

최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 미치는 영향

이종건* · 김명희** · 성상현***

초 록

본 연구는 최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위해 192개 기업에 근무하는 인사담당자를 대상으로 수집된 3개년도의 패널자료를 사용하였다. 수집된 자료는 종단적 분석을 통한 인과적 관계의 파악을 위해 회귀분석과 세 시점 교차지연 분석을 병행하였으며, 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 기업의 정규직 여성채용비율, 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율에 대하여 긍정적인 예측인자인 것으로 밝혀졌다. 둘째, 여성친화적 인적자원관리는 정규직 여성채용비율과 정규직 여성비율의 증가에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 셋째, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 예측과 달리 정규직 여성의 이직률을 높이는 것으로 나타났다. 넷째, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 정규직 여성채용비율을 증가시켰고, 이러한 증가는 다시 최고경영자의 성 다양성 몰입에 대한 강조로 이어지는 선순환 구조가 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 정규직 여성비율을 증가시켰고, 이러한 증가는 다시 최고경영자의 성 다양성 몰입으로 이어지는 선순환 구조가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 본 연구결과의 이론적 및 실무적 시사점에 대하여 논의하였다.

주제어 : 최고경영자 몰입, 성 다양성, 여성친화적 인적자원관리, 여성고용

* 제1저자, 중앙대학교 경영학부 부교수

** 교신저자, 고려대학교 대학원 경영학과 박사과정수료

*** 동국대학교-서울 경영대학 부교수

I. 서론

전 세계적으로 기업들은 역동성과 경쟁이 강한 환경에 직면하고 있다. 다양성에 기반한 새로운 인사관행은 복잡한 기업환경에 직면한 기업들의 조직 기능을 활성화하고 지속적인 경쟁우위를 확보하는 원천으로 간주되고 있으며(Barney, 1995; Huselid, 1995), 학자들 사이에서 그 필요성이 꾸준히 제기되고 있다(Schuler, Dolan, & Jackson, 2001; Tzafrir, Harel, Baruch, & Dolan, 2004). 다양성이란 사람들을 차별화 시키는 일련의 변수들로서 연령, 성, 결혼여부, 사회적 지위, 장애, 종교, 성격, 인종, 문화 등을 포괄하고 있다(Kossek, Lobel, & Brown, 2005)으며, 성 다양성은 팀 구성원들이 성별에 의해 차이가 나거나 달라진다. 여성을 선발 패널에 포함하는 것은 네트워크의 확대와 인재풀을 확대하여 모집을 쉽게 하고(Reskin & McBrier, 2000), 조직의 협력적 활동을 증진시킨다(Seers, Petty, & Cashman, 1995).

조직의 인력 다양성이 증가함에 따라 다양성 관리의 중요성은 보다 커지고 있다(Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). 인력의 다양성은 늘어나는 다양한 시장을 반영함으로써 변화하는 시장에 접근이 가능하게 하는 반면에(Gardenswartz & Rowe, 1998), 교육훈련 비용의 증가 및 높은 이직과 같은 부작용을 가져온다(Dagher, D'Netto, & Sohal 1998; D'Netto & Sohal, 1999). 또한, 인력 다양성은 차별해소, 상호학습 등을 가져올 수 있다는 장점이 있는 반면 조직원 간의 응집력을 약화시키고 갈등을 야기할 수 있다는 단점이 있어 종종 “양날의 칼”에 비유된다(Shen et al. 2009). 이러한 다양성이 가져오는 장점을 키우고 단점을 최소화 하는 핵심은 다양성을 효과적으로 관리하는 것이다(Kossek, Lobel, & Brown, 2005). Shen et al.(2009)은 노동력의 다양성이 초래하는 부정적인 효과는 실제로 다양성 그 자체에 있는 것이 아니라 다양성 관리를 효과적으로 하지 못하는데서 비롯되며, 특히 인적자원관리와 관련된 문제가 크다고 주장하였다.

국내에서의 여성의 경제활동인구는 그동안 꾸준히 증가해 왔으나, 여전히 남성의 경제활동인구에 비하면 낮은 편이다. 통계청(2011)의 “경제

활동인구연보”에 의하면, 여성의 경제활동 참가율은 2010년 현재 49.4%로서 남성의 경제활동 참가율인 73.0%에 비하여 여전히 낮은 수준이다. 여성부(2008)가 315개 기업을 대상으로 한 조사자료에 의하면, 평균적으로 남성은 295.8명이고, 여성은 104명으로 여성비율이 26%(104/399.8명)로서 남성의 35.1% 수준이었다. 과장급을 살펴보면, 남성은 47.9명(12.0%)인데 비하여, 여성은 7.5명(1.88%)로서 남성의 15.6%수준에 불과하였다. 임원급 이상 비율을 살펴보면, 남성은 11.7명(2.9%)인데 비하여, 여성은 0.5명(0.13%)로서 남성의 4.3%수준에 불과하였다. 기업의 성별 직급별 비중의 분포를 보면, 남성을 100%로 볼 때, 사원급은 남성 정규직원의 43.7%, 과장-부장급은 32.3%, 임원급은 3.9%인데 비하여, 여성의 사원급은 여성 정규직원의 72.0%, 과장-부장급은 10.1%, 임원급은 0.5%로 나타났다. 이는 여성의 고용비율이 상위직으로 갈수록 남성보다 급격히 낮아지고 있음을 보여준다.

고용평등기회와 적극적 고용개선 의 중요성은 학자들과 실무자들에 의해 꾸준히 강조되고 있지만, 아직까지도 많은 기업들이 여성근로자들을 고용하고 승진시키는 것을 꺼려하고 있다. 국내 기업들의 경우 대부분 성 다양성을 경영전략 차원에서 접근하기보다는 고용평등이라는 법적요건의 충족을 이루려는 단계에 있는 것이 현실이다. 즉, 사회적 압력과 2006년부터 도입된 ‘적극적 고용개선조치’라는 법적, 행정적 압력으로 인해 수동적으로 여성인력과 여성관리자비율 향상을 도모하는 수준에 머물고 있어, 여성이 자신의 경력욕구를 실현할 수 있는 조직 환경은 여전히 미흡한 상황이다. 이러한 조직들은 단지 차별로 인한 법적 문제를 피할 목적으로 동등한 고용기회와 적극적 고용개선에 관심을 두는 정도이며, 다양성에 가치를 두는 선도적인 인적자원관리의 실행에는 성공하지 못하고 있다(Kossek et al., 2005).

기업들이 성 다양성 관리 차원에서 여성들의 고용비율을 높이기 위해서는 성 다양성에 대한 최고경영자의 적극적인 성 다양성 몰입과 여성친화적인 조직이 되어야 한다. 조직 내 절대 권력을 상징하는 최고경영자가 성 다양성의 중요성을 강조하고 적극 지원한다면 여성 고용을 늘릴 수 있을 것이다(Mathis & Jackson, 2011). 최고경영자의 여성인력중요성에 대한

강조는 삼성그룹 이진희 회장의 사례를 통해서 잘 알 수 있다(설성인, 2012). 그는 20여 년 전부터 여성인력의 중요성을 강조해 왔으며, 그 결과 삼성의 여성채용비율은 30%에 이르고 있으며, 여성인력에 대한 공채가 1992년 시작된 이후 20여년 만에 여성임원 9명이 탄생하였다. 이와 같이, 여성인력의 고용과 승진비율에 있어서 최고경영자의 성 다양성 몰입에 대한 영향은 매우 중요하다.

여성친화적인 인적자원관리는 여성친화적인 조직환경을 조성하게 되며, 여성의 채용 및 승진에 긍정적 영향을 미치게 된다. 여성친화적인 조직이란 여성들에게 개인적, 직업적, 부부 및 가정의 역할을 성공적으로 통합할 수 있도록 기회를 제공하는 조직을 말한다(Cattaneo et al., 1994). 남녀 모두에게 동등한 고용기회를 보장하거나, 직장여성들에 대한 성차별을 근절하거나, 여성들의 직장생활을 향상시키는데 목표를 둔 정책들은 일반적으로 여성친화적으로 고려될 수 있다. 조직이 여성친화적이지 못할 때, 여성들이 직장생활을 하고, 남성과 동등한 교육훈련 및 개발의 기회를 갖는 데 있어서 장애물에 부딪힌다(Marshall, 1995; Ng et al., 1998). 요컨대, 여성친화적인 조직이 되기 위해서는 여성근로자를 위한 다양성 지원 프로그램이 전제되어야 한다. 즉, 모성보호제도와 같은 여성친화적 인사제도는 여성들로 하여금 직장생활에 진출하고 오랫동안 직장생활을 할 수 있도록 하는 긍정적인 조직환경을 조성한다.

본 연구의 목적은 최고경영자의 성 다양성에 대한 몰입과 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 미치는 영향을 살펴보는 데 있다. 본 연구는 여성고용을 정규직 여성채용비율, 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율, 정규직 여성이직률, 여성관리자 이직률로 구분하여 사용하였다. 본 연구는 가설검증을 위하여 회귀분석을 하였으며, 횡단적 연구의 한계를 극복하기 위하여 종속변수보다 3년 전 시점의 독립변수의 값을 투입하여 종속변수에 대한 영향을 분석하였다. 다음으로, 본 연구는 이러한 회귀분석에 병행하여 교차지연분석을 실시하였으며 이를 통하여 독립변수와 종속변수 간의 연속적 관계를 분석하였다. 분석에 사용된 자료는 192개 기업을 대상으로 수집되었으며, 시간 격차를 두고 3회에 걸쳐 측정된 3-wave 패널자료이기에 독립변수와 종속변수 간의 인과적 관계를 보다

확실하게 밝혀낼 수 있다는 점에서 연구의의가 크다고 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성고용

최고경영자의 성 다양성에 대한 몰입은 여성고용의 증진에 있어서 무엇보다 중요한 요소 중의 하나이다(Mathis & Jackson, 2011). 왜냐하면, 최고경영자는 사람들을 통하여 어떤 일을 달성하도록 해야 하는 책임이 있을 뿐 아니라 최고경영자의 리더십은 조직문화를 결정하는데 중요한 요인으로 작용하기 때문이다(김남현과 이주호, 1997; Schein, 1985). 직원들은 최고경영자가 가치 있게 여기는 것에 보다 몰입하고(Bartol, Martin, & Kromkowski, 2003) 조직의 가치와 우선순위는 최고경영자에 의해 설정되어 조직 하부로 전달되기 때문에(Guffey & Nienhaus, 2002), 태도, 신념, 가치 등이 변화에 방해요소가 될 때 최고경영자의 지원은 특히 중요한 역할을 한다(Combs, 2002; Miller & Rowney, 1999). 예를 들어, 조직에서 소수그룹에 속하는 여성인력들은 편견 및 고정관념과 같은 부정적인 태도, 믿음, 신념 등으로 인해 채용 및 승진 등에 불이익을 당할 수 있다. 그러나 최고경영자가 여성인력의 중요성을 강조하고 지원을 아끼지 않는다면 여성인력의 유입과 조직 내 유지는 다수의 직원들에게 보다 긍정적으로 받아들여지게 된다. 예를 들면, Laabs(1991)와 Neely Martinez(1993)는 최고경영자의 적극적 지원이 조직 내 동성애 성향을 가진 직원에 대한 반차별 정책이 효과를 내는데 중요한 역할을 하였음을 보여주었다.

최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성고용 간의 관계는 인지 부조화 이론을 통해 설명할 수 있다. 인지 부조화이론(Festinger, 1957)의 핵심은 개인들은 자신의 환경에 존재하는 부조화를 최소화하기 위해 노력한다는 점이다. 즉, 대부분의 직원들은 여성인력에 대한 평등한 대우를 도덕적인 것으로 인식하고 있다. 조직 내 절대 권력과 성공을 상징하는 최고

경영자가 여성인력을 지원하고 여성인력의 중요성을 강조하면 직원들은 여성인력을 보다 가치 있게 여기고, 여성인력의 조직 내 유입을 긍정적인 것으로 해석하게 된다. 반면, 최고경영자가 여성인력의 중요성을 전혀 인식하지 못한다면 직원들은 자신이 옳다고 믿는 것과 현실 간의 부조화를 경험하게 되고, 이러한 인지 부조화를 최소화하기 위해 최고경영자의 행동과 일치되는 방향으로 여성인력에 대한 태도를 형성하고 그에 부합하는 행동을 하게 된다. 특히 여성인력의 경우 조직 환경이 여성친화적이지 않다면 자신에 대한 믿음과 현실과의 괴리를 경험하게 되며, 자존감을 회복하고자 특별한 노력을 기울이거나 이직을 결심하게 된다.

최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성고용 확대에 중요한 역할을 하는 것은 여러 연구를 통해 밝혀져 왔다(Ng et al., 2005; Rynes & Rosen, 1995). 최고경영자의 성 다양성 몰입은 기업성과 뿐 아니라 인적자원관리의 도입 및 실행에 큰 영향을 미친다(예, Burgoyne, 1988; Garavan, 1991; Zhu, Chew, & Spangler, 2005). 특히, 최고경영자의 성 다양성에 대한 몰입은 조직 공동체에 여성고용에 대한 합법성을 제공해 직원들이 소수집단에 대해 갖고 있는 편견, 고정관념, 부정적 태도를 극복하는데 도움을 준다(Guffey & Nienhaus, 2002; Liedtka, 1998). 예를 들면, 최고경영자의 성평등 의식과 여성인력에 대한 이해는 조직 내 여성인력의 성장에 긍정적인 영향을 미친다(Lahtinen & Wilson, 1994; Linehan & Walsh, 1999).

삼성그룹 이건희 회장은 여성인력에 대한 중요성을 20년 전부터 지속적으로 강조해 왔다(김치형, 2012). 그는 1992년 신경영을 선언하며 “여성인력의 중요성”을 강조하였고, 결과 그 해 삼성그룹의 여성인력 공채가 처음으로 시행되었다. 2011년에는 처음으로 첫 여성 부사장과 8명의 여성임원이 탄생하였는데, 공채로 입사해 사원에서 부장이 되기까지 걸리는 시간이 18~21년임을 생각하면, 이러한 결과는 20년 전 여성인력에 대한 중요성을 강조한 이 회장 결심의 산물인 셈이다. 그는 “여자라는 이유로 채용이나 승진에서 불이익을 준다면 이에 따라 당사자가 겪게 될 좌절감은 차치하고라도 기업의 기회 손실은 무엇으로 보상할 것인가”, “(여성인력 활용을 위해) 10년 후를 보고 어린이집 확대를 검토하라. 그래야,

임직원 사기가 올라간다.”, “여성인력 채용 비율이 30% 정도인데 앞으로 이 비율을 더 높일 것... 여성인력이 발휘하는 능력 덕을 보고 있는데, 여성인력을 잘 활용하지 못하면 회사와 나라의 손해”라는 등 여성인력의 중요성을 강조해 왔으며, 이러한 최고경영자의 여성인력 중요성의 강조를 통한 여성고용의 증가는 결실을 맺고 있다.

Demuijnck(2009)은 다양성에 대한 최고경영진의 적극적인 지원이 다양성 프로그램을 효과적으로 만든다는 사실을 제시하였다. 성상현과 이종건(2009)은 전년도 HR관련 변수가 차년도의 여성비율 및 기업 성과에 미치는 영향을 분석하였고, 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할수록 차년도의 정규직 여성비율과 대리급 이상 여성 비율이 높아지는 것을 발견하였다. Rynes & Rosen(1995)의 연구에서도 최고경영자의 지원은 다양성 훈련 프로그램의 도입과 성공에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. Wentling & Palma-Rivas(1999)는 다양성 훈련가들을 대상으로 한 인터뷰에서 응답자 전원이 다양성 훈련의 성과에 가장 중요한 요인은 최고경영자의 다양성에 대한 몰입 및 지원이라고 제시하였다. 그리하여, 본 연구는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성고용에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 최고경영자의 성 다양성 몰입은 여성고용비율에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 최고경영자의 성 다양성 몰입은 여성이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 여성친화적 인적자원관리와 여성고용

여성친화적 인적자원관리는 여성인력의 활용을 보다 효과적으로 하는데 도움을 준다(Goodman, Fields, & Blum, 2003). 기업들은 동등한 고용기회의 제공과 여성친화적 작업장을 만들기 위하여 노력해 왔다(MacDonald, 1992). Shen et al.(2009)은 인력 다양성이 초래하는 부정적인 효과는

실제로 다양성 그 자체에 있는 것이 아니라 다양성 관리를 효과적으로 하지 못하는데서 비롯되며 특히 인적자원관리와 관련된 문제가 크다고 주장하였다. 기업이 인적자원관리를 어떻게 하느냐에 따라 조직에 다양한 인력의 유입이 촉진될 수도 동질성이 강화될 수 있기 때문이다. 또한, 인사제도에 대한 기업의 투자는 종업원들로 하여금 자신들이 회사의 경쟁우위의 원천임을 깨닫게 하여 종업원 스스로 조직에 대한 강한 애착심을 가지게 하는 효과가 있다. 일련의 인사관행은 조직의 유효성을 향상시키고 유능한 인재를 유인 및 유지시키는데 긍정적 역할을 한다(Dessler, 1999; Pfeffer & Veiga, 1999). 특히, 조직의 여성친화적 인적자원관리는 여성 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 미친다.

따라서 기업들이 성 다양성 관리 차원에서 여성인력을 고용하고 유지시키기 위해서는 여성친화적인 조직이 되어야 한다. Datta et al.(2005)은 여성친화적 인사제도가 여성 종업원들의 긍정적 태도와 조직에 대한 노력을 증가시키고 이를 통해 기업은 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하였다. 최근 직장 선택 시 가족이나 개인 생활에 대한 배려를 중요한 요소로 고려하는 경향이 증가하고 있으며, 여성친화적 인사제도는 종업원들의 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 중요한 요소로 작용한다. Cooper & Davidson(1982)은 관리자 직위에 있는 여성들이 동일한 직위의 남성과는 달리 일 및 삶의 환경으로부터 스트레스를 겪는다고 제시하였다. 여성 종업원들을 도와주기 위한 방안으로서 탄력적인 업무 조정, 주간보육시설, 여성을 위한 경력 카운슬링 및 계획, 여성을 위한 중견간부의 후원, 여성을 위한 지원 네트워크의 창출 등이 학자들에 의해 제시되었다.

여성친화적 인적자원관리가 여성 종업원들의 직무만족이나 조직몰입과 같은 직무태도에 긍정적 영향을 미침으로써 조직에 잔류하게 하며 조직을 떠나려는 의도를 감소시킨다는 점은 여러 선행연구에 의해 제시되어 왔다. 박선화(2007)는 경남 지역의 전략산업체 405개를 대상으로 한 연구에서 여성친화적 인적자원관리를 실시하는 기업의 핵심여성 비율 및 여성관리자 비율이 높고 여성인력의 직무수행 역량도 높다는 연구결과를 제시하였다. Galinsky & Stein(1990)은 여성인력을 위해 탄력적 근로시간제 등 모성보호 정책을 실시한 기업일수록 직업만족도와 업무효율이

높고 출산 후 직장복귀율이 증가한다는 사실을 제시하였다. Bohen & Viveros-Lang(1981)의 연구에서도 탄력적 근로시간제와 같은 여성친화적 인사제도를 실시하고 있는 기업의 근로자들의 직무 만족도가 높은 것으로 나타났다. 조직이 여성친화적이지 못할 때 여성인력의 진입과 승진은 제한되고, 질 높은 직장생활을 할 기회 또한 갖지 못해 결국 이직을 결정하게 되는 악순환이 반복된다. 이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 기업의 여성친화적 인적자원관리는 여성고용비율에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 기업의 여성친화적 인적자원관리는 여성이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 연구자료

본 연구자료는 여성부가 2007년(Time1), 2008년(Time2), 2010년(Time3)의 3회에 걸쳐 수집한 여성인력패널조사 자료 중 인사담당자가 응답한 것을 대상으로 하였다. 본 연구는 가설검증을 위하여 3개 연도의 패널자료를 사용하였으며, 결측이나 잘못된 응답이 없는 192개의 표본을 분석에 사용하였다. 먼저, 2007년(Time1)의 독립변수가 2010(Time3)의 종속변수에 미치는 영향에 대하여 회귀분석을 하였다. 다음으로, 유의한 영향이 나타난 변수들의 관계를 보다 정교하게 분석하기 위하여 패널자료의 세 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 ‘세 시점 교차지연 모형(three-wave cross-lagged model)’을 사용하여 종단면적으로 추가적인 분석을 하였다. 왜냐하면, 패널데이터는 횡단적 자료에 비해 상호인과관계 추정에 확실한 우위를 갖고 있다는 점에서 강점을 가지고 있기

때문이다(Finkel, 1995).

2. 변수의 측정

최고경영자의 성 다양성 몰입은 최고경영자의 여성인력중요성 강조를 단일 문항으로 하여 리커트식 5점 척도로 측정되었다. 이는 “기업의 최고경영자가 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.”라는 문항을 통하여 측정되었다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다).

여성친화적 인적자원관리는 기업이 여성친화적 인사제도로써 실시한 모성보호제도를 통하여 측정되었다. 모성보호제도는 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무의 여섯 가지의 제도가 기업 내에 있는 지(있음=1점, 없음=0점)와 활용되고 있는 지(활용=1점, 비활용=0점)로 구분하여 측정되었다. 예를 들면, 출산휴가 제도가 있으면 1점이고, 이 제도가 활용되고 있으면 1점을 추가하여 2점이 된다. 모성보호제도의 점수값은 0-12점 사이에 분포한다.

여성고용은 여성고용비율과 여성이직률로 구분하여 측정되었다. 먼저, 여성고용비율은 정규직 여성채용비율, 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율로 구분하여 측정되었다. 정규직 여성채용비율은 전체 채용인원에서 여성채용이 차지하는 비중으로 측정되었으며, 정규직 여성비율은 전체 정규직 인원에서 여성 정규직이 차지하는 비중으로 측정되었다. 여성관리자비율은 전체 과장급 이상 인원에서 여성 과장급 이상 인원이 차지하는 비중으로 측정되었으며, 여성임원비율은 전체 임원에서 여성임원이 차지하는 비중으로 측정되었다. 여성고용비율은 0에서 100사이의 값을 갖는다. 다음으로, 여성이직률은 정규직 여성이직률과 과장급 이상 여성이직률로 구분하여 측정되었다. 정규직 여성이직률은 전체 이직인원 중 여성인력의 이직이 차지하는 비율로 측정되었고, 과장급 이상 여성이직률은 전체 과장급 이상 관리자 중 여성관리자의 이직이 차지하는 비율로 측정되었다. 여성이직률은 0에서 100사이의 값을 갖는다.

IV. 연구결과

표 1은 본 연구에서 사용한 2007년도와 2010년도의 변수들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 제시한다.

가설 1-1은 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성고용비율에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하고 있다. 분석결과, 표 2에 제시된 바와 같이, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 정규직 여성채용비율($\beta = .147, p < .05$), 정규직 여성비율($\beta = .315, p < .001$), 여성관리자비율($\beta = .235, p < .01$), 여성임원비율($\beta = .135, p < .10$)에 대하여 유의적인 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리하여 가설 1-1은 지지되었다.

〈표 2〉 여성고용비율에 대한 회귀분석 결과^a

변 수	정규직여성 채용비율_10	정규직여성 비율_10	여성관리자 비율_10	여성임원 비율_10	정규직 여성 이직률_10	여성관리자 이직률_10
최고경영자 몰입_07	.147 [*]	.315 ^{***}	.235 ^{**}	.135 ⁺	.154 [*]	.001
여성친화적 인적자원관리_07	.163 [*]	.122 ⁺	.031	.034	.075	.025
R^2	.055	.126	.058	.021	.033	.001
수정된 R^2	.046	.116	.048	.011	.022	-.010
F	5.553 ^{**}	13.564 ^{***}	5.858 ^{**}	2.020	3.194 [*]	.062
자유도(df)	2, 189	2, 189	2, 189	2, 189	2, 189	2, 189

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. ⁺ $\rho < .10$, ^{*} $\rho < .05$, ^{**} $\rho < .01$, ^{***} $\rho < .001$.

가설 1-2는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하고 있다. 분석결과, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 예측과 달리 정규직 여성이직률에 대하여 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta = .154, p < .05$), 여성관리자 이직률에 대해서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다($\beta = .001, n.s.$). 그리하여 가설 1-2는 지지되지 않았다.

가설 2-1은 기업의 여성친화적 인적자원관리가 여성고용비율에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하고 있다. 분석결과, 여성친화적 인적자원

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계^a

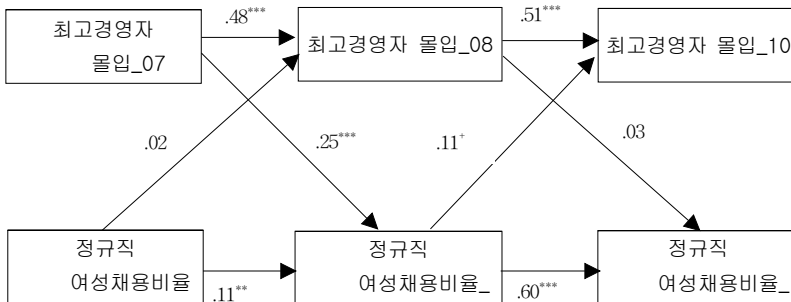
변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. 최고경영자 물입_07	3,224	.958																							
2. 여성친화적 인적자원관리_07	4,427	1,530	.152																						
3. 정규직 여성채용비율_07	.314	.216	-.030	-.004	1,000																				
4. 정규직 여성비용_07	.288	.203	-.044	.000	.784																				
5. 여성관리자 비율_07	.121	.155	-.082	-.044	.577	.712																			
6. 여성임원비율_07	.043	.118	.158	-.004	.085	.114	.045																		
7. 정규직 여성이직률_07	.306	.230	-.071	-.046	.794	.829	.636	.069																	
8. 여성관리자 이직률_07	.120	.202	.151	.085	.075	.065	.022	.370	.041																
9. 최고경영자 물입_08	3,219	.889	.483	.177	.001	-.015	-.040	.068	-.012	.016															
10. 여성친화적 인적자원관리_08	4,756	1,701	.086	.660	-.036	-.022	.008	-.158	-.063	.057	.135														
11. 정규직 여성채용비율_08	.308	.219	.246	.245	.201	.160	.123	.359	.119	.446	.261	.064													
12. 정규직 여성비용_08	.255	.182	.333	.170	.209	.142	.076	.417	.087	.470	.273	.036	.686												
13. 여성관리자 비율_08	.096	.123	.235	.070	.049	.036	.119	.435	.001	.511	.141	-.073	.560	.696											
14. 여성임원비율_08	.037	.088	.037	-.121	.010	-.003	-.049	.662	-.044	.336	.082	-.146	.339	.375	.537										
15. 정규직 여성이직률_08	.281	.223	.172	.081	.174	.146	.084	.447	.131	.538	.200	-.034	.697	.763	.597	.403									
16. 여성관리자 이직률_08	.097	.187	.223	.081	.088	.087	.005	.386	.056	.694	.070	.040	.310	.451	.482	.359	.484								
17. 최고경영자 물입_10	3,234	.899	.364	.155	-.042	-.087	-.080	.067	-.021	.063	.532	.139	.242	.328	.154	.065	.286	.146							
18. 여성친화적 인적자원관리_10	4,703	1,455	.108	.549	-.007	.006	.009	-.175	-.059	.005	.184	.540	.118	.052	-.088	-.211	-.064	.072	.158						
19. 정규직 여성채용비율_10	.290	.209	.172	.185	.127	.087	.058	.365	.029	.392	.186	.054	.608	.754	.549	.335	.682	.339	.280	.036					
20. 정규직 여성비용_10	.258	.185	.310	.110	.219	.167	.090	.460	.088	.481	.267	-.029	.705	.932	.719	.423	.784	.445	.239	.018	.698				
21. 여성관리자 비율_10	.110	.135	.240	.066	.108	.071	.099	.523	.036	.529	.206	-.057	.614	.775	.859	.559	.683	.507	.208	-.025	.628	.745			
22. 여성임원비율_10	.050	.105	.141	.055	.148	.084	.024	.590	.041	.347	.198	-.033	.434	.450	.444	.703	.468	.336	.090	-.035	.420	.437	.605		
23. 정규직 여성이직률_10	.289	.219	.165	.098	.147	.132	.082	.352	.085	.479	.157	.028	.565	.699	.533	.280	.685	.411	.208	.039	.746	.649	.618	.425	
24. 여성관리자 이직률_10	.098	.165	.005	.026	.129	.084	.119	.266	.098	.447	.083	-.041	.486	.458	.546	.432	.495	.330	.145	-.096	.475	.468	.571	.391	.497

^a N=192, 모든 상관계수가 .261이상이면 $\rho < .001$ 에서 유의하며, $r = .198$ 이상이면 $\rho < .01$ 에서 유의하며, $r = .145$ 이상이면 $\rho < .05$ 에서 유의하며, $r = .123$ 이상이면 $\rho < .10$ 에서 유의함. 2007년도는 07, 2008년도는 08, 2010년도는 10으로 부기하여 표시함.

관리는 정규직 여성채용비율과 정규직 여성비율을 높이는 것으로 나타났으며(각각 $\beta = .163, p < .05$; $\beta = .122, p < .10$), 여성관리자비율과 여성임원비율에 대해서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다(각각 $\beta = .031, \beta = .034$, 둘 다 n.s.). 그리하여 가설 2-1은 부분적으로 지지되었다.

가설 2-2는 기업의 여성친화적 인적자원관리가 여성이직률에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하고 있다. 분석결과, 여성친화적 인적자원관리는 정규직 여성이직률과 여성관리자 이직률에 대해서 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다(각각 $\beta = .075, \beta = .025$, 둘 다 n.s.). 그리하여 가설 2-2는 지지되지 않았다.

본 연구는 유의적인 변수들의 관계를 보다 정교하게 살펴보기 위하여 3-wave(2007, 2008, 2010)의 분석자료를 가지고 구조방정식 모델을 구성한 후 교차지연 분석을 하였다. 그림 1과 표 3은 최고경영자의 성 다양성 몰입과 정규직 여성비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 제시한다. Time 1(2007년도 값)에서는 최고경영자의 성 다양성 몰입은 Time 2(2008년도)의 정규직 여성채용비율을 높이는 것으로 나타났으나, Time 2(2008년도)의 최고경영자의 성 다양성 몰입은 Time 3(2010년도)의 정규직 여성채용비율에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다음으로, Time 2(2008년도)의 경우에만 정규직 여성채용비율이 높을수록 Time 3(2010년도)의 최고경영자의 성 다양성 몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자 성 다양성 몰입(07)-정규직 여성채용비율(08)-최고경영자 성 다양성 몰입(10)으로 이어지는 선순환 구조가 있음을 보여준다.



$\chi^2(df) = 1399.588(7)$, GFI = .951, RMR = .019, $^{+}p < .10$, $^{**}p < .01$, $^{***}p < .001$.

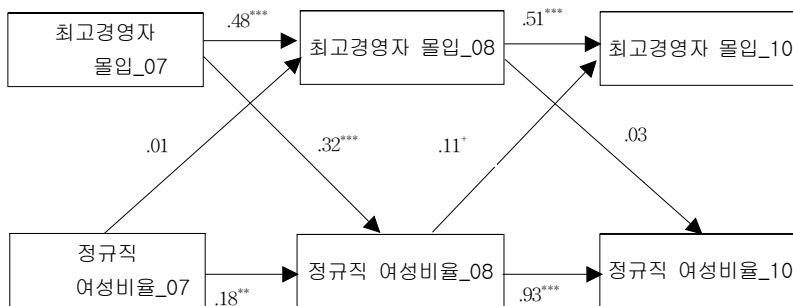
[그림 1] 최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성채용비율에 대한 측정모형

〈표 3〉 최고경영자 성 다양성 몰입-정규직 여성채용비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
최고경영자 몰입(2007년) → 정규직 여성비율(2008년)	.252 ^{***}	.016	3.688
최고경영자 몰입(2008년) → 정규직 여성비율(2010년)	.029	.014	.502
정규직 여성비율(2007년) → 최고경영자 몰입(2008년)	.016	.260	.249
정규직 여성비율(2008년) → 최고경영자 몰입(2010년)	.111 ⁺	.251	1.803

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. ⁺ $p < .10$, ^{***} $p < .001$.

그림 2와 표 4는 최고경영자의 성 다양성 몰입과 정규직 여성비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 제시한다. Time 1(2007년도 값)에서는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 클수록 Time 2(2008년도)의 정규직 여성 비율이 높아졌으나, Time 2(2008년도)에서는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 Time 3(2010년도)의 정규직 여성 비율에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다음으로, Time 2(2008년도)의 경우에만 정규직 여성비율이 높을수록 Time 3(2010년도)의 최고경영자의 성 다양성 몰입이 커지는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자 성 다양성 몰입(07)-정규직 여성비율(08)-최고경영자 성 다양성 몰입(10)로 이어지는 선순환 구조가 있음을 보여준다.



$\chi^2(df) = -952.353(7)$, GFI = .973, RMR = .021, ⁺ $p < .10$, ^{**} $p < .01$, ^{***} $p < .001$.

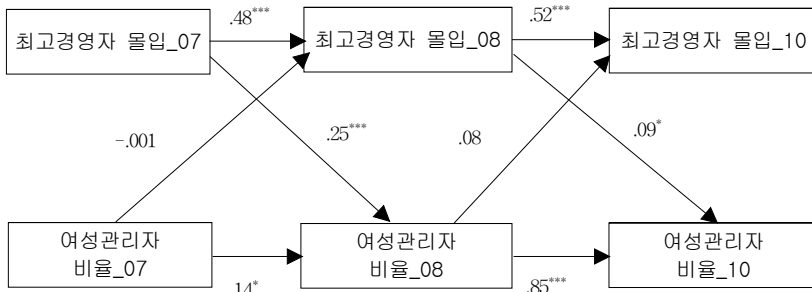
〔그림 2〕 최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성비율에 대한 측정모형

〈표 4〉 최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
최고경영자 몰입(2007년) → 정규직 여성비율(2008년)	.317***	.013	4.713
최고경영자 몰입(2008년) → 정규직 여성비율(2010년)	.026	.005	.977
정규직 여성비율(2007년) → 최고경영자 몰입(2008년)	.006	.278	.098
정규직 여성비율(2008년) → 최고경영자 몰입(2010년)	.106 ⁺	.299	1.712

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. ⁺ $p < .10$, *** $p < .001$.

그림 3과 표 5는 최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성관리자 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 제시한다. Time 1(2007년도)과 Time 2(2008년도)의 시점에서 최고경영자의 성 다양성 몰입은 Time 2(2008년도)와 Time 3(2010년도)의 여성관리자비율을 유의하게 증가시켰다. 다음으로, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도)에서의 여성 관리자비율은 모두 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)에서의 최고경영자의 성 다양성 몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성관리자비율에 대한 긍정적인 예측인자임을 제시한다.



$\chi^2(df) = -1631.829(7)$, GFI = .988, RMR = .018, * $p < .10$, *** $p < .001$.

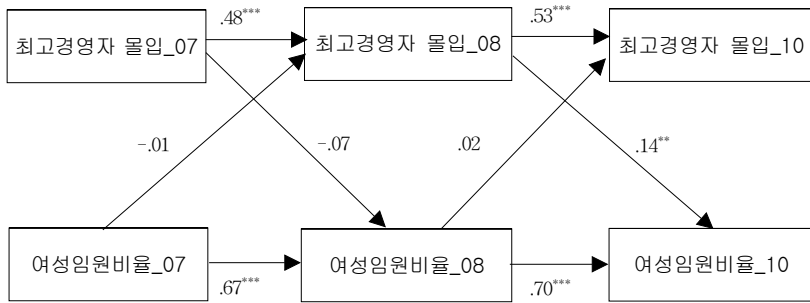
〔그림 3〕 최고경영자의 성 다양성 몰입-여성관리자 비율에 대한 측정모형

〈표 5〉 최고경영자의 성 다양성 몰입-여성관리자 비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
최고경영자 몰입(2007년) → 여성관리자비율(2008년)	.245***	.009	.907
최고경영자 몰입(2008년) → 여성관리자비율(2010년)	.087 [*]	.019	2.107
여성관리자비율(2007년) → 최고경영자 몰입(2008년)	-.001	.181	.970
여성관리자비율(2008년) → 최고경영자 몰입(2010년)	.080	.248	1.240

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. * $p < .05$, *** $p < .001$.

그림 4와 표 6은 최고경영자의 성 다양성 몰입과 여성임원비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 2(2008년도) 시점에서 최고경영자의 성 다양성 몰입은 Time 3(2010년도)의 여성임원비율은 유의하게 증가시켰다. 다음으로, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도) 모두 여성 임원 비율은 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도) 시점에서 최고경영자의 성 다양성 몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리하여 최고경영자의 성 다양성 몰입은 여성임원비율에 대한 긍정적인 예측인자임을 알 수 있다.



$\chi^2(df) = -1931.459(7)$, GFI=.962, RMR=.021, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

[그림 4] 최고경영자의 성 다양성 몰입-여성임원비율에 대한 측정모형

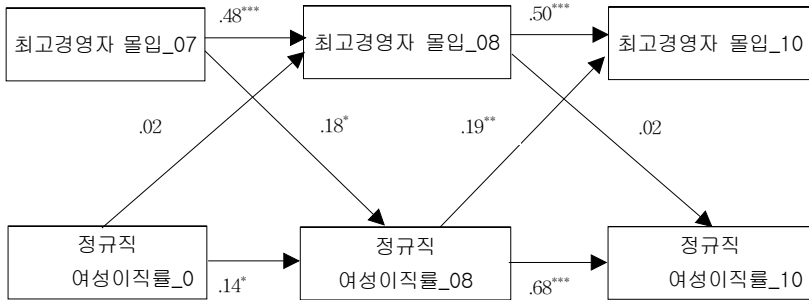
[표 6] 최고경영자의 성 다양성 몰입-여성임원비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
최고경영자 몰입(2007년) → 여성임원비율(2008년)	-.069	.005	-1.286
최고경영자 몰입(2008년) → 여성임원비율(2010년)	.143**	.006	2.808
여성임원비율(2007년) → 최고경영자 몰입(2008년)	-.008	.477	-.134
여성임원비율(2008년) → 최고경영자 몰입(2010년)	.022	.621	.362

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. ** $p < .01$.

그림 5와 표 7은 최고경영자의 성 다양성 몰입과 정규직 여성이직률 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. 분석결과, Time 1(2007년도 값)과 Time 2(2008년도) 시점에서 최고경영자의 성 다양성 몰입은 Time 2(2008년도)와 Time 3(2010년도)의 각각의 정규직 여성이직률을

유의하게 증가시켰다. 다음으로, Time 2(2008년도)에서의 정규직 여성이직률은 Time 3(2010년도)의 최고경영자의 성 다양성 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 최고경영자 성 다양성 몰입(07)-정규직 여성이직률(08)-최고경영자 성 다양성 몰입(10)로 이어지는 순환 구조가 있음을 제시한다.



$\chi^2(df) = -932.285(7)$, GFI=.985, RMR=.019, * $p < .10$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

[그림 5] 최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성이직률에 대한 측정모형

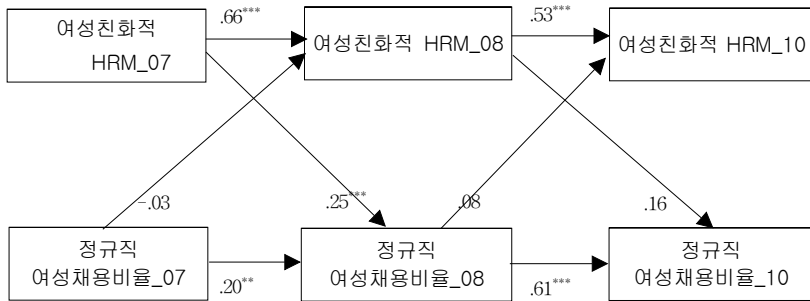
[표 7] 최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성이직률에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
최고경영자 몰입(2007년) → 여성 이직률(2008년)	.181*	.016	2.576
최고경영자 몰입(2008년) → 여성 이직률(2010년)	.020	.013	.378
여성 이직률(2007년) → 최고경영자 몰입(2008년)	.022	.245	.352
여성 이직률(2008년) → 최고경영자 몰입(2010년)	.189**	.242	3.123

^aN = 192, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. * $p < .05$, ** $p < .01$.

그림 6과 표 8은 여성친화적 인적자원관리와 정규직 여성채용비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. 분석결과, Time 1(2007년도 값)의 여성친화적 인적자원관리는 Time 2(2008년도)의 정규직 여성채용비율을 높이는 것으로 나타났다. 다음으로, Time 1(2007년도 값)과 Time 2(2008년도) 시점에서의 정규직 여성채용비율은 Time 2(2008년도)와 Time 3(2010년도)의 여성친화적 인적자원관리에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 여성친화적 인적자원관리가

부분적으로 정규직 여성채용비율에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 보여준다.



$\chi^2(df) = -407.818(7)$, GFI=.967, RMR=.086, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

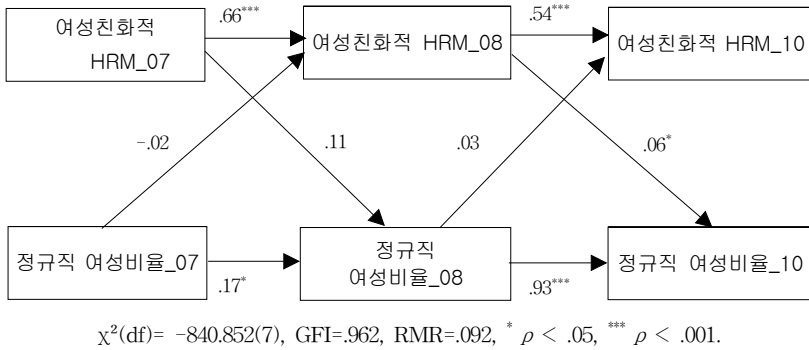
[그림 6] 여성친화적 인적자원관리-정규직 여성채용비율에 대한 측정모형

<표 8> 여성친화적 인적자원관리-정규직 여성채용비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
여성친화적 HRM(2007년) → 정규직 여성채용비율(2008년)	.245***	.010	3.577
여성친화적 HRM(2008년) → 정규직 여성채용비율(2010년)	.016	.007	.268
정규직 여성채용비율(2007년) → 여성친화적 HRM(2008년)	-.034	.419	-.618
정규직 여성채용비율(2008년) → 여성친화적 HRM(2010년)	.083	.407	1.367

^a $N = 192$, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. *** $p < .001$.

그림 7과 표 9는 여성친화적 인적자원관리와 정규직 여성비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. 분석결과, Time 2(2008년도)의 여성친화적 인적자원관리는 Time 3(2010년도)의 정규직 여성비율을 높이는 것으로 나타났다. 다음으로, Time 1(2007년도 값)과 Time 2(2008년도) 시점에서의 정규직 여성비율은 Time 2(2008년도)와 Time 3(2010년도)의 여성친화적 인적자원관리에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 여성친화적 인적자원관리가 부분적으로 정규직 여성비율에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 사실을 보여준다.



[그림 7] 여성친화적 인적자원관리-정규직 여성비율에 대한 측정모형

<표 9> 여성친화적 인적자원관리-정규직 여성비율에 대한 측정모형의 경로계수^a

경로	경로계수	표준오차	t 값
여성친화적 HRM(2007년) → 정규직 여성비율(2008년)	.110	.009	1.546
여성친화적 HRM(2008년) → 정규직 여성비율(2010년)	.063*	.003	2.435
정규직 여성비율(2007년) → 여성친화적 HRM(2008년)	-.021	.448	-.395
정규직 여성비율(2008년) → 여성친화적 HRM(2010년)	.034	.480	.555

^aN = 192, 제시된 값은 표준화 회귀계수임. * $p < .05$.

V. 논의 및 결론

지금까지 본 연구는 최고경영자의 성 다양성에 대한 몰입과 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위하여 본 연구는 먼저 독립변수가 3년 후의 종속변수에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 살펴보았다. 다음으로, 유의한 결과를 보다 정교하게 살펴보기 위하여 3개년도의 3-wave 패널자료를 구조방정식 모델을 사용하여 종단적 분석을 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 기업의 정규직 여성채용비율, 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율과 같은 여성인력구성에 대한 유의적인 예측인자라는 사실이

밝혀졌다. 이는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성고용에 매우 중요한 요인이라는 사실을 제시한다. 이러한 결과는 최고경영자의 다양성에 대한 몰입이 여성인력구성의 결정적 요소라는 기존 연구(Demuijnck, 2009; Lahtinen & Wilson, 1994; Mathis & Jackson, 2011)의 주장과 일치한다.

둘째, 여성친화적 인적자원관리는 정규직 여성채용비율과 정규직 여성비율에 대한 유의적인 예측인자인 것으로 밝혀졌다. 이는 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설 등과 같은 여성친화적 인적자원관리가 정규직 여성의 채용 및 전체 여성비율에 중요한 결정요인임을 제시하고 있다. 이러한 결과는 여성친화적 인적자원관리가 여성고용에 긍정적 영향을 미친다는 기존의 연구결과(Galinsky & Stein, 1990; Osterman, 1995; Pare & Tremblay, 2007)와 일치한다. 반면에, 여성친화적 인적자원관리는 여성관리자비율 및 여성임원비율에 대해서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다. 이는 과장급 이상의 여성관리자 및 임원들은 유아에 대한 보육시기가 지나서 유의적인 관계가 없는 것으로 보인다.

마지막으로, 최고경영자의 성 다양성 몰입은 예측과 달리 정규직 여성의 이직률과 긍정적 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이것은 해석의 어려움이 있지만 성 다양성에 대한 최고경영자의 성 다양성 몰입으로 정규직 여성인력의 구성비율이 높은 상황에서 여성인력이 상대적으로 남성에 비하여 더 많이 이직함으로써 나타난 결과로 보인다. “정규직 여성비율이 후행하는 정규직 여성이직률을 높인다.”는 추가적인 분석결과가 이를 뒷받침한다(정규직 여성비율07→정규직 여성이직률08: $\beta = .174$, $p < .05$; 정규직 여성비율08→정규직 여성이직률10: $\beta = .565$, $p < .001$).

뿐만 아니라 최고경영자가 여성인력의 중요성을 강조한다는 의미는 단순히 여성인력의 수를 증가시키는 양적 목표뿐만 아니라 질적 측면에서 여성인력의 역할 제고에 대한 기대의 향상을 의미한다. 이러한 최고경영방향으로 여성에 대한 접근 방식은 인사조직 관리에서 여성인력의 양적 확보와 더불어 역할수준에 대한 기대와 평가기준을 높이는 방향으로 제도와 관행의 변화를 가져올 것이다. 이러한 조직분위기의 변화는 여성인력이 받는 높은 수준의 역할기대를 충족시키지 못할 경우 선발이 강화될 수 있고 나아가 이직의 증가로 이어질 가능성이 있다. 이외에도 기존의

남성 중심적 조직문화 및 업무체계가 변화하지 않은 상황에서 여성인력에 대한 기대수준이 높아지는 경우 일-가정 양립에 부정적인 영향을 끼침으로서 여성인력들이 이직을 선택할 가능성 역시 배제할 수 없다. 여성인력의 중요성 강조가 이직률 증가라는 부정적 결과를 초래하지 않기 위해서는 단지 중요성 강조를 통한 역할수준의 상향에 그치는 것이 아니라, 상향된 역할기대에 부응할 수 있도록 교육훈련과 멘토링, 코칭, 직무경험의 부여, 개별적 관심과 지원 등 각급 리더와 인사부서가 관심을 갖고 체계적이고 장기적인 조직적 지원을 통해 역량 향상과 더불어 여성인력의 유지에 대한 관심과 노력이 필요하다는 점을 시사한다.

성 다양성에 대한 최고경영자의 성 다양성 몰입은 여성인적자원개발에 대한 투자 확대와 경력기회 상승으로 이어짐으로써 여성인력의 역량과 고용가능성을 증대시켜 고용시장에서 전직 기회로 이어질 수 있다. 특히 기업특유 능력을 장기간 축적하는 관리직이 아닌 전문분야에서의 역량강화는 전직가능성을 더욱 높일 가능성이 있다. 여성 교차지연분석 결과에 의하면, 여성인력중요성의 강조는 여성이직률을 높이고, 높아진 여성이직률은 다시 여성인력의 중요성에 대한 강조를 높이는 것으로 나타났다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 3개년 동안의 패널자료를 사용하여 교차지연분석을 함으로써 변수 간의 관계를 종단면적으로 정교하게 제시하였다는 점에서 이론적 기여를 한다. 종단면적 분석은 변수 간의 관계가 지속적으로 일관되게 나타나고 있는 지를 밝히는 데 있어서 한계를 가지고 있다. 이를 극복하기 위하여 본 연구는 2007년도의 독립변수가 2010년도의 종속변수에 미치는 영향을 회귀분석을 통하여 분석한 후, 유의한 관계가 있는 것으로 나타난 변수들을 대상으로 교차지연분석을 하였다. 이를 통하여 최고경영자 성 다양성 몰입(07)-정규직 여성채용비율(08)-최고경영자의 성 다양성 몰입(10)로 이어지는 선순환 구조가 있으며, 최고경영자의 성 다양성 몰입(07)-정규직 여성비율(08)-최고경영자의 성 다양성 몰입(10)로 이어지는 선순환 구조가 있음을 발견하였다. 또한, 본 연구는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 여성임원비율 및 여성관리자비율에 대한 긍정적인 예측인자임을 발견하였다.

회귀분석결과에 의하면, 성 다양성에 대한 최고경영자의 성 다양성 몰입은 여성이직률을 높이는 것으로 나타났는데, 이를 교차지연분석을 통해서 살펴보면, 이들 변수 간에는 “최고경영자의 성 다양성 몰입-정규직 여성이직률 증가-최고경영자의 성 다양성 몰입”이라는 순환구조가 있음을 볼 수 있다. 이는 최고경영자의 성 다양성 몰입이 정규직 여성비율을 높임으로써 여성의 이직률이 높아지는 결과를 초래하였고, 그 결과 최고경영자가 여성인력의 중요성을 다시 강조하게 된다는 것을 의미한다. 그리고 여성친화적 인적자원관리와 정규직 여성채용비율 간의 관계는 회귀분석에서는 유의하게 나타났으나, 교차지연분석에서는 유의적인 관계가 나타나지 않았다. 한편으로, 여성친화적 인적자원관리는 정규직 여성비율에 대하여 부분적으로 유의적인 영향이 있는 것으로 밝혀졌다. 이와 같이, 본 연구는 기존연구와 달리 회귀분석과 교차지연분석을 병행함으로써 변수 간의 관계를 보다 명확하게 밝혀내고 있다는 점에서 이론적 시사점이 있다.

둘째, 본 연구는 여성인력구성의 증가를 통한 성 다양성 관리에 있어서 최고경영자의 성 다양성 몰입이 결정적 요소라는 실무적 시사점을 제시한다. 3-wave의 패널자료를 적용한 구조방정식 모델을 통한 분석결과에서 알 수 있듯이, 최고경영자의 여성인력의 중요성 강조는 기업의 정규직 여성채용비율, 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율 모두를 증가시키는 데 기여하였다. 그러므로 최고경영자들은 성 다양성이 조직에서 성공적으로 정착할 수 있도록 여성인력의 중요성과 가치를 인식하고 이를 조직 내에 강조하는 노력을 해야 한다.

마지막으로, 본 연구는 여성인력구성에 있어서 여성친화적 인적자원관리의 중요성을 제시한다. 여성친화적 인적자원관리는 종업원들의 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등에 중요한 요소로 작용하며(Osterman, 1995), 여성인력을 위한 모성보호 정책은 직무만족도와 업무효율을 높이는 긍정적인 효과가 있는 것으로 알려져 왔다(Pare & Tremblay, 2007; Rogg et al., 2001). 연구결과가 제시하는 바와 같이, 여성친화적 인적자원관리의 도입 및 시행은 정규직 여성채용비율 및 정규직 여성비율의 증가에 긍정적인 역할을 한다. 따라서 경영자들과 인사담당자들은 성 다양성 관리의

성공적 보장을 위하여 여성친화적 인적자원관리의 시행에 관심을 가져야 할 것이다.

본 연구는 향후 연구에서 보완되어야 할 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구표본상의 한계를 가지고 있다. 연구자료가 192개 기업을 대상으로 하고 있기 때문에 연구결과를 일반화 하는데 한계를 가지며, 유의성을 담보하는데 제한점을 가진다. 또한, 연구자료가 회귀분석에 있어서는 문제가 없으나, 3-wave 교차분석에 있어서는 적합도가 충분히 확보되지 못하는 어려움이 있다. 향후 연구에서는 다양한 산업에 속한 연구자료의 수집을 충분히 하여 분석에 반영한다면 연구모델의 적합도를 높일 수 있을 뿐만 아니라 연구결과의 일반화가 가능할 것이다. 둘째, 본 연구는 기업의 다양한 경영환경 요소를 통제할 수 없었다는 점에서 연구결과의 일반화가 어려웠다. 즉, 결과의 해석에 있어서 2008년 금융위기로 경제침체가 있었다는 점을 고려해야 할 것이다. 향후 2008년과 2010년 사이에는 국내외적으로 경제상황이 침체되어 있었는데 이러한 환경적 요소가 변수들 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 추가적인 논의가 필요하다. 마지막으로, 본 연구는 성 다양성에 영향을 미치는 선행요인을 중심으로 연구하고 있다는 점에서 한계가 있다. 향후 연구에서는 성 다양성이 개인, 팀 또는 집단, 그리고 조직성과에 있어서 어떠한 영향을 미치고 있으며, 어떠한 유형의 팀, 집단, 또는 조직에서 성 다양성이 긍정적인 역할을 하는 지에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

참고문헌

- 곽선화(2007). 여성친화적 인적자원관리가 여성인력의 노동시장 지위에 미치는 영향, *인적자원관리*, 제14권 제4호, pp.1-16.
- 김남현 · 이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고 경영자의 리더십유형 및 행동성장에 관한 실증연구, *인사조직연구*, 제5권 제1호, pp.193-238.
- 김치형(2012.4.19). 이견희 회장 여성 중시 벌써 20년, WOW 한국경제TV.
- 설성인(2012.4.19). 이견희 회장 “여성인력 채용비율 높일 것”, ChosunBiz.
- 성상현 · 이종건(2009). 한국 기업의 성 다양성에 영향을 미치는 선행요인과 그 결과에 대한 연구: 여성인력패널자료를 중심으로, *여성연구*, 제77권 제2호, pp.81-107.
- 여성부(2008). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사 I.
- 통계청(2011). 경제활동인구연보.
- Barney, J. B.(1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, Vol.9, pp.49-61.
- Bartol, K. M., Martin, D. C., & Kromkowski, J. A.(2003). Leadership and the glass ceiling: Gender and ethnic group influences on leader behaviors at middle and executive managerial levels, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, pp.8-19.
- Bohen, H. H., & Viveros-Lang, A.(1981). *Balancing jobs and family life*. Philadelphia: Temple University Press.
- Burgoyne, J. G.(1988). Management development for the individual and the organization, *Personnel Management*, Vol.67, pp.40-44.
- Cattaneo, R., Julian, R. M., & Templer, A.(1994). Women in management as a strategic HR initiative, *Women In Management Review*, Vol.9, pp.23-28.
- Combs, G. M.(2002). Meeting the leadership challenge of a diverse and pluralistic workplace: Implications for self-efficacy for diversity training, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.8, pp.1-16.

- Cooper, C. L. & Davidson, M. J.(1982). *High pressure: Working lives of women managers*. London: Fontana.
- Dagher, J., D'Netto, B., & Sohal, A. S.(1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol.8, pp.177-192.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M.(2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter, *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.135-145.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S.(1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment, *International Journal of Manpower*, Vol.20, pp.530-547.
- Demuijnck, G.(2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation, *Journal of Business Ethics*, Vol.88, pp.83-101.
- Dessler, G.(1999), 'How to earn your employees'commitment, *Academy of Management Executive*, Vol.13, pp.58-66.
- Festinger, L.(1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston. IL: Row, Peterson.
- Finkel, S. E.(1995). *Causal analysis with panel data, quantitative applications in the social sciences*. A Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences: Vol. 105, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Galinsky, E., & Stein, P. J.(1990). The impact of human resource policies on employees: Balancing work-family life, *Journal of Family Issues*, Vol.8, pp.368-383.
- Garavan, T. N.(1991). Strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, Vol.15, pp.17-30.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A.(1998). Why diversity matters, *HR Focus*, Vol.75, pp.1-3.
- Goodman, J., Fields, D., & Blum, T.(2003). Cracks in the glass ceiling:

- In what kind of organizations do women make it to the top? *Group and Organization Management*, Vol.28, pp.475-501.
- Guffey, R. & Nienhaus, B.(2002). Determinants of employee support for the strategic plan of a business unit, *Society for Advancement of Management (SAM) Advanced Management Journal*, Spring, pp.23-30.
- Huselid, M. A.(1995). The impact of human resources management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.635-672.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, A. J.(2005). Human resource strategies to manage workforce diversity, In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. M. Pringle (Ed.), *Handbook of workplace diversity*: 54-74, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laabs, J. J.(1991). The golden arches provide golden opportunities, *Personnel Journal*, Vol.70, pp.52-57.
- Lahtinen, H. K., & Wilson, F. M.(1994). Women and power in organizations, *Executive Development*, pp.16-25.
- Liedtka J. M.(1998), Linking strategic thinking with strategic planning, *Strategy and Leadership*, Vol.26, pp.30-35.
- Linehan, M., & Walsh, J. S.(1999). Mentoring relationships and the female managerial career, *Career Development International*, Vol.4, pp.348-352.
- MacDonald, I.(1992). Women's development at BBC Scotland, *Executive Development*, Vol.5, pp.7-9.
- Marshall, J. (1995). *Women managers moving on: Exploring career and life choices*, London: Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H.(2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Miller, G. E., & Rowney, J. I. A.(1999). Workplace diversity

- management in a multicultural society, *Women in Management Review*, Vol.14, pp.307-315.
- Neely Martinez, M.(1993). Recognizing sexual orientation is fair and not costly, *HRMagazine*, Vol.38, pp.66-72.
- Ng, C. W., Ng, M. P. Y., & Tse, S. C. K.(1998). Supposed beneficiaries' opinions of anti-discrimination legislation in Hong Kong - Women's and the physically handicapped's viewpoints, *Equal Opportunities International*, Vol.17, pp.13-24.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C.(2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, Vol.58, pp.367-408.
- Osterman, P.(1995). Work-family programs and the employment relationship, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, pp.681-700.
- Pare, G., & Tremblay, M.(2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals turnover intentions, *Group and Organization Management*, Vol.32, pp.326-357.
- Pfeffer, J., & Veiga, F.(1999). Putting people first for organizational success, *Academy of Management Executive*, Vol.13, pp.37-48.
- Reskin, B., & McBrier, D.(2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers, *American Sociological Review*, Vol.65, pp.210-233.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N.(2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction, *Journal of Management*, Vol.27, pp.431-449.
- Rynes, S., & Rosen, B.(1995). A field study of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training, *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.247-270.

- Schein, E. H.(1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S., Dolan, S. L., & Jackson, S.(2001). Trends and emerging issues in human resource management: Global and trans cultural perspectives - introduction, *International Journal of Manpower*, Vol.22, pp.195-197.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F.(1995). Team member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment, *Group and Organization Management*, Vol.20, pp.18-38.
- Shen, J., Chanda, A., D’Netto, B., & Monga, M.(2009). Managing diversity through human resource management: An international Perspective and Conceptual Framework, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, pp.235-251.
- Tzafrir, S. S., Harel, G., Baruch, Y., & Dolan, L. S.(2004). The consequences of emerging HRM practices for employees trust in their managers, *Personnel Review*, Vol.33, pp.628-647.
- Wentling, R. M. & Palma-Rivas, N.(1999). Components of effective diversity training programmes, *International Journal of Training and Development*, Vol.3, pp.215-226.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D.(2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human capital enhancing human resource management, *Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.39-52.

Abstract

The Effects of Top Management Commitment to Gender Diversity and Women-Friendly HRM on Female Employment

Lee Jong-Keon* · Kim Myung-Hui** · Sung Sang-hyeon***

This study examined the effects of top management commitment to gender diversity and women-friendly HRM on female employment. To test hypotheses, we analyzed the Female Workforce Panel Data 2007, 2008, and 2010 that were collected from HR managers from 192 companies, using regression analysis and 3-wave cross-lagged longitudinal analysis. The results of this study showed as follows: (1) Top management commitment to gender diversity was positively related to women's selection rate, total women's employment rate, women managers' rate, and women executives' rate; (2) Women-friendly HRM was positively related to women's selection rate and total women's employment rate; (3) Top management commit was positively related to full-time women's turnover rate; (4) Top management commitment to gender diversity increased subsequent women's selection rate, which in turn led to subsequent top management commitment to gender diversity; and (5) Top management commitment to gender diversity increased total women's employment rate, which in turn led to subsequent top

* Professor of Management, School of Business & Economics, Chung-Ang University.

** Doctoral Candidate, School of Business Administration, Korea University.

*** Professor of Management, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul.

management commitment to gender diversity. Finally, the theoretical and practical implications of the results were discussed.

Key Words: Top Management Commitment, Gender Diversity, Women-Friendly HRM, Female Employment