

## 여성관리자의 일-가정 상호관계와 조직성과: 가족친화적 조직문화의 조절효과 분석

### Work-Family Interface and Organizational Outcomes in Female Managers: The Moderating Effects of Family-friendly Organizational Culture

김은주\*, 한인수\*\*

한국수자원공사\*, 충남대학교 경영학과\*\*

Eun-Ju Kim(ej38317@kwater.or.kr)\*, In-Soo Han(ishan@cnu.ac.kr)\*\*

#### 요약

일-가정 갈등과 일-가정 충실화를 포괄하는 일-가정 상호관계는 구성원의 삶의 질과 직무만족·조직몰입 등의 조직성과에 영향을 미친다. 이에 기업에서는 구성원들이 일과 가정 생활을 병행함에 따라 나타나는 부정적 현상인 일-가정 갈등을 완화시키고, 반면에 긍정적 현상인 일-가정 충실화를 강화시킬 필요가 있다. 본 연구에서는 가족친화적 조직문화가 일-가정 갈등이 조직성과에 미치는 부정적인 영향을 감소시키고 일-가정 충실화가 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 향상시킨다는 가정 하에, 기혼 여성관리자들을 대상으로 일-가정 상호관계와 조직성과 사이에 가족친화적 조직문화가 미치는 역할에 대한 연구모형을 설정하고 이를 실증적으로 검증하였다. 연구 결과 가족친화적 조직문화는 일-가정 갈등과 직무만족 사이에 유의한 영향을 미치는 사실을 확인하였다. 또한 가족친화적 조직문화는 일-가정 충실화와 상호작용을 통하여 구성원의 직무만족과 조직몰입에 유의한 변화를 가져오는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 일-가정 상호관계 | 조직 성과 | 가족친화적 조직문화 |

#### Abstract

Work-family interface including work-family conflict and work-family enrichment has an effect on organizational performance such as job satisfaction and organizational commitment. This empirical research mainly investigated influence of family-friendly organizational culture on work-family interface and organizational performance. Three key variables apply for this research : work-family interface, organizational performance and family-friendly organizational culture. A total 750 questionnaire was collected from female managers in various companies for hypothesis testing. The empirical analysis shows that reducing work-family conflict and enhancing work-family enrichment positively contribute to job satisfaction and organizational commitment. The Family-friendly organizational culture plays a moderating role between work-family interface and organizational performance. As a result, the findings support the fact that family-friendly organizational culture impact on organizational performance through work-family balance.

■ keyword : | Work-family Interface | Organizational Performance | Family-friendly Organizational Culture |

## I. 서론

우리나라 여성의 사회진출율은 2013년 기준 53.9%로 과거 20~30년 동안 꾸준히 증가해 왔다. 더불어 여성의 사회진출에 따른 맞벌이 가정의 증가와 과거보다 여가를 중요시하는 사회 트렌드 변화는 직장인들이 직장 과 가정이라는 두 영역 사이에서 경험하는 역할갈등을 일으키는 주요인이 되고 있으며, 이에 따라 일과 가정 사이에서 발생하는 갈등의 최소화와 균형 유지가 최근 학계의 연구주제로 자리 잡아 왔다.

특히 일-가정 사이의 역할갈등은 여성근로자들에게 더 많이 나타나고 있으며, 구성원들의 일-가정 갈등은 이직의도, 직무만족 저하, 조직몰입 저하 등 조직성과에 부정적 영향을 미친다[1-4].

또한 최근에는 일-가정 사이의 부정적 관계 뿐만 아니라 두 영역사이의 긍정적 관계에 주목한 '일-가정 충실화'가 조직구성원 개인의 삶과 조직에 미치는 영향 등에 대한 연구가 이루어지고 있다.

기업들은 최근 이러한 현상에 주목하고 조직 성과를 제고하기 위해서 구성원들의 '일-가정' 양립을 지원해 줄 수 있는 가족 친화적 제도 운영과 조직문화 구축에 힘을 기울이고 있다. 기업이 이러한 분야에 관심을 기울이는 이유는 가족친화적 프로그램과 제도 운영이 직무만족과 조직몰입 등 구성원들의 직무 태도와 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다[5][6].

OECD 2015 고용전망 보고서에 의하면 우리나라 직장인들의 평균 노동시간은 2,124시간으로 OECD 평균보다 22%를 상회하며, 이와 동시에 직장인이 느끼는 일-가정 갈등은 높은 수준을 보이고 있다[7]. 특히 일반적으로 가정 일에 더 많은 책임감을 느끼고 또 실제로 더 많은 시간을 할애하고 있는 여성이 남성보다 일-가정 갈등을 더 많이 경험하는 것으로 연구되었다 [1][2][8].

또한 개인이 수행하는 직무특성은 일-가정 갈등과 일-가정 충실화에 영향을 주고 있으며 상위직급으로 올라갈수록 직무의 전문성과 자율성이 확대됨에 따라 높은 수준의 일-가정 충실화를 경험하게 되나, 이와 동시에 직무 요구의 증대로 인한 직무 스트레스 심화로

일-가정 갈등이 동시에 발생한다[9]. 이같은 현상은 기업의 여성관리자에게도 동일하게 발생한다고 할 수 있다.

그간 선행된 일-가정 관계 관련 국내 연구는 주로 연구대상의 성별이나 직급을 포괄하여 이루어져 왔으며, 주로 일-가정 갈등에 초점을 맞추고 있다.

본 연구에서는 일정 기간 일-가정 갈등과 일-가정 충실화를 동시에 경험하고 있는 기혼 여성관리자를 대상으로 두 개념을 동시에 포괄하는 일-가정 상호관계와 조직성과 사이의 매커니즘을 이해하고, 또한 최근 기업에서 추진하고 있는 가족 친화적 조직문화가 두 변수 사이에 미치는 영향관계를 실증적으로 규명하고자 한다. 실증 분석은 여성가족부 산하 한국여성정책개발원에서 실시한 「2013년 여성관리자 패널조사」 데이터를 사용하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 일-가정 상호관계

일가정 상호관계는 전이이론(spillover theory)에 기반하고 있다. 전이이론은 종업원의 직장에서의 경험이 가정생활에, 가정에서의 경험이 직장생활에 전이된다고 간주하며, 이러한 전이는 정서·가치·기술·지식·행동에서 발생한다[10].

전이이는 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.

일가정 관계의 초기 연구는 일 가정 사이의 부정적 전이인 일-가정 갈등에 초점을 맞춰 진행되었으나, 연구가 진행되면서 두 영역 사이에 발생하는 긍정적 전이도 고려하게 되었다.

이러한 일과 가정 사이의 포괄적 관계를 다루는 구성개념이 일-가정 상호관계(work-family interface)로, 일과 가정 사이의 부정적 관계는 일-가정 갈등으로 긍정적 관계는 일-가정 충실화로 개념화되고 있다.

### 2.1.1 일-가정 갈등

일-가정 갈등은 직장과 가정영역에서 발생하는 역할 압력이 여러 측면에서 서로 양립할 수 없을 때 나타나는 역할 갈등의 한 형태로 정의된다[11].

일-가정 갈등은 개인이 보유한 시간적, 인지적, 정서적 자원들이 제한되어 있어서, 직장과 가정영역의 여러 요구에 대처하고 주어진 역할을 수행하기 위해 사용할 수 있는 자원의 제약이 발생하기 때문에 나타난다[1][12].

일-가정 갈등은 시간근거 갈등(time-based conflict)과 긴장근거 갈등(strain-based conflict), 행동근거 갈등(behavior-based conflict)으로 분류된다[11]. 시간근거 갈등은 과중한 역할수행으로 시간의 총 요구가 너무 많아 역할을 적절히 처리할 수 없거나 동시에 여러 역할을 수행할 수 없기 때문에 발생하는 시간제약과 시간 부족에 대한 심리적인 느낌이나 반응을 포괄하는 개념이며[13], 주로 과중한 근로시간과 역할과부하와 관련이 있다. 긴장근거 갈등은 한 역할에서의 긴장과 피로가 다른 역할수행을 어렵게 하기 때문에 발생하는 갈등이다[11]. 행동근거 갈등은 한 역할에서의 행동이 다른 역할에서 기대되는 행동과 일치하지 않으므로 두 행동이 양립할 수 없을 때 주로 발생하며, 조직의 가치관과 개인의 가치관이 일치하지 않을 경우 발생하는 역할간 갈등을 뜻한다[11].

지금까지 선행 연구에서 일-가정 갈등은 직무만족이나 조직몰입, 이직의도 등 개인의 직무태도는 물론 조직의 실제 성과에도 부정적 영향을 미친다는 결과가 지배적이다[1][3][4].

### 2.1.2 일-가정 충실화

일-가정 사이의 긍정적 측면을 강조하는 개념 중 하나인 일-가정 충실화는 ‘한 역할에서의 경험이 다른 역할에 도움을 주는 것’으로 정의된다[14]. 이러한 긍정적 관점은 비육화(enrichment), 강화(enhancement), 촉진(facilitation) 등 여러 용어들이 사용되고 있다. Greenhaus와 Powell은 일-가정 충실화의 이론적 배경으로 다중 역할의 장점이 역할간 갈등의 단점을 보완하고도 남는다는 자원증대가설(expansionist hypothesis)

을 제시하였다[15].

일-가정 충실화는 한 역할을 수행하면서 얻게 되는 자원들(스킬이나 관점, 유연성, 심리적·신체적 사회자본, 물질적 자본 등)이 다른 역할에서의 성과를 제고할 때 발생한다[16].

지금까지의 다수의 선행연구에서 일-가정 충실화는 직무만족과 조직몰입 등의 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[17][18].

## 2.2 일-가정상호관계의 결과요인 : 조직성과로서의 직무만족과 조직몰입

일-가정 갈등과 일-가정 충실화는 조직성과(organizational outcomes)에 영향을 미친다. 특히 직무만족이나 조직몰입과 같은 행위적 성과(behavioral outcomes)에 직접적인 영향을 미칠 수 있다.

직무만족은 자신의 직무에 대한 태도의 정서적 측면을 가리키는데[19], 직무를 구성하는 다양한 요소에 대한 ‘기대의 충족’ 정도[20] 또는 직무자체 및 직무경험의 평가에 따른 긍정적인 감정상태로 정의된다[21].

조직몰입은 사람들이 특정 조직에 몰입하여 자신과 조직을 동일시하는 상태로 정의된다. 강한 조직몰입의 상태에서는 조직의 목표와 가치를 믿고 받아들이며, 조직을 위하여 기꺼이 크게 노력하며 조직에 잔류하려는 열망을 가지는 특성이 있다[19].

일-가정상호관계와 결과요인간의 관계에 대한 실증적인 연구들은 먼저 일-가정 갈등과 관련하여 이루어졌다. 많은 국내의 선행연구에서 일-가정 갈등은 직무만족 및 조직몰입과 부(-)의 상관관계가 있다는 것이 밝혀진 바 있다[17][22][23]. 또한 후속적으로 이루어진 일-가정 충실화를 대상으로 한 여러 연구에서는 일-가정 충실화가 직무만족도와 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있다는 연구결과가 제시되었다[17][18].

이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1. 일-가정 갈등은 직무만족과 부(-)의 관계를 가질 것이다.**

**가설 2. 일-가정 갈등은 조직몰입과 부(-)의 관계를 가질 것이다.**

가설 3. 일-가정 충실화는 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

가설 4. 일-가정 충실화는 직무만족과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

### 2.3 가족친화적 조직문화의 조절역할

기업의 가족친화정책, 가족친화적 조직문화 구축, 상사의 지원 등은 일-가정 갈등을 겪고 있는 구성원들에게 일-가정 양립을 위한 인지된 조직지원으로 인식되어 근로자의 결근율 및 이직율을 감소시키며, 업무성과를 제고하는 효과가 있다고 알려져 있다.

근로자의 일-가정 갈등은 가족친화제도를 통하여 감소될 수 있으며, 결과적으로 직무 만족도를 향상시킨다[6]. 또한 가족친화제도를 통하여 근로자의 일-가족 갈등 감소와 조직몰입과 직무만족의 증가, 이직의도의 감소 등 조직성과를 증진시킨다[24][25].

Karen의 연구에 의하면 자신이 속한 조직의 분위기가 가족친화적이라고 지각하는 근로자일수록 일-가정 갈등을 낮게 지각하고 있다[26]. 또한 지원적인 조직분위기는 일-가정 갈등과 부의 관계를 갖는 것으로 나타났다으며, 가족친화적 조직분위기의 구성요소 중 하나인 상급자의 지지가 직접적으로 일-가정 갈등 감소와 관련이 있었다[27].

이처럼 조직의 적극적인 일-가족 양립 지원이 근로자들이 겪고 있는 일과 가정 두 영역간의 부정적인 관계를 최소화하고 긍정적인 관계를 강화함으로써 여성의 조직몰입 및 직무만족에 긍정적으로 작용하여 조직성과를 제고시키는 것은 선행 연구를 통해 실증적으로 확인되고 있다[28].

이러한 이론적 근거를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 가족친화적 조직문화는 일-가정 상호관계와 조직성과간의 관계를 조절할 것이다.

가설 5-1. 가족친화적 조직문화는 일-가정 갈등과 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 높은 가족친화적 조직문화에서는 낮은 가족친화적 조직문화에서 보다 일-가정갈

등과 직무만족간의 관계가 약화될 것이다.

가설 5-2. 가족친화적 조직문화는 일-가정 갈등과 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다. 높은 가족친화적 조직문화에서는 낮은 가족친화적 조직문화에서 보다 일-가정 갈등과 조직몰입간의 관계가 약화될 것이다.

가설 5-3. 가족친화적 조직문화는 일-가정 충실화와 직무만족간의 관계를 조절할 것이다. 높은 가족친화적 조직문화에서는 낮은 가족친화적 조직문화에서 보다 일-가정 충실화와 직무만족간의 관계가 강화될 것이다.

가설 5-4. 가족친화적 조직문화는 일-가정 충실화와 조직몰입간의 관계를 조절할 것이다. 높은 가족친화적 조직문화에서 보다 일-가정 충실화와 조직몰입간의 관계가 강화될 것이다.

지금까지 살펴본 이론적 배경과 이에 근거한 가설을 기초하여 본 연구를 위한 연구모형을 제시하면 [그림 1]과 같다.

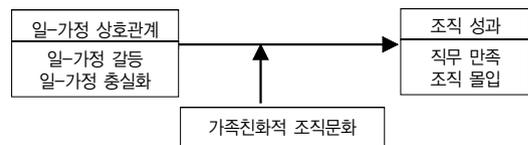


그림 1. 연구모형

### III. 연구방법

#### 3.1 표본의 선정

본 연구는 한국여성정책연구원이 실시한 2013년 『여성관리자패널조사』의 자료를 사용하였다. 여성관리자패널조사는 여성가족부 산하 한국여성정책연구원에서 우리나라 기업 내 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 경로, 일과 가정의 양립 실태

등을 파악하기 위하여 100인 이상 기업의 대리급 이상 여성근로자를 대상으로 실시하고 있는 대표성 있는 조사이다[29]. 본 연구는 정부의 공공데이터 개방 정책에 의해 대중에게 오픈된 가장 최신의 자료인 2013년도 자료 중 기혼 여성 근속 근로자로 분류된 750개의 설문조사결과를 가설 검증 절차에 사용하였다.

표본의 인구통계학적 특성을 구체적으로 보면, 일단 본 연구는 기 언급한 바와 같이 100인 이상 기업의 대리급 이상 기혼 여성을 대상으로 진행되었으며, 연령별로는 30대 이하가 454명으로 전체의 60.5%를 차지하여 가장 높고, 다음으로는 40대가 37.6%, 50대 이상 1.9%의 순으로 나타났다. 근속년수는 10년~19년까지가 457명(60.9%)으로 전체에서 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 20년~29년까지가 198명 26.4%, 10년 미만 80명으로 그 뒤를 이었다. 조사대상자가 종사하고 있는 기업의 업종은 금융·부동산업이 37.1%, 출판·서비스업 31.6%, 제조업 23.1% 순이며, 기업 규모는 300명 미만 31.8%, 2,000명 이상 30.7%, 300명~999명 29.2%의 순으로 나타났다.

### 3.2 변수의 측정

본 연구는 여성관리자패널조사의 설문조사 결과를 사용하고 있는데 본 연구에서 사용된 척도들은 다음과 같다.

**일-가정 상호관계 중 일-가정 갈등**은 민현주 등이 Carlson, et al과 Gutek, et al.의 도구 등에 기초해서 개발한 6개 항목을 사용하여 5점 척도(1='전혀 그렇지 않다', 5='매우 그렇다')로 측정하였다. 척도의 신뢰성(Cronbach's  $\alpha$ )은 0.869로 나타났다[30-32].

**일-가정 상호관계 중 일-가정 충실화**는 Carlson, et al의 척도를 민현주 등이 보완한 3개 항목으로 측정하였다. 척도의 신뢰성(Cronbach's  $\alpha$ )은 0.797로 나타났다[16].

**직무만족**은 패널조사에서 사용된 척도를 활용하였는 바 이는 Smith, Kendall, and Hulin의 직무기술지표(Job Descriptive Index: JDI)에 근거를 두고 개발된 것으로 근무환경과 임금, 직무 그 자체 등에 대한 만족을 묻는 5문항으로 측정되고 있다[33]. 척도의 신뢰성

(Cronbach's  $\alpha$ )은 0.769로 나타났다.

**조직몰입**은 Meyer와 Allen이 개발한 정서적 조직몰입 척도(affective organizational commitment scale)에 기초하여 민현주 등이 개발한 6개 문항으로 신뢰성(Cronbach's  $\alpha$ )은 0.900으로 나타났다[32].

**가족친화적 조직문화**는 Thompson et al.이 개발한 척도 중 "정시에 퇴근하면 눈치가 보인다" 등 6문항 척도에 의해 측정하였으며, 척도의 신뢰성(Cronbach's  $\alpha$ )은 0.822였다[34].

각 변수별 타당도 및 신뢰도 분석결과는 [표 1]과 같다.

표 1. 변수별 타당도 및 신뢰도 분석 결과

측정항목	요인적재량	고유치	Cronbach's $\alpha$
일-가정 갈등	.774	3.849	.869
	.691		
	.673		
	.801		
	.823		
	.790		
일-가정 충실화	.749	2.170	.797
	.838		
	.820		
직무만족	.681	2.700	.769
	.638		
	.725		
	.776		
	.566		
조직몰입	.823	3.579	.900
	.748		
	.785		
	.847		
	.796		
	.900		
가족친화적 조직문화	.762	3.231	.822
	.688		
	.731		
	.664		
	.803		
	.645		

#### 3.2.1 통제변수

본 연구는 공개적으로 개방된 오픈소스 데이터를 연구에 사용하여 독립변수를 체계적으로 통제할 수 없기 때문에 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인으로, 여성관리자가 소속되어 있는 기업 특성 중 규모와 업종을, 개인 특성 중 연령과 근속년수를 통제하였다.

#### IV. 분석결과

##### 4.1 타당성 분석

측정치의 타당성을 알아보기 위해 확인적 요인 분석(CFA)를 실시하였다. 확인적 요인분석은 분석대상변수와 이 변수들의 공통구조(요인)에 대한 사전적인 이론이나 지식을 가지고 있을 경우에, 연구자가 조사대상 변수들과 요인들 간에 존재하는 관계를 사전적으로 가정하고 이러한 가정에 요인모형이 맞는지를 확인하는 분석유형이다[35].

확인적 요인 분석은 AMOS를 이용하여 분석하였으며 모형의 적합도 지수들은  $\chi^2=1,172.114(P=.000)$ , RMR=.057, GFI=.891, CFI=.899, RMSEA=.064 등으로 대부분의 적합도 지수들이 권고되는 수용기준을 양호하게 만족시키고 있는 것으로 나타났다. 따라서 측정의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

본 연구에서는 독립변수와 종속변수들이 모두 동일 응답자에 의해 평가되어 동일방법편의(common method bias)의 문제가 발생할 소지가 있다. 이의 심각성 정도를 파악하기 위해서는 Harman의 단일 요인 테스트(Harman's single-factor test)가 널리 사용된다[36]. 동일방법편의가 강하게 나타난다면 전체 변수들은 하나의 요인으로 볼 수 있다는 것이 이 기법의 이론적 근거이다. 따라서 전체 변수들을 하나의 요인으로 가정하고 확인적 요인분석을 실시한 결과  $\chi^2=7,211(P=.000)$ , RMR=.221, GFI=.432, CFI=.212이며, RMSEA=.168로 나타났다. 전반적으로 적합도가 매우

낮아 한 개의 요인으로 보기에 부적절하므로 동일방법 편의에 의한 문제는 심각하다고 볼 수 없는 것으로 판단된다.

##### 4.2 기술적 통계와 변수간 상관관계

가설검증에 앞서 본 연구에서 활용된 변수들의 기술 통계값과 변수들간의 상관관계는 [표 2]와 같다.

직무만족은 통계적으로 유의한 수준에서 가족친화적 조직문화와 일-가정 충실화와 정(+)의 상관관계를, 일-가정 갈등과는 부(-)의 상관관계를 나타내고 있으며, 조직몰입 역시 가족친화적 조직문화와 일-가정 충실화와 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 또한 가족친화적 조직문화는 일-가정 갈등과 부(-)의 상관관계를 나타내고 있음을 알 수 있다. 일-가정 갈등과 일-가정 충실화의 평균을 비교한 결과 일-가정 충실화가 더 높게 응답된 사실도 역시 눈여겨보아야 할 부분이다.

##### 4.3 가설의 검증

###### 4.3.1 가설 1~4의 검증

가설 1~4의 검증은 회귀 분석에 의해 이루어졌다.

먼저 가설 1을 검증하기 위해서 직무만족을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 첫 단계에서는 통제변수인 업종, 규모, 연령, 근속년수를 투입하고, 두 번째 단계에서는 독립변수인 일-가정 갈등을 투입하였다. 가설 2의 검증을 위해서는 조직몰입을 종속변수로 가설 1의 검증과 동일한 단계를 거쳐 회귀분석을 실시하였다.

표 2. 상관관계 분석 결과

구 분	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1)업종	6.71	2.78	1								
(2)규모	2.33	1.29	.212***	1							
(3)연령	38.67	4.44	.068	.124**	1						
(4)근속년수	16.20	5.73	.056	.286***	.500***	1					
(5)직무만족	3.53	.59	.138***	.211***	.076*	.107**	1				
(6)조직몰입	3.80	.75	.025	.234***	.262***	.307***	.529***	1			
(7)가족친화적 조직문화	2.90	.79	.012	-.129***	.096**	-.055	.176***	.104**	1		
(8)일가정 갈등	3.07	.78	-.018	.073*	.002	.017	-.245***	.014	-.310***	1	
(9)일가정 충실화	3.83	.71	-.020	.083*	.090*	.010	.280***	.366***	.054	-.159***	1

\* : p<0.05, \*\* : p<0.01, \*\*\*p<.001

[표 3]에서 보듯이 여성근로자가 속한 기업의 업종 및 규모, 연령과 근속년수를 통제한 상황에서 일-가정 갈등과 직무만족은 부(-)의 관계( $\beta = -.258, p < 0.001$ )를, 조직몰입은 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 가설 1은 채택되고, 가설2는 기각되었다. 즉 일-가정 갈등을 심하게 겪고 있는 여성 관리자일수록 직무만족이 저하되는 것으로 해석할 수 있다.

표 3. 일-가정 갈등과 조직성과간 회귀분석 결과

구분	직무만족		조직몰입	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
업종	.097**	.088*	-.031	-.031
규모	.176***	.197***	.169***	.169***
연령	.030	.029	.151***	.151***
근속년수	.036	.035	.185***	.185***
일-가정갈등		-.258***		-.002
F	11.184	56.27***	29.036	23.199
Adjusted R2	.052	.117***	.13	.13
ΔR2		.066***		.000

주) \*p<.05, \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

가설 3의 검증을 위하여 직무만족을 종속변수로 먼저 통제변수를 투입하고 다음 단계에서는 일-가정 충실화를 투입하는 회귀분석을 실시하였으며, 가설 4는 조직몰입을 종속변수로 위와 동일한 절차를 거쳐 회귀분석을 실시하였다.

[표 4]는 일-가정 충실화와 조직성과의 회귀분석 결과이다.

마찬가지로 업종, 규모, 연령, 근속년수를 통제한 상황에서 일-가정 충실화와 직무만족은 정(+)의 관계( $\beta = 0.269, p < 0.001$ )를, 조직몰입 역시 정(+)의 관계( $\beta = 0.343, p < 0.01$ )를 보이고 있으므로 가설 3~4는 채택되었다.

표 5. 일-가정 갈등과 조직성과간의 관계에서 가족친화적 조직문화의 조절효과 검증

구분	직무 만족						조직 몰입					
	R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	통계량 변화량			R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	통계량 변화량		
				R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	유의 확률				R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	유의 확률
1	.238a	.057	.052	.057	11.284	.000	.367 <sup>a</sup>	.135	.130	.135	29.036	.000
2	.351b	.123	.117	.066	56.265	.000	.367 <sup>b</sup>	.135	.129	.000	.004	.951
3	.373c	.139	.132	.016	14.196	.000	.389 <sup>c</sup>	.152	.145	.017	14.680	.000
4	.380d	.144	.136	.005	4.023	.045	.390 <sup>d</sup>	.152	.144	.000	.268	.695

a. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수

b. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 갈등

c. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 갈등, 가족친화적 조직문화

d. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 갈등, 가족친화적 조직문화, 일-가정 갈등×가족친화적 조직문화

표 4. 일-가정 충실화와 조직성과간 회귀분석 결과

구분	직무만족		조직몰입	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
업종	.097**	.109**	-.031	-.016
규모	.176***	.150***	.169***	.135***
연령	.030	-.002	.151***	.111**
근속년수	.036	.056	.185***	.210***
일-가정충실화		.269***		.343***
F	11.184	21.787***	29.036	49.646***
Adjusted R2	.052	.122***	.13	.245***
ΔR2		.071***		.115***

주) \*p<.05, \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### 4.3.2 가설 5 검증

[표 5]는 일-가정 갈등과 직무만족 사이에서 가족친화적 조직문화의 조절 효과를 검증하기 위하여 이루어진 회귀분석 결과이다. 조직 성과의 두 하위 차원인 '직무만족'과 '조직몰입'에 대해, 먼저 업종, 규모, 연령, 근속년수의 통제변수들을 투입하였고, 일-가정 갈등, 가족친화적 조직문화, 일-가정 갈등과 가족친화적 조직문화의 상호작용항의 순으로 투입하였다.

[표 5]에 제시된 바와 같이 일-가정 갈등과 직무만족과의 영향관계에서 가족지원적 조직문화는 통계적으로 유의한 조절효과( $\Delta R^2 = 0.005, p \text{ 값} = 0.045$ )를 나타내어 가설 5-1은 채택되었다. 반면 일-가정 갈등과 조직몰입과의 영향관계에서 가족지원적 조직문화는 통계적으로 유의하지 않은 결과를 나타내어 가설 5-2는 기각되었다. 이러한 조절효과 분석결과를 그림으로 표시하면 [그림 2]와 같다. 그림에서 보듯이 기업의 조직문화가 가족친화적일수록 기존 여성관리자의 일-가정 갈등과 직무만족 사이의 부적 관계는 약화된다.

표 6. 일-가정 충실화와 조직성과간의 관계에서 가족친화적 조직문화의 조절효과 검증

구분	직무 만족						조직 몰입					
	R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	통계량 변화량			R	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>	통계량 변화량		
				R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	유의확률				R <sup>2</sup> 변화량	F 변화량	유의확률
1	.238a	.057	.052	.057	11.184	.000	.367 <sup>a</sup>	.135	.130	.135	29.036	.000
2	.357b	.128	.122	.071	60.617	.000	.500 <sup>b</sup>	.250	.245	.115	114.403	.000
3	.403c	.163	.156	.035	31.013	.000	.511 <sup>c</sup>	.261	.255	.011	11.293	.001
4	.414d	.171	.163	.009	7.632	.006	.515 <sup>d</sup>	.265	.258	.004	3.784	.052

a. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수  
 b. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 충실화  
 c. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 충실화, 가족친화적 조직문화  
 d. 예측값: (상수), 업종, 규모, 연령, 근속년수, 일-가정 충실화, 가족친화적 조직문화, 일-가정 갈등×가족친화적 조직문화

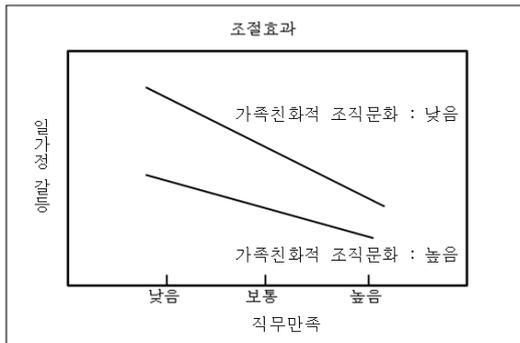


그림 2. 일-가정 갈등과 직무만족 사이에서 가족친화적 조직문화의 조절효과

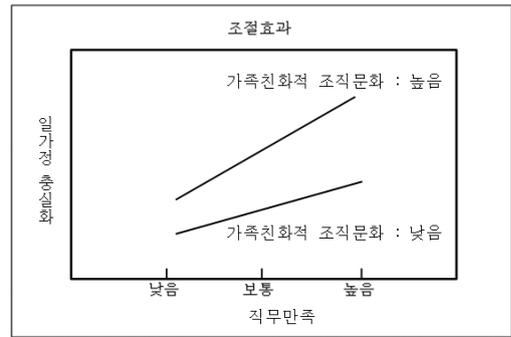


그림 3. 일-가정 충실화와 직무만족 사이에서 가족친화적 조직문화의 조절효과

[표 6]은 일-가정 충실화와 조직성과 사이에서 가족친화적 조직문화의 조절효과를 검증하기 위한 회귀분석 결과이다. [표 6]에서 제시된 바와 같이 일-가정 충실화와 직무만족과의 영향관계에서 가족친화적 조직문화는 통계적으로 유의한 조절효과( $\Delta R^2 = 0.009$ ,  $p < 0.006$ )를 나타내었으며, 조직몰입과의 관계에서도 역시 유의한 조절효과( $\Delta R^2 = 0.004$ ,  $p < 0.052$ )를 나타내었다. 이러한 분석결과를 그림으로 나타내면 [그림 3]과 같다. 그림에서 나타나듯이 기업의 조직문화가 가족친화적일수록 기혼 여성관리자가 일과 가정의 역할을 동시에 수행함으로써 발생하는 긍정적 전이인 일-가정 충실화와 조직성과간의 정적 관계가 강화된다는 것을 의미한다.

### V. 결론 및 시사점

본 연구는 기혼 여성관리자의 일-가정 상호관계와 조직성과와의 관계에서 가족친화적 조직문화의 조절역할 여부를 실증적으로 분석하였다. 연구 결과 일-가정 갈등은 직무만족에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기업의 조직문화가 가족친화적일수록 둘 사이의 관계는 완화되는 것으로 나타났다. 또한 일-가정 충실화는 기혼 여성관리자의 직무만족과 조직몰입에 정의 영향을 미치고 있으며, 가족친화적 조직문화에 의해 조절되는 것으로 나타났다.

이는 일-가정 상호관계와 조직성과, 가족친화제도 및 가족친화적 조직문화의 조절역할에 대한 그간의 관련 선행연구들의 결과와 일치한다. 본 연구는 특히 연구대상을 기혼 여성관리자들로 설정하여 관련 선행 연구 결과를 실증적으로 검증했다는 점과, 일-가정 갈등과 일-

가정 충실화를 동시에 포괄하여 연구했다는데 의의가 있다.

기업이 조직 성과를 제고하기 위해 가족친화적 조직 문화 구축과 관련된 심도 깊은 모색이 필요한 것으로 판단된다. 또한 조직문화를 바꾸는 것은 시간과 노력이 많이 소요되는 사항이므로 가족친화적 조직문화가 조직에 완전히 내재화되기 위해서는 경영진의 강력한 의지표명과 지속적인 관심이 요구된다.

본 연구 역시 많은 연구처럼 한계점이 존재한다. 첫째로 본 연구에서는 가족친화적 조직문화를 개인차원에서 측정하였다. 이는 분석수준에 대한 논란을 낳을 수 있다. 본 연구에서 이를 개인수준에서 측정한 것은 개인이 인식하는 문화나 풍토가 개인들에게 다양하게 인식되고 영향을 미칠 수 있다는 점에 근거한 것이다. 보다 엄격한 연구에서는 이를 조직차원에서 측정하려는 노력이 병행되어야 할 것이다.

둘째로는 동일방법편의(common method variance)의 문제이다.

셋째로 이는 기혼 여성관리자를 대상으로 했기 때문에 결과의 일반화에 일정 부분 한계가 존재한다. 일-가정생활의 상호관계가 고용 형태나 직급, 공공과 민간과 같은 기업이 속한 업종 등의 여건에 따라 다르게 나타나기 때문에 후속연구에서는 조사대상을 다양화함으로써 연구의 한계가 극복될 수 있을 것이다.

#### 참고문헌

- [1] M. R. Frone, M. Russell, and M. L. Cooper, "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface," *Journal of Applied Psychology*, Vol.77, pp.65-78, 1992.
- [2] L. E. Duxbury and C. A. Higgis, "Gender differences in work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, No.1, pp.60-74, 1991.
- [3] G. A. Adams, L. A. King, and D. W. King, "Relation of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.4, pp.411-420, 1996.
- [4] D. S. Carlson, K. M. Kacmar, and L. J. Wilham, "Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.56, pp.249-276, 2000.
- [5] T. D. Allen, "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.58, pp.414-435, 2001.
- [6] A. M. Konrad and R. Mangel, "The impact of work-life programs on firm productivity," *Strategic management journal*, Vol.21, pp.1225-1237, 2000.
- [7] 전혜옥, "기혼 직장인의 라이프스타일에 따른 직무스트레스, 직장-가정 갈등 및 정신건강 간의 관계", 제11권, 제12호, 한국콘텐츠학회논문지, pp.378-385, 2011.
- [8] L. E. Duxbury, C. A. Higgis and C. Lee, "Work-family conflict, A comparison by gender, family type and perceived control," *Journal of family issues*, Vol.15, pp.449-466, 1994.
- [9] 김주엽, "직무특성과 일 가정 균형", *인적자원개발연구*, Vol.11, pp.109-132, 2008.
- [10] G. L. Stains, "Spillover versus compensation: A Review of the literature on the relationship between work and nonwork," *Human relation*, Vol.33, pp.111-129, 1980
- [11] J. H. Greenhaus and N. J. Beutell, "Source of conflict between work and family roles," *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, pp.76-88, 1985.
- [12] J. R. Edwards and N. P. Rothbard, "Mechanisms linking work and family:

- Clarifying the relationship between work and family construct," *Academy of Management Review*, Vol.25, pp.178-199, 2000.
- [13] G. L. Stains and J. H. Pleck, "The impact of work schedules on the family," Ann Arbor MI: Institute for social research, 1983.
- [14] P. Voydanoff, "Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach," *Journal of Marriage and Family*, Vol.67, pp.822-836, 2005.
- [15] J. H. Greenhaus and G. N. Powell, "When work and family are allies: A theory of enrichment," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.1, pp.79-92, 2006.
- [16] S. Dawn, K. Carlson, Michele Kacmar, Julie Holliday Wayne, and Joseph G. Grzywacz, "Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68, pp.131-164, 2006
- [17] 김주연, 문영주, "맞벌이 여성의 성역할 태도가 결혼생활 만족과 일 만족에 미치는 영향 - 일-가정 갈등과 일-가정 강화의 매개효과를 중심으로 -", *한국가족자원경영학회지*, 제14권, 제2호, pp.109-126, 2010.
- [18] 김주엽, 박종찬, 김찬중, "일과 생활의 균형, 만족 및 이직의도의 관계", *인사관리연구*, 제33권, 제4호, pp.121-153, 2009.
- [19] 송계충, 정범구, *조직행위론*, 경문사, 2007.
- [20] L. Porter and R. Steers, "Organizational work and personal factors if employee turnover and absenteeism," *Psychological bulletin*, Vol.80, No.2, pp.151-176, 1973.
- [21] E. Ensher, E. Grant-Vallone, and S. Donaldson, "Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational behavior and grievances," *Human resource development quarterly*, Vol.12, No.1, pp.53-72, 2001.
- [22] E. Kossek and C. Ozeki, "Work family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.139-149, 1998.
- [23] 임효창, 이봉세, 박경구, "기혼 직장인의 직장-가정 갈등의 원인과 결과에 관한 연구", *경영학연구*, 제34권, 제5호, pp.1417-1443, 2005.
- [24] S. Eaton, "If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity," *Harvard university faculty research working paper series*, 2001.
- [25] 투멘쿠 쉐렌지, 이정언, "일-가정생활의 갈등이 조직구성원의 성과에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제15권, 제3호, pp.362-369, 2014.
- [26] Karen, S. Lyness, "When work family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organization attachment and work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.54, pp.392-415, 1999.
- [27] L. T. Thomas and D. C. Ganster, "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective," *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, No.1, pp.6-15, 1995.
- [28] S. Mounoa, U. Kinnunenb, and T. Feldta, "Work -family culture and job satisfaction: Does gender and parenting status alter the relationship?," *Commity, Work and family*, Vol.15, No.1, pp.101-129, 2012.
- [29] <http://kwmp.kwdi.re.kr>
- [30] D. S. Carlson, K. M. Kacmar, and L. J. Williams, "Constriction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.56, pp.249-276, 2000.

[31] B. Gutek, S. Searle, and L. Kelpa, "Rational versus gender role-explanations for work-family conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp.560-568, 1991.

[32] 민현주 외, *여성인력패널조사*, 여성가족부, 2008.

[33] P. C. Smith, L. M. Kendall, and C. L. Hulin, "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes," Rand McNally, Chicago, IL., 1969.

[34] C. A. Thompson, L. L. Beauvais, and K. S. Lynessa, "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*, Vol.54, No.3, pp.92-415, 1999.

[35] 신민철, *사회연구방법의 기초*, 창민사, 2007.

[36] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," *Journal of Management*, Vol.12, No.4, pp.531-544, 1986.

한 인 수(In-Soo Han)

정회원



- 1971년 2월 : 서울대학교 상과대학 경영학과(경영학사)
- 1975년 2월 : 서울대학교 대학원 (경영학석사)
- 1990년 8월 : 서울대학교 대학원 (경영학박사)
- 1981년 10월 ~ 현재 : 충남대학교 경영학과 교수  
<관심분야> : 인적자원관리, 정보통신정책, 지식경영

저 자 소 개

김 은 주(Eun-Ju Kim)

정회원



- 1995년 2월 : 충남대학교 수학과 (이학사)
- 1998년 2월 : 충남대학교 경영학과(경영학석사)
- 2011년 8월 : 충남대학교 경영학과(박사과정 수료)
- 2008년 1월 ~ 현재 : 한국수자원공사 K-water 연구원, K-water 교육원, 경영관리실(현)  
<관심분야> : 인적자원관리, 성과관리, 해외 물 산업 및 ODA