

## 지방자치단체 여성팀장 공무원의 리더십 역량 연구\*

### A Study on the Leadership Competency of Women Public Officers in Local Governments

박 영 미\*\* · 이 영 민\*\*\*

Park, Young-Mi · Lee, Young-Min

#### ■ 목 차 ■

- I. 서 론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론 및 제언

본 연구에서는 지방자치단체 여성팀장의 리더십 역량요소를 파악하고, 역량의 중요도와 수행도간 차이를 분석하였다. 수도권 A시 여성팀장과 행정안전부 지방행정연수원 여성리더 양성과정 수강중인 여성팀장 등 110명을 대상으로 연구하였다. 연구방법은 지방자치단체 여성팀장들의 리더십 역량에 대한 중요도와 수행도 인식수준 및 역량의 중요도와 본인의 역량 차이에 대해 설문조사를 실시하고, 이를 보다 심층적으로 파악하기 위해 여성팀장 5명을 대상으로 리더십 역량에 대한 남녀공무원간 차이, 리더십 장애요인 및 극복방안 등에 관해 1:1 심층면담을 실시하였다. 역량의 중요도 분석결과, 근무년수가 짧을수록, 최종학력이 높을수록 책임감과 적응력, 인재육성 등의 역량을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 역량의 중요도와 수행도 차이 분석결과, 적응력, 기획력, 변화추진력, 인맥관리에서 가장 큰 차이가 나타났으며, 이러한 차이를 줄이기 위해서는 부단한 자기개발, 리더십 교육과 훈련 참여, 대화를 통한 소통, 다양한 현장경험 등을 통해 리더십 역량을 강화해

\* 이 논문은 주저자의 석사학위논문 일부를 바탕으로 수정, 보완한 것이다.

\*\* 경기도 안양시청 팀장(주저자)

\*\*\* 숙명여자대학교 여성인적자원개발대학원 부교수(교신저자)

논문 접수일: 2011. 8. 2, 심사기간(1,2차): 2011. 8. 11 ~ 2011. 9. 29, 게재확정일: 2011. 9. 29

야 한다는 의견이 도출되었다. 심층면담 결과, 경력관리의 어려움, 지나친 성별도식으로 인한 보직 제한 등이 여성팀장들로 하여금 리더십 역량을 개발하는데 부정적인 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다.

□ 주제어: 여성공무원, 리더십, 역량모델

To improve women team leaders' leadership in local governments, this study drew 32 leadership abilities by using competency modeling technique. then divided into competency groups, and analyzed the result by implementing questionnaire on 110 women team leaders of local governments whether differences existed between the degree of significance and the degree of performance of abilities recognized by women team leaders for each competency. And about leadership competency that was not found out through this, the research result was drawn by implementing in-depth one-on-one interviews with five women team leaders of A city. As a result of analysis for degree of significance of each competency and differences of one's own performance level about this, in competency group of individual properties, the adapt competency showed the biggest difference, and in competency group of performing work, planning competency showed a marked difference. In addition, in competency group of organization management, the difference of leading competency to change was the most distinctive, and in competency group, managing personal relations showed the biggest difference. Also, at interview result, most of women public officials recognized that leadership training opportunities were insufficient compared to male public officials, and there were differences between male and women for leadership competency by the social concepts for roles of men and women, it was pointed out that low competency about women team leader, adaptation of get-together culture focused on drinking as the difficult things to display leadership.

□ Keywords: Women public official, Leadership, Competency modeling

## I. 서론

21세기 지식정보화 사회에서는 여성 인적자원을 효율적으로 활용하는 것이 국가의 경쟁력

과 미래를 결정하는 핵심요소이다. 특히 저출산·고령화로 인하여 생산가능인구의 증가율이 감소되고 있고, 경제성장률도 점차 둔화되고 있는 상황에서는 여성인력 활용이 시급히 필요하다. 최근 여성들의 교육수준이 높아짐에 따라 능력을 갖춘 여성들의 경제활동 참여가 지속적으로 증가하고 있다. 2009년 현재 우리나라 여성 경제활동인구는 전체 여성의 49.6% 수준이다(통계청, 2011). 여성의 사회진출이 활발해지면서 여성공무원도 꾸준히 증가하고 있다. 공직은 공정한 선발기준과 신분의 안정성, 여성채용목표제 및 양성평등채용목표제 실시 등으로 인해 여성들에게 매력적인 직종으로 인식되고 있다. 여성공무원 비율이 2000년 31.5%에서 2009년에는 41.0%로 크게 증가하였다(행정안전부, 2010).

이에 따라 공직에서의 여성 관리직 비율도 점차 증가하고 있는 추세이다. 특히 지방자치단체 여성공무원 6급 이상의 중간관리계층의 진출이 두드러지게 증가하고 있다. 지방자치단체 6급 여성공무원의 비율이 2004년 9.9%에서 2010년 15.6%로 크게 증가하였다(행정안전부, 2011). 그러나 관리직 여성공무원의 증가가 조직의 성과를 높이는 데 얼마만큼 기여를 하고 있는지에 관해 의문을 제기하는 이들이 많다. 관리직 여성공무원이 확대되어 공직 내 정책을 결정하고 양성평등을 실천한다는 측면의 성인지적 관점에서 기여했다고 할 수 있으나, 수적인 증가만큼 조직의 성과를 증대시키는데 기여했는지 하는 문제를 거론하지 않을 수 없다(이혜선, 2006). 박통희 외(2004)는 남성 편향적으로 왜곡된 평가와 여성에게 불리한 사회구조와 조직문화로 인해 리더십을 발휘하지 못하기 때문이라고 주장하였다.

우리나라는 공식적인 법·제도적인 측면에서 양성평등을 보장하고 있지만, 민간 기업조직보다 훨씬 보수적이고 남성 편향적인 문화가 지배하고 있는 공직사회의 경우, 여성공무원들이 리더십을 발휘하는 것은 매우 어려운 일이다. 주요부서에서의 경험이 거의 없으며, 업무의 비중도 보조적인 역할을 수행하기 때문에 경력관리가 안되고, 비공식적인 채널을 통해 업무가 이루어지는 경우가 많기 때문에, 여성공무원들이 리더십을 제대로 발휘하기가 쉽지 않다(문미경, 2008). 그런데 이러한 리더십의 부족은 조직에 지대한 영향을 미친다. 조직에서 관리자들의 리더십 부족은 곧 조직의 생산성 또는 효율성 저하로 이어질 수 있다. 리더십은 조직의 목표 달성을 위해 핵심 자원인 인적 자원을 효율적으로 동원하고 이들이 자신의 능력을 최대한 발휘하게 만드는 능력을 말한다. 따라서 조직의 성과는 상당 부분 리더십에 의해 결정된다고 해도 과언이 아니다. 기업에서의 생존과 번영이 그 기업의 구성원, 즉 사람에 의해 좌우되는 것처럼 공무원을 어떻게 활용하느냐가 공직의 경쟁력 확보는 물론 국가의 생존과 번영에도 많은 영향을 미칠 것이다(예언정, 2006).

그런데 오늘날 행정환경이 급변하면서 이에 효과적으로 대응하기 위해 공무원들에 대한 역량 기대도 높아지고 있다. 이에 따라 정부차원에서의 인적자원관리도 과거 연공서열에서 역량 중심의 인적자원관리로 변화하고 있다. 역량 중심의 인적자원관리는 조직목표·전략 달

성에 관련된 성과를 산출하는데 필요한 핵심적인 인적 특성·행동을 구체적·경험적으로 밝혀 내어 이를 인사활동의 제반 분야에 활용하는 것을 의미한다(이창길, 2008). 특히 조직 내에서 중간관리자라고 할 수 있는 팀장의 경우, 역량을 기반으로 한 인적자원관리가 더욱 중요하다. 왜냐하면 이들은 개인이 성과를 내는 것이 아니라 본인이 가지고 있는 역량 혹은 리더십을 통해 통솔하고 있는 조직원들의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문이다. 따라서 팀장들의 역량 수준에 따라 전체 조직의 성과가 결정될 수 있으므로 이들의 리더십 역량을 개발하는 것이 조직의 성과 향상을 위해 무엇보다 중요하다.

최근 팀장 역할의 중요성으로 인해 민간조직에서 팀장에 대한 연구가 활발히 이루어지는 것과는 달리 정부조직에서 팀장만을 대상으로 한 연구는 극히 드물다. 다만 중간 관리층에 대해 다룬 연구로 재정경제부 중간 관리층의 핵심역량에 대한 연구(예, 이창길, 2008)와 한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증연구(예, 박천오, 2009), 노동행정 공무원을 대상으로 한 중간관리층 공무원의 리더십교육 요구분석(예, 조선미, 2004) 등이 있으며, 이들은 중앙부처 남녀공무원 모두를 대상으로 하였다. 특히, 여성공무원 수의 증가에 따라 지방자치단체에서의 여성 관리직 진출이 꾸준히 늘어나고 있고, 여성팀장들이 지방행정조직내에서 실질적인 역할을 수행하고 있음에도 이들에 대한 리더십 역량모델 연구는 매우 미흡한 실정이다. 역량모델은 개인이 역할과 직무에서 고성과를 달성하기 위하여 다양한 역량을 도출하고, 적합한 역량을 개발하는 것으로, 국내외 기업들이 우수한 인력의 확보 및 유지, 평가 등을 위해 적극 도입하고 있다(정찬동, 2010).

기존의 지방자치단체 여성공무원 리더십에 관한 연구로 지방자치단체 5급 이상 관리직 여성공무원의 리더십 실증에 관한 연구(이혜선, 2006)와 경상북도 여성공무원을 대상으로 한 여성공무원 리더십 조건(예언정, 2006) 등이 있지만, 역량모델에 관한 연구는 아니며 연구대상도 중간관리자인 6급 팀장보다는 5급 이상의 관리직 여성공무원을 중심으로 연구한 것이 대부분이다. 따라서 공직에서 여성팀장이 차지하는 비율이 높아지고, 급변하는 행정환경에 능동적으로 대응하고 지방행정의 경쟁력을 확보하기 위해 지방자치단체에서 근무하는 여성팀장의 리더십 역량모델에 대한 다양한 연구가 필요하다고 판단된다.

이에 본 연구에서는 역량모델링 기법을 활용하여 지방자치단체 여성팀장의 리더십 역량을 도출한 후, 각 역량에 대해 지방자치단체 여성팀장들이 인식하는 역량의 중요성 정도와 실제 수행간 차이를 분석함으로써 리더십 향상에 기여하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 첫째, 지방자치단체 여성팀장에게 요구되는 리더십 역량은 무엇인가? 둘째, 도출된 리더십 역량에 대해 여성팀장은 중요도를 어느 정도 인식하고 있는가? 셋째, 각 역량에 대한 중요도와 수행도간 차이는 존재하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 리더십과 여성리더십

최근 모든 사회영역과 조직에서는 리더십의 중요성을 강조하면서 구성원의 리더십 습득과 자질향상에 노력을 기울이고 있다. 리더십 훈련의 대상 집단도 유치원에서부터 각 학교, 대학, 기업 및 민간단체, 사회조직에 이르는 광범위한 영역에까지 펼쳐있고, 그 내용 역시 개인의 태도 및 성찰을 통한 행동수정을 의미하는 자기관리 훈련에서, 거대 조직을 이끄는 리더십까지 전 영역에 걸쳐 있다고 할 수 있다(이화영, 2009). 리더십은 개인적 속성을 의미하기도 하고, 지위가 부여하는 권한을 의미하기도 하며, 모든 공식적·비공식적 차원의 영향력을 총칭하기도 한다. 개인적 속성으로는 판단력과 결단력, 카리스마 등의 요소를 의미하며, 지위가 부여하는 권한은 권력과 권위, 책임 등을 지칭한다. 공식적·비공식적 측면을 포괄하는 영향력 차원에서는 리더십이 '주어진 상황 속에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정'으로 이해된다(김성국, 2008).

이와 같은 리더십은 공공조직과 민간 기업조직을 불문하고 끊임없이 변화하는 환경 속에서 조직이 생존하기 위하여 없어서는 안되는 조직의 핵심요소가 되고 있다. 하지만 리더십이란 무엇인가 하는 문제는 명확하게 하나의 정의로 정리되지 못하고 있으며, 리더십을 연구하는 학자의 수만큼이나 많은 정의가 존재하고 있다. 다양한 의견을 종합하자면, 리더십은 리더가 조직목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라고 할 수 있다.

리더십과 관련된 연구는 특성이론, 행동이론, 상황이론에 따라 연구의 관점이 바뀌어 왔다. 먼저 특성이론은 1950년대 후반 이전에 이루어졌던 리더십 이론으로, 성공적인 리더는 지능이나 성격 등의 측면에서 어떠한 공통의 특질 또는 속성을 가진다고 본다. 이른바 '위대한 영웅' 이론에 속하는 이 이론은 결정론적인 관점을 취하여, 마치 훌륭한 리더는 리더의 속성을 타고나는 것으로 보았다. 행동이론은 1950년대 후반 이후부터 1960년대 후반까지 리더십 연구에 적용된 이론으로, 이 이론의 전제는 효과적인 리더십을 결정하는 요인이 리더의 성격 특질이 아니라 행동이라는 점이다. 리더의 스타일이 구성원의 행동에 많은 영향을 미친다는 것을 강조한다. 1970년대에 발전된 상황이론의 핵심은 리더십의 효과가 리더 자신의 특성과 조직 환경요인의 상호작용에 의해 결정된다는 것이다. 이 이론은 리더 개인의 속성이나 스타일을 바꾸기는 쉽지 않아도 그에 걸맞은 환경을 찾을 수 있을 것이라는 전제 아래 개인과 환경 사이의 부합을 중시한다.

여성의 사회 참여가 늘고 리더의 위치에 오르는 경우가 과거보다 많아지면서 여성리더십에 관한 연구가 활발히 이뤄지고 있다. 지시적이고 전체적이며 강한 가부장적인 성격으로 묘사되는 전통적인 리더십이 사회의식과 조직의 변화에 효율적으로 대처하지 못한다는 자각과 함께, 보다 참여적이며 민주적인 인간 중심의 리더십에 대한 요구가 높아지면서 여성리더십이 주목을 받기 시작한 것이다. 강혜련(2005)은 여성리더십이 주목받게 된 이유를 리더십의 효율성 측면에서 설명하였다. 즉 리더는 자신이 소유했던 명령과 통제의 힘을 타인에게 위임하거나 타인의 취약성을 수용하고 협력적으로 업무 수행기술을 익히며 타인의 개발과 학습을 지원함으로써 효율적인 리더십 발휘가 가능하다. 그런데 이와 같은 효율성을 증가시키는 요소들은 돌봄이나 배려처럼 전통적으로 여성성으로 거론되는 특성들과 밀접하기 때문에 여성리더십이 주목받게 되었다고 주장하였다.

그러나 여성리더십에 대한 많은 관심과 연구에도 불구하고 그 개념은 아직도 모호한 실정이다(김양희, 2006). '여성'과 '리더십'을 연결하는 논의에는 '여성적 리더십'과 '여성주의적 리더십'이 혼재되어 활용되고 있다. 여성적 리더십은 남성과 대별되는 독특한 특성으로 리더십의 내용을 채워, 차이의 정치학으로 특화된 리더 행동을 채택하는 것을 뜻한다. 이 접근은 배타적 이원론을 강화하고 여성의 모든 차이를 옹호하는 한편, 여성 자신에 대한 성찰을 하기 어렵게 한다는 점에서 위험성이 있다. 반면 여성주의적 리더십은 생물학적 여성과 남성을 구분하는 것이 아니라 새롭게 요구되는 대안적 리더십이 여성주의적 가치를 통합하고 사회를 움직이는 운영원리가 되도록 실천하는 것을 의미한다.

결론적으로 여성리더십은 여성이나 남성이나를 떠나서 리더 위치에 있는 사람이 자신의 리더 역할을 통해 여성주의적 가치를 실천하고 여성주의적 목표를 달성하는 방향으로 협력해 나가는 것을 뜻한다. 여성주의가 중시하는 가치는 상호의존과 협동, 자양, 지원, 참여, 자기 결정, 임파워먼트, 개인적·집단적 전환 등이다. 여성주의적 관리에서는 이러한 가치를 실천하기 위해 타인과의 협동과 상호작용을 통한 학습, 민주성과 참여 증진, 부하 직원의 세력화 증진, 자양과 보살핌 증진, 전환적 결과 추구 등이 중요한 과제가 된다(김양희, 2006).

여성리더십에 관한 연구들은 그 접근방식에 따라 적응 모델, 양성적 모델, 조직문화 모델, 수정주의 모델 등 크게 네 가지로 분류된다. 적응 모델의 연구는 여성의 커리어 개발에 초점을 두고, 비즈니스 세계가 남성적 가치와 규칙에 의해 지배되기 때문에 여성이 거기에 적응해야 한다고 본다. 이 모델의 접근방식은 여성에게 남성 중심의 조직환경을 이해할 수 있는 전략을 알려주고 그 안에서 성공하도록 하는 것이다. 이를테면 여성에게 감정을 자제하고, 공사를 구분하며, 비판에 민간해하거나 불평하지 말고, 비즈니스에 맞는 태도를 가지라고 강조한다. 양성적 모델은 성역할 고정관념에 얽매이지 않고 전통적인 남성성과 여성성을 혼합하여 균형을 이룬 상태로, 양성적 관리자는 도구적(남성적) 특성과 표현적(여성적) 특성을

고루 갖춘 관리자이다. 최근 이와 유사하게 조직에서 여성과 남성의 속성과 기술이 모두 중요하다고 보는 관점으로 '통합적 리더십'이 있다.

조직문화 모델은 조직 내 정책과 관행, 문화가 체계적으로 여성의 리더십 기회를 제한한다고 보고, 그러한 요인에는 성역할 고정관념과 여성에 대한 편견, 커리어 계획의 부재, 비전통적인 리더십에 대해 부정적 환경, 조직경험과 기술의 부족, 일과 가정 사이에서 균형을 이루는데 직면하는 어려움 등이 포함된다. 수정주의 모델은 조직에서 작동하는 남성 중심의 패러다임에 근본적인 도전을 가하면서 그에 기초한 가치와 시각, 규범과 체계에서 여성을 평가하는 데 문제를 제기한다. 여성주의적인 관점에서 파생된 이 모델은 여성의 경험 자체를 인정하고, 이것을 남성의 기준에 의해 판단할 수 없으며, 그렇게 해서도 안된다고 간주된다.

이와 여성리더십 연구의 연장선상에서 이루어진 여성공무원 관련 연구들은 다음과 같다. 이혜선(2006)은 충청남도 5급이상 관리직 여성공무원을 대상으로 설문조사와 인터뷰조사를 통해 조직 내 리더십 역할수행 실태를 분석하고, 공직에서 요구하는 여성공무원들의 효과적인 리더십 육성을 위한 정책제안을 제시하였고, 예언정(2006)은 경상북도 여성공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 관리자로서 여성공무원의 리더십 조건을 모색하였는데, 여성공무원이 중점을 두어야 하는 역할모델은 조직 구성원들의 일을 조화롭게 조정하거나, 의사결정 과정에서 부하직원들의 참여를 적극 독려하는 양성적 모델인 것으로 나타났다.

김혜숙과 장재운(2008)은 중앙부처에 근무하는 5급 이상의 남녀공무원 리더(여성 150명, 남성 154명)와 여성 리더의 직속상사(139명)를 대상으로 여성공무원 리더(5급이상)들의 효율성, 성정체감 및 삶의 만족도를 조직의 성차별 문화와 관련시켜 연구하였다. 연구결과, 상사가 평가한 여성 리더의 효율성은 여성 리더가 관계지향적 행동을 할수록 높아지고, 여성 리더의 삶의 만족도는 멘토링을 많이 할수록 높아지며, 조직의 성차별 문화가 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다. 또한 이시연(2006)은 여성의 구성비율이 높아지는 공공부문의 생산성 향상을 위해 관리직 여성공무원의 역량을 증진시키는 방안을 모색하고자 여성리더십의 필요성, 남녀관리자 리더십 특징, 여성적 리더십, 여성공무원 현황과 문제점에 관해 분석하였다.

이선이, 윤소연, 김혜숙(2007)은 공공부문의 조직에 존재하는 여성 리더들의 업무수행을 불리하게 하는 조직 환경적 요인에 대한 인식과 그 영향에 대해 알아보기 위해 정부와 공기업, NGO, 대학교에 재직하는 남녀 리더(여성 138명, 남성 181명)들에게 설문조사를 실시하였다. 그 결과 다른 조직 유형에 비해 공기업에서 여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가가 전반적으로 높은 것으로 나타났다. 이 밖에 여성리더십과 남성리더십을 비교하는 연구로서, 허전(2006)은 중앙행정부처 공무원을 대상으로 남성과 여성 리더의 리더십 유형 차이를 분석한 결과, 구조주도, 배려, 변혁적, 거래적 리더십 모두 의미있는 차이가 없다는 것을 밝혔다.

## 2. 여성공무원 팀장의 특성

우리나라에서 공직은 위계적이고 권위주의적 특성이 강하며, 유교적 가부장제에 입각한 남성 중심적 문화에 지배되는 사회라고 할 수 있다(박통희 외, 2004). 또한 능률성, 전문성과 함께 권력을 중시하는 반면, 타협과 조화, 공생을 경시하는 경향이 있다. 아울러 배타적 할거주의와 온정주의, 연고주의 등이 일반화되어 있다. 한편, 성인지적 관점에서 본 우리나라 공직문화의 특성은 남성 우월주의, 성별 분업주의, 여성 불신주의, 남성 집단이기주의, 그리고 여성의 주변화 및 피지배 계층화로 요약된다. 남성 편향성의 핵심적인 특성은 남성 우월주의이며, 여기에서 성별 분업론이 파생되어 나온다. 그 결과 남성들 위주의 사회 관계망이 형성되고, 여성들은 주변화 또는 소외되는 것이다. 이러한 공직문화의 남성 편향성은 여성 공직자들에게 매우 불리한 환경으로 작용한다(이혜선, 2006).

이러한 공직사회의 특징으로 인해 여성팀장들은 리더십 발휘를 제한하는 많은 문제점을 안고 있다. 여성공무원들은 공적 직위나 업무와 무관하게 사적인 역할 규정자로서 기대를 받고 있기 때문에 남성들과는 다른 많은 갈등과 장애요인을 겪고 있다. 또한 여성공무원은 주요부서에서의 경험이 거의 없으며, 주요부서일지라도 업무의 비중도 측면에서 보조적인 역할 수행을 하고 있기 때문에 역량을 키우기보다는 의례답습적인 일만 반복하다보니 핵심역량관리에서 중요한 역할을 하는 경력관리가 안되는 악순환이 거듭된다.

이와 함께 관리직 여성공무원은 네트워크의 부족으로 인해 어려움을 겪는다. 공직구조는 아직도 일정부분의 업무가 비공식적인 채널을 통해서 이루어지고 있고, 업무와 관련된 직·간접 정보가 그러한 채널에 의해서 소통되어지는 현재의 상황에서는 여성공무원의 관리능력과 리더십 역량은 남자에 비해 불리한 위치에 있을 수밖에 없다. 이렇듯 비공식적인 네트워크는 관리직 여성공무원의 정보를 어둡게 하고, 정보취득의 기회에서 제한되어 폭넓은 인간관계를 할 수 없으며, 동료 간의 친밀감을 형성할 수 없게 된다. 이는 곧 상사에게 리더십 부족과 연결되어 낮은 평가의 원인이 되고 있다(강현희 외, 2005).

또한 관리직 여성공무원은 조직에서의 수적인 열세로 인하여 주요 관심의 대상이 되고 있다. 소수의 여성공무원은 조직 내에서 관심의 대상이 되어 업무수행과정에서 조그마한 실수에도 치명적인 영향을 미치게 된다. 이러한 과정 속에서 관리직 여성공무원의 행동이 훨씬 과장되게 표현되고, 이러한 결과의 반복 속에 여성공무원이 남성공무원에 비해 고정관념화될 수 있는 것이다. 이밖에 여성공무원에게는 업무능력 외에도 조직의 분위기를 부드럽게 하는 존재로서의 역할이 요구된다. 이러한 서비스의 정도가 지나치게 요구될 때는 하나의 스트레스로 작용하는 것이다. 즉 공무원의 역할이나 기능이 성별역할 수행과는 별개임에도 불구하고 여성에게는 여성적 역할을 기대하고 요구하는 현상은 공직사회의 보수성을 보여주는 것이라 할 수 있다.

### 3. 역량의 개념과 역량모델 개발

일반적으로 특정 분야에서 탁월한 업무성과를 내는 사람들의 공통적인 특징은 해당분야에 대한 전문적인 지식 및 스킬과 태도가 남다른 데 있다. 이와 같이 탁월한 업무성과를 내는데 필요한 전문적인 지식과 스킬, 태도(행동양식)를 총칭해서 흔히 역량(competency)이라고 한다. 역량에 대해 Sparrow(1996)는 개인역량, 관리역량, 조직역량의 3가지 유형으로 구분하였다. 개인역량은 인적자원관리와 관련해서 직접적으로 활용될 수 있는 역량으로 특정 조직에서 개인이 담당하고 있는 특정의 과업과 역할에 관련된 역량을 말하며, 이를 직무역량이라고도 한다. 관리역량은 관리자들이 갖추어야 할 역량으로 조직의 유형이나 직업, 업종 등에 관계없이 적용될 수 있는 개인역량으로서 일반적으로 직업교육 및 훈련 등의 도구로 활용되며, 리더십 역량과 유사한 개념이다. 조직역량은 조직의 전반적 자원과 능력과 관련된 개념으로, 변화하는 경영환경에 빠르게 대응할 수 있는 근원을 제공하고, 조직의 다양한 지식과 기술 등이 학습되어 축적된 형태를 말한다(권용수 외, 2001).

한편 역량모델은 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식과 기술, 특성의 특정한 조합을 의미하며, 선발, 교육훈련과 개발, 평가, 승계 계획을 위한 인적자원도구로 활용된다(김진모 외, 2007). Gebelein(1996)은 역량모델링을 조직 목적 달성을 위해 특정 직무 또는 직무군에 결정적인 영향을 주는 역량을 체계적으로 결정하는 과정이며, 조직의 목적 달성에 필요한 구성원의 기술, 역량 및 행동을 정의하는 과정이라고 하였다. 즉 역량모델 개발은 특정한 직무나 역할을 수행하는데 요구되는 주요 능력을 규명하는 의사결정 도구라고 할 수 있으며, 그것의 산출물인 역량모델은 성과를 극대화하는데 필요한 지식, 기술, 태도 및 지적 전략을 포함하는 역량을 체계화해 놓은 것이다(김용재, 2007).

이러한 역량모델은 인적자원관리의 전 영역에 걸쳐 이루어질 수 있으며, 조직의 장기적 경쟁우위 확보를 위해 요구되는 역량을 직무별로 체계화하여 인력의 선발, 인력의 육성 및 교육훈련, 평가 및 보상의 전 영역에 걸쳐 활용될 수 있다(주인중 외, 2010). 역량모델은 연구 대상의 특성 및 정보의 양과 질 등에 따라 다양한 역량모델 개발방법이 제시되어 왔다. Dubois(1993)는 직무역량모델을 개발하기 위한 역량도출 방법으로 직무역량 평가방법, 변형된 직무역량 평가방법, 일반모델 덧씌우기 방법, 일반모델 맞춤화 방법, 유연한 직무역량 모델방법 등 다섯 가지 방법을 제시하였다(김진모 외, 2007). 또한 Spencer & Spencer(1993)는 역량모델 개발방법으로 고전적 연구차원에서 준거집단을 이용하는 방법과 전문가 패널(단축형 패널)을 이용하는 방법, 미래형 직무 혹은 1인 직무 연구방법 등 4가지를 제시하였으며, Lucia & Lepsinger(1999)는 역량모델 개발방법으로 새로운 역량모델 개발방법과 검증된 역량모델을 이용하는 방법을 제시하였다(김한나, 2009). 그러나 현재

역량모델을 개발하는 방법으로는 행동사건면담, 전문가 패널, 일반역량사전, 설문조사 등 네 가지 방법이 가장 널리 활용되고 있다.

공공조직에서는 2000년대 초부터 역량모델을 도입하기 시작하였다(이홍민·조소연·최관섭·이강희, 2009). 정부는 생산성 제고를 위해 적재적소의 인사배치의 구체적인 틀을 마련하고, 현대적인 인사관리의 변화추세에 적극적으로 대응하고자 정부 표준역량사전을 작성하였다. 정부 표준역량사전은 대한민국 공무원으로서 갖추어야 할 제반 역량별 개념 정의와 수준별 행동특성을 정의한 역량의 집합체로, 총 19개의 주요 역량항목으로 구성되어 있으며, 기타 특이역량을 추가할 수 있도록 하고 있다(중앙인사위원회, 2001). 또한 권용수 외(2001)는 노동부 5급 승진사례를 토대로 Spencer & Spencer(1993)가 개발한 관리자의 일반적 역량모델을 적용하여 역량중심의 평가체계 모델을 제시하였으며, 박천오 외(2004)는 '정부산하단체 임원의 공통 직무수행역량 설정에 관한 연구'에서 대통령이 임명하는 44개 정부산하단체 65개 직위를 대상으로, 이들 직위에 공통적으로 요구되는 역량이 무엇인지를 설문조사 결과를 토대로 14개의 역량을 도출하였다. 이밖에 문미경 외(2009)는 중앙행정기관과 광역지방자치단체 관리직 여성공무원을 대상으로 요구되는 역량과 현재의 역량수준, 역량 차이를 발생시키는 요인 등을 분석하여 이에 따른 역량강화 지원방안을 제시하였다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

지방자치단체 여성공무원 팀장의 리더십 역량 도출을 위해 수도권 A시에 근무하는 여성팀장과 행정안전부 지방행정연수원에서 여성리더 양성과정을 수강하고 있는 여성팀장 등 110명을 대상으로 조사하였다. 조사응답자의 인구학적 특성을 살펴보면, 근무년수는 20년 미만 이 20.9%이고, 20~29년은 55.5%, 나머지 23.6%는 30년 이상이었다. 또한 현 직위에서의 근무년수는 5년 미만이 54.5%로 가장 많았으며, 5~9년 23.6%, 10년 이상은 21.8%이다. 직렬은 행정직이 67.3%로 압도적으로 많았으며, 나머지 32.7%는 세무, 보건 등 기타 직렬이 차지하였다. 연령은 40대 이하는 57.3%이고, 나머지 42.7%는 50대 연령이다. 학력은 대졸이 56.4%로 가장 많았으며, 그 다음 대학원 졸업이 17.3%, 전문대학 졸업 14.5%, 고졸 이하 11.8% 순으로 나타났다. 조사응답자의 대부분은 근무년수가 20년 이상이고, 현 직위 근무년수는 5년 미만이며, 직렬은 행정직, 연령은 40대, 학력은 4년제 대학교를 졸업한 여성 공무원이 대부분이었다.

## 2. 연구도구

본 연구에서는 지방자치단체 여성팀장의 리더십 역량에 대한 중요도 측정과 현재 수행도 간 차이를 분석하기 위해 구조화된 설문지를 개발하여 활용하였다. 설문지는 중앙인사위원회(2001)가 대한민국 공무원으로서 갖추어야 할 역량을 정의한 정부 표준역량사전을 근거로 작성하였으며, 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화 지원방안(문미경 외, 2009), 공군 조정영관장교 리더십 핵심역량 진단도구(윤선동, 2007), 군무원 직무수행역량 모델개발과 평가에 관한 연구(김선권, 2009), 노동부 직무수행역량평가 설문조사(조선미, 2004) 등 공공부문의 리더십 역량에 관한 연구를 참고하였다.

설문 구성은 개인속성 역량군(7개), 업무수행 역량군(9개), 조직관리 역량군(10개), 대인관계 역량군(6개) 등 32개 역량항목에 대한 중요도와 수행도를 파악하는 리커트 5점 척도(5점=매우 그렇다, 1점=전혀 그렇지 않다) 문항과 역량군별 가장 중요한 역량을 알아보는 선택형 문항, 중요도와 수행도 차이 극복방안을 기술하는 주관식 문항, 인구통계학적 설문 등 총 4개 부분으로 이루어졌다(〈표 1〉 참조). 본 연구에서 활용된 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 요인분석을 실시하고 Cronbach's Alpha값을 측정한 결과, 모든 문항이 0.8이상으로 나타나 측정도구의 신뢰도가 높은 편으로 나타났다. 이와 함께 지방자치단체 여성팀장의 리더십 역량 강화를 위해 설문조사 등으로 파악하기 어려운 부분에 대한 자료는 1:1 심층면담을 통해 수집하였다. 면담 질문지는 리더십 역량에 대한 남녀공무원간 차이, 리더십을 발휘하는데 어려웠던 점과 극복방법, 여성팀장이 보완해야 할 역량, 여성팀장 리더십 역량 강화방안 등에 관한 내용으로 구성하였다.

〈표 1〉 설문문항의 구성

구분	내용	문항수
개인 속성	조직헌신도, 전문가의식, 고객지향성, 자기 통제력, 경영마인드, 책임감, 적응력	7
업무수행역량	전략적 사고, 정보수집관리, 의사결정, 기획력, 추진력, 업무 전문성, 정책 집행/관리, 문제해결, 성과관리	9
조직관리역량	동기부여능력, 통솔력, 조정/통합력, 인재 육성, 권한 위임, 공정성, 갈등관리, 목표/방향 제시, 여성후배 양성, 변화주도력	10
대인관계역량	인맥관리, 의사소통, 팀워크 증진, 협상력, 협조성, 정치력	6
계		32

### 3. 연구절차 및 분석방법

본 연구의 절차는 다음과 같은 절차에 따라 이루어졌다. 첫째, 연구 주제와 대상을 선정한 후 여성리더십 및 역량모델 등과 관련된 논문, 학술지, 관련 서적 등의 선행연구를 검토하였다. 둘째, 기존의 공공조직 역량에 관한 연구와 여성리더십 자료를 토대로 여성공무원의 리더십 역량 35개를 일차적으로 추출하였으나, 지방자치단체 인사담당자 등 전문가 의견조사 결과 역량간 중복되는 부문이 있어 이를 제외하고 32개를 최종 역량으로 도출하였다. 또 이들 역량을 다시 4개의 역량군으로 나뉘 각 역량의 중요도와 수행도가 어느 수준인지를 자기 평가 형식으로 알아보는 설문지를 작성, 지방자치단체 여성팀장 130명에 배포하였고 110부를 수거하였다.

셋째, 설문조사로 파악하기 어려운 부문, 즉 리더십 역량에 대한 남녀공무원간 차이, 리더십을 발휘하는데 어려웠던 점과 극복방안, 여성팀장 리더십 역량 강화방안 등에 관한 인식을 파악하고자 A시 여성팀장을 행정직과 기타직렬로 나뉘 각각 3명과 2명씩 총 5명을 대상으로 심층면담을 실시하였다. 마지막으로 설문조사와 면담 결과 등을 종합적으로 분석한 후 이를 바탕으로 최종적으로 지방자치단체 여성팀장 리더십 역량모델 연구결과를 도출하였다.

수집한 자료는 엑셀 및 SPSS 13.0을 활용하여 분석하였다. 첫째, 기술통계 분석, 빈도분석, 교차분석 등을 실시하였으며, 집단간 차이를 알아보기 위해 분산분석을 실시하였다. 둘째, 역량모델에 대한 중요도와 수행도 차이 분석을 위해 대응표본 t-검정을 실시하였다. 셋째, 설문 문항의 타당도 및 신뢰도 검증을 위해 요인분석을 실시하고 Cronbach's Alpha 값을 측정하였다. 넷째, 면담 자료의 각 내용을 질문의 문항별로 유목화하여 기술하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 설문조사 분석결과

#### 1) 역량별 중요도 분석

지방자치단체 여성팀장이 중요하게 인식하는 역량에 관해 살펴보고자 리커트 5점 척도를 활용하여 역량군별 각 역량에 대해 1점(전혀 중요치 않다)에서 5점(매우 중요하다)까지 기재하도록 하였다(〈표 2〉 참조). 그 결과 개인속성 역량군에서는 책임감(4.55점)에 대한 중

요도의 비중이 가장 컸으며, 업무수행 역량군에서는 업무전문성(4.37점)의 중요도 인식이 가장 높았다. 또한 조직관리 역량군에서는 동기부여능력(4.39점)을 가장 중요하게 하였으며, 마지막으로 대인관계 역량군에서는 팀워크 증진(4.50점)을 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 2> 역량별 중요도 인식 수준

역량군	역량	N	평균	표준편차
개인속성 역량	조직헌신도	110	4.34	.76
	전문가 의식	110	4.38	.79
	고객 지향성	110	4.44	.79
	자기 통제력	109	4.28	.78
	경영 마인드	110	3.99	.86
	책임감	110	4.55	.77
	적응력	110	4.25	.83
업무수행 역량	전략적 사고	108	4.21	.79
	정보수집관리	108	4.20	.81
	의사결정	108	4.32	.81
	기획력	108	4.32	.86
	추진력	108	4.24	.82
	업무 전문성	108	4.37	.80
	정책 집행/관리	108	4.24	.80
	문제해결	108	4.33	.86
	성과관리	108	4.06	.86
조직관리 역량	동기부여능력	109	4.39	.78
	통솔력	109	4.38	.79
	조정/통합력	109	4.21	.83
	인재 육성	109	4.04	.84
	권한 위임	109	4.05	.79
	공평성	109	4.25	.89
	갈등관리	109	4.17	.85
	목표/방향 제시	109	4.27	.81
	여성후배 육성	109	4.16	.90
	변화주도력	109	4.15	.83
대인관계 역량	인맥 관리	109	4.20	.87
	의사소통	109	4.45	.78
	팀워크 증진	109	4.50	.79
	협상력	109	4.26	.84
	협조성	109	4.34	.77
	정치력	109	3.61	.94

다음으로 직렬에 따라 역량의 중요도를 어느 정도 인식하고 있는지 파악하기 위해 행정직과 세무, 전산, 보건 등 소수 직렬을 기타 직렬로 분류하여 분석하였다. 분석 결과, 4개 역량군 모두 직렬간 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다음으로 근무년수에 따라 중요하게 인식하는 역량의 차이가 존재하는지 알아보려고 20년 미만, 20~29년, 30년 이상으로 분류하여 분석하였다(〈표 3〉 참조). 분석 결과, 근무년수가 짧을수록 개인속성 역량군에서는 자기통제력, 책임감, 적응력 등이 역량 중요도를 높게 인식하고 있었다. 또한 업무수행 역량군에서는 정보수집관리와 성과관리에서 집단간 차이가 유의수준 0.05에서 유의미하게 나타났다. 조직관리 역량군에서는 인재육성에 관한 중요도 차이가 유의수준 0.005에서 유의미하여 집단간 현격한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 근무경력이 짧은 20년미만의 여성팀장들이 30년 이상 된 여성팀장들보다 인재육성에 대해 매우 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이밖에 통솔력에서도 유의수준 0.05수준에서 근무년수별 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 근무년수에 따른 역량의 중요도 차이

역량명		제공합	자유도	평균제공	유의확률	
개인 속성 역량	자기통제력	집단-간	4.831	2	2.415	.018
		집단-내	60.912	106	.575	
		합계	65.743	108		
	책임감	집단-간	5.682	2	2.841	.008
		집단-내	59.491	107	.556	
		합계	65.173	109		
	적응력	집단-간	6.812	2	3.406	006
		집단-내	68.061	107	.636	
		합계	74.873	109		
업무 수행 역량	정보수집 관리	집단-간	4.250	2	2.125	.036
		집단-내	65.268	105	.622	
		합계	69.519	107		
	성과관리	집단-간	4.962	2	2.481	.034
		집단-내	74.704	105	.711	
		합계	79.667	107		
조직 관리 역량	인재육성	집단-간	8.576	2	4.288	.002
		집단-내	67.278	106	.635	
		합계	75.853	108		
	통솔력	집단-간	4.121	2	2.061	.036
		집단-내	63.457	106	.599	
		합계	65.578	108		

최종학력에 따른 역량의 중요도 차이에 대해 살펴보았다(〈표 4〉 참조). 개인속성 역량군에서는 책임감과 적응력이 가장 뚜렷하게 집단간 역량의 중요도 차이를 보이고 있으며, 대학 이상 고학력 졸업자가 전문대 이하 졸업자보다 훨씬 중요하게 인식하고 있었다. 업무수행 역량군에서는 최종학력에 따른 역량 중요도 인식의 차이가 없었으나, 대인관계 역량군에서는 타 역량군에 비해 최종학력에 따른 역량 중요도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 인재육성의 경우 집단간 차이가 뚜렷하여 학력이 높을수록 훨씬 중요하게 인식하고 있었으며, 통솔력과 조정통합력에서도 최종학력에 따라 역량 중요도에 유의한 차이가 있음을 보여주었다.

〈표 4〉 최종학력에 따른 역량의 중요도 차이

역량명		제공합	자유도	평균제공	유의확률	
개인 속성 역량	책임감	집단-간	8.277	3	2.759	.002
		집단-내	56.896	106	.537	
		합계	65.173	109		
	적응력	집단-간	6.812	2	3.406	.006
		집단-내	68.061	107	.636	
		합계	74.873	109		
대인 관계 역량	인재육성	집단-간	11.201	3	3.734	.001
		집단-내	64.652	105	.616	
		합계	75.853	108		
	통솔력	집단-간	6.888	3	2.296	.010
		집단-내	60.690	105	.578	
		합계	67.578	108		
	조정통합력	집단-간	6.753	3	2.251	.018
		집단-내	67.394	105	.642	
		합계	74.147	108		

## 2) 역량별 중요도와 수행도 차이

여성팀장의 리더십 역량에 대한 중요도와 수행도간 어느 정도 차이가 있는지 살펴보기 위하여 대응표본 t-검정을 실시하였다(〈표 5〉 참조). 역량 중요도와 본인의 현재 수행수준을 비교 분석한 결과, 개인속성 역량군에서는 적응력(0.36점)의 차이가 가장 크게 나타났으며, 업무수행 역량군에서는 기획력(0.50)이 가장 차이가 많은 것으로 나타났다. 또한 조직관리 역량에서는 변화주도력(0.53점)에서 가장 큰 차이가 나타났으며, 대인관계 역량군에서는 인

맥 관리(0.57점)가 가장 차이가 많은 것으로 나타났다.

<표 5> 중요도와 수행도 차이

역량군	역량	평균		표준편차		차이(A-B)	t
		중요도(A)	수행도(B)	중요도	수행도		
개인 속성 역량	조직헌신도	4.34	4.05	.76	.74	0.29	4.353**
	전문가 의식	4.33	4.11	.79	.82	0.27	3.571**
	고객 지향성	4.44	4.23	.79	.79	0.21	3.806**
	자기 통제력	4.28	4.04	.78	.80	0.24	3.699**
	경영 마인드	3.99	3.76	.86	.77	0.23	3.287**
	책임감	4.55	4.33	.77	.84	0.22	4.447**
	적응력	4.25	3.89	.83	.85	0.36	5.78**
업무 수행 역량	전략적 사고	4.21	3.80	.79	.76	0.41	6.081**
	정보수집관리	4.20	3.83	.81	.87	0.37	5.36**
	의사결정	4.32	3.93	.81	.85	0.39	5.611**
	기획력	4.32	3.82	.86	.84	0.50	6.291**
	추진력	4.24	3.93	.82	.87	0.31	4.82**
	업무 전문성	4.37	4.08	.80	.80	0.29	4.544**
	정책집행/관리	4.24	3.85	.80	.84	0.39	6.326**
	문제해결	4.33	3.99	.86	.88	0.34	4.665**
	성과관리	4.06	3.79	.86	.77	0.27	4.115**
조직 관리 역량	동기부여능력	4.39	4.08	.78	.76	0.31	5.392**
	통솔력	4.38	3.96	.79	.78	0.42	5.388**
	조정/통합력	4.21	3.80	.83	.86	0.41	5.471**
	인재 육성	4.04	3.67	.84	.88	0.37	5.207**
	권한 위임	4.05	3.71	.79	.83	0.34	4.902**
	공평성	4.25	3.95	.89	.92	0.30	4.234**
	갈등관리	4.17	3.90	.85	.79	0.27	3.628**
	목표/방향 제시	4.27	3.94	.81	.81	0.33	4.407**
	여성후배 육성	4.16	3.71	.90	1.03	0.45	4.761**
변화주도력	4.15	3.62	.83	.80	0.53	6.458**	
대인 관계 역량	인맥 관리	4.20	3.63	.87	.98	0.57	6.341**
	의사소통	4.45	4.04	.78	.86	0.41	5.581**
	팀워크 증진	4.50	4.03	.79	.87	0.47	6.135**
	협상력	4.26	3.81	.84	.89	0.45	6.051**
	협조성	4.34	4.11	.77	.84	0.23	3.783**
	정치력	3.61	3.19	.94	.89	0.42	5.381**

주) \*\*:  $p < .01$

여성공무원 팀장의 리더십 역량 가운데 역량 기반의 인적자원 개발을 위해 우선적으로 필요한 역량 11개를 선정하였다(〈표 6〉 참조). 앞의 〈표 5〉에서 역량의 중요도와 수행도의 차이가 0.41 이상인 인맥관리, 변화주도력, 기획력, 팀워크 증진, 여성후배 육성, 협상력, 통솔력, 정치력, 전략적 사고, 조정 및 통합력, 의사소통 등을 우선적으로 육성 개발해야 할 역량으로 도출하였다. 이들 선정된 역량에 중점을 두어 교육훈련을 개발한다면 여성공무원 팀장의 리더십이 향상될 것으로 판단된다.

〈표 6〉 집중 육성이 필요한 리더십 역량

순위	필요 역량	역량 차이
1	인맥 관리	0.57
2	변화주도력	0.53
3	기획력	0.50
4	팀워크 증진	0.47
5	여성후배 육성	0.45
6	협상력	0.45
7	통솔력	0.42
8	정치력	0.42
9	전략적 사고	0.41
10	조정/통합력	0.41
11	의사소통	0.41

## 2. 면담 분석결과

### 1) 남녀 공무원간 리더십 역량 차이인식

남녀간 리더십 차이에 대한 설명은 대략 세 가지 관점에서 이루어져 왔다. 첫째, 성격특질에서 남녀 차이가 존재하는데, 여성 개인들의 자질상 결함으로 리더십 발휘에 지장을 주고 있다는 관점이다. 둘째, 여성에 대한 고정관념과 차별이 여성 리더에게 부정적으로 작용한다는 관점이다. 셋째, 조직 구조나 조직 운영상의 관행 등이 여성들로 하여금 리더십 발휘를 어렵게 한다는 관점이다. 이를테면, 여성이 배제되는 권력구조, 조직 내 성비 불균형, 비공식적 네트워크, 멘토링의 결여, 핵심적 업무에서의 여성 배제, 보수적 직장문화 등이 해당된다(이선이 외, 2007).

면담 대상자들에게 리더십 역량에 대해 남녀공무원 차이가 있는지를 질문한 결과, 대부분의 여성팀장이 남녀간 차이가 있다고 응답했다. 그런데 이러한 결과는 여성공무원들이 남성 공무원들에 비해 리더십 훈련의 기회가 부족하고 남녀역할에 대한 사회적 관념과 인식으로 차이가 날 수밖에 없다고 주장하였다. 반면에 일부는 남녀간의 리더십 차이보다는 개인별 차이가 더 크다고 인식하는 의견도 있다. 적극적인 성향이 강한 여성은 리더십 역량을 잘 발휘할 수 있다는 것이다.

“남자가 여자보다 월등하다’, ‘장(리더)는 남자가 해야 한다’ 등 가부장적 사고와 인식의 차이로 은연중에 영향을 받게 된다. 남성들은 군대 등을 통해 리더십 훈련의 기회가 많고, 모임 등에서 소위 ‘장’자가 붙은 자리를 많이 맡게 되지만, 상대적으로 여성들은 그런 기회가 부족하다 보니 리더십 역량이 부족한 것 같습니다.”

“남성들은 술자리 등을 통해 폭넓은 네트워크를 형성하고 이를 활용하여 리더십을 발휘하지만, 여성들은 가사 및 육아 부담으로 인해 네트워킹이 부족해 타부서와의 협조를 필요로 하는 업무 수행에 어려움을 겪는다. 또한 여성 본인은 똑똑하지만, 조직 구성원과 연계하여 추진하는 능력은 부족하다. 즉 상사 및 부하직원과 함께 일하기보다는 자신의 일만 잘하면 된다고 생각하는 경향이 있다.”

## 2) 리더십 장애요인과 극복방법

여성에게 리더십은 많은 위험요인을 수반한다. ‘리더=남자’라는 고정관념 때문에 사람들은 여성 리더를 받아들이기 어렵고, 여성 리더 스스로도 자신감을 가지고 소신껏 리더십을 발휘할 수 없다(김양희, 2006). 여성은 조직을 통한 사회화의 기회가 부족하고, 일단 조직에 들어와서도 상사나 선배들의 도움을 받아 관리자가 되기 위한 체계적인 수업을 받기 힘들다. 또한 여성은 비공식적 연결망에 대한 접근성이 낮고 멘토를 구하기 어렵다. 이로 인해 여성은 조직의 이면 관행이나 정치에 대해 잘 알기 어렵고, 도전적이며 가시적인 과제를 부여받지 못한다. 특히 공식·비공식 의사소통 및 의사결정 과정에서 소외된다는 점은 매우 치명적이다. 정보는 조직 리더십의 중요한 자원이자 권력의 원천이기도 한다는 점에서 여성이 공식·비공식적 연결망에서 소외된다는 것은 리더십 역할 수행에 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

면담을 통해 여성팀장으로서 리더십을 발휘하는 데 어려운 점에 대해 파악한 결과, 여성팀장들은 남녀차별 인식에 따른 여성팀장에 대한 신뢰 저하, 술자리 위주의 회식문화 적응이

가장 어렵다고 지적하고 있다. 이를 극복하는 방안으로는 업무능력 배양을 통한 자신감 함양, 부하직원의 상황을 세심하게 고려한 감성 리더십 적용 등을 제시하고 있다.

“남녀역할에 대한 고정관념으로 자신도 모르게 힘들고 어려운 일이 생기면 회피하게 되고 남성들에게 의지하려는 경향이 있다. 업무능력을 키우고 전문성을 획득하여 스스로에 대한 자신감을 가지려고 노력한다.”

“주로 민원실에서 근무해오다 보니 다양한 업무경험이 부족해 중요한 업무가 주어졌을 때 어떤 부서와 협조해야 할지, 또 어떻게 문제를 풀어나가야 할지 몰라 답답한 경우가 있다. 각 부서 업무보고 자료 등을 통해 시정 전반에 관심을 갖고 가능한 많은 지식을 습득하고자 한다.”

“술잔 돌리는 회식문화에 적응하기 힘들고, 술자리를 피하다 보니 잃는 것도 많다. 모성애를 통해 부하직원에게 공적으로나 사적으로 조언을 많이 해주려고 한다.”

### 3) 여성팀장이 보완해야 할 리더십 역량

여성팀장들이 부족하거나 보완해야 할 역량에 대해 질문하였다. 그 결과 자신감, 네트워킹, 문제해결능력, 추진력, 적극성, 업무전문성, 조직충성도 등을 꼽았다. 이 같은 현장에서의 면담 결과는 앞서 실시한 설문조사 결과와 거의 일치하는 것으로 나타났다. 문미경 외(2009)가 남녀공무원간 역량에서의 강약점에 대해 조사한 바에 의하면, 여성들은 정보수집능력, 주변 환경 이해도, 변화주도능력, 전략적 사고능력이 부족하며, 그 원인으로는 가사 및 육아 부담과 여성 자신들이 어렵고 힘든 격무부서의 업무를 기피하려는 경향에서 기인한다고 보고 있다.

“여성은 가정과 일, 육아에 있어 어느 하나도 소홀히 할 수 없다보니 조직에 대한 충성도가 낮게 나타날 수밖에 없다. 조직충성도와 몰입도를 향상시키는 것이 좋을 것 같다.”

“남성들은 두 명 이상만 모여도 모임을 만든다는 말을 할 정도로 주변사람을 조직화 하려는 속성이 있으며, 상하좌우 네트워킹을 통해 정보를 공유하여 업무를 원활하게 추진한다. 반면에 여성들은 네트워킹이 부족해 인사 등의 중요한 정보로부터

소외당하고, 또 앞장서서 주도적으로 나설 경우 나낸다는 소리를 들을까 꺼려하게 된다.”

“중대한 사안이 발생하였을 때 다양한 방안을 강구하고 정보력과 정치력 등을 발휘하여 문제를 해결하는 역량이 부족하다.”

“여성들은 적극성과 추진력이 약하다. 처음 시도하다가 안된다 싶으면 중도 포기한다.”

“그동안 여성공무원을 한정된 부서에 배치하여 업무경험이 풍부하지 못하다 보니 남성공무원에 비해 다양한 바탕지식이 부족하여 업무추진이 원활히 이뤄지지 못할 때가 많다.”

#### 4) 여성팀장 공무원의 리더십 역량 강화방안

여성팀장이 리더십 역량을 강화하려면 무엇보다 스스로의 노력이 절실히 필요하다는 것이 공통된 의견이다. 리더십 교육과 관련 서적을 읽고 자기계발을 위해 지속적으로 노력해야 하며, 업무연찬 등을 통해 전문성을 길러야 한다는 것이다. 또한 여성공무원이 리더십 역량을 지속적으로 쌓아 나가기 위해서는 핵심보직에 여성을 우선 배치하는 것이 필요함을 면담을 통해 알 수 있었다. 공직사회에서 보직은 승진 못지않게 중요한 의미가 있으나, 여성공무원의 경우 주요보직 임용이 남성에 비해 상대적으로 저조하고, 업무의 비중 및 책임도가 낮은 부서에 근무하는 여성이 많아 근무성적평정 등에 있어 불리하게 작용하기 때문이다.

여성팀장 공무원들은 남성공무원들에 비해 경력계획을 세우는데도 소극적이므로 자기 주장을 발휘해서 경력에 도움이 되는 교육을 챙기고, 원하는 보직을 얻기 위해 적극적으로 노력하는 등 경력관리를 철저히 할 필요가 있다고 응답하였다. 이외에도 업무영역의 확대에 따른 중요한 정보를 수집하기 위해 다양한 네트워크를 구축하며, 리더십 향상을 위해 조직 관련 정보와 조직 행동에 대한 피드백을 제공하는 멘토링을 적극적으로 활용하는 것이 필요하다고 지적했다.

“미국 연구결과에 의하면, 남녀 동등하게 평가를 받으려면 남자보다 세배 정도 더 성과를 올려야 동등한 대접을 받을 수 있다고 한다. 따라서 업무능력을 배양하여 전문가가 되어야 한다.”

“여성팀장 공무원들이 다양한 현장경험을 쌓을 수 있도록 공정한 보직 배치가 이뤄져야 할 것이다.”

“여성 스스로의 노력이 무엇보다 필요하다. 업무연찬도 열심히 하고, 관련 교육도 받고, 리더로서 갖추어야 할 소양을 독서를 통해 터득해야 한다.”

## V. 결론 및 제언

최근 여성의 사회진출이 활발해지면서 여성공무원의 수가 증가하고 있으며, 공직 내 여성 관리직 비율도 점진적으로 증가하고 있다. 특히 지방자치단체 여성공무원 6급 이상의 중간관리계층의 진출이 두드러지게 증가하고 있다. 그러나 우리나라 공직사회는 공식적인 법·제도적인 측면에서 양성평등을 보장하고 있지만, 일반 민간기업 조직보다 훨씬 보수적이고 남성 편향적인 문화가 지배하고 있어 여성공무원들이 리더십을 발휘하는 것은 어려운 실정이다. 이에 본 연구에서는 여성공무원의 리더십 향상을 위해 지방자치단체 여성공무원 팀장을 대상으로 리더십 역량모델을 연구하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지방자치단체 여성팀장이 갖추어야 할 리더십 역량으로 개인속성 역량군(7개 역량), 업무수행 역량군(9개 역량), 조직관리 역량군(10개 역량), 대인관계 역량군(6개 역량) 등 총 4개 역량군 32개 역량을 도출하였다. 둘째, 역량의 중요도 수준 분석결과, 개인속성 역량군에서는 책임감, 업무수행 역량군에서는 업무전문성을, 조직관리 역량군에서는 동기부여능력, 대인관계 역량군에서는 팀워크 증진을 가장 중요하게 인식하는 것으로 나타났다. 직렬에 따라서는 전 역량군에서 직렬간 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 근무년수에 따른 역량 중요도 차이에서는 책임감과 적응력, 인재육성, 자기통제력 등이 근무년수가 짧을수록 중요하게 인식하고 있었다. 또한 최종학력에 따른 중요도 차이에서도 책임감과 적응력, 인재육성 등이 대학 이상 고학력자가 전문대 이하 졸업자보다 역량 중요도가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 각 역량의 중요도와 이에 대한 본인의 수행수준의 차이 분석결과, 개인속성 역량군에서는 적응력이 가장 크게 차이를 나타냈으며, 업무수행 역량군에서는 기획력이 현격한 차이를 보이고 있었다. 또한 조직관리 역량군에서는 변화주도력의 차이가 가장 뚜렷했으며, 대인관계 역량군에서는 인맥관리가 가장 큰 차이를 보였다. 이러한 중요도와 수행도 차이를 줄이기 위한 방안으로는, 부단한 자기계발, 리더십 교육과 훈련 참여, 대화를 통한 소통, 다양

한 현장경험 등을 통해 리더십 역량을 강화해야 한다는 의견이 도출되었다.

마지막으로, 일선현장에 근무하는 여성팀장을 대상으로 면담을 실시한 결과, 여성공무원들이 리더십 발휘를 어렵게 하는 장애요인이 존재함을 알 수 있었다. 우선 경력관리의 어려움으로, 직장가 가정이라는 이중 부담에 시달려야 하는 여성들은 경력개발에 남성보다 소극적일 수밖에 없다는 것이다. 또한 우리사회에 팽배해 있는 성별도식이 여성들의 보직경험을 제한하게 만들고 결국 리더십 역량을 개발하는데 부정적인 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있었다.

세계화, 정보화 등으로 급속하게 변화되고 있는 행정환경에 적극적으로 대응하고 지방행정의 경쟁력을 확보하기 위해 지방자치단체 여성팀장들의 리더십 역량을 강화하도록 지원하는 방안에 대해 몇 가지 제언하고자 한다. 첫째, 앞서의 조사결과를 통해 나타난 여성팀장들이 상대적으로 현저히 부족한 역량에 대한 맞춤형 교육훈련을 실시한다. 중요도와 수행도간 차이가 크게 나타나 우선 육성이 필요한 인맥관리, 변화주도력, 기획력, 팀워크 증진, 여성후배 육성, 협상력, 통솔력, 정치력, 전략적 사고, 조정·통합력, 의사소통 등의 역량 수준을 제고하기 위해 각각의 내용에 적합한 교육과정을 마련하여 제공한다.

둘째, 여성공무원들이 공직 내에서 자신의 업무능력을 인정받고 주요보직과 주무 과에 배치되어 다양한 보직을 경험할 수 있는 기회를 부여해야 한다. 즉, 여성공무원에 대한 적극적인 인사관리를 실시해 기획·예산·인사·감사 등 주요보직에 여성을 우선 배치한다. 셋째, 여성공무원의 리더십역량 제고를 위해 네트워크를 구축하고 멘토링을 적극 활용한다. 본 연구 결과에서 밝혀졌듯이 여성공무원들이 본인이 맡은 업무에는 능하나, 인맥관리 등 네트워크에 약한 것으로 드러났다. 특히 관리직으로 올라갈수록 업무영역이 확대되므로 다양한 네트워크를 구축하는 것이 필요하다. 또한 남성의 네트워크로부터 소외되고 각종 정보로부터 차단되어 권력 기반이 취약한 여성공무원에게 조직 관련 정보와 조직행동에 대한 피드백을 제공하는 멘토링을 적극적으로 활용할 필요가 있다(김양희, 2006).

넷째, 여성공무원 리더십 역량 제고를 위해서는 무엇보다 여성공무원 스스로 직업의식을 고양하는 것이 중요하다. 여성공무원이 자기개발에 소극적으로 대처하고, 직업의식이 남성공무원에 비해 낮다는 조사결과가 있다. 문미경(2008)이 여성공무원을 대상으로 한 자기개발 노력 여부에 관한 질문에 '보통'이 42%, '하고 있지 않다'가 32%라고 대답했으며, 승진에 있어 불리한 이유에 대해서도 여성공무원의 10%가 직업의식이 남성공무원에 비해 낮다고 응답했다. 따라서 여성공무원들이 성공한 리더가 되기 위해선 여성 스스로 적극적인 사고방식과 함께 자기 자신의 개발을 위한 노력이 요구된다. 이를 위해 여성공무원들도 공직을 자아실현 또는 자기발전의 장으로 인식할 필요가 있다.

끝으로, 본 연구의 제한점으로는 여성팀장만을 대상으로 연구를 실시하여 남성팀장이 바

라보는 여성팀장으로서 가장 중점적으로 수행해야 할 역량이나 여성팀장의 가장 부족한 역량 등 남녀팀장들이 각각 인식하는 여성팀장의 리더십 역량을 비교하기 어려웠다는 점이다. 그러므로 향후 여성공무원 팀장의 리더십 역량모델 연구에서는 여성팀장 본인이 인식하는 리더십 역량과 남성팀장들이 인식하는 여성팀장의 리더십 역량에 관한 비교 연구가 필요하다.

## 【참고문헌】

- 강현희·박통희. (2005). 중앙정부의 중상위직 여성공무원의 리더십 유형. 『한국여성연구원』.
- 강혜련. (2005). 여성과 조직 리더십. 『학지사』.
- 권용수·서성아. (2001). 공무원 직무수행역량 평가모델. 『한국행정연구원』.
- 김선권. (2009). 군무원 직무수행역량 모델개발과 평가에 관한 연구. 『목포대학교』.
- 김성국. (2008). 조직과 인간행동. 『명경사』.
- 김양희. (2006). 여성, 리더 그리고 여성리더십. 『삼성경제연구소』.
- 김용재. (2007). 공군 조종영관장교의 리더십 핵심역량 진단 및 개발방향 연구. 『국방대학교』.
- 김은경. (2006). 간호 리더십 역량모델 개발. 『국방대학교』.
- 김진모·주대진·이진화·길대환·주현미·이정은. (2007). 일반모델 덧씌우기 방식을 적용한 농촌지도공무원 역량모델 개발. 『농업교육과 인적자원개발』, 39(2): 115-138.
- 김한나. (2009). 대학조직의 리더십 역량모델 개발: A대학교 행정부서 팀장을 중심으로. 『한양대학교』.
- 김혜숙·장재운. (2008). 여성공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 『이화여대아시아여성센터』.
- 문미경. (2008). 정부를 움직이는 여성의 힘, 왜 적은가. 『한국학술정보』.
- 문미경·김혜영·금창희. (2009). 공공부문 관리직여성 핵심역량 강화 지원방안. 『한국여성정책연구원』.
- 박천오. (2009). 한국 중상위직 행정관리자의 주요 리더십 역량에 관한 실증 연구. 『행정논총』, 47(2).
- 박천오·김상묵. (2004). 정부산하단체 임원의 공통 직무수행역량 설정에 관한 연구. 『한국사회와 행정연구』, 15(1): 1-25.
- 박통희·한상일·양진무·김둘순·이현주·백선정·최정아·권효진. (2004). 편견의 문화와 여성리더십: 여성공직자의 역할모형. 『대영문화사』.
- 예언정. (2006). 여성공무원 리더십 조건: 경상북도 여성공무원을 중심으로. 『경일대학교』.
- 윤선동. (2007). 공군 영관장교 리더십 핵심역량 연구: 특기군별 리더십 핵심역량 분석을 중심으로. 『국방대학교』.
- 이선이·윤소연·김혜숙. (2007). 공공부문 여성 리더가 처한 조직 환경에 대한 인식: 조직유형별 차이 분석. 『한국심리학회지』, 12(4): 491-518.
- 이시연. (2006). 관리직 여성공무원 역량 강화에 관한 연구. 『한국과학학술집』, 26(1): 91-118.

- 이창길. (2008). 중앙부처 계층 상호간의 직무역량 기대격차에 관한 연구: 재정경제부의 중간관리층을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 7(2): 87-115.
- 이혜선. (2006). 지방자치단체 여성공무원 리더십 실증에 관한 연구: 5급 이상 관리직 여성공무원을 중심으로. 『단국대학교』.
- 이화영. (2009). 조직 속의 여성리더십. 『숙대아시아여성연구소』.
- 이흥민·조소연·최관섭·이강희. (2009). 공공부문 전략적 인적자원관리를 위한 HR인사이트. 『중앙경제』.
- 정찬동. (2010). 핵심역량과 인재평가. 『과코디자인』.
- 조선미. (2004). 중간관리층 공무원의 리더십교육 요구분석: 노동행정 공무원을 대상으로. 『연세대학교』.
- 주인중·김덕기·정종태·김호현·최선아. (2010). 기업체에서의 역량모델 개발과 활용실태 분석. 『직업교육연구』, 29(3): 309-334.
- 허전. (2006). 중앙행정부처의 남성과장과 여성과장의 리더십 비교. 『한국사회와 행정연구』, 17(3): 107-130.
- 중앙인사위원회. (2001) 대한민국 정부 역량모델 개발 및 구축. 『삼일회계법인』.
- 통계청. (2011). 경제활동인구연보.
- 행정안전부. (2011). 지방자치단체 인사통계.
- 행정안전부. (2010). 행정안전부 통계연보.
- Dubois, D. D. (1993), *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy For Organizational Change*, HRD press, inc.
- Gebelein, S. H. (1996). Employee Development: Multi-Rather Feedback Goes Strategic. *HR Focus*, 73(1), 87~98.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art And Science Of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors In Organizations*, CA: Jossey-Bass.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Parry, S. R. (1996), The quest for competencies, *Training*, 33(7), 48-56.
- Sparrow, P. (1996). Too good to be true? *People Management*, 5 December, 22 - 29
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*, NY: John Wiley And Son, Inc.

