

## 남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과

김 호 선\*

### 초 록

본 연구는 한국여성정책연구원에서 실시한 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사』의 2차 패널 데이터를 사용하여 조직내 가족친화적 문화에 대한 인식과 남녀평등문화에 대한 인식이 남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 또한, 같은 조직이라 하더라도 가족친화문화와 남녀평등에 대한 인식 및 그 효과에 있어서 남녀간의 차이가 있을 수 있기 때문에 성별의 조절효과를 살펴보았다. 연구 결과, 첫째, 근로자들이 자신의 직장이 가족친화적이라고 느낄수록, 그리고 남녀평등문화라고 느낄수록 조직몰입이 증가한다는 점을 보였다. 둘째, 가족친화문화가 조직몰입에 미치는 효과는 남녀평등문화에 대한 인식의 정도에 따라 조절되었다. 직장내 문화가 남녀평등적이라고 인식하고 있는 경우, 가족친화문화에 대한 인식은 조직몰입을 증가시켰으나, 직장내 문화가 남녀에게 불평등하다고 지각한 경우, 가족친화문화에 대한 인식은 오히려 근로자들의 조직몰입을 떨어뜨렸다. 셋째, 가족친화문화에 대한 인식은 여성근로자의 조직몰입을 높이는 효과가 미미한 반면, 남성근로자의 조직몰입을 유의미하게 증가시켰다. 남녀평등문화의 경우 조직몰입에 미치는 효과에서 남녀간 차이를 보이지 않았다. 종합하자면, 본 연구는 가족친화적인 문화가 성공하기 위해서는 직장내 남녀평등이 선행되어야 한다는 점을 보여주며, 가족친화문화가 여성근로자들보다 남성근로자들의 조직에 대한 충성도를 높이는데 오히려 더 큰 역할을 한다는 것을 밝혔다.

주제어 : 가족친화문화, 남녀평등문화, 조직몰입, 남녀 간 차이

\* 중앙대학교 경영대학교 부교수

## I. 서론

여성의 노동시장진출로 맞벌이 남성 혹은 여성 근로자들의 근로자 구성에서 차지하는 비율이 눈에 띄게 높아지면서 근로자들의 일-가족 양립의 문제가 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 가족친화 인증제도를 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(Allen, 2001:433; Bailyn, 1993:144; Perlow, 1997:40; Thompson, Andreassi & Prottas, 2005:123). 직장문화가 가족친화적이지 않으면 가족친화제도가 도입되어도 형식적인 제도로 전락하는 경우가 대부분이다 (Eaton, 2003:160). 공식적인 가족친화제도보다 가족친화적인 문화, 그리고 상사의 지원과 같은 비공식적인 지원이 근로자들의 일-가족 갈등을 줄이고 조직몰입을 높이는데 더 효과적이라는 최근의 연구(Wayne, Randel, Stevens, 2006:457)는 직장문화를 가족친화적으로 혁신하는 것의 중요성을 강조한다.

가족친화문화가 근로자들의 조직에 대한 태도에 미치는 영향을 고려해야 할 때 간과해서는 안되는 요인중에 하나가 직장내 양성평등이다. 플레처와 베일린(Bailyn, L.)(2005:172)은 가족친화정책들이 복리후생의 차원에서 다루어지면 업무성과향상으로 이어지지 않으며 근로자들에게 외면을 받을 수 밖에 없다는 점을 지적하였다. 특히, 직장내 남녀평등이라는 전제가 확립되지 않은 상태에서 가족친화제도의 활용은 승진과 보상에서 여성에 대한 차별을 정당화시킬 수도 있다. 이러한 지적에도 불구하고 가족

친화문화에 대한 연구와 남녀평등문화와 연결지어서 연구되는 경우가 드물다.

또한, 가족친화적 문화와 남녀평등문화는 대부분의 경우 여성들을 염두에 두고 제안되고 시행되는 경우가 대부분이다. 그러나 조직내에서는 남녀 근로자가 함께 근무하기 때문에 이러한 제도와 문화가 남녀 근로자들에게 어떻게 차별화된 영향을 미치는 지에 대해서 연구할 필요가 있다. 가족친화적인 문화로 인해서 남성들이 역차별당한다는 느낌을 가질수도 있다. 이러한 현상이 일반적이라면 이에 대한 대책도 함께 생각해봐야하기 때문이다.

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

## II. 이론적 배경과 가설

### 1. 조직문화와 조직효과성

조직문화에 대한 관심은 인류학에서의 문화에 대한 관심으로 거슬러 올라간다. 1871년에 사회인류학자인 타일러는 문화를 ‘인류가 사회의 구성원으로써 획득하게 되는 복합체로써, 지식, 신념, 예술, 도덕관념, 법, 관습, 그리고 기타 능력과 습관을 포함한다’고 정의하였다(Hatch & Cunliffe, 2006 재인용: 179). 조직장면에서 문화의 중요성을 강조한 학자로는 자크를 들 수 있다. 자크는 조직의 구조에 대한 지나친 관심이 조직생활에서 인간적이고 감정적인 측면을 평가절하하는 면이 있다고 주장하고, 이러한 점을 바로잡기 위해서 문화의 개념을 조직장면에 소개하였다. 이후 우치의 ‘Theory Z(1981)’, 딜과 케네디의 ‘Corporate Culture(1982)’, 그리고

피터스와 워터만의 'In search of Excellences(1982)' 등 기업의 성공을 문화의 차이로 설명한 대중서적들이 유행하기 시작하면서 조직이론의 영역에서도 본격적으로 조직문화에 대해서 관심을 보이기 시작하였다 (Hatch & Cunliffe, 2006:180).

조직문화를 학문적으로 체계화시킨 고전적인 이론으로 샤인의 조직문화이론을 들 수 있다. 샤인(1985: 17)은 조직문화는 인공물, 가치, 그리고 기본가정이라고 하는 세가지 수준을 가지는 것으로 보았다. 조직에 대한 기본가정은 조직의 구성원들이 자신의 현실이라고 믿는 진실을 일컫는다. 기본가정은 조직원들의 무의식속에 자리잡고 있어서 쉽게 드러나지 않지만, 조직생활의 전반을 관통한다. 이러한 기본가정은 그 다음 단계인 문화적 가치로 표현이 되는데, 구성원들이 추구할만한 가치가 있다고 믿는 사회적 원칙, 목표, 그리고 규범들을 일컫는다. 이러한 가치와 기본가정은 다양한 문화적 인공물로 표현된다. 조직의 로고, 건축양식과 같은 사물, 조직에서 사용되는 은어, 유모어, 창립신화와 같은 언어적 표현, 그리고 행사, 회의, 인사제도 등과 같은 활동들이 이러한 인공물에 해당한다.

조직문화를 연구하는 학자들은 특히 최고경영자가 조직문화의 형성에 지대한 효과를 미친다는 점을 강조한다 (Schein, 1985: 211). 최고경영자는 조직을 대표하는 가장 중요한 구성원이며, 조직의 주요 의사결정에 대해서 권력을 행사할 수 있는 인물이기 때문에 이들의 행동은 다른 사람의 역할모델이 되고, 최고경영자의 언행은 다양한 경로로 구성원들에게 전달이 된다. 문화라는 것은 구성원들이 공유되어야 한다는 점에서 구성원들의 적극적인 조직문화에 대한 해석과 수용이 조직문화의 발전과 변화에 중요하지만, 최고경영자가 조직문화에 미치는 중요성은 간과할 수 없다.

이후의 연구자들은 이러한 조직문화를 다양하게 유형화해서 조직의 성과에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 특히, 조직몰입은 조직유효성을 대표하는 변수의 하나로 인식되면서 조직몰입에 미치는 다양한 조직의 특성이 연구되어져 왔다. 쿡과 스프탈(2000)은 조직문화진단도구를 사용하여 자기실현을 강조하는 건설적 문화를 가진 조직에서는 근로자들의 만족과 동기부여가 크게 증진된다는 점을 보였다. 국내에서는 한주희 황원일 박석구 (1997)가 캐머런과 퀸(1999)의 경쟁가치모형을 사용하여서

조직문화 인식유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관하여 연구하였다. 한주희 등 (1997)의 연구에 의하면 집단문화, 개발문화, 위계문화의 하위문화유형에서 조직원들의 감정적 몰입이 유의미하게 증대됨을 보여주었다.

여성의 경제활동 참여가 증가하면서 성차별적 조직문화가 여성근로자들의 조직생활에 대한 태도에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해서도 최근에 많은 연구가 진행되고 있다 (O'Neill & O'Reilly, 2010). 여성근로자들과 남성근로자들에 차별적으로 영향을 미치는 조직의 하위문화로 여성을 핵심인력으로 인정하지 않거나 남녀불평등한 관행에 영향을 미치는 남녀평등적이지 않은 조직문화와 여성들의 일과 삶의 양립을 저해하는 직장내 관행을 조장하는 가족친화적이지 않은 조직문화를 들 수 있다. 다음에서는 남녀평등문화와 가족친화문화가 근로자의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는가에 대해서 가설과 함께 제시하도록 한다.

## 2. 남녀평등문화와 조직몰입

기업이 여성들에게 남녀차별적이지 않은 조직문화를 만들어 주는 것은 여성근로자들이 자신의 재능을 발휘해서 조직의 성과를 높이는데 투신할 수 있도록 하는데 큰 역할을 한다 (안상수 김금미, 2010: 285; 안상수 외, 2010: 8). 1990년대가 되어서야 여성이 남성들과 동등하게 채용되기 시작했던 한국의 기업현장에서는 아직도 남녀차별적인 인식을 극복하는 과제가 매우 중요한 과제로 남아있다.

콜브 외, 플레처, 마이어슨, 메릴샌드스와 일라이(1998)은 시대에 따라서 여성근로자들에 대한 기업내 인식에서 중요한 차이가 있음을 지적하고 조직내 여성들에 대한 접근을 4가지 틀로 분류하였다. 여성들이 기업내에서 아직 소수자였던 가장 초기에는 여성들에게 남성근로자에 비해서 부족한 부분들을 보완하여야 한다는 '개선적 접근'이 우세하였다. 이러한 개선적 접근은 여성들이 불완전하다는 인식이 내재되어 있다. 이러한 부정적인 인식에 반발하여서 여성들의 차별성을 무기로 조직에서의 성공을 얻는 것을 강조하는 '차별화 접근'이 대두되었다. 초기의 접근들은 여성

개인들의 특성에 초점을 맞추는 특징이 있다. 이에 반해 캔터(1977)는 조직내 여성들에 대한 편견이 소수자집단이라는 특성 때문이라는 점을 설득력있게 제시하면서, 직장내 여성들의 수를 늘리는 정책이 대안으로 제시하는 ‘구조적 변화 접근’을 제안하였다. 최근에는 일하는 일과 가족의 양립을 어렵게 하는 남성주의 조직문화와 관행이 여성들의 일터에서의 성공을 어렵게 한다는 인식에서 조직문화를 변화시키려는 ‘직장문화 접근’이 대두되고 있다고 제안하였다.

남녀평등문화는 여성근로자의 경력성공과 임금차별에 미치는 조직의 특성으로써 특히 중요한 요인으로 연구되어져 왔다. 타르노, 라티머와 콘로이(1994)는 여성의 경력발에 호의적이지 못한 조직문화가 있을 때 높은 직급에서의 남녀간 성별구성 비율의 왜곡이 심하다는 것을 밝혔다. 임희정(2009)도 남성중심적 조직문화가 여성관리자의 경력성공에 영향을 미침을 밝혔다. 또한, 오닐과 오라일리(2010)은 조직의 문화를 남성성과 여성성이라는 차원에서 구분하고 남녀 근로자들의 임금격차를 설명하고자 하였다. 이들은 공격성이 높고 지원과 돌봄이 부족한 조직문화를 남성적인 조직문화로 보았으며, 근로자들에 대해서 지원적이고 공격적이지 않은 조직문화를 여성적인 조직문화로 보았다. 이 연구에서, 남성적인 조직문화에서는 여성들의 임금이 남성들에 비해서 눈에 띄게 적다는 것을 발견하였다.

남녀평등이라는 시각에서 남녀평등적인 조직관행이 조직몰입에 미치는 효과를 검증한 연구로 치우와 응(2001)의 연구를 들 수 있다. 치우와 응(2001)은 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 가족친화제도와 관련된 부분이 포함되어 있다. 이들의 연구에 따르면 남녀평등을 포함하는 여성친화지수가 미혼 여성 근로자들의 감정적인 몰입을 높이는데 기여하였다.

국내에서는 안상수 김금미 (2010)가 성평등 조직문화와 직장관행이 직무

만족과 이직의도 등 조직성과에 미치는 영향을 살펴보았는데, 이들의 연구에서 성평등문화와 성평등직장관행은 근로자들의 직무만족을 유의미하게 높이는 것으로 나타났다. 특히 성평등조직문화의 경우 남성과 여성 모두의 직무만족을 높이는 것으로 나타났다. 신철우 진선영 (2004)은 여성근로자의 성차별 인식을 보상에 대한 차별과 훈련차별이라는 두 차원으로 보고, 이러한 성차별인식이 직장만족 및 조직몰입에 영향을 준다는 것을 밝혔다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 1. 근로자들이 조직문화가 남녀평등적이라고 느낄수록 조직몰입이 높아질 것이다.

### 3. 가족친화문화와 조직몰입

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 외, 1999:394). 알렌(1991)은 가족지원적 조직에 대한 인식이라는 개념을 통해서 근로자들이 조직이 얼마나 가족의 일에 지원적이냐로 가족친화 문화를 정의하기도 하였다. 한편, 루이스(1997)는 샤인(1985)의 조직문화이론의 관점에서 가족친화문화를 가족친화적 제도와 프로그램들을 구분하여서 살펴보았다. 위에서 살펴보았듯이, 샤인(1985)은 조직의 문화를 인공물, 가치 그리고 근본적 가정로 나누었는데, 루이스(1997)는 가족친화제도들을 인공물에 해당한다고 보고, 가족친화문화는 가치와 근본적 가정을 나타낸다고 보았다. 특히, Lewis (1997:18)는 인공물보다는 가치와 근본적 가정이 조직구성원들의 행동적 관행에 더 뿌리깊이 영향을 미친다고 보고, 가족친화문화가 가족친화제도를 공식적으로 도입하는 것보다 더 중요하다는 점을 강조하였다.

근로자들에게 일과 가족을 양립하는 것을 어렵게 하는 조직의 특성으로써 조직문화의 역할을 강조한 연구로 베일린(1993)과 펠로우 (Perlow, L)(1997)의 연구를 들 수 있다. 베일린(1993)은 언제 어느때라도 조직을

위해서 자신의 시간과 에너지를 바칠 수 있는 근로자이므로 조직에 대한 충성도를 평가하는 조직문화가 기업에서 일반적이라는 점을 발견하였다. 펄로우(1997) 역시 Xerox사에서의 행동실험적 연구를 통해서 일에 모든 우선순위를 두는 근로자를 ‘이상적인 근로자’로 여기는 조직문화의 존재를 확인하였고, 이러한 조직문화가 근로자의 일과 삶의 조화를 어렵게 할 뿐만 아니라 조직의 효과성도 떨어뜨린다는 것을 보여주었다. 가족친화문화의 중요성은 많은 기업들이 가족친화적 제도를 도입하여서 근로자들이 일과 가족을 양립하기 좋은 직장환경을 만들고 있음에도 불구하고 근로자들이 이러한 정책들을 활용하기 어려워한다는 점에서 다시 재조명되었다. 많은 가족친화적인 제도들이 조직 내에서 상사의 눈에 보여지는 시간을 줄임으로써 근로자들이 열심히 일하지 않는 것으로 낙인찍히게 하는 부작용이 있다는 인식으로 인해서 외면당하고 있다는 점이 드러났다 (Wharton & Blair-Loy, 2002:430). 후속 연구들은 가족친화문화와 특히 상사의 비공식적인 지원이 가족친화제도의 활용을 높이고 근로자들의 일-가족 갈등을 줄인다는 점을 밝혔다 (Eaton, 2003:163).

투스, 보베이와 라이니스(1999:394)는 가족친화문화를 1) 경영진의 일가족양립에 대한 지원, 2) 경력에 미치는 영향, 그리고 3) 가족생활을 어렵게 하는 근로시간에 대한 기대라는 세가지 차원에서 측정하고, 가족친화문화가 조직몰입, 및 직장만족에 영향을 미치는지를 연구하였다. 그 결과 가족친화문화는 근로자의 조직몰입을 높이는데 유의미한 효과가 있다는 점을 발견하였다. 알렌(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 지원적 조직문화가 근로자들에게 시간, 유연성, 그리고 조언등과 같은 부가적인 자원을 제공하고, 조직내에서 소중한 인력으로 인정받고 있다는

심리적인 자원을 형성한다는데서 찾아볼 수 있다 (Hopkins, 2005). 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 근로자들의 조직몰입과 만족도에 큰 영향을 미칠 수 있다. 이러한 근거에서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 2. 근로자들이 조직문화를 가족친화적이라고 인식할수록 근로자들의 조직몰입은 증가할 것이다.

#### 4. 남녀평등문화와 가족친화문화의 상호작용효과

남녀평등문화와 가족친화문화는 여성근로자들이 기업에 대한 신뢰를 쌓고 성공적으로 경력개발을 하는데 모두 중요하지만, 기업들마다 두가지 문화 중 어느 문화를 더 중요하게 받아들이는가에는 여성근로자들의 비율이나 기업이 속한 산업의 특성등의 다양한 환경적인 변수로 인해서 인식이 달라질 수 있다. 한 예로 '가족'에 대한 인식이 상품의 마케팅에 큰 영향을 미치는 보험산업에서는 여성근로자들에 대한 관심과는 별개로 가족친화에 대한 관심이 더 강조될 수 있다 (김효선, 구자숙, 박찬희, 2012: 142).

가족친화문화와 남녀평등문화간에는 모순이 존재할 수도 있다. 그란디 (2001)는 특정집단의 근로자들에게 조직의 자원을 우선배분해주는 복지정책들은 수혜대상자가 아닌 근로자들에게 조직공정성이라는 면에서 문제가 있다고 볼 수 있는가라는 질문에 대해서, 가족친화제도는 분배정의의 3가지 할당원칙인 형평성, 균등성, 그리고 필요성이라는 세가지 원칙 중에 필요성의 원칙을 따르기 때문에 분배정의에 위배되지 않는다고 주장하였다. 즉, 가족이라는 영역의 경험이 모든 근로자들이 공감할 수 있는 경험이기 때문에 특별한 필요가 있는 근로자들에 대해서 필요성의 차원에서 접근한다면 분배정의에 저촉되지 않는다고 주장하였다. 이러한 주장에 반해서, 가족친화정책들이 조직내에서 긍정적으로 자리매김하기

위해서는 가족친화제도가 근로자들간의 형평성을 신중하게 고려할 필요가 있다. 플레처와 베일린(2005)는 남녀근로자간의 형평성을 제고하는 것이 성공적으로 조직이 가족친화적으로 변할 수 있는 가장 중요한 관건이라고 주장하면서 형평성의 절대적인 필요를 주장하였다.

직장 내에서 남녀평등문화가 정착되지 않은 상태에서 가족친화가 강조될 경우에는 여성들을 ‘엄마트랙’으로 제한하는 결과를 초래할 수 있다(Hayashi, 2001:37). 여성 근로자들이 이러한 선입견에 대해 부담을 느끼고 경력관리상의 부정적인 결과를 예측하면 가족친화문화가 있다하더라도, 여성들의 직장만족을 떨어뜨리고 조직몰입을 떨어뜨릴 가능성도 배제할 수 없다. 시겔, 포스트, 브로크너, 피시만와 가든(2005)도 일과 삶의 양립하는데서 오는 갈등이 조직몰입에 미치는 효과가 절차공정성에 의해 조절된다는 점을 보였다. 이와 같은 논리에 따라서 가족친화문화와 남녀평등문화는 서로 상호작용효과가 있다는 가설을 세울 수 있다.

가설 3. 가족친화문화에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과는 구성원이 남녀평등한 조직문화라는 인식이 더 높을수록 그 효과가 더 증가할 것이다.

## 5. 성별의 조절효과

조직몰입에 관한 조직내의 남녀간의 차이에 관한 많은 연구들은 일반적으로 여성들이 조직몰입의 수준이 낮은 경향을 보인다고 보고하고 있으나, 마스텐, 켈버그, 과 쿡(1993)은 직급과 가족적인 상황등 여성들의 조직몰입을 낮추는 변인들을 적절히 통제할 경우 조직몰입의 수준에서 차이가 나지 않고, 오히려 여성들의 조직몰입이 더 높다는 연구결과를 보여주었다. 다시 말해서, 여성들의 조직몰입을 낮추는데 있어서 여성들이 조직내에 처한 상황적 요인에 대한 연구가 필요하다는 점을 지적할 수 있다.

남성에 비해서 여성들이 가족과 일을 양립하는데 더 어려움을 겪고 있다는 것은 부인할 수 없다. 따라서 가족친화문화의 효과는 여성근로자에게 더 중요할 수 있다. 남녀평등문화에 대한 인식 또한 남성에 비해 당사자인

여성들에게 더 의미가 있을 수 있다. 채트만와 오라일리 (2004)는 부서내 남녀비율이 여성들과 남성들의 부서만족과 부서이동에 대한 의도에서 차이가 있음을 보였다. 여성들의 경우 부서내 여성비율이 높을 경우 자신이 속한 부서에 대한 만족과 애착을 높이지만, 남성들의 경우 부서에 대한 만족과 애착을 떨어뜨렸다. 가족친화제도와 관련하여서 치우와 응(1999)도 가족친화적 그리고 남녀평등에 관한 인사관리제도의 특성을 포함하는 여성친화지수가 남성과 여성에게 어떻게 차이가 있는지를 연구한 결과 여성친화지수는 여성들의 조직몰입을 높이는 효과를 보였으나, 남성들의 조직몰입에는 영향을 주지 못한다는 것을 보였다.

이러한 선행연구에 따라서 성별조절효과에 대하여 다음과 같은 가설들을 제시한다.

- 가설 4a. 여성근로자들의 경우 남녀평등문화가 조직몰입에 미치는 효과가 더 클 것이다.
- 가설 4b. 여성근로자들의 경우 가족친화문화가 조직몰입에 미치는 효과가 더 클 것이다.
- 가설 4c. 여성근로자들의 경우 남녀평등문화와 가족친화문화의 상호작용효과가 더 클 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구 데이터의 특성 및 연구대상

본 연구는 한국여성정책연구원이 여성가족부의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사』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 경력단절을 이해하는 것을

목적으로 실시되었다. 특히, 2차 패널에서는 남성근로자들을 추가로 표본에 포함하여서 관리자급에서 남성과 여성 근로자들의 직장경험의 차이를 살펴볼 수 있게 하고 있다.

## 2. 측정도구

**조직몰입** : 알렌과 마이어(1990)는 조직몰입을 감정적 몰입, 근속의지, 규범적 몰입의 세 차원으로 측정하고 있는데, 본 패널조사에서는 이들 중 감정적 몰입을 측정하고 있다. 구체적인 항목으로는 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  $\alpha$ 값은 .876이었다.

**남녀평등문화** : 조직내 남녀평등문화는 자신이 속한 조직이 성평등한 규범을 지니고 있는가로 정의될 수 있다. 본 연구에 사용된 여성관리자패널에서는 최고경영자가 ‘자신이 속한 조직이 여성인력의 중요성을 강조하는지’, 그리고 ‘남녀 구성원을 동등하게 대우하는지’를 묻는 두 문항으로 남녀평등문화를 측정하고 있다. 안상수 박성정 김금미 (2010)은 남녀평등문화를 10개의 문항으로 측정하는데 비해서 아쉬움이 있지만, 최고경영자가 조직의 문화에 미치는 영향이 중요하다(Schein, 1985)는 점에서 남녀평등에 대한 최고경영자의 태도는 매우 중요한 조직문화의 차원으로 보는 것이 정당화될 수 있다고 본다. 본 표본에서 남녀평등문화의 Cronbach’s  $\alpha$ 값은 .77이었다.

**가족친화문화** : 여성인력패널조사에서는 가족친화문화를 근로자들이 일과 가족을 양립하기 것을 돕는 조직의 문화로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 알렌(2001)이 가족친화적 조직환경에 대한 인식을 측정한 14문항 중 3문항과 정시퇴근이 어렵고, 회식이 직무의 연장으로 인식되는 한국 고유의 가족친화적 조직분위기에 관한 2문항으로 가족친화문화에 대한

인식을 측정하고 있다. 관리자 패널에는 ‘남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다’는 측정문항이 있었으나 요인분석결과 신뢰도를 떨어뜨리는 것으로 나와 제외하였다. 최종적으로 포함된 문항은 ‘개인사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다,’ ‘밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다,’ ‘일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다,’ ‘정시에 퇴근하면 눈치가 보인다,’ ‘근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다’ 등이다. 본 표본에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .77이었다.

**성별**: 남녀간의 차이를 알아보기 위해서 여성근로자들을 1로 코딩하여 더미변수처리를 하였다.

**통제변인**: 기업의 규모 및 업종, 정규직여성비율, 직급, 근속기간, 학력, 결혼여부, 맞벌이여부, 초등이하자녀유무, 그리고 직장가정갈등 정도를 통제변인으로 사용하였다. 이는 근속년수와 직급, 그리고 가정에서의 상황등이 조직몰입에 많은 영향을 미친다는 선행연구에 따른 것이다. 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-가정갈등을 들 수 있기 때문에, 이들 변인들을 통제하였다.

## IV. 결 과

### 1. 기술통계와 상관분석

관리자의 조직몰입에 미치는 가족친화문화에 대한 인식과 남녀평등문화에 대한 인식의 영향력을 검증하기 위하여 OLS 회귀분석을 시행하였다. 본격적인 분석에 앞서 주요 변인들에 대한 기술통계와 상관관계를 살펴 본 결과는 표1과 같다.

〈표 1〉 주요 변인들의 기술 통계치 및 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1. 기업규모터미_300-999	0.27	0.45											
2. 기업규모터미_1000이상	0.28	0.45	<b>-0.376</b>										
3. 업종터미_도소매업	0.07	0.25	<b>0.057</b>	<b>-0.146</b>									
4. 업종터미_금융업	0.25	0.43	<b>0.039</b>	<b>0.367</b>	<b>-0.156</b>								
5. 업종터미_사업서비스업	0.37	0.48	-0.024	<b>-0.130</b>	<b>-0.209</b>	<b>-0.441</b>							
6. 정규직여성비율	0.31	0.18	0.005	-0.020	<b>0.071</b>	<b>0.179</b>	<b>-0.086</b>						
7. 학력터미_고졸	0.09	0.28	0.023	-0.033	<b>0.045</b>	0.010	<b>-0.047</b>	<b>0.067</b>					
8. 학력터미_대졸	0.73	0.45	-0.019	-0.025	-0.023	<b>-0.041</b>	0.018	-0.020	<b>-0.506</b>				
9. 학력터미_대학원이상	0.11	0.32	0.001	<b>0.091</b>	-0.018	<b>0.090</b>	-0.031	<b>-0.063</b>	<b>-0.111</b>	<b>-0.587</b>			
10. 직급	2.77	0.95	<b>-0.089</b>	<b>0.050</b>	0.021	0.010	0.021	0.025	-0.016	-0.029	<b>0.121</b>		
11. 근속년수	2.77	1.01	0.024	<b>0.163</b>	-0.035	<b>0.147</b>	<b>-0.145</b>	<b>0.057</b>	<b>0.180</b>	-0.016	<b>-0.080</b>		
12. 나이	33.99	4.86	-0.036	<b>0.059</b>	0.006	<b>0.104</b>	<b>-0.141</b>	0.367	<b>0.105</b>	<b>-0.063</b>	<b>0.091</b>		
13. 맞벌이여부 (1=맞벌이)	0.45	0.50	-0.025	<b>0.072</b>	-0.007	<b>0.091</b>	<b>-0.039</b>	<b>0.054</b>	<b>0.068</b>	<b>-0.057</b>	0.019		
14. 결혼여부 (1=결혼)	0.61	0.49	0.009	<b>0.052</b>	0.008	<b>0.073</b>	<b>-0.094</b>	-0.026	<b>0.040</b>	-0.008	<b>0.040</b>		
15. 초등이하자녀유무(1=유)	0.43	0.50	-0.005	<b>0.063</b>	0.025	<b>0.078</b>	<b>-0.101</b>	-0.019	0.029	0.006	0.012		
16. 직장가정갈등	2.86	0.80	-0.018	<b>0.117</b>	<b>-0.042</b>	<b>0.083</b>	-0.027	0.017	-0.021	0.008	0.012		
17. 성별 (1=여성)	0.65	0.48	-0.036	<b>0.083</b>	0.020	<b>0.062</b>	<b>0.062</b>	<b>0.156</b>	<b>0.089</b>	<b>-0.143</b>	-0.036		
18. 가족친화문화	3.07	0.72	0.013	<b>-0.177</b>	<b>0.108</b>	<b>-0.149</b>	<b>0.099</b>	<b>0.068</b>	-0.009	-0.007	0.016		
19. 남녀평등문화	3.16	0.85	-0.028	<b>0.128</b>	0.005	<b>0.086</b>	<b>-0.042</b>	<b>0.189</b>	<b>-0.043</b>	0.016	<b>0.059</b>		
20. 조직몰입	3.72	0.71	0.015	<b>0.109</b>	0.015	<b>0.113</b>	<b>-0.089</b>	0.020	<b>0.043</b>	0.002	-0.001		
			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
11. 근속년수	<b>0.230</b>												
12. 나이	<b>0.694</b>	<b>0.367</b>											
13. 맞벌이여부 (1=맞벌이)	<b>0.069</b>	<b>0.188</b>	<b>0.116</b>										
14. 결혼여부 (1=결혼)	<b>0.280</b>	<b>0.209</b>	<b>0.380</b>	<b>0.716</b>									
15. 초등이하자녀유무(1=유)	<b>0.216</b>	<b>0.223</b>	<b>0.294</b>	<b>0.428</b>	<b>0.668</b>								
16. 직장가정갈등	0.004	-0.002	-0.026	<b>0.066</b>	-0.008	0.015							
17. 성별 (1=여성)	<b>-0.207</b>	<b>0.117</b>	<b>-0.303</b>	<b>0.228</b>	<b>-0.185</b>	<b>-0.161</b>	<b>0.127</b>						
18. 가족친화문화	<b>0.096</b>	<b>-0.052</b>	<b>0.082</b>	<b>-0.074</b>	0.014	-0.002	<b>-0.453</b>	<b>-0.163</b>					
19. 남녀평등문화	<b>0.157</b>	-0.005	<b>0.127</b>	<b>-0.058</b>	0.035	<b>0.038</b>	<b>-0.111</b>	<b>-0.205</b>	<b>0.236</b>				
20. 조직몰입	<b>0.184</b>	<b>0.152</b>	<b>0.227</b>	0.029	<b>0.145</b>	<b>0.128</b>	<b>-0.127</b>	<b>-0.193</b>	<b>0.175</b>	<b>0.401</b>			

본 연구에서 쓰여진 가족친화문화와 남녀평등문화 인식에 관한 측정변인의 경우 기존연구에서 측정한 문항들 중 일부를 선택하여 사용했기 때문에 구성타당도를 확인할 필요가 있다. 특히 치우와 응(2001)의 연구에서는 남녀평등적인 조직관행과 가족친화적인 조직관행이 하나의 요인으로 묶이는 경우가 많기 때문에 가족친화문화와의 개념적인 차이가 타당한지에 대해서 검증할 필요가 있다. 이를 위해서 가족친화문화, 남녀평등문화, 그리고 본 연구의 종속변인인 조직몰입에 관련된 문항들을 확인적 요인 분석을 실시하였다. 이 결과가 표 1에 제시되어 있다. 이 결과를 살펴보면 남녀평등문화는 가족친화문화와는 구별되는 요인인 것이 확인되었다. 단, 남녀평등문화의 요인적재치가 조직몰입에서도 요인적재치가 어느정도 높게 나타나서 남녀평등문화의 결과에 대한 해석에서 우려가 있을 수 있다.

〈표 2〉 주요변인들의 요인분석결과

항 목	요 인		
	남녀평등 문화	가족친화 문화	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

## 2. 가족친화문화와 남녀평등문화의 효과

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.

가설1과 2는 표3의 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

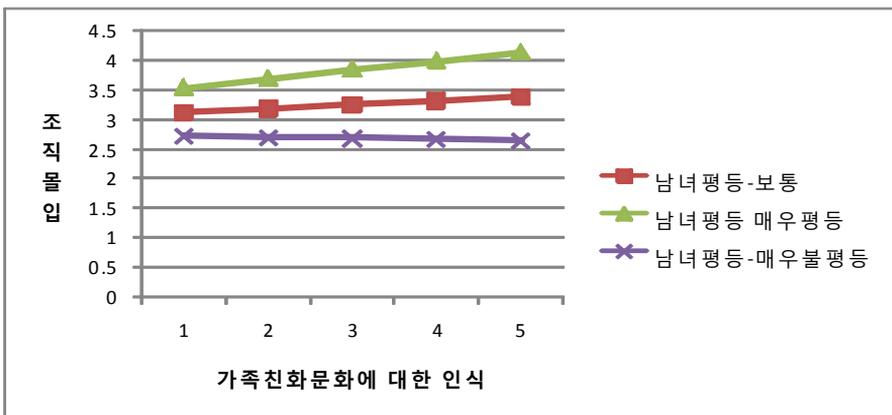
	기본모형	모형 1	모형 2
<u>통제변인</u>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
기업크기 300-999	0.053**	0.044*	0.042*
기업크기 1000이상	0.117***	0.066**	0.062**
업종더미_도소매	0.034 <sup>+</sup>	0.024	0.024
업종더미_금융	0.069**	0.065**	0.067*
업종더미_사업서비스	-0.002	-0.012	-0.010
정규직여성비율	0.026	-0.058**	-0.057**
학력_고졸	0.030	0.040*	0.040*
학력_대학원이상	-0.026	-0.039*	-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***
<u>조직문화</u>			
가족친화문화		0.075**	-0.063
남녀평등문화		0.348***	0.191**
<u>조직문화간 상호작용효과</u>			
가족친화문화*남녀평등문화			0.236***
(상수)	3.397***	2.163***	2.575***
$R^2$	0.114	0.230	0.232
$N$	2790	2783	2783

<sup>+</sup>  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### 3. 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과

가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과를 알아보기 위해서 가족친화문화와 남녀평등문화의 교차항을 모델에 투입시켰다. 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과는 표 3의 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. <그림1>에는 남녀평등문화의 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. 다시말해서, 남녀평등적이지 않은 직장에서는 가족친화문화가 조직원들의 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. 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.

<표 4> 조직문화변인들이 조직몰입에 미치는 효과에 대한 성별 조절효과분석

	모형1	모형 3	모형 4
<b>통제변인</b>	$\beta$	$\beta$	$\beta$
기업크기 300-999	0.044 <sup>*</sup>	0.044 <sup>*</sup>	0.043 <sup>*</sup>
기업크기 1000이상	0.066 <sup>**</sup>	0.061 <sup>**</sup>	0.061 <sup>**</sup>
업종더미_도소매	0.024	0.022	0.023
업종더미_금융	0.065 <sup>**</sup>	0.061 <sup>**</sup>	0.063 <sup>**</sup>
업종더미_사업서비스	-0.012	-0.012	-0.011
정규직여성비율	-0.058 <sup>**</sup>	-0.053 <sup>**</sup>	-0.054 <sup>**</sup>
학력_고졸	0.040 <sup>*</sup>	0.039 <sup>*</sup>	0.040 <sup>*</sup>
학력_대학원이상	-0.039 <sup>*</sup>	-0.037 <sup>*</sup>	-0.038 <sup>*</sup>
직급	0.033 <sup>**</sup>	0.028	0.033 <sup>**</sup>
근속년수	0.095 <sup>**</sup>	0.094	0.094 <sup>**</sup>
나이	0.063 <sup>*</sup>	0.070	0.066 <sup>*</sup>
맞벌이여부	0.017	0.021	0.020
결혼여부	0.026	0.021	0.022
초등이하자녀 유무	0.016	0.015	0.015
직장가정갈등	-0.050 <sup>**</sup>	-0.051 <sup>**</sup>	-0.050 <sup>**</sup>
성별_여성	-0.090 <sup>**</sup>	0.332 <sup>*</sup>	0.530 <sup>+</sup>
<b>조직문화</b>			
가족친화문화	0.076 <sup>**</sup>	0.178 <sup>**</sup>	0.213 <sup>+</sup>
남녀평등문화	0.348 <sup>**</sup>	0.345 <sup>**</sup>	0.383 <sup>**</sup>

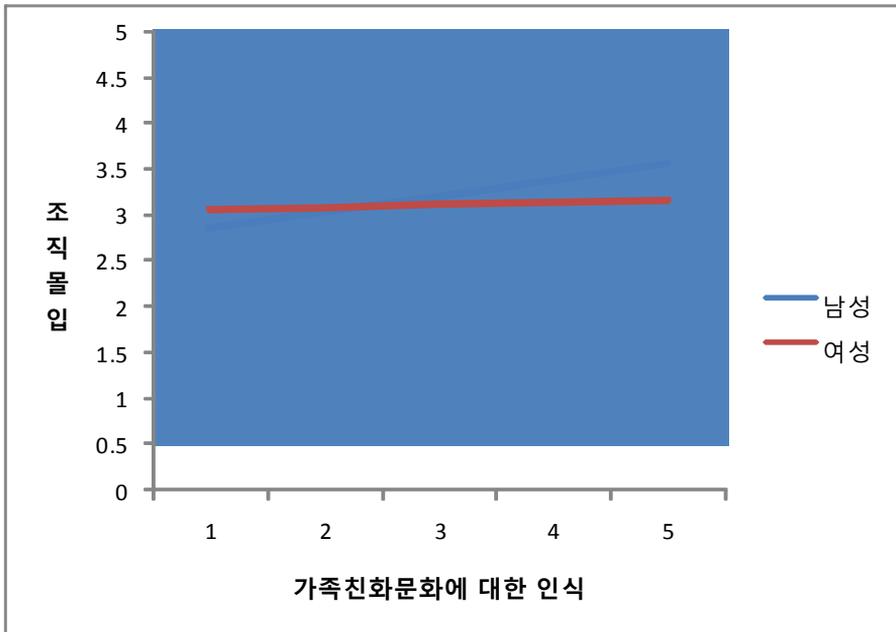
	모형1	모형 3	모형 4
<b>성별 상호작용효과 (2차)</b>			
여성*가족친화문화		-0.327 <sup>***</sup>	-0.656 <sup>**</sup>
여성*남녀평등문화		0.007	-0.328
<b>성별 상호작용효과 (3차)</b>			
가족친화문화*남녀평등문화			-0.054
여성*가족친화문화*남녀평등문화			0.064
(상수)	2.163 <sup>***</sup>	1.828 <sup>***</sup>	1.717 <sup>***</sup>
$R^2$	.230	.235	.235
$N$	2783	2783	2783

<sup>+</sup>  $p < .10$ ; <sup>\*</sup>  $p < .05$ ; <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ ; <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$ .

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

그림2에는 가족친화문화의 효과가 성별에 의해서 어떻게 조절되는지가 나타나 있다. 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 표4의 모형3에 제시되어 있다. 남성평등문화의 경우 성별조절효과가 유의미하지 않아 가설 4b는 기각되었다.

가설 4c는 가족친화문화와 남녀평등문화의 상호작용효과에서도 남녀간에 차이가 있는지를 알아보기 위해서 가족친화문화에 대한 인식변인과 남녀평등문화에 대한 인식변인의 교차항과 더불어서 여성더미와의 교차항을 함께 투입하여 추가로 분석하였다. 이 결과는 모형4에 제시되어 있는데, 각 교차항들의 계수는 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

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

## V. 결론

### 1. 연구결과에 대한 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 제도 개선이 남녀평등을 전제로 해야 한다는 플레처와 베일린(2005)의 주장의 중요성을 다시 한번 보여준다. 앞으로의 정부와 기업이 가족친화정책과 제도를 도입할 경우 남녀 근로자들에게 어떤 차별적인 효과를 가져오는지를 면밀히 살펴 필요가 있다.

둘째, 가족친화적 직장문화개선이 여성들을 염두에 두고 이루어지고 있지만, 실제로 가족친화문화의 효과는 남성들에게서 더 긍정적인 효과가 있음이 발견되었다. 이러한 결과가 나타난 한가지 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 남성에게 비해 자신의 직장이 가족친화적이지 않다고 지각하고 있기 때문에 조직몰입에 미치는 효과가 미미할 수 있다.

여성근로자들에게서 가족친화문화의 효과가 예상과 다르게 나타난 것은 가족친화문화에 대한 여성들의 양가감정이 반영되었다고도 볼 수 있다. 한 여성 관리자 모임에서 고위직 여성임원은 후배들에게 ‘가족친화제도를 활용하는 것이 조직내 승진의 기회를 제한할 수도 있기 때문에 조심

해야한다'는 충고를 하는 현실은 가족친화적인 문화가 자칫 기존의 여성 관리자에 대한 편견과 선입견을 강화할 수도 있다는 점을 보여준다. 특히 경력열망이 높은 여성들에게서 이러한 저항이 있을 수 있다는 점을 간과해서는 안된다. 따라서, 기업이 가족친화문화로의 변화를 꾀함에 있어서 남녀평등한 문화가 지켜지고 있는지를 동시에 모니터링 할 필요가 있음을 본 연구가 제안한다.

## 2. 다음 연구를 위한 제언

본 연구는 여성들의 직장내 조직몰입을 높이기 위한 다양한 제도가 도입되고 있지만, 이러한 제도가 실제로 적극적으로 활용되지 않는다는데에서 문제의식을 갖고, 여성들을 위한 조직문화가 남녀 근로자의 조직몰입에 미치는 효과를 탐색함으로써 문화의 중요성을 강조하고자 하였다. 즉, 제도의 채택과 활용간의 디커플링이라는 관점에서 문화의 중요성에 대해서 탐구하였다. 그러나 제도의 도입으로 인한 새로운 문화의 수용은 이보다는 더 역동적인 관계이기 때문에 시차를 둔 종단적인 연구가 필요하다. 해치 (1993)는 문화역동이론을 통해서 인공물과 가치와 가정들은 상징화, 해석, 실현, 발현등의 과정을 통해서 서로 긴밀하게 연결되어 있다는 점을 강조하였다. 가족친화문화와 제도간의 관계를 예를 들어 설명하자면, 가족친화제도의 도입은 실제 제도가 활용되는 과정에서 조직내에서 가족친화적인 가치의 중요성이 내면화될 수 있다. Hatch는 이러한 과정을 '실현' 과정이라고 보았다. 또한, 가족의 가치가 강조되고, 근로자의 가족친화에 대한 의식이 내면화될 경우 가족 또는 개인적인 생활을 균형있게 유지하는 근로자에 대한 평가와 인식이 달라질 수 있다. 해치 (1993)는 이처럼 가치가 기본가정으로 전환되는 과정을 '발현' 과정이라고 보았다. 이러한 기본적 가정의 변화는 최고경영진이 일과 가족의 양립을 위해서 노력하는 맞벌이 근로자들을 새로운 시각에서 볼 수 있게 해준다. Hatch는 이과정을 '해석' 과정으로 보았고, 이러한 과정을 통해서 조직내에서 이러한 가정과 가치를 상징할 수 있는 활동이 생길 수 있다고 보았다. 이러한 활동은 더 나아가서 새로운 가족친화제도의 도입으로 연결되면서

인공물, 가치, 가정, 그리고 상징라는 문화의 4가지 요소들이 유기적으로 관련이 될 수 있다는 점이다.

문화역동이론은 여성들을 위한 다양한 제도들이 어떤 상황에서 남녀평등적이라는 가치를 더 지지하는 문화변화의 과정을 거치게 되며, 어떤 상황에서 가족친화적인 가치를 지지하는 문화변화의 과정을 거치게 되는지에 대해서 세밀하게 살필 것을 요구한다. 일라이와 마이어슨(2000)은 가족친화적인 문화변화를 위해서 성평등에 대한 대담이 조직의 여러수준에서 제시되어야한다고 주장하였는 바, 가족친화적인 문화와 성평등적인 문화가 조직내 구성원들 사이에서 어떻게 이해되고 담론이 진행되고 있는가를 살펴보는 것이 필요할 것이다. 이러한 문화변화과정에 관한 심층적 연구를 통해서 왜 남녀평등문화와 가족친화문화간에 상호작용효과가 일어나는지에 대해서 이해할 수 있는 토대를 제공할 것이다.

본 연구가 가지는 한계점으로는 주요 독립변인을 측정하는데 있어서 이미 개발된 측정도구의 일부분만을 사용했다는 점을 지적할 수 있다. 예를 들면, 본 연구의 핵심변인인 남녀평등문화에 대한 인식이 2문항으로 측정되어서 측정의 신뢰도와 구성타당도라는 면에서 제한점이 있다는 점을 들 수 있다. 특히, 남녀평등에 관한 최고경영자의 전반적인 인식만을 측정하였는데, 앞으로의 연구에서는 다양한 직장관행에서의 남녀평등지표를 포함시켜서 정밀하게 남녀평등문화의 구성타당도를 확립할 필요가 있다. 또한, 조직효과성의 측정에 있어서 조직몰입중 감정적 몰입을 중심으로 살펴보았는데, 힌주희, 황원일, 박석구(2009)의 연구처럼 조직몰입의 다른 유형인 거래적 몰입과 규범적 몰입을 함께 살펴본다면, 조직문화가 구성원들의 조직효과성에 미치는 효과에 대해서 더 풍부한 시사점을 끌어낼 수도 있을 것이다.

## 참고문헌

- 김효선, 구자숙, 박찬희. (2012). 한국과 일본의 가족친화경영의 발전과정과 기업의 대응: 교보생명의 사례를 중심으로. *한일경상논집*, 제 54권, 123-161.
- 박보람, 김효선, 구자숙, 박찬희. (2007). 부서의 업무과정특성과 가족친화 분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. *인사조직연구*, 15(2), 71-101.
- 신철우, 진선영 (2004) 여성근로자의 성차별 인식이 조직유효성에 미치는 영향의 검증. *대한경영학회지*, 12. pp. 2783-2803.
- 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.
- 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.
- 임희정. (2009). 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과. *인사관리연구*, 33(4), 95-120.
- 한국여성정책연구원. (2009). 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사 II. 서울: 여성가족부.
- 한주희 황원일 박석구. (1997). 조직문화인식 유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. *인사조직연구*, 5, 95-134.
- 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.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the*

- new corporate world*. New York: Free Press.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. MA: Addison-Wesley.
- Chatman, J. A. & O'Reilly, C.A. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, 46(3), 193-206.
- 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.
- Cooke, R. A. & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. In N. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (eds). *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 147-162.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- 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.
- Hatch, M. J. (1997) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-663.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hayashi, A. M. (2001). Mommy track backlash. *Harvard Business Review*, March, 33-37.
- Hopkins, K. Supervisor support and work-life integration: Social identity perspective. In E. Kossek & S. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Cultural and individual perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jacques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden Press.
- Kanter, M. R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- Kennedy, P. (2003). *A Guide to Econometrics*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kolb, D. M., Fletcher, J., Meyerson, D. E., Merrill-Sands, E. & Ely, R. (1998). *Making Change: A framework for gender in organizations*. Simmons Graduate school of Management.
- Lewis, S. (1997). 'Family-friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about the margins? *Gender, Work and Organization*, 4, 13-23.
- Marsden, P. V., Kelleberg, A. L. & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organisational commitment: influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20, 368-390.

- Moen, P. (1992). *Women's two roles: A contemporary dilemma*. Westport: Auburn House.
- O'Neill, O. N. & O'Reilly, C. A. (2010). Careers as tournaments: The impact of sex and gendered organizational culture preferences on MBA's income attainment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 856-876.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Perlow, L. (1997). *Finding time: How corporations, individuals, and families can benefit from new work practices*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. F., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 13-24.
- 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), 899-931.
- 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.
- Tylor, E. B. (1958). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. Gloucester, MA: Smith (first published in 1871).
- 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
- Wharton, A. S. & Blair-Loy, M. (2002). The "overtime culture" in a global corporation: A cross-national study of finance professionals' interest in working part-time. *Work and Occupations*, 29, 32-64.

## Abstract

# The effect of perceived family friendly culture and perceived gender equality culture on organizational commitment

Kim Hyo-sun

Using the Wave 2 data of the Korean Women Manager Panel (KWMP) study, this study investigates how family friendly culture and gender equality culture affect female and male employees' organizational commitment. We also examined the gender difference in hypothesized effects. The result showed that employee's perception of family friendly culture and gender equality culture increased their organizational commitment. Also, the effect of family friendly culture was conditional on the perception of gender equality culture. That is, when employees perceive their culture as showing low level of gender equity, family friendly culture did not increase employees' organizational commitment. As for the gender difference, we found that the effect of perceived family friendly culture on organizational commitment was found among male employees rather than among female employees. There was no interaction effect of gender on perceived gender equality culture. Current study suggests that it is important to consider gender equity issue if organization tries to transform their culture into family friendly culture. The study also highlights that male employees could be important allies in building family friendly and gender equality workplace.

**Key words:** Gender difference, family friendly culture, gender equitable culture, organizational commitment.

---

\* Professor of Chung-Ang University

