

# KR Gender Equity Report



## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

당위성을 넘어 경제 지표로 환산한 효용, 그리고 필요 변화에 대한 전략적 제언

July, 2024

**BAIN & COMPANY** 

# Authors and Media Contact

## Leading authors:

**배정희 파트너**는 베인 서울 오피스의 산업재 부문 리더이자 글로벌 아시아태평양 DEI 공동의장을 맡고 있습니다.

**서효주 파트너**는 베인 서울 오피스의 소비자, 유통부문 핵심 멤버로서 디지털 커머스, 마케팅 부문을 이끌고 있습니다. 또한 베인 서울 오피스의 DEI 리더십을 맡고 있습니다.

**안희재 파트너**는 베인 서울 오피스의 테크&클라우드 부문 핵심 멤버로 미래 기술 전망, AI 혁신 등 다양한 프로젝트를 리드했습니다. 또한 베인 서울 오피스의 Social Impact 팀을 이끌고 있습니다.

**양지니 상무**는 베인 서울 오피스의 사모펀드(Private Equity) 부문 핵심멤버로, 국내외 사모펀드 및 전략적 투자자 대상 전략적 실사, 인수 후 가치증대 프로젝트 등을 리드했습니다.

이번 보고서의 기획, 조사, 인터뷰, 출간에는 베인 서울 오피스의 하민지 이사, 장진우 컨설턴트, 윤서영 컨설턴트, 조하림 컨설턴트, 채민주 컨설턴트가 팀으로 함께 참여했습니다.

## Media contacts:

### 박혜진 이사

hyejin.park@bain.com

Tel: +82 2-6320-9400

This work is based on secondary market research, analysis of financial information available or provided to Bain & Company and a range of interviews with industry participants. Bain & Company has not independently verified any such information provided or available to Bain and makes no representation or warranty, express or implied, that such information is accurate or complete. Projected market and financial information, analyses and conclusions contained herein are based on the information described above and on Bain & Company's judgment, and should not be construed as definitive forecasts or guarantees of future performance or results. The information and analysis herein does not constitute advice of any kind, is not intended to be used for investment purposes, and neither Bain & Company nor any of its subsidiaries or their respective officers, directors, shareholders, employees or agents accept any responsibility or liability with respect to the use of or reliance on any information or analysis contained in this document. This work is copyright Bain & Company and may not be published, transmitted, broadcast, copied, reproduced or reprinted in whole or in part without the explicit written permission of Bain & Company.

Copyright © 2024 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

# About Bain & Company's Social Impact Practice

베인앤드컴퍼니는 글로벌 컨설팅 산업을 선도하는 회사로서, 전세계가 직면한 문제를 해결하고 세상을 변화시킬 수 있는 사회 공헌 활동을 추진하고자 하는 사명을 가지고 있습니다. 이를 위해 베인은 지역 사회에 혁신적이고 유의미한 변화를 일으키는 다양한 조직과 협업하여 효과적인 변화 모델을 개발합니다. 그 일환으로 2025년까지 10년 동안 사회 공헌 주제의 무료 컨설팅 활동에 11억 달러를 투자하기로 하였습니다.

베인은 비영리 단체 및 정부 기관과 협력하여 세계적인 사회 문제의 해결방법을 모색할 뿐만 아니라, 사기업이 사업 운영 상 지속가능성 및 기업의 책임을 고려하도록 지원합니다. 베인의 사회 공헌 활동 영역은 교육, 경제개발, 환경, 인종 평등 및 사회정의 등의 다양한 분야에 걸쳐 있습니다.

**교육.** 학교 시스템, 커리어 연계 교육, 인적자원 개발, 영유아기 발달 및 교육 기술 등의 질적 성장 및 교육 기회의 평등을 지향합니다.

**경제개발.** High-Impact 창업, 임팩트 투자, 소규모 농부의 생계, 난민 및 사회 통합 등을 직간접적으로 지원합니다.

**환경.** 탄소 전환, 환경 및 생물다양성 보존, 탄소 금융, 재생 농업, 지속 가능한 가치 사슬 등에 대한 혁신적이고 시장 지향적인 해결책을 개발합니다.

**소수자 평등 및 사회정의.** 인종 간 부의 격차, 성 평등, 건강 상태의 격차, 시민권 등과 관련된 불공정한 경제적, 사회적 결과를 초래하는 시스템을 개선합니다.

베인은 지난 몇 년 간 Gender Equity 를 주제로 국가별 사회 공헌 리포트를 발간하고 있으며, 금번 리포트는 중동, 일본, 중국 등에 이어 한국의 상황을 분석한 자료입니다. 다양한 인재 확보가 국가의 경쟁력을 좌우하고 DEI(Diversity, Equity and Inclusion)에 대한 인식이 전세계적으로 발전되고 있는 가운데, 성 평등 현황과 지향점을 제고하는 것은 사회가 나아갈 올바른 방향성을 수립하는 데 큰 도움이 될 것입니다. Gender Equity Report 시리즈가 한국의 DEI 인식을 개선하고 건강한 사회로 나아가는 데 일조하길 바랍니다.

## **Bain & Company Korea, Inc.**

24<sup>th</sup> Floor, State Tower Namsan,

100, Toegye-ro, Jung-gu,

Seoul 04631 Korea

Tel +82 2 6320 9300

[www.bain.com](http://www.bain.com)

# Contents

서문: Diversity, 당위성 그 이상의 가치.....	5
01 변화의 필요성 .....	6
02 한국 여성 노동 지표 실태 및 근인 분석.....	16
03 개선 과제 및 선도 사례 .....	26
04 Lessons from Female Leaders .....	36

# Diversity, 당위성 그 이상의 가치

독자 여러분,

한국 경제는 지금 중요한 기로에 서 있습니다. 인구절벽의 심각성이 날로 커지면서, 생산 가능 인구의 급감은 우리 경제를 위협하고 있습니다. 이러한 변화 속에서 여성 인력의 경제 참여 확대는 필수적입니다. 여성의 경제 활동 참여는 단지 노동력 부족을 메우는 것에 그치지 않고, 경제 성장의 새로운 동력이 될 수 있습니다.

여성 인력의 경제 참여 확대는 한국 GDP를 0.7%p 추가 증가시킬 수 있는 잠재력을 가지고 있습니다. 여성 임원 비율이 높은 기업이 더 높은 기업가치와 성장률을 기록하고 있으며, 성 다양성이 회사의 비즈니스 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 여러 연구 결과를 통해 입증되었습니다.

하지만 우리는 아직 많은 과제에 직면해 있습니다. 한국은 여성들의 높은 교육 수준과 노동 참여율에도 불구하고, 유리천장 지수에서 13년 연속 OECD 최하위를 기록하고 있습니다. 이는 일과 가정의 양립의 어려움, 사회적 불관용, 무의식적 편견 등 다양한 요인에 기인합니다.

이 보고서는 이러한 문제를 해결하기 위한 전략적 방안을 제시합니다. 유연근무제 확대, 정부 주도의 다양성 지표 공시 제도 의무화, 핵심 임원 인재 풀 내 여성 비율 할당 및 멘토링 프로그램 활성화 등 다양한 해결책을 통해 우리는 더 나은 미래를 만들어 갈 수 있습니다.

이 보고서는 정부, 기업, 그리고 여성 개인 모두가 더 나은 미래로의 변화에 함께하는 것을 지향합니다. 베인의 제안이 각자의 위치에서 다양성을 포용하고, 기업 내 여성 대표성을 높이는 데 도움이 되기를 바랍니다.

감사합니다.



배정희 파트너

Bain & Company 글로벌 아시아태평양 DEI 공동의장

## 01 변화의 필요성

### GDP와 영업이익으로 환산한 여성 임원 확대의 경제적 가치

#### At a Glance

- ▶ 생산가능인구의 절벽이 예상돼 인력 확보 및 경제적 잠재력 극대화의 중요성이 커지는 가운데, 노동지표의 성 평등 개선은 향후 10년 간 한국 GDP성장률 0.68%p 증가에 기여할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.
- ▶ 남녀 정치·사회적 시각 및 세대 가치관 차이로 성 다양성 관련 담론이 어려워지고 있는 환경에서, 인력의 잠재력을 최대한 발휘하기 위해 여성 대표성 문제를 재점검하고 해결책을 논의하는 것은 더욱 필요하다.
- ▶ 최근 9년간 국내 시가총액 상위 500대 상장사 분석 결과, 여성임원 비율 30~55%인 기업은 그렇지 않은 기업 대비 높은 수익성과 강한 상관관계를 확인했다.

#### 인구 절벽 시대의 우선순위

한국의 생산가능인구의 감소는 2020년 이후 이미 시작됐다. 오늘날 우리는 역사적으로 생산가능인구가 가장 많은 시기를 살고 있지만 10년 뒤에는 9%, 20년 뒤에는 지금보다 22%가 감소해 심각한 인력 부족 문제를 초래할 것으로 예상된다. 생산가능인구가 급격히 감소하는 상황에서 노동 인력의 양과 질을 최대한 활용하는 것은 향후 10년, 20년 내 가장 중요한 과제라고 할 수 있다.

---

한국은 노동력 공급의 양적인 축소 뿐 아니라 고령층 비중 확대 등으로 노동 공급에 제약 심화될 것... 우선적으로 여성, 고령자 등의 노동시장 진입을 촉진하는 것이 시급한 과제임.

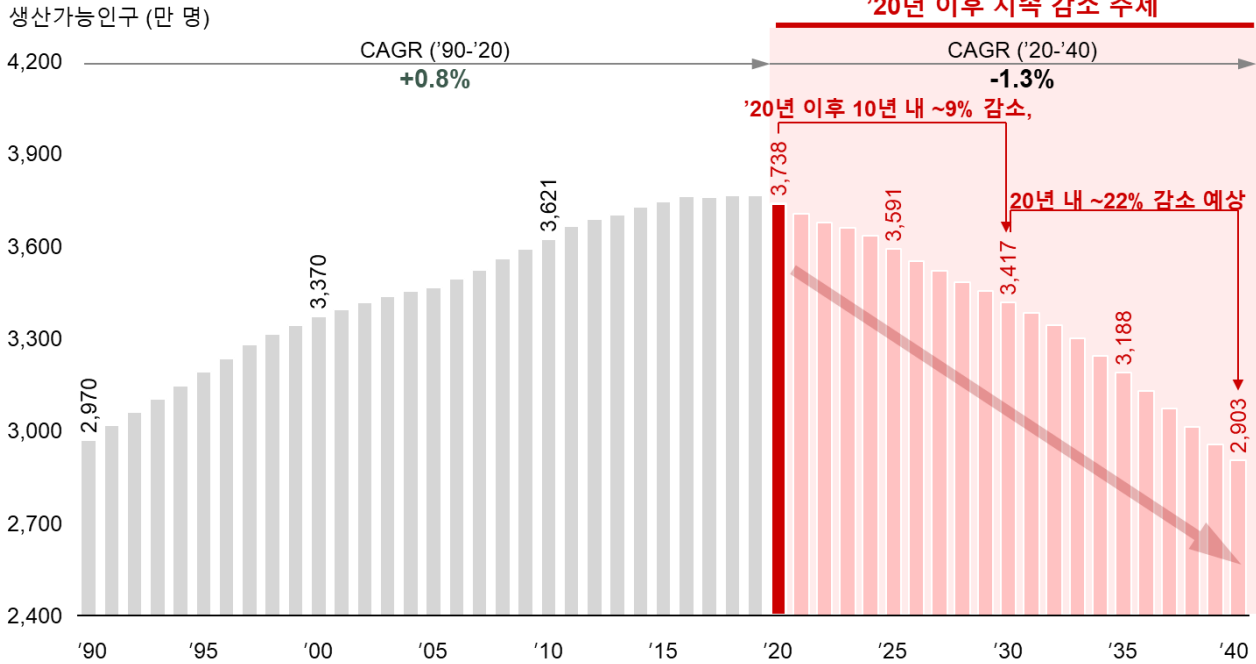
고용노동부 (2024)

---

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 1:** 한국의 생산가능인구 절벽으로 인해, 잠재 인력 확보가 국가 및 기업 생존에 필수 요건으로 대두

### 생산가능인구 추이 ('90-'40E)



Note: 생산가능인구는 경제활동이 가능한 만 15세 이상 65세 이하 인구 의미  
 Source: 통계청, 고용노동부; Bain Analysis

다양성을 확보하는 측면에서도 여성 인력 활용은 필수적이다. 한국은 인종적, 사회적 동질성이 높은 국가다. 글로벌 인종 구성은 아시아인 약 49%, 아프리카인 약 17%, 유럽인 약 15% 등 다양하지만 한국은 97%가 한민족으로 구성된 단일민족 국가이기 때문이다. 또 수도권에 거주하는 인구의 비율이 글로벌 평균은 약 43%인 데 비해 한국은 약 70%에 달하는 등 인구 상당수가 유사한 생활 환경을 공유하고 있기도 하다. 이와 같은 배경에서 국내 전체 인구의 49%를 차지하는 여성을 경제 활동 인력으로 인지하고 육성하는 것은 인재 풀의 양적 극대화뿐만 아니라 다양성 확보를 위해서도 중요하다.

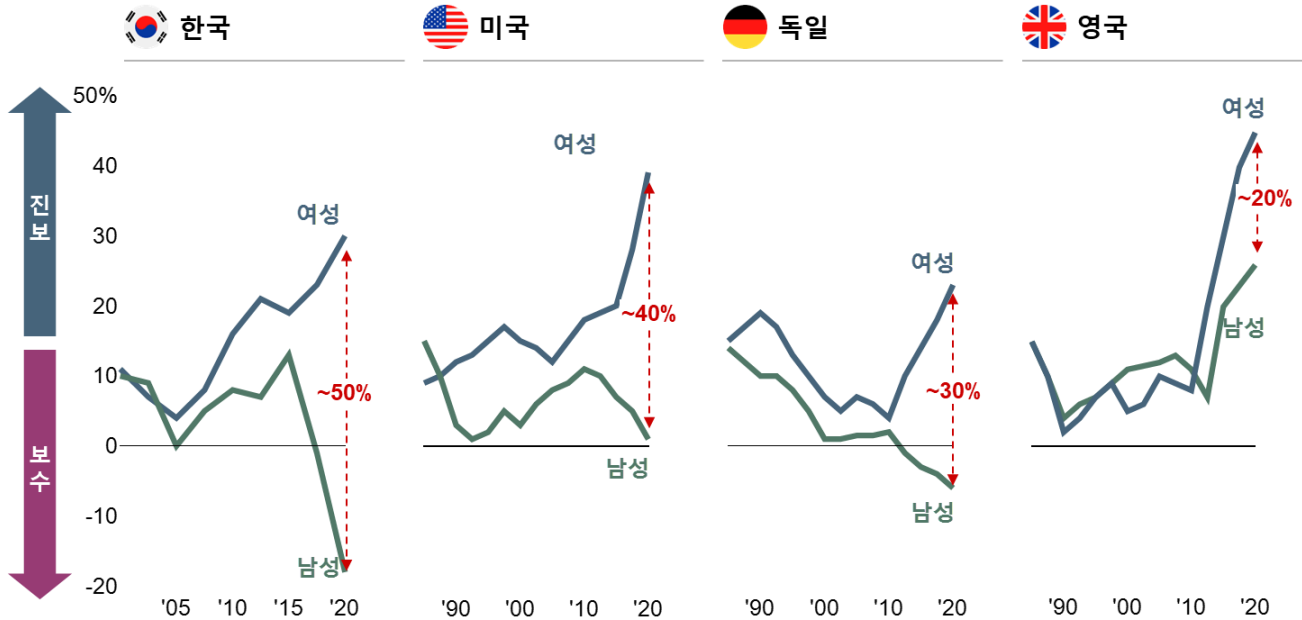
### 심화하는 남녀 갈등

앞에서 살펴보았듯이 그 어느 때보다도 여성의 경제활동 참여가 절실한 시점이지만 최근 남녀 갈등이 심화하면서 성 다양성에 대한 논의는 더욱 다루기 어려워지고 있다. 물론 남녀의 정치적 이념 차이는 비단 한국만의 일은 아니다. 파이낸셜타임스에 따르면, 오늘날 전 세계적으로 남성은 점점 보수화하는 반면 여성은 진보화하면서 그 차이는 갈수록 벌어지고 있다. 미국과 독일, 영국 등 서구권 국가뿐 아니라 한국과 중국, 튀니지에 이르기까지, 모든 대륙에 걸쳐 이 같은 현상이 나타나고 있다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 2:** 최근 남녀의 정치/사회적 시각 분화로 성 다양성 관련 사회적 논의가 부진

18-29세 정치적 성향 (진보 % - 보수 %)



Note: 각 연도 국가 내 여론조사의 20대 지지정당 통해 진보/보수 구분  
 Source: '24 Financial Times analysis of General Social Surveys of Korea, Germany, & US and the British Election Study; Bain Analysis

하지만 그 중에서도 한국은 성별 분화가 타 국가 대비 더욱 뚜렷한 국가로, 남녀 갈등의 골이 깊어지면서 그 사이에는 ‘캐즘(chasm)’이 생겼다. 파이낸셜타임스는 “한국의 상황은 극단적으로 젊은 남녀가 분열할 때 어떤 일이 일어날 수 있는지를 경고하고 있다”며 “한국 사회는 둘로 나뉘었다. 이로 인해 결혼율은 급격히 감소했고, 출산율도 가파르게 떨어져 2022년 여성 1인당 출생아 수가 0.78명으로 세계 최저 수준”이라고 지적했다. 정치적 성향은 단순히 투표 경향뿐 아니라 사회적 가치관과 밀접하게 연결돼 있다. 남녀 간 정치적 이념 차이는 곧 다양한 사회문화적 의제에 대한 의견 차이로 이어지고, 사회와 경제 각 부문에서 끊임없이 진통과 잡음을 일으킨다.

성별 분화가 가속화하는 현상은 여성의 사회 진출이 증가한 것과 관련이 깊다. 여성의 사회 진출은 전통적인 성 역할에 도전하면서 기존의 남성 중심 사회 구조를 변화시키고 새로운 경쟁 구도를 형성하기 때문이다. 특히 코로나 팬데믹 이후 불확실성의 증가로 경쟁이 더욱 심화하면서 남성은 기존 지위를 지키려는 성향이 강해졌고, 여성은 높은 지위를 쟁취하려는 성향이 강해지고 있다. 그 결과, 다양한 의제에서 성별 간 사회적 갈등이 나타나고 있다.



---

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 정체된 성 담론

Z세대 및 알파세대를 포함한 젊은 세대는 젠더 담론에 있어 과거보다 다면적이고 복잡한 시각을 요구하고 있다. 이들은 LGBTQ(성소수자)와 같이 확장된 젠더 개념을 사용하며, 생물학적 여성을 단일 집단으로 그룹화하는 것을 경계하고, 특정 계층에 대한 지원을 거부하는 경향을 보인다. 과거 밀레니얼 세대가 성별을 이분법적으로 보고 성차별 개선을 위해 여성 친화적 복지 및 성평등 제도를 촉구했던 것과는 다른 양상이다.

역차별 논란이 발생하거나 다양성 정책에 대한 소송 사례가 증가하면서 기업들의 다양성 관련 투자에 대한 부담은 가중되고 있다. 예를 들어 2023년 하버드대에서 학생 구성의 인종적 다양성 유지를 위한 소수 인종 우대 정책(Affirmative action)이 위헌으로 판결 나면서 전국적으로 사회적 갈등과 반발이 거세졌다. 스타벅스는 총 직원의 30%를 유색인종으로 구성한다는 목표를 세운 후 법적 분쟁에 휘말렸다. 미국 가전업체 일렉트로룩스(Electrolux) 경우 미국 지사 사내 변호사가 다양성 의무화 정책으로 인해 승진이 누락되자 회사를 고소하기도 했다. 이처럼 기업들이 DEI(다양성, 형평성, 포용성) 프로그램과 관련해 법적 분쟁에 휘말리는 사례가 빈번해지고 있다. 이에 따라 일부 글로벌 및 국내 기업은 DEI 정책을 추진하는 팀을 해체하거나 다양성 활동에 대한 투자를 축소하고 있다. 다수의 업체가 연례보고서에서 성 다양성 관련 언급을 하지 않거나 소수자 대상의 프로그램을 중지하고 여성의 날과 관련한 행사나 캠페인을 취소하는 등 변화가 발견되고 있다.

---

미국 대법원이 소수 인종 우대 정책 (Affirmative action)에 대해 위헌 판결을 내린 것은 직장 내 DEI (Diversity, Equity, Inclusion) 노력 또한 불식시킬 수 있다는 우려를 증폭시키고 있음. 대법원의 금번 판결은 DEI와 관련된 문화적 갈등과 반발을 가시화했으며, 이는 DEI 지지자들이 방어 태세를 갖추게 함 Harvard Business Review

---

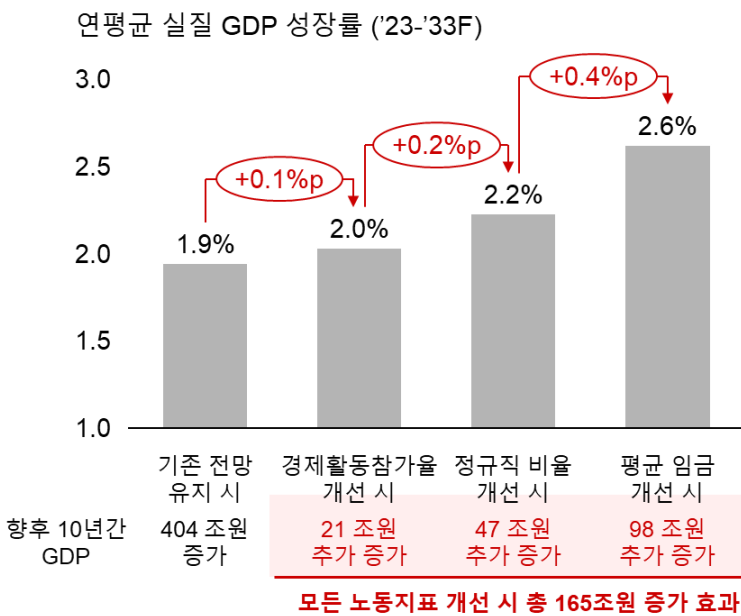
## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 여성 인력을 통한 지속가능 성장

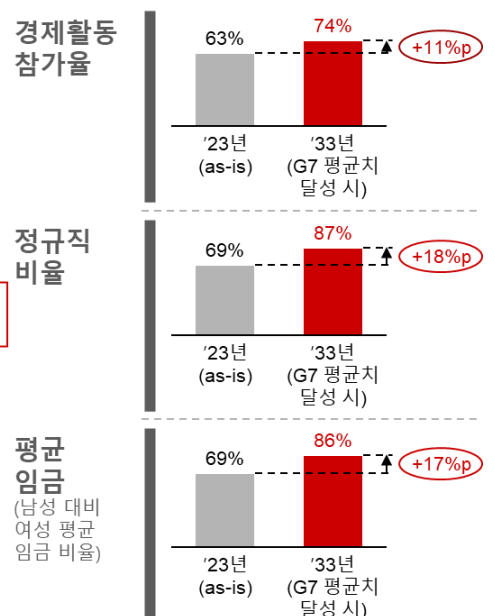
인구절벽이 현실화하는 가운데 한국 여성의 경제활동 참여를 늘리는 것은 지속가능한 성장을 위한 필수 과제다. 베인의 분석 결과, 한국 여성의 경제활동 참가율과 정규직 비율 및 남녀 임금 격차 수준이 G7 국가 평균 수준에 도달하게 되면 10년간 매년 0.7%포인트의 GDP 성장 효과를 얻을 것으로 예상된다. 2023년을 기준으로 2033년까지 10년에 걸쳐 각 지표가 점증적으로 개선된다는 가정에 따른 것이다. 만약 이런 개선 없이 생산가능인구가 지금과 같은 추세로 유지된다면 10년간 GDP 성장률은 연평균 1.9% 수준으로 전망된다. 하지만 여성의 경제활동 참가율을 개선함으로써 0.1%포인트, 여성의 정규직 비율을 개선하면 여기서 또 0.2%포인트, 남녀 임금 격차를 줄여 나가면 0.4%포인트가 매년 추가로 늘어나게 되는 것이다. 여성 인력이 가진 잠재력을 확대하면 2033년 기준 165조 원 수준의 경제효과를 창출할 수 있으며 이에 따라 한국의 명목 GDP 순위는 2023년 OECD 국가 중 10위에서 2033년 8위로 상승할 것으로 예상된다.

**Figure 3:** 국내 여성 노동지표가 향후 10년간 G7 평균 도달 시, GDP 165조원 추가 상승 효과 존재

#### 여성 노동지표 개선 시 GDP 증대 효과



#### 여성 노동지표 개선 추이 가정

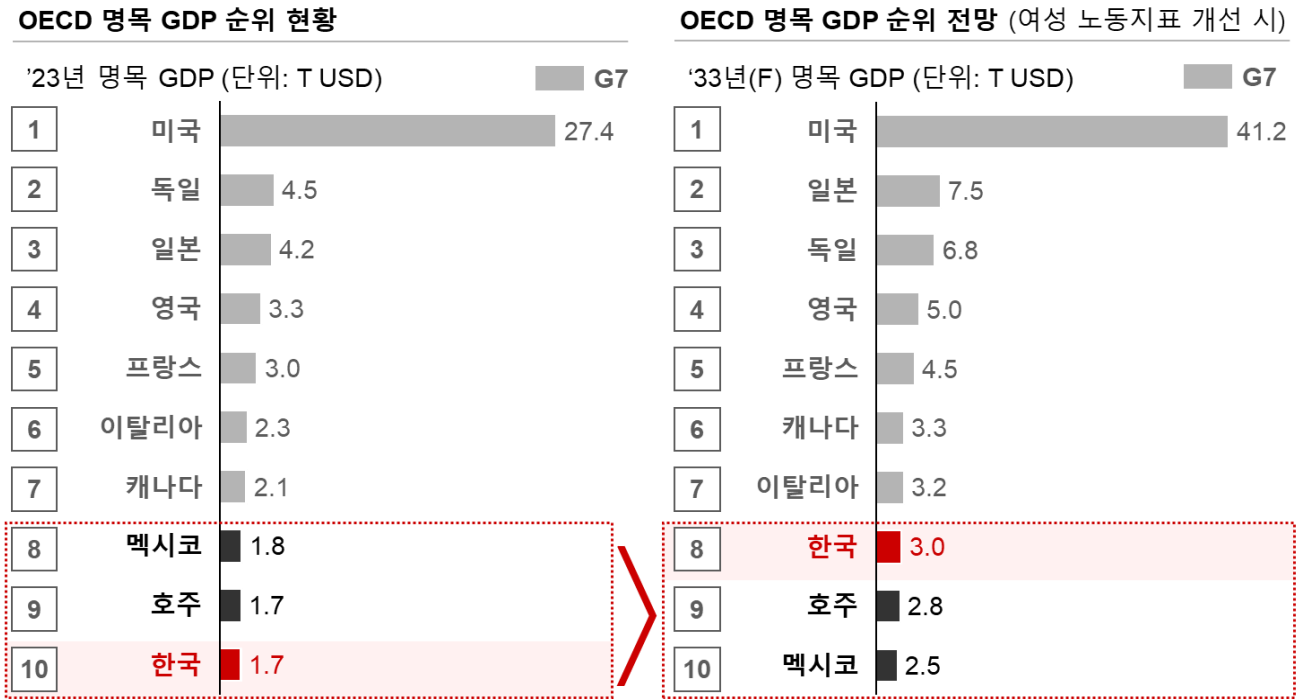


\*미국, 일본, 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 캐나다 Source: S&P Global; OECD; 통계청; Bain Analysis

2030년까지 G7 수준 GDP 달성 위해 노동 시장 경쟁력을 확충하고, 자본 투입을 확대해야... 노동시장 경쟁력 확충 측면 여성 경제활동 참가율 증대가 필수 한국경제인협회

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 4:** 여성 인력 full potential 달성 시 한국은 향후 10년 후 경제규모 OECD 10위에서 8위로 도약 가능



\*S&P Global은 생산가능인구 감소 중인 한국 대비 호주가 높은 인구 증가율과 자원수출로 경제규모 우위를 유지해 '33년 한국의 순위를 9위로 전망, IMF는 멕시코 또한 높은 인구 증가율 기반으로 한국보다 우위를 점해 '29년 기준 한국의 순위를 10위로 전망 | Source: S&P Global; OECD; 통계청; Bain Analysis

### 여성 임원 비율과 기업의 재무 성과

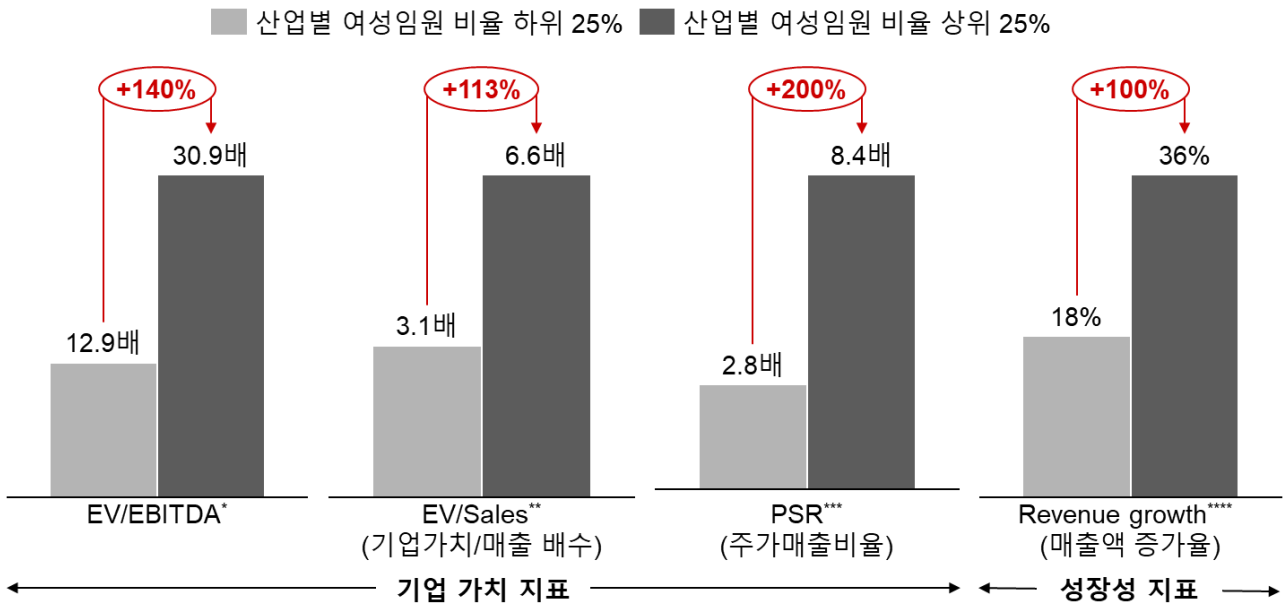
여성 인력이 가진 잠재력을 확대하는 것은 국가적 목표와 경제 성장을 위해서 뿐만 아니라 기업의 이익에도 도움이 된다. 베인이 2015년부터 2023년까지 국내 시가총액 상위 500대 기업의 임원 비율과 재무지표 간의 관계를 분석한 결과, 실제 여성 임원이 많은 기업일수록 좋은 성과를 내는 것으로 나타났다. 분석 결과, 여성 임원의 비율이 높은 기업일수록 기업가치와 성장성이 더 높았다. 각 산업별로 여성 임원 비율이 상위 25%에 속하는 기업 그룹은 하위 25% 그룹에 비해 평균 2배 이상의 기업가치와 성장성을 보였다. 구체적으로는 기업가치를 나타내는 지표인 기업가치 대비 상각전영업이익(EV/EBITDA)과 기업가치 대비 매출액(EV/Sales), 주가매출액비율(PSR)에서 각각 2.4배, 2.1배, 3배 수준의 차이를 보였고 성장성을 나타내는 매출액 증가율에서 2배 수준의 차이를 보였다.

여성 임원 비율에 따른 기업 수익성에 대한 민감도를 분석한 결과로는 여성 임원 비율이 30% 이상일 때 유의미한 수익성 성과를 달성하는 것으로 나타났다. 하지만 여성 임원 비율이 55%를 초과할 경우에는 성 다양성이 오히려 감소해 수익성이 하락하는 경향을 보였다. 이는 균형 잡힌 성별 대표성의 중요성을 시사한다. 구체적으로 여성 임원 비율이 30~55%인 기업의 평균 EBITDA 마진은 약 18%인 반면 30% 미만이거나 55% 이상인 기업의 평균은 약 9.7%에 그쳤다.

한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 5: 여성임원 비율 상위25% 기업군은 타 그룹 대비 더 나은 기업 가치 및 성장성 보유

시가총액 500대 기업 여성임원 비율 그룹별 성과 비교 ('15-'23)

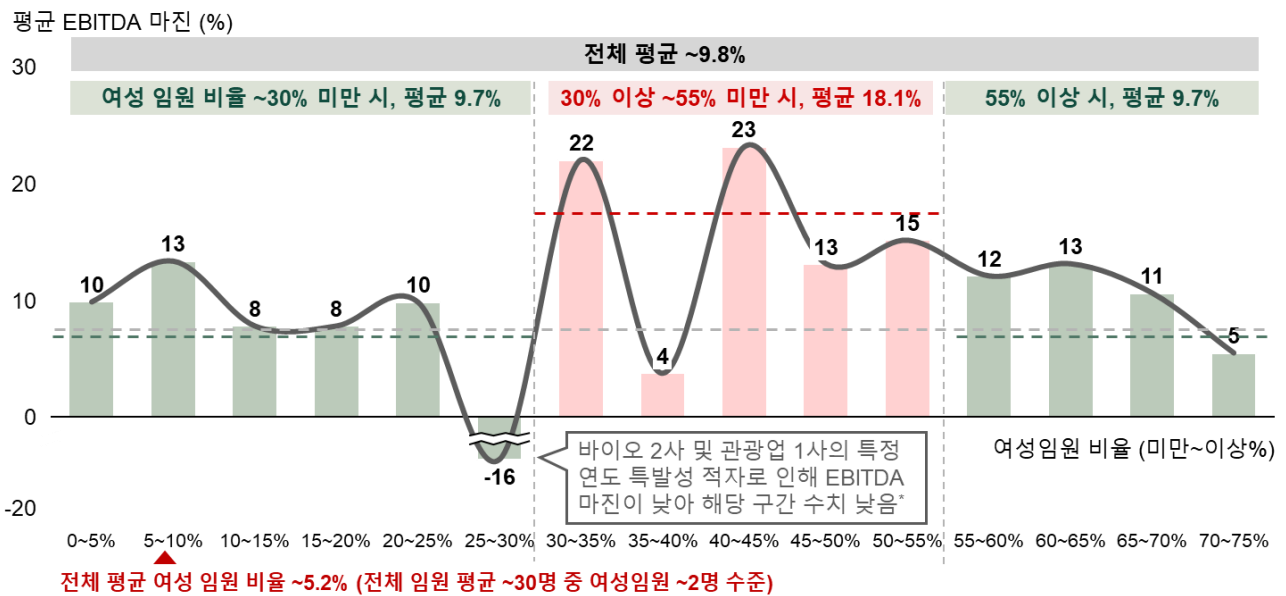


\*EV/EBITDA = (시가총액 + 총 차입금 - 현금성 자산) / (이자, 법인세, 감가상각비 차감 전 이익); \*\* EV/Sales = (시가 총액 + 총 차입금 - 현금성 자산) / (총 매출액); \*\*\*PSR (Price Sales Ratio) = (기업의 시가총액) / (총 매출액), \*\*\*\* 연간 매출액 증가율 (YoY) Note: 산업별 각 여성임원 비율 상위 25%, 하위 25%의 성과 평균치 계산 후 각 산업 그룹별 기업 개수로 가중 평균하여 전체 평균 도출; Source: Dart 사업보고서; Bain Analysis

Figure 6: 여성임원 비율이 약 30~55%인 기업들이 더 높은 수익성과 양의 상관관계를 보임

시가총액 500대 기업의 여성임원 비율에 따른 평균 EBITDA 마진 ('15-'23)

458개 기업 대상 (3,270개 데이터 활용)



Note: 그래프는 여성 임원비율 5% 구간별 EBITDA 마진 평균 Source: Dart 사업보고서; Bain Analysis

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 성 다양성의 이점

데이터 분석 결과 임원진의 성별 다양성과 기업 재무성과 간의 상관관계는 증명됐지만, 이것이 반드시 인과관계를 의미하는 것은 아니다. 하지만 리더십의 다양성이 혁신적인 아이디어 도출, 더 나은 의사결정 및 문제 해결에 기여함으로써 집단의 가치 창출에 도움이 된다는 여러 연구와 현장 경험은 여기에 분명한 인과관계가 있음을 뒷받침한다.

미국 컬럼비아대, 일리노이대 등 교수들이 공동으로 수행한 연구에 따르면 동일한 내용이라도 다른 배경을 가진 사람들이 모이면 더 건설적이고 논리적인 논의가 이뤄질 수 있다. 다양한 배경의 사람들이 모이면 의사결정에 비효율이 생기고 논의의 질이 떨어질 것이라고 우려할 수 있지만 실제 연구 결과는 그 반대였다. 이 연구에서는 참가자들에게 민주당원인지 공화당원인지를 묻은 뒤 추리소설을 읽고 범주자가 누구인지 추론하도록 했다. 그런 다음 참가자들은 다른 그룹과의 회의를 준비하며 자신의 생각을 전달하는 에세이를 작성했다. 연구 결과, 참가자들은 자신과 정치적 견해가 다른 사람을 설득해야 하는 경우, 같은 정당의 사람을 설득할 때보다 에세이 내용의 정교함이나 준비 정도가 훨씬 우수한 것으로 나타났다. 집단의 다양성에 대한 인식만으로도 논의의 질이 높아지게 된 것이다.

또한 성별, 연령, 지역 등 다양성 요소를 포함한 그룹은 의사결정의 질이 높고 결과에 대한 만족도와 긍정적인 평가가 증가한다는 연구 결과도 있다. 이 연구에서는 전원이 남성으로만 이뤄진 팀부터 성별과 연령, 지역 등 다양성 요소를 하나씩 추가해 총 4개 그룹을 형성한 후 팀별로 비즈니스 의사결정을 내리게 했다. 그 결과, 다양성이 높은 집단일수록 완성도가 높은 의사결정을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구들은 다양성이 기업 성과를 향상시키는 중요한 기제임을 뒷받침한다.

실제로 기업 내 많은 현직자는 다양성이 확보된 리더십이 긍정적인 성과를 창출한다고 강조한다. 다양한 리더가 상호보완적 역할을 수행하고 집단사고를 감소시켜 다양한 고객과의 공감을 이룰 수 있기 때문이다. 베인이 진행한 인터뷰에서 국내 한 에너지 기업의 최고인사책임자는 “회의의 성격에 따라 남녀 특성에 의해 의견이 극명하게 갈리기도 하는데 이를 통해 편협한 시각에서 벗어나는 경우가 있다”고 말했다. 리더십의 다양성은 제품과 서비스의 혁신에도 기여한다. 2017년 나이키가 선보인 프로 ‘히잡(Pro Hijab)’이 그 예다. 나이키는 무슬림 여성 운동선수를 위해 운동 시에 착용할 수 있는 특수 소재의 히잡을 개발해 전 세계적으로 긍정적인 반응을 얻었다. 무슬림 여성들이 적극적으로 스포츠 활동에 참여할 수 있도록 함으로써 단순한 기능성 제품 이상의 의미를 가지게 됐고, 브랜드의 이미지에도 긍정적인 역할을 했다. 이후 나이키는 다양한 고객 니즈를 충족하기 위해 여성 임원 및 소수 인종 임원 할당 목표를 세우기도 했다. 여성 임원 비율을 늘려 여성 대표성을 높이는 것은 여성 인재 확보와 유출 방지에도 중요하다. 다양한 유형의 여성 리더의 존재는 여성 직원들에게 승진에 대한 동기부여를 제공하며 직원들의 이직 및 이탈을 막아 인사관리 비용 절감에 기여할 수 있기 때문이다.

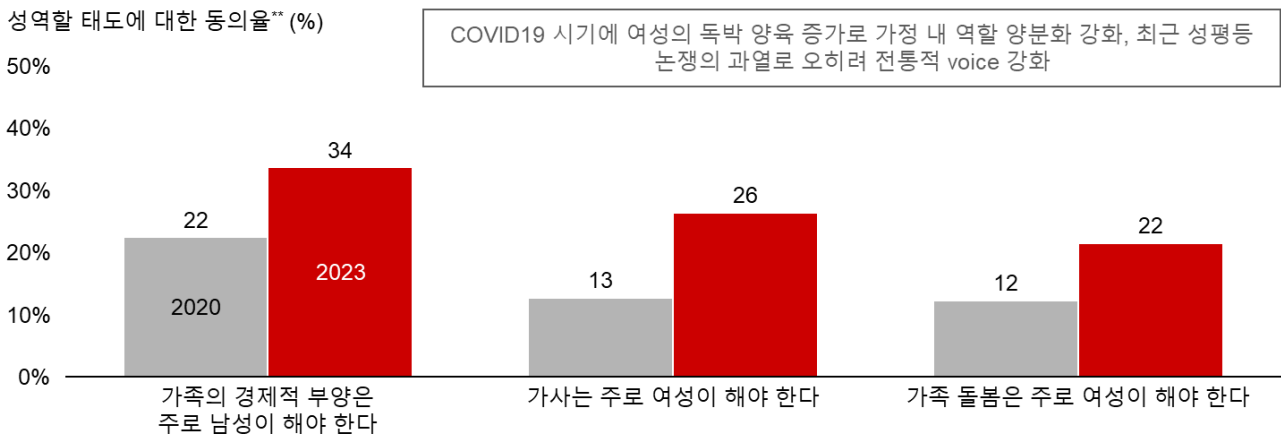
## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 사회 문화적 장애 요소

그러나 한국에는 여전히 여성의 커리어 발전을 방해하는 사회적, 문화적 요인들이 존재한다. 베인이 국내 우수 기업의 여성 임원들과 진행한 인터뷰에서 이들은 높은 직급으로 올라갈수록 평가 기준이 모호해지고, 여성 리더에 대한 여러 편견에 부딪힌다고 입을 모았다. 예를 들면 여성 리더는 직업의식과 조직 몰입도 면에서 남성보다 부족하다는 식의 편견이다. 이처럼 직장에서도 여성들은 무의식적인 차별을 경험하는 한편 가정에서도 육아나 살림을 하는 데 남성보다 더 무거운 책임을 지는 경향이 있다. 특히 한국에서는 자녀의 성공이 어머니의 교육열에 달려 있다는 자녀 중심의 성공 신화가 깊게 자리 잡고 있어 여성들이 커리어에 집중하는 것을 어렵게 한다. 여기에 더해 코로나 팬데믹은 여성의 양육에 대한 부담을 더욱 무겁게 하는 계기가 됐다. 여성가족부 실태 조사에 따르면 팬데믹 이후 성별에 따른 가정 내 역할 분담이 더욱 고착화돼 '경제적 부양은 남성이, 가사와 육아는 여성이 담당해야 한다'는 인식이 2020년에 비해 2023년에 더 높아졌다. 이는 팬데믹 시기에 여성의 독박 양육이 증가하면서 가정 내 역할이 더욱 양분화 되었기 때문이며, 최근 성평등 논쟁의 과열로 전통적 성 역할에 대한 목소리가 강화된 결과이다. 이러한 성별 고정 관념은 여성의 경력 발전에 큰 장애가 되고 있다.

**Figure 6:** 가정 내 여성의 역할에 대한 고정관념이 여성의 커리어 진척을 늦추고 있음

#### 가정 내 여성의 역할에 대한 고정 관념



\*Source: 여성가족부 가족실태조사 기초분석 (2020, 2023); Interview; Lit. Search

가족과 아이를 보살피는 데 여성의 책임과 희생을 강조하고, 심지어는 죄책감을 만드는 '아이 중심 성공 신화'가 존재함 국내 소비자/유통업계, 임원

지난해 한국을 찾은 크리스탈리나 게오르기예바 국제통화기금(IMF) 총재는 “한국 여성의 경제활동 참가율이 상승하고 있지만 여전히 성별 격차는 선진국 가운데 심각한 수준”이라며 “여성의 경제적 역량 강화는 경제

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

성장을 촉진할 수 있는 가장 강력한 수단 중 하나”라고 말했다. 그는 “여성 노동인구가 늘어나면 한국을 포함해 많은 선진국이 겪는 경제활동인구 정체 및 감소 추세를 완화할 수 있다”고 강조했다. 급격히 감소하는 경제활동인구 문제를 해결할 열쇠는 늘 여기에 있었다. 지속가능한 성장을 위해 여성 인력이 핵심 열쇠임을 인식하고, 이를 위한 구체적이고 실질적인 노력에 나서야 할 때다.

## 02 한국 여성 노동 지표 실태 및 근인 분석

글로벌 지표 및 여성 직급별 퍼널 분석을 통한 원인 진단

### At a glance

- ▶ 한국 여성의 교육과 노동 참여 수준은 글로벌 상위 수준이지만, 유리천장지수 및 성 격차 지수는 최하위 수준이 지속되고 있다. 특히 기업 내 대리급과 차장급의 여성비율은 다른 선진국의 절반 수준에 불과하다.
- ▶ 국내 최고인사책임자(CHRO) 인터뷰에 따르면, 대부분의 기업들은 역차별 논란을 피하려 하고 문제 의식도 저조한 편으로 나타난다.
- ▶ 여성 인재는 경력 초기 일과 가정 양립의 어려움과 경력 공백에 대한 사회적 불관용으로 인해, 주니어 리더십 단계에서는 여성 리더의 승진 사례 부족 및 불리한 역량 평가 시스템으로 인해 이탈하고 있다.

### 글로벌 최하위 수준의 여성 노동 지표

한국은 2022년 기준, 여성의 92%가 고등교육을 수료해 OECD 평균 88%, 전 세계 평균 45% 대비 교육 수준이 현저히 높은 것으로 나타났다. 높은 교육열과 이를 뒷받침하는 교육 제도로 한국 여성의 교육 수준은 지속적으로 성장해왔으며 이는 전 세계 평균을 상회하는 수준의 여성 고용률로 이어졌다. 2023년 기준 전 세계 여성 고용률 평균이 57%인 데 비해 한국은 61%로 더 많은 여성이 일을 하는 것으로 나타났다.

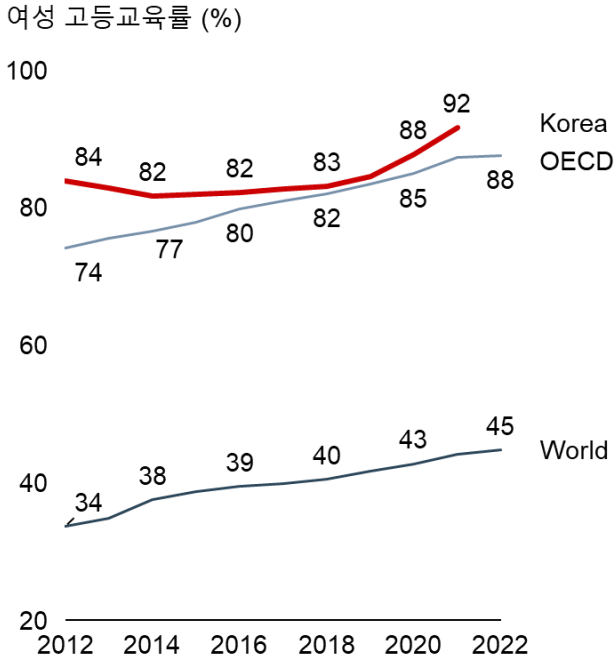
그럼에도 한국의 성평등 지표는 글로벌 주요국과 비교할 때 최하위 수준이다. 이코노미스트가 평가한 유리천장 지수에서 한국은 OECD 29개국 중 29위로, 2023년까지 13년 연속 최하위를 기록했다. 또한 지난해 세계경제포럼(WEF)에서 평가한 글로벌 성 격차 지표(Gender Gap Index-GGI)에서도 한국은 전 세계 146개국 중 105위에 그쳤다. 특히 두 지표에서 공통적으로 여성 중간관리자 및 임원 비율과 이로 인한 남녀 임금 차이 부문에서 최하위였다. 경력의 사다리를 올라갈수록 여성 대표성이 낮아지는 문제와 남녀 임금 격차 확대는 닭과 달걀처럼 얽혀 있다.



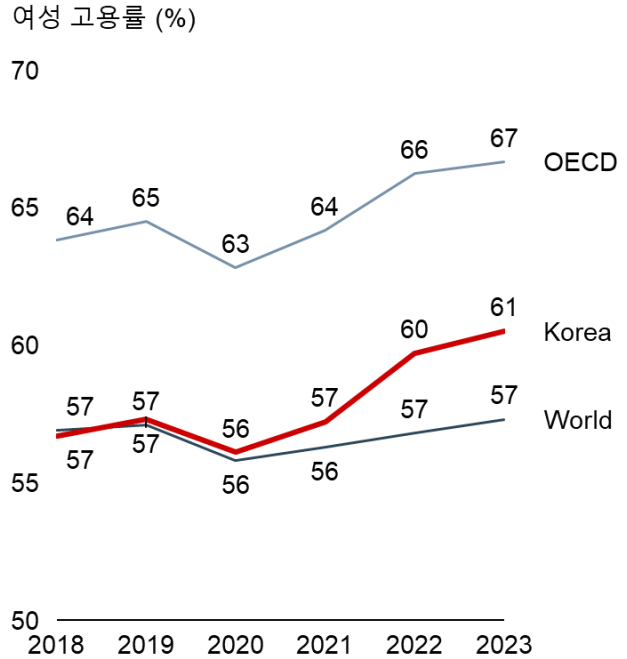
한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 8: 한국 여성은 높은 비율로 고등 교육을 수료하며, 이에 기반 다수가 노동 참여 중

한국은 전 세계 최고 수준의 여성 교육을 달성 중



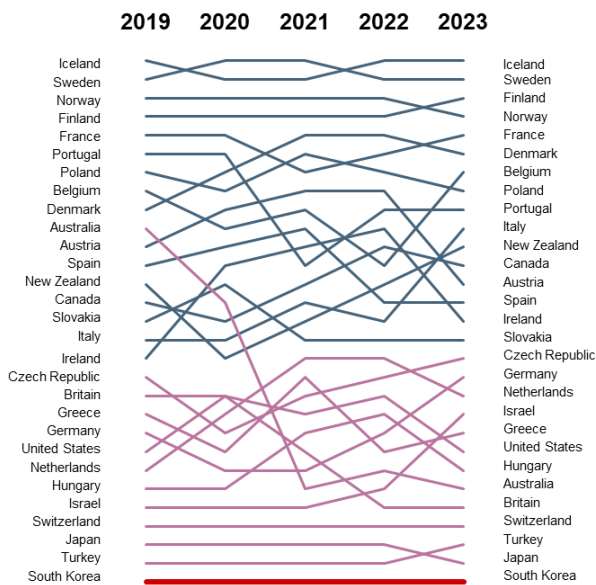
일하는 여성의 비율 또한 전 세계 평균 상회



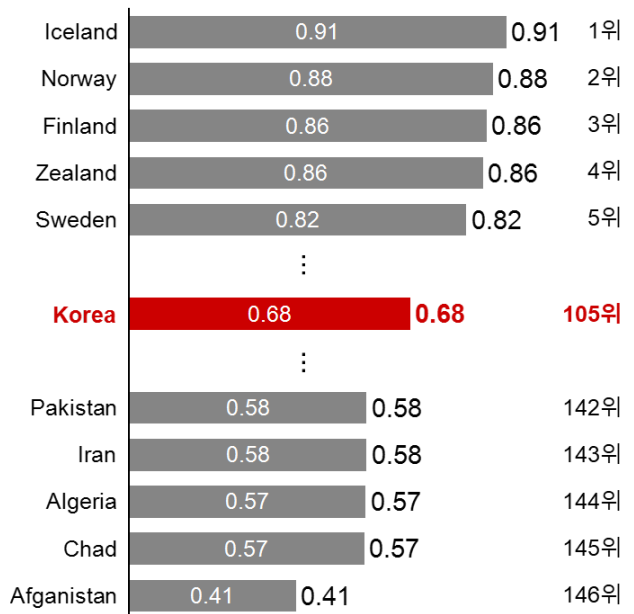
Source: WorldBank; Euromonitor; Bain Analysis

Figure 9: 그러나 한국의 유리천장 지수 및 성 격차 지수는 글로벌 최하위 수준으로 여성 대표성에 큰 문제

Economist's Glass Ceiling Index ('19-'23)



WEF Global Gender Gap Index ('23)



Source: Economist; WEF; Bain Analysis

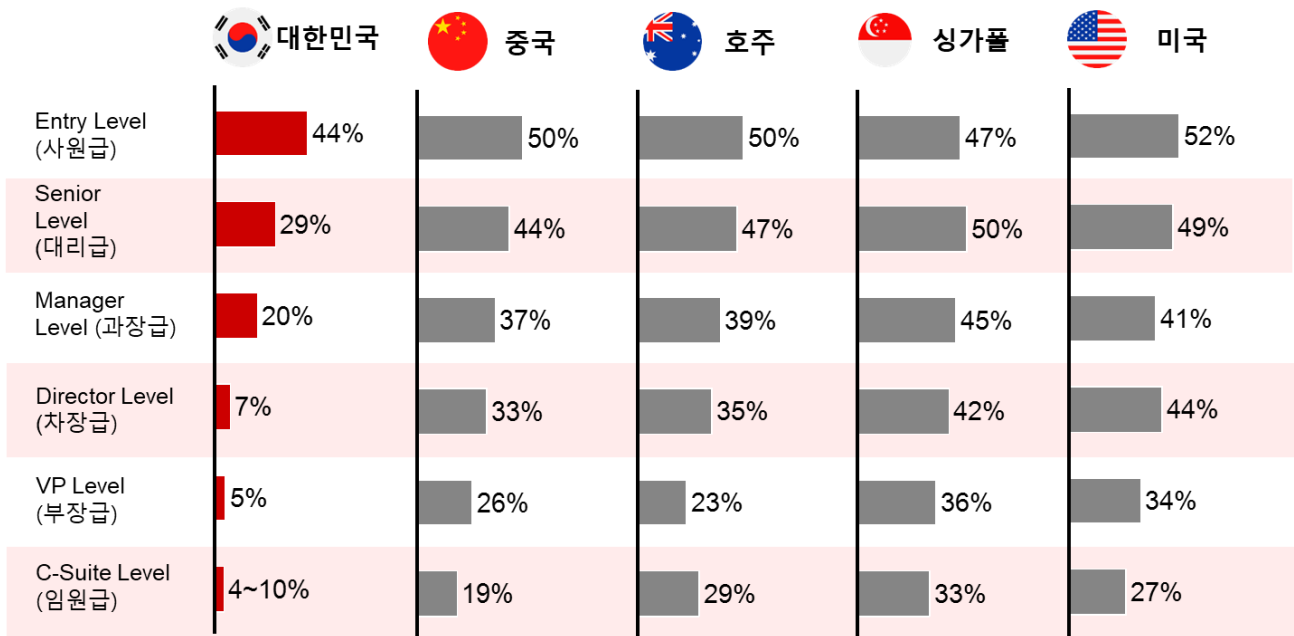
## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 경력의 사다리에서 이탈하는 여성들

대학을 졸업한 많은 한국 여성이 직장을 갖고 일하기 시작했지만 직급별로 여성 고용 비율을 자세히 살펴보면 중간중간 급격한 이탈이 일어났다. 특히 선진국과 비교할 때 대리급과 차장급에서 여성의 이탈이 두드러졌다. 신입 직급은 여타 국가와 비슷한 40% 이상의 여성 고용률을 보이지만 대리급에서는 타 국가 대비 3분의 2 수준에도 못 미치는 여성 고용률을 기록하고 있으며 차장급에서는 이보다 더 낮은 7% 수준으로 급격히 감소했다. 임원급 여성 비율은 4~5%에 불과하며 이는 타 선진국의 3분의 1 수준이다.

**Figure 10:** 대리 및 차장급에서의 여성 인재 이탈로 여성 임원 비중은 타 선진국의 1/3 수준

#### 직급 퍼널 단계별 여성 고용률(%)



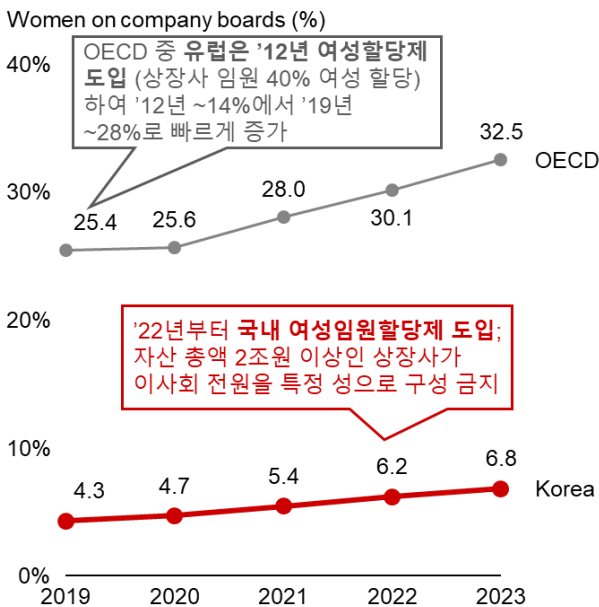
Note: 한국 통계는 100인 이상 기업 중 604개 기업 대상 조사; 미국/호주/싱가포르 통계는 Entry Level, Senior Level, Manager, Director, VP, C-Suite 으로 구분하여 조사 (100K명 이상 LinkedIn 회원 대상 조사, '22년 기준) Source: 한국여성정책연구원; LinkedIn Economic graph; Bain Analysis

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

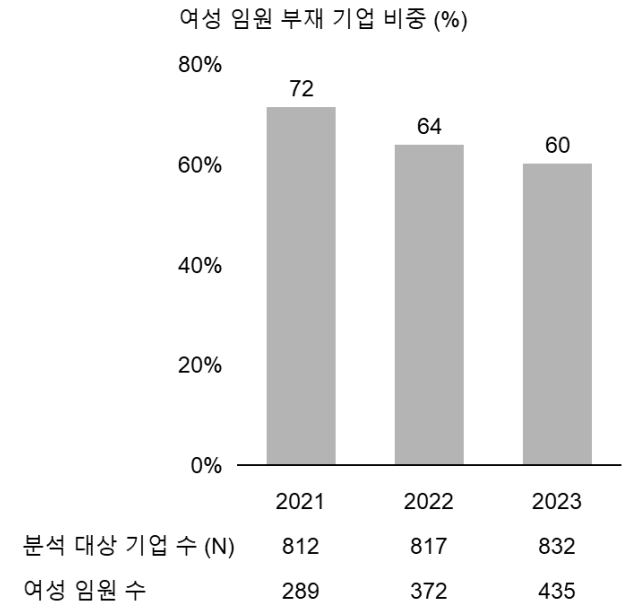
코스피 상장사 중 여성 임원이 한 명도 없는 기업의 수가 최근 3년 이상 과반을 차지할 정도로 한국 여성 임원의 비율은 매우 낮다. 2022년부터 자산 총액 2조 원 이상인 상장사를 대상으로 이사회 전원을 특정 성으로 구성할 수 없도록 하는 여성이사할당제가 도입되면서 여성 이사 비율이 조금씩 증가하고 있지만 2012년부터 여성이사할당제를 시행한 대부분의 OECD 유럽 국가들에 비해서는 이사회 내 여성 비율은 여전히 매우 낮다. OECD의 상장기업 이사회 중 여성 비율은 2019년 25.4%에서 2023년 32.5%로 꾸준히 증가했으나 한국은 2019년 4.3%에서 2023년 6.8%로 증가하는 데 그쳤다.

**Figure 11:** 이사회 여성 임원비율은 선진국 대비 낮으며, 여성 임원이 전무한 코스피 상장사는 과반 이상

### 상장기업 이사회 중 여성 비율('19-'23)



### 여성 임원 부재 코스피 상장사 비중 ('21-'23)



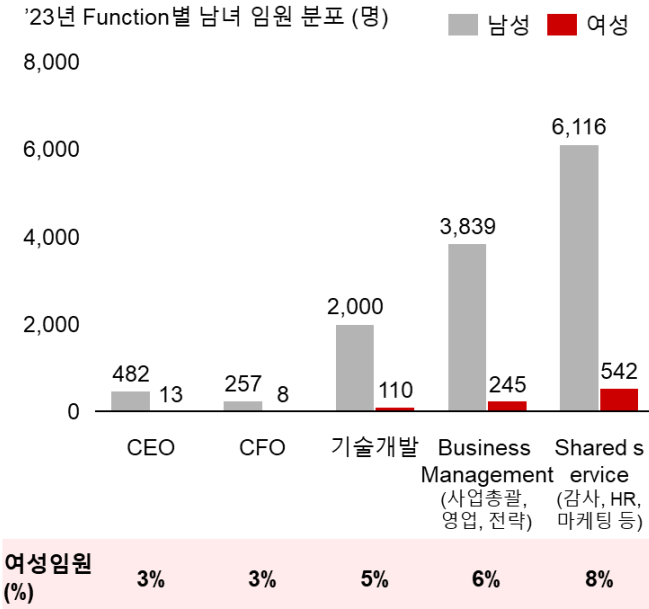
Note: 한국 이사회 여성 이사 비율은 전체 상장기업 ('23.1Q 기준 '2,342) 등기이사 중 여성 등기이사 비율로 계산; 여성 임원 부재 비율 분석의 경우 코스피 상장된 기업의 등기 임원 기준  
Source: KCGS; MSCI; OECD; Equileap; Bain Analysis

한국 기업 내 여성 임원의 수도 적지만 질적인 측면에서도 여성들의 입지는 좁다. 국내 기업의 여성 임원 대부분은 최고경영자(CEO)나 최고재무관리자(CFO)와 같은 핵심 의사결정권자 역할을 맡기보다는 인사, 홍보 등과 같은 지원 부서의 리더 역할에 머무르고 있다. 2023년 기준 국내 시가총액 500대 기업의 현황을 보면 핵심 의사결정권자 중 여성 임원은 3%지만 지원 부서장을 맡고 있는 여성 임원은 8% 수준으로 집계됐다. 특히 한국 여성 CEO 비율이 3%인 데 비해 글로벌 평균 여성 CEO 비율은 6% 수준으로, 한국은 글로벌 현황의 절반에도 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 여성 임원이 회사의 주요 전략에 대한 결정이나 경영 참여에서 실질적인 영향력을 발휘할 기회가 남성 임원보다 제한적임을 의미하며 여성 대표성에 한계가 있음을 시사한다.

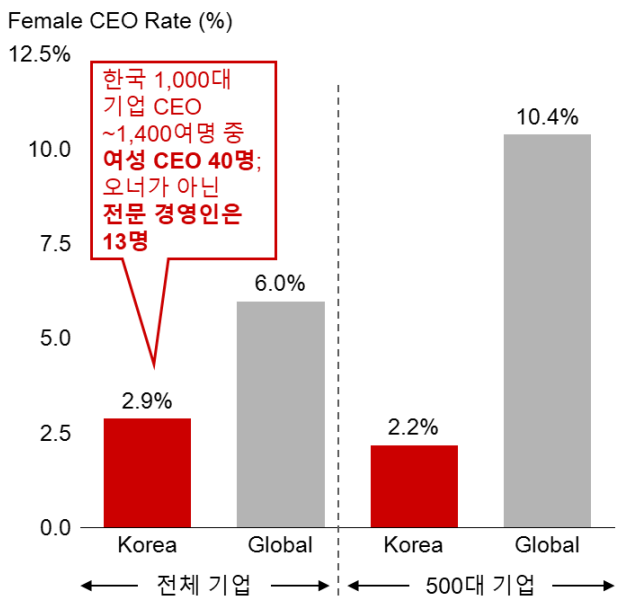
## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 12:** 여성 임원은 CEO 등 핵심 의사결정자보다는 지원조직장 중심

### 시가총액 500대 기업 임원 성별 직무 현황



### 여성 CEO 비율



Note: Function별 여성 임원 분포는 '24.04. 기준 코스피/코스닥 시가총액 상위 500대 기업의 상근임원 대상 분류; Function별 임원 분포 중 'Business Management' 항목에는 사업총괄, 영업, 전략 직무, 'Shared Service' 항목에는 감사위원회, HR, 마케팅, ESG위원회 관련 업무 포함; 글로벌 여성 CEO 비율은 전세계 23개국 3,787 기업 대상 (시총 20억 달러 이상); Fortune 선정 글로벌 500대 기업의 '23년 여성 CEO는 52명  
Source: Lit. Search; Bain Analysis

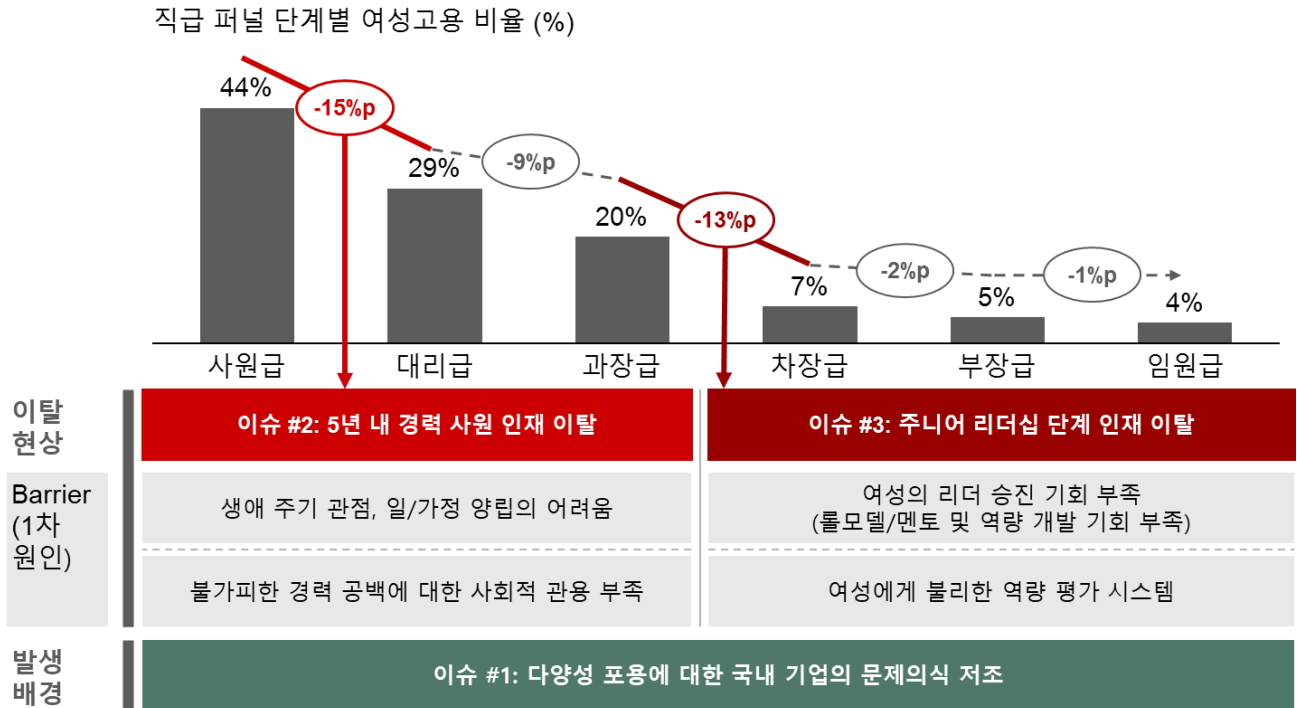
## 한국 여성들이 겪는 문제의 근인은 무엇인가?

경력 경로의 출발선에서 여성과 남성은 크게 다르지 않다. 앞서 보았듯, 한국 기업에 고용된 직원급 여성은 44%로 인구의 49%가 여성인 것과 비교하면 여성의 대표성이 크게 떨어지지 않는 수준이라고 볼 수 있다. 하지만 대리, 과장, 차장, 부장을 거쳐 임원에까지 이르면 여성이 차지하는 비중은 계속해서 낮아져 4%로까지 떨어진다. 경력 경로를 따라 놓인 파이프라인 어딘가 새는 것이다.

한국 기업의 여성 대표성 문제는 여성 리더십으로 성장할 이들이 경력 중간에 이탈하며 승진 기회와 자원의 부족으로 임원 직전 단계에서 임원으로 도달하지 못하는 데 있다. 경력 초기 여성 인력의 이탈은 생애주기상 출산 및 육아와 관련이 깊다고 볼 수 있다. 일-가정 양립의 어려움과 육아휴직 후 경력 공백에 대한 사회적 관용 부족 탓에 여성들은 직장에 바로 돌아오지 못하고 있다. 주니어 리더십 단계에서의 이탈은 여성에게 불리한 역량 평가 및 승진 기회 부족이 원인으로 분석된다. 마지막으로 전 경력 경로에 걸쳐 기저에 깔려 있는 국내 기업의 다양성에 대한 인식 부족 역시 여성 인력의 이탈을 부추긴다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 13:** 특정 직급 구간 인재 이탈 심화로 인재 파이프라인 부족



### 국내 기업의 저조한 다양성 인식

많은 기업이 이제는 다양성 포용과 여성 유리천장 이슈가 많이 해결됐다고 생각한다. 하지만 현실은 그렇지 않다. 현재 시행 중인 제도의 효과에 대해 과신하는 등 기업 내 여성 대표성 이슈의 심각성에 대한 인식이 부족하다. 특히 여성 신입 사원의 높은 비율만 보고 시간이 지나 이들이 임원이 되는 시점이 되면 낮은 여성 대표성 문제가 자연스럽게 해결될 것이라고 보는 시각도 많다. 하지만 앞서 살펴봤듯 파이프라인 곳곳에서 여성 인력이 대거 이탈하는 점을 감안하면 이 역시 과도한 낙관이다. 국내 기업의 다양성에 대한 인식 부족은 여성의 경력 경로 전 과정에 걸쳐 여성 인력 이탈을 부추기는 요인이 되고 있다.

### 초기 경력 5년 내 여성 인력 유출

#### 일/가정 양립의 어려움

중간관리자에 도달하는 30대 여성의 상당수가 출산 및 육아로 인해 일과 가정 양립의 도전에 직면하며 경력 단절을 겪는다. 연령대별 여성 고용률을 살펴보면 통상적으로 대리/과차장 직급이 되는 30대 구간에서 급격히 감소한다. 다른 OECD 국가와 비교하면 한국의 여성 고용률 감소는 30대에서 특히 두드러졌다. 2022년 한국개발연구원(KDI) 조사에 따르면 자녀가 없는 30대 여성의 경제활동 참가율은 79%였지만 자녀가 있는

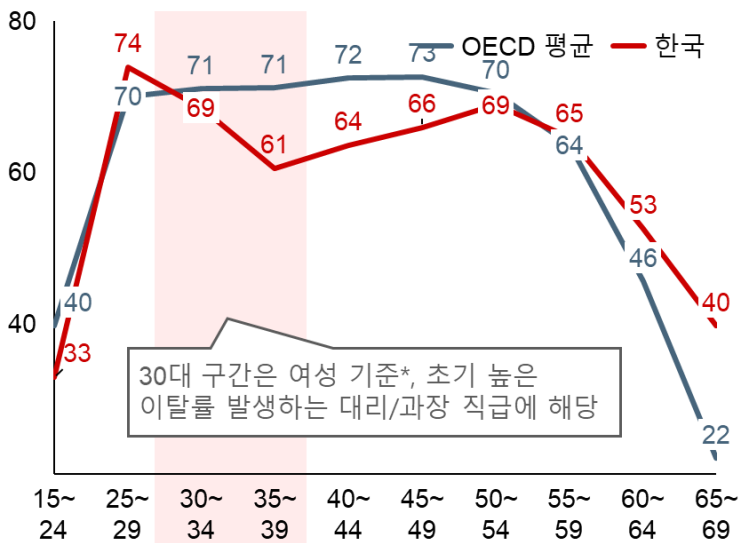
## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

30대 여성은 54%에 그쳤다. 이는 자녀 육아와 관련된 일과 가정 양립 문제가 큰 영향을 미친다는 것을 보여준다.

**Figure 14:** 중간관리자급에 도달할 무렵 많은 여성들 일-가정 양립 시기와 겹치며 경력단절 심화

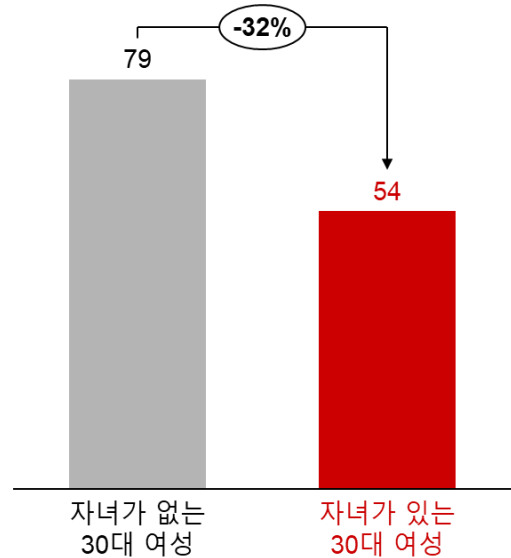
### 연령대별 여성 고용률

한국과 OECD 국가 평균 연령대별 여성 고용률 ('22년 기준, 단위: %)



### 자녀 유무에 따른 30대 여성 고용률 차이

30대 여성의 경제활동 참가율 ('22년 기준, 단위: %)



\*한국 여성 대졸 신입사원 기준으로, 입사 평균 나이 ~28세에 해당하며 대리/과장 직급의 일반적인 승진 연한은 각각 ~5년 수준이므로, 30대 여성 사원의 이탈률이 가장 높은 직급 구간은 대리/과장 직급에 해당 Source: OECD; 한국개발연구원(KDI); Lit. Search

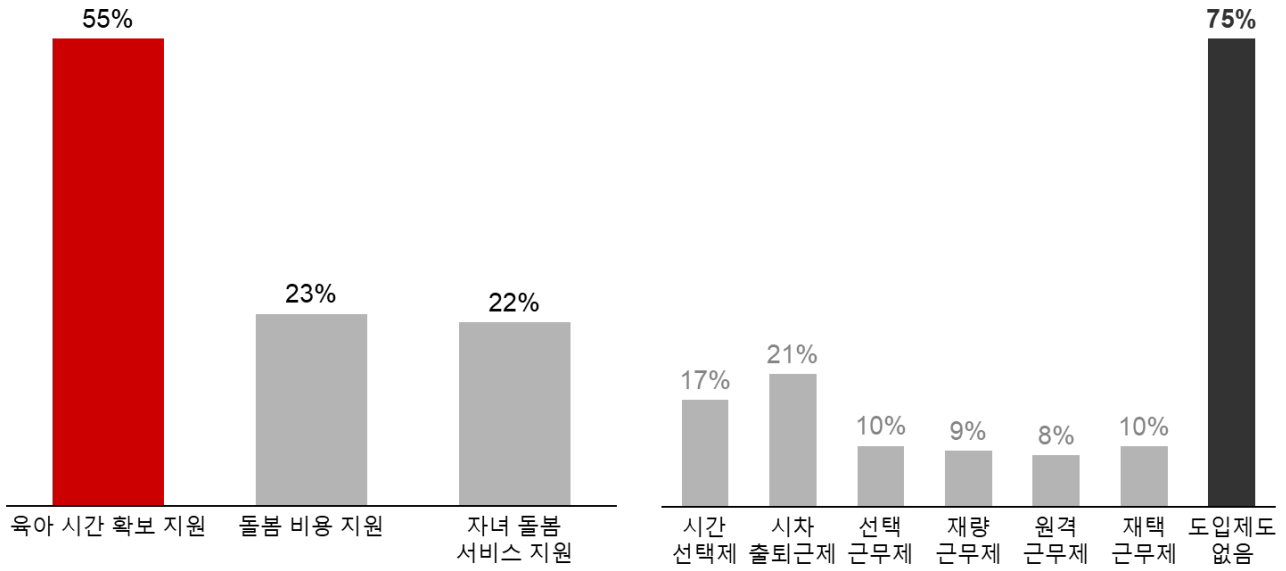
일과 가정의 양립을 위해서는 육아 시간 확보가 필수적이거나 이에 가장 효과적인 유연근무제도의 정착은 미흡하다. 육아정책연구소 조사 결과 초등학교 2학년 이하 자녀를 둔 맞벌이 가구의 55%가 일과 가정 양립을 위해서는 '육아 시간 확보 지원'이 가장 필요하다고 답했다. 돌봄 비용이나 서비스를 지원하는 정책을 내놓고 있지만 부모들에게는 어린 자녀와 보낼 수 있는 시간이 가장 절실한 것이다. 그러나 2022년 고용노동부 조사 결과, 여전히 유연근무제도 자체가 존재하지 않는 기업이 75%에 달했다. 시간선택제, 시차출퇴근제, 재택근무제 등 유연근무제도가 존재하는 경우에도 실질적인 실시 현황이 8~21%로 미흡했다. 주당 평균 재택근무일 수 기준으로 유연근무제도의 활용률을 타 국가와 비교했을 때도 2023년 기준 선도 국가들의 경우 주 1, 2일 유연근무제를 활용하는 반면 한국은 0.4일에 그쳐 실질적인 활용률이 떨어지는 것을 확인할 수 있다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 15:** 아직 많은 기업에서는 일-가정 양립에 필수적인 유연근무제도의 정착이 미흡한 상황

**일-가정 양립 지원을 위해 가장 희망하는 지원 방식**(대상: '20년 초등학교 2학년 이하 자녀를 둔 맞벌이 1,050 가구 대상)

**유연근무제도 실시 현황 및 미실시 이유 조사**(대상: '22년 국내 임직원수 수 5인 이상 사업체 5,038개 대상)



Source: 육아정책연구소; 고용노동부(2022년 일-가정 양립 실태조사); Bain Analysis

명목상 유연근무제를 도입하고 있지만 조직 내 압박으로 인해 실사용이 어려운 경우도 많다. 한국경제인협회의 인식 조사 결과에 따르면 기업 내 일과 가정 양립 제도 실현이 부진한 이유로 응답자의 절반가량이 ‘상사 및 동료들의 눈치’ 때문이라고 답했다. 이어 ‘승진 및 평가 등에 대한 불이익’이라고 답한 비중도 20%로 높은 편이었다. 이러한 문제의 배경에는 업무시간 및 물리적 출근을 중시하는 인풋(input) 중심의 평가 체계가 있다. 장기간 근무가 반드시 좋은 성과로 이어지지 않음에도 불구하고 여전히 결과 중심이 아닌 인풋 중심의 평가 관행이 남아 있어 자유롭게 유연근무제를 활용할 수 없는 문화가 팽배한 것이다.

일과 가정의 양립을 어렵게 하는 또 다른 요소는 높은 돌봄 비용이다. 통계청 조사에 따르면, 자녀 1명 당 월 돌봄 비용은 맞벌이 신혼부부 월평균 소득의 약 50% 수준으로, 육아 비용 부담이 높다. 이로 인해 돌봄 비용과 월 소득의 경제성을 고려해 집에서 아이를 보는 선택을 하는 워킹맘이 늘어나게 되며, 이는 주니어 리더십 레벨 여성의 이탈로 이어지게 된다.

### 경력 공백에 대한 사회적 관용 부족

근로자가 육아휴직을 사용할 때 여러 불이익이나 압박도 존재한다. 여전히 한국 기업의 육아휴직은 여성의 전유물처럼 여겨지는데 이는 남성의 육아 참여 기회를 빼앗을 뿐 아니라 남녀 간 경력 격차를 심화한다. 남성의

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

육아휴직 활용을 주저하게 만드는 가장 큰 이유는 소득 감소에 대한 부담이다. 2022년 기준 한국 남성의 육아휴직 소득대체율은 ~40% 수준에 그친다. 이는 육아휴직 기간 동안 기존에 받던 급여의 최대 40%만 받는다는 의미로 남성들이 급여 손실을 감수하고 육아휴직을 사용하기에는 금전적 부담이 클 수밖에 없다.

또한, 많은 근로자가 육아휴직을 사용할 때 동료에게 부담이 된다는 것과 복귀 후에도 회사 적응을 위한 별다른 지원 없이 역량 부족에 대한 대내외 편견과 싸워야 한다는 어려움을 토로한다. 많은 국내 기업이 육아휴직 공백 발생 시 대체 인력을 고용하지 않기 때문에 해당 업무가 타 동료의 업무 가중으로 이어지는 경우가 빈번히 발생한다. 이에 따라 많은 육아휴직 대상자가 눈치를 보며 육아휴직을 사용하지 않거나 여성 직원 위주로 육아휴직을 사용하며 육아 부담을 홀로 짊어지는 경우가 많다. 육아휴직 후 복직 이후에는 온보딩 기간 없이 바로 실무에 투입돼 개인의 노력으로 빠르게 적응해야 하는 어려움도 있다.

### 주니어 리더십 여성 인재의 이탈

경력 초기 일-가정 양립이라는 장애물을 넘어 주니어 리더십까지 온 여성들에게는 두 번째 도전 과제가 주어진다. 남녀 모두에게 버거운 경쟁에서 이겨 임원이 되는 좁은 문을 통과해야 하는 것이다. 하지만 부족한 여성 리더십 네트워크와 여성에게 불리한 역량 평가 시스템, 남성 중심의 획일화된 리더상은 우수한 여성 인재가 역량을 제대로 발휘해 경력의 사다리를 오르는 것을 어렵게 한다.

### 여성 롤 모델 부족

남성이 절대다수를 차지하는 임원진 사이에서 주니어 여성 리더가 롤모델을 찾기는 너무나 어렵다. 여성가족부가 여성 관리자를 대상으로 한 조사에 따르면 응답자의 46%가 경력 과정에서 가장 어려웠던 조직 요인으로 네트워크 및 멘토 부족을 꼽았다. 상급자 및 하급자들과의 의사소통(21%)이나 여성에 대한 차별적 관행(21%) 등도 주요 요인으로 꼽히지만 네트워크 및 멘토 부족이 가장 큰 요인이라는 점을 확인할 수 있다. 여성 리더가 전혀 없거나, 매우 전형적인 여성 리더만 있는 조직에서는 여성 직원들의 동기부여가 감소하고, 이는 조직 관리 비용 증가로 이어질 수 있다. 이러한 환경에서 여성들은 리더로서 필요한 업무 수행 방식, 노하우, 조직의 핵심 정보 등을 학습할 기회를 충분히 갖지 못하게 되고 이는 승진 과정에서 불리하게 작용한다.

한국 기업 전반에서 여성들에 대한 교육 기회가 부족하다는 지적도 있다. 무엇보다 여성 인력이 임원으로 승진하는 데 필요한 의사소통 및 문제해결 능력, 리더십 등 소프트 스킬을 배울 수 있는 역량 개발 및 코칭 시스템이 미흡하다. 한국여성정책연구원 조사에 따르면 멘토링과 리더십 교육, 임원 후보자 교육 등에 참여한 여성 관리자 비율은 매우 낮은 것으로 나타났다. 이로 인해 여성들은 리더로서 성장할 기회를 충분히 가지지 못하며 필요한 스킬과 지식을 축적하지 못해 경쟁에서 불리해질 가능성이 있다.



## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### 여성에게 불리한 역량 평가 시스템

한국 사회는 전반적으로 남성 중심의 획일적인 리더십 및 여성 리더에 대한 편견이 있으며 이는 임원 역량 및 승진 평가 시 여성에게 불리하게 작용할 수 있다. 낮은 직급에서는 평가 기준이 비교적 명확하지만 임원급에서는 다양한 요인이 평가에 반영되면서 기존 남성 중심적 문화에서 비롯된 특성이 주요 평가 요소로 작용한다. 예를 들어 사업 파트너와 주말에 골프를 치거나 술자리에서 네트워크를 형성하는 것이 당연한 네트워크 역량으로 평가받는다. 이런 자리에서 회사의 중요한 의사결정이 암암리에 이뤄진다면 여성들은 의사결정 과정에서 배제되기 쉽다. 또 이는 “여성들은 네트워킹 역량이 부족하다, 친화력이 없다”는 평가로 이어질 수 있다. 한국여성정책연구원의 조사에 따르면 여성 관리자들은 남성 관리자 대비 ‘리더십, 창의성, 적극성’ 역량에 대해서는 상대적으로 덜 요구받고 대신 일의 성과 및 업무 전문성에 집중해서 요구받는 경향이 있다. 이는 여성들이 조직 내 관계 형성이나 리더십 면에서 남성에 비해 부족하다는 편견에서 비롯된 것이다. 이러한 편견은 여성 관리자들이 리더로서의 자질을 충분히 평가받지 못하게 하며 객관적인 성과 평가가 이뤄지지 않아 여성 리더의 성장을 저해할 수 있다.

앞서 살펴보았듯, 기업의 낮은 문제 의식, 일과 가정 양립의 어려움, 조직 내 성별 편향과 보이지 않는 차별 등으로 인해 여성들은 여전히 불리한 환경에서 일하고 있다. 결국 성공한 여성 리더를 찾아보기 어려운 상황 속 유리천장은 더욱 두꺼워지고 있다. 잠재력을 가진 여성 인재들이 중도 이탈하지 않도록, 이 구조적 문제를 해결할 변화가 필요한 시점이다.



### 03 개선 과제 및 선도 사례

#### 여성 인재 리텐션 확대를 위한 전략 제언

##### At a Glance

- ▶ **유연근무제의 실질 활용률 향상:** 각 회사의 상황에 따라 다양한 근무형태를 제공함과 동시에 결과 기반 평가 문화를 통해 선택의 자율성을 강화하여 실질적인 유연근무제도 활용률을 높일 수 있다.
- ▶ **국가 주도 다양성 지표 공시 의무화:** 남녀 비중 및 임금 격차 공시 제도를 의무화하여 기업과 사회 전반에서 여성 대표성에 대한 관심과 공감대를 조성하는 것이 필요하다.
- ▶ **임원 육성 프로그램 내 소수집단 포용:** 핵심 임원 후보군의 다양한 비율 목표 설정과 동등한 역량 확보 기회 제공을 위한 멘토링 프로그램 운영으로, 역량 있는 인재가 승진에서 배제될 가능성을 줄일 수 있다.
- ▶ **남성 육아휴직 할당:** 남성의 육아휴직 사용을 활성화해 여성의 경력단절 부담을 줄이는 정책이 필요하다. 남성 육아휴직 소득대체율과 급여 상한액을 상향하고, 남성 육아휴직 사용일 할당 도입을 고려할 수 있다.

한국 여성 대표성의 문제는 국내 기업의 다양성 포용에 대한 저조한 문제 의식, 경력 경로상 특정 직급 구간에서의 급격한 여성 인재 이탈에서 비롯된다. 주요 원인으로 일과 가정 양립의 어려움, 경력 공백에 대한 사회적 불관용, 여성 리더의 승진 사례 및 지원 부족, 무의식적 편견에 따른 불리한 역량 평가 시스템이 있다.

이에 대해 베인은 ▲유연근무제 실질 활용률 향상 ▲국가 주도 다양성 지표 공시 의무화 ▲임원 육성 프로그램 내 여성 비율 타겟 설정 ▲남성 육아휴직 할당 등의 해결 방안을 제안한다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 16: 원인 별 개선 방향성

이슈 (문제)	Barrier (1차 원인)	Root cause (2차 근본 원인)	개선 방향성
국내 기업의 문제의식 저조	국내 기업의 다양성 포용 니즈 부족	• 다양성 효과에 대한 확신 부족, 필요성 공감 미흡	여성 친화 기업 대상 세제혜택 강화
		• 문제의 심각성에 대한 인식 부족	국가 주도 다양성 지표 공시 의무화
초기 5년 내 여성 인재 이탈	일·가정 양립의 어려움	• 육아 시간 확보 어려움 - 육아 병행 어려운 제한적 고용 모델 - 물리적 출근과 긴 노동 시간 중시하는 업무 평가 문화	유연근무제의 실질 활용률 향상
		• 소득 대비 부담스러운 돌봄 비용	돌봄 비용 부담 완화
	불가피한 경력 공백에 대한 사회적 관용 부족	• 동료 업무 가중으로 육아 휴직 사용에 대한 압박	육아 휴직 사용 전후의 압박 요소 적극적 제거
		• 육아휴직 후 복귀 부담 (적용 위한 지원 부재) • 여성 중심 육아휴직 사용 문화	남성 육아휴직 할당
주니어 리더십 여성 인재 이탈	여성의 리더 승진 기회 부족	• 여성 롤 모델 및 멘토 부족 • 제한적인 Soft skill 역량 개발 기회	임원 육성 프로그램 내 다양성 비율 목표 설정
	여성에게 불리한 역량 평가 시스템	• 다양한 리더십 스타일 부족 (획일적 역량 요구) • 역량 평가 기준 해석 시 개인의 편견 개입	인재상 재정의 및 다면 평가 도입 및 확대

Figure 17: 잠재 개선 방향성의 효과 및 실현가능성 평가를 기반으로 4가지 우선 추진 권고 개선 과제 도출

우선 순위	개선 방향성	효과 (impact)	실현 가능성 (feasibility)
High	A 유연근무제의 실질 활용률 향상	High 선도국가들* 대비 한국은 근로자당 평균 재택근무 활용률 40% 수준으로 매우 저조 - 주당 재택근무 일 수 선도국 평균 ~1일 vs. 한국 ~0.4일	High 기업 경쟁력 훼손 및 대내외 반발 우려 적으며, 인식 변화, 체계 정립으로 단기간 내 실현 가능
	B 국가 주도 다양성 지표 공시 의무화	High 선도국가들은 한국은 미 시행 중인 임원 성비 공시/여성이사 비율 목표/성별임금격차 공시제 존재	High 일부 대내외 반발 가능성 존재하나, 단기 기간 내 여성 뿐 아니라 노인, 장애 등의 다양성 포용 가능
	C 임원 육성 프로그램 내 소수집단 포용	High 선도기업들(GM, IBM)과 달리 국내기업은 소수 집단 포용하는 임원 육성 프로그램에 소극적	Med 임원 트랙 자체에 대해 엘리트주의라는 반발이 있을 수 있으나, 소수집단 포용 목적 설득 필요
	D 남성 육아휴직 할당	High 한국은 선도국가에서 시행 중인 남성 육아휴직 할당 제도 없으며, 소득 대체율 수준 또한 매우 낮음 - 평균 소득대체율: 선도국가 ~80% vs. 한국 ~40%	Med 관련 법안 발의부터 시행까지 전반적인 정책 검토 및 개선 프로세스 시간 소요
Med	E 육아휴직 사용 압박 요소 적극적 제거	Med 선도국가 대비 한국 평균 육아휴직 사용률** 저조 - (여성 육아휴직) 선도국 59% vs. 한국 48% - (남성 육아휴직) 선도국 19% vs. 한국 14%	Med 남녀 모두의 자유로운 육아휴직에 대한 사내 문화적 변화 소요 기간 존재
Med	F 인재상 재정의 및 다면 평가 도입	Med 선도기업(IBM)은 국내기업 대비 승진 심사 시 더 다양한 리더십 판단지표 활용, 편견 개입 최소화	Med 기업 경쟁력 훼손 및 큰 예산 편성 필요 없으나 기존 인재상 재정의/인식 변화 일정 시간 소요
Low	G 여성 친화 기업 대상 세제혜택 강화	Low 선도국가들도 한국과 마찬가지로 여성 대표성 우수 기업 대상 명시된 인센티브 시스템 부족	Low 세금 감면 등 정부 차원의 혜택 관련 법안 발의 ~제정 시간 소요 및 정부 예산 소요 비용 발생
Low	H 돌봄 비용 일부 직접 지원	Low 선도 기업들과 국내기업 모두 기업 차원의 돌봄 비용 지원 사례 부족하며, 지원 수준 또한 미비	Low 지원 대상자 선정 과정 대내외 반발 발생, 법안 제정 시간 소요, 그리고 큰 지원 예산 편성 소요

\*선도국가 정의는 OECD 국가들 중 한국 제외 GDP Top 10 국가들; \*\*OECD 원본 통계는 출생아 100명당 육아휴직 사용자 수(명)를 의미, 이를 사용률(%)로 환산하는 과정에서 출생아 100명당 육아휴직 사용자 수가 >100 국가의 경우는 사용률 100%로 계산 Source: OECD Statistics; Lit. Search; Expert Interview; Bain Analysis

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 18: OECD 상위 10개 국가와의 격차를 기반으로 기대 효과 평가

OECD 선도국가와 한국 간... **H** 큰 수준 Gap 존재 **M** 작은 수준 Gap 존재 **L** Gap 거의 없음

국가	유연근무제 활용률	다양성 지표 공시			육아휴직 사용률		기업대상혜택
	주당 재택근무 일 수	이사회 여성 비율 목표	임원 성비 공시	성별 임금 공시	여성 사용률	남성 사용률	
한국	0.42	제도 부재	제도 부재	제도 부재	48%	14%	정부 사업자 선정 가점 부여 외 혜택 부재
OECD 선도국가 평균 (한국 제외 GDP Top 10)	1.04	70% 국가 제도 존재	70% 국가 제도 존재	90% 국가 제도 존재	59%	19%	모든 국가에서 별도 혜택 부재
1 미국	1.35	의무화 (CA* 한정)	제도 부재	의무화 (CA* 한정)	49%	30%	별도 혜택 부재
2 일본	0.54	권고 조치	권고 조치	의무화	46%	8%	별도 혜택 부재
3 독일	1.04	의무화	의무화	의무화	100%**	59%	별도 혜택 부재
4 영국	1.53	권고 조치	권고 조치	의무화	-***	-	별도 혜택 부재
5 프랑스	0.56	의무화	제도 부재	의무화	51%	2%	별도 혜택 부재
6 캐나다	1.67	제도 부재	의무화	권고 조치	59%	18%	별도 혜택 부재
7 이탈리아	0.72	의무화	제도 부재	권고 조치	56%	15%	별도 혜택 부재
8 호주	1.27	제도 부재	권고 조치	권고 조치	54%	0.3%	별도 혜택 부재
9 멕시코	0.82	제도 부재	의무화	제도 부재	-	-	별도 혜택 부재
10 스페인	0.88	권고 조치	의무화	의무화	-	-	별도 혜택 부재
효과(impact) 평가	<b>H</b> 선도국가 대비 40%수준 활용률	<b>H</b> 선도국가와 달리 한국은 국가 주도의 성별 다양성 지표 공시 및 여성 비율 목표 설정 제도 미운영 상태			<b>M</b> 선도국가 대비 육아 휴직 사용률 다소 저조	<b>L</b> 선도국가, 한국 모두 혜택 부재	

\*캘리포니아 소재 기업 한정; \*\*출생아 100명당 육아휴직 사용자 수가 100명이 넘는 경우(유산 등의 이유로 출생아보다 육아휴직 사용자 수가 더 많을 수 있음)이나, '육아휴직 사용자' 지표로 사용할 때는 100%로 표기; \*\*\*정보 미공개  
Source: GSWA, OECD Statistics; Lit. Search; Bain Analysis

### 우선 추진 권고 개선 과제

#### A. 유연 근무제의 실질 활용률 향상

각 기업의 상황에 맞게 유연근무제를 확대하려면 다양한 근무 형태와 자율성을 제공하고, 결과 중심의 평가 환경을 조성하는 것이 필요하다. 기업은 근로자가 상황에 맞게 근무 환경을 선택할 수 있도록 하고, 이를 자율적으로 사용할 수 있는 권한을 보장하는 것이다. 출근 시간과 야근 여부 등 인풋 중심의 평가 방식을 결과(output) 중심으로 전환하는 것도 효과적이다.

모범 사례로 글로벌 소프트웨어 기업 세일즈포스를 들 수 있다. 세일즈포스는 팬데믹을 기점으로 직무에 따라 100% 재택 및 원격 근무 옵션을 제공하고 정해진 출퇴근 시간 없이 근무 시간을 유연하게 적용할 수 있도록 하는 유연근무제를 도입했다. 팬데믹이 끝나고 많은 기업이 '사무실 복귀(Return to Office, RTO)'에 나섰지만 세일즈포스는 유연근무제를 유지했다. 또 재택근무, 사무실 출근, 하이브리드 등 여러 근무 형태의 옵션을 마련해 직무에 따라 선발 공고에서부터 원격근무 수준 목표를 지정했다. 이와 더불어 원격근무 시에도 협업을 원활히 할 수 있도록 '플렉스 팀 어그리먼트(Flex Team Agreement)'라는 프로그램을 기반으로 각자의 필수

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

근무시간을 도출하고 팀 내에서 합의하는 시스템을 도입했다. 유연근무 환경에 맞춰 평가 항목도 재정의했다. 차장급 이상의 관리직을 대상으로 ‘매시브 리싱킹(massive rethink)’ 캠페인을 시행해 기존의 출퇴근 시간 등 인풋 기반의 평가 항목은 최소화하고 ‘문서 및 구두 소통 역량’ ‘협업 역량’ 등 원격으로 근무하는 환경에서 중요시되는 역량들에 대한 평가 가중치를 대폭 확대하는 등의 변화를 단행했다. 이는 단기간 내 변화가 어려운 정성적 요소들을 톱다운(top-down) 방식으로 확산시킨 결과다. 여전히 상사 눈치 보기 등으로 실질적인 유연근무제 활용률이 낮은 국내 기업에 세일즈포스 사례는 최고경영진의 적극적인 지원과 사내 문화 조성이 유연근무제의 성공을 위해 필수적임을 시사한다.

장기적으로 보면 경직된 근무 방식은 인력 이탈의 원인이 될 수 있다. 미국의 사례를 보면 우주발사체 업체인 스페이스X가 직원들에게 풀타임 출근을 요구하자 시니어 인력이 이탈해 고위직 직원 비율이 15% 감소한 바 있다. 소프트웨어 기업 마이크로소프트에서도 사무실 출근에 대한 부담 때문에 경쟁사로 이직하는 사례가 증가해 고위직 직원 비율이 5% 감소했다. 반면 AI 엔지니어 등 일부 영역에서는 기업들이 우수한 인재를 확보하기 위해 다양한 방식의 유연근무제를 도입하고 있다. 이처럼 유연근무제는 여성의 일과 가정의 양립을 지원하는 차원을 넘어 국가와 기업의 경쟁력을 유지하는 데도 필수적인 요소로 자리 잡고 있다. 따라서 다양한 근무형태를 제공하고 기업의 상황에 맞게 유연근무제를 확대하는 방안을 넓은 시각에서 고려할 필요가 있다.

### B. 국가 주도 다양성 지표 공시 의무화

국가 차원에서 민간 기업들의 다양성 지표 공시를 의무화하는 것은 기업과 사회 전반에서 여성 대표성에 대한 공감대를 형성하는 데 중요한 영향을 미칠 수 있다. 현재 국내에서는 공공기관과 공기업을 대상으로 여성 임원 비율, 남녀 임금 격차 육아휴직 사용자 수 등의 다양성 지표 공시를 의무화하고 있다. 하지만 민간기업을 대상으로는 공시 의무가 미비해 다양성 지표 공시 제도의 실효성이 떨어지는 상황이다. 다양성에 대한 사회적 관심을 모으고 기업 내 다양성 수준을 개선하기 위해서는 현행 대비 다양성 관리 지표의 수와 공시 의무 적용 기업을 대폭 확대해야 한다. 유럽 및 아시아의 자본시장을 선도하는 국가들의 다양성 공시 지표를 볼 때 신규 입사자, 중간관리자, 임원 등 여성 임직원 비율을 비롯해 성별 임금 격차, 남녀 평균 근속 연수, 남녀 출산 및 육아휴직 사용자 등의 지표를 고려할 수 있다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 19: 선도국은 한국 대비 다양성 관리 지표의 수와 공시 의무 기업의 범위가 넓음

○ 공공/민간기업 모두 적용 △ 공공기업만 적용 ✕ 둘 다 미적용

다양성 관리 지표 리스트		다양성 지표 공시 의무화 수준 비교			
		한국*	vs. 일본	프랑스	영국
여성 비율 지표	전체 근로자	○ 직원수 500명 이상	○ 직원수 301명 이상** ✕	✕	✕
	신규 입사자 (경력 포함) %	△	○ 직원수 301명 이상** ✕	✕	✕
	중간 관리자 직급별	✕	○ 직원수 301명 이상** ✕	✕	✕
	임원	△	○ 직원수 301명 이상** ○ 직원수 50명 이상	○ 증권거래소 상장	
기타 성별 격차 지표	이사회	○ 자산총액 2조원 이상	○ 증권거래소 상장	○ 직원수 50명 이상	○ 증권거래소 상장
	성별 임금 격차	△	○ 직원수 301명 이상** ○ 직원수 50명 이상	○ 직원수 250명 이상	
	남녀 평균 근속년수	△	○ 직원수 301명 이상** ✕	✕	
	직급별 남녀 평균 승진 연한	✕	✕	○ 직원수 251명 이상*** ✕	
	출산/육아휴직 사용률 (남/녀)	△	○ 직원수 301명 이상** ✕	✕	

\*적극적 고용 개선조치에 따라 대상 기업들은 사내 여성과 남성 각각의 전체 근로자 수 및 관리자 수 공시 중이나, 관리자의 경우 기업마다 정의가 다를 수 있고 직급별 여성 비율을 면밀히 관리하기 어렵다는 점에서 공시 제도의 실효성 제한적; \*\*여성활약추진법에 따라, 세부 직급별 여성 비율, 성별 임금격차, 남녀 평균 근속년수, 육아휴직 사용률 등의 지표 옵션들 중에서 직원수 301명 이상 민간기업은 최소 3개 지표 이상 공시해야 하며, 직원수 101명 이상 기업은 최소 1개 지표 이상 공시 의무 존재; \*\*\*프랑스가 민간기업 대상 매년 공시하게 하는 Gender Equality Index의 일부로, 승진 연한이 아닌 남녀 승진 비율의 gap을 조사하여 점수화한 이후 웹사이트에 공시; Source: OECD; Lit. Search; Bain Analysis

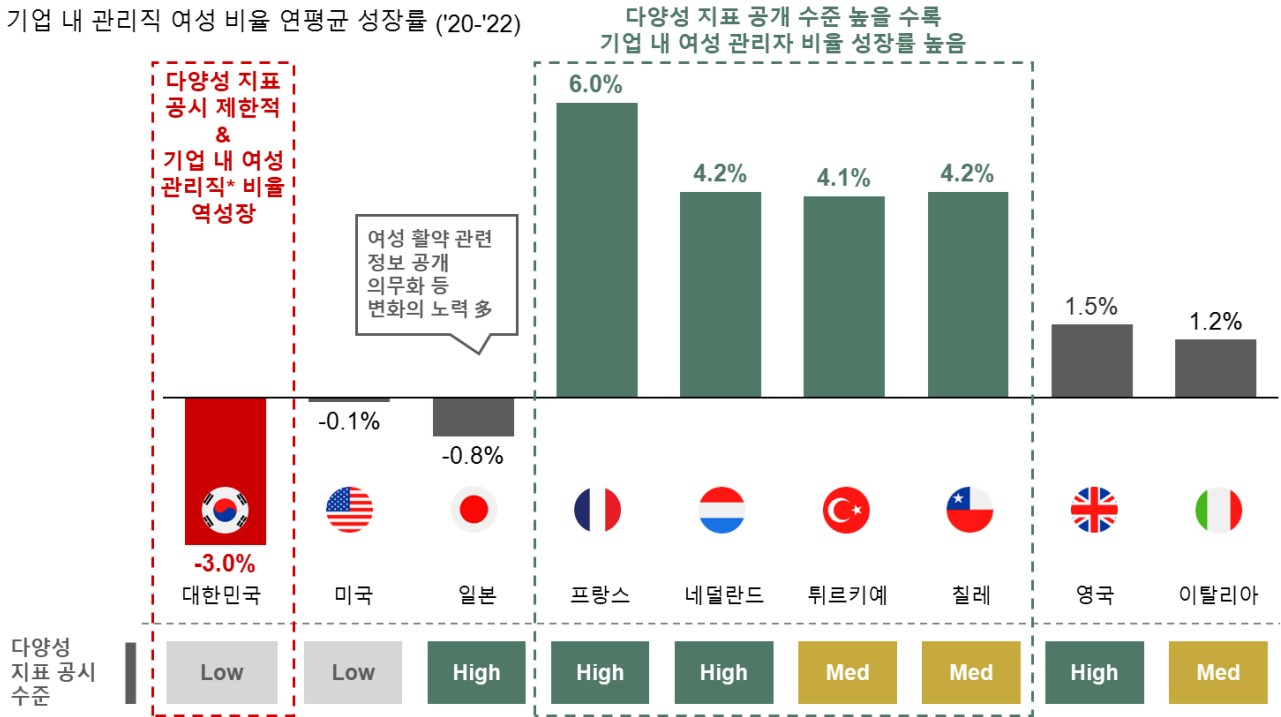
다양성 지표 공개의 이점은 OECD 국가들의 사례를 보면 알 수 있다. OECD 국가 중 다양성 지표 공개 수준이 높은 프랑스, 네덜란드 등은 2020년부터 2022년까지 여성 관리직 비율이 연평균 5% 수준으로 크게 성장했다. 반면 다양성 지표 공개 수준이 낮은 한국의 경우 여성 관리직 비율이 오히려 감소했다.

성평등 지수가 낮은 편인 일본은 여성 근로자 관련 정보 공개를 의무화하고 지난해에는 성별 임금 격차 공시 제도를 도입해 정부가 적극적인 노력을 기울이고 있다. 여성 근로자 관련 통계는 여성 채용률, 육아휴직 취득/사용률, 여성 임원 비율 등이며 공시 의무 대상 기업은 대기업에서 중소기업 단위로 확대했다. 일본 정부는 인구 감소로 인한 인재 확보의 어려움을 해결하기 위해 이러한 변화를 도입했고, 그 결과 OECD 성평등 지수 및 기업 내 여성 대표성에 있어서 한국 대비 빠른 개선을 보이고 있다. 실제 2019년 이코노미스트지에서 매긴 유리천장지수 순위에서 한국은 29위, 일본은 28위를 차지했는데 지난해 한국이 제자리걸음을 한 반면 일본은 27위로 순위가 올라섰다. 성별 임금 격차 공시제도를 도입한 지 얼마 되지 않아 실질적인 효과를 확인하기는 이르지만 프랑스 등 오래전부터 임금 격차 공시제를 도입한 사례를 참고하면 향후 몇 년 내에 성평등 수준이 크게 개선될 것으로 기대할 수 있다.

한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 20: 다양성 관련 지표 공개는 여성 관리직 비율을 높이는 데에 명확한 효과 존재

기업 내 관리직 여성 비율 연평균 성장률 ('20-'22)



\*Manager (과장급), Director (차장급), VP (부장급), C-Suite (임원급) 포함  
Source: OECD Corporate Governance Factbook 2023; Bain Analysis

인구 감소로 인한 인재 확보의 어려움을 해결하고자, 정부 주도로 성별 임금 공시제를 의무화하여 임금 격차를 해소하고, 우수한 여성 인재의 사회 진출을 유도하고자 지속적으로 노력 중  
ESG 전략 담당, AllianceBernstein Japan

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Figure 21: OECD 국가별 민간기업 대상 성별 다양성 지표 공시제도 현황

GDP (22)	국가	이사회 성비 공시	이사회 여성 % 목표 <sup>1)</sup>	임원 성비 공시 <sup>2)</sup>	성별임금격차 공시 <sup>3)</sup>	관련 설명
1	미국	●	●	●	●	1), 3) CA 소재 상장사 대상, 여 이사 비율목표/성별임금격차 공시
2	일본	●	●	●	●	1) 101명 이상 규모 기업 대상 여성 이사 비율 12% 권고 조치
3	독일	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 30% 의무화
4	영국	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
5	프랑스	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 의무화
6	캐나다	●	●	●	●	2) 캐나다 증권청이 이사회/임원 중 여성 성비 공시 규정 발의('14)
7	이탈리아	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 의무화
8	호주	●	●	●	●	1) 100명 이상 규모 기업 대상, 여성 이사 비율 준수 권고 조치
9	대한민국	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
10	멕시코	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 준수 권고 조치
11	스페인	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
12	네덜란드	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 33% 의무화
13	터키	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 25% 권고 조치
14	스위스	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성이사 비율 사내 30%, 사내 20% 의무화
15	폴란드	●	●	●	●	2) 시행령 수준에서 이사회/임원 중 여성 성비 공시 권고 조치
16	노르웨이	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 33-50% 의무화 (기업 규모에 따라 지정)
17	스웨덴	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
18	벨기에	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 33% 의무화
19	아일랜드	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
20	이스라엘	●	●	●	●	3) 최근 500명 이상 기업 대상 성별임금격차 공시 권고 시작('22~)
21	오스트리아	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 30% 의무화
22	덴마크	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
23	콜롬비아	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
24	칠레	●	●	●	●	2) 법률상으로 이사회/임원 중 여성 성비 공시 의무 명시
25	체코	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
26	핀란드	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
27	포르투갈	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 33% 의무화
28	뉴질랜드	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 50% 권고 조치
29	그리스	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 25% 의무화
30	헝가리	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
31	슬로바키아	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
32	룩셈부르크	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 권고 조치
33	리투아니아	●	●	●	●	3) 20명 이상 규모 기업 대상, 성별임금격차 공시 권고 ('17~)
34	코스타리카	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
35	슬로베니아	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
36	라트비아	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
37	에스토니아	●	●	●	●	타 OECD 국 대비 공시제도 활용 미흡
38	아이슬란드	●	●	●	●	1) 상장사 대상, 여성 이사 비율 40% 의무화

한국과 제도 준비 수준이 유사하게 낮은 국가들은 OECD 중 상대적으로 경제력이 낮은 남미와 동유럽 국가들임

Note: 이사회 내 여성 이사 최소 1명 구성을 의무화하는 소극적 수준의 제도는, '이사회 여성 비율 목표' 체크리스트에서는 '제도 부재'로 표기; 스위스를 제외한 국가들은 사내/사의 구분 없이 여성 비율 목표 정책 적용함.; Source: OECD; Bain Analysis



## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

### C. 임원 육성 프로그램 내 여성 비율 타겟 설정 및 멘토링 프로그램 활성화

기업은 핵심 인재 풀 내 여성 비율을 주의 깊게 관리하고 멘토링 프로그램을 운영해 우수한 여성 인재가 임원으로 도약할 수 있는 기회를 제공하는 것이 중요하다. 구체적으로 고성과자 중심의 잠재 리더급 핵심 인재풀에 성별, 인종, 학력 등 다양한 요소를 고려한 비율 목표치를 설정해 역량 있는 인재들이 승진 평가 대상에 포함될 수 있는 기회와 평등을 보장할 수 있다. 또 여성 주니어 및 중간관리직 근로자들은 리더로서 필요한 소프트 스킬을 함양할 기회가 부족하므로 임원급 멘토와의 면담 및 교육 기회를 제공하고 동기부여를 줄 수 있는 여성 임원 롤모델을 적극적으로 육성하는 방안을 고려할 수 있다.

미국의 자동차 회사 GM은 최고재무책임자(CFO), 최고인사책임자(CHRO), 지사 대표 등 주요 임원급 자리에 여성 비율 할당을 설정해 파이프라인을 관리하고 있다. 단순히 인재풀의 다양성을 높이는 데 그치지 않는다. 성별, 학력, 인종 등의 특정 배경 때문에 승진 평가에서 배제되는 가능성을 줄이고 숨은 고성과자들을 발굴해 이들이 최대한의 잠재력을 발휘할 수 있게 한다. 또 다른 사례로 IBM은 임원이나 핵심 기술 인력 중 여성 비율을 별도로 관리하는 등 다양성이 반영될 수 있도록 핵심 인재를 관리하고 있다. 파이프라인별 승진 후보자 풀의 다양성 수준을 항상 주시하고 다양성이 부족하다고 판단되면 해당 부서의 리더십에서 승진 후보자 풀을 재고하도록 권고하는 식이다. 일각에서는 이런 방침에 대해 역차별이라는 반대 의견도 나오지만 IBM은 다양한 배경의 사람들에게 동등한 기회를 부여하는 것이 장기적으로도 사업 성과에 도움이 된다는 점을 강조한다. 또한 IBM은 상위 직급으로 갈수록 여성 비율이 낮아진다는 점을 고려해 D&I 여성위원회를 설치해 모든 직원에게 동등한 역량 확보 기회를 제공할 수 있도록 관련 교육 프로그램을 운영하고 있다. 이 교육 프로그램은 경력 단절을 고민할 수 있는 리더급 여성들이 자율적으로 참여해 그들의 경험을 듣고 이를 해결하는 데 도움이 되는 콘텐츠를 나누는 방식으로 구성된다. 여성 리더 본인의 성장을 가로막은 장애물이 무엇인지 공유하고 리더십의 극복 사례를 청취한다. 아울러 비즈니스 관계, 전략적 네트워킹, 일-가정 균형 확보, 지지 관계 형성 방법 등에 대한 다양한 프로그램을 통해 필요한 교육을 제공한다.

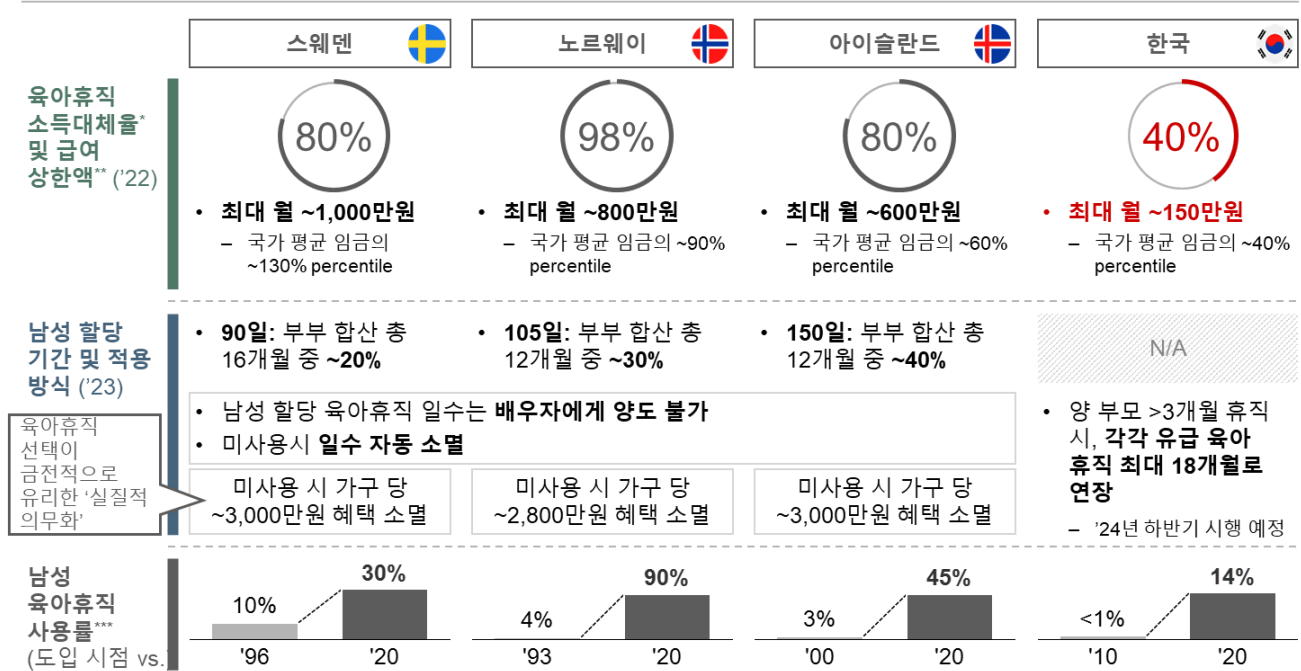
### D. 남성 육아 휴직 할당

남성의 육아휴직 활용률을 높이기 위해 성 육아휴직 소득대체율을 상향하고, 나아가 남성에게 육아휴직 사용을 의무화하는 정책도 고려할 수 있다. 스웨덴, 노르웨이, 아이슬란드 등 성평등 선도 국가의 경우 소득대체율이 평균 80% 수준으로 기존 소득과 큰 차이가 없다. 이러한 정책적 지원은 남성의 육아휴직 참여를 촉진하는 데 필수적이다. 또한 선도 국가들은 ‘아빠 육아휴직 할당제’ 도입을 통해 남성들의 육아 참여를 장려하고 있다. 국가별 최소 60일에서 최대 150일까지 남성에게 육아휴직 일수를 할당하며 이는 배우자에게 양도가 불가능하다. 미사용 시 일수가 자동 소멸되므로 가구 입장에서 그만큼 금전적 혜택을 놓치는 셈이 된다. 한국 역시 이러한 ‘실질적 의무화’ 제도를 도입해 남성들의 육아 참여도를 높이는 방안을 검토해 볼 가치가 있다.

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

**Figure 22:** 선도국은 남성 육아휴직 할당 정책으로 여성의 육아로 인한 업무 공백 부담을 줄임

### 남성 육아휴직 할당 해외 사례 vs. 한국



\*기준 소득 대비 육아휴직으로 받는 급여의 비율 (%); \*\*국내외 모두 유급 육아휴직 소득대체율과 급여 상한액은 남녀 동일이며 상한액은 별도 조건 충족 필요 없는 기본 상한액 기준;

\*\*\*국가 별 남성 육아 휴직 사용률 비교 데이터는 '20년이 가장 최신의 데이터

Note: 아이슬란드 남성 육아휴직 사용률의 경우, (남성 육아휴직 사용자 수) / (전체 육아휴직 사용자 수)로 계산; 다른 국가의 경우 (남성 육아휴직 사용자 수) / (남성 육아휴직 사용자 수)로 계산

Source: 국회예산정책처; Eurostat; OECD Family database; Lit. Search; Bain Analysis

## 기타 개선 과제

### E. 육아휴직 사용 전후의 압박 요소 적극적 제거

기업은 육아휴직 사용 전후의 압박 요소를 제거하기 위해 대체 인력 보강 지원을 강화할 수 있다. 예를 들어 글로벌 화학기업 듀폰은 직원의 육아휴직 시 출산 및 인수인계를 위한 기간까지 포함해 14개월간 대체 계약직 인력을 자동으로 채용한다. 이는 대체 인력을 고용하는 것을 추가 비용으로 보지 않고 장기적으로 여성 인재를 육성하고 다양성을 포용하기 위한 투자라는 인식을 바탕으로 한 것이다. 이와 같은 제도는 대체 인력 보강을 체계화함으로써 육아휴직 사용에 대한 근로자의 부담을 줄여주는 효과가 있다.

육아휴직 종료 후 회사에 복귀했을 때도 업무 및 조직에 적응할 수 있도록 돕는 지원책도 필요하다. 예를 들어 글로벌 생활용품 기업 P&G는 육아휴직 기간 종료 3개월 전부터 HR 부서에서 사전 복귀자에 대해 면담을 진행한다. 복귀 후 어떤 업무를 맡고 싶은지, 어떤 지원이 필요한지 등을 사전에 협의하기 위해서다. 이

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

프로그램은 복직자들의 원활한 업무 적응을 지원함으로써 경력 공백이 업무 역량 저하로 이어진다는 오해와 편견을 해소하는 데도 도움을 준다.

### F. 인재상 재정의 및 다면 평가 도입/확대

산업 및 직무의 다양화에 맞춰 리더상도 그에 맞는 역량에 따라 재정의하고 평가제도를 혁신하는 것이 중요하다. IBM 사례는 이러한 노력을 잘 보여준다. IBM은 리더급 인사 평가 시 비즈니스 성과뿐만 아니라 조직관리 및 리더십 관련 역량을 다양한 데이터 포인트를 활용해 최대한 객관적으로 평가한다. 예를 들어 소속 조직 직원의 몰입도 평가 점수, 보유한 기술의 희소성, 다양한 채널을 통해 수집된 피드백 등을 판단 지표로 사용해 평가자가 객관적 판단을 할 수 있도록 지원한다.

### G. 여성 친화 기업 대상 세제혜택 강화

정부는 기업의 변화를 촉진하기 위해 다양성 확보에 노력하는 기업 대상 실질적인 혜택을 강화하는 방안도 고려할 수 있다. 유리천장 해소를 위해 기업들에게 강제적인 조치보다는 법인세 감면 등 혜택을 제공하여 여성 근로자와 임원 비율 확대를 독려하는 것이다. 사례로 한국보다 경제 규모는 작지만, 성평등 지수에서 앞서고 있는 베트남은 여성 친화 기업에 세제 혜택 등 다양한 혜택을 제공하고 있다. 이러한 방안은 기업들을 실질적으로 움직일 수 있는 효과적인 방법으로 작용할 가능성이 크다. 한국도 세제 혜택이나 정부 주관 사업 입찰 우선권 부여 등의 직접적인 혜택을 마련하는 방안을 검토할 수 있다. 이는 기업들이 여성 인재를 적극적으로 유치하고 육성하는 데 긍정적인 자극을 제공할 것이다.

### H. 돌봄 비용 일부 직접 지원

맞벌이 부모에게 돌봄 비용은 큰 부담이므로, 정부는 지원금 정책을 강화하고 기업은 핵심 인재를 대상으로 돌봄 비용을 지원하는 방안을 검토할 수 있다. 예를 들어, 기업은 임원 후보군에게 돌봄 비용을 지원하고, 임원 승진 시 일부 비용을 보전받는 방식을 도입할 수 있다. 해외 사례로는 소프트웨어 기업 마이크로소프트는 직원에게 연 최대 200시간의 돌봄 도우미 비용을 환급해 주는 프로그램을 운영하여 연 최대 ~200시간까지 돌봄 도우미 비용을 지원해 주고 있다. 또한 글로벌 화학기업 듀폰은 민간 돌봄 도우미 서비스 업체와 제휴해 임직원들에게 할인된 가격으로 돌봄 도우미를 이용할 수 있도록 지원하고 있다. 이러한 지원은 직원들이 안정적으로 근무할 수 있게 도와주며, 일과 가정의 균형을 유지하는 데 기여한다.

여성 인재들이 커리어를 지속할 수 있는 환경을 조성하는 것은 기업의 경쟁력을 강화하는 중요한 요소다. 성평등한 조직 문화를 구축하고 지속적으로 지원하는 노력이 필요하며, 이는 국가와 기업 모두의 협력이 필수적이다. 이를 통해 다양한 여성 리더들이 배출되며, 이는 조직과 사회 전반에 긍정적인 변화를 가져올 것이다.



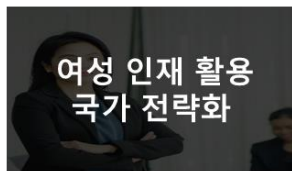
## 04 Learnings from Female Leaders

### At a Glance

- ▶ 국내 주요 기업의 대표 여성 CEO분들과의 인터뷰로 기업 내 여성 리더십 확대를 위해 국가, 기업, 그리고 개인의 어떤 노력이 필요한지 들어봤다.

### Call for national change

✓ 국가 전략  
방향성 설정



- 단순 성평등 문제가 아닌 **경제 성장의 핵심 전략**으로 강조

✓ 기업 대상  
적극적 관리 촉구



- **여성 임원진출 사례** 축적으로 문화 변화 기대
- 공시 다양성 지표 확대 및 **우수 기업 혜택** 제공

✓ 개인의 일-가정  
양립을 위한  
지원 정책 마련



- **남녀 모두** 일정 기간 할당하여 여성 휴직 장기화 경계



- 가사 도우미 관련 **비용 부담 완화 방안** 마련
- **보육 인프라 확충** 통한 근본적 보육 서비스의 양과 질 향상

한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Advice for companies



상위 10% 리더들의  
공감과 의지 필요

- 최고경영진으로서 **다양성에 대한 공감대와 의지 표명**
- 여성 친화적이지 못한 조직의 **손해 및 사회적 리스크 인식**
- 직원들과 다양성의 효용과 가치에 대해 **소통**



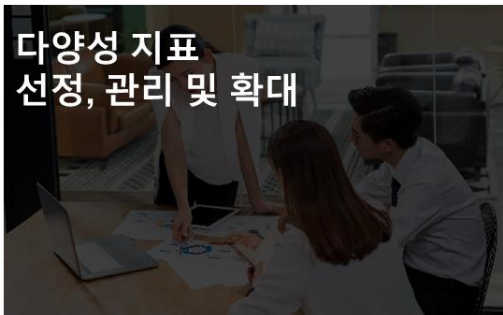
여성 리더 선례  
구축 및 확대

- 본인 혹은 조직이 최초라는 부담을 이겨내고 **여성 리더 선례를 구축**
- 반복된 성공 사례 구축 통해 조직 내 **여성 리더 육성의 선순환 창출**



모두를 위한  
일·가정 균형 문화 구축

- 육아, 어르신 돌봄 시기 등 **일시적 위기 상황**에 **포용적인 문화 조성**
- 남성들도 **육아휴직을 자유롭게 사용할 수 있는** 환경 구축



다양성 지표  
선정, 관리 및 확대

- **명확한 목표 지표** 설정하여 조직 내 **공유**
- 주요 임원 인재풀 및 그 안에서 **다양성 포용 수준 지속 관리**
- **다양성 포용 개선에 기여한 조직 및 개인의 성과를 인정하고 장려**

한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

Advice for aspiring female leaders



커리어를 위한 가족의  
공감과 지원 요청



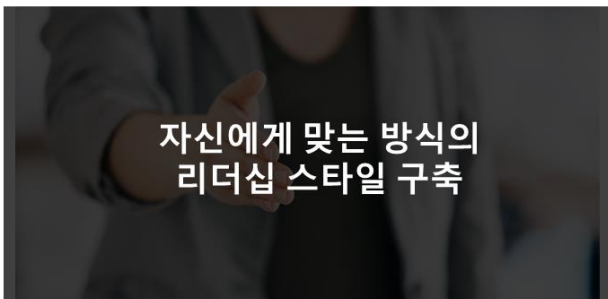
- 가족들에게 커리어 우군 역할의 도움 요청
- 희생이란 생각 대신 가족의 롤모델로 역할
- 가족과 지내는 시간의 양보다 아이와 믿음 기반 소통 우선시



여성에 대한 편견을  
불식시키려는 의식적 노력



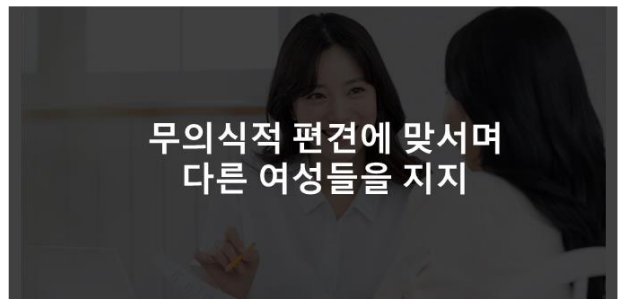
- 자기객관화 및 의식적 노력으로 편견에 대응
- 정제된 사회적 언어로 조직에 긍정적 영향
- 공정성에 대한 집착 대신, 조직의 공감과 지지 유도
- 불이익에 좌절하기보다 자신이 통제할 수 있는 실질적 성과 창출에 집중



자신에게 맞는 방식의  
리더십 스타일 구축



- 본인만의 성격과 강점을 활용한 리더십 스타일 개발
- 네트워킹에 대한 부담 줄이고, 한 두명과의 깊은 관계 통해 직장 내 우군 확보
- 개인 삶을 희생한다는 압박 대신, 선택에 대한 자기 확신에 집중



무의식적 편견에 맞서며  
다른 여성들을 지지



- 잠재력 높은 여성 동료들 후원하고 성장하도록 조력
- 불공정한 대우에 전략적·건설적으로 대응
- 커리어 목표를 회사에 적극적으로 어필

## 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대

## Conclusion

다양성과 포용은 단순한 당위성을 넘어 국가 경제와 기업의 재무 성과, 조직의 동기 부여 강화 등 실질적인 측면에서도 중요한 아젠다이다. 특히, OECD 최하위 수준인 여성 노동 지표를 감안할 때, 국가는 성평등한 조직과 리더십 구성을 지원하기 위해 글로벌 수준에 맞춘 강제성과 지원책을 마련해야 한다. 기업도 이에 맞춰 사규와 사내 문화를 정비하는 것이 필요하다. 특히 국내 기업들은 유연근무제 확대, 육아휴직 사용 장려, 여성 임원 육성 프로그램 및 멘토링 프로그램 활성화, 인재상 재정의 및 다면 평가 확대 등을 우선순위로 고려할 수 있다. 정부 또한 다양성 지표 공시 의무화 관련 법안을 신중히 검토할 수 있다. 이러한 노력의 결과로 다양한 여성 리더가 배출되면 이는 조직 내 편견을 줄이고 후배 여성들에게 영감을 제공하며, 궁극적으로 모든 인재가 제약 없이 기여할 수 있는 포용적 사회를 구축하는 데 도움이 될 것이다.

# Methodology

이 보고서의 분석 결과 및 해결책은 베인이 2024년 1, 2분기에 실시한 인터뷰, Secondary Research 및 베인의 산업 전문 지식을 기반으로 도출되었습니다.

이 보고서에서 “임원”은 CEO 및 CEO에게 직접 보고하는 직책 (CFO, COO, CSO 등)을 의미합니다.

보고서는 한국에서 운영되는 코스피 및 코스닥 상장사 시가총액 상위 500개 (2024년 4월 18일 기준) 기업에 대한 2015년부터 2023년까지 9년치 공개 데이터 (재무 및 임원 데이터)를 분석하였습니다. 500개 기업에는 한국 상장 기업 및 한국에서 사업을 운영하는 다국적 조직이 포함됩니다. 500개 기업 중 42개 기업은 1) 전체 임원진 수가 5명 미만인 기업은 여성임원 비중이 과하게 고려될 가능성이 있어 제외하였고, 2) EBITDA 마진이 3년 이상 연속으로 마이너스인 기업은 경영활동 및 의사결정 방식이 통상적인 기업과 다를 가능성이 높아 제외하였습니다. 결론적으로는 총 458개 기업을 대상으로 quartile 분석과 민감도 분석을 수행하였습니다.

Quartile 분석은 여성임원 비율과 여러 종류의 financial 데이터들 간 관계를 밝혀내기 위해 수행하였습니다. 각 산업별로 여성임원 비율을 기준으로 상위 25% 기업군과 하위 25% 기업군의 재무성과 수준을 확인하였습니다. 이후 산업별 그룹에 속한 기업 수 가중치에 따라 각 그룹의 재무성과 평균을 도출하고, 이를 비교했습니다. 이를 통해 상위 25% 기업군이 하위 25% 기업군 대비 얼마나 높은 financial 데이터를 보이는지 밝혀냈습니다.

민감도 분석은 여성임원 비율과 EBITDA 마진 간의 상관관계를 분석하기 위해 수행하였습니다. 여성임원 비율을 1% 단위로 조정해가며, 각 % 미만의 기업군과 각 % 이상의 기업군의 EBITDA 마진을 비교하는 분석을 진행하였습니다. 이를 통해 어떤 critical point 이후로 각% 이상의 기업군이 각 % 미만 대비 높은 EBITDA 마진을 보이는지 밝혀냈습니다.

이 보고서에는 한국에서 사업 운영하는 10개 이상의 기업에 대한 인터뷰 및 벤치마크 조사 내용도 담았습니다. 참고 기업들은 한국 및 글로벌 증권시장에 상장되어 있거나 한국에서 사업을 운영 중인 다국적기업을 포함합니다. 또한, 보고서는 약 20명의 대기업 임원 및 학계 연구자 분들과의 심층 인터뷰를 포함하고 있습니다.



# Acknowledgments

베인은 이번 보고서를 작성하는 과정에서 귀중한 시간을 내어 인터뷰 및 자문에 응해 주신 모든 기업 임원 분들과 기관들께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 여러분의 소중한 의견과 경험은 이 보고서에 큰 도움이 되었으며, 한국에서 여성 대표성 현황을 깊이 이해하고 실질적인 해결책을 고민하는데 중요한 단서를 제공하였습니다. 공유해주신 경험과 통찰력은 단순히 이 보고서에 그치지 않고, 앞으로 더 많은 기업들이 성평등을 실현하는 데 큰 기여를 할 것이라 확신합니다. 도움을 주신 기업/조직들은 다음과 같습니다.

## 조직

## 소개

### 세계여성이사협회(WCD)



WCD는 전세계 60개국 80여 지부에서 8,500여 기업의 이사로 활동하는 3,700여명의 여성 이사로 구성된 글로벌 비영리 단체입니다. 한국 지부는 2016년 40여명의 국내 여성 등기 이사 및 사외 이사들에 의해 창립되었습니다. 전세계 여성 이사들의 지식 및 시각을 공유할 수 있는 글로벌 네트워크를 마련하고, 회원들의 인사이트 공유를 통해 기업 지배 구조의 모범 사례를 습득하여 역량을 개발하는 것을 목표로 합니다. 국내 유리천장지수와 기업 여성 임원비율을 개선하기 위한 의식 확산과 홍보 등 다양한 활동에 힘쓰고 있습니다.

### 한국여성과학기술총연합회 (KOFWST)



한국여성과학기술단체총연합회(여성과총, KOFWST)는 2003년 설립된 과학기술정보통신부 소관 비영리 공인법인으로 국내외 80개 여성과학기술단체의 약 8만 명 회원으로 구성되어 있습니다. 여성과학기술 정책연구 및 국제협력, 연차대회 및 과학기술 이슈 포럼 개최, 여성과학자 롤모델 발굴을 위한 도서 발간, 사회 공헌 사업 등 과학기술계 여성의 진출 확대와 포용적 문화 확산을 목표로 활발히 활동하고 있습니다.

### Root Impact



루트임팩트는 2012년 설립된 비영리 사단법인입니다. 사회·환경 문제를 혁신적으로 해결하는 체인지메이커를 발굴하고 지원하며, 이들이 지속가능하게 성장할 수 있도록 임팩트 생태계를 조성하고 있습니다. 나아가 '공정한 미래 교육', '지속가능한 도시와 커뮤니티', '일터의 다양성과 포용' 실천을 위한 이니셔티브를 추진하고 있습니다. 대표 사업으로 서울 성수동을 기반으로 1,000명의 체인지메이커가 함께 일하는 커뮤니티 오피스 '헤이그라운드', 경력보유여성의 커리어 출발을 돕는 '리부트캠프', 소셜벤처 공동직장 어린이집 '모두의숲' 등을 운영 중입니다.

### WIN (Women In Innovation)



위민이니노베이션(WIN)은 2007년 11월 설립된 국내 비영리 사단법인으로 회원은 국내 기업 및 글로벌 기업의 여성임원으로 구성되어 있습니다. WIN은 차세대 여성리더 컨퍼런스, WIN포럼, 멘토링 등 여성리더의 역량 강화, 차세대 리더 육성을 위한 프로그램 운영 및 기업의 다양성 확대를 위한 노력들을 해 오고 있습니다. (<http://www.win.or.kr>)

### 한국여성정책연구원



한국여성정책연구원은 1983년 설립된 정부출연연구기관으로, 양성평등과 가족정책 전담 연구기관으로서 중추적 역할을 담당하고 있습니다. 기초연구자료, 학술지, 통계자료 등 매년 각종 연구보고서 및 정기간행물을 발간하는 등 성평등 사회 구현을 위한 국가의 성평등 정책 수립 및 국민의 행복 향상에 이바지하기 위한 활동을 하고 있습니다.



**Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.**

**Bain & Company is a global consultancy that helps the world's most ambitious change makers define the future.**

Across 65 cities in 40 countries, we work alongside our clients as one team with a shared ambition to achieve extraordinary results, outperform the competition, and redefine industries. We complement our tailored, integrated expertise with a vibrant ecosystem of digital innovators to deliver better, faster, and more enduring outcomes. Our 10-year commitment to invest more than \$1 billion in pro bono services brings our talent, expertise, and insight to organizations tackling today's urgent challenges in education, racial equity, social justice, economic development, and the environment.

---

For more information, visit [www.bain.com](http://www.bain.com)

Amsterdam • Athens • Atlanta • Austin • Bangkok • Beijing • Bengaluru • Berlin • Bogotá • Boston • Buenos Aires • Chicago  
Copenhagen • Dallas • Denver • Doha • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt • Helsinki • Ho Chi Minh City • Hong Kong • Houston  
Istanbul • Jakarta • Johannesburg • Kuala Lumpur • Kyiv • Lisbon • London • Los Angeles • Madrid • Manila • Melbourne  
Mexico City • Milan • Minneapolis • Monterrey • Mumbai • Munich • New Delhi • New York • Oslo • Palo Alto • Paris • Perth  
Rio de Janeiro • Riyadh • Rome • San Francisco • Santiago • São Paulo • Seattle • Seoul • Shanghai • Singapore • Stockholm  
Sydney • Tokyo • Toronto • Vienna • Warsaw • Washington DC • Zurich