

노동정책연구
2006. 제6권 제3호 pp. 97~129
© 한국노동연구원

연구논문

모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구

유규창*
김향아**

본 연구는 여성의 경제활동참가율이 점차 증가하고 있고 동시에 여성근로자에 대한 모성보호의 중요성이 강조되는 현실에서 기업 측면에서 어떤 기업들이 모성보호제도를 도입하고 있으며, 모성보호제도가 기업 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석을 하였다. 이를 위해 한국노동연구원이 2003년에 실시한 사업체패널 조사 자료 중 인사담당자용 설문지와 부가조사로 실시된 산전후휴가 및 육아휴직 관련 실태조사 설문지를 이용하였다. 1,287개 기업의 자료를 바탕으로 회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 첫째, 여성근로자의 비율이 높은 기업일수록, 기업간 연결망이 강한 기업일수록, 그리고 규모가 큰 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적이었다. 둘째, 모성보호제도 도입 정도는 기업의 성과와 밀접한 연관성을 가지며, 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 근로자 1인당 생산성(매출액)을 향상시키고, 근로자의 이직률을 감소시키는 것으로 나타났다. 기업들이 모성보호제도를 도입하는 것은 한편으로는 제도적인 압력과 같은 정당성을 추구하는 측면도 배제하기 어려우나, 최근 경영환경 변화와 맞물려 여성 인적자원의 적극적인 활용이라는 효율성을 추구하기 위한 측면이 강하였다. 결론에서는 연구 결과가 글로벌 경쟁체제에 직면하고 있는 한국 기업들에게 주는 시사점을 논의하였다.

핵심용어 : 여성, 모성보호, 결정요인, 기업 성과, 다양성 관리

논문접수일 : 2006년 7월 7일, 심사의뢰일 : 7월 18일, 심사완료일 : 8월 21일

* 한양대학교 경영대학 부교수(hr@hanyang.ac.kr).

** 한국노동연구원 연구원(hyang@kli.re.kr).

I. 서론

최근 한국 노동시장에서는 저출산, 인구고령화, 여성의 낮은 경제활동참가율 등 세 가지 이슈를 중심으로 논의가 이루어지고 있다(장지연, 2003; 장지연 외, 2004). 우리나라는 최단시간에 여성 한 명당 자녀 1.17명(2003년)이라는 세계 최저의 출산율을 기록하였고 현재 국내 전체 인구 중 65세 이상 인구가 전체 인구의 10% 수준으로 이미 고령화사회를 지나 급속한 속도로 고령사회로 진입하고 있다. 빠르게 진행되는 저출산·고령화 현상으로 인해 우리나라는 인력부족 시대를 맞게 되는데, 그동안 우리나라 경제발전에 있어서 우수한 인적자원이 중요한 동력이 되었다는 사실을 떠올리면, 인력부족 문제는 단순하게 생각해서는 안 될 중요한 문제이다. 또한 여성의 고학력화로 인해 우리나라의 여성 경제활동참가율은 1981년 42.3%에서 2003년 50.3%로 증가 추세에 있지만 아직 OECD 평균(61.2%)에는 여전히 못 미치고 있다(통계청, 2005).

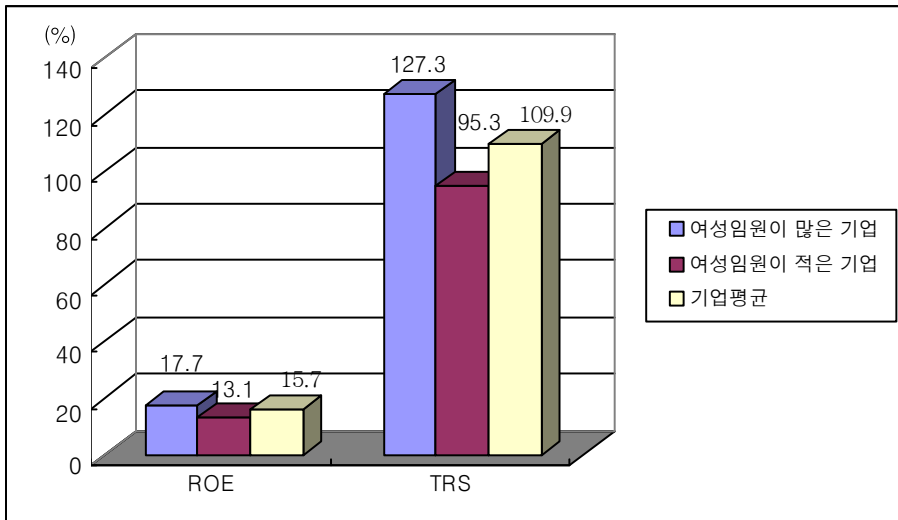
노동시장 측면에서 이처럼 여성의 경제활동 이슈가 중요하게 대두되었지만, 기업 측면에서 과연 여성인력을 적극적으로 활용하는 것이 기업에 바람직한지에 대한 논란은 남아 있다. 예를 들면, 외국의 선행연구 결과를 보면 육아 책임이 있는 종업원은 자녀가 없는 종업원에 비해 결근일수가 더 많고(Emlen, 1984), 근무 중 이탈시간이 더 많은 것으로 나타나고 있다(Scharlach & Boyd, 1989). 여성인력들은 육아에 대한 책임이 많기 때문에 결근이나 근무 중 이탈을 할 확률이 높고 이에 따라 생산성이 저하될 가능성이 높다는 주장이다. 실제로 2005년 1월 대한상공회의소가 서울 소재 기업 592개사를 대상으로 실시한 「여성인력에 대한 기업인식 실태」를 조사한 결과를 보면, 기업들이 여성인력 활용에 있어서 가장 큰 애로를 느끼는 요인으로 결혼·출산·육아로 인한 업무 단절에서 오는 생산성 저하 문제(46%)로 나타나고 있다.

반면, 여성인력을 적극적으로 활용하는 것이 기업의 성과에 기여한다는 주장도 있다. 최근의 LG경제연구원의 한 보고서에 따르면 여성인력의 활용이 긍정적인 결과를 가져다주는 이유에 대해 다음과 같이 세 가지 논리를 들고 있다

(LG경제연구원, 2005). 첫째, 여성인력을 적극적으로 활용할 경우 기업은 예전에 비해 선택 가능한 인재의 풀이 넓어짐에 따라 인력의 다양성이라는 측면을 갖추게 되고 기업 성과를 향상시킬 수 있다. 둘째, 여성의 새롭고 다양한 시각이 반영되어 혁신적이고 새로운 문제해결 방법을 찾을 수 있다. 셋째, 여성인력을 적극적으로 활용한 선진 기업들의 사례를 보면 기업 성과 향상이 뚜렷하다는 결과가 제시되어 있다.

실제 실증 연구들을 살펴보면, 미국의 고용평등 관련 NGO 기구인 Catalyst가 발표한 「기업경영과 남녀 다양성의 상관관계」라는 보고서(2004)에 의하면 여성들의 사회 진출이 늘면 기업경영이 투명해지고 그만큼 수익성도 높아진다는 연구 결과가 나왔다. Catalyst는 지난 1996년부터 2000년까지 포춘 500대 기업 중 여성 임원이 있는 353개 기업을 대상으로 여성 임원수가 많은 순으로 4개 그룹으로 나눠 자기자본이익률(ROE)과 시가대비투자수익률(TRS : Total Return to Shareholders, 배당수익+시세차익)을 비교했다. [그림 1]에서 보는 것처럼 여성 임원이 많은 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 ROE는 4.6%, TRS는 32.0% 높은 것으로 나타나고 있다.

[그림 1] 여성 임원수에 따른 기업 성과



자료: Catalyst(2004), “The Bottom Line : Connecting Corporate Performance and Gender Diversity”, pp.4~7.

보다 엄격한 실증연구인 Gilbert(1993)에서도 여성 친화적인 HR제도를 실시하는 기업들은 우수인력의 확보 및 장기근속 유도, 사기진작, 결근율 및 스트레스 저하 등의 가능성을 높여 생산성 향상을 기대할 수 있는 것으로 나타났다.

여성인력의 활용을 보는 두 가지 시각을 비교해 보면, 결국 여성이 갖는 모성이라는 특성으로부터 시작됨을 알 수 있다. 여성인력 활용에 대한 부정적인 시각은 모성 활동으로 인해 발생하는 비용에 주목하고 있다. 반면 여성인력의 활용에 대한 긍정적인 시각은 모성을 보호하기 위한 장치들이 마련된다면 남성과는 다른 여성인력이 갖는 장점을 살릴 수 있고 이것이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 강조하고 있다.

모성에 대한 보호에 관련하여 사회적인 이슈에 대해서 다양한 논의가 가능하겠지만 (이와 관련된 논의는 장지연 외(2004) 참고), 본 연구의 초점은 기업 측면에서 어떤 기업들이 모성보호제도를 도입하고 있으며, 과연 모성보호제도가 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증분석하는 데 있다. 실증분석을 위해 한국노동연구원이 2003년에 실시한 사업체패널 조사 자료 중 인사담당자용 설문지와 부가조사로 실시된 산전후휴가 및 육아휴직 관련 실태조사 설문지를 이용하였다.

II. 이론적 배경과 가설

1. 모성보호제도의 정의

모성보호는 여성의 생리적·신체적 특질을 감안하여 근로 장소에서 여성을 특별히 보호하는 사회적 조치이다. 즉 모성보호란 여성의 생리·임신·출산·육아 등의 모성기능에 관한 보호를 말하며, 단지 임신부뿐만 아니라 미래의 임신부인 미혼여성에게까지 포괄적으로 적용되는 개념으로 각종 유해요인에 노출되면서 작업을 해야 하는 취업여성에 대한 모성보호는 곧 우리 사회의 인구자질 향상에 매우 중요한 영향을 미치게 된다(장지연 외, 2004). 이러한 사회적

〈표 1〉 모성보호제도의 유형과 내용

문항	내용
1) 출산휴가	임신 중의 여성에게 90일의 출산휴가를 주는지를 의미하며, 휴가기간 배치는 산후에 45일 이상이 되어야 함. 또한 출산휴가를 받은 여성근로자는 휴가기간 중 급여를 받을 수 있음. 즉 출산휴가의 기간과 급여 수혜 여부
2) 육아휴직	생후 1년 미만의 아이를 가진 근로자가 육아휴직을 신청하면 받아 주어야 하며, 휴직기간은 출산휴가 3개월을 포함하여 1년 이내임. 사업주가 육아휴직을 이유로 해고나 불리한 처우를 하지 않고 여성근로자에게 적절하게 제공하는지의 여부
3) 직장보육시설	수유, 탁아 등 육아에 필요한 보육시설의 보유 여부
4) 수유시간	생후 1년 미만의 유아를 가진 여성근로자의 요청이 있을 경우 1일 2회 각각 30분 이상의 유급 수유시간 제공 여부
5) 임신한 여성에게 야간 근무 제한	임신한 여성에게 오후 10시부터 오전 6시까지 사이의 야간작업을 요구하는지의 여부
6) 임신한 여성에게 휴일 근무 제한	임신한 여성에게 휴일근무 요구하는지의 여부
7) 임신한 여성에게 1일 2시간 이상 초과근무 제한	임신한 여성에게 1일 2시간 이상을 초과하는 연장근로를 시키는지의 여부
8) 임신한 여성에게 유해한 업무에 종사시키지 않음	납, 수은, 비소, 염소, 벤젠 등 유해물질을 취급하는 업무 등 ‘근로기준법 시행령 제37조 임신부 등의 사용금지 직종’에 종사시키는지의 여부
9) 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음	납, 비소를 취급하는 업무, 2-브로모프로판을 취급하거나, 노출될 수 있는 업무 등 근로기준법 시행령에 명시한 사용금지 직종에 종사시키는지의 여부
10) 임신한 여성에게 작업 전환 시행	임신한 여성이 요구할 경우 가벼운 업무로 전환 가능한지의 여부
11) 생리휴가 제공	여성근로자에게 월 1일의 유급 생리휴가를 제공하는지의 여부
12) 임신한 여성을 위한 산전 진찰휴가 제공	임신한 근로자가 임금에 대한 손실 없이 산전관리를 위한 진찰휴가를 제공받는지의 여부
13) 유산한 여성에게 유산휴가 제공	유산한 여성근로자에게 유산휴가를 제공하는지의 여부
14) 남성 직원에게도 육아휴직 제공	남성근로자에게도 육아휴직을 제공하는지 여부

인 필요에 의해 대부분의 국가에서 모성보호에 대해 법으로 강제 규정을 하고 있고, 우리의 경우에도 근로기준법 등에서 규정하고 있다.

본 연구에서는 법으로 강제 규정하고 있는 최소한의 모성보호제도를 넘어서 기업이 자발적으로 인적자원관리 측면에서 도입하고 있는 모성보호제도에 초점을 맞추고 있다. 모성보호제도는 크게 생리휴가, 산전후휴가, 육아휴직, 임신부 등의 보호, 갱내근로 금지 등 다섯 가지로 구분할 수 있다. 모성보호의 범위는 다양하게 정의되어 있는데, 김경주(2002)는 모성보호의 범위를 직접적 모성보호와 간접적 모성보호로 구분하였다. 직접적 모성보호는 여성의 임신·출산 기능과 직접적으로 관련된 것으로 그 내용은 생리휴가, 산전산후휴가, 수유시간 제공, 유산유급휴가, 출산휴가 중의 해고금지, 임신 중 경미한 업무로의 배치전환 등을 뜻한다. 그리고 간접적 모성보호는 시간외근로의 제한, 야간 업무의 금지, 위험·유해작업의 금지, 갱내노동의 금지 등을 뜻한다.

이 밖에 정진주·이선화(2002)는 모성보호를 세 가지로 범위를 구분하였는데 첫째는 여성의 임신·출산 기능과 관련한 모성보호이고, 둘째는 임신부와 수유모의 건강을 보호해 주는 측면(시간외 근로의 제한, 야간작업의 금지, 위험·유해작업의 금지, 갱내노동의 금지 등)이며, 셋째는 자녀의 양육과 관련된 제반 사회적 조치(육아권)로 구분하였다. 또한 장지연 외(2004)는 생물학적 모성과 사회적 모성으로 구분하였는데, 생물학적 모성은 임신·출산·수유 등 여성만이 가지는 기능이고, 사회적 모성은 부모의 자녀양육 및 보육기관을 통한 양육노동의 사회화를 포함하는 개념이다.

본 연구에서는 이러한 개념들을 종합하여 포괄적으로 조사하고 있는 한국노동연구원 사업체패널에서 사용된 모성보호제도의 정의를 바탕으로 연구를 진행하고자 한다. 여기에 포함된 모성보호제도의 범위와 내용은 <표 1>에서 설명하고 있다.

2. 모성보호제도 도입의 결정요인에 대한 가설

우리나라에서 모성보호제도는 법적 요건으로 되어 있지만 본 연구에서는 법으로 강제되어 있는 제도와는 별개로 기업에서 자발적으로 모성보호제도를 도입하고 있는 배경을 살펴보고자 한다. 조직은 시스템적 관점에서 보았을 때 환

경과 끊임없이 상호작용하는 유기체로 정의내릴 수 있다. 기업에 새로운 제도를 도입하는 데 있어서 도입 여부를 결정짓는 요인에 관한 선행연구(유규창·배종석, 2001; 이규용·손동원, 2001; 유규창·김동원, 2003)를 검토해 보면 크게 합리성 이론과 제도적 이론이라는 두 가지 연구 흐름이 존재한다는 사실을 알 수 있다. 연봉제(유규창·박우성, 1999), 선택적 복리후생제도(Barringer & Milkovich, 1998), 팀제(이규용·김동원, 2001), 또는 BPR(이규용·손동원, 2001)과 같은 개별적인 인사제도의 도입과 관련된 연구에서도 이러한 두 가지 입장이 모두 설명력이 있음을 나타낸다(유규창·김동원, 2003).

가. 합리적 관점의 가설

합리적인 관점에서 볼 때 모성보호제도의 도입과 미도입 모두 설명이 가능하다. 모성보호제도는 비용을 수반한다. 모성보호제도를 도입했을 때의 효과가 비용보다 크지 않다면 기업은 도입하지 않으려고 할 것이다. 반대로 모성보호제도의 도입으로 효과가 크다면 도입하는 것이 합리적인 선택이다. 모성보호제도의 도입효과 측면은 자원의존이론(resource dependence theory)으로 설명이 가능하다. 자원의존이론에 따르면 기업은 생존에 필요한 자원을 획득하거나 혹은 위협에 대한 불확실성을 줄이기 위해서 합리적인 의사결정을 한다(Pfeffer & Salansik, 1978). 기업에서 여성 근로자가 많다는 것은 여성 근로자를 필요로 한다는 것이다. 여성 근로자들이 직장과 가정 간의 조화 문제로 갈등을 겪고 있다면 기업으로서는 생산성이나 사기 문제 등 부정적인 위협을 안고 있는 것이다. 따라서 여성 근로자를 많이 채용하는 기업들은 모성보호제도를 적극적으로 도입할 인센티브를 가지고 있다.

비록 미국 기업을 대상으로 한 실증연구에서는 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못하고 있지만, Morgan & Miliken(1992)은 기업에서 여성의 비율이 가정·직장의 조화와 관련된 문제에 대해 민감하게 반응하리라는 예측을 하고 있다. Auerbach(1988) 역시 기업 내의 여성 비율이 회사의 육아와 관련된 정책에 영향을 미치는 결정적인 요소라고 주장하고 있다. 즉 여성들이 주로 가족 또는 자녀 양육의 책임을 지고 있기 때문에 회사 내에서의 직장-가정 갈등은 여직원의 비율이 높은 기업일수록 더욱 강하게 나타나고, 이로 인해 기업은 모성보호

조치에 대해 적극적인 반응을 보이게 될 것이라는 설명이다. 이러한 이론적 배경으로 여성 근로자 비율과 관련하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 여성 근로자 비율이 높은 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이다.

기업이 모성보호제도를 적극적으로 도입하려고 하는 합리적인 이유로 또 하나는 여성의 적극적인 활용을 통해서 다양한 아이디어를 찾아내고 혁신적이고 새로운 문제해결 방안들을 모색하기 위한 것일 수 있다. 즉, 기업에서 모성보호제도를 도입하는 이유를 기업의 전략적 선택(strategic choice)의 관점에서 바라볼 수 있다. 전략적 선택이론의 관점에서 기업은 특정한 제도적인 압력이나 기술적인 압력이 가해지는 상황에서도 나름대로의 판단에 의해 기업의 전략을 선택하고자 한다(Child, 1972; Oliver, 1991).

기업의 전략이란 주어진 시장에서 자신의 위치를 경쟁적으로 선택하는 행위이다(Schendel & Hofer, 1979). 혁신적인 조직 전략을 추구하는 기업들은 새로운 시장이나 고객을 창출하고자 노력한다. 이들 기업들은 끊임없이 새로운 아이디어를 찾아내서 고객의 관점에서 이를 상품화하려고 노력한다. 비용절감이나 효율성보다는 보다 높은 가치창출을 위한 활동에 관심이 있다.

전략적 인적자원관리의 관점에서 혁신적인 전략을 추구하는 기업들은 조직 구성원들로부터 비용을 중시하는 기업과는 다른 행위를 요구한다는 것을 알 수 있다(Schuler, 1989). 따라서 혁신적인 전략을 추구하는 기업들은 다양성과 창의적인 아이디어를 위해 여성을 적극적으로 활용하려는 의지를 가질 것이고 여성들을 적극적으로 활용하기 위해서는 여성들이 가족에 대한 걱정 없이 업무에 집중할 수 있는 모성보호제도의 도입이 활발할 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 2 : 혁신적 전략을 채택하는 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이다.

나. 제도적 관점의 가설

한편 제도적인 관점에서 모성보호제도의 도입은 모성보호제도를 도입함으로써 얻는 효과보다는 여러 가지 제도적인 압박(*institutional pressure*)에 의해 모성보호제도를 도입하는 경향을 말한다. 제도적인 관점의 대표적인 이론은 DiMaggio & Powell(1983)의 제도이론(*institutional theory*)으로서 기업이 특정한 의사결정을 하는 것이 효율성을 높이기 위해서라기보다 기업이 속한 사회 내에서 정통성을 유지하고 존재의 가치를 인정받기 위해 환경이 요구하는 규칙이나 요구조건을 충족시키고자 하기 위함이라는 주장이다.

제도적인 관점에서 먼저 생각할 수 있는 상황은 다른 기업이 하는 것을 그대로 모방함으로써 위험 부담을 줄이고자 하는 것이다. 최근 한국 사회에서 여성의 경제활동이 활발해지고 한국 사회에서도 다양한 이해관계를 인정하고, 여성친화적인 정책을 도입하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다. 특히 기업이 다른 기업들과 네트워크가 활발히 이루어지고 있다면 이러한 현상은 더욱 심해진다. 이를 DiMaggio & Powell(1983)은 규범적 동형화(*normative isomorphism*)라고 하고 이러한 현상이 일어나는 배경에 대해 사회적 연결망 내의 다른 사람들의 행동과 의견을 따르게 되면 연결망 내의 사회적 압력에 동조하는 흐름에 따르면서 자신들의 응집성을 강화시키고, 그렇지 않으면 연결망 내의 타인들로부터 불이익을 당하게 될 것이라 생각되어 더욱더 연결망 내의 타인들을 모방하게 된다고 설명하고 있다.

따라서 기업이 현재 각종 경영자단체나 협회 등에 가입하여 있을 경우 (*networking*), 경영자들이 각종 정보를 쉽게 그리고 빨리 얻을 수 있기 때문에 모성보호제도와 같은 새로운 프로그램을 실시할 확률이 더 크다는 것이다. 다른 새로운 프로그램의 도입 결정요인을 분석한 연구에서도 이러한 기업 연결망이 존재하는 경우 각 기업이 참여프로그램을 보다 많이 실시하게 된다는 선행 연구 결과(Eaton & Keefe, 1996; 이규용·김동원, 2001)도 있다. 따라서 인적자원관리 측면에서 다른 기업과 네트워킹을 활발히 하는 기업이 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라 가정하였고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 : 기업간 연결망이 강한 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이다.

제도적인 압력을 많이 받는 조직의 또 다른 특성은 기업의 규모이다. 규모가 큰 기업의 경우 기업이 사회에서 갖는 상징성이나 공중에 노출되는 정도에 있어서 규모가 작은 기업에 더욱 민감하다. 따라서 규모가 큰 기업의 활동은 사회에서 주목을 받게 된다(Powell, 1991). 기업이 규모가 커지고 산업에서의 영향력이 커지고 사회적인 활동을 많이 하고 언론에 노출되는 정도가 심하게 되면 그만큼 이해당사자들로부터의 기대가 커지게 되고 이러한 이해당사자들의 기대는 제도적인 압력으로 작용하게 된다.

규모가 큰 기업은 물론 제도적인 압력 외에도 규모의 경제나 또는 자원의 유용 가능성 측면에서도 규모가 작은 기업에 비해 모성보호제도와 같은 비용이 수반되는 프로그램을 도입하기가 용이하다. Goodstein(1994)도 가족·직장의 조화에 대한 이슈에서 규모가 큰 기업일수록 민감하게 반응한다는 것을 실증적으로 밝히고 있다. 따라서 기업의 규모와 모성보호제도의 도입이 상관관계가 높을 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4 : 규모가 큰 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이다.

다. 통제변수

모성보호제도의 도입에 영향을 미칠 수 있는 요소들은 위 가설에서 설정한 요인 외에도 여러 가지가 있다. 대표적인 변수로서 노동조합을 들 수 있다. 노동조합은 기업의 인적자원관리의 형태를 결정하는 데 매우 커다란 영향력을 행사한다(Kochan & Cappelli, 1984). 노동조합이 기업의 인사정책에 중요한 영향을 미친다는 것은 모성보호제도와 같은 여성 근로자를 위한 인적자원관리 정책에 영향력을 행사할 가능성이 높다는 점이다. 노동조합의 성향으로 감안할 때 노조가 있는 기업에서 노조가 없는 기업보다 모성보호제도의 도입에 적극적인 반응을 보일 것으로 예측할 수 있다.

산업적인 특성도 모성보호제도의 도입에 영향을 줄 수 있다. 직장-가정 갈등 이슈를 연구하는 학자들은 직장-가정 이슈에 대한 조직의 반응성이 각 기업마다 그리고 그 기업이 속해 있는 산업의 특성마다 다르게 나타난다고 주장한다(Morgan & Milliken, 1992). 즉 산업의 특성에 따라 직장여성에 대한 복지제도를 잘 수행하는 산업이 있는가 하면, 전혀 관심을 기울이지 않는 기업도 있다는 것을 말한다. 기업들이 아동 보육과 같은 모성보호제도를 실시하거나 실시하지 않는 기업에 대한 리스트들을 나열해 보면 산업마다 유사한 패턴을 보인다는 사실들도 선행연구를 통해 확인할 수 있다(Auerbach, 1988; Burud et al., 1984; Magid, 1983).

기업의 연령 또한 모성보호제도의 도입과 관련이 있다. 조직생태론(organizational ecology)에 따르면 많은 기업들이 구조적인 관성(structural inertia)에 의해 환경이 변화해도 조직의 구조나 관행을 쉽게 바꿀 수 없다(Hannan & Freeman, 1989). 구조적 관성은 변화를 거부하는 내부적인 힘으로 조직이 오랫동안 가지고 있던 경직성에 의해 나타나는데 오래된 기업일수록 이러한 구조적인 관성이 높다(Blum et al., 1994). 모성보호제도의 도입은 큰 변화를 수반하는 것이기 때문에 오래된 기업일수록 모성보호제도의 도입에 소극적일 것이라는 예측이 가능하다.

마지막으로 외국인 투자기업인 경우에 모성보호제도의 도입이 원활할 가능성이 높다. 이유는 두 가지로 첫째, 대부분의 외국인투자기업이 선진국의 모기업을 가지고 있고, 이들 선진 모기업들은 한국 기업에 비해 모성보호제도의 필요성을 일찍부터 이해하고 있었다. 두 번째, 여성인력들이 외국인 기업을 선호하고 있는 것도 외국인투자기업에서 국내 기업보다 모성보호제도 도입이 활발할 것이라는 것을 예측할 수 있다.

3. 모성보호제도 도입과 기업 성과와의 관계에 대한 가설

모성보호제도를 도입하는 것이 기업의 성과에 직접적으로 어떤 영향을 줄지 이론적으로 논의하는 것은 쉽지 않다. 여기서는 주변의 다양한 이론을 인용하여 모성보호제도와 기업 성과의 관계에 대해 가설을 설정하고 한다. 기업의 성과에 대해 여러 가지 많은 측정 방법들이 있지만 대표적으로 자주 사용되는 것

이 1인당 생산성(매출액)과 종업원 이직률인바, 여기서의 주된 연구 초점은 과연 모성보호제도를 도입하는 것이 1인당 생산성이나 이직률에 영향을 줄 것인가 하는 점이다.

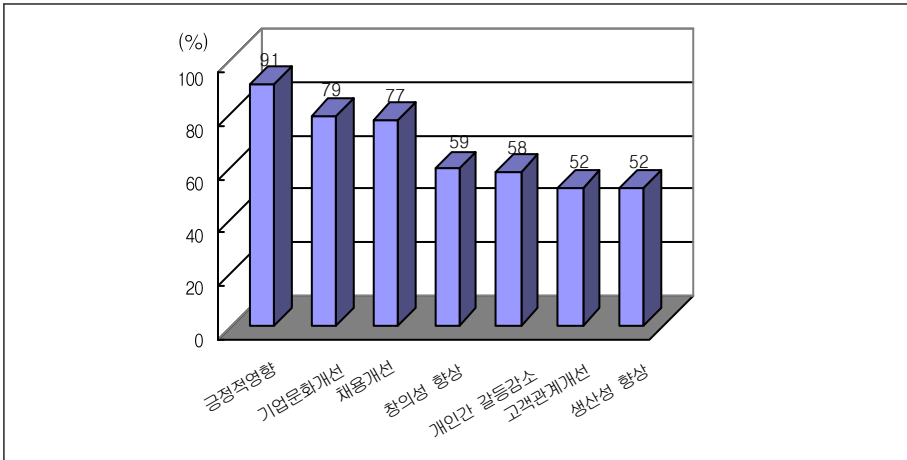
먼저 생산성과 관련되어서는 다양성이론과 자원기반이론으로 설명이 가능하다. 다양성이론은 조직구성원들의 인적 구성, 예를 들어 근속연수, 인종, 성별 등의 다양성과 관련하여 연구가 진행되어 왔다. Pfeffer(1983)는 조직의 인적 구성은 조직의 현상을 설명하는 데 매우 중요한 역할을 한다고 주장한다. 이들 문헌의 주된 관심은 조직의 인적 구성이 다양한 경우가(heterogeneous) 조직의 효과성을 높일 것인지, 아니면 인적 구성이 유사한 경우가(homeogenous) 효과성을 높일 것인지 하는 점이다.

인적 구성이 유사한 경우가 효과가 높을 것이라는 주장은 유사한 경우 집단 간 응집력이 강해지고 집단 내의 갈등도 줄어들어 팀웍이 강화되고 이직률도 줄어든다는 주장이다(Pfeffer, 1983; Pelled, 1996). 반면 정보이론(information theory)에 따르면 집단의 특성이 유사하면 집단 내 정보의 흐름이 단순해지고 문제를 해결함에 있어서 혁신적인 사고나 관점이 부재하기 때문에 성과가 낮아질 수 있다는 점을 강조한다(Frunk et al., 2003).

자원기반이론(resource based theory)의 관점은 정보이론과 유사한데 다양성의 효과에 대한 보다 더 확고한 이론적 배경을 제공한다. 자원기반이론에 따르면 기업은 쉽게 모방할 수 없고 지속할 수 있는 자원을 보유하고 있는지 여부에 따라 달라진다(Barney, 1991). 그런데 조직이 다양성을 갖고 있을 경우 창의성과 유연성이 증가하고 이로 인해 문제해결능력을 키울 수 있게 된다. 또한 보다 다양해지고 있는 시장의 요구를 충족시키는 것도 조직의 구성이 다양할 때 가능해진다(Richard et al., 2003). 따라서 남성과는 다른 여성의 다양한 시각은 창의성과 유연성을 증가시킬 수 있고, 다양한 시장 요구를 빠르게 반영하는데도 도움이 될 수 있기 때문에 기업의 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

이론적인 논의로 볼 때 다양성은 조직의 응집력을 해칠 수도 있고, 다른 기업이 갖고 있지 못한 역량을 갖게도 할 수 있다. 그렇다면 여성인력을 효율적으로 활용한다는 것은 결국 기업이 어떻게 다양성을 관리하여, 이러한 다양성으로부터 효용을 극대화할 것인가 하는 점일 것이다. 이에 주목하여 서구의 많은 기업

[그림 2] 다양성 관리의 효과



자료 : 미국인사관리자협회(SHRM), 「포춘 1,000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 HR 전문가 121명 대상 조사 결과」, 2001.

들이 의도적이고 적극적으로 다양성 관리를 하고 있다. 다양성 관리(diversity management)는 다양성을 기업의 활동에 적극적으로 활용하기 위한 제반 인적 자원관리 활동을 의미한다. 우리가 여기서 분석하고 있는 모성보호제도의 도입도 다양성 관리의 하나라 볼 수 있다.

[그림 2]에서 보는 것처럼 2001년도에 실시된 포춘 1,000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 HR전문가에 대한 조사 결과 조직의 다양성 관리가 기업문화 개선(83%)과 종업원의 사기향상(79%)을 통해 조직의 경쟁력에 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 또한 다양성 관리가 기업 문화를 증진시킨다는 응답이 79%, 채용을 개선한다가 77%, 고객관계가 개선된다가 52%에 이르며, 생산성의 향상에는 52%가 유효하다고 응답하였다(SHRM Survey, 2001).

한국 기업들이 아직은 적극적으로 다양성 관리의 개념을 도입하고 있지는 않지만, 모성보호제도의 도입을 다양성 관리의 대리 개념으로 볼 수 있다면, 다음과 같은 가설이 가능할 것이다.

가설 5 : 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 생산성이 높을 것이다.

인적자원관리 문헌에서 기업의 성과 변수로 자주 등장하는 것이 종업원 이직률이다. 물론 적절한 이직률의 유지가 더 바람직하다는 주장도 있으나, 인적자원관리가 제대로 되지 못하는 경우 이직률이 높아지는 것이 일반적이다. 모성보호제도와 관련하여 본 연구에서 의문은 모성보호제도의 도입 정도가 기업의 이직률에 영향을 줄 것인가 하는 점이다. 앞에서 본 것처럼 다양성과 관련된 문헌들을 살펴보면 다양성이 늘어가게 되면 이직률이 높아질 수도 있고 또는 낮아질 수도 있다. 이직률 또한 기업에서 얼마나 적극적으로 다양성 관리를 하는가에 따라 달라질 수 있다.

다양성 관리와 이직률의 관계에 대한 예측을 가능하게 하는 또 다른 이론적인 논의로서 심리적 계약이론(psychological contract theory)을 들 수 있다(Rousseau, 1995). 특히 1997년 외환위기 이후에 빠르게 변화하고 있는 노동시장은 사용자와 종업원의 심리적 계약관계를 근본적으로 재조명하고 있다. 기업에서 실시하는 경영상 필요에 의한 구조조정이 활발해지면서 전통적인 평생직장의 심리적 계약 관계가 무너지게 되었고, 종업원의 관점에서도 조직에 대한 심리적인 소속감이 많이 사라지게 되었다. 이때 모성보호제도와 같은 가정-직장 친화적인 인적자원관리의 도입은 회사가 직원들을 배려한다는 생각을 갖도록 한다.

예를 들어, Scandura & Lankau(1997)도 기업에서 탄력적 근무시간제를 도입하면 직원들로 하여금 조직이 진정으로 자신들의 가정과 직장에 대해 걱정하고 있다고 느끼게 한다는 점을 주목하고 있다. 다시 말해, 조직이 가정과 직장에 대한 자신들의 가치관과 조직의 가치관이 일치하고 있다는 심리적인 계약을 형성하게 되고 이를 통해 만족감을 가지게 된다는 것이다. 이러한 만족감은 조직에 대한 애착심을 키울 것이고 결과적으로 이직에 대한 니즈를 줄일 것으로 생각할 수 있다. 유사하게 모성보호제도의 적극적인 도입은 여성 근로자에게뿐만 아니라 남성 근로자에게도 조직과 개인 간의 심리적 계약관계를 보다 긍정적으로 바라보게 하는 효과를 줄 것이고 이에 따라 이직률도 줄일 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 : 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 종업원의 이직률은 낮을 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 자료

본 연구는 실증분석을 위해 한국노동연구원이 2003년에 실시한 사업체패널 조사 자료 중 인사담당자용 설문지와 부가조사로 실시된 산전후휴가 및 육아휴직 관련 실태조사 설문지를 이용하였다. 사업체패널은 사업체를 대표하는 2,000여 개 사업장을 패널로 하여 전반적인 경영환경 및 인적자원관리체계, 노사관계의 현황 및 임금교섭 과정 등에 관한 정보를 매년 추적하는 종단면 자료이다. 사업체패널 조사는 통계청 전국사업체기초통계조사의 사업체 분포를 기준으로 하여 고용보험 DB에 등록된 사업체를 대상으로 표본을 층화 추출하였다. 인사관리 담당자용, 노무관리자용, 근로자 대표용 설문지가 주요 구성으로 되어 있고, 인사관리 부문에 비정규근로, 모성보호, 임금협상 등과 관련된 부가조사 설문지가 포함되어 있다. 특히 2003년에는 모성보호와 관련된 실태조사를 부가로 실시하였다.

본 연구에서는 2003년 4~6월에 실시된 2차년도 사업체패널 조사에서 응답한 전국 사업체 2,276개 가운데 인사담당자용 2,005개 사업장(본사 1,639개, 지사 366개)을 활용하였다. 그리고 산전후휴가 및 육아휴직 관련 실태와 관련된 부가조사에서 인사담당자가 응답한 사업장 중 1,503개 사업장에서 2003년 7~8월에 실시되어 얻은 정보를 활용하였다. 최종 분석에서는 변수의 결측치가 존재하는 표본과 여성 근로자를 1명도 고용하지 않은 표본을 제외한 1,287개 사업장 자료를 사용하였다. 여성 근로자를 고용하지 않은 기업을 배제한 이유는 이들 기업의 경우 여성보호제도 자체가 의미가 없기 때문이었다.

본 연구에서 활용한 1,287개 표본 사업체의 산업 특성, 여성 근로자수, 전체 종업원수, 사업지속연도, 총자산, 총매출액의 현황은 다음의 <표 2>와 같다. 서비스산업이 전체 표본 가운데 38.4%를 차지하고 있고, 301인 이상 대기업의 비중은 23.5%였다.

〈표 2〉 표본사업체의 특성

구 분	범 주	표본기업	
		빈도	비율(%)
산 업	제조업	702	54.5
	건설업	74	5.7
	서비스업	494	38.4
	기 타	17	1.3
	전 체	1,287	100
여성 근로자수	20인 이하	631	49.0
	21~50인	288	22.4
	51~100인	155	12.0
	101인 이상	213	16.6
	전 체	1,287	100
전체 직원수	100인 이하	519	40.3
	101~200인	332	25.8
	201~300인	133	10.3
	301인 이상	303	23.5
	전 체	1,287	100
사업지속연도	10년 이하	407	31.6
	11~20년	372	28.9
	21~30년	259	20.1
	31년 이상	249	19.3
	전 체	1,287	100
총매출액	100억원 이하	431	33.5
	101억~500억원 미만	377	29.3
	501억~1,000억원 미만	121	9.4
	1,000억원 이상	358	27.8
	전 체	1,287	100

2. 변수의 정의

본 연구의 종속변수는 모성보호제도의 도입 정도와 기업의 성과였다. 모성보호제도는 부가 설문조사에서 14가지 모성보호제도 항목에 대해 “귀 사업장에는 법적·제도적 요건과는 별도로 다음과 같은 모성보호 조치들이 취업규칙이나 단체협약상에 규정되어 있습니까?”라는 질문에 대한 응답을 근거로 측정하였다. 대부분의 모성보호제도들이 법으로 반드시 시행해야 하지만 많은 기업들이 이를 적극적으로 도입하지는 않고 있는 실정이다. 2003년의 부가조사에서는

이에 착안하여 14가지 모성보호제도들이 법적·제도적인 요건에 구애되지 않고 보다 적극적으로 이를 회사의 제도로써 도입하고 있는지를 조사하였다. 본 연구에서는 14가지 모성보호제도의 도입 정도를 측정하였다. 구체적인 측정방법은 아래 표에서 정리하였다. 그리고 14가지 모성보호제도에 대한 설명은 앞의 <표 1>에서 정리하였다.

기업의 성과를 측정하는 방법은 수준에 따라서 인적자원관리 성과(이직률, 직무만족, 근태율), 조직 성과(생산성, 품질, 서비스수준), 재무적 성과(자본수익률, 경상이익, 영업이익), 자본시장 성과(주식가치, 성장성 등) 등 크게 4가지 방법이 가능하다(Rogers & Wright, 1998). 이 가운데 인적자원관리 성과와 조직 성과가 인적자원관리의 활동과 가장 직접적인 영향관계에 있는 반면, 주주의

<표 3> 분석 변수

변수 유형 구분		내 용	
종속 변수	모성보호제도의 도입 정도	<표 1>에 제시한 14개 문항에서 있다=1점, 없다=0점을 부여하여 각 사업장의 모성보호제도 도입 정도, 즉 사업장의 work-family issue에 대한 반응성 정도를 측정함. 즉 모성보호제도를 실시하고 있는 문항 수가 많으면 더 높은 점수를 부여하고 그렇지 않으면 낮은 점수를 부여하도록 해서 모성보호제도와 관련한 문항들이 많으면 모성보호제도 도입 정도가 높고, 상대적으로 적은 수의 문항에 체크하게 되면 모성보호제도 도입 정도가 낮다는 것을 의미함.	
	기업 성과	1인당 생산성	(매출액/전체근로자수)값에 자연로그(ln)를 취해서 얻은 값
		이직률	월평균 이직률
독립 변수	여성 비율	(여성 근로자수/전체 근로자수)*100	
	혁신 전략	혁신적 전략=1, 비혁신적 전략=0	
	기업간 연결망	해당 사업장이 가입한 경영자단체나 협회에 가입한 숫자를 연속 변수로 측정함.	
	기업 규모	전체 근로자수	
통제 변수	조직 연령	2003(조사 연도)-설립 연도	
	노조 유무	노조 있음=1, 노조 없음=0	
	서비스산업	제8차 개정 코드를 이용하여 서비스산업=1, 기타산업=0	
	외국인 지분	외국인 지분이 있는 기업=1, 외국인 지분이 없는 기업=0	
	지리적 위치	사업장의 위치가 수도권(서울, 인천, 경기)=1, 사업장의 위치가 비수도권=0	

이해관계나 기업경영상의 성과는 재무적인 성과와 자본시장 성과와 관계가 깊다. 본 연구에서 초점을 맞춘 모성보호제도의 효과에 대해서 직접적인 영향 관계에 있는 인적자원관리 성과 가운데 조직 수준의 연구에서 주로 활용되는 이직률과 조직 성과 가운데 주로 활용되는 1인당 생산성을 기업 성과로 측정하였다. 구체적인 측정방법은 표에 나타나 있다.

실증분석에 사용한 독립변수와 통제변수의 측정방법도 <표 3>에 상세하게 설명하고 있다.

3. 분석방법

가설 검증에 앞서 모성보호제도의 도입 정도에 대한 실태를 살펴보았다. 실증 분석에서 사용한 변수들간의 상관관계수 또한 점검하였다(상관계수 분석 결과는 생략하였다). 본 연구의 가설은 크게 모성보호제도의 결정요인과 모성보호제도의 효과에 대한 것이었다. 첫 번째 모성보호제도의 결정요인을 위한 가설 검증은 모성보호제도의 도입 정도를 종속변수로 하고 결정요인에 해당하는 조직변수들을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 두 번째 모성보호제도의 효과에 대한 가설 검증은 1인당 생산성과 이직률을 각각 종속변수로 하고 모성보호제도의 도입 정도를 독립변수로 하고 기타 기업의 성과에 영향을 줄 수 있는 조직변수들을 통제하여 회귀분석을 실시하였다.

IV. 분석 결과

1. 모성보호제도 도입 현황

각 변수와의 관계를 살펴보기 위한 회귀분석 결과를 검토하기 전에, 본 연구의 가장 중요한 초점이 될 수 있는 국내 기업의 모성보호제도 도입 정도를 분석하는 것이 선행되어야 할 것이다. 모성보호제도 도입 정도에 대한 정의는 앞에서 설명한 바와 같이 사업체패널 조사의 산전후휴가 및 육아휴직 실태조사에 제시

〈표 4〉 모성보호제도 각 항목별 도입 정도

모성보호제도	빈도	비율(%)
출산휴가	1,136	88.3
육아휴직	1,065	82.8
직장보육시설	131	10.2
수유시간	404	31.4
임신한 여성에게 야간근무 제한	781	60.7
임신한 여성에게 휴일근무 제한	781	60.7
임신한 여성에게 1일 2시간 이상 초과근무 제한	782	60.8
임신한 여성에게 유해한 업무에 종사시키지 않음	773	60.1
출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음	752	58.4
임신한 여성에게 작업 전환 시행	693	53.8
생리휴가 제공	1,203	93.5
임신한 여성을 위한 산전 진찰 휴가 제공	572	44.4
유산한 여성에게 유산휴가 제공	549	42.7
남성 직원에게도 육아휴직 제공	587	45.6

된 모성보호조치 명문화 여부에 대한 14가지 문항을 이용하였고 각 문항에 대한 빈도분석 결과와 14개 문항의 점수들을 모두 합한 모성보호제도 도입 정도에 대한 빈도분석 결과를 제시하였다.

우선 <표 4>에서 제시한 바와 같이 모성보호제도 각 항목별 도입 현황을 살펴보면 출산휴가는 전체 기업 1,287개 기업 중 1,136개 기업, 즉 88.3%의 기업이 모성보호제도를 명확하게 명시하고 있고, 육아휴직은 82.8%의 기업(1,065개사)이 도입하고 있음을 알 수 있으며, 임신한 여성에게 야간근무 제한과 임신한 여성에게 휴일근무 제한이라는 항목은 동일하게 781개사(60.7%)가 도입하고 있다는 것을 보여주었다. 그리고 제도 혜택 대상이 가장 광범위한 생리휴가 제공의 경우 93.5%의 기업(1,203개사)이 도입하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 출산휴가, 육아휴직, 생리휴가 제공, 임신한 여성에게 유해한 업무에 종사시키지 않는다는 항목과 같은 전 기업에 해당하는 법적 의무요건에 대해서는 그나마 제도 도입에 적극적인 것으로 보여지지만 이는 단지 4개 항목에 그칠 뿐이다. 직장보육시설의 경우 131개사(10.2%)의 기업만이 보육시설을 설치하고 유지하고 있으며, 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성 근로자의 요청이 있을 때 1일 2회 각각 30분 이상의 유급 수유시간을 제공해야 하는 수유시간 항목의 경

우 이를 도입하고 있는 기업이 404개 사(31.4%)인 것으로 나타나, 여전히 국내 기업들은 모성보호제도 도입을 비용으로 인식하거나 형식적인 반응을 취하는 것으로 보여진다.

한편, 지금까지 설명한 14가지 모성보호제도 도입 여부를 합계로 환산하여 측정할 기업들의 모성보호제도 도입 정도에 대해 빈도분석을 실시한 결과는 <표 5>에 정리하였다. 모성보호제도를 하나도 채택하지 않은 기업은 58개 기업으로 전체의 4.5%를 차지하였다. 설문문항에서 제시한 14가지 문항 중에서 단 체협약 및 취업규칙에 명시하고 있는 문항이 10개 이상인 기업은 전체의 49.7%, 약 50% 정도에 가까운 기업들이 모성보호제도를 도입하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 14가지 문항 모두를 명확하게 명시하고 있는 기업들은 전체의 6.9%에 그쳐 적극적으로 모성보호제도 도입에 반응하는 기업들의 수가 여전히 소수인 것으로 판단할 수 있다.

<표 5> 기업의 모성보호제도 도입현황

구 분	빈 도	비율(%)	누적 비율(%)
미도입	58	4.5	4.5
1가지 도입	93	7.2	11.7
2가지 도입	59	4.6	16.3
3가지 도입	142	11.0	27.3
4가지 도입	74	5.7	33.0
5가지 도입	46	3.6	36.6
6가지 도입	29	2.3	38.9
7가지 도입	25	1.9	40.8
8가지 도입	46	3.6	44.4
9가지 도입	76	5.9	50.3
10가지 도입	98	7.6	57.9
11가지 도입	150	11.7	69.6
12가지 도입	157	12.2	81.8
13가지 도입	145	11.3	93.1
전체 도입	89	6.9	100.0
합 계	1287	100%	100%

2. 가설의 검증

가. 모성보호제도 도입의 결정요인

모성보호제도 도입의 결정요인에 대한 결과는 <표 6>에 정리되어 있다. 먼저 여성 비율과 모성보호제도 도입 정도의 관계를 보면 회귀계수가 0.032이고 0.001수준에서 유의하기 때문에 여성 근로자의 비율이 높을수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라는 가설 1을 채택하였다. 이는 자원의존이론 관점에서 여성 근로자를 고용하고 있는 기업들은 여성 근로자들이 반드시 필요한 자원이므로 여성 근로자라는 인적자원에 대한 의존성이 커지고 이러한 점이 기업의 인적자원관리 정책에서 모성보호제도를 적극적으로 받아들이도록 유인하는 결과를 낳게 된다고 판단할 수 있다. 이들의 사기부여, 생산성 향상을 위해 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라는 결론을 내릴 수 있고 선행연구 Auerbach (1988), Morgan & Miliken(1992)의 연구 결과와도 일치함을 확인할 수 있다.

두 번째, 혁신적 전략 여부에 따라 모성보호제도 도입 정도가 달라질 것이라는 가정하에 혁신적인 사업 전략을 취하는 기업일수록 인적자원의 다양성 확보에 적극적이고 여성의 적극적인 활용을 통해 다양한 아이디어를 얻고 혁신적인 문

<표 6> 모성보호제도의 결정요인

변수명		모성보호제도의 도입 정도	
		B	Std. Error
통제 변수	조직 연령	0.014	0.010
	노조 유무	0.627*	0.281
	서비스산업	-1.487***	0.259
	외국인 지분	1.078**	0.347
	지리적 위치	-0.741*	0.289
독립 변수	여성 비율	0.032***	0.005
	혁신 전략	0.383	0.267
	기업간 연결망	0.086**	0.027
	기업 규모	0.000**	0.000
R ²		0.100	
Adjusted R ²		0.093	
F		15.684***	

주 *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05.

제해결 방안을 모색할 것이기 때문에 전략적 선택 관점에서 모성보호제도 도입에 적극적인 것이라는 가설을 설정하였다. 그러나 회귀분석 결과 유의하지 않은 결과를 보여 혁신적인 전략을 채택하는 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라는 가설 2는 기각되었다.

세 번째, 기업간 연결망은 다른 기업들과의 네트워크를 의미하는 것으로 경영자단체 및 협회 등에 가입한 수로 측정하였고, 기업간 연결망과 모성보호제도 도입 정도의 관계를 규명하고자 하였다. 기업간 연결망의 존재는 여러 가지 기업의 혁신프로그램 및 정책의 도입에 중요한 역할을 할 것으로 보기 때문에 기업간 연결망이 강한 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라는 가설 3을 설정하였고, 분석결과 회귀계수 0.086으로 유의수준 0.01에서 유의하기 때문에 이를 채택하였다.

마지막으로, 기업 규모와 모성보호제도 도입의 상관관계를 살펴보면 <표 6>에서 알 수 있듯이 유의수준 0.01에서 유의하므로 규모가 큰 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라는 가설 4를 채택하였다. 이는 Powell(1991)의 선행연구 결과와도 일치하는 것이고, 규모가 큰 기업의 활동은 사회에서 주목을 받게 되고 이는 기업이 사회에서 갖는 이미지, 상징성 등이 규모가 작은 기업에 비해 더욱 민감할 수밖에 없다. 즉 기업의 여성 친화적 이미지라는 것은 소비재를 생산하는 기업일수록 매출액에도 상당히 중요한 영향을 미치기 때문에 대기업일수록 모성보호제도와 같은 다양성 관리 측면의 제도 도입에 적극적일 것이다. 또한 규모가 큰 기업들은 제도적 압력으로 인한 새로운 정책이나 인사제도를 도입하게 될 뿐 아니라, 규모의 경제면에서도 모성보호제도 도입에 투입되는 비용 문제를 효율적으로 해결할 수 있으므로 상대적으로 신제도를 도입하기 용이한 환경에 놓여 있다는 점을 의미한다.

그 외에 통제변수들에서는 노동조합이 있는 경우, 제조업인 경우, 외국인 지분이 높은 경우, 사업장이 수도권 외에 있는 경우에 모성보호제도의 도입이 더 활발하였다. 조직 연령의 회귀계수는 통계적으로 유의하지 않았다. 산업의 특성인 경우는 다소 의외의 결과를 가져다주었는데, 일반적으로 서비스산업에서 여성의 고용 비율이 높으므로 이들 산업에서 모성보호제도가 더 활발하리라는 예상과는 달리 제조업에서 더 활발하였다. 한국의 서비스산업이 여성들을 많이

고용함에도 불구하고 여성인력에 대한 배려는 아직 잘 되어 있지 않음을 간접적으로 알 수 있었다.

나. 모성보호제도 도입과 기업 성과의 관계

모성보호제도 도입에 따른 기업 성과에 대해 기업의 1인당 매출액을 살펴보면, 가설 5는 모성보호제도 도입 정도와 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 조직 연령, 서비스산업, 외국인 지분, 노조 유무, 여성 근로자 비율, 혁신전략, 조직규모 변수를 통제하고 1인당 생산성(매출액)을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과를 보면 <표 7>에서 제시된 바와 같이, 독립변수인 모성보호제도 도입 정도는 회귀계수 0.034가 유의수준 0.01수준에서 유의하기 때문에 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 기업의 1인당 생산성(매출액)을 증가시켜 준다는 가설은 지지되었다.

한편, 가설 6은 모성보호제도 도입 정도가 근로자의 이직률을 감소시킬 것이라고 설정하였다. 본 가설의 검증을 위해 선형회귀분석을 실시한 결과를 보면, <표 7>에서 제시한 바와 같이 모성보호제도 도입 정도의 회귀계수는 -0.076으로 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다. 따라서 모성보호제도 도입에 적극적

<표 7> 모성보호제도 도입과 기업성과의 관계

변수명		매출액		이직률	
		B	Std. Error	B	Std. Error
통제변수	조직 연령	0.017***	0.004	-0.007	0.011
	서비스산업	-0.548***	0.097	0.108	0.309
	외국인 지분	0.953***	0.129	-0.545	0.413
	노조 유무	0.071	0.105	-0.555	0.336
	여성 비율	-0.002	0.002	0.012	0.007
	혁신전략	0.156	0.100	-0.524	0.320
	기업규모	-0.000	0.000	-0.000	0.000
독립변수	모성보호제도 도입 정도	0.034**	0.010	-0.076*	0.033
R ²		0.127		0.018	
Adjusted R ²		0.121		0.012	
F		23.210***		2.940**	

주: *** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05.

인 기업일수록 근로자의 이직률은 낮아질 것이라는 가설 6이 지지되었음을 알 수 있다. 통제변수의 효과를 보면 조직 연령, 서비스산업 여부, 외국인 지분 여부 등의 조직 상황에 따라 이직률이 달라질 것이라고 사전에 예측한 바와 같은 결론을 얻을 수 있다. 이러한 결과를 조직이 처한 환경에 따라 종업원의 이직률이 달라질 수 있지만, 근로자의 복지증진과 사기 부여를 위해 기업의 인적자원을 귀하게 여기는 조직 문화를 바탕으로 모성보호제도를 도입함에 따라 종업원의 이직률을 감소시킬 수 있다는 결론을 내릴 수 있다. 즉 근로자의 니즈를 파악하고 이에 적합한 인사제도나 정책을 채택함으로써 우수한 인력을 계속적으로 유지시킬 수 있다는 점을 시사하고 있다.

V. 토론 및 연구의 한계

국내 기업들의 여성인력에 대한 중요성 및 활용과 관련한 경영학적 관점에서의 연구는 1990년대 들어 계속되어 왔지만, 여성인력을 왜 기업에서 활용해야 하는가, 그리고 여성인력을 적극적으로 활용하기 위해 기업에서 제반 요건으로 갖추어야 할 정책은 무엇인가에 대한 논의는 최근에서야 이루어지기 시작하였다. 해외 선진기업의 경우 여성인력을 CEO로 영입하여 새로운 혁신을 맞이하여 성공한 기업들의 사례도 볼 수 있고, 고위관리직에 진출한 기업들도 무수히 많다. 그렇지만 한국 기업들의 보수적인 경영마인드, 출산과 육아로 인한 경력 단절을 우려하는 여성인력에 대한 부정적 이미지로 인해 국내 기업에서는 여성인력을 적극적으로 활용하지 못하였고 여성인력이 소수이므로 모성보호제도라는 정책을 도입할 필요성조차 느끼지 못하였던 것이 한국 기업의 현실이다.

본 연구의 주된 목적은 국내 기업들이 모성보호제도를 도입하게 하는 요인이 무엇인지를 밝혀내고 모성보호제도 도입으로 인해 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 규명하기 위한 것이었다. 이러한 연구의 배경에는 모성보호제도의 도입에 대한 상반된 입장과 이론이 공존하고 있는 반면, 이에 대한 실증적인 검증은 그다지 이루어지 않아 보다 건설적인 논의로 진전되지 못하고 있다는 점이 고려되었다. 이러한 연구가 필요한 이유는, 기업은 생존을 위해 이익을 창

출해야 하는 집단이고 단지 규범적인 논의만으로는 기업을 설득할 수 없다는 점도 감안하였다. 본 연구는 이처럼 모성보호제도 도입과 기업 성과와의 관계에 대한 실증적인 규명이 필요한 시점에서 이루어졌다.

우선 모성보호제도 도입 원인을 살펴보기 위해 서로 상반되는 입장을 취하는 효율성 이론과 정당성 이론을 바탕으로 하여 이론적 논의를 정리하였는데 새로운 제도 및 정책을 도입하는 이유에 대해 기존 연구에서는 효율성을 증대하기 위한 방안이라고 주장하는 이론과, 사회적·문화적 동질성 및 정당성 확보를 위한 방안이라는 두 가지 주장이 있다. 이 이론에 근거하여 실증분석을 실시한 결과 모성보호제도 도입 원인을 설명하다 보면 두 이론은 대립과 동시에 공존하고 있다는 점을 알 수 있다. 연구 결과를 요약하면, 여성 근로자의 비율이 높은 기업일수록, 기업간 연결망이 강한 기업일수록, 규모가 큰 기업일수록 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라고 요약할 수 있다. 그리고 모성보호제도 도입 정도는 기업의 성과와 강력한 연관성을 가지고 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 근로자 1인당 생산성(매출액)을 향상시키고, 근로자의 이직률을 감소시킨다는 점을 모성보호제도 도입 정도와 기업 성과의 관계에 대한 사실에서 확인할 수 있다.

본 연구의 결과가 갖는 함의는 다음과 같다.

첫째, 모성보호제도 도입의 결정요인에서는 정당성 이론과 합리성 이론이 공존한다는 점을 확인할 수 있지만, 한국 기업의 경우 합리성 변수보다는 정당성 변수들이 모성보호제도 도입에 더 큰 영향력을 행사하는 것으로 보인다. 이는 한국 기업들의 여성인력에 대한 중요성 인식 및 모성보호제도 도입의 필요성을 인식한 지가 얼마 되지 않았기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 아직까지 많은 경우 기업의 자발적이고 적극적인 반응의 형태가 아니라, 제도적·사회적·법적인 압력 또는 강제에 의해 실행되는 인사관리 정책으로서 모성보호제도를 인식하고 있다는 것을 의미한다. 모성보호제도를 기업 자체의 합리성과 효율성을 달성하거나 기업 내부의 니즈가 발생하여 도입하는 것이 아니라 정부의 규제 또는 동종 산업의 경쟁사가 ‘여성 친화적 기업’이라는 이미지를 형성하고 있는 것에 대한 모방 행동으로 나타나게 되는 것이다. 이러한 점은 실질적으로 여성들의 복지향상을 위해 실행되는 정책이 아니라 형식적으로 보여주는 데에 그치

는 경우가 많아서 많은 직장여성들이 모성보호제도가 도입된 기업에 근무하고 있지만 제대로 혜택을 누리지 못하기도 하고 남성 직장상사 또는 동료의 눈치가 보여서 제대로 제공받지 못한다고 느끼게 하는 것과 관련이 있다고 할 수 있다.

둘째, 모성보호제도의 도입은 정당성 측면이 강하였지만, 그 결과는 기업의 매출액뿐 아니라 근로자의 이직률을 감소시키는 데 긍정적인 영향을 주고 있었다. 먼저 본 연구 결과는 여성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 1인당 생산성(매출액), 즉 객관적인 성과가 높아진다는 것을 실증적으로 보여주고 있다. 이는 최근의 경영환경 속에서 자원기반이론이 예측한 대로 모성보호제도가 단순히 여성들의 복지를 위해 형식적으로 존재하는 제도를 넘어서서 어떤 경로로든 기업의 성과에 긍정적인 역할을 한다는 점을 보여주고 있다. 다만, 모성보호제도가 여성들을 적극적으로 활용하는 기업에서 어떤 긍정적인 역할을 할 것인지에 대한 구체적인 작동 원리는 본 연구의 한계를 넘어서는 이슈였다. 이는 향후에 중요한 연구 과제가 될 것으로 판단된다.

또한 모성보호제도는 여성 근로자뿐 아니라 전체 근로자들의 이직률을 낮추는 데 영향을 미쳤다는 사실도 주목할 만한 것이다. 모성보호제도를 도입하는 기업들이 의도하였든 의도하지 않았든 근로자들의 관점에서 여성인력뿐 아니라 근로자, 즉 사람을 귀하게 여기고 인적자원의 가치를 중요하게 여기는 회사로서의 인식을 심어줄 수 있었다고 해석할 수 있다. 이는 여성보호제도의 도입이 최근 노동시장 유연성이 강조되고 평생직장의 신화가 사라지고 있는 환경에서 조직과 개인의 심리적인 계약을 긍정적인 측면에서 새롭게 정의할 수 있는 구체적인 대안이 될 수 있다는 점을 시사한다.

셋째, 본 연구 결과를 종합해 볼 때 다양성 관리 차원에서 한국 기업들이 모성보호제도 도입에 적극적인 태도를 취해야 할 필요성이 있다는 실무적인 함의를 찾아볼 수 있다. 한국 기업은 인구통계적 다양성이 상대적으로 부족한 편이지만 다차원적인 다양성 증가가 이루어지고 있으므로 글로벌 경쟁우위 확보를 위해서는 효과적인 다양성 관리가 필수적이라 할 수 있다. 동일 업종 내에서 상대적으로 다양한 소수집단 인력을 많이 고용하고 이들을 위한 복지제도를 실시하는 기업들이 성과가 낮지 않거나 오히려 더 높다면 기업의 소수집단 고용

과 유지를 자극할 수 있을 것이다. 소수집단의 고용과 활용이 장기적으로 기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다면 기업들은 자발적으로 관련 인사관리 제도 및 정책을 도입할 것이다.

본 연구 결과에서도 볼 수 있듯이 여성인력을 위해 모성보호제도를 도입한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 1인당 매출액(생산성)이 높아지고, 전체 직원들의 이직률을 낮춘다는 사실을 확인할 수 있다. 따라서 기업의 인적자원관리 제도는 다양한 소수집단의 고용 및 활용에 있어서 친화적인 성격을 띠도록 설계되고 운영되어야 할 것이다. 또한, 본 연구 결과와 같이 다양성(여성)에 친화적인 인적자원관리 제도의 도입 정도가 높을수록 기업의 성과가 높다는 점을 밝힐 수 있다면 기업으로 하여금 다양성에 보다 개방적인 인사제도를 도입하게 하는 유인이 될 수 있을 것이다.

기업의 인력 구성의 다양성과 다양성에 친화적인 인사제도는 서로 상승적인 발전을 할 것으로 기대할 수 있다. 다양한 인력에 대해 성공적으로 관리를 한 경험이 있다면 이러한 경험은 다양한 인력을 해당 기업으로 유인하는 제도를 촉진하는 요인이 될 것이며, 그러한 제도는 다시 다양한 인력의 유입을 더 촉진할 것이다. 즉 여성인력을 적극적으로 활용하고 이를 위해 모성보호제도 도입에 적극적인 태도를 보인 기업들이 성공적인 경험을 한다면, 이는 여성인력을 유인하는 제도를 촉진하게 될 것이고 모성보호제도와 같은 여성 친화적 인적자원관리 정책을 도입하게 되는 순환 관계가 형성될 것이다.

인력 구조의 다양성은 조직에서 서로 다른 배경, 지식, 스킬, 능력을 가진다. 다양한 인력으로 구성된 조직에서 직무 외적인 요인 또는 성과 외적인 요인이 아닌 각자의 자질과 성과만으로 기회와 보상, 복리후생 제도가 주어진다면 조직 구성원에게 동기부여가 더 잘 이루어질 것이다. 여성은 남성보다 능력이 더 좋아야만 승진할 수 있다든지, 능력이 유사한 수준의 남성보다 여성이 승진율이 낮을 경우 그 조직의 다양한 구성원들은 동기부여가 될 수 없게 된다. 다양한 인력이 직무와 능력, 성과에 의해 공정한 평가와 승진·보상이 이루어지는 관행은 쉽게 대체할 수 없다는 점에서 지속가능한 경쟁우위가 될 수 있는 것이다. 이러한 점에서 다양성 관리 차원에서 모성보호제도의 도입을 적극적으로 고려할 필요가 있다. 여성인력을 단순한 노동력으로서 유인하고 확보하는 데

그치지 않고 다양성 관리를 하기 위한 중요한 수단으로서 여성 친화적인 HR 제도, 즉 모성보호제도를 적극적으로 도입해야 할 필요가 있다. 여성인력들을 자신들의 건강을 보호해 주고, 여성으로서 수행할 수밖에 없는 모성 기능에 대해 기업 차원에서 적극적으로 지원해 준다면 우수인력이 해당 기업에 몰려들 수밖에 없고 이로 인해 기업의 성과는 자연스럽게 높아질 수밖에 없을 것이다.

마지막으로, 본 연구가 갖는 몇 가지 한계는 본 연구 결과의 일반화에 제약을 갖게 하며 따라서 해석상에 유의할 필요가 있음을 밝히고, 본 연구 주제의 중요성에 비추어 향후 추가적인 연구가 필요할 것으로 여겨진다. 본 연구의 한계는 2차 데이터를 이용한 제약점에서 출발한다. 첫째, 모성보호 정도의 측정을 14 가지 항목으로만 측정하였고, 또한 도입 개수를 종속변수로 사용하고 있으나 새롭게 자료를 수집한다면 여러 가지 다른 항목을 포함시키거나 또는 다양한 측정방법이 가능할 것이다. 둘째, 통계분석 모델에서 중요한 변수가 제외되었을 가능성이 있다. 모성보호제도 도입과 관련 있는 HR 변수, 즉 기업 이미지, 모기업(재벌)의 영향 등이 연구 모형에서 제외되었다는 한계점이 있다. 그리고 독립변수인 이직률에 대해서도 좀더 세분화된 분석이 필요할 것이다. 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하여 분석을 시도해 볼 필요가 있고, 여성 근로자의 이직률과 전체 근로자의 이직률로 구분하여 비교해 보면 더욱 의미 있는 결과를 확인할 수 있을 것으로 생각되지만 이는 2차 데이터의 한계임을 밝혀둔다. 본 연구를 바탕으로 향후에는 사업체패널 데이터가 축적되어 종단면 연구가 가능할 것으로 보이고, 보다 확대된 연구 모형으로 모성보호제도와 기업 성과 간의 명확한 인과관계를 확인할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 여성인력 활용이라는 다양성 관리 차원의 인사정책 노력에 대해 미시적인 차원으로 연구가 수행되었지만 앞으로 여성뿐 아니라 장애인, 고령자 등으로 확대하여 보다 거시적인 차원의 다양성 관리 관련 연구가 많이 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

김경주. “여성정책결정과정에서의 정책네트워크 분석: 근로여성의 모성보호 정책

- 을 중심으로.” 이화여자대학교 행정학과 박사학위논문. (2002).
- 대한상공회의소. 「여성인력에 대한 기업인식 조사」. 2005년 1월.
- 유규창·김동원. 「한국기업의 인적자원관리 시스템의 유형 분류와 결정요인에 관한 연구」. 『경영학연구』 31 (7), (2003) pp.1887~1915.
- 유규창·박우성. 「연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰」. 『인사조직연구』 7 (2), (1999) pp.47~86.
- 유규창·배종석. 「벤처기업의 인적자원관리 전략의 결정요인에 관한 연구」. 『인사관리연구』 25 (3), (2001) pp.33~64.
- 이규용·김동원. 「팀제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구」. 『경영학연구』 30 (3), (2001) pp.1009~1035.
- 이규용·손동원. 「BPR의 확산: 합리적 선택과 정당성 추구의 역할」. 『인사조직연구』 9 (2), (2001) pp.1~32.
- 장지연. 『고령화 시대의 노동시장과 고용정책』. 한국노동연구원, (2003).
- 장지연 외. 『여성근로자 모성보호의 현황과 정책방안: 모성관련 휴가 제도를 중심으로』. 한국노동연구원, (2004).
- 정진주·이선화. 「여성근로자 보건관리지침 개발(1차 연도)-문헌을 통한 국내외 관련 기분 및 관리실태 조사」. 한국산업안전공단 산업안전보건연구원 (2002).
- 통계청. 『경제활동인구월보』 2005년 4월호.
- LG 경제연구원. 「인력부족 시대의 도래와 여성인력 활용」. 『주간경제』 832호, (2005).

Auerbach, J. D. *In the Business of Child Care: Employer Initiatives and Working Women*. New York: Praeger (1988).

Barney, J. B. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17. (1991) pp.99~120.

Barringer, M. W., & G. T. Milkovich. “A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation.” *Academy of Management Review* 23. (1998) pp.305~324.

Blum, Temy C., Fields, Doil L. Goodman, Jodi S. “Organization-Level Determinants of Women in Management.” *Academy of Management Journal* 37 (2). (1994) pp.241~268.

Burud, S., Aschbacher, & J. McCroskey. *Employer-supported Child Care:*

- Investing in Human Resources*. Boston: Auburn House, (1984).
- Catalyst. *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*. CATALYST (2004) pp.4~7.
- Child, J. "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice". *Sociology* 6. (1972) pp.1~22.
- DiMaggio, P.J. & W.W. Powell. "The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48. (1983) pp.147~160.
- Eaton, A. E., & J. Keefe. "The Incidence of Participative Programs in The Private Sectors in New Jersey." IRRR Working Paper (1996).
- Emlen, A. C., & P. E. Koren. "Hard to Find and Difficult to Manage: The Effects of Child care on the Workplace. Unpublished manuscript." Regional Research Institute for Human Services, Portland State University, Portland, OR (1984).
- Frink, D.D, R.K. Robinson, B. Reithel, M.M. Arthur, A.P. Ammerter, G.R. Ferris, D.M. Kaplan, & H.S. Morrisette. "Gender Demography and Organizational Performance." *Group & Organizational Management* 28 (1). (2003) pp.127~147.
- Gilbert, L. *Two Careers/One Family*. Newbury Park, CA: Sage (1993).
- Goodstein, J. D. "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues." *Academy of Management Journal* 37. (1994) pp.350~382.
- Hannan, M. T., & J. Freeman. *Organizational Ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press (1989).
- Kochan, T.A., & P. Cappelli. "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function." In Osterman, P. (Eds.) *Internal Labor Market*. Cambridge, MA: MIT Press (1984).
- Magid, R. Y. *Child Care Initiatives for Working Parents*. New York: American Management Association (1983).
- Morgan, H., & F. J. Milliken. "Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work and Family Issues." *Human Resource Management* 31(3). (1992) pp.227~248.

- Oliver, C. "Strategic Responses to Institutional Processes." *Academy of Management Review* 16. (1991) pp.145~179.
- Powell, W.W. *Expanding the Scope of Institutional Analysis*. Chicago: University of Chicago Press (1991) pp.183~204.
- Pelled, L.H. "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory." *Organizational Science* 7. (1996) pp.615~631.
- Pfeffer, J. "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior* 5. (1983) pp.299~357. Greenwich, CT: JAI.
- Pfeffer, J., & G.R. Salancik, *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row (1978).
- Richard, O., A. McMillan, K. Chadwick, & S. Dwyer. "Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces: Effects on Performance." *Group & Organizational Management* 28 (1). (2003) pp.107~126.
- Rogers, W.M., & P.M. Wright. "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets." *Human Resource Management Review* 8 (3). (1998) pp.311~331.
- Rousseau, D.M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications (1995).
- Scandura, T. A., & M. J. Lankau. "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction." *Journal of Organizational Behavior* 18. (1997). pp.377~391.
- Scharlach, A. E., & S. L. Boyd. "Caregiving and Employment." *Results of an Employee Survey* 29. (1989). pp.382~387.
- Schendel, D.E., & C.W. Hofer. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Mass: Little Brown (1979).
- Schuler, R. S. "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations." *Human Relations* 42. (1989) pp.157~184.

SHRM. "A Survey of 121 HR Professionals From FORTUNE 1000 Companies and Companies on FORTUNE Magazine's List of the 100 Top Companies to Work For." SHRM (June 2001).

abstract

A Study on Determinants Influencing in Adopting Maternity Protection Policies Korean in Firms and their Impact on the Firm's Performance

Gyu-Chang Yu · Hyang-Ah Kim

This study has been conducted under the circumstances which the proportion of the working women is increasing as well as the maternity protection is becoming an important key factor in Korean society. The purpose of this study was to examine determinants influencing in adopting the maternity protection policy in firms and the relationship between the maternity protection policy and the firm's performance. This study analyzed the survey data (WPS : workplace panel survey) conducted by the Korea Labor Institute in 2003 using regression analyses based on 1287 firms' data.

The results are as follows. First, the higher portion of female employees in firm, the stronger network among firms, and the larger size of firm, the higher possibility firms tend to adopt the maternity protection policies.

Second, the results indicated that there were statistically significant relationship between the extent of adopting the maternity protection policies and the firm's performance in terms of productivity and turnover.

As conclusions, we discussed that while the Korean firms introduce the maternity protection policy to seek legitimacy such as the rational pressure, at the same time they also consider the efficiency such as the utilization of female resources in aspect of change on environment of workplace.

Keywords : women, maternity protection, determinants, firm's performance, diversity management