

# 공직의 성별 다양성과 성과의 구조적 관계 : 지방공무원을 중심으로\*

Gender Diversity and Organizational Performance in Public Sector  
: Evidence from Local Government in Korea

우 양 호\*\*·홍 미 영\*\*\*

Woo, Yang-Ho·Hong, Mee-Young

## ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 공직의 성별 다양성과 원인 및 성과에 관한 이론 검토
- III. 연구설계와 측정
- IV. 분석결과 및 논의
- V. 결론 및 함의

이 연구의 주제는 우리나라 지방 공직사회에 '성별 다양성(gender diversity)'의 개념을 소개하고, 성과에 미치는 영향을 탐색적으로 규명해 보는 것이다. 최근 여성의 사회진출로 공직 남녀의 '성비(性比)'가 빠르게 변화하고 있으며, 저출산·고령화로 인한 노동력이 급감하는 상황에서 성별 다양성의 확보와 관리문제는 새로운 이슈가 되고 있다. 즉 공직사회의 여성인력 활용이 선택이 아닌 필수가 되어 가는 추세에 따라, 이 연구는 지방공무원을 대상으로 성별 다양성과 그 원인, 성과의 인과관계를 밝히고자 하였다. 이는 양성평등이라는 사회적 규범과 압력에 따른 정부의 수동적인 조치에서 벗어나, 여성친화적 공직사회를 통한 여성인재의 전략적 활용 및 공직의 경쟁력을

\* 이 논문은 2017년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2017S1A5A2A03067744).

\*\* 제1저자(교신저자), 한국해양대학교 인문한국 부교수

\*\*\* 공동저자, 부산여성가족개발원 선임연구위원

논문 접수일: 2019. 8. 5, 심사기간: 2019. 8. 5 ~ 9. 2, 게재확정일: 2019. 9. 2.

높이게 하는 단초를 제공할 수 있다. 연구의 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 공직에서 성별 다양성 개념은 이론과 현실에서 모두 적용이 가능하였다. 그리고 실증조사를 통한 타당성과 신뢰성도 검증되었다. 둘째, 공무원들이 생각하는 성별 다양성 수준은 비교적 높았으나, 성별과 직급 및 조직규모에 따라 뚜렷한 차이가 있었다. 이는 공직의 성별 다양성이 구성원 모두가 똑같이 바라보는 문제가 아닐 수 있다는 점을 시사했다. 셋째, 이 연구가 상정한 독립변수인 조직의 여성친화성, 양성평등 인사관리, 가족·모성보호정책, 최고관리자의 속성, 조직의 여성비율은 모두 성별 다양성에 유의한 영향을 미쳤다. 그리고 성별 다양성은 조직문화의 형평성, 조직성과와 뚜렷한 인과관계가 있었다. 따라서 이러한 발견들은 향후 공직의 새로운 인사 및 조직관리의 방향, 그리고 기존의 양성평등과 여성친화정책 등에 여러 쟁점과 함의를 던져 주었다.

□ 주제어: 성별 다양성, 양성평등, 여성친화성, 성과, 공직여성

This study aims to establish a structural relationship between gender diversity and organizational performance in Korean local government. Gender diversity means the proportion of males to females in the workplace. gender diversity management in the workplace is the equal treatment and acceptance of both males and females in an organization. So, gender diversity makes organization better workplace and more profitable. Precedent study has illustrated that demographic diversity influences the outcomes of public organizations. Additionally, the theory suggests that gender diversity management can be a positive asset for organizations, allowing for the use of more diverse knowledge and human skill sets. For the achievement of the purposes, this study was performed to investigate the mediating effect of gender diversity to organizational performance in local government. The results show strong evidence of gender diversity for the women public officials in Korean local government. The results of the structural equation models estimated show that gender diversity is significantly associated with organizational performance as rated by public officials. Therefore, these results are interpreted in light of existing gender diversity theory in public sector. Based on these findings, some practical implications for personnel management of gender equality and women friendly policy in Korean local government were discussed.

□ Keywords: Gender Diversity, Gender Equality, Women Friendly Management, Organizational Performance, Public Officials

## I. 서론

민주주의와 시민의식의 발전, 세계화 추세에 따라 우리 사회의 각 부문에서 조직의 인적 구성이 다양해지고 있다. 민간기업들은 물론이거니와 정부와 공직사회에서도 공무원 개인의 성별, 학력, 전공, 근속연수, 연령, 지역, 출신 등의 다양성이 높아지고 있다. 기존 남성에 비해 상대적으로 취업률이 낮았던 여성과 저소득층, 저학력자, 장애인 등의 사회 진출이 크게 늘어났기 때문이다(행정안전부, 2019). 이러한 맥락에서 공직의 남녀간 성비균형과 관련하여 새롭고 중요하게 거론될 수 있는 개념이 바로 '성별 다양성(gender diversity)'이다. 최근 국·내외적으로 성별 다양성의 개념이 중요하게 다루어지는 이유는 일단 직장에서 지금껏 여성이 소수이고 약자였기 때문이다. 성별 다양성의 관점에서는 모든 구성원이 소중한 자원으로 인식된다. 즉 공직의 여성인력은 남성으로 대체할 수 없는 양질의 경쟁력 있는 국가자원이다. 그래서 성별 다양성을 연구하는 학자들은 하나같이 여성인력을 사회적 약자에 대한 배려 차원이 아닌, 새로운 인적자원으로 인식하는 접근이 필요함을 제시한다(Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

지금 선진국의 정부와 기업에서는 성별 다양성 개념에 근거한 여성고용의 확대를 통해 사회적 요구로서의 남녀 고용평등을 실현하고, 더 나아가 조직의 성과와 생산성 증대까지 도모하고 있다. 무엇보다 정부와 공공부문에서 성별 다양성은 조직의 효율성(efficiency)이나 성과(performance)와 밀접한 연관이 있다는 것이 기존 선행적 연구들의 일관된 설명이다(박천오·김상묵, 2001; 강인호·권경득, 2005; 홍미영, 2006; 박천오, 2010; 권경득, 2010). 성별 다양성의 여러 효과에 대한 이러한 논리는 특히 해외의 민간기업은 물론, 정부와 공공 조직에서도 꾸준히 그 증거들이 보고되어 온 바 있다(Soni, 2000; Reid, Miller & Kerr, 2004; Pitts, 2005; Sneed, 2007; Wegge, et. al, 2008; Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012; Chen, 2013; D'gostino, 2014; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015; Nix, Perez-Felkner & Thomas, 2015).

그동안 우리나라에서는 공직사회에 대한 여성비율 확대는 꾸준히 늘어났고, 적극적 고용개선 조치(affirmative action)를 비롯하여 양성평등(gender equality) 임용을 위한 제도적 정비도 크게 진전되었다. 그러나 공직에서 성별 다양성 개념과 관련한 연구는 여전히 드물며, 성별 다양성의 원인과 성과간의 관계에 관한 연구는 무척 희소하다. 단지 정부나 공공부문에서 성과전략 차원의 이전 수준, 즉 단순한 양성평등이나 고용평등이라는 가치와 규범, 법적 요건만 충족하는 단계에 머무는 것이 작금의 현실이기 때문이다. 또한 사회변화의 압력으로 부터 시작된 우리나라 공직의 적극적 고용개선 조치는 전적으로 제도와 정책수단을 통해 여

성인력의 비율을 인위적으로 향상시켜 왔다(행정안전부, 2019).

그래서 이 연구는 현재 공직사회에서 성별 다양성에 관한 문제와 더불어 성과와의 인과성에 대한 학자들과 실무자들의 이해를 높이기 위한 목적을 갖는다. 즉 공직에서 생소한 개념인 성별 다양성 이슈에 관련된 이론을 소개하고, 공무원의 의식 수준에서 일선 조직의 성과와의 연관성에 관한 탐색적 검증을 시도한다. 그럼으로써 여성의 공직진출이 바람직한가를 다른 관점에서 증명하고, 여성친화적 공직사회를 만드는데 도움이 되는 시사점을 발견할 수 있다. 서두에서는 다음과 같은 물음을 던지며, 그 대답은 연구목적과 크게 다르지 않다.

첫째, 공직에서 ‘성별 다양성’의 개념과 의의는 무엇이며, 현실적으로 도입과 적용가능성이 충분히 있는가? 둘째, 공무원들이 생각하는 성별 다양성의 수준은 어느 정도이며, 성별이나 직급, 조직 등에서 차이가 존재하고 있는가? 셋째, 공직의 성별 다양성과 그 원인들은 공공조직의 성과에 어떠한 영향을 주는가? 넷째, 이러한 결과가 정부와 지방자치단체 인사정책에 주는 새로운 시사점은 무엇인가?

## II. 공직의 성별 다양성과 원인 및 성과에 관한 이론 검토

### 1. 성별 다양성의 이론적 개요

#### 1) 성별 다양성의 의의

일반적으로 ‘다양성(diversity)’이라 함은 연구관점이나 연구자에 따라 그 의미에 관한 인식의 차이가 존재하고 있다. 그래서 일관된 연구결과 또한 부족한 만큼 설득력 있는 주장이 쉽지 않다. 원래 다양성은 개인적 차원에서 “자신과 다른 사람과의 차이점을 구분할 때 사용될 수 있는 어떠한 특성이나 특질”이라 정의될 수 있다. 집단적 차원에서 다양성은 “조직이나 집단의 구성원들 사이에 서로 다른 특성이 존재함”을 의미한다(Frink, et. al, 2003; Campbell & Minguez-Vera, 2008). 이에 다양성 연구는 이른바 개인의 독특한 성격, 귀속적 특성, 사회적 속성, 조직적 경험을 가진 여성, 흑인, 소수민, 고령자, 장애인 등이 다양하게 모여 구성된 조직을 대상으로 하는 것이다. 다양성 연구자들이 말하는 다양성의 현실적 범위는 “조직 혹은 집단적 구성원으로서의 인력 혹은 노동력(workforce) 전체”를 포함하는 것이 된다(Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

역사적으로 다양성 연구에의 주요 변수는 성별과 나이, 인종 및 민족, 교육수준, 기능적 혹은 경험적 배경 등이었다. 그런데 이러한 다양성 요인은 동질성(homogeneity)을 중요시하는 전통적 공공관료제와 대립될 뿐만 아니라, 다양한 집단을 사회적 주류 쪽에 동화시키려는 기존 노력에 대한 의문을 제기하였다. 그리고 동질성(homogeneity) 대신에 차별성(differences)의 가치를 존중해야 한다는 쪽으로 사회를 변화시켰다(Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012). 예를 들어, 여러 나라 정부의 차별철폐조치(affirmative action)의 확립과 시행은 여기에 해당한다. 이 조치의 규범성과 정당성으로 인해 근래 우리나라 정부도 여성, 장애인, 사회적 약자, 소외계층을 일정한 비율로 공직에 채용하거나 배치하기 시작하였다(박천오·김상묵, 2001; 홍미영, 2006; 권경득, 2010; 우양호, 2014).

기존 이론에 따르면, 남녀의 성별 차이에 따른 성별 다양성(gender diversity)은 “조직의 노동력으로서 남성과 여성이 각각 개별 사회적 집단이 가지는 특성의 다양함 혹은 이질적인 특성 전부”를 일컫는 용어이다. 그래서 성별 다양성의 관리는 “생물학적 성별(sex)과 사회적 성별(gender)에 기초하여 서로 다른 사회적 배경과 경험을 가진 남녀에 대해 다양한 노동력을 효율성과 공정성에 기초해서 활용하는 조직의 노력이나 과정”을 의미한다(Marinova, Janneke & Chantal, 2010; Ali, Kulik & Isabel, 2011). 또한 성별 다양성의 관리는 “남녀 개개인의 성별 차이점을 조직에서 공식적으로 인정하고, 그에 맞게 채우하는 것”을 의미하기도 한다. 그런데 이는 남성중심의 단조로운 시각보다는 여성의 시각이 함께 어우러져 다양성에 근거한 문제해결이 될 경우 더 높은 경쟁력을 얻는다(강인호·권경득, 2005; 박천오, 2010; Gul, Srinidhi & Ng, 2011; Perryman, Fernando & Tripathy, 2013).

## 2) 공공조직과 성별 다양성 관리

이론적으로 성별 다양성은 ‘양날의 칼(double-edged sword)’로 비유될 만큼, 조직에 도전과 기회를 함께 가져다 줄 수 있는 복잡한 개념으로 취급된다(McMillan-Capehart & Simerly, 2008; Pitts, 2009; Carter, et. al, 2010). 성별 다양성은 서로 이질적인 남녀 노동력의 다양한 특성, 그 자체를 반영하므로 동질성을 전제로 한 전통적인 공공관료제의 원리나 이념과는 상당히 대립되는 측면을 가지고 있다. 즉 성별 다양성에 대한 논의가 중요해진 이유는 동·서양에서 공통적으로 ‘공직(공무원)’이라는 직업이 오랫동안 ‘남성의 전유물(exclusive property)’이었기 때문이다(Soni, 2000). 그런 이유로 정부나 공공조직의 성별 다양성(gender diversity)을 확보하는 것은 여성의 채용경쟁력과 직무몰입을 향상시키고자 했던 지금까지의 제도적 지원, 정책적 수혜를 부정하지는 않는다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Pitts, 2005). 다만 이제 한 걸음 더 나아가 공공부문의 생산성 제고와 정부

성과를 극대화하기 위한 관심으로 성별 다양성을 확대시킬 것을 요구한다. 그래서 최근 공직사회에서 성별 다양성에 대한 논의는 세계적으로 증가 추세에 있다. 민주주의와 이민의 역사가 긴 서구에서 인종(race)과 성(sex)의 다양성 유지 및 형평성 문제는 해묵은 과제였기 때문이다. 특히 직장생활에서 양성평등의 가치는 차이와 다양성 존중에서부터 출발한다(Sneed, 2007; Wegge, et. al, 2008).<sup>1)</sup>

성별 다양성 이론은 어느 조직에서 혹여 성에 따른 차별이 존재하고 있다면, 그것은 반사회적일 뿐만 아니라 생산성의 측면에서도 바람직하지 않다는 전제를 둔다. 즉 공직사회의 성별 다양성 관리는 남녀 어느 집단이 이익을 얻거나 불이익 받지 않을 형평적 업무환경에서 상호 이질적 노동력을 구성하고 잠재력을 발휘케 만드는 것으로 정의한다. 그래서 성별 다양성은 일단 그 조직의 구성원들이 평소에 지각하는 일상생활에서의 관념과 밀접한 연관이 있다. 예를 들어 기존 연구에서는 특정 조직에서 구성원이 생각하는 고위직 및 하위직에서의 상대적 성비균형(counter-balance), 전체 인력의 성별균형(gender balance) 등의 요인으로 주관적 측정(subjective assessment)이 가능하다고 설명된다(Klein, 2015; Niels & Anders, 2015; Nix, Perez-Felkner & Thomas, 2015).

그러면 이렇게 중요한 성별 다양성의 핵심적 원리는 무엇이며, 정부와 공공부문에서 왜 새로운 도전과 기회로 작용한다고 주장되는가? 그리고 이것이 공직사회와 정부관료제의 성과에 미치는 영향은 무엇이며, 우리는 또 어떻게 받아들여야 할 것인가? 이에 관한 구체적이고 전반적인 논의가 심층적으로 필요한 시점이다. 이러한 여러 질문들에 대해 기존의 이론적 관점에서는 다음과 같이 상세하게 논의하고 있다.

## 2. 성별 다양성의 주요 원인과 쟁점

### 1) 조직의 여성비율

기존 이론에 의하면 성별 다양성을 결정하는 주요 원인으로 우선 조직의 여성비율을 들 수

1) 성별 다양성은 여성이 극소수였던 동양문화권, 특히 우리나라 공직사회에서는 학문적, 실제적 논의가 거의 없는 실정이다. 그런 이유로 공직에서 여성은 상대적으로 남성보다 다양한 부처와 직무에 근무하지 못하고 있다. 반면에 이미 민간부문과 기업조직은 남녀 각 개인들이 지닌 독특한 차이점들을 효과적으로 활용하고, 이를 가능한 조직의 경쟁우위 역량으로 전환시키고 있다. 특히 노동시장에서 여성인재와 인적자원의 위상이 뚜렷하게 변화하고 있고, 빠른 시간 내에 성별 다양성 관리를 실행해 나가기 위한 제도적 정책을 마련하고 있다. 이미 민간기업은 경쟁력과 생존의 차원에서 포용적이며 공정한 인재의 가치체계가 자리 잡고 있다(Quintana, Cristina & Benavides-Velasco, 2015).

있다. 흔히 여성인력의 비율이 높은 산업이나 직업, 직무분야에서는 여성의 지위와 이미지가 높다는 점은 널리 알려진 사실이다. 그런데 이 때 여성의 비율은 '절대적 성비(female sex ratio)'보다는 구성원이 지각하는 '상대적 여성비율(proportion)'의 의미가 더 크다. 즉 객관적인 여성의 비율보다는 주관적으로 조직에서 원래부터 여성이 적다는 일상적인 '희소성(scarcity)'의 인식이 성별 다양성에 대한 판단에 상대적으로 더 중요하다는 것이다. 이러한 성별 다양성을 구성원이 가늠토록 강제하는 여성비율의 요인은 성별 희소성, 상대적 성비구조, 여성간 네트워크 수준 등의 개념으로 요약된다.

일단 어느 조직에서 여성비율이 남성과 비교하여 크게 낮지 않으면, 그 조직의 구성원은 성별 다양성이 높다고 생각한다. 이러한 가운데 직장생활에서 일상적으로 남성과 여성은 여성상관이나 여성 동료, 여성부하의 '지원(peer support)'을 받을 개연성이 커지게 된다. 남녀 구성원들은 고위직 여성과 대화하기가 편하다고 지각하며, 여성의 관심사를 함께 공유한다고 느끼게 된다. 또한 구성원들은 여성상사나 여성리더를 '역할모델(role model)'로 생각하고, 일하는 여성을 대체로 유능하다고 느끼는 경향도 상대적으로 증가하게 된다. 그런데 서구에서도 정부 공직은 민간기업과 달리 조직문화가 상대적으로 보수적인 관계로, 성별이나 인종변화에 대하여 낮은 관용을 가진 것으로 알려져 있다. 조직의 동질그룹 구성원들은 의견이 같을 가능성이 크고, 의사소통이 다소 폐쇄적인 경향이 있기 때문이다. 물론 이러한 상황은 여성의 비율과 성별 다양성의 구조적 관계를 고착화시킨다(우양호, 2011; Anker, 1997; Stockdale & Nadler, 2013).

## 2) 조직의 여성친화성

여성친화성은 조직의 성별 다양성을 증진시키는 주요 기제의 하나로 알려져 있다. 여성친화성(women-friendliness)은 "개인 역할, 직장인 역할, 배우자 및 가족 역할을 각기 성공적으로 엮을 수 있는 기회의 제공"을 의미한다(Muhammad, Isabel & Carol, 2015). 즉 여성친화성은 여성을 효과적으로 활용할 새로운 제도와 업무처리 절차를 개발하여, 성별 집단에 상관없이 모든 직원들이 형평하고 공정한 처우를 받는 환경을 조성하는 노력이다. 기존 연구에서 성별 다양성을 결정하는 조직의 여성친화성은 남녀차이의 존중, 남녀다양성의 수용, 출산 및 육아문화의 이해, 유연근무제 활용 등이 그 준거로 제시하고 있다. 여성친화성으로 인한 성별 다양성의 관리는 기존의 성별 갈등을 최소화하고, 반대로 남녀 인재균형의 효용을 극대화하는데 목적이 있다. 이에 기존 연구는 여성친화성을 관리적 측면에서 재조명하여 수직적, 수평적 성별 다양성의 개선으로 발생하는 긍정적 효과에 주목할 것을 권고한다(박천오·김상묵, 2001; 강인호·권경득, 2005; Gonzales & Denisi, 2009; De Paola, Scoppa

& Lombardo 2010; Smith, 2014; Muhammad, Isabel & Carol, 2015; Bremner, 2015).

남녀차이와 다양성의 수용에 관해 살펴보면, 조직의 구성원들은 가급적 지금과 같이 편하게 있는 것을 좋아하기 때문에 여성으로 인한 새로운 조직환경의 자극과 변화에 대해 체로 반대한다. 특히 기존의 다수인 남성 중심의 조직사회에 보조적이거나 순응적 역할을 수행해 오던 여성들이 인위적으로 배려되는 상황에 대해 조직은 그리 수용적이지 못하다. 특정한 변화로 인하여 자신이 경제적 손실이나 심리적 상실감을 입을 가능성이 있으면, 구성원은 여성친화적 변화에 일단 반대하는 입장을 갖게 된다. 그래서 서구 선진국 사회에서도 직장여성이 이른바 기획, 인사, 예산, 감사와 같은 조직의 핵심부서(core department)에 많이 배치되지 못하는 이유가 더욱 분명하게 발견되고 있다. 그것은 핵심부서가 대부분 '격무부서(heavy workload)'이면서 업무의 '파급효과(ripple effect)'가 큰 관계로 자녀를 가진 직장여성은 가정생활과 조화를 이루기 어렵다는 이유가 존재한다는 것이다. 그러나 여성친화성이 높은 조직은 이러한 부서에서도 여성들이 많아, 성별 다양성이 높은 것으로 보고되고 있다(홍미영, 2006; Arun & Hongchao, 2014; Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

성별 다양성을 결정하는 요인으로 여성친화성을 다룬 연구들은 조직의 여성친화적 문화와 시책들이 조직의 성별 다양성을 증진시킬 뿐만 아니라, 조직의 생산성이나 성과 향상에도 기여하고 있음을 보여 주고 있다. 게다가 다수의 연구들은 남성과 과업위주의 전통적인 인적자원관리를 하는 조직에 비해, 여성친화성이 높은 조직이 남녀 모두가 직장 생활에 만족하도록 만든다고 한다. 즉 일에 헌신적인 인력을 잘 포용하는 관계로 성별 다양성과 성과가 높다는 증거를 제시한다. 자신이 속한 조직이 가족친화적이라고 인식하는 구성원들은 그렇지 않은 구성원들보다 높은 수준의 직무만족과 조직몰입을 보여주고 있는 것이다. 따라서 여성친화성은 구성원들의 근로의욕을 고취시키고 업무의 집중도를 진작시켜 생산성을 긍정적으로 향상시킨다. 이러한 효과는 새로운 성별 다양성과 제도의 적용이 초래할 수 있는 비용과 부정적인 결과를 충분히 상쇄하고도 남는다는 것이 학자들의 주된 결론이다(Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

### 3) 조직문화의 형평성

성별 다양성은 조직의 형평성이나 공정성(organizational equity & justice)과도 밀접한 연관성 갖고 있다. 이 때, 형평성 내지 공정성은 “직장에서 소수자나 약자가 그렇지 않은 자들과 공정한 경쟁을 할 수 있도록 보장되는 제도적 장치와 조직문화”를 폭넓게 의미한다(Chen, 2013; D'gostino, 2014). 여성을 우대하는 시책으로 인해 인위적으로



조직의 성별 균등성이 보장되더라도, 원래부터 조직의 공정한 문화와 제도가 없으면 이러한 노력은 효과가 없게 된다. 왜냐하면, 성별 다양성은 공정한 조직환경을 바탕으로 사후적 관점에서 여성의 대표성이 지속적으로 담보되는 개념이기 때문이다. 성별 다양성과 연관되는 조직문화의 공정성은 직무배분의 형평성, 경쟁환경의 공정성, 성희롱예방 및 시정, 상담 및 고충처리 활용 등이 핵심적으로 다루어진다(Brocking, 2008; Marinova, Janneke & Chantal, 2010).

조직의 형평성이나 공정성이 성별 다양성과 상관이 있다는 의미는 그만큼 조직에서 기존 남녀의 입장과 처지가 서로 다르기 때문이다. 환언하면 현대사회와 조직에서 고위직의 다수는 남성이 차지하고 있으므로, 여성은 남성의 권위에 보이지 않게 종속되어 있다고 볼 수 있다. 이는 공공조직과 민간조직에서 공통적인 현상으로 간주된다. 그런데 남성중심 조직에 대한 공정성 시비와 비판의 대부분은 주로 관료제적 성격의 조직(bureaucracy organization)에 집중되어 왔다. 환언하면, 중·소규모 조직보다 대규모 조직에서, 민간기업보다 보수적인 공직사회나 정부조직에서 남녀간 공정성 차이는 더욱 두드러진다(Pierce, 2014; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015; Nix, Perez-Felkner & Thomas, 2015).

직장과 가정에서의 성별분업은 남성에게 유리하게 작동하지만, 여성에게는 불리하게 작동한다. 기존의 다수가 아닌 여성은 직무배분과 경쟁환경이 열악해지고, 공식적 업무관계 및 사적 인간관계에서 잦은 어려움에 직면하게 된다. 게다가 여성은 남성과 달리 직장 내·외의 인적 교류(human attachment)와 정보수집(collecting information) 등에서도 막히는 경우가 잦다. 이는 결국 여성의 성공적 활동을 저해하고 조직의 성별 다양성을 낮춘다. 불공정한 조직의 여러 여건과 상황으로 생기는 성별 편중성은 어찌 보면 자연스러운 현상이다(Reid, Miller & Kerr, 2004; Pitts, 2005; Gonzales & Denisi, 2009; De Paola, Scoppa & Lombardo 2010). 따라서 이를 반대로 해석하면 형평성이나 공정성은 성별 다양성과 그만큼 깊은 연관이 있는 것이다.

#### 4) 양성평등 인사관리

양성이 평등한 인사관리 제도나 관행은 조직의 성별 다양성과 밀접한 연관이 있다. 기존의 남성 위주의 조직에서 성비 불균형체제를 그대로 유지하고자 하는 갈망은 오히려 여성에 대한 보이지 않는 배제와 차별의 ‘인사관행(personnel practice)’으로 변화되어 표출되기 때문이다. 즉 성별 다양성에 대한 인사관리의 중요성은 문서화된 규정에 근거한 직무와 관료제적 위계로 정의되는 조직에서 여성들이 다수 남성과 어깨를 견주며 막중한 임무를 수행하기란 쉽지가 않은 이유도 있다. 이 때문에 성별 다양성을 존중하는 조직은 잠재력

높은 소수인력을 배제시키지 않으며, 반대로 인적자산으로 끌어들이고 활용하려 한다. 이에 조직에서 성별 다양성을 축출하려는 동기를 감소시키고, 성별 다양성을 높이기 위해서는 무엇보다 양성평등 인사제도를 통합적으로 설계하고 운영할 필요가 있다는 점이 지적된다(박천오, 2010; Frink, et. al, 2003; Campbell & Minguez-Vera, 2008; Gammie & Whiting, 2013; Arun & Hongchao, 2014).

양성평등 인사관리의 중요성은 현재 공직의 양성평등 채용, 보직배치, 업적평가, 보상 및 승진, 교육훈련 등 인사의 전 과정에 걸쳐 적용되고 있다는 점에도 근거한다(홍미영, 2006; Bockting, 2008; Pierce, 2014). 성별 다양성에 따른 인재등용과 인사관리라 함은 비록 남녀 공무원 비율이 전 부처 차원에서 균형을 이루더라도, 행정기능이나 업무의 특수성에 따라 남녀 비율이 부처에 따라서는 차이가 발생할 수 있다는 전제를 갖는다. 예컨대, 특정한 부처에 남녀 중에서 어느 한쪽이 과다 혹은 과소한 현상이 발생할 경우, 출산휴가나 육아휴직 비율이 높으면 해당 정부기능에 업무상 공백이 발생할 가능성도 있다. 또한 규범적으로 여러 정부의 기능에 성 인지적 관점이 투영될 수 있기 위해서도 부처의 성별 편중은 완화될 필요가 있다고 주장된다(Anker, 1997; Stockdale & Nadler, 2013).

한편, 조직의 성별 다양성은 대응성과 생산성을 강조하고 있으므로, ‘연공주의(seniority system)’보다는 ‘실적주의(merit system)’와 밀접한 관련이 있다. 실적주의는 개개인의 자격과 능력에 초점을 두나 다양성 관리는 집단주의적 접근을 통한 생산성을 강조한다. 그리고 여기서 강조하는 자격 혹은 능력은 중립적이라는 점에서 정치적 고려에 의한 대표관료제나 할당제 등의 그것과는 차이가 있다. 대표성과 대응성은 동일시되기 어려운 개념이나 정부의 성별 다양성 관리는 양자의 조화를 목표로 한다. 더욱이 차별철폐조치가 적절한 정책적 영향력을 발휘해 준다면, 단순한 인구통계학적 구성은 노동력 다양성으로 전환되어 정부의 높은 생산성을 가져다 줄 것으로 보고 있다(Klein, 2015; Niels & Anders, 2015). 따라서 양성평등 인사관리는 법적인 고용평등 단계를 넘어, 성별 다양성 확보를 위한 실제적인 조치를 의미한다. 결국 양성평등 인사가 조직에 확산되면 서로의 성별차이를 이해하고 여성인력의 이미지도 좋아지는 선순환이 계속된다.

##### 5) 가족·모성보호정책

성별 다양성관리의 공통분모는 남녀간 존중과 배려이다. 이런 점에서 가족·모성보호정책은 직장여성의 가사 및 돌봄 부담을 완화시키고 직장의 일과 집안의 가사에 균형을 기하게 하기 위한 목적을 가진 가족친화적(family-friendly) 성격의 시책이다. 이것이 성별 다양성에 중요한 이유는 직장에서의 남녀간의 불평등이 제거되고 일단 여성에게 기회의 평등이 주어지더라도,

가족책임의 부담이 있는 한 여성의 경쟁력은 여전히 남성에 비해 취약할 수밖에 없기 때문이다. 가족·모성보호정책의 수준은 배우자출산휴가, 배우자육아휴직, 휴직 후 복직보장 등이 관련 지표로 보고되어 있다(박천오·김상목, 2001; 권경득, 2010; Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

충실한 가족·모성보호정책은 남녀 구성원의 직무관련 태도에 긍정적인 효과를 미쳐서 조직의 생산성을 향상시킨다는 의견이 많다. 글로벌 기업이나 유명회사, 미국과 유럽의 선진국 정부들은 이미 오래 전부터 다양한 가족·모성보호정책을 스스로의 경쟁력 강화 차원에서 정착시켜 왔다. 구성원의 새로운 욕구를 파악하고 그에 대한 적절한 대응책을 마련해줌으로써, 조직에 대한 신뢰와 자부심을 느끼게 하는 것이다. 직장과 가정, 일과 삶이 조화롭게 양립되도록 하는 조치는 여성뿐만 아니라 일과 삶의 조화를 중요하게 생각하는 남성에게도 호응을 얻는다. 특히 맞벌이 부부인 남성근로자 등 다양한 근로자들을 조직이 효율적으로 활용하는 효과를 낸다(Pitts, 2009; Marinova, Janneke & Chantal, 2010). 그래서 우리나라와 선진국이 공통적으로 겪고 있는 저출산·고령화로 인한 노동력 감소상황에서 가족·모성보호정책은 기업은 물론 정부도 피할 수 없는 성별 다양성의 과제로 대두되고 있다.

## 6) 최고관리자의 속성

최근 성별 다양성 연구에서 최고관리자의 속성은 중요한 변인으로 다루어지고 있다. 구성원의 인식과 조직의 문화를 변화시키는 데 있어서 최고관리자의 관심과 의지만큼 중요한 것은 없기 때문이다. 민간부문은 물론이고 ‘위계적 계층조직(hierarchical organization)’인 정부 관료제에서는 더욱 그러하다. 또한 최고관리자는 대체로 조직에서 가장 핵심적인 결정 기구의 일원인 한편, 외부에 대해서는 조직의 최고책임자로서 대표하며, 조직의 모든 활동을 계획·조정·통제하는 역할을 맡고 있다. 조직에서 다양성이 지식의 활발한 ‘창조와 공유’로 이어지기 위해서는 ‘자율과 조화’에 가치를 두는 열린 최고위층의 리더십을 기본적으로 필요로 한다. 이러한 최고관리자의 속성에는 최고위직급의 성별과 역량, 여성인력에 대한 관심, 여성채용과 여성인력의 활용의지, 여성활용의 실천도 등이 거론되고 있다.

우선 조직에서 성별 다양성의 증진은 고위직 여성의 숫자가 많을 때 효과적으로 나타난다. 특히 여성임원이 사외이사나 중간관리자일 때보다 최고경영자일 때, 그 효과가 큰 것으로 나타나고 있다. 단순히 최고관리자가 남성인가, 여성인가에 따라서도 성별 다양성은 차이가 날 수 있다. 해외의 주요 기업 사례에서 여성인력의 획기적인 고용 및 승진, 가족친화적 경영을 표방한 경우는 대부분 여성CEO들이었다. 성별 다양성은 남녀 숫자를 비슷하게 구성한다고

되는 것이 아니라, 최고관리자와 고위층의 적극적인 의지를 필요로 한다. 그리고 그러한 노력은 남녀 노동력을 조직문화 속으로 함께 융화시키는 정책으로 구체화된다(Adams & Ferreira, 2009; Rhonda, et. al, 2012; Stainback & Kwon, 2012).

같은 맥락에서 성별 다양성 확보가 조직의 성과와 연결된다는 인식을 가진 최고관리자는 다양성 촉진을 위한 전략개발과 실천에 적극적인 태도를 보인다. 최고관리자들이 다양성을 수용하는 과정에는 조직이 얻을 수 있는 이익을 개발하고 증진하는 것이 중요하다. 즉 최고관리자의 관심과 의지는 구체적이어야만 하고, 실제 다양한 경로와 행동을 통해서 성별 다양성을 지지하고 있음을 보이는 경우에 비로소 효과를 나타낸다. 예컨대, 여성직원의 네트워크를 적극 지원하고, 남녀간 직장생활의 일상문제들을 의논하기 위해 정기적으로 만나는 것은 좋은 사례이다. 다시 말해 성별 다양성을 좋은 방향으로 유도하기 위해서는 리더 차원의 관리가 필요하며, 그런 측면에서 리더십을 통한 성별 다양성 관리는 중요한 전략적 개념이 된다(De Paola, Scoppa & Lombardo 2010; Gammie & Whiting, 2013; Arun & Hongchao, 2014).

## 7) 통제변수

기존 연구에서 성별 다양성의 양상은 조직의 규모, 개인의 성별, 직급의 차이에 따라서도 원천적으로 달라질 수 있음을 보여준다(Wegge, et. al, 2008; Gonzales & Denisi, 2009; De Paola, Scoppa & Lombardo 2010; Smith, 2014; Bremner, 2015). 특히 조직과 개인이 가진 기본속성은 성별 다양성에 대한 인식과 그 효과를 다르게 하는 주요 요인으로 작용한다. 우선 첫째, 성별 다양성에 영향을 주는 요인으로 먼저 조직 규모(size)를 들 수 있다. 일반적으로 조직은 그 외형적 규모에 따라서 인적(人), 물적(物) 역량(capacity)이 영향을 받으며, 성별 다양성의 수준도 다를 수 있다. 예를 들어 지방 공직에서는 광역의 경우가 기초보다 상대적으로 공무원, 인력, 재정, 세수 면에서 풍부하므로 다양성을 갖출 역량이 크다. 조직의 규모는 여성인력이나 다양성 전담 업무를 독자적으로 추진할 가능성을 높이고, 사회적 다양성에 대처하기 위해 보다 다양한 인력을 고용할 개연성이 높기 때문이다.

둘째, 성별 다양성의 범주 중에서 중요한 차이를 보이는 변인으로 다루어진 것은 '성별(gender)'이다. 이 때의 성은 사회적 분류체계(social categories)의 하나로, 다양성의 분류는 독립적인 개념이 아니라, 성별에 의한 차별적 개념으로 볼 수 있다. 다시 말하면, 다양성에서 가장 확연히 드러나는 특성은 바로 '성별 차이(gender differences)'의 문제이다. 성별(gender)은 다른 사회적 분류체계들을 비추는 가장 기초적인 렌즈의 역할을 하기 때문에, 여

타 모든 다양성의 차원들에도 영향을 미치게 된다(Wegge, et. al, 2008; Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012). 따라서 성별 다양성의 개념적 접근에 있어서 남녀의 근원적인 인식 차이는 가장 중요한 분류체계라 할 수 있다.

셋째, 조직에서 성별 다양성의 편차가 현실적으로 큰 부분은 직급이다. 이는 공·사 조직에서 하위직급일수록 여성이 대체로 많이 있다는 사실에 기초한다. 또한 직급은 통상 재직기간 및 경력과 비례하므로, 개인적 특성의 많은 부분을 대리한다. 그런데 현대 조직의 직무는 남녀 성별에 따라 나뉘어 왔다는 주장이 힘을 얻어 왔다. 이는 여성이 많은 직무가 주로 하위 직급이며, 남성들보다 저임금, 상대적으로 덜 중요한 일을 맡는 경향이 있다는 점에 근거하고 있다. 즉 하위직 보다는 직무와 권한이 높아지는 고위직일수록 남성이 많으며, 이는 성별 다양성에 보이지 않는 영향을 주고 있다(Smith, 2014; Bremner, 2015).<sup>2)</sup>

### 3. 성별 다양성과 성과의 인과관계

선진국을 중심으로 최근 공공부문에서도 혁신과 창의성이 중요해지고, 문제해결에 다양한 관점과 방안을 내는 조직들이 각광받고 있다. 이러한 조직은 보다 포괄적인 관점에서 다양한 대안을 만들어 낼 수 있으므로, 구성원의 다양성이 조직의 성과에 도움을 줄 수 있다는 것을 증명하고 있다. 한 조직 내에 같은 생각을 가진 사람만 있다면, 그 조직은 급변하는 경쟁 및 사회환경에 효과적으로 대처하기 어렵기 때문이다. 공공부문에서도 다양한 관점의 존재는 대안을 해석하는 조직의 능력을 증진시킬 뿐 아니라, 창조적 해결방안을 만들어 낼 수 있다.

성별이 조직과 계층적 관점에서 서로 어떻게 연관되는지는 아직 확실치 않다. 성과에 있어서의 성별 다양성 효과는 모든 경우에 걸쳐 동일하게 적용되지는 않기 때문이다. 하지만 서구의 연구자들은 조직의 성별 다양성에 대해 오랫동안 관심을 보여 왔으며, 다양한 이론의 관점에서 성별 다양성과 조직의 프로세스 및 성과 사이의 인과관계를 연구하였다. 실제로 성별 다양성에 관한 해외의 연구들은 대체로 긍정적 결과를 더 많이 보여주고 있다(McMillan-Capehart & Simerly, 2008; Pitts, 2009; Carter, et. al, 2010; Marinova, Janneke & Chantal, 2010; Ali, Kulik & Isabel, 2011; Muhammad, Isabel & Carol, 2015).

2) 현재 우리나라 공직사회는 일부 성과주의 인사제도를 도입하였음에도 불구하고, 대부분 연공주의 인사제도 위주이다. 게다가 공직여성의 상대적 희소성과 승진에서의 보이지 않는 유리천장 효과, 학력수준에 따른 제한적 승진제도, 정규직 위주의 관리직 승진 등을 고려해본다면, 높은 고위직급에서 남성 위주의 동질성이 상대적으로 강한 경향이 있다. 반대로 낮은 하위직급에서는 상대적으로 여성이 많아 성별 다양성이 높을 수 있다.

성별 다양성 주장의 근원적 목표는 남녀 각자의 차이점에 기반한 잠재력을 제대로 발휘토록 함으로써, 조직의 경쟁력 강화 및 성과창출을 도모하자는 것이다. 성별 다양성은 조직의 창의성과 혁신역량, 그리고 조직의 문제해결 능력을 증진시킴으로써 궁극적으로 성과를 높일 수 있다. 즉 성별 다양성은 구성원들에게 서로 적절한 자극을 주고, 남녀간의 서로 다른 관점으로 모든 결정의 합리성을 제고시킴으로써 조직의 성과를 높이기도 한다. 실제로도 성별 다양성 관리를 통해 경쟁력을 강화시킨 사례들을 많이 보여주었다. 성별과 인종의 다양성이 높으면 그렇지 못한 집단에 비해서 창조적 아이디어, 문제해결 능력, 업무 성취도 등에서 상대적으로 좋은 성과를 낸다는 것이다(Frink, et. al, 2003; Campbell & Miguez-Vera, 2008; Gul, Srinidhi & Ng, 2011; Perryman, Fernando & Tripathy, 2013).<sup>3)</sup>

다른 한편으로 성별 다양성 관리에 성공한 조직은 다양한 그룹의 인력을 다양한 방식으로 동기부여를 함으로써 조직에 대한 소속감을 높이고, 사회환경 변화에 있어서도 유연한 강점을 갖게 된다는 것이 기존 연구의 주된 견해이다. 원래 정부나 기업은 다양성을 가진 사회집단으로부터 유능한 인력을 모집하고 충원하는 것을 전제하기 때문이다. 특히 공직의 성별 다양성은 정책형성의 효과성과 공적 서비스의 능률성, 혁신과 개혁 등에 유리하다는 것이 많은 사례에서 증명되었으며, 실제 유럽이나 미국 등지에서는 중앙 및 지방정부, 부서 수준에서 이를 장려하고 있다(Klein, 2015; Niels & Anders, 2015). 그러므로 기존 연구에서 성별 다양성을 통해 창출될 수 있는 정부나 기업조직의 성과는 능률성, 효과성, 혁신성 등으로 요약될 수 있다. 즉 성별 다양성으로 창출되는 성과에서 능률성은 업무처리의 신속성, 정확성, 비용 절감 등으로 정의된다. 효과성은 목표달성도 제고, 생산성 증진, 성과품질의 제고 등으로 정의된다. 혁신성은 관리체계의 혁신과 서비스 혁신으로 개념화될 수 있다(Starlene & Kimberly, 2011; Quintana, Cristina & Benavides-Velasco, 2015). 이러한 것들은 성별 다양성 확보를 통해 나타나는 효과들이며, 관련 문헌에서 모두 공통적으로 제시되는 요인들이다. 특히 성별 다양성 증진의 무형적 성과들은 기존 성별 다양성이 없는 조직이나 전통적 관리방식과 비교하여 상대적 강점을 가지는 요소이기도 하다.

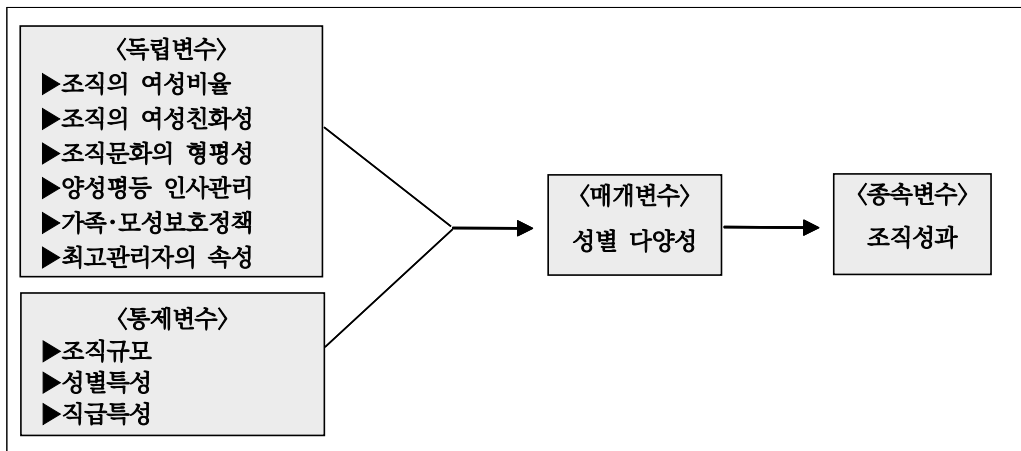
3) 물론 고도화된 효율을 달성하기 위해 노력하는 특정분야나 조직에게 성별 다양성은 부정적 결과를 초래할 수 있음도 지적된다. 성별 다양성이 높은 경우에는 남녀간 다양한 의견 차이로 갈등을 발생시키고, 민주적인 절차 때문에 능률성과 가시적인 성과를 낮출 수도 있다. 그렇지만 이들 부정적 측면은 조직 내의 특정집단이나 권력과 결합되어 주로 여성과 소수집단에게 불이익을 주었고, 전통적으로 동화주의를 지향하는 조직에서 여성과 같은 소수집단의 권익을 침해하는 기제가 되어 왔다(Starlene & Kimberly, 2011).

### Ⅲ. 연구설계와 측정

#### 1. 연구변수와 연구모형

지금까지 성별 다양성과 그 원인 및 성과와의 관계에 대해 이론적 근거를 논의하였다. 앞서 제시된 논거들처럼 이들 요인과 관계에 대한 실증은 아직 공직에서 정확하게 검증된 상황이 아니므로, 분석을 위해서는 앞선 이론논증에 근거한 모델을 제안해야 한다. 이론적 논거에 따르면 현재 공직의 성별 다양성에 영향을 미칠 것으로 논의되는 변수는 크게 6가지 범주로 분류할 수 있다. 즉 조직의 여성비율, 조직의 여성친화성, 조직문화의 형평성, 양성평등 인사관리, 가족·모성보호정책, 최고관리자의 속성 등이었다. 이 과정에서 통제할 변수로는 조직규모, 성별, 직급이 이론적으로 제시되었다. 그러므로 공공조직의 성과를 종속변수로 보면, 여기에 영향을 미치는 요인은 독립변수 6가지와 통제변수 3가지라 할 수 있다. 이에 따라 <그림 1>의 연구모형을 제안할 수 있으며, 관련한 여러 가설들도 설정된다.

<그림 1> 연구모형



먼저 독립변수에 있어서 공직의 성별 다양성은 조직의 여성비율에 따라 다르다는 주장에 따라, 구성원이 이를 높게 인식할수록 성별 다양성이 높을 것이다. 조직의 여성친화성에 있어서도 이를 높게 인식할수록 성별 다양성이 높을 것이다. 또한 구성원의 양성평등 인사관리에 대한 평가가 높을수록, 가족·모성보호정책에 대한 인식이 높을수록, 최고관리자의 속성이 우

호적일수록 성별 다양성이 높을 것이다. 다음으로 통제변수에 있어서 규모가 작은 조직보다는 큰 조직이, 여성보다는 남성이, 고위직보다는 하위직이 성별 다양성을 높게 평가할 것으로 가정하였다. 따라서 이 모형은 성별 다양성과 성과와의 인과관계를 통해 공직에서 성별 다양성을 확보하려는 규범에 대한 지지가 가능한지 여부를 가늠해줄 것이다.

## 2. 자료수집과 측정도구

공직의 성별 다양성과 그 원인 및 성과에 관한 경험적 연구에 필요한 자료의 수집과정은 다음과 같이 요약된다. 먼저 조사범위를 전국의 광역 및 기초자치단체의 지방공무원으로 설정하였다. 그 이유는 남녀의 상대 비율이 현재 지방에서 더 뚜렷하고, 국가공무원보다 지방공무원에 여성이 더 많기 때문이다. 사전 표본추출을 위한 모집단 조사에서 전체 지방공무원은 약 29만 6천명이었고, 여성공무원은 약 10만 2천명(약 34.5%)이었으며, 전국 16개 광역시·도 지역의 여성공무원 재직비율은 서로 비슷한 수준을 보여주었다.<sup>4)</sup>

특히 사전조사에서 광역자치단체인 서울특별시, 부산광역시, 인천광역시, 대구광역시, 대전광역시, 광주광역시, 울산광역시 등 6대 광역시에서 여성공무원이 비교적 고르게 분포하여, 성별 다양성이 높은 것으로 나타났다. 그러므로 우리나라 지방공무원을 모집단으로 삼고, 이 중의 실제 광역 및 기초자치단체에 소속된 남녀공무원을 대상으로 설문조사를 면접으로 진행했다. 서울 및 6대 광역시 지역에서 시청 7곳과 구·군청 74곳(서울 25, 부산 16, 인천 10, 대구 8, 대전 5, 광주 5, 울산 5)의 기관별 전수방문을 하여 조사를 진행하였다. 전문조사원의 현장방문조사를 통해 총 800부가 면접에 투입되었고 최종 795부를 회수하였으며, 부실이나 오류가 보인 5부를 제외한 최종 유효표본은 790부였다. 조사기간은 2019년 1월 10일부터 4월 30일까지였다.<sup>5)</sup>

4) 전국 지역별 여성기준 성비는 다음과 같다(행정안전부, 2019). 서울(30.8%), 부산(31.4%), 인천(26.8%), 대구(29.6%), 광주(29.4%), 대전(29.2%), 울산(31.1%), 경기(32.1%), 강원(25.7%), 충북(27.8%), 충남(28.0%), 전북(30.7%), 전남(28.5%), 경북(26.5%), 경남(31.2%), 제주(26.2%). 이 연구의 표본추출(sampling)은 확률과 비확률을 결합한 수정된 확률추출(modified probability sampling)이다. 지역추출은 확률추출을 하고, 그 지역에서 개인을 뽑는 방식은 비확률의 할당추출을 사용하였다. 이는 기존 할당표본추출(quota sampling)에서 발전된 방식이며, 사전에 조사대상집단의 현황을 보고 모집단 성별, 연령, 직급, 부서 차이가 최소화되도록 조정된 방식이다. 이러한 설계는 공직의 성별 다양성에 관한 기존 연구들의 방식을 참고했다(D'gostino, 2014; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015).

5) 표본은 현직에서 근무한 지 적어도 2년 이상 된 사람들이다. 지방공무원은 순환보직에 의해 소속이 정기적으로 바뀌기 때문이다. 또한 여성의 수가 적을 것이라는 예상과 다르게 응답된 조직의 여성



연구모형에 있었던 하위변수와 그 측정치를 목록으로 정리하고, 변수의 신뢰도를 분석한 결과는 다음의 <표 1>이다. 측정에서는 해외의 공직 성별 다양성 연구개념과 핵심어를 토대로 연구진이 개발한 문항을 사용하였다(Pitts, 2005; Sneed, 2007; Wegge, et. al, 2008; Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012; Chen, 2013; D'gostino, 2014; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015; Nix, Perez-Felkner & Thomas, 2015). 측정 타당성을 높이기 위해 연구진 연구지 인근시청에서 예비조사(pilot test)를 2회 실시했고, 설문지에 이해가 어려운 용어 몇 개를 수정했다. 이에 항목별로 나타난 신뢰도의 값, 즉 Cronbach's Alpha의 값이 전체 0.80을 넘고 있어, 신뢰도는 무난한 편으로 볼 수 있었다.

<표 1> 변수목록과 측정항목 및 신뢰도

차원	변수	측정항목	신뢰도( $\alpha$ )
종속 변수	조직성과	능률성(업무처리의 신속/정확성, 비용절감), 효과성(목표달성도 제고, 생산성/성과품질 제고), 혁신성(관리/프로세스혁신, 서비스혁신)	.9625
매개 변수	성별 다양성	고위직의 성별균형, 하위직의 성별균형, 전체인력의 성비균형	.9023
독립 변수	조직의 여성비율	조직의 성별 희소성, 조직의 상대적 성비구조, 여성간 네트워크	.8122
	조직의 여성친화성	남녀차이 존중, 남녀다양성 수용, 출산/육아문화 이해, 유연근무제 활용	.8490
	조직문화의 형평성	직무배분 형평성, 경쟁환경 공정성, 성희롱예방/시정, 상담 및 고충처리	.8795
	양성평등 인사관리	채용, 배치, 평가, 보상, 승진, 교육훈련의 양성평등성	.8011
	가족·모성보호정책	배우자출산휴가, 배우자육아휴직, 휴직후복직보장, 탁아관련 배려	.8821
	최고관리자의 속성	여성인력 관심도, 여성채용 의지, 여성활용 실천도, 여성고위직 역량	.8212
통제 변수	조직규모	기초자치단체(=0), 광역자치단체(=1)	가변수
	성별특성	여성(=0), 남성(=1)	가변수
	직급특성	관리직 5급 이상(=0), 비관리직 6급 이하(=1)	가변수

비율은 40%를 넘었다. 표본(N=790)의 인구학적 특성은 다음과 같이 밝혀졌다. 성별은 남성이 452명(57.2%), 여성이 338명(42.8%)으로 모집단과 비슷했다. 연령별로는 40대가 417명(52.8%), 30대가 225명(28.5%), 50대 이상이 87명(11.0%), 20대가 61명(7.7%) 순으로 나타났다. 직급은 9급이 331명(41.9%), 8급이 196명(24.8%), 7급이 150명(19.0%), 6급이 66명(8.4%), 5급 이상이 47명(5.9%)으로 나타났다. 학력별로는 4년제 대졸이 522명(66.0%), 전문대졸 158명(20.0%), 대학원 졸업 69명(8.7%), 고등학교 졸업 41명(5.2%)의 순이었다. 재직기간의 경우, 6년 이상 10년 이하가 324명(41.0%), 11년 이상 15년 이하가 208명(26.3%), 5년 이하가 153명(19.4%), 16년 이상이 105명(13.3%) 등이었다. 근무장소는 특별시/광역시청이 285명(36.0%), 기초 구·군청이 505명(63.9%) 등이었다.

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 측정의 타당도와 신뢰도

서두에서 제시한 첫 번째 연구질문은 성별 다양성과 그 요인의 이론적 의의 및 현실적 적용가능성에 관한 문제였다. 이에 가장 먼저 조사를 통해 수집한 자료를 이용하여 각 구성변수를 의미 있게 요약함과 동시에 분석개념 추출을 위해 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 <표 2>와 같이 하였다. 이것은 SPSS/AMOS 패키지를 활용하여 특정한 변수관계를 가정할 때, 표본자료에서 실제 관찰된 관계가 얼마나 잘 설명되고 있는지를 나타낸다. 이 과정에서 변수의 판별타당도, 집중타당도, 단일차원도도 재검사된다. 측정항목에 대한 확인요인분석으로 검증된 요인은 새 데이터 변수로 저장하여, 이후의 분석에 활용되었다.

결과를 보면, 이론적으로 다룬 변수들이 실제로도 각각 독립된 성질을 갖고 있음을 수치적으로 보여주었다. 또한 독립변수, 종속변수를 구성하는 요인이  $p$ 의 확률값( $>0.05$ ), GFI와 NFI, RMSR값 등 기준에 충족되는 것으로 나타나 문제점이 보이지 않았다. 이러한 변수에 대한 측정자료의 타당성은 기존 해외의 공직 성별 다양성의 실증연구들과도 비슷한 경향을 보여주었다(Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012; Chen, 2013; D'gostino, 2014; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015; Nix, Perez-Felkner & Thomas, 2015).

<표 2> 변수에 대한 확인요인분석 결과

요 인	최초항목	최종항목	GFI	AGFI	RMSR	NFI	$\chi^2$	p
조직의 여성비율	3	3	0.939	0.944	0.028	0.965	5.522	0.096
조직의 여성친화성	4	4	0.936	0.917	0.036	0.951	6.244	0.058
조직문화의 형평성	4	4	0.935	0.945	0.043	0.958	6.381	0.060
양성평등 인사관리	6	6	0.926	0.911	0.021	0.976	8.815	0.062
가족·모성보호정책	4	4	0.917	0.930	0.023	0.921	6.267	0.055
최고관리자의 속성	4	4	0.934	0.943	0.026	0.925	5.429	0.073
성별 다양성	3	3	0.921	0.967	0.027	0.963	6.662	0.051
조직성과	6	6	0.935	0.952	0.032	0.951	5.238	0.083

## 2. 성별 다양성의 수준과 차이분석

서두의 두 번째 연구목적은 공무원들이 생각하는 성별 다양성의 수준은 어느 정도이며, 성별이나 직급, 조직 등에서 차이가 존재하고 있는가의 문제였다. 연구모형에서는 성별 다양성 변수에 대해서 차이가 있을 것이라는 추정을 하였다. 여기서는 평균과 그 차이성 검증을 통하여 성별 다양성의 통제변수에 따른 집단별 인식의 차이를 검증하였다. 측정도구에서 성별 다양성에 대한 '적극 찬성'이 척도 5점이었으며, '적극 반대'가 척도 1점이었기 때문에 평균치가 높을수록 남녀가 균형 있는 상태이고, 성별 다양성이 높음을 뜻한다. 따라서 이런 기준에서 행해진 검증결과는 <표 3>으로 제시했으며, 세부적인 해석과 논의는 다음과 같다.

첫째, 성별 다양성 수준 전체는 평균의 값이 약 3.64로 나타나 보통(3.0) 기준을 높게 상회하고 있다. 현재 지방공무원들이 생각하는 공직의 성별 다양성은 비교적 높은 편으로 증명된 셈이다. 성별 다양성의 세부항목별로 전체평균을 보면 하위직의 성별균형(약 3.89)이 고위직의 성별균형(약 3.17)보다 상대적으로 높게 인식하는 것으로 나타났다. 그리고 이론적 논거에 의하여 표본의 조직규모와 직급특성, 성별 특성에 따라 평균차 검증을 했는데, 집단별로 거의 대부분이 유의한 차이를 보여주었다. 따라서 우리나라 공직사회에서 일단 성별 다양성 개념의 존재에 대해서는 모두가 크게 공감하지만, 인식의 차이는 존재하는 경향성을 추정할 수 있다.

둘째, 전체적으로 보면 조직특성, 직급특성, 성별특성으로 나눈 집단별로 성별 다양성의 모든 세부항목의 통계적 차이가 적지 않은 수준으로 나타났다. 즉 공무원의 개인적 속성과 근무 환경에서 성별 다양성의 인식수준이 현실적으로 상당히 다를 수 있음을 암시한다. 특히 하위직 보다 고위직의 성별균형에 대해서는 조직과 성별로 많은 인식 차이를 보이고 있다. 이를 해석하면 현재 공직의 남성위주의 성별 편중현상은 일단 광역자치단체나 고위직 남성에게는 익숙할지 모르지만, 기초자치단체나 하위직 여성에게는 그렇지 않을 수도 있다. 또한 공직에서 개인의 인구통계학적 특성(demographic characteristic)이나 조직의 규모에 따라 성별 다양성을 판단한다는 기준이 뚜렷한 차이를 보인다는 기존 연구의 주장과 상당부분 일치된다(Sneed, 2007; Wegge, et. al, 2008; Pitts, 2009; Rigon & Tanzi, 2012; Chen, 2013; Klein, 2015; Niels & Anders, 2015).

셋째, 통계적 유의성 측면에서 보면 전체 가장 뚜렷한 차이를 많이 보여주는 부분은 성별특성, 조직규모, 직급특성 차이의 순이다. 평균값으로 판단해 볼 때 대략적 경향성은 기초자치단체에 근무하고, 직급이 낮을수록, 남성일수록 성별 다양성이 높은 것으로 생각하고 있다. 반대로 광역자치단체에 근무하고, 직급이 높을수록, 여성일수록 성별 다양성이 낮은 것으로 판단하고 있다. 이는 비록 간접적이기는 하나, 성별 다양성과 개인적 특성의 상관성을 추론하

는 것이 가능토록 해준다. 또한 이러한 성별 다양성의 인식차이는 현재 기초자치단체와 낮은 직급에 상대적으로 여성공무원이 많이 분포한다는 공직의 현실을 우리에게 다시 상기시켜준다는 점에서도 주목된다. 무엇보다 집단별로 이렇게 차이를 보인 결과는 공직의 성별 다양성이 구성원 모두가 똑같이 바라보는 문제가 아닐 수도 있음을 중요하게 암시한다. 즉 남녀의 직급이나 직무가 구조적이거나 의식적으로 분리된 상태에서는 기존의 여성채용 및 승진할당제, 가점제, 발탁인사 등을 통한 정책효과도 쉽게 단정될 수 없다는 것이다. 그렇다면 도대체 공직의 성별 다양성에 영향을 미치는 구체적인 요소는 무엇이며, 조직성과의 관계는 어떠한가? 이에 대해서는 심층적인 인과구조 분석이 필요했다.

〈표 3〉 성별 다양성 인식의 조직별, 직급별, 성별 차이

세부항목 집단특성(표본수)		성별 다양성					
		고위직 성별균형		하위직 성별균형		전체 성별균형	
		평균	F값	평균	F값	평균	F값
조직 규모	기초자치단체(505)	3.9214	12.648***	4.0108	13.296***	3.9915	11.375***
	광역자치단체(285)	3.1910		3.3574		3.3593	
직급 특성	9급(331)	3.5962	3.702*	3.4708	2.817*	3.7208	6.079**
	8급(196)	3.4166		3.2543		3.4645	
	7급(150)	3.2611		3.0830		3.2639	
	6급(66)	3.2329		3.1031		3.1802	
	5급 이상(47)	3.1479		3.1580		3.2947	
성별 특성	남성(452)	3.6965	17.232***	3.9734	9.436***	3.8924	13.296***
	여성(338)	2.6139		3.3885		3.0764	
전체(N=790): 3.6401		3.1702		3.8901		3.7527	

주) \*\*\* $p < 0.001$ , \*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ .

### 3. 성별 다양성과 조직성과의 인과관계

서두에서 제시된 세 번째 연구질문은 공직의 성별 다양성과 그 원인들이 공공조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는가의 문제였다. 연구모형에서 조직의 여성비율, 조직의 여성친화성, 조직 문화의 형평성, 양성평등 인사관리, 가족·모성보호정책, 최고관리자의 속성 등의 6가지 요소가 성별 다양성과 조직성과에 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 이의 통계적 검증을 위해 전문통계패키지(SPSS/AMOS)상의 전반적인 적합성 판단과 함께 '구조방정식모형(structural

equation modeling)'을 활용한 '공분산구조분석(covariance structure analysis)'을 했다.

인과모형의 적합성은 앞의 확인요인분석(CFA)에서 본 평가기준과 같이 평가했다. 그 결과 최초 인과모형은  $\chi^2 = 97.211$ , 자유도(df) = 9,  $p = 0.000$ , GFI = 0.834, AGFI = 0.421, NFI = 0.763, RMR = 0.083 등으로 나타나 프로그램에서 최적의 구조모형을 찾지 못한 것으로 표시되었다. 따라서 최초의 연구모형에서 변화된 새 모형을 찾기 위해 프로그램은 수정지수(modification indices)를 자동으로 산출했다. 이를 통해 발견된 새 수정모형은 각각의 지수들이 크게 개선되었다.  $\chi^2 = 10.271$ , 자유도(df) = 3,  $p = 0.024$ , GFI = 0.976, AGFI = 0.798, NFI = 0.958, RMR = 0.004 등을 보였다. 최초 연구모형에 대비해서 수정모형의 판단지수가 더 타당하였기 때문에 수정모형을 연구의 최종적 결과로 제시하였다. <그림 2>는 수정모형의 결과를 보여준다.<sup>6)</sup>

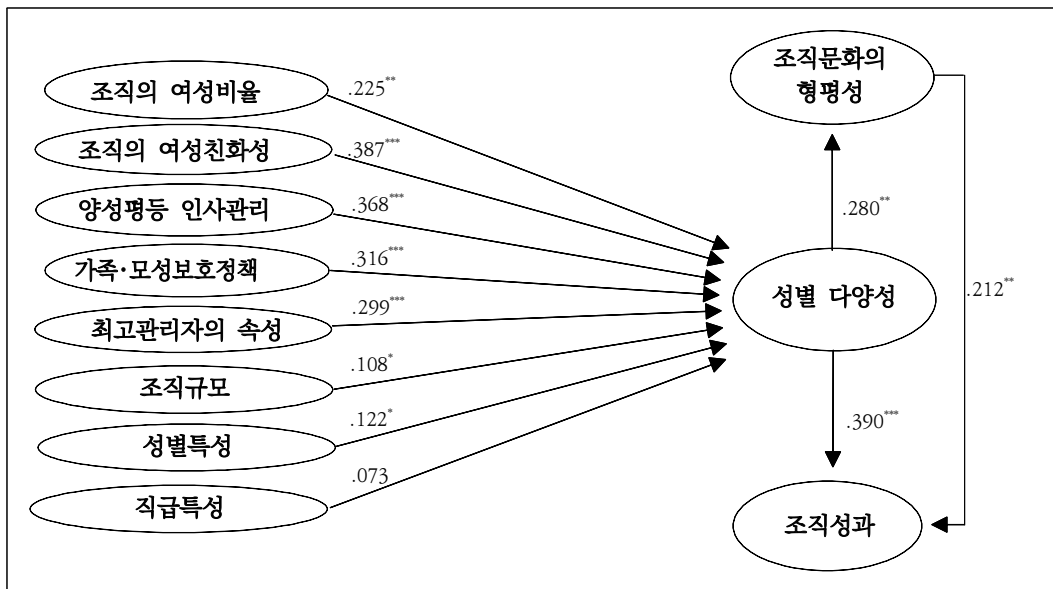
최초에는 6가지의 원인이 성별 다양성 수준에 직접적인 영향을 주고, 이것이 다시 조직성과와 인과관계가 있는 것으로 가정했다. 즉 이론적 논거에 따라 '성별 다양성 원인 → 성별 다양성 수준 → 조직성과'라는 순차적 인과관계를 가정하고, 기존 연구의 이론 근거가 확실치 않은 나머지 변수관계의 복잡성은 보류했었다. 그러나 수정모형으로 새로이 발견한 점은 변수들간의 인과적 경로가 분명 존재하고는 있으나, 독립변수와 매개변수, 종속변수간 인과관계가 조금 더 복잡하고 계수의 상대적 크기도 차이를 보였다는 것이다. 전체적인 구도를 보면 공직에서 성별 다양성 원인 → 성별 다양성 수준 → 조직성과의 인과관계는 타당함이 있었다. 분석된 인과구조를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저 공직의 성별 다양성에 직접적인 영향을 미치는 정(+)의 요인을 그 유의성의 순서대로 살펴보았다. 그 결과 조직의 여성친화성의 수준이 높을수록(0.387), 양성평등 인사관리의 수준이 높을수록(0.368), 가족·모성보호정책의 수준이 높을수록(0.316), 최고관리자의 속성이 여성에 우호적일수록(0.299), 조직의 여성비율이 높을수록(0.225) 성별 다양성을 높게 인식하는 것으로 나타났다. 통제변수 중에서는 여성보다는 남성이면서(0.122), 조직규모가 클수록 (0.108) 공직의 성별 다양성을 높게 인식하는 것으로 나타났다. 직급특성은 성별 다양성에 유의한 효과를 보이지 않았다. 반면에 성별 다양성은 조직문화의 형평성(0.280)과 조직성과(0.390)에 영향을 미치는 매개변수였다. 조직문

6) 세 번째 연구목적이 성별 다양성의 원인과 조직성과의 인과모형을 찾고, 이론적 변수들의 상대적 중요성과를 파악하는 것이었기 때문에 최종적으로 이 연구는 수정모형을 수용하기로 했다. 구조방정식 모델링의 방법으로는 잠재변수가 관측변수에 의해서 반영이 되는 '반영모델(reflective model)' 방식을 기본으로 하였다. 이와 더불어 내생변수에 쌍방향 인과관계(reciprocal causation) 혹은 순환적 인과관계(feedback loops)가 존재하며, 외생변수와 오차항의 상관성(correlated disturbances)을 가정한 '비축자모델(nonrecursive model)' 방식도 참고하였다(이학식·임지훈, 2016).

화의 형평성도 조직성과(0.212)에 영향을 주고 있었다. 특히 최초에 성별 다양성의 독립변수로 가정했던 조직문화의 형평성은 성별 다양성에 영향을 받아 조직성과에 영향을 주는 새로운 매개변수로 나타났다. 그리고 전체 인과경로 상에서는 성별 다양성과 조직 성과 사이의 인과관계(0.390)가 가장 뚜렷하게 나타났다. 따라서 이러한 결과들은 다음과 같은 심층적 해석을 가능하게 한다.

〈그림 2〉 변수의 인과구조



주) \*\*\*:  $p < 0.001$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*:  $p < 0.05$

먼저 성별 다양성을 촉발시키는 원인 사이에는 유의성의 차이가 나타난다. 즉 계수의 크기로 판단하면 유의확률(p-value)의 차이가 있는데, 조직의 여성친화성과 양성평등 인사관리, 가족·모성보호정책의 유의성이 상대적으로 높다. 그러므로 우리나라 공직생활에서 구성원의 성별 다양성 인식은 기존의 여성친화적 조직문화와 양성평등, 가족·모성보호 제도에 상당한 많은 영향을 받는다는 추정이 가능하다. 공무원은 여성과 가족을 배려하는 기존의 공직인사정책이 성별 다양성을 증진시키는데 상당한 효과를 거두는 것으로 인식하고 있는 것이다. 물론 눈에 보이는 조직의 여성비율도 결코 무시될 수 없는 수준에서 성별 다양성을 판단케 하고 있다.

세부적인 상기 변수의 내용적 구성으로 볼 때는 남녀차이를 존중하고, 남녀간 다양성을 수

용하며, 출산 및 육아문화의 이해와 유연근무제를 적극적으로 활용하는 조직에서 공직의 성별 다양성은 높아질 수 있음을 알 수 있다. 또한 채용, 배치, 평가, 보상, 승진, 교육훈련 등 인사관리의 제반 과정에서 양성평등 시책을 적극적으로 적용하고, 배우자출산휴가와 육아휴직, 휴직후 복직 등에 대해 배려하는 조직일수록 성별 다양성이 높아질 것으로 해석된다. 여기에 공직 관료제의 특성상 최고관리자의 여성인력에 대한 관심과 활용의지 등도 성별 다양성 증진의 중요한 요인이 된다. 물론 이러한 과정에서 조직규모와 성별로 성별 다양성에 대한 개인의 주관이 일부 영향을 받기도 한다. 하지만 여성친화적 조직문화와 양성평등, 가족·모성 보호는 남녀 모두에게 직무배분이나 경쟁환경 등에서 조직문화가 공정하다고 느끼도록 만들며, 여성이 일하기 좋은 조직으로 인식하게 만드는 효과는 분명히 있다. 게다가 이는 궁극적으로 능률성과 효과성, 혁신성 등으로 대표되는 조직성과에 많은 영향을 미칠 개연성을 추정할 수 있다. 물론 이러한 결과들은 정부 및 공공조직의 성별 다양성과 성과 사이에 인과관계가 존재한다는 기존 연구의 주장과도 일치되므로, 연구모형의 전반적인 타당성 역시 증명이 된 것으로 보인다.

## V. 결론 및 함의

공직사회에서 성별 다양성 수준과 그 원인, 그리고 성과의 관계를 이해하기 위해서는 개인의 특성이나 역할관계에 더하여 조직문화와 집단의식에 대한 연구가 보다 효과적이라고 생각된다. 이에 이 연구는 공직사회의 성별 다양성 개념을 소개하고, 그 원인과 조직의 성과에 미치는 인과구조를 새롭게 밝혀보고자 했다. 여기서는 서두의 핵심 연구질문에 대한 실증 요약과 정책제안으로 결론을 갈음하려 한다.

첫째, 공직에서 ‘성별 다양성’의 이론적 개념은 현실적으로 도입과 적용가능성이 충분히 있는가? 그렇다. 공직의 성별 다양성 관리는 이론적으로 “생물학적 성별(sex)과 사회적 성별(gender)에 기초하여 서로 다른 사회적 배경과 경험을 가진 남녀에 대해 다양한 노동력을 효율성과 공정성에 기초해서 활용하는 조직의 노력이나 과정”을 의미했다. 그리고 조사결과에서도 이 개념의 타당성과 신뢰성이 재검증되었다. 공직에서의 업무능력은 분명 남녀의 생리적 차이나 육체적 능력차이의 문제가 아닐 뿐더러, 성별 불균형과 편중 현상은 향후 주목될 이슈이다. 특히 공직의 성별 다양성은 양성평등이나 차별철폐에 관한 지금의 규범적 요구에서 더 나아가 저출산·고령화 시대에 여성인력의 적극적 활용을 통한 정부의 지속 가능한 발

전을 담보시키는 중요한 기제임을 논증하였다. 향후 성별 다양성에 근거한 타당한 시각 및 문제해결이 이루어질 경우, 정부와 공공조직은 성과와 경쟁력을 높일 개연성이 있다는 점도 제안하였다.

둘째, 공무원들이 생각하는 성별 다양성의 수준은 어느 정도이며, 성별이나 직급, 조직 등에서 차이가 존재하고 있는가? 역시 그렇다. 공무원들이 생각하는 성별 다양성 수준은 비교적 높았으나, 성별과 직급 및 조직규모에 따른 뚜렷한 차이가 있었다. 조사결과에 의하면, 성별 다양성의 존재에 대해서는 공무원들이 대체로 동의하는 경향이 강했다. 그러나 기초자치단체에 근무하고, 직급이 낮을수록, 남성일수록 성별 다양성이 높은 것으로 인식되었다. 반대로 광역자치단체에 근무하고, 직급이 높을수록, 여성일수록 성별 다양성이 낮은 것으로 인식되었다. 이는 개인적 속성과 근무환경에서 성별 다양성의 차이가 심하며, 구성원 모두가 똑같이 바라보는 문제도 아님을 시사했다. 따라서 현실적으로 확인된 성별 다양성 수준과 그 차이는 향후 공직사회의 여성인재의 저평가, 성별갈등의 개연성을 배제할 수 없다는 점도 암시하였다.

셋째, 공직의 성별 다양성과 그 원인들은 공공조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는가? 이 연구에 의하면 성별 다양성이 조직성과와 반드시 연관이 있다고 단정할 수 없지만, 반대로 절대 그렇지 않다고도 볼 수 없는 상황이다. 이 연구가 상정한 독립변수인 조직의 여성친화성, 양성평등 인사관리, 가족·모성보호정책, 최고관리자의 속성, 조직의 여성비율은 모두 성별 다양성에 유의한 정(+)의 요인으로 나타났고, 통제변수 중에서는 성별과 조직규모가 유의한 영향을 미쳤다. 그리고 성별 다양성은 조직문화의 형평성과 조직성과에 영향을 미쳤으며, 조직문화의 형평성도 조직성과와 인과성을 가지고 있었다. 따라서 성별 다양성에 대한 기존 정부의 정책적 처방은 조직성과 제고의 측면에서 옳은 것이 확인된다. 각종 여성친화적 정책과 양성평등인사의 추진방향도 올바른 것으로 판단되므로 이 기초를 계속 유지해야 한다는 점을 시사하였다. 나아가 지방의 관료제 체계상에서 상대적으로 최고관리자 및 상급조직, 고위직급 쪽에서 성별 다양성에 대한 새로운 관심과 전략적 인식이 필요함을 제안하였다.

넷째, 이 연구의 시론적 주제가 공직 여성과 인사제고 및 정책에 주는 쟁점 및 시사점은 무엇인가? 연구결과에서 그것은 다양하게 제안될 수 있다. 우선 공직의 성별 다양성 실태와 파급효과에 대한 보다 정확한 진단 및 처방을 위해 향후 심층연구가 필요하다. 공직 인사관리는 탄력적이고 역동적인 관점에서 끊임없는 탐색과 관찰이 필요한데, 종전에 경험하지 못한 '공직여성의 급증'과 이로 인한 '행정환경의 변화'에 맞춘 새로운 관리전략이 필요해 보인다. 그리고 이를 토대로 정부는 공직사회에 양성평등이나 고용평등이라는 '사회적 규범'과 '법적 요건'만 충족하는 현재의 자세에서 벗어나, 성과향상을 위한 적극적이고 전략적인 '균형인사정책의 틀'을 새로 마련해야 한다. 이런 당위성에서 이 연구는 성별 다양성에 관한 경험적 연구 결과를 축적할 수 있는 토대와 선행연구로서의 의미를 갖고자 했다.



조직 내부적으로는 성별 다양성을 축출하려는 관료제의 동기와 획일성을 감소시키고 조직 성과를 높이기 위해 공직인사관리와 성별관리를 통합적으로 설계할 필요가 있다. 성별 다양성을 배척하지 않고 존중하는 공공조직은 남녀의 차이 때문에 구성원을 배제하지 않고, 인적 자원으로 끌어들이고 활용해야 한다. 향후에는 국가 및 지방공무원의 ‘증장기 인력운영계획’을 수립함에 있어 양성평등과 성별 다양성 관점을 ‘가이드라인’으로 함께 제시할 필요가 있다. 전략적, 증장기적, 효율적 정부인력 운영을 위해서는 무엇보다 “성비변화에 따른 정부인력의 수요와 공급의 증감방향”을 확실히 제시해야 한다. 특히 “남녀의 공직 입직 및 퇴직추세”, “혼인 및 가임기 여성공무원”, “출산휴가와 육아휴직에 따른 업무공백 최소화 방안”, “대체 전문인력 수급방안” 등을 모색할 필요성을 정책적으로 제안한다. 장기적으로 조직과 기관장의 성과평가, 업무평가 지표에 ‘성별 다양성 지표’를 포함시키는 방안도 함께 제안한다. 공직의 능률성과 생산성을 높일 수 있는 남녀 공무원간 ‘공정한 경쟁의 규칙’과 역량을 발휘할 수 있는 ‘유인책의 설계’도 추가로 필요해 보인다.

## 【참고문헌】

- 강인호·권경득·이계만.(2005). 지방정부의 여성 친화적 정책과 조직성과에 관한 연구. 한국정책과 학회회보. 9(4): 343-360.
- 권경득.(2010). 공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 한국행정논집. 21(3): 795-819.
- 박천오.(2010). 한국 여성공무원의 여성대표적 역할 인식에 관한 탐색적 연구. 한국행정연구. 19(1): 177-200.
- 박천오·김상묵.(2001). 한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식과 선호를 중심으로. 한국행정연구. 10(3): 190-212.
- 우양호.(2011). 공공부문 고위직 여성의 공적관계에 대한 새로운 접근. 지방정부연구. 14(4): 61-85
- 우양호.(2014). 우리나라 공직사회의 양성평등 문제에 대한 새로운 접근. 52(1): 271-301.
- 우양호·홍미영.(2018). 공직부처의 성별직무분리에 관한 탐색적 분석: 단순한 차이인가? 의도적 차별인가?. 지방정부연구. 22(1): 25-44.
- 이학식·임지훈(2016). 구조방정식 모형분석과 AMOS 22. 서울: 집현재.
- 홍미영.(2006). 관료제의 여성대표성 확대에 대한 공무원 태도의 결정요인. 한국행정논집. 18(2): 447-473.
- 행정안전부.(2019). 행정부공무원인사통계; 행정자치통계연보; 인사통계보도자료 5권.
- Ali, M., Kulik, C. T. and Isabel, M.(2011). The Gender Diversity-Performance Relationship in Services and Manufacturing Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(7): 1464-1485.
- Adams, R. B. and Ferreira, D.(2009). Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*. 94(2): 291-309.
- Anker, R.(1997). Theories of Occupational Segregation by Sex: An Overview. *International Labour Review*. 136(3): 315-339.
- Arun, U. and Hongchao, Z.(2014). Gender and Ethnic Diversity on Boards and Corporate Information Environment. *Journal of Business Research*. 67(11): 2456-2463.
- Bockting, W. O.(2008). Psychotherapy and the Real-Life Experience: From Gender Dichotomy to Gender Diversity. *Sexologies*. 17(4): 211-224.
- Bremner, J. B.(2015). Black Pink Collar Workers: Arduous Journey from Field and

- Kitchen to Office. *Journal of Sociology & Social Welfare*. 19(3): 7-27.
- Campbell, K. and Minguez-Vera, A.(2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*. 83(3): 435-451.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J. and Simpson, W. G.(2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*. 18(5): 396-414.
- Chen, L. J.(2013). Do Female Politicians Influence Public Spending? Evidence from Taiwan. *International Journal of Applied Economics*. 10(2): 32-51.
- De Paola, M., Scoppa, V. and Lombardo, R.(2010). Can Gender Quotas Break Down Negative Stereotypes? Evidence from Changes in Electoral Rules. *Journal of Public Economics*. 94(5-6): 344-353.
- D'gostino, M. J.(2014). The Difference That Women Make: Government Performance and Women-Led Agencies. *Administration & Society*. 46(3): 212-233.
- Frink, D. D., Robinson, R. K., Reithel, B., Arthur, M. and Ammeter, A. P.(2003). Gender Demography and Organization Performance: A Two-Study Investigation With Convergence. *Group and Organization Management*. 28(1): 127-147.
- Gammie, E. and Whiting, R.(2013). Women Accountants: Is the Grass Greener Outside the Profession?. *British Accounting Review*. 45(2): 83-98.
- Gonzales, J. A. and Denisi, A. S.(2009). Cross-Level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*. 30(1): 21-40.
- Gul, F. A., Srinidhi, B. and Ng, A. C.(2011). Does Board Gender Diversity Improve Informativeness of Stock Prices?. *Journal of Accounting and Economics*. 51(3): 314-338.
- Klein, U.(2015). Gender Equality and Diversity Politics in Higher Education: Conflicts, Challenges and Requirements for Collaboration. *Women's Studies International Forum. Special Issue on Changes in Academia*: 1-15.
- Marinova, J., Janneke, P. and Chantal, R.(2010). Gender Diversity and Firm Performance: Evidence from Dutch and Danish Boardrooms. Discussion Paper Series(10-03). *Tjalling C. Koopmans Research Institutes*: 1-32.
- McMillan-Capehart, A. and Simerly, R. L.(2008). Effects of Managerial Racial and Gender Diversity on Organizational Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*. 25(3): 446-447
- Muhammad, A., Isabel, M. and Carol, T. K.(2015). The Impact of Work? Family

- Programs on the Relationship between Gender Diversity and Performance. *Human Resource Management*. 54(4): 553-576.
- Niels, O. and Anders, R.(2015). The Right Mix? Gender Diversity in Top Management Teams and Financial Performance. *Public Administration Review*. 75(2): 291-301.
- Nix, S., Perez-Felkner, L. C. and Thomas, K.(2015). Perceived Mathematical Ability under Challenge: A Longitudinal Perspective on Sex Segregation among STEM Degree Fields. *Frontiers in Psychology*. 1(1): 1-51.
- Perryman, A. A., Fernando, G. D. and Tripathy, A.(2013). Do Gender Differences Persist? An Examination of Gender Diversity on Firm Performance, Risk, and Executive Compensation. *Journal of Business Research*. 58: 1273-1289.
- Pierce, J. L.(2014). American Workplaces Since the Civil Rights Act: The Changing Parameters of Race and Sex Segregation in the Private Sector. *Contemporary Sociology*. 43(3): 331-335.
- 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.
- Pitts, D. W.(2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Organizational Performance: Evidence from U. S Federal Agencies. *Public Administration Review*. 69(2): 328-338.
- Quintana, G., Cristina, Y., Benavides-Velasco, C. A.(2015). Gender Diversity in Top Management Teams and Innovation Capabilities: The Initial Public Offerings of Biotechnology Firms. *Long Range Planning(Available online)*: 1-13.
- Reid, M., Miller, W. and Kerr, B.(2004). Sex-Based Glass Ceilings in U. S. State-Level Bureaucracies, 1987-1997. *Administration & Society*. 36(4): 377-405.
- Rhonda, S., Suzanne, F, Julie, M. and Judith, G.(2012). Flawed Policy, Failed Politics? Challenging the Sexual Politics of Managing Diversity in Engineering Organizations. *Gender, Work & Organization*. 19(6): 555-572.
- Rigon, M. and Tanzi, G. M.(2012). Does Gender Matter for Public Spending? Empirical Evidence from Italian Municipalities. *Temi di discussion(No.862)*. *Rome: Economic Research and International Relations Area*, Bank of Italy: 1-44.
- Smith, R.(2014). Images, Forms and Presence Outside and Beyond the Pink Ghetto. *Gender in Management: An International Journal*. 29(8): 466-486.
- Sneed, B. G.(2007). Glass Walls in State Bureaucracies: Examining the Difference

- Departmental Function Can Make. *Public Administration Review*. 67(5): 880-891.
- Soni, V.(2000). A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study. *Public Administration Review*. 60(5): 395-408.
- Stainback, K. and Kwon, S.(2012). Female Leaders, Organizational Power, and Sex Segregation. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 639(1): 217-235.
- Starlene, M. S. and Kimberly, N. R.(2011). Diversity and its Impact on Organizational Performance: The Influence of Diversity Constructions on Expectations and Outcomes. *Journal of Technology Management & Innovation*. 6(3): 172-183.
- Stockdale, M. S. and Nadler, J. T.(2013). Paradigmatic Assumptions of Disciplinary Research on Gender Disparities: The Case of Occupational Sex Segregation. *Sex Roles*. 68(3/4): 207-215.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K. H. and Kanfer, R.(2008). Age and Gender Diversity as Determinants of Performance and Health in a Public Organization: The Role of Task Complexity and Group Size. *Journal of Applied Psychology*. 93(6): 1301-1313.

---

**우 양 호:** 부산대학교에서 행정학 박사학위(논문: 공공서비스 관리이론의 한국적 적실성에 관한 연구, 2009)를 취득하고, 현재 한국해양대학교 인문한국(HK) 부교수로 재직하고 있다. 한국지방정부학회 총무위원장 및 감사, 대한지방자치학회 편집위원 등을 맡았다. 관심분야는 도시/지방행정, 인사행정, 정책평가, 해양행정 등이다(woo8425@hanmail.net).

**홍 미 영:** 부산대학교에서 행정학 박사학위(논문: 관료제의 여성대표성 확대에 대한 공무원의 태도 연구, 2005)를 취득하고, 현재 (재)부산여성가족개발원 선임연구위원 및 성평등연구부장으로 재직 중이다. 관심분야는 성평등정책, 인사행정, 인적자원관리, 여성학 등이다 (E-mail: lamer227@daum.net).

