

기업의 여성 임원 비율이 여성 중간관리자의 승진과 임금에 미치는 효과에 관한 연구*

최부경**·안지영***

초 록

본 연구는 기업의 여성 임원 비율이 여성 중간관리자의 승진과 임금에 미치는 영향에 대해 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 여성관리자패널 1차~5차년도 자료를 이용하여, 패널로짓(panel logit) 모형으로 고위직 여성비율이 여성중간관리자의 승진에 미치는 영향과 회귀모형으로 고위직 여성임원 비율이 임금수준에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과로 첫째, 기업 내 고위직 여성의 비율이 높을수록 여성중간관리자의 승진에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고위직 여성임원이 부하직원의 여성관리직으로 승진할 수 있는 '변화의 대리인' 역할을 하고 있다는 주장과 일맥상통한다. 또한 고위직 여성관리자의 비율이 여성중간관리자의 임금에 미치는 영향에 대한 분석결과, 승진과 더불어 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 유의하지는 않았다. 더 나아가, 본 연구는 동종업계 비교 해당 기업의 여성인력의 비중이 더 높을수록, 즉 여성인력의 집중도가 높을수록 여성 임원비율이 승진 및 임금에 미치는 정(+)의 효과가 더욱 커질 것 (혹은 여성인력의 집중도가 낮을수록 여성임원비율이 승진에 미치는 영향을 약화시킨다) 이라는 조절 가설을 검증하였다. 분석결과, 동종업계 내 여성인력의 비율이 낮을수록 여성임원비율이 승진에 미치는 긍정적인 효과를 약화시켰다. 마지막으로, 본 연구결과의 이론적 및 실무적 시사점에 대하여 논의하였다.

주제어: 고위직 여성임원, 여성중간관리자, 승진, 임금, 동종업계 비교
여성인력비중

*이 논문은 2018년 한국여성정책연구원 패널조사 학술대회에서 발표한 논문을 수정·보완한 것입니다.

** 이화여자대학교 일반대학원 경영학과 박사과정, 이메일: cbk1903@naver.com.

*** 이화여자대학교 경영대학 부교수, 교신저자, 이메일: jy-ahn@ewha.ac.kr.

I. 서론

금융감독원은 2013년 기업공시서식 작성기준을 개정하면서 사업보고서 내 임원현황에 임원 성별을 구분하여 공시하도록 하였다. 이러한 개정을 통해 공시된 국내 매출액 상위 500대 기업의 여성 임원 숫자는 454명으로 전체 임원의 3%를 차지했다(여성가족부, 2018). 여성 임원 비율은 2014년 2.3%, 2015년 2.4%, 2018년 3.6%로 조금씩 늘어나고 있지만 경제협력개발기구(OECD) 국가들의 평균 여성 임원 비율(2018년 기준)인 21.8%에 비교하면 여전히 낮은 수준이다(여성가족부, 2018). 이러한 결과는 2010년 이후 남녀고용평등법, 모성보호법, 적극적 고용 개선 조치 등 정부의 여성의 경제활동을 지원하기 위한 법적·제도적 노력이 전개되면서 여성경제활동 참가율(2018년 기준 52.9%) 및 여성 고용률(2018년 기준 50.9%)이 크게 증가한 것을 고려한다면 여전히 실망스러운 수치이다(한국노동연구원, 2018). 이와 더불어 현재 남녀간의 임금 격차도 남성 근로자 임금 대비 여성근로자의 임금 수준은 2016년 64.0%에서 2017년 64.7%로 0.7%p증가하는 추세이지만 여전히 남성에 비해 여성의 고위직 승진에 대한 확률이 낮고 그에 따른 임금 증가분도 상대적으로 미약하다(Kirchmeyer, 2002).

이처럼 여성의 승진과 임금의 불평등(gender inequality)은 조직 내에서 여전히 존재하고 있다(김수한·신동은, 2014). 특히 조직 내 남성선호현상(Acker & Van Houten, 1974) 및 직무, 직업, 회사 그리고 산업분야에서의 성별분리(sex segregation)현상(Baron & Bielby, 1980)를 통해 사회 불평등을 심화시킬 수 있다. 예를 들어 여성의 승진이나 임금은 보직배치, 훈련, 평가와 같은 일련의 조직적 관행과 인사결정의 과정을 통하여 발생한다. 따라서 성별에 따른 직종 및 업무의 분리는 여성의 승진과 훈련의 기회를 제한하고 남성과 여성의 임금격차를 만들 수 있다(김수한·신동은, 2014). 이러한 기업에서의 여성 차별의 경험은 사회 불평등이 재생산되는 메커니즘을 밝히는 중요한 단서를 제공한다(Baron and Bielby, 1980). 또한 이러한 불평등은 장기적인 시각으로 볼 때, 조직 내 여성인력의 활용에 커다란 걸림돌로 작용할 수 있다는 것이다(구자숙, 2006).

여성의 승진과 임금에 대한 기존의 연구들은(Gorman and Kmec, 2009; Hirsh, 2009) 대부분 여성에게 강요되는 일-가정 균형 압박, 가족의 지지 등과 같은 사회적·문화적 영향(권혜원·권순원, 2013), 여성의 승진기회를 낮추는 직무분리(박기남, 2002), 낮은 사회적 자본 형성 가능성(장덕진·황정미,

2003) 그리고 인적자원관리 관행(이주희, 2003; Gorman, 2006)등 대부분 승진을 저해하는 요인에 대한 연구에 편중되어 있다. 이러한 요인들은 조직적 장벽, 대인관계 장벽, 개인적 장벽과 더불어 여성의 경력성공을 저해하는 큰 장애요소임을 지적하였다(Northouse, 2010). 한편, 여성의 승진과 임금의 성불평등은 조직 의사결정자의 성별과 무관하지 않는데 최고 경영층에 남성들의 비율이 압도적으로 높으며(Galinsky, 2015) 특히 할당적 차별(가치가 낮은 일 자리에 여성을 배치하는 경향), 직장 내 차별(같은 업무에서도 여성이 남성보다 임금을 더 적게 받는 경향), 그리고 평가적 차별(일의 성과에 따른 보상에서의 차별적 평가의 경향)이 의사결정자들로부터 야기되는 조직적으로 체계화된(systematic) 성차별을 야기할 수 있는 가능성을 주장하였으나 이에 대한 실증적 증거는 부족한 실정이다(Rivera, 2012).

따라서 본 연구는 조직 내 최고의사결정을 담당하는 고위직 여성임원들이 성불평등을 완화할 수 있는 역할을 수행할 수 있는 가능성을 탐색적으로 살펴보고자 한다. 여성임원의 비율이 여성 관리자의 승진 및 임금상승에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구는 여성임원이 변화의 대리인(agents of change) 역할을 수행하여 여성임원 비율의 증가가 조직 내 여성 관리자의 성불평등을 완화시키는 역할을 할 것이라는 주장에 근거하고 있다. 구체적으로, 고위직 여성임원들은 여성 중간관리자의 멘토링, 네트워킹, 조직 문화의 변화 등 조직의 하위 및 중간 관리자 여성들의 승진과 임금에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Nelson & Bridges, 1999; Hultin and Szulkin, 2003b).

더 나아가, 본 연구에서는 여성임원이 여성중간관리자의 고용관련 결정 즉, 승진이나 임금 수준에 대한 영향이 기업의 환경에 따라 차이가 있음을 제시하고자 한다. 기존의 연구에서 일자리 자체에 내포된 특성이나 기업의 조직적 특성이 여성의 고용에 밀접한 관련이 있다는 주장(Pergamit & Veum, 1999)에 더해 본 논문에서는 주로 기술(technology)의 특성에서 비롯되는 산업별 특성을 통제하고 각 산업 별 여성 노동력의 비중에 대한 상대적인 위치에 따라 여성임원의 비율이 여성 고용관련 결정에 어떠한 차이를 줄 수 있는지 살펴보고자 한다. 구체적으로 동종 산업 내 경쟁기업 대비 여성 노동력의 비율의 순위(ranking)에 따라 여성임원 비율이 중간관리자의 승진 및 임금수준에 대한 차별적 효과의 가능성을 살펴보았다. 즉, 동종 산업 내 개별 기업의 여성 인력 비율의 순위에 따라 여성임원이 변화의 대리인으로서 역할을 수행할 수 있는 자율권(discretion)에 차이가 있을 것으로 예상되므로 여성임원이 중간관리자 승진 및 임금결정에 관한 효과에서 차이가 나타날 수 있다. 특히 한국 기업은 여성노동력이 특정 분야에 집중되어 있으며(이주희, 2003), 조직에서 여성이

차지하는 상대적인 규모에 따라 조직구성원들이 여성을 대하는 태도와 반응이 달라지기 때문에 조직 내 여성의 비율을 고려해야 한다는 기존 연구와 일관성이 있다(금재호, 2010). 특히, 조직 내 여성의 비율이 높을수록 여성 관리자가 역량을 발휘하는데 긍정적인 영향을 줄 수 있는데 이는 성 유사성(gender similarity)이 높을수록 유사한 가치와 선호도를 공유하며 이성의 상사-부하 관계보다 양적, 질적으로 많은 정보를 가지고 있으므로 (Jackson and Joshi, 2004) 이는 특히 승진이나 임금수준 결정 등 고용관련 평가의 개선을 통해, 여성임원의 비율이 적은 조직에 비해 승진 및 임금수준에 미치는 긍정적 영향이 더욱 커질 것이다.

따라서 본 연구는 고위직 여성 관리자의 비율과 여성 중간관리자의 관계에 초점을 맞추어 세 가지 목적으로 연구를 하고자 한다. 첫째, 고위직 여성임원의 비율이 여성중간관리자의 승진과 관련이 있는지에 대해 분석하였다. 둘째, 고위직 여성임원 비율과 여성중간관리자의 임금과의 관계를 분석하였다. 마지막으로, 동종 산업 내 여성비율의 순위(ranking)가 고위직 여성임원 비율과의 상호작용을 통해 여성중간관리자의 승진과 임금에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 이론적, 실무적 시사점을 주고자 한다.

II. 선행연구 및 가설설정

1. 고위직 여성임원 비율과 여성 중간관리자의 승진과의 관계

여성임원의 역할과 성(gender) 다양성에 대해 활발한 연구가 진행되어 왔다. 그러나 한국은 임원구성에서 여성임원의 부족 현상이 매우 심한 나라임에도 불구하고¹⁾, 여성임원의 현황 파악이나 역할 등에 대한 제도적인 정비 및 관련 연구가 제대로 이루어지지 않고 있다(이지혜 외, 2019). 그러나 해외에서는 1950년대 여성의 사회적 진출이 시작되고 이때부터 여성리더 및 리더십에 주목하였다(이동수, 2009). 이러한 연구들은 여성리더의 리더십의 특성

1) 2017년 회계법인 딜로이트(Deloitte)사의 44개국을 대상으로 이사회 여성비율을 비교한 결과에 따르면 한국은 이사회의장 중 여성비율이 1.1%로 44개국 중 38위이며, 영국 시사주간지 이코노미스트가 발표한 유리천장지수(The glass-ceiling index)에서 한국은 2017년도 OECD 29개 국가 중 '기업 이사회 여성비율' 평가항목이 29위를 기록하였다. 한국여성정책연구원, 김난주 외(2017). 여성관리자패널조사, p.3.

(Lipman-Blumen, 1992)이나 남성리더십과의 차이점 그리고 이러한 차별점이 조직에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 밝히고 있다(Burke & Collins, 2001). 그러나 여성임원이 조직구성원에 미치는 영향에 관한 논의는 대표성의 측면에서 접근할 수 있을 것이다(원혜연 외, 2018). 대표성의 측면에서 접근할 때, 소극적 대표성이 조직 구성비율에 대해 인적 구성 비율을 반영하고자 하는 것이라면, 적극적 대표성은 임원이 능동적으로 소속 집단의 이해를 반영하는 것(원혜연 외, 2018)이다. 이는 여성임원은 적극적 대표성의 차원에서 여성의 성역할로 인한 고충을 이해하고 이를 해소하기 위한 노력에 적극적인 관심을 기울일 것이다(Dolan, 2000).

이러한 관점으로 본 연구에서는 고위직 여성임원은 본사(headquarters)에서 행정적 그리고 경영상의 관리자로서 정책과 정책 실행에 전반적인 책임을 수행하는 사람들로 정의한다. 또한 중간단계의 여성 관리자는 일반 관리자로서 조직의 팀장 이상의 관리자로 정의한다(Kurtulus & Devey, 2012). 그러나 본 연구는 『한국여성정책연구원』의 “여성관리자패널은 중간관리자를 ‘대리급’ 이상을 중간관리자로 조사하여 사용하였기 때문에 본 연구도 중간관리자를 ‘대리급’ 이상으로 분석하였다. 이러한 여성중간관리자들이 그들의 역량의 증가에 따라 난이도가 높은 직무를 수행할 수 있도록 승진을 통해 서열과 권한의 상승을 제공하며, 그에 따라 책임이 커지며, 연봉 등 임금 상승을 통해 동기를 부여하고 근로의욕을 증진시키고, 나아가 잠재능력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하는 승진(promotion)은 그만큼 중요하다고 할 수 있다(황성수, 2017).

여성 중간관리자의 승진에 미치는 영향에 관한 대부분의 선행연구들은 여성의 경력 성공을 저해하는 장애요인으로 여성에게 보이지 않는 유리천정(glass ceiling)이 작용하는 조직적 장벽, 대인관계 장벽, 개인적 장벽을 강조하였다(Northouse, 2010). 이로 인해 남성 동료들에 비해 여성 관리자의 성과 및 노력이 더 요구되며, 여성에게 비호의적인 기업 문화, 가정에 대한 책임과 승진에 대한 추구가 병행될 수 없다는 인식을 갖게 하는 등 여성 스스로 최고 경영직에 어울리지 않는다고 여기도록 해왔다(Powell & Greenhouse, 2010). 또한 승진 결정에 있어서 남성들이 동성(Homophily)을 선호하며, 여성에게는 도전의 기회와 인정 및 지원이 충분히 주어지지 않아 확실한 발전 기회가 결여되는 경향(Cooke & Xiao, 2014)등의 원인으로 여성들은 승진과 임금상승을 기대할 수 없고, 경력이 단절되거나 이직의 가능성이 높아질 수 있다(Mincer & Polachek, 1974).

유리천장의 문제를 해결하는 데 있어 많은 실무자들과 연구자들이 고위직 여성의 비율을 높이는 것을 해결책으로 주장해왔다. 즉, 조직의 고위직에 위치한 임원은 조직의 의사결정권을 갖기 때문에 조직의 운영방식과 문화 조성에도 지대한 영향을 미칠 수 있다는 점이다(Opstrup & Villadsen, 2015). 이는 고위직 여성은 '동기부여와 영향력'을 바탕으로 부하직원들에게 멘토링(Athey et al. 2000)과 승진에 필요한 기술 습득을 위한 적극적 훈련을 제공하며 여성의 채용을 적극적으로 제공함으로써 여성 관리자가 승진할 수 있도록 도움을 줄 수 있다(Ibarra 1993; Noe 1988). 이러한 멘토링의 기회의 증가(Konrad et al. 2008)는 경력 결과에 긍정적인 효과가 있다는 것이 많은 학자들에 의해 검증되었다(Wayne et al. 1999). 이러한 멘토링을 통하여 과업 수행방식이나 노하우를 학습하며, 자신의 직무에 대한 역할모형을 수립하고 이를 실행해 나가는데 도움을 받을 수 있으며(Higgins & Kram, 2001) 경력 후원을 받아 경력만족을 상승시킬 수 있는데 위의 관계는 직급이 상승할수록 보다 강하게 나타남을 검증하였다(Seibert et al., 2001). 더 나아가 고위직 여성임원비율의 증가는 중간 여성 관리자들의 교육과 훈련을 통해 업무수행에 필요한 다양한 지식 제공 및 자질 형성에 도움을 준다(이지원·어용숙·하영수, 2014). 이러한 교육훈련은 경력성공에 필요한 객관적인 업무수행성과 높아지게 된다는 것이다(Cannon-Bowers & Salas, 1997). 더욱 Hultin and Szulkin(2003b)는 고위직 여성 관리자를 “변화의 대리인”(agents of change)으로 보고 여성임원이 조직 내 여성들의 불평등의 감소와 여성들의 승진과 임금에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 대리인으로서의 역할을 할 수 있다는 것이다. 즉, 의사결정의 지위에 있는 여성들의 증가는 낮은 지위의 여성들의 성불평등을 완화시키는 역할을 할 것이라는 것이다(Cotter et al. 1997; Nelson & Bridges, 1999). 이는 고위직에 여성의 대표성이 클 때 남성과 여성의 임금의 차이를 줄이고, 여성 부하직원과의 동질성(Homophily)으로 인해 사회적 상호관계와 긴밀한 관계를 갖게 되며, 고위직으로의 여성의 승진가능성을 높인다는 것을 의미한다.

또한, 고위직 여성임원의 비율의 증가는 사회 자본 이론(social capital theory)에서 주장하는 개인의 사회적 네트워크의 개인 경력개발의 영향의 주장과 일맥상통하고 있다(Podolny & Baron, 1997). 이것은 개인의 사회적 네트워크와 같은 사회적 자본은 개인의 가치를 창출하고 사회구조 내에서 개인의 행동을 촉진시키는 역할을 하는데 이는 인적 자본이 개인의 기술과 능력의 변화를 포함하는 것처럼 사람들 간의 관계가 변화하는 과정에서 사회적 자본이 창출되며 개인이 원하는 목표를 달성하기 위한 수단적 행동으로 사용하게

된다는 것이다(Seibert, Kraimer & Liden, 2001). 이러한 사회적 네트워크 즉, 사회적 관계는 정보 및 자원에 대한 접근이 가능하게 되며, 더불어 경력개발에 대한 도움을 받을 수 있다고 설명하고 있다(Ibarra and Andrews, 1993). 또한 사회적 네트워크가 정보의 접근성 뿐 아니라 타인들과의 교섭력을 증가시키며 더불어 경력향상에 대한 기회를 가질 수 있다는 것이다 (Burt, 1997).

이러한 연구 결과를 통해 고위직 여성임원의 비율이 높아질수록 여성 부하직원과의 동질성으로 인해 상호작용이 늘고, 긴밀한 관계를 통해 남녀의 임금의 차이를 줄이고 고위직으로 여성의 승진을 촉진시키는 역할을 할 수 있다. 이는 의사결정의 지위에 있는 여성들이 증가하여 집단 내 성불평등을 완화시키는 역할을 할 수 있다는 기존의 주장과 맥락을 같이 한다(Cotter et al. 1997; Nelson and Bridges 1999). 이를 또한 사회적 백신(social vaccines)이라 명명할 수 있는데 이는 집단 내 동성의 전문가와 동료들이 사회적 관계를 형성하는데 있어 어려움이나 고충을 없애는 역할을 수행할 수 있다는 것에 기인한다. 또한 Moore 외(2005)의 연구에서는 여성 부하의 상사가 여성일 때 경력 및 삶의 질이 더 높아 여성 근로자는 동성의 상사를 선호한다는 분석결과로 나타났다. 이러한 사전 연구들은 여성임원의 여성 직원에 대한 다방면적인 근무환경의 질적 제고에 긍정적인 역할의 가능성을 제시한다고 볼 수 있다(Atchison, 2015; Lucifora & Vignani, 2016; Tate & Yang, 2014). 따라서 위의 논거를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

가설 1. 고위직 여성임원의 비율이 클수록 여성 중간관리자의 승진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 고위직 여성임원 비율과 여성 중간관리자의 임금과의 관계

국내 기업에서는 남성 관리자에 비해 여성 관리자의 노동시장은 제한되어 있으며, 협소한 규모이다(김현동, 2018). 더욱이 여성 관리자들은 가사와 자녀양육 등의 가정생활을 전담하고 있어서 직장-가정의 갈등을 경험하고 있기 때문에 직장생활에 몰입하기 어려우며, 남성 관리자와 비교하여 경력개발에 불이익을 받을 수 있다(김기동 외, 2015). 이러한 이유로 상당수의 여성 관리자는 직장생활을 중도에 그만두고 경력단절을 선택하는 사례가 빈번하게 보고되고 있다(황성수, 2017). 더욱이 여성 관리자가 이직하는 사례가 남성 관리자보다 높아 여성 관리자에 대한 경력지원을 하려는 동기와 의지가 부족할 수

있다(김기동 외, 2015). 그러므로 남성이 여성보다 교육, 훈련, 경력 등 인적 자본요소의 투입이 더 많기 때문에 남성의 인적자본의 가치가 더 높아 여성에 비해 남성 근로자의 임금수준은 높다(Valcour & Ladge, 2008).

임금이란 일반적으로 근로자가 제공하는 노동의 대가로 사용자가 제공하는 금전적 대가로 근로자 자신 및 부양가족의 생계를 유지하는 수단이며 기업 내의 사회적 신분이나 조직상의 지위를 나타내는 등 근로자의 동기부여 및 근로생활의 질 향상과 자기실현을 위한 중요한 역할을 한다(Snell & Boulander, 2011; 김성한, 2010). 따라서 임금은 근로자의 태도와 행동, 즉 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수이자 노동시장 참여 지속성의 주요 요인이 된다(박계홍, 1995; Mamman, 1990). 그러나 우리나라는 OECD 국가 중 남녀 임금격차가 가장 큰 나라이며²⁾ 낮은 임금과 성별 임금격차는 여성 노동시장의 주요 특징으로 꼽힌다. 국내의 성별 임금격차에 대한 최근의 연구에서 한국노동패널을 이용해 임금의 과거 10년간의 추이를 살펴본 바, 외환위기 이후 여성의 경제활동 증가에도 불구하고 우리나라 남녀 근로자의 시간당 임금 격차가 30.7%p로 나타났다. 즉, 여성의 시간당 평균 임금이 남성보다 30.7% 적다는 의미이다(한국여성정책연구원, 2018). 이는 최근의 교육수준이 높은 양질의 여성인력이 안정적으로 공급되고 있는 한국의 현실과는 다소 거리가 있다. 더욱이 통계청 경제활동인구조사에 따르면 2018년 현재 임금 노동자 중 종사자 300인 미만 중소기업 종사자가 차지하는 비율은 남성의 경우 약 84%, 여성은 약 91%이며, 비정규직 비율은 남성은 약 26%, 여성은 약 41%이다. 근로조건이 상대적으로 열악한 2차 노동시장 소속 비율이 여성의 경우 더 높다. 이러한 이중구조와 성별 분절이 증첩된 한국 노동시장에서 이중구조의 완화는 성별 임금 격차를 줄이기 위한 대안으로 논의되고 있다(김영미, 2015). 더욱이 남성 집중직종이 대다수인 상황에서 직종에 성차별로 채용되지 못한 여성 노동력이 일부 직종에 과잉 공급될 경우 임금 하락이 일어날 수 있다고 설명한다(금재호, 2004).

그러나 관리직급의 여성의 경우 상대적으로 고임금직 및 임금차별이 상대적으로 적은 직무로의 진입으로 보고 성별 임금격차가 덜할 것으로 예측하였으나 여전히 관리직 내 성별 임금차이가 존재하고 있다(김영옥, 2010; 금재호 2010). 특히 기존의 연구에서 관리직군의 성별 임금 격차가 측정되었지만 설명이 되지 않는 차이(unexplained differentials)로서 논의해 왔다. 예를 들어 Oaxaca & Ransom(1994)의 연구에서 임금 분해식(wage decom-

2) OECD 국가의 남녀 임금격차를 비교한 건데 한국이 37.1%, 34개 나라 중 1위(OECD 보고서, 2018).

position)을 통해 성별 임금격차를 연구한 결과, 개인의 특성으로 설명되지 않는 성별 임금격차분이 전체 격차의 절반수준임을 보여주었다. 이러한 차이는 성별 임금의 차이가 조직의 특성에 기인할 수 있음을 시사한다(Bertrand & Hallock, 2001). 즉, 기업별로 임금의 성별 격차를 조정할 수 있는 재량(discretion)의 수준이 다르며 기업의 인적자원제도 및 정책에 따라 이를 관리할 수 있음을 의미한다(이주희 2003). 이에 여성임원 비율의 변인은 조직의 성별 임금차이에 영향을 줄 수 있는 요인으로 여성이 조직의 최고 의사결정에 참여하고 조직문화 변화에 영향력을 발휘하여 성별 차별을 완화시키며, 기업의 다양성, 투명성, 공정성 등을 높이는 긍정적인 역할을 할 수 있다. 더욱이 여성 관리자의 양적증가가 정치적 힘과 사회적지지 네트워크를 형성하게 하고 이것은 다시 이들의 승진 기회를 높이고 아울러 금전적 보상과 권위도 높일 것이라고 주장한다(임희정 2009). 이러한 논거를 바탕으로 다음의 가설을 설정한다.

가설 2. 고위직 여성임원의 비율이 높을수록 여성 중간관리자의 임금에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 동종업계 내 기업의 여성비율의 순위

최근 여성 근로자들이 꾸준히 노동시장에 참여함으로써 기업 내 여성비율이 증가하고 있지만 아직도 한국은 OECD 회원국 중 가장 낮다(김효선·이수연, 2017). 그러나 기업 내 여성근로자의 증가는 여성들의 감수성이 조직에 유입되고 구매의사 결정이 높은 여성고객에 대한 이해가 높아져서 조직의 성과를 높이며(Catalyst & Catalyst, 2004), 여성근로자들이 자신들의 역량과 성과에 맞는 경력개발의 결과물을 얻을 수 있을 것이라는 기대를 해볼 수 있다는 것이다(황성수, 2017). 더욱이 동종업계 내 기업의 여성비율은 동종산업 내 기업 들 대비 해당 기업의 여성 노동력의 비중이라고 할 수 있다. 이는 조직에서 여성이 차지하는 상대적인 규모에 따라 조직구성원들이 여성을 대하는 태도와 반응이 달라지기 때문에 조직의 여성 노동력의 비율이 중요하다(Turco, 2010). 이것은 여성의 위치가 낮거나 비율이 열세인 상황에서는 여성에 대한 선입견이나 편향 등으로 인해 여성들이 실력을 발휘하고 새로운 일에 도전하는 데 어려움을 겪기 때문이다(Reskin, et al, 1999). 이로 인해 여성의 능력과 잠재력에 대한 부정적 선입견은 여성들에게 도전적인 과제를 담당하기를

주저하게 만들고, 높은 성과를 달성하는데 장애가 되며 결과적으로 여성의 승진이나 임금에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(Spencer et al, 1999).

이러한 여성 노동력의 비율에 대한 Cohen and Huffman(2007)의 연구에서 미국의 노동시장 안에서 여성의 대표성의 증가는 여성 부하직원의 임금의 차이를 줄인다는 결과와 고위직 여성의 대표성이 클수록 직장에서의 성의 불평등 또는 차별을 감소시킨다는 결과로 나타났다(Skaggs et al, 2012). 또한 한국의 CEO 스코어에서는 500대 기업 성별다양성을 분석한 결과 여성고용비율이 높은 기업이 여성임원비율이 높다는 것을 발표하였다(CEO 스코어 데일리, 2014). 더욱이 이주희(2003)의 연구에서 한국노동연구원의 『1차 사업체 패널』자료를 토대로 여성 관리직 진출 여부에 영향을 미치는 기업 구조적, 그리고 인사조직적 변수를 조사한 결과 여성 관리직이 있는 기업은 인사담당자의 태도가 여성 관리직이 전혀 없는 기업보다 더 평등지향적이었으며, 채용이나 승진, 임금체제 및 근로조건 등 인사 관련 주요제도에서 보다 체계적인 관리와 개인의 능력에 의해 고과가 매겨지는 비율이 높았다.

또한 한 사업장 내 여성비율이 높을수록 여왕벌 신드롬, 역할일치이론³⁾이 약하게 작동하여 동성의 상사일 때 직장 내 스트레스가 낮고 승진확률이 높다는 것이다(Moore et al, 2005). 더욱이 여성의 비율에 따라 여성의 행동을 관찰한 연구의 결과에서 여성의 비율이 25%, 50%, 75%인 각각의 집단에서 여성의 행동은 유의미한 차이를 보이는데, 여성의 비율이 높은 집단에서의 여성의 활동이 자신감이 있고, 활기찼으며, 보다 적극적으로 나타났다(Dasgupta et al, 2015). 이것은 집단에서 여성의 높은 비율은 여성의 참여정도에 긍정적 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 연구들에서 기업 내 여성비율이 높을수록 또한 여성 직속 상사일 때 승진확률이 높다는 결과를 도출하였다(Gardiner and Tiggemann, 1999). 더욱이 임금에 있어서도 여성 관리직이 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 동종 임금 평균과 비교하여 약간 높은 수준의 임금을 지급하고 있었다(이주희, 2003). 이러한 사전연구를 바탕으로 가설을 도출하였다.

3) 여왕벌신드롬(Queen bee syndrome)이란 높은 경력의 여성일수록 차별을 이겨내고 능력을 인정받은 여성일 확률이 높기 때문에 다른 여성에 대한 인정 기준이 높은 현상을 의미한다(Dezso, Cristian L., Ross & Uribe, 2013). 역할일치이론(role congruity theory)이란 경력이 쌓을수록 전통적인 리더십의 특징(ex. 남성다움, 티프함 등)이 여성에게 요구되어지고 이에 따라 여성이 전통적으로 갖는 역할특성을 중요시하지 않게 되는 현상을 말한다.

가설 3. 동종업계 대비 여성인력의 집중도가 높을수록 여성 임원비율이 여성중간관리자의 승진 및 임금에 미치는 정(+)의 효과가 더욱 커질 것이다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 분석자료

고위직 여성임원비율이 여성중간관리자의 승진과 임금에 미치는 영향을 측정하기 위해서 한국여성정책연구원이 여성가족부의 의뢰를 받아 수행한 『여성 관리자 패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』의 1차년도(2007)부터 5차년도(2015)를 사용하였다. 여성관리자패널은 2007년부터 격년으로 2016년까지 6차례에 걸쳐 100인 이상 사업체의 대리급 이상 여성 관리자를 대상으로 조사가 이루어졌다. 본 연구의 분석에 사용되는 여성관리자패널은 한국노동패널조사 등과 같은 패널자료와는 다르게 대리급 이상의 여성을 주 대상으로 하면서 개인, 가정 및 직장에 관한 다양한 정보를 제공하고 있다. 또한 2008년도와 2010년도에는 남성 관리자에 대한 조사를 진행하였고, 2012년도 4차 조사에서는 여성 관리자의 새로운 표본이 추가되었다. 또한 여성관리자패널은 이전 직장 경험이 있는 근로자에 대해서 현재 직장과 더불어 직장의 분야(산업) 및 일(직업), 기업규모, 종사자의 지위, 업무 및 직급, 근속년수, 연 소득 등에 대한 정보가 제공되어 있어 본 연구에서는 이 정보를 사용하였다.

본 연구에서 사용된 자료는 1차~5차 여성 관리자 패널조사의 여성 관리자용 데이터를 기반으로 수행되었다. 여성 관리자용 데이터의 모집단은 제조업, 도소매업, 금융업, 운수 및 여행관련 서비스업, 사업지원서비스업, 교육서비스업, 의료서비스업, 복지서비스업에 해당하면서 종업원이 100인 이상인 기업에 근무하는 대리 1년차 이상의 여성 관리자가 그 대상이다. 주요변수는 1차에서 5차까지의 여성 관리자와 인사담당자 자료를 병합하여 같은 기간 기업적 차원의 요인들이 여성 승진과 임금상승에 미치는 영향을 분석하였다. 개인적 차원 요인을 분석하기 위해서 2-5차 조사에 걸쳐 이직자나 퇴직자 또는 신규입사자를 제외한 동일 기업에 근속하고 있는 패널 9,463명을 분석 대상으로 하였다.

〈표 1〉 표본의 특성

구분		빈도(명)	구성비율	구분		빈도(명)	구성비율
업종	제조업	215	17.0	연령	20대	6	0.4
	건설업	27	2.1		30대	448	32.5
	도소매/숙박음식	76	6.0		40대	808	58.6
	운수업	36	2.9		50대	118	8.6
	금융/부동산	352	27.9		합계	1,380	100
	출판/과학/서비스	367	29.1	직급	대리	142	20.4
	공공행정	72	5.7		과장	220	31.6
	교육서비스	45	3.6		차장	217	31.2
	보건복지	41	3.2		부장	105	15.1
	예술/협회	20	1.6		임원	12	1.7
	기타	11	0.9		합계	696	100
합계	1,262	100	임금	300만원미만	437	24.6	
규모	99인 이하	112		8.9	300~400	399	22.4
	100~299인	287		22.7	400~500	344	19.3
	300~999인	326		25.8	500~600	139	7.8
	1,000~1,999인	129		10.2	600이상	115	7.5
	2,000인 이상	409		32.4	합계	1434	100
	합계	1,263		100			
학력	고등학교 졸업	111	9.5				
	전문대학 졸업	164	14.0				
	대학 졸업	653	55.8				
	대학원 석사졸업	221	18.9				
	대학원 박사졸업	22	1.9				
	합계	1,171	100				

2. 연구 모형 및 변수 설명

본 연구에서 고위직 여성비율이 여성중간관리자의 승진과 임금에 미치는 영향을 분석하기 위해 승진과 임금에 대한 측정방법을 다르게 하였다. 그것은 승진은 시간의 흐름에 따라 종속변수가 0과1로 이루어져 있기 때문에 1차~5차 조사 결과를 연결하여 5년간 승진 여부인 종속변수(승진=1/미승진=0)를 더미변수화 한 후 패널로짓(logit)모형을 사용하여 측정하였다. 여성 관리자의 임금을 파악하기 위해서 본 연구에서는 월평균임금을 사용하였다. 사용된 문항은 연속변수로 응답한 '월평균 임금(세금포함 각종 비용공제 전)'으로 측정

한 뒤 정규분포를 보이지 않아 자연로그화 된 값을 사용하여 측정하였다.

설명변수인 고위직 여성 관리자는 본사(headquarters)에서 행정적 그리고 경영상의 관리자로서 정책과 정책 실행에 전반적인 책임을 수행하는 사람들로 정의한다(Kurtulus & Devey, 2012). 따라서 본 연구에서는 고위직 여성 관리자를 이사회 임원(사내, 사외이사)으로 측정한다. 또한 결과변수인 중간단계의 여성 관리자는 본사가 아닌 곳에서 일하는 일반 관리자로서 조직의 팀장급 이상의 관리자(Kurtulus & Devey, 2012)를 대상으로 측정한다. 고위직 여성 임원의 비율은 전체 여성 인력 중에서 부장급 이상의 관리직에 진출한 여성 비율로 계산한 선행연구(곽현주·최은영, 2014)를 바탕으로 다음과 같이 측정하였다. 본 패널 데이터에서 제공하는 인사 파트 자료를 활용하여 (사내이사+사외이사)/전체 여성정규직 직원*100 식으로 계산한 뒤, 정규분포화를 하기위해 로그값을 취하였다.

또한 조절변수인 기업 내 여성비율의 랭킹은 동종산업에서 여성 노동력의 비중으로써, 각 기업의 여성인원을 총 근로자수로 나누어 구한 뒤 동종산업내에서의 기업의 여성비율의 순위(ranking)을 구하였다. 또한 승진과 임금에 영향을 미치는 통제변수는 개인차를 통제하기 위해, '근속년수', '교육수준'과 조직적 요인으로 전반적인 인사관리방식에서의 '성과강조' 그리고 기업규모를 사용하였다. 또한 먼저 근속년수는 근속기간의 증가에 따라 남녀 모두 승진 경험의 확률이 높아질 수 있으며, 특히, 여성의 승진의 경우 장기간 근속의 장기화에 따라 여성도 승진할 가능성이 있다. 이렇듯, 근속년수와 교육수준 같은 인적자본 요인은 승진, 임금수준 등에 영향을 미치기 때문에(Carnicer et al, 2003; 강혜련·조미영, 2007)통제하고자 했다. 조직차원의 '성과강조'의 인사관리방식은 실적과 연계하여 승진과 보상을 실시하는 인사시스템이므로 승진과 임금에 영향(박상인, 1997)을 줄 수 있으므로 통제하였다. 성과강조는 조직분위기나 문화를 묻는 문항 중 '성과를 강조한다' 라는 단일 문항을 사용하였다. 문항은 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5)의 5점 Likert척도로 이루어져 있으며, 값이 클수록 직장의 성과강조가 심하다고 볼 수 있다. 기업규모는 정규직 직원의 수로 기업규모를 측정하였는데 정규분포를 보이지 않아 자연로그화된 값을 사용하였다. 기업의 규모는 기업규모가 클수록 여성 관리자의 사회자본이 증대하는 것으로 나타났으며(김수한, 안리라, 2018), 여성 관리직의 진출이 더 용이하기 때문(맥킨지 보고서, 2011)에 기업의 규모가 승진에 미치는 영향을 통제하고자 했다.

IV. 연구결과

1. 상관관계분석

2018년 매출액 600대 기업 산업별 여성 직원 비율은 국내 전체 산업의 취업 인력 중 여성의 비중은 23.8%이다. 그 중에서 교육서비스(70.6%) 및 제조업분야가(58.7%)가 높았으며, 전문, 과학 서비스 분야(16.1%) 및 건설업(9.0)이 상대적으로 낮았다. 이는 기술 수준이 높아질수록 여성의 비중이 더욱 취약한 것으로 드러났다(한국건설기술인협회, 2018). 이는 현재 한국의 여성노동시장의 주요 특징 중 하나이다. 기존의 연구에서 일자리 자체에 내포된 특성이나 기업의 조직적 특성이 여성의 고용과 밀접한 관계에 있다는 주장과 일관된 결과를 보인다(금재호 2010). 구체적으로, 한국 기업은 여성노동력이 특정 분야에 집중되어 있는 경향을 보이며 일자리 자체에 내포된 특성이나 기업의 조직적 특성이 여성의 상대적인 승진과 임금에 차별적인 영향을 미친다는 것을 의미한다(박기남, 2002; 이주희, 2003).

아래 <표 2>는 가설 검증에 앞서 표본의 특성 및 각 변수 간의 상관성과 방향성을 확인하기 위한 상관관계 분석결과이다. 이는 여성 관리자의 승진과 임금에 영향을 미치는 변인을 탐색하기 위한 결과로써 먼저, 종속변수인 승진은 평균이 0.4이며, 표준편차가 0.5이다. 이것은 전체 표본에서 평균에 비해 승진이 40% 정도로 데이터 기간(8년 동안) 40%의 대리이상의 중간관리자가 최소한 한 번 이상 승진한 것으로 나타났다. 고위직 여성의 비율과 중간관리자의 승진과의 관계는($r=.004$, $p=.05$) 유의한 정(+)의 상관을 보였고 고위직 여성의 비율과 임금사이에는 정(+)의 관계($r=.02$ $p=.1$)로 나타났다. 또한 동종산업내 여성비율의 순위(rank)와 승진과는($r=.05$, $p=.05$)로 유의한 부(-)의 상관을 보였다. 근속년수와 승진과의 관계에서 유의한 정(+)의 관계($r=.07$, $p=.01$)로 나타났고, 교육수준도 마찬가지로 유의한 정(+)의 관계($r=.01$, $p=.05$)로 나타났다. 더욱이 전반적인 인사관리방식인 성과강조와 기업규모 또한 승진과 임금에서 모두 유의한 정(+)의 방향으로 나타났다. 이러한 승진과 임금에 근속년수, 교육수준, 성과강조, 그리고 기업규모가 영향을 미친다고 볼 수 있다.

〈표 2〉 상관관계분석

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 승진	0.4	0.5							
2. 임금	5.8	0.4	0.02						
3. 고위직 여성 비율	0.013	0.03	0.04**	0.02					
4. 동종산업내 여성비율순위(ranking)	22.9	17.4	-0.05**	-0.03**	0.034**				
5. 근속년수	9.6	5.7	0.07***	0.01**	0.043***	0.007			
6. 교육수준	2.9	0.9	0.06***	0.01	0.03**	-0.03**	0.001		
7. 성과강조 문화	3.8	0.9	0.05***	0.06**	0.16***	-0.08***	-0.6***	0.07***	
8. 기업규모	2.5	1.2	0.13***	0.09***	-0.028	-0.009	0.05***	0.07***	0.03**

*임금: log월평균임금 **동종산업내 여성비율 ranking:랭킹이 높을수록 여성비율 낮음

* p<.1 ** p<.05 *** p<.01

2. 가설 검증

본 연구에서는 해당 개인이 승진을 했는지 여부를 측정하고 여성 관리자의 승진에 고위직 여성의 비율이 어떠한 영향을 주는지와 동종산업 내의 여성비율의 순위(rank)가 두 관계를 어떻게 조절하는지에 대한 가설 검증을 실시하였다. 첫 번째로 승진에 대한 분석은 패널로짓 모형으로 분석하였다.

승진의 패널로짓 모형의 분석결과는 <표 3>에 제시하였다. <표 3>의 모형2에서 고위직 여성임원의 비율이 중간관리자의 승진에 정(+)의 영향($r=.29$, $p=.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 지지되었다. 이는 고위직 여성임원의 비율이 높을수록 조직 내의 성 차별문제를 완화시키는 역할을 하며(이주희, 2003), 고위직 여성임원의 비율이 높아질수록 여성 부하직원과의 동질성으로 인해 상호작용이 늘고, 긴밀한 관계를 통해 고위직으로 여성의 승진을 촉진시키는 역할을 한다는 주장과 일관성이 있다(Hultin and Szulkin, 1999).

또한 모형3에서 나타난 동종산업 내 여성인력의 비중이 더 높을수록, 즉 여성인력의 집중도가 높을수록 여성 임원비율이 승진에 미치는 정(+)의 효과가 더욱 커질 것(혹은 여성인력의 집중도가 낮을수록 여성임원비율이 승진에 미치는 영향을 약화시킨다)이라는 조절 가설을 검증하였다. 분석결과, 동종업계 내 여성인력의 비율이 낮을수록(산업 내 다수 기업 중 해당기업의 여성인력 비율의 랭킹이 낮을수록) 여성임원비율이 승진에 미치는 긍정적인 효과를 약화시켰다. 그러므로 가설 3도 지지되었다고 볼 수 있다. 이는 기업 내 여성의 비율이 높을수록 여성 임원의 비중이 높다는 연구(CEO 스코어 데일리)와 여성비율이 높은 기업일수록 채용, 승진, 임금이 체계적으로 관리되어 온다는 기존의 주장(이주희, 2003; Moor et al, 2005)과 일관된 결과로 나타났다.

임금에 관한 결과는 <표 4>에 제시되었다. <표 4>의 모형2에서 고위직 여성임원의 비율이 중간관리자의 임금에 미치는 영향에 관한 검증의 분석결과 고위직 여성임원의 비율은 중간관리자의 임금에 정(+)의 영향($r=.36$, $p=.1$)을 미치는 것으로 나타났으나 유의하지는 않았다. 이것은 사전연구에서 제시한 고위직 여성임원의 높은 비율은 성별의 임금격차의 현상을 완화하는 역할을 한다고 볼 수 있다(Cohen and Huffman, 2007). 더욱이 조절변수인 동종산업 내 여성비율의 랭킹에서도 유의한 부(-)의 관계가 나타났다. 이는 여성비율이 높은 기업일수록 그렇지 않은 기업에 비해 임금의 수준이 높다고 볼 수 있다. 이것은 직종 내 여성고용비율 증가가 임금에 미치는 효과는 여성보다 남성

에서 더 크게 나타나지만 장기적으로 그 정도가 약해지고 있으며, 남녀 간 임금격차에 대한 요인분해를 통해 여성고용 비율의 증가는 임금격차를 유지 내지 축소시키는 방향으로 작용한다는 것도 확인할 수 있었다(한국노동연구원, 2018).

따라서 조직에서 여성이 차지하는 상대적인 규모에 따라 조직구성원들이 여성을 대하는 태도가 다를 수 있으며 이를 통해 조직 내 여성의 비율이 높을수록 여성 관리자가 역량을 발휘하는데 긍정적인 영향을 줄 수 있다(김양희·김홍숙, 2000; 이주희, 2003)는 사전연구와 일치한다고 볼 수 있다. 그러나 기업 내 여성임원의 비율과 동종산업 내 여성의 비율 랭킹의 조절효과는 부(-)의 방향을 보였지만 유의미하지 않은 결과를 도출하였다. 또한 근속년수와 교육 수준은 승진과 임금에 모두 정(+)의 관계가 나타났다. 더욱이 성과강조의 조직 문화는 승진과 임금에 모두 정(+)의 관계로 나타났다. 성과지향적인 조직 문화는 조직목표 중의 하나로서 보다 나은 성과를 달성하기 위한 문화를 의미한다. 조직문화와 관련하여 성과향상을 위한 가정은 조직 내 경쟁 우위(competitive advantage)를 확보하는 것이다(Barney, 1986). 성과지향성은 조직이 업무성과의 향상이나 수월성을 어느 정도 강조하고 이에 대해 얼마나 적극적으로 보상하는가에 따라 규정된다. 성과지향성이 높은 조직은 개인의 성취를 중시하고 개인의 성취에 따라 보상이나 지위가 달라져야 함을 인정한다. 따라서 조직 구성원은 자신에게 주어진 일을 어떻게, 얼마나 잘 수행하였는가에 근거하여 평가를 받는다. 또한, 성과지향성이 높은 조직은 지속적인 자기개발이나 성과의 향상을 요구하고 이를 가치부여 한다(Schneider and Barsiyyx, 1997; House, et. al., 2004). 성과지향성이 높은 조직문화에서는, 성과지향성이 낮은 조직에 비해, 여성 관리자에 대한 평가가 긍정적일 가능성이 있다. 즉, 성과지향적 조직에서는 관리자에 대한 평가는 그가 또는 그녀가 얼마나 업무를 잘 수행하는가의 객관적인 요소에 따라 달라지기 때문에, 성별과 같은 사회적 배경이 작용할 여지가 그만큼 작아진다(Rosener, 1990). 성과와 성취를 강조하는 조직문화에서는 전문적 권력의 영향력이 상대적으로 크고, 이는 여성(또는 소수 집단)관리자에 대한 평가에 긍정적일 수 있는 가능성을 보여준다(원숙연, 2010). 그러나 임금에서는 성과지향적 문화는 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 여성 근로자는 주로 특정 직종에 분포하는 경향이 있으며(직종격리현상), 이로 인해 해당 직종에 여성 노동력은 초과공급 상태로 인해 해당 직종의 여성 임금이 하락하게 되어 성별 임금격차는 증가한다고 말한다(Bergname, 1974). 즉, 인적자본 수준의 성별 차이, 성별직종 분리와 함께 노동시장 이중구조는 한국 성별 임금 격차의 또 다른 주요인이다(이은정, 2019). 이것은 남

성집중직종이 대다수인 상황에서 이들 직종에 성차별로 채용되지 못한 여성 노동력이 일부 직종에 과잉 공급될 경우 임금 하락이 일어날 수 있다고 할 수 있다(금재호, 2004; England, et al., 1988). 결과적으로 이중구조에 따른 임금 격차가 여성의 경우 더 크다면 2차 노동시장 여성은 분절구조와 노동시장 내 성차별이라는 이중의 불이익을 겪게 되고, 이는 한국의 높은 성별 임금 격차를 유지하는 구조적 요인이 될 수 있기 때문이다(이은정, 2019). 또한 강승복(2008)의 연구에서도 직종 내 여성 근로자의 분포가 임금에 미치는 영향을 파악하였는데, 결과적으로 직종 내 여성의 비율은 임금에 부정적 영향을 미치지만 시간이 갈수록 부정적 효과의 크기는 감소할 것으로 예상하였다.

〈표 3〉 기업의 여성임원의 비율이 승진에 미치는 영향 (패널로지모형)

독립변수	승진(승진=1, 그렇지 않으면=0)			
	모형1	모형2	모형3	모형4
고위직 여성 임원 비율		0.29**	0.20*	0.08*
동종산업내여성비율 ranking			-0.02***	-0.02***
고위직 여성비율*산업 내 여성비율 ranking				-0.009**
근속년수	0.0004***	0.0003***	0.0003***	0.0003***
교육수준	0.00006***	0.00004**	0.00004**	0.00003***
성과강조	0.08*	0.08*	0.002	0.002
기업 규모	0.12**	0.10	-0.08*	-0.08*
연도효과	Yes	Yes	Yes	Yes
관측치	4572	2835	2002	2002
log likelihood	-2373.75	-1660.94	-1190.84	-1190.80
lnsig2u	-1.36316	-8.5937	-2.1547	-2.14672
sigma_u	0.50582	0.01361	0.3405	0.3419
rho	0.07216	0.000056	0.03404	0.03430

p<.1** p<.05*** p<.01 *동종산업내 여성비율 ranking:랭킹이 높을수록 여성비율 낮음

*임금: log월평균임금

〈표 4〉 기업의 여성임원 비율이 임금에 미치는 영향(회귀모형)

독립변수	임금(ln pay)			
	모형1	모형2	모형3	모형4
고위직 여성임원 비율		0.36	0.27	0.17
동종산업여성비율 ranking			-0.14**	-0.14**
고위직 여성임원비율*여성비율 ranking				-0.0005
근속년수	0.02**	0.02**	0.02**	0.02**
교육수준	0.13***	0.09***	0.05*	0.01*
성과강조 문화	-0.7**	-0.2*	-0.2	-0.2
기업 규모	0.3***	0.3***	0.2*	0.02**
연도효과	Yes	Yes	Yes	Yes
adjusted R2	0.016	0.009	0.0036	0.0032
F value	19.93	6.21	2.22	1.91
Number of Observation	4572	2835	2002	2002

p<.1** p<.05*** p<.01 *동종산업내 여성비율 ranking:랭킹이 높을수록 여성비율 낮음
*임금: log월평균임금

IV. 결론 및 한계점

이 연구에서는 고위직 여성임원의 비율이 여성 중간관리자의 승진과 임금에 미치는 효과를 분석하였다. 또한 고위직 여성임원의 비율과 중간관리자의 승진과 임금의 관계가 동종 산업 내 여성비율에 대한 비중에 의하여 효과가 달라질 수 있는지의 가능성을 검증하였다. 연구결과에 따르면 고위직 여성임원의 비율이 높을수록 여성 중간관리자의 승진과 임금에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 또한 동종 산업 내 여성비율이 높을수록 여성임원의 비율이 여성중간관리자의 승진과 임금에 미치는 긍정적인 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 다음의 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 고위직 여성임원의 비율은 여성 중간관리자의 승진과 임금에 긍정적인 관련을 갖는다는 것이다. 이는 Cohen and Huffman (2007)의 연구에서 주장하는 여성 고위직 임원은 여성 부하직원들에게 채용, 승진, 임금결정에 내 집단 선호를 보이며, 여성 직원들이 승진할 수 있도록 소셜 네트워크와 멘토의 역할을 한다고 볼 수 있다. 또한 고위직 여성의 비율이 높아짐에 따라 낮은 지위의 여성들의 성불평등을 완화시키는 역할을 담당한다(Cotter et al. 1997; Nelson and Bridges, 1999). 그러므로 Hultin and Szulkin(2003b)가 제시

한 여성고위직 임원의 '변화의 대리인'으로서의 역할을 수행하고 있는 것으로 보인다.

둘째, 고위직 여성의 비율과 중간 관리자의 승진과 임금에 대한 기업 내 여성의 비율의 랭킹의 조절효과는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 동종 산업 내 타 기업에 대비해 기업 내 여성의 비율이 낮을수록 여성임원의 비율이 여성 중간관리자의 승진에 미치는 영향이 약해진다. 반대로, 동종 산업 내 기업 내 여성의 비율이 높을수록 여성임원의 비율이 여성의 승진이나 임금에 미치는 영향이 더 커진다. 여성비율이 높은 기업에서는 사내 비공식모임 참석 및 CEO의 여성인력 활용에 대한 긍정적 인식이 다른 그룹에 비해 승진 확률을 유의하게 높이는 것을 확인할 수 있을 것이다(장한나, 2017). 또한 한 사업장 내 여성비율이 높을수록 여왕벌 신드롬, 역할일치이론이 약하게 작동하며 동성의 상사일 때 직장 내 스트레스가 낮고 승진확률이 높기(Moore et al, 2005) 때문에 여성의 비율은 여성리더(임원)가 기업 내 성별차이의 효과적 관리나 다양성 관리를 할 수 있는 재량권이 더 커질 수 있음을 의미한다. 더욱이 높은 여성비율을 가진 기업일수록 여성들이 더 적극적이며 자신감이 있고, 여성 상사일 때 승진확률이 높아진다는 기존의 결과와 일맥상통한다고 할 수 있다(Gardiner and Tiggemann, 1999).

셋째, 지금까지 사전연구들에서 여성 관리자의 승진과 임금에 대한 연구들은 여성들의 학력, 교육훈련 여부, 경력 등의 인구통계학적 요인들에 집중되어 있었다. 또한 여성에게 강요되는 일-가정 균형 압박, 가족의 지지 등과 같은 사회적·문화적 영향(권혜원·권순원, 2013), 여성의 승진기회를 낮추는 직무분리(박기남, 2002), 낮은 사회적 자본 형성 가능성(장덕진·황정미, 2003) 그리고 인적자원관리 관행(이주희, 2003; Gorman, 2006; Reskin & McBrier, 2000)등 대부분 승진을 저해하는 요인에 대한 연구들이 주를 이루고 있다. 그러나 본 연구에서는 여성중간관리자의 승진과 임금에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 여성고위직 임원의 역할에 초점을 맞추어 분석하였다. 더욱이 이러한 여성고위직 임원의 기업 내 여성정책에 대한 영향은 언제나 동일한 것이 아니라 산업별로 균집화 될 수 있으며 특히 산업 내 다른 기업에 비해 여성비중이 높은 기업일수록 그 영향력이 더 커질 수 있음을 시사하고 있다. 이는 경쟁기업 대비 기업 내 여성비중이 높은 조직일수록 여성임원의 승진, 임금 결정 등 여성관련 인사정책에 대한 영향력이 더 커질 수 있다는 것이다.

더욱이 여성 중간관리자에서 고위직으로의 승진과 임금의 상승은 단순히 여성의 고용과 여성관리자의 비중을 늘리는 것만으로 충분하지 않고, 여성 관리자의 승진과 임금에 긍정적인 효과를 발휘할 수 있도록 기업의 환경을 조성해

주는 것이 중요하다는 것을 시사한다. 이것은 조직의 ‘업무를 행하는 방식’과 성차별 간에 밀접한 관계가 있기 때문이다. 여성고위관리직의 부재, 형식주의, 감정의 결여, 도구주의적 태도 등 남성적 특성과 관련된 조직의 문화는 여성으로 하여금 조직에서 승진하고자 하는 의지를 저해시키는 데 큰 역할을 하고 있으므로 여성 중간관리자들이 다양한 분야에서 업무와 직무를 담당할 기회를 주는 것이 필요하다(Miller, 1997). 즉, 여성이 임원이 되기 위해 필요한 조직의 핵심 업무 경험의 부재와 출산 및 육아를 전담하면서 일을 하는 위킹맘은 경력 단절을 경험하거나 육아휴직을 거치면서 성과평가에서 낮은 등급을 받게 된다. 이런 경력 경로는 조직의 의사결정 수준으로 승진하는데 주요한 장애물로 작용한다(Melamed, 1995, Grant, 1988). 또한 남성중심적 조직문화가 지배적인 조직에서 근무환경, 인사시스템 등이 남성에게 더 호의적이므로 남성의 고위층 승진이 더 많을 수 있다. 채용, 교육 및 훈련, 승진 심사 등 인적자원관리 과정의 모든 측면이 여성보다 남성에게 유리하게 작용한다(Fagenson, 1990; Cannings & Montmarquette, 1991). 더 나아가 남성으로만 구성된 최고경영층은 여성으로 하여금 롤모델 부재, 승진 상한선 제한, 자기 효능감 상실 등의 부정적 영향을 미친다. 남성 리더들은 여성이 리더로서 적합하지 않은 특징을 가지고 있으며 일과 가정을 병행해야 하는 여성은 남성에게 비해 조직에 대한 충성도가 약하다고 생각한다. 이로 인해 여성은 보이지 않는 장벽을 마주하게 된다(구자숙, 2006; Burke & Nelson, 2002). 이러한 장애물들이 여성이 임원으로 승진하고자 하는 경력열망을 약하게 하는 원인이라고 볼 수 있다. 기회가 적절하게 제공되어야 본인이 목표한 경력경로를 성공적으로 이수하고 주관적 경력만족을 이끌어낼 수 있다(한수진·강소라, 2018). 그러므로 조직에서 여성임원의 높은 비율은 여성들에게 롤모델의 영향으로 승진의 열망을 더 가질 수 있게 만들며, 기업 내 성평등적 행동과 조직의 가정후원적 조직문화, HR제도 등에 영향을 크게 줄 것이라고 생각한다.

따라서 위의 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 실용적·학술적 함의를 제시한다. 첫째, 기업에서 임원이 된 여성들이 후배 여성들을 지지하고 도와주지 않는다면 지속해서 여성임원이 발생할 수 없기 때문에 남성들이 다수인 임원진은 남성 후계자를 물색하여 키워주는데, 소수로 존재하는 여성들조차 여성 후배들을 키워주지 않는다면 여성들은 앞으로도 자신의 노력만으로 뚝고 나가야 하며, 그로 인해 이미 확보된 숫자조차 유지되기 힘들다고 볼 수 있다. 따라서 세대에 단절이 일어나지 않도록 여성임원 및 리더들은 여성 후배들에게 좋은 역할 모델이 되어 주어야 하며, 이들의 지지자 역할을 해주어야 하기 때문에 여성임원 비율은 그만큼 중요하다고 할 수 있다. 이러한 원인으로 본 연

구의 여성임원의 역할의 초점은 학술적 의미가 있다고 할 수 있다. 둘째, 정책적 시사점으로 여성임원 확대를 위해 적극적 조치는 필수적이지만 단순히 일시적인 숫자 늘리기 보다는 여성임원을 육성하는 것이 ‘비용’이 아니라 ‘경영성과’에 긍정적으로 작용할 수 있는 방식으로 정책을 설계할 필요가 있을 것이다. 이는 기업에서 CEO와 인사권을 가진 임원들을 변화시켜야 함을 의미한다. CEO의 인식수준은 기업경영에 큰 영향을 미치기 때문에 이들에게 여성인력에 대한 인식과 여성리더 육성에 강제하지 않고서는 기업의 변화를 기대하기 어려울 것이다. 그러므로 정부에서 CEO와 협약을 맺고 ‘여성리더 육성을 위한 실천’ 등 정부 차원에서 다짐과 의지를 보여 줄 수 있는 활동을 제안할 수 있어야 한다(한국여성정책연구원, 2019). 셋째, 기업의 측면에서 이사회는 기업의 핵심 의사결정기구로서 주요 경영현안을 합리적으로 결정하고 지배주주 및 최고경영자의 비합리적 의사결정을 견제할 수 있도록 구성하는 게 중요한데, 규모의 적정성 뿐 아니라 다양한 이해관계자의 요구를 반영할 수 있도록 이사회 구성의 다양성도 함께 고려되는 게 바람직하다. 이와 관련하여 연구에서도 남성 중심으로 운영되어 온 기존 이사회에서 여성 이사 비율이 높아질 경우 독립성이 제고되어 지배주주 및 경영진 견제 기능이 더욱 강화될 수 있다는 연구결과가 제시되기도 하였다(Adams et al, 2009). 더욱이 여성임원이 존재할 때 기업 가치와 성과가 높다는 결론도 보여주고 있다. 이러한 이유로 기업에서는 여성 인력이 이사회에 진출할 수 있도록 제도적 장치 마련이 필요하다. 여성 인력 육성에 대한 지원이 비용이 아닌 투자라는 인식 전환이 필요하다. 또한 남성에 비해 여성이 조직에 대한 공헌도가 낮고 업무수행능력이나 리더십이 부족하다는 편견은 결국 남성 중심적인 기업문화가 원인이 되고 있다는 점에서 기업문화 재정립을 위한 조직 구성원간 커뮤니케이션을 정례화하고 업무방식 개선 등의 다양한 노력이 고려되는 게 바람직하다고 할 수 있다(윤진수, 2019)

본 연구의 한계점으로는 여성임원 비율이 중간 여성 관리자의 승진과 임금에 미치는 영향을 실증 분석하였으나, 여성관리자패널 데이터를 활용하는 과정에서 남성과의 비교분석이 포함되지 않았다는 한계가 존재한다. 또한 본 연구에서 사용한 여성 관리자 패널 데이터는 개별 기업 정보를 제공하지 않으며, 이에 따라 기업 내부의 승진 체계에 대한 세부항목이 제시되어 있지 않아 개별 기업들의 승진 체계나 구조 등을 다루지 못하여, 각 기업의 승진비율이나 기업 내부의 승진 관련 인사제도, 여성이 조직 내 여성차별을 딛고 본래도 진입의 변화의 속도와 강도에 따른 결과의 차이가 있음을 반영하지 못하고 있다. 특히, 본 연구에서 주장하는 “고위직 여성임원들의 여성 중간관리자들에 대한

멘토링, 네트워킹, 조직문화의 변화에 대한 역할” 등의 노력으로 인해 여성이 조직 내 여성차별을 딛고 본궤도 진입의 변화의 속도와 강도 등에 관한 예측(시간 변화에 따른 변화의 양과 질의 문제)이 중요할 것으로 보여 향후 연구로 진행해도 좋을 것으로 보인다.

참고문헌

- 곽현주·최은영(2014). “일-가정 전이, 직장 내 공정성 및 시간당 임금이 여성관리자의 경력전 망에 미치는 영향”. 여성연구. 175-210.
- 강승복(2008). 직종 내 여성고용의 증가와 임금격차. 노동리뷰. 42: 52-62.
- 강혜련·조미영(2007). “남녀관리자의 경력성공 모형비교”. 인사조직연구, 15(2). 1-38.
- 구자숙(2006). “조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성격체성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로”. 한국심리 학회지(여성). 11(3). 287-309.
- 권혜원·권순원(2013). “일·가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로”. 산업관계연구 23(3): 89-117.
- 곽현주·최은영(2014). “일-가정 전이, 직장 내 공정성 및 시간당 임금이 여성관리자의 경력전망에 미치는 영향”. 여성연구: 175-210.
- 김재호(2004). “노동시장 이중구조와 성차별 - 직종분리를 중심으로 -”. 월간노동리뷰. 6(3). 259-290.
- _____(2010). “여성의 경제적 지위는 향상되었는가성별 임금격차를 중심으로”, 월간노동리뷰. 9월호. 한국노동연구원.
- 김기동·김화연·문상호(2015). “조직우선주의가 여성근로자의 직무 스트레스와 조직몰입에 미치는 영향력 연구”. 여성연구. 95(4). pp 73-108.
- 김난주·김태홍·이서현, 전병유·박미연(2017). 여성관리자패널조사. 한국여성정책연구원.
- 김성한(2010). 임금의 공정성 지각이 구성원의 신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 중소 운수업을 중심으로. 숭실대학교 대학원 석사학위 논문
- 김수한·신동은(2014). “기업 내 여성관리자의 성차별 경험”. 한국사회학 48(4). 91-125.
- 김수한·안리라(2018). “여성관리자의 시간제약과 직장 내 사회자본”. 한국사회학 52(1). 39-75.
- 김영미(2015). “분절 노동시장에서의 젠더 불평등의 복합성”. 경제와 사회. 106. 205-237.
- 김영옥(2010). 안정투쟁 공간/장소로서의 결혼이주여성 다문화공동체: ‘아이다’ 마을을 중심으로. 한국여성철학. 14. 31-64.

- 김양희·김홍숙(2000). 기업 내 남녀 관리자의 리더십 비교연구. 여성정책연구원.
- 김효선·이수연(2017). “인지된 유연근무제 활성화가 조직성과와 일가족 만족도에 미치는 효과”. 한국인사관리학회 학술대회 발표논문집. 1-18.
- 김현동(2018). “관리자의 성별과 임금수준 그리고 의사소통애로가 이직의도에 미치는 영향”. 한국여성정책연구원 세미나자료. 2018(9): 415-426.
- 맥킨지 보고서(2011). “우먼코리아”. 매일경제신문사.
- 박기남(2002). “관리직 여성의 사회적자본과 성별직무분리”. 한국사회학회. 36(6). 109-135.
- 박계홍(1995). “임금에 대한 태도가 직무몰입도와 조직애착도에 미치는 영향”. 사회과학 논문집. 14(1). 205-227.
- 박상언(1997). “기업 내 신인사제도의 도입 효과에 따른 경험적 연구: 조직구성원들의 직무관련 태도와 심리적 조직성과에 미치는 영향을 중심으로.” 한국노사관계학회. 산업관계연구. 제7권, 123-30.
- 원숙연(2010). “조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향”. 한국행정학보. 44(2). 63-84.
- 원혜연·이수영·안선민(2018). “여성임원이 일-가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구: 공공 기관의 육아휴직 활용을 중심으로”. 한국인사행정학회보. 17(3). 117-143.
- 윤진수(2019). 국내 상장기업의 여성 인력 육성을 위한 제언. 한국지배구조연구원.
- 이동수(2009). “중앙행정부처 남녀관리자의 리더십 비교”. 사회과학논총. 28(1). 157-181.
- 이은정(2019). “노동시장 이중구조에 따른 임금 격차: 성별 분석을 중심으로”. 젠더와 문화. 12(1). 81-110.
- 이지원·어용숙·하영수(2014). “간호조직문화가 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중소병원을 대상으로”. 보건의료산업학회지. 8(3). 75-87.
- 이지혜·조광희·박시훈(2019). “여성임원이 이익의 질에 미치는 영향”. 대한경영학회지. 32(9). 1633-1651.
- 이주희(2003). “여성관리직 진출기업의 특성 인적자원관리관행을 중심으로”. 한국사회학 37(5). 107-130.
- 임희정(2009). “조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과” 인사관리연구. 33(4). 95-120.
- 장덕진·황정미(2003). “여성의 사회적 자본 기업조직 내 연결망 분석사례를 중심으로”. 경제와 사회. 59:130-160. 비판사회학회
- 장한나(2017). “여자의 적은 여자인가?: 상사 성별이 여성 근로자의 노동시장 성

- 과에 미치는 영향 분석”. 노동경제연구집. 40(4). 61~89.
- 한국건설기술인협회(2018). “건설업 ‘여성인력’ 11% 불과…성별 편중 심각”. 건설경제 신문.
- 한국노동연구원(2018). “여성 관리자 현황과 과제”. 패널브리프. 15호.
- 여성가족부(2018). “지난해 500대 기업 여성임원 비율 3.0%” www.mogef.go.kr.
- 한국여성정책연구원(2018). “성별임금격차 감소, 저임금 일자리 중심으로 개선되었으나 중하위층 여성에만 나타나는 한계”. KWDI Brief. 48호.
- _____ (2019). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구.
- 한수진·강소라(2018). “여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 경력열망 그리고 멘토링/ 교육훈련의 효과”. 대한경영학회지. 제31권 제4호. 743-760.
- 황성수(2017). “남녀관리자의 승진요인 분석: 승진에 미치는 변인의 성별차이를 중심으로”. 여성연구. 92(1). 57-83.
- Acker, J., & Van Houten, D(1974). Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations. Administrative Science Quarterly. 19(2). 152-163.
- Adams, R. B., Grammer, K., & Kleck, R. E.(2009). Face gender and emotion expression: Are angry women more like men? Journal of vision, 9(12). 1-8.
- Atchison, A(2015). The Impact of Female Cabinet Ministers on a Female-Friendly Labor Environment. Journal of Women. Politics & Policy. 36(4). 388-414.
- Athey, Susan, Christopher Avery, and Peter Zemsky(2000). “Mentoring and Diversity.” American Economic Review. 90 (4):765-786.
- Barney, J. B(1986), “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”. Academy of Management Review. Vol. 11, No. 3. pp. 656-665.
- Baron, James, and William Bielby(1980). “ringing the Firms Back in: Stratification, Segmentation, and the Organization of Work.” American Sociological Review. 45: 737-65.
- Bergmann, B. R(1974). “Occupational Segregation, Wages and Profits When Employers Discriminate by Race or Sex.” Eastern Economic Journal. 1(2). 103-110.
- Bertrand, M., & Hallock, K. F(2001). The Gender Gap in Top Corporate

- Jobs. *ILR Review*. 55(1). 3-21.
- Burt, R. S(1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*. 339-365.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L.(2002). Advancing Women in Management: Progress and Prospects, In Burke, R. J. & Nelson, D. L. (Eds.). *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell. 3-14.
- Burke, S. & Collins, K. M(2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*. 16(5). 244-256.
- Cannings, K. & C. Montmarquette(1991), Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers, *Industrial and Labor Relations Review*. 44(2). 212-228.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E(1997). Teamwork competencies: The interaction of team member knowledge, skills, and attitudes. *Workforce Readiness: Competencies and Assessment*. 151-174.
- Carnicer, M. P., Sanchez, A. M., Perez, M. P., & Jimenez, M. J(2003). Gender differences of mobility: analysis of job and work-family factors. *Women in Management Review*. 18(4). pp. 199-219.
- Catalyst, & Catalyst, inc.(2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. Catalyst.
- Cohen, Philip N., and Matt L. Huffman(2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review* 72 (2): 681-04.
- Cooke, F. L., & Xiao, Y(2014). Gender roles and organizational HR practices: The case of women's careers in accountancy and consultancy firms in China, *Human Resource Management*. 53(1): 23-44.
- Cotter, David A., JoAnn M. DeFiore, Joan M. Hermsen, Brenda Marsteller Kowalewski, and Reeve Vanneman(1997). All women benefit: The macro-level effect of occupational segregation on gender earnings equality. *American Sociological Review*. 62: 714-4.
- Dasgupta, N., Scircle, M. M., & Hunsinger, M(2015). Female peers in small work groups enhance women's motivation, verbal

- participation, and career aspirations in engineering. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 112(16). 4988-4993.
- Dezso, C. L. Ross, D. G. and J. N. Uribe(2013). "Why are there so Few Women Top Managers? A large-sample empirical study of the antecedents of female participation in top management." *Social Science Research Network*. 11 (1).
- Dolan, J(2000). *The Senior Executive Service: Gender, Attitudes, and Representative Bureaucracy*. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10(3). 513-529.
- England, P., G. Farkas, and B. S. Kilbourne, et al.(1988). "Explaining Occupational Sex Segregation and Wages: Findings From a Model with Fixed Effects". *American Sociological Review*. 53(4). pp. 544-558.
- Fagenson, E.A.(1990). "At the heart of women in management research". *Journal of Business Ethics*. Vol. 9: 1-8.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M(1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72. 301-315
- Gorman, E(2006). Work uncertainty and the promotion of professional women: The case of law firm partnership, *Social Forces*. 85: 864-890.
- Gorman, Elizabeth H., and Jlie A. Kmec(2009). Hierarchical rank and women's organizational mobility: Glass ceilings in corporate law firms. *American Journal of Sociology*. 114 (5): 1428-4.
- Grant, J(1988), *Women as Managers: What can they offer to Organizations*, *Orgnaizational Dynamics*. Vol. 16(3): 56-63.
- Higgins, M. C., Kram, K. E(2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *The Academy of Management Review*. 26(2). 264-288.
- Hirsh, C. Elizabeth(2009). The strength of weak enforcement: The impact of Discrimination Charges, Legal Environments, and Organizational Conditions on Workplace Segregation. *American Sociological Review*. 74(2). 245-271.

- House, R. Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., and Gupta, V(2004). Culture, Leadership, and Organizations: the GOLBE Study of 62 Societies. Sage.
- Hultin, M., & Szulkin, R(1999). Wages and Unequal Access to Organizational Power: An Empirical Test of Gender Discrimination. *Administrative Science Quarterly*. 44(3). 453-472.
- _____ (2003b). Mechanisms of Inequality. Unequal Access to Organizational Power and the Gender Wage Gap, *European Sociological Review*. Volume 19(2): 143-1.
- Ibarra, H(1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *The Academy of Management Review*. 18(1). 56-87
- Ibarra, H., & Andrews, S. B(1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*. 277-303.
- Lipman-Blumen, J(1992). Connective Leadership: Female Leadership Styles in the 21st-Century Workplace. *Sociological Perspectives*. 35(1). 183-203.
- Lucifora, C. & Vigani, D(2016). What if your boss is a woman? Work organization, work-life balance and gender discrimination at the workplace. IZA Discussion Paper No. 9737.
- Jackson, Susan, and Aparna Joshi(2004). "iversity in Social Context: A Multi-Attribute, Multi-Level Analysis of Team Diversity and Performance in a Sales Organization." *Journal of Organizational Behavior*. 25: 672-702.
- Kirchmeyer(2002). "Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow," *Journal of Business Ethics*. 37: 5-24.
- Konrad, Alison M., Vicki Kramer, and Sumru Erkut(2008). Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards. *Organizational Dynamics*. 37:145-4.
- Kurtulus, F. A., & Tomaskovic-Devey, D(2012). Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 639(1). 173-197.

- Nelson, Robert L., and William P. Bridges(1999). *Legalizing gender inequality: Courts, markets, and unequal pay for women in America*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Northouse, P. G.(2010). *Leadership: Theory and practice* (5thed.). Los Angeles. CA: Sage Publications.
- Mamman, A(1990). Em ployees' Preferences for Paym ent System s: Theoretical Approaches and Em pirical Test. *The International Journal of Human Resource M anagem ent*. 30(1). 329-340.
- Melamed, T(1995), "Career success: The moderating effect of gender", *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 47: 35-60.
- Miller, Albert J(1997). "Organizational culture." pp.321-322 in Paula J. Dubeck & Kathryn Borman (eds.). *Woman and Work: AReader*. New Brunswick. NJ: Rutgers Univ. Press.
- Mincer, J. and S. Polachek(1974). "Family Investments in Human Capital: Earnings of Women." *Journal of Political Economy*. 82: 76~108.
- Moore, Sarah, Leon Grunberg and Edward Greenberg(2005). "Are Female Supervisors Good for Employee Job Experience, Health and Wellbeing?" *Women in Management Review*. 20(2): 86-95.
- Oaxaca, R. L., & Ransom, M. R(1994). On discrimination and the decomposition of wage differentials. *Journal of Econometrics*. 61(1). 5-21.
- Opstrup, N. & Villadsen, A. R(2015). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. *Public Administration Review*. 75(2). 291-301.
- Pergamit, Michael R. and Jonathan R. Veum(1999). "What is a Promotion?" *Industrial and Labor Relations Review* 52(4): 581~60.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N(1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*. 673-693.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H.(2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*. 53(3): 513-534.

- Reskin, Barbara F., Debra B. McBrier, and Julie A. Kmec(1999). "he Determinants and Consequences of Workplace Sex and Race Composition." *Annual Review Sociology*. 25: 335-361
- Reskin, Barbara F., Debra Branch McBrier(2000). "Why Not Ascription? Organizations' Employment of Male and Female Managers." *American Sociological Review*. 65(2). 210-233.
- Rivera, L. A(2012). Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms. *American Sociological Review*. 77(6). 999-1022
- Rosener, J(1990). Ways Women Lead. *HBR*. 68: 119-125.
- Schneider, S. & Barsiyx, J(1997), *Managing Across Culture*. London: Printice Hall.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C(2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*. 44(2). 219-237.
- Skaggs, Sheryl, Kevin Stainback, and Phyllis Duncan(2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. Unpublished manuscript.
- Spencer, Steven, Claude Steele, and Diane Quinn(1999). "tereotype Threat and Women's Math Performance." *Journal of Experimental Social Psychology*. 35: 4-28.
- S Snell, G Bohlander(2011). *Managing Human Resources: Cengage Learning*. book.
- Tate, G. & Yang, L(2014). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*. 117(1). 77-97.
- Turco, C(2010). Cultural foundations of tokenism: Evidence from the leveraged buyout industry. *American Sociological Review*. 75. 894-913.
- Valcour, P. M., & Ladge, J. J(2008). Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of Vocational Behavior*. 73: 300-309.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K.(1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*. 577-595.

CEO스코어 데일리(2014.04.16). “대기업 여성임원 승진 ‘하늘의 별타기’... ‘0.07%’에 불과”. <https://www.edaily.co.kr/news/read?news>. 2016. 2.20 인출.

OECD 보고서(2018). “포용적 성장을 위한 새로운 패러다임의 달성”. 2018 OECD 한국경제보고서.

Abstract

A Study on the Promotion and Wage of Female middle-level managers and Female Executives ratio in Firms

Bu-Kyung Choi*·Ji-Young Ahn**

This study empirically analyzed the effect of promotion and wages of female middle managers in firm. To this end, the effect of the ratio of high-ranking women on the promotion of middle-ranking female managers using the first and fifth year data of the female managers panel logit was analyzed and the effect of the ratio of high-ranking female executives on the wage level using the regression. The results showed that the higher the percentage of women in high-ranking positions in companies, the more likely it is to influence the promotion of female middle-level managers. This is in line with claims that high-ranking women serve as “changed agents” who can be promoted to female management positions in subordinates. In addition, the analysis of the effect of the proportion of high-ranking female managers on the wages of female middle-level managers showed that the promotion and the positive influence of the positive, but not significant. Furthermore, the study confirmed the assumption that the higher the proportion of female workers in comparison to their peer group, the greater the concentration of female employees, the greater the positive effect of female executives on promotion and wages (or the lower the concentration of female employees, the less impact of female executives on promotions). The analysis showed that the lower the proportion of female workers in the peer group (the lower the ranking of the corresponding companies among the many companies in the industry), the weaker the positive effect the female employee ratio has on promotion. Finally, the theoretical and practical implications of this research result were discussed.

Keywords : High-level female executives, mid-level female managers, promotions, wages

* Ph.D. Student, Ewha Womans University. E-mail:cbk1903@naver.com.

** Corresponding Author, Associate Professor of Management, Ewha School of Business, Ewha Womans University, E-mail: jy-ahn@ewha.ac.kr.