

안녕하십니까?

저희 여성정책연구원은 여성가족부의 연구용역과제로 여성관리자 2,000여명을 추적 조사하는 “여성인력패널조사”를 2007년부터 수행하여, 지난 2011년 봄에 3차웨이브 조사를 완료하였고 현재 1, 2, 3차 웨이브에 걸친 종단자료를 구축하였습니다. 이에 저희 여성정책연구원에서는 그동안 축적한 여성인력패널조사자료를 관심있는 연구자들에게 제공하여 여성관리자에 관한 학술 및 정책연구를 촉진하고 연구결과를 공유하기 위한 자리로 “제3회 여성인력패널 학술심포지움”을 마련하였습니다.

이번 학술 심포지움에서는 기업조직의 가족친화적·여성친화적 인사관리제도 운용 실태와 그 효과 및 여성관리자의 일-가정 양립 노력 등을 다각도로 조명하는 기회로 삼았습니다. 모쪼록 이 연구 노력들이 결실을 맺어 우리 사회가 기업에서의 양성평등과 가정에서의 양성평등을 함께 구현하는 방향으로 나아가는데 일조하기를 기대하면서, 각계 연구자와 전문가 여러분들의 관심과 참여를 부탁드립니다.

2011년 11월

한국여성정책연구원 원장 **최 금 숙**

| Program

10:10~10:20 ● 등 록

10:20~10:50 ● **개회사** 최금숙 (한국여성정책연구원 원장)
축사 김금래 (여성가족부 장관)
 성효용 (한국여성경제학회 회장, 성신여자대학교 경제학과 교수)

제1세션: 조직문화와 유연근무제도

사회: 이주희 (이화여자대학교 사회학과 교수)

10:50~11:20 **유연근무제도 필요성 탐색 - 업무특성 및 성별 간 차이 조명**

발표자: 김현동 (동국대학교 경영학과 교수)

토론자: 오호영 (한국직업능력개발원 연구위원)

11:20~11:50 **조직내 가족친화문화와 남녀평등문화에 대한 인식이 남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 효과**

발표자: 김효선 (중앙대학교 경영학과 교수)

토론자: 이영민 (숙명여자대학교 여성 HRD 대학원 교수)

제2세션: 일-가족균형

사회: 이영호 (한국노동연구원 초빙연구위원)

13:30~14:00 **여성관리자의 일-가족 상호작용 유형에 관한 연구**

발표자: 조정아 (연세대학교 사회복지연구소 박사)

토론자: 김종숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

14:00~14:30 **일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 : 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로**

발표자: 권혜원 (동덕여자대학교 경영학과 교수)

권순원 (숙명여자대학교 경영학과 교수)

토론자: 유규창 (한양대학교 경영학부 교수)

14:30~15:00 **기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향**

발표자: 박경환 (고려사이버대학교 경영학과 교수)

토론자: 송창용 (한국직업능력개발원 연구위원)

15:00~15:10 휴 식

제3세션: 관리자의 경력성공과 여성친화적 인사관리

사회: 최숙희 (한양사이버대학교 실버산업학과 교수)

15:10~15:40

남녀관리자의 경력성공에 미치는 결정요인 비교분석

발표자: 이은형 (국민대학교 경영학부 교수)

정은경 (국민대학교 경영학부 석사)

토론자: 이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)

15:40~16:10

여성관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구

발표자: 임희정 (한양사이버대학교 경영학부)

토론자: 양인숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

16:10~16:40

여성친화적 HR과 공정성 인식이 여성인력구성과 이직률에 미치는 영향

발표자: 이종건 (중앙대학교 경영학과 교수)

김명희 (고려대 박사과정)

성상현 (동국대학교 경영학과 교수)

토론자: 권태희 (한국고용정보원 부연구위원)

제1세션: 조직문화와 유연근무제도

- 유연근무제도 필요성 탐색 – 업무특성 및 성별 간 차이 조명 3
김 현 동 (동국대학교 경영학과 교수)
- 조직내 가족친화문화와 남녀평등문화에 대한 인식이 남녀 근로자의
조직몰입에 미치는 효과 27
김 효 선 (중앙대학교 경영학과 교수)

제2세션: 일-가족균형

- 여성관리자의 일-가족 상호작용 유형에 관한 연구 47
조 정 아 (연세대학교 사회복지연구소 박사)
- 일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 :
후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로 69
권 혜 원 (동덕여자대학교 경영학과 교수)
권 순 원 (숙명여자대학교 경영학과 교수)
- 기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 관리능력,
직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향 99
박 경 환 (고려사이버대학교 경영학과 교수)

제3세션: 관리자의 경력성공과 여성친화적 인사관리

- 남녀관리자의 경력성공에 미치는 결정요인 비교분석 129
이 은 형 (국민대학교 경영학부 교수)
정 은 경 (국민대학교 경영학부 석사)

- 여성관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구 155
임 희 정 (한양사이버대학교 경영학부)

- 여성친화적 HR과 공정성 인식이 여성인력구성과 이직률에 미치는 영향 175
이 중 건 (중앙대학교 경영학과 교수)
김 명 희 (고려대 박사과정)
성 상 현 (동국대학교 경영학과 교수)

☼ Session 1 ☼



조직문화와 유연근무제도

사 회 : 이 주 회 (이화여자대학교 사회학과 교수)

1. 유연근무제도 필요성 탐색
 - 업무특성 및 성별 간 차이 조명김현동 (동국대학교 경영학과 교수)
 2. 조직내 가족친화문화와 남녀평등문화에 대한 인식이
남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 효과
- 김효선 (중앙대학교 경영학과 교수)

유연근무제도 필요성 탐색 - 업무특성 및 성별 간 차이 조명

김 현 동 (동국대학교 경영학과 교수)

I. 서론

예로부터 동아시아는 유교문화권에 소속되어 왔다. 한국은 동아시아의 일원으로 사회질서와 문화는 유교를 바탕으로 형성되어 왔다. 유교가치관에서는 가족 관계가 사회질서의 중심을 형성하는 근본으로 여겨왔다. “가족 우선”을 추구하면서 여성은 가사를 돌보아 가정을 지키는 역할로 자리 잡아 왔다. 남성은 직장생활을 하면서 가정을 부양하는 책임을 지고 있다. 여성은 가사에 전념하여 남성을 보조하는 역할에 국한되어 있다(하오령·권정혜, 2006). 이렇듯 가부장 중심의 사회를 추구하는 유교가치관에서는 남녀의 역할이 명확하게 구분되어 있다(양옥경, 2002). 하지만, 한국경제가 G20의 일원이 되는 눈부신 발전을 이루면서 여성의 전통적인 역할에 급격한 변화가 나타나고 있다. 여성인력의 교육수준이 높아지면서 전문성을 구비한 우수인력이 대거 배출되고 있다. 여성인력이 남성인력과 비교하여 다방면에서 탁월한 성과를 나타내면서 소위 “알파걸” 신드롬이 부각되고 있다(조선일보, 2009). 이에 따라 기혼여성의 사회진출이 활발하게 일어나면서 기업경영에서 여성인력의 중요성이 높아져가는 추세이다. 그럼에도 아직까지 한국사회에서는 여성인력이 우수성을 발휘하여 성과를 달성할 수 있는 환경이 미비한 실정이다.

사회 각계에서 여성근로자의 어려움을 심분 감안하여 이들이 직장-가정생활의 균형을 맞출 수 있는 방안을 다방면에서 강구하고 있다. 이진희 삼성전자 회장은 ‘여성중시경영’을 추구하여 사내 어린이 집 확장 그리고 여성의 고위 임원 승진 등 여성인력활용에 대한 관심을 자주 표명하여 왔다. 한국정부 또한 남녀고용평등법에서 적극적 개선조치를 실시하여 남녀 성 평등을 실현시키고자 노력하고 있다. 최근 공공기관에서는 유연근무제도를 도입하여 기혼여성이 겪는 어려움을 덜어주고자 노력하고 있다. 기혼 여성이 직장-가정생활을 병행하는 데 근무시간에 구애받는 경우가 빈번하게 보고되고 있다(박기남, 2009). 회사에서 유연근무제도가 실시된다면 여성근로자들이 근무시간을 유연하게 조정할 수 있어서 직장-가정생활을 병행하는 데 상당한 도움이 될 수 있다(Barsness, Diekmann, & Seidel, 2005). 현재 공공기관을 위시하여 기업체에서 유연제도가 점차적으로 도입이 되고 있는 실정이다. 그럼에도, 유연근무제도의 도입은

여성인력에게 필요하다는 주관적인 판단과 기대감에 근거하는 경우가 빈번하다. 현 연구는 기혼여성근로자들의 유연근무제도에 대한 수요를 검증하고자 한다. 유연근무제도는 우선적으로 여성근로자들이 직장-가정생활 병행에서 느끼는 어려움에 기인한다고 추정된다(이주희 · 이은희, 2000). 여성근로자가 직장-가정생활에서 부정적인 전이를 경험한다면 직장생활과 가정생활 사이에서 겪는 어려움으로 양쪽 다 상당한 지장이 초래됨을 의미한다(가영희, 2006). 따라서 직장-가정생활의 부정적인 전이는 여성인력의 유연근무제에 대한 수요를 높이고 있다. 여성인력이 느끼는 직장-가정생활의 부정적인 전이와 유연근무제도에 대한 수요는 그 들이 처하고 있는 근무여건에 따라 달라질 수 있다. 기존 연구에서 직속상사, 업무특성에 따라 여성인력이 직장-가정생활 간의 갈등이 유의미하게 달라진다고 검증되어 왔다. 유연근무제도가 근무시간을 자유롭게 조정할 수 있는 이점이 있음에도 상당수의 근로자들이 꺼려하는 사례가 보고되었다(Barness et al., 2005). 근로자들은 유연근무제도가 그들은 직장에서 소외시킬 수 있다는 우려를 하고 있다. 여성근로자들이 사내에 네트워크가 어느 정도 조직되어 있는가에 따라 가정생활에 따른 유연근무제도의 필요성이 달라질 수 있다. 현 연구는 직장상사, 업무특성, 사내네트워크 등의 변수들을 직장-가정생활의 부정적 전이와 유연근무제도의 수요의 관계에 유의미한 영향을 미치는 조절변수로 설정하였다. 직장-가정생활의 전이가 부정적으로 이루어질 때 조절변수들의 역할에 따라 유연근무제의 필요성이 어떻게 변화되는 지 조사하여 여성근로자들의 유연근무제도에 대한 수요를 밝혀내고자 한다.

현 연구가 활용하는 여성관리자패널자료는 여성 관리자와 남성 관리자에게 유사한 설문지를 활용하여 동일한 형태로 조사되어 성별 차이에 대한 검증이 가능하다. 여성 근로자가 유연근무제도를 필요로 하는 이유를 보다 정밀하게 조사할 수 있다고 기대된다. 제도가 도입되어 실행되는 데 있어서 제도의 목적과 효용성에 대한 검증이 수반되어 져야 한다. 사내에 유연근무제도가 실시된다면 상당한 행정비용이 소요되며 근무시간 조정은 관리자와 직원들 그리고 직원들 간에도 갈등을 야기할 수 있다. 이렇듯 유연근무제도는 긍정적 측면과 동시에 부정적 측면도 가져올 수 있으므로 실시하는 목적이 보다 명확하게 규명되어야 한다. 현 연구는 직장-가정생활의 병행에서 나오는 어려움과 근무환경을 연계하여 유연근무제도를 필요로 하는 이유를 밝혀내고자 한다. 현 연구는 성별에 따른 차이 또한 검증할 수 있어서 여성인력에 있어서 유연근무제도가 필요한 이유를 보다 명확하게 조사할 수 있다고 기대된다.

II. 가설

1. 직장-가정생활의 부정적 전이와 유연근무제도의 필요성

한국경제는 G20의 일원으로 선정될 정도로 경제성장을 이룩하여 왔다. 이러한 경제성장의

와중에서 한국사회 전통의 상당부분은 급격한 변화를 겪어 왔다. 사회의 근간을 이루는 가치관과 철학은 지속적인 변화를 겪는다. 그럼에도 내재된 고유성은 사회구성원들이 공유된 가치관과 특성에 영향을 주어 그들의 행동과 태도를 변화시킨다. 한국사회에서도 전통적 가치관은 비록 상당부분 변형되었다. 그럼에도 고유한 의미는 지속되어 사회구성원들의 가치관과 특성을 형성시켜오고 있다.

한국사회는 유교사상이 근간이 되어 사회의 가치관을 형성하고 규범을 확립시켜왔다. 유교사상에서 여성은 “가계보존”이 주요한 역할이다(최석만 · 이영찬 · 우실하 · 유승무 · 최봉영 · 이재룡 · 홍승표 · 국민호 · 장윤수 · 이한지 · 이태훈 · 오세근, 2006). 유교에서 여성이란 가정을 지키면서 남성을 보조하는 순종형으로 여성관이 요약될 수 있다. 최근 여성의 사회진출이 본격화 되면서 전통적인 여성관이 변화를 겪고 있다. 그럼에도 사회의 가치관과 규범은 고유한 의미와 가치가 어느 정도 지속되고 있다. 유교가치관의 전통적인 의미로 여성의 사회진출을 바라보는 시선은 유보적일 수 밖에 없다(양옥경, 2002; 최석만 외, 2006). 그러므로 현재 한국사회 곳곳에서 전통사상인 유교가치관은 여성관의 변화와 갈등이 빚어지고 있다.

기혼여성은 양육을 담당하는 책임을 지니고 있다. 기혼여성직장인은 직장생활과 더불어 가정생활을 책임지어야 하는 의무를 지니고 있다. Spector, Cooper, Poelmans, Allen, O'Driscoll, Siu, Dewe, Hart, and Lu(2004)연구는 앵글로, 중화권, 남미권 이렇게 세 권역을 대상으로 직장-가정생활의 갈등에 영향을 미치는 요인을 검증하여 보았다. 중화권 기혼직장여성들은 자녀가 있어야 삶의 질에 대한 만족도가 높다고 검증되었다. 이렇듯 유교사상이 근간인 동아시아문화권에 소속되어 있는 기혼여성직장인은 가정에 대한 책임감을 강하게 느끼고 있다. 유교사상이 근간인 동아시아 문화권에 소속되어 있는 한국에서 기혼여성직장인은 “가계보존”이라는 책무가 다른 문화권과 비교하여 과중하다(박재규, 2003). 한국 기혼여성직장인들은 직장-가정생활 간 균형을 잡는 데 상당한 어려움을 겪어 직장-가정생활간의 전이과정을 부정적으로 만든다(손영빈 · 최은영, 2005). 직장인들이 직장-가정생활의 부정적인 전이과정을 경험하게 되면 직장에서 스트레스를 받게 되며 이직의도가 늘어나게 된다(Grzywacz, Almeida, & McDonald, 2002; Judge, Ilies, & Scott, 2006; 안세연 · 김효선, 2009; Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009). 유연근무제도는 기혼여성직장인들이 직장생활과 가정생활 사이에서 느끼는 갈등을 완화시킬 수 있다. 김효선 · 차운아(2009) 그리고 이선희 · 김문식 · 박수경(2008)은 가족친화제도 프로그램이 직장인들의 직장-가정생활의 갈등을 줄일 수 있다고 검증하였다. 기혼여성직장인들이 직장 생활을 병행하면 스케줄이 중복되는 등의 어려움이 발생하게 된다. 유연근무제도는 기혼여성직장인으로 하여금 근무시간을 유연하게 조정하여 직장-가정생활간의 갈등을 줄일 수 있다. 기혼여성직장인들이 직장-가정생활의 부정적인 전이과정을 경험하면 유연근무제도에 대한 수요가 늘어난다.

가설 1-1: 직장에서 가정으로 부정적인 전이가 일어난다면 유연근무제에 대한 수요가 늘어

날 것이다.

가설 1-2: 가정에서 직장으로 부정적인 전이가 일어난다면 유연근무제에 대한 수요가 늘어날 것이다.

2. 업무특성

기혼직장여성들이 직장에서 업무 부담을 느낀다면 가정생활을 병행하는 데 어려움을 느끼게 된다. Baaker, Demerouti, & Dollard(2008)연구는 직장 남녀에게 업무부담이 높아질수록 직장 생활과 가정생활 간 갈등이 높아지게 된다. Hill(2005)에서도 직장에서 업무를 수행하면서 느끼는 스트레스는 직장-가정생활 간의 갈등을 악화시킨다. 이처럼 직장에서 수행하는 업무가 부담이 되어 스트레스를 유발한다면 직장-가정생활 간의 갈등을 야기한다. Wang, Lawler, & Shi(2010)연구에서 중국과 인디아 여성 직장인들은 남성 직장인들과 비교하여 직장 생활간의 갈등 수준이 높다고 조사되었다. 기혼여성직장인들이 퇴근 후/주말에 근무해야 할 정도로 업무부담이 높다면 유연근무제도에 대한 수요가 높아질 것이다. 또한, 기혼여성직장인들이 대고객업무가 많다면 이 또한 업무 부담으로 이어져 유연근무제도에 대한 수요를 높일 것이다.

하지만, 기혼여성직장인이 퇴근 후 및 주말 근무 그리고 대고객업무에 종사하는 정도에 따라 직장-가정생활의 부정적 전이에 대한 유연근무제에 대한 수요는 달라질 수 있다. 퇴근 후/주말 업무가 일상화되어 있다면 직장-가정생활의 부정적 전이와 무관하게 유연근무제에 대한 수요가 높다(박기남, 2009). 반면, 퇴근 후 및 주말업무 하는 빈도가 낮을 때 직장-가정생활의 부정적인 전이가 높아질수록 유연근무제에 대한 수요가 높아진다. 퇴근 후 및 주말근무와 달리 대고객업무는 직장-가정생활의 부정적 전이에 따른 근무 장소와 근무시간의 조정 필요성을 완화시켜 줄 수 있다. 잦은 대고객업무는 업무 부담은 되지만 일정조정이 용이하다는 장점이 있다. 사외에서 고객과 업무하면서 가정생활에 관련된 잔무를 처리하는 짬을 가져볼 수 있다. 따라서 기혼여성직장인들이 대고객업무를 담당하고 있는 데 직장생활과 가정생활이 마찰을 빚는다면 그들의 근무일정을 조정하여 직장-가정생활을 병행하려는 노력을 하게 된다.

퇴근 후 및 주말업무가 일상화 되어 있으면 기혼여성직장인의 유연근무제도에 대한 수요가 일정하게 높은 수준을 유지하고 있다. 반면, 퇴근 후 및 주말업무가 낮은 수준이라면 기혼여성직장인이 직장-가정생활에서 갈등을 경험하면 유연근무제에 대한 수요는 높아지게 된다. 대고객업무는 업무 특성 상 일정조정이 용이하므로 기혼여성직장인들의 직장-가정생활의 부정적 전이과정에 따른 유연근무제도의 수요를 완화시킬 수 있다.

가설 2-1: 기혼여성직장인들에게 퇴근 후/주말 근무일정이 적거나 잦은 대고객업무를 하고

있다면 직장-가정생활 간 부정적 전이과정은 유연근무제도에 대한 수요를 늘릴 것이다.

가설 2-2: 기혼여성직장인들이 퇴근 후/주말 근무가 잦으면 직장-가정생활 간 전이과정에 관계없이 유연근무제도에 대한 수요는 일정하게 높을 것이다.

3. 사내네트워크

사내 네트워크는 직장인의 성과에 도움을 주어 급여와 승진에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 직장인들에게 사내 네트워크를 구축하여 활성화시키는 것이 중요하다. 하지만, 기혼여성직장인들에게 사내 네트워크는 해결하기 어려운 과제이다. 기혼여성직장인들은 직장생활과 가정생활을 병행하여야 하므로 사내 네트워크를 활성화시킬 여유가 부족하다. 여성직장인이 사내에 네트워크를 구축하려면 상당한 노력을 기울여야 한다. 기혼여성직장인이 사내 네트워크를 구축하려는 노력은 유연근무제도에 대한 수요를 높여준다.

사내 네트워크가 직장-가정생활의 부정적인 전이와 상호작용하게 되면 유연근무제도에 대한 수요가 더욱 늘어나게 된다. 사내네트워크를 구축하려고 노력하면 직장-가정생활 간의 부정적인 전이가 악화된다. 사내네트워크에 따른 직장-가정생활의 부정적 전이에 따른 문제점을 완화시키려면 근무일정을 조정하여 직장-가정생활의 조화를 추구하고자 노력한다.

가설 3-1: 기혼여성직장인들이 사내 네트워크를 구축하여 활성화하고자 노력한다면 유연근무제도에 대한 수요가 늘어날 것이다.

가설 3-2: 기혼여성직장인들이 사내 네트워크를 구축하여 활성화하고자 노력하면 직장-가정생활 간 부정적인 전이과정에 다른 유연근무제도에 대한 수요가 늘어날 것이다.

4. 여성친화적 직속상사

여러 선행연구에서 직속상사가 기혼여성의 직장-가정생활 간의 상호작용에 대하여 친화적인 태도를 보여준다면 기혼직장여성인들은 직장만족도가 높아지고 결근률이 낮아지게 된다. 직장여성에게 직장은 그들의 삶에서 상당히 중요한 부분이다(Martins, Eddleston, & Veiga, 2002; Grandey, Cordeiro, & Crouter, 2005). 여성친화적 직장상사는 기혼여성직장인의 가정생활에 따른 어려움을 이해하고 배려해주어 여성직장인이 가정생활에 적게 구애받으면서 직장생활을 할 수 있게 한다. 기존연구에서 여성친화적인 직속상사는 여성부하직원들의 직무만족도를 향상시킨다(Lobban, Husted, & Farewell, 1998; Lu, Cooper, Kao, Chang, Allen, Lapierre, O'Driscoll, Poelmans, Sanchez, & Spector, 2010). 따라서 여성친화적 직장상사는 직장-가정생활 병행에 따른 부담을 덜어주어 유연근무제도에 대한 수요를 줄여준다.

여성친화적 직장상사는 직장-가정생활의 부정적 전이와 상호작용하여 유연근무제도에 대한 수요를 줄어든다. Hoobler, Wayne, and Lemmon(2010)연구에서 관리자들이 여성부하직원의 직장-가정 갈등에 대하여 배려하는 태도를 보여주어야 여성부하직원들의 업무성과와 승진가능성이 높아진다. 이렇듯 기존연구(Hoobler et al., 2010)에서 상사의 여성친화적 리더십은 여성근로자의 근무환경에 유의미한 영향을 미친다고 입증되었다. 직장-가정생활 간 부정적인 전이가 일어날 때 상사가 여성친화적인 태도를 띤다면 여성근로자의 근무환경이 가정친화적이 되도록 노력한다. 이렇듯 여성친화적 직장상사는 직장-가정생활의 부정적인 측면에 다른 문제점을 해결하고자 노력한다. 따라서 여성친화적 직장상사는 직장생활과 가정생활의 부정적 전이과정에 따른 문제점을 해결하고자 노력하여 유연근무제도에 대한 수요를 줄일 수 있다.

가설 4-1: 기혼여성직장인들의 직속상사가 여성친화적이라면 유연근무제도에 대한 수요가 늘어날 것이다.

가설 4-2: 기혼여성직장인들의 여성친화적이라면 직장-가정생활 간 부정적인 전이과정에 따른 유연근무제도에 대한 수요가 줄어들 것이다.

III. 연구방법

1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국여성정책연구원에서는 여성근로자의 근로현황과 경력개발, 일-가족양립실태를 파악하기 위하여 여성관리자패널조사를 실시하였다. 여성관리자패널조사는 2010년부터 2011년까지 약 1년간 여성관리자, 남성관리자 그리고 인사관리자 이렇게 세 영역으로 구분하여 실시되었다. 여성관리자패널조사는 현 연구주제에 해당되는 여성직장인의 직장생활과 가정생활의 갈등 및 유연근무제도에 대한 필요성 등을 포함하고 있다. 결측치를 제외한 결과 현 연구의 모델에 해당하는 기혼여성직장인 수는 863명으로 집계되었다(이택면 · 김승연 · 우원규 · 이주영 · 강석훈, 2009).

2. 변수의 측정

1) 독립변수

독립변수는 직장생활과 가정생활의 부정적인 상호전이과정으로 이루어졌다. 직장생활이 가정생활에 부정적으로 전이되는 과정은 “일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준

다“ “일하는 시간이 너무 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다“ “업무시간 외에도 업무에 대한 스트레스가 지속된다” “ 업무로 인하여 취미나 여가생활을 할 수 없다” “근무시간이 너무 길어 자기계발을 할 시간이 없다“ ”업무로 인하여 체력적인 한계를 느낀다“ 여섯 문항으로 조사하였다. 가정생활이 직장생활에 미치는 부정적인 전이과정은 “자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다” ”집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다” “가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해 본적이 있다” “가족일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다” 이렇게 네 문항으로 구성된다.

2) 조절변수

조절변수는 ‘업무특성’, ‘사내 네트워크,’ 그리고 ‘여성친화적 직속상사’로 구성되어 있다. 직장인의 업무가 퇴근 후/주말 근무가 잦은 지는 리커트 네 척도로 측정하였다. 잦은 대고객 업무는 ‘예’ ‘아니오’인 더미변수로 측정하였다. 사내 네트워크는 직장인이 회사 내 공식적인 조직 외에 비공식적으로 모이는 모임이 있는 지 질의된 문항을 더미변수로 측정하였다(‘아니오’:0, ‘예’:1). 여성친화적 직속상사는 “나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가 계획 등을 바꾸도록 해준다”, “나의 상사는 직장생활과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해준다”, “나의 상사는 내 문제에 대해 귀를 기울여준다” 의 세문항으로 측정하였다.

3) 종속변수

종속변수는 유연근무제도의 필요성에 대하여 조사하였다. 현재 공공기관에 도입되어 있는 일곱 가지의 유연근무제도를 제시하였다. 설문지에는 유연근무제도는 재택근무제, 원격근무제, 탄력근무제, 선택적 근무시간제, 집약근무제, 집중근무제, 단시간근무제로 분류되어 있다. 이러한 유연근무제도의 필요성은 리커트 척도로 질의하였다.

4) 통제변수

통제변수는 근무하는 기업의 산업, 크기 그리고 응답자의 연령, 교육수준, 직급, 월급액, 자녀유무여부, 배우자의 취직여부, 총 근무시간, 유연근무제도유무, 그리고 직무만족도와 삶의 질로 구성되어 있다. 기업의 산업은 제조업, 도소매업, 금융업, 서비스업으로 분류하여 더미변수로 전환하였다. 기업의 크기는 100-299명, 300-999명, 1,000-1,999명 그리고 2,000명 이상으로 측정하였다. 응답자의 연령, 월급액, 그리고 총 근무시간은 정규분포에 가깝도록 로그변환시켰다. 자녀유무여부와 배우자의 취직여부는 ‘예’는 1 ‘아니오’는 0인 더미변수로 측정

하였다. 유연근무제도 유무는 회사에서 재택근무제, 원격근무제, 탄력근무제, 선택적 근무시간제, 집약근무제, 집중근무제, 그리고 단시간 근무제가 회사에서 실시되는 지 여부를 더미변수로 측정하였다. 더미변수로 측정된 일곱 개의 유연근무제도를 총합하여 유연근무제도유무로 조작하였다. 직무만족도는 리커트 5점 척도로 동료직원, 임금, 직속상사, 직무, 근무환경, 근무시간을 측정하였다. 삶의 질은 개인생활(교우, 여가, 사회참여 등), 가족생활, 그리고 직업생활 이렇게 세 문항으로 각각생활의 만족도를 측정하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 기술통계 분석

〈표 1〉 기술통계 분석: 평균 및 표준편차

기술통계	여성근로자		남성근로자	
	평균	표준편차	평균	표준편차
제조업	.399	NA	.267	NA
도소매업	.081	NA	.080	NA
금융업	.219	NA	.341	NA
서비스업	.300	NA	.311	NA
회사 크기	1.859	1.023	2.210	1.186
응답자 연령	36.512	4.317	38.87	4.671
자녀여부	.755	.430	.825	.380
배우자 직장여부	.970	.171	.442	.497
응답자 임금	359.106만원	133.092만원	378.807만원	135.648만원
직무만족도	3.493	.581	3.501	.774
삶의 질	3.442	.661	3.673	.621
총 근무시간	48.712시간	6.804시간	48.230시간	6.906시간
유연근무제도	.476	.878	.413	.813
직장-가정생활의 전이	3.091	.766	2.781	.768
가정-직장생활의 전이	2.952	.855	2.379	.789
퇴근 후/주말에 작업	2.189	.831	2.291	.815
대고객업무	.225	.417	.325	.469
사내 비공식모임	.196	.397	.221	.550
여성친화적 직속상사	3.652	.878	3.977	.816
유연근무제도 수요	3.172	.977	2.816	.867

<표 1>은 모든 변수들에 대한 평균, 표준편차를 제시하고 있다. 응답자 평균연령은 36.512세이며 월급액은 359만 천원으로 집계되었다. 최저 연령은 27세 최고 연령은 56세 최저 월급액은 120만원 최고 1,100만원이다. 대부분의 배우자는(97%, 832명)은 취업을 하고 있으며 646명 약 3/4 정도가 자녀가 있다. 일주일 총근무시간은 평균 48.71시간 최저근무시간은 40시간 최고근무시간은 91시간이다. 고등학교 졸업은 14.5% (125명) 전문대학졸업은 17.6%(152명) 대학교 졸업은 56.8%(490명) 그리고 대학원 졸업은 11%(95명)이다. 유연근무제도의 현황은 재택근무제 7.0%(60명), 원격근무제 4.9%(42명), 탄력근무제 14.8%(128명), 선택적 근무시간제 4.6%,(40명) 집약근무제 1.2% (10명), 집중근무제 12.7%(110명), 단시간 근무제 2.4%(21명)의 응답자만이 회사에서 실시된다고 응답하였다. 유연근무제도현황의 평균은 .4762로 두 기업에서 고작 한 제도만이 실시되어 아직까지 유연근무제도가 그다지 활성화 되어 있지 못하다.

직장에서 가정생활로의 부정적 전이는 평균 3.091이며 가정에서 직장생활로의 부정적 전이는 평균 2.952로 계산되었다. 이는 기혼여성직장인이 직장생활로 말미암아 느끼는 스트레스가 심하다고 조사되었다. 19.58% 167명은 회사 내 비공식적 모임을 가지고 있으며 22.48% 192명은 대고객업무가 많다고 응답하였다. 직무만족도는 3.494 삶의 질은 3.442 여성친화적 직속상사는 3.652로서 응답자의 직장생활에 대한 만족도는 보통에서 약간 만족한다 사이에 위치하고 있다. 유연근무제에 대한 수요는 3.172로 유연근무제에 대한 수요는 보통정도의 수준이다. 근무회사의 산업은 제조업체가 345명 금융업체 209명 서비스업이 259명으로 집계되었다. 회사크기 또한 100-299명이 335명 300-999명이 216명 1,000-1,999명이 115명 2,000명이상이 201명으로 집계되었다.

남성 근로자 563명에게 동일한 연구모델로 유연근무제의 수요를 조사해 보았다. 배우자 직장여부가 여성근로자와 비교하여 낮은 부분을 제외하면 그다지 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 다만 직장-가정 생활의 상호전이과정과 유연근무제도에 대한 수요가 여성근로자와 비교하여 낮은 수준에 있다.

<표 2> 탐색요인분석

	설문문항	1	2	3
직장-가정생활 부정적 전이	일하는 시간이 너무 길어 가정생활 지장	.707	-.058	.168
	일하는 시간이 불규칙하여 가정생활지장	.625	-.064	.120
	업무시간 외 업무스트레스 지속	.557	-.120	.173
	업무로 인하여 취미/여가생활 어려움	.772	-.071	.073
	근무시간이 길어 자기계발 시간 부족	.842	-.086	.057
	업무로 인한 체력적 한계	.679	-.089	.190

	설문문항	1	2	3
가정-직장생활 부정적 전이	자녀양육부담으로 일 병행의 어려움	.175	.674	.002
	집안 일이 많아서 직장일이 어려움	.148	.679	.016
	가정생활 때문에 일을 그만둘 까 고려	.171	.639	-.079
	가정생활에 시간사용이 과다하여 경력개발 지장	.038	.506	-.049
여성친화적 직속상사	개인사정 인한 초과근무 휴가계획 변경 허용	-.094	.014	.769
	직장과 가정생활 원만한 병행 허용	-.169	-.060	.941
	내 문제에 귀를 기울여 준다	-.075	-.075	.736

Cronbach α 계수로 변수들의 신뢰도는 대체적으로 0.7이상을 넘었다. 타당성을 입증하기 위하여 요인분석을 실시하여 보았다. 세 요인으로(직장-가정생활 부정적 전이; 가정-직장생활 부정적 전이; 여성친화적 상사) 탐색요인분석을 한 결과 세요인으로 묶여서 타당성 요건을 어느 정도 충족시키고 있다(Chi-Square=207.763; 자유도=42). 따라서 현 연구에서 조작된 남녀평등주의 문항은 타당성과 신뢰도를 갖추고 있다.

〈표 3〉 변수들의 상관관계^a

변수들	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. 응답자 연령																
2. 자녀여부	.332															
3. 배우자 직장유무	-.043	.010														
4. 응답자 임금	.435	.168	-.027													
5. 교육수준	-.041	-.017	-.001	.197												
6. 응답자 직급	.592	.189	-.003	.493	.189											
7. 직무만족도	.121	.097	-.027	.221	.105	.105										
8. 삶의 질	.045	-.096	.002	.146	.114	.114	.428	.710								
9. 총 근무시간	.015	.015	.019	.162	.054	.054	-.151	-.036	.930							
10. 유연근무제도	.032	.005	-.036	.098	.133	.133	.091	.029	-.083							
11. 직장-가정 부정적 전이	.049	.045	.067	.127	.088	.088	-.277	-.254	.370	-.034						
12. 가정-직장 부정적 전이	.018	.424	.051	-.012	-.052	-.052	-.074	-.303	-.008	-.085	.302					
13. 퇴근 후 주말에 작업	.062	.000	.024	.053	.137	.137	-.100	-.019	.199	.036	.309	.062	.700			
14. 대고객업무	.105	.016	.030	.124	-.024	.103	.036	.055	.083	-.090	.039	.039	.068	.500		
15. 사내 비공식 모임 여부	.120	.050	.036	.183	.110	.110	.055	.061	.085	.078	-.019	-.019	.074	.035	.818	
16. 여성친화적 직속상사	.044	.013	-.021	.087	.046	.046	.445	.268	-.096	.064	-.230	-.049	-.109	.028	.036	.913
17. 유연근무제도 수요	-.138	-.012	.041	-.064	.167	-.055	-.166	-.160	-.016	.009	.243	.158	.146	-.040	-.021	-.138

^a N =863

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

* 대각선에는 변수의 신뢰도가 기술되어 있음

<표 3>에서 제시된 변수들 간의 상관관계를 분석해보면 직장-가정생활의 부정적 전이과정은 근무시간($r=.370, p < .001$), 퇴근 후 및 주말 재택근무 빈도($r=.309, p < .001$), 그리고 유연근무제 수요($r=.243, p < .001$)와 긍정적인 상관관계를 지니고 있다. 반면 직무만족도($r=-.277, p < .001$), 삶의 질($r=-.254, p < .001$), 여성친화적 직속상사($r=-.230, p < .001$)와는 부정적인 상관관계를 지니고 있다. 가정-직장생활의 부정적인 전이과정은 자녀여부($r=.424, p < .001$) 그리고 유연근무제에 대한 수요($r=.158, p < .001$)와는 긍정적인 관계를 반면 직무만족($r=-.074, p < .05$)과 유연근무제도($r=-.085, p < .05$)와는 부정적인 관계를 지니고 있다. 직장-가정생활의 부정적 전이과정 또한 가정-직장생활의 부정적 전이과정과 긍정적인 관계를 지니고 있다($r=.302, p < .001$). 가정-직장생활의 부정적 전이 또한 유연근무제도에 대한 수요를 높이고 있다($r=.158, p < .001$). 유연근무제도에 대한 수요는 연령이 낮을수록($r=-.138, p < .001$) 교육수준($r=.167, p < .001$)이 높을수록 높아지고 있다. 낮은 직무만족도($r=-.166, p < .001$)와 삶의 질($r=-.160, p < .001$) 퇴근 후 및 주말 재택근무($r=.146, p < .001$) 그리고 직속상사가 여성비친화적($r=-.138, p < .001$)이면 유연근무제도에 대한 수요를 유발한다.

응답자의 연령이 높아지면 임금($r=.435, p < .001$)과 직무만족도($r=.121, p < .001$)는 늘어나며 사내 비공식적 모임($r=.120, p < .001$)이 존재하지만 유연근무제도에 대한 필요성은 줄어든다($r=-.138, p < .001$). 근무시간이 늘어난다면 임금은 높아지지만($r=.162, p < .001$) 직무만족도는 줄어들고($r=-.151, p < .001$) 직장-가정생활의 부정적 전이($r=.370, p < .001$)를 유발한다. 근무시간이 늘어나면 퇴근 및 주말에 재택근무하며($r=.199, p < .001$) 회사 내 비공식적 모임을 가지며($r=.085, p < .05$) 직속상사가 여성친화적인 태도가 결여된다고($r=-.096, p < .001$) 인식하게 된다.

상관관계 표를 요약해보면 기혼직장여성이 직장생활과 가정생활에서 부정적인 전이과정을 경험하게 된다면 유연근무제에 대한 수요가 늘어나고 있다. 직장에서의 근무여건 - 근무시간, 퇴근 후 및 주말에 재택근무빈도, 직무만족도 -등과 또한 밀접한 관계를 지니고 있다. 이는 기혼직장여성에게는 직장-가정생활의 부정적 전이과정은 유연근무제에 대한 수요를 유발하고 있으나 직장근무여건에 따라 유의미하게 달라질 수 있다.

2. 가설 검증

<표 4>는 위계적 회귀분석을 활용하여 독립변수인 직장-가정생활의 부정적인 전이과정이 근무시간, 사내 네트워크, 그리고 상사의 여성친화적 성향에 따라 유연근무제도에 대한 수요가 어떻게 달라지는 지 검증한 결과를 보여주고 있다.

〈표 4〉 기혼여성직장인들의 직장생활과 가정생활의 부정적인 전이과정과 유연근무제도 수요에 대한 직장여건, 비공식모임 그리고 여성친화적 직장상사의 조절효과

독립변수들	여성근로자 ^a			남성근로자 ^b		
상수	10.103*** (1.764)	10.395*** (1.774)	10.081** (1.771)	3.518+ (1.964)	3.903* (1.977)	3.971* (1.986)
제조업	-.006 (.098)	-.041 (.099)	-.023 (.099)	.006 (.118)	.041 (.118)	.056 (.119)
도소매업	-.026 (.037)	-.046 (.137)	-.041 (.136)	.192 (.141)	.167 (.140)	.180 (.142)
서비스업	.027 (.098)	-.015 (.098)	.000 (.098)	.101 (.093)	.103 (.092)	.089 (.094)
회사크기	-.005 (.033)	-.009 (.033)	-.013 (.033)	.014 (.042)	.003 (.042)	.005 (.042)
응답자 연령	-1.054* (.376)	-1.070* (.375)	-1.049* (.376)	-.145 (.455)	-.038 (.453)	-.028 (.455)
자녀 여부	.003 (.089)	-.002 (.088)	-.023 (.088)	-.180 (.107)	-.171 (.106)	-.182 (.107)
배우자 직장여부	.093 (.185)	.090 (.185)	.132 (.185)	-.028 (.075)	-.046 (.074)	-.038 (.075)
응답자 임금	-.015 (.135)	-.011 (.135)	.022 (.134)	.019 (.159)	.001 (.167)	-.023 (.170)
교육수준	.155** (.040)	.142** (.040)	.136** (.040)	.165* (.053)	.161* (.053)	.170* (.054)
응답자 직급	-.009 (.047)	-.010 (.047)	-.019 (.047)	-.048 (.055)	-.055 (.055)	-.050 (.055)
관리직	-.060 (.087)	-.067 (.087)	-.073 (.087)	-.013 (.105)	.000 (.104)	.004 (.105)
영업직	-.047 (.089)	-.028 (.091)	-.030 (.090)	.120 (.119)	.176 (.122)	.166 (.122)
직장만족도	-.143+ (.061)	-.107 (.065)	-.107 (.065)	-.141* (.057)	-.119* (.060)	-.121* (.060)
삶의 질	-.080 (.056)	-.078 (.056)	-.074 (.056)	.030 (.072)	.013 (.072)	.024 (.073)
총근무시간	-.903*** (.267)	-.965*** (.268)	-.925*** (.263)	-.133 (.310)	-.277 (.318)	-.288 (.321)
유연근무제도	.019 (.037)	.014 (.037)	.019 (.037)	.067 (.046)	.051 (.046)	.049 (.047)
직장-가정생활 부정적 전이	.297*** (.050)	.269*** (.051)	.307*** (.060)	.085 (.062)	.054 (.062)	.084 (.076)
가정-직장생활 부정적 전이	.094* (.044)	.098+ (.044)	.062 (.052)	.131*** (.053)	.126* (.053)	.121* (.069)

독립변수들	여성근로자 ^a			남성근로자 ^b		
퇴근 후/주말에 작업	.095 [*] (.041)	.117 ^{**} (.043)		.148 ^{**} (.048)	.157 ^{**} (.054)	
대고객업무	-.109 (.081)	-.092 (.086)		-.184 [*] (.048)	-.181 ⁺ (.094)	
사내 비공식적 모임	.010 (.081)	-.056 (.085)		.087 (.066)	.075 (.080)	
여성친화적 직속상사	-.055 (.040)	-.026 (.042)		-.011 (.051)	-.045 (.058)	
직장-가정생활 부정적 전이 *		-.020 (.054)			.031 (.061)	
퇴근 후/주말에 작업						
직장-가정생활 부정적 전이 *		-.228 [*] (.106)			-.012 (.115)	
대고객업무						
직장-가정생활 부정적 전이 *		.036 (.107)			-.129 (.124)	
사내 비공식적 모임						
직장-가정생활 부정적 전이 *		-.063 (.044)			.131 [*] (.069)	
여성친화적 직속상사						
가정-직장생활 부정적 전이 *		-.097 [*] (.046)			.025 (.061)	
퇴근 후/주말에 작업						
가정-직장생활 부정적 전이 *		.053 (.097)			.019 (.106)	
대고객업무						
가정-직장생활 부정적 전이 *		.200 ⁺ (.101)			.005 (.126)	
사내 비공식적 모임						
가정-직장생활 부정적 전이 *		-.067 (.041)			-.069 (.066)	
여성친화적 직속상사						
수정된 R 제곱	.111	.117	.130	.058	.076	.072
Model F	7.349 ^{***}	6.428 ^{***}	5.431 ^{***}	2.896 ^{***}	3.085 ^{***}	2.436 ^{***}

^a N =863; ^b N =556

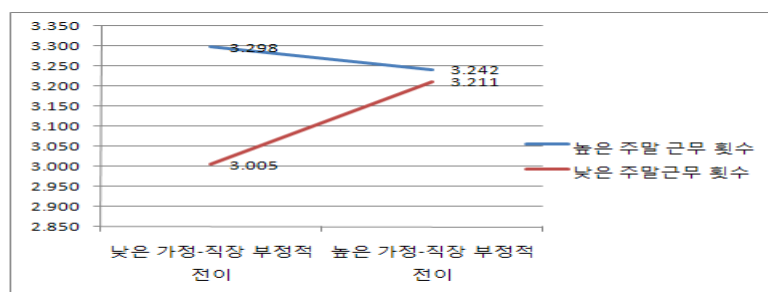
+p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001.

직장생활에서 가정생활로의 부정적인 전이과정($\beta=.297$, $p<.001$) 그리고 가정생활에서 직장생활로의 부정적인 전이과정은($\beta=.094$, $p<.10$) 유연근무제도의 수요를 늘려주고 있다. 직장-가정생활의 부정적인 전이과정은 유연근무제도의 수요를 유발하므로 가설 1-1과 1-2를 지지하고 있다. 조절변수에서는 퇴근 후 및 주말에 재택근무는($\beta=.095$, $p<.05$) 유연근무제도 수요를 늘려주어 가설 2-1을 부분적으로 지지하고 있다. 잦은 대고객업무($\beta=-.109$, $p>.10$), 사내 비공식모임($\beta=.010$, $p>.10$), 여성친화적 직속상사($\beta=-.055$, $p>.10$)는 유연근무제도의 수요에 별다른 영향을 미치지 못하여 가설 3-1 그리고 가설 4-1을 지지하지 못하고 있다. 퇴근 후 및 주말 재택근무($\beta=-.097$, $p<.05$) 그리고 비공식모임은($\beta=.200$, $p<.10$) 가정-직장생활의 부정적

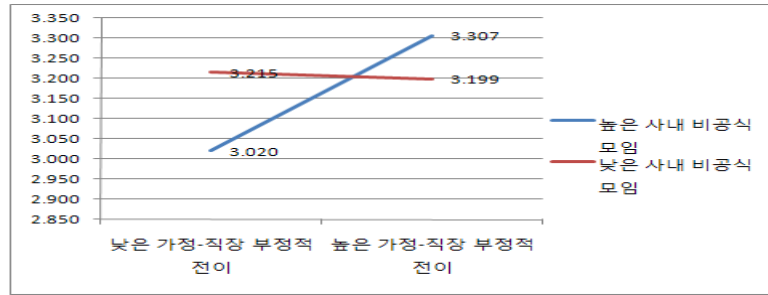
인 전이과정과 유의미한 상호작용을 하고 있다. 고객접촉은 직장-가정생활의 부정적인 전이과정과 유의미한 상호작용을 하고 있다($\beta=-.228, p<.05$). 통제변수와 종속변수간의 관계를 살펴보면 응답자의 연령($\beta=-1.054, p<.001$), 교육수준($\beta=.155, p<.001$), 그리고 근무시간($\beta=-.903, p<.001$)은 유연근무제도의 수요에 유의미한 영향을 미치고 있다. 유연근무제 실시현황($\beta=.017, p>.10$)은 유연근무제도의 수요에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다.

동일한 연구모형을 남성근로자 556명을 대상으로 조사하였다. 직장생활에서 가정생활로의 부정적인 전이과정은 별다른 영향을 미치지 못하였다($\beta=.085, p>.10$). 반면 가정생활에서 직장생활로의 부정적인 전이과정은 유연근무제도에 대한 수요를 늘려주고 있다($\beta=.131, p<.01$). 퇴근 후 및 주말 재택 근무 또한 유연근무제도에 대한 수요를 늘려주고 있다($\beta=.148, p<.01$). 반면 대고객업무가 많은 직장엔 근무하는 남성근로자들은 유연근무제에 대한 수요를 줄이고 있다($\beta=-.184, p<.05$). 여성친화적 상사만이 직장-가정생활 부정적 전이과정과 유의미한 상호작용($\beta=.131, p<.05$)을 하고 있다. 기혼남성근로자는 직장-가정생활의 부정적 전이과정과 유연근무제도에 있어서 기혼여성근로자와 다른 관계를 나타내고 있다.

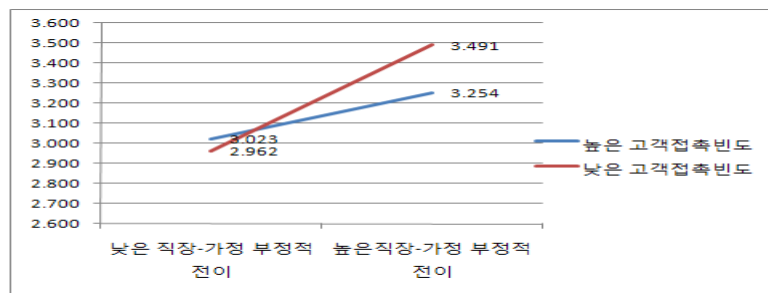
[그림 1]은 퇴근 후 및 주말 근무횟수와 가정-직장의 부정적 전이가 복리후생제도 수요에 미치는 영향을 보여주고 있다. 퇴근 후 및 주말 근무횟수가 높으면 가정-직장의 부정적 전이와 복리후생제도 수요와는 일정한 관계를 지니고 있다. 하지만, 퇴근 후 및 주말 근무 횟수가 낮으면 가정-직장의 부정적 전이는 복리후생제도에 대한 수요를 높여주고 있다. [그림 2]는 사내 비공식모임과 가정-직장생활 부정적 전이가 복리후생제도에 대한 수요를 보여주고 있다. 사내 비공식모임이 있으면 가정-직장생활의 부정적 전이와 복리후생제도에 대한 수요는 별다른 관계가 없다. 사내에 비공식모임이 없다면 가정-직장생활의 부정적 전이는 복리후생제도에 대한 수요를 늘리고 있다. [그림 3]은 대고객접촉업무빈도와 직장-가정생활의 부정적 전이가 복리후생제도 수요에 미치는 영향을 나타내고 있다. 대고객접촉빈도가 낮은 업무에 종사하는 기혼여성직장인이 직장-가정생활에서 부정적 전이를 높은 수준에서 경험하면 복리후생제도에 대한 수요가 대폭 늘어나고 있다. 대고객접촉빈도가 높으면 직장-가정생활의 부정적 전이와 복리후생제도수요에 대한 관계는 대고객접촉빈도가 낮을 때보다 감소된다.



[그림 1] 가정-직장 부정적 전이와 주말근무횟수



[그림 2] 가정-직장 부정적 전이와 사내 비공식 모임



[그림 3] 직장-가정 부정적 전이와 고객접촉빈도

현 연구 모델을 위계적 회귀분석으로 분석한 결과를 요약하면 기혼 여성 직장인들의 직장 생활과 가정생활의 상호작용이 부정적이면 유연근무제도에 대한 수요가 높아지게 된다. 퇴근 후 및 주말에 재택 근무하거나 고객접촉빈도가 높은 직장에 근무하게 된다면 직장생활과 가정생활의 부정적 전이과정에 대한 유연근무제도수요는 일정한 형태를 띈다. 하지만, 퇴근 후 및 주말 재택근무와 고객접촉빈도가 낮다면 오히려 직장-가정생활의 부정적 전이는 유연근무제도의 수요를 유발시킨다. 기혼여성직장인이 비공식모임을 가진다면 직장생활과 가정생활 간 부정적인 전이과정이 유연근무제에 대한 수요를 높인다. 이렇듯 직장-가정생활의 상호작용과 직장근무여건 및 사내 네트워크는 유연근무제도의 수요에 상당한 영향을 미치고 있다. 따라서 기혼여성직장인 유연근무제도에 대한 수요는 근무여건과 연계지어 지속적으로 연구되어야 한다.

V. 논의 및 결론

기혼여성직장인들은 가정생활에 상당부분 책임을 지고 있어 직장-가정생활의 갈등을 겪고 있다. 현 연구에서 직장-가정생활 상호간 부정적 전이를 경험하는 기혼여성직장인들의 유연근무제에 대한 수요가 높다고 입증되었다. 유연근무제도는 기혼여성직장인들로 하여금 근무시간과 장소를 유연하게 조정할 수 있는 환경을 제공한다. 유연근무제도는 근무환경을 개선시켜

직장-가정생활의 조화를 이룰 수 있도록 지지해 주고 있다. 직장생활에서 가정생활로의 부정적 전이($\beta=.297, p<.01$)는 가정생활에서 직장생활로의 부정적 전이($\beta=.094, p<.10$)와 비교하여 유연근무제도에 대한 수요에 유의미한 영향을 미치고 있다. 직무만족($\beta=-.143, p<.10$)은 유연근무제도의 수요에 근소하게 유의미한 영향을 미치고 있지만 삶의 질($\beta=-.080, p>.10$)은 별다른 영향을 미치지 못하고 있다. 이는 기혼여성직장인의 유연근무제도에 대한 수요는 근무하는 직장에서 기인한다고 추정될 수 있다. 현재 기혼여성직장인 비율이 늘어가는 추세이다. 특히, 금융업과 서비스업에서는 상당수의 기혼여성직장인이 고위임원으로 승진되는 사례가 보고되고 있다(임희정 외, 2007). 이러한 추세에 맞추어 기혼여성직장인 비중이 높은 금융업과 서비스업 중에서는 유연근무제도를 적극적으로 도입하여 이들의 욕구를 충족시키도록 노력하여야 한다.

퇴근 후 혹은 주말에도 집에서 회사일을 하여야 하는 경우에는 유연근무제에 대한 수요가 높다. 기혼여성직장인이 퇴근 후 혹은 주말 재택 근무하는 정도에 따라 가정-직장생활의 부정적 전이와 유연근무제도 수요는 유의미하게 달라지고 있다($\beta=-.097, p<.05$). 퇴근 후 혹은 주말에 집에 근무하는 횟수가 높은 기혼여성직장인들에게는 가정-직장생활의 부정적 전이는 유연근무제도의 수요에 별다른 영향을 미치지 못하고 있다. 퇴근 후 혹은 주말에 집에 근무하는 경우가 적은 기혼여성직장인들은 가정-직장생활의 부정적 전이에 따라 유연근무제도의 수요가 늘어나고 있다. 기혼여성직장인이 고객접촉 빈도가 낮으면 직장-가정생활의 부정적 전이가 유연근무제도의 수요로 이어지게 된다($\beta=-.228, p<.05$). 기혼여성 직장인이 고객접촉 빈도가 높으면 근무시간과 장소를 유연하게 조정할 수 있어서 유연근무제도에 대한 수요가 상대적으로 낮아지게 된다. 회사는 기혼여성직장인들의 근무장소와 시간에 대하여 면밀하게 조사하여야 한다. 기혼여성직장인의 근무가 퇴근 후 혹은 주말 재택근무를 하여야 한다면 근무조건에 대한 규정을 검토해 볼 필요가 있다. 또한 기혼여성직장인의 업무가 고객접촉이 잦아서 직장 외부 업무가 많다면 이에 대한 고려가 요구된다. 이렇듯 기혼여성직장인들의 업무 특성을 반영하여 유연근무제도의 도입을 기획하고 실시하여야 한다.

기혼여성직장인이 사내 비공식 모임이 없으면 가정-직장생활의 부정적 전이와 유연근무제도와 수요는 별다른 상관이 없다. 반면, 기혼여성직장인이 사내 비공식모임이 있다면 가정-직장의 부정적 전이와 유연근무제도 수요는 긍정적인 관계를 지니고 있다($\beta=.200, p<.10$). 여성직장인에게 있어서 승진의 걸림돌로 사내네트워크의 부재를 하나의 요인으로 꼽고 있다. 기혼여성직장인 비율이 늘어나면서 다양한 모임이 구성되고 있다. 직장에서의 모임이 활성화되면 근로자의 만족도를 높이고 이직률을 줄이는 효과를 거둘 수 있다. 회사에서 이직률 감소방안으로 모임을 활성화시키려면 유연근무제도를 실시하는 노력을 기울여야 한다.

인구통계학적 변수와 유연근무제에 대한 수요는 밀접한 관계를 지니고 있다. 연령이 높을수록 유연근무제에 대한 수요는 낮아진다($\beta=-1.054, p<.01$). 연령이 높아지면 자녀들이 진학. 취업하여 근무장소와 시간을 조정할 필요가 적어진다. 교육수준이 높아져도 유연근무제에 대한 수요가 높아진다($\beta=.155, p<.001$). 기혼여성직장인 교육수준이 높으면 과업특성이 복잡

하면서 상대적으로 높은 지식과 기술수준이 요구된다. 따라서 교육수준이 높은 여성근로자들에게 업무는 정시근무에 얽매이기보다 가사를 돌보면서 유연하게 근무할 수 있는 여건이 조성된다. 유연근무제도가 사내에 구비되어 있어도 복리후생제도의 수요와의 관계가 유의미하지 못하다($\beta=.019, p>.10$). 유연근무제도가 사내에 실질적인 효과를 발휘할 수 있도록 노력하여야 한다. 흥미로운 부분은 노동시간과 유연근무제도의 수요는 부정적인 관계를 지니고 있다($\beta=-.903, p>.001$). 노동시간이 길수록 퇴근 후 혹은 주말에 회사 일을 하는 빈도가 높으며($r=.199, p<.001$) 임금수준 또한 올라가고 있다($r=.162, p<.001$). 기혼여성직장인의 노동시간이 길어지면 근무여건을 조정하기 어려워 유연근무제도에 대한 이용이 사실상 어려워 유연근무제에 대한 수요가 줄어든다. 노동시간이 길어지면 임금수준이 높아져 자녀를 위탁할 수 있는 시설을 이용할 수 있어 유연근무제도에 대한 수요가 낮아진다고 추정된다.

남성근로자의 유연근무제도에 대한 수요는 여성근로자와 다른 점 또한 흥미롭다. 남성은 가정-직장생활로의 부정적 전이만이 유연근무제도 수요에 유의미한 영향을 미치고 있다($\beta=-.131, p<.05$). 직무만족도($\beta=-.141, p<.05$), 퇴근 후 및 주말 재택근무 여부($\beta=.148, p<.051$)가 유연근무제도의 수요에 부정적인 영향을 미치고 있다. 퇴근 후 및 주말 재택근무는 유연근무제도 수요를 늘리고 있지만 대고객업무는 유연근무제도에 대한 수요를 줄이고 있다. 이를 정리하여 본다면 남성은 여성과 비교하여 가정에서 느끼는 스트레스가 유연근무제도의 수요에 유의미한 영향을 미치고 있다(최수찬, 우종민, 윤영미, 김상아, 박웅섭, 2006; Powell & Greenhaus, 2010). 여성근로자는 직장에서 느끼는 스트레스에 따라 유연근무제도의 수요가 존재한다고 검증되었다. 남성근로자와 여성근로자의 유연근무제도에 대한 수요가 차별화된다는 점은 흥미롭다(Luk & Shaffer, 2005; Pederson, Minnotte, Kiger, & Mannon, 2008). 남성근로자도 여성근로자처럼 직무특성이 유연근무제도에 대한 수요에 유의미한 영향을 미치고 있다. 이는 유연근무제도에 대한 설계와 실행은 수요가 있는 근로자들의 업무특성을 반드시 고려하여야 한다고 시사한다.

현 연구는 기혼여성직장인이 직장생활과 가정생활에서 겪는 갈등이 유연근무제도 수요에 어떠한 영향을 미치는 지 조사하였다. 기혼여성직장인이 직장-가정생활에서 겪는 부정적인 경험은 유연근무제도의 수요를 늘리게 된다. 기혼여성직장인이 직장에서 어떠한 업무를 하는가에 따라 그들이 겪는 직장-가정생활의 부정적인 전이와 유연근무제도의 수요는 달라진다. 기혼여성직장인이 맡고 있는 업무유형을 파악하여 유연근무제도를 실시하는 지혜가 필요하다.

현 연구는 유연근무제도에 대한 수요를 조사하여 기혼여성직장인의 근무환경을 뒷받침하는 방식을 검증하였다. 그럼에도 한계점에 직면하였다. 우선 종단연구라는 한계점에 봉착하여 있다. 비록 패널조사여도 올해 처음 실시된 문항이어서 횡단연구를 활용하지 못한 점이 아쉽다. 기혼여성직장인에게 유연근무제도는 수요가 높다고 추정된다. 그럼에도 미혼 혹은 이혼 직장여성에게 유연근무제도 또한 상당히 필요하다. 이들에 대한 수요를 파악하여야 한다. 응답자들의 회사에 대한 정보가 포함되지 못한 점이 아쉽다.

참고문헌

- 가영희(2006). 성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향, **한국심리학회지:여성**, 제11권 제2호, 163-186.
- 김태현(2010). **일·가정양립 현황 및 정책**, 한국여성정책연구원.
- 김효선·차운아(2009). 직장-가정 간 상호작용과 가족 친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과, **한국심리학회지:산업 및 조직**, 제22권 제4호, 515-540.
- 박재규(2003). 취업여성의 가사노동 부담과 직무만족에 관한 연구, **여성연구**, 제63권, 45-77.
- 손영빈·최은영(2005). 맞벌이 부부의 가정과 직장 간 역할갈등이 결혼만족도와 직무몰입에 미치는 영향 - 개인 특성 및 가족과 직장지원의 조절효과 중심-, **한국가족관계학회지**, 제14권 제3호, 29-60.
- 안세연·김효선(2009). 기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로, **여성연구**, 제77권 제2호, 5-48.
- 양옥경(2002). **가족주의 가치관: 기혼남성과 기혼여성의 의식 비교연구**. 한국사회복지의 쟁점: 복지현실의 다차원성. BK21 뉴가버너스 교육연구단.
- 이선희·김문식·박수경(2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증, **한국심리학회지:산업 및 조직**, 제21권 제3호, 383-410.
- 이요행·방묘진·오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로, **한국심리학회지:임상**, 제18권 제3호, 639-657.
- 이주희·이은희(2000). 맞벌이 부부의 직장, 가정의 역할갈등과 우울과의 관계에 대한 대처방식의 조절효과, **한국심리학회지:건강**, 제52집2권, 287-303.
- 이택면·김승연·우원규·이주영·강석훈(2009). **여성가족 패널 브리프(6호)**, 한국여성정책연구원.
- 임희정·문미경·김효선(2007). **기업내 여성 경영참여 현황 및 향후과제**. 한국여성정책연구원.
- 박기남(2009). 기혼 취업 여성의 일·가정 양립을 위한 시간 갈등 연구. 연령계층별, 성역할태도별 차이를 중심으로, **한국여성학**, 제25권 제2호, 37-71.
- 최석만·이영찬·우실하·유승무·최봉영·이재룡·홍승표·국민호·장윤수·이현지·이태훈·오세근(2006). **유교적 사회질서와 문화**, 민주주의, 전남대학교 출판부.
- 최수찬·우종민·윤영미·김상아·박웅섭(2006). 남녀근로자의 직장-가족 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구:가족친화적 기업복지제도의 도입을 위한 논의, **한국가족복지학**, 제17권, 143-171.
- 하오령·권정혜(2006). 기혼 직장여성의 정신 건강과 역할 만족도 - 역할 갈등, 완벽주의 및 가족 지지 중심으로-, **한국심리학회지:임상**, 제25권 제3호, 675-696.
- 홍승아·류연규·김영미·최숙희·김현숙·송다영(2008). **일가족양립정책의 국제비교연구 및 한국의 정책과제**. 한국여성정책연구원.
- 조선일보 2009년 12월 2일자 기사: **똑똑한 그녀들, 직장에선 눈물 ‘똑똑’**
- Allen, T.(2000). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Dollard, M.F.(2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory, *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901-911.
- Barsness, Z.I., Diekmann K.A., & Seidel, M-D.L.(2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management, *Academy of Management Journal*, 48(3), 401-419.
- Fu, C. K., & Shaffer, M.A.(2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific

- determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., & Crouter, A.C.(2005). A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.
- Grzywacz, J.G., Almeida, D.M., & McDonald, D.A.(2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force, *Family Relations*, 51(1), 28-36..
- Hill, J.E.(2004). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support, *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J., & Lemmon, G.(2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Lu, L., Cooper, C.L., Kao, S.F., Chang, T.T., Allen, T.D., Lapierre, L.M., O'Driscoll, M.P., Poelmans, S.A.Y., Sanchez, J.I., & Spector, P.E.(2010). Cross-cultural differences on work-family conflict and work satisfaction: A Taiwanese-British comparison. *Human Resource Management*, 49(1), 67-85.
- Luk, D.M., & Shaffer, M.A.(2005). Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work-family conflict, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 489-508.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & Veiga, J.F.(2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction, *Journal of Management*, 45(2), 399-409.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., Rabinowitz, S., Bedeian, A.G., & Mossholder, K.W.(1989). Work and family variables as mediators of the relationship between wives' employment and husbands' well-being. *Academy of Management Journal*, 32(1), 185-201.
- Pederson, D.E., Minnotte, K.L., Kiger, G., & Mannon, S.E. (2008). Workplace policy and environment, family role equality, and positive family-to-work spillover, *Journal of Family and Economic Issues*, 30, 80-89.
- Powell, G.N., & Greenhaus, J.H.(2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies, *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Poelmans, S., Allen, T.D., O'Driscoll, M., Sanchez, J.I., Siu, O.L., Dewe, P., Hart, P., & Lu, L.(2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo World. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- Wang, P., Lawler, J.J., & Shi, K.(2010). Work-family conflict, self-efficacy, job satisfaction, and gender: Evidences from Asia, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 298-308.

유연근무제도 필요성 탐색 - 업무특성 및 성별 간 차이 조명

오 호 영 (한국직업능력개발원 연구위원)

- 본 논문은 여성관리자패널데이터를 사용하여 유연근무제도 수요에 영향을 미치는 요인을 가설검증 방식으로 실증분석함으로써 기업이 유연근무제도를 실시함에 있어서 근로자의 차별화된 수요에 기반할 필요성이 있다는 결론을 제시하고 있음. 데이터를 입체적으로 분석하여 직장·가정생활의 부정적 전이와 유연근무제도의 필요성, 업무특성, 사내 네트워크 등 직장여건이 유연근무제도 수요에 미치는 영향, 여성친화적 직장상사의 조절 효과 등을 다루고 있음. 선행연구 및 이론적 배경에 근거하여 연구가설을 수립하고 이를 검증하는 방식으로 논문을 전개하고 있고, 실증분석논문의 일반적 절차와 방법으로 데이터를 다루고 있으며 분석에 활용한 전과정을 체계적으로 소개하고 있다는 점에서 완성도가 높은 논문으로 사료되며, 연구자의 노력이 돋보임.
- 유연근무제도는 여성인력의 활용이라는 측면에서 핵심적 중요성을 갖으나 그것을 어떤 기준과 관점에서 도입해야 할 것인지, 구체적으로 어떤 형태의 유연근무제도가 바람직한 것인지, 산업별/직종별 특성에 적합한 유연근무제도 방식은 무엇인지 등에 대한 근로자 및 기업의 입장에서 실증적으로 평가한 논문은 많지 않았음. 여기에는 심층적 실증연구에 활용할 수 있는 데이터의 부족도 상당한 영향을 미쳐 왔으나, 여성정책연구원을 비롯한 국책연구기관을 중심으로 다양한 기업 및 사업체패널조사 자료가 구축됨으로써 이러한 연구도 보다 활성화될 것으로 기대함. 본 논문과 관련하여 검토의 필요성이 있다고 생각되는 논평자의 의견을 제시하면 다음과 같음.

1. 유연근무제도에 대한 수요분석이라는 관점에 관하여

- 일반적으로 유연근무제도는 부가급여(benefits)의 일종으로서 기업의 입장에서는 근로자마다 근무시간, 패턴이 다름으로 인한 의사소통 및 조정비용의 증가, 기타 관리비용의 증가 등이 발생하지만, 기혼여성과 같이 유연근무제도에 대한 가치가 높은 근로자를 채

용하고 활용하기 위한 목적으로 실시하게 됨. 즉, 근로자의 수요가 높다고 하더라도 기업의 속성상 유연근무제도 도입으로 인한 비용이 증가하게 되면 제도실시가 곤란한 문제가 존재하므로 근로자의 수요만을 분석하는 것으로는 한계가 있으며 기업측 사정에 대한 고려가 반드시 필요하게 됨.

- 유연근무제도는 그 자체로서 다양한 형태가 있고, 모든 산업과 기업, 직종에서 획일적으로 도입될 수는 없는 제도임. 예를 들어 팀생산을 하는 컨베이어 벨트의 조립공정에 종사하는 근로자라면 팀원들이 같은 시간에 출퇴근하는 것이 생산성을 극대화하는 방법이겠으나, 연구직종과 같이 개인의 생산성이 중요하다면 다양한 유형의 유연근무제도 도입이 가능할 것임. 또한, 여성근로자, 그중에서도 특히 기혼여성 노동력의 활용 필요성이 높은 산업, 기업의 속성이 무엇인가를 파악하는 것이 중요하다고 판단됨.
- 산업의 성격이나 직무의 성격, 경쟁의 특성, 기혼여성 노동력 활용의 필요성에 따라 유연근무제도 도입, 수요가 달라질 수 있다고 보이며, 논문에서는 산업분류로서 제조업/도소매업/서비스업, 기업규모, 관리직/영업직 등만으로 이를 분석에 고려하고 있음. <표 3>의 추정결과를 보면, 이들 변수는 모두 유의하지 않은 것으로 나타나고 있는데, 이것은 아마도 분류수준이 너무 광범위하기 때문으로 사료되며, 기업의 입장에서 유연근무제도 도입에 영향을 미칠 요인들을 적절히 통제할 필요가 있음.

2. 위계적 회귀분석의 적용 등 분석방법

- 실증분석 논문은 어떤 방법론을 적용했으며, 왜 그러한 방법을 사용했는지가 중요하나 논문에서는 ‘위계적 회귀분석’을 활용하였다는 점만을 밝히고 있음. 왜 그러한 방법을 사용했는지에 대한 서술이 필요하며, 구체적으로 어떤 위계를 분석에 적용했는지 밝힐 필요가 있음. 아울러 변수의 처리에 대해서도 상세한 설명이 필요함. 예를 들어 ‘직장-가정생활 부정적 전이’ 변수를 어떻게 구축하였는지 명확히 파악하기 어려움.
- [그림 1]은 퇴근 후 및 주말 근무횟수와 가정-직장의 부정적 전이가 복리후생제도 수요에 미치는 영향을 보여주고 있는데, 이러한 분석이 어떤 의미를 갖는지, 어떤 과정을 통해서 도출된 그림인지 독자가 이해하기 어려우며 별개의 회귀분석을 통해 추정되었다면 그 모형을 제시할 필요가 있음.
- 논문에서는 기혼여성과 기혼남성을 비교하여 차이점을 보여주고 있는데, 기혼여성과 미혼여성의 차이도 유연근무제도 수요에 관한 중요한 문제로 볼 수 있으나 이는 논문에서 다루어지지 않고 있음. 미혼여성이 결혼과 출산이후에도 계속해서 직장생활을 할 것이라면 직장선택 단계에서 이를 고려할 것이고, 미혼여성도 기혼여성과 유사한 유연근무제도

수요를 가질 것으로 추정할 수 있음.

3. 결론과 관련하여

- 결론 16쪽에서는 “...이러한 추세에 맞추어 기혼여성직장인 비중이 높은 금융업과 서비스 업종에서는 유연근무제도를 적극적으로 도입하여 이들의 욕구를 충족시키도록 노력하여야 한다.”고 하면서 기혼여성을 중심으로 정책대안을 제시하고 있음. 이러한 논문의 주장에 대해 앞의 실증분석에서 근거를 마련하려면 기혼여성 종사자 비율이 높은 산업, 직종과 그렇지 않은 직종 사이에는 유연근무제도 수요에 대한 차이가 존재할 것이라는 점을 고려할 필요가 있음. 즉, 설명변수로서 각 산업 및 직종의 세부단위별 기혼여성 종사자 비율을 설명변수로 추가하면 기혼여성에 따른 유연근무제도 수요를 명확히 파악할 수 있을 것이고 결론의 주장을 뒷받침할 수 있음.
- 결론적으로 논문에서 “기혼여성직장인이 맡고 있는 업무유형을 파악하여 유연근무제도를 실시하는 지혜가 필요하다.”는 결론은 기혼여성이 주로 근무하는 산업의 성격이나 직무의 성격, 경쟁의 특성, 기혼여성 노동력 활용의 필요성 등을 의미하는 것으로 볼 수 있으므로 이 부분을 측정할 수 있는 변수들을 설명변수로 명시적으로 도입한다면 좀 더 탄탄한 실증분석 논문이 될 것으로 판단됨.

조직내 가족친화문화와 남녀평등문화에 대한 인식이 남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 효과

김 호 선 (중앙대학교 경영학과 교수)

여성의 노동시장진출로 맞벌이 남성 혹은 여성 근로자들의 근로자 구성에서 차지하는 비율이 눈에 띄게 높아지면서 근로자들의 일-가족 양립의 문제가 근로자 개인의 문제를 넘어서는 기업의 인적자원관리의 중요한 전략적 문제로 인식이 되는 사회적 분위기가 조성되고 있다. 기업들은 근로자들의 일-가족 양립을 돕기 위하여, 출산 및 육아기의 휴직제도, 유연근무제, 종업원지원제도 등 다양한 가족친화제도를 도입하기 시작하였고, 이를 통해 유능한 여성인재들을 채용하고 유지하기 위한 방법으로 활용하고 있다. 사회적으로도 국회에서 가족친화관련법이 제정되었고 정부에서도 가족친화지수와 여성친화지수 및 가족친화인증제도를 도입하는 등 가족친화적 환경을 조성하기 위한 노력이 꾸준히 진행되고 있다.

가족친화적 기업에 대한 사회적 관심에도 불구하고 개별 기업내에서 가족친화적인 직장을 만드는데 있어서는 많은 장애요인이 있다. 이러한 장애요인중의 하나가 가족친화적이지 않은 조직문화를 들 수 있다(Thompson, Andreassi & Prottas, 2005). 직장문화가 가족친화적이지 않으면 가족친화제도가 도입되어도 형식적인 제도로 전락하는 경우가 대부분이다 (Eaton, 2003). 공식적인 가족친화제도보다 가족친화적인 문화, 그리고 상사의 지원과 같은 비공식적인 지원이 근로자들의 일-가족 갈등을 줄이고 조직몰입을 높이는데 더 효과적이라는 최근의 연구(Wayne, Randel, Stevens, 2006)는 직장문화를 가족친화적으로 혁신하는 것의 중요성을 강조한다.

가족친화적 제도와 문화가 근로자들의 조직에 대한 태도에 미치는 영향을 고려해야할 때 간과해서는 안되는 요인중에 하나가 직장내 양성평등이다. Fletcher & Bailyn (2005) 는 가족친화제도들이 복리후생의 차원에서 다루어지면 업무성과향상으로 이어지지 않으며 근로자들에게 외면을 받을 수밖에 없다는 점을 지적하였다. 특히, 직장내 남녀평등이라는 전제가 확립되지 않은 상태에서 가족친화제도의 활용은 승진과 보상에서 여성에 대한 차별을 정당화시킬 수도 있다. 이러한 지적에도 불구하고 가족친화문화에 대한 연구와 남녀평등문화와 연결지어서 연구되는 경우가 드물다(중요한 예외로 Ely & Meyerson (2000)의 연구가 있다.)

또한 가족친화적 문화와 남녀평등문화는 대부분의 경우 여성들을 염두에 두고 제안되고 시행되는 경우가 대부분이다. 그러나 조직내에서는 남녀 근로자가 함께 근무하기 때문에 이

러한 제도와 문화가 남녀 근로자들에게 어떻게 차별화된 영향을 미치는 지에 대해서 연구할 필요가 있다. 가족친화적인 문화로 인해서 남성들이 역차별 당한다는 느낌을 가질 수도 있다는 사례보고도 있다. 이러한 현상이 일반적이라면 이에 대한 대책도 함께 생각해봐야하기 때문이다.

따라서, 본 연구는 근로자들이 인지한 가족친화문화와 남녀평등문화가 남녀 근로자들의 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는 가를 살펴보고자 한다. 특히 가족친화문화와 남녀평등문화가 독립적으로 조직몰입에 미치는지, 아니면 상호작용을 통하여 역동적인 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 또한, 가족친화문화와 남녀평등문화가 조직몰입에 미치는 효과가 남녀간에 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

I. 가족친화문화와 조직효과성

가족친화문화는 근로자들이 일과 가족의 조화를 꾀할 수 있도록 지원하는 직장내 분위기로 일-가족 조화에 대한 공유된 가정, 믿음, 그리고 가치들을 포함하는 것으로 정의할 수 있다(Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Thompson, Beauvais & Lyness (1999)는 가족친화문화를 1)경영진의 일가족양립에 대한 지원, 2) 경력에 미치는 영향, 그리고 3) 가족생활을 어렵게 하는 근로시간에 대한 기대라는 세 가지 차원에서 측정하고, 가족친화문화가 조직몰입, 및 직장만족에 영향을 미치는지를 연구하였다. 그 결과 가족친화문화는 근로자의 조직몰입을 높이는데 유의미한 효과가 있다는 점을 발견하였다. Allen(2001)의 연구도 근로자들이 자신의 조직을 얼마나 가족지원적이라고 지각하는가에 따라서 일-가족갈등 갈등이 줄어들고, 직장만족과 조직몰입이 증가함을 보였다. 국내에서도 이요행, 방묘진, 오세진(2005)은 가족친화문화가 근로자들의 일-가족 갈등을 유의미하게 낮추어서 근로자들의 조직몰입에 직장만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 밝혔고, 박보람, 김효선 구자숙 박찬희(2007)의 연구에서도 가족친화적인 부서분위기가 부서에 대한 몰입을 높였다는 연구결과를 보여주었다.

가족친화문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 이유로는 지원적인 조직문화가 근로자들에게 시간, 유연성, 그리고 조연등과 같은 부가적인 자원을 제공하고, 조직내에서 소중한 인력으로 인정받고 있다는 심리적인 자원을 형성한다는데서 찾아볼 수 있다(Friedman & Greenhaus, 2000). 특히 조직의 문화와 규범은 근로자 개인의 행동에 영향을 미칠뿐만 아니라 상사와 동료들이 근로자들의 일-가족 조화의 문제에 대한 배려로 이어져서 다양한 형태의 지원을 가능하게 하기 때문에(O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; 김남현 이주호, 1997) 근로자들의 조직몰입과 만족도에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이러한 근거에서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 근로자들이 조직문화를 가족친화적이라고 인식할수록 근로자들의 조직몰입은 증가할 것이다.

II. 남녀평등문화와 조직몰입

조직공정성은 조직이 효과적으로 기능하기 위해서 매우 중요한 요인이다(Adams, 1965; Thibaut & Walker, 1975; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). 조직공정성에 관한 연구는 특히 분배정의와 절차정의 라는 2개의 영역에서 이루어졌다. 분배정의이론에 의하면, 사회적 교환관계에서 자신이 투입한 것에 비해서 기대한 결과가 제공되지 않을 경우 개인은 불공정성을 지각하고, 이를 시정하기 위해 미래의 투입을 줄이는 등의 행동 및 태도변화를 일으킨다(Adam, 1965). 절차공정성을 강조하는 이론에서는 투입과 독립적으로 절차상에서의 일관성이 결여되는 등 불공정성을 느낄 경우 조직에 대한 몰입이 떨어지기도 한다.

남녀평등이라는 시각에서 조직몰입에 미치는 효과를 검증한 연구로 Chiu & Ng(2001)의 연구를 들 수 있다. Chiu & Ng(2001)은 기업조직의 인적자원관리시스템의 여성친화지수를 측정하면서 일과 관련된 지수와 가족과 관련된 지수를 구분하였다. 이들이 측정한 일과 관련된 여성친화적 인적자원관리의 특징에서는 남녀평등적인 기회를 제공하고 남녀차별을 없애려고 노력하는 시도들이 있는가가 포함되어 있는 반면, 가족과 관련된 지수에서는 육아휴직, 유연근무제 등 가족친화와 관련된 부분이 포함되어 있다. 이들의 연구에 따르면 남녀평등을 포함하는 여성친화지수가 미혼 여성 근로자들의 감정적인 몰입을 높이는데 기여한 반면, 가족친화지수는 근속에 대한 몰입을 높이는데 기여하는 것으로 나타났다. 국내에서는 안상수 김금미(2010)가 성평등 조직문화와 직장관행이 직무만족과 이직의도 등 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 이 연구에서 성평등문화와 성평등직장관행은 근로자들의 직무만족을 유의미하게 높이는 것으로 나타났다. 특히 성평등조직문화의 경우 남성과 여성 모두의 직무만족을 높이는 것으로 나타나, 성평등조직문화는 조직내 절차공정성과 관련이 있을 수 있음을 시사하였다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 2. 근로자들이 조직문화가 남녀평등적이라고 느낄수록 조직몰입이 높아질 것이다.

III. 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과

가족친화문화가 조직내에서 긍정적으로 자리매김하기 위해서는 가족친화제도가 근로자들의 형평성을 신중하게 고려할 필요가 있다 (Fletcher & Bailyn, 2005). Grandey (2001)는 가

가족친화제도처럼 특정집단의 근로자들에게 조직의 자원을 우선배분해주는 복지정책들은 수혜대상자가 아닌 근로자들에게 조직공정성이라는 면에서 의문을 제공하기 때문에 제도의 효과성을 떨어뜨릴 수 있다고 주장하였다. Burkett(2000)은 자녀가 없는 근로자들이 중산층 부모들의 가족을 지원을 하기 위해서 부당하게 비용을 지불하고 있다고 주장하기도 하였다. 그러나, Parker & Allen(2001)의 연구는 근로자들이 가족들을 위한 복리후생제도와 유연근무제의 실시가 대부분 공정하다고 지각된다는 것을 보여서 이러한 가족친화제도에 대한 조직내반발이 근거가 없음을 보였다. 그럼에도 불구하고, ‘일과 가족의 조화’보다 ‘일과 삶의 조화’를 강조하는 최근의 경향은 가족친화제도가 근로자들간의 형평성의 문제를 고려하는 방향으로 진화하고 있다는 점을 시사한다.

Fletcher & Bailyn(2005)는 남녀근로자간의 형평성을 제고하는 것이 성공적으로 조직이 가족친화적으로 변할 수 있는 가장 중요한 관건이라고 주장하면서 형평성의 절대적인 필요(equity imperative)를 주장하였다. 가족친화제도의 도입으로 발생할 수 있는 일시적인 불형평성에 대해서 실용적인 해결책을 찾으려고 노력할 때, 의도하지 않았던 조직혁신의 계기가 된다는 점을 강조하였다. 특히, 남녀평등문화가 정착하지 않은 조직에서의 가족친화제도의 도입과 활용은 경력상의 불이익을 정당화하는 도구로써 활용될 수 있어서 가족친화제도가 불완전하게 정착되는 폐단을 가져올 수 있다. 이와 같은 논리에 따라서 가족친화문화와 남녀평등문화는 서로 상호작용효과가 있다는 가설을 세울 수 있다.

가설 3. 가족친화문화에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과는 남녀평등이 이루어지지 않은 조직문화에서보다 남녀평등한 조직문화에서 더 증가할 것이다.

1. 성별의 조절효과

현대사회에서는 가족영역에서의 남성의 역할이 증가하고 있지만, 아직도 가족영역은 여성이 책임져야 한다는 의식이 뿌리깊게 남아있기 때문에 남성에 비해서 여성들이 가족과 일의 조화와 양립으로 더 어려움을 겪고 있다는 것은 부인할 수 없다. 이 때문에, 가족친화문화의 효과는 여성근로자에게 더 중요할 수 있다. 남녀평등문화에 대한 인식 또한 남성에 비해 당사자인 여성들에게 더 의미가 있을 수 있다. 따라서, 성별의 조절효과를 가설로 제시하고자 한다.

조직몰입에 관한 조직내의 남녀간의 차이에 관해서는 많은 연구가 축적되어 있는데, 여성들의 조직몰입이 낮은 것으로 확인이 되는 경향이 보이나, 여성들의 조직몰입을 낮추는 변인들을 적절히 통제할 경우 조직몰입의 수준에서 차이가 나지 않음을 지적하는 연구도 있다. Chiu & Ng(1999)는 가족친화적 그리고 남녀평등에 관한 인사관리제도의 특성을 포함하는 여성친화지수가 남성과 여성에게 어떻게 차이가 있는지를 연구한 결과 여성친화지수는 여성들

의 조직몰입을 높이는 효과를 보였으나, 남성들의 조직몰입에는 영향을 주지 못한다는 것을 보였다. 이러한 논리에 따라서 다음의 가설을 세울 수 있다.

가설 4a. 여성근로자들의 경우 가족친화문화가 조직몰입에 미치는 효과가 더 클 것이다.

가설 4b. 여성근로자들의 경우 남녀평등문화가 조직몰입에 미치는 효과가 더 클 것이다.

가설 4c. 여성근로자들의 경우 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과가 남성근로자들과 차이를 보일 것이다.

IV. 방법

1. 연구 데이터의 특성 및 연구대상

본 연구는 한국여성정책연구원이 여성가족부의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』의 2차 패널 데이터(한국여성정책연구원, 2009)를 사용하였다. ‘여성관리자패널조사’는 여성의 경력 형성에 영향을 미치는 다양한 요인을 수집하고, 그 분석결과를 통해 여성 관리자에 대한 다각도의 설명을 가능하게 함으로써 국가 정책대상에 대한 이해도를 높이고 동시에 고학력 여성의 경력단절의 방지를 목적으로 실시되었다. 특히, 2차 패널에서는 남성근로자들을 추가로 표본에 포함하여서 관리자급에서 남성과 여성 근로자들의 직장경험의 차이를 살펴볼 수 있게 하고 있다.

2. 측정도구

조직몰입: 자신의 직장에 대해서 ‘소속감 및 애착감을 느낀다’, ‘가족적인 친밀감을 느낀다’, ‘자랑스럽게 생각한다’, ‘직장의 문제를 나의 문제로 생각한다’, ‘직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다’, 등 5문항으로 애착과 의미 차원에서의 조직몰입을 측정하였다. 본 표본에서 Cronbach’s α 값은 .876이었다.

가족친화문화: ‘여성관리자패널조사’에서 조직문화에 대해서 측정한 13문항중에서 가족친화문화와 관련된 6문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “정시에 퇴근하면 눈치가 보인다,” “개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다,” “밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다,” “일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다,” “남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다,” 등이고, 본 표본에서 Cronbach’s α 값은 .77이었다.

남녀평등문화: ‘여성관리자패널조사’에서 조직문화에 대해서 측정한 13문항중에서 가족친

화문화와 관련된 2문항을 사용하였다. 문항의 예로는 “기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다,” “남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다” 등이고, 본 표본에서 Cronbach's α 값은 .77이었다.

성별: 남녀간의 차이를 알아보기 위해서 여성의 경우는 더미변수처리를 하였다.

통제변인: 이상의 독립변인들이 근로자의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 기업의 규모 및 업종, 정규직여성비율, 직급, 근속기간, 학력, 결혼여부, 맞벌이여부, 초등이하 자녀유무, 그리고 직장가정갈등 정도를 통제변인으로 사용하였다. 기업의 규모, 업종, 학력, 결혼여부, 맞벌이여부, 초등이하자녀유무 변인은 더미코딩을 하였고, 정규직여성비율, 직급, 근속기간은 연속 변인으로 사용하였다. 학력은 대졸을 기준으로, 고졸과 석사이상으로 나누었으며, 기업의 크기는 총 종업원 수 100명에서 299명 집단을 기준으로 하여 300명에서 999명 집단과 1000명 이상 집단을 각각 비교하였고, 산업분야는 제조업을 기준으로 도소매업과 금융업, 서비스사업 분야를 각각 비교하였다. 선행연구에서 자녀의 유무 특히 영유아기의 어린자녀의 유무가 직장-가족갈등을 느끼게 되는 중요한 변인으로 선정되었기 때문에 영유아기 자녀 및 초등학생자녀의 유무를 통제하였다. 또한, 조직몰입에 미치는 중요한 직무관련 변인으로 직장-가족갈등을 들 수 있기 때문에, 이들 변인들을 통제하였다.

V. 결과

1. 기술통계와 상관분석

본격적인 분석에 앞서 주요 변인들에 대한 기술통계와 상관관계를 살펴 본 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 주요 변인들의 기술 통계치 및 상관관계

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 기업규모더미_300-999	0.27	0.45									
2. 기업규모더미 1000이상	0.28	0.45	-0.376								
3. 업종더미_도소매업	0.07	0.25	0.057	-0.146							
4. 업종더미_금융업	0.25	0.43	0.039	0.367	-0.156						
5. 업종더미_사업서비스업	0.37	0.48	-0.024	-0.130	-0.209	-0.441					
6. 정규직여성비율	0.31	0.18	0.005	-0.020	0.071	0.179	-0.086				

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. 학력더미_고졸	0.09	0.28	0.023	-0.033	0.045	0.010	-0.047	0.067			
8. 학력더미_대졸	0.73	0.45	-0.019	-0.025	-0.023	-0.041	0.018	-0.020	-0.506		
9. 학력더미_대학원이상	0.11	0.32	0.001	0.091	-0.018	0.090	-0.031	-0.063	-0.111	-0.587	
10. 직급	2.77	0.95	-0.089	0.050	0.021	0.010	0.021	0.025	-0.016	-0.029	0.121
11. 근속년수	2.77	1.01	0.024	0.163	-0.035	0.147	-0.145	0.057	0.180	-0.016	-0.080
12. 나이	33.99	4.86	-0.036	0.059	0.006	0.104	-0.141	0.367	0.105	-0.063	0.091
13. 맞벌이여부 (1=맞벌이)	0.45	0.50	-0.025	0.072	-0.007	0.091	-0.039	0.054	0.068	-0.057	0.019
14. 결혼여부 (1=결혼)	0.61	0.49	0.009	0.052	0.008	0.073	-0.094	-0.026	0.040	-0.008	0.040
15. 초등이하자녀유무(1=유)	0.43	0.50	-0.005	0.063	0.025	0.078	-0.101	-0.019	0.029	0.006	0.012
16. 직장가정갈등	2.86	0.80	-0.018	0.117	-0.042	0.083	-0.027	0.017	-0.021	0.008	0.012
17. 성별 (1=여성)	0.65	0.48	-0.036	0.083	0.020	0.062	0.062	0.156	0.089	-0.143	-0.036
18. 가족친화문화	3.07	0.72	0.013	-0.177	0.108	-0.149	0.099	0.068	-0.009	-0.007	0.016
19. 남녀평등문화	3.16	0.85	-0.028	0.128	0.005	0.086	-0.042	0.189	-0.043	0.016	0.059
20. 조직몰입	3.72	0.71	0.015	0.109	0.015	0.113	-0.089	0.020	0.043	0.002	-0.001

	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11. 근속년수	0.230										
12. 나이	0.694	0.367									
13. 맞벌이여부 (1=맞벌이)	0.069	0.188	0.116								
14. 결혼여부 (1=결혼)	0.280	0.209	0.380	0.716							
15. 초등이하자녀유무(1=유)	0.216	0.223	0.294	0.428	0.668						
16. 직장가정갈등	0.004	-0.002	-0.026	0.066	-0.008	0.015					
17. 성별 (1=여성)	-0.207	0.117	-0.303	0.228	-0.185	-0.161	0.127				
18. 가족친화문화	0.096	-0.052	0.082	-0.074	0.014	-0.002	-0.453	-0.163			
19. 남녀평등문화	0.157	-0.005	0.127	-0.058	0.035	0.038	-0.111	-0.205	0.236		
20. 조직몰입	0.184	0.152	0.227	0.029	0.145	0.128	-0.127	-0.193	0.175	0.401	

* 상관계수: $p < .01$; 상관계수: $p < .05$

관리자의 조직몰입에 미치는 가족친화문화에 대한 인식과 남녀평등문화에 대한 인식의 영향력을 검증하기 위하여 OLS 회귀분석(Ordinary Least Square Regression)을 시행하였다.

2. 가족친화문화와 남녀평등문화의 효과

근로자들이 가족친화문화와 남녀평등문화가 조직몰입에 미치는 효과를 알아보기에 앞서 조직문화변인들의 타당성을 검증하기 위하여 주요변인들에 대한 요인분석을 실시하였다. 특

히 남녀평등문화의 경우 전반적인 성평등정도 그리고 여성인력우대 정도라는 2문항만으로 측정하였기 때문에 이 문항들이 가족친화적인 문화와 구별되는지를 살펴보는 것이 필요하였다. 이 결과가 <표 2>에 제시되어 있다. 이 결과를 살펴보면 남녀평등문화는 가족친화문화 및 조직몰입 변인들과 다른 차원으로 묶인다는 것이 확인되었다.

<표 2> 주요변인들의 타당성 검증결과

항 목	요 인		
	남녀평등문화	가족친화문화	조직몰입
기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.	.716	.090	.486
남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.	.635	-.069	.576
정시에 퇴근하면 눈치가 보인다	.008	.653	-.403
개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기 어렵다	-.007	.621	-.376
밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다	.072	.605	-.405
일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다	.277	.611	-.147
근무후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다	.010	.652	-.347
우리 직장에 대해서 소속감과 애착감을 느낀다	-.186	.293	.795
우리 직장에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다	-.172	.191	.731
우리 직장에 대해서 자랑스럽게 생각한다	-.128	.307	.773
우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다	-.189	.297	.726
우리 직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다	-.181	.320	.712

가족친화문화와 남녀평등문화가 조직몰입에 미치는 효과는 표 3에 제시되어 있다. 먼저 통제변인을 포함한 기본모형이 제시되어 있다. 이 결과에 의하면 직장가정갈등을 경험하는 근로자들이 그렇지 않은 근로자들에 비해 조직몰입이 높으며, 여성들의 조직몰입이 남성들에 비해서 유의미하게 낮은 것으로 나타났다.

가설 1과 2는 <표 3>의 모형1을 통해 살펴 볼 수 있는데, 가족친화문화에 대한 인식과 남녀평등문화에 대한 인식은 모두 조직몰입에 유의미한 효과를 보였다. 따라서 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 예상했던 대로, 근로자들이 자신의 직장이 가족친화적인 문화를 갖고 있다고 인식할수록, 그리고 남녀평등적인 직장문화를 갖고 있다고 인식할수록 조직몰입이 높아졌다.

〈표 3〉 조직문화변인들이 조직몰입에 미치는 효과

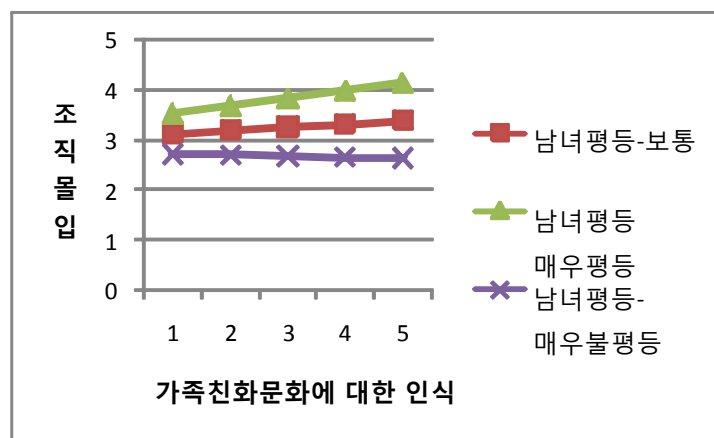
	기본모형 ^a	모형 1	모형 2
통제변인	β	β	β
기업크기 300-999	0.053**	0.044*	0.042*
기업크기 1000이상	0.117***	0.066**	0.062**
업종더미_도소매	0.034 ⁺	0.024	0.024
업종더미_금융	0.069**	0.065**	0.067*
업종더미_사업서비스	-0.002	-0.012	-0.010
정규직여성비율	0.026	-0.058**	-0.057**
학력_고졸	0.030	0.040*	0.040*
학력_대학원이상	-0.026	-0.039*	-0.039*
직급	0.078**	0.033**	0.033
근속년수	0.084***	0.095***	0.094***
나이	0.061*	0.063*	0.065*
맞벌이여부	0.014	0.017	0.017
결혼여부	.0.016	0.026	0.025
초등이하자녀 유무	0.018	0.016	0.015
직장가정갈등	-0.122***	-0.050**	-0.051**
성별_여성	-0.173***	-0.090***	-0.089***
조직문화			
가족친화문화		0.075**	-0.063
남녀평등문화		0.348***	0.191**
조직문화간 상호작용효과			
가족친화문화 * 남녀평등문화			0.236***
(상수)	3.397***	2.163***	2.575***
R^2	0.114	0.230	0.232
N	2790	2783	2783

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

3. 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과

가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과를 알아보기 위해서 가족친화문화와 남녀평등문화의 교차항을 모델에 투입시켰다. 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과는 <표 3>의 모형 2에 제시되어 있다. 예상했던 대로, 가족친화문화와 남녀평등문화의 교차항변인은 유의미한 효과를 보여주었고, 따라서 가설 3은 지지되었다.

상호작용의 효과는 계수의 유의미성만으로는 변인간의 관계성을 파악하기 어렵기 때문에 그림으로 각 변인의 수준에 따른 조직몰입의 정도를 확인할 필요가 있다. [그림 1]에는 남녀 평등문화의 수준에 따라 가족친화문화가 조직몰입에 미치는 정도가 제시되어 있다. 그림1에 의하면, 직장의 문화가 매우 남녀불평등적으로 인식되었을 경우, 가족친화문화에 대한 인식이 높아지는 것이 조직몰입에 미치는 경우가 거의 없거나 심지어 낮아지는 반면, 직장문화가 남녀평등하다고 인식할 경우 가족친화문화 정도가 높아질수록 조직몰입이 높아진다는 것을 보여준다. 다시 말해서, 남녀평등적이지 않은 직장에서는 가족친화문화가 직원들의 충성심을 높이는데 도움이 안된다는 점에서 남녀평등문화가 가족친화문화에 선행되어야한다는 점을 시사한다.



[그림 1] 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과

4. 성별의 조절효과

성별 조절효과를 알아보기 위해서 여성더미 변인과 독립변인들간의 교차항 변인들을 모델에 투입시켰다. 그 결과는 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 조직문화변인들이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 성별 조절효과분석

	모형1 ^a	모형 3	모형 4
통제변인	β	β	β
기업크기 300-999	0.044*	0.044*	0.042*
기업크기 1000이상	0.066**	0.061**	0.060**
업종더미_도소매	0.024	0.022	0.022
업종더미_금융	0.065**	0.061**	0.063**
업종더미_사업서비스	-0.012	-0.012	-0.011

	모형1 ^a	모형 3	모형 4
정규직여성비율	-0.058**	-0.053**	-0.053**
학력_고졸	0.040*	0.039*	0.039*
학력_대학원이상	-0.039*	-0.037*	-0.037*
직급	0.033**	0.028	0.028
근속년수	0.095***	0.094	0.094***
나이	0.063*	0.070	0.070**
맞벌이여부	0.017	0.021	0.020
결혼여부	0.026	0.021	0.020
초등이하자녀 유무	0.016	0.015	0.015
직장가정갈등	-0.050**	-0.051**	-0.051**
성별_여성	-0.090***	0.332*	0.530 ⁺
조직문화			
가족친화문화	0.076**	0.178***	0.213 ⁺
남녀평등문화	0.348***	0.345***	0.383**
성별 상호작용효과 (2차)			
여성 * 가족친화문화		-0.327***	-0.656*
여성 * 남녀평등문화		0.007	-0.328
성별 상호작용효과 (3차)			
가족친화문화 * 남녀평등문화			-0.054
여성 * 가족친화문화 * 남녀평등문화			0.364
(상수)	2.163***	1.828***	1.717***
R ²	.230	.235	.235
N	2783	2783	2783

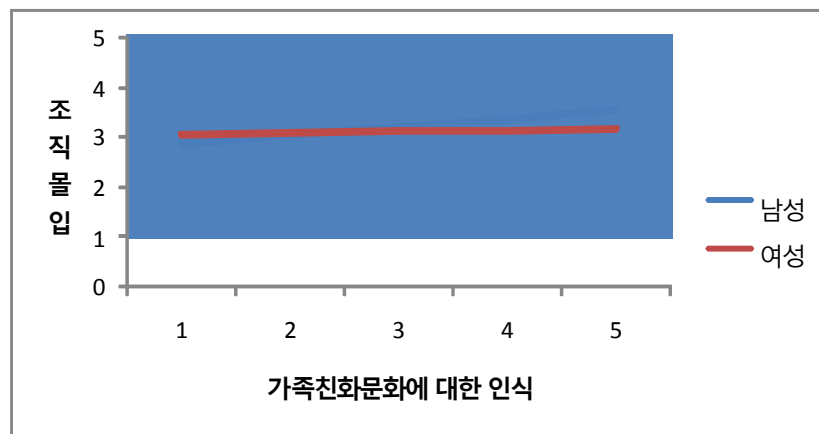
+p<.10; *p<.05; **p<.01; ***p<.001.

먼저 모형3에서 가족친화문화와 남녀평등문화의 효과가 남성과 여성근로자들에게서 다르게 나타나는지를 살펴보았다. 결과를 살펴보기에 앞서서 여성더미와의 교차항을 투입하였을 때, 여성더미의 효과가 이전 모델에서의 (-)의 효과가 (+)로 바뀌었다는 점에 주목할 필요가 있다. 이는 성별에 따른 조직문화의 효과를 통제하면 여성이 조직몰입이 더 높다는 것으로 여성들의 조직몰입수준이 일반적으로 낮게 나오는 경향이 있으나 다른 모든 변인이 고려가 된다면, 여성들의 조직몰입이 더 낮지 않다고 하는 ()의 주장을 뒷받침한다.

다음으로 성별조절효과를 모형3을 통해서 구체적으로 살펴보자면, 가족친화문화의 경우 교차항이 주효과에 비해서 유의미하게 다르게 나타났다($\beta=-0.327$, $p<.001$). Kennedy (2003)에 의하면 여성근로자변인이 더미 변인이기 때문에, 가족친화문화의 주효과인 $\beta=0.178$ 은 남성

근로자들에게 있어서의 가족친화문화에 대한 인식이 조직몰입에 갖는 효과라고 볼 수 있다. 모형1에서의 가족친화문화변인의 효과인 $\beta=0.076$ 에 비해서 증가하고 있어서 가족친화문화에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 남성근로자로 표본을 한정할 경우 그 효과가 더 커진다는 점을 알 수 있다. 여성더미변인과 가족친화문화의 교차항은 남성근로자들의 가족친화문화변인의 효과에 비해서 의미있는 차이가 있는지를 알려준다. 여성근로자의 가족친화문화에 대한 인식의 효과가 가족친화문화의 주효과와 여성더미와의 교차항의 합으로 추정해 본다면, 조직의 문화가 가족친화적이라고 인식할수록 여성들의 조직몰입이 떨어지는 경향성마저 보인다고 할 수 있다.

[그림 2]에는 가족친화문화의 효과가 성별에 의해서 어떻게 조절되는지가 나타나있다. 즉, 남성의 경우 가족친화문화가 높아질수록 조직몰입이 증가하는데 비해서, 여성의 경우 가족친화문화의 수준에 따라서 조직몰입에 큰 차이가 나타나지 않고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서, 가족친화문화에 대한 성별조절효과가 유의미했음에도 불구하고, 가족친화문화의 효과가 여성근로자들에게서 더 높을 것으로 예측한 가설 4a는 지지되지 않았다.



[그림 2] 가족친화문화의 성별조절효과

남녀평등문화에 대한 성별조절효과는 <표 4>의 모형3에 제시되어 있다. 남성평등문화의 경우 성별조절효과가 유의미하지 않아 가설 4b는 기각되었다.

가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과에서도 남녀간에 차이가 있는지를 알아보기 위해서 가족친화문화에 대한 인식변인과 남녀평등문화에 대한 인식변인의 교차항과 더불어서 여성더미와의 교차항을 함께 투입하였다. 이 결과는 모형4에 제시되어 있는데, 각 교차항들의 계수는 유의미하지 않은 것으로 나타나 가설 4c도 기각되었다.

종합하자면, 성별조절효과는 가족친화문화에 대한 인식변인에서 보여졌으나 이 효과 역시 이론적인 논의에서 예측한 방향과는 반대의 결과를 보여, 가족친화문화의 효과에 대한 새로운 시각이 필요함을 보여준다.

VI. 논의

본 연구는 가족친화문화와 남녀평등문화라는 조직문화의 두 차원이 근로자들의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 가족친화문화와 남녀평등문화가 역동적으로 상호작용하는 것으로 나타났다. 즉, 남녀 모두에게 평등한 기회가 주어지는 직장문화가 확립되지 않은 상태에서 가족친화문화의 확립은 구성원들의 충성도를 제고하는데에는 한계가 있으며 심지어 역효과도 가져올 수 있다. 이러한 결과는 근로자의 일-가족양립을 돕기 위한 가족친화적인 제도개선이 남녀평등을 전제로 해야한다는 Fletcher와 Bailyn (2005)의 주장의 중요성을 다시 한번 보여준다. 앞으로의 정부와 기업이 가족친화정책과 제도를 도입할 경우 남녀 근로자들에게 어떤 차별적인 효과를 가져오는지를 면밀히 살필 필요가 있다.

둘째, 가족친화적 직장문화개선이 여성들을 염두에 두고 이루어지고 있지만, 실제로 가족친화문화의 효과는 남성들에게서 더 긍정적인 효과가 있음이 발견되었다. 이러한 결과가 나타난 한 가지 이유로 여성근로자들의 입장에서는 아직도 자신의 직장이 가족친화적인 문화와는 거리가 멀다고 지각하는 경향이 있음을 지적할 수 있다. 실제로 본 연구의 표본에서 여성과 남성의 가족친화문화에 대한 인식의 평균은 각각 2.98과 3.23으로 독립표본 t-검정결과 유의미하게 차이가 나타났다($t=8.72$, 자유도 2794, $p<.001$). 즉, 표본에 포함된 대부분의 여성들이 남성에 비해 자신의 직장이 가족친화적이지 않다고 지각하고 있기 때문에 조직몰입에 미치는 효과가 미미할 수 있다.

여성근로자들에게서 가족친화문화의 효과가 예상과 다르게 나타난 것은 가족친화문화에 대한 여성들의 양가감정(ambivalence)이 반영되었다고도 볼 수 있다. 한 여성 관리자 모임에서 고위직 여성임원은 후배들에게 ‘가족친화제도들을 활용하는 것이 조직내 승진의 기회를 제한할 수도 있기 때문에 조심해야한다’는 충고를 하는 현실은 가족친화적인 문화가 자칫 기존의 여성 관리자에 대한 편견과 선입견을 강화할 수도 있다는 점을 보여준다. 특히 경력 열망이 높은 여성들에게서 이러한 저항이 있을 수 있다는 점을 간과해서는 안된다. 따라서, 기업이 가족친화정책들을 추진함에 있어서 이러한 정책들의 효과가 남성과 여성 근로자들의 양성평등한 기회의 제공으로 이루어지는지를 장기적으로 모니터링 할 필요가 있음을 본 연구가 제안한다.

본 연구가 가지는 한계점으로는 다음과 같은 점을 지적할 수 있다. 첫째, 본 연구의 핵심 변인인 남녀평등문화에 대한 인식이 2문항으로 측정되어서 측정의 신뢰도와 구성타당도라는 면에서 제한점이 있다는 점을 들 수 있다. 특히, 본 연구는 남녀평등에 관한 전반적인 인식만을 측정하였는데, 앞으로의 연구에서는 다양한 직장관행에서의 남녀평등지표를 포함시켜서 정밀하게 남녀평등문화의 구성타당도를 확립할 필요가 있다(안상수 박성정 김금미, 2010). 또한, 앞으로의 연구는 가족친화제도 혹은 남녀평등을 위한 기업의 객관적인 노력들

을 함께 고려하여서 객관적인 제도들과 주관적인 문화의 효과간의 관계를 규명하고, 이들이 조직효과성에 미치는 효과를 규명하여야 할 것이다.

참고문헌

- 김남현, 이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성과에 관한 실증연구. **인사조직연구**, 5(1), 193-238.
- 김효선, 차운아(2009). 직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(4), 515-540.
- 박보람, 김효선, 구자숙, 박찬희(2007). 부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. **인사조직연구**, 15(2), 71-101.
- 안상수, 김금미(2010). 성별 관련 조직 요인들이 조직성과에 미치는 영향. **한국심리학회지: 여성**, 15(2), 285-309.
- 안상수, 박성정, 김금미(2010). 성평등 실천 국민실태조사 및 장애요인 연구(II), 한국여성정책연구원.
- 이선희, 김문식, 박수경(2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3), 383-410.
- 이요행, 방묘진, 오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(3), 639-657.
- 한국여성정책연구원(2009). **여성인력패널조사: 여성관리자패널조사 II**. 서울: 여성가족부.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Burke, J. R. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 287-302.
- Burkett, E. (2000). *The baby boon: How family-friendly America cheats the childless*. New York: Free Press
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W. (1999). Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 485-502
- Chiu, W. C. K. & Ng, C. W. (2001). The differential effects of work- and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: the case for single female employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1347-1364.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K.E. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 432-455.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations*, 42, 145-167
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Advancing gender equity in organizations: The challenge and importance of maintaining gender narrative. *Organization*, 7, 583-608.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family - Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Fletcher, J. & Bailyn, L. (2005). The equity imperative: Redesigning work for work-family integration. In E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Cultural and individual perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grandey, A. (2001). Family friendly policies: Organizational justice perceptions of need-based allocations. In R. Cropanzano (Ed.) *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Series in applied psychology.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Kennedy, P. (2003). *A Guide to Econometrics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Moen, P. (1992). *Women's two roles: A contemporary dilemma*. Westport: Auburn House.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Parker L., & Allen, T.D. (2001). Work/family benefits: Variable related to employee's fairness perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 453-468.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thomson, C. A., Andreassi, J.K. & Prottas, D.J. (2005). Work-family culture: Key to reducing workforce-workplace mismatch? In S. M. Bianchi, L. M. Casper, & King, R. B. (Eds.) *Work, family, health, and well being*. Mahwah, NJ: LEA.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough; The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 445-461

조직내 가족친화문화와 남녀평등문화에 대한 인식이 남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 효과

이 영 민 (숙명여자대학교 여성 HRD 대학원 교수)

이 연구에서는 근로자들의 근로자들이 인식한 가족친화적 문화와 남녀평등문화가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 또한 같은 조직이라 하더라도 가족친화문화와 남녀평등에 대한 인식 및 그 효과에 있어서 남녀간의 차이를 살펴보고자 성별의 조절효과를 함께 살펴보았다.

일-가족 양립의 문제를 근로자 개인의 문제가 아닌 기업의 인적자원관리 이슈로 부각한 것은 적절하다고 판단되었다. 또한 일-가족 양립 제도를 실효성 있게 정착시키기 위해서는 조직문화가 먼저 가족친화적으로 변화되어야 한다는 지적에도 공감할 수 있다.

가족친화문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 이유로는 지원적 조직문화가 근로자들에게 시간, 유연성, 조연 등과 같은 부가적인 자원을 제공하고, 조직 내에서 소중한 인력으로 인정받고 있다는 심리적인 자원을 형성한다는 점도 주요한 주장이라고 판단된다.

남녀평등문화가 정착하지 않은 조직에서의 가족친화제도의 도입과 활용은 경력상의 불이익을 정당화하는 도구로써 활용될 수 있어서 가족친화제도가 불완전하게 정착되는 폐단을 가져올 수 있다는 주장은 본 연구 목적을 타당화하는 중요한 시사점이라고 판단된다.

연구와 관련하여 몇 가지 의문사항과 논의점을 제시해야 할 것 같다. 첫째, 주요 변인들의 기술 통계치에서 표본수에 관한 정보가 없어서 본 연구의 대상자들의 분포를 파악하기 어렵다. 즉 <표 1>의 내용에서 평균값 외에 표본수(N)을 제시해야 한다. 또한 측정변수의 유형에 따른 척도를 고려해 본다면 명명척도나 서열척도 등의 경우 평균과 표준편차의 제시의 의미를 부여하기 어렵다, 예컨대, 기업규모더미 300-999의 M과 SD가 의미하는 바를 이해하기 어렵다. 이 외에도 직급, 맞벌이 여부, 성별 등과 같은 불연속변인의 M과 SD는 그 자체로 의미를 파악하기 어렵다.

둘째, 패널 연구대상이 인지하는 가족친화문화, 남녀평등문화, 조직몰입 정도를 측정할 때, 자기 보고에 의해 측정 되었으므로 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 있다고 판단된다. 이를 해결하기 위해서는 설문지 수거를 두 차례 나누어 실시하거나 설문 항목의 구성 또한 응답자의 편의를 줄일 수 있도록 문항 재배치를 해야 한다. 이러한 노력에도 불구하고

하고 동일방법편의 현상을 완전히 제거했는지 확인하기 위해서는 Harman의 단일요인 검증 등을 실시해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 목적을 보다 충실히 달성하기 위해서는 OLS 회귀분석보다는 경로분석이나 구조방정식모형을 활용한 통계분석을 실시하는 것이 바람직할 것이다. 가족친화문화, 남녀평등문화, 조직몰입 등은 잠재변수의 성격을 지니며, 이들간의 직접적, 간접적 인과관계를 파악하기 용이하며 제약모수를 도입하여 모델의 설명력을 향상시킬 수 있다는 장점도 있다. 또한 이론이나 모형을 연립방정식으로 설정하고 모수를 동시에 추정하므로 복잡한 인과관계에 대한 구조적인 추론이 가능하다는 장점도 있을 것이다. 무엇보다도 집단간 차이를 분석하는데도 적절한 분석방법이라고 판단되므로 본 연구의 결과를 타당화하는데 보다 적합하다고 판단된다.

넷째, 본 연구에서 추가적으로 연구가 필요하다는 판단되는 부분은 시간효과에 관한 부분이다. 가족친화문화나 남녀평등문화는 조직의 특성, 구성원들의 성향 등의 요소에 의해 형성되는 시간이 매우 상이할 수 있다. 본 연구에서도 업종이나 기업규모 등을 산입하여 주효과를 보다 명확히 파악하기 위한 노력을 했으나, 이러한 가족친화문화나 남녀평등문화가 구축되기 위해서는 절대적인 소요시간이 필요할 것으로 보이고, 아울러 조직몰입의 경우에도 시간경과가 중요한 요소라고 판단된다. 최근 저희 대학원생이 3개년도 패널자료들을 활용하여 시기별로 조직의 다양성관리(제도보다는 인식)가 여성채용에 미치는 영향을 분석한 적이 있었는데, 시간효과가 어느 정도 있는 것으로 나타난 예가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 문화적인 효과의 인식 측면, 성별에 조절효과 등을 파악했다는 의의가 있다. 그러나 이러한 인식들과 상호작용하는 가족친화제도의 활용 인식에 앞서 가족친화제도의 구축 여부나 인지 여부 자체를 먼저 고민해 볼 필요가 있다. 현장에서 많은 중견, 중소기업의 인사 담당자들을 만나면 가족친화제도의 활용방안뿐만 아니라 제도 자체에 대해 인지하지 못하는 경우가 많다. 아울러 가족친화제도 자체가 미비하게 구축된 기업들도 많은 것으로 나타나고 있다. 즉, 기업의 여건과 상황, 담당자의 인식 등과 같은 외생적인 요인들에 가족친화제도의 효과가 매우 상이할 수 있다는 점을 고려할 필요가 있다.

☼ Session 2 ☼



일-가족균형

사 회 : 이 영 호 (한국노동연구원 초빙연구위원)

1. 여성관리자의 일-가족 상호작용 유형에 관한 연구
조정아 (연세대학교 사회복지연구소 박사)
2. 일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 : 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로
권혜원 (동덕여자대학교 경영학과 교수)
권순원 (숙명여자대학교 경영학과 교수)
3. 기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향
박경환 (고려사이버대학교 경영학과 교수)

여성관리자의 일-가족 상호작용 유형에 관한 연구

조 정 아 (연세대학교 사회복지연구소 박사)

I. 연구의 필요성

최근 학계에서는 일-가족 상호작용에 대한 연구가 증가하고 있다. 또한 각종 일터에서 가족 친화적 프로그램들이 증가하고 있고, 정책적인 관심 역시 증가하고 있는 실정이다. 기존의 일-가족 상호작용 관련 연구 경향을 살펴보면 대부분 일-가족 상호작용에 영향을 주는 요인을 밝힌 연구들, 일-가족 양립 지원 방향 연구들, 일-가족 양립 정도에 대한 인식과 영향 요인 연구들, 일-가족 양립과 가정생활 관련 변수 또는 스트레스 관련 변수들과의 관계를 밝힌 연구들에 집중되어 있다. 이들 개별 연구들은 나름대로의 학문적 의의를 갖고 있으나, 대부분의 선행연구들이 변수들간의 관계를 중심으로 분석되었다는 공통의 한계점을 갖고 있다. 이러한 변수중심적 연구들은 대부분 일이 가정생활에 주는 영향과 가정생활이 일에 미치는 영향을 대개 분리해서 보고, 그 결과 일과 가정의 상호성에 대한 통합적인 이해가 결여된 특성을 보이는 경우가 많다. 또한 가정과 직장 영역의 요인과 결과들 사이의 관계를 분석하는 변수중심적 연구들은 분석대상의 동질성을 가정하지만, 실제 여성 근로자들의 상황, 자원, 욕구, 기대는 다양하다.

따라서 본 연구에서는 일-가족 상호작용과 관련하여 기존의 변수중심적 분석 대신 관찰대상 중심적 분석방법을 사용하여, 일과 가정에서의 다양한 전이를 어떻게 조정하고 관리하며 균형을 이루는지에 대해 관찰된 값의 조합에 따라 유형을 분류하고자 한다. 또한 일-가족 상호작용 유형별로 직장 특성과 가족 관련 특성의 차이를 분석하여, 직장생활과 가정생활을 건강하게 균형적으로 할 수 있는 방안을 찾고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상

본 연구에서는 한국여성정책연구원이 구축하고 있는 여성인력패널조사 제3차년도 데이터

를 사용하여 분석하였다. 분석대상은 3차년도 여성인력패널조사 데이터셋중에서 여성근속자이며 조사당시 배우자와 자녀가 있는 779명이다.

2. 일-가족 전이 측정 도구

본 연구의 주요 변수는 일-가족 상호작용(전이)이다. 일-가족 상호작용 잠재유형을 분류하기 위해 사용된 문항들은 아래 <표 1>에 제시된 바와 같다.

<표 1> 일-가족 전이 측정 문항

영역	문항
일-가족 긍정적 전이	일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다.
	일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다
	일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다
일-가족 부정적 전이	일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다
	일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다
	업무시간외에도 업무에 대한 스트레스가 지속된다
	업무로 인하여 취미나 여가생활을 할 수 없다
	근무시간이 너무 길어 자기계발을 할 시간이 없다
	업무로 인하여 체력적인 한계를 느낀다
	일 때문에 결혼을 후회해본 적이 있다
	일 때문에 자녀출산을 미룬 적이 있다
	일 때문에 자녀와 함께 하는 시간이 적다
	가족부양에 대한 책임감 때문에 더 열심히 일을 하게 된다
	식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다
	내가 직장에서 성취를 경험할 때, 나의 가족들은 나를 자랑스럽게 여긴다
	직장에서 문제가 생겼을 때, 가족들은 그 문제에 대해 나와 이야기하고 조언해준다
	가족들은 내가 집안에서 해야 할 역할들을 대신하거나 도와준다
	가족들은 내가 직장일로 가족행사에 참여하지 못해도 이해해 준다
	나는 집안일을 걱정하지 않고 늦게까지 일할 수 있다
가족-일 부정적 전이	자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다
	집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다
	가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다
	가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다

각 문항은 모두 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었고, 네 가지 전이 요인은 해당 문항들의 평균값이다¹⁾. 점수가 높을수록 전이가 크다는 것을 의미한다.

일-가족 긍정적 전이를 측정하는 척도의 신뢰도를 분석한 결과 cronbach's α 값은 .775, 일-가족 부정적 전이를 측정하는 문항들의 cronbach's α 값은 .817, 가족-일 긍정적 전이를 측정하는 문항들의 cronbach's α 값은 .757, 부정적 전이를 측정하는 문항들의 cronbach's α 값은 .720인 것으로 나타나 전반적으로 볼 때 측정 문항들의 신뢰도에는 별 무리가 없는 것으로 판단된다.

3. 분석방법

본 연구에서는 일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이 점수를 사용하여 잠재적 프로파일 분석(Latent Profile Analysis)을 실시하였다. 잠재적 분석방법은 잠재적 프로파일 분석의 목적은 군집분석과 같이 변수 간 유사한 값을 갖는 관찰대상들의 유형을 분류하는데 있다. 이것은 다양한 요인이 혼합되어 있는 조합들을 구별하는데 도움이 되고, 체계적이고 의미있는 방식으로 모집단의 하위 집단을 요약적으로 보여주는데 적합한 방식이다(이정은, 2010). 잠재적 프로파일 분석(LPA)은 전통적인 군집분석에 비해 방법론상으로 몇 가지 장점이 있다.(Miller, Turner & Henderson, 2009). 우선 LPA는 Maximum likelihood 추정방법을 사용하여 각 유형에 속한 모든 개인에 대한 추정된 확률값을 설명하는 유형 멤버십 확률(probabilities of class membership)을 구할 수 있다. 또한 잠재변수를 사용함으로써 측정 오차를 줄일 수 있고, 최적의 잠재유형 모델을 결정하기 위해 적합도 지수를 사용할 수 있다.

LPA를 통한 유형 수를 결정하는데는 적합도 지수, 통계적 유의도, Entropy 지수를 사용할 수 있다. 적합도 지수에는 AIC(Akaike's Information Criterion), BIC(Baysian nformation Criterion), SSA-BIC(Samole-sized-adjusted Baysian nformation Criterion)가 있다. 통계적 유의도 검증에는 LRT(Likelihood Ratio Test)를 사용한다. 적합도 지수 값은 적응수록, Entropy 지수는 1에 가까울수록, LRT검증이 유의할수록 좋은 유형 구분이 된다. 그러나 이러한 기준만으로는 집단 구分的 적합성을 판단할 수 없으며, 이들 기준과 함께 집단별 사례수의 비율과 해석 가능성 등을 함께 고려하여 가장 설명력 있는 집단의 수를 최종 모형으로 선택한다(McCrae, Champman & Christ, 2006).

본 연구에서는 일-가족 상호 전이 잠재 유형(집단)의 수와 프로파일의 형태를 분석하기 위해 Mplus 5.1을 사용하여 분석하였고, LPA 결과 분류된 유형(집단)사이의 특성을 분석하기 위해 SPSS 12.0을 사용하였다.

1) 잠재적 프로파일 분석에는 일-가족 상호전이 작용의 4개 구성요인을 Z-score로 전환시킨 값을 투입하였다.

III. 분석결과

1. 일-가족 전이 잠재유형 분류

한국여성인력패널 3차년도 자료를 사용하여, 일-가족 전이 구성요소 값들의 조합이 유사한 여성 집단을 구분하기 위하여 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis)을 사용하였다. 일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이 값은 표준화(Z-score) 시킨 후 분석에 사용하였다.

1) 유형 집단 수 결정

유배우자 유자녀 취업 여성의 일-가족 전이 유형을 구성하는 4개의 구성 요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이)들의 점수를 평가하여 그 조합에 따라 779명의 일-가족 전이 유형을 분석하였다. 유형수가 2개인 모형부터 5개인 모형까지의 각종 적합도를 비교한 결과는 아래 <표 2>에 제시하였다. 유형의 집단 수를 결정하기 위해 적합도 지수인 AIC, BIC, SSA_BIC, Entropy, LMR을 사용하였다. AIC, BIC, SSA_BIC는 값이 작을수록, Entropy는 1에 가까울수록 적합도가 좋다고 할 수 있다(Collins, Fidler, Wugalter & Long, 1993; Yang, 2006). LMR은 유형이 K개인 모형과 k-1개인 모형과 비교하여 p-value가 .05보다 작으면 higher class solution인 유형이 k개인 모형의 적합도가 더 좋은 것으로 결정한다(McLacglan&Peel,2000).

<표 2> 잠재적 프로파일 분석결과 유형수에 따른 모형 적합도 비교

	2	3	4	5
AIC	7596.128	7548.498	7495.388	7460.963
BIC	7656.683	7632.342	7602.522	7591.387
SSA-BIC	7615.401	7575.184	7529.486	7502.473
Entropy	.523	.671	.583	.637
LMR	192.387	55.950	66.141	43.130
p-value	.0003	.5926	.2607	.5336
전체사례의 5%미만 class수	-	1	-	1

2유형부터 5유형의 모형 적합도를 살펴보면, 우선 AIC, BIC, SSA_BIC를 기준으로 보면 5유형의 적합도가 가장 좋은 것으로 나타났다. 반면 Entropy는 2유형에서 3유형으로 갈 때 증가하다가 4유형에서 다시 감소하고, 5유형에서 다시 증가하였다. Entropy값만 보면 3유형의

적합도가 가장 좋은 것으로 볼 수 있다. 또한 LPR의 통계적 유의성을 검증해보면, 1유형보다는 2유형이 좋고, 3유형에 비해서는 2유형이, 4유형에 비해서는 3유형이, 5유형에 비해서는 3유형이 좋은 것을 알 수 있다.

여러 적합도 지수와 통계적 유의도 검증 결과 적합도 지수와 통계적 유의도 검증 결과가 일치하지 않는 것으로 나왔다. 따라서 연구자는 각 집단 최저 사례수 비율과 해석 가능성을 종합적으로 판단하여 4유형 모형을 가장 적합한 것으로 선택하였다.

연구자는 자녀가 있는 기혼 취업 여성의 일-가족 전이 잠재유형이 4개로 결정하였기에 이러한 분류가 정확한 분류인지 확인하기 위해 잠재유형별로 할당된 확률 평균값을 구하였다. 잠재유형별 확률평균값을 통해 각 잠재유형 모형 분류의 질을 평가할 수 있다. 잠재유형별 확률 평균값은 아래 <표 3>에 4-유형 모형에 대한 잠재유형별 할당 확률 평균값이 제시되어 있다. 이 표에서 대각선에 해당하는 값이 크고, 대각선에 해당되지 않는 값이 작을수록 분류가 정확한 것이라 할 수 있다.

또한 <표 3>에는 각 잠재유형이 전체 사례수에서 차지하는 비율도 함께 제시되어 있다.

<표 3> 4 유형 모형 분류표

잠재 유형	사례수 (비율 : 잠재유형의 크기)	Average posterior probability associated with cluster			
		1	2	3	4
1	335 (43%)	0.760	0.026	0.099	0.115
2	37 (5%)	0.141	0.801	0.000	0.058
3	249 (32%)	0.018	0.000	0.793	0.089
4	158 (20%)	0.170	0.015	0.113	0.701

2) 일-가족 전이 유형 분류

유배우자 유자녀 취업 여성 779명은 일-가족 전이 4개 요인의 조합에 따라 4개 유형에 배정되었다. 유형1은 전체 응답자중 가장 높은 비율인 43%에 해당하는 335명이 속한 유형이다. 4개 구성 요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이) 모두 평균에 조금 못 미치는 점수 값을 갖는 특징이 있다. 일-가족 긍정적 전이는 -0.493, 일-가족 부정적 전이는 -.527, 가족-일 긍정적 전이는 -.592, 가족-일 부정적 전이는 -.278로 모두 평균 보다 약간 낮은 값을 갖고 있다. 이는 긍정적 전이도 평균보다 조금 적고, 부정적 전이도 평균보다 조금 적은 것을 의미한다. 이중에서도 상대적으로 전이의 크기가 가장 적은 것은 가족-일 부정적 전이고, 가장 큰 것은 가정-일 긍정적 전이인 것으로 나타

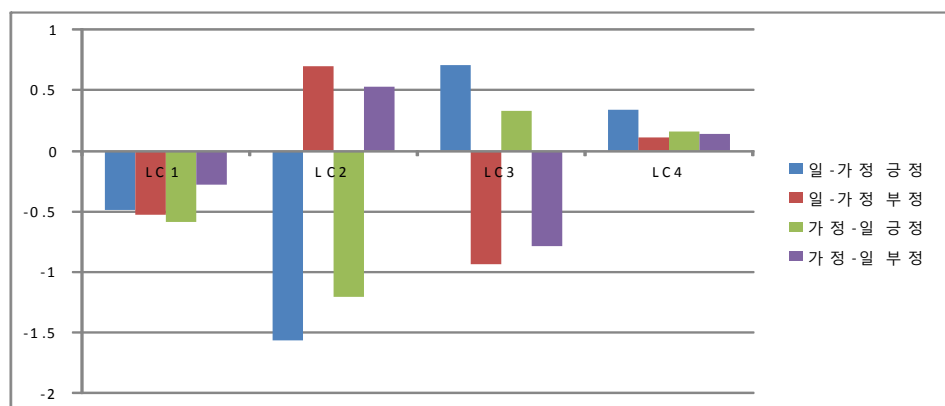
났다. 이러한 특징을 갖는 유형1은 네 가지 구성 요소가 모두 평균보다는 조금 낮게 나타나 -(minus) 평균 근접형으로 명명할 수 있다.

유형2는 전체 응답자중 가장 낮은 비율인 5%에 해당하는 37명이 속한 유형이다. 4개 구성 요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이) 중에서 두 영역의 부정적 전이는 평균보다 높은 반면(일-가족 부정적 전이=0.697, 가족-일 부정적 전이=0.533) 두 영역의 긍정적 전이는 평균보다 많이 낮은(일-가족 긍정적 전이=-1.562, 가족-일 긍정적 전이=-1.203)특징을 보인다. 즉, 일이 가정생활에 주는 긍정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 긍정적 영향은 매우 적다. 반면 일이 가정생활에 주는 부정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 부정적 영향은 평균보다 크다. 이 유형2는 긍정(전이) 약세&부정(전이)우세형으로 명명할 수 있다.

유형3은 전체 응답자중 32%에 해당하는 249명이 속한 유형이다. 이 유형은 앞선 유형2와는 반대의 패턴을 갖고 있다. 즉, 4개 구성요소 중에서 두 영역의 긍정적 전이는 평균보다 높지만(일-가족 긍정적 전이=0.712, 가족-일 긍정적 전이=0.332) 부정적 전이는 평균보다 낮은 (일-가족 부정적 전이=-.936, 가족-일 부정적 전이=-.789) 특징을 보인다. 즉, 일이 가정생활에 주는 긍정적 효과와 가정이 직장생활에 주는 긍정적 효과는 평균보다 크고 , 일이 가정생활에 주는 부정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 부정적 효과는 평균보다 낮은 유형이다. 이 유형3은 긍정(전이)우세&부정(전이)약세형으로 명명해 볼 수 있다.

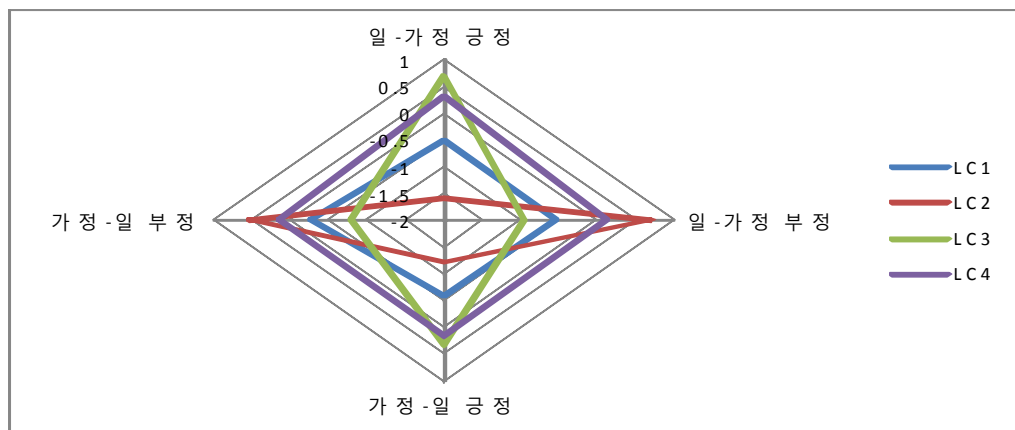
유형4는 전체 응답자의 20%인 158명이 속한 유형이다. 이 유형은 유형1과는 반대의 패턴을 보인다. 즉, 네 개의 구성요소 모두 평균보다 조금씩 높다(일-가족 긍정적 전이=.338, 일-가족 부정적 전이=.115, 가족-일 긍정적 전이=.161, 가족-일 부정적 전이=.145). 네 구성 요소 중 일-가정 긍정적 전이 크기가 가장 큰 것으로 나타났다. 이러한 특징을 갖는 유형4는 네 가지 구성 요소가 모두 평균보다는 조금 높게 나타나 +(plus) 평균 근접형으로 명명할 수 있다.

아래 [그림 1], [그림 2]에서는 일-가족 전이 잠재 유형을 구성 요인들의 값으로 각각 막대 그래프와 방사형 그래프로 제시하였다. 이들 그래프를 통해 유형별 차이를 쉽게 이해할 수 있다.



[그림 1] 일-가족 전이 유형(막대그래프)

[그림 2]는 네 가지 일-가족 상호전이 작용 구성요소 값을 방사형 그래프로 표현한 것이다. 유형 3 “긍정(전이)우세&부정(전이)약세형”은 일-가정 긍정과 가정-일 긍정 전이가 높고, 가정-일 부정과 일-가정 부정 전이가 낮아 세로로 길쭉한 마름모 형태이다. 반면 유형 2 “긍정(전이) 약세&부정(전이)우세형”은 가정-일 부정과 일-가정 부정 전이 수준을 높은 반면, 일-가정 긍정과 가정-일 긍정적 전이는 낮아 가로로 길쭉한 마름모 형태를 보인다. 유형 1 “-(minus) 평균근접형”은 평균 0점을 기준으로 네 요소 모두 안쪽에 위치해있으며 가정-일 부정적 전이 쪽으로 좀 더 기울어져 있는 마름모 형태이다. 유형4 +(plus) 평균근접형“은 평균 0점을 기준으로 네 요소모두 바깥쪽에 위치해 있으며 일-가정 긍정적 전이 쪽으로 좀 더 기울어져 있는 마름모 형태이다.



[그림 2] 일-가족 전이 유형(방사형 그래프)

3) 일-가족 상호전이 유형별 특성

분류된 일-가족 전이 유형별로 각 유형에 어떤 특성을 지닌 여성들이 분포되어있는지 파악하고자 한다. 각 유형을 독립변수로 하고, 직장관련 특성, 가족관련 특성을 종속변수로 하여 분산분석 또는 교차분석을 실시하였다.

(1) 일-가족 상호전이 유형별 직장관련 특성

먼저 직장관련 특성중에서는 현재 직급, 현직장 만족도, 현직장이 나에게 갖는 의미, 직속 상사의 특성, 직장생활에 대한 멘토존재유무, 직장내 목표지위, 현실적 달성 가능성, 직장 스트레스, 초과근무시간에서 일-가족 전이 유형별로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 현재직급의 경우 유형3(긍정우세 부정약세형)은 차장급과 부장급의 비율이 37.7%로 타 유형에 비해 높은 것으로 나타났다. 반면 유형2(긍정약세 부정우세형)는 대리급의 비율이 45.9%로 가장 높은 것으로 나타났다. 유형4(plus 평균근접형)에서는 임원급의 비율이 가장 높게 나타났다. 현 직장 만족도의 경우 대체적으로 유형3의 평균이 유형 1, 유형2, 유형4에 비

해 통계적으로 유의한 수준에서 높은 것으로 나타났다. 직속상사 만족도와 근무시간 만족도의 경우에는 유형3과 다른 집단과의 차이 이외에 유형2와 유형1, 유형4와도 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 볼 때 만족도는 유형3과 유형4가 높은 반면 유형2와 유형1이 낮은 경향을 보인다.

현직장이 나에게 갖는 의미 역시 만족도와 유사한 경향을 보인다. 유형3과 유형4에서는 직장에 대한 애착감, 친밀감, 자랑스러움을 더 많이 느꼈고, 직장문제와 나의 문제로 간주하는 경향이 크고, 개인적으로 많은 의미를 갖고, 직장을 계속 다니고 싶은 욕구가 더 많은 것으로 나타났다. 반면 유형2는 가장 낮은 값을 나타내고 있었고, 이러한 값은 유형3과 유형4와도 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 유형별 분석대상의 직장관련 특성

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	X^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이)우세형	긍정(전이)우세 부정(전이)약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
현재 직급	대리급	37.0%	45.9%	24.1%	36.1%	28.466**
	과장급	38.5%	37.8%	37.3%	36.7%	
	차장급	17.9%	13.5%	25.3%	20.3%	
	부장급	6.0%	2.7%	12.4%	5.1%	
	임원급	.6%	.0%	.8%	1.9%	
현직장 만족도	동료직원	3.66	3.43	3.94	3.73	11.197***
						1-3,2-3,3-4
	임금	3.19	2.92	3.52	3.27	9.892***
						1-3,2-3,3-4
	직속상사	3.45	2.92	3.68	3.40	10.096***
						1-2,1-3,2-3,2-4,3-4
	직무	3.52	3.43	3.90	3.63	15.507***
						1-3,2-3,3-4
현직장 의미	소속 애착감	3.72	3.32	4.33	3.97	12.722***
						1-3,2-3,3-4
	친밀감	3.35	2.86	3.81	3.67	27.035***
						1-2,1-3,2-3,2-4,3-4
현직장 의미	소속 애착감	3.72	3.32	4.33	3.97	30.957***
						1-3,1-4,2-3,2-4,3-4
현직장 의미	친밀감	3.35	2.86	3.81	3.67	19.699***
						1-2,1-3,1-4,2-3,2-4,3-4

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이)우세형	긍정(전이)우세 부정(전이)약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
	자랑 스러움	3.53	3.22	4.04	3.89	22.242***
						1-3,1-4,2-3,2-4
	직장 문제와 내문제 동일시	3.49	3.30	3.94	3.75	15.155***
						1-3,1-4,2-3,2-4
	개인적 의미	3.73	3.49	4.27	4.04	24.004***
						1-3,1-4,2-3,2-4
	현직장 유지욕구	3.62	2.97	4.18	3.88	26.282***
						1-2,1-3,2-3,2-4,3-4

* 직장만족도: 5점척도 평균값 사용, 점수 높을수록 만족도 높음

* 현직장 의미: 5점척도 평균값 사용, 점수 높을수록 의미 강함

직속상사의 특성 차이를 살펴보면 회식때 술강요를 제외한 나머지 특성들은 모두 유형별로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유형3은 유형1, 유형2, 유형3에 비해 남녀공평대우_근무평점, 남녀공평대우-능력향상기회제공, 근무시간 조정 배려, 직장가정 양립 배려, 내 문제 경청함 특성에서 높은 값을 갖고 있어 이들 유형3에 속한 사람들의 직장상사는 더 공평하고 더 배려를 잘하는 것을 알 수 있다. 반면 유형2에 속한 사람들의 직장상사는 덜 공평하고 배려를 덜 하는 것을 알 수 있다. 부서인화 단결중시는 유형1과 유형3만 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 계속

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이) 우세형	긍정(전이)우세 부정(전이) 약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
직속 상사 특성	근무평점에서 남녀공평대우	3.46	2.97	3.75	3.55	8.611***
						1-2,1-3,2-3,2-4
	남녀공평하게 능력향상기회제공	3.48	3.08	3.86	3.62	11.128***
						1-3,2-3,2-4
	개인사정으로인한 근무시간조정배려	3.73	3.46	4.03	3.75	7.019***
						1-3,2-3,2-4
	직장가정 양립배려	3.54	2.95	3.95	3.54	16.710***
						1-2,1-3,2-3,2-4,3-4

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이) 우세형	긍정(전이)우세 부정(전이) 약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
	내문제 경청해줌	3.41	2.73	3.78	3.46	15.303 ^{***} 1-2,1-3,2-3,2-4,3-4
	부서인화 단결중시	3.47	3.35	3.75	3.53	4.257 ^{**} 1-3
	회식때 술강요	1.96	2.35	1.97	2.11	2.234
	일찍 퇴근시 눈치줌	2.23	2.65	2.15	2.40	3.535 [*]

현재 직장에 입사해서 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어주는 멘토 역할을 하는 사람이 있는지 여부 역시 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 유형4는 멘토가 있는 비율이 58.2%로 4개 유형중 가장 높았고, 다음으로 유형3, 유형2, 유형1 순서로 나타났다. 유형4와 유형3의 경우 멘토가 있는 비율이 50%를 넘은 반면, 유형1과 유형2는 30%대에 머물러 유형간 멘토 존재 비율에는 큰 차이가 있다.

직장내 목표지위를 보면 최고경영자의 경우 유형3이 25.3%로 가장 높은 비율을 보였다. 반면 실급관리자의 경우는 유형2가 54.1%로 가장 높았고, 초급관리자의 경우는 유형1이 48.7%로 가장 높았다. 지위에 별 관심이 없다고 응답한 비율은 유형1이 23%로 가장 높았고 그 다음으로 유형2가 21.6%를 나타냈다. 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 목표지위에 대한 현실적 목표가능성의 경우 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 유형3의 경우 목표달성 가능성을 높다고 보거나 매우 높다고 보는 비율이 37.5%였고, 유형4의 경우엔 34.9%였다. 반면 목표달성 가능성을 낮게 보거나 매우 낮다고 보는 비율은 유형2가 48.2%로 가장 높은 비율을 차지하였고 다음으로 유형4가 34.8%인 것으로 나타났다. 현실적 목표달성 가능성에 대해 그저 그렇다고 보는 비율은 유형1이 47.3%로 가장 높은 것으로 나타났다.

〈표 4〉 계속

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이) 우세형	긍정(전이)우세 부정(전이) 약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
멘토	직장멘토있음	36.7%	37.8%	57.0%	58.2%	33.350 ^{***}
	직장멘토없음	63.3%	62.2%	43.0%	41.8%	

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이) 우세형	긍정(전이)우세 부정(전이) 약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
직장내 목표 지위	최고경영자	13.1%	10.8%	25.3%	20.9%	20.755 [*]
	실급관리자	48.7%	54.1%	46.6%	52.5%	
	초급관리자	15.2%	13.5%	11.6%	10.1%	
	지위에 별관심없음	23.0%	21.6%	16.5%	16.5%	
현실적 목표 가능성	매우낮다	6.2%	24.1%	4.8%	8.3%	34.366 ^{**}
	낮은편	20.2%	24.1%	15.4%	26.5%	
	그저그렇다	47.3%	31.0%	42.3%	30.3%	
	높은편	24.0%	20.7%	35.6%	31.1%	
	매우 높다	2.3%	.0%	1.9%	3.8%	
직장 스트레스	직무자율성 없음	2.82	3.11	2.49	2.89	11.382 ^{***}
						1-3,2-3,3-4
	업무량과다	3.22	3.62	3.09	3.57	13.262 ^{***}
						1-4,2-3,3-4
	역량안맞는 업무수행	2.68	2.81	2.41	2.79	8.590 ^{***}
						1-3,3-4
	직무선호도 낮음	2.63	2.81	2.26	2.62	12.499 ^{***}
						1-3,2-3,3-4
	부하동료 관계어려움	2.40	2.54	2.01	2.23	12.539 ^{***}
						1-3,2-3
	상사와의 관계	2.56	2.92	2.24	2.53	10.170 ^{***}
						1-3,2-3,3-4
	승진가능성 낮음	3.02	3.54	2.87	2.96	5.354 ^{**}
						1-2,2-3,2-4
	노력비해 임금낮음	3.05	3.30	2.80	2.99	5.261 ^{**}
						1-3,2-3
	근무환경열악	2.48	2.70	2.07	2.54	15.496 ^{***}
						1-3,2-3,3-4
	경쟁심함	2.89	3.24	2.92	3.30	8.392 ^{***}
						1-4,3-4
	과도한 업무시간	2.90	3.46	2.57	3.31	22.749 ^{***}
						1-2,1-3,1-4,2-3,3-4

직장 스트레스 역시 유형에 따라 통계적으로 유의한 수준에서 차이가 있는 것으로 나타났다. 개별 항목별 스트레스 점수 분포 경향을 보면 유형2에서 가장 높은 스트레스 점수를 나타냈고, 유형3에서 가장 낮은 점수를 보였다. 통상근무시간은 유형별로 유의한 차이가 없었던 반면 초과근무시간은 유형별로 유의한 차이를 보였다. 초과근무시간 평균점수는 유형1에서 가장 낮았고 유형3, 유형2, 유형4의 순서로 나타났다. 가장 낮은 초과근무시간 평균값을 보인 유형1과 가장 높은 값을 보인 유형4는 사후검증결과 차이가 있는 집단으로 나타났다.

월평균 임금은 유형3이 406만원으로 가장 높았고 유형1이 344만원으로 가장 낮게 나타났고 이들 집단간에는 사후검증결과 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 계속

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	χ^2 , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이) 우세형	긍정(전이)우세 부정(전이) 약세형	+(plus) 평균근접형	사후검정
근무 시간	통상근무시간	40.42	40.00	40.26	40.59	2.454
	초과근무시간	7.49	9.27	7.92	9.42	3.602*
						1-4
소득	월평균임금	344.43	361.94	405.68	379.13	8.947***
						1-3
	연평균 인센티브	376.89	350.86	505.50	521.90	1.847

* 현실적 목표가능성: 5점 척도, 점수높을수록 긍정적

(2) 일-가족 상호전이 유형별 가족관련 특성

일-가족 전이 유형에 따라 가족 특성에도 차이가 있는 것으로 나타났다. 우선 유형에 따라 만3세이상 미취학자녀 비율에는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 유형2(긍정 약세, 부정 우세형)는 51.4%로 타 유형에 비해 높은 비율을 보였다. 반면 유형3은 만3세이상 미취학 아동 비율이 4유형중 가장 낮게 나타났다. 그러나 초등학교 자녀 비율이나 만 3세미만 자녀비율에는 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 유형에 따라 자녀를 주로 돌보는 사람에 차이가 있는지 분석한 결과 초등학교를 돌보는 경우나 만3세미만 자녀를 돌보는 경우에는 통계적으로 유의한 차이가 없었다. 그러나 만3세이상 미취학 자녀를 주로 돌보는 사람에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 유형1과 유형3의 경우 친정부모가 돌보는 비율이 높은 반면 유형2의 경우 보육시설이 주로 돌본다고 답한 비율이 42.1%로 가장 높게 나타났다. 유형3의 경우 육아가사도우미가 주로 돌본다고 답한 비율이 25.3%로 타유형에 비해 높게 나타났다.

〈표 5〉 유형별 분석대상의 가족관련 특성-자녀 특성

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	X ² , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이)우세형	긍정(전이)우세 부정(전이)약세형	+(plus) 평균근접형	
자녀 유무	초등생 자녀있음	28.4%	32.4%	36.9%	32.9%	4.871
	초등생 자녀없음	71.6%	67.6%	63.1%	67.1%	
자녀 유무	만3세이상 미취학자녀 있음	44.8%	51.4%	35.7%	47.5%	8.113 [*]
	만3세이상 미취학자녀 없음	55.2%	48.6%	64.3%	52.5%	
자녀 유무	만3세미만 자녀있음	42.1%	35.1%	34.7%	44.3%	5.120
	만3세미만 자녀없음	57.9%	64.9%	65.3%	55.7%	
초등 자녀 주로 돌보는 이	친정부모	36.8%	16.7%	40.2%	43.1%	17.523
	시부모	26.3%	8.3%	29.3%	13.7%	
	일가친척	3.2%	.0%	1.1%	2.0%	
	육아가사 도우미	13.7%	25.0%	12.0%	11.8%	
	보육시설	4.2%	16.7%	3.3%	9.8%	
	기타	15.8%	33.3%	14.1%	19.6%	
미취학 자녀 주로 돌보는 이	친정부모	38.7%	26.3%	38.2%	32.0%	30.762 ^{**}
	시부모	26.7%	15.8%	25.8%	10.7%	
	일가친척	.7%	.0%	5.6%	1.3%	
	육아가사 도우미	14.0%	15.8%	11.2%	25.3%	
	보육시설	18.7%	42.1%	16.9%	30.7%	
	기타	1.3%	.0%	2.2%	.0%	
만3세 미만 자녀 주로 돌보는 이	친정부모	34.0%	23.1%	45.9%	34.3%	15.178
	시부모	27.7%	38.5%	20.0%	22.9%	
	일가친척	6.4%	.0%	4.7%	1.4%	
	육아가사 도우미	14.9%	15.4%	15.3%	24.3%	
	보육시설	13.5%	23.1%	12.9%	11.4%	
	기타	3.5%	.0%	1.2%	5.7%	

유형에 따라 배우자 특성에 차이가 있는 분석한 결과는 <표 6>에 제시된 바와 같다. 배우자의 학력과 연소득은 유형에 따른 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 배우자의 나의 직업생활에 대한 태도는 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 배우자가 아내의 직업생활에 심리적으로도 물리적으로도 매우 협조적인 비율은 유형3이 75.5%로 가장 높은 반면 유형2가 54.1%로 가장 낮았다. 심리적으로는 협조적이나 물리적으로는 별로 도움이 안된다고 답한 경우는 유형1과 유형2에서 높게 나타났다. 심리적으로도 물리적으로도 도움이 안된다고 답한 경우는 유형2가 타 유형에 비해 매우 높게 나타났다. 아내의 직업생활에 아예 무관심한 경우 역시 유형2에서 가장 높게 나타났다.

자녀양육 관련 문제에 대한 배우자의 관여정도도 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 유형4는 관여 평균값이 3.65로 관여하는 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 유형2가 3.19로 가장 낮은 것으로 나타났다.

<표 6> 유형별 분석대상의 가족관련 특성-배우자 특성

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	X ² , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이)우세형	긍정(전이)우세 부정(전이)약세형	+(plus) 평균근접형	사후검증
	전문대졸	4.9%	13.9%	8.2%	5.4%	12.940
	4년제졸	13.5%	2.8%	8.6%	9.4%	
	석사졸	66.0%	61.1%	64.6%	67.8%	
	박사졸	15.6%	22.2%	18.5%	17.4%	
배우자 소득	연소득	5150.71	5077.19	5537.73	5549.93	1.566
배우자의 나의 직업 생활에 대한 태도	심리적- 물리적 매우협조	58.5%	54.1%	75.5%	69.6%	31.820 ^{***}
	심리적 협조 물리적 도움안됨	35.2%	32.4%	20.9%	25.9%	
	심리적으로 반대 물리적으로 많이 도움	2.1%	.0%	1.6%	1.3%	
	심리적& 물리적 도움안줌	2.7%	8.1%	.8%	1.9%	
	무관심	1.5%	5.4%	1.2%	1.3%	
자녀 관여	배우자의 자녀양육 관련문제 관여수준	3.33	3.19	3.61	3.65	6.801 ^{***}
						1-3,1-4

유형별로 워킹맘으로서 자녀를 키우는 과정에 대한 만족도와 삶의 만족도에 차이가 있는지를 분석한 결과는 다음 <표 7>에 제시된 바와 같다. 우선 워킹맘의 자녀 양육 과정 만족도의 경우 네 개 항목 모두에서 유형2가 가장 낮은 만족 수준을 보였고 유형3이 가장 높은 만족 수준을 보였다. 자녀돌봄 만족도, 부모자녀관계 만족도에서 유형2는 타 유형과 모두 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 자녀 학업성취 만족도의 경우에는 유형2와 유형3, 유형4간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

워킹맘으로서 삶의 만족도의 차이 역시 유형에 따라 뚜렷한 차이 경향을 보였다. 유형2가 전체 유형중에서 가장 낮은 만족도 수준을 보인 반면 유형3은 가장 높은 만족도 수준을 보였다. 유형2는 타 유형 모두와 통계적으로 유의한 차이를 나타냈다. 유형2와 유형3의 만족도 점수차는 직업생활만족도 영역에서 1.20이었고, 전반적 만족도 영역에서도 차이는 1.02로 매우 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 유형별 분석대상의 가족관련 특성-워킹맘 관련 특성

구분		1유형	2유형	3유형	4유형	X ² , F
		-(minus) 평균근접형	긍정(전이)약세 부정(전이)우세형	긍정(전이)우세 부정(전이)약세형	+(plus) 평균근접형	
워킹맘의 자녀관련 특성	자녀돌봄 만족	2.47	1.75	2.80	2.38	20.675***
						1-2,1-3,2-3,3-4
	부모자녀 관계 만족	3.12	2.64	3.50	3.20	15.655***
						1-2,1-3,2-3,3-4
	자녀학업 생활	3.12	2.42	3.39	3.06	8.487***
						1-2,2-3,2-4
	자녀 학업성취	3.15	2.58	3.41	3.24	6.180***
						2-3,2-4
삶의 만족 도	개인생활 만족	3.05	2.51	3.63	3.14	30.406***
						1-2,1-3,2-3,2-4, 3-4
	가족생활 만족	3.47	2.89	3.94	3.68	30.788***
						1-2,1-3,1-4,2-3, 2-4,3-4
	직업생활 만족	3.24	2.62	3.82	3.49	51.053***
						1-2,1-3,1-4,2-3, 2-4,3-4
	전반적 만족	3.36	2.86	3.88	3.61	42.897***
						1-2,1-3,1-4,2-3, 2-4,3-4

IV. 요약 및 함의

본 연구에서는 유배우 유자녀 여성관리자를 대상으로 일-가족 전이의 네 가지 구성요소의 조합에 따라 잠재유형이 어떻게 분류되는지 분석하고, 이들 유형에 따른 직장 특성, 가족 특성의 차이를 분석하였다.

일-가족 전이의 네 가지 구성요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이)를 표준점수로 전환시켜 잠재프로파일 분석을 실시한 결과 일-가족 전이 유형은 4개의 잠재유형으로 구분될 수 있었다.

우선 전체 사례중 가장 높은 비율(43%)을 갖고 있는 유형1(-minus 평균 근접형)은 4개 구성 요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이) 모두 평균에 조금 못 미치는 점수 값을 갖는 특징이 있다. 이는 긍정적 전이도 평균보다 조금 적고, 부정적 전이도 평균보다 조금 적은 것을 의미한다.

유형2는 전체 사례중 가장 낮은 비율(5%)이 속한 유형이다. 이 유형에서는 일이 가정생활에 주는 긍정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 긍정적 영향은 매우 적다. 반면 일이 가정생활에 주는 부정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 부정적 영향은 평균보다 크다. 이 유형에 속한 사람들의 직급은 타 유형에 비해 낮은 편이며 현 직장 만족도도 가장 낮은 편이다. 현 직장에서의 긍정적이 의미도 타 유형에 비해서 약한 특성을 보인다. 이 유형에 속한 직속상사들의 특성은 공평함과 배려가 타 유형 상사에 비해 떨어진다. 또한 이 유형에 속한 사람들은 직장생활에 대해 조언을 해주는 멘토가 있는 비율이 타 유형에 비해 가장 낮다. 직장내 목표지위는 실급 관리자가 가장 많았고, 현실적 목표가능성은 낮게 보는 편이 많다. 이 유형에 속한 사람들은 타 유형에 비해 만3세이상 미취학 자녀가 있는 비율이 높고, 미취학 자녀의 주된 돌봄주체는 보육기관인 비율이 높다. 또한 이들의 배우자는 타 유형에 비해 심리적으로 물리적으로 도움을 주지 않는 비율이 높고, 무관심한 비율도 높은 것으로 나타났다. 이 유형에 속한 사람들의 자녀 양육에 대한 만족도는 타유형에 비해 매우 낮았고, 삶의 만족도 역시 네 유형중 가장 낮은 것으로 나타났다.

유형3은 전체 사례중 32%에 해당하는 유형으로, 유형2와는 반대의 패턴을 보인다. 4개 구성요소 중에서 두 영역의 긍정적 전이는 평균보다 높지만 부정적 전이는 평균보다 낮은 특징을 보인다. 즉, 일이 가정생활에 주는 긍정적 효과와 가정이 직장생활에 주는 긍정적 효과는 평균보다 크고, 일이 가정생활에 주는 부정적 영향과 가정이 직장생활에 주는 부정적 효과는 평균보다 낮은 유형이다. 이 유형이 갖는 직장 관련 특성과 가정 관련 특성은 대부분 유형2와는 반대의 경향을 나타낸다. 즉, 직장생활에서의 긍정적 특성은 유형3이 가장 높은 비율을 차지하였고(유형2가 가장 낮은 비율을 차지), 유형3에 속하는 사람들은 배우자의 심리적, 물리적 지지협조가 많았고, 자녀 양육 관련 만족도와 삶의 만족도도 네 유형중에서 가장 높게 나타났다.

유형4는 전체 사례중 20%를 차지하는 유형으로, 유형1과는 반대의 패턴을 보인다. 즉, 네 개의 구성요소 모두 평균보다 조금씩 높다. 네 구성 요소중 일-가정 긍정적 전이 크기가 가장 큰 것으로 나타났다. 이 유형은 현재 직급중 임원급이 가장 많았고, 현 직장 만족도나 현 직장에 대한 긍정적 의미는 중간 정도의 수준을 보이고 있었다. 직속상사의 긍정적 특성의 경우 3유형 다음으로 높은 값을 보이는 경향이 있었다. 멘토 비율 역시 유형3 다음으로 가장 높았다. 이 유형에 속한 사람들은 직장내 목표지위가 높은 경우가 많았다. 즉, 유형4에 속하는 사람들중에서 실급관리자와 최고경영자를 합친 비율은 네 유형중에서 가장 높았다. 현실적 목표가능성 역시 긍정적으로 판단하는 비율이 높게 나타났다.

가정생활 관련 특성을 보면 미취학 자녀를 주로 돌보는 주체중에서 가사육아도우미의 비율이 네 유형중 가장 높게 나타났다. 배우자의 아내의 직업생활 태도의 경우 심리적&물리적으로 협조하는 비율이 높았다. 배우자의 자녀양육 관련 문제에 대한 관여수준은 네 유형중에서 유형4가 가장 높은 것으로 나타났다. 자녀의 양육 관련 만족도는 유형3에 비해서는 낮았으나 유형1과 유형2에 비해서는 높은 경향을 보였다.

전반적으로 볼 때 네 개 유형중 적은 비율을 차지하고 있는 유형2의 경우 직장생활 관련 특성과 가정생활 관련 특성 모두에서 부정적인 경향이 강한 것을 볼 수 있다. 각 유형별 특성차이 분석결과를 볼 때 긍정적 전이는 매우 적고, 부정적 전이는 큰 유형2와 긍정적 전이는 크고 부정적 전이는 적은 유형3과는 분명히 구분되는 특성을 보인다. 직장 특성을 보면 유형2의 경우 직속상사에 대한 만족도 수준과 근무시간 만족도 수준이 타 유형에 비해 특히 더 낮게 나타났다. 또한 현직장이 갖는 의미 항목중에서 친밀감이 특히 더 낮은 것으로 나타났다. 유형2에 속한 사람들은 직장상사와의 관계에 대한 부담감과 근무시간에 대한 불만족이 많고, 타 유형에 비해 초과근무시간이 길다. 직장 스트레스 영역의 경우 직무자율성이 없고 업무량 과다, 역량에 안맞는 업무수행에 대한 스트레스가 타 유형에 비해 심한 것으로 나타났다. 따라서 회사내 노동시간 정책(전반적 노동시간 단축, 돌봄노동시기 노동시간을 유연화)과 상사와의 관계를 증진시킬 수 있는 프로그램을 개발·적용하고, 업무 배치와 직무에 대해 의사소통하는 기회를 회사차원에서 제도적으로 도입하거나 확대하는 것이 필요하다.

또한 가정에서 남편이 가사와 육아에 좀 더 참여를 할 수 있도록 지원하는 방안이 회사와 사회 차원에서 도입될 필요가 있다. 유형2에 속한 사람들은 미취학 자녀의 비율이 높고, 타 유형에 비해 보육시설에 맡기는 경우가 높다. 이는 친정부모나 시부모 대신 보육시설을 선택하는 경우도 있겠지만 친정부모나 시부모가 돌봐줄 상황이 못되어 할 수 없이 보육시설에 맡기는 경우일 가능성이 크다. 요즘 보육시설내 영유아 학대 사건이 계속 보도되면서 보육서비스의 질에 대해 문제제기가 지속되고 있는 시점에서 보육서비스의 질을 높이고 영유아의 안전을 확보할 수 있는 제도적 장치도 시급하다.

본 연구는 기존의 일-가족 전이에 대해 변수 중심의 접근방식이 아닌, 사람을 중심으로 유

형을 분류하고 다양한 변수들과의 관계를 파악하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 즉, 유배우 유자녀 취업 여성들이 일-가족 전이 형태에 따라 어떻게 분류되는지, 유형에 속한 사람들은 타 유형과 어떤 특성에서 차이를 보이는지는 향후 직장생활과 가정생활의 균형적이고 건강한 양립에 대한 기초적인 근거 자료로 사용될 수 있을 것이다. 그러나 본 연구는 다음의 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 이러한 한계점은 향후 연구에서 보완할 수 있으리라 기대한다.

첫째, 본 연구의 분석대상은 대리급 이상의 여성관리자이며, 직종도 대부분이 전문직, 관리-사무직이기 때문에 연구 결과는 전체 직종과는 다르게 나타날 가능성이 크다. 따라서 본 연구결과는 유배우 유자녀 취업여성중에서도 전문직, 관리-사무직 종사자의 일-가족 전이 유형에 한정시켜 적용되어야 한다. 향후 연구에서는 전 직종과 다양한 종사상 지위가 포함된 연구 대상으로 일-가족 전이유형이 분류되어야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 여성만을 대상으로 일-가족 전이 잠재유형을 분류하였는데, 향후 연구에서는 남성의 일-가족 전이 잠재유형을 분류하여 비교 분석할 필요가 있다. 기존 연구에서 일-가족 전이에 대한 네 가지 구성요소(일-가족 긍정적 전이, 일-가족 부정적 전이, 가족-일 긍정적 전이, 가족-일 부정적 전이)별로 남녀 성별의 차이를 분석한 연구들이 있지만, 남녀간에 나타나는 일-가족 잠재 유형을 비교 분석한다면 궁극적으로 직장생활과 가정생활 양립에 더욱 구체적인 함의를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 유배우 여성만을 대상으로 하였는데 향후 연구에서는 이혼, 별거, 사별 여성들에게서 나타나는 유형을 비교 분석할 필요가 있다.

참고문헌

- 서정아 · 한경혜(1998) 가족 및 직업 특성이 중장년기 남성의 심리적 복지감에 미치는 영향, **한국가정관리학회지**, 2:165-177.
- 이숙현(1998) 남성과 여성의 일/가족 갈등, **연세여성연구**, 3:173-194.
- 정순희(2001) 취업주부의 역할갈등과 취업중단의사 관련변수에 대한 연구, **대한가정학회지**, 39(3):5-45
- 한경혜(1998) 중년기 남성의 역할 중요도와 일/가족 갈등, **가족과 문화**, 2:93-113.
- 한경혜 · 김진희(2003) 일 · 가족 상호작용에서의 성별 차이, **한국사회학**, 37(3): 57-81.
- McCrae, J.S., Champman, M. V., & Christ, S.L.(2006) Profile of children investigated for sexual abuse: Association with psychopathology symptoms and services. *American Journal of Orthopsychiatry*, 76(4), 468~481.
- Marsh, H. W.(1990) A multedimentional, hierarchical model of self concept, *Educational Psychology Review*, 2, 77~172.
- Miller, H.A., Turner, K., & Henderson, C. E.(2009) Psychopathology of sex offenders: a comparison of males and females using latent profile analysis. *Criminal Justice and Behavior*, 36, 778~793.

여성관리자의 일·가족 상호작용 유형에 관한 연구

김 종 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

본 연구는 여성관리자를 일가족 상호작용에 따라 분류하여 유형화하고 각각의 유형이 보이는 특성을 통하여 이들이 경험하는 조직, 상황적 요인들의 차이를 보여준 연구이다. 연구결과 흥미로운 발견들이 다수 나타났고 향후 본 연구를 보완 발전시킨다면 여성관리자의 일과 가정의 양립을 지원할 수 있는 다양한 시사점을 도출할 수 있을 것으로 보인다. 본 논문의 발전을 위하여 몇 가지 고려사항을 제안하고자 한다.

첫째, 선행연구에 대한 충분한 검토가 필요하다. 본 연구가 타 연구들과 다르게 기여할 수 있는 결과들은 선행연구의 분석에서 찾을 수 있을 것이다. 유형화 이후에 다양한 변인들의 차이를 검증하는 과정들에서 왜 그러한 요인들이 검증될 필요가 있는가에 대한 흐름을 보완하기 위해서도 선행연구결과들에 대한 리뷰가 필요하다.

둘째, 저자가 종합적으로 하나의 모형을 선택하게 된 과정에 대한 부가설명이 필요하다. 본 연구에서 활용하는 분석방법은 유형을 분류하는 방식이다. 저자가 <표 4>에서 제시한 바와 같이 각각의 분석방법에 따라 결과가 상이하게 나타난다. 이때 특정 모형을 선택하는 과정에서 참고할 수 있는 선행연구의 결과들은 더욱 중요하다.

셋째, 분석에서는 포함되어 있지 않지만 중요한 변수들에 대한 고려가 있었으면 한다. ‘여성관리자패널조사’는 세 가지 요인들에 대한 분석을 가능하게 하는 자료이다. 여성관리자의 경력과정에 영향을 미치는 개인적, 조직적, 상황적 요인들이 그것이다. 개인적 요인 중 가장 중요한 본인의 인구학적 변인인 연령이나 학력들은 본인의 가치관에 큰 영향을 미친다. 조직적 요인으로 고려한 사항들은 주관적인 변수들이 주를 이루고 있다. 본 조사는 4가지 업종과 기업규모별로 구분되어 있으며 객관적인 조직요인이 업종이나 기업규모가 일과 가족의 전이에 미치는 영향도 매우 큰 것으로 볼 수 있어 이들 변수에 대한 고려가 필요하다. 물론 CEO의 영향력 등도 빼놓을 수 없는 주요 변수이다.

저자는 본 연구가 변수 중심적이 아닌 관찰대상 중심적 연구라고 규정하고 있다. 관찰대상을 분류한 후 이들이 보이는 특성의 차이들을 보여주었다. 이러한 결과로부터 도출할 수 있는 시사점은 무엇일까에 대한 고민이 필요하다. 유형의 분류는 여성관리자들의 주관적 응답

에 의존하였다. 즉 이러한 유형들은 객관적으로 식별이 되지 않고 이들이 보이는 특성에 의하여 식별이 가능하다는 점이다. 예를 들어 유형2와 같이 부정적인 전이가 큰 유형은 주로 낮은 직급에, 어린 자녀가 있으며, 보육시설에 아이를 맡기는 여성이다. 이들은 멘토가 없는 비율이 낮고 목표지위도 낮은 특성을 보인다. 유형3과 같이 긍정적인 전이가 큰 유형은 이와 반대이다. 이들을 식별하여 이들에게 필요한 지원을 제공하기 위해서는 본 연구결과에 대한 해석에 보다 많은 노력을 기울여야 함을 보여주는 결과라 하겠다.

일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 : 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로

권 해 원 (동덕여자대학교 경영학과 교수), 권 순 원 (숙명여자대학교 경영학과 교수)

I. 들어가며

오늘날 여성의 경제활동 참여가 늘어나고 삶의 질이 경영의 화두로 떠오르면서 일-가정 양립정책의 중요성이 부각되고 있다. 과도한 장시간 근로문화가 삶의 균형을 파괴하고 있다는 인식이 팽배한 가운데 근로시간 단축과 더불어 가족친화적 제도(family-friendly policy)의 도입 및 확대를 통해 일과 생활의 양립을 가능하게 해야 한다는 요구가 증대하고 있는 것이다. 특히 성별 분업의 관습에 의해 직장에서의 업무 외에 가정에서도 가사와 육아의 일차적 책임을 맡고 있는 여성 근로자의 경우에는 이중적 일 부담에 의해 일-가정 갈등을 더 많이 겪고 있는 것으로 알려져 있다. 이러한 일-가정 갈등은 여성 근로자의 근속에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 여성인력 활용의 차원에서 가족친화적 제도의 적극적 도입이 필요하다는 견해가 설득력을 얻고 있다.

한편, 기업의 고용평등 제고와 여성인력의 적극적 활용은 기업의 경쟁력 제고를 위해서도 필요하다는 것이 실증연구에 의해 뒷받침되고 있다. 2007년과 2008년 여성관리자 패널조사 자료에 기초한 연구에 의하면, 대리급 이상의 여성관리자 비중이 높아질수록 기업의 영업이익, 매출액총이익률, 당기순이익, 자기자본순이익률 등의 재무적 성과도 높다는 것이 입증되었다(김종숙 외, 2007; 성상현·이종진, 2009). 그러나 아직도 많은 기업에서 여성 관리자의 비율은 현저하게 낮은 것이 현실이며, 여성 관리자 유지를 위한 기업 차원의 제도적 지원도 부족한 상태이다. 이와 관련하여, 선행연구는 일-가정 양립제도가 여성관리자의 이직의도를 낮추는 것으로 분석한 바 있어서 여성관리자의 일-가정 균형을 도모할 수 있는 기업 차원의 정책적·제도적 노력이 필요함을 역설하고 있다(Batt & Valcour, 2003; 안은정·신은중, 2010; 이병훈·김종성, 2009).

본 연구는 선행 연구를 확장하여 기업의 일-가정 양립정책이 여성관리자의 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향을 검토하고자 한다. 선행연구에 따르면, 가족친화적 제도는 종업원의 일-가정 갈등을 줄이고 조직몰입을 높여 조직성과를 제고하는데 기여한다(김효선 외, 2007; 이병훈·김종성, 2009; Batt & Vancour, 2003; Grover & Crooker, 1995; Lambert, 2000;

Perry-Smith & Blum, 2000; Thomas & Ganster, 1995). 본 연구는 과거 연구의 연장선에서 일-가정 양립제도가 여성관리자의 이직의도를 감소시키고 조직몰입을 증대함으로써 조직에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하고자 한다. 그러나 대다수의 선행연구는 근무환경 및 조직문화의 영향력에 대한 분석을 수행하지 않고 있어서 가족친화적 제도가 어떠한 메커니즘을 통해 종업원의 태도와 행동에 영향을 미치는지에 대해 충분히 설명하지 못하는 한계를 보였다. 과거의 연구는 일-가정 양립 제도의 긍정적 효과를 규명하고 있다는 점에서 의의가 있지만, ‘제도의 존재 유무’라는 독립변수와 ‘종업원의 직무만족, 이직의도, 조직몰입’이라는 종속변수간의 직접적 인과관계를 분석하는데 초점을 맞추고 있어서 근무환경 및 문화가 종업원의 지각(perception)에 미치는 효과의 중요성을 간과하고 있다. 그러나 소수의 실증연구가 밝히고 있듯이, 제도의 유무가 종업원의 직무태도나 몰입에 결정적 영향을 미치기보다는 제도의 활용가능성에 대한 종업원의 평가가 더 중요한 요인으로 작용할 수 있다 (이혜정·유규창, 2011; Allen, 2001; Thompson et al. 1999; Thompson et al., 2004). 제도가 존재하더라도 조직 분위기(organizational climate)가 그러한 제도의 활용을 제약한다면, 제도의 기대 효과를 얻기 힘들 것이기 때문이다. 다시 말해서, 가족친화적 제도가 존재하더라도 조직 분위기나 상사의 태도가 그 제도를 이용하는 것에 우호적이지 않다면 종업원들은 자신의 경력에 대한 부정적 영향을 우려하여 이를 활용가능한 제도로서 인식할 수 없을 것이다. 그러므로 제도의 유무보다 중요한 것은 일-가정 양립 제도의 활용에 대한 조직의 수용성 여부라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 선행 연구에서 미흡하게 분석되었던 상사의 리더십 유형과 조직 문화에 초점을 맞추어 그와 같은 요인이 일-가정 양립제도의 유용성에 대한 종업원의 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 분석할 것이며, 이를 통해 후원적 상사(supportive supervisors)와 조직문화가 일-가정 양립제도의 활용에 중요한 영향을 미친다는 것을 입증할 것이다.

또한 본 연구는 이와 같은 요인이 조직몰입 및 이직의도 등의 여성관리자 태도에 미치는 효과를 탐색할 것이다. 여성인력 활용이 기업의 경쟁력 향상에 기여할 수 있다는 인식이 확산되면서 가족친화적 정책의 도입이 점차 증가되고 있는 추세이지만, 정책의 존재(availability)만으로는 ‘여성관리자의 조직몰입을 통한 조직성과 향상’이라는 기대 효과를 얻기에 불충분하다. 문제는 여성관리자들이 제도를 이용가능한 것으로서 인식하고 일-가정 조화를 위해 실제로 그와 같은 제도를 활용(use)하는 것이며, 이를 통해 이직의도를 상쇄시키는 것이다. 본 연구는 업무 환경의 중요성을 제시함으로써 단순한 제도의 도입을 넘어서는 기업차원의 노력-조직 문화채신과 후원적 리더십 개발-이 필요하다는 것을 보여줄 것이다.

II. 이론적 배경 및 연구 가설

오늘날 많은 조직은 종업원의 직무만족과 조직몰입 향상을 위해 일-가정 양립제도를 실시하고 있다. 일-가정 양립제도는 가족친화제도와 유사한 의미로 사용되며 조직 구성원들이 직장에서의 요구와 가정에서의 요구를 조화롭게 조정할 수 있도록 다양한 복리후생 정책을 제공하는 제도이다. 일-가정 양립제도의 구성요소에 대해서는 통일된 견해가 정립되어 있지 않지만, 통상 육아휴직, 가족간호 휴가 등의 휴직·휴가제도, 보육시설, 보육과 가족 부양에 대한 재무적 지원이나 정보 지원제도, 유연근무제도 등을 포함하고 있다. 본 연구에서는 일-가정 양립제도에 대한 Allen (2001)의 두 가지 범주-‘부양가족 돌봄 지원’(dependent care supports, DCS)과 ‘유연근무제도(flexible work arrangements, FWA) 구분에 따라 육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설, 보육비지원, 육아기근로시간단축제, 시차출퇴근제라는 총 6개의 개별제도에 초점을 두고 개별제도의 효과를 탐색함과 동시에 개별제도를 ‘부양가족 지원 번들’과 ‘유연근무제 번들’로 나누어 번들효과를 분석할 것이다.

일-가정 양립제도를 도입하는 기업의 목적은 종업원의 일-가정 갈등을 줄여서 종업원의 직무태도와 행동을 긍정적인 방향으로 유인하기 위함이다. 일-가정 양립제도가 기업이 의도했던 조직성과를 성취하고 있는지 여부에 대해서는 상당수의 선행 연구가 진행되었다. Grover & Crooker(1995)는 일-가정 양립제도가 업무몰입을 향상시켜 이직의도를 감소시킨다는 사실을 입증하였으며, Lambert(2000)는 종업원의 조직시민행동 제고에 기여한다는 것을 보여주었다. 또한 Perry-Smith & Blum(2000)은 일-가정 제도의 도입수준이 높은 기업일수록 조직성과가 높다는 것을 보여주었으며, Thomas and Ganster(1995)는 유연 근무제가 일-가정 갈등을 줄이고 정신적 육체적 건강 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 국내에서도 일-가정 양립 제도의 조직적 성과를 밝힌 다수의 논문이 있다. 국내 선행연구가 검증한 바에 의하면, 가족친화적 제도는 우수한 인력의 유지 및 기업이미지 개선에 기여하며(김혜원 외, 2007), 종업원의 조직에 대한 신뢰와 몰입 수준을 상승시키고(김효선 외, 2007), 조직원의 동기부여 및 조직몰입 상승을 비롯하여 노사관계 안정화에도 긍정적으로 작용한다(이병훈·김종성, 2009).

그러나 제도 번들의 효과와 관련하여서는 상반된 연구결과가 제시되었다. Batt & Valcour (2003)와 Thomas and Ganster(1995)의 연구에 의하면, 유연근무제는 종업원의 이직의도 감소에 효과적이지만 부양가족지원 정책(dependent care policies)은 유의미한 효과가 없는 것으로 나타났다. 반대로 안은정·신은종(2010)의 연구에 의하면, 보육비 지원제도와 가족 간호휴가제도는 직무만족 향상에 효과적이지만 유연근무제는 오히려 이직의도를 증가시키는 것으로 나타났다. 모성보호제도 번들은 직무만족을 높이는 효과를 갖는 반면 유연근무제가 직무만족에 미치는 효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다. 그러므로 본 연구에서는 부양가족지원(DCS) 번들과 유연근무제(FWA) 번들을 구분하여 조직성과에 대한 번들효과를

분석할 것이다.

가설 1. 기업의 일-가정 양립 제도는 여성관리자의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 것이다.

가설 1-a. 부양가족 지원제도(dependent care supports;이하 DCS)는 여성관리자의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 것이다.

가설 1-b. 유연근무제도(flexible work arrangements;이하 FTW)는 여성관리자의 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 것이다.

한편, 일-가정 양립 제도의 효과는 종업원들이 그와 같은 제도를 일-가정 갈등 감소 및 부정적인 일-가정 혹은 가정-일 전이(negative spillover)를 극복하기 위한 효과적 수단으로서 인식하고 선택, 활용할 때에만 유의미한 것으로 나타날 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 일-가정 양립 정책의 실행에 있어서 가족친화적 근무환경과 문화의 중요성을 강조한 선행연구의 성과에 기초하여 그와 같은 요인의 효과를 검증하고자 한다. Lobel & Kossek(1996)은 가족친화적 제도의 성공적 정착을 위해서는 일과 가족생활 간 상호작용에 대한 조직의 규범과 가치가 변화해야 한다고 주장하면서 조직문화의 중요성을 강조한 바 있다. 조직 내 분위기나 암묵적 규범이 일-가족 균형을 지원하기 보다는 가정 일과 관련되어 가족친화적 제도를 사용하는 것을 부정적으로 평가한다면 종업원들은 경력상의 불이익을 우려하여 제도의 사용을 꺼리게 될 것이다. 그러므로 제도의 활용도를 높이려면 먼저 직장 내에 가족지원적인 문화와 환경을 조성하여 일-가정 양립 제도에 대한 수용성을 높이는 것이 필요하다.

이러한 가치 확산에 있어서 후원적 리더십(supportive leadership)의 역할이 무엇보다 중요하다. 후원적 리더십은 부하 직원의 욕구에 대한 개별적 관심과 배려를 통해 발휘되며, 후원적 리더십을 갖춘 상사는 가정과 일의 갈등을 최소화하기 위해 종업원 개개인의 사정을 이해하고 배려함으로써 일-가정 양립제도의 활용을 보다 용이하게 만들 것이기 때문이다. 가족친화적 제도의 활용가능성에 후원적 상사(supportive supervisors)가 결정적인 역할을 한다는 것은 선행연구에 의해서도 입증된 바 있다. Batt & Valcour(2003)에 의하면, 공식적 제도의 효과성은 직속상관이 제도의 실행을 지지하느냐의 여부에 달려있다. 상사가 부하직원들의 일-가정 양립 제도의 사용을 업무몰입 저하의 지표로 간주한다면, 제도의 유무와 관계없이 직원들의 제도 사용가능성과 활용 빈도는 떨어질 것이기 때문이다. Allen (2001)과 Thompson et al. (1999)의 연구도 가족지원적인 상사의 중요성을 강조하면서 기업 내 가정친화적 정책과 프로그램이 존재한다고 하더라도 상사가 이에 대한 정보를 전달하지 않거나 제도의 사용을 제한한다면 정책적 실효성을 높이기 힘들다고 주장하였다. Allen(2001)은 제도의 활용과 후원적 상사간의 상관관계($r=.17$)를 입증하였으며, 환경에 대한 종업원의 인식에 있어서 가족지원적 상사의 역할이 매우 중요하다는 것을 밝혔다. Thompson et al.(1999)의 실증연구도 관리자의

지원이 많은 조직일수록 종업원의 가족친화적 제도의 활용도가 높다는 것을 입증함으로써 상사의 후원성이 종업원의 일-가정 양립제도 이용의도에 가장 중요한 영향을 미치는 조직 문화 변수임을 규명한 바 있다. 이러한 연구성과에 기초하여 본 논문은 다음과 같은 가설을 확립하였다.

가설 2. 상사의 후원성에 대한 여성관리자의 평가가 긍정적일수록 일-가정 양립 제도의 활용가능성이 높아질 것이다.

가설 2-a. 상사의 후원성에 대한 여성관리자의 평가가 긍정적일수록 DCS의 활용가능성이 높아질 것이다.

가설 2-b. 상사의 후원성에 대한 여성관리자의 평가가 긍정적일수록 FWA의 활용가능성이 높아질 것이다.

가족지원적 상사(family-supportive supervisors)와 더불어 시간요구(time demand, TD)와 관련된 조직문화도 업무 환경에 대한 종업원의 인식에 큰 영향을 끼친다. Bailyn(1993)은 장시간 노동을 종업원 몰입과 생산성의 일차적 지표로 간주하는 조직에서는 종업원이 일-가정 역할의 조화를 추구하기 힘들다고 하였으며, Perlow(1995)와 Thompson et al.(1999)도 장시간 노동을 보상하는 조직 문화에서는 자신의 경력에 부정적 영향을 미칠지 모른다는 우려 때문에 종업원들이 휴직이나 유연근무제와 같은 가족친화적 제도의 이용을 꺼리게 될 것이라고 주장하였다. Thompson et al.(1999)과 Allen(2001)은 조직의 가족친화성에 대한 종업원의 인식이 제도의 활용에 유의미한 영향을 미친다는 것을 검증함으로써 이와 같은 주장을 뒷받침하였다.

이처럼 선행연구는 근무환경의 가족친화성이 강할수록 일-가정 양립 지원제도의 활용가능성이 높다는 것을 입증하였다. 우선, 가족친화적 환경은 가족친화적 제도와 후원적 상사의 조합을 필요로 한다. 제도의 선택과 활용을 허락하는 후원적 상사가 존재하지 않는다면 제도가 무용지물이기 때문이다. 또한 기업의 암묵적 규범이 장시간 노동을 당연시한다면 조직 구성원들은 일-가정 양립을 위한 탄력적 근무시간 활용이나 휴가 및 휴직의 자율적 운용이 제한되어 있다고 인식할 것이다. 이는 제도 활용을 기피하는 요인이 되어 제도의 유효성을 저해할 것이다. 이와 같은 논의에 기초하여 본 연구는 조직문화와 제도의 활용 빈도의 관계에 대해 다음과 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직문화의 시간요구(time demand, TD)가 강하다고 지각할수록 일-가정 양립제도의 활용가능성이 낮아질 것이다.

가설 3-a. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 DCS의 활용가능성이 낮아질 것이다.

가설 3-b. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 FWA의 활용가능성이 낮아질 것이다.

앞서 논의하였듯이 인지된 업무 환경은 제도의 활용가능성을 높이는데 중요한 영향을 미친다. 그런데 제도의 유용성은 제도의 활용가능성을 높이는 것에서 나아가 종업원의 직무만족과 조직몰입 제고를 통해 조직성과를 향상시킬 수 있어야 한다. 이와 관련하여 조직문화와 상사에 대한 종업원의 지각이 조직몰입, 이직의도와 같은 종업원의 태도에 결정적 역할을 한다는 선행 연구 결과가 드물긴 하지만 일부 존재한다. 일반적인 선행 연구와 구별되는 이들 연구의 특징과 공통점은 리더십이나 조직문화와 같은 직무환경 관련 요인들의 중요성을 강조하고 있다는 것이다. 일례로 Eaton(2000)은 종업원 스스로 일-가정 제도를 사용하는 것이 자신의 경력 발전에 부정적 영향을 끼치지 않을 것이라고 믿는 경우에만 일-가정 양립 제도의 조직 몰입 효과가 있다는 것을 규명함으로써 조직의 분위기나 문화에 대한 종업원의 지각이 중요하다는 것을 입증하였으며, Frye & Breugh(2004)는 후원적 상사의 존재가 종업원의 일-가정 갈등을 줄여 직무만족을 높인다는 것을 검증하였다. 이와 유사한 맥락에서 Thomas & Ganster(1995)는 실증연구를 통해 가족친화적 직무 변수가 종업원의 일-가정 갈등 감소 및 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 이들의 분석에 의하면 탄력적 근무 스케줄과 후원적 상사는 종업원의 직무 통제감을 높여 직무만족 및 육체적 정신적 건강 향상에 기여한다. 또한 Thompson et al.(1999)은 일-가정 양립제도의 존재와 후원적 일-가족 문화 모두 종업원의 정서적 몰입에 대해서는 정(+)의 관계를, 일-가정 갈등과 이직의도에 대해서는 부(-)의 관계를 맺는다는 것을 입증한 바 있으며, Allen(2001)의 실증연구는 가족친화적 제도에 대한 상사의 지원과 조직의 지원에 대한 지각이 종업원의 정서적 몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이와 같은 결과는 Thompspon et al.(2004)의 중단 연구에 의해서도 입증된 바 있는데, 이에 의하면 가족친화적 조직문화와 후원적 상사의 존재에 대한 지각은 조직구성원의 정서적 몰입과 상관관계가 매우 높다. 이와 같은 선행연구의 업적에 기초하여 본 연구는 조직문화와 상사의 후원성에 대한 지각이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 후원적 상사에 대한 지각은 일-가정 양립제도의 조직몰입과 이직의도에 대한 효과를 강화할 것이다

가설 4-a. 후원적 상사에 대한 지각은 DCS의 조직몰입에 대한 긍정적 효과를 강화할 것이다.

가설 4-b. 후원적 상사에 대한 지각은 FWA의 조직몰입에 대한 긍정적 효과를 강화할 것이다.

가설 4-c. 후원적 상사에 대한 지각은 DCS의 이직의도에 대한 부정적 효과를 강화할 것이다.

가설 4-d. 후원적 상사에 대한 지각은 FWA의 이직의도에 대한 부정적 효과를 강화할 것이다.

가설 5. 조직문화의 시간요구에 대한 지각은 일-가정 양립제도의 조직몰입과 이직의도에 대한 효과를 강화할 것이다.

가설 5-a. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 DCS의 조직몰입에 대한 부정적 효

과가 더욱 강화될 것이다.

가설 5-b. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 FWA의 조직몰입에 대한 부정적 효과가 더욱 강화될 것이다.

가설 5-c. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 DCS의 이직의도에 대한 긍정적 효과가 더욱 강화될 것이다.

가설 5-d. 조직문화의 시간요구가 강하다고 지각할수록 FWA의 이직의도에 대한 긍정적 효과가 더욱 강화될 것이다.

III. 연구방법

1. 자료

본 연구는 한국여성정책연구원이 2010년 실시한 3차년도 여성관리자패널조사 자료를 활용하였다. 이 자료는 제조업, 도소매업, 운수업, 금융업, 사업서비스업 및 보건복지 교육서비스업에 종사하는 기업 중에서 대리급 이상에서 여성관리자가 존재하는 341개의 기업을 대상으로 실시되었다. 본 연구의 가설검증에는 총 1,670명의 여성관리자가 응답한 여성 근속자 설문지가 사용되었다.

2. 변수

1) 종속변수

본 논문에서는 가설을 검증하기 위한 최후 종속변수로서 조직몰입, 이직의도를 사용했다. 아울러 기업내에 도입 활용되고 있는 다양한 일가족 양립제도들의 효과성을 검증하고 이러한 제도들이 최후 종속변수인 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 확인하고자 부양가족 지원제도(DCS)와 유연근무제도(FWA)의 실제 활용 가능성을 중간 종속변수로 활용했다.

조직몰입도: 조직몰입은 아래 5가지 질문 항목에 대한 요인분석을 통해 측정되었다. 요인 분석 결과와 신뢰성 분석결과는 아래 표에 제시되어 있다.

〈표 1〉 조직몰입도 요인분석 결과

측정항목	요인
나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다	.891
나는 우리 직장에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다	.786
나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다	.853

측정항목	요인
나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다	.839
우리 직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다	.809
고유값	3.498
분산설명비율	69.965

이직의도: 이직의도는 이직의 계획에 대한 범주형 변수로 처리되었다. 즉, 이직의 계획이 없는 경우는 '0'으로 처리했으며, 이직 계획이 있는 경우는 '1'로 처리해 측정되었다. 이직의도를 종속변수로 한 경우 이분형 로지스틱 방법을 활용했다.

부양가족지원제도(Dependent Care Support: 이하 DCS)의 활용: 가설에 제시되었다시피 제도가 존재하더라도 조직문화의 전반적 지지가 없으면 제도의 활용가능성은 낮아질 것이기 때문에 후원적 상사나 조직문화에 영향을 받는 것으로 가정되어 종속변수로서 모델을 구성했다. 이는 또한 조직몰입 및 이직의도에 영향을 미칠 것으로 가정되어 이상의 두 변수가 종속변수로서 구성된 모델에는 독립변수로 투입되었다.

DCS는 네 가지의 피부양자 돌봄을 위한 복리후생 항목들의 개별적 활용 가능성(쉽게 사용할 수 있다=1, 쉽게 사용할 수 없다=0)을 합산해 구성했다. 예컨대 네 가지 제도에 대한 활용가능성이 모두 높은 경우 4점을 얻게 되며 어떠한 제도도 활용가능성이 없는 경우는 0점으로 처리되었다.

유연근무제도(Flexible Work Arrangement, 이하 FWA)의 활용: FWA또한 DCS와 마찬가지로 종속변수이자 독립변수로서 투입되었다. FWA의 경우도 위 DCS와 마찬가지로 두 가지의 유연근무시간 관련 제도들에 대한 사용가능성을 묻는 방식으로 측정되고 계산되었다. 요컨대 두 가지 제도 모두 활용가능성이 높다면 2점으로 두 가지 제도 모두 사용가능성이 없다면 0점으로 처리했다.

〈표 2〉 DCS 활용과 FWA 활용의 기술통계

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
Dependent Care Support	1670	.00	4.00	.8862	.98958
Flexible Work Arrangement	1670	.00	2.00	.0910	.32304

2) 독립변수

개별적인 DCS제도: 이는 DCS와 관련된 개별 제도들이 도입되었는지 여부로서 측정되었다. DCS의 개별적인 제도들은 육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설 및 보육비지원 등으로 측정되었다.

개별적인 FWA제도: 이 또한 FWA와 관련된 제도들이 기업 내에 존재하는지 여부를 기준으로 측정되었다. FWA의 개별적 제도들은 두 가지로 구성되어 있는데 육아기근로시간단축제와 시차출퇴근제가 그것이다.

DCS변들과 FWA 변들: 개별적인 DCS 관련 제도들을 통합해 측정했다. 즉 개별적 DCS제도들이 존재하는 경우 1이며 없다면 0이다. DCS변들의 경우 앞서 설명한 네 가지 제도(육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설 및 보육비지원 등)의 존재유무를 산술적으로 합해 계산했다. FWA 변들 또한 이 또한 위 DCS와 같은 방식으로 측정되었다.

〈표 3〉 DCS변들과 FWA변들의 기술통계

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
Dependent Care Support	1670	.00	4.00	1.3461	1.04195
Flexible Work Arrangement	1670	.00	2.00	.2090	.48468

후원적 상사 및 시간요구(TD)와 관련된 조직문화: 본 논문에서 살펴보고자 하는 핵심적 설명요인으로서 일-가정 양립 제도들의 효과적 운영 여부에 영향을 미치는 매우 중요한 요소들이다. ‘후원적 상사’는 아래 표의 세 가지 항목의 요인분석 결과로서 측정되었으며, 시간요구 관련 문화 또한 아래 표에서 제시된 네 가지 질문의 요인분석 결과로서 측정되었다.

〈표 4〉 후원적 상사와 시간요구 조직문화

측정항목	후원적 상사	Time Demand
나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무, 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해 준다	.862	
나의 상사는 직장생활과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해준다	.923	
나의 상사는 내 문제에 대해 귀를 기울여 준다	.852	
정시에 퇴근하면 눈치가 보인다		.792
개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다		.723
밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다		.747
근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다		.758
고유값	2.321	2.283
분산설명비율	77.364%	57.083%

3) 통제변수

본 논문에서는 연령, 직급, 남녀비율, 직속상사(성별), 근로시간, 월평균급여, 노동조합 그

리고 결혼지위 등이 포함되었다. 연령과 월평균 급여는 그대로 변수로 투입했으며, 직급은 ‘대리, 과장, 차장, 부장 및 임원’ 등으로 나눠서 측정하였다. 노동조합과 관련해서 조합원은 1, 비조합원은 0으로 처리했으며, 결혼지위는 유배우 기혼자 1, 기타(미혼, 이혼 등)는 0으로 처리해 분석했다. 남녀비율은 남성대 여성의 비율은 0.2, 0.4...2.0이상까지 총 11 범주로 나누어 측정했다. 직속상사의 경우 여성 1, 남성 2로 측정했다.

IV. 분석결과

분석결과 가설 1에서 제시한 바와 같이 기업의 일-가정 양립 제도는 여성관리자들의 조직몰입을 높이는 것으로 분석되었다(<표 5>). 모델 1은 피부양자 돌봄을 위한 개별 제도들의 영향력을 측정한 것이며, 모델 2는 위에서 제시된 개별 제도들을 하나의 범주 즉 DCS로 묶어 측정한 것이다. 조직몰입과 관련해서는 DCS 번들의 효과가 통계적 유의도가 높게 나타나고 있어 주목할 만하다. 개별제도들 가운데는 가족간호휴가와 보육비지원 등의 효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다.

〈표 5〉 [가설 1-a] DCS가 조직몰입에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2
연령	0.137** (2.526)	.125*** (3.462)
직급	0.113** (2.058)	.085** (2.305)
남녀비율	0.037 (0.867)	.028 (.981)
직속상사	-0.036 (-0.837)	-.060** (-2.078)
근로시간	0.037 (0.921)	.033 (1.180)
월평균급여	-0.039 (-0.713)	.046 (1.271)
노조등_참여	0.157*** (3.509)	.108*** (3.633)
결혼지위	0.041 (1.010)	.050* (1.762)
육아휴직	0.044 (1.054)	
간호휴가	0.114** (2.375)	

OLS	모델 1	모델 2
보육시설	-0.016 (-0.373)	
보육비지원	0.089* (1.847)	
DCS 번들		.134*** (4.336)
Adj- R^2	.133	.117
N	545	1154

통제변수들 가운데는 연령, 직급 등의 영향력이 높은 것으로 나타나고 있다. 아울러 흥미로운 사실은 노동조합에 가입한 근로자들일수록 조직에 대한 애착도 강한 것으로 나타나고 있다는 점이다. 이는 관리직 여성 근로자들에게서 기업과 노조에 대한 이중몰입의 경향이 나타나고 있음을 암시하는 것이어서 주목된다.

이와 더불어 관리직 여성 근로자들의 조직몰입에 대한 영향력에 있어 유연근무제(육아기 근로시간단축, 시차출퇴근제 등)가 갖는 효과는 크게 나타나지 않는 것으로 분석되었다(<표 6>). 다만 육아기근로시간단축제도를 운영하는 경우 근로자들의 조직몰입이 증가하는 경향이 나타나고 있다. 그러나 앞선 DCS 모델의 경우와 달리 FWA 모델에서는 번들 효과가 나타나지 않고 있는 점이 특징이다. 오히려 통제변수들의 효과 즉, 노동조합 조합원 유무, 연령 등이 조직몰입에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다.

〈표 6〉 [가설 1-b] FWA가 조직몰입에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2
연령	.166*** (3.651)	.131*** (3.604)
직급	.062 (1.321)	.073** (1.974)
남녀비율	.006 (.155)	.031 (1.075)
직속상사	-.034 (-.918)	-.059** (-2.029)
근로시간	.044 (1.228)	.043 (1.503)
월평균급여	.058 (1.294)	.086** (2.428)
노조등_참여	.155*** (4.234)	.137*** (4.696)

OLS	모델 1	모델 2
결혼지위	.058 (1.640)	.056** (1.985)
육아기근로시간단축	.066* (1.726)	
시차출퇴근	-.015 (-.400)	
FWA 번들		.017 (.613)
Adj-R ²	.102	.103
N	736	1154

이직의도와 관련해 DCS의 개별적 효과는 크게 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 아래 <표 7>에서 볼 수 있듯이 개별 일-가정 양립제도들의 통계적 영향력은 나타나지 않고 있다. 그러나 개별제도의 통합인 DCS번들은 통계적으로 유의미한 수준에서 이직의도에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 관련 제도의 통합적 유지가 여성 관리직 근로자들의 이직의도 억제 효과를 갖고 있음을 나타내 준다고 할 수 있다.

통제변수와 관련해서는 연령과 직급이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 연령이 높아지면 이직의도는 낮아지는 경향이 있는 것으로 분석되었지만, 주목할 만한 사실은 직급이 높아질수록 이직의도도 높아진다는 점이다.

<표 7> [가설 1-a] DCS가 이직의도에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2
(상수)	.811	.109
연령	-.103**	-.102***
직급	.593***	.467***
남녀비율	-.018	.005
직속상사	-.449	.086
근로시간	.013	.027**
월평균급여	.000	-.001
노조등_참여	-1.098***	-.428**
결혼지위	-.610**	-.303
육아휴직	.110	
간호휴가	-.285	
보육시설	-1.029	

Logistic	모델 1	모델 2
보육비지원	-.161	
DCS 번들		-.278**
N	546	1155

FWA의 이직의도에 대한 영향력은 제한적인 것으로 분석되었다(<표 8>). FWA 개별 제도들 가운데 ‘육아기 근로시간 단축’ 제도가 이직의도를 억제하는 것으로 분석되었으나 시차출퇴근제는 통계적 의미가 나타나지 않았으며 FWA 번들 또한 의미있는 통계적 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

〈표 8〉 [가설 1-b] FWA가 이직의도에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2
(상수)	.896	.091
연령	-.108***	-.103***
직급	.465***	.492***
남녀비율	.004	.002
직속상사	.315	.095
근로시간	.010	.024**
월평균급여	-.001	-.002*
노조등_참여	-.660**	-.536**
결혼지위	-.726***	-.336*
육아기근로시간단축	-1.114**	
시차출퇴근	.138	
FWA 번들		-.167
N	737	1155

통제변수들 가운데는 앞선 DCS 모델에서와 마찬가지로 연령이 역의 인과관계를 보이고 있으며 직급이 높아질수록 이직의도가 높게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 근로시간, 월평균급여 등은 번들 모델에서 부분적으로 영향이 있는 것으로 분석되었는데 예측되는 바대로 상대적으로 장시간 노동과 저임금일수록 이직의도가 높은 것으로 분석되었다.

모든 모델에서 노동조합에 가입한 근로자들 일수록 이직의도가 낮은 것으로 분석되었으며, 배우자가 없는 근로자들일수록 이직성향이 높은 것으로 분석되었다.

〈표 9〉 [가설 2-a] & [가설 3-a] DCS 활용

OLS	모델 1	모델 2	모델 3
연령	.110*** (4.602)	.111*** (4.679)	.097*** (4.099)
직급	-.034 (-1.392)	-.036 (-1.469)	-.050** (-2.057)
남녀비율	-.006 (-.321)	-.004 (-.205)	-.015 (-.786)
직속상사	.008 (.400)	.002 (.094)	.006 (.318)
근로시간	-.015 (-.793)	-.005 (-.265)	.006 (.295)
월평균급여	.018 (.731)	.013 (.554)	.029 (1.237)
노조등_참여	.082*** (4.169)	.079*** (4.041)	.087*** (4.443)
결혼지위	-.011 (-.586)	-.008 (-.453)	-.002 (-.113)
DCS 번들	.725*** (35.352)	.713*** (34.909)	.730*** (36.165)
후원적 상사		.090*** (4.841)	
시간요구 조직문화			-.118*** (-6.271)
Adj-R ²	.609	.617	.622
N	1154	1154	1154

일-가정 양립제도 가운데 DCS에 대한 활용도는 가설에서 가정한 바와 같이 상사의 후원성이 높고 조직 내에서 시간에 대한 요구가 상대적으로 약한 경우 높은 것으로 분석되었다(<표 9>). 특히 통제변수와 제도의 유무에 관련된 DCS 번들의 효과를 투입한 모델 1과 모델 1에 후원적 상사의 효과를 투입한 모델 2의 위계적 회귀분석 결과 모델 2의 적합도(Adj-R²)가 .008 상승(.617)하는 것으로 나타나 상사의 후원성이 전제될 경우 DCS의 활용도가 높아지는 것을 확인할 수 있다.

이러한 효과는 시간요구 조직문화의 경우 더 강하게 나타나는 것으로 분석된다. 즉, 앞의 모델 2에서와 마찬가지로 모델 1에 시간요구 조직문화를 추가 투입해 구성한 모델 3의 경우 적합도(Adj-R²)가 .622로 세 가지 모델 가운데 가장 높게 나타나고 있어 DCS의 활용에 있어 조직문화의 지원효과가 강한 것을 확인할 수 있었다.

〈표 10〉 [가설 2-b] & [가설 3-b] FWA의 활용

OLS	모델 1	모델 2	모델 3
연령	.020 (.708)	.020 (.711)	.010 (.343)
직급	.037 (1.280)	.037 (1.274)	.026 (.883)
남녀비율	-.038 (-1.638)	-.037 (-1.594)	-.044* (-1.929)
직속상사	-.019 (-.825)	-.022 (-.959)	-.019 (-.855)
근로시간	-.019 (-.865)	-.015 (-.651)	-.005 (-.211)
월평균급여	.019 (.688)	.015 (.546)	.031 (1.098)
노조등_참여	-.003 (-.117)	-.006 (-.247)	.002 (.069)
결혼지위	-.043* (-1.904)	-.041* (-1.859)	-.036 (-1.605)
FWA 번들	.661*** (29.667)	.660*** (29.608)	.652*** (29.257)
후원적 상사		.048** (2.146)	
시간요구 조직문화			-.088*** (-3.837)
Adj-R ²	.446	.448	.453
N	1154	1154	1154

유연 근무시간(FWA)에 대한 활용도 또한 앞의 DCS에서의 효과만큼은 아니지만 가설에서 기대한 바와 같이 후원적 상사와 조직문화가 갖는 영향이 의미있게 나타나고 있다(표 10). 앞선 DCS에서와 동일한 분석방법을 활용해 비교한 결과 통제변수와 제도의 유무에 관련된 FWA 번들 효과를 투입한 모델 1과 모델 1에 후원적 상사의 효과를 투입한 모델 2의 위계적 회귀분석 결과 모델 2의 적합도(Adj-R²)가 .002 상승(.448)하는 것으로 나타났으며 모델 1에 ‘시간요구 조직문화’를 추가 투입한 모델 3의 경우 적합도(Adj-R²)가 .453로 세 가지 모델 가운데 가장 높게 나타나고 있다. 이는 앞선 DCS의 경우와 마찬가지로 근무시간과 관련된 조직문화가 FWA의 활용에 강한 영향을 미치고 있는 것으로 추론할 수 있다.

가설 4, 5와 관련하여서는 조직 내 후원적 상사와 시간 관련 조직문화에 대한 지각이 일-가정 양립제도로서의 DCS와 FWA의 조직몰입 및 이직의도에 대한 효과에 영향을 미칠 것이

라는 가정 하에 위계적 회귀분석을 실시했다. 분석결과는 다음과 같다.

〈표 11〉 [가설 4-a] 후원적 상사에 대한 지각이 DCS의 조직몰입 효과에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
연령	0.137** (2.526)	.125*** (3.462)	.124** (2.369)	.128*** (3.743)	0.122*** (3.524)
직급	0.113** (2.058)	.085** (2.305)	.103* (1.954)	.080** (2.286)	0.084** (2.385)
남녀비율	0.037 (0.867)	.028 (.981)	.054 (1.322)	.036 (1.328)	0.036 (1.313)
직속상사	-0.036 (-0.837)	-.060** (-2.078)	-.054 (-1.329)	-.080*** (-2.946)	-0.074*** (-2.688)
근로시간	0.037 (0.921)	.033 (1.180)	.066* (1.677)	.068** (2.530)	0.057** (2.105)
월평균급여	-0.039 (-0.713)	.046 (1.271)	-.037 (-.703)	.031 (.899)	0.029 (0.824)
노조등_참여	0.157*** (3.509)	.108*** (3.633)	.141*** (3.276)	.097*** (3.439)	0.096*** (3.352)
결혼지위	0.041 (1.010)	.050* (1.762)	.050 (1.272)	.059** (2.199)	0.054** (1.997)
육아휴직	0.044 (1.054)		.040 (1.000)		
간호휴가	0.114** (2.375)		.081* (1.750)		
보육시설	-0.016 (-0.373)		-.014 (-.328)		
보육비지원	0.089* (1.847)		.070 (1.495)		
DCS 번들		.134*** (4.336)		.094*** (3.213)	0.102*** (3.446)
후원적 상사			.269*** (6.811)	.314*** (11.765)	
DCS * 후원					0.275*** (10.180)
Adj-R ²	.133	.117	.201	.211	.189
N	545	1154	545	1154	1154

모델 1과 모델 3은 통제변수에 개별적 DCS와 DCS 번들을 투입한 것으로서 이의 결과는 앞서 논의한 바 있다. 본 분석에서 확인하고자 하는 것으로서의 후원적 상사의 효과는 모델 3과 모델 4에 제시되었다(표 11). 모델 1에 후원적 상사를 투입한 모델 3의 경우 모델 적합도

(Adj-R²)는 약 6.8% 가량 상승하는 것으로 분석되어 매우 높은 영향력이 있는 것으로 추론할 수 있다. 모델 2에 후원적 상사를 투입한 모델 4의 경우는 앞선 경우보다 더 높아져 모델 적합도가 9.4% 높아지는 것으로 분석되었다. 이로써 DCS의 조직몰입에 대한 영향에 있어 조직 내 상사의 후원적 분위기가 매우 강한 지원효과를 갖는 것으로 추론할 수 있다.

무엇보다 후원적 상사의 직접적 매개효과를 분석하기 위해 상호작용항(DCS * 후원)을 투입한 모델 5의 경우 모델 2와 비교해 모델 적합도가 상승했으며, 상호작용항의 통계적 의미 또한 99% 수준에서 유의한 것으로 검증되었다. 따라서 우리는 관리직 여성 근로자들에게 있어 후원적 조직문화가 DCS의 조직몰입에 대한 효과를 매개하는 것으로 확인할 수 있었다.

〈표 12〉 [가설 4-b] 후원적 상사에 대한 지각이 FWA의 조직몰입 효과에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
연령	.166*** (3.651)	.131*** (3.604)	.146*** (3.371)	.132*** (3.834)	.129*** (3.576)
직급	.062 (1.321)	.073** (1.974)	.066 (1.477)	.071** (2.050)	.075** (2.036)
남녀비율	.006 (.155)	.031 (1.075)	.015 (.426)	.039 (1.403)	.034 (1.183)
직속상사	-.034 (-.918)	-.059** (-2.029)	-.050 (-1.434)	-.080*** (-2.912)	-.060** (-2.100)
근로시간	.044 (1.228)	.043 (1.503)	.071** (2.079)	.075*** (2.782)	.051* (1.833)
월평균급여	.058 (1.294)	.086** (2.428)	.038 (.907)	.059* (1.774)	.074** (2.115)
노조등_참여	.155*** (4.234)	.137*** (4.696)	.134*** (3.869)	.117*** (4.245)	.129*** (4.452)
결혼지위	.058 (1.640)	.056** (1.985)	.074** (2.179)	.064** (2.376)	.059** (2.106)
육아시간단축	.066* (1.726)		.050 (1.372)		
시차출퇴근	-.015 (-.400)		-.015 (-.407)		
FWA 변들		.017 (.613)		.005 (.180)	.006 (.202)
후원적 상사			.304*** (9.024)	.323*** (12.142)	
FWA * 후원					.148*** (5.322)
Adj-R ²	.102	.103	.191	.204	.123
N	736	1154	736	1154	1154

FWA가 조직몰입에 미치는 효과에 대한 ‘후원적 상사’의 제도적 영향력 또한 높게 나타나고 있는 것으로 분석되었다(표 12). 앞선 모델에서와 동일한 방법을 활용해 분석한 결과 모델 1에 비해 모델 3의 적합도가 8.9% 높게 나타났으며 모델 4의 경우 모델 2에 비해 적합도가 무려 10.1%까지 상승한 것을 확인할 수 있었다.

본 모델에서도 FWA의 조직몰입에 대한 후원적 상사의 직접적 매개효과가 검증되었다. 상호작용항을 투입해 분석한 모델 5의 경우 FWA번들의 효과는 나타나지 않고 있으나 이것이 후원적 조직문화와 결합될 때 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 FWA의 조직몰입에 대한 효과도 후원적 조직문화가 매개하는 것으로 확인할 수 있다.

〈표 13〉 [가설 4-c] 후원적 상사에 대한 지각이 DCS의 이직의도 효과에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
(상수)	.811	.109	.933	.250	.202
연령	-.103**	-.102***	-.102**	-.104***	-.102***
직급	.593***	.467***	.617***	.482***	.468***
남녀비율	-.018	.005	-.019	.004	.005
직속상사	-.449	.086	-.408	.151	.117
근로시간	.013	.027**	.006	.021*	.024*
월평균급여	.000	-.001	-.001	-.001	-.001
노조등_참여	-1.098***	-.428**	-1.067***	-.403*	-.411*
결혼지위	-.610**	-.303	-.662**	-.346*	-.319*
육아휴직	.110		.131		
간호휴가	-.285		-.212		
보육시설	-1.029		-1.092*		
보육비지원	-.161		-.097		
DCS 번들		-.278**		-.245**	-.290**
후원적 상사			-.371**	-.361***	
DCS * 후원					-.142**
N	546	1155	546	1155	1155

DCS의 이직의도에 대한 영향력에 미치는 ‘후원적 상사’의 효과를 검증한 본 모델에서 또한 후원적 상사의 존재가 DCS의 이직 성향에 대한 영향력을 강화하는 것으로 추론할 수 있다. 로지스틱 분석을 활용한 본 모델에서 후원적 상사의 이직의도에 대한 영향력은 모델 3과 모델 4에서 각각 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(표 13).

무엇보다 매개효과 분석을 위해 상호작용항을 투입한 모델 5에서 상호작용항(DCS * 후원)

의 효과가 유의미한 수준(95%)에서 확인되었다. 이로서 우리는 후원적 상사의 존재 여부가 DCS 제도 유무와 이직의도간의 관계에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

〈표 14〉 [가설 4-d] 후원적 상사에 대한 지각이 FWA의 이직의도 효과에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
(상수)	.896	.091	.773	.239	.118
연령	-.108***	-.103***	-.102***	-.106***	-.104***
직급	.465***	.492***	.467***	.504***	.493***
남녀비율	.004	.002	.001	.001	.003
직속상사	.315	.095	.376	.166	.092
근로시간	.010	.024**	.004	.018	.023*
월평균급여	-.001	-.002*	-.001	-.002*	-.002*
노조등_참여	-.660**	-.536**	-.613**	-.494**	-.522**
결혼지위	-.726***	-.336*	-.790***	-.375**	-.342*
육아시간단축	-1.114**		-1.085**		
시차출퇴근	.138		.129		
FWA 번들		-.167		-.161	-.205
후원적 상사			-.356***	-.374***	
FWA * 후원					-.260
N	737	1155	737	1155	1155

분석결과 FWA의 영향력에 대한 후원적 상사의 인과적 효과는 판별하기 어려운 것으로 나타난다. 즉, 모델 3과 모델 4에서 제시되고 있는 바와 같이 후원적 상사의 효과가 투입된 경우에도 FWA 번들의 이직의도에 대한 통계적 유의성이 나타나고 있지 않으며 개별적 FWA의 경우도 ‘후원적 상사’ 효과의 투입 이전과 이후에 큰 변화를 보이지 않는 것으로 나타나고 있다(표 14).

다만 후원적 상사의 이직의도에 대한 독립적 영향력은 매우 높게 나타나는 것으로 이해할 수 있다. 또한 본 모델에서는 후원적 상사의 직접적 매개효과도 나타나지 않는 것으로 분석되었다. 즉, 본 모델의 결과에 따르면 후원적 조직문화는 그 자체로는 이직의도를 낮추는 경향이 있지만 FWA의 이직의도에 대한 영향을 매개하지는 않는 것으로 추론할 수 있다.

〈표 15〉 [가설 5-a] ‘시간요구 조직문화’ 지각이 DCS의 조직몰입 효과에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
연령	0.137** (2.526)	.125*** (3.462)	.127** (2.332)	.111*** (3.090)	-.129*** (-3.435)
직급	0.113** (2.058)	.085** (2.305)	.104* (1.884)	.069* (1.865)	.144*** (3.747)
남녀비율	0.037 (0.867)	.028 (.981)	.035 (.815)	.019 (.669)	.008 (.255)
직속상사	-0.036 (-0.837)	-.060** (-2.078)	-.037 (-.885)	-.062** (-2.154)	.012 (.405)
근로시간	0.037 (0.921)	.033 (1.180)	.049 (1.205)	.054* (1.918)	.066** (2.215)
월평균급여	-0.039 (-0.713)	.046 (1.271)	-.026 (-.487)	.058 (1.617)	-.054 (-1.426)
노조등_참여	0.157*** (3.509)	.108*** (3.633)	.162*** (3.622)	.112*** (3.801)	-.059* (-1.893)
결혼지위	0.041 (1.010)	.050* (1.762)	.047 (1.160)	.059** (2.100)	-.056* (-1.898)
육아휴직	0.044 (1.054)		.043 (1.040)		
간호휴가	0.114** (2.375)		.113** (2.362)		
보육시설	-0.016 (-0.373)		-.011 (-.256)		
보육비지원	0.089* (1.847)		.090* (1.871)		
DCS 번들		.134*** (4.336)		.139*** (4.540)	-.082** (-2.531)
시간요구			-.081* (-1.968)	-.123*** (-4.304)	
DCS * TD					.018 (.595)
Adj-R ²	.133	.117	.138	.130	.040
N	545	1154	545	1154	1154

DCS의 조직몰입에 대한 시간요구 조직문화의 영향력을 검증하기 위한 위계적 회귀분석에서 DCS의 개별적 효과에 시간요구 조직문화를 추가 투입한 모델 3의 경우 0.05의 모델적합도 상승이 관찰되었으며 DCS 번들에 시간요구 조직문화를 투입한 모델 4의 경우는 모델적합도가 1.3% 향상되었다. 즉, 시간요구가 많을수록 여성 관리직 근로자들의 조직몰입에 부정적인 영향이 초래된다는 사실이 확인되었다(표 15).

그러나 상호작용항(DCS * TD)을 투입한 모델 5의 경우 DCS의 조직몰입에 대한 효과를 시간요구가 직접적으로 매개하지는 않는 것으로 나타나고 있다. 본 분석에서 나타난 결과로는 상호작용항을 투입할 경우 DCS변들의 조직몰입에 대한 개별 효과도 왜곡(조직몰입에 부정적 영향을 미침)되는 것으로 나타나고 있다.

〈표 16〉 [5-b] 시간요구 조직문화에 대한 지각이 FWA의 조직몰입 효과에 미치는 영향

OLS	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
연령	.166*** (3.651)	.131*** (3.604)	.145*** (3.164)	.117*** (3.225)	-.136*** (-3.590)
직급	.062 (1.321)	.073** (1.974)	.054 (1.153)	.058 (1.557)	.150*** (3.905)
남녀비율	.006 (.155)	.031 (1.075)	-.003 (-.075)	.023 (.779)	.004 (.143)
직속상사	-.034 (-.918)	-.059** (-2.029)	-.036 (-.995)	-.060** (-2.068)	.013 (.416)
근로시간	.044 (1.228)	.043 (1.503)	.063* (1.745)	.062** (2.172)	.059** (1.989)
월평균급여	.058 (1.294)	.086** (2.428)	.074* (1.652)	.102*** (2.862)	-.071* (-1.915)
노조등_참여	.155*** (4.234)	.137*** (4.696)	.162*** (4.449)	.143*** (4.918)	-.073** (-2.401)
결혼지위	.058 (1.640)	.056** (1.985)	.072** (2.025)	.065** (2.313)	-.060** (-2.029)
육아시간단축	.066* (1.726)		.066* (1.728)		
시차출퇴근	-.015 (-.400)		-.032 (-.814)		
FWA 변들		.017 (.613)		.005 (.178)	-.026 (-.891)
시간요구			-.116*** (-3.152)	-.117*** (-4.042)	
FWA * TD					-.037 (-1.262)
Adj-R ²	.102	.103	.113	.114	.036
N	736	1154	736	1154	1154

위의 <표 16>에서 제시된 바와 같이 FWA의 조직몰입 효과에 대한 시간요구 조직문화의 영향력 또는 부분적으로 확인되었다. 모델 3의 적합도가 모델 1에 비해 1.1% 상승했으며 모델 4의 적합도 또한 모델 2에 비해 1.1% 높아진 것으로 분석되었다.

그러나 시간요구 조직문화의 투입 여부와 무관하게 FWA의 조직몰입에 대한 효과는 나타나지 않고 있으며 따라서 시간요구 조직문화의 지원효과 또한 확인되지 않는 것으로 이해할 수 있다. 한편, 조직문화의 직접적 매개효과를 확인하기 위한 FWA와 시간요구 조직문화의 상호작용항이 관리직 여성근로자의 조직몰입에 미치는 영향 또한 검증되지 않음으로써 시간요구의 매개효과는 확정할 수 없는 것으로 결론할 수 있다.

〈표 17〉 [5-c] 시간요구 조직문화에 대한 지각이 DCS의 이직의도 효과에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
(상수)	.811	.109	.840	.097	.124
연령	-.103**	-.102***	-.100**	-.097***	-.101***
직급	.593***	.467***	.609***	.487***	.473***
남녀비율	-.018	.005	-.015	.010	.006
직속상사	-.449	.086	-.463	.083	.087
근로시간	.013	.027**	.010	.023*	.025**
월평균급여	.000	-.001	.000	-.001	-.001
노조등_참여	-1.098***	-.428**	-1.114***	-.445**	-.434**
결혼지위	-.610**	-.303	-.637**	-.336*	-.310*
육아휴직	.110		.113		
간호휴가	-.285		-.276		
보육시설	-1.029		-1.072*		
보육비지원	-.161		-.160		
DCS 번들		-.278**		-.284**	-.283**
시간요구			.109	.161*	
DCS * TD					.034
N	546	1155	546	1155	1155

시간요구 조직문화가 DCS의 이직의도에 대한 영향력에 미치는 효과를 검증한 본 모델에서는 시간요구 조직문화의 이직의도에 대한 부정적 효과가 통계적으로 유의미한 수준에서 관찰되고 있다. 그러나 상호작용항을 통해 본 DCS의 이직의도 효과에 대한 매개 영향력은 통계적으로 유의미한 수준에서 관찰되지 않았다(표 17).

마지막으로 FWA와 이직의도간 관계에 있어서도 시간요구 조직문화의 직접적 매개효과는 검증되지 않는다. 아울러 본 모형에서는 FWA 번들과 시간요구 조직문화의 이직의도에 대한 개별적 효과도 검증되지 않았다. 다만 ‘육아기 근로시간 단축’ 제도가 이직의도를 유의미한 수준에서 약화시키는 것으로 분석되었다. 아울러 시간요구 조직문화의 직접적 매개효과

(FWA * TD)는 여기에서도 나타나지 못했다(표 18).

〈표 18〉 [가설 5-d] 시간요구 조직문화 지각이 FWA의 이직의도 효과에 미치는 영향

Logistic	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4	모델 5
(상수)	.896	.091	.832	.084	.065
연령	-.108***	-.103***	-.097**	-.099***	-.103***
직급	.465***	.492***	.478***	.511***	.501***
남녀비율	.004	.002	.009	.006	.004
직속상사	.315	.095	.324	.093	.106
근로시간	.010	.024**	.004	.021*	.024*
월평균급여	-.001	-.002*	-.002	-.002**	-.002*
노조등_참여	-.660**	-.536**	-.708**	-.555***	-.532**
결혼지위	-.726***	-.336*	-.793***	-.366**	-.346*
육아시간단축	-1.114**		-1.122**		
시차출퇴근	.138		.223		
FWA 번들		-.167		-.140	-.151
시간요구			.230**	.146	
FWA * TD					.241
N	737	1155	737	1155	1155

요약하자면, 본 논문에서 주요한 관심의 대상이었던 조직적 후원(후원적 상사)과 시간요구 조직문화가 DCS와 FWA의 조직몰입 및 이직의도에 대한 영향력을 매개할 것이라는 가설은 부분적으로 확인되었다.

직접적 매개효과를 검증하기 위해 투입된 상호작용항 가운데 ‘DCS * 후원적 상사’와 ‘FWA * 후원적 상사’의 조직몰입에 대한 영향력은 검증되었다. 이로서 우리는 DCS의 조직몰입에 대한 효과를 후원적 조직문화가 매개한다고 확인할 수 있다. 이직의도와 관련해 ‘DCS * 후원적 상사’의 통계적 영향력은 검증되었으나 ‘FWA * 후원적 상사’의 효과는 확인되지 않았다. 따라서 일-가정 양립제도의 이직의도에 대한 영향에 있어 후원적 조직문화는 부분적으로만 (매개)효과를 갖는 것으로 분석되었다.

반면 시간요구(TD)를 매개 요인으로 투입해 분석한 모델들에 있어 ‘DCS * TD’와 ‘FWA * TD’의 변수효과는 조직몰입과 이직의도 모두에게 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 요컨대, 우리나라의 경우 기업 내 시간요구는 관리직 여성근로자들에게 직장에 대한 몰입을 방해하고 이직의도를 증가시키는데 있어 큰 의미를 갖지 못하는 것으로 이해 할 수 있다.

이는 여성 노동시장의 구조적 불안정성으로 인해 관리직 여성 근로자들의 경우 직장에 대

한 ‘강박적 몰입’의 경향이 나타나며 이러한 현상이 기업 조직 내 시간요구의 부정적 효과를 상쇄하는 것으로 이해할 수 있다.

V. 결론: 연구의 함의

본 연구는 일-가정 양립제도가 여성관리자의 업무몰입과 이직률 감소에 미치는 영향을 분석함으로써 기업 차원에서 요구되는 변화의 방향을 제시하고자 하였다. 최근 조직 내 여성관리자의 비율과 기업 재무성과간의 정(+)의 관계를 입증한 국내 연구결과(김중숙 외, 2007; 성상현·이종건, 2009)가 암시하듯이, 여성관리자 유지 전략은 오늘날 우리 기업의 경쟁력 제고에도 필수불가결한 요소가 되고 있다. 본 연구는 일-가정 양립제도가 여성관리자들의 유지에 미치는 효과를 검증함과 동시에 제도의 실효성을 강화하거나 제약하는 긍정적, 부정적 요인들을 규명함으로써 정책적 시사점을 얻고자 하였다.

분석결과에 의하면, 부양가족지원제도 중에서 가족간호휴가와 보육비지원이 여성관리자의 조직몰입에 통계적으로 유의미한 긍정적 효과를 미치는 것으로 나타나 관련제도의 유지 및 확대가 필요함을 입증하였다. 이와 관련하여 무엇보다도 가족부양제도 번들 효과가 조직몰입과 이직의도 모두에 대해 통계적 유의도가 높았다는 점에 유의할 필요가 있다. 종속변수 이직의도에 대해서는 개별 DCS 제도의 통계적 영향력이 나타나지 않는 반면, 번들 효과는 이직의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그러므로 가족부양제도의 개별적 도입보다는 통합적 도입이 여성관리자의 조직몰입과 이직의도 감소에 효과적이라는 사실을 확인할 수 있다.

반면, 관리직 여성의 조직몰입 향상과 이직의도 감소에 대한 유연근무제 번들 변수의 효과는 의미있는 통계적 영향력을 갖지 못하였다. 이는 유연근무제도가 조직성과에 미치는 영향을 분석한 국내 선행연구 결과와도 유사하다. 권태희(2008)의 연구에 의하면, 근로시간 유연성은 종업원의 직무만족도 향상에 별다른 영향을 미치지 못하는 것으로 드러났으며, 안은정·신은중(2010)의 연구에 의하면, 유연근무제도 번들은 종업원의 직무만족 향상에 영향을 미치지 못하고 종업원의 이직의도는 오히려 높이는 것으로 나타났다. 유연근무제도의 목적이 종업원이 일-가정 양립을 도모하기 위해 근무시간을 신축적으로 조정할 수 있도록 하는데 있는 것을 감안한다면 이러한 연구결과는 제도의 효과에 의문을 제기하는 것으로서 해석될 수 있으나, 이로부터 성급하게 제도 무용론을 도출해서는 안 될 것이다. 우선 유연근무제도를 도입하고 있는 기업의 수가 적기 때문에 통계적 적합성이 떨어지고 왜곡이 발생할 수 있으며, 도입 수준이 미흡한 상태에서는 일-가정 양립과 관련된 제도의 의미에 대해서 종업원들이 충분히 지각하지 못할 수가 있기 때문이다. 한편, 이와 같은 한계에도 불구하고 ‘육아기근로시간단축’이 여성관리자의 조직몰입 상승과 이직의도 억제에 긍정적 영향을 미치고 있다

는 본 연구의 결과에 주목할 필요가 있다. 이는 비록 현재로서는 도입수준이 여전히 낮지만, 제도의 긍정적 효과에 대한 인식이 여성관리자들 사이에서 존재함을 의미한다. 즉, 현 수준에서도 육아기간근로시간 단축제도는 육아와 직장의 병행을 가능하게 하여 여성의 육아 부담에 의한 이직의도를 억제하고 업무몰입을 향상시키는데 기여하는 제도로 인식되고 있다는 것을 입증하고 있다.

한편, 본 연구는 제도의 유무에만 초점을 맞춘 선행연구의 한계를 지적하고 제도의 활용가능성에 대한 종업원의 지각을 강조하였다. 종업원들은 자신이 속한 기업의 조직문화가 자율적인 시간 활용을 허용하며 일-가정 양립에 대한 상사의 배려가 존재한다고 판단하는 경우에만 제도의 사용가능성에 대해 긍정적 판단을 할 것이며, 그렇지 않을 경우에는 제도의 활용에 대해 회의적일 가능성이 높기 때문이다. 가설 2와 가설 3의 분석결과, 이와 같은 추론은 타당한 것으로 입증되었다. 부양가족지원제도와 유연근무제 모두에 있어서 상사의 후원성과 조직문화가 갖는 영향이 의미있게 나타났기 때문이다. 그러므로 제도의 활용 수준을 높이는데 후원적 상사의 역할이 중요하다는 것을 알 수 있다. 제도의 실효성을 높이기 위해서는 일-가정 양립을 추구하는 부하직원의 욕구를 호의적으로 해석하고 배려하는 상사의 후원적 리더십이 요구되는 것이다. 마찬가지로 근로시간과 관련된 조직의 규범과 문화도 제도의 활용에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 가설 2와 가설 3의 분석 결과에 의하면 DCS와 FWA 활용 모두에 있어서 가장 강한 영향력을 미치는 것은 조직문화였다. 본 연구에서는 조직문화의 구성요소 중에서 시간요구와 관련된 요인들에 초점을 맞추었는데, 분석 결과 시간요구가 강한 조직문화에서는 일-가정 양립제도의 활용가능성이 낮다는 것이 검증되었다. 즉 정시퇴근이 조직의 규범에 어긋나는 것으로 간주되고 개인 사정이나 집안 일로 휴가를 내기 어려운 조직 분위기 속에서는 일-가정 양립제도가 무용지물이 될 수 있는 것이다. 조직문화의 시간요구성이 강한 경우, 종업원은 제도의 사용이 미칠 경력상의 부정적 영향이나 자신에 대한 조직의 부정적 평가를 우려하여 이용의도를 억제할 것이기 때문이다. 이와 같은 연구 결과는 일-가정 양립제도 연구에 중요한 시사점을 제공한다. 대부분의 선행연구는 제도의 유무에 초점을 맞추고 있어서 제도의 실효성을 높일 수 있는 조건을 규명하지 못하고 있었던 반면 본 논문은 후원적 리더십과 가족친화적 조직문화의 확립이 제도의 유용성을 높이는데 기여한다는 점을 밝힐 수 있었다. Allen(2001), Lobel & Kossek(1996), Thompson et al.(1999)의 분석과 일치하는 이와 같은 검증은 선행연구의 결과를 지지하는 실증적 근거를 확장함과 동시에 제도의 효과를 높이기 위해서는 제도의 확산에 제약이 되는 조직문화 혁신과 리더십 개발이 중요하다는 정책적 시사점을 제시한다. 즉 장시간 노동 규범에 기초한 조직문화를 쇄신하여 종업원의 시간활용에 대한 자율적 통제력을 증대하고 상사의 후원적 리더십의 육성을 통해 일-가정 양립을 지원하는 직무환경을 조성하는 것이 필요한 것이다.

마지막으로 여성관리자의 조직몰입이나 이직의도에 대한 일-가정 양립제도의 효과에 있어서도 지원적 조직문화와 후원적 상사는 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. DCS와

FWA의 조직몰입에 대한 효과에 있어 후원적 상사의 존재는 양자를 적극적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 특히, FWA의 경우 조직몰입과의 관계에서 개별적 변수 효과는 나타나지 않고 있으나 후원적 상사와 결합(FWA * 후원적 상사)와 결합될 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 요컨대, 우리는 여성관리자의 조직에 대한 정서적 몰입(affective commitment)의 증대에 상사의 리더십 유형과 역할이 유의미한 영향을 미친다는 함의를 도출할 수 있다. 즉 상사의 후원적 리더십은 제도의 활용가능성 뿐만 아니라 ‘조직몰입 향상을 통한 여성관리자의 유지’라는 제도의 효과성을 강화하는데 기여하는 것으로 밝혀져 그 중요성이 입증되었다고 할 수 있다.

후원적 상사는 DCS의 이직의도에 대한 영향력도 강화하는 것으로 검증되었다. 무엇보다 매개효과 분석을 위해 투입한 상호작용항(DCS * 후원)의 효과가 유의미한 수준(95%)에서 확인됨으로써 DCS 제도 유무와 이직의도간의 관계에서 후원적 상사의 존재 여부가 강력한 영향을 미친다는 점이 입증되었다. 반면 FWA와 이직의도 사이에서는 통계적으로 유의미한 효과가 나타나지 않아 추가분석이 요구된다.

다음으로 DCS와 FWA의 조직몰입 및 이직의도에 대한 영향에 있어 조직의 시간요구가 둘 사이를 매개해 이직의도를 통제하는지 여부를 확인한 결과(가설 5) 시간요구의 효과는 통계적으로 검증되지 않았다. 이러한 현상의 이면에는 고용 불안정에 기인한 관리직 여성근로자들의 강박적 시간관리 욕구가 내재한 것으로 판단된다. 다만, 시간요구가 강한 조직문화가 여성관리자의 조직몰입에 부정적 영향을 미치고 이직의도를 높인다는 사실이 검증되었다. 요컨대, 이직의도와 관련된 가설 5의 검증에서는 조직문화가 DCS의 이직의도에 대한 영향력을 통계적으로 유의미한 수준에서 강화하는 반면 개별 FWA 및 FWA 변들의 이직의도 효과에 대해서는 독립적 영향력을 미치지 않는 것으로 검증되었다. 그러나 ‘육아기 근로시간 단축’ 제도의 경우에는 이직의도를 유의미한 수준에서 약화시키는 것으로 분석되어 FWA의 이직의도에 대한 효과에 있어서 조직 문화의 영향력을 부분적으로 입증하였다.

이상과 같은 분석결과를 토대로 본 연구는 일-가족 제도의 실효성 제고를 위해 요구되는 조직 차원의 변화 방향을 시사한다. 일-가정 양립제도의 목적이 종업원의 조직몰입과 이직의도 감소를 통한 조직성과의 제고라고 한다면 무엇보다도 지원적인 업무 환경과 분위기를 조성하는 것이 필요하다는 사실이 거듭 확인되었기 때문이다. 이를 위해 기업은 단순히 제도의 도입에 그칠 것이 아니라, 조직문화와 리더십과 같은 무형적 요소가 제도의 유용성을 강화하거나 제약할 수 있다는 사실을 인식하고 고강도의 시간요구 조직문화로부터의 탈피와 후원적 리더십의 개발을 모색하는 전략을 병행해야 할 것이다.

참고문헌

- 강김종숙·김남희·이택면(2008) 여성관리자와 기업 재무성과, 한국여성정책연구원
- 김혜원 외(2007) 가족친화적 고용정책의 기업 수용성 연구. 경제인문사회연구회 합동연구 총서
- 김효선·구자숙·박찬희(2007) 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지 효과를 위하여: 상호협력적 실천연구의 방법론적 중요성. **경영교육연구**, 10(2), 1-20.
- 성상현·이종건(2009) 한국 기업의 성 다양성에 영향을 미치는 선행요인과 그 결과에 대한 연구: 여성인력패널자료를 중심으로. **여성연구**, 77(2), 81-107.
- 안은정·신은종(2010) 일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로, **산업관계연구**, 20(4), 177-216.
- 이병훈·김종성(2009) 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구. **산업관계연구**, 19(2), 153-175.
- 이혜정·유규창(2011) 일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구. **여성연구**, 80(1), 37-79.
- Allen, T.D.(2001) "Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions", *Journal of Vocational Behavior* 58, 414-435.
- Bailyn, L.(1993) *Breaking the Mold: Women, Men and Time in the New Corporate World*. New York: Free Press.
- Batt, R. & Valcour. P.M.(2003) "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover", *Industrial Relations* 42(2), 189-220.
- Eaton, S.(2000) "Work-Family Integration in the Biotechnology Industry: Implications for Firms and Employees", Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Frye, N.K. & Breauigh, J.A.(2004) "Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-family Conflict, Family-Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model", *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Grover, S.L. & Crooker, K.J.(1995) "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents", *Personnel Psychology* 48, 271-288.
- Lambert, S.J.(2000) "Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal* 43(5), 801-815.
- Lobel, S.A. & Kossek, E.E.(1996) Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond the "Family-Friendly" Organization. In E.E. Kossek & S.A. Lobel(Eds.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Oxford, UK: Blackwell.
- Perlow, L.A.(1995) "Putting the Work Back into Work/Family", *Group and Organization Management* 20, 227-239.
- Perry-Smith, J.E. & Blum, T.C.(2000) "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance", *Academy of Management Journal* 43(6), 1107-1117.
- Thomas, L.T. & Ganster, D.C.(1995) "Impact of Family Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective", *Journal of Applied Psychology* 80, 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. & Lyness, K.S.(1999) "When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior* 54, 392-415.
- Thompson, C.A., Jahn, E.W., Kopelman, R.E & Prottas, D.J.(2004) "Perceived Organizational Family Support: A Longitudinal and Multilevel Analysis", *Journal of Managerial Issues* 4(4), 545-565.

토론

**일-가정 양립정책이 여성관리자의 조직몰입과
이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과
조직문화의 효과를 중심으로**

유 규 창 (한양대학교 경영학부 교수)

기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향

박 경 환 (고려사이버대학교 경영학과 교수)

I. 서론

기혼여성의 노동시장 참여는 과거 20~30년에 걸쳐 꾸준히 증가하여 왔다(최은영, 2009; 홍승아, 2008). 2009년 통계청에 의하면 기혼여성 경제활동 참여율은 61.7%에 이르고 있다. 그러나 그들 대부분은 가사노동이나 자녀양육의 전담자 역할로부터 결코 자유롭지 못한 상태에 놓여 있다(박재규, 2003). 기혼 여성근로자들은 가정 내의 지위에서 요구하는 역할과 직장인이라는 지위에서 요구하는 역할 사이에서 이중역할 부담을 겪고 있기 때문에 전업주부와는 상이한 역할 갈등을 경험할 것이 예상된다.

이와 같이 기혼 여성근로자의 이중역할 부담은 단지 개인의 불만족에 그치지 않고 일과 가정생활의 부조화를 초래해 결국 가족 및 직장생활의 안정을 위협하게 된다(김주현·문영주, 2010). 이들은 직장 내에서의 역할기대와 더불어 자녀양육, 부모봉양과 가사분담 등의 가정 내 역할이 다양하게 공존하여 많은 신체적, 심리적 부담을 갖고 있다(유미애·손연정, 2009). 김태홍·고인아(2001)의 연구에서도 기혼 여성근로자의 일과 돌봄노동의 이중부담에 의한 스트레스의 증가로 생산성이 낮아지고, 직무만족 및 조직몰입이 약화되어 결국 및 이직으로 이어지는 악순환이 거듭된다고 하였다. 또한 일과 돌봄노동으로 인한 이직을 고려한 경험에 있는 기혼 여성근로자의 비율이 40%에 달하였다고 밝히고 있다. 일-가정 갈등의 부정적 효과는 개인의 전반적 삶을 저하시킬 뿐만 아니라 직무수행 저하, 직무만족 등의 조직성과에도 부정적인 영향을 미치게 된다(강혜련·임희정, 2000; 강혜련·최서연, 2001; 이은희, 2000; 임효창 등, 2005; 장재윤·김혜숙, 2003; Allen, et al., 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). 일-가정 갈등은 직장에서의 직무요구와 가정에서의 역할요구가 일치하지 않고, 한 역할수행에서 에너지가 소모되어 다른 역할을 수행할 수 없기 때문이다. 일-가정 갈등의 문제는 지금까지 여성학이나 가정학에서 주요 연구주제가 되어 왔으나, 최근 근로생활의 질을 높이고 조직의 생산성을 높이기 위하여 경영학에서 관심을 보이고 있다(강은주·한주희, 2009; 정영금, 2005; 최은영, 2009).

이처럼 기혼 여성근로자는 일과 가정의 갈등으로 직장생활에 어려움이 있을 것으로 예상

된다. 이에, 가정과 직장 이중의 임무에 따른 부담으로 기혼 여성근로자는 관리자로서의 역할을 갖출 기회가 적으며, 직무와 조직에 대한 태도가 불량하다는 인식이 일반적이다.

이와 달리 한 영역의 역할이 다른 영역의 역할을 강화하거나 역할수행에 더 충실할 수 있게 하는 일-가정 촉진(work-family facilitation)의 주장도 최근 설득력을 얻고 있다. 전방지 등(2002), 정영금(2005), Grzywacz 등(2002)은 일과 가정의 상호 긍정적인 관계에 관련된 요인을 밝히고 이러한 관점에 근거하여 정책적 시사점을 제시하였다. 일-가정의 관계가 갈등과 촉진의 두 측면이 있음에도 불구하고 그동안 이를 함께 다룬 연구를 찾아보기 힘들다는 것이다(김주현·문영주, 2010). 일-가정 갈등과 함께 일-가정 촉진을 포함하여 이들이 직장에서의 관리능력과 직무만족 및 조직에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는지 검증할 필요성이 제기된다. 기존의 연구에서는 일-가정 갈등과 함께 일-가정 촉진을 함께 포함하여 동시에 다루어 온 연구는 매우 드물었다.

본 연구는 일과 가정의 관계에서 갈등과 촉진을 모두 포함하여 하나의 틀로서 연구하였다. 기혼 여성근로자를 대상으로 이들이 일과 가정의 두 가지 역할 수행과정에서 경험하는 갈등 및 촉진을 측정하고, 이것이 그들의 관리능력, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 상대적 영향력을 분석하였다. 실증분석은 한국여성정책연구원에 의하여 진행된 2, 3차 여성관리자 패널조사 데이터를 사용하였다.

직장에서 여성은 남성보다 가정에 대한 인식도가 일반적으로 높기 때문에 기혼 여성근로자의 경우 일-가정 갈등으로 그들의 직장에서의 성과가 낮다는 것이 일반적인 생각이었다(Choi & Chen, 2006). 이에 본 연구는 일-가정 갈등과 함께 촉진의 긍정적 관점이 기혼 여성근로자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입 등 조직성과에 상대적으로 어느 정도의 영향력을 미치는지 분석하였다. 이 연구결과는 앞으로 점증하고 있는 기혼 여성근로자에 대한 보다 효과적인 인적자원관리 방안을 찾는 데 시사점을 제공할 것이다.

II. 이론적 배경과 가설설정

1. 일-가정 관계

일-가정 관계에서 갈등과 촉진을 전이이론에 근거하여 살펴본다. 전이이론(spillover theory)은 물리적·시간적 경계에도 불구하고 한 영역에서의 감정과 행동이 다른 영역으로 전이되는 것을 말한다(정수인·이기영, 2007; 한경혜·김진희, 2003; Grzywacz et al., 2002; Zedeck, 1992). 이러한 전이는 정서, 가치, 기술과 지식, 그리고 행동에서 일어난다(Edwards & Rothbard, 2000).

전이는 한 영역에서의 부정적 정서와 경험이 다른 영역에 부정적으로 영향을 미치는 부정

적 전이와 한 영역에서의 긍정적인 정서와 경험이 다른 영역에 긍정적으로 영향을 미치는 긍정적 전이로 구분된다. 예를 들어, 직장에서의 스트레스원이 불안, 피로, 우울, 무감각과 같은 긴장 증상을 야기하여 가정생활을 어렵게 만드는 것은 부정적 전이라 할 수 있다(강혜련·임희정, 2000). 이와 달리 가정주부로서 일을 한다는 것을 가족들이 자랑스럽게 생각하여 일을 더 열심히 하는 경우는 긍정적 전이가 일어난 것으로 볼 수 있다. 최근에는 부정적 전이보다 긍정적 전이에 대한 관심이 높아지고 있다(김주엽 등, 2009).

먼저 일-가정 갈등 관점인 부정적 전이를 살펴본다. 일-가정 상호간의 부정적 전이는 일과 가정의 두 역할이 양립하기 어려울 때 한 역할 수행이 다른 역할 수행에 방해가 되거나 어려움을 끼칠 때 발생한다(Greenhaus & Beutell, 1985). 직장 구성원으로서 그리고 가정주부로서 한 영역에서의 참여 요구가 다른 영역에서의 참여 요구와 양립할 수 없을 때 일과 가정에 역할갈등이 일어난다(조순옥·이희수, 2009). 즉 개인의 신체적, 정신적, 정서적 자원들은 제한되어 있는데 직장과 가정에서 제한된 자원들을 조화롭게 사용하지 못함으로써 나타나는 갈등이다. 개인이 일정기간 활용 가능한 심리적·생리적 사용가능 자원의 총량은 일정하기 때문에 어느 한 역할에서 사용된 자원은 소모되어 다른 역할에서 사용할 수 없다는 자원소모 모형(resource drain model)의 관점이다(Covey, 1989; Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985). 개인이 사용할 수 있는 에너지의 합은 고정되어 있어 한 역할 수행이 다른 역할 수행에 필요한 자원을 감소시킨다는 결핍가설(scarcity hypothesis)과 같다(Lazarus & Folman, 1984). 이런 관점에서는 일에 시간과 정신에너지를 소모하는 양이 많을수록 가정에서 사용할 에너지가 줄어들어 일과 가정은 자원획득을 놓고 본질적 갈등을 갖게 된다.

이와 반대로 Marks(1977), Marks와 MacDermid(1996)는 역할 간 갈등의 관점에 따른 부정적 전이를 비판하였다. 그들은 다중 역할의 장점이 역할 간 갈등의 단점을 보완하고도 남는다는 자원증대가설(expansionist hypothesis)을 제시하였다(김주엽 등, 2009; Barnett & Hyde, 2001; Greenhaus & Powell, 2006). 어느 한 역할 수행이 다른 역할 수행에 이용할 수 있는 자원을 창출해 준다는 것이다. 일과 가정의 병행이 서로의 영역에 방해하는 것보다 도움을 주는 것이 더 크다는 견해이다(정수인·이기영, 2007; 한경혜·김진희, 2003). 이러한 관점은 긍정적 전이이론이라는 개념으로 연구되어 왔다(Grzywacz et al., 2002; Zedeck, 1992). Voydanoff(2005)는 한 가지 영역에서의 역할이 다른 영역에서의 역할에 도움을 주는 것으로 정의하였다. 한 역할에서 얻어지는 물질, 정신, 감정적 자원이 다른 역할 수행에 긍정적으로 작용하는 선순환을 이룬다는 것이다. 이러한 긍정적 관점은 다중역할에 대한 비옥화(enrichment), 강화(enhancement), 촉진(facilitation), 축적(accumulation)이라는 용어로 다양하게 사용되어 왔다(김주엽 등, 2009; Frone, 2003; Rothbard, 2001; Ruderman et al., 2002; Wayne et al., 2004). 기혼 여성근로자에게 있어서 일과 가정에서의 다중역할 수행은 주어진 환경적 요구에 대처할 수 있는 개인의 자원을 증대시킬 것이라고 예측해 볼 수 있다.

한편, Gutek 등(1991)은 일-가정 갈등의 구성개념이 일이 가정에 영향을 미침으로써 발생

하는 일→가정 갈등(work to family conflict; WFC)과 가정이 일에 영향을 미침으로써 발생하는 가정→일 갈등(family to work conflict; FWC)으로 구분된다고 제안한 이후, 최근에는 일-가정 갈등을 완전히 이해하기 위해서는 두 방향성을 고려하여 연구하는 것이 적절하다는 주장이 학자들 사이에서 일반적으로 받아들여지고 있다(Byron, 2005; Carlson et al., 2000). 예컨대, 너무 많은 시간을 직장에서 보내게 되어 가정에서의 의무를 다 하지 못함으로써 일어나는 일→가정 갈등, 자녀가 아파서 직장에 결근을 해야 할 때 겪게 되는 가정→일 갈등이 이에 해당한다(김현욱·유태용, 2009). Byron(2005)은 일-가정 갈등의 선행변수를 다룬 연구에서 직무와 관련된 변인들은 가정→일보다는 일→가정 갈등에 더 큰 영향력을 미치고, 직무와 관련되지 않은 변인들은 일→가정보다는 가정→일 갈등에 더 큰 영향력을 미친다는 것을 밝힘으로써, 일-가정 갈등의 두 방향성에 따라 영향을 미치는 선행변인이 서로 다르다는 것을 확인하였다(김현욱·유태용, 2009). 이에 일-가정 갈등의 두 방향성에 따라 그것이 기혼 여성근로자의 관리능력 및 직무에 대한 태도에 미치는 영향도 차이가 있을 것으로 예측된다. 이러한 맥락에서 본 연구는 일이 가정에 긍정적으로 영향을 미침으로써 발생하는 일→가정 촉진(work to family facilitation; WFF)과 가정이 일에 긍정적으로 영향을 미치는 가정→일 촉진(family to work facilitation; FWF)으로 구분하였다.

Grzywacz 등(2002)는 일과 가정 간의 전이를 일이 가정에 도움을 주는 긍정적 전이, 일 때문에 가정에 소홀해 지는 부정적 전이, 가정이 일의 어려움을 해소시켜준다는 긍정적 전이, 가정 때문에 일에 소홀해 진다는 부정적 전이의 4가지로 구분하였다(정수인·이기영, 2007). 이에 본 연구에서는 다중역할에서의 자원결핍가설에 의한 일-가정 갈등과 자원증대가설에 의한 일-가정 촉진의 두 차원과 Gutek 등(1991)이 제안한 일→가정, 가정→일의 두 방향성을 반영하여 <표 1>과 같이 일-가정 관계 모형을 제시하였다(김주엽, 2006; Frone et al., 1992).

〈표 1〉 일-가정 관계 모델

작용 방향	효과 유형	부정적	긍정적
일→가정		일→가정 갈등(WFC)	일→가정 촉진(WFF)
가정→일		가정→일 갈등(FWC)	가정→일 촉진(FWF)

이 모델은 첫째, 효과의 유형에서 일-가정 갈등뿐만 아니라 일-가정 촉진의 관계도 하나의 틀 속에서 같이 연구해야 한다는 주장을 뒷받침한다. 일-가정의 균형은 두 역할 사이의 갈등을 감소시키는 것만으로 가능하다고 보지 않고, 이 두 역할 사이의 촉진 관계를 증대시킴으로써 획득할 수 있는 것으로 보고 있다(김주엽 등, 2009; Frone, 2003). 둘째는 일-가정 관계에서 일이 가정에 영향을 미침으로써 발생하는 일→가정 관계와 가정이 일에 영향을 미침으로

써 발생하는 가정→일 관계의 두 방향성은 일-가정 균형을 위한 원인 제공처에 대한 정보를 제공해 준다. 일과 가정이 서로 갈등과 촉진의 두 측면을 가질 수 있다는 생각과 그러한 측면이 일, 혹은 가정 영역 각각으로부터 초래될 수 있다는 생각은 일과 가정의 균형에 대한 새로운 접근을 낳았다. 즉, 일과 가정의 균형은 일-가정의 갈등을 줄이고 이 두 영역 사이의 촉진을 높임으로써 획득되어질 수 있으며, 그러한 접근은 일이나 가정, 두 가지 방향에서 가능하다는 시각을 제공해 준다(김주엽 등, 2009; 정수인·이기영, 2007). 일-가정 갈등과 촉진 그리고 일-가정의 두 방향성은 기혼 여성근로자의 개인, 가정, 그리고 직장 생활에서의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이라고 가정된다(이난희, 2010).

2. 일-가정 관계와 관리능력

관리능력(managerial competence)의 개념은 사용하는 사람에 따라 다르지만 일반적으로 과업수행능력과 대인관계능력을 포함한다(강혜련·윤미자, 2004; Ruderman et al, 2002). 그동안 기혼 여성근로자의 경우 남성보다 가정에 대한 관심이 높아 직장에서의 일이 방해 받을 뿐만 아니라 남성보다 관리능력이 상대적으로 부족할 것이라고 생각해 왔다(Choi & Chen, 2006). 이러한 막연한 부정적 사고는 여성의 고용과 승진에 장애로 작용하여 왔다(Lobel, 1991). 기업에서는 기혼 직장여성의 경우 가정과 일 사이 우선순위를 가정에 두고 있다고 판단하여 직장에서의 역할수행 능력에 대해 의구심을 보여 왔다(이지영·정대용, 2007; Tharenou et al., 1994).

그러나 최근 연구에 의하면 여성의 일과 가정의 다중역할 수행이 그들의 관리역량에 부정적으로 영향을 미치기 보다는 긍정적으로 더 영향을 미친다고 제시 하고 있다(강혜련·윤미자, 2004; Marks, 1977; Sieber, 1974). 기혼 여성근로자의 경우 일과 가정의 다중역할을 통하여 얻어진 자원의 증가는 환경적 요구를 해결할 수 있는 자신감을 갖게 하고, 대인관계 기술이나 리더십 및 업무처리 기술의 학습기회를 제공하여 그들의 관리능력 증가에 긍정적인 영향을 미친다. Ruderman 등(2002)은 개인 영역에서 다양한 역할 수행이 여성의 관리직 수행에 어떤 공헌을 할 수 있는지 조사하였다. 그 결과 여성 관리자들은 직장의 다양한 역할 참여를 통하여 심리적, 사회적 효익뿐만 아니라 대인관계 기술이나 멀티태스킹(multi-tasking)과 같은 관리능력에 관련된 기술을 습득하는 것으로 나타났다.

Crouter(1984)에 따르면 긍정적 전이는 한 영역에서 학습한 기술이나 태도가 다른 영역에 적용될 수 있을 때 발생한다. 이는 일과 가정에서의 다중역할 수행이 관리능력에 필요한 다양한 기술을 경험하고 학습할 수 있는 기회를 제공한다는 것을 의미한다(Greenhaus & Parasuraman, 1999; Lazarus & Folkman, 1984; Morrison et al., 1992). 예를 들어, 자녀를 둔 여성의 모성 경험이 조직의 타 구성원에 대한 배려나 지원 등 조직에서 요구하는 역할수행에 도움을 주거나, 직장에서의 대인관계 경험이 가정에서의 남편이나 자녀와의 원활한 관계를

유지하는데 도움을 준다. 이와 같은 일과 가정의 촉진 관계는 관리자에게 필요한 역량을 갖추게 한다.

그러나 자원결핍가설의 관점에서 보면, 가정이 일을 방해하거나 일이 가정을 방해하는 일-가정 갈등은 관리능력을 갖추 기회를 갖지 못하게 할 것이다. 예를 들어, 가사부담으로 직장에서의 일이 힘들다거나, 일하는 시간이 너무 길어 가정생활이 방해를 받는 경우가 있을 수 있다. 이런 경우 일과 가정에서의 역할수행을 통해 배우게 되는 관리능력에 필요한 지식과 기술을 학습하는데 제약을 받게 될 것이다.

이처럼 기혼 여성근로자들의 일-가정 촉진과 갈등 경험은 직장생활에서 요구되는 관리능력과 유의한 관련이 있을 것으로 예측된다. 강혜련·윤미자(2004)의 여성관리자를 대상으로 한 연구에서 직장내 다중역할몰입은 관리능력과 .37($p<.01$)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

일-가정 갈등은 두 역할 간 서로의 제약으로 원만한 역할 수행을 방해하여 관리능력을 키우는 기회를 제약하고, 일-가정 촉진은 두 역할의 자원증대로 관리능력을 키울 기회를 갖게 한다. 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설 1> 일→가정 갈등은 관리능력에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 가정→일 갈등은 관리능력에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 일→가정 촉진은 관리능력에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 가정→일 촉진은 관리능력에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 일-가정 관계와 직무만족, 조직몰입

기혼 여성근로자의 일-가정 갈등과 촉진의 영향을 받는 변수로 직장내 가정생활에서의 만족에 대한 연구들이 그동안 활발하게 이루어져 왔다. 특히 일-가정 갈등에 의한 직장에서의 태도로 직무만족과 조직몰입은 조직의 유효성과 관련된 변수로 많은 관심을 받아왔다(가영희, 2006; 이수광, 2007).

직무만족이란 직무에 대한 태도로서 자신의 직무나 직무상황에 대한 긍정 또는 부정의 평가적 판단이다(Weiss, 2002). 직무만족에 대한 연구는 조직 구성원들이 그 조직에서 담당하고 있는 업무에 대해 만족하느냐의 여부이기 때문에 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 가지며, 또한 개인차원에서의 삶의 질과 관련된 개념이다. 조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대해 느끼는 동일시, 충성심, 애착 등과 같은 정서적 반응이다(박경환, 2009; Tett & Meyer, 1993). 직무만족과 조직몰입은 근로자의 생산성을 높이고, 이직 및 결근율을 감소시키는 효과가 큰 것으로 밝혀지고 있기 때문에 조직행동 연구에서 중요한 성과변수로 여겨지고 있다.

일-가정 갈등은 스트레스의 한 원천으로 개인의 정신건강을 위협하고 가정 및 직장 생활

에 모두 나쁜 영향을 미칠 수 있다(김윤희 등, 2011; 최명선, 2010; Amata & Fong, 1991; Luk & Shaffer, 2005; Thomas et al., 1995). 기혼 여성근로자는 일과 가정주부 역할의 이중부담으로 두 역할이 양립 불가능할 경우 일-가정의 갈등은 심화되고, 이로 인한 스트레스로 직무만족도가 낮아지며 이직의도 또한 높아지게 된다(Batt & Valcour, 2003). 그동안 일-가정 갈등은 직무만족 및 조직몰입과 부(-)적 상관관계가 있다는 많은 연구결과가 있었다(가영희, 2006; 김주현 · 문영주, 2010; 강혜련 · 최서연, 2001; 이수광, 2007; 임효창 등, 2005; 천혜정 · 한나, 2009; Kossek & Ozeki, 1998).

실제로 자녀 교육, 자녀 교육, 노부모 보호문제 등 가정생활 문제가 심각할수록 기혼 여성근로자의 지각된 스트레스가 높고 이직의도가 높았다(이난희, 2010). 일-가정 갈등과 직무만족과의 관계에 대한 연구들의 일반적인 결과는 일-가정 갈등이 높을수록 직무만족이 감소된다는 것이다(김주엽 등, 2009; 조용현 · 양동민, 2008; 최명선, 2010; 최수찬 등, 2006). 일-가정 갈등과 조직몰입 간에도 부(-)의 관계가 있다는 연구결과가 일반적이다(장재윤, 2004; Netemeyer et al., 1996). 여성근로자의 일과 가정주부 역할의 이중부담으로 양립이 불가능할 경우 대개 직장 포기를 강요당하는 형편이라고 할 수 있다. 취업중인 여성이 직장을 떠나도록 하는 주요 원인이 되어왔다(강혜련 · 최서연, 2001; Batt & Valcour, 2003; Wright & Cropanzano, 1988). 일과 가정의 이중 부담으로 일과 가정이 양립 불가능할 경우 조직에 대한 애착과 동일시를 보이기 어려울 것으로 판단된다.

한편, 여성학이나 가정학에서는 ‘일의 가정에 미치는 갈등’에 초점을 맞추어 개인의 심리적 안녕감이나 가정생활 만족감과의 관계에 대한 연구가 주를 이루어 왔다(최수찬 등, 2006). 그러나 최근 일-가정 갈등이 개인 차원을 넘어 직장에서의 태도와 심리에 까지 영향을 미친다는 관점이 부각되면서 ‘가정의 일에 미치는 갈등’에 대한 관심도 증가하였다. 따라서 일→가정, 가정→일 갈등 등 방향성에 따라서 조직의 태도에 미치는 영향이 다를 수 있음을 가정할 수 있다. Adams와 King(1996)은 남녀 노동자를 대상으로 한 연구에서 ‘일의 가정 방해’는 직무만족과 삶의 만족에 모두 유의미한 부(-)적 관계가 있는 것으로 나타난 데 비해 ‘가정의 일 방해’는 직무만족 뿐 아니라 삶의 만족에도 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. Howard 등(2004)은 경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 ‘일의 가정 방해’가 ‘가정의 일 방해’에 비해 직무만족에 더 유의한 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 이은희(2000)의 연구에서도 맞벌이 여성의 경우 가족→일 갈등과 달리 일→가족 갈등이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있다고 보고 하였다.

지금까지 대부분의 연구들은 일-가정 갈등에 초점을 맞추어 연구하여 왔다. 그러나 <표 1>에서와 같이 일-가정 상호 관계의 다양하고 역동적인 측면을 반영할 수 있도록 하기 위해서는 일-가정 갈등과 함께 일-가정 축진의 효과에 대한 관심이 요구된다(박지원, 2007). 즉, 역할 간 갈등의 부정적 작용과 함께 역할 간 축진의 긍정적 작용을 포함하여 연구함으로써 상대적 영향력의 크기를 분석할 수 있다. 다중역할에서의 자원증대이론에 의하면 일-가정 관

제가 갈등적 관계만 있는 것은 아니라는 많은 증거들이 제시되고 있다. 한 역할에서 얻어지는 물질, 정신, 감정적 자원이 다른 역할 수행에 긍정적으로 작용하는 선순환을 이룬다는 것이다(강혜련·윤미자, 2004; 정수인·이기영, 2007; 한경혜·김진희, 2003; Grzywacz et al., 2002; Zedeck, 1992). 지금까지 여성 특히 기혼의 경우 가정이 일에 방해가 된다는 관념이 지배적이었지만, 가정이 오히려 일에 도움을 준다는 일-가정 축진이 직장에서의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 탐색해 볼 필요가 있다. 예를 들어, 일을 함으로써 가정생활이 더욱 만족스러워 진다거나, 가족들이 일을 하는 것을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 되는 경우 기혼 여성근로자의 경우 조직에서의 직무만족과 조직몰입은 증가할 것으로 예측된다. 박지원(2007), 최은영(2009), 김주엽 등(2009)도 일-가정 축진은 직무만족도를 높여주고 이직의도를 낮추었다는 연구결과를 제시하였다.

일-가정 관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 선행연구들을 살펴보면, 박지원(2007)은 직무만족과의 관계에서 일-가정 갈등($r=-.30$)보다 일-가정 축진($r=.39$)이 더 높은 유의한 상관을 갖고 있었다. 최은영(2009)의 연구에서는 일-가정 갈등이 직무만족($r^2=.016$)과 조직몰입($r^2=.001$)에 미치는 영향보다 일-가정 축진이 직무만족($r^2=.037$)과 조직몰입($r^2=.016$)의 미치는 영향력이 더 높았다. 김주엽 등(2009)의 연구에서도 직무만족에 일-생활 갈등($r=-.103 \sim -.169$)보다 일-생활 축진($r=.23 \sim .517$)이 더 높은 상관을 보여주었다. 이러한 현상은 김주현·문영주(2010)의 연구에서도 동일하게 나타났다. 가정이 일을 방해하거나 일이 가정을 방해하여 기혼 여성근로자의 직무만족과 조직몰입이 떨어진다는 기존의 인식과 달리 가정생활이 일에 긍정적으로 작용하거나 일이 가정생활에 긍정적으로 작용하여 그들의 직무만족과 조직몰입이 높다는 것이 일반적인 연구결과였다.

이에 본 연구에서도 일-가정 갈등 보다는 일-가정 축진이 조직효과성인 직무만족과 조직몰입에 더 높은 유의한 영향을 미칠 것으로 예측한다. 또한 일-가정 관계에서의 방향성에 따른 효과의 차이도 탐색적으로 찾아본다. 이에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- <가설 5> 일→가정 갈등은 직무만족에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 6> 가정→일 갈등은 직무만족에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 7> 일→가정 축진은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 8> 가정→일 축진은 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 9> 일→가정 갈등은 조직몰입에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 10> 가정→일 갈등은 조직몰입에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 11> 일→가정 축진은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 12> 가정→일 축진은 조직몰입에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 방법

1. 연구대상 및 자료수집 방법

본 연구는 한국여성정책연구원이 구축한 여성인력패널조사의 2008년 2차 조사와 2010년 3차 조사의 자료를 이용하였다. 본 연구는 기혼 여성 근로자로 대리급 이상 여성 관리자를 대상으로 하였다. 이에 부합하는 자료는 2차 패널조사 전체 1,844명을 중에서 1,008명이었다. 3차 패널조사는 전체는 1,670명 중에서 978명이었다.

2. 주요 변수의 측정도구

1) 일-가정 관계

본 연구에서 사용한 일-가정 관계에 대한 측정은 일-가정 관계를 반영한 여성인력패널조사(2008, 2010)에서 사용한 척도를 이용하였다. 문항의 구성은 <표 2>와 같다. 정수영·이기영(2007)과 김주엽 등(2009)의 연구에서도 이와 유사한 일-가정 관계 모델을 사용한 바 있다. 앞서 살펴본 <표 1>에서와 같이 일-가정 관계를 ‘효과의 유형’에 따라 일-가정 갈등과 일-가정 촉진으로 구분하였으며, ‘작용의 방향’에 따라 일→가정, 가정→일로 구분하여 일-가정 관계를 4수준으로 분류하였다. 각 문항에 대한 반응은 ‘전혀 그렇지 않다’에 1, ‘매우 그렇다’에 5점을 배정하였다.

2008년과 2010년 조사에서 사용한 문항은 동일하여 신뢰도는 거의 유사하였다. 2008년과 2010년 패널조사에서 일→가정 갈등은 3문항으로 내부일치도(Cronbach's α)에 의한 신뢰도는 모두 .73, 가정→일 갈등은 4문항으로 모두 .72, 일→가정 촉진은 3문항으로 각각 .78과 .79, 가정→일 촉진은 3문항으로 각각 .67과 .69이었다. 척도의 평균은 2.64~3.91로 중앙값을 기준으로 분포되어 있었다. 전반적으로 척도의 신뢰도는 양호하였다.

척도의 타당도를 살펴보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 먼저 2008년 패널자료에서 주성분분석(principal component analysis)에 의한 사각요인회전(oblique factor rotation)을 실시한 결과 고유값이 1이 넘고, 요인 적재량은 .54~.68의 범위에 있는 4개의 요인이 추출되었다. 누적 설명분산은 64.1%였다. 2010년 패널자료에 의한 요인분석 <표 2>를 보면, 주성분분석에 의한 사각요인회전을 실시한 결과 고유값이 1이 넘고, 요인 적재량은 .61~.78의 범위에 있는 4개의 요인이 추출되었다. 누적 설명분산은 64.3%였다. 또한 2010년 패널자료에 의한 LISREL8을 이용한 확인적 요인분석을 실시한 결과 전반적 부합도는 RMR=.06 GFI=.95, NFI=.96, NNFI=.95로서 비교적 양호하였다. 척도의 변별타당도와 수렴타당도가 확인되었다. 개별 항목의 적정성을 살펴보기 위하여 다중상관자승치(SMC)를 살펴보았다. 일→가정 갈등 3문항은 각 .58, .58, .31의 값을 가졌다. 가정→일 갈등 4문항은 각 .41, .58, .53, .38의 값을

가졌다. 일→가정 축진 3문항은 각 .47, .59, .60의 값을 가졌다. 가정→일 축진 3문항은 .54, .55, .33의 값을 가졌다. 전반적으로 각 문항의 관련 요인에 대한 기여도가 양호하였다. 따라서 일-가정 관계 4개 변수는 동일 속성 문항 간에 수렴 타당성과 다른 속성을 재는 다른 문항과는 변별 타당성이 있음을 확인하였다.

〈표 2〉 일-가정 관계 척도 요인분석(2010년 패널조사)

변수	문항	평균	표준 편차	요인1	요인2	요인3	요인4
일→ 가정 갈등	1. 일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다	3.36	.92	-.26	.37	-.74	.23
	2. 일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다	2.64	.96	-.31	.33	-.75	2.8
	3. 업무시간외에도 업무에 대한 스트레스가 지속된다	3.15	.98	-.27	3.5	-.67	.22
가정 →일 갈등	1. 자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다	3.68	.94	-.25	.67	-.42	.17
	2. 집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다	2.88	.92	-.30	.73	-.40	.30
	3. 가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해 본 적이 있다	3.35	1.13	-.43	.71	-.46	.25
	4. 가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다	2.75	1.04	-.25	.61	-.19	.21
일→ 가정 축진	1. 일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다	3.86	.85	.74	-.34	.30	-.38
	2. 일을 함으로써 식구들한테 더 인정을 받는다	3.91	.79	.78	-.34	.35	-.49
	3. 일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다	3.52	.87	.76	-.45	.44	-.47
가정 →일 축진	1. 식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게된다	3.61	.79	.68	-.34	.29	-.64
	2. 직장에서 성취를 경험할 때, 나의 가족들은 나를 자랑스럽게 여긴다	3.88	.81	.57	-.31	.29	-.78
	3. 직장에서 문제가 생겼을 때, 가족들은 그 문네에 대해 나나 이야기하고 조언해 준다	3.56	.96	.30	-.18	.22	-.74
고유치				3.37	2.45	1.50	1.04
설명분산(%)				25.9	18.8	11.5	7.9
누적설명분산(%)					44.8	56.3	64.3

표본수(N)=732

2) 관리능력, 직무만족, 조직몰입

본 연구에 사용한 관리능력, 직무만족, 조직몰입 측정은 2008년과 2010년 패널조사에서 사용한 척도를 이용하였다. 2008년 조사와 2010년 조사에서 척도의 일부 변경이 있었으나 크게 다르지 않았다.

관리능력에 대한 정의는 사용자에 따라 다르지만, 여러 연구에서 공통적으로 밝히고 있는 기본 능력은 크게 대인관계와 과업수행 능력을 포함시킨다(강혜련·윤미자, 2004; 이지영·정대용, 2007). 본 연구에서 사용한 관리능력은 이를 포함한 6개의 문항으로 구성되어 있다.

2010년 패널조사에서의 문항의 구성은 <표 3>과 같다. 문항에 대한 반응은 ‘매우 부족하다’에 1, ‘매우 뛰어나다’에 5점을 배정하였다. 내부일치도에 의한 신뢰도는 .67이다. 2008년 패널자료에서는 리더십, 조직내 친화력, 업무능력, 팀워크 등 4문항으로 구성되어 있었으며, 이의 신뢰도는 .75였다.

직무만족은 자신의 직무에 대한 태도의 정서적 측면을 가리킨다(송계충·정범구, 2007). 직무만족은 총체적 만족도와 부분 만족도로 구분되어 측정될 수 있다. 2008년도 패널조사에서는 부분만족도 요소로서 동료, 임금, 직속상사, 직무, 근무환경에 대한 만족도가 측정되었다. 2010년 패널조사에서는 <표 3>과 같이 근무시간 만족도가 추가되어 6개의 문항이 되었다. 근무시간은 기혼 여성근로자의 일-가정 양립에 중요성이 큰 것으로 알려져 왔다. 문항에 대한 반응은 ‘매우 불만족 한다’에 1, ‘매우 만족 한다’에 5점을 배정하였다. 2010년 패널자료는 내부일치도에 의한 신뢰도는 .80이었으며, 2008년도 자료의 신뢰도는 .74였다.

<표 3> 관리능력, 직무만족, 조직몰입 척도 요인분석(2010년 패널조사)

변수	문항	요인1	요인2	요인3
관리능력 ¹⁾	나의 리더십(관리능력)	.08	.11	.69
	나의 조직 내 친화력	.17	.18	.61
	나의 팀워크	.25	.20	.59
	나의 외부 네트워크 능력	.07	.04	.69
	나의 추진력	.15	.00	.74
	나의 멀티태스킹 능력	.02	.03	.70
직무만족	동료직원	.16	.68	.19
	임금	.28	.60	.00
	직속상사	.27	.64	.08
	직무 그 자체	.17	.69	.19
	직무환경	.19	.73	.07
	근무시간 ²⁾	.10	.67	.04
조직몰입	나는 우리직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다.	.82	.24	.18
	나는 우리직장에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다	.64	.34	.21
	나는 우리직장에 대해 자랑스럽게 생각한다	.77	.29	.13
	나는 우리직장의 문제를 나의 문제로 생각한다	.82	.11	.17
	우리직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다	.80	.18	.12
	나는 현재 직장을 계속 다니고 싶다 ³⁾	.65	.20	.05
고유치		3.84	3.18	3.00
설명분산(%)		21.3	17.6	16.6
누적설명분산(%)			39.0	55.7

표본수(N)=978

주1) 2008년 패널조사는 리더십, 조직내 친화력, 업무능력, 팀워크 등 4문항으로 측정

2) 2010년 패널조사에 ‘근무시간’ 문항이 하나 추가됨

3) 2008년 패널조사의 ‘다른 직장을 찾아본 적이 있다’의 문항을 수정사용 함

조직몰입은 사람들이 특정 조직에 몰입하여 자신을 조직과 동일시하는 상태로 정의된다. 강한 조직몰입의 상태에서는 조직의 목표와 가치를 믿고 받아들이며, 조직을 위하여 기꺼이 크게 노력하며, 조직에 잔류하려는 열망을 가지는 특성이 있다(송계충·정범구, 2007). 본 연구에서 사용한 2010년 패널자료는 이러한 내용을 포함하여 6개의 문항으로 구성되어 있다. 문항의 구성은 <표 3>과 같다. 문항에 대한 반응은 ‘전혀 그렇지 않다’에 1, ‘매우 그렇다’에 5점을 배정하였다. 내부일치도에 의한 신뢰도는 .89이다. 2008년 자료의 신뢰도는 .84였다.

결과변수로서 사용된 관리능력, 직무만족, 조직몰입 척도의 타당도를 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 2008년도 패널자료에서는 주성분분석에 의한 사각요인회전을 실시하였는데, 분석결과 고유값이 2.4이상이었으며 요인 적재량은 .48~.84 범위에 있는 3개의 요인이 추출되었다. 누적 설명분산은 56.2%였다. 2010년 패널자료에서 주성분분석에 의한 직각회전(varimax)를 실시한 결과는 <표 3>와 같다. 분석결과 고유값이 3이상이었으며 요인 적재량은 .59~.82 범위에 있는 3개의 요인이 추출되었다. 누적 설명분산은 55.7%였다. 결과변수로 사용한 각 척도는 수렴 타당성과 변별 타당성을 갖추고 있었다.

3. 자료분석 방법

자료 분석은 2008년 2차 패널조사와 2010년 3차 패널조사 자료를 사용하였다. 분석은 SPSS 9판을 사용하였다. 첫째, 연구 대상자의 인구통계학적 특성과 일-가족 관계, 그리고 관리능력, 직무만족, 조직몰입의 수준을 조사하기 위하여 기초통계분석을 실시하였다. 둘째, 기혼 여성근로자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입에 미치는 일-가정 관계 변수의 상대적 영향력을 분석하기 위하여 연령과 직급을 통제한 상태에서 다중회귀분석(stepwise법)을 실시하였다. 연령과 직급은 단계적 회귀분석을 통하여 통제하였다.

IV. 실증분석

1. 조사대상의 특성

먼저, 2차 패널조사 대상자 전체 1,844명 중에서 기혼 여성근로자는 1,008명이었다. 이들의 인구사회학적 특성에서 연령은 26세부터 54세까지 분포하였으며 평균 34.9세였다. 월평균임금은 110~900만원이었으며 평균 343만원이었다. 이러한 수치는 2010년 3차 패널조사 대상자의 특성과 유사하였다. 조사지역, 수행업무, 직급도 2010년 3차 패널조사와 유사하였다.

3차 패널조사 대상자 전체 1,670명 중에서 기혼 여성근로자는 978명(58.6%)이었다. 이들의 인구사회학적 통계는 <표 4>와 같다. 조사지역은 전국에 걸쳐 있었지만 대체로 서울/경기지역이 94.4%였다. 조사대상자의 75.7%인 740명이 자녀가 있었다. 수행업무는 국내영업, 연구

개발, 재무/회계 순이었다. 직급은 대리와 과장이 각각 37%씩 차지하였다. 나이는 27세부터 56세까지 분포하였으며 평균 36.6세였다. 월평균임금은 120~1160만원으로 평균 360만원이었다. 근속년수는 1~28년으로 평균 11년이었다.

〈표 4〉 인구사회학 통계(2010년 패널조사)

변수	구분	빈도(%)
조사지역(978명) ¹⁾	서울	829(84.8)
	경기	94(9.6)
	부산	11(1.1)
	충북	14(1.4)
자녀유무(978명)	있음	740(75.7)
	없음	238(24.3)
학력 (87명) ²⁾	고졸	9(10.3)
	전문대졸	14(16.1)
	대졸	57(65.5)
	대학원졸	7(8.0)
수행업무(978명) ¹⁾	국내영업	158(16.2)
	연구개발	147(15.0)
	회계/재무	120(12.3)
	마케팅	98(10.0)
	인사노무관리	76(7.8)
	경영기획	71(7.3)
	call center	67(6.9)
	법무/총무	44(4.5)
직급(978명)	대리	365(37.3)
	과장	364(37.2)
	차장	173(17.7)
	부장	68(7.0)
	임원	8(.8)

주 1) 빈도가 높은 것만 제시함

2) 학력 응답비율이 적어 무응답 제외

2. 기초통계분석과 가설검증

가설 검증을 위한 주요 변수들의 평균값, 표준편차 그리고 변수 간의 상관계수는 <표 5>와 같다. 2008년 패널조사에서의 상관관계는 2010년 패널조사에서의 상관관계와 유사한 패턴을 보여주고 있다. 2010년 패널조사에서 주요 변수들의 평균값을 보면 기혼 여성근로자의 ‘일-

가정 갈등'은 각각 3.03, 3.16으로서 '일-가정 촉진' 평균값 3.77, 3.69보다 낮았다. 일-가정 관계에서 갈등보다는 촉진의 긍정적 측면이 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 김주엽 등(2009)이 주장하는 일-가정 갈등현상보다는 일-가정 촉진에 따른 긍정적 측면이 훨씬 강하다는 주장과 일치한다. 기혼 여성관리자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입의 평균값은 중앙값 3보다 높은 것으로 나타났다.

상관관계에서 2010년 패널조사 자료를 보면, 통제변수인 연령과 직급 간의 상관인 .59($p<.001$)로서 높은 편이었다. 두 통제 변수는 일-가정 관계, 관리능력, 직무만족, 조직몰입 과도 유의한 상관관계를 보여주었다. 결과변수인 관리능력, 직무만족, 조직몰입은 모두 일-가정 촉진 변수와 상대적으로 높은 상관을 보여주었다.

가설 검증의 결과는 2008년 패널조사 분석결과와 2010년 패널조사 분석결과가 유사하게 나타났다.

〈표 5〉 주요 변수 간의 상관계수(2010년 패널조사, 괄호는 2008년 조사)

변수명	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령									
2. 직급 ¹⁾	.59*** (.59**)								
3. 일→가정 갈등	.04 (.05)	.08** (.07*)							
4. 가정→일 갈등	-.16***** (-.17***)	-.16*** (-.13***)	.28*** (.28***)						
5. 일→가정 촉진	.08** (.12***)	.10*** (.12***)	-.14*** (-.10**)	-.21*** (-.25***)					
6. 가정→일 촉진	.01 (.00)	.07* (.07*)	.00 (.04)	-.03 (-.10*)	.49*** (.48**)				
7. 관리능력	.12*** (.13***)	.18*** (.11***)	.00 (.01)	-.07* (-.10*)	.27*** (.26**)	.26*** (.24**)			
8. 직무만족	.12*** (.14***)	.11*** (.07*)	-.22*** (-.08**)	-.14*** (-.13**)	.31*** (.28**)	.16*** (.18**)	.31*** (.27**)		
9. 조직몰입	.27*** (.26**)	.20*** (.14**)	-.05 (-.03)	-.15*** (-.18**)	.36*** (.36**)	.25*** (.28**)	.38*** (.31**)	.55*** (.58**)	
평균	36.6 (34.9)	2.97 (2.81)	3.03 (2.99)	3.16 (3.10)	3.77 (3.86)	3.69 (3.78)	3.37 (3.39)	3.49 (3.51)	3.72 (3.66)
표준편차	4.33 (4.23)	.95 (.93)	.77 (.77)	.74 (.76)	.70 (.67)	.67 (.65)	.53 (.53)	.57 (.53)	.74 (.69)

*: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$

2010년 패널조사 표본수(N)=978, 2008년 패널조사 표본수(N)=1008

주 1) 직급: 사원=1, 대리=2, 과장=3, 차장=4, 부장=5, 임원=6

먼저, 기혼 여성근로자의 일-가정 관계 4 변수가 결과변수인 관리능력에 미치는 상대적 영향력에 대한 가설 1~4까지의 분석결과가 <표 6>에 제시되어 있다. 연령과 직급을 통제한 상태에서 주요 독립변수의 상대적 영향력을 살펴보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 일-가정 관계와 유의한 관계가 있는 인구통계학적 변수인 연령과 직급이 통제변수로 사용되었다. 독립변수는 일→가정 갈등, 가정→일 갈등, 일→가정 촉진, 가정→일 촉진의 4개 변수가 사용되었다. 통제변수를 포함한 독립변수 간의 다중공선성을 검사한 결과 분산팽창계수(VIF)는 1.0에서 1.5사이의 값으로 모두 10 미만이었으며, 공차한계(tolerance)는 .66~.98로서 모두 .1보다 높았다. 독립변수들 간의 다중공선성의 문제는 발생하지 않았다. 2010년 패널조사 분석결과를 보면, 통제변수가 투입된 모형 1의 R²값은 .036이었다. 4개의 독립변수가 추가로 투입된 모형 2의 R²값은 .141이었다. 4개 독립변수에 의하여 R²값은 .105만큼 유의미한 증가를 가져왔다. 그러나 독립변수들 중에서 일→가정 촉진($\beta=.19, p<.001$)과 가정→일 촉진($\beta=.18, p<.001$) 변수만이 유의한 영향을 미치고 있었다. 2008년 패널조사 분석결과에서도 유사하였다. 따라서 가설 1과 2는 기각되고, 가설 3과 4는 채택되었다. 기혼 여성근로자의 관리능력은 일-가정 관계에서 '작용의 방향'보다는 '효과의 유형'으로서 일-가정 갈등보다는 일-가정 촉진에 의해 체계적으로 영향을 받는 것으로 나타났다.

<표 6> 일-가정 관계와 관리능력(2010년, 2008년 패널조사)

	독립변수	관리능력(2010자료)		관리능력(2008자료)1)	
		모형1 (β)	모형2 (β)	모형1 (β)	모형2 (β)
통제변수	나이 직급 ²⁾	-.02 .20***	-.03 .16***	.13** .01	.13** -.01
일-가정 관계	일→가정 갈등 가정→일 갈등 일→가정 촉진 가정→일 촉진		-.01 .00 .19*** .18***		.05 -.02 .20*** .15***
F값		13.6***	29.6***	7.7***	23***
R ²		.036	.141	.021	.115
ΔR^2 값			.105***		.094***

*: p<.05, **: p<.01, ***: p<.001

2010년 패널조사 표본수(N)=726, 2008년 패널조사 표본수(N)=716

주 1) 2008년 관리능력 조사에는 리더십, 조직내 친화력, 업무능력, 팀워크만 포함됨

2) 직급: 사원=1, 대리=2, 과장=3, 차장=4, 부장=5, 임원=6

기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 직무만족에 미치는 상대적 영향력에 대한 분석결과는 <표 7>에 제시되어 있다. 2010년 패널조사 분석결과에서 통제변수가 투입된 모형 1의 R²값은

.015이었다. 4개의 독립변수가 추가로 투입된 모형 2의 R^2 값은 .153이었다. 4개 독립변수에 의하여 R^2 값은 .138만큼 유의미한 증가를 가져왔다. 그러나 독립변수들 중에서 일→가정 갈등($\beta = -.20$, $p < .001$)과 일→가정 촉진($\beta = .28$, $p < .001$)의 변수만이 유의한 영향을 미치고 있었다. 2008년 패널조사 분석결과에서는 일→가정 촉진($\beta = .29$, $p < .001$) 변수만이 유의한 것으로 나타났다. 2008년도 직무만족 척도에 ‘근무시간 만족’이 빠져 있었던 것을 고려해 볼 때, 기혼 여성근로자에게 있어서 일→가정 갈등은 근무시간 만족과 관련성이 큰 것으로 판단된다. 따라서 2010년 패널조사 분석결과에 근거하여 살펴보면 가설 6과 8은 기각되고, 가설 5와 7은 채택되었다. 기혼 여성근로자의 직무만족은 일-가정 관계에서 ‘효과의 유형’보다는 ‘작용의 방향’에 따라 즉, 가정→일 보다는 일→가정에 의해 체계적인 영향을 받는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 일-가정 관계와 직무만족(2010년, 2008년 패널조사)

	독립변수	직무만족(2010)		직무만족(2008)1)	
		모형1(β)	모형2(β)	모형1(β)	모형2(β)
통제변수	나이	.08*	.06	.11*	.08*
	직급	.04	.03	-.01	-.02
일-가정 관계	일→가정 갈등		-.20***		-.03
	가정→일 갈등		.03		-.05
	일→가정 촉진		.28***		.29***
	가정→일 촉진		-.01		.07
F값		5.43**	32.48***	4.05*	25.5***
R^2		.015	.153	.011	.097
ΔR^2 값			.138***		.086***

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

2010년 패널조사 표본수(N)=726, 2008년 패널조사 표본수(N)=716

주 1) 2008년 직무만족 조사에는 근무시간이 측정 안됨

기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 조직몰입에 미치는 상대적 영향력에 대한 분석결과는 <표 8>에 제시되어 있다. 2010년 패널조사에서 통제변수가 투입된 모형 1의 R^2 값은 .063이었다. 4개의 독립변수가 추가로 투입된 모형 2의 R^2 값은 .206이었다. 4개 독립변수에 의하여 R^2 값은 .143만큼 유의미한 증가를 가져왔다. 그러나 독립변수 중에서 일→가정 촉진($\beta = .32$, $p < .001$), 가정→일 촉진($\beta = .09$, $p < .01$)의 변수만 유의한 영향을 미치고 있었다. 2008년 패널조사 분석결과도 유사하였다. 따라서 가설 9와 10은 기각되고, 가설 11과 12는 채택되었다. 기혼 여성근로자의 조직몰입은 일-가정 관계에서 ‘작용의 방향’보다는 ‘효과의 유형’으로서 일-가정 갈등보다는 일-가정 촉진에 의해 체계적으로 영향을 받는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 일-가정 관계와 조직몰입(2010년, 2008년 패널조사)

	독립변수	조직몰입(2010)		조직몰입(2008) ¹⁾	
		모형1 (β)	모형2 (β)	모형1 (β)	모형2 (β)
통제변수	연령	.23***	.21***	.28***	.26***
	직급	.03	-.01	-.04	-.07
일-가정 관계	일→가정 갈등		.00		.02
	가정→일 갈등		-.04		-.06
	일→가정 촉진		.32***		.28***
	가정→일 촉진		.09**		.15***
F값		25.4***	48.0***	26.1***	48.0***
R ²		.063	.206	.068	.213
ΔR^2 값			.143***		.145***

*: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

2010년 패널조사 표본수(N)=726, 2008년 패널조사 표본수(N)=716

주 1) 2008년 조직몰입측정 문항 ‘다른 직장을 찾아본 적이 있다’이 2010년 조사에서 ‘현재직장을 계속 다니고 싶다’로 수정됨

V. 결론

지금까지 기혼 여성근로자를 대상으로 한 연구는 대부분 일-가정 갈등에 초점이 맞추어져 일-가정 갈등을 해소하는데 주력하여 왔다. 그러나 본 연구는 일-가정 관계의 두 측면인 ‘일-가정 갈등’과 ‘일-가정 촉진’을 함께 연구모형에 포함시켜 이들이 관리능력, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 상대적 영향력을 분석하였다.

본 연구의 결론 및 이에 따른 논의의 점은 다음과 같다. 첫째, 기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 ‘효과 유형’에 따라 일-가정 갈등과 촉진으로, 그리고 ‘작용 방향에 따라 일→가정, 가정→일로 구분된다는 것을 요인분석을 통하여 변별타당성을 확인하였다. 이러한 결과는 김주엽 등(2009)의 연구와 일치하였다. 일-가정의 균형을 다루기 위해서는 일-가정 갈등뿐만 아니라 일-가정 촉진의 관점에서, 그리고 일→가정, 가정→일로 방향성에 따른 효과도 분석해야 한다는 점에서 4 속성의 변별타당도 검사는 의미 있는 것으로 보인다. 일-가정 관계의 4 속성의 독립변수가 동시에 결과변수에 미치는 상대적 영향력을 측정함으로써 일-가정 관계에 대한 보다 상세한 분석이 가능하게 되었다.

둘째, 2010년 패널조사 자료에 의한 일-가정 관계의 평균값을 비교해보면, 5점 척도에서 일→가정 촉진이 3.77, 가정→일 촉진 3.69, 가정→일 갈등 3.16, 일→가정 갈등 3.03으로서 일-가정 갈등보다 일-가정 촉진의 평균값이 대체로 높았다. 이러한 결과는 일-가정 갈등보다 일-가정 촉진의 수준이 상대적으로 더 크다는 정수인·이기영(2007), 김주엽 등(2009), 김주

현·문영주(2010), Greenhaus와 Powell(2006)의 연구결과와 일치한다. 기혼 여성근로자의 가정생활로 인해 직장 일이 방해를 받는다거나, 직장 일로 인해 가정생활이 방해 받는다는 기존의 일반적 인식이 잘못되었음을 알 수 있다. 오히려 일-가정 간에 긍정적으로 작용하는 촉진의 힘이 더 높은 것으로 나타났다. 이론적 관점에서도 일과 가정의 다중역할에서 갈등관계의 자원결핍가설보다는 자원 확충의 자원증대가설의 긍정적 효과가 크다는 점을 확인할 수 있었다. 일-가정 관계에서 일→가정, 가정→일 등 작용방향에 따른 평균의 차이는 없는 것으로 나타났다. 이은희(2000)의 일-가정 갈등 연구에서는 가족영역이 일영역을 방해하는 정도보다는 일영역이 가족영역을 방해하는 정도가 더 많은 것을 시사한다고 하였으나, 본 연구결과에서는 그렇다고 볼 판단의 근거는 없었다.

셋째, 기혼 여성근로자의 관리역량에는 일→가정 촉진과 가정→일 촉진이 유의한 영향을 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 2는 기각되고, 가설 3과 4는 채택되었다. 일과 가정의 다중역할에 의한 자원증대 효과가 관리역량을 향상시킨다는 강혜련·윤미자(2004), 이지영·정대용(2007)의 연구결과와 일치하였다.

직무만족에는 2010년 패널조사 분석결과 일→가정 촉진, 일→가정 갈등이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2008년 패널조사 분석결과에서는 일→가정 촉진만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2010년 패널조사에 근무시간에 대한 만족도가 포함되면서 일→가정 갈등 변수가 유의한 영향을 미친 것으로 판단된다. 따라서 가설 6과 8은 기각되고 가설 5와 7은 채택되었다. 기혼 여성근로자에게 있어서 근무시간의 중요성을 고려해 볼 때, 2010년의 패널조사에 근거를 두고 분석하는 것이 타당해 보인다. 여기서 일→가정 촉진, 일→가정 갈등과 같이 촉진과 갈등의 두 측면이 직무만족을 설명하는데 기여 하였다는 점에서 자원결핍가설과 자원증대가설 두 이론이 함께 작용한다는 점을 확인할 수 있다. 물론 일→가정 촉진이 미치는 영향력이 가장 높다는 점에서 자원증대가설이 더 설득력을 갖는다고도 볼 수 있다.

조직몰입에는 일→가정 촉진과 가정→일 촉진이 유의한 영향을 미쳤다. 따라서 가설 9와 10은 기각되고, 가설 11과 12는 채택되었다. 역시 다중역할에 따른 자원증대 효과가 기혼 여성근로자의 조직몰입을 높이는 것으로 보인다.

결과변수인 기혼 여성근로자의 관리능력, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 예측변수는 일-가정 촉진이었다. 이중 일→가정 촉진이 상대적으로 높은 영향력을 갖고 있었다. 이러한 연구결과는 김주엽 등(2009), 김주현·문영주(2010)의 연구결과와 일치하였다. 기혼 여성근로자의 조직에서의 관리역량을 키우고 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 일-가정 갈등 요소를 해결하는 노력도 중요하지만, 일이 가정에 미치는 긍정적 측면과 가정이 일에 미치는 긍정적 측면을 촉진시키야 함을 알 수 있다. 그간의 연구들은 일-가정 갈등의 부정적 측면에 주로 초점을 맞추어져 왔으나, 본 연구 결과 일-가정 촉진은 일-가정 갈등보다 더 유의한 정도로 관리능력 및 직무에 대한 만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박지원(2007)의 지적처럼 기업은 기혼 여성근로자의 일-가정 관계의 부정적 측면뿐만 아니라 긍정적 측면을 포함하여 상호 관계의 다각적 측면을 고려한 인적자원관리 전략을 수립할 필요가 있다.

넷째, 기혼 여성근로자의 일-가정 관계에 대해서 가정과 기업의 인식 변화가 요구된다. 그동안 기혼 여성근로자의 일-가정 갈등에 초점을 맞추어 가정에서는 ‘직장일로 가정에 충실하지 못하고’, 직장에서는 ‘가정일로 직장에 충실하지 못한다’는 의심을 받아왔다. 그러나 본 연구 결과 일-가정 갈등보다는 일-가정 촉진의 수준이 높고, 또한 일-가정 촉진이 관리능력, 직무만족, 그리고 조직몰입에 체계적으로 유의한 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 가정과 기업에서는 기혼 여성근로자의 일-가정 관계에 대한 인식의 전환이 요구된다. 즉, 직장에 충실한 기혼 여성은 가정 내 가사노동이나 돌봄노동에 소홀하기 쉽다는 배우자 등 가족의 편견을 불식시키는 것이 필요하다. 일-가정의 촉진적 요소가 오히려 가정생활에서 활용 가능한 자원의 총량을 증대시킨다고 생각해야 한다. 이러한 시각은 김주현·문영주(2010)의 연구에서도 지적된 바 있다.

또한 기업에서도 ‘가정에 충실한 기혼 여성근로자는 자신의 능력개발에 소홀하고, 직무 및 조직에 대한 태도가 불량하다’는 편견을 불식시키는 것이 필요하다. 일-가정 촉진적 요소가 오히려 기업의 활용 가능한 자원의 총량을 증대시킨다고 생각해야 한다. 일-가정 갈등요소를 줄이기 위한 조치와 함께 일-가정 촉진 요소를 강조하는 다양한 가족 친화적 프로그램을 도입하는 것이 바람직하다.

가정과 기업에서 기혼 여성근로자의 일-가정 관계에 대한 인식이 긍정적으로 변화할 때, 기혼 여성근로자는 가정과 직장에서 자신의 역량을 충분히 발휘하며 자아 성취감을 갖게 될 것이고, 기업은 조직성과를 높이는 효과를 얻게 될 것이다.

본 연구의 한계와 향후 연구 과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 2008년과 2010년 패널조사 자료를 사용하여 연구의 신뢰성과 타당성을 높였지만, 현장 실험이 아니라는 점에서 인과적 관계를 밝히는데 한계를 지니고 있다. 둘째, 향후 연구에서 일-가정 갈등과 촉진에 영향을 미치는 개인, 가족, 직장의 특성을 찾아 본 연구모형에 포함시킬 필요가 있다. 셋째, 본 연구의 주요 결과변수는 기업의 성과와 관련 있는 것이었다. 향후 연구에서는 개인 차원의 심리적 안녕감이나 삶의 만족 등을 포함시킬 필요가 있다. 넷째, 앞으로 기혼 남성근로자를 대상으로 한 연구도 필요 할 것이다. Duxbury와 Higgins(1991), 임효창 등(2005)에 의하면 여성의 경제활동이 증가하고 가정 중심의 사회가치관이 강화됨에 따라 기혼 남성직장인의 일-가정 갈등이 증가하고 있는 것으로 보고되고 있었다.

참고문헌

- 가영희(2006), “성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향,” **한국심리학회지:여성**, 11(2), 163-186.
- 강은주 · 한주희(2009), “일-가족 갈등의 선행변수로서 개인적 특성,” **대한경영학회지**, 22(4), 1937-1960.
- 강혜련 · 윤미자(2004), “여성관리자의 다중역할 몰입과 효과성에 관한 연구,” **인사관리연구**, 28(1), 55-84.
- 강혜련 · 최서연(2001), “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구,” **한국심리학회지:여성**, 6(1), 23-42.
- 강혜련 · 임희정(2000), “성취동기와 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과,” **한국심리학회지:여성**, 5(2), 1-14.
- 김윤희 · 이인석 · 전무경(2011), “조직구성원의 개인 주도성이 직장-가정 갈등과 역할 과부하에 미치는 영향:조직시민행동의 부정적 효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 24(4), 2185-2203.
- 김주엽(2006), “일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토,” **인적자원개발연구**, 8(1), 83-117.
- 김주엽 · 박종찬 · 김찬중(2009), “일과 생활의 균형, 만족 및 이직의도의 관계,” **인사관리연구**, 33(4), 121-153.
- 김주현 · 문영주(2010), “맞벌이 여성의 성역할 태도가 결혼생활 만족과 일 만족에 미치는 영향- 일-가정 갈등과 일-가정 강화의 매개효과를 중심으로-,” **한국가족자원경영학회지**, 14(2), 109-126.
- 김태홍 · 고인아(2001), **가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안**, 한국여성개발원 연구보고서.
- 김현욱 · 유태용(2009), “직무관련 변인이 일-가정 갈등에 미치는 영향과 조직몰입 및 직무열의에 대한 일-가정 갈등의 효과,” **한국심리학회지:산업 및 조직**, 22(2), 155-182.
- 박경환(2009), “조직적응 관점에서 사회적 문제해결이 직무소진, 조직몰입, 이직성향, 그리고 직무성과에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 22(4), 2109-2137.
- 박재규(2003), “취업여성의 가사노동부담과 직무만족에 관한 연구,” **여성연구**, 64, 45-77.
- 박지원(2007), 사회적 지원이 일-가정 상호관계 및 직무만족에 미치는 영향 :성별 차이를 중심으로, **석사학위논문**, 이화여자대학교 대학원.
- 송계충 · 정범구(2007), **조직 행위론**, 경문사.
- 유미애 · 손연정(2009), “기혼 간호사의 직장-가정 갈등, 사회적 지지, 직무만족도 및 조직몰입간의 관계,” **기본간호학회지**, 16(4), 515-523.
- 이난희(2010), 의류업계 기혼여성근로자의 직장-가정 갈등이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 가족친화제도의 조절효과를 중심으로, **석사학위논문**, 연세대학교 대학원.
- 이수광(2007), “호텔종업원의 직장-가정갈등이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구-조직몰입의 조절효과를 중심으로-,” **관광연구**, 22(3), 205-218.
- 이은희(2000), “일과 가족 갈등의 통합모형: 선행변인, 결과변인과의 관계,” **한국심리학회지:일반**, 19(2), 1-42.
- 이지영 · 정대용(2007), “여성관리자의 다중역할몰입이 심리적 안녕감과 관리능력에 미치는 영향과 갈등관리전략의 조절효과,” **중소기업연구**, 29(2), 147-171.
- 임효창 · 이봉세 · 박경규(2005), “기혼 직장인의 직장-가정갈등의 원인과 결과에 관한 연구,” **경영학연구**, 34(5), 1417-1443.
- 장재운(2004), “직무 특성과 직장-가정 간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로,” **한국심리학회지:산업 및 조직**, 17(1), 107-127.
- 장재운 · 김혜숙(2003), “직장-가정갈등이 삶의 만족 및 직무태도에 미치는 효과에 있어서의 성차,” **한국심리학회지:사회문제**, 9(1), 23-42.

- 전방지 · 김경애 · 홍기원(2002), “여성 기업인의 일과 가족: 갈등 또는 지원관계,” **가족과 문화**, 14(3), 69-95.
- 정수인 · 이기영(2007), “기혼직장인의 직장-가정의 상호작용에 관한 연구,” **한국가족자원경영학회지**, 11(1), 83-107.
- 정영금(2004), “가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구,” **한국가정관리학회지**, 22(5), 91-100.
- 조용현 · 양동민(2008), “일 · 가정 갈등의 부정적 효과에 대한 자긍심과 외향성의 조절효과에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 15(1), 201-217.
- 천혜정 · 한나(2009), “근로자의 일 지향성, 일 스트레스 및 조직문화가 일과 삶의 조화에 미치는 영향,” **한국가족자원경영학회지**, 13(4), 53-72.
- 최명선(2010), 기혼여성 항공사 객실승무원의 직장-가정 갈등과 직무만족에 관한 연구, 석사학위논문, 세종대학교 대학원.
- 최수찬 · 우종민 · 윤영미 · 김상아 · 박웅섭(2006), “남녀근로자의 직장-가정 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구: 가족 친화적 기업복지제도의 도입을 위한 논의,” **한국가족복지학회지**, 17, 143-171.
- 최은영(2009), 여성 근로자의 일-가정 관계가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 박사학위논문, 호남대학교 대학원.
- 한경혜 · 김진희(2003), “일, 가족 상호작용에서의 성별 차이-전이 개념을 중심으로,” **한국사회학**, 37(3), 57-83.
- 홍승아 · 류연구 · 김수정 · 정희정 · 이진숙(2008), 일가족 양립정책의 국가별 심층사례연구, **한국여성정책연구원보고서**, 33-70.
- Adms, G. A., L. A. King, & D. W. King(1996), “Relations of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Allen, T. D., D. E. Herst, C. S. Bruck, & M. Sutton(2000), “Consequences associated with work-family conflict: A review and agenda for future research,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Amata E. S. & M. L. Fong(1991), “The impact of role stressors and personal resources on the stress experience of professional women,” *Psychology of Women Quarterly*, 15, 419-430.
- Barnett, R. C. & J. S. Hyde(2001), “Women, men, work and family- An expansionist theory,” *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Batt, R. & P. M. Valcour(2003), “Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover,” *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Byron, K.(2005), “A Meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents,” *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D. S., K. M. Kacmar, & L. J. Wilham(2000), “Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict,” *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Choi, J. & C. C. Chen(2006), “Gender differences in perceived work demands, family demands, and life stress among married Chinese employees,” *Management and Organization Review*, 2, 209-229.
- Covey, S.(1989), *The Seven Havit of Highly Effective People*, New York: Simon & Schuster.
- Crouter, A. C.(1984), “Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface,” *Human Relations*, 37, 425-442.
- Duxbury, L. E. & C. A. Higgins(1991), “Gender differences in work-family conflict,” *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 60-74.
- Edwards, J. R. & N. P. Rothbard(2000), “Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family construct,” *Academy of Management Review*, 25, 178-199.

- Frone, M. R.(2003), "Work-family balance," In J. C. Quick & L. E. Tetrick(Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143-162, Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., M. Russell, & M. L. Cooper(1992), "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family conflict: Testing a model of the work-family interface," *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Greenhaus, J. H. & G. N. Powell(2006), "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment," *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H. & N. J. Beutell(1985), "Sources of conflict between work and family roles," *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H. & S. Parasuraman(1994), *Work Family Conflict, Social Support, and Well-Being*, Paul Chapman, London, 213-229.
- Grzywacz, J. G., D. M. Almeida, & D. A. McDonald(2002), "Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force," *Family Relations*, 51, 28-36.
- Gutek, B. A., S. Searle, & L. Klepa(1991), "Rational versus gender role expectations for work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Howard, W. G., H. H. Donofrio, & J. S. Boles(2004), "Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction," *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(3), 380-395.
- Kossek, E. E. & C. Ozeki(1998), "Work- family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior/human resources research," *Journal of Applied Psychology*, 83, 139- 149.
- Lazarus, R. S. & S. Folkman(1984), *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer.
- Lobel, S. A.(1991), "Allocation of investment in work and family roles: Alternative theories and implication for research," *Academy of Management Review*, 16, 507-521.
- Luk, D. M. & M. A. Shaffer(2005), "Work and family domain stressors and support: Within-and cross-domain influences on work-family conflict," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 489-508.
- Marks S. R. & S. M. MacDemid(1996), "Multiple roles and the self: A theory of role balance," *Journal of Marriage and The Family*, 58, 417-432.
- Marks, S. R.(1977), "Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment," *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Morrison, A. M., R. P. White, & E. Van Velsor(1992), *The Centre for Creative Leadership, Breaking the Glass Ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Netemeyer, R. G., J. S. Boles, & R. McMurrian(1996), "Development and validation of work-family and family-work conflict scales," *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Rothbard, N. P.(2001), "Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles," *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Ruderman, M. N., P. J. Ohlott, K. Panzer, & S. N. King(2002), "Benefits of multiple roles for managerial woman," *Academy of Management Journal*, 45, 269-386.
- Siebert, S. D.(1974), "Towards a theory of role accumulation," *American Sociological Review*, 39, 567-578.
- Tett, R. P. & J. P. Meyer(1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel psychology*, 46, 259-293.
- Tharenou, P., S. Latimer, & D. Conroy(1994), "How do you make it to the top? An examination of influence on women's and men's managerial advancement," *Academy of Management Journal*, 37, 899-931.

- Thomas, L.T. & D. C. Ganster(1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective," *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Voydanoff, P.(2005), "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach," *Journal of Marriage and Family*, 67, 822-836.
- Wayne, J. H., N. Musisca, & W. Fleeson(2004), "Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation," *Journal of Vocational Behavior*, 64, 459-466.
- Weiss, H. M.(2002), "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences," *Human Resources Management Review*, 12, 173-194.
- Wright T. A. & R. Cropanzano(1998), "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover," *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-93.
- Zedeck, S.(1992), *Work, Families, and Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

기혼 여성근로자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족 그리고 조직몰입에 미치는 영향

송 창 용 (한국직업능력개발원 연구위원)

- 여성인력패널조사의 2008년 2차 조사와 2010년 3차 조사의 자료를 이용하고 있으며 분석 대상은 기혼 여성 근로자로 대리급 이상 여성 관리자임.
 - 2차 패널조사 : 전체 1,844명 중 1,008명
 - 3차 패널조사 : 전체 1,670명 중 978명
- 분석 대상을 대리급 이상의 기혼 여성으로 한정하였는데, 만약 여성가족패널 데이터에 사원급이나 비정규직 등의 자료가 있다면 이들도 분석에 포함시킬 필요가 있다고 판단됨. 기혼여성 근로자 전체를 분석대상으로 한다면 직급이나 고용 형태에 따른 시사점을 찾아낼 수 있을 것으로 생각됨.
- 일-가정과의 관계를 측정하기 위한 설문 문항의 신뢰도와 타당도를 분석하고 있음
 - 설문문항 구성의 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach's α 검정을 수행하는 것은 가장 보편적으로 쓰이는 방법이므로 분석에 큰 무리가 없음.
 - 그러나 타당성을 측정하기 위해 탐색적 요인분석 중에서 주성분분석에 의한 사각요인회전을 실시하는 것은 일반적으로 잘 사용되지 않는 방법으로 직교회전을 사용하지 않고 사각요인회전을 사용한 이유에 대한 설명이 필요함. 그리고 사각요인회전도 다양한 방법들이 존재하고 있는데 어떠한 사각요인회전을 사용했는지에 대해서도 설명할 필요가 있음.
 - 또한 2차년도 자료는 탐색적 요인분석을 사용하고 3차년도 자료는 확증적 요인분석 즉, 구조방정식을 사용하였는데 왜 이렇게 년도별 자료마다 다른 요인분석 방법을 사용하였는지 전혀 설명이 되어 있지 않음.

- 두 개년도 모두 같은 분석 방법 특히 구조방정식을 사용해도 같은 결과가 나오는지 확인할 필요가 있으며, 만약 요인에 속하는 설문치치치 아니라면 이를 제거하고 다시 확증적 요인분석을 하는 것이 타당하다고 봄.

○ 관리능력, 직무만족, 조직몰입 정도를 측정하기 위한 설문 문항의 신뢰도와 타당도 분석

- 관리능력, 직무만족, 조직몰입을 측정하는 설문 문항에 대한 신뢰도와 타당도 측정 방법에 대한 설명을 보면 2008년과 2010년 자료를 이용한 신뢰도와 타당도 점수가 있는데 표를 보면 2010년의 타당도에 대한 결과만 나타나 있음. 2008년과 2010년 모두에 대한 신뢰도와 타당도 점수를 정리한 표가 필요함.
- 또한 이 부분에서의 타당도 검증시 직교회전을 사용하였는데, 일-가정에 대한 설문에서는 사각회전을 사용하고 여기에서는 직교회전을 사용하는 등 요인분석의 일관성이 전혀 없다고 판단됨. 그러므로 이에 대한 통계적인 이론에 근거한 설명이 필요함.

○ 연구 대상자의 인구통계학적 특성과 일-가족 관계, 그리고 관리능력, 직무만족, 조직몰입의 수준을 조사하기 위하여 기초 통계 분석을 실시

- 조사대상의 특성에 대한 설명을 위한 기초통계표가 있었다면 좀 더 친절한 논문이 되었을 것으로 판단됨.
- p.13에 “기혼 여성관리자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입의 평균값은 중앙값보다 높은 것으로 나타났다.”라고 되어 있는데 여기서 중앙값이 median을 의미하는 것인지 혼란을 주고 있음. 통계학적으로 중앙값(median)을 사용하는 경우는 대개 outlier가 존재하는 경우이며, 평균과 중앙값을 비교하는 것은 분포가 왼쪽이나 오른쪽으로 치우친 경우를 알아보기 위한 것이 가장 기본적인 목적임.

○ 기혼 여성 근로자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입에 미치는 일-가정 관계 변수의 상대적 영향력을 분석하기 위하여 연령과 직급을 통제한 상태에서 다중회귀분석을 실시하고 있음

- 다중회귀분석을 할 경우 보통은 종속변수와 독립변수에 대한 <표>를 통해 변수명, 변수설명, 변수속성, 변수의 척도 등을 알려주면 좋음.

- 통제변수로써 연령과 직급을 사용한 이유가 나타나 있지 않음.
 - 단계적 변수 선택 방법(stepwise)을 사용하였는데 왜 굳이 단계적 변수 선택법을 사용했는지 설명이 필요함. 현재 모형을 보면 독립변수의 수가 매우 적은데 이런 경우는 모든 독립변수를 다 사용하는 것이 타당할 것으로 판단됨. 보통 단계적 변수 선택 방법 등의 회귀분석에 사용하는 변수선택 또는 소거는 독립변수의 수가 매우 많을 경우 사용하는 방법임.
 - 설명을 위해 구축한 다중회귀분석 모형의 설명력을 나타내는 결정계수의 값이 매우 낮음. 결정계수의 값이 낮은 경우는 통계학적으로 볼 때 독립변수가 종속변수를 제대로 설명하지 못하고 있는 것임. 그러므로 이 논문에서 설명을 위해 구축한 모형의 변수 선정에 대해 고민할 필요가 있음.
 - 다중회귀분석을 수행할 때 독립변수의 수가 늘어나면 무조건 결정계수의 값이 커짐. 예를 들어 <표 5>를 보면 2010년 관리능력의 경우 통제변수 2개만 사용했을 경우 ($R^2=.036$)보다 통제변수 2개와 독립변수 4개 총 6개의 변수를 사용한 경우($R^2=.141$) 결정계수 증가가 약 0.1정도 증가하고 있는데, 이런 경우 결정계수 만을 보는 것은 이것이 설명력의 증가인지 독립변수 수가 증가함에 따라 자연적으로 결정계수가 증가한 것인지를 알 수 없음.
 - 이런 경우에 독립변수의 수가 증가하는 것을 보정하여 같은 독립변수의 개수를 가진 경우로 가정한 수정결정계수를 살펴보아야 함. 만약 수정결정계수 값도 더 크게 나온다면 모형의 설명력이 증가했다고 설명할 수 있음.
- 일-가정 갈등과 함께 축진의 긍정적 관점이 기혼 여성근로자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입 등 조직성과에 상대적인 영향도 분석하고 있음. 여성의 경제활동 참여가 점차 증가하는 시점에서 가정과 직장 생활을 병행하는 여성 근로자의 관리능력, 직무만족, 조직몰입을 살펴보는 것은 매우 중요한 연구로 사료됨.

☼ Session 3 ☼



관리자의 경력성공과 여성친화적 인사관리

사 회 : 최 숙 희 (한양사이버대학교 실버산업학과 교수)

1. 남녀관리자의 경력성공에 미치는 결정적인 비교분석
이은형 (국민대학교 경영학부 교수)
정은경 (국민대학교 경영학부 석사)
2. 여성관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구
임희정 (한양사이버대학교 경영학부)
3. 여성친화적 HR과 공정성 인식이 여성인력구성과
이직률에 미치는 영향
이종건 (중앙대학교 경영학과 교수), 김명희 (고려대 박사과정),
성상현 (동국대학교 경영학과 교수)

남녀관리자의 경력성공에 미치는 결정요인 비교분석

이 은 형 (국민대학교 경영학부 교수), 정 은 경 (국민대학교 경영학부 석사)

I. 연구목적

사회 각 분야에서 여성 인력의 활동이 두드러지는 가운데 기업에서 여성 인력, 특히 여성 관리자의 활동은 여전히 부족한 편이다. 여성 인력의 약진이 눈에 띄는 분야는 사법고시나 행정고시, 그리고 공무원 시험 등 전문직 자격시험이라 할 수 있다. 통계청에 따르면 여성 합격자 비율은 행정고시의 경우 2000년 25.1%에서 2010년 47.7%로, 외무고시는 2000년 20%에서 올해 55.2%로, 사법시험은 2000년 18.9%에서 2010년 41.5%로 높아졌다. 자격시험을 통해 선발하는 분야에서 여성의 비중이 빠르게 늘어나 거의 절반에 육박하거나 절반을 넘어선 것에 비하면 기업에서 여성의 비중은 아직 저조하다.

상시근로자 500명 이상 사업장과 공공기관 등 1547개 사업장을 대상으로 남녀 근로자 고용 현황을 조사한 결과 여성근로자 고용비율은 34.87%로 많이 개선되고 있지만 여성 관리자 비율은 16.09%로 낮은 편이었다(2010년 기준, 고용노동부). 여성관리자의 직위가 높아질수록 여성인력의 비중이 낮아지는 것은 말할 필요가 없다. 여성의 직위별 비중을 보면 사원 38.4%, 대리급 25%, 과장급 16.1%, 차장급 13.0%, 부장급 10%, 그리고 임원급 7.4%로 조사됐다. 종업원 1000명 이상 대기업에서 여성의 임원 비율은 4.7%로 더 낮았다(한국여성정책연구원, 2011). 최고경영자급에서는 소유경영자, 또는 창업주의 직계가족을 제외하면 여성을 찾아보기가 더욱 어렵다.

한국 대기업에서도 여성 최고경영자를 배출할 때가 되었다는 인식은 높아지고 있는 편이다. 삼성그룹의 이건희 회장이 "앞으로는 여성이 최고경영자(CEO)가 될 수 있어야 한다. 여성은 능력도 있고 유연하다. 경쟁에서 질 이유가 없다. 이길 수 있고 이겨내야 한다."라고 언급해 여성인력의 중요성을 강조한 바 있다(조형래, 2011). 하지만 이건희 회장의 강조는 대기업에서의 고위직 여성 인력 활용이 아직 부족함을 반증하는 것이다.

본 연구에서는 기업의 남성과 여성 관리자가 개인성과를 내는 데 있어 어떤 차이점이 있는지 알아보고자 한다. 기업에서 여성 인력 활용을 높이기 위해서는 남성과 여성관리자의 개인성과에 영향을 미치는 요인을 알아보고, 비교 분석해볼 필요가 있기 때문이다. 남녀 관리

자의 성공에 영향을 미치는 결정요인을 비교분석함으로써 여성관리자를 효과적으로 활용하고, 이를 통해 기업의 성과를 높이는 방안을 찾는 데 도움이 되기 때문이다.

한국에서 남녀 관리자의 개인성과, 또는 경력성공 모델을 비교한 연구는 많지 않다. 여성 관리자의 현황이나 향후 과제(임희정, 2008; 한국여성정책연구원, 2010), 여성관리자의 특성과 효과성(김성국, 이용주 & 박경희, 1998; 강혜련 & 윤미자, 2004; 임희정, 2009), 여성관리자가 느끼는 차별적 문화(김성국, 1998) 등에 대한 연구가 이루어졌으나 남녀 관리자를 비교하는 연구는 많지 않았다(강혜련, 1998; 강혜련 & 조미영, 2007). 강혜련(1998)은 남녀관리자에 대한 리더십과 조직적응에 대한 비교연구를 실시하였고, 강혜련·조미영(2007)은 한국 기업에서 남성과 여성 관리자의 경력성공 모형을 비교분석하였다.

본 연구는 한국기업에서 남녀 관리자의 경력성공에 미치는 결정요인을 비교분석함으로써 여성 관리자의 현황과 문제점을 파악하고, 그에 기반한 시사점을 도출해내고자 한다. 기존 연구에서 경력성공의 지표로 가장 많이 쓰이는 요인은 임금과 승진이다. 본 연구에서는 개인 성과를 측정하기 위해 세 가지 지표를 사용하기로 한다. 첫째, 객관적인 지표로서 임금, 둘째, 주관적인 지표로서 만족도, 셋째, 조직 차원에서의 지표로서 자기효능감이 바로 그것이다. 임금은 개인의 경력성공을 나타내는 가장 확실한 요인이라고 할 수 있다. 하지만 임금과 같은 물질적인 요인 외에도 직무 및 조직에 대한 만족감, 몰입도 등의 주관적인 요인도 개인의 성과를 나타내는 중요한 지표가 될 수 있다(Powell & Mainiero, 1992). 이외에 조직에서 자신이 얼마나 높은 직위까지 올라가고 싶은지, 그 가능성에 대해 어떻게 평가하는지 등을 측정하여 조직에서 느끼는 자기효능감도 함께 분석하고자 한다. 자기효능감은 임금 및 만족도 외에 남녀 관리자가 조직 내에서 자신의 꿈을 이루고 비전을 달성하고자 하는 미래지향적 요소를 담고 있기 때문에 남녀관리자의 성과지표로서 보완적이라고 판단했다.

개인성과에 영향을 미치는 요소로는 기존 문헌에 따라 조직적인 요인과 개인적인 요인으로 나누어 보았다(Fagenson, 1990; Ragins & Sundstrom, 1989). 여성의 개인성과에 큰 영향을 미치는 것으로 발표되고 있는 조직적인 요인은 남성중심적 조직문화, 인사관리시스템, 커뮤니케이션, CEO의 태도 등을 들 수 있다. 개인적인 요인으로는 리더십, 추진력 등과 같은 개인의 역량, 자기결정력, 교육개발, 비공식 커뮤니케이션, 그리고 가정생활 등을 들 수 있다.

여성 관리자의 개인성과에 영향을 미치는 결정요인을 정확하게 분석하기 위해서는 남성 관리자에 대한 분석도 필요하다. 기업의 남녀 관리자 모두에게 영향을 미칠 수 있는 경력성공의 주요 요인들을 설정하고 이들의 구조적 패턴이 실제 조직상황에서는 어떤 차이를 보이는지를 검토함으로써 보다 실질적인 시사점을 찾아낼 수 있기 때문이다(Kierchmeyer, 1998; Lyness & Thompson, 2000; Melamed, 1995; Tharenou, 2001; Tharenou, Conroy, & Latimer, 1994).

본 연구는 한국여성정책연구원의 여성관리자 패널데이터 2010년도 자료를 기반으로 남녀 관리자의 개인성과에 영향을 미치는 결정요인을 비교분석하기로 한다. 2장 이론적 배경에서

는 남성과 여성 관리자의 특징 및 성과 차이 등에 대해 분석한 기존 문헌을 검토하면서 남녀 관리자의 개인성과 결정요인을 분석하기 위한 연구모델 및 가설을 추출한다. 3장 연구방법에서는 데이터 및 방법론, 변수측정, 그리고 분석결과 등에 대해 설명하고, 4장 결론에서는 분석결과에 따른 시사점과 향후 연구방향 등에 대해 논의한다.

II. 이론적 배경

1. 경력성공의 개념

경력성공이란 경력에서의 성공을 의미하는 것이며 경력이란 개인이 일하면서 접하게 되는 평생의 활동 및 그에 관계되는 행동으로 규정할 수 있다(Hall, 1976). 기업에서 경력이란 근로자가 직장이라는 조직에서 경험하는 일련의 역할이며, 이는 개인적인 의미를 넘어 사회적 의미를 갖는다고 할 수 있다(Melamed, 1995). 경력을 사회적 역할의 관점에서 본다면, 사회적 역할이 조직의 남녀구성원에게 적용되어 나타난 결과물인 경력성공에서 남녀 차이가 있을 수밖에 없다(강혜련 & 조미영, 2007).

경력성공을 어떻게 측정할 것인가 하는 것도 중요한 문제다. 많은 연구에서 경력성공의 척도로 임금을 포함한 경제적 보상 또는 승진을 사용하고 있다(Jacobs, 1992; Schneer and Reitman, 1995; Tharenou et al., 1994; Stroh, et al., 1992; Dreher and Cox, 2000). 여성 관리자는 남성 관리자에 비해 임금을 적게 받으며(Jacobs, 1991), 최고 수준의 직급으로 올라가기 어려우며(Cox and Nkomi, 1991), 이직에 따른 금전적 보상수준이 낮은 것으로 드러났다(Stroh. et al., 1992),

하지만 경력성공의 척도에 대해서는 이후 다른 의견이 나오게 된다. Powell & Mainiero(1992)는 전통적으로 성공의 척도라고 알려져 있는 ‘임금’이나 승진‘ 등이 여성에게는 덜 중요하게 여겨질 수 있다고 보았다. 그들은 여성이 남성과 달리 조직에서 맺게 되는 관계, 일과 삶의 균형 등과 같은 주관적 측면의 경력성공에 더 많은 가치를 두기 때문이라고 설명했다. 주관적 기준이라고 할 수 있는 경력만족을 중심으로 경력성공을 측정하는 경우 남성에게 비해 여성이 더 낮지는 않은 것으로 나타났다(Major, 1989).

따라서 남녀 관리자의 경력성공에 대해 측정하는 논문에서 임금, 승진 등과 같은 객관적인 기준 뿐만 아니라 직무만족, 경력만족, 자신감 등의 주관적인 기준을 사용하는 연구도 늘고 있다(Kirchmeyer, 2002).

2. 남녀 관리자 경력성공 결정요인 연구

기업에서 남녀 관리자의 경력성공에 있어서 차이에 대해 비교하는 연구는 주로 승진과 임

금에 영향을 주는 결정요인을 중심으로 이루어졌다(Ragins & Sundstrom, 1989; Tharenou & Conroy, 1994; Melamed, 1995; Tharenou, 2001). 결정요인은 조직차원 요인과 개인차원 요인으로 나누어 보는 연구와(Tharenou & Conroy, 1994; Tharenou et al., 1994) 조직차원 요인, 대인관계 요인, 그리고 개인차원 요인으로 나누어보는 연구(Ragins & Sundstrom, 1989) 등이 있다. Melamed(1995)는 근로자의 인적자본 속성, 경력선택 및 조직의 구조적 특징 등 세 가지 측면을 결정요인으로 보았다.

Tharenou and Conroy(1994)는 남녀관리자의 승진을 설명하는 두가지 중요한 요소로서 근무환경과 같은 상황적 요인과 교육수준 및 능력 등과 같은 개인적 요인으로 나누어 사용했다. Tharenou and Conroy(1994)의 연구에 따르면 여성 관리자의 승진은 교육수준과 같은 개인적 요인에 의해 촉진되었으며 가사부담과 그로 인한 근무경력 축소 등이 장애요인으로 작용했다. 반면 남성 관리자의 승진은 개인적 요인보다 훈련과 개발기회의 증진 등 조직요인을 통해 더 촉진되는 것으로 밝혀졌다.

Melamed(1995)는 경력성공의 결정요인은 근로자의 인적자본 속성, 경력 선택 및 조직의 구조적 특징 등 세 가지 측면에서 보았는데 여성 관리자는 성과제도, 가사부담 경감, 조직내 기회 구조 등이 중요한 결정요인으로 드러났다. 하지만 남성 관리자의 경우에는 성격특성 및 사회적 기회구조 등이 중요한 결정요인으로 드러나 차이를 보였다.

Ragins and Sundstrom(1989)는 여성이 권력이 있는 지위로 올라가는 데 영향을 주는 요소로 (1) 선발과 훈련 등을 포함하는 조직요인, (2) 네트워크, 멘토링 등과 같은 대인관계 요인, (3) 자신감, 개인적 배경, 가정생활 등을 포함하는 개인적 요인 등을 들었다. 그들은 폭넓은 사회적 조건이 이 세 가지 요인에 영향을 주며 각각의 요인 역시 서로 영향을 주고 받는다고 보았다. Fagenson(1990)은 여성 관리자의 승진에 대해 영향을 미치는 세 가지 요인으로 (1) 내부적 특질로서의 성별, (2) 조직내에서의 기회 등과 같은 조직요인, 그리고 (3) 관행, 믿음 등과 같은 제도적 시스템 등을 들었다. Fagenson(1990)은 사회적 특징, 즉 여성의 자신감이 남성보다 낮다거나, 관리자급에서의 여성비율이 낮은 데 따른 구조적 한계, 여성이 관리자로서 적합하지 않다는 관행적 믿음에 따른 불리함 등이 여성의 관리자 진급을 방해한다고 보았다. 사회적 수준에서의 구조적 특징, 즉 직업에 대한 성별 차이를 두는 것 등이 조직의 성차별적 구조를 만든다고 본 것이다. 가정에서의 역할이 여성의 직무 경험을 제한할 것이며 이것이 승진을 방해한다고도 보았다. 초기의 사회화가 능력 개발에 영향을 줄 것이며, 이것이 또한 승진에 영향을 준다는 설명이다.

Tharenou(2001)는 남녀 관리자의 직급에 따라 승진에 영향을 미치는 결정요인에 차이가 있다고 주장했다. 여성 관리자의 경우 중·하위직 승진시 남성중심적 조직문화가 여성에게 더 불리하게 작용했음을 밝혔다. 진급 대상자인 여성과 인사권자인 남성의 이질성이 여성에 대한 선호를 떨어뜨리고 결국 승진누락으로 이어질 수 있는 것으로 보았다.

가설 1. 조직요인이 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다.

가설 1-1. 조직요인 중 남성중심적 조직문화가 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다.

가설 1-2. 조직요인 중 최고경영자의 ‘성평등적’ 태도가 경력성공에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다.

가설 2. 개인요인이 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다.

가설 2-1. 조직요인 중 가정생활의 스트레스가 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 성별에 의해 조절될 것이다.

가설 3. 남성중심적 조직문화가 강한 기업에서 남녀 관리자의 경력성공 결정요인이 다를 것이다.

가설 3-1. 남성중심적 조직문화가 강한 기업에서 조직요인은 남성 관리자의 경력성공에 더 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 남성중심적 조직문화가 강한 기업에서 가정생활의 어려움이 여성 관리자의 경력성공에 더 부정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 남성중심적 조직문화가 강한 기업에서 비공식 커뮤니케이션, 대외 네트워크 능력 등의 영향력이 크게 나타날 것이다.

가설 4. 남성중심적 조직문화가 약한 기업에서 조직요인보다 개인요인이 남녀 관리자의 경력성공에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 남성중심적 조직문화가 약한 기업에서 조직요인은 남녀 관리자의 경력성공에 미치는 영향에 차이가 없을 것이다.

가설 4-2. 남성중심적 조직문화가 약한 기업에서 가정생활의 어려움이 남녀 관리자의 경력성공에 미치는 영향에 차이가 없을 것이다.

가설 5. 하위직급에서 남녀 관리자의 경력성공 결정요인은 상위직급에서보다 더 큰 차이를 보일 것이다.

가설 5-1. 하위직급에서 남성중심 조직문화는 여성 관리자의 경력성공에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 하위직급에서 가정생활의 어려움은 여성 관리자의 경력성공에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3. 상위직급에서 조직요인이 남녀 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 차이가 없을 것이다.

가설 5-4. 상위직급에서 개인요인이 남녀 관리자의 경력성공에 미치는 영향은 차이가 없을 것이다.

Ⅲ. 연구방법론

1. 데이터 및 방법론

이 논문에서 사용한 데이터는 한국여성정책연구원의 ‘여성인력패널조사(2010)’의 원자료로서 우리나라 여성관리자의 현황을 조사한 것이다. 여성인력패널조사의 대상은 우리나라의 제조업, 도소매업, 금융업, 그리고 사업서비스업 등에 종사하는 기업 중에서 대리급 이상 여성관리자들이다. 여성관리자 현황을 보다 정확하게 분석하기 위해 남성관리자도 조사대상으로 삼고 있다. 여성인력 패널조사는 한국여성정책연구원이 2007년도 1차 조사를 시작으로 2010년도에 3차 조사를 수행하였다. 여성인력 패널조사는 여성들이 조직내에서 유리천장을 극복하고 관리직으로 진출하기 위해 어떤 지원이 필요한지에 대한 기초자료를 확보하기 위해 추진된 것이다. 3차조사에서 가장 특징적인 것은 남성표본을 패널로 추가한 것이다. 이를 통해 1, 2차 조사에서 남성 관리자와의 비교분석이 어려웠던 한계를 극복할 수 있게 되었다. 여성관리자는 3차년도까지 근속하고 있는 표본을 사용했다. 남녀 관리자의 직급 분포는 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 남녀 관리자의 직급

(단위: 명, (%))

		여	남
유효	대리급	626(37)	258(32)
	과장급	515(31)	277(35)
	차장급	234(14)	164(21)
	부장급	93(6)	93(12)
	임원급	11(1)	8(1)
	합계	1479(89)	800(100)
결측	시스템 결측값	191(11)	0
합계		1670	800

〈표 2〉 남녀 관리자의 결혼상태

(단위: 명, (%))

		여	남
유효	기혼	1002(60)	646(81)
	미혼	477(29)	154(19)
	합계	1479(89)	800(100)
결측	시스템 결측값	191(11)	0(0)
합계		1670	800

남녀 관리자의 결혼 여부는 여성 관리자의 60%, 남성 관리자의 81%가 기혼이었다. 미혼의 비율은 여성 관리자가 29%로 남성 관리자의 19%보다 높았다.

남녀 관리자의 인식 또한 차이를 보였는데 먼저 직장에 대한 만족도와 조직에 대한 몰입에서 차이를 보였다. 남성 관리자가 여성 관리자에 비해 직장에 대한 만족도와 직장에 대한 몰입에서 높은 경향을 보였으며 t 테스트 결과 유의미한 차이를 보였다. 상사에 대한 평가에서도 남성 관리자가 더 높게 평가했으며 자신의 역량에 대한 평가에서도 남성 관리자가 더 높게 평가했다. 스트레스에서는 여성 관리자가 더 높다고 응답했으며 조직문화에서도 뚜렷한 남녀 차이를 보였다. 남성중심 조직문화에 대해 남성 관리자보다 여성 관리자가 더 강하다고 느끼는 것으로 나타났다. 최고경영자가 여성 인적자원의 활용에 대해 적극적이며 개방적이라고 느끼는 부분에서도 남성 관리자가 더 그렇다고 인식하고 있었으며 인사관리시스템에 대해서도 마찬가지였다. 조직내에서 자신이 승진하고 싶은 직위와 가능성으로 측정하는 자기 효능감에서도 남성이 유의미하게 높게 나타났다. 이를 통해 남녀 관리자의 인식에서 뚜렷한 차이가 있음을 알 수 있다.

〈표 3〉 남녀 관리자의 인식 비교

	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
직장에 대한 만족도	남성	800	3.6392	.59163	.02092
	여성	1478	3.4644	.57176	.01487
직장에 대한 몰입	남성	800	3.8977	.70906	.02507
	여성	1479	3.6565	.74392	.01934
상사에 대한 평가	남성	794	3.6976	.53616	.01903
	여성	1474	3.5421	.56629	.01475
자신에 대한 평가	남성	800	3.5763	.49947	.01766
	여성	1479	3.4670	.49579	.01289
스트레스	남성	800	2.6344	.52702	.01863
	여성	1479	2.7686	.48677	.01266

	성별	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
인사관리시스템	남성	800	3.4172	.81624	.02886
	여성	1477	3.1552	.82459	.02146
최고경영자태도	남성	799	3.4168	.77950	.02758
	여성	1479	3.0696	.81982	.02132
남성중심조직문화	남성	790	2.8175	.69175	.02461
	여성	1452	3.0926	.73697	.01934
자기효능감	남성	602	6.6728	.95709	.03901
	여성	1170	6.0624	1.07082	.03131

남녀 관리자의 인식비교에서 한 가지 주목할 점은 직급에 따라 인식차이가 달라진다는 점이다. 직급이 차장 이하인 경우에는 남녀 관리자 사이의 인식 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 즉 직장에 대한 만족도나 몰입, 상사 및 자신에 대한 평가, 스트레스, 그리고 조직문화 및 자기효능감 등에 있어서 모두 뚜렷한 차이를 나타냈다. 하지만 직급별로 나누어 본 결과는 다르게 나타났다. 낮은 직급, 즉 차장급 이하의 경우 남녀 관리자의 인식차이는 여전히 뚜렷하게 나타난 반면 직급이 높은 부장급 이상의 남녀 관리자는 인식차이가 줄어들었다. 즉 높은 직급의 남녀 관리자에 있어서는 남성중심 조직문화 및 자기효능감에 있어서만 차이를 나타냈고 나머지 항목에 대해서는 유의미한 차이를 보이지 않았다. 직급이 높아지면서 상사 및 자기에 대한 평가, 직무만족 및 몰입, 스트레스, 그리고 최고경영자 태도 등에 있어서는 인식차이를 보이지 않았다. 하지만 남성중심 조직문화에 대해서는 여전히 남녀 관리자 사이에 차이가 있었으며 자기효능감, 즉 자신이 어떤 지위까지 오르고 싶은지, 그 가능성은 얼마나 있는지에 대해서는 인식의 차이가 있었다. 직급이 높아지더라도 남성중심의 조직문화나 자기효능감에서는 여전히 여성 관리자에게 불리하게 인식되고 있음을 알 수 있다.

2. 변수의 측정

경력성공에 대한 변수는 객관적인 요소인 임금, 그리고 주관적인 요소인 만족감 두 가지를 사용했다. 임금은 연봉과 성과급을 합한 금액을 사용했고 만족감은 설문문항 중 ‘일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다’ ‘일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다’ ‘일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다’ 등 세 문항의 평균을 사용했다.

경력성공에 영향을 미치는 독립변수는 크게 조직요인과 개인요인으로 나누었다. 조직요인으로는 인사관리시스템, 남성중심 조직문화, CEO의 인적자원에 대한 태도, 그리고 교육 및 훈련 등 네 가지를 보았다. 인사관리규정을 사람들이 잘 알고 있는지, 경영방침 및 성과 등 경영관련 사항을 직원들에게 자주 알리는지, 인사관리 원칙이 능력 또는 성과중심인지, 그리고 성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시되고 있는지 등의 설문을 통해 측정했다. 남성중심

문화는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다고, 개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다, 밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다, 일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다, 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다, 남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다 등의 설문을 통해 측정했다.

CEO의 태도는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다, 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다, 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다 등의 설문을 통해 ‘여성 인적자원에 대한 태도’를 측정하였다. 그 외 교육훈련에 대해서는 각종 역량 및 기술 등에 투입한 비용을 총합하여 사용했다.

개인적인 요인으로는 가정생활을 병행하는 데 따른 어려움, 개인의 역량, 회사내에서 근무 외 시간에 갖는 비공식 커뮤니케이션, 외부네트워크, 멘토링, 경력개발노력, 그리고 자기효능감 등을 보았다. 가정생활 요인은 자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다, 집안일이 많아서 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다, 가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장내에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다 등의 설문항목을 토대로 측정했다.

개인역량은 자신이 평가하는 역량, 즉 리더십, 직장충성도, 성실감 및 책임감, 창의성 등을 평균하여 사용했다. 자기효능감은 직장내에서 오르고 싶은 직위와 달성가능성 등에 대해 평가한 항목을 사용했다. 이는 자신이 직장내에서 얼마나 능력을 발휘하고 있는지, 이를 통해 어느 정도 직위까지 승진할 수 있는지에 대한 스스로의 평가이므로 자기효능감으로 대체할 수 있다고 보았다. 우리나라 직장내에서 중시되는 비공식 커뮤니케이션, 즉 직장동료와의 근무 외 시간 모임과 멘토링, 경력개발 노력 및 외부네트워크 능력 등을 개인차원의 요인으로 사용했다.(표 4 참조)

〈표 4〉 변수의 측정

인사관리시스템	승진규정에 따라 승진대상자가 정해지고 그 규정을 사원들이 잘 알고 있다
	경영방침, 성과 등 경영관련 사항을 사원들에게 자주 알린다
	인사 관리 원칙이 능력 또는 성과중심이다
	성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시되고 있다
최고경영자태도	기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다
	남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다
	근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다
남성중심조직문화	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다
	개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다
	밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다
	일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다
	근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다
	남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다

교육훈련비용	외국어 능력향상, 관리 및 리더십 교육, 현업 관련 자격증 및 능력취득, 상 위학위 취득 비용
비공식커뮤니케이션(직장동료)	지난 한달 간 직장 동료들과 업무 시간외 모임 횟수
가정생활	자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다
	집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다
	가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다
	가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는활동 에 참가하지 못하는 경우가 있다
개인역량	나의 리더십
	나의 직장충성도
	나의 성실감, 책임감
	나의 창의성
멘토링	조직내외 멘토
외부네트워크	나의 외부 네트워크 능력
경력개발노력	외국어 능력향상
	현업관련 자격 및 능력취득
	경력개발노력-상위 학위취득
	인적 네트워킹과 인간관계
	현 직장 및 업무에 헌신
	다양한 경험과 향후 업무영역 확대 및 개선
자기효능감	현 직장에서 오르고 싶은 목표 지위 + 목표 달성 가능성
임금	임금
만족감	일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다
	일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다
	일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다

IV. 연구결과

1. 기초통계 분석

이 논문에서 사용하는 변수의 신뢰도는 모두 0.7 이상으로 타당성이 있는 것으로 나타났
다. 표본의 기초통계 분석은 <표 5>와 같다.

〈표 5〉 표본의 기초통계 분석

	평균	표준편차	N
통제-나이	36.60	4.714	2447
직급	.09	.286	2279
성별	.32	.468	2470
독립-조직-인사관리시스템	3.2473	.83095	2277
독립-조직-최고경영자태도	3.1914	.82260	2278
독립-조직-남성중심조직문화	2.9957	.73309	2242
독립-조직-교육비용합산로그	4.20	1.336	1131
독립-개인-가정생활	2.1078	1.06402	2274
독립-개인-개인역량	3.4937	.53472	2279
독립-개인-경력개발노력	2.7494	.63094	2279
독립-개인-자기효능감	6.2698	1.07301	1772
독립-개인-멘토	2.04	1.281	2470
독립-개인-자신에 대한 평가-나의 외부 네트워크 능력	3.16	.870	2279
독립-개인-지난 한달 간 직장 동료들과 업무 시간의 모임 횟수	2.39	.936	2279
종속-임금	353.02	130.680	2043
종속-만족감	3.8177	.71486	2278

2. 가설 검증

〈표 6〉 조직요인이 남녀관리자의 경력성공에 미치는 영향

변수	임금			만족감		
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
절편	-144.864	-327.086	-401.062	3.061	2.296	2.231
<u>통제변수</u>						
나이	13.869 ^{***} (0.805)	13.483 ^{***} (0.781)	13.571 ^{***} (0.779)	0.023 ^{***} (0.005)	0.014 ^{***} (0.005)	0.014 ^{***} (0.005)
직급	55.997 ^{***} (12.895)	53.036 ^{***} (12.290)	51.943 ^{***} (12.251)	0.031 (0.077)	-0.024 (0.073)	-0.025 (0.073)
<u>독립변수(조직요인)</u>						
인사관리시스템		27.529 ^{***} (4.652)	27.077 ^{***} (4.638)		0.128 ^{***} (0.028)	0.127 ^{***} (0.028)
최고경영자태도		13.504 ^{***} (4.847)	13.246 ^{***} (4.830)		0.158 ^{***} (0.029)	0.157 ^{***} (0.029)

변수	임금			만족감		
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
남성중심조직문화		24.340 ^{**} (4.554)	33.676 ^{***} (5.562)		-0.012 (0.028)	0.009 (0.034)
교육비용		9.918 ^{***} (2.441)	9.717 ^{***} (2.433)		0.039 ^{***} (0.015)	0.039 ^{***} (0.015)
성별		-18.409 ^{***} (6.984)	61.103 ^{**} (28.269)		0.079 [*] (0.042)	0.261 (0.171)
<u>조절변수</u>						
성별*남성중심조직문화			-26.960 ^{***} (9.290)			-0.062 (0.056)
R ²	0.324	0.394	0.399	0.026	0.129	0.130
△ R ²	0.324	0.070	0.005	0.026	0.103	0.001

〈표 7〉 개인요인이 남녀관리자의 경력성공에 미치는 영향

변수	임금			만족감		
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
절편	-125.387	-342.341	-362.091	3.096	1.668	1.656
<u>통제변수</u>						
나이	13.093 ^{***} (0.680)	12.513 ^{***} (0.700)	12.472 ^{***} (0.701)	0.021 ^{***} (0.004)	0.009 ^{**} (0.004)	0.009 ^{**} (0.004)
직급	66.282 ^{***} (11.352)	50.418 ^{**} (11.034)	52.084 ^{***} (11.060)	0.110 [*] (0.064)	0.020 (0.059)	0.021 (0.059)
<u>독립변수(개인요인)</u>						
가정생활		4.220 (2.687)	5.847 [*] (2.996)		-0.058 ^{***} (0.014)	-0.054 ^{***} (0.016)
개인역량		25.776 ^{***} (6.289)	25.405 ^{***} (6.294)		0.396 ^{***} (0.034)	0.395 ^{***} (0.034)
경력개발노력		14.100 ^{**} (4.900)	14.433 ^{**} (4.907)		0.101 ^{**} (0.026)	0.101 ^{***} (0.027)
자기효능감		15.838 ^{***} (2.812)	18.686 ^{***} (3.248)		0.022 (0.015)	0.023 (0.018)
멘토		3.417 (2.184)	3.169 (2.187)		0.033 ^{***} (0.012)	0.032 ^{***} (0.012)
외부네트워크능력		-10.949 ^{***} (3.577)	-10.655 ^{***} (3.579)		-0.016 (0.020)	-0.016 (0.020)

변수	임금			만족감		
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6
직장동료와 업무외 모임		16.707*** (3.137)	16.839*** (3.136)		0.046*** (0.017)	0.046*** (0.017)
성별		-35.497*** (6.289)	41.618 (40.278)		0.082** (0.034)	0.133 (0.219)
<u>조절변수</u>						
성별*가정생활			-6.844 (6.397)			-0.020 (0.035)
성별*자기효능감			-9.788* (5.842)			-0.002 (0.032)
R ²	0.277	0.339	0.341	0.027	0.191	0.191
△ R ²	0.277	0.062	0.002	0.027	0.164	0.000

〈표 8〉 남성중심문화가 높은 기업에서 조직요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-203.560	-350.117	3.389	2.661	-250.891	-334.047	3.520	2.910
<u>통제변수</u>								
나이	15.217*** (1.947)	13.574*** (1.832)	0.015 (0.013)	0.008 (0.012)	17.288*** (1.278)	16.276*** (1.263)	0.007 (0.008)	0.000 (0.008)
직급	16.405 (24.960)	9.070 (23.269)	-0.053 (0.162)	-0.062 (0.157)	58.424** (23.836)	53.456** (23.281)	0.302* (0.154)	0.245 (0.151)
<u>독립변수(조직요인)</u>								
인사관리시스템		35.725*** (10.518)		0.065 (0.071)		31.871*** (7.694)		0.143*** (0.049)
최고경영자태도		6.144 (11.258)		0.216*** (0.075)		7.999 (7.043)		0.103** (0.045)
교육비용		17.088*** (5.656)		0.011 (0.039)		-1.034 (3.819)		0.027 (0.025)
R ²	0.320	0.425	0.008	0.090	0.387	0.427	0.016	0.073
△ R ²	0.320	0.105	0.008	0.083	0.387	0.040	0.016	0.057

〈표 9〉남성중심문화가 높은 기업에서 개인요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-140.284	-388.037	3.403	1.893	-196.628	-383.489	3.440	2.233
<u>통제변수</u>								
나이	13.315 ^{***} (1.807)	12.988 ^{***} (1.793)	0.014 (0.010)	0.003 (0.009)	15.518 ^{***} (1.105)	13.841 ^{***} (1.145)	0.009 (0.006)	0.003 (0.006)
직급	30.137 (24.571)	2.842 (24.225)	0.115 (0.134)	-0.043 (0.124)	65.279 ^{***} (21.163)	51.090 ^{**} (20.644)	0.205 (0.121)	0.104 [*] (0.115)
<u>독립변수 (개인요인)</u>								
가정생활		-11.746 (8.207)		-0.105 ^{**} (0.043)		4.264 (3.740)		-0.071 ^{***} (0.021)
개인역량		38.591 ^{**} (15.853)		0.543 ^{***} (0.082)		28.217 ^{***} (10.036)		0.323 ^{***} (0.055)
경력개발노력		-4.998 (12.586)		-0.068 (0.065)		9.425 (7.461)		0.137 ^{***} (0.042)
자기효능감		18.265 ^{**} (7.654)		0.004 (0.040)		17.853 ^{***} (4.298)		0.033 (0.024)
멘토		0.713 (5.516)		-0.026 (0.029)		1.960 (3.444)		0.025 (0.019)
외부네트워크능력		-9.805 (9.358)		0.056 (0.049)		-9.767 [*] (5.308)		-0.092 ^{***} (0.029)
직장동료와 업무 외		26.676 ^{***} (7.203)		0.086 ^{**} (0.037)		14.219 ^{***} (5.376)		0.046 (0.030)
R ²	0.255	0.347	0.018	0.246	0.304	0.358	0.011	0.134
△ R ²	0.255	0.092	0.018	0.227	0.304	0.053	0.011	0.124

〈표 10〉 남성중심문화가 낮은 기업에서 조직요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-184.812	-311.710	3.095	1.574	-2.227	-199.447	2.646	1.684
통제변수								
나이	14.899*** (1.824)	14.596*** (1.808)	0.027** (0.011)	0.021** (0.010)	9.485*** (1.661)	9.258*** (1.586)	0.033*** (0.009)	0.032*** (0.009)
직급	25.588 (26.522)	25.240 (26.051)	-0.143 (0.159)	-0.156 (0.143)	138.508*** (27.767)	124.562*** (26.556)	-0.044 (0.144)	-0.135 (0.139)
독립변수(조직요인)								
인사관리시스템		18.427 (11.907)		0.151** (0.063)		17.975** (8.946)		0.118** (0.050)
최고경영자태도		5.027 (13.329)		0.212*** (0.070)		22.131** (10.092)		0.168*** (0.057)
교육비용		13.126** (5.579)		0.100*** (0.030)		18.239*** (5.254)		0.021 (0.029)
R ²	0.360	0.399	0.029	0.029	0.290	0.365	0.050	0.141
△ R ²	0.360	0.039	0.233	0.204	0.290	0.075	0.050	0.091

〈표 11〉 남성중심문화가 낮은 기업에서 개인요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-157.493	-343.528	3.324	1.365	-72.522	-324.674	2.976	1.117
통제변수								
나이	13.631*** (1.597)	13.270*** (1.677)	0.019** (0.009)	0.019** (0.008)	11.388*** (1.356)	10.433*** (1.342)	0.023*** (0.008)	0.013* (0.007)
직급	61.839** (23.817)	47.480* (24.191)	0.092 (0.129)	-0.012 (0.120)	111.937*** (22.328)	100.930*** (21.399)	0.004 (0.126)	-0.033 (0.114)
독립변수(개인요인)								
가정생활		6.879 (9.211)		-0.091** (0.046)		5.168 (5.305)		-0.018 (0.029)
개인역량		25.563 (17.240)		0.275*** (0.085)		17.161 (11.588)		0.429*** (0.065)

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
경력개발노력		14.000 (13.729)		0.230*** (0.067)		29.808*** (9.412)		0.084* (0.051)
자기효능감		3.641 (8.071)		0.047 (0.039)		18.905*** (5.155)		0.002 (0.029)
멘토		7.125 (5.779)		0.056** (0.028)		4.870 (4.181)		0.084*** (0.023)
외부네트워크능력		-7.769 (9.424)		0.012 (0.047)		-9.377 (7.436)		0.068 (0.041)
직장동료와 업무외 모임		14.708** (7.111)		0.006 (0.035)		17.028*** (6.431)		0.046 (0.036)
R ²	0.301	0.344	0.028	0.220	0.278	0.368	0.022	0.244
△ R ²	0.301	0.043	0.028	0.193	0.278	0.090	0.022	0.222

〈표 12〉 낮은 직급에서 조직요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-194.850	-356.022	3.316	2.269	-163.474	-414.494	3.106	2.386
통제변수								
나이	15.080*** (1.391)	14.462*** (1.341)	0.019** (0.009)	0.014 (0.008)	14.475*** (1.028)	14.005*** (0.974)	0.020*** (0.007)	0.014** (0.006)
독립변수(조직요인)								
인사관리시스템		27.946*** (8.323)		0.133*** (0.051)		23.371*** (5.522)		0.140*** (0.036)
최고경영자태도		2.782 (9.181)		0.182*** (0.055)		17.602*** (5.544)		0.122*** (0.036)
남성중심조직문화		7.274 (8.115)		-0.035 (0.050)		38.582*** (5.473)		-0.006 (0.036)
교육비용		14.060*** (4.109)		0.062** (0.026)		4.638 (3.018)		0.032 (0.020)
R ²	0.267	0.337	0.013	0.151	0.250	0.346	0.014	0.089
△ R ²	0.267	0.070	0.013	0.138	0.250	0.097	0.014	0.075

〈표 13〉 낮은 직급에서 개인요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-150.590	-375.538	3.369	1.669	-174.853	-356.376	3.205	1.863
통제변수								
나이	13.500*** (1.210)	13.384*** (1.249)	0.017** (0.007)	0.012* (0.007)	14.620*** (0.864)	12.976*** (0.892)	0.016*** (0.005)	0.006 (0.005)
독립변수(개인요인)								
가정생활		1.215 (6.265)		-0.078** (0.034)		4.975* (2.997)		-0.045*** (0.017)
개인역량		22.713* (11.692)		0.410*** (0.064)		23.006*** (7.670)		0.381*** (0.044)
경력개발노력		10.658 (9.407)		0.091* (0.051)		16.187*** (5.794)		0.103*** (0.033)
자기효능감		12.348** (5.682)		0.006 (0.031)		16.715*** (3.278)		0.025 (0.019)
멘토		1.706 (4.095)		0.007 (0.022)		2.094 (2.630)		0.039*** (0.015)
외부네트워크능력		-7.420 (6.691)		0.027 (0.037)		-10.319** (4.288)		-0.042* (0.025)
직장동료와 업무외 모임		20.239*** (5.161)		0.052* (0.028)		14.151*** (4.050)		0.046** (0.023)
R ²	0.211	0.273	0.011	0.179	0.225	0.289	0.009	0.143
△ R ²	0.211	0.062	0.011	0.167	0.225	0.064	0.009	0.134

〈표 14〉 높은 직급에서 조직요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-182.722	-275.861	2.194	1.513	252.356	177.455	3.544	2.163
통제변수								
나이	15.291*** (3.968)	12.672*** (4.007)	0.043* (0.022)	0.022 (0.021)	6.736 (4.730)	3.756 (4.681)	0.013 (0.017)	0.024 (0.017)

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
독립변수(조직요인)								
인사관리시스템		17.672 (25.721)		-0.080 (0.133)		60.494 (38.135)		0.045 (0.143)
최고경영자태도		27.334 (28.033)		0.440*** (0.146)		-27.932 (41.649)		0.167 (0.151)
남성중심조직문화		-12.286 (24.606)		-0.026 (0.128)		-34.567 (31.159)		0.199* (0.114)
교육비용		18.362 (13.547)		0.077 (0.071)		43.388*** (17.946)		-0.094 (0.067)
R ²	0.219	0.323	0.063	0.286	0.043	0.264	0.010	0.112
△ R ²	0.219	0.105	0.063	0.222	0.043	0.220	0.010	0.101

〈표 15〉 높은 직급에서 개인요인이 경력성공에 미치는 영향비교

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-142.759	-90.602	2.658	1.009	3887.257	-233.367	3.472	0.646
통제변수								
나이	14.404*** (4.678)	12.377** (4.731)	0.035* (0.019)	0.022 (0.018)	3.179 (3.720)	4.444 (3.992)	0.012 (0.017)	0.015 (0.016)
독립변수(개인요인)								
가정생활		-35.897 (23.390)		-0.107 (0.094)		18.996 (18.382)		-0.134* (0.072)
개인역량		88.784** (44.139)		0.464*** (0.164)		-5.646 (36.902)		0.393*** (0.146)
경력개발노력		-42.914 (37.841)		-0.077 (0.132)		63.227* (33.114)		0.337** (0.128)
자기효능감		-10.087 (19.589)		0.091 (0.075)		38.803 (19.778)		0.056 (0.078)
멘토		21.978* (12.973)		0.063 (0.053)		2.044 (16.209)		0.059 (0.061)
외부네트워크능력		-29.096 (26.312)		0.018 (0.103)		1.861 (24.017)		0.026 (0.091)

변수	남				여			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
직장동료와 업무외 모임		10.011 (17.843)		0.015 (0.068)		38.210 (25.503)		-0.019 (0.100)
R^2	0.133	0.311	0.046	0.305	0.011	0.186	0.007	0.390
ΔR^2	0.133	0.178	0.046	0.259	0.011	0.175	0.007	0.383

〈표 16〉 직급에 따라 조직요인이 남성 관리자의 경력성공에 미치는 영향비교

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-194.850	-356.022	3.316	2.269	-182.722	-275.861	2.194	1.513
통제변수								
나이	15.080*** (1.391)	14.462*** (1.341)	0.019** (0.009)	0.014 (0.008)	15.291*** (3.968)	12.672*** (4.007)	0.043* (0.022)	0.022 (0.021)
독립변수(조직요인)								
인사관리시스템		27.946*** (8.323)		0.133*** (0.051)		17.672 (25.721)		-0.080 (0.133)
최고경영자태도		2.782 (9.181)		0.182*** (0.055)		27.334 (28.033)		0.440*** (0.146)
남성중심조직문화		7.274 (8.115)		-0.035 (0.050)		-12.286 (24.606)		-0.026 (0.128)
교육비용		14.060*** (4.109)		0.062** (0.026)		18.362 (13.547)		0.077 (0.071)
R^2	0.267	0.337	0.013	0.151	0.219	0.323	0.063	0.286
ΔR^2	0.267	0.070	0.013	0.138	0.219	0.105	0.063	0.222

〈표 17〉 직급에 따라 개인요인이 남성 관리자의 경력성공에 미치는 영향비교

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-150.590	-375.538	3.369	1.669	-142.759	-90.602	2.658	1.009
통제변수								
나이	13.500*** (1.210)	13.384*** (1.249)	0.017** (0.007)	0.012* (0.007)	14.404*** (4.678)	12.377** (4.731)	0.035* (0.019)	0.022 (0.018)
독립변수(개인요인)								
가정생활		1.215 (6.265)		-0.078** (0.034)		-35.897 (23.390)		-0.107 (0.094)
개인역량		22.713* (11.692)		0.410*** (0.064)		88.784** (44.139)		0.464*** (0.164)
경력개발노력		10.658 (9.407)		0.091* (0.051)		-42.914 (37.841)		-0.077 (0.132)
자기효능감		12.348** (5.682)		0.006 (0.031)		-10.087 (19.589)		0.091 (0.075)
멘토		1.706 (4.095)		0.007 (0.022)		21.978* (12.973)		0.063 (0.053)
외부네트워크능력		-7.420 (6.691)		0.027 (0.037)		-29.096 (26.312)		0.018 (0.103)
직장동료와 업무외 모임		20.239*** (5.161)		0.052* (0.028)		10.011 (17.843)		0.015 (0.068)
R ²	0.211	0.273	0.011	0.179	0.133	0.311	0.046	0.305
△ R ²	0.211	0.062	0.011	0.167	0.133	0.178	0.046	0.259

〈표 18〉 직급에 따라 조직요인이 여성 관리자의 경력성공에 미치는 영향비교

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-163.474	-414.494	3.106	2.386	252.356	177.455	3.544	2.163
통제변수								
나이	14.475*** (1.028)	14.005*** (0.974)	0.020*** (0.007)	0.014** (0.006)	6.736 (4.730)	3.756 (4.681)	0.013 (0.017)	0.024 (0.017)

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
독립변수(조직요인)								
인사관리시스템		23.371*** (5.522)		0.140*** (0.036)		60.494 (38.135)		0.045 (0.143)
최고경영자태도		17.602*** (5.544)		0.122*** (0.036)		-27.932 (41.649)		0.167 (0.151)
남성중심조직문화		38.582*** (5.473)		-0.006 (0.036)		-34.567 (31.159)		0.199* (0.114)
교육비용		4.638 (3.018)		0.032 (0.020)		43.388*** (17.946)		-0.094 (0.067)
R ²	0.250	0.346	0.014	0.089	0.043	0.264	0.010	0.112
△ R ²	0.250	0.097	0.014	0.075	0.043	0.220	0.010	0.101

〈표 19〉 직급에 따라 개인요인이 여성관리자의 경력성공에 미치는 영향비교

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
절편	-174.853	-356.376	3.205	1.863	3887.257	-233.367	3.472	0.646
통제변수								
나이	14.620*** (0.864)	12.976*** (0.892)	0.016*** (0.005)	0.006 (0.005)	3.179 (3.720)	4.444 (3.992)	0.012 (0.017)	0.015 (0.016)
독립변수(개인요인)								
가정생활		4.975* (2.997)		-0.045*** (0.017)		18.996 (18.382)		-0.134* (0.072)
개인역량		23.006*** (7.670)		0.381*** (0.044)		-5.646 (36.902)		0.393*** (0.146)
경력개발노력		16.187*** (5.794)		0.103*** (0.033)		63.227* (33.114)		0.337** (0.128)
자기효능감		16.715*** (3.278)		0.025 (0.019)		38.803 (19.778)		0.056 (0.078)
멘토		2.094 (2.630)		0.039*** (0.015)		2.044 (16.209)		0.059 (0.061)

변수	낮은 직급				높은 직급			
	임금		만족감		임금		만족감	
	모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8
외부네트워크능력		-10.319** (4.288)		-0.042* (0.025)		1.861 (24.017)		0.026 (0.091)
직장동료와 업무외 모임		14.151*** (4.050)		0.046** (0.023)		38.210 (25.503)		-0.019 (0.100)
R ²	0.225	0.289	0.009	0.143	0.011	0.186	0.007	0.390
△ R ²	0.225	0.064	0.009	0.134	0.011	0.175	0.007	0.383

V. 결론 및 논의

참고문헌

- 강혜련 · 조미영, 2007. 남녀관리자의 경력성공 모형 비교. **인사조직연구** 6, 제15권 2호 1~38
- 조형래, 2011, 8, 24. 조선일보 “이건희 회장, “여성들 경쟁서 질 이유 없다” 삼성 여성 CEO 나와야”

남녀관리자의 경력성공에 미치는 결정적인 비교분석

이택면 (한국여성정책연구원 연구위원)

1. 추정방법

패널자료인 만큼 개인의 비관측 이질성 혹은 연립성에 의한 독립변수의 내생성 등을 통제 한 좀더 정밀한 추정이 가능한데, OLS추정 결과만 리포트함으로써 계수 추정량이 일치추정량이 아닐 수 있는 가능성을 고려하지 않았음.

조직문화의 남성 중심성 정도나 직급 등으로 샘플을 쪼갰 후 각 샘플에서 별도의 회귀모형을 추정하여 결과를 비교하였는데, 이 경우 발생할 수 있는 selection-bias에 대한 고려가 필요함.

개인요인과 조직요인을 동시에 투입하여 회귀모형을 추정하지 않고 개인요인의 영향과 조직요인의 영향을 별도로 추정한 것은 두 요인 중 어떤 요인의 효과가 더 강한지, 한 요인을 통제한 상태에서 다른 요인의 효과는 여전히 유의미한지 등을 파악할 수 없게 만듦.

2. 측정방법

대체로 유관 항목들의 응답값을 합산하여 지수화하는 것으로 변수를 측정하고 있는데, 서로 차원이 다른 것을 측정하고 있는 것으로 판단되는 항목들을 하나의 지수로 묶은 경우가 발견됨. 예컨대 인사관리시스템이나 최고경영자태도 변수는 아래와 같은 설문 항목들의 합산값으로 측정하고 있는데, 인사관리시스템의 경우 첫 번째와 두 번째 항목과 세 번째와 네 번째 항목은 서로 다른 차원의 인사관리시스템을 나타내는 항목임. 이를 무시하고 모두 하나의 점수로 합산한다면 인사관리시스템의 특성과 내용을 정확하게 반영하는 측정 방법이라고 보기 어려움.

인사관리시스템	승진규정에 따라 승진대상자가 정해지고 그 규정을 사원들이 잘 알고 있다
	경영방침, 성과 등 경영관련 사항을 사원들에게 자주 알린다
	인사 관리 원칙이 능력 또는 성과중심이다
	성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시되고 있다

이처럼 척도문항들을 여러개 모아 합산하여 지수변수를 만들 경우 필요한 절차(요인분석, 신뢰성분석 등)을 제시할 필요가 있어보임.

가정생활변수를 구성하는 개별 항목들은 원래 일-가정 양립과 관련한 일련의 척도문항 셋트 중 일부이며, 그 중 일부는 또 종속변수인 만족감을 측정하는데 사용됨. 이처럼 동일한 척도문항 셋에 속하는 하위 항목들 중 일부는 독립변수를 측정하는데 쓰고 일부를 종속변수를 측정하는데 활용하는 모형 특정화(model specification)는 종속변수와 설명변수 둘 다에 영향을 미치는 제3의 변수를 모두 모형에 포함시키지 않는 한 연립성으로 인한 설명변수 내생성 문제가 심각해질 우려가 있고 이 경우 OLS추정량은 일치추정량이 아닐 가능성이 큼.

여성관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구

임 희 정 (한양사이버대학교 경영학부)

I. 문제제기 및 연구목적

최근 들어 여성의 경제활동참여율 증가와 더불어 여성의 경력성공에 관한 연구가 1980년대 후반부터 본격적으로 시행되었고 1990년대 중반 이후 남녀관리자의 비교연구로 이어지고 있다(Melamed, 1995; Powell & Mainiero, 1992; Tharenou, 2001; 강혜련 · 조미영, 2007). 그러나 여성의 경력성공에 영향을 미치는 요인들을 명확히 밝히는 것은 쉽지 않다. 왜냐하면 다양한 차원의 요소들이 다양한 상황들과 상호작용하여 경력개발에 영향을 미치기 때문이다(Gutek & Larwood, 1980; Ferris & Judge, 1991; Fagenson, 1990; Melamed, 1995; Tharenou, 2001). 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. 다시 말해, 남성의 경력개발 과정은 비교적 순차적으로 진행되고 예측 가능하기 때문에 상대적으로 명확하며 개인차가 두드러지지 않는 반면, 여성의 경력개발 과정은 예측 불가능하고 다양한 요인들과 상호작용하기 때문에 매우 복잡한 패턴을 보일 뿐 아니라 여성들이 직면하는 상황은 개인에 따라 매우 다양하게 전개된다는 것이다. 예를 들어, 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 & McKeen, 1993; Cassell & Walsh, 1993; Melamed, 1996).

최근 들어 조직내 경력개발, 경력성공과 관련하여 연구가 많이 진행되고 있는 것과는 달리 실제 여성관리자들이 조직상황에서 겪는 어려움은 과거와 크게 달라지지 않고 있다. 이런 관점에서 여성 본인은 물론 기업 인사담당자들도 여성의 경력관리에 큰 관심을 가지고 조직경험에서 열세인 여성의 성공적 경력개발의 필요성과 중요성을 인식해야 할 것이다. 여성들은 자신의 경력을 스스로 관리해야 하고, 조직 또한 잠재력있고 동기부여 된 인재를 선발하고 유지하기 위해 여성들의 경력을 성공적으로 관리하는 인적자원관리가 필요하다.

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.

II. 이론적 논의

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. 다시 말해 경력개발이란 한 개인이 조직내 입직해서 퇴(전)직하는 전 단계에 걸쳐서 이루어진다고 할 수 있다.

한 개인의 경력개발이 얼마나 효율적으로 이루어졌는지를 측정하기 위한 수단으로 경력성공이라는 개념이 대두되었다. 따라서, 경력개발과 경력성공의 개념은 완전히 다른 별개의 차원이라기 보다는 한 개인의 경력개발을 설명하면서 그 경력개발이 효과적으로 이루어졌는지를 판단하는 수단으로 경력성공을 사용하고 있다. 경력성공은 개인의 업무경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무관련 산출물을 의미하며 조직이나 직업을 통해 이루어진 개인의 발전에 대한 주관적, 객관적 측면을 모두 포함하는 개념이다(Seibert & Kraimer, 2001). 즉, 경력성공은 두 가지 축에서 설명할 수 있다. 하나는 조직에서의 수직적 상승을 의미하는 것으로, 현재 조직에서의 직위, 임금 수준, 입사 이후 몇 번의 승진을 통해 판단한다. 또 다른 하나는 경력성공을 조직에서의 수직적 상승이라는 객관적 측면만이 아니라 삶 만족, 직무 만족, 경력 만족 등의 정서적 만족과 같은 주관적 측면으로 고려할 수 있다. 따라서, 1990년대 후반에 이르러 경력성공에 대한 연구가 객관적, 주관적 측면을 모두 포함하는 통합적 모델로 활발히 전개되고 있다(Korman, Wittig-Berman, & Lang, 1981).

그러나 본 연구에서는 여성관리자들이 아직도 객관적인 지표로도 조직내에서 열세라고 판단하기 때문에 그들의 경력성공을 조직에서의 직위, 임금수준으로 보고, 이러한 경력성공에 영향을 주는 요인에 관해 분석하고자 한다.

2. 경력성공과 여성

경영학 분야의 연구자들은 경력성공과 관련한 연구에서 주로 경력개발에서의 장애요인과 이직 영향원에 관한 연구를 주로 하였다(Melamed, 1995; Powell & Mainiero, 1992; Tharenou,

2001; 강혜련·조미영, 2007). 이들은 성공적인 경력개발의 개념을 현재 조직에서의 직위, 임금수준, 입사 이후 몇 번의 승진으로 정의하고 있다. Gutek & Larwood(1980)은 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. 그리고 Ferris & Judge(1991)는 경력성공에 영향을 미치는 변수들을 크게 개인적인 요인과 조직 요인으로 구분하였다. 개인차원 변수로는 인적자본, 성격특성, 정치적 행동 등으로 분류하고 조직차원 변수로는 사회화, 멘토링, 경력시스템, 그리고 상사지원 등을 들었다. 국내 연구에서는 조직문화, 멘토링, 그리고 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과를 입증하였다(임희정, 2009)

한편 Melamed(1995)는 경력성공의 결정요인을 인적자본특성, 경력에 관한 의사결정, 조직의 기회구조 측면으로 구분하면서, 여성이 경력개발과정에서 직면하는 장애요소는 남성과는 근본적으로 다르다는 것을 주장하였다. 이후 경력성공의 설명요인에서 남녀의 차이를 강조하는 성별 비교연구가 진행되었는데, Groot & van den Brink(1996) 연구에서는 여성들이 남성들에 비해 승진기회가 적은 것으로 나타났으며, Tharenou(2001)는 남성중심으로 계층화되어 있는 조직구조, 여성의 성장배경, 배우자와 자녀 등이 여성관리자의 관리직 진급에 영향을 미치며 이 세 요소가 상호작용을 통해 영향을 미친다고 밝히고 있다. Carnicer, Sanchez, Perez & Jimensez(2003)는 노동이동에 있어서 성별 비교연구를 수행하였는데, 여성이 남성에게 비해 노동 이동의 횟수가 적은 것으로 나타났다. 여성의 승진 이동은 근속, 교육수준과 그리고 기업에서 제공하는 복리후생에 영향을 받은 반면에 남성의 승진 이동은 근속과 직무만족도에 의해 영향을 받았다. 국내 연구인 강혜련·조미영(2007)의 연구에서는 남녀관리자의 경력성공 모델을 비교하였는데, 경력성공에 영향을 미치는 요인으로 조직차원 변수(남성중심 조직문화, 멘토링, 직무경험 다양성, 훈련 및 개발기회)와 개인차원 변수(남성적 특질, 직장-가정 갈등, 근속년수)를 고려하였다. 남성중심적 조직문화는 남성보다는 여성의 경력성공에 부정적이었으며 멘토링과 훈련개발 및 기회는 남성보다는 여성의 경력개발에 긍정적인 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 직장-가정 갈등 역시 남성보다는 여성의 경력개발에 부정적인 영향이 높은 것으로 분석되었다.

지금까지 진행된 연구결과를 보면, 경력성공에 있어서 여성과 남성은 다른 향상을 보이고 있는 것을 알 수 있다. 남성의 경력개발 과정은 비교적 순차적으로 진행되고 예측 가능하기 때문에 상대적으로 명확하며 개인차가 두드러지지 않는 반면에 여성의 경력개발 과정은 예측 불가능하고 다양한 요인들과 상호작용하기 때문에 매우 복잡한 패턴을 보일 뿐 아니라 여성들이 직면하는 상황은 개인에 따라 매우 다양하게 전개되었다.

그렇다면, 경력성공에 있어서 여성이 남성보다 열세인 이유에는 어떤 개념이 있고 그러한 개념 중 어떤 것이 실제로 여성근로자의 경력성공에 영향을 강하게 미치는지, 어떤 구조로 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다. 본 연구에서는 여성의 경력성공에 영향을 미치는 다양한 변수 중에서 인적자본 변수(학력, 교육 및 훈련기회), 개인상황 변수(자녀, 직장-가정 관계), 그리고 조직차원 변수(멘토링, 차별경험)를 고려하였다.

1) 인적자본 변수

인적자원 이론(human capital theory)에 의하면, 근로자들은 자신들이 소유하고 있는 인적자원의 양과 질에 따라 양질의 일자리나 상향적 노동이동(승진)을 경험한다. 다시 말해, 근로자들이 많은, 양질의 교육훈련을 받을수록, 희소성이 큰 자원을 소유하고 있을수록, 그들은 더 나은 일자리로 이동할 가능성이 높아지는 것이다. 이러한 측면에서 여성은 남성보다 보다 나은 일자리 이동의 기회를 적게 경험한다. 왜냐하면 여성들은 남성에 비해 노동시장에 참여하는 기간이 짧고, 진입과 이탈을 반복하기 때문에 교육과 훈련에 투자한 비용을 회수할 기회가 남성에 비해 적을 수밖에 없다(Becker, 1991). 따라서 이러한 여성들은 장기적이고 높은 수준의 몰입을 요구하는 일자리에 진입하기 위한 인적자본투자를 꺼려하는 경향이 있다. 반면에 남성들만큼 오랜 시간 노동시장에 참여할 계획을 하는 여성들은 남성과 비슷한 수준으로 인적자본에 투자를 하는 것이 합리적이며, 이러한 여성들은 노동시장에서 유사한 성과를 경험한다는 것이다.

이러한 성별로 차별화되는 인적자원에의 투자계획과 결과가 경력성공에도 영향을 미칠 수밖에 없으며 그 영향력은 남녀에 있어 다르게 나타난다. 개인의 인적자본 특성으로는 교육과 훈련에 대한 투자로서 학력 수준, 조직에서 제공하는 교육훈련 기회 등이 있다.

Cannings & Montmarquette(1991)는 남녀관리자의 경력진전(career progress) 모델을 연구하였는데, 여성은 지적 능력이나 교육 수준이 높을수록 관리직으로 승진할 가능성이 매우 높은 것으로 나타났다. 이는 여성이 남성 지배적인 조직문화 속에서 관리자로 인정받기 위해서는 관리자의 직무 수행에 필요한 기술, 능력, 자격 조건 등을 모두 갖추고 있다는 것을 스스로 증명해 내야 하기 때문이다. 남성 역시 높은 지적 수준과 교육 수준을 갖추고 있다면 관리직으로 승진할 가능성이 높다고 볼 수 있다. 그러나 남성은 비공식 네트워크 등을 통해서도 관리직으로 진출할 수 있는 기회가 다양하게 주어지기 때문에 여성만큼 자신의 능력에 의존하지 않아도 된다.

• 가설 1: 학력 수준이 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 줄 것이다

기업에서 제공되는 교육 및 훈련 역시 승진에 도움이 되는 지식, 기술을 개발해주고 개인의 자격요건, 신뢰성을 높여 주기 때문에 근로자의 승진 기회로 작용하게 된다(Ragins &

Sundstrom, 1989). 남성들은 자신의 역량개발을 위한 기본적 노력 외에도 조직내 비공식적 네트워크를 통해 경력성공을 모색하는 경향이 강한 반면 여성은 공식적인 절차를 통해 경력성공을 기대하기 때문에 조직에서 실시하는 훈련 및 개발기회는 그들의 경력성공에 매우 중요한 영향을 미치게 된다(Cannings & Montmarquette, 1991; 강혜련·조미영, 2007). 따라서 조직내·외에서 실시되고 있는 훈련 및 개발 프로그램에 참여할 수 있는 기회가 여성에게 충분히 제공된다면 여성들의 승진에 대한 기대는 높아질 것이다. 그런데 문제는 여성은 교육훈련에 제한된 기회를 갖기 때문에 업무 능력향상에 어려움이 있거나, 여성의 참여가 활발하게 이루어지는 교육훈련의 내용은 남성들과 다르고 핵심적 업무능력 향상에 도움이 되는 내용이 아닌 경우가 더 많다는 점이다(Tharenou, Latimer & Conroy, 1994). 이러한 교육 및 훈련 기회에서 발생하는 성별 격차로 인해 여성은 인적자원투자에서 후순위가 되는 경우가 많아지게 되어 승진 등에서 불이익을 겪게 된다.

● 가설 2: 교육·훈련기회가 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 줄 것이다

2) 개인상황 변수

가족상황은 여성의 성공적 경력개발에 가장 중요한 영향을 미치는 변수라고 할 수 있다. 여성은 자녀출산과 양육, 그리고 가사노동 등의 가정내 역할 수행으로 인해 자신의 지속적인 경력개발이나 직업활동에 방해받게 되고 가정적 책임과 경력개발이 충돌한 경우 가정을 택하도록 강요받고 있다(Breen, Calvert & Oliver, 1995). 결국 직장과 가정간의 갈등을 경험한 여성들은 직장을 중도에 포기하는 경력단절의 가능성이 상대적으로 높을 수밖에 없다. 기업에서는 아직도 여성이 결혼을 하거나 출산을 하게 되면 직장을 그만둘 가능성이 높다고 생각할 뿐만 아니라 직장을 그만두지 않더라도 결혼한 여성은 부가된 가정 역할로 직장에서의 업무 수행을 성공적으로 마치지 못할 것이라고 기대한다. 기혼여성에 대한 이러한 부정적 기대가 결혼한 여성이나, 자녀가 있는 여성이 조직에서 관리직으로 승진하지 못하는 가장 큰 걸림돌이 된다. 이 때문에 실제로 관리직에 진출한 여성일수록 직장-가정 갈등을 피하기 위해 결혼시기를 늦추거나 자녀의 수도 적은 것으로 나타났다(White & Cooper, 1995). 결국 직장-가정 양립 부담을 지닌 기혼 여성들은 전일제 근무에서 파트타임 근무로 전환하거나 아니면 조기 퇴직에 이르게 된다(Ragins & Sundstrom, 1989). 강혜련·조미영(2007)연구에서는 여성관리자의 직장-가정 갈등이 근속년수를 떨어뜨려 경력성공에 부정적 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다.

그런데 최근 들어 직장-가정의 관계가 갈등의 관점 뿐만 아니라 상호 긍정적인 관계가 있음을 밝히는 연구가 설득력을 얻고 있다(Grzywacz, Almeida, & McDonald, 2002). 전이 이론

(spillover theory)은 한 영역에서의 감정과 행동이 다른 영역으로 전이되는 것을 의미하며, 전이는 한 영역에서의 부정적 정서와 경험이 다른 영역에 부정적으로 영향을 미치는 부정적 전이와 한 영역에서의 긍정적인 정서와 경험이 다른 영역에 긍정적으로 영향을 미치는 긍정적 전이로 구분된다(정수인·이기영, 2007; Grzywacz, Almeida, & McDonald, 2002; Zedeck, 1992). 이런 관점에서 직장-가정간 전이(work-family spillover)는 직장과 가정이 서로 긍정적이거나 부정적인 영향을 주고 받는 것을 뜻하며, 직장이 가정에 도움을 주는 긍정적 전이, 일 때문에 가정에 소홀해지는 부정적 전이, 가정이 일의 어려움을 해소시켜준다는 긍정적 전이, 가정 때문에 직장생활에 소홀해진다는 부정적 전이가 있을 수 있다. 따라서 본 연구에서는 직장-가정 관계를 갈등과 촉진의 두 방향성으로 보고 직장-가정의 관계에서 긍정적 전이는 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 부정적 전이는 경력성공에 부정적 영향을 미치는지 분석할 것이다.

- 가설 3: 자녀 유무가 여성의 경력성공에 부정적 영향을 미칠 것이다

- 가설 4: 직장-가정간 전이가 여성의 경력성공에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 긍정적 직장-가정간 전이는 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 부정적 직장-가정간 전이는 여성의 경력성공에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: 긍정적 가정-직장간 전이는 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 미칠 것이다

가설 4-4: 부정적 가정-직장간 전이는 여성의 경력성공에 부정적 영향을 미칠 것이다

3) 조직차원 변수

성공적인 경력에는 개인의 뛰어난 능력과 탁월한 의사결정 능력 이외에도 조직차원에서 경력을 개발할 수 있는 기회가 개인에게 주어지는가의 측면이 함께 고려되어야 한다. 그런 점에서 멘토링은 남녀의 경력성공에 유용하나 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).

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. 그런데 문제는 여성보다 남성이 멘토로서의 역할을 더 효과적으로 발휘한다는 것이다. 왜냐하면 충원이 필요한 직무, 회사 내 긴급한 프로젝트, 남성들만의 네트워크를 통한 의사결정 진척 사항을 파악하는 활동 등에서 남성의 정보 접근성이 여성보다 훨씬 큰 것으로 알려져 있기 때문이다. 이처럼 남성 멘토가 경력개발과 관련하여 긍정적 효과를 제공해 줄 수 있음에도 불구하고, 현실적으로 여성이 조직 내에서 남성 멘토를 구하는 것에는 많은 어려움이 따른다. 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.

그런데, 사회적 자원이론(social resource theory)에 의하면 멘토의 지위가 개인의 경력관리에 유리할 수 있다고 주장한다(Cross & Cummings, 2004; 전수진 · 박정규, 2007). 조직내 상위 지위에 있는 사람들은 낮은 지위에 있는 개인들보다 더 많은 권한, 특권과 다양한 정보에 접근할 수 있기 때문에 조직내 상위 지위에 있는 사람들과의 접촉은 개인의 경력관리에 유리할 수 있다. 또한 Seibert, Kraimer & Liden(2001)는 사회적 자본과 경력성공간 관련성 모델을 검증하였는데, 조직내 높은 계층에 위치한 사람들과 연결된 구성원들이 경력에 대한 스폰서십을 통해 승진과 경력만족에 긍정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 여성의 경력성공을 위해서는 멘토의 존재는 필요하며 멘토의 성별이나 멘토의 지위가 영향을 미칠 것이라는 것을 가정할 수 있다.

● 가설 5: 멘토가 여성의 경력이동에 긍정적 영향을 미칠 것이다

가설 5-1: 남성 멘토가 여성의 경력이동에 긍정적 영향을 미칠 것이다

가설 5-2: 멘토의 지위가 여성의 경력이동에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

한편, 지금까지 진행된 기업의 인사정책과 관행들을 보면 여성의 성공적인 경력개발에 걸림돌로 작용되어 왔다. 우선, 모집채용에 있어 성별 선호도에 차이가 있고, 이는 후에 여성관리직 풀의 규모에 영향을 줄 수 있다(Lahtinen & Wilson, 1994). 동시에 모집채용에 있어 여성은 자격/능력과 함께 가족의 상황도 영향을 주고, 여성의 좋은 외모는 상당히 유리하기 때문에 그렇지 않은 능력 있는 여성의 선발가능성을 줄인다는 연구결과도 있다(Linehan & Walsh, 1999). 배치 및 이동에 있어서도 남녀간 차이가 발생하는데, 남성의 경우 관리 및 업무 능력을 배양할 수 있는 업무에 배치하는 반면 동등한 자격으로 입사한 여성의 경우 사무 및 보조 업무에 배치하는 성차별을 볼 수 있다(Bass & Avolio, 1994; Morrison, 1992). 남성들이 집중되

어 있는 부서들은 회사의 공식적 위계체계에서 결재 라인의 중심에 있거나 기업의 대내외 관계망을 관리하는 연결고리에 위치하거나 인적 및 물적 자원의 배분을 담당하는 직무 영역들로 기업의 핵심 부서들이다. 반면 여성 집중부서들은 회사내의 전반적인 운영이나 대내외 조직관리와는 일정한 거리가 있고 부서간 기업간 교류가 거의 없어 제한된 영역에서 전문적인 지식을 사용하는 지원부서들이다. 따라서 조직 내에서 여성은 핵심부서 보다는 특정업무에 집중적으로 배치됨으로 인해 관리직 지위에 오르기 어렵다(Lubin, 1996; Rsenblat, 1995; Morrison, 1992)는 견해가 지배적이다.

승진에 있어서 여성은 남성과는 다른(혹은 추가적인) 조건이 고려되기도 하며 주관적 평가의 요소가 적은 객관적 기준에 의거한 승진제도를 가진 체제하에서 여성의 관리직 진급이 보다 수월하였다(Burke & Nelson, 2002). Cannings & Montmarquette(1991) 캐나다 연구에 의하면 여성은 사내공모제를 통해 경력이동을 하는 반면에 남성은 비공식적인 네트워크를 통해 경력이동을 하는 것으로 조사되었다. 평가에 있어서도 성별차이가 존재하는데, 남성들이 주로 배치된 부서들은 개인의 직무수행 능력이 눈에 잘 띄는 부서로서 인사고과에 유리한 부서들인 반면, 여성 집중 부서는 특성상 개인의 수행능력이 생산성으로 직결되기 어려운, 그래서 인사고과에서 불리한 부서들이다(Bibb & Form, 1977; Yamagata, Yeh, Stewman, & Dodge, 1997). 따라서 여성들은 현실적으로 남성들에 비해 승진전망이 불투명해진다.

그런데 문제는 HRM 관행이 여성의 성공적 경력개발에 불리하게 작용하고 있음을 밝히는 연구가 많음에도 불구하고, 오히려 조직내 인사담당자나 남성들은 여성에게 불리한 제도나 관행은 더 이상 없다고 주장한다는 것이다. 그렇다면 여성관리자가 조직생활에서 경험하는 차별이 과연 존재하는지, 있다면 경력성공에 어떤 영향을 미치는지 살 살펴볼 필요가 있을 것이다.

- 가설 6: 직장생활에서의 차별경험이 여성의 경력이동에 부정적 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구대상

본 연구는 여성관리자를 대상으로 경력성공을 가져오는 요인을 분석하는데 목적이 있다. 본 연구에 사용된 데이터는 한국여성정책연구원의 「여성인력패널조사」의 3차년도 데이터를 원자료로 사용하였다. 이 자료는 제조업, 도소매업, 금융업, 사업서비스업을 모집단으로 하여 315개 기업과 소속 여성관리자 약 2,000명을 대상으로 여성관리자의 지위를 설명하는 주요변인(기업 일반현황, 인사관리 및 경력개발, 취업력 및 교육, 가족관계 등)을 조사하였다. 2007년 1차 조사를 시작으로 2008년 2차, 2010년 3차 자료를 구축한 상태이다.

분석에 사용될 여성 관리자의 총 수는 1,302명이며 평균 연령은 36.26세, 연령대 분포는 20대 3.1%, 30대 75.6%, 40대 19.5%, 50대 이상 1.9%이었다. 혼인상태별로는 기혼이 가장 많은 68.4%를 차지하고 있는 가운데, 미혼 30.0%, 이혼·별거 또는 사별 1.6%이었다. 학력의 경우 전문대 포함 4년제 대졸이 가장 많은 74.4%이었으며 고졸이하 13.5%, 대학원졸 이상 12.1%를 차지하였다. 직급별 분포는 대리급 39.1%, 과장급 36.1%, 차장급 16.8%, 부장급 7.1%, 임원급 0.8%이었다. 평균 근속 월은 123.58개월이었으며 5년-10년 미만이 40.4%로 가장 많았으며 15년 이상 근속자도 19.1%나 되었다.

여성관리자가 근무하는 업종별 분포를 보면 사업서비스업이 가장 많은 33.2%를 차지하고 있는 가운데, 금융업 32.4%, 제조업 25.9%, 도소매업 8.6%이었다. 기업규모에서는 299인 미만 규모의 중소기업의 비중이 40.0%로 가장 많았고, 그 다음으로 300-999인 24.8%, 2000인 이상 23.0%, 1000인-1999인 12.2% 순으로 나타났다.

2. 변수의 측정

변수측정에 앞서 본 연구에 사용된 변수들은 「여성관리자패널조사」의 패널 자료이므로 본 연구를 위해 사전에 설계되지 못한 한계가 있음을 밝히고자 한다.

경력성공. 본 연구에서 사용하는 경력성공의 개념은 조직에서의 수직적 상승을 의미하는 직급과 임금 수준으로 정의하였다. 직급단계를 대리, 과장, 차장, 부장, 그리고 임원급으로 분류하였고(1=대리급, 2=과장급, 3=차장급, 4=부장급, 5=임원급), 임금 수준은 연속변수로 물어 자연로그를 취하였다.

인적자본 변수. 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 인적자본 변수로 학력수준과 교육 및 훈련 기회를 측정하였다. 학력수준의 경우 고졸 이하=1, 전문대졸=2, 대졸=3, 대학원졸=4로 측정하고 고졸 이하를 기준으로 더미 처리하였다. 본 연구에서는 교육 및 훈련 기회를 회사에서 제공하거나 지원받은 교육훈련 및 연수, 개인적으로 받은 교육훈련 및 연수, 회사 제공/지원한 교육훈련 및 연수 + 개인적으로 받은 교육훈련 및 연수의 3가지 유형으로 정의하고 참여 여부를 측정하였다(1=미참여, 2=참여)

개인상황 변수. 개인상황 변수로는 자녀 유무, 그리고 직장-가정 전이를 고려하였다. 자녀 유무는 초등학생 자녀, 3세 이상~미취학 자녀, 그리고 3세 미만 자녀의 여부를 질문하였다. 그리고 직장-가정 전이의 경우 직장이 가정에 도움을 주는 긍정적 전이, 직장 때문에 가정에 소홀해지는 부정적 전이, 가정이 일의 어려움을 해소시켜주는 긍정적 전이, 가정 때문에 직장생활이 소홀해지는 부정적 전이의 4가지 유형으로 구분하고 Likert 5점 척도로 측정하였다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다).

조직차원 변수. 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 조직차원 변수로는 멘토, 그리고 직장생활에서의 차별 경험으로 정의하였다. 멘토의 경우 조직내 소속 팀(부서, 과) 상사나 선

배, 조직내 타 팀(부서, 과) 상사나 선배의 성별과 지위를 측정하였다. 멘토 지위는 응답자들에게 멘토의 직급을 기술하게 한 다음, 코딩 스킴을 개발하였다(1=응답자보다 낮은 직급, 2=응답자와 동일 직급, 3=응답자보다 높은 직급). 또한 차별 경험은 부서/업무배치, 급여 혹은 임금, 교육훈련 기회 및 내용, 승진/승급 상황에서 여성으로서 차별을 경험했는지의 여부를 측정하였다(1=차별경험 있음, 2=차별경험 없음).

통제변수. 근로자 개인이 소속되어 있는 기업의 업종과 규모를 통제변수로 보고 업종은 제조업을 기준으로 더미 처리하였고 기업규모는 299인 이하를 기준으로 더미 처리하였다. 아울러 여성관리자의 경력성공에 영향을 미칠 수 있는 근로자 연령과 근속 월을 통제하였다.

IV. 연구결과

1. 측정의 신뢰도 및 타당도

앞서 변수의 측정에서 설명하였듯이, 직장-가정 전이를 제외한 모든 변수들이 더미변수로 처리하였거나 등간 척도로 측정하였기 때문에 신뢰도를 검증할 수가 없다. 따라서 직장-가정 전이의 신뢰도를 Cronbach's alpha를 사용하여 검증한 결과, 긍정적 직장-가정 전이는 .782, 부정적 직장-가정 전이는 .750, 긍정적 가정-직장 전이는 .769, 부정적 가정-직장 전이는 .843으로 모두 .60 이상을 넘어 측정된 변수들의 신뢰도는 양호한 것으로 판단되었다. 다음으로 직장-가정전이에 관해 요인분석을 통해 타당도를 검증하였고 주성분 요인분석 결과 연구에 사용된 긍정적 직장-가정 전이, 부정적 직장-가정 전이, 긍정적 가정-직장 전이, 그리고 부정적 가정-직장 전이가 확연하게 구분되는 것으로 나타나 측정의 타당도가 만족스러운 것으로 확인되었다.

〈표 1〉 직장-가정 전이 요인분석

		공통분산	요인적재량			
			요인1	요인2	요인3	요인4
부정적 직장-가정간 전이	문항 8	.752	.864	-.018	.042	-.052
	문항 7	.678	.816	-.089	.030	-.030
	문항 4	.674	.816	.051	.045	.060
	문항 11	.651	.803	.037	.073	-.005
	문항 5	.669	.741	-.003	.031	-.100
	문항 11	.593	.670	.037	.084	-.072

		공통분산	요인적재량			
			요인1	요인2	요인3	요인4
긍정적 가정-직장간 전이	문항 10	.638	-.015	.795	-.004	.076
	문항 1	.618	.002	.767	.146	.089
	문항 11	.583	-.076	.730	-.067	-.027
	문항 7	.563	.033	.614	.110	.220
	문항 8	.580	.013	.585	.094	.172
부정적 가정-직장간 전이	문항 5	.788	.142	.073	.871	-.061
	문항 4	.767	.088	.064	.869	-.015
	문항 6	.731	.015	.068	.852	-.015
긍정적 직장-가정간 전이	문항 2	.706	.012	.162	-.036	.824
	문항 1	.673	-.038	.064	-.036	.816
	문항 3	.686	-.160	.192	-.038	.789
Eigenvalue			3.784	2.566	2.308	2.209
분산설명비율(%)			22.257	15.095	13.576	12.991
누적분산설명비율(%)			22.257	37.352	50.928	63.919

2. 여성관리자 경력성공의 영향요인 검증

우선, 인적자본 변수인 학력수준과 교육 및 훈련 기회가 경력성공에 미치는 효과를 분석하였다. <표 2>를 보면 1단계는 통제변수(업종, 기업규모, 연령, 근속월)를 투입하고 2단계는 학력수준, 교육훈련기회를 독립변수로 투입하여 직급과 임금을 종속변수로 하는 계층적 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 학력 효과에서는 고졸 이하의 학력을 가진 근로자를 기준으로 전문대졸, 대졸이상의 학력을 가진 여성들이 직급이 높은 것으로 나타났으며 학력이 높을수록 임금 수준도 높은 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다.

한편, 교육훈련 및 연수 기회를 회사에서 제공하거나 지원받은 경우 임금수준($\beta = .072$, $t = 2.437$)에 유의한 영향을 미쳤으며 회사에서 제공/지원한 교육훈련 및 연수 + 개인적으로 받은 교육훈련 및 연수의 경우에는 직급($\beta = .095$, $t = 3.222$)과 임금수준($\beta = .094$, $t = 3.329$) 모두에 긍정적 영향을 미쳐 가설 2도 지지되었다. 이러한 결과를 통해 인적자본 변수인 학력 수준과 교육 및 훈련기회가 여성관리자의 경력성공에 긍정적 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

〈표 2〉 인적자본변수가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과

			직급		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		-5.395		11.412
		도소매업	-.003	-.116	.080	3.016**
		금융업	-.039	-1.287	.368	10.858**
		사업서비스업	.134	4.708**	.076	2.569*
	기업 규모	300-999인	-.078	-2.926**	.144	5.167**
		1000-1999인	-.006	-.235	.166	6.418**
		2000인 이상	.098	3.222**	.235	7.407**
	개인	연령	.426	15.354**	.061	2.214*
근속 개월		.076	2.715**	.297	11.182**	
독립 변수	학력	전문대졸	.140	4.555**	.103	3.341**
		대졸	.159	5.119**	.208	6.681**
		대학원졸 이상	.022	.966	.028	1.193
	교육 훈련	회사차원교육훈련및연수	.036	1.242	.072	2.437*
		개인차원교육훈련및연수	.015	.597	.029	1.112
		회사+개인교육훈련및연수	.095	3.222**	.094	3.329**
			R ² = .385, F= 53.627 p= .000		R ² = .474, F= 69.485 p= .000	

* p<.05, ** p<.01

교육 훈련: 1=미참여, 2=참여

다음으로 개인상황 변수가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과를 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 자녀의 경우 3세 미만 자녀가 있는 여성은 직급($\beta = -.095$, $t = -2.215$)과 임금($\beta = -.086$, $t = -1.988$)에 모두 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 3세 미만의 자녀에게는 엄마의 역할이 절대적으로 중요하므로 여성들의 많은 시간과 노력을 육아에 사용할 수밖에 없는 우리나라 현실에서 당연한 결과라고 할 수 있다.

직장-가정간 전이를 보면 직장생활이 가정이나 개인생활에 스트레스나 어려움을 주는 부정적 직장-가정간 전이는 임금수준($\beta = -.111$, $t = -3.135$)에 부정적인 영향을 미쳤으며, 가정생활이나 가족으로 인하여 일에 어려움을 주는 부정적 가정-직장간 전이는 직급($\beta = -.089$, $t = -2.320$)에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4-2, 4-4가 지지되었다. 이러한 결과를 통해 여성의 자녀양육에 대한 부담, 직장과 가정간의 갈등 등의 상황이 여성의 성공적인 경력개발의 장애요인이 됨을 다시 한번 입증해주고 있다.

〈표 3〉 개인상황변수가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과

			직급		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		2.454		-4.320
		도소매업	-.015	-.390	.064	1.746
		금융업	-.064	-1.300	.372	8.016**
		사업서비스업	.099	2.242**	.094	2.273*
	기업 규모	300-999인	-.098	-2.422**	.083	2.169*
		1000-1999인	-.009	-.235	.145	4.036**
		2000인 이상	.149	3.189**	.282	6.369**
	개인	연령	.349	8.340**	.199	4.939**
		근속 개월	.082	2.069*	.075	1.965
독립 변수	가족 상황	초등학생 자녀 유무	.078	1.690	.016	.409
		3세이상미취학자녀유무	.008	.190	.022	.574
		3세미만 자녀유무	-.095	-2.215*	-.086	-1.988*
	직장- 가정 전이	긍정적 직장-가정 전이	.062	1.551	.052	1.375
		부정적 직장-가정 전이	.054	1.453	-.111	-3.135**
		긍정적 가정-직장 전이	.052	1.253	.030	.803
		부정적 가정-직장 전이	-.089	-2.320*	-.050	-1.387
			R ² = .375, F= 23.148 p= .000		R ² = .426, F= 25.633 p= .000	

* p<.05, ** p<.01

자녀유무: 1=있음, 2=없음

마지막으로 조직차원 변수가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과를 분석한 결과는 다음 <표 4>와 같다. 조직내 소속 팀(부서, 과) 멘토의 지위와 조직내 타 팀(부서, 과) 멘토 지위가 직급에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직내 상위 지위에 있는 사람들과의 접촉은 개인의 경력관리에 유리할 수 있다는 Cross & Cummings(2004)의 연구결과를 뒷받침해주고 있다. 멘토 성별의 경우 조직내 타 팀 (부서, 과) 멘토 성별이 여성일수록 임금수준($\beta = .150$, $t = 2.096$)이 높은 것으로 나타나 가설 6-1은 기각되었다. 한편, 여성관리자가 직장생활을 하면서 승진, 승급시 차별을 경험한 경우 직급($\beta = -.294$, $t = -3.082$)에 부정적 영향을 미쳤으며, 급여 혹은 임금에서 차별을 경험한 경우 실제 임금수준($\beta = -.182$, $t = -2.014$)도 낮은 것으로 나타나 가설 6이 지지되었다.

〈표 4〉 조직차원변수가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과

			직급		임금	
			표준회귀계수 (Beta)	t	표준회귀계수 (Beta)	t
통제 변수	업종	(상수)		-.257		-3.613
		도소매업	-.026	-.261	.028	.327
		금융업	-.088	-.653	.293	2.512*
		사업서비스업	.177	1.552	.015	.152
	기업 규모	300-999인	.004	.031	.144	1.456
		1000-1999인	.024	.229	.147	1.695
		2000인 이상	.391	2.595*	.325	2.252*
	개인	연령	.395	4.283**	.383	2.933**
		근속 개월	.092	.850	.075	.819
독립 변수	멘토	소속 팀 멘토 성별	.037	.477	-.067	-.933
		소속 팀 멘토 지위	.249	2.756**	.085	.896
		타 팀 멘토 성별	.066	.850	.150	2.096*
		타 팀 멘토 지위	.279	3.084**	.118	1.364
	차별 경험	부서, 업무배치시	-.013	-.159	.050	.660
		급여, 임금	.016	.168	-.182	-2.014*
		교육훈련기회및내용	.099	.944	-.099	-.934
		승진, 승급	-.294	-3.082**	-.148	-1.542
			R ² = .586, F= 7.322 p= .000		R ² = .640, F= 8.877 p= .000	

* p<.05, ** p<.01

멘토 성별: 1=남성, 2=여성

멘토 지위: 1=응답자보다 낮은 직급, 2=응답자와 동일 직급, 3=응답자보다 높은 직급

차별 경험: 1=차별경험 있음, 2=차별경험 없음

V. 논의

지난 40년간 우리나라 고학력 여성들은 경제활동참가의 양적 규모에서는 큰 변화를 보이지 않고 있으나 이전 세대들에 비해서 지속적으로 노동시장에 참여하는 형태를 보이고 있다. 또한, 결혼과 출산 및 자녀양육 시기 동안에도 지속적으로 노동시장에 참여하는 경향이 나타나고 있으며, 관리직으로의 승진을 경험하는 여성들의 비율도 더디지만 증가추이에 있다. 하지만 여전히 적지 않은 직장여성들이 직장생활에서 좌절감을 느끼고 있는 것이 현실이다. 그

런 점에서 본 연구는 여성들이 직장생활에서의 좌절을 극복하고 성공적인 경력개발을 가져올 수 있는 요인을 실증적으로 분석하여 향후 여성의 관리직 진출을 위한 구체적인 방안을 모색하고자 하였다.

연구의 주요 결과와 시사점을 논의해보면 다음과 같다. 우선, 인적자본 변수인 학력수준과 기업에서 제공하는 교육훈련 및 연수, 그리고 회사와 개인차원에서 참여한 교육훈련 및 연수가 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 인적자원 이론(human capital theory)에 따르면, 근로자 개인이 소유하고 있는 인적자원의 양과 질이 상향적 노동 이동의 가능성을 결정하는 중요한 요인이 된다. 따라서, 인적자원에의 투자계획과 결과가 승진에도 영향을 미칠 수 밖에 없으며 학력 수준이 높을수록, 교육 및 훈련기회가 많이 주어질수록 여성의 경력성공의 기회가 높아질 수 있음을 알 수 있다. 따라서 고학력 여성들이 지속적으로 노동시장에 머무르고 성공적인 경력개발을 하기 위해서는 다양한 교육 및 훈련 프로그램을 지원할 필요가 있다.

한편, 개인상황 변수가 경력성공에 미치는 영향은 3세 미만의 자녀가 있는 경우 뚜렷하게 나타났다. 직장-가정간 전이에서도 기존에 논의된 직장-가정 갈등이 여성의 경력성공에 부정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 우리나라 여성노동시장에서 두드러진 현상 중의 하나는 고학력 여성들의 경력단절 현상이다. 서구 선진국에 비해 우리나라 고학력 여성들의 노동시장 참여율이 낮은 편이며 또한 경력단절 후 재취업 비율도 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 많은 여성들이 자녀출산과 양육, 그리고 가사노동 등의 가정내 역할 수행으로 인해 자신의 지속적인 경력개발이나 직업 활동에 방해를 받게 되고 가정적 책임과 경력개발이 충돌한 경우 가정을 택하도록 강요받고 있다(Breen, Calvert & Oliver, 1995). 이에 비해 남성은 결혼으로 인한 직장-가정의 양립 부담이 여성에 비해 적을 뿐 아니라 조직에서 1차 생계부양자로서 여겨지기 때문에 승진대상에 있어서 여성보다는 유리하다고 해석할 수 있다. 따라서 우리나라 여성의 자발적 노동시장 이탈가능성을 줄이고 일과 자녀양육을 함께 수행할 수 있도록 하기 위해서는 기업차원에서 “working hard”가 아닌 “working smart”한 근로환경을 조성해야 하며 이를 위해 일과 가정생활의 양립이 가능한 제도나 유연근무제를 적극 도입할 필요가 있다.

마지막으로 조직차원 변수 효과를 살펴보면, 멘토의 지위가 높을수록 여성의 경력성공에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 멘토링 관계에서 불리한 여성관리자들이 좀 더 전략적으로 다양한 사람들과 멘토링 형성에 접근해야 할 필요가 있음을 시사한다. 또한 직장생활에서의 차별경험이 경력성공에 부정적 영향을 주는 것으로 나타나, 제도상으로 차별이 없다고 주장하는 인사관리자나 남성들과는 다른 견해를 보여주고 있다. 따라서, 여성들의 경력성공을 촉진하기 위해서는 조직내 승진 및 평가기준, 급여나 임금체계가 합리적으로 설계될 필요가 있겠다.

그러나 향후 연구에서는 다음과 같은 사항들이 보완될 필요가 있다. 우선, 본 연구에서 사

용된 자료가 패널데이터이기 때문에, 본 연구를 위해 사전적으로 설계되지 못한 한계가 있다. 연구모형을 설계한 후 정밀하게 변수의 측정이 이루어져야 하는데, 본 연구는 패널데이터를 사용하여 연구를 진행하여 이런 문제를 담고 있다. 따라서 향후 연구에서는 여성의 경력성공에 영향을 미치는 다양한 정보들을 포함시키는 정교한 연구모형을 설계한 후 이론적 가설을 탐구하고 분석해볼 필요가 있다. 둘째, 경력성공에 관한 통합적인 접근을 위해서는 객관적인 경력성공 차원 뿐 아니라 주관적인 경력성공 측면도 고려되어야 하며 여성관리자의 경력성공을 설명하는 다양한 변수들도 포함되어야 할 것이다. 마지막으로, 성공적인 경력개발을 설명함에 있어 성별간 차이를 비교하지 못했다는 한계가 있다. 후속 연구로는 여성관리자 뿐만 아니라 남성관리자를 포함하여 남녀비교 연구를 수행할 필요가 있겠다.

참고문헌

- 강혜련 · 조미영 (2007). 남녀관리자의 경력성공 모형비교, *인사조직연구*, 15(2), pp. 1-38.
- 임희정 (2009). 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과, *한국인사관리연구*, 33(4), pp. 95-120.
- 전수진 · 박경규 (2007). 사회 네트워크가 개인의 직무성과 및 경력의 지각에 미치는 영향에 대한 연구, *인사관리연구*, 31(1), pp. 147-171.
- 정수인 · 이기영 (2007). 기혼 직장인의 직장-가정의 상호작용에 관한 연구, *한국가족자원경영학회지*, 11(1), 83-107.
- 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.
- Becker, G. S. (1991). Human capital, effort, and the sexual division of labor. In A Treatise on the Family, edited by Gary S. Becker. Cambridge: Harvard University Press.
- Breen, J., Calvert, C. & Oliver, J. (1995). Female entrepreneurs in Australian: An investigation of financial and family issues, *Journal of Enterprising Culture*, 3(4), pp. 445-461.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L. (2002). Advancing women in management: Progress and prospects, In Burke, R. J. & Nelson, D. L. (eds), *Advancing Women's Careers: Research and Practice*. Oxford: Blackwell, pp. 3-14.
- Cannings, C. & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers, *Industrial and Labor Relations Review*, 44, pp. 212-228.
- Carnicer, M. P., Sanchez, A. M., Perez, M. P., & Jimenez, M. J. (2003). Gender differences of mobility: analysis of job and work-family factors, *Women in Management Review*, 18(4), pp. 199-219.
- Cassell, C. & Walsh, S. (1993). Being seen but not heard : Barriers to women's equality in the workplace, *The Psychologist*, pp. 110-114.
- 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.
- Cross, R. & Cummings, J. N. (2004). Ties and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work, *Academy of Management Journal*, 47, pp. 928-937.
- Fagenson, E. A. (1990). At the heart of women in management research, *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 1-8.
- Ferris, G. R. & Judge, T. M. (1991). Personnel/Human resources management: A Political influence perspective, *Journal of Management*, 17(2), pp. 447-488.
- Groot, W., & van den Brink, H. (1996). Glass ceilings or dead ends? Job promotion of men and women compared, *Economics Letters*, 53(2), pp. 221-226.
- Grzywacz, J. C., Almeida, D. M., & McDonald, D. A. (2002). Work-family spillover and daily reports of work and family stress in the adult labor force, *Family Relations*, 51, pp. 28-36.
- 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.
- 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), pp. 342-360.

- Lublin, J. S. (1996). Women at top still are distant from CEO jobs, *Wall Street Journal*, Feb, 28, B2, B8.
- Melamed, T. (1995). Career success: The moderation effect of gender, *Journal of Vocational Behavior*, 47, pp. 35-60.
- Morisson, A. M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling, *Women in Management Review*, 7(4), pp. 15-19.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring; A review and research agenda, *Academy of Management*, 13(1), pp. 65-78.
- 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.
- Ragins B. R., & Sundstorm, E. (1989). Gender and power in organizations, *Psychological Bulletin*, 105, pp. 51-88.
- Rosenblatt, R. A. (1995). Glass ceiling still too hard to crack, U.S. Panel Finds, *Los Angeles Times*, 16, March, A1, A18.
- Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level, *Journal of Labor Economics*, 16(2), pp. 392-443.
- Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 1-21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success, *Academy of Management Journal*, 44(2), pp. 219-237.
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 1005-1017.
- 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.
- White, B. L., & Cooper, C. L. (1995). The career development of successful women, *Proceedings of the British Psychological Society*, 3(1), pp. 4-15.
- Zedek, S. (1992). *Work, families, and organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

여성관리자의 경력성공 영향요인에 관한 연구

양 인 숙 (한국여성정책연구원 연구위원)

우리나라 여성의 경제활동참가율은 '10년 49.2%로 남성(72.8%)의 2/3에 불과하다. 여성 경제활동은 1980년대 후반부터 빠르게 증가하다가, 외환위기 직후 급락(-2.7%p)을 경험하였다. '00년대 들어 증가세가 회복하는 듯하였으나 2006년 50.2%를 피크로 다시 감소세로 전환하였다. 결국 지난 10년간 큰 변화를 보이고 있지 않다. 이것은 그동안의 정부의 여성고용 촉진과 관련된 다양한 정책들이 실효성을 거두지 못하고 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

모성보호와 일과 가정의 양립 지원 정책을 예로 들어 보면, 여성 근로자의 산전후휴가나 육아휴직의 활용자 수는 급격하게 증가하고 있으나, 출산·육아기 여성의 노동시장 이탈률은 좀처럼 낮아지고 있지 않다는 것을 확인할 수 있다. 모성보호나 일과 가정의 양립 지원 정책의 혜택이 임금근로자인 상용직에게만 적용되기 때문에¹⁾, 비정규직과 기타 취업자(자영자, 무급가족종사자 등)들의 문제가 노동시장에 반영되었다는 사실을 감안하더라도 출산휴가와 육아휴직 제도를 활용하는 것이 상대적으로 용이한 상용직 여성들의 경력단절도 크게 개선되고 있지 않다는 것은 법과 제도가 기업현장에 미치는 효과가 적다는 것을 의미한다. 따라서 모성보호와 보육 지원에 집중하였던 정책을 기업 내부 노동시장의 변화를 이끌어내기 위한 것으로 확장할 필요가 있다.

본 논문은 기업 내부 노동시장에서 여성 근로자의 경력단절을 방지하고, 나아가 성공적인 경력개발 지원 방안을 모색하는 데 시사점을 줄 수 있는 중요한 기초연구라고 할 수 있다.

본 토론에서는 본 연구가 좀더 명확한 시사점을 제공할 수 있기 위해 필요한 몇 가지 제언을 하고자 한다. 첫째, 경력성공 관련한 선행연구들에서 개인차원 변수(본 연구에서는 인적자본변수)보다 조직차원의 변수들이 조직내 경력성공에 더 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 여성인력패널조사에서는 조직문화(남성중심적 조직문화, 관행적 초과근무 등)나 일과 가정의 양립 제도(유연근무제 등)의 변수들을 활용할 수 있기 때문에, 개인차원변수보다는 조직차원의 변수들을 다각도로 검토하는 것이 더 발전적인 연구가 될 것으로 판단된다.

둘째, 개인 상황 변수로 가족상황(초등학생 자녀유무, 3세 이상 미취학 자녀, 3세미만 자녀

1) 여성 취업자 중 상용직 비중은 30.5%(경제활동인구조자, 2010년)에 불과함.

유무)과 직장-가정간 전이 효과(spillover effect)로 보았는데, 이미 많은 연구들에서 어린 자녀의 유무가 개인의 경력개발에 부적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 또한 초등학교 자녀와 3세 이상의 자녀가 있는 집단은 부정적 영향이 현재에 이미 반영되어 있기 때문에, 횡단적으로 비교하는 것은 무리가 있다. 따라서 미취학 자녀 또는 3세 미만 자녀 집단에 한하여 직장-가정간 전이 효과를 분석하는 것이 의미있는 접근이라고 할 수 있다. 또한 선행연구들에서도 확인된 바와 같이, 긍정적 전이보다는 부정적 전이가 경력성공에 더 큰 영향을 주기 때문에, 부정적 전이에 대한 논의를 확장시킬 필요가 있다. 아울러 직장-가정 갈등은 근속년수에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로, 직장-가정 갈등이 큰 근로자들은 이미 경력이 단절되었을 가능성이 높기 때문에, 부정적 전이가 현재까지 미치는 영향을 파악하기 위해서는 개인의 관리능력이나 가족적 지원 등과 같은 매개변수의 효과를 검증해 볼 필요도 있다.

셋째, 출산휴가(산전후휴가)나 육아휴직 활용 경험과 유연근무제도의 활용(또는 경험) 유무가 객관적 경력성공(직급, 임금)에 미치는 영향을 분석하는 것이 기업현장의 변화를 유도하는 데 더 큰 함의를 제공할 것으로 보인다. 공공기관이나 대기업을 제외하고 중소기업이나 영세사업장에서는 모성보호 휴가를 사용하는 것 자체가 쉽지 않은 것이 현실이다. 그럼에도 여성인력패널조사 대상 사업장(종업원 100인 이상)에서 모성보호 휴가나 일-가정 양립 제도의 활용이 여성 근로자의 경력성공에 미치는 영향을 파악하는 것이 점진적 확산을 위해서도 중요한 출발이 될 것이다.

넷째, 연구에 활용된 자료가 패널 데이터인 만큼, 각 변수에 대한 종단적 접근을 제안한다. 시간 상의 제약이 있었을 것으로 생각되나, 향후 연구에서는 본 연구모형에서의 각 변수들(인적자본 변수, 개인상황 변수, 조직차원 변수)이 종단적으로 미치는 영향력을 수준별(대리-과장, 과장-차장, 차장-부장 등)로 분석해 본다면 보다 심층적인 논의점들을 찾을 수 있을 것이다.

마지막으로 몇 가지 수정 사항들을 제시하면서 마무리하고자 한다. 직장-가정 전이 의 항목 요인분석을 문항 번호로만 제시하여 어떤 항목들이 각 변수에 포함되었는지 확인하기 어렵다. 부정적 직장-가정 전이변수로 포함시킨 문항 중 문항 8번(근무시간이 너무 길어 자기계발을 할 시간이 없다)과 7번(업무로 인하여 취미나 여가생활을 할 수 없다)은 가정생활보다는 개인생활의 전이를 측정한 항목인데, 8번과 7번이 부정적 전이 변수에 포함되었는지 밝힐 필요가 있다. 아울러 분석에 포함된 각 변수들간의 기술통계와 상관관계 분석표를 제시하면 변수들간의 관련성을 이해하는 데 도움이 될 것이다. 또한 자녀 유무, 교육훈련 참여 여부 등은 무=0, 유=1로 더미처리하는 것이 일반적이다.

여성친화적 HR과 공정성 인식이 여성인력구성과 이직률에 미치는 영향

이종건 (중앙대학교 경영학과 교수), 김명희 (고려대학교 박사과정), 성상현 (동국대학교 경영학과 교수)

I. 서 론

인력 다양성(workforce diversity)은 조직에 장점과 단점 둘 다를 가져다줄 수 있기에 학자들과 실무자들은 보통 이를 “양날의 칼”과 같이 여겨 왔다(Shen, Chanda, D’Netto, & Monga 2009). 인력 다양성은 조직에서 차별해소, 비즈니스 기회의 확대, 상호학습 등 다양한 장점을 가지고 있다. 선진 국가들에서는 특히 여성고용의 확대를 통해 성(gender) 다양성을 확보하여 사회적 요구인 남녀 고용평등의 실현뿐 아니라, 한걸음 더 나아가 경영전략의 실현까지 도모하고 있다. 즉, 사업기회의 발굴과 확장, 상호학습, 조직활성화 등 복합적인 효과를 지향하는 수준으로 전개되고 있다(Ely & Thomas, 2001). 인력의 다양성은 늘어나는 다양한 시장을 반영함으로써 변화하는 시장에 접근이 가능하게 하는 반면에(Gardenswartz & Rowe, 1998), 교육훈련 비용의 증가 및 높은 이직과 같은 부작용을 가져온다(Dagher, D’Netto, & Sohal 1998; D’Netto & Sohal, 1999). 이러한 다양성이 가져오는 장점을 키우고 단점을 최소화 하는 핵심은 다양성을 효과적으로 관리하는 것이다(Kossek, Lobel, & Brown, 2005). 조직의 인력 다양성이 증가함에 따라 다양성 관리의 중요성은 보다 커지고 있다(Shen et al. 2009).

인적자원관리는 다양성 관리에 있어서 중요한 역할을 한다. 인적자원관리는 조직에 다양한 인력의 유입을 촉진할 수도 있고 동질성을 강화시킬 수도 있다. 인력 다양성은 다시 기업 인적자원관리 방침과 관행에 영향을 미칠 것이다. 예를 들면, 높은 다양성을 가진 기업들은 종업원들에게 낮은 급여를 지급하는 경향이 있다는 보고가 있기도 하다(Blum, Fields, & Goodman 1994). 한편 바람직한 인적자원관리는 다양성 관리를 통해 조직공정성을 높이는 데 도움을 주기도 한다(Goodman, Fields, & Blum, 2003).

학자들과 실무자들이 고용평등기회와 적극적 고용개선의 중요성을 강조하지만, 다양성의 가치와 활용을 간과하는 측면이 있다(Shen et al., 2009). 고용평등 기회와 적극적 고용개선 정책은 현행법과 법률을 준수하는 데 중점을 두고 법제화되고 실행되는 경향이 강하다. 한국 기업들의 경우 대부분 아직 성 다양성에 대한 경영전략 차원의 접근 이전 수준인 고용평등이라는 법적요건의 충족을 이루려는 단계에 있는 것이 현실이다. 즉, 사회적 압력과 2006년

부터 도입된 ‘적극적 고용개선조치’라는 법적, 행정적 압력으로 인해 수동적으로 여성인력과 여성관리자 비율 향상을 도모하는 수준에 머물고 있는 것이 사실이다. 다양성 관리가 법의 준수를 뛰어넘어 이루어질 때, 기업들이 창의성, 유연성, 응집성을 증가시킬 수 있도록 다양성을 효과적으로 활용할 수 있다. 일정한 여성비율의 유지나 선발, 승진, 평가위원 구성에 있어서 여성을 포함하는 것과 같은 인적자원에 대한 다양성 관리 프로그램들이 기업으로 하여금 다양성을 효과적으로 관리하게 하고, 조직의 목표를 달성할 수 있게 할 것이다(Dagher et al. 1998; D'Netto & Sohal, 1999).

본 연구는 국내 기업을 대상으로 인적자원관리가 여성인력구성(성 다양성) 관리에 미치는 영향을 분석한다. 이를 통하여 본 연구는 다양성 친화적인 인적자원관리와 성 다양성 간의 선순환 구조를 밝히고자 한다. 본 연구에서 분석에 사용할 자료는 시간 격차를 두고 3회에 걸쳐 측정된 3-wave 패널자료이므로 독립변수와 종속변수 간의 인과적 관계를 보다 확실하게 밝혀낼 수 있다는 점에서 연구의의가 있다.

II. 이론적 배경

다양성 관리는 사람들을 차별화 시키는 일련의 변수들로서 연령, 성, 결혼여부, 사회적 지위, 장애, 종교, 성격, 인종, 문화 등을 다루고 있다(Kossek et al., 2005). 다양성에 대한 조직의 태도는 무관용으로부터 관용에 이르기까지 혼재되어 있다(Joplin & Daus, 1997). 부정적인 태도는 다양성이 본질적으로 높은 이직 및 갈등의 고조와 같은 조직성과에 부정적인 영향을 미친다고 인식하는 데서 비롯된다. 노동력의 다양성이 초래하는 부정적인 효과는 실제로 다양성 그 자체에 있는 것이 아니라 다양성 관리를 효과적으로 하지 못하는데서 비롯되며 특히 인적자원관리와 관련된 문제가 크기 때문이다(Shen et al., 2009).

기업들은 여성근로자들을 고용하고 승진시키는 것을 꺼려한다. 이러한 조직들은 단지 차별로 인한 법적인 문제를 피할 목적으로 동등한 고용기회와 적극적 고용개선에 관심을 두는 정도이며, 다양성에 가치를 두는 선도적인 인적자원관리의 실행에는 성공하지 못하고 있다(Kossek et al., 2005). 다양성을 효과적으로 활용하기 위해서는 조직이 일정 수준 이상의 인력 다양성을 유지해야 한다.

기업들은 다양성 관리를 위하여 다양한 프로그램을 도입하고 활동을 실시한다. 최고경영자층의 다양성에 대한 몰입은 다양성 관리의 성공에 있어서 가장 중요한 요소이다(Mathis & Jackson, 2011). 다양성 결과에 대한 경영진의 책임이 설정된 후에는 다양한 활동들이 다양성 관리 프로그램의 일부로서 실행될 수 있다. 다양성에 대한 최고경영진의 적극적인 지원은 다양성 프로그램을 효과적으로 만든다(Demuijnck, 2009).

일정한 범위의 인적자원의 다양성 관리 프로그램은 효과적인 다양성 관리의 핵심으로 여

거지고 있다(Litvin 1997). 조직은 인적자원의 다양성 관리 프로그램이 형평성과 공정성의 원칙을 지키고 다양성을 유용화 할 수 있도록 포용(inclusiveness)의 문화를 개발해야 한다(Dwyer, Richard, & Chadwick, 2001); Shen et al. 2009). 여성, 소수 인종을 선발 패널에 포함하는 것은 네트워크의 확대와 인재풀의 확대를 통해 모집을 쉽게 하고(Reskin & McBrier, 2000) 조직의 협력적 활동을 증진시킨다(Seers, Petty, & Cashman 1995).

인사관행과 여성관리자의 이직률 간의 관계는 공정성이론(Adams, 1963)과 조직정의이론(Greenberg, 1987)으로 설명할 수 있다. 공정성은 크게 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 구분된다. 분배적 공정성은 조직과의 교환관계에서 종업원들이 받는 결과물에 대한 평가이고, 절차적 공정성은 상사가 어떤 결정을 내리기까지 취하는 프로세스나 방법에 있어서의 공정성을 의미한다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 종업원들은 자신들이 기여한 바와 대등한 정도를 조직으로부터 받고자 하므로(Goullder, 1960), 절차적 또는 분배적으로 불공정한 대우를 받았다고 느끼는 경우 직무만족이 감소하고 이직률이 증가하는 등의 반응을 보인다(Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007). 종업원들이 조직 내에서 얼마나 공정하게 다루어지는지는 이직률과 관련이 높다는 결과는 이미 여러 연구를 통해 입증되었다(예, Aquino, Griffeth, Allen, & Hom, 1997; Bal et al., 2011; Cohen-Charash & Spector, 2001; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Hendrix, Robbins, Miller, & Summers, 1998). 즉, 종업원들은 조직으로부터 부당한 또는 불공정한 대우를 받았다고 인지하는 경우 이직을 계획할 가능성이 높아진다. 특히 여성 관리자의 경우 조직 내에서 소수집단에 속하고 조직의 지원을 받을 기회가 남성 관리자에 비해 상대적으로 적으므로 인사관행의 불공정을 인식할 때 다른 대안 보다는 이직을 생각할 가능성이 높다. 이러한 논리에 따라 인사관행의 공정성은 여성관리자의 이직률을 낮추는 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

III. 연구방법

1. 연구자료

본 실증분석의 주된 목적은 패널자료 가운데 성 다양성에 영향을 미칠 것으로 판단되는 요인들이 실제 여성인력 구성비율의 변화에 미친 영향과, 이와 같은 여성비율 변화가 기업성과에 미치는 영향을 살펴보는 데 있다. 이러한 연구를 위해 여성부가 2007년(Time1), 2008(Time2)년, 2010(Time3)년의 3회에 걸쳐 수집한 여성인력패널조사 자료 중 인사담당자가 응답한 패널자료를 대상으로 분석하였다. 3개 연도에 대한 표본자료를 사용하였으며, 표본크기는 192개이다.

본 연구는 먼저 2007년(Time1)의 독립변수가 2010(Time3)의 종속변수에 미치는 영향을 분석

하였다. 그리고는 유의한 영향이 나타난 변수들의 관계를 종단면적으로 분석하기 위하여 패널 자료의 세 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 ‘세 시점 교차지연모형(three-wave cross-lagged model)’을 사용하였다. 패널데이터는 횡단적 자료에 비해 상호인과관계 추정에 확실한 우위를 갖고 있다(Finkel, 1995).

2. 변수의 측정

1) HR 관련 변수

HR 관련변수는 여성인력 중요성 강조, 합리문화, 여성선발우대 여부, 모성보호제도, 인사관행의 공정성인식으로 구분하여 측정되었다. (1) 여성인력 중요성 강조는 “기업의 최고경영자가 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.”라는 문항으로 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). (2) 합리문화는 “우리 회사에서는 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다.”의 단일문항을 사용하여 5점 척도로 측정되었다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다). (3) 여성 선발우대는 “귀사에서 인력채용시 여성을 특별히 우대하거나 별도로 관리하는 제도나 방침이 있습니까?”라는 단일문항을 사용하여 ‘예’, ‘아니오’로 측정하였으며, 분석 시 있으면 1, 없으면 0으로 더미화 하였다. (4) 모성보호제도는 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 보육비지원, 시차출퇴근, 재택근무의 5가지 제도가 있는 지 여부를 있음과 없음 그리고 활용되고 있는 지와 없는 지로 구분하여 점수화 하였다. 예를 들면, 출산휴가 제도가 있으면 1점이고 이 제도가 활용되고 있으면 추가 1점을 부여한다. 모성보호제도의 점수값은 0-10점까지 분포된다. (5) 인사관행의 공정성은 “우리 회사에서의 인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다.”라는 단일문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 별로 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 약간 그렇다, 5: 매우 그렇다).

2) 여성비율

여성비율은 정규직 여성비율, 핵심인력 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 임원급 이상 여성비율, 여성 채용비율로 구분하여 측정되었다. 정규직 여성비율은 전체 정규직 인원에서 여성 정규직이 차지하는 비중으로 측정되었고, 핵심인력 여성비율, 과장급 이상 여성비율, 임원급이상 여성비율, 여성 채용비율 역시 같은 방식으로 측정되었다. 여성 비율은 0에서 100사이의 값을 갖는다.

3) 여성이직률

여성이직률은 전체 여성이직률과 과장급 이상 여성이직률로 구분하여 측정되었다. 전체 여성이직률은 전체 이직인원 중 여성인력의 이직이 차지하는 비율로 측정되었고, 과장급 이상 여성이직률은 전체 과장급 이상 관리자 중 여성관리자가 이직하는 비율로 측정되었다. 여성이직률은 0에서 100사이의 값을 갖는다.

IV. 연구결과

1. 기술통계

<표 1>은 2007년도와 2010년도의 모든 변수들에 대한 평균, 표준편차, 상관관계를 제시하고 있다(이하 2007년도는 07, 2010년도는 10으로 부기하여 표시함).

<표 1> 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계^a

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 07여성인력 중요성 강조	3.22	.958											
2. 07합리문화	3.70	.875	.392***										
3. 07여성우대제도 ^b	1.98	.143	-.042	-.008									
4. 07모성보호제도	10.32	.570	-.143*	-.216**	-.045								
5. 07인사관행 공정성	3.77	.851	.552***	.455***	.046	-.178*							
6. 10정규직 여성비율	.5253	.994	.313***	.097	.056	-.040	.152*						
7. 10핵심 여성비율	.2738	.444	.046	-.013	.035	.026	-.048	.395***					
8. 10여성관리자 비율	.1668	.325	.229**	.170*	.054	-.104	.093	.724***	.494***				
9. 10여성임원비율	.0501	.994	.141+	.019	.053	-.058	-.038	.308***	.343***	.508***			
10. 10정규여성채용 비율	.8243	.105	.190**	.047	.045	.051	.116	.731***	.468***	.560***	.296***		
11. 10전체 여성 이직률	.7490	1.877	.212**	.129+	.061	.004	.092	.685***	.501***	.569***	.377***	.905***	
12. 10여성관리직 이직률	.0980	1.643	.005	.072	.087	-.083	-.114	.263***	.360***	.458***	.391***	.226**	.299***

^a N=192, ^b 여성우대제도 있음=1, 없음=0으로 더미화 함.

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

2. 여성친화적 HR 및 공정성 인식과 여성인력구성

먼저, 본 연구는 2007년도의 여성친화적 HR과 인사관행의 공정성 인식이 2010년도의 여성인력구성 및 여성이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, <표 2>에 제시된 바와 같이, 최고경영자의 여성인력의 중요성에 대한 강조는 기업의 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율, 정규직 여성채용비율의 증가에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 인지된 인사관행 공정성이 클수록 여성임원비율이 낮아지는 것으로 나타났다. 한편으로, 최고경영자의 여성인력의 중요성에 대한 강조는 전체 여성의 이직률을 높이는 것으로 나타났다(<표 3> 참조). 이는 여성인력의 중요성의 강조가 전체 정규직 여성비율을 높이게 되고 높은 여성비율로 인하여 전반적으로 여성의 이직률이 차지하는 비중이 커지기 때문인 것으로 보인다. 그리고 인지된 인사관행 공정성이 클수록 여성관리자의 이직률은 낮아지는 것으로 나타났다.

<표 2> 여성인력구성에 대한 회귀분석 결과^a

변 수	정규직 여성비율	핵심 여성비율	여성관리자 비율	여성임원 비율	정규직 여성채용비
여성인력중요성 강조	.341 ***	.111	.236 **	.236 *	.197 *
합리문화	-.023	-.003	.112	-.003	-.026
여성우대 채용	.071	.045	.067	.069	.055
모성보호제도	.002	.024	-.061	-.053	.081
인사관행 공정성 인식	-.029	-.106	-.102	-.179 ⁺	.031
R^2	.104	.012	.073	.047	.046
F	4.312 **	.469	2.950 *	1.820 ⁺	1.804 ⁺
자유도(df)	5, 186	5, 186	5, 186	5, 186	5, 186

^a N=192, 제시된 값은 표준화 회귀계수이다.

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

<표 3> 여성이직률에 대한 회귀분석 결과^a

변 수	전체 여성이직률	여성관리자 이직률
여성인력중요성 강조	.226 *	.075
합리문화	.081	.132
여성우대 채용	.077	.098
모성보호제도	.046	-.081

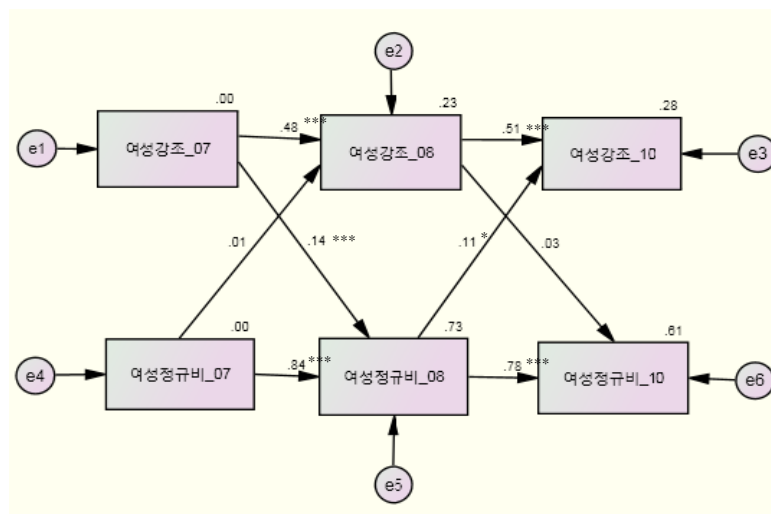
변 수	전체 여성이직률	여성관리자 이직률
인사관행 공정성 인식	-.065	-.235 [*]
R^2	.057	.052
F	2.256 ⁺	2.035 ⁺
자유도(df)	5, 186	5, 186

^a N=192, 제시된 값은 표준화 회귀계수이다.

+ $p < .10$, * $p < .05$,

1) 여성인력 중요성 강조와 여성인력구성

본 연구는 변수들의 관계가 유의하게 나타난 경우에 한하여 3-wave(2007, 2008, 2010)의 분석자료를 가지고 구조방정식 모델을 구성한 후 교차지연 분석을 하였다. (1) [그림 1]과 <표 5>는 여성인력중요성 강조와 정규직 여성비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여 준다. 이는 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조와 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 정규직 여성비율을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시한 것이다. [그림 1]과 <표 5>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값)에서는 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조할 수록 Time 2(2008년도)의 정규직 여성 비율이 높아졌으나, Time 2(2008년도)에서는 최고경영자의 여성인력 중요성 강조가 Time 3(2010년도)의 정규직 여성 비율에 유의한 영향을 끼치지 않았다. 다음으로 정규직 여성비율이 여성인력 중요성 강조에 미치는 영향을 살펴보았다. 그 결과, [그림 1]과 <표 5>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도)의 경우에만 정규직 여성비율이 높을수록 Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조가 높아지는 것으로 나타났다.



[그림 1] 측정모형

〈표 4〉 경로모형의 적합성 지수

내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PGFI
측정모형	292.400(7)	.080	.940	-	-

〈표 5〉 이론모형의 경로계수

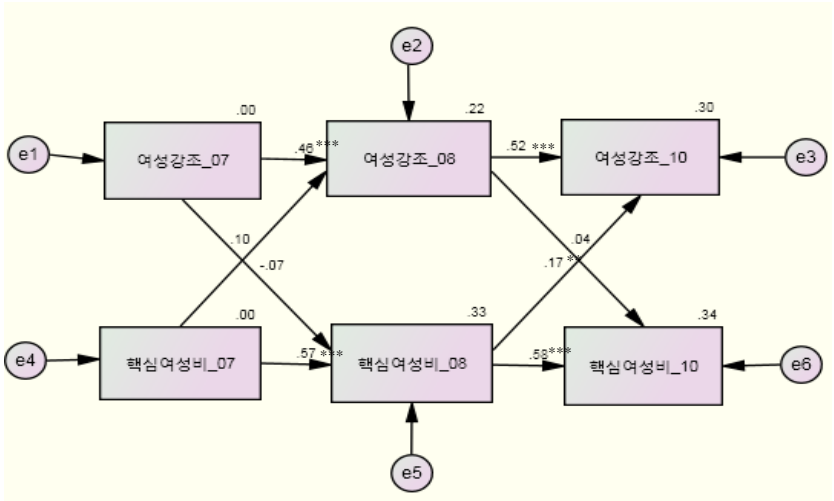
경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.482 ^{***}	.447 ^{***}	.059	7.602
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.513 ^{***}	.515 ^{***}	.062	8.355
여성 정규비(2007년) → 여성 정규비(2008년)	.842 ^{***}	.616 ^{***}	.028	22.311
여성 정규비(2008년) → 여성 정규비(2010년)	.780 ^{***}	1.139 ^{***}	.066	17.309
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성 정규비(2008년)	.141 ^{***}	.099 ^{***}	.026	3.751
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성 정규비(2010년)	.033	.036	.050	.733
여성 정규비(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.009	.008	.062	.138
여성 정규비(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.112 [*]	.150 [*]	.082	1.831

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.

[그림 2]와 <표 7>은 여성인력중요성 강조와 핵심 여성비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조와 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 핵심인력 여성비율을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시하였다. 먼저 여성인력의 중요성 강조가 핵심인력 여성비율에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, [그림 2]와 <표 7>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값)과 Time 2(2008년도) 모두 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조해도 Time 2(2008년도)와 Time 3(2010년도)의 핵심인력 여성비율은 유의하게 증가하지 않았다. 다음으로, 핵심인력 여성비율이 여성인력 중요성 강조에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, [그림 2]와 <표 7>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도)의 경우에만 핵심인력 여성비율이 높을수록 Time 3(2010년도)에 최고 경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조하는 것으로 나타났다.

[그림 3]과 <표 9>는 여성인력중요성 강조와 과장급 이상 관리자비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조와 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성관리자비율을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시하였다. 먼저 여성인력의 중요성 강조

가 여성관리자 비율에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, [그림 3]와 <표 9>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도) 시점에서 최고경영자의 여성인력 중요성 강조는 Time 3(2010년도)의 여성 관리자비율을 유의하게 증가시켰다. 다음으로 여성 관리자비율이 여성인력 중요성 강조에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, [그림 3]와 <표 9>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도)에서의 여성 관리자비율은 모두 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)에서의 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.



[그림 2] 측정모형

<표 6> 경로모형의 적합성 지수

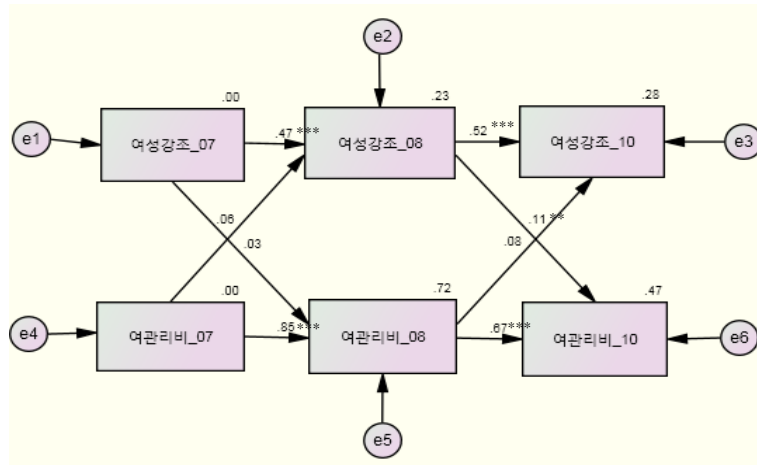
내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PNFI
측정모형	235.10(7)	.05	.94	1	12338172.65

<표 7> 이론모형의 경로계수

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.456***	.416***	.058	7.125
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.518***	.529***	.062	8.554
여성 핵심인력비율(2007년) → 여성 핵심인력비율(2008년)	.567***	.460***	.048	9.549
여성 핵심인력비율(2008년) → 여성 핵심인력비율(2010년)	.582***	.707***	.071	9.899
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성 핵심인력비율(2008년)	-.075	-.029	.023	-1.256

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성 핵심인력비율(2010년)	.037	.019	.030	.628
여성 핵심인력비율(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.097	.187	.124	1.509
여성 핵심인력비율(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.169**	.410**	.147	2.784

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.



[그림 3] 측정모형

〈표 8〉 경로모형의 적합성 지수

내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PNFI
측정모형	902.797(7)	.031	.972	-	-

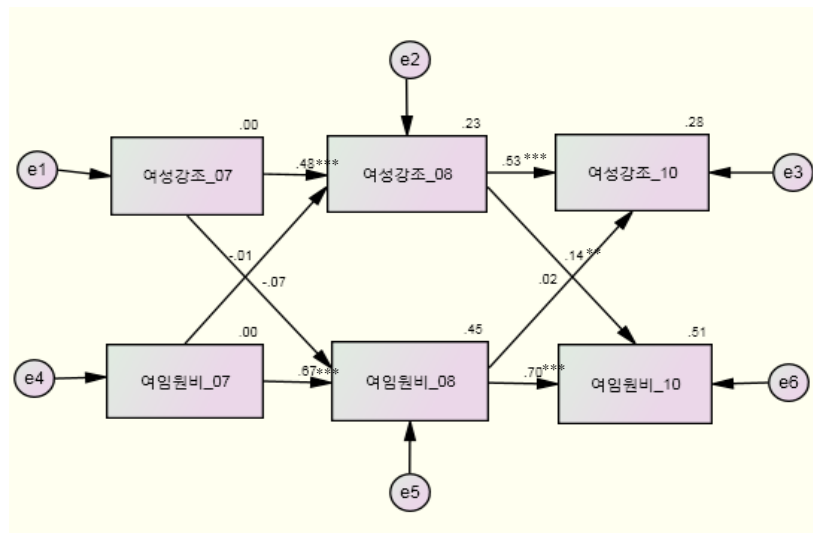
〈표 9〉 이론모형의 경로계수

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.473***	.436***	.059	7.432
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.521***	.528***	.062	8.478
여성 관리비율(2007년) → 여성 관리비율(2008년)	.850***	.609***	.027	22.376
여성 관리비율(2008년) → 여성 관리비율(2010년)	.671***	.977***	.077	12.732
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성 관리비율(2008년)	.034	.008	.009	.907
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성 관리비율(2010년)	.111**	.041**	.019	2.107

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성 관리비율(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.062	.176	.181	.970
여성 관리비율(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.076	.308	.248	1.240

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.

[그림 4]와 <표 11>은 여성인력중요성 강조와 과장급 이상 관리자비율 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조와 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성 임원비율을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시하였다. 먼저 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조가 여성 임원비율에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, [그림 4]와 <표 11>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도) 시점에서 최고경영자의 여성인력 중요성 강조는 Time 3(2010년도)의 여성임원비율은 유의하게 증가시켰다. 다음으로 여성 임원 비율이 여성인력 중요성 강조에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, [그림 4]와 <표 11>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도) 모두 여성 임원 비율은 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도) 시점에서 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.



[그림 4] 측정모형

〈표 10〉 경로모형의 적합성 지수

내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PNFI
측정모형	1931.9(7)	.021	.962	-	-

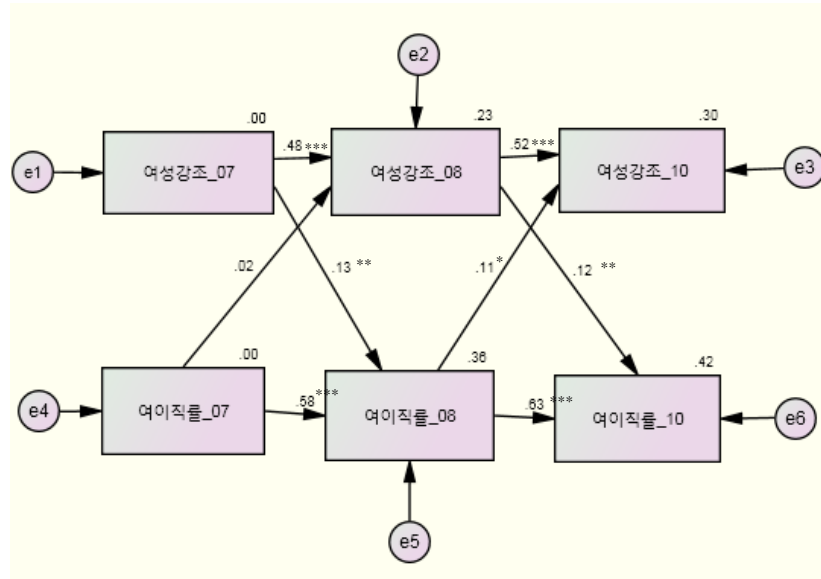
〈표 11〉 이론모형의 경로계수

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.484 ^{***}	.449 ^{***}	.059	7.650
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.531 ^{***}	.536 ^{***}	.062	8.650
여성 임원비율(2007년) → 여성 임원비율(2008년)	.668 ^{***}	.502 ^{***}	.040	12.451
여성 임원비율(2008년) → 여성 임원비율(2010년)	.703 ^{***}	.825 ^{***}	.060	13.807
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성 임원비율(2008년)	-.069 ^{ns}	-.006 ^{ns}	.005	-1.286
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성 임원비율(2010년)	.143 ^{**}	.017 ^{**}	.006	2.808
여성 임원비율(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	-.008 ^{ns}	-.064 ^{ns}	.477	-.134
여성 임원비율(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.022 ^{ns}	.225 ^{ns}	.621	.362

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.

2) 여성인력 중요성 강조와 여성이직률

[그림 5]와 <표 13>은 최고경영자의 여성인력 중요성 강조와 여성이직률 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성인력의 중요성 강조와 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성이직률을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시하였다. 먼저 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조가 여성 이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, [그림 5]와 <표 13>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도) 시점에서 최고경영자의 여성인력 중요성 강조는 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성 이직률을 유의하게 증가시켰다. 다음으로, 여성이직률이 여성인력 중요성 강조에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, [그림 5]와 <표 13>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도)에서의 여성이직률은 Time 3(2010년도) 시점에서 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.



[그림 5] 측정모형

〈표 12〉 경로모형의 적합성 지수

내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PNFI
측정모형	1337.572(7)	.092	.958	-	-

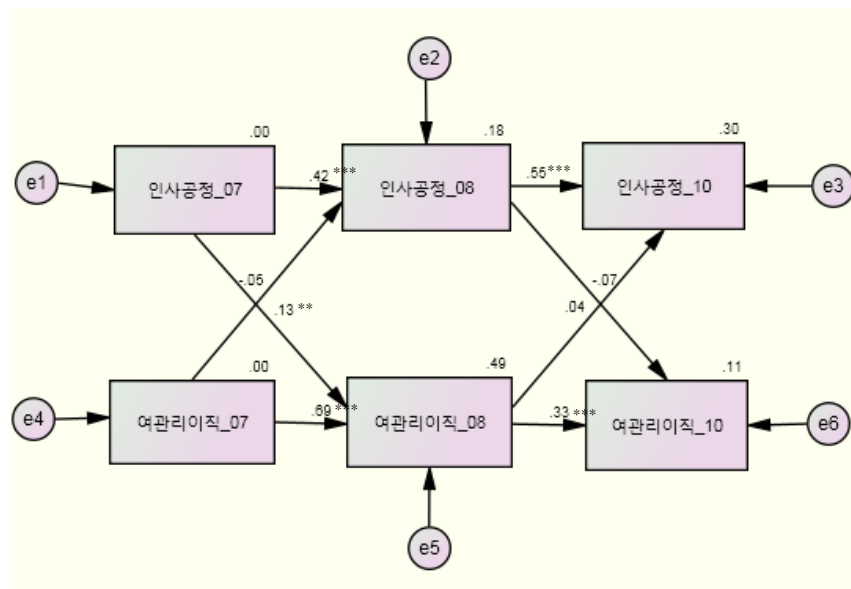
〈표 13〉 이론모형의 경로계수

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.482***	.447***	.059	7.610
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.523***	.530***	.062	8.599
여성 이직률(2007년) → 여성 이직률(2008년)	.583***	1.458***	.145	10.049
여성 이직률(2008년) → 여성 이직률(2010년)	.631***	.378***	.033	11.444
여성인력중요성 강조(2007년) → 여성 이직률(2008년)	.129**	.367**	.166	2.217
여성인력중요성 강조(2008년) → 여성 이직률(2010년)	.121**	.223**	.102	2.194
여성 이직률(2007년) → 여성인력중요성 강조(2008년)	.015 ^{ns}	.012 ^{ns}	.051	.240
여성 이직률(2008년) → 여성인력중요성 강조(2010년)	.115*	.038*	.020	1.882

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.

3) 인사관행의 공정성 인식과 여성관리자 이직률

[그림 6]과 <표 15>는 인식된 인사관행 공정성과 여성관리자 이직률 간의 관계에 대한 교차지연 분석결과를 보여준다. Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 인사관행의 공정성과 Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도), Time 3(2010년도)의 여성관리자 이직률을 변수로 하여 3-Wave 교차지연 분석을 실시하였다. 먼저, 인식된 인사관행의 공정성이 여성관리자 이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, [그림 6]과 <표 15>에 제시된 바와 같이, Time 2(2008년도) 시점에서 인사관행의 공정성은 Time 3(2010년도)의 여성관리자 이직률을 유의하게 증가시켰다. 다음으로, 여성관리자 이직률이 인사관행의 공정성에 미치는 영향을 살펴보았다. 분석결과, [그림 6]과 <표 15>에 제시된 바와 같이, Time 1(2007년도 값), Time 2(2008년도) 모두 여성관리자 이직률은 Time 2(2008년도), Time 3(2010년도) 시점에서의 인사관행의 공정성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.



[그림 6] 측정모형

<표 14> 경로모형의 적합성 지수

내용	$\chi^2(df)$	RMR	GFI	AGFI	PNFI
측정모형	11.93.978(7)	.023	.945	-	-

〈표 15〉 이론모형의 경로계수

경로	표준화계수	비표준화계수	표준 오차	검정 통계량
			S.E.	C.R.
인사관행 공정(2007년) → 인사관행 공정(2008년)	.420 ^{***}	.479 ^{***}	.075	6.396
인사관행 공정(2008년) → 인사관행 공정(2010년)	.546 ^{***}	.480 ^{***}	.053	9.029
여성 관리이직률(2007년) → 여성 관리이직률(2008년)	.690 ^{***}	.633 ^{***}	.047	13.375
여성 관리이직률(2008년) → 여성 관리이직률(2010년)	.329 ^{***}	.293 ^{***}	.061	4.831
인사관행 공정(2007년) → 여성 관리이직률(2008년)	.129 ^{**}	.028 ^{**}	.011	2.509
인사관행 공정(2008년) → 여성 관리이직률(2010년)	-.071 ^{ns}	-.012 ^{ns}	.012	-1.040
여성 관리이직률(2007년) → 인사관행 공정(2008년)	-.047 ^{ns}	-.226 ^{ns}	.315	-.717
여성 관리이직률(2008년) → 인사관행 공정(2010년)	.038 ^{ns}	.172 ^{ns}	.278	.620

* $p < .01$, ** $p < .05$, *** $p < .001$.

V. 논의 및 결론

본 연구는 여성친화적 인적자원관리와 인지된 인사관행의 공정성이 여성인력구성 및 여성 이직률에 미치는 영향을 분석하였다. 먼저 독립변수가 3년 후의 종속변수에 미치는 영향을 횡단면적으로 분석하였으며, 유의한 결과를 중심으로 횡단면적 분석이 주는 단점을 극복하고자 3회에 걸쳐 측정한 3-wave 패널자료를 사용하여 구조방정식 모델을 통하여 종단면적인 분석을 하였다.

횡단면적 분석결과, 최고경영자의 여성인력 중요성에 대한 강조는 기업의 정규직 여성비율, 여성관리자비율, 여성임원비율, 정규직 여성채용비율의 증가에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 최고경영자의 여성인력 중요성에 대한 강조가 정규직 여성비율, 과장급 이상 관리자 및 임원의 비율, 정규직 여성의 채용비율을 증가시키는 결정적 요소인 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 최고경영자층의 다양성에 대한 몰입이 다양성 관리의 결정적 요소라는 기존 연구의 주장과 일치한다. 그러나 최고경영자의 여성인력의 중요성에 대한 강조는 전체 여성의 이직률과 정의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 해석의 어려움이 있지만 최고경영자의 강조로 인하여 전체 여성인력의 구성비율이 높은 상황에서 여성인력이 상대적으로 남성에 비하여 더 많이 이직함으로써 나타난 결과로 보인다.

인지된 인사관행의 공정성은 여성관리자의 이직률을 낮추는 반면 여성임원의 이직률을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사관행의 공정성이 실력을 갖춘 여성관리자가 지속

적으로 직장생활을 할 수 있도록 견인차 역할을 하기 때문인 것으로 보인다. 반면에, 고위직인 여성임원의 이직률이 높아지는 결과에 대한 원인에 대해서는 다양한 각도에서의 해석이 필요할 것으로 보인다. 합리적 인사관행은 남성과 여성급 임원 간의 경쟁에 있어서 조직이 최고위급 관리자인 여성임원급에 대해서는 정책적으로 보호하지 못하는 결과를 초래하고 따라서 여성임원의 이직률이 상대적으로 높아진 것으로 해석해 볼 있다. 공정한 인사만으로는 아직 최고위층 여성관리자를 배출하는 데는 한계가 있는 현실의 반영이라고 보여진다.

3-wave의 패널자료를 적용한 구조방정식 모델을 통한 분석은 최고경영자의 여성인력의 중요성에 대한 강조는 정규직 여성비율, 여성관리자 및 임원비율, 여성인력의 이직률에 유의한 영향을 미침으로서 그 영향력이 가장 광범위하다는 것을 입증하였다. 측정 시점에 따른 세부적인 영향을 3-wave 패널분석 기법으로 분석한 결과, Time 1(2007년도)의 최고경영자의 여성인력의 중요성 강조는 Time 2(2008년도)의 여성 정규직 비율에 긍정적인 영향을 끼쳤으나 Time 2(2008년도)의 여성인력 중요성 강조는 Time 3(2010년도)의 여성 정규직 비율에는 유의한 영향을 끼치지 않았다. 이에 비해 Time 1(2007년도)에서의 최고경영자의 여성인력의 중요성 강조는 Time 2(2008년도)의 임원 및 관리자 비율에 유의한 영향을 끼치지 않았으나, Time 2(2008년도)에서 최고경영자가 여성인력의 중요성을 기회가 있을 때마다 강조하는 경우 Time 3(2010년도)에서의 임원 및 관리자 비율이 증가하는 것으로 나타났다. 이직률의 경우 그 효과가 비교적 지속적인 것으로 나타났다. 즉 Time 1(2007년도)에서 최고경영자가 기회가 있을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 경우 Time 2(2008년도)의 여성이직률이 감소했고, Time 2(2008년도)의 최고경영자의 여성인력의 중요성 강조 역시 Time 3(2010년도)에서의 여성 이직률을 낮추는 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

인사관행의 공정성 인식은 여성관리자의 이직률에만 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 인사관행의 공정성 인식과 여성관리자 이직률 간의 관계를 3-wave로 분석한 결과, Time 1(2007년도)에서의 공정한 인사관행 인식은 Time 2(2008년도)의 여성관리자 이직률을 감소시켰으나, Time 2(2008년도)의 공정한 인사관행은 Time 3(2010년도)에서의 여성관리자 이직률에 유의한 영향을 끼치지 않았다.

흥미 있게도, Time 2(2008년도)에서의 정규직 여성비율, 여성 핵심인력 비율, 여성 이직률이 높을수록, Time 3(2010년도)에 최고경영자가 여성인력의 중요성을 강조하는 경향이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성의 비중이 확대될수록 최고경영자의 여성인력의 중요성 강조가 높아지는 선순환 관계를 시사한다.

3-wave 교차분석 결과를 종합하면, 조직의 인사관행이 일방적으로 여성인력의 증가에 영향을 끼치는 것이 아니라, 여성인력의 조직 내 비중 증가 역시 여성문제가 인사에 고려될 가능성을 높이고, 이는 또 다시 여성인력의 사회진출을 촉진시킬 것이라 해석할 수 있다. 이는 여성인력의 비중 확대, 즉 숫자(number)를 강조한 Kanter(1993)의 주장과 맥락을 같이 하는 결과이며, 다양성관리가 여성인력의 숫자 증가를 통해 발전해 나가고 따라서 여성인력의 진

출 확대를 도모하는 적극적 고용개선조치의 유효성을 시사한다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저, 이 연구는 3-wave 교차분석을 통해 여성친화적 HR과 인식된 인사관행 공정성이 여성인력 확대 및 여성지위 향상에 일관적이고 지속적인 영향을 미치는지를 살펴보고자 하였다. 그러나 데이터 수의 한계 및 제도적 차원에서의 다양성관리 부족으로 인해 HR제도 및 인사관행 공정성과 여성인력구성 및 여성이직률 간의 지속적인 관련성은 찾을 수 없었다. 이러한 문제점으로 인해 3-wave 교차모형의 적합도가 충분히 확보되지 않았다. 다음으로, 본 연구는 기업의 다양한 경영환경 요소를 통제할 수 없었다는 점에서 연구결과의 일반화가 어려웠다. 따라서 결과의 해석에 있어서 2008년 금융위기로 경제침체가 있었다는 점을 고려해야 할 것이다. 2008년과 2010년 사이에는 국내외적으로 경제상황이 침체되어 있었는데 이러한 환경적 요소가 변수들 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 추가적인 논의가 필요하다.

참고문헌

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422 - 436.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40, 1208 - 1227.
- Bal, P.M., de Lange, A.H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2010). AGe and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 66-86.
- Blum, T. C., Fields, D. L., & Goodman, J. S. (1994). Organizational-level determinates of women in management. *Academy of Management Journal*, 37, 241-266.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278 - 321.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In CL Cooper & IT Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 317-372, New York: Wiley.
- D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: An empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20, 530 - 547.
- Dagher, J., D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1998). Managing workforce diversity in the Australian manufacturing industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8, 177 - 192.
- Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 83-101.
- Dwyer, S., Richard, O., & Chadwick, K. (2001). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture, *Journal of Business Research*, 55, 1-11.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Finkel, S. E. (1995). *Causal analysis with panel data, quantitative applications in the social sciences*. A Sage University Paper Series 105, Sage Publications
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Why diversity matters. *HR Focus*, 75, 7, s1-s3.
- Goodman, J., Fields, D., & Blum, T. (2003). Cracks in the glass ceiling: In what kind of organizations do women make it to the top? *Group and Organization Management*, 28, 475 - 501.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161 - 178.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9 - 22.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 63 - 488.
- Hendrix, W. H, Robbins, T., Miller, J., & Summers, T. P. (1998). The effects of procedural and distributive justice on factors predictive of turnover. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13, 611 - 632.
- Joplin, J.R.W., & Daus, C.S. (1997), "Challenges of Leading a Diverse Workforce," *The Academy of Management Executive*, 11, 3, 32 - 48.
- Kanter, R. M.(1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books. NY. 206-244.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, A. J. (2005). Human resource strategies to manage workforce

- diversity. in *Handbook of workplace diversity*: 54-74, eds. A. M. Konrad, P. Prasad, & J. M. Pringle, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33, 841 - 866.
- Litvin, D. (1997), The Discourse of Diversity: From Biology to Management. *Organizations*, 4, 187-209.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Reskin, B., & McBrier, D. (2000). Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers. *American Sociological Review*, 65, 210-233.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management*, 20, 18 - 38.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international Perspective and Conceptual Framework," *International Journal of Human Resource Management*, 20, 235-251.

여성친화적 HR과 공정성 인식이 여성인력구성과 이직률에 미치는 영향

권 태 희 (한국고용정보원 부연구위원)

1. 연구의 의의

- 선진 국가에서는 여성고용의 확대를 통해 성 다양성을 확보하여 사회적 요구인 남녀 고용평등의 실현뿐만 아니라 인적자원의 효율적인 관리를 통해 경영전략의 실현까지 도모하고 있다. 그러나 우리나라의 경우 현재 적극적 고용개선조치의 여성고용효과가 양적 측면에서 채용고용비율과 여성 관리자 고용비율의 개선에 집중되고 있는 실정이다. 본 연구의 문제제기에 나타난 것처럼 여성의 인적자원에 대한 다양성 관리 프로그램들이 기업으로 하여금 다양성을 효과적으로 관리하고 조직의 목표를 달성케 하여 궁극적으로 적극적 고용개선조치의 유효성을 담보하는 선순환기능으로 작동될 수 있을 것이다. 본 연구는 3개년 인력패널 데이터를 활용해 다양성 친화적인 인적자원관리와 성 다양성이 기업의 성과에 미치는 효과를 분석하였다는 점에서 매우 의미가 있다고 평가된다.

2. 연구방법과 선택변수의 적절성

- 인력패널 데이터(2007, 2008, 2010)를 활용하여 성 다양성에 영향을 미칠 것으로 판단되는 (조작적 정의에 의한) 요인들이 실제 여성인력 구성 비율에 미친 영향과 이와 같은 여성비율변화가 기업성과에 미치는 영향을 ‘교차지연모형’을 적용하여 분석하고 있다.
- 그러나 각 HR변수를 정의하여 사용할 때, 기존 문헌의 이론적 가설에 대한 설명을 전제로 전개함으로써 채택된 변수의 설득력을 높일 필요가 있다. 또한 여성비율의 다양한 변수 및 여성이직율의 경우도 마찬가지이다. 특히 핵심인력 여성비율과 관리자 여성비율의 차이에 대한 설명이 없어서 독자들을 혼란스럽게 할 수 있다. 여성임원비율의 비중이 낮기 때문에 여성 관리자비율과 통합하여 분석하는 것이 보다 적절할 듯 하며 유의미한 결과를 도출하는데도 바람직할 것으로 보이므로 변수정의의 재검토가 필

요하다고 본다. 여성이직율에 있어서도 마찬가지로 여성 관리직 이직률에 대한 제고가 필요하다.

- 따라서 위에서 지정한대로 선택변수 정의를 재조정하여 분석결과를 나타낸다면 결과 나열적 이고, 의미가 취약한 부분의 한계를 다소 극복할 수 있을 것으로 판단된다.

3. 연구결과의 타당성

- 최고경영자의 여성인력중요성에 대한 강조는 기업의 정규직 여성비율, 여성 관리자 비율, 여성임원 비율, 정규직 여성채용비율 증가에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기존 연구의 결과인 ‘최고경영자의 다양성에 대한 몰입이 다양성 관리의 결정적인 요소’라고 주장하고 있다. 여기서 뿐만 아니라 서론 부분에서도 다양성의 개념을 명확히 전제하지 않아 혼란이 가중되고 있기 때문에 연구결과의 명료성이 훼손될 수 있다.