

공공조직 내 성별 승진격차에 관한 탐색적 연구*

김화연** · 이숙종***

요약

최근 인사관리분야에서 ‘일과 삶의 균형’이나 ‘양성평등 조직문화’와 같은 새로운 인사전략이 주목 받고 있다. 이는 교육적 성취와 근로동기에 있어 남성과 차이가 없는 청장년 여성층의 경제활동 참여율이 지속적으로 증가하는 현상과 무관하지 않은 것으로 보인다. 하지만 한국은 OECD국가 중 7년 연속 유리천장 지수 최하위를 기록하며 ‘여성이 일하기 가장 안좋은 나라’로 꼽혀왔다. 즉 정부가 여성 근로자의 적극적인 경제활동을 위해 다양한 지원 제도들을 마련하고 있음에도 불구하고, 그러한 제도들이 실제 직장에서 현실적인 도움을 주지 못하고 있는 것이다.

본 연구는 이러한 배경 속에서 공공조직 내 성별 승진격차에 대한 탐색적 연구를 수행하고자 하였다. 특히 공공조직 내 승진에 영향을 미치는 비공식적 요인을 규명하여 공식적 요인 이면의 숨겨진 맥락을 이해하고자 하였으며, 이를 통해 유리천장 현상을 견고히 하는 구체적 요인들을 탐색하여 공공조직에 보다 현실적인 제언을 이끌어내고자 하였다. 이를 위해 기존에 논의된 연구를 바탕으로 유리천장 현상의 원인으로 제시된 요인들을 성 역할에 대한 편견(사회구조적 요인), 남성중심의 네트워크(사회관계적 요인), 제도의 실효성(조직제도적 요인), 조직우선주의 문화(조직문화적 요인)로 나누었다. 또한 기존 연구에서 규명하지 못한 한국적 맥락에서의 구체적 요인들을 탐색하기 위하여 중앙 및 지방공무원 13명을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였으며 근거이론을 통해 해당 내용을 분석하였다. 본 연구는 이러한 분석결과를 토대로 기존 연구에서 제시한 요인을 재확인하고 새로운 맥락에서 탐색된 요인들을 소개함으로써 연구의 이론적·실천적 함의를 제시하였다.

◆ 주제어: 공공조직, 유리천장, 조직문화, 일과 삶의 균형

I. 서론

최근 공공조직 뿐 아니라 민간조직에서도 ‘일과 삶의 균형’이나 ‘양성평등 조직문화’와 같은 새로운 인사전략이 언급되고 있다. 급변하는 사회변화에 따라 기성세대와 다른 다양한 가치관을 가진 후속세대들이 조직에 유입되면서 개인의 삶을 중요시하는 분위기가 형성되었기 때문이다. 또한

* 이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구입니다(NRF-2016S1A3A2 924832).

** 주저자

*** 교신저자

여성의 경제활동이 증가하면서 장시간 일하는 남성을 중심으로 발전해 온 조직문화에 대한 개혁을 요구하는 목소리도 커지고 있다. 교육적 성취와 근로동기에 있어 남성과 차이가 없는 청장년 여성층의 경제활동 참여율은 향후 더 늘어날 전망이어서 이들에 대한 합리적이고 바람직한 인사관리체계의 혁신이 요구되고 있는 상황이다(최무현 외, 2007; 손승영, 2005).¹⁾

여성의 사회진출 빈도의 증가가 여성의 근로 지속성의 증가를 의미하는 것은 아니다. 우리 사회는 오랫동안 이어져온 전통적 성역할에 대한 인식 때문에 '가정의 일은 여성의 몫', '경제활동은 남성의 몫'이라는 고정관념을 여전히 지우지 못하고 있다. 이러한 고정관념은 여성의 경력단절에 영향을 미칠 뿐 아니라,²⁾ 직장에 남아있더라도 주요보직 이동이나 승진결정에 있어 여성의 능력을 제대로 평가받지 못하게 하고 있다(김경아, 2016; 주희진, 2005).

일과 가정 사이에서의 갈등, 성 역할에 대한 잘못된 인식으로 인해 한국은 OECD 국가 중 유리천장이 가장 두꺼운 나라로 꼽히고 있다. 영국 이코노미스트(Economist)에서 발표하는 유리천장 지수에서 OECD국가 중 한국은 7년 연속으로 여성이 일하기 가장 안 좋은 나라로 발표되었다. 뿐만 아니라 2017년 세계경제포럼(WEF: World Economic Forum)에서 발표한 성 격차 지수(Gender Gap Index)에서도 한국은 144개국 중 118위로 하위권을 차지하였다. 비교적 양성평등의 실현정도가 높을 것이라고 여겨지는 공공조직에서도 여성 고위직 비율은 6.7%에 불과하다(여성가족부, 2019).

개인에게 직장은 일상생활에서 가장 많은 시간과 에너지를 투자하는 공간이며, 승진은 단순히 직급 내에서 수직 이동이 아니라 오랜 시간 노력한 업무에 대한 보상이자 자아실현의 수단이다. 특히 본 연구에서 살펴보고자 하는 공공조직의 경우 금전적 인센티브가 강하지 않기 때문에 승진이라는 제도를 통해 개인의 내·외재적 동기를 충족시키는 경향이 더욱 강하게 나타난다(이용모, 2011; 이형우, 2016, 박천오, 2012). 때문에 조직 내 여성 공무원이 지속적으로 승진에 있어 보이지 않는 장벽에 직면하게 된다면 조직 내에서 업무수행 동기를 상실하게 되고 조직에 대한 신뢰를 잃게 된다(정재명, 2010; 권일웅·한승희, 2015). 더욱이 공공조직은 입사에 있어 공정성을 매우 중요시하고 있으며 시험을 통해 인재를 선발하기 때문에 여성과 남성에게 있어 차별을 두기 어렵고, 객관적인 시험 점수 이외의 비공식적 요소가 작용할 수 없다. 때문에 입사 당시의 구성원 간 성별 격차는 그리 크지 않다. 하지만 입사 이후 승진에 있어서는 성별 격차가 두드러지게 나타나기 시작한다. 그렇다면 공공조직 내 여성들이 고위직으로 승진하지 못하는 원인은 무엇일까? 승진에 영향을 미치는 비공식적인 요소가 있는 것인가? 또한 남성중심으로 승진이 이루어지는 현상이 유독 한국에서 두드러지게 나타나는 이유는 무엇일까?

1) 통계청 발표자료에 따르면 2018년 여학생 대학진학률이 73.8%로 남학생 대학 진학률 보다 7.9%p 높은 것으로 확인되었으며, 한국보건사회연구원(2019a)에 따르면 20대의 경우 여성의 경제활동 참여율이 남성보다 5.7%p 높은 것으로 확인되었다.

2) 한국보건사회연구원(2019a)의 보고서에서는 20대까지 성별 경제활동참여율의 격차가 크지 않으나 30대로 접어들면서 격차가 27.8%p로 벌어지며 여성의 경제활동참여가 감소한다고 보고하였다. 또한 동기관의 보고서에서는 맞벌이 부부 일지라도 아내가 남편보다 7.5배가량의 시간을 가사노동에 할애하고, 여전히 육아는 여성 중심으로 이루어지고 있다고 보고하고 있다(한국보건사회연구원, 2019b).

2014년 PPM(Public Personnel Management)에 실린 Choi & Park (2014)의 연구에서는 미국과 한국의 공공조직 내 유리천장 현상을 비교 분석하였는데, 한국과 미국에서 발생하는 유리천장의 원인은 유사하나 한국은 문화적 특성 때문에 유리천장이 더욱 두텁게 나타난다고 하였다. 여러 연구에서도 야근, 회식, 과도한 집단문화, 상명하복, 충성심 요구, 유교주의 등과 같은 한국 특유의 조직문화가 일과 삶의 균형을 깨뜨리고 여성의 사회활동에 제약을 준다는 논의들이 있다(박선영, 2004; 성현정, 2007; 김혜숙·윤소연, 2009). 그러나 그동안의 연구가 대부분 승진통계 결과치에 관한 실증연구로 이루어져왔기 때문에 승진이 결정되는 비공식적인 요소들을 포착하고 한국적 맥락의 문화가 상호작용하여 만들어내는 유리천장 현상을 명확하고 심도 있게 논의하지 못하였다. 이에 본 연구는 ‘(1) 공공조직 내 승진을 결정짓는 비공식적 요인들은 무엇인가?, (2) 남성 중심의 승진관행을 만들어내는 한국적 맥락에서의 공공조직 문화는 무엇이며 어떤 특성을 나타내는가?’라는 연구 질문을 설정하고 이러한 요소들이 어떻게 조직 내 유리천장을 견고히 하는지 살펴보고자 하였다. 이러한 연구 질문에 답하기 위하여 공공조직 내 승진을 결정짓는 여러 선행요인을 탐색하고, 한국적 맥락에서 문화적 특성과의 상호작용으로 나타나는 현상을 파악하기 위하여 근거이론을 활용하고자 하였다. 특히 본 연구는 그동안 행정 및 정책분야에 있어 인사·조직연구가 양적 연구로 이루어지다 보니 한국적 맥락에서 나타나는 문화적 특수성에 대한 이해가 부족하였다는 점에 집중하였다.³⁾ 이러한 측면에서 본 연구가 활용하고자 하는 근거이론은 기존의 이론들이 포착해 내지 못했던 개념을 제시하여 현상에 대한 이해를 높이고, 한국적 맥락에서 행정문제에 실효성 있는 제안을 가능하게 할 수 있다(박종민, 2002; 유민봉·심형인, 2011). 이에 본 연구는 근거이론을 활용하여 한국적 맥락에서 나타나는 특성을 반영한 여성 승진 저해 요인(유리천장 원인)을 규명하고자 하였다.

II. 이론적·제도적 배경

1. 공공조직 내 승진과 성별 격차

1) 공공조직 내 승진과 유리천장

승진이란 단순히 결원보충이나 조직 내 서열이 수직이동(vertical movement)하는 것을 넘어 개인의 능력 향상에 따른 권한과 책임의 증대, 임금의 증가가 수반되는 ‘보상’의 개념으로 이해하는 것이 더 바람직하다(하재룡 외, 2012). 때문에 조직 구성원들에게 승진은 일을 지속하게 만드는 내·외재적 동기를 부여하는데 매우 중요한 의미를 갖는다. 인사관리에 있어 이러한 승진의 중요성

3) 실제 행정조직 및 정책 수(number)를 통해 객관적인 지표를 활용하거나 계량화가 용이한 측정변수를 활용하는 경우가 지배적이었다. 이러한 연구들은 연구과정의 편의성이 높다는 점에도 불구하고, 이론과 현실간의 간극을 발생시킬 수 있다(권형원·최도림, 2011).

에도 불구하고 승진의 명확한 기준과 공정성이 담보되는가는 지속적으로 쟁점이 되어 왔다. 민간 조직의 경우 비교적 구성원의 성과측정이 용이하여 성과와 급여, 성과와 승진을 연계하는 인사체계를 구축하고 있다. 반면 공공조직은 그 업무 특성상 명확한 성과측정이 어려운 만큼 승진을 결정하는 데 개인이 가지고 있는 네트워크나 평판, 성별과 같은 비공식적 요인에 의해 영향을 많이 받는다(박천오, 2012; Matheson, 1999). 특히 한국의 공공조직은 유교주의의 영향이 여전히 남아 있어 집단적·위계적 문화가 강하게 작용하고 있는데, 오랫동안 연공주의나 정실주의에 의해 승진이 결정되기도 하였다(윤귀남, 2017). 하지만 이러한 공공조직의 관행은 여성 근로자에게 불리하게 작용하는 것으로 보고되고 있다. 원숙연(2009)의 연구에서는 유교적 성향이 남아있는 한국의 보수적 공공조직 문화 속에서 여성의 성과가 긍정적으로 평가 받기 어렵다고 언급하고 있다. 또한 성현정(2007)의 연구에서도 객관적인 성과평가보다는 평판이나 네트워크와 같이 비공식적 요인에 근거한 승진 관행이 조직 내 여성의 승진차별을 야기한다고 지적하고 있다.

최근 언론을 비롯한 학술연구에서는 이러한 성별 승진격차로 인해 발생한 차별을 나타내는 개념으로 '유리천장'이라는 용어를 자주 이용한다. 유리천장이란 '눈에 보이지 않지만 깨뜨리기 어려운 장벽'이라는 의미로 1986년 미국의 월스트리트 저널(The Wall Street Journal)에서 처음 언급되어 화제가 되었다. 이후 Baxter & Wright (2000: 275)는 유리천장을 '직장 내에서 여성과 남성의 불평등을 설명하는 은유적 (metaphor) 표현'이라고 언급하고, 고위직 승진에 장애가 되는 보이지 않는 장벽(invisible barrier)이라고 표현하였다. 최근 유리천장이라는 용어는 국내에서 주로 여성의 고위직 승진과 관련되어 많이 사용되지만, 외국 연구에서는 여성 뿐 아니라 인종, 장애, 나이 등을 이유로 승진에 차별받는 경우에도 사용되고 있다(홍미영, 2004; Jackson & O'Callaghan, 2011; Cotter et al., 2011).

유리천장은 '현상'으로서 명백히 존재하고 개인이 직·간접적으로 경험하지만 조직 내 분위기나 관습에 의해 비공식적이고 암묵적으로 이루어지기 때문에 법적·제도적으로 제재하기 힘들 뿐 아니라 이 현상을 이해하고 설명하는데 어려움이 있다. 때문에 유리천장 현상은 실제 그 조직 내 여성 관리자의 비율과 그 조직 구성원들이 인식하는 '승진 가능성'을 통해 살펴볼 수 있는데, 안재희(2012)는 여성 관리자의 비율이 높다고 하더라도 여성 관리자가 실제로 가지고 있는 권한이 남성 관리자와 비교하여 어떤지를 살펴봐야 한다고 하였다. 즉, 사회적 비난을 피하기 위해 조직에서 상징적으로 여성 관리자를 임용할 뿐 실질적인 권한을 부여하지 않는 토큰(Token)현상이 존재한다는 것이다. 유리천장 현상은 성과나 업무역량이 비슷함에도 불구하고 여성이라는 이유로 승진이나 승진으로 가는 주요 보직을 담당하는 데 어려움이 있다고 느끼는 구성원들의 인식을 통해 측정될 수 있다.

과거에는 승진, 보직이동에 있어서 차별에 대한 논의가 진행될 때 '여성의 능력 부족'을 그 원인으로 판단하였다. 즉 여성의 성과가 낮고 능력이 부족하기 때문에 승진에 누락되고 주요 보직을 담당할 수 없는 것이지 구조적 차별이 아니라는 주장이었다. 하지만 공직자의 경우 입사 당시 공정한 시험에 의해 채용되기 때문에 그 이후 성별에 따라 뚜렷한 능력 차이가 발생한다고 말하기 어렵다. 특정 성별만이 고위직으로 진입하는 데 장애가 있다면 유리천장 현상이 존재하기 때문이

다. 예를 들어, 초·중·고 교사의 경우 약 70%가 여성임에도 교감·교장의 비율에는 남성이 압도적으로 높은 비율을 차지하는 것을 보면 유리천장 현상이 성과나 능력의 차이라고 단정 지을 수 없다.⁴⁾ 즉 뚜렷한 성과 차이나 능력의 차이 없이 고위직에 여성의 비율이 과소 대표되고 있는 전형적인 유리천장 현상에는 비공식적, 문화적 요인이 작동한다고 말할 수 있다.

2) 선행연구를 통한 기존연구 검토

선행연구에서는 유리천장 현상에 대해 어떻게 이해하고 분석하고 있을까? 본 연구에서는 최근 연구 동향을 살펴보기 위하여 국내·외 학술연구데이터베이스를 활용하여 지난 10년간 국내·외 주요 저널에서 출판된 연구를 검토하였다. 선행연구 분석결과, SSCI 저널에서 유리천장에 관한 연구 논문으로 총 284편이 출판되었으며 행정학 분야에서는 11편정도가 출판되어 3.8% 정도를 차지하였다. 가장 많은 연구가 이루어진 분야는 경제학(economics)으로 55편이 있었다. 행정학 연구에서는 유리천장의 원인을 직접적으로 밝히기보다 대표관료제, 여성 리더십, 적극적 조치(affirmative action) 등 법과 제도적 장치에 초점을 맞추고 있는 경우가 많았다(Moldovan, 2016; Caceres-Rodriguez, 2011; Smith, 2013). 국내연구에서는 KCI 등재지를 기준으로 28건의 논문이 출판되었으며, 행정학 분야에서 이루어진 논문이 10편(35%)으로 국외문헌에 비해 높은 비중을 차지하였다. 다만, 그중 5편의 저자가 동일인으로 다양한 연구자에 의해 다양한 시각에서 이 주제가 다루어지지 못하고 있는 것으로 보였다.

본 연구는 최근 10년간 수행된 연구를 비롯하여 유리천장 현상에 대해 직·간접적으로 논의한 국내·외 논문들을 검토하였고, 유리천장 현상에 대해 다음과 같은 주요 원인들이 논의되고 있음을 확인하였다.

첫째, 여성에 대한 편견으로 인해 여성의 능력이나 업무몰입, 리더십, 헌신도 등이 평가 절하되곤 한다. 이러한 편견에는 여러 가지 요소가 있는데 구체적으로 고위직 관리자라는 지위나 중요 업무의 담당자는 남성이 더 적합할 것이라는 편견, 여성이 리더로서 적합하지 않을 것이라는 편견, 조직에 대한 충성심이 낮다는 편견(원숙연, 2012; 김혜숙·윤소연, 2009; 원숙연, 2009) 등이 있었다. 특히 주희진(2005)의 연구에서는 조직 내 성 고정관념으로 인해 여성의 리더십이나 업무 성과가 평가절하 되고 왜곡되는 현상이 나타나 결국 승진의 우선순위에서 밀려나게 된다고 설명하였다.

둘째, 조직 내 핵심 네트워크에서 여성이 배제되는 현상이 나타난다. 조직 내 네트워크는 개인의 승진이나 이직에 있어 유익한 정보를 제공할 뿐 아니라 조직 내 긍정적인 직무수행이나 직무태도, 성과와 관련이 있다는 연구 결과가 다수 존재한다(김영주·유태용, 2009; Sparrowe et al., 2001). 하지만 일반적으로 가정과 직장의 이중의무를 지고 있는 여성 근로자들의 경우 네트워크

4) 교사나 간호사 집단과 같이 여성이 지배적으로 많은 수를 차지하는 집단에서조차 여성이 고위직을 차지하지 못하고, 그 집단 내 남성의 승진을 촉진하는 현상을 유리 에스컬레이터(glass escalator)라고 말한다(홍미영, 2004; Maume, 1999).

축적을 위한 충분한 시간을 마련하기 어렵고, 구조적으로도 남성 중심으로 형성되어 있는 네트워크에 참여하기 어렵다(장덕진·황정미, 2003; Norris & Englehart, 2013). 때문에 여성은 승진에 유리한 사회적 연결망을 형성하는 것 자체에 한계를 지닌다. Burt(1992: 145-166)의 연구에서도 남성들의 풍부한 네트워크가 남성의 승진을 촉진시키고 여성의 승진을 지연시킨다고 하였으며, Bajdo & Dickson(2001)의 연구에서도 조직 내 비공식적 조직에서 여성 근로자가 배제되어 정보를 취득하거나 의사결정에 영향을 미치지 못하는 현상이 발생한다고 하였다.

셋째, 조직 내 일과 삶의 균형(Work and Life Balance, WLB)과 관련된 제도적 지원이 적절히 제공되지 않거나 이를 활용할 현실적 여건이 되지 않는 경우 경력관리에 있어 여성 근로자가 매우 불리한 위치에 놓이게 된다. 반면 조직에서 WLB 지원 제도를 적절히 제공하고 근로자가 이를 잘 활용하게 되면 여성근로자의 직무만족, 경력몰입 등이 증가하고 조직 내 이탈이 줄어드는 등 긍정적인 효과가 높아진다고 보고되고 있다(김영조·이유진, 2012; 김화연 외, 2015; Scandura & Lankau, 1997). 하지만 Blair-Loy et al(2002)의 연구에 따르면 조직 내 이러한 제도가 존재할지라도 실제로 제도를 활용하는 것은 조직 차원에서의 '비용'으로 인식되기 때문에 근로자들은 쉽게 이 혜택을 누릴 수 없다고 하였다. 특히 이러한 제도가 여성 근로자를 위한 '혜택'으로 인식된다는 점을 고려해보면(이민우 외, 2008; 구명숙·홍상욱, 2005) 여성근로자가 이 제도를 활용할 때 일이거나 승진, 경력개발보다는 일과 삶의 균형이라는 혜택을 취하는 근로자로 인식될 수 있기 때문에 제도를 적절히 활용하지 못하여 일-가정 갈등 상황에 놓이거나 제도를 활용하고 인사평가나 승진에서의 불이익을 감수하게 되는 것이다. 백성정(2009)의 연구에서도 여성공무원이 육아휴직과 같은 제도를 활용하면서 인사불이익을 염려하고 결국 승진에 대한 기대를 포기하는 과정을 설명하기도 하였다.

넷째, 유교문화와 결합된 독특한 형태의 조직우선주의 문화가 보이지 않는 승진장벽을 만들어낸다. 많은 선행연구에서 한국에서 유독 강하게 나타나는 일 중심 문화, 남성중심 문화, 상명하복, 위계주의 등을 언급하였다(김수한·신동은, 2014; 이주희 외, 2007; Choi & Park, 2014). 특히 Choi & Park(2014)의 연구에서는 미국과 달리 한국에서 강하게 나타나는 유교문화와 일 중심문화가 여성의 경제활동에 제약을 만들어내고 승진을 어렵게 한다고 하였다.

이외에도 공정성 인식, 업무배재(유리벽) 등이 유리천장 인식과 관련하여 언급되고 있었다(장영·장수덕, 2006; 이주희, 2007; 박혜영·정재명, 2010).

한편 선행연구에서 제시된 이러한 요인들은 서로 독립적으로 일어나지 않고, 상호 연관되는 개념인 것으로 보였다. 가령 남성중심의 조직문화에서 여성은 네트워크를 형성하기 힘들고, 구성원들은 여성 리더십에 대한 편견이나 성 고정관념을 갖게 되며 이러한 고정관념은 조직 내 여성을 배제하는 암묵적 규범을 형성하는 것으로 이해할 수 있다. 또한 이러한 유리천장 인식을 느낄 때 여성 공무원들의 조직효과성이 감소한다는 다양한 연구들을 확인할 수 있었다(허식·엄주영, 2017; 정재명, 2010; 공태명, 2018; 김미정·이희선, 2016).

〈표 1〉 승진격차/유리천장과 관련된 주요 선행연구 검토

독립변수	종속변수	연구자	연구대상	연구방법/분석
여성 자질에 대한 불신(편견) 관행화된 조직문화 제도화된 구조	유리천장	홍미영 (2004)	지방공무원 (N=520)	설문조사/ T-test/F-test
절차·승진 공정성 사회적 편견/ 성별	유리천장	장영·장수덕 (2006)	민간기업 근로자 (N=510)	설문조사/ 회귀분석
성별분업(유리벽) 네트워크 배제 여성리더십 왜곡	유리천장	이주희 (2007)	중앙/지방공무원 (=62)	심층면접
개인적 자질 성 고정관념 공정성 인식	유리천장	김은희 (2009)	지방여성공무원 (N=222)	설문조사/ 회귀분석
유리벽/성별 남성중심 네트워크/조직문화	유리천장	박혜영·정재명 (2010)	지방공무원 (N=312)	설문조사/ T-test
성 역할 성 고정관념 남성 중심문화	유리천장	Choi & Park (2014)	한국·미국 공무원	인터뷰
비수도권·저학력 조직 내 성비 남성중심문화	유리천장	허식·엄주영 (2017)	민간근로자	분위회귀분석
유리천장	조직몰입 조직신뢰도 조직시민행동	정재명 (2010)	지방공무원 (N=312)	설문조사/ 구조방정식
유리천장 (승진장벽·보직방벽)	조직몰입	공태명 (2018)	경찰공무원 (N=582)	설문조사/ 회귀분석
유리천장	조직성과	김미정 이희선 (2016)	중앙공무원 (N=406)	설문조사/ 구조방정식

3) 관련 이론 검토

앞선 선행연구 검토를 통해 유리천장 현상을 만드는 요인을 ①성 역할에 대한 편견(사회구조적 요인), ②남성중심의 네트워크(사회관계적 요인), ③제도의 실효성(조직제도적 요인), ④조직우선주의 문화(조직문화적 요인)로 나누어 살펴보았다.

기존 연구에서는 유리천장 현상을 설명하는 뚜렷한 이론을 제시하지는 않았으나 이 현상 이면에는 오랫동안 조직과 사회에 배태되어온 비공식적인 문화적·관행적 요인들이 작동하고 있었다는 점을 확인할 수 있었다. 이에 본 연구에서는 각각의 요인들을 인지적, 사회역할론적, 조직문화적 차원의 이론들에 적용하여 그 관계를 이끌어내고자 하였다.

먼저 유사성 유인이론(Similarity attraction theory)에 따르면, 사람들은 보통 자신과 유사한 가

치관이나 습관, 사고방식을 가진 사람에게 호의적으로 대하게 되고 이들과 상호작용 하기를 선호한다고 설명한다(Byrne, 1971 et al; Powell, 1995). 또한 인사선발이론(O'Reilly et al., 1991)과 사회화이론(Van Maanen & Schein, 1979)에 따르면 조직을 구성하고 효율적으로 운영하기 위하여 기존 구성원들과 유사한 가치관 및 특성을 가진 후보자를 선호할 뿐 아니라 사회화 과정을 거쳐 기존 구성원과 비슷해지도록 장려한다.

현재 공공조직 구성원의 직급별 분포를 보면 인사결정 권한이 있는 상위직급에 남성이 압도적으로 많은 상황이다. 이러한 상황 속에서 남성상사는 유사한 특성과 가치관을 가진 남성 부하를 선호하게 되며 그 가치관을 조직 내에서 사회화시키고자 한다는 것을 추론해볼 수 있다(윤준희·신호철, 2013; 이승계, 2010). 또한 자연스레 승진이나 주요 보직으로 이동하는 데 도움이 되는 고급 정보는 남성상사와 남성부하의 네트워크 속에서 전달된다. 반면 여성들은 주로 하위직급에 집중되어 동성의 여성 중심 네트워크를 형성하여 승진에 필요한 다양한 정보로부터 배제되기 마련이다(Kim & Rowley, 2009; Choi & Park, 2014). 강민정·박지혜(2018)의 연구에서도 업무-조언 네트워크에서 소수의 고위직급 여성들은 남성과 네트워크를 맺는 경향이 높으며 다수의 하위직급 여성들은 그렇지 않다고 설명하였다. 이러한 이론을 통해 승진 차별에 있어 사회 관계적·조직 제도적 요인이 일정부분 설명된다 할 수 있겠다. 특히 남성중심의 가치관을 사회화시키는 조직 내에서 WLB 지원과 같은 여성친화적 제도가 실효성을 갖기란 매우 어려우며 여성의 경력개발이나 경력관리, 승진도 어렵게 한다는 점을 추론해볼 수 있다.

한편 역할일치이론(Role Congruity theory)에서는 조직 내에서 여성에 대한 고정관념과 관리자에게 기대되는 역할이 충돌됨에 따라 여성이 관리자가 되는 것을 선호하지 않게 되고 여성의 성과를 평가절하하는 경향이 나타난다고 설명하고 있다(Eagly & Diekmann, 2005). 이러한 성 역할에 대한 고정관념은 오랜시간동안 사회구조적으로 배태되어 나타난다. 특히 조직 내 여성에 대한 편견이 여성의 노동을 보조적인 역할을 수행하는데 한정시키고 리더나 고위관리직은 남성의 몫이라는 인식을 고착시킨다(원숙연, 2012). 이러한 이론을 통해 앞서 언급한 사회구조적 요인이 유리천장을 두텁게 할 것이라는 관계를 짐작해 볼 수 있다.

마지막으로 조직문화는 구성원들이 공통으로 공유하는 가치와 규범, 관행으로 이루어진다(도윤섭, 1999; 오현규 외, 2018; Brown & Starkey, 1994). 한국에서의 경제활동은 주로 남성에 의해 이루어져왔기 때문에 조직문화 역시 남성중심으로 남성이 공유하는 가치와 규범으로 구성되게 되었다. 손승영(2005)의 연구에서는 이러한 남성중심의 조직문화가 여성 근로자에 대한 차별을 만든다고 지적하고 있다. 또한 이러한 문화 속에서 여성근로자는 자신의 주관적 성과평가와 조직에서의 평가 간 괴리를 경험하고 심한 딜레마를 겪는다고 설명하기도 하였다. 즉 남성중심 문화에서의 성과평가는 남성 중심적인 기준이 '능력'으로 인정받는 구조적 제한이 있기 때문에(김현미, 2001), 여성의 능력이 인정받고 승진으로 연결되기 매우 어렵다는 점을 짐작해 볼 수 있다.

한편 개인-조직 적합성 이론에서는 조직이 가지고 있는 가치와 규범, 문화가 개인과 적합성이 높아야 하며 그렇지 않을 경우 소속감을 느끼지 못하는 등 구성원에게 긍정적 태도를 기대하기 어려워진다고 설명하고 있다(정진철·김성만, 2008; 신승인·김창중, 2014; Kristof, 1996). 특히나 조

직에서 요구하는 가치와 규범이 남성중심적이고 여성 근로자의 가치와 맞지 않다면 여성 근로자와 조직의 적합성은 낮아지게 되고 조직과 적합하지 않은 구성원으로 인식되어 더 주변화 되게 되며 이탈의 가능성도 높아진다(손승영, 2005; 권혜원·권순원, 2013). 본 연구는 이러한 이론과 선행연구 결과를 통해 문화적 요인이 유리천장 현상에 영향을 미친다고 추론하였다.

2. 한국적 맥락의 심층적 탐색을 위한 근거이론의 적용

한국은 일찍이 남녀고용평등법을 제정하였고 특히 공무원의 경우 제도적으로 평등한 채용과정이 보장되어 있어 제도적·정책적으로 ‘평등’하지 않다고 말하기 어렵다. 하지만 이러한 평등제도가 조직 유입 후 보직이나 승진에 있어 유명무실해지고 효과적으로 작동하지 않는 데에는 문화적 요인이 가장 크게 작용한다는 주장에 많은 연구들이 동의하고 있다. 이에 본 연구는 문화 속에 비가시적이고 관습적으로 남아있는 한국적 맥락의 특성이 유리천장의 역할을 증폭시킨다는 연구들을 바탕으로 이를 심도 있게 이해하기 위해서 근거이론을 활용할 필요가 있다고 판단하였다. Naff(1997)가 설명한 바와 같이 유리천장이나 유리벽 현상은 일반적으로 조직이나 그 사회의 통념(stereotype)과 결부되어 교묘하고 잘 보이지 않게(invisible) 발생하기 때문에 법·제도적 잣대만으로 유리천장 문제를 해결하기에는 대단히 어려운 측면이 있다. 즉 유리천장은 조직 내 오래된 관습과 암묵적인 관행에 의해 이루어지는 경우가 많으므로 이를 인식하는 개인의 심리는 매우 복잡하고 미시적인 차원으로 다루어져야 하기 때문이다. 특히나 우리나라의 노동관련 법제들이 남녀평등 원칙 구현을 위해 집행되고 있음에도 승진격차가 크게 개선되고 있지 않다는 점은 유리천장 현상이 법제도와 같은 공식적 요인들보다는 조직문화에서 기인하는 비공식적 요인들에 의해 영향을 받고 있다고 추론할 수 있다.

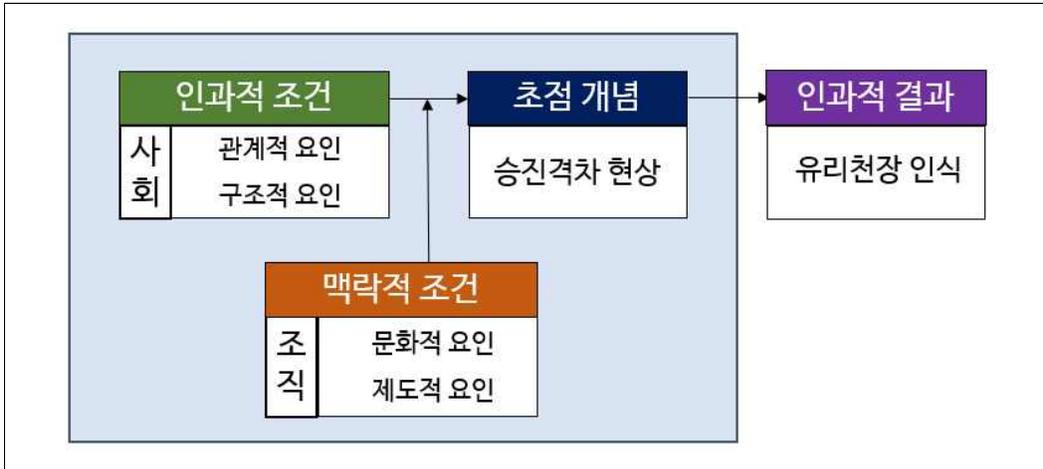
이에 본 연구는 근거이론을 통해 기존 유리천장에 대한 연구가 논의하지 못한 특수한 맥락적 현실을 파악하고자 한다. 근거이론은 어떤 사회현상에 대해 알려진 사실이 부족하거나 기존 이론의 수정 또는 새로운 이론을 정립하고자 할 때 적합한 질적연구 방법이다(한승주, 2010; 유민봉·심형인, 2011; Spiggle, 1994). 특히 기존에 이론이 존재하더라도 국가나 조직의 특수성을 충분히 반영하지 못한 경우 근거이론을 통해 보다 깊이 있는 이해가 가능해진다. 때문에 근거이론은 조직 연구에서 개인의 심리적이고 내재적인 요소들과 조직 내 배태되어 있는 문화와 분위기를 연구할 때 매우 적합하다 할 수 있다(권향원·최도립, 2016).⁵⁾

이에 본 연구는 선행연구를 통해 사회 관계적·구조적 요인과 조직 문화적·제도적 요인을 일부 파악하였으나 조직 구성원들의 행태 기저에 묻혀있는(grounded) 중요 요소들을 간과하고 있을 수 있다는 점에서 보다 미시적이고 근본적인 접근이 필요하다고 판단하였다. 또한 기저에 묻혀 있는 요인들을 찾아내기 위하여 기존의 이론적 개념들을 바탕으로 유리천장 현상과 관련된 개념맵

5) 특히나 유리천장과 관련된 선행연구가 대부분 양적연구로 수행되었다는 점, 유리천장 인식은 조직 내 배태되어 비가시화된 현상으로 나타나 질적연구를 통해 심도 있게 살펴볼 필요가 있다는 점 등을 고려하여 근거이론이 주제와 적합한 방법론이라 판단하였다.

(conceptual map)을 <그림 1>과 같이 직관적으로 구성하였다.⁶⁾

<그림 1> 개념맵: 승진격차 현상의 원인



3. 연구의 차별성

승진과 관련된 유리천장 현상을 비롯하여 일터에서의 차별 문제는 공공조직과 민간조직에 구분 없이 나타나는 현상이지만, 공공조직은 상대적으로 여성이 일하기 좋은 조건의 직장이라고 인식된다(Choi & Park, 2014). 민간기업의 경우 기업에 따라 여전히 출산휴가나 육아휴직이 자유롭지 못한 경우가 많은데 비해 공공기관은 제도적으로 이를 보장해주려는 적극적인 노력을 하고 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 공공기관에서 조차 인사관리, 특히 승진에 있어 형평성을 갖추지 못하고 있는 것으로 보인다. 2016년 고용노동부 적극적 고용개선조치 전문위원회에서 발표한 자료에 따르면 공공기관(중앙행정부, 공기업 등을 포함한)이 민간기관보다 여성 고용률은 더 높지만 여성 관리자 비율은 16.47%로 민간기업의 21.16%보다 더 낮은 것으로 확인되었다. 더욱이 2018년에 발표된 자료에서는 여성 관리자가 하나도 없는 공기업도 8개 기관이나 되었다. 즉, 공공기관이 비교적 여성에게 우호적이라고 인식되고 있지만, 실제 고위직을 차지하고 있는 여성의 비율은 민간기업보다 더 낮은 것이다.

공공부문 내 성별 승진격차와 유리천장 현상을 연구해야 하는 이유는 단순히 수치적인 이유뿐만이 아니다. 유리천장 현상은 Kingsley(1944)가 제시한 ‘정부의 구성은 그 국가의 인적 구성에 맞아야 한다.’는 대표관료제(Representative Bureaucracy)의 기본 논리에 반하는 것이라 할 수 있다. 의사결정권을 가지고 정책 수립 및 집행에 있어 주도적인 역할을 담당할 수 있는 고위직에 여성이

6) 이 개념 맵은 Strauss & Corbin(1990; 1998)이 제시한 패러다임 모형의 영향을 받았으며, 국내 연구에서는 허준영·권향원(2016;)의 연구에서 비교적 선행연구가 상당부분 축전된 ‘일과 삶의 균형’에 대한 탐색적 이론화 연구를 수행하며 활용된 바 있다.

과소대표 된다면 정책 과정과 결정에 여성의 관점이 그만큼 반영되기 어렵다. 때문에 고위 공무원 중 여성의 대표성은 단순히 '직장 내 차별'로만 한정되어 바라보기 보다는 공공정책에 있어 성인 지적 관점이 얼마나 반영될 수 있는지를 결정하는 요소로 간주되어야 한다.

한편 본 연구는 공공조직 내 인사제도가 민간부문에 선례를 남기기 때문에 모범적인 사례를 보여주어야 할 의무가 있다는 점에 집중하였다. '저출산'은 큰 사회적 문제로, 이를 해결하기 위해 수많은 예산이 투입되고 있다. 여성의 경제활동과 그 속에서 이루어지는 여러 고충들은 저출산을 심화시키는 요인으로 작용한다(정성호, 2010; 김준기·양지숙, 2012). 때문에 정부는 여러 정책을 통해 좋은 선례를 남길 필요가 있다. 마지막으로 정부조직은 인사정책을 시행할 때 일정 부분 강제성을 적용할 수 있어 정책의 효과를 눈으로 확인하기 용이한 대상이기도 하다. 이러한 이유로 본 연구는 유리천장 현상을 살펴봄에 있어 중앙 및 지방의 정부기관을 대상으로 보다 심도 있는 논의가 우선적으로 필요하다고 보았다.

마지막으로 본 연구는 행정학 분야의 연구로서 조직 내 여성근로자의 차별 문제를 해결하기 위한 정부의 역할에 관심을 두고 정책적 제언을 이끌어내고자 한다는 점에 차별성이 있다. 성차별·양성평등과 같은 주제는 여성학 분야에서 오랫동안 관심을 가지고 있던 문제이다. 하지만 여성학 분야의 연구에서는 주로 철학적·이론적 논리를 바탕으로 차별의 부당함에 대해 다루었고 경제학이나 노동 분야 연구에서는 현실고발, 경제적 손실에 초점을 맞추었다면 행정학 분야의 여성연구는 정부의 정책적·제도적 조치로 인한 차별 해소에 관심을 두고 있다.

III. 연구방법

1. 분석방법: 근거이론의 이론화 전략

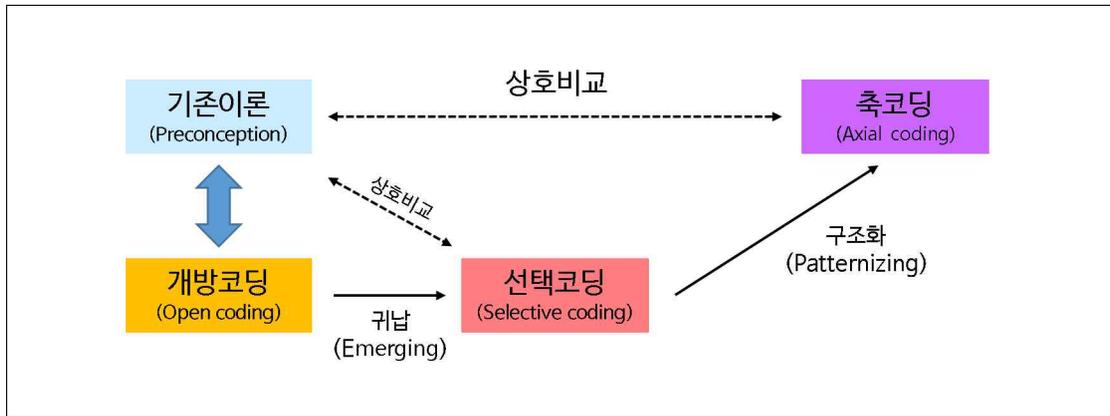
근거이론이라는 질적방법론은 현상에 숨겨져 발견되지 않은 개념들을 발견적 맥락에서 탐색하고 기존의 '이론적 앎'에 반영하기 위함이다.⁷⁾ 특히 본 연구는 '유리천장'과 관련된 연구가 비록 행정학이나 정책학 분야에서 그리 활발히 이루어지지는 않았지만, 경제학이나 여성학 등에서 민간부문을 대상으로 어느 정도 축적이 있었다고 할 수 있었다는 점에서 기존 이론을 전적으로 배제할 필요가 없다고 판단하였다. 즉 근거이론을 활용하지만 질적코딩 과정에서 기존의 '이론적 앎'을 토대로 아직 발견되지 않은 개념들을 발견적 맥락에서 탐색하는 데 집중하였다.⁸⁾

7) 허준영·권향원(2016)의 연구를 비롯한 다양한 연구에서 근거이론 또는 유사한 질적방법론을 적용하여 기존에 밝혀진 '이론적 앎'에 새로운 개념을 이론화하여 반영하는 연구를 수행하였다(허재홍 외, 2013; 유민봉·심형인, 2011)

8) 근거이론에서의 코딩과 분석은 연구자가 수집된 자료를 쪼개고 나누어 데이터 안에 존재하는 어떤 이론을 도출해 내는 일련의 과정이면서 동시에 데이터를 개념화 시키고 관계를 구조화시키는 연구자의 사고 작용이다(김태한·정홍상, 2012: 213). 일반적으로 근거이론의 분석은 개방코딩, 축코딩, 선택코딩 과정을 거치는데 먼저 개방코딩은 근거이론 분석 중 가장 기본단위 분석으로 수집된 자료를 키워드나 어절, 어구, 문

〈그림 2〉와 같은 연구 방법은 기존의 축적된 연구가 비교적 많은 경우 이를 적절히 활용하면서도 맥락의 특수성을 파악하기 위한 보완적 접근이라 할 수 있다(허준영·권향원, 2016:11).

〈그림 2〉 ‘발견된 개념들’과 ‘기존의 개념들’의 상호비교 및 상호참조의 모델



자료: 권향원(2007: 207)

2. 자료수집 및 연구대상, 분석방법

본 연구에서는 승진에 영향을 미치는 비공식적 요소들과 유리천장을 강화시키는 한국적 맥락의 조직문화를 탐색하기 위하여 심층인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 2018년 11월 22일부터 12월 3일에 걸쳐 중앙 및 지방행정기관 공무원 13명을 대상으로 시행되었다. 또한, 공공조직과 한국적 특수성에 대한 폭 넓은 이해를 도모하고자 한국적 맥락의 조직문화와 승진, 일과 삶의 균형 등에 대하여 묻는 문항을 구성하고 인터뷰를 진행하였다.

〈표 2〉는 인터뷰에 응답한 응답자 특성을 나타낸 것이다. 인터뷰에서는 조직 내 부정적인 조직문화를 묻는 문항이 포함된 관계로 보다 진솔한 응답을 해줄 수 있는 응답자를 선택하고자 판단표본추출(purposive sampling)과 눈덩이표본추출(snowball sampling) 방법을 활용하여 조사를 진행하였다. 중앙 행정기관에는 교육부, 인사혁신처, 과학기술정보통신부, 국방부 등의 소속 공무원들이 포함되었으며, 지방 행정기관에는 해남군청, 음성군청, 공주시청, 경기도청, 충북도청 등의 공무원이 포함되었다⁹⁾ 또한, 실제 조사에 앞서 연령, 혼인여부, 자녀의 유무, 근무기간, 성별에 따라

장 단위로 묶인 의미 단위들에 대표할 수 있는 이름을 붙이면서 개념으로 만드는 과정이다. 개방코딩에서 새로운 개념이 발견될 때마다 한 단계 더 높은 수준으로 범주화해 나간다. 축코딩은 개방코딩으로 도출된 개념들을 다시 같은 현상에 속하는 것끼리 범주화(categorizing)하는 과정을 말한다. 마지막으로 수행되는 선택코딩은 핵심범주가 선택되는 과정으로 축코딩으로 도출된 범주들 사이의 관계를 이론으로 통합시키고 정교화하는 과정이라 할 수 있다. 즉 선택코딩 과정에서는 구성된 개념 및 범주, 구조를 하나의 커다란 이야기(story line)로 서술하거나 시간의 흐름에 따른 분석을 시도함으로써 핵심범주(core category)를 찾아내는 과정을 거친다. 다만 본 연구는 ‘승진격차’라는 현상을 둘러싼 맥락과 인과적 조건을 살펴보고자 하였으므로 선택코딩 과정은 생략하였다.

9) 본 연구는 인터뷰 응답자를 특정할 수 있는 정보를 최대한 보호하고자 각 응답자의 소속을 구체적으로 명

상이한 응답을 하는지 살펴보기 위하여 비교적 다양한 인구통계학적 특성을 가진 표본이 포함될 수 있도록 하였다.

인터뷰에 응답한 응답자의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 13명의 응답자 중 9명이 혼인한 상태였으며, 그 중 7명은 미성년 자녀를 두고 있었다. 또한, 연령은 20대부터 50대까지, 직급은 5급부터 9급까지 다양하게 분포되어 있었으며, 근속년수도 짧게는 5년 이하부터 길게는 20년 이상까지 포함되어 있었다. 본 연구에서는 기혼자 뿐 아니라 미혼의 2-30대 공무원도 포함시켰다. 이는 직접적으로 승진 차별을 경험할 기회는 없었으나 조직 내 분위기를 통해 향후 자신의 승진가능성을 어떻게 바라보는지를 살펴보는 것도 의미 있을 것이라 판단하였기 때문이다.

한편 본 연구에서는 질적자료 분석틀(QDA, Qualitative Data Analysis)인 Atlas.ti 프로그램의 도움을 받아 수집된 자료의 체계적인 관리 및 객관적인 분석이 가능하도록 하였다.

〈표 2〉 응답자 특성(13명)

구분	직급	성별	연령	혼인	자녀 수/연령	근무 기간
중앙행정기관 1	6급	여	30대	기혼	3명 (2,5,7세)	10년 이상 20년 미만
중앙행정기관 2	7급	여	20대	미혼	없음	5년 미만
중앙행정기관 3	5급	여	50대	기혼	1명 (21세)	5년 미만
중앙행정기관 4	6급	남	30대	미혼	없음	5년 미만
중앙행정기관 추가	7급	여	40대	기혼	3명 (대/중학생)	20년 이상
중앙행정기관 추가	6급	여	40대	기혼	3명 (13,11,8세)	10년 이상 20년 미만
지방행정기관 5	6급	여	30대	기혼	1명 (4세)	10년 이상 20년 미만
지방행정기관 6	7급	남	30대	미혼	없음	5년 미만
지방행정기관 7	7급	남	40대	기혼	2명 (4,7세)	10년 이상 20년 미만
지방행정기관 8	7급	여	30대	기혼	2명 (2,5세)	5년 이상 10년 미만
지방행정기관 9	6급	여	40대	기혼	3명 (9,16,19세)	20년 이상 30년 미만
지방행정기관 10	9급	남	30대	미혼	없음	5년 미만
지방행정기관 11	8급	여	30대	기혼	없음	5년 미만

시하지 않았다.

IV. 근거이론의 적용 결과

1. 탐색된 요인들

먼저 공공조직 내 남성과 여성 공무원들이 느끼는 조직의 특성이나 인사 관행, 분위기 중 주로 ‘젠더’와 관련된 질문을 한 결과 먼저 남성과 여성 공무원은 조직으로부터 기대되는 역할에 차이가 있다고 응답하였다.

공공조직에서는 일 중심적 성향이 강하게 나타나는데 특히, 남성의 경우 여성보다 ‘일 중심적’이기를 기대 받고 있으며, 조직에 대한 ‘업무적·업무외적 헌신’의 요구가 더 큰 것으로 보였다. 때문에 상대적으로 여성은 업무 과중이나 조직헌신에 대한 부담으로부터 자유로울 수 있다고 할 수 있지만, 주요 보직이나 핵심 업무를 담당하는데 우선순위에서는 배제되는 현상이 나타나는 것으로 보였다.

“보통 사무실에서 존재하는 집다한 일(청소, 환경정리 등) 중 힘쓰는 일은 남성이 하고 여성은 다른 일을 하는 경우가 많은데, 남성이 적은 부서는 힘쓰는 일을 소수가 도맡아 하다 보니 힘든 경우가 많습니다.”

- 지방행정기관 6(남성, 7급)

“결혼을 하지 않았거나, 혼자 살거나, 나이가 어릴수록, 남자일수록, 퇴근을 늦게 해도 된다는 인식이 있는 것 같습니다. 또, 젊은 남자는 항상 피해를 봅니다. 막 부러워 된다는 인식이 있는 것 같기도 하고, 유사한 나이대의 여성보다 일 시키기가 편하다고 생각하는 것 같습니다.”

- 중앙행정기관 4(남성, 6급)

“남성공무원의 경우 허드렛일이 많고 상사의 비서처럼 행동하도록 요구됩니다. 여성공무원은 상대적으로 편하지만 커피를 타는 것은 여성이 하는 등 여전히 성역할에 따른 고정관념이 있습니다. 또한, 이유는 알 수 없지만 결혼한 여성은 잠정적인 임산부 취급을 하며 요직(보직배치나 승진)에서 누락시킵니다.”

- 지방행정기관 11(여성, 8급)

“기획이나 인사 등 핵심 보직배치 등에서 선호하는 직원은 미혼 남성 직원이 1순위, 그 다음으로는 기혼 남성 직원으로 남성 직원의 경우 부서 이동시 기혼의 여성 직원보다 유리한 편입니다. 아무래도 여성 직원의 경우 결혼 후 출산, 휴직, 육아 등으로 업무 공백이 발생할 가능성이 있어 남성 직원을 선호하는 것 같습니다.”

- 지방행정기관 5(여성, 6급)

또한 국내연구에서는 핵심 보직으로의 이동이 승진에 영향을 준다고 언급하고 있는데(박혜영·정재명, 2009; 홍미영, 2004), 여성들이 출산, 휴직, 육아 등으로 인해 공백이 생길 것을 우려하여 이러한 보직에서 제외시키고 있다는 응답이 다수 존재하였다. 특히 공공조직 내에서 고용이나 교육훈련의 기회 등에 있어 성별에 따른 차이는 크게 존재하지 않는다고 응답하고 있었으나 보직배치와 승진, 평가에 있어서는 업무에 더 많은 정신적·신체적 에너지를 활용할 수 있는 남성 공무원을 선호한다는 응답이 자주 발견되었다.

“저희 부처의 경우, 고위직으로 승진하기 위해서는 가정은 거의 포기해야만 소위 훌륭한 직원, 능력 있는 직원으로 인정받는 분위기가 있습니다. 특히 현재 국장급 이상 여성 공무원의 경우 가정을 이루지 않고 있는 경우(비혼, 이혼 등)가 대다수로 이는 조직생활이 가정생활을 유지하지 못하는 분위기를 형성하는데 일정부분 기여한 것이라고 생각합니다.”

- 중앙행정기관 1(여성, 6급)

“오늘날 공직으로 새로 진입하는 과정이나 교육훈련 기회를 제공받는 것에 있어서 성별은 중요하게 작용하는 것 같지 않습니다. 하지만, 핵심 보직배치, 고위직 승진, 업무평가에서는 성별이 중요하게 작용할 수 있다고 생각한다. 조직의 입장에서 아무래도 야근이 요구되거나, 업무에 조금이라도 더 집중할 수 있는 배경이나 조건을 가진 사람이 적합하다고 생각하기 때문에 남성 힘든 업무나 주요보직을 담당하는 것 같습니다.”

- 중앙행정기관 4(남성, 6급)

“입사나 교육의 기회 등에서 남녀 성별의 차이는 별로 없으나, 조직 내부에 들어온 후에 핵심 보직배치나 고위직 승진에서 성별의 차이가 있는 것 같습니다. 특히 총괄과, 주무과, 총괄과 등 핵심 보직에는 여성이 적습니다. 요직 배치에 있어서는 업무 성과 뿐만 아니라 사적인 평판도 영향을 많이 미치고, 업무 성과를 쌓아가기 위한 기회(주요 업무 담당, 청와대 파견 등)에서부터 불균형이 시작되지 않았나 하는 생각이 듭니다.”

- 중앙행정기관 2(여성, 7급)

한편 사회적 연결망(네트워크)은 승진에 있어 가장 중요한 비공식적 요소로 꼽히고 있었다. 더욱이 응답자 13명 전원이 직접적으로 네트워크(학연, 지연 포함)를 언급하였으며, 회식, 술자리, 처세술, 아침 등을 통해 친분을 형성한다고 설명하였다. 또한, 이러한 네트워크는 주로 상급자나 고위정무직 공무원과의 관계로 의사결정권자와의 우호적 관계를 유지하는 것이 승진에 큰 도움이 된다고 진술하였다.

특히 공공조직은 민간조직과 달리 ‘대면보고’가 활성화되어있는데, 대면보고를 통해 자신이 담당하고 있는 직무의 중요성과 자신의 업무몰입도, 충성도 등을 강조하는 기회로 삼는 것을 짐작해볼 수 있었다.

다른 한편으로 네트워크와 함께 ‘평판’이 매우 중요한 요소인 것으로 보였다. 객관적으로 업무의 성과를 확인하기 어려운 공공조직의 경우 네트워크를 기반으로 한 조직 내 평판이 승진에 영향을 미치기도 하였다.

“5급 이상의 경우 정치적인 영향이 승진에 크게 좌우됩니다. 실국장님과 대면보고 등을 많이 할 수 있는 업무를 맡고 있다면 근평(근무평정)시 좀 더 어필이 가능합니다.”

- 지방행정기관 5 (여성, 6급)

“업무적으로 전혀 이견이 없을 정도로 좋은 성과를 내지 않고서는, 개인이 평소에 회식을 참석하는 빈도나 그런 자리에서 형성되는 유대감이 직장 생활뿐만 아니라 개인의 평가에도 영향을 미친다고 생각합니다.”

- 중앙행정기관 2(여성, 7급)

보직배치나 승진에 있어 보이지 않는 차별이 발생하는 이유로 조직 내·외부적 인식을 지적하는 경우도 있었다. 조직 내부의 경우 여성 관리자를 여전히 선호하지 않거나, 여성은 일보다 가정을 더 우선시한다는 인식이 여성 공무원의 승진을 저해하는 것으로 보였다.

한편, 지방행정기관의 조직 외부적 요인도 크게 작용하는 것으로 보였다. 지방 행정기관은 업무 특성상 민원인을 상대해야하는 경우가 많은데, 민원인의 성평등인식 때문에 여성이 고위직이나 특정 직무에서 배제되는 경향을 보였다. 본 연구의 조사에서는 각기 다른 지역에 소속 된 3명의 여성 공무원들이 민원인들에 의한 차별이 여성공무원의 보직배치에 영향을 미친다고 설명하였다. 이는 전체 응답자 중 일부로 보이지만, 지방소속 여성공무원이 전체 4명이라는 점을 고려해 볼 때 충분히 고려될 수 있는 요소라고 판단되었다.

“남성들은 가정의 일이 자신의 업무보다 중요하다고 생각하지 않는 경향이 있고, 여성들은 가정의 일이 자신의 업무만큼이나 중요하다고 생각하는 경향이 있습니다. 이러한 인식적인 차이가 여성 공무원들에게 고위직 승진에 불리하게 작용하는 것 같습니다.”

- 중앙행정기관 4(남성, 6급)

“인사권자는 불합리한 인사라는 불평이 없는 것을 중요시 여기는데, 여성이 먼저 (4급으로) 승진할 경우 상대적으로 나이가 많은 5급 (남성) 공무원들의 인식이 좋지 않아 남성의 승진이 더 우선시됩니다.”

- 지방행정기관 6(남성, 7급)

“남녀의 업무태도에 대한 차별적 시각을 가진 세대가 아직 조직내에 존재해서, 주요 업무가 남성 위주로 분배되면서 성과 차이가 나고 그런 것들이 누적되어 고위직 진급에 영향을 미칠 수도 있을 것 같습니다”

- 중앙행정기관 2(여성, 7급)

“아직까지 대다수의 간부 공무원들이 남자이고, 그 간부 공무원들이 여성 부하직원보다 남성부하직원을 선호하다보니 여성이 승진에서 뒤처지는 점이 있는 것 같습니다”

- 지방행정기관 7(남성, 7급)

“업무상 민원을 담당하는 경우가 많은데, 고위직이 여성일 경우 민원인에게 무시당할 가능성이 큼니다. 그래서인지 여성 관리자는 민원이 적은 (부서의) 부서장인 경우가 많습니다. 물론, 여성 부서장들이 그 또한 강단 있게 헤쳐 나갈 문제이지만 애초에 인사배치에서 그러한 가능성을 차단해버린다고 생각합니다.”

- 지방행정기관 11(여성, 8급)

“성별에 따른 업무태도에는 차이가 없으나, 민원인들은 아직까지도 여성공무원을 무시하고 반말, 욕설 및 남자를 찾는 사람이 있습니다.”

- 지방행정기관 9(여성, 6급)

“성별에 따라 업무 자체에 차별이 있지는 않지만, 외부 민원인들이 여성공무원을 더 무시하고 함부로 대하는 경우가 많습니다.”

- 지방행정기관 5(여성, 6급)

한편 공공조직에서 지원하고 있는 일과 삶의 균형정책에 대해서 실제 활용가능성이 낮다는 지적과, 여성들만 사용하는 제도로 받아들여지고 있다는 지적도 언급되었다. 이는 성별에 따라 응답 내용에 다소 차이가 있었는데, 여성은 여성 나름대로 이러한 제도를 활용하는 데 어려움을 느끼고, 남성은 이러한 제도가 여성을 위한 제도라는 인식에 쉽게 접근하지 못하고 있는 것으로 보였다.

“공공부문에서 선도적으로 여러 가지 가정친화적인 정책들을 도입하였으나, 실질적으로 활용하는 데에는 눈치 보기에 급급하여 활용률이 저조한 실정입니다. 여전히 자녀양육은 오롯이 개인의 책임이 되는 문화가 있습니다.”

- 중앙행정기관 1(여성, 6급)

“제도적으로 출산휴가, 육아휴직 등의 많은 제도들이 여성들만 사용하는 제도로 받아들여지고 있기 때문에, 가정의 일은 여성의 몫이라는 인식을 갖게 해줍니다. 실제로 남성도 사용할 수 있다고 하지만, 여전히 사람들에게 남성이 이런 제도를 사용하는 것을 어색하게 느낍니다.”

- 중앙행정기관 4(남성, 6급)

이후의 연구에서 중재적 조건으로 살펴볼 수 있는 진술들을 살펴볼 수 있었다. 먼저, 응답자 중 5명이 향후 세대가 교체되고, 여성공무원의 (5급) 입직이 증가하면서 향후 공공조직의 유리천장 현상이 완화될 것이라고 기대하는 응답이 발견되었다. 즉, 공공조직 내 의사결정권한을 가지고 있는 세대가 주로 남자이고 양성평등적 인식이 상대적으로 높지 않기 때문에, 향후 세대교체가 이루어지면 이러한 현상이 완화될 것이라고 바라본 것이다.

한편, 2명의 공무원은 개인의 욕심과 인정욕구에 대하여 언급하며, 공무원이라는 직업을 선택한 여성의 개인적 특성이 업무나 승진에 소극적일 수도 있을 것이라는 진술을 하였다.

“현재 중간관리자급(5급)으로 신규 채용자가 여성이 압도적으로 늘어남에 따라 핵심보직에 여성공무원이 업무를 맡게 되는 경우가 조금씩 늘어나고 있습니다.”

- 중앙행정기관 1(여성, 6급)

“남성 지자제장, 간부 공무원들이 남성 공무원을 선호하다보니 아직까지는 남성공무원이 많은 것 같습니다. 하지만 점차 여성 공무원들의 비율이 증가하면서 앞으로는 더 많은 여성 고위직 공무원들이 배출되지 않을까 싶습니다.”

- 지방행정기관 6(남성, 7급)

“승진에 대한 욕심, 인정욕구 등이 더 많은 사람이 더 공격적으로 업무에 임하고, 성과를 많이 내거나 눈에 띄는 업무를 하려고 노력합니다. 실제로 입증하기는 어렵겠지만, 안정성이 가장 큰 장점인 공무원직에 지원한 여성들의 성향 자체가 다른 직군에 비해 개인의 성과 창출, 승진 보다는 개인의 사적 영역을 더 중요시 하다 보니 업무에서 소극적인 태도를 보여 고위직 진급에 영향을 미칠 수도 있지 않을까 생각합니다.”

- 중앙행정기관 2(여성, 7급)

상술한 바와 같이 진행된 심층인터뷰를 바탕으로 본 연구는 근거이론 분석기법으로 일련의 코딩 과정을 거쳐 <표 4>와 같이 유리천장현상에 영향을 미치는 요소들을 정리하였다.

위 표의 근거도는 응답자 중 1/3 이상이 언급한 내용에 대해서만 ‘☆’를, 2/3 이상이 해당 개념에 강조했다면 ‘★’표기를 하였다. 다만 전체 응답자 중 N명이 응답하였다는 빈도도 중요하지만, 단순히 절대적인 수로만 판단할 경우 자칫 탐색된 개념의 중요성을 간과할 수 있다고 판단하였다. 따라서 절대적인 수는 많지 않지만 공통적인 특성을 가진 응답자가 공통적으로 강조한 내용도 포함시키고자 하였다. 즉 응답자 특성에 따라 공통된 응답을 한 경우 강조될 필요가 있는 개념인지 판단하여 일부 개념을 표기하였다.

〈표 3〉 탐색된 요인과 근거도

유형	No	개념	내용	근거도	차원		
사회 관계적 요인	1	네트 워크	연결망	학연, 지연, 혈연, 상사와의 관계 등	★	인과적 조건	
	2		관계 주의	눈치행태, 대면주의, 집단주의 등	☆		
	3		내집단 주의	동일한 성별간의 높은 선호도	☆		
사회 구조적 요인	4	성역할분 리	성 고정 관념	업무몰입, 헌신도에 대한 불신, 일-가정 갈등에 대한 우려 등	★		
	5			남성에게 더 일 중심적이기를 요구	☆		
	6			외부 민원인에 의한 리더십 평가절하*	☆		
	7	유리벽	주요보직 및 업무에서의 배제 등	☆			
조직 문화적 요인	8	조직 우선 주의	공·사 보호성	아근이 강요되고 회식, 행사 등에 강제적 참여해야하는 분위기	★		맥락적 조건
	9		사적영영희생	조직(집단)을 위해 사적영의 희생을 감수해야하는 분위기	★		
	10		권위/ 위계주의	상사의 요청을 거절하기 어려운 문화	☆		
조직 제도적 요인	11	제도 실효성	WLB 지원제도	WLB제도의 활용 어려움	☆		

* 지방행정기관 소속 여성공무원 4명중 3인이 같은 응답을 함

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 제언

본 연구는 중앙 및 지방공무원 13인을 대상으로 공공조직 내 승진에 영향을 미치는 비공식적 요인을 탐색하고 성별 승진격차 현상이 나타나는 원인과 유리천장 현상에 대해 탐색적으로 분석하였다. 특히 기존 연구에서 구체화하지 못한 한국적 맥락의 관행, 분위기, 문화에 대한 탐색을 통해 성별 승진격차 발생의 원인을 보다 깊이 있게 이해하고자 하였는데, 이는 기존 연구에서 조직 구성원들의 행태 기저에 묻혀있는(grounded) 중요 요소들을 간과하고 있을 수 있다는 문제의식에서 출발하였다. 일련의 분석 과정을 통해 다음과 같은 잠을 발견 할 수 있었다.

첫째, 한국적 맥락에서 성별 승진격차를 심화시키는 인과적 조건으로 기존 연구들에서 언급된 성역할 분리, 고정관념, 남성중심 네트워크 등 다양한 요소가 인터뷰에서도 확인되었다. 특히 중요한 업무나 보직은 남성이 담당하는 현상에 대한 진술과 남성에게 더 업무중심적이기를 요구한다는 진술을 통해 여성의 경제활동이 여전히 보조적인 것으로 취급되는 분위기가 남아있는 것으로 보였다.

또한, 앞선 연구결과를 살펴보면 공공조직의 문화가 조직에 희생·헌신하는 것을 바람직하게 여

기고 있기 때문에, 일-가정의 이중의무를 지고 있거나 혼인 후 그럴 것이라고 예상되는 여성공무원들의 업무몰입이나 헌신에 대해 우려하는 성 고정관념이 강하게 확인되었다.

한편 야근이나 회식 등을 통해 조직에 대한 헌신도, 충성도가 측정되며 인사평가에도 반영되고 있다는 진술을 통해 여성보다는 남성이 조직 내 평가(평판)에서 우위를 차지할 수 있음을 짐작해 볼 수 있었다.

특히 네트워크는 국내·외 연구를 막론하고 승진이나 이직 등에 있어 중요한 정보를 얻을 수 있는 요소로 언급된다. 하지만 응답자 전원이 네트워크에 대해 언급하였다는 점은 한국사회에서의 네트워크가 승진에 있어 매우 중요한 요소로 작용한다는 점을 다시 한 번 확인시켜준다 할 수 있다. 특히 단순한 연결망이라기보다 혈연·지연·학연 등을 중심으로 한 관계는 회식, 술자리와 같은 비공식적 모임을 중심으로 구축되어 승진이나 주요보직으로의 이동에 강하게 작용한다는 점을 확인할 수 있었다. 이러한 점은 한국사회에서 나타나는 특징이라 할 수 있을 것이다.

한편 선행연구에서 주로 언급되지 않은 요소였으나 인터뷰 결과 발견된 의미 있는 요소들이 있었다. 먼저 대민서비스를 담당하는 지방직 여성공무원들의 경우 민원인(일반 시민)의 낮은 성(性)인식으로 인해 업무에서 배제되는 경우가 있었다. 이는 단순히 공공조직 내에서만 성평등 인식을 확산시키기보다 전체 시민의식의 향상이 필요하다는 점을 시사한다. 여성이 어떤 업무의 '책임자'일 경우 신뢰하지 못하거나 리더십이 평가절하되는 경우가 있다. 때문에 조직 내에서 먼저 여성리더십에 대한 확실한 믿음과 지지가 있어야만 외부에서 발생하는 잘못된 평가에 흔들리지 않을 수 있다.

셋째, 유리천장 현상에 대한 새로운 시각이 발견되었다. 즉, 이 현상이 점차 개선될 것이라는 기대였는데, 이는 '행정고시'라는 입직제도를 통해 중간관리자로 공직에 유입된 구성원 중 여성공무원이 확대되고 있기 때문이라는 의견이었다.

마지막으로 '승진욕구'에 대한 의견이 제시되었다. 공공조직 구성원을 대상으로 승진욕구를 측정한 연구가 활발히 이루어지지는 않았으나, 여성이 상대적으로 승진욕구가 강하지 않을 것이라는 진술이었다. 이는 후속연구에서 더 살펴보아야 하지만, 공무원은 직업 특성상 '여성에게 좋은 일자리'라고 인식되어 있는 사회적 분위기 때문에 공무원의 직업 선택동기가 공공부문에 봉사하기 위함인지(Public Service Motivation), 일과 삶의 영역에서 편안함을 추구하기 위한 동기(Public Sector Motivation)인지에 대한 추가적인 논의도 필요해 보인다.

한편 본 연구의 결과를 토대로 정책적 제언을 제시하기에는 다소 부족하지만, 다음과 같은 실천적 제언을 하고자 한다.

먼저, 공공조직 내 여성인적자원을 적극적으로 활용하기 위해서 정부의 다양한 지원과 더불어 조직 내·외부적 자체적 인식개선 노력이 필요하다. 특히, 단순히 정책적 지원뿐 아니라 조직문화 개선이 필요하다는 데에 공감과 합의가 요청된다. 성역할에 대한 고정관념을 버리기 위해서는 일과 삶(가정)의 양립 문제가 꼭 조직에 충성도가 낮은 하위직급 여성공무원에게만 한정된 문제가 아니라는 점을 인식할 수 있도록 고위직 남성공무원들의 출선수범과 인식개선이 필요하다고 할 수 있다. 또한 조직 구성원을 기존의 조직 가치와 기준, 문화에 흡수시키고 흡수되지 않을 경우 배척하기보다는 개인의 다양한 가치와 특성을 존중하고 이해하려는 합리적 조직문화가 구축될 필요가 있다.

조직문화나 관행과 같은 비공식적 요인이 제도의 수용과 집행에 미치는 영향이 큰 바(강영철, 2008; 조희정·안지영, 2014), 이들 요인의 부정적 영향을 줄이기 위해서는 승진이나 인사이동에 있어 보다 객관적인 지표를 마련하고 그 지표가 특정성별에 유리하지 않은지 지속적으로 점검하는 과정이 필요하다. 또한 WLB와 같은 제도를 마련한 후 이를 잘 활용할 수 있는 조직문화를 구축하는 노력도 동반되어야 한다.

마지막으로 유리천장을 비롯한 조직 내 성평등을 측정할 때 단순히 직급별 성비율을 살펴보기 이전에 직급별 주요보직 분포비율, 담당업무의 중요도 평가 등 보다 미시적인 관점에서의 점검도 필요하다. 즉 국정과제나 주요현안에 관련된 중요 업무가 특정성별에 집중되어 배분되어 있지 않은지, 주무부서라고 하는 특정 몇 개의 부서에 성별분포가 어떻게 이루어지고 있는지 등을 살펴보고 인사이동에 있어 불평등이 이루어지지 않도록 선제적으로 조치를 취할 필요가 있다.

여성의 고위직 진출이나 경제활동에서의 안정적 지위확보는 비단 '젠더' 문제만이 아니다. 성별에 상관없이 성과와 업무능력에 기반한 승진이 이루어져야만 남성들도 불필요한 에너지를 소비하지 않을 수 있으며, 가족과 함께하는 시간, 자신을 위한 시간을 확보할 수 있다.

2. 연구의 의의 및 한계

본 연구는 '유리천장'이라는 실제로 존재하지만 비가시적이어서 현상을 포착하고 원인을 설명하는 데 어려움을 겪는 개념에 대하여 이해하고자 근거이론을 통해 접근하였다. 또한 한국에서 유독 여성의 승진차별 문제가 심각한 이유를 찾기 위해 기존이론을 바탕으로 '새로운 앎'을 발견하기 위한 학술적 시도를 하였다. 특히 본 연구는 승진격차를 만들어 내는 원인과 맥락을 규명함에 있어 근거이론이라는 방법론을 활용하여 이론적으로 기여하고자 하였다. 기존에 유리천장에 대해 논의함에 있어 많은 연구에서 조직문화의 중요성을 언급하였으나 그 문화가 어떻게 나타나고 있는지를 보다 구체적으로 제시하지 못하였다. 특히 양적방법으로 진행된 연구에서는 문화적 특수성을 반영하여 연구를 수행하기 더욱 어려웠으며 기존의 대표적인 조직문화연구(경쟁가치모형이나 GLOBE연구)에서는 성별 승진격차를 발생시키는 조직문화를 설명하는데 한계가 있었다. 이에 본 연구에서는 근거이론을 통해 공·사 모호성, 사적영역의 희생 강요, 권위·위계주의 문화를 한국적 맥락에서 여성의 경제활동을 방해하고 승진격차를 발생시키는 조직문화적 요인으로 재구성하였다는 점에서 의의가 있다. 본 연구는 이러한 점에서 조직구성원들이 모두 경험하고 인식하고 있으나 학문적으로 이론화·체계화되지 않았던 부분을 탐색하여 향후 연구를 위한 기초적 토대를 제시하였다는 점에서 학술적·실무적 의의가 있다고 할 수 있을 것이다.

하지만 본 연구는 탐색적 연구로서 다음과 같은 한계가 존재하며 향후 연구를 통해 이를 보완·발전시켜나갈 필요가 있다.

먼저, 제시된 연구결과는 13인이라는 비교적 소규모의 표본을 토대로 도출된 것이다. 때문에 향후 연구에서는 보다 충분한 표본을 확보하여 연구의 결과를 풍부하게 할 필요가 있다.

둘째, 연구를 통해 새롭게 제시된 '성별에 따른 승진욕구 차이'를 보다 심도 있게 논의할 필요가

있다. 실제로 성별에 따라 승진욕구에 차이가 있는지와 승진욕구에 영향을 미치는 요인은 무엇인지 밝혀내는 것은 또 하나의 새로운 연구주제가 될 것이다. 특히 고위직에 여성이 배제되는 것인지 혹은 스스로 회피하는 것인지에 대한 추가적인 논의가 필요해 보인다.

마지막으로 본 연구의 결과를 바탕으로 한국적 맥락의 문화를 이론화·유형화하여 측정문항을 설계하고 실증분석을 통해 인과관계를 검증하는 등 다양한 방식의 후속연구가 필요해 보인다. 새롭게 발견된 개념들이 대규모 표본을 바탕으로 한 실증분석에서 얼마나 유의미한 관계를 보이는지를 통해 본 결과를 보다 설득력 있게 전달할 수 있을 것이다.

【참고 문헌】

- 강민정·박지혜. (2018). 조직 내 네트워크 구성의 성별 차이에 관한 연구. 「젠더와 문화」, 11(2): 89-123.
- 강영철. (2008). 성과관리제도의 수용성에 미치는 영향요인 분석: 조직구조, 조직문화, 성과지표를 중심으로. 「정책 분석평가학회지」, 18(3), 123-153.
- 구명숙·홍상욱. (2005). 기혼여성의 재취업 구조에 관한 사례연구: 전업주부 재취업훈련 참가자를 중심으로. 「한국 가정관리학회지」, 23(3): 153-167.
- 권일웅·한승희. (2015). 여성 공무원의 승진 동기에 미치는 영향요인 연구-평등성과 공정성을 중심으로. 「한국거버넌스학회지」, 22(2): 309-336.
- 권향원·최도림 (2011). 근거이론적 방법의 이론화 논리에 대한 이해. 「한국행정학보」, 45(1): 275-302
- 권혜원·권순원. (2013). 일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로. 「산업관계연구」 23(3): 89-117.
- 김경아. (2016). 여성의 경력단절 원인 및 재취업 방안 연구. 「한국시민윤리학회지」, 29(2): 93-113.
- 김수한·신동은. (2014). 기업 내 여성관리자의 성차별 경험. 「한국사회학」, 48(4): 91-125.
- 김영주·유태용. (2009). 개인 특성이 조직 내 사회적 네트워크 크기에 미치는 영향과 직무수행에 대한 사회적 네트워크 크기와 강도의 효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 22(1): 27-51.
- 김준기·양지숙. (2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석: 사회적 지원의 효과를 중심으로. 「행정논총」, 50(4): 252-280.
- 김현미. (2001) 여성과 직업. 부산대학교 여성연구소
- 김혜숙·윤소연. (2009). 여성 리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향. 「한국심리학회지: 사회 및 성격」, 23(1): 33-54.
- 김화연·오현규·박성민. (2015). 공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 27(2): 483-513.
- 박선영. (2004). 페미니즘 시각을 통한 여성 PR 실무자 인식조사.
- 박종민. (2002). 「정책과 제도의 문화적 분석」. 서울: 박영사.
- 박천오. (2012). 승진 영향 요인에 대한 한국공무원의 인식 연구: 중앙공무원과 지방공무원간 인식 비교. 「한국인사행정학회지」, 11(2): 195-220.
- 박혜영·정재명. (2010). 공직인사 상 유리천장 (glass ceiling) 현상에 관한 연구. 「지방정부연구」, 13(4): 7-31.
- 백선정. (2009). 육아휴직이 여성공무원의 승진기대와 조직몰입에 미치는 영향. 이화여자대학교 행정학과 박사학위 논문

- 성현정. (2007). 공공 조직 내 인사 관행과 여성 승진차별에 관한 연구. 이화여자대학교 석사학위논문
- 손승영. (2005). 고학력 전문직 여성의 노동 경험과 딜레마: 강한 직업정체성과 남성중심적 조직문화. 「한국여성학」, 21(3): 67-97.
- 신승인·김찬중. (2014). 조직의 윤리풍토유형이 구성원의 직무태도에 미치는 영향: 개인-조직적합성의 조절효과를 중심으로. 「인적자원개발연구」 17(2): 61-88.
- 안재희. (2012). 젠더가 여성수련의 직업정체성 형성에 미치는 영향. 「한국의학교육학회」, 24(2): 1513-162.
- 여성가족부. (2019). 공공부문 여성대표성 제고 계획
- 오현규·김화연·이숙중. (2018). 공공조직 집단문화의 영향력에 관한 연구: 조직몰입을 통한 성과제고를 중심으로. 「사회과학연구」, 34(2): 1-28.
- 원숙연. (2009). 공직 내 여성관리자에 대한 고정관념적 평가의 역학. 「한국여성학」, 25(1): 73-101.
- 원숙연. (2012). 공직 내 여성관리자의 현실. 한국여성학, 28(2): 75-107.
- 유민봉·심형인. (2011). 공무원이 조직생활에서 경험하는 체면 현상과 행위에 대한 질적 연구: 근거이론(Grounded Theory)을 적용하여. 「한국행정학보」, 45(1): 199-225.
- 윤귀남. (2017). 준정부기관 직원의 승진관련요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-승진영향요인과 승진공정성을 중심으로. 서울대학교 행정대학원. 박사학위논문
- 윤준희·신호철. (2013). 다양성 지각 정도가 팀의 성과에 미치는 영향: 갈등의 조절효과를 중심으로. 「품질경영학회지」, 41(2): 289-300.
- 이민우·이영진·한재창. (2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구. 「노동정책연구」, 8(4): 183-214.
- 이승계. (2010). 다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점. 「현상과인식」, 34(1/2), 147-174.
- 이용모. (2011). 공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6 급 이하 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 10(3): 213-238.
- 이유진·김영조. (2012). 가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향-사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」, 19(3): 71-100.
- 이주희·한영희·성현정·인정. (2007). 공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해기제 및 제도의 이면효과. 「한국여성학」, 23(3): 79-115.
- 이형우. (2016). 공공부문 성과중심 보상제도의 동기부여 효과에 관한 연구: 조절변수의 탐색. 「한국공공관리학보」, 30(3): 1-28.
- 장덕진·황정미. (2003). 여성의 사회적 자본-기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로. 「경제와사회」, 59(9): 130-160.
- 장영·장수덕. (2006). 유리천장(Glass Ceiling)에 대한 지각과 직무만족-성(Gender)의 조절효과를 중심으로. 「상업교육연구」, 14, 257-278.
- 정성호. (2010). 저출산 요인의 인과모형. 「사회과학연구」, 49(1): 69-91.
- 정재명. (2010). 공직인사 상 여성공무원의 유리천장현상인식과 조직시민행동: 여성공무원들의 인식을 중심으로. 「지방정부연구」, 14(1): 181-202.
- 정진철·김성만. (2008). 개인-조직 가치관의 적합성이 3 요인 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 21(6): 2451-2473.
- 주희진. (2005). 성 고정관념이 기업 내 여성 관리자 평가에 미치는 영향. 「여성학논집」, 22, 115-149
- 최무현·조창현. (2007). 여성공무원의 보직차별과 경력개발제도(CDP) 도입 방안에 관한 연구. 「행정논총」, 45(2): 279-308
- 하재룡·김진수·김승언. (2012). 공무원 근속승진제도에 대한 고찰: 공무원의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」,

11(1): 87-110.

한국보건사회연구원. (2019a). 젠더와 격차, 사회정책 과제

한국보건사회연구원. (2019b). 2018년 전국 출산력 및 가족보건·복지 실태조사

허준영·권향원. (2016). '일과 삶 균형' 저해요인에 관한 탐색적 이론화 연구: 세종시 중앙부처 공무원에 대한 근거이론의 적용. 『행정논총』, 54(2): 1-30.

홍미영. (2004). 여성공무원에 대한 '유리천장' 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 시론적 분석. 『한국사회와 행정연구』, 15(3): 329-363.

Bajdo, L. M., & Dickson, M. W. (2001). Perceptions of organizational culture and women's advancement in organizations: A cross-cultural examination. *Sex Roles*, 45(5-6), 399-414.

Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & society*, 14(2), 275-294.

Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.

Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard university press.

Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Pr.

Caceres-Rodriguez, R. (2013). The glass ceiling revisited: Moving beyond discrimination in the study of gender in public organizations. *Administration & Society*, 45(6), 674-709.

Choi, S., & Park, C. O. (2014). Glass ceiling in Korean civil service: Analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.

Eagly, A. H., Mladinic, A., Diekman, A. B., & Ferreira, M. C. (2005). Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States. *Journal of cross-cultural psychology*, 36(2), 209-226.

Jackson, J. F., & O'Callaghan, E. M. (2011). Understanding employment disparities using glass ceiling effects criteria: An examination of race/ethnicity and senior-level position attainment across the academic workforce. *Journal of the Professoriate*, 5(2), 67-99.

Kim, N., & Rowley, C. (2009). The changing face of Korean women in management. *The changing face of Korean management*, 189-214.

Kingsley, J. D. (1944). Representative bureaucracy. *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies*, 12-18.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Moldovan, O. (2016). Representative Bureaucracy in Romania? *Gender and Leadership in Central Public Administration*.

Naff, C. C. (1997). Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities. *Public personnel management: Current concerns and future challenges*, 2, 93-111.

Norris, P., & Inglehart, R. (2013). Gendering social capital: Bowling in Women's Leagues?. (pp. 79-104). In *Gender and Social Capital* (pp. 79-104). Routledge

- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Smith, A. E., & Monaghan, K. R. (2013). Some ceilings have more cracks: Representative bureaucracy in federal regulatory agencies. *The American Review of Public Administration*, 43(1), 50-71.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of management journal*, 44(2), 316-325
- Van Maanen, J., Schein, E. H., & Staw, B. M. (1979). Research in organizational behavior. BM Staw (Ed.), 209-264.

An Exploratory Study on Glass Ceiling in Public Organization

Hwa Yeon Kim & Sook Jong Lee

New personnel strategies such as ‘Work and Life Balance(WLB)’ or an intangible ‘gender equal organizational culture’ and drawing attentions in the HR management of public organizations. This change is to reflect the increasing women’s participation in workplaces. Nevertheless, South Korea ranks the lowest in the OECD countries’ glass ceiling index for the last 7 consecutive years. This raises questions on the effectiveness of various supportive systems government has introduced to support female workers’ WLB.

This study explores the gender promotion gap in terms of organizational culture of public organizations. It focuses on unofficial gender-biased cultural factors that work against female workers in promotion competition in workplaces. In order to identify these cultural factors, we conducted the in-depth interviews with 13 central and local government officials and analyzed the interview content by applying a grounded theory.

This study confirms the influence of organizational cultural factors upon the glass ceiling phenomenon for female workers. This finding suggests that institutional HR reforms cannot generate aimed results unless embedded organizational culture of workplaces changes at the same time.

[key words: Glass ceiling, Work and Life Balance, Organizational culture]

金花然 : 성균관대학교 국정전문대학원에서 행정학 박사과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 인적자원관리, 조직문화, 일과 삶의 균형정책 등이다. 최근 논문으로는 “Consequences of Submissive Loyalty Corporations: An Empirical Analysis of Korean Female Employees’ Perception”(2019), “공공조직 집단문화의 영향력에 관한 연구: 조직몰입을 통한 성과제고를 중심으로”(2018) 등이 있다(hwayeon12@skku.edu).

李淑鍾 : 미국 Harvard University에서 사회학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 사회자본과 신뢰 연구, 민주주의와 시민 사회, 동아시아 거버넌스 등이다. 최근 논문으로는 “사회자본이 비제도적 정치참여에 미치는 영향:

SNS 이용의 매개효과를 중심으로”(2020), “사회갈등이 시민의 주장형 정치참여에 미치는 영향: 정부신뢰와 사회신뢰의 조절효과를 중심으로”(2018), “청년 1인 가구의 삶의 질에 미치는 영향에 관한 연구: 사회자본 효과를 중심으로”(2018), “공공조직 집단문화의 영향력에 관한 연구: 조직몰입을 통한 성과제고 중심으로”(2018)등이 있다(skjlee@skku.edu).

원고접수일: 2020.5.25, 원고수정일: 2020.6.26, 게재확정일: 2020.6.29