

2025 International Conference of Korea Women in Finance

2025 대한민국 여성 금융인 국제 콘퍼런스

여성 리더십 제도화를 통한 금융산업의 지속가능한 성장
30% 여성 임원을 향한 제도적 첫걸음, '한국형 여성금융인 현장' 제안과 글로벌 연대

2025년 10월 16일(목) | 09:00 ~ 13:30 | 콘래드 서울 호텔, 파크볼룸(5F)

프로그램북

2025
International Conference of
**Korea Women
in Finance**

2025 대한민국 여성 금융인 국제 콘퍼런스

목차 | Contents

행사개요	3
프로그램	4
개 회 사	5
환 영 사	6
행사소개	7
패널발표 1	11
패널발표 2	19
패널발표 3	33
패널발표 4	40

행사개요

행사취지

『여성 리더십 제도화를 통한 금융산업의 지속가능한 성장』
-30% 여성 임원을 향한 제도적 첫걸음, '한국형 여성금융인 헌장' 제안과 글로벌 연대-

경제신문 이투데이와 (사)여성금융인네트워크는 오는 2025년 10월 16일(목),
『2025 대한민국 여성금융인 국제 콘퍼런스』를 개최합니다.

올해로 10주년을 맞이하는 본 콘퍼런스는, 여성 리더십을 금융산업의 지속가능한 성장 전략으로 제도화하기 위한 출발점이 되고자 합니다.

이번 행사에서는 영국 재무부의 Women in Finance Charter를 참고한 '한국형 여성금융인 헌장'을 제안하며, 정책당국과 산업계가 함께 참여하는 공론의 장을 마련하고자 합니다.

또한, Jennifer Barker 30% Club Global Chair가 기조연설자로 참석하여, 글로벌 금융산업에서 다양성과 포용이 어떻게 경쟁력과 성장을 견인하는지에 대한 전략적 사례를 공유할 예정입니다.

대한민국이 직면한 인구절벽과 저성장의 구조적 위기를 극복하기 위해, 여성 리더십의 제도화는 더 이상 미룰 수 없는 과제입니다. 바쁘시겠지만 부디 본 행사에 참석하시어, 대한민국 금융산업의 지속가능한 미래를 함께 설계하고, '한국형 여성금융인 헌장' 논의에 지혜와 통찰을 보태 주시기를 부탁드립니다.

행사개요

행사명 | 2025 대한민국 여성금융인 국제 콘퍼런스

주 제 | 30% 여성 임원을 향한 제도적 첫걸음, '한국형 여성금융인 헌장' 제안과 글로벌 연대

일 시 | 2025년 10월 16일(목) 09:00~13:30

장 소 | 콘래드 서울 호텔, 파크볼룸(5F)(서울 영등포구 국제금융로 10 서울 국제금융 센터)

주 최 | 이투데이  (사)여성금융인네트워크

후 원 |  기획재정부  성평등가족부  금융위원회  금융감독원  은행연합회  금융투자협회

문의 | 이투데이 전략사업부 / 02-799-2698

(사)여성금융인네트워크 사무국 / 02-778-0808

프로그램

시간	내용	
08:30~09:00	영접 및 등록 / VIP 티타임	
09:00~09:05	개회	
09:05~09:40	개회사	김상경 (사)여성금융인네트워크 회장
	환영사	이종재 이투데이그룹 부회장
	축사	원민경 성평등가족부 장관 김승원 국회 정무위원회 위원 서유석 금융투자협회 회장
	기념 촬영	VIP 및 내빈 기념 사진 촬영
세션 1: 『여성 리더십 제도화를 통한 금융산업의 지속가능한 성장』 -30% 여성 임원을 향한 제도적 첫걸음, '한국형 여성금융인 헌장' 제안과 글로벌 연대-		
09:40~09:50	행사소개	김상경 (사)여성금융인네트워크 회장
09:50~10:20	기조1	Jennifer Barker Global Chair of the 30%
10:20~10:30	커피 브레이크 및 네트워킹	
세션 2: 패널 토론 -한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점-		
10:30~10:35	기조2	Jayne-Anne Gadhia 영국 여성금융인 헌장(Women in Finance Charter) 마련 주역
10:35~11:45	패널토론	좌장 이남우 연세대학교 국제대학원 교수 패널 박주근 리더스인덱스 대표 장필화 재단법인 한국여성재단/미래포럼 이사장 이형미 한국 스탠다드 차타드 은행 부행장 김종란 전) KB국민은행 상무
11:45~11:55	토론 요약 및 Q&A	
11:55~12:00	행사요약	조경선 (사)여성금융인네트워크 운영위원장
12:00~13:30	오찬 및 네트워킹	

개회사



김상경

(사)여성금융인네트워크 회장

존경하는 여성금융인 여러분, 그리고 내외 귀빈 여러분,

오늘 『2025 대한민국 여성금융인 국제 콘퍼런스』 10주년을 기념하며 개회를 선언합니다.

이번 행사는 단순한 10주년 기념의 자리가 아닙니다. **여성 리더십의 새로운 전환점을 마련하기 위한 뜻깊은 자리입니다.**

먼저, 축사를 통해 자리를 빛내 주실 원민경 성평등가족부 장관님께 깊이 감사드립니다. 금융투자협회 서유석 회장님, 그리고 바쁘신 와중에도 영상 메시지를 보내주신 국회 정무위원회 김승원 의원님께도 감사드립니다.

특히, 1년 반 이상 공석이던 여성가족부가 '성평등가족부'로 새롭게 출범한 것은 우리 사회의 매우 중요한 전환점이라 생각합니다. 장관님의 역할, 많이 기대됩니다.

그리고 뉴욕에서 먼 길을 오셔서 기조연설을 맡아 주신 제니퍼 박커 Global Chair께 큰 박수를 부탁드립니다.

이번 행사를 계기로, 제니퍼 회장님께 꼭 부탁드립니다 싶은 것이 있습니다. 여성금융인네트워크와 30% 클럽이 글로벌 차원에서 연대하고 협력하여, 지속가능한 여성 리더십 확산의 든든한 파트너가 되어 주시기를 바랍니다.

존경하는 여러분,

왜 우리가 이제 **“우리천장에 더 이상 금만 내지 않겠다”**고 말하겠습니까?

이제는 **제도로 승부하지 않으면**, 앞으로 100년이 지나도 변화가 어렵다는 절박함 때문입니다.

지난 22년간 우리는 끊임없이 유리천장에 수많은 금을 그어왔습니다. 그러나 큰 변화는 없었습니다.

이제는 제도와 구조를 바꾸는 **프레임워크를 실현해야 할 때입니다.**

우리는 **‘한국형 여성금융인 현장’**을 통해 그 제도적 변화를 모색하고자 합니다.

물론 선언만으로는 아무 일도 바뀌지 않습니다. **정부와 금융권 CEO들이 행동으로 옮길 때, 비로소 진정한 변화가 시작될 것입니다.**

여전히 여성 인재가 경력의 매 단계마다 사라지는 **‘파이프라인 누수’** 현상이 존재하고, 그 위에는 **‘형·동기·선배’**로 이어지는 견고한 **남성 네트워크**가 버티고 있습니다.

그래서 오늘 우리는 선언합니다. **유리천장은 더 이상 금을 긋는 대상이 아니라, 이제는 제도가 답입니다.**

그리고 그 시작은 바로 지금, **이 자리에서부터입니다.**

지난 10년간 금융산업의 다양성과 포용을 확산하기 위해 국제 콘퍼런스로 함께해 주신 이투데이에게 깊이 감사드립니다.

오늘 본 행사는 12시까지 이어지며, 점심도 함께 마련되어 있습니다.

아무쪼록 참석하신 모든 분들께서 끝까지 함께하시어 뜻깊은 논의와 좋은 네트워킹의 시간을 이어가시기 바랍니다. 감사합니다.

환영사



이종재

이투데이그룹 부회장

여성금융인 국제컨퍼런스 10주년을 함께하고 계신 여성금융인 여러분, 진심으로 환영합니다.

오늘 이자리를 빛내 주시는 주요국 대사님들, 금융권 대표님들, 그리고 기조연설을 맡아 주신 제니퍼 박커 BNY글로벌 대표님께 깊이 감사드립니다.

벌써 만 10년이 됐습니다. 햇수로는 11년, 당시 기억이 아직도 생생합니다.

여성금융인네트워크가 결성된 지 10년쯤 됐을 무렵, 저는 김상경 회장님을 찾아 뵈었습니다. 어찌하면 금융권 여성 후배들의 유리천장 문제를 해결할지에 대한 고민으로 가득차 계시던 때입니다.

당시 저는 창간 5년 남짓 된 신생 경제신문 이투데이의 대표로서, 금융 전문 매체로의 차별화와 저출산 고령화 시대 언론의 역할에 대해 고민하고 있었습니다.

‘금융권’과 ‘여성’, ‘경제 현장에서의 여성 리더십’, 그리고 ‘여성금융인네트워크’. 이 몇 가지 키워드를 조합하면서 현실로 옮겨보자는 뜻을 함께 하는데는 그리 오랜 시간이 걸리지 않았습니다. 오늘 10주년을 맞이한 『대한민국 여성금융인 국제컨퍼런스』는 그렇게 탄생했습니다.

그 시절 꿈을 나누고 머리를 맞대던 분들이 오늘도 이 자리에 함께하고 계십니다. 당시 이화여대 교수로 계셨던 유니스 김님, KB국민은행 부행장으로 계셨던 박정림님, 기업은행 본부장이셨던 최현숙님, 수협은행 부행장이셨던 강신숙님, 도이치은행의 서울지점 대표로 계셨던 박현남님, SC제일은행 부행장이셨던 박현주님, 우리투자증권 상무로 계셨던 오세임님, 산업은행 부장이셨던 김세진님 등등 여전히 각자의 자리에서 여금넷의 발전에 헌신하고 계신 것으로 압니다. 당시 조찬 모임에는 50명 남짓 함께 하셨지만, 오늘 이 자리에는 180명이 넘는 분들이 계십니다. 10년 세월이 흐르는 동안 세배 넘는 성장입니다. 여성 금융인 네트워크는 앞으로도 10년, 20년 더욱 왕성하시리라 믿습니다.

이투데이 또한 그동안 적지않은 성장을 이뤘습니다. 저희 역시 앞으로도 10년 20년, 금융권 여성 리더십의 도약을 응원하며, 더욱 신뢰받는 정도언론으로 자리하도록 최선을 다하겠습니다.

오늘 컨퍼런스의 하이라이트인, ‘30% 여성 임원을 위한 선언’은 금융권 제도적 성평등의 역사적인 출발점이 되리라 믿습니다. 오늘 선언이 구체적인 변화로 이어지는 모든 과정을, 저희 이투데이는 책임 있는 언론으로서 꼼꼼히 기록해 나갈 것입니다,

여성금융인 여러분, 오늘 10주년을 맞은 국제컨퍼런스가 여성 리더십을 분명히 확인하는 대한민국의 대표적인 자리가 되도록 한해 한해 다져나아가십시오. 이투데이는 언제나 여성 금융인 여러분의 더욱 든든한 동반자로 함께 하겠습니다. 더욱 단단한 여성금융인 네트워크를 진심으로 응원합니다.

감사합니다.

행사소개



김상경

(사)여성금융인네트워크 회장

『한국형 여성금융인 헌장』선언문과 연사소개

존경하는 내외 귀빈 여러분, 그리고 여성금융인 여러분,
오늘 우리는 **대한민국 금융의 역사를 새로 쓰는 자리에** 함께하고 있습니다.
대한민국은 여전히 OECD 국가 중 가장 두터운 **유리천장**, 그리고 **가장 큰 성별 임금격차**라는 불명예를 벗지 못하고 있습니다.
금융권에는 유능한 여성 인재가 정말 많습니다. 그러나 여성임원은 여전히 '희귀한 존재'입니다.
이것이 우리가 직면한 현실입니다.

변화를 이끌었던 영국의 이야기

오늘 저는 이 현실을 바꾸기 위해, 영국의 'Women in Finance Charter',
그리고 '30% Club'의 여정을 함께 나누고자 합니다.

2015년 영국 정부는 한가지 문제의식을 던졌습니다.

“국가 GDP의 12%를 차지하는 금융산업에 왜 여성 리더가 이렇게 적은가?”

이에 영국의 재부부는 당시 VIRGIN MONEY의 CEO였던 Dame Jane-Anne Gadhia에게
금융권 여성 인재의 진출과 승진 실태를 독립적으로 검토해 달라고 요청했습니다.

그 결과, 나온 보고서에는 낮은 승진율, 불충분한 여성비율, 경영진 책임의 부재, 조직 문화의 벽,
그리고 데이터 공개와 인센티브 연계의 필요성이 담겼습니다.

이를 토대로 영국 재무부는 **‘여성금융인 헌장’**을 제정했습니다.

흥미로운 점은, 이 헌장은 '법이 아니라 '자율적 서약'으로 시작됐다는 것입니다. 금융회사가 스스로 여성리더 비율 목표를 정하고,
그 달성 여부와 이유를 투명하게 공개하도록 한 것이죠.

“강제 없는 책임, 자율 속의 변화” 바로 이것이 이 헌장의 정신입니다.

현재 400개가 넘는 금융기관이 참여하고 있으며, 이 이 모델은 전 세계가 주목하는 **민관 협력형 혁신 제도로** 자리 잡았습니다.

한국형 여성금융인 헌장, 이제 우리의 차례입니다.

이제 우리도 '한국형 여성금융인 헌장'을 통해 지속 가능한 변화를 만들어 가야 할 때입니다.

행사소개

첫째, 목표입니다.

금융권 고위직 내 여성 비율 30% 달성, 그리고 지속 가능한 여성 리더십 구조의 정착입니다.

둘째, 원칙입니다.

투명성, 책임성, 지속성, 실천성.

셋째, 제도 설계입니다.

정부와 금융권이 함께 참여해 각 금융사 CEO가 직접 Commitment Letter에 서명합니다.
즉, 리더가 약속으로 변화를 이끕니다.

넷째, 핵심성과지표(KPI)입니다.

이사회, C-suite, 고위·중간관리자 내 여성 비율, 채용과 승진, 육아휴직 복귀율, 성별 임금격차까지
이 숫자들은 단순한 통계가 아니라, **금융산업의 공정성과 포용성을 보여주는 바로미터**가 될 것입니다.

다섯째, 지속가능성입니다.

성과는 투명하게 공개하고, 연례 평가와 개선 보고서를 발간하며, 현장 이행 여부를 ESG 공시 항목에 반영합니다.

이 선언은 여성만을 위한 것이 아닙니다.

우리의 딸과 아들, 모두가 성별에 관계없이 리더가 될 수 있는 금융권.

그 미래를 만드는 일은 우리 세대의 책임이자, 다음 세대와의 약속입니다.

오늘 우리는 **‘한국형 여성금융인 현장’**을 선포하며 정부와 금융권, 그리고 사회 전체의 **실천과 연대**를 촉구합니다.

글로벌 연대 - 30% 클럽과 함께

오늘 기조연설을 맡아주신 분은 제니퍼 바커 대표입니다.

그는 241년 역사를 자랑하는 미국 BNY 뉴욕 멜론 은행의 Treasury Services 및

Depository Receipt 부문 글로벌 대표, 그리고 올해 초 30% Club의 글로벌 회장으로 추대되었습니다.

『American Banker』가 선정한 2025년 ‘The Most Powerful Women in Banking’ 리스트에도 이름을 올리신
진정한 글로벌 리더입니다.

오늘 제너퍼의 경험과 통찰은 우리 여성금융인 모두에게 큰 영감을 줄 것입니다.

여성금융인네트워크는 앞으로 30% 클럽과 긴밀히 협력해, 한국 금융권의 변화를 글로벌 기준으로 확산시키겠습니다.

행사소개

한국 금융권의 현실 - 설문조사 결과

올해 5월, 여성금융인네트워크는, 금융권 중간관리자 이상의 141명을 대상으로
“왜 아직도 여성 임원이 소수일까? 라는 설문을 던졌습니다.

가장 큰 장벽은 성역할 고정 관념, 성차별적 조직문화, 업무 고착화로 나타났습니다.

이제 제도를 바꾸어야 한다는 것은 의견이 아니라 증명된 사실이 되었습니다.

[발표자 및 패널 세션 안내]

패널 토론의 주제는 “한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점”입니다.

좌장은 이남우 교수님, 연세대학교 국제대학원 교수이시며 한국기업거버넌스포럼 회장으로 활동중이십니다.

그리고 성평등 문화를 이끌어 오신 박주근 리더스인덱스 대표님,

‘HeForShe 리더’로 선정되신 분입니다. 10년간의 데이터를 통해 금융권의 변화를 짚어 주실 것입니다.

장필화 한국여성재단 이사장님,

한국에서의 여성재단과 30% Club에서 쌓아온 리더십 경험을 공유해 주십니다.

HR혁신을 이끄는 이형미 SC제일은행 부행장님,

영국 ‘Women in Finance Charter’에 가입 이후 조직이 어떻게 달라졌는지를 직접 들려주실 것입니다.

그리고 김종란 KB국민은행 전 상무님, 연구와 경험으로 한국 금융권의 여성 리더십 현실을 조명해 주십니다.

마지막으로, 조경선 신한 DS 고문님이 오늘의 논의를 정리하고 앞으로의 방향을 제시해 주십니다.

오늘의 발표와 토론이 한국 금융권의 지속 가능한 여성 리더십 생태계를 만드는 새로운 출발점이 되기를 바랍니다.

여러분, 이제 우리는 변화를 선언하는 세대입니다.

감사합니다.

2025 International Conference of
**Korea Women
in Finance**

패널토론

좌장



이남우 교수
연세대학교 국제대학원

패널



박주근 대표
리더스인덱스



장필화 이사장
한국여성재단/미래포럼



이형미 부행장
한국스탠다드차타드은행



김종란 상무
前 KB국민은행

2025 International Conference of
**Korea Women
in Finance**

토론 발표

한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점

토론 발표 1



자본시장법 개정전/ 후 금융업
Gender Diversity Analysis

박주근 리더스인덱스 대표

자본시장법 개정 전/후 금융업 Gender Diversity Analysis

자본시장법 개정이 실질적 변화를 이끌어 냈나?

박주근 리더스인덱스 대표

01 자본시장법 개정 전후의 금융권 남녀 임금 격차 분석 개요

2020. 1. 9. 국회 본회의에서 자산총액 2조 원 이상 주권상장법인의 1인 이상 여성이사 선임을 의무화하는 '자본시장과 금융투자업에 관한 법률'(“자본시장법”) 일부개정 법률안 통과 이후의 매출상위 500위 기업 내 금융권(은행,보험,증권,카드) 기업 68개 기업을 2019~2025 분석

자본시장과 금융투자업에 관한 법률 일부 개정안

<자본시장법 제165조의2(이사회)의 성별 구성에 관한 특례>

최근 사업연도말 현재 자산총액(금융업 또는 보험업을 영위하는 회사의 경우 자산총액 (재무상태표상의 자산총액에서 부채총액을 뺀 금액을 말한다) 또는 자본금 중 큰 금액으로 한다)이 2조원 이상인 주권상장법인의 경우 이사회 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 아니하여야 한다. (2020. 2. 4. 개정, 2020. 8. 5.시행, 2년 경과조치)

<부칙> 제2조(이사회)의 성별구성에 관한 경과조치) 이 법 시행 당시 제165조의2의 개정규정에 적합하지 아니한 주권상장법인은 이 법 시행일부터 2년 이내에 제165조의2의 개정규정에 적합하도록 하여야 한다.

강제성은 있으나 법을 위반했을 때 패널티 규정은 없음

조사대상

은행(지주포함 16), 보험(20), 증권(19), 여신금융(13) 등 68개사

조사기간

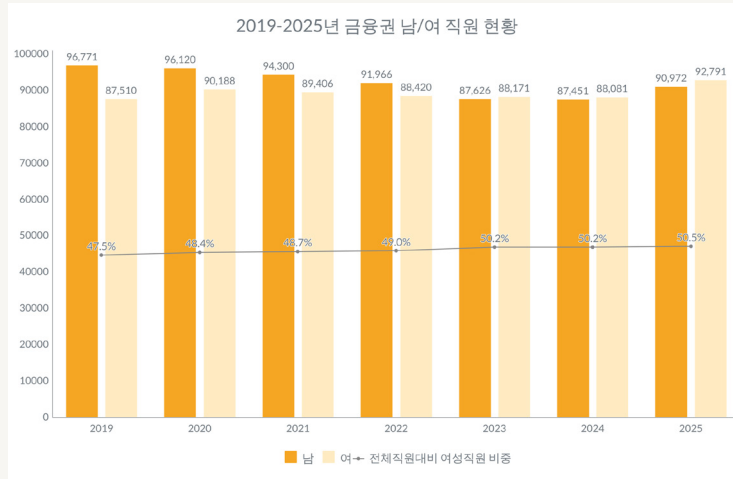
자본시장법 개정(2020년 전후 3년) : 2019 ~ 2025

조사항목

남녀 평균연봉 / 평균 근속연수 / 고용인원비중 / 임원비중 / 등기임원 비중

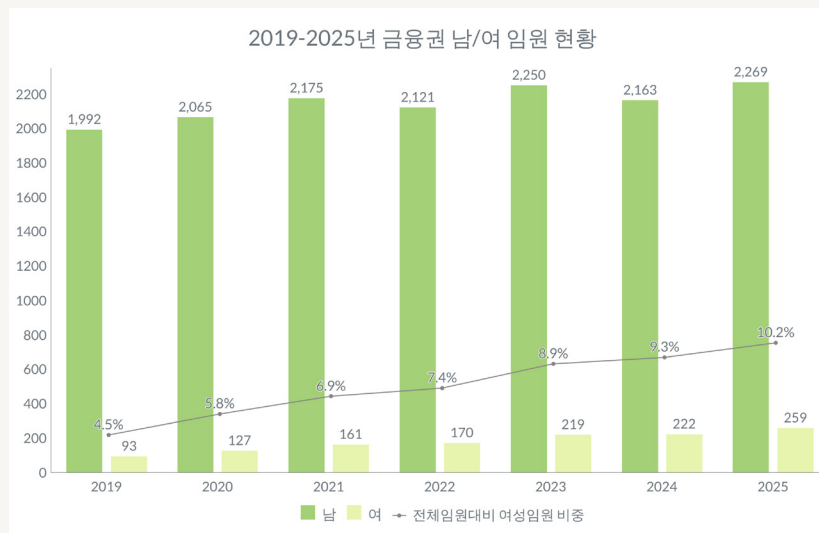
02 자본 시장법 개정 전/후 금융기업들의 여성직원 비중변화

- 자본 시장법 개정 후인 2023년 부터 금융업종의 여성직원 비중 소폭 상승으로 남녀 고용 50% 초과 (매출상위 500대 기업 전체의 여성직원 비중은 26.2%로 금융업종이 약2배 많음)
- 업권별 여성직원 비중은 은행 55.3%, 보험 50.0%, 여신금융 44.3%, 증권 41.7% 순



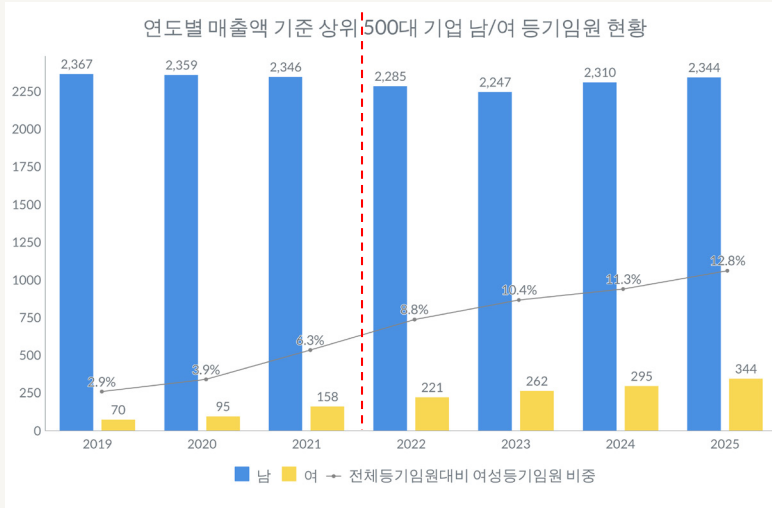
03 법 개정 전/후 금융권 여성임원 비중 변화

- 자본 시장법 개정 전후 여성임원 비중은 이전 보다 빠른 증가세를 보이고 있음(500대 기업 전체 여성임원 비중은 8.1%)
- 업권별로 보면 지난 해 대비 은행이 11.0%→12.7%, 여신금융 10.7%→11.0%, 보험 10.0%→10.1%, 증권 7.4%→8.0% 순
- 고위직(전무 이상) 임원에서 여성비중은 은행 11.2%, 증권 6.6%, 여신금융 6.2%, 보험 4.7% 순



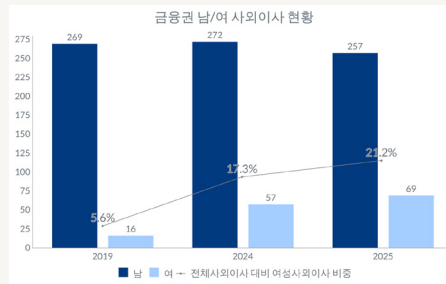
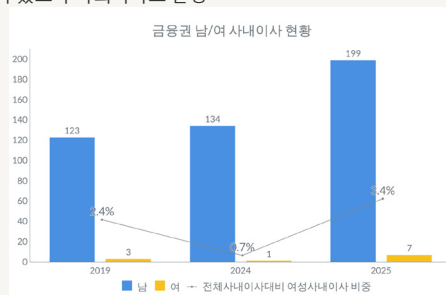
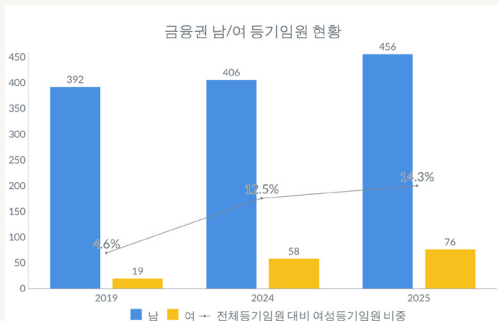
04 개정 전/후 500대 기업 전체의 등기임원들의 변동 현황

- 자본 시장법 개정 전후 등기임원 내 여성비중은 두 배 가까이 증가함(3%대에서 12.3%까지 증가)
- 등기임원 중 사내이사 증가는 있었으나 3%대의 증가에 머물러 있음
- 사외이사들 중 여성비중은 3.9%에서 16.4%로 급격한 증가를 보였음



05 개정 전/후 업종별 금융권 여성등기 임원의 변화

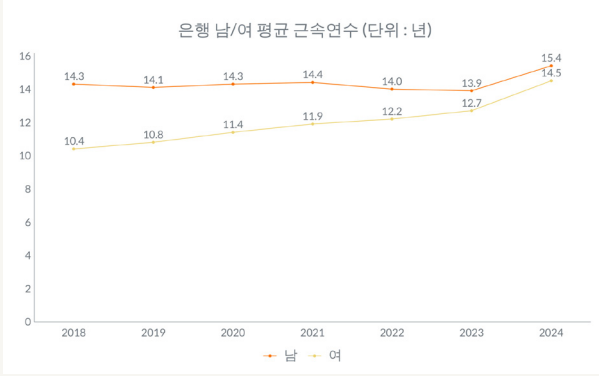
- 자본 시장법 개정 후 금융권의 등기임원 중 여성비중은 4.6%에서 14.3%로 증가했으나 사외이사로 한정
- 증가한 여성 등기임원 중 사내이사는 10%인 7명에 불과



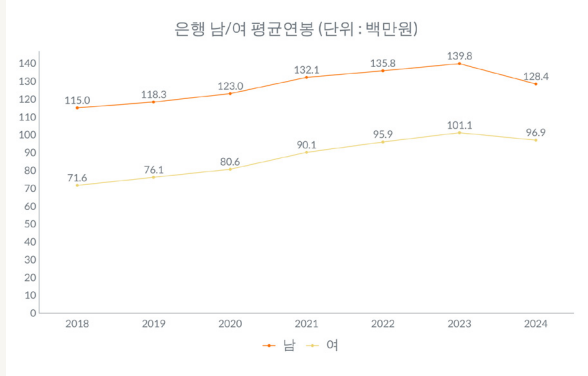
06 개정 전/후 업종별 근속연수 및 연봉 차이 변화_은행

- 은행업권에서 남녀 근속연수 격차는 급격히 줄어들고 있으나 임금격차는 여전히 30%
- 근속연수 차이에 비해 연봉격차가 높은 것은 직위별 비중격차가 줄지 않고 있다는 것을 반증

[법 개정 전후 남/여 근속연수 변화]



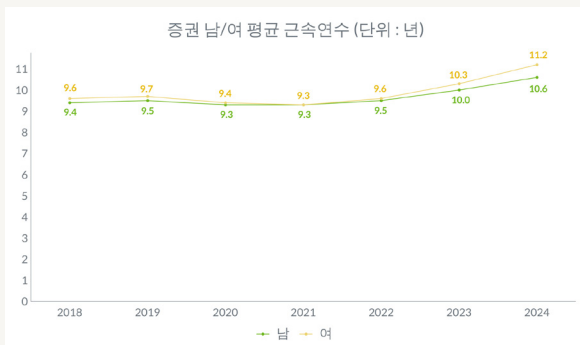
[법 개정 전후 남/여 평균 연봉 변화]



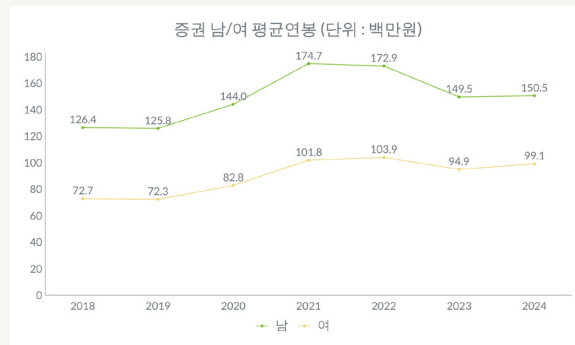
06 개정 전/후 업종별 근속연수 및 연봉 차이 변화_증권

- 증권업에서 여성들의 근속연수가 남성직원을 역전했으나 임금격차는 심화되었음
- 증권업에서 여성 임원비중이 금융업 중 가장 낮은 8.1%이며 이는 중간관리자 비중도 낮을 것으로 예상됨

[법 개정 전후 남/여 근속연수 변화]



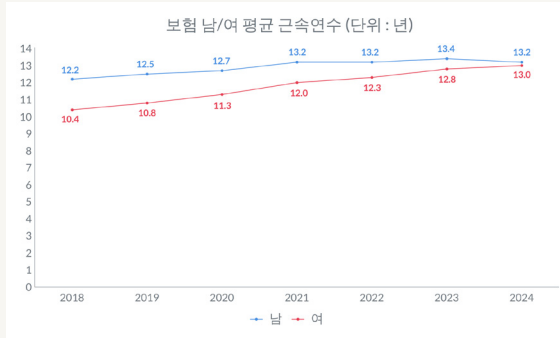
[법 개정 전후 남/여 평균 연봉 변화]



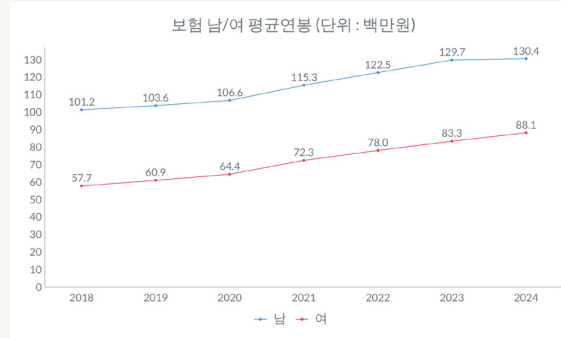
06 개정 전/후 업종별 근속연수 및 연봉 차이 변화_보험

- 보험업권에서도 남녀 평균 근속연수 차이는 급격히 감소하고 있으나 연봉차이는 격차 감소폭은 낮음
- 근속연수 차이에 감소율에 비해 연봉격차가 줄지 않는 것은 Equal Position 이 아니라는 것 반증

[법 개정 전후 남/여 근속연수 변화]



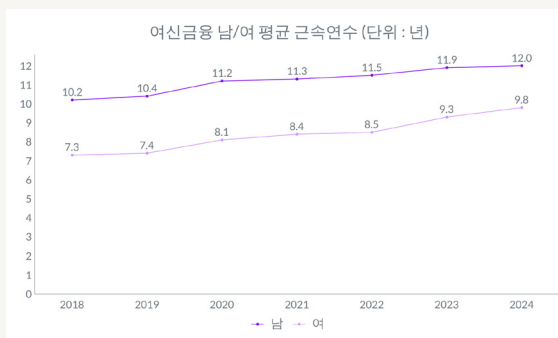
[법 개정 전후 남/여 평균 연봉 변화]



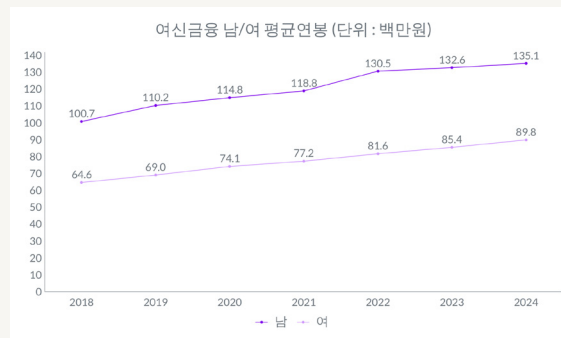
06 개정 전/후 업종별 근속연수 및 연봉 차이 변화_여신금융

- 여신금융업권에서는 자본 시장법 개정 전후 남녀 평균 근속연수 차이는 감소하고 있지 않으며 연봉격차는 더욱 커지고 있음

[법 개정 전후 남/여 근속연수 변화]

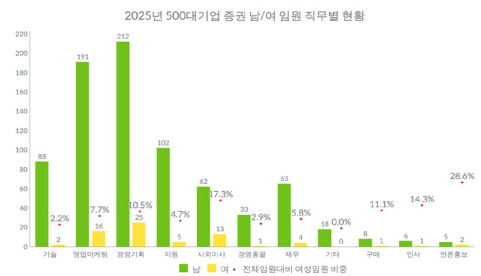
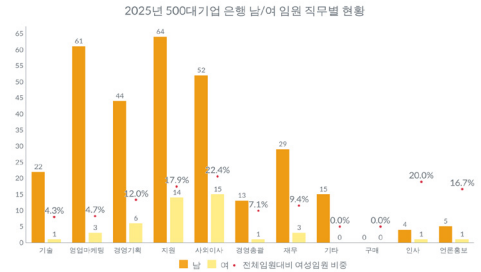
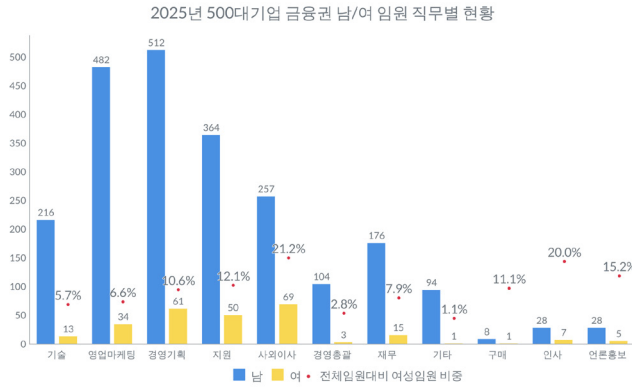


[법 개정 전후 남/여 평균 연봉 변화]



07 금융업 여성임원들의 직무 분포의 _구조적 문제 vs 배려의 문제

- 금융업의 여성임원들의 직무 분포 비중에서 남성임원 대비 가장 낮은 비중을 차지하는 직무는 기술을 제외하면 경영총괄, 영업마케팅, 재무 분야
- 금융업 중 여성임원비중이 가장 낮은 증권업에서는 경영총괄, 지원 부분이 더 낮음



08 DEI 통한 성과 연결의 한계와 방해요소 _구조적 문제 vs 배려의 문제

- DEI는 권력의 격차로 인해 발생하는 억압(oppression)의 구조에 접근하고 도전하여 억압의 구조에 균열을 내는 Anti-oppression 작업임
- 차별, 폭력, 억압, 배제, 소외를 만들어내는 권력의 격차를 해소하는 구조적 변화를 시키는 것이 DEI의 핵심

- 권력 억압의 구조에 균열이 있을 때 다양성이 확보됨
- 정량적 다양성과 함께 인지적 다양성이 되었을 때 동등한 주체가 된 합리적 의사결정 가능



감사합니다

박주근 리더스인덱스 대표, parkjugun@gmail.com



2025.10.16.

13

2025 International Conference of
**Korea Women
in Finance**

토론 발표

한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점

토론 발표2



**여성리더십 제도화를 통한
금융산업의 지속가능한 성장**

장필화 한국여성재단/미래포럼 이사장

2025 대한민국 여성 금융인 국제 컨퍼런스
여성리더십 제도화를 통한 금융산업의 지속가능한 성장

2025. 10. 16.

장필화

한국여성재단 이사장, 미래포럼 이사장
한국30%클럽

컨퍼런스 목표

“여성리더십을 금융산업의 지속가능한 성장 전략으로 제도화하기 위한 출발점” 만드는 계기
한국이 직면한 인구 절벽과 저성장의 구조적 위기를 극복할 여성리더십의 제도화를 구체적으로 논의

1

첫 번째 핵심 질문

30% 목표 달성이 왜 어려운가?
교육, 문화 등 다른 영역에 비해 (금융권 포함) 기업에서 목표
달성이 더딘 이유는?

2

두 번째 핵심 질문

한국이 직면한 인구 절벽, 저성장의 구조적 위기 극복, 지속가
능한 삶의 토대를 위해
여성리더십이 제도화 또는 더 지지되어야 하는 근거와 구체적
과제는 무엇인가?

현실적 장애 요인

수면 아래에 얽혀 있는 복잡한 부리들을 이해해야 : **클라우드아 골단**의 사회경제사
한국 전통문화라는 단단한 부리
공적 영역에 진입한 역사가 짧은 여성들
권력의 핵심인 기업에서 정책 결정 위치에 진입하기 위해 필요한 정보와 네트워크
시민사회와 연대와 결단의 부족

새로운 리더십에 대한 기대

그럼에도 불구하고 오늘날과 같은 전환의 시기는 여성들의 새로운 리더십을 기대, 촉망

한국여성재단 5가지 맞춤기금

성평등사회조성을 위한

성평등기금

재단의 다양한 활동을 응
원하는

W기금

취약계층 여성을 위한

건강지원기금

여성폭력 예방,
회복을 위한

SOS기금

해외 여아 자립,
교육 지원을 위한

고사리손기금



한국여성재단 기업파트너십 주요 사업

17개 사업, 211개 단체, 161,259명 참여

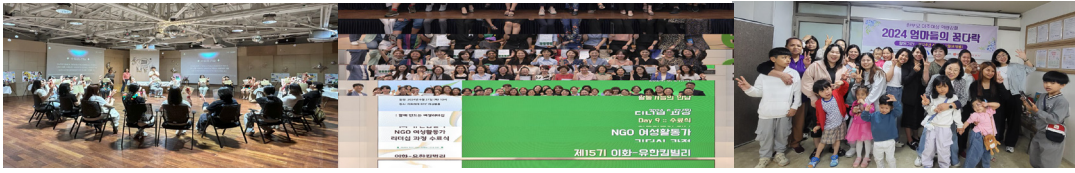
성평등사회
조성사업

여성인권보장
건강지원사업

여성 리더십
임파워먼트

다양성 존중
돌봄사회

국제네트워크협
력



자립준비 여성청년 (사넬코리아)

여성NGO리더십 장학사업 (유한김벌리)

이주여성역량강화 (하나금융, 동서식품)

여성소상공인
경제적자립 지원사업
My future My Business

with
JP Morgan Chase Foundation
(2015~현재)



소셜

50

3. 미래포럼 장기전략과제_한국30%클럽소개

1. 사업 배경

- (사)미래포럼은 2013년부터 한국30%클럽을 발족하여 성별 다양성 증진을 위하여 기업의 여성임원 비율 30% 달성 캠페인을 전개하고 있음

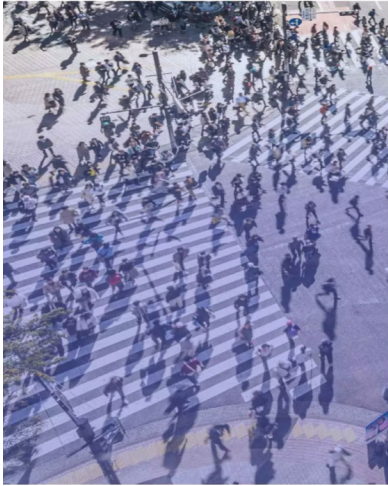
미래포럼 한국30%클럽 활동 연혁

1. 2013년_ 30%클럽 발족(10/24)활동방향에 대한 논의 시작 및 우수사례 공유 세미나 개최
2. 2014년_ 공공부문 각 영역의 성별다양성 현황과 과제 검토(행정부, 임법부, 사법영역, 공기업 및 종합포럼)
3. 2015년_ 기업의 성별다양성 사례공유한국 기업의 성별다양성 증진 모듈 연구 발표 한국30%클럽 컨퍼런스 <여성임원30%, 기업혁신의 최우선 과제>
4. 2016년_ CEO특강 <네이버는 어떻게 일하는가-김상현 네이버 대표이사 사장> 한국30%클럽 컨퍼런스 <다양성이 경쟁력이다>세미나 <기업여성임원 30%, 할당제가 해답인가?>
5. 2017년_ 다양성과 포용의 한국사회를 위한 <30%클럽의 정책제안>
6. 2018년_ 성별다양성을 위한 조직적 조건: 국내기업 사례연구 (김영미 연세대 교수)세미나 <성별다양성을 위한 조직적 조건: 국내기업 사례연구>
7. 2019년_ 성별다양성을 위한 조직적 조건: 국내기업 사례연구II - 인사관리 관점에서 - (박우성 경희대 교수, 정혜정 건국대 교수)세미나 <성별다양성을 위한 조직적 조건: 국내기업 사례연구II>
8. 2020년_ 성별다양성을 위한 조직적 조건: 국내기업 사례연구III (임희정 한양사이버대 교수)
9. 2022년_ D&I 지표 모델링 연구: 국내기업 사례연구 제 2기 (2021~2024) (박주근 리더스인덱스 대표)
10. 2023년_ 한국형 다양성과 포용성 지수(D&I Index) 개발 - 지배구조 측면에서의 고찰 - (박주근 리더스인덱스 대표)세미나 <한국형 다양성과 포용성(DE&I) 지수의 필요성과 과제 - 지배구조 측면에서의 현황 고찰>
11. 2024년 • 매월 1회 뉴스스크랩 매일 발송 • 30%클럽 세미나 개최(2024.11.06.) → WIN과 공동 세미나 개최임 - 주제: 한국대기업의 다양성 실제-표면과 이면- (서울대 경영대학 박선현) • 국내 사례연구 보고서 발행 중 - 1차 30%클럽 국내기업사례연구 보고서 (김영미교수)_ 2022년도 - 2차 30%클럽 국내기업사례연구 보고서 (박우성, 정혜정교수)_ 2022년도 - 3차 30%클럽 국내기업사례연구 보고서 (임희정 교수)_ 2022년도 - 4차 30%클럽 보고서 (리더스인덱스 박선현교수, 박주근대표)_ 2024년도
12. 2025년 • 매월 1회 뉴스스크랩 매일 발송 • 기획회의 (7차 이상 진행함) • 30%클럽 포럼개최(2025.09.18.) • WIN과 공동 조사연구진행 (7월~10월)



한국30% 클럽 서베이

기업 근로자의 리더십에 대한 성별과 세대별 인식 조사



조사 개요

- 조사기간: 2025년 8월 26일~9월 2일
- 조사기관: ㈜피엠아이
- 조사방법: 온라인 패널을 활용한 정량조사
- 조사대상 : 전국 만 25세~44세 중 30인 이상 기업에 재직 중인 임금 근로자 남녀 1,000명

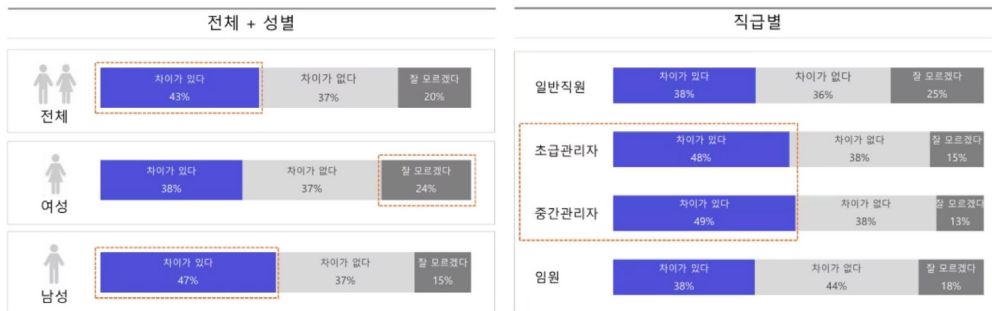
남녀의 인식: 서로 닮은 듯 다른 - 리더십의 얼굴

[성별에 따른 리더십 차이]

여성 리더십과 남성 리더십 차이 존재

- 전체 10명 중 약 4명은 각 성별의 리더십에는 차이가 있다고 답하였음
- 여성은 '잘 모르겠다'는 중립적 의견이 비교적 강한 반면, 남성의 경우 성별에 따른 리더십 차이를 더 강하게 인식하고 있음
- 직급에 따라서는 자기 영역 내에서 리더 역할을 수행하는 관리자 직급에서 실제 성별에 따라 리더십 차이가 인지된다고 응답하였음

[Base : 1,000명, unit : %]



차이 설명 요소: 남성은 권위, 성과 중심, 여성은 관계중심

[남녀 리더십의 차이를 설명하는 요소]

여성은 관계 중심, 남성은 권위·성과 중심으로 리더십 차이 인식

- 성별 리더십 차이를 인지하는 이들은 주로 '섬세함/세심함', '감성과 이성', '권위성' 등에서 그 차이가 두드러진다고 인식하고 있음
- 여성 응답자는 '섬세함/세심함', '권위성'과 더불어 '의사소통', '포용력' 등 대인관계 역량에서의 차이를 보다 강하게 인식함
- 한편, 남성 응답자는 '관점/생각의 차이', '책임감', '성별 우위(남성의 우세)', '결단력' 등이 여성 대비 높았음

[Base : '남녀 리더십의 차이가 있다' 응답자 429명, unit : %, 주관식 문항]



pmi 조직의 혁신에 기여하는 파트너

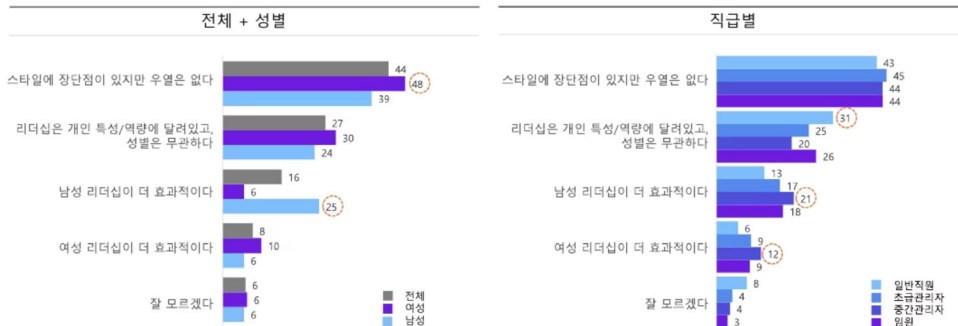
16

[조직 리딩에 효과적인 리더십]

효과적인 리더십, 성별보다 개인 역량이나 다양성이 중요

- 남녀 중 어느 성별의 리더십이 더 효과적인가에 대해, '우열은 없다'고 답했고, 성별보다 개인 역량이 중요하다는 인식이 나타남
- 남성은 '남성 리더십이 더 효과적이다'는 인식이 아직까지 높은 편이고, 여성은 '우열은 없다'는 응답이 남성보다 높게 나타남
- 일반직원은 성별이 아닌 '개인 특성/역량'이 중요하다는 시각이 우세, 반면 중간관리자는 특정 성별 리더십이 더 효과적이라는 경향이 다소 높음

[Base : 1,000명, unit : %]



pmi 조직의 혁신에 기여하는 파트너

17

- 남녀 중 어느 성별의 리더십이 더 효과적인가에 대해, '우열은 없다'고 답했고, 성별보다 개인 역량이 중요하다는 인식이 나타남
- 남성은 '남성 리더십이 더 효과적이다'는 인식이 아직까지 높은 편이고, 여성은 '우열은 없다'는 응답이 남성보다 높게 나타남

조직 변화 속도에 대해 여성들은 남성들이 느끼는 것보다 덜 되고 있다고 봄

30% 캠페인 필요성에 대해

2025년 (사)미래포럼X(사)WIN 공동 조사연구 -30%클럽 정량목표에 대한 남녀 세대간 비교분석 -

남녀 격차 큼
중간관리자가 가장 큰 필요성 느낌

연령과 성별에 따라 캠페인에 대한 공감 정도가 다름

역차별 가능성에 대한 남녀차이

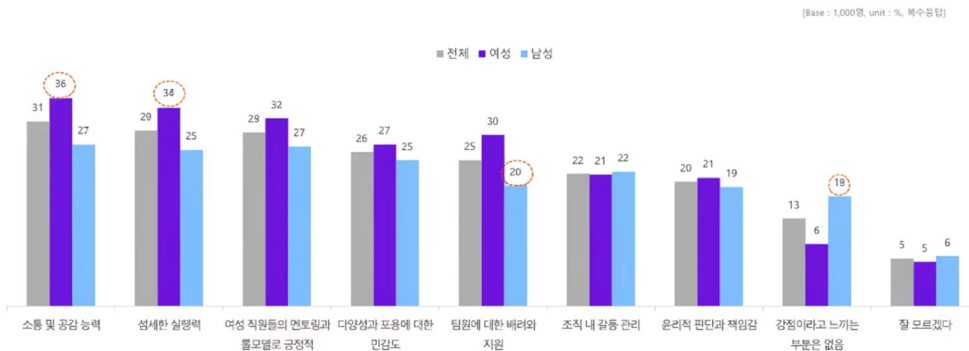
임원 급과 여성들 가장 공감.

남녀 격차 큼 - 중간관리자가 가장 큰 필요성 느낌

[조직 내 여성 리더십의 강점 (1)]

여성 리더십의 강점, 관계 중심적이고 포용적 리더십

- 여성 리더의 강점으로는 '소통 및 공감 능력', '섬세한 실행력', '여성 직원들의 멘토링과 롤모델로 긍정적'인 측면이 상위 항목으로 꼽힘
- 이 외에도 '다양성과 포용에 대한 민감도', '팀원에 대한 배려와 지원' 등 포용적인 측면에서도 강점을 가지고 있다고 나타남
- 전반적으로 여성 리더십은 관계와 실행을 아우르는 특성으로, 조직의 다양성을 강화하는 자산으로 평가함



*자료출처: 2025년 (사)미래포럼X(사)WIN 공동 조사연구 -30%클럽 정량목표에 대한 남녀 세대간 비교분석 34p-

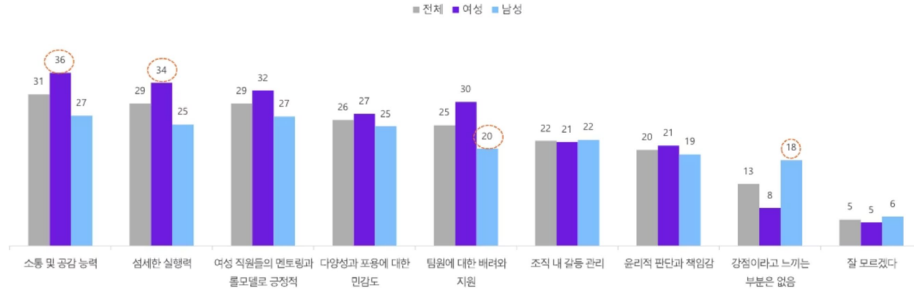
연령과 성별에 따라 캠페인에 대한 공감 정도가 다름

[조직 내 여성 리더십의 강점 (1)]

여성 리더십의 강점, 관계 중심적이고 포용적 리더십

- 여성 리더의 강점으로는 '소통 및 공감 능력', '섬세한 실행력', '여성 직원들의 멘토링과 롤모델로 긍정적'인 측면이 상위 항목으로 꼽힘
- 이 외에도 '다양성과 포용에 대한 민감도', '팀원에 대한 배려와 지원' 등 포용적인 측면에서도 강점을 가지고 있다고 나타남
- 전반적으로 여성 리더십은 관계와 실행을 아우르는 특성으로, 조직의 다양성을 강화하는 자산으로 평가함

[Base : 1,000명, unit : %, 복수응답]



pmi 인력의 혁신에 기여하는 파트너

34

*자료출처: 2025년 (사)미래포럼(X)WIN 공동 조사연구 -30%클럽 정량목표에 대한 남녀 세대간 비교분석 34P-

역차별 가능성에 대한 남녀차이

[조직 내 여성 리더십의 강점 (2)]

연령·성별 따라 여성 리더십의 강점을 바라보는 인식 차이 존재

- 상위에 랭크된 여성 리더십의 강점은 현재 관리자 직급인 30대 여성(특히 35-39세)에서 특히 더 높게 나타났으며, 25-29세 여성은 '섬세한 실행력'을 특히 더 강점이라고 인식함
- 반면, 남성 20대는 '여성 지원의 멘토링/롤모델', 30대는 '소통 및 공감 능력', 40대는 '다양성과 포용에 대한 민감도'가 여성 리더십의 강점으로 꼽아 연령별로 차이가 나타남

[Base : 1,000명, unit : %, 복수응답]



pmi 인력의 혁신에 기여하는 파트너

35

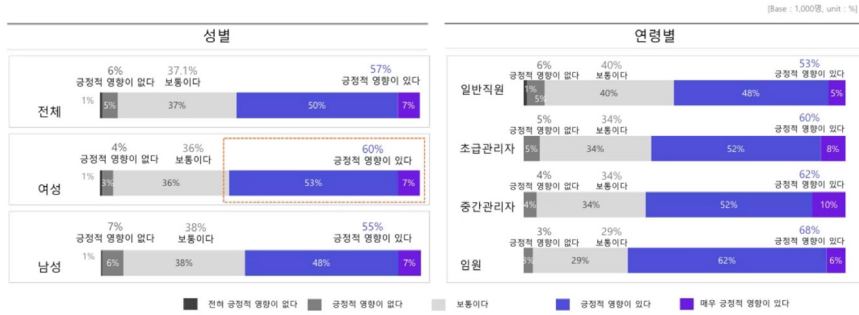
*자료출처: 2025년 (사)미래포럼(X)WIN 공동 조사연구-30%클럽 정량목표에 대한 남녀 세대간 비교분석 35P-

임원 급과 여성들 가장 공감

[리더십 다양성과 조직에의 영향력 (1)]

리더십의 다양성은 조직 성장과 혁신에 긍정적 바람을 불어줄 핵심 가치로 확인

- 과반수 이상이 리더십의 다양성과 확장이 조직에 긍정적 영향을 줄 것이라는 데 동의하고 있으며, 부정적 인식은 소수에 그침
- 특히 모든 직급에서 과반 이상이 다양성이 조직에 긍정적 영향을 줄 것이라고 응답했으며, 특히 여성과 직급이 높을수록 높게 나타나 다양성이 공통된 긍정적 가치로 인식되고 있음을 보여줌



pmi 한국인 혁신에 기여하는 리더십

36

*자료출처: 2025년 (사)미래포럼(X) WIN 공동 조사연구 -30%클럽 정량목표에 대한 남녀 세대간 비교분석 36P-

한국여성고등교육이수율

92%

여성관리자 (임원)

8.8%

임금격차 OECD 최저

The Economist 2025 Glass Ceiling Index OECD 29 개국, 28위

* 이지영 스타트업 성평등현황 자료 6번

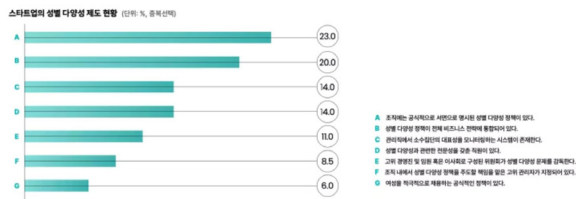
그러나 새로운 스타트업 기업의 경우에도 성별 다양성이 확실히 나타나지는 않는다

* 이지영 스타트업 성평등현황 자료

그러나 새로운 스타트업 기업의 경우에도 성별 다양성이 확실히 나타나지는 않는다

6. 스타트업 내 성별 다양성 정책의 부재

- ▶ 공식적으로 서면에 명시된 다양성 정책을 보유한 기업은 23%이나, 관련 제도가 없는 기업은 37.5%에 달함
⇒ 실질적인 제도 마련없이 실행이 뒷받침되기 어려우며, 성평등 개선도 제한적일 수 밖에 없음



*자료출처: 2025년 미래포럼 제1회 30%클럽포럼 (이지영 스타트업얼라이언스 연구위원 발표 자료)

4. 여성 금융 리더십에 대한 기대와 제언

여성리더십의 이중 과제

- 현재 성과 중심으로 인정받으면서 동시에 남성과 여성 모두에게 새로운 조직문화를 리드할 수 있는 능력
(가족 친화성, 여성친화성, 공감능력)을 좀 더 많이 보유한 존재로서 미래지향적 리더로 자리매김해야하는 부담이 있음

지속가능성 (직원과 기업 모두에게)

- 지속가능성을 위해 일·가정 양립은 필수. (워크 라이프 밸런스는 가사노동, 건강 여가활동, 돌봄노동, 지역사회 활동을 포함)
- 워라벨은 여·남 모두에게 적용됨으로써 가정에서 동등한 분업이 유지될 수 있음
- 보이지 않던 재생산/돌봄 노동이 그 가치를 저평가 하게 되고, 그것이 돌봄 노동을 거부하고 N포세대 출현하게 하는 원인이자 결과임.

젠더경제학, 성별경제학, 여성경제학, 여성주의 경제학회

☞ 여성주의는 지난 2세기 동안 1,2,3의 물결을 거쳐 제4의 물결로 발전하

남성과 여성의 문제를 벗어나서 전 지구적,우주적 차원을 봄

☞ 제4의 물결: 여성주의 경제학의 목표 :삼라만상의 생존,
경제주체는 합리적 계산을 하는 인간보다 인간과 동식물과 연결되어 살아가는 존재

주류 경제학이 경제행위의 이유를 이윤에 두고 경쟁이라는 방법을 통해 성취
여성주의 경제학은 지속가능하게 잘살기위해 연대하고 자유를 향해 노력하는 차이

5. 이 시대의 위기: 경제위기, 기후위기 돌봄 위기

거시경제학의 한계 :주류 경제학과 정부 통계는 여전히 경제를 '화폐로 거래되는 상품과 서비스의 총합(GDP)'으로 환원
지속가능성은 돌봄의 동일어. 그런데 그 가치를 제대로 인정하지 않음

경제개념 재정의 필요

경제는 더 이상 삶의 필요조건이나 사회적 재생산을 포괄하는 개념이 아니라,
화폐가 오가는 영역만을 '경제'로 축소하는 협소한 범주로 자리잡았다

돌봄은 경제밖에 존재한다

화폐중심 경제는 돌봄을 배제하고 몰가치화 한다.

6. 전환기, 구체적 과제로 제시된 방안들

- 가사노동과 돌봄노동을 무급 비경제활동이 아닌 경제적 가치가 있는 노동으로 인정
- 금융권은 이에 따른 보상 체계, 맞춤형 금융상품 및 지원 프로그램을 개발
- 가사노동의 경제적 가치 산정과 금융적 환원이 중요한 출발점
- 정부, 사회복지, 금융이 협력하여 무급 노동자들의 경제참여 확대와 지속가능한 지원 체계 마련
- 금융자산으로 환산해 적립하는 시스템 개발
- 돌봄노동 등 무급노동을 대체, 혹은 보완하는 보험 상품을 설계해, 돌봄 노동에 따른 경제 부담을 줄이고 경제적 안전망을 제공

가사노동과 돌봄노동을 사회적 경제나 협동조합 형태로 조직화해, 금융지원 및 투자 유치를 통해 노동시장에서 유급 노동으로 전환할 수 있는 기반을 조성

비경제활동인구로 분류되는 이들이 장기적으로 경제활동에 참여할 수 있는 전략, 사노동자나 돌봄노동자 대상으로 재무설계, 자산형성 지원프로그램을 운영하여

가사노동자나 돌봄노동자 대상으로 재무설계, 자산형성 지원프로그램을 운영하여 비경제활동인구로 분류되는 이들이 장기적으로 경제활동에 참여할 수 있는 전략,

2025 International Conference of
**Korea Women
in Finance**

토론 발표

한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점

토론 발표3



Diversity and Inclusion
(D&I) at Standard Char-
tered

이형미 한국스탠다드차타드은행 부행장



2025 대한민국 여성금융인 국제 컨퍼런스

Diversity and Inclusion (D&I) at Standard Chartered

SC제일은행 인사그룹장
이형미

October 2025

INTERNAL

2025 International Conference of Korean Women in Finance

스탠다드차타드(SC) 그룹 소개



We employ more than
86,000
people around the world

Our employees come
from
125
different countries

1,026
Branches worldwide

Operating in
54
markets globally

Among the top
100
largest companies on the
London Stock Exchange

Listed on
**London &
Hong Kong**
stock exchanges



October 2025

2025 International Conference of Korean Women in Finance

한국 스탠다드차타드 은행 (SC제일은행) 소개



3,575명
여성 직원 62%

26%
여성 리더

스탠다드차타드 그룹의 Top 5 주요 시장 중 하나, 한국 최고의 글로벌 은행

SC제일은행은 스탠다드차타드 그룹의 Top 5 주요 마켓 중 하나로서, 90여 년간 국내에서 영업해온 역사와 전통을 가지고 있습니다. 스탠다드차타드의 세계 각지에서 오랜 기간 쌓아온 국제적 경험과 글로벌 네트워크를 융합함으로써 ‘한국 최고의 글로벌 은행’이라는 비전을 갖고, 고객중심 서비스를 제공하기 위해 역량을 집중하고 있습니다.

October 2025

2025 International Conference of Korean Women in Finance

스탠다드차타드(SC)의 목적과 전략

“

우리만의 다양성으로 고객의 비즈니스와 삶의 번영을 이끌어 나감



Never Settle
현재에 안주하지 않는다



Do the Right thing
올바른 행동을 한다



Better Together
함께하면 더 좋다



차별화된 Cross-border 역량과
선도적인 자산관리 전문성을 결합하여
지속가능한 성장을 실현



October 2025

INTERNAL

2025 International Conference of Korean Women in Finance

포용의 문화

Key objectives

01

Best place to work

- Attract, engage, develop, and retain diverse talent to maximise performance

02

Best place to bank

- Deliver banking products and services that meet the needs of our diverse client base

03

Prosperous communities

- Support a diverse and responsible supply chain and investment in our communities



October 2025

INTERNAL

2025 International Conference of Korean Women in Finance

다양성과 포용 구축을 위한 여정

성별 대표성
Gender Representation

웰빙 중심 접근
Wellbeing Approach

공정한 보상 헌장
Fair Pay Charter

직원 커뮤니티
Colleague Communities

다양성과 포용성 위원회
D&I Council

유연근무제
Flexible Working

공급업체 다양성 중시
Supplier Diversity

포용적 리더십 프로그램
Inclusive Leadership Programme

배우자 출산 휴가 100일 (유급)
Global Parental Leave



October 2025

여성 리더십의 제도화 - 외부



UK Women in Finance Charter

- 01 Board-level accountability
- 02 Targets
- 03 Transparency
- 04 Link to pay

약 450개
기관/기업 참여

36%
여성 리더 비율

80%
목표 진행률



October 2025

출처: HM Treasury Women in Finance Charter: Annual Review 2024

INTERNAL

여성 리더십의 제도화 - SC 그룹

1 Driving Flexibility & Inclusive Policies

- 배우자 출산 유급 휴가 100일
- 폐경기 여성 지원 등 여성 친화 제도 도입



2,000명
배우자 출산 유급휴가
100일 사용 인원

2 Setting Clear Targets & Monitoring Progress

- 2025년까지 SCB Group 내 여성 리더 비율 35% 목표

33%
SC 그룹 내
여성 리더
비율

43%
SC 그룹 고위
경영진(GMT)
여성 비율

3 Sponsorship & Career Development

- 선발 여성 Talent 대상 리더십 코칭 및 개발 지원



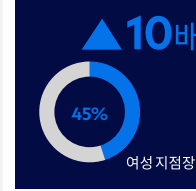
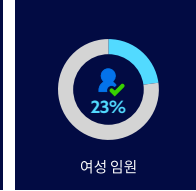
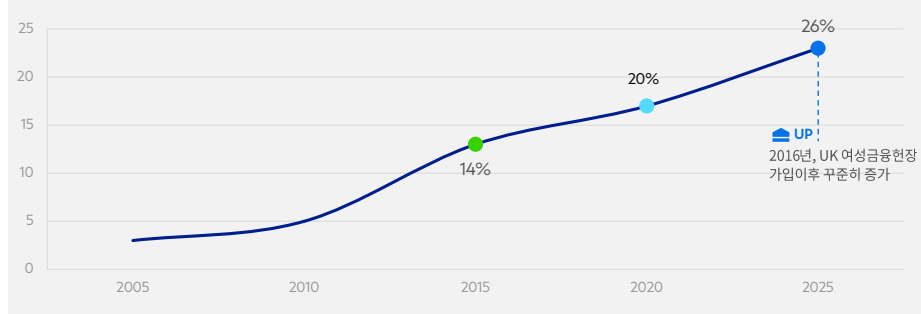
October 2025

여성리더·임원 및 준 임원

2025 International Conference of Korean Women in Finance

여성 리더십의 제도화 - SC제일은행

여성 리더



October 2025

여성임원 : 전무 이상, 사외이사 포함, 고문 미포함 / 여성리더 : 임원 및 준임원 / 여성지점장 : 지점장, 수석지점장, 지역본부장, Senior PB RM 포함

2025 International Conference of Korean Women in Finance

다양성과 포용 추진의 주요 성공 요인

최고 경영진 후원

- 국가별 D&I 위원회 운영 및 이사회, CEO, 경영진의 D&I 계획, 진행, 운영, 및 관리에 대한 책임 부여

D&I 제도화

- 승진, 보상, 평가, 승계, 채용, 인재관리 등 주요 HR프로세스 전반에 D&I를 반영하여 제도화

문화 구축

- 포용 지수 (Inclusive Index)와 혁신 지수 (Innovation) 추적 관리를 통한 비즈니스 가치 창출과 포용적 행동 변화 유도

October 2025

INTERNAL

Thank you



October 2025

2025 International Conference of
**Korea Women
in Finance**

토론 발표

한국 금융권 여성 임원: 장벽과 글로벌 시사점

토론 발표4



금융권 여성리더십의 특성과
승진 장애요인 연구

김종란 前 KB국민은행 상무

금융권 여성리더십의 특성과 승진 장애요인 연구

2025.10.16

김 종 란

여성 금융인 네트워크 자문위원

(前) KB국민은행 상무, (前) KB저축은행 부사장

연구 배경

❖ 여성리더십의 중요성 대두에도 단단한 유리천장

- 전체 여성 비율은 55.9%에 달하나, 중간관리자 30%, 임원 단계는 10% 미만으로 급감.
- 2002년에는 시중은행 여성임원은 0%, 부장급 여성이 2.86%에 불과하였으나, 그 이후 여성 리더를 육성하려는 경영자들의 노력이 꾸준히 지속되고 있음
- 그럼에도 2024년말 주요 시중·지방은행 여성임원 비율은 평균 6.4%. 아직 유리천장이 아직 단단하게 유지되고 있음을 보여줌

❖ 금융권의 제도적·문화적 장벽의 역사적 뿌리

- 1960~80년대 채용·승진 단계에서의 성별 분리 채용, '결혼 퇴직각서' 등의 관행이 금융권에 제도적 차별을 고착화.
- 유교적·가부장적 문화와 성고정관념이 금융권의 기저에 구조적 장벽으로 남아 있음.

❖ OECD국가, 타 산업에 비해 느린 변화의 흐름

- OECD 평균 여성임원 비율 25.6% 대비 국내 금융권은 6.4%로 턱없이 낮음.
- 정부·입법부 등 다른 부문은 개선 추세이나, 금융권만 유독 느린 변화를 보임.

❖ 조직·사회적·경제적 측면으로 여성리더십 확대는 필수

- 여성 임원 비중 상위 기업이 그렇지 않은 기업보다 수익성·생산성이 높다는 실증적 연구결과가 계속 나오고 있음
- 급격한 사회의 변화 속에서 저출산·초고령사회의 위기를 해결하고, 기업의 창의성과 혁신 강화를 위해 여성리더십 확대는 필수.

국내 금융권 여성리더십 현황

국내 은행권의 여성임원 비율은 매우 낮다.

- 국내 금융권에 여성임원이 거의 없었던 수십년 전과 비교해 보면, 2025년 현재의 금융권 여성리더십 상황은 비약적인 성장이 있다고 할 수 있다. 그러나, 글로벌 금융권 전반의 여성리더십 확대상황과 비교해 보면, 국내 여성리더십의 현황은 여전히 척박하다.
- 2024년말 기준 국내 시중·지방은행 여성임원 비율은 은행별로 최소 0%에서 최대10.9%로, 평균 6.4%에 그치고 있다. 반면 외국계은행인 **SC제일은행과 한국씨티은행의 여성임원 비율은 각각 24.3%, 42.1%**에 달한다 (김성은, 서울신문. 2024. 1.21).

2024년말 기준. 보도/공시 종합

[임원 현황]	국민	우리	신한	하나	농협	대구	경남	전북	부산	광주
임원수	46	30	28	36	24	20	25	23	27	23
여성임원 수	5	3	2	1	2	1	2	1	1	-
여성임원 비율	10.9%	10.0%	7.1%	2.8%	8.0%	5.0%	8.0%	4.3%	3.7%	0%
(2025년 6월말)	12.5%	16.7%	4.4%	0%	-	-	-	-	-	-

3

여성리더십 승진 장벽

여성리더십에 대한 논의는 '왜 여성이 리더가 되지 못하는가'라는 근본적 질문에서 출발한다.



4

연구 방향

❖ 여성리더십의 특성과 스타일 분석

- 조직 내 남녀 임원(CEO, 부행장, 전무, 상무, 지역대표 등)과 남녀 관리자(부장, 지점장, 팀장)를 대상으로
- 리더십 핵심역량 자가평가, 리더십 행동유형(과업지향 vs 관계지향 등)등을 측정하여 비교·분석한다.

❖ 여성 리더의 승진 장애요인 규명

- 금융기관 구성원이 인식하는 여성 고위직 진출의 구조적·문화적 장애요인을 탐색
- 성별·직급, 조직의 특성(여성임원 비율, 육성프로그램 보유 여부)에 따른 인식 차이를 양적 설문을 통해 실증적으로 검증한다.

❖ 여성리더십 확대를 위한 정책·실무적 시사점 도출

- 분석 결과를 바탕으로, 여성리더십 확대를 위해 법적·제도적 장치, 기업내 구현 가능한 조치, 개인적 노력 등 구체적 개선안을 제안한다.

2개의 설문조사 실시

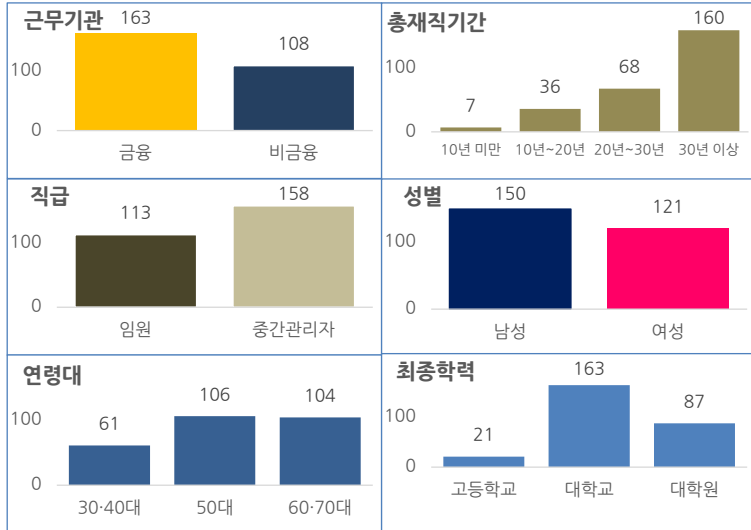
구분	[설문 조사 1]	[설문조사 2]
설문제목	[리더십 핵심역량 및 리더십유형 관련 설문]	[금융권 여성 리더의 승진실태 조사]
연구주제	여성리더십의 특성 및 스타일 연구	여성 리더의 승진 장애요인 연구
설문대상	금융기관/일반기업 재직 또는 퇴직자 (CEO, 임원 및 팀장 이상 관리자급 직원)	금융기관 재직 또는 퇴직자 (CEO, 임원 등 전체 직급 직원)
응답인원	총 271명	총 141명
설문방법	'네이버폼' 앱을 통한 온라인 수집 (여금넷 포함, 다양한 경로를 통해 URL 연결)	'네이버폼' 앱을 통한 온라인 수집 (여성금융인네트워크 회원을 통해 URL 연결)
설문기간	2025.3.7 ~ 4.5 (29일)	2025.4.10 ~ 4.30 (21일)
설문내용	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십 역량별 중요도 파악 • 본인의 핵심역량 항목별수준 자가평가 실시 • 리더십 행동 스타일 파악 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 승진 장애요인 영향도 평가 • 조직 내 지원 및 조직문화 설문 • 시급히 개선이 필요한 사항 주관식 수보 등

[설문1]
 '리더십 핵심역량 및
 리더십유형 관련 설문'
 결과 분석

여성 리더십의
 특징과 스타일

▶ 응답자의 인구통계학적 특성

성별		남성	여성	소계
응답자 수		150	121	271
임원	CEO, 대표이사	16	20	36
	임원 및 경영진	46	31	77
관리자	지점장, 부장 등	57	38	95
	팀장 등	31	32	63



* CEO, 대표이사, 임원 및 경영진 포함하여 '임원'으로 통칭하고, 지점장, 부장, 팀장 등을 포함하여 '(중간)관리자'로 통칭함

리더십 핵심역량의 개념

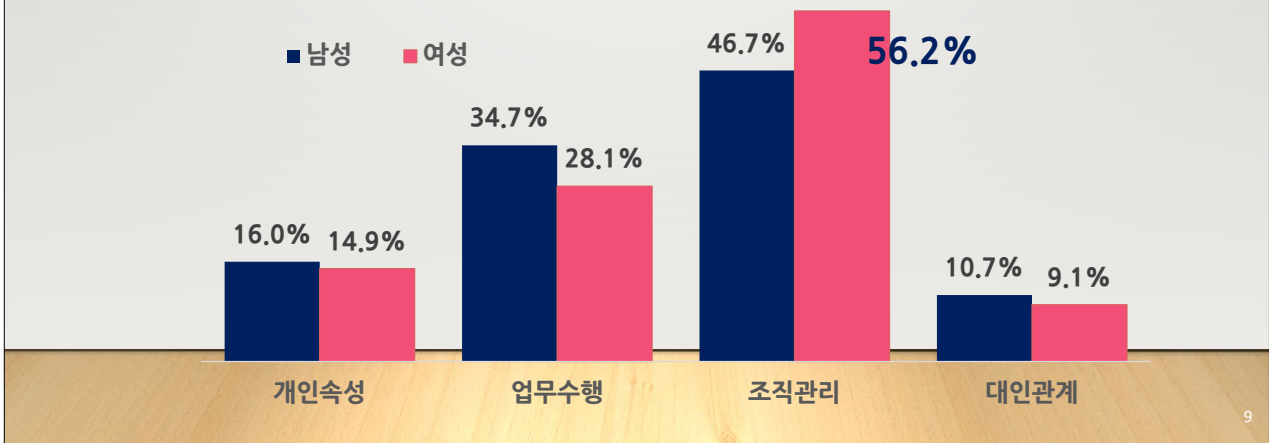
- 리더십 역량은 '조직 내 리더가 효과적으로 직무를 수행하고 성과를 창출하기 위해 요구되는 지식, 기술, 태도 및 행동특성의 조합'을 말함.
- 본 연구에서는 박영미(2011)의 역량 개념정의를 활용하여 아래와 같이 4개의 역량군과 30개의 역량항목을 정의하여 사용함

역량군	역량 항목	항목수
개인속성 역량	조직헌신도, 전문가의식, 고객지향성, 자기통제력, 경영마인드, 책임감, 적응력	7
업무수행 역량	전략적사고, 정보수집관리, 의사결정, 기획력, 추진력, 업무전문성, 문제해결력, 성과관리	8
조직관리 역량	동기부여능력, 통솔력, 조정/통합력, 인재육성, 권한 위임, 공정성, 갈등관리, 목표/방향제시, 변화주도력	9
대인관계 역량	인맥관리, 의사소통, 팀워크 증진, 협상력, 협조성, 정치력	6

* 박영미(2011). '지방자치단체 팀장의 리더십 역량모델 연구'의 역량개념을 본 연구에 활용.

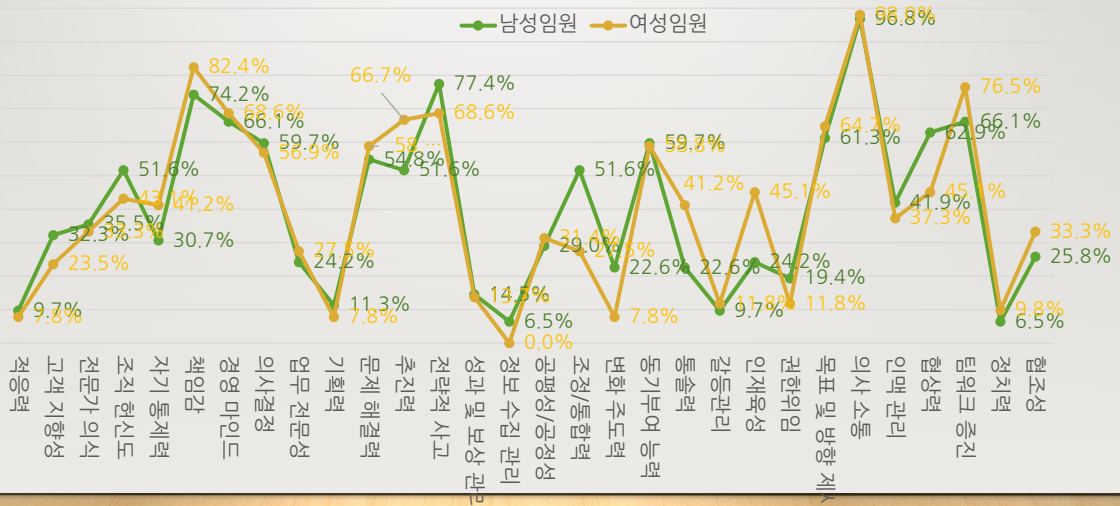
▶ 중요도 인식 비교 _4개 역량군_남성vs여성

- 남녀 모두 **조직관리역량** > **업무수행역량** > **개인속성** > **대인관계역량** 순으로 1순위를 선택
- 여성의 56.2%, 남성의 46.7%가 **조직관리역량**을 선택
- 남성은 여성보다 **업무수행역량**을 상대적으로 더 중요한 역량군으로 인식



▶ 중요도 인식 비교_역량항목별_남성임원vs여성임원

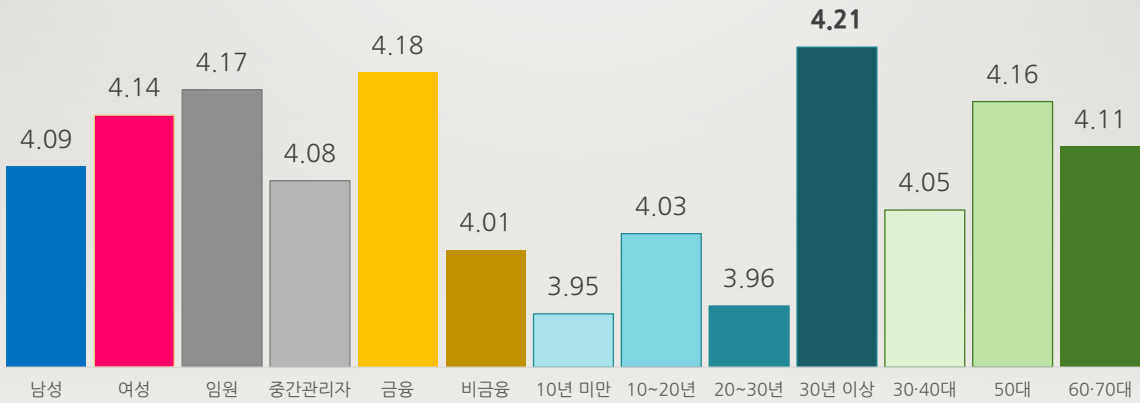
- 남녀 모두 **의사소통과 책임감, 전략적 사고, 팀워크 증진**을 중요시
- 여성임원은 **추진력, 통솔력, 인재육성** 항목을 상대적으로 더 중요시
- 남성임원은 **전략적 사고, 조정/통합력, 협상력**을 더욱 중요시함



* 4개의 역량군 세부항목 중 중요도가 높은 항목 3개 선택

▶ 리더십역량 자가평가 결과 비교_전체 집단별_평균

- 남성(4.09) vs 여성(4.14)은 **여성**이 0.5점 더 높고,
- 임원(4.17) vs 관리자(4.08)는 **임원**이 0.9점 더 높음
- 금융권(4.18) vs 비금융권(4.01)은 **금융권**이 0.17점 높으며,
- 근무기간 **30년 이상**(4.21)은 10년 미만(3.95) 보다 0.26 높고
- 연령대로 볼 때 **50대**(4.16)가 30~40대(4.05)보다 0.11점 높음



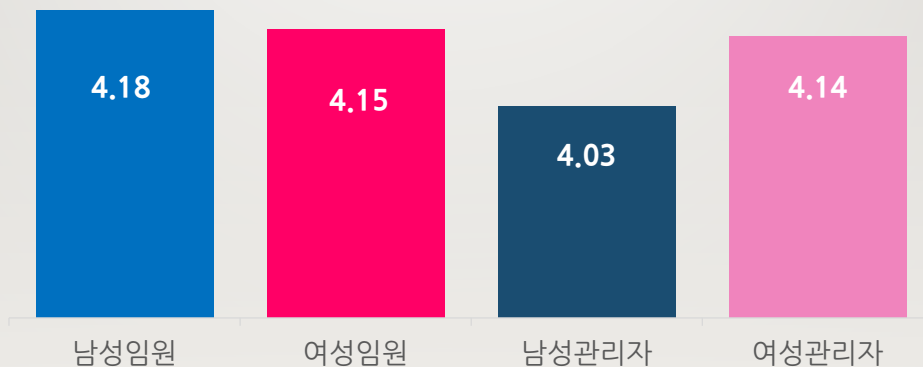
* 5점 척도

** CEO, 대표이사, 임원 및 경영진 포함하여 '임원'으로 통칭하고, 지점장, 부장, 팀장 등을 포함하여 '중간관리자'로 통칭함

11

▶ 리더십역량 자가평가 결과 비교_남녀 임원/관리자_평균

- 남성임원이 4.18점으로 가장 높고 여성임원 4.15점, 여성관리자 4.14점, 남성관리자 4.03점 순
- 남성임원 vs 남성관리자는 0.15점 차이
- 반면 여성임원 vs 여성관리자는 0.01점 차이로 거의 유사함



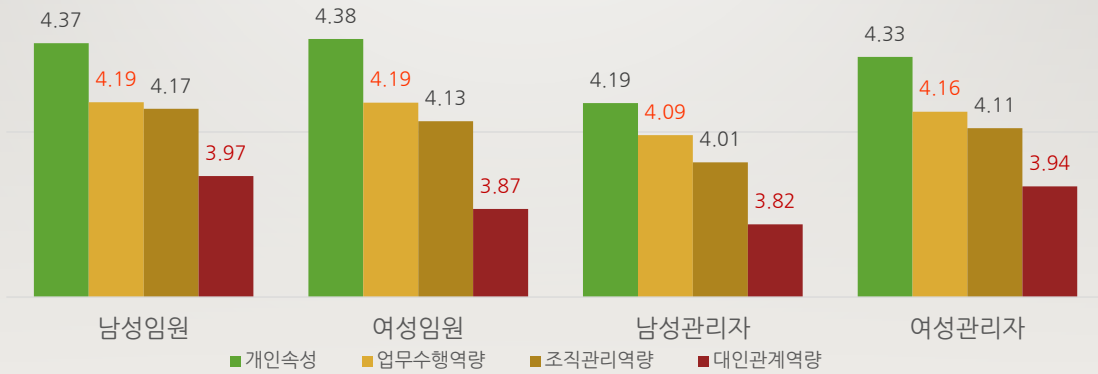
* 5점 척도

** CEO, 대표이사, 임원 및 경영진 포함하여 '임원'으로 통칭하고, 지점장, 부장, 팀장 등을 포함하여 '관리자'로 통칭함

12

▶ 자가평가 결과 비교_역량군별 평균

- 모든 그룹이 **개인속성 > 업무수행역량 > 조직관리역량 > 대인관계역량** 순. 중요도 결과와 상이.
- 개인속성은 여성임원(4.38)이 가장 높고, 업무수행역량은 남녀 임원(4.19)이 동일.
- 조직관리역량, 대인관계역량은 남성임원(4.17, 3.97)이 가장 높음



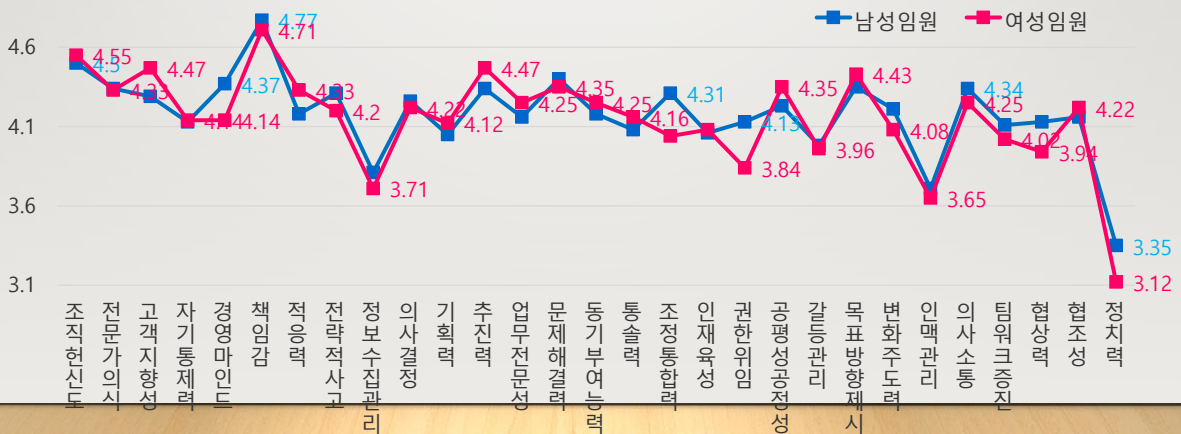
* 5점 척도

** CEO, 대표이사, 임원 및 경영진 포함하여 '임원'으로 통칭하고, 지점장, 부장, 팀장 등을 포함하여 '관리자'로 통칭함

13

▶ 자가평가 결과 비교_역량항목별_남성임원vs여성임원

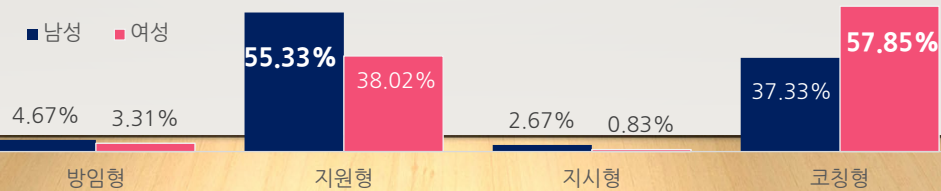
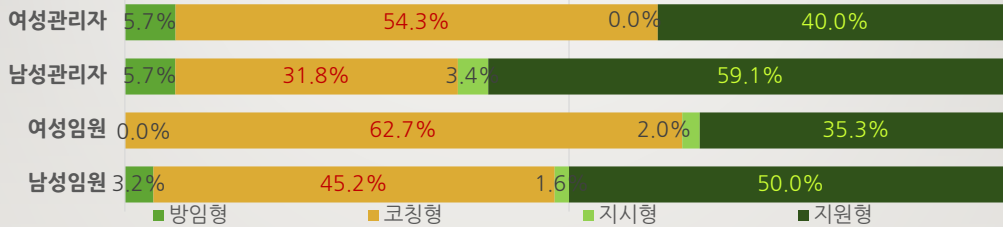
- 남녀임원 모두 **책임감** 항목이 4.77, 4.71로 가장 높으며, 그 다음으로 **조직 헌신도** 항목이 4.5점 대
- 여성임원은 **고객지향성, 추진력, 동기부여능력, 통솔력**이 남성임원 대비 약간 높은 편이나, **경영마인드, 조정/통합력, 권한위임, 협상력**은 상대적으로 낮음



14

▶ 리더십 행동 스타일_지원형 vs 코칭형

- 남성은 지원형이, 여성은 코칭형이 우세함
- 남성임원의 50%, 남성관리자의 59.1%가 지원형 이며
- 여성임원의 62.7%, 여성관리자의 54.3%가 코칭형으로 나타남

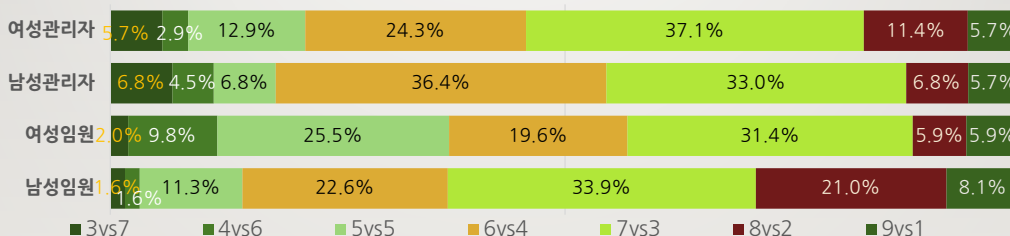


15

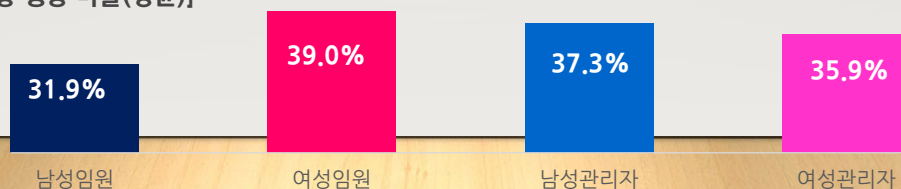
▶ 리더십 행동 스타일_과업지향 vs 관계지향

- 과업:관계지향 행동비율은 6:4와 7:3이 대부분을 차지함.
- 남성임원은 과업지향 성향이 강한 8:2, 9:1비율이 높고, 여성 임원은 과업 성향이 비교적 낮은 4:6, 5:5의 비율이 높음
- 관계지향 행동비율만을 추출한 결과, 여성임원이 39%로 가장 높고, 남성 임원이 31.9%로 가장 낮음

[과업지향 : 관계지향]



[관계지향 행동 비율(평균)]



16

결과 요약_1. 여성임원 vs 남성임원의 차이

여성임원은 **코칭형, 관계지향형** 스타일.
조직과 사람 중심, 실행과 소통 중심의 특징을 보임

남성임원은 **지원형, 과업지향형** 스타일.
성과와 전략, 권한 중심의 특징을 가지고 있음

구분	여성임원	남성임원	특징적 차이
중요도 인식	조직관리역량 (추진력, 통솔력, 인재육성)	업무수행역량 (전략적 사고, 협상, 통합력)	조직, 사람 중심 vs 성과, 전략 중심
자가평가 상대적 강점	고객지향성, 추진력, 통솔력, 동기부여능력	경영마인드, 전략적 사고, 협상력	실행, 소통 중심 vs 전략, 권한 중심
스타일	코칭형(62.7%)	지원형(50%)	사람 성장 중심 vs 과업 지원 중심
행동유형	관계지향(39%) 과업지향(61%)	관계지향(31.9%) 과업지향(68.1%)	관계 유지 vs 성과 달성

17

결과 요약_2. 여성임원의 장단점

- 여성임원은 **관계 및 소통, 인재 육성**에 강점을 가지며, **추진력과 섬세함을 갖춘 실행력**을 장점으로 가지고 있음
- 반면, **전략과 권한위임이 부족**하고 **정치·네트워크에 취약**하므로 최고경영층으로 성장 시 이러한 부분에 보완이 필요함

장 점 (Strengths)

- **관계 및 소통:** 공감·커뮤니케이션 역량 탁월 → 팀워크 및 동기부여
- **인재 육성:** 코칭형 리더십으로 부하 직원 성장 지원
- **업무 질:** 추진력과 섬세함. 고객 지향성과 성과 관리에 강점
- **조직 적응력:** 유연성과 감성적 판단력으로 변화 환경에 강함

VS

단 점 (Weaknesses)

- **전략 및 권한 위임 부족:** 거시적 시야와 경영자적 권한 배분에 약점
- **정치·네트워크 취약:** 인맥 관리·정치력 부족으로 고위 리더 성장 제약
- **갈등 관리 한계:** 다양한 이해관계 조율에서 미흡
- **업무 범위 제한:** 맡은 일에 집중하나, 전략·외부 이슈 참여 부족

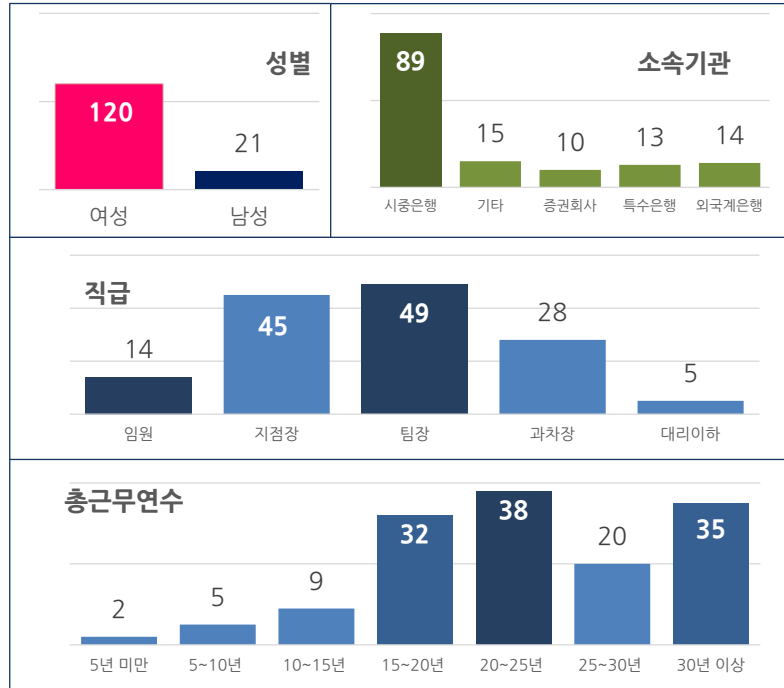
18

[설문2]
금융권 여성 리더의
승진 실태 조사
결과 분석

여성 리더십의 승진 장애요인

▶ 응답자의 인구통계학적 특성

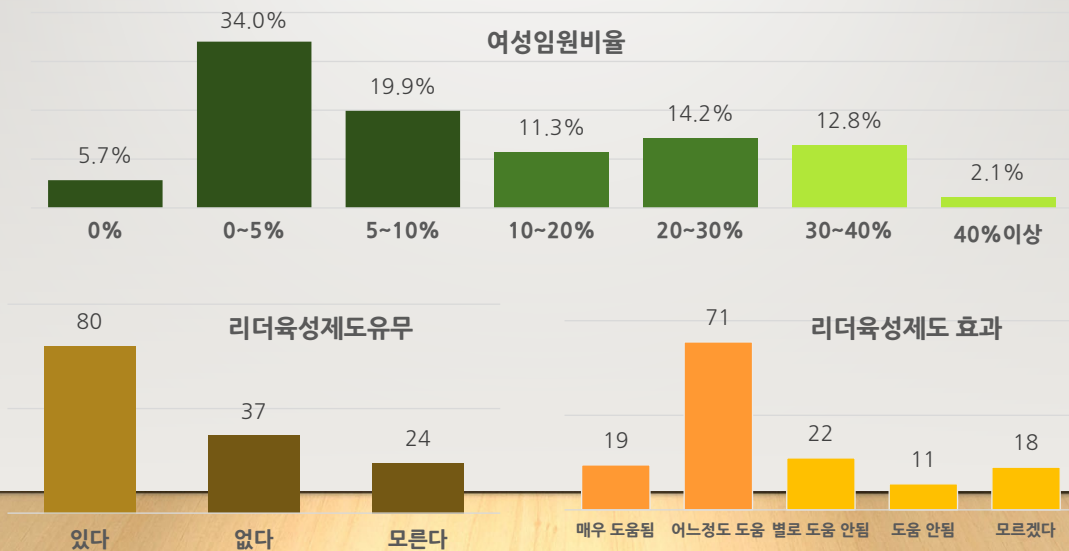
- 총141명의 응답자 모두 금융기관 재직(퇴직)직원으로 여성, 시중은행, 지점장/팀장급, 15년 이상 연차 직원이 다수임



* 소속기관: 최장 근무한 곳을 기준으로 응답.
** 직 급: 응답자의 생애 직장 근무기간 중 가장 최고 직급을 기준으로 응답. CEO, 대표이사, 임원 및 경영진 포함하여 '임원'으로 통칭

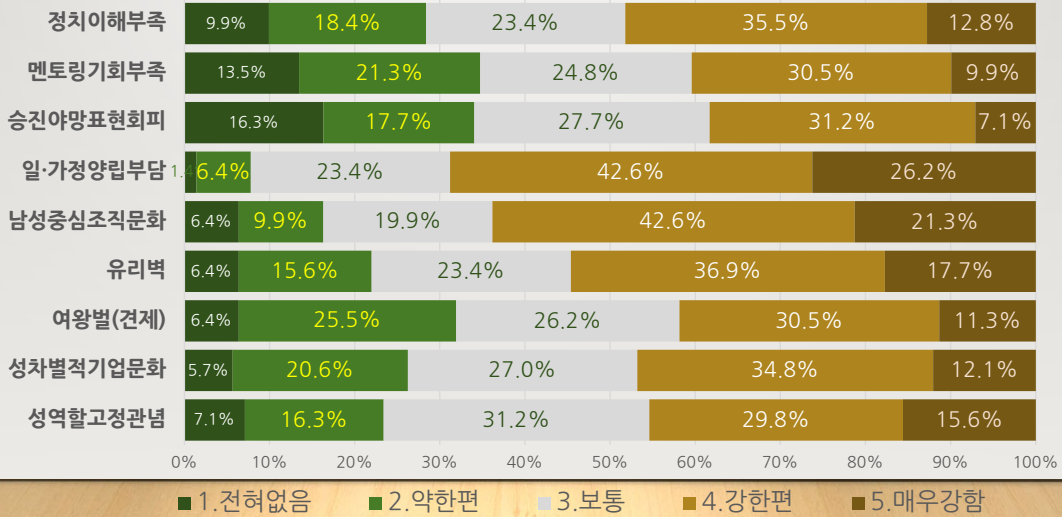
여성임원비율 및 여성육성프로그램 유무

- 여성임원이 전혀 없다고 응답한 비율 5.7%를 포함하여 **여성임원이 10% 미만**이라고 응답한 비율은 **59.6%**임.
- 여성리더육성제도가 있다고 응답한 인원이 80명(56.7%)이며, 제도가 도움이 된다고 응답한 인원은 90명(63.8%)임.



▶ 장애요인별 인식 수준_점수선택비율

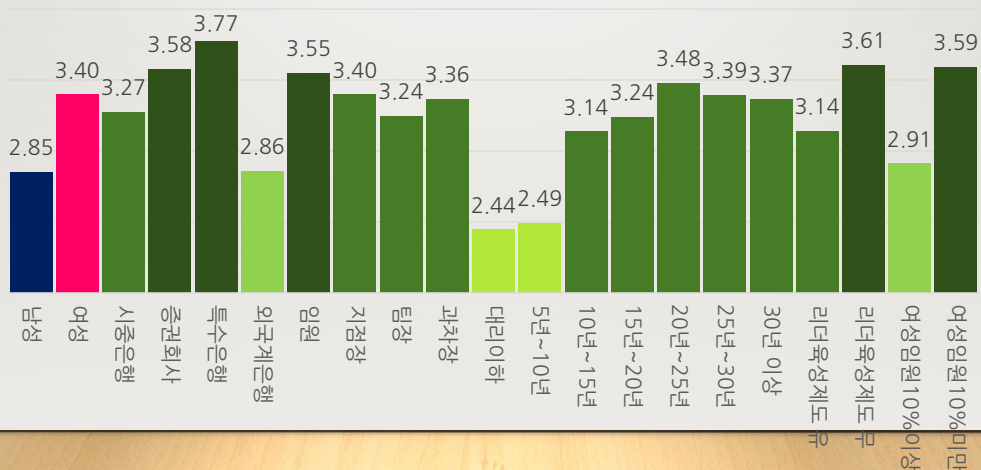
- 가장 큰 장애라 생각하는 항목은 응답자의 68.8%가 5점(매우 강함)과 4점(강한 편)을 선택한 **‘일·가정 양립 부담’** 임
- 그 다음으로 **‘남성중심조직문화/비공식네트워크배제’** (63.9%), **‘유리벽’** (54.6%)으로 나타남



21

▶ 집단별 장애요인 인식 수준_1. 전체항목 평균

- 남성, 외국계은행, 대리이하, 10년 미만 연차, 여성임원10% 이상**의 경우 평균 2점 대로 나타나, 비교적 장애요인 인식이 약한 편
- 반면 **증권회사, 특수은행, 임원, 리더육성제도 없는 경우, 여성임원 10% 미만인 경우** 3.5 이상으로 나타나, 장애요인 전반에 대한 인식이 강한 편임

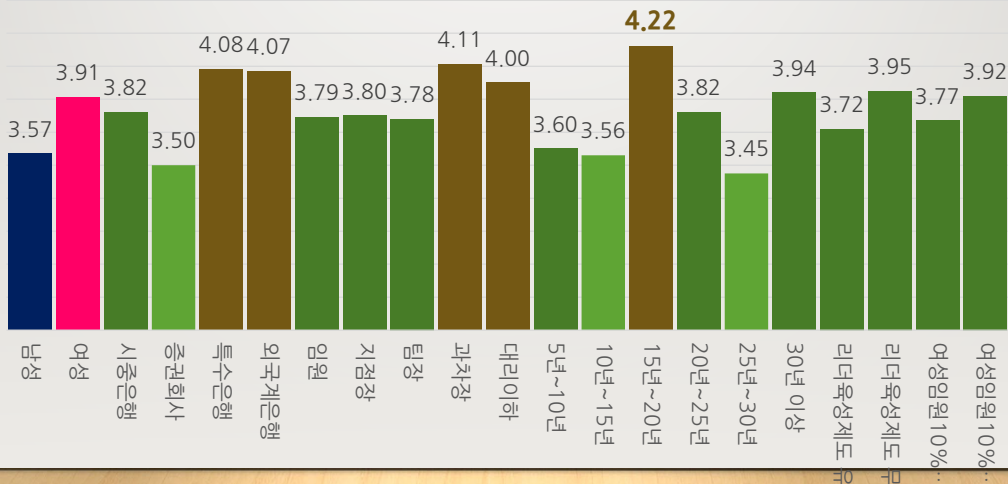


* 1점 (전혀 없다) --- 3점 (보통) --- 5점 (매우 강하다)

22

▶ 집단별 장애요인 인식 수준_ 2. '일·가정 양립 부담'

- '일·가정 양립부담'은 대부분의 집단이 3.5 이상으로, 장애요인 인식이 매우 높은 항목으로 증명됨
- **특수은행, 외국계은행**은 물론 **과차장, 대리이하**, 특히 **15~20년 연차 직원**들은 4점 이상으로 응답하여, 여성에게 '일·가정 양립 부담'이 매우 심각한 부담이 되고 있음을 나타냄

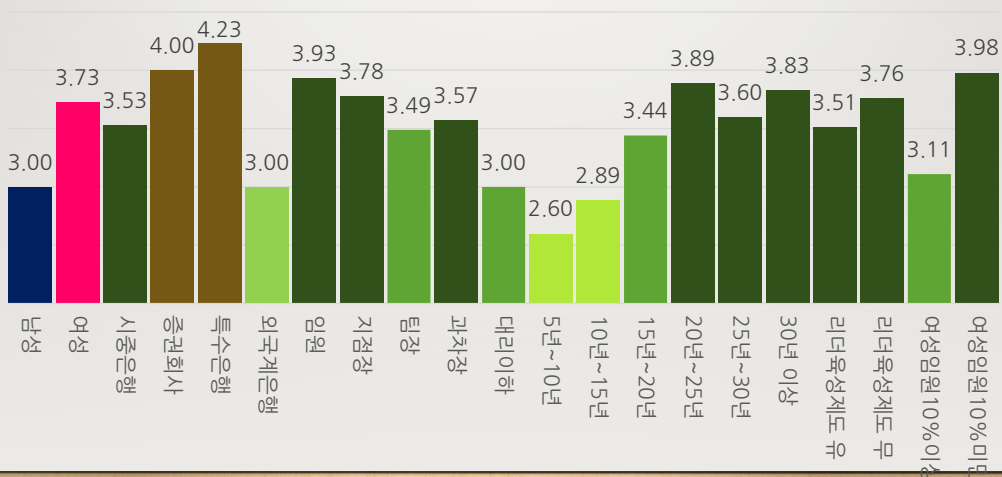


◆ 우리 조직의 여성 리더들은 일과 가정의 양립, 이중 역할의 수행에 부담을 느끼고 있다. (전혀 아님1-2-3-4-5매우 그렇다)

23

▶ 집단별 장애요인 인식 수준_ 3. '남성중심문화/네트워크배제'

- 남성, 외국계은행, 대리이하, 15년미만 연차는 3점 이하로 인식 약함
- 많은 집단이 3.5점 이상으로, '남성중심 조직문화'에 대한 인식이 비교적 강한 편이며,
- 특히 **증권회사, 특수은행**의 경우는 4점 이상으로 나타나 남성중심 조직문화가 매우 강한 것으로 보여 짐

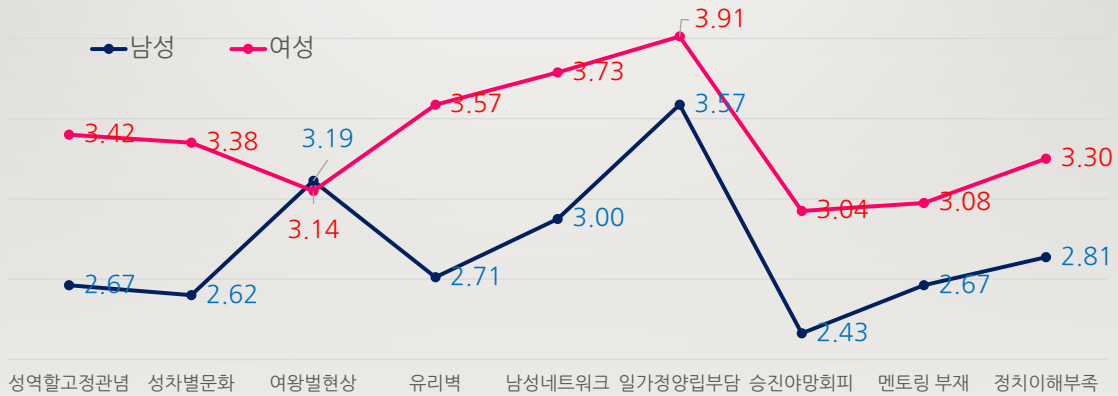


◆ 우리 조직 내에는 남성 중심의 조직문화가 강하고 그들 간의 비공식적 네트워크가 활성화되어 있다. (전혀 아님1-2-3-4-5매우 그렇다)

24

▶ 장애요인별 인식 비교_여성 vs 남성

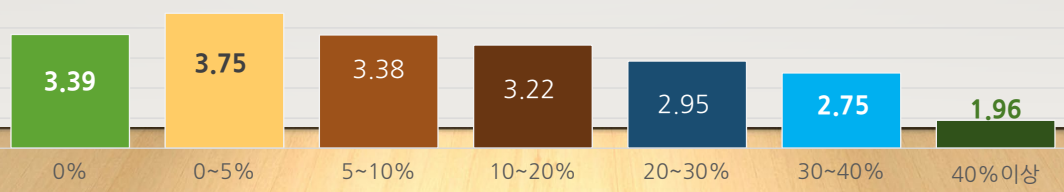
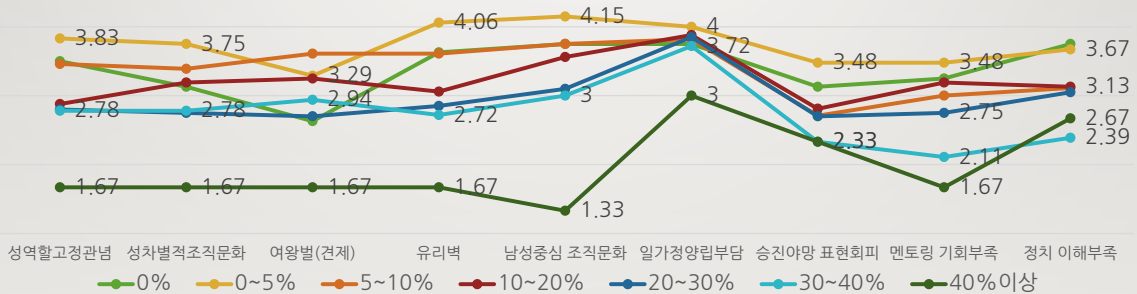
- 여성은 '여왕벌현상'을 제외한 대부분의 장애요인에 대해 남성보다 강하게 인식하고 있는 것으로 나타났으며,
- 반면 남성은 '일·가정양립부담', '여왕벌현상'만 일부 인정하고, 여성이 인정하는 다른 장애요인들에 대해서는 약하게 인식.
- 남녀간 인식의 갭이 상당한 것으로 보임



* 1점 (전혀 없다) - - - - 3점 (보통) - - - - 5점 (매우 강하다)

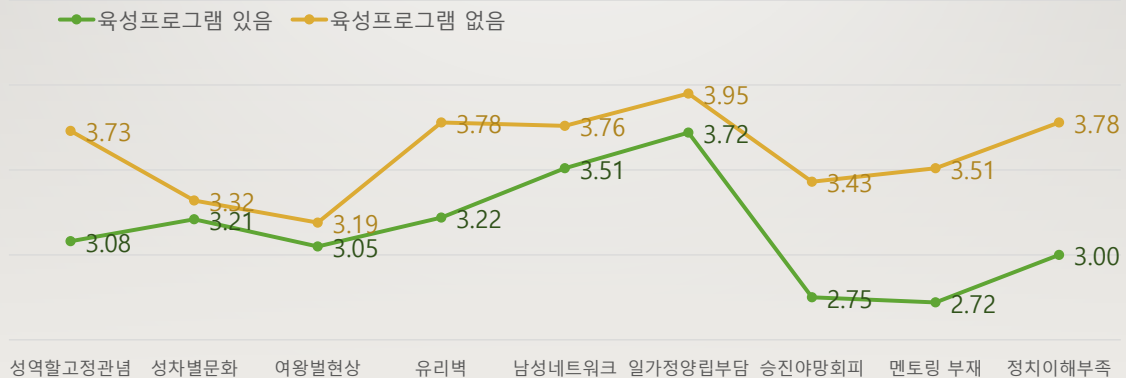
▶ 장애요인별 인식 비교_여성임원비율 구간별

- 장애인식이 가장 강한 구간은 여성임원비율 0~5%인 경우(3.75)이며, 20%~40% 구간은 2점 대, 40% 이상인 구간은 1.96으로 나타나, 여성임원비율이 높아질 수록 장애요인에 대한 인식이 약해짐
- 특히 40% 이상 조직의 경우는 대부분의 장애요인항목에 대한 인식이 1점 대로 나와 매우 양호한 상태를 보이고 있으며, 다른 구간과 뚜렷한 차이를 보임



▶ 장애요인 인식 비교_여성육성프로그램 유vs무

- 여성리더육성프로그램이 있는 조직은 프로그램이 없는 조직에 비해 장애요인 인식이 훨씬 약한 것으로 나타남.
- **육성프로그램이 없는 조직**은 대부분의 항목이 3.5를 넘었으며, 특히 ‘일가정양립부담’, ‘유리벽’, ‘남성중심문화/네트워크배제’, ‘정치이해 부족’ 등을 비교적 강하게 인식
- 여성리더육성프로그램이 장애요인 인식에 미치는 긍정적 영향이 큰 것으로 보임



성역할고정관념 성차별문화 여왕별현상 유리벽 남성네트워크 일가정양립부담 승진야망회피 멘토링 부재 정치이해부족

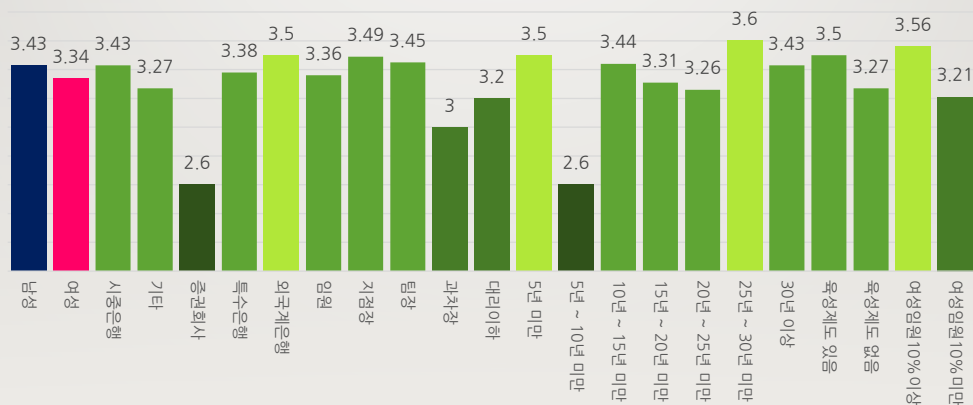
* 1점 (약함) ----- 5점 (강함)

* 1점 (전혀 없다) ----- 3점 (보통이다) ----- 5점 (매우 강하다)

27

▶ 집단별 승진 공정성 인식 수준_평균

- 대부분의 집단이 승진 공정성을 3점이상으로 응답.
- **외국계은행, 5년 미만 직원, 25~30년 연차 직원, 여성임원 10% 이상인 경우 3.5점 이상으로 양호한 결과**
- 반면 **증권회사, 5~10년 연차의 경우는 2점 대 점수로 나타나, 승진 공정성에 다소 부정적인 입장인 것으로 보임**

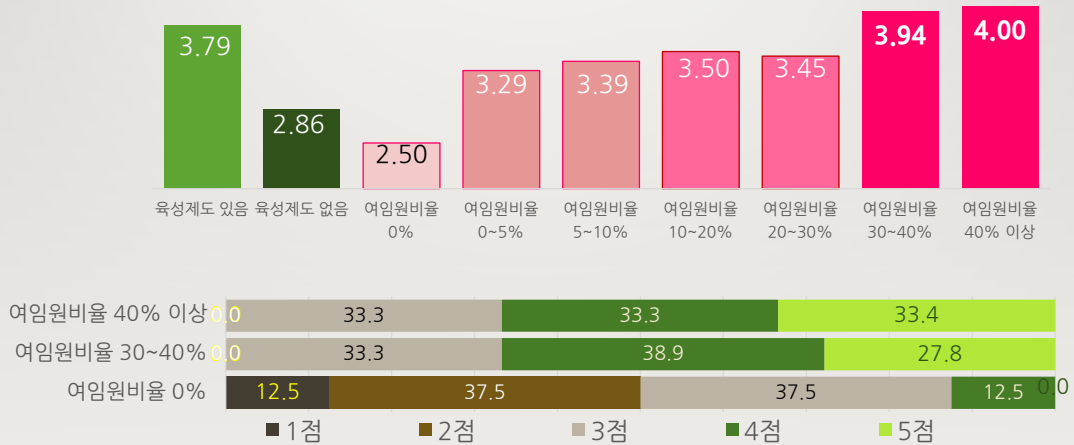


◆ 귀하는 현재 직장에서의 공정한 승진 기회가 보장된다고 느끼십니까? (전혀 아님 1-2-3-4-5 매우그렇다)

28

▶ 양성평등노력 인식 수준_육성프로그램 유무/여성임원비율

- 여성리더 육성프로그램이 있는 조직, 여성임원비율이 높은 조직일 수록 조직의 양성평등노력에 대한 긍정적 인식이 강함
- 특히 임원비율 30% 이상인 경우는 4점 이상 긍정적 응답이 66.6%인 반면, 임원비율 0%인 경우는 12.5%에 불과하여 인식의 갭이 매우 큼을 증명함

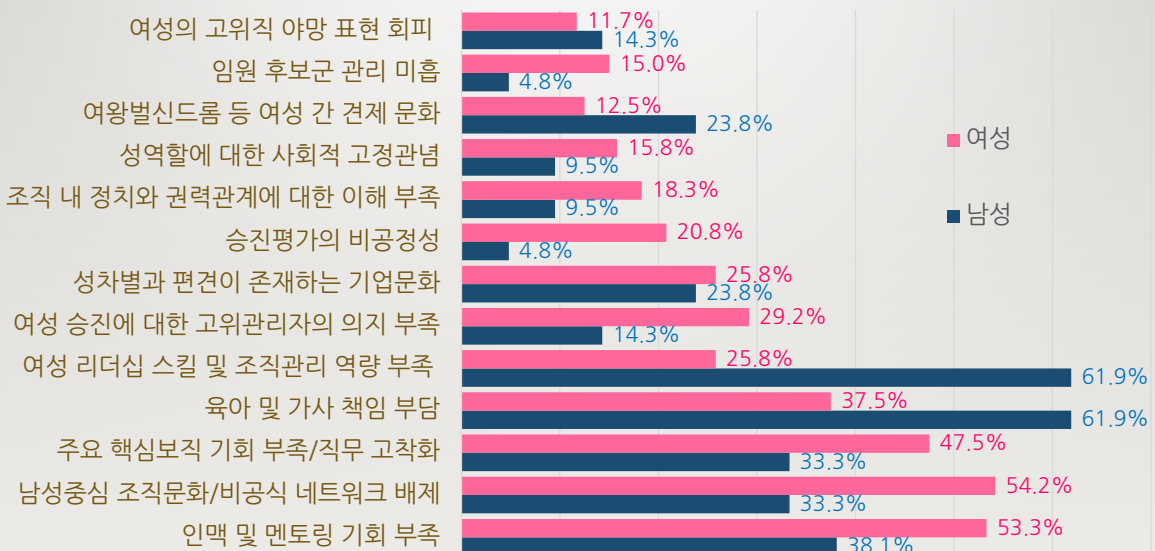


◆ 귀하의 조직은 양성평등 문화 조성에 충분한 노력을 기울이고 있다고 생각하십니까? (전혀 아님-1-2-3-4-5 매우그렇다)

29

▶ 여성vs남성 장애요인 인식 비교

- 남녀간 인식의 차이가 매우 커, 여성은 주로 '남성중심조직문화', '멘토링 부족' 등의 구조적 제약에 초점을 맞추는 반면, 남성은 여성의 '리더십 스킬 부족', '육아 및 가사책임부담' 등 개인적 여건이나 역량 문제를 승진의 장애요인으로 제시함



◆ 다음 중 여성의 임원 승진에 있어 가장 큰 장애 요인은 무엇이라고 생각하십니까? (3개~5개 복수응답)

30

논의 및 시사점

논의 문제

1. 여성리더십은 남성에 비해 열등한가?
2. 여성임원과 여성관리자의 리더십에 차이가 없는 이유
3. 성별고정관념과 남성중심조직문화의 장벽을 넘는 해법은?

여성리더십 확대를 위한 제안

1. 법 제도 차원의 개선방안
2. 기업 조직 차원의 개선방안
3. 개인 차원의 개선방안

논의 문제

1. 여성리더십은 남성에 비해 열등한가?

**남녀 간 리더십의 본질적 차이는 확인되었으나,
여성 리더십이 남성보다 열등하다는 주장은 실증적으로 지지되지 않았다.**

- 다수의 연구에서 **여성의 리더십 부족**을 고위직 승진의 장애요인으로 제시하고 있음(대한상공회의소, 2013; 여성관리자 패널조사, 2016).
- 본 연구에 의하면, 여성임원은 남성임원에 비해 **전략과 권한위임이 부족하고 정치·네트워크에 취약한 단점**이 있다. 그러나 **관계 및 소통, 인재 육성에 강점을 가지며, 추진력과 섬세함을 갖춘 실행력을 장점으로** 가지고 있다.
- 역량 자가평가 결과, 남성임원(4.18)과 여성임원(4.15)은 유사한 수준, 여성관리자(4.14)는 남성관리자(4.03)보다 높음. 이러한 결과는 여성의 리더십이 객관적으로 열등하지 않으며, **충분한 리더십 역량을 갖추고 있음**을 시사한다.
- 남성에 비해 **더욱 차별적이고 치열한 선발과정**을 거쳤기 때문에 그들의 남성 동료들보다 능력이 뛰어나다고 주장하는 Eagly et al. (1995)의 의견에 동의한다. 여성 리더는 뛰어난 업무역량을 보유한 물론, 구성원을 자발적으로 움직이게 하는 관계지향적, 코치형 리더십을 발휘하여 조직에 활력을 불어넣고 성장을 유도하는 중요한 역할을 해내고 있다.
- 따라서, **“여성 리더십이 열등하다”는 편견은 사실과 다르다**는 점이 실증적으로 입증되었다

논의 문제

2. 여성임원과 여성관리자의 리더십 수준에 차이가 없는 이유 ?

**여성임원과 여성관리자의 리더십 수준은 유사하다.
승진기회의 희소성과 구조적 제약으로 여성인재가 중간직급에 머무르기 때문**

- 연구 결과, 여성임원과 남성임원의 리더십 점수는 유사함(4.18 vs 4.15). 남성의 경우는 임원(4.18)과 관리자(4.03) 간에 뚜렷한 격차가 있는 반면, **여성임원과 여성관리자의 리더십 자가 평가 점수는 거의 차이가 없음(4.15 vs 4.14)**. 여성의 경우 차이가 없는 이유는 무엇일까?
- 다른 산업의 경우 30대~40대의 경력 이탈 비율이 매우 높은 반면, 금융권은 경력단절이 거의 일어나지 않음. 실제로 **은행권의 육아휴직 후 복귀포기율(복귀하지 않고 퇴직하는 비율)**은 하나금융 0%, 신한금융 6.45%로 다른 업계평균 19%에 비해 확실히 **낮은 편**이다(이미선, 디지털타임스, 2024.7.4). 따라서 리더십 역량이 뛰어난 여성인력이 다수 유지될 수 있음.
- 그러나, 조직 내에 여성임원의 자리가 매우 적어 고위직 승진 기회가 거의 주어지지 않고, 만약 기회가 있다 해도 여러 구조적 장벽에 가로막혀 **극소수만이 임원으로 승진**하기 때문에, 역량이 뛰어난 여성 리더가 중간관리자로 남아있는 사례가 다수 발생한다.
- **많은 여성 리더들이 충분한 역량을 보유한 채 중간직급에 머무르는 현실**, 이는 여성 리더의 승진 기회가 더욱 확대되어야 할 필요성을 뒷받침하고 있다.

33

논의 문제

3. 성별고정관념과 조직문화의 장벽을 넘는 해법은?

여성 리더를 육성하고 여성리더십을 확대하는 것이 성별 고정관념과 남성중심문화를 해체하는 지름길

- 여성의 승진 장애요인으로 **남성은 주로 여성의 개인적 제약(리더십 스킬 부족, 출산, 육아 등)**을 문제 삼는 반면, **여성은 조직문화와 네트워크 배제 등 구조적 제약**을 중시함. 이는 **조직 내 성차별 인식의 단면**을 보여주며, 이러한 남성 중심적이고 성 차별적인 조직문화를 개선하는 것이 최우선적으로 추진되어야 함을 보여줌.
- 여성 리더에 대한 현실적인 경험이 성별 고정관념을 빠르게 약화시킨다는 실증적 연구(Kerevel & Atkeson, 2015)에 의하면, 성별 고정관념은 전통적인 성역할을 강화하는 문화적 가치와 구조적 요인에 뿌리깊게 내재되어 있어 매우 천천히 변화하지만, **여성 지도자에 대한 현재의 경험에 따라 성별 고정관념이 더 빠르게 해소될 수 있다**고 했다.
- 본 연구 결과를 고려해 보면, 여성임원비율이 40% 이상인 조직의 경우 모든 장애요인에 대한 인식이 매우 약한 것으로 나타났다. **여성 리더가 많은 조직일수록 인식이 개선되고 조직문화 변화도 촉진됨**.
- 결론적으로 금융기관 등의 많은 조직은 여성 리더를 육성하고 여성리더십을 확대함으로써 성별 고정관념과 남성중심문화를 해체하는데 힘써야 함을 보여준다.

34

여성리더십 확대를 위한 제안

1. 법·제도 차원의 개선방안

국가 주도 다양성 지표 공시 의무화

- 여성 임직원 비율, 성별 임금 격차, 남녀 평균 근속연수, 육아휴직 사용률 등 **다양한 성과 지표의 공시를 민간기업까지 의무화**
- 사회 전체에 여성 대표성에 대한 관심과 공감대를 확대해야
- 이런 투명성 제고는 실제 여성 관리직 비율 증가에 실효적임

여성임원 할당제 등의 제도적·법적 조치

- **이사회내 여성 및 여성임원 할당제 확대, 법적 의무화**
- 이러한 조치는 성평등·조직 혁신을 위한 핵심 수단이 됨.
- 여성 리더십에 대한 실질 권한 보장 등이 필요
- 인력 풀 구축과 이사 후보군 다양화를 통해 제도 효과 극대화

남성 육아휴직 의무할당, 소득대체율 상향

- 여성의 경력 단절을 줄이고 남성의 돌봄 참여를 늘리기 위해, **남성 육아휴직 기간을 의무적으로 할당**
- 남성 육휴 미사용 시 소멸되는 제도를 도입(예: 노르웨이 등 북유럽 사례)
- 육아휴직 **소득대체율 선진국 수준(평균 80%)까지 상향**, 실질적 이용 장려

여성친화기업 세제혜택, 인센티브 강화

- **여성 고용·임원 비율 확대에 기여한 기업에 대해 법인세 감면, 정부·공공사업 입찰 우대, 돌봄 비용 지원 등** 직접적인 인센티브 제공
- 자발적 개선 노력을 유도 (베트남 등 아시아 국가 일부에서 시행).

35

여성리더십 확대를 위한 제안

2. 기업·조직 차원의 개선방안

공정한 평가 및 기회 보장

- 기존 남성 위주 네트워크/관행이 아닌, **객관형 역량평가제도·다면평가 확대**
- 객관적 데이터(성과, 기술 등), 다면적인 피드백, 몰입도 평가 등 다양한 '리더십' 평가지표로 평가시스템을 혁신 (IBM 등 글로벌 우수기업 사례)
- **핵심 인재 풀 내 여성비율 목표 설정.** 사외이사/사내임원 여성비율 확대 노력

리더 육성 및 멘토링/리더십 프로그램 강화

- **임원 육성프로그램에 성별 목표치를 명확히 부여**
- 성별 리더십 특성 및 스타일의 차이를 고려한 리더 육성 전략 수립
- **멘토링, 실질적 승진경로 확보 등 프로그램의 실효성 강화**
- 여성 주니어 및 중간관리직에 맞춘 소프트 스킬 교육, 롤 모델 및 멘토링 프로그램 확대

구조적 장벽 해소와 성차별적 인식 개선 노력

- 남녀간 뚜렷한 인식 차이가 또 다른 장벽이 되고 있음. **성평등 인식 제고와 남성 참여형 포괄적 성인지 교육 실시 필요**
- 남성중심의 비공식 네트워크 배제 해소를 위한 광범위한 조직문화 개선 노력
- 실질적 평등을 위한 **제도적·문화적 혁신** 병행 필요.

유연근무제 등 일·가정 양립 지원 확대

- **유연근무제 실질적 활성화, 남성 육아휴직제도 의무화 실현**
- 시간을 기준으로 한 인풋 중심 문화가 아닌 성과기반 회사 문화를 정착
- 다양한 근무 옵션(재택, 시차출퇴근 등)을 실제로 선택 가능하게 하여 남녀 모두 일·가정 양립 부담을 경감시킬 수 있는 조직 환경을 조성

36

여성리더십 확대를 위한 제안

3. 여성 개인 차원의 개선방안

리더십 스킬 및 역량 강화 노력

- 여성 스스로 역량 개발 의지를 강화하고, 리더십·문제해결 등 **'소프트 스킬' 함양**.
- **경영마인드, 정치력, 권한위임 등 남성 대비 부족한 리더십항목 보완** 노력
- 성공한 여성 리더들의 경험 및 장애극복 사례를 적극적으로 학습(사내 네트워킹, 외부 교육 등)하여 자기효능감 제고
- **지속적인 학습과 경력을 관리하여** 스스로 경영진 후보군에 진입 노력

일과 가정의 균형 설계

- 일·가정 양립을 위한 자기주도적 시간관리 필요
- 일 중심으로 치우쳐 업무에만 몰입하고 가정을 소홀히 하는 태도 지양
- **배우자 등 가족 내 역할 분담, 보육 등 외부 자원 적극 활용**, 전략적 실천
- 재택근무, 육아휴직제도, 재채용 조건부 육아퇴직제도, 가족돌봄휴직 등 필요시 기업 내 지원제도 활용으로 일·가정의 균형점을 확보

멘토링/코칭 활용 및 내외부 네트워크 확충

- 본인이 닮고자 하는 **여성 롤모델을 찾아 적극적으로 멘토링/코칭 요청**
- 사내 리더십 모델이 될 남녀 리더를 선택하고 적극 접촉하여 네트워크 확립
- **외부 모임 및 단체, 세미나에 적극 참여하여 사외 네트워크 형성**
- 주기적인 인맥 관리로 나의 존재를 확인시킨다

후배 여성인재 발굴 및 자발적 멘토링

- 조직 내 **성장 가능성이 있는 여성 인재를 발굴**하고 자발적으로 멘토링 실시
- 대리, 과장, 팀장 등 단계별로 **힘들 때마다 격려하고 코칭**하여 우수인력이 경력 사다리에서 이탈하지 않게 지원
- 자발적으로 멘토가 되어 여성 후배를 양성하고 여성 인재 풀의 기반 구축.

37

[참고자료]

여성 리더십의 정의

구분	여성 리더십* (Women's Leadership)	여성적 리더십 (Feminine Leadership)	여성주의 리더십 (Feminist Leadership)
정의	• 여성이라는 성별을 가진 리더가 리더십을 발휘하는 현상적 개념	• 전통적으로 '여성적'이라고 여겨지는 특성을 중심으로 한 리더십 스타일	• 페미니즘 가치 기반으로 권력 구조 전복과 성평등 추구를 목표로 하는 리더십
강조점	• 여성의 리더로서의 참여 및 역할 확대	• 관계 중심성, 배려, 소통, 협업 등의 감성적 특성	• 권한 부여, 위계 해체, 구조적 불평등 해소 및 집단적 정의 실현
적용 대상	• 여성 리더 개인	• 성별 무관 • 남성도 여성적 리더십 가능	• 여성·소수자 집단 중심의 조직 및 사회운동 리더십
핵심 특징	• 남성과 동일 구조 내 리더십 수행 • 리더십 스타일은 다양	• 민주적·코칭형 리더십공감·경청·감성지능 강조	• 반 위계, 수평적 조직 지향 • 포용성·정의·평등 실현 추구
이론적 배경	• 성별 리더십 차이 실증 분석 • 조직 내 여성 진출 연구	• 성역할 사회화 이론, 감성지능 이론	• 페미니즘 이론, 젠더정치학, 권력이론
대표 학자	• Eagly & Carli (2003) • Rosener (1990)	• Helgesen (1990) Gilligan (1982) • Eagly & Johnson (1990)	• Fletcher (2001) Batliwala (2011) • Chin & Trimble (2014)

* 다만, 본 연구에서 '여성 리더십'은 크게 두 가지 관점으로 사용됨.
첫째, 조직 내에서 여성이 리더 역할을 수행하는 데 필요한 역량과 기술, 둘째, 조직의 핵심 의사결정권을 지닌 지위에 있는 여성을 통칭하는 개념.

38

[참고자료] 왜 여성리더십을 확대해야 하는가?

기업 내 성별 다양성을 확보하는 것은 기업 경쟁력을 제고하는 길

- 미국 컬럼비아대, 일리노이대 등 교수들이 공동으로 수행한 연구에 따르면 동일한 내용이더라도 다른 배경을 가진 사람들이 모이면 **더 건설적이고 논리적인 논의**가 이뤄질 수 있다. 다양한 배경의 사람들이 모이면 의사결정에 비효율이 생기고 논의의 질이 떨어질 것이라고 우려할 수 있지만 실제 연구 결과는 그 반대였다.
- 또한 성별, 연령, 지역 등 다양성 요소를 포함한 그룹은 **의사결정의 질이 높고** 결과에 대한 만족도와 긍정적인 평가가 증가한다는 연구 결과도 있다
- 또한, 여성 임원 비율을 늘려 여성 대표성을 높이는 것은 **여성 인재 확보와 유출 방지**에도 중요하다. 다양한 유형의 여성 리더의 존재는 여성 직원들에게 승진에 대한 동기부여를 제공하며 직원들의 이직 및 이탈을 막아 인사관리 비용 절감에 기여할 수 있기 때문이다.

- 베인앤컴퍼니, 2024.7월 리포트. 『한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대』 중에서 -

39

[참고자료] 여성임원 비율과 기업의 재무성과

여성 인력이 가진 잠재력을 확대하는 것은 기업의 성과에 도움이 된다.

- 베인이 2015년부터 2023년까지 국내 시가총액 상위 500대 기업의 임원 비율과 재무지표 간의 관계를 분석 한 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 성장성**을 보였다. 기업가치 대비 상각 전 영업이익(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 달성**하는 것으로 나타났다. 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.

- 베인앤컴퍼니, 2024.7월 리포트. 『한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대』 중에서 -

40

- 베인앤컴퍼니, 2024.7월 리포트. 『한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대』 중에서 -

❖ 제도적 접근: 여성 할당제 및 대표성 확대

- **여성이사할당제의 확산:** 노르웨이를 시작으로 프랑스, 독일, 이탈리아, 일본, 미국 캘리포니아주 등 선진국들이 법제도를 통해 기업 이사회 내 여성 비율을 의무화하거나 권고함.
- **EU:** 2026년부터 상장기업 이사의 33.3%를 여성으로 선임 의무화. **일본:** 2030년까지 여성임원 30% 목표 설정 및 행동계획 권고. **미국 캘리포니아:** 단계적 여성 이사 선임과 벌금 부과 규정 도입.
- **성과:** 여성임원 비율 - 프랑스 45.2%, 이탈리아 42.6%, 미국 31.3% 등 대폭 증가

❖ 노동환경 개선 및 다양성 지표 공시

- **유연근무제 도입 사례 :** **Salesforce:** 재택·원격근무, 출퇴근 시간 자율제 도입. 팬데믹 이후에도 유연근무 유지. 최고 경영진의 지원과 사내 문화가 실질적인 유연근무제 정착의 핵심 요인.
- **다양성 지표 공시 의무화:** 프랑스, 네덜란드 등은 임금격차, 승진 비율, 육아휴직 사용률 등 다양성 지표를 기업이 공시하도록 의무화. 일본: 성별 임금격차 공시제도 도입. 공시 지표 확대와 투명한 공개는 여성 관리직 비율 증가에 기여.

❖ 조직문화 혁신: 멘토링, 육아 참여, 국제기준

- **여성 리더 성장 지원 프로그램: GM, IBM:** 여성 리더십 역량 강화 위한 멘토링, 교육, 인재 파이프라인 관리. **IBM:** D&I 위원회와 교육 프로그램 운영, 상위직급 여성 진출 지원.
- **남성의 육아 참여 제도화:** 스웨덴, 노르웨이: '아빠 육아휴직 할당제' 도입 (**소득대체율 80%**). 미사용 시 소멸되는 제도를 통해 남성 육아휴직 적극 유도.
- **국제기구의 가이드라인:** UN WEPs(여성역량 강화원칙): 성평등 및 여성 리더십 증진을 위한 국제표준 수립.

41

본 연구보고서의 무단 게재를 금하며, 본 보고서의 내용이나 자료를 인용할 때에는 반드시 출처를 명시하여 주시기 바랍니다.

주요 참고 문헌

- 김종란(2025). 금융권 여성리더십 실증연구: 리더십의 특성과 승진 장애요인을 중심으로.
이화여대 정책과학대학원 석사논문
- 배정희, 서효주, 안희재, 양지니 외(2024). 한국, 인구절벽의 돌파구: 기업 내 여성 리더십 확대.
Bain & Company. KR Gender Equity Report. 2024. July.

EOD

감사합니다

42

2025
International Conference of
**Korea Women
in Finance**