

# ICT융복합 시대의 문화체육관광부 산하 공공기관 여성임원 결정요인 탐색에 관한 연구

조옥선\*

## 요약

본 연구에서는 문화체육관광부 산하 기타공공기관들을 대상으로 여성임원의 현황 및 결정요인을 탐색한다. 분석결과는 다음과 같다. 먼저 문화체육관광부 산하 기타공공기관들의 경우 전체 임원 중 여성임원의 비율은 전체 공공기관보다는 다소 높지만 업무 특성 등을 감안할 때 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다. 다음으로 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 경우 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 그리고 정규직원의 평균 연봉이 낮을수록 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 존재하는 것으로 나타났다. 이는 최근의 ICT융복합 시대의 환경변화를 적절히 반영하지 못하고 있는 결과로 볼 수 있다.

본 연구결과는 향후 여성관리직 확대를 위한 정책수립과 개선을 위한 근거를 마련하는데 활용될 수 있을 것으로 기대된다. 즉, 본 연구를 통해 국내 공공기관의 양성평등 수준을 가늠하고 여성친화 사회 환경 확산을 위한 정책방안을 마련할 수 있을 것이다. 또한 본 연구결과는 실제로 공공기관의 여성임원의 증가가 기관의 궁극적인 성과목표, 예를 들어 고객만족도나 다양한 친가족적인 정책의 구현 또는 기관의 재무적인 성과향상 등에 유의하게 기여하고 있는지를 실증적으로 살펴보는 후속연구를 진행하기 위한 선행 연구로 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

**핵심 주제어** : ICT융복합, 공공기관, 여성임원

\* 제1저자, 세종대학교 관광혁신연구소 연구원, ybula807@sejong.ac.kr

<논문 투고일> 2023.10.25

<논문 수정일> 2023.12.08

<게재 확정일> 2023.12.11

## I. 서론

본문내용과거 남성 위주의 경제구조에서 여성의 경제참여가 늘고 사회적 영향력 또한 급격히 증가하고 있다. 이는 지난 2000년대 단 2명에 불과했던 미국 500대 기업의 여성 최고경영자(CEO)가 2021년 40명을 상회하고 있으며 국내 매출 100대 기업의 여성 임원 역시 300명을 상회하고 있다는 각종 지표들의 결과를 통해서도 확인할 수 있다<sup>1)</sup>. 그러나 여전히 여성의 사회 리더 진출을 가로막고 있는 장애물이 존재하며 리더십 분야에서 직·간접적으로 소외되고 있다.

최근 몇 년간 조사결과에 의하면 여성 고용은 확대되고 있지만 고용구조는 여전히 피라미드형을 벗어나지 못하고 있으며 동일한 기준으로 볼 때 남성에 비해 고위직 여성의 비율은 현저히 떨어지는 것이 국내의 현실이다(김경석 2017 등). 세계 경제포럼이 매해 발표하는 성 격차 지수(Gender Gap Index)를 보면 2020년 한국은 153개 조사 대상국 중 104위를 차지하였고, 이중 경제 참여 기회, 교육, 건강과 생존, 정치적 권한 등을 척도로 한 평가 지표에서 ‘경제 참여와 기회’가 매우 낮은 점수를 기록(127위: 0.552점), 여성인력의 활용이 실질적으로 이루어지지 않고 있음을 시사했다.<sup>2)</sup> 또한 2019년 기준 대학 신입생 중 여학생 비중이 13년 연속 남학생을 앞질렀음에도(2018년 기준: 여학생 72.7%, 남학생 65.3%) 불구하고 여성 고용률은 남성에 한참 미치지 못하는 것으로 나타났다(2018년 기준: 여성 50.9%, 남성 70.8%)<sup>3)</sup>. 이외에도 이코노미스트가 발표한 2021년 유리천장 지수에서 한국은 3년 연속으로 세계 최하위를 기록한 것 또한 눈여겨볼 만한 발표이다.

이러한 자료들은 여성인력 활용의 필요성에 대하여 사회적인 공감대가 이루어지고 있고 2017년 이후 성평등을 포함한 다양성 관리의 관점이 국내 인사혁신의 화

1) 넥타이 CEO는 옛말...여성 리더가 온다, 이코노미조선, 2022.1.31.

2) 한국 기업 이사회에 참여하는 여성 비율이 전 세계 72개국 중 최하위권에 속하는 것으로 나타났다. 보고서에 따르면 지난해 전 세계 72개국 기업의 이사회 의석 중 여성이 차지하는 비율은 2018년 대비 2.8%p 증가한 평균 19.7%로 나타났다. (중략) 하지만 한국의 경우 이사회에 등록된 여성 비율은 4.2%로 글로벌 평균에 크게 미치지 못했으며 특히 72개 국가 중 여성의 비율이 가장 낮은 국가 5위권에 속했다. (중략) 한국에서 이사회 의장 혹은 CEO로 활동하는 여성 비율은 각각 2.3%, 2.4%로 확인됐다.(한국 기업 이사회 여성 비율 72개국 중 최하위권 5개국에, 내일신문, 2022.2.16.)

3) 13년째 남학생보다 대학 많이 가는 한국 여학생...고용률은 50%, 중앙일보, 2019.07.01.

두가 되고 있으나 여성 관리자 양성은 눈에 띄게 개선되지 못하고 있음을 시사한다. 물론 전체 여성정치인의 수를 고려하지 않고 단순히 고위직 중 남녀의 비율로만 분석했다는 비판이 있을 수 있으나 이 지표는 여성들에 대한 보이지 않는 차별이 존재하는 현실을 비판할 수 있는 존재로 기능할 수 있으며 이는 한국을 전반적인 성별 격차와 성과 측면에서 가장 논란이 많은 국가 중 하나로 만들고 있다.

상기의 한국 사회 내 여성이 보여주는 낮은 리더십 위치 수준은 그들이 지금까지 효과적으로 권한을 부여받지 못했다는 사실을 보여주는 것이기도 하다. 조직 계층의 최상위에서 여성의 권한부여에 대한 연구들에 따르면 자격을 갖춘 여성이 리더십 직책에서 과소평가 되고 있으며 고용 및 승진에서의 성차별이 존재하고 있음을 보여주고 있다(Alimo-Metcalfe 2010; Powell 2018 등).

현재 국내 공공기업의 여성 국회의원의 비율은 2000년의 5.9%에서 2020년 17.3%로 9.8% 증가하였고, 2020년 기준 전국 지방자치단체 근무 여성 공무원의 비율이 40%를 넘었으며, 공무원 채용시험 5급 이상 관리자의 비율도 20%를 넘어서는 등 양적인 성장을 달성하였다<sup>4)</sup>. 그러나 여성의 공공부문 진입 비율 증가와는 달리 질적 대표성은 성장세가 매우 느리다. 2020년 기준 세계 여성 국회의원 비율은 조사 대상국 193개국 중 124위로 정치적 대표성이 낮은 수준으로 확인되었다. 2014년 정부는 ‘여성발전기본법’을 ‘양성평등기본법’으로 개정하면서 정부위원회 위촉직 여성비율을 40%이상으로 권고하는 법적인 근거를 마련하였으나, 이 권고 기준을 충족하는 정부위원회는 33.7%, 광역자치단체위원회 38.4%, 기초자치단체위원회는 33.8%에 불과한 실정이다.

이에 본 연구에서는 문화체육관광부 산하 기타공공기관을 대상으로 여성임원의 현황 및 결정요인을 살펴보았다. 구체적으로 본 연구는 2016년부터 2020년까지 문화체육관광부 산하 기타공공기관들을 대상으로 여성임원의 현황 및 결정요인을 탐색하였다. 분석결과 전체 임원 중 여성임원의 비율은 27.1%이고 전체 정규직원 중 여성임원의 비율은 4.8%, 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율은 10.7%로 나타났다. 또한 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 그리고 정규직원의 평균 연봉이 낮을수록 여성임원의 비율은 증가하는 것으로 나타났다. 한편 분석결과의 신뢰성을 높이기 위해 여성임원이 존재하지 않는 기관을 표본에서 제외하고 추가

4) 국제의원연맹(IPU), <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif-arc.htm>

분석을 수행한 결과에서도 유사한 경향이 관찰되었다.

본 연구는 저출산 문제 등이 심각한 상황에서 사회적인 중요한 이슈로 실무적인 측면에서 제기되고 있는 여성인력 활성화 방안을 위한 기초자료로 활용될 수 있으며, 공공기관의 여성임원의 증가가 기관의 궁극적인 성과목표인 고객만족도나 재무적인 성과향상 등에 유의한 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보는 연구로도 활용될 것으로 기대된다. 한편 본 연구는 I장 서론, II장 이론적 배경으로 구성되어 있으며, III장 분석방법과 IV장 분석결과를 제시한 후 마지막으로 V장에서 결론을 제시하였다.

## II. 이론적 배경

앞서 설명한 바와 같이 공기업 준정부기관, 기타공공기관을 포함한 정부 공공기관 350개를 대상으로 여성임원의 현황을 분석한 결과는 여성임원 비율의 확대 필요성을 보여주고 있다. 구체적으로 아래 [그림 1]에 따르면 2021년 6월 기준 350개 전체 공공기관의 임원은 3,400명으로 이중 여성임원은 745명 22.1%이며, 이중 93.1%는 비상근직인 비상임이사로 이루어져 있고 여성 기관장은 10%도 채 되지 않는 것으로 나타났다. 또한 기획재정부, 환경부, 중소벤처기업부, 국방부 등 소위 ‘힘 있는 공공기관’으로 일컬어지는 소관 공공기관의 경우에는 남성과 여성관리자의 비율이 9:1 수준으로 유지되고 있는 상황이다. 앞서 언급한 10%의 여성 기관장마저도 대개 여성가족부 산하기관과 문화예술관련 기관으로 쏠려있는 것이 현실이다. 특히 시장형 공기업과 기금관리형 준정부기관 등에는 여성 기관장이 전무한 상황이다<sup>5)</sup>.

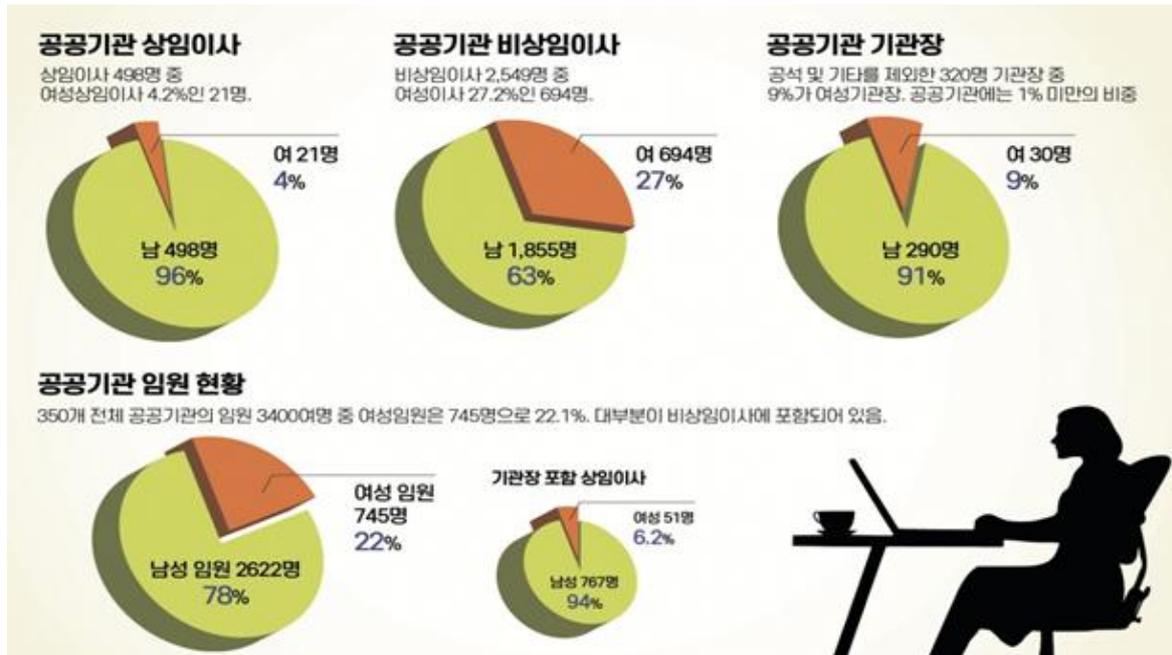
이러한 현실은 민간기업을 선도해야하는 공공기관이 임원의 성별 다양성 측면에서 후진적인 면모를 보이고 있다는 비판을 야기 시키는 결과를 초래하고 있으며, 여성의 양적인 대표성과 더불어 질적인 대표성의 향상에 대한 재검토가 요구되는 지점이다.<sup>6)</sup> 양성평등채용에 초점을 둔 균형인사 제도가 지속적으로 시행됨에 따라

5) 미래포럼(2021), ‘공공부문 성별다양성 현황과 추세’ 세미나. 2021.6.18

6) 여성 지방공무원 40% 넘었지만...5급 이상 관리자는 5명 중 1명뿐, 연합뉴스, 2021.07.08.

공직 구성원의 성비는 꾸준히 개선되어 온 것이 사실이지만, 상위직급의 여성 비율이 낮아 질적인 대표성이 떨어진다는 지적은 개선되지 않고 있는 것이 사실이기 때문이다(문미경 2019 등).

[그림 1] 공공기관 여성임원 현황<sup>7)</sup>



국내 공공기관에서는 여성관리직 비율의 확대에 직접 영향을 미칠 수 있는 여성 대표성 제고계획과 함께 유연근무제와 같은 일·가정 양립정책 등의 간접적 영향을 미칠 수 있는 제도들이 시행되고 있다. 그러나 이러한 다양한 제도와 정책 시행에도 불구하고 여성관리자의 비율 증가는 앞서 언급한 바와 같이 가시적 효과를 보이지 않고 있다. 이는 공공조직의 저변을 이루고 있는 조직 구성원들의 인식과 오랫동안 정착되어 있는 조직 내 문화가 더 이상 성별 다양성을 높이는 것이 옳은 일이 아니라 당연히 이루어져야 하는 사회적 흐름을 따라가지 못하는 것으로 판단된다. 조직원의 인식과 조직 내 문화의 변화가 이루어지지 않는 한 제도의 시행만으로는 여성대표성의 제고는 이루어지기 힘들다. 인식과 문화는 한 조직의 제도와 정책을 정립하고 추동하는 추진체이다. 따라서 여성 관리직의 확대를 위한 제도 및

7) 미래포럼(2021), ‘공공부문 성별다양성 현황과 추세’ 세미나. 2021.6.18

정책 마련은 물론 성평등에 대한 조직원들의 건강한 인식 개선과 조직문화가 양립해야 할 것이다. 이러한 사회적 문제인식을 바탕으로 본 연구에서는 공공기관에서 여성임원의 현황 및 결정요인을 탐색하였다.

한편 본 연구와 직접적인 관련이 있는 선행연구를 요약하여 제시하면 다음과 같다. 먼저 최근에 공공기관을 대상으로 여성관리자의 역할과 성과 등을 실증적으로 분석한 선행연구는 거의 없는 상황이므로 민간기업을 대상으로 분석한 선행연구를 중심으로 제시하고자 한다. 먼저 국내연구 중 박철형·조영곤(2020)은 국내 상장기업에서 여성임원의 수는 기부금 지출 수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이는 여성임원은 이타적이고 공동체적인 가치관을 바탕으로 기업의 자선적 활동인 기부금 지출에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구의 논의를 지지하는 것으로 볼 수 있다. 또한 김영화(2020)의 연구에서 유가증권시장에 상장된 기업을 대상으로 여성임원과 사회적 책임활동(CSR)의 관계에 대해 분석한 결과, 여성임원의 수는 사회적 책임활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 이사회내 성별 다양성이 사회적 책임활동의 긍정적인 요인이 될 수 있음을 제시하였다. 신재은·이건(2018)의 연구에서는 기업 내 여성임원의 보유여부가 기업가치에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였는데, 코스피와 코스닥 기업의 경우 여성임원의 보유가 조세 회피에 따른 기업가치에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

다음으로 김용수·오웅락(2017)은 유가증권시장 상장기업을 대상으로 여성임직원 비율과 여성직원 재직기간이 회계정보의 주가관련성에 미치는 영향에 대해 분석하였다. 분석결과 여성임직원비율과 여성직원 재직기간의 차이에 따라 회계정보의 주가관련성에 차이가 있음을 제시함으로써 여성임원할당제 도입의 타당성과 주식 가치결정에 있어서 여성임직원비율의 영향력을 실증적으로 보여주었다. 또한 김수인·홍지연(2015)의 연구에서는 이사회 구성원의 성별 다양성이 민간기업의 투명성에 미치는 영향을 분석한 결과, 강한 지배구조를 갖춘 민간기업에서는 여성 임원의 이사회 참여가 회계투명성 강화에 기여하는 것으로 나타났다. 마지막으로 김도윤 등(2022)는 기업의 지속가능경영, 사회적 책임, 이사회 임원구성의 다양성이 강조되고 있는 추세에서 여성임원비율 증가에 영향을 미치는 요인에 대해 탐색하고 실증적으로 검증한 결과, 지속가능성 관련 정당성 획득 노력을 많이 하는 기업일수록 환경적 이슈에 민감하고 환경적 성과가 좋은 기업일수록 그리고 산업 내 가시성이

높은 기업일수록 이사회 내 여성 참여 비율이 높은 것으로 나타났다.

다음으로 국외연구 중 Ziang et al.(2018)에서 여성임원은 사회적 책임활동 보고를 장려할 가능성이 더 높으며, 여성임원이 사회적 책임활동을 우선시하는 메커니즘은 위험회피적 선호보다는 이타주의적 성향임을 시사해 주고 있다. Francis et al.(2015)의 연구에서는 CFO의 성별이 기업 재무보고의 의사결정에 미치는 영향에 대해 조사하였는데, 남성에서 여성으로 CFO의 변화를 경험한 기업을 중심으로 전환 이전 기간과 전환 이후 기간 사이에 기업의 보수주의 정도를 비교하였다. 분석결과 여성 CFO가 상대적으로 재무보고에서 더 보수적인 것으로 나타났다.

Bond et al.(2014)의 연구에 따르면 성별효과는 이사회에서 여성이 차지하는 위치에 의해 매개되지만 여성의 존재가 기업의 자선활동과 긍정적으로 연관되어 있음을 제시하였다. 본 연구결과는 엘리트의 재량적 행동이 사회적 특성에 따라 다르다는 사실과 일치한다. 또한 Adams and Funk(2012)의 연구에서는 여성임원과 남성임원이 핵심 가치와 위험 태도가 체계적으로 다른지를 분석하였다. 분석결과 여성임원은 남성임원보다 더 자비롭고 보편적인 관심을 갖지만 권력 지향성은 낮은 것으로 나타났다. 그러나 여성임원은 남성임원보다 더 위험선호적인 것으로 나타나 이사회에 여성임원이 있다고 해서 더 위험을 회피하는 의사결정을 내리는 것은 아닌 것으로 보고하였다. 마지막으로 Terjesen et al.(2009)의 연구에서는 이사회 성별 다양성이 기업지배구조 결과에 어떻게 영향을 미치고 결과적으로 성과에 어떤 영향을 미치는지를 분석하였다. 기업이 이사회에서 여성임원의 역할에 대한 연구는 전체 인적 자본을 더 잘 사용하여 기업지배구조를 개선하고 현재 세대의 이해관계자를 더 잘 반영하는 더 포괄적이고 공정한 경영조직을 구축하는 것과 관련이 있다고 보고하였다.

### Ⅲ. 분석방법

국내에서 공공기관을 대상으로 여성관리자의 구체적인 역할과 성과 등을 실증적으로 분석한 최근의 선행연구는 거의 없는 상황이므로 본 연구에서는 다음과 같은 연구모형을 통해 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 여성임원 결정에 영향을 미

치는 다양한 요인을 탐색한다.

$$\begin{aligned} \text{fmratio1}(2,3)_{it} = & \beta_0 + \beta_1 \text{age}_{it} + \beta_2 \text{hdfex}_{it} + \beta_3 \text{avsal}_{it} + \beta_4 \text{avten}_{it} + \beta_5 \text{sale}_{it} \\ & + \beta_6 \text{rosale}_{it} + \beta_7 \text{debt}_{it} + \beta_8 \text{tnemp}_{it} + \beta_9 \text{tnexe}_{it} + \beta_{10} \text{year} \\ & + \beta_{11} \text{service} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

먼저 종속변수는 연구결과의 신뢰성을 확보하기 위해 3가지 측정치(fmratio1, fmratio2, fmratio3)를 사용한다. 구체적으로 fmratio1은 t년도 i기관의 여성임원의 비율, 즉 전체 임원 중 여성임원의 비율이며, fmratio2는 t년도 i기관의 여성임원의 비율, 즉 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이다. 또한 fmratio3은 t년도 i기관의 여성임원의 비율, 즉 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율로 측정한다.

다음으로 독립변수로는 여성임원의 결정에 유의한 영향을 미칠 것으로 기대되는 다양한 요인(age, hdfex, avsal, avten, sale, rosale, debt, tnemp, tnexe, year, service)을 포함한다. 구체적으로 age는 i기관의 연령으로 설립일로부터 t년도까지의 기간(월)에 자연로그를 취한 값으로 측정한다. hdfex는 t년도 i기관의 대표로 상근임원이 존재하면 1, 그렇지 않으면 0인 더미변수를 사용한다. 그리고 avsal은 t년도 i기관 정규직원의 평균 연봉에 자연로그를 취한 값으로 측정하며, avten은 t년도 i기관 정규직원의 평균 근속기간(월)에 자연로그를 취한 값으로 측정한다. 재무적인 요인과 관련된 독립변수로는 sale, rosale 및 debt을 사용한다. 구체적으로 sale는 t년도 i기관의 총매출액에 자연로그를 취한 값으로 측정하며, rosale는 t년도 i기관의 순이익을 총매출액으로 나눈 비율로 측정한다. 또한 debt는 t년도 i기관의 총부채를 총자산으로 나눈 비율로 측정한다. 그리고 tnemp와 tnexe는 각각 t년도 i기관의 정규직원의 수와 임원 수에 자연로그를 취한 값으로 사용한다. 마지막으로 year와 service 변수는 각각 연도와 서비스 유형을 통제하기 위한 변수로 연구모형에 포함한다.

한편 본 연구에서 사용한 표본은 2016년부터 2020년까지 기획재정부에서 공공기관에 대한 정보를 제공하기 위해 운영하고 있는 ALIO(All Public Information In-One) 시스템(www.alio.go.kr)과 개별 공공기관의 공시자료 등을

통해 수작업으로 수집하였다. 특히 본 연구에서는 공공기관 중에서도 여성임원의 상대적인 비율이 타 공공기관에 비해 상대적으로 높을 수 있고 업무 특성상 성별 다양성이 중요할 것으로 기대되는 문화체육관광부 산하 기타공공기관들을 대상으로 하였다. 구체적인 최종 표본 115개의 분포는 [표 1]의 [패널 A]와 같다. 한편 서비스 유형별 분포는 [패널 B]와 같이 문화진흥·기반 51개, 문화서비스 15개, 체육진흥 15개, 심의검사 24개, 자회사 10개로 구성되어 있다.

**[표 1] 표본분포**

**[패널 A: 연도별 분포]**

연도	표본 수	비율(%)
2016	21	18.2
2017	22	19.1
2018	24	20.9
2019	24	20.9
2020	24	20.9
전체	115	100

**[패널 B: 서비스 유형별 분포]**

서비스 유형	표본 수	비율(%)
문화진흥·기반	51	44.3
문화서비스	15	13.0
체육진흥	15	13.0
심의검사	24	20.9
자회사	10	8.7
전체	115	100

**IV. 분석결과**

[표 2]는 본 논문에서 사용된 변수들의 기술통계를 나타내고 있다. 먼저 종속변수인 fmratio1, fmratio2, fmratio3의 평균은 각각 0.271, 0.048, 0.107으로 전

체 임원 중 여성임원의 비율은 27.1%, 전체 정규직원 중 여성임원의 비율은 4.8% 그리고 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율은 10.7%로 나타났다. 다음으로 독립 변수인 age의 평균(중위수)은 5.186, hdfex의 평균(중위수)은 0.843으로 설립일로부터 해당년도까지의 기간이 평균 250개월이고 상근임원이 대표로 존재하는 기관의 비율이 84.3%인 것으로 나타났다. avsal와 avten의 평균은 각각 10.890과 4.418으로 정규직원의 평균 연봉은 54,183천원이고 정규직원의 평균 근속기간은 101개월인 것으로 나타났다. 또한 재무적인 변수인 sale, rosale, debt의 평균은 각각 10.079, -2.9%, 42.1%이며, tnemp와 tnexe의 평균은 각각 4.486과 2.465으로 평균 정규직원의 수는 138명이고 평균 임원 수는 14명으로 나타났다.

[표 2] 기술통계치

변수	평균	표준편차	최소값	중위수	최대값
fmratio1	0.271	0.158	0.000	0.273	0.667
fmratio2	0.048	0.034	0.000	0.050	0.139
fmratio3	0.107	0.079	0.000	0.100	0.421
age	5.186	0.821	2.708	5.168	7.094
hdfex	0.843	0.365	0.000	1.000	1.000
avsal	10.890	0.140	10.606	10.888	11.209
avten	4.418	0.670	2.524	4.477	5.473
sale	10.079	0.964	7.251	10.115	12.677
rosale	-0.029	0.425	-4.256	0.001	1.297
debt	0.421	0.319	0.000	0.405	0.999
tnemp	4.486	0.778	2.890	4.357	7.286
tnexe	2.465	0.575	1.099	2.485	3.892

주) fmratio1: 전체 임원 중 여성임원의 비율,  
 fmratio2: 전체 정규직원 중 여성임원의 비율,  
 fmratio3: 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율,  
 age: 설립일로부터 t년도까지의 기간(월)에 자연로그를 취한 값,  
 hdfex: 기관의 대표로 상근임원이 존재하면 1, 그렇지 않으면 0인 더미변수,  
 avsal: 정규직원의 평균 연봉에 자연로그를 취한 값,  
 avten: 정규직원의 평균 근속기간(월)에 자연로그를 취한 값,  
 sale: 총매출액에 자연로그를 취한 값,  
 rosale: 순이익을 총매출액으로 나눈 비율,  
 debt: 총부채를 총자산으로 나눈 비율,  
 tnemp: 정규직원의 수에 자연로그를 취한 값,  
 tnexe: 임원 수에 자연로그를 취한 값.

[표 3]은 주요변수 간의 상관관계 분석결과를 나타내고 있다. 종속변수인 fmratio1과 주요변수 간의 상관관계를 살펴보면, age와 hdfex의 상관계수는 각각 0.186과 0.225로 모두 5% 수준에서 모두 유의한 양의 상관관계를 보이고 있으며, avten과 tnemp의 상관계수는 각각 0.282와 -0.264로 모두 1% 수준에서 유의한 상관관계를 보이고 있다.

**[표 3] 상관관계 분석**

변수	fmratio1	age	hdfex	avsal	avten	sale	rosale
age	0.186**						
hdfex	0.225**	-0.224**					
avsal	-0.031	0.377***	-0.212**				
avten	0.282***	0.543***	-0.131	0.536***			
sale	-0.177	0.130	-0.418***	0.199***	0.217**		
rosale	-0.136	-0.119	-0.059	-0.103	-0.118	0.193**	
debt	0.009	-0.015	0.156	-0.186**	0.102	0.277***	0.091

주 1) \*, \*\*, \*\*\*는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함을 의미함

2) 변수정의는 [표 2] 참조

[표 4]는 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 여성임원 결정에 영향을 미치는 변수들을 살펴본 회귀분석 결과를 나타내고 있다. (모형 1)~(모형 3)에서 종속변수는 각각 fmratio1~fmratio3이며, 독립변수는 각각 age, hdfex, avsal, avten, sale, rosale, debt, tnemp, tnexe이다. 먼저 (모형 1)에서 age, hdfex, avten의 회귀계수 값은 각각 0.089, 0.139, 0.071로 1%, 5%, 1% 수준에서 유의한 양의 값이 도출되었으며, avsal은 1% 수준에서 유의한 음의 값이 도출되었다. 이는 설립일 이후 기간이 오래된 기관이고 기관의 대표로 상근임원이 존재할수록 그리고 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 전체 임원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, 정규직원의 평균 연봉이 낮은 기관일수록 전체 임원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있음을 의미한다.

다음으로 (모형 2)에서 hdfex, avten, tnexe의 회귀계수 값은 각각 0.026, 0.014, 0.040으로 10%, 5%, 1% 수준에서 유의한 양의 값이 도출되었으며, avsal

과 sale은 모두 1% 수준에서 유의한 음의 값이 도출되었다. 이는 기관의 대표로 상근임원이 존재하고 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 그리고 임원 수가 많은 기업일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, 정규직원의 평균 연봉이 낮고 총매출액이 낮은 기관일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있음을 의미한다.

마지막으로 (모형 3)에서 avten과 tnexe의 회귀계수는 각각 0.028과 0.072로 각각 5%와 1% 수준에서 유의한 양의 값, avsal과 sale은 모두 1% 수준에서 유의한 음의 값이 도출되었다. 이는 정규직원의 평균 근속기간이 길고 임원 수가 많은 기업일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, (모형 2)와 동일하게 정규직원의 평균 연봉이 낮고 총매출액이 낮은 기관일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있음을 의미한다.

이러한 분석결과를 종합하면 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 경우 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록, 정규직원의 평균 연봉이 낮을수록 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 존재함을 알 수 있다. 이는 최근의 ICT융복합 시대의 환경변화와 일치하지 않는 결과로 볼 수 있으며, 기타공공기관 중 최근에 설립된 상대적으로 정규직원의 평균연봉이 높은 상대적으로 양호한 기관들의 경우에도 아직 여성임원의 비율이 열악한 수준이므로 이를 높이려는 정책당국과 관련 기관들의 개선노력이 필요함을 시사해 주고 있다. 한편 모든 모형에서 VIF(Variance Inflation Factor) 확인결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, 평균중심화(Mean Centering)를 통해 다중공선성 문제를 확인한 결과도 동일하였다.

분석결과의 신뢰성을 높이기 위해 추가분석을 수행하였다. [표 5]에는 문화체육관광부 산하 기타공공기관 중 여성임원이 존재하지 않는 11개 기관을 모두 제외하고 [표 4]와 동일하게 분석한 결과를 제시하고 있다. (모형 1)~(모형 3)에서 종속변수는 각각 fmratio1~fmratio3이며, 독립변수는 각각 age, hdfex, avsal, avten, sale, rosale, debt, tnemp, tnexe이다. 먼저 (모형 1)에서는 [표 4]의 (모형 1) 분석결과와 동일하게 설립일 이후 기간이 오래된 기관이고 기관의 대표로 상근임원이 존재할수록 그리고 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 전체 임원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, 정규직원의 평균 연봉이 낮은 기관일수록 전체 임원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

**[표 4] 분석결과**

$$\begin{aligned} \text{fmratio1}(2,3)_{it} = & \beta_0 + \beta_1\text{age}_{it} + \beta_2\text{hdfex}_{it} + \beta_3\text{avsal}_{it} + \beta_4\text{avten}_{it} + \beta_5\text{sale}_{it} \\ & + \beta_6\text{rosale}_{it} + \beta_7\text{debt}_{it} + \beta_8\text{tnemp}_{it} + \beta_9\text{tnexe}_{it} + \beta_{10}\text{year} \\ & + \beta_{11}\text{service} + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

변수	(모형1)		(모형2)		(모형3)	
	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값
intercept	3.982	2.794***	1.937	7.598***	3.229	5.140***
age	0.089	4.576***	0.006	1.484	-0.002	-0.225
hdfex	0.139	2.020**	0.026	1.688*	0.047	1.260
avsal	-0.410	-2.961**	-0.182	-7.341***	-0.283	-4.632***
avten	0.071	3.008***	0.014	2.443**	0.028	1.986**
sale	-0.005	-0.300	-0.011	-2.833***	-0.036	-3.621***
rosale	-0.022	-0.840	0.003	0.485	0.007	0.498
debt	0.019	0.473	-0.003	-0.334	-0.012	-0.519
tnemp	-0.018	-0.558				
tnexe			0.040	5.265***	0.072	3.809***
year	Yes		Yes		Yes	
service	Yes		Yes		Yes	
F-value	8.150***		7.938***		6.180***	
Adj. R <sup>2</sup>	0.501		0.493		0.421	

주 1) \*, \*\*, \*\*\*는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함을 의미함

2) 변수정의는 [표 2] 참조

다음으로 (모형 2)에서도 [표 4]의 (모형 2) 분석결과와 유사하게 기관의 대표로 상근임원이 존재하고 임원 수가 많은 기업일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, 정규직원의 평균 연봉이 낮고 총매출액이 낮은 기관일수록 전체 정규직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 (모형 3)에서는 기관의 대표로 상근임원이 존재하고 임원 수가 많은 기업일수록 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있으며, (모형 2)와 동일하게 정규직원의 평균 연봉이 낮고 총매출액이 낮은 기관일수록 전체 정규여직원 중 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 있는 것으로 나타났다.

[표 5] 추가분석결과<sup>8)</sup>

변수	(모형1)		(모형2)		(모형3)	
	회귀계수	t값	회귀계수	t값	회귀계수	t값
intercept	4.731	3.174***	1.934	6.720***	2.878	4.162***
age	0.066	2.705***	0.005	0.814	-0.004	-0.325
hdfex	0.173	2.097**	0.042	2.301**	0.087	1.990**
avsal	-0.462	-3.193***	-0.180	-6.167***	-0.242	-3.449***
avten	0.069	1.817*	0.010	0.842	0.001	0.022
sale	-0.015	-0.839	-0.012	-2.772***	-0.034	-3.240***
rosale	-0.022	-0.861	0.002	0.347	0.004	0.256
debt	0.026	0.648	-0.003	-0.311	-0.013	-0.610
tnemp	0.010	0.280				
tnexe			0.040	3.888***	0.056	2.246**
year	Yes		Yes		Yes	
service	Yes		Yes		Yes	
F-value	4.874***		5.923***		5.153***	
Adj. R <sup>2</sup>	0.376		0.433		0.392	

주 1) \*, \*\*, \*\*\*는 각각 10%, 5%, 1% 수준에서 유의함을 의미함

2) 변수정의는 [표 2] 참조

이러한 [표 5]의 추가분석결과에서도 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 경우 기관의 대표로 상근임원이 존재하고 정규직원의 평균 연봉이 낮고 매출액이 열악한 기관일수록 여성임원의 비율이 증가하는 경향이 존재함을 추정할 수 있다. 이는 [표 4]의 분석결과와 마찬가지로 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 경우 아직까지는 전반적으로 여성임원의 비율이 높은 수준이 아니며, 특히 상대적으로 재무적 그리고 비재무적 상황이 양호한 기관의 경우에 오히려 여성임원의 비율을 확대하기 위한 정책적 노력이 필요함을 보여주고 있다.

다음으로 본 연구에서 살펴본 결정요인과 여성임원비율 사이의 역의 인과관계 및 누락된 변수로 인한 내생성(endogeneity) 통제를 위해 과거값(lagged) 변수를

8) 모든 모형에서 VIF(Variance Inflation Factor) 확인결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, 평균중심화(Mean Centering)를 통해 다중공선성 문제를 확인한 결과도 동일하였다.

사용하여 동일한 분석을 수행하였다. 분석결과는 [표 4]의 결과와 유사하게 나타나 연구결과의 강건성을 보여주었다.

## V. 결 론

### 1. 요약 및 한계점

본 연구에서는 여성관리직의 확대를 위한 제도 및 정책 마련은 물론 성평등에 대한 직원들의 건강한 인식 개선과 조직문화 양립이 필요하다는 문제인식을 바탕으로 문화체육관광부 산하 기타공공기관들을 대상으로 여성임원 현황 및 결정요인을 살펴보았다.

분석결과는 전체 공공기관에 비해 문화체육관광부 산하 기타공공기관들의 전체 임원 중 여성임원의 비율은 27.1%로 다소 높은 수준이지만 성별다양성 측면에서 여전히 개선노력이 필요한 것으로 나타났다. 또한 문화체육관광부 산하 기타공공기관의 경우 정규직원의 평균 근속기간이 긴 기관일수록 여성임원의 비율이 증가하고 정규직원의 평균 연봉은 오히려 낮을수록 여성임원의 비율이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 분석결과의 신뢰성을 높이기 위해 여성임원이 존재하지 않는 기관을 표본에서 제외한 추가분석에서도 유사한 결과가 제시되었다. 이러한 분석결과는 공공기관 여성관리직의 성별다양성이 최근의 사회적 분위기와 환경변화를 적극적으로 반영하지 못하고 있는 상황으로 해석된다. 특히 문화체육관광부 산하 기타공공기관 중 최근에 설립되고 정규직원의 평균연봉이 높은 상대적으로 양호한 기관들의 경우 오히려 여성관리직의 성별다양성이 양호하지 못한 점은 정책적으로 관심이 필요한 사항으로 판단된다.

한편 본 연구에서는 문화체육관광부 산하 기타공공기관을 대상으로 여성임원의 현황과 결정요인을 살펴보았지만, 전체 공공기관을 연구대상에 포함하지 못한 한계점이 존재한다. 또한 보다 장기적인 영향을 살펴보기에는 충분하지 못한 기간일 수 있으므로 향후 연구기간을 보다 확장하여 분석한다면 추가적으로 의미 있는 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 2. 미래사회에 대한 시사점

본 연구는 미래사회에 대해 다음과 같은 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 국내 공공기관의 양성평등 수준을 평가하며, 여성친화적인 사회 환경 확산을 위한 정책 방향을 제안한다. 이를 통해, 여성이 공공기관의 리더 직위에 임명되는 것을 방해하는 문화적, 조직적, 개인적 장벽을 해석하고 이해하는 데에 본 연구가 중요한 참고 자료로 활용될 수 있다. 둘째, 본 연구는 여성임원의 증가가 공공기관 내에서 고객만족도, 다양한 친가족 정책의 구현, 그리고 기관의 재무성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 검토한다. 이를 통해 이후 연구의 범위를 확장시키는 데에 기여할 수 있으며, 이러한 과정을 통해 향후 더욱 다양한 공헌을 기대할 수 있을 것으로 기대한다. 마지막으로 본 연구는 사회적으로 중요한 이슈인 여성인력의 활성화 방안에 대한 기초 자료를 제공한다는 점에서 중요하다. 공공기관이 다양한 정책을 선도하는 역할을 하는 만큼, 본 연구가 제공하는 근거는 민간 부문까지의 확장 가능성을 제시한다. 특히, 여성 고위직 비율이 상대적으로 낮은 공공기관들은 본 연구의 결과를 참고하여 벤치마킹을 통한 개선 노력을 기울이거나, 예상치 못한 시행착오를 최소화하는데 도움을 받을 수 있을 것으로 사료된다.

## 참고문헌

- 국가공무원인재개발원(2018), 공공조직의 리서십 무엇이 다른가, 국가공무원인재개발원 연구개발센터.
- 김경석(2017), 여성임원할당제의 도입에 관한 연구, 중앙법학 19(3), 221 - 248.
- 김도윤·이지연·신동엽(2022), 지속가능경영과 다양성: 제도주의이론 관점에서 본 이사회 내 여성 임원 비율, 경영학연구, 51(4), 869-893.
- 김성희·방희정(2008), 애착, 관계적 자아 및 도덕성 간의 관계: 남녀 차이를 중심으로, 한국심리학회지, 13(2), 137-152.
- 김수인·홍지연(2015), 이사회 내 여성 임원의 수가 기업 투명성에 미치는 영향, 국제회계연구, 59, 69-100.
- 김영화(2020), 여성임원이 기업의 사회적책임활동에 미치는 영향, 세무회계연구, 64, 195-210.
- 김용수·오웅락(2017), 여성임직원비율과 여성직원 재직기간이 회계정보의 주가관련성에 미치는 영향, 세무와회계저널, 18(4), 173-193.
- 문미경(2019), 공공부문 여성관리자 현황 및 확대 방안, 여성우리, 10-13.
- 미래포럼(2021), '공공부문 성별다양성 현황과 추세' 세미나. 2021.6.18
- 박철형·조영곤(2020), 여성임원이 기부금 지출에 미치는 영향, 전문경영인연구, 23(1), 47-61.
- 신선미·마경희·유정미(2016), 미래여성인재 육성정책 개선방안, 한국여성정책연구원.
- 신재은·이건(2018), 여성임원 보유와 조세회피, 기업가치 간의 관련성에 대한 연구, 세무와회계저널, 19(6), 33-623.
- 국제의원연맹(IPU), <http://archive.ipu.org/wmn-e/classif-arc.htm>
- 넥타이 CEO는 옛말...여성 리더가 온다, 이코노미조선, 2022.1.31.
- 13년째 남학생보다 대학 많이 가는 한국 여학생...고용률은 50%, 중앙일보, 2019.07.01.

- 여성 지방공무원 40% 넘었지만...5급 이상 관리자는 5명 중 1명뿐, 연합뉴스, 2021.07.08.
- Adams, R. B., and P. Funk(2012), Beyond the glass ceiling : Does gender matter?, *Management Science*, 58(2), 219 - 235.
- Alimo-Metcalfe, B.(2010), Developments in gender and leadership: Introducing a new “inclusive” model, *Gender in Management*, 25, 630-639.
- Blackmore, J.(2010), Disrupting notions of leadership from feminist post-colonial positions, *International Journal of Leadership in Education*, 13, 1-6.
- Bond, M., N. M. Harrigan, and P. Slaughter(2014), Sex composition of corporate boards and corporate philanthropy, *Voluntary Sector Review*, 5(3), 361-380.
- Francis, B., Hasan, I., Park, J., and Qiang Wu(2015), Gender differences in financial reporting decision making: Evidence from accounting conservatism, *Contemporary Accounting*, 32(3), 1285-1318.
- Powell, G. N.(2018), Women and men in management, 5th ed., SAGE.
- Rosener, J. B.(2011), Ways women lead. *Leadership, Gender, and Organization*, Springer, Dordrecht, 19-29.
- Terjesen, S., R. Sealy, and V. Singh(2009), Women directors on corporate boards: A review and research agenda, *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320-333.
- Zou, Z., Y. Wu, Q. Zhu, and S. Yang(2018), Do female executives prioritize corporate social responsibility?, *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(13), 2965-2981.

## A Study on Exploring the Determinants of Female Executives in Public Institutions and Organizations under the Ministry of Culture, Sports and Tourism in the Era of ICT Convergence

Okseon Cho\*

### Abstract

This study analyzes the current status of female executives and determinants of other public institutions and organizations under the Ministry of Culture, Sports and Tourism. The analysis results are as follows. First, the ratio of female executives among all executives is 27.1%, which is slightly higher than that of all domestic public institutions and organizations, but it is relatively low when considering the characteristics of work. Next, it was found that the ratio of female executives tends to increase as the average length of service of regular employees increases and the average annual salary of regular employees decreases. The results of this study can be used to establish policies for the expansion of female managerial positions and to prepare the basis for improvement in the future. Also this study can be linked to a follow-up study empirically examining whether the increase in female executives significantly contributes to the ultimate performance goals of public institutions and organizations.

**Key word** : ICT Convergence, Public Institutions, Female Executives

\* First author, Tourism Innovation Lab, Sejong University, ybu-la807@sejong.ac.kr