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

행정학석사 학위논문

조직 내 직급별 성별 다양성과 직무 만족도

- 일-생활 균형제도 활용 용이성의 매개효과를 중심으로 -

2023년 8월

서울대학교 대학원

행정학과 정책학전공

이 재 민

조직 내 직급별 성별 다양성과 직무 만족도

- 일-생활 균형제도 활용 용이성의 매개효과를 중심으로 -

지도교수 이 석 원

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 대학원
행정학과 정책학전공
이 재 민

이재민의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장 _____ 이석원 _____ (인)

부위원장 _____ 권일웅 _____ (인)

위 원 _____ 박정훈 _____ (인)

목 차

제 1 장 서론 및 연구 배경 ····· 1
제 1 절 연구의 필요성 ····· 1
제 2 절 연구의 대상 및 방법 ····· 5

제 2 장 이론적 논의 ····· 5
제 1 절 성별 다양성 ····· 5
1. 조직 내 성별 다양성의 효과 ····· 5
제 2 절 일-생활 균형 제도 ····· 7
제 3 절 직무 만족도 ····· 8

제 3 장 가설 설정 ····· 9
제 1 절 조직 내 성별 다양성과 일-생활 균형 제도 ····· 9
제 2 절 조직 내 성별 다양성과 직무 만족도 ····· 13
제 3 절 일-생활 균형 제도 활용 용이성과
직무 만족도의 관계 ····· 15
제 4 절 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 통한
조직 내 성별 다양성과 직무 만족도의 간접적 관계 ····· 17

제 4 장 연구방법론 ····· 18
제 1 절 연구자료 ····· 18
제 2 절 연구모형 및 변수 정의 ····· 18
1. 종속변수: 직무만족도 ····· 19
2. 독립변수: 직급별 성별 다양성 ····· 20
3. 매개변수: 일-생활 균형 제도 활용 용이성 ····· 20

4. 통제변수 ····· 22
제 3 절 분석방법 ····· 24

제 5 장 실증분석 ····· 25
제 1 절 주요변수 기술통계 ····· 25
제 2 절 분위별 분석 ····· 27
제 3 절 상관관계 분석 ····· 30
제 4 절 가설 검증 ····· 31
제 5 절 가설 채택 여부 ····· 36

제 6 장 결론 및 시사점 ····· 37
제 1 절 연구 결과의 요약 및 시사점 ····· 37
제 2 절 연구의 한계 및 향후 발전 방향 ····· 43

참고문헌 ·····45
Abstract ·····56

표 목 차

[표 1] 종속변수 ····· 22
[표 2] KMWP 일-생활 균형 제도 분류 ····· 21
[표 3] 통제변수 ····· 23
[표 4] 변수명 및 변수 측정 ····· 24
[표 5] 기술통계량 ····· 26
[표 6] 분포표: 범주형 변수 ····· 27
[표 7] 분위별 분석: 조직 전체 성별 다양성 ····· 28
[표 8] 분위별 분석: 관리자급 성별 다양성 ····· 29
[표 9] 분위별 분석: 핵심인력 성별 다양성 ····· 29
[표 10] 분위별 분석: 이사회 성별 다양성 ····· 30
[표 11] 상관계수 ····· 31
[표 12] 패널회귀분석: 독립 - 매개 ····· 32
[표 13] 패널회귀분석: 독립 - 종속 ····· 33
[표 14] 패널회귀분석: 매개 - 종속 ····· 34
[표 15] 이항 로짓 모형 추정 결과 ····· 35
[표 16] 가설 채택 여부 ····· 36
[표 17] 표본 기업의 이사회 성별 다양성 분포 ····· 40
[표 18] 표본 기업의 차장급 이상 성별 다양성 분포 ····· 42

그 림 목 차

[그림 1] 대형 상장 기업 내 여성 이사 비율 비교 ····· 2
[그림 2] 여성 관리직 비율 비교 ····· 2
[그림 3] 연구모형 ····· 19

국문초록

본 연구는 2차(2008) ~ 7차(2018)의 '여성관리자패널' 자료를 활용하여, 기업 내 직급별 성별 다양성(조직 전체 성별 다양성, 관리자급 성별 다양성, 핵심인력 성별 다양성, 이사회 성별 다양성)이 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 매개로 근로자 직무만족도에 미치는 효과를 분석하였다.

그간 성별, 인종을 비롯한 다양성이 주는 이익에 대한 연구가 서구를 중심으로 많이 진행되었으나 그 결과는 복합적이었다. 특히 한국의 맥락에서 성별 다양성이 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구는 미흡했다. 본 연구는 조직 내 성별 다양성이 조직원들의 직무 만족도에 미치는 영향력을 검토하되, 일-생활 균형 관련 제도의 매개 효과에 집중했다. 또한, 조직 구조의 관점에서 다양한 직급에 위치한 여성의 영향력을 검토하기 위해 리더급 여성의 비율과 조직 전체 여성 비율의 영향력을 비교했다. 즉, 단일한 층위가 아닌 여러 직급별로 다양성을 나누어 이가 일-생활 균형 제도 활용 용이성, 그리고 더 나아가서 근로자의 직무 만족도에 미치는 영향에 집중한 연구라는 점에서 이전 연구들과 차별점을 지닌다. 또한, 패널자료를 활용한 개인 고정효과모형을 사용함에 따라, 관측되지 않는 근로자의 특성과 일-생활 균형 제도 및 직무 만족도의 상관관계로 발생하는 내생성 문제를 완화할 수 있었으며, 보다 엄밀한 분석을 수행할 수 있었다.

분석 결과, 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 근로자의 직무만족도 향상에 긍정적 영향을 미친다. 즉, 제도를 실제로 활용하지 않더라도 제도의 활용 가능성에 대한 근로자의 인식만으로 직무 만족도에 긍정적으로 작용할 수 있다. 선행연구와 달리 성별 다양성과 근로자 직무 만족도 간에는 유의한 관계가 발견되지 않았다.

또한, 조직 전체 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 유의하게 정(+)의 영향을 미치지만, 고위직 성별 다양성은 유의하지 않았다. 조직 전체의 성별 다양성도 모든 제도에 일관되게 영향을 미치는 것이 아닌, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육 시설과

연수휴가 및 휴직에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.
이는 고위직 혹은 핵심인력 내 여성의 비율이 일-생활 균형 제도 활용이라는 여성친화적 조직문화 형성에 기여하지 못했다는 것을 의미한다. 즉, 여성 구성원에 대한 고위직 여성의 긍정적 지원을 입증한 선행연구 결과가 한국의 맥락에서는 적용되지 못하고 있음을 시사한다.

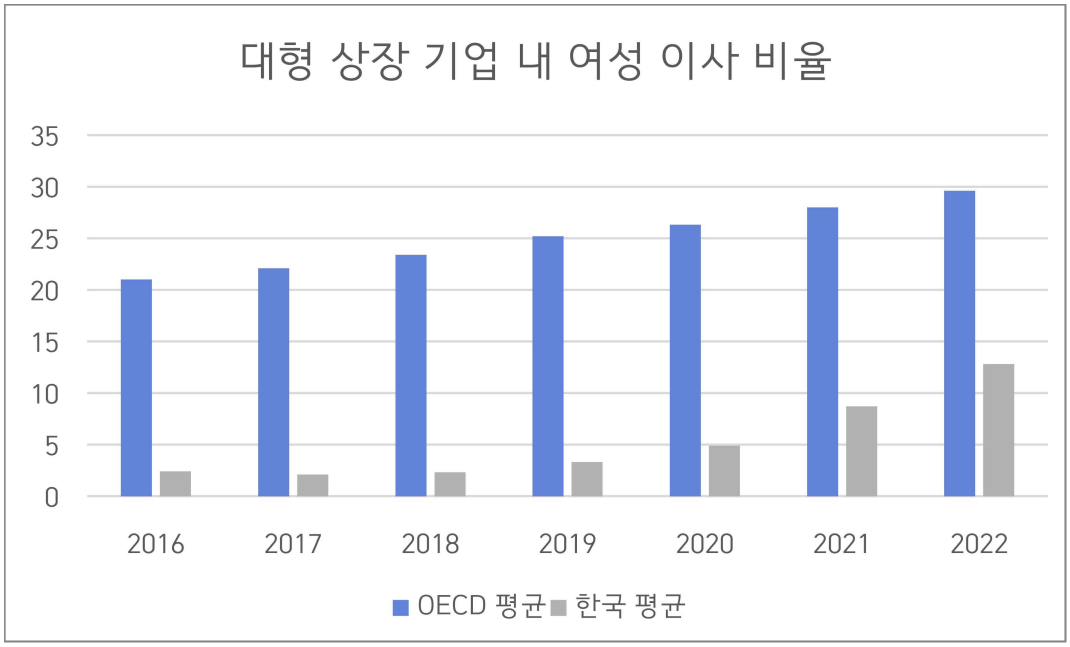
주요어 : 성별 다양성, 이사회, 직무 만족도, 일-생활 균형, 가족친화제도, 고정효과모형
학 번 : 2021-20055

제 1장 서론 및 연구 배경

제 1절 연구의 필요성

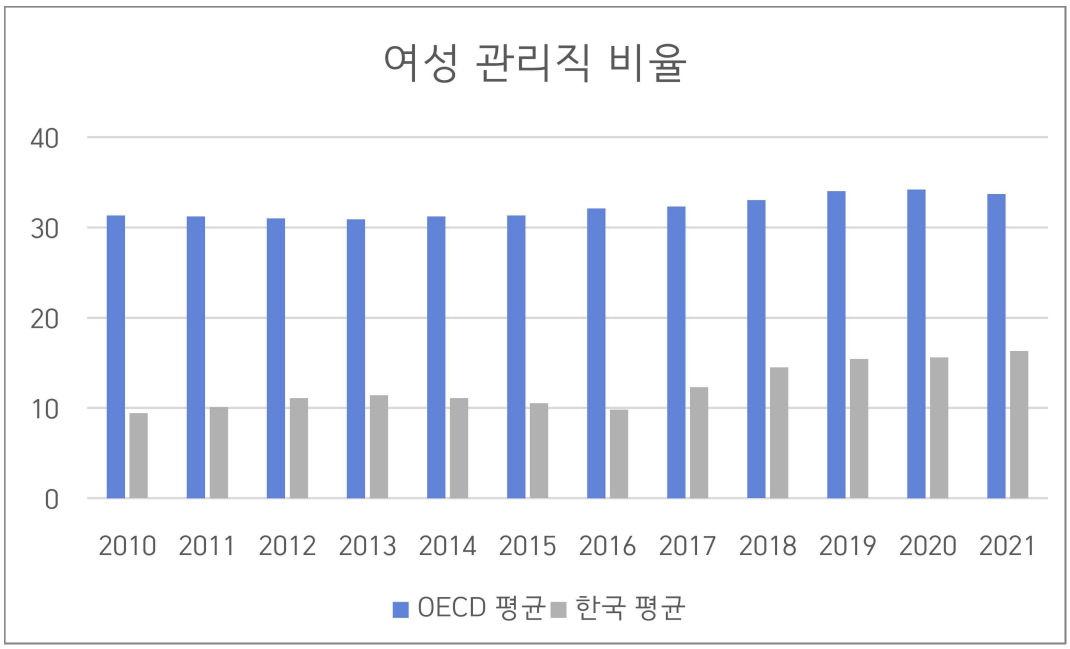
조직 구성원의 젠더, 인종, 연령별 다양성의 중요성에 관한 담론은 서구를 중심으로 논의되기 시작하였다. 특히 사기업의 영역에서는 주요 결정권을 갖고 있는 이사회에 다양한 성별의 구성원을 확보하는 것이 다양성 보장 방안으로 각광받았다. 이는 유럽을 중심으로 2003년부터 법제화되어 현재는 선택이 아닌 필수 방침으로 자리잡았다. 2003년 노르웨이를 중심으로 프랑스, 스페인, 이탈리아가 유사한 법률을 제정했으며 그로부터 15년 뒤인 2018년 미국의 캘리포니아주와 일리노이 주가 성별 쿼터와 관련된 다양성 법을 확립했다. 이사회 내 성별 다양성을 강화하기 위한 법률의 제정은 빠른 속도로 가시적인 성과를 나타내기 시작했다. 2012년 EU 회원국 내 대형상장기업의 여성 이사 비율은 2012년 13.7%에서 2019년 27.8%로 증가하였다. 캘리포니아주 역시 2020년 기준, 해당 주에 사무국을 둔 상장 기업 중 30% 이상의 여성 이사 확보라는 마일스톤을 기록했다(임희정, 2021).

한국의 경우, 인종에 대한 문제는 차치하고 성별 다양성에 대한 논의도 활발히 이루어지지 않은 상황이다. 2021년 기준, 한국 기업 이사회에 등록된 여성 비율은 4.2%로, 이는 최하위권 국가에 속하는 수치이다(딜로이트, 2021). 관리직 여성의 비율 역시 16%로 OECD 평균인 33%의 절반에도 미치지 못한다.



<그림 1> 대형 상장 기업 내 여성 이사 비율 비교

OECD Stat Extracts: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies (https;//stats.oecd.org)



<그림 2> 여성 관리직 비율 비교

OECD Stat Extracts: Share of female managers (https;//stats.oecd.org)

한국에도 성별 다양성을 확보하기 위한 노력이 없었던 것은 아니다. 2006년부터 공공기관을 대상으로 도입된 '적극적 고용개선조치'는 여성 근로자 현황을 추적하고 목표치 미달 시 시행계획서 및 이행실적보고

서 등을 제출하도록 한다. 그러나 공공기관으로 대상이 국한되고 불이행 시에도 법적 제재를 가할 수는 없다. 이사회의 경우, 2020년 1월 개정되어 2022년 8월부터 시행된 자본시장법 개정안[1]은 자산총액 2조 원 이상 상장 법인의 이사회 전원을 특정 성으로만 구성하지 못하도록 규정했다.

이는 이사회 내 여성 이사를 최소한 1인 이상 선임하도록 의무화하는 법안으로, 이를 정부 차원에서 제도화했다는 점에서는 의의가 있지만, 유럽 및 미국에 비해서는 그 정도가 매우 약한 편이다. 또한, 2022년 출범한 새 정부가 할당제 반대 및 능력주의에 기반한 채용을 공약함에 따라 해당 법안의 미래 역시 불투명한 상황이다.

성, 인종 등에 기반해 다양한 특성을 가진 인재들이 대표성을 보장받아야 한다는 다양성의 논리는 어찌 보면 윤리적으로 타당한 것으로 보인다. 적극적 고용개선 조치와 여성임원쿼터제는 이를 보다 적극적으로 실현하기 위한 제도이다. 그러나 일면 타당해 보이는 주장들도 이를 뒷받침하는 증거 없이는 원만한 사회적 합의를 얻기 어려운 것이 사실이다. 우리나라의 경우, 사회적 합의가 부재한 상태에서 다양성 보장에 대한 적극적인 정책을 취했던 문재인 정부가 상당한 반대와 백래쉬(backlash)에 부딪힌 바 있다. 이후 윤석열 정부가 할당제와 같은 규제적 의무보다는 철저한 능력 기반 채용을 통해 양성평등을 달성하겠다는 기조를 밝힘에 따라 한국 사회는 새로운 선택의 기로에 서게 되었다. 성 평등과 다양성을 실현함에 있어 서구 국가들의 정책적 흐름을 따라야 할지 아니면 한국만의 새로운 기준을 만들어야 할지 결정해야 할 것이며, 실증적 증거를 통해 이와 같은 결정에 기여하는 것이 이 연구의 궁극적 목표이다.

앞서 언급했듯이, 일부 국가에서는 다양성이라는 당위적 개념을 법제화하여 강제성을 부여하고 있다. 이처럼 당위적 이슈를 법제화할 경우, 이의 타당성을 검증하기 위한 다양한 노력이 수반되기 마련이다. 이에 따라 학계에서도 조직 내 다양성 확보의 효용에 관한 연구가 활발히 진행되었다. 학계에서는 주로 조직 내 다양성을 확보하는 것이 기업의 경제적, 문화적 성과에 기여한다는 것을 근거로 주주들을 설득하려고 했다.

---

1) 제165조의 20(이사회의 성별 구성에 관한 특례) 최근 사업연도말 현재 자산총액[금융업 또는 보험업을 영위하는 회사의 경우 자본총액(재무상태표상의 자산총액에서 부채총액을 뺀 금액을 말한다) 또는 자본금 중 큰 금액으로 한다]이 2조원 이상인 주권상장법인의 경우 이사회의 이사 전원을 특정 성(性)의 이사로 구성하지 아니하여야 한다. <본조신설 2020. 2. 4.>

이처럼 다양성의 효과를 실증적으로 증명한 연구가 있는 반면, 해당 연구들이 내생성을 철저하게 고려하지 않았다는 비판도 공존한다. 다양성이 성공을 부른 게 아닌 성공한 기업이 다양성 확보에 노력을 기울인다는 것이다. 더 나아가서, 다양성이 오히려 갈등을 일으켜 기업의 효율성을 저하한다는 결과도 있다.

일련의 연구들을 종합해 보았을 때, 다양성이 주는 이익에 대한 양적인 증거는 아직 비확정적이다. 특히 기업의 경제적 성과에 집중한 연구들은 비교적 면밀하게 진행되었으나, 조직 내 다양성이 비경제적 부문에 미치는 영향에 관한 연구는 미흡한 편이다. 근로자의 직무 만족도에 대한 영향에 관한 연구 역시 그러하다. 개별 근로자의 만족감과 성취감은 직장 내 업무 성과 향상을 가져오고, 궁극적으로 경영성과에도 유의미한 영향을 줄 수 있기에 중요하다(Boehm & Lyubomirsky, 2008). 조직 내 성별 다양성이 직무 만족도에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과가 있는 반면, 전혀 무관하다는 결과도 있다. 유의미한 관계를 발견한 연구도 맥락적 요소의 중요성 및 상이한 관계의 경로를 제시하고 있다. 즉, 성별 다양성과 직무 만족도를 연계하는 메커니즘에 대한 합의가 부재한 것이다. 따라서 본 연구는 조직 내 성별 다양성이 조직원들의 직무 만족도에 미치는 영향력을 검토하되, 일-생활 균형 관련 제도의 매개 효과에 집중하고자 한다. 또한, 조직 구조의 관점에서 다양한 직급에 위치한 여성의 영향력을 검토하기 위해 리더급 여성의 비율과 조직 전체 여성 비율의 영향력을 비교하고자 한다. 즉, 단일한 층위가 아닌 여러 직급별로 다양성을 나누어 이가 일-생활 균형 제도 활용 용이성, 그리고 더 나아가서 근로자의 직무 만족도에 미치는 영향에 집중한 연구라는 점에서 이전 연구들과 차별점을 지닌다.

장기적으로 보았을 때 한국에서도 성별, 인종 등 여러 기준에 따른 다양성이 논의되어야 할 것임은 자명하다. 하지만 현재 한국의 인구 구성을 보았을 때 다른 기준에 앞서 성별의 다양성을 논하는 것이 우선시되어야 할 것이다.

제 2절 연구의 대상 및 방법

본 연구는 국내 사기업을 대상으로 기업 내 직급별 성별 다양성이 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 매개로 근로자 직무만족도에 미치는 효과에 대해 검증하고자 한다. 이를 위해 한국여성정책연구원의 여성관리자 패널조사(Korea Women Manager Panel, KMWP)를 활용하고자 한다. 인사담당자 설문에서 직급별 여성 근로자 비율 자료를 추출하고, 근로자 대상 설문에서 일-생활 균형 제도 활용 용이성 및 직무만족도로 활용할 수 있는 설문문항을 추출한 후 분석을 실시하고자 한다.

제 2장 이론적 논의

제 1절 성별 다양성

1. 조직 내 성별 다양성의 효과

조직 내 성별 다양성 확보와 그 효과에 관한 연구는 여러 관점에서 진행되어 왔다. 우선, 조직에 비교적 큰 영향력을 행사할 수 있는 이사회 및 관리자급의 성별 다양성 관련 연구가 있다. 그 중 재무적 관점에서의 이익 증대 효과를 파악한 연구가 가장 지배적이다(Campbell & Minguez-Vera, 2010; Nguyen & Faff, 2012). 기업의 재무적 성과 중 재정 건정성과 투명성과의 관계에 집중한 연구도 있다(Wahid, 2018). 또한, 기업의 지배구조에 있어 의사결정 방식의 개선을 매개변수로 설정한 연구도 있다. 단일한 성으로만 구성된 획일화된 집단에 비해 다양한 관점을 지닌 인사들로 구성된 집단은 집단사고의 오류를 줄일 수 있다는 것이다(O’Connor, 2003; Sonnefeld, 2002). 의사결정 방식의 개선은 장기적인 관점에서 합리적 결정을 통해 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 국내 유사한 연구로는 여성근로자 및 여성관리자 비율과 조직의 매출 및 청렴도의 관계를 규명한 연구(김보은 2019) 등이 있다.

한편 조직 내 성별 다양성이 기업의 재무 성과에 무의미하거나 부정적인 영향을 미친다는 견해도 적지 않다. O’Reilly는 이사회 성별 다양성

이 기업의 이윤 및 재무적 성과와 무관하다는 증거를 제시했으며(O’Reilly, 2012), 노르웨이의 여성이사쿼터제 도입 사례 분석을 통해 쿼터제 이후 여러 기업이 기업 가치 감소를 경험했다는 연구 결과(Ahern, 2011)도 있다. Adams와 Ferreira는 이사회 성별 다양성이 조직 내 화합을 저해하여 수익성과 자산수익률(Return on Asset)에 부정적 영향을 미친다는 증거를 제시했다(Adams and Ferreira, 2009). 이사회가 아닌 조직 전체의 성별 구성에 집중한 연구도 있다. Herring(2009)은 남성 비율이 매우 높은 산업군에서는 성별 다양성이 계약 체결률과 이익률 감소로 이어졌다고 지적했다. 남성중심 문화가 고착화된 조직에서는 성별 다양성이 오히려 기업의 성과에 부정적 영향을 미친다는 것이다. 이처럼, 조직 내 성별 다양성과 기업의 경제적 성과에 관한 연구는 확정적 결론에 이르지 못했다.

한편, 조직의 재무적 성과가 아닌 문화 개선 측면에 집중한 연구가 또 하나의 축을 구성한다. 대표적인 것이 여성 리더가 여성에 대한 환경 및 조건 개선에 영향을 미친다는 논의이다(Atchison, 2015; Caiazza, 2004; Tate & Yang, 2014). 구체적으로, Atchison은 여성 장관이 여성 친화적인 노동 정책을 발전시키는 데에 있어 영향력을 행사함을 입증하였다. Caiazza 역시 여성 정치인과 여성 친화적인 정책 수립 간 유의미한 관계를 규명하였다. Tate & Yang은 성별 간 임금 평등성에 대한 여성 리더의 긍정적 영향력을 제시했다. 최근 국내연구로는 최부경, 안지영(2020)이 임금을 결과변수로 하여 국내 사기업 대상의 실증 연구를 진행하였다. 이들은 패널 데이터 분석을 통해 기업의 여성 임원 비율이 여성 중간관리자의 승진 및 임금에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 2018년 국내에서 수립된 공공기관 여성임원목표제의 효과에 관한 연구도 존재한다. 공공기관 여성임원이 조직 구성원의 육아휴직 활용에 미치는 영향에 대한 연구가 이에 해당된다(원혜연, 안선민, 이수영, 2018). 이 연구에 따르면, 여성임원 비율의 증가는 공공기관 전체 구성원의 육아휴직 활용과 여성의 육아휴직 활용에 긍정적인 영향을 미친다.

그러나 이와 반대로 여성 리더 및 상사가 오히려 여성 근로자에게 부정적인 영향을 준다는 연구 결과도 적지 않다(Elsesser and Level, 2011; Adebayo and Udegbe, 2004). Maume(2011)의 연구는 여성 상사의 존재는 승진과 지원 측면에서 남성 부하보다 여성 부하에게 불리하게 작용하는

것으로 밝혔다. 즉, 고위직 여성이 여성 부하의 경력을 지원하는 경향은 존재하지 않는다는 것이다.

일련의 선행연구를 종합하였을 때, 조직 내 성별 다양성과 기업의 경제적, 비경제적 성과에 관한 결론은 복합적이다. 특히, 한국 기업에 이를 적용한 연구는 현저히 적다. 본 연구는 성별 다양성이 기업 성과에 영향을 미칠 수 있는 메커니즘 중 하나로 조직 내 일-생활 균형 수준 증대를 통한 직무 만족 증대를 제시하고자 한다.

제 2절 일-생활 균형 제도

본 연구의 분석 데이터인 여성정책연구원의 '여성 관리자 패널'은 복리후생 항목하에 출산휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축제, 직장보육시설, 학비 보조, 보육비 지원, 생리휴가, 병가(상병 휴가), 가족 간호 휴가, 연수휴가 및 휴직, 그리고 선택적 복리후생제의 존재 여부 및 활용 용이성을 조사하고 있다. 조사 항목을 보면, 출산휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축제, 직장보육시설, 학비 보조, 보육비 지원 등 출산 및 육아 지원을 목적으로 하는 가족친화제도가 대다수이다. 그러나 생리휴가, 병가 등 가족친화제도로 정의하기 어려운 제도도 포함되어 있으므로 본 연구에서는 일-생활 균형 제도로 명명하고자 한다.

Simkin & Hillage(1992)는 가족친화제도를 근로자가 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임을 조화시킬 수 있도록 조직이 제공하는 공식적 그리고 비공식적 제도라고 정의하였다. 관련 연구의 측정변수는 다양하게 정의되어 왔다. 이종건과 김미란(2011)은 재택근무, 육아휴직, 출산휴가, 시차출근제, 탄력근무제, 선택복리제, 생리휴가를, 구자숙(2009)은 재택근무, 탄력근무제, 가족간호휴가, 자기 계발 비용지원, 직장보육시설, 휴직제를 대상으로 하였다.

일과 개인생활, 그리고 일과 가정 간의 양립을 지원하는 제도는 국가들이 세계화와 노동 인력 감소라는 사회적 문제를 공통적으로 경험하면서 논의되기 시작하였다. 특히 여성의 노동시장 진출이 일반화되면서 여성 근로자는 직장과 가정에서의 이중부담을 경험하게 되었다. 이는 노동생산성 저하, 스트레스 증가, 임금하락, 승진 지연 등 연쇄적 문제로 이어지며, 여성 근로자의 경력단절을 야기하기도 하였다(김미정, 최서진,

2022). 2019년 통계청 자료에 따르면, 2018년 기준 맞벌이 가구는 총 567만 가구로 전체 유배우 가구 대비 약 46%를 차지했으며, 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 기혼여성 중 약 50%가 경력단절을 경험했으며 육아, 가족 돌봄, 자녀교육 등이 주요 사유였다. 여성 근로자의 경력단절은 근로자 개인뿐 아니라 조직의 효율성과 생산성을 저해할 수 있다. 국가적 차원에서는 직장과 결혼, 출산 및 육아를 병행하는 것의 어려움에 대한 대안으로 비혼 또는 결혼 후에도 아이를 낳지 않는 딩크족을 선택하는 여성이 증가하면서 인구 감소를 더욱 심화시킬 수 있다(김미정, 최서진, 2022).

이를 종합해 보면, 일-생활 균형 제도는 주로 일과 가정의 양립을 지원하기 위한 제도로 정의할 수 있으며, 개인의 차원에서는 개인 업무성과 증가 및 경력단절 방지, 조직의 차원에서는 생산성 제고 등의 효과를 기대할 수 있다.

제 3절 직무 만족도

직무 만족(Job satisfaction)은 개인 및 조직의 성과 측면에서 핵심적으로 다루어져 왔다. 낮은 직무 만족도는 조직 차원의 결석률 및 이직률 증가를 야기하고, 조직의 사기를 저하할 수 있다(Mathieu & Hamel, 1989). 개인 차원에서는 개인의 가치판단, 정신 및 신체적 건강에 영향을 미친다. 즉, 직무 만족도가 낮은 경우 스트레스를 유발하여 개인의 삶의 질에 영향을 미칠 수 있다(Brayfield & Crockett, 1955). 이처럼 직무 만족은 개인 및 조직의 성과와 관련 있다.

직무 만족은 다양한 요소가 상호작용하여 나타나기에 그 개념과 정의가 다양하다. 직무 만족도는 Hoppock(1935)에 의해 최초로 정의된 것으로 알려져 있으며, ‘개인이 진정으로 직무에 만족한다고 말하게 하는 심리적, 생리적, 그리고 환경적 조건의 조화’라고 할 수 있다. 이후 Porter & Lawler(1968)은 직무 만족이 ‘개인이 조직을 통해 정당하다고 느끼는 보상의 수준을 초과한 정도(Porter & Lawler, 1968)’라고 정의하였다.

Judge et al.(2020)은 체계적 문헌 고찰을 통하여 직무 만족은 다차원적 개념으로, 학자들에 의해 다양하게 정의되어 왔다고 밝혔다. 해당 연구에 따르면 직무 만족은 ‘개인이 자신의 직무와 연관하여 경험하는 정서

적 반응의 총체(Willem et al., 2007)’, ‘개인이 자신의 직무에 대해 갖는 긍정적 태도(Weiss, 2002)’, ‘직무가 개인의 목표 달성에 적절히 기여하는지 여부에 대한 평가(Tzeng, 2002)’, ‘개인의 태도, 판단, 그리고 행동을 결정하는 일종의 가치 체계(Verplanken, 2004)’ 등으로 정의되었다.

일부 연구자들은 직무 만족을 ‘급여, 직무, 감독, 진로 발전 기회, 보상, 조직 관행, 동료 관계’를 아우르는 다면적 구성체로 설명하기도 한다(Ruggiero, 2005). 직무 만족을 구성하는 요인들이 복합적이기에 어떠한 요소가 가장 주요한 영향을 미치는지에 대한 합의는 부재하다. 따라서 근로자는 일부 요소에서는 만족하지만, 나머지 요소에 있어서는 만족하지 않을 수도 있다.

종합해 보면, 대다수의 연구자는 직무 만족이 조직적, 직무적 그리고 개인적 요인을 통해 예측되는 개념이라고 보았다. 본 연구에서도 이를 차용하여 ‘직무와 연관된 조직적, 직무적, 개인적 요소들에 의해 개인이 갖게 되는 복합적 감정’으로 정의하고자 한다.

본 연구에서 다루고자 하는 일-생활 균형 제도와 직무 만족 간의 관계에 대한 실증적 연구 결과는 다음과 같다. 일-생활 균형 제도는 일과 가정 사이의 역할 갈등 해소에 기여한다(안은정, 2013). 직장과 가정에서의 불균형으로 갈등이 발생하게 되면 직무 만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미치고, 결석과 이직을 증가시켜 기업에 손실을 준다(Thomas & Ganster, 1995). 따라서, 본 연구에서도 일-생활 균형 제도 활용 용이성이 직무 만족도에 긍정적 영향을 미침이 입증된다면, 일-생활 균형 제도가 조직 및 개인 차원의 성과에 기여하리라고 추측할 수 있다.

제 3장 가설 설정

제 1절 조직 내 성별 다양성과 일-생활 균형 제도

기업의 일-생활 균형 제도 도입 및 활용을 결정하는 요인은 제도적 이론(Institutional Theory), 직무 몰입 이론(the High-commitment Perspective), 기회균등 관점(Equal-opportunity Perspective) 그리고 조직

적응 이론(Organizational Adaptation Theory) 등을 통해 이해할 수 있다 (Wood, 2003).

제도적 이론에 의하면, 기업의 일-생활 균형 제도 도입은 사회로부터의 외부적 압력에 순응하고 가족친화적 경영을 제도화하는 방식이다. 즉, 기업은 관련 제도의 도입을 통해 근로자가 겪는 일-가정의 갈등을 해소하고자 한다. 단, 제도 도입 수준의 조직 간 차이가 발생하는 것은 조직마다 사회적 규범을 내재화하는 정도가 다르기 때문이다. 예를 들어, 규모가 큰 사기업이나 공공기관은 사회적 규범 순응 여부가 외부에 가시적으로 드러나기에 제도 도입률이 상대적으로 높다(Goodstein, 1994).

조직적응 이론은 경영진의 전략적 선택을 설명하기 위하여 제도적 이론을 확장한 이론이다(유계숙, 2007). 즉, 조직적응 이론은 조직이 규정, 규범, 법, 그리고 사회적 기대에 부응한다는 점에서 제도주의 이론과 접점을 가진다. 그러나 제도주의와 달리, 조직이 규범적 압력을 수동적으로 수용하지 않고 환경적 도전에 대응할 재량을 지니고 있다고 본다. 그렇기에 기업은 사회적 압력을 무시하거나 적극적으로 이에 반대하는 선택을 할 수도 있다. 외부 압력에 대응하는 방식은 조직이 해당 압력을 어떻게 인식하느냐에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 일-생활 균형 제도의 경우도 마찬가지이다. 사회적 맥락에 의해 일-생활 균형 제도 도입이라는 외부의 압력이 있을시, 경영진은 제도 도입이 가져올 성과, 개인적 가치 등을 고려하여 도입과 시행 여부를 결정한다. 어떤 기업은 일-가정 갈등을 주어진 것으로 받아들이고 근로자의 직무 몰입을 증진하기 위한 경영전략에 반영하기도 한다. 이와 반대로 해당 문제를 여성, 특히 어린 자녀를 둔 여성의 영역에 한정시킬 수도 있다. 더 나아가서, 일-가정 갈등이 야기하는 사회적 압력을 무시하고 근로자 개인의 사적 책임으로 여기어, 조직 차원의 대응을 취하지 않기도 한다.

즉, 일-생활 균형 제도 도입은 단순히 윤리적 사안이 아닌 기업이 처한 상황적 요인들이 함께 고려되어 산출되는 기업의 반응이다. 일-생활 균형에 대한 근로자의 요구가 높은 경우, 내부적 압력에 따라 제도를 시행할 가능성이 커진다. 다시 말해, 여성이 일-생활 균형 제도에 대한 요구를 가장 강하게 제기하는 집단이라면, 조직 내 여성 인력의 비율이 제도 도입에 영향을 주는 요인이 되는 것이다. 또한, 전문적 혹은 필수적 인력의 요구는 경영에 더 큰 영향력을 행사할 수 있다(방진아, 허순임,

2022). 기업의 입장에서는 근로자들의 제도 수요에 부응함으로써 유능한 인력의 이직 방지와 업무 생산성 향상을 통한 기업의 성과 제고를 기대할 수 있기 때문이다. 실제로, 미국 기업을 대상으로 시행된 연구 결과를 보면, 여성 근로자나 고위직 여성의 비율이 높을수록 가족친화제도의 시행률이 높으며, 유연근무제 및 돌봄지원제도에 투자하는 경향을 보였다(Konrad & Mangel, 2000; Wood, 2003). 특히 직무공유, 파트타임제 근무, 탄력근무제, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비 지원, 부양가족 돌봄지원, 노인 돌봄지원 등 유연근무제와 돌봄지원제도에 투자를 많이 하는 경향을 보였다(유계숙, 2007). 이러한 이론에 근거하면, 조직 내 여성 근로자 비율이 높을수록 일-생활 균형 제도의 도입 유인은 강해진다. 또한, 조직에 필수적인 인력에 속하는 여성 비율이 높을수록 근로자의 요구가 반영될 가능성이 높아진다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1a: 조직 전체 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다
가설 1b: 조직 내 관리자급 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다
가설 1c: 조직 내 핵심 인력의 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다

한편, 기업에서 주요 결정권을 가진 이사회는 일-생활 균형 제도에 보다 직접적인 영향력을 행사할 수 있다. 조직원의 성별 다양성이 근로자의 요구를 통해 기업의 제도 도입 및 활용을 촉진시킨다면, 이사회는 결정권을 행사함으로써 직접적으로 제도 도입에 영향을 준다. 선행연구에 따르면, 인적 구성이 다양한 이사회는 그렇지 않은 경우보다 더욱 혁신적인 프로그램과 정책을 도입할 가능성이 높다. 구체적으로, 이사회 내 소수집단이 임계점을 넘을 경우, 적극적 복지 정책을 포함한 혁신적 이니셔티브를 채택하는 경향이 있다(Miller & Triana, 2009). 즉, 더욱 혁신적이고 진보적인 사내 정책을 도입함으로써 근로자들의 만족도에 유의미한 영향을 미칠 수 있다(Creek et al. 2019).

여성 이사와 고위직 여성 등 여성 리더가 조직 내의 여성 구성원에게

미치는 영향은 대표성 증대의 측면에서 이해할 수 있다. 대표성은 크게 소극적 대표성과 적극적 대표성으로 나눌 수 있다. 전자는 특정한 집단이 전체 집단의 인적 구성 비율을 반영하도록 하는 것이라면 후자는 대표자가 실제로 자신이 대변하는 집단의 이익을 반영하는 것이다(Ricucci, 2004). 여성 리더가 적극적 대표성을 지닌다면 여성 직원들의 이익을 대변할 수 있다는 것이다. 이와 같은 메커니즘으로 인해 조직의 고위급 여성은 의사결정권을 통해 조직의 운영방식과 문화에 영향을 미칠 수 있다(Opstrup & Villadsen, 2014). 원혜연 외는 고위직 여성이 동성인 여성의 육아휴직 활용에 대해서 돌봄 역할의 고충에 대한 공감과 이해를 바탕으로 긍정적 지원을 제공한다고 언급했다(원혜연, 안선민, 이수영, 2018). 이에 따라, 여성 의사 결정자는 동성 직원에 대한 공감을 통해 여성 친화적인 문화 개선을 위해 행동할 것임을 예상할 수 있다.

조직문화에 대한 여성 리더의 역할을 보여줄 수 있는 또 하나의 이론은 변화의 대리인(Agent of Change) 논의이다. 해당 이론 또한 조직에서 여성 임원이 지닌 입지 및 영향력에 주목하여 이들이 궁극적으로 조직 문화의 변화를 유도할 수 있다고 주장한다. 고위직 여성의 경우 여성 조직원들에 대한 멘토링, 네트워킹, 여성위원회 조직 등을 통해 그들에게 긍정적인 영향을 주고 조직문화를 개선한다는 것이다(Nelson & Bridges, 1999). 이사회 내 성별 구성의 영향력에 대한 선행연구를 검토한 결과, 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설1d: 이사회 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다

한편 조직 내 고위직 여성 비율이 여성 친화적 문화 조성에 무의미하거나 오히려 부정적인 영향을 미친다는 견해도 적지 않다. 고위직 여성이 여성의 이익을 보다 적극적으로 대표하고 조직문화 개선을 위한 변화의 대리인 역할을 할 수 있다는 견해와 달리, 고위직 여성이 오히려 남성중심주의에 동화된다는 것이다. 성공한 여성 리더는 전통적으로 관리자에게 요구되는 자질인 야망, 적극성, 결단력, 독립성을 지니고 있음을 증명해 냈다고 볼 수 있다(황성수, 2017). 그러나 이와 동시에 여성적인 면모라고 인식되는 따뜻함, 타인에 대한 돌봄 및 지지 등을 수행할 것을 기

대받는다. 이러한 역할 갈등에 있어 여성 리더들은 자신의 정체성을 유지하고 공고히 하기 위하여 여성성을 멀리하고 남성적 자질을 강조하는 전략을 채택하게 된다(Derks et al., 2021). 이러한 경우, 여성 리더들은 여성 부하를 지원하는 대신 여성에게 존재하는 구조적 어려움을 외면하고, 양성평등 정책 도입에 반대하기도 한다(Derks, Van Laar et al., 2011). 예를 들어, 관리자급 여성들은 비관리자급 여성에 비해 탄력근무제, 성별쿼터제, 여성직원 대상 교육훈련 등의 양성평등 정책 수립에 비협조적인 태도를 보이는 경우가 있다(Ng & Chiu, 2001). Derks은 이러한 현상이 여성에게 국한된 것이 아닌 소수 집단에게 공통적으로 발견되는 현상이라고 주장한다(Derks et al., 2016) 소수 집단의 구성원이 자신의 특성을 열등하다고 여기어 소속 그룹에서 거리를 두고 주류 그룹과 가까운 특성을 체화하기 위해 노력한다는 것이다.

이처럼 일-생활 균형 정책에 대한 여성의 역할에 대해 상반된 이론적 흐름이 존재하며, 실증적 증거를 통해 한국의 사례에 이를 적용해보고자 하는 것이 연구의 목적이라고 할 수 있다.

제 2절 조직 내 성별 다양성과 직무 만족도

본 연구는 고위직급 및 조직 전체의 성별 다양성이 지닌 영향력을 분석함으로써 다양성 요소가 근로자의 직무 만족도에 미치는 효과를 규명하고자 한다. 우선, 조직 구성원 전체의 성별 구성에 대한 연구를 살펴볼 필요가 있다. 직무만족도는 근로자의 직무태도로서 근로자의 이직, 업무성과, 업무 스트레스와 연관되어 있다(Kreifner and Kinicki, 2001). 앞서 언급했듯이, 높은 직무 만족도를 가진 근로자는 그렇지 않은 경우보다 이직할 확률이 낮고, 더 좋은 업무성과를 낼 가능성이 높다(Judge et al. 2001). 그렇기에 근로자의 직무 만족도는 기업의 성과 측면에서 중요한 요소이다. Kanter(1997)은 조직 구성원들의 수적 비율이 소수 집단의 조직 내 경험을 좌우한다고 보았다. Kanter에 따르면, 조직 내 소수 그룹의 인원수가 증가함에 따라 소수에게 주어지는 선택권이 늘어나고 소수로서 겪는 장벽을 감소시킬 수 있다. 이는 조직 내 여성 비율이 낮은 경우, 성평등적 조직 환경 조성이 어려워 여성 근로자의 직무 태도에 부정적 영향을 줄 수 있다는 의미이다. 이는 실증적 연구 결과에 의해 뒷받침되

고 있다.

우선, Konrad(2000)의 연구에 의하면, 성별 다양성이 높은 근무 환경에서 일하는 남성 및 여성이 특정 성별이 집중된 근무 환경에서보다 더 높은 직무 만족도를 갖는다. Chatman & O' Reilly(2004) 역시 여성은 동성 조직원이 많은 그룹에 있을 때 조직 몰입과 협동 등에서 긍정적 효과를 경험한다고 확인하였다. Griffith & Dasgupta(2018)는 STEM 분야 종사자들을 대상으로 한 연구에서, 여성의 비율이 25% 미만인 조직의 경우 여성과 남성 근로자의 직무 만족도에 유의미한 차이가 있다고 지적했다. Mouse(2021) 또한 성별 다양성이 직장 행복도와 유의미한 관계를 지닌다고 했다. 이경곤(2021)에 따르면, 조직 내 성별 다양성은 일자리 만족도에 영향을 주되, 근로자의 직급과 역할에 따라 그 영향력에 차이가 있다. 종합해 보면, 조직 내 성별 구성이 다양한 조직은 그렇지 않은 조직에 비해 조직원의 근무만족도가 높을 것임을 예상할 수 있다.

가설 2a: 조직 전체 성별 다양성은 직무 만족도에 정(+)의 영향을 준다

조직 전체의 여성비율과 달리, 고위급 인사의 성별 다양성과 직무 만족도의 관계를 실증적으로 검증한 연구는 적은 편이다. 조직 행위 이론에서 직무 태도에 대한 조직 내 인적 구성의 영향은 팀 내 구성원 혹은 상사-부하직원의 관계를 중심으로 조망되었다. 상사와 부하는 조직 내에서 일상적, 지속적으로 소통하는 관계이기에, 이들 간의 역학이 개인에게 직접적 영향을 주기 때문이다(Riordan & Shore, 1997). 그러나 임원 등 조직 리더급의 인적 구성의 경우, 이를 일반 구성원들이 인지할 가능성은 낮다. 즉, 리더의 성별 다양성이 조직원에게 미칠 상징적 영향을 온전히 배제할 수는 없어도, 모든 직원들에게 획일적으로 적용되지는 않을 것이다. 즉, 고위직 인사의 성별 다양성이 근로자의 직무 만족도에 직접적 영향을 미치지는 못할 것이라 예측한다.

다만 앞서 살펴보았듯이, 여성 리더는 혁신적 정책, 멘토링 등을 통해 여성 조직원에게 긍정적 영향을 주고 더 나아가서 조직문화를 개선할 수 있다. 즉, 리더 개인이 지향하는 가치와 선호에는 상당한 차이가 있을 수 있으나, 리더의 성별 구성이 다양할수록 혁신적이고 진보적인 경영 정책을 펼칠 가능성이 있고, 이는 조직원의 만족도에 긍정적 영향을 미

칠 수 있다.

본 연구에서는 다양성을 근로자의 직급에 따라 여러 층위로 나누어 직무 만족도에 미치는 영향을 비교하고자 한다. 고위직 인사에서는 이사, 관리자급, 그리고 조직의 핵심 인력의 영향력을 살필 것이다. 선행연구에서 조명되었듯이, 이사회는 의사결정 권한을 통해서, 그리고 고위직 및 핵심인력 여성은 여성친화적 문화에 대한 요구를 통해 조직문화를 개선할 것이라 예상한다. 또한, 이가 궁극적으로 근로자의 직무 만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이라 가정하고자 한다.

가설 2b: 조직 내 관리자급 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다

가설 2c: 조직내 핵심 인력의 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다

가설 2d: 이사회 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다

제 3절 일-생활 균형 제도 활용 용이성과 직무 만족도의 관계

근로자의 직무 만족도에 영향을 주는 요인은 다차원적이다. Aziri(2011)에 따르면, 직무 만족도는 개인 요인(성별, 교육수준, 책임감, 성취감), 보상요인(승진, 인정, 임금), 작업환경요인(조직, 감독, 의사소통, 동료, 직무환경), 직무요인(직무 그 자체) 등으로 구분된다. 본 연구가 다루고자 하는 일-생활 균형 제도는 작업환경요인에 포함되며, 일-가정 갈등 완화를 통해 근로자의 직무 만족에 긍정적 영향을 줄 수 있음이 알려져 있다(Grover & Crooker, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000; 백선정, 2009).

그러나 일-생활 균형 제도의 실제 활용과는 무관하게 근로자가 인식하는 제도 활용 용이성도 직무 만족에 유의미한 영향을 미칠 수 있다. 제도의 유무가 직무 만족에 직접적 영향을 미치기보다는 제도의 실제 활용 가능성에 대한 근로자의 인식이 더 크게 작용할 수 있기 때문이다(Allen, 2001). 제도가 존재한다고 해도 제도 활용을 어렵게 하는 조직 분위기가 선재하는 경우, 제도의 실재적 효과는 유명무실할 수 있다. 즉, 제도를

활용했을 때 직, 간접적인 불이익이 예상되는 경우 근로자는 이를 쉽게 사용할 수 없을 것이다. 조직지지 이론(Organizational Support Theory)에서도 근로자가 조직에게 지원받고 있다는 인식이 중요함을 역설한다. 조직지지 이론은 조직 관리 관행을 포함한 다양한 맥락 요인이 조직원이 느끼는 조직지원인식(Perceived Organizational Support)을 결정한다고 본다. 조직이 근로자 개인의 복지와 공여 수준에 대해 충분히 인식하고 보상하고 있는가 또한 조직지원인식을 구성하는 요소가 된다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 복지 제도를 실제로 활용하고 있지 않더라도, 복지 제도의 존재와 접근 용이성은 조직지원인식에 긍정적 시그널로 적용하여 영향을 미칠 수 있다(Casper & Harris, 2008; Kurtessis et al., 2017).

사회 교환 이론(Social Exchange Theory)에 따르면, 높은 조직지원인식은 조직원들로 하여금 더 긍정적인 직무 태도를 갖게 한다. 사회적 상호작용은 시간, 노력, 정서적 지지 등의 자원 간의 교환으로 이루어지는데, 이를 직장과 근로자라는 맥락에 적용해보면, 근로자는 개인의 시간과 노력을 금전적 보상과 복지 등 조직의 자원과 교환한다. 조직지원인식 또한 기업이 근로자에게 제공하는 자원 중 하나로 인식될 수 있으며, 근로자는 이에 긍정적 직무 태도로 보답할 수 있다(Eisenberger et al., 1986). 여기서 직무 태도는 기업의 직무, 동료, 조직 등의 요소에 대해 개인이 내리는 평가를 의미한다 (Judge et al., 2012). 직무 태도를 가늠하기 위해 쓰이는 주요 변수는 직무 만족도와 조직 몰입도이며, 개념적인 차이는 분명 존재하지만 실증적으로는 상호대체가 가능하다(Le et al., 2010). 실제로 조직지원인식은 직무 만족도와 조직 몰입도 증가에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Kurtessis et al., 2017).

가설 3: 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 직무 만족도에 (+)의 영향을 준다

제 4절 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 통한 조직 내 성별 다양성과 직무 만족도의 간접적 관계

마지막으로, 일-생활 균형 제도 활용 용이성 수준이 조직 내 성별 다양성과 직무 만족도의 관계를 매개할 것인가에 대해 논의한다. 앞서 언급하였듯이, 조직지지 이론에 따르면, 일-생활 균형 제도를 포함한 복지제도 접근 용이성은 근로자의 조직지원인식 증대를 통해 직무 만족도에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 본 연구는 직무 만족도에 영향을 미칠 수 있는 복지 요소 중 일-생활 균형 제도를 분석 대상으로 한다. 일과 삶의 균형을 지원하는 제도는 근로자들의 일과 삶을 조화시키고 균형 있게 만듦으로써 근로자에게는 삶의 만족을 제고하며, 이를 통해 조직에게는 생산성을 높일 수 있는 전략으로 정의할 수 있다(Fisher et al., 2003). Robbins와 Coutler(2012)에 의하면, 일-생활 균형 관련 제도는 근로자의 가족 그리고 근로자 본인의 복지를 증진하기 위한 제도를 포함한다. 대표적인 예시로 가족 친화적 혜택 제공, 유연한 근무시간, 재택근무 등이 있다. 일과 생활 균형이 적절하게 이루어지면 근로자의 직무 만족도에 유의미한 영향을 미칠 수 있으며(Qodrizana, 2018), 관련 제도를 도입한 조직의 근로자는 직무 만족도가 높아 업무를 보다 충실히 이행한다는 연구 결과도 있다(Guy, 1993; Scandura & Lanku, 1997). 따라서, 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4a: 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 전체 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다
가설 4b: 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 내 관리자급 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다
가설 4c: 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 내 핵심 인력의 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다
가설 4d: 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 이사회 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다

제 4장 연구방법론

제 1절 연구자료

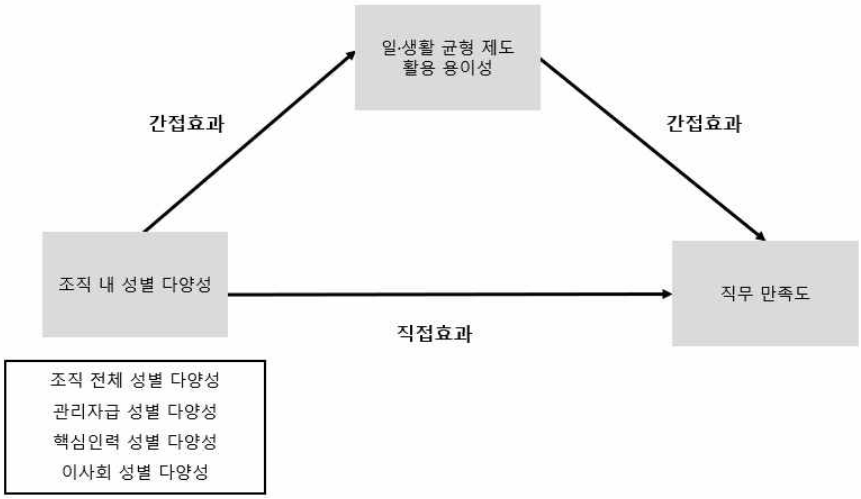
한국여성정책연구원의 『여성관리자패널조사(Korea Women Manager Panel, KMWP)』는 기업 내 여성관리자의 입직과 성장과정을 관찰하여 근로실태, 조직문화, 네트워크, 경력개발, 리더쉽, 일-생활 균형 실태 등을 조사한다. 또한 여성의 경력개발 및 관리직 진출에 있어 장애요인 등을 조사하여 기업의 고용차별 개선을 위한 정책 마련의 데이터를 축적하는 것을 목표로 하고 있다. 해당 패널은 2007년부터 2021년까지 15년간 추적 조사를 시행하였으며, 2020년 1기 조사를 마치고 신규 패널을 구축한 바 있다. 본 연구의 자료로 활용 예정인 1기 패널의 경우 1차(2007년)를 제외하고 2차(2008)년부터 7차(2018)년까지 2년 주기로 조사가 시행되었다. 다만, 조사 주기 동안 설문 문항에 변동이 존재했기에 본 연구의 분석 대상인 변수가 존재하는 2차부터 7차까지의 데이터를 활용할 예정이다.

조사 대상은 전국의 100인 이상 기업에 종사하는 여성 관리자와 인사담당자이며, 매년 약 300개의 기업이 표본을 구성하고 있다. 통상적인 경우, '관리자'는 과장 혹은 차장 이상의 직급에 부여되는 명칭이지만, 본 조사에서는 관리자를 대리 직급 이상으로 정의하고 있다. 이는 보다 많은 표본을 수집하기 위한 방안이 될 수 있지만, 해당 표본이 일반적 의미의 관리자를 대표한다고 보기에는 어렵다(오은진 외, 2019). 따라서, 본 연구에서는 KMWP의 관리자 정의를 차용하지 않고 재정의하여 분석할 것이다.

제 2절 연구모형 및 변수 정의

본 연구는 조직 내 성별 다양성과 직무 만족도의 영향을 매개하는 메커니즘으로 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 설정하였다. 본 연구의 연구모형은 다음과 같다.

<그림 3> 연구모형



1. 종속변수: 직무만족도

본 연구의 종속변수는 근로자의 직무 만족도이다. 직무 만족도는 자신의 직무에 대한 태도의 정서적 측면을 의미한다(송계충, 정범구, 2007). KMWP에서 직무 만족도는 동료직원, 임금, 직속상사, 직무 그자체, 근무환경, 근무시간이 측정되어 6개 문항으로 구성되었다. 각 문항은 '매우 불만족한다', '불만족하는 편이다', '보통이다', '만족하는 편이다', '매우 만족한다'의 5점 리커트 척도로 측정되었다. 본 논문에서는 6문항의 평균값을 만족도로 사용한다. 단, 2차 조사부터 7차 조사까지 직무 만족도 세부 문항에 변동이 존재하여 2차 조사의 경우 근무시간이 제외되어 있다. 따라서 2차 자료의 경우 동료직원, 임금, 직속상사, 직무 그 자체, 근무환경 총 5문항의 평균값을 활용한다. 세부 문항은 다음 <표>와 같다.

<표 1> 종속변수

구분	문항	비고
작업환경요인	동료직원	
	근무시간	2차 조사에는 비포함
	직속상사	
	근무환경	
직무요인	직무 그 자체	
보상요인	임금	

2. 독립변수: 직급별 성별 다양성

본 연구는 직급별 성별 다양성의 영향을 비교하고자 하며, 성별 다양성 변수는 전체 인원 대비 여성 인원의 비율로 정의한다. KMWP에서는 이사회, 정규직 근로자 전체, 핵심인력의 성비를 각각 조사하고 있다. 선행연구에 따르면, 전문적 혹은 필수적 인력의 요구는 조직 경영에 비교적 강한 영향력을 행사할 수 있다. 따라서 독립변수인 조직 내 성별 다양성을 전체 근로자 성별 다양성, 관리자급 성별 다양성, 핵심인력 성별 다양성, 이사회 성별 다양성, 총 네 가지 직급으로 구성하여 비교하고자 한다. 관리자급 성별 다양성의 경우, KMWP에서 정의한 관리자 개념인 '대리급 이상'과 달리, 보다 통상적 정의를 적용하여 '차장 이상'을 관리자로 설정하여 비율을 산출한다(오은진 외, 2009). 이사회 성별 다양성의 경우, 사내와 사외 이사를 모두 합한 전체 이사회 규모 대비 여성 이사의 비율로 설정한다.

3. 매개변수: 일-생활 균형 제도 활용 용이성

KMWP에서는 관리자급 근로자 및 인사담당자를 대상으로 출산 육아 지원 그리고 복리후생과 관련된 총 15가지의 일·생활 균형 제도에 대하여 제도의 유무, 지난 1년 간 사용여부, 이용 용이성을 조사하였다. 출산·

육아지원 관련 제도는 출산 전후 휴가, 배우자출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 학비보조, 보육비 지원, 임신기근로시간단축제, 육아기근로시간단축제가 있다. 복리후생에는 생리휴가, 병가(상병휴가), 가족간호휴가, 연수휴가 및 휴직, 선택적 복리후생제, 근로시간 관련 제도에는 시차출퇴근제와 재택근무가 포함된다. 다만 조사연도별 세부 문항 구성에 변동이 존재하기에, 본 연구에서는 표본 유실을 최소화하기 위해 2차부터 7차까지 모든 조사연도에 존재하는 11개 제도를 최종 분석 대상으로 지정하였다. 세부 문항은 다음 <표>와 같다.

<표 2> KMWP 일-생활 균형 제도 분류

출산 육아 지원	복리 후생
출산휴가 육아휴직 육아기 근로시간 단축제 직장보육시설 학비 보조 보육비 지원	생리휴가 병가(상병 휴가) 가족 간호 휴가* 연수 휴가 및 휴직** 선택적 복리후생제

*가족 간호 휴가: 근로자가 가족의 질병·사고·노령·자녀로 인해 돌봄이 필요한 경우에 사용할 수 있는 휴직제도. 휴직 가능 기간은 연간 90일이며, 한번 사용할 때 최소 30일 이상을 사용해야 하는 제도
**연수 휴가 및 휴직: 개인적 필요 혹은 직무관련하여 연구기관이나 교육기관에서 연수할 때 사용하는 제도

이 중, 개별적 제도의 존재 유무보다는 제도의 활용 용이성을 묻는 문항을 이용하고자 한다. 제도의 형식적 수준과 실질적 활용수준에는 격차가 발생할 수 있기 때문에(원숙연, 2005) 단순히 제도의 유무를 넘어서 이를 활용할 수 있는 조직 문화가 선재하는지 분석하는 것이 중요하다. KMWP에서는 근로자에게 해당 제도를 쉽게 사용할 수 있는지 여부를 '그렇다'와 '아니다'로 묻고 있다. '그렇다'는 1, '아니다'는 0의 이항 변수로 변환하여 11개 문항의 평균을 활용하고자 한다.

4. 통제변수

본 연구의 통제변수는 근로자의 직무 만족도에 영향을 미칠 수 있는 개인적 요인과 조직적 요인이다. 조직의 특성으로 기업 규모(Comfort et al., 2003), 업종(Evans, 2001), 대표자 성별(Creek et al, 2019), 조직 문화의 합리성(방진아 & 허순임, 2022)이 있다. 개인적 요인으로는 연령, 임금, 혼인 상태, 그리고 직속 상사 성별(방진아 & 허순임, 2022)을 활용하고자 한다.

혼인 상태 변수의 경우, ‘미혼, 이별, 사별’과 ‘결혼(유배우)’으로 분류하여 이항변수로 변환했다. ‘한 번도 결혼한 적 없다’, ‘현재 이혼한 상태이다’, ‘현재 별거하고 있다’, ‘배우자와 사별하였다’에 응답시 미혼, 이별 혹은 사별로, ‘현재 배우자와 같이 산다’에 응답한 경우 결혼(유배우)으로 분류하였다.

다만, 연구모형의 특성상 독립변수와 매개변수, 매개변수와 종속변수의 관계를 각각 분석하기에, 모형에 따라 투입하는 통제변수도 다르게 설정할 필요가 있다. 따라서, 독립변수인 성별 다양성과 매개변수인 일-생활 균형 제도 활용 용이성 관계 분석에서는 이 중 조직적 요인인 기업 규모, 업종, 대표자 성별, 조직 문화 합리성을 투입한다.

<표 3> 통제변수

통제변수	
조직적 요인	
기업 규모	1. 90인 이하 2. 100~299인 3. 300~999인 4. 1,000~1,999인 5. 2,000인 이상
기업 업종	1. 제조업 2. 건설업 3. 도소매업 / 숙박음식 4. 운수업 5. 금융 / 부동산 6. 출판 / 전문과학 / 사업서비스 7. 공공행정 8. 교육 서비스업 9. 보건복지 10. 예술 / 협회 11. 기타 (농림어업광업 / 전기 / 폐기물)
대표자 성별	1. 남성 2. 여성
합리적 조직문화	[아래 세 문항의 평균값] 1. 인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다 2. 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다 3. 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다
개인적 요인	
연령	1. 20대 2. 30대 3. 40대 4. 50대 5. 60세 이상
임금	월평균 임금(세금을 포함한 각종 공제 전)
혼인 상태	1. 미혼, 이별, 사별 2. 결혼(유배우)
직속 상사 성별	1. 남성 2. 여성

주요 변수의 도출 방법은 다음 <표>와 같다.

<표 4> 변수명 및 변수 측정

구분	변수명	측정
종속변수	직무 만족도	직무 관련 만족도 변수 6개의 평균 *동료직원, 근무시간, 직장상사, 근무환경, 직무 그 자체, 임금
독립변수	조직 전체 성별 다양성	정규직 여성 근로자 수 / 총 정규직 근로자 수
	관리자급 성별 다양성	차장급 이상 여성 근로자 수 / 차장급 이상 근로자 수
	핵심인력 성별 다양성	핵심부서 내 여성 근로자 수 / 핵심부서 내 근로자 수
	이사회 성별 다양성	사내 및 사외 여성 이사 수 / 사내 및 사외 이사 수
매개변수	일-생활 균형 제도 활용 용이성	일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수 11개의 평균 *생리휴가, 출산휴가, 병가, 육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설, 학비보조, 보육비지원, 연수휴가 및 휴직, 선택적 복리후생제도, 육아기근로시간단축제

제 2절 분석방법

본 연구는 조직 내 직급별 성별 다양성이 일·생활 균형 관련 제도의 활용 용이성을 경로하여 직무 만족도에 미치는 영향을 측정하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 사용한 매개효과 검정법을 시행하고자 한다. 매개변수는 두 변수 간의 인과사슬(causal sequence) 내에 존재하는 변수이다(MacKinnon et al., 2007). 즉, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 매개변수를 경유한다고 이해할 수 있다. 이하의 네 가지 조건을 충족시킬 때 통계적으로 매개효과를 갖는다고 할 수 있다.

(1) 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (총효과)
(2) 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (간접효과)
(3) 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (간접효과)
(4) 매개변수를 통제한 모형에서 매개변수는 통계적으로 유의미해야 한다. 종속변수에 대한 독립변수의 영향이 사라질 경우는 완전 매개효과, 회귀계수가 줄어들면 부분 매개효과이다

다만, Baron & Kenny 이후 여러 연구자는 (1) 조건이 선제적으로 충족되어야하는가 여부에 대해 의문을 제기해온 바 있다. Hayes(2009)의 경우, Baron & Kenny의 단계적 인과추론 접근법(causal step approach)의 한계를 지적하였다. 단계적 인과추론 접근법은 수차례의 유의성 검정에 기반하기에, 표본수가 부족하거나 총효과 검정의 가정이 충족되지 않은 경우 매개효과가 있음에도 총효과가 추정되지 않을 수 있다. 본 연구에서는 이를 고려하여 단계적 인과추론 접근법을 따르되, (2), (3), (4) 조건에 방점을 두고 분석하고자 한다.

제 5장 실증분석

제1절 주요변수 기술통계

<표 5>은 실증 분석에 사용된 변수들에 대한 기술통계량을 보여주고 있다(범주형 변수는 제외). 변수별로 전체 표본에 대해 결측치를 제외한 표본수, 평균, 표준편차, 그리고 중위수가 제시되어 있는데, 변수별로 표본수의 차이가 있음을 알 수 있다. 종속변수인 직무 만족도의 평균과 중위수는 각각 3.53, 3.60으로 큰 차이는 없다. 그리고 독립변수인 성별 다양성 변수들의 경우 평균은 조직 전체(33.80) > 핵심인력(30.49) > 관리자급(13.12) > 이사회(6.11) 순으로 나타났다. 그리고 성별 다양성 변수들의 중위수는 모두 평균보다 다소 작게 나타났다. 한편 매개변수인 일-생활

균형 제도 활용 용이성 변수도 평균(0.33)이 중위수(0.27)보다 다소 큰 값을 갖고 있다.

<표 5> 기술통계량

구분	표본수	평균	표준편차	중위수
직무 만족도	7,887	3.53	0.59	3.60
조직 전체 성별 다양성	7,861	33.80	20.92	30.92
관리자급 성별 다양성	7,393	13.12	15.03	7.55
핵심인력 성별 다양성	4,257	30.49	32.94	20.00
이사회 성별 다양성	6,533	6.11	12.43	0.00
일-생활 균형 제도 활용 용이성	7,884	0.33	0.25	0.27
합리적 조직문화	7,882	3.08	0.75	3.00
연령	7,875	37.94	6.63	37
임금	7,379	362.33	228.89	330

<표 6>은 통제변수로 사용되는 범주형 변수들의 값분포를 나타내고 있다. 기업규모의 경우 300인 미만 기업에 해당하는 응답자 비율이 약 55%에 이르고 있고 2000인 이상 규모 기업에 해당하는 응답자 비율은 약 3.5%이다. 회사 대표자 성별의 경우 남성이 약 95%에 이르고 있고, 직속상사의 성별로 남성이 약 76%로서 남성과 여성의 차이가 크게 나타나고 있다. 그리고 배우자 유무 변수는 유배우자인 응답자 비율이 약 65%로 나타났다.

<표 6> 분포표: 범주형 변수

변수 및 범주				변수 및 범주		빈도	비율
기업규모	90인 이하	2,197	27.86	업종	제조업	1,273	16.14
	100~299인	2,104	26.68		건설업	674	8.55
	300~999인	1,274	16.16		도소매/숙박음식	998	12.65
	1,000~1,999인	1,902	24.12		운수업	1,186	15.04
	2,000인 이상	279	3.54		금융/부동산	512	6.49
	전체	7,885	100		출판/전문과학/사업서비스	795	10.08
대표성별	남성	7,473	94.75				
	여성	392	4.97		공공행정	305	3.87
	남녀공동	22	0.28		교육 서비스업	545	6.91
상사성별	남성	6,193	78.52		보건복지	771	9.78
	여성	1,688	21.4		예술 / 협회	430	5.45
	기타	6	0.08		농림어업광업	150	1.9
결혼	무배우자	2,751	34.88		전기	199	2.52
	유배우자	5,136	65.12		폐기물	49	0.62
전체		7,887	100	전체		7,887	100

제2절 분위별 분석

<표 7>에서 <표 10>는 4개의 성별 다양성 변수들에 대해 각각 5개의 그룹으로 나눈 후 각 그룹별로 매개변수인 일-생활 균형 제도 활용 용이성와 독립변수인 직무 만족도의 평균을 산출한 결과를 나타낸다. 그룹 구분을 위해 먼저 다양성 변수의 값이 0인 경우를 별도 그룹으로 하고, 성별 다양성 변수 값이 0보다 큰 표본을 균등 관측치를 갖는 4개의 분위로 나누었다.

<표 7>는 조직 전체 성별 다양성 변수의 분위별 평균을 보여주고 있다. 이 표에서 알 수 있는 점은 먼저 다양성이 0인 그룹의 경우 일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수의 평균이 0.10로서 다른 그룹에 비해 현저히 낮고, 직무 만족도 변수의 평균이 3.79로서 다른 그룹에 비해 현저히 높다는 것이다. 다양성이 0보다 큰 그룹에 있어서는 일-생활 균형 제도 활용 용이성 평균의 경우 분위별로 0.31~0.37 사이에 분포하고 있고, 직무 만족도 평균의 경우 분위별로 3.50~3.58 사이에 분포하고 있어 분위별로 평균값에 큰 차이가 존재하지 않음을 알 수 있다.

<표 7> 분위별 분석: 조직 전체 성별 다양성

구분	일-생활 균형 제도 활용 용이성		직무 만족도	
	평균	표본수	평균	표본수
다양성 = 0	0.10	128	3.79	128
1분위	0.31	1,966	3.50	1,968
2분위	0.33	1,941	3.52	1,941
3분위	0.37	1,926	3.58	1,927
4분위	0.32	1,897	3.50	1,897
전체	0.33	7,858	3.53	7,861

<표 8>는 관리자급 성별 다양성 변수의 분위별 평균을 보여주고 있다. 이 표에서 알 수 있는 점은 다양성이 0인 그룹을 포함하더라도 관리자급 성별 다양성의 분위별로 평균에 차이가 존재하긴 하지만 그 차이가 크지 않다는 점이다. 일-생활 균형 제도 활용 용이성 평균의 경우 분위별로 0.29~0.35 사이에 분포하고 있고, 직무 만족도 평균의 경우 분위별로 3.45~3.58 사이에 분포하고 있어 분위별로 평균값에 큰 차이가 존재하지 않음을 알 수 있다.

<표 8> 분위별 분석: 관리자급 성별 다양성

구분	일-생활 균형 제도 활용 용이성		직무 만족도	
	평균	표본수	평균	표본수
다양성 = 0	0.29	1,019	3.50	1,019
1분위	0.35	1,666	3.56	1,667
2분위	0.35	1,545	3.58	1,545
3분위	0.31	1,706	3.52	1,707
4분위	0.30	1,455	3.45	1,455
전체	0.32	7,391	3.53	7,393

<표 9>는 핵심인력 성별 다양성 변수의 분위별 평균을 보여주고 있다. 이 표에서 알 수 있는 점은 먼저 다양성이 0인 그룹의 경우 일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수의 평균이 0.15로서 다른 그룹에 비해 현저히 낮다는 것이다. 반면 다양성이 0이 아닌 그룹들에 있어 일-생활 균형 제도 활용 용이성 평균은 분위별로 0.23~0.35 사이에 분포하고 있어 다소 큰 차이가 존재함을 알 수 있다. 반면 직무 만족도 평균의 경우 분위별로 3.43~3.78 사이에 분포하고 있어 분위별로 평균값에 큰 차이가 존재하지 않음을 알 수 있다.

<표 9> 분위별 분석: 핵심인력 성별 다양성

구분	일-생활 균형 제도 활용 용이성		직무 만족도	
	평균	표본수	평균	표본수
다양성 = 0	0.15	952	3.52	953
1분위	0.31	881	3.52	881
2분위	0.23	1,218	3.57	1,218
3분위	0.35	604	3.49	604
4분위	0.34	601	3.43	601
전체	0.26	4,256	3.52	4,257

<표 10>는 이사회 성별 다양성 변수의 분위별 평균을 보여주고 있다. 이 표에서 알 수 있는 점은 먼저 다양성이 0인 그룹에 속하는 응답자 비율(약 71%)이 매우 높다는 점이다. 그리고 일-생활 균형 제도 활용 용이성 평균의 경우 분위별로 0.22~0.35 사이에 분포하고 있어 분위별로 다소 큰 차이를 보이고 있다. 반면 직무 만족도 평균의 경우 분위별로 3.49~3.57 사이에 분포하고 있어 분위별로 평균값에 큰 차이가 존재하지 않음을 알 수 있다.

<표 10> 분위별 분석: 이사회 성별 다양성

구분	일-생활 균형 제도 활용 용이성		직무 만족도	
	평균	표본수	평균	표본수
다양성 = 0	0.34	4,626	3.53	4,627
1분위	0.35	538	3.57	538
2분위	0.27	525	3.53	526
3분위	0.29	515	3.49	516
4분위	0.22	326	3.49	326
전체	0.33	6,530	3.53	6,533

제3절 상관관계분석

<표 11>은 분석에 포함된 변수들 간의 상관계수를 나타내고 있다(범주형 변수 제외). 먼저 종속변수인 직무 만족도와의 상관계수는 통제변수 중 하나인 합리적 조직문화 변수의 경우 0.420으로 가장 크고, 매개변수인 일-생활 균형 제도 활용 용이성의 경우 0.210으로 두 번째로 큰 값을 갖는다. 그러나 독립변수인 성별 다양성 변수들은 직무 만족도와의 상관계수가 모두 0.10 미만에 그치고 있다.

<표 11> 상관계수

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 직무 만족도								
2. 조직 전체 성별 다양성	-0.003							
3. 관리자급 성별 다양성	-0.045***	0.412***						
4. 핵심인력 성별 다양성	0.054***	0.160***	0.334***					
5. 이사회 성별 다양성	-0.012	0.195***	0.410***	0.136***				
6. 일-생활 균형 제도 활용 용이성	0.210***	0.090***	-0.067***	-0.08***	-0.115***			
7. 합리적 조직문화	0.420***	0.027**	0.112***	0.103*	0.088***	0.124***		
8. 연령	0.114***	0.051***	0.177***	0.187*	0.076***	0.161***	0.151***	
9. 임금	0.126***	0.005	-0.009	0.019	-0.046***	0.149***	0.047***	0.323***

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

제 4절 가설 검증

1. 독립-매개

<표 12>는 성별 다양성 변수를 핵심 설명변수로, 그리고 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 종속변수로 설정한 패널회귀분석 고정효과모형의 추정 결과를 보여주고 있다. 표에서 모형 1-4는 통제변수를 투입하지 않고, 모형 5-8은 통제변수를 투입하고 추정 결과이다. 추정 결과에서 알 수 있는 점은 모형 1과 5에서 성별 다양성 변수에 대한 회귀계수가 양(+)의 유의적인 값을 갖는다는 점과, 모형 2-4 및 6-7에서 성별 다양성 변수에 대한 회귀계수가 음(-)의 유의적인 값을 갖는다는 점이다. 다시 말해 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 전체 성별다양성이 증가할수록 증가하는 반면, 관리자급이나 핵심인력 성별 다양성이 증가할수록 감소한다는 것이다. 그런데 이들 경우에 통계적 유의성은 나타난다 하더라고 회귀계수의 절대값이 매우 작게 나타나고 있어 실질적으로 조직 내의 성별 다양성 수준이 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 중요한 영향을

미친다고 판단하기는 어렵다고 할 수 있다.

<표 12> 패널회귀분석: 독립-매개

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
조직전체 성별다양성	0.002***				0.001***			
	(0.000)				(0.000)			
관리자급 성별다양성		-0.002***				-0.001***		
		(0.000)				(0.000)		
핵심인력 성별다양성			-0.004***				-0.001**	
			(0.000)				(0.001)	
이사회 성별다양성				-0.003***				-0.000
				(0.000)				(0.001)
상수항	0.254***	0.318***	0.373***	0.345***	0.216***	0.277***	0.242***	0.255***
	(0.012)	(0.009)	(0.006)	(0.003)	(0.031)	(0.044)	(0.031)	(0.032)
표본수	7852	4252	7385	6525	7847	4251	7380	6520
통제변수	불포함	불포함	불포함	불포함	포함	포함	포함	포함
고정효과	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도
클러스터수	3648	2645	3587	3105	3647	2644	3586	3100

( )안은 표준오차

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

2. 독립-종속

<표 13>는 성별 다양성 변수를 핵심 설명변수로, 그리고 직무 만족도를 종속변수로 설정한 패널회귀분석 고정효과모형의 추정 결과를 보여주고 있다. 표에서 모형 1-4는 통제변수를 투입하지 않고, 모형 5-8은 통제변수를 투입하고 추정 결과이다. 추정 결과에서 알 수 있는 점은 모형 1-8에서 성별 다양성 변수에 대한 회귀계수가 유의적인 값을 갖지 않는다는 점이다. 다시 말해 직무 만족도는 성별 다양성이 증가할수록 큰 차이가 없다는 것이다. 따라서 실질적으로 조직 내의 성별 다양성 수준이 개인

의 직무 만족도에 중요한 영향을 미친다고 판단하기는 어렵다고 할 수 있다.

<표 13> 패널회귀분석: 독립-종속

구분	1	2	3	4	5	6	7	8
조직 전체 성별 다양성	0.001				-0.000			
	(0.001)				(0.001)			
관리자급 성별 다양성		0.001				0.001		
		(0.001).				(0.001)		
핵심인력 성별 다양성			0.000				0.001	
			(0.000)				(0.001)	
이사회 성별 다양성				0.001				0.001
				(0.000)				(0.001)
상수항	3.523***	3.509***	3.526***	3.496***	3.436***	3.499***	3.488***	4.444***
	(0.005)	(0.012)	(0.017)	(0.014)	(0.635)	(0.584)	(0.576)	(1.272)
표본수	6528	7387	7855	4253	6087	6915	7340	4001
통제변수	불포함	불포함	불포함	불포함	포함	포함	포함	포함
고정효과	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도	개인, 연도
클러스터수	3107	3589	3650	2646	3008	3478	3537	2551

( )안은 표준오차

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

3. 매개-종속

<표 14>는 일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수를 핵심 설명변수로, 그리고 직무 만족도를 종속변수로 설정한 패널회귀분석 고정효과모형의 추정 결과를 보여주고 있다. 표에서 모형 1은 통제변수를 투입하지 않고, 모형 2는 통제변수를 투입하고 추정 결과이다. 추정 결과에서 알 수 있는 점은 일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수에 대한 회귀계수가 양(+)의 유의적인 값을 갖는다는 점이다. 다시 말해 개인의 직무 만족도는 회사의 일-생활 균형 제도 활용 용이성이 증가할수록 따라서 증가한다는

것이다. 따라서 실질적으로 조직 내의 일-생활 균형 제도 활용 용이성의 증가가 개인의 직무 만족도에 중요한 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

<표 14> 패널회귀분석: 매개-종속

구분		
일-생활 균형 제도 활용 용이성	0.104***	0.203***
	(0.039)	(0.054)
상수항	3.494***	3.470***
	(0.013)	(0.580)
표본수	7878	7364
통제변수	불포함	포함
고정효과	개인, 연도	개인, 연도
클러스터수	3649	3537

( )안은 표준오차

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

제 5절 추가 분석: 제도별 분석

일-생활 균형 제도 활용 용이성 변수의 평균을 활용한 고정효과 분석에 더해서, 개별 제도의 특성에서 발생하는 차이가 있을 것이라 예상해 추가적 분석을 실시하고자 한다. 제도의 법적 강제성 여부, 근로시간 및 소득의 감소 여부 등에 따라 제도 간 활용 용이성에 차이가 존재할 수 있다. 조직 내 여성친화정책의 시행 영향 요인을 규명한 선행연구 또한 정책의 종류에 따라 시행 영향 요인에 차이가 있음을 발견했다(방진아, 허순임, 2022).

개별 제도 활용 용이성 문항의 경우, ‘활용 가능하다=1’, ‘가능하지 않다=0’의 이항 변수로 코딩되어 있으므로 이항 로짓 모형을 활용한다. <표 15>에 산출된 값은 활용 용이성에 대한 우도비(odds ratio)를 나타낸다. 각 열은 별도의 이항 로짓 모형 추청 결과이다. 모형 (1) ~ (11)은 각각의 제도 활용 용이성 변수를 종속변수로 하였으며, 조직적 요인에 포함되는 통제변수들과 연도더미 및 기업더미 변수를 함께 투입하여 추정

한 것이다.

성별 다양성 변수 4가지를 활용해 동일한 분석을 시행한 결과, 이사회 성별 다양성, 관리자급 성별 다양성, 그리고 핵심인력 성별 다양성은 고정효과 모형과 동일하게 유의한 결과를 얻지 못했다. 그러나 조직 전체 성별 다양성 변수는 일부 제도에 대해 유의한 결과를 도출할 수 있었다.

<표 15 > 이항 로짓 모형 추정 결과

변수	(1) 생리휴가	(2) 출산휴가	(3) 병가	(4) 육아휴직	(5) 가족간호휴가
조직 전체 성별 다양성	0.999	1.010*	1.004	1.012***	0.996
	(0.00406)	(0.00552)	(0.00421)	(0.00423)	(0.00907)
Constant	2.101	1.006	0.422	0.808	5.905
	(1.848)	(0.901)	(0.371)	(0.722)	(7.369)
Observations	6,309	6,199	7,221	6,971	4,596

(6) 직장보육 시설	(7) 학비보조	(8) 보육비 지원	(9) 연수휴가 및 휴직	(10) 선택적 복리후생제도	(11) 육아기 근로시간 단축제
1.021***	0.999	1.007	1.009**	1.001	1.011
(0.00682)	(0.00376)	(0.00459)	(0.00439)	(0.00294)	(0.00838)
0.147*	0.459	2.108	13.05*	0.581	0.809
(0.163)	(0.403)	(2.394)	(18.68)	(0.555)	(1.029)
3,337	6,231	5,183	6,354	5,736	4,298

( )안은 표준오차

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

모형 (1) ~ (11)의 추정 결과 중 통계적으로 유의한 것은 출산휴가(모형 2: 1.010), 육아휴직(모형 4: 1.012), 직장보육시설(모형 6: 1.021), 연수휴가 및 휴직(1.009) 총 4개이다. 즉, 다른 변수들의 값이 일정할 때 조직 전체 성별 다양성이 한 단위(1%p) 증가함에 따라 출산휴가의 활용 용이성이 1%p, 육아휴직의 활용 용이성이 1.2%p, 직장보육시설의 활용 용이성이 2.1%p. 그리고 연수휴가 및 휴직의 활용 용이성이 0.9%p 증가한다는 것을 의미한다.

제 6절 가설 채택 여부

<표 16>는 본 연구의 가설 채택 여부를 나타낸다.

<표 16> 가설 채택 여부

가설		가설 채택 여부
가설 1a	조직 전체 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다	부분적 채택
가설 2a	조직 내 관리자급 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다	기각
가설 3a	조직 내 핵심 인력의 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다	기각
가설 4a	이사회 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 정(+)의 영향을 준다	기각
가설 2a	조직 전체 성별 다양성은 직무 만족도에 정(+)의 영향을 준다	기각
가설 2b	조직 내 관리자급 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다	채택
가설 2c	조직 내 핵심 인력의 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다	채택
가설 2d	이사회 성별 다양성은 직무 만족도에 직접적 영향을 주지 않는다	채택
가설 3	일-생활 균형 제도 활용 용이성은 직무 만족도에 정(+)의 영향을 준다	채택
가설 4a	일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 전체 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다	기각
가설 4b	일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 내 관리자급 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다	기각
가설 4c	일-생활 균형 제도 활용 용이성은 조직 내 핵심인력 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다	기각
가설 4d	일-생활 균형 제도 활용 용이성은 이사회 성별 다양성과 직무 만족도 간의 관계를 매개할 것이다	기각

먼저, 가설 1에 해당하는 조직 내 성별 다양성 변수 중 조직 전체 다양성 변수만 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 영향을 미친다. 그러나 11개 제도 중 4개에만 영향을 미치고 있었으므로 가설 1a는 부분적인 채택을 하였다. 반면 가설 1b인 관리자급 성별 다양성, 1c인 핵심 인력의 성별 다양성, 그리고 1d인 이사회 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 고위직 및 핵심 인력 여성의 비율이 일-생활 균형 제도에 대한 요구를 증가시켜 조직의 제도 정립 및 시행을 촉진한다는 선행연구의 결과와 다르다.

가설 2는 총효과에 해당하는데, 조직 내 성별 다양성 변수는 모두 종속변수인 직무 만족도에 유의미한 영향을 미치지 못한다. 이 역시 조직 전체 성별 다양성이 높은 근무 환경에서 일하는 근로자가 특정 성별이 집중된 근무 환경에서보다 더 높은 직무 만족도를 갖는다는 기존 연구결과와 다르다.

가설 3의 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 근로자의 직무 만족도에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4는 매개효과의 단계적 인과추론 접근법에 의거하여, 매개변수에 대한 독립변수의 영향이 유의미하지 않기에 기각한다. 가설 4a 또한 가설 1a가 부분적으로만 채택되었기에 매개효과를 검증하기 어렵다.

제 6장 결론 및 시사점

제 1절 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구는 국내 사기업을 대상으로 기업 내 직급별 성별 다양성이 일-생활 균형 제도 활용 용이성을 매개로 근로자 직무 만족도에 미치는 효과에 대해 검증하고자 하였다. 이를 위해 한국여성정책연구원이 사기업 여성 근로자를 대상으로 조사한 『여성관리자패널조사』 데이터를 이용한 패널분석을 시행하였다. 유럽과 미국을 중심으로 다양성의 긍정적 효과에 대한 실증연구가 다수 발표되면서, 우리나라 또한 여성쿼터제 등의 도입이 논의되었으나 아직까지 사회적 합의에 이르지 못하였다. 따라서

본 연구는 우리나라의 맥락에서 성별 다양성의 효과를 검토하되, 일-생활 균형 제도를 매개한 직무 만족도에 대한 영향력에 집중하고자 했다. 또한, 조직 구조의 관점에서 다양한 직급에 위치한 여성의 영향력을 살피기 위해 직급을 네 개로 나누어, 리더급 여성의 비율과 조직 전체 여성 비율의 영향력을 비교하였다. 국내 단위에서 성별 다양성이 조직문화에 미치는 영향을 검토한 선행연구는 많지 않으며, 특히 직급별 다양성의 영향을 비교한 연구는 없는 실정이다. 본 연구는 이러한 면에서 한국의 다양성 연구를 보완할 수 있다. 또한, 본 연구는 근로자 개인 단위 고정효과 모형을 사용하여 관측되지 않는 개인의 특성으로 인한 내생성 문제를 상당 부분 통제했다.

분석 결과, 일-생활 균형 제도 활용 용이성은 근로자의 직무 만족도 향상에 긍정적 영향을 미친다. 즉, 제도를 실제로 활용하지 않더라도 제도의 활용 가능성에 대한 근로자의 인식만으로 직무 만족도에 긍정적으로 작용할 수 있다. 조직지지 이론에서 설명하듯이, 조직이 근로자 개인의 복지에 대해 인식하고 보상하고 있다는 조직지원인식이 긍정적 직무태도로 이어지는 것이다. 이에 따라 기업 내 관련 제도를 활성화하여 직무 만족도 향상을 도모하고 궁극적으로 조직의 성과를 증진할 필요가 있다.

두 번째로, 조직 전체 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 유의하게 정(+)의 영향을 미치지만, 고위직 성별 다양성은 유의하지 않았다. 조직 전체의 성별 다양성도 모든 제도에 일관되게 영향을 미치는 것이 아닌, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육 시설과 연수휴가 및 휴직에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에는 개별 제도의 특성이 작용했을 가능성이 있다. 즉, 일-생활 균형 관련 제도를 개별적으로 더 심도 있게 보아야 할 필요성 있음을 시사한다.

한편, 고위직 및 핵심인력의 성별 다양성이 일-생활 균형 제도 활용 용이성과 유의미한 관계가 없다는 결과는 여성 근로자에 대한 여성 리더의 지지적 역할에 주목해 온 선행연구와 상이한 결론을 보여준다. 기업경영에 있어 비재무적 요소인 ESG(Environment, Social, Governance)의 역할이 중시되면서 다양성의 효과를 검증하고자 하는 실증연구가 증가했고, 이러한 논리를 뒷받침하는 증거도 상당히 제시되었다. 선행연구에 의하면, 고위직 여성은 적극적 대표성을 발휘하여 동성 직원들의 이익을 대변할 수 있다. 즉, 조직의 고위급 여성은 자신의 의사결정권을 활용해

여성친화적 조직문화 형성에 기여할 수 있다. 이는 멘토링, 네트워킹, 임금 개선, 적극적 여성복지 정책 증진 등을 통한 여성 근로자에 대한 긍정적 지원을 의미한다. 특히, 조직의 주요 의사결정권을 가진 이사회는 관련 제도 형성에 보다 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

그러나 본 연구의 결과를 보면, 고위직 혹은 핵심인력 내 여성의 비율은 일-생활 균형 제도의 용이한 활용이라는 여성친화적 조직문화 형성에 기여하지 못한 것으로 보인다. 이사회 성별 다양성의 경우, 이사회 내 여성이사가 발언권을 행사하기 어려운 구조에 의해 그 의견이 충분히 반영되지 못했을 가능성이 있다. 이사회의 의사결정구조 연구에 의하면, 이사회 내 소수집단은 임계점(critical mass)을 넘었을 때 영향력을 발휘할 수 있다고 보았다(Torchia et al., 2011; Schwartz-Ziv, 2017). 여성 이사가 한 명 혹은 두 명이었을 때는 이사회 내 주요집단이 이들에게 더 철저하고 비타협적인 기준을 적용하여 이들의 견해가 관철되지 않을 가능성이 높다. 또한, 여성 이사가 오직 한 명일 경우, 주요 집단의 견해를 그대로 따르는 경향이 있다. 임계점의 정확한 수치에 대한 합의는 없지만, 통상적으로 소수 집단이 최소 3명, 그리고 전체 집단의 30%가 되어야 소수 집단이 자신의 견해를 피력할 수 있다고 본다. Schwartz-Ziv(2017)는 실증 연구를 통해 CSR(Corporate Social Responsibility)에 대한 이사회 내 여성의 영향이 3명 미만일 때는 존재하지 않음을 입증했다.

본 연구에서 사용한 '여성관리자패널조사'의 표본을 보면, 이사회 내 여성 비율이 30%를 넘지 못하는 기업이 90% 이상을 형성하고 있다.

<표 17> 표본 기업의 이사회 성별 다양성 분포

구분	연도	30% 미만	30% ~ 60%	60% 이상	계
이사회 내 여성 비율	2008	96.95% (254개 기업)	2.67% (7개 기업)	0.38% (1개 기업)	100% (262개 기업)
	2010	97.00% (226개 기업)	2.58% (6개 기업)	0.43% (1개 기업)	100% (233개 기업)
	2012	89.50% (213개 기업)	8.82% (21개 기업)	1.68% (4개 기업)	100% (238개 기업)
	2014	92.59% (200개 기업)	5.09% (11개 기업)	2.31% (5개 기업)	100% (216개 기업)
	2016	90.36% (150개 기업)	9.04% (15개 기업)	0.60% (1개 기업)	100% (166개 기업)
	2018	85.34% (227개 기업)	11.65% (31개 기업)	3.01% (8개 기업)	100% (266개 기업)
	계	91.96% (1,270 Obs)	6.59% (91 Obs)	1.45% (20 Obs)	1,381 Obs

이로 미루어 보아, 한국 기업의 이사회에서 여성 이사가 유의미한 변화를 가져오기에는 그 절대적 숫자가 부족함을 짐작할 수 있다.

이에 더해, 선행연구와 달리 고위직 여성이 적극적으로 여성을 대변하는 목소리를 내지 않았을 가능성도 있다. 이를 온전히 이해하기 위해서는 조직별 문화와 구조에 대한 추가적 분석과 이해가 선재해야 할 것이다. 그러나 일부 학자들에 의해 지속적으로 조명되어 온 일명 '여왕벌 현상(queen bee phenomenon)'과 '자기집단 거리두기(self-group distancing)'를 통해 이 현상을 해석해볼 수 있다. 남성 중심적인 구조의 조직 하의 고위직 여성에게 나타날 수 있는 여왕벌 현상에 따르면(Derks et al., 2011; Ellemers et al., 2004; Faniko et al., 2016; Bagues et al., 2017), 높은 경력의 여성일수록 차별을 경험하고 능력을 인정받았을 확률이 높기 때문에 다른 여성에 대한 인정기준이 높다. 또한, 타여성들에게 기회를 제공하기보다는 남성중심문화에 동화되어 자신보다 직급이 낮은 여성들과 거리를 두는 경우가 있다(Kanter, 1977; Staines et al., 1974).

Derks et al.(2011)에 의하면, 해당 여성들은 '남성적 자기표현 방식 습득', '타여성과의 차별성 강조 및 거리두기', '차별적 젠더 구조 합리화' 등의 특징을 보인다. '남성적 자기표현 습득'은 여성이 경력개발을 위해 일반적으로 성공적인 리더쉽 스타일이라고 여겨지는 남성적 특성을 체화하는 것이다. 네덜란드의 여성 이사들을 대상으로 한 연구에 따르면, 여성 이사들은 직급이 낮은 여성들에 비해 자신을 지칭할 때 전형적으로 남성성을 칭하는 형용사를 사용하는 특성을 보였다(Luckerath-Rovers et al., 2013). 또한, 이들은 동료 남성 이사와 비교했을 때에도 더 강한 표현을 사용하고 있었다. '타여성과의 차별성 강조 및 거리두기'는 자신보다 직급이 낮은 여성과 의식적으로 거리를 두는 행위를 일컫는다. 남성중심적 조직에서 성공을 거둔 여성들은 자신을 다른 여성들과 매우 상이하게 인식하며, 자신이 여성 부하들에 비해 열성적이고 조직에 헌신적이라고 본다(Stroebe et al., 2009). 이러한 행위를 통해 여왕벌 현상은 기존의 편향적 젠더 체계를 강화할 가능성이 있다. 실제로, 남성지배적 기업에서 성공을 이룬 여성은 인사과정에서 명백한 성차별이 밝혀졌는데도 이를 부인하는 모습을 보였다(Stroebe et al., 2009). 이처럼 이들은 구조적 차별을 부인하며, 여성 부하들을 위한 여성친화적 정책에도 무관심한 태도를 보일 수 있다. Ng & Chiu(2001)의 연구에 의하면, 비관리자급 여성들은 남성에 비해 유연근무제, 쿼터제 등 여성친화적 정책에 호의적인 반면 고위직 여성은 남성만큼이나 해당 정책에 비호의적이었다.

한국의 맥락에서도 여왕벌 현상이 존재함을 실증적으로 규명한 연구들이 있다. 강민정(2015)은 여성 멘토 수가 많은 것은 오히려 여성의 승진에 부정적 효과를 가짐을 밝혔다. 정한나(2017) 또한 직속 상사가 여성인 경우 여성 근로자의 직무 스트레스가 유의하게 높았으며, 사원 또는 대리급의 낮은 직급 여성 근로자의 승진확률도 낮아지는 것으로 나타났다.

한편, 학자들은 이와 같은 현상의 원인을 여성의 내재적 특성으로 이해해서는 안 된다고 강조하고 있다. 여왕벌 현상은 소수 집단에게 공통적으로 포착되는 '자기 집단 거리두기'의 메커니즘과 유사하며, 이는 주류 집단 동질화를 통해 소수자가 살아남고자 하는 반응이라는 것이다. Ely(1994)는 심층 인터뷰를 활용한 연구를 통해 고위직 여성의 비율이 낮은 남성중심적 조직에서 여성 상사와 여성 부하의 관계가 유의미하게

부정적이었다고 밝혔다. Derks et al.(2011)의 실험 연구에 의하면, 남성중심적 조직에서 젠더 편견에 노출되었던 경험이 있는 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 여왕벌 행태를 보일 가능성이 높다. 즉, 조직에서의 성차별 경험 및 젠더 편견에 대한 노출이 이와 같은 현상을 유발했을 가능성이 있다는 것이다.

여성관리자패널 표본 기업의 분포를 보면, 조직 전체의 여성 비율이 50%에 미치지 못하는 경우가 약 80%를 차지하고 있음을 확인할 수 있다. 또한, <표18>에서 볼 수 있듯이 차장급 고위직에서 여성 비율이 30% 미만인 기업이 88%이며, 98%가 고위직 여성 비율이 60% 미만인 기업이다. 여성의 비율이 낮은 남성중심적 기업에서 여왕벌 현상이 일어날 가능성이 높은 것으로 미루어 보아, 본 분석의 결과도 이와 연관 지어 해석해볼 수 있다. 즉, 남성이 다수인 기업에서 차장급 이상 고위직으로 자리잡은 여성들은 경력을 쌓는 과정에서 전형적 남성성을 체화하고 편향적 조직문화에 동화되었을 수 있다.

<표 18> 표본 기업의 차장급 이상 성별 다양성 분포

구분	연도	30% 미만	30% ~ 60%	60% 이상	계
차장급 이상 여성비율	2008	92.15% (270개 기업)	7.67% (21개 기업)	0.68% (2개 기업)	100% (293개 기업)
	2010	91.36% (222개 기업)	7.82% (19개 기업)	0.82% (2개 기업)	100% (243개 기업)
	2012	88.52% (239개 기업)	10.37% (28개 기업)	1.11% (3개 기업)	100% (270개 기업)
	2014	87.17% (197개 기업)	12.39% (28개 기업)	0.44% (1개 기업)	100% (226개 기업)
	2016	87.28% (151개 기업)	10.40% (18개 기업)	2.31% (4개 기업)	100% (173개 기업)
	2018	85.67% (269개 기업)	12.10% (38개 기업)	2.23% (7개 기업)	100% (314개 기업)
	계	88.74% (1,348 Obs)	10.00% (152 Obs)	1.91% (29 Obs)	1,519 Obs

본 연구는 한국의 맥락에서 성별 다양성이 조직문화에 미치는 영향을 검토하고자 했다. 그러나 다양성의 효과를 검증한 선행연구와 달리 여성친화적 조직문화 형성에 대한 영향은 직급별 여성 비율에 따라 상이하게 나타났다. 조직 전체 성별 다양성은 일-생활 균형 제도 활용 용이성에 유의하게 정(+)의 영향을 미치지만, 고위직 성별 다양성은 유의하지 않았다. 조직 전체의 성별 다양성도 모든 제도에 일관되게 영향을 미치는 것이 아닌, 출산휴가, 육아휴직, 직장보육 시설과 연수휴가 및 휴직에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 고위직 여성의 비율이 일-생활 균형 제도 활용이라는 여성친화적 조직문화 형성에 기여하지 못했다는 것을 의미한다. 즉, 여성 구성원에 대한 고위직 여성의 긍정적 지원을 입증한 선행연구 결과가 한국의 맥락에서는 적용되지 못하고 있음을 시사한다. 이에 따라, 고위직 여성의 요구가 조직문화에 반영되고 있지 않은 것인지, 아니면 여성친화적 문화 형성에 대한 목소리를 내고 있지 않은 것인지에 대한 추가적 연구가 필요하다고 생각된다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 발전 방향

본 연구의 의의 외에도, 여러 한계점이 존재한다. 첫째로, 성별 다양성 변수의 다양성(variation) 부족으로 인해 분석 결과에 편향의 가능성이 존재한다는 것이다. ‘여성관리자패널조사’는 전국의 100인 이상 규모의 기업 약 300개를 추출하여 대표성을 확보하고자 했다. 그러나, 여성관리자가 있는 기업만 조사 대상으로 했음에도 불구하고 표본 기업의 성별 구성은 충분히 다양하지 못하다. 이는 추출 과정의 문제라기보다는 한국 기업의 성별 다양성, 특히 고위직급에서의 낮은 성별 다양성이 표본에 반영된 것이라 볼 수 있다. 현재 조사되고 있는 2차 패널조사의 표본이 충분히 축적된 후 동일 분석을 다시 시행해보면 편향의 문제를 완화할 수 있을 것이라 생각한다.

두 번째로, 패널조사의 표본이 여성으로만 구성되었기에 일-생활 균형 제도가 남성 근로자에게 미치는 영향은 확인할 수 없다. 일-생활 균형 제도는 여성의 사회 진출을 지원하기 위해 논의되기 시작했지만, 성별을 불문하고 활용할 수 있는 제도이다. 특히, 육아가 더이상 오롯이 여성만

의 영역이 아니기에 남성 근로자의 제도 활용도 분석 대상에 포함되어야 할 것이다. 따라서 향후 남성 근로자에게로 분석 대상을 확대하는 것도 의미가 있는 연구가 될 수 있다.

세 번째로, 로지스틱 분석을 통해 도출한 조직 전체 성별 다양성과 일-생활 균형 제도 활용 용이성의 유의미한 관계에 역의 인과관계 가능성이 존재한다는 것이다. 연도더미, 기업더미 및 조직 관련 통제변수를 투입하였음에도, 내생성 문제는 잔존하다. 즉, 일-생활 균형 제도 활용 용이성이 높은 여성친화적 조직문화를 가진 기업이 더 많은 여성 근로자를 모으는 유인이 되었을 수 있다. 이는 본 연구의 한계이며, 향후 연구에서 도구변수 등을 통해 내생성을 통제한다면, 보다 엄밀한 분석이 가능할 것이라 생각한다.

마지막으로, 11개의 제도 활용 용이성 변수의 평균을 활용하였을 때는 통계적 유의성이 없었지만, 11개 제도 변수를 개별적으로 분석했을 때는 일부 제도에서 그 관계가 유의미하게 나왔다는 점이 있다. 조직 전체 성별 다양성과 일-생활 균형 제도의 관계가 왜 일부 제도에서만 나타나는지에 선행연구가 부족하여, 해석에 미진함이 존재한다고 판단된다. 이는 후속연구를 통해 개별 제도의 특성과 연관 지어 더욱 심도 있게 연구할 필요가 있다.

참고문헌

<단행본>

Erkut, S., Kramer, V., & Konrad, A. (2008). Critical Mass: Does the Number of Women on a Corporate Board Make a Difference? In Women on Corporate Boards of Directors (New Horizons in Management series, pp. 222-232). Edward Elgar Publishing.

Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.

Nelson, R., & Bridges, W. (1999). Legalizing gender inequality: Courts, markets, and unequal pay for women in America / Robert L. Nelson, William P. Bridges. [electronic resource] (Structural analysis in the social sciences; 16).

Sawer, M., Tremblay, M., & Trimble, Linda J. (2006). Representing Women in Parliament: A Comparative Study / Edited by Marian Sawer, Manon Tremblay, and Linda Trimble.

<논문>

강민정. (2013). 여성관리자의 승진 결정요인 분석. 한국여성정책연구원 세미나자료, 2013, 24-53.

김미정, & 최서진. (2022). 여성근로자의 가족친화제도 활용 용이성이 직업만족도와조직몰입도에 미치는 영향 분석. 한국산학기술학회논문지, 23(2).

김보은. (2019). 공공기관의 여성 비율이 조직성과에 미치는 영향: 대표관료제, 적극적 고용개선조치 이론을 기반으로. 융합사회와 공공정책, 13(1): 104-136.

방진아, & 허순임. (2022). 기업의 일·가정 양립 제도 시행 영향 요인 분석. 보건사회연구, 42(2), 179-198.

백선정. (2009). 육아휴직이 여성공무원의 승진기대와 조직몰입에 미치는 영향. 한국정책학회. 2010(0), 647-668.

성효용. (2020). 여성이사 할당제의 경제적 효과분석. 여성경제연구, 17(2): 19-37.

안은정. (2013). 일-가정 갈등에 영향을 미치는 선행요인 연구: 가정친화

조직, 직무특성, 역할관여 및 개인특성을 중심으로. 분쟁해결연구, 11(2), 75-120.
원숙연. (2005). 일-가정양립지원정책을 둘러싼 수사와 현실: 출산휴가 및 육아휴직을 중심으로 한 탐색적 사례연구. ｢한국정책학회보｣. 14(2). 157-275.
원혜연, 안선민, 이수영. (2018). 여성임원이 일-가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구: 공공기관의 육아휴직 활용을 중심으로. 한국인사행정학회보, 17 (3): 117-143.
유계숙. (2007). 기업의 일-가정 양립지원제도 도입 및 활용의 결정요인 분석. 노동리뷰, 37-51.
이경곤. (2021). 직장 내 성별 다양성이 남녀관리자의 일자리 만족도에 미치는 영향. 대한경영학회지, 201, 1257-1277.
이종건, & 김미란. (2011). 여성관리자들의 직무태도에 영향을 미치는 여성친화적 인적자원관리에 관한 연구. 경영연구, 26(4), 169-195.
임희정. (2021). [이슈브리프 1] ESG 경영관점에서 여성임원 할당제 의미와 과제. 젠더리뷰, 2021, 30-38.
정서린. (2021). 유자녀 취업여성의 일스트레스, 일・생활 균형 및사회적 지지가 일만족도에 미치는 영향: 일・가정양립제도의 조절효과 검증. 대구경북연구, 20(2), 61-85.
정한나. (2017). 여자의 적은 여자인가?: 상사 성별이 여성 근로자의 노동시장 성과에 미치는 영향 분석. 노동경제논집, 40(4), 61-89.
최부경, 안지영. (2020). 기업의 여성 임원 비율이 여성 중간관리자의 승진과 임금에 미치는 효과에 관한 연구. 여성연구, 104 (1): 63-95.
황성수. (2017). 남녀관리자의 승진요인 분석 : 승진에 미치는 변인의 성별차이를 중심으로. 여성연구, 92, 57-83.

Adams, B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(2), 291-309.
Adebayo, D. O., & Udegbe, I. B. (2004). Gender in the boss–subordinate relationship: A Nigerian Study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,

Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(4), 515-525.
Ahern, K., & Dittmar, A. (2012). The Changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. The Quarterly Journal of Economics, 127(1), 137-197.
Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. Journal of vocational behavior, 58(3), 414-435.
Atchison, A. (2015). The Impact of Female Cabinet Ministers on a Female-Friendly Labor Environment. Journal of Women, Politics & Policy, 36(4), 388-414.
Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. Management research & practice, 3(4).
Bagues, M., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter?. American Economic Review, 107(4), 1207-1238.
Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.
Boehm, J., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? Journal of Career Assessment, 16(1), 101-116.
Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. Psychological bulletin, 52(5), 396.
Caiazza, A. (2004). Does Women's Representation in Elected Office Lead to Women-Friendly Policy? Analysis of State-Level Data. Women & Politics. 26(1), 35-70.
Campbell, K., & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. Journal of Business Ethics, 83, 435–451.
Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory

models. Journal of Vocational Behavior, 72(1), 95-109.
Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2004). Asymmetric Reactions to Work Group Sex Diversity among Men and Women. Academy of Management Journal, 47(2), 193–208. https://doi.org/10.2307/20159572
Childs, S., & Krook, M. (2008). Critical Mass Theory and Women's Political Representation. Political Studies, 56(3), 725-736.
Comfort, D., Johnson, K., & Wallace, D. (2003). Part-time work and family-friendly practices in Canadian workplaces. Micromedia, ProQuest.
Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive, 5(3), 45-56. doi: 10.5465/ame.1991.4274676
Creek, S., Kuhn, K., & Sahaym, A. (2019). Board Diversity and Employee Satisfaction: The Mediating Role of Progressive Programs. Group & Organization Management, 44(3), 521-548.
Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?. British Journal of Social Psychology, 50(3), 519-535.
Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. The Leadership Quarterly, 27(3), 456-469.
Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. Psychological science, 22(10), 1243-1249.
Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied psychology, 71(3), 500.
Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. British Journal of Social Psychology, 43(3), 315-338.
Elsesser, K. M., & Lever, J. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale

survey. Human relations, 64(12), 1555-1578.
Ely, R. J. (1994). The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. Administrative science quarterly, 203-238.
Eversole, B. A. W., Gloeckner, G. & Banning, J. H. (2007). Understanding differential organizational responses to work/life issues: The role of beliefs and decision-making styles of chief executive officers. Journal of European Industrial Training, 31(4), 259-273.
Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2016). Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?. European Journal of Social Psychology, 46(7), 903-913.
Faniko, K., Ellemers, N., & Derks, B. (2021). The Queen Bee phenomenon in Academia 15 years after: Does it still exist, and if so, why?. British Journal of Social Psychology, 60(2), 383-399.
Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. Academy of Management journal, 37(2), 350-382.
Granovetter, M. (1978). Threshold Models of Collective Behavior. The American Journal of Sociology, 83(6), 1420-1443.
Griffith, E., & Dasgupta, N. (2018). How the demographic composition of academic science and engineering departments influences workplace culture, faculty experience, and retention risk. Social Sciences (Basel), 7(5), 71.
Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family‐responsive human resource policies: The impact of family‐friendly policies on the organizational attachment of parents and non‐parents. Personnel psychology, 48(2), 271-288.
Guy, M. E. (1993). Workplace productivity and gender issues.
Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. Communication Monographs, 76 408-420.
Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business

case for diversity. American Sociological Review, 74(2), 208-224. doi: 10.1177/000312240907400203
Hillage, J., & Simkin, C. (1992). Family-friendly Working: New Hope or Old Hype? IMS Report 224. Brighton: Institute of Manpower Studies.
Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. Academy of Management Journal, 38(5), 1466-1482
Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?" . Journal of business ethics, 118, 61-72.
Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. Annual review of psychology, 63, 341-367.
Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376–407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376
K. C. Song, B. G. Jung, Organizational Behavior, p.567, Gyeongmunsa, 2007, pp.267
Kanter, R. M. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. American Journal of Sociology, 82(5), 965–990. http://www.jstor.org/stable/2777808
Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. American journal of Sociology, 82(5), 965-990.
Khatib, S., Abdullah, D., Elamer, A., & Abueid, R. (2021). Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. Business Strategy and the Environment, 30(2), 985-1002.
Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work‐life programs on firm productivity. Strategic management journal, 21(12), 1225-1237.
Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr, Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). Sex

differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. Psychological bulletin, 126(4), 593–641. https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.593

Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. Organizational behavior and human performance, 32(2), 198-215.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of management, 43(6), 1854-1884.

Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 112(2), 112-125.

Luckerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. Journal of Management & Governance, 17, 491-509.

MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. Annu. Rev. Psychol., 58, 593-614.

Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. Journal of vocational behavior, 34(3), 299-317.

Maume, D. J. (2011). Meet the new boss… same as the old boss? Female supervisors and subordinate career prospects. Social Science Research, 40(1), 287-298.

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. Journal of Organizational Behavior, 32(5), 689–725. https://doi.org/10.1002/job.695

Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. Journal of Management Studies, 46(5), 755–786. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x

Mousa, M. (2021). Does Gender Diversity Affect Workplace Happiness for Academics? The Role of Diversity Management and Organizational Inclusion. Public Organization Review, 21(1), 119-135.
Nelson, Robert L., and William P. Bridges (1999). Legalizing gender inequality: Courts, markets, and unequal pay for women in America. New York, NY: Cambridge University Press.
Ng, C. W., & Chiu, W. C. (2001). Managing equal opportunities for women: Sorting the friends from the foes. Human Resource Management Journal, 11(1), 75-88.
Nguyen, H., & Faff, R. (2012). Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. Corporate Ownership and Control, 4, 24–32.
O' Connor, M. (2003). The Enron board: The perils of groupthink. University of Cincinnati Law Review 71, 1233-1320.
Opstrup, N. & Villadsen, A. R. (2015). The right mix? Gender diversity in top management teams and financial performance. Public Administration Review, 75(2). 291-301.
Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. Academy of management Journal, 43(6), 1107-1117.
Pletzer, J., Nikolova, R., Kedzior, K., & Voelpel, S. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance-A Meta-Analysis. PloS One, 10(6), E0130005.
Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
Qodrizana, D. L., & Al Musadieq, M. (2018). The effect of work-life balance on job satisfaction (study on female employees of the Insan Permata Tunggulwulung Foundation, Malang City). Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 60(1), pp. 9-17.
Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4),

698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698
Riccucci, N. M., & Meyers, M. K. (2004). Linking Passive and Active Representation: The Case of Frontline Workers in Welfare Agencies. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, 14(4), 585–597. http://www.jstor.org/stable/3525780
Riordan, C. M., & Shore, L. M. (1997). Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of relational demography within work units. Journal of Applied Psychology, 82(3), 342–358. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.342
Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). Manajemen/Management. Jakarta: Erlangga.
Ruggiero, J. S. (2005). Health, work variables, and job satisfaction among nurses. JONA: The Journal of Nursing Administration, 35(5), 254-263.
Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(4), 377-391.
Schwartz-Ziv, M. (2017). Gender and board activeness: The role of a critical mass. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 52(2), 751-780.
Silva, R. (2022). The Influence of Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Turnover Intention on Auting Professionals' Performance. Academy of Entrepreneurship Journal, 28, 1-15.
Smith, N. (2014), Gender quotas on boards of directors. IZA World of Labor, 7.
Sonnefeld, J. A. (2002). What makes great boards great. Harvard Business Review. 80(9), 106-126.
Staines, G., Tavris, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome.
Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M., & Mummendey, A. (2009). For

better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. European Journal of Social Psychology, 39(4), 576-591.

Tate, G. & Yang, L. (2014). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. Journal of Financial Economics, 117(1), 77-97.

Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. Journal of applied psychology, 80(1), 6.

Torchia, M., A. Calabro, M. Huse, and M. Brogi. (2011). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. Ssrn Electronic Journal 6 (3). doi: 10.2139/ssrn1861447.

Tzeng, H. M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. International journal of nursing studies, 39(8), 867-878.

Verplanken, B. (2004). Value congruence and job satisfaction among nurses: a human relations perspective. International journal of nursing studies, 41(6), 599-605.

Wahid, A. S. (2018). The effect and the mechanisms of board gender diversity: Evidence from financial manipulation. Journal of Business Ethics, 1-21.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human resource management review, 12(2), 173-194.

Willem, A., Buelens, M., & De Jonghe, I. (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. International journal of nursing studies, 44(6), 1011-1020.

Wood, S. J., De Menezes, L. M., & Lasaosa, A. (2003). Family‐friendly management in Great Britain: Testing various perspectives. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42(2), 221-250.

<기타 자료>
Charles A. OʼReilly Ⅲ & Brain G.M. Main, Women in the boardroom; Symbols or substance?, Stanford Graduate School of Business Research Paper 2098 (Stanford, CA, 2012)
Deloitte. (2021). Women in the boardroom: A global perspective seventh edition. https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-seventh-edition.html
오은진, 김난주, 이승현, 홍지현, 이서현, 노우리, 이기재. (2019). 2019년 여성관리자패널조사. 한국여성정책연구원.

Abstract

The Effect of Gender Diversity on Job Satisfaction

: The mediating role of work-life balance policy accessibility

Jaemin Lee
Department of Public Administration
The Graduate School
Seoul National University

This study analyzed the effect of gender diversity of different rankings (organization-wide gender diversity, managerial gender diversity, core manpower gender diversity, and board gender diversity) on job satisfaction through the accessibility of work-life balance policies using data from ‘Korea Women Manager Panel’ (2008-2018).

Many studies have been conducted to verify the benefits of diversity such as gender diversity and racial diversity but showed mixed results. Especially, research on the effect of gender diversity on organizational culture in the Korean context was sparse. This study reviewed the influence of gender diversity within private enterprises on workers’ job satisfaction, focusing on the mediating role of the accessiblity of work-life balance policies. In addition, in order to examine the influence of women in various positions, the study divided gender diversity based on four different ranks. Furthermore, the use of fixed

effect model using panel data enabled to partly alleviate the endogeneity that could be caused by the correlation between the unobservable characteristics of individual workers, the work-life balance policeis, and job satisfaction. Thereby, the analusis could be conducted in a more rigorous matter.

As for the result, the accessibility of work-life balance policies had a significantly positive effect on job satisfaction. In other words, even if the workers did not actually use the system, the mere perception of the accessibility of using the policies can have a positive effect on job satisfaction.

The relationship between gender diversity and job satisfaction was insignificant. Additionally, organizational gender diversity had a significant positive effect on work-life balance system accessibility, but gender diversity in senior positions was not significant.

This may indicate that the gender diversity in high-ranking positions did not contribute to forming a women-friendly organizational culture. In other words, it suggests that the results of previous studies proving positive support from senior women to junior women cannot be applied in the Korean context.

keywords : gender diversity, board diversity, work-life balance policy, job satisfaction, fixed effect model

Student Number : 2021-20055