

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

성상현*, 이종건**

초 록

본 연구는 전년도의 HR 관련 변수가 차년도의 여성비율 및 기업성가에 미치는 영향과 전년도 여성비율 및 기업성가가 HR 관련 변수에 미치는 영향을 탐색하였다. 또한, 전년도 여성비율이 차년도의 기업성가에 미치는 영향과 전년도 기업성가가 차년도의 여성비율에 미치는 영향을 분석하였다. 이를 위하여 여성부가 2007년과 2008년에 실시한 여성인력패널 자료를 사용하여 패널자료의 두 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 '양 시점 교차지연모형'을 적용하였다. 그 결과 첫째, 전년도 HR 관련 변수는 부분적으로 차년도의 여성비율에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 최고경영자의 여성인력에 대한 중요성의 강조는 정규직 여성비율과 대리급 이상 여성비율에 긍정적 영향을 미쳤으며, 모성보호제도는 여성 채용비율에 대하여 그리고 여성관리자 역량은 대리급 이상 여성비율에 대하여 긍정적 영향을 미쳤다. 둘째, 정규직, 핵심인력, 대리급 이상 여성비율은 최고경영자의 여성인력 중요성 강조에 긍정적 영향을 미쳤으며, 핵심인력 여성비율은 여성 선발우대 및 여성관리자 역량에 대하여 긍정적 영향을 미쳤다. 셋째, 대리급 이상의 여성비율은 기업성가에 긍정적 영향을 미쳤으며, 기업성가는 핵심인력 여성비율에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 마지막으로, 분석결과가 제시하는 이론적 및 실무적 시사점에 대해 논의하였다.

주제어: 성 다양성, HR, 여성비율, 자기자본순이익률, 패널자료, 양 시점 교차지연모형

* 동국대학교-서울 경영대학 조교수, 주저자(shsung@dongguk.edu)

** 중앙대학교 상경학부 부교수, 교신저자

본 연구는 2006년도 동국대학교 신입교원 정착연구비지원으로 이루어졌음.

본 연구의 수행에 필요한 여성인력패널 자료를 제공한 여성정책연구원과 2009년 여성관리자 패널 학술포럼 발표시 유익한 조언을 해주신 토론자님 감사드립니다.

I. 서론

기업 조직에서 다양성의 확보와 관리는 차별해소, 비즈니스 기회의 확대, 상호학습 등 중층적인 목적을 갖고 있다. 많은 선진 기업들에서는 특히 여성 고용의 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; Kossek & Lobel, 1996; 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 있다. 또한, 기업의 객관적 성과가 여성인력 구성비율의 변화에 미치는 영향을 파악할 수 있다면 기업경영에서 여성인력 구성과 성과 간의 상호 선순환적 인관관계를 파악할 수 있다.

본 연구의 목적은 성 다양성에 영향을 미치는 요인이 무엇이고 성 다양성이 기업성과에 미치는 영향은 어떠한지, 그리고 기업성과가 성 다양성에 미치는 영향을 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, 최고경영자의 여성인력 중요성

강조 정도, 인적자원관리 제도 및 관행(HR Practices: 이하 인사제도 또는 HR로 표기), 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. 이와 더불어 역으로, 여성인력비율이 성 다양성 확보와 다양성 관리에 미치는 영향을 분석한다.

둘째, 성 다양성과 기업성과와의 관계를 파악한다. 이를 위하여 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율 여성 채용비율이 기업성과에 미치는 영향을 분석한다. 이와 동시에 역으로, 기업성과가 각각의 여성비율에 미치는 영향을 분석한다.

마지막으로, 성 다양성관리 제도 및 관행의 변화와 기업성과 간의 상호관계를 파악한다. 본 연구는 패널자료를 표본으로 포괄적인 탐색적 분석을 수행함으로써 성 다양성과 관련된 제반 요인들 간의 관계를 파악해 보고 한국 기업에서 보다 유의미한 성 다양성 확대방안에 대한 시사점을 찾고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 직업과 직무에서 성별분절에 대한 이론과 그 결과

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 가사 노동이나 임노동에 투입한다는 합리적 선택이론으로 정리할 수 있다(Hakim, 2004). Hakim(2004)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 성역할사회화와 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 자원에 기인한 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.

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 남성 직무 또는 여성 직무로 이미지가 고착된 일을 선호하거나 같은 성별끼리 일하고자 하는 선호경향 등이 있다. 제약요인의 경우 고용주의 차별, 남성지배적 직업에서 여성을 배재하려는 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 현

상을 분석하면 여성인력이 집중 분포하는 일에서 일정한 특성이 나타나고 있다. 그것은 유사한 공식교육 수준을 요구하는 직업에 입직한 후에 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 남성 직무에 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 여전히 현실이며, 통합이 항상 진보를 의미하는 것도 아니다. 경우에 따라 소멸 또는 탈숙련화 되고 있는 남성 분야에 여성이 진입하고 있기도 하다. 이러한 성별분절은 여성의 빈곤화와 결혼에서의 불평등한 권력, 이혼과 혼외 출산 증가, 여성가장의 증가 등 부정적 결과를 초래한다.

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).

2. 다양성관리 관점에서의 성 다양성

직업과 직무에서의 성별분절과 이로 인한 불평등 발생이라는 관점에서 뿐 아니라, 다양성의 관점에서 성 다양성을 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 사회적 범주화와 유사성 선호이론에 근거를 두고 유사한 특질을 보유한 집단 간의 응집과 이질적 집단에 대한 배타적 성향을 설명

한다. 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 다양성관리는 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 주목해야 할 것이다.

선행이론에서 성 다양성은 표면적 다양성(surface-level diversity)(Harrison, Price, & Bell, 1998), 또는 사회범주적 다양성(social categorical diversity)으로 구분된다. 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 있으며 성 다양성을 통해 조직문화의 개선, 신시장의 개척, 조직성과의 향상을 도모하고 있다.

3. HR과 성과 간의 인과관계

성 다양성이 가져올 수 있는 긍정적 효과에도 불구하고 많은 기업조직에서 여성인력의 비율을 높이는 것은 용이한 일이 아니다. 선행연구에 따르면 여성

인력 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 활용하려할 것이다. 조직에서 다양성을 축출하려는 동기를 감소시키고 다양성을 통해 조직성가를 높이기 위해서는 다양성관리와 인적자원관리를 통합적으로 설계하고 운영할 필요가 있다(장지연 외, 2006: 208-241; Jackson & Alvarez, 1992; McMahan, Bell, & Virick, 1998; Milliken & Martins, 1996; Richard & Johnson, 2001; Schneider & Northcraft, 1999).

본 연구에서는 성 다양성을 확보하기 위한 인사제도가 조직문화 전반에 걸쳐 확산된 정도가 높으면 다양성에 따른 차이를 이해하고 이를 통해 학습하려는 긍정적이고 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 외(2005)는 HR 시스템과 조직차원의 성과 간의 관계에 대한 1996년 이후의 66개 주요 실증 연구논문에 대한 리뷰를 수행했다. 이들의 연구 결과, 49개의 연구디자인이 성과수행기간 이후에 인사관리에 대해 측정한 사후예측적 연구였고, 인사관리를 조사한 시점 이전의 과거 성과를 결과변수로 모델을 설정한 경우도 있다. 3개의 연구는 동일시점의 횡단적 연구이고, 5개는 과거에 대한 성찰적(retrospective) 연구로서 인과적 관계를 증명할 수 없는 연구모델을 통해 분석하였다. 인과관계에 대한 예측적 연구는 9개에 불과하였다. 이것은 HR과 그 결과에 대한 인과관계의 증명이 매우 어렵다는 점을 시사한다.

이러한 점에 비춰볼 때 여성인력패널 자료는 인과관계 분석을 위해 적합한 자료라고 볼 수 있다. 본 연구는 여성인력패널 자료를 통해 이와 같은 인과관계를 입체적으로 파악하고자 한다.

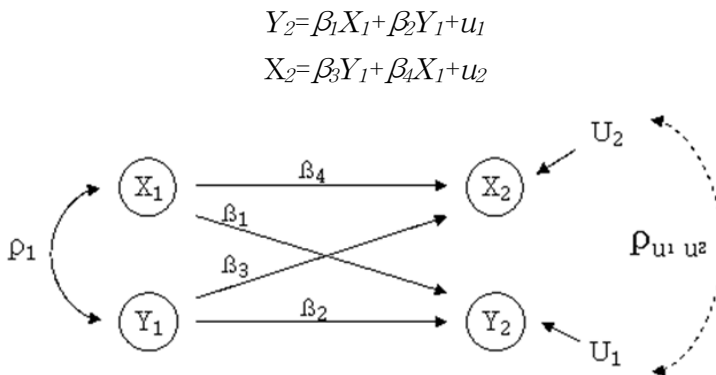
Ⅲ. 연구방법

1. 연구자료 및 분석방법

본 실증분석의 주된 목적은 패널자료 가운데 성 다양성에 영향을 미칠 것으로 판단되는 요인들이 실제 여성인력 구성비율의 변화에 미친 영향과, 이와 같은 여성비율 변화가 기업성장에 미치는 영향을 살펴보는 데 있다. 이러한 연구를 위해 여성부가 2007년(Time1)과 2008(Time2)년 2회에 걸쳐 수집한 여성인력패널조사 자료 중 인사담당자가 응답한 패널자료를 대상으로 분석하였다. 2개 연도에 대한 표본자료를 정리하였으며, 표본크기는 312개이다.

분석방법은 패널자료의 두 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 ‘양 시점 교차지연모형(two-wave cross-lagged model)’(그림1 참조)을 사용하였다(Finkel, 1995; Cohen et al., 2003). 이 방법은 선행시점(Time1)의 결과변수 값을 통제한 상태에서 독립변수가 후행시점(Time2)의 결과변수에 미치는 영향을 예측하는 인과적 분석방법이다. Finkel(1995)은 패널데이터가 횡단적 자료에 비해 상호인과관계 추정에 확실한 우위를 갖고 있다고 주장한다.

[그림1] 양 시점 교차지연 모형



2. 변수의 측정

1) HR 관련 변수

HR 관련변수는 여성인력 중요성 강조, 합리문화, 인사관행의 공정성, 여성 선발우대 여부, 모성보호제도, 여성관리자 역량으로 구분하여 측정되었다. (1) 여성인력 중요성 강조는 “기업의 최고경영자가 기회가 닿을 때마다 여성 인력의 중요성을 강조하는 편이다.”라는 문항으로 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). (2) 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. (3) 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). (4) 여성 선발우대는 “귀사에서 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 있습니까?”라는 단일문항을 사용하여 ‘예’, ‘아니오’로 측정하였으며, 분석 시 있으면 1, 없으면 0으로 더미화 하였다. (5) 모성 보호제도는 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무의 7가지 제도가 있는 지 여부를 있음과 없음 그리고 활용되어 있는 지와 없는 지로 구분하여 점수화 하였다. 예를 들면, 생리휴가 제도가 있으면 1점이고 이 제도가 활용되고 있으면 추가 1점을 부여한다. 모성보호제도의 점수값은 0-14점까지 분포된다. (6) 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 요인분석결과 단일요인으로 묶였다.

2) 여성비율

여성비율은 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 대리급 이상 여성비율, 여성 채용비율로 구분하여 측정되었다. 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 여성 채용비율 각각은 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) 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 주요 직무와 직책에 여성을 기용할 여력도 커질 수 있을 것이다. 본 연구에서는 여성비율의 확대가 대표적 재무성과인 자기자본순이익률과 어떤 관계를 갖는지를 분석하고자 하였다.

4) 통제변수

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

IV. 분석결과

1. 기술통계

<표 1>은 2007년도와 2008년도의 모든 변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계를 제시하고 있다(이하 2007년도는 07, 2008년도는 08로 부기하여 표시함). 07여성인력중요성 강조와 07여성관리자 역량은 2008년도의 모든 여성비율과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 07합리문화는 2008년도의 대리이상 여성비율과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 07모성보호제도는 2008년도의 대리이상 여성비율과 여성채용비율과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 07대리이상 여성비율과 07여성채용비율은 2008년도의 자기자본순이익률과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계^a

| 변수 | 평균 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------------------------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------|-------|---------|---------|------------|
| 1. 07여성인력증요성 강조 | 3.35 | 1.02 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. 07합리문화 | 3.55 | .76 | .241*** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. 07인사관행 공정성 | 3.83 | .90 | .583*** | .391* | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. 07여성우대제도 ^b | .03 | .18 | .118* | .039 | .035 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. 07모성보호제도 | 5.85 | 2.08 | .220*** | .100* | .238*** | .162** | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. 07여성관리자 역량 | 3.52 | .74 | .410*** | .216*** | .319*** | .039 | .135* | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. 07정규직 여성비율 | 2.97 | 1.43 | .154** | .018 | -.030 | -.086 | .018 | .214*** | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. 07핵심여성인력비율 | 2.48 | 1.67 | .183** | .062 | -.008 | -.113* | .063 | .217*** | .619*** | | | | | | | | | | | | | |
| 9. 07대리이상 여성비율 | 1.95 | 1.09 | .140* | .149** | .072 | .026 | .083 | .260*** | .630*** | .514*** | | | | | | | | | | | | |
| 10. 07여성채용비율 | 3.59 | 1.49 | .131* | .058 | -.022 | -.037 | .022 | .231*** | .658*** | .407*** | .499*** | .416*** | | | | | | | | | | |
| 11. 07가자본주의의식 | 12.28 | 22.00 | .121* | -.038 | -.004 | .063 | .059 | .070 | .049 | .089 | .074 | .110* | .000 | | | | | | | | | |
| 12. 08여성인력증요성 강조 | 3.31 | .94 | .511*** | .145* | .350*** | .058 | .238*** | .259*** | .178** | .212*** | .172** | .127* | .158** | .093 | | | | | | | | |
| 13. 08합리문화 | 3.48 | .75 | .147* | .457*** | .217*** | .030 | .132* | .104* | -.005 | -.001 | .139* | .106* | .080 | -.020 | .222*** | | | | | | | |
| 14. 08인사관행 공정성 | 3.79 | .99 | .359*** | .208*** | .477*** | .190** | .208*** | .128* | .004 | .067 | .023 | -.033 | .041 | -.002 | .406*** | .308*** | | | | | | |
| 15. 08여성우대제도 ^b | .23 | .16 | .105* | -.011 | .031 | .546*** | .009 | .087 | -.025 | .041 | .065 | .076 | .008 | .074 | .077 | -.009 | | | | | | |
| 16. 08모성보호제도 | 7.75 | 5.75 | .065 | -.007 | .106* | .047 | .175** | .072 | -.022 | .046 | .045 | .022 | -.023 | .039 | .131* | .082 | .134* | | | | | |
| 17. 08여성관리자 역량 | 3.37 | .67 | .331*** | .211*** | .270*** | .049 | .156** | .395*** | .086 | .194** | .134* | .078 | .166** | .057 | .340*** | .291*** | .187** | | | | | |
| 18. 08정규직 여성비율 | 3.01 | 1.42 | .197** | .026 | .012 | -.040 | .055 | .225*** | .914*** | .539*** | .600*** | .548*** | .631*** | .067 | .200*** | .035 | -.001 | -.009 | .131* | | | |
| 19. 08핵심여성인력비율 | 1.61 | 1.75 | .115* | .006 | -.066 | -.024 | .016 | .131* | .466*** | .508*** | .411*** | .378*** | .312*** | .126* | .175** | .018 | .047 | -.016 | .149* | .434*** | | |
| 20. 08대리이상 여성비율 | 2.02 | 1.07 | .172** | .130* | .067 | .047 | .103* | .285*** | .654*** | .487*** | .881*** | .744*** | .536*** | .078 | .201*** | .116* | .054 | -.018 | .137* | .678*** | .374*** | |
| 21. 08여성채용비율 | 3.78 | 1.46 | .117* | .012 | .039 | .000 | .119* | .198** | .528*** | .459*** | .413*** | .362*** | .475*** | .008 | .188** | .030 | .069 | .031 | .128* | .555*** | .231*** | .447*** |
| 22. 08가자본주의의식 | 9.31 | 30.04 | .097 | -.049 | .068 | .036 | .108 | .083 | .068 | .092 | .173** | .152* | -.008 | .497*** | .102* | -.061 | .064 | .018 | .031 | .063 | .075 | .128*.109* |

^a N=312, ^b 여성우대제도 있음=1, 없음=0으로 더미화 함.

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

2. HR과 정규직 여성비율

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 정규직 여성 비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종터미)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 모형1에 제시된 바와 같이, 기업의 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할수록(X_1) 정규직 여성의 비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .044, p < .10$). 하지만, 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 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<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 |
| 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.

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

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

계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 2>의 모형2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율이 높을수록(Y_1) 기업의 최고 경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .087, p < .05$). 한편으로, Time 1(2007년도)의 정규직 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.

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, 업종터미)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, 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 핵심인력 여성비율(Y_2)에 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 |
| 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.

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

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 각각의 HR 관련 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종터미)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) 기업의 최고경영자는 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.

4. HR과 대리급 이상 여성비율

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 대리급 이상 여성비율을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종터미)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, 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조(X_1)할수록 그리고 여성관리자의 역량이 우수하다고 평가(X_1)를 받을수록 대리급 이상의 여성비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .061, p < .10$). 하지만, 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.

〈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 |
| 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_1 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 각각의 HR 관련 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종터미)와 Time 1(2007년도)의 각각의 HR 관련 변수(X_1)를 투입하고, 2단계로 Time 1(2007년도 값)의 대리급 이상 여성비율(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 4>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 대리급 이상 여성비율(Y_1)이 높을수록 기업의 최고 경영자는 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조(X_2)하는 것으로 나타났다($\beta = .094$, $p < .05$). 한편으로, Time 1(2007년도)의 대리급 이상 여성비율(Y_1)은 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.

5. 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, 업종터미)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 실

시하였다. 분석결과, <표 5>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 기업이 모성보호 제도를 잘 구비할수록(X_1) 여성 채용비율(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .111, p < .10$). 하지만, Time 1(2007년도)의 CEO의 여성인력의 중요성 강조, 합리적 문화, 인사관행의 공정성, 채용 시의 여성우대제도 또는 방침, 여성관리자 역량과 같은 HR 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 기업의 여성 채용비율(Y_2)에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

다음으로, 본 연구는 β_3 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 각각의 HR 관련 변수를 종속변수(X_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종 터미)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 5>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 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.

<표 5> 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 |
| 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.

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

6. 여성비율과 기업성과

먼저, 본 연구는 β_1 의 값을 구하기 위하여 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률을 종속변수(Y_2)로 하여 1단계로 통제변수(기업규모, 업종터미)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 6>의 모형 1에 제시된 바와 같이, 대리급 이상 여성비율(X_1)이 높을수록 자기자본순이익률(Y_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .096, p < .10$). 한편으로, Time 1(2007년도)의 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 여성 채용비율과 같은 변수들(X_1)은 Time 2(2008년도)의 자기자본순이익률(Y_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 6> 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 *** |
| 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, 업종터미)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 6>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)이 높을수록 핵심인력의 여성비율(X_2)이 높아지는 것으로 나타났다($\beta = .100, p < .10$). 한편으로, Time 1

(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 정규직 여성비율, 대리급 이상 여성 비율, 여성 채용비율과 같은 변수들(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

7. HR과 기업성과

먼저, 본 연구는 β_1 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 7>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.

<표 7> 자기자본순이익률에 대한 HR의 교차지연 회귀분석 결과^a

| 변 수 | 모형 1 | | | 모형 2 | | |
|-------------|-----------|--------------|------------|-----------|--------------|------------|
| | β_1 | ΔR^2 | F | β_3 | ΔR^2 | F |
| 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_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 자기자본순이익률(Y_1)을 독립변수로 투입하는 위계적 회귀

분석을 실시하였다. 분석결과, <표 7>의 모형 2에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도)의 자기자본순이익률(Y_1)은 Time 2(2008년도)의 모든 HR 관련 변수(X_2)에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 전년도의 HR 관련 변수가 차년도의 여성비율 및 기업성장에 미치는 영향과 전년도의 여성비율 및 기업성장이 HR 관련 변수에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 본 연구는 전년도의 여성비율이 차년도의 기업성장에 미치는 영향과 전년도의 기업성장이 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 HR 제도가 차년도의 여성비율에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (1) 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할수록 차년도의 정규직 여성비율과 대리급 이상 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다. (2) 모성보호제도가 잘 갖춰질수록 여성 채용비율이 높아지는 것으로 나타났다. (3) 여성관리자 역량이 클수록 대리급 이상의 여성비율이 높아지는 것으로 나타났다.

둘째, 전년도의 여성비율은 차년도의 HR에 대하여 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. (1) 정규직 여성비율, 핵심인력의 여성비율, 그리고 대리급 이상 여성비율이 각각 높을수록 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 더 많이 강조하는 것으로 나타났다. (2) 핵심인력의 여성비율이 높을수록 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 더 강하고, 한편으로, 여성관리자의 역량이 더 우수하게 평가받는 것으로 나타났다.

셋째, 전년도의 대리급 이상의 여성비율은 차년도의 기업성장에 긍정적 영향을 미치며 전년도의 기업성장은 차년도의 핵심인력의 여성비율에 대하여 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 대리급 이상의 여성비율이 높을

수록 기업성과가 높아졌으며, 기업성과가 높을수록 핵심인력의 여성비율이 높아지는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 대리급 이상의 여성비율을 제외한 다른 여성비율은 기업성과에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않았으며, 기업성과도 핵심인력 여성비율을 제외한 다른 여성비율에 대하여는 유의적인 영향을 미치지 않았다.

마지막으로, 전년도와 HR은 차년도의 기업성과에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않았으며, 기업성과도 HR에 대하여 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

본 연구결과의 이론적·실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 한국 기업을 대상으로 HR과 여성비율, 여성비율과 기업성과, 그리고 HR과 기업성과 간의 각각의 상호인과관계를 처음으로 밝혔다. 이 점에서 이론적 기여를 한다. 본 연구는 2007년도와 2008년도의 2개연도 패널데이터를 사용하여 교차지연 위계적 회귀분석을 실시함으로써 변수들 간의 상호관계를 명확하게 제시하였다. 그 예로, 최고경영진의 여성인력의 중요성 강조가 정규직 여성비율에 긍정적 영향을 미치며 또한 정규직 여성비율이 높은 사업체일수록 최고경영자의 여성인력 중요성을 강조한다는 연구결과를 들 수 있다. 이러한 결과는 HR에 대한 최고경영진의 높은 관심이 여성고용에 결정적 영향요인이 되고 있음을 나타낸다. 그리고 핵심인력의 여성비율이 높을수록 여성인력의 중요성을 강조하는 정도가 높고 선발에서 여성을 우대하는 것으로 나타났다. 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.

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 여성비율 향상에 유의적인 선행변수임을 알 수 있다.

둘째, 본 연구는 기업 내 여성비율이 많아지기 위해서는 최고경영자의 의지와 모성보호를 위한 제도가 중요하다는 것을 제시한다. 이러한 결과는 직장

내 여성비율을 높이기 위해서는 최고경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하고 확인하는 것이 필요하며, 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무와 같이 여성의 모성보호를 위한 제도 도입 및 시행이 필요하다는 것을 의미한다.

셋째, 경영자 및 인사담당자는 여성비율의 증가가 갖는 긍정적인 면을 인식해야 할 것이다. 그 예로, 핵심인력의 여성비율이 높을수록 인력채용 시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 더 강해지는 것을 알 수 있다. 이것은 중요 업무에서 여성인력 비율이 높을수록 여성고용률을 높일 수 있는 HR의 도입이 가속화될 수 있다는 것을 나타낸다.

마지막으로, 경영자 및 인사담당자는 여성비율이 기업성과에 미치는 긍정적 영향을 주목해야 할 것이다. 그 예로, 대리급 이상의 여성비율의 증가가 기업의 재무성과에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 들 수 있다. 대리급 이상 여성인력의 경우 실질적으로 업무를 수행하고 성과를 내는 기간 인력군에 해당하기 때문으로 해석되며 대리급 이상 여성비율에 대한 전략적 관리가 중요함을 시사한다.

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 양 시점 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 설문

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. 서울: 한국노동연구원 뉴패러다임센터.
- 민현주·김종숙·임희정·이택면·강석훈·김난주(2008). 여성인력 패널조사: 여성 관리자 패널조사 I, 여성부, pp. 54-60.
- 장지연·조준모·이주희·조용만·신동균·성상현·부가청·김향아(2006). 노동시장 차별과 적극적 고용개선조치 I, 한국노동연구원. pp. 208-241.
- 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.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S.(2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kosseck, E. and Lobel, S. A.(1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Oxford: Blackwell. 221-244.
- 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 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, B.(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.

Determinants of Gender Diversity in Korean Firms and Their Outcomes: Evidence from KWDI Women Workforce Panel Survey Data

Sanghyeon Sung* Jong-Keon Lee**

This study examined the reciprocal causal relationships among the HR practices, gender diversity, and ROE of 312 Korean firms. To accomplish these research aims, we utilized the Female Workforce Panel Data 2007 and 2008 gathered by KWDI(Korean Women's Development Institute) and applied two-wave cross-lagged regression method. Results indicated that HR practices affected on the ratio of female workforce: CEO's emphasis on the importance of women employees was positively related to the ratio of female regular employees and female assistant managers-level or higher; Maternity protection practice was positively related to the ratio of female selection; and evaluation of female managers' competency had a positive effect on the female ratio of assistant manager-level or higher. Results also indicated that the ratio of female workforce except the female ratio in selection had positive effects on CEO's emphasis on the importance of women employees, and that the ratio of key women talents was positively related to woman-conscious selection and evaluation of female managers' competency. Specially, the female ratio of assistant manager-level or higher had a positive effect on corporate ROE and corporate ROE had a positive effect on the ratio of key women talents. The theoretical and practical implications of these findings were discussed.

Key words: Gender Diversity, HR, Ratio of Female Workforce, ROE, Panel Data, Two-Wave Cross-Lagged Model.

* Assistant Professor, Dongguk Business School, Dongguk Univ-Seoul, Seoul 100715, South Korea

** Associate Professor, Faculty of Business and Commerce, Chung-Ang University.