

여성관리직 진출 기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로

이 주 회(한국노동연구원 연구위원)

1. 머리말

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 어렵다. 1997년 우리나라 50대 그룹(586개 기업)에 근무하는 110,096명의 과장급 이상 관리직 여성은 729명으로 전체의 0.7%에 불과하다 (정무장관(제2실)내부자료, 1997).

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

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.

내 매출액 순위 100대 기업³⁾에 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 뿐만 아니라, 기업사례에 대한 구체적인 조사를 통해 성공적인 관리직 여성인력정책의 조건을 탐구해 보는 연구는 아직 부족한 상태이다.⁴⁾

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 모델구정보다는 탐색적인 분석을 주로 시도하였다.

II . 연구방법

기존 통계자료는 여성 관리직이 진출한 기업과 그렇지 못한 기업이 어떤 차이를 가지고 있는지 구체적으로 분석할 수 있는 다양한 변수를 가지고 있지 못하다. 이러한 분석의 다양성 결여를 보충하기 위해 한국노동연구원이 2002년 9월-10월 사이에 실시한 기업체

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.

인적자원관리 패널조사결과를 사용하여 분석을 실시하였다.

이 사업체조사에서 질문지 조사대상은 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 1,000 개씩)로 추출되었다. 유효사례가 속한 사업체의 일반적 특성은 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 조사대상 사업체의 일반적 특성

변수		범주	%(빈도)
산업		어업 및 광업	0.3(4)
		제조업	48.0(684)
		전기·가스·수도업	1.8(25)
		서비스업	43.9(625)
		공공행정, 국민 및 사회보장행정	0.2(3)
		건설업	5.9(84)
		고용현황	종업원수
300-1000인 미만	19.8(257)		
1000인 이상	8.6(111)		
비정규직	300인 미만		95.5(1368)
	300-1000인 미만		3.6(51)
	1000인 이상		0.9(13)
여성	300인 미만		93.5(1214)
	300-1000인 미만		5.7(74)
	1000인 이상		0.8(10)
경영환경	총자산 ¹⁾	평균(표준편차)	250034(1108748.93)
	총매출액 ¹⁾	평균(표준편차)	184407(957604.92)
	노무비율	평균(표준편차)	31.46(24.66)
	외국인지분율	평균(표준편차)	4.30(17.42)

주 1) 총자산과 총매출액의 단위는 백만원이다.

여성관리직이 진출한 기업과 그렇지 못한 기업의 차이를 알아보기 위해 여성 관리직이 한 명도 없는 기업과 여성 과장이나 부장이 단 한 명이더라도 있으면서 동시에 임원급에도 역시 여성이 한 명 이상 있는 기업으로 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 여성관리직 진출 기업을 찾아내는 방식을 채택하였다. 이러한 비교틀은 관련된 전반적인 분석에 모두 사용

되었다.

1. 여성관리직의 규모

1) 직급별 규모

우리나라의 여성관리자가 전체 경영관리자에서 차지하는 비율은 약 5%내외로 알려져 있는데, 이 자료를 통해 살펴본 바로는 전체 관리직 인원 대비 여성관리직 인원의 직급별 비율은 과장급 2.6%, 부장급 1.1%, 임원급 1.9%에 불과하였다. 이것은 상대적으로 여성관리직 비율이 낮은 대규모 기업이 과대표집된 결과로 생각된다. 또한 기업별로 조사된 여성 관리직 직급별 비율 평균이 이보다 약간씩 높은 사실 역시 상대적으로 소규모 기업에 여성 관리직이 많은 현상을 반영한 것이다. 이 두 방법 모두에서 여성의 직급별 비율은 부장급과 임원급에서 현저히 떨어져 전체 고위관리직의 겨우 1~3%를 차지하고 있을 뿐이었다.

<표 2> 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.

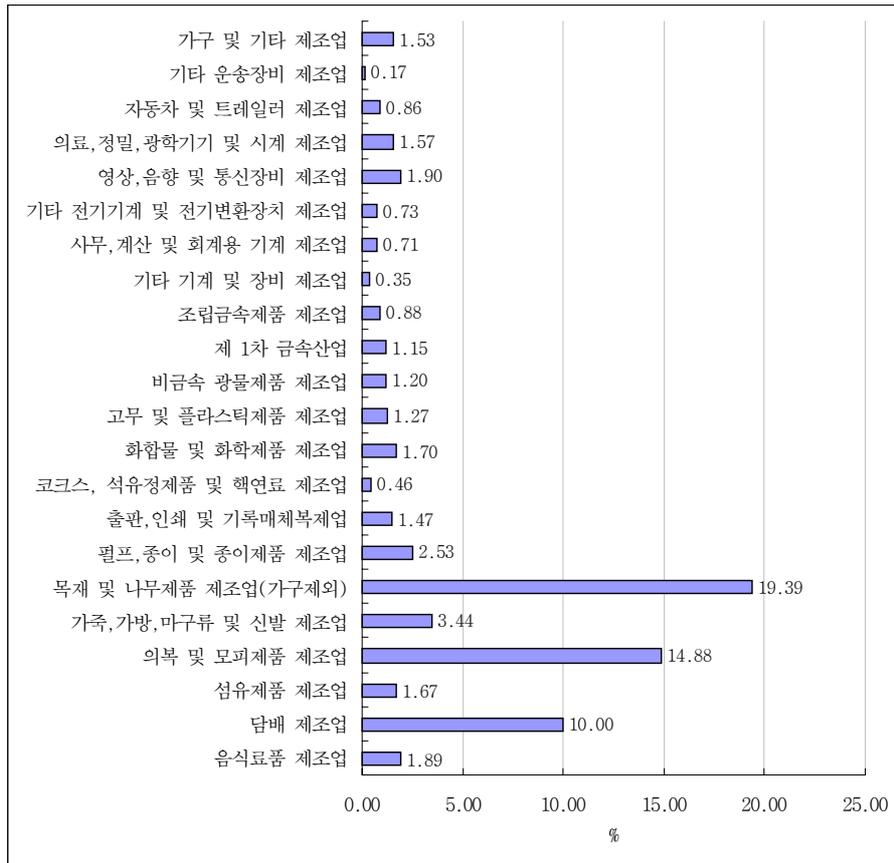
2) 산업별 여성관리직 규모

사업체 인적자원관리 패널조사 자료는 보다 구체적인 산업분류별 여성 관리직 비율 역시 살펴볼 수 있게 해 준다. 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.

<그림 1>과 <표 3>에 제시된 제조업의 경우 담배제조업 등 특수한 제조업 분야 2~3개를 제외하고는 사업체수가 대체로 고르게 분포되어 있어 어느 정도 신뢰성 있는 비율

과약을 가능하게 해 준다. 의복 및 모피제품 제조업, 가죽, 가방 및 신발제조업, 종이제품 제조업, 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.

<그림 1> 종사자수 대비 관리직 여성비율(제조업)



<표 3> 종사자수 대비 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 신발 제조업	3.77	2.54	3.66	19	465
목재 및 나무제품 제조업 (가구 제외)	22.98	6.86	0.00	3	593
펄프, 종이 및 종이제품제조업	3.08	0.79	2.56	25	633
출판, 인쇄 및 기록매체 복제업	1.57	1.13	7.14	15	2523
코크스, 석유정제품 및 핵연료 제조업	0.74	0.00	0.00	1	217
화합물 및 화학제품제조업	2.06	0.70	1.79	65	5768
고무 및 플라스틱 제품 제조업	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 시계 제조업	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

<그림 2>와 <표 4>는 서비스, 건설, 광공업 등 비제조업 분야의 여성관리직 비율을 제시하고 있다. 항공운수업을 제외하고 가장 높은 여성관리직 비율을 보유한 산업은 보건 및 사회복지사업으로, 과장과 부장급 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 기

타 컴퓨터 운용관련업, 연구 및 개발업, 기타 사업관련 서비스업도 평균을 웃도는 여성관리직 비율을 보여준다. 컴퓨터와 정보처리, 연구개발 분야에서는 여성관리직이 고위직으로 갈수록 줄어드는 경향 역시 보여준다.

<그림 2> 종사자수 대비 관리직 여성비율(제조업 외)



<표 4> 종사자 수 대비 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 운용 관련업	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

여성관리직의 비중은 매우 적을 것으로 일반적으로 예측되어 왔는데, 여기서의 분석내용도 크게 다르지 않았다. 특히 여성은 가장 높은 소득과 권력이 보장되는 대기업의 관료적 위계조직내에서 고위직으로의 진출이 매우 어려웠다는 점을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 산업별로도 흔히 여성적 영역이라고 인식되어 온 경공업과 특정 서비스업에 관리직이 집중되어 있어 관리직에 진출한 극소수의 여성이 다양한 산업에 고른 분포를 보이고 있지도 못한 것으로 드러났다.

여성관리직의 진출을 도모하는 첫 걸음은 고용상황에 대한 자료축적에서 시작된다. 산업이나 업종, 규모별로 정확한 실태가 보고된다면 각각의 기업이 평균적인 여성관리직 비율에 어느 정도 근접하고 있는가에 대한 경각심을 불러일으킬 수 있을 뿐 아니라, 정부도 새로운 시도와 실험에 대한 정책의 효과를 매년 측정하고 그 결과 여하에 따라 정책의 디자인을 수정, 보완할 수 있는 기회를 가질 수 있기 때문이다.

손쉽게 시작할 수 있는 방법은 기존 조사, 특히 『고용보험 DB』와 같은 전수조사에 여성관리직과 관련하여 이 장에서 분석한 내용과 같은 세부 질문문항을 포함하여 보다 폭넓은 데이터베이스를 구축하는 것일 것이다. 동시에, 여기서 발견된 바와 같이 여성관리직의 진출이 부진하였던 중소기업과 5,000인 이상의 대기업 등에 매년 여성관리직 관련 기초통계 제시를 의무화하는 방안도 생각해 볼 수 있다. 그러나 무엇보다도 각종 여성관련 비교 지표가 포함된 사업체 패널조사의 실시가 가장 확실하고 체계적인 자료 확보의 시작이 되리라 여겨진다.

III. 연구 결과

1. 여성 관리직 진출 기업체의 경영구조 및 전략

이 연구에서 대략적으로 살펴본 사업체 관련 기초통계자료(<표 5>)에 따르면 여성관리직이 전혀 없는 기업은 과장 혹은 부장급과 임원급에 여성관리직을 2인 이상 고용하고 있는 기업보다 매출액, 자산, 영업이익 모든 면에서 현저히 낮은 것으로 드러났다. 물론 주요 배경변수에 대한 통제가 이루어지기 전이긴 하지만, 이러한 경향은 여성의 기업진출이 긍정적인 사업성과를 얻는다는 외국의 연구보고 결과(맥킨지사, 2001)를 간접적으로 확인해 주는 의미를 가진다.

<표 5> 여성관리직 유무별 사업체 관련 기초통계

	여성관리직 없음		여성관리직 있음	
	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

또한 여성 관리직이 진출한 기업의 경우 그렇지 못한 기업보다 보다 공격적인 시장전략을 가진 것으로 나타났다. <표 6>과 <표 7>에 나타난 바와 같이 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 제공하는 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 6> 주력제품/서비스의 시장 전략

(총 900명, 단위: %)

	여성관리직 없음	여성관리직 있음 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)

<표 7> 전반적인 경영전략

(총 848명, 단위: %)

	여성관리직 없음	여성관리직 있음
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)

<표 8>은 회사의 경영체제가 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 기업 중에서도 외국인이 경영을 책임지고 있는 경우에 여성관리직이 더 많이 진출한 것으로 드러났다. 이것은 국내 기업에 비해 외국인이 경영을 책임지고 있는 경우 상대적으로 여성들의 승진가능성이 크다는 일반적 통념을 뒷받침하는 결과이다.

<표 8> 경영체제

(총 888명, 단위: %)

	여성관리직 없음	여성관리직 있음
소유주가 모든 권한 갖고 경영 활동을 직접 관장하는 소유경영 체제	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 전문 경영체제를 구축	11.0	16.4
합계	100.0 (833명)	100.0 (55명)

2. 기업체 인적자원관리의 일반적 특성분석

<표 9>는 기업체의 전반적 인사관리의 원칙에 있어 여성관리직이 진출한 기업과 그렇지 못한 기업 간에 체계적인 차이가 있는지 여부에 대해 탐색한 결과를 보여주고 있다. 표에서 나타난 바와 같이 가장 두드러진 차이점은 여성관리직 진출 기업이 인사관리의 일차적 목표를 인건비 절감보다는 종업원의 충성심과 애착을 높이는 데 두고, 그런 견지에서 비정규 근로자 활용보다는 정규직 활용에 더 많은 비중을 두고 있다는 점이다.

또한 여성관리직 진출 기업은 정기적인 인력계획의 실시나 핵심인력 프로그램의 실시)에 있어 그렇지 못한 기업보다 조금 더 앞서있는 면모를 보여주었다.

그러나 무엇보다도 가장 큰 격차가 나는 분야는 인사관리 중 여성근로자와 관련된 인사담당자의 태도이다. 전반적으로 최근 연구들은 조직 내 여성의 차별 및 직무격리현상과 관련하여 개인차원의 요인⁵⁾보다 좀 더 구조적인 변수들을 중시하는 추세를 보여주고 있다. 조직 내 직무는 대체로 남성 혹은 여성 어느 한 쪽에 속하는 것으로⁶⁾ 정형화되는 경향에 덧붙여, 성별 직종분리 스테레오타입에 의해 여성은 남성보다 관리능력이 뒤떨어지는 것으로 쉽게 인식되어진다. 직무배분은 그런 경우 실질적인 업무능력보다 성별(gender)에 의해 이루어진다(Stover, 1997).

그런 점에서 기업의 최고경영자가 어느 정도 양성 평등한 의식을 지니고 있는가는 여성의 관리직 진출을 좌우할 수 있는 가장 중요한 요인으로 부각된다. 그러한 최고경영자의 의지는 조직 내 인적자원관리의 원칙에 반영되어 편견 없는 채용과 직무배분을 이룰

5) 개인적 요인을 중시하는 기존 이론은 크게 여성이 남성보다 교육과 훈련 등 자격조건이 부족하다는 인적자본론(공급 측면을 중시)과 여성의 남성과 다른 사회화 과정을 중시하는 사회화이론(수요 측면을 중시)으로 크게 나뉠 수 있다.

6) 대표적 여성직무 사례가 비서업무일 터이다.

수 있기 때문이다.

<표 9> 전반적인 인사관리의 특성

(총 947명)

	여성관리직 없음	여성관리직 있음
	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) ⇔ 팀워크 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 10>에 잘 나타나 있듯이, 사업체 조사에서 성별 편견을 재는 모든 척도에 있어 여성관리직이 진출한 기업 인사담당자가 더 평등 지향적인 응답을 하였다는 사실이 이러한 주장을 뒷받침해 주고 있다. 그럼에도 불구하고 여성 근로자의 소속감이나 직업의식 평가, 직무능력이 동일할 경우 여성채용 의사, 여성의 관리직 수행 능력에 대한 평가는 다른 문항에 대한 응답에 비해 여성관리직 진출 기업의 인사담당자라 할지라도 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 10> 인사관리 중 여성근로자 관련 태도 (5점 척도)

(총 944명)

	평균(표준편차)	
	여성관리직 없음	여성관리직 있음
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 11>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 최근 연구결과가 함의하는 바를 다시 한 번 확인시켜준다(Bajdo and Dickson, 2002).

<표 11> 로지스틱(Logistic) 회귀분석 결과: 종속변수 - 여성관리자 유무

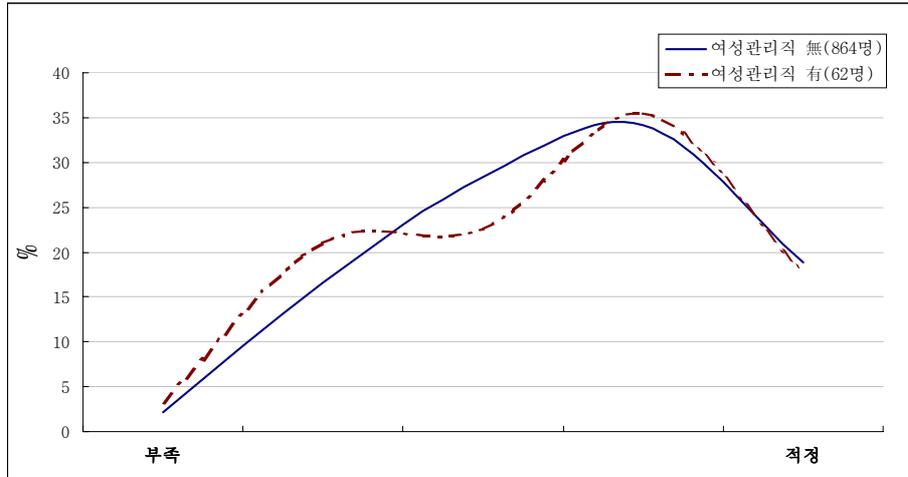
독립변수	Model 1	Model 2 로짓계수(표준오차)	Model 3
기업규모	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
외국인 지분비율	.012(.007)*	.013(.009)	.013(.009)
총매출액	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
영업이익	.000(.000)	.000(.000)	.000(.000)
임금수준	.134(.221)	-.030(.337)	-.172(.353)
여성근로자 관련 태도		1.656(.490)**	1.607(.504)**
인사관리특성		-.184(.278)	-.180(.294)
인사고과중 개인성과 차지비율		.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

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

3. 기업체별 인력의 충원과 채용

여성관리직 진출 기업의 경우 인력이 다소 부족하여 충원의 곤란을 겪은 경우가 상대적으로 그렇지 않은 기업보다 많았다(<그림 3>참고). 이들 기업이 인력부족을 겪는 원인은 조사되지 않았지만, 어떤 이유에서건 인력이 부족할 때 기업이 더 넓은 인재풀에서 승진가능자를 선정한다는 추론은 가능하다.

<그림 3> 지난 3년간 관리인력의 총원 곤란 경험정도



또한 여성관리직 진출기업은 사무관리인력을 충원하면서 인터넷을 통한 구인방식을 택하는 경우가 여성관리직이 진출하지 못한 기업보다 20%이상 높은 한편, 상대적으로 연고채용도 적은 특징을 가지고 있었다. 채용의 루트가 조금 더 객관적일 경우 네트워크가 부족한 여성이 진입하여 승진할 수 있는 확률이 커지는 현상으로 이해할 수 있다.

이들 기업은 또한 인력 선발시 업무능력과 협력성, 장애의 가능성을 당장의 자격이나 충성심보다 더 많이 고려하는 경향이 있었으며, 인력 선발시 남녀 구분은 여성관리직이 없는 기업보다 현저히 적었고, 입사지원서의 남녀구분가능 정보 역시 더 적게 요청하는 것으로 드러났다.

4. 인사고과 및 승진관련 인사제도 비교

많은 기존 연구들이 남성과 여성의 직무가 다르게 평가되는 경향을 지적하고 있는데, 이와 관련하여 두 가지 다른 이론적 접근을 살펴볼 수 있다(Facteau and Dobbins, 1997).

첫 번째 이론은 인지정보처리과정에 초점을 두는 접근법(cognitive information processing approach)으로, 주로 평가자가 사회적 정보처리과정에서 가지게 되는 심리적 상태에 기반하여 대상자에 대해 부정확하고 부정적인 평가를 내리도록 하는 과정을 설명한다. 즉, 평가자는 이미 남성과 여성이라는 스테레오타입 하에 평가에 임하게 되는데, 특히 전통적인 여성관을 가진 평가자일 경우 (여성성을 비효율성과 관련지워 생각하는 경우) 여성의 직무에 대한 평가가 부정적이 되어 비전통적인 여성에 대한 스테레오타입을 가진 다른 평가자보다 부정확한 평가를 내리게 된다는 것이다.

두 번째, 인지적 불일치 모델(the lack of fit model)은 이보다 조금 더 상세하게 편견이 작용하게 되는 과정을 설명한다. 이 모델은 평가시 편견이 두 가지 요인으로 인해 생겨난다고 주장한다. 하나는 성별에 따른 스테레오타입이며, 다른 하나는 직무를 남성이 대다

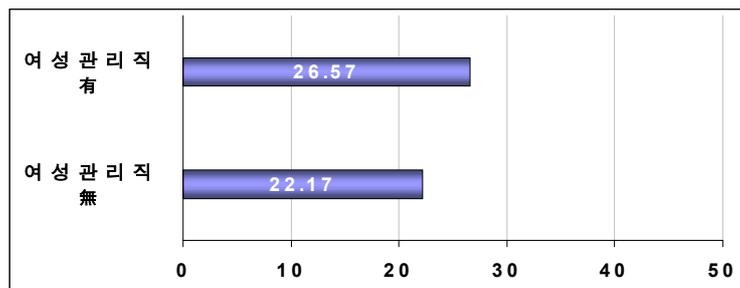
수인 남성적 직무(관리직)와 여성이 대부분인 직무(비서직)로 나누는 인지적 과정⁷⁾이다. 성별에 따른 편견은 평가자의 평가대상자 개인의 성별적 특성에 따른 인식과 그 직무에 요구되는 역할(예; 남성 매니저) 사이에 불일치가 있을 때 발생하는데, 이는 그 개인이 실패할 것이란 기대를 초래하여 결국 부정적인 평가를 내리게 된다.

정확한 직무평가는 승진과 성과급에 영향을 미친다는 점에서 조직내 개인에게 매우 중요할 뿐 아니라, 조직의 효율적인 인적자원관리에도 필수적인 요소이다. 그러나 실험세팅에서 행해진 많은 조사가 특히 그 직무가 전통적으로 남성의 영역일 경우, 남성이 여성보다 더 유리하게 평가됨을 발견하였다. 이런 문제점을 극복하기 위해서는 인사고과의 평가자가 효율적/비효율적 성과의 주요 특징을 구별할 수 있도록 훈련받아야 하고, 평가의 구체적인 차원들이 분명한 행위양식적 용어들로 정의되어야 하며, 또한 특히 승진관련 평가시에 평가자는 오직 직접 관찰가능한 차원에 대한 평가만 실시하여야 한다.

그러나 우리나라의 경우 최근까지도 집단주의적 인적자원관리의 논리에 따라 객관적인 성과보다는 연령과 학력, 성별, 혹은 연공에 따른 승진시기가 개인의 인사고과를 결정하는 데 큰 역할을 해 온 것이 사실이다. 이런 잣대하에 인사고과가 이루어질 경우 관리직에 적합하지 않은 성으로 분류되는 여성이 차별받을 개연성이 매우 높아지게 된다.

따라서 여성이 관리직으로 진출하기 위해서는 개인성과가 인사고과에서 차지하는 비중이 높아져야 하는데, <그림 4>는 바로 이러한 사실을 반영하고 있다. 여성관리직이 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 인사고과에서 개인성과가 차지하는 비중이 약 4~5% 높았다.

<그림 4> 인사고과점수중 개인별 판매량 등 객관적인 개인성과가 차지하는 비율평균 (총 856명)



<표 12>도 여성관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업보다 근속연수와 같은 연공적 요인보다 인사고과가 차지하는 비중이 약간 높은 경향을 보여준다. 승진결정이 인사고과 점

7) 1991년에 발표된 한 실험연구(Sackett *et al.*)는 작업집단의 성별구성이 성별에 따른 직무평가의 차이에 영향을 미친다는 사실을 보여주었다. 즉, 여성의 수가 전체 작업집단의 20%에 미달할 경우 여성들은 정확하게 남성보다 1/2 표준편차 낮게 평가된 반면, 여성의 수가 50%를 넘을 경우에는 오히려 남성보다도 더 유리하게 평가되었다는 것이다. 이런 영향력은 인지능력, 교육, 경력 등의 변수들이 통제된 상태에서도 그대로 남아있었다.

수가 총점에서 차지하는 비중 역시 여성관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업보다 일관성있게 높은 경향을 보여준다.

<표 12> 사무관리인력에 승진에 고려되는 각 요인이 차지하는 비중
(총 926명)

	평균(표준편차)	
	여성관리직 없음	여성관리직 있음
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)

여성관리직 진출기업은 <표 13>에서 볼 수 있는 것처럼 목표관리제도와 같이 체계적인 고과제도를 실시하는 비율도 그렇지 못한 기업보다 약 10%정도 높았다. 목표관리제는 단순한 직무평가에서 한 차원 나아가 개인의 능력개발과 동기부여를 통한 직무성과의 향상을 꾀하는 적극적인 의미의 평가제도라고 할 수 있다. 다면평가의 실시여부에 있어서는 그다지 큰 차이가 발견되지 않았다.

<표 13> 사무관리인력에 인사고과제도 실시여부
(총 920명, 단위: %)

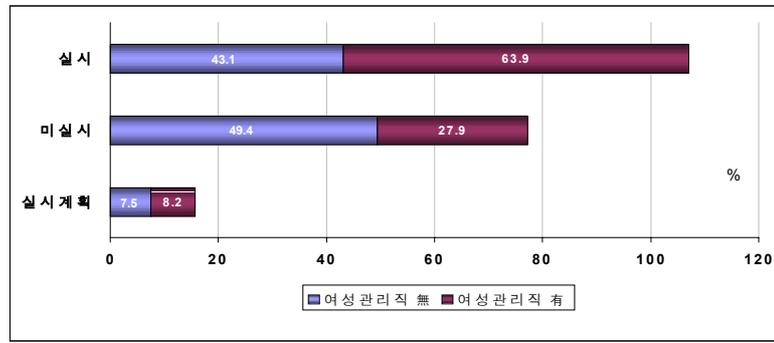
		여성관리직 없음	여성관리직 있음
		목표관리제도 실시여부	실시
	미실시	70.5	0.0
다면평가제도 실시여부	실시	14.7	13.6
	미실시	85.3	86.4

승진소요 연한에서도 별 차이가 없었는데, 발탁승진자 비율은 여성관리직이 있는 기업이 약 1%정도의 미미한 수준에서 조금 더 높았다. 여성과 남성, 기타 차별적 기준에 근거해 승진의 차이를 두는 코스별 인사제도 도입비율은 여성관리직의 유무를 떠나 대부분의 기업에서 매우 낮았다.

5. 임금체계와 근로조건 비교

여성관리직이 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 동종 임금 평균과 비교하여 약간 높은 수준의 임금을 지급하고 있었으며, <그림 5>에 나타난 바와 같이 연봉제 실시 비율도 약 20%이상 높았고, 이런 경향은 사무관리직의 연봉제 적용에서도 유사하게 관찰되었다. 임금인상과 성과를 연동시켜 유연한 임금관리와 직원에 대한 동기부여를 동시에 꾀하는 연봉제의 올바른 실시는 먼저 개인성과에 근거한 공정한 인사고과제도가 확립되어 있을 때 가능하다는 점에서 앞의 <그림 4>에서 나타난 결과와 일관성을 가지는 발견으로 여겨진다.

<그림 5> 연봉제 실시여부 (총 936명)



주당 평균 실제근로시간은 여성관리직 진출기업이 다소(약 1시간 정도) 그렇지 못한 기업보다 적었다). 유연한 근로시간제 실시는 대부분의 기업에서 이루어지고 있지 않았으나, 선택적 근로시간제, 탄력적 근로시간제, 재택근무의 실시비율이 여성관리직 진출 기업에서 -극히 미미한 수준에서- 약간 높은 추세를 보여준다.

여성관리직 진출 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 비정규직 사용을 시도하고 있는 추세를 보여준다(<표 14>와 <표 15>참조).

<표 14> 기업경영 차원에서 파트타임 고용 고려여부

(총 905명, 단위: %)

		여성관리직 없음	여성관리직 있음
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 15> 경제위기를 겪으면서 비정규근로자가 차지하는 비중의 변화

(총 920명 단위: %)

	여성관리직 없음	여성관리직 있음
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 늘려왔음	11.3	8.6
비정규근로자의 비중을 줄여왔음	6.0	13.8
합계	100.0 (862명)	100.0 (58명)

IV. 요약 및 결론

여성관리직의 현황에 대한 조사는 여성관리직의 비중이 극히 적을 뿐 아니라 산업 내의 편중된 업종에 존재하고 있음을 보여준다. 여성관리직 진출 기업과 그렇지 못한 기업의 인적자원관리에 대한 비교분석 결과 역시 그 기업이 여성직원에게 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 제도

에서 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 성 평등을 구현하고자 하는 기업체의 인적자원관리전략이며, 이 전략의 핵심은 능력과 전문성에 기초해 편견 없이 같은 기회를 제공하는 것이다.

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*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Catalyst, (1999), *Creating Women's Networks: A How to Guide for Women and Companies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- 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.
- Facteau, Jeffrey D. and Gregory H. Dobbins (1997), "Sex Bias in Performance Evaluations," in Eds., Dubeck, Paula J. and Kathryn Borman, *Women and Work: A Reader*, New Brunswick, NJ: Rutgers Univ. Press.
- ILO (2001) *Women, Gender and Work*.
- ILO (1997), *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*.
- Jenson, Jane, Elisabeth Hagen and Ceallaigh Reddy eds., (1988) *Feminization of the Labour Force : Paradoxes and Promises*, Polity Press.
- Koziara, Karen Shallcross, Michael H. Moskow, Lucretia Dewey Tanner eds., (1989) *Working Women: Past, Present, Future*, IRRA
- 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.
- 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.

- Sackett, P.R., C.R.Z. DuBois, and A. W. Noe (1991), "Tokenism in Performance Evaluation: The Effects of Work Group Representation on Male-Female and White-Black Differences in Performance Ratings," *Journal of Applied Psychology*. 76.
- Stover, Dana L (1997), "The Stratification of Women within Organizations," in Dubeck, Paula J. and Kathryn Borman eds., *Women and Work: A Reader*, New Brunswick, NJ: Rutgers Univ. Press.
- 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 직무분리를 중심으로-" *산업노동연구*, 제 7권 2호, 한국산업노동학회
- 여성특별위원회, (1999), *성차별 분쟁조정기구 및 분쟁처리절차 비교연구*
- 이건희, 이택수, 김효근 (1997), "한국 기업의 여성인력정책 현황과 과제" , *생산성 논집*, 12:1.
- 이주희(1999), "고용차별의 실태: 임금과 권위소유 여부를 중심으로" *분기별 노동동향분석* 12:4.
- 정희선, (2001), "여성관리자의 커리어개발과 멘토링" *중소기업연구*, 제 23권 3호
- 한국여성개발원, (1999) *한국형 남녀평등의식검사 개발*.