

여성임원이 기업의 다양성 정책 도입에 미치는 영향: 성과배분제와 조직혁신의 조절효과*

이지연**·김수한***

초 록

이 연구는 기업의 다양성 정책 및 차별금지 조항 도입 과정에서 여성임원이 변화의 주체로 기여하는지 분석한다. 사업체패널조사를 활용하여 여성임원이 다양성 정책, 성차별금지 조항, 결혼차별금지 조항의 도입에 미치는 영향을 검토하고, 조직 운영 방식에 따른 조절효과를 확인한다. 분석 결과, 여성임원은 다양성 정책 및 차별금지 조항의 명문화에 부적(負的)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 조직 운영 방식에 따라 부적 영향이 정적(正的) 방향으로 전환되는 양상이 나타났다. 구체적으로, 성과배분제를 운영하거나 조직혁신을 시행하는 기업에서는 여성임원 비율이 증가할수록 다양성 정책의 명문화와 성차별금지 조항 도입 가능성이 유의미하게 높아졌다. 이는 성과 중심의 공정성 원칙과 혁신적 조직문화가 형성된 경우 여성임원이 다양성 확대에 기여할 수 있음을 보여준다. 이 연구는 여성 대표성 확대와 조직적·제도적 조건의 조성이 병행될 때 다양성을 향한 실질적 변화가 가능함을 시사한다.

주제어 : 여성임원, 다양성, 차별금지, 성과배분제, 조직혁신

* 이 논문의 초고는 2024년 전기 한국사회학대회, 2024 Annual Meeting of the American Sociological Association, 2025년 후기 한국사회학대회에서 발표되었다. 유익한 논평과 제언을 주신 전북대 사회학과 김재우 교수님, 송실대 정보사회학과 백경민 교수님, 세 분의 심사위원들께 감사드린다. 이 논문은 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2023S1A5B5A17086248).

** 제1저자: 고려대학교 사회학과 박사수료(jgolee7@gmail.com).

*** 교신저자: 고려대학교 사회학과 교수(kimsoohan9@korea.ac.kr).

I. 서론

오늘날 기업은 다양성 관리라는 새로운 규범에 직면하고 있다. 이러한 변화는 여성, 고령자, 외국인 노동자 등 노동인구 구성의 변화와 더불어, 2010년대 후반 이후 ESG·지속가능경영에 대한 사회적 요구가 맞물린 결과이다(Busch, Bauer & Orlitzky, 2016; 이정기·이재혁, 2020). 한국에서는 노동시장 내 성별·연령·장애를 이유로 한 차별을 규제하는 법률들이 제정되었으며, 이는 기업들이 다양성에 제도적으로 주목하게 된 계기가 되었다. 남녀고용평등법은 성별·혼인 여부에 따른 고용상 차별을 금지하고, 장애인차별금지법은 채용·임금·승진 등 고용 전반에 걸친 장애인 차별을 규율한다. 고령자고용법은 연령을 이유로 한 고용차별을 명시적으로 금지하며, 2020년 자본시장법 개정에 따라 자산총액 2조 원 이상의 상장법인은 이사회를 특정 성(性)으로만 구성할 수 없도록 규정하고 있다.

법적인 의무를 넘어, 다양성 관리는 기업의 사회적 정당성과 시장 경쟁력 확보를 위한 전략의 일환으로 자리 잡고 있다(Dobbin & Kalev, 2022; 성상현, 2022). 기업은 차별금지, 공정한 처우, 다양성 관리 방침 등을 공식 문서로 명문화함으로써 정부 규제 및 사회적 정당성 요구에 부응하는 동시에, 내부 구성원의 공정한 처우를 보장하고 조직 참여를 촉진하는 제도적 기반을 마련하고자 한다. 나아가 다양성 관리는 조직의 역량과 성과를 제고하는 핵심 자원으로 인식되고 있다. 이에 따라 단순한 인력 구성의 다양화를 넘어 포용적 조직문화의 형성과 형평성 확보를 지향하는 조직 운영 원리로 확장되고 있다(McKinsey & Company, 2020; 워싱턴, 2023; 김수한, 2026).

그러나 상당수 기업에서 다양성 관리는 여전히 명목적·상징적 수준에 머무르고 있다. 국내 100대 기업의 여성임원 비율은 2019년 3.5%에서 2024년 6.3%로 상승하는 등 점진적인 개선이 나타났다(뉴스웍스, 2024). 그럼에도 여성 직원이 임원으로 선임되는 비율은 0.42%로, 남성(1.6%)의 약 4분의 1 수준에 그치고 있다. 조사 대상 기업의 81.1%에서 여성 사내이사가 전무한 것으로 나타났다(헤럴드경제, 2025). 이는 여성임원의 존재가 실질적인 성별 격차 해소로 이어지고 있다고 보기 어렵다는 것을 의미한다.

이러한 경향은 국제 비교에서도 확인되는데, 2025년 유리천장 지수에서 한국은 OECD 29개국 중 28위를 기록하며 13년째 하위권에 머물고 있다(The Economist, 2025). 여성 평균 임금 격차 역시 29.3%로 조사 대상국 중 가장 높은 수준이다(OECD, 2024). 이는 일부 지표상의 개선에도 불구하고, 다양

성 확대가 구조적 변화로까지 이어지지 못하고 있음을 시사한다.

한국에서 기업 다양성 연구는 세 가지 측면에서 이루어져 왔다. 첫째, 다양성이 기업 성과에 미치는 영향에 초점을 둔 접근이다(성상현·김대룡, 2011; 성효용·김혜선·노원, 2023). 이들 연구는 성별, 교육수준 등 인적 구성의 다양성이 재무적 성과와 생산성에 미치는 영향을 규명하며, 경제적 관점에서 다양성의 가치를 제시했다. 다만 사외이사의 재량권이나 지배구조의 특성에 따라 다양성의 효과가 달라질 수 있다는 점을 지적하며, 다양성이 기업 성과로 이어지기 위한 조건을 강조한다(한주희·김봉진, 2013; 김수한, 2015).

둘째, 다양성이 조직구성원의 심리적 태도와 인식 변화에 미치는 영향에 관한 연구이다(임희정, 2010; 이민아·전예진, 2023; 박민희·조대연, 2025). 이러한 논의는 조직구성원의 특성을 이해하고 존중하는 조직문화가 형성될 때 다양성이 조직몰입과 구성원의 직무 만족으로 이어진다는 점을 강조한다.

셋째, 기업 다양성 현황과 다양성 연구 동향을 검토하는 연구들이다(배영주, 2010; 안소영·조상미·조정화, 2019; 조홍용·김종순·김고현, 2022; 성상현, 2022). 2010년대까지 한국의 다양성 논의는 인구통계학적 특성에 기반한 인력 다양성에 초점이 맞춰져 있었다. 그러나 소수자 인력을 채용하고 승진시키는 것만으로는 실질적 다양성을 실현하는 데 한계가 있다는 지적이 제기되면서(최성주·이근주·최유진, 2018), 근래에는 다양성 확대를 위한 다층적 분석 모델의 필요성이 강조되고 있다.

선행연구는 다양성이 어떠한 조직 맥락에서 제도화되는지를 충분히 분석하지 못했으며, 이러한 변화를 실제로 이끄는 조직 내 행위 주체에 관한 논의 역시 제한적이었다. 특히 기업 의사결정의 핵심 위치에 있는 여성임원이 다양성 정책의 도입과 확산에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 논의는 충분히 이루어지지 않았다.

따라서 이 연구는 다양성의 결과가 아닌 다양성 정책 도입 메커니즘에 주목함으로써, 기업이 어떠한 조건에서 다양성을 제도화하는지를 분석한다. 아울러 여성임원을 다양성 정책의 수혜자가 아닌 제도 도입의 행위 주체로 접근하고, 이들의 영향력이 조직의 제도 채택에 미치는 영향을 검토한다. 여성임원의 영향력이 조직의 운영 방식에 따라 달라질 수 있다는 점에 주목하여, 기업 다양성이 특정한 조직적 조건 속에서 선택·확산되는 과정임을 규명하고자 한다.

다양성 정책은 성별, 연령, 장애, 고용형태 등 넓은 범주를 포괄한다. 이 연구는 한국 사회에서 젠더불평등이 심각하고 기업의 다양성 논의가 성별, 결혼, 출산 및 자녀돌봄에 집중되어 있는 현실을 반영해, 다양성 정책 명문화, 성차별금지 조항, 결혼차별금지 조항에 초점을 둔다.

II. 이론적 논의

1. 여성임원의 역할

여성임원이 다양성 정책을 증진시킬 수 있는가에 대해서는 상반된 관점이 존재한다. 한편에서는 여성임원이 조직 내 변화의 주체로서 다양성 및 차별금지 정책을 공식적으로 명문화하고 성평등을 확산하는 데 기여할 수 있다고 본다. 다른 한편에서는 여성임원이 명확한 권한 없이 상징적으로만 활용되거나, 오히려 추가적인 다양성 제도화를 저해하는 역설적 효과를 초래한다고 주장한다. 이러한 상반된 결과는 여성임원의 영향력이 그들의 존재 자체가 아니라 조직적 맥락에 따라 달라질 수 있음을 시사한다.

1) 변화의 주체

기업에서 임원과 같은 고위직 관리자는 제도의 공식적 채택을 이끄는 데 핵심적 역할을 수행한다. 그중에서도 여성임원은 인사제도의 설계와 운영에 관한 실질적 의사결정 권한을 바탕으로 공정한 채용·승진 절차를 마련하고, 다양성의 중요성을 조직 전반에 전파한다(Dobbin, Kim & Kalev, 2011). 이러한 맥락에서 여성임원은 조직 내 변화의 대리인으로서 여성친화적 조직문화와 포용적 인사 관행의 형성을 촉진한다. 실제로 여성 관리자의 비율이 높은 기업일수록 성별 임금격차가 낮고, 성평등적 인사정책이 강화되는 경향이 확인된다(Cohen & Huffman, 2007; Skaggs, Stainback & Duncan, 2012).

임원의 권한은 조직의 수직적 위계를 통해 전달되며 조직 구조를 재편한다. 이사회나 고위 경영진 수준의 여성 진출은 조직의 성별 직무 분리를 완화하는 기제로 작용한다(Stainback, Kleiner & Skaggs, 2016). 즉 상위 직급의 여성 리더들이 하위 직급의 여성 비중을 높이는 사회적 동질 재생산(homosocial reproduction)을 주도함으로써, 성별화된 조직 구조를 근본적으로 해체하는 내부 변화 주도자 역할을 수행한다(박철형·조영곤, 2022).

또한 동종선호 메커니즘에 의해 여성임원은 여성 부하직원의 경력 개발에 기여하기도 한다. 여성임원은 여성 부하직원과의 동질성으로 인해 활발하게 상호작용하고, 이들에 대한 평가를 긍정적으로 내리는 경향이 있다. 이러한 상호작용은 여성들에게 기업의 주요 정보와 자원에 접근할 수 있는 기회를 제공하는 요인으로 작용한다(Ibarra, 1993). 실제로 고위직 여성임원 비율과 여성

중간관리자의 승진 및 임금의 영향을 분석한 연구에서는 기업에서 고위직 여성의 비율이 높아질수록 여성 중간관리자의 임금과 승진에 긍정적인 영향을 미쳤다(최부경·안지영, 2020). 이는 여성임원이 단순한 상징적 존재가 아니라, 조직 내 불평등 관행을 억제하고 제도적 변화를 이끄는 행위자임을 시사한다.

여성임원의 정책적 추진력은 이들이 속한 조직과 제도에 따라 달라질 수 있다. 혁신 지향적 문화가 형성된 기업일수록 고위직에서의 성별 다양성이 유의미한 성과로 이어질 가능성이 높았다(Dezsö & Ross, 2012; 김수한, 2026). 혁신적인 조직 맥락이 여성임원의 역량을 수용하고 제도화하는 역할을 하기 때문이다. 또한 수평적 조직문화를 가진 기업에서 성별 다양성이 조직 성과에 기여하며(김수한, 2015), 성평등 수준이 높을수록 여성임원의 영향력이 강화되는 경향이 있다(Post & Byron, 2015). 이러한 연구는 여성임원에 대한 정당한 평가와 수용성이 보장되는 환경이 뒷받침될 때, 여성임원의 영향력은 긍정적인 정책 변화로 이어질 수 있음을 보여준다.

2) 형식적 대표성과 구조적 한계

그러나 여성이 고위직에 임명되었다 하더라도 다양성 확대나 제도적 변화로 이어지지 않을 수 있다는 반론도 제기된다. 일부 기업에서는 여성임원 선임이나 DEI(diversity, equity, inclusion) 정책을 외부에 강조하면서도, 인적 구성의 실질적 변화나 제도 개선 없이 형식적 대응에 머무르는 사례가 나타난다. 이러한 기업들은 여성임원을 상징적으로 활용하거나 관련 정책을 대외적으로 홍보함으로써 외부의 사회적 기대를 충족하는 것처럼 보이려는 전략을 취한다(Baker et al., 2024; Childress, Nayyar & Gibson, 2024; 강민정 외, 2018). 이 경우 여성임원의 존재는 조직의 내부와 외부에 다양성을 실천하고 있다는 신호로 기능하며, 별도의 다양성 정책의 명문화나 차별금지 조항 도입의 필요성을 약화시키는 결과로 이어질 수 있다.

이처럼 여성임원이 상징적 도구로 활용되는 문제 외에도, 여성임원 자신이 다른 여성의 진출을 저해하는 경우도 있다. 소수자로서 조직 내에서 자신의 능력과 자격을 끊임없이 증명해야 하는 여성임원은 정체성 위협(identity threat)을 경험한다(Duguid, Loyd & Tolbert, 2012). 정체성 위협은 자신이 속한 집단(여성)에 대한 부정적 고정관념 때문에 자신의 능력이 제대로 평가받지 못한다고 느끼는 심리적 상태를 의미한다. 이러한 위협을 느낀 여성임원은 다른 여성을 편애한다는 인식을 피하기 위해, 역설적으로 여성 부하직원 지원이나 성평등 정책 추진에 소극적인 태도를 보인다(엄승미·김영미, 2022).

이는 여성임원이 다양성 정책 명문화를 주도하기보다 현상 유지를 선택하게 하는 요인이 된다.

제한된 고위직을 두고 경쟁하는 영합(zero-sum) 구조에서는 여왕벌 신드롬(queen bee syndrome)이 나타나기도 한다. 유리천장을 깨고 고위직에 오른 여성들은 자신이 겪은 어려움을 다른 여성들도 극복해야 한다고 여기며, 후배 여성들에 대해 남성보다 더 높은 기준을 적용한다(정한나, 2017; 황성수, 2017). 고된 승진 과정을 보상받으려는 심리적 기제로 인해 여성 후배를 지원하지 않거나, 다양성 정책이 특혜라고 인식하며 반대하기도 한다. 여왕벌 신드롬을 보이는 여성임원은 차별금지 조항이나 다양성 정책의 명문화를 불필요하거나 과도하다고 판단해 관련 제도 변화를 추진하는 데 소극적으로 대응한다. 결과적으로 여성임원의 존재가 오히려 조직 내 다양성 제도화를 지연시키는 역설적 결과로 이어진다.

개인의 심리적 요인을 넘어, 여성임원은 구조적으로 실질적인 권한을 행사하기 어려운 위치에 놓이기도 한다. 유리절벽(glass cliff) 현상이 대표적인데, 여성들은 기업이 위기에 처했을 때 리더 직책에 임명될 가능성이 높다(Ryan & Haslam, 2005). 기업은 위기 상황에서 여성의 공감능력이나 대인관계 기술을 필요로 하지만, 정작 실패 위험이 높은 직위에 배치된 여성임원에게는 남성임원 만큼의 권한을 부여하지 않는다. 여성임원은 남성 임원보다 더 엄격한 감시와 압력을 받으며, 실패 시 더 큰 책임과 페널티를 부담한다(Cook, Glass & Ingersoll, 2024; 우양호, 2021). 이러한 구조적 제약은 여성임원이 다양성 정책이나 차별금지 조항과 같은 제도적 변화를 추진할 여력을 제한한다. 위기 관리에 집중해야 하고, 실패 위험이 높은 상황에서 추가적인 제도 개혁을 주도하기는 어렵기 때문이다.

이처럼 여성임원은 다양성 워싱(diversity washing) 도구로 활용되거나, 정체성 위협과 여왕벌 신드롬으로 인해 다른 여성을 지원하는 데 소극적이거나, 유리절벽으로 인해 실질적 권한이 제약되는 등 다양한 방식으로 형식적 대표성에 머물 수 있다. 이는 여성임원의 존재만으로는 다양성 제도화가 자동적으로 이루어지지 않으며, 여성임원이 영향력을 행사할 수 있는 조직적 조건이 필요함을 시사한다.

2. 조직 운영 논리

여성임원이 다양성 제도화의 핵심적 행위자가 되기 위해서는 조직의 구조와 문화가 뒷받침되어야 한다. 젠더화된 조직이론은 조직의 구조와 규범 속에 성 차별이 내재되어 있다고 주장한다(Acker, 1990). 조직의 원칙과 관행, 이상적 노동자 규범은 남성 중심의 전일제 노동을 전제로 하며, 장시간 근무와 헌신 중심의 주관적 평가 관행은 결과적으로 여성의 경력 기회를 제한한다(Turco, 2010; Ely, Ibarra & Kolb, 2011). 이처럼 젠더화된 조직 구조는 여성임원을 상징적 존재에 머물게 하고, 다양성 정책을 추진할 여력을 제약한다.

조직 운영 방식의 변화는 이러한 제약을 완화하고 구조적 변화를 가능하게 한다. 조직 운영 방식은 다양한 요소로 구성되는데, 이 연구는 그중 성과주의 보상체계와 조직혁신에 주목한다. 첫째, 성과주의 보상체계는 장시간 근무와 헌신이라는 주관적 기준 대신 성과라는 객관적 기준을 평가의 중심에 둠으로써 젠더화된 평가 관행을 약화시킨다(Castilla, 2008). 둘째, 조직혁신은 기존의 관행과 위계를 변화시키는 과정에서 다양성을 조직 경쟁력의 요소로 내재화하고, 새로운 인력 구성과 운영 방식에 대한 수용성을 높인다(McKinsey & Company, 2020; Ely & Thomas, 2001). 이 두 가지 요인은 각각 평가 공정성과 변화 수용성이라는 경로를 통해 다양성 제도에 영향을 미치며, 여성임원의 영향력이 실현될 수 있는 조직적 조건을 형성한다.

이하에서는 성과주의 보상체계와 조직혁신이 다양성 및 차별금지 규범의 명문화로 이어지는 과정과, 이러한 조건 속에서 여성임원의 영향력이 어떻게 달라지는지를 검토한다.

1) 성과주의 보상체계

보상체계는 조직에서 무엇을 가치 있는 기여로 인정하고 어떠한 행동을 정당한 것으로 간주할지를 규정하는 핵심적 장치이다. 특히 성과주의 보상체계는 헌신과 충성에 기반한 전통적 평가 관행을 재편하고, 기여와 보상의 연계를 명시함으로써 조직공정성에 대한 새로운 규범을 확립한다. 한국 기업의 보상체계는 오랫동안 근속연수, 직급, 조직 헌신을 중시해 왔다(배종석·박오원, 2005). 헌신은 성과뿐 아니라 장시간 근무, 회식 참여, 상사와의 관계 유지 등을 포괄하며, 평가 과정에서 주관적으로 해석되는 경향이 있다(박기남, 2002). 가족 돌봄 책임을 주로 담당하는 여성은 장시간 근무나 회식 참여에 제약을 받고, 남성 중심의 비공식 네트워크에 접근하기 어려우며, 인사 과정에서 불리

한 대우를 받을 가능성이 높다(김화연·이숙중, 2020; 오혜은, 2017).

성과주의 보상체계는 평가의 초점을 투입한 시간에서 달성한 성과로 전환하며, 조직공정성에 대한 관심을 강화한다(Moorman, 1991). 조직공정성은 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성의 세 차원으로 구분되는데(Colquitt, 2001), 각각의 내용은 다음과 같다. 분배 공정성은 기여와 보상의 비율이 타인과 비교했을 때 공정한가에 대한 인식이며(Adams, 1965), 절차 공정성은 결과를 결정하는 과정이 공정하게 설계되었는가에 대한 인식이다(Leventhal, 1980). 상호작용 공정성은 평가 과정에서 구성원이 존중받는다 고 인식하는 정도를 의미한다(Greenberg, 1993).

성과주의 보상체계는 명확한 지표와 투명한 절차를 요구하며, 재량적 판단이 개입할 여지를 축소한다. 조직공정성이 중시되는 환경에서 차별은 공정성 원칙의 침해로 인식되며, 조직은 차별금지를 명문화해야 한다는 제도적 압력에 직면한다.

성과배분제는 부서 단위의 집단 성과를 구성원에게 공유하는 제도로, 개인 간 경쟁보다 집단성과의 극대화를 전제로 한다(이장원·이상준, 2020). 집단 성과 배분은 모든 구성원의 기여가 공정하게 인정되어야 한다는 규범적 기대를 내포한다(Kruse, Freeman & Blasi, 2010). 특정 구성원이 차별을 경험할 경우 협력의 전제는 약화되며, 집단 성과에 기여할 유인이 줄어든다.

성과배분제는 구성원 간 이해관계의 정렬을 통해 협력적 규범을 강화한다(Williams & O'Reilly, 1998; Chatman & Flynn, 2001). 특히 한국 사회에서는 남성이 여성의 진출을 제로섬 경쟁으로 인식하는 경향을 완화한다(Joo et al., 2023). 집단 성과 달성이 보상의 전제가 되면, 여성 동료와의 협력은 남성 개인의 이익과도 직접 연결되며, 성별 간 관계는 경쟁이 아니라 공동 목표 달성의 문제로 재구성된다.

또한 성과배분제를 운영하는 조직에서 성과와 공정성을 강조하면서도 채용이나 승진 과정에서 차별이 지속된다면, 조직이 표방하는 원칙과 실제 운영 간의 내적 일관성이 훼손된다. 이러한 모순은 노동조합과 ESG 평가 등 외부 이해관계자들에게 비판적 평가를 초래하며, 차별금지를 공식 규정으로 채택하도록 하는 압력으로 작용한다.

성과주의 보상체계는 여성임원이 다양성 정책을 제안하고 그 제안이 조직 내에서 해석, 수용되는 맥락을 변화시킨다. 평가 기준이 성과로 명시되면 여성임원의 기여 역시 성과 지표를 통해 공식적으로 드러나며, 여성임원의 정책 제안은 성과를 창출한 주체가 제시하는 조직 운영의 선택지로 인식될 가능성이 높아진다. 나아가 성과주의는 성과를 기준으로 평가한다는 원칙을 확립하

며, 이는 성과와 무관한 속성에 근거한 차별을 배제해야 한다는 규범적 요구로 확장된다. 또한 여성임원은 차별금지와 다양성 정책을 조직이 이미 채택한 성과주의 원칙과 일관된 제도적 선택으로 제시할 수 있다. 절차적 공정성이 제도화된 조직에서는 다양성 의제를 제안하는 과정에서 개인적 위험 부담이 상대적으로 완화되며, 정책 논의가 조직 운영의 합리성에 관한 논의로 전환될 여지가 커진다.

그러나 성과주의 보상체계가 다양성 제도화에 미치는 영향은 단선적이지 않다. 개인별 성과평가와 보상을 강조하는 방식은 내부 경쟁을 심화시켜 오히려 여성을 배제하는 기제로 작용할 수 있다. 성과주의가 초래하는 내부 경쟁은 협력을 약화시키고 조직 전체의 효율성을 저해할 수 있다(Deming, 1986). 또한 조직 내 권력과 기회를 둘러싼 경쟁 구조 속에서 소수집단이 체계적으로 불이익을 받는 결과로 이어질 수 있다(Kanter, 1977; van Dijk et al., 2020).

특히 성과주의를 조직의 핵심 가치로 강조할수록 관리자들이 스스로를 공정하다고 인식하게 되어 오히려 암묵적 편견이 강화되며, 그 결과 동일한 성과를 거두었음에도 여성에게 더 낮은 보상이 주어지는 불평등이 나타날 수 있다(Castilla & Benard, 2010). 더욱이 성과평가는 평가자의 주관적 판단에서 완전히 자유롭지 않다. 경험 편향, 근접성 편향, 내집단 편향과 같이 평가자의 인식 구조에 내재한 편향들은 여성에게 불균형적으로 작용하며, 평가 기준이 성과로 명시되더라도 실질적 공정성은 담보되지 않을 수 있다(Cecchi-Dimeglio, 2023). 집단 성과배분제는 구성원 간 협력을 촉진하는 효과가 있다. 그러나 집단이 내부 결속을 강화하는 과정에서 자신들과 다른 구성원을 배제하려는 경향, 즉 집단 이기주의로 이어질 가능성도 함께 존재한다.

2) 조직혁신

조직 운영 혁신은 기업이 다양성을 인식하는 방식을 변화시킨다. 동질적 구성원으로 이루어진 조직은 정보와 관점의 중복으로 인해 기존 관행의 한계를 인식하고 변화를 도모하기 어렵기 때문에, 이질적인 배경과 경험을 가진 구성원의 참여가 중요해진다(Burt, 2004; Uzzi & Spiro, 2005). 인지적 다양성에 관한 연구에 따르면 복잡한 문제 해결 상황에서 서로 다른 관점이 결합될 때 조직 성과가 극대화된다(Page, 2017). 서로 다른 문제해결 방식과 해석 틀을 가진 구성원은 동일한 문제를 다른 각도에서 인식하며, 주류 집단이 간과한 비효율을 발견하고 대안을 제시할 수 있다. 이러한 과정을 거치면서 조직 운영

혁신을 시도하는 기업은 다양성을 관리해야 할 비용이 아니라 새로운 해법을 생산하는 자원으로 인식하게 된다(Page, 2017; Østergaard, Timmermans & Kristinsson, 2011).

혁신은 불확실성과 실패 위험을 수반한다. 구성원이 새로운 아이디어를 제안하고 실험적 방법을 시도하려면 심리적 안정감이 필요하다(Edmondson, 1999; 2019). 혁신을 추진하는 과정에서 조직은 기존 관행에 대한 도전을 허용하고, 실패를 학습의 일부로 받아들이는 경험을 축적하게 된다. 창의성과 혁신에 관한 연구는 개방성과 다양성이 창조적 성취의 핵심 조건임을 보여준다(Simonton, 1997; 2004).

조직혁신과 여성임원의 영향력은 독립적으로 작동하지 않는다. 조직혁신을 추진하는 기업에서는 여성임원이 제공하는 다양한 경험과 관점이 조직 성과를 높이는 자원으로 인식된다. 조직은 혁신 과정에서 다양성의 전략적 가치를 이미 학습했기 때문이다. 이 경우 여성임원이 제안하는 다양성 정책이나 차별금지 조항은 조직 규범에 대한 예외적 요구로 해석되기보다, 조직이 추구해 온 혁신 논리와 정합적인 제도적 선택으로 수용된다(Thomas & Ely, 1996; Dobbin & Kalev, 2016).

조직혁신 과정에서 형성된 심리적 안전감과 포용적 환경은 여성임원의 역할을 뒷받침한다. 기존 관행에 대한 문제 제기나 제도 개선 요구가 개인의 정체성에 대한 주장이나 갈등 유발 행위로 치부되지 않고, 조직 운영을 개선하기 위한 합법적 논의로 받아들여질 가능성이 높아진다(Nishii, 2013).

제도 변화 연구는 조직 내 행위자가 새로운 규범을 무에서 창출하기보다, 이미 정당화된 논리를 조직 맥락에 맞게 번역하고 구체화함으로써 제도화를 촉진한다고 설명한다(Czarniawska & Joerges, 1996; Boxenbaum & Battilana, 2005). 여성임원은 조직혁신 과정에서 형성된 ‘다양성은 혁신에 기여하는 자원’이라는 인식을 다양성 정책이나 차별금지 조항과 같이 구체적이고 집행 가능한 제도 규범으로 전환하는 제도적 번역자로 작용한다.

다만 조직혁신이 항상 다양성 확대로 이어지는 것은 아니다. 혁신의 목표가 효율성과 신속성에 집중될 경우, 조직은 의사소통 비용이 낮고 업무 방식이 유사한 동질적 집단을 선호하는 경향이 나타날 수 있다(Ju & Kim, 2025). 이 경우 혁신은 다양성을 조직의 자원으로 활용하기보다 기존 주류 집단 중심으로 조직을 재편하는 방향으로 작동할 수 있다.

선행연구는 다양성 정책의 실질적 작동과 조직 문화의 변화를 이끄는 핵심 동력으로 최고경영자(CEO)의 진정성을 강조한다. CEO의 다양성에 대한 신념과 가치는 친다양성 행동을 매개하여 조직의 다양성 관행으로 이어질 수 있

다. 그러나 이러한 신탁이 실질적 조직 변화로 직접 전환되지는 않는다(Ng & Sears, 2020). CEO가 다양성을 지지하더라도 이를 실질적 조직 변화로 전환하기 위한 구체적인 실행 기제가 뒷받침되지 않을 경우, 다양성 위상이나 제도 와 실행 간 디커플링이 반복적으로 나타난다(워싱턴, 2023). 조직혁신이 다양성 제도화로 이어지기 위해서는 혁신의 방향성을 설정하는 최고경영자의 의지와 조직 문화적 뒷받침이 전제되어야 한다(김수한, 2026).

III. 자료 및 분석방법

1. 자료

이 연구는 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널조사(Workplace Panel Survey)를 이용한다. 사업체패널조사는 기업의 전반적 경영환경, 인적관리체계, 노사관계 등을 조사하기 위해 30인 이상 사업체를 모집단으로 삼는다. 2005년부터 2021년까지 격년으로 총 9차에 걸쳐 조사되었으며, 인사담당자, 노사관계 담당자, 노동조합 대표를 대상으로 설문을 시행한다(이경희 외, 2024).

이 연구는 사업체패널조사에 포함된 사전설문지와 인사담당자용 설문을 이용한다. 사전설문지를 통해서는 근로자 현황과 재무현황을 파악하고, 인사담당자용 설문을 통해서는 사업장 특성과 고용현황 및 관리, 보상 및 평가, 인적자원관리 및 작업조직, 인적자원개발, 기업복지 및 산업재해 등을 파악할 수 있다. 무엇보다 기업이 시행하는 다양한 제도와 관리 현황 등을 포함하고 있어 조직적 관점에서 다양성 정책 명문화와 차별금지 조항 도입 요인을 분석하는데 적합하다.

독립변수와 종속변수의 시간적 선후를 구분하기 위해 독립변수는 2019년에 조사한 8차 자료를, 종속변수는 2021년에 조사한 9차 자료를 활용한다. 분석 대상은 1,760개 사업체이다.

2. 변수 측정과 기술통계

1) 종속변수

이 연구의 종속변수는 사업체에서 근로자의 다양성을 인정하고 공정한 처우를 규정하는 정책의 도입 여부(다양성 정책 명문화), 성차별금지 조항 포함 여부, 결혼차별금지 조항 포함 여부이다.

다양성 정책 명문화는 "작년 말 기준으로 귀 사업장에서는 전체 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책이 공식적으로 문서화되어 있습니까?"라는 설문을 활용해 측정했다. 성차별금지 조항의 포함 여부는 다양성 정책을 명문화한 기업을 대상으로 진행된 설문을 통해 측정했다. 구체적으로는 "해당 (다양성) 정책이 공정한 처우나 차별 금지(또는 예방)에 관한 내용을 담고 있는지" 묻는 문항에서, 응답 기업이 '성별' 항목을 선택했는지를 기준으로 측정했다. 결혼차별금지 조항 역시 같은 문항에서 '결혼' 항목의 선택 여부를 통해 측정했다. 세 변수는 모두 이항변수(1/0)로 측정했다.

2021년 1,760개 사업체 중 다양성 정책을 명문화한 사업체는 37.3%였으며, 성차별금지 조항을 포함한 사업체는 31.3%, 결혼차별금지 조항을 포함한 사업체는 24.2%였다.

2) 독립변수 및 조절변수

독립변수는 사업체 전체 임원 중 여성임원이 차지하는 비율이다. 조절변수인 성과배분제는 경영성과가 발생할 경우 근로자에게 성과급을 배분하는 제도의 운영 여부로 측정했다. 이는 "귀 사업장에서는 성과배분제도(기업·공장 및 부서단위의 경영성과가 목표치를 상회할 경우 일정 부분을 집단적으로 근로자에게 현금이나 주식 등의 형태로 사후적으로 집단적 성과급 배분)를 운영합니까?"라는 문항을 사용했다. 조직혁신은 조직의 역량이나 효율 개선을 위해 새로운 조직 운영 방식을 실행했는지 여부이다. 설문 문항은 "작년 한 해 동안 귀 사업장은 조직혁신을 실행하였습니까?"를 활용했다. 이는 업무수행방식, 지식관리방식, 외부 조직과의 관계 개선 등 새로운 조직 운영 방식을 실제 도입한 경우를 의미한다. 성과배분제와 조직혁신은 모두 이항변수(1/0)로 측정했다.

2019년 1,760개 사업체 중 여성임원 평균 비율은 약 7%였으며, 성과배분제를 운영하는 사업체는 26.1%, 조직혁신을 도입한 기업은 24.4%였다.

3) 통제 변수

다양성 정책 도입 과정에서 기업 내부자의 이해관계에 따라 제도의 수용 또는 해석이 다를 수 있다. 따라서 내부자의 영향을 통제하기 위해 여성근로자 비율, 장애인 근로자 유무를 통제변수로 포함했다(Pfeffer, 1993; 김준·강혜진·김수한, 2024). 또한 제도적인 압력과 글로벌 규범 등을 받아들이는 과정에서 인사 전문가 집단의 영향이 발생할 수 있으므로 HR 전문가의 외부 네트워킹, 인사자문 경험, 인사위원회 유무를 통제했다(Kelly & Dobbin, 1998; Baek, Kelly & Jang, 2012). 이외에도 산업, 지역, 노조, 1인당 임금, 기업규모, 사업체 업력, 상장여부를 통제변수로 포함했다. 이 연구에 사용한 종속변수와 독립변수, 통제변수의 평균값과 표준편차, 최댓값, 최솟값 등의 기술통계는 <표 1>에 제시했다.

<표 1> 기술통계

N=1,760

변수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
다양성 정책 명문화	0.373	0.483	0	1
성차별금지 조항	0.313	0.464	0	1
결혼차별금지 조항	0.242	0.428	0	1
여성임원 비율(%)	7.049	16.202	0	100
성과배분제	0.261	0.439	0	1
조직혁신	0.244	0.430	0	1
여성근로자 비율(%)	28.006	23.481	0	100
장애인근로자 유무	0.516	0.499	0	1
외부네트워킹	0.324	0.468	0	1
인사자문	0.457	0.498	0	1
인사위원회	0.479	0.499	0	1
산업				
제조업	0.478	0.499	0	1
건설업	0.088	0.284	0	1
유통업	0.148	0.356	0	1
서비스업	0.081	0.274	0	1
통신 및 전문기술	0.086	0.281	0	1
금융업	0.027	0.162	0	1
부동산	0.087	0.282	0	1
지역				
수도권	0.486	0.499	0	1

변수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
광역시	0.195	0.396	0	1
기타	0.318	0.465	0	1
노조	0.324	0.468	0	1
1인당 임금(log)	4.016	0.416	2.411	5.395
기업규모				
100명 이하	0.442	0.496	0	1
100-300명	0.314	0.464	0	1
300-500명	0.110	0.313	0	1
500명 이상	0.132	0.339	0	1
사업체 업력(연도)	28.330	14.876	6	116
상장 여부	0.176	0.381	0	1

3. 분석방법

이 연구는 로지스틱 회귀분석을 이용해 기업의 다양성 정책 명문화와 차별 금지 조항 포함 여부에 영향을 미치는 요인을 분석한다. 로지스틱 회귀분석은 이항변수를 종속변수로 하여 독립변수와의 관계를 분석하는 데 적합한 방법이다. 종속변수는 다양성 정책의 명문화 여부와 성차별금지 조항 포함 여부, 결혼차별금지 조항 포함 여부이다.

종속변수와 독립변수 간의 시간적 선후 관계를 명확히 하고 내생성 문제를 최소화하기 위해 시차설계를 적용했다. 즉, 종속변수는 2021년 조사를 이용해 다양성 정책의 명문화, 성차별금지, 결혼차별금지를 각각 측정했다. 독립변수는 2019년 조사를 통해 여성임원 비율, 조절변수인 성과배분제 시행, 조직혁신을 측정했다.

조절효과를 포함한 로지스틱 회귀분석의 모형은 다음과 같다.

$$\ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \beta_0 + \beta_1 FER + \beta_2 PS + \beta_3 IV + \beta_4 (FER \times PS) + \beta_5 (FER \times IV) + Controls$$

p는 기업이 다양성 정책을 명문화할 확률, 성차별금지 조항을 포함할 확률, 결혼차별금지 조항을 포함할 확률을 각각 의미한다. 독립변수인 FER은 여성 임원 비율(female executive ratio), PS는 성과배분제(profit sharing) 시행 여부, IV는 조직혁신(innovation) 시행 여부를 나타낸다. FER×PS와 FER×

IV는 성과배분제 및 조직혁신의 여성임원 비율에 대한 조절효과를 검증하기 위한 상호작용항이며, Controls는 산업, 기업 규모, 업종 등 통제변수를 의미한다.

독립변수의 효과를 설명하기 위해서는 승산비를 해석해야 하며, 승산비는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수의 승산이 몇 배 증가하는지를 보여준다. 승산비가 1보다 클 경우 정적(正的)인 효과를 나타내며, 1보다 작을 경우 부적(負的)인 효과를 나타내는 것으로 해석한다. 모든 분석은 Stata 18을 이용해 수행했다.

IV. 분석 결과

1. 다양성 정책 명문화 과정에서 여성임원의 효과

기업의 다양성 정책 및 차별금지 조항 명문화 과정에서 여성임원이 미치는 영향을 <표 2>에 제시했다. 구체적으로 다양성 정책 명문화(모델 1), 성차별금지 조항 포함 여부(모델 2), 결혼차별금지 조항 포함 여부(모델 3)로 나누어 분석했다.

<표 2> 다양성 정책 명문화 및 차별금지 조항 도입에 관한 로지스틱 분석

변수	모델 1	모델 2	모델 3
	다양성 정책 명문화	성차별금지 조항	결혼차별금지 조항
여성임원 비율	-0.007 (0.004)	-0.007 (0.004)	-0.005 (0.004)
성과배분제	0.478*** (0.124)	0.368** (0.127)	0.390** (0.133)
조직혁신	0.590*** (0.127)	0.546*** (0.129)	0.400** (0.136)
산업 (준거 = 서비스업)			
제조업	-0.369 (0.219)	-0.280 (0.225)	-0.215 (0.237)
건설업	-0.308 (0.286)	-0.395 (0.299)	-0.389 (0.323)
유통업	-0.465 (0.246)	-0.377 (0.252)	-0.164 (0.265)

20 여성연구

변수	모델 1	모델 2	모델 3
	다양성 정책 명문화	성차별금지 조항	결혼차별금지 조항
통신 및 전문기술	-0.253 (0.268)	-0.278 (0.275)	-0.129 (0.286)
금융업	0.500 (0.391)	0.502 (0.380)	0.363 (0.374)
부동산	-0.737* (0.292)	-0.632* (0.305)	-0.305 (0.321)
지역 (준거 = 수도권)			
광역시	-0.093 (0.148)	-0.250 (0.157)	-0.243 (0.167)
기타	0.134 (0.129)	0.028 (0.134)	-0.087 (0.143)
노조 유무	0.269 (0.138)	0.171 (0.141)	0.019 (0.150)
1인당 임금(log)	0.209 (0.162)	0.282 (0.172)	0.494** (0.188)
기업규모(준거 = 100인 이하)			
100-300인	-0.063 (0.138)	-0.098 (0.144)	-0.086 (0.156)
300-500인	0.019 (0.198)	-0.153 (0.205)	-0.059 (0.216)
500인 이상	0.199 (0.198)	0.174 (0.201)	0.250 (0.209)
사업체 업력(연도)	-0.004 (0.004)	-0.002 (0.004)	-0.001 (0.004)
상장 여부	0.199 (0.151)	0.252 (0.153)	0.167 (0.161)
여성근로자 비율	0.005 (0.003)	0.004 (0.003)	0.006 (0.003)
장애인근로자 유무	0.222 (0.118)	0.359** (0.123)	0.311* (0.132)
외부네트워킹	0.274* (0.125)	0.299* (0.129)	0.324* (0.136)
인사자문	0.119 (0.116)	0.059 (0.121)	-0.000 (0.130)
인사위원회	0.865*** (0.114)	0.954*** (0.120)	0.971*** (0.131)
상수	-2.148** (0.725)	-2.807*** (0.769)	-4.106*** (0.844)
관찰 수	1,760	1,760	1,760
Adj.R-squared	0.125	0.126	0.115

주: ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05; 괄호 안의 숫자는 표준오차.

여성임원은 다양성 정책 명문화와 성차별금지 조항, 결혼차별금지 조항 도입에 부적 방향의 계수를 보였으나 통계적으로 유의하지 않았다(모델 1, 2, 3). 해외 연구는 기업이 여성이나 소수자 임원을 다양성 실천의 상징적 신호로 삼으면서, 추가적인 제도적 개입이나 규범 명문화에는 소극적으로 대응하는 경향을 보고해 왔다(Duguid et al., 2012). 한국 기업에서도 여성임원은 다양성 정책과 차별금지 정책을 촉진하는 행위자라기보다 다양성의 상징적 표식으로 기능할 가능성이 있으며, 제도적 조건이나 조직문화가 뒷받침되지 않는 한 여성 대표성 확대가 실질적인 제도 변화로 이어지지 않을 수 있음을 시사한다.

아울러 이 연구의 표본에 포함된 상당수 사업체에서 여성임원 자체가 없거나 그 수가 매우 적을 가능성이 존재한다. 실제로 분석 대상인 1,760개 기업 중 여성임원이 1명도 없는 사업체가 1,337개(75.97%)였으며, 이러한 특성을 고려해 수적 임계치 효과가 나타나는지를 확인했다. 구체적으로 여성임원의 존재 여부와 임계질량이론(Kanter, 1977)에서 제시하는 15%를 기준으로 변수를 구성해, 분석 결과를 <표 3>에 제시했다.

모델 1은 <표 2>의 결과를 그대로 가져온 것으로, 여성임원 비율이 다양성 정책 명문화에 미치는 영향을 나타낸다. 모델 4는 여성임원 존재 여부의 효과, 모델 5는 여성임원 비율 15% 이상의 효과를 검토한다(<표 3> 참고). 통제변수는 <표 2>와 동일하며, 핵심 결과 변수만 제시했다.

<표 3>이 보여주듯이, 여성임원의 비율, 여성임원 존재, 여성임원 비율 15% 이상 등 모든 경우에서 여성임원은 기업의 다양성 정책 명문화에 부적(負的)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 여성임원 존재, 여성임원 비율 15% 이상은 통계적으로 유의미한 부적(負的)인 영향을 나타낸다.

이러한 결과는 여성임원의 수적인 확보가 기업 내 다양성 확대로 이어지지 않는다는 것을 의미하며, 오히려 기업은 소수의 여성임원을 선임하는 것만으로 다양성 목표를 달성했다고 간주하는 경향이 있음을 시사한다. 즉 실질적인 조직구조 변화 없이 여성임원의 대표성만을 강조하는 방식은 오히려 기업의 다양성 정책 명문화에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

〈표 3〉 여성임원의 수적 임계치 검증 분석

변수	모델 1	모델 4	모델 5
	다양성 정책 명문화	다양성 정책 명문화	다양성 정책 명문화
여성임원 비율	-0.007 (0.004)		
여성임원 존재		-0.290* (0.133)	
여성임원 15% 이상			-0.302* (0.153)
성과배분제	0.478*** (0.124)	0.471*** (0.124)	0.475*** (0.124)
조직혁신	0.590*** (0.127)	0.592*** (0.127)	0.591*** (0.127)
상수	-2.148** (0.725)	-2.165** (0.725)	-2.139** (0.726)
관찰 수	1,760	1,760	1,760
Adj.R-squared	0.125	0.125	0.125

주: *** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$; 괄호 안의 숫자는 표준오차

2. 성과배분제 및 조직혁신의 효과

〈표 2〉의 모델 1에서 제시한 것과 같이 성과배분제를 시행하는 기업에서는 그렇지 않은 기업에 비해 다양성 정책을 명문화할 가능성이 1.6배 높게 나타났다. 또한 성차별금지 조항을 포함할 가능성은 1.44배(모델 2), 결혼차별금지 조항을 포함할 가능성은 1.47배(모델 3) 높았다(〈표 2〉 참고).

이 결과는 성과배분제가 성과 중심 평가 원칙을 확립하면서, 성과와 무관한 속성에 따른 차별을 배제하도록 제도적 압력으로 작용한다는 점을 보여준다. 집단 성과를 공유하는 구조에서 특정 구성원에 대한 차별은 협력을 저해하고 제도의 효과성을 약화시키기 때문에, 기업은 차별금지를 명문화함으로써 제도적 일관성을 유지하려는 것으로 해석된다(〈표 2〉 및 〈표 3〉 참고).

조직혁신을 도입한 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 다양성 정책을 명문화할 가능성이 1.88배 높게 나타났다(모델 1). 그중 성차별금지 조항을 포함할 가능성은 1.72배(모델 2), 결혼차별금지 조항을 포함할 가능성은 1.49배(모델 3) 높았다(〈표 2〉 참고).

이 결과는 조직혁신 과정에서 다양성의 기능적 가치를 인식한 기업이 이를 공식 정책으로 제도화한다는 논의와 일치한다. 또한 혁신 과정에서 형성된 개방성과 실험 허용의 경험은 차별 문제 역시 조직 개선 과제로 인식될 수 있는

환경을 조성한다. 따라서 조직혁신을 도입한 기업은 다양성을 보호하고 활성화하기 위해 관련 정책을 명문화하는 것으로 해석된다.

3. 조직 운영 논리와 여성임원의 상호작용 효과

여성임원의 영향력은 조직 운영 논리에 따라 상이하게 나타날 수 있다. <표 4>는 성과배분제 및 조직혁신과 여성임원 비율의 상호작용 효과를 제시한다. 성과배분제를 도입한 기업에서는 여성임원 비율이 증가할수록 다양성 정책을 명문화할 가능성이 높아졌으며(모델 6), 성차별금지 조항을 포함할 가능성 또한 높아졌다(모델 7).

<표 4> 성과배분제 및 조직혁신과 여성임원 비율의 상호작용 효과

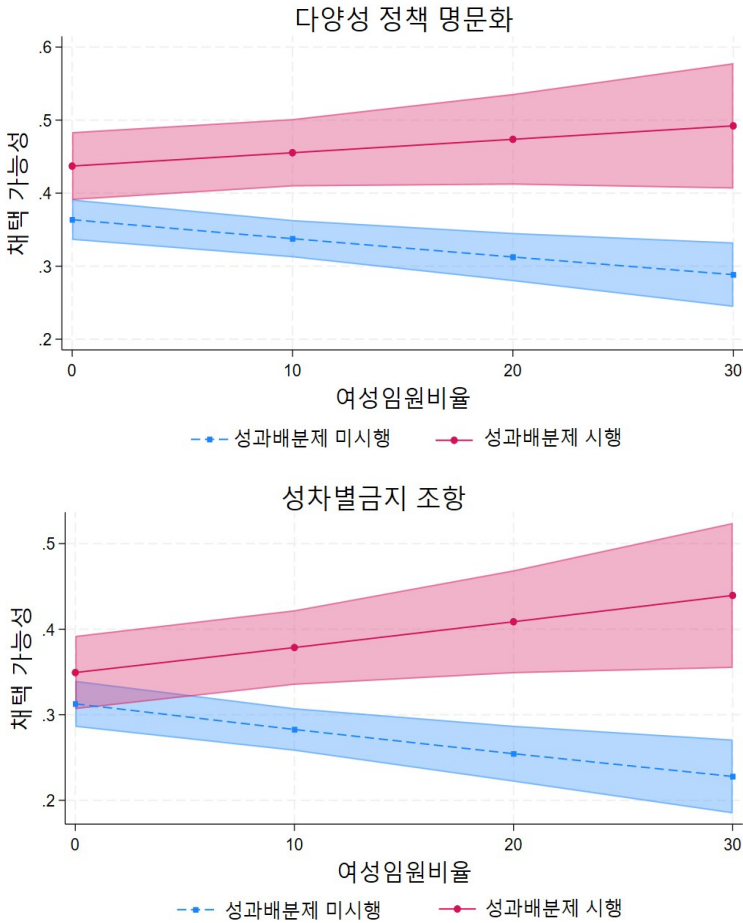
변수	모델 6	모델 7	모델 8	모델 9	모델 10	모델 11
	다양성 정책 명문화	성차별 금지 조항	결혼차별 금지 조항	다양성 정책 명문화	성차별 금지 조항	결혼차별 금지 조항
여성임원 비율	-0.013** (0.005)	-0.017** (0.005)	-0.008 (0.005)	-0.013** (0.005)	-0.012* (0.005)	-0.005 (0.005)
성과배분제	0.354** (0.133)	0.192 (0.136)	0.326* (0.141)	0.466*** (0.124)	0.359** (0.127)	0.389** (0.133)
조직혁신	0.574*** (0.127)	0.525*** (0.130)	0.392** (0.136)	0.458*** (0.137)	0.443** (0.139)	0.396** (0.146)
성과배분제 X 여성임원 비율	0.022** (0.008)	0.031*** (0.009)	0.011 (0.008)			
조직혁신 X 여성임원 비율				0.020* (0.008)	0.016* (0.008)	0.001 (0.009)
산업(준거 = 서비스업)						
제조업	-0.372 (0.221)	-0.284 (0.227)	-0.215 (0.238)	-0.380 (0.220)	-0.287 (0.225)	-0.215 (0.237)
건설업	-0.298 (0.287)	-0.381 (0.301)	-0.382 (0.324)	-0.310 (0.287)	-0.396 (0.300)	-0.389 (0.323)
유통업	-0.468 (0.247)	-0.382 (0.255)	-0.164 (0.265)	-0.478 (0.247)	-0.387 (0.253)	-0.164 (0.265)
통신 및 전문기술	-0.249 (0.270)	-0.277 (0.277)	-0.128 (0.287)	-0.265 (0.269)	-0.286 (0.276)	-0.129 (0.286)
금융업	0.505 (0.392)	0.507 (0.382)	0.360 (0.374)	0.483 (0.393)	0.485 (0.382)	0.362 (0.374)

24 여성연구

변수	모델 6	모델 7	모델 8	모델 9	모델 10	모델 11
	다양성 정책 명문화	성차별 금지 조항	결혼차별 금지 조항	다양성 정책 명문화	성차별 금지 조항	결혼차별 금지 조항
부동산	-0.761** (0.294)	-0.664* (0.308)	-0.312 (0.321)	-0.763** (0.293)	-0.648* (0.306)	-0.305 (0.321)
지역(준거 = 수도권)						
광역시	-0.079 (0.149)	-0.233 (0.157)	-0.235 (0.167)	-0.082 (0.149)	-0.242 (0.157)	-0.243 (0.167)
기타	0.146 (0.130)	0.042 (0.134)	-0.083 (0.144)	0.142 (0.129)	0.032 (0.134)	-0.087 (0.143)
노조 유무	0.278* (0.138)	0.183 (0.142)	0.022 (0.150)	0.275* (0.138)	0.175 (0.141)	0.020 (0.150)
1인당 임금(log)	0.203 (0.163)	0.276 (0.173)	0.493** (0.188)	0.207 (0.163)	0.281 (0.172)	0.494** (0.188)
기업규모(준거 = 100인 이하)						
100-300인	-0.055 (0.138)	-0.086 (0.145)	-0.081 (0.156)	-0.062 (0.138)	-0.098 (0.144)	-0.086 (0.156)
300-500인	0.017 (0.198)	-0.155 (0.206)	-0.060 (0.216)	0.028 (0.198)	-0.146 (0.205)	-0.059 (0.216)
500인 이상	0.224 (0.198)	0.210 (0.202)	0.263 (0.209)	0.198 (0.198)	0.173 (0.201)	0.250 (0.209)
사업체 업력(연도)	-0.005 (0.004)	-0.002 (0.004)	-0.001 (0.004)	-0.004 (0.004)	-0.002 (0.004)	-0.001 (0.004)
상장 여부	0.197 (0.151)	0.248 (0.153)	0.166 (0.161)	0.211 (0.151)	0.263 (0.153)	0.168 (0.161)
여성근로자 비율	0.005 (0.003)	0.004 (0.003)	0.006 (0.003)	0.005 (0.003)	0.004 (0.003)	0.006 (0.003)
장애인근로자 유무	0.232* (0.118)	0.376** (0.123)	0.318* (0.132)	0.232* (0.118)	0.368** (0.123)	0.312* (0.132)
외부네트워킹	0.281* (0.125)	0.310* (0.129)	0.327* (0.137)	0.275* (0.125)	0.300* (0.129)	0.324* (0.136)
인사자문	0.120 (0.116)	0.061 (0.121)	-0.001 (0.130)	0.126 (0.116)	0.065 (0.121)	-0.000 (0.130)
인사위원회	0.877*** (0.114)	0.974*** (0.120)	0.976*** (0.131)	0.880*** (0.114)	0.966*** (0.120)	0.971*** (0.131)
상수	-2.093** (0.728)	-2.737*** (0.773)	-4.086*** (0.845)	-2.114** (0.728)	-2.777*** (0.770)	-4.105*** (0.844)
관찰 수	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
Adj.R-squared	0.128	0.133	0.116	0.127	0.128	0.15

주: ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05; 괄호 안의 숫자는 표준오차.

[그림 1]은 성과배분제를 운영하는 기업과 그렇지 않은 기업에서 여성임원 비율이 증가할 때 나타나는 상반된 효과를 나타낸다. 성과배분제를 도입한 기업에서는 여성임원 비율이 높아질수록 다양성 정책 명문화와 성차별금지 조항 포함 확률이 뚜렷하게 증가하는 양상을 보인다. 반면 성과배분제를 도입하지 않은 기업에서는 여성임원 비율이 높아질수록 오히려 다양성 정책 명문화 확률이 감소하는 경향이 나타난다.

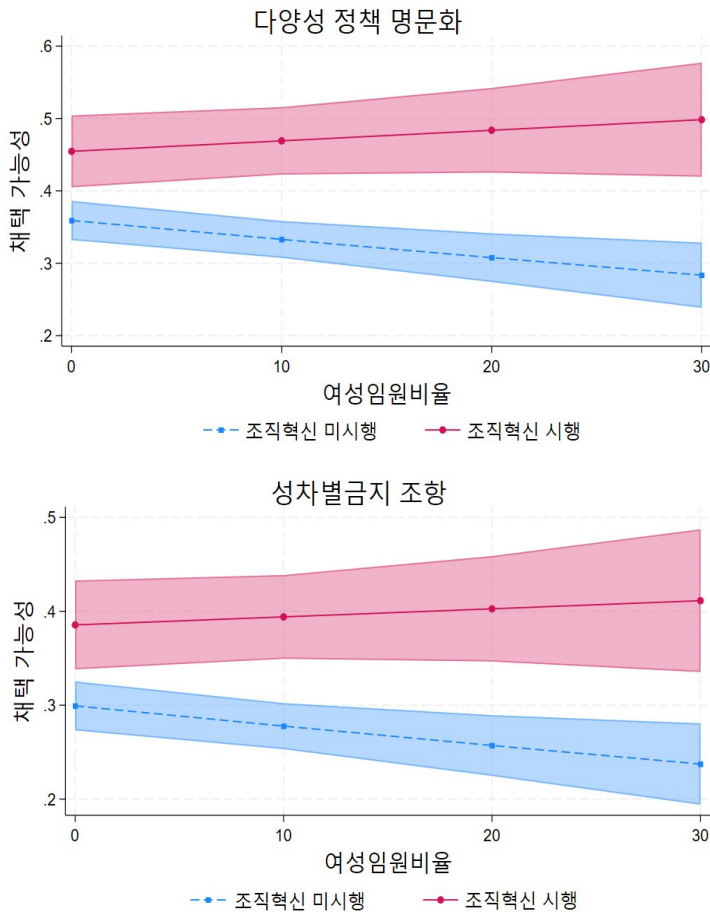


[그림 1] 여성임원 비율과 성과배분제의 상호작용 효과

이러한 결과는 성과주의 제도 맥락이 여성임원의 역할을 재구성한다는 점을 시사한다. 성과로 평가받는 환경에서는 여성임원이 제안하는 다양성이나 차별

금지 정책이 특정 집단의 이익을 위한 요구로 해석되기보다, 성과주의 원칙과 일관된 제도적 선택으로 정당화될 가능성이 높아진다. 객관적 성과 기준은 정책 제안의 근거를 명확히 하고, 절차적 공정성은 정책 제기 과정에서 개인적 위험을 완화하는 역할을 한다. 성과배분제는 여성임원을 다양성의 상징적 표시가 아니라, 제도 변화를 추진할 수 있는 행위자로 자리매김하는 제도적 기반으로 기능한다.

조직혁신과 여성임원 비율의 상호작용 효과 역시 유사한 패턴을 보인다. 조직혁신을 도입한 기업에서는 여성임원 비율이 증가할수록 다양성 정책과 성차별금지 조항을 명문화할 확률이 유의미하게 상승했다(모델 9, 10).



[그림 2] 여성임원 비율과 조직혁신의 상호작용 효과

4. 기타 요인

통제변수 중에서 장애인 근로자 존재 여부가 다양성, 성차별금지, 결혼차별 금지 조항을 명문화하는 데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 장애인 근로자가 기업에 고용됨으로써 조직의 규칙과 관행에 변화를 일으키는 주체로 기능한다는 것을 보여준다(이지나·황명진, 2021).

인사 전문가의 외부 네트워킹 활동과 인사위원회의 구성 역시 다양성 정책의 명문화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인사 전문가는 단순한 정책 집행자가 아니라 고용 평등 규범을 조직 내부로 번역하고 제도화하는 능동적 행위자이다(Dobbin, 2009). 이들은 외부 네트워킹 활동을 통해 타 조직의 관행과 사회적 규범을 학습하고, 이를 기업의 인사제도에 반영함으로써 다양성 규범에 대응한다. 이러한 과정은 법적 환경에 대한 조직의 상징적 순응으로 개념화될 수 있으며, 인사 전문가가 외부의 법적·규범적 압력을 조직 내부의 공식적 절차와 제도로 전환하는 핵심 매개자임을 보여준다(Edelman, 1992). 특히 인사 전문가들이 법적 의무에 앞서 자발적으로 다양성 프로그램을 확산시켜 온 과정은, 전문직 네트워크가 다양성 제도화를 주도해 온 행위자임을 보여준다(Dobbin, 2009).

한편 인사위원회는 외부 인사의 참여를 제도적으로 보장함으로써, 사회적 규범과 외부의 기대를 기업의 인사제도에 내재화하는 통로로 기능한다. 노동조합은 통계적으로 유의미하지 않았는데, 이는 현실적으로 노조의 여성 대표성이 낮고 다양성 의제가 주요 단체 교섭 문제로 다뤄지지 않는다는 점을 반영한다(김수한, 2026).

V. 결론 및 함의

노동시장의 인적 구성 변화와 함께 ESG·지속가능경영이 기업의 핵심 과제로 부상하면서 다양성 관리의 중요성이 증대되고 있다. 한국의 경우 중간 이상 관리직 및 고위직에서 여성 대표성이 낮으며, 이는 개별 기업의 ESG 평가와 국가 간 성평등 비교에서 낮은 점수를 받는 주요 원인이다. 이러한 비판이 지속되면서 여성임원 기용이 주요 과제로 부상했다. 기업들은 고위직 여성 확대를 통해 다양성 확대에 관한 사회적 기대를 충족하고 대외적 이미지를 개선하려 한다(강민정 외, 2018). 그렇다면 여성임원의 기용은 이러한 차별적 관행

을 개선하고 조직 내 실질적인 변화를 이끌어내는가?

여성임원은 기업의 다양성을 확대하는 주체로 기대되어 왔다. 이론적으로 여성임원은 관리자로서 주요 의사결정권을 행사하며 제도 도입 과정에서 관련 절차를 설계하고, 여성친화적 조직문화를 형성함으로써 성불평등 관행을 해체하는 역할을 수행한다고 제시된 바 있다(Skaggs, Stainback & Duncan, 2012). 그러나 다른 한편에서는 여성임원이 실질적 영향력을 행사하지 못한다는 비판적 시각도 존재한다. 조직 내 성평등을 위한 제도적 기반이 마련되지 않은 환경에서 여성임원은 제도 개혁을 위한 행위성을 발휘하기 어렵고, 대외적 이미지를 위한 상징적 역할에 머물 수 있다는 것이다(Cook, Glass & Ingersoll, 2024). 이는 여성임원의 영향력이 다양성 확대에 이어지기 위해서는 조직의 운영 논리와 제도적 맥락을 함께 고려해야 함을 시사한다.

이 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로 1,760개 사업체 데이터를 활용해 다양성 정책과 차별금지 조항 명문화 과정에서 여성임원이 미치는 영향을 분석했다. 특히 성과배분제와 조직혁신이라는 조직 조건이 여성임원의 영향력을 어떻게 조절하는지 규명했다. 핵심 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 여성임원은 그 자체만으로는 다양성 정책과 차별금지 조항을 명문화하는 데 부정(負的)인 영향을 미친다. 이러한 결과는 제도적 조건이나 조직문화가 뒷받침되지 않을 경우 여성임원이 실질적인 변화를 이끌기보다 다양성의 상징적 표식으로 기능할 수 있음을 시사한다. 여성임원은 여전히 실질적인 의사결정권을 행사하기 어려운 구조적 위치에 놓여 있으며, 이러한 구조적 제약은 여성임원의 영향력이 제도 변화로 이어지지 못하는 배경으로 작용한다.

둘째, 성과배분제와 조직혁신은 여성임원의 영향력을 실현하는 중요한 조건으로 나타났다. 성과배분제를 도입한 기업에서 여성임원 비율이 증가할수록 다양성 정책 명문화와 성차별금지 조항 도입 가능성이 유의미하게 높아졌으며, 조직혁신을 추진한 기업에서도 동일한 패턴이 나타났다. 이는 여성임원의 영향력이 단순히 숫자에 의해 결정되는 것이 아니라 조직의 보상체계와 조직문화에 의해 조건적으로 작동함을 보여준다. 성과 중심의 보상체계는 여성임원에게 정당성과 정책 제안의 근거를 제공하며, 조직혁신은 다양성을 가치 있는 자원으로 재인식하는 환경을 조성한다. 이러한 조건 속에서 여성임원은 다양성의 상징이 아니라 제도 변화를 추진하는 실질적 행위자로 전환된다.

이 연구 결과는 기업의 다양성을 제고하고 다양성 정책의 실효성을 높이기 위한 정책적 함의를 제공한다. 첫째, 기업 다양성을 확대하는 과정에서 여성임원의 양적 증가를 넘어 실질적 권한 확대가 요구된다. 여성임원에게 정당성을 부여하는 조직적, 제도적 지원이 부재할 경우, 이들은 상징적 존재에 머무를

가능성이 높다. 이 연구의 결과는 여성임원의 수를 늘리는 노력과 동시에 여성 임원이 실질적인 영향력을 발휘할 수 있도록 권한을 부여하는 조건을 마련하는 것이 필요함을 말해준다.

둘째, 성과에 기반한 공정한 평가 및 보상체계는 기업 다양성을 확보하는 중요한 기제로 작용한다. 성과배분제는 여성임원의 역량 발휘에 합리적 근거를 제공하며, 이는 여성임원이 다양성 정책 도입과 같은 구조적 변화를 이끌어 낼 수 있는 토대가 된다. 명확한 지표와 투명한 절차에 기반한 제도적 변화는 기업 다양성 확대의 중요한 전제 조건이다.

셋째, 혁신 논리가 작동하는 환경을 조성하기 위한 제도적 유인책을 마련할 필요가 있다. 혁신적인 조직에서 여성임원의 다양성 추진 노력이 새로운 비전 제시와 전략적 우위로 연결될 수 있다는 점을 고려할 때, 기업 차원에서 혁신을 장려하고 지원하는 조직 환경을 구축할 필요가 있다. 실질적인 성평등을 실현하려면 여성임원 확대만으로는 충분하지 않으며, 성과 중심의 평가체계와 혁신 친화적 조직문화라는 구조적 조건이 함께 갖추어져야 한다.

이 연구는 다양성 정책과 차별금지 조항의 명문화 여부를 분석했으나, 명문화된 정책의 실제 운영과 효과성까지는 파악하지 못한 한계가 있다. 그러나 다양성 정책의 명문화는 성평등한 기업을 만드는 중요한 토대이다. 이 연구의 기술통계 결과에 따르면 다양성 정책을 명문화한 기업은 40%에 미치지 못한다. 이는 한국 사회에서 다양성 정책의 실행에 앞서 해당 정책을 채택하고 도입하는 것조차 어렵다는 것을 보여준다. 따라서 다양성 정책의 명문화는 단순한 형식적 절차를 넘어 기업이 다양성을 수용하는 출발점이 될 수 있다는 점에서 중요한 의의를 지닌다. 이러한 의의와 동시에 이 연구의 한계점은 후속 연구에서 다루어야 할 과제를 제시한다는 점에서, 다음과 같이 제언한다.

첫째, 시차 설계에 관한 방법론적 보완이다. 이 연구는 2019년 독립변수가 2021년 종속변수에 미치는 영향을 분석하는 2년 시차 설계를 적용했으나, 다양성 정책 명문화의 도입 시기를 직접적으로 통제하지 못하는 한계가 있다. 2021년 조사 시점 이전에 이미 해당 정책을 도입한 기업의 경우 인과 추정에 편향이 발생할 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 향후 연구에서는 정책 도입 시점을 직접 확인하거나 사건사 분석을 적용함으로써 인과적 선후 관계를 보다 엄밀하게 검토할 수 있을 것이다.

둘째, 다양성 정책 측정의 범위와 분석 대상의 확장이다. 이 연구의 논의는 다양성 정책 명문화, 성차별금지 조항, 결혼차별금지 조항에 한정되어 있다. 이는 한국 사회에서 젠더 불평등이 여전히 심각하다는 현실을 반영한다. 아울러 기업의 ESG 및 다양성 관련 정책 논의가 성별 불평등, 결혼, 출산 문제에

집중되어 있는 현황을 반영한 것이기도 하다(김수한, 2026). 그러나 다양성 정책은 학력, 장애, 연령, 성적 지향, 병력, 고용형태, 출신지역, 종교, 인종 등 법적·제도적 보호 범주뿐 아니라 사회경제적 지위, 문화적 배경, 생활 경험의 차이에 이르기까지 넓은 범위를 포괄한다. 향후 연구에서는 기업이 어떤 유형의 다양성에 주목하고 이를 정책화하는지, 그리고 그 선택에 영향을 미치는 조직적·제도적 조건이 무엇인지를 분석할 필요가 있다.

셋째, 성차별금지 조항과 결혼차별금지 조항 간의 효과 차이에 관한 추가 연구가 필요하다. 이 연구에서는 성차별금지 조항과 달리 결혼차별금지 조항의 도입에 대해서는 여성임원의 효과 및 조절효과가 모두 유의하게 나타나지 않았다. 결혼차별금지는 성차별금지에 비해 적용 범위가 특정 생애사건에 한정되어 이를 내규에 명문화할 유인이 상대적으로 낮을 수 있다. 또한 여성임원이 이 의제를 조직 내에서 공식적으로 제기하는 것이 성차별금지보다 더 큰 제도적·문화적 저항에 직면할 가능성도 있다. 두 조항 간의 차이를 설명하는 이론적 기제는 향후 연구에서 보다 정교하게 규명되어야 할 과제이다.

마지막으로 성과주의 보상체계의 다층적 효과에 관한 심층적인 고찰이다. 이 연구는 성과주의 보상체계가 젠더화된 평가 관행을 해체하는 기제로 작동할 수 있음을 이론적으로 논의했으나, 개인별 성과평가가 내부 경쟁을 심화시켜 오히려 여성을 배제하는 방향으로 작동할 가능성, 그리고 집단 성과배분제가 집단 동질화를 강화하는 방향으로 귀결될 가능성을 실증적으로 구분하는 데까지는 나아가지 못했다. 성과주의의 유형과 운영 방식을 보다 세분화하여 그 효과의 조건성을 규명하는 작업은 후속 연구의 중요한 과제로 남는다.

이 연구는 여성임원의 영향력이 조직의 운영 방식과 제도적 환경에 따라 달라진다는 점을 보여주었다. 여성임원을 늘리는 것만으로는 다양성 정책의 도입으로 이어지지 않는다. 여성임원이 실제로 조직 변화를 이끌 수 있으려면, 성과 중심의 평가체제와 혁신 친화적 조직문화가 함께 갖추어져야 한다. 여성 대표성 확대와 이러한 구조적 조건이 함께 갖추어질 때, 기업 내 다양성을 향한 실질적 변화가 가능해진다.

참고문헌

- 강민정·문지선·권소영·김양희·방세린(2018). 기업 내 여성임원 비율 확대를 위한 전략 연구. 서울: 한국여성정책연구원.
- 김수한(2015). “여성고용이 조직효과성에 미치는 영향”. 한국사회학. 제49권 제5호, 45-76.
- 김수한(2026). 지체된 혁명: 일, 가족, 조직에서의 젠더 불평등. 한울.
- 김준·강혜진·김수한(2024). “기업의 임금피크제 도입과 운영에 관한 종단적 연구”. 한국사회. 제25권 제2호, 39-77.
- 김화연·이숙중(2020). “공공조직 내 성별 승진격차에 관한 탐색적 연구”. 한국정책연구. 제20권 제2호, 43-68.
- 뉴스웍스(2024. 11. 11). “100대 기업 여성임원 463명 ‘역대 최다’...삼성전자 81명”. <https://www.newsworks.co.kr/news/articleView.html?idxno=772359>
- 박기남(2002). “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무 분리”. 한국사회학. 제36권 제6호, 109-135.
- 박민희·조대연(2025). “중소기업에서 직원의 다양성 풍토인식과 개인의 다양성 가치가 직무열의에 미치는 영향: 상사의 포용적리더십을 중심으로”. 인문사회과학연구. 제68권 제1호, 115-142.
- 박철형·조영곤(2022). “여성 이사가 조직 위계 수준별 여성 고용에 미치는 영향: 인적자본기업패널 기업을 대상으로”. 여성연구. 제115권 제4호, 165-191.
- 배영주(2010). “인적자원관리 전략으로서의 다양성 관리에 관한 비판적 고찰”. 역량개발학습연구. 제5권 제4호, 69-86.
- 배종석·박오원(2005). “전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석”. 인사조직연구. 제13권 제2호, 147-186.
- 성상현·김대룡(2011). “다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향”. 한국산학기술학회 논문지. 제12권 제1호, 110-124.
- 성상현(2022). “한국 기업의 다양성관리 현황과 발전 방향”. 인사조직연구. 제30권 제3호, 79-106.
- 성효용·김혜선·노원(2023). “기업지배구조와 기업성과에 관한 연구”. 여성경제연구. 제19권 4호, 59-85.
- 안소영·조상미·조정화(2019). “조직 다양성 (Workforce Diversity) 연구, 어디까지 왔는가?: 국내조직 논문의 경향분석”. 한국사회복지행정학. 제21권 제4

- 호, 199-239.
- 엄승미·김영미(2022). “여성 관리자의 가치위협과 조직의 젠더 불평등”. *한국사회학*. 제56권 제2호, 83-117.
- 워싱턴, 엘라 F.(2023). *다정한 조직이 살아남는다*. 이상원(역). 갈매나무. (Ella F. Washington, 2022. *The Necessary Journey: Making Real Progress on Equity and Inclusion*. Harvard Business Review Press.)
- 오혜은(2017). “한국의 모성임금 패널티에 관한 연구”. *사회복지정책*. 제44권 제3호, 217-245.
- 우양호(2021). “고위직 여성공무원의 ‘유리절벽’ 경험에 대한 질적 연구”. *여성연구*. 제108권 제1호, 5-38.
- 이경희·김정우·김기민·김향아(2024). *6-9차년도 사업체패널조사 기초분석보고서*. 한국노동연구원.
- 이민아·전예진(2023). “공무원의 다양성 확보 제도가 혁신행동에 미치는 영향: 대표관료제 및 다양성 관리제도를 바탕으로”. *행정논총*. 제61권 제4호, 213-237.
- 이장원·이상준(2020). *성과배분제도 실태와 발전방안*. 한국노동연구원.
- 이정기·이재혁(2020). ““지속가능경영” 연구의 현황 및 발전방향: ESG 평가지표를 중심으로”. *전략경영연구*. 제23권 제2호, 65-92.
- 이지나·황명진(2021). “장애인 고용 결정요인 연구: 고용과 추가고용 영향요인을 중심으로”. *사회과학연구*. 제60권 제2호, 175-197.
- 임희정(2010). “다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향”. *생산성논집*. 제24권 제3호, 181-217.
- 정한나(2017). “여자의 적은 여자인가?: 상사 성별이 여성 근로자의 노동시장 성과에 미치는 영향 분석”. *노동경제논집*. 제40권 제4호, 61-89.
- 조홍용·김종순·김고현(2022). “인적자원개발연구에서의 다양성 연구동향 분석”. *역량개발학습연구*. 제17권 제3호, 1-35.
- 최부경·안지영(2020). “기업의 여성 임원 비율이 여성 중간관리자의 승진과 임금에 미치는 효과에 관한 연구”. *여성연구*. 제104권 제1호, 63-95.
- 최성주·이근주·최유진(2018). “다양성과 다양성 관리: 한국형 다양성 연구의 방향 모색”. *한국인사행정학회보*. 제17권 제4호, 1-28.
- 한주희·김봉진(2013). “한국인사관리학회: 사외이사의 연령, 근속년수, 교육배경 다양성이 기업의 전략 변화에 미치는 영향”. *인사 임금 사례총람*. 제2013권, 121-121.
- 황성수(2017). “남녀관리자의 승진요인 분석: 승진에 미치는 변인의 성별차이를

중심으로”. *여성연구*. 제92권 제1호, 57-83.

헤럴드경제(2025. 3. 6). “여자 직원 1000명 중 임원 4명…기업 ‘유리천장’ 여전”.
<https://biz.heraldcorp.com/article/10688370>

Acker, J.(1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.

Adams, J. S.(1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.

Baker, A. C., Larcker, D. F., McClure, C. G., Saraph, D. & Watts, E. M.(2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1661-1709.

Baek, K., Kelly, E. L. & Jang, Y. S.(2012). Work-family policies in Korean organizations: Human resources management and institutional explanations. *Asian Business & Management*, 11(5), 515-539.

Boxenbaum, E. & Battilana, J.(2005). Importation as innovation: Transposing managerial practices across fields. *Strategic organization*, 3(4), 355-383.

Burt, R. S.(2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.

Busch, T., Bauer, R. & Orlitzky, M.(2016). Sustainable development and financial markets: Old paths and new avenues. *Business & Society*, 55(3), 303-329.

Castilla, E. J.(2008). Gender, race, and meritocracy in organizational careers. *American journal of sociology*, 113(6), 1479-1526.

Castilla, E. J. & Benard, S.(2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-576.

Cecchi-Dimeglio, P.(2023, June 26). Watch out for these 3 gender biases in performance reviews. *Harvard Business Review*.

Chatman, J. A. & Flynn, F. J.(2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of management journal*, 44(5), 956-974.

Childress, C., Nayyar, J. & Gibson, I.(2024). Tokenism and its long-term

- consequences: Evidence from the literary field. *American Sociological Review*, 89(1), 31-59.
- Cohen, P. N. & Huffman, M. L.(2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704.
- Colquitt, J. A.(2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386-400.
- Cook, A., Glass, C. & Ingersoll, A.(2024). Leading while female: Analyzing women CEOs' post-appointment trajectory. *Social Science Quarterly*, 105(7), 2080-2092.
- Czarniawska, B. & Joerges, B.(1996). Travels of ideas. *Translating organizational change*, 56, 13-47.
- Deming, W. E.(1986). *Out of the crisis*. MIT Press. Reprint, ISBN, 13.
- Dezsö, C. L. & Ross, D. G.(2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Dobbin, F.(2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton University Press.
- Dobbin, F. & Kalev, A (2022). *Getting to diversity: What works and what doesn't*. Harvard University Press.
- Dobbin, F. & Kalev, A.(2016). *Why diversity programs fail*. Harvard Business Review, 94(7), 14.
- Dobbin, F., Kim, S. & Kalev, A.(2011). You can't always get what you need: Organizational determinants of diversity programs. *American Sociological Review*, 76(3), 386-411.
- Duguid, M. M., Loyd, D. L. & Tolbert, P. S.(2012). The impact of categorical status, numeric representation, and work group prestige on preference for demographically similar others: A value threat approach. *Organization Science*, 23(2), 386-401.
- Edelman, L. B.(1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*, 97(6), 1531-1576.
- Edmondson, A. C.(2019). *The fearless organization: Creating*

psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Wiley.

- Edmondson, A.(1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ely, R. J., and Thomas, D. A.(2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ely, R. J., Ibarra, H. & Kolb, D. M.(2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of management learning & education*, 10(3), 474-493.
- Greenberg, J.(1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(1), 81-103.
- Ibarra, H.(1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of management Review*, 18(1), 56-87.
- Joo, M. K., Lee, J. Y., Kong, D. T. & Jolly, P. M.(2023). Gender diversity advantage at middle management: Implications for high performance work system improvement and organizational performance. *Human Resource Management*, 62(5), 765-785.
- Ju, H. & Kim, Y.(2025). Bridging diversity and innovation: The moderating role of cohesive and hierarchical organizational culture. *SAGE Open*, 15(1).
- Kanter, R. M.(1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kelly, E. & Dobbin, F.(1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American behavioral scientist*, 41(7), 960-984.
- Kruse, D. L., Freeman, R. B. & Blasi, J. R.(2010). *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options.* University of Chicago Press.

- Leventhal, G. S.(1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In Social exchange: *Advances in theory and research*, 27-55.
- McKinsey & Company. May 2020. Diversity wins How inclusion matters.
- Moorman, R. H.(1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Ng, E. S. & Sears, G. J.(2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450.
- Nishii, L. H.(2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- OECD.(2024). Gender wage gap. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gender-wage-gap.html>
- Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K.(2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research policy*, 40(3), 500-509.
- Page, S. E.(2017). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press.
- Pfeffer, J.(1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of management review*, 18(4), 599-620.
- Post, C. & Byron, K.(2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A.(2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of management*, 16(2), 81-90.
- Simonton, D. K.(1997). Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. *Psychological review*, 104(1), 66.
- Simonton, D. K.(2004). *Creativity in science: Chance, logic, genius*,

and zeitgeist. Cambridge University Press.

Skaggs, S., Stainback, K. & Duncan, P.(2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936-948.

Stainback, K., Kleiner, S. & Skaggs, S.(2016). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization?. *Gender & Society*, 30(1), 109-135.

The Economist.(2025, May. 25). The best places to be a working woman in 2025. <https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>

Thomas, D. A. & Ely, R. J.(1996). *Making differences matter*. Harvard business review, 74(5), 79-90.

Turco, C. J.(2010). Cultural foundations of tokenism: Evidence from the leveraged buyout industry. *American sociological review*, 75(6), 894-913.

Uzzi, B. & Spiro, J.(2005). Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.

van Dijk, H., Kooij, D., Karanika-Murray, M., De Vos, A. & Meyer, B. (2020). Meritocracy a myth? A multilevel perspective of how social inequality accumulates through work. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 240-269.

Williams, K. Y. & O'Reilly III, C. A.(1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.

Abstract

Women Executives and Diversity Policy Formalization in Korea

Jiyeon Lee* · Soohan Kim**

This study examines whether female executives serve as agents of change in the adoption of corporate diversity policies and anti-discrimination provisions. Using the Workplace Panel Survey, we investigate the effects of female executive representation on the introduction of diversity policies, gender discrimination prohibitions, and marital status discrimination prohibitions, and identify moderating effects based on organizational management practices. The analysis finds that female executives generally have a negative effect on the formalization of diversity policies and anti-discrimination provisions. However, this negative effect shifts in a positive direction depending on organizational management practices. Specifically, in firms that operate profit-sharing schemes or implement organizational innovation, an increase in the proportion of female executives significantly raises the likelihood of formalizing diversity policies and adopting gender discrimination prohibitions. This suggests that female executives can contribute to expanding diversity when performance-oriented fairness principles and innovative organizational cultures are in place. This study demonstrates that increasing the number of female executives alone is unlikely to lead to the adoption of diversity policies, and that real change toward diversity becomes possible only when the expansion of female representation is accompanied by the cultivation of organizational and institutional conditions.

Keywords : Female Executive, Diversity, Anti-Discrimination, Performance- Based Compensation, Organizational Innovation

* First Author: Ph.D. Candidate, Department of Sociology, Korea University.

** Corresponding Author: Professor, Department of Sociology, Korea University.