

제49차 여성정책포럼

여성관리자와 기업경쟁력

| 일 시 | 2008년 11월 7일(금) 13:30-18:00

| 장 소 | 렉싱턴 호텔 그랜드 스테이션 홀(15층)

제49차 여성정책포럼

여성관리자와 기업경쟁력

| 일 시 | 2008년 11월 7일(금) 13:30-18:00

| 장 소 | 렉싱턴 호텔 그랜드 스테이션 홀(15층)

| 주 최 |



여성부

Ministry of Gender Equality

| 주 관 |



한국여성정책연구원

Korean Women's Development Institute

Program

13:00~13:30 등 록

13:30~13:40 개 회 사 김 태 현 (한국여성정책연구원장)

축 사 변 도 윤 (여성부 장관)

Session 1 - 사회 : 민무숙(한국여성정책연구원 선임연구위원)

13:40~14:10 발 표 1 여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족
전이에 미치는 영향

김 효 선 (중앙대학교 경영학과 교수)

차 운 아 (중앙대학교 경영학과 교수)

14:10~14:40 발 표 2 여성관리자의 직장과 가정 양립·비양립(work-family
balance and imbalance) : 실험적 연구

권 태 희 (성균관대학교 경제학부 BK 21 연구교수)

14:40~15:10 발 표 3 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력
성공에 미치는 효과

임 희 정 (한국여성정책연구원 연구위원)

민 현 주 (한국여성정책연구원 연구위원)

김 난 주 (한국여성정책연구원 전문연구원)

15:10~15:40 토 론 자 김 기 태 (대한상공회의소 노사인력팀장)

김 은 정 (여성부 인력개발기획과장)

유 계 숙 (경희대학교 생활과학대학 교수)

15:40~16:00 휴 식

행 사 일 정

Session 2 - 사회 : 이인실 (서강대학교 경제대학원 교수)

- 16:00~16:30 발 표 4 **여성관리자와 기업 재무성과**
김 종 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)
김 남 희 (한국여성정책연구원 연구위원)
이 택 면 (한국여성정책연구원 연구위원)
- 16:30~17:00 발 표 5 **모성보호 및 여성복리후생 제도의 활용에 대한 연구 :
제도와 현실의 어긋남(decoupling)을 중심으로**
구 자 숙 (경희대학교 국제경영학부 교수)
한 준 (연세대학교 사회학과 교수)
- 17:00~17:30 발 표 6 **여성관리자의 목표지위와 조직규범**
이 주 희 (이화여자대학교 사회학과 교수)
전 병 유 (한국노동연구원 선임연구위원)
- 17:30~18:00 토 론 자 양 인 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)
윤 경 희 (삼성 SDS HRD컨설팅 센터장)
최 기 동 (노동부 여성고용과장)
- 18:00 폐 회
-

Contents

Session 1

- ◆ 발 표 1 : 여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향 1
김 효 선 (중앙대학교 경영학과 교수)
차 운 아 (중앙대학교 경영학과 교수)
- ◆ 발 표 2 : 여성관리자의 직장과 가정 양립·비양립(work-family balance and imbalance) : 실험적 연구 21
권 태 희 (성균관대학교 경제학부 BK 21 연구교수)
- ◆ 발 표 3 : 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과 37
임 희 정 (한국여성정책연구원 연구위원)
민 현 주 (한국여성정책연구원 연구위원)
김 난 주 (한국여성정책연구원 전문연구원)
- ◆ 토 론
김 기 태 (대한상공회의소 노사인력팀장) / 59
김 은 정 (여성부 인력개발기획과장) / 61
유 계 숙 (경희대학교 생활과학대학 교수) / 65
-

Session 2

◆ 발 표 4 : 여성관리자와 기업 재무성과 67

김 종 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

이 택 면 (한국여성정책연구원 연구위원)

김 남 희 (한국여성정책연구원 연구위원)

◆ 발 표 5 : 모성보호 및 여성복리후생 제도의 활용에 대한 연구 :
제도와 현실의 어긋남(decoupling)을 중심으로 81

구 자 숙 (경희대학교 국제경영학부 교수)

한 준 (연세대학교 사회학과 교수)

◆ 발 표 6 : 여성관리자의 목표지위와 조직규범 93

이 주 희 (이화여자대학교 사회학과 교수)

전 병 유 (한국노동연구원 선임연구위원)

◆ 토 론

양 인 숙 (한국여성정책연구원 연구위원) / 107

윤 경 희 (삼성 SDS HRD컨설팅 센터장) / 111

최 기 동 (노동부 여성고용과장) / 115

◇ Session 1 ◇

주제 발표 1

여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향

김 효 선 (중앙대학교 경영학과 교수)

차 윤 아 (중앙대학교 경영학과 교수)

I. 서론

여성의 경제활동 참가율의 증가로 인해 ‘남성은 일터, 여성은 가족’이라는 성별에 따른 영역구분이 벽이 무너지면서 직장과 가족 간의 상호작용이 조직생활과 가족생활에 미치는 영향에 관한 관심이 증가하고 있다. 기존의 조직문화와 관행은 전업주부 아내를 둔 남성 종업원을 중심으로 형성되어 왔고, 이에 따라 가족의 일보다는 직장의 일을 최우선시하는 근로자상을 요구하고 있다. 이러한 기대와 조직문화는 가족영역에서의 실질적인 책임을 맡고 있는 여성들에게는 많은 갈등을 유발한다. 기술의 발전과 핵가족화의 영향으로 가사노동에 필요한 시간과 노력이 많이 감소하였다고는 하지만, 보육시설의 미비 등 완전히 엄마의 역할을 대체할 수 없는 상황에서 이러한 근로자상에 대한 기대는 많은 여성들에게 직장-가족 간의 갈등을 느낄 수밖에 없는 것이 현실이다.

일과 가족 간의 갈등은 어떠한 결과로 이어지는가? 직장-가족 간 갈등에 관한 많은 연구들은 직장-가족 간의 갈등이 개인의 삶의 만족 및 가족상황에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 근로자가 업무를 수행하는데도 영향을 미쳐서 기업에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 지적하고 있다. 또한 이러한 일과 가정을 양립하는데서 오는 어려움은 이직의도를 높이고, 여성들이 중도에서 자신의 경력을 포기하는데 큰 영향을 줌으로 인해서 여성들의 조직 내에서의 입지를 떨어뜨리고, 여성인력을 채용하는데 주저하게 하는 등 악순환을 낳게 되기도 한다.

최근의 일과 가족 간의 상호작용에 관한 연구들은 일과 가족 간의 상호작용이 꼭 부정적인 것만은 아니라는 점을 지적한다. 많은 여성들이 이러한 갈등적인 요소를 안고 있으면서도 계속해서 직장생활을 유지하고 있다. 특히 직장생활을 함으로써 얻게 되는 경제적인 자원과 사회적인 자원은 가족생활에도 유용하다. 또한 가족을 돌봄으로써 얻는 대인관계기술도 직장생활에 긍정적인 기여를 할 수 있다.

일과 가족 간의 상호작용에서 부정적인 요인을 줄이고 긍정적인 요인을 늘리기 위해서 어떤 변화가 필요할 것인가? 이러한 변화는 개인적인 상황과 조직상황 모두와 관련이 있다. 많은 가족에서 여성이 직장을 가졌음에도 불구하고 가사와 육아에 대한 노력에 있어서는 아직도 남녀 간에 불평등한 점이 많이 남아 있다. 따라서 여성들은 가족의 영역에서 평등을 이룩하고, 활용 가능한 자원을 확보해야 하는 필요가 있다. 최근의 일과 삶의 조화에 관한 많은 연구에서는 근로자들의 일과 가족의 양립을 돕기 위해서는 조직의 변화가 요구된다고 지적한다. 근로자들이 회사라는 영역 이외에도 가족이라는 영역에서의 책임을 지고 있다는 점을 인식하고 가족 및 기타 개인의 사적인 영역에서의 삶을 충실히 하도록 지원하는 제도와 문화를 수용하는 것이 근로자들의 일과 가족의 갈등을 줄이는데 많은 도움이 된다.

본 연구에서는 한국여성정책연구원의 여성관리자패널 자료를 통해서 여성관리자들에게

있어서 일과 가족의 상호작용에 미치는 가족상황과 업무의 특성, 그리고 조직상황을 살펴보고자 한다. 세부적으로는 가족상황으로 배우자의 지원과 생애주기단계를 살펴보고자 하며, 업무의 특성으로는 근로시간과 근무시간외 모임, 그리고 대고객업무가 차지하는 비중을 보았으며 업무스트레스정도도 함께 보았다. 또한 조직상황 변인으로는 조직 내 여성비율, 그리고 여성친화적 인적자원관리제도의 효과를 살펴보았다.

Ⅱ. 이론적 배경 및 가설

1) 일-가족 전이

일과 가족 간의 상호작용에 관한 초기연구는 일과 가족 간의 관계가 분리 (segregation), 보상(compensation), 그리고 전이(spillover)라는 세 가지 모델이 있을 수 있다고 보았다. 즉, 일-가족 간 분리모델에서는 일과 가족의 영역이 서로 분리된 영역이어서 별 관계가 없다고 보았다. 한편, 일-가족 간 보상 모델에서는 직장에서의 인정을 받으면 가정에 관심을 갖지 않는다고 보았다. 마지막으로 일-가족 전이형에서는 일과 가족이 서로 긍정적이거나 부정적인 영향을 준다고 보았다 (Reppetti, 1989).

초기의 일과 가족 간의 상호작용의 형태에 관한 다양한 관점이 있었지만, 일과 가족 간의 상호작용에 관한 연구는 일과 가족 간의 갈등관계, 즉 일과 가족 간의 부정적인 전이에 관한 연구로 초점이 맞추어지게 되었다. 일과 가족의 갈등은 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 동시에 수행하게 되면서 오는 역할갈등의 일종으로 정의되었다. Carlson 등 (1999)은 직장-갈등의 유발요인이 시간, 스트레스, 그리고 행동이라는 세차원이 있다고 하여서 이들 6요인으로 직장갈등과 가족갈등을 측정하였고, 또한 갈등에는 방향성이 있어서 일과 가족 간의 갈등이 직장에서 가족으로 영향을 미치는 갈등과 가족에서 직장으로 미치는 갈등의 두 차원을 구분해야한다고 주장하였다. 이러한 일과 가족 간의 갈등은 근로자 개인에게 미치는 영향, 그리고 근로자의 조직몰입에 미치는 영향이 검토되었다.

최근에는 일과 가족의 영역 간에는 서로 부정적인 영향을 주기도 하지만, 긍정적인 영향을 주기도 하며, 이 두 가지 종류의 전이를 함께 고려해야한다는 주장이 제기되고 있다. 즉, 일과 가족 영역간의 부정적인 전이와 긍정적인 전이는 한 차원에서의 양극이라기보다는 서로 독립적인 관계일 수 있다고 보고, 이 두 유형의 전이에 영향을 미치는 요인들을 규명해야한다고 주장한다. 이러한 움직임은 최근의 긍정조직학 (positive organizational science)이 대두되는 것과도 무관하지 않다. 즉, 조직의 문제점만을 다루기보다는 조직에서 잘되고 있는 요인들을 발굴하는 것이 조직변화와 조직의 건강성을 위해서 중요하기 때문에 일과 가족 간의 갈등을 유발하는 요인을 밝히는 것과 더불어서 긍정적인 전이를 촉진하는 요인들

을 규명하는 것이 필요하다고 본다.

2) 가족관련 상황: 배우자의 지원과 인생주기

생애주기단계

한 개인이 살아가는데 있어서 가족상황은 중요한 사회적인 맥락이다. 일-가족 간의 전이는 가족상황에 따라서 달라질 수 있다. Moen(1992)은 가족의 상황을 생애주기단계 (life course)의 관점을 제시하면서, 여성들은 인생주기가 경력과 가족에게 미치는 영향을 미친다고 주장한다. 생애주기단계의 관점은 인생의 주기에 따라서 발전과 변화를 거듭한다고 주장하였다. 즉, 개인이 어떠한 인생의 주기에 있느냐에 따라서 가용할 수 있는 자원이 달라지고, 역할갈등의 정도가 달라지며, 이러한 차이는 경력과 가족생활에서의 역동성에 영향을 준다는 것이다. 일과 가족의 조화와 관련된 인생주기에서는 자식들의 발달단계가 특히 중요하다. 이에 따라서 Moen은 인생의 주기를 40세 이전-비부모기(nonparent), 착수기(launching, 영유아 자녀), 초기정립기(early establishment, 초등학생자녀), 후기정립기(late establishment, 중고등학생자녀), 40세 이후-비부모기(nonparent age 40+), 성인자녀기(adult children at home), 빈둥지기(empty nest, 자녀가 집을 떠남)의 7단계로 나누었다.

일과 가족의 전이에 영향을 미치는 중요한 변인으로는 자녀의 유무를 들 수 있다. 많은 연구에서 자식이 있는 경우 일-가족 간에 부정적인 전이가 있음을 발견하였다(Crouter, 1984; Duxbury, Higgins, and Lee, 1994; Eagle et al., 1998). 육아는 많은 시간을 요구하고, 대체 가능하지 않기 때문에 직장에서 돌발적으로 일어나는 상황에 이러한 갈등적인 요구를 조화하기 쉽지 않다. 그러나 자식들의 연령이 높아짐에 따라서 이러한 양육과정에 수반되는 시간과 노력이 줄어들기 때문에 가족에서 직장으로의 부정적인 전이는 줄어드는 경향을 보인다(Crouter, 1984; Marshall & Barnett, 1993). 이와 같은 맥락에서 자식의 수가 많으면 많을수록 직장가 가족 간의 갈등은 증가하는 것으로 나타났다 (Marshall & Barnett, 1993). 가족의 존재는 항상 부정적인 전이만을 일으키지는 않는다. Marshall & Barnett(1993)은 일과 가족의 요구를 통합할 수 있을 때는 긍정적인 전이가 이루어지고 있음을 보였다. 이러한 경향성은 특히 여성의 경우에 더욱 두드러졌다.

Roehling, Moen, & Batt(2003)은 생애주기단계가 일과 가족 간의 전이에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보았다. 이 연구에서, 일에서 가족으로의 부정적인 전이는 비부모단계에서 가장 높고, 이후에 떨어지는 경향을 보였다. 이와 달리 가족에서 일의 영역으로의 부정적 전이는 영유아단계에서 가장 높았으며 그 후 계속해서 떨어지는 경향을 보여주었다. 또한, 긍정적인 전이의 경우 자녀가 초등학생일 경우 가장 낮았고, 이후에 지속적으로 증가하는 패턴을 보였다.

이러한 선행연구결과에 따라서 다음과 같은 탐색적인 가설을 세워볼 수 있다.

가설 1a) 생애주기단계는 일과 가족 간의 긍정적인 전이에 영향을 미칠 것이다.

가설 1b) 생애주기단계는 일과 가족 간의 부정적인 전이에 영향을 미칠 것이다.

배우자의 지원

일과 가족 간의 상호작용에 영향을 미치는 가족상황으로써 배우자와 가족들 간의 관계를 들 수 있다 (Roehling, Moen, & Batt, 1993). 개인은 배우자와 가족성원들과 상호의존적인 관계를 맺으면서 살아간다. 특히, 맞벌이하는 여성관리자들의 경우에는 배우자들의 심리적이고 물리적인 도움이 없이는 두 영역에서의 역할을 조화하는 것이 매우 어렵다. Marshall과 Barnett(1993)은 보스턴 지역의 맞벌이 부부에 관한 연구에서 부부관계 혹은 자녀와의 관계가 좋지 않은 경우 직장에서의 경험과 관계에 부정적으로 영향을 미침을 발견하였다. 이러한 부정적인 전이는 직장에서 가족으로 전이되는 경향도 보였다. 즉, 직장에서 지나치게 스트레스를 받은 경우 가정에 돌아와서 자녀와 배우자와 관계를 맺고 싶어 하지 않는 경향성을 보였다. Greenhouse et al.(1989)은 배우자가 자신의 일을 더 우선시할 때 이러한 직장-가정 간 갈등이 높아진다는 것을 보였다.

이러한 연구결과에 따라서 다음과 같은 탐색적인 가설을 설정할 수 있다.

가설2a) 배우자의 지원은 일과 가족 간의 긍정적인 전이를 높일 것이다.

가설2b) 배우자의 지원은 일과 가족 간의 부정적인 전이를 낮출 것이다.

3) 업무관련 직장상황

업무특성

업무의 특성 중에서 직장과의 상호작용에 가장 영향을 많이 미치는 요인으로 근로시간을 들 수 있다. 한국의 기업은 장시간근무를 많이 하는 것으로 알려져 있다. 잦은 야근과 주말근무는 가족의 영역에서 보내는 시간을 빼앗기 때문에 가족상황에서의 어려움을 증가시킨다. 직장-가정 간 갈등의 세 차원중 하나는 시간적인 필요로 인해서 가족의 영역과 직장의 영역에서 일어나는 갈등을 측정하고 있다. 일-가족 간 갈등이 시간의 주관적인 효과를 재고 있다면, 총 근로시간은 이러한 시간에 근거한 일-가족 간의 부정적인 전이의 객관적인 근거를 제시한다.

총 근로시간이 일-가족 간의 부정적인 전이에 영향을 미칠 것이라는 것과는 달리 총 근로시간이 일-가족 간의 긍정적인 전이에 미치는 효과는 명백하지 않다. 많은 경우 총근로시간

이 길어지는 것은 조직에서의 무언의 압력에 의해서 이루어지는 경우가 많다. 이러한 일의 관행은 긍정적인 전이를 방해할 수 있다. 그러나 장시간 근무가 무언의 압력이라고는 해도, 개인의 자발적인 선택인 경우도 있을 수 있으며, 장시간근무를 통해서 회사에서 좋은 평가를 받는다면, 이는 긍정적인 전이의 바탕이 될 수도 있다. 총 근로시간이 긍정적 전이에 미치는 영향은 이처럼 정적인 효과와 부적인 효과가 공존하기 때문에 어느 방향으로 효과가 있을지 예측하기 어렵다. 따라서 근로시간에 관한 가설은 부정적인 전이에 한하기로 한다.

가설 3) 총 근로시간이 높을수록 부정적인 전이가 높을 것이다.

직장에서의 시간이 늘어나는 원인 중의 하나로는 근무 외에 모임을 갖기 때문일 수 있다. 즉, 잦은 회식과 동료들과의 모임은 상대적으로 가족과 함께하는 시간을 빼앗기 때문에 총 근로시간과 마찬가지로 일-가족 갈등을 느끼게 할 가능성이 높다. 그러나 근로시간과 달리 근무 외의 모임의 경우 동료들과 상사들과 일에서 쌓인 스트레스를 풀 수 있는 좋은 기회이며, 이런 모임을 통해서 오히려 가족과 관련된 이야기를 할 수 있는 장을 마련해주기 때문에 일과 가족 간의 긍정적인 전이가 일어나기 쉬울 수 있다. 이러한 상반된 효과가 예상되기 때문에 본 연구에서는 근무외 모임의 빈도는 긍정적인 전이를 높이고, 부정적인 전이를 줄여줄 수 있는 완충역할을 할 수도 있다. 그러나 기본적으로 근무시간외에 모임을 갖는 것은 시간을 요하는 것이므로 총근로시간과 같은 효과가 있는 것으로 가설을 설정하고자 한다.

가설 4a) 근무시간외 모임을 자주 갖는 것이 일-가족 간 긍정적인 전이를 낮출 것이다.

가설 4b) 근무시간외 모임을 자주 갖는 것은 일-가족 간 부정적인 전이를 높일 것이다.

일과 가족 간의 갈등을 높이는 원인 중에 하나로 업무에 관한 자율성이 있는가를 들 수 있다. 업무의 자율성을 갖기 어려운 경우는 자신의 업무에서 대고객업무의 비중이 많은 경우를 들 수 있다. 대고객업무가 많은 경우에는 자신의 페이스에 맞게 업무를 할 수가 없기 때문에 더 많은 일-가족 간 갈등을 겪게 된다. Bailyn 등 (1998)의 연구에서도 기술지원업무에 종사하는 근로자들이 고객이 부르지만 하면 2시간 내로 언제나 달려가야 한다는 회사의 규정으로 인해서 일과 가족을 조화하는데 심각한 어려움을 겪고 있는 점을 밝혔다.

가설 5) 대고객업무가 많을 경우 부정적인 전이가 높아질 것이다.

일-가족 간의 갈등을 높이는 업무의 특성으로 업무에서 오는 스트레스를 들 수 있다. 업무에 대한 자율성과 더불어서 업무가 모호하거나 역할이 분명하지 않을 때, 그리고 업무량이 과다할 때 근로자들은 스트레스를 겪고, 일-가족 간의 갈등을 높이는 것으로 나타났다(Frone, Russell & Cooper, 1992; Duxbury, Higgins, & Lee, 1994; Crouter, 1984). 업무 스트레스는 업무자체와 관련되지 않고 업무상으로 상호작용을 해야 하는 상사와 동료들과의 관계에서 비롯될 수도 있다. 두 종류의 스트레스 모두 긍정적인 전이를 낮추고 부정적인 전이를 높이는 효과를 갖는다고 예측할 수 있다.

가설6a) 업무 스트레스는 긍정적인 전이를 낮출 것이다.

가설6b) 업무 스트레스는 부정적인 전이를 높일 것이다.

4) 조직수준의 상황

조직내 여성비율

Kanter(1977)와 같은 구조주의자들은 조직에서 남녀의 구성비에 따라 조직 내 역동이 달라질 수 있다고 하였다. 그녀는 특히 소수의 크기가 문제가 된다고 보았고, 소수집단의 크기에 따라 집단을 4가지로 구분하였다. 첫째는 단일(uniform) 집단으로 남성 또는 여성들로만 구성된 경우이다. 둘째는 편포(skewed) 집단으로 남녀 간의 불균형이 큰 경우로, 대개 소수집단이 15% 이하를 차지하는 경우이다. 셋째는 우세(tilted) 집단으로 소수가 약 15-40% 정도를 차지하는 경우이다. 마지막으로 균형(balanced) 집단은 각 성 집단이 40-50%를 차지하는 집단이다. Kanter에 의하면, 한 집단이 특정 조직에서 소수집단으로 존재할 때(예: 편포 집단) 그 구성원들은 지배적인 게임의 규칙에 순응하고 환경에 적응하려고 애쓰는 토큰(token)들이다. 토큰들은 조직에서 쉽게 눈에 띄는 특징(visibility)이 있어 수행 압력(performance pressure)을 받게 된다. 또한 지배집단과 토큰집단간의 차이가 과장되는 양 집단의 벽이 높아지는 분극화(polarization) 현상이 나타난다. 분극화 때문에 여성들은 남성 집단들의 네트워크에 진입하기가 매우 어려워진다. 그리고 토큰들 간에는 차이가 없고 모두 비슷한 특성을 가진 집단으로 비추어지는 동화(assimilation) 현상도 나타난다. 그러나 특정 소수 성 집단이 특정한 규모에 이르면(즉, 우세집단의 범위에 이르면), 그 소수 집단은 스스로 자기 주장을 하기 시작하고 이러한 주장으로부터 시작하여 집단 역동에의 질적인 변화와 문화의 변형이 시작된다. 즉, 점진적인 진화보다는 특정 비율에서 임계적 도약점(tipping point)이 있다는 것을 시사한다.

조직(집단)에서의 전체 여성 비율뿐만 아니라 조직 내 상층부의 여성 비율도 중요하다. Ely(1994)는 미국 법률회사 변호사들을 대상으로 한 연구에서 조직 내 상층부의 남성대비

여성 비율에 따라 동료 여성 및 선배 여성에 대한 지각이 달라짐을 보여 주었다. 즉, 직장 내 고위직의 여성 분포가 여성들 간의 관계나 여성 상사에 대한 평가와 상관이 있다는 것이다. 이것은 조직의 구조적 측면 혹은 그와 관련된 문화적 측면이 조직 내 여성 간 관계를 협조자 혹은 경쟁자로 만든다는 것을 나타낸다. 이 연구에서는 변호사 사무실에서 고위직 여성들의 비율이 커짐에 따라 (즉, 남녀 통합적 직장 분위기가 됨에 따라) 여성 직장인들은 여성 상사를 역할 모델로 생각하고 대화하기가 편하다고 지각하며, 여성들의 관심사를 함께 공유한다고 느끼며 또한 여성 동료들을 유능하고 지적이라고 평가하였다. 반면, 조직 내 고위직 여성의 비율이 낮은 경우에는(즉, 남녀 분리 적 조직의 경우) 여성들은 여성 상사를 빈약한 여성 모델로 간주하고 남성같이 행동한다고 평가하며 유능하지 못하다고 평가하고, 여성 동료들을 경쟁자로 평가하였다. 이러한 연구 결과는 고위직 여성의 비율에 반영되어 있는 조직의 평등 문화나 구조가 여성들 간의 관계나 삶의 질에 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

여성의 비율은 종업원들이 느끼는 직장-가족 갈등에 어떤 영향을 미칠 것인가? 김효선, 구자숙, 박찬희(2008)는 한 지방자치단체에서의 연구를 통해서 같은 부서 내에서의 여성의 비율이 직장-가족 간의 갈등을 낮춘다는 것을 보였다. 실제로 최근 노동부에서는 종업원들의 일과 가족의 조화가 어려운 이유 중의 하나로 조직 내에서 여성 종업원들의 비율이 낮음을 지적하였다. 직장에서 여성의 비율이 높아질 경우 가족친화적인 제도의 도입과 더불어 가족친화적인 직장문화가 형성될 것이라는 전망에서 각 조직에게 여성인력 채용을 적극적으로 개선하는 적극적 고용개선조치를 권하고 있다. 이러한 근거에서 다음과 같은 가설을 제시해본다.

가설 7a) 조직에서의 여성비율이 높을수록 긍정적인 전이가 높아질 것이다.

가설 7b) 조직에서의 여성비율이 높을수록 부정적인 전이가 낮아질 것이다.

조직분위기

20세기 초 산업화 시대에 형성된 일의 관행은 남성들을 위주로 형성되어져 왔다. 여성들에게 있어서 일과 가족의 갈등을 높이는 대표적인 조직 내 관행으로는 장시간 근로를 당연히 받아들이는 조직 내 문화를 들 수 있다(Perrow, 1997). 또한, 지나친 성과주의는 여성들이 생애주기단계에 따라서 때로는 전적인 몰입이 가능한 때도 있지만 일시적으로는 가족에게 더 헌신을 할 수도 있다는 현실을 ‘여성이기 때문에 어쩔 수 없다’는 부정적인 것으로 받아들이어서 여성들이 생애주기단계가 바뀌면 다시 전적인 헌신이 가능하다는 점을 무시할 수 있다(Bailyn, 1993). 이러한 비여성친화적인 인사관행은 일-가족 간의 부정적인 전이를 증가시키지만, 긍정적인 전이를 낮추는 효과를 갖고 올 수 있다.

그렇다면 여성들이 조직 내에서 성공할 수 있게 하는 조직분위기로 바꾸기 위해서는 어떠한 변화가 필요할 것인가? 첫째, 조직의 CEO가 여성인력의 중요성에 대해서 인식하고 있어야 한다. 둘째, 인사관행이 투명하고 객관적일 때 여성들이 더 자신의 능력을 발휘할 수 있는 상황이 될 수 있다. 셋째, 하급자에 대한 임파워먼트를 허용하는 조직일수록, 조직 내 소수자인 여성들의 고충이 더욱 받아들여지기 쉬울 수 있다. 이처럼 여성친화적인 조직분위기는 일-가족 간의 긍정적인 전이를 높이고, 부정적인 전이를 줄일 수 있는 계기를 만들 수 있다.

가설 8a) 여성친화적 조직분위기는 긍정적인 전이를 높일 것이다.

가설 8b) 여성친화적 조직분위기는 부정적인 전이를 낮출 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1) 연구데이터의 특성

본 연구는 한국여성정책연구원이 2007년에 실시한 여성관리자패널조사의 자료를 사용하였다. 이 자료는 한국 여성들의 관리직 진출을 지원하고 여성들의 경력성공을 위한 정책의 도출을 위해 실시된 것으로 제조업, 도소매업, 운수업, 금융업, 사업서비스업, 및 보건복지 교육서비스업에 종사하는 기업 중에서 대리급 이상에서 여성관리자가 존재하는 기업을 대상으로 실시되었다. 대리급 여성관리자가 있는 기업을 추출하기 위해서 3단계의 표본추출을 통해서 표본이 확정되었으며, 자료에는 각 기업에서 인사관리담당자가 조직전반에 관한 상황에 대해 작성한 인사담당자용 설문지의 내용과 여성관리자들이 자신의 개인적인 상황, 경력, 훈련 등 조직 내에서 경험하고 있는 다양한 측면에 대해서 작성한 여성관리자용 설문지의 내용이 포함되었다. 본 연구에 참가한 기업의 총수는 341개였으며, 설문에 참가한 여성관리자는 총 2361명이었다. 이 중 이 연구에서는 기혼으로서 일과 가족의 전이에 관한 질문을 완성한 1065명의 응답이 분석에 이용되었다

2) 변수의 측정

종속변인

일과 가족의 상호전이

본 연구의 종속변인은 일과 가족 간 전이로 일과 가족의 영역이 서로에게 영향을 미치는 정도로 정의하였다. 본 패널조사에서는 직장이 가정생활에 미치는 영향을 측정하는 7문항

과 가족이 직장생활에 미치는 영향을 측정하는 5문항이 일과 가족의 상호전이를 측정하는 문항으로 포함되었다. 직장이 가정생활에 미치는 영향을 측정하는 문항으로는 “일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다,” “일 하는 시간이 너무 길어서 가정 생활에 지장을 준다” 등이 포함되었으며, 가정생활이 직장에 미치는 영향을 측정하는 문항으로는 “가족 부양에 대한 책임감 때문에 더 열심히 일을 하게 된다,” “집안 일이 많아서 직장에서 일할 때 힘들 때가 많다” 등이 포함되었다. 각 문항에 대해 응답자는 1=전혀 그렇지 않다부터 5=매우 그렇다 의 5점 척도 상에서 응답하였다.

앞서 논의한 것처럼 이 연구는 일-가족 간의 관계에 대한 전이 모델에 기반하여 직장이 가정생활에 미치는 영향과 가정생활이 직장생활에 미치는 영향은 구분될 것이며, 그 전이 효과에 있어서도 긍정적인 전이와 부정적인 전이가 독립적으로 존재할 것으로 보았다. 이를 위하여 일과 가족의 상호전이에 관한 총 12문항에 대해 요인분석을 실시하여 이러한 차원이 구분되는지 확인하고자 하였다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과 세 가지 요인이 제안되었으며, 이에 따라 직접 오블리민(direct oblimin)을 이용하여 회전시킨 결과는 표 1과 같다.

요인분석 결과 일-가족간 상호전이의 변수들은 전이의 방향과 상관없이 긍정적인 효과에 관한 긍정적 전이, 직장에서 가족으로의 부정적 전이, 가족에서 직장으로의 부정적 전이의 세 차원으로 묶여졌다. 이는 우선 일-가족 간 전이의 긍정적 효과와 부정적 효과가 구분되는 것을 확인시켜 주는 결과이며, 특히 부정적 전이의 경우, 직장이 가정생활에 미치는 부정적 영향과 가정생활이 직장에 미치는 부정적 영향이 독립적으로 작용할 수 있음을 시사하는 것이다. 따라서 향후의 분석에서는 긍정적 전이는 일과 가족 간의 방향성을 구분하지 않고 하나의 하위 점수로, 그리고 부정적 전이는 직장생활이 가정생활에 미치는 영향과 가정생활이 직장생활에 미치는 영향으로 나누어 두 개의 하위 점수로 구성하여 사용하였다.

〈표 1〉 일-가족 간 전이의 요인구조

	요인1	요인2	요인3
직장>가정: 일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다	0.78	-0.04	0.02
직장>가정: 일을 함으로써 가정생활도 더 만족스러워진다	0.77	-0.12	-0.01
가정>직장: 식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게된다	0.77	-0.01	0.02
직장>가정: 일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다	0.74	-0.16	0.08
가정>직장: 가족부양에 대한 책임감 때문에 더 열심히 일을 하게 된다	0.55	0.31	-0.08
가정>직장: 자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다	0.03	0.81	0.00
가정>직장: 집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다	0.01	0.81	0.07

	요인1	요인2	요인3
가정>직장: 가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해 본 적이 있다	-0.17	0.74	0.06
직장>가정: 일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다	0.01	-0.12	0.89
직장>가정: 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다	0.08	-0.04	0.80
직장>가정전이: 일 때문에 결혼을 후회해 본 적이 있다	-0.06	0.25	0.51
직장>가정전이: 일 때문에 자녀출산을 후회해 본 적이 있다	-0.08	0.31	0.43

독립변인

가족관련 상황변인

본 연구에서는 생애주기단계와 배우자 지원을 가족관련 상황변인으로 포함하였다.

생애주기단계 Moen (2003)의 연구에 따라 자녀의 나이에 따라서 비부모기, 영유아자녀단계, 초등자녀단계, 중고등자녀단계, 대학생이상 자녀단계의 5단계로 구분하였다. Moen의 경우 비부모기를 다시 40세 이하와 40세 이상으로 나누었고, 대학생이상 자녀단계도 자녀들이 부모와 함께 사는 경우와 따로 독립한 경우로 구분하였으나, 두 단계가 일과 가족의 상호전이에 있어서는 상이점보다는 공통점이 더 많으리라고 판단되어 5단계로 줄여서 분석에 사용하였다. 각각의 단계는 더미변수로 처리하였으며, 비교대상이 되는 단계는 결혼은 하였지만 아이가 없는 비부모단계의 집단이었다.

배우자지원 ‘배우자께서는 당신의 직업생활에 대하여 어떤 태도를 보이셨습니까?’라는 문항을 바탕으로 구성하였다. 이 문항에 대한 응답은 5가지 대답 중에서 선택하도록 되어 있는데, 그 내용이 단일 차원에 대한 서열척도라기보다는 심리적인 지원과 물리적인 지원이라는 두 차원의 조합으로 이루어져 있다. 구체적으로는 ‘1=심리적으로도 매우 지원적이며, 물리적으로도 많이 도와준다’ ‘2=심리적으로 지원적이지만 물리적으로 별로 도움이 되지 않는다’ ‘3=심리적으로 반대하지만 물리적으로 많이 도와준다’ ‘4=심리적으로도 물리적으로도 도와주지 않는다’ ‘5=무관심하다’의 항목으로 이루어져 있는데, 일-가족 간 상호전이에 있어 심리적 지원과 물리적 지원의 차원이 다른 방식으로 영향을 미칠 수 있기 때문에 두 차원을 분리해 변인으로 만들 필요가 있었다. 이에 따라 배우자의 태도에 대한 응답을 바탕으로 “배우자의 심리적 지원”과 “배우자의 물리적 지원”을 분리해 별도의 변인으로 재구성하였다. 구체적으로, 응답 1과 2는 ‘심리적 지원이 있다(1)’, 응답 3, 4, 5까지를 ‘심리적 지원이 없다(0)’로 더미변수화하여 “배우자의 심리적 지원” 변인으로 정리하였고, 응답 1과 3은 다시 ‘물리적 지원이 있다(1)’, 응답 2, 4, 5는 ‘물리적 지원이 없다(0)’로 더미변수화하여 “배우자의 물리적 지원” 변인으로 정리하였다.

업무특성관련 변인

본 연구에서는 총근로시간, 근무시간외 모임의 빈도, 대고객업무 정도, 그리고 업무스트레스를 업무특성 변인으로 포함하였다.

총근로시간 ‘지난주에 총 몇 시간 근무(초과근무포함)하셨습니까?’라는 질문에 통상근무와 초과근무를 합한 시간수로 응답한 것을 재구성하여, 1=주당 45시간 미만, 2=주당 45시간에서 55시간 미만, 그리고 3=주당 55시간 이상 근무로 정리하여 이용하였다.

근무시간외 모임의 빈도 ‘지난 한달 간 직장 동료들과 업무시간외 모임은 몇 번이나 있었습니까?’라는 질문에 대해서 1=전혀 없었다, 2=1-2회, 3=3-4회, 4=5-6회, 5=7회 이상으로 응답한 것을 사용하였다.

대고객업무 ‘귀하의 일은 대고객업무가 많으십니까?’에 대해서 그렇다를 1, 그렇지 않다를 0으로 변환하여 이용하였다.

업무스트레스 직무의 특성이 얼마나 스트레스를 유발하는가를 뜻한다. 본 연구에서는 직무자율성, 역할갈등 및 모호성, 업무량과다, 부하직원과의 관계문제, 상사와의 관계, 승진의 어려움, 낮은 경제적 보상의 7개의 영역에 대해서 얼마나 직무스트레스를 경험하는가에 대해 1=전혀 그렇지 않다부터 5=매우 그렇다의 5점 척도 상에 응답하였다. 직무스트레스 문항을 유의미한 하위점수로 묶기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과 두 가지 요인이 제안되었으며, 직접 오블리민(direct oblimin) 방식으로 회전한 결과, 업무스트레스가 직무 자체에서 오는 스트레스와 직장 상황에서 오는 스트레스로의 두 차원으로 나누어짐을 알 수 있었다. 직무 자체에 대한 스트레스의 경우 직무 자율성 부재, 역할갈등 및 모호성, 업무량 과다가 포함되었으며, 나머지 직장 내에서의 관계 문제, 승진의 어려움 및 경제적 보상의 부족이 그 외의 차원으로 묶였다. 따라서 이후의 분석에서는 위에서 언급한 두 차원에 대해 하위점수를 구성하여 사용하였다.

조직관련 변인

본 연구에서는 조직내 여성비율과 조직분위기를 조직관련 변인으로 포함하였다.

대리급이상의 여성비율 인사담당자용 설문지를 통해서 각 기업에서의 남녀근로자들의 인원을 파악하여서 구성하였다. 대리급이상의 여성비율은 30% 이상, 그리고 20-29%사이의 두 카테고리에 대해서 더미변인을 만들어서 여성비율이 20%이하인 집단과 비교하였다.

조직분위기 여성관리자들은 자신이 속한 조직분위기의 측면을 다음의 다섯 가지 문항을 통하여 평가하였다: (1) 인사관리관행은 비교적 합리적이고 투명하다; (2) 최고경영자는 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다; (3) 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다; (4) 성과가 부진한 사람은 좀처럼 배겨나기 힘들다; (5) 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.

하지만 이들 문항은 여성친화적인 조직분위기 이외의 여러 요소들을 포함하고 있다. 그래서 다섯 문항에 대해 요인분석을 실시하여 하위 요인을 추출하고자 하였다. 그 결과 세 요인이 도출되었으며, 직접 오블리민(direct oblimin) 회전방식을 이용한 결과에 따라 (1)과 (2)번 문항은 합리적/여성친화적인 조직분위기로, (3)과 (4)는 비가족친화적/성과주의로, 그리고 (5)는 임파워먼트 조직분위기로 구분하여 하위점수를 구성하고 자료 분석에 사용하였다.

통제변인

이상의 독립변인들이 일-가족 간 상호작용에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 여성관리자의 연령, 학력, 가계소득 및 직급을 통제변인으로 사용하였다.

이상의 내용을 바탕으로 정리된 주요 변인들의 평균과 표준편차 및 변인들 간의 상관관계는 표 2에 정리되어 있다.

〈표 2〉 주요 변인들의 기술통계치 및 상관관계

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 학력	2.67	0.88	1.00								
2. 직급	1.50	0.58	<u>0.17</u>	1.00							
3. 가계소득(만원)	8892	5139	<u>0.13</u>	<u>0.25</u>	1.00						
4. 연령	1.93	0.50	0.03	<u>0.41</u>	<u>0.24</u>	1.00					
5. 생애주기: 영유아자녀	0.44	0.50	0.03	<u>-0.11</u>	-0.03	<u>-0.07</u>	1.00				
6. 생애주기: 초등자녀	0.18	0.38	<u>-0.13</u>	<u>0.19</u>	<u>0.07</u>	<u>0.17</u>	<u>-0.41</u>	1.00			
7. 생애주기: 중고등자녀	0.05	0.22	-0.03	<u>0.25</u>	<u>0.22</u>	0.33	<u>-0.20</u>	<u>-0.11</u>	1.00		
8. 생애주기: 대학이상자녀	0.02	0.13	-0.06	<u>0.06</u>	0.45	0.28	<u>-0.11</u>	<u>-0.06</u>	-0.03	1.00	
9. 배우자심리적지원	0.93	0.26	0.05	-0.02	0.01	-0.02	0.00	-0.05	-0.01	0.00	1.00
10. 배우자물질적지원	0.72	0.45	-0.06	-0.05	-0.03	<u>-0.12</u>	-0.04	<u>-0.09</u>	-0.03	-0.05	<u>0.16</u>
11. 총근로시간	1.99	0.69	0.05	0.04	<u>0.07</u>	0.00	-0.03	0.04	0.02	-0.03	-0.02
12. 근무외시간모임	2.36	0.86	0.05	0.06	<u>0.08</u>	0.02	<u>-0.09</u>	0.06	0.05	0.02	0.04
13. 대고객업무	0.24	0.43	-0.05	0.03	0.05	0.04	-0.01	0.03	0.04	<u>0.06</u>	-0.01
14. 업무자체스트레스	3.08	0.71	<u>0.09</u>	-0.04	0.04	-0.04	-0.02	-0.03	-0.06	-0.04	-0.03
15. 직장상황스트레스	2.94	0.63	0.02	<u>-0.10</u>	<u>-0.08</u>	-0.02	0.02	<u>-0.07</u>	-0.02	<u>-0.07</u>	-0.04
16. 대리급여성 20-29%	0.18	0.38	-0.01	0.05	<u>0.16</u>	0.05	-0.04	0.05	0.01	0.04	0.01
17. 대리급여성 30%이상	0.27	0.44	0.04	<u>0.16</u>	<u>0.06</u>	<u>0.08</u>	-0.03	-0.01	0.05	-0.01	0.00
18. 조직분위기: 합리적/여성친화적	2.91	0.78	0.03	<u>0.18</u>	<u>0.11</u>	<u>0.12</u>	<u>-0.08</u>	<u>0.10</u>	<u>0.10</u>	<u>0.09</u>	0.03
19. 조직분위기: 비가족친화/성과주의	3.13	0.84	-0.03	<u>-0.10</u>	0.06	-0.01	0.02	0.02	0.01	<u>-0.09</u>	-0.01
20. 조직분위기: 임파워먼트	3.39	0.92	-0.02	<u>0.09</u>	0.02	0.04	-0.02	0.05	0.05	0.05	0.00

* 상관점수: $p < .001$; 상관점수: $p < .05$

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. 학력											
2. 직급											
3. 가계소득(만원)											
4. 연령											
5. 생애주기: 영유아자녀											
6. 생애주기: 초등자녀											
7. 생애주기: 중고등자녀											
8. 생애주기: 대학이상자녀											
9. 배우자심리적지원											
10. 배우자물리적지원	1.00										
11. 총근로시간	-0.01	1.00									
12. 근무외시간모임	0.08	0.08	1.00								
13. 대고객업무	-0.01	0.11	0.09	1.00							
14. 업무자체스트레스	-0.06	0.16	-0.01	0.04	1.00						
15. 직장상황스트레스	-0.05	0.04	-0.10	0.01	0.45	1.00					
16. 대리급여성 20-29%	0.03	0.09	0.07	0.05	0.05	-0.05	1.00				
17. 대리급여성 30%이상	0.03	-0.08	-0.05	-0.02	-0.02	0.01	-0.28	1.00			
18. 조직분위기: 합리적/여성친화적	-0.01	0.01	0.07	0.05	-0.14	-0.25	0.07	0.10	1.00		
19. 조직분위기: 비가족친화/성과주의	-0.01	0.28	0.04	0.08	0.22	0.12	0.11	-0.17	0.02	1.00	
20. 조직분위기: 임파워먼트	0.03	-0.01	0.10	0.01	-0.21	-0.25	0.02	0.04	0.30	-0.08	1.00

* 상관점수: $p < .001$; 상관점수: $p < .05$

IV. 결과

표 3에는 각각의 종속변인에 관한 분석결과가 제시되어 있다. 먼저 생애주기단계가 일-가족 간의 긍정적 전이에 미치는 효과를 설정하였던 가설1a)는 지지되지 않았다. 생애주기단계는 긍정적인 전이에는 특별한 영향을 미치지 않았다. 가설 1b)는 생애주기단계가 일-가족 간 부정적 전이에 미치는 효과를 제안하였는데, 생애주기단계는 가족에서 직장으로의 부정적인 전이에는 영향을 미쳤지만, 직장에서 가족으로의 부정적인 전이에는 영향을 미치지 않았다. 특히 영유아 자녀를 둔 여성관리자로부터 중고등학생 자녀를 둔 여성관리자들까지 부정적인 전이를 높였다는 점은 미국에서의 연구결과와는 매우 다른 패턴이다. 이는 한국의 경우 학령기의 자녀를 둔 경우 사교육에 관한 걱정으로 인해서 영유아기를 지나고서도 일-가족 간의 갈등이 계속됨을 의미한다는 점에서 우리나라의 교육제도가 직장여성의 발목을 잡고 있음을 시사한다. 다음으로 배우자의 지원이 일-가족 간의 전이에 미치는 효과를 살펴보면, 가설 2a)와 가설 2b)에서 예측했던 바와 같이 배우자의 심리적 물리적 지원은 긍정적인 전이를 높이고 부정적인 전이를 줄이는 것으로 나타났다. 가설 2a)와 가설 2b)는 지지되었다.

일과 가족 간 전이에 영향을 미치는 업무특성으로 총근로시간, 근무시간외 모임, 대고객 업무, 그리고 업무스트레스가 각각 가설 3, 가설4, 가설5, 가설6으로 제시되었다. 먼저 총근로시간의 효과를 살펴보면, 총근로시간은 부정적인 전이중 직장에서 가족으로의 전이는 유의미하게 높이는 효과가 있는 반면, 가족에서 직장으로의 전이에는 별 영향을 보이지 않아서 가설 3)은 부분적으로 지지되었다. 근무시간외모임의 빈도는 긍정적인 전이를 오히려 높이는 효과를 보여서 가설 4a)는 기각되었다. 또한 직장에서 가족으로의 부정적 전이를 유의미하게 낮추지도 않았으며 근무시간외 모임의 빈도가 높을수록 오히려 가족에서 직장으로의 부정적 전이가 낮아지는 효과를 나타내는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4b)도 기각되었다. 대고객업무가 많을수록 직장에서 가정으로, 그리고 가정에서 직장으로의 부정적인 전이가 증가하는 것으로 나타나서 가설 5는 지지되었다. 업무스트레스는 가설 6a)와 가설 6b)에서 예상하였듯이 긍정적인 전이를 낮추고, 부정적인 전이를 높이는 것으로 나타났다.

일과 가족 간 전이에 영향을 미치는 조직적인 특성으로 대리급이상의 여성비율과 조직분위기가 각각 가설 7과 가설 8에 제시되었다. 대리급이상의 여성비율은 일과 가족 간의 긍정적인 전이에는 영향이 없었지만, 일 가족 간의 부정적인 전이를 낮추는 효과가 있었다. 따라서 가설 7a)는 기각되었고, 가설 7b)는 지지되었다. 여성들의 비율이 높은 조직에서는 일이 가족생활에 미치는 영향에 대해서 서로 공유하기 쉬운 조직환경을 형성하는 것으로 볼 수 있다. 조직 분위기는 세 요인으로 추출되어서 각각의 요인에 대한 결과를 살펴보면, 합리적이고 투명한 분위기, 여성인력을 중요시하는 CEO, 그리고 하급자가 자유롭게 의견개진을 할 수 있는 조직분위기는 일-가족 간의 긍정적인 전이를 증가시킨 반면, 정시퇴근을 하면 눈치가 보이고, 성과가 강조되는 조직분위기는 부정적인 전이를 증가시키는 것으로 나타났다.

〈표 3〉 각 변인들이 일-가족 전이에 미치는 효과에 관한 회귀분석

	종속변인: 긍정적 전이	종속변인: 부정적 전이 (직장→가족)	종속변인: 부정적 전이 (가족→직장)
통제변인			
연령			(-) +
학력			
가계소득			
학력			
직급		(+) *	
가족관련 상황변인			
인생주기:영유아(더미)			(+) ***
인생주기:초등(더미)			(+) ***
인생주기:중고등(더미)			(+) ***
인생주기:대학생이상(더미)			
배우자 심리적 지원	(+) ***	(-) +	(-) ***
배우자 물리적 지원	(+) ***	(-) ***	(-) ***
업무관련 상황변인			
업무특성: 총근로시간		(+) ***	
업무특성: 근무시간외모임	(+) **		(-) **
업무특성: 대고객업무		(+) ***	(+) *
업무스트레스: 업무자체	(-) ***	(+) ***	(+) **
업무스트레스: 업무관계		(+) ***	(+) **
조직관련 상황변인			
여성대리급 30%이상(더미)		(-) **	(-) *
여성대리급 20-29%(더미)		(-) +	(-) +
조직분위기:합리적인사/여성인력중요시	(+) ***		
조직분위기:하급자의견개선	(+) ***		
조직분위기:정시퇴근눈치/성과주의		(+) ***	(+) **
R^2	.116***	.446***	.454***
df	20	20	20
N	1065	1065	1065

〈표 4〉 각 변인들이 일-가족 전이에 미치는 효과에 관한 회귀분석

	긍정적전이	부정적전이: 직장>가정	부정적전이: 가정>직장
통제변인	β	β	β
연령	0.00	-0.04	-0.06+
학력	-0.02	0.04	0.02
가계소득	-0.01	-0.02	-0.02
직급	0.01	0.08*	0.02
가족관련 상황변인			
생애주기: 영유아자녀	0.02	0.01	0.39***
생애주기: 초등자녀	0.04	0.05	0.27***
생애주기: 중고등자녀	-0.01	0.00	0.18***
생애주기: 대학이상자녀	0.01	0.04	0.02
배우자 심리적 지원	0.08**	-0.05+	-0.06*
배우자 물리적 지원	0.12***	-0.11***	-0.08**
업무관련변인			
총근로시간	0.00	0.16***	-0.04
근무외시간모임빈도	0.07*	0.01	-0.08**
대고객업무	0.05	0.14***	0.06*
업무스트레스: 직무자체특성	-0.11**	0.17***	0.09**
업무스트레스: 직장내 상황	0.03	0.09**	0.11**
조직관련변인			
대리급이상 여성관리자비율 20-29%	0.05	-0.05+	-0.06+
대리급이상 여성관리자비율 30%이상	-0.01	-0.08*	-0.07*
조직분위기: 합리적/여성친화적	0.20***	-0.03	-0.04
조직분위기: 비가족친화적/성과주의	0.03	0.15***	0.09**
조직분위기: 임파워먼트	0.08**	0.03	0.04
R^2	0.12***	0.20***	0.21***
df	20	20	20
N	1066	1065	1065

+ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 일과 가족 간의 긍정적 전이와 부정적 전이에 영향을 미치는 가족상황과 직장 상황에 관하여 살펴보았다. 일과 가족 간의 상호작용요소들에 대한 요인분석 결과, 긍정적 전이는 부정적인 전이와는 별개의 차원으로 묶여짐을 알 수 있었다. 그러나 긍정적인 전이의 경우에는 부정적 전이와 달리 직장에서 가족으로, 그리고 가족에서 직장으로라는 방향성이라는 면에서는 큰 차이를 보이지 않고 하나의 차원으로 묶임을 알 수 있었다.

일과 가족 간의 긍정적인 전이에 영향을 미치는 가족상황 변인으로는 배우자의 지원이 있었고, 생애주기단계는 긍정적인 전이에 영향을 미치지 않는 것으로 드러났다. 업무특성 변인으로는 근무시간외 모임의 빈도가 가설과는 달리 오히려 긍정적인 전이를 높이는 것으로 나타났다. 이러한 점은 회식과 같은 비공식적인 모임은 직장과 가족의 영역에 관한 공유가 가능하게 됨으로써 일-가족 간의 긍정적인 전이를 가능하게 하는 긍정적인 기능을 가질 수 있음을 나타낸다. 따라서 근무시간외의 모임에 대해서 무조건 비가족친화적인 것으로 보는 것에는 문제가 있을 수 있음을 시사한다. 업무 스트레스는 예상했던 바대로 긍정적 전이를 낮추는 것으로 나타났다. 조직상황의 변인으로는 합리적인 인사관행, CEO의 여성인력의 중요성 강조, 그리고 하급자의 의견개진이 자유로운 조직분위기가 긍정적인 전이를 높이는 것으로 나타났지만, 대리급 여성비율이 높아지는 것은 일-가족 간 긍정적 전이와는 관련이 없었다.

일과 가족 간의 부정적인 전이는 직장에서 가족으로의 부정적 전이와 가족에서 직장으로의 부정적 전이로 구분되었다. 먼저 직장에서 가족으로의 부정적 전이에 영향을 미치는 가족상황요인으로는 배우자지원을 들 수 있는데, 배우자의 심리적 물리적 지원을 받는 여성 관리자들의 경우 직장에서 가족으로의 부정적 전이를 줄이는 효과가 있었다. 생애주기단계는 직장에서 가족으로의 부정적 전이를 줄이는 데는 기여하지 못하였다. 업무특성요인으로는 총근로시간이 늘어날수록 대고객업무가 많을수록 그리고 업무스트레스가 심할수록 직장에서 가족으로의 부정적인 전이가 늘어났다. 조직상황변인으로는 대리급여성의 비율이 높아질수록 부정적 전이를 낮추는 효과가 있었고, 정시퇴근을 하면 눈치가 보이는 조직분위기와 지나친 성과주의는 부정적 전이를 높이는 것으로 나타났다.

가족에서 일로의 부정적인 전이는 생애주기단계의 영향을 받았다. 특히 영유아기자녀를 둔 부모에서부터 중고등학생을 둔 부모에 이르기까지 부정적인 전이의 효과가 광범위하게 증가하는 효과가 발견되었는데, 이는 한국의 직장여성들에게 있어서 자녀의 교육문제가 커다란 짐이 되고 있음을 보여주는 예라고 할 수 있다. 배우자의 지원은 이러한 부정적인 전이를 낮추는데 역시 효과가 있었다. 업무특성의 효과 중에서 근무시간외 모임의 빈도가 높을수록 가족에서 직장으로의 부정적인 전이가 낮아진다는 연구결과는 상당히 흥미로운 연구결과이다. 가족생활도 자녀들의 학업, 배우자와의 관계 등 갈등과 역할과부하를 경험할 수 있는 영역이다. 근무시간외 모임들에서 이러한 가족상황에서의 스트레스를 풀어버리는 효과가 있는 것이 아닐까 생각해 볼 수 있다. 또한, 직장에서 가족으로의 부정적 전이와 마찬가지로 대리급이상 여성의 비율이 높으면 가족에서 직장으로의 부정적 전이가 줄어들었으며, 정시퇴근이 눈치가 보이는 조직분위기와 성과주의 조직분위기는 가족에서 일로의 부정적 전이를 증가시키는 효과가 있었다.

본 일-가족 간의 갈등이라는 부정적인 전이에 초점을 두어온 과거의 연구들을 일-가족 간

의 긍정적인 전이를 포함시켜서 확대해서 보았다는 점에서 의의를 둘 수 있다. 또한 각각의 전이에 영향을 미치는 요인들이 다르다는 점을 밝힘으로써 앞으로 여성관리자들의 일과 가족의 상호작용에 있어서 긍정적인 전이를 촉진시키고, 부정적인 전이를 줄일 수 있는 방안 에 대한 시사점을 주고 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

참고문헌

- Bailyn, Lotte. (1993). *Breaking the mold: Women, Men and Time in the new corporate world*. New York: Free Press.
- Carlson, Dawn P., Perrewe, Pamela A. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25:513-40.
- Crouter, Ann C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work family interface. *Family Relations*, 37; 425-42.
- Duxbury, Linda, Higgins, Christopher, & Lee, Catherine. (1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, 449-66.
- Eagle, Bruce W., Marjorie L. Icenogle, Jeanne D. Maes, & Edward W. Miles. (1998). The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts. *Journal of Social Psychology*, 138(6):690-709.
- Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rainowitz & Beutell. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior*, 34: 133-53.
- Grzywacz, Joseph G. (2000). Work-family spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14:236-43.
- Kanter, Rosabeth Moss. (1973). *Men and Women of the corporations*.
- Marshall, Nancy L., & Barnett Rosalind. (1993). Work family strains and gains among tow-earner couples. *Journal of community psychology*, 21:64-78.
- Moen, Phyllis. (1992). *Women's Two Roles: A Contemporary Dilemma*. Westport: Auburn House.
- Moen, Phyllis, & Sweet, Stephen. (2003). Time clocks: Work-hour strategies. In *It's about time: couples and careers* by Phyllis Moen (Eds.)
- Reppetti, Rena. (1989). Effects of daily workload on subsequent behavior during marital interaction: The roles of social withdrawal and spouse support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4): 651.
- Roehling, Patricia, Moen, Phyllis, & Batt, Rosemary. (2003). Spillover. In *It's about time: couples and careers* by Phyllis Moen (Eds.).

◇ Session 1 ◇

주제 발표 2

여성 관리자의 직장과 가정 양립·비양립
(work-family balance and imbalance) :
실험적 연구

권 태 희

(성균관대학교 경제학부 BK 21 연구교수)

1. 서론

2007년 우리나라 여성경제활동인구는 1,002만 2천명, 경제활동참가율은 50.2%로 OECD평균 60.8%(2006)보다 크게 낮다. 또한 2007년 여성의 경제활동참가율을 연령별로 볼 때 25-29세 68.2%, 30-34세 53.7%, 35-39세 58.6%, 40-44세 66.6%, 45-49세 65.0%로 출산과 육아시기인 30-39세 기간 중 경제활동참가율이 현저히 낮은 전형적인 M자 곡선을 보이고 있다. 출산과 육아기간 중 경제활동참가율이 떨어지는 이유는 그만큼 여성이 직장과 가정생활 특히 육아를 병행하기가 어렵다는 것을 단적으로 시사하고 있다.

2007년 노동부가 일반국민 1,000명을 대상으로 조사한 남녀고용평등 의식조사 결과에 따르면 여성취업의 가장 큰 장애요인으로 59.8%가 육아부담을 들었으며, 특히 여성(69.9%), 30대(67.2%), 가정주부(71.2%)에서 더욱 높게 나타나고 있다. 따라서 30대에 낮아졌던 경제활동참가율은 40대가 되면 크게 증가하게 된다. 즉 어느 정도 자녀를 키워놓은 여성들이 다시 노동시장에 진입하는 것이다. 하지만 장기간 경력이 단절된 여성들이 다시 일자리를 얻을 수 있는 일자리는 저임금 비정규직, 저임금 단순노무직 등 열악한 근로형태가 대부분이다.

따라서 여성이 직장생활을 계속 하면서 육아를 비롯한 가정생활을 영위할 수 있도록 사회, 국가차원의 지원이 절실하게 요구되고 있다. 직장과 가정을 양립하지 못해 여성의 사회진출이 좌절되는 것은 개인의 문제를 떠나 국가적으로도 큰 손실임은 자명하다. 우수한 여성인력을 최대한 활용하는 것이 국가경쟁력을 좌우하는 시대가 도래되었기 때문이다. 노동부는 이와 같은 일과 가정을 양립하도록 제도적으로 지원하는 것이 사회적으로도 절실해짐에 따라 2007년 11월 23일 ‘남녀고용평등법’을 대폭 개정하여 법명도 ‘남녀고용평등과 일·가정양립 지원에 관한 법률’로 변경하고 일과 가정 양립 지원을 위한 제도적 기반을 마련하고 2008년 6월 22일부터 시행하고 있다.

뿐만 아니라 2006년 3월부터 시행되고 있는 ‘적극적 고용개선조치(Affirmative Action; AA)’의 ‘07년 여성고용현황보고 결과에 의하면 공기업·대기업(613곳)의 여성 고용률은 32.3%에 그쳤고 여성의 임원비율은 4.4%, 과장급 이상 비율은 11.1% 등 전체 관리직 가운데 여성은 11%에 그치는 것으로 나타났다. AA제도의 실효성 제고방안의 큰 주축이 되는 문제는 바로 여성 관리직 진출의 걸림돌인 출산과 육아문제이다. 이 문제해결의 사회·국가적 중요성은 이미 ‘전국 공공·민간기업 여성 관리자 워크숍(2006.12.1)’의 토론에서도 중지가 모아졌던 사안으로서 “막상 관리직 진출을 해도 출산이나 육아문제 때문에 포기해야 하는 경우가 많다”, “여성 관리자 진출을 위해서는 일과 가정의 양립을 위한 제도가 마련돼야 한다.”고 주장된바 있다.

또한 선진국의 AA제도운영 성공사례에서도 실증되었듯이, 일·가정 양립지원정책을 병행하여 강화하고 여성들이 가사와 일을 병행할 수 있도록 사회전반과 기업의 적극적인 지

원이 전제될 때 우리나라도 적극적 조치의 성공적인 제도안착을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 이러한 사회·제도적 필요에 당면하여 본 연구는 여성 관리자패널조사(여성가족부, 2007) 자료를 이용하여 대리직급 이상 여성 관리자의 직장과 가정 양립/비양립의 결정요인들을 도출하고자 한다. 이를 위해 세 가지 가설을 검정할 것이다. (1) 근로시간의 유연성은 역할갈등을 감소(직장만족도가 높아지고, 업무효율성이 개선)시킨다. (2) 근로자가 직무의 유연성을 더 많이 가질수록 역할갈등이 감소(직장만족도, 가정생활만족도 및 삶의 전반적 만족도가 높아짐)한다. (3) 직장문화와 직장과 가정양립 사이의 관계는 비양립적 요소를 가진 개인의 특성(맞벌이여부, 자녀수, 근로시간)에 의해 영향을 받는다. 이와 같은 가설은 직장문화의 특성이 근로자의 직장과 가정양립능력에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위한 것이다. 분석결과를 기반으로 정부가 마련한 일·가정 양립지원제도(또는 가족친화제도)의 유효성을 검토하고자 한다.

2. 여성의 직장과 가정 양립에 관한 개념 및 기존연구

직장과 가정은 개인에게 있어 가장 중요한 두 개의 조직체이다. 직장과 가정활동은 일상적으로 다른 시간과 장소에서 일어나기 때문에 전통적으로 남자는 직장에 대한 주요 책임이 있고, 여자는 가정에 대한 주요한 책임이 있다고 가정되어 오면서 연구자와 고용주들은 직장과 가족을 분리된 것으로 또는 독립된 시스템으로 취급해왔다. 그러나 지난 20년 동안 여성의 노동시장참여 증대와 소득수준의 향상과 개인의 의식수준의 발전으로 인해 직장가정 모두에 대한 책임감을 남녀가 공유하는 개인들이 늘어나게 되었다. 예를 들면, 편모/편부, 워킹 맘, 맞벌이 부부 및 아버지의 자녀양육에 대한 참여 증대 등이 해당된다.

근로자들의 직장가정에 대한 양립필요에 대응하여, 고용주들은 직장에서의 제도적 변화를 도모하고 있다. 예컨대, 자녀양육에 대한 보조, 부양부모 보조, 재택근무, 탄력근무제도 등이다. 그런데 보다 근원적으로 중요한 문제는 기업이 제도를 단순히 변화하는 것이 아니라 보다 진보적으로 “가족 친화적(family-friendly)”인 조직문화의 변화를 이끌어내는 것이다¹⁾.

일반적으로 직장-가족양립(Work-Family Balance; WFB)이란 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구가 서로 상치함으로써 발생하는 직장-가족 간의 갈등을 해결하는

1) 유한킴벌리는 직원의 삶의 질 향상을 위한 일과 가정생활균형을 위한 가족친화정책을 선도적으로 운영하고 있다. 근무환경(탄력적 근무시간; 근무시간 단축, 탄력근무시간제 등), 기업정책(HRM관련 남녀평등, 출산혜택 등), 문화지원(가족참여권장, 자원봉사활동 등), 재정적 지원(고용안정성, 부가급여 등)으로 직원들이 일과 가정생활의 갈등을 관리하거나 줄일 수 있도록 직원의 삶에 관련된 다양한 분야 간의 협력을 강조하고 있다.

것으로써 근로자 자신의 생활을 조정할 수 있도록 고용주가 지원하는 것을 의미한다. 즉 직장-가족의 균형은 고용주가 더욱 신축·탄력적이고 근로자 역할 지지적인 근무환경을 조성함으로써 근로자들이 직장에서 일을 할 때 일에만 집중할 수 있도록 가정생활에서 생기는 다양한 요구를 충족시키는 프로그램을 제공하고, 근로자들이 자신의 가정생활로 인한 갈등을 최대한 통제할 수 있는 정책기반을 제공하여 근로자와 기업의 요구를 동시에 충족시키는 전략으로서의 기업문화를 더욱 근로자 지지적인 환경으로 만들어 나가는 것을 말한다. 따라서 가족 친화적이라는 의미는 직장에서의 요구와 가정에서의 요구 사이의 조정, 조화, 양립, 균형을 의미한다.

반면 일과 삶의 조화(Work-Life Balance; WLB)는 물리적인 측면에서 삶을 구성하는 큰 축인 ‘일(work)’과 ‘일 이외의 영역(life; 가족, 여가, 자기계발 및 교육, 커뮤니티 활동, 인간관계 등)’간의 조화를 의미한다. 심리적인 측면에서 ‘일과 삶의 조화’란 심리적, 물리적 에너지의 효율적 관리를 통해 일과 삶을 더욱 풍요롭게 만드는 것을 일컫는다.

우리나라에서는 “직장과 가정양립”을 “일과 삶의 조화”개념과 소극적으로 혼용하여 사용하고 있다. 특히 여성인력의 활용에 있어 가장 걸림돌은 직장과 가정의 양립과 관련된 문제로 대표적으로 출산 및 육아로 인한 업무 몰입의 방해(생산성 감소)와 경력단절로 인식한다. 바로 이 문제로 인해 기업 내 여성인력의 활성화가 어렵고, 노동시장의 이탈이 발생된다는 문제의식에서 출발된다. 여성의 직장과 가정생활의 양립을 원활하게 해결할 수 있도록 국가차원에서 육아휴직분할제도, 육아를 위한 근로시간단축제도, 배우자 출산휴가제도를 도입, 지원하고 있다. 더불어 가족간호휴직제, 근로시간 단축, 시업·종업시간의 조정, 근로자 심리 상담서비스 등과 같은 사업주의 노력의무를 규정함과 동시에 정부지원 근거를 규정하고 있다.

직장과 가정양립에 대한 국내연구는 매우 일천하다. 그러나 외국의 경우는 개별연구자 및 연구기관의 설문지 조사에 의한 다양한 사례가 있다. 그 내용을 간략히 살펴보면 다음과 같다.

김정운 외(2004)는 한국 근로자들의 ‘일과 삶의 조화 및 갈등’에 영향을 미치는 인과적 요인을 조사하기 위해 특정기업 770명에 대해 설문조사를 실시하였다. 일과 삶의 갈등수준을 크게 세 범주로 구성하였다. ① 일과 가족 간의 갈등영역: ‘나는 일과 가정을 적절히 조화시킨다.’ ‘가족문제로 인해 회사를 종종 결근한 적이 있다.’ ‘일 때문에 가족에게 소홀한 적이 있다.’ 등 5개의 문항으로 구성됨 ② 일과 여가 및 건강(웰빙) 간의 갈등: ‘나는 일과 여가생활을 적절히 조화시킨다.’ ‘건강이 좋지 않아 일에 지장을 받은 적이 있다.’ ‘회사일 때문에 휴일에 제대로 쉬지 못한다.’ 등 8개 문항으로 구성됨 ③ 일과 개인성장 간의 갈등: ‘나는 나의 경력을 비교적 잘 관리하는 편이다.’ ‘나는 교육을 받느라 업무에 지장을 받은 적이 있다.’ ‘나는 회사일 때문에 자기계발 및 교육을 받을 시간이 없다.’ ‘나는 변화에 필요한 자기

개발을 대체적으로 잘하고 있다.’ 등 9문항으로 구성됨. 이들은 모두 1점(절대 아니다)에서 5점(매우 그렇다)의 5점 척도로 제시되었으며, 점수가 높을수록 일과 삶 간의 갈등수준이 높음을 의미한다. 그리고 일과 삶의 갈등을 일으키는 요인을 알아보기 위해 3가지 갈등요인을 측정하였다. ① 근로자 요인: 일과 삶의 조화를 이루기 위한 개인의 노력에 해당하는 요인들로 일과 삶의 조화에 대한 태도 및 신념과 일과 삶을 관리할 수 있는 기술 등 ② 관계 요인: 근로자와 사용자의 상호작용유형에 관한 것으로 리더십과 커뮤니케이션에 대해 측정 ③ 사용자 요인: 사용자가 제공하는 복리후생 프로그램과 교육프로그램 등에 근로자의 욕구를 반영했는지, 제공하는 프로그램은 효율적인지, 기업의 정책을 근로자와 정확히 공유하려는 노력을 했는지, 업무체계와 인사시스템은 효과적인지 여부 등이다.

분석결과, 근로자 개인적 변인으로 가장 중요한 요인은 개인이 보유하고 있는 신념과 기술, 관계변인은 리더십과 커뮤니케이션으로 기업과 관리자가 개인의 삶의 영역까지 배려하려고 노력한다는 인식을 심어줌으로써 기업에 대한 충성도를 높여주는 역할을 하는 것으로 나타났다. 마지막으로 사용자 회사변인으로서는 업무시스템과 인사 시스템이 중요요소였다. 즉 일이 삶의 전체 영역에 부정적인 영향을 미치는 것은 과도한 업무량과 비효율적인 업무 처리로 인해 업무시간을 초과하기 때문인 것으로 나타났다.

다음으로 해외연구의 주요사례를 간략히 살펴보면, 조직행동의 대표적 사례인 Carlson et. al.(2000)은 일과 가정생활 갈등이 심리적 고통, 직업만족, 조직에 대한 충성도, 이직, 삶의 만족에 영향을 끼친다고 밝혔다. Glass & Estes(1997)는 일과 가정생활 간의 갈등이 노동생산성을 떨어뜨리고 가정이 제 기능을 못하게 한다고 밝혔다. Kutlek et. al.(2002)는 일과 가정생활 간의 균형이슈를 간과하면 근로자가 큰 희생을 치를 수 있는 만큼, 이러한 이슈를 간과하는 기업이 선호대상이 되기 어렵고, 그 결과 재능 있고 훈련된 인력 및 유능한 직원을 잃게 될 것이다. Eby et. al.(2005)는 일과 삶에 관한 연구리뷰에서 지금까지의 연구에서 결여된 두 가지 점을 지적하였다. (1) 일과 가정생활의 균형에 대한 영향을 측정하고자 사용된 객관적 특성이 일과 생활의 균형 구조의 복잡성을 반영하지 못하고 있다는 점, (2) 일과 관련이 없는 개인의 일상생활 전체성(totality)에 충분히 초점을 맞추지 않은 점이다. 그밖에 Dusbury & Higgins(2003)는 일과 가정생활의 균형이 조직차원(충성도, 이직의사 등), 가정차원(가정생활 만족, 긍정적 양육 등), 근로자 차원(인식되고 있는 컨트롤 수준, 우울, 극도의 피로 등), 사회적 차원(의료보호제도의 사용 등)에 영향을 끼치는 것으로 가정하고 있다.

또한 생활과 근로조건 개선을 위한 유럽재단(2002)에서 실시한 조사에서는 근로자들이 일과 가정생활을 양립할 수 있도록 돕기 위해 다루어야 할 분야로 이중의 업무량, 시간관리, 사회적 인프라를 꼽았다. 따라서 근로시간, 근로시간의 탄력성, 근로시간의 예상 가능성 등이 업무의 질을 개선하고 그 결과 근로자가 일과 가정생활을 양립하는데 도움이 되는 것으로 밝혔다. 미국의 국가차원 사용자 조사(2005)에서는 일과 가정생활의 균형이 사용자와

근로자 모두에게 미치는 몇 가지 긍정적인 영향을 밝혔다. 근로자는 보다 업무에 전념할 수 있고, 일에서 느끼는 만족감도 늘었으며 현재 회사에서 계속 근무할 의향도 강해졌다. 직장 에서 발생하는 스트레스와 부정적 영향이 가정까지 영향을 미치는 경우나 그 반대의 경우가 모두 줄어든 것으로 나타났다.

3. 여성 관리자의 직장가정 양립/비양립의 실증분석

Bailyn(1997)은 가족친화적인 조직문화를 3가지 특성으로 구분하였다. 첫째, 근로시간의 유연성(근로시간에 대한 탄력성이 있다) 둘째, 직무의 유연성(직무에 대한 자율성이 있다) 셋째, 가정의 욕구가 중요하다는 것을 조직의 리더가 이해하고 있다. 이와 같은 방향으로 조직문화가 변화하면, 근로자들은 조직 내에서 자신의 경력과 승진의 손실 없이 가정과 적절한 조화를 이끌어 낼 수 있다고 한다(Regan, 1994).

본 연구에서는 Bailyn(1997)이 제안한 2가지(자료의 제약) 조직문화의 형태(근로시간의 유연성, 직무의 유연성)가 개인의 직장가정 양립능력에 미치는 효과 및 근로자의 3가지 특성(맞벌이 여부, 자녀의 수, 주당 근로시간)의 범주 내에서 직장가정 양립문제를 분석하고자 한다. 가족 친화적 문화에 대한 이전 연구는 주로 단일 변수(대기업조직, 조직문화의 단면적인 현상 등)만을 적용하여 귀납적으로 분석해왔다. 그러나 본 연구는 조직문화의 두 가지 측면을 동시에 반영하고, 다양한 규모의 조직에 근무하는 개인들의 cross-section 분석이라는 점에 의의가 있다. 또 하나의 기여는 직장가정 양립의 다양한 측면을 반영하고자 한 점이다. 즉 직장가정 양립을 직장가정생활에 대한 역할만족 및 역할갈등(직장가정양립이라는 대리변수로써 역할갈등이 없는 상태를 의미한다고 가정)을 최소한으로 하는 것으로 추가 정의한다. 기존연구는 직장가정 양립기준을 단순히 개인들의 한 부분적인 측면만을 다루었는데, 예컨대 일에 대한 업무성과, 가정에 대한 만족도, 역할갈등 및 스트레스에 한정되었다(Zedeck, 1992).

3.1 연구가설

(1) 근로시간의 유연성과 직장가정 양립

근로시간의 유연성은 근로자 자신이 업무시간에 대한 재량권을 가지고 있음을 의미한다. 많은 연구사례에서 고용주가 탄력적인 근로시간제를 채택할수록 생산성이 증가한 것으로 나타났다(Solomon, 1996). Kingston(1990)은 생산성의 이득은 근로자의 스트레스, 결근, 이직을 낮춘다고 언급하였다. 예를 들면, 워킹맘에 대해 고용주가 탄력적인 근로시간제 등 근로

자에게 관대한 제도를 도입한 기업일수록 직업만족도와 업무 효율성이 높았으며, 출산 후 직장복귀율이 증가한 것으로 나타났다(Galinsky & Stein, 1990). Bohen and Viveros-Long(1981)은 탄력적인 근로시간제를 도입한 기업의 근로자들은 스스로 직장가정양립문제를 해결하려는 인식이 고무적이었으며, 직업만족도도 증가한 것으로 나타났다.

이와 같은 직장가정 관련 연구에서 나타난 공통적인 분모는 탄력적인 근로시간제를 이용하는 개인들은 직장가정의 비양립(갈등)에 대한 인식이 낮았으며 그 이유는 가족구성원과 함께 보내는 시간이 증가한 것에 기인된다(Christensen & Staines, 1990). 그러나 근로시간의 유연성이 직장가정양립에 직접적으로 영향을 미친다는 실증연구는 극히 제한적이다.

<연구가설 1> 근로시간의 유연성은 역할갈등을 감소시킨다.

- A. 직장만족도가 높아진다.
- B. 업무효율성이 개선된다.

(2) 직무의 유연성과 직장가정의 양립

직무의 유연성은 직무에 대해서 개인이 자율성을 가진다는 의미이다. 즉 근로자 스스로 불필요한 감독이나 제약 없이, 직무에 대해 자치적인 의사결정권을 행사할 수 있다는 것이다. 직업설계와 관련된 연구에서는 근로자가 직무에 대한 자치권을 가지게 되면 직무만족도와 업무처리속도가 개선된 것으로 나타나고 있다(Parker, Wall & Jackson, 1997). 뿐만 아니라, 가정생활과 삶에 대한 전반적인 후생수준에도 긍정적인 영향을 미쳤다고 주장되고 있다. 예를 들면, 직무의 유연성이 도입된 기업은 근로자의 높은 만족감과 생산성 향상이 이루어졌으며, 또한 이들 근로자들은 가정생활을 자유롭게 관리할 수 있게 됨으로써 가정에서의 역할이 고무적으로 되었으며 가정생활에 대한 만족감을 높이는 방향으로 개선되었다(Bailyn, 1993).

<연구가설 2> 근로자들이 직무의 유연성을 더 많이 가질수록 역할갈등이 감소한다

- A. 직장생활의 만족도가 높아진다.
- B. 가정생활의 만족도가 높아진다.
- C. 삶의 전반적인 만족도가 높아진다.

(3) 직장가정의 특성

직장과 가정의 특성은 조직문화적 요인과 직장가정의 양립 사이의 관계를 나타내는

데 있어서 적절할 수 있다. 맞벌이 여부, 부양자녀의 수, 부양부모여부 및 장시간 근로는 일반적으로 직장과의 갈등을 증가시킨다고 한다. 이전 연구문헌에서는 이러한 특성을 지닌 개인들은 스트레스가 높은 것이 입증되었으며 따라서 이들은 직장에서 적응할 때까지 견뎌내지 못한다고 한다(Carsom, 1999; Galinski & Stein, 1990). 그 결과 직장과의 갈등의 비양립의 가능성이 높은 특성을 가진 개인들은 이러한 특성이 없는 개인들보다 직장과의 양립을 위해 조직문화의 여건에 대한 의존도가 더 높아지게 될 것이라고 한다. 이러한 효과는 조직문화와 직장과의 양립 간 교호효과(interaction effect)를 통해 확인할 수 있다.

<연구가설 3> 직장문화와 직장과의 양립 사이의 관계는 비양립적 요소를 가진 개인의 특성에 영향을 받는다.

- A. 맞벌이 여부: 가족 친화적 조직문화와 직장과의 양립 사이의 관계는 외벌이 가정보다 훨씬 더 긍정적인 효과가 있을 것이다.
- B. 자녀의 수: 가족 친화적 조직문화와 직장과의 양립 사이에 관계는 자녀를 적게 가진 가정보다 자녀를 많이 가진 가정에 대해 훨씬 긍정적인 효과가 있을 것이다.
- C. 근로시간: 가족 친화적 조직문화와 직장과의 양립 사이의 관계는 근로시간이 적은 사람들보다 근로시간이 상대적으로 많은 사람들에게 더 긍정적인 효과가 있을 것이다.

3.2 추정방법: 위계회귀(Hierarchical Regression)분석의 이론적 배경

사회과학 분야의 계량연구에서는 어떤 조직에 속한 개인의 행태에 관심을 갖는 경우가 많다. 본 연구에서도 마찬가지로 기업이라는 조직체 내에서의 개인의 행태에 초점이 맞춰져 있다. 그런데 조직에 속한 개인의 행태를 분석할 때는 각 개인이 속해 있는 조직의 특성이 그 개인의 행태에 영향을 미치기 때문에 이러한 조직특성의 영향을 간과한 채 개인의 행태를 분석한다면 연구의 타당성이 결여되기 쉽다. 이와 같이 조직을 먼저 선정하고 그 조직에 속하는 개인을 다시 선정하는 방식으로 표본이 구성되는 자료를 내재적 자료(nested data) 또는 위계적 자료(hierarchical data)라고 하는데, 이러한 자료는 상위 단계인 각 조직 사이에는 독립성이 유지되지만, 하위 단계인 동일 조직에 속한 개인들 사이에는 독립성이 유지되지 않으며, 각 조직의 고유한 영향을 공유한다. 따라서 이러한 위계적 자료에 대하여 각 자료들의 독립성을 가정하는 일반적인 통계분석기법(예: OLS)을 적용한다면 다중공선성 문제가 발생하기 때문에 대체적인 분석기법이 요구된다.

본 연구에서는 위계적 자료를 이용한 회귀분석기법으로 개발된 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Modeling : HLM) 기법을 이용하여 분석하고자 한다. 다층모형(multilevel model) 또는 위계적 선형모형이라는 용어는 연구자들마다 또는 학문적 배경의 특성에 따라 다양한 용어로 불리고 있지만 그 맥락은 모두 동일하다. 이 분석 기법은 본래 Lindley &

Smith(1972)가 처음 소개한 이래로 Dempster, Laird & Rubin(1977)의 EM 알고리즘 개발로 인해 공변량 요소 추정의 가능성을 개념적으로 확인함으로써 발전의 돌파구를 마련하였고, Dempster et al.(1981)이 위계적 자료에 대한 적용이 가능함을 입증하였다.

본 분석에서는 다층모형에서 일/가정 양립 지수를 종속 변인으로 하였을 때 분석모형으로 기초모형(null model), 중간모형(mean model), 확장모형(full model)을 제시한다. 각각의 분석은 STEP1, STEP2, STEP3로 표기될 것이다. 각각의 모형은 다음과 같이 나타낼 수 있다.

STEP1 모형

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_1 + \beta_{2j}X_2 + \beta_{3j}X_3 + R_{ij}$$

STEP2 모형

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_1 + \beta_{2j}X_2 + \beta_{3j}X_3 + \beta_{4j}\gamma_1 + \beta_{5j}\gamma_2 + \beta_{6j}\gamma_3 + R_{ij}$$

STEP3 모형

$$Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_1 + \beta_{2j}X_2 + \beta_{3j}X_3 + \beta_{4j}\gamma_1 + \beta_{5j}\gamma_2 + \beta_{6j}\gamma_3 + \beta_{7j}\delta_{i1} + \beta_{8j}\delta_{i2} + \beta_{9j}\delta_{i3} + R_{ij}$$

3.3 변수정의 및 측정

본 연구의 조직문화변수와 직장가정양립 측정은 5점 척도(Likert-form)이다. 개인들은 각각의 항목에 대해 동의 또는 비동의 정도를 답변하였다. 본 연구의 표본은 100인 이상 기업규모의 전체 대리직급 이상 관리자여성 2,341명 중 기혼 관리자 여성 1,234명을 분석대상으로 하였다. 이하 변수정의는 <표 1> 요약되어 있다.

(1) 조직문화

직장에서의 근로시간의 유연성을 설명할 수 있는 변수로 시차출근제 및 재택근무를 쉽게 사용할 수 있다/없다를 전제하였으며, 직무의 유연성은 직무에 대한 자율성이 없다에 대한 답변으로 1(매우 그렇다), 5(전혀 그렇지 않다)의 5점 척도이다.

(2) 직장가정양립 측정

5점 척도로서 개인, 가족, 직업 생활을 포괄하여 전반적으로 삶에 대한 만족도, 직업생활, 가족생활, 역할갈등(직무에 대한 업무량 과다, 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다) 설문문항을 모두 포함하여 직장가정양립의 다양한 측면을 반영하는데 적용하였다. 이 중 개인, 가족, 직업 생활을 포괄하여 전반적인 삶에 대한 만족도, 직업생활, 가족

생활 만족도 변수는 1점(매우 만족), 5점(매우 불만족)을 나타낸다. 역할갈등변수 중 직무에 대한 업무량 과다로 스트레스정도 어떠한가의 문항은 1점(매우 그렇다), 5점(전혀 그렇지 않다)이며, 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다는 문항은 1점(매우 그렇다), 5점(전혀 그렇지 않다)을 의미한다.

(3) 인구학적 변수

통상적으로 직장과의 가정의 역할갈등을 일으키는 요인과 관련된 변수로 측정되었다. 주당 근로시간은 <표 2>에서 평균 49시간으로 법정근로 시간을 초과하고 있는 것으로 측정되었다. 자녀의 수는 평균 1명 미만이었다. 다음으로 맞벌이 부부여부는 더미 변수로 처리 되었으며 기준은 맞벌이 부부인 경우이다. 관리자 여성 대부분은 맞벌이 부부인 것으로 나타났다.

〈표 1〉 변수의 정의

변 수(설문문항)	변수내용
1. 근로시간의 유연성 (1) 시차출퇴근제 (2) 재택근무	timediff: (No=0, Yes=1) homework: (No=0, Yes=1)
2. 직무의 유연성 (1) 직무에 대한 자율성 없음	workfree: 1점(매우 그렇다)~5점(전혀 그렇지 않다)
3. 인구관련변수 (1) 연령 (2) 학력 (3) 소득수준 (4) 기업규모	age edu(교육연수로 변환) lwage(log 월평균임금) size: (1=100-300인, 2=301-999인, 3=1,000인 이상)
4. imbalance 인구관련변수 (1) 맞벌이 여부 (2) 주당근로시간 (3) 자녀수	dual-career: (No=0, Yes=1) worktime(총 근무시간) child
5. 일/가정양립 지수 (1) 개인, 가족, 직업생활 포함하여 (2) 직업생활 (3) 가족생활 (4) 역할갈등 - 직무에 대한 업무량과다 - 일하는 시간이 길어서 가정생활에 지장을 준다.	d1: (1=매우만족~5=매우 불만족) d2: (1=매우만족~5=매우 불만족) d3: (1=매우만족~5=매우 불만족) d4_1: (1=매우 그렇다~5=전혀 그렇지 않다) d4_2: (1=매우 그렇다~5=전혀 그렇지 않다)

3.4 분석결과

<표 2>는 인구학적 변수, 조직문화 및 직장가정양립을 나타내는 변수에 대한 평균, 표준편차 및 상관계수 matrix를 나타내고 있다. 인구변수 중 젊은 관리자일수록 더 의존적인 성향을 가지고 있는 것으로 나타났다. 조직문화를 나타내는 3개의 변수는 모두 같은 방향으로 움직이고 있는데, 즉 조직에서 일하는 개인들의 성향은 근로시간의 유연성이 높으면 직무의 유연성도 높고, 그 반대의 경우도 성립되고 있다. 조직문화변수는 기업의 규모와도 관련이 있는 것으로 나타났다. 직장가정양립변수 간에는 상관관계패턴이 존재하며 모든 변수는 양의 상관관계를 나타내지만 역할갈등 변수만이 직장가정양립변수와 상관관계를 가지고 있지 않다.

〈표 2〉 상관관계

	Mean	S.D.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
demographics																		
1. age	33.62	4.36	1,228															
2. edu_y	15.37	1.77	1,234	0.01														
3. lwage	2.48	0.16	1,166	0.42***	0.22***													
4. size	1.86	0.86	1,168	0.05*	0.10***	0.41***												
imbalanced demographics																		
5. dualcareer	0.98	0.28	1,234	0.01	0.03	0.03	0.00											
6. worktime	49.36	7.52	1,234	0.08***	0.02	0.18***	0.16***	0.02										
7. child	0.95	0.78	1,234	0.45***	-0.14***	0.26***	0.09***	-0.01	0.02**									
culture variables																		
8. workfree	2.78	0.95	1,234	-0.09***	0.05	-0.02	0.07**	-0.01	0.10***	-0.07								
9. timediff	0.14	0.34	1,037	0.06*	0.11***	0.11***	0.05	0.00	-0.10	0.04*	-0.05***							
10. homework	0.07	0.25	1,073	0.09***	0.05	0.03	0.00	-0.02	-0.08***	0.08***	-0.05	0.29						
work/family balance																		
11. D1	3.72	0.66	1,234	0.08***	-0.03	0.18***	0.10***	-0.04	-0.06	0.03***	-0.14	0.04	0.03***					
12. D2	3.55	0.72	1,234	0.16***	-0.11***	0.18***	0.12	-0.01	-0.04***	0.14***	-0.21	0.04	0.04***	0.66***				
13. D3	3.98	0.75	1,234	-0.05	-0.01	0.06**	0.04	-0.01	-0.06**	-0.07	-0.03	-0.02**	0.06***	0.65***	0.39***			
14. D4_1	3.37	0.92	1,234	-0.01	0.08***	0.06**	0.04	0.05*	0.26***	-0.06***	0.25	0.01	0.03***	-0.12***	-0.13***	-0.02		
15. D4_2	3.31	1.01	1,234	0.07***	0.06	0.17***	0.11***	0.05*	0.31**	0.07***	0.17	0.00	0.00***	-0.14***	-0.14***	-0.08***	0.36***	

주: *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

다음으로 <표 3>에서 직장과 가정양립에 관한 5개변수와 조직문화의 효과에 관한 위계선형분석 결과가 제시되어 있다. 앞에서 설정한 가설에 대한 검정결과를 확인하면 다음과 같다.

(1) 근로시간의 유연성

연구가설1은 근로시간의 유연성은 (a) 역할갈등을 감소, (b) 직장만족도가 높아짐 (c) 업무 효율성이 개선시킨다는 것과 관련되어 있는데, 상관계수 matrix에서는 근로시간의 유연성이 높을수록 예를 들어 재택근무는 개인, 가족, 직업생활 만족도를 줄이고 역할 갈등은 감소시키고 시차 출퇴근제는 가족생활 만족도를 높이고 있다. 그러나 단순 상관계수로 결론을 내리기에는 아직 정보가 부족하다. 위계회귀방정식을 이용해 결론을 내려 보면 근로시간의 유연성이 개인, 가족, 직업생활 만족도에는 별 영향을 미치지 못하지만(시차출퇴근제와 재택근무제도를 사용하는 기업의 비중이 매우 낮기 때문임) 역할갈등은 감소시키는 것으로 판단할 수 있다.

(2) 직무의 유연성

직무의 유연성은 (a) 역할갈등이 감소 (b) 직장생활의 만족도 (c) 가정생활의 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 전제하였다. 단순 상관계수에서 유의하지는 않으나 개인들은 직무유연성이 역할갈등을 감소시키고, 직장생활의 만족도와 가정생활의 만족도를 개선시킨다. 위계회귀분석에서는 직무의 유연성이 개인, 가족, 직업의 만족도에는 유의한 양의 효과(5점 척도에서 1점이 매우 만족임을 유의)를 보이고, 역할 갈등의 해소에 도움이 되는 것으로 나타나고 있다.

(3) 직장가정 양립의 특징

직장문화와 직장가정 양립 사이의 관계는 비 양립을 초래하는 요소를 가진 개인의 특성에 의해 설명할 수 있다. (a) 맞벌이 부부가 긍정적인 효과 (b) 자녀를 많이 가진 개인들이 긍정적인 효과 (c) 장시간 근무하는 개인들에게 긍정적인 효과가 있을 것이라는 가설은 유의적인 것으로 나타났다.

〈표 3〉 Hierarchical 회귀분석결과

(N=1,234)

Independent Variable	Dependent Variable														
	D1			D2			D3			D4_1			D4_2		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
intercept	3.98***	4.18***	5.20***	4.01***	3.95***	4.96***	4.04***	4.37***	5.63***	2.66***	1.13***	2.59***	2.82***	0.72***	0.64
STEP1															
workfree	-0.10***	-0.09***	-0.43**	-0.17***	-0.16***	-0.51**	-0.02	-0.02	-0.45*	0.25***	0.22***	-0.26	0.19***	0.16***	0.21
timediff	0.11	0.10	0.37	0.11	0.10	0.13	-0.04	-0.05	-1.19	0.02	0.09	-2.51***	0.03	0.12	-0.13
homework	-0.03	-0.04	-1.02	-0.02	-0.05	0.05	0.22**	0.22**	0.53	0.24**	0.30***	2.31**	0.07	0.12	-1.27
STEP2															
dualcareer		-0.13*	-1.30*		-0.03	-1.08		-0.07	-0.86		0.18*	-0.54		0.15	0.22
worktime		0.00	0.00		0.00	0.00		0.00	-0.01		0.03***	0.02*		0.04***	0.04***
child		0.03	-0.01		0.11***	0.01		-0.06*	-0.03		-0.06*	-0.19*		0.07*	0.22*
STEP3															
workfree															
× dualcareer			0.39**			0.35*			0.26			0.24			-0.03
× worktime			0.02			0.04			-0.01			0.05			-0.05
× child			0.00			0.00			0.00			0.00			0.00
timediff															
× dualcareer			0.29			0.97*			1.16*			1.19*			0.10
× worktime			-0.11			-0.12			-0.02			-0.16			0.00
× child			-0.01			-0.02			0.00			0.03**			0.00
homework															
× dualcareer			0.31			-0.51			-0.36			-0.66			0.60
× worktime			0.09			0.07			0.08			0.17			-0.03
× child			0.01			0.01			0.00			-0.03*			0.02
ΔR^2	-	0.00	0.01	-	0.02	0.01	-	0.01	0.01	-	0.06	0.01	-	0.09	0.00
ΔF	-	0.00	0.00	-	0.01	0.00	-	0.00	0.00	-	0.06	0.00	-	0.09	0.00
R^2	0.02	0.03	0.04	0.06	0.07	0.08	0.01	0.01	0.02	0.07	0.13	0.14	0.03	0.12	0.13
Adj. R^2	0.02	0.02	0.02	0.05	0.07	0.07	0.00	0.01	0.00	0.06	0.13	0.13	0.03	0.12	0.11
F	7.86	4.78	2.50	19.36	12.56	5.83	1.84	1.83	1.11	23.84	24.97	10.93	10.46	22.99	9.43

주: *** p<0.01; ** p<0.05; * p<0.1

4. 토의과제

(1) 양립에 대한 측정

본 연구에서는 WFB의 측정을 여러 방법을 적용하였다. 그러나 자료의 제약으로 인해 충분한 활용이 되지 못한 측면이 있다. 조화(균형, 양립)란 직장과 가정에서의 갈등이 없는 상태, 또는 최소한의 상태로 정의되고 있다. 삶에 대한 만족도, 직업생활 및 가족생활에 대한

만족도는 같은 방향으로 움직이는 속성이 있으나 역할갈등은 그 반대의 현상이 나타나고 있다. 즉 사람들은 직장과 가정에서의 양립 모두에 대해 만족할 수 있지만 일부사람들은 역할갈등도 없어야 한다는 것이다. 직장과 가정 사이의 시너지관계는 매우 드문 현실일수도 있다. 향후 보다 정확한 직장과 가정에 대한 양립측정 기준을 확립할 필요가 있다.

(2) 조직문화와 직장가정균형사이의 관계

직무의 유연성은 대부분 직장가정 양립의 현상과 밀접히 관련되어 있다. 그러나 근로시간의 유연성은 제한적으로 직장가정양립의 개선에 긍정적인 것으로 나타났다. 단순회귀분석에서는 양자 사이가 긍정적인 상관관계를 나타냈지만, 회귀분석에서는 반대로 유의성이 낮은 결과가 도출되었다. 이러한 효과는 대부분 근로시간의 유연성이 그것을 선택하는 근로자에게 영향을 미치기 때문이며 단순히 자신의 시간에 대한 선택권을 의미하는 것은 아닐 수 있기 때문이다. 좀 더 적절한 변수의 사용이 요구된다.

(3) 개인의 특성과 조직문화사이의 상호관계

조직문화와 직장가정양립사이의 관계는 일정한 패턴을 발견하기 어려웠다. 그 의미는 직장가정의 비양립적 인적특성을 가지지 않은 개인들보다 가족친화적인 조직문화가 맞벌이 부부, 자녀수의 많고 적음, 장시간 근로를 하는 개인들에게 실질적인 도움이 되지 못할 수 있다는 점을 간접적으로 함축한다. 따라서 근로자가 자녀수가 많고 맞벌이 상황인 경우 가정과 직장의 양립이 더 어렵기 때문에 이 경우 조직문화와 직장가정양립 사이의 관계에 대해 근로자 스스로 근로조건과 기업의 지원을 이끌어 내어 직장가정이 양립할 수 있도록 조정할 필요성도 있음을 시사한다.

(4) 조직문화와 직장가정양립사이의 상관성

한 시점의 cross-section 자료를 이용하여 조직문화와 직장가정양립 사이의 인과성을 분석하는 것은 상당한 제약이 따른다. 그러나 가능한 시사점은 매우 제한된 가정을 전제로 한다면 친화적 가족정책이 근로자의 직장가정양립에 도움을 줄 수 있다는 측면도 있다. 양자 사이에 인과성이 존재한다면 근로자가 직장가정양립을 잘할수록 직장에서의 가족친화인 조직문화를 촉진시킬 수 있을 것으로 판단된다.

참고문헌

- 강우란 외(2006). 경영의 새 話頭: 일과 생활의 균형(WLB), CEO Information, 제558호, pp. 1-21.
- 강혜련 외(2006). 가족친화지수 개발 및 기관측정, 여성가족부.
- 김금수(2003). 여성인력에 대한 직장가정의 양립지원정책에 관한 연구, 기업경영연구, 제10권 2호, pp. 269-289.
- 김범열(2007). 일과 생활의 균형, 이렇게 관리하라, LG주간경제(5.16), pp. 9-14.
- 김정운, 손영미, 장훈(2004). 일과 삶 조화(Work-Life Balance)정책, 한국노동연구원.
- 노동부(2008). 고용평등정책 법령집.
- 여성가족부(2007). 여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사.
- 한국여성정책연구원(2008). 일과 가족의 양립, 국제 심포지움자료.
- Anil Verma, 장영철, 김현정, Beatrice Moos (2006). 일과 가정생활 간의 균형맞추기와 가족친화적 정책, 한국노동연구원.
- Clark S. C. (2001). Work culture and work/family balance, *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 348-365.
- Clark S. C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance, *Human Relations*, 53(6), pp. 747-770.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531.
- Leitner Andrea & Wroblewski Angela (2006). Welfare states and work-life balance, *European Societies*, 8(2), pp. 295-317.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work-family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees, *Public Administration Review*, 61(4), pp. 452-467.
- White, J. M. (1999). Work-family stage and satisfaction with work-family balance, *Journal of Comparative Family Studies*, 30(2), pp. 163-175.

◇ Session 1 ◇

주제 발표 3

조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력 성공에 미치는 효과

임 희 정 (한국여성정책연구원 연구위원)

민 현 주 (한국여성정책연구원 연구위원)

김 난 주 (한국여성정책연구원 전문연구원)

I. 연구의 필요성 및 목적

최근 여성인력의 활용이 강조됨에 따라 여성의 채용비중이 과거에 비해 크게 증가하고 있다. 그러나 아직까지 기업의 중요사항을 결정하는 리더계층에서의 여성비중은 극히 저조한 수준으로 여성관리자 비율을 높여야 한다는 양적인 확대의 주장에 비해 보다 실질적인 측면에 대한 관심이 상대적으로 미약한 편이다.

노동부가 2006년 말 기준으로 상시근로자 1000인 이상 기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 613개 사업장을 대상으로 남녀근로자 고용현황을 조사한 결과 전체 근로자 174만 8,552명 중 여성근로자는 53만 6,445명으로 여성 평균 고용률이 30.7%를 기록했다. 직급별로는 전체 임원 1만 6,001명 가운데 여성임원은 613명으로 3.8% 수준에 그쳤고 과장급 이상 여성관리자 비율도 6.5%에 불과해 직급이 올라갈수록 여성비율은 큰 폭으로 떨어지는 것을 알 수 있다.

그런데 문제는 한국은 세계에서 가장 빠른 속도로 저출산·고령화 사회로 진입하고 있기 때문에, 선진국처럼 여성인력을 충분히 활용하지 않을 경우 세계화 시대의 무한경쟁대열에서 탈락할 수 있다는 점이다. 또한 조직에서 의사결정권을 갖고 조직문화 변화에 영향력을 발휘하는 리더계층에 여성이 진입하여야 여성인력에 대한 구조적 차별의 벽을 허물 수 있고 기업의 투명성, 공정성, 다양성이 가능해지며 기업성과의 향상으로 이어질 수 있다. 민간 기업에서 여성의 관리직 진출은 노동시장에서의 양성평등을 달성하는데 매우 중요한 요인으로, 여성 CEO와 여성임원비중, 여성고용비중 간의 정(+)의 상관관계를 밝히고 있어 관리직으로의 여성 진출은 여성고용전체에 대한 긍정적인 파급효과를 줄 수 있다(임희정 외, 2007).

이런 점에서 여성 본인은 물론 기업 인사담당자들도 여성의 경력관리에 큰 관심을 가지고 조직경험에서 열세인 여성의 성공적 경력개발의 필요성과 중요성을 깨닫기 시작했다. 여성들은 자신의 경력을 스스로 관리해야 하고, 조직 또한 잠재력있고 동기부여된 인재를 선발하고 유지하기 위해 여성들의 경력을 성공적으로 관리하는 인적자원관리가 필요하다. 그러나 지금까지의 대부분의 연구는 남성의 경력에 초점이 맞추어져 있고 여성을 대상으로 한 연구는 1990년대 이후 이루어지고 있어 부족한 편이다(Melamed, 1995; Powell & Mainiero, 1992).

본 연구에서는 여성의 노동시장 참가율 증가와 경력개발에 대한 욕구 증대에도 불구하고 여성들이 관리자로 성장하지 못하는 원인을 찾고, 이러한 요인들이 여성관리자의 경력성공에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 경력성공의 개념에는 객관적 관점에서 평가할 수 있는 직급이나 임금의 수준 뿐만 아니라 경력에 대한 개인의 주관적 관점인 목표지위기대와 경력전망을 포함시키고자 한다.

Ⅱ. 여성관리자의 경력성공에 관한 이론적 고찰

1. 경력성공의 개념

경력이란 일의 종류에 상관없이 개인이 일하면서 접하게 되는 일생 동안의 활동 및 관계되는 행동을 말한다(Hall, 1976). 이는 한 개인이 일생을 두고 일과 관련하여 얻게 되는 경험과 활동에서 비롯된 지각된 일련의 태도와 행위 등 경험의 모든 과정을 의미한다. 경력개발은 조직원이 자신이 바라는 경력목표를 달성하기 위해서 노력하는 과정을 뜻하는 경력계획과 조직이 조직원의 경력목표를 달성할 수 있도록 도와주는 과정을 뜻하는 경력관리가 서로 조화되어 나타나는 과정이다.

한 개인의 경력개발이 얼마나 효율적으로 이루어졌는지를 측정하기 위한 수단으로 경력성공이라는 개념이 대두되었다. 경력성공은 개인의 업무경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무관련 산출물을 의미하며 조직이나 직업을 통해 이루어진 개인의 발전에 대한 주관적, 객관적 측면을 모두 포함하는 개념이다(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). 경력개발에 관한 초기의 연구들은 경력성공의 정도를 임금, 승진, 직위 등과 같은 객관적 성과물로 측정하였다(Jaskolka, Beyer, & Trice, 1985; Whitely, Dougherty, & Dreher, 1991). 그러나 최근의 경력개발 패러다임은 좀 더 확장된 개념의 경력성공을 강조하고 있다. 객관적으로 매우 성공적인 사람도 자신의 성공에 회의를 느낄 수도 있으며 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스, 무력감 등을 경험할 수 있기 때문에 경력성공을 측정하는데 있어서 주관적 측면이 강조되기 시작했다(Korman, Wittig-Berman, & Lang, 1981). 주관적 경력성공은 현 조직에서 뿐만 아니라 지금까지 경력에서의 성공에 대한 자신의 평가를 통합하는 개념으로 경력만족, 경력전망, 직무만족, 삶에 대한 만족, 그리고 원활한 대인관계와 같은 내적인 성공감 등을 말한다(Greenhaus et al., 1990; Judge et al., 1995; Seibert et al., 1999).

이와 같이 객관적 경력성공과 주관적 경력성공이 개념적 측면과 실증적 측면 모두에서 다른 개념임을 주장하는 연구들이 활발히 진행되기 시작하면서 1990년대 후반에 이르러 객관적, 주관적 경력성공을 모두 포함하는 통합적 경력성공 모델에 관한 연구가 시작되었다(Korman, Wittig-Berman, & Lang, 1981). 따라서 경력성공을 파악하고자 한다면 이러한 두 가지 구분된 개념을 함께 측정할 필요가 있다.

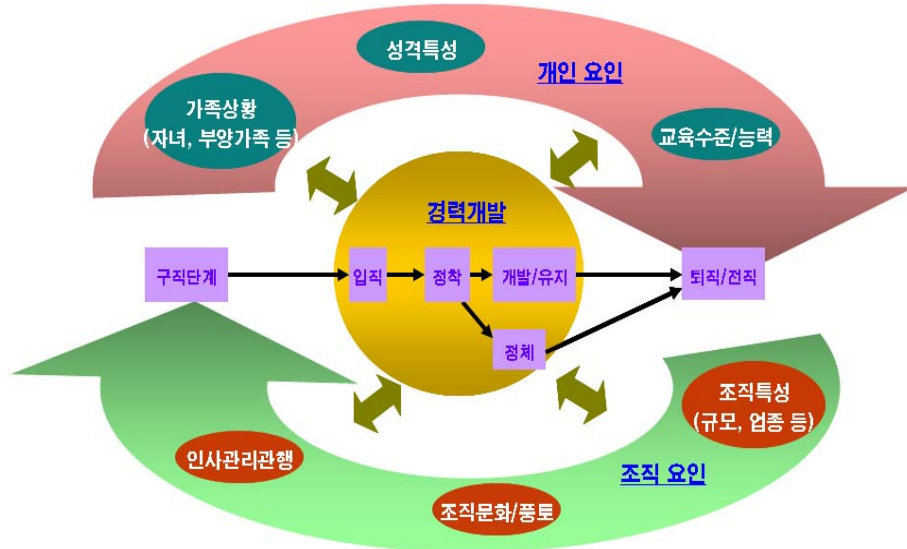
본 연구에서는 경력성공을 객관적 측면과 주관적 측면을 고려하여 객관적 경력성공을 직위, 임금으로 보고 주관적 경력성공은 목표지위기대와 경력전망으로 살펴보고자 한다. 목표지위기대는 현 직장에서의 오르고 싶은 목표지위에 대한 기대를 의미하고, 경력전망은 조직에서의 승진가능성에 대한 개인자신의 주관적 평가를 의미하는 것으로 지각된 내부승진 가능성(perceived internal promotion), 승진전망(advancement prospect), 경력승진전망(career advancement prospect)과 유사한 개념이다(Chang, 1999; Orpen, 1994; Greenhaus & Parasuraman, 1993).

2. 여성관리자의 경력성공

최근 들어 여성의 경제활동참여율 증가와 더불어 여성의 경력성공에 관한 연구도 1990년대 이후 이루어지고 있다(Melamed, 1995; Powell & Mainiero, 1992). 많은 연구들은 남성과 여성의 경력성공은 동일하지 않으며, 경력을 사회적 역할로 볼 때 경력성공의 메커니즘은 남녀 모두에게 동일하게 적용될 수 없으며 성별로 다른 경력성공 모델이 필요하다는 주장이 일반적이다.

여성의 경력성공 방식은 남성과는 다른 방식을 보이고 있다. 여성의 경우 종사하는 직무나 산업이 남성과 차별화되어 있고 결혼과 출산·육아로 인해 갑작스런 경력단절을 보이기도 한다. 이러한 현상은 여성이 성공적인 경력을 갖기 위해서는 남성들이 겪지 않는 많은 장애요인을 극복해야 함을 의미한다(Adler, 1993; Burke & KcKeen, 1992; Cassell & Walsh, 1993; Melamed, 1996).

여성의 성공적인 경력개발에 영향을 미치는 요인들을 명확히 밝히는 것은 쉽지 않다. 왜냐하면 다양한 차원의 요소들이 다양한 상황들과 상호작용하여 경력성공에 영향을 미치기 때문이다. Gutek & Larwood(1980)에 의하면 경력성공을 가져오는 세 가지 원천으로 개인이 가진 인구학적 특성인 교육수준·능력, 성격특성과 조직차원의 요인인 조직규모, 업종 등의 조직특성, 인사관리관행, 조직문화나 풍토, 그리고 자녀, 남편, 부양가족과 관계된 가족상황 변수를 사용하였다. Ragins & Sundstrom(1989)은 여성의 관리직 승진에 영향을 주는 요인을 크게 세 가지로 나누어 조직차원 요인(선발, 훈련 등), 대인관계 요인(네트워크, 멘토 등), 그리고 개인차원 요인(성격, 교육수준 등)으로 제시하였다. Fagenson(1990)은 여성이 관리직으로 승진하는 과정에는 내부적 특성인 성별, 기회구조로 작용하는 조직, 조직운영과정에 영향을 미치는 사회제도의 세 요소가 상호작용한다고 설명하고 있다. Ferris & Judge(1991)는 경력성공에 영향을 미치는 변수들을 크게 개인적인 요인과 조직요인으로 구분하였다. 개인차원 변수로는 인적자본, 성격특성, 정치적 행동 등으로 분류하고 조직차원 변수로는 사회화, 멘토링, 경력시스템, 상사지원 등을 들었다. Melamed(1995)는 경력성공의 결정요인을 인적자본특성, 경력에 관한 의사결정, 조직의 기회구조 측면으로 구분하면서, 여성이 경력개발과정에서 직면하는 장애요소는 남성과는 근본적으로 다르다는 것을 주장하였다. 또한, Tharenou(2001)의 연구에서는 남성중심으로 계층화되어 있는 조직구조, 여성의 성장배경, 배우자와 자녀 등이 여성관리자의 경력개발에 영향을 미치며 이 세 요소가 상호작용을 통해 영향을 미친다고 밝히고 있다.



자료 : 여성관리자패널조사(2007) 자료 재구성.

〈그림 1〉 성공적인 경력개발의 주요 영향요인

이상의 기존 연구결과를 토대로 본 연구에서는 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 선행요인으로 조직문화, 멘토링, 그리고 네트워킹을 선택하였다. 남성중심 조직문화 속에서 여성은 관리적 역량을 키울 수 있는 핵심적인 직무에 배치되는 기회를 제공받지 못하고 멘토링 관계를 형성하기 어려우며 이로 인해 경력개발에 커다란 장애요인이 된다(Cox, 1994). 멘토는 여성에게 역할모델이 되어 주고, 업무수행이나 인간관계 목표의 설정과 같은 경력개발의 모든 면을 지도 및 지원해 주기 때문에 여성의 경력성공에 매우 중요하다. 또한 여성이 조직내·외부에 형성된 네트워크를 통해 정보와 자원을 획득할 수 있을 때 경력성공에 긍정적이다.

3. 여성관리자 경력성공의 선행요인

가. 조직문화와 여성관리자의 경력성공

여성주의 학자들은 대부분의 조직들이 성별화 되어 있기 때문에 조직문화 역시 성별화 되고 이에 따라 성차별적 조직문화와 양성평등한 조직문화로 양분될 수 있다고 주장한다. 조직의 성별화는 조직내 인력구성의 불평등으로 설명될 수 있는데, 조직내 절대 다수가 남성으로 구성되면 조직은 남성중심적, 위계적 조직특성을 가지게 되어 성차별적 조직문화를 형성하게 된다. 반면에 조직내 인력구성에서 여성이 차지하는 비중이 높아지면, 양성평등한 규범을 받아들이고 남녀간 성차를 인정하지 않는 양성평등한 조직문화를 형성하게 된다. 이러한 조직의 성별구성 비율은 단순한 수치를 의미하는 것이 아니라 여성의 경력개발에

호의적이지 못한 조직문화가 형성되도록 하는 기제로 작용하게 된다(Tharenou & Conroy, 1994).

조직 구성원의 다수가 남성이고 주요 의사결정 직위를 모두 남성들이 차지하고 있는 조직은 남성주도적 조직이라 할 수 있다. 이러한 유형의 조직에서 여성은 소수자의 위치에 있게 되고 따라서 이들은 기존의 남성중심 조직문화나 관행에 적응해야 하는 부담감을 갖게 된다. 여성들은 남성문화의 훈련을 받은 일이 없으므로 조직에서 일반적으로 받아들여지는 행동양식과는 다른 모습을 보이기도 하고 남성적인 조직에서 어떻게 살아남아야 하는지 모르는 경우가 많다. 기존의 남성들 역시 여성과 동료로써 일을 해본 경험이 없으므로 여성과 함께 일하는데 익숙지 않다. 결과적으로 남성중심의 기업문화는 다양성을 수용하기 어렵게 만들고 특히 여성을 소외시키는 결과를 낳게 된다(Cox, 1994; Kanter, 1977; Morrison, 1995).

특히 우리나라의 기업들은 절대 다수가 남성으로 구성되어 온 만큼 남성적 특징을 강하게 가지고 있다. 즉, 우리사회에서의 조직문화는 여전히 남성적 규범과 가치에 따라 구성되기 때문에 가부장적, 위계적 조직특성을 지니게 된다. 이러한 남성중심 조직문화는 여성의 관리직 진출에 부정적인 영향을 미치는 변수가 될 수 있다. 남성중심적 조직문화 속에서 여성은 관리직 역량을 키울 수 있는 핵심적인 직무에 배치되는 기회를 제공받지 못하고 멘토링 관계를 형성하기 어려우며 이로 인해 경력개발에 커다란 장애요인이 된다(Cox, 1994). 또한 여성은 사회적 네트워크에서 제외되고 그 결과 승진 및 보직 결정에서 상대적으로 불리한 위치에 놓이게 된다. 우리나라 뿐만 아니라 업무시간 외 근무시간이 긴 문화에서는 여성의 장기근속이 어렵다(Marongiu & Ekehammar, 1999)거나 업무시간 외 비공식적 모임이 많은 경우 여성은 소외되기 쉽다(Linehan, 2001; Woodall, Edward & Welchman, 1995)는 연구 결과들이 있다. 국내연구를 보면 개인사정과 집안일로 주중 휴가가 어렵고, 정시에 퇴근하면 눈치가 보이고, 일을 최우선으로 하는 남성중심적 조직문화에서는 여성이 리더계층으로 진입하기가 어렵다는 사실을 입증하고 있다(임희정 외, 2007). 반면에 상하관계가 민주적이고 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받으며 인사관리관행이 합리적인 조직문화를 가진 기업에서는 여성들의 고위직 진출이 용이하였다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구 문제 1을 도출할 수 있다.

연구문제 1: 조직문화가 여성관리자의 경력성공에 영향을 미칠 것이다.

연구문제 1-1: 남성중심적 조직문화는 여성관리자의 경력성공에 부정적 영향을 미칠 것이다.

연구문제 1-2: 민주합리적 조직문화는 여성관리자의 경력성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

나. 멘토링과 여성관리자의 경력성공

경력개발 과정에서 불리한 위치에 있는 여성에게 편의를 제공하려는 조직의 또 다른 노력으로 멘토링 제도가 있다. 멘토링이란 업무경험과 지식을 가진 상사나 선배(멘토)가 업무 경험과 기술이 부족한 하위자, 후배(멘티)를 상대로 경력성공을 지원하는 활동을 말한다(Kram, 1985; Higgins & Kram, 2001).

멘토링의 유용성은 남녀 모두에게 있으나 다음과 같은 면에서 상대적인 중요성이 여성에게 보다 큰 것으로 평가된다. 멘토는 여성에게 역할모델이 되어 주고, 업무수행이나 인간관계 목표의 설정과 같은 경력개발의 모든 면을 지도 및 지원해 주기 때문에 여성의 경력성공에 매우 중요하다. 또한, 멘토는 여성 멘티에게 조직의 규범과 외적인 측면도 경험할 기회를 제공하고, 개인적 동기부여를 위해 높은 수준의 성과 기준을 설정해 주며, 멘티 여성의 업적을 공개적으로 알리고, 새로운 아이디어를 시도해 볼 수 있는 환경적 여건을 제공해 주기도 한다. 따라서 멘토를 가진 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족과 급여 수준 역시 높다는 연구 결과를 통해서도 경력성공에 있어서 멘토가 얼마나 중요한지를 알 수 있다(Chao, Walz & Gardner, 1992).

많은 멘토링 연구들은 멘토가 있는 멘티는 멘토가 없는 일반 조직 구성원보다 경력개발이 더 잘 이루어지는 것으로 보고하고 있다(Burke & McKeen, 1997; Fagenson, 1989; Dreher & Ash, 1990). Whitely와 동료들(1991)의 연구에서도 멘토링이 멘티의 경력만족을 증가시키고 있으며 멘티의 초기 경력발전에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 국내 금융직 관리자를 대상으로 하여 진행된 멘토링 연구에서도 멘토링은 여성관리자의 경력개발에 도움을 준다고 보고하고 있으며, 초기 경력과 중·후기 경력의 양 기간 멘토를 갖고 있는 여성은 멘토를 전혀 갖지 않은 여성에 비해 경력성공의 척도라 볼 수 있는 직무수행 의욕, 경력만족, 승진, 능력 활용 등에 대한 만족이 높게 나타났다고 밝히고 있다(정희선, 2001).

그런데 문제는 멘토링이 여성의 경력성공에 매우 중요한 부분을 차지함에도 불구하고, 조직 내 남성들은 자연스럽게 멘토링 관계를 조성하나 여성들은 멘토링 관계를 형성하는데 제약을 받고 있다(Noe, 1988). 이러한 현상에는 여러 가지 원인이 있는데 첫째, 멘토의 역할을 맡는 대부분의 남성 상사들이, 여성 부하 직원과 멘토관계를 맺는 것을 꺼리게 된다. 이는 여성 부하 직원과의 멘토관계가 상사부하 직원 관계가 아닌 남자와 여자의 관계로 비추어지게 되는 것을 우려하기 때문이다. 둘째, 멘토 역할을 해 줄 수 있는 고위직에 진출한 여성의 수가 극히 부족하다는 사실 역시 여성의 멘토 획득을 어렵게 하는 이유로 작용한다. 셋째, 여성의 관리능력에 대한 부정적인 태도가 멘토로 하여금 멘토링 형성에 심리적 위축감을 줄 수 있다. 여성이 관리자 역할을 수행하는 것은 무리가 따른다고 믿기 때문에 여성을 관리자로 육성하려는 멘토의 의지는 약화될 수밖에 없다.

이와 같은 여성에 대한 멘토링 기회 부족은 대인 관계 및 업무 관련 기술의 개발 기회를

제한시키며, 이는 직무 수행의 부진으로 이어져 그 결과로 여성의 관리직 승진이 더욱 위축되게 된다. 따라서 여성관리자의 경력성공을 위해서는 멘토의 존재가 필요하다는 연구문제 2를 도출할 수 있다.

연구문제 2: 멘토링은 여성관리자의 경력성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다. 사회적 네트워크와 여성관리자의 경력성공

사회적 네트워크(network)란 인맥이나 연줄, 라인(line), 연대망, 비공식적 인간관계 등과 유사한 의미로 많이 사용된다. 관리자는 공식적인 의사소통에서 얻을 수 없는 유용한 정보들을 네트워크를 통해 접하게 되고, 의사결정 과정에 영향력을 행사할 수 있는 통로를 제공받기 때문에 사회적 네트워크에 포함되는 것은 그들의 경력개발에 있어서 필수 요건이 된다.

사회적 네트워크 이론(social network theory)은 사람 혹은 조직 간의 관계가 승진을 비롯하여, 조직내 리더십, 이직, 더 나아가서는 조직의 생존에도 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라고 주장한다(Burt, 1984). 조직내·외에 사회적 네트워크가 잘 형성된 사람들은 그 네트워크를 통해 유용한 정보들을 접하게 되고, 자신의 업무수행에 도움을 받는다. 이는 승진의 기회를 높일 수 있고 경력성공에 영향을 미치게 된다(Collins, 1983). 많은 조직들이 최근 종업원 추천에 의한 공식적 선발 시스템을 가동하고 있어, 사회적 네트워크에 의한 추천은 풍부한 후보자 풀(pool)을 제공할 수 있고, 추천된 후보자와 직무 요건을 더 잘 매치시킬 수 있어 직무성고가 높은 것으로 나타났다. 또한, 조직내·외에 개인적인 네트워크가 많은 사람이 그렇지 않은 사람보다 업무성고가 우수했으며 자신의 성공을 더 크게 인지하는 것으로 나타났다(Burt, 1992). 자신이 속한 부서 뿐 아니라 타 부서에서 근무하고 있는 사람들과 다양한 관계를 맺고 있는 사람은 승진시 다른 사람들보다 유리한 위치에 있을 수 있다(Ibarra, 1995). 아울러, 사회적 네트워크는 실질적인 경력지원 뿐 아니라 대인관계 및 직장생활 전반에 걸쳐 심리적 만족감과 경력만족에도 유의한 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다(Granovetter, 1985; Brass, 1985; 장은주, 2005).

그러나 불행하게도 여성은 왜 네트워크 진입에 성공하지 못하며 사회적 네트워크의 혜택을 누리지 못하는가? 이는 여러 요인들로 설명이 될 수 있다. 첫째, 남성들이 네트워킹에서 여성을 소외시킬 수 있다는 점이다(Ibarra, 1992). 보통 유사한 태도와 가치, 경험을 가진 사람과 상호작용하려는 성향에 의해 중심적인 위치에 있는 남성은 비공식적인 상호작용 과정에서 남성을 선호하게 되고 여성을 배제함으로써 지배적인 위치를 유지하려고 한다(Vinnicombe, 1998). 예를 들어, 남녀를 막론하고 자신과 동성인 구성원과의 상호작용을 선호한다. 둘째, 여성의 라이프스타일도 사회적 네트워크 형성에 영향을 준다. 여성들은 가정에서 대부분 가사와 자녀 양육을 전담하고 있기 때문에 정규 근무 시간 이외의 비공식적인

관계를 발전시킬 수 있는 절대적인 시간이 남성들에 비해 부족하다. 따라서 여성은 비공식적 관계가 형성, 유지되는 활동인 동료들과의 점심 식사, 술자리, 혹은 스포츠 등에 참여하려는 의지 자체가 약하다.

사회적 네트워크 연구에 있어 중요 이슈 중 하나는 ‘네트워크 구조를 어떻게 파악하느냐 뿐만 아니라 사회적 네트워크를 무엇으로, 어떻게 측정할 것인가?’에 관한 것이다. 조직구성원의 직무성과나 고용이나 승진과 같은 경력관리 면에서 볼 때 다양하고 풍부하며 신뢰할 수 있는 정보가 필요하므로 관계의 수(Podolny & Baron, 1997), 관계의 다양성(Ibarra, 1995), 관계의 강도(Seibert et al., 2001)가 중요한 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있다. 네트워크 크기(size)는 개인이 얼마나 많은 사람을 알고 있는가에 대한 측정으로 네트워크에 연결되어 있는 사람의 수를 의미하며(Morrison, 2002), 관계의 강도(strength)는 관계에 있어서 관계의 지속기간, 감정적 친밀감, 의사소통의 정도, 상호작용의 정도 등을 의미한다(Granovetter, 1990). 네트워크 범위(range)는 개인이 보유한 네트워크의 다양성을 말하며(Ibarra, 1997), 네트워크의 범위가 넓으면 다양한 원천으로부터 다양한 정보를 제공받을 수 있는 장점이 있다. 본 연구에서는 사회적 네트워크의 구조를 파악하기 위해 빈도, 참여도, 그리고 범위로 살펴보고 이러한 사회적 네트워크가 여성관리자의 경력성공과 어떤 관련성이 있는지 보고자 한다. 이러한 논의를 토대로 연구문제 3을 도출할 수 있다.

연구문제 3: 사회적 네트워크가 여성관리자의 경력성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 국내기업의 대리급 이상 여성관리자를 대상으로 경력성공을 가져오는 요인을 분석하는데 목적이 있다. 본 연구에 사용된 데이터는 「여성인력패널조사(2007)의 여성관리자 패널조사」를 사용하였다. 조사에 응답한 여성관리자 수는 2,361명으로 대리급이 1,510명(64.0%)으로 가장 높은 비중을 보였고 그 다음으로 과장급 579명(23.3%), 차장급 219명(9.3%), 부장급 73명(3.1%), 임원급 10명(0.4%)순으로 나타났다.

조사대상 기업의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 해당업종은 사업서비스업이 전체의 858개사(36.3%)를 차지하였고 금융업 689개사(29.2%), 제조업 612개사(25.9%), 도소매업 202개사(8.6%)를 보였다. 기업규모는 100인~299인 이하가 47.4%, 300인~999인 이하가 25.0%, 1000인 이상은 27.5% 이었다.

2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 주요변수의 측정은 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 주요 변수의 측정

구분	변수명	설명
통제 변수	업종	제조업을 기준업종으로 하여 더미업종1=1이면 도소매업, 더미업종2=1이면 금융업, 더미업종3=1이면 사업서비스업으로 더미처리함.
	기업규모	기업규모 100~299인을 기준으로 하여 더미규모1=1이면 300~999인, 더미규모2=1이면 1,000인 이상으로 더미처리함.
독립 변수	조직문화	남성중심 조직문화는 정서퇴근을 하면 눈치가 보인다, 성과가 부진한 사람은 좀처럼 배겨낼 수 없다 등의 내용을 포함한 문항을 5점 척도로 측정 (1=전혀그렇지않다, 5=매우그렇다). 민주합리적 조직문화는 인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다, 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다 등의 내용을 포함한 문항을 5점 척도로 측정 (1=전혀그렇지않다, 5=매우그렇다).
	멘토 유형	멘토 없음을 기준으로 하여 멘토유형1=1이면 조직내 소속팀(부서)의 상사나 선배, 멘토유형2=1이면 조직내 타팀의 상사나 선배, 멘토유형3=1이면 조직외 선배 등으로 측정.
	네트워킹	네트워킹 빈도는 지난 한 달간 몇 번이었는데가 5점 척도로 측정 (1=0회, 2=1-2회, 3=3-4회, 4=5-6회, 5=7회 이상).
		네트워킹 참여도는 얼마나 적극적으로 네트워킹에 참여하였는가를 5점 척도로 측정 (5에 가까울수록 적극적으로 참여).
		네트워킹 범위는 기업내 공식모임, 비공식 여성모임, 업무시간외 동료모임, 고객모임의 참여여부를 개수로 측정 (0=없음, 1=1개 참여, 2=2개 참여, 3=3개 참여, 4=4개 참여).
종속 변수	객관적 경력성공	객관적 경력성공은 직급과 임금으로 측정함. 직급은 2=대리급, 3=과장급, 4=차장급, 5=부장급, 6=임원급으로 측정. 임금은 연속변수로 물어 자연로그를 취함.
	주관적 경력성공	목표지위기대는 현 직장에서의 오르고 싶은 지위에 대해 1=지위에는 별관심없다, 2=초급관리자로 만족(과장급), 3=실급관리자까지 오르고 싶다(차·부장급), 4=최고경영자까지(임원급 포함)오르고 싶다고 측정. 경력전망이란 승진할 것이라는 기대감 또는 가능성을 어떻게 인식하고 있는가에 대한 개인적 평가를 5점척도로 측정 (1=전혀그렇지않다, 5=매우그렇다).

IV. 분석결과

1. 조직문화와 여성관리자의 경력성공 분석결과

본 연구에서는 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향을 분석하였다. 연구문제 1은 조직문화가 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 경력성공을 구성하는 직위, 임금, 목표지위기대, 경력전망 4개 변수를 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모)를 투입하고 2단계는 민주합리적 조직문화, 남성중심적 조직문화를 독립변수로 투입하였다.

다음 <표 2>는 조직문화와 여성관리자의 객관적 경력성공(직위, 임금)의 회귀분석결과를 제시하였다. 민주합리적 문화는 여성관리자의 객관적 경력성공인 직위($t=6.531$, $p=.000$)와 임금수준($t=4.746$, $p=.000$) 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 조직의 인사관리관행이 합리적이고 투명하고, 하급자가 상급자에게 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 조직문화에서는 여성의 관리직 진출이 유리하며 여성관리자의 임금수준도 높은 것을 알 수 있다. 반면에 남성중심적 조직문화는 여성관리자의 직위($t=-1.986$, $p=.047$)에만 유의한 영향을 주는 것으로 나타나, 정시에 퇴근하면 눈치가 보이고, 성과가 부진한 사람이 견뎌내기 어려운 조직문화에서는 여성이 리더계층으로 진입하기가 어렵다는 사실을 입증하고 있다.

<표 2> 조직문화와 여성관리자의 객관적 경력성공 회귀분석결과

			직위		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		65.387**		385.775**
		더미1-도소매업	.056	2.389 [†]	.095	4.693**
		더미2-금융업	.104	3.735**	.479	20.129**
		더미3-사업서비스업	.081	3.095**	.035	1.572
	기업 규모	더미1-300-999인	-.110	-4.758**	.045	2.270*
		더미2-1000인 이상	.036	1.458	.207	9.639**
독립 변수	조직 문화	민주합리적 조직문화	.138	6.531**	.087	4.746**
		남성중심적 조직문화	-.043	-1.986*	-.021	-1.123

[†]p<.10, **p<.05, ***p<.01

다음 <표 3>은 조직문화와 여성관리자의 주관적 경력성공의 회귀분석결과를 제시하였다. 민주합리적 문화는 여성관리자의 주관적 경력성공인 목표지위기대($t=6.872$, $p=.000$)와 경력전망($t=10.498$, $p=.000$) 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 조직의 인사관리관행이 합리적이고 투명하고, 하급자가 상급자에게 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 조직문화에서는 여성관리자들 자신이 현 직장에서 오르고 싶은 목표지위가 높았고, 그 지위를 달성할 가능성인 경력전망도 높게 지각하고 있었다. 반면에 남성중심적 조직문화는 여성관리자의 목표지위기대($t=-3.275$, $p=.001$)에만 유의한 영향을 주는 것으로 나타나, 정시에 퇴근하면 눈치가 보이고, 성과가 부진한 사람이 견뎌내기 어려운 조직문화에서는 여성관리자들 자신의 목표지위기대가 낮음을 알 수 있었다.

<표 3> 조직문화와 여성관리자의 주관적 경력성공 회귀분석결과

			목표지위기대		경력전망	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		0.202**		69.437**
		더미1-도소매업	.069	2.975*	.039	1.417
		더미2-금융업	.147	5.344**	.064	1.936 [†]
		더미3-사업서비스업	.004	.161	.043	1.403
	기업 규모	더미1-300-999인	.072	3.146*	-.044	-1.637
		더미2-1000인 이상	.119	4.855**	-.004	-.129
독립 변수	조직 문화	민주합리적조직문화	.143	6.872**	.251	10.498**
		남성중심적조직문화	-.069	-3.275*	-.004	-.006

[†] $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

2. 멘토링과 여성관리자의 경력성공 분석결과

연구문제 2는 멘토링이 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 경력성공을 구성하는 직위, 임금, 목표지위기대, 경력전망 4개 변수를 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업규모)를 투입하고 2단계는 멘토 유형을 독립변수로 투입하였다. 멘토 유형은 멘토 없음을 기준으로 하여 더미1은 조직내 소속팀(부서)의 상사나 선배, 더미2는 조직내 타팀의 상사나 선배, 더미3은 조직외 선배 등을 말한다.

멘토유형과 여성관리자의 객관적 경력성공(직위, 임금)의 회귀분석결과는 다음 <표 4>와 같다. 멘토가 없는 여성관리자에 비해 조직내 타 팀의 상사나 선배를 멘토로 두고 있는 여

성관리자가 직위($t=2.365$, $p=.018$)와 임금수준($t=2.804$, $p=.037$) 모두 높은 것으로 나타났다. 또한 멘토가 없는 여성관리자에 비해 조직밖에 선배를 멘토로 두고 있는 여성관리자의 경우 직위($t=4.130$, $p=.000$)와 임금수준($t=2.829$, $p=.005$) 모두 높은 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 멘토를 가진 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족과 급여 수준 역시 높다는 Chao, Walz & Gardner(1992)의 연구 결과를 뒷받침해준다.

〈표 4〉 멘토유형과 여성관리자의 객관적 경력성공 회귀분석결과

			직위		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		65.387**		385.775**
		더미1-도소매업	.056	2.389*	.095	4.693**
		더미2-금융업	.104	3.735**	.479	20.129**
		더미3-사업서비스업	.081	3.095**	.035	1.572
	기업 규모	더미1-300-999인	-.110	-4.758**	.045	2.270*
		더미2-1000인 이상	.036	1.458	.207	9.639**
독립 변수	멘토 유형	더미1-조직내 소속팀상사·선배	-.019	-.827	-.034	-1.729 [†]
		더미2-조직내 타팀 상사·선배	.053	2.365*	.040	2.084*
		더미3-조직외 선배 등	.088	4.130**	.052	2.829*

[†] $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

멘토유형과 여성관리자의 주관적 경력성공의 회귀분석결과는 다음 <표 5>와 같다. 멘토가 없는 여성관리자에 비해 조직내 소속팀의 상사나 선배를 멘토로 두고 있는 여성관리자가 자신의 목표지위를 높게 기대하고 있었고($t=2.732$, $p=.006$), 그 목표지위 달성가능성도 높게 지각하고($t=3.357$, $p=.001$) 있었다. 조직내 타 팀의 상사나 선배를 멘토로 두고 있는 여성관리자는 멘토가 없는 여성관리자에 비해 목표지위에 대한 달성가능성인 경력전망에 긍정적($t=2.364$, $p=.018$)이었다. 또한 멘토가 없는 여성관리자에 비해 조직밖에 선배를 멘토로 두고 있는 여성관리자의 경우 목표지위기대($t=2.151$, $p=.032$)와 경력전망($t=1.980$, $p=.048$) 모두 높은 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과를 통해 멘토의 존재가 여성관리자의 경력전반에 대해 느끼는 주관적인 성공에 유의한 영향을 미침을 확인할 수 있었다.

〈표 5〉 멘토유형과 여성관리자의 주관적 경력성공 회귀분석결과

			목표지위기대		경력전망	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		50.202**		69.437**
		더미1-도소매업	.069	2.975*	.039	1.417
		더미2-금융업	.147	5.344**	.064	1.936 [†]
		더미3-사업서비스업	.004	.161	.043	1.403
	기업 규모	더미1-300-999인	.072	3.146*	-.044	-1.637
		더미2-1000인 이상	.119	4.855**	-.004	-.129
독립 변수	멘토 유형	더미1-조직내 소속팀상사·선배	.061	2.732*	.088	3.357*
		더미2-조직내 타팀 상사·선배	.040	1.818 [†]	.062	2.364*
		더미3-조직외 선배 등	.045	2.151*	.049	1.980*

[†] p<.10, ** p<.05, *** p<.01

3. 네트워킹과 여성관리자의 경력성공 분석결과

연구문제 3은 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이러한 연구문제를 검증하기 위해 경력성공을 구성하는 직위, 임금, 목표지위기대, 경력전망 4개 변수를 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계는 통제변수(업종, 기업 규모)를 투입하고 2단계는 네트워킹 빈도, 참여도, 범위를 독립변수로 투입하였다.

다음 <표 6>은 네트워킹과 여성관리자의 객관적 경력성공(직위, 임금)의 회귀분석결과를 제시하였다. 여성관리자의 네트워크 구조를 파악하기 위해 사용된 빈도, 참여도를 제외하고 범위만이 유일하게 직위($t=3.057$, $p=.002$)와 임금수준($t=2.679$, $p=.008$) 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 네트워크의 범위가 넓으면 다양한 원천으로부터 다양한 정보를 제공할 수 있어 여성관리자의 경력개발에 유리하다는 Ibarra(1997)의 연구결과와 일치한다.

〈표 6〉 네트워킹과 여성관리자의 객관적 경력성공 회귀분석결과

			직위		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		26.535**		154.936**
		더미1-도소매업	-.014	-.247	.021	.445
		더미2-금융업	.020	.300	.483	8.174**
		더미3-사업서비스업	.134	2.070*	.086	1.539
	기업 규모	더미1-300-999인	-.162	-3.097*	-.047	-1.031
		더미2-1000인 이상	.056	.981	.192	3.794**
독립 변수	네트 워킹	네트워킹 빈도	-.015	-.301	-.021	-.489
		네트워킹 참여도	.002	.035	-.012	-.275
		네트워킹 범위	.151	3.057*	.115	2.679*

† p<.10, ** p<.05, *** p<.01

네트워킹과 여성관리자의 주관적 경력성공의 회귀분석결과는 다음 <표 7>과 같다. 다양한 네트워크를 가진 여성관리자의 경우 현 직장에서도 오르고 싶은 목표지위에 유의한 영향($t=3.469$, $p=.001$)을 미쳤다. 또한 적극적으로 네트워크에 참여하고 있는 여성관리자는 경력전망을 긍정적으로 지각하였다($t=3.648$, $p=.000$)

이러한 결과를 통해 관리직 여성의 성공에 사회적 네트워킹이 미치는 영향은 매우 크다는 것을 알 수 있다(Raggins & Sundstrom, 1989). 사회적 네트워크를 형성하고 이를 통해 필요한 정보와 자원을 공급받을 수 있는 여성은 그렇지 않은 여성보다 객관적으로 성공할 가능성이 클 뿐 아니라 자신의 성공을 더 크게 인지하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 네트워킹과 여성관리자의 주관적 경력성공 회귀분석결과

			목표지위기대		경력전망	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		23.141**		32.631**
		더미1-도소매업	-.023	-.421	.021	.344
		더미2-금융업	.069	.997	.035	.443
		더미3-사업서비스업	-.018	-.279	.070	.950
	기업 규모	더미1-300-999인	.103	1.961 [†]	-.114	-1.923 [†]
		더미2-1000인 이상	.119	2.057*	.017	.257
독립 변수	네트 워킹	네트워킹 빈도	.010	.195	-.064	-1.172
		네트워킹 참여도	.021	.416	.201	3.648**
		네트워킹 범위	.172	3.469*	-.080	-1.444

[†] p<.10, ** p<.05, *** p<.01

V. 논의

우리나라의 여성인력 활용은 표면적으로는 과거에 비해 제반 여건이 호의적으로 바뀌었다고 말할 수 있다. 직장여성이 승진에 유리한 핵심부서로 진입하는 것을 막는 ‘유리벽’과 승진을 가로막는 ‘유리천장’은 과거보다는 많이 줄었다. 하지만 여전히 적지 않은 커리어 우먼들이 직장생활에서 좌절감을 느끼고 있는 것이 현실이다. 그런 점에서 본 연구는 여성들이 직장생활에서의 좌절을 극복하고 성공적인 경력개발을 가져올 수 있는 요인을 실증적으로 분석하여 향후 여성의 관리직 진출을 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다.

본 연구에서는 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향을 분석하였다. 연구의 주요 결과와 시사점을 논의해 보면 다음과 같다. 첫째, 조직의 인사관리 관행이 합리적이며 투명하고, 하급자가 상급자에게 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 민주 합리적 조직문화에서는 여성관리자의 경력성공에 긍정적이었다. 반면에 정시에 퇴근하면 눈치가 보이고, 성과가 부진한 사람을 견뎌내기 어려운 남성중심적 조직문화에서는 여성이 리더계층으로 진입하기가 어려웠다.

따라서 여성관리자의 성공적인 경력개발을 위해서는 조직문화의 개선이 시급함을 알 수 있다. 기업내 만연한 남성중심적 조직문화가 탈피 될 때, 역량있는 여성들이 고위직 분야로 진입하기가 쉬워지게 되고 기업의 입장에서는 다양한 인력 풀을 활용할 수 있는 장점을 갖

게 된다. 이를 위해 기업은 최고경영진부터 일반사원에 이르는 전 사원을 대상으로 직장내 성차별 관행과 문화에 대한 인식, 성희롱 관련교육, 그리고 남녀 평등한 인간관계 등의 내용을 포함하는 교육을 실시해야 한다.

전략적 자산으로서 기업문화의 중요성을 인식한 글로벌 기업들이 ‘일하기 좋은 직장(GWP: Great Workplace)’에 많은 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, P&G는 이전에는 남성중심의 관료적이고, 외부의 목소리에 귀를 기울이지 않는 경향이 만연하였으나 주 고객인 여성을 이해하는 기업으로 변신하기 위해 우수한 여성인력을 등용하거나 발탁하는 ‘여성중심의 조직문화’를 선보였다. 최근 들어 우리나라 기업들도 조직문화의 중요성을 서서히 인식하기 시작하고 삼성전자, 아모레퍼시픽 등 일부 기업을 중심으로 조직문화를 개선하기 위한 시도가 이루어지고 있다.

둘째, 조직내 소속팀의 상사나 선배, 조직내 타 팀의 상사나 선배, 그리고 조직외 선배를 멘토를 두고 있는 여성관리자가 멘토가 없는 여성관리자에 비해 객관적 경력성공 뿐 아니라 경력에 대해 느끼는 주관적인 성공에도 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 멘토를 가진 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족과 급여 수준 역시 높다는 Chao, Walz & Gardner(1992)의 연구 결과를 뒷받침해준다.

이와 같은 맥락에서 여성관리자의 성공적인 경력개발을 위해서는 기업이 공식적으로 멘토링 프로그램을 활성화하여 여성들이 멘토관계를 조성할 수 있도록 지원해 주어야 한다. 이러한 공식적 멘토링 프로그램이 성공을 거두기 위해서는 일정한 요건이 충족되어야 한다. 즉, 최고경영자의 지원과 멘토관계 개발에 관한 오리엔테이션 프로그램이 제공되어야 하고 신중하게 멘토와 멘티를 선발하여 멘토와 멘티 각각의 명확한 책임과 최소한의 멘토링 및 접촉 빈도 등이 제시되어야 한다. 아울러 기업은 멘토링의 과정과 효과에 대해 철저히 모니터링할 필요가 있다. 예를 들어 멘토와 멘티의 매칭이 제대로 이루어졌는지, 멘토링을 통해 멘티의 역량이 향상되었는지 등에 대한 평가가 이루어져야 한다. 멘토링에 대한 사후관리가 없을 경우 멘토링 활동이 형식적으로 이루어질 가능성이 있기 때문이다.

셋째, 여성관리자가 다양한 네트워크를 가지고 있고 적극적으로 네트워킹에 참여할수록, 다양한 원천으로부터 다양한 정보를 제공받을 수 있게 되어 여성관리자의 경력개발에 유리한 것으로 나타났다. 오늘날 조직내·외의 다양한 네트워크를 통해 정보와 자원을 얻을 수 있는 능력이 경력성공에 상당히 중요하게 되었으므로 여성 뿐 만 아니라 조직도 네트워크 구축에 시간과 비용을 더 투자할 필요가 있다.

최근 미국의 유명 기업들 사이에서 일하는 여성들의 네트워크 확대 및 경력개발에 대한 관심이 높아지고 있다. 여성이 일하기 좋은 대표적인 직장인 듀폰의 경우 1999년 여성네트워크(Dupont Women's Network)를 구축하여 여성 직원들을 포함하여 전 직원의 성장과 보나온 근무환경을 만들기 위한 노력을 적극적으로 하고 있다. DWN은 남성처럼 네트워크를

형성하는데 숙달되지 못하고 경력개발 과정에서 불리한 위치에 있는 여성근로자들에게 네트워크 기회를 제공하고 경력개발 동기를 부여함으로써 생산성을 높일 수 있고 더 나아가 여성 핵심인재를 양성하는 효과가 있다. 아울러 다양한 경력개발을 위해 기존의 멤버의 경험, 역량, 업무내용 등을 공유하고 공통된 관심사를 가진 직원들끼리 학습 그룹(COP)을 조성하고 있다. 회사의 적극적인 후원아래 개인 경력을 관리할 수 있도록 서로 돕고, 리더십 고취와 문제해결을 위한 상담시스템도 운영하고 있다.

다음으로는 본 연구가 가지는 몇 가지 문제를 정리하였다. 여성관리자의 경력성공을 설명하는 다양한 변수 중에서 조직의 성별 구성 비율에서 비롯되는 문화, 대인관계적 요인인 멘토링과 네트워킹에 국한하여 개인차원의 변수를 고려하지 못했다는 점이다. 아울러 성공적인 경력개발을 설명함에 있어 성별간 차이를 비교하지 못했다는 한계가 있다. 후속연구로는 여성관리자 뿐만 아니라 남성관리자를 포함하여 남녀비교 연구를 수행할 필요가 있다.

참고문헌

- 박기남 (2001), 「대기업 내 관리직 여성노동에 관한 연구: 성별 직무 분리를 중심으로」, 산업노동연구, 제7권 2호, 한국산업노동학회.
- 임희정, 문미경, 김효선 (2007), 「기업내 여성 경영참여 현황 및 향후 과제」, 한국여성정책연구원.
- 장은주 (2005), 성별에 따른 개인특성 및 사회적자본과 주관적 경력성공과의 관계, 경영학연구, 34권 1호.
- 정희선 (2001), 「여성관리자의 커리어개발과 멘토링」, 중소기업연구, 23권 3호.
- Adler, N. J. (1993), An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers, *Applied Psychology : An International Review*, 42(4), pp. 289-300.
- Brass, D. (1985), Men's and women's networks: A study of interactions patterns and in-fluence in an Organization, *Academy of Management Journal*, 28, pp. 327-343.
- Burke, R. J. & KcKeen, C. A. (1992), Women in Management, in C. I. Cooper & I. T. Robertson(eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, Wiley.
- Burt, R. S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L. (2002), *Advancing Women's Careers*, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Burt, R. S. (1998), The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10, pp. 5-46.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992), Formal and informal mentorship; A Comparison on mentorship functions and contrast with nonmentored counterparts, *Personnel Psychology*, 45,

- pp. 619-636.
- Cassell, C. & Walsh, S. (1993), Being Seen But Not Heard : Barriers to Women's Equality in the Workplace, *The Psychologist*, pp. 110-114.
- Chang, Eunmi (1999), Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention, *Human Relations*, 52(10), pp. 1257-1278.
- Collins, N. (1983), *Professional women and their mentor*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ferris, G. R. & Judge, T. M. (1991), Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective, *Journal of Management*, 17(2), pp. 447-488.
- Granovetter, M. S. (1973), The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-80.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The Problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Gutek, B. A. & Larwood, L. (1980), Introduction; women's career are important and different, in women's career development, Gutek & Larwood (Eds.), *Working toward a theory of women's career development*.
- Hall, D. T. (1976), *Career in Organizations*, Goodyear Publishing, Pacific Palisades, California.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996), The new protean career; psychological success and the path with a heart., In Hall, D. (Eds.), *The Career is dead; Long live the career*, San Francisco, CA; Jossey-Bass Publisher.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. & Bretz, R. D., Jr. (1995), An empirical investigation of executive career success, *Personnel Psychology*, 48.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Korman, A. K., Witting-Berman, U. & Lang, D. (1981), Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers, *Academy of Management Journal*, 24(2).
- Ibarra, H. (1992), Homophily and Differential Returns: Sex Difference in Network structure and Access in an Advertising Firm, *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 422-427.
- Ibarra, H. (1995), Race, opportunity, and diversity in social circles in managerial networks, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 673-703.
- Ibarra, H. (1997), Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks, *social Psychology Quarterly*, 60, pp. 91-102.
- Morisson, A. M. (1992), New Solutions to the Same Old Glass Ceiling, *Women in Management Review*, 7(4), pp. 15-19.
- Morisson, A. M. (1992b), *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, E. W. (2002), Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization, *Academy of Management Journal*, 45(6), pp. 1149-1160.
- Nieva, V. F. & Gutek, B. A. (1981), *View of Women's achievement, in women and work; A psychological perspective*, New York: Praeger.

- Noe, R. A. (1988), Women and Mentoring; A Review and Research Agenda, *Academy of Management*, 13(1), pp. 65-78.
- Melamed, T. (1995), Career Success: The moderation effect of gender, *Journal of Vocational Behavior*, 47, pp. 35-60.
- Melamed, T. (1996), Career Success: An Assessment of a Gender-Specific Model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), pp. 217-242.
- Orpen, C. (1994), The effects of organizational and individual career management on career success, *International Journal of Manpower*, 15(1), pp. 27-37.
- Podolny, J. M. & Baron, J. N. (1997), Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62, pp. 673-93.
- Powell, G. N. & Mainiero, L. A. (1992), Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers, *Journal of Management*, 18(2), pp. 215-237.
- Seibert, S. (1999), The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment, *Journal of Vocational Behavior*, 54.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001), The Five-Factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 1-21.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994), How do you make it to the top: An examination of influences on women's and men's managerial advancement, *Academy of Management Journal*, 37(4), pp. 899-931.
- Vinnicombe, S. (1998), The Issues facing Women in Management in U. K. and around, *Vocational Guidance Journal*, 3, pp. 192-197.

1. 여성관리자의 개인적 상황과 직장상황이 일-가족 전이에 미치는 영향 관련

○ 장시간근로의 원인과 대책¹⁾

1) 제도적 요인

- 임금할증률이 50%로 높은 편이어서 근로자들이 초과근무를 선호
- 고용 경직성으로 탄력적 인력운용이 곤란
- 교대제 도입비율이 18.8%로 높아 연속작업을 하게 돼 휴식이 어려움

2) 근로자 요인

- 토요일휴무제(주5일제) 실시로 주중 휴가 사용 니즈 감소, 수당 선호
- 여성의 경제활동참가율이 낮아 가장 1인의 소득에 대한 의존도 높음

3) 사용자 요인

- 간접인건비 비중이 높아(총인건비의 22.3%) 충원보다 연장근로 선호
- 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제 활용 미흡

4) 문화적 요인

- 다양한 여가활동을 뒷받침하는 사회적 인프라 부족
- 업무관리와 조직문화의 후진성

2. 여성관리자의 직장과 가정 양립·비양립 : 실험적 연구 관련

○ 유연한 근로시간제를 활용하는 기업이 적은 것은 제도적 요인도 작용

- 현행 제도상 탄력적 근로시간제는 2주 단위, 3개월 단위로 운영할 수 있으나 3개월 단위는 노사 합의를 통해 도입

* 탄력적 근로시간제 : 2주, 1개월 등을 단위로 업무량이 많을 때는 법정근로시간을 초과하여 근무하고 업무량이 적을 때는 법정근로시간 이하로 근무하는 등 근로시

1) 이정일 외(2008), 「장시간 근로실태와 개선방안」, 삼성경제연구소, pp.6~11

간을 탄력적으로 운영하는 제도

- 일년 단위 탄력적 근로시간제 도입 필요

주40시간제를 도입한 국가들은 1년 단위로 운용하는 경우가 많음.

실근로시간을 줄이는데 상당한 효과가 있는 것으로 알려지고 있음.

3. 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과 관련

- 민주합리적 조직문화는 남성 근로자의 경력 성공에도 긍정적 작용

- 여성의 경력 성공을 위해서는 조직문화, 인사관리, 네트워킹 등 환경적 요인 이외에 기업이 원하는 인력 수요 측면이 더 많은 영향을 미치는 면이 있음.

- 매출액 상위 국내 100대 기업 인재상²⁾

- 창의성(71%), 전문성(65.0%), 도전정신(59.0%), 도덕성(52.0%), 팀워크(43.0%), 글로벌 역량(41.0%), 열정(29.0%) 등

〈국내 100대 기업 인재상의 속성〉

구 분	창의성	전문성	도전 정신	도덕성	팀워크	글로벌 역량	열정	주인 의식	실행력
비율(%)	71.0	65.0	59.0	52.0	43.0	41.0	29.0	13.0	10.0

- 급변하고 불확실성이 커지는 경영환경을 풀어 헤쳐나갈 수 있는 도전적 인재를 선호
- 모험심, 불굴의 의지, 변화와 혁신, 미래 창조 등이 키워드

2) 대한상공회의소(2008), 「100대 기업이 원하는 인재상」, P.5

여성관리자와 기업경쟁력 학술세미나- session 1

김 은 정 (여성부 인력개발기획과장)

우리나라는 사회·경제적으로 매우 역동적이고 급속한 발전과 변화를 거듭해 왔다. 여성 인력의 경제활동참여율에 있어서도 과거에 비해 상당히 증가해 오고 있는 편임에도 불구하고, 아직도 관리직으로의 진출 등에 있어서는 그 비율이나 수준은 매우 낮은 편이다. 더욱이 최근 우리나라는 고유가와 국제 경기둔화의 영향으로 성장이 한계에 부딪히고 있으며 고용 없는 성장으로 일자리 창출의 어려움까지 겪고 있다. 또한 우리나라는 세계에서 가장 최저 수준의 출산율을 기록하면서 생산가능인구(15~64세)가 2016년을 정점으로 3,619만명이 감소하고, 2007년을 정점으로 2,066만명의 핵심 근로계층(25~49세)이 감소할 것이라고 예측하고 있다. 따라서 급격히 감소하는 경제활동인구의 대체수단으로 여성인력 활용문제가 우리 사회의 화두가 되고 있다. 그 중에서도 경쟁력 있는 고학력 여성의 활용과제는 가장 이슈가 되고 있다. 그러나 우리나라 여성의 경제활동참가율(54.8%, 2007년 기준)은 미국의 69.3%, 덴마크의 76.7% 등 주요 선진국에 비해 월등히 낮고, 경제협력개발기구(OECD) 국가 중 최저이고 회원국 평균치 60.8%와 비교해 볼 때에도 매우 낮다. 이러한 결과의 주된 원인은 직장 여성 중 상당수 여성이 육아·가사 부담으로 경력단절을 경험하고 직장을 그만둔 여성은 다시 일하고 싶어도 돌아갈 직장이 없기 때문이다. 또한, 일하는 여성들의 지위도 지난 수년 동안 점진적으로 개선은 되고 있으나 소득수준·고용지위 등에서는 아직도 그 격차가 매우 심하다. 연평균 소득수준의 경우 남성은 4,100만원('07년)인데 반해 여성은 2,100만원으로 남성의 절반수준이고, 월평균 임금수준 또한 100만원 미만의 저임금 근로자 비율이 남성은 14%인데 여성은 35%수준이다. 그리고 상당수 여성근로자들은 여전히 모성보호도 제대로 받지 못하고 있다. 특히, 고학력 대졸이상 경력단절여성은 재취업 시 저임금의 질 낮은 일자리에 한정됨에 따라 재취업을 포기하는 경향이 높다. 그러나 우리나라가 선진 일류국가로 도약하기 위해서는 효율적인 여성인력의 활용을 통해 경제성장률을 제고하는 방향으로 나아가야 하는 바, 앞으로 우수한 잠재노동력인 여성인력을 어떻게 산업현장으로 유도하느냐의 문제는 매우 중요한 과제이다. 따라서 여성의 경제활동 참여를 촉진하기 위해서는 가사와 육아 등에 대한 책임과 부담을 여성만이 안고 가야 하는 사회에서 사회

와 남성이 분담해야 하는 당면한 과제가 해결되지 않으면 어려운 시점에서 오늘 「여성관리자와 기업경쟁력」을 주제로 포럼이 개최되는 것은 의미가 크다. 더욱이 작년에 여성부에서 실시한 여성관리자 패널조사의 실증자료를 토대로 여성 관리자가 일과 가정을 병행하는데 있어 미치는 다양한 변수를 분석한 세분의 연구는 향후 정부에서 여성관리자 육성 및 지원을 위한 정책 수립 시 활용될 유용한 자료를 제시해 주었다.

김효선 교수는 여성 관리자가 처해있는 개인적 상황과 직장상황이 일과 가족에 미치는 영향을 부정적 전이와 긍정적 전이를 각각 분석하고, 그 간의 연구와는 달리 전이방향도 양방향을 분석하는 것을 시도한 것은 매우 흥미로웠다. 그러나 여성의 개인적 상황인 생애주기단계가 가족에서 직장으로의 전이에는 영향을 주었으나 직장에서 가족으로의 전이에는 별다른 영향을 주지 못했고, 여성 관리자의 직장상황인 근로시간이 가족으로의 전이에는 영향을 주었으나 가족에서 직장으로의 전이에는 별 영향을 주지 않았듯이 양방향의 전이분석이 그다지 의미가 있어보이지는 않는다. 그러나 긍정적 전이와 부정적 전이의 분석은 향후 인력개발정책 수립에 있어 유용한 자료로 활용될 수 있을 것 같다.

그동안 남성 중심적 조직문화의 대표적인 사례로 근무시간 외 모임(회식문화)이 거론되었고, 이러한 남성 중심적 조직문화는 여성이 일과 가정의 양립하는데 있어 매우 걸림돌로 작용한다고 주장되어 왔다. 그러나 김효선 교수의 분석결과는 “회식의 빈도가 긍정적인 전이를 오히려 높이는 효과를 보였고, 근무시간외 모임의 빈도가 높을수록 가족에서 직장으로의 부정적 전이가 낮아지는 효과를 나타낸다”고 하였다. 따라서 직장과 가정을 양립할 수 있도록 지원하여 여성의 경력단절을 예방하기 위해서는 남성 중심적 조직문화가 개선되어야 하고 이러한 문화가 개선되는 사례가 회식문화가 사라져야 한다고 제기된 내용과 상치되는 면이 있어 이에 대한 분석결과는 좀 더 세밀한 연구가 진행되어야 하지 않을까 싶다.

조직분위기 요인 중 하나인 “합리적이고 투명한 분위기는 일과 가족간의 긍정적인 전이를 증가시킨 반면, 성과가 강조되는 조직분위기는 부정적인 전이를 증가”시키는 것으로 나타났다는데, 일반적으로 합리적이고 투명한 분위기가 유지되기 위해서는 합리적인 인사관리시스템이 구축되고 합리적인 인사관리시스템 구축은 성과중심의 조직관리가 기초가 되어야 하는데 이 두 변수 간에 전이효과가 반대로 나타나서 이에 대한 변수 또한 명확한 개념정의 등이 이루어진 연 후 분석이 이루어져야 하지 않을까 싶다.

그러나 동 연구결과는 무엇보다 긍정적 전이와 부정적 전이에 따라 미치는 요인들이 다르다는 점을 밝혀냄에 따라 향후 여성 관리자의 경력단절을 예방하고 지속적인 직장생활을

유지할 수 있도록 일과 가족의 양립지원정책 수립 시 긍정적인 전이를 촉진시키고, 부정적인 전이를 줄일 수 있는 방안을 마련할 수 있는 유용한 자료가 마련되었다는데 큰 의의가 있다고 하겠다.

권태희 교수의 분석결과에서 근로시간 유연성이 여성 관리자의 직업생활, 가족생활, 만족도에는 별 영향을 미치지 못하는 것으로 나왔는데 이는 그 동안 육아·가사로 인해 경력이 단절된 여성의 재취업을 촉진하기 위해서는 근로시간을 유연화해야 한다고 주장되었고, 주요 선진국에 비해 우리나라 여성의 경제활동 참가율이 낮은 이유 중에 하나로 근로시간의 경직성이 지적되고 있는 것과는 상치된 결과를 초래한다. 더욱이 노동부에서 금년에 수립한 제4차 남녀평등과 일·가정 양립을 위한 기본계획 및 여성고용촉진방안 등에서 가정과 조화되는 근로제도를 정착시키기 위한 방안으로 근로시간 단축, 선택적, 탄력적 근무 등 다양한 근로형태 확산, 자발적 단시간 근로 제도를 활성화하는 방안이 추진될 계획이 유명무실함을 시사하는 것으로 매우 우려스런 결과이다.

우리부에서는 2006년부터 산업단지 내 중소기업의 구인난과 취업취약계층 여성의 구직난을 해소하기 위하여 직업상담부터 직업교육훈련, 취업지원, 취업 후 사후관리까지 종합적으로 취업지원서비스제공을 위해 여성희망일터지원본부를 설치·운영하고 있고, 특히 경력단절여성들이 가사·육아 부담으로 인한 제2의 경력단절을 예방하기 위하여 반찬서비스, 보육서비스 등을 제공하고 있는데 이에 대한 만족도가 매우 높다. 또한 금년 초에는 기업 내 여성관리자 육성방안을 모색하고자 기업의 여성임원을 대상으로 설문조사를 실시한 결과에서도 기업의 임원임에도 불구하고 여전히 육아부담으로 인해 직장을 그만둘 생각을 하면서 가장 도움이 필요한 부분이 가사·육아 부담으로 나왔다.

따라서 우리부에서는 노동시장에서의 여성에 대한 진입 장벽을 낮추고, 여성이 원하는 양질의 일자리를 가질 수 있는 고용환경을 조성하기 위하여 경력단절여성 등의 경제활동촉진법을 제정하고('08.6.5) 내년까지 기본계획도 수립할 계획이다. 또한, 구직을 희망하는 여성에게 다시 일할 수 있는 기회가 제공될 수 있는 직업상담, 직업교육훈련, 취업알선, 취업 후 사후관리까지 취업지원서비스를 ONE-STOP으로 제공할 수 있는 시스템을 구축해 나가고 있다. 또한 경력단절여성의 경제활동참여 현황과 취업욕구를 파악하기 위한 실태조사도 정기적으로 실시해 나갈 계획이며 이를 토대로 보다 정확하고 효율적인 취업지원 시스템을 구축해 나갈 계획이다. 물론 보다 근본적으로 일과 가정이 양립할 수 있는 사회가 조성되어 여성이 결혼 출산 육아 때문에 일을 더 이상 접지 않도록 여성친화기업문화 조성사업도 추진해 나갈 계획이다.

유 계 숙 (경희대학교 생활과학대학 아동가족전공 교수)

최근 우리 사회는 ‘적극적 고용개선조치’와 ‘남녀고용평등과 일-가정 양립 지원에 관한 법률’, ‘가족친화사회환경조성촉진법’ 등을 시행하고 있습니다. 여성관리자 패널자료를 분석한 세분의 발표는 우리나라의 여성관리자를 위한 정책에 중요한 시사점을 제시해주셨다고 생각합니다.

권태희 교수의 분석결과에서 근로시간 유연성 지원제도들이 여성관리자의 직업생활, 가족생활 및 일-가정 양립에 대한 전반적인 만족도에 별다른 영향을 미치지 않았다는 결과는 현재 국내기업에서 시행하는 일-가정 양립지원제도가 유명무실함을 시사하는 것입니다. 미국의 기업들에서는 여성근로자나 고위 여성경영진의 비율이 높을수록 유연근무제와 보육 및 돌봄지원제도의 시행에 투자를 많이 하고 있습니다. 반면, 2007년에 국내 10인 이상 사업체 1,084개를 분석한 연구결과에서는 유연근무제도가 없는 기업이 무려 81.9%에 달하는 것으로 나타났고, 제도는 없으나 도입 계획이 있다고 응답한 기업은 12.0%에 불과했습니다. 결국 여성관리자의 일-가정 양립 욕구에 관심을 가지고 다양한 지원제도를 적극 시행하려는 국내 기업의 인식 변화가 무엇보다도 중요한 전제조건이라고 하겠습니다.

우리나라의 여성근로자들은 일과 육아, 가사 등 상충되는 역할들이 과중하고, 임금, 승진, 고용안정성 등에서 불이익을 받을 가능성이 남성근로자에 비해 상대적으로 높기 때문에 스트레스나 우울증의 촉발 가능성도 더 높습니다. 김효선 교수의 분석결과에서 나타난 바와 같이 여성관리자의 대고객 업무가 많거나 업무스트레스가 높아지면, 직장에서 가정으로의 부정적 전이가 증가하는 문제가 발생합니다. 전국 50인 이상 329개 사업장의 근로자 8,522명을 대상으로 연구한 결과에 따르면, 여성근로자나 이혼, 사별, 별거한 근로자, 근무기간이 10년을 초과하였거나 주당 50-59시간의 장시간근무자 등의 우울증 위험이 상대적으로 높고, 오락문화 및 운동관련 서비스업, 숙박 및 음식점업, 부동산 및 임대업, 도소매업, 운수업, 금융 및 보험업 등 ‘감정노동’ 근로자가 우울증을 겪을 가능성이 더 높다는 결과가 나타났습니다. 따라서 대고객업무를 담당하는 여성관리자의 정서를 안정시킬 수 있는 업종 특화된 EAP 프로그램이나 멘토링 프로그램이 필요합니다. 또한 남성중심적이고 성과주의적인 조

직문화를 민주적이고 합리적인 문화로 대체하는 조직문화 개혁에도 힘써야 할 것입니다.

기업의 인사조직과 관련한 분석에서 가장 먼저 통제해야 할 변인은 업종과 규모입니다. 패널자료의 대다수가 맞벌이를 하는 여성관리자이기 때문에 배우자 이외에 친족이나 가사 및 육아도우미, 시설 이용 등 일-가정 양립을 위한 개인적 전략을 사용하는 대상자가 많을 것입니다. 두 교수님의 분석결과 모두 이러한 변인들을 통제하지 않은 상황에서 유의미하게 나타난 결과는 어떠한 결과도 해석상 제한이 있다고 할 수 있습니다. 특히 자녀가 영유아기에서 청소년기로 갈수록 자녀수도 늘어나고, 친족이나 육아도우미의 이용률은 낮아질 것이기 때문에 이러한 변인들을 통제하지 않은 상황에서 생애주기변인을 투입하여 영유아 자녀를 둔 여성관리자로부터 중고생 자녀를 둔 여성관리자들까지 가족에서 직장으로의 부정적 전이가 광범위하게 증가하는 효과가 있고, 그 원인을 사교육에 관한 걱정으로 규정한 해석은 논리적 비약의 경향이 있습니다. 토론자의 직관으로는 여성관리자의 역할갈등에 영향을 주는 요인으로 사교육에 관한 걱정 이외에 가사노동부담이나 자녀와 함께 지내는 시간의 제약이 더 크게 작용하는 것 같습니다. 결론적으로 국내 기업의 여성관리자 지원정책은 근로자의 생애주기에 따른 맞춤형 제도뿐만 아니라 업종, 규모 등 각 기업의 경영 및 인력상황에 적합한 효율적인 제도를 발굴하고 선별적으로 도입하는데 관심을 기울일 필요가 있습니다.

◇ Session 2 ◇

주제 발표 4

여성관리자와 기업 재무성과

김 종 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

김 남 희 (한국여성정책연구원 연구위원)

이 택 면 (한국여성정책연구원 연구위원)

1. 서론

여성인력의 활용에 대한 사회적 요구가 높은 것에 비하여 왜 기업이 여성인력의 활용을 증가시켜야 하는가에 대한 논의는 여전히 부족하다. 노동공급자인 여성의 학력이 높아지고 여성들의 생산성이 높다는 것은 이미 알려진 사실이지만 기업은 여전히 여성인력을 활용하는데 어려움을 겪고 있다.

여성인력을 활용하라는 사회적 요구에 직면한 기업들은 여성인력을 활용하면 기업에 어떠한 도움이 되는가에 대한 궁금증을 가지고 있는 듯하다. 변화를 시도할 때 필요한 충분한 정보는 기업의 경영에 매우 중요한 요소이며 여성을 활용한 경험이 적기 때문에 기업의 성과에 여성인력의 활용이 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 충분한 정보를 필요로 하는 듯하다. 일반적으로 알려진 통계적차별 이론에 의하면 기업은 여성의 생산성에 대한 충분한 정보를 가지고 있지 않거나 편견을 가지고 있다. 차별을 해소하기 위해서는 통계적 관찰을 필요로 하게 된다(Arrow, 1972).

기업의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하는 것은 더 이상 여성인력의 활용이 상징적 의미가 아닌 여성의 생산성과 기업의 성과로 나타나는 본질적 접근을 가능하게 한다는 점에서 필요한 작업이다. 특히 기업의 성과를 측정함에 있어 기업내의 근로자 만족도나 기업의 사회적 이미지 제고 뿐 아니라 기업의 실질적인 재무성과를 측정하는 것은 현재 단계에서 반드시 필요한 작업이다. 여성고용의 양적 증가가 지속적으로 이루어지고 있으나 여전히 채용단계를 중심으로 하는 저위직급에서의 활용이 주를 이루고 있으며 기업의 주요 의사결정 단계에 여성들의 참여는 저조한 편이다. 따라서 여성인력활용의 질적 제고를 위해서는 여성고용의 기업성과에 미치는 기여를 객관적으로 측정할 필요가 있다.

본 연구는 기업이 여성인력을 활용하는데 있어서의 통계적 관찰을 가능하게 하는데 목적이 있다. 보다 구체적으로 현재 우리나라 기업에서의 여성인력활용과 기업의 재무성과 간에 어떤 연관이 있는가를 살펴보는 데 있다. 여성인력의 활용이 기업의 재무성과를 높인다면 기업은 여성인력을 보다 적극적으로 활용하게 될 것이다.

2. 선행연구와 연구가설

기업의 여성인력 활용에 대한 선행연구들은 기업에서 인력을 활용하는데 있어서의 가장 중요한 원칙인 “인재활용”은 숙련된 인력풀을 기반으로 하게 되며 이 인력풀에는 숙련된 여성근로자가 포함된다는 것이 자원기반이론의 핵심적 내용이다(임희정 외, 2007). 따라서 여성을 적극적으로 활용하면 결과적으로 기업의 인력활용에 있어 효율성을 증가시키게 된

다는 것이다.

최근 근로자의 다양성을 제고시키는 것이 기업의 경영성과를 높인다는 연구결과들이 나오고 있다. 인종이나 성별 등 과거의 통계적 차별의 대상이 되던 집단들을 활용하는 방식의 변화는 차이(difference)에 대한 대응방식이 변화하고 있음을 보여준다. 다양성관리 방식은 경쟁력과 높은 성과를 강조하는 외국의 기업들에 의하여 적극적으로 추진되고 있어 차이에 대한 인정은 과거의 차별해소의 소극적 인적자원관리 방식이 보다 적극적으로 차이를 이용하고자 하는 개념으로 전환됨을 보여주고 있다(성상현, 2005). McKinsey&Company(2007)에 의하면 유럽의 상장기업 중 다양성관리를 중점적으로 실행해 온 89개의 기업들을 대상으로 그렇지 않은 기업과 성과를 비교해본 결과 법인세 차감전의 영업이익은 48%의 차이를, 자기자본 이익률은 10.1%의 차이를, 추가성장률은 17%의 차이를 보였다(McKinsey&Company, 2007). 미국 인사관리협회의 조사에 의거해도 고용평등관리가 조직의 경쟁력 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고 기업문화와 창의력향상 등에 기여한다고 하였다(뉴패러다임센터, 2008).

우리나라에서는 기업의 여성인력활용과 성과에 대한 연구가 사실상 부족한 현실이다. 무엇보다 기업내부의 정보를 정확하게 알수있는 자료가 부족하였고 여성인력의 활용이 고용평등 및 차별개선의 정당성 관점에서 추진되어 기업의 성과를 제고하기 위한 여성인력활용에 대한 효율성 관점에서의 연구가 부족하였다. 미국은 Catalyst를 통하여 여성인력과 기업의 성과 등에 대한 결과가 축적되어 왔다. 최근의 연구에서도 여성관리자가 많은 기업은 그렇지 않은 기업에 비하여 주주 총수익률이 높다는 것이 밝혀졌다(Catalyst, 2004). 일본의 ‘일경여성’에서 여성인력을 잘 활용하는 30개의 기업을 그렇지 않은 기업들과 비교한 결과 여성인력활용이 잘 이루어지는 기업의 평균이윤율이 그렇지 않은 기업에 비하여 높다는 것이 나타났다(임희정 외, 2007). 그러므로 우리는 다음의 연구가설을 수립해볼 수 있을 것이다.

연구문제1: 여성비중이 높은 기업은 높은 재무성과를 보일 것이다.

여성인력의 활용에서 중요한 점은 여성들의 양적 규모 뿐 아니라 조직내 지위이다. 성별 다양성을 추구하기 위해서는 남성과 여성이 모두 조직내에서 동등한 지위를 가져야 한다. 이는 남성과 여성이 모두 관리자지위에 도달해야 하고 그 비중이 유사해야한다는 점을 의미한다. 선행연구들은 여성의 조직내 지위가 기업의 성과에 영향을 미친다는 점을 지적하고 있다. 예를 들어 Blackburn et al.(1994), Throup(1994)의 연구에서는 보다 많은 여성 고위관리자를 가진 기업은 보다 나은 재무성과를 보인다는 점을 뒷받침하고 있다. Adler(2001) 역시 포춘의 500대 기업 중 215개 기업의 19년에 걸친 장기자료를 분석하여 여성의 고위직 승진과 기업의 높은 성과간에 매우 뚜렷한 상관관계가 있음을 밝히고 있다. Catalyst(2004)에

의거하면 여성의 임원으로서 경영에 참여하는 비율이 높은 기업은 낮은 기업에 비하여 35.1%의 성과개선효과, 34%의 주주총수익률을 달성하였다. 이러한 연구결과들을 통하여 여성이 고위 관리직으로 성장하면 해당 기업의 경영성과를 제고하는데 영향을 미친다고 볼 수 있을 것이다. 임원 뿐 아니라 중간관리자 급에서의 여성인력활용도 기업성과와 밀접한 관련을 맺고 있다. McKinsey et al.(2003)에 의거하면 1996년에서 2000년 사이 상위 100대 기업에서는 여성관리자 고용비율이 높았다. 따라서 우리는 다음의 연구가설을 수립할 수 있을 것이다.

연구문제2: 여성관리자 비중과 기업의 재무성과는 긍정적인 상관관계하에 있을 것이다.

여성인력의 활용과 관련된 기업의 제도는 기업성과에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 가장 일반적인 제도는 모성보호 제도로 근로기준법과 남녀고용평등 및 일가죽양립 지원법에 의거하여 여성근로자의 생리, 임신, 출산, 육아 등의 모성을 보호하는 제도이다. 우리나라에서의 가장 대표적인 모성보호는 생리휴가, 산전후휴가제도(출산휴가)와 육아휴직제도이다. 이 중 생리휴가와 법정 출산휴가제도의 활용도가 높은 것으로 나타나고 육아휴직제도는 여전히 활용도가 낮은 것으로 나타난다(김혜원 외, 2007). 모성보호제도와 기업성과에 대한 연구로 유규창, 김향아(2006)는 모성보호제도 도입정도가 1인당 매출액으로 측정한 기업성과에 통계적으로 유의한 영향을 보임을 밝혔다. 이 연구는 도입가지수를 측정하여 기업성과에 미치는 영향을 밝힌바 있다.

여성인력의 활용을 뒷받침하는 제도를 여성친화적 제도(women friendly policies), 혹은 여전히 여성들이 가족의 돌봄에 대한 일차적 책임자라는 가설하에 보다 광범위하게 가족대응적제도(family responsive policies)라고 한다(Shelton & John, 1996). 일과 가정의 양립을 가능하게 하는 제도들, 예를 들어 직장보육시설이나 탄력적인 근로시간제도 등은 여성고용을 증가시켰다(Glass & Estes, 1997)는 연구결과들이 있다. 더 나아가 기업이 더 적극적으로 근로자들의 생애주기상 발생하는 문제들을 지원하는 경우도 생겨났고 이러한 기업의 근로자들은 조직헌신도가 높아졌으며 이직의사도 낮아지는 것으로 나타났다(Hewlett, 2002). 이러한 제도들은 근로자의 만족도를 개선하여 기업의 성과를 개선한다고 알려져 있다. 따라서 우리는 다음의 연구문제를 세워볼 수 있을 것이다.

연구문제3: 기업의 모성보호 제도 혹은 일과 가정의 양립제도 등은 기업의 경영성과를 제고하는데 영향을 미친다.

위의 세가지 연구문제를 해결하기 위하여 우리는 다음의 추정식을 마련하였다.

$$\text{식1: } FP = f(W^T; \alpha),$$

$$\text{식2: } FP = f(W^m; \alpha),$$

$$\text{식3: } FP = f(P^{WZ}; \alpha),$$

FP는 기업의 재무성과(financial performance)를 나타낸다. 이러한 경영성과는 다른 변수들의 함수로 나타낼 수 있다. α 는 기업의 특성과 관련된 변수들이다. W^T 은 전체 인력 중 여성인력의 비중을 나타내는 변수이다. W^m 은 전체 인력 중 여성관리자 비중을 나타내는 변수이다. P^{WZ} 은 기업내의 제도와 관련된 것으로 모성보호 및 일과 가정의 양립을 가능하게 하는 변수들이다. 이러한 요인들이 기업의 경영성과에 미치는 영향이 어떠한가를 분석해보고자 한다.

3. 자료와 변수

본 연구는 여성관리자패널조사 1차년도 자료를 사용한다. 그간 여성관리자에 대한 연구가 활발하게 이루어지지 못한 원인은 자료의 부족에 기인한다. 전체 근로자 중 0.4%에 불과한 여성관리자의 실태를 파악하기 위해서는 별도의 조사가 필요하다. 더불어 기업의 일반 현황과 인적자원관리 사항, 기업성과 등을 연결하여 분석할 수 있는 자료의 부재는 여성관리자에 대한 연구를 하는데 걸림돌이었다. 여성관리자패널조사는 기업내 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 기업 내 근로여건 및 관리직 진출에 있어서의 관행이나 장애요인 등을 조사하여 여성의 관리직 진출을 지원할 수 있는 정책을 발굴하기 위한 기초자료로서 2007년 첫 조사를 시작하였다. 본 자료는 횡단면 조사와 종단자료의 구축을 함께 하는 패널조사 형식으로 이루어져 향후 웨이브가 지속될수록 여성관리자에 대한 중요한 정보들이 축적될 것으로 예상된다.

본 자료는 기업의 재무자료를 활용하기 위하여 한국신용평가의 기업리스트에서 추출된 기업에서 여성관리자 비중에 따라 표본을 추출하였다. 여성관리자가 거의 없거나 재무자료가 없는 업종을 제외하고 관리자로서의 성장과정을 보기 위하여 일정규모 이상의 기업을 대상으로 하였다. 본자료는 따라서 제조업, 도소매업, 금융업, 사업서비스업의 4개 업종에서 상시근로자 100인 이상의 기업규모를 가진 기업을 포함하였다. 341개 기업에서 2361명의 여성관리자가 조사에 포함되었다.

본 연구에서는 기업단위의 분석을 주로 하고 있기 때문에 341개의 기업자료가 이용되었다. 특히 신용평가의 기업재무자료가 기업자료에 추가되어 있기 때문에 본 연구가 목표로

하는 연구문제를 분석할 수 있는 자료이다. 분석에 사용된 변수의 기초통계는 다음의 표로 정리할 수 있다.

〈표 1〉 분석에 사용된 자료의 기초통계

변수명	변수설명	평균	표준편차
종속변수			
영업이익		41.5529(백만원)	196.7886(백만원)
당기순이익		36.3652(백만원)	156.8553(백만원)
매출액총이익율		35.0789	27.1444
자기자본순이익율		12.8504	23.4969
기업순이익율		7.0052	11.2926
1인당부가가치		0.0675(백만원)	0.03545(백만원)
1인당매출액		0.4931(백만원)	1.0608(백만원)
1인당순이익		0.0354(백만원)	0.1705(백만원)
독립변수			
XF	과장급 이상 여성관리자의 비중	0.1066	0.1464
XD	여성인력의 비중	0.2827	0.1985
FOREIGN	외국계 기업	0.1408	0.3468
IND2	도소매업	0.0997	0.2963
IND3	금융업	0.1333	0.3404
IND4	사업서비스업	0.3181	0.4664
SIZE2	300~1000인 미만	0.2787	0.4490
SIZE3	1000인 이상	0.1303	0.3371
CEO	최고경영자의 여성인력관심있음	0.2242	0.4177
BAECHI	임신출산시 근로자원하는 방향으로 배치전환이 이루어지는지 여부	0.1878	0.3912
FRINGE1	생리휴가제도 있고 잘 활용됨	0.4848	0.5005
FRINGE2	출산휴가제도 있고 잘 활용됨	0.9545	0.2086
FRINGE3	상병휴가제도 있고 잘 활용됨	0.9303	0.2550
FRINGE4	육아휴직제도 있고 잘 활용됨	0.7000	0.4589
FRINGE5	가족간호휴가제도 있고 잘 활용됨	0.1212	0.3268
FRINGE6	직장보육시설 있고 잘 활용됨	0.0515	0.2213
FRINGE7	보육비지원 있고 잘 활용됨	0.2575	0.4379
FRINGE8	시차출퇴근제 있고 잘 활용됨	0.1333	0.3404
FRINGE9	재택근무제도 있고 잘 활용됨	0.0878	0.2835
FRINGE10	연수휴가/휴직제도 있고 잘 활용됨	0.6303	0.4834

종속변수는 기업의 재무성과를 대표할 수 있는 몇가지의 변수로 설정하였다. 기업의 재무성과를 측정하는데 자주 이용되는 변수들은 여러 가지가 있다. 일반적으로 재무성과를 대표하는 변수들 중 인력활용과 관련된 변수들 중에서 가장 대표적인 변수는 영업이익, 당기순이익이다. 이밖에도 매출액 총이익율 등을 고려한다. 영업이익은 기업의 핵심영업활동

성과를 나타내는 지표로 주로 사용된다. 당기순이익은 기업활동의 최종적인 순이익을 의미한다. 매출액 총이익율은 매출액 중 매출액 총이익이 차지하는 비중을 나타냄으로써 효율성이 높을수록 높아지는 변수이다. 즉 기업활동의 효율성을 측정할 수 있는 변수 중 하나로 여성인력과 매출액 총이익율의 관계는 인력활용의 효율성을 보여주는 지표 중 하나이다.

독립변수는 가장 중요한 인력 중 여성인력비중과 과장급 이상의 관리자 비중을 가장 핵심적인 독립변수로 보았다. 더불어 기업의 특성인 소유구조를 나타내는 외국계기업 여부, 업종 및 기업규모 변수를 포함하였다. 업종은 제조업을 기준으로 IND2는 도소매업, IND3는 금융업, IND4는 사업서비스업을 나타낸다. 기업규모는 100인 이상 300인 미만을 기준으로 300인에서 1000인 미만, 1000인 이상으로 구분하였다.

기업의 제도 등을 포함시켰다. 기업의 제도는 여성관리자 활용과 밀접한 관련이 있는 제도를 포함하였다. 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설의 여부, 보육비지원, 시차출퇴근제, 재택근무 제도가 있고 제도의 활용이 실제로 이루어지고 있는 경우를 더미변수로 포함시켜 실제로 활용되는 제도를 중심으로 분석에 포함시켰다. 최고경영자가 여성인력의 중요성을 강조하는지 여부, 외국계기업 여부도 함께 포함하였다.

4. 분석결과

1) 여성인력의 활용은 기업의 성과를 높이는가?

분석결과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 여성인력의 양적 활용이 기업의 재무성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 가장 일반적으로 사용되는 영업이익, 매출액 총이익율에 미치는 여성고용의 영향을 살펴보고자 하였다.

〈표 2〉 여성인력의 비중이 재무성과에 미치는 영향

변수	영업이익	매출액총이익율	당기순이익
INTERCEPT	118.52**	23.18**	56.85
XD	-20.06	45.90**	-48.41
FOREIGN	26.13	7.83**	-24.39
CEO	-8.86	-3.53	-2.84
IND2	7.13	0.30	31.05
IND3	285.77**	-	26.54**
IND4	-9.05	15.23**	-7.51
SIZE2	-10.82	3.83	-21.52
SIZE3	150.46**	10.21**	163.35**

결과를 살펴보면 여성인력의 활용과 기업의 경영성과를 측정하는 지표 간 특징적 차이를 발견할 수 있다. 매출액 총이익율은 여성인력의 비중이 높을수록 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 여성인력의 비중이 많다고 하여 기업의 영업이익이나 당기순이익이 유의하게 증가하는 것은 아니었다. 제조업을 기준으로 할 때 금융업이 재무성과가 높았고 100~300인 미만 기업을 기준으로 할 때 1000인 이상 기업의 재무성과가 높았다.

2) 여성관리자의 활용은 기업의 성과를 높이는가?

〈표 3〉 여성관리자 비중이 재무성과에 미치는 영향

	영업이익	매출액총이익율	당기순이익
INTERCEPT	100.15**	34.04**	30.89
XF	189.12**	44.99**	177.72**
FOREIGN	7.20	4.59	-42.75
CEO	-11.8	-4.51	-5.17
IND2	1.82	5.37	22.43
IND3	269.19**	-	247.07**
IND4	-22.9**	9.71**	-19.49
SIZE2	-2.81	2.02	-12.31
SIZE3	152.51**	7.96	167.00**

위에서 여성인력의 비중, 양적 규모가 기업의 재무성과에 미치는 영향을 살펴보았고 측정변수에 따라 결과가 상이하게 나타났다. 그러나 다른 요인들을 통제할 경우 대리급 이상의 여성관리자 비중이 높아질수록 기업의 영업이익, 매출액총이익율, 당기순이익은 높아지는 것으로 나타났다. 특히 위의 표에서 나타나는 바와 같이 동일한 측정지표에 영향을 주는 것도 저위직을 포함한 여성들의 양적활용이 아닌 여성관리자의 활용이었다. 따라서 기업의 경영성과를 제고하기 위하여 기업들은 하위직급을 중심으로 하는 양적인 여성인력의 활용보다는 관리직급을 중심으로 하는 인적자원활용이 바람직할 것이다.

이러한 결과를 해석함에 있어 다양한 논의들이 가능하다. 업종이나 사업장 규모효과가 큰 우리나라 기업의 현실에서 여성인력의 활용은 내생성에서 나타나는 문제점을 가질 수 있을 것이다. 즉 경영성과가 좋은 기업들이 여성인력을 활용하게 된다는 점이다. 향후 본 연구가 모형의 적합성을 제고해나가면 보다 정교한 결과가 도출되겠지만 현재 도출된 결과를 가지고 장기적인 인력활용의 논의는 가능하다. 출발이 기업의 사회적 책임을 위한 여성인력의 활용이었다 하더라도 여성인력의 활용을 통하여 기업의 성과가 제고되면 여성인력의 활용은 유지될 것이며 성과가 제고되지 않는다면 유지되지 않을 것이다. 기업들은 다양한 인력의 활용을 실험하며 이윤을 극대화할 수 있는 인력활용전략을 모색하게 될 것이다.

성과주의가 확산된 민간기업에서의 여성인력활용이 공기업이나 공공기관의 여성인력활용보다 훨씬 높다는 점은 이러한 논의를 뒷받침할 수 있을 것이다. 성과주의가 확산된 민간기업에서의 여성인력활용이 공기업이나 공공기관의 여성인력활용보다 훨씬 높다는 점은 이러한 논의를 뒷받침할 수 있을 것이다. 또한 여성다수고용 업종인 금융업이나 보험업에서의 여성관리자 비중이 타 업종에 비하여 낮은 등의 실증적 근거를 보면 기업의 여성인력의 활용은 이미 실증적인 기업의 성과와 연동하고 있음을 짐작하게 한다.

3) 모성보호제도와 기업의 일과 가정을 양립할 수 있도록 하는 제도는 경영성과를 높이는가?

자료에 포함된 기업의 각종제도와 경영성과에 미치는 영향을 회귀분석하였다. 분석에 포함된 변수는 생리휴가, 출산휴가, 육아휴직을 모성보호 제도로, 가족간호휴가, 직장보육시설, 학비보조, 보육비지원, 시차출퇴근제, 재택근무, 연수휴가 및 휴직제도를 일가정양립제도로 포함하였다. 제도가 있는가 여부만을 고려한 것은 아니고 제도가 잘 활용되는지의 여부를 함께 고려하여 제도가 있으면서 잘 활용되는 것을 변수로 설정하였다. 따라서 제도가 있다고 하더라도 잘 활용되지 않으면 제도가 없는 것과 같은 범주로 묶였다.

〈표 4〉 기업의 모성보호 및 일가정 양립제도가 재무성과에 미치는 영향

	모성보호제도	일과 가정의 양립제도
자기자본순이익율	1.4015	0.8954
기업순이익율	0.0033	0.0105
영업이익	29.8512**	31.1006**
당기순이익	24.4367**	34.0479**
종업원1인당 부가가치	0.0096**	0.0032
종업원1인당 매출액	0.0077	0.0102
종업원1인당 순이익	0.0111	0.0248**

위의 분석에서 나타난 바와 같이 잘 시행되는 모성보호제도의 수가 많으면 영업이익, 당기순이익, 종업원1인당 부가가치를 높이는 것으로 나타났다. 한가지가 더 잘 시행될 수록 연간기준 영업이익은 29백만원, 당기순이익은 24백만원, 종업원1인당 부가가치는 9600원 높아지는 것으로 나타났다. 유사하게 일과 가정의 양립을 지원하는 제도들이 잘 시행되는 건수가 한가지씩 많아질 때마다 영업이익, 당기순이익, 종업원1인당 순이익이 높아지는 것으로 나타났고 그 규모는 영업이익 31백만원, 당기순이익 34백만원, 종업원1인당 순이익은 24800원 높아지는 것으로 나타났다. 다른 성과변수에도 유의하지는 않지만 긍정적으로 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 결국 모성보호와 일과 가정의 양립제도의 효과는 기업의

성과를 긍정적으로 변화시키며 다양한 제도를 통하여 구성원의 다양한 상황적 문제를 해결할 수 있음을 알 수 있다. 개별적으로 재무성과를 나타내는 다양한 변수들에 영향을 미치는 요인들은 조금씩 다르게 나타났다. 각각의 재무성과에 미치는 유의한 변수들을 긍정적 부정적 요인들로 정리하였다.

〈표 5〉 기업의 모성보호 및 일가정 양립제도가 재무성과에 미치는 영향

	긍정적	부정적
자기자본순이익율	육아휴직, 보육비지원	가족간호휴가
기업순이익율	육아휴직	가족간호휴가
영업이익	가족간호휴가, 직장보육시설, 보육비지원	
당기순이익	가족간호휴가, 직장보육시설, 임신 및 출산시 배치전환	
종업원1인당 부가가치	육아휴직, 보육비지원	
종업원1인당 매출액	보육비지원	
종업원1인당 순이익	보육비지원, 임신 및 출산시 배치전환	

위에서 열거한 대로 종업원1인당 측정지표인 종업원1인당 부가가치, 매출액, 순이익 등에 긍정적인 영향을 주는 제도의 시행 및 활용은 보육비지원이 가장 많이 나타났고 육아휴직이나 임신 및 출산시 기업의 배치전환(근로자가 원하는 방향으로) 등도 성과를 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 육아휴직제도가 사실상 활용이 저조하기 때문에 실효성에 논란이 많고 이를 보완 대체할 수 있는 육아기근로시간 단축제도 등이 시행되고 있으나 육아휴직은 근로자1인당 기업의 성과를 제고하는데 매우 유용한 정책수단이다.

마찬가지로 직장보육시설이 있고 잘 활용되는 기업, 보육비를 지원하는 기업도 경영성과가 높게 나타났다. 자녀양육의 사회적 인프라가 미흡한 우리나라에서 기업단위의 자녀양육 지원은 여성근로자들의 업무몰입을 제고할 수 있는 유용한 제도이다. 특히 직장보육시설의 설치 및 운영 뿐 아니라 보육비의 직접 지원 역시 기업의 성과를 제고하고 있어 향후 정부의 보육정책에서 눈여겨보아야 할 부분이라고 생각된다.

기대한 바와는 달리 시차출퇴근제나 재택근무, 연수휴가나 휴직제도의 활용은 기업의 성과를 제고하는데 유의한 영향을 미치지 못하였다. 아직 탄력적 근로가 확산되지 않아 통계적으로 유의한 관련성을 발견하지 못하는 결과일수도 있고 실제로 경영성과와 탄력적 근로가 관련이 적을수도 있을 것이다. 패널자료가 장기적으로 구축되면서 향후의 변화와 기업들의 성과변화를 모니터링 해볼 수 있을 것이다.

보다 면밀한 검토가 필요한 기업의 제도활용은 가족간호휴가이다. 영업이익이나 당기순이익에 가족간호휴가는 긍정적 영향을 주고 있지만 자기자본순이익율이나 기업의 순이익율에는 부정적 영향을 주고 있다. 가족간호휴가제도 역시 제도의 활용이 부족한 상태이기

때문에 결과가 실제보다 과장될 수 있는 여지도 있다. 그럼에도 불구하고 기업을 통하여 시행되는 각종제도들이 잘 정착되지 않으면 새로운 제도를 모색하게 되지만 현재의 제도들이 우리나라의 기업현실과 문화속에서 어떤 수용성을 가지는가에 대한 분석이 필요한 부분이라 하겠다.

5. 결론

위에서 열거한 대로 종업원1인당 측정지표인 종업원1인당 부가가치, 매출액, 순이익 등에 긍정적인 영향을 주는 제도의 시행 및 활용은 보육비지원이 가장 많이 나타났고 육아휴직이나 임신 및 출산시 기업의 배치전환(근로자가 원하는 방향으로) 등도 성과를 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 육아휴직제도가 사실상 활용이 저조하기 때문에 실효성에 논란이 많고 이를 보완 대체할 수 있는 육아기근로시간 단축제도 등이 시행되고 있으나 육아휴직은 근로자1인당 기업의 성과를 제고하는데 매우 유용한 정책수단이다.

마찬가지로 직장보육시설이 있고 잘 활용되는 기업, 보육비를 지원하는 기업도 경영성과가 높게 나타났다. 자녀양육의 사회적 인프라가 미흡한 우리나라에서 기업단위의 자녀양육 지원은 여성근로자들의 업무몰입을 제고할 수 있는 유용한 제도이다. 특히 직장보육시설의 설치 및 운영 뿐 아니라 보육비의 직접 지원 역시 기업의 성과를 제고하고 있어 향후 정부의 보육정책에서 눈여겨보아야 할 부분이라고 생각된다.

기대한 바와는 달리 시차출퇴근제나 재택근무, 연수휴가나 휴직제도의 활용은 기업의 성과를 제고하는데 유의한 영향을 미치지 못하였다. 아직 탄력적 근로가 확산되지 않아 통계적으로 유의한 관련성을 발견하지 못하는 결과일수도 있고 실제로 경영성과와 탄력적 근로가 관련이 적을수도 있을 것이다. 패널자료가 장기적으로 구축되면서 향후의 변화와 기업들의 성과변화를 모니터링 해볼 수 있을 것이다.

보다 면밀한 검토가 필요한 기업의 제도활용은 가족간호휴가이다. 영업이익이나 당기순이익에 가족간호휴가는 긍정적 영향을 주고 있지만 자기자본순이익율이나 기업의 순이익율에는 부정적 영향을 주고 있다. 가족간호휴가제도 역시 제도의 활용이 부족한 상태이기 때문에 결과가 실제보다 과장될 수 있는 여지도 있다. 그럼에도 불구하고 기업을 통하여 시행되는 각종제도들이 잘 정착되지 않으면 새로운 제도를 모색하게 되지만 현재의 제도들이 우리나라의 기업현실과 문화속에서 어떤 수용성을 가지는가에 대한 분석이 필요한 부분이라 하겠다.

참고문헌

- 김종숙 외(2007). 여성인력패널조사-여성관리자패널조사. 여성가족부.
- 김혜원 외 (2007). 가족친화적 고용정책의 기업수용성 연구. 한국노동연구원.
- 성상현(2005). 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구 :다양성관리전략, HR제도, 다양성수용 정도와 성과 간의 관계. 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 유규창, 김향아(2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 노동정책연구. 제6권 제3호. 97-129.
- 임희정 외(2007). 기업내 여성 경영참여 현황 및 향후과제. 한국여성정책연구원.
- 전명숙(2008). 한국의 AA제도, 2년의 성과와 과제. 고용평등 촉진을 위한 국제 학술대회 자료집. 노동부.
- 김희경(2008). 적극적고용개선조치 제도, 운영성과와 시사점. 월간 뉴패러다임. 뉴패러다임센터.
- Adler, P.(2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. Organization Science, Vol. 12, No. 2. pp. 215-234.
- Arrow, K.(1972). Models of Job Discrimination. in Antonio H. Pascal ed. Racial Discrimination in Economic Life, Lexinton: Lexiton Books.
- Blackburn, M. Harrison, G.W. & Rutström, E.(1994). Statistical Bias Functions and Informative Hypothetical Surveys Statistical Bias Functions and Informative Hypothetical Surveys. American Journal of Agricultural Economics, Vol. 76, No. 5, pp. 1084-1088.
- Catalyst(2004). The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity.
- Glass, J. L. & Estes, S. B.(1997). The Family Responsive Workplace. Annual Review of Sociology, Vol. 23, (1997), pp. 289-313.
- Hewlett, S. A.(2002), Executive Women and the Myth of Having It All, Harvard business review, Vol.80 No.4 pp. 66-73
- McKinsey & Company(2007), An Executive Survey on Global Capital Markets, The McKinsey Quarterly.
- McKinsey et al.(2003), New Horizons: Multinational Company Investment in Developing Economies, MGI Report.
- Shelton, B. A. & John, D. (1996). The Division of Household Labor. Annual Review of Sociology, Vol. 22, (1996), pp. 299-322.
- Throup, G.(1994), GORDON Making Profits with Dairy Cows and Quotas, Farming Press Books.

◇ Session 2 ◇

주제 발표 5

모성보호 및 여성복리후생 제도의 활용에 대한 연구 : 제도와 현실의 어긋남(decoupling)을 중심으로

구 자 속 (경희대학교 국제경영학부 교수)

한 준 (연세대학교 사회학과 교수)

1. 서론

최근 몇 년간 일-가정 양립 혹은 균형에 대한 연구가 경영환경 및 가족제도의 변화와 함께 급격하게 증가하고 있다(Burke and Greenglass 1987; Edwards and Rothbard, 2000). 이러한 연구들의 증가는 일-가족 양립이 중요한 정부와 기업의 정책적 관심의 대상이 되는 것과 맥을 같이 한다고 하겠다. 모성 보호에 대한 관심은 여성권이 강조되기 시작하고 기업들의 사회적 책임이 중요하게 부각되면서 시작되었지만, 최근에는 저출산 추세가 지속되면서 정부의 입장에서 모성보호가 중요한 정책적 과제로 대두되고 있는 현실이다.

미국의 여류 사회학자 Skocpol(1992)이 주장하였듯이 여성의 출산 및 육아는 남성의 군복무와 유사하게 사회정책적으로 공공선(public good)에 기여하는 측면이 강하며 따라서 정책적인 관심의 대상이 되어왔다. 여성의 경제활동이 증가하고 여성인력 활용에 대한 관심이 증가하는 상황 속에서 일과 가족 간의 균형에 대한 관심이 늘어나는 것은 당연하겠지만, 최근 출산율의 급격한 저하는 일하는 여성들의 출산과 육아에 대해서 보다 적극적인 지원이 필요하다는 것을 시사한다. 이러한 상황을 반영하여 한국의 기업들은 여성들의 복리후생 제도를 적극적으로 도입하고 있으며, 특히 모성보호에 대한 제도들 역시 급격하게 확산되었다. 출산휴가는 이미 법적으로 의무화되었으며, 육아휴직이나 생리휴가 등의 제도 역시 크게 늘었다. 아직 사업장의 보육시설 등은 보편화되지 못하였지만 점점 이를 갖추어야 한다는 목소리가 높아지고 있다.

그런데 가족친화적 제도나 모성보호 제도들이 광범하게 확산되는 것과 동시에 이러한 제도의 도입에도 불구하고 실제로 이러한 제도들이 제대로 활용되지 못하는 것도 현실이다. 신제도주의적 조직이론에 의하면 제도와 현실의 이러한 어긋남(decoupling)은 특히 제도의 도입이 외부의 제도적 압력이나 모방에 의해서 이루어진 경우에 더욱 빈번하게 나타난다고 한다(Meyer and Rowan, 1977). 특히 제도를 도입하는 동기나 의도가 실질적인 제도의 성과나 효과의 확보보다는 외부적인 정당성의 확보에 치우친 경우 제도적 어긋남의 가능성은 높아진다. 제도와 현실의 어긋남은 그동안 많이 지적되어 왔지만 이런 어긋남이 발생하게 되는 배경에 대해서는 많은 연구가 이루어지지 못하였다.

본 연구에서는 한국의 기업들에서 도입한 모성보호 제도들인 출산휴가, 육아휴직, 생리휴가 등이 얼마나 활용되고 있는가를 기업-직원 연계조사인 여성인력패널조사 자료를 활용하여 분석하고자 한다. 기업-직원에 대한 연계조사는 제도의 활용에 대해 기업 측의 응답과 실제 이용자인 여성 직원의 응답을 비교할 수 있는 가능성을 제공한다. 본 연구에서 제도의 현실적 활용을 제약하는 현실이 어떤 것인지에 대해 실제 이용자인 여성들의 현실을 통해서 봄으로써 제도가 보다 현실에 정착해서 여성들의 일과 생활에 기여할 수 있도록 변화방향을 모색하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경

본 연구에서는 여성들에 대한 모성보호적 복리후생 제도의 도입과 활용에 대해 제도주의적 시각에 출발하고자 한다. 제도주의에서는 조직의 과업환경이나 시장환경에 대한 기능적 적합성 못지않게 제도적 환경에서의 사회적 정당성이 중요하다고 본다(Meyer and Rowan, 1977). 제도적 환경에서의 정당성은 사회적으로 당연시되어지는 인지적 혹은 규범적 상징요소들을 수용함으로써 즉 환경의 제도적 요구에 순응함으로써 얻어진다. 그 결과 조직형태별로 특정한 제도적 환경 즉 일정한 조직의 장(organizational field)에 함께 속해 있는 조직들은 대체로 유사한 구조적 특성이나 모습을 취하게 된다. 제도주의 관점에서는 규범적 혹은 인지적 순응의 결과로 나타나는 조직의 이러한 구조적 유사성을 제도적 동형화(isomorphism)라 부른다(DiMaggio and Powell, 1982). 본 연구의 주제와 관련하여 생각해 본다면 여성들의 모성보호적 복리후생 제도들을 기업들이 도입하는 것은 일종의 제도적 동형화의 과정으로 볼 수도 있는 것이다.

그렇다면 기능주의적 시각에서 여성 인력에 대한 보호가 필요하다는 현실적 필요에 의해서 이러한 모성보호적 복리후생 제도를 도입하는 경우와 제도주의적 시각에서 사회적 정당성을 확보하기 위해 복리후생 제도를 도입하는 경우 사이에는 어떤 차이가 있는 것일까? 본 연구에서는 제도와 현실의 어긋남 혹은 간격이 바로 이러한 두 시각의 차이를 잘 보여주는 현상 가운데 하나라고 본다. 기능주의적 관점에서 본다면 어떤 제도가 현실의 필요에 의해 나타났다면 제도는 그 필요를 충족시켜야 하기 때문에 현실과 밀착하여 운영될 것이다. 따라서 기능주의적 관점이 적용된다면 제도와 현실의 어긋남은 병리적 현상이라고 할 수 있을 것이다¹⁾. 하지만 제도주의적 관점에서 본다면 정당성 확보를 위해 도입된 제도와 현실이 어긋나는 것은 어떤 면에서는 당연한 것이다. 왜냐하면 정당성 확보를 위해 도입된 제도를 지나치게 곧이곧대로 현실에 적용하는 것이 문제를 일으킬 수도 있기 때문이다(Brunsson, 1989). 또한 전략적 관점에서 제도주의를 해석하면 이러한 어긋남은 외부 환경의 요구 때로는 불일치하거나 수용하기 힘든 요구로부터 조직을 보호하는 완충제(buffer) 역할을 할 수도 있다(Oliver, 1991).

제도와 현실의 어긋남은 제도적 동형화 혹은 제도의 도입이 어떤 배경에서 이루어지는가에 따라 영향을 받는다. 제도적 동형화를 가져오는 메커니즘은 여러 가지가 있지만 제도주의에서는 크게 세 가지를 예로 들어 설명하고 있다. 하나는 강제적(coercive) 동형화이다. 강제적 동형화는 실제로 강압적으로 동형화를 강제하는 것은 아니지만 권력을 지닌 대상과의 관계 때문에 동형화가 이루어지는 것을 의미한다. 예컨대 정부와 거래계약을 맺은 기업조

1) 물론 Merton(1968)이 주장하듯이 모든 의도된 행위가 의도한 결과를 낳는 것은 아니고 의도치 않은 결과를 낳는 경우도 많다. 기능주의적 시각에서는 도입된 제도가 현실과 어긋나는 것을 이러한 의도치 않은 결과로 볼 수도 있다.

직들이 보다 정부에서 실시하는 여러 정책에 협조적이라든지 아니면 외국으로부터 투자를 많이 받은 기업들이 보다 해외자본에서 권고하는 기준들을 잘 따르는 것이 그 예라고 할 수 있다.

동형화를 가져오는 또 하나의 메커니즘은 규범적(normative) 동형화이다. 이때 규범은 사회 일반적 규범이라기보다는 전문가 집단에서의 규범이다. 요컨대 각 조직의 장마다 전문가들에 의해서 기대되는 의례화된 구조적 요소와 형식들이 있는데 이것들을 따르도록 하는 역할을 전문가 집단에서 담당한다. 이들 전문가 집단은 자신들의 전문적 지식에 기반 해서 조직들로 하여금 자신들의 말을 따르도록 만들고 그에 대해서 제도적 인증을 제공하는 역할을 한다. 예컨대 기업조직들이 외부 컨설팅을 받는 경우 컨설팅 업체들이 주로 하는 역할은 문제의 해결이기도 하지만 문제를 보는 제도화된 시각과 그에 입각한 제도화된 해결책을 제공하는 것이다. 만약 강제적 동형화가 동형화의 압력에 순응할 필요의 측면을 의미한다면, 규범적 동형화는 그 내용적 측면을 가리킨다고 할 수 있다.

마지막 동형화의 메커니즘은 모방적 동형화이다. 불확실성이 높은 상태에서 조직들이 다른 조직들의 제도나 관행을 따라하는 경우에 나타나는 동형화를 모방적 동형화라고 할 수 있다. 강제적 동형화나 규범적 동형화가 국가 기구나 전문가 집단으로 구성된 제도적 환경의 영향을 받는 것이라면 모방적 동형화는 자신과 유사한 다른 조직들 특히 경쟁하면서 보다 우월한 위치에 있거나 지위가 높은 조직들을 따라 하는 경우에 나타난다.

본 연구의 주제인 모성보호적 복리후생 제도는 여성부가 신설되고 국가에 의해서 모성보호 관련 법안들이 제정되는 등 사회 전반적으로 모성보호 담론이 늘어나는 과정에서 기업들에 의해서 채택되었기 때문에 강제적 동형화와 규범적 동형화가 결합된 형태로 확산되었다고 볼 수 있다. 실제로 한국에서는 2001년 11월 모성보호 관련 3법을 개정하여 산전 후 휴가급여와 육아 휴직급여를 지급하고 있으며, 산전 후 출산 휴가급여 중 30일분과 육아 휴직급여를 고용보험에서 지급하고 있다.

그런데 이처럼 강제적 동형화와 규범적 동형화가 작동하는 경우 보다 자발적인 모방적 동형화에 비해 제도가 전파 혹은 확산되는 속도는 빠르지만(Tolbert and Zucker 1983) 도입된 제도와 현실의 괴리 혹은 어긋남이 더욱 크다는 주장들이 제기되고 있다(DiMaggio and Powell 1983). 그런데 문제는 과연 제도와 현실이 충돌하고 이에 적응하기 위해 제도가 현실과 어긋나는 경우에 이러한 괴리나 어긋남은 어디에 기인하는가의 문제이다. 하나의 가능성은 조직 자체가 적극적으로 제도를 현실로부터 떨어뜨려 이를 활용하기 어렵게 만드는 경우이다. 하지만 그보다는 조직들이 도입한 제도들이 현실과 맞지 않는 내용으로 되어 있거나 아니면 현실에 깔린 암묵적 전제들과 맞지 않아서 사람들이 활용하기를 꺼리거나 활용할 생각을 하지 못하게 되는 경우이다. 본 연구에서 여성들의 모성보호 복리후생 제도의 활용에 대해 관심을 갖는 것을 바로 이런 이유에서이다.

3. 자료와 방법

본 연구의 자료는 2007년도에 실시된 여성인력패널조사의 자료를 이용하였다. 여성인력패널조사는 상시 종업원 100인 이상 기업체 314개에 근무하는 여성 대리급 이상 2361명을 대상으로 실시한 조사이며, 이 조사에서는 기업체의 인사담당자에게 인사 특히 여성관련 정책이나 제도에 대한 질문들을 하는 동시에 이들 기업체에 속한 여성 인력들에 대한 조사를 병행하였다.

본 연구의 관심사인 가족친화적 제도들에 대해서는 인사담당자와 여성들에게 복리후생 제도들을 생리휴가, 출산휴가, 병가(상병휴가), 육아휴직, 직장보육시설, 학비보조, 보육비지원, 시차출퇴근제, 재택근무, 연수휴가 및 휴직 등 11개의 항목에 걸쳐 제시하고 인사담당자들에게는 이러한 제도가 기업체에서 도입하여 실시하고 있는지 여부와 이러한 제도를 실제로 활용하고 있는지를 질문하였다. 또한 여성 응답자들에게는 이러한 제도 각각이 있는지 여부와 지난 1년간 이들 제도를 사용하였는지 여부, 그리고 이러한 제도들이 사용하기에 용이한지 여부를 질문하였다.

본 연구에서는 이들 조사된 복리후생 항목들 중에서 모성보호에 관련된 자녀의 출산 및 육아, 여성의 생리에 대한 휴가 및 휴직제도에 초점을 맞추어 분석하였다. 이들 항목에 항목에 초점을 맞춘 이유는 이들 항목이 대표적인 모성보호 제도들이고 또한 도입되어 시행되는 비율이 높은 제도들이기도 하기 때문이다. 아울러 다른 항목들이 기업체에서 일하는 여성들에게 해당되기도 하고 해당되지 않기도 하는 반면 이들 제도는 생리휴가의 경우 여성들 전반에, 출산휴가 및 육아휴직의 경우 출산을 경험한 모든 여성들에게 적용되기 때문이다.

본 연구에서는 이들 세 가지 제도들이 도입되어 활용되는 정도를 기업체 수준의 응답과 여성 개개인의 응답을 비교함으로써 제도와 현실이 얼마나 일치하는지를 확인하는 기술적(descriptive) 분석을 먼저 실시하고 이어서 제도와 현실의 일치 혹은 어긋남에 영향을 미치는 기업체 및 개인 수준의 요인들을 통계모형의 추정을 통해서 확인하고자 하였다. 통계적 분석방법은 제도의 활용 여부는 이항 로짓 분석을 이용하였고, 제도를 활용하지 않는 이유에 대한 응답은 다항 로짓 분석을 실시하였다.

4. 분석 결과

아래 <표 1>은 여성에 대한 모성보호 제도들이 기업체들에서 도입되어 실제 활용되고 있는 비율을 보여준다.

〈표 1〉 모성보호 제도들에 대한 도입 및 활용 여부

(단위: %)

		제도 및 규정	활용 여부 (인사담당자)	실제 활용 (여성관리자)
사업체패널 2005	출산휴가	100	77.9	
	육아휴직	80.7	65.9	
	생리휴가	83.2	88.5	
여성인력패널 2007	출산휴가	100	95.6	75.7
	육아휴직	90	78.5	26.1
	생리휴가	73.3	67.2	31.7

2005년도에 조사된 한국노동연구원의 사업체패널조사에서 유사한 질문에 대한 응답비율을 보면 출산휴가의 경우 법적으로 강제적이기 때문에 도입은 100%이며, 실제 활용되는 비율은 77.9%이다. 육아휴직의 경우 도입된 비율은 80.7%이며, 그 중에서 실제로 활용되는 비율은 65.9%인 것으로 나타났다. 생리휴가의 경우 도입된 비율은 83.2%이고 실제 활용되는 비율은 88.5%이다. 2007년도 여성인력패널 자료에서 동일 항목 질문에 대한 응답의 분포를 보면 출산휴가의 활용비율은 95.6%로 사업체패널 조사결과에 비해 높다. 하지만 여성 응답자들 중에서 현재 직장에 다니면서 출산한 경험이 있는 여성들 중에서 출산휴가를 이용한 여성의 비율은 75.7%로 20% 포인트 낮게 나타났다. 육아휴직의 경우 도입비율은 90%이고 그 중에서 실제로 활용되는 비율은 78.5%로 사업체패널 조사 결과에 비해 높은 반면 여성들이 실제 출산하여 육아를 하는 여성들 중에서 육아휴직을 이용해본 경험이 있는 비율은 26.1%로 매우 낮은 것으로 나타났다. 생리휴가를 도입한 비율은 전체 기업체 중에서 73.3%로 사업체패널 조사 결과에 비해 낮고 그 중에서 실제 활용되는 비율도 67.2%로 낮은 편이다. 실제 여성들이 이 제도를 이용하는 비율은 31.7%로 훨씬 낮게 나타났다. 여기에서 한 가지 주의할 점은 기업 수준의 도입과 활용 비율은 각각 전체 기업 및 도입한 기업 중의 비율인 반면, 여성들의 활용 비율은 개인 수준에서 제도를 도입한 기업에서 일하는 여성 중 활용 경험이 있는 여성의 비율이고, 출산휴가 및 육아휴직의 경우 현 직장에서의 출산경험이 있는 여성들 중에서 활용한 비율이다. 기업 수준에서 실제 활용 비율도 높지 않지만 여성

개개인별로 이용 경험에 있는 비율이 육아휴직과 생리휴가가 특별히 낮은 것은 제도와 현실 간의 간극이 매우 높다는 것을 의미한다.

<표 2>는 여성들이 육아휴직을 이용하지 않아서 제도와 현실의 어긋남이 발생하게 된 이유를 제시하고 있다. 선택지로 제시된 항목들은 다양하지만 이들을 크게 세 가지 항목 즉 육아휴직이 없이도 어려움이 없기 때문, 직장의 관례이거나 상사의 눈치를 보기 때문, 그리고 경제적 어려움이나 직장생활에서의 불이익에 대한 두려움 때문 등으로 묶어서 비교했다. 직장의 관례나 분위기 때문이라는 응답이 37.7%로 가장 비중이 높은 반면, 다음은 육아휴직 없이도 어려움이 없다는 응답이 34.9%이다. 경제적 어려움이나 직장에서의 불이익 때문이라는 응답도 27.4%로 나타났다. 직장의 관례나 분위기가 가장 큰 이유로 제시되었다는 것은 육아휴직을 이용하지 않는 것이 당연시(taken-for-granted) 되고 있다는 것을 의미하는 동시에 공식적인 제도와 현실에서 통용되는 비공식적 관례의 간격이 매우 크다는 것을 보여준다.

〈표 2〉 육아휴직을 신청하지 않은 이유의 분포

	빈도	%
육아휴직 없이도 어려움이 없어서	158	34.9
직장의 관례나 분위기 때문에	171	37.7
경제적 혹은 직장에서의 불이익이 두려워서	124	27.4
계	453	100

아래 <표 3>은 모성보호 관련된 복리후생 제도들인 출산휴가와 육아휴직, 생리휴가 각각에 대해 여성들이 이러한 제도를 이용하는지 여부에 영향을 미치는 요인들을 확인하기 위해 이항로짓 분석을 실시한 결과이다. 분석대상은 여성들 중에서 이들 제도를 실시하는 기업에서 일하는 여성들, 출산휴가와 육아휴직의 경우에는 출산경험이 있는 여성들로 한정하였다. 이 분석에서 주된 관심은 제도 활용의 가능성과 개연성이 주어졌을 때 어떤 여성들이 이들 제도를 활용하는가라고 할 수 있다.

기업 수준의 변수로는 업종을 제조업, 도소매, 금융, 사업서비스로 나누어 제조업을 기준 범주로 한 가변수들을 만들어 모형에 포함시켰고, 기업의 규모를 고용인원 100인, 300인, 1,000인으로 나누어 100인에서 300인 사이 기업을 기준 범주로 하여 300인 이상과 1,000인 이상에 대한 가변수를 포함시켰다. 규모가 큰 기업들일수록 활용 정도가 높을 것으로 예상하였다. 또한 기업내 정규직 및 핵심인력에서 여성비율을 포함시켰다. 기능주의적 관점에서

본다면 여성인력 비중이 높을수록 제도의 도입 및 활용의 필요가 클 것으로 예상했기 때문이다. 개인 수준의 변수로는 연령대와 학력(대졸 이상), 그리고 직무에 대한 스트레스와 직장내 차별 경험을 다문항 지표로 만들어 포함시켰다. 이들 각각에 대한 신뢰도(Cronbach's alpha) 수치는 각에 e각 0.78과 0.66이었다.

〈표 3〉 모성보호 제도별 사용여부에 대한 개인수준 로짓 분석 결과

	출산휴가 사용		육아휴직 사용		생리휴가 사용	
	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차
도소매	-0.041	0.419	0.931	0.653	-0.701	0.454
금융	-0.001	0.314	1.746**	0.434	0.372	0.207
사업서비스	0.040	0.267	0.749+	0.443	-0.771**	0.223
규모>300	0.309	0.279	0.110	0.358	0.493*	0.203
규모 > 1000	0.036	0.264	0.484	0.332	0.132	0.210
핵심인력여성비율	1.066	0.743	2.487*	0.883	-0.449	0.522
정규여성비율	-1.737*	0.688	-2.408*	0.919	0.732	0.525
연령: 30대	0.559*	0.282	1.013*	0.465	-0.333*	0.174
연령: 40대	0.839+	0.499	0.959	0.611	-0.482+	0.284
대졸이상	0.196	0.213	-0.344	0.261	0.323+	0.174
직무스트레스	-0.066	0.175	0.063	0.218	-0.123	0.131
차별경험	0.001	0.059	0.018	0.071	0.090*	0.043
상수항	0.936	0.619	-3.322	0.888	-0.775	0.465
Log-likelihood	600.732		437.580		1021.843	
Cox & Snell's R ²	0.024		0.152		0.069	
N	561		456		855	

+ p < 0.10 * p < 0.05 ** p < 0.01

<표 3>에서 볼 수 있듯이 기업 규모의 효과는 생리휴가 사용에 대해서만 300인 이상이 활용도를 높이는 것으로 나타났으며, 업종은 금융산업에서 육아휴직이 더 많이 활용되는 반면 사업서비스업에서는 생리휴가의 사용이 저조한 것으로 나타났다. 여성인력의 비율은 정규인력 중 여성의 비율이 출산휴가 및 육아휴직 모두 활용의 정도를 낮추는 것으로 나타났다. 반대로 핵심인력 중에서 여성의 비율은 육아휴직의 활용도를 높이는 결과를 보였다. 개인 수준의 변수 중에서 연령의 효과는 출산의 가능성이 높은 30대가 출산휴가 및 육아휴직을 많이 활용하는 것으로, 20대의 경우는 생리휴가를 많이 활용하는 것으로 나타났다. 또한 여성들 중에서 대졸 이상의 교육수준을 지니고 차별의 경험을 자각하는 여성주의

적 의식을 가진 여성들이 생리휴가를 더 적극적으로 활용하는 것으로 나타났다.

<표 4>는 현재 육아를 하면서 육아휴직을 신청하지 않는 여성들에게 그 이유를 물어 세 가지로 정리한 것들에 대해 다항로짓 분석을 한 결과이다.

〈표 4〉 육아휴직을 신청하지 않은 이유에 대한 다항로짓 분석 결과

	직장의 관례나 분위기		불이익에 대한 두려움	
	계수추정치	표준오차	계수추정치	표준오차
상수항	0.073	1.414	-2.144	1.572
핵심인력여성비율	-0.252	0.957	-0.394	1.090
정규여성비율	-1.385	0.896	-1.235	1.037
도소매	0.021	0.594	0.130	0.679
금융	-0.662	0.433	0.993*	0.481
사업서비스	-0.260	0.334	0.362	0.400
삼백이상	0.377	0.378	-0.483	0.426
천이상	0.369	0.341	-0.485	0.386
삼십대	-0.501	0.420	-0.001	0.481
사십대	-1.557*	0.740	-1.807+	0.957
대졸이상	1.010**	0.308	0.485	0.328
능력평가	-0.186	0.281	-0.194	0.302
경력개발노력	-0.351	0.266	-0.049	0.291
직무스트레스	0.626**	0.269	0.788**	0.292
차별경험	0.211	0.087	0.286	0.091
Cox & Snell's R ²	0.211			
Log-likelihood	645.212			
N	333			

+ p < 0.10 * p < 0.05 ** p < 0.01

분석 결과 금융분야의 기업에서 불이익을 두려워하여 육아휴직을 적극 활용하지 못한다는 응답이 많은 것을 제외하면 기업 수준에서는 유의한 변수가 없었다. 개인 수준에서는 연령별로 비교할 때 40대에 비해 2~30대가 관행이나 분위기 때문에 혹은 불이익이 두려워 육아휴직을 활용하지 못한다고 응답하는 비율이 높았으며, 대졸 이상의 학력을 가진 경우 상사의 눈치나 관행 때문에 이용하지 못한다고 응답하는 비율이 높았다. 또한 직무에 관련된 스트레스가 많을수록 관행이나 분위기 혹은 불이익과 같은 비자발적 요인들 때문에 육아휴직을 이용하지 못하는 것으로 나타났다.

5. 논의

앞에서 우리는 2000년대 들어 기업들에서 광범하게 도입한 모성보호 관련 복리후생 제도가 현실 속에서 얼마나, 제도의 본래 취지나 의도와 어긋나게, 이용되지 못하는가를 살펴보았다. 그리고 이러한 제도와 현실의 어긋남이 기업 측에서 생각하는 혹은 보고하는 것에 비해 실제 여성들에게 물어보면 얼마나 그 간극이 더 크게 나타나는가를 보았다. 이러한 발견은 기업 측에서 보고하는 활용도를 이용해서 제도와 현실의 간격을 분석하는 많은 연구들이 현실에 보다 천착할 필요가 있다는 것을 잘 보여준다. 또한 경영학을 중심으로 이루어져온 이러한 모성보호 혹은 가족친화적 복리후생 제도의 효과에 대한 연구들(유규창, 김향아, 2006; 정기선, 장은미, 2003)의 결과를 수용할 때 조심스럽게 접근할 필요가 있다는 것을 암시한다. 그렇다면 제도의 현실성을 높이기 위해서는 어떤 정책적 혹은 제도적 변화가 필요할까? 우선 여성들의 다수가 승진이나 보수 면에서의 차별을 두려워하여 활용을 못한다는 점에 비추어볼 때 직장에서의 성차별을 금지하는 노력을 지속적으로 전개할 필요가 있으며, 또한 그보다 많은 여성들이 관행과 분위기 때문에 이용하지 못한다고 응답한 것에 비추어볼 때 조직문화를 양성 평등적으로 바꾸려는 노력이 광범하게 이루어져야 할 것이다. 또한 경계해야 할 것은 여성 비율이 높은 사업장들에서 제도를 도입하되 실제 활용이 많이 이루어지지 못한다는 점을 고려해서 이들 사업장에 대한 관심과 노력이 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 20대, 대졸의 여성주의적 의식을 가진 여성들이 보다 많이 생리휴가를 활용한다는 사실에서 볼 수 있듯이 이러한 노력들이 이루어진다면 제도와 현실의 간극은 줄어들 것으로 희망해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 유규창, 김향아. 2006. “모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 『노동정책연구』 6(3): 97-129.
- 임인숙, 2003. “한국 기업의 가족친화적 제도의 한계--취업여성을 위한 육아지원 제도를 중심으로”, 『가족과 문화』 15집 3호, pp. 63-86.
- 정기선, 장은미, 2005. “가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과”, 『가족과 문화』 17집 1호, pp. 59-84.
- Brunsson, Nils. 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Action in Organizations*, Copenhagen Business School Press.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Meyer, John W. and Brian Rowan, 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Oliver, Christine. 1991. "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review* 16: 145-179.
- Skocpol, Theda. 1992. *Protecting Mothers and Soldiers: The Political Origins of Social Policy in the United States*. Harvard University Press.
- Tolbert, Pamela S., and Lynn G. Zucker. 1993. "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly* 28: 22-39.

주제 발표 6

여성관리자의 목표지위와 조직규범

Career Aspirations of Women Managers and Organizational Norms

이 주 희 (이화여자대학교 사회학과 교수)

전 병 유 (한국노동연구원 선임연구위원)

1. Introduction

It is certainly true that opportunities have improved for Korean women to be employed by corporations. Their career prospects in these organizations, however, are not so clear. Many studies have demonstrated that qualities associated with managerial ability are much more likely to be characterized as male rather than female attributes (Catalyst, 1990), and top management in the Korean firms usually holds this traditional view of managers being predominantly male. A way of inquiring into the question of to what extent women would be represented in senior management positions in the future is, then, to look at career aspirations of women employees. Of course there is no guarantee that all these women aspiring to be senior managers will actually be advanced to higher-level positions. However, an important argument made by employers as reason for excluding women is that women lack drive and motivation for managements, and Basil (1972) reported that a common denominator found in most successful women is their exceptionally strong motivation.

There is a wide variety of explanations for women's lower career expectations or motivation. Whether due to biological roots or socialization influences, it is presumed that gender influences one's preferences, and these preferences can largely drive behaviors (Parker and Fagenson, 1994). Based on in-depth interviews of women and men, Asplund (1988) concluded that women do not plan their careers or their first positions as single-minded as men. According to him, women's motivation is different from men's because women value psychological factors such as 'developing myself' and 'exploiting my inner resources,' rather than admit openly of the need for power and status as men do. On the other hand, social identity theory points out psychological barriers may be a factor in women's limited participation in positions of power and influence. The extremely high ratio of men to women managers leads to an informal belief that this is 'how it should be' (Schein, 1989). Women then need to have additional qualities to overcome the boardroom homophily (Singh and Vinnicombe, 2006), which again make women less likely to aspire to the higher positions in corporations. This view is also related to the women's 'fear of success.' It implies that women have particular anxieties regarding success, because it is seen as leading to negative outcomes, especially loss of femininity and social rejection (Nieva and Gutek, 1981).

Precisely because there are so many internal and external difficulties which hold back women from even aspiring to be managers, it is vital to investigate and identify these obstacles. Regardless of the fact that whether these psychological barriers are real or fabricated, women who aspire to pursue sex-atypical managerial careers provides valuable insights into what needs to be done to promote more women into higher positions. Using the Korean Women's Development

Institute's Female Workforce Panel Survey in 2007, this study examines the impact of both personal and organizational factors on career aspirations of women employees and managers.

2. Factors Affecting Career Aspirations of Women

Personal Factors

There are few direct propositions made on the effect of personal factors on career aspirations, but we can draw inferences based on the relevant previous work. We will discuss two types of personal factors. The first pertains to the human capital of women, and the second considers the role of women's family commitment on their career goals.

Human Capital: Human capital theory developed by Becker (1964) and his followers would predict that only those women with substantial human capital would aspire to the higher positions. Therefore, we would expect women with higher educational credentials have higher career goals than those with lower educational backgrounds. Similarly, women with more market able skills, and women who experience cross-functional or developmental job rotation would be in better position to aspire to higher managerial positions. In addition, the concept of human capital can also include strong job commitment and networking abilities. In that sense, women who are given high-visibility assignments would be also more likely to aspire to be CEOs or senior managers. Finding mentors who can provide valuable career advices would also enhance women's motivations to advance in corporations.

Family Commitment: One of the most important reasons why women's career building activities are presumed to be different from men is that women's commitment to the family distracts their commitment to the career. In line of this argument, Cannings (1988) points out that a high degree of commitment to her children can result in supporting husband's career at the expense of her own. Actually, women who have children are less likely to work than those who do not have children, and the more children she has, the less likely she is to work (Nieva and Gutek, 1981). And if women do not see alternatives for child care available to them, they may choose careers that allows for greater flexibility (Powell, 1993), which corporate managers in general are not allowed to enjoy. That might be the reason why we can see a high proportion of single or divorced women among female top executives (Basil, 1972). Then, dual career demands and parenting demands are expected to lower women's career motivations and aspirations.

Organizational Factors

However, it is not just personal factors that can promote or hinder women's motivation to advance to the higher positions. Organizational factors have a strong impact on the prospects of women being managers. In terms of policy implications, it would be much more interesting to see under what circumstances women aspire to more than they are destined for. First, we will look at the general characteristics of the firm women are employed. Second, organizational climate and norms that shape sex-role expectations will be reviewed.

Firm Characteristics: Previous research on women managers in Korea consistently has shown that firm characteristics do matter. For example, it has been commonly observed that women in multinational firms tend to be more likely to be in job ladders that lead to hierarchical success, and, as a result, to achieve higher positions. There are also sector differences. Singh and Vinnicombe (2002) have investigated that women directors are more likely to be found in banks, telecoms, and tobacco companies, followed by retailers and the utilities. It can also be expected that women are more encouraged to pursue higher positions in firms with the higher proportion of female staffs and female customers.

Organizational Norms: However, we are most interested in investigating the validity of what has been termed organizational structure approach. It argues that observed or observable differences in managerial behavior for men or women are due features of organization (Parker and Fagenson, 1994). In other words, organizational norms can affect progress of women as managers, and therefore affect career aspirations of those women in the organizations. For example, discriminatory managerial practices can discourage women from aspiring to higher positions. Loring and Wells (1972) found that the more rigid and traditional the sex-role expectations, the more authoritarian the climate, and under the authoritarian climate, women are more likely to be found in low-level jobs. On the contrary, the more egalitarian the organizational norms, the more likely will women be found in managerial jobs.

Organizations where egalitarian norms prevail are more likely to provide women employees with family-friendly policies, which will allow women to pursue more ambitious career paths. Employment equity policies and practices can also bring benefits for women. Still, Griffith, Macride-King and Townsend (1998) reported that Canadian executives believe equity programs have had both positive and negative impacts on women's status, as these programs may have resulted in 'quota' hiring and male backlash. The same report also showed that fully 70 percent

of the women surveyed said that employment equity programs have had no impact on their own careers.

3. Data and Measures

The data for this analysis come from the Korean Women's Development Institute's Female Workforce Panel Survey in 2007. The sample consists of women employees and managers who are working in firms with more than 100 employees. A total of 2,361 cases were collected, and these respondents belong to 350 firms, among which a total of 341 human resource managers answered the separate questionnaire specially designed for them. The cases were collected via personal interviews conducted during the fall of 2007. Table 1 reports variables used in this analysis, and their mean values or frequencies.

The dependent variable of the study is twofold. The first is whether a woman manager wants to be the CEO of the company where she is currently working. The second variable measures whether a woman manager wants to be a senior manager of the company. Whereas just 15.5 percent of women managers responded positively to the first variable, it turned out that a majority of women managers wanted to be senior managers. Still, about 40 percent of women responded that they would be satisfied with junior management positions or they just do not care about the promotion. We believe that it would be meaningful to distinguish a small group of more ambitious women from what seems to be a large group of respondents more representative of general career aspirations of women managers. To see if factors affecting their career aspirations differ across these two would be an important empirical question this study wants to explore.

The Table also demonstrates independent variables and how they are operationalized. As mentioned earlier, we have defined the concept of human capital broadly. One of the two Career variables under the human capital subcategory therefore measures whether the respondents tried to building an informal network within a managerial hierarchy. Access to informal networks, along with mentors, can enhance women managers' visibility to superiors and thus their prospects for promotion. We also want to measure the effects of marriage on career aspirations. To supplement the Married variable, which just distinguishes married women managers from single or divorced managers, we use Fam_Comit variable which measures how much these married women are committed to their family. If respondents answered positively to the question that asks whether they ever consider quitting their job in order to take better care of their family, the responses are coded 1, and otherwise, 0.

Among organizational factors, whereas variables under the firm characteristics sub category are self-explanatory, the variables measuring organizational norms need some clarification. In order to measure the general climate of the organization, we use two HRM variables. The first was constructed from the question that asks respondents whether their personnel management system is performance-based, which can reduce the impacts of negative stereotypes about women as managers, and in turn make them motivated to pursue higher positions in the organization. The second measures chief company directors' attitude toward women employees, as organizational climate is easily influenced by CEOs. The Discrim variable measures whether respondents actually experienced discrimination at the work places in terms of wages and promotion. More than 60 percent of women stated that they were discriminated. The AA variable measures the opposite phenomenon. The variable utilized the question that asks whether the respondents' companies have equal opportunity policies that preferentially treat women workforce and specially manage them. Just over 4 percent of respondents answered positively to this question. Although the variable is presumed to have positive impact on women's career aspirations, sometimes equal opportunity can be a double-edged sword for women. Subtle discrimination can occur simply treating women differently from men even if it is intended to be preferential treatment for them. An important component of the organizational norm is how much the company pays attention to work-life balance policies. These policies can give women managers the confidence that they can manage both job and family simultaneously, thereby enhancing the motivation to advance and excel in their jobs. The WLB variable reflects this aspect of the organizational norm, by measuring how easy it is to take childcare leave.

Table 1. Variable Definitions and Data Descriptions

<i>Variable Name</i>	<i>Variable Definition</i>	<i>Means(SD)/ Frequencies</i>
<i>Dependent Variable</i>		
Goal_A	1 if career goal is CEO, 0 otherwise	15.5
Goal_B	1 if career goal is senior manager, 0 otherwise	60.5
<i>Personal Factors</i>		
<i>Human Capital</i>		
Age	Age in years	32.4 (4.4)
Tenure	Years of service with the company	6.8 (5.1)
Edu_A	1 if highest degree received is junior college, 0 otherwise	17.9
Edu_B	1 if highest degree received is college, 0 otherwise	58.2
Edu_C	1 if highest degree is masters or doctorate, 0 otherwise	12.3
Training	Training time per year	139.4 (348.5)
Occp_A	Research	20.9
Occp_B	Finance and corporate planning and operations	9.4
Occp_C	Marketing and sales	24.6
Occp_D	General management and human resources	41.5
Leader	1 if team leader, 0 otherwise	10.5
Mentor	1 if have mentor, 0 otherwise	57.0
Career_A	1 if investing in career development, 0 otherwise	22.3
Career_B	1 if building networks for career advance, 0 otherwise	31.9
Po_A	1 if junior manager, 0 otherwise	64.2
Po_B	1 if middle manager, 0 otherwise	23.4
Po_C	1 if senior manager, 0 otherwise	9.3
<i>Family Commitment</i>		
Married	1 if married, 0 otherwise	52.2
Fam_Comit	1 if considered quitting job due to housework, 0 otherwise	24.0
<i>Organizational Factors</i>		
<i>Firm Characteristics</i>		
F_multi	1 if employed in multinational firms, 0 otherwise	19.8
F_public	1 if employed in public sector firms, 0 otherwise	2.7
Manufacture	1 if employed in manufacturing firms, 0 otherwise	23.6
Finance	1 if employed in financial firms, 0 otherwise	26.5
Service	1 if employed in service sector firms, 0 otherwise	36.3
Size_A	1 if employed in firms with 300-1000 workers, 0 otherwise	23.6
Size_B	1 if employed in firms with more than 1000 workers, 0 otherwise	26.2
<i>Organizational Norms</i>		
HRM_A	1 if firm HRM is performance-based, 0 otherwise	29.0
HRM_B	1 if CEO highly values women workforce, 0 otherwise	39.7
Discrm	1 if discriminated in wages and promotion, 0 otherwise	63.3
AA	1 if treat women preferentially, 0 otherwise	4.1
WLB	1 if have family-friendly policies, 0 otherwise	37.8

4. Results

Career Goal: CEO

Table 2 presents logistic regression coefficients for regression of career aspirations on both personal and organizational independent variables. The regression equations in this table show what kinds of factors can influence a woman manager's career goal of being a CEO. Model A is a baseline model, which gives only the effects of personal factors. Model B adds firm characteristics and organizational norms variables to model 1.

Among the human capital variables, age and tenure do not have impacts on career aspirations, but all the other variables have statistically significant impacts on the dependent variable. Women with higher educational credentials are more likely to aspire to become CEOs. This is in line with the many studies that consistently demonstrate a positive relationship between the amount of education and probability of engaging in paid employment among women. Similarly, the more training women receive, the more likely they want to be CEOs. Women in marketing and sales jobs are more ambitious than women in other occupations. Having been a team leader also increases a woman manager's motivation to be the top executive of the company. Having a mentor has a positive impact, but this effect loses its statistical significance after organizational variables are introduced in the regression equation.

On the contrary, being married or not does not seem to have any impacts on career aspirations. However, it turns out that women managers who ever consider quitting job because of family obligations are more likely to aspire to become CEOs. It might be possible they are more committed to their work, which sometimes make them feel conflicted about pursuing their careers while raising children.

Firm characteristics variables in Model B demonstrate that women managers in multinational firms or service sector firms are less likely to aspire to become CEOs. The fact that headquarters of multinational firms are located in overseas, and service sector jobs are crowded with women in low-skilled and low-paid occupations can explain the results. However, very few organizational norms variables have significant impacts on the dependent variable. Discriminatory wage and promotion policies of the organization is the only organizational factor that increases women managers' motivation to be CEOs.

Table 2. Parameter Estimates for Logistic Regression of Career Aspirations (CEO)
on Personal and Organizational Factors

	Model_A		Model_B	
	Estimate	Standard Error	Estimate	Standard Error
Intercept	-2.6861	0.9458***	-1.5167	1.0457
Personal Factors				
AGE	0.0043	0.0190	-0.0112	0.0205
Tenure	0.0064	0.0141	-0.0212	0.0157
Edu_A	0.1917	0.3356	0.2804	0.3493
Edu_B	0.9839	0.2835***	0.9752	0.2963***
Edu_C	1.6568	0.3147***	1.5785	0.3368***
Training	0.0193	0.0075**	0.0190	0.00759**
Career_A	-0.3021	0.1614*	-0.2647	0.1731
Career_B	-0.4143	0.1522***	-0.4656	0.1628***
Occp_A	0.6971	0.4956	0.5443	0.5019
Occp_B	0.9131	0.5122*	0.5457	0.5244
Occp_C	1.0587	0.4900**	0.6537	0.5013
Occp_D	0.8192	0.4874*	0.5914	0.4957
Leader	0.4961	0.1827***	0.6928	0.1952***
Mentor	0.2438	0.1265*	0.1895	0.1340
Po_A	-1.4163	0.3192***	-1.6504	0.3549***
Po_B	-0.8119	0.2970***	-0.9069	0.3216***
Po_C	-0.5043	0.3042*	-0.4114	0.3247
Married	-0.2366	0.1544	-0.2126	0.1638
Fam_comit	0.5170	0.1628***	0.5296	0.1698***
Organizational Factors				
F_multi			-0.3596	0.1774**
F_public			0.1758	0.3772
Manufacture			-0.2686	0.2595
Finace			0.00512	0.2572
Service			-0.7764	0.2524***
Size_A			0.5820	0.1821***
Size_B			0.3864	0.1885**
HRM_A			-0.2047	0.1594
HRM_B			-0.1070	0.1460
Discrm			0.2630	0.1404*
AA			0.1679	0.2888
WLB			-0.0735	0.1423
-2 Log L	1972.9		1863.69	
Chi-Square	214.6		259.4	
Degrees of Freedom	19		31	
Total Numbers	2303		2180	

Career Goal: Senior Manager

In this section, we explore the impacts of same independent variables on a woman manager's career goal of being a senior manager. Table 3 reports parameter estimates for logistic regressions. Consistent with the discussion presented in the earlier section, age and tenure do not have any impacts on career aspirations, but higher educational achievements do improve women managers' motivation to be senior managers. Occupation, Leader, and Mentor variables also have similar impacts on this dependent variable. Unlike the case of the CEO, however, training variable does not have statistically significant impact on the dependent variable. The results of two career development variables are quite unexpected. The efforts to develop their careers, i.e., studying for higher degrees and foreign languages, and to informal networks for career advance, are all negatively related to the career aspirations of being a senior manager. The second career variable measuring the networking efforts of women managers also has negative impact on the case of being a CEO, after controlling for the organizational factors. We do not have immediate explanations for these results, but it can be concluded that having higher career aspirations do not necessarily involves networking efforts in the case of women managers. Family status or family commitment variables have no significant effects whatsoever on this dependent variable.

The impacts of organizational factors are clearly different from the case of the CEO dependent variable. Here, almost all organizational norms variables have statistically significant impacts on women managers' career goal of being senior managers. Interestingly enough, any policies or attitudes of the chief directors that involve special treatment of women, even if intended preferentially, have negative impacts on women managers' career aspirations. On the other hand, policies that support work and life balance have clear positive impacts on the same dependent variable.

Table 3 Parameter Estimates for Logistic Regression of Career Aspirations
(Senior Manager) on Personal and Organizational Factors

	Model_A		Model_B	
	Estimate	Standard Error	Estimate	Standard Error
Intercept	0.1555	0.6405	0.4482	0.7185
Personal Factors				
Age	-0.0025	0.0167	-0.0049	0.0178
Tenure	0.0199	0.0138	0.0000	0.0154
Edu_A	0.1520	0.1871	0.2397	0.1974
Edu_B	0.6346	0.1757***	0.5165	0.1860***
Edu_C	0.6109	0.2420**	0.5740	0.2685**
Training	0.0118	0.0084	0.0080	0.0087
Career_A	-0.4535	0.1248***	-0.4108	0.1324***
Career_B	-0.3695	0.1146***	-0.3138	0.1216***
Occp_A	-1.1401	0.1393***	0.0402	0.2890
Occp_B	0.1952	0.2815	0.3968	0.3211
Occp_C	0.7606	0.3084**	0.1407	0.2889
Occp_D	0.4537	0.2773	-0.1556	0.2739
Leader	0.1377	0.2665	0.3914	0.2238*
Mentor	0.2486	0.2166	0.2180	0.1093**
Po_A	0.2644	0.1030**	-1.1418	0.1492***
Marriage	0.1694	0.1245	0.0984	0.1329
Fam-Comit	0.1142	0.1448	0.0796	0.1536
Organizational Factors				
F_multi			0.2312	0.1508
F_public			1.4296	0.4258***
Manufacture			-0.3390	0.2192
Finance			0.1360	0.2284
Service			-0.1499	0.2116
Size_A			0.2968	0.1400**
Size_B			0.4324	0.1505***
HRM_A			-0.0660	0.1247
HRM_B			-0.2421	0.1157**
Discrm			0.2990	0.1147***
AA			-0.6675	0.2976**
WLB			0.2364	0.1188**
-2 Log L	2432.6		2298.0	
Chi-Square	200		259.2	
Degrees of Freedom	17		29	
Total Numbers	1759		1661	

5. Discussions

The results of this study point out the following two findings of theoretical and empirical importance.

First, the mechanisms that affect career aspirations of women managers and the mechanisms that enhance women's entry into the labor market are different. The preferential treatments of women lower women managers' career aspiration, while it might increase the number of women employed in the firms. Similarly, discriminatory personnel practices actually motivate women managers to pursue higher positions, while it would have prevented women from being hired in the first place. However, the clear tendency of beneficial effects of work life balance policies is noticeable. It is the significant predictor of women's higher career aspirations.

Second, comparing the coefficients for organizational norms variables on the CEO dependent variable with the same coefficients on the senior manager dependent variable, we come to the conclusion that organizational norms variable have rather weak effects on the women managers who aspire to become CEOs. It implies that changing organizational norms might help women to be promoted up to senior management positions, but not necessarily help them to become CEOs.

REFERENCES

- Asplund, Gisele. 1988. *Women Maangers: Changing Organizational Cultures*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Basil, Douglas C. 1972. *Women in Management*. New York: Dunellen.
- Becker, Gary S. 1964. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cannings, Cathy. 1988. "Family Commitments and Career Success: Earnings of male and female managers." Working Paper. Ecole de Relations Industrilles: Universite de Montreal.
- Catalyst, 1990. "Women in Corporate Management: Results of a Catalyst Survey". New York: Catalyst.
- Griffith, Paulette Gerkovich, and Judith Macbride-King, and Bickley Townsend. 1998. *Closing the Gap: Women's Advancement in Corporate and Professional Canada*. The Conference Board of Canada and Catalyst.
- Nieva, Veronica F. and Barbara A. Gutek. 1981. *Women and Work: A Psychological Perspective*. New York: Praeger.
- Parker, Barbara and Ellen A. Fagenson, 1994. "An Introductory Overview of Women in Corporate Management," in eds., Marilyn J. Davidson and Ronald J. Burke, *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman.
- Powell, Gary N. 1993. *Women and Men in Management*. Newbury Park: Sage.

여성 관리자의 활용과 일가정양립 제도가 주는 시사점

양 인 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

1980년대 이후, 우리나라 노동시장의 여성고용과 관련된 쟁점이 사회적, 산업구조적 변화에 따라 성차별, 고용평등에서 나아가 일과 가정 양립에 이르기까지 지속적으로 발전되어 왔다. 여성 경제활동참여를 촉진하기 위한 국가적 관심과 노력이 법과 제도를 마련하는 데 기여하였는데, 최근 고학력 여성인력이 진입이 확대되고 모성보호가 강화되면서, 여성고용은 기업의 비용 부담으로 인식되고 있다. 정부의 정책적 관심과 달리 기업들은 여성인력을 더 많이 고용하는 것이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 특히, 재무성과 측면에서 관심을 가지기 시작하였다.

오늘 제2세션에서 발표된 3개의 논문은 여성고용에 대한 거시적 접근이 아닌, 기업 단위에서의 여성 관리자와 여성복리 제도의 효과성을 분석하고 있다. 기업을 대상으로 하는 조사 자체가 매우 어려운 작업이기 때문에, 학계에서도 대규모 표본으로 연구하지 못하고 있다. 여성부와 한국여성정책연구원이 2007년부터 실시한 ‘여성인력, 여성 관리자 패넬조사’의 연구결과는 학계를 비롯하여 기업, 정부에 많은 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

여성고용과 기업 성과와의 관련성은 외국의 논문에서는 빈번하게 다루어져 온 주제이다, 미국 기업단위의 연구에서 여성인력 비중과 기업의 재무성과의 관련성은 일관된 결과를 보여주고 있지 못하다. 즉, 유의한 정적 관련성을 보여주는 결과들도 있지만, 분석결과가 유의수준에 미치지 못하거나, 유의한 통계값은 아니나 부적 관련성을 보여주기도 한다. 그러나 집단 단위의 연구에서는 성, 인종 등의 다양성(diversity)이 집단 성과에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 주로 보고되고 있다. 또한 최근의 논문에서는 여성고용 비중과 기업 성과가 선형(linear) 관계가 아닌 곡선형(curvilinear) 관계라는 흥미로운 결과가 발표되기도 하였다. 다시 말하면, 여성 고용 비중이 일정 비율일 때 기업 성과와 정적 관련성이 있으며, 일정 비율보다 낮거나 높을 때는 기업 성과와 부적 관련성을 나타낸다는 것이다. 이러한 결과는 여성인력 비중과 기업 성과와의 관련성 분석이 좀더 신중하게 접근될 필요가 있다는 것

을 말해준다. 기업 성과는 내외부 환경과 상황요인, 다양한 자원에 의한 것이기 때문에, 좀 더 다각적인 분석이 필요하다. 여성고용과 기업 성과에 대한 실증연구가 축적된다면, 향후 연구결과들의 메타분석을 통하여 기업내 Gender Dynamics를 파악할 수 있을 것이다.

‘여성관리자와 기업 재무성과’ 논문은 기업의 재무성과를 시장가치로 측정하였다는 점에서 적절한 접근이라고 하겠다. 연구결과에서 여성인력 비중보다 여성 관리자 비중이 재무 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이것은 기업들에게 단순히 여성고용을 확대하기 보다는 여성인력의 경력성장을 지원하는 것이 기업성과에 긍정적으로 작용한다는 것을 의미한다는 점에서 기업에게 주는 시사점이 크다고 하겠다.

이 논문이 주는 통계분석과 결과 해석의 이해를 돕기 위해서는 분석결과에 기술통계와 모형 설명력을 보여주는 R2값을 제시해 주는 것이 적절하다고 본다. 또한 모성보호와 일과 가정의 양립제도의 도입과 기업성과와의 관련성 분석에서 여성인력과 여성 관리자 비중, 업종, 규모 등과의 관련성을 분석한 결과를 함께 제시해 주면 기업의 제도 도입 실태와 영향요인을 이해하는 데 도움이 될 것이다.

두 번째 논문인 ‘모성보호 및 여성복리후생 제도의 활용에 대한 연구: 제도와 현실의 어긋남(decoupling)을 중심으로’는 기업의 모성보호나 일·가정 양립제도의 유무와 활용의 차이를 검증한 연구이다. 기업들이 고용평등이나 모성보호에 대한 사회적 압력, 법규의 강화에 의하여 관련 제도를 도입하기 때문에 전사적으로 체화되지 못하고 괴리가 발생하는 현상을 이론적으로 설명하고 있다. 이 연구는 여성고용 관련 법제가 강화되었더라도 기업의 주도적이고 체계적인 관리 없이 실질적인 변화를 이끌어낼 수 없다는 것을 보여주고 있다. 기업들이 여성인력의 활용을 위한 제도 도입을 기업의 전략으로 채택하고, 조직차원에서 지속적으로 관리할 때 진정한 변화가 이루어질 수 있다.

이 연구는 기존의 연구에서보다 다양한 개인 특성 변수와 모성보호 제도의 활용과의 관련성을 분석하였는데, 선행 연구들과 다른 결과들을 보여주고 있다. 기업규모가 클수록 모성보호, 가족친화제도의 도입과 활용 정도가 크게 나타났는데, 본 연구에서는 기업규모에 의한 차이가 유의하지 않거나, 생리휴가 사용 정도의 경우, 1000인 이상보다 300인~1000인 미만 기업규모에서 더 높은 것으로 나타났다. 또한 논문에서는 기능주의적 관점에서 여성인력 비중이 높을수록 제도의 도입 및 활용의 필요가 클 것으로 예상하였는데, 정규직 여성 비율이 모성보호 제도의 활용 정도에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 모성보호 제도를 활용하지 않은 이유로 ‘직장이 관례나 분위기 때문에’ 등 조직적 사유가 높은 것으로 나타났는데, 분석결과는 여성 근로자의 차별경험이 모성보호 제도와 유의한 관련성이 없거나, 생리휴가의 경우에는 차별경험이 생리휴가 활용에 정(+)적 영향력을 미치는 것으로

나타났다. 향후 연구에서는 어떤 변인들의 영향으로 이러한 결과를 낳았는지 좀더 심층적인 분석이 요구된다.

마지막 논문인 ‘여성관리자의 경력 열망과 조직 규범’ 연구는 기업에서 여성 리더를 육성하게 위하여 필요한 메커니즘을 제시해 주고 있다. 고위 관리직, CEO로의 경력열망에 미치는 영향요인이 각각 다르게 나타나고 있다. 이는 계층별로 요구되는 관리자 역량이 다르고, 생애주기별로 볼 때, CEO로의 성장은 자녀양육의 가족적 책임에서 다소 벗어나 있고, 조직 규범보다는 개인의 지식과 경험이 더 중요한 영향요인일 수 있다. 고위층의 여성 리더가 드물기 때문에 기업내 역할 모델을 찾기 어려운 우리의 현실에서, 차세대 여성 리더를 육성하기 위한 기업의 전략이 필요하다고 하겠다. 이 논문에서는 경력성장을 위한 대한 투자와 네트워크 구축이 경력열망에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이에 대한 심층적인 분석이 필요하다. 기업의 입장에서선 우선, 경력열망이 높은 여성인력을 선발하는 것이 필요하고, 여성의 생애주기적 경력성장 단계에서 일과 가정의 양립 지원제도와 같은 조직차원의 지원이 반드시 필요하다.

이번 세션에서 발표된 논문들은 기업의 여성관리자 육성, 일과 가정의 양립 제도의 도입과 관련된 탐색적 연구라 할 수 있다. 여성관리자 패널자료가 축적된다면 향후 기업의 여성 리더 육성을 위한 좋은 자료가 될 수 있을 것이다. 발표논문들에서 얻을 수 있는 시사점을 세 가지로 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 여성관리자의 육성이 기업 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 여성인력의 양적 확대보다 여성고용의 질적 제고가 중요하다는 것을 의미한다. 여성들이 조직에서 리더 계층으로 성장하기 위한 제도적, 문화적 기반을 갖추어야 한다. 삼성의 경우, 이진희 전 회장이 15년 전부터 여성인력의 중요성을 강조하여, 여성 채용비율 30%로 유지하도록 지시하였다. 전체적으로 평균 20% 정도의 여성 채용을 유지하고 있다. 그러나 중간관리층 여성은 10% 정도에 그치고 있다고 한다. 여성 리더를 육성하는 것이 그만큼 쉽지 않다는 것을 말해준다. 우리 기업들도 관리자 계층에 일정 비율의 여성 할당제를 도입하는 것을 적극적으로 고려해야 한다.

둘째, 정책적 측면에서 본다면, 모성보호나 일·가정 양립 제도의 실효성을 제고하기 위해서는 법제의 강화에 못지않게 중요한 부분이 기업의 인식 개선이다. 우리 기업들에게 여성고용 관련 제도가 사회적 압력에 의한 규제로 인식되고 있는 시점에서, 조직문화의 변화를 이끌어 내기 위해서는 기업의 HRD 전략과 비즈니스 전략과의 연계가 무엇보다도 중요

하다. 이를 위해서는 여성고용 및 관련제도가 전사적 HR 시스템으로 관리되어야 하고 나아가 기업의 비즈니스 전략으로 연계되어야 한다. 국내외 글로벌 기업의 사례에서 확인할 수 있듯이, 일과 가정의 양립 제도가 전략적으로 중요한 우선순위로 자리잡을 때, 기업성장에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

셋째, ‘여성인재 육성’ 전략이 필요하다. 일류기업들은 우수한 인재를 확보하고 유지하는데 전력을 기울이고 있으며, 핵심인재의 능력발휘와 유지를 위하여 배려와 지원을 아끼지 않고 있다. 핵심인재 관리는 인재의 채용부터 퇴직까지의 생애경력 관리의 전략으로 접근하고 있는 데, 핵심인재의 특성에 맞게 확보(recruit), 배치 및 활용(right job), 육성(upgrade)의 3단계로 구분하고 있다. 세계와 경쟁하는 우리나라 일류 기업들의 ‘인재육성’ 전략에 여성은 없다고 해도 과언이 아니다. ‘고용평등’이 기업의 사회적 책임의 글로벌 스탠더드가 되고 있다는 사실은 인식하고 있지만, ‘여성인재’의 활용이 기업의 필수적인 인재육성 전략이 되었다는 사실을 인식하고 있지 못하다. 기업들은 인재를 확보하고 유지하는 데 막대한 비용을 투자하고 있다. 인재를 뽑는 일이 점점 어려워지고 있기 때문이다. 여성을 ‘인재’로 본다면 ‘인적자본’의 투자로 생각하고 투자비용을 기꺼이 지불하려 할 것이다. 그러나 우리 기업들은 여성인력이 자녀를 키우느라 회사를 그만두는 것을 개인적 문제로 받아들이는 경향이 있기 때문에, 이에 대한 배려와 지원을 ‘비용’이라고 인식하고 있다.

기업들이 여성인력을 ‘인재’로 선발하고 육성하지 않는다면, 여성인력의 적극적 활용에는 한계가 있다. 일과 가정의 양립, 일과 삶의 조화를 지원하는 것은 내부 인재의 육성뿐만 아니라 외부 인재의 유입에도 긍정적으로 작용한다는 사실에 주목해야 할 것이다.

이상의 논지를 정리해 보면, 조직의 생태학적 관점에서 기업들은 시장환경의 변화에 민감하게 반응한다. 다양한 소비자 계층의 욕구를 충족시키기 위하여 우수한 여성인력의 활용이 기업의 비즈니스 전략으로 설정되어야 할 것이다. 우리 기업들의 전략적 과제는 여성인력 비중의 확대가 ‘여성 리더의 육성’이 되어야 할 것이다.

먼저, 여성 관리자와 기업 경쟁력이라는 주제로 보다 실질적인 연구들이 진행되고 있다는 사실 자체만으로도 본 토론자는 현장에 있는 여성 관리자의 한 사람으로 반가움을 금할 수 없다. 이번 세션에서 발표된 세 편의 논문을 보면 직장에서의 모두 흥미로운 시사점을 제공하고 있으며, 총체적으로는 연구에서 밝혀진 현상 및 원인에 대하여 앞으로 좀 더 심층적, 질적인(Qualitative) 연구가 이루어지기를 기대한다.

토론자는 현재 몸담고 있는 기업에서 올해 간부급 여성리더 양성을 위한 교육과정을 개발하는 과정에서 파악된 여성인력 및 부서장들로부터 수렴한 몇 가지 의견들을 공유함으로써 토론을 가름하고자 한다. 토론자는 이 데이터에서 본인의 소속기업이 국내 어느 기업 보다도 여성리더 양성 및 활용에 대한 지속적, 적극적인 노력과 각종 정책을 선도적으로 시행하고 있는 기업임에도 불구하고 여전히 여성인력들 스스로 회사의 기대나 바램과 달리 느끼는 간극이 존재하고 있음을 알 수 있었다. 통계적 유의미성이나 대표성 보다는 일부의 경향을 살펴보는 데 도움이 되었으면 하며, 아울러, 향후 직장에서의 여성리더들에 대한 연구 및 정책, 혹은 양성프로그램의 개발에 작은 시사점을 제공할 수 있기를 바란다. (본 내용은 응답 대상자 전체가 답한 내용은 아님을 밝혀 둔다.)

■ 여성인력이 남성인력에 비해 성과 지향적인 측면이 덜하고 커뮤니케이션, 역량 등에 더 치중하고 있는 경향이 있음

- 과장 5년차 이상 인력들은 변화주도, 도전정신, 고객선도가 중요하다고 생각함
- 남성인력들이 관계적 행동(업무 분담, 인정)와 조직(기여의지, 자긍심)에 대한 만족도가 높은 반면, 여성인력은 동료, 상사 및 본인 등 개개인에 대한 배려/존중 및 역량에 대한 관심이 많았음

■ 각 계층별로 패턴이 발견되는 남성인력에 비해, 여성인력은 각 계층별 패턴이 없음

- 여성인력들은 성장해 나감에 따라 각 계층별로 회사에서 요구하는 역할이 다를 수 있음에 대한 인지가 필요하며, 그런 역량을 개발하기 위한 스스로의 노력이 수반되어야 할 것으로 판단됨

■ 여성인력 스스로는 과장급, 차장급 모두 네트워킹 부족을 리더로서의 가장 큰 수행 장애요인으로 생각하고 있으며, 또한 전략적 사고, 위기관리, 후배육성, 인맥관리, 네트워크 구축이 교육 받고 싶은 우선순위 내용으로 나타남.

- 과장급 및 차장급 여성인력 모두 네트워킹 부족을 장애요인으로 생각하고 있으며, 과장급들은 일과 가사 병행, 출산/육아의 실질적인 문제가 장애라고 생각하고, 차장 이상급 여성인력들은 상사와의 관계, 자기개발부족을 장애요인으로 생각하는 것으로 응답하고 있음.

〈보직간부로 성장하는데 부딪힐 수 있는 가장 큰 장애요인〉

순위	과장급 여성인력	차장급 여성인력
1위	네트워킹(인맥)의 부족	네트워킹(인맥)의 부족
2위	일과 가사 병행의 어려움	상사와의 관계, 자기개발의 부족
3위	출산/육아 문제	출산/육아 문제

〈리더로서 성장하기 위해 필요한 교육 우선순위〉

순위	과장급	차장급
1위	전략적 사고 (거시적 안목, 전략적 민첩성, 비즈니스 통찰력)	전략적 사고 (거시적 안목, 전략적 민첩성, 비즈니스 통찰력)
2위	위기관리	인맥 관리, 네트워크 구축
3위	후배육성	위기관리, 후배육성
4위	인맥 관리, 네트워크 구축	비즈니스 관계 구축
5위	Role Model 제시	전사협업

- 부서장들이 생각하는 간부이상이 가져야 할 역량은 전략적 사고> 목표달성 지향> 위기관리 순이며, 여성 간부들에게 특히 필요하다고 생각하는 역량은 비즈니스 관계 구축, 진취적 성향임. (그 외 순위는 간부가 가져야 할 역량과 비슷함)

〈간부 이상(남녀모두) 및 여성 간부들에 특히 필요한 역량〉

순위	간부이상	여성간부
1위	전략적 사고(거시적 안목, 전략적 민첩성, 비즈니스 통찰력)	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 관계 구축 • 진취적 성향(추진력, 적극성, 결단력, 용기)
2위	목표달성 지향 (37%)	위기관리 (26%)
3위	위기관리 (30%)	목표달성 지향 (22%)

■ 여성인력이 리더/보직간부로 성장하는데 부딪힐 수 있는 기타 장애요인들 (서술형응답)

- 영어실력, 전문성 극대화, 장기적인 능력개발
- 자녀 교육 문제, 육아, 출산 등의 과정에서 겪는 불이익이 있다고 생각
- 다양한 커뮤니케이션 스킬의 부족
- 강하지 못한 마음, 싫은 소리를 잘 못하는 유한 성격
- 기업 문화에 대한 여성인력 스스로의 이해 부족 또는 아직은 덜 개방적인 조직 문화
- 보직간부로서의 수행업무(조직관리 등 개별업무가 아닌 전체적인 방향설정, 전략수립/제안 등)에 대한 훈련이 되어 있지 않음
- 보직간부로서의 업무기회가 주어지지 않을 것으로 예상
- 업무 수행보다는 자기홍보능력 부족, 남성 고객의 경우, 대응 능력 부족
- 여성이생산성을 내기 힘든 사회적 구조 등.

여성관리자 확대를 위한 정책방향

최 기 동 (노동부 여성고용과장)

1. 여성고용 현황

□ 여성인력 활용수준

- 여성의 사회참여 및 직장생활에 대한 부정적인 인식과 제도적 장벽이 개선되면서 2006년도까지 여성의 경제활동 참여는 꾸준히 증가세를 보여 왔으나 '07년도부터 다소 하락하여 '08년 9월 현재 54.4%로 전년동월대비 0.2%p 하락
- 여성의 경제활동 참가율은 아직 선진국에 비해 저조한 실정임.
 - ※ 경제활동참가율('08. 9월, 15~64세) : 여성 54.4%, 남성 73.4%
 - OECD 평균('07) : 여성 61.1%, 남성 80.5%
- 특히 대졸이상 고학력여성은 매년 배출되는 인력에 비해 경제활동참가율은 OECD 국가 30개국 중 가장 낮으며 OECD 평균과 20.1%p의 격차(2006년 기준) 발생
 - ※ 대졸여성 경활참가율(%) : OECD평균 82.5%(남성 92.0%), 한국 62.4%(남성 91.9%)

□ 여성고용의 질

- 여성 고용의 질적 수준도 아직은 낮은 수준임. 실제로 2007년도 여성 근로자의 임금 수준은 남성 근로자와 비교하여 66%에 불과하며, 전문관리직 비율이 낮고,
 - 여성근로자 중 임시·일용직 근로자 비율 역시 점차 줄어들고 있으나 남성에 비해 여전히 높은 수준임.
- 또한, 2008년 적극적 고용개선조치(Affirmative Action) 사업 대상인 상시근로자 500인 이상 기업과 정부투자기관, 정부산하기관 등 1,425개 사업장을 대상으로 직종별·직급별 남녀근로자 현황을 조사('07년12월 말 기준)한 결과,
 - 1,000인 이상 사업장의 여성근로자 고용비율 평균은 35.0%, 여성관리자 고용비율 평균은 13.2%이며,

- 한편, 금년도 새로 조사대상에 포함된 500인 이상~1,000인 미만 사업장(803개소)의 여성근로자 고용비율 평균은 32.4%, 여성관리자 고용비율 평균은 12.0%로 나타났다.
- 그러나, 1,000인 이상 사업장 중 여성관리자가 한명도 없는 사업장은 124개소로 이는 적용대상 사업장의 19.9%에 이르고,
 - ※ 85개 사업장은 연속 2년간 관리자를 한명도 배출하지 못함
- 500인 이상 사업장 중 여성관리자가 한명도 없는 사업장도 315개소로 적용대상 사업장의 39.2%를 차지함.

□ 여성고용의 핵심문제와 그 원인

- 출산·육아기 여성의 경력단절현상(M-curve)은 점차 개선되고 있으나, 아직 해소되지 않고 있는 실정임.
- 경력단절이 발생하는 것은 ▲출산·육아를 여성·가족의 책임으로 인식하는 문화 ▲ 믿고 아이를 맡길 만한 양질의 보육시설과 서비스 부족 ▲일과 가정의 조화를 지원하는 제도 미성숙 등이 주요 원인
- 직장을 가졌던 여성도 육아문제 등으로 가장 경력개발이 활발한 30대에 노동시장에서 이탈하게 되어 상위직급 진출 기회를 차단
 - 육아로 인해 상당기간 노동시장에서 단절되어 향후 노동시장 재진입에 어려움이 초래되어 상당수 고학력 여성은 노동시장 재진입 포기
 - 노동시장 재진입시에는 비정규직, 단순서비스 업종, 낮은 임금 등으로 재취업하는 등 여성고용의 질이 악화
- 또한 입직단계에서의 명시적인 고용상 차별은 상당부분 해소되고 있으나, 승진과 교육훈련에 있어서 성차별 관행은 지속될 것으로 전망
 - 이러한 차별이 해소되지 않으면 여성의 경력관리를 어렵게 하고 직장을 포기할 요인으로 작용할 가능성이 큼.

2. 정책방향

□ 일·가정 양립지원

- 근로자의 삶의 질을 향상시키고, 저출산 고령사회를 극복하며, 여성고용의 양적 확대 및 질적 개선 등을 위해 우리의 직장문화가 일·가정 양립으로 변화되어야 함 ⇒ 이것은 기업의 우수인력 확보 및 경쟁력 제고에도 도움이 된다고 판단됨.
- 선진국도 일·가정 양립이 여성 우수인력의 확보에 기여하여 기업의 생산성을 제고한

다는 믿음에서 출발하여 지속적인 국가발전의 토대를 구축하고 있음.

- 다만, 일·가정 양립을 추진하기 위해서는 기업의 재정적 부담이 소요되기 때문에 기업의 적극적 참여를 유도할 수 있는 제도적 기반 및 정부 지원도 같이 이루어져야 할 것임.

- 일·가정 양립이 기업의 생산성 제고에 도움이 된다는 구체적 증거 및 징표가 있으면 더욱 기업의 적극적 참여를 유도할 수 있을 것임.

- 일·가정 양립지원이 기업에 확산될 수 있도록 이를 위한 기업 및 근로자 지원대책을 적극 개발할 계획임.

- 또한, 기업이 손쉽게 일·가정 양립지원프로그램을 활용할 수 있도록 우수사례 발굴·보급 및 컨설팅 지원 등을 확대할 것임.

※ 붙임 : 직장·가정생활 양립관련 프로그램 참조

- 일·가정 양립은 모든 근로자에게 주요한 문제이나, 특히 우리의 현실을 볼 때 육아·가사와 일을 병행해야 하는 여성근로자에게 더욱 필요한 제도라 생각됨.

- 일과 가정이 양립하는 일자리 확대를 위한 다양한 정책방안 마련 필요

□ 고용차별 해소를 통한 여성 진출기회 확대

- 또한 여성이 기업 내 핵심인력으로 성장할 수 있도록 고용상 차별 해소를 위한 적극적인 노동정책을 추진할 필요

- 적극적 고용개선조치(Affirmative Action) 실효성 강화를 위한 인센티브를 강화해 나갈 계획이며

- ※ 공공기관 평가와 연계하고 우수기업 정부포상 및 정부조달계약과 연계·법인세 감면 등 세제지원 등

- 여성고용과 관리자수 증가에 대한 적극적 고용개선조치 제도의 효과를 측정할 수 있는 지표를 개발할 계획임.

- 기업 CEO 및 노동조합 간부 대상 교육 실시 및 중앙노사단체 간부 간담회, 여성임원 등 여성관리자 네트워크 강화를 위한 워크숍 등을 통해 여성관리자 확대 기반을 조성함.

- 여성관리자 비율이 낮은 업종(매년 1~2개)을 대상으로 불합리한 차별 등에 대한 정기적인 지도감독을 실시하고

- 직무급 임금체계 확산을 위한 컨설팅 지원, 동일가치노동·동일임금 정착을 위해 자율점검 체크리스트를 개발·보급할 계획임.

직장·가정생활 양립 관련 프로그램

유 형	내용 및 세부 프로그램
① 탄력근무제	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라 탄력적으로 선택 조정 <ul style="list-style-type: none"> － 원격·재택근무, 시차출퇴근, 자녀육아기 근로시간 단축, 집중근로, 직무공유, V-시간(voluntary reduced work-time) 등
② 보육 및 돌봄 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자의 자녀 양육, 노인부양, 가족 간호 및 돌봄 등을 효과적으로 수행할 수 있도록 지원 <ul style="list-style-type: none"> － 직장보육시설 설치·운영, 산모휴게실 설치 및 수유편의시설 설치, 질병 야근 출장에 따른 특별보육지원 방과후 아동지도, 탁노서비스
③ 휴가 및 휴직제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자의 출산·양육을 지원하는 각종 휴가제도 <ul style="list-style-type: none"> － 산전후 휴가, 아버지 출산휴가, 육아휴직, 태아검진휴가, 가족간호휴가, 복직보장 무급휴직, 불임휴가 등
④ 근로자 지원제도 (EAP)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 근로자와 그 가족을 대상으로 상담·교육 등 프로그램을 실시하여 정서적 지원과 정보 및 서비스제공 <ul style="list-style-type: none"> － 가족문제 및 스트레스 상담, 가족문제 전담관리자 배치, 가족대상 교육프로그램, 온라인커뮤니티 사이버 멘토링, 자기개발 및 평생학습지원, 사원가족 대상 주말 캠프 등
⑤ 경제적 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고용안정, 각종 지원금 및 장려금을 통하여 근로자의 출산양육 및 가족생활을 금전적으로 지원 <ul style="list-style-type: none"> － 보육비지원, 출산장려금 지원, 자녀 학자금 지원, 보육비·간병비 지원, 주택마련비 지원, 의료비 대출 등
⑥ 출산·양육지원 사회공헌 활동	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지역사회 및 저소득층을 대상으로 자녀출산, 양육 및 가족생활을 지원하는 사회공헌 사업 <ul style="list-style-type: none"> － 저소득층 산모도우미 파견, 지역주민 및 협력업체 대상 보육시설 설치, 불임부부 검진기술 지원, 저소득층 자녀 대상 홈스쿨 운영

제49차 여성정책포럼
여성관리자와 기업경쟁력



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

서울특별시 은평구 진흥로 276
TEL. 02-3156-7183 FAX. 02-3156-7271