

서울시 여성가족정책 리뷰

2025.02.(제 1호)

유리천장을 넘어, 동등한 권한 확보로 나아가기 위한 과제

나성은·이재경

/ 서울시여성가족재단 정책개발실 여성가족정책팀

[관련 분야 재단 연구 현황]

서울시 경력단절여성등의 경제활동에 대한 실태조사 및 정책 과제 연구(2023)

서울시 일·생활균형 실태조사 및 정책 과제(2023)

서울시 가족 성평등 실태조사 및 정책 과제(2023)

서울시 성평등 조직문화 조성을 위한 정책 과제(2020)

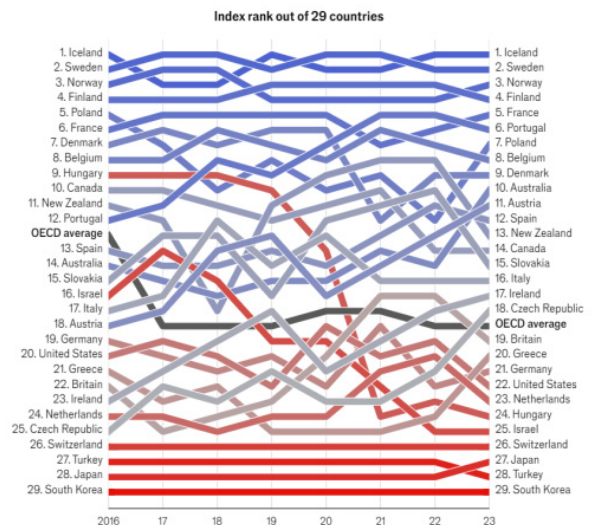
노동시장의 성평등 수준을 비교평가할 수 있는 지표로 유리천장지수(하단 설명 참조)를 들 수 있다. 우리나라는 조사가 처음 시작된 2013년부터 최근에 이르기까지 OECD 국가 비교에서 최하위를 벗어나지 못하는 실정이다. 한국은 성별임금격차, 여성 관리직 비율, 기업 내 여성임원 비율 등 여성 대표성 영역에서 순위가 떨어지며, 이러한 결과는 성평등지수에서도 유사하게 확인된다.

이를 개선하기 위해 다양한 정책적 노력이 지속적으로 이루어져 왔으며, 성별 불평등한 현실은 더디지만 조금씩 변화하고 있다. 그러나 견고한 유리천장을 넘어서 동등한 권한 확보로 나아가기 위해서는 보다 강력한 정책적 지원과 관심이 요구된다. 이번 리뷰에서는 서울지역을 중심으로 여성 관리직 비율, 기업 내 여성임원 비율 등 여성 대표성 영역 현황을 살펴보고, 양성평등한 방향으로 변화를 가속화하기 위해 요구되는 과제를 제안하고자 한다.

□ 유리천장지수

- ▶ 영국 '이코노미스트'지(*The Economist*)에서 매년 세계 여성의 날(3.8.)을 맞이하여 발표
- ▶ 지표 구성: 고등교육률, 경제활동참가율, 성별임금격차, GMAT 여성 비율, 여성 관리직 비율, 여성 임원 비율, 임금 대비 양육비 지출, 모성보호 휴가, 부성보호 휴가, 여성의원 비율 등 10개 지표를 통해 OECD 회원국 29개국의 여성 역할과 영향력을 측정
- ▶ 2023년 현황을 보면 아이슬란드가 2년 연속 1위를 차지했으며, 북유럽 국가들이 상위권에 위치해 있음. 반면, 한국, 일본, 터키는 지속적으로 하위권에 머무름.

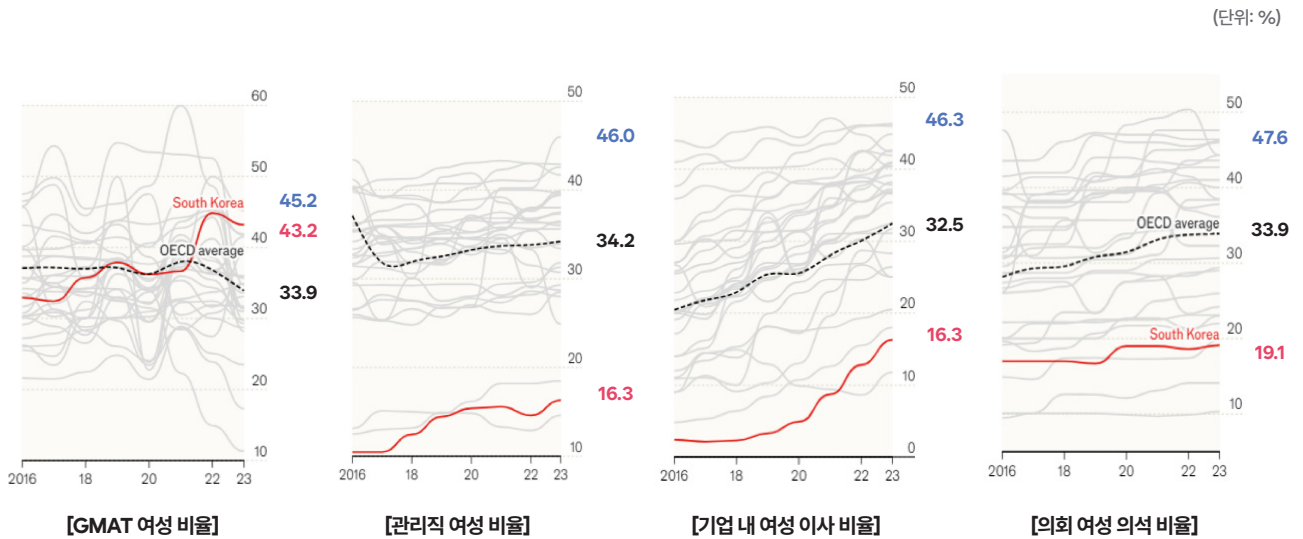
※ 출처 : <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>
(인출일: 2025.1.24.)



여성 대표성 분야 성평등수준의 변화

○ 여성 대표성 관련 국제 비교 현황(2023년 기준)

- 유리천장지수에서 여성 대표성을 설명해 주는 세부지표는 경영 분야 3개(경영대학원 입학시험 여성 비율, 관리직 여성 비율, 기업 내 여성 이사 비율), 정치 분야 1개(의회 여성 의석 비율)임.
- 경영 분야 지표 중 경영대학원 입학시험(GMAT)의 여성 비율은 43.2%로 OECD 평균(33.9%)보다 높은 상위권에 속하는 반면, 관리직 여성 비율과 기업 내 여성 이사 비율은 16.3%로 각각 29개국 중에서 28위에 그침. 2016년에 관리직 여성 비율 10.5%, 기업 내 여성 이사 비율 2.4%였던 것과 비교하면 대폭 증가한 것이나, OECD 국가 평균(2023년 각각 34.2%, 32.5%)에는 한참 미치지 못함.
- 정치 분야 지표인 의회 여성 의석 비율은 19.1%로 27위를 차지하며, 2016년 17.0%에서 2.1%p 상승한 데 그침(OECD 평균: 2016년 28.2% → 2023년 33.9%).



[그림 1] 유리천장지수 내 여성 대표성 지표 추이(2016-2023)

출처: <https://www.economist.com/graphic-detail/glass-ceiling-index>(인출일: 2025.1.24.)
 주: 파란색-해당지표 1위 국가, 검정색-OECD 평균, 빨간색-한국 수치임.

- 즉, 지난 10여 년간 우리나라의 여성 대표성은 점차 높아지는 추세이나 OECD 평균 수준에 다다르기 위해서는 더 많은 정책적 개입이 요구됨을 알 수 있음.

○ 지역성평등지수를 통해 본 서울시 여성 대표성 추이

- 지역성평등지수의 여성 관리직 비율을 보면, 서울시의 경우 여성 비율이 2018년부터 2021년까지 상승 추세였다가 2022년에 다소 하락한 것으로 나타남. 전국 현황과 비교해보면 평균 정도에 머물고 있으며 1위 지역과의 차이는 7.1%p임(서울시 14.1%, 1위 지역 21.2%).
- 서울시 여성의원 비율의 경우 광역 의회의원 28.6%(2022년), 기초 의회의원 39.8%로 1위 지역과의 격차가 각각 14.9%, 11.0%임.

유리천장을 넘어, 동등한 권한 확보로 나아가기 위한 과제

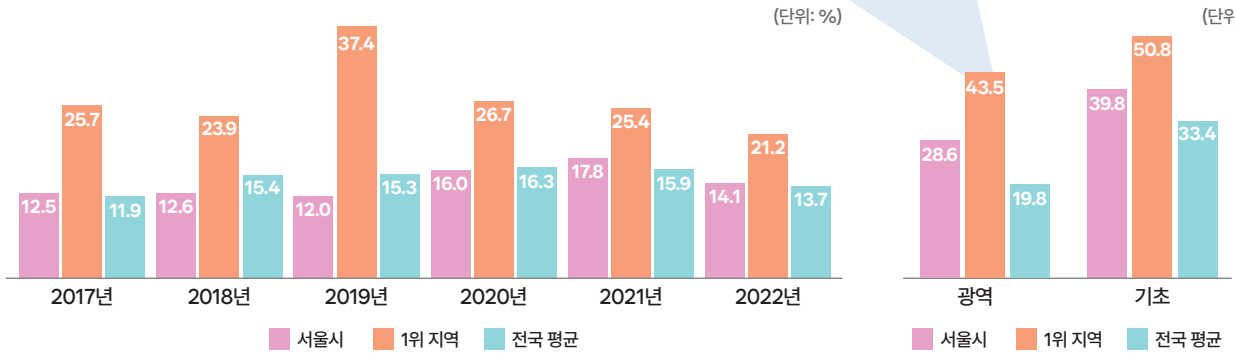


그림 3 | 여성관리자 비율(2017-2022)

그림 4 | 광역 및 기초 의회의원 여성 비율(2022)

출처: 여성가족부, 『2023년 지역성평등보고서』, p.198~199, 201.

- 개편 지역성평등지수¹⁾와 연관시켜 보면, 고용, 교육 등 ‘자원의 동등한 접근’ 목표와 관련된 분야에서 서울시 성평등 수준이 높은 반면 의사결정과 같이 ‘동등한 권한’ 확보를 위한 분야에서 여성 진입 현황이 저조한 것을 알 수 있음.²⁾

○ 여성 고위직 확대의 중요성

- 여성 대표성을 높이기 위해 유리천장지수 경영 분야에서의 여성 권한 확대가 중요하며, 특히 기업 내 여성관리자 현황에 주목할 필요가 있음. 중간관리자 여성 규모는 ‘관리자 비율’ 지표로 구성할 뿐 아니라 나아가 향후 승진을 통해 ‘임원 비율’에도 영향을 미치기 때문임.
- 「여성관리자패널조사」 데이터 분석 결과 차장급 승진까지는 성별격차가 두드러지지 않으나, 부장급 이상인 경우 여성관리자의 승진 비율은 30% 중반대로 떨어짐. ‘사원 → 대리’ 승진 시 성별격차는 6.3%p, ‘대리 → 과장’ 승진의 경우 2.1%p이며, ‘과장 → 차장’ 승진 시의 격차는 -0.7%p로 나타남. 반면, ‘차장 → 부장’ 승진 비율은 여성 35.6%, 남성 51.5%로 격차가 15.9%p에 이르며, ‘차장 → 임원’ 승진 시 성별격차는 10.8%p임.

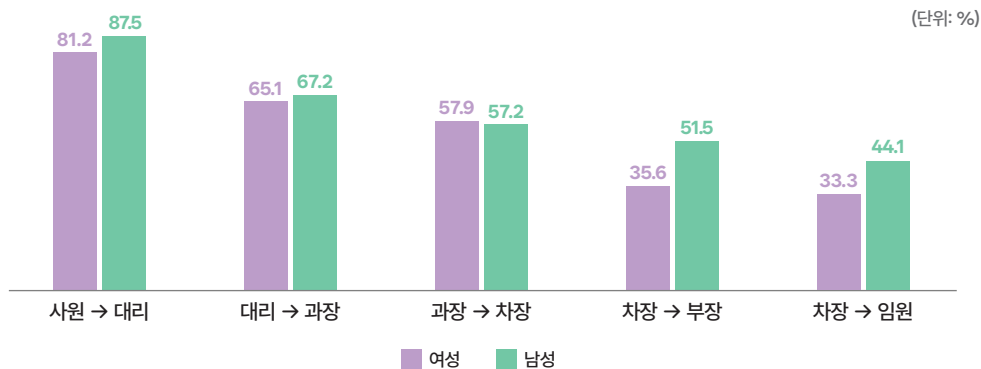


그림 5 | 성별 직급별 관리자 승진 비율

주: 여성관리자패널 1~4차 중 서울 소재 사업장 인사담당자 응답 결과(N=488)를 분석

- 이와 같이, 낮은 직급에서 관리자 승진 시 성별 차이가 거의 나타나지 않지만 직급이 올라갈수록 여성관리자가 되기 어려운 점에 주목할 필요가 있음. 여성관리자가 부장급 이상 고위직으로 승진 시 유리천장을 경험할 가능성이 높으며, 이러한 문제를 해소하기 위해 관리자의 경력목표에 영향을 미치는 요인을 파악하고 정책적 지원 방안을 모색해야 할 것임.
- 관련하여 다음 절에서 「지역별고용조사」를 통해 서울 소재 기업의 여성관리자 현황을 파악하고, 「여성관리자패널조사」 데이터를 중심으로 여성관리자 특성과 이들의 경력목표에 영향을 미치는 요인을 살펴보고자 함.

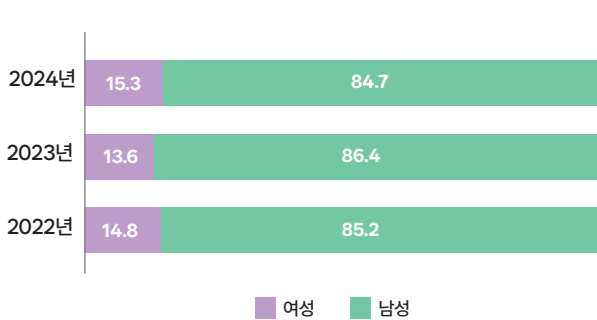
1) 개편 지역성평등지수의 3대 목표는 동등한 권한, 자원의 동등한 접근, 평등한 관계임. * 출처: 『2023년 지역성평등보고서』, p.27.

2) 자세한 내용은 「서울시 여성가족정책 리뷰」 2024-08호 “서울시 성평등지수 현황과 과제” 참조

여성관리자의 경력목표에 영향을 미치는 요인

○ 서울 소재 기업의 성별 관리자 현황

- 서울 소재 기업(100인 이상 규모)의 관리자 현황을 성별로 살펴보면, 2024년 상반기 기준으로 여성관리자 비율은 15.3%인 것으로 파악되며, 이는 2022년 상반기와 비교했을 때 0.5%p 상승한 수치임. 연령대별로는 15~30세 미만인 경우 여성 관리자 비율이 52.5%에 이르는 것으로 나타나나 사례 수가 적어³⁾ 전체 평균에 영향을 미치기 어려우며, 30~50세 미만 17.8%, 50~55세 미만 17.6%, 55세 이상에서는 11.0%인 것으로 파악됨.

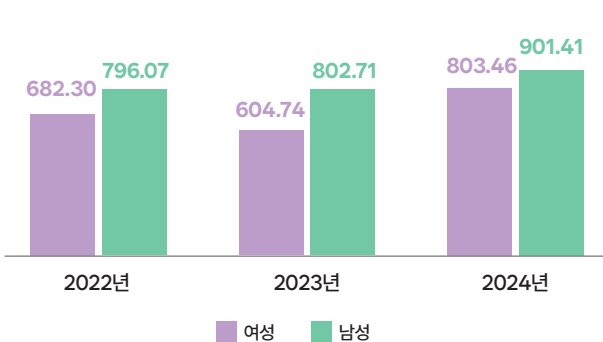


|그림 6| 서울 소재 기업의 관리자 성비 추이(2022-2024)

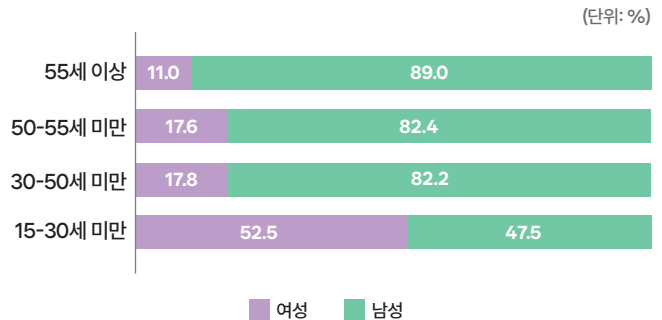
출처: 지역별고용조사 DB(2024), 각년도 상반기 자료
 주: 1) 시군구 가중값 적용
 2) 종사상 지위가 임금근로자인 경우만 추출
 3) 연령 구분은 원자료에 따름

- 서울 소재 기업에 근무하는 관리자의 성별에 따른 임금 및 노동시간 차이를 살펴본 결과 통계적으로 유의한 차이를 나타냄. 2024년 기준 여성관리자 평균 임금은 남성관리자에 비해 약 98만 원(여성 803.46만원, 남성 901.41만원) 낮으며, 노동시간은 1.6시간(여성 39.97시간, 남성 41.58시간) 짧음. 즉, 여성관리자의 노동시간이 짧은 점을 감안하더라도 시간당 임금 수준이 남성관리자에 비해 낮은 경향을 보임(|표 1|참고).

- 그런데 최근 3년간의 추이를 보면 2024년의 경우 전년도 대비 여성관리자의 평균 노동시간은 줄어든 반면 평균 임금은 상승하여, 시간당 임금 수준의 성별차이가 다소 감소한 것으로 볼 수 있음(|그림 8|, |그림 9|참고).



|그림 8| 성별 관리자 평균 임금 추이

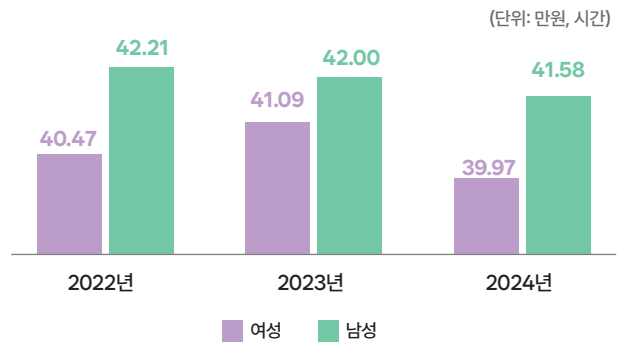


|그림 7| 연령별 서울 소재 기업 관리자 성비(2024)

|표 1| 서울 소재 기업 관리자의 평균 임금 및 노동시간

항목		2022년	2023년	2024년
임금 (만원)	여성	682.30	604.74	803.46
	남성	796.07	802.71	901.41
t		33.262***	49.753***	18.437***
노동시간	여성	40.47	41.09	39.97
	남성	42.21	42.00	41.58
t		37.162***	15.597***	21.591***

출처: 지역별고용조사 DB(2024), 각년도 상반기 자료
 주: 1) ***p<0.001
 2) 시군구 가중값 적용
 3) 종사상 지위가 임금근로자인 경우만 추출
 4) 임금: 3개월 평균 임금, 노동시간: 주된 일에 대한 노동시간



|그림 9| 성별 관리자 평균 노동시간 추이

3) 전체 표본의 0.6%에 그침.

○ 여성관리자의 경력목표에 영향을 미치는 개인적, 조직적 요인

- 여성관리자의 경력목표에 미치는 요인을 파악하기 위해 「여성관리자패널」 4차 wave를 분석하였으며, 서울 소재 기업의 여성 응답자 특성은 다음과 같음.
- 연령대별 현황을 보면 40대가 47.9%로 가장 큰 비중을 차지하며, 배우자 유무별로는 배우자가 있는 사례가 전체의 71.2%를 차지함.
- 자녀 유무를 보면 자녀가 있다고 응답한 비율이 61.9%이며, 이들의 자녀 연령대는 13세 이상인 경우가 50.6%에 이름.

표 2 | 서울 소재 기업의 여성관리자 직급별 현황

(단위: 사례 수, %)

독립변수	전체	과장급 이하	차장급	부장급
		계	296(100.0)	169(100.0)
연령	계	520(100.0)	296(100.0)	55(100.0)
	30대 이하	103(19.8)	81(27.4)	4(7.3)
	40대	249(47.9)	133(44.9)	34(61.8)
배우자 유무	계	520(100.0)	296(100.0)	55(100.0)
	배우자 있음	370(71.2)	209(70.6)	31(56.4)
	배우자 없음	150(28.8)	87(29.4)	24(43.6)
자녀 유무	계	520(100.0)	296(100.0)	55(100.0)
	자녀 있음	322(61.9)	172(58.1)	31(56.4)
	자녀 없음	198(38.1)	124(41.9)	24(43.6)
자녀 연령대	계	322(100.0)	172(100.0)	31(100.0)
	0세-6세	61(18.9)	40(23.3)	3(9.7)
	7세-12세	98(30.4)	51(29.7)	13(41.9)
	13세 이상	163(50.6)	81(47.1)	15(48.4)

주: 1) 여성관리자패널 4차 wave 분석 결과(서울지역)
2) 임원급은 분석에서 제외함

- 관리자의 경력목표에 영향을 미치는 요인을 분석하고자 로지스틱 회귀분석을 실시함. 그 결과 일·생활 균형과 관련하여 배우자가 집안일하는 시간이 길수록 여성관리자의 경력목표에 긍정적 영향을 미침. 반면에, 미사용 휴가일수는 길어질수록 여성관리자의 경력목표에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타남.
- 또한 직급별 결과를 보면, 여성관리자의 경우 차장급에서 다른 직급보다 경력목표에 대한 기대가 높은 것으로 확인됨.
- 개인 특성에서 연령은 여성 및 남성관리자의 경력목표에 영향을 미치지 않지만, 응답자 전체로 보면 연령이 높아질수록 경력목표가 낮아지는 것으로 나타남.

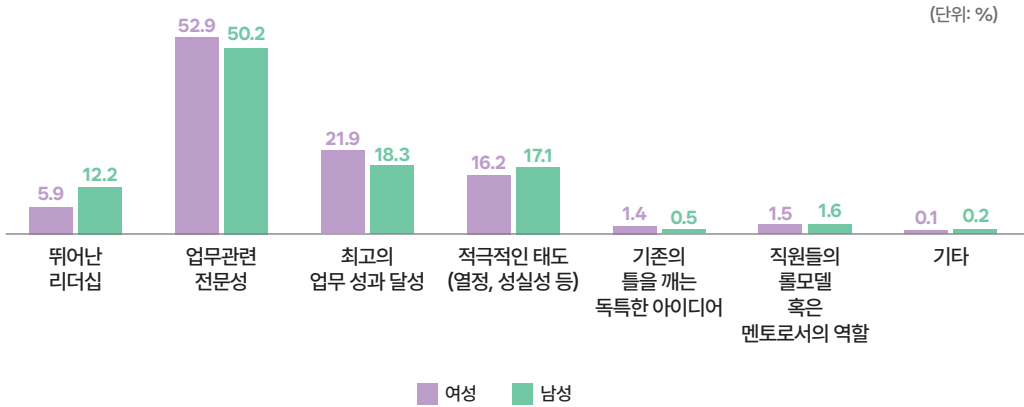
표 3 | 관리자의 경력목표에 영향을 미치는 요인

독립변수	전체 Exp(B)	여성 Exp(B)	남성 Exp(B)	
조직문화	일생활균형 조직문화	1.249	1.028	1.223
	성차별적 조직문화	1.109	1.202	.941
조직 인력 현황	팀내 여성 비율	.993	.988	.995
	직속상사 성별	.918	1.274	.621
일·생활 균형	일→가정 긍정적 영향	1.360	1.468	1.017
	일→가정 부정적 영향	.870	.714	1.124
	가정→일 긍정적 영향	.939	.819	1.967
	가정→일 부정적 영향	1.001	1.059	.989
	하루 평균 집안일 시간_본인	.943	.872	.999
	하루 평균 집안일 시간_배우자	1.048	1.156*	.969
	미사용 휴가일수	.934*	.904*	.999
직급	직급_차장	1.433	2.378*	.603
	직급_부장	.502	.418	.533
개인 특성	자녀유무(있음=1)	.933	.436	.892
	개인 연령	.855*	.953	3.174
종사자 규모	종사자규모_300인 미만	1.056	.661	2.852
	종사자규모_500인 미만	1.498	1.412	2.142
	종사자규모_500인 이상	1.108	1.040	1.502
수정된 R ²	0.158	0.252	0.186	
N	713	520	193	

주: 1) 여성관리자패널 4차 wave 분석 결과(서울지역)
2) *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

○ 여성관리자의 경력개발과 네트워크 강화를 위한 조건

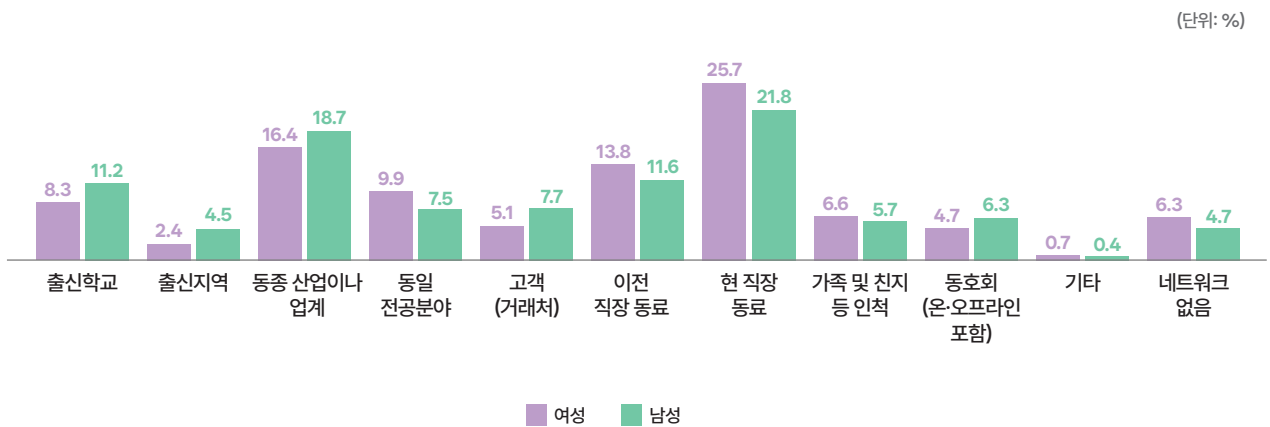
- 여성관리자의 경력유지를 위한 지원 방향을 파악하기 위해 관리자가 인식하는 핵심 역량과 네트워크 현황을 분석하였음. 회사가 기대하는 핵심 역량에 대한 의견은 ‘업무관련 전문성’이 가장 높고, ‘최고의 업무 성과 달성’, ‘적극적인 태도’ 등의 순으로 높게 나타남. 응답결과는 성별에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이는데, 여성관리자의 경우 ‘업무관련 전문성’, ‘최고의 업무 성과 달성’을 응답하는 비율이 높고 ‘뛰어난 리더십’ 항목의 응답 비율이 상대적으로 낮음.



[그림 10] 회사가 기대하는 핵심 역량 (1순위)

주: 여성관리자패널 1~4차 중 서울 소재 사업장 관리자 응답 결과(N=2,106) 분석 결과

- 업무상 도움을 받는 주된 네트워크를 보면 ‘현 직장 동료’, ‘동종 산업이나 업계’, ‘이전 직장 동료’ 등의 순으로 나타남. 여성의 경우 ‘현 직장 동료’, ‘이전 직장 동료’를 답한 비율이 남성에 비해 높고, 남성의 경우 ‘동종 산업이나 업계’, ‘출신학교’를 답한 비율이 상대적으로 높은 특징을 보임. 즉, 여성관리자는 전현직 동료와의 네트워크를 통해 상대적으로 더 많은 도움을 받는 것으로 나타남.



[그림 11] 업무상 도움을 받는 네트워크(복수응답)

주: 여성관리자패널 1~4차 중 서울 소재 사업장 관리자 응답 결과(여성 N=1,250, 남성 N=509)를 분석함

결론: '동등한 권한' 확보를 위한 향후 과제

○ 시사점

- 지금까지 살펴본 바를 요약하면 서울 소재 기업에 종사하는 여성관리자 수는 증가 추세이지만 전체 관리자에서 차지하는 비율이 낮고, 남성관리자와 비교했을 때 더 짧은 시간 일하고 더 적은 임금을 받는 것으로 나타남. 이는 노동시장 내 여성 지위의 상승을 가로막는 유리천장이 밀려 올라갔을 뿐 결정적으로 균열을 내지 못하고 있는 현실을 반영함.
- 또한 여성관리자의 경력목표에 영향을 주는 요인을 분석한 결과 남성관리자와 달리 '미사용 휴가일수', '배우자의 평균 집안일 시간' 등 일·생활 균형과 관련된 요인이 영향을 미치는 것으로 확인됨. 특히 '차장급'에서 경력목표가 유의한 영향을 미치고 있어, 여성 중간관리자를 '임원급'으로 진출시키기 위한 경력 관리와 경력개발 지원이 요구됨.

○ 여성과 남성 모두를 위한 일·생활 균형 지원 확대

- 일·생활 균형의 효과는 특정 성별에 한정되지 않으며, 여성과 남성 모두가 일과 가족생활, 모·부성 및 돌봄 보장, 여가문화 생활을 누리⁴⁾으로써 삶의 질 향상을 기대하도록 해 줌. 특히 일·생활 균형 지원 강화를 통해 남성의 가사 및 돌봄 참여를 독려할 필요가 있으며, 다양한 일·생활 균형 인증 제도⁵⁾를 적극 활용하여 인증기업에 대한 지원 확대 등을 적극 모색해야 할 것임.
- 또한 일·생활 균형 문제가 여성관리자의 경력목표에 영향을 미치는 만큼, 여성관리자의 생애주기와 경력관리가 교차하는 지점에 대한 면밀한 분석과 정책 설계가 요구됨. 생애주기에 대한 이해를 바탕으로 경력목표 상향화 및 경력유지를 가능케 하는 지원 방안을 다각적으로 모색함으로써 여성관리자 및 임원 비율 제고를 도모해야 할 것임.

○ 양성평등한 조직문화 정착

- 조직 내 여성관리자 및 여성임원 비율을 확대하기 위해서는 여성직원이 승진을 기대할 수 있는 여건이 마련되어야 하며, 특히 여성관리자의 경력유지와 조직 내 임원 진출을 독려하는 분위기가 조성되어야 할 것임. 이를 위해 기업 투자 및 지원 시 평가지표에 여성인력 활용 정도를 포함하도록 유도할 필요가 있음.
- 또한 여성관리자가 부서 및 업무 배치, 교육훈련 기회, 승진·승급, 인사고과, 의사결정과정, 네트워크 참여 등에서 차별을 경험하지 않도록 객관성과 공정함을 담보하는 합리적 인사관리제도가 정착될 필요가 있음. 뿐만 아니라 '공정한 인사관리제도'에 대한 인식에 성평등, 일·생활 균형이 포함될 수 있어야 할 것임(강민정 외, 2024).

○ 여성관리자를 위한 경력관리 및 네트워크 강화

- 보다 많은 여성관리자가 임원으로 진출할 수 있도록 고위직급의 경력목표 상향화를 유도하는 방안이 모색될 필요가 있음. 경력개발을 위한 교육 기회가 차별 없이 제공되는 것이 중요하며, 경력 특성에 맞게 세분화된 직무교육을 제공하고 여성핵심인력 관리를 제도화(조혜원 외, 2016)할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것임.
- 뿐만 아니라 여성관리자의 임원 진출이 어려운 점을 염두에 두고 이직을 통한 경력 상향의 가능성을 열어둘 필요가 있으며, 여성관리자의 경력목표에 따른 네트워크 활용 차이(임희정, 2024), 적극성 등을 파악하기 위한 심층 분석이 필요할 것으로 보임.

4) '서울특별시 남녀고용평등과 일·생활 균형 지원에 관한 조례', 제1조(목적)에 명시된 사항임.

5) 가족친화 인증기업(여성가족부), 워라밸실천 우수기업(고용노동부), 여가친화 인증기업(문화체육관광부), 서울형 강소기업(서울시) 등이 있음(강은애 외, 2023: 227).

참고문헌

- 강민정·마경희·이승현·노우리(2024). 『기업 내 공정과 성평등 구현을 위한 인사관리제도와 정책방안』. 한국여성정책연구원.
- 강은애·남이해(2023). 『서울시 일·생활균형 실태조사 및 정책과제』. 서울시여성가족재단.
- 김은정·조선미·오은진·배호중·박송아·임연규·노우리·김근태·안서연·이기재(2023). 『2023년 여성관리자패널조사』. 한국여성정책연구원.
- 임희정(2024). 남녀관리자의 리더십 및 네트워크 특성이 경력성공에 미치는 효과. 『여성연구』 Vol.120 No.1, pp.71~95.
- 조혜원·함인희(2016). “기업 관리직의 젠더 격차와 “유리천장” 분석”. 『한국사회정책』 제23권 제2호, pp.49~81.
- 주재선·김효주·김은정·송치선(2023). 『2023년 지역성평등보고서』. 여성가족부.