

# 다이버시티 경영의 조직성과에 관한 분석 -일본의 고령자 및 장애인고용기업을 중심으로-

## Analysis of Diversity Management on Organizational Performance: Focused on Japanese Companies Employing the Elderly and Persons with Disabilities

김문정\*, 김홍기\*\*

Graduate School of Economics and Management, Tohoku University\*, 우송대학교 국제경영학과\*\*

Moon-Jung Kim(moonjung87@gmail.com)\*, Hong-Gi Kim(khg@wsu.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구에서는 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영 추진에 중점을 두고 일본 기업의 데이터를 활용하여 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 일본 기업을 대상으로 조사한 자료를 이용하였으며, 총 1,704개 기업의 데이터를 이용하여 t-검정을 실시하였다. 분석 결과 다이버시티 경영을 실시하고 있지 않은 기업 및 젠더 다이버시티 경영(Gender Diversity)만을 실시하고 있는 기업에 비하여 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업의 조직 안정성과 조직 생산성이 높은 것을 알 수 있었다.

■ 중심어 : | 다이버시티 경영 | 조직성과 | 고령자 | 장애인 |

### Abstract

This study has examined and compared the Organizational performance of the Diversity management focusing on Japanese Companies Employing the Elderly and persons with disabilities. To achieve the research objectives, I performed T-test. The total number of the date used in this study is 1,704. The findings from the t-tests are: the Organizational Productivity and Organizational security of companies employing the Elderly and persons with disabilities are better than those of companies managing Gender Diversity or not carrying out at all.

■ keyword : | Diversity Management | Organizational Performance | Elderly | Persons with Disabilities |

## 1. 서론

일본의 국립사회보장 인구문제연구소의 장애인구 추계에 따르면 향후 50년 동안 일본의 인구는 계속적으로 감소하는 동시에 노년인구가 증가하는 등 인구구조가 크게 변화할 것으로 예상되고 있어 이에 따른 노동력 확보 및 사회보장제도를 유지하기 위한 대책 마련이 시

급한 것으로 나타났다[1].

특히, 저출산으로 인한 생산가능인구(15~64세의 인구)의 감소는 사회보장제도의 재정위기로 이어질 가능성이 크기 때문에 국가 전체의 안정을 확보하기 위해서 보다 중요한 정책적 과제로 논의되어질 것으로 판단된다. 생산가능연령인구 중 상당수는 노동시장에 참가하여 그 대가로 급여를 받고, 또한 세금과 사회보험과 관

접수일자 : 2016년 09월 07일

수정일자 : 2016년 10월 04일

심사완료일 : 2016년 10월 04일

교신저자 : 김홍기, e-mail : khg@wsu.ac.kr

런된 보험료를 납부하여 일본의 사회보장제도를 유지하는 역할을 하고 있다. 하지만 향후 생산가능인구의 급격한 감소에 의해 일본의 사회보장제도의 지속가능성이 낮아질 확률이 높기 때문이다[2]. 더욱이 인구의 고령화로 인하여 장기적인 사회보장이 필요한 고령장애인구도 증가할 것으로 예상되고 있어 사회보장제도의 지속가능성을 유지하기 위한 대책 마련이 시급한 상황이다.

이러한 인구구조의 변화로 나타나는 사회보장 문제를 효율적으로 해결하기 위해서는 기업의 역할이 중요하다 할 수 있다. 최근 민간기업이 능동적으로 사회적 문제를 해결함으로써 국가 전체의 안정성과 생산성을 향상시킬 수 있다는 인식이 세계적으로 확산됨에 따라 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)의 일환으로 노동력의 다양성을 인정하고 이를 적극적으로 활용하는 다이버시티 경영(Diversity Management)이 주목받고 있다.

일본의 경제산업성 (Ministry of Economy, Trade and Industry)에 의하면 다이버시티 경영이란 ‘다양한 인재를 활용하여 그 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 기회를 제공함으로써 새로운 가치를 이끌어내는 경영’으로 정의하고 있으며, 여기서 다양한 인재란 성별, 연령, 인종 및 국적, 장애의 유무, 성적 지향, 종교 및 신념, 가치관 등의 다양성뿐만 아니라 경력의 다양성, 근무형태의 다양성 등을 포함하는 개념으로 설명하고 있다[3]. 즉, 인구구조의 변화로 노동력 확보와 사회보장의 지속가능성 유지가 중요한 사회경제적 과제로 대두되고 있는 시점에서 다이버시티 경영은 장기적인 사회보장을 필요로 하는 고령자 및 장애인에게 취업기회를 제공함으로써 사회보장제도의 재정부담을 완화하고, 나아가 사회 전체의 안정을 추구할 수 있다는 점에서 사회경제적 의의가 있다고 할 수 있다.

일본의 다이버시티 경영에 관한 동향을 살펴보면 대다수의 기업에서는 다이버시티 경영에 대한 중요성을 인식하여 이를 장려하기 위한 조사연구가 지속적으로 이루어지고 있다. 대표적으로 경제산업성에서는 다이버시티 경영을 장려하기 위하여 2012년부터 매년 ‘다이버시티 경영기업 100선’을 발표하고 있다. ‘다이버시티

경영기업 100선’에서는 전국의 다이버시티 경영 기업을 대상으로 사례조사를 실시하여 다이버시티 경영을 추진하기 위한 경영상의 조치 및 파급효과 등에 대한 정보제공을 실시하고 있다. 그러나 동 조사보고서를 포함한 대부분의 선행연구에서는 여성의 경제활동을 장려하는 젠더다이버시티 경영 추진에만 초점을 두고 있는 경향이 있다. 저출산 고령화로 인한 인구구조의 변화로 나타나는 사회적 문제를 해결하고 사회 전체의 안정성을 확보하기 위해서는 장기적인 사회보장을 필요로 하는 고령자 및 장애인을 대상으로 하는 다이버시티 경영이 중요한 의의가 있음에도 불구하고 아직까지 고령자 및 장애인을 포함하는 다이버시티 경영을 추진하기 위한 경영상의 조치 및 그 성과에 대한 정보제공이 부족한 실정임을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영 추진에 중점을 두고 일본 기업의 데이터를 활용하여 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다.

## II. 선행연구

다이버시티 경영의 중요성에 대한 인식이 확대되면서 다이버시티 경영의 효과를 검증하기 위한 조사연구가 이루어져왔다. 그 중 1) 다이버시티 경영과 재무적 성과, 2) 다이버시티 경영과 조직적 성과에 대한 분석연구가 다양하게 이루어져왔다[4-6].

먼저, 다이버시티 경영과 생산성 향상, 수익성 향상 등과 같은 재무적 성과의 관계를 실증적으로 분석한 선행연구를 살펴보면 다이버시티 경영은 기업의 재무적 성과와 유의한 정(+)의 상관관계가 있으며, 다이버시티 경영이 기업의 재무적 이익을 향상시킬 가능성을 시사하는 연구가 있다[7-9]. 반면, 다이버시티 경영이 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것을 검증한 연구도 다수 존재한다[10][11].

한편, 다이버시티 경영과 직무만족 향상, 조직문화 개선 등과 같은 조직적 성과(조직의 건전성)의 관계를 실증적으로 분석한 연구들을 살펴보면 대부분의 연구에

서 다이버시티 경영이 조직적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다. 예를 들어, Pitts(2009) [12], Choi & Rainey(2010, 2014)[13][14]의 연구에서는 다양성관리가 미연방정부 공무원들의 조직성과와 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였으며, 임희정(2010)[15]은 다양성관리를 다양성 친화형 인사관리, 다양성 수용 조직문화, 가족친화제도로 구분하여 우리나라 기업의 현황을 조사한 결과 다양성친화형 인사관리가 직장만족도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 다양성 관리가 전반적으로 혁신성과 기업이미지에 긍정적인 영향을 미쳤음을 밝혔다.

또한, 실증적 분석결과는 아니지만 일본의 경제 산업성 보고서에서는 다이버시티를 실시하고 있는 기업의 사례를 분석하여 다이버시티 경영을 통해 직원의 동기 부여 향상 및 업무환경 개선 등과 같은 조직적 성과를 기대할 수 있다고 제시하였다. 또한, 다양한 특성을 가진 인재가 자신의 능력을 발휘할 수 있는 작업환경을 제공함으로써 업무 효율성 및 창조성, 새로운 가치 창출 등과 같은 생산성 향상을 기대할 수 있다고 제시하였다.

이상의 선행연구를 살펴보면 다이버시티 경영은 조직의 안정성 측면에서 사원의 직무만족 또는 조직몰입, 동기부여 향상 등과 같은 조직적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 조직의 생산성 측면에서 새로운 가치창출 및 생산성 향상에도 긍정적인 영향을 미칠 가능성이 제시되고 있음을 알 수 있다.

그러나 이상의 대부분의 선행연구에서는 여성의 경제활동 촉진에 초점을 맞춘 젠더 다이버시티(Gender Diversity)의 성과를 분석하고 있어 고령자 및 장애인 등과 같은 폭넓은 다이버시티 경영의 성과를 분석한 결과라고 보기 어려운 한계가 있다.

한편, 김문정[16]은 BSC(Balanced Scorecard)이론을 바탕으로 일본기업의 사례를 분석한 결과 고령자와 장애인에 중점을 둔 다이버시티 경영은 직원의 능력 개발 및 교육과 안전위생관리 및 인사관리에 철저하게 대응하기 때문에 직접적으로 '직원의 학습과 성장 시점'과 '내부 프로세스 시점'에서의 성과를 가져오며, 이는 간접적으로 '고객시점'과 '재무시점'에서의 성과를 가져올

가능성을 제시하였다. 그러나 김문정의 연구결과는 사례분석에 그치고 있어 이를 실증적으로 검증하지 못한 연구적 한계가 있다.

즉, 이상의 선행연구에서 젠더 다이버시티 경영 성과는 실증적으로 분석하고 있으나 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 성과를 실증적으로 분석하지 못한 한계가 있으며, 젠더 다이버시티 경영과 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영으로 인한 성과의 차이를 실증적으로 분석하지 못한 한계가 있다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구방법 및 연구가설

고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 실증적으로 분석하기 위하여 다이버시티 경영 실시정도를 기준으로 다이버시티를 전혀 실시하고 있지 않은 기업 A, 젠더 다이버시티만 실시하고 있는 기업 B, 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C를 구분하여 T검정을 실시하였다. 단, 다이버시티 경영은 기업의 재무적 현황에 영향을 받을 가능성이 크다는 점을 고려하여 재무적 현황을 나타내는 ROE를 기준으로 ROE 평균치 이상 그룹과, ROE 평균치 이하 그룹으로 나누어 다이버시티 경영의 조직적 성과를 분석하였다.

조직성과는 크게 인적자원 결과물, 조직적 결과물, 재무적 결과물로 구분된다. 인적자원 결과물은 행동론적 관점에서 주로 설명하며, 조직구성원의 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 요인으로 평가한다. 또한, 조직 결과물은 고객지향, 품질, 고객의 서비스만족도 등을 통하여 그 성과를 평가하며, 재무적 결과물은 ROA, ROE 등과 같은 계량적 지표를 사용하여 평가한다[17].

본 연구에서는 인적자원 결과물을 '조직의 안정성'으로 개념화하여 측정하고자 한다. 또한, 조직결과물은 '조직의 건전성'으로 개념화하고, 재무적 결과물은 '조직의 생산성'으로 개념화하여 분석하고자 한다. 본 연구를 위한 구체적인 연구가설은 다음과 같다.

<가설1> 조직의 안정성은 고령자 및 장애인 다이버

시티 경영을 추진하는 기업이 높을 것이다.  
 <가설2> 조직의 건전성은 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 추진하는 기업이 높을 것이다.  
 <가설3> 조직의 생산성은 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 추진하는 기업이 높을 것이다.

2. 변수의 정의 및 설명

조직적 성과변수는 크게 1) 조직의 안정성, 2) 조직의 건전성, 3) 조직의 생산성을 사용하였다. 구체적인 변수의 정의는 [표 1]과 같다.

분석 데이터로는 일본의 동양경제신문사에서 발표하고 있는 '2015 CSR 총람'의 원자료와 NIKKEI NEEDS 재무데이터를 통합하여 결측값을 제외한 1,074사의 데이터를 사용하였다.

'2015 CSR 총람'은 일본의 상장기업을 대상으로 기업의 사회적 책임에 관련한 추진 현황을 조사하고 있어 조직의 안정성 및 건전성, 생산성에 관련한 데이터가 다수 포함되어 있기 때문에 분석하는데 적합한 자료라고 할 수 있다.

표 1. 변수의 정의 및 조작화

변수	변수 정의	데이터 출처
기업 구분	1= 다이버시티 경영 미추진 기업 2= 젠더 다이버시티 경영 추진 기업 3= 고령자 및 장애인 다이버시티 경영 추진 기업	'2015 CSR 총람'
재무 현황	2013년 ROE 평균치 5.08% 기준으로 5.08% 이상인 그룹과 5.08% 미만인 기업으로 구분	NIKKEI NEEDS
조직 안정성	2011년도 입사 사원수 대비 2013년 사원수 비율 (정착률)(단위: %)	'2015 CSR 총람'
조직 건전성	컴플라이언스 사고 수(3년 평균), 불법행위 고발 건수(3년 평균), 부정행위 고발건수(3년 평균)의 합계치	'2015 CSR 총람'
조직 생산성	상품 및 서비스 관리체계에 관한 부서 설치 여부 1=없음, 2=겸임부서 있음, 3=전임부서 있음	'2015 CSR 총람'
	매출액영업이익률(단위: %)	NIKKEI NEEDS

IV. 연구결과

1. 기술통계량

고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직 성과에 대해 분석하기 위하여 사용한 분석 데이터의

기술통계량은 [표 2]와 같다.

앞서 설명한 바와 같이 다이버시티 경영은 기업의 재무적 현황에 영향을 받을 가능성이 크기 때문에 본 연구 분석의 대상이 된 1,074사의 2013년 ROE 평균값인 5.08%를 기준으로 평균값 이상인 기업군(ROE≥5.08%)과 평균값 이하인 기업군(ROE<5.08%)으로 구분하여 다이버시티 경영의 조직적 성과를 분석하였다.

표 2. 분석 데이터의 기술통계량

재무 현황	변수	N	최소	최대	평균
ROE ≥ 5.08	기업구분	591	1	3	2.36
	정착률	591	0	100	54.42
	건전성	591	0	2	0.02
	품질관리	591	1	4	2.15
	매출액 영업이익률	591	0	58	8.01
	ROE	591	5	250	12.19
	유효수	591			
ROE < 5.08	기업구분	483	1	3	2.34
	정착률	483	0	100	54.76
	건전성	483	0	1	0.02
	품질관리	483	1	3	2.16
	매출액 영업이익률	483	-631	30	-1.73
	ROE	483	-213	5	-3.60
	유효수	483			
유효수	1,074				

2. T검정 결과

고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직 성과에 대해 분석하기 위하여 다이버시티 경영 실시 정도를 기준으로 다이버시티 경영을 전혀 실시하고 있지 않은 기업 A, 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 B, 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 3그룹으로 구분하여 T검정을 실시하였다.

표 3. ROE ≥ 5.08% 기업군의 T검정 통계량

	A기업		B기업		C기업	
	M	SD	M	SD	M	SD
안정성 (정착률)	14.0	31.6	26.8	41.4	82.9	25.7
건전성	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.2
생산성 (품질관리)	1.8	0.8	1.6	0.8	2.6	0.6
생산성 (매출액 영업이익률)	8.8	7.9	8.2	7.4	7.7	6.6

주) A기업: 다이버시티 경영 미실시 기업  
 B기업: 젠더 다이버시티 경영 실시 기업  
 C기업: 고령자 및 장애인 다이버시티 경영 실시 기업

먼저, ROE≥5.08% 기업군의 A, B, C 3그룹에 대한 T검정을 실시하여 p<0.05 수준에서 유의성을 검정하였다.

T검정 결과, 다이버시티 경영을 전혀 실시하고 있지 않은 기업 A, 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 B에 비해 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 조직 안정성과 생산성(품질관리)의 평균치가 높은 것을 알 수 있었고, A, B, C 기업 그룹간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다(<가설 1>, <가설3> 검증). 특히, 조직의 안정성을 나타내는 정착률의 경우, 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치는 약 83%로 나타나 압도적으로 높은 것을 알 수 있었다.

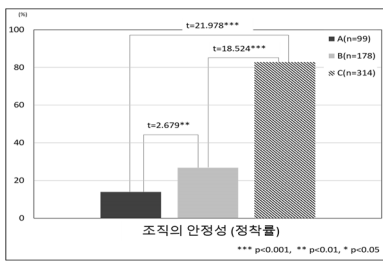


그림 1. 조직 안정성 T검정 결과(ROE≥5.08%)

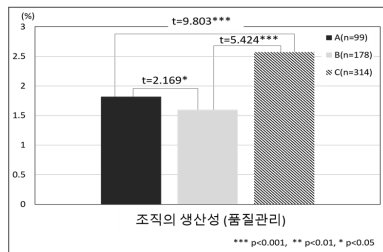


그림 2. 조직 생산성 T검정 결과(ROE≥5.08%)

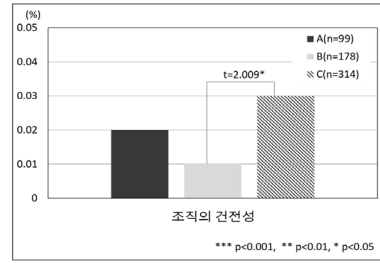
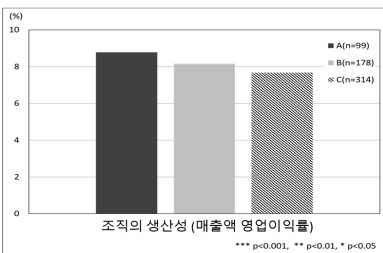


그림 3. 조직 건전성 T검정 결과(ROE≥5.08%)

조직의 건전성에 관해서는 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 B에 비해 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 높은 것을 알 수 있었고, B, C 기업 그룹간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

그러나 조직의 건전성을 나타내는 변수로는 컴플라이언스 사고 수(3년 평균), 불법행위 고발 건수(3년 평균), 부정행위 고발건수(3년 평균)의 합계치를 사용하였기 때문에 평균치가 낮을수록 조직의 건전성이 높다고 해석할 수 있다. 따라서 본 연구결과 조직의 건전성은 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 추진하는 기업에서 더 낮다고 해석할 수 있다. 또한, 조직의 생산성을 나타내는 매출액 영업이익률의 경우 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 가장 낮은 것을 알 수 있었으나, A, B, C 기업 그룹간의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 ROE<5.08% 기업군의 A, B, C 3그룹에 대한 T검정을 실시하여 p<0.05 수준에서 유의성을 [표 4]와 같이 검정하였다.

표 4. ROE(5.08% 기업군의 T검정 통계량

	A기업		B기업		C기업	
	M	SD	M	SD	M	SD
안정성 (정착률)	16.0	34.5	28.2	40.3	85.1	18.9
건전성	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
생산성 (품질관리)	1.8	0.8	1.7	0.8	2.6	0.6
생산성 (매출액 영업이익률)	-7.1	73.3	-5.2	57.8	2.4	3.4

주) A기업: 다이버시티 경영 미실시 기업  
 B기업: 젠더 다이버시티 경영 실시 기업  
 C기업: 고령자 및 장애인 다이버시티 경영실시 기업

T검정 결과 ROE $\geq$ 5.08% 기업군의 T검정 결과와 마찬가지로 다이버시티 경영을 전혀 실시하고 있지 않은 기업 A, 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 B에 비해 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 조직 안정성의 평균치가 가장 높은 것을 알 수 있었으며, A, B, C 기업 그룹간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. (<가설 1> 검증).

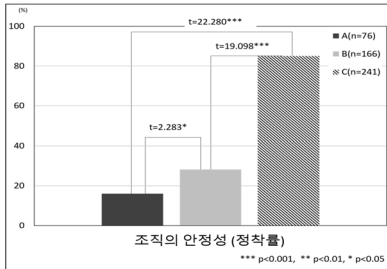


그림 4. 조직 안정성 T검정 결과(ROE(5.08%))

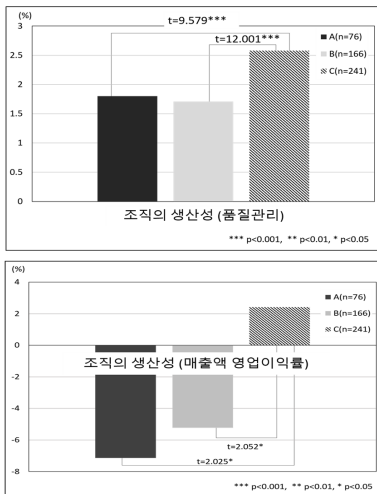


그림 5. 조직 생산성 T검정 결과(ROE(5.08%))

또한, 조직의 생산성에 있어서도 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 가장 높은 것으로 나타났다. A, B, C 기업 그룹간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다(<가설3> 검증).

특히, 조직의 생산성을 나타내는 매출액 영업이익률의 경우, 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 가장 높은 것을 알 수 있었

고, A, B, C 기업 그룹간 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

즉, ROE<5.08% 기업군에 한해서는 다이버시티 경영의 범위를 확장하는 것이 조직의 생산성을 향상시킬 가능성이 높다고 할 수 있다.

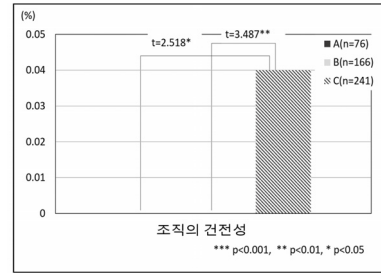


그림 6. 조직 건전성 T검정 결과(ROE(5.08%))

한편, 조직의 건전성에 관해서는 ROE $\geq$ 5.08% 기업군의 T검정 결과와 마찬가지로 A, B, C기업 중 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 높은 것을 알 수 있었다. 또한 A, B, C 기업 그룹간의 차이가 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 단, 본 연구에서는 데이터 수집의 한계로 인해 윤리적 경영 측면에서 컴플라이언스에 관련한 변수만을 이용하여 조직의 건전성을 분석하였다. 즉, 인사관리의 공평성 등과 같은 조직 내부의 건전성을 나타내는 변수는 포함되어 있지 않기 때문에 본 연구의 결과만을 바탕으로 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 또는 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 추진하는 기업의 조직 건전성이 다이버시티 경영을 추진하고 있지 않은 기업에 비해 낮다고 해석하는 것에는 무리가 있다고 할 수 있다.

## V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영 추진에 중점을 두고 일본 기업의 데이터를 활용하여 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 하였다.

다이버시티 경영의 중요성에 대한 인식이 확대되면

서 다이버시티 경영의 효과를 검증하기 위한 조사가 이루어져왔다. 그러나 다이버시티 경영에 대한 대부분의 선행연구에서는 여성의 경제활동 촉진에 초점을 맞춘 젠더 다이버시티의 성과를 분석하고 있어 고령자 등을 포함하는 폭넓은 다이버시티 경영의 성과를 분석한 결과라고 보기 어려운 연구적 한계를 바탕으로 본 연구에서는 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직적 성과를 실증적으로 분석하였다는 점에서 기존의 선행연구와 구분된다고 할 수 있다.

고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 분석하기 위하여 다이버시티 경영 실시 정도를 기준으로 다이버시티 경영을 전혀 실시하고 있지 않은 기업 A, 젠더 다이버시티 경영만 실시하고 있는 기업 B, 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 3개 그룹으로 구분하여 T검정을 실시하였다. 단, 다이버시티 경영은 기업의 재무적 현황에 영향을 받을 가능성이 크다는 점을 고려하여 재무적 현황을 나타내는 ROE를 기준으로 ROE 평균치 5.08% 이상 그룹과 평균치 이하 그룹으로 나누어 다이버시티 경영의 조직적 성과를 분석하였다.

고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영의 조직성과에 대해 분석한 결과 기업의 재무적 현황과 관계없이 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 조직 안정성(정착률)이 높은 것을 알 수 있었으며, 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 인사관리 실무차원에서 다이버시티 경영의 범위를 확장하는 것이 조직의 안정성을 향상시킬 가능성이 있음을 시사한다.

또한 조직 생산성 측면에서 기업의 재무적 현황과 관계없이 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 품질 및 서비스관리 평균치가 높은 것을 알 수 있었으며, 이는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 반면, 조직의 생산성을 나타내는 매출액 영업이익률의 경우 ROE<5.08% 기업군에 한해서만 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 가장 높은 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과는 재무적 현황에 관계없이 다이버시티 경영의 범위를 확장하는 것이 품질 및 서비스관리에 있어 조직의

생산성 측면에서 상품 및 서비스의 품질을 향상시킬 가능성이 있음을 시사한다.

한편, 조직의 건전성의 경우 재무적 현황에 관계없이 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 실시하고 있는 기업 C의 평균치가 높은 것으로 나타났다.

그러나 앞서 서술한 바와 같이 조직의 건전성을 나타내는 변수로는 컴플라이언스 사고 수(3년 평균), 불법 행위 고발 건수(3년 평균), 부정행위 고발건수(3년 평균)의 합계치를 사용하였기 때문에 평균치가 낮을수록 조직의 건전성이 높다고 해석할 수 있다. 즉, 본 연구결과 조직의 건전성은 고령자 및 장애인 다이버시티 경영을 추진하는 기업에서 더 낮다고 해석할 수 있다. 단, 본 연구에서는 데이터 수집의 한계로 인해 윤리적 경영 측면에서 컴플라이언스에 관련한 변수만을 이용하여 조직의 건전성을 분석하였기 때문에 인사관리의 공정성 등과 같은 조직 내부의 건전성 측면에서의 성과에 대해 분석하지 못한 한계가 있다. 따라서 본 연구의 결과만을 바탕으로 다이버시티 경영을 추진하는 기업의 조직 건전성이 낮다고 해석하는 것에는 무리가 있다고 할 수 있다.

또한 본 연구에서는 고령자 및 장애인 다이버시티 경영기업과 다이버시티 경영을 실시하지 않은 기업 그룹 간의 비교분석을 통하여 다이버시티 경영의 조직성과를 분석하는 단계에 그치고 있어 다이버시티 경영과 조직성과간의 인과관계를 명확히 하지 못한 연구적 한계가 있다. 더욱이 본 연구에서는 단순히 다이버시티 경영의 실시여부를 바탕으로 분석하였기 때문에 다이버시티 경영의 정도에 따른 차이를 분석하지 못한 한계가 있다.

이상의 본 연구의 한계를 바탕으로 향후 고령자 및 장애인을 활용하는 다이버시티 경영 촉진을 위해서는 다이버시티 경영(input)과 조직적 성과 및 재무적 성과(outcome)의 인과관계를 바탕으로 그 성과를 명확히 제시하고, 다양성의 정도에 따라 나타나는 조직성과의 차이에 관한 조사가 이루어져야 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] National Institute of Population and Social Security Research (일본의 국립사회보장 인구문제연구소), 일본의 장래추계 인구 보고서, 2012년 3월.
- [2] 김명중, "최근 일본의 인구 및 사회보장 관련문제 - 계속되는 인구감소와 사라진 기업연금-", 한국노동연구원 국제노동브리핑, 2012(3).
- [3] Ministry of Economy, Trade and Industry (경제산업성), '2015년도 다이버시티 경영기업 100선 보고서', 2016년 3월.
- [4] 이윤경, 김종관, "팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과", 인적자원관리연구, 제20권, 제4호, pp.179-200, 2013.
- [5] 최보인, 권석균, "구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절효과", 인적자원관리연구, 제21권, 제5호, pp.47-71, 2014.
- [6] Tanikawa Tomohiko, "The Effect of Diversity in Workplace: Review and Future Direction," Keieikenkyuronshu, Vol.38, pp.57-75, 2013.
- [7] Gneezy, Uri, Muriel Niederle and Aldo Rustichini, "Performance in Competitive Environments: Gender Differences," Quarterly Journal of Economics, Vol.118, No.3, pp.1049-1074, 2003.
- [8] Petersen, Trond, Vemund Snartland, and Eva Meyersson Milgrom, "Are female workers less productive than male workers?," Research in Social Stratification and Mobility, Vol.25, pp.13-37, 2007.
- [9] Yamamoto Isamu, 上場企業における女性活用状況と企業業績との関係(상장기업의 여성활용 현황과 기업업적과의 관계), RIETI Discussion Paper Series 14-J-016, 2014년 3월.
- [10] A. E. Randel, "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict," Journal of Organizational Behavior, Vol.23, No.6, pp.749-766, 2002.
- [11] S. E. Jackson and A. Joshi, Work team diversity. In S.Zedeck(Eds), APA handbook of industrial and organizational psychology, Washington, DC: American Psychological Association, pp.651-686, 2010.
- [12] D. Pitts, "Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies," Public Administration Review, Vol.69, No.2, pp.328-338, 2009.
- [13] S. Choi and H. G. Rainey, "Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance," Public Administration Review, Vol.70, No.1, pp.109-121, 2010.
- [14] S. Choi and H. G. Rainey, "Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations Does Fairness Matter in Managing Diversity?," Review of Public Personnel Administration, Vol.34, No.4, pp.307-331, 2014.
- [15] 임희정, "다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향," 생산성논집, 제24권, 제3호, pp.181-217, 2010.
- [16] M. J. Kim, "Performance Analysis of Diversity Management using the Balanced Scorecard: Case Study of Japanese Companies Employing Disabled and the Elderly," Journal of Inclusive Education, Vol.1, pp.114-123, 2016.
- [17] 김진희, "조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로," 노동정책연구, 제7권, 제2호, pp.103-134, 2007.



저 자 소 개

김 문 정(Moon-Jung Kim)

정회원



- 2012년 9월 : 일본 도호쿠대학 경제학연구과(경제학석사)
- 2016년 3월 : 일본 도호쿠대학 경제학연구과(경제학박사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 일본 도호쿠대학 경제학연구원 박사연구원(PD), 일본학술진흥회 특별연구원

원(PD), 일본학술진흥회 특별연구원

<관심분야> : 장애인고용, 기업의 사회적 책임(CSR), 경영성과, 성과평가

김 홍 기(Hong-Gi Kim)

정회원



- 1989년 11월 : 독일 쾰른대학 경영학과(경영학석사)
- 1997년 4월 : 독일 기센대학 경영학과(경영학박사)
- 1999년 3월 ~ 현재 : 우송대학교 국제경영학과 교수

<관심분야> : 윤리경영, 성과평가, 마케팅, 전략경영