

다양성위원회가 직장만족도에 미치는 영향

– 일-가정 양립 지원 조직문화의 매개효과

오유라*

| 목차 |

1. 서론
2. 문헌고찰
 - 1) 다양성위원회와 성평등
 - 2) 다양성위원회, 일-가정 양립 지원 조직문화, 직장만족도 간의 관계
3. 연구방법
 - 1) 분석자료 및 분석대상
 - 2) 연구모형 및 분석방법
 - 3) 변수설명
 4. 분석결과
 - 1) 대상자의 일반적 특성
 - 2) 상관관계 분석결과
 - 3) 연구모형 분석결과
 5. 논의 및 제언

| 초록 |

우리나라는 출산과 양육 등의 이유로 여성이 노동시장을 빈번하게 이탈하고 있으며, 이로 인해 성별 고용 격차가 지속되고 있다. 이를 완화하기 위한 다양한 법과 제도가 마련되어 있으나, 제도적 실효성이 조직문화에 따라 달라질 수 있다. 본 연구는 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화 형성을 위한 제도적 장치로 보고, 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 본 연구는 2024년 여성관리자패널을 활용하여, 연구모형을 SPSS Process macro model 4 매개효과로 분석하였다($N=1,853$). 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다양성위원회가 있는 경우 직장만족도가 유의미하게 더 높았다. 둘째, 다양성위원회가 있는 경우 일-가정 양립 지원 조직문화 수준이 유의미하게 더 높았다. 셋째, 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도를 유의미하게 높였

* 한국노인인력개발원 oura11@naver.com

다. 본 연구 결과를 바탕으로 다양성위원회의 역할과 기능을 논의하였으며, 일 가정 양립 지원 조직문화 확산에 기여할 수 있는 방안을 제시하였다.

주제어: 다양성위원회, 일-가정 양립 지원 조직문화, 직장만족도, ESG 경영, 매개효과 모형

1. 서론

우리나라 여성의 경제활동 참여는 1970년대를 기점으로 가파르게 증가하였으며, 특히 서비스 산업의 확장과 함께 고등교육 이수율이 높아지면서 여성의 경제활동 참여가 꾸준히 증가하였다(최선영 외, 2022). 이에 20대 여성과 남성의 경제활동 참여율을 살펴보면, 여성의 경제활동 참여율이 더 높은 양상을 보인다(통계청, 2024). 하지만, 일과 가정에서의 역할을 모두 요구 받은 여성들이 30대 노동시장을 이탈하게 되면서 성별 고용 격차가 발생하게 된다. 이에 여성과 남성의 생애주기 경제활동참여 곡선 형태가 상이한데, 여성은 출산과 양육 등의 이벤트로 노동시장을 이탈함에 따라 M자 형태를 보이는 반면, 남성은 역 U자 형태를 보인다(김지현, 2023; 조덕상, 한정민, 2024).

이와 같이 노동시장에서의 성별 격차는 고용률 뿐 아니라 다양한 영역에서 나타나고 있다. 이를 살펴보면, 출산과 양육으로 노동시장 이탈한 이후 저임금 노동력으로 재진입 함에 따라 성별 임금 격차도 OECD 국가들 가운데 가장 크다(통계청, 2023). 또한, 기업 내 의사결정 구조에서 여성의 실질적 대표성과 영향력이 여전히 제한적이다. 우리나라의 유리천장 지수를 살펴보면, OECD 29개국 가운데 28위에 위치해 있으며(The economist, 2025), 세부적으로 2023년 기준 공공 및 민간 기업의 여성 관리자 비율 22.1%, 고위공무원 내 여성 비율 11.7%로 조직 내 여성의 발언권과 영향력이 낮은 수준임을 확인할 수 있다(고용노동부, 2023).

이를 통해 우리사회 내 『남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률』과 이를 기반으로 다양한 제도가 확대되었음에도 이에 대한 기업의 조직문화가 우호적인 환경이 아니라는 것을 알 수 있다. 즉, 법과 제도가 존재하더라도 실제 기업 내에서 이를 자유롭게 활용할 수 있는 조직문화가 아니라면, 법과 제도의 실효성이 낮아질 수 있다는 것이다. 이에 기존 선행연구에서는 일·가정 양립 지원 제도의 마련 뿐 아니라 이를 실제 사용할 수 있는 기업 내 조직문화가 제도 사용에 직접적인 영향을 미친다고 제시한 바 있다(김태희, 오민지, 2017; 박정민, 최도림, 이순호, 2020; 방진아, 허순임, 2021; 손영미, 박정열, 2014; 임다희, 탁성숙, 이선우, 2018).

우리사회 내 일·가정 양립을 위한 다양한 제도가 마련되어 있지만, 일·가정 양립을 지원하는 조직문화가 아닐 경우 노동시장 이탈을 선택하는 상황들이 발생할 수 있다. 이러한 관점에서 일·가정 양립을 지원하는 조직문화는 여성의 노동시장 이탈 방지 뿐 스트레스와 역할 갈등을 낮추는 중요한 요인이라는 것이다. 이에 기존 선행연구에서는 일·가정 양립을 지원하는 조직문화가 근속연수는 높이고, 이직의도를 낮추는 역할을 수행하고 있음을 제시하였다(권혜원, 권순원, 2013; 김정우, 김경미, 박현준, 2018; 송종한, 김용순, 2010; 유효정, 2019). 여기서 일·가정 양립을 지원하는 조직문화가 근속연수와 이직의도에 영향을 미칠 수 있었던 것에는 직장만족도가 중간다리 역할을 수행했을 수 있다(홍성훈, 임현주, 장창권, 2021). 관련해서 다수의 선행연구에서 직장만족도가 노동시장 근속연수와 이직에 미치는 영향을 밝히고 있었고(성지미, 안주엽, 2016; 이요행, 방묘진, 오세진, 2005; 전영준, 남태우, 2023; 정윤경, 채정화, 송진, 2021), 이를 기반으로 본 연구는 직장만족도를 노동시장 참여에 영향을 미치는 중요한 요인으로 살펴보고자 한다.

이에 일·가정 양립 지원 조직문화의 중요성이 더욱 커지고 있는 상황에서, 이러한 변화의 필요성에 ‘지속가능경영(ESG)’이 새로운 경영 패러다임으로 등장하였다. 여기서 ESG의 S(Social) 영역에 성평등과 일·가정 양립,

그리고 포용적 조직문화 조성이 중요한 가치로 포함되어 있다(이동현, 김보라, 2023; 저출산고령사회위원회, 2024). ESG 경영 패러다임에 기반하여 조직 내부의 구조와 문화가 평등하고 포용적인 방향으로 전환되어야 한다는 실질적 요구가 이어지고 있다. 이에 따라 조직구성원이 차별 없이 존중받고 조화롭게 일할 수 있는 환경을 조성하는 것이 지속가능경영의 핵심 과제라 할 수 있다.

ESG의 사회적 책임을 이행하기 위한 구체적 조직으로 다양성위원회(Diversity Committee)가 제시되고 있다. 다양성위원회란 다양성과 형평성, 포용성을 포함하여 인종, 성별, 나이, 장애, 성적 지향, 정교, 국적 등 다양한 차원에서의 구성원들을 인정하고 존중하며, 조직 내 포용성을 증진시키기 위한 제도적 장치이다(고은영, 2024; 김용성, 2019; 성상현, 2022; Arsel, Crockett, Scott, 2022). 이에 다양성위원회는 성평등, 형평성, 포용성 등을 체계적으로 추진하기 위해 조직 내부에 설치하는 제도적 장치로, 조직문화 개선과 제도 운영을 연계하는 핵심적인 매개체 역할을 수행한다(성상현, 2022). 즉, 다양성위원회는 기업이 지속가능한 조직문화를 구체적 실행으로 전환하는 실질적 기반으로 기능하며, 일 가정 양립과 같은 사회적 가치 실현을 제도적으로 뒷받침하는 핵심 기구이다.

한편, 지금까지 국내의 다양성위원회 관련 연구는 매우 제한적인 상황으로, 주로 다양성위원회 도입의 필요성을 그 역할과 기능으로 논의하고 있었다. 세부적인 내용을 살펴보면, 차별 해소 및 포용적 환경을 조성하는데 기여할 수 있다는 점에서 제도적 의의를 강조하였으며, ESG 경영 차원에서 이를 도입해야 할 필요성을 주장하였다(고은영, 2024; 김성은 외, 2019; 김용성, 2019; 성상현, 2022; Arsel, Crockett, Scott, 2022; Coleman, Taylor, 2023; Cuellar, 2022). 이 밖에 국외 선행연구에서는 다양성위원회가 갖는 긍정적인 역할과 기능을 제시하고 있었다. 이를 살펴보면, 성별 및 인종별 다양성의 높은 기업의 경우 재무성과가 더 높음을 밝혔고, 이와 함께 다양성과 포용성이 조직 내 의사결정의 질과 협업에 긍정적인 영향

을 미친다는 것을 보여주었다(Bourke, Dillon, 2018; Hoch, 2023; Hunt et al., 2020; Minkin, 2023).

종합하면, 우리사회의 노동시장 내 성별 격차 문제가 여전히 나타나고 있는 상황에서, 특히 여성에게 일-가정 양립의 어려움이 가중됨에 따라 나타나는 여성의 경력단절, 저임금화, 유리천장 현상 등에 대한 구조적 차원에서의 문제 해결이 필요한 시점이다. 이에 본 연구는 다양성위원회가 단순히 조직 내 다양성을 인정하고 존중하는 기구라는 차원을 넘어서 실질적인 조직문화 변화를 이끌어낼 수 있는 중요한 제도적 수단이라는 점에 주목하여 다양성위원회가 일-가정 양립의 어려움을 가시화하고 이를 해결하기 위한 실질적인 대응을 수행할 수 있다고 본다. 아직 국내에서 다양성위원회의 실증연구가 부족한 상황에서 본 연구는 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 형성시켜 직장만족도로 이어지게 하는지를 살펴보고자 한다. 이를 통해 본 연구는 다양성위원회가 조직 내에서 성평등 실현과 일-가정 양립 지원 문화 조성을 위한 핵심 제도적 장치로 기능하는지를 살펴보고, 지속가능한 조직문화를 구축하는 데 기여하고자 한다.

2. 문헌고찰

1) 다양성위원회와 성평등

우리사회 내 다양성위원회와 관련된 논의는 비교적 최근의 일로, 이는 사회환경 변화와 맞물려 등장한 기구이다. 이렇게 등장한 다양성위원회는 기업의 생산성, 창의력 향상에 기여함으로써 궁극적으로 지속가능한 경영(ESG)을 지향하는데 있다(이동현, 김보라, 2023). 이에 국내 기업에서 다양성위원회가 의무적으로 도입 및 설치해야 하는 사항은 아니지만, 현재 다양성위원회 기구의 필요성이 그 역할과 기능 중심으로 논의되고 있

다. 다양성위원회의 개념 및 목적을 살펴보면, 다양성위원회는 단순히 외형적 인력 구성을 다양화하는데 그치지 않고, 조직의 의사결정 구조와 문화 전반에 포용성과 공정성을 제도화하려는 실천적 기구이다(고은영, 2024; 김용성, 2019; 성상현, 2022; Arsel, Crockett, Scott, 2022). 이에 다양성위원회는 성별, 연령, 인종, 장애, 성적지향 등 다양한 사회적 배경을 가진 구성원들이 차별 없이 참여하고, 목소리를 낼 수 있도록 조직 내 구조를 조정하고 관련 정책을 추진하는 역할을 수행한다.

현 시점 우리나라의 사회문화 및 경제적 환경을 고려하였을 때 다양성과 포용성과 관련된 논의 중 가장 핵심적인 쟁점은 성평등으로, 다양성위원회의 역할과 기능 또한 성평등 실현에 집중되어 있을 가능성이 높다. 물론, 다문화 사회로 이행되고 있는 상황에서 다양성위원회의 역할과 기능이 인종, 문화 등 다양한 정체성과 배경을 포용하는 하는 것으로 확대해 나갈 것이다. 하지만, 아직 우리사회의 가장 시급한 과제는 노동시장 내 젠더 불평등으로, 우선적으로 다양성위원회가 성평등의 실질적 실현을 위한 전략적 기구로 작동할 필요가 있다. 실제 이러한 관점에서 다양성위원회가 그 역할과 기능을 수행하는 경우가 많으며, 대표적으로 국내 대학 기구에서는 다양성위원회가 성평등한 학습 및 근무환경 조성을 위해 운영되고 있다(고려대학교 다양성위원회, 2025; 서울대학교 다양성위원회, 2025),

한편, 다양성위원회 관련 연구가 매우 제한적인 상황으로, 다양성위원회 관련 선행연구를 다음 두 가지로 구분할 수 있다. 첫 번째는 다양성위원회의 도입 배경 및 제도적 기능에 대한 개념적 접근이 주를 이루며, 다양성위원회가 포용성 증진, 차별 해소, 조직 내 다양성 관리의 틀로서 어떤 역할을 수행하는지를 논의한 연구들이다. 두 번째는 다양성위원회 수준이 높은 조직이 재무성과와 혁신성, 의사결정의 질 등에서 더 우수한 성과를 나타낸다는 실증 연구들이다. 특히, 성별 및 인종 다양성이 조직 성과로 이어짐을 밝히는 해외 기업 사례 중심의 연구가 많았다. 즉, 다양성

위원회와 관련된 실증연구의 경우 국외 선행연구로, 다양성위원회가 조직 성과로 이어질 수 있음을 밝히고 있었다.

이를 구체적으로 살펴보면, 먼저 국내에서는 실증 분석보다는 주로 다양성위원회의 도입을 위한 논의가 주를 이뤘다. 다양성위원회 도입을 위한 논의이다 보니 대체적으로 다양성위원회를 통해 인적 자본의 직무와 역량 중심으로 활용을 높일 수 있음을 논의하는 연구들이었다. 세부적인 내용들을 살펴보면, 교육 분야, 의료 분야, 공공기관 등에서 조직 내 소수자의 목소리를 반영하고, 포용적 환경을 조성하기 위한 핵심 기제로써 다양성위원회 도입을 내세우고 있었다(고은영, 2024; 김용성, 2019; 성상현, 2022; Arsel, Crockett, Scott, 2022). 의학 분야에서도 조직 내 역동성과 협업, 신뢰도를 높이는데 있어 다양성위원회가 중요한 역할을 할 수 있음을 논의한 바 있다(김성은 외, 2019). 즉, 조직 내 성별, 연령별, 직무별 각기 다른 상황 등을 안정적으로 받아들일 때 조직 구성원 개개인과 조직의 창의성이 높아지고, 긍정적인 영향으로 이어진다고 보고됨을 기반으로 다양성위원회의 도입을 내세우고 있었다(고은영, 2024; 김성은 외, 2019; 김용성, 2019; 성상현, 2022; Arsel, Crockett, Scott, 2022; Coleman, Taylor, 2023; Cuellar, 2022).

국내에서는 다양성위원회 관련 실증 영향 평가가 부족하였지만, 국외에서는 다양성위원회 도입으로 나타난 영향 평가 연구가 비교적 활발하게 진행되었다. 세부적인 연구결과들을 살펴보면, 딜로이트는 연간 매출 성장률이 10% 이상인 고성장 브랜드 기업의 경우 다양성위원회를 통해 주요 성과 지표를 자주 설정하는 것으로 나타남을 제시한 바 있다(Brodzik et al., 2021). 또한, 인종적으로 다양한 경영진을 보유한 기업이 다양성이 낮은 기업에 비해 새로운 시장을 열 가능성이 높고, 혁신적인 제품과 서비스를 통해 더 많은 수익을 창출한다고 보고하였다(Hoch, 2023; Hunt et al., 2020; Minkin, 2023). 이 밖에도 맥킨지는 성별과 인종별 다양성이 높은 기업은 재무 성과가 더 높은 것으로 나타났으며, 다양성위원회는 의사결정

의 질에 20%, 협업에 20% 긍정적인 영향을 미친다고 밝힌바 있다(Bourke, Dillon, 2018).

이 상의 논의를 종합하면, 현재 우리나라에서 다양성위원회가 수행해야 할 가장 핵심적인 역할은 성평등 구현이라 볼 수 있다. 특히, ESG 경영에서도 일-가정 양립과 관련 지표가 주요 항목으로 포함되면서 다양성위원회가 이러한 사회적 요구를 조직 내부의 제도 및 문화와 연결하는 기구로 주목 받고 있다. 이에 본 연구는 다양성위원회가 성평등 구현을 위해 일-가정 양립 지원과 관련한 역할과 기능을 수행할 수 있을 것이라고 보고, 일-가정 양립 지원 조직문화 형성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

2) 다양성위원회, 일-가정 양립 지원 조직문화, 직장만족도 간의 관계

우리나라는 산업구조의 변화와 함께 여성 노동력의 유입 및 확대가 지속적으로 이루어져 왔다(강이수, 2007; 이성균, 김영미, 2010). 특히, 1970년대를 기점으로 여성의 경제활동 참여가 활발해지기 시작하였고, 1990년대 서비스 산업으로 전환됨에 따라 급격하게 증가하였다(이성균, 김영미, 2010; 이승윤, 안주영, 김유휘, 2016). 하지만, 우리나라의 전통적 성역할 인식으로 인한 성별 역할 분업은 남아있는 채로 여성의 노동시장 유입이 증가하면서 여성에게 일과 가정이라는 이중 역할 부담이 지워졌다(강이수, 신경아, 박기남, 2015; 고영우, 윤미례, 이동선, 2019; 이승윤, 안주영, 김유휘, 2016). 이에 국가는 남녀고용평등, 일-가정 양립, 여성경력단절 등에 대한 법과 제도를 확대해 오고 있으나, 여전히 출산과 육아, 가족 돌봄 등의 생애사건을 계기로 여성의 경력단절이 나타나고 있고, 노동시장 재진입 시 저임금 및 비정규직으로 유입되는 상황에 직면해 있다(권현지, 김영미, 권혜원, 2015; 윤미례, 김태일, 2015; 최효미, 2014).

이는 전통적인 성역할 인식이 조직문화와 인사관리 제도에 남아있음을

보여주는 지점으로, 성평등을 위한 제도적 개입이 기업 내 조직의 구조적 전환과 함께 맞물려야 함을 시사한다. 특히, 30대 여성의 출산 및 양육으로 인한 노동시장 이탈은 경제적 손실로도 이어진다. 이에 인구구조의 변화로 생산가능인구의 지속적인 감소가 예견되는 상황에서 30대 여성의 노동시장 이탈을 막는 것은 경제적 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다(김지연, 2023; 장보성, 2024). 즉, 일-가정 양립은 단순히 여성의 경력 유지를 위한 복지 차원의 정책이 아니라 기업의 지속가능성과 국가의 경제 활력 유지를 위한 핵심 전략으로 바라볼 필요가 있다는 것이다.

그럼에도 불구하고 많은 조직에서는 일-가정 양립 지원 제도 시행 자체에 초점을 맞추는 데 그쳐, 실제 제도 활용을 가능하게 하는 조직문화를 정비하는데 상대적으로 소홀한 경향이 있다. 하지만, 일-가정 양립 지원 조직문화가 일-가정 양립 지원 제도 사용에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과가 제시되고 있는 만큼 기업 내 환경 조성이 매우 중요하다(방진아, 허순임, 2021; 손영미, 박정열, 2014; 임다희, 탁성숙, 이선우, 2018). 특히, 손영미와 박정열(2014) 연구에서는 기혼 여성 근로자에게 일-가정 양립의 어려움이 일-가정 양립 지원 제도의 유무로 완화되는 것이 아닌 조직문화임을 제시해 준 바 있다. 또한, 김태희와 오민지(2017) 연구도 같은 관점에서 일-가정 양립 지원 제도의 존재가 아닌 이에 대해 우호적이고 지지적인 조직문화가 기혼 여성 근로자의 삶에 실질적인 영향을 주는 요인임을 제시하며, 일-가정 양립 지원 제도의 실효성을 높이기 위해서는 조직문화가 중요함을 제시하였다. 즉, 일-가정 양립 지원 제도의 실효성을 높이기 위해서는 기업 내 눈치를 보지 않고 쓸 수 있는 문화, 일과 가정을 지원해주는 조직문화가 중요하다는 것이다.

이는 본 연구에서 중요하게 바라보는 노동시장 이탈과 연결되는 부분으로, 일-가정 양립이 필요한 상황에서 일-가정 양립 지원 제도 사용의 어려움은 결국 여성의 노동시장 이탈을 선택하게 만들 수 있기 때문이다. 이에 기존 선행연구들에서는 일-가정 양립 지원 조직문화가 조직 몰입과 근

속 연수는 높이고, 이직 의도를 낮춘다는 연구결과를 보여주었다(권혜원, 권순원, 2013; 김정우, 김경미, 박현준, 2018; 송종한, 김용순, 2010; 유효정, 2019). 여기서 일-가정 양립 지원 조직문화가 근속 연수를 높이고, 이직 의도를 낮출 수 있었던 것에는 직장만족도를 높이는 것으로 작용했을 가능성이 높다(홍성훈, 임현주, 장창권, 2021). 이러한 관점에서 직장만족도가 실제 노동시장 이직 및 근속 등에 영향을 미치는 요인(성지미, 안주엽, 2016; 전영준, 남태우, 2023; 정윤경, 채정화, 송진, 2021)이라는 점에서 본 연구는 직장만족도를 심리적 만족 차원을 넘어 노동시장 이탈을 방지하고 경력 유지에 영향을 미치는 핵심 변수로 살펴보고자 한다.

그렇다면, 일-가정 양립 지원 조직문화를 어떻게 높일 것인가가 핵심적인 과제가 된다. 이에 성평등과 포용의 가치를 내재화할 수 있는 구조적 장치가 필요하다는 점에서 제도적 접근이 요구된다. 이러한 맥락에서 최근 기업 내 성평등을 비롯하여 다양성을 인정하고 존중하는 역할과 기능을 수행하는 다양성위원회(Diversity Committee)의 도입 논의가 활발히 이루어지고 있다. 한편, 앞선 이론적 배경에서 살펴보았듯이 다양성위원회와 관련된 선행연구가 주로 국내에서는 도입의 필요성을 논의하고 있었고, 국외에서는 조직 성과와 관련해서 실증적으로 이를 밝히고 있었다. 하지만, 다양성위원회 기구의 설립 목적을 고려하였을 때 다양성위원회가 성평등을 비롯한 다양성을 인정하고 존중하는 분위기를 형성하는데 기여할 수 있다. 이에 관련 선행연구가 부재한 상황이지만, 본 연구는 다양성위원회의 기구의 목적과 역할을 고려하였을 때 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화 형성에 긍정적인 역할을 수행할 수 있을 것이라고 본다. 이에 따라 본 연구는 기존 선행연구들을 기반으로 하여 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도에 영향을 미칠 수 있다고 가설을 세우고, 이를 실증적으로 분석해 보고자 한다.

3. 연구방법

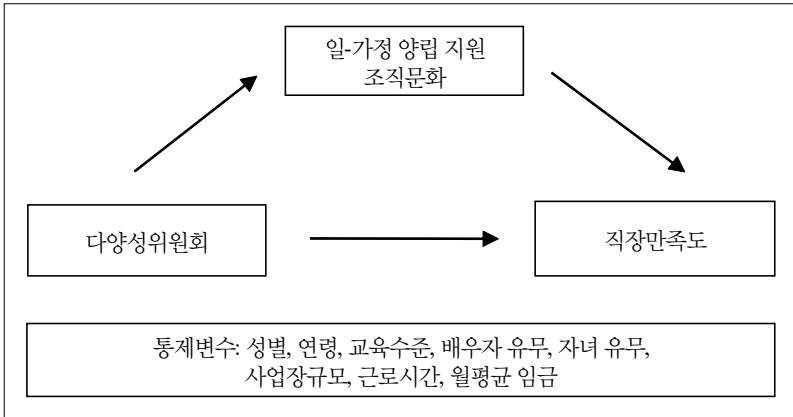
1) 분석자료 및 분석대상

본 연구는 기혼 근로자를 대상으로 이들의 조직 내 다양성위원회가 일가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이에 본 연구는 근로자의 직장 내 환경과 조직문화 등을 다양하게 조사하는 분석자료를 필요로 하여 여성관리자패널 조사를 활용하고자 한다. 여성관리자패널은 한국여성정책연구원에서 2007년부터 여성관리자를 대상으로 노동시장 내 세부적인 내용들을 조사하는 자료로, 현재 2기 패널 대상자들에게 5차 2024년 조사까지 진행 완료된 상황이다. 이에 2기 5차 2024년 자료에 본 연구모형에서 필요로 하는 모든 조사 문항이 포함되어 있는 것을 확인하여 이를 분석자료로 활용하였으며, 본 연구의 분석대상은 연구모형에 모두 응답한 자로 한정하였다. 연구모형에 모두 응답한 자로 설정하였기 때문에 다양성위원회의 존재 유무를 비롯하여 모름 또는 응답하지 않은 대상자는 제외하여, 최종적으로 1,853명이 분석대상자로 설정되었다.

2) 연구모형 및 분석방법

본 연구는 조직 내 다양성위원회가 일가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도에 미치는 영향을 살펴보는 것으로 연구모형은 아래 [그림 1]과 같다. 이에 분석대상자의 일반적 현황과 특성을 파악하기 위해 기술 통계와 빈도분석을 실시하였고, 변수들 간 관계를 살펴보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 이후 본 연구의 연구모형을 매개모형으로 분석하였다. 매개모형은 총 3개의 모델을 검정하게 되는데, 이에 대한 설명을 덧붙이면 다음과 같다. 먼저 첫 번째 모델은 독립변수가 종속변수에 미치는

영향을 살펴보는 것으로, 본 연구모형을 기반으로 살펴보면 다양성위원회가 직장만족도에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 두 번째 모델은 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 살펴보는 것으로, 본 연구에서는 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 세 번째 모델은 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴보는 것으로, 다양성위원회와 일-가정 양립 지원 조직문화가 직장만족도에 미치는 영향을 살펴보는 것이다. 마지막으로 본 연구모형 분석은 SPSS PROCESS macro model 4번 매개효과과 모형으로 분석하였다.



[그림 1] 연구모형

3) 변수설명

(1) 독립변수: 다양성위원회

본 연구의 독립변수는 다양성위원회로, 분석자료에서 다양성위원회의 유무를 묻는 문항을 활용하였다. 여기서 다양성위원회란 여성위원회, 양성평등위원회, 일가정양립위원회 등 직원들의 다양한 아이디어를 수렴하

고 여성의 권익 향상 및 조직 내 성장 등을 지원하는 협의체를 의미한다. 이에 다양성위원회가 있는 경우 “1. 있음”으로, 없는 경우 “0. 없음”으로 정의하였으며, 기준변수는 다양성위원회가 없는 상태이다.

(2) 종속변수: 직장만족도

본 연구의 종속변수는 직장만족도로, 분석자료에서는 직장에 대한 만족도를 총 6개 문항으로 측정하고 있었다. 세부 문항은 임금, 근로시간, 일·생활 균형 수준, 승진, 직속상사, 직무였으며, 각 문항별 응답은 “1. 매우 불만족 ~ 5. 매우 만족” 5점 리커트로 측정되고 있었다. 이에 총 6개 문항이 동일하게 직장만족도를 측정하고 있는지를 확인하기 위해 신뢰도 분석을 진행한 결과, 크론바하 알파 값이 0.859로 6개의 문항을 모두 활용하는 것이 적절하다고 판단하였다. 총 6개의 문항을 모두 합산하여 변수의 최소값은 6점이고, 최대값은 30점이다. 마지막으로 직장만족도에 대한 해석은 점수가 높을수록 직장만족도가 높은 상태를 의미한다.

(3) 매개변수: 일-가정 양립 지원 조직문화

본 연구의 매개변수는 일-가정 양립 지원 조직문화로, 분석자료에서는 다양한 영역의 조직문화를 측정하고 있었다. 그 가운데 본 연구는 다양성위원회가 일-가정 양립을 지원하는 조직문화를 형성하는데 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 하였다. 이에 매개변수를 일-가정 양립 지원 조직문화로 설정하였으며, 이는 분석자료에서 직장 내 일-생활 균형과 관련한 조직문화를 묻는 총 6개의 문항을 활용하였다. 세부적으로 각 문항들을 살펴보면, “1. 전반적으로 일-생활 균형 제도를 쉽게 사용할 수 있는 분위기다, 2. 눈치 보지 않고 정시퇴근이 가능하다, 3. 유연근무제도 사용이 자유로운 편이다, 4. 연차 사용이 자유로운 편이다, 5. 남성도 출산휴가 및 육아휴직을 쉽게 사용할 수 있다, 6. 여성이 아이를 키우면서 직장생활을 잘

할 수 있다”로, 이에 대한 응답이 “1. 전혀 그렇지 않다~5. 매우 그렇다” 5점 리커트로 측정되고 있었다. 이에 총 6개의 문항이 일관된 내용을 묻는 문항인지 확인하기 위해 신뢰도 분석을 진행하였다. 신뢰도 분석 결과, 크론바하 알파 값 0.887로 6개 문항을 모두 활용하는 것이 적절하다고 판단하였다. 총 6개의 문항을 합산하여 일-가정 양립 지원 조직문화를 정의하였으며, 해당 변수의 최소값은 6점, 최대값은 30점이다. 마지막으로 일-가정 양립 지원 조직문화 변수에 대한 해석은 점수가 높을수록 일-가정 양립을 지원하는 조직문화 수준이 높음을 의미한다.

(4) 통제변수: 성별, 연령, 교육수준, 배우자 유무, 자녀 유무, 사업장 규모, 근로시간, 월 평균 임금

본 연구는 선행연구에 기반하여 직장만족도에 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 교육수준, 사업장 규모, 근로시간, 월평균 임금을 통제변수로 설정하였으며, 변수별 정의는 다음과 같다(김도현, 송인한, 2021; 윤선민, 주소현, 2025; 정영순, 어윤경, 임유진, 2012). 먼저 성별은 “0. 남성, 1. 여성”으로 정의하였으며, 연령은 측정된 연속형 변수를 그대로 활용하였다. 교육수준은 “0. 고등학교 졸업 이하, 1. 전문대 졸업, 2. 대학교 졸업, 3. 석사 졸업, 4. 박사 졸업”으로 변환하였다. 또한, 배우자 유무는 배우자가 없는 경우 0으로, 있는 경우 1로 변환하였으며, 마찬가지로 자녀 유무도 자녀가 없는 경우 0으로, 있는 경우 1로 변환하였다. 사업장 규모는 분석자료에서 측정하고 있는 변수를 그대로 활용하여 “1. 100~199인, 2. 200~299인, 3. 300~499인, 4. 500인 이상”으로 투입하였다. 이어서 근로시간은 분석자료에서 측정한 문항을 그대로 활용하여 연속형 변수로 투입하였다. 월 평균 임금의 경우 분석자료에서는 연속형 변수로 만원 단위 조사가 이루어졌지만, 일반적으로 임금의 경우 분포의 왜도 및 정규성 분포 가정을 위해 로그화시켜 투입하기에 본 연구 또한 로그화시켰다(김주영 외, 2009).

4. 분석결과

1) 대상자의 일반적 특성

본 연구 분석대상자의 인구사회학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 먼저 성별 분포를 살펴보면, 여성(71.02%)이 남성(28.98%)에 비해 높은 비율로 투입되었으며, 연령은 40대(45.17%), 50대(37.61%), 30대(11.66%), 60대 이상(5.56%) 순으로 많았다. 교육수준은 대학교 졸업(53.91%), 전문대 졸업(16.84%), 석사 졸업(15.97%), 고등학교 졸업 이하(7.56%), 박사 졸업(5.72%) 순으로 많았다. 또한, 배우자 유무와 자녀 유무를 살펴보면, 배우자가 있는 자의 비율이 더 많으며(79.33%), 자녀 또한 있는 자의 비율이 더 많았다(72.10%).

이어서 분석대상자의 직장 특성을 살펴보면, 먼저 사업장 규모로는 500인 이상(33.84%), 100~199인(30.65%), 200~299인(17.22%), 300~499인(14.57%), 100명 미만(3.72%) 순으로 많았으며, 다양성위원회가 없는 직장(73.12%)이 있는 직장(26.88%)에 비해 많았다. 분석대상자의 일주일 평균 근로시간은 43.46시간이었으며, 월 평균 임금은 6.10으로 나타났다. 이들의 일가정 양립 지원 조직문화 평균 수준은 22.83점이었으며, 직장만족도 평균은 20.84점이었다.

덧붙여 본 연구의 주요변인인 다양성위원회 유무를 사업장 규모별로 확인하였다. 그 결과를 <표 2>에서 살펴볼 수 있는데, 사업장 규모와 다양성위원회 유무 간의 비례적인 관계가 나타남을 확인해 볼 수 있다. 이에 100인 미만 기업의 사업장의 경우 다양성위원회가 있는 비율이 4.35%에 불과하지만, 500명 이상 기업의 경우 다양성위원회가 있는 비율이 37.80%라는 점에서 사업장 규모가 커질수록 다양성위원회가 있을 경우가 많아짐을 확인해 볼 수 있다. 또한, 자녀 유무와 다양성위원회 유무에 따른 직장만족도와 조직문화 평균을 비교하면, 자녀가 있는 집단이 자녀가 없는 집단보다

직장만족도와 조직문화에 대한 긍정적인 인지 수준이 높았다. 더 나아가 자녀가 있는 집단과 없는 집단 모두 다양성위원회가 있는 경우가 없는 경우에 비해 직장만족도와 조직문화에 대한 긍정적인 인지 수준이 더 높았다.

〈표 1〉 주요 변수 기술통계 및 빈도분석

(N=1,853)

변수	빈도(명)	비율(%)	
성별	여성	1,316	71.02
	남성	537	28.98
연령	30대	216	11.66
	40대	837	45.17
	50대	697	37.61
	60대 이상	103	5.56
교육수준	고등학교 졸업 이하	140	7.56
	전문대 졸업	312	16.84
	대학교 졸업	999	53.91
	석사 졸업	296	15.97
	박사 졸업	106	5.72
배우자 유무	없음	383	20.67
	있음	1,470	79.33
자녀 유무	없음	517	27.90
	있음	1,336	72.10
다양성위원회	없음	1,355	73.12
	있음	498	26.88
사업장 규모	100인 미만	69	3.72
	100~199인	568	30.65
	200~299인	319	17.22
	300~499인	270	14.57
	500인 이상	627	33.84
주 평균 근로시간	평균(표준편차)=43.36(5.05), 최소값=16, 최대값=63		
월 평균 임금	평균(표준편차)=6.17(0.33), 최소값=4.38, 최대값=7.31		
조직문화	평균(표준편차)=22.83(5.05), 최소값=6, 최대값=30		
직장만족도	평균(표준편차)=20.84(4.34), 최소값=6, 최대값=30		

〈표 2〉 사업장 규모별 다양성위원회 비율

(단위: %)

변수	다양성위원회		
	없음	있음	
사업장 규모	100인 미만	95.65	4.35
	100~199인	81.87	18.13
	200~299인	73.98	26.02
	300~499인	73.33	26.67
	500인 이상	62.20	37.80

〈표 3〉 자녀와 다양성위원회 유무에 따른 직장만족도 및 조직문화 평균

(단위: 명, 점)

자녀	다양성위원회	N	직장만족도	조직문화
있음	있음	365	22.37(4.39)	25.46(4.19)
있음	없음	971	20.70(4.31)	22.24(4.95)
없음	있음	133	21.01(4.23)	24.69(4.16)
없음	없음	384	19.71(3.97)	21.18(5.23)

2) 상관관계 분석결과

본 연구모형 분석 전 변수들 간의 관계를 상관관계 분석으로 확인하였다. 주요 변수들 간의 관계를 살펴보면, 다양성위원회와 직장만족도 간의 관계는 0.163($p < .001$), 조직문화와 직장만족도 간의 관계는 0.475($p < .001$), 다양성위원회와 조직문화와의 관계는 0.291($p < .001$)로 나타났다. 또한, 변수들 간의 관계에서 최소값은 -0.125(사업장 규모와 직장만족도), 최대값은 0.476(조직문화와 직장만족도)로 나타나 다중공선성에 문제가 없다고 판단하였다. 추가적으로 다중공선성 값을 VIF 값으로 확인한 결과, VIF 평균값 1.23, 최소값 1.06, 최대값 1.59로 변인들 간의 다중공선성이 없음을 재확인하였다.

3) 연구모형 분석결과

본 연구는 직장 내 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 각 단계별 분석결과를 살펴보면 다음 <표 4>와 같다. 먼저 Model 1은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향으로, 다양성위원회가 직장만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과이다. Model 1의 모형 적합도 F 값은 26.916였으며, 모형 설명력은 11.6%로 나타났다. 주요 변수인 다양성위원회가 있는 경우 직장만족도가 유의미하게 더 높았다($Coeff.=.999, p<.001$). 이 외의 통제변수들 가운데 연령, 사업장 규모, 주 평균 근무시간, 월 평균 임금도 유의미한 정적인 영향을 미쳤다. 이에 연령이 높을수록($Coeff.=.037, p<.01$), 사업장 규모가 커질수록($Coeff.=.203, p<.01$), 주 평균 근무시간이 짧을수록($Coeff.=.1225, p<.001$), 월 평균 임금은 높을수록($Coeff.=2.973, p<.001$) 직장만족도가 유의미하게 높았다.

다음 Model 2는 독립변수가 매개변수에 미치는 영향으로, 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화에 미치는 영향을 살펴본 결과이다. Model 2의 모형 적합도 F 값은 40.326였으며, 모형 설명력은 16.5%였다. 주요 변수인 다양성위원회가 있는 경우 일-가정 양립 지원 조직문화 수준이 유의미하게 더 높았다($Coeff.=2.598, p<.001$). 이 외의 통제변수들 가운데 연령, 교육수준, 사업장 규모, 주 평균 근무시간, 월 평균 임금이 유의미한 영향을 미쳤다. 이에 연령이 높아질수록($Coeff.=.074, p<.001$), 교육수준이 높을수록($Coeff.=.354, p<.01$), 사업장 규모가 커질수록($Coeff.=.151, p<.05$), 주 평균 근무시간이 짧을수록($Coeff.=.098, p<.001$), 월 평균 임금은 높을수록($Coeff.=3.094, p<.001$) 일-가정 양립 지원 조직문화 수준을 더 높게 느꼈다.

마지막으로 Model 3은 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향으로, 다양성위원회와 일-가정 양립 지원 조직문화가 직장만족도에 미치는 영향을 살펴본 결과이다. Model 3의 모형 적합도 F 값은 65.710이었으며, 모형 설명력은 26.3%였다. 주요 변인인 독립변수와 매개변수가 종속

변수에 미치는 영향을 살펴보자 다양성위원회가 직장만족도에 정적인 영향을 미쳤으나, 유의미하지 않았다($Coeff.=.064$). 한편, 매개변수인 일-가정 양립 지원 조직문화는 직장만족도에 유의미한 영향을 미치고 있었다($Coeff.=.360, p<.001$). 이를 해석하면, 다양성위원회의 존재가 일-가정 양립 지원 조직문화 수준을 높여 직장만족도를 높인다고 볼 수 있다. 아래 <표 5>를 살펴보면, 총효과는 LLCI와 ULCI에 0을 포함하고 있지 않아 유의미하였지만, 직접효과는 LLCI와 ULCI에 0을 포함하고 있어 유의미하지 않음을 확인할 수 있다. 또한, <표 6>을 통해 매개변인인 일-가정 양립 지원 조직문화의 통계적 유의미함을 확인할 수 있다. 이 밖에도 Model 3의 통제변인들 가운데에서는 교육수준, 사업장 규모, 주 평균 근무시간, 월 평균 임금이 유의미한 영향을 미치고 있었다. 이에 교육수준이 낮을수록($Coeff.=-.260, p<.01$), 사업장 규모가 클수록($Coeff.=.149, p<.05$), 주 평균 근무시간이 짧을수록($Coeff.=-.087, p<.001$), 월평균 임금이 높을수록($Coeff.=1.860, p<.001$) 직장만족도가 유의미하게 높았다.

<표 4> 직장 내 다양성위원회가 조직문화를 매개로 직장만족도에 미치는 영향 분석 결과 (N=1,853)

Variables		Model1		Model2		Model3	
		종속변수: 직장만족도		종속변수: 조직문화		종속변수: 직장만족도	
		Coeff.	t	Coeff.	t	Coeff.	t
독립변수	다양성위원회	.999	4.487***	2.598	10.301***	.064	.308
매개변수	조직문화					.360	19.151***
통제변수	성별	-.313	-1.455	.010	.039	-.317	-1.610
	연령	.037	2.500**	.074	4.424***	.010	.759
	교육수준	-.133	-1.208	.354	2.839**	-.260	-2.584**
	배우자 유무	.014	.051	.009	.028	.011	.044
	자녀 유무	.462	1.732	.232	.768	.378	1.554
	사업장 규모	.203	2.693**	.151	1.767*	.149	2.158*
	주 평균 근무시간	-.1225	-6.448***	-.098	-4.538***	-.087	-5.006***
	월 평균 임금	2.973	8.916***	3.094	8.189***	1.860	6.000***

Variables	Model1		Model2		Model3	
	종속변수: 직장만족도		종속변수: 조직문화		종속변수: 직장만족도	
	Coeff.	t	Coeff.	t	Coeff.	t
<i>R</i>	0.341		0.406		0.513	
<i>R</i> ²	0.116		0.165		0.263	
<i>F</i>	26.916***		40.326***		65.710***	

p*<.05, *p*<.01, ****p*<.001

〈표 5〉 연구모형 총효과 및 직접효과 유의성 검증

구분	Effect	S.E	LLCI	ULCI
총효과	.999	.223	.562	1.435
직접효과	.064	.209	-.346	.474

〈표 6〉 연구모형 매개효과 유의성 검증

매개변인	Effect	S.E	LLCI	ULCI
조직문화	.934	.104	.738	1.142

5. 논의 및 제언

우리나라의 성별 고용 격차는 큰 편으로, 이는 여성의 출산과 양육으로 인한 노동시장 이탈에서 비롯된다. 이에 대한 대응으로 법과 제도의 마련과 확대가 지속되고 있지만, 법과 제도의 실효성이 낮은 상황에서 실제 제도를 사용할 수 있는 일·가정 양립 지원 조직문화 조성의 중요성이 논의되고 있다(김태희, 오민지, 2017; 손영미, 박정열, 2014). 이와 같은 문제를 해결하기 위한 방안 중 하나로 다양성위원회가 떠오르며, 다양성위원회는 조직 구성원의 다양성과 형평성을 제도적으로 보장하고, 구성원의 생애

주기별 다양한 욕구를 포용하는 역할을 수행한다(성상현, 2022; 이동현, 김보라, 2023; 저출산고령사회위원회, 2024). 아직 다양성위원회의 역할과 기능을 밝히는 국내 실증 연구가 부족한 상황에서 본 연구는 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화 형성에 어떠한 영향을 미치는지, 더 나아가 이러한 조직문화가 근로자의 직장만족도로 이어지는지를 매개효과를 통해 살펴보고자 하였다.

이에 본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다양성위원회가 있는 경우 직장만족도가 유의미하게 높았다. 둘째, 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화 수준을 유의미하게 높였다. 셋째, 다양성위원회가 일-가정 양립 지원 조직문화를 매개로 직장만족도를 높였다. 즉, 다양성위원회의 존재가 일-가정 양립 지원 조직문화 형성에 유의미한 영향을 미쳤고, 이는 직장만족도로 이어졌다. 넷째, 본 연구의 통제변인으로 투입된 다양한 변인들 가운데 교육수준, 사업장 규모, 월평균 임금이 직장만족도에 유의미한 영향을 미쳤다. 이는 기존의 다양한 선행연구들에서 제시한 연구결과들과 일치된 연구 결과였다(김도현, 송인한, 2021; 윤선민, 주소현, 2025; 정영순, 어윤경, 임유진, 2012).

분석결과에 대한 해석과 논의를 살펴보면, 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 분석결과 다양성위원회가 일-가정 양립을 지원하는 조직문화 형성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 이러한 조직문화는 직장만족도를 높이는 요인으로 작용하였다. 이에 대해 본 연구는 다음 두 가지로 해석을 제시해 보고자 한다. 먼저, 다양성위원회가 조직 구성원의 성별에 따른 경험 차이를 반영하고, 생애주기 전반에 걸쳐 발생하는 출산, 육아, 가족 돌봄 등의 과업을 조직 차원에서 수용할 수 있도록 지원함으로써 성평등과 일-가정 양립을 촉진하는 데 기여하고 있다는 것이다. 즉, 다양성위원회가 단순히 성별 균형을 위한 형식적 기구가 아니라 조직 내 실질적인 변화를 유도하는 기구로 기능할 수 있다는 것이다. 이는 다양성위원회가 조직 구성원 간의 차이를 인정하고 포용하는 역할을 수행 한다는 것을 의미하기도 한다.

이에 따라 다양성위원회가 조직 내 제도적 신뢰를 강화하고, 일·가정 양립 지원 조직문화를 내면화시키는 역할을 수행한다고 볼 수 있겠다. 다음으로, 다양성위원회가 직장만족도를 높이는 분석결과는 조직 내 심리적 만족 차원을 넘어서 근로자의 이직을 낮추고, 근속기간 높인다는 점에서 중요한 의미를 갖는다. 앞선 이론적 논의에서 직장만족도가 중요한 이유 중 하나를 근속과 이직의도를 결정짓는 핵심 요인으로 제시하였다(성지미·안주엽, 2016; 정윤경 외, 2021). 특히, 여성 근로자의 경우 출산과 돌봄 등의 이유로 노동시장을 이탈하는 경우가 빈번하게 발생하기 때문에 직장만족도가 이를 막을 수 있는 요인으로 작용할 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 다양성위원회가 직장만족도라는 단순한 심리적 만족감을 넘어 노동시장 이탈을 방지하고 근속 연수를 증가시키는 부분으로까지 이어질 수 있다는 것이다.

둘째, 본 연구는 자녀 유무와 다양성위원회 유무에 따른 직장만족도와 일·가정 양립 지원 조직문화의 평균을 비교하였다. 그 결과, 자녀의 유무와 관계없이 다양성위원회가 존재하는 기업에서 일·가정 양립 지원 조직문화와 직장만족도 평균이 모두 더 높게 나타났다. 특히, 자녀가 있고, 다양성위원회 있는 집단에서 일·가정 양립 지원 조직문화와 직장만족도 평균이 가장 높았다. 이는 다양성위원회가 실제 자녀 양육 및 가족 돌봄 책임을 지닌 근로자들의 어려움을 이해하고 관련 제도 및 문화를 형성하고자 하는 노력을 수행하고 있음을 이들이 실질적으로 느끼고 있다는 것을 살펴볼 수 있는 지점이다. 즉, 가족 책임을 가지고 있는 근로자에게 다양성위원회가 더욱 중요하게 작동하고 있음을 확인할 수 있었다.

이 상에서 우리는 다양성위원회가 일·가정 양립 지원 조직문화와 직장만족도에 미치는 긍정적인 역할과 기능을 살펴본 바 있다. 그렇다면, 이에 대한 해결책은 다양성위원회를 도입하자로 귀결될 수 있다. 하지만, 다양성위원회라는 개념 및 기구가 비교적 최근에 등장한 만큼 관련 기구의 존재가 일반화된 상황은 아니다. 본 연구의 분석결과에서도 다양성위원회

가 없는 기업이 있는 기업에 비해 더 많았다. 다양성위원회가 있는 기업이 어떤 기업인지 살펴보았을 때 관련 현황 분석이 정교하게 제시되고 있지는 않았지만, 일반적으로 대기업에서 다양성위원회의 도입을 논의하는 것을 확인할 수 있었다. 본 연구 분석결과에서도 사업장 규모가 커질수록 다양성위원회가 있는 비율이 비례적으로 증가하고 있었다. 이에 다양성위원회가 있는 비율이 100인 미만 사업장에서는 4.35%인데 반해 500인 이상의 사업장에서는 37.80%로 나타났다. 즉, 대기업일 경우 다양성위원회와 같은 기구를 도입 및 시행할 확률이 높다는 것을 엿볼 수 있는 지점이 있었다. 이러한 현실은 노동시장의 이중구조와도 맞물려 규모가 작고 자원이 부족한 사업장일수록 조직 내 포용성과 다양성을 고려한 제도적 장치를 갖추기 어렵다는 것이다. 이에 노동시장 내 격차가 단순한 임금이나 고용 형태의 문제를 넘어 복지와 조직문화의 차이로 이어지는 것이 문제점으로 지적되고 있으며(박성준, 2022; 전병유, 황인도, 박광용, 2018), 다양성위원회의 설치 여부는 이러한 격차를 상징적으로 보여주는 지표 중 하나라 할 수 있다.

이에 본 연구는 다양성위원회의 제도적 정착과 확대를 위해 다음과 같은 정책적 제언을 제시한다. 첫째, 다양성위원회의 제도적 확산을 위한 구조적 기반 마련이 필요하겠다. 본 연구에서 확인된 바와 같이 다양성위원회가 있는 경우 일 가정 양립 지원 조직문화 수준과 직장만족도가 유의미하게 높았다. 그러나 현재 다양성위원회는 주로 대기업을 중심으로 설치 및 운영되고 있으며, 100인 미만 사업장의 도입률은 4.35%에 불과하였다. 이는 노동시장의 이중구조 속에서 자원과 인프라가 부족한 작은 규모의 사업장이 제도적 장치를 마련하기 어려운 현실을 보여준다. 따라서 정부 차원의 정책적 인센티브와 제도적 지원이 병행될 필요가 있겠다. 이에 일정 규모 이상의 사업장에 다양성위원회 설치를 권고하거나, 다양성위원회를 운영하는 기업에 대해 가족친화기업 인증, ESG 평가 가점, 세제 감면 등 실질적 보상체계 구축을 고려할 필요가 있겠다. 특히, 영세 및 중

소기업의 경우 자원 및 인력의 한계로 기업 내 독립적인 다양성위원회 설치에 어려운 현실을 고려하였을 때 정부 또는 지자체 차원에서 공동 컨소시엄 형태로 다양성위원회를 운영하는 모델을 마련하는 등의 방안도 고려될 필요가 있겠다.

둘째, 다양성위원회를 통한 가족친화적 조직문화의 내실화가 필요하겠다. 본 연구 분석결과, 자녀가 있고, 다양성위원회가 있는 집단에서 직장만족도와 일-가정 양립 지원 조직문화의 긍정적인 인식 수준이 가장 높았다. 이는 가족책임을 가진 근로자가 다양성위원회의 역할과 기능에 대한 직접적인 체감이 가장 높다는 것을 의미하겠다. 따라서 다양성위원회를 단순히 성별 형평성 논의에 그치지 않고, 근로자의 일-가정 양립을 비롯하여 다양한 욕구를 반영하는 가족친화적 운영기구로 기능할 필요가 있겠다. 이를 위해 정부와 기업은 다양성위원회 차원에서 정기적으로 가족친화정책(예: 육아휴직, 유연근무제, 근로시간 단축 등)의 이용률과 만족도를 점검하고, 그 결과를 인사제도와 복지정책에 반영하는 등의 구체적인 행동과 노력을 수반할 필요가 있겠다. 더 나아가 인간의 생애주기와 맞물려 각 시기별 맞춤형 일-가정 양립 지원 정책을 다양성위원회의 논의 의제로 포함시키는 것도 가족친화적 조직문화 형성에 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 다양성위원회를 조직 내 참여적 의사결정의 중심으로 정착시킬 필요가 있겠다. 다양성위원회가 실질적 변화를 이끌기 위해서는 형식적 기구가 아닌 참여 기반의 내부 기구로 운영될 필요가 있다. 조직 내 다양성과 포용성을 실현하기 위한 제도에서 조직 구성원의 실질적 참여와 목소리 없이는 이들의 욕구를 제대로 반영하기 어렵다. 다양성위원회가 조직 구성원에게 열려 있는 소통 창구로 기능할 때 조직문화 변화를 함께 만들어가는 공동 주체로 기능할 수 있을 것이다. 이에 따라 다양성위원회는 조직 구성원의 참여 채널을 활성화하고, 정기적 의견조사와 내부 포럼, 소규모 인터뷰 등 다양한 형태의 의견수렴 활동을 지속적으로 운영할 필요

가 있겠다. 더 나아가 수집된 의견과 논의 결과를 투명하게 공개하고, 개선 과정을 공유함으로써 조직 구성원이 다양성위원회가 실제 변화를 이끌고 있음을 체감할 수 있도록 하는 것도 중요하겠다.

마지막으로 본 연구의 의의 및 한계는 다음과 같다. 본 연구는 다양성위원회라는 비교적 최근 등장한 조직 내 기구가 실제로 일-가정 양립을 지원하는 조직문화 조성에 어떤 역할을 수행하는지와 이를 통해 직장만족도를 높일 수 있는지를 실증적으로 분석하였다는 점에서 학문적 및 정책적 의의가 있겠다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다양성위원회의 유무로만 살펴보고서 본인의 가입 유무라든지 또는 다양성위원회의 실제 운영 방식 등 질적인 수준에 대한 영향력 차이를 밝히지 못했다는 한계를 지닌다. 또한, 본 연구는 성별, 연령, 결혼 상태를 한정하지 않고 이를 통제변수로만 설정하여 연구를 진행하였는데, 특정한 상황과 여건에 처한 집단의 상이한 영향력을 세밀하게 확인하지 못했다는 한계가 있다. 이에 추후 후속연구에서는 다양성위원회의 실제 운영 방식, 조직 구성원의 의견 반영 등 질적인 수준에 대한 고려와 성별에 따른 영향력 차이 등을 보다 섬세하게 확인함으로써 조직 내 다양하고 포용적인 문화 형성에 기여할 수 있기를 기대한다.

| 참고문헌 |

(1) 국내문헌

- 강이수. 2007. “산업화 이후 여성노동시장의 변화와 일-가족 관계”. 『페미니즘 연구』 7(2): 1-35.
- 강이수, 신경아, 박기남. 2015. 여성과 일: 일터에서 평등을 찾다. 동녘 출판사.
- 고려대학교 다양성위원회. 2025. “위원회소개”.
<https://diversity.korea.ac.kr/diversity/index.do>. [검색일: 2025.8.31.]
- 고영우, 윤미례, 이동선. 2019. 『성역할 인식과 성별분업 및 여성의 경제활동 사이의 관계 분석』 한국노동연구원.
- 고용노동부. 2023. 『여성경제활동백서』
- 고은영. 2024. “글로벌 뷰티 기업의 다양성, 형평성, 포용성 전략에 관한 탐색적 연구”. 『비즈니스융복합연구』 9(5): 93-99.
- 권현지, 김영미, 권혜원. 2015. “저임금 서비스 노동시장의 젠더 불평등”. 『경제와사회』 107: 44-78
- 권혜원, 권순원. 2013. “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로”. 『산업관계연구』 23(3): 89-117.
- 김도현, 송인한. 2021. “기혼여성의 일-가정 갈등과 가정-일 갈등이 우울에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과 분석”. 『사회과학연구』 60(2): 357-382.
- 김성은, 김나영, 박영숙, 김은영, 박선자, 심기남, 박선미. 2019. “대한소화기학회 발전에 있어서 다양성위원회의 중요성에 대한 설문 조사 분석”. 『대한소화기학회지』 74(3): 149-160.
- 김용성. 2019. “다양성위원회, 어떻게 활동할 것인가?”. 『Korean J Gastroenterol』 74(3): 127-129.
- 김정우, 김경미, 박현준. 2018. “가족친화적 기업문화가 근로자의 행동에 미치는 영향”. 『한국산업정보학회논문지』 23(2): 75-92.
- 김주영, 조동훈, 이변승, 조준모, 이인재. 2009. 『한국의 임금격차』 한국노동연구원
- 김지연. 2023. 『30대 여성 경제활동참가율 상승의 배경과 시사점』. KDI Feature Article
- 김태일, 윤미례. 2015. 『여성의 노동시장 참여 경로와 성역할 인식』. 한국노동연구원
- 김태희, 오민지. 2017. “일가정 양립정책의 유효성과 조직문화”. 『현대사회와 행정』 27(4): 147-168.

- 박성준. 2022. “노동시장 이중구조를 고려한 복지·생산체제론적 비교사회연구”. 『사회복지정책』 49(1): 121-156.
- 박정민, 최도림, 이순호. 2020. “일·가정 균형이 직무만족에 미치는 영향: 가족친화문화의 매개효과”. 『한국콘텐츠학회논문지』 20(8): 262-273.
- 방진아, 허순임. 2021. “근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향”. 『여성연구』 111(4): 37-66.
- 서울대학교 다양성위원회. 2025. “위원회 소개”. <https://diversity.snu.ac.kr>, [검색일: 2025.8.31.]
- 성상현. 2022. “한국 기업의 다양성관리 현황과 발전 방향”. 『인사조직연구』 30(3): 79-106.
- 성지미, 안주엽. 2016. “일자리 만족도와 이직의사 및 이직-청년층을 중심으로”. 『산업노동연구』 22(2): 135-179.
- 손영미, 박정열. 2014. “기혼여성근로자의 일-가족 전이에 미치는 조직문화와 지원제도의 영향력 비교”. 『한국웰니스학회지』 9(4): 111-125.
- 송중환, 김용순. 2010. “일-가족문화가 조직구성원의 태도와 이직의도에 미치는 영향”. 『한국콘텐츠학회논문지』 10(12): 387-396.
- 유효정. 2019. “가정친화정책과 가정친화조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형을 매개로”. 『한국사회와 행정연구』 30(1): 145-171.
- 윤선민, 주소현. 2025. “조직 내 양성평등의식과 일생활균형제도에 대한 인식이 여성 관리자의 직장만족도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”. 『사회과학연구논총』 41(1): 325-359.
- 이동현, 김보라. 2023. “다양성, 형평성, 포용성 높은 직장을 위한 ‘앨리십(연대감)’의 이해: 직장 내 소외자와 상급자 차원”. 『경영컨설팅연구』 23(6): 67-81.
- 이성균, 김영미. 2010. “한국의 서비스산업 확대는 남녀임금격차에 어떤 영향을 미치는가?”. 『한국사회학』 44(1): 1-25.
- 이승윤, 안주영, 김유휘. 2016. “여성은 왜 외부자로 남아 있는가?: 한국과 일본의 여성 노동시장 비교연구”. 『한국사회정책』 23(2): 201-237.
- 이요행, 방묘진, 오세진. 2005. “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 18(3): 639-657.
- 임다희, 탁성숙, 이선우. 2018. “조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향: 경쟁 가치모형을 적용하여”. 『한국조직학회보』 15(2): 29-56.

- 장보성. 2024. “여성들이 전 생애에 걸쳐 경력 축적할 수 있는 환경 조성해야”. KDI 연중기획.
https://eiec.kdi.re.kr/publish/naraView.do?fcod=00002000040000100008&cid x=14874&sel_year=2025&sel_month=01&pp=20&pg=1. [검색일: 2025.8.31.]
- 저출산고령사회위원회. 2024. 『저출생 추세 반전을 위한 대책』
- 전영준, 남태우. 2023. “직무일치, 직무만족이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 복리후생제도의 조절된 매개효과”. 『사회과학연구』 30(4): 7-30.
- 정윤경, 채정화, 송진. 2021. “방송 연출직 종사자의 직무 만족도와 이직 의사에 관한 연구: 2차 노동시장 연출직을 중심으로”. 『한국언론학보』 65(5): 257-285.
- 전병유, 황인도, 박광용. 2018. 『노동시장의 이중구조와 정책대응: 해외사례 및 시사점』, 서울: 한국은행.
- 정영순, 어윤경, 임유진. 2012. “취업모 일반만족도에 영향을 미치는 요인 분석: 전일제와 시간제비교”. 『한국사회정책』 19(3): 215-245.
- 조덕상, 한정민. 2024. 『여성의 경력단절 우려와 출산율 감소』. KDI FOCUS, 132.
- 최선영, 박종서, 이지혜, 김종훈. 2022. 『여성고용과 출산-선행연구 동향과 과제』 한국보건사회연구원
- 최효미. 2014. 『기혼 여성의 노동시장참여와 저임금근로의 상태의존성』 한국노동연구원
- 통계청. 2023. “남성대비 여성 임금비율”. [검색일: 2025.8.31.]
https://www.index.go.kr/unity/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=2714
- 통계청. 2024. “경제활동인구”. https://gsis.kwdi.re.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=338&tblId=DT_1DA7012&conn_path=12. [검색일: 2025.8.31.]
- 홍성훈, 임현주, 장창권. 2021. “일과 삶의 균형이 직무스트레스, 직무성과, 이직의도에 미치는 영향: 대형항공사 객실승무원을 중심으로”. 『관광연구저널』 35(1): 147-159.

(2) 국외문헌

- Arsel, Z., Crockett, D., Scott, M. L. 2022. “Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda”. *Journal of Consumer Research*, 48(5): 920-933.
- Bourke, J., Dillon, B. 2018. “The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths”. *Deloitte Review*, 22(1): 83-92.

- Brodzik, C., Cuthill, S., Young, N., Drake, N. 2021. "Authentically inclusive marketing: Winning future customers with diversity, equity, and inclusion". *Deloitte Insights*, 19.
- Coleman, L. R., Taylor, E. D. 2023. "The importance of diversity, equity, and inclusion for effective, ethical leadership". *Clinics in Sports Medicine*, 42(2): 269-280.
- Cuellar, N. G. 2022. "The Importance of a DEI Officer". *Journal of Transcultural Nursing*, 33(2): 133-133.
- Hoch, K. 2023. "Diversity, Equity and Inclusion: Competitive Considerations for Marketing".
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Dolan, K. 2020. "Diversity wins". *McKinsey*.
- Minkin, R. 2023. "Diversity, equity and inclusion in the workplace". *Pew Research Center*.
- The economist. 2025. "The Economist's glass-ceiling index"
<https://www.economist.com/graphic-detail/2025/03/05/the-best-places-to-be-a-working-woman-in-2025>. [검색일: 2025.8.31.]

Abstract

The Impact of Diversity Committees on Job Satisfaction
– The Mediating effect of Work-Family
Balance Organizational Culture

Oh, YouRa

(Korea Labor Force Development Institute for the Aged)

In Korea, women frequently leave the labor market due to reasons such as childbirth and childcare, leading to a persistent gender employment gap. Although various laws and policies have been established to mitigate this issue, their institutional effectiveness may vary depending on the organizational culture. This study views the diversity committee as an institutional mechanism for fostering a work - family supportive organizational culture and examines its mediating effect on job satisfaction. Using Model 4 of the SPSS PROCESS macro, a mediation analysis was conducted with data from the 2024 Korean Women Manager Panel($N=1,853$). The findings are as follows. First, the presence of a diversity committee was significantly associated with higher job satisfaction. Second, organizations with diversity committees demonstrated significantly higher levels of work - family balance organizational culture. Third, diversity committees enhanced job satisfaction through the mediating role of such a culture. Based on these results, the study discusses the institutional role and practical functions of diversity committees and suggests policy implications for promoting work - family supportive organizational cultures within organizations.

Key words: Diversity Committee, Work - Family Balance Supportive Organizational Culture, Job Satisfaction, ESG Management, Mediation Model

- 투 고 일 : 2025년 8월 11일
- 최초심사일 : 2025년 10월 2일
- 게재확정일 : 2025년 10월 27일

