

여성 관리자의 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 일·가정 양립에 미치는 영향

임정하¹, 조옥선^{2*}

¹한세대학교 사회복지행정학과 박사과정, ²서정대학교 사회복지과 조교수

Effect of Female Managers' Family-friendly System, Supervisors' Procedural Fairness, and Benefits on Work-family Balance

Jung-Ha Lim¹, Ouk-Sun Cho^{2*}

¹Student, Hansei University Graduate School of Social Welfare

²Professor, Dept. of Social Welfare, Sejeong University

요약 연구에서는 여성의 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향에서 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생을 단계적으로 투입하여 각 요인의 영향력의 크기를 검증하는 것이다. 연구의 목적 달성을 위해 2022년 한국여성정책연구원에서 조사한 여성관리자 패널조사 자료를 이용하여 분석하였다. 본 자료의 전체 응답자 4,058명 중 여성이며 배우자가 있는 2,069명을 추출한 뒤, 결측치 및 이상치, 가중치를 제거하여 총 1,814명의 여성 관리자를 최종 연구 대상으로 선정하였다. 측정 변인 간 영향력 검증을 위해 SPSS WIN 25.0 프로그램을 사용하였다. 분석결과, 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 여성관리자의 일·가정 양립에 정적인 영향을 미쳤다. 또한, 일·가정 양립에 미치는 영향에 있어 단계적으로 독립변수를 투입한 결과 가족친화제도의 영향력은 줄어들었지만, 다른 변수에 비해 가장 높은 영향력을 미쳤다. 본 연구결과를 토대로 여성관리자의 일·가정 양립 증진을 위한 사회복지 실천 개입의 필요성을 제안하였다.

키워드 : 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생, 일·가정 양립, 여성 관리자

Abstract In this study, the size of the influence of each factor was verified by step-by-step input of the family-friendly system, procedural fairness of the boss, and welfare benefits in the influence on the work-family balance of female managers. In order to achieve the purpose of the study, it was analyzed using the data of the panel survey of female managers surveyed by the Korea Women's Policy Institute in 2022. Among the 4,058 respondents in this data, 2,069 women who were female and had a spouse were extracted, and a total of 1,814 female managers were selected as the final study targets by removing missing values, outliers, and weights. The SPSS WIN 25.0 program was used to verify the influence between the measurement variables. As a result of the analysis, the family-friendly system, the procedural fairness of the boss, and welfare benefits had a positive effect on the work-family balance of female managers. In addition, as a result of step-by-step input of independent variables on the effect of work-family balance, the influence of the family-friendly system decreased, but it had the highest influence compared to other variables. Based on the results of this study, the necessity of intervention in social welfare practice to improve work-family balance of female managers was proposed.

Key Words : Family-friendly System, Supervisors' Procedural Fairness, Benefits, Work family Balance, Female Managers'

*Corresponding Author : Ouk-sun Cho(sun16070@hanmail.net)

Received June 22, 2024

Accepted August 20, 2024

Revised July 24, 2024

Published August 28, 2024

1. 서론

전통사회에서 여성은 자녀 양육과 가사에 주로 전념하였지만, 현대사회에서는 사회적 활동이 증가하여 일과 가정을 병행하며 자신의 욕구를 찾는 경우가 점점 많아지고 있다. 이에 우리 사회에서는 여성의 일·가정 양립과 삶의 균형 유지를 위해 필요한 방안을 마련하기 위해 다각도로 활발하게 논의할 필요성이 제기된다.

특히 여성 노동참여율은 2021년 64.6%로 2000년 55.7%보다 10%포인트 정도 증가하였지만, 대다수 고용형태가 파트타임이고 여성 관리자급 비율은 14.6%에 그치고 있다[1]. 이는 OECD 국가의 여성 관리자 평균 34.2%의 절반에도 미치지 못하는 것을 보면, 여성이 출산과 육아로 인한 일·가정 양립의 어려움과 차별 등이 적극적인 경제활동을 저해하는 이유로 예측할 수 있다[2]. 또한, 산업체에서 여성 관리자가 남성 관리자보다 낮은 현상은 가정에서의 가사부담, 자녀 양육 등으로 인해 유발되는 심리적 압박과 시간 적으로 자유롭지 못한 현실을 반영한 것이다. 그래서 여성 관리자의 일과 가정의 양립이 중요하며, 이를 위해 현실성 있는 직장 내 가족 친화제도의 필요성이 제기된다.

한편, 최근 여성 경제활동 참여가 지속적인 증가세를 보이고 일과 삶의 균형에 대한 중요성이 강조되면서 조직에서는 다양한 능력을 겸비한 좋은 인재 확보를 위해 가족친화제도를 도입하고 있다[3]. 이는 현재 우리 사회가 직면하고 있는 저출산 극복을 위한 필요조건으로 한국의 사회 문화적 특징이라 할 수 있으며[4] 여성의 일·가정 양립을 유지하기 위함으로 설명된다. 가족친화제도에 대한 운영인식도 변화하고 있어 '출산 가족 친화 기업경영'이 확산되고 있다. 출산 가족 친화 기업경영은 여성 관리자가 다양한 프로그램, 정책, 훈련 및 기업문화를 통하여 일·가정 양립을 조화롭게 수행하고, 자녀 출산과 양육의 어려움이 없도록 지원하는 주도적 기업경영 전략이다.

가족친화제도란 근로자의 일·가정 양립을 돕기 위해 직장 내에서 사용하는 제도로, 아동 양육 및 가족부양 문제에 대한 사회적 책임을 전제하고 있다[5]. 또한 가족친화제도는 노동시장에서 유연근무제와 단시간 근무제를 도입함으로써 노동생산성 증가는 물론 생산적 활동에도 긍정적인 효과로 보고되었다[6]. 특히 가족친화제도의 중심이 되는 근무시간, 조직문화, 육아휴직 등의 근무환경이 여성 관리자의 일·가정 양립 갈등에 영향을 미치는 요인으로 보고되고 있어[7] 여성 관리자의 사회적 활동 증

가를 고려하여 일·가정 양립에 주목할 필요성을 존재한다. 가족친화제도 실행은 여성 관리자의 적극적인 사회활동 독려와 사회의 가장 기본적인 공동체를 형성하는 가족의 건강을 담보한다. 가족의 구성원이 모두 건강하고 행복할 때, 이것이 개인적 차원의 복지에만 머무는 것이 아니라 효율적인 업무 증진으로 귀결되어 가족친화제도의 시행은 노동시장에서 긍정적 요인이 되고 있어[8] 가족친화제도는 우리 사회에서 더 이상 낮설지 않다. 이에 가족친화제도가 일·가정 양립에 미치는 요인을 밝혀내고, 산업 부문별 차이를 고려한 세심한 개입방안 마련이 요구된다. 특히, 저출산의 사회적 상황을 고려하여 여성 관리자의 가족친화제도가 일·가정 양립에 미치는 영향요인 주목이 필요하다. 또한 사회환경의 변화로 노동시장의 영역과 정책의 영역에서 일·가정 양립에 대한 제도의 실효성도 제기되고 있어[9] 가족친화제도의 기업 내 안착이 요구된다. 이러한 상황이 반영되어 가족친화적 제도가 기업문화로 점차 확산되고 있으며[10] 일·가정 양립 증진의 중요성도 대두되어 여성 관리자들의 상사의 절차적 공정성에 대한 긍정적 검토도 필요하다.

상사의 절차적 공정성은 직장에서 상사로부터 받는 절차적인 과정으로 공정성은 조직으로부터 받는 처우가 얼마나 공정한지에 대한 구성원의 지각으로 설명된다[11]. 여성 관리자들의 일·가정 양립과정에서 직장생활과 가정생활의 충돌, 즉 일·가정 양립의 어려움이 여성 관리자의 노동시장 지속 여부를 결정하는 가장 큰 요인이 되고 있다[13]. 특히 여성 관리자는 승진과 보상에 대한 불안감, 그리고 직장 상사나 동료와 같은 주변인과의 갈등과 직무 혼선으로 인한 직장 내 입지 약화 등이 여성 관리자의 일·가정 양립에 부정적인 영향을 미치는 요인이 되어[14] 긍정적인 상사의 절차적 공정성이 요구된다. 직장 내 직원들과의 관계에서 상사의 절차적 공정성 인식이 일·가정 양립제도의 실제적인 사용에 영향을 미치는 요인으로 보고되어[15] 여성 관리자의 성공적인 일·가정 양립을 위한 상사의 절차적 공정성에 대한 면밀한 고찰이 필요하다. 특히 여성 관리자들이 일·가정 양립 측면에서 직장에서의 상사와 감정 충돌을 주목해야 한다. 이는 긍정적 감정의 결정요인으로 여성 관리자의 상사의 절차적 공정성이 업무 참여 과정에서 긍정적 분위기의 결정요인으로 일·가정 양립의 중요한 요인으로 보고되어[16] 직장 내 대인관계 증진을 위한 상사의 절차적 공정성에 대한 고찰이 필요하다. 아울러 경제적으로 타인에게 종속되지 않을

정도의 소득을 창출하는 것이 인간다운 삶을 영위하기 위한 필요조건이라는 점을 고려하여 복리후생이 여성 관리자의 일·가정 양립에 긍정적 효과를 미치는 요인으로 검토할 필요가 있다고 본다.

복리후생은 법적인 강제성의 유무와 상관없이 근로자를 대상으로 기업이 비용의 전액 또는 일부를 부담하여 현금 외 근로자에게 지원하는 복지제도를 의미한다[17]. 복지제도의 차원에서 정부는 여성 관리자의 복리후생이 일·가정 양립을 가능하도록 기업 차원에서 사회환경 조성을 권고하고 있다[18]. 가정과 직장 사이의 경계가 모호해짐에 따라 일과 가정 사이의 모순이 심화되 복리후생을 반영하는 근무환경에 대한 강력한 사회적 요구[19]를 반영하는 민·관 협력체계 구축의 일·가정 양립 환경조성이 필요하다. 여성 관리자의 일·가정 양립에 영향을 미치는 요인을 반영하는 복리후생을 적극 반영하는 업무환경 조성이 기업에 자리매김될 수 있도록 정부의 정책적 실효성 제고 및 기업에서의 역할 정립을 시사한다.

따라서 본 연구는 여성관리자의 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성 및 복리후생 변인이 일·가정양립에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 연구목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제시한다.

[연구문제 1] 여성 관리자의 가족친화제도는 일·가정 양립에 어떠한 영향을 미치는가? [연구문제 2] 여성 관리자의 상사의 절차적 공정성은 일·가정 양립에 어떠한 영향을 미치는가? [연구문제 3] 여성 관리자의 복리후생은 일·가정 양립에 어떠한 영향을 미치는가?

2. 연구방법

2.1 연구모형

본 연구는 여성관리자의 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 일·가정 양립에 미치는 영향을 살펴 보기 위해 아래와 같은 연구모형을 제시하였다(Fig. 1).

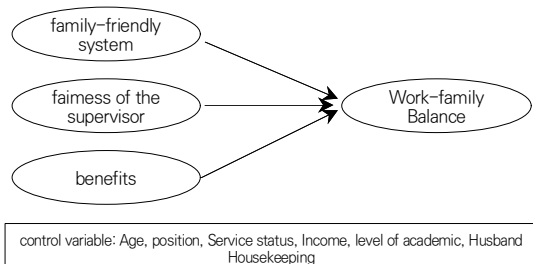


Fig. 1. Proposed Model

2.2 자료수집 및 자료분석

본 연구는 한국여성정책연구원에서 관리하는 여성 관리자 패널조사이다. 이 조사는 2022년에 이루어진 자료로써 기업 내 여성 관리자의 근로 실태와 경력개발 및 관리직 진출 경로, 일과 가정의 양립 실태 등을 파악하고자 자료를 수집하고 이는 향후 직장 내 여성 인력 활용과 양성평등 증진을 위한 정책 수립에 활용하고자 한다. 본 연구는 전체 응답자 4,058명 중 조사 시점에 직장에 다니고 있는 여성 2,472명 중 배우자가 있는 2,069명을 추출하였다. 이중 결측치 및 이상치, 가중치를 제거하여 1,814명의 여성 관리자를 최종 표본으로 선정하였다.

2.3 측정도구

2.2.1 가족친화제도

여성관리자의 가족친화제도 운영인식을 측정하기 위해 한국여성정책연구원에서 운영하는 여성관리자패널(Korean Women Manager Panel[20])에서 사용한 측정도구를 활용하였다. 측정문항은 '전반적으로 일·생활균형 제도를 쉽게 사용할 수 있는 분위기임', '유연근무제도 사용이 자유로운 편임', '남성도 출산휴가 및 육아휴직을 쉽게 사용할 수 있음' 등으로 구성되었다. 모든 문항은 Likert 5점 척도의 응답범주는 1점 매우 낮음부터 5점 매우 높음으로 구성되어 있다. 가족친화제도 변수의 점수가 높을수록 조직의 문화가 일생활균형을 잘 이루고 있다는 것을 의미한다. 가족친화제도의 Cronbach's alpha값은 .852로 나타났다.

2.2.2 상사의 절차적 공정성

상사의 절차적 공정성 척도는 직속 상사에 대한 평가로 여성관리자 패널 지표를 활용하였다[20]. 측정문항은 '나의 상사는 남녀 직원을 공평하게 대우함', '나의 상사는 내 문제에 대해 귀를 기울여 줌', '나의 상사는 남성과 일하는 것을 더 선호한다' 등 총 7문항으로 구성되었다. 이중 '나의 상사는 남성과 일하는 것을 더 선호한다' 문항은 역코딩 하였으며 신뢰도 분석결과 수정된 항목-전체 상관계수가 0.3보다 작아 제거하고 6문항을 이후 분석에 적용하였다. 모든 문항은 Likert 5점 척도의 응답범주는 1점 '전혀 그렇지 않다'부터 5점 '매우 그렇다'로 이루어졌다. 상사의 절차적 공정성 변수의 점수가 높을수록 직장 내 관계에서 직속 상사는 직원을 평등하게 대한다는 것을 의미한다. 절차적 공정성의 Cronbach's alpha값은

.874로 나타났다.

2.2.3 복리후생

복리후생 척도는 여성관리자 패널 지표[20]를 활용하였다. 측정문항은 '연수휴가 및 휴직, 육아휴직, 가족돌봄 휴직 등의 제도 활용자는 평가 시 불이익의 받는다'로 이루어졌으며 총 8문항이다. 모든 문항은 Likert 5점 척도의 응답 범주는 1점 '전혀 그렇지 않다'부터 5점 '매우 그렇다'로 이루어졌다. 복리후생 변수의 점수가 높을수록 직장 내 일생활균형 관련 제도를 사용해도 불이익을 받지 않고 평가를 받는다는 것을 의미한다. 복리후생 척도의 Cronbach's alpha값은 .942로 나타났다.

2.2.4 일·가정양립

일·가정양립 척도는 여성관리자 패널 지표를 활용하였다. 측정문항은 '일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 줌', '일을 함으로써 가족들에게 더 인정 받을 수 있다고 생각함' 등 총 5문항으로 구성되었다. 모든 문항은 Likert 5점 척도의 응답범주는 1점 '전혀 그렇지 않다'부터 5점 '매우 그렇다'로 이루어졌다. 일·가정 양립 변수의 점수가 높을수록 직장 일이 가정생활에 활력을 주어 일과 가정이 조화를 잘 이룬다는 것을 의미한다. 일·가정 양립의 Cronbach's alpha값은 .852로 나타났다.

2.2.5 자료분석방법

가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 여성관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향을 검증하고자 SPSS WIN VER 25.0을 사용하여 위계적 회귀분석으로 자료를 검증했다. 자료분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 여성관리자의 인구사회학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실행하였다. 둘째, 주요 변수의 기술통계분과 변수간의 관계를 살펴보기 위해 상관분석을 실행했다. 셋째, 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 여성관리자의 일·가정양립에 미치는 영향을 검증하였다.

3. 연구결과

3.1 조사대상자의 일반적 특성

연구대상자인 여성 관리자의 인구사회학적 특성을 살펴본 결과는 <Table 1>과 같다. 먼저 여성관리자의 연령은 '30대' 317명(17.5%), '40대' 864명(47.6%), '50대' 565명(31.1%), '60대 이상' 68명(3.7%)으로 40대의 비율

이 다른 연령에 비해 가장 많음을 확인했다. 최종학력은 '고졸 이하' 157명(8.7%), '전문대 졸업' 376명(20.7%), '4년제 졸업' 921명(50.8%), '석사 졸업' 270명(14.9%), '박사 졸업' 90명(5.0%)으로 90% 이상 여성 관리자 학력이 전문대졸 이상임을 볼 수 있다. 직장에서 현재 직급을 보면, '과장급' 998명(55.0%), '차장급' 622명(34.3%), '부장급' 169명(9.3%), '임원급' 25명(3.7%)으로 과장급이 절반을 차지한다. 남편의 평일 가사 노동시간을 보면, '0시간' 463명(25.5%), '1시간' 842명(46.4%), '2시간' 299명(16.5%), '3시간 이상' 210명(11.6%)으로 나타났으며 평일에는 전혀 도와주지 않는 경우가 25.5%를 보여준 다.

Table 1. Demographic and Sociological Characteristics

Variable	Section	n	%
age	30s	317	17.5
	40s	864	47.6
	50s	565	31.1
	60s Over	68	3.7
level of academic	Under high school	157	8.7
	College	376	20.7
	university	921	50.8
	Master's Graduation	270	14.9
	doctor	90	5.0
position	section chief	998	55.0
	deputy department head	622	34.3
	department head	169	9.3
	executive	25	1.4
Husband average daily housework hours(weekdays)	zero hour	463	25.5
	1 hour	842	46.4
	2 hour	299	16.5
	3 hour Over	210	11.6
Husband average daily housework hours(weekdays)	zero hour	158	8.7
	1 hour	518	28.6
	2 hour	452	24.9
	3 hour	283	15.6
	4 hour	160	8.8
	5 hour	118	6.5
	6 hour Over	125	6.9
income	300)	234	12.9
	300≤ (400	493	27.2
	400≤ (500	444	24.5
	500≤ (600	333	18.4
	600≤	310	17.1

주말 남편의 가사 노동시간을 보면, '0시간' 158명(8.7%), '1시간' 518명(28.6%), '2시간' 452명(24.9%), '3시간' 283명(15.6%), '4시간' 160명(8.8%), '5시간' 118명(6.5%), '6시간 이상' 125명(6.9%)으로 나타났으며 주말에는 주로 1시간 이상 3시간 정도 가사노동에 참여함을 볼 수 있다. 평일과 주말 남편의 가사 노동시간을 보면 주로 3시간 이하 참여하여 여성 관리자가 평일과 주말에 가사노동에 더 많이 참여하고 있는 것을 볼 수 있다.

월 급여를 보면, '300만원 미만' 234명(12.9%), '300만원 이상~400만원 미만' 493명(27.2%), '400만원 이상~500만원 미만' 444명(24.5%), '500만원 이상~600만원 미만' 333명(18.4%), '600만원 이상' 310명(17.1%)로 나타났다. 여성 관리자의 월 급여는 '300만원 이상~400만원 미만'이 가장 많음을 볼 수 있다.

3.2 기술통계 분석

주요 변인에 대한 기술통계를 분석한 결과는 <Table 2>와 같다. 가족친화제도 변수의 평균값은 3.628(sd=.824), 상사의 절차적 공정성 변수의 평균값은 3.788(sd=.767)로 나타났다.

Table 2. Characteristics of Major Variables

Variable	Mean	S.D	Skew	Kurt
family-friendly system	3.628	.824	-.203	-.394
fairness of the supervisor	3.788	.767	-.417	-.107
benefits	3.837	.900	-.391	-.194
work-family balance	3.862	.698	-.272	-.225

복리후생 변수의 평균값은 3.837(sd=.900), 일·가정 양립 변수의 평균값은 3.862(sd=.698)를 보여주고 있다. 주요 변수는 왜도와 첨도를 각각 3과 7을 넘지 않아 정규 분포를 이룬다.

3.2 상관관계 분석

본 연구모형의 주요 변수인 가족친화제도와 일·가정 양립, 상사의 절차적 공정성, 복리후생의 상관관계 분석 결과는 다음과 같다<Table 3>. 여성 관리자의 일·가정 양립은 가족친화제도($r = .367, p < .01$), 상사의 절차적 공정성($r = .307, p < .01$), 복리후생($r = .311, p < .01$)과 정(+)적인 관계를 보인다. 직장 내 가족친화제도는 상사의 절차

적 공정성($r = .536, p < .01$) 및 복리후생($r = .467, p < .01$)과 정(+)적인 상관관계를 나타내고 있다. 직장에서 상사의 절차적 공정성은 복리후생과 정(+)적인 상관관계를 보였다($r = .332, p < .01$).

Table 3. Correlation Among Major Variables

Variable	Coefficient			
	1)	2)	3)	4)
family-friendly system	1			
fairness of the supervisor	.536**	1		
benefits	.467**	.332**	1	
work-family balance	.367**	.307**	.311**	1

1) family-friendly system 2) fairness of the supervisor 3) benefits 4) work-family balance, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.4 위계적 회귀분석

여성 관리자의 일·가정 양립에 영향을 미치는 요인을 분석하기 위해, 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생을 단계적으로 투입하여 위계적 회귀분석을 하였다. 통제변수인 인구사회학적 특성 변수 중 연령, 남편의 주중과 주말 가사노동 참여 및 월평균 소득은 비올변수라 더미 처리하지 않고 투입하였지만, 학력과 직위는 서열변수이므로 더미변수로 변환하여 분석을 진행하였다. Model 1에서는 여성 관리자의 인구사회학적 특성과 일·가정 양립과의 관계, Model 2에서는 Model 1을 통제한 후 가족친화제도와 일·가정 양립과의 관계, Model 3에서는 Model 2를 통제한 후 상사의 절차적 공정성과 일·가정 양립과의 관계, Model 4에서는 Model 3을 통제한 후 복리후생과 일·가정 양립과의 관계를 살펴보았다. 분석 결과는 <Table 4>와 같다.

먼저, Model 1에 투입된 여성 관리자의 인구사회학적 특성은 일·가정 양립과의 관계에서 연령은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직위는 부장 이상급에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 월평균 소득이 높을수록·가정 양립에 긍정적인 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 즉, 여성 관리자는 연령이 높고 직급이 높고 월평균 소득이 높은 집단에서 일·가정 양립과 관련성이 높은 것을 볼 수 있다. Model 1의 독립변수는 종속변수를 8.2%의 설명력으로 설명하고 있다.

Table 4. Hierarchical Analysis

Variable	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		
	β	t	β	t	β	t	β	t	
age	.185	7.318***	.144	5.960***	.146	6.122***	.128	5.328***	
level of academic	level 1	-.024	-0.846	-.034	-1.233	-.029	-1.080	-.032	-1.211
	level 2	.02	0.603	.044	1.402	.044	1.436	.039	1.259
	level 3	.026	0.762	.042	1.322	.038	1.190	.030	0.943
position	position 1	-.095	-2.254**	-.076	-1.899	-.077	-1.937	-.077	-1.946
	position 2	-.104	-2.542**	-.095	-2.446**	-.090	-2.354**	-.095	-2.490
Husband average daily housework hours(weekdays)	.010	0.370	-.002	-0.061	-.006	-0.235	-.007	-0.264	
Husband average daily housework hours(weekends)	-.032	-1.189	-.038	-1.498	-.043	-1.713	-.036	-1.43	
income	.161	6.213***	.097	3.902***	.093	3.766***	.091	3.720***	
family-friendly system			.323	13.899***	.237	8.812***	.190	6.700***	
fairness of the supervisor					.159	6.078***	.143	5.449	
benefits							.129	5.077***	
F	16.534***		35.916***		36.714***		36.304***		
R2	.082		.177		.195		.208		
Durbin-Watson	2.007								

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, level 1(Under high school=1, College/university/Master's Graduation over=0), level 2(College=1, high school/university/Master's Graduation over=0), level 3 (university=1, high school/College/Master's Graduation over=0), position 1(section chief=1, deputy department head/department head over=0), position 2(deputy department head=1, section chief/department head over=0)

Model 2에서 투입된 가족친화제도($\beta = .323$, $t = 13.899$, $p < .001$)는 일·가정 양립에 정(+)적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 직장에서 가족친화제도에 인식이 높으며 여성 관리자의 일·가정 양립에 긍정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 통제변수인 인구사회학적 특성 변수인 연령($\beta = .144$, $t = 5.960$, $p < .001$)과 월평균 소득($\beta = .097$, $t = 3.902$, $p < .001$)은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model 2의 독립변수는 종속변수를 17.7%의 설명력으로 설명하고 있다.

Model 3에서 투입된 상사의 절차적 공정성($\beta = .159$, $t = 6.078$, $p < .001$)은 일·가정 양립에 정(+)적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 직장에서 상사가 직원들을 평가할 때 남녀 차별없이 공평하고 상사보다 일찍 퇴근해도 눈치를 주지 않을수록 일하는 것이 삶의 보람과 활력을 주고 가정생활에도 지장을 초래하지 않는다고 볼 수 있다. 가족친화제도($\beta = .237$, $t = 8.812$, $p < .001$)는 상사의 절차적 공정성 변수가 투입되자 Model 2보다 영향력이 감소하는 것으로 나타났다. 통제변수인 인구사회학적 특성 변수인 연령($\beta = .146$, $t = 6.122$, $p < .001$)과 월평균 소득($\beta = .093$, $t = 3.766$, $p < .001$)은 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model 3의 독립변수는 종속변수를 19.5%의 설명력으로 설명하고 있다.

Model 4에서 투입된 복리후생($\beta = .129$, $t = 5.077$, $p < .001$)은 일·가정 양립에 정(+)적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 즉, 육아휴직과 연수휴가 및 휴직, 가족돌봄 휴직제도를 활용할 때 불이익을 받지 않을수록 일과 가정생활에 더욱 만족하고 보람을 느끼게 된다. 가족친화제도($\beta = .190$, $t = 6.700$, $p < .001$)와 상사의 절차적 공정성($\beta = .143$, $t = 5.449$, $p < .001$)은 복리후생 변수가 투입되자 Model 3보다 영향력이 감소하는 것으로 나타났다. 통제변수인 연령($\beta = .128$, $t = 5.328$, $p < .001$)과 월평균 소득($\beta = .091$, $t = 3.720$, $p < .001$)은 여전히 일·가정 양립에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Model 4의 독립변수는 종속변수를 20.8%의 설명력으로 설명하고 있다. 위의 연구 결과를 토대로 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향력이 가장 높은 변수는 가족친화제도이고 다음으로 상사의 절차적 공정성, 복리후생임을 볼 수 있다.

4. 결론

본 연구는 여성 관리자의 가족친화제도, 상사의 절차적 공정성, 복리후생이 일·가정 양립에 미치는 영향을 살펴보고자 하였으며, 연구 결과를 다음과 같이 제시한다. 첫째, 여성 관리자의 가족친화제도는 일·가정 양립에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직장 내에서 가족

친화제도에 대한 인식이 높은 수준으로 설명되며 이러한 높은 인식은 일·가정 양립에 대한 긍정적인 영향요인으로 설명된다. 본 연구 결과는 선행연구[2,6,7,19]와 유사한 결과로 확인되어 본 연구 결과를 지지한다.

둘째, 여성 관리자의 상사의 절차적 공정성이 일·가정 양립에 미치는 정적인 영향으로 나타났다. 이러한 결과는 직원들을 평가할 때 남녀 차별 없는 공평한 평가로 설명된다. 근무환경에서 자유로운 퇴근이 근로에 대한 보람과 활력은 물론 행복한 가정생활에 부정적인 영향을 미치지 않음을 의미한다. 상사의 절차적 공정성이 일·가정 양립에 긍정적 영향을 미치는 본 연구 결과는 선행연구[2,7,19]와 일치한 결과로 확인되어 본 연구를 지지한다. 여성 관리자의 상사의 절차적 공정성의 훼손은 근로자성을 훼손하는 심각한 침해로 우려되는 점을 고려하여 기업 내에서 정착이 이루어져야 한다.

셋째, 여성 관리자의 복리후생이 일·가정 양립에 미치는 정적인 영향으로 나타났다. 이러한 연구결과는 육아휴직과 연수휴가, 휴직, 가족돌봄 휴직제도를 사용할 때, 불이익을 받지 않을 때 일·가정 양립에 더욱 만족하고 보람을 느끼는 것으로 설명된다. 본 연구결과는 선행연구[21,22]와 유사한 결과로 확인되어 본 연구결과를 지지한다.

이상의 연구결과를 통해 실천적·정책적 개입방안을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 여성 관리자의 일·가정 양립의 성공적 안착을 위한 가족친화제도의 활성화가 필요하다. 여성 관리자의 가족친화제도 활성화를 위해 기업의 적극적인 협조가 반드시 선행되어야 한다. 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향을 증가시키기 위해 무엇보다 중요한 것은 과도한 업무 강도와 장시간 근무환경 개선도 고려되어야 한다. 현재 우리 사회가 직면하고 있는 저출산 위기 극복을 위한 필요조건으로 한국의 사회문화적 특징을 반영하여야 한다[6]. 이와 함께 아버지의 육아휴직 기간 연장과 적정수준의 육아휴직급여 인상 등의 근무환경 개선도 함께 이루어져야 할 것이다. 또한 오늘날 공공기관과 대기업 위주로 시행되고 있는 가족친화제도의 활용이 기업 조직의 유형과 규모, 그리고 고용 형태에 따른 한계 극복을 통해 여성 관리자의 일·가정 양립에 궁극적으로 도움이 된다는 점을 인식시키고, 제도 확산에 적극 동참이 이루어져야 한다. 또한 일·가정양립의 문화가 모든 기업에 정착하기 위해서는 장시간 근로 관행을 개선하고, 제도를 활용한 조직구성원들이 인사상 불이익

을 경험하지 않도록 공정한 인사시스템을 구축할 수 있는 노동 개혁이 이루어져야 한다. 이러한 시스템의 구축이 노동시장에서 여성 관리자의 일·가정 양립을 가능하게 하는 최적화된 근무환경이라 할 수 있겠다.

일·가정의 최적화된 근무환경을 조성하기 위해서는 가족친화제도의 성공적 안착이 요구되고 이를 위해서는 가족친화적인 근무환경 조성이 먼저 전제되어야 한다. 가족친화적인 근무환경의 실효성 제고를 위해 육아를 위한 휴가·휴직제도, 유연근무형태 확산, 가족 친화기업 및 직장보육시설 확대로 여성 관리자들의 일·가정 양립이 가능한 '출산 가족 친화 기업경영'이 기업 내에 이루어져야 한다. 출산 가족 친화 기업경영을 통하여 여성 근로자는 임금인상에 준하는 조화로운 삶을 영위할 수 있고, 기업은 경쟁력이 강화를 촉진 시킬 수 있을 것이다. 즉, 출산 가족 친화 기업경영은 여성 근로자와 그 가족, 기업 그리고 우리 사회 모두가 함께 더불어 살아가는 과정에서 이익을 얻는 상생 경영이라 할 수 있다.

둘째, 상사의 절차적 공정성의 성공적 안착이다. 상사와의 절차적 공정성의 정착을 위해 여성 관리자들의 탄력 근무제 활성화를 통해 상사의 눈치를 보지 않고 자유로운 근무가 가능한 근무환경 조성이 이루어져야 할 것이다. 여성 관리자들이 일찍 퇴근하면서 상사의 눈치를 보면서 퇴근하는 근무환경이 지양되어 자유로운 퇴근이 이루어지는 근무환경 안착이 여성 관리자들의 일·가정 양립을 가능하게 할 것이다.

셋째, 복리후생의 성공적 안착이다. 이를 위해 여성 관리자들의 복리후생 증진을 위한 제도의 마련과 시행이 필요하다. 여성 관리자들의 자녀 돌봄을 위한 육아 휴직제도, 가족 돌봄을 위한 가족 돌봄 휴직제도 등을 사용할 때 업무의 지속이라는 측면에서 불이익을 받지 않는 근무환경이 정착할 때 여성 관리자들의 일·가정 양립을 가능하게 할 것이다. 또한 복리후생 증진은 경제적 차원의 자금 지원, 교육훈련과 자기계발을 위한 자아실현 차원의 문화 지원, 여자 관리자가 업무수행을 적절히 할 수 있는 시설 지원, 노동력 확보 차원의 생활지원 등의 다양한 측면에서 지원이 이루어져야 한다. 이러한 지원은 여성 관리자의 일·가정 양립을 위한 중요한 지원이라는 측면을[14] 반영하는 근무환경으로 사료된다.

본 연구는 여성 관리자의 일·가정 양립 증진의 결정요인을 고찰하여 실천적·정책적 제안점을 제시하였다는 연구의 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 여성 관리자도 직

업군 유형에 따라 조직에서 일·가정 양립 관련 제도가 다를 수 있는데 이를 분류하지 않아 각 직업군에 따라 어떤 차이를 보이는지 확인하지 못했다는 한계점을 갖고 있다. 이후 연구에서는 직업군을 분류해 직업군에 따른 차이를 보기 바란다. 자료를 수집하여 도출된 결과를 일반화의 한계가 있다. 여성관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향 요인은 다양함에도 불구하고 2차 자료의 한계점으로 인해 일부 변인만 분석해 이후 연구에서는 다양한 변인에 따라 어떤 변화가 있는지 후속 연구가 진행되길 바란다. 또한, 후속 연구는 여성 관리자의 일·가정의 결정요인을 면밀히 검토할 수 있는 양적연구와 질적연구를 함께 진행하는 연구 방법을 제안한다.

REFERENCES

- [1] Herald (2024).
<https://v.daum.net/v/20240603111302260>
- [2] H. R. Kang (2021). The Relationship between Family-Friendly Policies and the Childbearing Intentions of Female Managers: The Mediating Effect of Family-Friendly Supervisor Support and Work-Family Conflict. *Journal of Korean Family Resource Management Association*, 25(2), 25-39.
DOI : 10.22626/jkfrma.2021.25.2.003
- [3] L. X. Li & D. H. Willam (2024). The Effects of Organizational Justice on Employee Silence in China Workplace: Moderating Roles of Ethical Leadership. *Korean Association Of Industrial Business Administration*, 39(1), 1-16.
DOI : 10.22903/jbr.2024.39.1.1
- [4] [https://www.joongang.co.kr/\(2023.5.17.\)](https://www.joongang.co.kr/(2023.5.17.))
- [5] Promoting the Creation of a Family-friendly Social Environment Law
- [6] Y. h. Kim (2016). A Case Study on the Best Examples of Work-family Balance: Based on the Organizations Awarded by the Ministry of Employment and Labor. *Korea Vocational Education Society*, 35(3), 28-48.
- [7] H. K. Kim & J. M. Shin (2023). Analysis of Difference in the Factors Influencing Work-family Life of Female Managers. *Korean Association for Organizational Studies*, 19(4), 1-36.
DOI : 10.21484/kros.2023.19.4.1
- [8] N. B. Ha., J. E. Choi & H. K. Kim (2023). Longitudinal Effects of Fathers' Use of Family-friendly Policies in Workplaces on Children's Executive Function: The Mediating Role of Co-parenting. *Korean Journal of Child Care and Education Policy*, 17(1), 223-246.
DOI : 10.5718/kcep.2023.17.1.223
- [9] Y. S. Yoon & H. Y. Kim (2008). Introductions, Results and Suggestions of the Family-Friendly System in the Field of Working Place. *Journal of Korean Family Resource Management Association*, 12(2), 141-152.
- [10] J. Y. Lee (2019). Changes in Japan's Fertility Policy and Gender Implications. *Japanese Journal*, 118, 379-403.
DOI : 10.15532/kaja.2019.02.118.379
- [11] S. H. Lee & J. E. Park (2024). The Effect of Family-friendly System on Organizational Commitment of Maritime Police Officers : Focusing on the Mediating. *Korean Association of Maritime Police Science*, 14(1), 65-91.
<https://www.earticle-net-ssl.ca.skku.edu/Article/A443723>
- [12] H. J. An & J. M. Lee (2023). Do Female MPs Represent Women Beyond their Party's Position?: Focusing on Work-Family Balance Bills During the 19th-21st National Assembly in South Korea. *Yonsei University Wonju Campus Poverty Issues and International Development Institute*, 32(2), 62-105.
DOI : 10.22739/ipaid.2023.32.2.65
- [13] S. Y. Han (2021). The Effect of Procedural Justice on the Use of Family-Friendly Policy: Using the Moderating Effect of Relationship with Male and Female Subordinates and Proportion of Female Members. *The Journal of Women and Economics*, 18(1), 109-135.
UCI : I410-ECN-0102-2022-300-000553732
- [14] S. Y. Han (2021). The Effect of Procedural Justice on the Use of Family-Friendly Policy: Using the Moderating Effect of Relationship with Male and Female Subordinates and Proportion of Female Members. *The Journal of Women and Economics*, 18(1), 109-135.
- [15] K. M. Kim & S. J. Kye (2018). A Study on

- Work-Family Balance and the Happiness Level of Dual Career Families. *Journal of Korean Home Management Association*, 36(4), 103-119. DOI : 10.7466/JKHMA.2018.36.4.103
- [16] W. G. Sohe (2023). Effects of Welfare Benefits for Caregivers on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Global Convergence Research*, 2(1), 14-23. DOI: 10.57199/jocr.2023.2.1.14
- [17] H. J. Lee & G. C. Yu (2011). Family Balance and Childbirth: Supporting Institutions of Company and Influence of Female Workers' Work-family Balance Perception. *Korean Womens Development Institute*, 80(1), 37-79. DOI : 10.33949/tws.2011..1.002
- [18] S. I. Lee (2023). Contents, Problems, and Improvement Plans of the Work-family Balance System. *Chung-Ang Law Association*, 25(3), 201-248.
- [19] J. H. Ahn (2013). Development Plan for the Family-Friendly Business Certification System-Focusing on Analysis of the Introduction and Implementation Process of the Family-Friendly Certification System. *Korean Family Resource Management Association*, 2013(10), 113-141. <https://www-riss-kr-ssl.ca.skku.edu/link?id=A103095783>
- [20] Korean Women's Development Institute (2023). <https://gsis.kwdi.re.kr/kwmp/about/kwmpIntro.do>
- [21] H. N. Lee & J. W. Han (2018). The Actor Effect and the Partner Effect of Gain and Strain of Work-family Reconciliation Perceived by Dual-income Parents on Parent's Happiness. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 19(7), 231-238. DOI : 10.5762/KAIS.2018.19.7.231
- [22] Y. J. Jeong & S. B. Kwon (2023). Family Care Leave and Vacation Systems on Work-Family Balance of Female Managers. *Journal of Korean Family Resource Management Association*, 27(4), 35-47. DOI : 10.22626/jkfrma.2023.27.4.003

임정하(Jung-Ha Lim)

[정회원]



- 1991년 2월 : 숭실대학교 섬유공학과(공학사)
- 2023년 2월 : 한세대학교 휴먼서비스대학원 사회복지행정학과(사회복지학석사)
- 2024년 6월 : 한세대학교 일반대학원 사회복지행정학과 박사과정
- 관심분야 : 노인복지, 아동/청소년, 다문화, 가족복지
- E-Mail : jhlim27@bspower.co.kr

조옥선(Ouk-sun Cho)

[정회원]



- 1987년 2월 : 충남대학교 수학과(이학사)
- 2013년 2월 : 한세대학교 사회복지학과(사회복지학석사)
- 2016년 2월 : 한세대학교 일반대학원 사회복지학과(사회복지학박사)
- 2024년 3월 ~ 현재 : 서정대학교 사회복지과 조교수
- 관심분야 : 가족, 청소년, 여성, 다문화, 이주노동자
- E-Mail : sun16070@hamail.net