일반논문 「행정논총」 제58권 제1호(2020. 3): 271~301 http://dx.doi.org/10.24145/KJPA.58.1.10

고위직 여성의 '유리절벽(Glass Cliff)' 현상: 공공 및 민간부문의 실태규명과 비교*

우양호**

〈目 次〉

Ⅰ. 서론
Ⅱ. '유리절벽(Glass Cliff)' 현상에 관한 이론적 검토
Ⅲ. 연구설계와 조사방법
Ⅳ. 실증분석 및 해석과 논의
Ⅴ. 결론 및 제언

〈요 약〉

이 연구의 주제는 우리나라 고위직 여성에 대한 '유리절벽(Glass Cliff)' 개념을 시론적으로 소개하고, 공·사 조직 현실에서의 규명을 시도해 보는 것이다. 유리절벽은 "직장에서 소수자인 여성이 승진사다리가 없는 불안정한 신분으로 고위직이 되는 경우가 많고, 그 자질이나 능력평가의 직무관련성이 남성보다 낮아 상대적으로 퇴직 가능성이 높아지는 현상"을 말한다. 주요 연구결과는 다음과 같이 요약되었다. 첫째, 유리절벽 이론은 우리나라 공·사 조직의 현실에 대입이 될 수 있는가? 그렇다. 정부 고위직과 기업임원의 남녀 퇴직현황을 분석한 결과, 극소수 여성의 퇴직률은 남성보다 오히려 높았으며 퇴직사유도 성별로 차이를 보였다. 이는 유리절벽의 존재에 대한 일말의 의심을 가능케 했으며, 설문자료에서도 그 타당성과 신뢰성이 재검증되었다. 둘째, 고위직 여성의 유리절벽이 현실에서 어느 정도 존재한다면 조직유형이나 성별로 그 차이가 존재하고 있는가? 역시 그렇다. 잠정적이긴 하지만 개념은 존재했고, 조직유형과 성별에 따른 차이도 있었다. 오히려 이 연구는 고위직 남녀를 완전히 동등하게 처우하고 있다는 증거를 찾지 못했다. 셋째, 고위직 여성의 유리절벽 발생에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 이 연구에서 상정된 총 6가지 원인은 유리절벽에 경험적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 따라서 이러한 발견들은 우리나라 고위직 여성의 삶에 대한 새로운 함의와 쟁점을 제공해 주었다.

【주제어: 유리절벽, 유리천장, 고위직 여성, 성차별, 공·사조직, 여성리더】

---

* 이 논문은 2019년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 중견연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2019S1A5A2A01035134).
** 한국해양대학교 인문한국 부교수(woo8425@hanmail.net)
논문접수일(2019.10.30), 게재확정일(2020.01.13)

Ⅰ. 서 론

예전에 비해서 여성의 사회진출이 활발하다고는 하지만, 여성이 올라갈 수 있는 사회적 위치나 그 정점은 남성과 완전히 동등하지는 않은 듯하다. 그런 이유로 현재 우리 사회의 여러 조직이나 직장에 나타나고 있는 성별대표성의 변화에도 불구하고, 고위직 여성의 비율은 현저히 낮은 수준이다. 학술적으로도 이에 대한 실태나 원인 규명은 공공부문과 민간부문에서 공통적으로 중요한 연구주제로 인정되어 왔다. 예를 들어 해외선진국에서는 1980년대 이후에, 우리나라에서는 2000년대 이후부터 여성의 사회진출이 급증하면서 이른바 '유리천장(Glass Ceiling)'이라는 개념이 등장하였고, 공공 및 민간부문 학계와 인사실무 쪽에서도 활발히 연구되었다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Bowling, et. al, 2006; Buckalew, Konstantinopoulos & Russell, 2012; Bruckmuller et, al, 2014; Cook & Glass, 2014a; Yaghi, 2017).

지금 우리 사회에서 성공한 어느 고위직 여성에 대한 주변의 인식이나 사회적 평가가 그녀가 가진 능력이나 직무와의 연관성이 높고, 성별차이와 무관하게 남성의 그것과 전적으로 같다면 별 문제가 되지 않는다. 하지만 만에 하나 그렇지 않을 가능성이 조금이라도 남아있다면, 우리나라 직장여성의 삶이나 조직문화 연구 등에서 또 다른 이슈가 될 수 있다. 지금까지 보고된 해외사례와 대부분 연구들은 후자에 동의를 하는 것으로 보인다. 일찍부터 해외에서는 이 문제를 고위직 여성이 갖는 '유리절벽(Glass Cliff)' 현상으로 규정짓고, 장기간 연구가 이루어지고 있다. 유리절벽은 기존의 성차별과 달리 유독 고위직 여성에게만 나타나는 복잡 미묘한 개념이며, 보다 자세한 내용은 이론적 검토에서 다시 소개하려 한다.

무릇 해외에서 이렇게 고위직 여성에 대한 '유리절벽'의 개념이 출현한 이유는 일단 사회적으로 고위직 여성의 숫자가 희소했고, 남성에 비해 절대적 소수자(minority)였기 때문이다. 그리고 이는 고위직 여성에 대한 주변의 압박과 편견들이 있다는 가설을 재차 입증시켰다. 공·사 조직 에서 고위직 여성에 대한 유리절벽이 확실히 존재한다는 증거들이 세계의 여러 나라 학계에서 꾸준하게 보고되고 있는 것이다. 해외의 공직사회와 민간부문에 유리절벽의 존재가 확실히 입증되고 있는 상황에서, 우리나라에서도 "고위직 여성에 대한 유리절벽의 개연성"은 의심할만한 하다. 그러나 국내에는 공직이나 민간의 '유리절벽'에 관한 연구가 없으며, 아직 개념적 논의가 학계에서 시작되지 못했다.[1)]

---

1) 전 세계적으로 유리절벽에 대한 각종 증거와 사례는 지난 2005년부터 최근까지 민간과 공공조직 양쪽에서 꾸준히 축적되어 오고 있는 상황이다. 우선 민간부문·기업조직에서의 유리절벽 관련연구는

그러면 도대체 고위직 여성에 대한 유리절벽이 생기는 이유는 무엇인가? 원래 리더십에 있어서 여성이 남성보다 서툴러서인가? 아니면 사회적으로 여성이 남성보다 더 가혹하고 냉정한 판단을 받게 되는 것인가? 그것도 아니면 직장에서 누군가 이성이 하던 일을 새로 맡게 되면 사람들은 더욱더 면밀한 감시를 하게 되는 것인가? 이러한 의문들은 단지 사회적 통념과 일반상식의 수준에서 쉽게 판단할 수 없는 문제이다. 따라서 이 연구는 현재 우리나라에서 고위직 여성의 유리절벽 가능성에 관한 문제와 그 원인에 대해서 학계와 현장의 이해를 돕기 위한 동기를 갖는다. 국내에 아직 생소한 개념인 유리절벽 이론을 소개하고 현실세계에서 탐색적 검증을 시도함으로서, 향후 고위직 직장여성의 삶을 재조명하고 공·사 조직 인사 및 제도적 발전에 기여하고자 한다.

이 연구는 서두에서 다음과 같은 문제의식과 질문들을 던져보며, 그 해답은 곧 연구목적과 다르지 않다. 첫째, 유리절벽의 개념과 이론은 무엇이며, 우리나라 공·사 조직의 현실에 대입이 될 수 있는가? 둘째, 현실적으로 유리절벽의 수준은 어느 정도이며, 조직의 유형이나 성별로 인식 차이가 존재하는가? 셋째, 유리절벽의 발생에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 넷째, 이 연구결과가 지금 공직과 기업의 여성리더 및 우리나라 조직의 인사문화와 시책에 주는 함의와 쟁점들은 무엇인가?

Ⅱ. '유리절벽(Glass Cliff)' 현상에 관한 이론적 검토

1. 유리절벽의 개념과 의의

한국 행정학에서 그동안 공직 여성의 삶, 남녀 구성원의 상대적 인식 등에 관해 주로 인사행정, 여성정책, 공직 성별연구 등의 분야에서 선도적인 연구들이 많이 나왔다. 예를 들면 박천오·김상묵·강제상(2000), 박천오·김상묵(2001), 강인호·권경득(2005), 홍미영·우양호(2005), 권경득(2010), 박천오(2010), 우양호·홍미영(2018) 등이 그것이다. 주

다음과 같이 소개된다(Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2007; Ryan & Haslam, 2007a; Haslam & Ryan, 2008; Bruckmuller & Branscombe, 2010; Haslam, Kulich & Ryan, 2010; Buckalew, Konstantinopoulos & Russell, 2012; Ellemers, et. al, 2012; Hunt-Earle, 2012; Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013; Cook & Glass, 2013; Bruckmuller et, al, 2014; Cook & Glass, 2014a; Hennessey, MacDonald & Carroll, 2014; Hewlett, 2014; Kulich, Ryan & Haslam, 2014; Mulcahy & Linehan, 2014; Main & Gregory-Smith, 2017; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019). 반면에 공공부문·정부조직에서의 유리절벽 연구는 다음과 같이 소개할 수 있다(Lewis & Nice, 1994; Kerr, Miller & Reid, 2002; Reid, Miller & Kerr, 2004; Nutley & Mudd, 2005; Bowling, et. al, 2006; Sneed, 2007; D'gostino, 2014; Peterson, 2014; Sabharwal, 2015; Yaghi, 2017).

로 공공부문에서 남성적 성격과 가치, 남성위주의 문화와 관행, 남성의 기득권 등이 선점되고 있다는 기존의 이런 연구결과는 그간 학계에 많은 공헌을 했으며, 공직 양성평등 및 균형인사의 다양한 시사점도 제공했다. 또한 이들 선행연구는 공직에서 중·하위직과 고위직 여성에 대한 편견이 일부 존재하고, "여성이 맡는 자리와 직무는 실질적으로 남성보다는 상당히 제한적"이라는 개연성을 잠정적으로 밝힌다. 공직과 기업에서 남녀가 같은 업무공간에 섞여서 일상적으로 일을 하고 있다 하더라도, 여성상사와 여성동료에 대한 그들의 인식은 서로 달랐다.

무엇보다 이들 선행연구의 중요한 공헌은 십 수년 동안 한국에서 여성대표성, 여성의 직무와 삶, 성평등 문제 등에 대한 독창적이고 선험적인 시각들을 주창하였으며, 결과적으로 이 연구의 중요한 모티브를 제공하였다는 것이다. 환언하면, 본 연구의 주제인 '유리절벽(Glass Cliff)'의 개념은 아직 국내 행정학계에 도입되지 못하였으며, 공·사 부문에서의 선행연구도 거의 없다. 반면에 해외 행정학계에서는 10년 넘게 이에 관한 꾸준한 연구들이 이루어지고 있다. 그러므로 우리나라 공직사회 및 민간부문에서 "고위직 여성에 대한 유리절벽이 과연 존재하며, 그 원인은 무엇인가?"라는 의문은 주로 해외 문헌들의 보고나 사례에 근거한다. 그래서 이에 대한 구체적인 소개는 다음과 같다.

먼저 유리절벽은 2004년 영국 엑스터(Exeter) 대학의 사회 및 조직심리학자인 '미셸 라이언(Michelle Ryan)'과 '알렉산더 하스람(Alexander Haslam)' 교수가 처음 발견하고 고안해 낸 개념이다. 초기에 이들이 고안한 유리절벽의 개념은 "상황이 어렵거나 위기에 처한 조직일수록 여성을 리더로 선택하는 경향이 강하다"라는 다소 협소한 의미였다. 최초에 유리절벽이 가진 의미는 주로 민간기업들이 "실패할 가능성이 높은 업무나 프로젝트의 고위책임자로 여성을 전격 발탁하거나 승진시킨 뒤, 나중에 일이 잘못되면 책임을 물어 그 자리에서 물러나게 만드는 현상"을 뜻하였다(Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2007; Ryan & Haslam, 2007a; Haslam & Ryan, 2008).

실제로도 유럽과 미국 등지의 대기업, 정치권, 법조계, 언론계, 정부조직 등에서 조직의 외부환경이 좋지 않고 상황적 어려움에 처해 있을 때, 여성들이 주로 리더나 관리자로 내세워지는 경우가 많다는 사실이 종종 발견되었다. 예컨대, 기업은 불경기나 실적저조 및 주가하락, 정치권은 임박한 선거나 낮은 지지율, 법조계는 어려운 사건수임이나 난제의 해결, 언론계는 구독자의 인기나 시청률 제고, 정부조직은 관료의 부패나 대대적 혁신의 상황에 직면했을 때 주로 남성보다 여성리더를 선호한다는 사실이 밝혀지기도 했다(Nutley & Mudd, 2005; Ashby, Haslam & Ryan, 2007; Bruckmuller & Branscombe, 2010; Hennessey, MacDonald & Carroll, 2014).

2. 유리절벽 발생의 원인

1) 채용신분과 처우

일단 기존 연구에서 고위직 여성의 유리절벽을 초래하는 표면적인 원인은 바로 '불안정한 신분(untenable position)' 및 '임용방식(appointment system)'으로 알려져 있다. 유리절벽에 관한 기존의 논의에 따르면, 고위직 여성을 통해 위기를 극복하려는 조직의 경우 그녀에게 소위 '구세주 효과(the saviour effect)'를 기대한다고 본다(Haslam & Ryan, 2008). 그런데 이런 경우에 조직은 기존의 정형화되고 안정적인 승진경로를 이용하기보다는 다소 파격적인 발탁인사(selected personnel)를 종종 이용한다. 이에 따라 조직 차원에서 해당 고위직 여성의 채용신분과 처우(treatment policy)는 대체로 '계약직(contract officers)'이나 '성과연봉(performance-based pay)'의 형태로 책정된다(Haslam, Kulich & Ryan, 2010). 물론 이는 고위직 남성의 경우도 마찬가지일 수 있다. 그러나 단기간 안에 성공적 결과를 만들지 못해서 미래에 조직에서 이탈될 가능성까지를 가정하면, 원래부터 절대다수인 고위직 남성보다는 극소수인 고위직 여성에게 성과계약은 상대적으로 더 불리한 조건이 된다고 한다(Ryan, Haslam & Postmes, 2007; Cook & Glass, 2014b).

기존의 체제나 관행으로는 더 이상 어떤 문제를 해결하지 못할 때를 조직의 '위기(crisis)'라고 정의한다면, 이를 극복하기 위해 전격적으로 고위직 여성이 임용되는 건 일견 그럴듯해 보인다. 그런데 유리절벽 학자들이 주목하는 점은 할당제나 발탁인사로 여성이 고위직에 오르면, 구성원들은 인정을 하기 싫어한다. '여성만의 특혜(special favor)'나 '여성이라서 얻은 행운(lucky chance)', '최고위층으로부터의 간택(assortment)' 등으로 비하하는 경향이 발생할 수 있다는 것이다(Hunt-Earle, 2012; Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013). 또한 여성의 고위직 진출은 관행적 조직문화에 대한 도전이며 남성들의 자리를 강탈하는 행위로 인식되어 저항에 부딪히게 되고, 이러한 저항은 기존 남성중심의 조직문화를 더욱 공고히 하기 위해 고위직 여성의 불안정한 신분을 고의로 유도시키기도 한다(Ryan & Haslam, 2009; Rink, Ryan & Stoker, 2012; Wright, 2014; Main & Gregory-Smith, 2017; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

2) 조직의 여성비율

유리절벽을 초래하는 또 하나의 중요한 외형적 원인으로 '조직 전체에서 여성이 차지하는 비율(the proportion of women)' 혹은 '성비(female sex ratio)'가 거론되고 있다.

가령 어떤 조직에서 여성이 산술적으로 15% 미만일 경우나, 혹은 30% 미만의 여성 대부분이 비핵심 직무에만 쏠려 있을 경우에 유리절벽이 자주 나타나는 것으로 보고되고 있다. 그리고 이런 경우 고위직에 있는 여성은 이른바 '상징(token)'으로 간주되기도 한다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Haslam, Kulich & Ryan, 2010; D'gostino, 2014; Peterson, 2014). 또한 객관적인 여성의 비율보다는 주관적으로 조직에서 여성이 적다는 일상적인 '희소성(scarcity)'의 인식이 고위직 여성에 대한 주변의 태도에 상대적으로 더 중요하다는 의견도 나와 있다(Lewis & Nice, 1994; Sneed, 2007). 여성의 비율에 따라 기존 구성원과 고위직 여성과의 관계가 어떻게 달라지는가를 검토한 결과, 여성비율이 높을수록 조직의 성차별 분위기가 적고 이성 및 동성들 사이의 관계가 상대적으로 좋게 나타났다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Mulcahy & Linehan, 2014).

이렇듯 여성의 객관적 혹은 주관적 비율이 유리절벽 현상과 밀접한 연관을 갖는 이유는 일단 전체 여성의 숫자가 적은 조직 속의 고위직 여성은 여성부하나 여성동료의 지원(peer support)을 받지 못한다는 점 때문이다(Nutley & Mudd, 2005). 주위의 취약한 지원은 고위직 여성으로 하여금 의사결정(decision making)에 대한 정보나 영향력을 약화시키는 원인이 되고, 나아가 남성과의 경쟁이나 성공적인 직무수행의 걸림돌이 된다. 반대로 조직에서 여성비율이 높으면 남녀 구성원들은 고위직 여성과 대화하기가 편하다고 지각하며, 여성의 관심사를 함께 공유한다고 느끼게 된다. 또한 여성상사나 여성리더를 롤모델(role model)로 여기고, 고위직이 된 여성을 유능하다고 느끼는 경향도 상대적으로 증가하게 된다고 한다(Buckalew, Konstantinopoulos & Russell, 2012).

3) 제한된 자원과 권력

서구사회에서 "좋은 여자는 칼을 가지고 다니지 않는다(nice girls don't carry knives)"는 말이 종종 회자된다. 이 말은 직장이나 조직생활에서 평소 여성에게 '권력(칼)'이 잘 주어지지 않음을 빗대어 표현한 것이다. 반대로 이 말은 '권력을 가지고 휘두르는 여자가 대개 좋은 사람이 아니다'라는 묵시적 동의도 깔려 있다. 물론 이런 말을 만들고 적용시티는 주체는 남성들이다. 즉 고위직 여성은 높은 직급에 따른 '권력(power)'을 자연스럽게 가지기 때문에, 다른 사람들보다도 더욱 엄격한 윤리적 기준과 도덕적 잣대를 적용 받게 된다는 것을 의미한다(우양호·홍미영, 2007; 우양호, 2011; Hall & Donaghue, 2013; Davis & Maldonado, 2015).

유리절벽이 고위직 여성에게 많이 생기는 이유는 대체로 이들이 위기나 침체에 빠진 조직을 단기간에 빠르게 변화시키려고 하기 때문이라고 본다. 대체로 이러한 방식은 '기존

관행과 전례에 대한 거부(reject traditional practice)'로부터 시작되는데, 이는 자연히 조직에서 오랫동안 누려오던 남성집단의 기득권을 위협하게 된다고 한다. 고위직 여성의 권력은 업무를 원활히 수행하고 성과를 내기 위한 기본조건이며, '인적 역량(man power) 혹은 물적 자원(material resources)'을 동원시키는 능력이다(우양호, 2013; Ryan, Haslam & Postmes, 2007; Cook & Glass, 2014b).

이 때 기존 남성 위주의 고위집단은 견제의 의미로서 권한 및 재량에 대한 정보를 숨기는 방식을 통해, 고위직 여성의 행동반경을 제한시키는 경우가 많다고 한다. 남성의 '성별정치(gender politics)'에 일단 순응시키기 위한 수단으로 이러한 방법을 사용하기도 하지만, 근본적으로는 고위층 안에서의 성별 권력분점(power sharing)을 허용하는 문제와 관계가 깊다고 한다(Hall & Donaghue, 2013; Peterson, 2014). 따라서 고위직 여성에 대한 재량과 권력의 부족은 능동적이고 적극적인 리더십의 발휘나 남성보다 월등한 성과창출을 어렵게 만들고, 궁극적으로 조직에서 물러나게 하는 유리절벽 발생의 주요 원인으로 지목되고 있다.

4) 고정관념과 편견

고위직 여성에 대한 조직구성원의 '고정관념과 편견(stereotype & prejudice)'은 유리절벽 발생의 중요한 원인이다. 먼저 남성 중심적 문화로 인한 조직 구성원들의 소위 '변화를 싫어하는 태도(hate change)'가 고위직 여성이 직무를 성공적으로 수행하는데 있어 큰 장애물이 된다고 한다(Kurt, 2011). 이러한 태도는 새로운 상황에 대한 막연한 불쾌감과 불안감에 기초한다고 봄으로서, 심리적 요인의 중요성이 우선적으로 지적되고 있다. 즉 조직 구성원들은 가급적 지금과 같이 지내기를 바라기 때문에, 고위직 여성으로 인한 새로운 자극과 변화에 반대한다는 것이다. 해외의 사례에서 공직사회나 관료조직은 물론 민간부문에서도 보수적 조직문화를 가진 집단으로 꼽히는 금융권의 경우에 특히 유리절벽이 더 많이 생기는 것으로 알려져 있다(Kulich, Ryan & Haslam, 2014). 이는 구조적으로 조직문화가 보수적이라서 변화에 대한 낮은 관용이 있거나, 고위직 여성이 시도하는 변화가 적절치 못하다는 오해가 존재할 가능성을 시사한다(Mulcahy & Linehan, 2014; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

조직사회의 고정관념이나 편견은 '자기달성(self-fulfilling)적' 경향이 있다. 이에 근거해서 여성이 어떤 직책이나 직무에 적합하지 못하다고 전제하면, 항상 그녀의 능력을 의심하게 된다. 또한 고정관념은 '자기강화(self-reinforcing)적' 성격도 갖고 있는데, 이는 사람들이 자신의 고정관념에 반하는 정보는 무시하면서도 고정관념을 확인시켜주는 정

보는 기억하는 경향이다. 예컨대, 여성이 고위직으로 성공하면 그 성취는 운이 좋은 것이고, 실수하면 여성이 무능하다고 인식되어 있는 점을 재확인시켜 주는 것이다. 반면 다수인 고위직 남성은 성공적으로 고정관념화 되어 있고, 그들의 성취는 유능함으로 여겨지고, 그들의 실수는 더 쉽게 잊혀진다는 것이다. 이러한 이유로 고위직 여성의 실수와 실패는 비록 사소할지라도 사람들에게 더욱 강력하게 각인되고 회자된다(Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2007). 게다가 직장에서 여성이 흔히 가진 리더십에 대한 주변의 고정관념적 특성(stereotypical characteristics)은 대체로 소통(communication), 협동(collaboration), 직관(intuition), 배려(consideration) 등에 국한된다. 그러나 이런 장점들은 여성이 장기간 고위직을 맡아서 조직시스템과 규범을 바꿀 때에만 비로소 발휘될 수 있으며, 단기적 해결을 필요로 하는 상황에서 여성적 리더십의 장점은 다소 무력한 것으로 알려지고 있다(Powell, 2011). 따라서 여성리더십의 고정관념과 편견에 의한 이러한 여러 가지 악순환은 고위직 여성을 유리절벽으로 꾸준히 밀어내는 단초가 된다.

5) 형평성과 공정성

유리절벽의 발생은 보이지 않는 조직의 '형평성 혹은 공정성(organizational equity & justice)'과도 밀접한 연관이 있다. 이 때의 형평성 내지 공정성은 "직장에서 소수자나 약자가 그렇지 않은 자들과 공정한 경쟁을 할 수 있도록 보장되는 제도적 장치와 조직문화"를 폭넓게 의미한다(Ryan, Haslam & Hersby, 2011). 여성의 고위직 임용을 가로막는 유리천장 및 장벽을 제거하여 인위적으로 조직의 성별 균등성이 보장되더라도, 원래부터 조직의 공정한 문화와 제도가 없으면 이러한 노력은 효과가 없게 된다. 왜냐하면, 유리절벽은 공정하지 못한 조직환경을 바탕으로 사후적 관점에서 고위직 여성이 지속적으로 대표될 수 없도록 만드는 기제로 알려져 있기 때문이다(Bruckmuller et, al, 2014; Powell & Butterfield, 2015).

형평성이나 공정성이 유리절벽과 상관이 있다는 의미는 그만큼 조직에서 기존 남녀의 입장과 처지가 달랐기 때문이다. 환언하면 현대사회와 조직에서 고위직의 다수는 남성이 차지하고 있으므로, 여성은 남성의 권위에 보이지 않게 종속되어 있다고 볼 수 있다. 이는 세계적으로 공통적인 현상으로 간주된다(Nutley & Mudd, 2005; Cook & Glass, 2013). 그런데 남성 중심적으로 형성, 운영되는 조직에 대한 공정성 시비와 비판의 대부분은 주로 관료제적 성격의 조직(bureaucracy organization)에 집중되어 왔다. 환언하면, 중·소규모 조직보다 대규모 조직에서, 민간기업보다 보수적인 공직사회나 정부조직에서 남녀간 공정성의 차이는 더욱 두드러지는 것으로 나타난다(Ryan & Haslam,

2007b; Powell, 2013).

특히 서구에 비해 동양문화권의 관료제 조직은 상·하 계층 간의 위계질서가 명확하고, 혈연이나 학연 및 지연 등의 연고주의가 빈번하게 나타나는 조직문화를 가진다. 이러한 여건을 감안한다면 조직의 고위층은 자신이 후원하고자 하는 자에게 그 분야에 대한 더 많은 정보와 기회를 제공하는 등 성과창출에 있어서 유리한 기회를 가지도록 배려할 수 있다. 이 때 지배다수가 아닌 여성들은 공식적 업무관계 및 사적 인간관계에서 잦은 어려움에 직면하게 된다. 게다가 고위직 여성은 남성과 달리 고위층에서의 인적교류(human attachment)와 네트워킹(networking), 정보수집(collecting information) 등에서도 막히는 경우가 잦다. 결국 이는 고위직 여성의 성공적 활동을 저해하고 실패의 가능성을 높인다(Ryan & Haslam, 2007a; Haslam & Ryan, 2008).

6) 일과 삶의 불균형

원래 '일과 삶의 균형(워라밸, work-life balance)'이란 두 영역 간 부정적 파급효과를 최소화하고 긍정적 파급효과를 극대화하여, 개인의 삶의 질과 조직의 생산성이라는 두 마리 토끼를 잡는 것을 뜻한다. 일과 삶의 균형이 개인이 개인적으로 느끼는 일에 대한 성취감 정도를 말하고 있다면, 일과 삶의 불균형 역시 직장생활에 어떤 영향을 미치고 있는가의 문제이다. 그러나 눈에 보이지 않는 고위직 여성의 일과 삶의 불균형은 다른 경우들보다 의외로 심각하며, 그녀 스스로 이로 인한 여러 문제들에 직면하게 만드는 것으로 알려지고 있다.

우선 상당수 고위직 여성은 일단 오랜 시간 일을 하고(working long hours), 혼자 여러 문제를 결정하고 해결하기 때문에 심신이 피곤하다. 그런데도 개인적인 여가시간의 부족, 직무스트레스 등으로 휴가도 잘 챙기지 못하는 경우가 있으며, 이는 결국 자신의 건강과 대인관계에 악영향을 미친다. 여성이 일과 삶의 균형을 되찾기 위해서는 다니던 직장을 '사직(resignation)'하거나 '이직(turnover)'을 택하는 방법이 주로 쓰이는데, 만약 고위직이면 당장 이것마저도 선택하기가 쉽지 않다고 한다(Hall & Donaghue, 2013; Bremner, 2015; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

비슷한 맥락으로 해외에서는 조직에서 여성의 고위직 채용이 전통적으로 기피되어 온 이유를 크게 두 가지로 구분하고 있다. 그 하나는 여성의 직업의식이 결혼생활과 육아로 인해 남자보다 대체로 약하다고 인식되기 때문이다. 다른 하나는 기존 고위직 남성이 특정 여성을 자신의 '계승자(heir)'로 동일시하는 것이 심리적으로 어려울 뿐 아니라, 자신과 그녀의 가족으로부터 부정적인 반응이나 불필요한 오해를 받을 소지가 있기 때문이

다. 그러므로 남편이 있는 기혼여성은 원래 경제적으로 덜 급박하며, 집단전체의 친밀감과 유대감을 약화시킬 우려가 있다는 이유로 직장에서의 승진이나 성공에서 보이지 않는 불이익을 받고 있다. 이는 하위직 보다는 직무와 권한이 높아지는 고위직일수록 더욱 두드러지는 경향을 보인다고 한다(Kerr, Miller & Reid, 2002; Hennessey, MacDonald & Carroll, 2014).

서구 선진국 사회에서도 직장여성이 이른바 기획, 인사, 예산, 감사와 같은 조직의 핵심부서(core department)에 배치되지 못하는 이유가 그래서 더욱 분명하게 발견될 수 있다. 그것은 핵심부서가 대부분 '격무부서(heavy workload)'의 성격이면서 업무의 '파급효과(ripple effect)'가 큰 관계로, 자녀를 가진 고위직 여성은 가정생활과 조화를 이루기 어렵다는 이유가 내세워진다는 점이다. CEO, CFO, 이사회 같은 조직의 최상층부에서는 더욱 그러하다(Bowling, et. al, 2006; Sneed, 2007; Sabharwal, 2015; Main & Gregory-Smith, 2017). 물론 이는 동양문화권인 우리나라 직장의 경우도 크게 다르지 않을 것이다. 따라서 고위직 여성에게 직장과 가정, 일과 삶이 조화롭게 양립되지 못하는 여러 상황과 조건은 장기적으로 딜레마와 스트레스를 증가시켜 마침내 유리절벽으로 걸어가도록 만든다.

Ⅲ. 연구설계와 조사방법

1. 연구모형

우리나라 공공부문과 민간부문에서 근무하는 고위직 여성에게 유리절벽이 발생되는 이론적 맥락으로 판단컨대, 현실세계에서 새로운 개념과 현상의 측정과 관찰은 쉽지 않다. 이런 관계로 탐색적 개념을 규명하는 연구의 체계화를 위해 두 가지 과정이 필요했다. 하나는 '유리절벽'이라는 추상적 개념의 존재를 알기 위한 모델(conceptual model)을 만드는 것, 다른 하나는 실제 현실에서 이것을 측정해서 객관적 수치로 나타내기 위한 '도구(measurement tool)'를 설계하는 것이다.

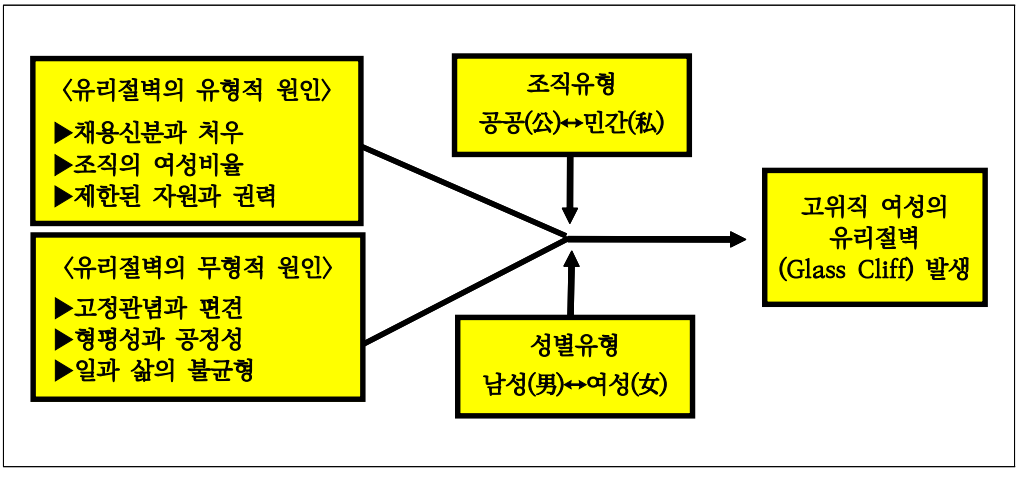
앞서 살펴본 이론과 기존 연구들은 대부분 유리절벽이 발생하는 원인과 특징에 주목하고 있다. 그런데 이것이 사람들에게 지각되지 못할 경우, 사회적으로 계속 고위직 여성과 인재활용이 늘어나지는 않는 결과로 이어진다는데 학자들은 대체로 동의하고 있다. 따라서 우리나라 공·사 조직의 고위직 여성에 대한 유리절벽 연구에 있어서도 이 현상에 대

한 원인과 결과를 토대로 전체적인 '인과관계(causal relationship)'를 구성할 필요가 있었다. 이를 보다 구체화시켜 설명하자면 다음과 같다.

우선 앞서 소개한 이론에서 논증되었던 점은 유리절벽이 발생하는 6가지 원인에 관한 것이었다. 여기에는 크게 외형으로 쉽게 관찰되는 유형적 요인(visible factors)으로서 채용신분과 처우(appointment & treatment system), 조직의 여성비율(female sex ratio), 제한된 자원과 권력(bounded power)이 있었다. 반면에 눈에 보이지 않는 무형적 요인(invisible factors)으로는 고정관념과 편견(stereotype & prejudice), 형평성과 공정성(organizational equity & justice), 일-삶의 불균형(work-life imbalance)이 거론되고 있었다. 이러한 요인들은 개별 혹은 복합적으로 유리절벽의 발생과 존재에 개입된다는 것이 기존 연구들의 일관된 주장이었다.

그런데 유리절벽의 발생여부나 수준은 일단 조직의 성격이 공공부문(정부)인가, 민간부문(기업)인가에 따라 달라질 수 있다. 유리절벽은 민간조직에서 처음 파생된 개념이지만, 기존 연구에 따르면 공·사 조직 양자에서 모두 입증이 되고 있기 때문이다. 즉 공공부문과 민간부문에서의 실증 및 사례가 함께 병존하고 있는 상황이다. 다만 공공부문에서 나온 증거는 아직 민간부문에 비해 상대적으로 적기는 하다. 그러므로 조직의 성격과 유형(nature & type of organization)은 유리절벽의 원인과 결과에 중요한 매개변수로 볼 수 있다.

〈그림 1〉 연구모형



같은 맥락에서 고위직 여성과 함께 직장에서 일하는 남성과 여성은 같은 대상에 대한

인식이 서로 엇갈릴 수 있다. 여성에게 유리절벽으로 간주되는 점이 남성에게는 아닐 수도 있다. 반대로 그렇지 않을 개연성도 있기에, 이 현상의 여러 원인들에 대한 인식이 성별에 차이가 있다는 가정을 했다. 따라서 이 연구는 우리나라 공·사 조직을 대상으로 유리절벽의 수준을 탐색하고 이에 영향을 미치는 요인은 무엇인가를 경험적으로 밝히기 위해 〈그림 1〉과 같이 모형을 제안했다. 연구모형의 전체적인 맥락은 유리절벽의 원인→결과의 인과관계를 나타낸다. 특히 여러 가지 복잡한 변수의 관계가 예상되므로, 실증분석은 회귀모델 보다는 '구조방정식모델(structural equation modeling)'을 통해 분석하는 것이 타당하다.

2. 예비조사 및 측정도구 설계

서두의 첫 번째 연구목적은 유리절벽의 개념과 이론을 소개하고, 우리나라 현실에 도입이 가능한지를 논증하는 것이었다. 충분한 이론적 논의와 논증을 앞서 했으므로, 남은 것은 현실적 가능성의 문제이다. 우선 우리나라 공·사조직에서 고위직 여성에 유리절벽이 있을 수 있다는 가정에 대해 뚜렷하고 확실한 증거가 없다. 기존 연구의 인프라가 거의 없는 가운데, 타당하고 신뢰성 높은 측정방식이나 도구의 제작도 상당히 미진하다. 고위직 여성에 대한 유리절벽의 가능성은 인사통계의 정밀한 재분석 혹은 같은 조직에 근무하는 주변인의 인식이 관찰되기 전에는 단정될 수 없다. 그러므로 겉으로 드러나지 않는 속성에 대한 연구관심과 측정의 문제가 가장 중요한 이유는 바로 우리나라 직장사회에서 이 개념의 존재가 거의 의식되지 못하고 있기 때문이다. 나아가 유리절벽에 대한 우리 사회 특유의 속성이 있을 수 있고 시론적 연구와 탐색적인 측정을 고려할 때, 그 도구는 개념적 타당성 면에서 보다 치밀해질 필요가 있다.

〈표 1〉 예비조사의 주요 질의 내용

(질문1) 귀하의 여성상사가 가진 신분(정규직/계약직)과 받고 있는 처우는 대략 어떠합니까?
(질문2) 귀하의 직장(부서)에서 여성상사와 동료의 비율은 어떠한 수준이라고 생각합니까?
(질문3) 귀하의 여성상사가 가진 재량권이나 영향력은 같은 남성에 비해 어떠합니까?
(질문4) 귀하의 여성상사에게서 보통 여성들에 비해 다른 특징을 보았다면, 어떤 것입니까?
(질문5) 귀하의 직장(부서)에서 남녀가 공정하게 경쟁하고 동등한 대우를 받습니까?
(질문6) 귀하의 여성상사는 일과 가정, 혹은 직장과 가족이 어떻게 병행합니까?
(질문7) 귀하의 여성상사가 향후 물러날 가능성이 남성에 비해 어떠하다고 생각하십니까?

그런 점에서 이 연구는 예비조사(pilot test)의 성격을 가지고 유리절벽에 관해서 〈표 1〉과 같은 구조화된 축소질문을 만들었다. 이를 이용하여 몇몇 정부부처와 기업을 방문한 뒤, 고위직 여성이 있는 부서의 직원에게 60개의 개방형 응답표본을 받아 내용분석(content analysis)을 하였다. 예비표본은 고위직 여성상사를 둔 공무원과 회사원(각 30명), 남성과 여성(각 30명)의 유형으로 균등하게 배분하였다. 왜냐하면 여기서는 남녀공무원이 유리절벽의 존재를 탐색적으로 묻는 질문에 어떠한 반응이 일어나는가가 개념 존재를 추정하는 중요한 잣대가 되어야 한다고 보았기 때문이다. 예비조사의 주요 결과는 다음과 같이 나타났다.[2)]

유리절벽의 원인에 관해 첫째, 고위직 여성의 채용신분과 처우(질문-1)의 질문에서는 60명 중 56명(93.3%)이 자신이 속한 조직의 여성상사가 계약직(비정년직), 성과연봉제로 응답하였다. 공공부문의 고위공무원단과 민간기업 여성임원은 대부분 계약과 연봉제 임용으로 파악되었으나, 그 기간은 1년~3년까지 다양하였으며 고위직으로서 신분이 그리 안정적이지는 않았다. 둘째, 조직의 여성비율(질문-2)에 대해서는 '적다'는 취지의 응답이 58명(97.0%)으로 나타났으며, 많다는 응답은 2명에 불과하여 고위직 여성의 희소성이 높다고 평가할 가능성을 짐작하였다. 셋째, 제한된 자원과 권력(질문-3)에 대해서는 39명(65.0%)이 "재량권과 영향력이 남성상사에 비해서 적다", 21명(35.0%)은 "남성과 대등하다"고 답하여 여성상사가 약한 존재임을 시사했다. 넷째, 고정관념과 편견(질문-4)에 대해서는 32명의 응답에서 "여성상사가 보통 여성과 다르게 열심히 한다, 자기관리를 잘한다, 섬세하다, 헌신적이다, 솔선수범, 강하다, 통이 크다, 책임을 전가한다, 고압적이다, 매섭다, 이중적이다, 몸을 사린다, 미덥지 못하다, 결단력 없다" 등의 의견이 나왔다. 그런데 이러한 관념들에서는 여성리더십에 대한 긍정과 부정의 이미지가 엇갈리고 있었으며, 최소한 고위직 여성에 대한 고정관념과 편견의 존재는 의심되었다. 다섯째, 공정성과 형평성(질문-5)에 대해서는 "남녀가 공정하게 경쟁하고 동등한 대우를 받는다"는 의견이 32명(53.3%)과 "그렇지 않다"는 19명(31.7%)의 의견보다 많았다. 나머지 9명(15.0%)은 응답을 회피하였으며, 전반적으로는 조직문화가 공정하다는 의견이 우세하였다. 여섯째, 일과 삶의 불균형(질문-6)에 대해서는 "여성상사의 일과 가정, 직장과 가족이 병행되지 못하고 있다"는 의견이 52명(86.7%)으로 나타났다. 나머지 8명(13.3%)은 잘

2) 예비조사는 고위직 여성이 상대적으로 많은 곳을 골랐다. 먼저 공공부문에서는 중앙부처(교육부, 보건복지부, 여성가족부)의 여성국장들이 대상이 되었고, 민간부문에서는 삼성그룹, 한화그룹, SK그룹, LG그룹의 여성임원을 대상으로 하여, 각 부서의 직원들이 응답하였다. 자료는 현장에서 연구진의 직접 면접으로 만들어졌고, 개방형 응답의 범주화에 대해서는 현장에서 추가의견을 다시 요청함으로서 '자가재검토(member check)'도 진행하였다.

모르는 것으로 나타나 응답하지 못했으나, 상당수 고위직 여성은 일과 삶의 불균형이 심한 것으로 추정되었다. 마지막으로 유리절벽의 가능성(질문-7)에 대해서는 "여성상사가 남성상사에 비해 빨리 퇴직할 가능성이 많다"는 취지의 응답이 55명(91.7%)으로 나타나, 대부분이 고위직 여성의 조기퇴직을 남성보다 높게 보고 있었다. 이는 유리절벽이 있을 가능성을 간접적으로 시사했으나, 정확한 판단은 예비조사 단계였으므로 일단 유보하였다. 이상에서 공·사 조직의 고위직 여성에게 전반적으로 유리절벽이 존재할 가능성이 있고, 그 원인들은 이론적 논의의 범주에 있는 것으로 결론지었다. 그리고 이러한 잠정적 결과에 따라, 여러 과정으로 설계가 완성된 측정도구는 〈표 2〉이다.

〈표 2〉 고위직 여성의 유리절벽 및 원인에 관한 측정도구

유형적 요인	채용신분과 처우	여성은 전격적으로 고위직에 발탁되는 경향이 있다.
		여성 고위직은 내부승진 보다는 외부인사로 영입이 된다.
		여성 고위직의 계약직 신분과 성과연봉 처우는 안정적이다.(*)
	조직의 여성비율	우리 조직은 다른 조직에 비해 여성의 숫자가 적다.
		우리 조직에서 일정 직급 이상 위로는 여성의 숫자가 거의 없다.
		우리 조직에서 여성이 늘어나는 것은 조직을 위해서 바람직하다.(*)
	제한된 자원과 권력	같은 고위직급이면 성별에 관계없이 권한이나 업무재량이 똑같다.(*)
		여성상사는 남성상사와 같은 직무를 수행하는 것에 별 어려움이 없다.(*)
		여성상사는 주변으로부터 전적으로 신뢰나 존경을 받는다.(*)
무형적 요인	고정관념과 편견	직장에서 남성과 여성은 서로 다른 장점과 특징이 있다.(*)
		직장에서 여성에게는 구속이 덜하고 시간이 자유로운 일이 적합하다.
		직장에서 여성에게는 중요한 현안해결이나 대외적 업무수행이 불리하다.
	형평성과 공정성	우리 조직에서는 남녀가 서로 공정한 환경에서 경쟁하고 있다.(*)
		우리 조직에서는 일에 따라 남성적 직무, 여성적 직무로 나뉘는 경향이 있다.
		우리 조직에서 중요현안이나 핵심직무는 남녀에게 동등하게 주어진다.
	일과 삶의 불균형	여성과 남성은 직장과 가정 사이에서 갖는 비중과 선택이 다르다.
		여성 고위직은 일이 많고 바빠서 가정에 시간을 할애하지 못한다.
		여성 고위직은 가정생활 때문에 직장생활에 크고 작은 애로가 있다.
유리절벽		여성은 고위직일수록 승진보다 퇴직할 가능성이 높다.
		여성은 고위직일수록 성과나 보상이 기대되는 직무를 맡는다.(*)
		여성 고위직은 업무부담이 적고, 권한과 책임도 적은 직무를 맡는다.
		여성 고위직은 향후 조직의 최고자리까지 올라갈 가능성이 있다.(*)

비고) (*)는 긍정형식으로 역설계(reverse cording)한 문항임.

이 연구의 주제인 유리절벽과 그 원인은 대부분 긍정적 개념은 아니다. 그래서 정확한 측정과 조사에 적지 않은 어려움이 예견되었다. 예비 인터뷰와 사전조사 과정에서 유리절벽은 모두에게 익숙하지 않은 의미였고, 정확한 측정이 더 중요하다는 깨달음도 있었다. 우선적으로는 유리절벽을 발생시키는 6가지 요인은 해외의 실증과 사례연구에 토대를 두었다(Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2007; Ryan & Haslam, 2007a; Haslam & Ryan, 2008; D'gostino, 2014; Peterson, 2014; Mulcahy & Linehan, 2014; Bremner, 2015; Sabharwal, 2015). 즉 기존 해외연구의 원어개념과 측정 항목에 대하여, 원어민과 여성전문가 4인의 다중해석(parallel interpretation)을 했다. 그 다음으로 서로의 3차례 비교검토를 거쳐 총 18문항을 추출했으며, 긍정과 부정 양극의 리커트(Likert-Type) 5점 척도를 구성했다. 종속변수인 유리절벽도 같은 방식으로 4문항을 설계하였다. 나아가 보다 중립적인 연구관점을 견지하기 위해 조직학, 여성학 관련전문가 3인의 집단자문회의(advisory group meeting)를 진행했다. 그 결과 질문 속의 부정적 개념에 대한 긍정의 역설계를 추가하고, 총 4차례에 걸쳐 측정형식과 내용을 보완하였다.

3. 자료수집과 표본특성

먼저 이 연구에서 다루는 고위직 여성의 범위는 조작적으로 크게 '공무원'과 '회사원'으로 규정한다. 즉 공공부문의 경우 '중앙정부 고위공무원단(3급 이상)의 여성공무원'으로 정의하며, 민간부문의 경우 '대기업 이사급 이상의 여성임원'으로 정의한다. 이는 우리나라 공직인사규정과 기업내규 등을 통해 제도적, 통념적 수준에서 인정되고 있다. 구체적으로 중앙부처는 '고위공무원단' 운영으로 인해 2006년부터 급수의 구분이 없어졌으며, 이는 민간기업의 이사급 임원인사에도 마찬가지이다. 다만 유리절벽은 조직문화 등의 환경적 조건과 개별조직 고유의 속성을 다양하게 반영하는 개념이기 때문에, 표본을 최대한 다양화하는 연구가 필요하다. 이에 사전조사에서 상대적으로 고위직 여성의 비율이 높으면서도 고르게 분포하는 중앙부처와 대기업을 중심으로 하는 것이 현실적으로 적절함을 판단하였다.[3)]

이 연구는 우리나라 공직사회와 대기업을 모집단으로 하고, 이 중에서 실제 고위직 여성을 둔 조직에 소속된 남녀를 대상으로 설문조사를 실시했다. 구체적으로 공공부문

---

3) 표본추출 방법으로는 고위직 여성이 재직하고 있는 조직의 직원명단을 사전에 파악하고 공문 등의 협조를 얻은 이후, 현장방문 시에는 '스노우볼링(snow-balling)' 방식을 연쇄적으로 사용했다. 또한 조사의 여유를 위해 퇴근 직후와 점심시간을 최대한 이용했다. 이러한 노력들은 보다 정확하고 성실한 답변을 끌어냈으며, 응답오차를 크게 감소시킬 것으로 예상하였다.

조직은 정부서울청사 및 정부세종청사, 정부과천청사에 분포된 17개 중앙부처(기획재정부, 교육부, 외교부, 과학기술정보통신부, 통일부, 법무부, 행정안전부, 국방부, 문화체육관광부, 산업통상자원부, 농림축산식품부, 보건복지부, 환경부, 국토교통부, 여성가족부, 고용노동부, 해양수산부)를 조사하였다. 민간부문 기업에 대해서는 우리나라 10대 그룹(삼성, 현대차, SK, GS, 한화, 한진, 롯데, 두산, 금호, 포스코) 서울 본사사옥에 대한 방문조사가 이루어졌다. 총 1,000부의 설문지가 면접원에게 배부되었고, 이 중에서 948부(94.8%)의 응답이 회수되었다. 부실이나 오류를 보인 8부를 검사과정에서 뺐으며, 최종 940부를 유효표본(N=940)으로 정리했다. 조사기간은 2019년 7월 20일부터 9월 30일까지 약 70일이 소요되었다.[4)]

추가적으로 이 연구에서는 객관적 보완자료의 성격으로 고위직 여성의 퇴직현황 분석을 병행하였다. 여기에 대해서 공공부문 고위직은 '행정부국가공무원인사통계' 및 '공무원연금공단 퇴직통계', 민간부문 고위직은 고용노동부의 '대기업퇴직통계'와 한국경영자총협회의 '기업임원통계'를 협조 받았다. 이 자료들은 모두 정부와 민간에서 정기적으로 생산, 열람되고 있는 신뢰성 높은 통계이다. 특히 이 연구는 정보공개청구를 통한 최신 정부자료를 열람하여 고위직 여성에 대한 보이지 않는 유리절벽의 가능성을 객관적으로 관찰하고자 했다. 물론 이러한 방식들은 모두 기존 해외의 연구들이 유리절벽의 존재와 규명에 사용하였으며, 객관적으로 검증된 방법이기도 하다(Nutley & Mudd, 2005; Bowling, et. al, 2006; Sneed, 2007; Haslam, Kulich & Ryan, 2010; Rink, Ryan & Stoker, 2012; Hewlett, 2014; Kulich, Ryan & Haslam, 2014; Powell & Butterfield, 2015; Bechtoldt, Bannier & Rock, 2019).

---

4) 표본추출기법은 조직의 규모와 직급별, 성별로 표본을 분배하는 '할당표본(quota sampling)'을 적용했다. 또한 조사현장에서는 측정오류의 최소화를 위해 근무경력 2년 이상 응답자로 한정했다. 표본(N=940)의 특성은 다음과 같이 정리되었다. 첫째, 성별은 남성이 522명(55.5%)으로 여성의 418명(44.5%) 비율이었다. 둘째, 연령별로는 40대가 382명(40.6%), 50대가 235명(25.0%), 30대가 228명(24.3%), 20대가 95명(10.1%) 등이었다. 셋째, 재직기간은 6년~10년이 381명(40.5%), 11년~15년이 260명(27.7%), 16년 이상이 152명(16.2%), 5년 이하가 147명(15.6%) 등이었다. 넷째, 학력은 4년제 졸업이 653명(69.5%), 대학원졸업이 155명(16.5%), 2년제 졸업이 96명(10.2%), 고등학교졸업이 36명(3.8%) 등이었다. 다섯째, 근무하는 조직은 민간부문(기업)이 505명(53.7%), 공공부문(정부)이 435명(46.3%) 등이었다.

Ⅳ. 실증분석 및 해석과 논의

1. 일반현황 분석

우리나라에서 "고위직 여성의 유리절벽이 과연 남성에 비해 존재하고 있는가?"의 가능성을 객관적으로 추정하는 방식은 크게 통계현황과 설문조사의 분석으로 나눌 수 있다. 이에 설문분석에 앞서 이 연구는 통계현황의 분석을 통해 우리나라 공공과 민간에서 과연 고위직 여성이 얼마나 퇴직하고 있으며, 그 사유는 무엇인가를 분명히 짚고 넘어갈 필요성을 인지하였다. 그런데 공공부문의 고위공무원은 퇴직유형을 의원면직, 직권면직, 당연퇴직, 징계퇴직으로 구분하고 있었으며, 민간부문의 고위직 임원의 퇴직유형도 이에 준용되고 있었다. 따라서 이 연구는 〈표 3〉과 같이 최근 3년 간의 정부와 기업의 각종 인사통계 및 현황자료를 수집, 재구성하여 제시하였다. 이를 통해 공공과 민간의 고위직 남성과 여성의 퇴직현황을 서로 비교하여 살펴보았다. 결론부터 말하자면, 전반적으로 정부와 기업의 고위직 여성은 남성에 비해 비교적 퇴직률이 높고, 퇴직사유에도 다른 특징이 있음을 파악할 수 있었다.

구체적으로 먼저 최근 3년의 기간 동안 공공부문의 중앙부처 고위공무원단에서는 남성의 평균 재직인원은 1,597명, 여성은 82명으로 나타났고, 연평균 남성퇴직자는 167명, 여성퇴직자는 11명으로 나타났다. 두 성별그룹 간의 퇴직률 차이는 2.8%로 여성의 퇴직률이 상대적으로 높았다. 민간부문의 10대 그룹 임원에서는 남성의 평균 재직인원은 5,409명, 여성은 108명으로 나타났고, 연평균 남성퇴직자는 273명, 여성퇴직자는 14명으로 나타났다. 두 성별그룹 간의 퇴직률 차이는 7.5%로 역시 민간에서도 여성의 퇴직률이 상대적으로 높았다.

일단 중앙부처 고위직의 퇴직률만 놓고 보면 남성보다 여성 퇴직률이 상대적으로 높고, 이러한 경향성은 민간부문이 더 강하게 나타났다. 이를 풀이하면 고위공직자나 기업임원에서 상대적으로 절대 소수인 여성의 퇴직률은 그 부침의 변화가 심하기도 하지만, 오히려 극소수임에도 퇴직률이 더 높다는 점은 쉽게 간과될 수 없는 발견점이다. 따라서 상식적으로 현재 공공과 민간의 고위직에서 퇴직률의 성별 편차는 적지 않은 수준이라는 조심스러운 해석이 가능하다. 또한 고위공무원과 기업임원에서 공통적으로 고위직 여성의 재직률은 약 1% 내외의 극소수지만, 매년 퇴직률은 그보다 더 높았다는 점, 재직률 증가도 거의 없었다는 점 또한 적지 않은 문제로 볼 수 있다.

〈표 3〉 공공부문과 민간부문의 남성과 여성 고위직 퇴직현황

공공부문(중앙부처 고위공무원단)						민간부문(10대 그룹 임원)					
연도	남성 재직 (A)	남성 퇴직 (B)	여성 재직 (C)	여성 퇴직 (D)	퇴직률 차이 (D/C-B/A)	연도	남성 재직 (A)	남성 퇴직 (B)	여성 재직 (C)	여성 퇴직 (D)	퇴직률 차이 (D/C-B/A)
2016	1,481	168	83	11	2.0	2015	5,382	265	104	9	3.8
2017	1,653	159	79	9	1.8	2016	5,414	273	112	15	8.4
2018	1,658	175	86	13	4.6	2017	5,430	281	109	17	10.3
평균	1,597	167	82	11	2.8	평균	5,409	273	108	14	7.5

퇴직사유		공공부문(중앙부처 고위공무원단)				민간부문(10대 그룹 임원)			
		의원면직	직권면직	당연퇴직	징계퇴직	의원면직	직권면직	당연퇴직	징계퇴직
전체	남성(비율:A)	351(69.9)	2(3.9)	147(29.3)	2(3.9)	65479.8)	32(3.9)	121(14.8)	12(1.5)
	여성(비율:B)	27(81.8)	3(9.1)	2(6.0)	1(3.0)	30(73.1)	5(12.2)	4(9.8)	2(4.9)
	차이(B-A)	11.9	5.2	-23.3	-0.9	-6.7	8.3	-5.0	3.4

* 자료: 국가공무원인사통계(각 연도), 공무원연금공단퇴직통계(각 연도), 고용노동부대기업퇴직통계(각 연도), 한국경영자총협회기업임원통계(각 연도) 재구성. 인원은 명, 비율은 %.

이와 같은 맥락에서 〈표 3〉 하단의 퇴직사유에 대한 분석을 통해 그 속사정을 들여다보면 새로운 점들이 발견된다. 전체적으로 공공부문과 민간부문에서는 의원면직과 당연퇴직이 가장 많고, 직권면직과 징계퇴직은 소수에 그친다. 그런데 성별 비율로 보면 약간 다른 점이 나타난다. 고위공무원단에서 여성은 남성보다 의원면직과 직권면직의 비율이 높고, 당연퇴직의 비율이 상대적으로 낮다. 이는 민간부문에서도 마찬가지의 경향을 보인다. 실제적으로 의원면직은 본인의 의사에 의한 사직인 반면에, 직권면직은 그렇지가 않다. 직권면직은 실제 '조직의 직제·정원의 개폐(開閉)'나 '구조조정의 실시' 혹은 '본인이 직위(직무수행) 부적격 결정을 받는 경우'가 대부분인데, 여기에서 여성이 보여주는 부침의 경향이 남성보다 상대적으로 크게 나타나는 것으로 추정된다.

물론 공공과 민간에서 기존 고위직 여성의 숫자는 워낙 적기도 하지만, 남녀 각각의 재직숫자에 따른 퇴직숫자의 비율은 분명 다르게 나타난다. 따라서 고위직 성별에 따른 퇴직사유의 차이도 어느 정도 나타나고 있음이 파악되며, 이러한 고위직 퇴직의 성별 경향성은 공공과 민간의 유리절벽을 밝힌 기존 해외의 보고와도 그 맥락을 같이한다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Ryan & Haslam, 2005; Kulich, Ryan & Haslam, 2007; Haslam & Ryan, 2008; Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013; Cook & Glass, 2013; Bowling, et. al, 2006; Sneed, 2007; D'gostino, 2014; Peterson, 2014; Sabharwal, 2015).

종합적으로 이상의 현황분석에 따르면, 우리나라 공공부문과 민간부문에서 고위직 여성의 유리절벽이 존재한다고는 단정할 수 없지만, 반대로 완전히 그렇지 않다고도 볼 수 없는 상황이다. 고위직에서 여성은 남성보다 재직숫자가 극히 적고, 상대적인 퇴직률은 높았다. 그 사유에서도 자발적 퇴직사유보다는 인위적 퇴직사유가 여성이 상대적으로 많으며, 공공부문과 민간부문에서 이런 현상은 공통적으로 두드러지고 있다. 분명 이것은 지극히 평범한 현상이라고 볼 수는 없다. 지금껏 우리나라 정부와 기업은 경쟁력 제고를 위한 여성인력 활용, 성별 대표성 및 사회적 형평성을 높이기 위한 여러 노력들을 해온 것으로 알려져 있다. 그러나 여전히 공공과 민간의 고위직에서 여성과 남성의 삶은 동등하거나 같지 않으며, 그 처우와 현실 등에서 일정한 문제점은 남아 있는 것으로 생각된다.

2. 측정의 타당도 및 신뢰도 검증

앞선 공공 및 민간퇴직의 성별분포 현황에서 고위직 여성의 유리절벽 존재여부와 더불어 만약 이것이 있다면 과연 어떠한 원인에 근거하는지에 대해서는 이견이 있을 수 있다. 그래서 이 연구는 이론소개와 현황분석을 넘어, 실제로 유리절벽의 존재를 검증하여 분석의 정당성을 확보하고자 한다. 가장 먼저 수집된 설문자료에 대한 '확인적 요인분석(confirmatory factor analysis, CFA)'을 진행하여, 유리절벽과 그 원인의 각 하위개념들을 추출하였다. 〈표 4〉는 통계패키지(SPSS/AMOS) 상에서 변수간의 가정된 관계를 설문자료가 얼마나 잘 반영하는지를 수치적으로 표시해주는 과정이다.

확인요인분석은 변수와 문항의 집중타당성과 판별타당성을 표시하며, 단일차원성을 재검사해준다. 결과적으로 〈표 4〉에서는 상정된 이론적 변수가 설문문항으로 응집된 개별적 요인으로 판별되었음을 알려주는 동시에 상호 독립성이 보장되었음을 보여주었다. 변수를 구성하는 항목이 나타내는 p값(〉0.05)이나, GFI, RMSR, NFI 값들이 기준을 충족시켰다. 신뢰도계수(Cronbach's α)도 0.7910 이상으로 문제가 보이지 않는다(조철호, 2015; 이학식·임지훈, 2017). 또한 이러한 측정의 타당성은 유리절벽과 그 원인을 기존에 경험적으로 증명한 사례연구 및 실증연구들과 크게 다르지 않았다(Ryan & Haslam, 2006; Ryan, et. al, 2007; Ryan & Haslam, 2009; Hall & Donaghue, 2013). 확인요인분석으로 검증된 변수는 '새로운 변수'로 프로그램에 저장했고, 이후의 분석을 계속 하기로 했다.

〈표 4〉 설문자료(N=940)의 확인요인분석과 신뢰도 분석

요 인	처음 항목	수정 항목	GFI 지수	AGFI 지수	RMSR 지수	NFI 지수	x^2값	p값	신뢰도 Cronbach's α
채용신분과 처우	3	3	0.957	0.920	0.035	0.954	6.259	0.053	0.8463
조직의 여성비율	3	3	0.946	0.943	0.041	0.959	6.443	0.062	0.8842
제한된 자원과 권력	3	3	0.937	0.909	0.027	0.978	8.482	0.062	0.8346
고정관념과 편견	3	3	0.939	0.911	0.024	0.923	6.564	0.056	0.8208
형평성과 공정성	3	3	0.921	0.935	0.021	0.926	5.526	0.071	0.8021
일과 삶의 불균형	3	3	0.936	0.944	0.029	0.964	6.769	0.058	0.7910
유리절벽	4	4	0.962	0.927	0.038	0.959	6.023	0.050	0.9466

3. 설문조사 분석

1) 유리절벽의 조직 및 성별차이 분석

이 연구가 서두에 제기한 두 번째 연구목적은 "우리나라에서 고위직 여성의 유리절벽의 수준은 어느 정도 인식되고 있으며, 조직유형과 성별로 차이가 존재하고 있는가?"를 검증하는 내용이었다. 그리고 연구모형에서는 이들 변수에 대해서 조직유형과 성별에 따른 차이가 있다는 가정을 했다. 여기서는 이를 통계적 평균과 그 차이검증을 통하여 살펴보았다. 측정도구에서 '적극 찬성'이 5점, '적극 반대'가 1점인 관계로, 평균값(M)이 높을수록 유리절벽의 존재가 인식됨을 뜻한다. 구체적인 검증의 결과는 〈표 5〉이다.

첫째, 조직유형과 성별유형에서는 전체 평균값이 3.3275로 보통 수준(M=3.0)을 초과하고 있어 공·사 조직 모두에 유리절벽이 있을 잠재적 가능성을 눈여겨볼 필요가 있다. 기존 해외의 사례처럼 우리 사회에서도 고위직 여성의 유리절벽 개념을 조금이나마 의심할 수는 있는 부분이다. 여성의 표본이 약간 적음에도 불구하고, 남성들조차 고위직 여성의 성공한계가 어느 정도 있음을 인정하고 있는 것으로 추정된다. 이것은 당초 유리절벽의 이론적 설명이나 가정을 충분히 지지하는 발견으로 생각된다. 우리나라에서는 유리절벽에 대한 개념을 아직 모르기 때문에 이런 소극적 인정의 결과는 유리절벽이 있더라도 별 문제가 되지 않는다고 볼 가능성, 고위직 여성에 대한 기존 조직의 차별이 아니라는 평소의 의식 등도 포함된 것으로 추정된다.

둘째, 조직유형과 성별유형으로 나눈 집단차이(t-test)에서 유리절벽은 통계적으로 유의한 차이를 보여주고 있다($p<0.001$). 즉 공·사 조직 간에는 유리절벽의 정도가 크게 엇갈렸으며($t=-10.486$), 남녀간에는 이보다 더 많은 차이($t=-18.211$)를 보였다. 유리절벽의

존재에 대해서는 공공과 민간에서 존재의 가능성이 공통적으로 인정되었으나, 성별로는 남성이 별로 동의하고 있지 않거나 대체로 부정하는 쪽이다. 유리절벽은 우리나라 직장의 여성들이 보다 적극적으로 동의하거나 인정하고 있는 것이다. 나아가 이를 심층적으로 해석하면 유리절벽은 일단 잘 드러나지는 않지만 분명 존재하며, 우리나라 직장문화에서 남녀가 이것을 동일하게 평가할 수는 없다. 오히려 이런 점은 기존 연구와 맥락을 같이 하고 있어 더욱 타당해 보인다(Kulich, Ryan & Haslam, 2007; Haslam & Ryan, 2008; Cook & Glass, 2013; Yaghi, 2017).

〈표 5〉 유리절벽에 대한 조직유형과 성별유형의 차이

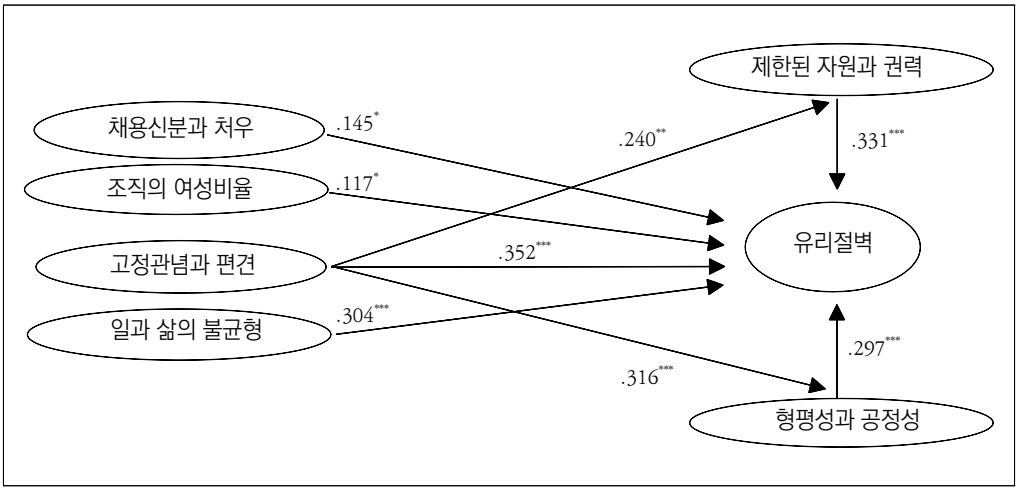
변수	구분	표본(N)	집단평균(M)	t값	유의확률
조직유형	1(민간조직/기업) 2(공공조직/정부)	505 435	3.5792 3.0276	10.486	0.000
성별유형	1(남성집단) 2(여성집단)	522 418	2.8204 3.8752	-18.211	0.000
전체	-	940	3.3275	-	-

2) 유리절벽의 영향요인 분석

서두의 세 번째 연구목적인 "유리절벽에 구조적으로 영향을 미치는 요인은 과연 무엇인가?"라는 질문의 답을 알기 위해 여기서는 변수간의 구조적 인과관계를 분석하였다. 이미 신뢰성과 타당성이 검증된 구성개념들에 대하여 연구모형에서 제기된 인과관계 여부를 검정할 목적으로 '공분산구조분석(CSA)'을 진행했다. 연구모형의 적합성이 나온 결과로는 χ^2=178, p값=0.001 등이었고, GFI=0.742, AGFI=0.598, NFI=0.710, RMR=0.09 등으로 나타났다. 그런데 확인요인분석에서의 평가기준으로 모형을 평가하면, 카이제곱 확률치가 미달되어 아직 적합한 최적모형을 찾지 못한 것으로 나타났다. 이는 유의확률에 의해 연구모형이 모집단 자료에 적합하다는 가설도 기각시켰다. 그 다음 단계로 연구모형에서 관계지수를 반영하는 '수정지수(modification indices)'가 자동 적용되어 프로그램은 적합모형을 다시 찾아냈다. 수정모형에서 분석이 자동 진행된 결과, 각 지수들의 변화는 χ^2=8.376, p값=0.021, GFI=0.970, AGFI=0.821, NFI=0.981, RMR=0.004 등으로 나타났다. 최초 연구모형에 비해서 수정모형의 판단지수가 전반적으로 타당하였기 때문에, 〈그림 2〉는 AMOS에 의해 자동으로 수정된 인과모형의 수치결과를 나타내고 있다.[5)]

5) SPSS/AMOS의 수정지수는 경험지표에 더하여 이론적 정당성도 고려된다. 수정지수는 이론모형의 적합도 개선(goodness of fit)을 표시해준다. 즉 관측되지 않은 잠재개념간 관계를 자동으로 개선하여

〈그림 2〉 유리절벽의 영향요인과 인과구조



주) ***는 p〈0.001, **는 p〈0.01, *는 p〈0.05

앞선 연구모형에는 이론 논증에 토대해서 유리절벽의 원인과 발생이라는 인과관계만을 가정하고, 원인변수간의 복잡성은 고려하지 않았다. 그래서 전체적인 구도에서 유리절벽의 영향요인이 갖는 유의성은 타당하게 나타났다. 그러나 수정모형으로 변화된 사실은 인과경로가 있기는 하나, 원인변수와 매개변수 및 결과변수간 관계가 상대적으로 복잡함을 확인하였다. 분석된 인과관계의 구조를 구체적으로 해석해 보면 다음과 같다.

먼저 고위직 여성의 유리절벽에 직접적인 영향을 미치는 정(+)의 요인은 그 유의성의 순서대로 보면, 고정관념과 편견(0.352)이 클수록, 제한된 자원과 권력(0.331)이 클수록, 일과 삶의 불균형(0.304)이 클수록, 형평성과 공정성(0.297)이 낮을수록, 채용신분과 처우(0.145)가 불안할수록, 조직의 여성비율(0.117)이 낮을수록 유리절벽이 발생하는 것으로 나타났다. 고정관념과 편견은 유리절벽에 간접적인 영향도 주었는데, 이는 매개변수인 형평성과 공정성(0.316), 제한된 자원과 권력(0.240)을 통해 정(+)의 영향력을 보여주었다. 전체 인과경로에서 경로계수는 고정관념과 편견이 가장 크게 나타났다. 따라서 이러한 결과들은 다음과 같은 심층적 해석을 가능하게 한다.[6]

첫째, 고위직 여성의 유리절벽에 대한 유형적 원인과 무형적 원인 사이에는 유의성의 차이가 나타난다. 즉 경로계수의 크기로 판단하면 유의확률(p-value) 값의 차이가 있었

새로운 모델로 표시한다(조철호, 2015; 이학식·임지훈, 2017).

6) 참고로 앞의 측정도구에서 형평성과 공정성은 낮은 쪽으로, 채용신분과 처우는 불안한 쪽으로 문항이 설계되었으므로 정(+)의 결과와 해석이 가능한 것이다.

고, 무형적 원인들이 상대적으로 더 유의하다. 그러므로 우리나라 공·사 조직 직장생활에서 고위직 여성의 유리절벽은 눈에 보이지 않는 원인에 의해 더 많은 영향을 받는다는 추정이 가능하다. 물론 눈에 보이는 고위직 여성의 불안정한 채용신분과 현재 조직의 낮은 여성비율도 결코 무시될 수 없는 수준에서 유리절벽의 발생을 조장하고 있다.

둘째, 변수의 내용적 구성으로 보면, 우리 사회의 공공 및 민간직장에는 고위직 여성에 대한 고정관념과 편견이 상당히 크게 남아 있으며, 이것이 다른 변수들에게도 많은 영향을 주고 있는 해석이 가능하다. 즉 높은 고정관념과 편견은 직접적으로 유리절벽을 발생시키는 것 이외에도 조직의 낮은 형평성과 공정성, 고위직 여성의 자원과 권력을 제한시켜 유리절벽의 가능성을 높이고 있다.

셋째, 고위직 여성이 여전히 '여성(female)'으로 인식되는 공·사 부문의 직장문화는 조직으로 하여금 그녀의 자원과 권력을 제한시키고 공정한 능력발휘와 평등한 경쟁환경을 조성하지 못하게 함으로서, 마침내 유리절벽으로 내모는 경향을 잠정 추론할 수 있게 만든다. 이는 고위직 여성이 겪는 유리절벽의 원인이 복잡 다양하고, 다시 이것이 장기적으로 고착화되면 여성인재에 대한 조직의 부정적 신념(myth)으로 재구성된다는 기존 연구의 주장과 다르지 않다(Bruckmuller & Branscombe, 2010; Hunt-Earle, 2012; Carroll, Hennessey & MacDonald, 2013; Cook & Glass, 2013; Bruckmuller et, al, 2014; Cook & Glass, 2014a; Hennessey, MacDonald & Carroll, 2014; Main & Gregory-Smith, 2017).

V. 결론 및 제언

1. 주요 결과의 요약

해외 선진국의 경험과 증거들에 비추어 보면, 고위직 여성의 '유리절벽'은 분명히 존재하고 있다. 또한 그러한 보이지 않는 관행은 쉽게 없어지지 않는다고 한다. 동양의 유교문화권에 속해 여성의 사회적 지위가 서구보다 결코 높지 않았던 우리 사회는 더욱 예외일 수가 없다. 이런 이유에 따라 우리나라 현실에서 '유리절벽의 문제'가 중요한 이유는 바로 여성의 사회적 대표성과 성별 지위에 미치는 영향 때문이다. 즉 지금까지 우리나라 공직현장에서 직장여성으로서의 어려움을 지적해온 기존 연구들과 공직여성의 직업적 성공을 모색하기 시작한 새로운 여성리더십 연구를 서로 연결시켜주는 경험적

자료를 제공한 것에서도 이 연구는 중요한 의의를 찾을 수 있다. 또한 유리절벽의 개념과 그 현상적 원인을 이해하기 위해서는 직장문화와 집단의식에 대한 연구가 가장 효과적이다. 그래서 이 연구는 고위직 여성의 유리절벽 현상에 대한 이론과 개념을 시론적으로 국내에 도입하여, 직장의 현실세계에서 그 발생가능성과 구조적 관계를 새롭게 밝혀보고자 했다. 여기서는 서두의 연구질문에 대한 요약적 답변과 함의를 도출해서 결론을 갈음한다.

첫째, 유리절벽의 개념과 이론은 우리나라 공·사 조직의 현실에 대입이 될 수 있는가? 잠정적으로는 그렇다. 고위직 여성에게 나타나는 유리절벽의 협소한 의미는 일단 "조직이 어려울 때 여성을 발탁하거나 승진시킨 뒤, 일이 잘못되면 책임을 물어 물러나게 하는 현상"이었다. 이보다 넓은 의미는 "조직의 소수자인 여성은 승진사다리가 없는 불안정한 신분으로 고위직이 되는 경우가 많고, 남성에 비해 자질이나 능력평가의 직무관련성이 낮아 상대적으로 퇴직 가능성이 높아지는 현상"으로 풀이하였다. 우리나라 중앙정부 고위공무원단과 10대 대기업 임원의 퇴직현황을 개략적으로 분석한 결과에서 여성의 재직은 극소수이지만 퇴직률은 남성에 비해 상대적으로 높았으며, 퇴직사유도 남성과는 차이를 보였다. 이것은 이 연구가 제시한 유리절벽의 존재에 대한 객관적 의심을 가능케 했다. 그리고 설문자료에서도 유리절벽의 타당성과 신뢰성이 통계적으로 재검증되었다. 따라서 유리절벽은 우리나라 고위직 여성의 삶과 사회적 지위를 새롭게 보여주는 참신한 지표이며, 향후 국내의 연구자들이 계속 주목할 만한 이슈임을 제안한다.

둘째, 고위직 여성의 유리절벽이 현실에서 어느 정도 존재한다면, 조직유형이나 성별로 인식 차이가 존재하는가? 역시 그렇다. 아직 잠정적이긴 하지만 개념은 존재했고, 조직유형과 성별에 따른 차이도 있었다. 오히려 이 연구는 고위직 여성을 고위직 남성과 완전히 동등하게 처우하고 있다는 현실 증거를 찾아내지 못했다. 조사결과에 의하면, 유리절벽의 존재는 정부와 기업으로 대표되는 공·사 조직 모두에 나타나고 있었고, 민간부문이 상대적으로 심한 경향을 보였다. 성별로는 여성이 유리절벽에 대체로 동의하였지만, 남성은 아직 이를 부정하는 경향을 보였다. 그러므로 현실적으로 확인된 이 개념들은 장기적으로 우리 사회와 직장의 여성대표성, 여성인재와 능력의 활용, 성별대립과 갈등 등과 같은 문제에서 부정적으로 작동될 소지가 남아있었다.

셋째, 고위직 여성의 유리절벽 발생에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 이 연구에서 상정된 유형적 원인과 무형적 원인은 모두 6가지였으며, 이들은 유리절벽에 경험적으로 유의한 영향을 미치고 있었다. 즉 고위직 여성에 대한 주변의 고정관념과 편견이 클수록, 조직의 자원과 권력이 제한되고 형평성 및 공정성이 낮을수록, 채용신분과 처우가

불안하고 조직의 여성비율이 낮을수록, 일과 삶의 불균형이 커질수록 유리절벽의 가능성은 높아진다는 결론을 얻었다. 또한 고정관념과 편견은 유리절벽에 가장 영향력이 큰 원인으로 나타나, 고위직 여성에 대한 우리 사회와 직장의 문화, 사람들의 기존 인식이 바뀔 필요성을 제기하였다. 가령 여성리더와 그 리더십에 대한 불편한 시각이 주변에 존재할 가능성을 새로 염두에 두고, 고위직에서 남성이 해오던 직무를 여성이 새로 하게 되었을 때 상대적으로 우리는 가혹한 잣대를 들이대지는 않는지 돌아보아야 한다.

2. 제언과 한계점

서두의 마지막 연구질문을 다시 제시해 본다. 시론적 성격을 가진 이 연구의 결과가 지금 공직과 기업의 여성리더 및 우리나라 조직의 인사문화와 시책에 주는 시사점은 무엇인가? 먼저 이 연구는 새로운 개념을 탐색적으로 규명하는 단계이므로, 아직 구체적인 방안이나 대안의 현시는 무척 어려웠다. 이 연구는 시론적으로 우리나라의 '유리절벽 존재 가능성과 개념 규명'에 초점을 두었다. 국내 선행연구는 거의 없었고, 해외의 경험이 위주였다. 물론 이것은 연구의 큰 한계점이자, 기초연구로서 현 단계의 맹점임이 분명함을 시인한다. 하지만 이런 어려움을 포함하여 독자의 관심 및 후속연구에 대해서 몇 가지 함의를 제언하려 한다.

먼저 유리절벽은 기존의 성차별 기제와는 달리, 직장에서 고위직 여성이나 최고위직 리더에만 한정된다. 그렇기 때문에 상당히 폐쇄적이고 은밀한 성격을 가지며, 특정 증거나 사례를 발견하기가 쉽지 않다. 그래서 확실한 진단과 처방을 위해, 심도 있는 후속연구가 반드시 필요하다. 해외 선진국처럼 직장여성에 대한 심층면접과 질적 연구(case study)가 쌓여가야 하고, 유리벽→유리천장→유리절벽으로 이어지는 가설구조를 밝히기 위해 여성들에 대한 직장생애주기의 종단연구(longitudinal study)도 필요하다.

유리절벽은 매우 흥미로운 현상이며, 미묘한 차별의 새로운 형태이기 때문에 향후 행정학과 정부조직에서 충분한 자원을 투자해서 조사할 가치도 있다. 일단 이 연구의 결과로 바라보는 시각에서는 우리나라 사회에서 고위직 여성에 대한 남다른 시선과 편견, 고정관념이 있을 수 있다. 그런데 이는 모든 고위직 여성이 업무능력에 더해서 조직의 기득권을 가진 이들에게 위협적이지 않도록 유순하게 행동해야만 하는 '이중부담'의 가능성을 함께 시사한다. 직장에서 여성에 대한 고정관념이나 남성적 문화가 강하게 남아있다면, 유리천장이 설령 먼저 깨어질지라도 그 뒤에 또 남아있는 유리절벽마저 사라질 가능성은 낮다. 여성의 실패를 핑계삼아 남성 지배구조로 다시 강하게 회귀할 개연성도 높다. 따라서 고위직 여성에 대한 고정관념 깨뜨리기와 함께 인적자원의 성별 균형적

활용에 대한 정부와 기업의 대승적인 의식전환도 필요하다.

다른 한편으로 유리절벽 현상은 향후 학계나 실무 쪽에서 단순한 차별의 문제로만 치부되어서는 곤란하다. 이는 고위직인 아닌 대다수 직장여성들의 사기를 저하시키고, 성공을 위한 자발적 노력을 감소시키면서, 사회의 모든 고위직에서 여성이 장기적으로 계속 배제되는 악순환을 반복시키기 때문이다. 어떤 여성이 고위직 자리에 오르고 나면, 이내 사그라지는 주변과 사회의 관심도 유리절벽의 잠재적 가능성을 부추길 것으로 생각된다. 그렇다고 해서 지나치게 고위직 여성의 권익만 생각하다 보면, 역으로 남성의 권익을 침해하는 우를 범할 수도 있다. 따라서 향후 정부와 기업은 미래의 고위직 여성을 위한 길을 닦는데 있어서 지금과는 다른 새로운 노력을 시도해야 한다. 그 첫걸음으로 '유리절벽 없애기'는 여성에 대한 배려가 아니라 여성인력의 활용을 통해 효율을 높이는 전략적 차원임을 사회적으로 인식하는 데서 출발해야 한다. 나아가 고위직 남녀에 대한 업무평가와 인사조치가 항상 공정한 지를 조직 외부나 사회적으로 체크하고 관리할 새로운 장치의 필요성도 제기할 수 있다.

참고문헌

강인호·권경득·이계만.(2005). 지방정부의 여성 친화적 정책과 조직성과에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」, 9(4): 343-360.

권경득.(2010). 공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국행정논집」, 21(3): 795-819.

박천오.(2010). 한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 관한 탐색적 연구. 「한국행정연구」, 19(1): 177-200.

박천오·김상묵.(2001). 한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 「실증적 연구: 공무원의 인식과 선호를 중심으로. 「한국행정연구」, 10(3): 190-212.

박천오·김상묵·강제상.(2000). 한국 공무원의 성별 직무관련태도 차이에 관한 「실증적 조사연구: 지방공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(2): 269-287.

우양호.(2011). 공공부문 고위직 여성의 공적 관계에 대한 새로운 접근: 토큰여성(tokens)과 여왕벌 신드롬(queen bee syndrome). 「지방정부연구」, 14(4): 61-85.

우양호.(2013). 공직사회 성차별의 양가적 차원과 요인 검증: 지방공무원을 중심으로. 「지방행정연구」, 27(1): 173-202.

우양호.(2014). 우리나라 공직사회의 양성평등 문제에 대한 새로운 접근. 「행정논총」, 52(1):

271-301.

우양호·홍미영.(2018). 공직부처의 성별직무분리에 관한 탐색적 분석: 단순한 차이인가? 의도적 차별인가?.「지방정부연구」, 22(1): 25-44.

우양호·홍미영.(2007). 지방자치단체 여성공무원에 대한 승진과 보직차별의 성차 분석.「한국지방자치연구」, 8(3): 65-87.

홍미영·우양호.(2005). 지방공무원의 여성관리자에 대한 차별원인과 태도 및 행태의 구조적 관계.「한국행정논집」, 17(4): 1207-1230.

홍미영·우양호.(2008). 여성관련 연구수요와 전망에 관한 델파이 연구.「한국사회와 행정연구」, 19(1): 235-259.

이학식·임지훈(2017).「구조방정식 모형분석과 〈AMOS 22〉」, 서울: 집현재.

조철호.(2015).「〈SPSS·AMOS〉 활용 구조방정식모형 통계분석」, 서울: 도서출판 청람.

고용노동부.(2019).「대기업 임직원 퇴직통계(2016년~각 연도)」.

공무원연금공단.(2019).「공무원연금공단 퇴직통계(2016년~각 연도)」.

한국경영자총협회.(2019).「주요 상장기업 임원통계(2016년~각 연도)」.

행정자치부.(2019).「국가공무원인사통계, 행정자치통계연보(2016년~각 연도)」.

Ashby, J. S., Haslam, S. A. and Ryan, M. K.(2007). Legal Work and the Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Lead Problematic Cases. *William and Mary Journal of Women and the Law.* 13(3): 775-793.

Bechtoldt, M. N., Bannier, C. E., and Rock, B.(2019). The Glass Cliff Myth?: Evidence from Germany and the UK. *The Leadership Quarterly.* 30(3): 273-297.

Bruckmueller, S.(2007). *Gender Stereotypes and the Glass Cliff: Reduced Importance of Male Attributes Results in More Frequent Selection of Female Leaders in Times of Crisis.* ProQuest Dissertations and Theses. University of Kansas(USA): 1-67.

Bruckmuller, S. and Branscombe, N. R.(2010). The Glass Cliff: When and Why Women are Selected as Leaders in Crisis Contexts. *British Journal of Social Psychology.* 49(3): 433-451.

Bruckmuller, S., Ryan, M. K., Rink, F. and Haslam, S. A.(2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review.* 8(1): 202-232.

Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J.(2012). The Future of Female CEOs and Their Glass Ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly.* 3(4): 145-153.

Carroll, W., Hennessey, S. M and MacDonald, R.(2013). Is There a Glass Cliff?: Examining the Phenomenon Using Board of Director Appointments in Canada. Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings.* 18(2): 9-13.

Cook, A. and Glass, C.(2013). Glass Cliffs and Organizational Saviors: Barriers to Minority Leadership in Work Organizations?. *Social Problems.* 60(2): 168-187.

Cook, A. and Glass, C.(2014a). Above the Glass Ceiling: When are Women and Racial/Ethnic Minorities Promoted to CEO?. *Strategic Management Journal.* 35(7): 1080-1089.

Cook, A. and Glass, C.(2014b). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization.* 21(1): 91-103.

Davis, D. R. and Maldonado, C.(2015). Shattering the Glass Ceiling: The Leadership Development of African American Women in Higher Education. *Advancing Women in Leadership.* 35(1): 48-64.

D'gostino, M. J.(2014). The Difference That Women Make: Government Performance and Women-Led Agencies. *Administration & Society.* 46(3): 212-233.

Ellemers, N., Rink, F., Derks, B. and Ryan, M. K.(2012). Women in High Places: When and Why Promoting Women into Top Positions can Harm them Individually or as a Group(and How to Prevent This). *Research in Organizational Behavior.* 32: 163-187.

Hall, L. J. and Donaghue, N.(2013). Nice Girls Don't Carry Knives: Constructions of Ambition in Media Coverage of Australia's First Female Prime Minister. *British Journal of Social Psychology.* 52(4): 631-647.

Haslam, S. A. and Ryan, M. K.(2008). The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations. *The Leadership Quarterly.* 19(5): 530-546.

Haslam, S. A,. Kulich, C. and Ryan, M. K.(2010). Politics and the Glass Cliff: Evidence that Women Are Preferentially Selected to Contest Hard-to-Win Seats. *Psychology of Women Quarterly.* 34(1): 56-64.

Hennessey, S. M., MacDonald, K. and Carroll, W.(2014). Is There A Glass Cliff or a Solid Ledge for Female Appointees to the Board of Directors?. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict.* 18(2): 125-135.

Hewlett, S. A.(2014). The Glass Cliff: Are Women Leaders Often Set Up to Fail. *Harvard Business Review.* Retrieved(18): 1-12.

Kerr, B., Miller, W. and Reid, M.(2002). Sex-Based Occupational Segregation in US State Bureaucracies, 1987-1997. *Public Administration Review.* 62(4): 412-423.

Hunt-Earle, K.(2012). Falling Over a Glass Cliff: A Study of the Recruitment of Women to Leadership Roles in Troubled Enterprises. *Global Business and Organizational Excellence.* 31(5): 44-53.

Kulich, C., Ryan, M. K., Haslam, S. A.(2007). Where is the Romance for Women Leaders?: The Effects of Gender on Leadership Attributions and Performance-Based Pay. *Applied*

Psychology. 56(4): 582-601.

Kulich, C., Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2014). The Political Glass Cliff: Understanding How Seat Selection Contributes to the Under Performance of Ethnic Minority Candidates. *Political Research Quarterly.* 67(1): 84-95.

Kurt, D. A.(2011). *Glass Cliff in Relation to Hostile and Benevolent Sexism.* Doctoral Dissertation, Middle East Technical University(Turkish): 1-96.

Lewis, G. B. and Nice, D.(1994). Race, Sex, and Occupational Segregation in State and Local Governments. *American Review of Public Administration.* 24(4): 393-410.

Main, B. G. and Gregory-Smith, I.(2017). Symbolic Management and the Glass Cliff: Evidence from the Boardroom Careers of Female and Male Directors. *British Journal of Management.* 28(1): 1-20.

Mulcahy, M. and Linehan, C.(2014). Females and Precarious Board Positions: Further Evidence of the Glass Cliff. *British Journal of Management.* 25(3): 425-438.

Nutley, S. and Mudd, J.(2005). Has the Glass Cliff Replaced the Glass Ceiling for Women Employed in the Public Sector?. *Public Money & Management.* 25(1): 3-4.

Peterson, H.(2014). An Academic Glass-Cliff?: Exploring the Increase of Women in Swedish Higher Education Management. *Athens Journal of Education.* 1(1): 33-44.

Powell, G. N.(2011). The Gender and Leadership Wars. *Organizational Dynamics.* 40(1): 1-9.

Powell, G. N.(2013). Sex, Gender and Aspirations to Top Management: Who's Opting Out? Who's Opting In?. *Journal of Vocational Behavior.* 82(1): 30-36.

Powell, G. N. and Butterfield, D. A.(2015). The Glass Ceiling: What have We Learned 20 Years On?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.* 2(4): 306-326.

Reid, M., Miller, W. and Kerr, B.(2004). Sex-Based Glass Ceilings in U. S. State-Level Bureaucracies, 1987~1997. *Administration & Society.* 36(4): 377-405.

Rink, F., Ryan, M. K. and Stoker, J. I.(2012). Influence in Times of Crisis: How Social and Financial Resources Affect Men's and Women's Evaluations of Glass-Cliff Positions. *Psychological Science.* 23(11): 1306-1313.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management.* 16(2): 81-90.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2006). The Glass Cliff: The Stress of Working on the Edge. *European Business Forum.* 27(4): 42-47.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2007a). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and the Precariousness of Women in Leadership. in Jefferson, T.(eds). *Changes. Challenges. Choices*: 272-285.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2007b). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review.* 32(2): 549-572.

Ryan, M. K. and Haslam, S. A.(2009). Glass Cliffs are Not so Easily Scaled: On the Precariousness of Female CEOs' Positions. *British Journal of Management.* 20(1): 13-16.

Ryan, M. K., Haslam, S. A. and Hersby, M. D.(2011). Think Crisis-Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager-Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology.* 96(3): 470-484.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D, Kulich, C. and Atkins, C.(2007). Opting out or Pushed off the Edge?: The Glass Cliff and the Precariousness of Women's Leadership Positions. *Social and Personality Psychology Compass.* 1(1): 266-279.

Ryan, M. K., Haslam, S. A. and Postmes, T.(2007). Reactions to the Glass Cliff: Gender Differences in the Explanations for the Precariousness of Women's Leadership Positions. *Journal of Organizational Change Management.* 20(2): 182-197.

Sabharwal. M.(2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 25(2): 399-426.

Sneed, B. G.(2007). Glass Walls in State Bureaucracies: Examining the Difference Departmental Function Can Make. *Public Administration Review.* 67(5): 880-891.

Wright, K.(2014). Think Crisis-Think Female?: An Evaluation of Psychological and Structural Processes behind the Glass Cliff Effect. *Journal of British and American Studies.* 31(1): 433-452.

Yaghi, A.(2017). Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration.* 40(10): 1-11.

ABSTRACT

Women Leaders and the 'Glass Cliff' in Korea: Exploring the Dynamics Surrounding Women in Precarious Leadership Positions in the Public and Private Sectors

Yang-Ho Woo

The purpose of this study was to confirm that the concept of the 'glass cliff' exists for women leaders in Korea. In addition, this study focused on gender-related discrimination in the public and private sectors. Extensive interviews and surveys of public and private organizations were conducted to achieve the purposes of this study. The glass cliff is a term that describes the phenomenon of women executives in the public and private sectors being likelier than men to be put in leadership roles during periods of crisis or downturn, when the chance of failure is highest. The term was coined in 2004 by British professors Michelle Ryan K. and S. Alexander Haslam of University of Exeter, United Kingdom. The glass cliff refers to women being more likely to rise to positions of organizational leadership in times of crisis than in times of success, and men being more likely to achieve those positions in prosperous times. The glass cliff concept has also been used to describe employment discrimination experienced by leaders who are disabled or members of a minority. It has been extensively documented and studied during the last 15 years. The empirical results of this study showed strong evidence for the concept of the glass cliff for women leaders in the public and private sectors of Korea. Overall, the results suggest that stereotypes about male leadership may be more important for the glass cliff effect than stereotypes about women and leadership. Practical and theoretical implications for tpublic and private organizations were discussed based on these findings.

【Keywords: Glass Cliff, Glass Ceiling, Discrimination, Gender, Women, Men, Public Sector, Private Sector, Woman Leader】