

일반논문

지배구조의 젠더 다양성이 기업혁신 활동에 미치는 영향: 베트남 제조기업을 중심으로 분석

강영희*

〈국문초록〉

기업의 생존과 경쟁력 강화를 위해 혁신은 중요하다. 하지만 신흥지역의 기업혁신 활동에 영향을 규명하는 연구는 여전히 부족하며, 특히 지배구조의 젠더 다양성이 신흥지역 기업혁신에 미치는 영향은 일관적이지 않다. 이에 본 연구는 세계은행(World Bank)의 기업 설문에 참여한 661개 베트남 제조기업 대상으로 지배구조의 젠더 다양성이 R&D 혁신(신제품 출시, R&D 활동)과 non-R&D(제조법 혁신, 혁신 교육·훈련, 물류·유통 혁신, 지원업무 혁신, 조직혁신)에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 젠더 다양성이 R&D 혁신에는 영향을 미치지 않았으나 non-R&D 혁신에는 영향을 미쳤다. 구체적으로, 여성 CEO는 제조법 혁신에는 부정적인 영향을 주었으나 지원업무 프로세스 혁신에는 긍정적인 영향을 끼쳤다. 또한, 여성 오너는 제조법 혁신, 지원업무 프로세스 혁신, 조직혁신에 긍정적인 영향을 미쳤다. 마지막으로 본 연구의 결과에 대한 함의와 향후 연구 방향을 논의하였다.

주제어: 베트남 제조기업, 여성 리더, 혁신, 기업 지배구조, 젠더 다양성

*계명대학교 경영학부 부교수(kang02@kmu.ac.kr)

©2021 계명대학교 여성학연구소

1. 서론

기업혁신은 한 국가의 경제 발전은 물론 개별 기업의 생산성 향상과 성장을 견인하는 중요한 요인으로 인식된다(Crowley and Bourke, 2018). 실제 많은 연구가 혁신이 기업 경쟁력 강화에 필요하다는 사실을 증명해 왔다(예: Kurt and Kurt, 2015; Lynch and Jin 2016). 특히, 신흥시장에서는 기업혁신이 생산성을 향상하기 때문에 경쟁력 확보를 위해 후발주자인 신흥지역 기업에 있어 혁신 관련 활동은 기업 성과에 매우 큰 영향을 미친다(Elenkov and Manev, 2005; Na and Shin, 2019). 현재 베트남은 다국적 기업이 선호하는 생산기지이지만 장기적으로 베트남 경제가 성장하기 위해서는 베트남 제조업의 경쟁력을 강화해야 한다. 특히 요즘처럼 급변하는 시장 환경에 적응하고, 보다 적극적으로 대응하기 위해서는 혁신은 필수 불가결하다(Canh, et al., 2019; Kurt and Kurt, 2015; Lynch and Jin, 2016).

하지만 동남아시아 신흥지역의 기업 지배구조의 젠더 다양성이 혁신에 미치는 영향에 관한 연구는 부족한 편이다. 혁신 활동 관련 연구, 특히 과학기술을 중심의 R&D 혁신 관련 연구는 신흥지역보다 경제 선진국을 대상으로 하거나(Na and Shin, 2019) R&D 성과와 기업 성과의 관계를 주로 다루었기 때문에 지배구조의 젠더 다양성이 신흥지역의 기업혁신 활동에 미치는 영향이나 효과에 관한 연구는 여전히 많지 않다. 그래서 지배구조의 젠더 다양성이 신흥지역 기업혁신에 미치는 영향을 가늠하기 어렵고 연구결과도 일관적이지 않다. 가령, 지배구조의 젠더 다양성이 기업의 혁신 활동과 무관하다(Kushnirovich and Heilbrunn, 2013; Reuvers, et al., 2008)는 결과도 있고 긍정적인 영향을 준다(Chen, et al., 2018; Torchia, et al., 2018)는 결과도 있다. 게다가 동남아시아 국가들은 중국, 인도와도 상황이 매우 달라서 동남아시아 신흥시장에 아시아 신흥시장을 대상으로

한 기존 연구결과를 접목하는 데 한계가 있다.

또한, 베트남은 여성의 경제활동 참여율이 높는데 여성 리더 혹은 리더십의 유효성이나 역할에 관한 연구는 많지 않다. 최근 베트남 정부가 여성 리더를 양성하기 위해 다양한 정책을 실행하고 있는데 이런 시도가 성공하기 위해서는 여성 리더의 유효성을 다양한 측면에서 파악할 필요가 있다. 그런데 신흥지역에서 경영 관련 여성 리더의 유효성을 다루는 연구는 지배구조의 젠더 다양성이 분식회계, 뇌물공여 등과 같은 경영 투명성에 미치는 영향에 초점을 두고 있다(예: 강영희, 2020; Van Vo, et al., 2021). 하지만 신흥시장에서 경영 성과를 높이는 데 있어 여성 리더십의 유효성이 비단 윤리경영에 국한되지 않는다. 따라서 여성 리더의 역할과 기대효과를 폭넓게 이해하기 위해서는 여성 리더십이 기업의 다양한 성과에 미치는 영향을 연구할 필요가 있다. 이에 본 연구는 베트남 제조업체를 대상으로 지배구조의 젠더 다양성이 혁신 활동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제조업에서는 다양한 혁신 활동이 가능하므로 지배구조의 젠더 다양성의 영향을 폭넓게 파악하는 데 적절하다. 하지만 혁신 활동은 기업의 중요한 내부 정보이므로 세밀한 데이터를 확보하기 어렵고, 특히 신흥지역은 기업 수준 데이터를 확보하는 데 어려움이 많다. 그래서 본 연구는 세계은행(World Bank)이 2015년 베트남 기업을 대상으로 설문한 데이터를 활용해 지배구조의 젠더 다양성과 베트남 제조업체의 다양한 혁신 관련 활동의 관계를 탐색하고자 한다. 따라서 본 연구의 연구 문제를 다음과 같이 설정하였다.

Research Question 1: 베트남 제조기업 지배구조의 젠더 다양성이 기업의 R&D 혁신에 어떤 영향을 미치는가?

Research Question 2: 베트남 제조기업 지배구조의 젠더 다양성이 기업의 non-R&D 혁신 활동에 어떤 영향을 미치는가?

이러한 연구 주제를 다루는 본 연구는 여러 가지 시사점이 있다. 우선, 지배구조의 젠더 다양성이 베트남 제조업체의 혁신 활동 간의 관계를 분석함으로써 지배구조의 젠더 다양성과 기업의 혁신 활동 간의 관계에 관한 이해를 증진할 수 있다. 다음으로, 지배구조의 젠더 다양성과 기업혁신에 미치는 영향을 다룬 연구들이 상반된 결과를 보이므로 실증 분석을 통해 이들 관계를 명확하게 파악할 수 있을 것이다. 또한, 베트남 제조기업의 혁신 활동을 다룸으로써 동남아시아 신흥지역의 제조업 혁신에 영향을 주는 요인을 규명하는 데 도움을 줄 수 있다. 아울러, 베트남 제조업에서 여성 리더 육성에 필요한 정부 정책을 수립하는 데 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 마지막으로, 최근 ESG(Environment, Social & Governance) 경영이 기업경영의 주요 화두로 떠오르면서 기업의 지배구조 개선의 중요성도 강조되고 있다. 지배구조의 젠더 다양성이 혁신에 미치는 영향을 보여줌으로써 기업의 지속가능성을 높이고 윤리경영을 추구하는 ESG 경영을 실천하기 위한 지배구조 개선에 여러 가지 함의를 제시할 것이다.

2. 베트남 기업혁신과 지배구조의 젠더 다양성

1) 베트남의 산업구조

2020년 상반기 기준, 2차 산업과 3차 산업이 베트남 산업의 약 86%를 차지하는데 3차 산업의 비중이 가장 높다(표 1). 그런데 <표 1>에서 보듯이 국가의 경제성장과 현황을 가늠하는 대표적인 지표인 국내총생산(gross domestic product, GDP)에 대한 기여도는 2차 산업이 가장 높고 3차 산업은 가장 낮다. 2차 산업의 GDP 기여도가 높은 이유는 다국적 기업들이 베트남에 글로벌 생산기지를 구축하면서 베트남 수출은 물론 GDP도

증가했기 때문이다. 특히 휴대폰 및 부품, 섬유 & 의류, 컴퓨터 & 전자기기, 기계장비, 신발류, 목재류 등과 같은 업종이 베트남의 수출에서 차지하는 비중이 높다(대한무역진흥공사, 2021). 비록 제조업이 베트남 전체에서 차지하는 비중은 서비스업에 비해 낮지만 많은 경제 선진국이 제조업을 중심으로 성장했듯이 베트남 경제가 성장하는 데 제조업이 중요한 역할을 담당하고 있음을 알 수 있다.

〈표 1〉 2020년 상반기 기준 베트남의 산업구조

구분	비중(%)	성장률(GDP 성장 기여도, %)
1차 산업(농림수산업)	14.16	1.91(2.10%P)
2차 산업(공업·건설업)	33.44	2.98(5.30%P)
3차 산업(서비스업)	42.04	0.57(1.03%P)
상품세·상품보조금	10.36	
합계	100	

자료: 2021 베트남 진출전략(대한무역진흥공사, 2021, p. 21) 저자 수정.

2) 베트남 여성의 경제활동

베트남에서 여성의 경제활동 참여율은 남성과 큰 차이가 없다. 구체적으로, GSO(General Statistics Office in Vietnam, 2010)에 따르면 베트남 노동시장의 남녀비율은 남자가 51.4%, 여성은 48.6%이다(Thi, 2012: 87). 2017년 글로벌 젠더 갭 보고서(World Economic Forum, 2017)에서도 베트남의 여성 경제활동 참여율은 조사대상 144개국 중 33위를 차지했다. 아울러, 2017년 6월 30일 베트남 정부는 여성 경영자 육성을 위해 '2017~2025년 여성 스타트업(start-up) 지원' 정책을 발표하기도 했다(Tran, 2020).

세계은행에 따르면 정규직 여성의 비율은 34.1%로 신흥지역 전체 평균

32.1%보다 높지만, 동아시아 신흥지역의 평균보다 38.3%보다 낮다. 정규직 생산 인력의 비율은 32.5%, 신흥지역 평균 27.5%, 동아시아 신흥지역 평균 39.5%이다. 반면에 비생산직에서 여성 정규직 종업의 비율은 42.5%, 동아시아 신흥지역 36%, 신흥지역 평균 37.5%이다.

〈표 2〉 신흥지역 여성 종업원의 구성 비율: 세계은행 기업 설문 조사

(2015년 설문 기준)

구분	베트남	동아시아 & 태평양	신흥지역
여성이 소유권에 참여하는 기업의 비율	51.1	47.4	33.1
여성 소유권이 다수인 기업의 비율	19.3	28.8	14.9
여성 최고 관리자가 있는 기업의 비율	22.4	32.8	17.9
여성 정규직 근로자 비율(%)	34.1	38.3	32.1
여성 영구 정규직 생산 근로자 비율(%)*	32.5	39.5	27.5
여성 인 정규 정규직 비 생산 근로자 비율(%)*	42.5	36	37.5

자료: 세계은행 기업 설문(www.https://www.enterprisesurveys.org/en/data) 저자 수정.

* 제조업체만을 대상으로 한 조사

이처럼 베트남 정부가 정책적으로 성 불평등을 해소하기 위해 노력해 왔고 경제가 성장하면서 양성평등 수준도 개선되었으나 노동시장에서 여성의 지위는 남성보다 열악하다(강영희, 2020). 예컨대, 베트남은 성별에 따라 법적인 정년 나이도 다른데 남성은 60세, 여성은 55세이다(김은경·곽서희, 2014). 이는 남성의 채용 가능성을 높이고 여성의 승진 가능성을 낮추는 효과가 있고(UNDP, 2012) 여성의 근무 기간이 짧아서 퇴직 연금도 남성보다 적다. 이러한 법적 제약 외에도 베트남 여성이 노동시장에서 남성보다 불리한 이유로 베트남의 가부장적 문화를 들 수 있다(강영희, 2020). 가부장적인 전통이 남아 있는 사회에서 가사노동과 육이는 여성의

역할로 인식되기 때문에(성지혜, 2016) 이러한 사회적 기대를 극복하고 여성이 사회적으로 성공하기 위해서는 남성보다 더 노력을 많이 해야 한다(Kabeer, 2005). 비록 베트남 정부가 2006년에 양성평등법을 제정하는 등 동남아시아 신흥지역 중 양성평등을 위해 노력해 왔지만(김은경·곽서희, 2014) 여성이 리더의 지위에 오르는 여전히 쉽지 않다(Oxfam, 2017).

3) 기업혁신

업종에 따라 혁신의 종류와 세부 활동은 다른데 제조업은 혁신의 최종 성과가 신제품 개발로 나타난다(Saviotti and Nooteboom, 2000). 그래서 제조업의 혁신 활동의 성과가 신제품 출시, 출원된 특허 수, 기술 개발, 신기술 도입 등과 같이 주로 R&D 관련된 기술적인 지표로 측정된다(김경아, 2008). 하지만 신제품 출시 외에도 제조업의 혁신 활동의 영역은 넓다. 예컨대, 도시(Dosi, et al., 1988: 222)가 혁신을 “새로운 제품의 검색, 발견, 실험, 개발, 모방 및 채택, 생산 프로세스 및 조직구조의 변화”로 규정한 것처럼 기업혁신에는 제조법 또는 제조 공정 개선, 새로운 마케팅 방식, 새로운 조직구조 등 기업에 변화를 가져오는 모든 새로운 것들이 포함된다(Shumpeter, 1934; Schroeder, et al., 1986). 생산 프로세스, 업무 프로세스, 조직구조, 종업원 교육·훈련 등과 같은 비기술적 혁신, 즉 non-R&D 혁신도 기업의 성과에 영향을 주는 중요한 혁신 활동으로 인정된다. 이에 본 연구에서는 지배구조의 젠더 다양성과 R&D 혁신과 non-R&D 혁신에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

(1) R&D 혁신

제조업의 경우 다양한 R&D 혁신 활동이 있지만, 제품혁신이 가장 대표적인 R&D 혁신성과로 꼽힌다. 제품혁신은 기존에 없던 신제품을 개발하

거나 기존 제품을 개선해서 출시하는 것을 의미하는데(Gopalakrishnan and Damanpour, 1997; Saviotti and Nooteboom, 2000) 이것이 새로운 생산 기술 및 방법, 또는 기존과 다른 역량을 가진 인적자원을 요구하거나 조직구조의 변화까지도 요구할 가능성이 크기 때문에 기업 내부에도 크고 작은 변화를 가져오기 마련이다(Dougherty, 1992; Danneels, 2002: 1,095). 따라서 본 연구에서도 R&D 혁신의 초점에 제품혁신에 맞추고자 한다.

앞서 언급했듯이 기존 제품의 디자인이나 기능 개선부터 완전히 새로운 제품 개발까지 제품혁신의 범주는 넓다. 그런데 신흥지역 기업은 글로벌 시장에서 후발주자일 가능성이 크고 이들은 대체로 숙련된 노동력도 부족하고 기술 수준도 상대적으로 선발주자보다 낮다. 이런 점을 고려하면 신흥지역에서는 완전히 혁신적인 제품을 개발하는 것도 중요하지만, 기존 제품을 개선하는 점진적인 제품혁신이 적합할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 기존 제품을 조금이라도 개선한 경우를 모두 제품혁신으로 인정하고자 한다.

또한, 제조업에서는 기업의 R&D 투자 규모 또는 R&D 투자 집중도(종업원 1인당 R&D 투자액)는 해당 기업의 혁신 활동 정도를 가늠할 수 있는 중요한 지표로 인식된다(Bustinza, et al., 2019; Savrul and Incekara, 2015). R&D 투자 비용은 자체적으로 새로운 기술을 개발하는 데 드는 비용뿐만 아니라 외부기관에서 출원한 특허 사용료, 라이선스 구매 비용, 외부에 기술 개발 관련한 외주를 주는 비용까지 모두 포함한다. 이에 본 연구에서도 R&D 혁신은 이런 활동들을 모두 포함하고자 한다.

(2) non-R&D 혁신

R&D 혁신 외에도 non-R&D 혁신도 제조업의 성공에 영향을 미치는 중요한 혁신 방법으로 인식된다(Piva and Vivarelli, 2002; Totterdell, et al., 2002). 제품 생산에 관련된 프로세스 혁신은 비용을 절감하거나 제품

품질 향상에 긍정적인 영향을 줄 수 있어서 제조기업 성과에 매우 중요한 역할을 한다(Na and Kang, 2019). 이런 맥락에서 기업 생산성 향상을 위해 제조법 개선을 포함한 지원업무나 물류·배송 등 생산 프로세스 혁신의 중요성을 강조하는 연구들도 많다(Vivero, 2002).

게다가 일반적으로 R&D 활동의 주된 목적은 기술을 개발하는 것이므로 R&D가 기업 성과를 향상시킬 가능성이 크지만, R&D가 혁신 활동 전체를 반영한다고 보기 어렵다. 특히, 중·저위 기술 산업의 비중이 상대적으로 높은 신흥지역에서는 기업혁신 활동의 효과가 제품 디자인, 종업원 교육·훈련, 기계&장비 개선, 조직구조 혁신 등과 같은 non-R&D 투자에서도 기대할 수 있다. 왜냐하면 신흥지역에서는 하이테크(high-tech, 고위기술)라고 불리는 높은 수준의 과학 지식을 활용한 혁신이 아니더라도 기업 성과를 향상할 수 있기 때문이다(Bender and Laestadius, 2005: 123).

한편, 혁신이 성공하기 위해서는 기업 전체가 전략적으로 움직여야 한다. 이를 위해서 종업원들은 변화의 필요성과 중요성을 명확히 인지해야 한다. 혁신의 본질은 문제점이나 개선점을 파악해서 적절한 해결책을 만들고, 이를 성공적으로 구현하는 것이다. 그러므로 혁신이 성공하기 위해서는 전문성과 문제해결 능력을 갖춘 종업원을 많이 확보해야 한다. 이러한 점에서 혁신 관련 종업원 교육·훈련은 기업혁신에 중요한 역할을 할 수 있다. 또한, 조직구조 혁신을 통해 의사결정 과정을 단순화시켜 의사결정에 필요한 시간을 단축해 업무처리의 효율성을 향상하는 것도 기업혁신에 포함된다. 따라서 본 연구에서는 제조업의 non-R&D 혁신 활동 중에서 제조법 혁신, 혁신 교육·훈련, 물류·유통 혁신, 지원업무 혁신, 조직구조 혁신에 지배구조의 젠더 다양성이 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

4) 지배구조의 젠더 다양성과 기업혁신의 관계

기업 지배구조의 젠더 다양성은 기업의 중요한 의사결정에 영향을 미치는 구성원의 젠더 다양성으로 가늠할 수 있는데 주로 이사회에서 여성의 비중(Gavious, et al., 2012)이나 CEO의 젠더로 평가된다. 지배구조의 젠더 다양성이 주목을 받는 이유는 지배구조의 젠더 다양성이 기업 전략 수립(Rhode and Packel, 2014; Tran, 2020), 재무·회계 이익률(Post and Byron, 2017) 및 기업 이미지(Carvalho and Diogo, 2018) 개선 등에 긍정적인 영향을 미쳐 장기적으로 기업 성과에 도움을 주기 때문이다(Jurkus, et al., 2011; Khan and Vieito, 2013).

그런데 지배구조의 젠더 다양성이 기업혁신에 미치는 영향을 단정하기 어렵다. 혁신은 결과를 예측하기 어렵는데, 여성 리더가 남성 리더보다 혁신에 더 적극적일 수 있다. 왜냐하면 남성 중심의 업무 환경에서 여성이 리더 지위까지 오르기 위해서는 여성 리더가 남성 리더보다 더 도전적이고 위험 회피 성향이 낮은 경우가 많기 때문이다(Adams and Funk, 2012). 또한, 이사회는 젠더 다양성은 혁신과 창의성을 증가시키고 새로운 아이디어를 개선하는 역할을 하기(Carvalho and Dogo, 2018) 때문에 기업혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 반면에 여성 리더가 남성 리더보다 융통성이 부족하거나 다소 엄격하게 경영하기(Adam and Ferreira, 2009) 때문에 혁신에 소극적일 수 있다. 실제 이사회는 젠더 다양성이 높으면 위험 관리에 적극적이다(Gavious, et al., 2012). 이런 소극적인 경영 스타일 때문에 여러 연구에서 여성이 경영하는 기업이 남성이 경영하는 기업보다 생산성이나 자본수익률이 낮다는 결과를 보여주고 있다(예: Adam and Ferreira, 2009; De Mel, et al., 2008).

마찬가지로 지배구조의 젠더 다양성과 기업혁신의 관계를 조사한 실증 연구들도 일관된 결과를 보여주지 않는다. 우선, 지배구조의 젠더 다양성

이 혁신에 긍정적이라는 연구(예: Chen, et al., 2018; Dezsö and Ross, 2012; Ruiz-Jiménez and Del Mar Fuentes-Fuentes, 2016; Torchia, et al., 2018)를 살펴보자. 예컨대, 데조와 로스(Dezsö and Ross, 2012)는 혁신 활동에 관심이나 실적이 많을수록 이사회에서 여성의 비중이 높다는 결과를 증명했다. 또한, 토치아 외(Torchia, et al., 2018)에 따르면 젠더 다양성이 조직혁신에 간접적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 루이즈-지멘즈 외(Ruiz-Jiménez and Del Mar Fuentes-Fuentes, 2016)는 최고경영팀(Top Management Team)의 젠더 다양성이 지식 조합 능력과 혁신성 간의 관계를 긍정적(+)으로 조절한다는 것을 입증하기도 했다. 즉, 최고경영팀의 젠더 다양성이 높을수록 지식 조합 능력과 혁신성과의 양(+)의 관계가 더 커지는 것으로 나타났다. 그리고 경영팀의 젠더 다양성이 기업의 경영 능력을 통해 혁신성과에도 긍정적인 영향을 끼치기도 하며(Ruiz-Jiménez and Del Mar Fuentes-Fuentes, 2016) 혁신적인 아이디어 생성과 새로운 제품 또는 서비스에 대한 아이디어를 실행하는데 긍정적인 역할을 하기도 한다(Kristinsson, et al., 2016).

반면에 여성이 남성보다 더 위험 회피 성향이 높아서(Neelakantan, 2010; Sapienza, et al., 2009) 혁신에 부정적인 영향을 줄 수도 있다. 바버와 오딘(Barber and Odean, 2011)에 따르면, 여성 리더는 더 객관적으로 상황을 분석하거나 판단하는 반면, 남성 CEO는 자신의 능력을 과신해서 투자 규모가 큰 경향이 있다. 또한, 여성 CEO는 남성 CEO보다 위험 부담이 적은 투자를 선호한다(Dwyer, et al., 2002; Faccio, et al., 2016). R&D 투자나 non-R&D 활동은 성공 가능성이 크지 않기 때문에 이러한 남녀 간의 성향 차이가 R&D 투자나 혁신 활동에도 나타날 수 있다.

한편, 젠더 다양성이 혁신과 무관하다는 연구들도 있다(예: Kushnirovich and Heilbrunn, 2013; Reuvers, et al., 2008). 혁신적인 직무나 작업이 남성보다는 여성에게 더 적합하다는 고정관념이 있기도 하고, 젠더 다양성과

기업혁신 간의 관계를 실증하는 데 필요한 데이터가 충분하지 않아서 이들 간의 관계가 잘 나타나지 않을 수도 있다(Na and Shin, 2019: 49). 실제 일부 연구에서는 젠더 다양성보다 국가의 문화가 혁신에 더 중요한 역할을 한다는 결과를 보여주기도 했다(예: Kushnirovich and Heilbrunn, 2013; Schøtt and Cheraghi, 2015).

그리고 젠더 다양성이 혁신에 간접적인 방식으로 영향을 준다고 주장하는 연구도 있다. 예컨대, 윌프램 외(Wolfram, et al., 2007)는 여성 관리자가 부하직원을 좀 더 존중하는 방식으로 변혁적 리더십(transformational style)을 발휘할 때 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 주장한다. 그리고 에켈과 그로스만(Eckel and Grossman, 1998)에 따르면, 일반적으로 남성보다는 여성이 상대적으로 다른 사람에게 더 협력적이기 때문에 여성 리더가 팀의 창의성을 증진하고 정보 공유 촉진을 잘하는데, 이러한 자질이 아이디어 교류와 정보 공유에 만들어지는 혁신 활동에는 매우 중요한 역할을 할 수 있어서 여성 리더가 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(Zuraik and Kelly, 2019).

요컨대, 아직 혁신에 대한 지배구조의 젠더 다양성의 영향을 한 가지로 결론을 내리기 어렵다. 혁신 관련 연구에서 지배구조의 젠더 다양성이 혁신을 결정하는 요인으로 주목을 받은 것이 오래되지 않았고, 특히 신흥지역에서는 개별 기업 수준의 혁신 관련 데이터를 확보하기 어려워 이들 관계에 관한 연구가 상대적으로 더 부족하다. 국가의 경제 수준에 따라 산업 구조와 제도적 환경이 다르므로 신흥지역에서 기업 지배구조의 젠더 다양성이 혁신 활동에 미치는 영향은 경제 선진국과는 다를 수 있으므로 신흥지역에서 이들의 관계를 이해할 수 있는 실증 연구가 필요하다. 이에 본 연구는 베트남 제조기업을 대상으로 지배구조의 젠더 다양성이 혁신 활동에 미치는 영향을 다양한 측면에서 살펴봄으로써 동남아시아 신흥지역에서 지배구조의 젠더 다양성의 역할에 대한 이해를 높이고자 한다.

3. 연구방법

1) 표본

본 연구는 베트남 기업의 지배구조의 젠더 다양성과 혁신 활동 간의 관계를 실증 분석하기 위해 세계은행(World Bank)이 수집한 기업 설문 데이터베이스(World Bank Enterprise Survey, WBES)를 사용하였다. 세계은행은 2000년대 초반부터 주기적으로 신흥지역(emerging markets)의 민간 경제 부문의 종업원 5인 이상 기업의 경영자 또는 임원들을 대상으로 설문하고 있다¹⁾. WEBS의 주요 설문 대상은 민간 영역의 제조기업과 서비스기업이며 정부가 100% 출자하는 공기업은 제외된다. 설문은 크게 기업의 내부 환경과 외부 환경에 대한 정보를 수집하는 문항으로 구성되어 있다. 내부 환경 요소는 업종, 소재지, 설립 연도, 상장 여부, 소유주 혹은 주주 구성, 매출액, 종업원 구성, 종업원 훈련제도 등이 있다. 외부 환경 요소는 기업활동에 영향을 주는 사회 인프라(에너지 수급 등), 제도적 환경(부패, 범죄·치안, 금융 등), 경쟁 환경 등을 포함하고 있다. 이처럼 WBES는 광범위한 비즈니스 환경 주제를 다루고 있어 신흥지역 기업 관련 연구에서 활용되고 있다.

본 연구는 세계은행이 실시한 베트남 기업 설문 중 가장 최신 설문인 2015년 WEBS 데이터베이스를 사용하였다. 이 중에서 여성 리더의 경력과 혁신 활동 간의 연관성을 반영하기 위해서 기업 연령과 CEO 경력이 모두 3년 이상인 제조기업으로 선별한 결과, 661개 베트남 제조기업으로 구성된 표본을 추출했다. 본 연구에서 사용한 표본의 특징을 <표 3>에 정리했다.

1) 설문 주기는 대체로 3~5년인데 베트남의 경우 4~6년 주기로 설문하였다.

〈표 3〉 표본의 특성

(N=661)

구분	응답자 수(개)	비율(%)
여성 CEO	144	21.8
여성 오너	311	47.1
상장기업	30	3.9
대기업 계열사	57	4.6
저위기술	332	50.2
중위기술	313	47.4
고위기술	13	2
주력제품 판매시장(국내)	483	48.8
기업 연령(년)	11.8년(SD=10)	
매출액(베트남동, 백만 VND)	213,312.6	
종업원 수(명)	245.5명(SD=1,024.5)	

응답 기업의 연령 평균은 12.3년(SD=10), 평균 종업원(정규직) 수는 245.5명(SD=1,024.5)이다. 표본에서 상장기업은 3.9%(30개), 대기업의 계열사는 8.6%(57개), 여성 CEO 기업은 21.8%(144개), 여성이 오너로 참여하는 기업은 47.1%(311개)를 차지한다. 업종의 기술 수준에 따라 구분하면 중위기술(medium-technology) 업종은 47.4%(313개), 저위기술(low-technology) 업종은 50.2%(332개), 고위기술(high-technology) 업종은 2%(13개)이다²⁾. 그리고 주력제품 판매시장이 국내인 기업은 75.8%(464개)이며 매출액 규모는 100~28,190,000이며 평균은 약 213,312.6(백만 VND)이다.

2) 권기수 외(op. cit. p. 71)에 근거하여 기술 수준을 구분하여 저위기술 업종(분류 코드 15~21)은 식품, 담배, 직물, 의복, 가죽, 종이, 나무, 가구를 포함하며, 중위기술(분류 코드 23~33) 업종은 운송장비, 전기, 기계 및 장비, 화학, 플라스틱·고무, 기초금속, 비금속 광물, 고위기술(분류 코드 22 & 37) 업종은 출판, 인쇄 및 미디어, 재활용(recycling)이 포함된다.

2) 변수

본 연구의 관심변수인 지배구조의 젠더 다양성은 여성 CEO와 여성 오너 존재 여부(아니오 = 0, 예 = 1)로 나누어 더미 변수(dummy variable)로 측정하였다. 본 연구의 종속변수인 혁신성과는 크게 R&D 혁신(제품혁신, R&D 활동)과 non-R&D 혁신(제조법 혁신, 혁신 교육·훈련, 물류·유통 혁신, 지원업무 혁신, 조직혁신)으로 구분하고 최근 3년 동안 혁신 관련 성과를 더미 변수로 측정하였다(예: Kirner, et al., 2009). 본 연구의 주요 변수에 대한 구체적인 정의는 <표 4>에 정리하였다.

한편, 본 연구에서는 통제변수를 상장기업(0 = 아니오, 1 = 예), 기업 규모(정규직 종업원 수, 자연로그), 기업 연령(자연로그), 대기업의 계열사(0 = 아니오, 1 = 예), 중위기술 업종(0 = 아니오, 1 = 예), 매출액(자연로그)으로 설정하여 지배구조의 젠더 다양성과 혁신성과와의 관계에 영향을 주는 요인들을 통제하였다.

<표 4> 주요 변수 정의

구분	변수	설명
지배구조 젠더 다양성	여성 CEO	CEO가 여성인가?(아니오 = 0, 예 = 1)
	여성 오너	오너 중 여성이 있는가?(아니오 = 0, 예 = 1)
R&D 혁신	제품혁신	지난 3년 동안 신제품 또는 개선된 제품 출시 여부 (아니오=0, 예=1)
	R&D 활동	지난 3년 동안 공식적인 R&D 활동(시장조사 제외)에 대한 지출 여부 (아니오=0, 예=1)
non-R&D 혁신	제조법 혁신	지난 3년 동안 제품을 제조하는 과정에서 새롭거나 크게 개선된 방법 도입 여부(아니오=0, 예=1)
	혁신 교육·훈련	지난 3년 동안 신제품 또는 크게 개선된 제품 개발을 위해 공식적인 교육 프로그램 실시 여부(아니오=0, 예=1)

구분	변수	설명
	물류·유통 혁신	지난 3년 동안 투입물, 제품에 대해 새롭거나 크게 개선된 물류, 배송, 유통 방법 도입 여부(아니오=0, 예=1)
	지원업무 혁신	지난 3년 동안 유지보수 시스템, 구매, 회계, 컴퓨팅 운영 등과 같은 프로세스에 대해 새롭거나 크게 개선된 지원활동 실시 여부(아니오=0, 예=1)
	조직혁신	지난 3년 동안 새롭거나 크게 개선된 조직구조 또는 매니지먼트 제도 도입 여부(아니오=0, 예=1)

4. 분석결과

1) 변수의 기술통계와 상관관계

본 연구는 SPSS 26.0을 사용하여 지배구조의 젠더 다양성과 혁신 활동의 관계를 분석하였다. 먼저, 본 연구에서 사용한 변수의 기술 통계량(descriptive statistics)과 상관관계(correlations) 분석하고 그 결과를 <표 5>에 제시하였다. 유의수준(α) 0.05 이하에서 유의한 상관계수(correlation coefficients, r)의 절댓값은 대체로 0.08 이상이다. 한편 본 연구의 종속변수인 기업혁신이 더미 변수이므로 로지스틱 회귀분석(logistic regression)을 실시했다.

변수	8	9	10	11	12	13	14	15	16
8 여성 CEO	1								
9 여성 오너	.523**	1							
10 대기업 계열사	.002	-.110**	1						
11 상장기업	.114**	-.063	.351**	1					
12 주력제품 판매시장(국내)	-.024	.009	-.063	-.017	1				
13 중위기술	-.056	-.163**	.054	-.061	.253**	1			
14 기업 연령(자연로그)	.102**	-.028	.082*	.282**	-.040	-.042	1		
15 기업 규모(자연로그)	.064	-.053	.328**	.342**	-.372**	-.109**	.265**	1	
16 매출액(자연로그)	-.011	-.117**	.310**	.314**	-.191**	-.012	.218**	.732**	1

† p < .10. *p < .05. **p < .01.

연속 변수 값의 범위: 기업 연령(0.69~4.8), 기업 규모(1.1~9.74), 매출액(18.42~30.97)

2) 지배구조의 젠더 다양성과 R&D 혁신

(1) 지배구조의 젠더 다양성과 제품혁신

지배구조의 젠더 다양성과 제품혁신과의 관계를 측정하기 위해 로지스틱 회귀분석을 실시했다. 여성 CEO는 제품혁신에 부정적인 영향을, 여성 오너는 긍정적인 영향을 주었으나 둘 다 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 6〉 지배구조의 젠더 다양성과 제품혁신의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.313	0.262	1.436	1	0.731
여성 오너	0.194	0.206	0.883	1	1.214
대기업 계열사	-0.424	0.353	1.441	1	0.654
상장기업	0.557	0.461	1.460	1	1.745
주력제품 판매시장(국내)	0.590	0.240	6.020	1	1.804*
중위기술	0.248	0.185	1.797	1	1.281
기업 연령(자연로그)	0.208	0.138	2.250	1	1.231

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
기업 규모(자연로그)	0.213	0.096	4.920	1	1.238
매출액(자연로그)	-0.014	0.067	0.046	1	0.986
상수	-2.194	1.398	2.463	1	0.111

N=594, Cox & Snell's R²=0.045, Nagelkerke's R²=0.062, †p < .10. *p < .05. **p < .01

(2) 지배구조의 젠더 다양성과 R&D 활동

제품혁신과 마찬가지로 여성 CEO는 R&D 활동에 부정적인 영향을, 여성 오너는 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의미하지 않았다.

<표 7> 지배구조의 젠더 다양성과 R&D 활동의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.132	0.300	0.194	1	0.876
여성 오너	0.181	0.234	0.601	1	1.199
대기업 계열사	-0.169	0.373	0.206	1	0.844
상장기업	1.408	0.490	8.250	1	4.086**
주력제품 판매시장(국내)	0.521	0.274	3.606	1	1.684†
중위기술	0.445	0.215	4.272	1	1.560
기업 연령(자연로그)	0.024	0.160	0.023	1	1.024
기업 규모(자연로그)	0.344	0.110	9.859	1	1.411**
매출액(자연로그)	0.006	0.078	0.005	1	1.006
상수	-3.502	1.632	4.607	1	0.030*

N=594, Cox & Snell's R²=0.088, Nagelkerke's R²=0.132, †p < .10. *p < .05. **p < .01

요컨대, 지배구조의 젠더 다양성은 제품혁신과 R&D 활동에 모두 부정적인 영향을 주었는데 통계적으로 유의미하지 않았다. 따라서 본 연구의 첫 번째 연구 질문인 베트남 제조기업의 지배구조 젠더 다양성이 R&D 혁신 활동에 미치는 영향은 유의하지 않았다.

3) 지배구조의 젠더 다양성과 non-R&D 혁신

(1) 지배구조의 젠더 다양성과 제조법 혁신

제조법 혁신과 지배구조의 젠더 다양성 간의 관계를 측정하기 위해서 로지스틱 회귀분석을 실시했다. 그 결과, 여성 CEO의 회귀계수(B)는 -0.440(S.E.=0.255)로 통계적으로 유의했다(Wald 통계량=2.993, $p < .10$). 즉, 여성 CEO가 경영하는 기업이 남성 CEO가 경영하는 기업에 비해 제조법을 혁신할 가능성이 적은 것으로 나타났다. 반면에 여성 오너의 회귀계수(B)는 0.374(S.E.=0.203)가 있는 기업이 그렇지 않은 기업보다 제조법을 혁신할 가능성이 컸다(Wald 통계량=2.993, $p < .10$).

〈표 8〉 지배구조의 젠더 다양성과 제조법 혁신의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.440	0.255	2.993	1	0.644 [†]
여성 오너	0.374	0.203	3.403	1	1.454 [†]
대기업 계열사	-0.317	0.348	0.828	1	0.728
상장기업	-0.158	0.458	0.119	1	0.854
주력제품 판매시장(국내)	0.478	0.234	4.194	1	1.613 [*]
중위기술	0.102	0.182	0.316	1	1.108
기업 연령(자연로그)	0.113	0.137	0.680	1	1.119
기업 규모(자연로그)	0.272	0.096	8.047	1	1.312 ^{**}
매출액(자연로그)	-0.113	0.067	2.871	1	0.893 [†]
상수	0.320	1.373	0.054	1	1.378

N=594, Cox & Snell's $R^2=0.029$, Nagelkerke's $R^2=0.040$, [†] $p < .10$. ^{*} $p < .05$. ^{**} $p < .01$

(2) 지배구조의 젠더 다양성과 혁신 교육·훈련

지배구조의 젠더 다양성이 혁신 교육·훈련 제공에 미치는 관계를 측정

하기 위해서 로지스틱 회귀분석을 실시했다. 그 결과, 여성 CEO의 회귀계수(B)는 -0.519(S.E.=0.284)로 통계적으로 유의했다(Wald 통계량=3.341, $p < .1$). 반면에 여성 오너의 회귀계수(B)는 0.605(S.E.=0.222)로 통계적으로 유의했다(Wald 통계량=7.441, $p < .05$). 이는 여성 CEO의 경우에는 혁신 교육·훈련을 제공할 가능성이 남성 CEO보다 낮은 것을 의미한다. 반면에 여성 오너가 있는 기업은 여성 오너가 없는 기업보다 혁신 교육·훈련을 제공할 가능성이 더 큰 것으로 나타났다.

〈표 9〉 지배구조의 젠더 다양성과 혁신 교육·훈련의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.519	0.284	3.341	1	0.595 [†]
여성 오너	0.605	0.222	7.441	1	1.832 [*]
대기업 계열사	-0.247	0.359	0.471	1	0.781
상장기업	-0.593	0.490	1.467	1	0.553
주력제품 판매시장(국내)	0.156	0.252	0.383	1	1.169
중위기술	0.392	0.208	3.560	1	1.480 [†]
기업 연령(자연로그)	0.085	0.155	0.303	1	1.089
기업 규모(자연로그)	0.273	0.104	6.836	1	1.314 ^{**}
매출액(자연로그)	0.090	0.076	1.420	1	1.094
상수	-4.984	1.593	9.787	1	0.007 ^{**}

N=594, Cox & Snell's $R^2=0.069$, Nagelkerke's $R^2=0.101$, [†] $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$

(3) 지배구조의 젠더 다양성과 물류·유통 혁신

물류·유통 혁신과 지배구조의 젠더 다양성 간의 관계를 측정하기 위해서 로지스틱 회귀분석을 실시했다. 그 결과, 물류·유통 혁신에 여성 CEO는 부정적 영향을, 여성 오너는 긍정적 영향을 주었지만 통계적으로 유의하지 않았다.

〈표 10〉 지배구조의 젠더 다양성과 물류·유통 혁신의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.446	0.293	2.312	1	0.640
여성 오너	0.079	0.222	0.127	1	1.082
대기업 계열사	-0.518	0.402	1.656	1	0.596
상장기업	0.202	0.513	0.155	1	1.224
주력제품 판매시장(국내)	0.602	0.269	4.993	1	1.825*
중위기술	0.100	0.199	0.253	1	1.106
기업 연령(자연로그)	-0.032	0.149	0.047	1	0.968
기업 규모(자연로그)	0.130	0.104	1.573	1	1.139
매출액(자연로그)	-0.056	0.072	0.600	1	0.946
상수	-0.537	1.484	0.131	1	0.584

N=594, Cox & Snell's R²=0.019, Nagelkerke's R²=0.027, *p < .10. *p < .05. **p < .01

(4) 지배구조의 젠더 다양성과 지원업무 혁신의 관계

지원업무 프로세스 혁신과 지배구조의 젠더 다양성 간의 관계를 살펴본다. 그 결과, 여성 오너의 회귀계수(B)는 0.412(S.E.=0.207)로 통계적으로 유의했다(Wald 통계량=3.982, p<.05). 즉 여성 오너가 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 지원업무 프로세스를 혁신할 가능성이 큰 것으로 나타났다. 반면에 여성 CEO와 지원업무 프로세스 혁신 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다.

〈표 10〉 지배구조의 젠더 다양성과 지원업무 혁신의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.347	0.260	1.779	1	0.707
여성 오너	0.412	0.207	3.982	1	1.511*
대기업 계열사	-0.580	0.361	2.576	1	0.560
상장기업	0.448	0.460	0.946	1	1.565

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
주력제품 판매시장(국내)	0.621	0.243	6.550	1	1.860*
중위기술	0.369	0.186	3.922	1	1.446*
기업 연령(자연로그)	-0.125	0.140	0.796	1	0.883
기업 규모(자연로그)	0.229	0.097	5.592	1	1.257*
매출액(자연로그)	-0.017	0.068	0.061	1	0.983
상수	-1.650	1.401	1.386	1	0.192

N=594, Cox & Snell's R²=0.043, Nagelkerke's R²=0.060, ⁺p < .10. *p < .05. **p < .01

(5) 지배구조의 젠더 다양성과 조직구조 혁신

조직구조 혁신에 있어 여성 오너의 영향(회귀계수(B)=0.558, S.E.=0.244)은 통계적으로 유의했다(Wald 통계량=5.238, p<.05). 즉 여성 오너가 있는 기업이 여성 오너가 없는 기업보다 조직구조를 혁신할 가능성이 큰 것으로 나타났다. 반면에 여성 CEO와 지원업무 혁신 간의 관계는 통계적으로 유의하지 않았다.

<표 11> 지배구조의 젠더 다양성과 조직구조 혁신의 관계

변수	B	S.E	Wald	df	Exp(B)
여성 CEO	-0.298	0.306	0.950	1	0.742
여성 오너	0.558	0.244	5.238	1	1.747*
대기업 계열사	-0.292	0.398	0.541	1	0.746
상장기업	-0.104	0.511	0.041	1	0.902
주력제품 판매시장(국내)	0.232	0.278	0.698	1	1.262
중위기술	0.463	0.230	4.055	1	1.589*
기업 연령(자연로그)	-0.073	0.170	0.186	1	0.929
기업 규모(자연로그)	0.447	0.117	14.658	1	1.563**
매출액(자연로그)	-0.060	0.084	0.512	1	0.942
상수	-2.273	1.726	1.735	1	0.103

N=594, Cox & Snell's R²=0.059, Nagelkerke's R²=0.094, ⁺p < .10. *p < .05. **p < .01

요컨대, 본 연구의 두 번째 연구 질문인 베트남 제조기업의 지배구조 젠더 다양성이 non-R&D 혁신 활동에 미치는 영향은 여성 CEO와 여성 오너가 상반된 결과를 보였다. 구체적으로, 여성 CEO는 제조법 혁신, 혁신 교육·훈련 제공에 부정적이었으나 여성 오너는 제조법 혁신, 혁신 교육·훈련, 조직구조 혁신에 긍정적이었다. 즉, non-R&D 혁신에 대해 여성 CEO는 부정적인 태도를, 여성 오너는 긍정적인 태도를 보였다.

4) 추가분석: 여성 오너 기업에서 여성 리더가 혁신에 미치는 영향

여성이 의사결정에 중추적인 역할을 하는 지배구조를 가진 기업의 혁신 활동의 특성을 살펴보기 위해 여성이 오너로 참여하고 있는 기업을 대상으로 여성 CEO와 혁신 활동 간의 관계를 추가로 분석했다. 그 결과, 대체로 여성 CEO는 기업혁신에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로, 제품혁신($B=-0.469$, $S.E.=0.277$, $p<.10$), 제조법 혁신($B=-0.590$, $S.E.=0.270$, $p<.05$), 혁신 교육·훈련($B=-0.565$, $S.E.=0.293$, $p<.10$), 물류·유통혁신($B=-0.585$, $S.E.=0.313$, $p<.10$)에 부정적인 영향을 미쳤다.

5. 토론 및 시사점

1) 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 동남아 신흥지역의 기업혁신 활동과 지배구조의 젠더 다양성의 관계를 탐색하기 위해 지배구조의 젠더 다양성이 베트남 제조기업의 R&D 혁신과 non-R&D 혁신에 미치는 영향을 실증하였다. 그 결과, 지배

구조의 젠더 다양성은 R&D 혁신에는 유의미한 영향을 미치지 못했지만 non-R&D 혁신에는 영향을 끼쳤다. 구체적으로, 여성 CEO는 혁신 교육·훈련을 제공하는 데 부정적이었으나 여성 오너는 혁신 교육·훈련 제공에 긍정적이었다. 또한, 여성 오너 기업은 제조법 혁신, 지원업무 혁신, 조직혁신에 긍정적인 영향을 끼치지만, 여성 CEO는 제조법 혁신에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

지배구조의 젠더 다양성이 R&D 관련 혁신 활동에 유의미한 영향을 보여주지 못하는 몇 가지 이유를 추론할 수 있다. 우선, 본 연구에서 사용된 변수의 응답이 기업 간 R&D 활동의 수준을 변별력 있게 보여주기에 부족했을 수 있다. 예컨대, 본 연구에서는 R&D 투자와 같은 R&D 혁신 관련 질문에 대한 응답을 ‘예/아니오’로 측정했는데 R&D 관련 연구에서 R&D 투자는 R&D 집중도(R&D intensity), 즉 종업원 일 인당 R&D 투자액의 크기 혹은 규모로 측정하는 경우가 많다(예: Bustinza, et al., 2019; Savrul and Incekara, 2015). R&D 집중도는 개별 기업이 실제 R&D에 투자하는 금액을 보여주기에 본 연구에서 사용한 이분척도(binary scale)에 비해 기업 간의 차별성이 더 뚜렷하게 나타날 수 있다. 신제품 출시도 ‘지난 3년간 신제품 출시했는가?’로 측정했기 때문에 여러 개를 출시한 경우와 한 개를 출시한 경우 모두 같은 응답으로 처리된다. 물론, 제조업 내에서도 세부 업종별로 차이가 있겠지만 신제품 출시에 대한 기업 간의 변별력을 높일 수 있으면 결과가 달라졌을 수도 있다.

또한, 신제품 출시는 종업원의 젠더 다양성이 지배구조의 젠더 다양성보다 더 직접적인 영향을 끼칠 수도 있다. 닐슨 외(Nielsen, et al., 2018)에 따르면, 종업원의 젠더 다양성이 혁신과 과학기술 개발에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이들은 젠더 다양성을 연구팀, 연구방법, 연구 질문에서의 젠더 다양성으로 분류했다. 이 세 가지 범주에서 젠더 다양성이 있을 때 과학기술 중심의 혁신에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 테이 외

((Dai, et al., 2019)도 벤처 기업의 종업원의 젠더 다양성과 혁신 간의 긍정적인 관계를 보고했다.

아울러, R&D 지출 여부에 있어 지배구조의 젠더 다양성이 큰 영향이 없는 것은 본 연구의 표본이 주로 저위기술과 중위기술 업종의 비중이 높은 반면에 고위기술 업종은 2%(12개)에 지나지 않아서일 수도 있다. 본 연구의 표본에서 비중이 높은 업종은 의복(19.8%, 131개), 비금속 광물(18.8%, 124개), 식품(18.6%, 123개), 금속가공(14.7%, 97개), 기계 및 장비(5.3%, 35개)이다. 본 연구에서는 R&D 활동에서 시장조사를 제외하였기 때문에 의복이나 식품처럼 시장조사가 필요한 업종에서는 과학기술 중심의 R&D 활동에 대한 지출이 적거나 없을 수도 있다. 본 연구의 표본 중 약 24%만 R&D 활동에 투자하기 때문에 전반적으로 R&D 투자가 적은 편이다. 정밀기기 업종에 속한 기업은 1개, 운송 기계 업종에 속한 기업은 3개인데, 이들 업종의 특성상 R&D 투자가 필수이므로 다른 업종에 비해 R&D에 투자하는 기업의 비율이 상대적으로 높았다. 예컨대, 운송 기계 분야는 66%, 정밀기기 분야는 100% R&D에 투자한다고 응답했다. 물론, 이들 업체의 수가 적은 것을 참작하고 해석할 필요는 있다.

다음으로, 지배구조의 젠더 다양성이 물류·유통 혁신에 긍정적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 물류와 유통은 기업 내부적인 환경 요인이 아니라 기업 외부적 환경 요인과 밀접한 관련이 있어서 혁신이 어려울 수 있다. 특히, 제조업에서 원자재 공급자나 유통 채널의 교섭력(bargaining power)이 클 때 혁신을 시도하기 쉽지 않다. 실제 본 연구의 표본 중 약 26%만이 물류·유통에서 혁신을 시도했는데, 표본의 35%가 제조업 혁신을, 33%는 지원업무 혁신을 시도한 것과 비교하면 상대적으로도 수치가 작다. 교섭력이 요구되는 영역에서 지배구조의 젠더 다양성보다는 다른 요소가 더 크게 좌우될 수도 있다. 가령, <표 10>에서 알 수 있듯이 주력제품 판매시장이 내수시장일 경우에는 이런 시도를 할 가능성이 더

크게 나타났다($B=0.602$, $S.E.=0.29$, $p<.05$).

또한, 본 연구결과는 여성 CEO가 경영하는 기업은 남성 CEO가 경영하는 기업에 비해 non-R&D 혁신에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로, 여성 CEO는 제조법 혁신, 혁신 교육·훈련에 모두 부정적인 영향을 주었다. 사실 혁신이 성공하기는 쉽지 않다. 특히, 임기가 정해져 있는 전문 경영인이 성과를 확신하기 어려운 혁신을 시도하기란 쉽지 않다. 전문 경영인은 자신이 재직할 기간 동안 순이익 증가, 주가 상승 등과 같은 재무적인 성과에 기반 해서 보상을 받기 마련이다. 따라서 결과를 예측하기 어렵거나 위험 부담이 많은 혁신 관련 활동에 적극적으로 투자하기 어렵다. 특히, 남성 CEO보다 여성 CEO는 안정적인 투자를 선호하는 경향이 있어 위험 부담이 있는 변화를 시도할 가능성이 작을 수 있다. 성공하지 못하는 혁신은 고스란히 매몰비용(sunk cost)이 되어 재무회계 지표를 악화시킬 수 있으므로 여성 CEO가 다소 non-R&D 혁신에 부정적일 수 있다. 반면에 여성이 오히려 참여하는 기업은 남성 오히려만 구성된 기업에 비해 non-R&D에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이처럼 혁신 활동에 대해 여성 오히려가 여성 CEO보다 더 적극적인 것은 오히려가 임기가 정해져 있는 전문 경영인보다 장기적인 관점에서 투자할 수 있기 때문이다.

본 연구의 결과는 몇 가지 이론적 함의가 있다. 우선, 연구는 베트남 기업의 지배구조 젠더 다양성이 제조업의 혁신 활동에 미치는 영향을 실증 분석함으로써 기업혁신의 선행변수를 규명하는 데 기여하고 있다. 유사한 맥락으로 기업 수준 데이터를 활용하여 기업혁신에서 여성 리더 혹은 여성 리더십의 유효성을 실증하였다는 점에서도 여성 리더십을 개념적으로 다루는 기존의 연구를 넘어서(강영희, 2018) 여성 리더십 연구 주제를 다양화하고 여성 리더십의 효능에 대한 이해를 높여주었다.

또한, 베트남 제조기업을 대상으로 기업혁신에서 여성 리더의 유효성을

실증함으로써 아세안 신흥지역의 여성 리더십에 관한 연구에도 기여하고 있다. 대체로 신흥지역의 기업 환경은 남성보다 여성에게 불리하고 여성이 리더의 지위까지 성장하는 데 어려움이 많아서 여성 리더나 리더십에 대한 관심이 높지 않다(강영희, 2020). 최근 10여 년 동안 안정된 경제 성장세를 보여주는 베트남은 아세안 국가 중에서도 가장 주목받는 신흥지역이다. 본 연구는 베트남의 제조업에서의 여성 리더십을 다룸으로써 아세안 신흥시장의 여성 리더십에 대한 이해를 증진했다는 점에서 의의가 있다.

2) 연구 한계점과 향후 연구 방향

본 연구는 여러 가지 장점이 있으나 한계점도 있다. 우선, 본 연구는 베트남 제조업을 대상으로 지배구조의 젠더 다양성의 혁신 활동에 미치는 영향을 한 연구이므로 말레이시아, 인도네시아, 태국 등과 같은 다른 아세안 신흥시장에 적용하는 데 한계가 있다. 아세안 국가들이 자국 산업을 보호·육성하려는 추세이지만 나라별 산업구조도 다르고 기업의 혁신 활동을 지원하는 정부 정책들도 다르다. 가령, 고위기술 산업 분야를 육성하고자 하면 혁신 활동의 초점이 R&D 관련 혁신에 맞춰져 있을 수 있는 반면에 중·저위기술 업종의 경쟁력을 강화하면 non-R&D 혁신에도 신경을 써야 한다. 따라서 지배구조의 젠더 다양성과 아세안 신흥지역 제조업 간의 관계를 더 깊이 이해하기 위해서는 다른 아세안 신흥지역을 대상으로 한 연구가 필요하다.

또한, 향후 연구에서는 non-R&D 투자 중에서 지배구조의 젠더 다양성이 제조기업의 설비투자에 미치는 영향도 살펴볼 필요가 있다. 설비투자는 R&D 투자만큼이나 제조업의 혁신 또는 기업 경쟁력에 영향을 주는 요소이므로 혁신 관련 연구에서도 자주 사용되는 변수이다(Hall, et al., 2009). 사실 본 연구에서도 설비투자에 대한 젠더 차이를 분석하고자 했으나

WBES의 설비투자 문항은 '작년에 장비 구매에 지출한 금액'으로 측정하고 있어 분석에서 제외하였다. 매년 균일하게 설비투자를 하는 일도 있겠지만, 기계나 장비를 구매하는 데 큰 비용이 소요되기 때문에 매년 설비투자가 일어나는 것이 아니라 주기적인 지출이 발생할 가능성이 크다. 가령, 3년 동안 기계나 장비 구매에 비슷한 수준의 비용을 지출했음에도 불구하고 세계은행이 베트남 기업을 대상으로 설문을 하기 2~3년 전에 기계·장비를 구매하면 기계·장비 구매금액이 '0'이 되고 설문 직전 해에 구매하면 큰 비용이 기계·장비에 지출된 것처럼 보일 수 있다. 따라서 다른 혁신 관련 변수들처럼 최근 3년과 같이 1년 이상의 일정 기간 설비투자 비용을 수집해서 지배구조의 젠더 다양성이 설비투자에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다.

한편, 급진적 혁신과 점진적 혁신에 필요한 요건은 다르다는 연구결과가 보여주듯이(예: Marvel and Lumpkin, 2007) 지배구조의 젠더 다양성이 급진적 혁신과 점진적 혁신에 미치는 영향은 다를 수 있다. 가령, 여성이 남성과 비교하면 위험 회피 성향이 크기 때문에 급진적 혁신에 지배구조의 젠더 다양성은 다소 부정적인 영향을 끼칠 수도 있다. 반면에 여성 리더가 남성 리더보다 더 과감한 의사결정을 할 수 있다는 관점에 따르면 지배구조의 젠더 다양성이 급진적인 혁신에 긍정적인 영향을 끼칠 수도 있다. 본 연구에서 사용한 설문 문항은 급진적 혁신과 점진적 혁신이 혼합되어 있어 혁신 종류별로 지배구조의 젠더 다양성이 미치는 영향을 구분하기 어렵다. 향후 연구에서는 혁신의 결정 요인을 규명하기 위해서 급진적 혁신과 점진적 혁신에 따라 지배구조의 젠더 다양성의 유효성을 파악할 필요가 있다.

본 연구에서 사용한 세계은행에서 실시하는 기업 설문은 주요 문항들의 응답 유형이 주로 이분척도(예/아니오)를 사용하고 있으므로 전체 오피스 중에 여성이 차지하는 비율과 같은 세분된 정보를 얻기 어렵다. 여성 오피스

의 비율이 기업의 운영에 영향을 미칠 수 있음을 고려하면 향후 연구에서는 기업의 지배구조에 대한 보다 정밀한 데이터를 확보해서 여성이 경영권에 영향을 미칠 수 있는 정도에 따라 기업혁신에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다.

또한, 산업의 성장주기에 따라 지배구조의 젠더 다양성이 기업혁신에 미치는 영향이 다를 수 있다. 대체로 산업이 성숙기를 지나 쇠퇴기로 넘어가면 기업은 매각을 통해 시장에서 철수하거나 혁신을 통해 성숙기를 연장하는 전략 중 한 가지를 선택한다. 전문 경영인은 재무 성과로 자신의 능력을 평가받기 때문에 쇠퇴기에 접어든 업종의 CEO가 단기간에 성과를 내기 어려운 혁신 활동에 어떤 태도를 보일 것인가도 중요한 시사점을 제시할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 쇠퇴기에 접어든 산업에서 지배구조의 젠더 다양성이나 CEO 젠더에 따른 혁신 활동에 대한 태도를 다룰 필요도 있다.

마지막으로, 지배구조의 젠더 다양성이 기업혁신에 미치는 관계를 보다 면밀하게 살펴보기 위해서는 여성 CEO나 여성 오너 기업이 갖는 특성이 기업혁신에 미치는 영향을 통제해야 한다. 예컨대, 혁신적인 기업이기 때문에 지배구조의 젠더 다양성이 높은 것일 수도 있다. 물론 본 연구에서는 기업혁신에 영향을 줄 수 있는 대체요인을 통제했으나 특정 시점의 데이터를 분석한 결과이므로 인과관계를 추론하는 데 한계가 있다. 따라서 향후 장기간 수집된 패널 데이터를 활용해 지배구조의 젠더 다양성이 혁신 성과에 어떤 영향을 주는가를 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 강영희(2018), “여성리더십 연구의 현황과 향후 과제”, 『젠더와 문화』, 제11권 1호, 105-144쪽.
- _____ (2020), “베트남 기업 지배구조의 젠더 다양성과 경영 투명성”, 『젠더와 문화』, 제13권 1호, 125-159쪽.
- 권기수·김진호·박미숙·이시은(2014), 『멕시코 경제환경 변화와 한·멕시코 경제협력 확대 방안』, 대외경제정책연구원, 서울.
- 김경아(2008), “지역구조와 협력네트워크가 시장선도적 기술혁신에 미치는 영향”, 『한국거버넌스학회보』, 제15권 1호, 193-220쪽.
- 김은경·곽서희(2014), “베트남 정년퇴직 연령의 성차(Gender Gap)와 성별 노동분업의 제도화에 대한 분석”, 『국제정치논총』, 제54권 3호, 285-319쪽.
- 대한무역진흥공사(2021), “2021 국별 진출전략: 베트남”, 『KOTRA자료 21-069』, KOTRA: 서울.
- 성지혜(2016), “여성친화도시의 돌봄 실천에 대한 여성주의 접근”, 『젠더와 문화』, 제9권 1호, 75-99쪽.
- Adams, R. B. and D. Ferreira(2009), “Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”, *Journal of Financial Economics*, 94(2), pp. 291-309.
- _____ and P. Funk(2012), “Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?”, *Management science*, 58(2), pp. 219-235.
- Barber, B. M. and T. Odean(2001), “Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment”, *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), pp. 261-292.
- Bender, G. and S. Laestadius(2005), “Non-science Based Innovativeness: on Capabilities Relevant To Generate Profitable Novelty”, *Journal of Mental Changes*, 11(1-2), pp. 123-170.

- Bowen, H. K., K. B. Clark, C. A. Holloway, and S. C. Wheelwright(1994), "Development Projects: The Engine of Renewal", *Harvard Business Review*, 72(5), pp. 110-120.
- Bustinza, O. F., E. Gomes, F. Vendrell Herrero, and T. Baines(2019), "Product - service Innovation and Performance: The Role of Collaborative Partnerships and R&D Intensity", *R&D Management*, 49(1), pp. 33-45.
- Canh, N. T., N. T. Liem, P. A. Thu, and N. V. Khuong(2019), "The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms", *Sustainability*, 11(13), 3666.
- Carvalho, T. and S. Diogo(2018), "Women Rectors and Leadership Narratives: The Same Male Norm?", *Education Sciences*, 8(2), 75, pp. 1-14.
- Chen, J., W. S. Leung, and K. P. Evans(2018), "Female Board Representation, Corporate Innovation and Firm Performance", *Journal of Empirical Finance*, 48, pp. 236-254.
- Cohen, W. M., Levin, R. C., & Mowery, D. C. (1987). Firm Size and R&D Intensity: A Re-examination.
- Crowley, F. and J. Bourke(2018), "The Influence of the Manager on Firm Innovation in Emerging Economies", *International Journal of Innovation Management*, 22(03), 1850028.
- Dai, Y., G. Byun, and F. Ding(2019), "The Direct and Indirect Impact of Gender Diversity in New Venture Teams on Innovation Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(3), pp. 505-528.
- Danneels, E.(2002), "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1095-1121.

- Dezsö, C. L. and D. G. Ross(2012), "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation", *Strategic Management Journal*, 33(9), pp. 1072-1089.
- De Mel, S., D. McKenzie, D., and C. Woodruff(2008), "Returns to Capital in Microenterprises: Evidence from a Field Experiment," *The Quarterly Journal of Economics*, 123(4), pp. 1329-1372.
- Dosi, G., C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete(1988), "Technical Change and Economic Theory. Laboratory of Economics and Management (LEM)," *Sant'Anna School of Advanced Studies*, Pisa, Italy.
- Dougherty, D.(1992), "A Practice centered Model of Organizational Renewal Through Product Innovation", *Strategic Management Journal*, 13(S1), pp. 77-92.
- Dwyer, P. D., J. H. Gilkeson, and J. A. List(2002), "Gender Differences in Revealed Risk Taking: Evidence from Mutual Fund Investors", *Economics Letters*, 76(2), pp. 151-158.
- Eckel, C. C. and P. J. Grossman(1998), "Are Women Less Selfish than Men?: Evidence from Dictator Experiments", *The Economic Journal*, 108(448), pp. 726-735.
- Elenkov, D. S. and I. M. Manev(2005), "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context," *Journal of Management*, 31(3), pp. 381-402.
- Faccio, M., M. T. Marchica, and R. Mura(2016), "CEO Gender, Corporate Risk-taking, and the Efficiency of Capital Allocation", *Journal of Corporate Finance*, 39, pp. 193-209.
- Gavious, I., E. Segev, and R. Yosef(2012), "Female Directors and Earnings Management in High technology Firms", *Pacific Accounting Review*, 24(1), pp. 4-32.

- GSO(General Statistics Office in Vietnam, 2010), *General Statistics Office: Statistical Yearbook of Vietnam 2009(in Vietnamese)*, Hanoi: Statistical Publishing House.
- Hall, B., F. Lotti, and J. Mairesse(2009), "Innovation and Productivity in SMEs: Empirical Evidence for Italy", *Small Business Economics*, 33(1), pp. 13-33.
- Hirsch-Kreinsen, H., D. Jacobson, S. Laestadius, and K. H. Smith(2005), "Low and Medium Technology Industries in the Knowledge Economy: The Analytical Issues", in *Low-Tech Innovation in the Knowledge Economy*, ed. H. Hirsch-Kreinsen, D. Jacobson, and S. Laestadius, Frankfurt, Germany: Peter Lang, pp. 11 - 30.
- Horbach, J. and J. Jacob(2018), "The Relevance of Personal Characteristics and Gender Diversity for (eco) Innovation Activities at the Firm level: Results from a Linked Employer - employee Database in Germany", *Business Strategy and the Environment*, 27(7), pp. 924-934.
- Jurkus, A. F., J. C. Park, and L. S. Woodard(2011), "Women in Top Management and Agency Costs", *Journal of Business Research*, 64(2), pp. 180-186.
- Kabeer, N.(2005), "Gender Equality and Women's Empowerment: A Critical Analysis of the Third Millennium Development Goal 1", *Gender & Development*, 13(1), pp. 13-24.
- Khan, W. A. and J. P. Vieito(2013), "CEO Gender and Firm Performance", *Journal of Economics and Business*, 67, pp. 55-66.
- Kirner, E., S. Kinkel, and A. Jaeger(2009), "Innovation Paths and the Innovation Performance of Low-technology Firms—An Empirical Analysis of German Industry", *Research Policy*, 38(3), pp. 447-458.
- Kristinsson, K., M. Candi, and R. J. Sæmundsson(2016), "The Relationship

- between Founder Team Diversity and Innovation Performance: The Moderating Role of Causation Logic”, *Long Range Planning*, 49(4), pp. 464-476.
- Kurt, S. and Ü. Kurt(2015), “Innovation and Labour Productivity in BRICS Countries: Panel Causality and Co-integration”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 1295-1302.
- Kushnirovich, N. and S. Heilbrunn(2013), “Innovation and Conformity: Intersection of Gender and Ethnicity in Hi tech Organizations”, *Journal of Management Development*, 32(2), pp. 204-220.
- Lynch, R. and Z. Jin(2016), “Knowledge and Innovation in Emerging Market Multinationals: The Expansion Paradox”, *Journal of Business Research*, 69(5), pp. 1593-1597.
- Marvel, M. R. and G. T. Lumpkin(2007), “Technology Entrepreneurs’ Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), pp. 807-828.
- Na, K. and J. Hong(2017), “CEO Gender and Earnings Management”, *Journal of Applied Business Research*, 33(2), pp. 297-308.
- Na, Kyunga, and Kwangsoo Shin(2019), “The Gender Effect on a Firm’s Innovative Activities in the Emerging Economies”, *Sustainability*, 11(7), 1992.
- Na, K. and Y-H. Kang(2019), “Relations between Innovation and Firm Performance of Manufacturing Firms in Southeast Asian Emerging Markets: Empirical Evidence from Indonesia, Malaysia, and Vietnam,” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(4), 98.
- Neelakantan, U.(2010), “Estimation and Impact of Gender Differences in Risk Tolerance”, *Economic Inquiry*, 48(1), pp. 228-233.
- Nielsen, M. W., C. W. Bloch, and L. Schiebinger(2018), “Making Gender

- Diversity Work for Scientific Discovery and Innovation”, *Nature Human Behaviour*, 2(10), pp. 726-734.
- Piva, M. and M. Vivarelli(2002), “The Skill Bias: Comparative Evidence and an Econometric Test”, *International Review of Applied Economics*, 16(3), pp. 347-357.
- Post, C. and K. Byron(2014), “Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta Analysis”, *Academy of Management Journal*, 58(2), pp. 1-58.
- Østergaard, C. R., B. Timmermans, and K. Kristinsson(2011), “Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation”, *Research Policy*, 40(3), pp. 500-509.
- Reuvers, M., M. L. Van Engen, C. J. Vinkenbug, and E. Wilson Evered(2008), “Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences”, *Creativity and Innovation Management*, 17(3), pp. 227-244.
- Rhode, D. and A. Packel(2014), “Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?”, *Delaware Journal of Corporate Law*, 39(2), pp. 377-426.
- Ruiz-Jiménez, J. M. and M. del Mar Fuentes-Fuentes(2016), “Management Capabilities, Innovation, and Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-based SMEs”, *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), pp. 107-121.
- Ruiz-Jiménez, J. M., M. del Mar Fuentes-Fuentes, and M. Ruiz-Arroyo (2016), “Knowledge Combination Capability and Innovation: The Effects of Gender Diversity on Top Management Teams in Technology-based Firms”, *Journal of Business Ethics*, 135(3), pp. 503-515.
- Sapienza, P., L. Zingales, and D. Maestriperieri(2009), “Gender Differences

- in Financial Risk Aversion and Career Choices are Affected by Testosterone”, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(36), pp. 15268-15273.
- Saviotti, P. P. and B. Nooteboom(2000), *Technology and Knowledge*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Savrul, M. and A. Incekara(2015), “The Effect of R&D Intensity on Innovation Performance: A Country Level Evaluation”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, pp. 388-396.
- Schøtt, T. and M. Cheraghi(2015), “Gendering Pursuits of Innovation: Embeddedness in Networks and Culture”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(1), pp. 83-116.
- Schroeder, R., A. Van de Ven, G. Scudder, and D. Polley(1986), “Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program” *Agribusiness* 2(4), pp. 501-523.
- Schumpeter, J.(1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press: Cambridge, MA, USA.
- Torchia, M., A. Calabro, P. Gabaldon, and S. B. Kanadli(2018), “Women Directors Contribution to Organizational Innovation: A Behavioral Approach”, *Scandinavian Journal of Management*, 34(2), pp. 215-224.
- Totterdell, P., D. Leach, K. Birdi, C. Clegg, and T. Wall(2002), “An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations”, *International Journal of Innovation Management*, 6(04), pp. 343-368.
- Tran, Q. T.(2020), “Identifying Female Leadership and Performance in Small and Medium-Sized Enterprises in a Transition Economy: The Case Study of Vietnam”, *Asian Economic and Financial Review*,

10(2), pp. 132-145.

Vo, L. V., H. T. Nguyen, and T. T. Le(2021), "Do Female CEOs Make a Difference in Firm Operations? Evidence from Vietnam", *Accounting & Finance*, 61, pp. 1489-1516.

Vivero, R. L.(2002), "The Impact of Process Innovations on Firm's Productivity Growth: The Case of Spain", *Applied Economics*, 34(8), pp. 1007-1016.

Whittington, K. B.(2018), "A Tie Is a Tie? Gender and Network Positioning in Life Science Inventor Collaboration", *Research Policy*, 47(2), 511-526.

Wolfram, H. J., G. Mohr, and B. Schyns(2007), "Professional Respect for Female and Male Leaders: Influential Gender relevant Factors", *Women in Management Review*, 22(1), pp. 19-32.

Zuraik, A. and L. Kelly(2019), "The Role of CEO Transformational Leadership and Innovation Climate in Exploration and Exploitation", *European Journal of Innovation Management*, 22(1), pp. 84-104.

〈인터넷 자료〉

Oxfam(2017), *Even It Up How to Tackle Inequality in Vietnam*, Retrieved from: Labor and Social Publishing House, https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file__attachments/bp-vietnam-inequality-120117-en.pdf(검색일: 2021.4.27.).

Pande, R., and D. Ford(2012), *Gender Quotas and Female Leadership: A Review*, Working Paper, World Bank, <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/9120/WDR2012-0008.pdf?sequence=1&fileKey=EF%BB%BF&fileKey=EF%BB%BFisAllowed=y>(검색일: 2021.10.1.).

Thi, T. T. M.(2012), "Social and Family Roles of Working Women in

Transitional Vietnam”, in *Alternative Intimate Spheres for Women in Vietnam*, pp. 87-103, [https:// pdfs.semanticscholar.org/626d/36395072f699d04b0d5dd0125fae67b104b8.pdf](https://pdfs.semanticscholar.org/626d/36395072f699d04b0d5dd0125fae67b104b8.pdf) #page=90(접속일: 2021.10.1.).

UNDP(2012), *Women’s Representation in Leadership in Viet Nam*, Hanoi: UNDP Viet Nam, pp. 14-15, https://www.undp.org/content/dam/vietnam/docs/Publications/31204__Women__s_Representation_in__Leadership_in__Viet__Nam.pdf(검색일: 2021.10.1.).

World Economic Forum(2017), *The Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum, http://www3.weforum.org/docs/WEF__GenderGap_Report_2007.pdf(검색일: 2021. 4.1).

(논문 투고일: 2021.04.30, 심사 확정일: 2021.12.27, 게재 확정일: 2021.12.29)

〈Abstract〉

Gender Diversity of Corporate Governance and Innovation:

Evidence from Vietnamese Manufacturing Firms

Kang, Young-Hee*

For firms in emerging markets, innovation plays a critical role in surviving and obtaining competitiveness. However, there is little research investigating determinants of innovation in emerging markets, particularly the effects of gender diversity of corporate governance on innovation. This research therefore aims to explore the gender diversity of governance among 661 Vietnamese manufacturing companies that participated in the World Bank's corporate survey, by examining the relations of female leaders – female owners or CEOs to R&D- and non-R&D activities. Results indicate that female CEOs are likely to have negative impacts on innovation training and process innovation, while female owners are likely to have positive impacts on these activities. In particular, female owners are positively associated with innovation with regard to manufacturing methods and supporting activities. However, female CEOs are less likely to impact on the innovation of operating methods than are male CEOs. Finally, female owners are positively related to organizational innovation. The implications of this study are discussed.

Key words: Vietnamese manufacturing firms, innovation, female leader, gender diversity, corporate governance

* Associate Professor, Department of Business Administration, Keimyung University