

노동정책연구  
2019. 제19권 제1호 pp.123~155  
한국노동연구원

연구논문

## 현신형 인적자원관리, 노조조직률, 사용자의 노사관계전략이 여성의 관리자 진출에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구

송민수\*  
김동주\*\*

유리천장 제거 이슈는 미룰 수 없는 중요한 과제이지만 관련 연구는 충분히 이루어지지 못하고 있는 현실에서, 본 연구는 한국노동연구원의 사업체 패널조사 3~5차년도(2009~13년) 자료를 활용하여 인적자원관리 특성과 노사관계 특성이 여성 관리자 비율에 미치는 영향을 패널고정효과 모형으로 추정하였다. 연구결과, 현신형 인사관리, 여성 훈련자 비율, 노조조직률, 사용자의 동반자 전략은 여성 관리자 비율 증가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구는 여성 관리자 진출의 영향변수로서 인적자원관리와 노사관계 등 그동안 크게 주목하지 않았던 요인들의 영향을 실증적으로 분석했다는 점에서 의의가 있다. 여성 관리자 양성을 위해서는 현신형 인사관리에 기반한 교육훈련 정책 수립이 요구되며, 교육훈련계획과 실행이 남성과 더불어 여성 교육훈련을 활성화하는 방향으로 이루어져야 할 것이다. 노사관계 측면에서도 협력적이고 동반자적인 관계가 구축될 필요가 있다.

핵심용어 : 유리천장, 여성 관리자, 현신형 인적자원관리, 노사관계, 고정효과

논문접수일: 2018년 11월 26일, 심사의뢰일: 2018년 12월 4일, 심사완료일: 2019년 1월 14일

\* (제1저자) 한국노동연구원 전문위원(song@kli.re.kr)

\*\* (교신저자) 수원대학교 경영학과 교수(douskims@hanmail.net)

## I. 서론

오늘날 많은 기업들이 직면하고 있는 주요한 인력 개발 과제 중 하나는 회사 내의 유능한 여성과 소수인종이 상위 관리직으로 승진하는 것을 가로막는 유리천장(glass ceiling)을 어떻게 하면 보다 효과적으로 제거할 수 있는가 하는 것이다(Noe et al., 2015). 우리나라의 경우, 여성 전문·관리직 종사자 비율은 2017년 현재 전체 취업자 가운데 23.5%<sup>1)</sup>로 4분의 1 수준에 미치지 못하고 있다. World Economic Forum(2017)이 발표한 글로벌 성별 격차 순위<sup>2)</sup>에 따르면 우리나라는 조사대상국 144개국 중 118위에 머무르고 있다. 기업문화와 관행, 비공식적 네트워크 등을 통해 조직 내 성별 불평등의 문제는 지속적으로 재생산되고 있다(주희진, 2005).

유리천장은 어떻게 형성되며, 이를 제거하기 위해서는 어떠한 조건들이 갖추어져야 하는가? 여성의 관리직 진출 장애요인은 수준별로 사회, 조직, 그리고 개인 요인으로 구분될 수 있다(Shin & Bang, 2013). 사회적 요인으로는 가족친화적 정책 등 제도적 요인과 사회적 집단이 가지는 태도 등의 요인, 조직 수준의 요인으로는 기업 문화, 조직 구조를 비롯한 다양한 조직의 특성이 포함될 수 있다. 그 밖에도 여성의 상위직 진출을 막는 다양한 근로자 개인 차원의 요인이 존재할 것이다. 이 가운데 조직 수준 요인에 대한 규명은 매우 중요한 과제라 할 수 있다. 사회적 요인은 전반적으로 여성의 경제활동참여가 장려되는 현실에서 이미 경력개발의 길을 택한 여성 관리직의 선택에 그렇게 큰 영향을 미치는 요인이 되기에는 미흡하며, 만일 개인의 선호로 인해 휴직을 택하는 대신 가정에 남기로 결정했다면 정책적 개입의 필요성이 줄어드는 반면, 만일 제도화된 정책의 확산을 막는 조직문화적 변수가 존재한다면 그 원인과 결과에

1) 통계청(2018), 『경제활동인구연보』. 여성 전문·관리직은 한국표준직업분류에 의한 직업의 분류 중 <관리자>, <전문가 및 관련 종사자>로 종사하는 여성취업자를 의미함.

2) World Economic Forum(2017), “The Global Gender Gap Report.” 성별 격차 척도는 여성 경제 활동참여와 기회, 여성의 교육 수준, 여성의 건강과 평균수명, 여성의 정치적 권한(여성의 의회 점유율, 행정관리직의 여성 비율 등) 등으로 구성됨.

대한 철저한 규명과 대안마련이 필요하기 때문이다(이주희, 2003a).

조직 수준 요인과 관련하여 기존 연구들 중 상당수는 주로 여성과 소수인력에 대한 조직 내 편견이나 이들에게 불리한 회사 시스템에 주목하고 있다. 여성에 대한 고정관념은 기업에서의 채용, 배치, 임금, 승진 등과 관련된 인사관리 면에서 차별을 낳고, 이런 차별은 여성 근로자의 직무만족도를 저하시킨다. 여성 근로자들은 교육 프로그램, 경력개발 경험, 멘토링 등에 참가할 기회를 충분히 얻지 못하며, 여성 관리자는 남성 관리자에 비해 조직으로부터의 지원을 많이 받지 못함으로써 업무 수행과정에서 큰 어려움을 겪는 경우가 많다(Noe et al., 2015). 이처럼 성 고정관념이 깊숙이 내재된 인적자원관리 제도와 관행은 여성 근로자들의 역량, 행동, 태도, 성과에 영향을 미치는 과정을 통해 유리천장 형성에 직·간접적 영향을 미칠 수 있다.

여성들은 기업에 독특한 전략적 가치를 제공해 줄 수 있는 인적자원이다. 여성 관리자는 세계화 시대에 국제적 기준에 부합할 뿐 아니라, 유능한 여성 인재 확보(Konrad et al., 2008), 여성 고객층 확장(Cox & Blake, 1991) 등에 보다 적합할 수 있으며, 궁극적으로 기업성과 향상에 기여할 수 있다. 고급 여성인력이 제대로 쓰임 받고 있지 못한 현실은 미래의 경제발전에 심각한 문제를 야기할 수 있다. 하지만 여성 관리직에 대한 기본적인 통계 정보가 체계적으로 정리되어 있지 못할 뿐 아니라, 여성 관리직의 현실에 대한 연구는 매우 부족한 상태다(이주희 외, 2004). 상위직 여성의 비중과 관련된 연구가 극히 적은 이유는 우선 여성고용과 관련한 연구의 초점이 여성의 경제활동 참여나 기혼여성의 재취업 같은 노동공급 차원에 주목되어왔기 때문이고, 상위직 여성고용을 검증할 만한 충분한 정보를 포함하고 있는 대표성 있는 사업체 조사가 없었기 때문이기도 하다(윤명수 외, 2012).

조직 차원의 요인들이 유리천장에 미치는 영향과 관련된 문헌들이 간헐적으로 수행되어 왔지만 여전히 많은 영역이 공백 상태에 머물러 있거나, 일부 보완이 필요한 것으로 판단된다. 인적자원관리 특성이 유리천장에 미치는 영향을 다룬 관련 논문이 있지만, 연구방법론상 한계점이 존재한다. 예컨대, 2002년 사업체패널자료를 활용한 이주희(2003b)는 횡단면 분석을 실시하였는데, 이는 시간개념, 즉 원인과 결과 사이에 시차가 존재한다는 점을 간과하고 있다. 특정

인적자원관리 관행이 종업원의 역량과 태도에 영향을 미치기 위해서는 상당한 시간을 요한다. 이러한 점을 고려하지 않고 한 시점만을 대상으로 분석할 경우 변수 간 관계 해석에 있어 상당한 왜곡이 발생할 가능성이 있다. 반면에 노사관계 분야에는 유리천장 관련 연구가 거의 없는 편이다.

이와 같은 문제의식에 따라, 본 연구에서는 인적자원관리와 노사관계 특성이 유리천장에 미치는 영향을 통합적으로 검증하고자 한다. 보다 구체적으로 한국 노동연구원의 사업체패널조사 3~5차년도(2009~13년) 자료를 활용하여 인적자원관리 특성(현신형 인사관리, 여성 훈련자 비율)과 노사관계 특성(노조조직률, 사용자의 동반자 전략)이 여성 관리자 비율에 미치는 영향을 탐색적으로 살펴보고, 여성 관리직 진출 촉진을 위한 기초자료를 제공하고자 한다. 본 연구의 결과가 여성 관리직 진출의 전략적 가치를 인정하는 이해당사자들에게 다양한 학문적, 실무적 함의를 제공해 줄 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 선행연구 검토와 연구가설

### 1. 인적자원관리와 유리천장

인적자원관리의 가장 큰 관심사는 인적자원을 통한 경쟁우위 확보에 있다(Noe et al., 2015). 인적자원관리 제도와 관행은 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치고, 이러한 과정을 거쳐 조직성과 및 조직경쟁력에 영향을 미친다. 연구자들은 특정 인적자원관리 유형과 종업원의 태도와 행동의 관계, 특정 인적자원관리 유형과 기업성과의 관계에 대해 탐색해 왔다. 다양한 인적자원관리 유형 가운데 현신형 인적자원관리(High-commitment HRM)는 종업원 몰입 증진을 위해 특화된 유형이라 할 수 있다. 현신형 인적자원관리는 피고용인들에게 자율성(autonomy), 고용안정(security), 정보(information), 성과 보상 등을 제공하여 종업원들의 완전한 노력(consummate effort), 독창성(initiative), 유연성(flexibility)을 이끌어내고자 하는 시스템이다(Baron & Kreps, 1999).

배종석(1999; 2001)은 역량, 헌신, 참여기회 등의 인적자원관리 구성요소가

잘 갖추어진 체제를 현신형 인적자원관리 시스템으로 보았다. 현신형 인적자원관리하에서 피고용인들은 현신적으로 일하고, 조직의 목표 달성을 위해 유연하게 일을 처리하며, 스스로 해야 할 일이 무엇인지 판단하고, 의사결정을 내리는 경향이 있다(Baron & Kreps, 1999). 이러한 특성에 따라 현신형 인적자원관리는 대체로 기업성과와 정(+)의 관계에 있는 것으로 알려져 있다(김윤호 외, 2009; 유병홍·김동주, 2011).

현신형 인적자원관리를 위한 구체적 수단으로는 고용보장, 평등주의, 자율운영팀, 효율적 임금과 획기적 이익 제공 등의 특별한 보상, 팀 단위 인센티브 제공, 넓은 범위의 사회화 훈련, 직무확장과 직무충실화, 직무순환, 열린 대화와 정보제공, 평등한 문화, 신중한 선발, 스톡옵션 제공 등을 통한 주인 의식 강조 등이 있다(Baron & Kreps, 1999). 현신형 인적자원관리의 방향성 측면에서 평등주의라는 가치에 주목할 필요가 있다. 현신형 인적자원관리는 상징과 실제 모든 측면에서 평등주의(Egalitarianism in word and deed)와 평등한 조직문화를 지향하고 있다. 사용자의 인적자원관리 지향에 대한 구성원들의 인식은 조직 내 사기의 문제와도 밀접한 관련이 있다. 구성원으로 하여금 조직에 헌신하고 몰입하도록 동기를 부여하는 데 영향을 미치는 것 중 하나는 상위 직급으로의 진출이 가능하다고 인식하느냐 여부이다(손귀현 외, 2018). 승진은 여성 종업원들에게 동기를 부여하여 근로의욕을 증진시키고, 나아가 잠재능력을 발휘하는 기회를 제공하는 중요한 수단이 되고 있다(황성수, 2017). 유리천장 지각의 정도가 클수록 직무에 대한 좌절 및 불만족과 더불어 조직몰입을 저해하게 되어, 결국 조직성과에도 부정적 영향을 미칠 수 있다(장정순 외, 2015).

현신형 인적자원관리의 수단성 측면에서는 교육훈련에 주목할 필요가 있는데, 이는 종업원들의 동기부여와 헌신, 유연성, 자율관리를 위해서는 고숙련 인력이 필요하기 때문이다. 아울러 다양한 직무 경험 기회 제공 여부에 주목할 필요가 있다. 피라미드형 관료제 조직에서 승진에 유리한 경력을 형성하는 전형적인 방법은 여러 부서로의 수평적 이동을 통해 다양한 업무경험을 습득하고, 조직 내 인적네트워크를 축적하는 것이다(김수한, 2012). 현신형 인적자원관리는 평등주의와 평등한 문화를 지향하고 직무확장과 직무충실화, 직무순환, 열린 대화와 정보제공 등을 추구한다는 측면에서, 여성 근로자들에게 보다 많

은 기회를 제공해 줄 수 있을 것으로 보이며, 결과적으로 다른 인적자원관리 유형에 비해 여성 관리자 임용과 더욱 적합성을 가질 것으로 평가할 수 있다.

이와 같은 현신형 인적자원관리의 평등주의 원칙과 교육훈련 및 직무설계 정책은 여성의 관리직 진출의 전제조건으로서 중요한 역할을 할 것으로 추정되므로, 여성의 유리천장 타파라는 본 연구의 문제의식과도 밀접하게 연계된다고 할 수 있다.

이주희(2003b)는 사업체패널조사 분석을 통해 여성 관리직이 있는 기업들의 인사관리상 특성을 고찰한 바 있다. 그는 여성 관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업보다 인사관리의 일차적 목표를 인건비 절감보다 종업원의 기업에 대한 몰입을 높이는 데 두고 있음을 강조하였다. 같은 자료를 활용한 인사담당자 의식 조사에서도 여성 관리직 진출 기업의 인사담당자는 보다 평등 지향적이었으며, 채용, 승진과 같은 조직 내 인사관리가 보다 체계적으로 이루어지고 있었다. 인사고과에 있어서도 여성 관리직 진출 기업의 경우 개별 근로자의 역량에 따른 객관적 평가가 이루어지는 비율이 상대적으로 높게 나타났다.

이처럼 사용자가 현신형 인적자원관리를 통해 사업장 내 평등한 조직 문화를 구현하고자 노력하고, 여성들에게 보다 많은 기회를 제공하고자 노력한다면, 여성 근로자들의 직무 만족과 몰입도를 제고할 수 있으며, 결과적으로 기업에 꼭 필요한 간부급 여성 인재들을 더 많이 양성해 나갈 수 있을 것이다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 현신형 인적자원관리는 여성 관리자 비율에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

인적 자본, 고객 자본, 사회적 자본, 지적 자본을 포함하는 무형의 자산은 기업의 경쟁우위 확보에 도움을 주며, 교육훈련, 비공식 학습, 지식 경영은 무형 자산 개발에 중요한 원천이다(Noe et al., 2015). 이 가운데 교육훈련은 기업이 종업원들에게 직무와 관련된 역량, 지식, 기술, 행동에 대한 학습을 촉진하는 계획된 노력을 의미한다. 현재와 같이 기술변화의 속도가 빠르고, 전 지구적 경쟁이 격화되는 환경하에서 기업교육훈련의 중요성은 더욱 크게 부각된다(김안국, 2002). 사람을 통해 경쟁력과 이윤을 창출해 나갈 수 있는 경영관리 시스템의 주요 요인에는 광범위한 교육훈련, 신분 차별과 기타 장애 요인의 완화가

포함되어 있다(Pfeffer, 1998).

승진은 기본적으로 인적자본투자의 결과다(Becker, 1962; Mincer, 1972). 기업이 훈련을 통하여 기업특수적 인적자본을 투자한 근로자는 기업에게 가치 있는 존재가 된다(장지연 외, 2007). 인적자본투자의 수단으로서 향후 승진가능성에서의 차이를 유발할 수 있다는 측면에서, 교육훈련 시스템은 유리천장 타파의 주요 결정요인 중 하나로 간주되고 있다(Bergmann, 1989; Morrison & Von Glinow, 1990; Goodman et al., 2003). Noe et al.(2015)은 여성들이 기업 내 고위직에 매우 적게 분포하는 가장 중요한 이유로 교육훈련을 지목하였다. 그에 따르면, 여성은 교육 프로그램, 경력개발 경험과 멘토링 등에 참가할 기회를 충분히 얻지 못함으로 인해서 업무 수행을 위한 지식과 기술이 부족해질 수밖에 없으며, 결과적으로 전문성이 약화되고 고위직 선발 시 경쟁력을 상실하게 되어 승진 기회가 제한된다. 역으로 여성의 훈련 기회 확대는 업무 수행을 위한 지식과 기술 강화, 숙련 향상으로 연결되고 이렇게 형성된 전문성은 고위직 선발 시 경쟁력으로 작용하여 고위직으로 진출할 수 있는 확률을 높일 것으로 판단된다.

국내에서도 유사한 논거들이 제시된 바 있다. 공직에서의 유리천장 현상을 분석한 홍미영·우양호(2007)는 여성에 대한 고정관념이나 사회적인 편견, 남성 중심적 조직 구조와 더불어 여성에 대한 멘토링 부족을 승진장벽의 주요 유발 요인으로 상정하고 있다. 직업능력개발원의 인적자본기업패널(Human Capital Corporate Panel : HCCP)을 활용한 김수한(2012)의 연구는 교육훈련 및 멘토링이 여성의 관리직 진출에 긍정적 기여를 하며, 특히 작업현장훈련(OJT)의 효과가 주요하다는 결과를 제시했다. 앞선 국내외 논의를 바탕으로 여성의 훈련 기회 확대는 여성 관리자 비율 증가와 관련이 있을 것으로 판단하였으며, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 2. 여성 훈련이수자 비율 증가는 여성 관리자 비율에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 노사관계와 유리천장

노동조합이 유리천장에 어떤 영향을 미치는지에 관한 선행연구는 극히 드물

다. 다만, 노동조합 본연의 기능이나, 그간 노조의 발자취 등 역사적 사실을 토대로 그 관계에 대해 유추해 볼 수 있을 따름이다. 노동조합은 노동자가 주체가 되어 자주적으로 단결하여 근로조건 유지, 개선, 기타 노동자의 경제적, 사회적 지위의 향상을 도모함을 목적으로 조직하는 단체 또는 그 연합단체다(Webb & Webb, 1920). 노동조합은 임금에 대한 교섭과 더불어, 사업장 내 지배관계를 상하관계가 아닌 대등관계로 변화시키는 역할을 한다. 기본적으로 노동조합은 경제적 민주주의의 평등사상을 지향한다.

그동안 노동조합은 조합원들의 지속적인 경제활동참가를 위해 육아휴직제도, 가족수당, 탁아시설 등 다양한 가정친화적인 정책을 단체교섭이란 교섭창구를 통해 마련해 왔다. 노조가 고용주와의 공식적인 계약 협상을 통해 근로자의 복지 욕구를 충족시켜 주거나, 고용주가 근로자의 노조물입을 줄이기 위해 전략적 차원에서 욕구를 사전에 충족시켜 주는 방식 등을 통해 모성보호 정책을 도입한다는 주장(이민우 외, 2008), 노동조합이 모성보호제도의 도입과 실시에 긍정적 영향을 미친다는 연구결과(강혜련 외, 2001; 구자숙, 2009)도 존재한다.

국내 양대 노총의 창립선언문, 규약과 강령 등에도 평등노동, 평등한 승진과 배치, 교육에 관한 내용들이 포함되어 있다. 민주노총은 창립선언문에서 노동현장의 비민주적 요소 척결, 남녀평등의 실현을 강조하고 있으며, 규약에 직장 내 비민주적 요소 척결, 모성보호 확대 및 모든 형태의 차별 철폐 등을 규정하고 있다. 한국노총의 강령에도 평등과 참여에 입각한 생산민주화와 산업민주화 실현을 규정하고 있으며, 규약 10조에 여성 노동자들의 지위향상과 사회적 평등실현사업을 명시하고 있다.

노사관계이론에 따르면 노조조직률이 높을수록 일반적으로 사용자에 대한 노조의 교섭력이 강화된다. 그리고 사용자의 노사관계 전략을 포함하여 다른 조건이 동일하다면, 노조의 교섭력 강화는 사업장 내 평등주의의 강화, 성별 차별 철폐와 정(+ )의 관계가 있을 것으로 추정할 수 있다(Kuruvilla et al., 2002). 한편 사회적 관점에서 보자면, 일정 수준 이상의 노조조직률을 바탕으로 교섭력을 갖고 있는 노조와 시민사회단체 사이의 협력이 증대할수록 여성 이슈에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

Eddy et al.(2017)은 노동조합이 가정친화적 인적자원관리 제도화 촉진을 통

해, 여성의 상위직 진출 확률을 높일 수 있다고 주장한다. 일본의 사례를 분석한 오학수(2006)는 노동조합이 가정친화적 정책(어린이 보호프로그램, 육아시간 도입 등)을 효과적으로 도입할 수 있음을 보여주었다. 국내 금융노조 단체협약을 분석한 권현지(2007)는 노동조합의 CSR(기업의 사회적 책임) 참여가 자선, 봉사활동 등 외부적(external) CSR보다는 일·가족 양립 등 조합원과 관계된 가정친화적 정책 등 내부적(internal) CSR에 집중되어 있다고 밝히고 있다. 즉 노조는 조합원에 대한 서비스와 조직률을 유지하기 위해 가정친화적 정책에 긍정적인 영향을 미치므로 CSR과 가정친화적 제도 간의 상관관계를 긍정적으로 강화할 것으로 기대할 수 있다. 노동조합의 존재와 근로자 숙련 간 관계 또한 살펴볼 필요가 있다. 노동조합이 교육훈련투자와 숙련향상에 미치는 영향을 분석한 이영면·나인강(2012)에 따르면, 노조는 교육훈련투자 확대에 정(+)'의 영향을 미치고 이를 통해 구성원의 숙련향상에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이처럼 노조의 존재는 사업장 내 평등주의의 강화, 성별 차별 철폐, 가정친화적 인적자원관리 제도화 촉진, 교육훈련 기회 확대와 숙련향상 등에 긍정적 영향을 미치고, 결과적으로 여성의 상위직 진출 확률을 높일 수 있을 것으로 판단된다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3. 노조조직률은 여성 관리자 비율에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다.

사용자의 노사관계 전략이 유리천장에 미치는 영향에 관한 선행연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 사용자의 노사관계 전략과 조직 내 타 변수들 간의 영향 관계를 다룬 기존 문헌들을 근거로 논의를 전개하고자 한다.

사용자의 노사관계 전략은 인적자원관리 관행과 제도의 형성에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이영면·이주형(2014)에 따르면, 외국에서는 이미 노사관계의 성격을 인적자원관리의 변화를 가져오는 가장 큰 요인 중의 하나로 취급하고 있다(Jacoby, 1984; 2003; Kochan & Cappelli, 1984; Kochan et al., 1986; Taras, 2003). 노사관계의 영역에서 사용자가 노조를 인식하는 기본적인 태도 및 시각은 사업장 내 고용관계를 결정짓는 매우 중요한 요인이다. 일반적으로 사용자가 노조를 기업경영의 걸림돌로 보느냐 또는 경영의 중요한 파트너로 보느냐 하는 노조관에 따라 사용자의 전략적 선택이 달라질 수 있다(최중태, 1996).

사용자의 노사관계 전략은 사용자의 노조에 대한 태도에 따라 몇 가지 유형으로 분류될 수 있다. Cooke(1990)는 사용자의 대노조 관계에 있어서의 전략적 선택을 노조회피(union avoidance) 전략과 동반자 전략으로 구분한 바 있다. 노조회피 전략은 소극적 측면에서 노조를 형식적으로만 인정하며, 노조의 어용화·무력화를 시도하는 것이며, 노조 동반자 전략이란 적극적 측면에서 노조의 성장을 지원하고 노조를 경영의 중요한 파트너로 수용하는 것이다(이영면·이주형, 2014). 노조회피 전략은 다시 노조억압적 접근(union suppression approach)과 노조대체적 접근(union substitution approach)으로 구분될 수 있는데, 전자는 노동조합에 대한 적대감을 토대로 개별 종업원들에게 압박을 가함으로써, 노조 조직화를 막거나 이미 설립된 노조를 와해시키려는 접근이며, 후자는 종업원들의 불만족을 해소함으로써 노조의 수단성을 약화시키려는 사용자 전략을 의미한다(Katz & Kochan, 2004). 이영면(2009)은 사용자의 고용관계전략 유형을 보다 세부적으로 구분하였다. 5단계의 고용관계전략 유형으로는 노조탄압, 노조회피, 노조대체, 노조대응, 노조협력 등이 포함된다. 최근에는 사용자의 고용관계전략이 스펙트럼의 양 극단에 위치하는 경우가 빈번해지고 있다. 노동조합을 회피할 수 없는 상황에서 참여와 협력에 기반을 둔 포용전략을 사용하거나, 가능한 한 노동조합을 약화시키거나 회피하려는 전략을 쓰는 경향이 강해지는 추세를 보이고 있다(신수식 외, 2005). 사용자의 동반자 전략은 참여와 협력을 기반으로 한 포용전략과 맞닿아 있다.

그렇다면 사용자의 동반자 전략은 유리천장에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 우선, 유노조 기업에서 사용자가 동반자 전략을 구사한다면 경영진은 노동조합을 경영의 중요한 파트너로 수용하고자 노력할 것이다. 노동조합이 조직 내 평등주의를 강화하고 작업장에 내재되어 있는 갖가지 차별을 철폐하고자 할 경우 사측도 큰 틀에서 노조의 방향성에 동조할 가능성이 있다. 무노조 상황에서도 사용자가 기본적인 참여와 협력 마인드를 갖추었다면 종업원들의 집단적 목소리에 가급적 귀를 기울이고 개개인의 불만을 최소화하고자 노력할 것이다. Baron & Kreps(1999)에 따르면, 사용자가 협력적 종업원 통제 방식을 택할 경우 조직과 노동자의 장기적 협력 관계에 의한 성과가 강조된다. 하지만 분할정복(divide & conquer) 방식을 택할 경우 사용자는 근로자들을 구분하고 그룹

별 분할 지배 방식을 통해 피고용인 간 경쟁을 유발시키고, 언제든지 다른 사람으로 대체될 수 있다는 점을 은연중에 각인시킴으로써 인력을 통제하고 조종하는 경향이 있다. 노사관계 영역에서 분할 정복 방식은 노조회피의 한 수단인 노조/비노조 부문 병행전략(double-breasted strategy)과 유사한 측면이 있다. 병행전략은 기본적으로 노조 가입 유무에 따라 집단을 구분하고 경쟁을 유발하는 방식으로 근로자들을 통제하기 때문이다. 사용자의 분할 정복 통제 방식은 비노조 인센티브를 강화할 뿐 아니라, 여성, 소수집단 등에 대한 불평등한 처우를 정당화하는 경향이 있다(Baron & Kreps, 1999). 반면에 사용자가 동반자 전략을 선택할 경우, 여성, 소수인종 등 취약 계층의 처우를 정당화하기보다는 개선하는 방향으로 노력할 가능성이 있다.

아울러 노사관계의 안정성의 측면을 고려해 볼 필요가 있다. 다른 조건이 동일하다면, 사용자가 동반자 전략을 택했을 때 노사관계가 보다 안정화될 것이다. 그리고 노사관계의 안정은 인적자원개발 전반에도 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 조은상·노용진(2004)에 따르면, 전투적 노동조합주의하에서 회사나 노동조합은 상대적으로 근로자들의 교육훈련, 경력개발 등 인적자원개발 전반에 무관심한 경향이 있다. 반면에 안정적 노사관계하에서는 낮은 이직률과 안정적 고용관계를 바탕으로 기업은 인적자원개발에 대한 투자비용의 회수 가능성이 높기 때문에 교육훈련에 보다 적극적이고, 근로자들은 교육훈련의 결과 숙련도가 향상되어 결과적으로 직무수행의 성과 개선이나 임금수준의 향상 등으로 연계되기 때문에 교육훈련에 대해 적극적이게 된다(이영면·나인강, 2012). 앞선 연구들은 노사관계의 안정이 인적자원개발에 대한 노조의 협조적 자세 형성에 필수적 전제조건으로 보고 있다.

선행 연구를 종합해 볼 때 노조회피 전략과 비교하여, 사용자의 동반자 전략은 평등한 조직문화, 성차별 철폐, 가정친화적 인적자원관리 제도화, 교육훈련 기회 확대 등과 보다 적합성을 갖는 것으로 보이며, 결과적으로 여성의 상위직 진출 확률을 높일 수 있을 것으로 판단된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4. 사용자의 동반자 전략은 여성 관리자 비율에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 분석자료와 방법론

본 연구는 사업체 단위 조사인 한국노동연구원의 「사업체패널조사」(Workplace Panel Survey, 이하 WPS)를 활용하였다. WPS는 2006년부터 동일한 표본을 대상으로 2년에 한 번 조사가 이루어지는 패널조사이다. WPS의 모집단은 전국 30인 이상 사업체이며, 전국의 1,700여개 표본 사업체를 층화 추출하여 조사하고 있다. 원 표본은 통계청의 「사업체기초통계조사」이며, 사업체 특성별로 모집단과 유사한 분포를 구성하기 위해 가중치를 적용하고 있다. 조사의 기본단위는 사업체이지만, 공공부문과 일부 업종의 경우 기업단위로 조사되고 있다.

WPS는 사업체의 인사담당자로부터 일반적인 사업체 현황, 고용현황 및 고용관리, 보상과 평가, 인적자원관리 및 작업조직, 인적자원개발, 기업복지, 산업재해 등의 정보를 수집하고, 노무담당자에게 노무부서 현황, 노동조합 현황, 노사관계 일반 현황 등의 내용을 조사한다(김정우, 2014). 노동조합 위원장 혹은 노사협의회 근로자대표 등을 통해서도 노조 및 노사협의회 현황, 노사관계 전반에 대한 다양한 정보를 얻는다.

본 연구는 WPS 3차년도(2009), 4차년도(2011), 5차년도(2013) 자료를 결합한 패널자료를 분석대상으로 하였다.<sup>3)</sup> 결측값이 있는 관측치들을 제외하고 3~5차 웨이브 동안 최소 2회 이상 패널이 유지된 사업체들로 구성된 불균형 패널(Unbalanced panel)을 활용하였다. 아울러 본 연구가 패널고정효과(fixed effect) 모형을 추정함에 따라, 차수별로 변이가 발생하지 않은 많은 표본들이 분석에서 제외되었다. 이에 따라 본 연구에서 최종적으로 사용된 관측치는 4,766개다.

횡단면 분석을 시행할 경우, 사업체의 관측되지 않은 어떤 특성이 본 연구의

3) 본 연구가 3, 4, 5차 웨이브만을 활용한 이유는 노조 유무와 무관하게 모든 사업체를 대상으로 여성 관리자 비율을 파악하고, 혁신형 인적자원관리, 여성 훈련, 동반자 전략 등 본 연구의 주요 변수들을 포괄하는 것이 3~5차 사업체패널조사였기 때문이다. 한편, WPS 6차년도 조사(2015)의 경우, 설문 기준과 항목, 사업체 표본 등 다양한 영역에서 과거의 조사와 차이가 있다는 점을 확인함에 따라 결과적으로 3~5차 웨이브만을 활용하게 되었다.

독립변인인 인적자원관리 및 노사관계 특성과 체계적 관련을 갖게 된다면 추정 결과에 왜곡이 발생할 수 있다. 횡단면 분석에 비해 패널분석모형은 개체의 동적관계 추정이 가능하고 개체의 관측되지 않은 요인을 모형에 고려할 수 있다는 강점을 갖는다. 선형회귀모형에서의 다중공선성 문제를 완화할 수 있다는 점도 패널 분석의 장점 중 하나다.

앞서 언급한 바와 같이 본 연구는 조직 특성이 여성 관리직 비율에 미치는 영향을 보다 엄밀한 방식으로 추정하기 위하여 패널고정효과 모형을 활용하였다. 고정효과 모형은 시간적 특성을 고려하지 않은 합동(pooled) OLS나 미관측된 개체의 특성과 독립변수 간 관련이 없다고 가정하는 패널확률효과 모형(random effect)과 비교해 볼 때, 개체의 미관측된 이질성을 통제할 수 있다는 장점이 있다.

본 연구의 종속변수인 여성 관리자 비율은 관리자 가운데 여성의 비중을 대리변수(proxy variable)로 활용하였다. 조직 내 관리자의 기준 설정은 연구자마다 다르다. 대리급 이상(정희선, 2001; 김정진, 2009; 안세연·김효선, 2009) 혹은 과장급 이상(김성국, 1998)을 관리자로 보아야 한다는 입장도 있고, 표준직업분류표상의 기준을 따르는 경우(김금수, 2004)도 있는가 하면, 특별한 정의 없이 사용하는 경우도 있는 등 연구자마다 기준이 다양하다(조혜원 외, 2016). 본고에서 여성 관리자 비율은 임원급에서, 부장급, 차장급, 과장급, 관리자 역할을 하는 대리급/조반장급까지를 관리자에 포함시켰다. 대리직급이 조직 내 의사결정권이나 영향력을 지닌다고 보기 어렵다는 주장(조혜원 외, 2016)도 존재하는 것이 사실이지만, 사업체패널조사의 설문 문항에서는 실질적으로 관리자 역할을 수행하는 대리급/조반장급의 존재 여부를 명시하였기 때문이다.

독립변수는 인적자원관리 특성과 노사관계 특성으로 구성되었다. 인적자원관리 특성에는 현신형 인적자원관리와 여성 훈련자 비율이 포함되었다. 우선, 현신형 인적자원관리는 종업원 몰입 증진을 위해 특화된 관리 유형으로 평등주의, 광범위한 훈련, 직무확장과 직무충실화, 직무순환, 열린 대화, 평등한 문화 등을 지향함에 따라 유리천장을 제거하려는 일련의 시도와 정합성을 갖는 것으로 판단하였다. 이주희 외(2004)는 여성 관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업보다 인사관리의 일차적 목표를 인건비 절감보다 종업원의 기업에 대한 몰입을

높이는 데 두고 있다고 주장한 바 있다. 본고는 헌신형 인적자원관리 변수를 인사관리의 일차목표(1=인건비 절감~5=기업에 대한 충성심과 애착), 고용정책(1=외부충원 불필요시 해고~5=장기고용을 통해 내부육성), 비정규직 관련 정책(1=가능한 비정규직을 많이 활용~5=가능한 정규직을 주로 활용), 인사관리 운영 단위(1=개인 성과/업적 기준 운영~5=팀워크 기준 운영), 인사관리 운영 방향(1=단기성과업적 최대향상~5=장기적 육성개발) 등 5개 항목의 합을 5로 나눈 값으로 활용하였다.

인적자원관리 특성 중 또 다른 독립변수로는 교육훈련 이수자 가운데 여성 근로자 비율이 있다. 유리천장을 다룬 많은 문헌들이 유리천장이 깨지지 않는 이유 중 하나로 여성 근로자들의 훈련 참여 부족을 지목하고 있다. 현재까지도 많은 여성 근로자들은 교육 프로그램, 경력개발 경험, 멘토링 등에 참가할 기회를 충분히 얻지 못하고 있으며, 훈련 기회의 부족은 탈숙련과 전문성 약화로 이어지고, 이는 관리직 선발에서의 경쟁력 상실이라는 결과를 초래할 수 있다(Noe et al., 2015). 본고는 작년 한 해 교육훈련 이수자 가운데 여성 근로자 비율을 여성 훈련자 비율 변수로 활용하였다.

노동조합 특성으로는 노조조직률과 사용자의 동반자 전략 변수가 포함되었다. 노조는 기본적으로 평등 노동, 평등한 인사 관행을 지향하며, 노조의 수단성은 동원능력의 정도에 따라 증가하거나 감소할 수 있다. 본고는 노조조직률의 증가가 유리천장 제거와 밀접한 관련이 있을 것으로 상정하였으며, 전체 근로자 가운데 노동조합가입 근로자의 비율로 노조조직률 변수를 산정하였다.

사용자의 노사관계에 대한 관점은 인적자원관리 제도의 설계와 실행에 큰 영향을 미친다. 사업장에 평등주의를 지향하는 노조가 존재할 경우, 사용자의 포용전략은 노조의 방향성과 정합성을 가질 수 있지만, 사용자의 회피전략은 그렇지 않을 것이다. 사용자의 포용전략은 노사갈등을 완화하고 안정적 노사관계를 구현할 가능성을 높이며, 개별 근로자들에 대한 교육훈련 투자 확대로 이어질 수 있다. 동반자 전략 변수의 구성은 이영면·이주형(2014)을 참고하였다. 본고에서 활용된 사용자의 동반자 전략은 더미변수로서, 사측이 노동조합을 파트너로 존중하고 경영에 적극 참여시키려 할 경우 1, 사측이 노조를 약화·해체하려고 하거나, 실체는 인정하지만, 경영참여는 최소화시키려 할 경우 0으로

코딩된 값이다.

본 연구의 통제변수는 주요 독립변수 외에 여성의 관리자 진출에 영향을 미칠 것으로 예상되는 다양한 변수들이다. 기업 규모와 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 비정규직 비율, 여성 비율, 모성보호, 그리고 연도가 통제변수로 활용되었다. 우선 앞선 연구들은 기업규모가 클수록 여성 관리직의 진출 가능성이 높아짐을 주장하고 있다(Nkomo & Cox, 1989; Goodstein, 1994; Ingram & Simons, 1995; Goodman et al., 2003; 이주희 외, 2004). 이들의 주요 논지는 기업규모가 클수록, 여성 관리직 진출을 용이하게 하는 여성훈련제 등을 포괄하는 인적자원관리 체제를 갖추었을 가능성이 크고, 기업 내외의 이해관계자들로부터 여성 관리직 진출, 일·가정 양립 이슈와 관련된 더 많은 사회적 압력을 받을 수 있다는 점 등이다. 선행연구에 의거하여 본 연구는 기업규모를 통제하였다. 기업 규모는 30~99인(규모 1), 100~299인(규모 2), 300~499인(규모 3), 500인 이상(규모 4) 등 4개의 그룹으로 구분했다.

산업의 경우, 여성 관리자 비율에 영향을 미칠 수 있는 변수 가운데 하나이지만(Goodman et al., 2003), 시계열적으로 변하지 않는 특성에 따라 고정효과 모형에서는 제외하였다. 그럼에도 최종 분석에 포함된 표본의 산업별 분포를 9차 표준산업분류 기준<sup>4)</sup>으로 살펴보자면, 표본 가운데 가장 높은 비중을 보인 산업은 운수업으로 20.0%의 비중이고, 그다음으로 금속·자동차·운송장비업이 11.1%, 사업서비스업이 9.6%, 경공업이 8.4%의 순으로 나타났다. 표본 중 낮은 비율을 보인 산업에는 건설업, 통신업, 기타산업 등이 있었다. 건설업의 경우 1.1%, 통신업과 기타산업은 각각 1.6%, 2.8%의 비중을 차지하였다.

외국인 지분도 통제 변인에 포함되었다. 일반적으로 국내 기업에 비해 외투기업 등 외국계 기업에서 여성의 승진 가능성이 높은 것으로 알려져 있다. 이주

4) 9차 산업분류를 기준으로 사업서비스업은 부동산업 및 임대업(L), 전문, 과학 및 기술 서비스업(M), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(M), 사회서비스업은 하수, 폐수 및 분뇨 처리업(37), 폐기물 수집운반, 처리 및 원료재생업(38), 영상·오디오 기록물 제작 및 배급업(59), 방송업(60), 공공행정, 국방 및 사회보장 행정(O), 교육 서비스업(P), 보건 및 사회복지 서비스업(Q), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(R), 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업(S), 기타산업은 전기, 가스 및 수도사업(D)으로 구성되었다. 한편, 제조업 내부의 이질성 통제를 위해 제조업을 경공업, 화학공업, 금속·자동차·운송장비업, 전기·전자·정밀공업으로 구분하였다.

회 외(2004)에 따르면, 외국인 지분이 있는 경우나 외국인이 경영을 책임지고 있는 경우 여성 관리직 규모가 증가한다. 본고는 앞선 연구에 따라 외국인 지분을 통제하였다. 외국인 지분의 경우, 외국의 자본이 주식시장에서의 주식 매입이나 공동출자 등의 형태로 자본을 투자한 경우의 비율(0~100%)로 산정하였다.

매출액과 임금수준 또한 여성 관리직 진출 가능성과 무관하지 않을 것으로 보고 통제변수에 포함하였다. 228개 중소기업을 대상으로 한 Goodman et al. (2003)은 재무적 성과와 여성 관리자 규모 간 정(+)적 상관관계를 주장한 바 있다. 국내의 경우, 이주희 외(2004)는 기업 구조적 특성을 주된 독립변수로 여성 관리직 진출 결정요인을 살펴보았다. 연구 결과, 기업규모와 매출액, 임금수준의 증가는 여성 관리직의 진출 가능성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본고에서는 매출액 변수로 손익계산서상의 당기매출액(단위: 백만 원)을 활용하였다. 임금수준의 경우, 국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때의 임금수준을 ① 매우 낮음, ② 낮은 편, ③ 비슷, ④ 높은 편, ⑤ 매우 높음으로 측정된 값을 활용하였다.

사업체의 인력 특성으로는 비정규직 비율과 여성 근로자 비율이 통제변수에 포함되었다. 일반적으로 여성 관리직 진출 기업에서는 기업경영의 장·단기적 차원에서 파트타임을 더 많이 활용하는 경향이 있지만, 경제위기 이후부터는 급증한 비정규직 근로자를 줄이는 방향으로 여성 관리직 비진출 기업에 비해 더 노력하고 있는 것으로 나타났다(이주희 외, 2004). 본고는 그 방향성을 예단하기 어려움에도 불구하고, 사업장 내 비정규직 규모가 여성 근로자 비율에 어떤 방향으로든 직·간접적 영향을 미칠 것으로 판단하여 이를 통제 변인에 포함하였다. 본고는 전체 근로자 가운데 기간제, 파트타임, 일용 등을 포함한 직접고용 비정규직 근로자들의 규모로 비정규직 규모를 산출하였다.

또 다른 통제변인은 사업장 내 여성의 비율이다. Kanter(1977)에 따르면, 조직 내 남녀의 상대적 비율인 젠더 구성(sex composition)은 구성원의 경험과 조직의 근본 특성을 이해하는 데 매우 유용하다(조혜원 외, 2016). 여성 관리자의 원활한 선발을 위해서는 적정 규모의 여성 근로자 풀이 확보되어야 한다. 여성 관리자의 경우 과장직급 이후부터 파이프라인의 단절현상이 발견된바, 향후 상

위직 승진을 위한 인력풀의 안정적 확보가 필수적이다(조혜원 외, 2016). 윤명수 외(2012)는 여성 근로자 비율이 높은 업종의 대규모 사업장에서 여성상위직 배출확률이 높아진다고 주장하였다. 본고는 앞선 논의에 따라 전체 근로자 가운데 여성 근로자의 비율을 통제하였다.

아울러 본 연구는 유리천장 제거에 정(+)<sup>5)</sup>적 영향을 미칠 것으로 판단되는 모성보호제 실시 여부를 통제하였다.<sup>5)</sup> 모성보호는 여성에 대한 사회적 편견을 해소하고, 육아의 부담 등으로 인한 여성의 경제활동 제약을 제도적으로 지원하기 위한 제반 보호조치를 의미한다(고용노동부 홈페이지). 임신과 출산, 그리고 육아는 여성의 노동시장 참여와 경력개발을 저해하는 가장 큰 원인으로 지목되어 온 만큼 이러한 원인에 대한 중요한 시정정책인 모성보호 관련 프로그램의 긍정적 효과에 대해서는 이론의 여지가 없다(이주희, 2003b). 한편, 여성 및 모성 근로자 보호에 관한 규정은 궁극적으로 기업의 경쟁력 강화에 기여하는 방식으로 작동되도록 해야 하며, 이를 위해서는 우선 여성 및 모성 근로자에 대한 보호가 오히려 산업경제의 활성화와 기업 경쟁력 강화를 위한 필수적 요소라는 점을 인식할 필요가 있다(고용노동부, 2015). 모성보호와 가족친화적 정책은 여성의 관리직 진출에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 제도적 뒷받침이 보장된다면 자녀가 있는 여성도 가족과 일을 둘러싼 역할 갈등을 완화하고 직무에 대한 몰입을 강화하여 상위직급에의 진입을 시도할 수 있다(이주희, 2003a). 본고는 작

5) 선행연구들은 유리천장을 제거하기 위한 전제조건으로 모성보호와 가족친화적 정책의 중요성을 강조하고 있다. 이주희(2003b)는 2002년도 예비적으로 실시된 사업체패널조사를 활용하여 여성 관리직 진출 기업의 특성을 규명하고자 하였다. 분석결과, 대규모 기업일수록, 그리고 비제조업 분야에서, 또한 모성보호 등 여성친화적인 인사관리 관행이 잘 정착되어 있을수록 여성 관리직이 존재할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 홍미영(2004)은 문헌조사, 지방직 남녀 공무원 550명을 대상으로 한 설문조사, 추가 면접조사를 통해 지방직 여성 공무원에 대한 유리천장 현상을 고찰하였다. 연구결과, 여성의 자질과 경력의 문제, 여성에 대한 편견과 사회문화적 고정관념, 관행화된 조직문화와 제도화된 구조 등은 유리천장 현상의 발생 및 강화를 야기하는 주요 요인이며, 그중에서 결혼과 출산, 육아의 문제는 여성 공무원 퇴사의 주요 결정요인으로 나타났다. 윤명수 외(2012)는 사업체패널 3개년도 자료(2005년, 2007년, 2009년)를 패널자료로 구축하여, 임원급 및 부장급 여성 비중 현황을 살펴보았다. 아울러, 상위 관리자급 여성을 보유한 기업의 특성, 적극적 고용개선조치가 여성 관리자 진출에 미치는 영향에 대해 실증분석하였다. 연구결과, 업종과 기업 규모는 여성 상위관리직 배출확률에 영향을 미쳤다. 즉, 여성 상위관리직의 배출확률은 여성이 많이 종사하는 업종의 대규모 사업장에서 더 높은 것으로 나타났다. 아울러 모성보호제도는 여성 관리직 진출 규모에는 유의한 영향을 미치지 않지만, 여성의 상위관리직 진출 확률을 높이는 것으로 나타났다.

년 한 해 동안 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책들을 모두 선택(① 산전후휴가, ② 육아휴직, ③ 배우자 출산휴가(남성), ④ 직장보육시설, ⑤ 보육료 지원, ⑥ 생리휴가(무급이나 유급), ⑦ 수유시간 보장, ⑧ 수유공간 제공, ⑨ 임신한 여성의 야간근무 제한, ⑩ 임신한 여성의 휴일근무 제한, ⑪ 임신한 여성의 초과근무 제한, ⑫ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑬ 임신한 여성에게 작업 전환 시행, ⑭ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑮ 태아검진휴가(임신한 여성을 위한 산전 진찰 휴가), ⑯ 유·사산 휴가, ⑰ 불임휴직제, ⑱ 육아기 근로시간 단축제도, ⑲ 기타)하게 한 변수를 활용(김혜원, 2011; 사업체패널조사, 2017)하여 모성보호 변수를 구성하였다.

본 분석에 투입된 변수들은 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 변수의 내용

변수명		문항내용 및 측정방식
중속 변수	여성 관리자 비율	임원급, 부장급, 차장급, 과장급, 관리자 역할을 하는 대리급/조반장급 관리자 가운데 여성 비율
	사업체규모 (더미)	종업원 수 30~99인(규모1), 100~299인(규모2), 300~499인(규모3), 500인 이상(규모4)으로 구분
	외국인지분	외국인 지분(외국의 자본이 주식시장에서의 주식매입이나 공동출자 등의 형태로 자본을 투자한 경우)의 비율(0~100%)
	매출액	손익계산서상의 당기매출액(단위: 백만 원)
	임금수준	국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때의 임금수준(① 매우 낮음, ② 낮은 편, ③ 비슷, ④ 높은 편, ⑤ 매우 높음)
	비정규직 비율	비정규직 수/전체 근로자 수
	여성 비율	여성 근로자 수/전체 근로자 수
통제 변수	모성보호	작년 한 해 동안 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책들을 모두 선택(① 산전후휴가, ② 육아휴직, ③ 배우자 출산휴가(남성), ④ 직장보육시설, ⑤보육료 지원, ⑥ 생리휴가(무급이나 유급), ⑦ 수유시간 보장, ⑧수유공간 제공, ⑨ 임신한 여성의 야간근무 제한, ⑩ 임신한 여성의 휴일근무 제한, ⑪ 임신한 여성의 초과근무 제한, ⑫ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑬ 임신한 여성에게 작업 전환 시행, ⑭ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, ⑮ 태아검진휴가(임신한 여성을 위한 산전 진찰 휴가), ⑯ 유·사산 휴가, ⑰ 불임휴직제, ⑱ 육아기 근로시간 단축제도, ⑲ 기타)
	연도(더미)	2005년, 2007년, 2009년, 2011년, 2013년 연도별 더미변수 구성

〈표 1〉의 계속

변수명		문항내용 및 측정방식
독립 변수	HC-HRM	인사관리의 일차목표(1=인건비 절감~5=기업에 대한 충성심과 애착), 고용정책(1=외부충원 불필요시 해고~5=장기고용을 통해 내부육성), 비정규직 관련 정책(1=가능한 비정규직을 많이 활용~5=가능한 정규직을 주로 활용), 인사관리 운영 단위(1=개인 성과/업적 기준 운영~5=팀워크 기준 운영), 인사관리 운영 방향(1=단기성과업적 최대향상~5=장기적 육성개발) 등 5개 항목의 합을 5로 나눈 값
	여성훈련자 비율	교육훈련 이수자 가운데 여성 근로자 비율
	노조조직률	노동조합가입 근로자 수/전체 근로자 수
	동반자전략 (더미)	사측은 노동조합을 파트너로 존중하고 경영에 적극 참여시키려 함=1, 사측은 노조를 약화·해체하려고 하거나, 실제로는 인정하지만, 경영참여는 최소화시키려 함=0

## IV. 연구결과

### 1. 기초통계

〈표 2〉는 표본의 기초통계와 변수 간 상관관계를 정리한 것이다. 표본의 기초통계를 살펴보면 우선, 여성 관리자의 비율은 전체의 13.7%다. 산업의 경우, 가장 높은 비중을 차지하는 산업으로는 유통서비스업(15.2%), 사업서비스업(14.7%), 금속·자동차·운송장비업(14.1%) 등이 있었으며, 가장 낮은 비중을 차지하는 사업은 전기·가스·수도업(1.9%)으로 나타났다. 상기한 바와 같이 산업의 경우 고정효과 모형에서는 제외되었다.

근로자 수로 환산한 사업체 규모의 경우, 근로자 30~99인 규모 사업체의 비중(31.6%)이 가장 높은 것으로 나타났다. 기타 통제변수 가운데 외국인지분비율은 평균 6.8%, 재무성과의 지표인 매출액은 평균 994,021(백만 원)으로 나타났다. 국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때의 임금수준(최고 5점) 평균은 2.98점이었다. 인력 특성 가운데 비정규직 비율은 7.8%, 여성 비율은 27.1%인 것으로 나타났다. 또 다른 통제요인인 모성보호 점수(최대 19점)는 6.1점 수

준인 것으로 나타났다.

독립변수 가운데 인적자원관리 요인들을 살펴보면, 헌신형 인적자원관리 점수(최대 5점)는 3.6점, 여성 훈련자 비율은 27.1%로 나타났다. 독립변수 중 노사관계 관련 요인들의 경우, 노조조직률 23.5%, 사용자의 동반자 전략(더미)은 평균 0.76점으로 나타났다.

변수들 간 상관관계를 살펴보면, 여성 관리자 비율은 비정규직 비율, 여성 근로자 비율, 여성 훈련자 비율, 모성보호, 사용자의 동반자 전략 변수와 유의한 정(+)의 관계를, 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 노조조직률 변수와는 유의한 부(-)의 관계를 나타냈다. 헌신형 인적자원관리의 경우 여성 관리자 비율과 음(-)의 관계를 나타냈지만 통계적으로 유의하지 않았다. 모성보호는 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 비정규직 비율, 여성비율, 헌신형 인적자원관리, 여성 훈련자 비율, 노조조직률과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났지만, 사용자의 동반자 전략과는 유의한 부(-)의 관계가 나타났다.

독립변수들 간에도 일부 유의한 관계가 나타났다.<sup>6)</sup> 종업원의 헌신과 몰입 증진을 도모하는 헌신형 인적자원관리의 경우, 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 모성보호, 동반자 전략과 유의한 정(+)의 관계, 비정규직 비율, 여성 비율, 노조조직률과는 유의한 부(-)의 관계에 있는 것으로 나타났다. 여성 훈련자 비율은 매출액, 임금수준, 노조조직률과 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났지만, 비정규직 비율, 여성 비율, 모성보호, 사용자의 동반자 전략과는 유의한 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났다.

노사관계 변수 가운데 노조조직률은 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 모성보호와 유의한 정(+)의 관계, 비정규직 비율, 여성 비율, 헌신형 인적자원관리, 여성 훈련자 비율, 사용자의 동반자 전략 등과는 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로

6) 본 연구는 회귀분석을 위한 사전 검증절차의 일환으로 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF)을 활용하여 다중공선성을 분석하였다. VIF가 1에 가까울수록 다중공선성의 정도가 작은 것이며, 반대로 값이 커질수록 다중공선성의 정도가 큰 것을 의미한다. 일반적으로 VIF가 10 이상인 경우 해당 변수가 다중공선성이 있다고 판단한다. 분석결과, VIF 값은 규모2(1.47), 규모3(1.44), 규모4(1.72), 외국인지분(1.06), 매출액(1.05), 임금수준(1.05), 비정규직 비율(1.1), 여성 비율(2.1), 모성보호(1.21), HC-HRM(1.05), 여성 훈련자 비율(2.05), 노조조직률(1.31), 사용자의 동반자 전략(1.05) 등이었으며, VIF의 평균값은 1.35로 나타났다.

<표 2> 표본의 평균, 표준편차, 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1) 여성 관리자 비율	13.65	15.19	-													
2) 규모 1	0.32	0.46	-0.004	-												
3) 규모 2	0.30	0.46	-0.021	-0.442***	-											
4) 규모 3	0.14	0.35	0.016	-0.274***	-0.262***	-										
5) 규모 4	0.21	0.41	0.006	-0.351***	-0.336***	-0.208***	-									
6) 외국인 지분	6.80	20.68	-0.028*	-0.116***	0.016	0.035**	0.109***	-								
7) 매출액	994020.90	4158026.00	-0.052***	-0.101***	-0.056***	-0.001	0.196***	0.089***	-							
8) 임금 수준	2.98	0.64	-0.062***	-0.083***	0.006	0.034**	0.068***	0.118***	0.082***	-						
9) 비정규직 비율	7.8	0.17	0.113***	-0.124***	0.050***	0.022	0.099***	-0.011	0.006	-0.024*	-					
10) 여성 비율	27.1	0.23	0.668***	-0.012	0.006	0.013	0.001	0.003	-0.039***	-0.075***	0.216***	-				
11) 모성 보호	6.08	4.59	0.110***	-0.229***	0.016	0.068***	0.229***	0.159***	0.127***	0.066***	0.087***	0.170***	-			
12) HC-HRM	3.60	0.57	-0.006	-0.020	-0.006	-0.005	0.035**	0.050**	0.048***	0.110***	-0.115***	-0.034**	0.172***	-		
13) 여성 훈련자 비율	27.07	24.25	0.578***	-0.011	-0.012	-0.003	0.017	0.010	-0.038***	-0.060***	0.173***	0.786***	-0.023	0.172***	-	
14) 노조조직률	23.46	32.92	-0.129***	-0.285***	0.018	0.167***	0.209***	0.085***	0.118***	0.059***	-0.066***	-0.233***	-0.198***	-0.198***	0.082***	-
15) 동반자 전략 (더미)	0.76	0.42	0.062***	0.227***	-0.003	-0.092***	-0.220***	-0.052***	-0.064***	-0.026*	-0.041***	0.097***	0.074***	0.074***	-0.095***	-0.549***

주: N=4,766. \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1(양측검증).

나타났다. 사용자의 동반자 전략의 경우, 여성 비율, 현신형 인적자원관리, 여성 훈련자 비율과 유의한 정(+)의 관계, 외국인 지분, 매출액, 임금수준, 비정규직 비율, 모성보호, 노조조직률과는 유의한 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

## 2. 분석결과

본 연구는 사업체 특성과 인적자원관리 특성이 여성 관리자 비율에 미치는 영향을 파악함에 있어 존재할 수 있는 내생성(endogeneity) 통제를 위해 패널 고정효과 모형을 활용하였다. <표 3>은 불균형패널 표본을 활용하여 사업체 특성과 인적자원관리 특성이 여성 관리자 비율에 미친 영향을 분석한 것이다.

〈표 3〉 여성 관리자 비율에 미친 영향

변수	종속변수: 여성 관리자 비율	
	계수값	표준오차
외국인 지분	-0.001	0.012
매출액	0.000	0.000
임금수준	-0.018	0.259
비정규직 비율	-1.284	1.308
여성 비율	29.349***	2.202
모성보호	-0.004	0.037
헌신형 인적자원관리	0.425*	0.255
여성 훈련자 비율	0.028***	0.010
노조조직률	0.028**	0.013
동반자 전략(더미)	0.722*	0.437
F	21.44	
R <sup>2</sup>	within	0.1117
	between	0.4855
	overall	0.4602
N	4,766 (2,022 groups)	

주: \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1(양측검증). 사업체 규모, 연도 더미변수가 통제됨.

고정효과 모형에서 여성 관리자 비율에 유의한 영향을 주는 변수는 헌신형 인사관리, 여성 훈련자 비율, 노조조직률, 사용자의 동반자 전략 등이다. 우선, 헌신형 인사관리는 p<0.1 수준에서 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 효과를 나타내고 있다. 즉 사용자가 헌신형 인사관리를 시행하고 사업장 내 평등한 조직 문화를 구현하고자 노력할수록 더 많은 유능한 여성 관리자를 확보할 수 있다. 이는 여성 관리직 진출 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 인사관리의 주요 목표를 종업원 몰입 제고에 두고 있으며, 보다 평등지향적, 체계적 인사관리를 시행한다는 이주희(2003b)의 주장과도 부합하는 결과다.

여성 훈련자 비율은 p<0.01 수준에서 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 효과를 나타내고 있다. 즉 사용자가 여성 근로자들에게 더 많은 훈련 기회를 제공할수록 더 많은 여성 관리자를 양성해 나갈 수 있다. 이러한 결과는 유리천장 깨트리기의 주요 결정요인으로 교육훈련 시스템을 지목한 앞선 연구(Bergmann, 1989; Morrison et al., 1990; Goodman et al., 2003; 홍미영·우양호, 2007; 김수환, 2012; Noe et al., 2015)와 맥을 같이한다.

노사관계 특성 중 노조조직률은 p<0.05 수준에서 여성 관리자 비율 증가에

정(+)<sup>2</sup>의 효과를 나타내고 있다. 즉 사업장 내 노조조직률이 높아질수록 여성 관리자 비율이 높아질 수 있다. 노조의 존재는 조직 내 평등주의의 강화, 성별 차별 철폐, 가정친화적 인적자원관리 제도화 촉진, 교육훈련 기회 확대와 숙련에 긍정적 영향을 미칠 수 있다(오학수, 2006; 권현지, 2009; 이영면·나인강, 2012; Eddy et al., 2017). 그리고 이와 같은 노조의 순기능은 노조조직률이 높아질수록 강화될 수 있다.

마지막으로 사용자의 동반자 전략은  $p < 0.1$  수준에서 여성 관리자 비율 증가에 정(+)<sup>2</sup>의 효과를 나타내고 있다. 즉 사용자의 동반자 전략 활용은 노조회피 전략에 비해 평등한 조직문화, 성차별 철폐, 가정친화적 인적자원관리 제도화, 교육훈련 기회 확대 등과 보다 정합성을 가지며, 결과적으로 여성의 상위직 진출 확률을 높이는 데 기여할 수 있다. 이는 전투적 노사관계하에서 회사나 노조는 상대적으로 인적자원개발 전반에 무심한 경향이 있는 반면 안정적 노사관계하에서 기업과 근로자는 교육훈련에 보다 적극적으로 임한다는 앞선 주장(조은상·노용진, 2004; 이영면·나인강, 2012)과도 부합하는 결과다.

결과적으로 앞서 제시한 네 가지 연구가설 모두가 지지되었다. 한편 통제변수 중에서는 여성 비율이 여성 관리자 비율 증가에 유의한 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 내 여성 근로자가 많아질수록 여성 관리자의 선발을 위한 적정 규모의 여성 근로자 풀이 확보될 수 있으며, 결과적으로 여성 관리자의 규모도 증가될 수 있다는 앞선 논의(Goodman et al., 2003; 조혜원 외, 2016)와 부합한다.

## V. 맺음말

### 1. 연구 요약

오늘날 유리천장 제거 이슈는 더 이상 미룰 수 없는 중요한 과제임에도 불구하고, 관련 연구는 충분히 이루어지지 않고 있는 것으로 판단된다. 특히 여성의 상위직 진출 이슈를 조직적 차원의 문제와 관련시켜 분석한 연구는 미흡한 실

정이다. 본고는 이러한 문제의식을 바탕으로 여성 관리직 진출에 미치는 주요 요인들을 도출하고 이들의 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 특히 인적자원관리 특성, 노사관계 특성 등 그동안 상대적으로 주목하지 않았던 조직차원의 요인들이 여성 관리자 진출에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보고자 하였다.

이에 따라 본 연구는 한국노동연구원의 사업체패널조사 3~5차년도(2009~13년) 자료를 활용하여 인적자원관리 특성(현신형 인사관리, 여성 훈련자 비율)과 노사관계 특성(노조조직률, 사용자의 동반자 전략)이 여성 관리자 비율에 미치는 영향을 패널고정효과 모형으로 추정하였다. 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 현신형 인사관리는 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 영향을 미친다. 즉 인적자원관리의 상징과 실제 모든 측면에서 평등주의와 평등한 문화를 지향하는 현신형 인사관리의 제도와 관행은 유능한 여성 관리자 확보와 정합성을 갖는 것으로 판단된다.

둘째, 여성 훈련자 비율은 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 영향을 미친다. 이러한 결과는 여성들이 기업 내 고위직에 매우 적게 분포하는 이유 중 하나로 여성 근로자들의 훈련 기회 부족을 지목한 앞선 연구들과 부합하는 결과다.

셋째, 노조조직률은 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 영향을 미친다. 노동조합은 기본적으로 평등노동, 평등한 승진과 배치, 교육을 지향하는 조직으로, 그동안 단체교섭을 통해 다양한 가정친화적인 정책을 마련해 왔다. 노조조직률의 증가는 노조의 유효성 강화로 연결됨에 따라 가정친화적 정책 도입뿐 아니라 여성의 고위직 진출에도 긍정적 영향을 발휘하고 있는 것으로 보인다.

넷째, 사용자의 동반자 전략은 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 영향을 미친다. 노사관계의 특성은 개별 기업의 인적자원관리의 변화를 가져오는 중요한 요인 중 하나이다. 유노조 기업에서 동반자 전략을 구사하는 경영진은 노동조합을 경영의 중요한 파트너로 수용하고자 노력할 것이다. 노동조합이 조직 내 평등주의를 강화하고 갖가지 차별을 철폐하고자 할 경우 사측도 큰 틀에서 노조의 방향성에 동조할 확률이 높다.

## 2. 연구의 함의

본 연구의 실무적 함의와 시사점을 제시한다면 다음과 같다.

첫째, 경영자는 현신형 인사관리의 중요성에 대해 새삼 주목할 필요가 있다. 본 연구결과에 따르면, 평등주의와 평등한 문화를 지향하는 현신형 인사관리의 제도와 관행은 유능한 여성 관리자 확보와 이론적으로뿐만 아니라 실무적으로도 적합성을 갖는 것으로 보인다. 경영자는 이러한 사실을 직시하고 희망하는 여성 근로자들을 대상으로 직무확장과 직무충실화, 직무순환 등의 기회를 보다 많이 제공하고 미래의 인재로 양성해 나갈 필요가 있다. 또한 인적자원관리시스템의 설계와 실행 측면에서 여성 관리자 양성을 더욱 강화하기 위해서는 현신형 인사관리에 기반하여 교육훈련 정책을 수립해야 할 것이며, 교육훈련계획과 실행이 남성과 더불어 여성 교육훈련을 활성화하는 방향으로 이루어져야 할 것이다.

둘째, 경영자는 여성 근로자들의 훈련 기회 확대를 위해 지속적으로 노력해야 한다. 여성 훈련자 비율이 여성 관리자 비율 증가에 긍정적 영향을 미친다는 결과는 유리천장과 여성 근로자들의 훈련 기회 부족 간의 유의한 관련성을 의미한다. 여성의 훈련 기회 확대는 업무 수행을 위한 지식과 기술 강화, 숙련 향상으로 연결되고, 이렇게 형성된 전문성은 고위직 선발 시 경쟁력으로 작용하여 결과적으로 여성의 고위직 진출 확률을 높일 수 있는 것으로 판단된다. 경영자는 여성 근로자 대상 교육훈련 기회를 확대하고, 지속적으로 숙련을 형성할 수 있도록 하는 지원 체계를 마련해야 할 것이다.

셋째, 노조조직물이 여성 관리자 비율 증가에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과에 비추어 본다면, 노사관계 측면에서도 보다 협력적이고 동반자적인 관계가 구축될 필요가 있다. 이를 위해서는 개별 기업 노사 차원의 노력 외에도 정부가 협력적 노사관계 구축을 위한 정책적 지원을 강화해나가는 것이 필요할 것이다. 아울러 노조는 조합원에 대한 서비스와 조직물을 유지하기 위해 가정친화적 정책의 도입과 실행에 보다 적극적인 역할을 수행할 필요가 있다. 무노조 기업의 경우, 노사협의회에 역할이 중요하다. 사용자는 노사협의회에 여성 근로자 대표 참여를 보장하고 여성 노동자들의 의사가 효과적으로 대변될 수

있도록 배려해야 할 것이다.

넷째, 사용자의 동반자 전략은 여성 관리자 비율 증가에 긍정적 영향을 미치므로 사용자는 이러한 사실을 직시하고 여성 관리자 육성을 위해서 노사 협력 체제 구축을 통해 더욱 많은 수의 여성 인재들을 발굴하고 양성해 나갈 필요가 있다.

다섯째, 기업의 최고경영자와 인사관리 부서에서는 여성 관리자 육성을 위해서 적극적 고용개선조치(affirmative action)<sup>7)</sup>에 대해서 더욱 관심을 기울일 필요가 있다. 즉 채용, 교육훈련, 승진, 배치, 전환 등 인적자원관리의 제반 영역에서 사업장 내 남녀차별 관행을 근절할 필요가 있다. 이러한 정책적 방향성은 본 연구에서 상정한 현신행 인사관리의 특성과도 부합하는 것이다.

본 연구의 학술적 함의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 노사관계 연구와 여성 분야 연구의 통합 가능성을 보여준다. 본고는 여성 관리자 진출의 영향변수로서 인적자원관리 변수 외에 노사관계 관련 변수(노조조직률, 사용자의 동반자 전략)들의 영향을 검증하였다. 그동안 연구가 거의 이루어지지 않았던 영역, 즉 노사관계 특성이 여성 관리자 진출에 미치는 영향을 실증적으로 분석했다는 점에서 본고는 노사관계 연구와 여성 연구의 소통 가능성과 필요성을 보여주었으며, 연구의 지평을 확장했다는 측면에서 학문적 시사점을 갖는다. 본 연구를 통해 인적자원관리 연구와 노사관계 연구, 그리고 여성 연구 간 학제적 교류가 보다 활발해지길 기대한다.

둘째, 본 연구는 연구방법론 측면에서의 차별성을 시도하였다. 본고는 패널 자료(사업체패널조사 3~5차년도/2009~13년)를 활용하였으며, 비교적 엄밀한 방법론으로 평가되는 고정효과 모형으로 연구결과를 추정하였다. 대체로 횡단 분석 또는 질적 접근에 기반을 둔 앞선 연구의 한계를 극복하고자 하였다는 측면에서 본 연구의 방법론상 함의를 찾을 수 있다.

7) 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제2조 제3호는 “적극적 고용개선조치란 현존하는 남녀 간의 고용차별을 없애거나 고용평등을 촉진하기 위하여 잠정적으로 특정 성을 우대하는 조치를 말한다”고 정의하고 있다. 동법에서는 목표를 달성하기 위해 사업주로 하여금 시정계획을 제출하도록 하고 이를 이행하면 행정적·재정적 지원을 하는 방법을 택하고 있다.

### 3. 연구한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 여성 관리자 채용과 관련된 선행연구가 많지 않은 관계로 가설의 설정과 이론적 근거의 제시가 다소 미진한 탐색적 수준의 연구로 볼 수 있다.

둘째, 2차 자료를 사용함으로써 인해서 연구모형에 최적화된 연구 설계에 한계가 존재하며, 이로 인해 일부 연구변수들이 측정항목의 포괄성 및 상호배타성 기준을 충분히 충족시키지 못했을 가능성을 배제할 수 없다. 이러한 점을 감안해 본다면 자료와 연구모형을 달리하여 추가적인 후속연구의 필요성이 있을 것으로 판단된다.

셋째, 여성 관리자 비율에 영향을 미치는 주요 요인들의 누락 가능성이 존재한다. 예컨대 여성 관리자 채용에 대한 경영자의 의중, 조직분위기 등이 무엇보다 중요할 수 있음에도 불구하고 경영자의 특성이나 남성 중심의 조직문화와 같은 관련 변수들이 충분히 통제되지 못했다는 점이다. 본 분석에서 명확하게 규명하지 못한 연구문제는 추후 과제로 남기고자 한다.

## 참고문헌

- 강혜련·김태홍·김진호(2001). 「가족친화적 환경과 기업정책」. 서울: 이화여자대학교 경영연구소.
- 구자숙(2009). 「기업에서의 모성보호제도에 대한 연구: 제도의 도입 및 현실과의 어긋남을 중심으로」. 『조사연구』 10(3): 107~130.
- 고용노동부(2015). 『모성 보호법 체계 개편에 관한 연구』.
- 고용노동부 홈페이지. <http://www.moel.go.kr/>(검색일: 2018. 8. 18).
- 권현지(2007). 「금융 산별교섭의 현황과 과제」. 『노사정위원회 단체교섭체계 개선위원회 발표자료』.
- 김금수(2004). 「기업의 여성관리자 현황과 여성관리자에 대한 정책과제」. 『대한경영학회지』 45: 1465~1484.

- 김성국(1998). 「여성관리자의 ‘Glass Ceiling’ 현상에 대한 연구」. 『한국인사관리학보』 22 (1) : 205~229.
- 김수환(2012). 「기업조직의 변화가 여성의 관리직 진출에 미치는 영향」. 『한국사회학회 사회학대회 논문집』. pp.595~609.
- 김정우(2014). 「노동조합이 직접 및 간접고용비정규직의 고용에 미친 영향에 관한 패널분석」. 『산업노동연구』 20 (1) : 65~101.
- 김정진(2009). 「한·미 여성관리자 경력성공 영향요인에 대한 비교연구」. 『경영교육연구』 13 (2) : 125~155.
- 김안국(2002). 「기업교육훈련의 생산성 효과 분석」. 『경제학연구』 50 (3) : 341~367.
- 김윤호 · 한수진 · 박오원(2009). 「인적자원관리 시스템 유형분류와 유형별 조직성과의 차이」. 『경영학연구』 38 (3) : 737~771.
- 김혜원(2011). 「가족친화제도와 기업성과」. 『노동정책연구』 11 (3) : 1~24.
- 배종석(1999). 「경쟁우위와 인적자원관리 : 전략적인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향모색」. 『인사조직연구』 7 (2) : 1~45.
- \_\_\_\_\_ (2001). 「인적자원관리와 기업성과 : 비판적 고찰과 한국기업 적용과제」. 『인사관리연구』 25 (3) : 1~31.
- \_\_\_\_\_ (2008). 『사람기반 경쟁우위를 위한 인적자원론』. 서울 : 홍문사.
- 사업체패널조사(2017). 『사업체패널 1~6차 조사자료 통합설문지』. 한국노동연구원.
- 손귀현 · 손영우 · 정은경(2018). 「여군들의 일-가정 갈등과 군 사기와의 관계 : 직무소진의 매개효과와 유리천장 인식의 조절효과」. 『한국심리학회지』 31 (1) : 175~194.
- 신수식 · 김동원 · 이규용(2005). 『현대고용관계론』. 박영사.
- 안세연 · 김효선(2009). 「기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰」. 『여성연구』 77 (2) : 5~48.
- 오학수(2006). 「일본노사협회의 새로운 전개방향 모색」. 『국제노동브리프』 4 (9) : 38~50.
- 유병홍 · 김동주(2011). 「현신형 인적자원관리 구성요소의 도입 유형에 따른 기

- 업성과의 차이 연구. 『인적자원관리연구』 18 (2) : 121~142.
- 윤명수·김정우·김기민(2012). 「상위관리직에서의 여성의 지위」. 『여성경제연구』 9 (1) : 23~47.
- 이민우·이영진·한재창(2008). 「가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구」. 『노동정책연구』 8 (4) : 183~214.
- 이영면(2009). 『고용관계론: 상생의 고용관계를 찾아서』. 서울: 경문사.
- 이영면·나인강(2012). 「노동조합이 기업의 교육훈련투자 및 구성원의 숙련향상에 미치는 영향에 관한 연구」. 『산업관계연구』 22 (2) : 31~58.
- 이영면·이주형(2014). 「참여적 작업관행의 도입이 노사관계 분위기에 미치는 영향: 노사의 노사관계전략의 조절효과를 중심으로」. 『산업관계연구』 24 (1) : 51~74.
- 이주희(2003a). 「일과 가족의 양립은 어떻게 가능한가? - 기업의 조직문화와 여성 관리직 모성보호」. 『가족과 문화』 15 (3) : 37~61.
- \_\_\_\_\_(2003b). 「여성 관리직 진출 기업의 특성 - 인적자원관리 관행을 중심으로」. 『한국사회학』 37 (5) : 107~130.
- 이주희·진병유·Jane Lee(2004). 『유리천장 깨뜨리기』. 서울: 한울아카데미.
- 장정순·신황용·김연희·이희선(2015). 「조직 내 네트워킹 행동과 유리천장이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로」. 『한국사회와 행정연구』 26 (3) : 327~353.
- 장지연·양수경(2007). 「승진대기기간의 성별격차와 결정요인」. 『한국사회학』 41 (4) : 104~127.
- 정희선(2001). 「여성관리자의 커리어개발과 멘토링」. 『중소기업연구』 23 (3) : 355~382.
- 조은상·노용진(2004). 『노사참여적 인적자원개발 사례조사』. 한국직업능력개발원.
- 조혜원·함인희(2016). 「기업 관리직의 젠더 격차와 유리천장 분석」. 『한국사회정책』 23 (2) : 49~81.
- 주희진(2005). 「성 고정관념이 기업 내 여성 관리자 평가에 미치는 영향」. 『여성학논집』 22 (1) : 115~149.

- 최종태(1996). 『전략적 노사관계론』. 서울: 경문사.
- 통계청(2018). 『경제활동인구연보』.
- 홍미영(2004). 「여성공무원에 대한 ‘유리천장’ 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 시론적 분석」. 『한국사회와 행정연구』 15 (3): 329~363.
- 홍미영 · 우양호(2007). 「지방자치단체 여성공무원에 대한 승진과 보직차별의 성차 분석」. 『한국지방자치연구』 8 (3): 65~87.
- 황성수(2017). 「남녀관리자의 승진요인 분석: 승진에 미치는 변인의 성별차이를 중심으로」. 『여성연구』 92 (1): 57~83.
- 민주노총 홈페이지(창립선언문). [http://nodong.org/info\\_declare](http://nodong.org/info_declare) (검색일: 2018. 8. 17).
- 한국노총 홈페이지. <http://inochong.org/constitution> (검색일: 2018. 8. 17).
- Baron, J. N. and D. M. Kreps(1999). *Strategic Human Resources*. John Wiley Inc.
- Becker, G.(1962). “Investment in Human Capital : A Theoretical Analysis.” *Journal of Political Economy* 79 (5) : 9~49.
- Bergmann, B. R.(1989). “Does the market for women’s labor need fixing?” *Journal of Economic Perspectives* 3 : 43~60.
- Cooke, W. N.(1990). “Labor-management Cooperation: New Partnership or Going in Circles?” Michigan: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Cox, T. H. Jr. and S. Blake(1991). “Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness.” *The Executive* 5 (3) : 45~56.
- Eddy S. Ng., Greg J. Sears(2017). “The glass ceiling in context : the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management.” *Human Resource Management Journal* 27 (1) : 133~151.
- Goodman, J. S., D. L. Fields, and T. C. Blum(2003). “Cracks in the glass ceiling : in what kinds of organizations do women make it to the top?” *Group & Organization Management* 28 (4) : 475~501.
- Goodstein, J.(1994). “Institutional pressures and strategic responsiveness : Employer

- involvement in work-family issues.” *Academy of Management Journal* 37 : 350~382.
- Ingram, P. and T. Simons(1995). “Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues.” *Academy of Management Journal* 38 : 1466~1482.
- Jacoby, S. M.(1984). “Introduction: The Development of Internal Labor Markets in American Manufacturing Firms,” in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass.: MIT Press.
- Jacoby, S. M. (2003). “A Century of Human Resource Management,” in Kaufman, B. E., Beaumont, R. A., and Helfgott, R. B.(eds.), *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc., London, England.
- Kanter, R. M.(1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Katz, C. Harry. and Kochan A. Thomas(2004). *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. Third Edition, McGrawHill.
- Kochan T. A. and P. Cappelli(1984). “The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function,” in Osterman, P.(ed.), *Internal Labor Markets*, Mass: MIT Press.
- Kochan, T. A., McKersie, R. B., and J. Chalykoff(1986). “The Effects of Corporate Strategy and Workplace Innovation on Union Representation,” *Industrial and Labor Relations Review*. 39(4) : 487~501.
- Konrad, A. M., V. Kramer, and S. Erkut(2008). “Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards.” *Organizational Dynamics* 37 (2) : 145~164.
- Kuruvilla, S., Das, S., Kwon, H., & Kwon, S.(2002). “Union growth, decline and revitalization in Asia.” *British Journal of Industrial Relations* 403 : 431~463.
- Mincer, J.(1972). “On-The-Job Training : Costs, Returns, and Some Implications.” *Journal of Political Economy* 70 : 50~79.
- Morrison, A. and M. A. Von Glinow(1990). “Women and minorities in management.”

*American Psychologist* 45 : 200~208.

Nkomo, S. M. and T. Cox(1989). "Gender differences in the upward mobility of Black managers : Double whammy or double advantage?" *Sex Roles* 21 (11/12) : 825~839.

Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry., and Wright, Patrick M. (2015). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 9th edition. McGraw Hill.

Pfeffer, J.(1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston : Harvard Business School Press.

Shin, Hae Young. and SeungCheon Bang(2013). "What are the top factors that prohibit women from advancing into leadership positions at the same rate as men?" *ILRHR* 6640. Cornell University.

Taras, D. G.(2003). "Voice in the North American Workplace : From Employee Representation to Employee Involvement." in Beaumont, B. E., Beaumont, R. A., and Helfgott, R. B.(eds.). *Industrial Relations to Human Resources and Beyond*, M.E. Sharpe, Inc., London, England.

Webb, Sidney, and Beatrice Webb(1920). *History of Trade Unionism*. Longmans and Co. London.

World Economic Forum(2017). *The Global Gender Gap Report*.

abstract

---

## An Exploratory Study on the Impact of Human Resource Management and Labor Relations Characteristics on Women's Managerial Advancement

Song Minsu · Kim Dongju

The purpose of this study is to investigate the determinants of the women's rate in managerial positions, focusing on the characteristics of human resource management (HC-HRM, the ratio of female trainees) and the characteristics of labor relations(unionization rate, employer's partnership strategy). Using Korea Labor Institute's Workplace Panel Survey data for the 3rd~5th year (2009~2013), we conducted the panel fixed effects model. As a result, HC-HRM, the ratio of female trainees, unionization rate, and partnership strategy increased the women's rate in managerial positions. Theoretical, practical implications were discussed.

Keywords : glass ceiling, women in leadership position, high-commitment HRM, labor union, fixed effect model