

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

| 일 시 | 2009년 9월 4일 금요일 13:00~17:30

| 장 소 | 한국여성정책연구원 본관 2층 국제회의장

| 주 최 |  여성부
Ministry of Gender Equality

| 주 관 |  한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

안녕하십니까?

한국여성정책연구원은 기업의 여성 관리직 진출현황을 파악하고 이를 제고할 수 있는 지원방안을 모색하고자, 2008년에 이어 올해에도 “기업경쟁력의 조건과 과제”를 주제로 여성관리자패널 학술포럼을 개최합니다.

외국과 비교할 때 여성들의 관리직 비중이 낮다는 것이 우리나라 여성지위에서 문제점으로 지적되고 있으나, 우리나라 여성관리자들의 경력추구의지와 경력개발에의 적극성은 남성관리자와 비교해서 뒤지지 않는 것으로 나타나고 있습니다. 이에 여성부와 한국여성정책연구원은 여성관리자패널조사를 이용한 연구결과를 바탕으로 관련 전문가들과 함께 기업의 여성인력활용에 대한 여론을 환기시키고 기업에서의 그 효과성에 대한 논의를 통해서 향후 정책방향을 모색해 보고자 합니다.

바쁘시더라도 다양한 의견을 공유하는 유익한 토론의 자리가 될 수 있도록 많은 참석 부탁드립니다.

2009년 9월

한국여성정책연구원 원장 김 태 현

| Program

13:00~13:30	등 록
13:30~13:40	개 회 사 김태현 (한국여성정책연구원 원장)
	축 사 변도윤 (여성부 장관)

제 1 부

사회: 김태홍 (한국여성정책연구원 선임연구위원)

13:40~14:10	주제발표1: 적극적 고용개선조치의 차별개선 효과에 대한 연구 이주희 (이화여자대학교 사회학과 부교수) 정성진 (이화여자대학교 사회학과 사회학)
14:10~14:40	주제발표2: Female Representation, Foreign Ownership, and Corporate Performance: Evidence from KWDI Survey Data Jordan Siegel (Harvard University, The School of Business 교수) 변인수 (M.I.T., Urban Studies & Planning)
14:40~15:10	주제발표3: 한국 기업의 성 다양성 관리에 영향을 미치는 선행요인과 그 결과에 대한 연구 이종건 (중앙대학교 경영학과 조교수) 성상현 (동국대학교 경영학과 조교수)
15:10~15:40	토론자 신은종 (단국대학교 경영학과 부교수) 오계택 (중앙대학교 경영학과 조교수) 김경윤 (노동부 여성고용과 과장)

제 2 부

사회: 민무숙 (한국여성정책연구원 선임연구위원)

16:00~16:30	주제발표4: 근로자의 일-가족 상호작용 및 여성친화적 조직지원이 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과 김효선 (중앙대학교 경영학과 부교수) 차운아 (중앙대학교 경영학과 부교수)
16:30~17:00	주제발표5: 여성친화제도 활용과 작업장 특성 민현주, 임희정, 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)
17:00~17:30	토론자 김태규 (고려대학교 경영학과 조교수) 조신숙 (여성부 인력개발기획과 과장)
17:30	폐 회

□ 적극적 고용개선조치의 차별개선 효과에 대한 연구	1
이주희 (이화여자대학교 사회학과 부교수)	
정성진 (이화여자대학교 사회학과 사회학)	
□ Female Representation, Foreign Ownership, and Corporate Performance: Evidence from KWDI Survey Data	17
Jordan Siegel (Harvard University, The School of Business 교수)	
변인수 (M.I.T., Urban Studies & Planning)	
□ 한국 기업의 성 다양성 관리에 영향을 미치는 선행요인과 그 결과에 대한 연구: 여성인력패널자료를 중심으로	29
이종건 (중앙대학교 경영학과 조교수)	
성상현 (동국대학교 경영학과 조교수)	
□ 근로자의 일-가족 상호작용 및 여성친화적 조직지원이 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과	53
김효선 (중앙대학교 경영학과 부교수)	
차운아 (중앙대학교 경영학과 부교수)	
□ 여성친화제도 활용과 작업장 특성	75
민현주, 임희정, 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)	

◆ 발표 1 ◆

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

적극적 고용개선조치의
차별개선 효과에 대한 연구

이주희 (이화여자대학교 사회학과 부교수)

정성진 (이화여자대학교 사회학과 사회학)

I. 서론

적극적 조치는 구체적인 고용목표를 정해진 기간 동안 달성하도록 설정하여 차별을 받고 있는 인구집단에 대해 실질적인 고용상의 평등을 성취하는 것을 의미한다. 적극적 조치는 인종이나 성의 다양성을 확보하는 것이 기업은 물론 균형 있는 사회발전을 위해 필수적이며, 과거나 현재의 차별로 인한 피해를 보상하기 위해 단순한 차별금지를 넘어서는 적극적 행동이 요청된다는 철학에 기반하여 실시되었다. 우리나라에서도 여성인력 및 여성관리직 규모확대를 위해 노동부는 2005년 말 남녀고용평등법을 개정하여 2006년 3월부터 이러한 적극적 고용개선조치를 실시하고 있다. 주요 적용대상 기업은 상시근로자 500인 이상을 고용하는 민간 사업체¹⁾와 50인 이상의 공공기관이다. 적극적 고용개선조치 대상기업은 의무적으로 매년 5월 말까지 직종별·직급별 남녀근로자 현황을 제출하고 여성 고용 혹은 관리자 비율이 동종업종 평균의 60%에 미달한 기업은 고용관리개선계획 등을 수립하여 매년 10월 15일까지 노동부에 보고하고, 1년 후에는 이행실적을 제출하게 되어있다.

우리나라의 경우 1989년 남녀고용평등법에 여성을 잠정적으로 우대할 수 있는 법적 근거가 마련된 이후 채용 목표제 등 공공부문에서의 적극적 조치가 일부 실시된 바 있으나(김엘림, 1990; 김유경, 2001), 사부문에서는 이러한 적극적 고용개선조치가 유일함에 따라 이 정책은 실시 이전부터 상당한 관심의 대상이 되어 왔다(김경희, 2002; 황정미, 2002). 이러한 관심의 근거에는 바로 여성의 경제활동참가율이 오랜 기간 50% 전후로 정체되어 있고, 취업한 여성의 대다수가 비정규직으로 고용되어 있으며, 여성의 관리직 진출을 저해하는 상당한 성 차별이 존재하고 있는 한국 여성고용의 현실이 존재하고 있다(이주희, 2004). 이러한 상황으로 인해 정부에서 실시하고 있는 여성고용정책이 양적으로 증가한 것은 사실이나, 그 실효성에 대한 평가는 아직 본격적으로 이루어지고 있지 못하다. 특히 적극적 고용개선조치의 경우 현재 그 효과를 둘러싸고 상당한 의문이 제기되고 있는 만큼, 이 정책의 향후 수정 및 보완을 위해서라도 정책적 효과를 다차원적으로 검증할 필요가 있다.

이 연구는 한국여성정책연구원의 남녀관리자 패널자료분석을 통해 적극적 고용개선조치가 기업체에서 어느 정도의 실효성을 가지고 있는지 조사한다. 비록 3년간의 시행기간이 지났 다 하더라도, 이는 아직 양적인 여성고용의 증대여부를 확인하기에는 지나치게 짧은 기간이다. 따라서 이 논문에서는 적용대상기업의 인사담당자와 남녀관리자의 정책인지도 및 수용도, 그리고 인사담당자의 적극적 고용개선조치에 대한 평가 및 판단과 해당 기업 여성 관리직의 차별경험유무 비교를 통해 간접적으로 이 조치의 향후 정책적 파급력을 검토하고자 한다. 본격적인 자료 분석에 앞서, 다음 절에서는 한국에서의 적극적 고용개선조치의 벤치마킹 대상이었던 미국 연방계약준수제도(Federal Contract Compliance Program)과의 비교를

1) 2006년 3월 1일 시행당시에는 1,000인 이상 고용 사업체에만 적용되다가 2년간의 유예기간을 거쳐 2008년 3월 1일부터 500인 이상 사업체에까지 확대되었다.

통해 이 제도의 주요 특성을 파악한다. 정책 결과의 보고에 이어 토론 및 결론을 논의하는 절에서는 이 실태 분석에 기초하여 적극적 고용개선조치의 실효성을 제고할 수 있는 개선방향을 제시한다. 미국 등 선진국에서는 어느 정도 효과를 거둔 적극적 조치가 우리나라에서는 어떻게 시행되고 있는지 구체적으로 파악할 수 있는 연구이다.

Ⅱ. 한국 적극적 고용개선조치의 제도적 특성: 미국 연방계약준수 제도와의 비교

1. 정책에 대한 낮은 인지도

우리나라의 적극적 고용개선조치는 참여정부 시기 정부 주도로 단기간 동안 마련되어 실시된 정책이다. 정부 출범 초기부터 이 정책에 대한 언급이 일부 실시된 것은 사실이나, 본격적인 정책 개발은 2003년도 이후에야 시도되었으며(김태홍 외, 2003), 따라서 정책적 홍보의 시기도 겨우 1~2년에 불과할 만큼 매우 짧았다. 그 정책개발 기간 동안 집중적인 조사의 대상이었던 미국 연방계약준수 프로그램의 경우 1965년 존슨 대통령의 행정명령 11246호에 근거하여 계약준수제 집행기관을 확고하게 구축하기 훨씬 이전인 1940년대부터 이와 관련된 행정명령이 발전되기 시작한 바 있다(OFCCP, 1998).

이와 관련된 첫 번째 행정명령은 1941년 루즈벨트 대통령의 행정명령 제 8802호이다. 루즈벨트 대통령은 처음으로 방위산업의 정부조달기업 계약서에 인종, 종교, 피부색, 혹은 국적으로 인한 차별금지를 요청하는 조항을 포함하였으며, 차별과 관련된 고발내용을 접수하고 조사할 수 있는 공정고용관행 위원회(Committee on Fair Employment Practice)를 설립하였다. 1943년의 행정명령 9346호는 차별금지조항을 방위산업 뿐 아니라 모든 산업의 정부조달기업 및 하청기업에 확대하였다. 그러나 공정고용관행 위원회에 이행을 강제할 수 있는 권한은 없었다. 트루먼 대통령의 1951년 행정명령 10308호는 정부계약준수 위원회를 설립하여 기존 계약준수 프로그램을 검토할 수 있게 하였는데, 이 위원회는 계약당사자 정부기관이 계약 종료 및 해지를 할 수 있는 권한을 가져야 한다고 제안하기 시작하였다. 이에 이어 1953년의 아이젠하워 대통령 행정명령 10479호는 닉슨 부통령이 위원장인 계약준수위원회를 구성하고 정부의 이행강제권한 필요성을 재확인하였다.

미국 역사상 처음으로 정부조달기업이 적극적 조치를 취할 것을 명령한 대통령은 케네디 대통령이었다. 1961년 그의 행정명령 10925호는 정부기관에 조달기업과의 계약서에 인종, 종교, 피부색, 혹은 국적으로 인한 차별을 극복할 수 있도록 동등한 고용기회를 보장하는 조치를 취하도록 요구하는 조항을 포함하도록 강제하였다. 이에 따라 대통령직속 평등고용기회위원회(President's Committee on Equal Employment Opportunity)가 청문회 개최 뿐 아니라 이행을

강제할 수 있는 권한을 가지게 되었다. 이 위원회는 고용차별유형에 대한 7개 산업조사(석유 화학, 섬유, 철강, 담배, 항공, 조선, 식품가공)에서 흑인이 매우 저기술 저임금직에만 격리되어 있다는 사실을 발견하고 제도화된 차별에 대한 시정 필요성 강조하였다. 그러나 이행을 강제할 수 있는 권한을 가졌음에도 행정명령에 따른 제재가 이루어진 사례는 없었는데, 이는 조달기업의 위반을 확고히 증명할 수 있는 통계적 기준을 확립하지 못하였기 때문이기도 하다. 존슨 대통령은 1967년의 행정명령 11375를 통해 처음으로 차별 금지요소에 성(gender)을 포함하기 시작하였다. 이 행정명령으로 인해 연방정부와 계약을 체결한 기업은 현재의 차별을 금지함은 물론 과거의 차별로 인해 발생한 결과를 시정하기 위하여 적극적 조치 계획을 수립하고 그 목표(goals)와 이행계획(timetables)을 문서로 제출해야 할 의무를 갖게 되었다.

이처럼 미국이 적극적 조치에 대한 광범위한 사회적 합의를 획득하게 된 1960년대 이전부터 이와 관련된 조치를 점진적으로 발전시켜 온 데 반하여, 우리나라의 경우는 이러한 사회적 합의마련의 기반조차 없는 상태에서 이 정책을 실시하게 되었기 때문에, 이에 대한 기업의 수용도가 매우 낮은 특성을 보인다. 조준모·권태희(2008)의 120개 기업 인사담당자 대상 2007년 조사에 따르면, 이 제도의 도입이 시기상조라고 응답한 사업체의 비중이 51%에 이르며, 그 사유로 제도도입이 정치적인 목적으로 설계되어 제도에 대한 충분한 준비기간이 부족하다는 응답이 과반수를 넘는 55%에 이르는 것을 알 수 있다. 우리나라의 기업경영의 현실과 부적합하다는 응답이 21%, 기업자율에 맡기는 것이 더 효과적이라는 응답도 16%로 나타났다.

2. 이행의 강제력 부재

우리나라의 적극적 고용개선조치가 미국의 계약준수제와 중요하게 차이나는 점은 이행을 강제할 수 있는 방안을 마련하지 않고 기업의 자발적 이행에 근거하여 제재조치 없이 우수기업에 대한 포상만을 제공하는 방식으로 제도를 디자인했다는 점에 있다. 이는 제도 마련 당시 기업에 대한 규제를 최소화하고 시장친화성을 훼손하면 안 된다는 정부의 강력한 의지가 작동했기 때문이다. 이행을 강제할 수 있는 최소한의 규제 없이 이 조치가 실효성을 거둘 수 있기를 기대하기 매우 어렵다. 미국의 사례는 바로 이러한 조치의 실효성이 정부의 실질적 규제력²⁾에 의해 크게 좌우된다는 점을 웅변적으로 증명하고 있다.

미국에서는 1960년대의 자발적 이행에 대한 강조에서 벗어나 70년대에는 닉슨과 카터 대

- 2) 미국의 노동부 장관은 모든 정부 조달 계약자들과 하청계약자들이 이 명령을 준수하도록 지도하여야 할 뿐 아니라 규칙 또는 법규를 실행할 책임이 있다. 계약에 포함되어 있는 평등한 고용 기회와 관련된 조항을 계약자나 하청계약자가 따르지 못하고 있다면, 정부 내 해당 계약기관과의 상의 후에, 계약기관이 계약 자체나 혹은 계약의 일부를 취소, 해지, 보류하도록 지시하거나 취소, 해지, 보류하도록 해야 한다. 계약은 전적으로 취소, 해지, 보류될 수 있으며, 계약의 지속 여부는 노동부 장관이 향후 준수프로그램을 승인해 주었는가의 여부에 달려있다. 노동부 장관이 그렇게 지시한다면, 계약기관은 입찰자나 예비 계약자가 만족스럽게 이 명령의 조항을 준수하거나 노동부 장관이 납득할 만한 준수를 위한 프로그램을 제출하기 전까지는 어떤 입찰자나 예비 계약자와도 계약을 체결하지 않아야 한다.

통령의 강력한 지원에 따라 실제적 효과를 가져올 수 있는 제재조치를 실행할 수 있었다. 계약준수국에 시민권 옹호자들이 책임자로 임명되었으며, 그릭스 판결 등 연방 대법원에서도 적극적 조치 시행에 도움이 되는 판정을 내렸다. 1970년대 후반부터는 목표나 이행계획 시간표 보다는 실질적으로 부당차별을 받은 집단을 가려내고, 그들에게 소급하여 보상하도록 명령하는 데 계약준수국이 중점을 두고 활동하였다. 1978-79 두 해 동안 그 어느 기간보다도 더 많은 정부 대상 계약해지가 발생하였는데, 이 기간은 또 가장 많은 수의 여성과 소수집단이 노동시장에 진출한 시기이기도 하다.

이러한 연방계약준수국의 적극적 조치는 1980년대 들어 레이건 행정부의 규제완화 조치에 의해 후퇴되었다. 적극적 조치를 의무적으로 시행해야 하는 대상의 범위가 축소되었고, 목표비율의 설정과 실행계획서는 권고 수준으로 완화되었다. 그에 따라 계약금지 건수는 카터 행정부 시기의 13건에 비해 4건으로 축소되었다. 조지 부시 행정부가 들어선 1989년과 1992년 기간 동안에는 여성인 엘리자베스 돌(Elizabeth Dole)이 노동부 장관으로 임명되면서 기업의 상위직에 여성의 비율을 확대하기 위해 유리천장 폐지 운동이 대대적으로 실시되었고, 연방계약준수국의 활동이 다시 활발해지기 시작하였다.³⁾

레이건 행정부의 규제완화 조치 이후 침체되었던 계약준수제는 클린턴 행정부 시기에 새로운 전기를 맞이하게 된다. 최악의 위반자를 중점관리 대상으로 정하고 제재 조치를 강화하였으며, 분쟁을 조속하게 효율적으로 해결하는 것을 최고의 목표로 삼기 시작하였다. 따라서 연방계약준수국의 차별관련 소송 미해결 건수가 줄어들었고, 고용평등을 위반한 사기업 고용주에 대한 정부의 강한 처벌이 뒤따르게 되었다. 클린턴 정부는 고용차별을 이유로 7명의 정부 계약 기관 및 기업로부터 계약을 금지시켰으며, 계약준수국은 서류 작업을 줄이고, 실행절차를 간소화하고, 직원의 훈련을 확대하는 등 규제조항을 개정 하였다. 동시에 연방정부와 계약을 맺은 기관에 대한 기술적 지원을 강화함으로써 고용 차별을 사전에 예방하는 한편, 모범적으로 적극적 조치를 포함한 고용평등 정책을 시행하는 기업에게 노동부 장관상을 수여하면서 이 제도를 활성화하도록 유도하였다.

3. 협소한 차별시정의 범위

우리나라의 적극적 고용개선조치의 또 다른 특징은 차별시정의 범위가 지나치게 협소하다는 점이다. 미국의 계약준수제는 직종분리 및 임금격차까지 보고의 범위에 포함시킨다. 또

3) 노동부 장관을 위원장으로 하고, 부시 대통령과 의회 지도부에 의해 임명된 총 21명의 유리천장위원회(Glass Ceiling Commission)가 돌(Dole) 상원의원의 수정안이 채택됨에 따라 이 시기에 신설 되었다. 그 이전까지는 계약준수국이 기업 내 여성과 소수자집단의 관리직 진출을 촉진하기 위한 책무를 주로 맡고 있었고, 이 문제에 대한 엘리자베스 돌 노동부 장관의 노력을 기리기 위해 시민권법(Civil Rights Act)은 매년 다양성 경영에 성공한 기업가에게 주는 상을 프란시스 퍼킨스-엘리자베스 돌 상으로 명명하였다(Kandel, 1995).

한 4/5 법칙에 따라 채용이나 승진과 관련하여 한 집단의 선택률이 다른 한 집단의 선택률보다 80% 이상 낮을 경우(예를 들어 여성의 지원자 수 대 실제 채용인원 비율, 혹은 승진대상자 대 실제 승진자 비율이 남성의 그것보다 80% 이상 낮을 경우) 고용차별의 혐의를 두고 있다.

현재 노동부가 실시하고 있는 적극적 고용개선조치는 동종 산업 평균 고용 혹은 관리직 비율의 60%에 미달하는 기업에게만 시행계획서를 요구하고 있다. 이미 평균 자체가 과거 차별의 결과 과소 대표된 여성의 비율을 나타내고 있는 상황에서 이의 60%에도 미치지 못하는 기업에게만 이의 시정을 요구하는 것은 문제가 있다. 또한 현재의 고용평등보고서는 여성고용규모 제출시 “비정규직”의 규모를 따로 구분하여 보고되고 있지 않는데, 이는 여성의 고용지위 자체를 개선하는 데 큰 제약으로 작용할 수 있다. 관리직 비율의 경우에도 동종업체 평균 여성관리직 비율의 60%에 미치지 못하는 기업에게만 시정을 요구하는 것은 더 큰 문제이다. 상당수의 업종에서 엄격하게 정의된 여성 관리직은 1~2명에 불과하거나 아예 존재하지 않아 단 한명의 여성 관리직을 보유한다 하더라도 시정 대상에서 벗어날 수도 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 대상

이 연구의 주요 분석대상은 한국여성정책연구원의 제2차 남녀관리자 패널자료에서 적극적 고용개선조치 및 차별경험유무와 관련된 조사대상자의 응답내용이다. 일반 관리자의 경우 분석 대상은 적극적 고용개선 조치 해당 기업의 관리자들로 총 1,210명이며, 이 가운데 여성관리자가 남성관리자 보다 2배 이상 많다. 학력은 4년제 대학 졸업자가 67.2%로 가장 높게 나타났다. 고졸은 7.7%로 낮은 편이다. 혼인상태는 기혼(유배우) 상태가 65%로 가장 많으며, 미혼인 경우는 34.2%로 나타났다. 평균 연령은 34.2세이며 표준편차는 5.02이다.

기업의 경우 분석 대상은 98사례였다. 대표자 성별이 남성인 곳은 89.8%, 여성인 곳은 10.2%로 대부분 남성이 대표자임을 알 수 있다. 분석 대상 기업의 업종은 제조업이 34.7%로 가장 많았으며, 도소매업이 6.1%로 가장 적었고, 규모면에서 1,000명 이상인 곳이 52.0%, 100-299명인 곳은 4.1%로 나타났다. 사례기업 중 정규직 여성 비율을 살펴보면, 10-19% 비율인 곳이 23.5%로 가장 많으며, 30-39% 비율이 16.3%로 가장 적었다.

〈표 1〉 분석 대상의 일반적 특성

	구분		빈도/평균	비율/표준편차
관리자 (N=1,210)	성별	남성	382	31.6
		여성	828	68.4
	학력	고등학교 졸업	93	7.7
		전문대 졸업	106	8.8
		4년제 대학 졸업	813	67.2
		대학원 석사 이상	193	16.0
		무응답	5	0.4
	혼인상태	미혼	414	34.2
		기혼(유배우)	787	65.0
		이혼	5	0.4
		별거	2	0.2
		사별	2	0.2
	평균 연령		34.2	5.02
기업 (N=98)	대표자 성별	남성	88	89.8
		여성	10	10.2
	업종	제조업	34	34.7
		도소매업	6	6.1
		금융업	33	33.7
		사업서비스업	25	25.5
	규모	100-299	4	4.1
		300-999	43	43.9
		1,000명 이상	51	52.0
	정규직 여성 비율	10% 미만	17	17.3
		10-19	23	23.5
		20-29	22	22.4
		30-39	16	16.3
		40% 이상	20	20.4

IV. 연구결과

적극적 고용개선조치의 정책효과는 궁극적으로 해당 기업 여성인력 비율과 여성관리자 비율에 어떤 변화가 있었는가를 통해 파악하게 될 것이다. 그러나 아직 시행 3년차에 지나지 않아 약 3~5년간의 장기적인 이행계획을 세우는 기업의 변화를 파악하기에 이 방식은 적절치 못하다. 이 연구에서는 따라서 다음과 같은 간접적인 방법을 통해 정책의 향후 효과성을 짚어보고자 한다. 첫 번째 방식은 해당 인사담당자 및 소속 기업 관리직이 이 정책에 대해 얼마나 잘 알고 있으며, 차별해소 가능성에 대해 어떻게 판단하고 있는가를 조사하는 것이다. 노동부는 적극적 조치의 도입을 통해 여성고용의 확대는 물론 인사관리 측면에서도

성별보다는 능력이나 성과에 기초한 제도가 확립되고, 고학력 여성인력의 활용이 증가할 것으로 예상하고 있으나, 이는 제도의 대상자가 정책에 대해 잘 알고 그 효과를 긍정적으로 기대하는 경우에 가능한 일일 것이다. 두 번째로는 적극적 고용개선조치의 취지에 따라 여성채용과 승진을 위해 노력하는 기업과 그렇지 않은 기업에서 여성관리직의 차별경험에 차이가 있는가 여부를 파악하고자 한다. 비록 제도에 대해 모르거나 무관심한 기업이 많다 하더라도, 잘 인지하고 노력하는 기업에서 여성의 차별경험이 유의미하게 감소했다면 이는 제도의 홍보 및 확산의 문제이지, 제도 자체의 문제는 아니기 때문이다.

1. 적극적 고용개선조치 및 차별개선효과에 대한 인지도

적극적 고용개선조치의 경우 성공적인 집행을 위해서는 이 제도를 시행해야 할 인사담당자는 물론 제도의 대상이 되는 관리직 역시 이 정책을 잘 인지하고 기업에 적극적인 실시를 요구할 필요가 있다. 정책 대상자가 제도에 대해 잘 파악하고 적극적인 요구를 하는 경우와 그렇지 못한 경우 기업의 실행의지가 크게 차이날 수 있기 때문이다.

적극적 고용개선조치에 대한 인사담당자와 관리자 응답을 비교 분석하기 위해 인사담당자에게 질문한 적극적 고용개선조치에 대한 인식 문항 중 관리자와 동일하게 질문한 항목을 선택하여 분석한 결과가 <표 2>에 나타나 있다. 우선 적극적 고용개선 조치에 대한 인지도의 경우 총 98명의 인사담당자의 응답의 5점 척도 점수의 평균값은 4.20이며, 남성과 여성 관리자 총 1,208명에 대한 응답 평균값은 2.50으로 관리자보다 인사담당자들이 적극적 고용개선조치에 대해 매우 잘 인지하고 있는 것으로 나타났다. 특히 매우 그렇다고 응답한 인사담당자는 46.9%이나 관리자는 5.9%만 응답하였으며, 전혀 그렇지 않다 및 별로 그렇지 않다고 응답한 인사담당자는 5% 정도이나 관리자의 경우 50% 이상으로 응답하여 인사담당자에 비해 관리자들이 이 정책에 대해 잘 모르는 것으로 드러났다. 관리자의 성별에 따른 인지도를 살펴보면, 5점 척도에서 남성의 적극적 고용개선 조치 인지도의 평균은 2.94, 여성은 2.30으로 남성이 여성보다 더 잘 인지하고 있는 것으로 나타났다. 직접적인 정책대상자가 남성 관리자가 아닌 여성관리자라는 점에서 이는 의외의 결과라 할 수 있다.

적극적 고용개선조치로 여성인력에 관한 차별의 해소가 가능한가에 대한 인사담당자의 응답 평균값은 2.98로 관리자의 평균값 2.86보다 역시 다소 높게 나타났다. 그러나 차별해소 가능성에 대한 인사담당자와 관리자의 차이는 제도 자체에 대한 인지도와 비교하여 이들 두 집단 간 차이가 거의 없으며, 두 집단 모두 보통인 3점을 넘지 않는 만큼, 이들의 적극적 고용개선조치의 차별 해소 가능성에 대한 평가는 긍정적이지 못했다. 관리자의 성별에 따른 차별 해소 가능성 인지도에 있어서는 남성의 평균값이 2.99, 여성의 평균값이 2.79로 남녀 관리자 모두 보통에도 미치지 못하였으며, 여기서도 남성보다 여성의 평가가 낮게 나타났다. 여성 일반관리자의 경우 차별해소효과를 부정하는 응답이 39.6% 이상으로, 긍정하는 응답률

22.4%에 비해 17.2% 높은 것으로 드러났다.

종합하여 정리하자면, 인사담당자는 적극적 고용개선조치에 대해 일반 관리자보다 잘 알고 있었으나 이 정책의 차별개선가능성에 대해서는 큰 기대를 하고 있지 않은 것으로 드러났다. 일반관리자의 경우 남녀 모두 정책에 대한 인지도도 낮았고 정책의 차별개선효과에 대한 기대도도 낮은 것으로 나타났지만, 특히 여성 관리자가 이 세 집단 중 가장 부정적인 평가를 하고 있었다. 실무를 담당하는 인사담당자의 차별개선 효과에 대한 인지도가 높지 않은 사실도 주목할 만하다.

〈표 2〉 인사담당자와 관리자의 적극적 고용개선조치 관련 응답률 비교

(단위: 비율)

적극적 고용개선조치에 대한 인지도				
	인사담당자	관리자		
		전체	남성	여성
전혀 그렇지 않다	1.0	20.4	14.7	23.1
별로 그렇지 않다	4.1	30.5	23.0	40.6
보통이다	15.3	24.4	27.0	23.2
약간 그렇다	32.7	14.2	24.3	9.6
매우 그렇다	46.9	5.9	11.0	3.5
평균	4.20 (N=98)	2.50 (N=1,208)	2.94 (N=382)	2.30 (N=826)
적극적 고용개선조치의 차별해소효과에 대한 인지도				
	인사담당자	관리자		
		전체	남성	여성
전혀 그렇지 않다	7.1	6.0	6.0	6.1
별로 그렇지 않다	20.4	30.2	23.0	33.5
보통이다	44.9	39.4	42.4	38.0
약간 그렇다	22.4	20.7	22.5	19.9
매우 그렇다	5.1	3.6	6.0	2.5
평균	2.98 (N=98)	2.86 (N=1,208)	2.99 (N=382)	2.79 (N=826)

주) 무응답인 경우 제외하였으며, 평균값은 5점 척도 점수의 평균임.

적극적 고용개선조치에 대한 인지도와 관련된 인사담당자의 응답에 따라 관리자 응답이 어떻게 분포되어 있는가가 <표 3>에 제시되어 있다. 인사담당자의 인지도가 낮은 기업에 소속된 관리자의 대다수인 79.5%가 적극적 고용개선조치에 대해 잘 모르고 있는 한편 인지도가 높은 기업에 소속된 관리자 중 대다수인 71.9%도 이 제도에 대한 인지도가 낮아 일반

관리자의 경우 인사담당자의 인지도와 상관없이 이 제도에 대한 지식이 상당히 부족한 것으로 드러났다. 인사담당자의 인지도가 높은 기업에 소속된 관리자 중 이에 대해 잘 알고 있는 관리자는 28.1%에 불과하였다.

적극적 고용개선조치의 차별개선효과에 대한 인지도 역시 위의 경우와 크게 다르지 않았다. 인사담당자의 차별해소가능성에 대한 평가가 낮았던 경우 관리자의 68.2%도 이에 동의하여 낮게 평가하는 경향이 있었다. 인사담당자의 평가가 부정적인 경우 일반 관리자의 평가가 긍정적이었던 경우는 31.8%에 불과하였다. 인사담당자의 평가가 긍정적인 기업에서 이 제도에 대해 긍정적으로 평가하는 관리자는 43.9%로, 이 역시 과반수를 넘지 못하여 인사담당자와의 응답과는 높은 불일치도를 보여주었다.

〈표 3〉 인사담당자 응답에 따른 관리자 응답 조응도

적극적 고용개선조치에 대한 인지도			
응답자/척도		인사담당자 응답 ¹ (N=98)	
		낮음 (6%, N=5)	높음 (94%, N=78)
관리자 (%)	낮음	79.5	71.9
	높음	20.5	28.1
관리자 응답총계		100 (N=44)	100 (N=719)
적극적 고용개선조치의 차별해소효과에 대한 인지도			
응답자/척도		인사담당자 응답 (N=98)	
		낮음 (50%, N=27)	높음 (50%, N=27)
관리자 (%)	낮음	68.2	56.1
	높음	31.8	43.9
관리자 응답총계		100 (N=148)	100 (N=189)

주 1: 인사담당자와 관리자에게 동일하게 질문한 두 문항의 5점 척도 가운데 전혀 그렇지 않다, 별로 그렇지 않다는 낮음으로, 약간 그렇다, 매우 그렇다는 높음으로 구분하였으며, 보통이 따로 응답한 경우는 제외함.

2. 적극적 고용개선조치 시행여부에 따른 차별경험 격차

여기서는 적극적 고용개선조치에 대한 수용도가 높은 기업에서 그렇지 않은 기업에 비해 실제로 여성에 대한 차별이 감소하는 추세를 보이는가 여부를 살펴보고자 한다. 이 제도에 대한 수용도는 해당 기업의 인사담당자가 여성인력의 승진과 채용을 위해 어느 정도 노력하고 있는가를 묻는 응답을 통해 파악하였다. <표 4>에 이렇게 여성고용촉진을 위해 노력하고 있는 기업과 그렇지 않은 기업에서의 여성의 차별경험과 정도를 구분하여 보고하고 있다.

이 분석의 결과는 인사담당자의 노력 여부와는 상관없이, 차별경험을 한 여성이 적극적

고용개선조치에 대한 수용도가 높은 기업에서 더 많이 나타나는 추세를 보여준다. 인사담당자가 여성인력의 채용 및 승진을 위해 노력하는 기업에 있는 여성관리자의 경우, 노력하지 않는 기업에 있는 여성관리자보다 부서업무배치, 보상 및 임금, 인사고과에 있어 더 많은 차별경험을 하고 있는 것으로 드러났다. 교육훈련기회가 유일하게 더 적은 차별경험을 가진 분야였으며, 승진 및 승급의 경우 차별을 경험하는 경우가 29%로, 30%로 나타난 채용 및 승진비율을 높이기 위해 노력하지 않는 기업과의 차이가 단 1%에 불과하였다. 이는 채용과 승진 비율을 높이기 위한 기업의 노력이 다른 영역에서의 차별 해소로 이어지지 않을 뿐만 아니라, 바로 그 승진차별을 해소하는 데에도 별로 도움이 되고 있지 않음을 보여준다.

<표 4>는 또한 차별해소를 위해 노력하지 않는 기업에서 남성이 역차별을 받았다고 느끼는 정도가 노력하는 기업에 비해 현저히 높은 사실을 보여준다. 이러한 사실은 기업의 ‘노력’이 남성 관리자의 역차별을 방지하는 데에는 성공한 것처럼 보이게 한다. 특히 노력하지 않는 기업의 경우 남성관리자가 부서업무 배치에 있어 차별받았다는 경험 정도는 10%로, 여기에 해당하는 여성관리자의 경험 8.6%보다 유일하게 높은 것으로 드러났다.

한 가지 흥미로운 사실은 인사담당자가 여성인력의 채용 및 승진비율 개선을 위해 노력한다고 응답한 경우 남성관리자가 판단한 여성인력에 대한 차별정도가 그렇지 않은 기업보다 전 차별의 영역에서 모두 낮다는 점이다. 이는 앞에서 살펴본 여성관리자와의 경험과는 전적으로 상반되는 평가이다.

〈표 4〉 기업의 여성인력 채용 및 승진 노력여부에 따른 관리자의 차별경험과 차별정도

구분	노력하는 기업 ¹				노력하지 않는 기업			
	차별 경험유무 ²			차별정도 ³ (N=155)	차별 경험유무			차별정도 (N=34)
	남성	여성	합계		남성	여성	합계	
부서업무 배치	5.0	24.4	18.2	2.23	10.0	8.6	9.2	2.76
보상 및 임금	1.3	19.6	14.3	1.92	6.1	18.9	12.9	2.32
교육훈련 기회	3.4	15.0	11.7	1.91	3.0	19.5	12.2	2.29
승진 및 승급	4.0	29.0	21.5	2.04	18.2	30.0	24.7	2.68
인사고과	4.2	26.6	20.3	1.99	9.4	21.4	16.2	2.44

주 1: 여성인력의 채용과 승진 비율을 높이기 위해 노력한다는 인사담당자 응답 가운데 약간 그렇다 및 매우 그렇다로 응답한 기업의 경우임. 전혀 그렇지 않다, 별로 그렇지 않다고 응답한 기업은 노력하지 않음에 포함하였으며, 보통이라고 응답한 경우는 제외함.

주 2: 해당사항 없음과 무응답은 제외하였으며, 해당 기업에 속하는 관리자들 가운데 차별을 경험한 비율을 나타냄. 즉, 해당 기업의 남성 관리자 중 차별을 경험한 비율과 여성 관리자 중 차별 경험한 비율임.

주 3: 해당 기업 내 여성관리자에 대한 차별 정도를 남성 관리자가 판단한 5점 척도를 평균한 값으로, 높을수록 차별 정도가 높음.

이러한 사실은 <표 5>에 나타난 여성관리자의 승진 및 승급상의 차별경험과 관련된 로지스틱 회귀분석결과에서도 확인된다. 기업의 여성인력 승진 비율 증가 노력 여부는 승진상의 차별 경험에 통계적으로 유의미한 영향력을 가지고 있지 않았다. 오히려 주목할 만한 변수는 정규직 여성비율이다. 회사 내에 정규직 여성 비율이 높을수록 승진 및 승급에 있어 차별을 경험할 확률이 낮아진다($b = -.023, p < .01$). 업종의 경우 사업서비스업보다 금융업의 경우 승진 및 승급에서 차별을 경험할 확률이 높은 것으로 나타났다($b = .928, p < .001$). 기업 규모에 따른 차별 경험 차이는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 개인적 특성과 관련된 변수의 경우 남성보다 여성의 경우, 연령이 높을수록, 그리고 교육수준이 낮을수록 승진 및 승급상의 차별을 경험할 확률이 높은 것으로 드러났다.

〈표 5〉 승진 및 승급상의 차별 경험유무에 대한 로지스틱 회귀분석 결과

독립변수		B	S.E	Exp(B)
개인	연령	.075 ***	.019	1.078
	성별(참조: 남성)			
	여성	2.164 ***	.271	8.704
	교육수준	— .231 *	.103	.794
기업	규모	.009	.117	1.009
	업종(참조: 사업서비스업)			
	제조업	.264	.267	1.303
	도소매업	.313	.458	1.368
	금융업	.928 **	.267	2.530
	정규직 여성비율	— .023 **	.008	.977
	여성인력 승진 비율 증가 노력	— .064	.108	.938
	상수	— 3.945	1.014	.019
Chi square		131.136(df=9)***		
-2LL		875.868		
N		1,018		

*** $p < .001$, ** $p < .01$ * $p < .05$

V. 토론 및 결론

2006년 3월부터 본격적으로 실시되어 온 적극적 고용개선조치는 사부문에서 처음 실시되는 차별개선정책으로 많은 관심과 주목을 받아왔지만, 그 효과에 대해서는 많은 의문이 존재해 온 것이 사실이다. 이 연구는 이 정책에 대한 기업 인사담당자와 해당 기업 남녀관리자의 설문조사 분석을 통해 적극적 조치 정책의 확산 실태와 실시 효과를 파악하고자 하였다. 주요 연구결과 및 그에 따른 정책의 개선방향은 다음과 같다.

첫째, 적극적 고용개선조치의 대상 기업의 경우 인사담당자를 제외한 일반 관리자, 특히 여성 관리자의 이 제도에 대한 인지도는 우려할 만큼 낮았다. 이는 이 정책이 충분한 제도적 숙성 기간 없이 지나치게 단기적으로 도입되었기 때문이다. 제도 홍보가 인사담당자를 위주로 진행되었다는 점 역시 원인중의 하나이다. 이 문제를 해결하기 위해서는 적극적 고용개선조치의 대상 기업에 한하여 의무적으로 전 직원을 대상으로 한 교육프로그램을 마련하는 작업과 더불어, 이와 관련하여 보다 광범위한 연구와 성공적인 사례 홍보작업 필요할 것이다.

둘째, 이 제도 자체에 대해서는 잘 인지하고 있는 인사담당자라 하더라도, 제도의 실질적인 차별개선효과에 대해서는 그 평가가 상당히 유보적이었다. 그 원인은 다차원적이다. 미국의 계약준수제와 같이 적극적 조치 제도의 필요성에 대한 공감과 합의가 형성되기 어려운 상황에서 일방적으로 정부에 의해 실시된 점, 기업의 인사담당자를 비롯한 고위경영자의 다수가 남성이 상황에서 기업 내 여성인력에 대한 차별의 정도 및 그 원인에 대한 평가가 여성관리자의 입장이나 제도 마련의 취지와는 다르게 정당한 남녀 간 생산성 차이에 의한 경영상의 판단으로 여겨지고 있다는 점 등도 그 원인들에 포함될 것이다. 이러한 상황에 맞추어 적극적 고용개선제도 자체가 규제를 최소화하는 시장 친화적 방식으로 디자인되었다는 점 역시 이 제도의 실효성이 낮게 평가되는 주요 원인이다. 기업의 인사담당자는 이 제도의 실효성에 대해 가장 잘 평가할 수 있는 입장에 있다는 점에서 이들의 낮은 평가는 제도 디자인 자체에 상당한 수정과 개선이 필요하다는 사실을 시사한다.

셋째, 적극적 고용개선조치에 대한 수용도가 높은 기업에서도 여성 관리자의 차별경험이 전혀 나아지지 않았다는 점은 현재 동종업종 평균 여성관리직 비율의 60%에 미치지 못하는 기업에 한해서만 시행계획서를 요구하고 있는 현 제도의 문제점을 가장 잘 드러내고 있는 결과이다. 이렇게 협소한 규제대상의 지정은 제도 순응에 대한 강제성 부족과 더불어 이 제도를 형식화하는 가장 큰 원인으로 지목된다. 이 제도의 벤치마킹 대상이었던 미국의 계약준수제의 주요 특성, 특히 정부와의 계약해지를 비롯한 실질적인 강제력 확보 및 세심한 집행력을 좀 더 현 제도 안에 포괄하도록 노력할 필요가 있다. 미국에서의 적극적 조치는 단순한 고용비율의 제고 뿐 아니라 여성과 소수자집단에게 보다 높은 고용지위를 보유했을 수

있는 기회 제공을 더 큰 목적으로 기획되었다. 우리나라에서 여성의 고용지위 향상을 위해 가장 시급한 작업은 전반적인 여성의 비정규직화와 직군제 등의 도입을 통해 여성의 승진기회 자체를 박탈하는 기업관행의 개선이다. 평균의 60%에도 미치지 못하는 기업에게 형식적인 이행계획서를 받기보다는 이러한 고용관행의 개선을 위한 근본적인 문제제기와 실질적 규제력의 확보가 무엇보다도 요청된다.

참고문헌

- 김경희, 2002. “남녀고용평등과 적극적 조치의 정치: 미국 AT&T 사를 중심으로”, 이화여자대학교 여성학과 대학원 박사학위논문.
- 김엘림, 1990. 『남녀고용평등법 시행 10년의 성과와 과제』, 서울: 한국여성개발원.
- 김유경, 2001. “성에 근거한 적극적 평등실현조치에 관한 비교법적 연구” 이화여자대학교 대학원 법학과 석사학위논문.
- 김태홍, 이승길, 김미경, 2003, 『정부조달계약 인센티브제도 도입 및 실효성 제고방안 연구』 여성부 정책연구보고서.
- 이주희, 2004. “적극적 조치와 여성노동: 사회경제적 효과를 중심으로” 『한국여성학』 20:3.
- 조준모·권태희, 2008. 『한국 적극적 조치 제도의 성과 결정요인』 한국노동연구원 부설 뉴패러다임 센터
- 황정미, 2002. “적극적 조치(Affirmative Action)와 여성-미국과 스웨덴의 사례를 중심으로” 『경제와 사회』 55.
- Office of Federal Contract Compliance Programs, 1998. *Federal Contract Compliance Manual (FCCM)*. Employment Standard Administration, U.S. Department of Labor.

◆ 발표 2 ◆

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

Female Representation, Foreign Ownership, and Corporate Performance: Evidence from KWDI Survey Data

Jordan Siegel (Harvard University, The School of Business 교수)
변인수 (M.I.T., Urban Studies & Planning)

The literature on multinational firms and organization theory raises the still open question of how multinational firms should best deal with conflicting labor market norms and institutions across the markets in which they operate. At the same time, the literature following Gary Becker's economic theory of discrimination focuses on the question as to whether firms can enjoy higher profitability by going against labor market norms of bigotry and gender discrimination and by hiring members of an excluded demographic group. We aim to contribute to both literatures by asking (a) whether multinational firms that go into South Korea are significantly more likely than local firms to put in place childcare support and other so-called gender-friendly policies and to hire and promote women to positions of senior management, and (b) whether firms (foreign and domestic) enjoy a profitability benefit from hiring women to positions of senior management.

We seek in this research project to contribute to two literatures: (a) the literature on how multinational firms deal with conflicting labor market norms and institutions across the markets in which they operate; and (b) the labor economics literature testing Gary Becker's (1957/1971) economic theory of discrimination, and in particular the theory's prediction of how firms can become more profitable by exploiting other firms' bigotry.

The literature on multinational firms and organizational theory has presented the still-open question of how multinational firms should best deal with multiple, oftentimes conflicting institutions across the markets in which they operate (Ghoshal and Westney, 1992, Morgan et al., 2001). In particular, we know little about how multinational firms should deal with conflicting labor market norms and formal institutions across the markets in which they operate, and despite earlier calls for research on this question (Rosenzweig and Singh, 1991), there has been little work done on the effect of labor market institutions on multinational firms' strategic choice and performance (see one notable exception by Zaheer, 1995; also see Siegel and Larson, 2009).

Our paper also contributes to the literature on the economic theory of discrimination in labor markets. Becker (1957/1971) posited that discrimination is a consumption good of the firm's management and that the firms that discriminate are those willing to pay higher than the market wage (or accept lower than the market-available talent level for the same wage) in order to employ only those from the favored demographic group. By this reasoning, the firms that discriminate should have lower profitability, and the firms that actively hire and promote the excluded group should see higher profits. Over time, bigoted management should be selected out

of the market as they lose their competitiveness advantage to non-bigoted competitors who either take away their market share directly or are willing to buy them out at a premium. Becker (1957/1971) held that sometimes his predictions will not hold, since firms that hold market power, whether through government-endowed monopoly, government-enforced limits on foreign entry and competition, or the development of firm-specific resources and capabilities, will fear rivals less and will be more willing to pay the price of discriminating. Also, Becker predicted that unions were more likely to push firms to discriminate against minority groups and women, although this may have been a feature of the 1950s to 1970s period in which he was writing.

The prior results testing the economic theory of discrimination have been mixed. One set of studies examines whether realized pay discrimination in the U.S. increases or decreases with monopoly power and trade competition. Ashenfelter and Hannan (1986) find that in the U.S. monopolistic markets have more gender discrimination. Within those monopolistic markets, most firms (even those with relatively less market power) discriminate against women. Black and Brainerd (2004) show using U.S. data that industries with increasing exposure to global trade show evidence of less gender discrimination over time.

Another set of studies examines whether the realized pay discrimination in labor markets is primarily due to productive differences among groups or to actual discrimination. Here the evidence has been especially mixed. Hellerstein and Neumark (1999) found using data from Israel that most of the gender pay differences there were due to productivity differences not discrimination. But in the same year Hellerstein, Neumark, and Troske (1999) found evidence of gender pay discrimination in the U.S. using the Worker Establishment Characteristics Database (WECD).

A third set of studies has examined whether there are any performance benefits from hiring the excluded group across countries. Here, the evidence has been in the predicted direction but less than dispositive. Szymanski (2000) showed that English soccer league clubs with a higher proportion of black players outperform other clubs on the playing field, even after controlling for the wage bill. This is an encouraging result for our study, but the remaining question is whether sports league owners are all profit maximizers in their sports business and whether some sizeable proportion of these owners view their clubs as a consumption good and are thus more willing to pay for discrimination than in other parts of the global business world. Hellerstein, Neumark, and

Troske (2002) find cross-sectional evidence in the U.S. of a profit benefit to hiring women when the firm is in an industry with product market power, and that firms which discriminate against women they are punished over time with lower growth or being bought out by nondiscriminators. The remaining question here is whether the cross-sectional evidence here would be robust to a panel analysis with firm-level fixed effects. Also, the result that the profit benefit is greatest in industries with product market power actually goes against one of the primary predictions of Becker's theory and of Ashenfelter and Hannan's (1986) prior empirical result.

Also, Kawaguchi (2007) found for Japan that there was a profit benefit from having a higher proportion of female workers in the 1990s, but that the firms that hired women did not grow faster over time and that only 5 percent of the profit effect was due to gender discrimination anyway. The remaining question about this study is based on Houseman and Abraham (2001), who showed that female workers were significantly more likely to be temporary workers in Japan. Thus it could be the case that the profit benefit attributed to the female labor proportion in Kawaguchi's study is being conflated with the effect of having more temporary workers as a percentage of all workers in Japan. This would in fact be consistent with Kawaguchi's (2007) other finding that most of the gender discrimination in Japan comes from productivity differences not discrimination, although the effect of gender discrimination could in fact be higher once one partials out the effect of temporary workers. In summary, there has been evidence suggesting the existence of a profitability effect, but each prior study has had its own limitations, and as a result there is no consensus about the size or importance of the profit effect in global business.

Through the present project, we hope to make a contribution to both the literature on multinational firms and organizational theory as well as the literature on the economic theory of discrimination. Not only is there a lack of dispositive evidence on the general benefits to hiring excluded groups, but in particular there is little to no evidence to our knowledge on the profit benefits or liabilities to multinational firms of actively hiring and promoting excluded groups in foreign labor markets. Also, while the prior studies of discrimination and profit effects have focused on factory workers, we believe that the effect of gender discrimination on firm performance may be more tightly connected in the management ranks (where hiring an excluded group like female middle and senior managers can have a direct impact on the firm's overall strategy and operational capabilities).

Data

To accomplish this research, we utilize the two waves of the KWDI panel data on Female Human Resource Panel Survey (Survey Covering HR Managers). The first wave was conducted in 2007 and asked companies about their gender demography and gender-related practices as of the end of 2006. The second wave was conducted in 2008 and asked companies about their gender-related demography and gender-related practices as of the end of 2007. At the same time, these survey answers are combined with publicly audited financial data on these firms.

The KWDI company sample was formed by KWDI by examining where the female managers are represented across Korean industries and by firm-level employment size. The KWDI selected a company sample of 350 companies to reflect that population distribution.

Because one of our main goals is to look at the causal effect of changes in gender-related demography and gender-related policies, we focus on the subsample of companies present in both the 2007 and 2008 KWDI survey waves. This sample allows us to use company fixed effects in our main models. Furthermore, we focus on the subsample of such companies with complete data on their managerial demography and financial variables. This core subsample for panel analysis consists of 185 companies. (We also have confirmed that this subsample has characteristics quite similar in mean and distribution to the sample of all companies in the KWDI data, including those with incomplete data.)

Because one of our main goals is to see if foreign-owned firms are more likely to hire female managers and derive a performance advantage from that, we therefore make use of the ownership categories defined by KWDI. In particular, we will focus on the foreign-owned companies and their differences from the other non-foreign-owned companies.

Our main dependent variable of interest is ROA, defined as the ratio of operating profit to total assets. To deal with a few extreme cases, likely involving firms in the process of being reduced in size or firms in the process of rapidly accumulating assets, we winsorize the ROA data at the 1 and 99 percentiles. Our alternative dependent variable is Operating Margin, defined as operating profit divided by total sales, and then multiplied by 100. Here to, because of a few extreme outliers, likely involving firms in the process of being reduced in size or firms in the process of

rapidly accumulating assets, we winsorize the operating margin data at the 1 and 99 percentiles.

The main independent variables involve gender demography and gender-related policy at the firm level. We are interested in the difference between female representation at the total employee population level and female representation at the senior managerial level. Because we think that women can have the greatest effect on corporate performance if they are senior managers, we measure the female ratio of bujangs (general managers) as a key variable of interest. To contrast with the overall female representation, we also utilize the female ratio of core employees. Then, because we are interested in gender-related policy, especially gender-related policy of ambiguous positive or negative causal significance for firm performance, and thus we examine whether firms have implemented a family nursing holiday or not. (We have seen similar results using the menstruation holiday variable. Other gender policy variables seemed to often lack variation or to product any significant differences across firms within this KWDI sample, although we are still in an early stage of data analysis.) Lastly, because we are interested in whether firms are in the process of increasing their hiring of women among the non-managerial and blue-collar ranks, we therefore look at the female ration of sawons that the firm hired.

Key control variables focus on R&D intensity, the log of assets, leverage (measured by total liabilities divided by total assets), and export orientation (exports of merchandise and manufactured products divided by total sales).

Model and Results

Table 1 presents the summary statistics for our panel sample. We would highlight a few kind findings here. First, there is considerable but realistic variation in ROA and operating margins. There is a minority, but not a trivial minority of firms with significant representation of women, especially of managers. That minority is somewhat bigger than in other samples, but that is logical given our earlier note about the sampling design.

Table 1. Summary Statistics

Variable	Mean	Std Dev	Median	Min	Max	Obs
ROA (equal to Operating Profit/Total Assets and winsorized at the 1 and 99 percentile levels)	0.067	0.090	0.053	-0.242	0.404	370
Operating Margin (equal to ((Operating Profit/Total Sales) * 100) and (winsorized at the 1 and 99 percentiles)	6.487	9.885	4.870	-36.090	42.330	370
Female Core Employee Ratio	0.145	0.185	0.053	0.000	1.000	370
Family Nursing Holiday Implemented	0.151	0.359	0.000	0.000	1.000	370
Female Ratio of Sawon New Recruits	0.371	0.232	0.357	0.000	1.000	370
Female Ratio of Bujangs	0.060	0.144	0.000	0.000	1.000	370
R&D Intensity (defined as Ordinary R&D Costs/Sales)	0.010	0.026	2.06E-05	0.000	0.266	370
Log(Assets)	18.555	1.946	18.095	15.421	25.998	370
Leverage (defined as Total Liabilities/Total Assets)	0.542	0.244	0.545	0.063	1.219	370
Export Intensity (defined as the sum of Export Merchandise and Export Production Sales divided by Total Sales)	0.034	0.140	0.000	0.000	0.960	370

Note: The sample is based on the full model 5 of Table 3.

We next examine what explains why some companies have more female senior managers than others. The key independent variable is the foreign ownership, and the control variables include the R&D intensity, the firm size, the firm's leverage, and the firm's export orientation. Because the ownership did not change in these two years, we must therefore run cross-sectional regressions for 2006 and 2007 in Table 2. As shown, we find that foreign-owned companies have a much larger representation of female bujang, a level of senior-level management in Korea, and that this coefficient is statistically significant. It is interesting to point out that within the KWDI sample, the bujang level is where the gender differences are most prominent. We believe this is because the KWDI sample targeted companies that had at least a minimum representation of female management. (In the wider Korean economy, a large percentage of firms still have no female managers at all.) In the KWDI sample, firms have made more progress than the population as a whole in promoting women to the bujang level, and the relatively progressive companies have made more progress in the years since Lee (2002) showed Samsung to be a relatively progressive domestic company for promoting women initially only to the gwajang position in greater and greater numbers. In contrast, we have previously found (Siegel, Pyun, and Cheon 2008) that the overall population of Korean companies naturally has fewer female managers on average. In the general population the meaningful variation in gender representation occurs at the much lower gwajang level. This is interesting as it reflects the fact that women are

in fact increasing their representation at higher and higher levels in the subsample of the general firm-level population where there are at least some female managers.

Table 2. Foreign-Owned Firms Are More Likely To Hire Women as Senior Managers

The following table shows the results of cross-sectional regressions in which the female ratio of bujangs is the dependent variable. The t-statistics appear below the coefficients in brackets.

	Female Ratio of Bujangs in 2007	DV: Female Ratio of Bujangs in 2008
Independent Variable:	Model 1	Model 2
Foreign-Owned Company	0.108 [1.93]	0.132 [2.37]
in both models controlling for R&D Intensity, log(Assets), Leverage, Export Intensity		
Note: *** means significance at the .01 level, ** means significance at the .05		

We next examine the effect of female representation and gender-related policies on company performance in Table 3. Interestingly, we see a large and positive effect of the female bujang ratio on ROA. We also see a smaller and somewhat less statistically significant positive effect on the female sawon hiring ratio on ROA. In addition, we see a small negative effect of the family nursing holiday on ROA, although it is important to emphasize that having a family nursing holiday is actually net-positive for ROA for the subsample of foreign-owned companies. This suggests that foreign-owned companies have arrived at a complementary set of female hiring and gender-related policy that may work consistently together to provide higher ROA, whereas domestic firms that have less female hiring may not see the same positive effects of this gender-related policy on ROA. Next, when we focus on operating margin, we see a large and positive effect once again of the female bujang ratio on this alternative measure of profitability. In the case of operating margin, we see a positive effect of the total female representation in the firm, although we don't see a robust impact of the other gender-related variables on operating margins. This confirms that the female bujang ratio is not only the largest but the most robust of these variables in its positive influence on profitability as measured by ROA or operating margin.

Table 3. Explaining Profitability

The following table shows the results of fixed effects regressions in which ROA is the main dependent variable, and also where Operating Margin is the alternative dependent variable. Robust standard errors corrected for clustering at the firm appear below the coefficients in brackets.

Independent Variable:	DV: ROA (equal to Operating Profit/Total Assets) and winsorized at the 1 and 99 percentiles							Alternative DV: Operating Margin (defined as ((Operating Profit/Total Sales)*100) and winsorized at the 1 and 99 percentiles	
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9
Female Core Employee Ratio						0.028 [0.023]	0.019 [0.029]	5.393 *** [1.934]	5.815 ** [2.375]
Family Nursing Holiday Implemented						-0.019 ** [0.009]	-0.023 ** [0.010]	-1.919 [1.568]	-2.168 [1.769]
Female Ratio of Sawon New Recruits		0.035 * [0.018]		0.034 * [0.018]	0.036 * [0.020]	0.035 * [0.018]	0.039 * [0.020]	2.828 [2.010]	2.951 [2.272]
Female Ratio of Bujangs			0.161 *** [0.046]	0.160 *** [0.049]	0.194 *** [0.054]	0.157 *** [0.051]	0.187 *** [0.057]	10.685 ** [4.432]	12.456 ** [5.757]
Foreign-Owned Company * Female Core Employee Ratio							0.037 [0.038]		-2.650 [2.864]
Foreign-Owned Company * Family Nursing Holiday Implemented							0.044 *** [0.017]		2.512 [1.793]
Foreign-Owned Company * Female Ratio of Sawon New Recruits					-0.022 [0.045]		-0.036 [0.037]		-0.298 [3.702]
Foreign-Owned Company * Female Ratio of Bujangs					-0.179 ** [0.083]		-0.165 * [0.087]		-11.162 [7.014]
R&D Intensity (defined as Ordinary R&D Costs/Sales)	-0.231 [0.509]	-0.256 * [0.491]	-0.200 [0.502]	-0.225 [0.483]	-0.223 [0.484]	-0.232 [0.460]	-0.208 [0.457]	-30.584 [30.111]	-31.173 [30.250]
Log(Assets)	0.011 [0.020]	0.006 [0.020]	0.006 [0.018]	0.001 [0.018]	-0.001 [0.018]	0.009 [0.021]	0.005 [0.021]	1.864 [2.243]	1.731 [2.275]
Leverage (defined as Total Liabilities/Total Assets)	-0.157 ** [0.066]	-0.159 ** [0.065]	-0.151 ** [0.064]	-0.152 ** [0.063]	-0.148 ** [0.064]	-0.168 ** [0.064]	-0.165 *** [0.065]	-13.530 ** [6.343]	-13.125 ** [6.489]
Export Intensity (defined as the sum of Export Merchandise and Export Production Sales divided by Total Sales)	0.014 [0.039]	0.009 [0.038]	0.014 [0.040]	0.010 [0.038]	0.011 [0.039]	0.007 [0.039]	0.011 [0.040]	1.566 [2.937]	1.527 [2.899]
Company Fixed Effects Are Included	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Obs	370	370	370	370	370	370	370	370	370
p value	0.173	0.029	0.002	0.001	0.001	0.000	0.000	0.008	0.020
R-squared	0.067	0.083	0.120	0.135	0.145	0.154	0.172	0.107	0.113

Note: *** means significance at the .01 level, ** means significance at the .05 level, and * means significance at the .10 level

Next, we examine whether foreign-owned firms are seizing greater competitive advantage on average through these gender-related variables in total than are the non-foreign-owned firms. In Table 3, it is at first unclear who benefits more, given some collinearity among the four different interaction terms for foreign ownership with each of the gender-related variables, and given that this collinearity among the interaction terms leads to one negative interaction term. Therefore, we multiply each gender-related coefficient by the subsample mean, and then sum them, first for the foreign-owned companies and then for the non-foreign-owned companies. We find, as shown in Table 4, that foreign-owned companies, even when incorporating the one interaction term with a negative coefficient, enjoy a final net average benefit from female representation and gender-related policy that is positive, large but not unrealistically large (0.007 nominal ROA points, equal to 0.7% higher ROA when expressed as a percentage), in fact large when taking into account that the average profitability in the sample is 0.067 (equal to 6.7% ROA when expressed as a percentage). This is at the same time larger but not unrealistically larger than the net average benefit of 0.005 nominal ROA points (equal to 0.5% higher nominal ROA when expressed as a percentage) enjoyed by the non-foreign-owned firms through their female representation and policy.

Table 4. Foreign-Owned Firms May Benefit As Much Or More From These Gender Policies and Gender Hiring

The following table shows the results of summing the effect of the gender-related variables in Model 7 of Table 3 multiplied by the foreign-owned and non-foreign-owned subsamples at their means.

	Net Effect on ROA
Foreign-Owned Company	0.007 positive ROA points (equal to 0.7% nominal ROA as expressed in percentage terms)
Non-Foreign-Owned Companies	0.005 positive ROA points (equal to 0.5% nominal ROA as expressed in percentage terms)

Discussion and Conclusion

We have found that all firms, both foreign-owned and domestically-owned, were able to enjoy a performance benefit through increased hiring of women, especially at the senior management level. We see support for that in the KWDI panel sample, which is particularly interesting given that the KWDI sample design meant that the companies in the sample had more female managers on average than the Korean firm-level population as a whole. Thus, even for a sample with somewhat higher-than-typical female representation, the increased hiring of women, particularly at senior management levels is associated with an increase performance. It is important to note that all of our models in Table 3 make use of firm-level fixed effects and therefore automatically control for industry affiliation and all other fixed characteristics of each individual company. Importantly, this finding is also robust to using either ROA or operating margin as the alternative dependent variables. Interestingly, although all types of firms can derive a benefit from increased hiring of women, the foreign firms apparently take greater advantage of this competitive opportunity than do the domestically-owned firms. Finally, it is interesting that this KWDI sample shows that women can have a positive effect on performance especially when they get to yet higher levels of management than in prior survey. This is notable, given that other surveys capture the hiring of female managers at an earlier stage. It is notable that firms that are further along in their hiring and promotion of female senior managers derive yet further performance benefits from doing so.

References

- Ashenfelter, Orley, and Timothy Hannan. "Sex Discrimination and Product Market Competition: The Case of the Banking Industry." *Quarterly Journal of Economics* 101 (1986): 149-174.
- Becker, Gary. *The Economics of Discrimination*. 2nd Edition. Chicago: University of Chicago Press, 1957/1971.
- Black, Sandra E., and Elizabeth Brainerd. "Importing Equality? The Impact of Globalization on Gender Discrimination." *Industrial and Labor Relations Review* 57 (2004): 540-559.
- Ghoshal, Sumantra, and D. Eleanor Westney. *Organization Theory and the Multinational Corporation*. London: Macmillan, 1992.
- Hellerstein, Judith K., David Neumark, and Kenneth R. Troske. "Wages, Productivity, and Worker Characteristics: Evidence from Plant-Level Production Functions and Wage Equations." *Journal of Labor Economics* 17 (1999): 409-446.
- Hellerstein, Judith K., David Neumark, and Kenneth R. Troske. "Market Forces and Sex Discrimination." *Journal of Human Resources* 37 (2002): 353-380.
- Kawaguchi, Daiji. "A Market Test for Sex Discrimination: Evidence from Japanese Firm-Level Data." *International Journal of Industrial Organization* 25 (2007): 441-460.
- Lee, Joohee. "Shattering the Glass Ceiling? Successful Gender-Sensitive Human Resource Strategies." Working Paper, 2002.
- Morgan, Glenn, Peer Hull Kristensen, and Richard Whitley. *The Multinational Firm: Organizing Across Institutional and National Divides*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Rosenzweig, Philip M., and Jitendra V. Singh. "Organizational Environments and the Multinational Enterprise." *Academy of Management Review* 16 (1991): 340-361.
- Siegel, Jordan I., and Barbara Larson. "Labor Market Institutions and Global Strategic Adaptation: Evidence from Lincoln Electric." *Management Science* 2009: forthcoming.
- Szymanski, Stefan. "A Market Test for Discrimination in the English Professional Soccer Leagues." *Journal of Political Economy* 108 (2000): 590-603.
- Zaheer, Srilata. "Overcoming the Liability of Foreignness." *Academy of Management Journal* 38 (1995): 341-363.

◆ 발표 3 ◆

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

한국 기업의 성 다양성 관리에 영향을 미치는
선행요인과 그 결과에 대한 연구:
여성인력패널자료를 중심으로

이종건 (중앙대학교 경영학과 조교수)

성상현 (동국대학교 경영학과 조교수)

요 약

여성고용의 확대를 통해 성 다양성(gender diversity)을 확보하여 사회적 요구인 남녀 고용 평등뿐 아니라 기업차원의 경영전략 실현을 도모해야 하는 시점이다. 본 연구는 성 다양성과 성 다양성관리 제도 및 관행에 영향을 미치는 요인과 성 다양성이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 탐색하였다. 이를 위하여 본 연구는 여성부가 2007년과 2008년에 실시한 여성인력패널 자료를 사용하였으며, 분석은 패널자료의 두 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 ‘양시점 교차지연모형(two wave cross-lagged modeling)’을 사용하였다.

분석결과 첫째, 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 많을수록 차년도의 주요 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다. 최고경영자의 여성인력의 중요성에 대한 인식 수준과 강조 정도가 높을수록 차년도의 정규직 여성비율과 대리급 이상 여성비율이 높아지며, 모성보호제도가 잘 갖춰질수록 여성 채용비율이 높아졌다. 둘째, 전년도의 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율, 그리고 여성 채용비율이 높을수록 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 더 증가하였다. 아울러 여성비율이 높을수록 최고경영자의 여성인력 중요성 강조 정도가 높아졌고, 핵심인력 여성비율과 과장급 이상 여성비율이 높을수록 채용 시 여성을 우대하는 제도나 방침이 더 강하게 나타났다. 마지막으로, 전년도의 여성비율은 차년도의 기업성과인 자기자본순이익률(ROE)에 일부 긍정적 영향을 미치며, 전년도의 기업성과 역시 차년도의 여성비율에 대하여 일부 긍정적 영향을 미쳤다.

연구의 시사점은 첫째, HR 제도 및 관행과 여성비율, 여성비율과 기업성과 간의 상호인과 관계를 2개년도 패널데이터를 사용하여 교차지연 회귀분석을 통해 명확하게 밝혔다. 둘째, 기업 내 여성비율이 높아지기 위해서는 최고경영자의 의지와 모성보호 제도가 중요함을 시사한다. 마지막으로, 경영진은 여성비율의 증가가 기업성과에 미치는 긍정적 영향을 인식함으로써 규범적 차원을 넘어 기업의 전략적 성과목표 달성을 위해서도 여성고용의 양적 질적 개선에 주력하는 것이 필요하다.

핵심단어: 성 다양성, 여성비율, 자기자본순이익률, 패널자료, 교차지연모형

I. 서론

기업 조직에서 다양성의 확보와 관리는 차별해소, 비즈니스 기회의 확대, 상호학습 등 중층적인 목적을 갖고 있다. 많은 선진 기업들에서는 특히 여성고용의 확대를 통해 성 다양성(gender diversity)을 확보하여 사회적 요구인 남녀 고용평등의 실현뿐 아니라, 한걸음 더 나아가 경영전략의 실현까지 도모하고 있다. 즉, 사업기회의 발굴과 확장, 상호학습, 조직활성화 등 복합적인 효과를 지향하는 수준으로 다양성을 촉진하는 다각적 활동을 전개하고 있다(권인수, 성상현, 2007; Ely & Thomas, 2001; Murrell & James, 2001; Ocon, 2006; Thiederman, 2003).

한국 기업들의 경우 대부분 아직 성 다양성에 대한 경영전략 차원의 접근 이전 수준인 고용평등이라는 법적요건의 충족을 이루려는 단계에 있는 것이 현실이다. 즉, 사회적 압력과 2006년부터 도입된 ‘적극적 고용개선조치’라는 법적, 행정적 압력으로 인해 수동적으로 여성인력과 여성관리자 비율 향상을 도모하는 수준에 머물고 있는 것이 사실이다. 이러한 현실에서 성 다양성에 영향을 미치는 요인과 성 다양성이 초래하는 결과에 대한 구체적 관계에 대한 지식의 확보는 효과적인 성 다양성 관리를 위해 반드시 필요한 작업이라고 할 수 있다. 성 다양성이 기업의 실질적인 객관적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 점을 밝힐 수 있다면 기업의 사회적 책임에 대한 규범적 요구보다 더 강하게 경영자들의 여성고용 확대에 대한 실질적 니즈를 증진시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 목적은 성 다양성과 성 다양성관리 제도 및 관행에 영향을 미치는 요인이 무엇이고 성 다양성이 기업성과에 미치는 영향은 어떠한지 탐색하는데 있다. 이를 위해 여성부가 2007년과 2008년에 실시한 여성인력패널조사 자료를 바탕으로 실증분석을 하고자 한다. 즉, 성 다양성 관리의 선행요인과 후행요인을 탐색적으로 파악함으로써 여성의 사회진출 증대와 여성친화적인 직장을 만드는데 도움이 되는 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 주요 내용은 다음과 같다. 첫째, 조직의 시장전략(여성 타겟 상품 보유 여부 및 중요성), 최고경영자의 여성인력 중요성 강조 정도, 인적자원관리 제도 및 관행(HR Practices: 이하 HR), 조직문화의 합리성, 인사관리의 공정성, 모성보호제도, 선발 시 여성우대 정도 등 성 다양성 확보와 다양성 관리에 영향을 미칠 것으로 간주되는 요인들의 변화가 실제 여성인력 구성비율에 미치는 영향에 대하여 분석한다. 반대로, 여성인력비율이 성 다양성 확보와 다양성 관리에 미치는 영향을 분석한다.

둘째, 성 다양성과 기업성과(재무적 성과)와의 관계를 파악한다. 이를 위하여 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 여성 채용비율이 기업성과에 미치는 영향을 분석한다. 반대로, 기업성과가 각각의 여성비율에 미치는 영향을 분석한다. 마지막으로, 성 다양성관리 제도 및 관행의 변화와 기업성과 간의 상호관계를 파악

한다. 본 연구는 패널자료를 표본으로 포괄적인 탐색적 분석을 수행함으로써 성 다양성과 관련된 제반 요인들 간의 관계를 파악해 보고 한국 기업에서 보다 유의미한 성 다양성 확대 방안에 대한 시사점을 찾고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 직업과 직무에서 성별분절에 대한 설명이론

여성의 지위에 대한 이론적 설명 틀은 학자에 따라 여러 분류방식이 있다. 여성의 종속적인 사회경제적 지위에 대한 기존 이론은 심리생리학적 과정에 근거한 남성지배와 가부장제의 불가피성을 주장하는 이론, 남성들이 노조와 법률 시스템 및 정치조직을 통해 자기 이익을 보호하려한다는 집단적 조직화 이론, 남편과 아내의 역할전문화를 기반으로 여성이 자신의 시간과 노동을 가사노동이나 임노동에 투입한다는 합리적 선택이론으로 정리할 수 있다(Hakim, 2004: 3). Hakim(2004: 13-17)은 여성과 남성이 현대의 자유사회에서 가정중심적, 일중심적, 그리고 적응적 스타일 가운데 진정한 선택을 한다는 선호이론(preference theory)을 주장하기도 한다.

Glass(1990), Reskin(1993), Anker(1997) 등은 성별 직업분절에 대해 공급측 설명과 수요측 설명으로 구분하여 설명한다. 분절의 주된 이유에 대한 공급측 설명요인은 성역할사회와 성별 특징, 근로자의 선호와 가치, 개인별 생산성의 특징, 노동의 공급규모, 직무기회, 직업적 포부와 직무특성 등이 있다. 이러한 공급측 설명의 이론적 근거는 신고전파적 인적자본론과 개인적 선호이론이다. 신고전파적 인적자본론은 여성의 낮은 인적자본 수준과 성별 사회화의 차이가 여성의 직무기술, 교육, 업무경험 습득의 실패로 귀결된다고 한다. 개인적 선호이론은 유급노동과 가정적 책임 사이에서 여성이 자신의 능력을 극대화하는 직무를 선택한다고 한다.

수요측 설명요인은 첫째, 고용주의 성차별적 선호경향, 근로자에 대한 수요, 노동법과 규제, 한정된 자원으로 인한 경제적 압박으로 인한 고용주의 선호와 관행, 둘째, 고용주의 인사관행에서의 통계적 차별이 있다. 수요측 설명의 이론적 근거는 제도화이론과 노동시장이론이 있다. 제도화이론은 성별 직업분리가 인적자본의 축적 실패에서 비롯된 것이 아니라 직업적 제약에 의해 나타나는 결과로 본다. 노동시장이론은 고용주가 채용관행, 임금구조, 전직 가능성을 결정하는 권력을 보유하고 있다는 점, 그리고 남성 중심적인 강성 노조, 노동법규와 직무기술서 및 작업환경의 현상유지적인 특성에서 근거를 찾는다.

본 연구는 사회일반적인 여성의 사회적 지위 가운데 특히 기업조직에서의 여성의 지위에 관심의 초점을 두고 있다. 여성의 지위에 대한 여러 이론적 설명 틀이 있지만 현실에서의

지표가 극명하게 보여주는 것은 여성이 고용에서 불평등한 차별적 위치에 있다는 사실이다. UNDP에서 국회의원 여성비율, 고위임직원 및 행정관리직 여성비율, 전문기술직 여성비율, 남녀소득비 등으로 구성된 여성권한척도 조사에서 세계 93개 국가 중 68위로 최하위권인 것이 우리의 현실이다(2007년 조사결과).

다음에서는 여성의 직업별 직무별 분리현상에 대한 이론적 설명 틀에 대해 살펴본다.

2.2 성별분절의 수준과 트렌드

성별분절(sex segregation)에 영향을 주는 요인은 구직자의 선택과 관련된 요인과 구직자가 직면하는 상황적 제약요인으로 구분할 수 있으며, 현재의 선택은 과거의 제약에서 비롯되고 역시 반대로 과거의 제약은 현재의 선택에 영향을 미친다(England & Browne, 1992). 구직자의 선택과 관련된 요인은 가정에서의 성별 분업, 생애기간 동안의 성역할 사회화, 직무내용과 무관하게 남성직무 또는 여성직무로 이미지가 고착된 일을 선호하거나 같은 성별끼리 일하고자 하는 선호경향 등이 있다. 제약요인의 경우 고용주의 차별, 남성지배적 직업에서 여성을 배제하려는 남성과 노조의 저항, 관행으로 고착된 제도적 관성, 많은 여성들이 가진(자신의 성별로 인해 원하는 직업을 갖지 못할 것이라는) 자기 비하적 기대, 간접차별(Disparate Impact) 등이 있다.

England & Browne(1992)은 여성고용과 직업에서의 성별분절과 같은 경제적 지위에 대해 2차 세계대전 후 미국을 중심으로 최근 경향을 분석하면서 여성 고용 증가의 원인에 대해 노동력에 대한 경제적 수요의 증가와 직업기회 및 고임금 직업의 증가에서 원인을 찾고 있다. 기업과 산업에서 성별분리 현상을 분석하면 여성인력이 집중 분포하는 일에서 일정한 특성이 나타나고 있다. 그것은 유사한 공식교육 수준을 요구하는 직업에서 입직 후에는 여성에게 직무 내 훈련(OJT: on-the-job training) 기회가 적게 주어지고, 남성보다 승진단계가 짧아 승진기회가 적으며, 타인에 대한 감독업무는 적게 나타난다고 한다.

특히 70년대 이후에 일부 직업분절(occupational segregation)의 완화경향은 남성직무에 여성이 진입함으로써 발생하였으며 직무분절(job segregation)의 완화도 동반되고 있다. 그러나 직무분절의 완화는 직업분절의 완화에 비해 속도가 느리며, 재분절(resegregation) 현상도 발생하고 있다(England & Browne, 1992). 경우에 따라 직업분절의 완화가 진행되고 있지만 직무분절은 여전한 것이 현실이며, 통합이 항상 진보를 의미하는 것도 아니다. 경우에 따라 소멸 또는 탈속련화 되고 있는 남성 분야에 여성이 진입하고 있기도 하다. 이러한 성별분절은 여성의 빈곤화와 결혼에서의 불평등한 권력, 이혼과 혼외 출산 증가, 여성가장의 증가를 초래한다.

2.3 다양성관리 관점에서의 성 다양성

직업과 직무에서의 성별분절과 불평등 관점에서 뿐 아니라, 다양성의 관점에서 성 다양성(gender diversity)을 이해하는 것이 필요하다. Tsui & Gutek(1999)은 다양성에 대한 접근 방식을 범주적 접근, 구성적 접근, 관계적 접근으로 구분한다. 첫째, 다양성에 대한 범주적 접근은 개인적 특질의 차이에 주목하고 있으며 사회적범주화와 유사성 선호이론에 근거를 두고 유사한 특질을 보유한 집단 간의 응집과 이질적 집단에 대한 배타적 성향을 설명한다. 이 이론에 따르면 집단은 유사한 속성, 즉 같은 성별 집단으로 구성되려는 성향이 있다고 볼 수 있다.

둘째, 구성적 접근은 다양성을 구조적 자산으로 간주한다. 즉 서로 다른 이질적 속성을 가진 집단은 다양한 정보와 네트워크, 경험, 기능, 시각의 차이를 가지므로 보다 가치있는 과업을 수행할 수 있는 자산을 보유하게 된다. 따라서 다양성을 가진 집단이 보다 생산적이고 창의적인 성과 창출이 가능한 것으로 본다.

마지막으로, 관계적 접근은 집단 내 개인과 개인 사이의 인구통계적 속성의 차이에 주목한다. 두 사람 사이나 집단, 조직전체와 같은 사회적 단위에서의 사회적 접촉과 관계를 중시하며 이질적인 집단 간의 사회적 상호작용 방식과 갈등 및 선호경향, 한정된 자원을 둘러싼 집단 간 경쟁을 설명하는데 유효하다.

조직 내 여성인력의 양적 증가와 지위의 향상은 소수집단의 부상에 따른 갈등의 심화를 야기할 수도 있으나, 동시에 구조적 자산의 증가를 의미하기도 한다. 경영의 관점에서 다양성관리란 갈등으로 인한 부정적 결과를 최소화하고 다양성에서 비롯되는 효익을 극대화하는데 그 목표가 있다. 성 다양성 역시 관리적 측면에서 조명하여 수직적, 수평적 성별 구성의 개선으로 발생하는 성과에 주목하여야 할 것이다.

선행이론에서 성 다양성은 표면적 다양성(surface-level diversity)(Harrison, Price, and Bell, 1998), 또는 사회범주적 다양성(social categorical diversity)으로 구분되며, 관찰이 용이하고 식별이 쉬우며 사회적 접촉이 많아질수록 차이에 대한 지각이 미치는 영향은 낮아진다고 한다. 성 다양성 확보를 통해 조직은 이질적 태도와 행동패턴을 가진 집단 간의 상호학습을 촉진하고 성과향상을 위해 다양성을 활용할 수 있을 것이다. 특히 다양성에 대한 최근의 접근은 규범적 차원이 아닌 사업적 목적을 중시하는 경향(business case of diversity)으로 변화하고 있는 경향이며 성 다양성을 통해 조직문화의 개선, 신시장의 개척, 조직성과의 향상을 도모하고 있다.

2.4 HR 관행과 성과 간의 인과관계

성 다양성이 가져올 수 있는 긍정적 효과에도 불구하고 많은 기업조직에서 여성인력의 비

율을 높이는 것은 용이한 일이 아니다. 선행연구에 따르면 여성인력 비율이 높은 산업이나 직업 및 직무 분야에서 여성의 지위가 높으며, 대표자 성별과 최고경영진의 의식, 여성 대상 제품과 서비스의 비중이 여성 구성비율과 지위에 영향을 미친다고 한다(민현주 외, 2008). 다양성을 배척하지 않고 존중하는 조직은 다양성으로 인한 차이 때문에 잠재력 있는 구성원을 배제시키거나 그들의 공헌기회를 제한하지 않고, 이들을 조직의 인적자산으로 끌어들이고 활용하려 할 것이다. 조직에서 다양성을 축출하려는 동기를 감소시키고 다양성을 통해 조직성과를 높이기 위해서는 다양성관리와 인적자원관리를 통합적으로 설계하고 운영할 필요가 있다(Jackson & Alvarez, 1992; McMahan, Bell, & Virick, 1998; Milliken & Martins, 1996; Richard & Johnson, 2001; Schneider & Northcraft, 1999).

본 연구에서는 성 다양성을 확보하기 위한 제도와 관행이 HR과 조직문화 전반에 걸쳐 확산된 정도가 높으면 다양성에 따른 차이를 이해하고 이를 통해 학습하려는 긍정적인 개방적인 분위기를 가지게 되고 따라서 여성인력의 구성이 높아질 것으로 예상한다.

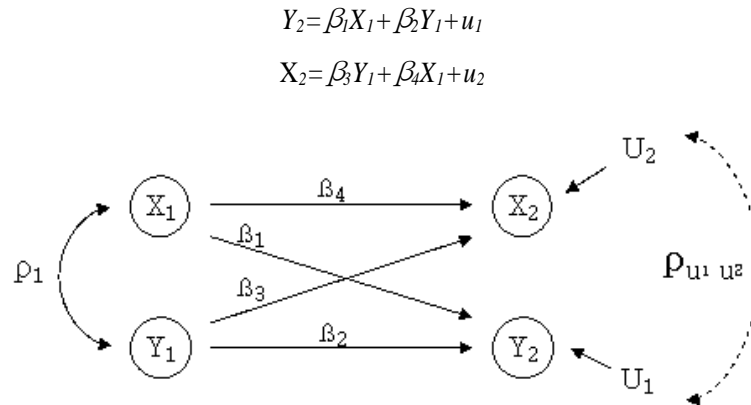
인사관리와 기업성과 간의 관계에 대한 연구에서 인과적 관계의 입증은 매우 어렵다는 것을 많은 선행연구들이 보여주고 있다(Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Wright 등(2005)은 HR 시스템과 조직차원의 성과 간의 관계에 대한 1996년 이후의 66개 주요 실증 연구논문에 대한 리뷰를 수행했다. 이들의 연구 결과, 49개의 연구디자인이 성과수행기간(performance period) 이후에 HR Practices에 대해 측정된 사후예측적(post-predictive) 연구였고, HR Practices를 조사한 시점 이전의 과거 성과를 결과변수로 모델을 설정한 경우도 있다. 3개의 연구는 동일시점의(contemporaneous) 횡단적 연구이고, 5개는 과거에 대한 성찰적(retrospective) 연구로서 인과적 관계를 증명할 수 없는 연구모델을 통해 분석하였다. 인과관계에 대한 예측적(predictive) 연구는 9개에 불과하였다. 이것은 HR과 그 결과에 대한 인과관계의 증명이 매우 어렵다는 점을 시사한다. 이러한 점에 비추볼 때 여성인력패널 자료는 인과관계 분석을 위해 적합한 자료라고 볼 수 있다.

III. 연구방법

3.1 연구자료 및 분석방법

본 실증분석의 주된 목적은 성 다양성에 영향을 미칠 것으로 연구된 요인들이 실제 여성인력 구성비율의 변화에 미친 영향과, 이같은 여성비율 변화가 기업성과에는 어떤 영향을 미치는지 알아보는 것이다. 이러한 연구를 위해 분석 대상 자료는 여성부가 2007년(Time1)과 2008(Time2)년 2회에 걸쳐 수집한 여성인력패널조사 자료 중 인사담당자가 응답한 패널자료이다. 2개연도에 대한 표본자료를 정리한 결과 표본크기는 312개로 나타났다.

분석방법은 패널자료의 두 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 ‘양시점 교차지연 모형(two wave cross-lagged modeling)’(<그림 1> 참조)을 사용하였다(Finkel, 1995: 24; Cohen et al., 2003: 572). 이 방법은 선행시점(Time1)의 결과변수 값을 통제한 상태에서 독립변수가 후행시점(Time2)의 결과변수에 미치는 영향을 예측하는 인과적 분석 방법이다. Finkel(1995: 23)은 패널데이터가 횡단적 자료에 비해 상호인과관계 추정(testing for potential reciprocal causal effects)에 확실한 우위를 갖고 있다고 한다.



〈그림 1〉 Two-wave cross-lagged model

3.2 변수의 측정

3.2.1 HR 관련 변수

HR 관련변수는 여성타겟 상품 보유, 여성인력 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 여성선발우대 여부, 모성보호제도, 여성관리자 역량으로 구분하여 측정되었다. (1) 여성타겟 상품보유는 자사의 주력제품 중 여성고객을 타겟으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 있는지의 여부를 예, 아니오로 측정하였으며, 분석 시 있으면 1, 없으면 0으로 더미화하였다. (2) 여성인력 중요성 강조는 “기업의 최고경영자가 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.”라는 문항으로 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). (3) 합리문화는 “우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.”와 “우리 회사에서는 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.”의 2 문항을 사용하여 5점 척도로 측정되었다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). 전자는 측정 후 반대로 코딩하였다. 2개의 측정 문항에 대한 요인분석결과 단일요인으로 묶였다. (4) 인사관행의 공정성은 “우리 회사에서의 인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다.”라는 단일문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). (5) 여성 선발우대는 “귀사에서 인력채용 시 여성을 특별히 우대하

거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 있습니까?”라는 단일문항을 사용하여 예, 아니오로 측정하였으며, 분석 시 있으면 1, 없으면 0으로 더미화 하였다. (6) 모성보호제도는 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무의 7가지 제도가 있는지 여부를 있음과 없음 그리고 활용되어 있는지와 없는지로 구분하여 점수화 하였다. 예를 들면, 생리휴가 제도가 있으면 1점이고 이 제도가 활용되고 있으면 추가 1점을 부여한다. 모성보호제도의 점수값은 0-14점까지 분포된다. (7) 여성관리자 역량을 여성관리자의 리더십(관리능력), 여성관리자의 조직 내 친화력, 여성관리자의 업무몰입도나 직장충성도, 여성관리자의 업무능력의 4가지 문항을 5점 척도로 측정하였다(1: 매우 부족하다, 2: 약간 부족하다, 3: 보통이다, 4: 약간 뛰어나다, 5: 매우 뛰어나다). 4개의 측정된 문항값에 대한 요인분석 결과 단일요인으로 묶였다.

3.2.2 여성비율

여성비율은 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 여성 채용비율로 구분하여 측정되었다. 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 여성 채용비율은 1에서 5의 값(1: 10% 미만, 2: 10-19%, 3: 20-29%, 4: 30-39%, 5: 40% 이상)으로 측정되었으며, 대리급 이상 여성비율은 1에서 4의 값(1: 10% 미만, 2: 10-19%, 3: 20-29%, 4: 30% 이상)으로 측정되었다.

3.2.3 기업성과

기업의 궁극적 사업목적 중 하나는 재무적 성과의 달성이다. 재무적 성과는 기업의 존속을 가능하게 하는 자원의 재투입과 배분을 가능하게 하며 시장에서 기업가치의 평가가 이뤄지는 가장 중요한 수단이기도 하다. 나아가 충분한 재무적 자원이 있는 경우 기업은 조직공정성 확보를 위한 제도 개선 노력을 원활히 할 수 있고, 고용에 있어서 도전적인 자원의 배분도 가능할 것이다. 예를 들어 재무자원이 풍부한 기업이 여성인력 고용기회 확대에 보다 많은 도전적 자원을 배분할 수 있을 것이다. 양적인 측면 뿐 아니라 주요직무와 직책에 여성을 기용할 여력도 커질 수 있을 것이다. 본 연구에서는 여성비율의 확대가 대표적 재무성과인 자기자본순이익율과 어떤 관계를 갖는지 분석하고자 한다.

3.3.4 통제변수

본 연구는 기업규모와 업종을 통제변수로서 사용하였다. 기업규모는 해당 사업장의 종업원수를 자연로그를 취하여 측정하였다. 업종은 제조, 도소매, 금융, 사업서비스로 구분하여 측정되었으며, 세 개의 더미변수로 재구분하여 분석에 사용하였다.

IV. 분석결과

4.1 기술통계

<표 1>은 모든 변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계를 제시하고 있다.

4.2 HR과 정규직 여성비율

먼저, 본 연구는 β 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 정규직 여성비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. <표 2>에는 2단계의 표준회귀값, R^2 의 변화량, F 값이 제시되어 있다. 분석결과, <표 2>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업이 자사의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템(X_1)이 있을수록 그리고 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할수록(X_1) 정규직 여성의 비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .049, p < .05$; $\beta = .044, p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 채용 시의 여성우대제도 또는 방침, 모성보호제도, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 정규직 여성비율에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구는 β 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 정규직 여성비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 2>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율이 높을수록(Y_1) 해당 기업의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 한 상품 또는 서비스 아이템이 증가(X_2)하며($\beta = .115, p < .01$), 기업의 최고경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .087, p < .05$). 반면에, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율은 Time 2(2008년도)의 반면에, Time 1(2007년도)의 핵심인력 여성비율은 Time 2(2008년도)의 합리문화, 인사관행 공정성, 여성 선발우대, 모성보호제도 도입, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계^a

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1. 07여성타켓상품 ^b	.23	.42																									
2. 07여성인턴종요성 강조	3.35	1.02	.124																								
3. 07합리문화	3.55	.76	.003	.241***																							
4. 07인사관행 긍정성	3.88	.90	-.088	.583***	.391*																						
5. 07여성우대 정책 ^c	.03	.18	-.055	.118*	.035	.238***																					
6. 07도장보호제도	5.86	2.08	.020	.220***	.100*	.238***	.319***																				
7. 07여성관리자 역량	3.52	.74	.123	.410***	.216***	.319***	.039	.135*																			
8. 07정규직 여성비율	2.97	1.43	.281***	.154**	.018	-.030	-.086	.018	.214***																		
9. 07핵심여성인턴비율	2.48	1.67	.213***	.183**	.082	-.008	-.113*	.068	.217***	.619***																	
10. 07대리이상 여성비율	1.95	1.09	.135*	.140*	.149**	.072	.026	.083	.281***	.630***	.514***																
11. 07과장이상 여성비율	1.71	1.18	.121*	.131*	.143*	.052	-.017	.040	.235***	.578***	.482***	.850***															
12. 07여성채용비율	3.39	1.49	.207***	.131*	.038	-.022	-.037	.022	.231***	.638***	.407***	.489***	.416***														
13. 07자/가/자분논이역률	12.28	22.00	.045	.121*	-.038	-.004	.063	.039	.070	.049	.089*	.074	.110*	.000													
14. 08여성스타켓상품 ^b	.25	.43	.675***	.217***	.073	.117*	.024	.107*	.178**	.301***	.222***	.188**	.135*	.235***	.043												
15. 08여성인턴종요성 강조	3.31	.94	.250***	.511***	.145*	.350***	.058	.238***	.239***	.178**	.212***	.172**	.127*	.138**	.088	.330***											
16. 08합리문화	3.48	.75	-.039	.147*	.457***	.217***	.030	.132*	.104*	-.005	-.001	.139*	.106*	.080	-.020	.222***	.406***	.308***									
17. 08인사관행 긍정성	3.79	.99	-.014	.359***	.208***	.477***	.190**	.208***	.178*	.004	.067	.023	-.033	.041	-.002	.146*	.406***	.308***	.160**								
18. 08여성우대제도 ^c	.23	.16	-.039	.105*	-.011	.031	.546***	.039	.087	-.025	.041	.065	.076	.008	.074	.001	.077	-.009	.160**	.134*							
19. 08도장보호제도	7.75	5.75	-.042	.065	-.007	.106*	.047	.175**	.072	-.022	.046	.045	.022	-.023	.039	-.022	.131*	.082	.163**	.282***	.187**						
20. 08여성관리자 역량	3.37	.67	.073	.331***	.211***	.270***	.049	.136**	.385***	.086	.194**	.134*	.078	.165**	.057	.161**	.340***	.291***	.282***	-.027	.187**						
21. 08정규직 여성비율	3.01	1.42	.306***	.197**	.026	.012	-.040	.055	.225***	.914***	.559***	.600***	.548***	.631***	.067	.311***	.200***	.035	.026	-.001	-.009	.131*					
22. 08핵심여성인턴비율	1.61	1.75	.230***	.115*	.066	-.066	-.024	.016	.131*	.465***	.508***	.411***	.378***	.312***	.135*	.289***	.175**	.018	.043	.047	-.016	.149*	.431***				
23. 08대리이상 여성비율	2.02	1.07	.163**	.172**	.130*	.067	.047	.103*	.295***	.654***	.487***	.831***	.744***	.536***	.038	.240***	.201***	.116*	-.002	.054	-.018	.137*	.678***	.374***			
24. 08과장이상 여성비율	1.69	1.15	.104	.109*	.074	.040	-.079	.040	.200***	.583***	.462***	.773***	.866***	.388***	.109*	.155*	.124*	.089	-.046	-.010	-.081	.073	.549***	.331***	.800***		
25. 08여성채용비율	3.78	1.46	.146*	.117*	.012	.039	.000	.119*	.198**	.538***	.459***	.413***	.362***	.475***	.088	.251***	.188**	.030	.041	.069	.031	.128*	.555***	.231***	.447***	.388***	
26. 08자/가/자분논이역률	9.31	30.04	.032	.037	-.049	.088	.096	.108	.083	.008	.082	.173**	.152*	-.008	.487***	.040	.102*	-.061	.024	.064	.018	.031	.063	.075	.128*	.149*	.109*

^a N=312, ^b 여성타켓 상품/서비스 있음=1, 없음=0으로 더미화 함. ^c 여성우대제도 있음=1, 없음=0으로 더미화 함.

+ $\rho < .10$, * $\rho < .05$, ** $\rho < .01$, *** $\rho < .001$

〈표 2〉 정규직 여성비율에 대한 HR 관련 변수의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
여성타겟 상품 보유	.049 *	.003 *	272.505 ***	.115 **	.012 **	46.071 ***
여성인력 중요성 강조	.044 +	.000 +	270.352 ***	.087 *	.007 +	20.902 ***
합리문화	.008	.000	266.848 ***	-.015	.000	14.508 ***
인사관행 공정성	.032	.001	268.633 ***	.002	.000	15.807 ***
여성 선발우대	.038	.001	268.781 ***	.010	.000	21.812 ***
모성보호제도	.025	.001	262.759 ***	-.017	.000	5.312 ***
여성관리자 역량	.026	.001	263.796 ***	-.006	.000	11.382 ***

^a β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4.3 HR과 핵심인력 여성비율

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 정규직 여성비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 핵심인력 여성비율(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 3>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업이 자사의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템(X_1)이 있을수록 핵심인력 여성비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .180$, $p < .01$). 반면에, Time 1(2007년도)의 CEO의 여성인력 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 채용 시의 여성우대제도 또는 방침, 모성보호제도, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 정규직 여성비율(Y_2)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 핵심인력 여성비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 3>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 핵심인력 여성비율이 높을수록(Y_1) 해당 기업의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 한 상품 또는 서비스 아이템이 증가(X_2)하며($\beta = .182$, $p < .001$), 기업의 최고 경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .097$, $p < .10$). 또한, Time 1(2007년도)의 핵심인력 여성비율이 높을수록(Y_1) 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침(X_2)이 더 강하며($\beta = .092$, $p < .10$), 여성관리자의 역량(X_2)이 우수한 것으로 나타났다($\beta = .100$, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)

의 핵심인력 여성비율(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 합리문화, 인사관행 공정성, 모성보호제도 도입과 같은 HR 변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 핵심인력 여성비율에 대한 HR 관련 변수의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
여성타겟 상품 보유	.180 **	.027 **	17.426 ***	.182 ***	.030 ***	46.325 ***
여성인력 중요성 강조	.046	.002	15.409 ***	.097 +	.009 +	19.823 ***
합리문화	.014	.000	15.276 ***	-.041	.002	13.647 ***
인사관행 공정성	-.023	.000	15.298 ***	.057	.003	15.160 ***
여성 선발우대	.028	.001	15.321 ***	.092 +	.008 +	24.291 ***
모성보호제도	.041	.001	15.374 ***	.018	.000	4.485 ***
여성관리자 역량	.021	.000	15.260 ***	.100 +	.009 +	10.376 ***

^a β_2 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.4 HR과 대리급 이상 여성비율

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 정규직 여성비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 대리급 이상 여성비율(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업이 자사의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템(X_1)이 있을수록, 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조(X_1)할수록, 여성관리자의 역량이 우수하다고 평가(X_1)를 받을수록 대리급 이상의 여성비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .077$, $p < .05$; $\beta = .061$, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 채용 시의 여성우대제도 또는 방침, 모성보호제도와 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 대리급 이상 여성비율(Y_2)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율(Y_1)이 높을수록 해당 기업의 주력제품 가운데 여성

고객을 대상으로 한 상품 또는 서비스 아이템이 증가(X_2)하며($\beta = .119, p < .01$), 기업의 최고 경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .094, p < .05$). 반면에, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 반면에, Time 1(2007년도)의 핵심인력 여성비율은 Time 2(2008년도)의 합리문화, 인사관행 공정성, 여성 선발우대, 모성보호제도 도입, 여성관리자 역량 평가와 같은 HR 변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 대리급 이상 여성비율에 대한 HR 관련 변수의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
여성타겟 상품 보유	.077 *	.005 *	117.869 ***	.119 **	.012 ***	93.098 ***
여성인력 중요성 강조	.061 +	.003 +	116.953 ***	.094 +	.008 +	20.984 ***
합리문화	-.001	.000	115.039 ***	.050	.002	14.685 ***
인사관행 공정성	.008	.000	115.075 ***	-.022	.000	15.844 ***
여성 선발우대	.026	.001	115.392 ***	.049	.002	22.035 ***
모성보호제도	.058	.003	119.565 ***	.023	.000	5.324 ***
여성관리자 역량	.070 *	.005	115.000 ***	.044	.002	11.503 ***

^a β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.5 HR과 과장급 이상 여성비율

먼저, 본 연구는 β 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 과장급 이상 여성비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 과장급 이상 여성비율(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 5>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업문화가 합리적일수록 그리고 기업이 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 있을수록(X_1) 기업의 과장급 이상 여성비율(Y_2)이 낮아지는 것으로 나타났다($\beta = -.054, p < .10$; $\beta = -.061, p < .05$). 반면에, Time 1(2007년도)의 여성타겟 상품 또는 서비스 아이템 보유, CEO의 여성인력 중요성 강조, 인사관행의 공정성, 모성보호제도, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 과장급 이상 여성비율(Y_2)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 과장급 이상 여성비율에 대한 HR 관련 변수의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	$\beta 1$	ΔR^2	F	$\beta 3$	ΔR^2	F
여성타켓 상품 보유	.004	.000	158.702 ***	.068	.004	44.657 ***
여성인력 중요성 강조	.001	.000	158.692 ***	.058	.003	20.494 ***
합리문화	-.054 ⁺	.003 ⁺	161.157 ***	.025	.001	14.518 ***
인사관행 공정성	-.008	.000	158.748 ***	-.052	.003	16.029 ***
여성 선발우대	-.061 [*]	.004 [*]	160.336 ***	.093 ⁺	.008 ⁺	22.707 ***
모성보호제도	.034	.001	157.944 ***	.020	.000	5.319 ***
여성관리자 역량	.001	.000	163.701 ***	.061	.003	11.187 ***

^a β_3 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

⁺ $p < .10$, ^{*} $p < .05$, ^{**} $p < .01$, ^{***} $p < .001$.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 과장급 이상 여성비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 5>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 과장급 이상 여성비율(Y_1)이 높을수록 기업이 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 더 강한 것으로 나타났다($\beta = .093$, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 과장급 이상 여성비율(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 여성타켓 상품 또는 서비스 아이템 보유, CEO의 여성인력 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 모성보호제도, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4.6 HR과 여성 채용비율

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 여성 채용비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 여성 채용비율(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 6>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업에 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비 지원, 시차출퇴근, 재택근무와 같은 모성보호제도가 잘 구비(X_1) 될수록 여성 채용비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .111$, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 여성타켓 상품 또는 서비스의 보유, CEO의 여성인력의 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 채용 시의 여성우대제도 또는 방침, 여성관리

자 역량과 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 여성 채용비율(Y_2)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 여성 채용비율에 대한 HR 관련 변수의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
여성타겟 상품 보유	.074	.004	13.717 ***	.097 *	.009 *	43.832 ***
여성인력 중요성 강조	.037	.001	13.475 ***	.079	.006	19.701 ***
합리문화	-.030	.001	13.446 ***	.053	.003	14.065 ***
인사관행 공정성	.028	.001	13.432 ***	.031	.001	15.966 ***
여성 선발우대	.020	.000	13.410 ***	.030	.001	32.872 ***
모성보호제도	.111 +	.010 +	14.179 ***	-.009	.000	4.599 ***
여성관리자 역량	.087	.007	13.551 ***	.061	.003	11.187 ***

^a β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 여성 채용비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 6>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 여성 채용비율(Y_1)이 높을수록 해당 기업의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 한 상품 또는 서비스 아이템이 증가(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .097$, $p < .05$). 반면에, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 반면에, Time 1(2007년도)의 여성 채용비율은 Time 2(2008년도)의 CEO의 여성인력 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행 공정성, 여성 선발우대, 모성보호제도 도입, 여성관리자 역량과 같은 HR변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4.7 여성비율과 자기자본순이익률

먼저, 본 연구는 β 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(ROE)(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 여성비율을 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 7>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 대리급 이상 여성비율(X_1)이 높을수록 자기자본순이익률(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta =$

.096, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 여성 채용비율과 같은 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률(Y_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 자기자본순이익률에 대한 여성비율의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
정규직 여성비율	.066	.004	17.187 ***	.014	.000	234.072 ***
핵심인력 여성비율	.048	.002	15.207 ***	.100 ⁺	.009 ⁺	15.945 ***
대리급 이상 여성비율	.096 ⁺	.008 ⁺	17.566 ***	-.007	.000	106.739 ***
과장급 이상 여성비율	.069	.004	17.076 ***	.003	.000	118.924 ***
여성 채용비율	.026	.001	18.279 ***	.005	.000	13.922 ***

^a β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

⁺ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 여성비율 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 여성비율(X_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 자기자본순이익률(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 7>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)이 높을수록 핵심인력의 여성비율(X_2)이 증가하는 것으로 나타났다($\beta = .100$, $p < .10$). 반면에, Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 정규직 여성비율, 대리급 이상 여성 비율, 과장급 이상 여성비율, 여성 채용비율과 같은 변수들(X_2)에 대하여 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4.8 HR과 자기자본순이익률

먼저, 본 연구는 β 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)을 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수를 독립변수(X_1)로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 8>의 모형 1에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 HR 관련 모든 변수(X_1)는 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률(Y_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 HR 각각의 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종더미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR

관련 변수(X1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 자기자본순이익률(Y1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 8>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y1)은 Time 2(2008년도)의 모든 HR 관련 변수(X2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 자기자본순이익률에 대한 HR의 교차지연 회귀분석 결과^a

변 수	모형 1			모형 2		
	β_1	ΔR^2	F	β_3	ΔR^2	F
여성타겟 상품 보유	.071	.005	17.227 ***	.003	.000	40.629 ***
여성인력 중요성 강조	.039	.001	16.947 ***	.016	.000	17.978 ***
합리문화	-.045	.002	17.460 ***	-.015	.000	13.269 ***
인사관행 공정성	.082	.006	17.402 ***	-.010	.000	13.747 ***
여성 선발우대	.016	.000	16.843 ***	.035	.001	19.863 ***
모성보호제도	.006	.000	17.278 ***	.016	.000	2.311 *
여성관리자 역량	.063	.004	17.147 ***	-.007	.000	11.377 ***

^a β 는 표준화 계수이며 β_1 은 $Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 Y_1 + u_1$, β_3 은 $X_2 = \beta_3 Y_1 + \beta_4 X_1 + u_2$ 의 계수임.

+ $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

V. 논의 및 결론

본 연구는 전년도의 HR 관련 변수가 차년도의 여성비율 및 기업성과에 미치는 영향과 전년도의 여성비율 및 기업성과가 HR 관련 변수에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 본 연구는 전년도의 여성비율이 차년도의 기업성과에 미치는 영향과 전년도의 기업성과가 차년도의 여성비율에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위하여 본 연구는 여성부가 2007년도와 2008년도에 실시한 여성인력패널조사에서 수집한 설문자료를 사용하여 교차지연 위계적 회귀분석을 하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 전년도의 사업전략과 인사정책 및 HR 제도와 관행이 차년도의 여성비율에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (1) 기업이 자사의 주력제품 가운데 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 많이 있을수록 차년도의 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다. (2) 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할수록 차년도의 정규직 여성비율과 대리급 이상 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다. (3) 모성보호 제도가 잘 갖춰질수록 여성 채용비율이 높아지는 것으로 나타났다. (4) 여성관리자 역량이

클수록 대리급 이상의 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다. 반면에, (5) 문화가 합리적일수록 그리고 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 있을수록 과장급 이상의 여성비율이 낮아지는 것으로 나타났다.

둘째, 전년도 여성비율은 차년도의 사업전략과 HR에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (1) 정규직 여성비율, 핵심인력의 여성비율, 대리급 이상의 여성비율, 그리고 여성 채용비율이 각각 높을수록 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 더 증가하는 것으로 나타났다. (2) 정규직 여성비율, 핵심인력의 여성비율, 그리고 대리급 이상 여성비율이 각각 높을수록 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 더 많이 강조하는 것으로 나타났다. (3) 핵심인력의 여성비율과 과장급 이상의 여성비율이 각각 높을수록 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 더 강한 것으로 나타났다. (4) 핵심인력의 여성비율이 높을수록 여성관리자의 역량이 더 우수한 것으로 나타났다.

셋째, 전년도의 일부의 여성비율은 차년도의 기업성장에 긍정적 영향을 미치며 전년도의 기업성장은 차년도의 일부 여성비율에 대하여 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 대리급 이상의 여성비율이 높을수록 기업성장이 높아졌으며, 기업성장이 높을수록 핵심인력의 여성비율이 높아지는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 대리급 이상의 여성비율을 제외한 다른 여성비율은 기업성장에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않았으며, 기업성장이 높을수록 핵심인력 여성비율을 제외한 다른 여성비율에 대하여는 유의적인 영향을 미치지 않았다.

마지막으로, 전년도의 HR은 차년도의 기업성장에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않았으며, 기업성장이 높을수록 HR에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구결과의 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한국 기업을 대상으로 HR과 여성비율, 여성비율과 기업성장, 그리고 HR과 기업성장 간의 각각의 상호인과관계를 처음으로 밝혔다는 점에서 이론적 기여를 한다. 본 연구는 2007년도와 2008년도의 2개연도 패널데이터를 사용하여 교차지연 위계적 회귀분석을 실시함으로써 변수들 간의 상호관계를 명확하게 제시하였다. 그 예로, 여성 대상 상품 보유 정도가 정규직 여성비율에 긍정적 영향을 미치며 또한 정규직 여성비율이 높은 사업체일수록 여성 대상 상품을 더 많이 보유한다는 연구결과를 들 수 있다. 이러한 결과는 제품과 서비스 시장의 속성에 따라 여성인력의 필요성이 결정되는 사업적 목적이 지배적인 여성고용의 이유가 되고 있다는 것을 보여준다.

최고경영진이 여성인력의 중요성을 강조하는 문화와 정규직 여성인력 비율 간에도 상호인과관계를 보이고 있다. 이것은 인사관행 및 제도나 문화에 대한 최고경영진의 높은 관심이 여성고용에 결정적 영향요인이 되고 있음을 나타낸다. 그리고 여성 대상 상품과 핵심인력 여성비율이 상호인과관계를 보이고 있는 것은 사업의 속성과 시장전략이 여성시장 지향적일 때 핵심기능에서 여성인력의 필요성을 높이고 있다는 것을 보여준다. 또한, 핵심인력의

여성비율이 높을수록 여성인력의 중요성을 강조하는 정도가 높고 선발에서 여성을 우대하는 것으로 나타났다. 여성 대상 상품과 최고경영진의 여성인력 중요성 강조가 대리급 이상 여성비율에 상호인과관계를 보이고 있다. 이것은 우리나라에서 여성 채용에 대한 인식이 확산되고 여성고용을 의도적으로 높이기 시작한 것이 비교적 최근의 일이기 때문에 나타난 현상으로 보인다.

여성선발 우대 정도가 과장급 이상 여성비율에 부정적(-) 영향을 미치고 있으며, 반대로 과장급 이상 여성비율은 여성선발 우대에 긍정적(+) 영향을 미치고 있다. 이것은 과장급 이상 관리자 비율이 낮은 기업일수록 이를 높이기 위해 여성고용에 관심을 기울이고 있으며, 적극적 고용개선조치에 의한 압박을 많이 받고 있다는 점을 보여주는 것으로 해석된다. 그리고 여성간부 비율이 높을수록 여성을 우대하여 선발하는 경향이 있으나 아직 모성보호제도의 도입과 활용정도의 확대에는 이르지 못하고 있음을 보여준다. 모성보호제도는 여성 채용비율에 일방적인 긍정적 인과관계를 보여주고 있어 모성보호제도의 도입과 활용이 여성 비율 향상에 유의적인 선행변수임을 알 수 있다. 또한 여성채용비율이 높은 기업일수록 여성 대상 상품을 많이 보유하고 있다.

둘째, 본 연구는 기업 내 여성비율이 많아지기 위해서는 최고경영자의 의지와 모성보호를 위한 제도가 중요하다는 것을 제시한다. 직장 내 여성비율을 높이기 위해서는 최고경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하고 확인하는 것이 필요하다. 또한, 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무와 같이 여성의 모성보호를 위한 제도 도입 및 시행이 필요하다.

셋째, 경영자 및 인사담당자는 여성비율의 증가가 갖는 긍정적인 면을 인식해야 할 것이다. 그 예로, 정규직 여성비율, 핵심인력의 여성비율, 대리급 이상의 여성비율, 그리고 여성 채용비율이 각각 높을수록 여성고객을 대상으로 하는 상품 또는 서비스 아이템이 더 증가하는 것을 들 수 있다. 이것은 여성 타겟 시장의 확대에 여성인력이 기여하는 바가 크다는 것을 시사한다. 또한, 핵심인력의 여성비율과 과장급 이상의 여성비율이 각각 높을수록 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 더 강해지는 것을 알 수 있다. 이것은 중요 업무와 고위 직급에서의 여성인력 비율이 높을수록 여성고용률을 높일 수 있는 HR의 도입이 가속화될 수 있다는 것을 나타낸다.

마지막으로, 경영자 및 인사담당자는 여성비율이 기업성장에 미치는 긍정적 영향을 주목해야 할 것이다. 그 예로, 대리급 이상의 여성비율의 증가가 기업의 재무성장에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 들 수 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 한 가지는 2006년부터 2007년까지 2개년 간 1,000인 이상 상시고용 사업장을 대상으로 시행한 적극적 고용개선조치(AA)가 2008년부터 500인 이상으로 확대된 것에 대한 고려이다. 이러한 적극적 고용개선조치 적용사업장

규모의 변화는 사업체의 여성인력 고용과 여성관리자 규모에 직접적 영향을 미치는 외적 영향요인이 되었을 것으로 추정할 수 있다. 여성인력패널 데이터가 2007년과 2008년에 수집되었으므로 2008년에는 인력규모에 따라 적극적 고용개선조치에 대한 적용대상이 달라졌으므로 이에 대한 통제가 통계과정 및 결과 해석에 필요하다. 현 패널조사에서는 2007년도에 적극적 고용개선조치에 대한 질문을 포함하고 있지 않아 양시점 분석이 불가능하다. Finkel(1995)도 패널자료의 교차지연분석을 통한 상호인과관계 분석에서 외생변수와 각각의 식에 있어서 교란항(disturbances terms)에 대한 고려가 필요하다는 점을 강조하고 있다. 따라서 500인에서 999인 규모 사이의 기업체만을 별도 표본으로 분리하여 2007년과 2008년 사이의 변화에 대한 통계적 분석을 실시해 볼 필요가 있다. 아울러 향후 패널조사에서는 일관되게 적극적 고용개선조치에 대한 질문을 포함하는 것이 필요하다. 다른 하나는 분석에 사용된 자료가 갖는 한계를 들 수 있다. 본 연구는 분석 시 2개연도 패널자료를 사용하였는데, 이는 인사제도의 변화가 실제 성과로 연결되기에는 그 기간이 짧을 수 있으며 장기적인 시계열분석 자료로 미흡하다는 점이다. 이러한 문제점은 향후 지속적인 자료 축적을 통하여 해결될 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권인수, 성상현(2007), 한국 기업의 다양성 친화형 인사(HR)제도 개발과 확산에 대한 연구: 여성인력 관리를 중심으로. 한국노동연구원 뉴패러다임센터.
- 민현주, 김종숙, 임희정, 이택면, 강석훈, 김난주(2008), 여성인력 패널조사: 여성관리자 패널조사 I, 여성부, 54-60.
- Anker, R. (1997), Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview, *International Labour Review*, 136, 3, 315-339.
- Boselie, P., Dietz, G., and Boon, C. (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- England, P. and Browne, I. (1992), 'Trends in Women's Economic Status', *Sociological Perspectives*, 35, 17-31.
- Finkel, S. E. (1995), *Causal Analysis with Panel Data, Quantitative Applications in the Social Sciences*. A Sage University Paper Series 105, Sage Publications
- Glass, J. (1990), The Impact of Occupational Segregation on Working Conditions. *Social Forces*, 68(3), 779-796.
- Goldberg, S.(1973), *The Inevitability of Patriarchy*, New York: William Morrow.
- Goldberg, S.(1993), *Why Men Rule: A Theory of Male Dominance*, Chicago: Open Court.
- Hakim, C. (2004), *Key Issues in Women's Work: Female Diversity and the Polarization of Women's Employment*, London: The Glasshouse Press.
- Harrison, D. A., Price, K. H., and Bell, M. P.(1998), *Beyond Relational Demography: Time and the Effects*

- of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Jackson, S. E. and Alvarez, E. B.(1992), Working through Diversity as a Strategic Imperative. In Jackson, S. E. and Associates (Eds.) *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*, Chap 2. The Guilford Press, NY, 13-29.
- Kossek, E. and Lobel, S. A. (1996), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Oxford: Blackwell.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., and Virick, M.(1998), Strategic Human Resource Management: Employee Involvement, Diversity, and International Issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L.(1996), Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Ocon, R. (2006), *Issues on Gender and Diversity in Management*, Maryland: University Press of America.
- Reskin, Barbara (1993), Sex Segregation in the Workplace, *Annual Review of Sociology*, 19, 241-270.
- Richard, O. C. and Johnson, N. B.(2001), Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.
- Schneider, S. K. and Northcraft, G.(1999), Three Social Dilemmas of Workforce Diversity in Organizations, *Human Relations*, 52, 1445-1467.
- Thiederman, S.(2003), *Making Diversity Work: Seven Steps to for Defeating Bias in the Workplace*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Tsui, A. S. and Gutek, B. A.(1999), *Demographic Differences in Organization: Current Research and Future Directions*. Lexington Books.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., and Allen, M. R. (2005), The Relationship between HR Practices and Firm Performance, *Personnel Psychology*, 58(2), 409-446.

◆ 발표 4 ◆

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

**근로자의 일-가족 상호작용 및
여성친화적 조직지원이 관리자의 조직몰입과
이직의도에 미치는 효과**

김효선 (중앙대학교 경영학과 부교수)

차운아 (중앙대학교 경영학과 부교수)

I. 연구의 필요성 및 목적

여성의 노동시장과 더불어서 직장가정 간의 경계가 무너지면서 직장에서의 경험이 가족영역에 영향을 미치고 가족영역에서의 경험이 직장에서의 만족과 태도에 영향을 미치고 있다. 이로 인해서 조직에서도 적극적으로 직장-가족 간의 상호작용에 관심을 두게 되었다. 직장-가족간 상호작용에서 나타나는 부정적인 효과를 최소화하고 긍정적인 효과를 극대화하는 것이 기업의 효과성에도 영향을 미친다는 점에서 직장-가족 간 갈등, 그리고 직장-가족 간 축진의 효과가 많이 연구되고 있다. 이러한 배경에서 국회에서는 가족친화관련법이 제정이 되고, 정부에서도 가족친화지수의 도입 및 가족친화인증제도를 실시하는 등 가족친화경영을 확산하고자 하는 노력이 증대되고 있다.

가족친화경영에 대한 학문적 사회적 관심에도 불구하고, 국내 기업에서는 아직까지 가족친화경영에 관한 관심이 적거나, 과연 근로자의 일-가족 양립을 지원하는 것이 조직의 생산성증대에 영향을 미친다는 이해보다는 고비용 복리정책으로 이해하고 있는 시각이 지배적이다. 가족친화경영의 효과에 관한 연구가 대부분 미국을 중심으로 한 OECD 선진국에서 이루어졌다는 점 때문에 이같은 회의적인 시각이 수정될 기미가 보이질 않는다.

본 연구는 근로자의 일-가족 상호작용 및 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입 및 이직의도에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 근로자의 일-가족 상호작용은 전통적으로 일-가족 갈등의 개념을 중심으로 연구되어져 왔으나, 최근에는 일-가족 간의 긍정적 상호작용에 관한 개념으로 확장되어야 한다는 논의가 활발히 진행되고 있다. 이에 본 연구는 직장-가족 간의 부정적 및 긍정적 상호작용이 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 가족친화적 조직지원은 크게 상사의 배려와 가족친화적 조직분위기와 같은 비공식적인 조직지원과 가족친화적 복리후생제도의 도입 및 활용용이성과 같은 공식적인 조직지원으로 나뉘어진다. 본 연구에서는 비공식적 공식적 지원을 포괄적으로 살펴보고자 한다.

II. 선행연구 고찰 및 가설도출

1. 직장가정 간 상호작용과 조직몰입

직장가정 간 전이(work-family spillover)는 직장과 가정이 서로 긍정적이거나 부정적인 영향을 주고받는 것을 뜻한다(Repetti, 1989). 전이 개념은 직장과 가정 사이에 발생할 수 있는 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 모두 포함하는 말이지만, 초기의 직장가정 상호작용에 관한 연구는 둘 간의 부정적 영향에만 집중되어 있었다. 초기의 학자들은 이 부정적 전이를 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 동시에 수행하게 되면서 발생하는 역할 갈등의 일종

으로 이해하였다(Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964).

직장가정 간 부정적 전이는 그 자체로 근로자의 부정적 삶의 질을 표현해 주는 결과 변인이 될 수도 있지만 반대로 직장에서의 성과와 태도 등을 예측해주는 중요한 요인이 되기도 한다. 많은 연구들은 직장가정 간 부정적 전이가 이직의도와 정적 상관관계를 가지고 있음을 밝혔다(Boyar, Maertz, Pearson, & Keough, 2003; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997). Burke(1988)는 경찰직에 종사하고 있는 남녀 828명을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과 직장가정 간 부정적 전이를 둘러싼 선행변수와 결과변인들을 밝혀내었는데, 그 중 직장가정 갈등이 이직이나 전직 욕구를 촉발시키고 업무를 소홀히 하는 등의 부정적 영향을 미친다고 보고하였다. Boyar와 Maertz, Pearson 그리고 Keough(2003)는 432명의 가구 제조업 종사자들을 대상으로 직장가정 간 갈등(Work-Family Conflict)과 가정직장 간 갈등(Family-Work Conflict)을 구분하고 관련 선행 변인들과의 관계, 그리고 이직의도와와의 관계를 구조 방정식으로 밝혀내었다. 그 결과, 역시 양 방향의 갈등 모두 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 국내에서는 강혜련과 최서연(2001)의 연구에서 직장가정 간 갈등을 많이 느끼는 기혼여성일수록 조직몰입과 삶의 만족이 떨어지고 이직의도 또한 높인다는 사실을 밝혔다.

직장가정 갈등은 양 방향적 특성을 갖는데, 직장이 가정에 영향을 미치는 직장가정 갈등(work-to-family conflict)과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정직장 갈등(family-to-work conflict)으로 나누어 볼 수 있다(Frone, Russell, & Cooper, 1992). 직장에서 발생하는 사건이 원인을 제공하여 가정의 역할 수행을 방해함으로써 초래되는 갈등과 가정 일이 직장에서의 역할 수행을 방해함으로써 초래되는 갈등이 질적으로 다르게 작용한다는 생각에서 두 개념을 분리해서 연구하였다. 직장가정 간 부정적 전이의 방향성 차이는 여러 연구에서 증명되고 있다(Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Frone, Russell, & Cooper, 1992). Frone 등이 실시한 연구에서 631명의 직장인들은 직장 일이 가정생활에 방해로 끼치는 경우(Mean=2.21)가 그 반대(Mean=1.39)보다 더 자주 일어난다고 응답함으로써 두 영역 간 전이가 비대칭적이라는 사실을 보였다. 이 연구에서는 성별 차이가 드러나지 않았지만, 후에 Moen 등의 연구에서는 부정적 전이의 방향성에 따른 차이뿐만 아니라 일부 성별 차이까지도 증명되었다. 실제로 직장가정 간 부정적 전이 때문에 이직을 선택하는 사례가 여성 직장인의 경우 주로 발생한다는 것은 직장에서의 일 때문에 가정에서의 역할을 충분히 해내지 못한다고 느끼기 때문에 직장에서의 역할을 포기하는 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 본 연구는 직장가정 간 부정적 전이를 방향성에 따라 구분하고 각 변인이 관리자의 조직몰입 및 이직행동에 미치는 영향력 차이를 증명하기 위하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 직장가정 간 부정적 전이를 많이 느낄수록 관리자의 조직몰입은 떨어질 것이다.

가설 2. 직장가정 간 부정적 전이를 많이 느낄수록 관리자의 이직의도는 높아질 것이다.

최근에는 직장과 가정의 영역 간에 전이되는 부정적인 것들뿐만 아니라, 긍정적인 측면에 대해서도 연구되고 있다. 직장과 가정에서의 다중 역할 수행이 오히려 각 영역의 자원을 증대시키고 각 역할에 서로 도움이 되는 다양한 능력을 향상시킨다는 것이다(Grzywacz & Marks, 2000; Ruderman et al, 2002). Greenhaus와 Powell(2006)은 직장가정의 비옥화(work-family enrichment)라는 개념으로 직장과 가정 간의 긍정적 영향력을 증명하였다. 한쪽에서의 역할 수행은 반대 영역의 역할 수행에 유익한 자원을 생성하는데, 이러한 자원이 결과적으로 그 역할의 고 성과와 그에 따른 긍정적 정서를 일으킬 수 있다. 이러한 긍정적 정서는 또 다시 반대 영역의 성과 향상과 긍정적 정서 산출을 도움으로써 두 영역이 함께 향상될 수 있다는 것이다(김주엽, 2006). 직장가정 간 부정적 전이와 긍정적 전이의 독립성을 증명해 주는 연구들이 긍정적 전이 변인에 대한 연구를 정당화 하고 있다. Moen과 동료들(2003)이 연구한 바에 의하면, 생애주기 중 가장 부정적 전이 정도가 높은 착수기에 여성들은 오히려 상대적으로 높은 긍정적 전이 정도를 보이고 있었다. 생애주기에 따른 긍정적 전이가 부정적 전이와는 독립적인 패턴을 그리고 있는 것이다.

직장가정 간 긍정적 전이가 관리자의 조직몰입 및 이직의도에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해서는 직장-가정간 갈등에 비해서는 연구결과의 축적이 미비한 편이지만, 직장-가정 간 갈등과 마찬가지로 종업원의 행동과 태도에 영향을 미친다는 결과가 나오고 있다. Wayne, Randal, Stevens(2006)는 한 보험회사에서의 연구를 통해서 직장-가족 간의 비옥화(enrichment)가 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 효과가 있음을 보였다. 특히 감정적인 몰입의 경우에 가족에서 직장으로의 비옥화와 직장에서의 비옥화 모두 효과가 있었다. 이에 비해 가족에서 직장으로의 비옥화변인만이 이직의도를 낮추는 효과가 있었다. 국내에서는 안세연 김효선(2009)의 연구에서 직장-가정 간 부정적 전이가 이직의도를 높이는 결과를 가져온 반면에, 직장-가정 간 긍정적 전이는 아무런 역할을 하지 못하였다.

가설 3. 직장가정 간 긍정적 전이를 많이 느낄수록 관리자의 조직몰입은 높아질 것이다.

가설 4. 직장가정 간 긍정적 전이를 많이 느낄수록 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.

2. 기업의 가족 친화적 지원제도와 조직몰입

1) 공식적 지원제도: 가족친화적 복리후생제도의 유무와 활용용이성

일과 가족의 조화를 지원하고 가족 친화적인 특성을 갖는 복리후생제도들이 이직의도의 감소를 비롯하여 조직 생산성을 향상시키는 효과가 있음을 많은 선행연구들이 증명하고 있다(Osterman, 1995). Allen(2001)의 연구는 응답자가 이용한 가족 친화적 제도 및 프로그램의 수가 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 유의미한 상관관계를 가짐을 보였으며, Halpern(2005)

은 가족친화경영이 조직에 대한 구성원의 몰입을 증대시키고 고성과자들을 조직에 남아 있게 하는 데 효과적인 방법이라고 주장했다. Honeycutt과 Rosen(1997) 역시 가족친화제도의 도입은 조직몰입 상승과 경력몰입 상승, 이직률 저하 등 생산성 향상에 긍정적인 작용을 할 뿐만 아니라 유능한 인적자원의 확보에도 유의한 영향을 미치는 것을 밝혔다.

가족 친화적 복리후생제도들은 여성의 일과 가족의 양립을 돕기 위해 다양한 제도들을 포괄하고 있다. 이 제도들은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 하루 중 근무시간의 유연성을 허용하는 제도(work hour flexibility program)를 들 수 있다. 근로자는 직장가 가정의 영역에서 저마다의 역할을 수행해야하며, 따라서 시간 갈등은 다중 역할 수행이 초래하는 주요 문제 중에 하나이다. 이러한 시간 갈등을 해결하고 한정된 시간에 효과적으로 여러 가지 역할을 수행할 수 있도록 돕는 제도들로는 재택근무나 다양한 근무 시간 설계가 가능한 탄력근무제 등을 들 수 있다. 둘째, 경력 유연성 제도(career flexibility program)를 들 수 있다. 자녀의 출산과 육아는 여성 근로자들에게 일이나 가족이냐의 선택의 문제로 경력 상의 위기를 가져오기도 한다. 이 때 경력 유연성 제도는 근로자들이 육아를 위해 일정기간 휴직할 수 있도록 허용함으로써 취업 시장으로의 재진입을 유도한다. 이러한 경력 유연성 제도에는 양육뿐만 아니라 아픈 가족의 간호와 자기 개발을 위한 장기간 휴직 등 근로자들에게 개인적 사유로 휴직을 가능하게 하는 제도를 모두 포함할 수 있다. 셋째, 그 밖에 근로자의 직장가 가정생활 양립을 위한 근로자 지원 제도(employee supportive program)로 분류 할 수 있다. 기타 지원적 제도는 일하는 부모들이 자녀들을 안전하고 건강하며, 교육적인 환경에서 양육할 수 있도록 돕는다. 국내의 높은 사교육 열로 감당하기 힘든 양육비를 지원하거나 양질의 사내 탁아소를 운영하고, 근로자 자신의 자기 개발 비용을 지원하는 등의 제도를 예로 들 수 있다.

이 세 가지 제도중에서 어떠한 제도가 근로자의 조직몰입과 이직의도에 더 중요한 역할을 하는지는 경험적인 문제이다. 본 연구는 복리후생제도의 유무를 근로 시간의 유연성 제도(work hour flexibility program)와 경력 유연성 제도(career flexibility program), 근로자 지원 제도(employee supportive program)로 분류하고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 조직의 복리후생정책의 시행은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 5-1. 근로시간의 유연성제도의 시행은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 5-2. 경력유연제도의 시행은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 5-3. 근로자 지원제도의 시행은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 6. 조직의 복리후생정책의 시행은 관리자의 이직의도를 줄일 것이다.

가설 6-1. 근로시간의 유연성제도의 시행은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 6-2. 경력유연제도의 시행은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 6-3. 근로자 지원제도의 시행은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

기업의 가족 친화적 복리후생제도가 도입되었다고 하더라도 실제로 근로자들이 제도들을 활용하기는 쉽지 않을 수 있다(Eaton, 2003). 제도가 있어도 상사나 동료들의 눈치나 비 가족 친화적 조직분위기, 인사고과에 불이익을 당할 걱정 때문에 제도를 쉽게 활용할 수 없을 수도 있기 때문이다. Finkel, Olswang과 She(1994)의 연구에서는 출산을 한 응답자의 30%만이 정책적으로 허용된 육아 휴직을 완전히 사용했다고 보고했으며, 응답자의 77%는 육아 휴직의 사용이 자신의 경력에 타격을 입힐 것이라고 생각하고 있었다. 실제로 Finkel 등은 여성 관리자의 승진과 육아 휴직의 사용 간에 부적인 상관관계가 있음을 보고하였다. 국내 기업의 자녀를 둔 남녀 기혼 근로자 235명을 대상으로 한 유계숙(2007)의 연구에서도 기업의 가족친화제도의 시행율에 비해 근로자의 이용률이 더 낮았으며, 근로자들이 가족친화제도를 자유롭게 이용하지 못하고 있음이 드러났다. 구자숙과 한준(2008)은 신제도이론에 근거를 두고 외부 압력에 의해 도입된 정책들이 실질적 도움과 어긋날 수 있다는 사실을 밝혔다. Eaton(2003)도 공식적이거나 비공식적인 제도의 유무와는 별개로 근로자가 복리후생제도를 자유롭게 사용가능하다고 지각하는 것이 종업원의 조직몰입 및 생산성과 유의한 정적 관계가 있다는 점을 밝혔다. 따라서 본 연구는 조직의 복리후생정책 시행 여부와 더불어 정책의 이용 용이성을 변인으로 삼고, 세 가지 정책 종류가 이직의도에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다.

가설 7. 조직의 복리후생정책의 이용 용이성은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 7-1. 근로시간의 유연성제도의 이용 용이성은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 7-2. 경력유연제도의 이용 용이성은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 7-3. 근로자 지원제도의 이용 용이성은 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 8. 조직의 복리후생정책의 이용 용이성은 관리자의 이직의도를 떨어뜨릴 것이다.

가설 8-1. 근로시간의 유연성제도의 이용 용이성은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 8-2. 경력유연제도의 이용 용이성은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 8-3. 근로자 지원제도의 이용 용이성은 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

2) 비공식적 지원제도: 상사의 배려와 가족친화적 분위기

일과 가족의 상호작용에 관한 최근의 연구는 비공식적인 지원이 공식적인 제도를 통한 지원보다 더 중요하다는 결과를 보여주고 있다(Behson, 2005, Wayne et al, 2006). 가족친화적인 조직문화가 바로 이러한 비공식적인 지원의 대표적인 예이다. 조직이 가족과 시간을 보내고 가족에 헌신하는 것에 대해서 긍정적으로 평가하는 조직 분위기에서는 보다 활발하게 직장-가족간의 긍정적인 전이가 이루어진다(Wayne, et al, 2006). 국내기업에서는 특히 장시간 근로가 당연시되는 분위기가 만연해 있다고 해도 과언이 아니다. 이는 적은 인원으로 많은 일

을 요구하는 과도한 업무가 주어져서 그렇기도 하지만, 근로시간 안에 모두 완료할 수 있는 업무량임에도 단지 회사에 보다 오랜 시간 자리를 지키고 있는 직원을 충성심 있고 성실한 종업원으로 칭찬하는 조직 관행이 있기 때문일 수도 있다(Perlow, 1996). 이요행과 방묘진, 오세진(2005)의 연구 또한 근무시간과 관련된 가족 친화적 조직 문화가 이직의도에 유의한 영향을 미침을 밝힌 바 있다. 결국, 정시에 주어진 업무를 효율적으로 수행하고 퇴근하는 직원이 더 유능한 직원으로 평가받지 못하고 오히려 눈치를 봐야하는 조직 분위기라면 유능한 인력의 조직몰입을 떨어뜨리고 이직의도를 높인다는 가설을 세울 수 있다.

가설 9. 비가족친화적 조직분위기는 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 10. 비가족친화적 조직분위기는 관리자의 이직의도를 떨어뜨릴 것이다.

기업의 일반적인 조직분위기와 더불어서 직속상사가 부하직원의 일-가족 갈등에 미치는 영향도 중요한 비공식적인 지원의 하나이다. Lambert(2000)는 상사의 가족에 관한 배려가 조직원의 조직시민행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Lambert(2000)의 영향은 조직개선을 위한 제안의 건수를 종속변인으로 삼은 연구로 상사의 부하직위에 대한 배려가 종업원의 행동에 영향을 준다는 중요한 연구결과이기도 하다. Taylor 등(2009)은 미국내 히스패닉 관리자들에 관한 연구에서 상사의 배려가 관리자들의 심리적 계약의 공정성 지각에도 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

가설 11. 상사의 가족에 대한 배려는 관리자의 조직몰입을 높일 것이다.

가설 12. 상사의 가족에 대한 배려는 관리자의 이직의도를 떨어뜨릴 것이다.

3. 성별의 조절효과

여성의 노동시장 진출은 가족영역에서의 남성의 역할이 증가하는 결과를 가져오고 있지만, 아직도 가족영역은 여성이 책임져야 한다는 의식이 뿌리깊게 남아있기 때문에 남성에게 비해서 여성들이 가족과 일의 조화와 양립으로 더 어려움을 겪고 있다는 것은 부인할 수 있다. 이 때문에, 일-가족 상호작용의 효과와 가족친화적 조직지원의 효과는 남성보다는 여성 관리자에게 더 중요할 수 있다. 따라서, 성별의 조절효과를 가설로 제시하고자 한다. 일-가족 상호작용과 가족친화적 지원이 다양한 측면을 제시하기 때문에 성별이 일관되게 조절효과를 보이지 않을 수 있기 때문에 성별의 조절효과는 앞의 가설들에 대해서 포괄적으로 탐색적으로 살펴보고자 한다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구 데이터의 특성 및 연구대상

본 연구는 한국여성정책연구원이 여성가족부의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』의 2차 패널 데이터(2007)를 사용하였다. ‘여성관리자패널조사’는 여성의 경력 형성에 영향을 미치는 다양한 요인을 수집하고, 그 분석결과를 통해 여성 관리자에 대한 다각도의 설명을 가능하게 함으로써 국가 정책대상에 대한 이해도를 높이고 동시에 고학력 여성의 경력단절의 방지를 목적으로 실시되었다.

2. 측정도구

조직몰입: 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .662이었다.

이직의도: 이직의도를 측정하기 위해서 본 연구는 ‘여성관리자패널조사’의 “1년 이내에 이직계획이 있으십니까?”라는 문항을 사용하여 기혼 여성 관리자의 이직의도를 측정하였다. 문항은 ‘예’(1로 코딩), ‘아니오’(0으로 코딩)로 답하게 되어 있으며, 1년 이내에 이직계획이 있는 조직원을 잠재적 이직자로 간주하고, 로지스틱 회귀분석의 종속변인으로 사용하였다.

직장가족 간 부정적 전이: 본 연구에서는 ‘여성관리자패널조사’에 제시된 직장가정 간 부정적 전이에 관한 7개의 문항을 직장에서 가정으로의 전이와 가정에서 직장으로의 전이의 양방향으로 구분하고 각각 6문항과 3문항을 사용하였다. 직장에서 가정으로의 부정적 전이를 측정하는 문항의 예로는 “일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다,” “일 때문에 자녀출산을 후회해본 적이 있다” 등이고, 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .89이었다. 가정에서 직장으로의 부정적 전이를 측정하는 문항의 예로는 “자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다,” “가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다” 등이고, 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .87이었다.

직장가족 간 긍정적 전이: 본 연구에서는 ‘여성관리자패널조사’에 제시된 직장가정 간 긍정적 전이에 관한 5개의 문항을 직장과 가정 간에 일어나는 긍정적 전이를 직장에서 가정으로의 전이와 가정에서 직장으로의 전이의 양방향으로 구분하고 각각 3문항과 5문항을 사용하였다. 직장에서 가정으로의 긍정적 전이를 측정하는 문항의 예로는 “일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다,” “일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다.” 등이고, 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .78이었다. 가정에서 직장으로의 긍정적 전이를 측정하는 문항의 예는 “식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다.” 등이고, 본 표본에서

Cronbach's α 값은 .78이었다. 직장 가정 간 전이를 측정하는 문항은 모두 5점 척도(1='전혀 그렇지 않다', 5='매우 그렇다')로 측정되었다.

복리후생제도유무와 이용용이성: 구체적으로 복리후생제도의 무엇을 측정 하는지와 측정값을 어떻게 산출하는지에 대해서 선행연구 간에 차이가 있었다. 먼저 측정의 대상에 있어서 제도의 유무를 대상으로 한 연구(Grover & Crooker, 1995)와 이용경험이 있는지를 대상으로 한 연구(Thompson, Beauvais & Lyness, 1999)들이 있었다. 더불어 단순히 특정 제도의 유무(혹은 이용 경험)를 측정값으로 한 연구들(Smith & Gardner, 2007; Thompson et al., 1999)과 다수 제도의 유무(혹은 이용 경험)의 총합을 측정값으로 한 연구들(Casper & Buffardi, 2004; Lapierre & Allen, 2006)이 실시되었다. 국내에서는 이용여부와 이용자들이 평가한 각 제도의 유용성을 가중치로 이용하여 계산한 총합을 그 측정값으로 사용한 사례가 있다(이선희, 김문식, 박수경, 2008).

본 연구에서는 설문지에 제시된 13개의 복리후생제도의 목록을 이용하였다. 복리후생제도 유무 변인은 인사 담당자 설문지에서 '복리후생제도유무'(있음=1, 없음=0)를 합산해서 산출하였다. 복리후생제도의 이용용이성 변인은 개인용 설문지에서 '(제도를) 쉽게 사용할 수 있다'(예=1, 아니오=0)의 응답을 합산해서 산출하였다.

'복리후생제도유무'와 '복리후생이용용이성' 변인은 제도의 특성에 따라서 '근로 시간의 유연성 제도(work hour flexibility)', '경력 유연성 제도(career flexibility)', '지원적 제도(employee support)'의 세 가지 유형으로 나누었다. 근로 시간의 유연성을 지원하는 복리후생제도는 생리휴가와 시차출퇴근제, 재택근무, 육아기근로시간 단축제를 포함하고(최소값=0, 최대값=4), 경력 유연성을 지원하는 복리후생제도는 출산휴가, 육아휴직, 병가(상병휴가), 가족간호휴가, 연수휴가의 다섯 가지 제도(최소값=0, 최대값=5)를, 지원적 제도는 직장보육시설, 보육비지원, 학비보조, 선택적복리후생제도의 네 가지 제도(최소값=0, 최대값=4)를 포함하였다.

비가족친화적 분위기: "정시에 퇴근하면 눈치가 보인다", "개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다" 등 7문항으로 측정하였다. 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .78이었다.

상사의 배려: "나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무, 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해준다" 등 5문항으로 측정을 하였다. 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .89이었다.

통제변인: 이상의 독립변인들이 근로자의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 기업의 업종 및 규모, 학력, 근속기간, 직급을 통제변인으로 사용하였다. 직급과 근속기간은 연속 변인으로 사용하고, 나머지 변인들은 더미코딩 하였다. 학력은 고졸을 기준으로, 대졸, 석사이상으로 나누었으며, 기업의 크기는 총 종업원 수 100명에서 299명 집단을 기준으로 하

여 300명에서 999명 집단과 1000명 이상 집단을 각각 비교하였고, 산업분야는 제조업을 기준으로 도소매업과 금융업, 서비스사업 분야를 각각 비교하였다. 선행연구에서 자녀의 유무 특히 영유아기의 어린자녀의 유무가 직장-가족갈등을 느끼게 되는 중요한 변인으로 선정되었기 때문에 영유아기 자녀 및 초등학생자녀의 유무를 통제하였다. 또한, 조직몰입에 미치는 중요한 직무관련 변인으로 직무만족과 스트레스를 들 수 있기 때문에, 이들 변인들을 통제하였다. 또한 총근로시간을 통제하였다.

3. 기술통계와 상관관계

<표 1>에는 기술통계와 상관관계가 나타나 있다.

〈표 1〉 주요 변인들의 기술 통계치 및 상관관계

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 업종더미_도소매	.07	.25									
2. 업종더미_금융	.25	.44	-.156								
3. 업종더미_사업서비스	.36	.48	-.201	-.438							
4. 기업크기 300-999	.03	.17	.017	-.024	-0.23						
5. 기업크기 1000이상	.02	.14	-.014	-.030	-0.28	-.025					
6. 성별	.63	.48	.027	.072	0.56	.136	.108				
7. 근속년수	2.80	1.00	-.040	.144	-.138	.059	.063	.143			
8. 직급	2.79	.95	.013	.010	.027	-.057	-.032	-.193	.230		
9. 초등자녀유무	0.17	.38	-.012	.101	-.077	-.031	.020	-.139	.254	.352	
10. 만3세 이상-미취학자녀유무	.20	.40	.019	.034	-.071	.020	.016	-.069	.136	.128	.174
11. 만3세 미만 자녀 유무	.18	.38	.022	.006	-.016	.007	-.006	-.080	.011	-.093	-.141
12. 직무만족	3.60	.73	.018	.076	-.048	-.011	.045	-.105	.011	.105	.097
13. 스트레스_관계	2.27	.71	-.002	-.060	.017	.008	-.042	.056	-.032	-.001	-.036
14. 스트레스_업무량과다	3.02	.71	-.050	.087	-.020	-.020	.023	.120	.036	-.005	.003
15. 스트레스_직무자체	2.61	.66	-.021	.017	.020	-.003	-.012	.078	-.019	-.113	-.048
16. 스트레스_근무환경	2.72	.72	-.018	-.246	.113	-.011	-.062	.099	-.081	-.055	-.116
17. 총근무시간	48.66	6.78	-.036	.145	-.108	-.037	-.001	.012	-.033	-.016	-.026
18. 직장-가족간 갈등	2.88	.79	-.034	.081	.027	-.027	.032	.165	-.004	-.010	-.007
19. 가족-직장간 갈등	2.98	1.50	-.014	-.013	.042	.032	.019	.273	-.070	-.155	-.151
20. 직장-가족간 긍정적전이	3.86	.70	.025	.072	.099	-.018	.037	-.115	.076	-.153	.109
21. 가족-직장간 긍정적전이	3.84	.79	-.010	.056	.007	-.029	.023	.069	-.055	-.030	-.087
22. 상사 배려	2.94	.67	.013	.151	.112	-.002	.039	.155	.051	-.089	-.031
23. 비가족친화분위기	3.78	.81	.050	.071	.033	-.033	.005	-.183	-.033	.049	.039
24. 제도유무_시간탄력적	.28	.63	-.023	.021	.041	-.036	.010	-.052	.013	.090	.091
25. 제도유무_경력탄력적	2.79	1.16	-.024	.342	.101	.050	.117	.544	.241	-.039	.027
26. 제도유무_근로지원적	31.81	.134	-.051	.394	.209	-.031	.061	-.106	.169	.057	.128
27. 이동용이성_시간탄력적	.13	.43	.020	-.041	.049	-.027	-.003	-.127	.008	.074	.088
28. 이동용이성_경력탄력적	2.01	1.22	.014	.233	.068	.038	.085	.281	.190	.054	.075
29. 이동용이성_근로지원적	1.31	1.26	-.014	.317	.195	-.023	.059	-.193	.153	.089	.137
30. 조직몰입	3.54	.56	-.006	.085	-.088	-.041	.025	.196	.136	.171	.156

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11. 만3세 미만 자녀 유무	.023										
12. 직무만족	.037	.011									
13. 스트레스_관계	-.013	-.041	-.247								
14. 스트레스_업무량과다	-.007	-.023	-.093	.228							
15. 스트레스_직무자체	-.031	-.062	-.454	.438	.316						
16. 스트레스_근무환경	-.055	-.016	-.307	.323	.275	.329					
17. 총근무시간	-.022	-.023	-.028	.071	.399	.109	.098				
18. 직장-가족간 갈등	.013	-.027	-.140	.254	.616	.333	.279	.440			
19. 가족-직장간 갈등	-.123	-.120	-.122	.108	.104	.130	.150	.032	.178		
20. 직장-가족간 긍정적전이	.029	.020	.310	-.238	-.112	-.277	-.326	-.069	-.188	-.185	
21. 가족-직장간 긍정적전이	-.102	-.106	.141	-.131	-.014	-.137	-.117	.027	-.078	.223	.231
22. 상사 배려	.020	-.002	-.147	.224	.477	.323	.203	.280	.463	.116	-.128
23. 비가족친화분위기	.029	.017	.295	-.409	-.224	-.324	-.349	-.098	-.244	-.107	.251
24. 제도유무_시간탄력적	.040	-.034	.024	.012	-.009	-.030	-.064	-.076	-.032	-.008	.013
25. 제도유무_경력탄력적	.016	-.036	.028	-.024	.062	.026	-.157	-.002	.097	.111	.029
26. 제도유무_근로자지원적	.039	-.016	.122	-.074	.041	-.018	-.349	.035	-.011	-.070	.160
27. 이동용이성_시간탄력적	.032	-.030	.044	.010	-.039	-.035	-.082	-.098	-.083	-.052	.029
28. 이동용이성_경력탄력적	-.005	-.038	.110	-.095	-.082	-.082	-.255	-.131	-.099	.009	.126
29. 이동용이성_근로자지원적	.060	.007	.159	-.099	-.069	-.076	-.374	-.035	-.097	-.121	.190
30. 조직몰입	.059	.005	.423	.277	.075	.292	.404	.008	.125	.140	.429

	21	22	23	24	25	26	27	28	29
22. 상사 배려	-.067								
23. 비가족친화분위기	.162	-.328							
24. 제도유무_시간탄력적	.014	-.133	.069						
25. 제도유무_경력탄력적	.069	.081	.015	.121					
26. 제도유무_근로자지원적	.058	.052	.137	.202	.336				
27. 이동용이성_시간탄력적	.017	-.149	.109	.686	.026	.181			
28. 이동용이성_경력탄력적	.083	-.159	.138	.139	.643	.294	.152		
29. 이동용이성_근로자지원적	.064	-.058	.167	.164	.221	.809	.239	.394	
30. 조직몰입	.149	.129	.354	.056	.039	.223	.092	.169	.246

* 상관계수: $p < .001$; 상관점수: $p < .05$

IV. 분석결과

관리자의 조직몰입에 미치는 직장-가족 상호작용 변인 및 가족친화적 조직지원의 영향력을 검증하기 위하여 OLS 회귀분석(Ordinary Least Square Regression)을 시행하였다. 또한, 관리자의 이직의도에 미치는 직장-가족 상호작용 변인 및 가족친화적 조직지원의 영향력을 검증하기 위하여 Logistic Regression을 시행하였다.

1) 직장-가족 상호작용 변인 검증

직장-가족간 상호작용변인이 조직몰입에 미치는 효과는 표 2에 제시되어 있으며 이직의도에 미치는 효과는 표 3에 제시되어 있다. 표 2의 모델 1을 살펴보면, 직장-가족간 상호작용 변인들 중에서 직장-가족간 긍정적 전이는 직장에서 가족으로와 가족에서 직장으로의 양방향 모두 조직몰입에 유의미한 효과가 있었으나 직장-가족 간 갈등은 양방향 모두 효과가 없었다. 따라서 가설 1은 기각되었고, 가설 3은 채택되었다. 직장-가족 간 상호작용이 이직의도에 미치는 효과는 조직몰입에 대한 효과와 반대로 직장-가족 간 갈등이 이직의도를 높이는 유의미한 효과가 있었지만, 이직의도를 상쇄하지는 못하였다. 따라서 가설 2는 채택되었지만, 가설 4는 기각되었다.

2) 가족친화적 조직지원 변인 검증

가족친화적 조직지원 변인들이 조직몰입에 미치는 효과는 표2의 모형 2에 제시되어 있고, 이직의도에 미치는 효과는 표 3의 모형 2에 제시되어 있다. 공식적인 가족친화제도의 유무의 효과를 먼저 살펴보면 일반적인 근로자 지원제도가 되어 있을수록 조직몰입이 높았고, 이용용이성 측면에서는 경력유연성제도가 이용하기 용이할 때 조직몰입을 높였다. 공식적인 가족친화제도가 이직의도에 미치는 효과는 이와 달리 제도의 유무와 이용용이성이 모두 유의미한 효과를 갖지 않았다. 따라서 가설 5와 7은 부분지지되었지만, 이직의도에 관한 가설인 가설 6과 8은 기각되었다.

비공식적인 조직지원의 효과를 살펴보면, 비가족친화적 조직분위기는 조직몰입과 이직의도를 유의미하게 설명하지 못하였지만, 상사의 배려는 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 유의미한 효과를 보였다. 이요행, 방묘진, 오세진(2005)의 연구결과와는 다르게 나타났다. 이는 상사의 배려의 효과가 조직의 비가족친화분위기를 상쇄하기 때문일 수도 있다. 따라서 가설 9와 10은 기각되었고, 가설 11과 12는 지지되었다.

〈표 2〉 독립변인들이 조직몰입에 미치는 효과

	기본모형	모형 1	모형 2
통제변인	β	β	β
업종더미_도소매	-.02 ⁺	-.02 ⁺	-.03 [*]
업종더미_금융	-.05 ^{**}	-.04 ^{**}	-.08 ^{***}
업종더미_사업서비스	-.04 ^{**}	-.02 ⁺	-.05 ^{**}
기업크기 300-999	-.03 [*]	-.02	-.03
기업크기 1000이상	-.01	-.01	-.01
성별	-.14 ^{***}	-.13 ^{***}	-.13 ^{***}
근속년수	.10 ^{***}	.10 ^{***}	.10 ^{**}
직급	.06 ^{**}	.04 ^{**}	.06 ^{***}
초등자녀유무	.03	.03	.03
만 3세 이상-미취학자녀유무	-.01	-.00	-.01
만 3세 미만 자녀유무	-.01	-.01	-.00
직무만족	.29 ^{***}	.24 ^{***}	.26 ^{***}
스트레스_관계	-.12 ^{***}	-.10 ^{***}	-.08 ^{***}
스트레스_업무량과다	.07 ^{***}	.05 ^{**}	.07 ^{***}
스트레스_직무자체	-.03	-.01	-.03 ⁺
스트레스_근무환경	-.27 ^{***}	-.22 ^{***}	-.22 ^{***}
총근무시간	.02 ⁺	.02 ⁺	.03 ⁺
직장-가족 상호작용			
직장-가족간 갈등		.03	
가족-직장간 갈등		.01	
직장-가족간 긍정적전이		.23 ^{***}	
가족-직장간 긍정적전이		.04 ^{**}	
가족친화적 조직지원			
제도유무_시간탄력적			-.02
제도유무_경력탄력적			-.02
제도유무_근로자지원적			.07 ^{**}
이용용이성_시간탄력적			.02
이용용이성_경력탄력적			.10 ^{***}
이용용이성_근로자지원적			-.03
비가족친화분위기			.03
상사 배려			.15 ^{***}
R^2	.314	.361	.340
N	2554	2554	2554

⁺ $p < .10$; ^{*} $p < .05$; ^{**} $p < .01$; ^{***} $p < .001$.

〈표 3〉 독립변인들이 이직의도에 미치는 효과

독립변수	기본 모형			모형 1			모형 2		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
통제변인									
업종더미_도소매	0.04	0.02	1.04	0.05	0.03	1.05	0.09	0.12	1.10
업종더미_금융	-0.52**	7.13	0.60	-0.53**	7.58	0.59	-0.41*	4.04	0.67
업종더미_사업서비스	-0.10	0.51	0.90	-0.10	0.49	0.90	-0.09	0.39	0.91
기업크기_300-999	0.67*	4.16	1.96	0.70*	4.52	2.02	0.69*	4.32	1.99
기업크기_1000	0.96*	4.90	2.62	0.91*	4.38	2.49	1.03*	5.49	2.80
성별	0.36*	5.99	1.43	0.25 ⁺	2.77	1.28	0.21	1.39	1.23
근속연수	-0.16*	5.61	0.85	-0.14*	4.12	0.87	-0.15*	4.31	0.86
직급	0.07	0.73	1.07	0.07	0.78	1.07	0.07	0.79	1.07
학력_대졸이상	0.76**	7.65	2.14	0.71*	6.59	2.03	0.76**	7.64	2.15
학력_석사이상	0.92**	8.13	2.50	0.87**	7.34	2.40	0.96**	8.81	2.62
초등자녀유무	-0.86*	11.67	0.42	-0.83*	10.76	0.44	-0.82**	10.60	0.44
6세이하 미취학자녀유무	-0.16	1.23	0.86	-0.10	0.45	0.91	-0.16	1.26	0.85
직무만족	-0.40***	18.08	0.67	-0.40***	17.40	0.67	-0.39***	16.99	0.67
스트레스_관계	0.19*	4.04	1.21	0.18 ⁺	3.35	1.19	0.20 ⁺	3.84	1.22
스트레스_업무량과다	0.09	0.69	1.09	-0.05	0.18	0.95	0.07	0.38	1.07
스트레스_직무자체	0.31**	6.91	1.37	0.28*	5.33	1.32	0.30*	6.16	1.35
스트레스_근무환경	0.80***	59.22	2.22	0.77***	52.22	2.15	0.71***	42.60	2.02
총근무시간	0.01	0.98	1.01	0.00	0.08	1.00	0.01	0.29	1.01
직장-가족 상호작용									
직장-가족간 갈등				0.26*	5.52	1.29			
가족-직장간 갈등				0.10*	5.53	1.11			
직장-가족간 긍정적전이				0.01	0.01	1.01			
가족-직장간 긍정적전이				0.06	0.49	1.06			
〈성별과 직장-가족 상호작용의 교차항〉									
성별*직장-가족간 갈등									
성별*가족-직장간 갈등									
성별*직장-가족간 긍정적전이									
성별*가족-직장간 긍정적전이									
가족친화적 조직지원									
제도유무_시간탄력적							-0.21	1.78	0.81
제도유무_경력탄력적							0.04	0.29	1.05
제도유무_근로자지원적							0.01	0.01	1.01
이용용이성_시간탄력적							0.12	0.24	1.13
이용용이성_경력탄력적							-0.01	0.03	0.99
이용용이성_근로자지원적							-0.23*	5.04	0.80
비가족친화분위기							0.10	0.77	1.09
상사 배려							-0.01	0.00	1.00
〈성별과 조직지원의 교차항〉									
성별*제도유무_시간탄력적									
성별*제도유무_경력탄력적									
성별*제도유무_근로자지원적									
성별*이용용이성_시간탄력적									
성별*이용용이성_경력탄력적									
성별*이용용이성_근로자지원적									
성별*비가족친화분위기									

성별*상사 배려									
Constant	-5.30	42.86	0.01	-5.64	37.06	0.00	-4.89	25.95	0.01
	df=18, p<.001			df=22, p<.001			df=26, p<.001		
Chi-square	290.713***			305.101***			306.214***		
Hoosmer & Lemeshow	$\chi^2=11.653, p=.167$			$\chi^2=11.695, p=.165$			$\chi^2=11.70, p=.165$		
-2 log likelihood	1739.14			1724.75			1723.63		
Nagelkerke R^2	0.20			0.21			0.21		

⁺: $p<.1$; ^{*}: $p<.05$; ^{**}: $p<.01$; ^{***}: $p<.001$

3) 성별의 조절효과

성별 조절효과를 알아보기 위해서 여성더미 변인과 독립변인들간의 교차항 변인들을 모델에 투입시켰다. 그 결과는 표 4와 5에 나타나 있다. 그 결과, 직장에서 가족으로의 갈등이 조직몰입에 미치는 효과가 남성과 여성에서 다르게 나타났으나 그 방향성에서 예상과는 다른 패턴이 보였다. 즉, 남성의 경우 직장에서 가족으로의 갈등이 조직몰입에 부정적인 효과가 있는 반면에 여성의 경우에는 직장에서 가족으로의 갈등이 조직몰입에 긍정적인 효과가 나타났다. 한 가지 주의할 점은 교차항이 유의미한 것은 남성관리자와 여성관리자의 계수의 차이의 유의성을 의미하는 것이지 직장에서 가족으로의 갈등이 남성관리자와 여성관리자 각각에서 유의미하다는 것을 의미하지는 않는다는 점이다. 즉, 남성관리자와 여성관리자 모두 직장에서 가족으로의 갈등이 조직몰입에 미치는 효과는 독립적으로는 유의미하지 않다. 추후의 연구에서 이들 방향성에 대해 심도있는 연구가 필요할 것이다. 가족에서 직장으로의 긍정적 전이의 경우 남성에 비해서 여성이 효과가 더 큰 것으로 나타났으나, 이 역시 유의미도가 .05수준이므로 성별효과가 확실하게 있다고 단정짓기 어렵다.

〈표 4〉 각 변인들이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 성별 조절효과분석

	모형 3	모형 4
통제변인	β	β
성별	-.35**	
직장-가족 상호작용	-.02	
직장-가족간 갈등	-.02	
가족-직장간 갈등	.01	
직장-가족간 긍정적 전이	.19***	
가족-직장간 긍정적 전이	.07	
〈성별과 직장-가족 상호작용의 교차항〉		
성별 * 직장-가족간 갈등	.16**	
성별 * 가족-직장간 갈등	-.01	
성별 * 직장-가족간 긍정적 전이	.19**	
성별 * 가족-직장간 긍정적 전이	-.11	
가족친화적 조직지원		
제도유무_시간탄력적		-.03
제도유무_경력탄력적		.01
제도유무_근로자지원적		.03
이용용이성_시간탄력적		.04
이용용이성_경력탄력적		.06
이용용이성_근로자지원적		.00
비가족친화분위기		.02
상사 배려		.22***
〈성별과 조직지원 상호작용의 교차항〉		
성별*제도유무_시간탄력적		.02
성별*제도유무_경력탄력적		-.06
성별*제도유무_근로자지원적		.07
성별*이용용이성_시간탄력적		-.02
성별*이용용이성_경력탄력적		.06
성별*이용용이성_근로자지원적		-.04
성별*비가족친화분위기		.04
성별*상사 배려		-.23***
R^2	.362	.340
N	2554	2554

+ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

이직의도에 대해 성별조절효과가 있는지를 살펴본 결과 흥미로운 결과들이 발견되었다. 직장에서 가족으로의 긍정적인 전이는 남성관리자의 경우에 이직의도를 낮추는 효과가 발견되었지만, 여성관리자의 경우 반대방향의 계수로 그 효과가 상쇄되어서 이직의도에 아무 효과가 없다는 점이 발견되었다. 이는 직장-가정 상호작용과 관련된 변인들의 효과가 여성의 경우에 더 유의미하리라는 기대와 정반대되는 결과이다. 이와 같은 결과는 오히려 일-가족 상호작용의 효과는 여성보다는 남성에서 더 유의미한 효과를 갖는다는 것으로 앞으로 가족친화경영과 일-가족상호작용의 효과를 남성을 중심으로 면밀히 살펴볼 필요가 있음을 시사한다.

가족친화적인 조직지원의 효과에 대해서도 성별은 흥미로운 조절효과를 보이고 있다. 근로시간의 유연성제도의 유무는 남성관리자와 여성관리자를 구별하였을 때, 남성근로자들에게서만 유의미한 효과를 나타내었고($\beta=-1.379, p<.05$), 여성근로자들의 경우에는 이 효과가 상쇄되어(교차항의 $\beta=1.388, p<.05$) 0에 가까운 효과를 보여주고 있다. 이와 유사한 패턴을 보이는 변인으로 상사의 배려를 들 수 있다. 남성근로자들에게서는 유의미하게 이직의도를 줄였지만($\beta=-.44, p<.01$), 여성 관리자의 경우 이 효과가 상쇄되어(교차항의 $\beta=.610, p<.01$) 유의미한 효과가 보이지 않았다. 이러한 결과는 가족친화적 지원이 여성보다 오히려 남성들의 업무행동과 태도에 영향을 미칠 수 있음을 보이는 흥미로운 결과이다.

근로시간 유연성제도의 이용용이성의 경우 예상과 매우 다른 결과를 나타내었는데, 남성 관리자들이 근로시간 유연성제도를 이용하기 용이하다고 지각한 경우 이직의도를 유의미하게 높이는 결과를 보였다($\beta=1.524, p<.05$). 여성의 경우 이 효과가 상쇄되어(교차항의 $\beta=-1.927, p<.01$) 이직의도와는 상관이 없음을 보였다. 왜 이러한 효과가 있는 것일까? Bailyn(2007)은 근로시간 유연성제도가 성공적으로 도입되기 위해서는 조직원들의 제도에 대한 이해가 선행되어야 하며 조직의 효과성을 떨어뜨리지 않기 위해서는 시스템적으로 도입되는 것이 전제가 되어야 한다는 점을 지적한다. 이러한 조직변화와 이해가 수반되지 않으면 이러한 제도의 비수혜자의 경우에는 일하는 효율이 떨어지거나 의도하지 않았던 피해가 돌아갈 수 있기 때문에 오히려 이직의도를 높일 수 있는 것이 아닌가 생각된다. 가족친화적 조직지원의 이같은 기대하지 않은 결과는 가족친화경영의 시행이 조직문화의 변화와 함께 조심스럽게 도입되어야 함을 시사한다.

〈표 5〉 각 변인들이 이직의도에 미치는 효과에 대한 성별조절효과 분석

독립변수	모형 3			모형 4		
	<i>B</i>	Wald	Exp(<i>B</i>)	<i>B</i>	Wald	Exp(<i>B</i>)
통제변인						
업종더미_도소매	0.04	0.02	1.04	0.07	0.06	1.07
업종더미_금융	-0.55**	7.98	0.58	-0.42*	4.26	0.66
업종더미_사업서비스	-0.10	0.50	0.90	-0.08	0.32	0.92
기업크기_300-999	0.71*	4.59	2.03	0.69*	4.28	1.99
기업크기_1000	0.88*	4.04	2.41	0.98*	5.01	2.67
성별	-1.96+	3.09	0.14	-3.39**	8.56	0.03
근속연수	-0.14+	3.78	0.87	-0.14*	4.04	0.87
직급	0.07	0.73	1.07	0.06	0.54	1.06
학력_대졸이상	0.71*	6.57	2.03	0.75**	7.42	2.12
학력_석사이상	0.87**	7.26	2.38	1.00**	9.34	2.70
초등자녀유무	-0.82*	10.59	0.44	-0.85**	11.00	0.43
6세이하 미취학자녀유무	-0.10	0.45	0.91	-0.15	1.17	0.86
직무만족	-0.40***	16.76	0.67	-0.40***	17.48	0.67
스트레스_관계	0.18+	3.54	1.20	0.22*	4.69	1.24
스트레스_업무량과다	-0.06	0.24	0.94	0.07	0.39	1.07

스트레스_직무자체	0.29*	5.88	1.34	0.29*	5.71	1.34
스트레스_근무환경	0.76***	51.13	2.14	0.70***	41.17	2.01
총근무시간	0.00	0.05	1.00	0.01	0.35	1.01
직장-가족 상호작용						
직장-가족간 갈등	0.16	0.82	1.17			
가족-직장간 갈등	0.07	0.60	1.07			
직장-가족간 긍정적전이	-0.31 ⁺	3.35	0.73			
가족-직장간 긍정적전이	0.07	0.19	1.07			
<성별과 직장-가족 상호작용의 교차항>						
성별*직장-가족간 갈등	0.14	0.55	1.15			
성별*가족-직장간 갈등	0.05	0.20	1.05			
성별*직장-가족간 긍정적전이	0.46*	5.20	1.58			
성별*가족-직장간 긍정적전이	-0.01	0.00	0.99			
가족친화적 조직지원						
제도유무_시간탄력적				-1.38*	5.47	0.25
제도유무_경력탄력적				0.18	0.69	1.19
제도유무_근로자지원적				-0.12	0.33	0.89
이용용이성_시간탄력적				1.52*	5.77	4.59
이용용이성_경력탄력적				-0.15	0.74	0.86
이용용이성_근로자지원적				-0.10	0.20	0.91
비가족친화분위기				-0.24	1.24	0.79
상사 배려				-0.44**	7.75	0.64
<성별과 조직지원의 교차항>						
성별*제도유무_시간탄력적				1.39*	5.13	4.01
성별*제도유무_경력탄력적				-0.16	0.50	0.85
성별*제도유무_근로자지원적				0.14	0.41	1.15
성별*이용용이성_시간탄력적				-1.93**	7.08	0.15
성별*이용용이성_경력탄력적				0.17	0.72	1.18
성별*이용용이성_근로자지원적				-0.16	0.42	0.85
성별*비가족친화분위기				0.46 ⁺	3.63	1.59
성별*상사 배려				0.61**	11.24	1.84
Constant	-4.11	11.58	0.02	-2.24	3.10	0.11
	df=26, p<.001			df=34, p<.001		
Chi-square	310.814***			328.8***		
Hoosmer & Lemeshow	$\chi^2=6.406, p=.602$			$\chi^2=9.755, p=.283$		
-2 log likelihood	1719.04			1701.05		
Nagelkerke R^2	0.21			0.22		

⁺:p<.1; *:p<.05; **:p<.01; ***:p<.001

V. 논의

직장과 가족 간의 상호작용 및 가족친화적인 조직지원이 관리자의 조직몰입과 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 직장-가족 간의 상호작용은 조직몰입과 이직의도에 각기 다르게 영향을 미쳤다. 직장-가족 간 갈등은 이직의도를 높이는데 유의미한 효과가 있었으나 조직몰입에는 효과가 없

었다. 이와 반대로 직장-가족 간 긍정적 전이는 조직몰입을 높이는 데는 유의미한 효과가 있었으나 이직의도를 낮추는 데는 효과가 없었다. 본 연구는 직장 가족 간의 긍정적 전이와 부정적 전이가 근로자의 태도에 각기 다른 영향을 미치고 있음을 밝혔다. Wayne 등(2006)의 연구에서는 가족에서 직장으로의 긍정적 전이는 이직의도를 유의미하게 낮춘 것과 대조되는 결과이다.

둘째, 가족친화적 조직지원의 효과가 이직의도에 미치는 효과에 관한 남녀비교를 통해서 가족친화적 조직지원의 효과가 여성보다 남성들의 이직의도를 줄인다는 것을 발견하였다. 가족친화적 조직지원이 여성에게 더 효과가 있을 것이라는 통념을 깨는 결과가 발견되었다. 이는 가족친화적 경영이 여성만을 위한 제도가 아니라 남녀 근로자 전체에게 미친다는 점을 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 근로시간 유연성제도의 이용용이성에 대한 지각은 오히려 남성 관리자의 이직의도를 높이는 것으로 나타나 가족친화경영의 기계적인 도입이 조직효과성에 부정적인 결과를 가져올 수 있다는 점에서 본 연구의 결과는 가족친화경영의 확산과 도입이 신중히 이루어져야 함을 시사한다.

참고문헌

- 강혜련, 최서연. (2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. 한국심리학회지:여성, 6(1), 23-42.
- 강혜정, 구자숙, 김효선, 박찬희. (2008). 멘토링 연결망이 직무만족, 경력열망 및 승진에 미치는 영향. 기업경영연구, 15(1), 101-118.
- 곽선화. (2007). 여성친화적 인적자원관리가 여성인력의 노동시장 지위 향상에 미치는 영향. 인적자원관리, 14(4), 1-16.
- 김남현, 이주호. (1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. 인사조직연구, 5(1), 193-238.
- 김주엽. (2006). 일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토. 인적자원개발연구, 8(1), 83-116.
- 김효선, 구자숙, 박찬희. (2007). 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성. 경영교육연구, 10(2), 1-20.
- 김효선, 차운아. (2008). 여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향. 제 49차 여성정책포럼 발표논문집, 1-20.
- 박보람, 김효선, 구자숙, 박찬희. (2007). 부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. 인사조직연구, 15(2), 71-101.
- 박수미. (2002). 한국여성들의 첫 취업 진입·퇴장에 미치는 생애사건의 역동적 영향. 한국사회학, 36(2), 145-174.
- 유계숙. (2007). 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과. 가족과 문화, 19(2), 35-59.

- 이선희, 김문식, 박수경. (2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 21(3), 383-410.
- 이요행, 방묘진, 오세진. (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(3), 639-657.
- 임효창, 이봉세, & 박경규. (2006). 조직내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구. *대한경영학회지*, 19(3), 809-840.
- 정진화. (2002). 여성 경제활동의 현황과 과제. “세계 한민족여성네트워크 발표자료”.
- 통계청. (2008). 『경제활동인구조사보고서』.
- 한국여성정책연구원. (2007). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사 (연구보고. No. 2007-58). 서울: 여성가족부.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.414-435.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices; Links to work-family conflict and job related outcomes. *Journal of Management*, 28, pp. 87-810.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men and time in the new corporate world*. New York: Free Press.
- Bailyn, L. (1993). SMR Forum: Patterned chaos in human resource management. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 77-83.
- Burke, J. R. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), pp. 287-302.
- Carlson, D. S., & Perrewew, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), pp. 513-540.
- Desvaux, G., & Meaney, M. (Sep, 2008). A business case for women. *The McKinsey Quarterly*.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, pp. 449-466.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. The University of California. 42(2), pp.145-167.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), pp.723-729.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, pp.76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, pp. 72-92.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, pp.271-288.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological

- perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, pp. 111-126.
- Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family - Recommendations for employers, working families, and policy makers. *American Psychologist*, 42, pp.397-409.
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp. 271-290.
- Kolb, D., Fletcher, J. K., Meyerson, D. E., Merrill-Sands, D., & Ely, R. J. (2003). Making change: A framework for promoting gender equity in organizations. In *Reader in gender, work, and organization*. by Ely, R. J. Foldy, E. G., & Scully, M. A.(Eds). the Center for gender in Organizations, Simmons School of Management.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping; Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), pp. 169-181.
- Moen, P. (1992). *Women's two roles: A contemporary dilemma*. Westport: Auburn House.
- Moen, P., Roehling, P. V., Sweet, S., Townsend, B., Lee, S., Harris-Abbott, D., O'Brien, L., & Campbell, K. (2003). Methodological Notes on The Cornell Couples and Careers Study. In *It's about time: couples and careers* by Moen, P.(Eds). New York: Cornell University Press.
- Osterman, P. (1995). Work-family programs and the employee relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 681-701.
- Piotrkowski, C. S., Rapoport, R. N., & Rapoport, R. (1987). Work and Family. In M. B. Sussman, S. k. Steinmetz, & G. W. Peterson (Eds.), *Handbook of Marriage and the Family* (pp.251 - 283). Plenum Publishing Corporation.
- Repetti, R. L. (1989). Effects of daily workload on subsequent behavior during marital interaction: The roles of social withdrawal and spouse support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), pp. 651-659.
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), pp.3-12.
- The Federal Glass Ceiling commission. (1995). *Good for Business: Making full use of the nation's human capital*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough; The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of vocational Behavior*, 54, pp. 392-415.

◆ 발표 5 ◆

여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제

여성친화제도 활용과 작업장 특성

민현주, 임희정, 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)

I. 서론

여성의 경제활동참여가 꾸준히 증가하고, 특히 관리직과 전문직으로의 여성진출이 확대되면서 일하는 여성이 경험하는 일·가정 양립의 문제가 정책적, 학문적 관심을 받고 있다. 남성보다는 여성들이 경험하는 일·가정 양립제도의 필요성과 제도의 효과성에 주목하는 이유는 이전 세대들과는 달리, 최근의 여성들은 결혼 후에도 지속적으로 노동시장에 참여하는 경향을 보이고 있으며, 특히 임신, 출산, 그리고 집중적인 자녀 양육시기 동안에도 지속적으로 경제활동에 참여하거나 참여하기를 희망하는 여성들의 비율이 꾸준히 증가하고 있다는 점에 있다.

이와 같은 일과 가정의 삶을 양립하는데 관한 선행연구들은 크게 두 주제로 정리될 수 있는데, 첫째는 근로자들의 일·가족양립제도에 대한 필요성, 태도, 활용여부, 그리고 심리적 만족도 또는 스트레스에 대한 영향 등 주로 근로자 개인수준에서 일·가족 양립제도의 필요성이나 그 효과성에 초점을 두고 있다. 두 번째로는 조직적 수준에서, 일·가족제도를 적극적으로 도입하거나 제도에의 접근 및 활용을 보다 원활하게 지원하는 직무특성, 작업환경, 그리고 보다 일반적으로 작업장 문화가 근로자들의 일과 가정생활의 양립에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두고 있다.

본 연구는 개별 근로자들의 일·가족양립제도 활용에 영향을 미치는 개인수준 특성과 조직수준 특성을 함께 고려하여, 가장 일반적인 제도임과 동시에 기업들이 비교적 폭넓게 도입하고 있는 일·가족양립제도인 “육아휴직제도”와 “본인병가제도”에 대해 여성근로자들이 인지하고 있는 제도들의 활용용이성을 분석한다.

기존의 연구들은 조직구성원들의 행동 및 태도를 주어진 조직의 특성, 업무의 특성, 그리고 개인수준의 특성들을 모두 같은 분석수준에서 분석함으로써 한 조직 내에서 개인 간의 차이만을 강조하는 경향을 보이고 있다. 그러나 한 조직에 속한 개인들의 태도 및 행동은 그들이 속한 조직 내에서의 경험적 차이 뿐 아니라 그 조직이 다른 조직과 구별되는 조직간 특성에서 기인하는 차이점은 간과하는 경향이 있거나, 두 영역을 독립적으로 연구하는 경향이 있어왔다. 따라서 본 연구는 개인들의 행동 및 인식에 영향을 미치는 개인 및 작업특성의 효과분석과 함께 조직수준에서의 조직간 특성차이가 조직 내 구성원들의 행동 및 인식에 미치는 효과를 함께 분석하고자 한다.

본 연구는 2008년 여성부에서 수집한 여성관리자패널 제2차년도 자료를 활용한다. 여성관리자패널은 제조업, 도소매업, 사업서비스 및 금융업에 속하는 100인 이상 기업에 근무하고 있는 대리급 이상 여성관리자들을 대상으로 일의 특성, 업무에 대한 태도, 교육훈련, 일·가족 양립제도활용 정도 및 제도에 대한 태도, 개인 및 가족환경에 대한 자료를 풍부하게 담고 있기 때문에 본 연구의 주제 분석에 매우 적절한 자료이다.

여성친화적인 제도 또는 일·가족양립제도는 여전히 많은 논쟁을 불러일으키고 있으며, 아직까지 기업 내에서 적극적으로 활용되고 있는 제도적 관행은 아니지만(Osterman 1995), 관리직 이상의 조직구성원들이 일·가족 양립제도에 대해 어떠한 태도를 가지고 있으며, 활용정도가 어떠한가는 관심의 대상이 되고 있다. 관리직 이상 조직성원들은 일반 조직성원들에 비해 일·가족제도에 보다 더 쉽게 접근할 수 있을 수 있고, 더 많이 활용할 수 있는 조직적 위치에 있기 때문에, 이들 관리직들은 하위직급자들에 비해 이러한 제도를 보다 폭넓게 조직적 차원에서 제도화하고, 동시에 조직문화를 변화시킬 수 있는 조직적 영향력을 가지고 있다(Glass & Estes 1997). 동시에 이들 관리직들은 하위직급자들에 비해 근로시간이 더 길며, 생애주기상 자녀양육의 부담을 짊어지고 있을 가능성이 높기 때문에 이들 일·가족제도에 대한 관심이 상대적으로 높을 수 있다고 생각된다.

이러한 관점에서 본 연구는 여성관리직의 일·가족 양립제도 활용가능성에 대한 인식을 분석함으로써 실제 기업들이 도입하고 있는 제도의 실질적 활용가능성을 분석할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 · 경험적 연구 검토

대규모 조직일수록 고용주는 종원들의 일·가족제도에 관한 요구에 관심을 기울이는 경향이 있으며, 동시에 요구를 수용해야 한다는 압력을 느끼는 경향이 있다(Goodstein 1994, Osterman 1995). 그리고 경쟁력있는 인력을 확보하기 위해서는 기업들은 이같은 종업원들의 요구에 대한 압력을 점점 더 경험할 수밖에 없을 것으로 생각된다. 종업원들에게 일과 가족생활을 병행하는데 필요한 제도(예, 탄력적 근무제도, 보육시설 등)를 제공하는 기업들이 실제로 점점 증가하고 있으며(Mitchell, 1997), 고용주의 이와 같은 복지제도 제공은 일·가족양립 관련 종업원들의 관심에 기울이는, 즉 가족친화적인 작업장으로 분류되는 지표로 활용되고 있다(Glass & Estes 1997, Glass & Fujimoto 1995).

기업이 왜 그리고 어떻게 기업내 가족친화제도를 도입하는가에 대한 제도주의적 설명에 따르면, 조직의 작업환경이나 시장환경에 대한 기능적 적합성 못지않게 제도적 환경에서의 사회적 정당성이 중요하다고 지적된다(Meyer & Rowan 1977). 따라서 제도적 환경에서 정책 도입은 실질적 이유에 의해서라기보다는 상징적 의미로서 도입될 수 있으며, 따라서 조직적 구조나 행동에서 어떤 실질적인 변화를 생산해 내는 것에는 실패할 수 있다(Scott 1995). Lambert(1998)는 특정한 프로그램이나 정책에 대한 선호도 정도와 그 프로그램이나 정책의 실제 사용여부의 정도는 대부분 일치하지 않는다는 점을 강조한다. 그는 특히 이러한 경향은 실제로 누가 정책을 활용했는가에 관한 정확한 데이터가 부족한 일·가족관련 분야에서

두드러진다는 점을 지적한다. 예를 들면, 일·가족양립 프로그램을 제공하는 기업들은 외부로부터 정당성을 획득하는 것을 목적으로 할 수 있으나, 동시에 종업원들이 이러한 프로그램을 사용하는 것은 의도적으로 또는 의도하지 않게 제한하거나 제약을 두는 경향이 있다.

Westphal & Zajac(1994)에 따르면, 모호하거나 합의가 도출되지 않는 정책들은 특히 조직에서 상징적 의미로 도입될 수 있다. 다른 종업원지원 복지프로그램과는 달리, 일·가족지원 정책은 아직도 조직에서 당연히 되는 복지프로그램으로 인식되지 못하는 경향이 있다(Kelly 1999). 비록 고용주는 일·가족양립지원정책을 종업원을 채용하고 지속적으로 조직에 머물게 하는 도구로서 역할을 할 수 있다고 생각함에도 불구하고, 이러한 프로그램은 종종 다른 조직규범이나 문화—야근, 조직에의 헌신, 조직 내 대면관계를 통한 업무수행 등—와 충돌할 위험을 가지고 있다. 따라서 종업원들 스스로 이러한 일·가족양립프로그램을 사용하는 것이 자신들의 장기적인 경력관리에 도움이 되지 않을 것이라 생각하는 경향이 있다는 점이다(Blair-Loy 2001).

관리직의 경우, 일반 종업원들에 비해 이러한 프로그램을 사용하는데 모호하거나 모순적인 메시지를 받을 수 있다. 특히 기업의 규모가 클수록 제도화된 일·가족양립을 위한 지원 프로그램이 다양하게 제공되는 경향이 있으나, 동시에 이들 관리직의 업무부담은 이들이 비록 관리직임에도 불구하고 그들의 필요에 의해 이들 프로그램을 자유롭게 사용하지 못하는 경우가 있을 것이다. 일반 사원급 종업원에 비해 주당 평균 근로시간이 더 길며, 주어진 업무에 대한 책임이 더 크며, 아울러 조직 관리자로서의 역할까지 수행하는 관리직으로서는 출산 후 휴가가 필요하거나, 가정 내 영유아를 두고 있거나, 혹은 가족구성원을 간호해야하는 상황에서도 자발적으로 또는 비자발적으로 이와 같은 복지프로그램에의 접근 가능성이나 사용편의성은 조직 내 프로그램의 유무에 의해서가 아니라 조직 내에서 행위자의 위치에 의해서 결정되는 경향이 있다(Westphal & Zajac 1994). 이러한 논의가 의미하는 바는 한 정책의 의미와 활용정도는 조직 간에 광범위한 차이를 보일 수 있으며, 동시에 조직성원들의 개인적 특성과 조직 내에서의 위치에 의해 차이가 두드러질 수 있다는 점이다.

이상과 같이 제도주의시각에서는 정책의 도입 및 활용이 조직수준에서 결정되는 것으로 간주하는 반면, 본 연구는 개인들의 일·가족양립지원정책 활용용이성에 대한 인식을 분석한다. 본 연구는 여성근로자들의 일·가족양립지원정책에의 활용용이성에 대한 태도는 개인적 수준과 조직수준의 요인들에 의해 결정된다고 가정한다.

기업의 일·가족양립지원정책도입에 관한 선행연구에 따르면, 중요한 구성원이 고용주에게 관련 정책도입 및 활용을 위해서 유의미한 영향력을 행사할 수 있다(Osterman 1995). 본 연구에서는 주요한 구성원들은 현재 결혼 상태이거나 결혼경험이 있으면서 어린자녀를 돌보는 이중의 역할을 수행하고 있는 여성근로자들로 분류한다. 즉, 이들 여성들이 일·가족지원을 위한 조직 내 프로그램의 필요성을 다른 근로자들보다 더 절실하게 느낄 것이며, 만일

이들의 욕구가 충족될 만큼의 충분한 정책이 제도화되어 있지 않거나, 제도화되어 있을지라도 공식적·비공식적으로 제도활용에의 제약이 주어진다면 이들은 제도활용의 가능성을 보다 부정적으로 인식할 가능성이 높아질 수 있다.

또한 조직성원들의 권한 및 권력수준이 이들 조직성원들이 가족친화적인 정책에의 접근을 보다 용이하게 할 수 있다(예, Davis-Netzley 1998). 조직성원들의 권한 및 권력수준은 이들의 직급, 근속기간, 그리고 급여수준으로 지표화 할 수 있는데, 근속기간이 길수록, 급여수준이 높을수록 조직 내에서 권한이 더 크기 때문에 이들의 일·가족양립정책에의 접근이 보다 용이할 것으로 기대된다.

다만, 직급이 높을수록 조직성원들이 누리는 권한과 권력의 크기는 커지나 이들이 조직에서 담당하고 있는 업무의 질과 양, 그리고 이에 따른 책임감으로 인해 이들 조직성원들이 일·가족양립정책의 사용편의성은 오히려 하위직급자들에 비해 더 제한될 수 있다고 가정된다. 또한 이들 관리직 이상의 조직성원들은 조직과 업무에 대한 책임감과 아울러 자신의 경력개발에 다른 조직성원들보다 더 많은 관심과 투자를 하는 경향이 있기 때문에(Blair-Loy 1997), 가족친화프로그램의 활용도 낮을 수 있으며, 사용편의성에 대한 인식도 상대적으로 낮을 수 있을 것으로 기대된다.

그러나 개인의 선호에 대한 이해만으로 기업 내 종업원의 행동을 이해하기에는 충분하지 않다. 행동은 사회적 맥락에 내포되어 있으며, 사회적 맥락은 개인의 선호와 인식에 직접적으로 영향을 미치는 것과 동시에 사람들이 행동하는 의지와 능력에 영향을 미칠 수 있다(Blair-Loy & Wharton 2002; Pfeffer 1997). 이러한 논의와 맥을 같이하면서, 본 연구는 종업원들이 종사하고 있는 기업을 사회적 맥락으로 정의한다. 또한 본 연구는 기업의 인력구성(예, 여성관리직비율, 핵심인력비율 등)이 종업원들의 일·가족양립정책 사용의지와 주관적 인식에 대한 기회와 제약에 영향을 미치는 요인으로 가정한다. 일반적으로 여성들의 비율이 높고 자녀를 둔 근로자들의 비율이 높은 조직에 속해있을 경우 다른 종업원들에 비해 일·가족양립관련 정책에의 접근가능성이 더 높을 것이며, 활용에의 편이성이 더 높을 것이라 기대할 수 있다. 이는 이러한 인구학적 구성이 자녀를 양육하는 여성들에게 공식적, 비공식적 사회적 지원역할을 함으로써 일과 가정의 두 영역을 교류하는 여성들에게 보다 지원적인 조직문화를 형성할 가능성이 크기 때문이다.

또한 기업 내 관리직에서의 여성비율이 높을수록, 그리고 핵심인력의 여성비율이 높을수록 기업의 여성인력의 중요성에 대한 인식을 나타내는 지표라 볼 수 있다. 동시에 여성관리직 비율과 여성핵심인력 비율은 조직 내에서 여성들의 권력 및 권한정도를 나타내는 지표로서의 역할을 한다는 점에서, 이들 비중이 높다는 것은 일·가족양립정책의 도입에 보다 적극적인일 수 있으며, 제도화된 프로그램에의 접근가능성 및 활용편이성이 높을 것으로 기대할 수 있다.

같은 맥락에서, 상급자의 가족친화프로그램에 대한 지원은 종업원들이 실제로 이들 제도를 활용하고 보다 수월하게 접근할 수 있게 하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(Flack & Reskin 1998; Glass & Estes 1997). 가족적 삶과 일을 병행하는 상급자는 다른 상급자들보다 이들 정책활용에 보다 지원적 태도를 나타내며, 더 나아가 조직성원들이 이러한 정책을 활용하는 것을 권장하는 경향이 있다는 것이다. 따라서 본 연구는 조직에서 여성상급자와 함께 일하는 조직성원들은 가족친화적인 프로그램에의 접근가능성이 보다 용의할 것으로 기대된다.

마지막으로 기업의 일가족양립지원 정책의 도입 및 활성화 전략은 기업이 종업원들의 복리후생에 대한 관심 및 이를 도입하고 지원할 수 있는 조직적 역량이 갖춰졌을 때 가능하다. 일반적으로 복리후생수준이 높은 일자리는 “좋은 일자리,” “좋은 기업”으로 분류되며, 이에 밀받침이 되는 요인은 기업의 평균적인 급여수준이라 할 수 있다. 즉, 평균급여수준이 높은 기업은 일반적으로 다양한 복지프로그램을 제공하는 경향이 있으며, 이러한 프로그램의 한 유형으로서 가족친화 정책이 포함되는 것이다.

Ⅲ. 자료 및 방법론

1. 자료

본 연구는 국내기업의 대리급 이상 여성관리자를 대상으로 일·가족양립제도 중 여성친화적이라 분류되는 두 가지 제도인, 육아휴직제도와 병가제도의 사용용이성에 대한 태도를 분석한다. 본 연구에 사용된 자료는 여성부가 수집한 「2008여성관리자패널조사 제2차년도」이다. 「2008여성관리자패널조사」는 2007년도에 처음으로 실시되었으며, 2008년도에는 2차년도 자료가 수집되었다. 조사대상 기업은 100인 이상 기업체 315개를 대상으로 하고 있으며, 비교적 여성들의 관리직 진출이 두드러진 업종인 제조업, 도소매업, 금융업, 그리고 사업서비스를 대상으로 하고 있다. 2008년도 제2차년도 조사에 참여한 여성관리자수는 전체 1,774명이다.

「2008여성관리자패널조사」 자료가 본 연구에 특히 적절한 이유는 앞서 이론적 논의에서도 언급하였듯이, 관리직 또는 전문직에 종사하는 여성들이 그렇지 못한 여성종사자들에 비해 조직 내 일·가족양립제도에의 접근이 더 용이할 수 있으며, 대리급 이상 관리직에 진출한 여성들의 연령대가 생애주기 단계에서 집중적인 출산 및 자녀양육시기를 경험할 가능성이 높기 때문이다. 더욱이, 「2008여성관리자패널조사」는 이들 여성들이 종사하고 있는 기업의 특성, 특히 일·가족제도 관련 복지제도의 도입여부와 활용정도, 그리고 개인들의 활용용이성에 대한 자세한 설문항목을 포함하고 있으며, 아울러 업무특성과 기업의 특성에 대한 상세

한 정보를 담고 있다는 장점이 있다.

2. 방법론

본 연구가 사용하는 데이터는 기업 내 속한 개인들로 구성되어 있으며, 조직간 특성과 조직내 특성이 조직에 속한 개인들의 인식 및 태도에 미치는 효과를 분석하기 위해서 2단계 다층분석모델(two-level multilevel model)을 적용한다(Byrk & Raudenbush 1992; DiPrete & Forristal 1994). 다층모형은 자료가 위계적으로 수집되어 있을 때 유용한 방법론이며(예, 조직 내 근로자), 관찰치들 간의 독립성을 가정하는 OLS나 변수의 효과성을 예측하는데 설명력이 낮은 집단수준의 모델에 비해 보다 효과적인 모델이라 할 수 있다(Byrk & Raudenbush 1992). 특히, 다층모델은 같은 사회적 단위에 속한 구성원들 간에 존재하는 사회적 의존성을 설명하는 것을 가능하게 하는 유용한 방법론이다(Blair-Loy & Wharton 2002).

본 연구의 2단계 모델은 개인수준의 정보와 기업수준의 정보간을 차별화하고, 각 수준에 대한 독립된 회귀분석을 실시한다. 각각의 하위분석모델은 한 수준에서 변수들이 다른 수준에서 발생하는 사건과의 관계에 영향을 미치는가를 분석한다. 다층모델은 이론적 가정에 따라 다양한 형태를 취할 수 있는데, 본 연구는 비선형 임의효과모델을 적용한다. 본 연구의 종속변수—개별 일가족양립제도의 사용용이성에 대한 태도—는 이원변수(binary)이기 때문에 로짓모형을 이용하여 분석한다.

제 1수준(여성관리자)에서 분석모델은 다음과 같다.

$$\eta_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{qj}X_{qij} + r_{ij}$$

η_{ij} 는 개인 i 가 기업 j 에서 정책사용이 용이하다고 생각하는 확률, β_{0j} 는 기업 j 의 상수, β_{qj} ($q=1,2,\dots,Q$)는 제1수준 회귀계수, X_{qij} 는 기업 j 에 종사하고 있는 여성관리자 i 의 제1수준 독립변수 q 이다. 그리고 r_{ij} 는 제1수준 임의효과(random effect)이다.

제1수준의 각 회귀계수는 제2수준(기업)수준 변수들의 결과이다. 그러나 본 연구는 상수를 제외하고 모든 제1수준 회귀계수들을 고정효과모델로 분석하였다. 따라서 상수는 다음과 같은 모델을 적용하였다.

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_{1j} + \gamma_{02}W_{2j} \dots + \mu_{qj} \quad ,$$

γ_{00} 는 정책사용용이성에 대한 평균 로그가능성을 나타내며, γ_{01} , γ_{02} 등은 제2수준 회귀계수이다. W_{1j} , W_{2j} 등은 제2수준 독립변수, μ_{qj} 는 제2수준 임의효과이다. 본 연구는 기업수준

변수들을 개별 정책에 대한 여성근로자들의 사용용이성에 대한 태도의 로그가능성을 설명하기 위해서 사용한다.

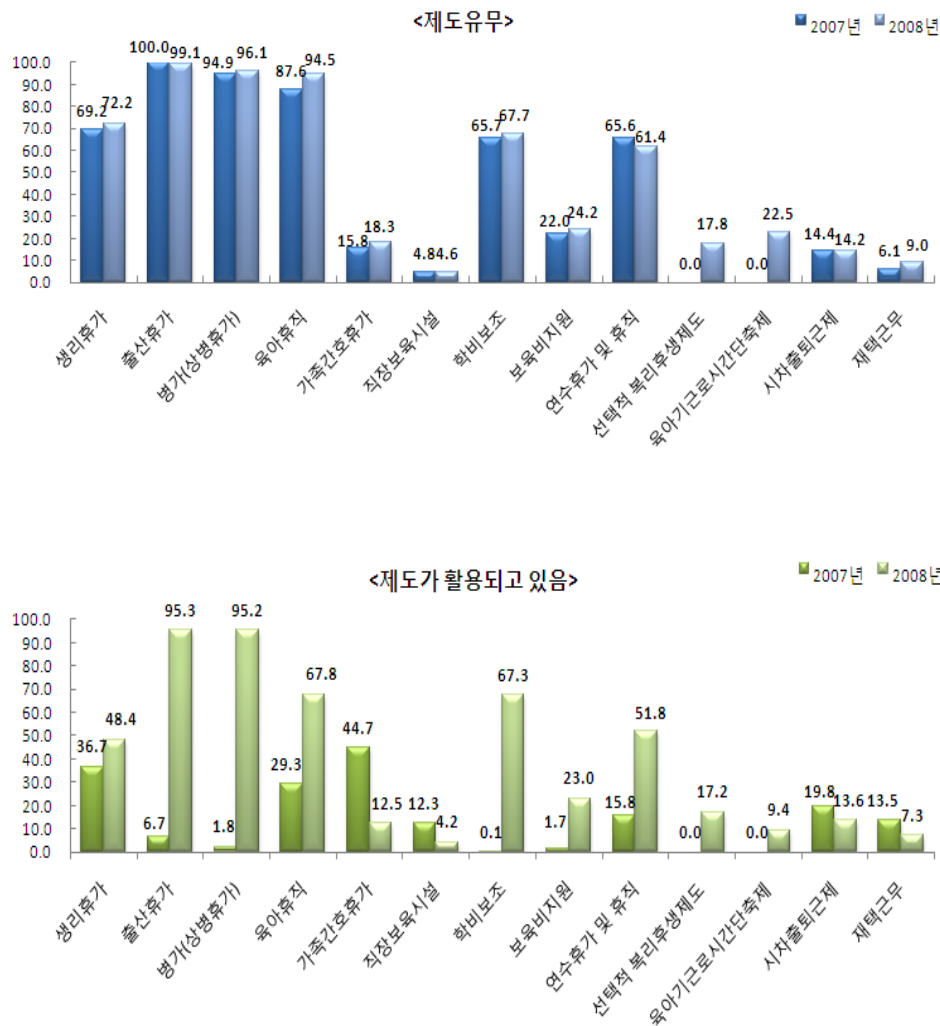
3. 주요변수들

본 연구의 종속변수는 일·가족양립정책 중에서 여성친화성과 밀접한 관련성을 갖는 두 가지 제도의 사용용이성에 대한 인식이다. 본 연구가 실제 정책의 사용여부나 제도도입여부에 대한 설명보다 사용용이성을 분석한다. 정책의 사용용이성을 분석하는 첫 번째 이유는, 본 연구의 사용하고 있는 자료가 2007년에 처음으로 수집된 자료이며, 2007년 이전의 직업이나 직장에 대한 정보가 결여되어 있다. 따라서 현재 직장 이전에 출산을 마쳤고, 현재 직장에서 일·가족양립관련 정책을 사용한 경험이 없는 여성관리들이 특정 기업들에 집중되어 있을 경우에는 이들 정책사용여부에 대한 로그가능성 값이 치우칠 수 있는 위험이 있다.

둘째, 우리나라의 많은 기업들이 최근 일·가족양립 관련 다양한 복지제도를 도입하고 있음에도 불구하고 제도활용 용이성이나 사용률은 비교적 저조한 편이라 논의되고 있다. 따라서 자료의 한계와 실제 운용상의 문제점을 바탕으로 제도への 접근성이 비교적 높으면서 동시에 실제 사용할 가능성이 높다고 할 수 있는 여성관리자들의 제도활용편이성에 대한 태도를 분석하고자 한다.

본 연구가 분석대상으로 삼고 있는 여성친화적인 제도이외에 다양한 일·가족양립정책 프로그램—탄력적 시간제도, 단축근무제도, 재택근무제도 등—을 분석에서 제외시킨 이유는 이들 제도들을 실제 도입하고 있는 기업들의 비율이 매우 낮다는 점이다. 아래의 <그림1>에서 나타나듯이, 직장에서 제공되는 각종 복리후생제도 중 모성보호인 출산휴가는 99.1%, 병가는 96.1%, 육아휴직 94.5%로 보유비중이 높은 것으로 나타났다. 또한 제도를 보유한 기업들의 활용도 역시 출산휴가는 95.3%, 병가는 95.2%로 높았으나 육아휴직의 경우 제도를 보유한 기업은 많음에도 기업의 활용도는 67.8%에 불과하였다.

그러나 탄력근무제의 경우 시차출퇴근제를 도입한 기업은 14.2%에 불과하였고 재택근무 역시 9.0%로 저조하였으며, 육아기근로시간 단축제는 보유율이 22.5%로 나타나 아직까지 우리나라에서 탄력적 근무제도의 도입이 저조한 상황으로 나타났다. 자녀양육과 관련된 가족간호휴가 역시 18.3%가 제도가 있다고 응답하였으며 직장보육시설은 4.6%, 보육비지원은 24.2%로 나타났으나, 그 활용율은 여전히 미미한 편으로 분석되었다.



〈그림 1〉 일·가족양립지원정책 도입 및 활용현황

따라서 본 연구는 제도의 도입율이 높고 실제 활용도도 높은 것으로 분석된 주된 정책들을 중심으로 이들 정책을 사용용이성에 대한 주관적 인식을 분석한다. 다만, 기업에서 가장 많이 도입되어 있으며, 활용률이 가장 높은 산전후휴가제도는 기업의 자발적 의지가 아닌 근로기준법으로 보장되어 있는 휴가제도라는 점에서 본 연구 분석에서는 제외하였다.

본 분석에 포함된 독립변수들은 우선, 개인적 수준에서는 결혼경험여부와 3세미만 영유아가 가정에 있는가, 그리고 3-7세 사이 미취학 아동이 가정에 있는가에 대한 문항을 포함하였다. 선행연구에서 활발하게 논의되었듯이, 여성이 노동시장에 참여하는데 가장 큰 장애로 지적되는 것이 어린 자녀가 가정 내에 존재하는 경우이다. 특히 3세 미만 영유아 시기는 성인의 집중적인 보호와 양육이 절실하게 요구되는 시기이기 때문에 많은 여성들이 이 시기에 노동시장을 이탈하거나 근로시간을 단축하는 경향이 있는 것으로 연구결과는 보여주고 있다(예, Glass & Estes 1997).

그러나 영유아나 미취학 아동이 제도활용의 용이성에 미치는 효과는 실제 제도활용정도와는 차이가 있을 것으로 생각된다. 즉, 제도활용의 필요성이 강한 집단이 그들의 욕구만큼의 프로그램이 충분하게 제공되지 못한다거나 프로그램에의 접근이 자유롭지 못하다고 인식할 때에는 제도의 활용이 용이하지 못하다는 부정적인 태도를 가질 수 있기 때문이다. 기업 내 일가족양립프로그램이 제도화되어 있어도, 공식적, 비공식적 제도활용의 절차 및 조직문화가 이들의 사용용이성에 영향을 미칠 수 있다.

여성관리자들의 업무특성관련 변수로는 근속기간, 월평균임금, 주당평균근로시간, 그리고 상급자 성별(여성=1)을 포함하였다. 앞서 이론적 논의에서 언급하였듯이, 조직내에서 권한이 강하고 더 많은 권력을 가질수록 조직에서 제공하는 다양한 프로그램에의 접근가능성이 높아지며, 결과적으로 사용용이성에 대한 인식도 긍정적일 가능성이 높다. 따라서 여성관리자들의 근속시간과 임금수준이 높을수록 조직내 권한이 높아진다는 가정을 통해서 이들 변수들이 제도활용의 용이성 인식에 미치는 효과를 분석한다.

여성이 일·가족양립을 위해 필요한 다양한 제도들 중에서 기업에 의해 공식적으로 도입된 프로그램들 이외에 가장 영향력이 있다고 지적되는 것이 바로 비공식적 지원이다. 직속상사와 동료들로부터의 비공식적 지원은 개별 근로자들이 직장과 가정생활과의 갈등을 최소화하고 지속적으로 노동시장에 참여하는 효과를 갖는 것으로 지적되고 있다. 따라서 본 분석에서는 여성상급자가 있을 경우에 제도활용이 보다 용이할 것으로 인식할 것으로 기대된다.

기업수준 변수로서는 기업내 여성정규직 비율, 기업내 여성핵심인력비율, 외국계 기업(외국계 기업=1), 그리고 기업의 1인당 평균임금을 포함하였다. 기업의 여성친화성의 정도가 여성들의 일·가족양립지원프로그램의 이용편이성에 미치는 효과를 분석하기 위해서 기업내에서의 여성인력의 위치를 파악할 필요가 있다. 따라서 정규직 중에서 여성인력의 비율과 여성핵심인력비율의 효과를 분석함으로써 여성인력의 비중이 큰 기업과 그렇지 않은 기업간의 일·가족양립지원정책의 접근용이성에 차이가 있는가를 살펴본다.

아울러 국내기업 또는 외국계기업의 특성에 따라 일·가족지원프로그램에의 사용용이성에 차이가 있는가를 살펴본다. 서구선진국의 경우, 우리나라보다 여성들의 공식 노동시장에의 참여를 앞서 경험하였으며, 여전히 우리나라보다 더 높은 여성경제활동참여율과 지속적 노동시장참여유형을 나타내고 있다. 또한 국내기업과 비교해서, 외국계 기업은 보다 개인주의적이며, 복리후생측면에서 보다 여성친화적이라는 평가를 받는 경향이 있다. 이러한 외국계 기업의 조직문화는 조직 내 일·가족양립지원 프로그램의 도입 및 활용에 보다 우호적일 수 있으며, 동시에 이들 프로그램에의 접근성 및 활용 용이성이 국내기업과 차별적으로 나타날 수 있다는 점에 초점을 둔다.

IV. 결과분석

본 연구는 기업내 여성친화적 제도들 중에서 도입율이 비교적 높고 활용정도도 높은 육아휴직제도와 본인평가제도에 대한 여성관리자들의 활용용이성에 대한 태도를 분석한다. 다음의 <표 1>은 분석에 포함된 변수들에 대한 기초통계분석 결과를 보여주고 있다. 우선 첫 번째 종속변수인 육아휴직제도를 사용하는 것이 용이하다고 응답한 비율은 전체 분석대상 여성관리자들 중에서 약 57.5%로 나타났으며, 평가제도를 활용하는데 불편함을 느끼지 못한다고 응답한 비율은 약 65.1%로서, 육아휴직보다는 본인평가제도가 조직내에서 보다 더 쉽게 활용할 수 있는 제도로 나타났다.

기업단위의 특성을 나타내는 변수들을 살펴보면, 우선 기업내 여성정규직비율에서는 분석에 포함된 여성관리자들이 속한 기업들은 평균적으로 약 32.9%의 여성정규직 비율을 보이고 있다. 또한 기업내 여성핵심인력비율은 평균 약 31.8%로 분석되었다. 따라서 본 분석에 포함된 기업들은 정규직 중 1/3정도는 여성인력으로 충원되고 있으며, 핵심인력 중에서 여성의 비중도 또한 약 1/3정도 수준인 것으로 나타났다. 외국계기업에 속하는 기업의 비중은 약 14.4%이며, 종업원 1인당 지출한 인건비는 연평균 약 7,950수준인 것으로 나타났다.

조사대상 여성관리자들의 생애주기단계를 살펴보면, 현재 결혼하였거나 결혼경험이 있는 여성비율이 약 57.5%로서 반 수이상인 결혼경험이 있는 것으로 분석되었다. 3세 미만 영유아를 둔 여성관리자 비중은 약 19.4%, 3세 이상 8세 미만의 미취학 아동을 돌보고 있는 여성관리자의 비율은 약 21.4%로 나타났다.

이들 여성관리자들의 업무 및 직장특성을 살펴보면, 평균적으로 여성관리자들은 현재 직장에 약 8년 정도(96.2개월) 재직하고 있는 것으로 나타났으며, 월평균 임금수준은 약 307만원 정도인 것으로 분석되었다. 주당평균 근로시간을 살펴보면 약 48.8시간으로 주 5일 근무제인 경우, 하루 평균 9시 이상의 근무시간을 보이는 것으로 분석되었다. 현재 일자리에서의 상급자의 성별분포를 살펴보면, 여성상급자와 일하는 여성관리자의 비율이 약 20.5%로 나타나서 조사대상 여성관리자들이 여성상급자와 함께 일하는 비율은 약 1/5수준에 머무는 것으로 분석되었다.

〈표 1〉 기술적 통계

변 수	전 체
종속변수	
육아휴직(%)	57.5
병가(%)	65.1
기업단위변수	
기업내 여성정규직비율(%)	32.9
기업내 여성핵심인력비율(%)	31.8
외국계기업(%)	14.4
종업원 1인당 인건비(백만원, 중간값)	79.5
생애주기 단계	
결혼경험있음(%)	57.5
3세미만 아동있음(%)	19.4
3-7세 사이 아동있음(%)	21.4
업무 및 직장특성	
근속월수(월)	96.2
로그화된 근속월수	4.4
월평균임금(만원, 중간값)	307.5
로그화된 월평균임금	5.8
주당평균근로시간(시간)	48.8
로그화된 주당평균근로시간	3.9
상급자성별_여성(%)	20.5

여성관리자들의 개인 및 업무특성 관련 변수들과 조직수준의 요인들이 육아휴직제도와 본인병가제도 활용용이성에 대한 인식에 미치는 효과를 분석하기 위해서 본 연구는 앞서 논의한 2단계 모형(two-level multilevel model)을 제시한다. 첫 번째 분석은 여성관리자들의 개인적 특성 및 업무관련 변수들만을 포함하여 분석한 로짓분석이며(<표 2>참고), 두 번째 단계는 첫 번째 모델에 조직적 차원의 변수들을 포함한 전체모델이다(<표 3>참고). 기본모델인 첫 번째 모델결과는 여성친화적인 정책활용 용이상에 대한 태도에 미치는 개인수준 특성들의 효과를 분석하고, 이러한 태도에서 조직간의 차이가 존재하는가를 분석할 수 있다.

<표 2>의 기본모델 결과 중에서 첫 번째 여성친화적인 정책인 육아휴직제도의 사용용이성에 대한 로그가능성을 살펴보면, 현재 결혼상태이거나 이전에 결혼한 적이 있었던 경험은 육아휴직제도의 활용가능성에 유의미한 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 3세 미만의 영유아가 있거나 3-7세사이의 미취학 아동을 둔 여성관리자들은 기업에 도입되어 있는 육아휴직제도를 실제로 활용하는데에는 어려움을 느끼는 것으로 분석결과 나타났다.

이러한 결과는 정책의 실제 사용가능성에 대한 분석과는 구분하여 이해할 필요가 있다.

Blair-Loy & Wharton(2002)의 연구에 따르면, 가족친화정책을 사용할 로그가능성을 분석한 결과에서 어린자녀를 둔 여성들이 이러한 정책을 사용할 확률이 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 그러나 본 연구가 분석하고 있는 정책의 활용편이성에 대한 결과에서는 오히려 어린 자녀를 둔 여성관리자들이 정책활용에 더 어려움을 느끼는 것으로 나타났다. 즉, 육아휴직제도는 영유아나 미취학아동을 둔 여성들의 노동시장 단절을 최소화하기 위한 지원정책임에도 불구하고 실제로 어린자녀를 둔 여성관리자들에게는 공식적 또는 비공식적으로 가족친화 제도활용에 장애를 경험하고 있음을 나타내는 결과라 할 수 있다.

여성관리자들의 업무특성이 육아휴직제도 활용용이성 인식에 대한 효과를 살펴보면, 근무기간이 길수록 여성관리자들은 육아휴직제도를 쉽게 활용할 수 있다고 인식할 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 그러나 주당평균 근로시간이 길수록 여성친화적인 정책을 활용하는 것이 쉽지 않다고 인식할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이는 어린자녀의 여부와 상관없이 장시간 근로가 일·가족양립제도활용에 걸림돌 역할을 한다는 점을 강조한다.

마지막으로 여성상급자와 일하는 여성관리자들은 오히려 육아휴직제도 활용에 어려움을 느끼는 것으로 분석결과 나타났다. 이는 앞서 이론적 논의에서 살펴본 바와는 상충되는 결과로서, 조직내에서 상황을 공유하는 상급자와 동료로부터의 사회적 지원이 여성들의 일·가족양립제도 활용에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 논의와는 반대로, 오히려 여성상급자와 함께 일할 때 여성관리자들은 가족친화적인 정책활용에 더 어려움을 느끼는 것으로 나타났다.

그렇다면 여성관리자들의 육아휴직제도 활용 용이성에 대한 인식은 조직간에 차이가 있는 것일까? 임의효과 결과를 살펴보면, 여성관리자들이 육아휴직제도 활용 용이성을 인식하는 것은 조직간에 유의미한 차이가 나타나는 것으로 분석되었다. 즉, 조직수준의 특성들에 의해서 각 조직내 여성관리자들이 육아휴직제도 활용하는데 공식적, 비공식적 장애를 인식하는 것으로 이해할 수 있다.

두 번째 일·가족양립제도인 병가제도활용용이성에 대한 로그가능성 결과를 살펴보면, 우선 결혼한 적이 있는 여성관리자들이 보다 활용이 편리하다고 인지할 확률이 높은 것으로 나타났다. 그러나 육아휴직제도 활용용이성 결과에서 나타난 바와 같이, 미취학 자녀를 둔 여성들은 병가제도 이용이 쉽지 않다고 인지할 가능성이 높은 것으로 분석되었다. 또한 주당 평균근로시간이 길 수록 병가제도활용에 어려움을 느끼며는 것으로 분석결과 나타나서 육아휴직 제도에 대한 결과와 마찬가지로 장시간 근로는 여성관리자들이 일·가족양립제도를 활용하는데 유의미한 장벽으로 강조될 수 있다.

그러나 여성관리자들의 병가제도활용의 편이성에 대한 인식에서는 개인적 수준 변인들이 아닌 조직적 수준의 변인들에 의한 차이가 나타나지는 않는 것으로 임의효과분석결과는 보여주고 있다. 즉, 조직적 특성의 차이가 조직내 여성관리자들의 병가제도활용 편이성에 대한 인식에 중요한 차이를 가져오지는 않는 것으로 이해될 수 있다.

〈표 2〉 기업내 여성친화정책 활용용이성에 대한 태도: 로짓분석, 기본모델

	육아휴직	병가
고정효과(Fixed Effects)		
상수	8.220** (3.004)	6.284** (2.364)
생애주기단계		
결혼경험있음	0.386 (0.285)	0.600** (0.229)
3세미만 자녀있음	-1.310** (0.281)	-0.414+ (0.23)
3-7세 자녀있음	-0.740** (0.272)	-0.672** (0.22)
업무 특성		
로그화된 근속월수	0.350** (0.134)	-0.02 (0.108)
로그화된 월평균임금	0.235 (0.29)	0.344 (0.221)
로그화된 주당평균근로시간	-2.813** (0.671)	-1.910** (0.521)
상사의 성별_여성	-0.358* (0.212)	0.107 (0.172)
임의효과(Random Effects)		
상수	1.446** (0.346)	0.369 (0.319)
사례수	1034	1134
-2Log-Likelihood	1215.933	660.255
df	12	12

+ $p<0.1$ * $p<0.05$ ** $p<0.01$

〈표 3〉은 〈표 2〉의 개인수준 변수들과 함께 조직수준 변수들을 포함하여 분석한 로짓모형 결과이다. 이 전체모델에는 〈표 2〉의 개인수준 분석에서 가족친화정책활용편의성에 통계적으로 유의미한 효과를 나타낸 변수들만을 포함하였다. 우선, 첫 번째 가족친화정책인 육아휴직 제도의 사용편의성에 대한 분석결과를 살펴보면, 기업의 핵심여성비율이 높을수록 여성관리자들이 인식하는 육아휴직제도 활용편의성은 낮아지는 것으로 분석되었다. 이 같은 결과는 선행연구의 논의와는 상반되는 결과로서, 기업이 여성인력을 중요시하고 여성인력이 기업에서 핵심적인 업무를 담당하거나 주요한 위치를 차지하고 있을 때 여성친화적인 제도가 더 많이 도입되고 그 활용가능성도 높아질 것이라는 논의와 상반되는 결과라고 할 수 있다. 그러나 기업의 여성정규직 비율은 통계적으로 유의미한 효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

기업이 지출하는 종업원 1인당 평균 인건비 수준이 높을수록 여성관리자들이 육아휴직제도 활용을 보다 용이하다고 판단하는 것으로 나타났다. 이는 앞서 논의한 바와 같이, ‘괜찮

은 일자리'에서 또는 조직의 역량이 정책활용을 충분히 지원할 수 있는 경우에 제도활용이 보다 용이할 것이라는 논의와 일치되는 결과로서, 본 연구의 결과에서도 기업의 종업원 1인당 인건비수준은 정책활용을 보다 편리하게 할 수 있는 긍정적인 효과를 갖는 것으로 분석 결과는 보여주고 있다.

조직수준의 변인들을 통제한 후 여성관리자 개인수준의 변인들의 효과변화를 살펴보면, 앞서 <표 2>의 개인수준모델에서 유의미한 효과가 있었던 3세미만 영유아 양육이나 근로시간 여성상사와의 업무수행, 주당평균근로시간 등의 변수들은 통계적으로 유의미한 효과를 가지지 않는 것으로 나타났다. 그러나 미취학 아동을 돌보고 있는 여성관리자들은 여전히 육아휴직제도 활용의 어려움을 인식할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

또한 앞의 개인수준 모델결과와 마찬가지로 근속기간이 길수록 육아휴직제도 활용이 용이하다고 인식할 확률이 높게 나타났다. 이와 같은 근속기간 효과는 조직에서 근속기간이 오래될수록 조직내 권한이나 권력이 커지는 경향이 있으며, 따라서 조직에서 권력수준과 육아휴직제도의 사용편이성에 대한 인식은 비례하는 것으로 이해할 수 있다.

두 번째 분석대상 정책인 병가제도 활용용이성에 대한 인식에 미치는 효과를 살펴보면, 앞서 개인적 수준의 분석모델에서 살펴본 바와 같이, 병가제도활용의 용이성에 대해서는 조직간 특성의 차이가 중요한 것으로 나타나지 않았다. 따라서 조직수준의 변인들을 포함한 분석 결과에서도 개인수준에서 나타난 변인들의 효과가 크게 변하지는 않는 결과를 보여주고 있다. 다만, 개인수준에 유의미한 효과를 나타냈던 주당평균 근로시간이 조직적 수준의 변인들을 포함한 전체모델에서는 통계적으로 유의미한 효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 앞서 살펴본 육아휴직제도 활용의 편이성에 대한 인식에서도 나타난 바와 같이, 주당평균근로시간의 효과는 조직적 수준의 특성들—여성정규직비율, 핵심여성인력비중, 인건비수준 등—이 통제되었을 때 여성관리자 개인들의 정책활용편이성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 근로시간효과는 조직수준의 변인들에 의해 상쇄되는 요인으로 볼 수 있다.

조직적 수준에서 변인들의 효과를 살펴보면, 기업의 정규직 여성비율이 높을수록 병가제도활용이 용이하지 않을 가능성이 높은 것으로 나타났다. 육아휴직제도 활용편이성에 대한 분석에서는 기업의 여성정규직비율보다는 여성핵심인력비중이 오히려 활용용이성을 낮추는 효과를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 병가제도 활용의 편이성에서는 여성정규직비율이 높을수록 여성관리자들은 병가제도 활용에 제약을 더 크게 인식하는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 앞서 살펴본 육아휴직 활용편이성에 대한 여성관리자들의 인식에서와 마찬가지로, 조직 내 여성인력비중이 높아지는 것이 여성관리자들이 보다 가족친화적인 정책활용을 하는데 도움이 되지 못한다는 점을 의미한다. 특히 조직에서 핵심여성인력의 비중이 높다는 것은 그 조직의 생존에 여성의 역할비중이 크며, 따라서 여성친화적인 조직문화가 다른 조직에 비해 강하게 형성되어 있을 것이라는 기대와는 달리, 오히려 권력을 보유한 여성인력의 비중이

클수록 여성관리자들의 정책활용에의 기대감은 낮아지는 결과는 초래한다는 것이다. 즉, 보다 많은 여성에게 권력이 주어짐에도 불구하고 이들 여성인력이 다른 여성들이 일·가족양립지원 정책을 활용하는데 사회적 지원의 역할을 충분히 수행하지는 못한다고 할 수 있다.

〈표 3〉 기업내 여성친화정책 활용용이성에 대한 태도: 로짓분석, 전체모델

	육아휴직제도	가족간호제도
고정효과(Fixed Effects)		
상수	-10.012* (4.989)	0.29 -3.437
기업특성		
정규직 여성비율	0.157 (1.648)	-2.716** (0.929)
핵심인력 여성비율	-2.225* (1.190)	-0.215 (0.688)
외국계기업	1.045 (1.029)	0.358 (0.458)
1인당 평균임금	0.017* (0.009)	0.003 (0.005)
생애주기단계		
결혼경험있음	—	0.465 (0.318)
3세 미만 자녀있음	-1.339 (0.361)	(0.356)
3-7세 자녀있음	-0.702* (0.34)	-0.829** (0.318)
업무 특성		
로그화된 근속월수	0.738** (0.232)	—
로그화된 월평균임금	—	—
로그화된 주당평균근로시간	1.806 (1.236)	0.269 (0.885)
상사성별_여성	0.397 (0.414)	—
임의효과(Random Effects)		
상수	1.206 (1.312)	0.022 (0.114)
-2Log-Likelihood	352.299	512.586
df	11	10

+ $p < 0.1$ * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

V. 요약 및 함의

본 연구는 최근 기업들이 다양하게 도입하고 있는 일·가족양립지원정책들 중에서 기업들의 도입비율이 상대적으로 높고 종업원들에 의한 활용도가 높은 두 가지 정책, 육아휴직제도와 본인병가제도의 활용편이성에 대한 인식을 분석하였다. 기업의 가족친화정책의 역할과 효과에 관한 논의들은 다양하게 진행되어 왔다. 우선, 가족친화적인 정책을 적극적으로, 광범위하게 제도화한 기업들은 조직성원들의 조직몰입도를 높이고 동시에 기업성과를 높이는 결과를 낳는다는 점이다. 둘째, 조직적 수준에서 가족친화제도를 도입하는 데에는 실질적 성과를 목표로 하기 보다는 상징적 의미에서 외부로부터의 조직의 정당성을 강화하기 위한 전략이라는 논의가 있다. 본 연구는 이같은 논의를 바탕으로 조직적 수준의 특성이 조직 내 개인들의 인식 및 태도에 미치는 효과를 분석하기 위해서, 2단계 다층모형(two-level multilevel model) 분석방법을 이용하였다.

분석결과에 따르면, 첫째, 개인수준에서, 영유아거나 미취학기 아동을 둔 여성관리자들은 그렇지 않은 여성관리자들보다 오히려 육아휴직제도와 병가제도 활용을 어렵게 인식할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이같은 결과는 집중적인 자녀양육기의 시기를 경험하고 있지 않은 여성들에 비해 이들 자녀를 돌보고 있는 여성들은 육아휴직제도와 병가제도의 필요성을 더욱 절실하게, 더 자주 느낄 수 있으나, 필요할 때마다 적절하게 활용하기 어려운 경우에 오히려 활용이 편리하지 않다고 인식할 수 있을 것으로 생각된다.

둘째, 개인수준 분석에서 나타난 바와 같이, 육아휴직제도의 활용 편이성과 병가제도 활용 편이성 모두에서 장시간 근로는 여성관리자들이 일·가족양립제도를 활용하는데 주요한 장애요인으로 지적되어 있다. 선행연구에서도 지적되고 있듯이, 오랜 근로시간이 자녀를 양육하는 종업원들, 특히 여성의 이직의도를 높이고, 더 나아가서는 노동시장 이탈을 촉진하는 핵심적인 변인이라는 점과 일치한다. 그러나 조직적 수준에서는 근로시간은 더 이상 통계적으로 유의미한 효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 조직의 여성인력비중과 외국계기업여부, 그리고 1인당 평균인건비 등의 변인들이 통제되었을 때, 개별 여성관리직의 근로시간은 더 이상 일·가족양립제도 활용의 편이성에 주요한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

마지막으로, 조직적 수준에서, 여성정규직 비율과 핵심인력비율이 높을수록 여성관리자들은 오히려 일·가족양립제도를 활용하는 것이 어렵다고 느끼는 것으로 분석되었다. 이는 조직에서 동질집단이 더 많은 권력을 활용할 수 있을 때 사회적 지원이 더 잘 이루어지고, 따라서 이들 집단에 속한 구성원들이 조직적으로 더 큰 권한을 행사할 수 있을 것이라는 논의와 상반되는 결과이다. 즉, 여성정규직 규모와 여성핵심인력의 규모는 동료 여성들에게 직접적인 사회적 지원으로서 역할을 하기 보다는 조직내 여성인력의 밀도를 높여서 오히려 여성들이 여성친화적인 정책활용을 어렵게 하는 조직문화를 형성할 수 있다는 점을 시사한다.

참고문헌

- Blair-Loy, Mary, 2002. "Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context." *Social Forces* 80:813-845.
- Byrk, Anthony S., and Stephen Raudenbush. 1992. *Hierarchical Models: Applications and Data Analysis Methods*. Sage Publication.
- Davis Netzley and Sally Ann. 1998. "Women above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success." *Gender and Society* 12:339-55.
- Glass, Jennifer L., and Valarie Camarigg. 1992. "Gender, Parenthood, and Job-Family Compatibility." *American Journal of Sociology* 98:131-51.
- Glass, Jennifer L., and Sarah Beth Estes. 1997. "The Family Responsive Workplace." *Annual Review of Sociology* 23:289-313.
- Glass, Jennifer L., and Tetsushi Fujimoto. 1995. "Employer Characteristics and the Provision of Family Responsive Policies." *Work and Occupations* 22:380-411.
- Kelly Erin. 1999. "Theorizing Corporate Family Policies: How Advocates Built 'The Business Case for Family-Friendly' Programs." *Research in the Sociology of Work* 7:169-202.
- Lambert, Susan J. 1998. "Workers' Use of Supportive Workplace Policies: Variations by Gender, Race, and Class-Related Characteristics." Pp.297-313 in *Workforce Diversity: Issues and Perspectives*, edited by Alfreda Daly, NASW Press.
- Maum, David J., Jr. 1999. "Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions." *Work and Occupations* 26:483-509.
- Meyer, John and Brian Rowan. 1977. "Institutional Organizations: Formal Structures As Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83:340-63.
- Mitchell, Olivia S. 1997. "Work and Family Benefits." Pp. 269-76 in *Gender and Family Issues in the Workplace*, edited by Francine D. Blau and Ronald C. Ehrenberg. Russel Sage Foundation.
- Osterman, Paul. 1995. "Work/Family Programs and the Employment Relationship." *Administrative Science Quarterly* 40:681-700.
- Pfeffer, Jeffrey. 1997. *New Directions for Organizational Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press.
- Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and Organizations*. Sage.
- Westphal, James D., and Edward . Zajac. 1994. "Substance and Symbolism in CEO's Long-Term Incentive Plans." *Administrative Science Quarterly* 39:367-90.
- Wharton, Amy S., Thomas Rotolo, and Sharon R. Bird. 2000. "Social Context at Work: A Multilevel analysis of Job Satisfaction." *Sociological Forum* 15:65-89.



여성관리자패널 학술포럼: 기업경쟁력의 조건과 과제



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

서울특별시 은평구 진흥로 276
TEL. 02-3156-7285 FAX. 02-3156-7288 <http://www.kwdi.re.kr>