94). 경력개발 과정에서 여성들은 이미 남성에 비해 승진 가능성이 낮거나 성과를 내기 어려운 부서에 배치되어 회사의 핵심 업무 경험을 쌓기 어렵고, 고위직으로 발탁되는데 필요한 프로젝트 경험이나 노출의 기회가 적다.

그뿐만 아니라, 여성은 남성과 달리 자신을 끌어 줄 선배나 고위직 스폰서가 매우 부족하다. 다양성 관점에서 장기적인 인사관리를 기반으로 여성을 핵심인재로 키우지 않는, 남성 위주의 가부장적이고 성차별적인 기업 문화와 인력관리 방식도 문제이다. 연공서열을 중시하고 개인의 업적에 대한 공정한 평가가 이루어지지 않는 점도 여성에게 불리하게 작용할 수 있다. 인사위원회나 면접관의 여성 부재 또한 조직 차원의 장애요인으로 분류된다.

여성이 고위 임원직으로 올라가는 데 부정적인 영향을 미치는 다른 조직적 요인으로 연공적 인사제도나 여성의 내·외부 인적 네트워크의 제한점 등을 들 수 있다(오지현, 2017; 임희정 외, 2007). 임희정 외(2007: 115-121)는 기업 내 여성의 경영 참여 실태에 관한 연구에서, 사내공모제를 실시하여 직무 간 이동을 원활하게 하는 기업일수록 여성들에게 기회가 폭이 넓어져 고위직 진출이 쉬운 것을 밝혔다. 더 나아가 근로자의 능력개발과 동기부여를 위한 목표관리제와 성과 위주의 평가를 위한 역량평가

가 효과적인 기업일수록 여성의 경영 참여가 활발하였다. 조직문화의 관점에서 보았을 때, CEO가 여성인력 활용에 적극적일수록, 특히 같은 능력을 갖춘 남녀가 있을 때 여성에 대해 호의적인 태도를 보일수록 여성임원 비중이 증가했다. 또한, 상하 관계가 민주적인 조직 분위기에서, 경영진이 여성 인적자원개발에 관한 명확한 비전을 가진 기업에서, 남녀 모두가 평등한 대우를 받는 조직에서 그렇지 않은 조직보다 여성임원의 비중이 높았다. 더 나아가서 남성 중심의 조직문화, 특히 개인 사정이나 집안일로 휴가를 사용하는 것이 어려운 조직일수록 여성임원의 비중이 작았다.

(3) 정책 및 제도 차원의 요인

기업의 여성임원 비율이 낮은 것은 정부 정책 및 제도와의 관련이 있다. 조은정(2014)과 장지연 외(2013)는 여성의 일·가정 양립을 위한 정부의 지원이 미흡하여 실제 기업에서 관련 정책과 제도가 제대로 시행되지 못하는 현실을 꼽았다. 만성적인 야근이 요구되는 가운데 유연근무제는 그림의 떡이고 휴직을 하면 회사와 동료에게 민폐를 끼친다고 생각하는 여성들도 적지 않다. 특히 여성들이 많은 중소기업의 경우 대부분 인력난이 심하고 재정적 어려움이 크기 때문에 일·가정 양립이 구호에 불과한 형식적·상징적 정책에 머물 뿐이라는 것이다.

여성을 차별하는 고용 관행을 없애기 위해 2006년에 도입한 적극적 고용개선조치(AA: affirmative action)가 현재로서는 유일하게 민간기업에 여성 활용을 촉진하는 제도인데, 공공기관과 500인 이상 및 대규모기업집단 중 300인 이상 기업만을 대상으로 하고 있으며, 앞서 지적하였듯이, 여성관리자 비율조차도 20%를 겨우 넘는 수준으로, 민간기업의 여성대표성 확대에 얼마나 기여하고 있는지에 대한 성과를 보여주지에는 미흡하다.

한편, 지난 몇 년 동안 여성가족부가 운영해 온 ‘여성인재아카데미’ 사업

은 중간관리자들이 고위직으로 진출하는데 필요한 네트워킹 기회 제공과 역량 강화에 중점을 두고 여성리더십 과정을 실시하고 있다. 아울러, 고위직이나 임원급 여성들을 위한 별도의 과정에서는 기업 의사결정자로서 여성들의 역할을 강화하도록 하는 교육이 이루어진다. 이 프로그램들은 여성리더 육성에 관한 사회적 관심을 제고하는데 기여하고 참가 여성들에게 많은 호응을 얻고 있으나, 기업들의 여성임원 확대를 위한 의지와 실천을 높이는 데 영향을 주기에는 한계가 있다.

그동안의 정부정책은 여성의 임신·출산·육아 등으로 인한 경력단절을 예방하는 데에 초점이 맞추어져 있었고, 조직 내 경쟁을 통해 이루어지는 임원 확대에 정책적으로 개입하기 쉽지 않다 보니, 이 시기를 극복한 여성들의 이후 경력개발에 관심을 두기는 어려웠을 것이다. 앞서 언급한 정부의 정책과 제도가 기업 내 여성의 임원 진출을 직접 가로막는 요인이라기 보다 기존의 장애요인들을 제거하기에 충분하지 않다는 해석이 더 적합할 것이다.

3. 연구대상 및 연구방법

1) 연구대상

여성임원이 늘어나기 위해서는 우선 여성 임원후보군이 늘어나야 하는데, 직급이 높아질수록 남성 대비 여성의 비중이 급격히 감소하는 현상이 우리나라는 특히 심각하다. 따라서 본 연구는 임원후보군이라 할 수 있는 임원 직전 직급의 여성들을 대상으로 이들이 지금의 자리까지 경험해 온 경력개발과정과 임원이 되는 과정에 있어서 겪고 있는 어려움과 장애요인을 파악하고, 이를 해결할 수 있는 정책적 지원방안을 구체적으로 제시하

기 위해 여성임원 후보 개인을 사례로 설정하였다. 여성임원이 아닌 임원 후보군을 연구대상으로 한 이유는 이미 임원이 된 여성들과 현재 임원 후보군에 속하는 여성들 간의 특성과 환경이 달라졌다고 보기 때문이며, 곧 임원승진을 앞두고 있는 여성들을 대상으로 장기적 방안을 제시하기 위해서이다.

FGI의 대상 집단을 구성함에 있어 유의해야 할 점은, 참여자간 최대한 자유로운 토론과 의견교환을 이끌어낼 수 있으면서 동시에 특정 주제에 집중된 논의가 가능해야 하므로, 집단 내부 이질성은 최대한 낮게, 집단 간 이질성은 최대한 높게 대상 집단을 구성해야 한다는 점이다(이병숙 외, 2007: 115). 따라서 최대한 동일 규모, 동일 업종에 속하는 기업의 여성임원 후보를 한 그룹 내에 배정하여 참여자의 이질성을 줄이고자 하였다. 사례연구 대상자를 선정하는 데 있어서 기업의 특성은 매우 중요한 변인이다. 임원으로서의 승진까지 체계적인 인사관리시스템이 있어야 여성임원 육성과 관련한 노력이 가능한 만큼, 기업 규모가 일정 규모 이상(100인 이상) 되는 것이 필요조건이다⁵⁾. 업종의 경우, 대부분류를 기준으로 하더라도 해당 업종을 대표하거나 모든 업종을 대상으로 하기는 어렵다. 이에, 주요 업종을 중심으로 특성이 다른 4개 그룹으로 구성하였다. 1) 고부가가치 산업인 IT 정보통신기술업과 건축, 광고, 제약 등 전문성이 높은 업종, 2) 유통, 금융 등 서비스 업종, 3) 대부분류 중 가장 비중이 높은 제조업종 4) 건설, 화학, 자동차 등 중화학공업으로 나누었다. 3, 4그룹은 1, 2그룹에 비해 상대적으로 여성비중이 낮고 남성적 문화가 강한 특성을 갖고 있다. 규모는 업종별로 100~299인, 300~999인, 1000인 이상이 적절히 안배되도록 구성하였다. 이를 정리하면 다음 표와 같다.

5) 직급별 인력과 인사관리제도를 주요 설문내용으로 담고 있는 '인적자원패널조사', '여성관리자패널조사'도 모두 100인 이상 기업을 대상으로 하고 있음.

〈표 1〉 FGI 그룹별 특성

그룹	업종	국내/외국계
그룹 1	IT, 건축, 광고, 바이오 등 전문과학기술서비스업	5명 / 1명
그룹 2	보험업, 유통업, 금융업 등	5명 / 1명
그룹 3	제지, 가구, 제약, 전자, 기계 제조업 등	3명 / 2명
그룹 4	건설, 화학, 자동차 산업 등 중화학공업	4명 / 0명

FGI에 참여한 대상자는 모두 21명으로, 세부적 특성을 살펴보면 연령은 30대가 3명, 50대가 2명, 나머지 16명은 40대였다. 가족 특성과 관련해서는 미혼이 5명이고 나머지 16명이 기혼인데 기혼 중 4명은 자녀가 없었다. 학력은 4년제 대졸 10명, 석사 8명, 박사 3명이었다. 기업 규모는 백여 명의 강소기업부터 약 십만 명까지 다양했고, 기업 내 여성 비율은 5%부터 60%까지 분포되어 있다. 여성임원은 0명부터 58명까지, 임원 중 여성 비율도 0%부터 40%까지 다양했다. 직급은 차장 2명을 제외하고는 모두 부장급이었고, 해당 업종에서 9년에서 30여 년까지 근무한 장기 경력자들이었다(〈표 2〉 참조).

〈표 2〉 FGI 대상자 세부 특성

그룹	구분	연령	기업 유형	세부 업종/업무 분야	규모 (여성%)	여성 임원 % (명)	해당업종/현재 회사 근무기간 (년)	결혼 여부/ 자녀	최종 학력
1	A	43	외국계	IT/클라우드 솔루션 영업, 판매	1,100명 (20%)	8.2% (24)	13/2	미혼	4년제
1	B	38	국내	건축/설계 디자인	300명 (40%)	0% (0)	14/1	기혼	석사
1	C	42	국내	IT/블록체인 연구 개발	8,742명 (21%)	3% (2)	19/16	기혼/ 13,7세	4년제
1	D	35	국내	광고/사업 기획	140명 (30%)	7명	9/4	미혼	4년제
1	E	41	국내	바이오/특허관련 연구개발	213명 (60%)	40%	20/15	기혼/ 3세	박사
1	F	47	국내	IT/시스템웨어 개발	1,336명 (20%)	22% (2)	23/23	기혼/ 18,20세	4년제
2	G	45	외국계	보험/ 영업지원, 영업전략 기획	4,000명 (50%)	29.6% (8)	27/27	기혼/ 15세	4년제
2	H	42	국내	유통/조직관리, 회계, 경영지원	100명 (20%)	20% (1)	10/2	미혼	석사
2	I	40	국내	유통/IT 보안	1,200명 (50%)	0% (0)	18/1,6개월	기혼	석사
2	J	54	국내	금융/은행 지점 총괄	14,458명 (54%)	3% (1)	33/33	기혼/ 22세	4년제
2	K	52	국내	유통/문화센터 및 영업, 인사 관리	17,280명 (60%)	10% (10)	25/15	기혼/ 25, 23, 21세	박사
2	L	44	국내	금융/증권 영업 홍보, CRM 마케팅	700명 (30%)	3.2% (1)	17/9	기혼	4년제

그룹	구분	연령	기업 유형	세부 업종/업무 분야	규모 (여성%)	여성 임원 % (명)	해당업종/현재 회사 근무기간 (년)	결혼 여부/ 자녀	최종 학력
3	M	40	국내	제조/고객 관리, 마케팅	1,700명 (30%)	19.4% (5)	14/2	미혼	석사
3	N	42	국내	제조/가구 신규외국브랜드 마케팅	649명 (23%)	6% (1)	19/19	기혼/ 16세	4년제
3	O	42	외국계	제약/비투비 기업 간 거래	100명 (10%)	0% (0)	15/4	기혼/ 11, 9세	4년제
3	P	44	국내	제조/전자기기 앱 연구개발	99,784명 (27%)	5.6% (58)	19/17	미혼	박사
3	Q	35	외국계	제조-자동화 장비/인사전략, 계획	300명(5%)	0% (0)	12/3	기혼	석사
4	R	46	국내	건설/아파트 건설현장 소장	5,428명 (10%)	0% (0)	24/13	기혼/ 16세	석사
4	S	42	국내	건설/아파트 인테리어디자인 연구	3,103명 (8%)	1.1% (1)	16.7개월/ 16.7개월	기혼/ 13세	석사
4	T	44	국내	제조-화학/제품기획	16,839명 (13%)	2.4% (3)	23/23	기혼/ 14,16세	4년제
4	U	43	국내	제조-자동차/마케팅	68,590명 (5%)	1.5% (3)	18/8	기혼/ 미공개	석사

2) 연구방법

사례연구는 일반적이지 않은 특수한 맥락 속에서의 구체적인 과정을 탐색하는 데 유용하므로(구유정·장원섭, 2018: 10), 조직 내에서 여성임원이 되는 과정의 복잡한 상황을 이해하고 개선방안을 도출하는 데에 적합하다.

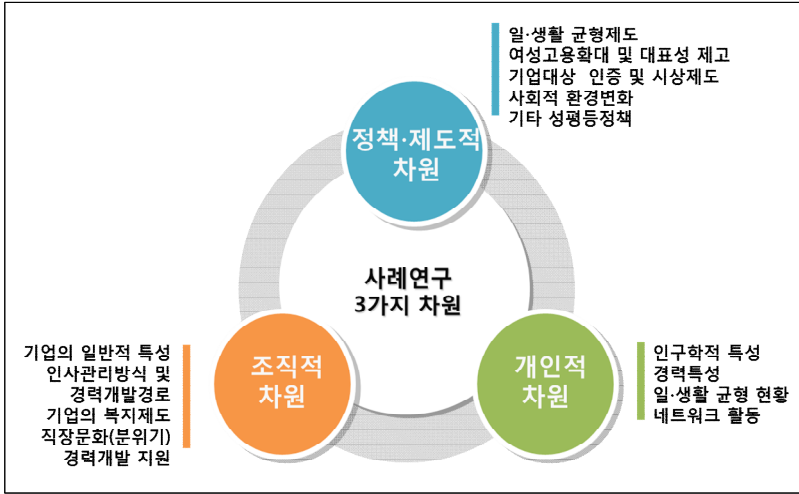
본 연구는 제한된 환경 내에서 최대한 많은 사례연구 대상을 구성하기 위해, 질적 연구방법 중 유사한 업종을 기준으로 그룹을 나누어 FGI(Focus Group Interview) 방식을 활용하였다.

FGI 결과는 이동성과 김영천(2014)의 '포괄적 분석절차'에 따라서 자료를 분석하였다. 즉 먼저 반복적으로 자료를 읽고 정리한 다음, 분석적 메모를 쓰고, 3차에 걸쳐 코딩하여 마지막으로 연구결과를 재현하는 과정이다. FGI 내용으로 본 연구의 분석틀에 따라 위의 과정을 거쳐 여성임원 후보군의 경력개발 경험으로부터 여성임원 확대의 장애요인을 파악하고 이를 토대로 여성임원 확대를 위한 장기적 정책방안을 도출하였다.

3) 분석틀과 구성

본 FGI에서는 여성임원 확대의 장애요인 및 장기적 정책방안을 파악하는 데 있어서, 앞서 살펴본 선행연구를 기반으로 하여 크게 세 가지 차원으로 나누어 접근하였다. 첫째, 개인적 차원으로, 성별, 연령, 가족관계, 지역 등 인구학적 요인과 성향, 사회화 과정, 리더십 및 관리자로서 능력 등 개인적 특질과 관련한 요인들, 임원으로 성장하기까지 경력의 특성, 일·생활 균형을 어떻게 하고 있는지, 사회적 자본 관점에서의 네트워크 활동 등을 포함한다. 둘째, 조직적 차원으로, 종사하고 있는 기업의 특성으로 업종, 규모, 기업유형, 지배구조와 같은 기업의 일반적 특성, 인사관리시스템, 경력관리 및 복지제도, 직장문화 등을 포함한다. 셋째, 정책·제도적 차원으로, 여성임원 육성에 영향을 미칠 것으로 판단되는 여성고용확대 및 대표성 제고를 위한 정부지원정책과 전반적인 사회적 환경변화 및 분위기를 포함한다. 이와 같은 세 가지 차원의 분석틀을 도식화하면 다음 그림과 같다.

[그림 1] FGI 분석틀



이 분석틀을 토대로 하여, 각 차원에서의 장애요인과 경력유지 요인을 중심으로 여성임원 육성과 확대에 필요한 사항들을 도출해 FGI 질문을 구성하였다. FGI 질문의 주요 내용은 다음 표와 같다. 개인적 차원으로는 개인적 성향이나 가족관계, 사회화 과정, 리더십, 관리자로서의 능력, 경력과정, 육아의 어려움, 공식/비공식적 네트워크 활동에 대한 질문을 포함하였다. 조직적 차원으로는 기업의 인사관리는 어떻게 이루어지는지, 전반적인 직장문화나 일하는 방식, 여성의 경력개발을 위한 제도 등을 질문하였다. 정책·제도적 차원으로는 일·생활 균형제도 사용현황, 정부정책 경험여부 및 의견, 그 외 노동시장 성평등 정책 등의 효과를 질문하였다.

〈표 3〉 FGI 질문 내용

	주요내용
1. Introduction (소요시간 5분)	※ 목적: 대상자에게 본 인터뷰의 목적을 전달하고, 개요를 설명한다. · 인터뷰 진행자 소개 · 인터뷰 목적 및 내용 소개
2. 개인적 차원 (소요시간 30분)	※ 목적: 인터뷰 대상자의 개인적 차원의 특성을 파악한다. · 인구학적 특성 · 경력 특성 · 일·생활 균형 현황 · 네트워크 활동
3. 조직적 차원 (소요시간 40분)	※ 목적: 인터뷰 대상자가 근무하고 있는 기업의 조직적 특성을 파악한다. · 일반적 특성 · 인사관리 특성 · 직장문화(분위기) · 경력개발 프로그램
4. 정책·제도적 차원 (소요시간 40분)	※ 목적: 여성임원과 관련한 정부의 정책·제도적 지원에 대한 의견을 청취한다. · 정부 정책 - 일·생활 균형제도 - 여성고용확대 및 대표성 제고 - 기업대상 인증 및 시상제 - 기타 성평등정책 - 그 외 여성임원 비율 확대를 위한 정책적 수요 · 여성의 임원 진출에 대한 사회적 인식변화 및 분위기
5. Closing (소요시간 5분)	· 감사 인사 · 답변에 추가할 사항이 있는지 재확인

4. 여성임원 확대의 장애요인

1) 개인적 차원

(1) 낮은 여성 고용률과 남성 중심의 경력개발 과정

FGI에 참여한 여성들의 연령 및 경력기간을 고려해 보면, 이들은 대부분 1990년대 후반 대학을 졸업하고 대졸공채로 대기업에 입사하여 이후 지금까지 경력을 유지하고 있다. 그래서 대체로 처음 입사한 기업에서 여성 1호 대졸공채인 경우가 많았고, 지금까지의 경력과정에서 ‘최초’라는 수식어를 받아왔다. 즉 1호 여성 과장 승진, 1호 여성 팀장, 1호 여성 육아휴직 등 불과 십여 년 전임에도 불구하고 남성 위주의 경력개발 과정을 최초로 겪은 여성들이었다.

“저는 들어올 때 최초의 여성 대졸 사원이었어요. 그 당시에 그룹 차원에서도 대졸 사원이 열 손가락에 뽑힐 정도였어요”(2그룹 K).

“○○그룹에서 310명을 뽑았는데 여자가 다섯 명이었고 건설 쪽 분야는 저 하나였어요. 여자는 한 번도 대리로 승진한 케이스가 없었고 결혼 하고 다니는 케이스가 없었고 결혼을 하겠다고 하면 권고사직 시키고 그랬었어요”(4그룹 R).

노동시장 진입 시 여성 비중이 중요한 이유는, 많은 기업들이 여성임원 비중이 낮은 것에 대해 여성의 경제활동이 활발해지고 있으니, 시간이 지나면 해결될 문제로 보고 여성리더 육성에 관심을 두지 않기 때문이다. 그러나 최근 금융권의 채용 성차별 사례에서도 드러났듯이 좋은 기업일수록 여성 채용 비중을 일정 비율 이하로 조정하고 있고, 그렇게 진입한 여성들조차 일·가정 양립 부담으로 인해 과장급 이상의 경력을 유지하지 못하며,

경력을 유지하여 임원후보가 되어도 최종적으로 선택되지 못하는 등 단계마다 장벽을 만나고 이것이 여성임원 비중이 늘어나지 못하는 근본적인 원인이 된다.

이전 시기의 특성을 고려해 보면, 같이 입사한 남성 동기보다 호봉도 낮고 승진도 늦는 등 여성들이 차별 받는 것이 일반적이었고, 출산휴가 3개월조차도 마음 놓고 사용할 수 없는 분위기였기 때문에, 이들의 경력개발 과정은 매우 어려웠다. 이는 특히 남성 집중 업종인 건설, 화학제조 등 중화학공업 분야에서 가장 어려웠고, 남성 고객이나 남성이 대표인 고객사를 상대해야 하는 영업 업무를 하는 경우도 마찬가지였다.

이런 상황이다 보니, 대기업에서 현재 부장급까지 살아남은 여성들은 뛰어난 능력과 도전정신이 필수적이었고, 남성들보다 더 많은 노력이 요구되었다. FGI에 참여한 여성들의 경력개발 과정은 회사 정책이나 상급자가 끌어주는 것이 아니라, 자신의 가치를 높이기 위해 학위를 따거나 새로운 업무를 담당하는 등 스스로 개척해온 것이 대부분이었다. 특히 IT와 같이 전문성이 높은 전공을 택한 여성들은 이 시장이 발전해온 시대적 상황과 맞물려 이런 노력들이 회사에서 자리 잡는 데에 큰 도움이 되었다.

“너무너무 재미있어서 회사 출퇴근 하면서 계속 공부 하면서 오고 집에 와서 공부해요. 주말에도 공부하고 제가 좋아서 공부하는 거예요”(1그룹 C).

“윗분들이 어떤 업무를 제안하시잖아요. 그러면 저는 제가 믿을 수 있는 리더면 무조건 수락하는 거 같아요. 그랬을 때 이 프로젝트가 이해 안 되는 고객들도 많고 이해 안 되는 요구들도 많이 하는데 그거 해결하고 나면 나중에 저한테 도움이 많이 되는 것 같아요”(1그룹 E).

(2) 자녀육아 및 교육의 어려움

임원 후보군 여성들 역시 경력개발 과정에서 가장 어려웠던 점은 ‘육아’로 대표되는 일·가정 양립이었다. FGI에 참여한 여성들은 이미 그 시기를 극복하였기 때문에 경력을 단절하지 않고 지금의 자리까지 올 수 있었는데, 그 과정에서 가장 필수적이었던 것은 ‘육아를 전담해주는 가족’이었다. 부모님이 전담해주는 경우가 많았고 부모님뿐만 아니라 배우자가 육아를 분담하고 여성이 일하는 것에 대해 지지해주는 것 역시 큰 도움이 된 것으로 나타났다.

“저희 엄마가 친절에서 많이 서포트 해주신 거 같아요. 엄마가 입주 이준마을 구해 주셨어요. 그래서 아마 회사를 계속 다닐 수 있었지 신랑하고 친절에서 서포트가 없었으면 힘들지 않을까(1그룹 E).

“배우자는 너무너무 잘 해 주죠. 사실은 전폭적인 지지를 하는데 사실은 이 배우자도 옛날 사람이라 내가 직장 다니는 게 싫은 거예요. 잘해주는 이유는 부인을 일 하게 해서 미안해서...”(2그룹 K).

문제는 육아는 주변의 도움으로 극복했지만, 교육이 중요해지는 학령기에는 대체가 어렵다는 점이였다. 자녀가 커가면서 자녀교육에 대한 욕구는 더 커지고, 고학력 여성들이다 보니 자녀교육에 대한 관심도 커 오히려 미취학일 때보다 경력단절에 대해 더 심각하게 고민하고 있었다. 따라서 여성이 중간관리자까지 경력을 유지하는 데에는 미취학 자녀 육아 문제가 가장 큰 장애요인이라면, 중간관리자가 고위관리자까지 경력을 유지하는 데에는 초중고 자녀의 교육 문제가 가장 큰 걱정거리였다.

“애를 낳고 나서 제가 제 프로젝트가 쌓여서 오퍼가 많이 오는데, 애기 때문에 야근을 많이 해야 된다거나 셋팅을 해야 되는 회사에는 가지

못해요. 다음에 좀 더 큰 회사, 좀 더 높은 일을 하려면 한 번씩은 이직 해도 되는데 아이 때문에 그런 거는 생각 안 하고 있어요(1그룹 A).

“저랑 세 명이 내년에 이사 진급 연차예요. 두 분 중에 한 분은 애기가 초등학교 가니까 애를 케어 하셔야겠다고 관두셨고 한 분도 그 아이가 초등학교 들어가서 휴직하겠다고 6개월 동안 휴직 하셨어요”(1그룹 B).

(3) 여성 리더에 대한 부정적 인식

FGI에 참여한 여성들이 모두 인정한 점은 현재 조직 내 여성임원이나 부장급까지 살아남은 여성들은 남성에 비해 소위 ‘독하다, 가차없다, 용서가 없다’는 것이었다. 이는 여성 자신들이 오로지 능력으로, 전문성만으로 지금까지 버텨왔기 때문에 다른 사람에 대해서도 그런 잣대로 평가하는 경향이 크기 때문이다. 물론 조직에서는 일을 잘 해내고 능력이 출중한 것이 가장 중요하지만, 팀으로 일하고 서로간의 협력과 조화가 필요하기 때문에 이런 특성은 조직 내 소수로 주목도가 클 수밖에 없는 여성들에게는 부정적인 이미지로 작용할 가능성이 높다. 여성들의 타고난 특성이라기보다는 이들의 경력과정 자체가 더 노력하지 않으면 살아남을 수 없었기 때문에 이렇게 형성된 것인데, 능력으로는 인정받았지만 ‘리더십’ 측면에서는 부정적으로 작용하고 있었다.

“여자들이 부장 이상, 차장 이상이 되려면 다들 꼼꼼함과 완벽주의의 다장점인 것 같아요. 저도 치열하게 해 왔는데...”(2그룹 I).

“여성은 업무 중심적이예요, 남성은 관계 중심적이구요. 그래서 뛰어난 여성은 업무를 시켜 놓으면 정말 잘 해요. 업무 중심으로 그런데 여자의 문제는 업무 중심적이라는 거죠. 여자는 용서를 못 해요”(2그룹 J).

2) 조직적 차원

(1) 지배구조 및 CEO의 특성

FGI에 참여한 여성들의 기업이 대부분 대기업이기 때문에 우리나라 재벌기업의 특성상 오너 기업도 많았고 오너 체제이지만 전문경영인을 두는 기업도 있었다. 오너 기업의 경우에는 상명하복의 수직적 문화가 여전히 강했는데, 특히 중화학공업 분야인 경우 훨씬 더 강했다. 조직문화가 많이 바뀌었다고는 하지만 여전히 오너의 출퇴근 시간에 맞추어 임원진들이 움직여야 한다거나 오너가 여성인력에 대해 거부감을 갖고 있는 등 여성들이 임원진에 포함되는 것 자체가 불가능해 보이는 기업도 있었다. 전문경영인 체제는 주기적으로 바뀌기 때문에 그 전문경영인의 성향에 따라 여성인력에 대한 관점이나 회사의 방침이 달라지고 있었다.

한편 외국계 기업으로, 글로벌 본사의 정책에 따라 CEO가 영향을 받는 기업도 있었다. 외국계 기업은 상대적으로 국내기업보다 조직문화가 수평적이고 성별 다양성도 높다고 알려져 있는데, 이 역시 로컬 기업의 사장이 어떤 사람인지 또 어떤 사업 분야에 있는지에 따라 다르게 나타났다. 즉 국내에서 국내기업을 상대해야 하는 업종의 경우 국내기업의 특성과 다르지 않았고 CEO의 성향에 크게 좌우되었다. 반면 글로벌 본사의 정책을 통해 로컬 CEO의 평가항목에 성별 다양성이 지표로 포함되는 경우에는 확실히 다른 결과가 나타났다. 결국 한국에서 경영활동을 하는 경우 외국기업이라 하더라도 본사의 강한 정책이 있지 않는 한, 여성임원의 확대를 기대하기는 어려워 보인다.

“○○기업 같은 데는 GM(general manager)한테 여성 직원의 비율, 여성 매니저의 비율, 여성 임원의 비율을 평가지표로 줘요. 그렇게 되면 회사에서 제도적으로 그거를 드라이브 할 수밖에 없어요”(3그룹 O).

“CEO가 바뀌면서 특이한 경험들이 생겨나기 시작했어요. 전문성 업 청 많이 따지셨고... 예전에 그런 CEO를 모신 적이 없었는데 임원들이 완전히 바뀌었어요. CEO 앞에서 잘못하면 자기가 잘리니까 실질적으로 업무적으로 전문성이 있고 정말 보고를 했을 때 문제 안 생길 수 있는 사람을 외부에서도 찾는 거죠”(1그룹 C).

(2) 남성 중심적 조직문화와 인사관리방식

여전히 많은 기업들에서 우리나라 특유의 접대 문화가 강하게 남아있었다. 물론 최근의 근로시간 단축이나 청탁금지법 등으로 인해 조금씩 바뀌고 있지만, 부장급 이상의 고위관리직에는 여전히 남성들끼리 사적으로 교류하는 문화가 일반적인 것으로 나타났다. 주말에는 골프 라운딩을 나가야 하고 외부 고객을 만나면 접대가 필수이며, 중요한 결정은 담배를 피우면서 암암리에 이루어진다. 여성들은 일·가정 양립 때문에 참여가 어렵기도 하지만 남성들로만 구성된 이런 모임에 여성이 들어오는 것을 꺼려하고 여성 본인도 이런 활동을 되도록 피하고 있었다.

임원이 되기까지 적어도 10~20년 정도 경력이 쌓이는데, 이 과정에서 이런 활동들에 지속적으로 참여하지 않으면 여성들은 중요한 결정에서 대부분 배제되고, 핵심 업무를 맡기가 어려워진다. 일반적으로 조직 내에서는 승진 트랙, 즉 승진이 보장되는 핵심부서 및 업무가 있다. 그 부서와 업무를 거치면서 임원후보군이 되는데, 여성들은 중간관리자까지는 육아의 부담 때문에 경력단절이 빈번하고, 그러다 보니 소수가 된 여성부장들은 아주 특별한 사례로 취급받는다.

“남자들끼리는 형 동생 해요. 형 들어줘, 해 줘 형, 동생 문화가 있어서 내가 그 바운더리 안에 들어갈 수가 없어요”(2그룹 H).

“결국은 감성적으로 나를 돌봐주고 업무 외적으로 케미가 맞는 남자

직원들을 어쨌든 대상으로 하려고 하는 경향은 계속 갈 거 같아요. 그거는 없어지지 않을 거 같아요”(1그룹 C).

“너도 임원 준비 하려고 하면 골프 배워야 한다든지 이런 것들 조언을 해 주세요... 술자리 같이 한다거나 골프 라운드 같이 한다거나 이런 게 아직 많은데 여자들이 있을 때에는 빼고 가세요”(1그룹 B).

이런 상황에서 여성들은 살아남기 위해 다른 전략을 모색하기도 하였다. 담배, 골프, 술 접대를 함께할 수 없지만 자신만이 할 수 있는 방식을 통해 나름의 강점을 확보하였다. 그러나 이런 경우에도 ‘여성성’을 강조하는 방식이기 때문에 결국은 성별과 상관없이 경쟁하는 것이 아니라 여성이라는 특수성을 활용해 살아남는 전략인 것이다.

“저는 사실은 네트워킹에 굉장히 많이 신경을 쓰는 편이에요. 다른 게 아니라 제 전문성 확보를 위해서. 그래서 저는 술을 못 하니까 어떻게 네트워킹을 하느냐 하면 제가 만들어 버렸어요”(2그룹 I).

“남자들의 술 문화에 여자가 끼는 거를 원치 않아요. 눈치 없이 가서 대작했는데 알고 봤더니 그랬던 거죠. 저는 대부분의 말씀 하시는 것들을 잘 귀담아 듣고 서로 대화하는 것들과 관련해서 제 여성성을 펼쳐야 되겠다고 생각을 했고 그런 부분이 어느 정도 먹혔다고 생각해요”(2그룹 H).

이러한 문화가 임원이 되는 데에 중요한 이유는, 임원으로 발탁하는 결정권자가 ‘남성임원’이기 때문이다. 자신의 동료가 될 임원을 선발하는 것이므로 현재 임원진들과 어떻게 교류하고 이들에게 어떻게 평가받는가가 무엇보다 중요하다. 일반적으로 임원 선발의 평가 기준은 역량 평가와 리더십 평가로 이루어지는데, 역량 평가는 정량화할 수 있어서 능력 있는 여

성들이라면 강점이 있지만 리더십 평가는 정성평가이기 때문에 여성들이 좋은 평가를 받기는 어렵다. 보통은 기업들이 내부 평판과 다면 평가를 반영하는데 조직 내 네트워크에 참여하지 못하는 여성들은 남성들에 비해 불리할 수밖에 없고 남성임원들은 자신들이 함께 편하게 일할 수 있고 그동안 자신과 여러 가지로 접촉면이 넓었던 남성부장을 더 선호한다. 따라서 능력과 전문성만으로 살아남은 여성들은 중간관리자까지는 그 역량으로 올라왔어도 임원으로까지의 승진은 그 이외의 변수들로 인해 쉽지 않다. 실제로 FGI에 참여했던 여성들은 매우 적극적으로 일 해온 능력 있는 직원임에도 불구하고 이런 이유로 지금의 기업에서 임원이 되는 것에 회의적이었다.

“여자 임원은 절대 기획 되고 준비 하지 않아요. 기획하고 임원 뽑으면 임원 풀을 육성 하거든요. 그 육성 프로그램을 어떻게 하나 하면 현재 임원이나 사업부장이 석세서(후계자)를 찍어요. 어떤 남자도 여자를 석세서로 찍지 않아요”(4그룹 T).

“남자 임원은 3만 해도 되는데 여자 임원은 9를 해야 비슷하게 그래도 같이 앉을 수 있는 정도. 그게 좀 차이점이 있는 거 같아요”(1그룹 E).

“승진을 하는 분들이 중간에 임원 분들이잖아요. 발탁을 하시는 분들이, 승진을 시킬 때 남자들은 하자가 없으면 승진을 시키거든요. 여자들은 잘 하는 거를 어필을 해야 승진을 시켜 주는 거예요”(2그룹 L).

“사실은 그들의 네트워크를 뚫을 수가 없거든요. 임원으로 올라갈 수 있는 스킬이 있다 하더라도 위로까지 올라가기가 조금 힘들고요. 리더십에 대한 평가를 모두 남자 분들이 진행하시기 때문에 본인들이 키우시는 분들에 대해서 높은 점수를 주게 되죠”(3그룹 O).

(3) 외부영입을 통한 여성임원 확보

FGI에 참여한 여성들의 기업 대부분이 여성임원을 내부에서 승진시키기보다 전문가 중심으로 외부에서 영입하고 있었다. 그래서 외국계 기업에서 일했던 여성들을 발탁하거나, 특정 분야 전문가가 필요해서 영입하는 방식으로, 주로 40대 초중반의 젊은 여성들이 경력직으로 임원이 되는 것이다. 임원의 중요한 자질로 다양한 업무능력과 조직 내 신뢰, 네트워킹 능력을 꼽을 수 있는데, 외부영입 임원은 이 중 어떤 것도 갖기 어렵다. 그래서 '특수 분야 전문가인 젊은 외부영입 여성임원'이라는 이미지는 그 기업 내에서 여성임원에 대한 부정적 인식으로 이어질 수 있다.

실제로 기업 공시보고서를 분석한 결과 30대 기업 임원 중 남성임원은 외부영입 비율이 33.7%인데 비해 여성은 49.0%로 그 차이가 컸다⁶⁾. 이처럼 여성임원 중 절반가량이 외부영입이라는 것은, 내부 승진을 통해 임원이 되는 여성이 적음을 의미하고, 조직 내에서 쌓을 수 있는 사회적 자본(신뢰, 규범, 네트워크 등)이 취약할 수밖에 없다. 따라서 당장 여성임원 수를 늘리기 위해 여성임원을 외부경력직으로 채우기보다, 성별의 차이 없이 여성들도 내부에서 공정하게 승진을 거쳐 임원이 되는 모델이 생겨나야 여성들 스스로 경력개발에 대한 목표와 의지를 가질 수 있게 될 것이다.

“밑에서부터 성장해 오는 여성 임원이 아니라 외국계 다른 업종에서 임원을 했다가 이런 사람들이 임원으로 오면서 그래서 회사 문화가 같은 여성의 입장에서는 나도 저 사람을 롤모델 삼고 따라갈 수 있느냐 그런 분위기는 아닌 거죠”(2그룹 G).

“사실 여성 상사가 그렇게 밑에 여자 후배를 그렇게 막 끌어주려는 그런 게 저희 회사 같은 경우 별로 없는 편입니다. 여성 임원들이 외부

6) 금융감독원 전자공시시스템 2017년 사업보고서 원 자료 분석 결과(강민정 외, 2018: 59)

에서 주로 오기 때문에 밑에서부터 성장한 임원 같으면 마음이 다를 것 같아요”(2그룹 G).

3) 정책·제도적 차원

(1) 여성임원 확대를 위한 필요성 및 장기적 관점 부재

임원은 일반적으로 조직 내에서 일정한 인사관리과정을 통해 승진으로 이루어지게 된다. 특히 민간 기업은 각자 고유의 인사관리시스템이 있기 때문에 정부정책으로 영향을 미치는 것은 쉽지 않다. 문제는 이 과정에서 여성들이 남성과 공정하게 경쟁하지 못하거나 경력을 단절하여 임원이 될 대상 자체가 매우 적다는 점이다. 따라서 성별을 이유로 인사관리과정에서 차별을 받지 않도록 하는 것과, 여성의 경력단절을 예방할 수 있는 사회적 인프라와 환경을 구축하는 것이 정책적으로 필요하다.

현재 여성임원 확대를 위한 직접적인 정부정책은 그리 많지 않다. 여성 임원 확대의 필요성조차 최근에야 인식하게 되었고 중간관리자급 이상의 여성이 매우 적기 때문에 당장 여성임원을 확대하기는 어렵다. 일부 선진국에서 시행하고 있는 ‘여성임원 할당제’ 논의가 국내에도 있지만, 이를 강제로 시행하기에는 여성임원 후보군이 충분치 않은 상태에서 부정적인 결과를 낳을 우려도 있다. 따라서 필요한 것은 당장의 여성임원 할당이 아니라 여성임원 후보군부터 충분히 확보하는 것이다. FGI에 참여한 여성들 역시 장기적 관점에서 여성인력을 키워내고 중간에 탈락하지 않도록 지원할 필요가 있음을 강조하였다.

“2011년이지 싶은데 일회성으로 리더 직군으로 포함될 수 있는 여성들로 모아 가지고 단기 연수를 했었어요. 저는 그때 많이 깨달았어요. 리더쉽을 고민할 타임인데 너무 업무만 생각 했었구나. 그 전까지는 업무 중심으로만 사람을 보고 세상을 보고 그랬는데 그때가 좀 기점

이었던 거 같아요”(3그룹 P).

“정부가 과연 얼마나 연속성을 가지고 끈질기게 계획에 대해서 팔로
우업 하고 체크하고 모니터 할 것인가. 그게 훨씬 더 중요하다고 보는
게, 근본적으로 임원 한 사람 만드는 거는 긴 세월이거든요. 지금은 인
프라가 없어요”(4그룹 T).

(2) 여성의 경력개발 지원 부족

임원이 되는 데에는 능력뿐 아니라 네트워크 관리도 중요한데, 여성들
은 능력은 충분하나 관계형성 즉 네트워크 구축이 어렵다 보니 이를 지원
하는 방안에 대한 요구가 많았다. 현재 여성가족부에서는 여성인재아카데
미를 통해 여성관리자 및 리더급 대상 교육과 네트워킹을 지원하고 있고,
여성임원 네트워크인 WIN(Women In Innovation)을 지원하고 있다. FGI
참여자 중 이런 교육이나 네트워크 지원을 접해본 여성들은 많지 않았으
나, 경험해 본 여성들은 이런 지원이 반드시 필요하다고 강조하였다. 더 중
요한 것은 여성들만의 모임보다는 다양한 분야를 접할 수 있도록 성별과
상관없이 네트워크를 할 수 있는 기회가 주어지기를 원했고, 리더십 교육
에 대한 요구도 많았다. 다만 리더십 교육은 차·부장급에서가 아니라 경
력의 초기단계에서부터 필요하다고 지적하였다. 경력초기에 장기적인 경
력개발의 목표와 방향을 설정하는 것이 중요하며, 이 과정에서 성공한 여
성임원 선배를 만나게 되면 좋은 롤모델이 생겨 경력개발에도 도움이 되
는 것으로 나타났다.

“여성 정책이라고 해서 여성들만 모아 놓고 하다 보면 사실은 그게 네
트워킹이 안 되더라고요. 한정된 네트워킹이 형성이 되기 때문에 여자
들은 보통 일 욕심이 있거나 업무적으로 욕심 있는 사람들은 실력이
있는 사람들을 만나보고 싶어해요”(2그룹 I).

“여대를 나왔는데 대학교 3학년 때 학교에서 여대생 멘토 프로그램을 열어 주셨어요. 그래서 각 외국계, 국내 대기업에 있는 여성 과장부터 부장급을 만나서 소규모로 멘토링도 하고 보는 그런 시간을 마련해 주셨는데... 멘토를 만났다는 거 그리고 상사, 본인을 믿어주는 상사가 누군가 한 명 정도 있었다는 게 지금의 저를 만들었죠”(3그룹 Q).

“회사 내부가 어렵다고 하면 외부에 네트워크를 늘려 보게 해 줄 수 있는 것도 나쁘지 않을 거 같더라는 생각이 들고...”(4그룹 U).

(3) 단발성 정책 추진의 한계

2014년 정부정책의 일환으로⁷⁾ 대기업들은 여성네트워크나 여성리더십 교육 등을 실시한 바 있었고 이를 경험했던 여성들은 상당한 만족감을 나타내었다. FGI 참여자들은 이런 활동들이 지속되기를 희망했지만 2~3년 정도 이어지다가 사라진 기업이 대부분이었다. 정책 환경 변화나 CEO, 담당임원의 관심도에 따라 여성임원 육성정책이 변화하는 것이 아니라, 지속 가능하도록 기업의 경영가치나 경영방침에 포함하여 연속성을 갖도록 하는 것이 중요하다. 여성임원 한 명이 만들어지는 것은 긴 시간이 필요하기 때문에 정부와 기업이 장기적 관점에서 능력 있는 여성인력을 확보하고 유지하는 것에 대해 지원해줄 것을 참여자들은 기대하였다.

“3년 전인가 그룹에서 그룹사에 여성 임원 후보군 교육을 했어요. 그룹사에서 전부 다 왔는데 저희가 굶어모으고 차장까지 모았는데 서른 명이 간당간당 안 된 거 같아요. 교육은 어쨌든 네트워킹 되고 교육 내용이 괜찮았다고 생각했고 괜찮았어요. 저희 보고 1기라고 했고 내년에도 할 거라고 했는데 한 번도 안 했어요”(4그룹 R).

7) 여성가족부와 WEF(World Economic Forum: 세계경제포럼)의 협업과제인 ‘여성 인재활용과 양성평등 실천 TF’(2014~2017)

“주 1회라든지 이런 식으로 해서 직원이 갈 수 있도록 환경을 조성해 주고 회사에서도 여성이 만약에 이런 과외적으로 교육을 신청을 했을 때 보내줄 수 있어야. 약간의 패널티 그런 게 주어진다면 어쩔 수 없이 보내야 되는 그런 게 되고 자연스럽게 갔다 올 수 있을 거 같아요”(2그룹 H).

4) 소결

경력 기간을 고려하면 1990년대에 대졸 여성 공채로 입사한 여성들이 현재 임원 1세대 또는 임원후보군에 있는 여성들이라 할 수 있다. 임원인 터뷰 및 FGI에 참여했던 여성들도 대체로 1990년대에 입사하여 약 20여년의 경력 기간을 가지고 있었고 경력과정에서 ‘최초’라는 수식어를 접하며 임원후보군까지 승진해 왔다. 이들을 대상으로 FGI를 실시한 결과, 대부분 대기업들임에도 불구하고 부장급 여성조차 매우 적어, 앞으로도 여성 임원 비율이 늘어날 수 있을 것이라 기대하기 어려운 상황이었다. 또한, 청탁금지법 시행으로 인한 회식 문화의 변화, 근로시간 단축에 따른 근무방식의 변화, 미투운동으로 촉발된 성평등 문화에 대한 요구 등 사회적 변화가 큼에도 불구하고 부장급 여성들이 느끼는 기업 문화는 크게 변화하지 못하고 있었으며 여전히 기업들은 ‘여성’임원을 키워야 한다는 경영목표도 없었다.

이는 전통적으로 여성이 적은 업종(중화학공업, 제조업 등)에서 더 강하게 나타났으며, 외국계 기업은 본사의 기업정책 때문에 신경은 쓰고 있으나, 인사권을 가진 임원들이 대부분 남성이기 때문에 한국적 문화의 특성을 가질 수밖에 없었다. 이런 상황에서 임원후보 여성들은 미혼이거나, 자녀가 있을 경우 육아를 전담해줄 누군가가 있어 육아 부담을 덜고 남성보다 몇 배 이상으로 노력해왔으나, 자신이 임원으로 승진할 수 있을 것이란 확신이 없었다. 임원 승진 인사권을 가진 사람이 대부분 남성이기 때문에 여

성인 자신을 동료인 임원으로 승진시키지 않을 것으로 생각하고 있었다. 그럼에도 불구하고 정부 정책을 통해 경력개발에 도움이 되었던 경험을 갖고 있어, 향후 정부에서 더욱 강한 정책을 통해 여성임원 확대를 위해 노력해주기를 기대하였다.

5. 결론

1) 여성임원 확대를 위한 장기적 정책방안

FGI 결과에 따라 여성임원 확대의 장애요인을 해소하기 위한 장기적 정책방안으로 다음 9가지를 제안하고자 한다.

첫째, 여성임원 확대를 위해 적극적조치는 필수적이다. 적극적조치란 사회적으로 차별받는 소수자에 대한 일시적인 우대조치로, 시장에서 해결하지 못하는 문제에 대한 정책개입이라 할 수 있는데, 10여 년간 추진되어 온 적극적 고용개선조치의 성과를 무시할 수는 없다. 지금까지 여성고용과 관리자 비중에 초점을 두었다면 앞으로는 여성임원 비중에 초점을 맞출 필요가 있으므로, 적극적 고용개선조치제도의 결과공표에 여성임원 비율 항목을 포함하는 것도 고려해볼 수 있다.

둘째, 여성임원 확대를 위한 적극적조치를 시행하되, 인재경영과 지속가능경영의 차원으로 접근하여 기업이 여성을 채용하고 여성임원을 육성하는 것이 '비용'이 아니라 '경영성과'에 긍정적으로 작용할 수 있는 방식으로 정책을 설계할 필요가 있다. 예를 들어, 여성임원 비율을 기업공시제도, 적극적 고용개선조치 미이행 사업장 명단공표제도, 투자제도 등에 접목하는 방안이나, 청와대 또는 행정 부처를 통해 CEO들이 직접 인식하고 움직일 수 있도록 하는 방안 등이 가능하다. 또한 대출이나 투자 등 기업의

중요한 경영 관련 항목에 여성인력 활용지표를 포함하는 것도 의미가 있을 것이다.

셋째, 여성임원 확대를 위해서는 내부 승진하는 여성들이 늘어나야 하므로, 낮은 직급에서부터 장기적 관점으로 정책이 수립되어야 하고 기업 역시 장기적 계획을 세워야 한다. FGI에서 나타났듯이, 적극적 고용개선조치나 여성임원 확대라는 정책적 압박으로 인해 외부에서 경력직으로 여성 임원을 고용하는 사례가 많은데 이런 방식의 양적인 증대는 오히려 여성 임원에 대해 좋지 않은 인식을 심어주고 연속성이 없는 등 부정적 효과를 낳을 수 있다. 기업에서 마이너리티인 여성들은 소수의 나쁜 사례로 인해 이후에는 전혀 기회를 얻지 못하는 상황에 직면할 가능성이 크기 때문에 이런 대응은 부적절하다. 따라서 여성들이 임원의 자질을 갖추어 정당하게 임원의 역할을 할 수 있도록 경영목표 및 CEO·경영진 평가에 여성인력 활용에 대한 관점을 반영하여 중장기 계획을 수립하도록 유도해야 할 것이다.

넷째, 기업의 특성을 잘 이해하여 그 특성에 따른 접근과 지원방안이 마련되어야 한다. 예를 들어, B2C 또는 B2B 기업이나에 따라 여성임원에 대한 요구나 필요성이 다를 수 있다. 특히 여성을 주된 소비자로 삼는 기업은 경영상 여성인력의 활용이 필수적일 수밖에 없지만, 남성을 소비자로 하거나 대체로 남성이 대표인 기업을 상대하는 경우 오히려 여성을 의도적으로 배제하거나 여성인력 육성에 관심을 두지 않게 된다. 또한, 제조업과 같이 업무가 세분화·규격화되어 있는 업계의 경우, 언제든지 대체가 가능한 인력들이기 때문에 근로자들은 최대한 조직에 헌신하며 장기근속하려 하나, 기업은 인력손실에 대한 두려움이 없어 역시 여성인력 육성에 관심이 적다. 반면 IT분야와 같이 이직이 잦고 전문성이 중요한 업계는 인력확보가 기업경영의 가장 핵심이다 보니, 능력 위주의 인사관리를 하게 된다. 그래서 제조업 분야의 경우에는 여성들이 부장급까지 경력을 유지할 수 있는

환경을 조성하는 것이 중요한데, 심층인터뷰에 참여한 한 여성임원은 “학부형으로서 여성부장의 커리어 관리가 핵심”이라고까지 언급하였다. 이처럼 업계 및 기업의 특성, 여성들의 생애주기와 경력관리가 교차하는 상황을 면밀히 고려하여 정책을 설계할 필요가 있다.

다섯째, 시대의 변화를 반영한 정책이 마련되어야 한다. 현재의 저성장 추세와 낮은 고용률, 청년실업문제, 기술발전으로 인한 일자리 재구조화, 워라벨을 중시하는 Y세대 등 세대 간 차이, 저출산·고령화로 인한 인구구조 변화, 평등과 인권을 강조하는 사회적 분위기 등 최근 우리 사회는 급격한 변화 속에 있다. 그에 따라 기업도 변화할 수밖에 없는 상황이다. 수직적 위계에서 수평적 조직으로의 변화를 요구받고 있는 기업에서는 승진을 통한 ‘임원’이라는 개념이나 Y세대들의 경력열망도 예전 세대와는 다를 수 있다. 최근의 사회적 변화와 경기침체, 최저임금 인상, 근로시간 단축 등 법적인 변화와 세대갈등 등이 기업에 큰 부담으로 작용하고 있으며, 이런 상황을 고려하여 ‘여성임원 확대’가 갖는 의미를 기업에 설득할 수 있어야 할 것이다.

여섯째, CEO와 인사권을 가진 임원들을 변화시켜야 한다. FGI 결과, 임원으로 승진시키는 인사권자 대부분 남성이기 때문에 그들이 자신들을 동료나 후계자로 선택하지 않을 것이라고 생각하였다. 특히 오너 경영 체제이거나 업종 특성상 남성이 많은 기업의 경우, 시대의 흐름에도 불구하고 경영진에 예전의 경제개발 시대의 시각을 가진 남성들이 많아, 여성들이 그들과 같은 방식으로 일하지 않거나 일한다 해도 최종적으로 배제하는 방식을 고수하고 있다. CEO의 인식수준은 기업경영에 큰 영향을 미치기 때문에, 이들에게 여성인력에 대한 인식과 여성리더 육성에 대한 필요성을 강제하지 않고서 기업의 변화를 기대하기 어려우므로, CEO가 여성인력 육성에 관심 갖도록 인센티브/패널티 부여방안을 고민해볼 필요가 있다.

일곱째, 여성리더의 수가 매우 적기 때문에 역할 모델과 네트워크 강화

를 위한 기회를 정책적으로 만들어 줄 필요가 있다. 현재 여성가족부의 여성인재아카데미, WIN(Women in innovation) 정도가 있는데, 민간의 전문협회 등과 협업하여 정책적으로 여성들의 사회적 자원을 강화해야 한다. 여성들만의 네트워킹은 한계가 있기 때문에, 네트워킹을 통해 실질적인 도움을 받을 수 있도록 잘 설계할 필요가 있다. 콘텐츠도 매우 중요하며, 지속적이고 일관되게 조직을 유지해줄 수 있어야 한다.

여덟째, 여성임원, 여성리더십 등 시장에서의 여성대표성에 대한 학술적이고 실증적인 연구 자료가 축적될 필요가 있다. 이미 선진국이나 국제기구에서는 여성임원의 존재가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 다양한 연구를 오래전부터 해오고 있으며, 각종 통계자료를 통해 이를 입증하고 있는데 국내의 경우 관련 연구와 통계가 매우 부족한 실정이다. 그러다 보니, 기업을 설득할 구체적인 자료가 없고, 여성리더십에 대해서도 잘못된 인식을 하는 경우가 많다. 따라서 앞으로는 여성임원 확대의 근거자료로 기초연구 및 실증연구가 확대될 필요가 있다.

마지막으로, 장기적으로 교육과 문화조성을 통한 환경변화가 반드시 필요하다. FGI 참여자들은 모두 어릴 때부터의 교육이 필요하다고 강조하였다. 어릴 때부터 기본적인 성평등 교육, 청년기부터 경력개발 및 리더십에 대한 교육이 이루어져야 하며, 기업에서도 역량 강화를 위한 교육뿐 아니라 성별·세대를 아우를 수 있는 다양성 교육이 필수적으로 이루어져야 한다. 또한 여성임원들의 경우, 자신들이 임원이 되는 데 있어서 가장 중요한 것이 '자신에 대한 가족들의 지지'라고 하였다. 여성의 경제활동에 대한 심리적인 지원뿐 아니라, 남편의 적극적인 가사 및 육아 참여가 큰 도움이 된 것으로 나타났다. 즉 노동시장에서뿐 아니라 가족생활에서도 성평등한 환경이 여성리더 육성의 기반이 될 것이다.

FGI 결과로 나타난 여성임원 확대의 장애요인과 이를 해소하기 위한 장기적 정책방안은 다음 표와 같이 정리해볼 수 있다.

〈표 4〉 여성임원 확대 장애요인 해소를 위한 장기적 정책방안

	장애요인	장기적 정책방안
개인적 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 육아병행의 어려움 • 네트워킹의 어려움 • 마이너리티라는 정체성으로 인한 부담과 지나친 관심 • 자신의 성과를 적극적으로 드러내지 못하는 성향 	<ul style="list-style-type: none"> • 과장급에서의 미취학 아동의 육아, 차·부장급에서의 자녀교육에 대한 부담 경감 등 경력과정에 따른 맞춤형 지원 강화 • 자신의 전문분야 및 외부네트워크 기회 확대 • 청년기부터 리더십 및 경력개발에 대한 교육 필요
조직적 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 여전히 남성 중심 조직문화 • 여성인력 활용에 대한 경영진의 낮은 의지 • 인사권자의 대부분이 남성 • 능력보다 관계 중심의 인사관리방식 • 여성임원 후보군 부족 • 역할 모델의 부재 • 외부영입을 통한 여성임원 숫자 늘리기 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영목표 및 CEO·경영진 평가에 여성인력 활용 관점 도입 • CEO가 여성인력육성에 관심 갖도록 인센티브/패널티 부여 • 여성임원 확대를 위한 중장기 계획 수립 유도 • 전폭적인 교육훈련 및 외부활동 지원 • 성별 및 세대 간 갈등 해소
정책·제도적 차원	<ul style="list-style-type: none"> • 기업운영에 영향을 미치는 다양한 경제정책 • 지속적인 경기침체 • 단발성 관련정책 • 성별임금격차, 성별직무분리 등 전반적인 노동시장 성차별 • 임원승진에 대한 세대 간 인식 차이 	<ul style="list-style-type: none"> • 여성임원 확대를 위한 장기 정책계획 수립 및 추진 • WIN 활성화 및 내실화, 민간여성 네트워크와의 연계 • 여성인재아카데미 홍보 강화 • 다양성 교육 의무화 • 대출이나 투자 등 기업의 중요한 경영 관련 항목에 여성인력 활용지표 포함 • 적극적 고용개선조치 결과공표에 여성임원 비율 포함 • 여성임원과 기업성과 관계 분석 연구 지원

2) 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 FGI라는 질적 연구방법을 통해 문제점과 개선과제를 도출하였기에, 연구 설계 및 조사대상 선정에 있어 한계가 존재할 수밖에 없다. 또한 장기적 관점에서 여성임원 확대를 위한 정책방안을 도출하는 것이 목적이었기 때문에, 현재 임원이 된 여성보다는 향후 임원이 될 여성임원 후보군을 대상으로 하였으며, 민간기업의 업종별 특성을 고려하여 그룹을 구성하였다. 따라서 다양한 기업 및 여성의 특성을 충분히 고려하지 못한 한계가 존재할 수밖에 없다. 본 연구의 한계는 향후 추가적인 연구과제로 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 민간 기업만을 대상으로 하였는데, 공공기관, 외국계 기업, 국내기업 간 조직문화나 기업의 경영방침 등이 다를 수 있으므로 향후에는 기업형태를 고려하여 그 특성에 따른 여성임원 확대방안을 모색해볼 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 목적상 여성임원 후보군만을 대상으로 하였는데, 향후에는 여성임원도 대상으로 포함하여 세대 간 특성과 차이를 비교해보는 것도 의미 있을 것이다. 셋째, 본 연구결과를 통해 내부승진 여성임원과 외부발탁 여성임원의 차이가 드러나, 향후에는 이들의 차이를 보다 구체적으로 살펴볼 필요가 있다. 넷째, 여성임원 확대를 위한 기업의 구체적인 개선과제 도출을 위해 여성당사자 뿐 아니라 기업의 인사권을 가진 임원을 대상으로 한 연구가 보완될 필요가 있다. 마지막으로, 현재 여성임원 수가 매우 적어 양적 조사나 통계적 연구에 어려움이 있어 질적 연구방법을 사용하였으나, 향후 양적 연구방법을 통한 추가적인 연구가 수행된다면 보다 설득력 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강민정(2014), 「여성의 고용확대가 기업의 경영성과에 미치는 효과」, 여성정책전략센터 정책리포트 제4호, 여성가족부(미간행).
- 강민정·최윤정·김영진 외(2015), 「기업 내 공식·비공식 네트워크의 성별 특성 및 효과에 관한 연구」, 서울: 한국여성정책연구원.
- 강민정·문지선·권소영 외(2018), 「기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구」, 서울: 한국여성정책연구원.
- 구유정·장원섭(2018), “고학력 여성의 ‘워킹맘되기’에 대한 문화역사적 활동이론적 접근”, 『여성연구』, 제98권 3호, 5-34쪽.
- 김수한·신동은(2014), “기업 내 여성관리자의 성차별 경험”, 『한국사회학』, 제48권 4호, 91-125쪽.
- 성효용(2012), “성별다양성과 기업성과”, 『여성경제연구』, 제9집 1호, 155-175쪽.
- 엄동욱(2012), “여성고용은 기업성과를 향상시키는가?”, 제4회 인적자본패널조사 학술대회 발표문(2012.09.25), 서울: 한국직업능력개발원.
- 오지현(2017), “여성 고위직 진출 촉진 및 장애요인 분석 연구: 은행권 여성 임원 사례를 중심으로”, 『기업교육과 인재연구』, 제19권 3호, 87-127쪽.
- 이동성·김영천(2014), “질적 자료 분석을 위한 포괄적 분석절차 탐구: 실용적 절충주의를 중심으로”, 『교육종합연구』, 제12권 1호, 159-184쪽.
- 이병숙·강성례·김혜옥(2007), “임상간호사의 직무만족 경험: 초점집단 연구 방법 적용”, 『대한간호학회지』, 제37권 1호, 114-124쪽.
- 임희정·문미경·김효선(2007), 「기업 내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제」, 서울: 한국여성정책연구원.
- 장지연·윤자영·신현구(2013), 「모성보호 사각지대 해소 및 고용효과 강화를 위한 모성보호제도 재설계방안 연구」, 세종: 한국노동연구원.
- 조은정(2014), “가족친화제도가 여성관리자의 경력개발노력에 미치는 영향

연구”, 서울대학교 행정학과 석사학위 논문.

Ali, M., Y. Ng, and C. T. Kulik(2014), “Board Age and Gender Diversity: a Test of Competing Linear and Curvilinear Predictions”, *Journal of Business Ethics*, 125(3), pp. 497-512.

Carpenter, M. A.(2002), “The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 23(3), pp. 275-284.

Carter, D. A., J. D’Souza, and B. J. Simkins et al.(2010), “The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance”, *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), pp. 396-414.

Ibarra, H.(1993), “Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework”, *Academy of Management Review*, 18(1), pp. 56-87.

IMF(2016), “Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe”, *IMF Working Paper*, WP/16/50. Washington D.C.: IMF.

Kelly, E. L., S. K. Ammons, and K. Chermak et al.(2010), “Gendered Challenges, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization”, *Gender & Society*, 24(3), pp. 281-303.

Klein, A.(2002), “Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management”, *Journal of Accounting and Economics*, 33(3), pp. 375-400.

Mainiero, L. A. and S. E. Sullivan(2005), “Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the ‘Opt-Out’ Revolution”, *Academy of Management Executive*, 19(1), pp. 106-123.

Mann, S.(1995), “Politics and Power in Organizations: Why Women Lose

- out”, *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), pp. 9-15.
- Rost, K. and M. Osterloh(2010), “Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis”, *Corporate Governance: An International Review*, 18, pp. 212-233.
- Ruderman, M. N. and P. Ohlott(2002), *Standing at the Crossroads: Next Steps for High-Achieving Women*, Center for Creative Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Srinidhi, B., F. A. Gul., and J. Tsui(2011), “Female Directors and Earnings Quality”, *Contemporary Accounting Research*, 28(5), pp. 1610-1644.
- Sun, J., G. Liu., and G. Lan(2011), “Does Female Directorship on Independent Audit Committees Constrain Earnings Management?”, *Journal of Business Ethics*, 99(3), pp. 369-382.
- Terjesen, S., R. Sealy and V. Singh(2009), “Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda”, *Corporate Governance: an International Review*, 17(3), pp. 320-337.
- Wahid, A. S.(2019), “The Effect and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation”, *Journal of Business Ethics*, 159, pp. 705-725.

〈보도자료〉

- 여성가족부(2019), “매출액 500대 기업 여성임원 비율 3.6%”, http://www.mogef.go.kr/nw/rpd/nw_rpd_s001d.do?mid=news405&bbtSn=706468(검색일: 2020.6.10).

〈신문기사〉

- 중앙일보(2018), “한국, 6년째 OECD 국가 중 여성 일하기에 최악의 나라”, <https://news.joins.com/article/22379911>(검색일: 2019.7.29).

〈인터넷 자료〉

고용노동부(2018), “2018년도 AA 남녀근로자현황 분석보고서”, https://aa-net.or.kr/board/worker__view.asp?num=5&page=1&searchField=&searchWord= (검색일: 2020.6.10).

(논문 투고일: 2020.04.30, 심사 확정일: 2020.06.23, 게재 확정일: 2020.06.25)

〈Abstract〉

A Study on the Long-term Policy Plans for the Expansion of Female Executives in Private Enterprises

Kang, Minjung* · Kwon, Soyoung**

The purpose of this study was to analyze the obstacles to expansion faced by female executives, by focusing on female executives in private enterprises, and to suggest long-term policy measures that companies and governments might consider in order to expand the ratio of female executives. To this end, various theoretical resources were reviewed, focusing on reasons for the low number of female executives, and the necessary support measures for expansion were explored. For the purposes of the study, female executives were classified by individual, organizational, policy and institutional levels, considering those likely to become executives in the prospective promotion lists (deputy general managers and general managers). As a result, in the long-term perspective, it is suggested that corporate and governmental policy should support affirmative action for fostering female middle managers, fair personnel management, and changing the mindset of CEOs and executives, along with training and network support for prospective female leaders.

Key words: female executives, affirmative action, networks, leadership, organizational culture

* Lead author, Associate Research Fellow, Korean Women's Development Institute

** Corresponding author, Researcher, Korean Women's Development Institute