creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

행정학 석사학위논문

조직구성원의 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향

2012년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

유 재 민

조직구성원의 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향

지도교수 김 준 기

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2012년 6월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
유 재 민

유재민의 행정학석사 학위논문을 인준함
2012년 8월

위 원 장 김 신 복 (인)

부위원장 엄 석 진 (인)

위 원 김 준 기 (인)

국문 초록

다양성관리는 급변하는 환경변화와 지식기반사회에 대응하기 위해 다양성을 조직의 인력구성에 반영하여 조직 구성원이 가지고 있는 배경이나 능력을 다양하게 활용하여 성과향상을 유도하기 위한 관리정책을 의미한다. 1980년대부터 많은 글로벌기업들은 다양한 배경의 노동력이 가진 차이의 가치를 존중하고 이들의 잠재능력을 적극적으로 활용함으로써 조직의 창의력을 증진시켜 경영성과 향상에 기여할 수 있는 다양성관리 정책을 시행하고 있다. 그동안 한국에서는 인력구성의 다양성 확보라는 목표의식과 정책수요의 부족으로 인하여 다양성관리에 대한 논의가 체계적으로 이루어지지 못했고, 남녀 간의 고용차별을 방지하기 위한 적극적 고용개선조치의 시행에 머무르고 있다. 적극적 조치는 평등고용실현을 목표로 할 뿐, 성과에 미치는 영향은 고려하지 않는다는 점에서 앞으로는 개인이 가지고 있는 다양한 배경과 능력을 적극적으로 활용함으로써 성과향상을 도모하는 다양성관리의 도입을 고민할 필요가 있다.

한국에서는 아직 다양성관리가 본격적으로 시행되지 않고 있지만 선행연구에서 제시되는 여러 다양성친화형 인사제도들이 기업의 인사제도에 부분적으로 포함되어 시행되고 있다. 따라서 이러한 인사제도들이 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 향후 다양성관리가 정책적으로 추진될 경우 성과향상에 기여할 수 있는 가능성을 탐색해 볼 수 있을 것이다.

본 연구의 분석결과를 기반으로 하여 제도 간의 상호작용을 고려하여 다양성관리를 혁신적 인사제도의 패러다임으로 도입한다면 한국에서도 다양성관리를 통한 적극적인 성과향상을 도모할 근거가 될 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 다양성관리가 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 사업체패널에 포함된 공공기관과 민간사업체를 대상으로 하여 기업의 다양한 인력 확보노력, 다양성관리 인식정도, 다양성관리 세부정책의 실행이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 여성비율이 증가할수록 성과에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나 단순히 여성비율을 확대하려는 표면적인 고용평등정책 보다는 여성의 근무조건이 제한적인 상황에서 적절하게 일 할 수 있는 근무여건을 마련하는 것이 중요하다고 판단되었다. 이는 제도가 성과에 미치는 영향을 고려하지 않는 적극적 조치보다는 성과지향적인 다양성관리로의 전환이 필요함을 시사한다. 또한 조직차원에서 다양성관리가 공식화되고 실질적인 활용정도가 증가할수록 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 다양성관리 세부정책의 시행도 대체로 성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 그리고 공공기관과 민간부문을 구분하여 다양성 관리제도와 성과와의 관계를 분석한 결과, 공공부문은 민간부문에 비해 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향이 약하게 나타났다. 이는 정부의 공공부문에 대한 민감한 인력관리통제로 인해 공공부문 스스로 다양성을 고려한 인사정책을 수행할 자율성을 확보하지 못했기 때문으로 판단된다. 또한 모든 다양성 관리제도들이 성과에 유의미하게 나타난 것은 아니었지만 생산성, 안정성, 성장성과 일관적으로 긍정적인 관계가 나타난 점은 향후 다양성 관리제도간의 연계성을 고려하여 정책적으로 추진된다면 경영성과에 보다 가시적인 영향이 나타날 수 있음을 추론할 수 있었다.

상기의 분석결과를 토대로 본 연구가 주장하는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 성과에 미치는 영향을 고려하지 않는 적극적 조치로부터 보다 성과지향적인 다양성관리로의 전환이 필요하다. 둘째, 다양성관리의 패러다임을 구축하고 제도들 간의 상호작용을 고려하여 기업에 제안할 수 있는 정부의 역할이 필요하다. 셋째, 공공기관의 인력운용에 대한 자율성을 보장하고 채용방식 개선, 외국인 공직개방, 다양성위원회 구성 등을 통해 공공기관이 다양성관리를 시행할 수 있도록 지원해야 한다.

주요어 : 다양성관리, 적극적 조치, 인적자원관리, 경영성과, 공공기관

학 번 : 2010-22136

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적 및 필요성 ····· 1
제 2 절 연구의 범위와 방법 ····· 4
1. 연구의 범위 ····· 4
2. 연구의 방법 ····· 5
1) 문헌연구 ····· 5
2) 패널조사 검토 ····· 5
3) 실증분석 ····· 6

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 7

제 1 절 이론적 논의 ····· 7
1. 다양성관리에 관한 일반적 논의 ····· 7
2. 다양성관리가 추구하는 목표 ····· 9
3. 조직다양성 확보를 위한 정책수단에 대한 논의 ····· 10
4. 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향에 관한 논의 ····· 12
5. 공공기관에 대한 정부의 인력관리 통제 ····· 13
6. 문화적 차이를 중심으로 한 다양성관리에 대한 비판 ····· 15
제 2 절 선행연구의 검토 및 요약 ····· 16

제 3 장 연구 설계 및 분석 방법 ····· 22

제 1 절 연구문제 ····· 22
제 2 절 변수의 정의 ····· 24
1. 종속변수 ····· 24
1) 생산성지표 : 인건비 1원당 부가가치 ····· 25
2) 안정성지표 : 자발적 이직률 ····· 26
3) 성장성지표 : 종업원 1인당 매출액 ····· 27
2. 독립변수 ····· 28
1) 다양한 인력 확보 노력 ····· 28
2) 기업의 다양성관리 인식 정도 ····· 29
3) 다양성관리 세부정책의 실행 ····· 30
3. 통제변수 ····· 31
제 3 절 연구의 분석틀 및 가설 ····· 34

제 4 장 다양성 관리제도와 성과의 관계 분석 · 40

제 1 절 기초통계분석 ····· 40
1. 종속변수 : 성과지표 ····· 40
2. 독립변수 ····· 41
3. 통제변수 ····· 42
제 2 절 독립변수 간 상관관계 분석 ····· 43
제 3 절 다중회귀분석 ····· 45
1. 기본 가정의 검정 ····· 45
2. 분석의 결과 ····· 46
1) 다양한 인력 확보 노력 ····· 47

2) 기업의 다양성관리 인식 정도 ····· 50
3) 다양성관리 세부정책의 실행 ····· 51
제 4 절 일원배치분산분석 ····· 54
제 5 절 독립표본 t-검정 ····· 56
1. 공공부문 ····· 56
2. 민간부문 ····· 58
3. 공공부문과 민간부문의 비교 ····· 60
제 6 절 가설검정의 결과 ····· 60

제 5 장 결 론 ····· 63

제 1 절 연구결과의 요약 ····· 63
제 2 절 연구의 정책적 시사점 ····· 65
1. 연구결과의 시사점 ····· 65
2. 다양성 관리제도의 도입을 위한 정책적 시사점 ····· 67
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 72
1. 연구의 한계 ····· 72
2. 향후 연구과제 ····· 74

참고문헌 ····· 76
Abstract ····· 82

표 목차

<표 1> 다양성관리 전략의 구분 ····· 11
<표 2> 주요 선행연구 정리 ····· 18
<표 3> 변수의 측정 ····· 33
<표 4> 가설의 정리 ····· 39
<표 5> 종속변수에 대한 기술통계량 ····· 41
<표 6> 독립변수에 대한 기술통계량 ····· 42
<표 7> 통제변수에 대한 기술통계량 ····· 43
<표 8> 변수 간 상관관계 ····· 44
<표 9> 위계적 회귀분석1 ····· 49
<표 10> 위계적 회귀분석2 ····· 51
<표 11> 위계적 회귀분석3 ····· 53
<표 12> 다양성관리 실행정도에 따른 성과의 차이 ····· 55
<표 13> 공공부문의 제도 유무에 따른 성과의 차이 ····· 57
<표 14> 민간부문의 제도 유무에 따른 성과의 차이 ····· 59

그림 목차

<그림 1> 연구의 분석틀 ····· 35

제 1장 서 론

제 1절 연구의 목적 및 필요성

본 연구는 기업의 다양성 관리(diversity management)제도가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하기 위한 것이다. 다양성 관리제도는 좁은 의미에서는 여성이나 장애인 등 사회적 소수자의 사회진출을 도모하고 이들에 대한 차별을 시정하기 위한 목적으로 도입된 정책으로서 인력채용에 있어 소수자 비율 달성이라는 소극적 목표를 가진다. 한국의 경우에는 인종 등과 같이 표면적으로 드러나는 차별 요소가 미국 등 다양한 인적구성을 보이는 국가들에 비해 상대적으로 적기 때문에 인력구성의 다양성 확보라는 목표의식과 정책수요가 부족했던 것이 사실이다. 따라서 한국의 소수자 채용확대는 여성고용확대나 국가유공자 자녀 등에 대한 보상적 성격의 의미가 강하여 적극적 고용개선조치(affirmative action) 수준에 머무르고 있다.

본 연구에서 의미하는 다양성관리는 이러한 여성 혹은 사회적소수자들의 채용확대라는 좁은 의미에서 벗어나 “급변하는 대외환경변화에 대응하기 위해 조직의 인력구성을 다양화하고 이들이 각자 가지고 있는 배경이나 능력을 다양하게 활용함으로써 조직의 성과향상을 도모할 수 있다”는 보다 적극적이고 미래지향적인 관리 정책을 의미한다. 그런데 본 연구가 대상으로 하는 공기업 및 정부출자기관 등 공공기관의 경우에는 그간 정부의 막대한 재정적 지원이나 미흡한 성과창출 유인 등으로 인해 방만한 경영이 이루어졌고 이에 대해 많은 비판을 받아왔다. 따라서 공

공기관 선진화계획 등을 통해 공공부문의 민영화 추진, 성과제도 도입, 인력 감축 및 아웃소싱 등의 정책이 시행되어 왔으며 이러한 성과 달성 여부에 대해 경영평가를 통해 그 결과에 따른 기관장 연임 혹은 해임건의, 임직원에 대한 성과급 차등 지급 등 기관운영에 대한 긴장감을 조성함으로써 공공기관의 성과향상이라는 소기의 목적을 이루고 있는 것으로 보인다.

하지만 이러한 일련의 공공기관 선진화 계획은 조직 슬림화 및 효율성 확보라는 구조적 개선에 집중함으로써 조직의 개체인 인적구성의 질적 능력 확대 및 조직성과에 대한 개인의 기여도 향상이라는 질적 측면의 개선에는 이르지 못하고 있다. 현재 상시근로자 500인 이상이 고용되어 있는 사업체 혹은 공공기관의 운영에 관한 법률(이하 공운법) 제 4조에 따른 공공기관(50인 이상)은 적극적 고용개선조치 대상 기업으로 선정되어있고 이러한 대상에 속한 사업체나 공공기관은 매년 직종별·직급별 남녀근로자 현황을 제출할 의무가 있다. 그리고 이행실적에 따라 고용노동부에서는 개선요구를 하게 되는데 이는 여성고용확대 지향이라는 목표 아래 구조적 차별을 해소한다는 명목으로 시행되고 있는 것에 불과함으로써 소극적인 형태의 인적구성 다양성 확보 정책 수준에 머무르고 있다고 볼 수 있다.

2011년도부터는 이러한 적극적 고용개선조치에 더불어 인력채용정책에 있어 학력철폐가 큰 이슈로 등장하였다. 정부는 관계부처 합동으로 '공생발전을 위한 열린 고용사회 구현방안' 이라는 고졸채용확대 대책을 발표하였고, 공공부문 뿐만 아니라 경제 5단체와의 업무협약을 통해 고졸채용을 권장하고 있다. 하지만 고졸채용을 적극적으로 확대하고 있는 은행권의 채용현황을 살펴보면 양적으로는 크게 확대되었지만 인력다양성 확대를 통한 조직의 경쟁력 증가도모라는 다양성관리 목표달성에는

미흡한 현실이다. 더욱이 다양성관리의 측면에서 고졸 채용자들이 조직 성과에 기여하기 위해서는 고등학교에서의 직무교육이 공공업무 수행에 대해 전문적인 역할을 수행하기 위한 조건을 갖춰야 하지만 고등학교에서 공공부문에 특성화된 직무교육이 이루어지고 있는지는 의문이다. 따라서 이러한 정부의 고졸채용확대 대책은 국가의 사회적 책임 관점에서 고졸채용자 개인의 생활수준 향상에는 기여할 수 있지만 이를 통해 조직과 개인이 함께 발전한다는 공생발전의 목표에는 크게 다가서지 못하는 것으로 여겨질뿐더러 갑작스레 도입된 고졸채용으로 인해 기존에 공공부문 입사자의 대다수를 차지하던 대졸구직자들에 대한 역차별의 여지도 존재한다는 비판이 제기되고 있다.

이처럼 능력주의나 업적주의를 침해하지 않는 방법으로 소수집단의 대표성을 확대시킨다는 목표로 도입되는 적극적 고용개선 조치는 여성채용 쿼터제 도입이나 고졸채용 확대라는 형식적인 측면의 접근을 통해 이루어지고 있으며 이러한 정책들을 통해 다양한 외부환경에 대응하기 위한 조직의 경쟁력확보 수준에는 이르지 못하고 있다. 게다가 앞서 밝힌 바와 같이 채용절차 상의 혜택을 받지 못하게 되는 남성이나 전문대졸 이상의 구직자들에 대한 역차별 논란도 있어 다양성관리를 통한 조직의 성과향상이라는 궁극적인 목표달성과는 정책방향이 크게 벗어나고 있는 현실이다.

따라서 본 논문에서는 그동안 민간사업체와 공공기관을 대상으로 시행되어온 적극적 고용개선 조치는 단순히 여성이나 장애인 등 사회적 소수자의 우대와 기회균등이라는 소극적인 목표만을 우선시 할 뿐 소수자의 채용과 활용을 통한 경영성과의 향상과는 괴리가 있다는 문제의식을 바탕으로, 우선 미국을 중심으로 논의가 확산되고 있는 다양성 관리제도가 실제로 조직의 문제해결 능력을 향상시킴으로써 경영성과에 미치는 긍

정적인 영향이 있는지에 대해 문헌연구를 통해 살펴볼 것이다. 그리고 한국의 경우 이러한 다양성 관리제도가 어느 정도 도입되어 있으며, 다양성 관리제도를 구성하는 세부 인사정책들이 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 공공기관을 중심으로 한 제도도입의 제약 조건 및 다양성 관리를 통해 성과향상을 도모하기 위한 정책적 시사점을 제시하는 것이 본 논문의 목적이 될 것이다. 이러한 분석은 다양성의 시대를 향해 변화하는 한국의 환경에 맞는 공공기관의 인적구성의 질적 확보 및 이를 통한 성과관리 전략과 연계되어 보다 지속가능한 발전을 유도할 수 있는 이론적 토대를 제시할 수 있을 것이라 판단된다.

제 2절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

먼저 본 연구가 대상으로 하는 다양성 관리제도에 대한 기존 연구들에 대한 검토를 할 것이다. 다음으로 다양성 관리제도라는 인력자원정책의 도입이 아직 적극적으로 이루어지지 않고 적극적 고용개선조치에 머무르고 있는데 특히 공공부문의 경우에 기관의 고유한 특성 및 통제로 인해 유발되는 인사제도의 경직성 측면에서 제도도입의 어려움을 일으키는 원인에 대해서 이론적으로 살펴볼 것이다. 마지막으로는 다양성관리가 성과에 미치는 영향을 한국노동연구원의 사업체패널의 분석을 통해 실증적으로 살펴볼 것이다. 이를 통해 다양성 관리제도 도입이 성과에 대하여 유의미한 차이를 발생시키는 지를 살펴보고, 공공부문과 민간부문의 비교를 통해 제도 도입의 외부적 장애물이 존재하는 지의 여부와 앞으로의

혁신적 인사제도의 도입에 대한 정책적 시사점의 근거를 얻을 수 있을 것이다.

2. 연구의 방법

1) 문헌연구

평등고용기회(EEO ; Equal Employment Opportunity)로부터 다양성 관리제도 까지 이어져 온 인사정책의 흐름에 대한 이론적 논의와 및 선행연구를 검토할 것이다. 이를 통해 가설을 설정한 후, 실증 자료의 분석을 통해 가설을 검증하고자 한다.

2) 패널조사 검토

연구의 대상이 되는 공공기관 및 민간사업체의 자료는 한국노동연구원이 수행한 사업체패널조사(Workplace Panel Survey) 중 가장 최근에 발표된 2009년도 조사(WPS 2009)에서 입수하였다. 사업체패널조사는 정부출연연구기관인 한국노동연구원에서 실시하는 국가승인통계조사(승인번호 33603)로서, 2006년부터 조사 표본을 구성하여 격년마다 조사가 이루어지고 있다. 이 조사는 전국 30개 이상 사업체를 모집단으로 전국의 대표성 있는 1700여개의 표본 사업체를 층화추출하여 실시되고 있다. 또한 120여개의 공공기관도 포함함으로써 다양성 관리제도 도입 및 성과분석 연구에 있어 공공기관 유형별 비교 및 공공기관과 민간 사업체의 비교에 적합하다고 생각되어 연구대상 자료로 선택하였다.

3) 실증 분석

검토를 마친 자료를 대상으로 SPSS 18 통계 패키지를 사용하여 기술통계를 실시하여 표본의 현황을 파악하고 상관관계 분석을 통해 변수들 간의 관계를 파악할 것이다. 그리고 문헌연구를 통해 설정된 가설을 검정하기 위해 위계적 회귀분석, 일원배치 분산분석(ANOVA), 독립표본 t-검정을 실시하여 독립변수와 종속변수의 관계 및 제도도입 유무에 따른 성과의 차이를 검증할 것이다.

제 2장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1절 이론적 논의

1. 다양성관리에 관한 일반적 논의

다양성관리에 대한 정의는 일의적으로 합의된 명제가 존재하지 않으며 학자들이 보는 관점에 따라 다양한 의미로 정의되고 있다. Mathew(1998)는 관리의 초점을 문화적 다양성에 두어 “공동의 목표를 달성하고자 개인의 기술, 사고, 창의력을 사용함에 있어서 문화적 차이를 수단으로 사용하고, 조직에 최대한 경쟁력을 줄 수 있도록 이를 활용하는 것”이라고 정의한다. 비슷한 관점에서 Wise & Tschirhart(2000)는 “다양한 노동력을 통해 조직의 효과성과 효율성을 제고하고자 정책, 문화, 구조에 영향을 미치려는 조직의 계획적 접근”이라고 정의하고 있다.

이에 비해 관리의 초점을 노동력의 다양성으로 한정하는 학자들의 견해도 존재한다. D’netto & Sohal(1999)은 “조직 내 어떠한 특정 집단이 이득을 보거나 불이익을 받지 않을 공평한 업무환경에서 다양한 노동력을 구성하고 그들의 잠재력을 발휘할 수 있도록 하는 관리”라고 정의하고 있으며, Soni(2000)는 “다양성을 효과적으로 활용할 조직의 구조와 절차를 개발하여 모든 구성원들이 공정한 처우를 받을 수 있는 업무환경을 조성하는 것”이라고 정의한다. 이러한 개념은 조직 내의 노동력의 다양성 확보 그 자체를 목적으로 두는 것으로서 대표관료제 혹은 고용평등조치 등과 맥락을 함께하는 것으로 보인다.

이러한 다양성관리는 사회적 약자채용에 비율 할당이나 가산점 부여 등과 같은 적극적 조치에서 발전된 개념으로 볼 수 있다. 역사적으로 국가의 차별시정정책은 차별관행을 제거하고 공평한 기회를 제공하려는 '평등고용기회' 로부터 시작되어 이러한 반차별 정책으로는 실질적인 처우의 개선이 불가능하다는 점을 인식하여 적극적 할당제와 같은 '적극적 조치'와 '긍정적 차별' 정책으로 발전하였는데 본 연구의 대상인 다양성관리 정책은 사회구성의 다양성에 대응하기 위해 다양성에 가치를 두어 이를 적극적으로 활용하려는 시도라고 볼 수 있다.

미국 등 선진국의 경우에는 다양성의 증대에 대응하기 위해 유연성과 자율성을 중시하는 다양성관리의 단계에 접어들었다고 볼 수 있으며 우리나라의 경우에는 앞서 밝힌바와 같이 적극적 조치와 다양성관리 정책의 중간단계에 해당한다고 본다(최무현, 2006).

이러한 다양성관리를 바라보는 여러 학자들의 견해를 종합하고 본 논문이 분석대상으로 포함하는 공공기관의 특성을 감안할 때, 공공기관이 다양성관리를 도입함으로써 달성하고자 하는 목표는 첫째, 공공기관의 설립목적과 조직목표가 공공성에 기반을 둔다는 점, 둘째, 1990년대 이후 여러 정권을 거쳐 지속적으로 추구되어온 공공기관의 효율성 향상과 생산성 확보 노력이 다양성관리 정책과 부합되어야 한다는 점을 전제하여야 할 것이다. 따라서 공공기관의 다양성 관리제도 도입에 있어 대표관료제 이론 혹은 적극적 고용개선조치 확보가 소극적인 정책목표가 될 수는 없을 것이며 이를 통해 노동환경개선, 생산성 향상, 업무의 질 향상 등과 같은 산출지표의 향상을 전제로 하는 정책이 설계되어야 할 것이다. 다만 현재 공공기관의 다양성관리 정책이 아직 시작단계인 점과 공감대형성이 부족한 점을 감안할 때, 보다 미래전망적인 관점에서 공공기관에 대해 합리적인 다양성관리정책이 도입되고 이러한 정책의 도입을

통해 공공기관의 생산성 향상과 민영화 추진 등과 같은 정부, 국민의 요구에 부응할 수 있는 정책을 제언하는 것이 본 논문의 의의가 될 것이다.

2. 다양성관리가 추구하는 목표

다양성관리를 조직에 도입함으로써 얻고자 하는 목표는 소극적으로는 조직 구성의 다양성확보로부터 시작하여 적극적으로는 다양성 확보를 통한 성과향상에 이르기까지 다양한 견해가 존재한다.

이상호(2002)는 다양성관리가 추구하는 목표에 대해 조직의 노동력 구성의 인구통계학적 변화의 반영, 조직의 환경변화에 대한 대응의 필요성, 조직의 성과향상과 경쟁력 확보를 위한 수단 등으로 구분하였다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 먼저 인구통계학적 변화의 반영은 다양성관리 개념이 처음 대두되었던 미국의 인구구성 변화에 기인한 것으로서 다양한 인종의 유입과 여성의 사회 진출의 가속화에 따라 정책결정자는 이러한 사회의 총체적 인구 구성의 변화 양태를 조직에 반영해야 조직구성의 왜곡을 방지할 수 있다는 견해이다. 이러한 견해는 그동안 안정적인 인구구성을 유지하고 있던 한국의 현실에서 다양성관리가 추구해야 하는 목표로서의 당위성은 다소 떨어지는 것으로 인식될 수도 있다. 하지만 글로벌 경제의 심화로 다양한 인구가 국가경제에 참여하고 있고, 사회적으로도 다문화가정의 증대로 인한 인구구성의 다양성이 점차 심화되고 있는 현실에서 인구통계의 단일성만을 전제한 정책의 실행은 적절성과 효과성 측면에서 큰 문제로 대두될 가능성이 있다. 두 번째 목표인 조직의 환경변화에 따른 대응의 필요성은 글로벌 경제의 가속, 정보화 사회의 진전으로 인한 업무성격의 변화에 대응하여 조직이 신축성과 적

응성을 확보하기 위해 다양성관리를 도입해야 한다는 주장으로 본 연구가 배경으로 밝힌 다양한 외부환경 변화에 따른 조직의 적응에 대응하는 관점으로 볼 수 있다. 마지막 목표인 조직의 성과향상과 경쟁력확보를 위한 수단으로서의 다양성관리 도입은 본 연구가 분석하고자 하는 다양성 관리제도와 성과와의 관계를 직접적으로 설명하는 견해로서 노동력 구성의 변화와 환경의 변화에 따른 대응성 증진을 위한 조직 내 다양성의 확보가 조직의 중요한 목표가 될 것이라는 입장이다.

3. 조직다양성 확보를 위한 정책수단에 대한 논의

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔으며 이러한 연구들은 다양한 속성이 조직 내 인간관계와 집단과정(group dynamic)에 미치는 영향을 중심으로 전개되어 왔다.

Deluca와 McDowell(1992)은 다양성을 사업다양성, 조직다양성 및 인력다양성의 3가지 영역으로 분류하고 그 가운데 인력다양성은 다시 환경적 요인과 행동적 요인으로 구분된다고 하였다. 이 중 환경적 요인은 조직구성원의 현재 상황에 대한 것으로 연령, 성별, 근속, 결혼여부, 가족상태, 경제적 위치, 지리적 위치 등을 포함하고, 행동적 요인은 구성원의 주관적인 특성에 관한 것으로서 작업스타일, 문제해결 스타일, 욕구, 가치와 같은 요인이 포함된다. 다양성관리 정책의 1차적인 수단이 되는 것은 이 중 관리자가 통제하고 관리할 수 있는 환경적 요인의 다양성 확보로 볼 수 있다.

Ely 외(2001)는 다양성관리 전략을 차별·공정성 전략, 접근·정당성 전략, 통합·학습전략의 3가지로 구분하였는데 현재 우리 정부가 목표로 하

고 있는 정책적 수단은 차별·공정성 전략의 관점에서의 적극적 고용개선 조치를 통해 사회적 소수자인 여성이나 장애인들에 대한 차별을 철폐하고자 하는 것이라고 볼 수 있다. 하지만 이러한 차별·공정성 전략은 단순히 불공정한 차별을 철폐하고자 하는 것에 목표를 두는 것으로써 다양한 환경에 대한 대응능력을 높이고자 하는 접근·정당성 전략에는 이르지 못하고 있다. 본 연구가 대상으로 하는 다양성관리는 다양한 환경에 대한 문제해결능력을 갖춘 인력을 관리함으로써 조직의 성과에 기여할 수 있는 총체적인 인적자원관리 체계를 수립하는 목적을 갖는데 이는 차별·공정성 전략보다는 보다 다양성의 가치를 높게 평가하는 접근·정당성 및 통합·학습 전략을 추구하는 것에 가깝다고 볼 수 있다.

<표 1> 다양성관리 전략의 구분

구분	차별-공정성	접근-정당성	통합-학습
다양성의 추구 이유	차별철폐를 통한 정의와 평등의 보장	다양한 시장과 고객에 대한 접근의 용이성과 정당성 획득	핵심 업무와 업무프로세스에 대한 정보 획득과 성과향상
다양성의 가치	낮음 : 불공정한 차별의 근거이므로 개선되어야 함	중간 : 접근성과 정당성을 획득하는 수준에서 차별화 할 필요	높음 : 다양성은 혁신의 자원이므로 문화적 차이를 프로세스에 통합하여야 함

자료 : 성상현(2005)

Jackson 외(1992)의 연구에서는 다양성 관리를 위한 인사정책이 성별 다양성(gender diversity), 문화다양성(cultural diversity), 연령다양성(age diversity)을 고려하여야 하며, 이러한 다양성관리 인사정책은 채용방법, 성과평가 및 보상, 교육훈련 등과 연계되어야 한다고 주장하여 다른 학자들과 마찬가지로 단순히 채용절차에서의 다양성뿐만 아닌 총체적인 인적자원관리에 대한 다양성관리 이념의 적용을 주장하였다.

4. 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향에 관한 논의

다양성 관리제도가 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구로서 성상현(2006)은 다양성 친화형 인사제도가 자기자본이익률과 인당순이익에 미치는 영향을 분석하였다. 승진 시 인사고과 반영 비중, 평가제도 등 다양성관리의 구성요소 중 실용적인 관리정책을 위한 다양성관리 인사제도는 재무성과와 양(+)의 관계가 있고, 신규채용인력비중과 여성에 대한 교육훈련의 상대적 강조는 재무성과와 음(-)의 관계가 있음을 밝혔다. 그 중 여성에 대한 교육훈련이 재무성과에 부정적인 영향이 있음에 주목하여 기업이 자발적으로 여성인력에 투자를 많이 하기가 곤란함과 더불어 여성인력의 고용확대는 기업의 자발적 참여보다는 사회적 또는 법적인 영향력이 크게 작용하고 있는 가능성이 있음을 지적하고, 기업의 경영상황을 고려하지 않은 제도의 강제는 기업의 경영성과에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 지적하였다.

김향아(2006)는 다양성관리를 하기 위한 중요한 수단으로서의 여성 친화 인사제도인 모성보호제도와 성과와의 관계를 분석하였다. 여성인력을 위해 모성보호제도를 도입한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 1인당 매출액이 높아지고, 이직률을 낮춘다는 점을 밝힘으로써 기업의 인적자원관리제도는 소수집단의 고용 및 활용에 있어서 친화적인 성격을 띠도록 설계되어야 함을 주장하였다.

Rainey 외(2010)의 연구에서는 67개의 미국연방기관(federal agencies)들을 대상으로 효과적인 다양성 관리제도가 직무만족도, 관리범위, 직무연관도 등 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구에서는 다양성 관리제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔으며, 다양

성관리가 조직의 창조성과 문제해결능력을 향상시킬 수 있다는 점에 주목하였다.

임희정(2010)의 연구에서는 다양성관리를 다양성친화형 인사관리, 가족친화제도, 다양성수용 조직문화를 구분하여 이러한 제도들이 근로자의 태도와 기업의 주관적 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 다양성 관리제도는 근로자의 직장만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미쳐 근로자의 태도에 바람직한 영향을 주었고, 기업의 주관적 성과인 혁신성과 기업이미지에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

Okoro 외(2012)의 연구에서는 다양성관리를 통해 조직 내 커뮤니케이션의 향상을 이끌어 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 다양성관리가 제도적으로 뒷받침 된다면 기존에 존재하였던 소수자에 대한 의사소통의 장벽이 해소되어 그동안 발휘되지 못했던 잠재력과 혁신성이 해소되어 조직 전체로 확산된다면 문제해결 능력의 향상을 기대할 수 있다는 것이다.

5. 공공기관에 대한 정부의 인력관리 통제

이상에서 살펴본바와 같이 조직 인력구성의 다양성 확보를 통해 성과향상을 이루고자 하는 이론적 논의가 있어왔고 이를 위한 정책수단에 대한 연구 또한 이루어졌음에도 불구하고, 공공기관 경우 정부의 통제를 받기 때문에 여전히 민간에 비해 자율성과 책임성의 보장이 부족한 현실이다. 그동안 이루어진 공공기관 관리체계 개선방안은 민영화, 경영평가, 전문경영체제 도입, 성과급 등을 도입하여 자유주의 경제체제에 입각한 경영혁신을 유도하고자 하였다. 이러한 경영혁신이 유도하는 바는 공공조직이 대국민 서비스 또는 재화를 생산함에 있어 '적정 투입물 조합

(optimal mix of input)'을 선택하는 것인데 이를 위해서는 외부자보다 생산과정에 대한 더 많은 정보를 가진 내부 경영진이 인사, 재무, 조직 관리의 재량권을 가질 필요가 있다(성명재, 2009). 하지만 개별 공공기관은 법률에서 정한 바에 따라 세부사업이 이루어지고 이에 대한 통제를 받기 때문에 각 기관에 따른 구체화된 재량권을 부여하기가 어렵다. 또한 주인-대리인 이론에 따른 공공기관장의 기회주의적 행동에 대한 위험 때문에 투입에 대한 개별적 재량권을 인정하기에는 어려움이 따르며, 특히 인력운용에 있어서 과거 많은 부정채용 사례 및 방만한 인력운용에 대한 비판 등으로 인해 직급별 정원책정 및 직급별 보수체계, 인력채용형태 등 인력관리에 대한 민감한 통제가 이루어져왔다. 따라서 공공기관의 인력운용의 재량권은 정부조직에 비해서는 높은 수준이지만 여성 비율과 같은 적극적 고용개선조치 기준이나 장애인, 국가유공자 자녀 비율, 비정규직 등 소극적인 측면의 다양성 확보에만 머무르고 있어 민간 기업에 비해서는 여전히 재량권이 낮은 수준이다.

따라서 공공기관의 다양성 관리제도의 정합성을 연구함에 있어서 장기적으로는 개별 공공기관의 특성에 맞는 인력관리의 재량권을 부여하되 책임성을 강화함으로써 다양성관리가 소극적인 정책요구에 부응하는 수준에 머무르기보다 다양한 인적구성과 성과에 대한 보상으로 이어질 수 있는 제도개선이 전제되어야 할 것이다. 이는 다시 말해 공기업 경영자의 내부유인의 변화를 유발하기 위해 자율성이 보장된 지배구조 하에서 체계적인 성과제도의 도입과 외부적 유인동기 제공을 위한 규제제도 전반의 개혁을 수반해야 함을 의미한다(김준기, 2001). 따라서 공공기관에 부여될 수 있는 인력관리의 재량권은 정부는 포괄적인 가이드라인을 제시하고 공공기관에 대해서는 총인원, 총인건비, 인력채용형태 등에 있어 자율권을 부여하는 것이며, 다른 용도로 빈번히 전용되고 있는 인건비에

대한 사후 통제 및 채용절차에 대한 법적 책임 강화 등으로 사후적 책임성을 강화하는 것이 이에 대한 통제 방안이 될 것이다.

6. 문화적 차이를 중심으로 한 다양성관리에 대한 비판

다양한 인적자원을 효율적으로 관리함으로써 환경변화에 유연하게 대응하여 궁극적으로 성과의 향상을 유도하는 다양성관리의 가치에 대해 많은 학자들이 긍정적으로 평가하고 있지만 다양성이 유발하는 문화적 차이를 바탕으로 다양성관리의 부작용을 경고하는 견해도 있다.

Moore(1999)는 “비체계적으로 느슨하게 결합된 조직은 과도하게 통합된 동질적 집단만큼이나 위험성을 안고 있다”라고 설명하며, 조직 다양성의 관리 정도에 따라 다양성관리가 본래 추구하는 목적을 달성할 수 없을 수도 있다고 지적하고 있다. 이상호(2002)는 상이한 집단을 하나의 조직 내에서 효과적으로 관리하지 못하면 조직 내 집단의 양극화, 갈등과 긴장, 냉소주의 조장이 발생하게 되어 도리어 조직의 생산성을 저하시킬 수 있음을 지적한다. 이러한 문제점은 주로 다양성관리를 도입한 기업 내에서 발생하는 문화적 차이에 기인하는데, 미국의 경우 자기 민족 중심주의, 문화적 충돌 등과 같은 부정적인 요인이 조직 내 권력집단의 문제와 결합되어 여성과 소수집단에 대한 불이익으로 확산되기도 하며, 이러한 문제점은 소수집단의 참여를 막는 구조적 장벽으로 작용될 수 있다(Sessa 외, 1999). 또한 조직 내 의사결정프로세스의 측면에서 조직의 모호성과 복잡성, 혼란성을 가중시킨다는 견해도 있다(이상호, 2002). 즉 다양성이 의견의 합치에 장애물로 작용할 수 있으며 그 결과 단일의 합의 도출 및 업무처리과정에서의 동의를 어렵게 만들 수 있다는 것이다. 또한 Liber(2008)의 연구에서는 인적자원관리에 대한 기업의 법

적 책임을 예로 들어, 2007년에 미국의 평등고용위원회(the Equal Employment Opportunity Commission)에 접수된 다양성관리 관련 제소가 약 80,000건에 이른다고 밝히며, 기업은 다양성관리 관련 소송과 조직 내 갈등 등으로 인한 잠재 비용을 고려하여야 한다고 밝혔다.

이상의 논의들은 다양성관리의 도입에 있어 점진적이며 합의를 중시하는 절차를 통해 문화적 충돌을 최소화하려는 노력이 동반되어야 함을 시사한다. 집단 내 양극화, 갈등, 소수집단에 대한 불이익 등은 사회적 편견과 인습 등 과거로부터 지속되어온 집단주의 및 이기주의적 관행에 기인한다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 문제점을 다양성관리의 도입으로 인한 해악(害惡)으로 보기보다는 궁극적으로 조직 내에서 개선되어야 할 문제점이라는 인식을 통해 점진적이고 합의를 중시하는 문화로의 개선과 함께, Roberge 등(2011)이 제시한 것과 같이 공정한 채용, 승진, 성과평가를 통해 제도의 정당성을 확보하려는 노력이 수반되어야 할 것이다.

제 2절 선행연구의 검토 및 요약

먼저 다양성관리와 관련된 선행연구들을 살펴보면 이승계(2010), 최무현(2010) 등의 연구에서는 다양한 환경에 적응하기 위한 기업 및 정부조직의 인적자원관리 방향과 다양성관리와 접목되어야 한다고 주장하지만 제도 도입이 성과에 미치는 구체적인 영향을 분석하고 있지는 않다. 임향아(2006)의 연구에서는 다양성관리가 근로자의 태도인 직장만족과 조직몰입도, 그리고 기업의 주관적 성과인 혁신성과 기업이미지에 미치는 영향을 분석하였는데 개별근로자가 아닌 인사담당자에 대해 설문조사를 실시함으로써 응답자의 입장에서 자신을 긍정적으로 표현하는 경향인 '사회적 소망성 편의(social desirability bias)'가 나타날 우려가 있다(김승

현, 2010).

다양성 관리제도가 기업의 재무적 성과에 미치는 영향의 분석은 성상현(2006)의 연구에서 다양성관리 인사제도가 자기자본이익률(ROE)과 인당순이익에 미치는 영향을 분석하였는데, 이러한 지표들은 자본을 갖지 않는 공공기관들에 대해서는 적용이 어렵기 때문에 공공부문까지 포함하는 연구에 대해서는 부분적으로만 적용이 가능하다고 보인다.

또한 김향아 등(2007)의 연구에서는 혁신적 전략, 노사관계 분위기, 여성비율 등이 다양성관리정책 문서화 여부에 미치는 영향을 분석하였는데, 다양성관리정책의 문서화가 독립변수로 작용할 수 있는 역방향의 인과관계 가능성이 있다. 즉, 다양성관리 정책이 문서화됨으로써 노사관계가 긍정적으로 변화하는 현상이 발생할 우려가 있는 것이다.

이상의 결과를 반영하여 본 연구에서는 계량적 연구(quantitative study)를 통해 다양성관리가 구체적인 수치로 표현되는 조직성과에 미치는 영향을 분석하고, 공공기관의 특성을 반영하여 민간부문과 비교 가능한 성과지표를 종속변수로 설정하는 한 편, 다양성관리 정책을 연구변수로 두어 Pitts(2006)가 제시한 다양성관리의 세 가지 구성요소를 국내 기업의 실정에 맞게 수정하여 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

<표 2> 주요 선행연구 정리

분류	저 자	제 목	내 용
도입당위성	이상호 (2002)	다양성관리의 이념과 가치에 관한 논의 : 인력활용의 관점에서	기존의 정부 관료제의 규범은 단일 문화적 조직형태를 가정한 것으로서 다양성이 확산되고 있는 한국의 인적자본의 구성의 변화 양상과 괴리가 존재한다. 따라서 한국의 경우도 다양성이 현실적 이슈로 부각될 개연성이 상당한 만큼 다양성관리 전략의 연구가 필요하다.
	이승계 (2010)	다양성관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점	글로벌 시장경쟁에 직면하고 있는 국내 기업들에게 요구되는 것은, 점차 다양화되고 있는 노동력의 잠재능력을 최대한 활용하여 기업의 경쟁적 우위로 연결하기 위해서 모든 종업원들의 다양한 가치를 진정으로 존중하는 포용적 조직문화로의 변화와 함께, 인적자원관리측면에서 다양성 관리가 조직전체의 목적과 전략적으로 잘 적합 될 필요가 있다.
	최무현 (2006)	적극적 조치에서 다양성관리로	1990년대 이후 도입된 차별시정정책은 반차별 조치로부터 시작되어 참여정부에 이르러 긍정적 차별 정책의 개념에 다가섰다고 볼 수 있다. 하지만 앞으로는 사회구성의 다양성 증대에 대응할 수 있는 다양성관리의 단계에 진입할 필요가 있다.
	Jackson & Alvarez (1992)	Working through Diversity as a Strategic Imperative	글로벌경제에서 지배적인 산업구조는 제조 산업에서 서비스산업으로 전환되어가고 있으며 이러한 환경 하에서 기업이 인력운용의 다양성을 통해 효과적인 운영을 하는 것은 생존의 문제이

분류	저 자	제 목	내 용
도입당위성			다. 다양성관리를 위한 인사정책은 성별다양성(gender diversity), 문화다양성(cultural diversity), 연령다양성(age diversity)을 고려하여야 하며, 채용방법, 성과평가 및 보상, 교육훈련이 연계되어야 한다.
	Okoro & Washington (2012)	Workforce Diversity And Organizational Communication	다양성관리를 통해 조직 내 커뮤니케이션의 향상을 이끌면 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다양성관리가 제도적으로 뒷받침 된다면 기존에 존재하였던 소수자에 대한 의사소통의 장벽이 해소되어 그동안 발휘되지 못했던 잠재력이 발휘될 수 있고, 조직 전체로 확산된다면 문제해결능력의 향상을 기대할 수 있다.
제도설계	Ely & Thomas (2001)	Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes	다양성관리 전략을 차별·공정성 전략, 접근·정당성 전략, 통합·학습 전략으로 구분함으로써 다양성관리를 통한 인적자원관리 원칙의 방향을 제시하였다.
	McMahan, Bell & Virick (1998)	Strategic human resource management : Employee involvement, diversity, and international issues	다양성 관리제도는 '직무분석-다양한 인력의 채용-다양한 인력의 공정한 승진-자질과 성과에 기반 한 보상' 등 총체적인 인사정책 뿐만 아니라 마케팅과 고객서비스와 같은 조직의 고유 업무와도 연계되어야 한다.
	Pitts (2006)	Modeling the Impact of Diversity Management.	다양성 관리의 세 가지 구성요소는 채용프로그램(requirement and outreach), 문화적 차이에 대한 인식

분류	저 자	제 목	내 용
제도설계			(building cultural awareness), 실용적인 관리정책(promoting pragmatic management policy)이다. - **채용프로그램 :** 단순히 소수집단에 대한 소극적 채용확대가 아니라 소수집단을 적극적으로 채용함으로써 조직 구성의 다양성을 확대해야 함. - **문화적 차이의 인식** : 문화적 시너지를 창출하는 한 편, 다양한 배경을 가진 구성원들이 가진 각자의 장점을 업무수행에 활용함으로써 성과를 높일 수 있음. - **실용적인 관리정책** : 구성원들이 가진 각자의 상황을 고려하여 단시간근로, 탄력근무제 등을 실시하면 조직은 더 다양한 인재풀을 확보할 수 있어 성과향상에 도움이 될 수 있음.
	Roberge 외 (2011)	From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices	다양성 관리제도의 효과적인 도입 및 실행을 위해서는 다양성의 가치를 공식적으로 조직목표에 투영하는 상징적 경영(symbolic management), 다양한 분야의 훈련(cross training), 끊임없는 의사소통, 다양성이 고려된 팀제, 공정한 인사정책이 수반되어야 한다.
실증분석	김향아, 성상현 (2007)	기업의 다양성관리 제도에 대한 한·영 비교	한국과 영국의 고용평등정책 도입 비율을 비교해보면 영국기업들이 한국에 비해 2배가량 높은 수준으로 고용평등정책을 도입하고 있었다. 그리고 양국 모두 조직규모가 클수록, 공공부문일수록, 노조가 있는 사업장일수록 고용평등정책 도입 비율이 높은 것으로 나타났다. 또한 고용평등정책의 문서화여부, 고용평등정책의 도입정도와 활용정

분류	저 자	제 목	내 용
실증분석			도에 미치는 요인, 일가족 양립정책의 도입 및 활용에 대한 분석 결과, 여성 근로자의 비율이 높고 조직 규모가 클수록 제도 도입정도는 높은 것으로 밝혀졌으나 활용정도는 목표에 이르지 못한 것으로 나타났다.
	성상현 (2006)	한국기업의 다양성 관리와 기업성과	다양성을 관리하고자 하는 기업이 실제 인사제도와 관행의 도입에 적극적이며 조직성과도 높게 나타났다. 또한 의사결정권한이 있는 직위에 여성비율이 높아질수록 경영성과 향상에 기여하는 것으로 보인다.
	임희정 (2010)	다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향	다양성관리를 다양성친화형 인사관리, 가족친화제도, 다양성수용 조직문화로 분류하고 이것이 조직성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 다양성 인사관리와 가족친화제도의 도입은 저조하며, 다양성관리는 근로자의 직장만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 또한 다양성관리는 혁신성과 기업이미지에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.
	Rainy & Choi (2010)	Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance	효과적인 다양성 관리제도가 직무만족도, 관리범위 직무연관도 등 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 실증분석 결과, 다양성 관리제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 다양성 관리가 조직의 창조성과 문제해결능력을 증가시킬 수 있음을 주장하였다.

제 3장 연구 설계 및 분석 방법

제 1절 연구문제

기업조직에서 다양성을 통해 효과적으로 일하는 것은 고도의 글로벌 경쟁 환경 속에서 생존하기 위한 전략적 명령이며 기업에 있어 채용, 유지, 동기부여, 성과에 영향을 미치는 생존의 문제(Jackson & Alvarez, 1992)라는 문제의식을 토대로 한국노동연구원의 사업체패널(2009)에서 사용된 '공정한 기회 및 고용평등', '다양성관리 정책 문서화여부', '다양성관리 정책 실제 활용 정도', '직무분석, 탄력근로시간제도 등 인사관리 정책' 등을 통해 다양성관리 정책 도입 현황을 분석하고 이러한 제도들이 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 또한 소극적인 고용평등 정책의 일환으로 시행되고 있는 '적극적 고용개선 조치'의 정책수단인 여성비율이 성과에 미치는 영향의 분석을 통해 실제로 이러한 적극적 고용개선 조치가 성과에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴본 후, 고용평등과 더불어 성과지향의 목표를 함께 갖는 미래지향적인 인적자원관리 전략으로서 다양성관리로의 정책수립의 가능성에 대해 검토하고자 한다.

분석방법에 대해 언급하기에 앞서 이론적 검토가 선행되어야 한다. 조직에 있어 혁신적 인사제도가 도입되는 현상을 설명하는 이론적 관점은 합리적 선택과 제도적 동형화로 구분된다(노용진 외, 2003). 합리적 선택 관점은 행위주체의 합리성을 전제하여 환경의 변화에 대응하여 그에 따른 조직의 합리적 선택으로 인해 혁신적 인사제도가 도입된다는 것이고,

제도적 동형화 관점은 새로운 인사제도의 도입이 조직의 자발적인 선택에 의해서라기보다는 법률, 구조 등 제도적 요인이 가하는 압력에 기인한다는 것이다.

개별적인 기업의 다양성 관리제도 도입에 관해서는 합리적 선택이론의 관점을 통해 설명할 수 있다. 다양성 관리제도 도입은 기존의 전통적 인사관리가 추구해 왔던 구직자의 순위 부여를 통해 컷-오프 방식의 획일적인 채용으로부터 기업이 닥친 다양한 환경을 고려하여 구직자의 다양한 자질과 배경을 고려하는 새로운 제도의 도입을 의미한다. 이는 기존의 관행으로부터 벗어나 새롭게 인사제도를 도입하는 기업의 경우에 제도 설계에 따른 비용과 제도 도입에 따른 위험이 존재하므로 합리적 선택이론을 따를 때 다양성관리를 도입한 기업의 경우에는 그 효과가 비용보다 크다고 기대되기 때문에 도입하였을 것이라고 판단된다.

제도적 동형화 관점에 따르면 조직이 성과를 내기위한 경쟁에서 우위를 점하기 위한 수단으로서, 즉 경제적 적합성을 취하기 위해서만 제도가 도입되는 것이 아니라 정치적 권력, 사회적 정당성을 얻기 위해서도 제도가 도입될 수 있다고 설명한다(DiMaggio 외, 1983). 이러한 제도적 동형화의 메커니즘은 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화로 구분될 수 있는데, 강압적 동형화는 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 압력과 사회의 기대로 인해 발생하고, 모방적 동형화는 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이려하기 때문에 발생하며, 규범적 동형화는 전문가 단체 등이 생산하여 정당시 되는 규범적 규칙에 동조하기 위해 제도를 도입함으로써 발생한다(노용진 외, 2003). 이러한 제도적 동형화는 특히 공공기관에 대해 크게 작용할 것이라고 판단된다. 앞서 밝힌바와 같이 공공기관은 정부의 인력통제에 대해 크게 영향을 받고 있다. 근래에 시행된 공공기관 인원감축, 고졸채용, 청년인턴 채용, 성과급 등 보수

체계 개편 등은 모두 공공기관의 인력운용이라는 사회의 민감한 주제와 맞물려 기획재정부 등 공공기관 관리의 주무부처가 설계한 정책이 경영평가 등에 반영되면서 공공기관 들은 이러한 정책을 강압적, 혹은 규범적 동형화를 통해 도입한 것으로 보인다. 이러한 영향력은 공공근접성(proximity to public sphere)의 개념에 의해서도 설명이 가능하다. 공공근접성이란 정부의 영향력에 대한 노출정도를 의미하는데(Edelman, 1990), 공공근접성이 높을 경우 정부의 영향력에 대해 큰 영향을 받기 때문에 공공기관의 인사관리제도의 도입 또는 미도입은 정부의 정책수단의 유무에 따라 영향을 받게 될 것이다.

이상의 이론적 검토를 통해 본 연구의 분석방법은 합리적 선택과 제도적 동형화의 가정을 통해 제도의 도입 또는 미도입, 그리고 제도의 실행정도가 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 우선 공공부문과 민간부문을 모두 포함한 모형을 통해 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향을 살펴본 후, 공공부문과 민간부문의 차이에 따라 제도의 도입유무에 따라 성과의 차이가 발생하는 지의 검토할 것이다. 이를 통해 공공기관의 다양성 관리제도 도입의 실태를 검토하고 그 도입정도의 차이가 발생하는 원인을 합리적 선택과 제도적 동형화의 관점에서 파악 할 수 있을 것이다.

제 2절 변수의 정의

1. 종속변수

기업의 합리적 선택에 따른 제도도입과 그 유인이라고 할 수 있는 성

과와의 관계를 분석하기 위해서 자원기반이론(resource based theory)의 관점을 살펴볼 필요가 있다. 자원기반이론에 따르면 기업은 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없는 자원을 소유하고 있는 지에 따라 달라지는데, 조직이 다양성을 갖고 있을 경우 창의성과 유연성이 증가하고 이로 인해 문제해결능력을 키울 수 있다. 또한 다양해지고 있는 시장의 요구를 충족시키는 것도 조직의 구성이 다양할 때 가능해진다(우규창 외, 2006). 이상의 논의를 종합하여 기업의 성과를 분석할 수 있는 지표인 인건비 1인당 부가가치, 자발적 이직률, 종업원 1인당 매출액을 본 연구의 종속변수로 선정하였다.

1) 생산성지표 : 인건비 1원당 부가가치

생산성 관련 지표는 경영의 효율성을 측정하고 자본과 노동 등 생산에 필요한 요소들 간의 적정배분을 위해 활용된다. 따라서 생산에 있어 어떠한 투입요소에 초점을 맞추는 지에 따라 다양한 측정방법이 존재하며 연구의 목적에 따라 적합한 지표를 선정하는 것은 매우 중요하다. 본 연구에서는 다양한 생산성 지표 가운데 다양성관리라는 인적자원관리정책의 효과를 측정하기에 적합한 노동생산성 지표를 생산성을 측정하기 위한 지표로 선정하였다. 노동생산성을 측정하기 위한 여러 지표 가운데 본 연구에서는 인건비 1원당 부가가치를 종속변수 중 하나인 생산성 지표로 선정하였다. 노동생산성은 종업원 1인당 노동생산성이나 노동투입시간당 노동생산성 등 기준에 따라 다양하게 세분화될 수 있으나, 종업원 1인당 또는 노동투입시간당 노동생산성에는 평균임금의 차이가 반영되어 있어 임금격차로 인한 생산성의 차이를 구분할 수 없기 때문에(김지영, 2011) 본 연구에서는 인건비 1원당 부가가치를 생산성 지표로 선

정하였다.

부가가치는 총산출에서 중간투입물을 감한 금액으로서 기업이 생산과정에서 새로 부가(附加)한 가치를 의미하며 모든 기업의 부가가치를 모두 합한 금액은 생산국민소득과 일치하게 된다. 본 연구는 기업의 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향을 분석함에 있어 그 분석 대상을 민간부문 뿐만 아니라 공공부문도 포함하고 있는데, 공공부문의 경우 자연독점, 가격규제 등으로 인해 산출물의 시장가격 보다 낮은 가격으로 공급하기 때문에 민간부문에 비해 높은 수준의 소비자잉여가 발생하게 되며 이에 따라 단순히 산출액 기준의 성과지표로는 실질적인 생산성의 측정이 어렵게 된다.[1] 따라서 기업의 경제적기여도 측면을 평가하기에 적합한 부가가치를 통해 생산성을 측정하는 것이 민간부문과 공공부문의 성과를 비교하기에 적합한 지표로 생각되어 성과지표로 선정하였다. 이러한 부가가치를 측정하기 위한 방법에는 경제적으로 의미 있는 가격이 존재하는 경우에 사용하는 산출접근법과 그렇지 않은 경우에 사용하는 비용접근법이 있는데 시장에서 경제적으로 생산되지 않는 공공서비스 기능을 수행하는 공공부문의 경우에는 비용접근법을 사용하는 것이 타당하다(성명재 외, 2010). 따라서 본 연구에서는 부가가치를 산출하기 위해 비용접근법에 따라 각 기업의 임금, 복리후생비, 감가상각비, 제세공과금, 부가가치세, 영업이익을 합산하였고 이를 총 인건비로 나눈 인건비 1원당 부가가치를 생산성 지표로 선정하였다.

---

1) 자연독점적 지위를 갖는 공기업 및 시장성이 있는 공공기관이 '이윤극대화 원칙(한계수익=한계비용)' 을 포기하고 한계비용 또는 평균비용 수준에서 가격 통제를 받을 경우 시장가격이 하락하는 대신 가격으로 표현되지 않는 소비자잉여가 발생하게 된다(성명재 외, 2010).

2) 안정성지표 : 자발적 이직률

독립변수가 성과에 미치는 영향 중 안정성 측면을 측정하기 위해서 다양성관리의 인적자원관리 측면을 고려하여 노동안정성 지표 중 자발적 이직률을 성과지표로 하였다.

이직은 발생형태에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나뉘는데, 자발적 이직은 임금, 근무조건, 부양가족, 임신 등의 사유로 이직에 대한 의사결정의 주체가 개인에게 있는 경우를 의미하여, 비자발적 이직은 해고, 강제퇴직, 일시해고, 질병, 사망 등의 이유로 이직에 대한 의사결정의 주체가 조직이나 기타 환경요인 등에 영향을 받는 경우를 의미한다(신성원, 2010). 이직사유가 이직자 개인에게 있는 자발적 이직은 조직 내에서 유지되어야 할 우수인재의 손실을 의미하여 이의 보충을 위한 새로운 선발 및 훈련비용의 증가를 유발하여 조직의 노동비용을 증가시키는 한편, 궁극적으로는 조직의 안정성과 성과를 저해하게 하는 원인이 된다(권순식 외, 2006). 또한 자발적 이직은 인사부서가 기업의 경영전략에 필수적인 지식 및 기술을 보유한 인적자원을 보유하기 어렵게 하여 경쟁력 저해요인으로 작용한다(김현동, 2007).

본 연구는 다양성 관리제도가 개인이 가지고 있는 근무조건을 만족할 수 있는 환경을 조성하여 조직이 가지는 인재풀을 확대함으로써 성과향상에 도모하려함이라는 인식을 바탕으로 이직에 대한 의사결정의 주체가 개인에게 있는 자발적 이직률을 성과변수의 안정성 지표로 선정하였다.

3) 성장성지표 : 종업원 1인당 매출액

종속변수 중 재무적 측면의 성과를 측정하기 위해서는 종업원 1인당

매출액을 성장성 지표로 선정하였다. 1인당 매출액은 기업의 이익 실현을 목표로 하는 기업 활동의 근간이 되는 수익 사항으로써 기업 활동 자체에 가장 근원적인 의미를 갖기 때문에 재무성과 중에서 1인당 매출액을 사용하는 경우가 많으며(이성 외, 2010), Huselid 등(1997)은 전반적인 인적자원관리 활동이 1인당 매출액에 미치는 영향을 분석한 바 있고, 우규창 등(2006)은 여성근로자에 대한 인사관리제도인 모성보호제도와 기업성과와의 관계를 분석함에 있어 인사제도가 1인당 매출액에 미치는 영향을 분석하였다.

2. 독립변수

조직의 인력구성의 다양성이 기업의 경쟁적 우위, 즉 성과를 창출할 수 있다는 다양성이론의 주장을 검증하기 위해 본 연구에서는 Pitts(2006)가 주장한 다양성관리의 세 가지 구성요소 - 채용프로그램(requirement and outreach)의 특성, 문화적 차이에 대한 인식(building cultural awareness), 실용적인 관리정책(promoting pragmatic management policy)의 구성 - 을 중심으로 독립변수를 구성하여 파악하였다. 이러한 세 가지 차원의 다양성 관리제도의 구분을 통해 단순히 집합적 형태의 인사제도가 성과에 미치는 선형관계를 분석하는 한계를 극복하고, 다양성 관리제도의 외형적 측면과 실질적 측면을 구분함으로써 다양성관리의 세 가지 차원 중 실질적으로 성과에 영향을 미치는 부분을 구분하여 분석하는 것을 가능케 할 것이다.

1) 다양한 인력 확보 노력

채용은 기업의 존속에 필수적인 인적자원인 근로자를 확보하기 위한 목적으로 지원자 중에서 직무에 부적합한자를 배제하고 유능한 자를 선택하는 과정이다(박원배, 2011). 이는 조직의 인재풀을 확보하고 이를 활용하기 위한 첫 번째 단계로서 조직은 채용인원 결정 및 근로자 선택의 자유를 갖는데 이는 외부로부터 유입되는 자원이 얼마나 중요한지에 의해 의사결정의 정도가 결정된다는 자원의존이론에 근거한다. 또한 의사결정의 합리성을 강조하는 합리적선택이론에 의할 때, 조직은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 자원을 선택할 자유가 있기 때문에 다양성 관리제도가 합리적인 제도라고 판단된다면 이를 위한 채용프로그램 상의 제도도입을 적극적으로 고려할 것이다. 전략적 인적자원관리의 관점에서도 혁신적인 전략을 추구하는 기업은 비용을 중시하는 기업에 비해 조직구성원들로부터 가치창출과 창의성 등 다른 행위를 요구하게 된다(Schuler, 1989).

이러한 관점에 따라 직무분석이 선행된 후 그에 따른 적합한 채용이 이루어져야 한다는 McMahan 등(1998)의 주장을 토대로 채용에 있어 직무분석이 선행되는지 여부를 독립변수에 포함시켰다. 그리고 여성비율을 독립변수에 두어 성별의 다양성이 성과에 미치는 영향 및 현재 여성비율을 할당하고 있는 고용노동부의 적극적 고용개선조치가 성과에 미치는 영향을 분석할 수 있도록 하여 단순히 여성비율의 할당만을 강제하는 적극적 고용개선조치에 비해 다양성 관리제도가 가지는 성과측면의 당위성을 분석할 수 있도록 하였다. 그리고 여성, 장애인, 국가유공자를 채용 시 특별히 고려하는 요소에 포함하고 있는지의 여부를 더미변수로 두어 이들에 대한 채용프로그램상의 고용노력이 성과에 미치는 영향을 분석할 수 있도록 하였다. 또한 연령다양성 또한 다양성관리 인사정책의 중요한 요소라는 Jackson & Alvarez(1992)의 주장을 토대로 채용 시 고령

자를 특별히 고려하는지의 여부를 더미변수에 포함시켰다.

2) 기업의 다양성관리 인식정도

두 번째 구성요소인 '기업의 다양성관리 인식 정도' 측면에서는 조직이 구성원의 다양한 성향을 인식하고 이를 보호하기 위한 정도를 알아보기 위해 '공정한 처우 및 모성보호' 항목을 중심으로 변수를 구성하였다. 이를 위해 공정한 처우 및 다양성제도 공식화 여부를 더미변수로 두어 조직차원에서 다양성에 대한 인식이 공식화를 통해 나타나는지의 여부를 분석할 수 있게 하였다. 또한 이러한 요소의 구체적인 내용인 공정한 처우나 차별 금지에 관한 성별, 학벌, 지역, 종교, 결혼여부, 장애, 병력, 연령, 성적 성향 항목의 합계를 김향아 외(2007)의 연구에서 수행한 바를 참고하여 독립변수로 두었다. 다만 미국의 학자들은 인종을 매우 다양성관리의 중요한 요소로 꼽고 있지만 한국의 경우 인종구성이 매우 동질적이기 때문에 이는 고려하지 않았다.

3) 다양성관리 세부정책의 실행

마지막으로 '다양성관리 세부정책의 실행' 분석을 위해 재택근무비율, 탄력적 근로시간제 도입 여부, 업무로테이션 실시여부, 발탁승진제도 도입 여부, 복수경력경로제도 도입 여부를 독립변수에 포함시켰다.

근로자의 다양한 환경에 적합한 근무조건 형성이 광범위한 인재풀의 확보를 가능하게 하여 성과향상에 도움을 준다는 Pitts(2006) 주장을 토대로 재택근무비율과 탄력적 근로시간제 도입 여부를 변수에 포함시켰으며, 다양성관리의 실용적인 집행을 위해서는 다기능화나 다양한 업무

경험을 습득할 수 있도록 해야 한다는 Roberge 등(2011)의 연구를 토대로 업무 로테이션(job rotation) 실시 여부를 독립변수에 포함시켰다. 업무 로테이션이 실시되면 입사 시 정해진 업무 외에도 다양한 업무에 노출되는 정도가 높아져 그 성과에 따라 자신에게 맞는 분야에서 성과향상에 기여할 정도가 높아진다고 볼 수 있다. 또한 발탁승진제도의 도입 여부 및 복수경력경로(dual ladder) 도입 여부는 성과평가 및 보상과 다양성확보를 위한 인력운용의 융통성을 분석하기 위해 독립변수에 포함하였다. 발탁승진제도는 McMahan 외(1998)가 제시한 다양성 친화형 인사관리제도 중 하나로서 근무연한, 해당직급 체류연수, 연령과 관계없이 성적이 우수한 자를 조기에 승진시키는 제도를 말하며 복수경력경로는 근로자가 현재 소속된 직종에서 다른 직종으로 전환 또는 병행이 가능하도록 교육 및 관리하는 제도로서 Roberge 등(2011)이 제시한 다양성관리의 실행을 위해 필요한 인사제도 중 하나이다. 이를 통해 직원의 능력에 맞는 최선의 직무를 탐색할 수 있게 하여 다양한 능력을 가진 인적자원의 활용을 위한 실용적인 관리정책으로서 기능할 수 있기 때문에 독립변수에 포함시켰다.

3. 통제변수

다양성 관리제도와 성과와의 관계를 보다 엄밀하게 분석하기 위해서는 다양성 관리제도 이외에 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제하여야 한다. 이에 본 연구에서는 공공부문과 민간부문의 분류, 조직연령, 총 직원 수를 통제변수로 설정하였다.

공공기관은 정부에 의해 민간부문에 비해 높은 정도의 규제를 받게 되는데 권오성 외(2009)에 따르면 공공부문은 책임성, 지배구조, 경영평가,

공공감사제도에 의한 총체적인 정부의 통제를 받게 된다. 따라서 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향을 분석함에 있어 공공부문과 민간부문을 구별하는 변수를 추가하는 것은 제도의 수용과 활용 측면에서 제도가 미치는 영향의 정도를 분석할 수 있게 함과 동시에 제도 공공조직의 특성상 외재적인 요인으로 제도 수용의 장애가 되는 요인들을 파악하기 위해 필요하다. 또한 조직연령을 통제변수에 포함함에 있어 조직생태론(organizational ecology)에 따를 때 상대적으로 조직연령이 높은 기업일수록 구조적 관성(structural inertia)에 의해 환경의 변화에 따른 대응력이 약해진다(Hannan & Freeman, 1989). 구조적 관성은 오래된 기업일수록 높게 나타나는데 변화를 거부하는 내부적인 힘에 그 원인이 있으며 조직의 경직성을 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 조직연령이 성과에 미치는 영향을 통제하고자 한다. 또한 조직의 규모가 성과에 미치는 영향을 통제하기 위해 인적자본의 규모변수인 총 직원 수를 통제변수로 설정하였다.

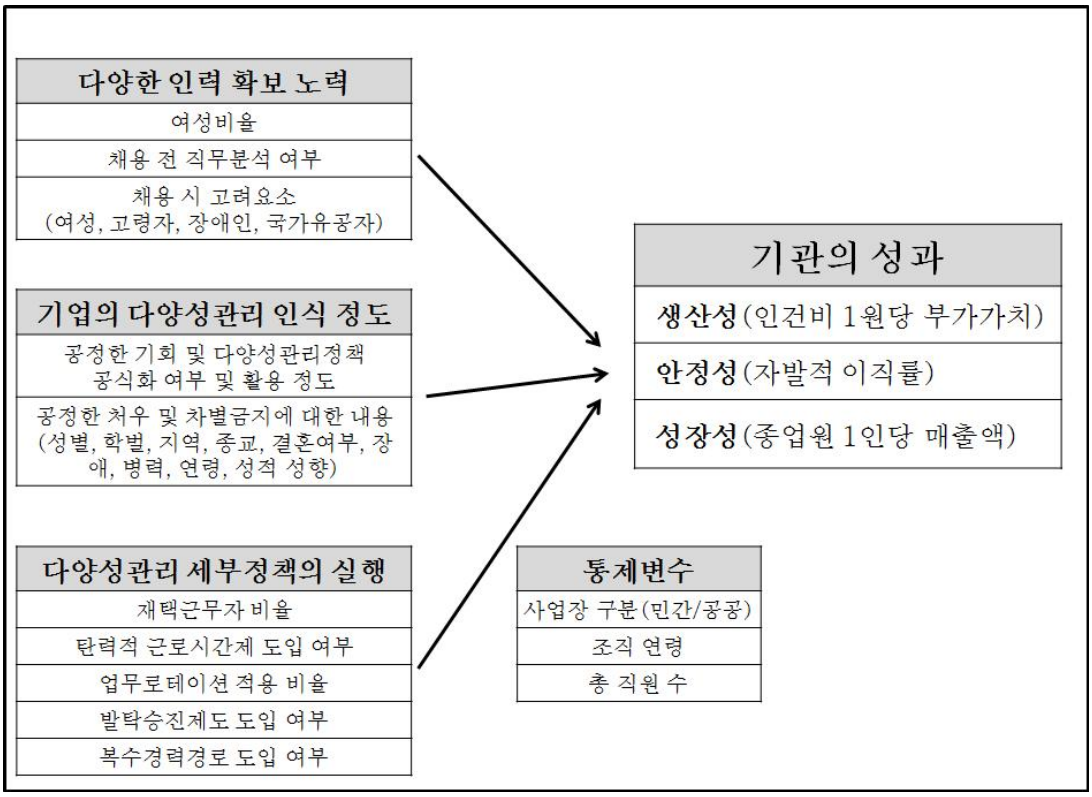
<표 3> 변수의 측정

	변수		조작적 정의
	상위변수	하위변수	
독립변수	다양한 인력 확보 노력	여성비율	(여성근로자수/총 근로자수)*100
		직무분석	직무분석이 채용 및 선발기준에 실제로 활용되었는지 여부
		채용 시 특별히 고려하는 요소	정규직 근로자 채용 시 특별히 권장하거나 별도로 관리하는 절차가 있는 집단(여성, 고령자, 장애인, 국가유공자)
	기업의 다양성관리 인식 정도	다양성 관리정책 공식화여부	공정한 기회제공 및 다양성관리 공식화 여부
		다양성 관리정책 활용 정도	공식화 되어 있는 기업 중 다양성관리 정책 실제 활용 정도
		공정한 처우나 차별금지에 대한 내용	공정한 기회제공 및 다양성관리 정책 공식화 되어 있는 기업 중 성별, 학벌, 지역, 종교, 결혼여부, 장애, 병력, 연령, 성적 성향 중 해당하는 항목수의 합
	다양성관리 세부정책의 실행	재택근무자 비율	(재택근무자 수/총 근로자 수)
		탄력근로시간제	탄력적 근로시간제 도입 여부
		업무로테이션	업무 로테이션 비율
		발탁승진제도	발탁승진제도의 도입 여부
		복수경력경로	복수경력경로 도입 여부
종속변수	생산성	노동생산성	ln(총 부가가치/총 인건비)
	안정성	자발적 이직률	ln(자발적 이직자 수/총 직원 수)
	성장성	일인당 매출액	ln(총 매출액/총 직원 수)
통제변수	사업장 구분		사업장이 민간 혹은 공공에 속하는지에 따라, 0=공공부문, 1=민간부문
	조직연령		(2009-설립연도)
	인력규모		총 직원 수

제 3절 연구의 분석틀 및 가설

본 연구는 다양성 관리제도와 조직성과와의 관계가 실제로 유의미한지의 여부를 실증자료를 통해 분석하기 위한 것이다. 따라서 연구의 기본적인 가정은 '다양성 관리제도가 실시되면 성과가 향상될 것이다'로 볼 수 있다. 이러한 기본 가정은 앞서 변수의 정의에서 살펴본 바와 같이 다양성 관리제도의 개념을 '다양한 인력 확보 노력', '기업의 다양성관리 인식 정도', '다양성관리 세부정책의 실행'의 3가지로 나누어 분석하며, 성과 역시 인건비 1원당 부가가치액으로 측정되는 생산성, 자발적 이직률로 측정되는 안정성, 종업원 1인당 매출액으로 측정되는 성장성의 3가지 측면에서 분석한다. 따라서 각 변수들 간의 관계를 설명하는 가설 역시 변수별로 구분되어 검토 될 것이다. 다만 다양성관리의 3가지 구성요소를 모두 합하여 성과와의 관계를 분석하는 것은 인적자원의 특성 상 명시적인 관계를 분석하기 어렵기 때문에 다양성 관리제도의 3가지 카테고리별로 나누어 성과와의 관계를 분석할 것이다.

<그림 1> 연구의 분석틀



먼저 종속변수로서 생산성을 고려하는 경우의 가설은 다음과 같다.

<가설 1> 다양성 관리제도가 실시되면 생산성이 향상될 것이다.

여기에서 다양성 관리제도는 3가지 지표로 구성되며 각각의 지표는 다양성관리 인사제도의 시행여부를 중심으로 생산성에 미치는 영향을 분석하게 된다. 즉, 채용프로그램이 생산성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 채용프로그램의 구성변수인 여성비율, 직무분석, 채용 시 특별히 고려하는 요소가 생산성으로 설명되는 인건비 1원당 부가가치액과의 관계를 분석하여 <가설1>을 구체화하게 된다.

<가설 1-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 생산성이 향상 될 것이다.

이와 같은 방식으로 기업의 다양성관리 인식정도를 구성하는 변수인 다양성 관리정책 공식화 여부, 다양성 관리정책 실행정도, 공정한 처우나 차별금지에 대한 항목수의 합으로 구체화한다.

<가설 1-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 생산성이 향상될 것이다.

'다양성관리 세부정책의 실행' 또한 이를 구성하는 하위 변수인 재택근무자 비율, 탄력근로시간제, 업무로테이션, 발탁승진제도, 복수경력경로제도 여부가 생산성에 미치는 영향을 설명하는 가설이 설정된다.

<가설 1-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 생산성이 향상될 것이다.

나머지 성과지표에 대해서도 3가지 다양성관리 지표를 고려하여 세부적인 가설을 수립하면 다음과 같다.

<가설 2> 다양성 관리제도가 실시되면 안정성이 향상될 것이다.

<가설 2-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 안정성이 향상 될 것이다.

<가설 2-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 안정성이 향상될

것이다.

<가설 2-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 안정성이 향상될 것이다.

<가설 3> 다양성 관리제도가 실시되면 성장성이 향상될 것이다.

<가설 3-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 성장성이 향상될 것이다.

<가설 3-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 성장성이 향상될 것이다.

<가설 3-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 성장성이 향상될 것이다.

또한 다양성 관리제도 도입 여부에 따른 성과의 차이가 공공부문과 민간부문에 따라 다르게 나타나는지 분석하기 위해 다음과 같은 가설을 수립하였다.

<가설 4> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성과에 차이가 있을 것이다.

다양성 관리정책을 구성하는 5가지 세부제도(직무분석, 다양성관리 공식화여부, 탄력근로시간제, 발탁승진제도, 복수경력경로) 실시여부가 생산성에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 구체화 하였다.

<가설 4-1> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 생산성

에 차이가 있을 것이다.

<가설 4-2> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 안정성에 차이가 있을 것이다.

<가설 4-3> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성장성에 차이가 있을 것이다.

민간부문에 대한 다양성 관리제도 도입여부에 따른 성과의 차이를 설명하는 가설은 다음과 같다.

<가설 5> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성과에 차이가 있다.

<가설 5-1> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다.

<가설 5-2> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 안정성에 차이가 있을 것이다.

<가설 5-3> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성장성에 차이가 있을 것이다.

이상의 가설을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 4> 가설의 정리

<가설 1>	다양성 관리제도가 실시되면 생산성이 향상될 것이다.
<가설 1-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 생산성이 향상될 것이다. <가설 1-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 생산성이 향상될 것이다. <가설 1-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 생산성이 향상될 것이다.	
<가설 2>	다양성 관리제도가 실시되면 안정성이 향상될 것이다.
<가설 2-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 안정성이 향상될 것이다. <가설 2-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 안정성이 향상될 것이다. <가설 2-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 안정성이 향상될 것이다.	
<가설 3>	다양성 관리제도가 실시되면 성장성이 향상될 것이다.
<가설 3-1> 다양한 인력을 확보하기 위해 노력하면 성장성이 향상될 것이다. <가설 3-2> 기업이 다양성관리에 대해 인식하면 성장성이 향상될 것이다. <가설 3-3> 다양성관리 세부정책이 실행되면 성장성이 향상될 것이다.	
<가설 4>	공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성과에 차이가 있을 것이다.
<가설 4-1> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다. <가설 4-2> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 안정성에 차이가 있을 것이다. <가설 4-3> 공공부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성장성에 차이가 있을 것이다.	
<가설 5>	민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성과에 차이가 있을 것이다.
<가설 5-1> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 생산성에 차이가 있을 것이다. <가설 5-2> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 안정성에 차이가 있을 것이다. <가설 5-3> 민간부문은 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성장성에 차이가 있을 것이다.	

제 4장 다양성 관리제도와 성과의 관계 분석

제 1절 기초통계분석

본 연구의 기초자료는 한국노동연구원에서 생산한 사업체패널 2009년 자료(WPS 2009)를 활용하였다. 이 패널은 사업장 단위(단, 공공부문, 금융보험업, 전기가스수도업은 기업 기준)의 표본조사이며, 통계청의 '사업체기초통계조사'에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전 산업에서 상용근로자 30인 이상 규모인 모든 사업장을 모집단으로 하고 있다.

WPS 2009는 민간부문 1,626개와 공공부문 111개 사업장을 대상으로 조사가 완료되었으나 본 연구에서는 성과지표를 계산하는 과정에서 재무지표에 결측치를 갖는 경우, 부가가치액이 음수값을 갖는 경우, 이직자가 총 직원 수를 넘어서 자발적 이직률이 100%를 초과하는 영세사업장의 경우에는 분석을 위해 모집단에서 제거하여 최종적으로 민간부문 1,105개 사업체와 공공부문 107개 기관 등 총 1,212개 기업을 분석대상으로 하였다.

1. 종속변수 : 성과지표

본 연구의 종속변수인 성과의 측정지표는 생산성, 안정성, 성장성의 3가지 성과지표를 활용하였다.

노동생산성지표인 인건비 1원당 부가가치액의 평균은 약 1,796,000,000

원, 최소값은 81,700원, 최대값은 214,485,000원으로 나타났다.

안정성지표인 자발적 이직률의 평균은 19.06%, 최소값은 0%, 최대값은 93.33%로 나타났다.

성장성지표인 종업원 1인당 매출액의 평균은 3,567,857,000원, 최소값은 90,000원, 최대값은 353,992,530,000원으로 나타났다.

이들 성과지표에 대한 정규성 검정결과 세 종속변수가 정규성을 만족하지 못하여 자연로그를 취한 값을 회귀분석의 종속변수로 계산하였다.

<표 5> 종속변수에 대한 기술통계량

변수	N	평균	표준편차	최소값	최대값
인건비 1원당 부가가치액 (백만원)	1212	1.796	8.959	0.0817	214.485
자발적 이직률 (%)	1212	15.19	19.069	0	93.333
종업원 1인당 매출액 (백만원)	1212	3567.857	16687.190	0.090	353992.530

2. 독립변수

앞서 밝힌바와 같이 본 연구에서 가정한 다양성관리의 세 가지 차원인 다양한 인력 확보 노력, 기업의 다양성관리 인식 정도, 다양성관리 세부정책의 실행을 구성하는 각 각의 기초통계량은 표와 같다. 다양성관리 세부제도(직무분석, 채용 시 고려요소, 다양성관리 공식화, 탄력근로시간제, 발탁승진제도, 복수경력경로) 도입여부를 살펴보면 대체로 미도입기관이 도입기관보다 많은 것으로 나타나 아직은 국내 기업의 다양성관리 인사제도 도입정도는 낮은 것으로 보인다. 다만 미도입 비율이 90%이상

으로 나타나는 탄력적 근로시간제를 제외한 다른 인사제도의 경우에는 실시비율이 34.6% 내지 49.2%의 분포를 나타내어 각각의 제도유무에 따른 성과를 분석함에 있어 표본의 상대적 차이에 따른 이상치는 크지 않다고 볼 수 있다.

<표 6> 독립변수에 대한 기술통계량

분류	변수	비고	N	(%)	표준편차	최소값	최대값
다양한 인력 확보 노력	여성비율		1212	25.3	21.690	0	98.019
	직무분석	실시	303	49.2	0.500	0	1
		미실시	313	50.8			
	고려요소	여성	189	15.6	0.363	0	1
		고령자	30	2.5	0.155		
		장애인	330	27.2	0.445		
		국가유공자	376	31.0	0.463		
기업의 다양성관리 인식 정도	다양성공식화	실시	419	34.6	0.476	0	1
		미실시	793	65.4			
	실행정도		419	2.57	0.551	1	3
	항목합계		1212	2.02	3.707	0	11
다양성관리 세부정책의 실행	재택근무		1212	4.73	18.955	0	89.11
	업무로테이션		311	37.5	31.150	0.01	100
	탄력근로시간	실시	95	7.8	0.269	0	1
		미실시	1117	92.2			
	발탁승진제도	실시	562	46.4	0.499	0	1
		미실시	650	53.6			
	복수경력경로	실시	375	37.0	0.483	0	1
		미실시	638	63.0			

3. 통제변수

본 연구에서는 민간부문과 공공부문을 구별하는 사업장구분, 조직연령, 조직의 인적규모인 총 직원 수를 통제변수로 설정하고 있다. 사업장구분상 민간사업체 1,105개와 공공기관 107개의 비율은 90:10 정도로 나타나며, 조사대상 연도인 2009년에서 설립연도를 감한 값으로 측정되는 조직

연령은 평균 23.4년, 최소값 0년(2009년 설립), 최대값 69년(1940년 설립)으로 나타났다. 인적규모인 총 직원 수는 평균 403.8명, 최소값 5명, 최대값 15,800명으로 나타났다.

<표 7> 통제변수에 대한 기술통계량

변수	비고	N	평균 (%)	표준편차	최소값	최대값
사업장구분	민간부문	1105	90.5	0.258	0	1
	공공부문	107	9.5			
조직연령		1212	23.4	15.348	0	69
총 직원 수		1212	403.8	896.42	5	15800

제 2절 독립변수 간 상관관계분석

상관관계분석은 연구에서 사용하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 실시하고, 변수들 간의 관의 관계를 보여준다. 상관관계분석의 결과인 상관계수는 0에서 ±1 사이에 존재하며 두 변수 사이의 선형관계는 상관계수의 절대값이 커질수록 강하게 나타난다. 상관관계분석 결과 상관계수의 절대값이 0.5이상일 경우 변수간의 상관관계가 높다고 볼 수 있어 독립변수를 선정함에 있어 이에 대한 고려가 필요하다.

본 연구에서는 다양성관리의 3가지 차원을 구성하는 14개의 독립변수가 존재하는데 이 변수들 간의 상관관계표는 <표 7>과 같다. 독립변수들에 대한 상관관계분석 결과 상관계수는 -0.202와 0.449 사이에 분포하여 이상의 14개 독립변수 간에 나타나는 상관관계는 비교적 낮은 것으로 판단되어 이들 독립변수를 활용한 모형의 적용에는 문제가 없는 것으로 보인다.

<표 8> 변수 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.여성비율	1													
2.직무분석	-.054	1												
3.고려요소(여성)	-.031	.022	1											
4.(고령자)	-.018	-.003	.195**	1										
5.(장애인)	.052	.023	-.079**	.213**	1									
6.(국가유공자)	-.010	.054	-.111**	.077*	.496**	1								
7.다양성 공식화	-.035	-.002	.099**	.096**	.070*	.116**	1							
8.다양성실행정도	.014	.188**	-.202**	-.162**	.131**	.174**	0.142	1						
9.처우항목합계	-.006	.093*	.062*	.141**	.150**	.195**	.449**	.215**	1					
10.재택근무비율	-.030	-.011	-.026	-.009	-.028	.012	.118**	-.055	.055	1				
11.탄력근로제도	.039	-.061	.052	.033	.035	.004	.143**	.035	.105**	.040	1			
12.업무로테이션	.035	-.114	-.038	-.004	-.036	-.058	.106	.087	.046	-.048	.079	1		
13.발탁승진제도	.033	.060	.015	.022	.152**	.178**	.159**	.041	.166**	.069*	.110**	-.070	1	
14.복수경력경로	-.012	-.006	-.019	-.003	.112**	.1**81	.123**	.132**	.130**	.036	.084**	.002	.409**	1

(주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

제 3절 다중회귀분석

본 연구에서는 변수들 사이의 관계를 추정하기 위해 SPSS 18 프로그램을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 분석에 사용된 사업체패널은 2005, 2007, 2009년에 걸쳐 조사된 패널자료이지만 2007년부터 실시된 공공기관선진화계획에 따른 공공기관의 대규모 통폐합 및 패널대상기관의 이탈로 인해 분석대상 공공기관 수가 290개에서 116개로 급감하였으며, 통합된 기관의 경우 재무제표가 합쳐지는 과정에서 같은 ID를 갖는 기관임에도 불구하고 성과지표가 전혀 다른 값을 갖는 문제가 있어 본 연구에서의 회귀분석은 2009년의 자료만을 사용하였다. 따라서 분석의 시간적 선행성을 확보하지 못한 한계로 인한 포괄적인 인과관계의 추론의 어려움을 극복하고자, 위계적 회귀분석을 통해 다른 요인들을 통제하여 다른 조건이 동일하다는 조건 하에 독립변수가 종속변수에 가지는 영향을 분석하고자 하였다.

1. 기본 가정의 검정

먼저 다중회귀분석을 위한 기본 가정의 만족을 위해 자기상관성(autocorrelation)의 문제를 검토하였다. 선형회귀모형에서는 오차항 간의 자기상관성이 존재하지 않는다는 것을 가정하는데, 이 가정이 지켜지지 않을 경우 변수들 간의 의존관계가 발생됨에 따라 회귀계수 값에 영향을 주게 된다. 본 연구에서는 잔차에 대한 상관관계를 알아보기 위해 실시하는 Durbin-Watson의 통계량의 검토를 통해 잔차의 독립성을 살펴보았다. Durbin-Watson 통계량의 기준 값은 정상분포곡선을 나타내는 2가 되며, 그 의미는 잔차에 대한 상관관계가 없음을 의미한다. 그러나 그 수

치가 0또는 4에 가까운 값을 갖게 되면 잔차들 간의 상관관계가 존재하기 때문에 회귀모형이 부적합함을 의미하는데 본 연구에서는 1.694~1.997의 통계량을 유지하고 있어 자기상관성의 문제는 없는 것으로 판단된다.

다음으로는 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 검토하였다. 다중공선성은 독립변수들 사이의 선형종속(linear dependency)의 관계가 존재하여 독립변수 간에 밀접한 관계가 있는 상태를 의미한다. 다중공선성이 있는 경우 다른 독립변수들의 결합으로 인해 영향을 받는 독립변수는 회귀모형 내에서 독자적인 정보를 제공할 수 없게 되기 때문에 이에 대한 검토가 필요하다. 이를 위해 본 연구에서는 공차한계와 분산팽창요인(Variance Inflation Factor ; VIF) 수치를 통해 다중공선성 측면에서의 모형의 적합성을 판단하였다. 일반적으로 공차한계가 0.1이하이거나 VIF가 10이상일 경우 다중공선성에 문제가 있다고 해석하는데, 본 연구에서는 공차한계가 최소 0.479이상, VIF가 최대 2.403의 값을 가지므로 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다고 보았다.

2. 분석의 결과

본 연구는 종속변수인 성과에 영향을 미치는 독립변수들을 다양성관리의 세 가지 구성요소인 다양한 인력 확보 노력, 기업의 다양성관리 인식정도, 다양성관리 세부정책의 실행으로 유형화하여 어떤 변수가 더 설명력이 있는지 검토하는 것에 목적이 있다. 이러한 관계를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통해 각 독립변수별로 2개의 모형을 사용하여 분석하였다. 위계적 회귀분석은 독립변수의

상대적 영향력의 크기를 파악하기 위한 분석방법으로써 수정된 R^2의 증가량을 통해 모형의 설명력을 판단하며, 상대적 영향력은 최종 모형을 기준으로 표준화 계수인 베타(β)값의 절대치를 보고 판단하게 된다.

본 연구에서는 통제변수에 해당하는 사업장구분, 조직연령, 총 직원 수 등 세 가지 변수만을 이용한 분석모형(모형 I), 다양성관리 구성요소를 함께 포함한 최종모형(모형 II)로 구성된다. 또한 세 가지 독립변수 유형(다양한 인력 확보 노력, 기업의 다양성관리 인식 정도, 다양성관리 세부정책의 실행)과 세 가지 종속변수(생산성, 안정성, 성장성)의 관계를 교차분석 하여 총 9개의 회귀모형을 통해 다양성 관리제도가 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

1) 다양한 인력 확보 노력

다양한 인력 확보 노력의 세 가지 회귀모형에서 모두 <모형 II>의 R^2가 상승해 모형의 설명력이 증가하였다. 또한 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단되고, Durbin-Watson은 1.694~1.898의 분포를 보여 기준값인 2에 근접하기 때문에 잔차들 간의 상관관계는 없어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

먼저 생산성의 측면에서, 통제변수만 추가하였을 때 공공부문일 경우 생산성이 높았으며(t=1.751, p=0.080), 총 직원 수와는 음의 관계(t=-1.941, p=0.053)를 보이고 있다. 이는 생산성지표인 노동생산성이 부가가치액을 인건비로 나눈 수치라는 것을 감안할 때, 표본의 특성 상 대체로 높은 부가가치를 보이는 대형공기업의 비중이 높다는 점을 그 이유로 들 수 있으며, 총 직원 수로 표현되는 인적규모가 높은 기업일수록

관료화의 진행 등으로 인해 노동생산성이 낮아지는 것으로 해석할 수 있다. <모형 II>를 통해 여성비율, 채용 전 직무분석 여부, 채용 시 고려요소(여성, 고령자, 장애인, 국가유공자)를 추가하였을 때, 장애인과는 음의 관계(t=-2.526, p=0.012), 국가유공자와는 양의 관계(t=3.304, p=0.001)가 나타났다. 생산성에 영향을 미치는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 채용 시 국가유공자를 고려하는 경우가 가장 큰 영향력(β=0.178)을 보이고 있으며, 다음은 장애인을 고려하는 경우가 두 번째로 큰 영향력(β=-0.150)을 보이는 것으로 나타났다.

안정성의 측면에서, 통제변수와 자발적 이직률은 모두 음의 관계가 나타났다. <모형 II>에서는 여성비율이 높아지고(t=6.263, p=0.000) 채용 시 여성을 특별히 고려할 때(t=2.348, p=0.019) 자발적 이직률이 증가하여 안정성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났으며, 국가유공자를 고려할 때 생산성과 마찬가지로 안정성이 향상되는 것으로 나타났다(t=-4.419, p=0.000). 변수간의 상대적 영향력은 생산성과 마찬가지로 국가유공자(β=-0.248)가 가장 컸으며, 다음으로는 여성비율(β=0.245)의 순으로 나타났다.

성장성의 측면에서, <모형 I>에서는 공공부문일 경우 성장성이 낮아지는 것으로 나타났고(t=-3.689, p=0.000) 조직연령이 높을수록 성장성과는 양의 관계(t=2.203, p=0.028)를 보이고 있다. <모형 II>에서는 여성비율과 성장성이 음의 관계(t=-1.816, p=0.070)를 보이며, 직무분석이 선행될 경우(t=1.748, p=0.081) 및 채용 시 국가유공자를 고려하는 경우(t=3.119, p=0.002)와 성장성의 관계는 양의 관계로 나타났다. 상대적 영향력은 다른 성과지표와 마찬가지로 국가유공자(β=0.178)가 가장 컸으며 두 번째로 큰 영향력 역시 여성비율(β=-0.073)이었으며 세 번째로 큰 영향력은 직무분석(β=0.069)의 순으로 나타났다.

<표 9> 위계적 회귀분석1 – 다양한 인력 확보 노력

다양한 인력 확보 노력		모형 Ⅰ				모형 Ⅱ				
		β	SE	t	p	β	SE	t	p	VIF
생산성	(상수)		.089	1.879	.061		.125	.697	.486	
	공공부문	.074	.166	1.751	.080*	.049	.173	1.109	.268	1.117
	조직연령	-.055	.003	-1.294	.196	-.067	.003	-1.558	.120	1.089
	총직원수	-.083	.000	-1.941	.053*	-.108	.000	-2.517	.012**	1.067
	여성비율					.049	.002	1.141	.255	1.061
	직무분석					.035	.091	.828	.408	1.018
	채용 (여성)					-.056	.123	-1.268	.205	1.121
	(고령자)					-.040	.283	-.905	.366	1.144
	(장애인)					-.150	.139	-2.526	.012**	2.043
	(국가유공자)					.198	.135	3.304	.001***	2.088
	통계량	R^2=.016, adj-R^2=.011 F=3.055, p=.028				R^2=.047, adj-R^2=.031 F=3.029, p=.002, Durbin-Watson=1.898				
안정성	(상수)		.097	26.321	.000		.131	16.783	.000	
	공공부문	-.189	.167	-4.678	.000***	-.161	.167	-3.984	.000***	1.116
	조직연령	-.203	.003	-4.970	.000***	-.133	.003	-3.350	.001***	1.084
	총직원수	-.182	.000	-4.471	.000***	-.160	.000	-4.066	.000***	1.066
	여성비율					.245	.002	6.263	.000***	1.052
	직무분석					.028	.095	.722	.471	1.020
	채용 (여성)					.095	.130	2.348	.019**	1.132
	(고령자)					.036	.298	.886	.376	1.137
	(장애인)					.080	.144	1.451	.147	2.113
	(국가유공자)					-.248	.141	-4.419	.000**	2.160
	통계량	R^2=.121, adj-R^2=.116 F=24.802, p=.000				R^2=.218, adj-R^2=.204 F=316.585, p=.000, Durbin-Watson=1.891				
성장성	(상수)		.131	47.277	.000		.182	34.152	.000	
	공공부문	-.147	.224	-3.689	.000***	-.172	.234	-4.110	.000***	1.130
	조직연령	.089	.005	2.203	.028**	.050	.005	1.219	.223	1.090
	총직원수	.006	.000	.159	.874	-.017	.000	-.418	.676	1.064
	여성비율					-.073	.003	-1.816	.070*	1.052
	직무분석					.069	.134	1.748	.081*	1.020
	채용 (여성)					.007	.182	.168	.866	1.112
	(고령자)					-.046	.419	-1.100	.272	1.137
	(장애인)					-.085	.203	-1.505	.133	2.077
	(국가유공자)					.178	.198	3.119	.002**	2.114
	통계량	R^2=.032, adj-R^2=.027 F=6.664, p=.000				R^2=.062, adj-R^2=.048 F=4.421, p=.000, Durbin-Watson=1.694				

(주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

2) 기업의 다양성관리 인식 정도

기업의 다양성관리 인식 정도 측면의 세 가지 회귀모형의 R^2도 역시 상승하여 모형의 설명력이 증가하였다. 공차한계는 0.1이상으로서 다중공선성의 문제가 보이지 않았으며, 자기상관성의 검증 역시 Durbin-Watson 통계량이 1.618~1.869의 분포를 보여 잔차들 간의 상관관계는 보이지 않았다.

생산성의 측면에서, <모형 I>과 <모형 II> 모두 분산분석의 유의확률이 0.1을 초과하여(p=0.108) 회귀모형이 적합하지 않았다. 안정성의 측면에서, <모형 I>의 경우 유의미한 독립변수는 발견되지 않았으며 <모형 II>에서는 다양성관리가 공식화되어 있을 경우 자발적 이직률이 낮게 나타나(t=-0.096, p=0.030) 안정성이 증가하는 것을 알 수 있다. 성장성의 측면에서도 공공부문과 음(-)의 관계, 다양성 관리제도의 공식화 여부와는 양(+)의 관계(t=2.609, p=0.009)를 보이는 것으로 나타났다.

이를 통해 다양성 관리제도가 실제로 공식화되어 공식적인 인적자원관리정책으로 제시되었을 경우, 이를 뒷받침 할 수 있는 여러 제도들이 수반됨으로써 명시적인 인력관리의 효과가 나타나 안정성과 성장성의 증가에 기여하였다고 생각할 수 있다. 더욱이 다양성관리의 공식화는 조직차원에서 다양성에 대해 인식하고 있는 지 판단하기 위해 설정한 지표로서 현재 한국에서 다양성관리에 대한 체계적인 도입이 진행되고 있지 않은 상황에서 향후 본격적인 제도도입의 기대효과를 예측할 수 있는 근거로 판단된다.

<표 10> 위계적 회귀분석2 - 기업의 다양성관리 인식 정도

기업의 다양성관리 인식 정도		모형 Ⅰ				모형 Ⅱ				
		β	SE	t	p	β	SE	t	p	VIF
생산성	(상수)		.063	-.993	.321		.066	-1.512	.131	
	공공부문	.048	.145	1.585	.113	.039	.147	1.273	.203	1.030
	조직연령	-.015	.002	-.500	.617	-.019	.002	-.621	.535	1.034
	총직원수	-.045	.000	-1.459	.145	-.047	.000	-1.539	.124	1.042
	다양성공식화					.034	.107	.757	.449	2.273
	처우항목합계					.032	.014	.713	.476	2.295
	통계량	R^2=.004, adj-R^2=.002 F=1.168, p=.184				R^2=.008, adj-R^2=.004 F=1.812, p=.108, Durbin-Watson=1.673				
안정성	(상수)		.063	42.263	.000		.066	41.530	.000	
	공공부문	-.173	.133	-6.009	.000***	-.156	.134	-5.407	.000***	1.034
	조직연령	-.209	.002	-7.201	.000***	-.206	.002	-7.123	.000***	1.034
	총직원수	-.172	.000	-5.883	.000***	-.168	.000	-5.783	.000***	1.045
	다양성공식화					-.096	.112	-2.177	.030**	2.401
	처우항목합계					-.016	.014	-.374	.709	2.403
	통계량	R^2=.121, adj-R^2=.119 F=49.323, p=.000				R^2=.133, adj-R^2=.129 F=32.797, p=.000, Durbin-Watson=1.869				
성장성	(상수)		.092	64.893	.000		.096	60.532	.000	
	공공부문	-.109	.192	-3.803	.000***	-.131	.193	-4.562	.000***	1.033
	조직연령	.065	.003	2.253	.024**	.059	.003	2.050	.041**	1.037
	총직원수	.025	.000	.868	.385	.019	.000	.667	.505	1.047
	다양성공식화					.111	.155	2.609	.009**	2.279
	처우항목합계					.049	.020	1.146	.252	2.297
	통계량	R^2=.017, adj-R^2=.015 F=7.038, p=.000				R^2=.040, adj-R^2=.036 F=9.920, p=.000, Durbin-Watson=1.618				

(주) *** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.1$

3) 다양성관리 세부정책의 실행

앞선 다양성관리의 구성요소들과 마찬가지로 R^2가 상승하여 모형의 설명력이 증가함을 볼 수 있었다. 공차한계는 0.1이상으로 다중공선성의 문제가 없었으며, Durbin-Watson 통계량 역시 1.728～1.997의 분포를 보여 자기상관성의 문제도 보이지 않았다.

생산성의 측면에서, <모형 II>에서 재택근무비율(t=2.353, p=0.019) 및 발탁승진제도(t=2.542, p=0.012)와 생산성의 관계는 양의 관계를 보였다. 변수들의 상대적 영향력은 발탁승진제도(β=0.167)가 재택근무비율(β=0.145)에 비해 높은 것으로 나타났다. 안정성의 측면에서, 자발적 이직률과 다양성 관리제도의 관계를 설명하는 회귀계수들은 양의 값(β=-0.087～-0.004)을 보였으나 유의미한 값은 없었다. 성장성의 측면에서, 앞선 분석과 마찬가지로 공공부문과 성장성은 일관되게 음의 관계(t=-3.059, p=0.000)를 보이고 있으며, 재택근무비율(t=4.003, p=0.000)과 발탁승진제도(t=2.404, p=0.017)는 양의 관계로 나타났는데 이는 생산성에서의 분석과 일치하는 결과를 보였다. 변수들의 상대적 영향력은 생산성에서의 결과와는 반대로 재택근무비율(β=0.230)이 발탁승진제도(β=0.147)에 비해 높은 것으로 나타났다.

다양성관리를 구성하는 세부정책이 모두 유의미하게 나타나지는 않았지만 생산성과 성장성의 측면에서 재택근무비율과 발탁승진제도가 유의미한 결과를 보인 것에 주목할 만하다. 또한 안정성과 성장성의 측면에서 모든 회귀계수의 값이 성과에 긍정적인 방향으로 나타난 것은 향후 제도설계에 있어 총체적인 인적자원관리 전략의 도입을 통해 제도들 간의 상호작용을 고려한 관리정책이 시행된다면 성과에 보다 유의미한 결과를 보일 수 있을 것이라고 기대된다.

<표 11> 위계적 회귀분석3 - 다양성관리 세부정책의 실행

다양성관리 세부정책의 실행		모형 Ⅰ				모형 Ⅱ				
		β	SE	t	p	β	SE	t	p	VIF
생산성	(상수)		.137	.140	.889		.210	-1.605	.110	
	공공부문	.004	.220	.057	.955	.046	.222	.726	.469	1.072
	조직연령	.019	.004	.299	.765	.033	.004	.523	.601	1.078
	총직원수	.006	.000	.091	.928	-.003	.000	-.049	.961	1.103
	재택근무비율					.145	.003	2.353	.019**	1.015
	탄력근무제					-.025	.231	-.412	.681	1.021
	업무로테이션					.021	.002	.336	.737	1.027
	발탁승진제도					.167	.163	2.542	.012**	1.157
	복수경력경로					-.007	.159	-.105	.916	1.134
	통계량	R^2=.000, adj-R^2=.011 F=.039, p=.990				R^2=.048, adj-R^2=.018 F=4.328, p=.000, Durbin-Watson=1.868				
안정성	(상수)		.126	20.821	.000		.195	14.571	.000	
	공공부문	-.222	.189	-3.722	.000***	-.240	.196	-3.891	.000***	1.093
	조직연령	-.250	.004	-4.115	.000***	-.266	.004	-4.317	.000***	1.087
	총직원수	-.169	.000	-2.779	.006***	-.161	.000	-2.604	.010**	1.103
	재택근무비율					-.035	.003	-.578	.564	1.023
	탄력근무제					-.087	.209	-1.461	.145	1.025
	업무로테이션					-.031	.002	-.514	.608	1.025
	발탁승진제도					-.063	.152	-.976	.330	1.196
	복수경력경로					-.004	.146	-.069	.945	1.142
	통계량	R^2=.157, adj-R^2=.146 F=15.046, p=.000				R^2=.171, adj-R^2=.156 F=6.156, p=.000, Durbin-Watson=1.997				
성장성	(상수)		.206	32.601	.000		.306	19.761	.000	
	공공부문	-.234	.317	-3.925	.000***	-.181	.315	-3.059	.002***	1.081
	조직연령	-.008	.006	-.137	.891	.011	.006	.183	.855	1.089
	총직원수	.065	.000	1.069	.286	.057	.000	.954	.341	1.103
	재택근무비율					.230	.004	4.003	.000***	1.018
	탄력근무제					.012	.336	.203	.839	1.025
	업무로테이션					.017	.004	.293	.770	1.031
	발탁승진제도					.147	.237	2.404	.017*	1.162
	복수경력경로					.016	.231	.264	.792	1.122
	통계량	R^2=.055, adj-R^2=.045 F=5.309, p=.001				R^2=.132, adj-R^2=.106 F=5.096, p=.000, Durbin-Watson=1.728				

(주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

제 4절 일원배치분산분석

다음은 <가설 1-2, 2-2, 2-3>의 내용적 측면을 검증하기 위해 '다양성관리정책 실행정도가 증가하면 성과(생산성, 안정성, 성장성)가 향상될 것이다'라는 가설을 설정하여 일원배치분산분석(One-Way ANOVA)을 실시하였다. 일원배치분산분석은 두 집단 이상이 한 개의 종속변수에 대한 평균의 차이를 검정하고자 할 때 사용한다. 이를 사업체패널의 응답항목 중 '다양성관리 정책들이 실제로 잘 집행되거나 실천되고 있습니까?' 라는 질문에 대해 '거의 실행되지 않고 있다'라는 응답에 1번, '부분적으로만 실행되고 있다'라는 응답에 2번, '매우 잘 실행되고 있다'라는 응답에 3번을 배치하여 이러한 응답에 따라 종속변수인 생산성, 안정성, 성장성의 평균에 유의미한 차이가 있는지 분석하였다.

기술통계 결과, 생산성과 성장성은 다양성관리정책들이 잘 실행될수록 향상되는 것으로 나타났으며, 안정성의 경우 부분적으로 실행될 경우 거의 실행되지 않을 경우보다 안정성이 낮아지는 것으로 나타났으나 '정책들이 매우 잘 실행되고 있다'라고 응답한 집단의 경우에는 나머지 응답군에 비해 안정성이 향상되는 것으로 나타났다. 이는 대체로 '거의 실행되지 않고 있다'에 응답한 표본이 10여개에 불과해 발생한 표본상의 차이에 따른 문제로 보이며 응답군이 크게 증가한 2번과 3번의 비교에 의할 때는 정책이 실제로 잘 실행되거나 집행될 경우 모든 성과가 향상되는 것을 알 수 있다.

구체적으로 살펴보면, 생산성과 안정성의 경우 분산의 동질성 검정이 만족되어 Scheffe 검정 결과를 분석하였고, 성장성의 경우 분산의 동질성 검정이 만족되지 못하여 Dunner T3 검정 결과를 분석하였다. 그 결과 다양성관리정책의 실제 집행정도에 따라 생산성, 안정성, 성장성의 3

가지 성과지표에 유의확률은 각 0.070, 0.099, 0.002의 수치를 보여 모두 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 생산성, 안정성, 성장성 모두 실제 집행정도에 '매우 잘 실행되고 있다'에 응답한 집단이 다른 집단에 비해 성과에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타나 <가설 1-2, 2-2, 3-2>을 지지하는 결과가 도출되었다.

이로써 조직차원의 다양성인식 측면에서의 다양성관리의 공식화 여부와 실제 실행정도가 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 부분은 다양성관리라는 새로운 인적자원관리의 패러다임을 구조적으로 살펴봤을 때, 하위를 구성하는 세부 인사제도들을 아우를 수 있는 상위 차원의 인식 정도라고 볼 수 있다. 따라서 이처럼 성과에 유의미하게 나타난 기업의 다양성관리 인식 정도를 바탕으로 세부 제도들의 설계가 체계적으로 이뤄진다면 성과에 대한 긍정적인 효과가 더욱 명시적으로 나타날 수 있을 것이라 판단된다.

<표 12> 다양성관리 실제 실행정도에 따른 성과의 차이 검증 (ANOVA)

성과	응답	N	평균	표준편차	F	유의확률	Scheffe	Dunner T3
생산성	1	12	-.451667	1.0220108	2.679	.070*	3>2,1	
	2	141	-.130426	1.1233419				
	3	229	.096463	1.1563396				
	합계	382	-.004503	1.1455591				
안정성	1	14	2.032143	1.3714797	2.325	.099*	3>2,1	
	2	187	2.097807	1.1273873				
	3	306	1.850948	1.3022752				
	합계	507	1.947002	1.2457772				
성장성	1	12	5.528333	.9690655	6.409	.002***		3>2,1
	2	158	6.105570	1.6172378				
	3	251	6.665697	1.8905319				
	합계	421	6.423064	1.7960237				

(주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

제 5절 독립표본 t-검정

다음은 공공부문과 민간부문을 구분하여 다양성관리의 각 제도 도입여부에 따른 성과의 차이를 검정하기 위해 두 집단의 평균의 차이를 검정하기 위해 사용하는 독립표본 t-검정을 실시하였다. 다양성관리 인사제도 중에서 제도도입 여부가 더미변수로 표현되는 직무분석, 다양성관리 공식화여부, 탄력근로시간제, 발탁승진제도, 복수경력경로의 5가지 제도의 유무에 따라 생산성, 안정성, 성장성의 차이가 있는지 검정하였다.

1. 공공부문

기술통계 결과, 공공부문의 경우 직무분석이 실시된 집단은 '생산성과 성장성', 다양성 관리제도가 공식화 된 집단은 '모든 성과', 탄력근로시간제가 실시된 집단은 '안정성', 발탁승진제도를 시행하는 집단은 '모든 성과', 복수경력경로를 실시하는 집단은 '생산성과 성장성'이 높은 것으로 나타났다. 그러나 유의미한 차이를 갖는 경우는 탄력근로시간제와 발탁승진제도가 실시된 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 유의확률이 각 0.000, 0.065로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 세부적으로 살펴보면 탄력근로시간제가 실시된 공공기관의 경우 실시하지 않는 기관에 비해 자발적 이직률(%)의 평균값이 각각 8.45, 1.48로 안정성이 높은 것으로 나타났으며, 발탁승진제도를 실시하는 공공기관의 경우 실시하지 않는 기관에 비해 자발적 이직률(%)의 평균값이 각 9.08, 5.55로 나타나 안정성이 높은 것으로 나타났다. 그러나 그 밖의 제도 도입여부에 따른 성과지표의 평균값의 차이에 관해서는 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 13> 공공부문의 제도 유무에 따른 성과의 차이 검증 (t-검정)

공공부문		직무분석		다양성 공식화		탄력근로		발탁승진		복수경력	
		미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입
생산성	N	26	25	30	40	60	10	37	33	32	26
	평균	2.18	2.60	1.79	2.08	2.15	.77	1.72	2.22	1.42	2.40
	표준편차	3.87	4.43	3.67	3.63	3.86	.99	2.80	4.40	1.46	5.02
	t	-.355		-.332		1.121		-.567		-.966	
	p	.724		.741		.266		.573		.342	
안정성	N	31	23	32	45	68	9	46	31	34	34
	평균	7.41	8.21	8.57	7.01	8.45	1.70	9.08	5.55	6.93	7.91
	표준편차	7.87	10.31	8.90	7.75	8.42	1.48	8.74	7.01	7.74	9.42
	t	-.324		.814		5.665		1.871		-.446	
	p	.747		.418		.000***		.065*		.657	
성장성	N	36	26	37	50	75	12	51	36	34	34
	평균	465.60	1104.10	405.86	765.26	687.30	144.33	314.32	1034.70	375.13	1005.04
	표준편차	673.07	3221.44	508.86	2387.35	1973	117.64	356.72	2798.09	450.95	2884.20
	t	-1.158		-.899		.948		-1.536		-1.258	
	p	.251		.371		.346		.133		.213	

(주) *** $p<0.01$, ** $p<0.05$, * $p<0.1$

2. 민간부문

기술통계 결과, 민간부문의 경우 '직무분석', '다양성 관리제도의 공식화', 발탁승진제도가 실시된 집단은 '모든 성과', 탄력근로시간제가 실시된 집단은 '성장성', 복수경력경로가 실시된 집단은 '생산성과 안정성'이 높은 것으로 나타났다. 유의미한 차이를 갖는 집단은 직무분석이 실시된 집단의 안정성, 다양성관리가 공식화 된 집단의 안정성과 성장성, 발탁승진제도가 실시된 집단의 생산성과 안정성, 복수경력경로가 실시된 집단의 안정성으로서 각 각의 유의확률이 0.092, 0.000, 0.070, 0.040, 0.049, 0.007로 나타나 유의미한 차이를 보였다. 다만 탄력근로시간제가 실시된 집단의 경우 유의확률이 0.087로 실시되지 않은 집단에 비해 생산성이 낮은 것으로 나타났다.

<표 14> 민간부문의 제도 유무에 따른 성과의 차이 검증 (t-검정)

민간부문		직무분석		다양성 공식화		탄력근로		발탁승진		복수경력	
		미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입	미도입	도입
생산성	N	266	287	756	368	1041	83	599	525	604	340
	평균	1.74	2.89	1.61	2.14	1.82	1.26	1.23	2.41	1.68	2.38
	표준편차	7.74	15.80	8.93	9.70	9.54	1.36	4.92	15.35	9.39	10.96
	t	-1.076		-.903		1.711		-2.060		-1.042	
	p	.282		.367		.087*		.040**		.298	
안정성	N	233	260	687	313	926	74	530	470	542	304
	평균	14.75	12.48	17.33	12.36	15.75	16.09	16.91	14.49	16.97	13.35
	표준편차	16.21	13.36	21.85	12.44	19.83	15.45	20.79	17.95	22.02	16.47
	t	1.686		4.557		-.144		1.968		2.701	
	p	.092*		.000***		.886		.049**		.007***	
성장성	N	267	287	756	369	1042	83	599	526	604	341
	평균	3689.39	3815.73	3156	5107	3760	4241	3438	4203	4030	3955
	표준편차	12804	11661	17538	16626	17665	11700	19771	13951	19963	13373
	t	-.122		-1.813		-.243		-.741		.062	
	p	.903		.070*		.808		.459		.951	

(주) *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

3. 공공부문과 민간부문의 비교

공공부문과 민간부문을 분리하여 각각의 제도 도입 여부에 따른 성과의 차이를 검정한 결과, 유의미한 차이를 갖는 제도는 민간부문이 공공부문에 비해 더 많은 것으로 나타났다. 성과에 영향을 미치는 방향의 검토에 의할 때도 민간부문의 탄력근로시간제의 경우를 제외하고 성과가 높은 것으로 나타났으며 대체로 자발적 이직률로 표현되는 안정성에 대한 유의미한 차이를 보이는 양상이 나타났다. 다만 공공부문과 민간사업체의 구조적, 제도운영상의 차이가 다양성관리 세부 정책의 실행과 성과에 미치는 영향을 유추하는 것은 사업체패널이 가지고 있는 데이터상의 한계로 인해 구체적으로 검증할 수는 없었다. 다만 t-검정을 통해 제도 도입의 유무가 성과에 미치는 긍정적인 영향이 민간부문의 경우 공공부문에 비해 더 많은 제도에서 일관적으로 나타난 부분은 향후 질적 연구를 통해서 공공부문이 갖는 예산상, 구조상의 다양한 제약들이 다양성관리제도의 도입에 따른 긍정적인 효과를 감쇄시키는 요인을 추적할 수 있는 근거가 될 것이라고 판단된다.

제 6절 가설검정의 결과

본 연구에서는 다양성 관리제도를 3개의 차원으로 구분하여 '다양한 인력 확보 노력(6개 변수)', '기업의 다양성관리 인식 정도(3개 변수)', '다양성관리 세부정책의 실행(5개 변수)'이 생산성(가설 1), 안정성(가설2), 성장성(가설3)에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 공공부문(가설4)과 민

간부문(가설5)을 구분하여 다양성 관리제도의 유무에 따라 성과에 유의미한 차이가 있는지 검토하였다. 분석 결과에 따른 각 가설의 검증결과의 표는 다음과 같다.

먼저 다양한 인력 확보 노력 측면에서 여성비율의 증가는 안정성과 성장성을 감소시키는 것으로 나타났다. 이는 단순히 여성비율의 할당만을 강제하는 적극적 고용개선조치가 기업의 경영성과 향상에 근거하는 것이 아닌 법적 강제력에 의한 것임을 추론할 수 있다. 또한 채용 시 직무분석이 선행되는 경우에 성장성과 유의미한 관계를 보임으로써 <가설 3-1>을 지지하였다. <가설 1-1, 2-1, 3-1>을 구성하는 채용 시 고려요소 측면에서는 여성을 고려 할 경우 안정성이 악화되었으며, 국가유공자를 고려할 경우 모든 성과와 정(+)의 관계를 나타내어 가설은 부분적으로 채택되었다.

기업의 다양성관리 인식 정도 측면에서 다양성관리가 공식화 될 경우에 안정성 및 성장성과의 정(+)의 관계를 나타내어 <가설 2-2>와 <가설 3-2>를 지지하였다. 또한 실질적으로 조직내부에서 다양성관리정책의 실행정도가 증가함에 따라 성과에 향상이 있는지에 대해서는 생산성, 안정성, 성장성 등 모든 성과지표와 유의미한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 가설의 검정결과를 볼 때, 다양성 관리제도에 대한 조직의 인식수준과 공식화를 통한 실제적인 실행정도가 성과에 유의미한 향상을 끼친다는 점을 추론할 수 있었다.

다양성관리 세부정책의 실행 측면에서는 재택근무비율의 증가가 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 생산성과 성장성에 미치는 것으로 나타나 <가설 1-3>과 <가설 3-3>을 지지하였다. 발탁승진제도의 도입 또한 생산성과 성장성에 대하여 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐 <가설 1-3>과 <가설 3-3>을 지지하였다. 그리고 가설의 검정 결과 채

택되지는 않았지만 실용적인 관리정책에 포함되는 다양성 관리제도 들이 자발적 이직률과 일관적으로 부(-)의 관계를 나타내고 있었다. 이는 Jackson 등(1992)이 주장한 바와 같이 다양성 관리제도들 간의 정합성 및 상호효과를 고려하여 인적자원관리의 총체적인 관리 체계를 수립한다면 조직의 안정성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 시사하고 있다.

<가설 4>는 공공부문의 경우에 다양성 관리제도 도입여부에 따라 성과에 차이가 있는지 검증하였다. 탄력적 근로시간제도와 발탁승진제도가 도입된 공공기관의 경우 조직의 안정성이 통계적으로 유의미한 차이를 갖는 것으로 나타나 <가설 4-2>가 부분적으로 채택되었다.

민간부문의 경우에는 <가설 5>를 통해 제도의 도입여부와 성과의 차이에 관해 검증하였다. 직무분석이 실시된 집단이 높은 안정성을 나타냈고, 다양성관리가 공식화 된 집단은 모든 성과지표에 통계적으로 유의미한 차이를 나타내고 있었다. 또한 발탁승진제도는 생산성과 안정성에의 유의미한 차이를 나타냈으며 복수경력경로를 도입한 집단은 안정성이 높게 나타남으로써 <가설 5-1, 5-2, 5-3>은 부분적으로 채택되었다. 이를 공공부문에서의 결과와 비교해 볼 때, 다양성 관리제도가 성과에 미치는 긍정적인 영향의 차이는 통계적으로 민간부문의 경우 더 크게 나타나는 것으로 추론할 수 있으며, 공공부분의 인사제도의 경직성에 따라 제도가 성과에 미치는 실질적인 영향의 크기에 차이가 나타날 수 있음을 시사하고 있다.

제 5장 결 론

제 1절 연구결과의 요약

다양성관리를 구성하는 3가지의 개념인 '다양한 인력 확보 노력, 기업의 다양성관리 인식정도, 다양성관리 세부정책의 실행'은 성과에 대하여 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

먼저 다양한 인력 확보 노력 측면에서는 여성비율이 증가할수록 안정성과 성장성에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 여성비율은 다양성 관리제도로 발전하기 이전의 고용평등정책인 적극적 고용개선조치의 규제수단으로서 단순히 기업의 여성비율의 하한을 규제하는 것은 성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하는 것으로 파악할 수 있었다. 이는 기업이 추구하는 목표인 성과창출과는 괴리가 있는 것으로서 이러한 제도를 도입하는 것은 기업이 목표실현을 위해 최적의 투입물을 조합하려는 유인에 기인한 것이 아닌 법적 강제력에 의한 것으로서 기업이 스스로 선택하고자 하는 바와 거리가 있다. 따라서 표면적인 여성채용의 증가 뿐 아니라 기업의 성과에 기여하도록 하기 위해서는 성상현(2006)이 제시한 바와 같이 단순히 여성인력의 양적 고용확대를 넘어서 고급여성인력의 활용을 위한 인사 시스템을 적용할 수 있도록 하는 정책적 지원이 필요함을 시사한다. 다시 말해 정부가 정책목표로서 여성의 비율을 제시하는 것이 아니라 여성이 실질적으로 본래의 능력과 상황에 맞게 지속적으로 일할 수 있는 정책을 제공하여야 할 것이다.

기업의 다양성관리 인식정도 측면에서는 다양성관리의 공식화와 실질적인 활용정도가 증가함에 따라 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는

것으로 나타났다. 이를 통해 다양성관리를 구성하는 세부 정책들을 시행하기 이전에 공식적으로 다양성관리의 이념을 인식하고 제도적으로 뒷받침하는 것은 긍정적인 성과향상을 유도할 수 있는 주요 기제로 작동할 수 있음을 알 수 있었다.

다양성관리 세부정책의 실행 측면에서는 다양성관리의 세부 인사제도들이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구의 분석에서는 재택근무자 비율의 증가와 발탁승진제도의 도입이 조직의 생산성과 성장성에 통계적으로 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 통계적으로 유의미하지는 않았지만 관리정책의 세부 제도들은 조직 안정성의 향상을 의미하는 자발적 이직률의 감소에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이는 다양성을 고려한 세부정책들이 시행 될 경우 생산성에 부정적인 다양성 관련 장애물이 제거되어 성과의 향상을 유도할 수 있다는 Mor Barak(2005)의 주장을 지지하는 결과이다. 위 논문에서 저자는 다양성관리 세부정책들이 성과향상을 유도할 수 있는 기제로서 창의성 향상, 문제해결력 제고, 의사소통 개선 등을 제시하고 있는데, 이와 같은 기업의 성과향상을 위한 무형의 자원들을 확보할 수 있는 세부 인사제도들의 정합성을 고려하여 다양성 관리제도들이 설계된다면 보다 명시적인 성과와의 관계가 도출될 수 있을 것이라고 기대된다.

공공부문과 민간부문의 다양성 관리제도 도입여부에 따른 성과의 차이 분석에서는 공공부문의 경우 탄력근로시간제도와 발탁승진제도를 도입한 기관이 높은 안정성을 나타냈으며, 민간부문의 경우 직무분석, 다양성관리 공식화, 발탁승진제도, 복수경력경로를 도입한 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 높은 성과를 갖는 것으로 나타났다. 공공부문의 경우 조직의 안정성 측면에서만 통계적으로 유의미한 차이를 나타낸 것에 비해 민간부문은 생산성, 안정성, 성장성 등 모든 지표에 대해 높은 성과를 나타내

는 제도가 존재하였다. 이는 앞서 공공기관의 인력관리 통제 측면에서 설명한 바와 같이 재무적 통제와 인사부문의 민감한 통제로 인해 공공기관 스스로 다양성을 고려한 인사정책을 수행할 수 있는 조건이 충족되지 않고 있는 현실에서 나타난 결과라고 판단된다. 따라서 공공기관이 경제에 미치는 영향과 비중을 고려할 때, 공공기관의 자기책임성을 강화하는 조건 하에서 인적자원관리의 자율성을 부여할 수 있는 정책을 통해 다양성관리가 공공기관에 확산될 수 있도록 하는 것이 본 논문의 목표 및 제시할 수 있는 정책적 시사점이 될 것이다.

정리하면, 이상의 결과는 다양성 관리제도가 도입된 기업은 성과가 향상될 것이라는 본 연구의 가설을 지지하는 것이다. 인적자원이 갖는 무형자원의 특성 상 성과에 미치는 긍정적인 영향이 모든 성과지표에 대하여 나타나지는 못했지만, 조직 차원에서 다양성관리라는 제도의 인식과 시행에 따라 회귀계수의 방향이 생산성으로 대표되는 인건비 1원당 부가가치의 경우 '정의 영향', 안정성으로 대표되는 자발적 이직률에는 '부의 영향', 성장성으로 대표되는 종업원 1인당 매출액에는 '정의 영향'이 일관적으로 나타난 점은 다양성 관리제도의 제도적 통합과 시행이 향후 경영성과에 좀 더 가시적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

제 2절 연구의 정책적 시사점

1. 연구결과의 시사점

본 연구는 다양성관리에 대한 기존 연구들이 종속변수를 다양성 관리제도 도입여부에 두어 조직이 처한 여러 환경들이 다양성 관리제도 도입

에 미치는 영향에 대해 분석하거나, 다양성관리가 성과에 미치는 영향을 분석함에 있어서도 주로 민간사업체를 대상으로 하여 공공부문이 갖는 재무성과의 특성을 대표하지 못하는 변수를 사용하는 문제점이 있는 상황에서, 공공부문을 포함하여 다양성관리가 성과에 미치는 영향에 대한 경험적 증거를 제시하였다는 점에 그 의의가 있다.

분석결과에 따르면 고용평등정책의 일환으로 시행되고 있는 적극적 고용개선조치의 규제수단인 여성비율이 증가할수록 성과에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 도출함으로써 단순히 여성비율의 할당만을 강제하는 현재의 적극적 고용개선조치에 비해 다양성관리라는 보다 미래지향적인 정책의 가능성의 가능성을 제시할 수 있었다. 이는 법적 강제력에 근거한 현재의 적극적 고용개선조치보다는 다양성관리를 통한 실질적 고용평등정책의 실행을 통해 조직인력의 다양한 확보와 활용을 유도함으로써 긍정적인 성과향상을 도모할 수 있는 정책의 보완이 필요함을 시사하고 있다.

두 번째 시사점은 다양성관리의 공식화여부와 실제 활용정도가 증가할수록 경영성과에 긍정적인 영향을 미쳤다는 점이다. 이 부분은 다양성관리의 구성요소 중 조직차원의 다양성인식에 관한 측면으로서, 현재 다양성 관리제도가 정책적인 측면에서 추진되거나 인적자원정책의 패러다임으로서 구현되지 못하고 있는 상황에서 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 제언하는 근거가 될 수 있다. 세부 인사관리제도인 실용적인 관리정책을 분석함에 있어서도 각 제도들은 다양성관리라는 패러다임으로 묶인 것이 아닌 선행연구를 통해 다양성 친화형 인사제도의 일환으로 각 기업 내에서 실행되고 있는 제도들을 연구변수에 포함시킨 것이었다. McMahan 등(1998)이 주장한 바와 같이 조직차원의 다양성 인식을 바탕으로 각 제도들을 다양성관리라는 패러다임을 통해 총체적으로 구성하고

제도들 간의 상호작용을 고려하여 세부제도들을 설계한다면 실용적인 관리정책의 여러 다양성 관리제도들이 성과에 미치는 영향이 보다 유의미한 결과를 낳을 수 있을 것이라고 판단된다.

마지막 시사점은 공공부문과 민간부문의 제도도입 여부에 따른 성과의 차이가 있었다는 점이다. 공공부문의 경우 민간부문에 비해 다양성 관리제도 도입에 따른 성과의 차이가 미약하게 나타났다. 이는 공공기관의 경우 민간에 비한 강한 인력통제가 있었기 때문에 다양성 확보를 위한 자율성이 보장받지 못하였기 때문이라고 볼 수 있다. 공공기관의 인력운용의 재량권은 여성 비율과 같은 적극적 고용개선조치 기준 달성이나 장애인, 국가유공자 자녀 비율, 비정규직 등 소극적인 측면의 다양성 확보에만 머무르고 있기 때문에 재량권이 민간에 비해 낮은 수준이며, 이는 앞서 '공공기관에 대한 정부의 인력관리 통제' 부분에서 밝힌 바와 같이 공공기관의 기회주의적 행동에 대한 위험에 기인하고 있다. 선진 인적자원관리제도라는 이름하에 다양성 관리제도에 대한 연구가 많이 이뤄지고 있는 상황에서 지금과 같은 정부의 공공기관에 대한 강한 수준의 인력통제로는 적극적인 인사제도의 운용을 통한 성과향상을 도모할 수 없기 때문에 앞으로는 정부가 공공기관의 인력운용에 대한 포괄적인 가이드라인을 제시하는 한 편, 공공기관에 대해서는 다양성관리를 통한 적극적인 성과향상을 도모할 수 있도록 인력운용 및 제도 도입에 대한 자율권을 부여하는 것이 공공기관도 다양성 관리제도 도입에 적극적으로 참여할 수 있는 기반이 될 것이다.

2. 다양성 관리제도의 도입을 위한 정책적 시사점

앞서 다양성관리의 도입을 위한 일반적인 시사점에 대해 살펴보았다.

다음으로는 다양성관리를 통해 기업의 성과에 긍정적인 영향을 확산시킬 수 있도록 국가 정책적 차원에서 다양성관리 정책이 추진될 수 있는 방안에 대해 살펴보고자 한다.

정부는 향후 추진하고자 하는 국가정책의 이념적 방향의 실현을 위해 행정입법, 행정계획 등을 수행하는데, 이러한 이념적 방향, 즉 국가가 바라는 바람직한 상태를 유도할 수 있는 행위자가 정부부처가 아닌 사적영역의 민간기업 등일 경우에는 공기업이나 준정부기관, 기타공공기관 등에 대한 정부 정책의 유도를 통해 국가의 이념이 민간기업 등 사적영역으로 확산되기를 기대한다. 이러한 정책을 유도하기 위해 사용되는 수단은 공공기관에 대한 권고, 실적보고서 제출 요구, 기관장 경영계약, 경영평가에 반영 등 다양하게 사용되고 있으며, 이러한 사례로는 최근에 정부가 적극적으로 유도하고 있는 고졸채용 또한 공공기관에 대한 권고가 우선적으로 이루어져 실제로 공기업에 고졸입사자가 채용되고 있고, 대기업 등을 중심으로 민간부문에서도 고등학교 졸업자에 대한 채용이 이루어지고 있다. 따라서 공공부문에 대한 다양성 관리제도의 체계적인 도입과 민간부문으로의 확산을 유도하기 위해서는 공공기관에 대한 다양성 관리의 정책적 고려가 우선적으로 수행되는 것이 필요하다.

먼저 다양성 관리제도를 공공기관에 확산시키기 위한 정책적 대안을 제시하기에 앞서 우선적으로 전제되어야 할 점은 할당제를 통한 다양한 인력을 확보하게 하려는 접근은 지양되어야 할 것이다. 앞서 적극적 고용개선 조치의 사례에서 살펴본 바와 같이 할당을 통한 인사제도의 압력은 강압적 동형화에 의한 제도도입에 불과하여 성과와는 무의미할 뿐만 아니라 성과를 저해시킬 수도 있음을 알 수 있었다. 성과의 향상을 유도할 수 있는 바람직한 제도라면 합리적 선택의 자율성이 있는 기업의 경우 사회적·법적 압력 없이도 스스로 제도를 도입하고 활용하려 할 것이

다. 따라서 정부는 인사정책의 압력 수단으로 할당제를 시행하기 보다는 합리적이고 성과지향적인 제도를 설계하여 공공기관에 제안한 후, 이러한 제도가 자율적으로 확산될 수 있도록 홍보하고 지원하는 역할에 충실하여야 한다고 본다.

우선 채용을 통한 다양한 인력의 확보 측면에서 다양성 관리제도의 도입을 가로막는 가장 큰 원인은 공공부문의 채용절차에 있어 대규모 공채를 진행하는 것을 선호한다는 점이다. 공기업을 중심으로 많은 공공기관에서는 학력철폐라는 명목으로 신규 직원의 채용절차에 있어 서류전형에서 필요한 자료를 최대한 간소화하여 영어능력, 자격증 보유 여부 등을 중심으로 개인의 인적사항을 수치화하여 서류전형을 진행하고, 이후 이를 통해 걸러진 지원자들을 지필고사, 면접 등을 거친 후 채용하고 있다. 하지만 이러한 정규채용 방식은 지원자들의 수치화된 정보를 통해 줄 세우기 방식으로 합격자를 정하는 것으로서, 다양한 인력을 채용하여 기업이 닥친 다양한 환경에 활용할 수 있는 인재를 개발하기에는 어려움이 많은 것이 사실이다. 따라서 다양한 인력을 확보하여 다양성 관리제도를 실질적으로 운영하기 위해서는 수시채용 방식을 통해 인력 수요가 있는 각 부처에 최대한 재량권을 부여하고 채용과정에 면접관 등으로 참여할 수 있도록 하게 함으로써 각 부처가 원하는 인재상에 적합한 인력을 충원할 수 있도록 하는 노력이 필요하다.[2] 그리고 이러한 채용방식에 따라 발생할 수 있는 채용부정, 친인척 채용 등의 부작용을 방지하기 위해서

2) K공공기관에서는 인턴사원을 채용함에 있어 입사지원서에 원하는 부서를 3지망까지 선택하게 한 후, 인사부서에서 지원서를 검토하여 적합하다고 생각되는 부서에 입사지원서를 송부한 다음 그 부서의 팀장급 직원 들이 면접과정에 직접 참여하여 채용을 결정한다고 한다. 아직까지는 채용부정 등에 대한 우려로 인해 정규직 직원들에게 까지 이러한 채용 절차가 확산되지는 않고 있지만 이러한 채용과정을 통해 조직의 인력수요에 보다 적합한 인재를 채용할 수 있었고, 직무만족도도 높았다고 밝혔다(K 공공기관 인사담당자 인터뷰).

는 내부감사의 활성화와 함께, 현재 기획재정부에서 운영하고 있는 공공기관 채용정보 시스템 등의 채용포털을 수요자 중심으로 개편하여, 공공기관의 각 부처에서 채용 절차를 진행할 수 있도록 하게 할 수 있을 것이다. 공공부문에 취업하고자 하는 개인의 민감한 정보를 제외한 전공, 다양한 경력, 선호도, 자질 등을 데이터베이스화 하여 채용 시 고려할 수 있도록 하게 함으로써 보다 능력기반의 채용이 이루어 질 수 있을 것이다. 더불어 기존에 공공기관 내부적으로 진행하던 채용 절차를 데이터베이스에 기반 하여 진행된다면 이에 대한 통제 및 채용관리가 보다 용이해질 것이다.

또한 급속해지는 다문화시대에 대응하기 위해 외국인의 공직개방도 고려할 필요가 있다. 노종호(2009)의 연구에서는 다문화정책과 복지업무 등 다문화시대에 필요한 정책의 집행에 있어 외국인 공무원 채용을 통한 조직의 전문성 강화가 필요하다고 주장한 바 있는데, 공공부문이 담당하고 있는 여러 분야에 있어서도 다양한 문화적 배경을 가진 인력이 전문성을 발휘할 영역이 많다고 판단된다. 따라서 공공기관에 외국인이 채용되지 않고 있는 상황에서 업무의 성격과 특성에 맞게 외국인이 필요한 분야라면 이러한 인력을 채용할 수 있는 제도적 보완이 필요하다. 다만 동 연구에서 외국인 공무원 채용 자체에 대해서는 전체 응답자의 35.1%만이 찬성한바 있는데, 이러한 부정적인 견해에 대한 고려를 하고, 충분한 담론과정과 홍보를 통해 거부감과 반발을 최소화 할 수 있는 점진적 접근이 동반되어야 할 것이다.

더 나아가 라영재 등(2010)이 제시하는 공공기관의 지속가능경영 및 사회적 책임경영의 관점을 고려하여, 변화에 대한 적극적 대응을 통해 사회적 정당성을 획득할 수 있는 경영전략과 연계될 필요도 있다. 지속가능경영은 경영전략의 선택에 있어 단순히 재무적 성과만을 고려하는

것이 아닌 환경, 노동, 인권, 지역사회, 소비자와 같은 다양한 측면을 고려하는 것을 목표로 하는데, 글로벌 경제, 고령화, 인구구성의 변화 등 다양화되는 대외환경의 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 다양성 관리의 도입을 통해 공공기관의 사회적 책임을 확보하는 방안으로 활용하는 것을 생각해 볼 필요가 있다.

마지막으로 다양성관리의 시행을 위한 세부정책의 설계에 있어 많은 학자들이 총체적인 관점에서의 제도설계를 주장한 바 있다(McMahan, 1998 ; Pitts, 2006 ; Virick, 1998 등). 이를 위해 공공부문에 필요한 세부 인사제도의 설계를 위해 정부 차원에서 임시적으로 전문가 및 인사담당자 들이 참여하는 다양성위원회 등을 설립하는 방안을 생각할 수 있다. 위원회에서의 토론과 다양성관리를 위한 세부제도들 간의 시뮬레이션을 실시하여 각 분야의 성격에 맞는 다양성관리 매뉴얼을 작성하여 공공기관 및 민간부문에 제공한다면, 각 기업 차원에서 제도개선을 위해 지출되어야 할 컨설팅 비용 등을 절약하고 그동안 산발적으로 시행되었던 여러 세부 제도들의 통합적 운영을 유도할 수 있을 것이다. 또한 공공기관의 경우에는 기존의 여러 고용평등조치에서의 경험과 같이 할당제 등을 통해 강압적으로 제도 개선을 유도하기 보다는 다양성관리의 집행사항과 성과를 기술한 다양성보고서를 제출하게 하여 제도 운영상의 애로사항과 조직 내부에서 개발한 정책 아이디어 등을 공유할 수 있을 것이다. 이를 통해 일시적인 이슈로부터 출발하여 공공기관에 강압적으로 요구해왔던 과거의 많은 인적관리정책의 부작용을 최소화하고, 공공기관 자체적으로 가이드라인을 따르고 제도상의 개선사항을 공유할 수 있는 시스템이 구축된다면 다양성관리가 일시적인 이슈로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 개선되고 수정될 수 있는 동태적인 패러다임으로 남아 조직의 성과에 기여할 수 있을 것이라 기대된다.

제 3절 연구의 한계 및 향후 연구과제

1. 연구의 한계

이하에서는 본 연구의 방법론적 측면의 한계와 내용적 측면의 한계를 살펴보고자 한다.

먼저 방법론적 측면의 한계이다. 사업체패널은 2005년부터 격년으로 조사를 실시하여 2005년, 2007년, 2009년의 자료가 존재하는데 공공기관 선진화계획의 일환으로 공공기관의 통폐합이 진행되고 패널응답기관의 이탈이 발생하면서 공공부문 응답기관수가 290개(2005년), 125개(2007년), 116개(2009년)으로 감소하였다. 또한 통합이 진행된 기관의 경우 재무제표가 통합되면서 패널자료의 일관성이 확보되지 못하여 부득이하게 2009년의 자료만을 분석대상으로 할 수 밖에 없었다. 또한 2009년 자료의 경우 공공부문의 분류항목이 삭제되어 공기업과 공기업을 제외한 공공기관의 분류가 가능하지 않아 공공기관의 유형에 따른 제도의 차이를 분석할 수 없었던 점도 자료상의 한계로 지적할 수 있다.

또한 사업체패널이 다양성 관리제도의 실태 분석을 위한 목적으로 수집된 자료가 아니라는 점에서 심층적인 분석의 어려움이 존재하였다. 사업체패널은 고용구조, 인적자원관리 구조, 노사관계 구조의 파악을 위한 목적으로 시행되기 때문에 효율적인 인적자원 관리시스템 구축을 위한 기초자료로서는 적합한 자료라고 볼 수 있지만, 다양성관리라는 총체적인 인적자원관리 정책의 프레임으로 묶을 수 있는 구체적인 질문과 제도 실태를 파악하는 데에는 이르지 못하였다. 또한 다양성관리를 구성하는 세부 제도의 수치를 수집하는 과정에서 제도 적용 비율 등의 자료가 존

재하는 항목이 있는 반면, 다른 많은 제도 들은 단순히 도입여부만 존재하는 경우가 많아 이런 경우에 부득이 하게 더미변수로 처리할 수밖에 없어 제도 도입 정도에 따른 성과와의 인과관계를 유추하는 데에 어려움이 있었다.

다음은 내용적 측면의 한계이다. 현재 고용평등정책의 일환으로 적극적 고용개선조치가 시행되고 있지만 이는 여성에 대한 고용평등 정책에 불과하고, 환경변화에 대응할 수 있도록 다양한 인력을 채용하는 다양성관리 정책은 아직 본격적으로 시행되고 있지 않고 있고, 다양성 관리제도가 공식화되어 있는 기업의 경우에도 다양성관리가 인사관리 정책을 포괄하는 시스템으로 구축되고 있지 않은 상황이다. 따라서 여러 시점에서 관찰되는 자료를 통해 연구변수의 효과를 추정하기 위한 단절적 시계열 설계(interrupted time-series design) 등을 사용하기가 곤란하여 다양성 관리제도의 시행에 따른 정책결과를 측정할 수 없었다. 하지만 본 연구에서는 류근관(2007)의 설명을 참고하여 통제변수를 통해 다른 조건이 동일할 경우의 다양성관리 인적자원관리정책의 시행이 성과에 미치는 영향을 파악함으로써, 이들 제도와 생산성, 안정성, 성장성 등의 성과와의 관계를 분석할 수 있었다. 따라서 앞으로의 다양성 관리제도 도입에 대한 당위성과 추후 총체적인 다양성관리 정책이 도입되었을 경우의 인과관계를 규명하기 위한 근거를 제공한다는 목적을 달성할 수 있었다고 본다.

그리고 본 연구는 조직적 차원의 분석이었기 때문에 다양성관리 정책이 실제로 개인 차원에서 업무능력을 향상시키고 조직성과에 기여할 수 있는 미시적 분석이 이루어지지 못했다. 개인적 차원에서의 다양성관리가 성과에 기여하는 경로는 개인의 근무조건 및 수치상으로 표현되지 않

는 주관적 요소가 크게 개입되기 때문에 이러한 요인의 분석을 위해서는 질적 연구가 보강되어야 할 것이다.

2. 향후 연구과제

본 연구에서는 다양성 관리제도가 조직의 외부로 드러나는 성과지표인 부가가치, 이직률, 매출액 등에 미치는 영향을 분석하였으나, 향후 연구에서는 조직의 대외적 성과에 영향을 미칠 수 있는 구성원의 만족도나 업무 몰입도 등에 다양성관리가 얼마나 기여할 수 있는지 검토할 필요가 있다. 이는 앞서 분석결과에서 부가가치, 매출액 등 재무적 성과지표를 종속변수로 하였을 때에 비해, 인적자원관리의 성과인 자발적 이직률을 종속변수로 할 때의 R^2의 평균이 약 0.123 높게 나타남으로서 모형의 설명력이 높았다는 점을 근거로 제시할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 다양성관리 정책에 대한 구성원의 주관적 만족도를 보강하여 이러한 개인 및 주관적 성과가 조직의 재무적 성과에 미치는 영향을 분석함으로써 보다 엄밀한 인과관계를 규명할 수 있을 것이다.

두 번째로는 사례연구 등 질적 연구를 통해 공공기관의 유형별 특성에 따른 다양성관리 정책의 설계를 위한 근거를 제공할 필요가 있다. 사업체패널 상에서 공공부문으로 묶인 집단은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관, 지방공기업 등 각 기관이 수행하는 기능과 설립목적에 따라 다양한 외부환경과 인력관리의 목표를 갖게 된다. 본 연구에서는 많은 공공기관과 민간사업체의 성과를 포괄하기 위한 지표로서 부가가치를 사용하여 최대한 객관적으로 성과를 파악하고자 하였으나, 인사제도가 각 부문의 특성에 맞는 성과에 기여하는 경로를 보다 엄밀하게 파악하기 위해서

는 유형별 사례분석에 따른 질적 접근이 필요할 것이다.

마지막으로 방법론적 측면에서 횡단시점의 회귀분석으로는 엄밀한 인과관계를 규명하기 어렵기 때문에 향후 연구에서는 다양성 관리제도에 조직의 인식과 실행에 대한 구체적인 질문 및 조직의 내·외부 성과를 포함한 다년도 자료를 수집하여, 성상현(2006)이 수행한 분석방법인 '양파교차지연모형(two wave cross-lagged modeling)' 등 인과관계를 분석할 수 있는 모형을 사용하여 다양성관리의 인식과 제도도입에 따른 효과를 분석할 수 있을 것이다. 이를 통해 보다 구체적인 다양성관리 관련 연구가 축적된다면, 정정길(2002)의 연구에서와 같이 인과관계에 있어 제도의 도입에 따른 시차를 구분하여 분석하는 것을 용이하게 함으로써 다양성관리가 경영성과에 미치는 장·단기적 효과를 보다 엄밀하게 분석하는 것이 가능케 하여 보다 미래지향적인 관점에서 새로운 유형의 인적자원관리정책을 제언하고 도입을 유도할 수 있는 근거가 될 것이다.

<참고 문헌>

권순식·박현비(2006). “근로자 의사대표기제로서의 노동조합, 근로자참여에 대한 비교 연구 : 근로자의 자발적 이직률을 중심으로”. *노동정책연구.* 6(4). 87-131.

김승현·전하성(2011). “기업경영성과에 대한 주식수익률 및 거시경제변수의 관계분석”. *국제회계연구 제 35집.* 71-96

김승현(2010). “가치의 측정과 사회적 소망성 편향 : 사회적 신뢰의 예”. *한국행정학보.* 44(2). 23-40.

김준기(1999). “공기업개혁과 민영화 : 정책의 부재?”.*한국정책학회보*, 한국정책학회. 8(1). 207-229.

_____(2001). “공기업 민영화정책의 평가와 향후과제”. *2001년 춘계학술대회 발표논문집.* 한국행정학회. 45-68.

_____(2011). “정부와 공기업 관계 변화에 대한 연구”. *2011 공공기관과 국가정책.* 한국조세연구원. 153-206.

김지영(2011). “공기업 생산성에 관한 연구”. 한국조세연구원. 1-141.

김향아·성상현(2007). “기업의 다양성관리 제도에 대한 한·영비교”. *제 4회 사업체패널 학술대회 논문집.* 299-323.

김현동(2007). “인사부서의 전략적 역할이 기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 인적자원의 조절적 효과를 중심으로”. *제 4회 사업체패널 학술대회 논문집.* 237-247.

남궁근(2010). 「행정조사방법론」. 법문사.

노세리·박소영·이상민(2011). “기업의 사회적 책임 활동과 조직성과와의 관계 : 양성평등 지향 인사제도의 매개효과를 중심으로”. *제 6회 사업체패널 학술대회 논문집.* 339-350.

노용진·김동배·박우성(2003). “혁신적 인사제도 도입의 영향요인”. *경영학연구.* 32(4). 955-981.

노용진(2006). “노사관계와 혁신적 인사제도의 도입”. *산업관계연구.* 16(1). 69-93.

노종호(2009). “우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구 : 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로” *행정논총.* 47(1). 233-254.

라영재·윤태범(2010). “공공기관 지속가능경영의 성과와 한계”. 한국조세연구원. 1-209.

류근관(2007). 「통계학」. 법문사.

박원배(2011). “채용에 있어서 차별금지”, 노동연구 제 21집. 189-228

박천오·최무현(2010). “참여정부의 사회형평적 인재등용정책 : 성공요인과 정책적 함의”. *한국인사행정학회보.* 9(2). 31-57.

성명재 외(2009). “공공기관 선진화를 위한 정책과제”. 한국조세연구원. 1-733.

_____(2010). “공기업의 국민경제적 기여도·역할과 정책과제”. 한국조세연구원.

성상현(2006). “한국 기업의 다양성 관리와 기업성과”, *노동시장 차별과 적극적 고용개선조치I.* 한국노동연구원.

_____(2006). “고성과 HR과 다양성 관리가 조직 인력구성과 성과에 미치는 영향”. 한국노동연구원.

송지준(2012). 「SPSS/AMOS 통계분석방법」. 21세기사.

신성원(2010). “경찰관의 심리적 탈진이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향”. *한국콘텐츠학회논문지.* 10(7). 337-343.

엄동욱·이정일·김태정(2009). “협력적 노사관계와 기업성과에 대한 실증

연구 : 혁신적 HRM제도의 매개효과를 중심으로". *응용경제.* 11(3). 221-249.

우규창·김향아(2006). "모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구". *노동정책연구.* 6(3). 97-129.

유민봉·임도빈(2003). 「인사행정론」, 박영사.

이상호(2002). "다양성관리의 이념과 가치에 관한 논의 : 인력활용의 관점에서". *한국행정논집.* 625-644.

이성·박주완·황승록(2010). "기업의 혁신성이 교육훈련투자와 조직성과에 미치는 영향". *농업교육과 인적자원개발.* 42(4). 275-296.

이승계(2010). "다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점". *현상과 인식.* 147-186.

임희정(2010). "다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향". *생산성논집.* 24(3). 181-217.

전명숙·김향아(2008). "적극적 고용개선조치 : 2년의 평가와 과제". *노동리뷰 제 45호.* 한국노동연구원.

정정길(2002), "행정과 정책연구를 위한 시차적 접근방법 : 제도의 정합성 문제를 중심으로". *한국행정학보.* 36(1). 1-19.

최무현(2006), "적극적 조치(Affirmative Action)에서 다양성 관리(Diversity Management)로". *한국정책학회 춘계학술대회(2006) 논문집.*

최병선(2006). 「정부규제론」, 법문사.

Arthur, J. B.(1994). "Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover". *Academy of Management Journal.* 37(3). 670-667.

Bruce, W., Williams, E.(1997). “Productivity and Affirmative Action”. *Public Productivity and Management Review.* 20(3). 224-227.

Deluca, J. M. and McDowell, R. N.(1992). “Managing Diversity: A Strategic "Grass-Roots" Approach”. *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*. The Guilford Press. 227-247.

DiMaggio, P., & Powel, W.(1983). “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field”. *American Sociological Review.* 48. 147-160.

D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). “Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment”. *International Journal of Manpower.* 20(8). 530- 547.

Edelman, L. B.(1990). “Legal Environment and Organizational Governance : The Expansion of Due Process in the American Workplace”. *American Journal of Sociology*, 95(6). 1401-1440.

Ely, R. J., 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.

Frederickson, H.(1990), “Public Administration and Social Equity” *Public Administration Review.* 50(2). 228-229.

Hannan, M. T., Freemen, J.,(1989). 「Organizational Ecology」. Cambridge. Harvard University Press.

Huselid, M. A.(1995). "The impact of human resources management practice on turnover, productivity and corporate financial performance". *Academy of Management Journal.* 38. 635-672,

Jackson, S. E. and Alvarez, E. B.(1992), "Working through Diversity as a Strategic Imperative". *Human Resource Initiative, Chap 2.* The Guilford Press. 13-29.

Liber, L.(2009), "The Hidden Dangers of Implicit Bias in the Workplace". *Employment Relations Today.* 36(2). 93-98.

Lovell, C.(1974). "Three Key Issues in Affirmative Action". *Public Adminstration Review.* 34(3). 235-237.

Lowi, T. J.(1972). "Four Systems of Policy, Politics, and Choice". *Public Administration Review.* 32(4). 298-310.

Mathews, A. (1998). "Diversity: A Principle of Human Resource Management". *Public Personnel Management.* 27(2). 175-185.

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.

Mor Barak, M. E.(2005). 「Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace」. SAGE Publications.

Okoro, E. A. & Washington, M. C.(2012). "Workforce Diversity And

Organizational Communication : Analysis Of Human Capital Performance And Productivity". *Journal of Diversity Management.* 7(1). 57-62.

Pelled, L. H.(1996), "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes : An Intervening Process Theory". *Organizational Science*. 7. 615-631.

Pitts, David W. (2006). "Modeling the Impact of Diversity Management" *Review of Public Personnel Administration.* 26(3). 245-268.

Roberge M., Lewicki R., Hietapelto A., Abdyldaeva A.(2011), "From Theory To Practice : Recommending Supportive Diversity Practices". *Journal of Diversity Management.* 6(2). 1-20.

Soni, V. (2000). "A Twenty- First-Century Reception for Diversity in the Public Sector : A Case Study". *Public Administration Review.* 60(5)5-408

Wise, L. R., Tschirhart(2000). "Examining Empirical Evidence on Diversity Effects : How Useful is Diversity Research for Public-Sector Manager?". *Public Administration Review.* 60(5). 386-394.

Wright, P., Gardner, T, Moynihan, M., Park, H., Gerhart, B., Delery, J.(2001). "Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: Additional Data and Suggestions for Future Research". *Personnel Psychology.* 54(4). 875-901.

ABSTRACT

The Effects of Diversity Management of Organization Members on the Business Performance

Ryu, Jae Min
Department of Public Administration
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Diversity management refers to reflecting diversity in personnel configuration of an organization to make diverse use of backgrounds and abilities possessed by members of the organization. This is an effort to improve performance of the organization in order to cope with rapid environmental changes and knowledge-based society. Since 1980s, many global enterprises have been enforcing diversity management policies through respect on values of difference in labor force possessed by different backgrounds and active use of potential abilities, improving creativity of the organization and contributing to improvement of business performance. In Korea, discussion on

diversity management has not been systematically conducted due to lack of objective to secure diversity in personnel configuration and insufficiency in demand for policies. Discussion in Korea is merely on enforcement of affirmative action to prevent gender discrimination in employment. Since affirmative action only aims for equal employment opportunity and does not consider the influence on performance, it is necessary to consider introduction of diversity management to promote performance improvement based on active use of diverse backgrounds and abilities possessed by individuals.

While diversity management has not fully begun in Korea, various diversity-friendly personnel systems proposed in preceding studies are partially included in personnel systems of corporations. Accordingly, there may be possibility that future diversity management policies will contribute to performance improvement through analysis on the effect of such personnel systems on performance. Active performance improvement through diversity management can be promoted in Korea by introducing diversity management based on mutual interaction between different systems found in the analysis results of this study as a paradigm of innovative personnel system.

To analyze the effect of such diversity management on organization performance, state-owned entities (called SOEs hereafter) and private companies were selected as subjects of analysis in this study to analyze the effect of corporate efforts to secure diverse human resources, degree of awareness on diversity management, and execution of detailed policies about diversity management on

performance. As a result of analysis, increase in ratio of females was found to have negative influence on performance. This suggests that it is more important to prepare for appropriate working conditions under which females are placed, instead of promoting equal employment opportunity that simply expands the ratio of females at the workplace. Such result indicates that affirmative action which does not consider the effect of system on performance must be converted to performance-oriented diversity management. Also, official use and increased degree of practical use of diversity management in organizations were found to have positive effect on performance. Enforcement of detailed policies about diversity management was also found to generally have positive influence on performance. In addition, the relationship between diversity management system and performance was analyzed separately for SOEs and private sector. As a result, SOEs showed smaller influence by diversity management system on performance in comparison to private sector. This probably resulted from failure by SOEs to secure the degree of autonomy required to conduct personnel policies with diversity due to sensitive personnel control by the government. Also, while not all diversity management systems were significantly effective in performance, consistently positive relationship was found with productivity, stability, and growth. More clear influence on business performance can be demonstrated by promoting policies with consideration on inter-connections among diversity management systems.

Implications of this study based on the above analysis results are

as follows. First, it is necessary for corporations to convert from affirmative action that does not consider performance to diversity management, which is more performance-oriented. Second, the government must take the role of constructing a paradigm for diversity management and suggesting interactions among systems to corporations. Third, the government must guarantee freedom of SOEs on personnel management and support SOEs to introduce diversity management through improvement in employment method, opening of public positions to foreigners, and establishment of diversity committees.

Keywords : Diversity Management, Affirmative Action,
Human Resource Management,
Business Performance, State-Owned Entities

Student Number : 2010-22136