



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

다양성, 여성관리자, 그리고
자발적 이직과의 관계

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이종찬

다양성, 여성관리자, 그리고 자발적 이직과의 관계

지도교수 김 병 조

이 논문을 공기업정책학 석사
학위논문으로 제출함

2023년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
이 종 찬

이종찬의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위 원 장	<u> 엄 석 진 </u>	(인)
부 위 원 장	<u> 김 준 기 </u>	(인)
위 원	<u> 김 병 조 </u>	(인)

국문초록

본 연구는 인적구성의 다양성 및 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향, 그리고 여성관리자 비율의 조절효과에 대한 것이다. 민간과 공공조직 모두 인력유출이 가속화되는 상황에서, 이직률 감소를 위한 방안을 다양성 측면에서 모색하기 위해 본 연구를 진행하였다.

다양성과 조직성과에 대한 기존 연구들은 긍정적인 측면과 부정적인 측면이 혼재된 결과들을 도출하고 있다. 본 연구는 다양성이 가지는 긍정적 측면에 주목함과 동시에, 합의에 이르지 못한 기존 연구들에 이론적 보탬이 되고자 하였다.

선행연구 검토 결과, 본 연구에서는 사회적 이슈와 인구통계학적 변화 등과 대응하는, 가시적이고 관찰가능한 속성인 성별 다양성과 채용방식의 다양성(신입사원 대상 수시채용 여부)을 독립변수로 하였다. 또한, 반부패 청렴문화를 위해 여성관리자 비율을 늘려야 된다는 일부 의견을 인용하여 여성관리자 비율을 조절변수로 삼아 종속변수인 자발적 이직률에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다.

자발적 이직률 측정에 관한 기존 연구의 한계를 보완하기 위하여, 기업별로 매년 발행하는 지속가능경영보고서 상에 공시된 자발적 이직률 수치를 연구에 활용하였다. 보고서 발간기업 중 최근 2개년 연속 보고서를 발간한 상장기업 및 공기업 85개사의 4개년도 자료를 토대로 분석을 진행하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 성별 다양성과 자발적 이직률 간의 관계는 분석한 모든 모형에서 통계적으로 유의미하지 않았지만, 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로 확인되었다. 둘째, 채용방식의 다양성은 자발적 이직률에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자발적 이직률을 증가시키는 것으로 나타났다. 셋째, 여성관리자 비율의 증가는 자발

적 이직률을 증가시키는 것으로 확인되었다. 넷째, 여성관리자 비율이 채용방식의 다양성 변수가 종속변수인 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시키는 것을 확인하였다. 그밖에, 조직 구성원 수가 증가할수록 자발적 이직률이 감소한 결과는 또 다른 시사점을 던져준다.

본 연구결과가 주는 첫번째 시사점은 성별 다양성과 같은 표면적 다양성 그 자체만으로는 조직의 성과에 어떠한 영향을 미칠지 파악하는 데 한계가 있다는 것이다. 인적구성에 있어 높은 수준의 성별 다양성을 요구받고 있는 상황에서, 다양성 그 자체에 집중하기보다는 제3의 변수를 함께 고려하여 다양성이 조직성과에 미칠 영향을 파악할 필요성이 있음을 보여준다. 다만, 다양성이 조직성과에 미치는 긍정적 효과를 제고하기 위해, 어떠한 전략을 함께 취해야 할지는 좀 더 고민이 필요할 것이다.

둘째, 수시채용 등 제도 도입에 앞서, 해당 제도에 대해 기존, 신규 구성원들에게 충분한 이해와 교육을 제공해야 하며, 조직 차원에서도 제도 도입으로 인해 조직문화에 미칠 영향에 대해서 충분한 고려가 필요하다는 것을 보여준다. 기존 조직 운영방식, 의사결정 방식 및 조직에서 요구받던 리더십 스타일 등을 외면한 채 외부 경영환경 추세에 따라 급격하게 조직구조를 변경하는 것은 기존 조직문화와 충돌할 수 있으며, 이직률 증가와 같은 부정적인 영향을 미칠 가능성을 보여주는 연구라고 할 수 있다.

셋째, 임직원들에게 직무의 다양성을 제공하는 것이 자발적 이직률 감소에 도움을 줄 수 있음을 보여준다. 이를 실현시키기 위해서는, 기업의 규모와 관계없이 조직이 직무별 명확한 명세를 임직원들에게 제공하는 것이 필요하다. 이는 구성원 스스로가 조직 내에서 본인에게 적합한 직무를 찾을 수 있게끔 기회를 제공하기 때문이다.

**주요어 : 성별 다양성, 채용방식 다양성, 여성관리자, 자발적 이직률,
지속가능경영보고서, 조직문화, 직무명세**

학 번 : 2022-27717

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 중요성	1
제 2 절 연구의 필요성	3
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토	4
제 1 절 자발적 이직에 관한 논의	4
제 2 절 생산성에 관한 논의	8
제 3 절 다양성에 관한 논의	10
1. 다양성의 정의	10
2. 채용의 중요성 및 방식의 다양성	13
3. 다양성의 기대효과	16
제 4 절 여성관리자에 관한 논의	20
제 5 절 다양성과 여성관리자에 관한 논의	22
제 3 장 연구 설계	25
제 1 절 자료수집	25
제 2 절 변수의 정의	25
1. 종속변수	27
2. 독립변수	28
3. 조절변수	29
4. 통제변수	29
제 3 절 분석방법	31

제 4 장 연구결과	32
제 1 절 기초통계 분석 결과	32
제 2 절 상관관계 분석 결과	35
제 3 절 패널분석	37
1. F-검정	37
2. 하우스만 검정	39
3. 패널데이터 분석	40
1) 모형 1 분석	42
2) 모형 2 분석	43
3) 모형 3 분석	45
4) 모형 4 분석	47
5) 모형 5 분석	49
제 5 장 결론	52
제 1 절 연구결과 요약	52
제 2 절 이론·정책적 시사점	55
제 3 절 연구의 한계	59
참고문헌	61
Abstract	67

표 목 차

[표 2-1]	다양성의 개념과 정의 분류	12
[표 2-2]	채용방식의 분류	15
[표 2-3]	가설 설정	24
[표 3-1]	분석 대상	26
[표 3-2]	변수 구성	30
[표 4-1]	기초통계분석 결과	34
[표 4-2]	상관관계분석 결과	36
[표 4-3]	F-검정 결과	38
[표 4-4]	하우즈만 검정 결과	40
[표 4-5]	패널분석 모형	41
[표 4-6]	모형 1 패널분석 결과	43
[표 4-7]	모형 2 패널분석 결과	44
[표 4-8]	모형 3 패널분석 결과	46
[표 4-9]	모형 4 패널분석 결과	48
[표 4-10]	모형 5 패널분석 결과	51
[표 5-1]	가설검증 결과	54

그 립 목 차

[그림 2-1]	연구 모형	23
[그림 3-1]	분석 틀	31

제 1장 서 론

제 1절 연구배경 및 중요성

본 연구는 인적구성의 다양성 및 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향, 그리고 여성관리자 비율의 조절효과에 대한 것이다.

이직을 관리하는 것은 조직 차원에서 전략적 인적자원관리의 핵심 요소이다. 이직은 코로나19 영향 등으로 고용시장이 얼어붙은 시기에도, 2020년 기준 1년차 신입사원의 이직 경험률은 77.1%로 10명 중 8명이 입사 1년 내 이직을 경험했다(조선경제, 2021.12.30). 기업들의 수시채용 선호로 이직할 수 있는 기회의 증가, 평생 직장에 대한 개념 약화, 그리고 인플레이션으로 인한 높은 요구 임금 수준 등도 이직을 더욱 부추기는 요인이 되고 있다. 공공부문의 경우도 예외는 아니다. 공공기관의 지방 이전 및 세종시 청사 이전으로 인한 근무환경 악화, 청년층이 직업 선택 시 안정성(25%)보다는 수입(39%)을 중시하며, 13~34세의 구직자 대상 선호직장이 대기업, 공기업, 국가기관 순이라는 설문조사 결과는 공공부문도 이직으로 인한 인재유출의 우려에서 자유로울 수 없다는 것을 보여준다(안선민·오민지·이수영, 2017; 통계청, 2021).

민간 및 공공조직 구분없이 인재유출, 즉 이직률이 증가하는 상황에서, 본 연구는 그 해소방안으로 다양성과 관련한 연구들을 검토하게 되었다. 다양성과 기업의 성과에 대한 연구는 주관적 성과(조직몰입, 조직만족, 창의성 등)와 재무적 성과 등 여러 측면에서 많은 논의가 이뤄져 왔으며, 그 효과에 대한 긍정적, 부정적 견해가 혼재하고 있다. 다만, 이런 다양한 견해가 존재하는 해당 연구들은 다양성의 제고가 어떤식으로든 조직에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것으로 판단하였다.

따라서, 본 연구는 비슷한 세대가 일하거나 동질적인 사람들이 일하면

조직 내에서 부조리가 심해질 가능성이 있고, 이로 인해 나쁜 리더가 주도권을 잡게 되어 능력있는 착한 자들이 조직을 떠날 것이라는 다양성의 긍정적인 이론 중 하나에 주목하였다. 이 가정에서 조직 내에서 착하거나 나쁜 직원을 가려내는 방법은 쉽지 않을 것이다. 하지만, 상기 이론을 토대로 조직의 인적구성이 다양할수록 부조리가 줄어들고 이에 따라 이직률이 낮아지고 노동생산성이 증가한다는 가정을 도출할 수 있다. 다양성의 긍정적인 측면이 이직률을 낮추고 생산성 향상에 기여할 수 있는지 여부를 파악하는 것이 본 연구의 핵심이라 할 수 있다.

한편, 여성의 교육수준이 크게 향상되어 사회진출이 활발해지면서 기업에서도 여성근로자의 비중을 높이고 있는 추세지만, 여성관리자에 초점을 맞추면 그렇지 않다. 여성 관리자 임용확대 5개년 계획을 수립한 2017년 이후 중앙부처 본부 고위공무원 여성 비율은 '18년 6.7%에서 '20년 8.5%로 지속적으로 늘고 있지만, 여전히 10% 미만으로 남성 고위공무원 비율과 그 차이가 현격하다(국무조정실, 2021). 민간부문의 경우에도 여성가족부의 '성별 임원 현황조사'(2021)에 따르면, 한국에 상장된 2,246개사의 임원 중 여성임원은 전체의 5.2%에 그쳤으며, OECD 평균 25.6%과 비교해 5분의 1 수준으로 밝혀졌다.

반부패 청렴문화를 위해 여성의 의사결정직 비율을 늘려야 된다는 인식이 다수 있다. 앞서, 조직이 부조리해지면 나쁜 리더들이 주도권을 쥐게 되고, 능력있는 직원들이 조직을 떠날 것이라고 가정하였다. 본 연구는 여성관리자들이 착한 리더라고 가정을 하는 것은 아니지만, 여성관리자 비율의 증가가 종속변수인 이직과 생산성에 어떠한 영향을 미칠지에 대해서도 실증분석해보고자 한다.

제 2절 연구의 필요성

본 연구의 필요성은 다음과 같다. 첫째, 다양성의 기대효과와 관련된 연구들이 부정적, 긍정적 혹은 유의성 없는 상관관계를 갖는 등 혼재된 결과를 도출하면서 명확한 결론을 내리지 못하고 있다.(안소영·조상미·조정화, 2019). 다만, 다양성의 제고가 어떤식으로든 조직에 유의미한 영향을 미칠 수 있다는 것으로 판단하였고, 본 연구에서는 다양성의 긍정적 인 측면에 초점을 맞추고 실증분석을 통해 기존 연구에 이론적 보탬이 되고자 한다.

둘째, 다양성의 효과에 관한 연구들은 다양성 그 자체를 독립적으로 논의하고 있는 경우가 많아서, 그 효과가 실제 다양성에 의한 것인지, 조직의 다른 속성과 상호연관된 요인에 의한 것인지 밝히는 데에는 한계를 보이고 있다고 판단된다. 본 연구에서는 다양성이 종속변수인 자발적 이직률 등에 독립적으로 미치는 영향에 더해 여성관리자 비율을 조절변수로 선정하고자 한다. 제도는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 상호연관 속에서 효과를 발휘한다는(Lieberman, 2001) 이론에 근거하여, 다양성의 기대효과에 대해 선행연구들과는 다른 결과를 모색해보고자 한다.

셋째, 자발적 이직을 측정하는 것과 관련하여, 기존의 연구들은 설문조사 등을 통해 이직의사와 같이 의사결정이 이뤄지지 않은 변수를 이직의 대리변수(proxy variable)로 사용하기도 한다. 한국노동연구원의 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료를 활용하기도 한다. 사업체패널조사는 개별 사업장을 분석 수준으로 하는데, 다수 사업장을 보유한 기업의 경우에 동일 기업이라도 이직률이 상이할 수 있다. 본 연구에서는 기존 이직률 측정에 관한 연구의 한계를 보완하기 위해 지속가능경영보고서 상에 공시된 자발적 이직률을 연구에 활용하고자 한다. 이직의도와 같은 대리변수가 아니며, 사업장이 아닌 기업 수준에서 측정이 되는 통계치여서 오차가 개입될 여지도 적다.

제 2장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1절 자발적 이직에 관한 논의

이직(turnover)이란 Mobley(1979)가 정의한 바와 같이 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직구성원으로서의 자격을 종결짓는 것으로, 종사자가 기업과 고용관계가 단절됨을 의미한다. 또한, 이직의 자발성 측면에서 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 구분할 수 있다(Mobley, 1982). 자발적 이직은 임금, 근무조건, 감독, 부양가족, 임신 등의 이유로 이직에 대한 의사결정의 주체가 조직구성원 자신일 경우를 의미한다. 비자발적 이직은 고용계약 종료, 구조조정이나 합병 및 해고 등에 따른 면직, 정년퇴직, 사망 등 이직에 대한 의사결정의 주체가 조직이나 기타 환경요인 등에 의해 영향을 받는 경우 등 근로자의 의사와 무관하게 진행되는 이직(퇴사)를 통칭한다(강제상·김광구·김영곤, 2011:311; K-ESG 가이드라인 v1.0, 2021).

이직은 조직의 인적자원에 대한 변화를 초래하는 것이기에 생산성에 영향을 미칠 수 있다. 이직은 조직에서 이탈하는 이를 대체할 인력을 채용하고, 새로 채용한 인력을 훈련하는 데 드는 비용 등 인건비 지출과 관련한 비용의 발생을 의미하기 때문에(Moynihan and Landuyt, 2008) 조직에 관한 연구에서 중요한 주제 중 하나로 인식되고 있다. 이중, 자발적 이직은 비자발적 이직과는 달리 관리자에 의해 통제가 가능하고 조직 차원에서도 회피가 가능하기에, 주로 자발적 이직에 영향을 미치는 요인에 대해 다양한 연구가 이루어져 왔다(안선민 등, 2017). 또한, 개인이 조직을 선택할 때 자신이 가진 고유의 가치관과 성격, 목표 등을 충족시켜 주는 유사한 특성을 지닌 조직을 선택한다는 개인-조직 적합성

(Person-Organization Fit : PO Fit) 개념이나 Schneider(1987)의 ASA 모형¹⁾(Attraction-Selection-Attrition framework)에 따르면 조직에 들어간 개인은 자신의 가치관 등과 일치한다고 생각하는 조직에 매력을 느낀 것이다. 그러한 이가 조직에서 소멸(Attrition)을 느낀다는 것은 개인이 조직에 대해 기대했던 바와 실제 조직 운영이 불일치하는 측면이 있음을 보여주는 것이다. 이런 면에서 이직 의사결정의 주체가 자신에게 있는 자발적 이직은 조직의 관리, 운영 측면에서 중요한 문제라고 보여진다.

자발적 이직에 영향을 미치는 요인은 다양한 논의가 존재하지만, 대체적으로 개인적 특성, 직무적 특성 및 조직적 특성, 기업 외적 요인 등으로 구분할 수 있다(Cotton & Tuttle, 1986; Steers & Mowday, 1981; 김상미 등, 2018). 개인적 특성에 따른 요인은 연령, 성별, 학력 등에 의한 인구학적 특성에 따른 요인을 말하며, 연령의 경우 청년층·중년층·장년층, 성별은 남·녀, 학력은 고졸·전문대졸·대졸 등으로 구분하여 연구가 이루어져 왔다. 직무적/조직적 특성이 이직에 미치는 요인은 조직의 인적자원관리 차원에서 이직의 결정요인을 살펴본 것이다. 직무만족, 조직몰입, 조직(구성원)의 다양성 및 공정성, 그리고 비정규직 근로자 비중, 가족친화제도, 교육훈련, 채용방식과 같은 조직의 정책 등 다양한 요인별로 연구가 이뤄지고 논의되고 있다. 기업 외적 요인은 개인적 특성과 직무적/조직적 특성 외 자발적 이직에 영향을 미치는 요인으로, 가족부양 책임, 가족-직무갈등, 지역사회 지지와 같은 요인을 비롯하여 실업률, 경제성장률과 같은 경제상황 등을 의미한다.

1) 1987년에 B. 슈나이더(B. Schneider)에 의해 만들어진 심리이론으로, 크게 유인(Attraction), 선발(Selection), 소멸(Attrition) 세 단계로 구성되어 있다. 유인은 개인이 조직에 들어갈 때 성격, 가치관, 이해관계 등 여러 측면에서 기존 구성원들이 자신과 유사한 조직에 끌리는 단계이며, 선발은 조직이 신규 구성원을 채용할 시 기존 구성원들과 유사한 기술 및 능력을 가진 인원을 선택할 가능성이 높다는 단계이다. 소멸은 조직에 선발된 인원들이 자신과 맞지 않는 특성 때문에 적응하지 못한다면 떠나게 되는 단계이다. 이를 통해 조직 구성원들의 개인적 특성은 시간이 지나면서 조직과 더욱 유사해지며 실질적인 조직문화를 형성한다는 것이 ASA모형의 핵심이다.

자발적 이직을 관리하는 것은 조직 차원에서 전략적 인적자원관리의 핵심 요소이다. 자발적 이직은 코로나19 영향 등으로 고용시장이 얼어붙은 시기에, 2020년 기준 1년차 신입 사원의 이직 경험률은 77.1%로 10명 중 8명이 입사 1년 내 이직을 경험했다(조선경제, 2021.12.30). 코로나19로 인해 원격 재택근무가 일상이 되면서, 자연스럽게 조직 내 소통과 소속감이 줄어든 것이 주 원인이라고 할 수 있다. 기업들의 수시채용 선호로 이직할 수 있는 기회 증가, 평생 직장에 대한 개념 약화, 그리고 인플레이션으로 인한 높은 요구 임금 수준 등도 자발적 이직을 더욱 부추기는 요인이 되고 있다. 상대적으로 취업난 속에서 안정적인 직장생활을 할 수 있는 공공부문의 경우는 민간부문에 비해 자발적 이직이 많지 않아 주된 논의의 대상이 되지 않았다. 하지만, 공공기관의 지방이전 및 세종시 청사이전으로 인한 근무환경 악화, 청년층이 직업 선택 시 안정성(25%)보다는 수입(39%)을 중시하며, 13~34세의 구직자 대상 선호직장이 대기업, 공기업, 국가기관 순이라는 설문조사 결과는 공공부문도 이직으로 인한 인재유출의 우려에서 자유로울 수 없다는 것을 보여준다(안선민·오민지·이수영, 2017; 통계청, 2021).

자발적 이직을 측정하는 것과 관련하여, 기존의 연구들은 설문조사 등을 통해 이직의사와 같이 의사결정이 이뤄지지 않은 변수를 이직의 대리 변수(proxy variable)로 사용하기도 한다. 문제는 이 변수가 실질적으로 자발적 이직을 대체할 수 있는지에 대한 것이다(안선민·오민지·이수영, 2017). 개인이 이직의사를 보였음에도 다른 요인으로 인해 이직으로 이어지지 않을 수 있기 때문이다. 한국노동연구원의 「사업체패널조사(Workplace Panel Survey)」 자료를 활용하기도 한다. 사업체패널조사는 개별 사업체를 분석 수준으로 하여 2005년부터 격년 단위로 사업체의 특성을 조사한다. 이 또한, 이직률 측정에 있어 다수 사업장의 경우 동일 기업이라도 이직률이 상이할 수 있고, 매출액 등 주요 재무지표는 사업장 수준이 아닌 전사 수준에서 측정이 되기에 이직률과의 인과관계 추정에 오차가 개입될 수 있다(옥지호, 2014).

본 연구에서는 기존 이직률 측정에 관한 연구의 한계를 보완하기 위해 지속가능경영보고서²⁾ 상에 공시된 자발적 이직률을 연구에 활용하고자 한다. 이직의도와 같은 대리변수가 아니며, 사업장이 아닌 기업 수준에서 측정이 되는 통계치여서 오차가 개입될 여지도 적다. GRI(Global Reporting initiative)³⁾와 K-ESG 가이드라인⁴⁾에서도 조직의 자발적 이직률을 공개하도록 하고 있고, 2조원 이상 코스피 상장사는 2025년부터 의무적으로 지속가능보고서를 의무적으로 발간해야 하기에, 앞으로 많은 기업들의 자발적 이직률을 점검할 수 있다는 점에서도 긍정적이다. 또한 본 연구는 자발적 이직에 영향을 미치는 요인 중 조직적 특성에 집중하여 연구를 시행하고자 한다. 신입직원 이직은 조직 내 기존 직원들에게 부정적인 영향을 미치고 궁극적으로 조직성과에도 부정적으로 작용할 수 있다는 오상석·이지운·박오원(2021)의 연구와 비교성과자라도 이직률이 기업성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 권기욱(2016)의 연구는 기업의 성과에 영향을 미치는 자발적 이직률의 중요성을 환기시키고 있다.

-
- 2) 지속가능경영이란 경제적, 환경적, 사회적 측면에서 기업의 지속가능한 발전을 추구하는 경영 패러다임으로(한국생산성본부, 2020), 기업의 지속가능성을 내, 외부 이해관계자들에게 알리기 위해 발간하는 보고서를 말한다.
 - 3) 전세계에 통용되는 기업의 '지속가능성 보고서'의 가이드라인을 입안하기 위한 연구센터로 글로벌 ESG 정보공시 표준 이니셔티브를 제공한다.
 - 4) 2021년 12월 관계부처 합동으로 발표한, 산업 전반의 ESG 수준 제고 및 방향성을 제시하기 위한 가이드라인 성격의 지표를 말한다. 기업이 우선적으로 고려해야 할 ESG 경영 요소와 평가기관에서 가장 많이 다루는 평가항목 제시를 위해 공통적이고 핵심적인 27개 범주 61개 사항으로 구성되었다.

제 2절 생산성에 관한 논의

기업성과에 관한 연구는 변수의 정의와 측정에 학자들마다 다양한 의견이 있지만, Hansen & Wernerfelt(1989)의 연구에 의하면 크게 세 가지로 구분된다. 기업성과의 결정요인을 외부시장 요인들에서 찾는 ‘기업성과 경제모델’, 행동과학 및 사회과학적인 패러다임을 통해 기업의 주요 성공 요인을 조직요소들과 조직환경에서 찾는 ‘기업성과 조직모델’, 그리고 이 둘을 통합하는 모델이 그것이다. 이러한 배경하에 재무적 기업성과로 많이 이용되고 있는 지표를 살펴보면, 성장성 지표인 매출액증가율, 총자산증가율, 부가가치 등이 있으며, 수익성 지표로는 매출액 이익률, 경상이익률, 자산이익률, 투자수익률(ROI), 자본수익률(ROE) 등이 있고, 생산성 지표로는 1인당 인건비증가율, 1인당 부가가치, 1인당 매출액 등이 있다(권성탁, 2003).

기업성과 변수를 주관적 측정 변수와 객관적 측정 변수로 간단히 구분하기도 한다. 주관적 기업성과 변수로는 인적자원관리(Human Resources Management, HRM)와 관련한 성과인 이직률, 결근율, 직무만족, 조직몰입 등의 성과와, 조직성과(생산성, 고객만족도, 제품/서비스의 질 등)가 주로 활용되었다. 객관적 기업성과 변수로는 재무적, 회계적 성과인 자산이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE), 매출액, 수익액, 주가 등이 사용되었다(이용탁, 2005).

본 연구에서는 주관적 조직성과 변수인 생산성을 연구에 고려해보고자 한다. 독립변수로 선정한 다양성(사회범주별, 채용방식)과 조절변수인 여성관리자 비율은 저출산, 고령화 및 인구통계학적 변화 등 사회적 이슈와 관련되기에 주관적 성과변수와 연관이 있으리라 판단했다. 한편, 생산성의 사전적 정의는 투입량 대비 생산량의 비율로, 어떤 생산요소가 생산에 이바지한 정도나 그 효율성을 뜻한다. 토지나 자본의 생산성도 있으나 일반적으로 노동생산성을 주로 가리킨다(Oxford Languages). 생산성이 노동생산성을 주로 가리키고, 1인당 노동생산성의 증감 여부를 통

해 능력있는 직원들의 조직 이탈 여부를 간접적으로 판단해 볼 수 있기에, 본 연구에서는 생산성 중에서도 1인당 노동생산성을 중점적으로 측정해보고자 한다.

1인당 노동생산성은 크게 1인당 매출액과 1인당 부가가치⁵⁾로 구분될 수 있다. 6~7차년도 사업체패널조사 기초분석보고서에 따르면, 1인당 매출액은 기업체의 인사담당자에게 재무적 성과지표로써 가장 적합한 것으로 인정받고 있지만, 공공기관은 국민에게 필수적인 공공서비스를 전달하기 위한, 사익이 아닌 공익을 추구하는 조직이다. 본 연구는 공기업(시장형, 준시장형) 및 민간기업들을 대상으로 다양성과 여성관리자, 그리고 이직을 비롯한 성과와의 관계에 관한 것이다. 재무적 성과에 적합한 1인당 매출액보다는 민간조직과 공적조직을 아우를 수 있는 1인당 노동생산성 지표로써 1인당 부가가치를 본 연구에 적용하고자 한다.

5) 부가가치는 경상이익(세전이익), 인건비, 순금융비용, 임차료, 세금과공과와 감각상각비를 더해서 구한다. 여기서 순금융비용은 이자비용에서 이자수익과 배당금수익을 뺀 값이다(6~7차년도 사업체 패널조사 기초분석보고서)

제3절 다양성에 관한 논의

1. 다양성의 정의

다양성(diversity)은 학자들의 접근방법에 따라 다양하게 정의되고 있기에 일관된 개념으로 정의하는 것이 쉽지 않다(William and O'Reilly, 1998; 안선민, 2016; 안소영 등, 2019). 다양성의 개념이 명확히 정의할 수 없는 개념이라 하더라도 본 연구의 다양성이 이직 및 생산성에 어떠한 미치는 영향에 관한 논의를 위해, 여러 학자들 간의 다양성의 개념과 정의를 정리할 필요성이 있다. 특히, 조직의 인적구성 측면에서 본 연구에 적합한 다양성의 개념을 모색해보고자 한다.

Thomas(1991)는 다양성을 단순히 성별, 나이, 인종적 차원의 문제를 뛰어넘는 개념으로 이해해야 한다고 주장하였으며, 종교, 생활 양식, 가치관 등 모든 차이를 포함하는 폭넓은 의미의 다양성(broad dimensions of diversity)을 제시하였다. 이와 같은 정의는 다양성을 가시적 다양성과 비가시적 다양성으로도 분류할 수 있다. Jackson et al.(1995)도 가시성을 기준으로 한 다양성을 제시하였다. 조직 내에서 이러한 차이가 크게 발견될수록 그 조직은 다양성이 높은 조직이라고 말하였다. Milliken and Martins(1996)는 추상적이고 포괄적인 다양성의 개념을 유형화하면서 개념을 구체화하려고 하였다. 즉, 연령, 성별, 국적 등의 관찰 가능한 가시적 속성(observable attributes)과 성격, 문화적 가치, 사회경제적 배경, 교육적 배경, 기능적 배경, 산업 경험, 조직 재직기간 등의 관찰이 어렵고 겉으로 드러나지 않는 비가시적인 속성(Underlying Attributes)으로 다양성을 분류하였다.

Pelled(1996)는 조직 다양성을 가시성과 더불어 직무 관련성도 기준으로 고려하였다. 연령, 성별, 인종 등은 높은 가시성과 낮은 직무 관련성을 가진 요소로 구분하였고, 이를 사회범주 다양성(social category

diversity)으로 정의하였다. 교육, 근무연수, 기능적 배경 등은 낮은 가시성과 높은 직무 관련성을 가진 요소로 구분하였고, 이를 정보 다양성(information diversity)으로 정의하였다.

가시성 여부에 따라 다양성을 분류하는 방식보다 조직 내 구성원 간의 상호작용에 초점을 맞춰 구분하고자 하는 시도도 있었다. Harrison et al.(1998)은 자신을 타인과 쉽게 구별해주고 특정 사회적 범주로 집단화할 수 있게 해주는 속성의 성별, 국적, 인종 등을 표면적 다양성으로 분류하였다. 조직 구성원들의 개인차에 주목하여 각 개인의 행동에 영향을 미치는 성격, 가치, 태도, 신념, 종교 등 심리적 속성은 심층적 다양성으로 정의하였다.

조직 구성원들이 다양성을 어떻게 인식하고 있는지에 초점을 두어 정의하고자 하는 경향도 나타났다. Jehn et al.(1999)은 조직 구성원들의 다양성 인식 차원에서 세 가지로 구분하였는데, 구성원 간의 사회적 차이를 의미하는 인구통계학적 인식의 사회범주 다양성(social category diversity), 교육적 배경, 업무 경험 및 지식, 해당 분야 전문성 같은 직무와 관련된 인식의 정보 다양성(information diversity), 그리고 목표, 목적, 미션, 비전에 대한 구성원들의 이해 차이를 가치 다양성(value diversity)으로 보았다. 이종구(2016)도 다양성을 연령, 서열, 인종 등의 인구통계학적 다양성(demographic diversity), 전문성, 근속기간 등 직무와 연관된 속성을 가지는 정보적 다양성(information diversity), 신념, 가치관, 정체성 등 가장 높은 수준의 다양성인 가치적 다양성(value diversity)으로 구분하고 있다.

가시성과 변화 가능성을 고려하여 다양성을 유형화한 경우도 있다. 성별 및 인종 같은 인구통계학적 요소는 가시성이 높고 변화 가능성이 낮은 요인으로 보았고, 외부에 쉽게 노출되며 직무성과와 연관이 있는 직위 및 직급은 가시성이 높고 변화 가능성이 큰 요인으로 분류하였다.

출신학교 및 전공, 종교는 조직에 들어오기 전 개인의 성장배경에 의해 결정되기에 가시성이 낮고 변화 가능성이 낮은 경우로 보았으며, 가

치관 및 신념, 교육수준은 가시성이 낮고 변화 가능성이 큰 요인으로 분류하였다(이근주·이수영, 2012; 김태희, 2021).

상기 여러 학자들의 다양한 접근방식에 따른 다양성에 대한 개념과 정의를 [표 2-1]에 정리하였다.

[표 2-1] 다양성의 개념과 정의 분류

학자	구분(다양성)		내용(요소)
Thomas (1991)	가시적		성별, 나이, 인종
	비가시적		종교, 생활 양식, 가치관
Jackson et al. (1995)	가시적	과업 관련	연령, 직책
		관계 관련	성별, 인종
	비가시적		태도, 교육, 능력, 가치, 취향, 사회적 배경, 개인적 차이
Milliken &Martins (1996)	관찰 가능한 가시적 속성		연령, 성별, 국적
	관찰 어려운 비가시적 속성		성격, 문화적 가치, 사회경제적 배경, 교육/기능적 배경, 산업 경험, 재직기간
Pelled (1996)	낮은 직무연관	가시적	연령, 성별, 인종
	높은 직무연관	비가시적	교육, 근무년수, 기능적 배경
Harrison et al. (1998)	구성원 간 상호작용에 초점	표면적	성별, 국적, 인종
		심층적	성격, 가치, 태도, 신념, 종교 등
Jehn et al. (1999)	구성원들의 다양성 인식 차이에 초점	사회범주	연령, 성별, 국적, 인종
		정보	교육적 배경, 업무 경험 및 지식, 해당 분야 전문성
		가치	목표, 목적, 미션, 비전 등
이종구 (2016)	구성원들의 다양성 인식 차이에 초점	인구통계학적	연령, 서열, 인종
		정보적	전문성, 근속기간 등
		가치적	신념, 가치관, 정체성 등
이근주·이수영 (2012)	낮은 변화가능성	높은 가시성	연령, 성별, 인종
	높은 변화가능성	높은 가시성	직위 및 직급
	낮은 변화가능성	낮은 가시성	출신학교 및 전공, 종교
	높은 변화가능성	높은 가시성	가치관 및 신념, 교육수준

* 출처 : 김지혜, 이수영(2017), 참조 및 재인용

여러 학자들이 제시한 개념과 정의로 미루어 보아 다양성은 크게 가시적 속성과 비가시적 속성으로 나뉘고, 구성원들의 다양성 인식 차이 및 구성원 간 상호작용, 그리고 변화가능성 등에 따라 분류된다.

다양성은 양성평등, 노령화, 저출산과 같은 사회적 이슈와 인구통계학적 변화 등으로 인해 기업 입장에서는 중요하게 다루고 대응해야 하는 이슈이다(HR Insight, 2019). 따라서, 본 연구에서는 사회적 이슈와 인구통계학적 변화 등과 대응되는, 가시적이고 관찰가능한 속성인 사회범주별 다양성을 연구에 적용하고자 한다. 사회범주별 다양성은 연령, 성별, 인종, 국적과 같은 요소로 정의된다. 이민자들을 중심으로 이루어진 국가에서 인종, 국적 다양성을 주제로 논의하는 것은 자연스러운 현상이나, 인종적 측면은 한국에서 높은 동질성을 갖고 있다(안선민·이수영, 2018). 연령 다양성의 경우, 외부환경에 의한 경영의 불확실성 등으로 채용규모가 매년 일정하지 않기에 인적구성의 다양성을 온전히 대변하지 못할 가능성이 클 것으로 판단된다. 따라서, 본 연구는 사회범주별 다양성 중에서도 성별 다양성에 대해 논의하고자 한다.

2. 채용의 중요성 및 방식의 다양성

채용은 기업이 목표를 달성하는 데 필요한 분야의 인력을 뽑고자 할 때, 적절한 자격요건을 보유한 사람을 외부에서 뽑는 행위를 말한다. 채용의 궁극적인 목적은 기업이 원하는 인재를 선발하는 것이다. 선발된 인재들이 기업에 스며들어 기업이 추구하는 지속적인 성장과 성과달성에 이바지하도록 하는 것이다. 기업들은 적합한 인재 채용을 위해 큰 비용과 시간을 투입해 상시적으로 우수인재를 채용하기 위한 노력을 기울이고 있으나 자원 투입 대비 신입사원의 상당수가 조직을 떠나는 상황이 벌어지고 있다(HR Insight, 2019). 2020년 기준 1년 차 신입사원의 이직 경험률은 77.1%로 10명 중 8명이 입사 1년 내 이직을 경험했다(조선경

제, 2021.12.30). 개인의 성향이나 가치관이 기업문화와 일치하지 않거나 보상(임금 등) 측면에 있어서 만족하지 못하는 부분도 개인이 이직을 결정하는 요인이겠지만, 근본적으로 채용과정에서 기업이 좀 더 필요한 직무 분야에 적합한 인재를 뽑는다면 조기 이직률을 낮출 수 있을 것이다. 점점 치열해지는 경영 환경에서 우수한 인재 하나가 기업의 경쟁력을 좌우할 수 있다고 판단되기에(권순원, 2021), 채용은 인사관리의 가장 기초 이면서도 중요한 것 중 하나라고 할 수 있다.

기업에 적합한 인재 선발에 있어서 가장 큰 화두는 어떠한 전략과 방식으로 기업에 많은 이바지를 할 수 있는 우수한 인재를 확보할 수 있는가다. 이를 위해 기업의 채용방식은 과거 대규모, 정기, 공채방식에서 소규모, 수시, 개별 채용으로 그 방식을 넓히고 있다. 기업에서 채택하고 있는 대표적인 채용방식과 관련하여 정범구(2002)는 경력, 시기, 모집형식에 따라 방식을 분류하였다.

경력에 따른 분류로는 신입채용과 경력채용으로 구분할 수 있다. 신입채용은 정기, 공채를 통해 경력을 쌓지 않은 최근 학교졸업(예정)자 위주로 채용하는 것을 말하며, 전통적 채용방식의 하나이다. 경력 채용은 타 조직에서 동일하거나 유사한 업무를 수행한 실무경험이 있는 사람을 채용하는 것이며, 기업 내부에서 양성이 어려운 전문 직무분야를 위한 채용방식이다.

시기에 따른 분류로는 정기채용과 수시채용이 있다. 정기채용은 채용시기가 사전에 정해지며 채용규모가 많은 것이 특징인 전통적 채용방식이다. 수시채용은 채용시기가 정례화되지 않은, 기업이 필요시마다 불특정한 시기에 모집하는 방식이다. 기업이 인력채용의 전문성과 유연성을 확보할 수 있고, 지원자 입장에서는 근무할 부서 및 업무도 모른채 입사한 후에 알게 되는 공채의 단점을 보완할 수 있는 방식이다.

모집형식에 따른 분류로는 공개채용, 추천채용, 인턴채용이 있다. 공개채용은 모집과 선발방식을 대외에 널리 홍보하여, 필기시험 및 면접 등 합리적인 방법을 거쳐 채용하는 방식이다. 공개채용은 기업의 선발절차,

즉 평가기준 및 방법이 지원자에게 유리할 경우 선발될 확률이 높아 기업의 입장에서는 지원자의 객관적인 능력을 보지 못하고 적합한 인재를 변별해내는 데 한계가 있다. 또한, 공개채용은 입사기수로 구성원들을 구분짓게 되어 조직 내 기수 이기주의를 유발하고, 순혈주의를 양산하게 된다. 순혈주의가 팽배한 분위기에서는 수시, 특채 등을 통한 외부인력의 유입은, 기존 조직 구성원들에게 경쟁력 제고 차원이 아니라 외부인력에 대한 배타적인 문제로만 받아들여지는 것이다(정범구, 2002; 이계원, 2012). 추천채용은 학교, 사내 직원, 외부관련자 등의 소개에 의한 것으로, 채용인원이 적어 모집공고를 낼 필요가 없거나 공개채용의 번거로움을 보완하고 배제하기 위해 사용하는 모집방법이다. 지원자의 능력보다는 학연, 지연 등의 인맥에 의해 채용이 이뤄질 경우 조직에 적합하지 않은 사람이 채용될 수 있는 단점이 있다. 인턴채용은 실무경험은 없으나 잠재능력을 보유한 최근 졸업(예정)자들을 대상으로 일정 기간 현장 실습 등을 시킨 후, 해당 기간의 관찰과 평가를 토대로 채용 여부를 결정하는 방식이다. 실습 기간을 통해 각 지원자들의 능력, 인성 등 파악이 용이하다는 점과 정규직으로 발령 후에는 공채출신보다 이직률이 훨씬 적다는 장점이 있다. 이렇게 우리나라 기업에서 채택 중인 대표적인 채용방식을 [표 2-2]에 정리하였다.

[표 2-2] 채용방식의 분류

경력에 의한 분류	시기에 의한 분류	모집형식에 따른 분류
경력채용 신입채용	수시채용 정기채용	공개채용 추천채용 인턴채용

본 연구에서는 경력직, 전문직(연구직), 계약직, 인턴이 아닌, 신입사원들을 대상으로 수시채용을 도입하고 있는지로 채용방식의 다양성 여부를

판별하고자 한다. 수시채용 방식은 인력채용의 전문성과 유연성을 확보할 수 있고 공개채용의 단점을 보완할 수 있는 방식이다. 하지만, 직무에 전문성을 가지고 있는 인재를 우선적으로 모집하거나 기업이 변화하는 시장 환경에 민첩하게, 효율적으로 대응하는 수시채용 방식은 대부분의 기업들이 전문직이나, 경력직, 인턴 등을 대상으로 시행 중에 있기 때문이다.

3. 다양성의 기대효과

다양성의 효과에 대해서는 긍정적인 견해를 제시하는 학자도 있지만, 부정적인 견해를 제시하는 학자도 있는 등 상충하는 수많은 연구들이 있다. 상반되는 주장을 다수의 연구들로 인해 조직에 있어서 구성원의 다양성은 양날의 검으로 비유되기도 한다(Milliken & Martins, 1996; 동아비즈니스리뷰, 2012).

먼저 사회범주화 이론(social categorization theory)의 관점에 따르면, 구성원의 다양성이 가지는 부정적 영향을 강조한다. 조직 구성원들은 자신의 인구통계학적 특성을 다른 동료들과 비교하며 특정 사회적 범주로 집단화하고자 한다는 것이다. 즉, 범주화의 가장 중요한 속성으로 같은 범주에 속하는 것은 동질성으로, 상이한 범주에 속하는 것은 이질성을 가진 것으로 분류하는 것이다(Yanow, 1996; 안소영 등, 2019). 이를 바탕으로 구성원들은 공통점과 차이점을 구분해 내집단과 외집단을 형성한다고 설명한다(Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; 안선민·오민지·이수영, 2017). 사회범주화는 내집단에 대한 응집성과 협력, 이타주의 등을 강화시키는 반면, 외집단에 대해서는 부정적, 배타적 태도가 강화된다. 즉, 자신과 다른 외집단의 이질성이 동료들 간 관계형성과 업무태도에 부정적인 영향을 주고, 창의성 및 혁신의 저해로 이어진다는 것이다. 유사성-매력 이론(similarity-attraction theory)도 다양성의 부정적 영향

을 강조하는 이론이다. 조직 구성원들의 인구통계학적 특성뿐만 아니라 가치와 관련된 특성까지 자신과 유사한 사람에게 매력을 느낀다는 것이다. 상기 이론은 개인은 자신과 비슷한 사람과 소통하는 데 있어 신뢰와 편안함을 느끼기 때문에, 다양성이 높은 조직일수록 구성원 간 의사소통이나 협조에 있어 어려움이 발생할 수 있다는 것이다. 개인 간 소통의 어려움 등은 갈등을 유발할 가능성이 크기 때문에 조직구성원의 이직을 증가시킬 수 있는 요인이 될 수 있다는 것이다.

반면 정보처리이론(informational processing theory)에서는 다양한 인구통계학적 특성을 가진 구성원들의 다양하고 폭넓은 경험, 인지적 자원, 이로 인한 조직의 지식상승 효과에 초점을 두면서 구성원의 다양성이 창의성과 혁신에 미치는 긍정적 영향을 강조한다. 또한, 다양성이 높은 조직은 대외 이해관계자들에게 조직에 대한 긍정적인 이미지를 전달할 수 있게 해줘서(Cox, 1994; 안선민·오민지·이수영, 2017), 조직매력도를 높이고 이는 다양한 인재들의 유입으로 이어질 수 있다는 이론이다(안선민, 2016; Newburry, Gardberg, & Belkin, 2006; 안선민·오민지·이수영, 2017).

또한, 정보 의사결정이론에 따르면 다양한 구성원으로 이루어진 집단은 외부환경에 접근할 수 있는 보다 큰 정보망에 접근 가능하며, 다양성 그 자체가 집단의 의사결정과정에서 부정적 영향을 미친다고 하더라도 추가로 획득할 수 있는 정보의 다양성으로 인해 집단의 성과를 강화할 수 있다는 다양성의 긍정적인 영향을 강조하는 이론이다. 다양한 구성원으로 이뤄진 집단들은 상대적으로 새로운 정보의 접근이 용이하고, 이로 인해 부가적인 이익 창출이 가능하게 되며 다양한 지식, 다차원적인 관점은 조직의 성과에 혁신과 같은 성과로 나타날 수 있다는 것이다(안소영 등, 2019). 다양한 인력에서 가져오는 정보의 활용할 수 있는 양은 아이디어 및 경험치를 조직에 제공하고 이러한 기능은 동질성이 높은 조직을 넘어서는 창의적인 결과를 낼 수 있는 잠재력이 있다고 주장하였다(안소영 등, 2019).

신호이론(Signaling theory)을 통해서도 다양성의 긍정적 영향을 도출할 수 있다. 조직 내 개인은 조직의 비전과 방향성 등에 대해 완벽한 숙지가 어려우므로, 인적자원관리 시스템을 통해서 조직의 목표 등을 공유하게 되면 조직과 구성원 간의 심리적 계약상태는 각 구성원들에게 긍정적인 영향을 끼쳐 열의의 향상으로 이어진다는 이론이다. 주로 사내 소통과 구성원 열의의 상관관계를 분석하는 근거로 활용되는 신호이론은 근본적으로 조직 내 원활한 커뮤니케이션의 역할과 기능이 구성원 열의에 영향을 끼쳐 조직의 성과를 창출하는 메커니즘을 강조하고 있다. 한편, 여성의 커뮤니케이션 대인 기술은 남성과 달리 원활한 대인관계를 유지하기 위해 부드러운 화법을 구사하기 때문에 조직의 화목한 분위기를 만드는 데 이바지한다고 주장하는 이론이 있다(Dezso and Ross, 2008; 서표원, 2021). 여성의 기질적 특성에 기반한 원만한 커뮤니케이션 기술로 조직의 운영과 의사결정에 상호 협력적이며 조직의 성과에 기여가 가능하다는 것이다. 여성 구성원의 증가, 즉 다양성의 확대는 신호이론에 따라 조직의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 것이다.

구성원의 다양성에 대해서 많이 언급되는 가설로 고용주 차별가설이 있다. 기업이 특정 성을 우대하는 채용, 즉 남성 위주의 차별적 채용이 이뤄지게 되면 노동시장에서 수요와 공급의 원리에 따라 수요가 억제되는 결과를 낳게 되고 이는 여성인력의 처우와 임금 개선 등이 실제로 조직성과에 이바지하는 수준보다 낮아지게 된다는 것이다. 해당 이론에 따르면 양성평등을 촉진하는 강제적인 정책이나 제도는 조직 내 여성 구성원의 양적 확대를 촉진하기 때문에 현실에서 드러나는 비효율 등을 시정할 수 있고 이는 여성 구성원의 처우개선에도 도움이 되며, 처우개선은 사회 전체의 후생으로 이어지기에 기업의 성과 및 이익에 도움이 된다는 이론이다(엄동욱, 2009).

다양성이 가지는 긍정적인 영향으로, 조직 내 비슷한 세대가 일하거나 동질적인 사람들이 일하면 부조리나 나쁜 행동에 대한 심리적 면역력이 강해진다는 의견도 있다(매일경제 미라클레터, 2022. 3.25). 조직 내 다양

한 세대가 일하게 되면 내부 부조리를 낮추고 능력있는 직원들의 이직도 낮출 수 있다는 것이다.

상기 연구들과 같이, 다양성의 기대효과와 관련된 연구들이 부정적, 긍정적 혹은 유의성 없는 상관관계를 갖는 등 혼재된 결과를 도출하면서 명확한 결론을 내리지 못하고 있다(안소영·조상미·조정화, 2019). “다만 이러한 연구들은 다양성의 제고가 조직에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 전제로 하는 것이며 다수의 실증연구 역시 다양성이 조직에 유의미한 영향을 줄 수 있음을 입증하고 있다”(안선민·오민지·이수영, 2017).

본 연구는 다양성이 가지는 긍정적 측면에 주목함과 동시에, 합의에 다다르지 못한 기존 연구들에 이론적 보탬이 되고자 하는 것으로 다양성이 긍정적이든 부정적이든 조직에 유의미한 영향을 줄 수 있음을 입증하기 위해 분석대상들이 매년 발표하는 객관적인 자료들을 토대로 실증분석을 진행하여 다양성의 효과에 대해 예측해보고자 한다. 이에 따라 선행연구의 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 1. 성별 다양성의 증가는 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 채용방식의 다양성은 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.

제 4절 여성관리자에 관한 논의

여성의 교육수준이 크게 향상되어 사회진출이 활발해지면서 기업에서도 여성근로자의 비중을 높이는 추세지만, 여성관리자에 초점을 맞추면 그렇지 않다. 여성관리자 임용확대 5개년 계획을 수립한 2017년 이후 중앙부처 본부 고위공무원 여성 비율은 '18년 6.7%에서 '20년 8.5%로 지속적으로 늘고 있지만, 여전히 10% 미만으로 남성 고위공무원 비율과 그 차이가 현격하다(국무조정실, 2021). 민간부문의 경우에도 여성가족부의 '성별 임원 현황조사'(2021)에 따르면, 한국에 상장된 2,246개사의 임원 중 여성임원은 전체의 5.2%에 그쳤으며, OECD 평균 25.6%와 비교해 5분의 1 수준으로 밝혀졌다.

여성관리자가 조직의 성과에 미치는 영향, 특히 부패와의 관계에 관한 연구에 있어서도 학자들마다 상충하는 다양한 연구들이 있다.

여성의 증가가 부패를 감소시킨다는 연구 중 Dallar et al.(1999)에 따르면, 여성의 참여 증가가 부패를 감소시킴을 입증하였다. ICRG(International Country Risk Guide's) 부패 지수로 측정한 결과, 여성참여 증가와 부패수준 간의 관계는 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 가진다는 사실을 증명하였다(송길마로, 2015). Azfar, Knack & Lee(2001)는 여성보다 남성이 부패를 저지를 가능성이 큰 원인으로 주로 뇌물을 공유하는 남성들의 인맥에 의해 부패행위가 발생한다고 분석하였다. 남승하·김종현·라휘문(2010)은 194개 국가를 대상으로 여성의 사회적 지위와 관련된 변수로 여성 국회 의석비율, 고위직 비율, 전문직 비율, 남성대비 소득비율을 선정하여 청렴도와의 관계를 분석하였는데, 이중 여성 국회 의석비율이 청렴도에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 여성공무원 비율과 청렴도 간 유의미한 관계를 밝힌 연구도 있으며, 여성공무원의 뇌물에 대한 생리적인 거부감과 부당한 금품 수수에 대한 단호한 거부 태도 등은 남성 동료들에게 파급효과를 미쳐 공직사회의 부

패 통제에 긍정적인 영향을 준다고 하였다(진중순, 2009).

상반된 연구결과로, 박성욱·김성태·나형중(2019)은 유가증권 및 코스닥 상장기업을 대상으로 정규직 중 여성 근로자 비율이 높을수록, 산업 주요인력 중 여성근로자 비율이 높을수록, 여성관리자 비율이 높을수록 경영성과에는 유의한 영향을 미치지 않았으나 기업가치에 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업의 이익 창출 측면에서 여성 근로자는 큰 연관이 없으나, 기업의 장기적 성장에는 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보이고 있다. 공기업을 대상으로 독립변수를 여성근로자 및 여성관리자 비율로, 종속변수를 노동생산성·1인당 매출액·고객만족도로 설정하여 패널데이터 분석을 시도한 결과, 1인당 매출액이 통계적으로 유의한 부(-)의 효과가 나타났을 뿐, 다른 변수들 간의 관계는 통계적으로 유의한 결과가 도출되지 않은 연구도 있다(김형기, 2014). 또한, 여성인력 활용이 공기업 및 준정부기관의 경영성과에 미치는 영향에 대해 송길마로(2015)는 여성 임직원 비율이 청렴도에 미치는 영향을 분석하였으나, 외부청렴도의 경우는 통계적으로 유의하지 않거나, 내부청렴도의 경우는 약한 상관관계에 그치는 결과를 보였다.

여성 인력과 부패 간의 관계에 관한 그간의 연구를 보면, 일부 긍정적 효과를 보이는 연구도 있지만, 특히 공공기관을 대상으로 한 연구에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 연구를 다수 찾아볼 수 있다. 본 연구에서는 여성관리자가 부조리를 낮추는데 기여하고 그 결과가 성과로 이어질 것이라고 가정했기에, 상기 연구의 긍정적인 효과를 토대로 종속변수인 자발적 이직률을 비롯한 성과에 영향을 미칠지 파악하고자 한다. 또한, 공기업을 대상으로 여성관리자와 성과 간의 관계에 대해 실증분석한다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다. 이에 따라 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 3. 여성관리자 비율 증가는 자발적 이직률을 감소시킬 것이다.

제 5절 다양성과 여성관리자에 관한 논의

다양성의 조직효과성과 관련된 연구들은 부정적, 긍정적 혹은 유의성 없는 상관관계를 갖는 등 혼재된 결과를 도출하면서 명확한 결론을 내리지 못하고 있다(안소영·조상미·조정화, 2019). “다만 이러한 연구들은 다양성의 제고가 조직에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 전제로 하는 것이며 다수의 실증연구 역시 다양성이 조직에 유의미한 영향을 줄 수 있음을 입증하고 있다”(안선민·오민지·이수영, 2017).

여성 인력과 부패 간의 관계에 대한 연구도 마찬가지다. 조직 내 반부패 청렴문화를 위해 여성의 의사결정직 비율을 늘려야 한다는 인식에 기반하여 긍정적 효과를 보이는 연구도 있다. 상반된 결과를 보이는 연구 결과도 있으며, 특히 공공기관을 대상으로 한 연구에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 연구를 다수 찾아볼 수 있다.

다양성의 효과에 관한 연구들은 다양성 그 자체를 독립적으로 논의하고 있는 경우가 많았다(Choi & Rainey, 2010; Pitts, 2009 등; 안선민 등, 2018). 여성 인력과 부패 간의 관계에서도 이러한 연구 경향은 두드러진다. 다양성으로 인한 효과가 실제 다양성에 의한 것인지, 여성인력으로 인한 효과가 실제 여성인력에 의한 것인지, 조직의 다른 속성과 상호연관된 요인에 의한 것인지 밝히는 데에는 한계를 보이고 있으며, 이로 인해 선행연구들이 상충하는 결과를 보여주고 있다고 판단된다(안선민 등, 2018).

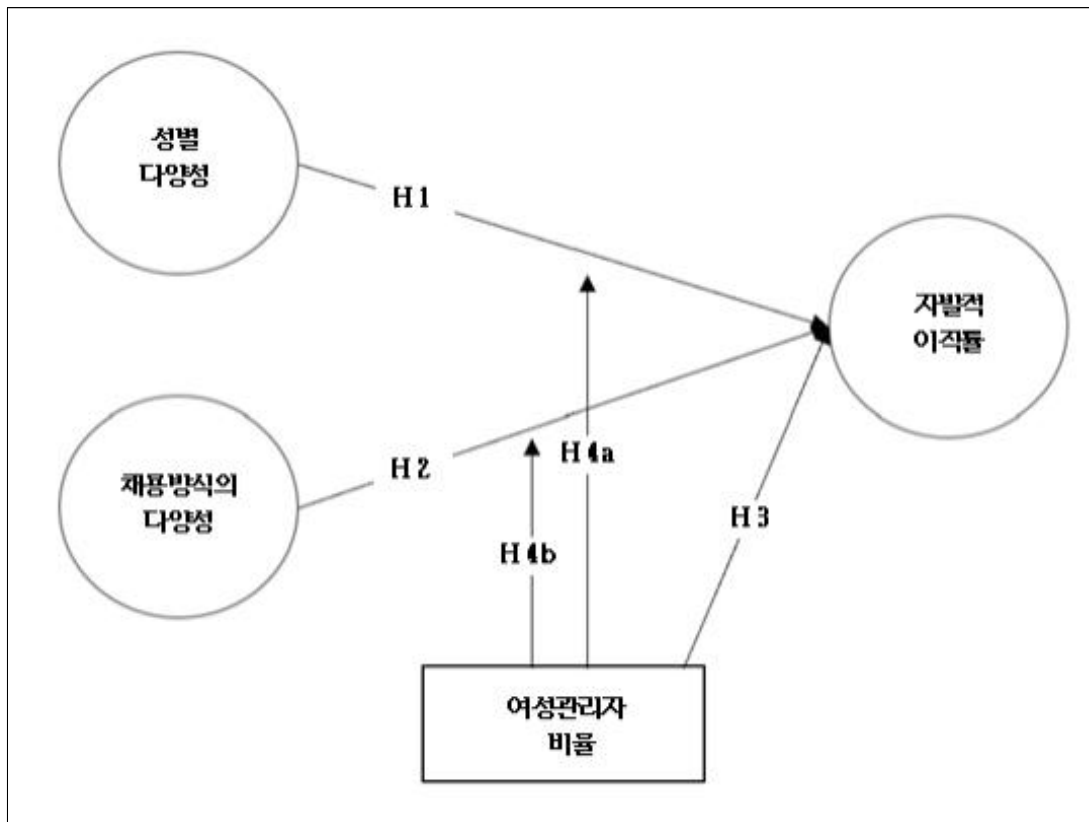
본 연구에서는 다양성이 종속변수인 자발적 이직률에 독립적으로 미치는 영향에 더해 여성관리자 비율을 조절변수로 선정하고자 한다. 제도는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 상호 연관 속에서 효과를 발휘한다는(Lieberman, 2001) 이론에 근거하여, 다양성과 여성관리자의 효과에 대해 선행연구들과는 다른 결과를 모색해보고자 한다. 본 연구에서 여성관리자 비율의 증가는 부패를 낮추는데 기여하고 능력있는 직원들의 조직 이탈을 막을 수 있을 것으로 기대하기에, 자발적 이직률을 비롯한 성과

에 미치는 영향을 강화할 것인지 파악하고자 한다. 이에 따라 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 4a. 여성관리자 비율은 성별 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

가설 4b. 여성관리자 비율은 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

[그림 2-1] 연구 모형



[표 2-3] 가설 설정

구 분	내 용
가설 1 (H1)	성별 다양성의 증가는 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.
가설 2 (H2)	채용방식의 다양성은 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.
가설 3 (H3)	여성관리자 비율 증가는 자발적 이직률을 감소시킬 것이다.
가설 4a (H4a)	여성관리자 비율이 증가할수록 성별 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.
가설 4b (H4b)	여성관리자 비율이 증가할수록 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.

제 3 장 연구 설계

제 1절 자료 수집

본 연구는 개별 기업에서 매년 발간하는 지속가능경영보고서를 활용하고자 한다. 지속가능경영보고서란 기업의 지속가능성을 내, 외부 이해관계자들에게 알리기 위해 매년 발간하는 보고서를 말하며, 최근 3년간 ESG 경영활동의 정량적 성과와 정성적 서술 등을 담고 있다. 보고서에는 GRI(Global Reporting initiative)와 K-ESG 가이드라인 등 기준에 근거하여 성별 다양성, 여성관리자 비율, 자발적 이직률에 대해 공시하고 있기에 분석하고자 하는 자료를 수집할 수 있다. 코스피 전체 상장사 중 지속가능경영보고서를 발간하는 기업은 '20년 38개사, '21년 78개사, 그리고 '22년 10월말 기준 125개사로 점차 증가하고 있으며, 2조원 이상 코스피 상장사는 2025년부터 의무적으로 지속가능경영보고서를 의무적으로 발간해야 하기에, 앞으로 본 연구의 변수와 관련하여 점차 많은 기업들의 현황을 점검할 수 있다는 점에서도 긍정적이다. 1인당 노동생산성(부가가치)의 경우는, 변수의 특성상 각 기업의 별도 재무제표(재무상태표, 손익계산서)를 통해 파악하고자 한다.

본 연구는 지속가능경영보고서 발간기업 중 최근 2개년 연속 보고서를 발간한 상장기업 및 공기업(시장형) 85개사를 조사 대상으로 선정하였다. 최근 3년간 보고서를 발간하는 기업이 증가하고 있기에 기업이 지속가능성에 관심을 두고 있는 기준으로 최소 2개년 연속 발간기업이 적합하다고 판단했고, 최소 4개년도의 분석 자료를 확보할 수 있기에 연구하고자 하는 변수의 중장기적 변화도 파악할 수 있으리라 판단했다.

아직은 지속가능경영보고서의 발행이 자율공시 대상이라 공시채널이

한국거래소와 각 기업의 홈페이지로 이원화되어 있어, 해당 경로를 통해 보고서를 수집하였다. 발행기업 중에서도 분할이나 합병의 이슈가 있었던 기업은 제외한 후 최근 2개년 발행기업 수집 결과, 상장기업 75개사, 시장형 공기업 14개사, 준시장형 공기업 9개사가 해당되었다. 이 중에서 본 연구에 적합한 자료를 추출 가능한 기업을 파악한 결과, 최종적으로 상장기업 71개사, 시장형 공기업 14개사를 선정할 수 있었다. 최종 선정 기업을 [표 3-1]에 정리하였다.

[표 3-1] 분석 대상

구 분	기 업 명
상장기업 (71)	(주)두산, BNK금융지주, 부산은행, 경남은행, DGB금융지주, 한라홀딩스, HL만도, JB금융지주, KB금융그룹, KT, KT&G, LG디스플레이, LG생활건강, LG유플러스, LG이노텍, LG전자, NH투자증권, OCI, SK가스, SK네트웍스, SK매직, SK바이오팜, SK이노베이션, SKT, SK하이닉스, S-OIL, IBK기업은행, 네이버, 동아쏘시오홀딩스, 두산에너지빌리티, 롯데정밀화학, 롯데정보통신, 롯데지주, 롯데칠성음료, 롯데케미칼, 롯데하이마트, 삼성 SDS, 삼성생명, 삼성전기, 삼성전자, 삼성증권, 셋방, 신한금융그룹, 엔씨소프트, 우리금융지주, 카카오, 코오롱인더스트리, 코웨이, 포스코인터내셔널, (주)포스코케미칼, 하나금융지주, 한국조선해양, 한라, 한샘, (주)한화, 한화생명, 한화솔루션, 한화시스템, 한화투자증권, 한화에어로스페이스, 현대건설, 현대건설기계, 현대글로벌비스, 현대두산인프라코어, 현대로템, 현대에너지솔루션, 현대오토에버, 현대위아, 현대제철, 효성첨단소재, 휠라홀딩스
시장형 공기업 (14)	한국가스공사, 한국전력공사, 한국동서발전, 한국서부발전, 한국남동발전, 한국남부발전, 한국수력원자력, 한국중부발전, 한국지역난방공사, 강원랜드, 인천국제공항공사, 한국공항공사, 부산항만공사, 인천항만공사

제 2절 변수의 정의

1. 종속변수

본 연구의 종속변수는 자발적 이직률이다. 먼저 자발적 이직은 이직에 대한 의사결정의 주체가 조직구성원 자신일 경우를 의미한다. 본 연구에서는 설문조사와 한국노동연구원의 「사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)」 등을 통해 이뤄졌던 기존 이직률 측정에 관한 연구의 한계를 보완하기 위해 지속가능경영보고서 상에 공시된 자발적 이직률을 연구에 활용하고자 한다. 설문조사는 이직의사와 같이 의사결정이 이뤄지지 않은 변수를 이직의 대리변수(proxy variable)로 사용하기에 실질적으로 자발적 이직을 대체할 수 있는지 의문이 있고, 사업체 패널조사는 개별 사업체를 분석 수준으로 하기에 이직률 측정에 있어 다수 사업장의 경우 동일 기업이라도 이직률이 상이할 수 있고, 매출액 등 주요 재무지표는 사업장 수준이 아닌 전사 수준에서 측정이 되기에 이직률과의 인과관계 추정에 오차가 개입될 수 있다.

인적 구성의 다양성이 내부 부조리를 낮추고 능력있는 직원들의 조직 이탈을 막을 수 있다는 가설 하에서 본 연구의 또 다른 종속변수로 노동생산성을 적용하는 것도 가능하여, 앞선 생산성에 관한 논의를 토대로 1인당 노동생산성 중 민간조직과 공적조직을 아우를 수 있는 1인당 노동생산성 지표로써 1인당 부가가치를 본 연구에 적용하고자 하였다. 다만, 부가가치는 경상이익(세전이익), 인건비, 순금융비용, 임차료, 세금과공과와 감각상각비를 더해서 구하는데, 한국전력과 같이 기업 외적 요인으로 인해 국제연료 가격 급등을 전기요금에 전가하지 못하는 상황에서는 적자를 안 낼 방법이 없으므로, 1인당 부가가치가 노동생산성을 대표하지 못하는 경우가 발생할 수 있기에 본 연구에 적용하는 것은 한계가 있다고 판단하였다.

2. 독립변수

본 연구에서는 사회적 이슈와 인구통계학적 변화 등과 대응되는, 가시적이고 관찰 가능한 속성인 사회범주별 다양성을 연구에 적용하고자 하며, 그중에서도 성별 다양성을 독립변수로 적용하고자 한다. 사회범주 다양성에 속하는 요소 중 인종적 측면은 한국에서 높은 동질성을 갖고 있고, 연령 다양성의 경우 외부환경에 의한 경영의 불확실성 등으로 채용 규모가 매년 일정하지 않기에 인적구성의 다양성을 온전히 대변하지 못할 가능성이 클 것으로 판단되기 때문이다.

본 연구는 성별 다양성을 변수화하고자 하며, 다양성 변수로 많이 활용되고 있는 Blau index를 적용하고자 한다(Pitts, 2005; 안선민 등, 2017). 해당 지표는 이론적으로 0에서 1까지 분포하며, 0은 다양성이 없는 동질적인 조직을, 1은 다양성이 매우 높은 이질적인 조직을 의미한다.

해당 지표는 $1 - \sum_{i=1}^n p_i^2$ 로 구할 수 있으며, p_i 는 특정 집단의 비율을 나타낸다. 즉 본 연구에서는 남성과 여성의 비율의 제곱을 각각 구하고, 그 합을 1에서 빼는 방법으로 다양성 지표를 구할 수 있다. 성별 다양성이 두 종류의 그룹이 존재함을 감안할 때 성별 다양성은 0에서 0.5 사이에 분포할 수 있다. 다양성 지표는 수가 증가할수록 다양성이 증가하는 것으로 이해할 수 있다. 즉 0은 다양성이 존재하지 않는 완전히 동질적인 조직을, 0.5는 두 집단이 동일한 비율로 존재하여 가장 높은 수준의 다양성을 의미한다.

3. 조절변수

본 연구의 조절변수는 여성관리자 비율이다. 지속가능경영보고서에 공시된 자료를 활용하고자 하며, 해당 변수가 증가함에 따라 종속변수에 긍정적인 영향을 미침과 동시에, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 강화할 것인지 파악하고자 한다.

각 기업의 직급체계의 경우, 기업별 인사제도 개편, 조직문화 개선 등으로 인해 직급체계가 변경된 경우가 다수 있다. 지속가능경영보고서 상 여성관리자 비율은 직급체계를 ‘사원, 대리, 과장, 차장, 부장’과 같은 일반적 기준과 연계해 공시함으로써, 기업 간 상호비교가 가능하다.

4. 통제변수

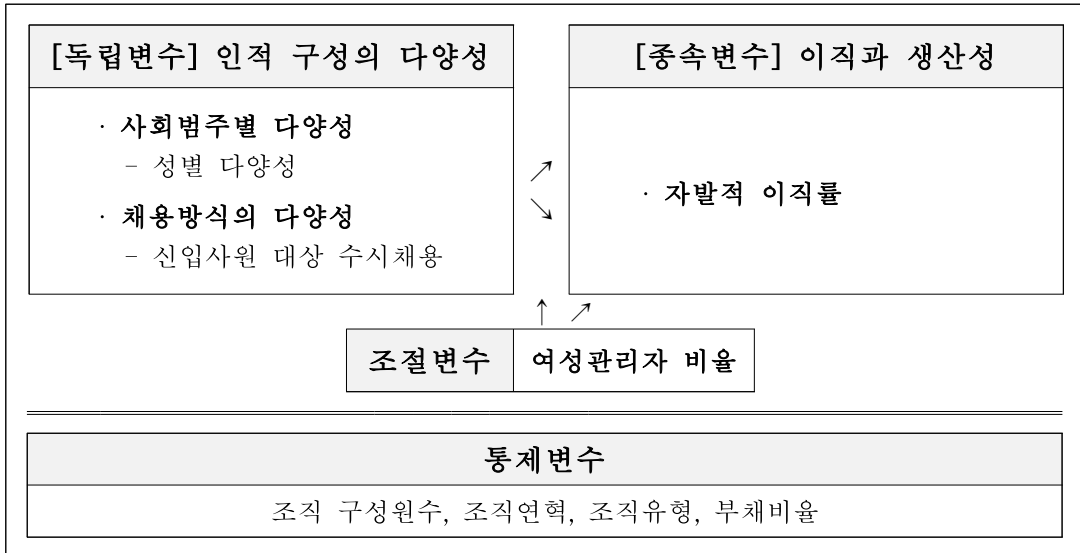
본 연구는 다양성과 조직의 성과간의 관계를 분석한 선행연구의 통제변수를 활용하여 일반적인 기관 특성을 통제함으로써 종속변수인 이직과 생산성에 대한 다양성과 여성관리자의 효과를 검증하고자 한다. 통제변수로는 조직규모(정원)와 연혁, 조직 유형, 산업 분야, 부채비율을 사용하였다. 장희란·박정수(2015)에 따르면 조직 규모와 연혁(존속연수)은 조직 성과와 관련된 연구에서 가장 많이 사용하는 조직 상황변수이며, 박민정(2010)에 따르면 역사가 오래된 기관일수록 매년 시행되고 있는 공공기관 경영실적평가제도에 대한 이해의 폭이 깊어 고득점을 위해 철저한 사전 대비를 할 수 있다고 하여 조직의 규모와 함께 조직의 나이를 통제하였다. 조직의 규모는 각 기업의 정원수로 해당 변수는 각 관측치별 편차가 크고 정규분포 형태를 띠고 있지 않아 자연로그화하였고, 조직의 나이는 각 기업이 창립한 이후부터의 기간으로 측정하였다. 또한 장희란·박정수(2015)에 따르면 주인-대리인이론에 의해 소유권의 실체가 불명확하고 시장의 통제가 없는 공공기관은 민간부문에 비해 경영성도가 낮을

수 있고, 이와 같이 시장의 통제 여부는 공공기관의 성과에 영향을 미칠 수 있으므로, 조직유형을 추가로 통제하였다. 산업분류(대분류)를 통제변수로 설정하였다. 김형기(2014)에 따르면 기업은 부채비율에 따라 가용 자원의 활용도가 달라지며, 특히 몇몇 공기업의 경우 국책사업 추진 등에 따라 부채가 증가하는 경우도 있다고 하여, 이에 따라 부채비율도 추가로 통제하였다. 종속, 독립, 조절, 통제변수의 구성 및 연구모형은 아래 [표 3-2], [그림 3-1]과 같다.

[표 3-2] 변수 구성

구분	변수	측정방법	수집방법
종속 변수	자발적 이직률	해당연도 총 자발적 이직자 수 / 해당연도 말 총 직원 수	지속가능경영보고서
독립 변수	성별 다양성	Blau index로 추정. $1 - \{(\text{남성 비율})^2 + (\text{여성 비율})^2\}$	지속가능경영보고서
	채용방식의 다양성	신입사원 대상 수시채용 여부	기업별 채용 홈페이지 등
조절 변수	여성관리자 비율	Blau index or 여성관리자 / 전체관리자	지속가능경영보고서
통제 변수	조직 구성원수(ln)	정원(명)	ALIO
	조직연혁	기업 운영기간(년)	기업별 홈페이지
	조직유형	공기업, 민간기업 구분	-
	산업분야	산업분류(대분류)	표준산업분류기준
	부채비율(ln)	부채비율	기업별 재무제표

[그림 3-1] 분석 틀



제 3절 분석방법

본 연구는 성별, 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향, 그리고 여성관리자 비율의 조절효과를 살펴보고자 하는 것이다. 개별 기업 보고서 및 홈페이지 등을 통해 변수별 패널자료를 수집하여, 패널분석을 실시하고자 한다. 앞선 자료수집 대상과 관련하여 기업이 지속가능성에 관심을 두고 있는 기준으로 최소 2개년 연속 발간기업이 적합하다고 판단했고, 최소 4개년도의 분석 자료를 확보할 수 있기에 패널데이터를 확보할 수 있다. 패널분석은 패널데이터를 이용한 계량경제분석으로 시계열 분석과 횡단면 분석을 동시에 수행하는 회귀분석의 분석방법 중 하나인데, 반복적인 측정을 통해 각 관측치의 동적인(dynamic) 측면을 추정할 수 있다는 장점이 있다. 또한, 각 변수들에 대한 기술통계량 분석 및 상관관계 분석도 시행하고자 한다.

제 4 장 연구결과

제 1절 기초통계분석 결과

주요 변수의 특성을 확인하고자 기초통계분석을 진행하였으며, [표 4-1]은 그 결과이다. overall은 관측치 전체에 대한 기초통계분석이며, between은 동일 시점에서의 패널 그룹 간 기초통계분석이며, within은 동일한 관측치 간의 기초통계분석에 대한 내용이다.

먼저, 종속변수인 자발적 이직률의 평균(전체)은 0.05이다. 자발적 이직률은 0.001에서 0.65까지 분포하고 있으며, 표준편차를 볼 때 동일한 관측치 내의 표준편차(within 표준편차)가 적은 것으로 나타나는데, 동일한 조직에서 비슷한 수준으로 자발적 이직이 이루어지고 있음을 추측할 수 있다.

독립변수인 성별 다양성은 Blau index를 적용하였으며, 성별 다양성이 두 종류의 그룹이 존재함을 감안할 때 성별 다양성은 0에서 0.5 사이에 분포할 수 있다. 다양성 지표는 수가 증가할수록 다양성이 증가하는 것으로 이해할 수 있으며, 0은 다양성이 존재하지 않는 완전히 동질적인 조직을, 0.5는 두 집단이 동일한 비율로 존재하여 가장 높은 수준의 다양성을 의미한다. 성별 다양성의 평균은 0.33(SD=0.14)으로 나타났으며, 0.04에서 0.5까지 분포하고 있어 다양한 수준의 다양성을 가진 조직이 존재함을 확인할 수 있으며, 분석대상들은 상당수준 이질성이 있는 것으로 판단된다. 또 다른 독립변수인 채용방식의 다양성은 0과 1로 구성된 명목변수인데, 수시채용이 이뤄지고 있는 경우가 1에 해당한다. 평균은 0.36으로 분석대상 중 약 36%의 조직이 수시채용을 시행하고 있는 것으로 판단된다.

조절변수인 여성관리자 비율 역시 Blau index를 적용하였으며, 평균은

0.20(SD=0.13)으로 나타났다. 성별 다양성의 평균에 비해 낮은 수치를 보였으며, 상위직급으로 올라갈수록 조직 내 동질성이 높아지는 것을 확인할 수 있다. 또한, 0.002에서 0.5까지 분포하고 있어 관리자 비율에 있어서도 다양한 수준의 다양성을 가진 조직이 존재하는 것으로 판단된다.

통제변수의 경우 조직연혁의 평균은 40.38년으로 확인되었으며, 최솟값은 4년, 최댓값은 91년으로 나타났다. 부채비율의 평균은 315%(SD=3.93)였으며, 8%에서 1,450%까지 분포하는 것으로 판단되며, 해당 변수는 각 관측치별 편차가 크고 정규분포 형태를 띠고 있지 않아 자연로그화하였다. 조직유형은 0과 1로 구성된 명목변수인데, 1의 경우는 민간기업에 해당되며, 분석대상의 82%가 민간기업에 해당되었다. 아직은 자율공시 대상이며 공시표준이 정립되지 않은 지속가능경영보고서는 ESG 경영활동과 성과를 글로벌 ESG 정보공개 프레임인 UN SDGs, GRI, SASB, TCFD 등을 선택한 다양한 기준을 종합적으로 반영하여 작성, 공개하고 있다. 따라서, 본 논문에 적합한 통계치를 추출하는 데 있어서 공기업보다는 민간기업이 글로벌 기준에 적합한 데이터를 제공하는 것으로 판단된다. 조직구성원 수의 평균은 8,204명이었으며, 해당 변수 역시 각 관측치별 편차가 크기에 자연로그화하였다.

[표 4-1] 기초통계분석 결과

변수명		평균	표준편차	최솟값	최댓값	관측치	
종속 변수	자발적 이직률	overall	0.05	0.08	0.001	0.65	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.07	0.001	0.61	
		within		0.02	-0.05	0.31	
독립 변수	성별 다양성 (Blau Index)	overall	0.33	0.14	0.04	0.50	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.14	0.05	0.50	
		within		0.02	0.20	0.40	
독립 변수	채용방식 다양성	overall	0.36	0.48	0	1	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.48	0	1	
		within		0	0.36	0.36	
조절 변수	여성관리자 비율 (Blau Index)	overall	0.20	0.13	0.002	0.50	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.12	0.02	0.50	
		within		0.03	0.04	0.30	
조절 변수	여성관리자 비율 (전체관리자 대비)	overall	0.13	0.10	0.001	0.54	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.10	0.01	0.51	
		within		0.02	0.04	0.23	
통제 변수	조직연혁	overall	40.38	21.06	4	91	N = 340 n = 85 T = 4
		between		21.15	4	91	
		within		0	40.38	40.38	
	부채비율	overall	3.15	3.93	0.08	14.50	N = 340 n = 85 T = 4
		between		3.88	0.12	13.92	
		within		0.75	0.62	10.42	
	부채비율 (ln)	overall	0.44	1.21	-2.50	2.67	N = 340 n = 85 T = 4
		between		1.18	-2.15	2.63	
		within		0.27	-0.49	2.28	
	조직유형	overall	0.82	0.38	0	1	N = 340 n = 85 T = 4
		between		0.38	0	1	
		within		0	0.82	0.82	
	조직 구성원 수	overall	8204	15203	97	111126	N = 340 n = 85 T = 4
		between		15253	115	104805	
		within		735	3104	14525	
	조직 구성원 수 (ln)	overall	8.06	1.42	4.57	11.62	N = 340 n = 85 T = 4
		between		1.42	4.73	11.56	
		within		0.10	7.59	8.57	

제 2절 상관관계 분석

[표 4-2]는 상관관계 분석 결과이다. 먼저 독립변수 간의 관계에 대해 분석하면, 성별 다양성은 채용방식의 다양성과는 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않았다.

독립변수와 조절변수 간의 관계에 대해 분석하면, 성별 다양성과 여성 관리자 비율간의 상관계수는 $0.70(p<0.01)$ 으로 높은 상관관계를 보이는 것으로 판단되나, 상관계수가 0.8 미만으로 다중공선성이 의심되지는 않는 것으로 확인되었다. 이 결과는, 여성고용의 양적 확대가 여성관리자의 확대에 영향을 미치는 요인이 될 수 있는 것으로도 판단할 수 있을 것이다. 채용방식의 다양성은 여성관리자 비율과 $-0.16(p<0.01)$ 의 상관관계를 보여 통계적으로 유의미한 관계를 보였으나, 그 상관관계가 거의 없다고 볼 수 있다.

반면, 독립변수인 성별 다양성과 채용방식의 다양성 모두, 종속변수인 자발적 이직률과 통계적으로 유의미한 관계를 보이지 않았다. 또한, 조절변수인 여성관리자 비율과 자발적 이직률 간의 관계도 통계적으로 유의미하지 않았다.

통제변수인 조직연혁의 경우, 독립변수인 채용방식의 다양성, 조절변수, 종속변수와는 통계적으로 유의미한 관계를 보였으나, 대체로 통계적으로 모두 0.23 이하의 상관관계를 보이고 있어 상관관계는 높지 않았다. 부채비율의 경우, 독립변수 및 조절변수와 통계적으로 유의미한 관계를 보였으나, 역시 ± 0.2 이하의 상관관계를 보이고 있어 상관관계는 높지 않았다. 조직유형의 경우도 독립변수, 조절변수, 종속변수 및 통제변수인 조직연혁과 통계적으로 유의미한 관계를 보였으나, 대체로 모두 낮은 상관관계를 보였다. 또 다른 통제변수인 조직 구성원 수의 경우는 독립변수, 조절변수, 종속변수 및 통제변수인 조직연혁, 부채비율과 통계적으로 유의미한 관계를 보였으나, 대체로 모두 ± 0.2 이하의 상관관계를 보이고

있어, 역시 상관관계는 높지 않았다.

이를 통해 본 연구는 적절한 독립변수, 조절변수 및 통제변수를 선정하였다고 판단하였다.

[표 4-2] 상관관계 분석 결과

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
성별 다양성	1.00							
채용방식 다양성	-0.09 (0.11)	1.00						
여성관리자 비율	0.70*** (0.00)	-0.16*** (0.00)	1.00					
자발적 이직률	0.01 (0.88)	0.01 (0.81)	-0.03 (0.57)	1.00				
조직연혁	-0.03 (0.54)	0.23*** (0.00)	-0.12** (0.03)	0.13** (0.02)	1.00			
부채비율	0.19*** (0.00)	-0.13** (0.01)	0.13** (0.02)	-0.06 (0.23)	-0.01 (0.85)	1.00		
조직유형	0.11** (0.05)	0.35*** (0.00)	0.11** (0.03)	0.19*** (0.00)	0.21*** (0.00)	0.10* (0.06)	1.00	
조직 구성원 수	0.18*** (0.00)	0.13** (0.02)	0.19*** (0.00)	-0.14*** (0.01)	0.13** (0.02)	0.11** (0.04)	0.05 (0.36)	1.00

(괄호는 유의확률. * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01)

제 3절 패널 분석

패널분석에서는 많은 경우 고정효과 모형(fixed effect model)과 확률효과 모형(random effect model)이 사용되며, 이는 오차항에 대한 가정에 따라 구분할 수 있다. 본 분석에는 고정효과 모형과 확률효과 모형 중 어떤 모형을 사용하는 게 적합한지 패널데이터에 대한 F-검정과 하우스만 검정을 통해 판단하고자 한다. F-검정을 통해 패널데이터에 개체특성 효과가 존재하는지, 만약 존재한다면 하우스만 검정을 통해 고정효과 모형과 확률효과 모형 중 어느 모형을 적용하는 것이 적합한지 종합적으로 분석하여, 본 연구의 통계치의 특성에 적합한 분석모형을 선정하였다.

1. F-검정

패널분석에 앞서 패널데이터에 관찰되지 않은 개체특성 효과인 고정효과가 존재하는지 확인하기 위해 F-검정을 실시하였다. F-검정은 Pooled OLS 모형과 고정효과 모형 중 어떤 모형이 본 연구에 사용하기 적합한지 판단하기 위한 검정이다. F-검정 시행 후, 귀무가설이 기각되면 패널데이터에 개체특성 효과가 존재하여 Pooled OLS 모형보다 고정효과 모형이 더 적합하다고 판단할 수 있는 반면, 귀무가설이 기각되지 못하면 개체특성 효과를 고려할 필요가 없으며 고정효과 모형보다 Pooled OLS 모형을 통해 추정하는 것이 본 연구에 더 적합하다고 판단할 수 있다.

종속변수인 자발적 이직률에 대한 F-검정 결과는 [표 4-3]과 같이, F-value 값이 45.50, P-value 값이 0.00으로 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되었다. 개체특성효과가 존재한다고 볼 수 있고, 따라서 본 연구에서는 고정효과 모형이 Pooled OLS 모형보다 상대적으로 더 적합한 모

형임을 판단할 수 있다.

패널데이터에 관찰되지 않은 개체특성 효과가 존재하는 것이 확인되었고, 추가로 하우스만 검정을 통해 고정효과 모형과 확률효과 모형에 의해 추정된 회귀계수의 차이를 검정하여 어떤 모형이 더 적합한지 판단하기로 한다.

[표 4-3] F-검정 결과

구분	Coefficient	Std. err.	t	P>t
성별 다양성	-.004	.081	-0.05	0.959
채용방식 다양성	0	(omitted)		
여성관리자 비율	-.004	.062	-0.06	0.952
조직연혁	0	(omitted)		
부채비율	.000	.004	0.11	0.911
조직유형	0	(omitted)		
조직 구성원 수	-.061	.013	-4.77	0.000***
연도				
2019	-.004	.004	-1.14	0.256
2020	-.009	.004	-2.29	0.023**
2021	.013	.004	2.91	0.004***
F-value = 45.50, Prob > F = 0.0000, R-squared = 0.0209				

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

2. 하우스만 검정

앞서 F-검정 결과 패널데이터에 개체특성 효과가 존재한다는 것이 확인되었으므로, 추가적으로 하우스만 검정을 실시하여 고정효과 모형과 확률효과 모형 중 어떤 모형이 더 적합한지 확인하고자 하였다. 하우스만 검정 결과는 [표 4-4]와 같이 P-value 값이 0.0251로 1% 유의수준에서 고정효과 모형과 확률효과 모형에 의해 추정된 회귀계수에 차이가 없다는 귀무가설을 기각할 수 없다. 따라서 확률효과 모형에 의해 추정된 계수를 더 신뢰할 수 있게 된다. 또한, 본 연구에서 사용하고자 하는 패널데이터의 특성을 분석해 볼 때, 다음과 같은 이유에서 고정효과 모형보다 확률효과 모형을 통해 분석하는 것이 적합할 것으로 판단된다. 먼저 사용하고자 하는 패널데이터는 표본이 크지 않기 때문에 고정효과 모형을 사용하게 되면 추정해야 할 모수가 많아져 자유도 상실의 문제가 발생할 수 있다. 확률효과 모형은 고정효과 모형에 비해 자유도 손실이 더 적다. 다음으로 기관 고유의 인적구조 특성에 따라 분석대상 간에는 인력구성 다양성에 차이가 있겠지만, 본 연구의 분석대상은 공기업과 대기업 위주로 구성되어 있다. 수시채용이 일부 이뤄지고 있지만, 분석대상의 특성상 정원 및 구성원의 유입·유출이 다소 고정적이라고 할 수 있어, 시간의 흐름에 따른 인력구성의 변화 폭이 크지 않을 것이라는 점을 감안하였다. 따라서, 고정효과 모형보다 확률효과 모형을 사용하는 것이 효율적이라고 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 확률효과 모형을 통해 패널데이터 분석을 시행하는 것이 적합하다고 판단할 수 있다.

[표 4-4] 하우스만 검정 결과

	Coefficients		(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) Std. err.
	(b) 고정효과	(B) 확률효과		
성별 다양성	-.004	-.001	-.003	.060
여성관리자 비율	-.004	-.013	.010	.033
부채비율	.000	-.001	.002	.002
조직 구성원수	-.061	-.017	-.044	.012
연도				
2	-.004	-.004	.000	.001
3	-.009	-.009	.000	.001
4	.013	.012	.001	.002
Prob > chi2 = 0.0251				

3. 패널데이터 분석

[표 4-5]는 패널분석하고자 하는 모형을 나타내는 표이다. 본 연구는 자발적 이직률을 종속변수로 삼았으며, 성별 다양성과 채용방식의 다양성을 독립변수, 여성관리자 비율을 조절변수로 삼았다. 모형 1은 독립변수인 성별 다양성과 채용방식 다양성, 그리고 통제변수를 포함하였다. 모형 2는 모형 1에 조절변수인 여성관리자 비율을 포함하였다. 모형 3은 모형 2에 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 포함하였고, 모형 4는 모형 2에 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 포함하였다. 마지막으로 모형 5는 모형 2에 성별 다양성과 여성관리

자 비율, 채용방식 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 모두 포함하였다.

[표 4-5] 패널분석 모형

	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5
성별 다양성 (IV1)	○	○	○	○	○
채용방식 다양성 (IV2)	○	○	○	○	○
여성관리자 비율 (MV)		○	○	○	○
IV1*MV			○		○
IV2*MV				○	○
통제변수					
조직연혁 (CV1)	○	○	○	○	○
부채비율 (CV2)	○	○	○	○	○
조직유형 (CV3)	○	○	○	○	○
조직 구성원수 (CV4)	○	○	○	○	○
연도 (year)	○	○	○	○	○

1) 모형 1 분석

모형 1은 자발적 이직률을 종속변수로 삼았으며, 성별 다양성과 채용 방식의 다양성을 독립변수로 지정하였다. 분석결과, 독립변수인 성별 다양성과 채용방식의 다양성의 p값은 각각 0.872, 0.659로 모두 통계적으로 유의미하지 않았다.

통제변수인 조직 구성원 수의 경우, p값은 0.002로 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미하고, 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.017, $p < 0.01$) 확인되었다. 조직 구성원 수는 기업의 규모와 연관 지을 수 있는데, 규모가 큰 기업일수록 업무가 세분화되고 다양한 부서가 존재할 가능성이 크다. 따라서, 조직 내 어느 한 개인이 맡고 있는 업무가 부적합하다고 느낄 경우, 규모가 큰 기업들은 인력 재배치 등으로 적합한 업무를 제공하여 일정 부분 이직을 대체할 수 있을 것이다. 또한, 기업의 시장 퇴출 가능성이 기업 규모에 따라 낮아질 가능성도 생각해 볼 수 있다. 임금 수준 등 다른 조건이 타 기업과 유사할지라도 근로자들은 안정성 차원에서 이직을 선택할 유인이 낮을 수 있을 것이다.

추가로 연도 더미변수를 추가하여 연도의 효과를 통제하여 분석해 보았다. 앞선 선행연구에서 논의했듯이, 코로나19 영향 등으로 고용시장이 얼어붙은 시기에도 이직률이 올라갔다는 내용에 비추어, 모든 분석대상들에게 공통적인 충격이 발생했을 수 있다. 분석결과, 2020년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.010, $p < 0.01$) 확인되었으며, 2021년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로(0.011, $p < 0.01$) 확인되었다. 이러한 분석결과는 코로나 19로 인해 원격 재택근무가 일상이 되면서, 자연스럽게 조직 내 소통과 소속감이 줄어들어 자발적 이직률을 높이는 원인이 될 것이라는 선행연구에서 논의한 가정을 지지하는 것으로 나타난다.

[표 4-6] 모형 1 패널분석 결과

구 분		Coefficient	Std. err.	z	P>z
독립 변수	성별 다양성 (IV1)	-.008	.049	-0.16	0.872
	채용방식 다양성 (IV2)	-.008	.019	-0.44	0.659
통제 변수	조직연혁 (CV1)	.000	.000	1.23	0.219
	부채비율 (CV2)	-.001	.004	-0.37	0.714
	조직유형 (CV3)	.040	.023	1.74	0.083*
	조직 구성원수 (CV4)	-.017	.005	-3.15	0.002***
	연도 (year)				
	2	-.005	.003	-1.32	0.186
	3	-.010	.003	-2.73	0.006***
	4	.011	.004	3.22	0.001***
constant		.136	.047	2.89	0.004***
within R ² = 0.1719, between R ² = 0.0689, overall R ² = 0.0745					

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

2) 모형 2 분석

모형 2는 모형 1에 추가로 여성관리자 비율을 조절변수로 추가한 것이다. 분석결과, 독립변수와 조절변수 모두 p값이 통계적으로 유의미하지 않았다.

통제변수인 조직 구성원 수의 경우, 모형 1에서의 분석결과와 마찬가지로

지로 p값은 0.002로 통계적으로 유의미하고, 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.017, p<0.01) 확인되었다. 또한, 모형 1에서와 같이 연도 더미변수를 추가하여 연도의 효과를 통제한 결과, 2020년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.009, p<0.05) 확인되었으며, 2021년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로(0.012, p<0.01) 확인되었다.

[표 4-7] 모형 2 패널분석 결과

구분		Coefficient	Std. err.	z	P>z
독립 변수	성별 다양성 (IV1)	-.001	.055	-0.02	0.981
	채용방식 다양성 (IV2)	-.009	.019	-0.47	0.641
조절 변수	여성관리자 비율 (MV)	-.013	.052	-0.26	0.798
통제 변수	조직연혁 (CV1)	.000	.000	1.20	0.230
	부채비율 (CV2)	-.001	.004	-0.38	0.707
	조직유형 (CV3)	.041	.023	1.75	0.081*
	조직 구성원수 (CV4)	-.017	.005	-3.10	0.002***
	연도 (year)				
	2	-.004	.003	-1.26	0.208
	3	-.009	.004	-2.49	0.013**
	4	.012	.004	2.97	0.003***
constant		.135	.047	2.86	0.004***
within R ² = 0.1719, between R ² = 0.0697, overall R ² = 0.0753					

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

3) 모형 3 분석

모형 3은 모형 2에 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 포함하였다. 독립변수, 조절변수 및 상호작용항의 p값은 각각 0.476, 0.726, 0.252, 0.253으로 모두 통계적으로 유의미하지 않았다.

하지만, 본 연구에서는 모형 3 분석결과로 각 가설들의 기각여부를 판단하기보다는 제도는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 상호 연관 속에서 효과를 발휘한다는(Lieberman, 2001) 이론에 근거하여, 모형 3에 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 추가한 모형 5 분석을 통해 각 가설들의 기각 여부를 결정하고자 한다.

통제변수인 조직구성원 수의 경우, [모형 1, 2]에서의 분석결과와 마찬가지로 p값은 0.002로 통계적으로 유의미하고, 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.017, $p < 0.01$) 확인되었다. 또한, [모형 1, 2]에서와 같이, 연도의 효과를 통제한 결과, 2020년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-.009, $p < 0.05$), 2021년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로(0.012, $p < 0.01$) 확인되었다. [모형 1, 2]에서와 마찬가지로, 모형 3에서도 코로나19로 인해 분석대상인 기업들에게 공통적인 충격이 발생했을 가능성을 확인할 수 있었다. 추가로 모형 3은 R^2 값이 모형 1, 2의 R^2 값보다 소폭 상승함을 확인할 수 있었다.

[표 4-8] 모형 3 패널분석 결과

구 분		Coefficient	Std. err.	z	P>z
독립 변수	성별 다양성 (IV1)	-.050	.070	-0.71	0.476
	채용방식 다양성 (IV2)	-.007	.019	-0.35	0.726
조절 변수	여성관리자 비율 (MV)	-.143	.125	-1.15	0.252
상호 작용항	IV1*MV	.341	.300	1.14	0.253
통제 변수	조직연혁 (CV1)	.001	.000	1.29	0.197
	부채비율 (CV2)	-.002	.004	-0.43	0.665
	조직유형 (CV3)	.037	.023	1.58	0.115
	조직 구성원수 (CV4)	-.017	.005	-3.17	0.002***
	연도 (year)				
	2	-.004	.003	-1.18	0.237
	3	-.009	.004	-2.39	0.017**
	4	.012	.004	3.07	0.002***
constant		.154	.050	3.08	0.002***
within R ² = 0.1720, between R ² = 0.0787, overall R ² = 0.0841					

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

4) 모형 4 분석

모형 4는 모형 2에 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 포함하였으며, 앞선 모형과 달리 새로운 경향이 확인된다. [모형 1, 2, 3]에서는 독립변수와 조절변수 성별다양성과 채용방식의 다양성의 상호작용항 변수 모두 통계적으로 유의미하지 않았으나, 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 포함된 후에는, 채용방식의 다양성 변수가 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-0.048, $p < 0.05$) 확인되었으며, 채용방식 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항에서는 자발적 이직률이 높아지는 것으로(0.196, $p < 0.05$) 확인되었다.

이를 고려할 경우, 여성관리자 비율이 동일한 조직임을 가정했을 때, 채용방식의 다양성을 보이는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 자발적 이직률이 0.148만큼 증가하는 것으로 나타난다. 채용방식의 다양성은 자발적 이직률을 높이는 가능성이 있음을 확인한 것이고, 따라서 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이라는 가설2를 지지하는 것으로 나타났다.

통제변수 중 조직유형은 낮은 수준의 통계적 유의성을 보이고 있는데(0.045, $p < 0.1$), 이 역시 [모형 1, 2, 3]에서는 나오지 않은 결과이다. 조직구성원 수 변수와 연도 더미변수는 [모형 1, 2, 3]에서와 마찬가지로, 모형 4에서도 통계적으로 유의미한 수준에서 동일한 결과가 나왔다.

상호작용항을 고려한 이러한 분석결과는 제도는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 상호 연관 속에서 효과를 발휘한다는(Lieberman, 2001) 이론을 검증할 뿐만 아니라, 다양성의 효과에 대해서 다양성 그 자체만을 논의하고 검증하는 것보다는 상충하는 다양한 제도들을 함께 논의할 필요가 있음을 제기할 수 있다.

[표 4-9] 모형 4 패널분석 결과

구 분		Coefficient	Std. err.	z	P>z
독립 변수	성별 다양성 (IV1)	.008	.055	0.14	0.892
	채용방식 다양성 (IV2)	-.048	.024	-1.97	0.049**
조절 변수	여성관리자 비율 (MV)	-.092	.060	-1.53	0.127
상호 작용항	IV2*MV	.196	.078	2.51	0.012**
통제 변수	조직연혁 (CV1)	.000	.000	1.30	0.193
	부채비율 (CV2)	-.000	.004	-0.09	0.928
	조직유형 (CV3)	.045	.023	1.92	0.055*
	조직 구성원수 (CV4)	-.016	.005	-2.96	0.003***
	연도 (year)				
	2	-.005	.003	-1.46	0.145
	3	-.009	.004	-2.59	0.010**
	4	.011	.004	2.84	0.004***
constant		.139	.047	2.95	0.003***
within R ² = 0.1854, between R ² = 0.0928, overall R ² = 0.0979					

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

5) 모형 5 분석

모형 5는 성별 다양성과 여성관리자 비율, 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용을 모두 포함하였으며, 모형 5 역시 [모형 1, 2, 3]과 달리 새로운 경향이 확인된다.

[모형 1, 2, 3]에서는 독립변수인 다양성 변수 모두 통계적으로 유의미하지 않았고, 조절변수인 여성관리자 비율 역시 통계적으로 유의미하지 않았다. 하지만, 상기 상호작용항들이 포함된 후에는 모형 4에서와 같이 채용방식의 다양성 변수가 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로($-0.051, p < 0.05$) 확인되었고, 채용방식 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항에서는 자발적 이직률이 높아지는 것으로($0.231, p < 0.01$) 확인되었다. 상기 분석결과를 종합적으로 고려한 결과, 여성관리자 비율이 동일한 조직임을 가정했을 때 채용방식이 다양한 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 자발적 이직률이 0.180만큼 증가하는 것으로 나타난다. 이는 모형 4에서와 같이 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 지지하는 결과이다.

또한, [모형 1, 2, 3]에서는 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지 않았으나, 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항을 포함한 모형 4에서 채용방식의 다양성이 자발적 이직률을 0.148만큼 증가시키고, 모든 상호작용항을 포함한 모형 5에서는 0.180만큼 증가시키는 것을 고려했을 때, 조절변수인 여성관리자 비율이 채용방식의 다양성 변수가 종속변수인 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시키는 것으로 판단된다. 따라서, 가설 4b 역시 기각하지 못하였다.

또 다른 독립변수인 성별 다양성의 경우 모형 5에서도 앞선 [모형 1, 2, 3, 4]와 같이 통계적으로 유의미하지 않았으나, 앞선 모델과는 달리 새로운 경향이 발견된다. 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항은 낮은 수준의 통계적 유의성을 보이면서 자발적 이직률을 높이는 것으로

로(0.550, $p < 0.1$) 확인되었으며, 조절변수인 여성관리자 비율은 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-0.315, $p < 0.05$) 확인되었다. [모형 1, 2, 3, 4, 5] 모두 성별 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향은 유의미하지 않았으나, 모형 5에서는 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 통계적으로 유의미하게 자발적 이직률을 증가시키는 것을 고려할 때, 본 연구는 가설 4a를 기각하였다.

한편, 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로(0.550, $p < 0.1$) 확인되는 해당 결과는 조직 내 성별 다양성과 관리자급에 있는 여성이 증가하는 상황이 공존하게 될 때, 자발적 이직률이 증가할 가능성을 보여주는 것으로도 판단 가능하다.

조절변수인 여성관리자 비율은 앞선 [모형 1, 2, 3, 4]에서는 통계적으로 유의미한 결과가 나오지 않았지만, 모형 5에서는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추는 것으로(-0.315, $p < 0.05$) 확인되었다. 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항은 낮은 수준의 통계적 유의성을 보이면서 자발적 이직률을 높이는 것으로(0.550, $p < 0.1$) 확인되었으며, 채용방식 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항에서는 자발적 이직률이 높아지는 것으로(0.231, $p < 0.01$)으로 확인되었다.

상기 분석결과를 종합하여 고려한 결과, 성별 다양성과 채용방식의 다양성이 동일한 조직임을 가정했을 때, 자발적 이직률이 0.466만큼 증가하는 것으로 나타나, 여성관리자 비율의 증가가 자발적 이직률을 낮출 것이라는 가설3을 기각하였다.

통제변수 중 조직유형은 낮은 수준의 통계적 유의성을 보이고 있는데(0.039, $p < 0.1$), 이 역시 [모형 1, 2, 3]에서는 나오지 않은 결과이다. 조직구성원 수 변수와 연도 더미변수는 [모형 1, 2, 3, 4]에서와 마찬가지로, 모형 5에서도 통계적으로 유의미한 수준에서 동일한 결과가 나왔다.

[표 4-10] 모형 5 패널분석 결과

구 분		Coefficient	Std. err.	z	P>z
독립 변수	성별 다양성 (IV1)	-.069	.069	-1.00	0.318
	채용방식 다양성 (IV2)	-.051	.024	-2.11	0.035**
조절 변수	여성관리자 비율 (MV)	-.315	.137	-2.30	0.022**
상호 작용항	IV1*MV	.550	.304	1.81	0.071*
	IV2*MV	.231	.080	2.88	0.004***
통제 변수	조직연혁 (CV1)	.001	.000	1.46	0.143
	부채비율 (CV2)	-.000	.004	-0.13	0.901
	조직유형 (CV3)	.039	.023	1.68	0.093*
	조직 구성원수 (CV4)	-.017	.005	-3.07	0.002***
	연도 (year)				
	2	-.005	.003	-1.38	0.169
	3	-.009	.004	-2.46	0.014**
	4	.012	.004	2.99	0.003***
constant		.171	.050	3.41	0.001***
within R ² = 0.1902, between R ² = 0.1093, overall R ² = 0.1139					

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

제 5 장 결 론

제 1절 연구결과 요약

본 연구는 민간과 공공조직을 구분하지 않고 인재유출이 가속화되는 상황에서, 이직률 감소를 위한 방안으로 다양성과 관련된 연구들을 검토하는 것에서 시작되었다. 관련된 연구 중, 비슷한 세대가 일하거나 동질적인 사람들이 일하면 조직 내에서 부조리가 심해질 가능성이 있고, 이로 인해 나쁜 리더가 주도권을 잡게 되어 능력있는 착한 자들이 조직을 떠날 것이라는 다양성의 긍정적인 이론 중 하나에 주목하였다. 이러한 맥락에서 본 연구는 인적구성의 다양성과 채용방식의 다양성을 독립변수로 하였고, 반부패 청렴문화를 위해 여성관리자 비율을 늘려야 된다는 일부 인식을 인용하여 여성관리자 비율을 조절변수로 삼아 종속변수인 자발적 이직률에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다.

기존 연구에서는 자발적 이직률을 측정하는 것과 관련하여, 설문조사 등을 통해 이직의사와 같이 의사결정이 이뤄지지 않은 결과값을 사용하였는데, 본 연구에서는 자발적 이직률 측정에 관한 기존 연구의 한계를 보완하기 위하여, 기업별로 매년 발행하는 지속가능경영보고서 상에 공시된 자발적 이직률 수치를 연구에 활용하였다.

지속가능경영보고서 발간기업 중 최근 2개년 연속 보고서를 발간한 상장기업 및 공기업(시장형 및 준시장형) 85개사를 조사 대상으로 선정하였다. 최근 3년간 보고서를 발간하는 기업의 숫자가 증가세에 있지만, 그 수가 많지는 않고, 기업이 지속가능성에 관심을 두고 있는 기준으로 최소 2개년 연속 발간기업이 적합하다고 판단했기에 상기 85개사의 통계치를 얻을 수 있었다. 또한, 4개년도의 분석 자료를 확보할 수 있기에 연구하고자 하는 변수의 중장기적 변화도 파악할 수 있으리라 판단했다.

분석 결과, 첫째, 성별 다양성과 자발적 이직률 간의 관계는 분석한 모든 모형에서 통계적으로 유의미하지 않았고, 가설 1은 기각하였다. 다만, 모형 5에서 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로 확인되었다.

둘째, [모형 4, 5]에서 채용방식의 다양성은 자발적 이직률에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 자발적 이직률을 증가시키는 것으로 나타나 가설 2는 기각하지 못하였다. 또한, [모형 4, 5]에서 채용방식의 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항은 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로 확인되었다.

셋째, 여성관리자 비율의 증가가 자발적 이직률을 낮출 것이라는 가설 3은 기각되었다. [모형 1, 2, 3, 4]에서 통계적으로 유의미하지 않았고, [모형 5]에서는 자발적 이직률이 증가하는 것으로 확인되었다.

넷째, [모형 1, 2, 3, 4, 5] 모두 성별 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향은 유의미하지 않았고, 모형 5에서는 성별 다양성과 여성관리자 비율의 상호작용항이 통계적으로 유의미하게 자발적 이직률을 증가시키는 것으로 확인되었으나, 여성관리자 비율의 독립변수와 종속변수 간의 관계를 강화시키는지 여부를 본 연구에서는 확인할 수 없기에 가설 4a를 기각하였다.

다섯째, 분석한 모든 모형을 고려했을 때, 상호작용항이 추가될수록 조절변수인 여성관리자 비율이 채용방식의 다양성 변수가 종속변수인 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시키는 것으로 판단되어, 가설 4b를 기각하지 못하였다.

그밖에, 통제변수인 조직구성원 수의 경우, 분석한 모든 모형에서 통계적으로 유의미하였고, 구성원 수가 증가할수록 자발적 이직률이 감소한 결과는 또 다른 시사점을 던져준다. 또한, 연도의 효과를 통제하여 분석한 결과, 모든 모형에서 2020년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 낮추고, 2021년에는 통계적으로 유의미한 수준에서 자발적 이직률을 높이는 것으로 확인되었다. 이러한 분석결과는 코로나19 영향

등으로 고용시장이 얼어붙은 시기에도 이직률이 증가했다는 뉴스 등을 지지하는 결과로 판단된다.

[표 5-1] 가설검증 결과

구 분	내 용	결 과
가설 1 (H1)	성별 다양성의 증가는 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2 (H2)	채용방식의 다양성은 자발적 이직률에 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3 (H3)	여성관리자 비율 증가는 자발적 이직률을 감소시킬 것이다.	기각
가설 4a (H4a)	여성관리자 비율이 증가할수록 성별 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.	기각
가설 4b (H4b)	여성관리자 비율이 증가할수록 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화시킬 것이다.	지지

제 2절 이론·정책적 시사점

본 연구는 다양성이 가지는 긍정적 측면에 주목함과 동시에, 합의에 다다르지 못한 기존 연구들에 이론적 보탬이 되고자 하였다. 가시적이고 관찰가능한 속성인 성별 다양성을 통해 효과를 측정하고자 하였으며, 이러한 인적구성 측면 뿐만 아니라 채용방식 측면에서도 다양성을 측정하고자 하였다. 또한, 다양성 그 자체를 독립적으로 논의한 기존 연구의 한계를 보완함과 동시에, 반부패 청렴문화를 위해 여성의 의사결정직 비율을 늘려야 된다는 인식을 반영하여 여성관리자 비율을 조절변수로 삼아 자발적 이직률에 어떠한 영향을 미칠지 실증분석을 시행하였다.

분석 결과, 첫째, 성별 다양성과 여성관리자 비율 간의 상호작용은 자발적 이직률을 증가시키는 것으로 확인된다. 해당 결과는 앞선 선행연구에서 논의한 다양성의 부정적 효과를 실증적으로 보여주는 것이라 할 수 있으며, 이는 조직구조, 조직문화 등에 기인할 가능성이 크다. 여성관리자가 증가하는 것은, 이전과 다른 조직구조를 형성한다는 것을 뜻한다. 최근 몇 년간 기업들이 ESG경영을 추구하고 있고, 조직 내 여성 구성원 수와 성장을 ESG평가요소에 반영하고 있으므로, 여성 임직원 비율이 급격하게 증가한 것으로 보인다. 급격한 변화는 기존 직원들에게 불편함을 주거나 집단 간 갈등으로 이어질 가능성이 있다. 예를 들어, 여성관리자가 직원들과 상호작용하는 방법, 의사결정 방식, 리더십 스타일 등 이전과 다른 방식으로 인해 일부 직원들은 차별을 받는다고 생각할 수 있으며, 반대로 여성관리자들을 인정하지 않는 직원들이 있을 수 있다. 급격한 조직구조 변경과 기존 조직문화와의 충돌에서 비롯된 오해와 편견은 직원들의 이탈을 유발할 수 있으며, 이는 상이한 범주에 속하는 것을 이질성을 가진 것으로 분류하여 자신과 다른 외집단에 대해서 부정적, 배타적 태도가 강화된다는 사회범주화 이론 등을 지지하는 것으로도 판단 가능하다. 결과적으로 자발적 이직률이 증가할 수 있다는 것이다.

둘째, 채용방식의 다양성은 자발적 이직률을 증가시키는 것으로 확인된다. 수시채용은 기업이 필요시마다 모집하는 방식이기에, 일반적으로 직무와 관련된 역량을 평가하여 채용을 진행하게 된다. 조직은 적합한 인재를 채용하는 데 있어서 그 인재의 역량과 조직의 요구사항이 일치하도록 채용하는데 중점을 둘 수 있다. 또한, 상대적으로 공개채용에 비해 다양한 경력과 배경을 가진 사람들이 기업에 입사할 기회를 늘릴 수 있다. 기업 입장에서 내부적 다양성의 증가는 다양하고 혁신적인 아이디어를 생산할 가능성이 높아질 수 있는 것이다. 이를 종합했을 때, 업무 불일치와 같은 문제가 발생할 가능성이 줄어들어 이직률이 감소할 수 있을 것으로 판단했다.

하지만, 해당 분석 결과는, 수시채용을 통한 외부인력의 유입이 기존 구성원들에게는 경쟁력 제고 차원이 아니라 배타적인 문제로만 받아들여진다는 선행연구(정범구, 2002; 이계원, 2012)를 지지하는 것이라고 볼 수 있다. 분석대상 중 수시채용을 시행 중인 기업들은 최근까지 공개채용을 지속해왔던 기업들이 대부분이기에, 입사기수로 구성원들을 구분하는 등 순혈주의가 팽배한 문화가 형성되었을 수 있다. 수시채용은 대개 채용과정이 간소하고 인력 보충이 급한 상황에서 시행되기 때문에, 새로운 인력들의 훈련 및 교육기회가 부족할 수 있다. 이러한 채용을 통해 입사한 직원들은 해당 조직문화에 대해 이해가 충분하지 않은 채로 업무에 투입되기에, 기성 직원들과 문화 차이에 따른 갈등이 발생할 가능성이 크고 자발적 이직률의 증가로 이어질 수 있음을 확인하였다.

셋째, 여성관리자 비율의 증가는 채용방식의 다양성이 자발적 이직률에 미치는 영향을 강화할 가능성을 보여준다. 앞서 채용방식의 다양성이 자발적 이직률을 증가시키는 것을 확인하였는데, 이에 더해 여성이 경영진이나 중간관리자로 승진함으로써 단순 인적구성 뿐만 아니라 수직적 측면의 다양성 등 여러 측면의 다양성을 더욱 강화시키는 것으로 보면, 해당 결과 역시 다양성이 가지는 부정적 영향을 실증적으로 보여주는 것이라 할 수 있다.

이와 같은 결과는 여성 직원들이 승진을 위해 경쟁하는 과정에서 여전히 차별적인 대우를 받는 것을 조직 내 임직원들이 간접경험하는 것에서 비롯될 수 있다. 예를 들어, 승진 프로세스의 불투명성과 불공정성을 느낀다거나, 여성혐오 발언이나 성차별적인 발언 등을 듣는 경우 등이 그렇다. 반대로, 경쟁을 뚫고 승진한 여성관리자들이 차별을 경험하지 않은 여성 직원들을 인정하지 않는 경우가 있을 수 있다(Elsesser and Lever, 2011; 안선민 등, 2018). 이같은 성-역할 고정관념과 같은 맥락에서, 본 연구의 결과를 해석할 수 있을 것이다.

넷째, 여성관리자 비율의 증가는 자발적 이직률을 높이는 것으로 확인된다. 반부패 청렴문화에 도움을 주어 자발적 이직률을 감소시킬 것이라는 기존 가정과, 여성의 기질적 특성에 기반한 원만한 커뮤니케이션 기술로 조직의 운영과 의사결정에 상호 협력적이며 조직의 성과에 기여가 가능할 것이라는 신호이론과는 상반되는 결과라 할 수 있다. 또한, 앞서 언급한 성-역할 고정관념이나 여성에 대해 일반적으로 가지고 있는 인식과 실제가 불일치할 때 임직원들의 조직 만족도가 저하된다는 역할일치이론의 주장과도 부합하는 연구결과로 해석하는 것도 가능할 것이다.

다섯째, 조직 구성원 수가 많을수록 자발적 이직률이 감소하는 것으로 확인된다. 조직 구성원 수는 기업의 규모와 연관 지을 수 있는데, 규모가 큰 기업일수록 업무가 세분화되고 다양한 부서가 존재할 가능성이 크다. 따라서, 조직 내 어느 한 개인이 맡고 있는 업무가 부적합하다고 느낄 경우, 규모가 큰 기업들은 인력 재배치 등으로 적합한 업무를 제공하여 일정 부분 이직을 대체할 수 있을 것이다. 이는 임직원들에게 직무의 다양성을 제공하는 것이 자발적 이직률을 낮출 수 있음을 보여주는 것으로 해석 가능하다.

상기와 같은 연구결과들이 주는 시사점은, 첫째, 성별 다양성과 같은 표면적 다양성 그 자체만으로는 조직의 성과에 어떠한 영향을 미칠지 파악하는 데 한계가 있다는 것이다. 민간·공공 구분없이 높은 수준의 성별 다양성을 요구받고 있는 상황에서, 다양성 그 자체에 집중하기보다는 제

3의 변수를 함께 고려하여 다양성의 효과를 파악할 필요성이 있음을 보여준다. 다만, 이직률 감소와 같은 다양성의 긍정적 효과를 제고하기 위해, 어떠한 전략을 함께 취해야 할지는 좀 더 고민이 필요할 것이다.

둘째, 제도 도입에 앞서, 해당 제도에 대해 기존, 신규 구성원들에게 충분한 이해와 교육을 제공해야 하며, 조직 차원에서도 제도 도입으로 인해 조직문화에 미칠 영향에 대해서 충분한 고려가 필요하다는 것을 보여준다. 기존 조직 운영방식, 의사결정 방식 및 조직에서 요구받던 리더십 스타일 등을 외면한 채 외부 경영환경 추세에 따라 급격하게 조직구조를 변경하는 것은 기존 조직문화와 충돌할 수 있으며, 이직률 증가와 같은 부정적인 영향을 미칠 가능성을 보여주는 연구라고 할 수 있다.

셋째, 임직원들에게 직무의 다양성을 제공하는 것이 자발적 이직률 감소에 도움을 줄 수 있음을 보여준다. 이를 위해서는, 기업의 규모와 관계 없이 조직차원에서 어떤 직무가 어떤 일을 하는지 명확히 이해할 필요성이 있다. 신입직원들이 입사하기 전·후에 정확하게 직무에 대해서 설명할 수 있게끔 신뢰성 있고 타당한 직무명세서를 제공한다면, 맡게 될 직무와 조직문화에 자신이 적합한지 좀 더 고민할 기회를 제공할 수 있을 것이며, 전 임직원들에 대해서도 추후 조직 내에서 어떤 직무 경험을 쌓아야 할지에 대해 생각해보게 하는 계기를 마련해줄 것이다. 이는 자발적 이직률 감소에 이바지할 것으로 판단된다.

제 3절 연구의 한계

본 연구의 한계 및 후속 연구 방향을 아래와 같이 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 각 기업의 지속가능경영보고서 상에 공시된 성별 다양성, 여성관리자 비율, 자발적 이직률과 같은 자료를 수집하여 연구에 활용하였다. 최근 3년간 보고서를 발간하는 기업이 증가하고는 있으나, 아직은 자율공시 대상이며 공시표준이 정립되지 않기에 본 연구에 적합한 자료수집에 한계가 있었다. 연장 선상에서, 남성/여성 각각의 자발적 이직률을 공시하는 기업이 부족했고, 이직률을 연령별로 구분하는 기업도 거의 없었다. 해당 통계치를 확보하여 다양성 변수 및 여성관리자 비율 변수가 성별이나 연령별로 구분한 종속변수에 미치는 영향 등에 대해 분석을 했다면, 기존 연구결과보다 풍부한 해석이 가능했을 것이라 판단된다. 예를 들어, 여성관리자 비율 증가와 그에 따른 급격한 조직구조 변경에 대해, 남성과 여성 각각의 인식 및 연령별 임직원들이 느끼는 인식 차이를 좀 더 구체적으로 파악해 볼 수 있었을 것이다. 이를 후속 연구로 남기고자 한다.

둘째, 생산성에 대해 고려하지 못한 것이다. 본 연구에서는 민간과 공공을 아우를 수 있는 1인당 노동생산성 지표로써 1인당 부가가치를 본 연구에 적용하고자 하였다. 다만, 부가가치는 경상이익(세전이익), 인건비, 순금융비용, 임차료, 세금과공과와 감각상각비를 더해서 구하는데, 한국전력과 같이 기업 외적 요인으로 인해 국제연료가격 급등을 전기요금에 전가하지 못하는 상황에서는 적자를 안 낼 방법이 없으므로, 1인당 부가가치가 노동생산성을 대표하지 못하는 경우가 발생할 수 있기에 본 연구에 적용하는 것은 한계가 있다고 판단하였다. 1인당 매출액은 재무적 성과지표로써 적합하기는 하지만, 국민에게 필수적인 공공서비스를 전달하기 위한, 사익이 아닌 공익을 추구하는 조직인 공공기관에는 적합하지 않다. 민간기업에는 1인당 매출액을, 공공기관에는 1인당 부가가치를 적용하면서, 아웃라이어를 분석대상에서 제외하는 방향으로 연구를

진행할 수도 있으나, 본 연구는 정확한 자발적 이직률 데이터를 확보하기 위해 지속가능경영보고서 상 공시된 데이터를 활용했기에 분석대상 확보에 한계가 있었다. 향후, 지속가능경영보고서 발행이 의무화되면 더 많은 분석대상을 확보할 수 있으므로 해당 부문에 대해 추가 분석이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 독립변수 및 조절변수가 종속변수에 미치는 영향에 미치는 영향이 발현되는 시기를 고려하지 않은 것이다. 제도 도입 등으로 인한 성과가 단기간에 나오기는 힘들며, 특히 주관적 기업성과 변수로 볼 수 있는 자발적 이직률의 경우에는 더욱 그럴 것이다. 하지만, 앞에서 언급한 바와 같이, 자료수집에 한계가 있었기에, 해당 부분 또한 후속 연구로 남기고자 한다.

넷째, 조직문화와 관련된 변수들을 고려하지 못한 점이다. 건강한 조직문화 보유 여부를 구분할 수 있는 변수를 설정하여 추가 연구를 진행하면, 본 연구의 추정결과를 더욱 강화해줄 수 있을 것으로 판단된다.

다섯째, 청렴도를 변수로 삼아서, 여성관리자 비율 증가가 청렴문화 제고로 이어지는지 파악해보지 못한 것이다. 공공조직은 국민권익위원회에서 주관하는 종합청렴도 평가를 통해 기관의 반부패 노력과 실적을 평가하지만, 공공부문에 한정되어 있어 민간기업은 부패수준을 파악하기 힘들다. 본 연구는 민간기업 71개사와 공기업 14개사를 분석대상으로 삼았기에, 상기 가정을 다른 변수를 통해 추정해볼 수밖에 없었다. 공공과 민간 모두 적용이 가능한 청렴도 평가지표가 만들어지기를 기대하며, 이 역시 후속 연구로 남기고자 한다.

참 고 문 헌

- 강제상, 김광구, 김영곤. (2011). 교정직 공무원의 이직의사에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 15(4), 309-338.
- 국무조정실. (2021. 5.10). 적극행정 제도화, 여성 관리자 비율 증가, 민간 임용률 상승 등 인사혁신 성과 거뒀다. Retrieved from <https://m.blog.naver.com/koreareg/222344965734>
- 권기욱. (2016). 직원 이직률과 기업성과의 관계. 노동정책연구, 16(1), 1-26.
- 권성탁. (2004). 종합병원의 전략, 역량, 조직구조 및 그 상호관계가 경영 성과에 미치는 영향 (Doctoral dissertation, 연세대학교 대학원).
- 권순원. (2021). 블라인드 채용은 공정한가. 경영연구, 36, 87-98.
- 김지혜, 이수영. (2017). 인적 다양성과 조직성과의 선형 및 비선형 관계에 대한 연구: 공기업을 중심으로. 한국행정학보, 51(4), 121-147.
- 김태희. (2021). 조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과. 한국조직학회보, 18(3), 1-34.
- 김형기. (2014). “여성인력 활용이 공기업 경영성과에 미치는 영향”, 서울대학교 행정대학원
- 남승하, 김종현, 라휘문. (2010). “여성의 사회적 지위와 청렴도간 관계에 대한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 제9권 제3호
- 동아비즈니스리뷰. (2012.10). 다양성, 무조건 좋은 건 아니다. 꾸준한 관찰과 조정이 성공열쇠. Retrieved from https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/5268/ac/magazine

- 매일경제 미라클레터 438호. (2022. 3.25). Retrieved from <https://stibee.com/api/v1.0/emails/share/GBUwaQqs4kFOCU03NpTpDGSPenxq3A==>
- 박성욱, 김성태, & 나형중. (2019). 여성 근로자 비중이 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향: 기업 문화에 따른 차별적 영향. 회계학연구, 44(5), 1-42.
- 서표원. (2021). 공공기관 여성인력비율이 기관성과에 미치는 영향. 서울대학교 행정대학원
- 송길마로(2015), “공기업 및 준정부기관 여성임직원 비율과 기관 청렴도 간 관계에 대한 연구”, 서울대학교 행정대학원
- 안선민. (2016). 다양성관리가 공기업의 성과에 미치는 영향에 관한 연구 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원).
- 안선민, 오민지, 이수영. (2017). 다양성, 연봉제, 그리고 이직의 관계에 대한 연구: 공공기관을 중심으로. 한국행정학보, 51(3), 193-224.
- 안선민, 이수영. (2018). 성별 다양성과 자발적 이직: 다양성의 새로운 추정에 관한 논의. 한국행정학보, 52(4), 269-297.
- 안소영, 조상미, 조정화. (2019). 조직 다양성 (Workforce Diversity) 연구, 어디까지 왔는가?: 국내조직 논문의 경향분석. 한국사회복지행정학, 21(4), 199-239.
- 엄동욱. (2009). 여성고용과 기업성과 인적자본기업패널 자료를 이용한 실증분석, 여성경제연구, p.1-29
- 오상석, 이지운, 박오원. (2021). 신입직원 이직의 전염효과가 조직성과에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 45(3), 1-19. 10.36459/jom.2021.45.3.1
- 옥지호. (2014). 자발적 이직이 조직성과에 미치는 영향에 대한 연구. 노

- 동정책연구, 14(1), 69-92.
- 이근주·이수영. (2012). 다양성의 유형화를 위한 시론적 연구. 『한국인사행정학회보』, 11(1), 175-197.
- 이계원. (2012). 채용경로별 직무스트레스와 조직몰입 연구. 고려대학교 노동대학원 석사논문
- 이용탁. (2005). 전략적 인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한 연구. 인적자원관리연구, 12(3), 49-67.
- 진종순. (2009), “여성의 공공부문 참여와 부패수준”, 『한국행정연구』, 제18권 제3호
- 정범구, 이재근. (2002). 채용방식과 채용 후 직무태도의 관련성에 관한 연구. 인적자원개발연구, 4(2), 129-158.
- 조선경제 (2021.12.30). “신입사원님, 제발 떠나지 마소서” 회사가 자세를 낮췄다. Retrieved from <https://www.chosun.com/economy/mint/2021/12/30/OV4AMYOLOBAYDBK6UCHZNMH7XU/>
- 조은영, 김상미. (2018). 기업의 자발적 이직률 결정요인 분석. 국회예산정책처, 2
- HR Insight (2019. 9). 채용에서의 다양성, 어떻게 반영할 수 있을까. Retrieved from <https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=26639912&memberNo=46261615&vType=VERTICAL>
- Azfar, Knack, Lee (2001), “Gender and Corruption”, Journal of Development Science, Vol.64 Iss.1
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research.

- Academy of management Review, 11(1): 55-70.
- Cox, T. (1994). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. Berrett-Koehler Publishers.
- 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.
- Hansen GS. Wernerfelt B. (1989). Determinants Of Firm Performance: The Relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*. 10(5): 399-411
- Jackson, S.E., May, K.E., and K. Whitney. (1995). "Under the Dynamics of Diversity in Decision-Making Teams," In R.A. Guzzo and E. Salas(Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, SF: Jossey-Bass
- Jehn, K.A., Northcraft, G.B., and Neale, M.A. (1999). "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups," *Administrative Science Quarterly* : 44(4), 741-763
- Milliken, F.J. and Martins, L.L. (1996). "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Lieberman, E. S. (2001). Causal Inference in Historical Institutional Analysis A Specification of Periodization Strategies. *Comparative Political Studies*, 34(9): 1011-1035.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M.

- (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86: 493-522.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7: 111-116.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2): 120-143.
- Newburry, W., Gardberg, N. A., & Belkin, L. Y. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: The interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 37(5): 666-686.
- Pelled, L. H. (1996). "Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory," *Organization Science* : 7(6), 615-631
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 615-631.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process. *Research in organizational behavior*, 3: 235-281.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3): 437-453.
- Thomas Jr, R. R. (1991). Beyond race and gender: Unleashing the

power of your total workforce by managing diversity.
AMACOM: New York.

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6): 1008-1002.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140

Abstract

A Study on the Diversity, female managers, and, relationships with voluntary turnover

Lee, Jongchan

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This study is about the effect of diversity in organization composition and recruitment methods on voluntary turnover, and the moderating effect of the proportion of female managers.

In a situation where worker outflow is accelerating in both private and public organizations, this study was conducted to find ways to reduce the turnover rate in terms of diversity.

Existing studies on diversity and organizational performance derive results that mix positive and negative aspects. This study aimed to focus on the positive aspects of diversity and at the same time to contribute theoretically to existing studies that have yet to be agreed.

As a result of reviewing previous studies, gender diversity and diversity in recruitment methods(whether new employees are hired

frequently) which are visible and observable attributes corresponding to social issues and demographic changes were used as independent variables in this study.

In addition, citing some opinions that the proportion of female managers should be increased for an anti-corruption integrity culture, this study used the proportion of female managers as a control variable to find out how it affects the dependent variable, voluntary turnover.

In order to compensate for the limitations of existing studies on the measurement of voluntary turnover, the voluntary turnover figures disclosed in the annual sustainable management report issued by each company were used for the study. Among the companies that published the report, the analysis was conducted based on four-year data of 85 listed companies and public enterprises that published reports for the last two consecutive years.

The analysis results are as follows. First, the relationship between gender diversity and voluntary turnover was not statistically significant in all models analyzed, but it was confirmed that the interaction term between gender diversity and female manager ratio increased voluntary turnover at a statistically significant level. Second, it was found that the diversity of recruitment methods had a significant effect on the voluntary turnover rate and increased the voluntary turnover rate. Third, it has been confirmed that the increase in the proportion of female managers increases the voluntary turnover rate. Fourth, the ratio of female managers has been shown to strengthen the effect of the diversity variable in the recruitment method on the voluntary turnover rate, which is a dependent variable. In addition, the result of a decrease in voluntary turnover as the number of organizational members increases throws another implication.

The first implication of the results of this study is that there is a

limit to understanding how surface diversity itself, such as gender diversity, will affect the organization's performance of the organization. In a situation where a high level of gender diversity is required in human composition, it is necessary to understand the impact of diversity on organizational performance by considering third variables rather than focusing on diversity itself. However, in order to enhance the positive effect of diversity on organizational performance, it will be necessary to think more about what strategies to take together.

Second, prior to the introduction of the occasional recruitment system, sufficient understanding and education should be provided to existing and new members, and sufficient consideration is needed at the organizational level. Changing the organizational structure rapidly according to the external business environment trend while ignoring the existing organizational management method, decision-making method, and leadership style required by the organization can conflict with the existing organizational culture and show the possibility of negative effects such as increased turnover.

Next, it shows that providing job diversity to executives and employees can help reduce voluntary turnover. In order to realize this, it is necessary for the organization to provide clear specifications for each job to executives and employees regardless of the size of the company. This is because members themselves provide opportunities to find jobs suitable for them within the organization.

Keywords : Gender Diversity, Recruitment Diversity, Female Managers, Voluntary Turnover, Sustainability Report, Organizational Culture, Specifications for each job

Student Number : 2022-27717