

## 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화

김 혜 숙<sup>†</sup>

아주대학교

장 재 윤

성신여자대학교

본 조사 연구에서는 우리나라 여성 공무원 리더(5급 이상)들의 효율성, 성정체감 및 삶의 만족도를 조직의 성 차별 문화와 관련시켜 검토하고자 하였다. 조사 대상은 중앙 부처에 근무하는 5급 이상의 남녀 공무원 리더들(여성 150명, 남성 154명)과 여성 리더의 직속 상사(139명)였다. 그 결과, 상사가 평가한 여성 리더의 효율성은 여성 리더가 후배 여성들에 대해 멘토링을 열심히 할수록 낮아지며 관계지향적 행동을 할수록 높아졌다. 여성 리더의 삶의 만족도는 멘토링을 많이 할수록, 그리고 여성으로서의 성정체감이 높을수록 높아졌으나 조직의 성차별 문화가 높을수록 낮아졌다. 조직의 성차별 문화는 또한 부정적인 여성들간의 관계-특히 여성 상사에 대한 부정적 평가와 상관되었다. 이러한 연구 결과는 우리나라의 여성 공무원 리더들에 대한 효율성 평가, 여성 공무원 리더들의 성정체감과 삶의 만족도가 조직 구성원들의 여성에 대한 고정관념과 차별적 조직 문화에 의해 제약받고 있다는 것을 보여 준다.

주요어 : 여성 리더, 효율성, 삶의 만족도, 성정체성, 성차별 문화, 여성들간의 관계, 멘토링

---

\* 본 연구는 이화여대 아시아 여성 센터와 (주) 비즈 우먼이 중앙인사위원회의 의뢰로 수행한 연구 프로젝트 “여성 공무원의 리더십과 관리 능력 향상”의 일부로 수행되었음.

† 교신저자 : 김혜숙, 경기도 수원시 팔달구 원천동, 아주대학교 심리학과  
e-mail) hsk@madang.ajou.ac.kr

우리 사회에도 여성 리더십의 중요성과 필요성에 대한 인식이 증가하고 있다. 우리나라 여성의 경제 활동 참가율은 47%가 넘으나, 전국의 10인 이상 사업체의 전체 임원 중 여성비율은 4.3%에 그치고 있는 것으로 추정된다(노동부, 1999, '임금구조기본통계조사보고서'). 미국 기업체에서는 여성이 중간 간부급의 절반 가까이(46%)를 차지하고 있어 우리의 실정과 대조적인 것으로 보이지만, 대기업의 경영층으로 올라간 여성은 2%에 불과해 미국 사회에서도 여성 리더에게 드리워진 유리 천장의 문제가 심각함을 알 수 있다. 우리나라의 경우 전체 여성 근로자중에서 과장 이상의 직급을 가진 여성은 1.74%로 남성의 15.36%에 비하면 지극히 저조한 비율이다(노동부, 1999, '임금구조기본통계조사보고서'). 마찬가지로, 정치적 대표직에 진출해 있는 여성의 비율도 지극히 저조하다. 2001년에 조사한 바대로(여성개발원, 2001, '여성통계연보'), 국회의원 중 여성 비율은 전체의 5.9%, 광역의회는 5.9%, 기초의회는 1.6%로, 과거에 비해 증가 추세에 있으나, 세계 여성 국회의원 평균비율인 13.8%에 비하면 훨씬 못 미치는 수준이다. 우리 사회의 여성 리더의 부재는 공무원 조직에 있어서도 예외는 아니다. 2000년 현재(여성개발원, 2001, '여성통계연보'), 우리나라 전체 공무원 중 여성의 비율은 31.5%로 증가일로에 있지만, 5급 이상 공무원 중 여성의 비율은 4.7%에 불과하다. 또한, 여성 장관의 비율은 3%에 불과해 스웨덴의 38.1%, 프랑스의 14.7% 미국의 14.3%, 중국 6.1%에 비해 뒤쳐진다. 이러한 사정으로 우리 나라는 유엔이 발표하는 세계 각국의 여성 권한 척도 조사에서 아직도 최하위 수준 그룹(61위/66개국)에 속하는 불명예를 벗어나지 못하고 있다 (2002, UNDP Human Development Report). 그러나 최근 들어 우리 사회에도 국민의 민주 의식 고양과 기업의 필요성의 인식 등으로

인해 여성 벤처 회사의 설립이라든지 고위 여성 공직자의 증가와 같은 더디지만 긍정적인 변화의 조짐이 일어나고 있다. 즉, 조직 내에서 여성이 리더와 관리직 역할을 맡게 될 기회가 점점 증가하고 있는 것이다. 이에 따라 여성 공무원 리더를 체계적으로 육성할 필요가 대두되게 되고, 이를 위해서는 우선 여성 공무원 리더의 특징이 무엇인가, 남성 리더십과의 차이점이 무엇인가, 여성 공무원 리더가 얼마나 효율적인가 그리고 여성 리더의 효율성을 방해하는 요인들은 무엇인가를 정확히 이해할 필요가 있다.

Eagly, Makhijani와 Klonsky(1992)는 60여 편의 관련논문을 메타 분석을 사용하여 연구한 결과, 여성리더가 남성리더보다 약간 더 부정적으로 평가되지만 전반적으로는 그 차이가 미미하다고 밝혔다. 전반적으로 평가의 차이가 미미하다 할지라도, 여성들에 대한 편견은 특정 상황에서는 더 크게 나타난다. 여성리더가 전형적인 남성 리더십 유형(권위주의적 유형과 비참여적 유형)을 발휘할 때는 같은 직위의 남성리더들보다 더 부정적으로 평가되는 것으로 나타났다. 이 결과는 Eagly와 Johnson(1990)의 분석과도 일치한다. 실제로 리더의 지위에 있는 여성들은 좀 더 민주적이고 참여적 유형을 채택하는 경향이 있다. 여성리더가 전형적인 남성 지위를 차지할 때, 그리고 평가자가 주로 남성인 경우, 여성들은 평가절하된다.

마찬가지로, Eagly, Karau와 Makhijani(1995)는 여성과 남성 리더십의 효율성을 평가한 130여 편의 논문들에 대한 메타 분석 결과, 전반적으로 남성과 여성 리더의 효율성에 있어서의 성 차이는 나타나지 않았다. 효율성은 리더, 동료 혹은 부하들의 평가로 측정되거나 생산성이나 수주 건수 등과 같은 객관적 지표로 측정되었다. 특히 여성 리더와 남성 리더에 대한 평가에 차이가 나는 경우는 1) 효율성의 주관적 측정에 있어 능력 평가

(리더십 기술, 부하 직원들을 훈련시키는 능력, 집단활동 계획 등은 남성이 여성보다 더 높게 평가되나, 리더로서의 효율성(얼마나 뛰어난 리더로 지각하는지) 평가와 동기 평가에 있어서는 성 차이가 나타나지 않았다; 2) 수행 평가에 있어서는 남성이 여성보다 약간 더 좋게 평가되었으나 부하 만족도 평가에 있어서는 여성이 남성 리더보다 더 높게 평가되었다; 3) 남성 전형적 역할이 요구되는 리더 유형의 경우는 남성 리더가 여성 리더보다 더 효율적이며, 여성 전형적 역할이 요구되는 리더 유형의 경우에는 그 반대로 여성 리더가 더 효율적으로 평가되었다; 4) 리더 자신, 리더의 상사나 리더의 동료는 남성 리더를 여성 리더보다 더 효율적으로 평가하였고, 반면 리더의 부하나 객관적 판단자는 여성 리더를 남성 리더보다 더 효율적이라고 평가하였다; 5) 리더나 부하가 남성 다수의 경우에는 여성 리더는 남성 리더보다 덜 효율적이라고 평가되었다; 6) 군대의 경우는 남성 리더가 더 좋게 평가되었으나 정부 조직, 사회봉사 기관 및 학교에서는 여성이 남성보다 더 유리하게 평가되었다; 마지막으로 7) 일차적(하급) 리더의 경우는 남성이 여성 리더보다 더 좋게 평가되었으나 중간 관리의 경우에는 여성이 더 우호적으로 평가되었다.

한편, Brenner, Tomkiewicz와 Schein(1989)은 중간급 여성관리자가 고정관념적 남성성과 여성성의 특징 모두를 공유하고 있다는 것을 발견하였다. 즉, 양성성(androgynous)인 여성의 리더십 유형이 여성이 리더인 것에 대한 고정관념을 극복하는데 도움이 될 수 있다는 것이다(Korabik, 1990). 최근 Kent와 Moss(1994)는 양성성의 특징을 가진 여성은 리더가 될 기회를 남성과 비슷한 정도로 갖는다고 보고하였다.

결론적으로, 남녀 리더의 효율성은 일반적으로 차이가 없다. 그러나 특히 남성 다수의 상황에서

남성 성역할적 리더 역할이 요구되는 경우에, 그리고 남성이 평가자인 경우에 여성 리더가 남성 리더보다 덜 효율적이라고 평가되었다. 또한 여성 리더가 고정관념적으로 남성적인(즉, 지시적) 스타일을 취할 때 특히 부정적으로 평가되었다. Eagly 등 (1995)은 이러한 결과는 일상 생활에서의 여성의 사회적 역할(즉, 가사일, 부드럽고 협동적임)이 사람들이 리더의 역할에 대해 요구하는 바(즉, 성취지향적, 독립적, 추진력 등)와 상충되고, 따라서 여성은 리더의 지위를 가지고 있다 하더라도 남성 리더만큼 효율적일 수 없다고 지각되기 때문에 나타난다고 설명하고 있다(사회 역할 이론). 즉, 문화적 고정관념에 의해 사람들이 ‘리더’에게 기대하는 바는 남성적 특성과 일치하므로, 사람들이 여성 리더에게 ‘여성’으로서 행동하기를 기대하는 바와 ‘리더’로서 행동하기를 기대하는 바가 상충되기 때문에 여성 리더는 어려움을 겪게 되고 비효율적으로 지각된다는 것이다. 따라서 이러한 연구 결과는, 특히 문화적 고정관념을 높이 수용하고 있는 조직에서 혹은 성편견 문화가 높은 조직에서 여성 리더의 효율성에 대한 평가가 더욱 부정적으로 될 수 있음을 지적해 준다.

우리나라 연구(강혜련, 1998; 김양희, 2000; 김혜숙, 안한숙, 1995)의 경우, 아직도 여성리더십에 대한 연구가 그다지 활발하지 못하다. 김혜숙, 안한숙(1995)은 대학생(156명)과 직장인(148명)에게 남녀 리더의 행동(과제지향적 혹은 관계지향적)에 대한 스크립트를 제시하고, 리더에 대한 효율성 및 부하만족도 평가를 하도록 하였다. 그 결과, 상사에 대한 만족도 평가에서는 관계지향적 리더가 과제지향적 리더보다 더 긍정적으로 평가되었다. 전반적 효율성 평가에 있어서는 남성 리더나 여성리더에 대한 평가가 비슷하였으나, 특히 남자 대학생은 여성 리더를 더 효율적으로 평가하

었던 데 반해 여자 대학생은 남성 리더를 여성 리더보다 더 효율적이라고 평가하는 경향이 있었다. 남성 리더의 효율성 평가에 있어서는 관계지향적 리더나 과제지향적 리더나 그 효율성이 비슷하게 평가되었다. 이러한 연구 결과는 서구의 과제지향적 리더 선호 경향과는 달리, 보다 관계지향성을 중시하는 우리나라 문화에서는 남성 리더의 경우에 있어서까지 리더의 행동 중 관계지향적 행동이 매우 중요하게 간주됨을 보여 준다. 여성 리더에 대해서 특히 여성 피험자는 여성 리더가 관계지향적으로 행동할 때 과제지향적으로 행동할 때보다 더 효율적이라고 지각하였다. 그러나 남자 피험자는 여성 리더의 과제지향적 행동이 관계지향적 행동만큼 생산성 결정에 중요하다고 평가하였다. 그러나 이러한 연구 결과는 실험 연구로서 가상적 스크립트 속의 리더의 행동에 대한 평가를 검토한 연구이었으므로 실생활에 일반화시킬 수 있는 지는 확실하지 않다.

김양희(2000)는 남녀 직장인 600명에게 설문 조사를 통하여 남녀 관리자의 리더십을 13개 항목(멘토 역할, 정보 수집, 외부와의 교류 등)으로 나누어 평가하도록 하였다. 그 결과 13개 평가 항목 모두에서 가장 두드러진 답변은 어느 한 쪽성이 잘 한다기보다는 성에 관계없다는 답변이었다. 남녀 관리자의 차이가 있다고 응답한 경우만을 비교해 보면, 2개 항목을 제외한 나머지 11개 항목에서 남성 관리자가 잘한다고 응답한 비율이 여성 관리자가 잘 한다고 응답한 비율보다 높게 나타나서, 전반적으로 남성 관리자에 대한 평가를 더 긍정적으로 하고 있음을 알 수 있다. 남녀 리더에 대한 평가가 가장 차이가 큰 항목은 외부와의 교류와 정보수집 항목으로, 이 두 분야에서 여성 리더가 남성 리더보다 큰 차이로 뒤진다고 평가되었다. 여성 리더가 남성 리더보다 더 잘한다고 평가된 항목은 부서의 분위기를 원만하게

유지하는 것과 업무 규정이나 지침을 준수하는 것 두 가지 항목에서였다. 이렇게 볼 때 근로자들이 보기에 여성 관리자가 가장 모자라는 부분은 네트워킹과 정보 수집에서였고, 반면 여성 리더는 원만한 관계 유지나 성실하고 원칙적인 업무 수행에서 유리하다는 것으로, 여성과 남성에 대한 문화적 고정관념과 어느 정도 일치하는 평가임을 알 수 있다. 이 연구는 또한 남자 평가자와 여자 평가자가 리더십을 평가할 때 가장 중요시하는 요인들에 대해 경로분석을 수행하였다. 그 결과, 남자 근로자가 리더를 평가할 때 가장 큰 영향을 미치는 요인 순서는 멘토 역할, 남녀 평등 의식 및 여성 상사와 일한 기간으로, 멘토 역할 평가에서 여성 상사에게 긍정적일수록, 평가자의 남녀평등의식이 높을수록 그리고 여성 상사와 일해 본 기간이 길수록 여성 상사를 긍정적으로 평가하였다. 여자 근로자는 멘토 역할, 연령, 그리고 조직관의 순으로 중요하게 평가하여, 여성 상사가 멘토 역할을 잘한다고 평가할수록, 평가자 연령이 낮을수록 그리고 민주적 조직관을 가질수록 여성 상사를 긍정적으로 평가하였다.

한편, 조직내의 여성 고위직(즉, 리더)의 비율에 따라 여성들간의 관계가 달라지기도 한다는 것을 몇 연구들이 보여주고 있다. 예를 들어, Ely (1994)는 조직의 구조적 측면 혹은 그와 관련된 문화적 측면이 조직내 여성간 관계를 협조자 혹은 경쟁자로 되게 만든다는 것을 보고하였다. 즉, 직장내 고위직의 여성 분포가 여성들간의 관계나 여성 상사에 대한 평가와 상관이 있다는 것이다. 이 연구에서는 변호사 사무실에서 고위직 여성들의 비율이 커짐에 따라 (즉, 남녀 통합적 직장 분위기가 됨에 따라) 여성 직장인들은 여성 상사를 역할 모델로 생각하고 대화하기가 편하다고 지각하며, 여성들의 관심사를 함께 공유한다고 느끼며 또한 여성 동료들을 유능하고 지적이라고 평

가하였다. 반면, 조직내 고위직 여성의 비율이 낮은 경우에는(즉, 남녀 분리적 조직의 경우) 여성들은 여성 상사를 빈약한 여성 모델로 간주하고 남자같이 행동한다고 평가하며 유능하지 못하다고 평가하고, 여성 동료들을 경쟁자로 평가하였다. 이러한 연구 결과는 고위직 여성의 비율에 반영되어 있는 조직의 평등 문화나 구조가 여성들간의 관계나 삶의 질에 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

이러한 개관 연구 결과들과 이론들을 바탕으로 하여 이 연구에서는 우리나라 여성 공무원 리더의 리더십 유형의 특징, 심리적·행동적 특성과 그와 관련된 리더십 효율성에 대해 조사 연구를 통해 알아보고자 하였다. 또한 조직의 성차별 문화가 여성 리더십 효율성 평가에 미치는 영향 및 여성의 삶의 만족도에 미치는 영향을 검토하고자 하였다. 마지막으로, 조직의 성 차별 문화가 여성들간의 관계와 여성의 정체성에 미치는 영향에 대해 알아보고자 하였다.

이러한 연구 문제를 검토하기 위해, 이 조사에서는 공무원 조직에서 여성 리더의 심리적·행동적 특성, 여성 리더의 효율성, 리더십 스타일, 여성을 둘러싼 환경 조건이나 조직 문화가 얼마나 성 평등적이고 우호적인가, 여성 리더의 삶의 만족도, 그리고 직장내 여성들간의 관계를 조사하였다. 이러한 조사 자료에 대해 여성 리더가 어떠한 행동적 심리적 특성을 가지고 어떠한 리더십 스타일을 취할 때 효율적으로 평가되며, 또한 여성 의식과 정체성을 얼마나 가지고 있으며, 조직의 성 평등 문화가 여성 리더의 효율성이나 삶의 만족도, 그리고 여성들간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석하였다. 이러한 과학적이고 체계적인 조사 연구를 통해 여성 공무원 리더십의 개발과 강화를 위해 중요한 역할을 하는 요인들을 파악함으로써 여성 리더십 강화 방안을

제안할 수 있을 것이다.

본 조사의 목적과 가설을 정리하면 다음과 같다: 1) 본 조사에서는 여러 심리적 행동적 특성과 리더십 스타일에 있어서 남녀 공무원 리더의 차이를 검토하고자 하였다. 보다 구체적으로, 본 연구에서는 여성 리더가 남성 리더보다 더욱 관계지향적으로 행동하는지 혹은 여성 리더는 남성 리더와 그 리더십 스타일에 있어 별로 차이가 없는 지를 검토하였다. 2) Eagly 등(1995)의 개관 연구에서 정리한대로, 여성 리더가 성역할에 대한 문화적 고정관념에 맞는 스타일로 행동할 때 (즉, 관계지향적 스타일) 그렇지 않을 때보다 더 효율적이라고 평가되는 지를 검토하였다. 3) 조직의 성차별 문화가 여성들간의 관계-선배, 동료 및 후배 여성들에 부정적으로 영향을 미치는 지를 검토하고자 하였다. 또한, 조직의 성차별 문화가 여성 리더들의 삶의 만족도와 정체체감과 부적인 상관을 가진다는 가설을 검토하였다. 4) 마지막으로, 여성 리더의 삶의 만족도가 여성들의 정체체감과 직장내 여성들간의 관계와 정적인 상관을 가지고, 반면 조직의 성차별 문화와는 부적인 상관을 가지는 지를 검토하였다.

## 방 법

본 조사는 남녀 5급 이상 공무원과 여성 리더의 상사를 대상으로 하였다. 조사 내용은 남녀 공무원 리더의 1) 심리적·행동적 특성: 자아존중감, 자기주장성, 삶의 만족도, 2) 리더십 유형: 과제지향성, 관계지향성, 변혁주도 및 팀빌딩, 혹은 관계완수자, 협상가, 혁신가 혹은 관계형성가 등, 3) 성의식: 정체체감 및 성인지력, 조직의 성차별 문화 평가, 선배 여성 평가, 후배 여성 멘토링, 동료 여성 평가, 4) 리더 효율성: 승진 속도 평가,

상사 평가, 승진 만족도이었다.

조사 대상 및 설문지

조사 대상

중앙 부처의 5급 이상 여성 공무원 283명, 남성 공무원 283명 그리고 여성 공무원들의 직속 상사 200명을 대상으로 하여 설문지를 배부하였다. 이중 여성 150명, 남성 154명 그리고 상사 139명의 응답이 회수되어 이를 분석하였다.

근무 부서 별 응답자들의 분포는 표 1과 같다. 설문조사에 응답한 150명의 여성 관리자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 연령분포는 25세부터 57세까지였으며(평균 39세), 기혼자가 71%, 미혼이 29%였다. 자녀는 2명이 53%로 가장 많았고, 1명도 29%를 차지하였다. 입직시 학력은 대졸이 58%, 대학원졸이 23%를 보였고, 현재 최종 학력은 대학원졸이 50%, 대졸이 41%였다. 근무기간은 평균 약 13년이였다. 직급 분포를 보면, 5급이 79%, 4급이 19%, 3급이 1%였다. 고시출신

표 1. 설문조사 대상자 수 및 수거된 설문지 수

		설문 대상자 수			수거된 설문지 수		
		여성공무원	상사	남성	여성공무원	상사	남성
A	보건복지부	38	38	10	16	15	6
B	노동부	36	36	10	9	0	7
C	문화관광부*	14	14	10	12	13	7
D	통일부*	10	10	10	7	6	9
E	환경부	9	9	10	7	7	8
F	기상청*	5	5	10	5	5	7
G	외교통상부*	27	27	10	6	19	7
H	행정자치부*	13	13	10	7	5	4
I	교육인적자원부*	22	22	10	9	10	3
J	국방부*	4	4	10	4	1	9
K	재정경제부	9	9	10	9	6	파악 안됨
L	법무부	19	19	10	14	14	파악 안됨
M	산업자원부	11	11	10	4	6	7
N	해양수산부*	3	3	10	3	3	8
O	정보통신부*	24	24	10	12	4	8
P	경찰청*	8	8	10	1	1	10
Q	농림부	10	10	10	10	9	9
R	국세청*	13	13	10	7	6	10
S	건설교통부	5	5	10	5	5	9
T	과학기술부	3	3	10	3	4	파악 안됨
합		283	283	200	150	139	154
비율					53%	49%	77%

\* 서울 소재 기관

이 49%였으며, 9급, 7급 공채출신이 각각 16%, 14%였다. 그리고 기타가 21%를 차지하였다.

154명의 남성 설문 응답자들의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 연령은 28세부터 56세까지 분포하였고, 평균은 40세였다. 기혼자가 86%, 미혼이 14%였다. 그리고 자녀는 2명이 64%, 1명이 25%였다. 입직시 학력은 대졸이 58%, 대학원졸이 19%, 고졸은 17%였다. 현재 최종 학력은 대졸이 52%, 대학원졸이 41%였다. 근속기간은 평균 약 14년이었다. 직급은 5급이 70%였고, 4급이 13%였다. 고시출신이 41%, 9급과 7급 공채출신은 각각 18%, 27%였다.

인구통계학적 특성 분포를 전체적으로 보면 여성 설문 응답자와 남성 설문 응답자간에는 큰 차이가 없음을 알 수 있다.

상사는 여성 공무원의 직속 상사로 139명의 남성 공무원을 대상으로 하였다.

### 설문지

설문지의 내용은 다음과 같다.

**인구학적 변인.** 응답자의 직급, 나이, 결혼여부, 자녀수, 학력, 임용 경위에 대해 응답하도록 하였다.

**심리·행동적 특성.** 자아존중감, 자기주장성, 스트레스 대처 방법 및 삶의 만족도를 5점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 5 = 매우 그렇다)로 응답하도록 하였다. **자아존중감** 문항은 “나는 나 자신에 대해 긍정적인 태도를 가지고 있다.” “나는 내가 자랑할 만한 것이 별로 없다고 느낀다” 등 4문항으로 이루어져 있다. 이는 Rosenberg(1965)의 자아존중감 척도 문항에서 발췌한 것이다. **자기주장성**은 “누가 부탁하면 ‘No’라고 말하기가 어렵다.”, “직장에서 내게 주어진 권한을 최

대로 활용한다”, “빌려준 돈을 갚으라고 말하기가 힘들다” 등 5문항으로 이루어져 있다. 이 문항들은 자기 주장성을 측정하는 기존 척도들을 참고하여 7개의 문항을 개발하고, 수집된 남녀 자료를 요인분석(varimax 회전)한 결과 두 요인이 추출되었는 바, 가정생활과 관련된 두 문항이 별도의 요인으로 도출되었다. 따라서 그 두 문항을 제외한 5문항으로 척도를 구성하였다. 그리고 문항분석(내적 합치도 분석) 결과에서도 첫 요인인 5문항의 구성이 가장 높은 내적 합치도(0.67)를 보였다. **스트레스 대처 전략** 척도는 Carver(1997)의 축약형 COPE(28문항) 척도를 다시 한번 더 축약하여 15문항으로 개발하였다. 본 연구에서 수집된 남녀 자료를 요인 분석한 결과, 2개의 요인이 추출되었다. 이 요인들은 대체로 적극적 대처(즉, 문제해결형 대처)와 소극적 대처(즉, 증상 대처형)로 해석될 수 있었다. 적극적 대처의 내적 합치도는 .65였고, 소극적 대처는 .60이었다. 적극적 대처의 문항 예는 ‘스트레스 상황을 다른 각도에서 보면서 오히려 긍정적으로 생각한다’ 등이고, 소극적 대처의 문항 예는 “책을 읽거나 아니면 그냥 잔다” 등이었다.

마지막으로, 전반적인 **삶의 만족도**, 즉 주관적 삶의 질 또는 심리적 안녕감을 측정하기 위하여 Campbell, Converse 및 Rodgers(1976)의 척도를 번안한 이명신(1998)의 척도를 사용하였다. 이는 두가지 측정으로 이루어져 있는데, 8개의 형용사(즐거움, 재미있는, 가치로운 등)로 자신의 삶을 평가한 측정(7점 척도)과, 일반적으로 자신의 삶이 얼마나 만족스러운 지를 0%~100%로 평가한 측정이었다.

**리더십 유형과 관리 역량.** 리더십 유형을 측정하는 문항들은 과제지향성(“부서원들에게 업무 내용이나 해야할 일을 정확하고 분명하게 지시한

다.” 등), 관계지향성(“부서원들의 생각과 의견에 공감해 주고 지지해 준다.” 등), 변혁 주도(“장기적인 비전에 의거해서 부서원을 이끌어 나간다.” 등) 및 팀 빌딩(“부서원들의 일이 서로 조화를 이루도록 조정한다.” 등)을 측정하는 문항들이었다. 각 차원의 내적 합치도는 각각 .73, .78, .83, .80이었고, 각 차원은 4문항씩으로 이루어졌다. 이 문항들은 리더십 관련 문헌들에서 리더 행동 지표로 널리 알려진 오하이오 주립대의 구조 주도(initiating structure) 행동과 배려(consideration) 행동 차원의 구분을 참고하여 21문항들을 만들고, 이에 대해 요인 분석한 결과 얻어진 문항들이었다. 이 문항들은 5점 척도 상에서 평가하도록 되었다.

관리 역량은 관리 역량과 관련하여 개발된 31문항들에 대한 남녀 자료를 토대로 하였다. 이는 Hemphill(1960)이 이전의 EPDQ를 개정하여 Supervising, Planning and Organizing, Decision Making, Monitoring Indicators, Controlling, Representing, Coordinating, Consulting, 그리고 Administering과 같은 관리 기능들을 분류한 것과, Mintzberg(1973)가 조직의 고위 경영층의 실제 행동을 관찰한 결과를 토대로 10가지 경영자의 역할을 제시한 척도를 토대로 하여 만들어졌다. 이 문항들도 5점 척도로 응답하도록 하였다.

이 문항들에 대한 남녀 자료에 대해 요인 분석한 결과, 필요없거나 분류가 어려운 문항들을 제외하고는 다음과 같은 4차원의 구조가 가장 적합한 것으로 나타났다. 즉, 과제 완수자, 협상가, 혁신가, 관계형성자의 4차원이며, 한 차원당 5문항으로 구성되었다. 측정 문항들의 내적 합치도는 각각 순서대로 .82, .79, .77, .75였다. 이 문항들의 예는 과제 완수자로서의 역량(“나의 업무를 부처의 전체 업무와 연관시켜 추진한다.” 등), 협상가 역량(“나와 다른 입장을 가진 사람들도 잘 설득

한다.”), 혁신가 역량(“새로운 업무나 제도의 도입에 적극적이다.”) 및 관계형성가로서의 역량(“부처내 타부서 사람들과 평소 친밀하게 지낸다.”) 등이었다.

**상사 평가, 승진속도 평가 및 승진 열망.** 리더의 효율성의 준거로서 여성 공무원의 직속 상사에게 그녀를 평가하도록 하였다. 평가는 5문항으로 탁월한 업무 성과, 효과적인 리더십의 발휘 정도, 고위공직자로서의 성장 잠재력, 변화와 혁신 지향 정도 그리고 21세기 공무원으로서의 필요 역량 보유 여부를 묻는 문항들에 5점 척도로 응답하도록 하였다.

승진속도는 스스로 자신의 승진 속도가 얼마나 빠르다고 생각하는 지를 5점 척도(1 = 매우 오래 걸림, 5 = 매우 빨랐음)상에서 응답하도록 한 문항으로 측정하였고, 승진 열망은 “나는 최고 직위에 올라가고 싶다.”, “나는 많은 영향력을 행사할 수 있는 사람이 되고 싶다.” 등의 세 문항에 대해 5점 척도로 응답하도록 하였다.

**여성 의식과 성역할 정체성 측정.** 성인지력을 측정하는 문항들은 여성과 남성의 차이에 대해 얼마나 인식하고 있는가, 또한 이러한 차이를 정책에 반영하는 것의 필요성에 대한 인식을 측정하는 15개의 문항들이었다 (5점 척도). 이 문항들은 6급 이상 여성 공무원들과의 심층 인터뷰(장필화, 김혜숙, 장재윤, 정진웅, 황상민, 김효선, 노지향, 박수선 및 허순희, 2002)를 근거로 하여 추출해 낸 문항들이었다. 이 문항들의 예로는 “성희롱은 여성 쪽에서 조심하는 것이 최선의 예방이다.”, “여성이 성공하기 위해서는 남성처럼 행동해야 한다”, “여성 상급자는 남성 부서원을 대할 때 '가장'의 자존심을 배려해야 한다.”등 이었다.



여성으로서의 정체체감 혹은 여성 자부심은 “나는 가끔 내가 여성이라는 사실이 유감스럽다.” “나는 여성들에 대해 자랑스럽게 느낀다”, “사람들은 여성들이 무능하다고 생각한다.” 등의 4문항으로 이루어 졌다. 이 문항들은 김혜숙(1994)이 만든 “한국집단지아존중” 척도에서 발췌한 문항들로 여성으로서의 자부심을 측정한다. 마지막으로 Bem의 BSRI(Bem 성역할 척도, 1974)를 정진경(1990)이 한국형으로 만든 척도 문항 중 18개의 형용사(남성성 문항 6, 여성성 문항 6, 긍정성 문항 6)를 포함시켜 성역할 유형(즉, 여성성, 남성성, 양성성 및 미분화)을 알아보려고 하였다.

이 문항들 중 정체체감 문항들은 여성들에게만 질문하였고, 나머지 성역할 척도와 성인지력 측정 문항들은 남녀 모두에게 실시하였다.

**조직내 성차별 문화와 여성들과의 관계.** 조직의 성차별 문화는 “우리 부처는 여성을 차별하는 분위기가 있다.”, “공식적으로는 그렇지 않지만 비공식적으로는 남녀에 대해 서로 다른 기준을 적용한다.” 등의 4문항으로 측정하였다(5점 척도). 여성들과의 관계는 Ely(1994)가 사용한 문항들을 참고로 하여 만들었는데, 동료 여성들간의 경쟁, 협동 관계를 측정하는 6문항(“서로 경쟁이 심하다”, “서로 돕고 아이디어와 정보를 공유한

다” 등)과, 선배 여성들에 대한 존경과 평가를 측정하는 5문항(“남성처럼 행동한다”, “후배 여성들에게 좋은 역할 모델이 되고 있다” 등)으로 측정하였다. 또한 멘토링 문항들은 부처내 후배 여성 공무원들에 얼마나 멘토로서의 역할을 하는가에 대한 5문항이 포함되었다. 이 문항들의 예로는 “후배 여성 공무원들에게 항상 조언을 한다”, “여성 후배 공무원의 모범이 될 수 있도록 더 신경쓰고 노력한다”, “여성이라고 해서 허드렛일만 주지 않는다” 등의 문항들로 내적 합치도는 0.99이었다.

## 결과 및 논의

### 심리적 · 행동적 특성

표 2에 남녀 공무원 리더들이 스스로 평가한 자아존중감, 자기주장성, 스트레스 대처 방식 및 삶의 만족도의 평균과 그 차이를 비교해 본 결과를 나타내었다.

표 2에 나타나 있는 대로 우선, 남녀 공무원 리더들의 자기주장성은 중간(3점) 이하로 낮았고, 자아존중감이나 삶의 만족도는 중간보다 약간 위로 나타났음을 알 수 있다. 남녀 리더를 비교해 보면,

표 2. 심리적 · 행동적 특성에 있어서의 남녀 비교

	자아존중	자기주장성	스트레스 적극 대처	스트레스 소극 대처	삶의 만족도 (형용사)	삶의 만족도 (%)
여	3.77(.59)	2.69(.59)	2.55(.37)	1.92(.31)	4.69(1.20)	69.4%(15.7)
남	3.62(.48)	2.98(.49)	2.39(.33)	1.87(.39)	4.85(.97)	68.8%(16.0)
<i>t</i>	2.37*	4.67**	4.06*	1.09	-1.30	.35

주 1. ( ) 안은 표준편차

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

2. 삶의 만족도 (형용사) 평가만 9점 척도상의 평가이고 나머지는 5점 척도를 사용하였음.

여성은 남성보다 자아존중감이 높았으며( $t=2.37, p<.05$ ), 스트레스에 대한 적극적 대처가 더 강했다( $t=4.06, p<.05$ ). 그러나 여성은 남성보다 자기주장성에 있어 더 낮았다( $t=4.67, p<.01$ ). 여성 공무원 리더의 자아존중감이 남성 공무원보다 높다는 사실은 아마도 여성들에게 있어 리더의 지위를 가지는 그만큼 더 어렵고 드문 일이고 따라서 이러한 어려움을 뚫고 성취하였으므로 그만큼 자부심이 더 클 수 있음을 반영한 것으로 보인다. 한편 여성 리더가 남성 리더보다 자기주장성이 더 낮다는 사실은 문화적 고정관념과 일치하는 결과로, 리더들의 경우에 있어서도 주장성의 성 차이는 나타난다는 것을 보여 준다.

리더 역량과 관리 역량에 있어서의 성차이

표 3과 표 4에 남녀 공무원 리더들이 스스로에 대해 평가한 리더 역량과 관리 역량의 평균이 나타나 있다. 표 3에 나타나 있는 대로, 남녀 공무원 리더 모두에 있어 관계지향성이 제일 높았다. 또한 여성 공무원은 남성 공무원보다 스스로를 더 과제

지향적이며( $t=3.15, p<.01$ ) 또한 더 관계지향적으로( $t=3.21, p<.01$ ) 평가하였다. 다른 측면에서는 성 차이가 나타나지 않았다. 관리 역량의 평가에 있어서는 남녀 모두 과제완수자로서의 역량을 제일 높게 평가하였으나, 성 차이는 나타나지 않았다. 이러한 결과는 표 2에 나타난 자아존중감의 결과와 비슷하게 여성 공무원 리더들이 스스로의 리더 역량에 대한 자신감을 보여 주고 있어 스스로를 남성 리더보다 더욱 과제지향적이면서 동시에 관계지향적으로 평가한 결과로 볼 수 있다. 또한 이러한 결과는 Eagly 등(1995)에서 정리한대로, 우리나라 여성 리더들도 실제 조직 장면에서는 남성 리더만큼 혹은 남성 리더보다 더욱 과제지향적 행동을 한다는 것을 보여 주고 있다.

여성 의식, 멘토링과 승진 열망

여성으로서의 정체감과 성인지력, 후배 여성들에 대한 멘토링을 검토하였다. 표 5에 그 평균이 나타나 있다. 표 5에서 볼 수 있듯이 여성으로서의 자부심(혹은 정체감)과 정체감 점수는 2.92로 중간

표 3. 리더 역량에 있어서의 남녀 비교

	과제 지향	관계 지향	변혁 주도	팀 빌딩
여	3.72(.58)	4.12(.43)	3.83(.57)	3.96(.49)
남	3.48(.48)	3.91(.50)	3.71(.52)	3.88(.50)
<i>t</i>	3.15**	3.21**	1.54	1.19

주. ( )은 표준편차

\*\* $p<.01$

표 4. 관리 역량 차원들에서의 남녀 비교

	과제완수자	협상가	혁신가	관계형성자
여	3.80(.55)	3.50(.55)	3.50(.56)	3.43(.57)
남	3.72(.46)	3.48(.46)	3.50(.43)	3.43(.49)

주. ( )안은 표준편차

표 5. 남녀 공무원 리더의 성의식과 승진 열망

	승진 열망	성인지력	성 정체감	멘토링
여	3.71(.84)	3.44(.36)	2.92(.38)	3.78(.47)
남	3.45(.71)	3.04(.39)	-	-
<i>t</i>	2.88**	9.10**		

\*\*  $p < .01$

보다 약간 낮아 여성 공무원들에 있어 여성으로서의 자부심이 그다지 높지 않다는 것을 알 수 있다. 그러나 후배 여성 공무원들에 대한 조언과 도움 등의 멘토링에 있어서는 어느 정도 높은 점수(3.78)를 나타내었다. 성인지력 점수는 예상대로 여성이 남성보다 더 높았고( $t=7.70, p<.01$ ), 승진 열망 점수도 여성이 남성보다 높아( $t=2.88, p<.01$ ) 여성 공무원 리더의 승진 동기가 결코 부족하지 않음을 보였다.

여성 공무원의 효율성 요인과 준거(상사 평가와 승진속도)와의 관계

상사 평가는 5문항으로 측정하였는데, 그 결과 ‘여성 관리자 부하가 탁월한 업무 성과를 내는 정도’에 대해 3.9점, ‘효과적 리더십을 발휘하는 정도’의 평가는 3.4, ‘향후 고위 공직자로 성장할 잠재력’ 평가 평균은 3.7, ‘변화와 혁신을 지향하는

정도’는 3.8 그리고 ‘21세기 공무원의 필요 역량을 갖춘 정도’의 평가는 3.9로서 어느 정도 높은 평가를 하였음을 보여 주었다. 그러나 이 중 리더십 평가가 상대적으로 낮았다.

표 6에 각 역량 요인들과 상사 평가와 승진 속도 각각과의 상관성이 나타나 있다. 표 7과 표 8에는 상사 평가를 준거로 하고 리더 역량과 멘토링, 성인지력을 예측 변인으로 한 회귀 분석과 (표 7) 관리 역량과 멘토링, 성인지력을 예측 변인으로 한 회귀 분석이 (표 8) 나타나 있다. 먼저, 표 6을 보면, 상사 평가는 여성 공무원의 혁신가로서의 관리 행동과 관계 형성자로서의 관리 역량과 어느 정도 상관성이 있음을 알 수 있다. 승진 속도는 여성 공무원 리더의 자기주장성과 부적인 상관을 보여, 여성 공무원이 자기 주장적으로 행동할수록 스스로의 승진 속도를 더욱 느리다고 평가함을 알 수 있다. 승진 속도는 또한 여성 공무원의 협상가적 행동과 관계지향적 행동과 어느 정도의 정적인

표 6. 여성 공무원 리더의 심리적·행동적 특성, 여성의식, 리더 역량 및 관리역량과 상사 평가 및 승진 속도간의 상관관계

구분	자기 주장	성인지력	자아존중	멘토링	적극-대처	소극-대처	과제완수자	협상가
상사평가	-.09	-.14	0.04	-.12	.06	.04	.12	.14
승진속도	-.36**	-.01	0.24*	.08	.16	-.03	.10	.18 <sup>+</sup>

  

구분	혁신가	관계형성자	과제지향	관계지향	변혁주도	팀 빌딩
상사평가	.17 <sup>+</sup>	.19 <sup>+</sup>	.06	-.11	.06	.08
승진속도	.18 <sup>+</sup>	.01	-.02	-.01	.01	.09

<sup>+</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 7. 상사 평가를 예측하는 리더역량 및 성정체감의 영향

예측 요인	Beta	t
과제지향	.07	.35
관계지향	.03	.16
변혁주도	.00	.01
팀빌딩	.12	.58
멘토링	-.39	-2.30*
성인지력	-.09	-.52

주. \*  $p < .05$

상관을 보였다. 그 외에는 유의미한 상관이 나타나지 않았다.

표 7과 표 8에 나타나 있는, 상사 평가에 대한 리더 역량과 관리 역량 관련 예측 요인들에 대한 회귀 분석 결과는, 관리 역량 중 관계형성(β=.24,  $p < .10$ )로서의 측면에 의해 예언되는 경향을 보였다. 또한, 멘토링(β=-.39,  $p < .05$ )과 상사 평가가 부적적인 관계를 나타내었고, 성인지력(β=-.25,  $p < .06$ )과도 부적적인 방향으로 연관되어 있었다. 이러한 결과는 여성 공무원 리더는 관계지향적으로 행동하고, 성인지력이 높지 않으며 또한 후배 여성들과의 관계를 소원하게 할 때 상사에 의해 좋게 평가될 수 있다는 점을 보여 주고 있다. 이러한 결과는 현재 우리 공무원 사회에서 여성 리더들은 기존의

표 8. 상사 평가를 예측하는 관리역량 및 성정체감의 영향

예측 요인	Beta	t
과제완수	.12	.59
협상가	.09	.63
혁신가	.03	.14
관계형성	.24	1.68 <sup>+</sup>
멘토링	-.23	-1.78 <sup>+</sup>
성인지력	-.25	1.93 <sup>+</sup>

주. \*  $p < .06$ , <sup>+</sup>  $p < .10$

권위와 질서를 수용하여 여성들간의 협동이나 여성 문제에 대한 인식을 추구하지 않을 때 상사에 의해 보다 더 긍정적으로 평가된다는 것을 보여 주고 있다. 이러한 점은 공무원 사회가 성평등 문화의 구축을 위해 그다지 협조적이지 않다는 점을 시사해 준다.

요약하면, 여성 공무원 리더가 여성에게 기대되는 성역할 고정관념에 어느 정도 맞게(즉, 관계지향적으로) 행동하고 남성 주도적 조직을 그대로 수용하는 태도와 행동을 취할 때 상사에 의해 더 좋게 평가되었다. 이러한 결과는 Eagly 등(1995)이 제안한 바대로 그리고 본 연구의 가설대로, 여성 리더가 효율적으로 평가받기 위해서는 여성 고정관념적 리더십 스타일을 취하는 것이 유리하다는 사실을 재확인해 준다. 뿐만 아니라, 여성들이 성차이에 대한 인식이라든지 성차이를 반영한 정책에 대해 민감하게 인식할수록 상사 평가가 나쁘고, 여성 후배들에게 조언을 주고 돕는 멘토링을 많이 할수록 상사의 평가가 나뉘었다. 이러한 결과는 현재 여성부에서 장려하는 프로그램인 멘토링이 실제 조직 장면에서 남성들에 의해 그다지 긍정적으로 이해되고 평가되지 못하고 있다는 점을 지적해 주는 것일 수 있다. 혹은 이러한 결과는 남성 상사들의 평가가 나쁜 여성들이 남성 주도 조직에 불만이 더 커지고 비판적으로 되어 후배 여성들에 대한 멘토링을 더 열심히 함을 반영하는 것일 수도 있다. 현재로는 어떠한 해석이 더 맞는 지는 알 수 없으나, 남성 주도적 공무원 조직에서 여성들간의 멘토링이 아직 잘 이해되지 못하고 제대로 수용되지 못하고 있다는 점을 지적해 준다.

조직의 성차별 문화, 여성 공무원의 심리적·행동적 특성, 삶의 만족도 그리고 여성들간의 관계

공무원 조직의 성차별 분위기를 평가한 점수 평

표 9. 성차별 분위기가 높은 조직과 낮은 조직의 비교

구분	조직의 성차별성	평균	t
성인지력	높다	3.46	.96
	낮다	3.40	
멘토링	높다	3.80	.74
	낮다	3.73	
남성성	높다	3.46	-2.09*
	낮다	3.66	
여성성	높다	3.41	.94
	낮다	3.33	
승진만족	높다	2.84	-2.49*
	낮다	3.21	
승진평가	높다	3.06	-1.56
	낮다	3.35	
상사평가	높다	3.67	-.59
	낮다	3.78	
선배평가	높다	3.07	-2.61**
	낮다	3.34	
동료평가	높다	3.38	-.65
	낮다	3.43	
삶만족(형)	높다	4.27	-3.61**
	낮다	4.98	

\*  $p < .05$     \*\*  $p < .01$

균은 3.28로서 중간 정도로 평가하였다. 그러나 개별 문항에 대한 응답 %를 보면, 여성 공무원들의 44.4%가 자신들이 속한 조직이 여성을 차별하는 분위기라고 응답했으며, 66.7%의 여성 공무원들이 공식적으로는 그렇지 않지만 비공식적으로는 남녀에게 이중 기준을 적용하고 있다고 응답하여, 은밀한 편견과 차별이 있음을 지적하고 있다.

표 9에 조직의 성 차별성(즉, 각 부서의 평균 점수)이 높고 낮음에 따라 여성 공무원들의 행동 특성과 적응이 다르게 나타나는 지를 나타내었다. 이

에서 보면, 성 차별성이 높은 조직에서는 낮은 조직에서보다 여성들의 남성적 특성( $t = -2.09, p < .05$ )과 승진 만족도( $t = -2.49, p < .05$ ) 및 삶의 만족도( $t = -3.61, p < .01$ )가 더 낮음을 알 수 있다. 이러한 결과는 조직의 여성에 대한 차별 분위기와 문화는 여성의 비고정관념적 행동에 대한 억제와 관련되어 있고 한편 승진만족도나 삶의 만족도 등의 적응에 부적적으로 연관되어 있다는 본 연구의 가설을 지지해 준다.

표 9에는 또한 조직의 성차별 문화가 높으면 여성 선배에 대한 평가가 부정적으로 된다는 것을 보여 주고 있다( $t = -2.61, p < .01$ ). 즉, 조직의 성차별 문화는 여성들간의 관계를 나쁘게 한다는 가설이 지지되었다.

#### 여성 공무원 리더의 삶의 만족도, 성정체성 및 성 역할 특성

표 10에는 여성 공무원 리더들의 여러 심리적 행동적 특성들과 조직의 성차별 문화가 삶의 만족도를 예측해 주는 정도가 나타나 있다. 우선, 여성들의 자아 존중감( $\beta = .23, p < .01$ ), 성정체성( $\beta = .28, p < .01$ ) 및 멘토링( $\beta = .19, p < .05$ )이 삶의 만족도를 유의미하게 예측해 준다는 것을 표 10이 보여 준

표 10. 여성 공무원 리더의 삶의 만족도(형)를 예측해 주는 성 정체 관련 행동들

예측 요인	Beta	t
성인지력	.08	1.12
멘토링	.19	2.30*
자아존중감	.23	2.77**
성정체성	.28	3.48**
성차별 문화	-.18	-2.16*
승진만족	.33	4.42**

\*  $p < .05$     \*\*  $p < .01$

표 11. 여성 공무원 리더의 삶의 만족도, 성정체성 및 자아존중감 간의 상관

구분	삶만족(형)	승진만족	자기주장	성인지력	멘토링	자아존중감	성정체성
삶만족							
승진만족	.30**						
자기주장	-.24**	-.09					
성인지력	-.03	-.04	-.24**				
멘토링	.31**	.17	-.31**	.06	.		
자아존중감	.40**	.07	-.53**	.25**	.47**		
성정체성	.39**	.07	-.05	-.03	-.03	.15	
조직 성차별	-.36**	-.22**	.12	-.03	.10	-.02	-.51**

\*\*  $p < .01$

다. 즉, 여성들의 자아존중감이 높을수록, 또한 성정체성 혹은 여성으로서의 자부심이 높을수록, 그리고 후배 여성들을 돕는 멘토링을 많이 할수록 여성 공무원 리더의 삶의 만족도가 높아 졌다. 또한 표 11에 그 상관 관계가 나타나 있듯이, 높은 성인지력과 멘토링을 활발히 하는 것이 여성들의 높은 자아 존중감과 관련되어 있다. 그러나 조직의 성차별 문화는 여성들의 낮은 삶의 만족도와 상관되며 또한 낮은 성정체성과도 관련되어 있어, 성차별 문화가 여성들의 여성으로서의 자부심과 적응에 부정적으로 연관되어 있음을 알 수 있다. 여성 리더의 자기주장성은 그러나 삶의 만족, 성인지력, 멘토링 및 성정체성과 모두 부적으로 상관되었다. 이것은 여기서 측정된 자기주장성 문항(“빌려준 돈을 갚으라고 말하기가 어렵다” “직장에서 내게 주어진 권한을 최대한으로 활용한다” 등)이 겸손을 강조하는 우리 문화에서 긍정적 함의보다도 부정적인 함의를 더 많이 가지는 것으로 응답자들에 의해 여겨진 결과로 볼 수 있다.

마지막으로, 여성 리더들의 성역할 특성에 따른 성정체성, 삶의 만족도 및 승진 만족도를 검토한 결과가 표 12에 나타나 있다. 표 12에 나타나 있듯이, 여성 리더의 삶의 만족도와 성정체성은 양성적

인 성역할 특성을 가지는 사람들이 그렇지 않은 사람들보다 더 높았다. 이러한 결과는 현재의 남성 중심의 공무원 사회에서 여성은 보다 양성적으로 행동하는 것이 삶의 만족도와 여성으로서의 자부심이 높아질 수 있음을 지적해 준다.

본 연구의 주요 결과를 요약하면, 여성 공무원 리더의 효율성(상사 평가를 준거로 본)은 여성이 관계형성가로서의 행동이나 혁신적 행동을 할수록 높은 평가를 받는 경향이 나타나, Eagly 등(1995)의 연구 결과와 같이 여성 리더가 사회 문화의 고정관념과 일치하는 방향으로 행동할 때 상사에 의해

표 12. 성역할 특성에 따른 승진만족, 성정체성 및 삶의 만족도(형)

성역할 정체성	삶만족	성정체성*	승진만족
양성성(1)	5.33	3.15	3.13
여성성(2)	4.56	2.78	3.17
남성성(3)	4.48	2.80	2.74
미분화(4)	4.19	2.82	3.08
<i>F</i>	6.64**	3.78*	1.50
사후검증(LSD)	1>2, 3, 4	1>2, 3, 4	

주. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ,

보다 좋게 평가되었다는 점을 지적해 준다. 또한 여성 공무원 리더의 삶의 만족도가 그들의 성적체성이 긍정적이고 후배 여성들에 대한 멘토링을 많이 할수록 높아지고, 반면 성차별 문화와는 부정적으로 상관됨에도 불구하고, 상사 평가는 후배 여성에 대한 멘토링을 많이 할수록 낮아지는 경향이 있다. 공무원 조직의 성차별 문화는 여성 리더들이 선배 여성을 낮게 평가하는 경향과 상관되며 또한 여성 리더의 남성적 특성이 낮아지는 경향과 상관되었다. 성차별 문화는 또한 여성 리더의 삶의 만족도나 승진만족도와 부적으로 상관되며 성적체성과도 부적으로 상관되었다. 또한 우리 공무원 조직의 여성 리더들은 양성적으로 행동하고 양성적 성역할 특성을 보이는 것이 삶의 만족과 긍정적 성적체성을 가지는 데에 도움이 되었다.

이러한 연구 결과는 일의 장면에서 여성 리더들은 문화적 고정관념과 일치하는 방향으로 행동하거나 혹은 양성적 행동 유형을 채택하는 것이 보다 효율적으로 평가되고 또한 높은 삶의 만족도를 가지게 될 수 있음을 보여 준다. 이러한 결과는 다른 각도에서 보면 여성 리더들의 행동 반경이 그만큼 제한되어 있다는 것을 나타내 준다. 즉, 여성 리더들은 남성적으로 행동하거나 혹은 여성 후배들을 돕는 행동을 보이는 등 문화적 성역할 고정관념에 맞지 않는 행동을 보이거나 남성 주도의 조직을 수용하지 않는 태도를 보이면 부정적으로 평가될 수 있음을 말해 준다. 그런데 본 연구에서는 남성 리더에 대한 상사 평가 자료를 구하지 않았으므로, 이러한 연구 결과가 우리 공무원 사회의 남성 리더에게도 해당되는 지에 대해서는 결론을 내리기 힘들다. 그러나 공무원 조직의 특성 상 남성 리더들도 기존의 조직 문화에 순응하지 않는 태도와 행동을 보이면 부정적으로 평가되는 결과를 초래할 가능성도 있다.

여성 리더의 효율성 평가에 대한 결과와는 달리

여성 리더의 삶의 만족도는 성적체성이 높고 멘토링을 많이 할수록 그리고 자아존중감이 높을수록 높아 졌다. 또한 조직의 성차별 문화가 강할수록 여성 리더들의 삶의 만족도와 성적체성이 낮아졌다. 이와 같이 후배 여성들과의 협동적 관계가 여성 리더의 삶의 만족도와 자아존중감을 높임에도 불구하고, 그리고 현재의 불평등한 조직 문화를 보다 평등하게 만드는 노력으로 여성부에서 정책적으로 멘토링을 권장함에도 불구하고, 여성 리더들이 멘토링을 많이 할수록 그녀에 대한 상사 평가가 부정적이 되었다. 이러한 사실은 아직도 공무원 사회의 고위직 남성들의 성 평등의식이나 여성의 삶과 정체성에 대한 이해가 부족하고, 여성 리더들은 기존의 남성 주도의 조직 구조와 문화를 그대로 수용하기를 종용당하고 있다는 사실을 보여 준다. 실상 공무원 조직의 성차별 분위기에 대한 평가는 중간 정도였지만(즉, 3.28) 67%의 여성 공무원들이 공무원 사회가 공식적으로는 그렇지 않지만 비공식적으로는 남녀에게 이중 기준을 적용하고 있다고 응답하여, 은밀한 편견과 차별이 존재한다는 것을 지적하고 있다. 본 연구 결과는 이와 같이 조직의 문화가 성평등 지향적이지 못할 때 여성 리더들은 삶의 만족도가 낮아지며 여성으로서의 정체성이 낮아질 수 있음을 잘 보여주고 있다.

본 연구에서는 Ely(1994)의 연구에서와 유사하게(그러나 Ely의 연구에서는 고위직 여성들의 비율에 따라 여성들간의 관계가 달라지는 지를 검토하였다), 조직의 성 차별 분위기가 클수록 여성 공무원 리더의 여성 상사와의 관계가 더 나빴다. 이러한 결과는 조직의 여성에 대한 불평등 구조가 커질수록 여성들의 승진 기회가 적어지고, 따라서 여성들은 이러한 적은 기회나 자원을 놓고 서로 경쟁하게 될 수 밖에 없음을 보여 준다. 또한 이 경우 남성주도적 문화를 전적으로 수용해야 살아 남을 수 있기 때문에 후배 여성들에게 멘토링을 할 여유가

없어지고 따라서 적절한 역할 모델이 되기 어려워진다. 앞으로의 연구에서는 여성들끼리의 연대와 조직이 잘 되어 있는 경우와 그렇지 않은 경우에 여성 리더들의 삶의 만족도와 여성 리더 효율성 평가가 어떻게 차이가 나는지를 검토할 필요가 있다. 또한 어떠한 요인들이 여성들간의 협동과 연대 의식을 높이는지를 검토할 필요가 있다. Ely(1994)는 여성 고위직의 비율을 그 한 요인으로 들고 있고, 본 연구에서는 조직의 성차별 문화를 지적하였다. 이렇게 볼 때 고위직 여성들의 수를 늘리는 것이 보다 민주적인 성평등 분위기를 만들어 가고 또한 여성 리더들의 효율성을 높일 수 있는 하나의 관건이 될 수 있다.

본 연구에서는 우리 사회에서 보다 성 평등적 조직이라고 인식되고 있는 공무원 사회에도 비공식적으로는 아직도 여성 리더에 대한 편견이 남아 있고, 그에 따라 여성 리더들은 문화적 고정관념에 맞게 행동하도록 요구되고 있고 또한 기존의 남성 주도적 구조를 그대로 수용하도록 기대되고 있음을 보여 주었다. 여성 리더들이 보다 자유롭게 리더로서의 행동을 하고 또한 여성들끼리 서로 돕고 좋은 관계를 유지해 나가고 그럼으로써 여성 리더들의 효율성, 성 정체성 및 삶의 만족도를 높이기 위해서는 우리 사회의 조직 문화가 보다 양성 평등적인 문화가 되는 것이 필수적이다. 이를 위해서는 조직 구성원들의 성인지력과 양성 평등지향적인 의식을 고양시키기 위한 지속적인 교육과 정책적 배려가 필요하다.

### 참고 문헌

- 강혜련 (1998). 리더십과 조직 적응: 남녀 관리자의 비교 연구. *인사·조직 연구*, 6(2), 81-123.
- 김양희 (2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교 연구. *한국여성개발원*.
- 김혜숙 (1994). 한국 집단자아존중 척도. *한국심리학회지: 사회*, 8, 103-116.
- 김혜숙, 안한숙 (1995). 리더의 성, 리더십 유형과 직업 유형이 리더에 대한 평가에 미치는 영향. *아주사회과학 논총*, 10, 185-206.
- 노동부 (1999). 임금 구조 기본 통계 조사보고서.
- 여성개발원 (2001). *여성통계연보*.
- 이명신 (1998). 근로자의 주관적 삶의 질과 그 영향 요인. *연세대학교 박사학위논문*.
- 장필화, 김혜숙, 장재운, 정진웅, 황상민, 김효선, 노지향, 박수선, 허순희 (2002). 여성 공무원의 리더십과 관리 능력 향상을 위한 모듈 개발. *중앙인사위원회 최종 보고서*.
- 정진경 (1990). 한국 성역할 검사(KSRI). *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 5(1), 82-92.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations and satisfactions*. New York: Russell Sage.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*,



- 4, 92-100.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 111, 3-22.
- Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
- Hemphill, J. K. (1960). *Dimensions of executive positions*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kent, R. L. & Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1335-1346.
- Korabik, K. (1990). Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37, 68-86.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*. 68(Nov/Dec). 119-125.
- Rosenthal, R., Hall, J.A., DiMatteo, M. R., Rogers, P. L., & Archer, D.(1979). Sensitivity to nonverbal communication: *The PONS test*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Sutton, C. D., & Moore, K. K. (1985). Executive women - 20 years later. *Harvard Business Review*, 63, 42-66.
- UNDP (2002). Human Development Report.

1 차원고 접수일 : 2002. 10. 23.

최종원고 접수일 : 2002. 11. 18.

## The effectiveness, gender identity, satisfaction of life of female leaders in Government, and the organizational culture regarding gender equality

**Hai-Sook Kim**

**Ajou University**

**Jae-Yoon Chang**

**Sungshin Women's University**

This survey research examined the effectiveness, gender identity and the satisfaction of life of female leaders in government, in relation to the organizational culture regarding gender discrimination. The respondents were high-ranking (above 5th grade) male (N=154) and female (N=150) leaders in government and the supervisors (N= 139) of the female leaders. The results demonstrated that the effectiveness of female leaders was rated lower as she helped her junior females at work more as a mentor, while she was rated as being more effective as her leadership style became more relationship-oriented. The satisfaction of life of female leaders was higher as she engaged more in mentoring to the junior females and as she had more positive gender identity. However, life satisfaction became lower as the organizational culture became more discriminating toward females. The discriminating organizational culture was also correlated negatively with the interpersonal relationship between females(especially the relationship with the female seniors). These results are indicating that the behaviors, the effectiveness ratings and the satisfaction of life of female leaders in Government are restricted by the gender-discriminating organizational culture and the cultural stereotypes of the members in the organization.

*Key words : female leaders, effectiveness, satisfaction with life, gender identity, gender-discriminating organizational culture, relationship between females, mentoring*