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

공기업정책학 석사학위논문

공기업·준정부기관 여성비율이 성과에 미치는 영향

: 비재무적 성과 중심으로

2022년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

황 정 수

공기업·준정부기관 여성비율이 성과에 미치는 영향

: 비재무적 성과 중심으로

지도교수 우 지 숙

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2022년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
황 정 수

황정수의 석사 학위논문을 인준함
2022년 6월

위 원 장 이 진 수 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 우 지 숙 (인)

요약(국문초록)

이 논문의 연구목적은 공기업·준정부기관의 여성임원비율 및 전체 여성현원비율이 조직의 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석하는 것이다.

우리 나라는 고용시장에서 양성평등을 제고하고 고용 후의 직장생활에 있어서도 양성평등의 문화가 정착되어 여성이 경제활동을 함에 있어 차별을 받지 않도록 많은 사회적 노력을 기울여 왔다. 이러한 노력들은 최근 공공부문에서 괄목할 만한 성과를 이루어 내었다. 하지만 SOC산업을 비롯한 일부 공기업 등에서는 여전히 여성비율이 저조한 것도 현실이다.

민간부분 뿐만 아니라 공공부문에서 여성비율을 확대해야 하는 이유는 다양성 이론, 적극적 조치, 대표관료제 이론 등 여러 이론을 바탕으로 그 필요성이 제기되고 있다. 여성고용 증대의 필요성은 보상적 측면에서 당위적인 의무로서의 필요성과 조직의 성과 창출을 위한 필요성으로 분류될 수 있다. 당위적 필요성으로 여성고용을 증대시킨다면 역차별을 이유로 한 반대론에 직면할 수 있다. 따라서 본 연구는 여성고용의 증대가 조직의 성과로 귀결될 수 있다는 상관관계를 밝혀 반대론을 불식시키고 양성평등 고용정책이 더욱더 탄력을 받아 진행될 수 있도록 함이 주요한 목적이다.

본 연구의 대상은 기타 공공기관을 제외한 36개의 공기업과 96개의 준정부기관이고 최근 3개년치의 비재무적 성과를 조사하여 연구하였다. 비재무적 성과를 측정하기 위해 경영평가 지표인 '조직혁신과 소통' 점수, '윤리경영' 점수 및 국민권익위원회의 청렴도 점수를 종속변수로 삼았다. 비재무적 성과를 종속변수로 설정한 이유는 공공기관이 수익성 이상으로 공익성을 추구한다는 점과 재무적 성과와의 상관관계에 대한 연구는 기존에 이미 많이 시행되었기 때문이다.

독립변수로는 각 기관의 여성임원비율과 여성현원비율을 설정하였고 통제변수로는 직원보수, 기업년한, 정원, 공운법상 기관 유형을 설정하여 조사하였다.

연구결과, 일부 가설에 대해서는 여성비율이 높아 인적 다양성을 확보한 조직의 성과가 그렇지 못한 기관보다 좋을 것이라는 기존의 이론과 연구들을 지지할 만한 결과를 도출해 내었다. 하지만 그 외 가설에 대해

서는 여성비율이 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설들은 모두 기각되었다.

이번 연구가 모든 가설 검증에는 성공하지 못했지만 사회적 책임 등 공익적 요소가 주를 이루는 비재무적 성과에 초점을 두어 연구하였다는 점, 과거에 비해 여성비율이 크게 상향된 시점에서의 연구라는 점, 연구대상을 공기업 뿐만 아니라 준정부기관까지 확대하였다는 점 등에서 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 연구에서 설정한 종속변수들이 조직문화, 직원 만족도 등 다양한 비재무적 성과를 정확히 대변할 수 없는 점, 여성임원의 수적인 증가에도 불구하고 여성임원의 대부분이 조직의사결정권이 없는 비상임이사라는 점, 근무여건이 상대적으로 좋은 공기업군의 여성비율은 여전히 낮다는 점 등의 한계를 보였다.

공공기관의 비재무적 성과 측정을 위해서는 조직문화의 성숙도나 직원의 만족도 등도 중요한 변수가 된다. 하지만 이들 변수는 사실 양적인 연구로 측정하기가 용이하지 않다. 따라서 향후의 연구들에서는 여성구성원비율의 증가가 조직문화의 성숙도나 직원의 만족도에 미치는 영향을 연구하기 위한 질적 연구도 활발히 진행되었으면 한다. 또한, 여성임원비율과 관련해서는 수치 자체의 증가에 정책방향을 두기 보다는 기관장이라든가 상임이사 등 정책방향을 결정하고 조직성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 보직에 여성임원이 배치될 수 있는 정책의 보완이 필요해 보인다.

여성인력의 비중이 커질수록 관련 연구가 더 활발해져 적극적 고용조치의 반대론자들이 주장하는 역차별 논란을 무마시키고 기존의 여성고용확대정책을 확대하여 인구에 정비례하는 진정한 대표관료제가 이루어지는데 이바지하여야 할 것이다. 향후 모든 연구들이 정책에 부합하는 결과를 도출하지 못하더라도 긍정적 연구들이 쌓여 나가면 인적 다양성이 차별 없는 세상을 만들어 가는 길잡이가 되리라 본다.

주요어 : 여성임원비율, 여성비율, 공공기관, 비재무적 성과

학 번 : 2021-25758

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구의 대상 및 범위 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석 ····· 10

제 1 절 이론적 배경 ····· 10

1. 다양성 이론 ····· 10

2. 적극적 조치 ····· 16

3. 대표관료제 이론 ····· 18

제 2 절 선행연구 분석 및 차별성 ····· 19

1. 선행연구 분석 ····· 20

2. 선행연구와의 차별성 ····· 23

제 3 장 연구방법 및 가설설정 ····· 25

제 1 절 연구변수 및 분석틀 ····· 25

1. 종속변수 ····· 25

2. 독립변수 ····· 30

3. 통제변수 ····· 30

4. 연구의 분석틀 ····· 33

제 2 절 연구방법 ····· 33

1. 연구자료의 수집 ····· 33

2. 자료분석 기법 ····· 33

제 3 절 연구가설 설정 ····· 34

제 4 장 연구결과 분석 ····· 35

제 1 절 기술통계 분석 ····· 35

1. 독립변수 ····· 35

2. 종속변수 ····· 36

3. 통제변수 ····· 37
제 2 절 변수 간 상관관계 분석 ····· 38
제 3 절 다중회귀 분석 ····· 40
1. 조직혁신과 소통 점수에 대한 다중회귀 분석 결과 ····· 41
2. 윤리경영 점수에 대한 다중회귀 분석 결과 ····· 43
3. 종합청렴도 등급에 대한 다중회귀 분석 결과 ····· 45
제 4 절 추가 분석 ····· 47

제 5 장 결 론 ····· 50
제 1 절 분석결과 정리 ····· 50
제 2 절 연구의 의의 및 한계 ····· 52
제 3 절 향후과제 ····· 56

참고문헌 ····· 58

표 목차

[표1] 공공기관의 운영에 관한 법률 제24조의 2 ····· 2
[표2] 공기업(36개)·준정부기관(96개) 현황 ····· 5
[표3] 다양성의 정의 및 유형 ····· 11
[표4] 다양성 관리의 기대효과 ····· 13
[표5] 적극적 조치 반대론과 옹호론의 비교 ····· 16
[표6] 여성인력과 성과에 관한 최신 연구 ····· 20
[표7] 기존 연구와의 차별성 ····· 24
[표8] 공공기관 경영평가 편람상의 '조직혁신과 소통' 지표 세부내용 ·· 26
[표9] 공공기관 경영평가 편람상의 '윤리경영' 지표 세부내용 ··· 29
[표10] 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조 ····· 31
[표11] 공공기관의 운영에 관한 법률 시행령 제7조 ····· 32

[표12] 변수의 정의 및 조작화 ····· 32
[표13] 연구의 분석틀 ····· 33
[표14] 연구가설의 설정 ····· 34
[표15] 독립변수 기술통계량 ····· 35
[표16] 종속변수 기술통계량 ····· 36
[표17] 통제변수 기술통계량 ····· 37
[표18] 상관관계 분석표(2017-2018년) ····· 38
[표19] 상관관계 분석표(2018-2019년) ····· 38
[표20] 상관관계 분석표(2019-2020년) ····· 39
[표21] 분석결과1. 조직혁신과 소통 점수 ····· 42
[표22] 분석결과2. 윤리경영 점수 ····· 44
[표23] 분석결과3. 청렴도 점수 ····· 46
[표24] 고정효과 모형 및 임의효과 모형 분석 결과 ····· 47

그림 목차

[그림1] '20년도 기준 공공부문 여성간부 현황 ····· 3
[그림2] 2021년 공공기관 지정현황 ····· 4
[그림3] 대표관료제의 적극적·상징적 의미와 정책결과와의 관계 ····· 18

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

이 논문의 연구목적은 공기업·준정부기관의 여성임원비율 및 전체 여성현원비율이 조직의 비재무적 성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하는 것이다.

우리 나라는 고용시장에서 양성평등을 제고할 뿐만 아니라 고용 후의 직장생활에 있어서도 양성평등의 문화가 정착되어 여성이 경제생활을 함에 있어 차별을 받지 않도록 많은 사회적 노력을 기울여 오고 있다. 2014년에는 구 여성발전기본법을 전면 개정한 양성평등기본법이 시행되어 양성평등과 관련된 권리 보장과 정부의 책임성을 강화하고, 양성평등 정책 추진체계의 내실화, 양성평등 촉진을 위한 시책 강화, 여성과 남성이 동등한 참여와 대우를 받고 모든 영역에서 평등한 책임과 권리를 공유하는 실질적 양성평등 사회를 실현하려는 기본법으로서의 역할을 하고 있다(두산백과, 양성평등기본법). 또한 남녀고용평등법 시행을 통해 헌법상의 평등이념에 따라 고용에 있어 남녀의 평등한 기회와 대우를 보장하고 모성 보호와 여성 고용을 촉진하여 남녀고용 평등을 실현함과 아울러 근로자로서의 일과 가정의 양립을 지원함으로써 고용시장에서 남녀 간의 실질적 평등이 실현되도록 법과 제도적 장치를 갖추고 있다(남녀고용평등법 제1조). 세부적으로는 남녀고용평등법 제7조에 따라 여성가족부 장관이 5년마다 양성평등정책 기본계획을 수립하여 시행토록 하여 현재 2차 계획이 수립·시행 중으로 여성대표성 제고 및 활성화, 일·생활 균형 사회기반 조성 등을 기본과제로 삼아 여성에 대한 고용시장에서의 활동을 보장하고 있다.

문재인 정부 또한 출범 전부터 '페미니스트 대통령이 되겠다'는 공약을 내걸고 다양한 여성우대 정책 및 성평등 정책을 내놓았다. 그 중 하나로

공공부문 여성대표성 제고계획을 100대 국정과제 중 하나로 삼아 여성의 사회참여 확대를 통한 국제경쟁력 강화를 추진해 왔다. 특히, 본 연구의 대상인 공기업·준정부기관이 양성평등을 실현하기 위한 임원임명목표를 수립하여 이행하도록 강제하여 그 수단을 구체화하기도 하였다.(공공기관운영법 제24조의2).

[표1] 공공기관의 운영에 관한 법률 제 24조의 2

제24조의2(양성평등을 위한 임원임명 목표제) ① 공기업·준정부기관은 각 기관의 특성을 고려하여 양성평등을 실현하기 위한 임원임명목표를 정하여야 한다. ② 기관장은 제1항의 목표에 따라 임원임명에 대한 연차별 목표를 수립하고 그 이행을 위하여 노력하여야 한다. ③ 기관장은 제2항에 따른 목표 수립 및 이행에 관한 연차별 보고서를 기획재정부장관에게 제출하여야 한다. ④ 제2항에 따른 연차별 목표의 수립·이행 및 제3항에 따른 연차별 보고서의 작성 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

이에 더해 최근에는 기업의 재무적 성과만 강조하던 전통적 방식과 달리 사회적·윤리적 가치를 강조하는 ESG 논의가 활성화됨에 따라 기업과 투자자의 사회적 책임이 더 중요해졌다. 다양한 사회적 책임 중에 사회적 약자에 대한 배려가 주요한 화두가 되고 있으며 이는 여성고용 확대라든가 여성임원 할당제 등의 제도로 표출되고 있다.

이러한 노력들은 최근 공공부문에서 괄목할 만한 성과를 이루어 내었다. 인사혁신처가 발간한 '2021 공공부문 균형인사 연차보고서'에 따르면 2020년 기준 여성 공무원의 수는 54.3만명으로 전년 대비 16,451명 증가해 전체 공무원의 47.9%를 차지하고 있고 고위공무원 중 여성비율은 전년 대비 0.6%p 증가한 8.5%로 나타났으며 '21년도 상반기에는 9.3%까지 그 비중이 상승하였다. 또한 중앙부처 본부 과장 중 여성비율은 전년 대비 2.0%p 상승한 22.8%로 '20년도에 상향조정[1]한 목표치 21.0%를 상회

하였고 '21년도 상반기에는 23.3%까지 상승하였다.

[그림1] '20년도 기준 공공부문 여성간부 현황

출처 : 2021 공공부문 균형인사 연차보고서

그럼에도 불구하고 공공부문의 여성비율이 충분한 수준으로 올라섰다고 볼 수는 없다. 공공기관의 여성관리자 비율은 여전히 26.4%에 지나지 않고 있으며 특히 SOC산업 등이 주류를 이루는 공기업의 경우에는 전체 여성비율 자체도 비록 최근 5년 사이에 괄목한 만한 성장을 이루기는 했으나 여전히 20%에도 미치지 못하는 수준이다('21년 기준 18.0%, 알리오 공공기관 경영정보 시스템).

민간부분 뿐만 아니라 공공부문에서 여성비율을 확대해야 하는 이유는 다양한 이론을 바탕으로 그 필요성이 제기되고 있다. 적극적 조치(affirmative action) 논의들에 의할 경우 여성고용이 저조한 이유가 과거 어떠한 종류의 차별에 의한 것이든 그것이 비합리적인 차별에 의한 것이라면 국가는 법과 제도를 통해 이의 해소를 위해 노력해야 하는 것이 당연한 의무라고 주장한다(장지연, 2006). 또한 대표관료제 논의에서는 적정한 수준의 여성고용은 국민대표성을 제고할 뿐만 아니라 공직취임의 기회균등을 적극적으로 보장하며 조직의 내적 통제도 강화하는 순기능이 있으므로 여성고용의 증대가 필요하다고 본다(오석홍, 1994). 이에 더해 다양성 이론에서는 여성고용 증대가 기업성과에 미치는 영향과 관련하여

1) 임용목표 상향조정 : '20년(19.8%→21.0%), '21년(21.0%→23.0%), '22년(22.5%→25.0%)

인력 다양성으로 인한 차이는 일면에서는 문제점을 야기하기도 하지만 여성에 대한 새로운 기회 제공을 통해 창출되는 시너지 효과가 이러한 문제점 보다 훨씬 크다고 보아 여성고용 증대의 필요성을 강조하기도 한다(성상현, 2006).

이상의 논의들을 종합해 보면, 여성고용 증대의 필요성은 크게 두 가지로 분류될 수 있다. 첫째, 적극적 조치 논의에서의 주장처럼 여성고용의 증대는 그동안 차별을 받아 온 여성에 대한 보상적 측면에서 법과 제도를 통해 차별을 완화해야 한다는 일종의 당위적인 의무로서의 필요성이고, 둘째는 다양성 이론 위주로 설명할 수 있는 즉, 인적 다양성 확보를 통해 당위적 의무로서가 아닌 성과 창출을 위해서도 필요하다는 것이다. 문제는 첫 번째와 같은 이유로만 여성고용 증대정책을 펼친다면 역차별 등을 이유로 한 수많은 반대론에 직면할 수밖에 없다는 점이다(장지연, 2006). 따라서 본 연구는 여성고용의 증대가 적극적 조치의 일환이나 사회적 가치 추구를 위한 그 자체의 목적보다는 조직의 성과로 귀결될 수 있다는 상관관계를 밝혀 적극적 조치를 반대하는 주장을 불식시킴으로써 양성평등 고용정책이 더욱더 탄력을 받아 진행될 수 있도록 함이 주요한 목적이다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

공공기관 운영에 관한 법률 제4조에서는 공공기관으로 지정되는 기관의 범위를 설정하고 있고 동법 제5조 제1항에서는 이 공공기관을 다시 공기업·준정부기관과 기타공공기관으로 구분하고 있는데 정원, 수입액, 자산규모 등을 구분 기준으로 삼고 있다(공공기관 운영에 관한 법률 시행령 제7조).

[그림2] 2021년 공공기관 지정현황

출처 : 2021 공공부문 균형인사 연차보고서

본 연구에서는 규모가 작은 기타공공기관을 제외하고 36개의 공기업과 96개의 준정부기관을 그 연구대상으로 하였다. 다음 장에서 상세히 다루겠지만 여성비율과 조직성과의 상관관계를 연구한 기존의 선행연구들이 대부분 성과를 변수로 설정함에 있어 '재무적' 성과를 종속변수로 삼아왔기 때문에 그 연구대상을 기업성이 있는 36개의 공기업으로 한정함에 비해 이번 연구는 종속변수로서의 성과를 비재무적 성과로 설정함에 따라 그 대상범위를 96개의 준정부기관까지 확대할 수 있었다. 36개의 공기업과 96개의 준정부기관 목록은 다음의 [표2]와 같다.

[표2] 공기업(36개)·준정부기관(96개) 현황

구 분	(주무기관) 기관명
시장형 공기업 (16)	(산업부) 한국가스공사, 한국광물자원공사, 한국남동발전㈜, 한국남부발전㈜, 한국동서발전㈜, 한국서부발전㈜, 한국석유공사, 한국수력원자력㈜, 한국전력공사, 한국중부발전㈜, 한국지역난방공사, 주식회사 강원랜드 (국토부) 인천국제공항공사, 한국공항공사 (해수부) 부산항만공사, 인천항만공사
준시장형 공기업 (20)	(기재부) 한국조폐공사 (문체부) 그랜드코리아레저㈜ (농식품부) 한국마사회 (산업부) ㈜한국가스기술공사, 대한석탄공사, 한국전력기술㈜, 한전KDN㈜, 한전KPS㈜ (국토부) 제주국제자유도시개발센터, 주택도시보증공사, 한국도로공사, 한국부동산원, 한국철도공사, 한국토지주택공사, 주식회사 에스알 (해수부) 여수광양항만공사, 울산항만공사, 해양환경공단 (방통위) 한국방송광고진흥공사 (환경부) 한국수자원공사

구 분	(주무기관) 기관명
기금관리형 준정부기관 (13)	(교육부) 사립학교교직원연금공단 (문체부) 국민체육진흥공단, 한국언론진흥재단 (산업부) 한국무역보험공사 (복지부) 국민연금공단 (고용부) 근로복지공단 (중기부) 기술보증기금, 중소기업진흥공단 (금융위) 신용보증기금, 예금보험공사, 한국자산관리공사, 한국주택금융공사 (인사처) 공무원연금공단
위탁집행형 준정부기관 (83)	(기재부) 한국재정정보원 (교육부) 한국교육학술정보원, 한국장학재단 (과기부) (재)우체국금융개발원, (재)한국우편사업진흥원, 우체국물류지원단, 정보통신산업진흥원, 한국과학창의재단, 한국방송통신전파진흥원, 한국연구재단, 한국인터넷진흥원, 한국정보화진흥원, 재단법인 연구개발특구진흥재단 (외교부) 한국국제협력단 (문체부) 국제방송교류재단, 한국콘텐츠진흥원, 아시아문화원, 한국관광공사 (농식품부) 농림수산식품교육문화정보원, 농림식품기술기획평가원, 축산물품질평가원, 한국농수산식품유통공사, 한국농어촌공사 (산업부) 대한무역투자진흥공사, 한국가스안전공사, 한국광해관리공단, 한국디자인진흥원, 한국산업기술진흥원, 한국산업기술평가관리원, 한국산업단지공단, 한국석유관리원, 한국에너지공단, 한국원자력환경공단, 한국에너지기술평가원, 한국전기안전공사, 한국전력거래소

구 분	(주무기관) 기관명
위탁집행형 준정부기관 (83)	(복지부) 건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 한국사회보장정보원, 한국노인인력개발원, 한국보건복지인력개발원, 한국보건산업진흥원, (재)한국보육진흥원, 한국건강증진개발원 (환경부) 국립공원공단, 국립생태원, 한국환경공단, 한국환경산업기술원 (고용부) 한국고용정보원, 한국산업안전보건공단, 한국산업인력공단, 한국장애인고용공단 (여가부) 한국건강가정진흥원, 한국청소년상담복지개발원, 한국청소년활동진흥원 (국토부) 국가철도공단, 국토교통과학기술진흥원, 국토안전관리원, 한국국토정보공사, 한국교통안전공단, 재단법인 대한건설기계안전관리원, (해수부) 선박안전기술공단, 한국수산자원관리공단, 해양수산과학기술진흥원, 한국해양수산연수원 (행안부) 한국승강기안전공단 (중기부) 중소기업기술정보진흥원, 소상공인시장진흥공단, 창업진흥원 (금융위) 서민금융진흥원 (공정위) 한국소비자원 (방통위) 시청자미디어재단 (보훈처) 독립기념관, 한국보훈복지의료공단 (식약처) 한국식품안전관리인증원 (경찰청) 도로교통공단 (소방청) 한국소방산업기술원 (산림청) 한국임업진흥원, 한국산림복지진흥원, 한국수목원관리원 (농진청) 농업기술실용화재단 (특허청) 재단법인 한국특허전략개발원 (기상청) 한국기상산업기술원

연구대상에 대한 자료는 기획재정부에서 관리하는 공공기관 경영정보 시스템(알리오, www.alio.go.kr), 2021년도 공공기관 경영평가편람(기획재정부) 및 공공기관현황편람(기획재정부), 각 사 홈페이지, 공공기관 정보 공개시스템 등을 활용하여 수집하였다.

제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 분석

제 1 절 이론적 배경

조직 내의 여성비율과 성과의 상관관계를 연구하는 선행 연구들이 가장 많이 인용하는 이론은 다양성 이론(diversity theory)이다. 다양성의 개념은 후술하듯이 다양한 개념으로 정의될 수 있으나 본 연구와 관련해서는 조직 구성원들 사이에서 차이를 발생시키는 인구통계학적 요소로 간단히 정의할 수 있다(안선민, 2016). 다양성 이론은 조직 내의 다양한 인력의 활용으로 이질적인 구성원을 포용하여 조직의 변화 유연성을 기르고 성과를 향상시킬 수 있다는 이론이다(김주섭, 2020). 다음으로 역사적으로 차별을 받아 온 여성에 대해 법과 제도를 통한 보상이 필요하다는 적극적 조치 또한 이론적 배경이 될 수 있으며 마지막으로 여성대표성을 높이고 공직취임의 기회균등을 적극적으로 보장해야 한다는 대표관료제 또한 이론적 배경이 될 수 있다.

1. 다양성 이론

① 다양성의 정의

다양성에 대한 개념은 국가, 사회·문화적 배경이나 연구자들의 접근방법에 따라 다양하므로 하나의 개념으로 정의하기가 쉽지 않다(김지혜, 이수영, 2018). 그럼에도 불구하고 조직·인사론적 관점에서의 다양성 이론은 '인력'의 다양성을 의미하며 학자들은 인력의 관리에 초점을 두어 다양성 이론을 논의하고 있다(임희정, 2008).

인력관리 측면에서의 다양성 논의는 애초에 미국에서 시작되었다. 그 이유는 미국사회의 다양한 인종 구성과 그로 인한 차별의 역사 때문으로

이로 인해 다양성 관리는 고용평등의 수단으로 인식되기 시작하여 인력 관리에 대한 중심원리로 발달되었다고 한다(이상호, 2002). 이는 나아가 인종, 성별 등 본래의 차별적 요소 뿐만 아니라 연령, 종교, 근무연수, 교육수준 등의 요소를 고려하여 폭넓게 이해해야 한다는 견해들로 이어졌고 이상의 가시적 다양성 뿐만 아니라 태도, 개인적 성향 차이, 문화적 가치 등 비가시적인 부분까지 고려하여 연구되어야 한다는 이론으로까지 확대되었다. 이에 반해 우리 나라의 경우에는 미국과 같이 인종의 다양성이 크지 않아 여성, 장애인 보호 등 사회적 약자 위주로 인력 다양성 관리를 하고 있다고 보는 견해도 있다(최무현, 2006).

이상의 다양성에 관한 다양한 정의에도 불구하고 안선민(2016)이 다양성관리가 공기업의 성과에 미치는 영향을 연구함에 있어 다양성의 정의를 한정했듯이 본 연구에서도 다양성을 조직 구성원들 사이에 근본적으로 차이를 발생시키는 인구통계학적 관점에서의 다양성으로 한정하여 정의하고자 한다. 연구의 목적이 여성구성원의 비율이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구이니 만큼 비가시적 다양성에 대한 고찰은 상대적으로 필요성이 떨어지기 때문이다. 나아가 연령 다양성이나 인종 다양성 또한 본 연구와는 무관한 주제이므로 이 논문에서는 성적 다양성의 관점에 한정하여 다양성 이론을 다루기로 한다.

[표3] 다양성의 정의 및 유형

연구	구 분		내 용
Jackson et al. (1995)	가시적	과업관련 속성	근속연수, 교육수준
		관계관련 속성	성별, 인종, 연령
	비가시적(non-visible)		태도, 교육, 기술, 능력, 가치, 정년, 기술적 배경, 개인적 차이, 성적 지향
Milliken & Martins (1996)	식별이 용이한 다양성		성별, 인종, 국적, 연령
	관찰이 어려운 다양성		성격, 문화적 가치, 사회경제적 배경, 교육, 기능, 직업적 배경, 산업경험, 조직 재직기간
Pelled (1996)	가시적	낮은 과업관련성	연령, 성별, 인종
	비가시적	높은 과업관련성	근속기간, 교육, 기능적 배경
Harrison et al. (1998)	표면적 다양성		인구통계학적 특성 (연령, 성별, 인종, 민족, 국적, 장애 등)
	심층적 다양성		심리적 속성(성격, 가치, 태도 등)
Jehn et al. (1999)	사회범주 다양성		인종, 성별, 민족 등
	정보 다양성		교육적 배경, 훈련, 업무경험, 전문성 등
	가치 다양성		과업, 목표, 목적, 미션에 대한 이해와 사고의 차이
Barsade et al. (2000)	인구통계학적 다양성		연령, 성별, 인종
	인지적 다양성		태도, 가치
	정서적 다양성		정서, 감정
Gardenswartz & Rowe (2010)	개인적 차원		성격(내향성, 외향성), 가치, 믿음
	내적 차원		성별, 연령, 인종, 민족, 신체적 능력
	외적 차원		소득수준, 개인습관, 취미, 종교, 교육
	조직적 차원		직종, 부서, 직급, 근속기간, 근무지
이종구 (2016)	인구통계학적		성, 나이, 인종, 종교, 장애 등
	정보적		전문성, 교육배경, 근무기간 등
	가치적		정체성, 문화, 신념 등

출처 : 김지혜·이수영, 인적 다양성과 조직성과의 선형 및 비선형 관계에 대한 연구(2017)

② 인적 다양성의 기대효과

인력 다양성은 그 자체로는 장·단점을 모두 가지고 있어 가치 중립적 개념으로 보는 견해가 있다(이상호, 2002). Thomas(1991) 또한 조직의 인적 다양성은 그것이 잘 관리되었을 때에만 조직의 잠재력으로 부각되는 것이지 그렇지 못한 경우에는 조직의 부담이 될 수도 있다고 말하고 있다. Cox(2001) 역시 조직의 다양성은 양날의 검과 같아 관리 여하에 따라 조직의 장점이 될 수도 있고 단점이 될 수도 있다고 말한다.

인적 다양성이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해서는 여전히 많은 논쟁이 존재하고 있다. Hur(2013)는 인적 다양성이 조직의 파벌을 형성하는 부작용을 낳는다고 하고 Pitts(2005)는 조직의 다양성이 조직구성원 사이의 신뢰와 존중에 악영향을 미친다고 보고 있다.

이에 반해, 조직 내 인적 다양성이 발생시킬 수 있는 부작용에도 불구하고 잘 관리만 된다면 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 보는 견해들이 다수 존재한다. 대표적으로 Cox & Blake(1991)는 다양성 관리의 긍정적 효과로 조직 내 인적 갈등관리 비용의 최소화, 새로운 능력을 가진 인적 자원의 획득, 긍정적인 대외 이미지 제고, 다양한 인적 자원의 문화적 가치, 통찰력, 가치관을 통한 창의력 향상, 조직의 유연성 증대 등을 들고 있다. 또한 Riccucci(2021)는 인적 다양성이 조직 구성원의 사기를 진작시키고 변화하는 노동시장에 대한 적응력을 키워준다고 본다. Von Bergen, Sope & Foster(2002) 역시 인적 다양성의 장점으로 구성원 간 소통능력의 향상, 분쟁의 감소, 공평하고 평등한 여건 조성 등을 주장하고 있으며 Ng & Burke(2005)는 장점으로 다양한 구성원의 다양한 능력 발휘가 가능하다고 주장한다.

[표4] 다양성 관리의 기대효과

저자	다양성관리의 기대효과	
	조직 내 변화	외부 자원 유입
Cox & Blake(1991)	비용절감, 마케팅효과, 다양성을 통한 창의력 향상, 조직 유연성 제고, 문제해결능력 향상	새로운 능력 보유자 유입
Thomas (1990)	이질적 집단으로부터 동일한 생산성 유도	실력 있는 직원 고용 및 보유
Cox(1994)	-	사회 인구구성에 맞는 조직 인적 구성으로 고객 매력도 향상
Gilbert, Stead & Ivancevich (1999)	개인을 공식적인 회사 운영에 포함시키는 동시에 비공식적 네트워크로도 활용	-
Riccucci (2021)	조직 구성원 사기 진작	변화한 노동시장에의 적응
Ng & Burke(2005)	다양한 구성원의 다양한 능력 발휘	변화하는 노동시장에의 적응
Kunze, Boehm & Bruch(2013)	조직 구성원 존중 문화 형성	-
Von Bergen., Sope & Foster(2002)	구성원 간 소통능력 향상, 소송과 분쟁의 감소, 생산성 향상, 공평하고 평등한 여건 조성	사회 인구 변화에 대응

출처 : 안선민, 다양성관리가 공기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구(2017)

정부가 주도하는 적극적 조치가 사회적 의무여서 여성고용을 확대할 수밖에 없다고 한다면 기관마다 인적 다양성을 잘 관리하여 다양성 이론에서 주장하는 장점들이 잘 부각시킬 수 있도록 노력할 필요가 있을 것이다.

이상의 논의들이 주장하는 바와 같이 인적 다양성을 통해 조직 유연성이 제고되고 문제해결 능력이 향상되며 대외적 마케팅 능력이나 소통능력이 향상된다면 이번 논문에서 연구하고자 하는 여성임원비율 및 여성직원비율과 조직의 혁신 및 소통 능력과의 양(+)의 상관관계도 추측 가능하다고 볼 수 있을 것이다.

인적 다양성을 통해 조직 구성원 간 존중 문화가 장착되고(Kunze, Boehm & Bruch, 2013) 공평하고 평등한 기업문화가 조성되며(Von Bergen., Sope & Foster, 2002) 소통능력이 향상된다면 조직의 윤리경영이나 청렴도 향상도 가능할 것이다. 실제로 진종순·서성아(2007)의 연구에 의할 경우 여성비율이 높을수록 부패행위에 연루될 가능성이 낮다는 연구결과가 있고 여성공무원 비율이 높은 기관일수록 범죄 연루 가능성이 낮게 나온다는 연구결과도 있으며(진종순, 2009) 이에 더해 여성공무원이 남성공무원 보다 윤리의식이 높다는 연구결과도 있다(정철현 외, 2009). 따라서 인적 다양성이 높은 기관일수록 윤리경영이 강화되고 청렴도 또한 높을 것으로 볼 수 있을 것이다.

이상의 논의들을 종합하여 보면 기업성과에 미치는 영향과 관련하여 인력 다양성으로 인한 차이는 문제점을 야기하기도 하지만 새로운 기회 제공을 통한 시너지 효과를 창출할 수도 있다고 볼 수 있다(최무현, 2006). 또한 이러한 다양성에 대한 관리는 조직의 유연성과 자율성을 향상시킬 수 있을 것이다(최무현, 2006).

다양성 이론은 이 연구의 목적에 부합하는 가장 밀접한 이론이다. 즉, 기관에서의 여성비율 확대가 단순한 사회적 의무에서 벗어나 유형이든 무형이든 성과 향상을 위한 수단이 된다는 사실을 뒷받침하는 이론으로 내세울 수 있다.

조직 내에서의 여성비율의 증가는 남성 위주의 조직에 인적 다양성을 부여할 수 있다. 따라서 본 연구의 결과에 따라 여성비율의 크기가 조직의 성과로 귀결된다고 한다면 기존의 연구 결과들에 더해 인적 다양성이 조직의 재무적·비재무적 성과에 이바지한다는 이론을 보강하는 역할을 하게 될 것으로 본다.

2. 적극적 조치(Affirmative Action)

적극적 조치 또한 미국에서 인종차별을 없애기 위하여 시작된 반차별 정책 가운데로 하나로 과거의 차별을 보상하고 현재의 왜곡된 불평등 상황을 고치기 위한 정책으로 시작되었다. 우리 나라에서는 남녀고용평등법 제2조 제3호에서 적극적 고용개선조치를 현존하는 남녀 간의 고용차별을 없애거나 고용평등을 촉진하기 위하여 잠정적으로 특정 성을 우대하는 조치로 정의하고, 공공기관이나 민간 사업장에서 여성을 위한 적극적 고용조치를 취하도록 독려하고 있다.

사실 적극적 조치는 다양성 이론과는 달리 여성고용 확대가 조직의 성과와 연결될 수 있다는 이 연구의 가설과는 거리가 있다. 즉, 적극적 조치 논의는 기존에 차별을 받아온 인적 집단에 대한 보상적 차원의 정책이므로 성과와는 무관한 것이다. 그럼에도 불구하고 이 논의를 끌어들인 이유는 적극적 조치에 대한 반대론 때문이다. 적극적 조치에 대해서는 역차별 문제, 성별 간의 갈등·대립 등의 문제로 이에 대한 찬·반의 논쟁은 여전히 진행 중에 있다(김주섭, 2020). 장지연(2006)은 그의 연구에서 양성평등 적극적 조치에 대해 필요성, 효과성, 정당성, 역기능으로 분류하여 각 항목에 대한 찬·반의 의견을 다음과 같이 정리하고 있다.

[표5] 적극적 조치 반대론과 옹호론의 비교

		반대론	옹호론
필요성	핵심논지	적극적 조치는 불필요함	적극적 조치는 필요
	판단근거	왜곡된 고용분포는 과거 차별의 결과이므로 이제부터 차별을 철폐하면 개인에게 더 이상의 불이익은 없음	차별은 과거 행위의 결과일 뿐 아니라 현재 진행 중인 문제임
	주장1	더 이상의 차별을 금지하는 것으로 충분	출발선 맞추기 없이 차별 금지만으로 공정한 기회 보장을 할 수 없음
	주장2	기업이 비합리적인 차별을 근절해 나갈 것임	국가 개입 없이 기업의 차별 근절은 어려움
효과성	핵심논지	여성에게 도움이 되지 않음	여성에게 도움이 됨
	주장1	교육훈련 투자저하 초래, 낙인효과와 집단간 갈등 유발	교육훈련에 더 분발. 질시와 배제는 이전에도 존재
	주장2	중산층, 고학력자에게만 도움	하층민(생산노동자)에 도움
정당성	핵심논지	적극적 조치는 차별임	적극적 조치는 차별이 아님
	판단근거	보상적 정의:과거 차별을 현재에 보상하는 제도	분배적 정의: 현재의 문제에 대한 치유책
	주장1	피해자가 아닌 사람이 보상받음	재분배를 통해 왜곡된 구조를 바로 잡는 것이므로 직접적인 피해자를 찾아낼 필요는 없음
	주장2	가해자가 아닌데 벌을 받는 형국	진정 공정한 경쟁이었다면 어차피 남성의 자리가 아님
역기능	핵심논지	적극적 조치의 역기능	적극적 조치의 순기능
	판단근거	현재는 업적/능력주의 시스템 작동	현재의 업적주의는 불완전. 불필요한 자격요구는 차별
	주장1	업적주의 침해	불완전한 업적주의 재점검 기회
	주장2	비효율 증가, 경쟁력 저하	전체 사회수준의 효율성 증가

출처 : 김주섭, 2020 재인용

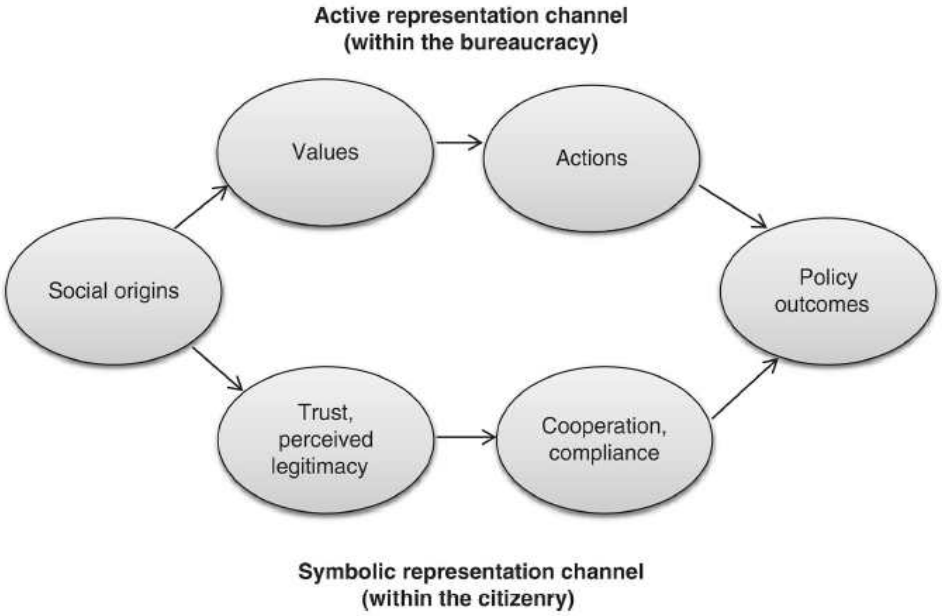
적극적 조치 반대론자는 이 조치가 업적주의에 배치되고 조직의 비효율성을 증가시키며 과거 차별을 이유로 현재에 보상하는 것은 남성에 대한 역차별이라는 이유로 적극적 조치를 반대한다.

하지만, 적극적 조치가 단순한 과거 역차별에 대한 보상에서 나아가 유·무형의 조직성과로 이어질 수 있고 이를 실증적으로 증명하는 연구들이 계속해서 나온다면 적극적 조치 반대론자들이 역기능으로 주장하는 업적주의 배치, 비효율 증가, 경쟁력 저하, 집단 간 갈등유발 등의 논란을 어느 정도 불식시킬 수 있을 것이고 국가나 사회가 적극적 조치 정책을 수립하고 이행하는데 있어 그 근거를 공고히 하고 정책을 확대함에 있어도 부담이 덜 할 것으로 본다.

3. 대표관료제 이론

대표관료제의 이론적 기초는 성별, 인종, 민족 등 관료의 배경에 따라 경험적으로 형성된 개인적 가치가 어떤 권한을 행사함에 있어 결과에 영향을 미칠 것이라는 가정에서 출발한다(김보은, 2019). 즉, 정책을 집행하는 관료들의 인적 특성(성별, 인종 등)이 정책의 집행 및 결과에 중요한 영향을 미친다고 보아 관료 채용시 소수집단인 여성, 소수인종, 장애인 등을 적극 고려해야 한다는 것이다. 또한 소수집단 출신의 관료들이 그 집단을 위한 어떠한 행위를 하지 않더라도 단순한 존재만으로도 소수집단에 대한 이익을 대변하는 것이 되고, 이는 정책 집행을 함에 있어 정당성을 부여하는 긍정적 역할을 하는 것이라고 보는 견해도 있는데 이러한 대표성은 궁극적으로 정책을 수립함에 있어 소외된 계층을 연계시킴으로써 정책의 질을 높이고 민주주의를 실현함에 긍정적 영향을 미친다고 본다(Norma M. & Gregg G., 2016).

[그림3] 대표관료제의 적극적·상징적 의미와 정책결과와의 관계



출처 : Norma M. & Gregg G., 2016

대표관료제 논의는 다른 이론들이 그러하듯이 영·미권을 중심으로 발달했다. 최근에는 우리 나라에서도 공공부문의 고용시장에 있어 장애인 고용목표제, 양성평등 채용목표제, 여성관리자 할당제, 여성임원 목표제, 지역인재 채용목표제 등의 다양한 형태로 대표관료제가 적용되어 운용되고 있다.

하지만 대표관료제를 이유로 한 여성고용 확대 정책 역시 위에서 논의한 적극적 조치에서와 마찬가지로 남성에 대한 역차별이라는 이유를 내세우는 반대론에 부닥칠 수 있고 조직 전체의 생산성 또는 효율성과 같은 성과에 대표관료제가 이바지할 수 있느냐는 의문이 제기될 수도 있다. 이러한 논란 역시도 여성고용 확대가 유형이든 무형이든 조직 성과에 기여할 수 있다는 연구가 많아지고 실증적으로 증명이 될 수 있다면 불식이 가능할 것이다.

제 2 절 선행연구 분석 및 차별성

1. 선행연구 분석

공공부문 여성비율이 조직성과에 미치는 영향들에 관한 연구들은 최근 비교적 활발하게 이루어져 왔다. 이는 2010년대 이후 사회적 가치 추구가 공공부문에서 강조되고 그 일환으로 여성채용 실적, 여성관리자 양성 실적 등이 주요 공공기관 경영평가 지표로 평가됨과 같은 맥락이다.

[표6] 여성인력과 성과에 관한 최신 연구

발행년도	저 자	논문제목
2012	성효용	성별 다양성과 기업성과
2013	정진화,성효용,김현숙	적극적 고용개선조치가 여성고용 및 성장에 미치는 영향
2014	김형기	여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향
2015	송길마로	공기업 및 준정부기관 여성 임직원 비율과 기관 청렴도 간 관계에 관한 연구
2019	우양호,홍미영	공직의 성별 다양성과 성과의 구조적 관계
2019	김보은	공공기관의 여성비율이 조직성과에 미치는 영향
2020	김주섭	여성대표성이 공기업 성과에 미치는 영향
2021	서표원	공공기관 여성인력 비율이 기관성과에 미치는 영향
2021	김관우	여성인력비율이 반부패수준에 미치는 영향
2021	황은숙	성별 다양성과 조직성과

성효용(2012)은 한국직업능력개발원의 <인적자본기업패널>을 활용하여 성별 다양성과 조직성과를 연구하였고 정진화·성효용·김현숙(2013)은 2006년에 도입된 적극적 고용개선조치제도가 여성고용 및 기업성과 그리고 경제성장에 미치는 잠재적 효과를 분석하였다. 김형기(2014)는 공기

업을 대상으로 여성인력이 공기업 경영성과에 미치는 효과에 대한 실증분석을 하였고 송길마로(2015)와 김관우(2021)는 공기업 및 준정부기관의 여성 임직원 비율과 해당 기관의 청렴도가 어떠한 관계에 있는지에 대하여 연구하였다. 우양호·홍미영(2019)은 우리나라 지방 공직사회를 대상으로 '성별 다양성'의 개념을 소개하고, 성과에 미치는 영향을 탐색적으로 규명하고자 하였다. 김보은(2019)과 김주섭(2020)은 공공기관의 여성비율 및 여성관리자 비율이 조직의 재무적 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였으며 황은숙(2021)은 민간부문과 공공부문을 분리하여 성별 다양성이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

공공부문의 여성비율이 조직성과에 미치는 영향을 연구한 위의 논문들을 분석해 보면 기관의 성과는 주로 재무적 성과에 의해 측정되어 진다. 김형기(2014)는 여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향을 연구하였는데 공기업 경영성과를 측정하기 위해 노동생산성, 1인당 매출액 등을 조사하여 활용하였고, 김보은(2019) 또한 조직성과를 측정함에 있어 매출액을 재무성과 등으로 활용하였다. 또한 김주섭(2020)은 여성대표성이 공기업 성과에 미치는 영향을 연구하면서 성과 측정을 위해 노동생산성, 매출액순이익률 등을 활용하였고 서표원(2021)은 재무적 기관성과를 측정하기 위해 1인당 당기순이익, 1인당 매출액 등을 성과측정 자료로 활용하였다. 즉, 대부분의 연구가 노동생산성, 매출액 등의 재무적 계량지표를 조직성과를 측정하기 위한 도구로 활용한 것이다.

이들 연구들이 기관성과를 측정하기 위해 재무적 성과를 활용한 것은 그 조사 및 측정이 용이하고 데이터가 객관적인 것이라는 것이 주요한 이유이다(김형기, 2014). 특히, 공공부문의 성과측정은 하나의 차원에서만 측정되거나 이해될 수 있는 성질의 것이 아닌 다차원적인 측정이 필요하다는 견해(이석환, 2009) 등으로 인해 그 성과를 객관적이지가 않은 비재무적 성과로 측정하면 논란거리가 될 수 있다고 하기도 한다(서표원, 2021).

이에 여성비율의 확대가 성과에 미치는 영향이라는 주제에서 조금 벗어나 기관의 청렴도에 미치는 영향을 연구한 논문들도 존재한다. 송길마

로(2015)는 공기업·준정부기관의 여성임직원 비율이 청렴도에 미치는 영향을 연구하였으며 김관우(2021) 또한 여성인력수준이 반부패수준에 미치는 영향을 연구하기도 하였다. 반면에 김보은(2019), 김주섭(2020)은 청렴도를 조직성과에 포함시켜 여성비율이 성과에 미치는 영향을 연구하기도 하였다.

이상의 연구들은 공공기관의 성과를 측정함에 있어 재무적 성과에 한정하여 연구를 하다 보니 연구대상의 범위가 제한될 수밖에 없었다. 서론의 2021년 공공기관 지정현황에서 보듯이 재무적 성과의 측정이 용이한 공기업은 36개에 불과하고 준정부기관으로 재무적 성과의 측정이 쉽지 않은 기관이 96개로 큰 비중을 차지한다.[2] 실제로 김형기(2014)는 그 연구대상을 공공기관운영법상 공기업으로 분류되는 당시 30개의 기관으로 한정하였고 김주섭(2020) 또한 연구대상을 공기업군으로 한정하여 연구하였으며 서표원(2021)은 일부 기타공공기관(3개 기관)을 추가하긴 하였으나 기본적으로 공기업을 연구대상으로 한 점에서 차별성이 없다. 다만 김보은(2019)은 그의 연구에서 그 대상을 준정부기관까지 합쳐 약 113개의 기관으로 확대하였다.

기업성이 상대적으로 큰 의미가 없는 청렴도 연구에 있어 송길마로(2015)는 연구대상을 공기업에 준정부기관까지 합쳐 당시 116개의 기관으로 하였으나 김관우(2021)는 그 대상을 다시 당시 35개의 공기업으로 한정하였다.

연구의 결과를 분석해 보면 대부분의 연구가 여성현원비율, 여성관리자비율 등이 재무성과 내지 청렴도 등에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 밝혀내지 못했다. 하지만 송길마로(2015)의 연구에서는 여성현원이 청렴도에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 개선가능성을 밝혀냈고 김보은(2019)은 여성비율이 생산성에 영향을 미친다는 유의미성을 밝혀냈다. 또한 서표원(2021)은 여성현원비율이 1인당 매출액에 유의미한 영향을 미친다는 연구결과를 밝혀냈고 김관우(2021)는 여성관리자비율, 여성비

2) 공공기관 운영법 제5조에 따라 기관의 규모가 작은 218개의 기타공공기관은 논외로 한다.

율이 내부청렴도에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 내놓기도 했다. 우양호·홍미영(2019)은 성별 다양성이 조직문화의 형평성과 조직성과에 뚜렷한 인과관계가 있음을 밝혀내기도 했다.

특이한 점은 김보은(2019)의 연구에서 조사대상 중 한 개 연도에 한해 여성임원비율과 내부청렴도 사이에 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계가 도출되었다는 점이다. 이에 대해 김보은은 조사기간 중의 공공기관 여성비율이 10% 미만으로 낮은 점, 한 개 연도에 한한 결과라는 점을 이유로 이와 같은 결과에 대해 단정적으로 의미를 부여하기에는 한계가 있다고 부연 설명하고 있다.

대부분의 연구에서 여성비율이 성과에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 밝혀내지 못한 이유로 조사대상의 한정성과 미미한 여성비율을 들고 있다. 즉, 조사대상을 30개 남짓의 공기업으로 한정함으로써 통계적인 유의미성을 찾기가 어려웠다거나(김형기, 2014), 한정된 약 5% 내외의 여성관리자 비율이 조직성과로 귀결되는 통계적 유의미성을 갖기에는 한계가 있었다고 말한다(김주섭, 2020).

2. 선행연구와의 차별성

선행연구들이 공공기관의 여성비율이 성과에 미치는 영향을 분석함에 있어서 재무적 성과를 이용한 것과는 달리 이 논문에서는 비재무적 성과 위주로 연구를 진행하였다. 공공부문의 성과가 종합적이고 범위가 넓어 계량적인 재무성과만으로 측정이 곤란한 측면이 있다면(남창우·이명숙, 2008) 기존에 재무적 성과와의 상관관계를 연구하는 논문들이 많이 있었으므로 비재무적 성과와의 상관관계를 연구하는 것도 의미가 있을 것으로 본다. 즉, 공공부문은 수익성과 공익성을 동시에 추구하는 집단으로 공익성과 좀 더 밀접한 연관이 있을 비재무적 성과와의 상관관계를 밝혀내는 것도 연구로서의 의미가 있을 것이다.

성과의 측정을 비재무적인 것으로 한다면 연구의 대상을 기업성이 강한 공공기관운영법상의 공기업군으로 굳이 한정할 필요가 없다. 따라서

대부분의 기존 연구와는 달리 연구의 대상을 30개 내외의 공기업에서 90여개의 준정부기관까지 대폭 확대하여 연구하고자 하였다.

또한, 2018년말 공공기관운영법 제42조의2에 의해 양성평등을 위한 임원임용 목표제가 시행됨에 따라 공공기관의 여성임원 고용이 활발해지고 있어 하위 독립변수로 여성임원비율을 추가하여 연구의 다양성을 꾀하고자 한다.

마지막으로 최근 공공부문에서의 여성비율이 급격하게 증가하였고 상대적으로 여성비율이 적은 SOC산업이나 전력산업이 주를 이루는 공기업에 더해 준정부기관까지 연구대상을 확대함으로써 모수가 큰 독립변수를 활용할 수 있다는 점에서 기존 연구와 차별성이 있다고 할 수 있다.

[표7] 기존 연구와의 차별성

순번	내 용
1	종속변수로 대부분의 기존 연구와 달리 비재무적 성과지표 활용
2	연구대상 범위를 36개 공기업에서 96개 준정부기관까지 확대
3	하위 독립변수로 기관별 여성임원비율 추가 활용
4	최근의 여성비율 확대와 준정부기관의 높은 여성비율을 활용함으로써 통계적 유의미성 확충

제 3 장 연구방법 및 가설 설정

제 1 절 연구변수 및 분석틀

본 연구는 공공기관운영법상의 공기업·준정부기관의 여성비율이 비재무적 성과에 미치는 영향을 분석하는 것으로 다음과 같이 연구변수를 설정하고자 한다. 연구대상은 기획재정부 알리오 시스템에 등록된 총 132개 기관이며(공기업 36개 기관, 준정부기관 96개 기관) 비재무적 성과측정을 위해 2018년부터 2020년까지 세 개 연도의 공공기관 경영평가 결과 및 국민권익위원회에서 발표하는 동일 기간의 공공기관 청렴도 평가결과를 조사하여 반영하였다.

1. 종속변수

기업의 성과는 매출액이나 당기순이익, 노동생산성 등 재무적 결과로 측정하는 것이 기본적이라고 볼 수 있다. 하지만 수익성 외에 공익성을 추구하는 공공부문의 경우는 이와 다른 비재무적 성과 측정이 필요하다. 더군다나 공기업에 비해 기업성이 덜한 준정부기관에서는 그 필요성이 더욱 강하다고 볼 수 있다. 조문석·전주상·이창원(2012)도 공공부문 성과 측정 기준에 내재된 가정은 조직이 목표달성을 위해 활동하며 이러한 목표는 계량화를 비롯한 비교 가능한 지표를 통해 성공과 실패를 가늠할 수 있어야 하는 것으로 단일 차원 혹은 소수의 성과지표만으로 모든 상황을 설명하려는 시도는 부적절하다고 하여 목적에 맞는 다차원적인 성과 측정이 필요하다고 하였다.

따라서 다차원적인 성과 측정의 변수로 이 논문에서는 기존에 많이 연구되었던 재무적 성과는 제외하고 다음과 같이 비재무적 성과인 조직혁신 및 소통 점수, 윤리경영 점수, 청렴도 등급 등으로 조직의 성과를 측정하고자 한다.

① 조직혁신과 소통 점수

기관의 비재무적 성과를 측정하기 위한 첫 번째 종속변수로 공공기관 경영평가 평가기준 상의 '조직혁신과 소통' 지표 점수를 계량적 결과로 활용하고자 한다. 공공기관 경영평가편람에 의할 경우 '조직혁신과 소통' 지표는 다시 '혁신노력과 성과' 및 '국민소통' 두 세부지표로 분류된다. '혁신노력과 성과' 지표는 혁신계획의 적정성, 혁신문화의 조성, 대내외 이해관계자와의 소통 참여 및 투명성 제고를 위한 노력과 성과를 세부 평가내용으로 삼고 있고, '국민소통' 지표는 경영정보 공개시스템(알리오)에 공시하는 자료의 정확성과 적시성을 주요 평가내용으로 삼고 있다. 따라서, '국민소통' 지표의 세부 평가내용은 평가제목과 달리 평가내용이 이번 주제의 취지와는 맞지 않으므로 본 논문에서는 '혁신노력과 성과'의 점수만을 변수로 삼아 연구하고자 한다.

공공부문의 성과가 어느 한 측면의 평가만으로는 어렵고 다방면에서의 측정이 필요한 광범위한 범위의 것이라면(남창우·이명숙, 2008) 기존 연구들에서는 재무적 성과에 대한 연구들이 어느 정도 선행되었으니 비재무적 성과와의 상관성을 연구해 보는 것도 의미가 있을 것으로 보인다. 또한 조직의 인적 다양성이 새로운 기회 제공을 통한 시너지 효과를 창출하고(성상현, 2006) 조직의 소통과 자율성을 향상시킨다면(최무현, 2006) 기관의 여성비율의 확대가 조직 혁신문화, 소통의 정도, 고객 만족도의 향상과 정(+)의 관계에 있을 수 있다는 판단에 이 변수를 첫 번째 종속변수라 삼고자 하였다.

[표8] 공공기관 경영평가 편람상의 '조직혁신과 소통' 지표 세부내용

평가지표	세부평가내용	
혁신노력 및 성과	지표정의	• 혁신계획의 적정성, 기관장의 혁신리더십, 혁신추진체계 구축, 혁신문화 조성 등을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용	① 혁신 목표가 기관의 비전·전략체계와 잘 부합하고 혁신 전략과 과제가 혁신목표 달성에 기여할 수 있도록 구성되어있는지 여부 ② 기관의 혁신을 촉발하기 위한 기관장의 노력과 성과 ③ 혁신추진조직 구축, 혁신활동에 대한 적절한 보상체계 마련, 구성원의 혁신역량강화를 위한 노력과 성과 ④ 대내외 혁신네트워크 구축, 혁신 아이디어나 우수과제를 구성원과 공유하고 활용할 수 있는 시스템 마련을 위한 노력과 성과
	지표정의	• 국민 등 대내외 이해관계자와의 소통·참여, 투명성 제고를 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용	① 이해관계자 및 대국민 소통 채널을 제도적으로 구축 운영하기 위한 노력과 성과 * 다양한 매체를 활용한 정보 및 데이터 공유로 국민참여 기반 강화 ② 국민 참여와 소통이 기관의 운영에 실질적으로 반영되는지 여부 등 소통의 성과와 환류를 위한 노력과 성과 * 국민제안, 아이디어 등을 활용한 현장중심의 대국민 서비스 혁신 등 ③ 대국민 정보공개 확대 등 투명성 제고를 위한 노력과 성과 * 공공기관 운영 웹사이트 및 대국민 홍보 콘텐츠의 운영점검 ④ 규제혁신(포괄적 네거티브 규제 등) 및 적극행정 등을 통한 공공서비스 혁신 노력과 성과
	지표정의	• 중점추진과제의 성과를 평가한다.
	세부평가내용	기관별 중점 추진과제의 성과

평가 지표	세부평가내용	
국민 소통	지표정의	• 경영투명성 제고를 위해 경영정보 공개시스템(알리오)에 공시하는 자료의 정확성 및 적시성 등을 평가한다.
	세부평가 내용	① 경영정보공시 점검 평가대상은 다음과 같음 - “공공기관의 통합공시에 관한 기준”에 따른 통합공시항목 ② 세부평점은 기획재정부가 제출한 점검자료를 활용하여 산출
	지표정의	• 고객만족도, 사회적 가치 기여도 조사결과에 나타난 고객만족도, 사회적 가치 기여도의 수준을 평가한다.
	세부평가 내용	① 평점은 고객만족도 지수, 사회적 가치 기여도 지수를 8:2의 비율로 합산하여 산출(강소형 기관은 고객만족도 점수로만 산출) * 고객만족도, 사회적 가치 기여도 조사결과 중 일부가 없는 경우 해당 점수는 결측치로 처리 ② 고객만족도 지수, 사회적 가치 기여도 지수는 기획재정부가 제출한 실적자료를 활용하여 산출

② 윤리경영 점수

비재무적 성과 측정을 위한 두 번째 종속변수로 공공기관 경영평가 편람 상의 ‘윤리경영’ 지표 점수를 활용하고자 한다. 본 편람에 의할 경우 ‘윤리경영’ 지표는 경영활동시 경제적·법적 책임과 더불어 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 세부 평가기준으로 삼고 있다.

진종순·서성아(2007)의 연구에 의할 경우 여성이 남성에 비해 부패행위에 따른 범죄에 연루될 가능성이 낮다는 결과가 있고, 여성공무원 비율이 높은 집단이 그렇지 않은 집단에 비해 범죄에 연루될 가능성이 낮다는 연구결과도 있으며(진종순, 2009) 여성공무원이 남성공무원 보다 윤리의식이 높다는 연구결과도 있다(정철현 외, 2009). 이러한 연구결과에 의하면 기관 내 여성비율이 높을수록 윤리적 책임 준수의 성과가 높을

개연성이 크다고 볼 수 있으므로 '윤리경영' 지표를 두 번째 비재무적 성과지표로 활용하고자 한다.

[표9] 공공기관 경영평가 편람상의 '윤리경영' 지표 세부내용

평가지표	세부평가내용	
윤리경영	지표정의	• 경영활동시 경제적·법적 책임과 더불어 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용	① 준법·윤리경영체계의 구축·운영 및 준법·윤리경영 실현을 위한 노력과 성과 * 윤리경영 관련 전담조직과 지침(윤리헌장, 윤리강령, 행동강령, 임원 직무청렴계약 규정 등) 마련 운영 여부, 갑질근절방안 마련·이행, 비윤리적 행위 신고, 교육 실적, 회계신뢰성 제고 등 ② 사업추진, 조직·인사관리 등 기관 운영 전반의 투명성 제고 노력 * 중요 기록물 분류체계 마련 등 관리 체계 구축 및 운영 ③ 윤리경영 지원을 위한 내부견제시스템 구축 및 운영성과 * 자율준수체계, 윤리 준법 상담, 내부감사 결과 및 사후관리 등 내부견제활동 실적 및 성과 ④ 인권교육, 인권침해 구제절차 등 인권존중을 위한 노력과 활동 * 고충처리제도 운영 등 근로자 및 대내외 이해관계자 인권보호

③ 종합청렴도 등급

마지막 종속변수로는 국민권익위원회에 의해 발표되는 청렴도 점수를 활용하고자 한다. 이는 이미 김보은(2019)에 의해 유사한 대상을 상대로 연구된 적이 있으나 당시와 비교하여 기관마다 여성비율이 증가하였고 또 공공기관 여성임원 목표제 실시에 따라 여성임원비율을 독립변수로 추가하여 조사할 필요성이 있어 다시 연구해 보고자 한다.

2. 독립변수

독립변수는 공기업·준정부기관의 여성비율로 다음과 같이 2가지 하위변수를 두어 연구하고자 하였다. 첫 번째는 여성임원비율로 공기업만을 연구대상으로 하였을 때 그 비율이 현저히 낮아 연구대상에서 제외되었던 것을 정부의 여성임원 채용목표제를 계기로 기관마다 여성임원비율이 최근에 대폭 확대된 점을 고려하여 새로운 독립변수로 설정, 상관관계를 분석해 보고자 하였다. 두 번째 하위변수는 기관에서 전체 직원 중 여성직원의 비율을 독립변수로 책정하여 조직성과와의 상관관계를 분석하고자 한다.

3. 통제변수

조직성과에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하여 완벽한 통제가 불가능하다는 전제 하에(김주섭, 2020) 선행연구들을 최대한 참고하여 유의미하다고 판단되는 변수들을 조사하여 통제변수로 활용하고자 하였다. 이 논문에서는 직원의 임금수준이 높을수록 조직의 재무적 성과가 좋다는 연구가 있어(유승원, 2008) 직원의 평균보수를 통제변수로 설정하였다. 다음으로 경영성과에 영향을 미칠 수 있는 조직규모와 조직연한 또한 통제변수로 설정하였는데 조직규모는 해당 기관의 정원수를 기준으로 분류하면 될 것으로 보인다. 마지막으로 공공기관 운영에 관한 법률 제5조 및 동법 시행령 제7조에 따른 공공기관의 구분유형도 통제변수로 설정하였다. 이 구분기준에 따른 기관별 유형은 앞의 [표2]와 같이 시장형 공기업, 준시장형 공기업, 기금관리형 준정부기관, 위탁집행형 준정부기관 등 네가지로 구분된다. 이 유형구분을 통제변수로 설정한 이유는 그 유형에 따라 여성비율, 기관의 규모, 기관의 역량 등에 차이가 날 수 있어서이다.

[표10] 공공기관의 운영에 관한 법률 제5조

제5조(공공기관의 구분) ① 기획재정부장관은 공공기관을 다음 각 호의 구분에 따라 지정한다.

1. 공기업·준정부기관: 직원 정원, 수입액 및 자산규모가 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 공공기관
2. 기타공공기관: 제1호에 해당하는 기관 이외의 기관

② 제1항 제1호에도 불구하고 기획재정부장관은 다른 법률에 따라 책임경영체제가 구축되어 있거나 기관 운영의 독립성, 자율성 확보 필요성이 높은 기관 등 대통령령으로 정하는 기준에 해당하는 공공기관은 기타공공기관으로 지정할 수 있다.

③기획재정부장관은 제1항의 규정에 따라 공기업과 준정부기관을 지정하는 경우 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 대통령령으로 정하는 기준 이상인 기관은 공기업으로 지정하고, 공기업이 아닌 공공기관은 준정부기관으로 지정한다.

④기획재정부장관은 제1항 및 제3항의 규정에 따른 공기업과 준정부기관을 다음 각 호의 구분에 따라 세분하여 지정한다.

1. 공기업

가. 시장형 공기업 : 자산규모와 총수입액 중 자체수입액이 대통령령으로 정하는 기준 이상인 공기업

나. 준시장형 공기업 : 시장형 공기업이 아닌 공기업

2. 준정부기관

가. 기금관리형 준정부기관 : 「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관

나. 위탁집행형 준정부기관 : 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관

⑤기획재정부장관은 제1항 및 제2항에 따라 기타공공기관을 지정하는 경우 기관의 성격 및 업무 특성 등을 고려하여 기타공공기관 중 일부를 연구개발을 목적으로 하는 기관 등으로 세분하여 지정할 수 있다.

⑥제3항 및 제4항의 규정에 따른 자체수입액 및 총수입액의 구체적인 산정기준과 방법 및 제5항에 따른 기타공공기관의 종류와 분류의 세부 기준은 대통령령으로 정한다.

[표11] 공공기관의 운영에 관한 법률 시행령 제7조

제7조(공기업 및 준정부기관의 지정기준) ① 기획재정부장관은 법 제5조제1항제1호에 따라 다음 각 호의 기준에 해당하는 공공기관을 공기업·준정부기관으로 지정한다.

1. 직원 정원: 50명 이상
2. 수입액(총수입액을 말한다): 30억원 이상
3. 자산규모: 10억원 이상

② 기획재정부장관은 법 제5조제3항에 따라 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 100분의 50(「국가재정법」에 따라 기금을 관리하거나 기금의 관리를 위탁받은 공공기관의 경우 100분의 85) 이상인 공공기관을 공기업으로 지정한다. <개정 2021. 12. 21.>

③ 기획재정부장관은 법 제5조제4항제1호에 따라 다음 각 호의 기준에 해당하는 공기업을 시장형 공기업으로 지정한다.

1. 자산규모: 2조원
2. 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중: 100분의 85

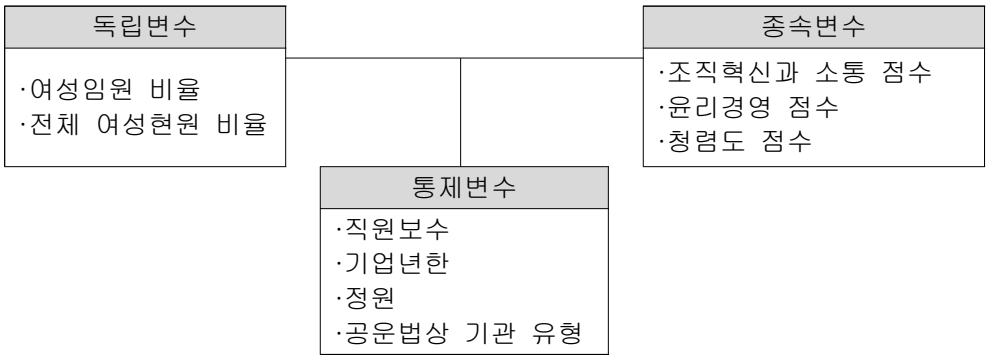
[표12] 변수의 정의 및 조작화

변수			조작화
독립변수	여성비율	여성임원비율	전체 임원 중 여성비율
		여성현원비율	전체직원 중 여성직원 비율
종속변수	비재무적 성과	혁신과 소통 점수	공공기관 경영평가편람상 점수
		윤리경영 점수	공공기관 경영평가편람상 점수
		청렴도 등급	국민권익위원회 청렴도 점수
통제변수	조직 특성	직원보수	기관별 1인당 평균보수
		기관년한	기업년한
		기관규모	기관별 정원
		기관유형	공공기관 운영법상의 기관 유형

4. 연구의 분석틀

이상에서 설정한 변수 들의 관계를 기초로 하여 다음과 같이 연구의 분석틀을 구성하고자 한다.

[표13] 연구의 분석틀



제 2 절 연구방법

1. 연구자료의 수집

공기업·준정부기관의 여성비율이 비재무적 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 공공기관 통합공시 시스템인 알리오 공시를 통하여 기관별 남·여 임원현황, 전체 여성직원 현황, 직원보수, 기업년한, 정원수 및 항목별 경영평가 결과를 조사하였다. 또한 기획재정부의 공공기관현황편람을 통해 유형별 기관현황 자료를 수집하였으며 마지막으로 국민권익위원회가 매년 발표하는 공공기관별 청렴도 평가 결과를 활용하여 기관별 청렴도 등급 자료를 수집하였다.

2. 자료분석 기법

위에서 수집한 자료를 바탕으로 통계분석 프로그램인 STATA를 활용하여 각 변수별 기술통계량 분석, 변수 간의 상관관계 분석, 다중회귀분석 등을 시행하였다.

제 3 절 연구가설 설정

본 연구는 공기업·준정부기관의 여성비율이 기관의 비재무적 성과에 미치는 영향을 계량적이고 실증적인 자료분석을 통해 밝혀내는 것으로 이상에서 논의한 바와 같이 기관의 여성비율이 클수록 기관의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음 [표14]와 같이 연구가설을 설정하였다.

독립변수인 여성비율은 하위변수인 여성임원비율, 전체 여성직원비율 두 가지로 세분화하였고 종속변수로는 경영평가 세부지표인 '조직혁신과 소통' 점수, '윤리경영' 점수와 국민권익위원회에서 매년 조사하는 청렴도 등급을 기관마다의 비재무적 성과를 측정하는 지표로 활용하였다.

[표14] 연구가설의 설정

구 분	설정 가설
가설1-1	여성임원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.
가설1-2	여성임원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 높을 것이다.
가설1-3	여성임원비율이 높을수록 청렴도 점수가 높을 것이다.
가설2-1	전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.
가설2-2	전체 여성현원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 높을 것이다.
가설2-3	전체 여성현원비율이 높을수록 청렴도 점수가 높을 것이다.

제 4 장 연구결과 분석

제 1 절 기술통계 분석

1. 독립변수

[표15] 독립변수 기술통계량

변수명	N	최소값	최대값	평균	표준편차
여성임원비율('17)	116	0	41.7	10.8	10.1
여성임원비율('18)	115	0	58.3	17.0	12.5
여성임원비율('19)	110	0	50.0	20.3	11.0
여성현원비율('17)	116	3.3	76.0	27.7	14.7
여성현원비율('18)	115	4.0	75.6	30.4	15.1
여성현원비율('19)	110	3.8	73.4	31.5	15.3

독립변수인 여성임원비율과 여성현원비율은 3개년 동안 꾸준히 오름세를 보이고 있다. 특히 여성임원비율의 경우 2019년 공공기관의 운영에 관한 법률의 개정에 따라 양성평등 임원임명 목표제를 실시함으로써 2019년에는 2017년에 비해 약 두 배인 평균 20.3%의 여성임원비율을 보이기도 했다. 또한 여성현원비율의 경우 2019년 기준 전체 조사대상 평균이 30%를 넘는 등 예전에 비해 괄목할 만한 성장세를 보였다.

하지만, 여전히 2019년 기준으로 여성임원이 없는 기관이 6개나 있었고 여성임원이 있는 기관들도 대부분 비상임이사로 회사의 주요정책을 결정하거나 회사실적과 관련성이 깊은 상임이사에는 여성임원의 비중이 여전히 낮은 것으로 파악되었다. 또한 조사대상 기관의 여성현원비율이 2019년 기준으로 30%를 넘기는 했으나 정원이 상대적으로 많고 SOC산업이 주를 이루는 공기업으로 분류되는 기관들의 전체 여성비율은 17.5%에 그쳤다.

2. 종속변수

[표16] 종속변수 기술통계량

변수명	N	최소값	최대값	평균	표준편차
조직혁신과소통('18)	116	40	90	67.0	10.2
조직혁신과소통('19)	115	50	90	68.0	8.9
조직혁신과소통('20)	110	50	80	66.7	7.7
윤리경영점수('18)	116	20	90	59.0	13.1
윤리경영점수('19)	115	20	80	53.4	12.8
윤리경영점수('20)	110	20	70	50.7	10.6
종합청렴도등급('18)	116	1	5	2.95	0.95
종합청렴도등급('19)	115	1	5	2.86	0.87
종합청렴도등급('20)	110	1	5	2.97	0.86

첫 번째 종속변수로 경영평가 지표 중 하나인 '조직혁신과 소통' 점수는 100점 만점 기준으로 측정하여 2018년부터 2020년까지 최대값은 각각 90점, 90점, 80점이었고 최소값은 각각 40점, 50점, 50점이었다. 최고점인 90점 내지 80점을 획득한 기관 수는 조사년도 순으로 각각 5개, 3개, 14개 기관이었다.

두 번째 종속변수로 경영평가 지표 중 '윤리경영' 점수 또한 100점 만점 기준으로 측정하였고 조사년도 순으로 최대값은 각각 90점, 80점, 70점이었고 최소값은 3개년 모두 20점이었다. 연도별 최고점을 획득한 기관 수는 조사년도 순으로 각각 1개, 4개, 8개 기관이었다.

마지막 종속변수인 종합청렴도등급은 국민권익위원회에서 기관별·연도별로 조사하는 청렴도에 대해 1등급부터 5등급까지 등급별로 조사한 값을 기준으로 하였다. 최고등급인 1등급을 획득한 기관 수는 조사년도 순으로 각각 4개, 5개, 3개 기관이었고 최저등급인 5등급을 획득한 기관 수는 같은 순서로 각각 8개, 3개, 4개 기관이었다.

3. 통제변수

[표17] 통제변수 기술통계량

변수명	N	최소값	최대값	평균	표준편차
직원보수('18)	116	47071	94380	70588.14	12255.54
직원보수('19)	115	47134	95202	70935	12419.31
직원보수('20)	110	48835	97455	72502.72	12804.01
기업년한('18)	116	0	88	24.94828	18.36814
기업년한('19)	115	0	89	25.73913	18.30928
기업년한('20)	110	0	90	27.16364	18.47762
정원('18)	116	60	29966	1910.819	3987.825
정원('19)	115	63	32423	1997.661	4211.697
정원('20)	110	66	32417	2082.9	4299.614
기업유형('18)	116	0	3	2.155172	1.139057
기업유형('19)	115	0	3	2.165217	1.13887
기업유형('20)	110	0	3	2.172727	1.124042

첫 번째 통제변수는 기관별 직원 평균보수로 기재부 알리오 공시 홈페이지의 자료를 활용하였다. 측정단위는 '천원'으로 2018년도 최소값은 47,071, 최대값은 94,380, 평균값은 70,588이었고 2019년도 최소값은 47,134, 최대값은 95,202, 평균값은 70,935이었으며 2020년도 최소값은 48,835, 최대값은 97,455, 평균값은 72,502로 매년 증가하는 추세를 보이고 있다.

두 번째 통제변수는 기업년한으로 2020년 기준 평균 기업년한은 약 27년이었다. 재단법인 한국우편사업진흥원이 1930년에 설립되어 기업년한 90년으로 최고치를 보였으며 2019년 신설기관 1개, 2020년 신설기관 2개가 있었다.

세 번째 종속변수는 기관별 정원으로 최대 정원을 보유한 기관은 한국철도공사로 연도 순으로 정원이 29,966명, 32,423명, 32,417명이었다. 2020년 기준으로 정원이 1,000명이 넘는 기관은 총 45개로 대부분이 공기업 유형이었고 정원 200명 미만인 기관은 31개로 대부분이 위탁집행형준정부기관이었다.

마지막 종속변수는 기업유형으로 2020년 기준으로 시장형공기업 14개 기관, 준시장형공기업 19개 기관, 기금관리형 준정부기관 11개 기관, 위탁집행형 준정부기관 66개 기관이 조사되었다. 통계분석은 시장형공기업은 0, 준시장형공기업은 1, 기금관리형 준정부기관은 2, 위탁집행형 준정부기관은 3의 값을 부여해 실시하였다.

제 2 절 변수 간 상관관계 분석

[표18] 상관관계 분석표(2017-2018년)

변수명	여성임원 비율	여성비율	평균보수	기업년한	정원
여성임원비율	1.0000				
여성비율	0.4246***	1.0000			
평균보수	-0.4646***	-0.4206***	1.0000		
기업년한	-0.0800	-0.0165	0.1333	1.0000	
정원	-0.1465	-0.1382	0.1188	0.0907	1.0000

[표19] 상관관계 분석표(2018-2019년)

변수명	여성임원비율	여성비율	평균보수	기업년한	정원
여성임원비율	1.0000				
여성비율	0.4695***	1.0000			
평균보수	-0.4341***	-0.4175***	1.0000		
기업년한	-0.0070	0.0313	0.1224	1.0000	
정원	-0.1403	-0.1663*	0.1184	0.0884	1.0000

[표20] 상관관계 분석표(2019-2020년)

변수명	여성임원비율	여성비율	평균보수	기업년한	정원
여성임원비율	1.0000				
여성비율	0.4890***	1.0000			
평균보수	-0.4128***	-0.4052***	1.0000		
기업년한	-0.0572	0.0305	0.1636	1.0000	
정원	-0.1833*	-0.1563	0.1063	0.0830	1.0000

첫 번째 독립변수인 여성임원비율은 다른 독립변수인 여성현원비율과 99% 신뢰수준에서 3개 연도 모두 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계가 있음이 확인되었다. 또한 통제변수인 평균보수와는 3개 연도 모두 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계가 있음도 확인되었다. 또한, 2019-2020년에 한해서 통제변수인 정원과 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 보였고 그 외 연도에서는 통계적으로 유의미하지는 않지만 음(-)의 상관관계를 보였다. 그 외 통계적으로 유의하지는 않지만 기업년한과는 음(-)의 상관관계를 보였다. 따라서 평균보수가 적은 기관일수록 여성임원비율이 높게 나타나는 것을 확인할 수가 있다.

두 번째 독립변수인 여성비율은 여성임원비율과 마찬가지로 3개 연도

모두 평균보수와 99% 신뢰수준에서 유의한 음(-)의 상관관계를 보이고 있다. 통제변수인 정원과는 2018-2019년도에 한해 90% 신뢰수준에서 유의한 음(-)의 상관관계를 보이고 있고 그 외 연도에서 대체적으로 음(-)의 상관관계를 보이고 있으나 통계적 유의성은 발견되지 않았다. 또 다른 통제변수인 기업년한과는 통계적 유의성이 확인되지 않았다.

그 외 통제변수들 사이에서는 통제적으로 유의한 결과는 발견되지 않았다.

종속변수를 제외한 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과 독립변수인 여성임원비율과 여성현원비율이 통제변수인 평균보수와 강한 음(-)의 통계적 유의성을 지닌다는 점이 특이하였다. 최근에 여성인력의 비중이 크게 늘어났다는 점에서 상대적으로 근무년한이 짧은 여성인력의 비중이 클수록 평균보수가 낮은 점은 어느 정도 설득력이 있으나 여성임원비율과 평균보수가 강한 음(-)의 상관관계를 보인다는 점은 또 다른 논의의 여지가 있어 보인다.

제 3 절 다중회귀 분석

본 연구에서는 우선 2개의 독립변수가 3개의 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 다중회귀분석 방식을 채택하여 연구를 진행하였고 분석모형은 다음 식과 같다.

$$Y(\text{조직혁신과소통 점수, 윤리경영 점수, 종합청렴도 등급}) = a + b_1\text{여성임원비율} + b_2\text{여성현원비율} + z_1\text{평균보수} + z_2\text{기업년한} + z_3\text{정원} + z_4\text{공운법상 기관유형}$$

위 식은 경영성과가 공시된 최근 3개년치의 공공기관을 대상으로 여성임원비율과 여성비율이 비재무적 성과(조직혁신과 소통 점수, 윤리경영 점수, 종합청렴도 등급)에 미치는 영향을 분석하기 위한 모형이다. 2018년부터 2020년까지 3개 년도의 비재무적 성과를 측정하였고 독립변수와

종속변수의 상관관계가 역전되는 현상을 방지하기 위해 조사대상 직전 연도 말의 여성임원비율과 여성비율의 수치를 조사하여 당해 연도 성과와의 상관관계를 분석하였다.

통제변수로는 직원 평균보수, 기업년한, 정원, 기업유형(시장형 공기업 0, 준시장형 공기업 1, 기금관리형 준정부기관 2, 위탁집행형준정부기관 3)을 설정하였다.

1. 조직혁신과 소통 점수에 대한 다중회귀 분석 결과

공공기관의 여성임원비율과 여성비율이 비재무적 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해 기관별 경영평가 결과 중 조직혁신과 소통 점수를 종속변수로 설정하여 분석한 결과는 아래 [표21]과 같다. 연구대상은 2017년부터 2019년까지의 각 연도별 여성임원비율과 여성비율에 대해 각각 2018년부터 2020년까지의 조직혁신과 소통 점수 결과이고 대상기관은 각 연도별로 평가결과가 있는 116개, 115개, 110개 기관이다.

2018년의 경우 R^2의 값은 0.2478로 약 25%의 모형설명력을 지니고 있다. 종속변수인 조직혁신과 소통 점수에 대해 직원보수가 신뢰수준 95%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였고 기업유형이 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계를 보여 공기업군이 준정부기관보다 조직혁신과 소통 점수가 전반적으로 높은 것으로 나타났다. 하지만 연구의 대상이었던 여성임원비율 및 여성비율과의 통계적 유의미성은 확인되지 않아 '가설1-1. 여성임원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.' 및 '가설2-1. 전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.' 는 기각되었다.

2019년의 경우 R^2의 값은 0.1856으로 약 19%의 모형설명력을 지니고 있고 종속변수인 조직혁신과 소통 점수에 대해 기업년한이 신뢰수준 90%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였고 기업유형 또한 같은 신뢰수준에서 음(-)의 상관관계를 보였다. 하지만 2018년과 마찬가지로 여성임원비율 및 여성현원비율 변수는 통계적 유의미성을 나타

내지 않아 이 또한 ‘가설1-1. 여성임원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.’ 및 ‘가설2-1. 전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.’ 가 채택될 수 없는 연도이다.

2020년 기준으로 여성임원비율 및 여성현원비율이 조직혁신과 소통 점수에 미치는 영향을 살펴본 결과 R^2의 값은 0.1237로 약 12%의 모형설명력을 지니고 있고 직원보수 및 정원 변수가 각각 신뢰수준 90%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 나타내기는 했으나 직전 두 연도와 마찬가지로 여성임원비율 및 여성현원비율과는 통계적 유의미성을 확인할 수 없었다.

마지막으로 3개 연도의 자료를 통합하여 상관관계를 살펴본 결과 R^2의 값은 0.1613으로 약 16%의 모형 설명력을 보였다. 직원보수 및 정원과는 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였고 기업유형과는 강한 음(-)의 상관관계를 보여 공기업군이 준정부기관보다 조직혁신과 소통 점수가 높은 것으로 나타났다. 하지만 3개 연도를 통합하여 상관관계를 분석한 결과에 있어서도 여성비율과의 유의미한 상관관계는 확인되지 않았다.

결국 3개 연도 모두 여성임원비율 및 여성현원비율과 종속변수인 조직혁신과 소통 점수에 대해서 통계적 유의미성을 확인할 수 없어 ‘가설1-1. 여성임원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.’ 및 ‘가설2-1. 전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.’ 는 채택되기 어려웠다. 오히려 직원보수, 정원, 기업유형과 유의미성을 보여 기업규모가 큰 공기업군일수록 조직혁신과 소통 점수가 높은 것을 확인할 수 있었다.

[표21] 분석결과1. 조직혁신과 소통 점수

변수명	2018년도	2019년도	2020년도	3개 연도 통합
(상수)	59.88582	61.21141	54.70864	59.22697
여성임원비율	.9573788	-2.614314	-.5422103	-1.526343
여성현원비율	3.085057	-.0136605	1.516701	1.924382
직원보수	.000186**	.0001171	.0001356*	.0001402***
기업년한	-.0679031	.0751281*	.0509804	.0183018
정원	.0003713	.0002189	.0003274*	.0002986***
기업유형	-2.786154***	-1.590128*	-.1137838	-1.564338***
N	116	115	110	341
R^2	.2478	.1856	.1237	.1613

2. 윤리경영 점수에 대한 다중회귀 분석 결과

공공기관의 여성임원비율과 여성현원비율이 비재무적 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위한 두 번째 종속변수로 설정한 기관별 경영평가 결과 중 윤리경영 점수에 대한 분석한 결과는 아래 [표22]와 같다. 연구대상은 첫 번째 종속변수와 동일하게 2017년부터 2019년까지의 각 연도별 여성임원비율과 여성비율에 대한 2018년부터 2020년까지의 윤리경영 점수 결과이고 대상기관은 각 연도별로 평가결과가 있는 116개, 115개, 110개 기관이다.

2018년의 경우 R^2의 값은 0.1207로 약 12%의 모형설명력을 지니고 있다. 종속변수인 윤리경영 점수에 대해 직원보수가 신뢰수준 90%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였다. 하지만 연구의 대상인 여성임원비율 및 여성현원비율과의 통계적 유의미성은 확인되지 않아 '가설1-2. 여성임원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 좋을 것이다.' 및 '가설2-2. 전체 여성현원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 좋을 것이다.'는 기각되었다.

2019년의 경우 R^2의 값은 0.1449로 약 14%의 모형설명력을 지니고 있고 종속변수인 윤리경영 점수에 대해 직원보수가 신뢰수준 99%에서 통

계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였다. 또한 여성임원비율은 여전히 윤리경영 점수와 통계적 유의미성을 나타내지는 않았지만 여성비율 변수는 신뢰수준 90%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 나타내었다.

2020년 기준으로 여성임원비율 및 여성비율이 윤리경영 점수에 미치는 영향을 살펴본 결과 R^2의 값은 0.0814로 약 8%의 모형설명력을 지니고 있고 정원 변수가 신뢰수준 95%에서 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계를 나타내기는 했으나 여성임원비율 및 여성비율과는 통계적 유의미성을 확인할 수 없었다.

마지막으로 3개 연도의 자료를 통합하여 상관관계를 살펴본 결과 R^2의 값은 0.0882으로 약 9%의 모형 설명력을 보였다. 직원보수와 신뢰수준 95%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였고 기업유형과는 음(-)의 상관관계를 보여 공기업군이 준정부기관보다 윤리경영 점수가 높은 것으로 나타났다. 하지만 여성임원비율과 95% 신뢰수준에서 음(-)의 상관관계가 나타나 연구 의도와는 달리 여성임원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 낮다는 결과가 나왔다.

3개 연도 여성임원비율 및 여성비율과 종속변수인 윤리경영 점수에 대한 회귀분석 결과, 2019년도에 여성비율과 윤리경영 점수 사이에 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계가 나타나기는 하였으나 3개 연도를 통합하여 상관관계를 분석했을 때 여성임원비율과는 오히려 음(-)의 상관관계를 보이기도 하여 모든 결과를 고려했을 때 '가설1-2. 여성임원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 좋을 것이다.' 및 '가설2-2. 전체 여성현원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 좋을 것이다.' 가 채택되었다고 보기는 어렵다.

[표22] 분석결과2. 윤리경영 점수

변수명	2018	2019	2020	3개 연도 통합
(상수)	46.4494	32.53014	50.3589	48.91412
여성임원비율	-2.55527	-1.479531	-9.76992	-16.64591**
여성현원비율	1.341506	16.18923*	7.62154	8.066664
직원보수	.000221*	.0003154***	.0000667	.000146**
기업년한	-.0125309	-.0622789	-.0237282	-.0364056
정원	.000352	-.0000368	-.0005996**	-.0001433
기업유형	-1.642183	-2.081766	-1.379527	-1.581507**
N	116	115	110	341
R^2	.1207	.1449	.0814	.0882

3. 종합청렴도 등급에 대한 다중회귀 분석 결과

공공기관의 여성임원비율과 여성비율이 비재무적 성과에 미치는 영향을 살펴보기 위한 마지막 변수인 종합청렴도 등급에 대한 분석한 결과는 아래 [표23]과 같다. 연구대상은 앞의 두 변수와 마찬가지로 2017년부터 2019년까지의 각 연도별 여성임원비율과 여성현원비율에 대해 각각 2018년부터 2020년까지의 국민권익위원회가 발표하는 공공기관별 종합청렴도 등급이고 대상기관은 각 연도별로 평가결과가 있는 116개, 115개, 110개 기관이다.

2018년의 경우 R^2의 값은 0.0660으로 약 7%의 모형설명력을 지니고 있다. 종속변수인 종합청렴도 등급에 대해 직원보수가 신뢰수준 95%에서 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계를 보여 직원보수가 높을수록 종합청렴도 등급이 높은 것으로 나타났다. 하지만 여전히 연구의 대상이었던 여성임원비율 및 여성비율과의 통계적 유의미성은 확인되지 않아 '가설1-3. 여성임원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 및 '가설2-3. 전체 여성현원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 는 기각되었다.

2019년의 경우 R^2의 값은 0.0769로 약 8%의 모형설명력을 지니고 있

고 종속변수인 종합청렴도 등급에 대해 기업년한 변수만이 유일하게 신뢰수준 90%에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였으나 2018년과 마찬가지로 여성임원비율 및 여성현원비율 변수는 통계적 유의미성을 나타내지 않아 이 또한 '가설1-3. 여성임원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 및 '가설2-3. 전체 여성현원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 라는 상관관계를 확인할 수 없었다.

2020년 기준으로 여성임원비율 및 여성비율이 종합청렴도에 미치는 영향을 살펴본 결과 R^2의 값은 0.0751로 약 8%의 모형설명력을 지니고 있고 모든 변수에 대해 통계적 유의미성을 확인할 수가 없었으므로 이 연도 또한 '가설1-3. 여성임원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 및 '가설2-3. 전체 여성현원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 는 채택할 수 없었다.

마지막으로 3개 연도의 자료를 통합하여 상관관계를 살펴본 결과 R^2의 값은 0.0383으로 약 4%의 모형 설명력을 보였다. 이 연구 또한 직원보수와는 신뢰수준 99%에서 통계적으로 유의미한 음(-)의 상관관계를 보였으나 여성비율과의 유의미한 상관관계는 확인되지 않았다.

결국 3개 연도 모두 연구대상인 여성임원비율 및 여성현원비율이 종합청렴도에 미치는 영향에 대한 통계적 유의미성을 확인할 수 없어 '가설1-3. 여성임원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 및 '가설2-3. 전체 여성현원비율이 높을수록 종합청렴도 등급이 높을 것이다.' 는 기각될 수밖에 없었다.

[표23] 분석결과3. 청렴도점수

변수명	2018	2019	2020	3개 연도 통합
(상수)	5.11989	3.476256	3.469806	4.001168
여성임원비율	-1.01484	.1976036	1.074819	.1925178
여성현원비율	-.4901601	.5419065	-.4281487	-.0765106
직원보수	-.0000213**	-.0000127	-.0000117	-.0000147***
기업년한	-.0027656	.0078912*	.0061451	.0038718
정원	-.0000238	-.000011	.0000367	-.0000105
기업유형	-.1420589	-.0438039	.0438458	-.0529291
N	116	115	110	341
R^2	.0660	.0769	.0751	.0383

제 4 절 추가 분석(패널 분석:고정효과 및 임의효과 모형)

이상과 같이 다중회귀분석을 통해 가설을 지지하는 연구결과가 나오지 않아 조사대상이 각 기관마다의 3년치 비재무적 성과라는 점을 감안, 추가적으로 패널분석(고정효과 및 임의효과 모형)을 통하여 통계자료를 분석해 보았다. 하우즈만 검정을 통하여 기관 고정효과 모형과 기관 임의효과 모형 중 적절한 모형을 결정하였는데, 하우즈만 검정 결과 종속변수가 조직혁신과 소통 및 윤리경영 점수인 경우에는 귀무가설을 기각할 수 있는 것으로 나타나 기관 고정효과 모형이 적절한 것으로 나타났다. 하지만 청렴도 점수의 경우 하우즈만 검정 결과 귀무가설을 기각하지 못하여 임의효과 모형을 활용하였고 이에 대한 각각의 분석결과는 아래 [표24]와 같았다.

[표24] 고정효과 모형 및 임의효과 모형 분석 결과

변수명	조직혁신과 소통 점수	윤리경영 점수	청렴도 점수
(상수)	74.14903	113.8224	4.085846
여성임원비율	2.930013	-4.55136	.12058
여성현원비율	36.33546**	-61.4484***	-.06841
직원보수	-.00018	-.00033	-.00001**
기업년한	-.46854	-1.46509*	.004595
정원	-.00397***	-.01436***	-.00002
유형	0	0	-.08517
모형	기관 고정효과	기관 고정효과	기관 임의효과
R^2	0.7665	0.6936	0.0236
F-Test	5.13***	4***	-
하우즈만 테스트	11.92**	55.47***	1.09

첫 번째 종속변수인 조직혁신과 소통 점수와 관련하여 R^2의 값은 0.7665로 약 77%의 모형설명력을 보였으며 여성임원비율과의 관계에서는 통계적 유의미성을 확인할 수 없었으나 여성현원비율과의 관계에서는 신뢰수준 95%에서 통계적 유의미성이 확인되었다. 따라서 이 모형에 의할 경우 '가설1-1. 여성임원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.' 는 채택할 수 없으나 '가설2-1. 전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.' 에 대해서는 이를 지지할 만한 결과가 나온 것으로 볼 수 있다.

두 번째 종속변수인 윤리경영 점수와 관련하여서는 R^2의 값은 0.6936으로 약 69%의 모형설명력을 보였으며 여성임원비율과의 관계에서는 통계적 유의미성을 확인할 수 없었으나 여성현원비율과의 관계에서는 신뢰수준 99%에서 오히려 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 이 모형에 의할 경우 '가설1-2. 여성임원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 좋을 것이다.' 및 '가설2-2. 전체 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.' 는 다중회귀분석에서와 마찬가지로 지지할 수 있는 결과물이 없었다.

세 번째 종속변수인 청렴도 점수와 관련하여서도 여성임원비율 및 여성현원비율 모두 통계적 유의미성이 확인되지 않아 결국 ‘가설1-3. 여성임원비율이 높을수록 청렴도 점수가 좋을 것이다.’ 및 ‘가설2-3. 전체 여성현원비율이 높을수록 청렴도 점수가 좋을 것이다.’ 에 대한 가설을 채택할 수는 없을 것으로 보인다.

제 5 장 결 론

제 1 절 분석결과 정리

2019년 초에 공공기관 운영에 관한 법률의 개정에 따라 도입된 공공기관 양성평등 임원임용 목표제에 따라 2017년말 기준 약 11%였던 여성임원의 비율이 2019년말 기준 약 20%까지 거의 2배 가까이 증가하였고 전체 여성비율 또한 2019년말 기준 33%를 상회하는 비율을 보였다. 여성비율이 이전과 다르게 급격하게 증가한 상황에서 기존 연구들과는 다른 연구토대가 마련되었고 그런 의미에서 기존과는 다른 연구결과도 나올 수 있을 것으로 생각하고 연구를 시작하게 되었다. 또한 기존 연구들이 여성비율과 재무적 성과와의 상관관계에 초점을 맞추는 것에서 벗어나, 공공부문 성과가 재무적 성과에 한정되는 것이 아니라는 점(남창우·이명숙, 2008)을 염두하여 비재무적 성과와의 상관관계에 대해 고찰하고 연구하고자 하였다.

그 결과, 다른 가설들에 대해서는 그것을 지지하는 유의미한 결과가 도출되지는 않았지만 '가설2-1. 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.'에 대해서는 패널데이터 고정효과 모형 분석 결과, 95% 신뢰도 수준에서 가설을 지지하는 유의미한 결과가 도출되었다.

아래에서는 종속변수별로 분석결과를 정리해 보고자 한다.

첫 번째 비재무적 성과의 측정지표인 경영평가 항목의 '조직혁신과 소통' 은 기관의 혁신계획의 적정성, 혁신문화의 조성, 대내외 이해관계자와의 소통 참여 및 투명성 제고를 위한 노력과 성과를 측정하는 지표이다. 따라서 여성비율이 높아 인적 다양성을 확보한 기관들이 그렇지 못한 기관들에 비해 혁신문화와 소통, 투명성 등에서 우위에 있을 것으로 예상했다. 조사대상 기간이었던 2018년부터 2020년까지의 자료를 다중회귀분석을 통해 분석했을 때 어느 기간도 여성임원비율 및 여성현원비율과 이 변수 사이에 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나지는 않았다.

하지만 패널데이터 고정효과 모형을 통해 기관 고유의 변화까지 추가로 분석하였을 경우 여성현원비율과 종수변수 사이에서는 유의미한 결과가 도출되어 가설을 지지하는 것으로 볼 수 있다.

두 번째 기관의 비재무적 성과 측정지표인 경영평가 항목 중 '윤리경영' 점수는 경영활동시 경제적·법적 책임과 더불어 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 평가하기 위한 지표이다. 진종순·서성아(2007)의 연구나 정철현(2009)의 연구 등에서 조직에서의 여성이 남성에 비해 범죄 연루 가능성이 낮거나 여성공무원이 남성공무원에 비해 윤리의식이 높다는 연구 등이 있어 여성임원비율, 여성직원비율이 높을수록 윤리경영 점수가 높을 것으로 연구가설을 삼았다. 이에 대한 연구 결과, 2019년도에 한해 여성현원비율과의 상관관계에 있어 90% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 양(+)의 결과가 나타났다. 하지만 3개 연도를 통합하여 분석했을 때 여성임원비율과는 오히려 음(-)의 상관관계를 보이기도 했다. 또한, 패널데이터 고정효과 모형 분석결과에 있어서는 여성현원비율과 99% 신뢰수준에서 음(-)의 상관관계가 나타나기도 했다. 이러한 결과가 나타나는 이유는 다음과 같이 분석된다. 즉, 앞서 가설 설정의 근거로 제시한 기존 연구들을 살펴보면 기관의 윤리성을 측정함에 있어 범죄 연루 가능성이나 구성원의 윤리의식 등 구성원 개개의 윤리성 그 자체를 연구변수로 활용하고 있다. 하지만 이 논문에서 설정한 경영평가 지표인 윤리경영 점수는 윤리경영체계의 구축 여부, 윤리경영 지원을 위한 내부 견제시스템의 존재 여부, 인권침해 구제절차 여부 등 구성원의 윤리성 측정보다는 윤리경영을 위한 제도적 장치의 존재 여부 측정에 초점을 두고 있어 구성원의 윤리의식과는 조금 다른 측면을 보이고 있다. 따라서, 여성임원비율 또는 여성현원비율이 높으나 제도적 시스템이 구비되어 있지 않은 영세한 기관들은 구성원들의 윤리의식과 별개로 윤리경영 점수가 낮게 나올 수 있어 이와 같은 결과가 나온 것으로 분석된다. 실제 회귀분석 결과에도 공기업군에 비해 상대적으로 영세한 기관이 많이 포함된 위탁집행형 준정부기관의 윤리경영 점수가 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있다. 다음으로 정부의 양성평등 임원

목표제로 여성임원의 비율이 수적으로는 증가했지만 이들 대부분이 비상임이사이고 기관의 정책에 직접적 영향을 끼칠 수 있는 기관장이나 상임이사 등의 직책에는 여전히 여성비율이 낮은 점으로 인한 한계 때문에 여성임원비율과의 관계에서도 유의미성을 찾기가 어려웠을 것으로 분석된다.

마지막으로 여성임원비율, 여성현원비율과 비재무적 성과와의 상관관계를 살펴보기 위해 측정한 지표는 국민권익위원회에서 발표하는 연도별 종합청렴도 등급이었다. 이 지표에 대한 김보은(2019)의 연구에서는 한 개 연도에 한해 음(-)의 상관관계가 나오는 등 상관관계를 연구한 다수의 기존 연구들이 유의미한 상관관계를 도출해 내지 못했다. 하지만 여성임원비율나 여성현원비율이 현격히 증가한 현 시점에서는 유의미한 결과를 도출할 수도 있을 것이라고 기대했지만 연구의 결과는 기존 연구들과 다를 바가 없었다. 연도별로 음·양의 상관관계가 혼재하는 등 일정한 패턴도 보이지 않아 통계적 유의미성을 찾는 데는 한계를 보였다.

결과적으로 '가설2-1. 여성현원비율이 높을수록 조직혁신과 소통 점수가 좋을 것이다.'에 대해서는 패널데이터 고정효과 모형 분석 결과 95% 신뢰도 수준에서 가설을 지지하는 유의미한 결과가 도출되었으나, 다른 가설에서는 유의미한 결과물이 도출되지는 못했다. 이와 같이 다른 가설들에 대해 유의미한 결과가 나오지 못한 이유는 경영지표 점수 측정 방법상의 한계, 비재무적 성과 고유의 한계, 여성임원 성질상의 한계 등이 있는 것으로 보이는데 이에 대해서는 다음 절, 연구의 한계 부분에서 상세히 다루기로 한다.

제 2 절 연구의 의의 및 한계

여성에 대한 차별이 많이 사라지고 적극적 조치 정책 등으로 각 공공기관의 여성비율이 급격히 높아진 최근 시점에서 다양성 논의를 주제로 한 기존의 많은 연구 및 이론들을 참고했을 때 이번 연구의 많은 가설들에 대해 의미 있는 결과들이 도출될 것으로 예상했지만 그러지는 못했

다. 하지만 이 연구결과 하나에서 만족할 만한 결과물이 도출되지 않았다 하여 기존의 연구 및 이론들이 무시된다거나 앞으로 유사한 주제들이 연구할 가치가 없게 되는 것은 당연히 아니다. 오히려 이번 연구결과가 또 하나의 부싯돌이 되어 부족한 점을 보완한다면 더 의미있는 결과를 이끌어 낼 수 있는 계기가 될 수도 있으리라 본다.

이번 연구가 많은 가설에 대한 지지를 이끌어 내지는 못했지만 다음과 같은 의의가 있다고 본다.

첫째 여성비율의 증가와 조직의 재무적 성과와의 상관관계에 얽매이지 않고 비재무적 성과에 초점을 두었다는 점이다. 공공기관의 성과는 재무적 성과만으로는 측정이 불가능하다. 이는 정부의 경영평가 세부지표만 보더라도 확인이 가능한 것으로 많은 점수를 사회적 가치, 기업윤리 등 공익적 성과에 그 비중을 할애하고 있다. 이는 비단 공공영역 뿐만 아니라 사적영역에 있어서도 사회적 책임이 중요시 되어 가는 것과 같은 맥락이다. 이러한 측면에서 여성비율의 증가가 성과에 미치는 영향을 연구함에 있어 기존의 재무적 성과를 연구에서 배제하고 조직혁신이라든가 윤리경영 등 비재무적 성과에 초점을 두고 연구한 것은 향후 연구의 방향을 다양화하는데 이바지하는 측면이 있다.

둘째, 앞으로의 연구가 더 그러하듯이 여성비율이 증가하는 추세에서의 연구라는 점에서 의미가 있다. 실제 많은 관련 연구들이 행해진 시점에서는 여성임원이 없거나 그 비율이 10%에도 미치지 못하였다는 점에서 여성임원비율과 조직성과의 상관관계를 연구하는 데는 한계가 있었다. 하지만 양성평등 임원채용 목표제 등으로 여성임원이나 여성비율이 괄목할 만하게 성장한 만큼 성과와의 상관관계 측정에서 설득력을 부여할 것으로 보인다. 특히 연구시점에 2021년의 기관 성과가 나오지 않은 점을 감안하여 2019년까지의 여성임원비율 및 여성현원비율을 측정한 점에서 향후 여성의 비율이 더 높아지면 좀 더 풍성한 연구성과가 나올 수 있을 것으로 기대된다.

셋째 연구대상에 공기업이나 기금형 준정부기관보다 규모나 인원 면에서 상대적으로 영세한 위탁집행형 준정부기관을 대거 포함시켜 연구대상

의 다양성을 꾀했다는 점이다. 사실 공기업과는 달리 위탁집행형 준정부기관은 재무적 성과가 가지는 의미가 크지 않아 재무적 성과를 측정하기에는 한계가 있는 기관유형이다. 하지만 연구대상을 비재무적 성과로 확장함으로써 연구대상에 이들 기관들을 포함시킬 수 있었다. 위탁집행형 준정부기관들이 개개의 규모는 크지 않지만 그 수가 80여개로 공기업에 비해 훨씬 많다는 점에서 향후 다른 연구들에서도 이들을 포함시킨 연구가 활발하게 진행되어야 할 것이다.

이번 연구의 이러한 의의에도 불구하고 가설을 지지하는 좀 더 많은 연구결과를 이끌어 내기에는 다음과 같은 한계점도 드러났다.

첫째, 조직성과의 측정지표로 삼은 '조직혁신과 소통 점수', '윤리경영 점수' 및 종합청렴도 등급의 측정방법상의 한계이다. 경영평가 지표의 하나인 조직혁신과 소통 점수는 앞서 언급했듯이 기관별 혁신계획의 적정성, 기관장의 혁신리더십, 혁신체계 구축, 혁신문화 조성 여부 및 대내외 이해관계자와의 소통·참여, 투명성 제고를 위한 노력과 성과를 평가하기 위한 지표이다. 하지만 이의 평가는 계량화된 수치로 평가된 지표가 아닌 기관별 보고서에 의해 평가되는 비계량적 지표이다. 따라서 기관별 보고서 작성 능력이나 성과를 표현하는 능력 등 기관 고유의 인적 능력에 따라 어느 정도 좌우될 수 있는 지표이다. 즉, 기관의 혁신노력이나 혁신문화 조성 정도를 계량적으로 정확하게 측정할 수 있었는지에 대해서는 상대적으로 완벽하지 못 할 수도 있다. 윤리경영 점수 또한 기관의 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 측정하기 위한 지표로 준법·윤리경영체계, 사업추진·조직인상의 투명성 제고 노력 등을 평가하고 있으나 조직혁신과 소통 점수와 같은 방식으로 평가함으로써 계량적 평가에 비해 일정한 한계가 있음을 부인할 수가 없다. 종합청렴도 등급 평가 또한 국민권익위원회의 청렴도 평가는 직전 연도에서 1등급을 받았거나 직전 2년 연속 2등급을 받은 기관은 원칙적으로 평가대상에서 제외돼 이들 기관의 청렴도 등급을 측정할 수 없는 기술적 한계가 있었다.

둘째, 비재무적 성과 고유의 한계이다. 재무적 성과는 뚜렷이 계량화된 자료나 기준이 있지만 비재무적 성과는 상대적으로 그러하지 못하다. 또

한 비재무적 성과는 그 자체가 너무 다양하고 이를 측정할 수 있는 방법이나 변수들은 너무 다양하여 조작적으로 정의할 수 있는 완벽한 변수를 찾기에 어려움이 있다. 이번 연구에서도 몇 개의 지표를 비재무적 성과 측정을 위한 변수로 삼긴 하였으나 다양한 비재무적 성과를 모두 대변하기에는 한계가 있다. 즉 비재무적 성과를 나타낼 수 있는 조직문화의 우월성, 조직사기, 직원들의 만족도 등을 양적 자료로 측정하기에는 한계가 있을 수밖에 없었다. 이에 대해서는 후술하듯이 질적 연구를 동반한 방법도 필요해 보인다.

셋째, 2019년 기준으로 여성임원비율이 20%를 상회하는 점에서 그 비율이 괄목할 만하게 성장하기는 하였으나 대부분의 여성임원이 비상임이사이고 기관의 중요한 정책을 결정하거나 방향성을 제시하는 기관장이나 상임이사의 비율은 여전히 미미하다는 점 또한 이번 연구의 한계로 지목할 수 있다. 공공기관에서 비상임이사는 기관의 정책이나 의사결정을 통제하는 역할이 대부분이고 적극적인 정책제안을 하는 데에는 한계가 있다. 따라서 이 부분에서 여성의 비율이 증가한다고 해서 기존과 다른 조직성과가 나온다는 것은 현실적으로 어려울 수도 있다. 기관들 또한 양성평등 임원목표제의 시행에 따라 의무적으로 여성임원을 채용하는 것에 지나지 않아 실질적으로 이들 여성임원이 각 기관에서 적극적 정책결정에 이바지할 수 있는 토대가 마련되어 있는지는 의문이다. 따라서 이번 연구에서 여성비율과 윤리경영 점수 사이에 음(-)의 상관관계가 나왔다고 해서 여성비율이 높은 기관의 윤리경영에 문제가 있다고 단정지울 수는 없다.

마지막으로 여성비율 또한 전체 조사기관의 여성비율은 30%를 상회하고 있으나 기관의 규모가 크고 기업성이 큰 시장형 공기업의 경우 2019년 기준으로 여성직원비율이 여전히 17% 대에 그치고 있는 점도 아쉬운 점이다. 시장형 공기업의 경우 급여수준이 높고 사회적 인지도가 높은 기관들이 많은데 이러한 기관들이 상대적으로 영세한 기타 공공기관들에 비해 여성직원비율이 낮은 점은 채용시장에서 성적인 차별은 논외로 하고 여전히 성적인 불균형은 존재하는 것으로 보아야 할 것이고 기관의

여성현원비율이 충분히 충족된 상태에서의 연구라고 보기에는 한계가 있다고 할 것이다.

제 3 절 향후과제

기관의 비재무적 성과를 최대한 계량화된 지표로 측정하고 여성임원비율 및 여성현원비율과의 상관관계를 연구하고자 하였으나 위에서 언급한 한계에 직면할 수밖에 없었다. 공공기관의 비재무적 성과에는 조직혁신이라든가 소통, 윤리경영, 청렴도 외에 조직문화의 성숙도나 직원의 만족도 등도 중요한 변수가 된다. 하지만 이들 변수는 사실 양적인 연구로 측정하기가 용이하지도 않을뿐더러 신뢰성을 확보하기에도 어려운 점이 있으리라고 본다. 따라서 향후의 연구들에서는 여성구성원비율의 증가가 조직문화의 성숙도나 직원의 만족도에 미치는 영향을 연구하기 위한 질적 연구도 활발히 진행되었으면 한다.

최근에 공공기관에 있어 여성현원비율이 높을수록 조직생산성이 높다는 연구결과가 있었다. 하지만 역으로 보면 조직생산성이 높은 기관일수록 기업성과 외에 공익성을 염두해 둘 가능성이 많아 양성평등 채용 등을 통해 여성직원의 비율을 상향시켰을 수도 있다는 비판이 제기된다. 이 연구가 이러한 비판을 무마하기 위해 여성비율과 성과 사이에 시간적 선후관계를 두어 조사를 했듯이 향후 연구들이 원인과 결과가 바뀔 수 있다는 비판을 무마시키기 위한 다양한 장치들이 필요해 보인다.

여성임원비율과 관련해서는 수치 자체의 증가에 정책방향을 두기 보다는 기관장이라든가 상임이사 등 정책방향을 결정하고 조직성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 보직에 여성임원이 배치될 수 있는 정책의 보완이 필요해 보인다.

전체 여성현원비율도 마찬가지이다. 2019년도 말 기준의 조사대상 기관의 33%라는 여성비율은 문재인 정부의 비정규직의 정규직화 정책으로 인해 여성인력이 대거 정규직으로 편입된 영향이 크다. 이러한 결과들은 또 다른 연구숙제를 남기기도 한다. 어쨌든 상대적으로 보수가 높고 기

관 인지도가 높은 기업일수록 여성비율이 낮았으며 표면에 드러나지 않는 이러한 부분에 대한 개선이 있어야 실질적 양성평등 고용시장이라고 볼 수 있고 그에 따른 성과연구도 더 의미가 있으리라 본다.

여성인력의 비중이 커질수록 이러한 연구가 더 활발해져 적극적 고용조치나 대표관료제의 반대론자들이 주장하는 역차별 논란을 무마시키고 앞으로도 국가나 사회가 기존의 여성고용 확대정책을 유지 내지 확대하여 인구성에 정비례하는 진정한 대표관료제가 이루어지는데 이바지하여야 할 것이다. 물론 향후의 연구들이 모두 이러한 이론이나 정책에 부합하는 결과를 도출하지는 못할 것이다. 하지만 긍정적 연구들이 하나씩 쌓여 나가면 인적 다양성이 차별 없는 세상을 만들어 가는 길잡이가 될 것이고 언젠가는 이러한 연구 자체가 의미조차 없는 날이 올 것이라고 본다.

참 고 문 헌

권경득. "공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태및 조직성과에 관한 연구." 한국행정논집 21.3 (2009): 795-819. Web.

금재호. "여성 인력과 생산성." 생산성논집(구 생산성연구) 16.1 (2002): 25-56. Web.

김관우. 공기업에서 여성인력 비율이 반부패수준에 미치는 영향 / 김관우 [electronic Resource]. 서울: 서울대학교 대학원, 2021. Web.

김보은, and Kim Boeun. "공공기관의 여성 비율이 조직성과에 미치는 영향 : 대표관료제, 적극적 고용개선조치 이론을 기반으로." 융합사회와 공공정책(구 공공정책과 국정관리) 13.1 (2019): 104-36. Web.

김선경. "일-가정양립제도 활용이 조직내 여성관리자 진출에 미치는 영향 연구." (2017). Web.

김선아, and 박성민. "다양성 관리와 삶의 질 간의 관계에 관한 공,사 비교 연구: 여성 근로자의 시각을 중심으로." 한국행정학회 하계학술발표논문집 2015 (2015): 1544. Web.

김수한, and Soo Han Kim. "기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출." 한국사회 13.2 (2012): 113-38. Web.

김용수. "조직 내 구성원의 다양성이 구성원 간 의사소통 및 팀 창의성에 미치는 영향." (2014). Web.

김영옥. "공기업의 여성고용 현황과 관련 정책의 분석." 노동정책연구 2.3 (2002): 59-80. Web.

김영옥., and 한국여성개발원. 공기업 여성고용구조와 인력관리의 현황 및 과제 / 김영옥 연구 ; 한국여성개발원 [편]. (1997). Print.

김종환. "공기업 조직문화 유형과 조직효과성 간의 관계에 관한 연구." (2013). Web.

김주섭. 여성대표성이 공기업 경영성과에 미치는 영향 연구 / 김주섭

(2020). Print.
김지혜, Kim Jihye, 이수영, and Lee Soo-young. "인적 다양성과 조직성과의 선형 및 비선형 관계에 대한 연구: 공기업을 중심으로." 한국행정학보 51.4 (2017): 121-47. Web.
김태홍, and 이서현. "여성관리자 승진 요인 분석." 한국여성정책연구원 세미나자료 2017.9 (2017): 32-58. Web.
김형기. "여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향." (2014). Web.
남승하, 김종현, and 라휘문. "여성의 사회적 지위와 청렴도간 관계에 관한 연구." 한국인사행정학회보 9.3 (2010): 129-49. Web.
남창우, and 이명숙. "일반논문 : 공공부문의 BSC수용성 및 조직성과의 영향요인 분석: 조직구성원의 인식을 중심으로." 한국행정학보 42.3 (2008): 165. Web.
도운섭, and Oun Seop Do. "조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석 -문화관광부를 대상으로." 한국거버넌스학회보 13.2 (2006): 271. Web.
문미경. "공공부문에서 여성과 투명성." 자치발전 2002.11 (2002): 104. Web.
박영미, 교수, 양지훈, and 복지여성국장. "양성평등과 여성참여정책." 한국거버넌스학회보 8 (2001): 189. Web.
박윤, and 심형인. "공공조직의 다양성관리가 변화관리 및 조직성과에 미치는 영향." 인문사회 21, 13(1) (2022): 2575-590. Web.
박천오. "한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 관한 탐색적 연구." 한국행정연구 19.1 (2010): 177-200. Web.
서성택. 공기업에서 직무만족이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국전력공사 판매사업소를 대상으로 / 서성택 (2013). Print.
서표원. 공공기관 여성인력비율이 기관성과에 미치는 영향 / 서표원 [electronic Resource]. 서울: 서울대학교 대학원, 2021. Web.
성상현, and 김대룡. "다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는

영향." 한국산학기술학회 논문지 12.1 (2011): 110-24. Web.
성효용, and Hyo Yong Sung. "성별다양성과 기업성과." 여성경제연구 9.1 (2012): 155. Web.
성지미. "「사업체패널조사」의 고용관련 여성차별과 그 결정요인." 노동정책연구 7.3 (2007): 63-91. Web.
송 길마로. "공기업 및 준정부기관 여성임직원 비율과 기관 청렴도 간 관계에 대한 연구." (2015). Web.
심준섭, 김혜영, 김난주, and 문미경. "신정부 여성대표성 목표율 설정 및 추진전략." 한국여성정책연구원 연구보고서 (2018): 1-226. Web.
안선민. "다양성관리가 공기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구." (2016). Web.
엄동욱, and Dong Wook Eom. "여성고용과 기업성과: 인적자본기업패널 자료를 이용한 실증분석." 여성경제연구 6.2 (2009): 1. Web.
오석홍. 대표관료제에 관한 연구 (1994). Web.
오화선, Hwa Seon Oh, 민경률, Kyoung Ryoul Min, 박성민, and Sung Min Park. "다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구." 한국인사행정학회보 14.2 (2015): 69-97. Web.
우양호, Woo Yang-ho, 홍미영, and Hong Mee-young. "공직의 성별 다양성과 성과의 구조적 관계 : 지방공무원을 중심으로." 지방행정연구 33.4 (2019): 65-94. Web.
원숙연. "공직 내 여성관리자의 현실: 여성을 둘러싼 제약-기회-선택의 역학을 찾아서." 한국여성학 28.2 (2012): 75-107. Web.
원숙연. "조직 내 여성관리자에 대한 수용의 범위: 이론적 탐색." 한국행정학회 춘계학술발표논문집 2006 (2006): 1. Web.
유승원. "공기업 CEO의 출신 및 보수가 경영성과에 미치는 영향." 정부회계연구 6.1 (2008): 71-87. Web.
유재민. "조직구성원의 다양성 관리제도가 경영성과에 미치는 영향." (2012). Web.

이상철. "공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구." 한국행정학보 46.4 (2012): 181-205. Web.

이상호. "노동인력 구성의 변화와 다양성의 관리." 한국행정논집 17.2 (2005): 503-27. Web.

이상호. "다양성관리 (Diversity Management)의 이념과 가치에 관한 논의." 한국행정논집 14.3 (2002): 625-44. Web.

이석환. "전략적 성과관리와 합리적 쓰레기통 모형에 대한 경험적 연구." 한국행정학회 하계학술발표논문집 2009 (2009): 1. Web.

이승계, and Seung Gye Lee. "다양성 관리의 접근방법과 조직성과에의 시사점." 경영법률 21.4 (2011): 663-705. Web.

이영민, and 임정연. "기업의 다양성관리 프로그램 개발 및 효과성에 관한 인식분석." 역량개발학습연구(구 한국HRD연구) 9.4 (2014): 23-46. Web.

이용필. "위탁집행형 준정부기관의 인력관리와 조직성과." 한국행정학회 하계학술발표논문집 2017 (2017): 2077. Web.

임희정, and Hee Jeong Lim. "다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향." 생산성논집(구 생산성연구) 24.3 (2010): 181. Web.

임희정. "다양성관리 차원에서의 여성인적자원개발." 젠더리뷰 11 (2008): 98-101. Web.

장지연. "고용에서 적극적 조치의 적용과 그 효과." 국제노동브리프 4.1 (2006): 1-2. Web.

정진화, Jin Hwa Jung, 성효용, Hyo Yong Sung, 김현숙, and Hyun Sook Kim. "적극적 고용개선조치가 여성고용 및 성장에 미치는 영향." 여성경제연구 10.2 (2013): 75. Web.

정철현, Cheol Hyun Jeong, 김종업, and Jong Eop Kim. "구청공무원 윤리적 판단의 성별 차이에 관한 탐색적 연구." 지방행정연구 23.4 (2009): 27-47. Web.

조문석, 전주상, and 이창원. "공공부문 성과측정의 신뢰성과 타당성에

대한 탐색적 연구." 한국사회와 행정연구 22.4 (2012): 79-105. Web.
조연숙, and 박선영. "공공부문 성별대표성 관련 법제의 한계와 정비방안." 이화젠더법학 10.1 (2018): 103-40. Web.
조은정. "가족친화제도가 여성관리자의 경력개발노력에 미치는 영향 연구." (2014). Web.
진종순, and 문미경. "남녀 간 동등한 기회부여가 공공조직에 미치는 영향에 관한 공무원의 인식 연구." 정책분석평가학회보 28.3 (2018): 1-25. Web.
진종순, and 서성아. 부패에 대한 개인의 인식과 부패행위 (2007). Web.
진종순. "여성의 공직진출확대에 따른 여성공무원의 능력발전방안 연구." 한국인사행정학회 세미나 (2009): 55-78. Web.
최무현. "적극적 조치(Affirmative Action)에서 다양성관리(Diversity Management)로 -사회적 소수집단에 대한 인력정책을 중심으로." 한국정책학회 춘계학술발표논문집 2006 (2006): 1. Web.
최성주, 이근주, and 최유진. "다양성과 다양성 관리: 한국형 다양성 연구의 방향 모색." 한국인사행정학회보 17.4 (2018): 1-28. Web.
최신융. "일반논문 : 양성고용평등실현을 위한 적극적 조치의 민간부문 도입방안에 관한 연구." 한국행정학보 38.6 (2004): 327. Web.
한국행정학회. "다양성이 조직성과에 미치는 영향 :다양성 관리전략과 다양성 수용도의 조절효과." 한국행정학회 하계학술발표논문집 2018 (2018): 1087. Web.
황은숙. 성별 다양성과 조직성과 : 공공조직과 민간조직 비교 분석 / 황은숙 [electronic Resource]. 서울: 서울대학교 대학원, 2021. Web.
Cox, Taylor, and University of Michigan. Business School. Creating the Multicultural Organization : A Strategy for Capturing the Power of Diversity / Taylor Cox, Jr. (2001). Print.
Cox, Taylor. Cultural Diversity in Organizations [electronic Resource] : Theory, Research and Practice. Oakland: Berrett-Koehler,

1994. Web.

Cox, Taylor H., and Stacy Blake. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness." Executive (Ada, Ohio) 5.3 (1991): 45-56. Web.

Gilbert, Jacqueline A, Bette Ann Stead, and John M Ivancevich. "Diversity Management: A New Organizational Paradigm." Journal of Business Ethics 21.1 (1999): 61-76. Web.

Hur, Yongbeom. "Racial Diversity, Is It a Blessing to an Organization? Examining Its Organizational Consequences in Municipal Police Departments." International Review of Administrative Sciences 79.1 (2013): 149-64. Web.

Kunze, Florian, Stephan Boehm, and Heike Bruch. "Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes." Journal of Management Studies 50.3 (2013): 413-42. Web.

Ng, Eddy S.W, and Ronald J Burke. "Person-organization Fit and the War for Talent: Does Diversity Management Make a Difference?" International Journal of Human Resource Management 16.7 (2005): 1195-210. Web.

Pitts, David W. "Diversity, Representation, and Performance: Evidence about Race and Ethnicity in Public Organizations." Journal of Public Administration Research and Theory 15.4 (2005): 615-31. Web.

Riccucci, Norma M, and Gregg G Van Ryzin. "Representative Bureaucracy: A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy." Public Administration Review 77.1 (2017): 21-30. Web.

Riccucci, Norma. Managing Diversity in Public Sector Workforces /

Norma M. Riccucci. Second ed. 2021. Web.
Thomas, Jr, R R. "From Affirmative Action to Affirming Diversity." Harvard Business Review 68.2 (1990): 107-17. Web.
Von Bergen, C.W, Barlow Soper, and Teresa Foster. "Unintended Negative Effects of Diversity Management." Public Personnel Management 31.2 (2002): 239-51. Web.

<기타 자료>
알리오 공시 홈페이지. http://www.alio.go.kr. 2021.
한국노동연구원 홈페이지. http://www.kli.re.kr. 2021.
2021 공공기관 경영평가편람
법제처 국가법령정보센터 홈페이지. http://www.law.go.kr
기획재정부 홈페이지 http://www.moef.go.kr
인사혁신처, 2021 공공부문 균형인사 연차보고서

Abstract

The Effect of the Ratio of Women in Public Enterprises and Quasi-Government Agencies on Performance

: focusing on non-financial performance

Hwang, Jeongsoo
Department of Public Enterprise Policy
The Graduate School
of Public Administration
Seoul National University

The purpose of this paper is to analyze how the ratio of female executives and total female current employees of public enterprises and quasi-governmental institutions affects the non-financial performance of the organization.

Korea has made great social efforts to improve gender equality in the job market and to prevent discrimination in women's economic activities. These efforts have recently achieved remarkable results in the public sector. However, it is also a reality that the ratio of

women is still low in some public companies, including the SOC industry.

Various theories such as Diversity Theory, Affirmative Action, and Theory of Representative Bureaucracy show the reason why the ratio of women should be expanded not only in the private sector but also in the public sector. The need to increase female employment can be classified into the need as a justifiable duty in terms of compensation and the need to create organizational performance. If the employment of women is increased due to a justifiable need, opposition may be faced on the grounds of reverse discrimination. Therefore, the main purpose of this study is to clarify that the increase in women's employment can improve organizational performance and so that we can proceed gender equality employment policies with greater momentum, overcoming opposition.

The subjects of this study were 36 public enterprises and 96 quasi-governmental institutions excluding other public institutions, and non-financial performance over the past three years was investigated and studied. In order to measure non-financial performance, the 'organizational innovation and communication' score, the 'ethics management' score, and the 'integrity' score of the Anti-Corruption and Civil Rights Commission were used as dependent variables. The reason why non-financial performance is set as a dependent variable is that public institutions pursue public interest beyond profitability and many studies have already been conducted on the correlation with financial performance.

As independent variables, the ratio of female executives and female current employees of each institution was set, and as control variables, the employee remuneration, corporate age, quota, and enterprise type by Act on the Operation of Public Institutions.

As a result of the study, some hypotheses have resulted in supporting existing theories and studies that the performance of organizations with human diversity will be better than those that do not. However, for other hypotheses, hypotheses that the female ratio would have a positive effect on non-financial performance were rejected.

Although this study did not succeed in all hypothesis tests, it was significant because it focused on non-financial performance, such as social responsibility, and the research target was expanded not only to public companies but also quasi-governmental institutions. Nevertheless, there were limitations of research as follows. First, the dependent variables set in the study could not accurately represent various non-financial performances such as organizational culture and employee satisfaction. Second, most of the female executives surveyed were non-permanent directors without organizational decision-making authority. Lastly, the proportion of women in public companies was still low.

In order to measure non-financial performance of public institutions, the maturity of organizational culture and employee satisfaction are also important variables. However, these variables are actually not easy to measure by quantitative studies. Therefore, in future studies, it is necessary to conduct more qualitative studies to present the effect of an increase in the proportion of female members on the maturity of organizational culture and employee satisfaction. In addition, regarding the ratio of female executives, it seems necessary to supplement policies in which female executives can be assigned to positions that can directly affect organizational performance by determining policy directions such as institutional heads and permanent directors rather than focusing on increasing the number

itself.

As the proportion of female manpower increases, the related research should become more active. These studies will contribute to expanding the existing women's employment expansion policy and establishing a true representative bureaucracy directly proportional to the population by covering up the controversy over reverse discrimination claimed by opponents of affirmative action. Even if all future studies fail to produce results that conform to policies, if positive studies are accumulated, human diversity will be a guide to creating a world without discrimination.