

## 여성공무원 차별인식과 인사정책방향: 관리직여성공무원을 중심으로\*

김 재 기\*

〈目 次〉

- I. 서론
- II. 공직에서의 여성공무원에 대한 차별과 인사정책
- III. 여성공무원 차별인식과 인사정책에 관한 조사분석
- IV. 분석종합 및 결론

〈요 약〉

본 연구는 우리나라 공직사회의 여성공무원에 대한 차별인식과 관리직 여성공무원에 대한 인사정책 방향에 대하여 살펴보았다. 연구결과를 보면, 공직사회의 남녀차별과 유리천정은 사실상 존재하며, 이러한 원인은 사회적 관습과 관행이 크게 작용하고 있음을 알 수 있다. 이를 해소하기 위해서는 단순히 법 제도, 인사정책의 개선만으로는 어렵다. 공직사회에서의 여성차별 철폐와 여성 대표성 확보를 위한 적극적인 제도적 변화와 개혁이 필요하다. 여성관리자 임용목표제 확대를 통한 적극적 조치는 여성관리자의 임용상황이 강제적인 방법으로나마 개선될 것이다. 또한 보직배치할당제 및 승진할당제가 달성되기 위해서는 양성평등의 순환보직, 각 부서별로 모든 여성공무원들이 배치될 수 있도록 하여야 하며, 여성공무원들에 대하여 특별한 관리능력을 함양할 수 있는 교육프로그램이 필요하다.

【주제어: 여성공무원, 관리직, 인사정책, 차별인식】

### I. 서 론

우리 정부는 여성인력의 활용을 통한 사회의 발전과 여성의 사회참여를 통한 남녀평등의 실현을 위하여 1987년 「남녀고용평등법」제정, 1996년에는 「여성

\* 이 논문은 2004년도 대구대학교 학술연구지원에 의해 수행되었음.

\*\* 대구대학교 행정학과 교수.

발전기본법」을 제정한 이래 여성인력의 활용을 적극적으로 추진하기 시작하였다. 공무원의 경우 1989년 이후 채용에서의 차별이 철폐되고 1996년부터는 일정비율의 여성채용목표제 실시, 2002년에는 양성평등채용목표제 도입을 하는 등 단계적으로 우대조치를 취하여 왔다.<sup>1)</sup>

참여정부에 들어서 균형인사 시각의 보다 적극적인 여성인사정책의 추진으로 우리나라의 여성공무원 전체 숫자는 최근 들어 그 증가율이 높아지고 있다. 공직에 진출하는 여성의 숫자는 비록 속도는 느리지만 점점 증가하고 있다. 특히 하위직의 경우는 그 비율이 괄목할 만큼 높아지고 있다. 그러나 전체적인 숫자는 증가하고 있지만 관리직과 같은 중상위계층에는 아직도 그 숫자가 매우 저조한 실정에 있다.<sup>2)</sup>

유엔이 여성의원과 행정부 고위 공직자 비율 등으로 산출한 여성권한척도(gender empowerment measure: GEM)로 표시한 통계를 보면 관리직급에서 여성의 점유율은 대단히 낮은 수준임을 알 수 있다. 여기서 유엔이 사용하는 여성권한척도를 보면, 한국의 여성 고위 행정관리직 비율은 4%로서, 멕시코(19.8%), 폐루(23.8%)는 물론, 같은 아시아 문화권인 싱가포르(15.4%), 중국(11.6%), 일본(8.9%)에도 훨씬 뒤떨어지는 수준이다(UNDP, 1998). 이처럼 관리직급에서 여성의 점유율은 행정부소속 여성공무원의 경우 2003년 말 현재 4%로 대단히 낮아서 선진국의 경우(37.0%)와는 심한 격차를 보여주고 있다.

지금까지 정부는 여성공무원의 증가와 지위 향상을 위해 많은 정책과 제도적 노력을 추진해왔는바 특히 2003년에 출범한 참여정부는 보다 적극적인 여성공무원인사정책을 추진하기 위하여 2002년 3월에 제정 시행되고 있던 여성공무원인사관리지침을 보완하여 2004년 3월부터 개정 실시하고 있다. 하지만 이러한 정부차원에서 관리직 여성공무원 육성정책을 추진하기 위한 노력에도 불구하고 관리직 여성공무원의 수가 하위직 여성공무원의 수와 비교했을 때 상대적으로 낮은 실정이다. 특히 중앙정부에 근무하는 여성공무원 보다 지방정부 소속 여성공무원의 경우 관리직여성공무원의 점유율이 낮은 실정에 있다.<sup>3)</sup>

- 
- 1) 여성채용목표제는 여성의 공직임용기회를 확대하기 위하여 여성채용목표율에 따라 선발예정인원의 일정비율에 이를 때까지 여성을 선발예정인원을 초과하여 합격시키는 제도로 공무원임용시험령 제11조의3의 규정과 행정자치부 예규 제17호(1999.4.21) 여성채용목표제 실시지침에 근거하여 1996년부터 2002년까지 한시적으로 실시되었다. 또한 참여정부는 공직 내 성비의 균형유지와 양성평등을 제고할 수 있는 새로운 제도로 양성평등채용목표제를 도입하였다. 이는 공무원 채용시 어느 한쪽 성의 합격자 비율이 30%미만일 때 합격선 범위 내에서 해당 성의 응시자를 성적순으로 추가 합격시키는 제도로 2003년부터 2007년까지 5년간 한시적으로 운영되고 있다.
  - 2) 2003년 말 현재 전체공무원 87만 명 중 여성이 약28만 6천여 명으로 전체 33%를 차지하는데, 1~5급 관리직 여성공무원은 1,271명으로 전체 31,386명의 약 4%에 불과하다(행정자치부, 2004).

이러한 문제의식 하에 본 연구의 목적은 참여정부가 추진하고 있는 관리직 여성공무원 인사정책의 실태와 여성차별에 관한 인식차이를 분석하여, 여성공무원의 인사정책 방향을 제시하는데 있다. 공무원의 직종은 경력직과 특수경력직으로 대분되고 경력직은 다시 일반직, 특정직, 기능직으로 특수경력직은 다시 정무직, 별정직, 전문직, 고용직으로 세분되며 여성의 관리직공무원 진출과 특히 관련되는 직종은 일반직이지만, 여기서는 직종별로 의견차이를 보고자 하였기 때문에 일반직 외 다른 직종을 가진 공무원도 조사대상에 포함시켰다. 분석 내용은 주로 5급 이상의 관리직 여성공무원에 대한 인사정책에 한정하여 분석하였다. 조사대상 지역은 대구광역시와 경상북도를 중심으로 한정하였다.

## II. 공직에서의 여성공무원에 대한 차별과 인사정책

### 1. 여성공무원에 대한 차별과 유리천정(Glass Ceiling)

현재 세계적으로 볼 때 여성은 전체 노동력의 약 40%를 차지하는데, 공·사 부문을 합쳐 관리직의 경우만 본다면 약 20%가 여성이다. 그런데 한국의 경우 관리직에서 여성의 비중은 많이 잡아 5-6%에 불과하여, 일본 11%, 싱가포르 22%, 네덜란드 23%, 독일 26%, 영국 33%, 뉴질랜드 37%, 미국 43% 등에 비하면 턱없이 부족한 상황이다(한국여성개발원, 2002). 한국의 경우 그동안 공·사 조직을 막론하고 고위 관리직에 있는 여성을 찾기 힘들었다. 더 심각한 문제는 여성을 공직의 주류세력에서 배제하는 이른바 ‘성 전형화 현상’을 나타내었다는 것이다.<sup>4)</sup> 공직의 성비에서의 성 전형화 현상은 여성공무원에 대한 차별구조

3) 지방자치단체의 경우, 관리직육성은 고시합격생을 유입하기 보다는 주로 내부승진에 만 의존하기 때문에 관리자 임용목표는 크게 미달한다. 이는 승진연한에 도달한 6급 여성차원이 적기 때문이다(행정자치부, 여성과 공직, 2004, p.36). 그러나 여성승진을 원하는 미래의 관리직 여성공무원에 대한 의견이 향후 인사정책수립에 중요한 자료가 될 것으로 인식되어 본 조사연구의 대상으로 포함시켰다.

4) ‘성 전형화(sex-typing)’란 어떤 직업이 한 성에 의해 선점되어 다수를 차지하면서, 그것이 당연하다고 여기는 규범적 기대를 갖는 것을 말한다(Epstein, 1970: 152). 성 전형화의 결과는 남녀에게 다르게 나타나는데, 소수집단(minority)으로서 여성은 직업을 제한 당하는 반면 남성은 오히려 성공할 기회와 상승이동에 유리하다는 것이다. 한 예로서, 남성비율이 압도적으로 높은 의사사회에서의 여의사와 대부분이 여성인 간호사직에서의 남성간호사는 각각 상대적으로 그들의 위치가 전혀 다르다는 것이다(김상현, 2001: 35). 이는 곧 직업적 역할과 성(gender) 역할 간 지위불일치가 일어났을 때 성이 ‘주지위(main status)’가 되어 직업활동을 지배하게 된다는 것을 보여주는 예이다(홍미영a, 2004: 338).

를 그대로 대변하고 있다고 볼 수 있다.

유리천정(Glass Ceiling)현상이란 눈에는 보이지 않으나 올라가려면 현실적으로 천정이 유리벽으로 막혀 있어 오를 수 없는 현상으로 주로 능력과 업적에 관계없이 여성이나 소수민족이 고위직이나 관리직에 오르는 것을 막고 있는 보이지 않는 인위적 장벽(invisible artificial barriers)을 지칭할 때 쓴다. 사실 공직에 있어 아무리 법령이나 제도가 잘 완비되어 있어도 여성에게 보이지 않는 불공정과 사회적 차별 관행이 계속된다면 더 높은 자리로 올라가는 것은 어렵게 된다. 예를 들어 승진에 있어 남성들만으로 구성된 인사위원회에서 결정한다거나, 보직에 있어 여성부서나 민원부서 등 특정한 부서에 집중 배치하여 다양한 보직경험을 차단하여 승진에서 소외시키거나, 교육이나 해외연수 시 능력개발 기회와 견문습득기회를 배제시키는 경우 등이다.

‘유리천정(glass ceiling)’은 1987년 미국 <월스트리트 저널>의 기자들이 최초로 만들어 사용했다고 전해지는데, 이것은 올라갈 수 있는 것처럼 투명해 보이지만 막상 나아가 보면 더 이상 진입할 수 없는 것으로(이주희 외, 2004; 김양희, 2000), 미국에서는 1980년대부터 여성을 포함한 소수인종이 조직의 관리직으로 승진하는 과정에서 겪게 되는 장애를 설명하는데 있어서 이 용어를 사용해 왔으며, 한국에서는 주로 여성학이나 사회학 분야의 연구에서 종종 인용되었다<sup>5)</sup>.

공직에서 여성에 대한 ‘유리천정’이 과연 실제로 존재하며 이를 가능하게 하는 것은 무엇인가에 대한 의문은 기존 문헌이나 사례에 비추어 재검토해 볼 문제이다. 이는 이어 논의할 경험적 연구의 단초를 제공하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 참여정부 관리직 여성공무원 인사정책의 현황

그 동안의 적극적인 여성공무원 인사정책의 추진으로 공직사회에서 여성이 차지하는 비율은 지속적으로 증가하고 있다. 2003년 말 현재 전체공무원 87만 명 중 여성이 약28만 6천여 명으로 전체 33%를 차지하는데, 정책결정에 참여할 수 있는 1-5급 관리직 여성공무원은 1,271명으로 전체 31,386명의 약 4%에 불과하여 정부의 노력에도 불구하고 여성공무원은 여전히 하위직에 편중되어 있다. 이는 행정관리직의 30%를 여성으로 임용하도록 권고하고 있는 UN여성지위위원회 권고치 및 주요외국에 비해서 크게 낮은 수준이다.

정부는 지난 1998년 2월 국정 100대과제를 발표하면서 공직 등에 대한 여성

5) ‘유리천정’과 더불어 ‘유리벽’(glass wall)이라는 용어가 사용되기도 하는데 이것은 조직 내에서 여성에게 주어지는 역할과 직무가 제한되어 있음을 뜻한다. 즉, 조직의 핵심부서나 중요 직책에는 여성의 별로 없으며 대부분 단순 업무나 보조 역할을 하는 보직에 배치되는 경우 소위 ‘유리벽’이 형성되어 있다고 말한다(홍미영a, 2004: 333).

할당제 등 여성에 대한 공직진출 지원을 공약하고, 이에 대한 구체적인 추진계획으로 각종 선거직 등 주요 공직에 있어 여성참여를 확대하기로 했다. 그리고 공공부문에 여성을 채용할 경우 여성 인센티브(가산점 등)를 강화한다는 과제를 채택한바 있다. 이와 더불어 행정자치부는 1999년 3월 공직분야에 있어서 21세기를 대비한 여성정책의 기본방향과 비전을 제시하는 종합적이고 체계적인 계획을 수립하여 「여성공무원발전기본계획」을 마련하는 등 중앙정부 차원의 여성공무원 관리직화 계획을 수립시행하고 있다.

### 1) 중앙인사위원회의 관리직 여성공무원 육성시책

중앙인사위원회는 정부기관에 일제히 여성관리자(과장급 이상) 임용목표제<sup>6)</sup> 도입추진을 발표한 바 있다. 국·과장 직위가 20개 이상인 부처 중 여성관리자가 없는 부처는 2002년 말까지 여성을 1명 이상 임명하도록 하자는 내용이다. 중앙인사위원회는 또 부처별로 3~5년의 연차계획을 세워 여성관리자 비율을 국·과장은 3~5%, 계장은 5~8% 등으로 높이겠다는 계획을 밝혔다.

### 2) 행정자치부 여성공무원발전 기본계획

행정자치부도 이러한 중앙인사위원회 등의 관리직 여성공무원 육성시책에 부응하기 위해 지방자치단체에도 관리직 여성공무원을 중점 육성하도록 하는 방안을 발표하였다. 즉 지방자치단체의 기관별로 5급 여성공무원을 1명 이상 의무적으로 배치하는 방안을 추진키로 한 것이다. 이 경우 여성공무원이 없는 기관은 6급 공무원 중 자격을 갖춘 여성을 우선 승진시키거나, 고시출신이나 다른 기관의 전입희망자를 적극적으로 유치하도록 권고한다는 방침을 세워놓고 있다. 행정자치부가 수립한 “여성공무원발전 기본계획”에 따른 기본전략을 보면 다음과 같다.

①공직부문 여성의 대표성 제고, ②여성공무원의 경쟁력강화, ③지원적이고 유연한 근무환경 조성을 통한 공직부문 여성인적자원관리의 혁신으로 요약되고 있다. 그리고 부문별 전략 중 관리직 여성공무원 육성과 관련한 공직부문 여성의 대표성 제고부문에서는 ①여성의 공직참여 확대방안으로서의 여성채용목표제 도입, ②보직배치와 승진 등에 있어서의 공정한 인사관리, ③관리직 여성공무원 육성을 위한 다양한 시책을 전개하기로 하고 있다.

행정자치부 “여성공무원발전 기본계획”이 추진하고자 하는 주요 실천과제는

6) 이는 여성공무원들을 적극적으로 관리직공무원으로 육성·지원하기 위한 제도로 이 지침에 따르면 승진에 있어 양성평등을 실질적으로 보장하기 위해 승진후보자 명부 서열상 승진예정인원수 범위 내에 여성공무원이 포함되어 있는 경우에는 그 인원비율만큼 여성공무원이 승진 임용될 수 있도록 하고 있다.

크게 ①공직부문 여성의 대표성 제고와 ②여성공무원의 경쟁력 강화 등 두 가지 부문으로 요약할 수 있다. 여기에서 공직부문 여성의 대표성 제고부문을 위해서는 ①여성채용목표제 확대 실시, ②유리천정(Glass Ceiling) 현상의 불식, ③희망보직 반영 극대화, ④「1교 1여성」배치시스템 도입, ⑤여성공무원 미진출 영역 최소화, ⑥성편견(gender bias) 타파를 위한 「교환보직활성화」, ⑦여성공무원 인사관리 종합 모니터링(monitoring) 실시, ⑧핵심정책관리자 양성 교육프로그램 및 능력개발 지원 확대, ⑨여성관리직 진출을 지원하기 위한 조직문화 개선, ⑩정책결정과정에 여성참여확대(인사위원회 등), ⑪고위직 외부전문여성인력을 적극 기용토록 촉구하는 등 다양한 사업을 추진하기로 했다.

그리고 여성공무원의 경쟁력 강화를 위해서는 ①프로 여성공무원을 위한 의식개혁, ②여성의 직무능력개발 및 전문훈련 프로그램 제공, ③승진관련 직무교육기회 적극 부여, ④여성공무원의 네트워크 형성 지원 등의 사업을 적극 전개하는 것으로 되어 있다.

### 3) 양성평등의 인사정책구현

중앙인사위원회는 여성공무원이 양성평등의 관점에서 능력을 발휘하고 근무할 수 있도록 2001년 5월 22일 여성공무원 육성·활용 촉진방안을 마련하고 이를 토대로 2002년 3월 제정된 여성공무원 인사관리지침을 2004년 3월 개정하여 각 부처에 시달한 바 있다. 참여정부의 적극적인 여성공무원인사정책을 담고 있는 ‘여성공무원인사관리지침’의 주요내용은 채용, 보직관리, 승진, 교육훈련 등에 있어서 실질적인 양성평등의 보장, 희망보직제의 적극적 실시, 여성관리자 임용목표제의 실시, 육아휴직·출산휴가 등의 모성보호 기능 강화, 성 인지적(性認知的) 통계자료의 작성 등이다. 양성평등의 세부적인 인사정책을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 보직관리에 있어 양성평등의 강화이다. 모든 직위에 남녀공무원의 차별 없는 보직부여를 원칙으로 하고, 여성공무원이 특정 부서에 편중되거나 장기 배치되지 않도록 하며 주요보직에 배치될 수 있도록 적극 노력한다. 또한, 여성공무원의 능력과 경력발전을 위해 희망보직제를 적극 운영하며, 각 기관은 인사담당부서에 여성공무원이 1인 이상 배치될 수 있도록 하고, 승진·근무성적 평정·상훈 등 각종 인사관련위원회에도 여성공무원이 참여할 수 있도록 한다.

둘째, 균평시 남녀차별 금지이다. 균무평정에서는 능력과 실적 등에 따라 합리적으로 평정하여야 하며, 여성이라 하여 불리한 평정을 받지 않도록 한다.

셋째, 승진기회에 있어 실질적인 양성평등의 보장이다. 승진대상자를 선정함에 있어 남녀공무원이 차별 없이 능력과 실적 등에 따라 공정하게 심사결정되도록 하고, 승진후보자명부 서열상 승진예정인원수 범위 내에 여성공무원이 포

함되어 있는 경우에는 그 인원비율만큼 여성공무원이 승진 임용될 수 있도록 한다. 예컨대, 승진예정인원이 5명인 경우에 서열 5번까지의 후보자 중 여성공무원 1인이 있는 경우 승진후보자 배수범위 내의 여성공무원 1명이 반드시 승진될 수 있도록 노력한다.

넷째, 교육훈련 대상자 선정 시 실질적인 양성평등의 보장이다. 리더십 향상, 직무능력 제고 등 여성 공무원의 능력개발에 필요한 각종 교육훈련을 확대하고, 장·단기 교육훈련 프로그램(국외출장, 파견 등 포함)의 대상자는 남녀 차별 없이 객관적인 기준에 따라 합리적이고 공정하게 선정하되 대상자 추천시 해당 직급의 여성공무원 비율을 적극 고려하여야 한다.

다섯째, 포상 대상자 선정 시 실질적인 양성평등의 보장이다. 포상은 업무실적과 공로 등 객관적 기준에 따라 공정하게 시행하되, 해당기관 또는 공적분야에서의 직급별 남녀인원 구성비율 등을 고려하여 포상대상자가 양성평등의 원칙에 적합하도록 하여야 한다.

여섯째, 모성보호 및 대체인력확보이다. 출산휴가·육아휴직이 원활히 실시될 수 있는 직장분위기를 조성하고, 출산휴가·육아휴직을 마치고 복귀한 공무원이 직무에 잘 적응할 수 있도록 배려하여야 하며 여성공무원이 복무규정에 의한 보건휴가와 육아시간을 신청하는 경우에는 특별한 사정이 없는 한 이를 허가하여야 한다. 출산휴가·육아휴직에 따른 업무공백을 방지하고 출산휴가·육아휴직 대상자의 심리적 부담감을 최소화하기 위하여 대체인력과 예산확보에 노력하여야 한다.

일곱째, 여성관리자 임용목표제이다. 각 부처(지자체)별 여성관리자 임용확대 5개년 계획(2002~2006년)에 따른 연도별 여성관리자 임용목표비율을 차질 없이 달성하여 2006년 12월말까지 정부의 5급 이상 관리직 공무원 중 여성비율이 10%이상이 되도록 노력하고 각 부처(지자체)는 2004년 말까지 과장(급)이상의 직위에 여성을 1명 이상 임용하여야 한다.

#### 4) 여성관리자 임용목표제

정부는 2006년까지 여성관리자 비율을 10%이상이 되도록 하기 위한 여성관리자 임용확대 5개년 계획에 따라 여성관리자 임용목표비율이 차질 없이 달성 되도록 하고, 추진성과를 토대로 여성관리자 임용목표를 상향조정하여 2007년부터 ‘제2차 여성관리자 임용확대계획’을 마련하여 추진 중에 있다. 나아가 각 부처별로 1명 이상의 여성과장 또는 여성국장을 임용하도록 하여 여성인력의 대표성을 강화하는 방안을 마련하였다. 이와 같은 ‘여성관리자 임용목표제’는 여성을 공직에 유치하고자 중점적으로 추진해 왔던 여성채용목표제에서 한 걸음 더 나아가 여성공무원들을 적극적으로 관리직공무원으로 육성·지원하기 위

한 새로운 제도라 할 수 있다. ‘여성관리자 임용목표제’의 적용대상은 일반직과 이에 상당하는 별정직, 연구·지도직, 계약직 및 5등급 이상의 외무공무원이다. 여성관리자 임용목표제의 구체적 시행을 위하여 각 부처는 현재 관리직 여성공무원수, 평균승진 소요연수 경과자, 향후 여성공무원 수급전망 등 부처별 실정을 종합적으로 고려하여 5급 이상 여성공무원 임용확대를 위한 5개년 계획을 중앙인사위원회와 협의하여 수립하되, 협의과정에서 정부의 전체적인 목표치를 달성하고 각 부처별 특수성이 반영되도록 한다.

각 부처는 1명 이상의 여성과장 또는 여성국장을 임용하도록 하여 여성인력의 대표성을 강화하는 데 적극적으로 노력하고 여성관리자 임용확대 5개년 계획(2002~2006년)에 따른 연도별 여성관리자 임용목표비율을 차질 없이 달성하도록 한다. 또한 각 부처별로 2004년 말까지 과장(급)이상의 직위에 여성을 1명 이상 임용하여야 한다. 이 경우 특별채용, 부처 간 인사교류, 내부승진 등을 적극 활용하여 추진하도록 한다.

〈표 1〉 중앙행정기관 여성관리자 임용확대 5개년 계획

구 분	'01년도	'02년도	'03년도	'04년도	'05년도	'06년도
5급이상 전체공무원	15,366	15,583	15,607	15,607	15,607	15,607
5급이상 여성공무원	741	861	1,007	1,171	1,353	1,563
여성관리자 비율	4.8%	5.5%	6.5%	7.5%	8.7%	10.0%

출처: 중앙인사위원회, 균형인사과.

보직관리에 있어서도 인사, 감사, 기획, 예산 등의 주요보직에 여성공무원배치를 확대함으로써 여성공무원의 능력개발을 지원할 계획을 밝힌 바 있다.<sup>7)</sup>

〈표 2〉 시·도 여성관리자 임용확대 5개년 계획

구 분	2001년	2002년	2003년	2004년	2005년	2006년
비 율	5.3%	5.5%	6.4%	6.9%	7.8%	10.4%

출처: 중앙인사위원회, 균형인사과.

7) 2003년 말 현재 인사, 감사, 기획, 예산 등의 주요보직에 근무하는 여성공무원의 비율은 2002년 말 12.1%에서 14.4%로 증가되었다(행정자치부, 2004통계연보).

### III. 여성공무원 차별인식과 인사정책에 관한 조사분석

#### 1. 분석모형 설정과 조사설계

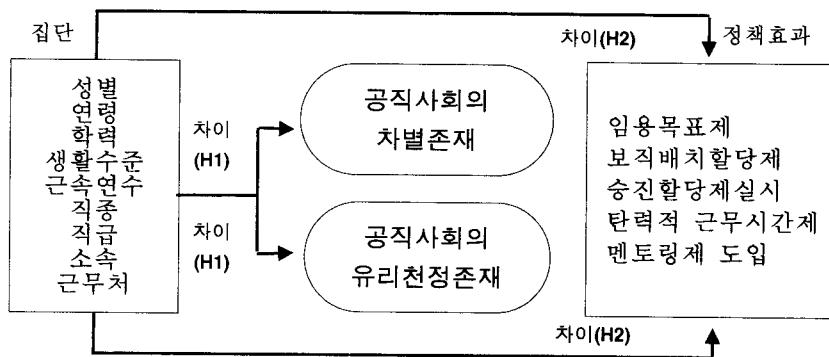
본 연구는 공직사회의 여성공무원 성차별 인식과 관리직 여성공무원 인사정책을 평가하고 여성공무원 대표성 확보 방안을 분석하고자 하였다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 <그림 1>과 같은 분석모형을 제시하였다. 공무원에 대한 9개의 원인변수(성별, 연령, 학력, 생활수준, 근속연수, 직종, 직급, 소속, 근무처)를 선정하였고, 이에 따라 공직사회의 성차별존재, 유리천정, 여성공무원 대표성 확보방안에 대한 집단별 인식차이를 검토하였다. 또한 8개의 인사관리부문(보직, 균평, 승진, 포상, 교육훈련, 모성보호, 대체인력, 임용목표제)이 2개의 결과변수(차별, 유리천정)에 미치는 영향관계를 파악하고자 하였다.

이와 관련한 연구를 살펴보면, 홍미영(2004: 329-363)은 여성공무원에 대한 ‘유리천정’현상에 대해 남녀차이를 비교하고 있고, 배득종·김판석·김영미(2000: 137-158)는 관리직에서 여성 활용도가 기관별로 차이가 있는 의미 있는 연구결과를 산출하였지만, 다소 행정통계자료의 미비로 인한 연구의 한계를 스스로 지적하였다. 김복규·강세영(1999: 183-198)은 공무원 채용제도에 있어서 성별 불평등이 전면적으로 존재한다는 경험적 연구를 바탕으로 평등고용을 위한 대안을 제시하였지만, 평등한 업무배치, 조직문화개선 등을 통한 방안을 제시하여 다소 세부적인 인사정책에 대한 대안을 내놓고 있지 않다. 이영애(2004: 1-31)는 여성공무원 우대제도에 대해 직급별로 차이관계를 검토하고 있으며, 개선방안으로 여성공무원에 대한 배려, 여성들의 소극적 근무태도에 대한 인식 전환, 양성평등의식교육 실시 등을 제시하였다. 이는 여성공무원 차별에 대한 의견을 충분히 제시하고는 있으나, 차별철폐를 위한 정부의 인사정책방향은 구체적으로 제시하지 못하였다. 김영미(2004: 179-209)는 관리직 여성인력의 확대와 전문성 확보를 위한 정책대안에 대한 새로운 문제점을 제기하고는 있으나, 경험적 인 조사의 아쉬움을 남기고 있다. 문미경·김혜영(2004: 1-171)은 관리직 여성공무원의 보직실태에 대해 경험적 조사하여 의미 있는 결과를 제시하고는 있지만, 보직관련 인사정책에만 국한하고 있어 현재 우리의 실정을 제대로 인식하기에는 한계를 가지고 있다. 여기서는 공직사회의 여성공무원의 차별인식을 경험적으로 연구할 뿐만 아니라 참여정부에서 시행하고 있는 다양한 인사정책을 비판적으로 검토하여 정책방향을 제시하려 하였다는 점에서 선행연구들과 차별 된다고 할 수 있다.

본 연구에서는 여성공무원 인사정책관련 선행연구를 비판적으로 검토하여 다음과 같은 2개의 가설을 도출하였다. 즉 <가설1>은 집단별로 공직사회의 성

차별 및 유리천정 존재에 대한 인식에는 차이가 있을 것이다. <가설2>은 집단별 여성공무원 대표성 확보방안의 인식에는 차이가 있을 것이다.

〈그림 1〉 여성공무원 차별인식에 대한 분석모형



여성공무원에 대한 차별인식과 관리적 여성공무원 인사정책에 대한 평가를 위해 대구·경북지역의 공무원을 주 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그리고 중앙부처 및 국가직 공무원들의 의견을 파악하기 위해 부분적으로 중앙부처 공무원을 조사대상에 포함시켰다. 조사기간은 2005년 7월 1일부터 7월 15일까지 2주간에 걸쳐 이루어졌고, 시도별로 할당추출을 했으며, 조사원을 통한 면접조사와 자기기입식 조사방식을 혼합하여 설문조사 결과의 정확성과 응답율을 높이고자 노력하였다. 설문지는 응답자의 특성(9개)과 남녀차별문제의 인식(2개), 참여정부의 여성공무원 인사관리정책의 인식(8개), 인사정책방안에 대한 효과(5개) 등 24문항으로 구성되어 있다.

〈표 3〉 조사대상자의 특성비교

구분		여성공무원	남성공무원	합계
합계		243(51.7)	227(48.3)	470(100.0)
연령	20대	32(13.2)	9(4.0)	41(8.7)
	30대	135(55.6)	73(32.2)	208(44.3)
	40대	59(24.3)	110(48.5)	169(36.0)
	50대 이상	17(7.0)	35(15.4)	52(11.1)
학력	고졸이하	32(13.2)	21(9.3)	41(8.7)
	전문대졸	44(18.1)	31(13.7)	208(44.3)
	대졸	141(58.0)	148(65.2)	169(36.0)
	대학이상	26(10.7)	27(11.9)	52(11.1)
생활수준	중상이상	11(4.5)	19(8.4)	30(6.4)
	중	183(75.3)	153(67.4)	336(71.5)
	중하이하	49(20.2)	55(24.2)	104(22.1)

(다음 쪽에 계속)

구분		여성공무원	남성공무원	합계
합계		243(51.7)	227(48.3)	470(100.0)
근속 연수	10년미만	85(35.0)	60(26.4)	145(30.9)
	10~15년미만	85(35.0)	65(28.6)	150(31.9)
	15~20년미만	31(12.8)	36(15.9)	67(14.3)
	20년이상	41(17.3)	66(29.1)	108(23.0)
직종	일반직 기능고용직 교육직	164(67.5) 64(26.3) 15(15.3)	209(92.1) 8(3.5) 10(4.4)	373(79.4) 72(15.3) 25(6.2)
	5급이상 6급 7급 8급 9급	11(4.9) 25(11.1) 71(31.6) 70(31.1) 48(21.3)	23(10.7) 59(27.4) 77(35.8) 34(15.8) 22(10.2)	34(7.7) 84(19.1) 148(33.6) 104(23.6) 70(15.9)
	국가직 지방직	23(9.5) 220(90.5)	34(15.0) 193(85.0)	57(12.1) 413(87.9)
근무처	중앙부처 광역시도 자치구시군	6(2.5) 99(40.7) 138(56.8)	17(7.5) 93(41.0) 117(51.5)	23(4.9) 192(40.9) 255(54.3)

응답자의 인구사회학적 특성은 <표 3>에 제시되어 있다. 여성공무원(관리직 혹은 인사정책효과)에 대한 차별을 중심으로 연구되기 때문에 남성공무원과 여성공무원의 인식에 큰 차이가 있을 것으로 판단되어 성별 특성위주로 분류하였다. 응답자 설문지는 총 500부를 배부하여 회수된 설문지는 470부로 회수율은 94%이었다. 470명 가운데 남성공무원은 48.3%에 비해 여성공무원은 51.7%로 다소 많다. 이는 관리직 여성공무원의 의견을 중요시하였기 때문에 이들을 다수 응답자로 포함시켰기 때문이다. 연령별로는 30-40대가 많은데, 여성은 20-30대, 남성은 40대가 많은 것으로 나타났다. 이는 최근 여성공무원의 수가 증가되었음을 보여주는 것이 된다. 또 대졸이상의 공무원, 중간정도 생활수준의 공무원이 많았고, 근무기간은 남성공무원보다는 여성공무원이 다소 짧은 것으로 보인다. 일반직, 지방직 공무원, 지방자치단체에 근무하는 공무원의 수가 더 많은 것으로 보인다. 또한 직급별로는 남성은 6-7급의 중위직 공무원이 많았고, 여성은 8-9급의 하위직 공무원이 많았다.

## 2. 공직사회 남녀차별에 대한 인식차이

공직사회에서 남녀차별이 존재하는가? 전술한 바와 같이 1987년 제정된 「남여고용평등법」의 실시로 모든 직종에서 남녀채용기준의 차별이 없어지고, 1989년 「공무원임용시험령」제2조의 개정으로 여성공무원 수가 과거 10%에 비해 1989년 25%, 1990년에는 30%로 꾸준히 증가하고 있으며, 1996년부터 여성채용

목표제, 2003년부터 양성평등채용목표제를 실시하여 성비불균형 문제해소 뿐만 아니라 여성인력개발이라는 취지를 적극적으로 반영하고 있다. 최근에는 5급 이상의 관리직 여성공무원의 수를 증가시키기 위한 노력을 전개하고 있다. 2003년 말 현재 전체공무원 87만 명 중 여성이 약28만 6천여 명으로 전체 33%를 차지하는데, 1-5급 관리직 여성공무원은 1,271명으로 전체 31,386명의 약 4%에 불과하다. 이러한 여성공무원의 수가 증가하고, 공직사회의 여성인력의 전문화 및 우대제도시행 등에도 불구하고 5급 이상의 관리직 여성공무원의 수는 여전히 제한적이다(김영미, 2004: 180-181).

따라서 법제도 및 인사관리정책상 공직사회의 남녀차별을 철폐하는 방향으로 진행되고 있으며, 오히려 여성공무원에 대한 우대정책으로 남성공무원이 다소 위축되고 있다는 사실을 부인할 수 없다. 과연 공직사회의 남녀차별이 철폐되어 존재하지 않는지 그 차이를 파악하기 위해 응답자의 개인속성별 차이를 검증하였다. 남녀차별 존재여부에 대해 5점 척도(전혀없음-1점, 그저 그렇다-3점, 심한차별존재-5점)로 측정하였고, 개인속성별 차이를 검증한 결과 <표 4>와 같다.<sup>8)</sup>

<표 4> 공직사회 남녀차별 존재 인식차이

구분		평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	2.81	1.16	-11.816	.000
	여성	3.90	.79		
연령	20대	3.76	.538	8.998	.000
	30대	3.59	.995		
	40대	3.10	1.22		
	50대 이상	3.10	1.30		
직종	일반직	3.31	1.15	6.545	.002
	기능고용직	3.81	.79		
	교육공무원	3.16	1.25		
직급	5급이상	2.91	1.26	4.178	.002
	6급	3.13	1.27		
	7급	3.40	1.13		
	8급	3.49	1.01		
	9급	3.69	.86		

8) 본 연구의 차이검증은 9개의 개인속성변수(성별, 연령, 학력, 생활수준, 근속연수, 직종, 직급, 소속, 근무처)에 따라 t/F검증으로 측정하였는데, 유의수준 .05수준에서 통계적으로 차이를 보이는 집단을 위주로 설명하고자 한다.

차이검증결과, 성별, 연령, 직종, 직급별로  $p<.05$ 으로 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 성별로 보면, 남성은 남녀차별성이 보통이하 존재정도가 낮다고 보는데 비해, 여성공무원은 상당히 높게 차별이 존재하고 있음을 인식하고 있다. 연령이 낮고, 기능고용직 종사자가 더 차별이 존재한다고 보고 있으며, 특히 직급이 낮을수록 차별의 정도가 높은 것으로 이해된다. 이러한 연구결과는 공직사회의 남녀차별은 어느 정도 존재한다는 것을 의미하며, 여성들과 공직사회의 약자로 볼 수 있는 계층 및 계급에서 그 정도의 차이가 큰 것으로 이해할 수 있다. 이러한 결과는 공직사회의 여성차별이 존재한다는 권경득(2000: 141-172), 제갈돈·송건섭(2000: 265-294), 현대리서치연구소(2002: 27-29)의 연구와 크게 다르지 않다.<sup>9)</sup> 이러한 것은 여성에 대한 채용목표제와 잠정적 우대조치에도 불구하고 지방자치단체에서는 아직 이러한 정책이 거의 효과를 보지 못하고 있다는 점을 시사하는 것이다(김복규·강세영, 1999).

공직사회의 유리천정(glass ceiling)은 여성들이 사회참여의 과정도 상당히 어렵지만 일단 공직에 들어가서도 사회적 차별로 인해 눈에 보이지 않는 승진 및 보직에서의 차별이 존재하고 있음을 의미하는 것이다. 본 연구에서 ‘유리천정’이 존재하는가?에 대한 물음에 성별, 연령, 직종, 직급에서  $p<.05$ 으로 유의미한 차이를 나타내고 있다. 역시 5점 척도(전혀 없음-1점, 그저 그렇다-3점, 전적 존재-5점) 방식으로 측정했는데, 여성은 남성에 비해 심각할 정도의 ‘유리천정’을 경험하는 것으로 나타났다. 연령이 낮을수록 기능고용직 공무원, 직급이 낮을수록 ‘유리천정’의 존재를 강하게 느끼는 것으로 해석할 수 있다.

9) 권경득(2000: 157-158)은 공직인사상의 여성차별이 존재하는데, 채용, 부처배치 및 보직부여, 근무성적평정, 승진, 연수와 교육의 기회, 경력관리를 위한 순환보직, 포상 부분에서 남성공무원보다 여성공무원의 경우, 차별을 심하게 느끼고 있는 것으로 나타났다. 제갈돈·송건섭(2000: 281)의 대구시 공무원을 대상으로 한 연구에서도 여성차별에 대한 인식이 있다고 보고 있다. 연구에서 여성은 성차별의 심각성을 크게 보는 반면, 남성은 작은 것으로 보았고, 연령은 낮은 공무원일수록 성차별의 심각성을 크게 보는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 공직사회의 ‘유리천정’ 존재 인식차이

구분	평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	2.94	1.05	-12.692 .000
	여성	4.04	.80	
연령	20대	3.85	.654	15.851 .000
	30대	3.81	.916	
	40대	3.17	1.168	
	50대 이상	3.15	1.211	
직종	일반직	3.44	1.11	4.949 .007
	기능고용직	3.88	.84	
	교육공무원	3.48	1.09	
직급	5급이상	3.09	1.14	7.909 .000
	6급	3.10	1.24	
	7급	3.51	1.09	
	8급	3.69	.95	
	9급	3.90	.76	

유리천정의 문제도 여성 차별문제로 위의 〈표 5〉 연구결과와 일맥상통하는 것으로 이해할 수 있다. 따라서 공직은 물론 사회 전반적으로 내재되어 있는 남녀 간의 불평등을 제거하기 위한 인사정책적 노력을 경주하고 있음에도 불구하고 공직에서의 ‘유리천정’이 사실상 존재하고 있다는 점을 보여주는 것이다. Daley(1996: 143-162)의 연구, 배득종·김판석·김영미(2000: 137-139)의 연구에서도 이와 유사한 결과를 제시하고 있고, 권경득(2000: 141-172)의 연구, 홍미영(2004: 329-363)의 연구<sup>10)</sup>과 이주희 외(2004) 연구에서는 여성이 고위직에 진출하기 어려운 이유는 후술하는 바와 같은 ‘보이지 않는 차별’인 소위 ‘유리천정(glass ceiling)’ 혹은 ‘유리장벽(glass wall)’이 존재하기 때문이라고 주장하고 있는데 이러한 주장은 본 연구결과와 일치하는 것으로 볼 수 있다.

그렇다면 남녀차별이 왜 존재하는가? 그 원인에 대해 살펴보고, 구체적으로 성별과 직급별로 그 차이를 교차분석을 통해서 살펴보았다. 우선 전체적으로 보면, ‘사회적 관습과 성차별구조’(40.9%), ‘공직사회의 관행과 보수성’(36.7%) 순으로 나타나고 있다.<sup>11)</sup> 이를 성별에 따라서 보면, 남성공무원의 경우 ‘사회적

10) 홍미영(2004a: 357)의 연구에서는 유리천정이 분명하게 존재하며, 남성중심적인 승진 체도와 관행, 그리고 여성에 대한 자질과 경력의 불신이 이를 강화시키고 있음을 경험적으로 검증하였다.

11) 이러한 결과는 권경득(2000: 165)의 연구와 일치하는데, 여성공무원에 대한 차별원인으로 ‘사회적 관습과 성차별 구조’(38.6%), ‘공무원의 관행과 보수성’(29.4%) 등 남성 중심적 공직문화가 성차별의 주요 요인으로 파악하였다. 행정자치부(1998)의 연구에서도 여성차별의 주요 원인으로 ‘사회적 관습과 성차별구조’ 및 ‘공무원의 관행과 보수성’이 문제점으로 지적되고 있으며, 이러한 여성차별은 상위직급보다는 하위직급의

관습과 성차별구조'가 전체 41.5%(81명)로 가장 많았고, 그 다음이 '공직사회의 관행과 보수성'으로 27.7%(54명)이 응답하고 있다. 그러나 여성공무원은 '공직사회의 관행과 보수성'이 44.1%(105명)로 가장 많았고, '사회적 관습과 성차별 구조'는 40.3%(96명)으로 나타나고 있는데, 이는 남성공무원의 의견과는 다소 차이가 난다. 특히 남성공무원은 여성공무원의 능력과 노력부족의 차별의 주요 원인으로 보고 있는데, 여성공무원은 그렇지 않는 것으로 분석되었다.

결과적으로 성차별원인에 대해 남성공무원은 사회적 관습이나 공직사회 관행, 여성들의 능력부족 등으로 보는데 반하여 여성공무원은 공직사회의 관행과 사회적 관습 등을 들고 있다. 남성공무원이 인식하고 있는 성차별 원인으로 '여성공무원의 능력부족'이라는 인식은 상당히 문제가 심각한 것이라 하겠으며, 이는 단순히 법제도, 정책의 개선만으로 양성평등인사정책의 구현은 불가능하고 여성이나 남성이나 업무능력 면에서는 다르지 않다는 인식의 전환이 병행되어야 함을 알 수 있다.<sup>12)</sup>

<표 6> 성별에 따른 남녀차별 존재원인

구분	공직사회의 관행과 보수성	사회적 관습과 성차별구조	여성공무원의 능력과 노력부족	남성의 차별적 여성관	기타	합계
남성	54(27.7)	81(41.5)	39(20.0)	7(3.6)	14(7.2)	195(45.0)
여성	105(44.1)	96(40.3)	5(2.1)	25(10.5)	7(2.9)	238(55.0)
합계	159(36.7)	177(40.9)	44(10.2)	32(7.4)	21(4.8)	433(100.0)

$\chi^2=52.609$ , 자유도=4, 유의성=.000

### 3. 여성공무원 인사관리상의 차별인식

참여정부가 강력히 추진하고 있는 여성공무원 인사정책을 구체화하고 있는 '여성공무원인사관리지침'은 여성공무원이 양성평등 관점에서 능력을 발휘하고 균무할 수 있도록 채용, 보직, 승진, 훈련 등 모든 인사관리 영역에 있어서 남녀공무원에게 동등한 기회를 부여하고 필요한 경우에는 특히, 관리자급에 나타

여성공무원이 더 심하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

12) 한편, 승진부분에서 있어서 차별이유에 대해 여성공무원들은 핵심부서(기획, 예산, 인사, 감사 등) 균무경력차이를 들고 있다. 직급별로 5급은 균무성적평정차이가 가장 큰 저해요인이라고 본 반면 6급부터 9급까지의 공무원은 핵심부서근무경력차이를 꼽았다. 특히 6급 공무원들은 남성공무원에 비해 승진이 늦은 이유를 배치, 즉 핵심부서 균무경력차이에 두고 있음을 알 수 있다. 핵심부서 균무경력차이가 승진에 미치는 영향이 가장 크고, 승진과 배치에서 차별받고 있다고 인식하는 것을 보면 대, 여성공무원 대표성을 재고하기 위해서는 6급 여성공무원들의 배치 및 보직부여의 개선이 절실한 당면과제로 보인다(이영애, 2004: 8-9).

나는 남녀공무원 인력구조의 불균형성을 지속적으로 개선하기 위해 잠정적으로 인사관리 상 적극적인 조치를 할 수 있도록 세부지침을 규정하고 있다. 그러나 참여정부의 여성공무원 인사정책의 시행에도 불구하고 인사관리상의 차별은 여전히 남아있다는 의견도 적지 않다.

과연 성별에 따라 인사관리상 차별이 존재하는지 검토하여 보았다. 아래 8개의 인사관리에는 남녀공무원에게 동등한 기회가 부여되어야 한다는 세부지침 규정이 잘 준수되고 있는지 파악하여 보았다(5점 척도, 전혀 준수 안됨-1점, 전적으로 준수-5점). 전체적으로 남성공무원은 보통이상의 높은 긍정적인 응답을 하고 있으나, 여성공무원은 남성보다 준수정도가 낮은 것으로 나타났고, 특히 보직관리, 근무성적평정, 승진기회, 여성관리자 임용목표제는 보통이하로 낮게 준수되고 있다고 평가하고 있다. 집단 간의 차이검증을 위해 t-test를 실시했는데, 모두 95%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 이는 공직 사회의 남녀평등에 대해서는 남성들에 비해 여성들의 만족도가 훨씬 낮다는 김복규·강세영(1999:192)의 연구, 여성관리직 승진에서의 남녀차이가 존재한다는 홍미영(2004b: 351)의 연구와 일치한다. 따라서 인사관리상 남성공무원과 여성공무원의 능력과 생산성에는 차이가 존재하지 않는다는 박천오·강제상·권경득·김상묵 연구(2001: 218) 등을 고려하여 인사관리상의 차별철폐를 위한 적극적인 인사조치가 필요하다고 본다.

〈표 7〉 성별에 따른 인사관리상 차별인식

구분		평균	표준편차	t값	유의확률
보직관리	남성	3.44	.97	8.08	.000
	여성	2.73	.94		
근무성적평정	남성	3.84	.93	10.75	.000
	여성	2.94	.88		
승진기회	남성	3.84	.86	10.58	.000
	여성	2.98	.91		
포상	남성	3.78	.92	8.94	.000
	여성	3.04	.87		
교육훈련	남성	3.80	.86	7.17	.000
	여성	3.23	.87		
모성보호	남성	4.13	.94	5.60	.000
	여성	3.61	1.08		
대체인력확보	남성	3.49	1.20	2.94	.003
	여성	3.17	1.16		
여성관리자 임용목표제	남성	3.38	.93	5.34	.000
	여성	2.91	.94		

#### 4. 여성공무원 대표성 확보방안과 차이분석

여성공무원에 대한 대표성 확보논의가 활발하다. 공직의 여성대표성 확보에 관한 정당성은 성차별 철폐의 필요, 전략적 젠더요구(strategic gender needs)의 증가에 따른 공직에서의 젠더설계, 공공부문의 경쟁력 및 성과제고, 성균형(gender balance)과 사회적 형평성(social equity)에 따른 당위성 등에서 찾을 수 있다(홍미영b, 2004: 47-48). 우리나라의 경우 과거에 비하여 공직에의 여성 참여가 점차 증가추세에 있으나 여성공무원의 대부분이 하위직에 집중되어 있다. 근무분야도 민원업무나 사회복지분야, 교육 및 보건업무 등에 한정되어 있으며, 정책·기획업무분야와 같은 중요한 부서에는 여성공무원의 수가 매우 적은 것이 현실이다. 여성공무원의 양적증가에도 불구하고 승진과 보직부여 등에 있어서 아직도 눈에 보이지 않는 차별이 관행처럼 이루어지고 있음을 알 수 있다(행정자치부, 1998; 권경득, 2000: 165).

여기서는 중앙정부에 비하여 관리직여성 비율이 상대적으로 열세인 지방자치단체 여성공무원 대표성을 확보하기 위한 적극적 조치로 다섯 가지 방안을 검토하고자 한다. 즉 여성관리자 임용목표제 확대<sup>13)</sup>, 보직배치할당제, 승진할당제 실시, 탄력적 근무시간제, 멘토링제 도입 등이다. 이를 방안들이 공무원의 개인적 특성에 따라 어떤 차이점을 나타내는지를 살펴보고자 한다. 또한 앞에서 논의한 9개의 공무원 개인특성변수를 독립변수로 선정하여 통계적으로 유의미한 차이를 나타내는 것만 제시하고자 한다. 5개의 여성공무원 대표성 확보방안시행에 대한 의견을 묻는 것으로, 5점 척도(적극반대-1점, 보통-3점, 적극찬성-5점)방식으로 측정하였다.

##### 1) 여성관리자 임용목표제의 확대

여성관리자 임용목표제는 남성위주의 승진관행이나 조직문화에 대한 부정적 인식을 깨기 위해 여성관리자 임용목표제를 적극 확대하여 연도별 목표율을 2%씩 추가 상승시켜야 하며, 임용실적에 대한 점검 및 평가를 현행보다 강화시켜야 한다는 것이다(인사개혁전문위원회, 2003).<sup>14)</sup> 분석결과 성별, 연령, 직종,

13) 전술한 바와 같이 정부는 2006년까지 여성관리자 비율을 10%이상이 되도록 하기 위한 여성관리자 임용확대 5개년 계획에 따라 여성관리자 임용목표비율이 차질 없이 달성되도록 하고, 추진성과를 토대로 여성관리자 임용목표를 상향조정하여 2007년부터 '제2차 여성관리자 임용확대계획'을 마련하여 시행할 계획을 세우고 있다. 나아가 각 부처별로 1명 이상의 여성과장 또는 여성국장을 임용하도록 하여 여성인력의 대표성을 강화하는데 적극적으로 노력할 것이라는 시안을 세워놓고 있다.

14) 전술한 바와 같이 매년 공직진출 여성숫자는 증가하고 있으나 관리직과 같은 중상위 계층에는 아직도 그 숫자가 매우 저조하다. UN이 권고하는 관리직 여성공무원 점유

근속기간이  $p < .05$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

〈표 8〉 개인속성별 임용목표제 확대 인식차이

구분		평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	2.79	.96	-9.244	.000
	여성	3.60	.95		
연령	20대	3.59	.87	4.290	.005
	30대	3.29	.95		
	40대	3.02	1.11		
	50대이상	3.19	1.14		
직종	일반직	3.15	1.07	3.847	.022
	기능고용직	3.51	.86		
	교육직	3.24	.88		
근속 기간	10년미만	3.39	.94	2.744	.043
	10~15년	3.21	.97		
	15~20년	3.09	1.06		
	20년이상	3.04	1.20		

여성관리자 임용목표제에 대해 남성공무원은 보통이하의 낮은 지지를 보이는데 반해, 여성공무원은 보통보다 높은 찬성을 보이고 있다. 연령별로는 전체적으로 보통을 상회하나 20대 이하와 50대 이상의 공무원의 찬성정도가 높았다. 직종별로는 기능고용직 공무원이 일반직 공무원보다 더 높은 지지를 보였고, 근속기간이 짧은 공무원일수록 여성관리자 임용목표제 확대에 대해 찬성정도가 높은 것으로 나타났다. 이 방안은 여성공무원에게 유리하고 남성공무원에게는 불리하므로 성별에 따른 차이는 당연한 것으로 보이지만, 기능고용직이 다른 직종에 비해 높다는 것은 이해하기 힘들다. 하지만 기능고용직의 경우 5급 이상의 여성관리자가 매우 부족하다는 사실을 감안할 때 여성관리자 임용목표제를 확대를 절실히 필요로 하는 것으로 보인다. 또 연령이 낮거나 근속기간이 짧은 하위직 공무원의 경우는 공직사회의 양성평등제도를 저항 없이 받아들이며, 여성공무원은 이를 통해 언젠가 자신도 관리자의 지위에 오를 수 있다는 희망 때문인 것으로 보인다.

## 2) 보직배치할당제

보직배치할당제는 여성에게 남성과 동등하게 다양한 업무를 경험하여 관리

비율은 30%이지만, 갑자기 관리직 공무원의 30%를 여성으로 할당할 수는 없다(배득종·김판석·김영미, 2000: 137~158). 하지만 한편으로 임용목표제를 시행하여 여성의 공직 충원을 지속적으로 증가시키고 또 한편으로는 관리직 승진할당제를 추진하는 등 장기적으로 해결해야 할 문제라고 생각한다.

자로서의 자질을 함양할 기회를 부여하기 위하여 모든 업무에 여성이 고르게 분포되도록 하는 것이다. 일반적으로 여성들은 대민업무 부서들에게 집중되어 있고, 주요 요직에는 남성중심의 배치가 이루어지고 있다(김영미, 2004: 199).<sup>15)</sup> 따라서 보직에서의 성별분리현상은 여성의 승진을 보다 더 제약하는 요인으로 작용하게 되며, 같은 직급의 남성과의 경쟁력을 상실시키는 중요한 요인이 된다. 따라서 보직과 배치에 있어서 여성들을 적극적으로 지원하는 조치들이 필요한데, 보직배치할당제가 그 대안이 될 수 있다. 보직배치할당제 찬성정도에 대해 개인특성별로 차이를 검토한 결과, 성별, 소속, 연령, 생활수준, 직종 등 5개 변수가 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

〈표 9〉 개인속성별 보직배치할당제 인식차이

구분	평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	3.26	1.01	-7.386
	여성	3.90	.85	
소속	국가직	3.32	.95	-2.255
	지방직	3.63	.98	
연령	20대	3.73	.87	3.118
	30대	3.72	.89	
	40대	3.44	1.08	
	50대이상	3.44	1.04	
생활 수준	중상이상	3.40	.97	3.620
	중	3.54	.99	
	중하이하	3.81	.94	
직종	일반직	3.57	1.02	3.431
	기능고용직	3.81	.74	
	교육직	3.24	.88	

전반적으로 보직배치할당제에 대해 보통이상으로 찬성을 하는 것으로 나타났으나, 집단별로 다소간의 차이는 보였다. 우선 여성공무원이 남성공무원보다 찬성의 정도가 높았는데, 이는 그동안 여성공무원들에게 부여되지 않았던 보직에 대한 관심이 많은 것으로 이해된다. 보직배치할당제에 대해 지방직이 국가직에 비해, 연령은 낮을수록, 생활수준이 낮을수록, 기능고용직 종사자가 더욱 찬성의 정도가 높은 것으로 보인다. 특히 연령이 낮은 젊은 층에 있는 공무원은 보직배치할당을 통해 보다 많은 업무경험을 하는 것으로 선호하는 것으로

15) 관리직 여성공무원의 부서별 배치도 역시 상대적으로 중요 업무에 해당되는 기획, 예산, 인사 등의 분야에서는 상당히 저조한 설정임을 알 수 있다. 이는 다수 여성공무원들의 조직 내 연계(네트워크 형성)가 미약하거나, 여전히 잔존하고 있는 여성 관료에 대한 편견으로 인해 다양한 보직의 이동이 제한되고 있다.

보이며, 일반직에 비해 업무자체가 단순한 기능고용직의 공무원도 이 제도에 대해 적극 찬성을 보이는 것으로 이해된다.

### 3) 승진할당제 실시

승진할당제는 승진에 있어서 여성에 대한 편견을 깨기 위하여 공무원 승진 시 여성에게 일정비율을 할당하는 내용이다.<sup>16)</sup> 승진할당제에 대해 집단속성별로 차이를 검증한 결과, 성별, 연령, 근속기간 등 3개 변수가 통계적으로 유의미한 차이를 보였다.

성별에 따라 차이를 비교해 보면, 남성은 2.63으로 보통보다 낮게 지지하는데 반해 여성은 3.55로 보통보다 높게 찬성하고 있다. 연령별로는 연령이 20-30대, 또는 50대 이상의 높은 응답자의 찬성정도가 높았으나, 40대 중장년층은 보통이하로 낮게 평가하고 있다. 관리직 여성공무원은 5급이상으로 볼 때, 이에 직접적으로 관련있는 6-7급 공무원이 40대 정도에 해당되므로 직접적으로 자신과 관련이 있기 때문에 반대하는 것으로 이해된다. 특히 근속기간이 15년 이상된 공무원도 반대하는 것으로 보이는데, 이 역시 여성관리자의 승진할당으로 인해 피해를 볼 수 있는 집단으로 판단했기 때문이다. 그러나 이 제도를 통해 관리직 여성공무원의 대표성을 확보할 뿐만 아니라 하위직에 편중되어 있는 여성공무원에게 중간관리자로서 발전할 수 있는 기회를 제공해 줄 수 있다.

<표 10> 개인속성별 승진할당제 인식차이

구분		평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	2.63	1.05	-9.875	.000
	여성	3.55	.96		
연령	20대	3.41	.89	3.597	.014
	30대	3.22	.99		
	40대	2.91	1.24		
	50대이상	3.08	1.14		
근속 기간	10년미만	3.27	1.00	2.544	.050
	10-15년	3.15	1.03		
	15-20년	2.88	1.18		
	20년이상	2.98	1.16		

16) 현재 지방자치단체의 관리직 여성대표성은 매우 낮은 실정인데, 이를 확보하는 길은 5급의 신규채용과 6급 여성공무원의 승진을 통한 방법밖에 없다. 5급은 공개경쟁시험에 채용하므로 불가능하나, 6급 여성공무원을 5급으로 승진시키는 방법은 효과적이다. 이를 위해 공무원 승진시 여성공무원에게 일정비율을 할당하는 승진할당제도가 마련되어야 한다. 강원도의 경우 1999년부터 6급 여성공무원에게 5급 승진시 10% 승진할당제를 도입·운영하고 있다(홍미영, 2001: 1-10).

#### 4) 탄력적 근무시간제

탄력적 근무시간제는 가사와 양육부담을 가진 여성공무원이 육아 등 가정상 특별한 사유가 있을 경우, 근무시간을 단축하거나 출퇴근시간을 조정할 수 있도록 하는 내용이다. 이러한 탄력적 업무시간 조정은 가정생활과 직업활동을 보다 안정적으로 양립할 수 있도록 하는 중요한 역할을 하는 것이다.<sup>17)</sup> 탄력적 근무시간제 찬반의견에 대해 개인특성별로 차이를 검증한 결과, 성별, 소속, 연령, 직종, 근속기간, 근무처 등 6개 변수가 통계적으로 유의미한 결과를 보였다.

〈표 11〉 개인속성별 탄력적 근무시간제 인식차이

구분		평균	표준편차	t/F값	유의확률
성별	남성	3.25	1.13	-4.376	.000
	여성	3.68	1.01		
소속	국가직	3.84	.86	3.310	.001
	지방직	3.42	1.12		
연령	20대	3.71	.81	5.021	.002
	30대	3.64	1.04		
	40대	3.27	1.16		
	50대이상	3.27	1.11		
직종	일반직	3.38	1.10	6.781	.001
	기능고용직	3.78	.97		
	교육직	3.96	.79		
근속 기간	10년미만	3.69	.94	2.913	.034
	10-15년	3.41	1.13		
	15-20년	3.31	1.12		
	20년이상	3.37	1.16		
근무처	중앙부처	3.87	.87	6.156	.002
	광역시도	3.63	1.01		
	자치구군구	3.32	1.14		

탄력적 근무시간제에 대해 공무원 집단은 대체로 찬성을 하는 것으로 보였다. 집단별로 다소 차이는 보이는데, 여성공무원이 남성공무원보다 찬성의 정도가 높았고, 연령이 낮을수록, 근속기간이 짧을수록 지지가 높았다. 그리고 교육직과 기능고용직 공무원이 일반직에 비해 높았고, 중앙부처 근무자가 광역시도 및 자치시군구에 근무하는 공무원보다 탄력적 근무시간제를 더욱 찬성하는 것으로 나타났다. 특히 탄력적 근무시간제에 연령이 낮은 여성공무원이 더욱 뛸

17) 일본에서는 육아휴업제도를 경우에 따라서는 업무 중 30분 단위로 2시간 정도의 부분휴업이 가능하도록 하여 가정생활과 직업활동을 병행할 수 있도록 하고 있으며, 미국의 경우 탄력적 업무시간조정을 통해 업무의 효율성을 높이기 위한 제도에 중점을 두고 시행 중에 있다(배득종 외, 2000).

요한 것으로 보이며, 국가직 및 중앙부처 근무자의 근무환경이 지방직 및 자치단체 근무자보다 유연하지 못하고, 경직되어 있다는 점을 알 수 있다.<sup>18)</sup>

### 5) 멘토링제 도입

멘토링(mentoring)제는 관리직 여성공무원 육성을 위한 후견인(mentor) 제도라고 할 수 있다. 특히 관리직 여성공무원 육성지원을 위한 제도적 장치로 여겨진다.<sup>19)</sup> 이는 여성공무원의 경력개발을 위하여 조직 내에서 경험 많고 비교적 성공한 상급자가 하급자에게 업무기술은 물론 조직의 관행이나 문화 등을 전수하고 조직내외의 비공식네트워크에 소개함으로써 경력개발 및 조직적응에 도움을 주는 제도이다. 차이분석결과 성별만이  $p<.05$ 으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 멘토링제 도입에 대해 전체적으로 보통을 훨씬 상회하는 높은 찬성을 보이나, 남성공무원 3.54에 비해 여성공무원이 3.70으로 찬성의 정도가 높았다.

〈표 12〉 개인속성별 멘토링제 도입 인식차이

구분		평균	표준편차	t값	유의확률
성별	남성	3.54	.89	-2.060	.040
	여성	3.70	.86		

## IV. 분석종합 및 결론

여성인적자원을 적극 활용하고, 국가경쟁력을 강화하기 위해서는 여성이 차별 받지 않고 각종 사회활동과 경제활동에서 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 정책적인 지원이 뒷받침되어야 한다. 오늘날과 같은 지식정보화 시대에는 섬세함과 유연함과 같은 여성 특유의 가치가 존중되고 힘을 발휘하는 시대로서 여성인적자원의 개발과 활용에 국가의 성패가 달려 있다는 사실을 특별히 유념 할 필요가 있다고 본다.

18) 김영미(2004: 203)는 여성공무원의 경우 탄력적으로 재택근무와 현장근무를 조절할 수 있는 여건이 마련된다면 업무의 집중도와 책임감이 더 높아지는 긍정적인 효과를 나을 수 있다고 설명하였다.

19) 이 외에도 정부가 공직부문 여성의 대표성 제고 및 전문성 확보를 위해 추진하였던 정책들을 제시하면 다음과 같다. 여성공무원 인사관리 종합 모니터링 제도, 여성공무원 고충상담제도, 감사제도, 여성공무원 관련지표의 개발 및 관리, 핵심 여성정책관리자 양성을 위한 능력개발 지원, 여성관리직 전출을 위한 조직문화개선, 여성공무원 고충처리 및 조직문화 선도책임자(GECO) 지정 및 운영, 근무형태의 유연성 등 관련 제도 등이다.

그동안 여성공무원의 지속적 증가에도 불구하고 대부분의 여성공무원들은 하위직에 머물러 있고, 5급이상 관리직 비율은 아직도 낮은 편이다. 앞에서도 기술한 바와 같이 2003년말 현재 우리나라 관리직 공무원 중 여성의 비율은 4.4%로 선진국의 37%와 비교도 할 수 없는 수준일 뿐 아니라 멕시코(19.8%), 페루(23.8%), 싱가폴(15.4%), 그리고 유교문화권인 중국(11.6%) 및 일본(8.9%)에도 미치지 못하는 수준이다. 특히 OECD 국가의 국가별 행정관리적 공무원에 대한 여성비율은 최하위에 머물고 있는바 관리직 여성공무원의 경우 이탈리아의 12분의 1 정도에 불과하다. 일반직 공무원 중 1~5급 여성공무원은 전체의 3.7%에 불과하다는 사실은 여성의 공직진출 확대 못지않게 국가정책 수립에 참여하는 관리직 여성공무원의 육성이 절대적으로 필요함을 말해주고 있다.

본 연구는 공직사회의 여성공무원에 대한 차별인식을 분석하여, 여성공무원의 인사정책방향을 제시하고자 하였다. 연구분석의 정밀성을 위해 2개의 가설을 제시하였는데, 첫째, 집단별 공직사회의 차별, 유리천정효과에는 차이가 있을 것이다(<가설1>). 둘째, 집단별 인사정책효과에는 차이가 있을 것이다(<가설2>). 가설검증하기 위해 t-test, 일원배치분산분석 등을 활용하였는데, 분석결과 2개 가설 모두 부분적으로 채택되었다. 이를 종합하고 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공직사회의 남녀차별과 유리천정은 사실상 존재하는 것으로 나타났다. 그동안 공직사회의 여성채용목표제, 양성평등정책으로 차별적인 요소는 많이 줄어들었음에도 불구하고 아직까지 이러한 차별은 존재하는 것으로 분석되었다. 이렇듯 남녀차별원인에 대해 남성공무원은 사회적 관습, 관행, 여성들의 능력부족으로 보았으나, 여성공무원은 공직사회의 관행과 관습을 들었다. 공직사회의 남녀차별, 유리천정 문제를 해소하기 위해서는 단순히 법제도, 인사정책의 개선만으로는 어려우며, 양성평등에 대한 사회적인 인식변화, 능력 면에서 여성공무원은 남성공무원에 비해 뒤떨어진다는 편견을 시정할 필요가 있다고 본다. 뿐만 아니라, 여성자신이 권리와 책임에 대한 인식, 그리고 공직자로서의 철저한 직업의식(professionalism)을 가질 때 공직사회에서 남녀평등이 가능하게 될 것이다.<sup>20)</sup>

둘째, 지방자치단체를 중심으로 한 여성공무원 대표성 확보방안으로 여성관리자 임용목표제 확대, 보직배치할당제, 승진할당제 실시, 탄력적 근무시간제, 멘토링제 도입 등을 검토하여 보았다. 그리고 이들 방안들이 공무원의 개인적 특성에 따라 어떤 차이점을 나타내는지를 분석해 보았는데, 분석결과를 제시

20) 한편, 권경득(1999)과 김복규·강세영(1999)은 남성중심의 공무원 조직문화를 개선하고 남성공무원의 의식을 변화시키기 위한 장기적이고 체계적인 교육프로그램을 실시하여 법·제도상으로만 남녀평등이 아닌 실질적인 남녀평등이 될 수 있도록 노력하여야 함을 강조하고 있다.

하면 다음과 같다. ①여성관리자 임용목표제는 성별, 연령, 직종, 근속기간이  $p<.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하였다. 특히, 남성공무원은 보통이하의 낮은 지지를 보이는데 반해, 여성공무원은 보통보다 높은 찬성을 보이고 있다. ②보직배치할당제는 성별, 소속, 연령, 생활수준, 직종 등 5개 변수가 통계적으로 유의미한 차이를 보이는데, 여성공무원 찬성의 정도가 높았고, 지방직이 국가직에 비해, 연령은 낮을수록, 생활수준이 낮을수록, 기능고용직 종사자가 더욱 찬성의 정도가 높은 것으로 보인다. ③승진할당제는 성별, 연령, 근속기간 등 3개 변수가 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 특히 남성공무원은 보통보다 낮게 나타난데 반해 여성은 보통보다 높게 찬성하고 있으며, 연령이 낮고, 근속기간이 짧은 공무원의 찬성이 더 높게 나타났다. ④탄력적 근무시간제는 성별, 소속, 연령, 직종, 근속기간, 근무처 등 6개 변수가 통계적으로 유의미한 결과를 보였다. 특히 탄력적 근무시간제에 연령이 낮은 여성공무원이 더욱 필요한 것으로 보이며, 국가직 및 중앙부처 근무자의 근무환경이 지방직 및 자치단체 근무자보다 유연하지 못하고, 경직되어 있다는 점을 보여준다. ⑤멘토링제는 성별만 유의미한 결과를 보이는데, 전체적으로 보통을 훨씬 상회하는 높은 찬성을 보이나, 남성공무원에 비해 여성공무원이 찬성의 정도가 높았다.

결국 공직사회에서의 여성차별 철폐와 여성대표성 확보를 위한 적극적인 제도적 변화와 개혁이 필요하다고 본다. 여성관리자 임용목표제 확대를 통한 적극적 조치는<sup>21)</sup> 여성관리자의 임용상황이 강제적인 방법으로나마 개선될 것이며, 이의 부작용(역차별 주장)을 막기 위한 보완책도 함께 강구하여야 한다. 또한 보직배치할당제 및 승진할당제가 달성되기 위해서는 양성평등의 순환보직, 각 부서별로 모든 여성공무원들이 배치될 수 있도록 하여야 하며, 여성공무원들에 대하여 특별한 관리능력을 함양할 수 있는 교육프로그램이 필요하다. 탄력적 근무시간제는 최근 전자정부의 시행과 더불어 재택 및 원격근무의 활성화가 가능할 것으로 보이므로 이에 대한 여성공무원만의 제도가 아닌 남·여 공무원 모두에게 필요한 제도라는 인식의 전환이 도모되어야 한다.

본 연구는 여성공무원의 인사와 관련한 정부의 통계자료를 바탕으로 한 연구가 아니라 공무원들의 인식을 바탕으로 한 조사연구이기 때문에 객관성 및 조사대상의 대표성 확보 등에는 어려움이 있고, 그러다 보니 구체적인 정책적 함의를 이끌어내기 보다는 경험적 연구를 바탕으로 관리적 여성공무원의 인사 정책방향을 제시하고 있다는 점에서 한계를 내포하고 있다. 향후 이를 보완하기 위한 객관적인 통계자료와 주관적인 경험적 조사를 연계한 종합적인 연구가 필요하리라 사료된다.

21) 적극적 조치(Affirmative Action)를 단순히 채용의 도구(tool)로서만 인식 할 것이 아니라 보다 광범위한 인적자원관리 프로그램으로서 인식하여야 한다(Riccucci, 1991).

## 참고문헌

- 권경득. (2000). 공직 인사상의 여성차별 실태와 개선방안. 「정부와 여성참여」. 141-172. 박재창 편. 서울: 법문사.
- 김복규·강세영. (1999). 지방여성공무원의 고용실태와 평등고용 촉진에 관한 연구: 대구시의 사례. 「한국행정학보」. 33(2): 183-198. 한국행정학회
- 김영미. (1999). 여성정책의 이론적 고찰과 과제. 「사회과학논집」. 17(1). 한국외국어대학교
- \_\_\_\_\_. (2004). 관리직 여성인력의 확대와 전문성 확보를 위한 정책대안에 관한 연구. 「한국행정연구」. 13(2). 한국행정연구원.
- 김원홍 외. (1999). 여성공무원의 보직실태와 개선방안. 한국여성개발원.
- 김판석·배득종·김영미. (2000). 관리직 여성공무원 육성을 위한 21가지 정책방안. 「한국행정학보」. 34(1). 한국행정학회.
- 문미경·김혜영. (2004). 관리직 여성공무원 보직실태와 개선방안에 관한 연구. 2004: 210-9. 「연구보고서」.
- 박영미. (2000). 고위여성공무원의 보직실태와 정책결정. 「정부와 여성참여」. 한국행정학회세미나발표논문집.
- 박재창. (2000). 「정부와 여성참여」. 서울: 법문사.
- 박천오·강재상·권경득·김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국정책학회보」. 10(3): 199-224.
- 배득종·김영미. (2002). 여성공무원 채용목표제의 효과분석. 한국행정학회세미나발표논문집.
- 배득종·김판석·김영미. (2000). 관리직 여성공무원 육성을 위한 기관별 Target-Base 인력관리방안. 「한국행정학보」. 34(1): 137-158.
- 이영애. (2003). 실적제 공무원 인사제도의 변형적 집행에 관한 연구: 충청지역의 사례연구를 중심으로 한 여성공무원 우대제도에 대한 인식과 태도.
- 이재풍. (2002). 여성공무원 인사정책의 평등실현방안. 연세대 석사학위논문.
- 임두택. (2003). 참여정부의 여성공무원 인사정책. 한국정부학회 2003년도 추계학술대회논문집. 247-259.
- 제갈돈·송건섭. (2000). 지방 여성공무원의 차별적 인사관리. 「정부와 여성참여」. 265-294. 박재창 편. 서울: 법문사.
- 홍미영. (2004a). 관리직 여성공무원의 대표성 확보에 대한 관료저항의 실태와 영향요인 분석. 「한국정책학회보」. 13(4): 45-71.
- \_\_\_\_\_. (2004b). 여성공무원에 대한 '유리천정' 현상에 관한 연구: 성별차이비교를 통한 시론적 분석. 「한국사회와 행정연구」. 15(3): 329-363.

- 중앙인사관리위원회. (2005). 여성공무원 인사관리지침. 중앙인사위원회예규 제70호.
- 중앙인사위원회. 행정자치부. (2004).「여성공무원인사관리지침」.
- 중앙인사위원회 및 정부혁신지방분권위원회(인사개혁전문위원회). 회의 및 보도자료. (2001-2004).
- 한국지방행정연구원. (1992). 지방자치실시에 따른 여성공무원 역할정립에 관한 연구-여성공무원인사정책을 중심으로. 연구보고서 제129권.
- 행정자치부. (2003). 통계연보.
- 행정자치부 여성정책담당관실. (2002). 여성과 공직
- 행정자치부. (2001).「여성공무원발전기본계획」.
- 행정자치부. (1998).「공직사회의 여성정책 및 남녀평등의식 조사 결과보고서」.
- 현대리서치연구소. (2002). 공직사회 양성평등의식 및 여성공무원 근무만족도 조사 결과보고서.
- Berman, Melissa A. (1988). Talking Through Glass Walls. Across the Board. 25(8)
- Daley, D. M. (1996). Paths of glory and the glass ceiling: Differing patterns of career advancement among women and men in federal employees. Public Administration Quarterly. 20(2): 143-162.
- Dugan, B. et al. (1993). The glass ceiling: Potential causes and possible solutions. Alexandria. VA: Human Resources Research Organization.
- Lewis, G. B. (1986). Gender and promotions: Promotion chances of white men and women in federal white-collar employment. Journal of Human Resources. 21(3).
- Riccucci, Norma M. (1991). Affirmative Action in the Twenty-first Century: New Approaches and Developments. in Carolyn Ban and Norma M. Riccucci. (1991). Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challenges. White Plains. N.Y.: Longman Publishing Group.
- United Nations Development Programme(UNDP). (1998). Human Development Report . New York: UNDP.
- <http://www.csc.go.kr>
- <http://www.mogaha.go.kr>
- <http://www.moge.go.kr>
- <http://www.women21.or.kr>

## Abstract

# A Study on the Sexual Discrimination Consciousness and Direction of Female Personnel Policy: Focused on Higher-Level Women in Government

Jae-Kee Kim

The purpose of this paper is to present the personnel policy direction for higher-level women in government by analyzing comparatively the consciousness of male and female public officials on major issues related to sexual discrimination and current female personnel policy in the participatory government.

The survey for the consciousness of male and female public officials has been conducted for public employees who live in Daegu City and GyeongsangBukdo Province for two weeks. It includes three major issues related to sexual discrimination in the government, current female personnel policy in the participatory government and the effect of gender representative alternatives.

The survey was analyzed using statistical methodologies, such as frequency analysis, crosstabs for comparing intergroup differences and finding occupational characteristics. The SPSS program was used to analyze the data.

In conclusion, there are sexual discrimination and glass ceiling in the government.

The reason has been found social custom and traditional practice in the Korean organization for ages. To overcome these problems, affirmative reform such as promotion or post allocation should be enforced strongly besides improving female personnel policy in the government.

**【Key words: female public officials, higher-level women in government, public personnel policy, sexual discrimination consciousness】**