

## 기혼여성관리자 조직몰입의 영향요인: 조직-관계-정책의 차별적 영향력을 중심으로

마민지\*

원숙연\*\*

---

'기혼여성관리자'는 이중고를 겪는다. '관리직=남성의 영역'이라는 인식이 건재한 가운데 관리직에 오른 여성이라는 점과 '일-가족 분리'의 조직문화 속에서 '일-가족 양립이 불가피한 기혼여성'이라는 점이 그것이다. 본 연구는 이러한 이중적 어려움을 경험하는 과장급 이상의 709명의 기혼여성을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 확인하였다. 무엇보다 연구대상이 '기혼여성관리자'라는 점에 주목하여 이들의 현실을 반영한 변수의 영향력에 주목하였다. 이에 따라 조직몰입관련 연구에서 거의 다루지 않았던 최고경영자의 여성인력에 대한 인식을 비롯하여 일-가족 양립 지원 변수를 포함한 종합적 접근을 시도하였다. 특히 일-가족 양립을 위한 지원은 심리적 지원과 정책적 지원으로 나누어 그 차별적 영향력을 실증적으로 확인하였다. 실증결과는 다음과 같다. 조직적 요소의 경우, 최고경영자의 여성인력에 대한 긍정적 인식이 높을수록, 일-가정 양립을 위한 상사의 지원이 많을수록, 그리고 규모가 큰 조직일수록 여성관리자의 조직몰입에 긍정적인 것으로 나타났다. 일-가족 양립을 위한 상사의 지원이 여성관리자의 조직몰입에 긍정적인데 반해 일-가족 양립지원정책의 어떤 것도 여성관리자의 조직몰입에 미치는 유의미한 영향력이 발견되지 않았다. 정부의 적극적인 정책적 노력에도 불구하고 일-가족 양립정책의 실질적 영향력은 발견되지 않고 상사로부터의 재량적 지원만이 작동하는 현실이 갖는 함의는 가볍지 않다. 한편, 관계적 요소에서는 멘토가 있는 경우, 동료·부하관계에서 어려움이 적을수록, 상사와의 관계에서 어려움이 적을수록 여성관리자의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 개인적 요소(통제변수)의 경우, 경력열망이 높을수록, 근속연수가 높을수록 여성관리자의 조직몰입에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 이상의 논의와 실증분석 결과가 여성인력 활용을 위한 조직관리 방안 및 일-가족 양립정책에 주는 시사점을 심층적으로 논의하였다.

주제어: 기혼여성관리자, 조직몰입, 일-가족양립 정책, 상사의 일-가족 양립지원, 수직적 편중화

---

\* 이화여자대학교에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 이화여자대학교 행정학과 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 여성정책, 소수자정책 및 조직 등이다(mjma824@naver.com).

\*\* 책임 및 교신저자, University of Nottingham에서 박사학위를 취득하고, 현재 이화여자대학교 행정학과 교수로 있다. 주요 관심분야는 여성정책, 소수자정책 및 젠더와 조직 등이다 (sywon@ewha.ac.kr).

## I. 서론

노동시장에서 여성인력의 효과적인 활용은 중요하다. 양성평등의 당위적 차원은 물론 조직효과성과 이를 기반으로 한 국가경쟁력 제고라는 현실적 차원에서도 중요하다. 특히 우리나라와 같이 여성의 인적자본이 우수한 경우는 더욱 그렇다. 이에 따라 여성의 노동시장 참여를 견인하려는 정책적 노력이 다양한 차원에서 이루어졌다. 여성이 노동시장에 참여하는 현실적 변화는 환영할 만하다. 그러나 긍정적 현실이면에는 몇 가지 문제점이 있는데 그 중 하나가 수직적 편중화(vertical segregation)이다. 수직적 편중화는 여성이 하위직에 집중포진하는 것으로 여성인력의 효과적인 활용과 배치된다. 이러한 현상은 정도의 차이는 있지만 공사조직 모두에서 공통적이다. 2016년 현재 중앙정부 공무원 중 여성공무원의 비율은 49.8%로 절반을 차지한다. 이 중 5급은 21.3%, 4급은 14.1%, 3급은 6.6%로 고위직으로 갈수록 여성의 비율은 낮아진다. 더욱이 고위공무원단의 여성비율이 4.9%에 불과하다(인사혁신처, 2017)는 사실은 공직에 존재하는 수직적 편중화를 더욱 잘 보여준다. 사기업의 여성관리직 비율 역시 상당히 낮아 11%에 머물러 있다(ILO, 2015). 이러한 현실은 국제 비교를 통해 극명해진다. 국제노동기구(ILO)에 따르면(ILO, 2015), 우리나라의 관리직급 여성 비율은 조사 대상 126개국 중 115위로 최하위권이다. 또한 44개의 선진국 중 핀란드, 노르웨이, 스웨덴, 영국은 기업 이사회에 여성 비율이 20%가 넘고, 미국, 호주, 덴마크, 프랑스, 독일 등 13개국은 10~20%인데 반해 한국은 5% 미만으로 그 차이가 현저하다.

본 연구는 수직적 편중화의 현실에도 불구하고 어렵게 관리직에 오른 '여성관리자', 그 중에서도 '자녀가 있는' 여성관리자의 조직몰입에 주목한다. 이러한 접근은 행정학(정책학) 분야에서의 관련논의와 몇 가지 점에서 차별적이다. 첫째, 여성의 노동시장 참여 확대에 따라 '여성'에 대한 연구가 증가하였지만 '여성' 관리자 그 중에서도 '자녀가 있는 여성관리자'의 조직몰입에 주목한 연구는 비교적 드물다.<sup>1)</sup> 이는 수직적 편중

1) 최근 여성관리자에 대한 연구는 다음과 같이 정리된다. 여성관리자의 일-가족 간 관계 및 조직몰입에 여성관리자의 조직애착에 미치는 영향(전방지·이동선, 2017), 여성의 관리직 진출과 경력전망에 작용하는 영향요인(곽현주·최은영, 2014), 조직유연화, 성과중심 인사제도 및 멘토링이 여성관리직 진출에 미치는 영향(김수한, 2014), 공직에서 여성의 승진을 어렵게 하는 기제와 제도(이주희 외, 2007), 기업조직 특성과 여성의 고위직 진출(임희정, 2008) 등 다양한 접근이 시도되었다. 그러나 이들 연구와 본 연구가 다른 점은 첫째, 기혼의 여성관리자에게 집중한다는 점, 둘째, 여성관리자의 조직몰입에 작용하는 영향요인을 종합적으로 접근한다는 점이다. 다시 말해 기혼의 여성관리자에게만 집중함으로써 일반적인 여성 또는 성을

화에 따른 관리직=남성이라는 전통적 인식과 일-가족 분리를 전제해 온 조직연구에서 굳이 '자녀가 있는 여성관리자'에 대한 관심을 두지 않았기 때문이다(Schein et al., 1996; Schein, 2001; Powell et al., 2002; 원숙연, 2012a). 그러나 과거와 달리 기혼여성 관리자는 증가하고 있고 일-가족 분리는 비현실적이다. 조직이 기혼의 자녀가 있는 여성의 역량과 능력을 최대한 활용하기 위해서는 조직몰입과 같은 친-조직적 행태가 중요하다. 문제는 이들의 조직몰입을 어렵게 하는 현실이다. 남성친화적 조직문화와 관행을 비롯하여 일-가족 양립의 압력이 더해져 자녀가 있는 여성관리자의 어려움은 배가(倍加)된다. 이러한 현실적 맥락에서 본 연구는 조직몰입 연구에서 거의 논의되지 않았던 '여성관리자', 그 중에서도 '자녀가 있는 여성관리자'에 주목한다.

둘째, 조직몰입에 대한 기존 연구와 달리 '자녀가 있는 여성관리자'를 대상으로 하는 본 연구는 이들이 직면하는 일-가족 양립에 주목한다. 자녀가 있는 여성이 겪는 일-가족 양립의 어려움과 이에 대한 심리적·정책적 지원이 조직몰입에 미치는 영향을 밝히고자 한다.<sup>2)</sup> 특히, '사기업'의 여성관리자를 대상으로 하는 것이 기존의 행정학 연구와는 차별적이다. 그간 우리정부는 일-가족 양립을 위한 정책적 개입에 적극적이었다. 그런데 적극적이고 전향적인 정책개입의 효과가 공공부문에 집중되어 있었던 것은 아닌지에 대한 근본적인 질문이 필요하다. 공직 또는 공무원에 대한 선호 이유 중 하나가 '직업안정성'과 일-가족 양립지원을 포함한 '복지혜택'이라는 점을 부인할 수 없다(한국청소년정책연구원, 2016). 공직에서 일-가족 양립지원이 전향적이고 적극적인 것을 비난할 이유는 없다. 그러한 정책을 통해 공직에서 일-가족 양립에 대한 심리적, 문화적 지원이 강화된 것도 환영할만한 일이다. 그러나 정책 대상이 공무원이나 공직자만은 아니기 때문에 정책 효과가 사기업까지 확산되고 있는지를 확인하는 작업은 행정학차원에서 중요하다. 주지하는 바와 같이 사기업은 공직에서처럼 일-가족 양립 정책에 대한 순응을 강제하는 것이 어렵고 그에 따라 준수압력도 약하다. 이는 실증적으로도 확인된다. 사기업의 경우 전체 사업장 중 오직 58.3%만이 육아휴

---

구분하지 않은 연구에서 거의 논의되지 않았던 변수로 외연을 확장한다는 점이다. 무엇보다 여성관리자의 현실에 대한 이해를 높일 수 있도록 개인적 변수를 비롯하여 조직변수, 관계변수와 함께 일-가족 양립에 대한 문화적 지원과 정책적 지원 변수를 모두 망라한 연구라는 점에서 조직몰입에 대한 기존 연구와는 차이가 있다.

2) 일-가족 양립지원관련 변수를 논의한 기존 연구 중 김효선(2012)은 여성관리자가 아닌 일반 조직구성원을 대상으로 했고, 박현주·최은영(2014)은 일-가족 양립관련 변수와 여성관리자의 경력 전망을, 이숙정·오재림(2010)은 여성친화적 조직문화와 일-가정 갈등 및 주관적 안녕감의 관계를, 전방자·이동선(2017)은 일-가족 양립지원과 조직에착을 논의했다는 점에서 본 연구와는 차이가 있다.

직 제도를 도입하였고, 제도를 도입한 경우에도 59%만이 실제 육아휴직 제도를 활용하였다(한국여성정책연구원, 2016). 이처럼 민간기업의 여성근로자는 육아휴직을 비롯하여 전반적인 일-가족 양립 지원을 공무원에 비하여 덜 받고 있으며 일-가족 갈등을 더 많이 경험하고 있다(김화연 외, 2015; 한국여성정책연구원, 2016). 이러한 상황을 고려하면 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입과 일-가족 양립을 연결할 때 공공 조직만이 아니라 사기업으로까지 논의의 외연을 확장할 필요성이 제기된다.

본 연구의 세 번째 차별성은 조직몰입에 있어서 사회적 관계 및 문화적 지원 등 소프트웨어적 요소에 주목한다는 점이다. 기존의 조직몰입의 영향요인에 대한 연구는 개인 및 조직특성에 집중한 경향이 있다(최호진·김건위, 2007; 김홍수, 2009; 나상익·장동운, 2009; 이영수, 2010; 이창길·김란수, 2011; 강혜선·구자숙, 2012). 조직특성의 경우에도 주로 하드웨어적이고 구조적인 측면(예: 집권화, 공식화, 복잡성, 계층구조, 조직규모, 행동지침 등)에 집중해왔다(김호정, 2002; 이환범·이수창, 2006; 이상수 외, 2008; 강성경·최승은, 2010; 류병곤·류은영, 2012). 조직몰입에 있어서 조직문화 등 소프트웨어에 대한 논의가 없는 것은 아니지만 남녀 모두를 대상으로 하거나(김효선, 2012), 조직에착에 초점을 두는 등(전방지·이동선, 2017) 본 연구와는 차이가 있다. 이에 반해 본 연구는 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입에 대한 사회적 관계에 주목한다. 사회적 관계는 조직 내 중요한 자원이 흐르는 통로로 원활한 사회적 관계 유지는 경력관리 및 업무성과에 긍정적이다(Wang, 2009; 강승혜·탁진국, 2014). 관리직으로 올라갈수록 관계자원의 영향력은 더 커진다. 그러나 여성은 사회적 관계를 형성하고 유지하는데 남성과는 다른, 그리고 더 많은 어려움을 경험한다. 특히 자녀가 있는 기혼여성은 그 어려움이 훨씬 더 크다(Noe, 1988; 박기남, 2002; 장덕진·황정미, 2003; 이성은, 2005; 전수진, 2006; 임희정, 2009; 이영수, 2010). 이처럼 자녀가 있는 여성관리자가 직면하는 현실을 고려하여 사회적 관계와 같이 조직의 소프트웨어가 조직몰입에 미치는 영향력을 밝히고자 한다.

이상과 같은 차별적 문제의식 하에서 본 연구는 기혼여성관리자의 조직몰입에 작용하는 조직, 관계, 그리고 일-가족양립정책을 모두 고려한 종합적 접근을 시도한다. 관련 이론을 망라하여 개념적 모형을 도출하고 그것의 경험적 타당성을 확인하기 위하여 사기업의 자녀가 있는 여성관리자 709명을 대상으로 실증분석을 실시한다. 이를 통해 각각의 영향요인이 여성관리자의 조직몰입에 작용하는 차별적 영향력을 밝히고 그것이 갖는 함의를 심층적으로 논의한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 조직몰입의 개념과 중요성

조직몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대해 느끼는 심리적인 애착으로, 조직의 특성이나 관점을 내면화하고 수용하는 정도를 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991). 조직몰입은 다차원적인 개념으로 학자들에 따라 구성요소가 다양하다. Buchanan(1974)은 일체감(Identification), 관여(Involvement), 충성심(Loyalty)을 포함하는 것으로 정의하였다. 일체감은 조직목표와 가치관을 자신의 것으로 수용하여 동일시하는 것이며, 관여는 자신의 업무상 역할에 대해 심리적으로 몰입하는 것이다. 여기에 충성심은 조직에 대한 애정이나 집착으로 정의하였다. 또한 Mowday et al.(1979)은 조직의 목표와 가치에 대한 믿음과 수용, 조직을 위해 노력하려는 자발적 의지, 조직의 구성원으로 존재하려는 강한 욕구를 포함하는 개념으로 정의하였다. 조직몰입의 다차원성에 대하여 Meyer & Allen(1991)은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 세분하였다. 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 감정적으로 일치감과 심리적 애착을 느껴 조직에 몰입하는 것을 말한다. 지속적 몰입은 교환적 차원으로 조직이 주는 보상과 조직을 떠났을 때 발생하는 비용(손실)에 대한 계산을 통해 조직에 남아있는 것이 합리적인 경우를 말한다. 규범적 몰입은 책임감, 의무감을 바탕으로 하는 몰입으로 조직의 규범을 내재화하여 구성원으로서 의무를 다해야 된다고 믿기 때문에 조직에 몰입하는 것이다. 이상의 개념적 논의에 기초하고 조직몰입의 대표적인 Buchanan(1974)과 Mowday et al.(1979) 규정을 차용하여 조직몰입을 '조직에 대해 구성원이 갖는 태도로서, 조직에 대한 자부심과 일체감에 기초하여 계속 머무르고자 하는 의지와 욕구'로 정의한다.<sup>3)</sup>

3) 본 연구는 사기업에 근무하는 기혼여성관리자의 조직몰입에 주목한다. 공공부문과 사적부문에서 조직몰입의 차이가 쟁점이 될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 공직과 사적부문을 대상으로 한 관련 연구를 검토하였다. 검토결과와 다음과 같이 정리된다. 첫째, 조직몰입 개념은 공공부문과 사조직에 따른 차이가 없이 공통개념(generic construct)으로 규정하는 것으로 판단된다. 둘째, 조직몰입의 효과도 공사조직에 따라 다르지 않고, 조직몰입은 직무만족, 업무성과, 및 조직시민행동 및 생산성 향상에 긍정적이고, 결근 및 지각, 이직의도를 낮춘다는 것이 공통적으로 제시된다. 셋째, 조직몰입에 작용하는 영향요인에 대해서는 공공조직과 사조직에서 공통적인 것과 차별적인 것이 공존한다. 성별, 연령, 근속연수 등으로 구성된 인구통계학적 요인, 집권화, 공식화, 권위주의적 속성, 조직문화, 규모 등을 포함한 조직적 특성, 그 외 공정성에 대한 인식, 보상, 임파워먼트 등은 공사조직에 공통적으로 논의된다. 이들 중 어떤 요소에 중점을 두는가는 연구의 목적과 초점에 따라 달라진다. 다만 공공부문에서의 조직

조직몰입은 대표적인 친(pro)-조직행태로서 직무만족, 업무성과, 결근 및 지각이나 이직의도, 조직시민행동 등에 긍정적으로 작용하며 이는 실증적으로도 확인된다(Steers, 1977; Chao et al., 1992; 오인수 외, 2007; 정무성·남석훈, 2008). 높은 수준의 조직몰입은 개인으로 하여금 직무에 대한 만족, 동료와의 원만한 관계 등 내적 보상을 제공할 뿐 아니라 구성원의 업무성과 향상과 지각, 결근 및 이직의 감소와 조직시민행동을 통해 생산성을 높인다(김홍수, 2009). 이처럼 조직몰입은 직무만족 등 업무와 직접 관련이 있는 조직행태를 비롯하여 구성원의 미래행동에도 영향을 미치는 매우 포괄적인 친-조직행태로 평가된다. 조직몰입은 업무환경에 따라 그 때 그 때 변하는 단기적인 조직행태가 아니라 상대적으로 안정적이고 장기적인 조직행태이다(김태희·장경로, 2004; 손주영, 2011). 따라서 구성원의 조직몰입이 높다는 것은 전술한 조직몰입의 긍정적인 효과를 안정적으로 확보한다는 것을 의미한다. 만일 구성원의 지속적이고 장기적인 친-조직행태인 조직몰입을 확보할 수 있다면 효과적인 조직관리 및 인적자원 활용이라는 측면에서 볼 때 매우 고무적인 일이다.

이처럼 조직몰입은 구성원 모두에게 중요하지만 여성과 같은 조직 내 소수집단에게는 더욱 중요하다. 관계적 인구통계론(relational demography)에 따르면(Tsui & O'Reilly 1989; Tsui et al, 1992), 조직구성원 사이에 존재하는 성별이나 인종 등 사회적 배경의 유사성(차이성)이 조직행태에 영향을 준다. 특히 조직에서 성별의 비유사성은 여성의 조직몰입이나 직무성과 등 조직행태에 부정적이다(정명호·유니나, 2014). 과거에 비해 여성비율이 늘어나고 있지만 여전히 조직에서는 남성이 수적으로 지배적이다. 수직적 편중화가 심한 관리직은 더욱더 그렇다. 수적으로만 남성이 많을 뿐 아니라 조직의 관행이나 업무처리도 아직은 남성에게 익숙한 방식이다. 남성이 지배적인 조직에서 여성은 어떤 면에서 외집단(out-group)으로 구분될 수 있다. 조직의 외-집단은 내-집단(in-group)에 비해 조직에 대한 애착이나 일체감을 느끼는 것이 상대적으로 어렵기 때문에 조직에서 여성(관리자)은 남성(관리자)과 달리 별도의 적응노력이 필요하다. 이처럼 성별구성과 일하는 방식에서 동질성이 낮고 별도의 적응노력이 필요한 여성의 현실은 조직몰입, 결근, 이직의도(Tsui et al., 1992) 및 성과(Baugh & Graen, 1997; Chatman et al., 1998) 등에 부정적인 영향을 미친다. 여기에 더하여, 기혼의 자녀가 있는 여성관리자는 일과 가족 사이의 갈등하는 요구에

---

몰입에만 특별하게 적용되는 독립변수가 있다. 예를 들어 지방자치단체의 유형(광역, 기초, 시군구), 공직의 구조조정(연급하향조정, 명예퇴직 등)이나 공직의 복지수준, 공무원이 갖는 공공봉사동기(Public Service Motivation: PSM) 등은 사적부문을 대상으로 하는 조직몰입에서는 논의되지 않는 변수이다.

대응해야 하는 이중, 삼중의 어려움을 겪는다. 이처럼 조직의 구조나 관행, 성별구성에서의 이질성이 높고 일-가족 양립의 갈등 속에 있는 여성관리자의 조직몰입은 훨씬 어렵고 복잡한 요소에 의해 영향을 받을 수밖에 없다. 따라서 여성관리자가 직면한 특수한 현실을 고려한 조직몰입에 대한 논의가 필요하다. 여성이 결혼을 하면 노동시장을 떠났던 과거와 달리 조직에서 기혼여성은 계속 늘어나고 있다. 이들의 역량과 능력을 활용하지 않으면 조직으로서는 손실일 수밖에 없다. 이러한 손실을 최소화하고 여성인력을 효과적으로 활용하기 위해서는 어렵고 복잡한 요소가 작용하는 기혼여성의 조직몰입에 대한 종합적이고 심층적인 이해의 중요성이 무엇보다도 강조된다.

## 2. 조직몰입의 영향요인

### 1) 조직적 요인

조직몰입에 작용하는 조직적 요소로는 첫째, 조직규모가 있다. 조직규모는 여성의 조직몰입에 긍정적으로 작용하며 이는 실증적으로도 확인된다(방하남, 2000; 김근해·유성모, 2014; 원숙연, 2015). 일반적으로 조직구성원이 많은 경우, 여성이 함께 많아질 가능성이 있고 여성이 많을 경우 여성에 대한 이해 및 여성을 위한 프로그램도 함께 많아질 개연성이 높다. 무엇보다 규모가 큰 대기업은 조직운영의 대외 노출이 많이 되기 때문에 근로기준이나 노동조건에 대한 법적규제의 준수압력이 높다(원숙연, 2015). 다시 말해 규모가 큰 조직은 가시성이 높아서 법적규제를 어길 경우, 적발이 쉽고 적발이 되면 그 부정적 영향력이 훨씬 크다. 같은 맥락에서 조직이 클 경우 일-가족 양립프로그램의 실행비율이 높고 활발하기 때문에 기혼 여성의 조직몰입에 긍정적으로 작용할 것이다.

다음은 여성인력에 대한 최고경영자의 인식이다. 최고경영자가 조직구성원에 대하여 어떤 인식을 가지는가에 따라 조직에 대한 구성원의 애착과 몰입은 달라진다. 특히 여성과 같은 소수집단에 대한 인식은 그 영향력이 더 크다. 여성에 대한 부정적인 편견이 여전히 존재하고 남성에 비해 차별적 경험이 상대적으로 많은 여성은 최고경영자가 여성인력에 대해 긍정적이라고 인식할수록 조직에 대한 애착과 기대가 많아질 개연성이 높다. 최고경영자는 조직을 대표하기 때문에 그들이 갖는 인식은 단순히 개인적 차원이 아닌 조직전체의 인식으로 확대 해석될 수 있다. 또한, 최고경영자는 제도나 정책을 만들 수 있는 힘이 있다. 따라서 최고경영자가 여성인력을 어떻게 생각하는가는 추상적인 인식에 그치지 않고 여성인력의 활용에 도움이 되는 실질적인 제도

나 프로그램으로 구현되리라는 기대로 이어질 수 있다. 이러한 인식은 조직몰입에 긍정적으로 작용할 것이다(김미란, 2011; 강혜선, 2012).

기혼여성의 조직몰입에 작용하는 조직적 요인 중 세 번째 요소는 사회적 지원이다. 사회적 지원은 '인지된 조직지원'(perceived organizational supportiveness: POS)으로, 조직이 구성원의 안녕과 복지 그리고 다양한 요구에 관심을 가지고 얼마나 적극적으로 대응하는가에 대한 주관적 인식이다(Maunoa et al., 2012; 원숙연, 2015). 조직에서 경험하는 사회적 지원이 많을수록 조직에 대한 일체감과 애착이 높아진다.

조직의 사회적 지원은 다양한 형태로 제공되나 본 연구가 기혼여성관리자를 대상으로 한다는 점에서 일-가족 양립과 관련한 지원에 초점을 맞춘다. 이러한 지원은 조직 문화적 지원 및 상사로부터의 지원, 그리고 정책적(제도적) 지원으로 구분된다. 첫째, 일-가족 양립에 대한 지원은 조직문화 또는 분위기에 따라 달라진다. 특히 기혼의 여성관리자에게 부담이 되는 것은 자신이 속한 조직이 구성원으로 하여금 가족이나 개인의 삶보다 일(직장)을 우선시할 것을 요구하는 문화적 압력이 높을 경우이다. 물론 가족(삶)보다 일을 중시하라는 조직의 문화적 압력은 구성원 모두의 조직몰입에 부정적으로 작용한다. 그러나 가족으로부터의 보살핌부담이 다른 구성원에 비해 많은 기혼여성의 현실을 고려할 때 그 부정적 영향력은 더 클 수밖에 없다. 반대로 조직이 적극적으로 일-가정 양립을 지원하는 경우, 여성은 일과 가정 중 하나를 선택하거나 또는 하나를 희생하는 것이 아니라 양자사이의 균형을 이루게 된다. 이러한 균형은 삶의 만족을 넘어서 직무만족 및 조직몰입으로까지 이어진다(Carlson & Perrewew, 1999; Wadsworth & Owens, 2007; 이요행 외, 2005; 송다영 외, 2010; 원숙연, 2015).

일-가족 양립을 위한 또 하나의 지원은 상사로부터의 지원이다. 상사의 지원은 거시적이고 추상적인 조직 문화적 지원에 비해 보다 가깝고 직접적으로 여성관리자의 조직몰입에 작용할 것이다. 업무를 수행하는 과정에서 상사는 조직구성원과 지속적으로 상호작용하며 업무평가를 통해 직접적인 통제력을 행사하기 때문이다. 또한 상사는 조직에서 점하는 위치로 인해 권한이 많으며 일-가족 양립을 위해 필요한 유·무형의 자원을 동원하고 제공할 능력이 있다(Greenhaus & Beutell, 1985; Starrels, 1992; 원숙연·박지원, 2009에서 재인용). 만일 상사가 일-가족 양립에 대해 적극적이고 실질적인 지원을 할 경우 기혼의 여성관리자의 일-가족 갈등이나 부담은 줄어들 것이다. 이처럼 상사로부터의 지원을 받게 되면 조직에 대한 애착과 긍정적인 인식이 제고되고, 이는 높은 수준의 조직몰입으로 이어질 것이다. 일-가족 양립에 대한 상사

의 지원과 조직몰입 간 긍정적 관계는 실증적으로 확인되고 있다(Baker et al., 1996; Wadsworth & Ownens, 2007; 원숙연·박지원, 2009; 원숙연, 2015).

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1 조직규모가 클수록 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

가설 1-2 최고경영자의 여성인력에 대한 긍정적 인식은 기혼 여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

가설 1-3 일(직장)을 중시하는 조직문화는 기혼여성관리자의 조직몰입에 부정적(-)이다.

가설 1-4 일-가정 양립을 위한 상사의 지원은 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

## 2) 정책적 요인: 일-가족 양립지원정책

여성관리자의 조직몰입에 작용하는 일-가족 양립지원에는 전문화된 조직문화나 상사로부터 오는 지원만이 아니라 제도적이고 하드웨어적인 지원도 있다. 그 대표적인 것이 일-가족 양립지원정책이다. 일-가족 양립지원정책은 자녀가 있는 사회구성원의 노동권을 보장하면서 자녀를 양육할 수 있는 부모권을 동시에 지원하고 보장하는 정책적 개입이다(OECD, 2002; 원숙연, 2005; 홍승아 외, 2008; 원숙연·이동선, 2012).

현재 우리나라에서 실시되는 대표적인 일-가족 양립지원정책을 간단히 정리하면 다음과 같다(고용노동부 홈페이지, 영유아보육법). 일-가족 양립지원정책은 크게 휴가정책, 재정지원정책 및 시간적 지원으로 구성된다. 먼저 휴가정책 중 출산휴가가 있다. 이는 임신한 여성근로자에게 90일(출산 후 45일 확보)의 출산전후휴가를 부여하며 90일간 통상임금의 100%를 지원한다. 둘째, 육아휴직으로, 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀가 있는 남녀근로자가 최대 1년(근속기간에 포함됨)의 휴직을 사용할 수 있도록 한 제도이다. 휴직기간 내 통상임금의 40% 내에서 지원하고 동일자녀에 대해 부모가 순차적으로 사용할 경우 두 번째 사용자의 첫 3개월 급여는 통상임금의 100%를 지급한다. 다음으로 직장보육시설 및 보육비 지원정책이 있다. 상시 여성근로자 300인 이상 또는 근로자 500인 이상을 고용하고 있는 사업장은 직장어린이집 설치의 지원을 받을 수 있다. 만일 직장 어린이집 설치가 어려울 경우, 지역 어린이집과 위탁계약을 체결하여 근로자 자녀의 보육을 지원하거나 보육수당을 지불해야 한다. 넷째, 시간관련 정책으로 먼저 육아기 근로시간 단축이 있다. 이는 육아휴직 대상 근로자가 육아휴직 대신 주당 15~30시간의 단축근무 하는 것으로 통상임금

의 60% 내에서 급여를 지급한다. 다음은 유연근무제도로 일-가정 양립에 도움이 되는 방향으로 시간을 자율적으로 사용함으로써 노동시간사용의 경직성을 완화하는 정책이다. 조직에서 유연근무제를 활용할 경우 근로자 당 월 최대 40만원을 사업주에게 지원할 수 있다.<sup>4)</sup>

이상과 같은 일-가족 양립정책은 조직구성원의 조직몰입에 긍정적으로 작용한다. 휴가정책의 경우 노동시장으로부터 완전 퇴출되지 않으면서 직접적인 보살핌을 제공할 수 있는 기회를 부여한다는 점에서 조직몰입을 높이는데 기여한다. 또한 구성원의 양육부담의 일부를 고용주(국가)가 분담하여 조직구성원의 복지와 안녕에 관심을 갖는다는 신호를 주게 됨으로써 자신이 속한 조직에 감정적 몰입을 하게 한다. 같은 맥락에서 노동시간의 경직성을 완화하고 가족이나 사적 상황에 따라 유동성 있는 시간 활용을 하게 함으로써 조직 구성원의 일-가족 갈등은 줄고 조직업무에 대한 몰입도는 높일 수 있다(원숙연·이동선, 2012; 이동선·원숙연, 2013).

이러한 정책적 지원은 실질적으로 가족으로부터의 보살핌 요구에 대응하면서 조직의 요구를 함께 처리하게 되고, 여성관리자는 일과 가정 중 하나를 선택하는 것이 아니라 두 가지를 모두 병행할 수 있게 된다. 우리나라에서 일-가족 양립에 대한 정책적 지원이 조직행태에 미치는 영향력은 실증적으로도 확인되고 있다. 일-가족 양립지원 정책이 조직몰입에 미치는 긍정적인 결과는 물론(정기선·장은미, 2005; 임중경·고선강, 2010; 수문이·노현탁, 2014), 일-가족 갈등의 매개를 통해 조직몰입 및 이직의도에 작용하는 간접적 영향력도 확인된다(이요행 외, 2005; 이선희 외, 2008; 김필숙·김태현, 2010).

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1 육아휴직의 제공은 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

가설 2-2 보육비지원제도는 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

가설 2-3 육아기근로시간단축제도는 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

4) 이상의 정책 외에 우리나라에서 일-가족 양립지원을 위한 정책으로는 가족간호휴가제(병에 걸린 가족이 있는 여성근로자에게 일정 기간의 휴가를 주는 제도), 시차출퇴근제(선택적 근무 시간제, 출퇴근 시간대에 시차를 두거나 또는 자유롭게 선택하거나, 노사합의로 1개월 이내에서 총 근로시간만을 정하고 출퇴근 시간을 근로자가 자유롭게 선택하는 제도), 재택근무제(1주일에 하루 이상을 사무실이 아닌 '집'에서 업무를 수행하는 근무형태) 및 시간선택제(사업주와 협의하여 근로시간, 업무의 시작과 종료 시작, 근무요일 등을 선택할 수 있는 제도) 등이 있다(김난주 외, 2016).

### 3) 관계적 요인

조직은 목표달성을 위한 합리적 도구이면서 동시에 사회적 관계를 기반으로 한 사회적 구성체(social construct)이다. 따라서 조직에서 사회적 관계를 어떻게 형성하고 유지하는가에 따라 조직구성원은 조직과 자신을 동일시하고 조직에 헌신하려는 의도인 조직몰입을 다르게 형성한다. 특히 관리직은 수적으로 남성지배적이어서 관리직에 오른 여성의 조직몰입에 '관계적 요소'의 영향력이 더 중요하다는 것은 서구에서도 밝혀지고 있다(Kram, 1985; Noe, 1988; Brass, 1985; Ragins, 1989, 1997; Ragins & Cotton, 1991; Ibarra, 1992; O'Neill & Blake-Beard, 2002). 개선되고 있지만 남성친화적 조직문화와 관행을 부인할 수 없고 다양한 형태의 '연줄'의 영향력이 건재한 우리나라에서 여성관리자의 조직몰입에 '관계'가 갖는 영향력이 높을 가능성은 배제할 수 없다(김영치, 1998; 이성은, 2005; 임희정, 2009; 이영수, 2010; 이은형 외, 2013; 이은형·최윤정, 2014).

이러한 맥락에서 본 연구는 관계적 요인으로 멘토링, 상관 및 동료(부하)와의 관계에서 오는 어려움에 주목한다. 첫째, 멘토링은 다양한 업무경험을 가진 상급자(멘토)가 경험이 부족한 하급자(멘티)와의 친밀한 관계형성을 통해 하급자(멘티)의 경력성공을 돕는 활동이다(Kram, 1983). 멘토링은 하급자의 경력개발에 도움을 주는 기능(지원, 지도, 보호, 노출, 도전적 업무부과)과 정서적으로 도움을 주는 사회심리적 기능(수용, 지지, 조언, 우정), 그리고 역할모델을 제공한다(Kram, 1983; Noe, 1988; Scandura, 1992; Viator, 2001; Lyon et al., 2004). 멘토링이 멘티의 조직행태에 긍정적인 것은 서구는 물론(Burke & McKeen, 1989; Ragins & Sundstrom, 1989; Chao et al., 1992; Scandura & Viator, 1994; Stallworth, 2003), 우리나라에서도 발견된다. 멘토가 있는 경우, 멘토가 없는 경우와 비교할 때 직무만족은 더 높고, 이직의도는 더 낮다(김한얼·이진규, 1993). 또한 멘토의 존재는 조직몰입과 조직성과는 물론 급여와 같은 재정적인 요소에 대한 만족(Chao et al., 1992; 손수진, 2010; 송민철·김진모, 2013)과 업무역량 향상과 같은 비재정적인 측면에도 긍정적으로 작용한다(장원섭 외, 2008).

주목해야 할 것은 멘토링이 조직몰입에 작용하는 긍정적인 영향력은 여성관리자에게 어떻게 발현될 것인가이다. 기존 연구에 따르면(Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1991; Chao et al., 1992; 임희정, 2009; 이은형·최윤정, 2014), 멘토링의 긍정적인 기능은 여성과 같은 소수집단에게 보다 크다. 여전히 남성중심적 문화와 관행 속에서 여성은 남성보다 극복해야 하는 장애가 많고, 멘토의 도움은 이러한 장애극복에 기

여한다. 여성관리자의 경우는 더욱 그렇다. 관리직은 남성이 수적으로 지배적이다. 이처럼 남성적 영역으로 인식되는 관리직에 오른 여성관리자에게는 멘토가 제공하는 도움의 영향력이 더 클 수밖에 없다. 이는 실증적으로도 확인되는데(임희정, 2009), 멘토가 있는 여성관리자가 그렇지 않은 여성관리자에 비해 직급, 임금수준 및 경력전반에 대한 긍정적인 기대가 높았다. 또한 멘토가 있는 여성관리자가 멘토가 없는 여성관리자에 비해 객관적인 경력성공은 물론 주관적인 성공가능성도 높게 인지하였다. 이는 멘토가 있는 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족과 급여 수준 역시 높다는 서구의 연구와 맥을 같이한다(Chao et al., 1992).

관계적 요인을 구성하는 또 다른 변수는 여성관리자가 상관과 동료·부하 관계에서 경험하는 어려움이다. 조직구성원에게 있어서 사회적 관계의 원활성은 사회적 자원으로 조직몰입에 기여한다. 일반적으로 조직에서 사회적 자원은 자아효능감과 수용감을 증가시켜 정서적 몰입을 높인다(Morrison, 2002). 또한 상관 및 부하와의 원활한 관계는 갈등해소에 도움이 되고 정보공유 및 협력을 유도함으로써 직무만족과 조직몰입에 긍정적으로 작용한다(김상진·한진수, 2006; 문성애·이영민, 2009). 조직 내 원활한 상호작용은 상호학습을 제고하고 이직의도를 낮추는 등 직무만족과 조직몰입에 기여한다(옥원호·김석용, 2001; 정명호·김희진, 2012).

이처럼 상관 및 부하 관계의 원활성이 조직몰입에 미치는 영향력은 모든 구성원에게 작용하지만 여성관리자에게는 보다 현저하다. 그 이유는 여성관리자 현실의 특수성 때문이다. 먼저, 부하와의 관계에서 여성관리자는 남성관리자에 비해 수용의 범위(zone of indifference)가 좁다. 수용의 범위는 관리자의 권한 행사를 자연스럽게 받아들이는 정도로(Barnard, 1958), 수용의 범위가 넓을수록 관리자의 업무성과가 높다. 변화하고 있지만 여전히 관리직을 남성영역으로 인식하는 관행과 성차별적 편견이 존재하는 상황에서 여성상관에 대한 부하의 수용범위가 넓지 않은 것이 현실이다. 남녀 부하 모두 여성관리자보다는 남성관리자를 선호하며 여성관리자보다 남성관리자의 능력이나 리더십을 더 높게 평가한다(박통희, 2004; 홍미영, 2004; 권경득, 2005; 최윤희·원숙연, 2014). 이처럼 부하와의 관계에서 여성관리자가 느끼는 어려움은 남성관리자보다 높기 때문에 부하와의 관계에서 오는 어려움이 조직몰입에 작용하는 부정적 영향력은 더 클 수 있다.

한편, 상관과의 관계도 유사한 맥락에서 논의된다. 여성 및 여성관리자의 증가에도 불구하고 여성의 역량 및 관리능력에 대한 부정적 편견이 일소되었다고 보기는 어렵다. 정도의 차이는 있지만 서구도 마찬가지이다(Nieva & Gutek, 1981; Eagly & Johnson, 1990; Carli, 1991; Cockburn, 1991; Deal & Stevenson, 1998;

Powell et al., 2002). 여성 및 여성관리자에 대한 부정적인 편견은 여성을 부하로 받아들이는데 장애가 된다. 상관도 유능한 부하를 통해 자신의 성과에 도움을 받길 원하기 때문이다. 또한 수직적 편중화로 인해 고위직에 주로 남성이 포진되어 있기 때문에 여성관리자는 남성상사와 주로 업무를 하게 된다. 남성상사와의 업무관계는 동성 상사와의 관계보다 형성 및 유지가 비교적 어렵다. 이성으로 인한 불편한 소문의 가능성도 배제할 수 없고(Ragins, 1989; Ragins & Cotton, 1991), 소통의 어려움도 동성에 비해 더 많다(Kram, 1985; Tsui & O'Reilly, 1989; Ragins & Cotton, 1991). 이처럼 여성관리자가 처한 특수한 현실을 고려할 때 부하나 상관과의 관계에서 오는 스트레스나 어려움이 조직에 대한 일체감과 정서적 애착으로 구성된 조직몰입에 부정적으로 작용할 가능성은 높아진다.

이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-1 멘토의 존재는 기혼여성관리자의 조직몰입에 긍정적(+)이다.

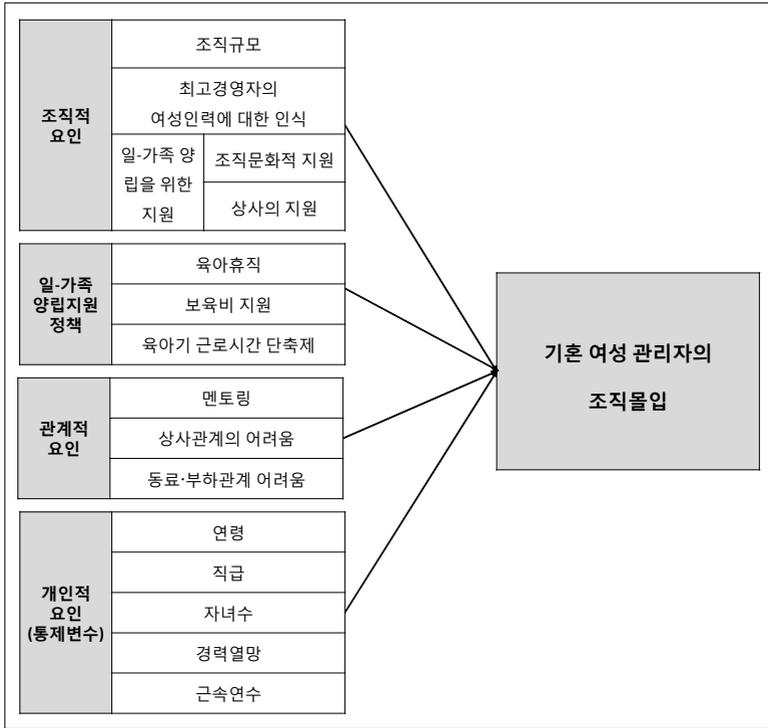
가설 3-2 상사와의 관계에서 오는 어려움은 기혼여성관리자의 조직몰입에 부정적(-)이다.

가설 3-3 동료·부하와의 관계에서 오는 어려움은 기혼여성관리자의 조직몰입에 부정적(-)이다.

### 3. 종합: 이론적 분석틀

이상의 이론적 논의를 종합하면 다음의 이론적 분석틀이 도출된다.

〈그림 1〉 분석틀



### III. 실증연구

#### 1. 자료의 속성

이상의 이론적 논의를 바탕으로 여성 관리자의 조직몰입에 작용하는 영향요인을 종합적으로 확인하기 위하여 ‘여성관리자패널조사(Korean Women Manager Panel: KWMP)’를 활용하였다. 여성관리자패널조사는 한국여성정책연구원이 주관하는 공적 조사자료로 여성이 노동시장에서 경력단절 없이 고용을 유지하고 더 나아가 관리직으로 성장해야 한다는 문제의식에서 여성관리자만을 대상으로 한 유일한 조사 자료이다(한국여성정책연구원, 2013). 인사관리, 경력개발, 네트워크, 각종 지원

제도 및 조직분위기 등 여성관리자의 경험을 다양한 차원에서 종합적으로 조사하였다. 2007년 1차 조사를 시작으로 2014년 제 5차 조사가 이루어졌다. 연구가 진행된 2017년 현재 최신 자료인 제 5차 자료를 활용하였다.

본 연구에서의 여성관리자는 사기업에 근무하는 과장급 이상의 여성관리자를 의미한다. 산업분야 및 조직에 따라 관리자의 규정은 다양하나 일반적으로 과장이상을 관리자급으로 규정하는 것이 무리가 없다고 판단하여 과장이상의 여성관리자를 대상으로 하였다. 여기에 더하여 본 연구의 문제의식에 따라 미혼이 아닌 기혼 그 중에서도 자녀가 있는 여성관리자를 대상으로 한다. 이에 따라 본 연구에서 기혼여성관리자란 “사기업에 근무하는 과장급 이상의 여성관리자로, 자녀가 있는 기혼여성”으로 규정한 다. 이들의 특성을 보여주는 표본구성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 구성

변수		표본수	비율
연령	30대	299	37.6
	40대	434	54.6
	50대	58	7.3
	60대	4	0.5
자녀수	1명	287	36.1
	2명	399	50.2
	3명	21	2.6
	4명	2	0.3
직급	과장급	402	50.6
	차장급	263	33.1
	부장급	105	13.2
	임원급	25	3.1
규모	99명 이하	42	5.3
	100-299명	168	21.1
	300-999명	198	24.9
	1000-1999명	105	13.2
	2000명 이상	282	35.5

## 2. 변수의 측정 및 타당성 검토

본 연구에서 사용된 변수의 정의와 문항은 <표 2>와 같다

〈표 2〉 변수의 정의 및 문항

변수		명목적 정의	조작적 정의	문항	
조직몰입		조직구성원이 자신이 속한 조직에 자발적으로 헌신하며, 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하고, 조직에 계속 남고자 하는 의욕	조직에 대한 소속감, 애착, 자부심 및 이직의도	나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다. 나는 우리 직장에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느낀다. 나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다. 나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다. 우리 직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다. 나는 현재 직장을 계속 다니고 싶다.	
조직적 요인	조직규모	조직의 크기	기업의 구성원 수	기업의 구성원 수	
	최고경영자의 여성인력에 대한 인식		최고경영자가 여성인력에 대해 가지는 인식	구성원을 동등하게 대우하고 근무자와 여성인력을 중요하게 생각하는 최고경영자의 인식 우리 회사의 최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다. 우리 회사의 최고 경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.	
	일-가족 양립 지원	조직 문화적 지원	일-가족(삶) 양립과 관련하여 조직 전체에 공유된 인식과 분위기	장시간 노동에 대한 강조, 일 우선 문화, 근무외 모임의 중요성	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다. 개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다. 밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다. 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다.
		상사의 지원	상사로부터 제공되는 일-가족(삶) 양립을 위한 배려와 지지	개인사정으로 인한 업무 유연성 허용, 일-가정 양립을 위한 배려	나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가 계획 등을 바꾸도록 해준다. 나의 상사는 직장가 가정 생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.
관계적 요인	멘토링	상급자가 하급자에게 지속적인 관계를 통해 경력개발 및 지도, 상담, 적응 등을 제공하는 상급자와 하급자 간 관계	경력개발 및 지도, 상담, 적응 등을 제공하는 상급자와 하급자 간 관계 현재 직장에 입사하여 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어주는 멘토 역할을 하는 사람이 있는가		

	상사와의 관계	자신이 속한 조직의 상사와 형성하는 관계	상사와의 관계에서 받는 스트레스 정도	상사와의 관계의 어려움에 대한 스트레스
	동료·부하와의 관계	자신이 속한 조직의 동료 및 부하와 형성하는 관계	동료 및 부하직원과의 관계에서 받는 스트레스 정도	동료 및 부하직원과의 관계의 어려움에 대한 스트레스
개인적 요인	연령	나이	현재 연령	응답자의 출생년월
	직급	회사 내 직위의 등급	현재 업무에 해당하는 직급	현재 업무에 해당하는 직급은 무엇인가
	자녀수	자녀의 수	현재 자녀의 수	자녀가 있는가(예: ○명/아니오)
	경력열망	상위직책으로의 직위상승에 대한 개인의 욕망 및 기대	오르고 싶은 목표 지위	현 직장에서 오르고 싶은 목표 지위는 어디인가
	근속연수	근로자가 현재 기업체에 입사한 날로부터 조사대상 기준일까지 근속한 기간	현재 직장에 입사하여 근무한 기간	현 직장에 입사한 시기(년)
	제도적 요인	육아휴직제도	만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀가 있는 근로자가 육아를 목적으로 휴가를 사용할 수 있도록 허용한 제도	육아휴직제도 제공 여부
보육비 지원제도		영유아가 보육시설 이용 시 보육비를 지원해주는 제도	보육비지원제도 제공 여부	현 직장에서 제공될 수 있는 근로자지원제도 중 보육비지원 제도가 있는가
육아기근로시간단축제		육아휴직을 사용할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 주당 15-30시간 근무하는 방법을 사용할 수 있게 한 제도	육아기근로시간단축제 제공 여부	현 직장에서 제공될 수 있는 근로자지원제도 중 육아기근로시간단축 제도가 있는가

조직몰입은 조직구성원이 자신이 속한 조직에 자발적으로 헌신하며, 조직의 목표나 가치를 자신의 것으로 수용하고, 조직에 계속 남고자 하는 의지이다. 이는 조직에 대한 소속감, 애착, 자부심 및 이직의도 등으로 조작하여 측정하였다.

조직적 요인은 조직규모와 최고경영자의 여성인력에 대한 인식, 그리고 일-가족양립을 위한 지원으로 구성하였다. 조직규모는 기업 구성원의 수로 조작하여, 99인 이하(1), 100-300인 미만(2), 300-1000인 미만(3), 1000-2000인 미만(4), 2000인 이상(5)의 다섯 단계로 측정하였다. 최고경영자의 여성인력에 대한 인식은 여성인력이 갖는 중요성에 대한 강조 및 구성원에 대한 동등한 대우 등으로 조작하였다. 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5)의 Likert 척도로 측정하였다. 일-가족양립을 위한

지원은 조직문화적 지원과 상사로부터의 지원으로 분리하였다. 조직문화적 지원은 일-가족양립과 관련하여 조직전체에 공유된 인식과 분위기로 정의하고, 장시간 노동에 대한 강조, 일 우선 문화, 근무 외 모임의 중요성 등으로 조작하였다. 상사의 지원은 상사로부터 제공되는 일-가족 양립을 위한 배려와 지지로 정의하였다. 이러한 정의에 입각하여 개인사정으로 인한 업무 유연성 허용, 일-가정 양립을 위한 배려 등으로 조작하였다. 측정은 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5)로 구성된 Likert 5점 척도를 사용하였다.

관계적 요인은 멘토링 여부와 상관 및 동료·부하와의 관계에서 오는 어려움으로 구성하였다. 멘토링은 현 직장에 입사하여 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토 역할을 하는 사람이 있는지로 측정하였다. 상사관계 어려움과 동료·부하관계 어려움은 각각 상사와의 관계에서 받는 스트레스 정도, 동료 및 부하직원과의 관계에서 받는 스트레스 정도로 조작하여 측정하였다. 관계에서 오는 어려움(스트레스)의 정도는 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’까지의 5점 척도로 측정하였다.

개인적 요인은 연령, 직급, 자녀수, 경력열망, 그리고 근속연수로 구성하였다. 경력 열망은 상위직책으로의 상승에 대한 욕망과 기대로 정의하였다. 이러한 정의에 따라 미래에 도달하고 싶은 목표지위로 조작하였다. 측정은 지위에 관심없음(1), 과장급(2), 차·부장급(3), 임원급(4)의 4점 척도로 측정하였다. 근속연수는 근로자가 현재 기업체에 입사한 날로부터 조사대상 기준일까지 근속한 기간으로 측정하였다. 마지막으로 일-가족 양립 지원정책은 우리나라에서 가장 대표적인 정책인 육아휴직제도, 보육비지원제도, 그리고 육아기근로시간단축제로 구성하였다. 현 직장에서 이들 제도가 있는지로 조작하여 제도가 있음(1), 없음(0)의 더미변수로 측정하였다.

대부분의 자기보고식(self-reported) 설문조사가 그렇듯 본 연구에서 사용한 ‘여성관리자패널조사’는 종속변수와 독립변수가 동시간대, 동일인에 의해 주관적으로 측정된 자료이다. 이 경우 응답에 편익(bias)이 개입되어 동일방법편의(Common Method Bias: CMB)가 나타날 가능성이 있다. 동일방법편의가 발생하는 원인은 일관성 유지 동기나 사회적 바람직성 등 응답자의 심리적 특성 등의 작용이다. 만일 이를 고려하지 않을 경우 결과의 내적타당성에 문제가 발생할 수 있다(박원우 외, 2007). 이에 본 연구는 동일방법편의를 확인하기 위하여 Harman의 단일요인테스트(Harman's single factor test)를 실시하였다. 응답자의 주관적 평가를 기초로 측정된 모든 변수를 투입하여 요인분석을 실시하였을 때 동일방법편의가 있다면 1) 변수들이 하나의 요인으로 집결하거나 2) 특정 요인이 총 분산의 대다수를 설명하는 양상을 띠게 된다(Podsakoff et al., 2003; 박병일, 2010). 이를 확인하기 위하여 본 연

구는 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis: EFA)을 실시하였다. 그 결과 <표 3>에서 보는 것처럼 조직몰입(6문항), 조직의 문화적 지원(4문항), 상사의 지원(2 문항), 최고경영자의 여성인력에 대한 인식(2문항)의 네 개의 요인으로 나누어짐을 확인하였다. 또한 하나의 요인이 전체분산의 36.03%를 설명함으로써 기준치인 50%보다 훨씬 낮은 것으로 나타나 동일방법편의(CMB)문제가 심각하지 않은 것으로 확인되었다. 이와 함께 각 요인 모두 기준치(Cronbach's  $\alpha$ =.6)를 상회하는 내적일관성을 보임으로써(조직몰입, .903; 조직문화적 지원, .760; 상사의 지원, .846; 최고경영자의 여성인력에 대한 인식, .760), 구성개념의 타당성이 확보되었다.

<표 3> 탐색적 요인분석

문항	조직몰입	조직의 지원	상사의 지원	CEO의 인식
나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다.	.878	-.020	-.035	.029
우리 직장은 나에게 개인적으로 많은 의미를 가진다.	.876	.043	-.106	.001
나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다.	.810	.062	-.040	.020
나는 현재 직장을 계속 다니고 싶다.	.808	-.076	-.024	-.105
나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다.	.797	.034	.078	.060
나는 우리 직장에 근무하면서 가족적인 친밀함을 느낀다.	.720	-.040	.148	.014
우리 회사에서는 근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다.	.081	.819	.104	-.105
우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.	.023	.808	-.014	.034
우리 회사에서는 밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다.	-.064	.787	.081	-.034
우리 회사에서는 개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다.	-.042	.632	-.236	.115
나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해 준다.	-.048	.063	.957	.035
나의 상사는 직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.	.027	-.044	.890	.002
우리 회사의 최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.	-.022	.032	.028	.913
우리 회사의 최고 경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.	.035	-.058	.009	.856
EigenValues	5.044	2.386	1.255	1.160
% of Variance	36.030	17.041	8.967	8.286
Cronbach's $\alpha$	.900	.769	.847	.764

## IV. 분석 및 논의

### 1. 여성관리자의 현실: 예비적 분석

기혼여성 관리자의 조직몰입에 작용하는 영향요인을 확인하기에 앞서 이들이 직면한 현실에 대한 예비적 분석을 실시하였다. <표 4>에서 보는 것처럼 기혼여성 관리자의 조직몰입은 3.95(5점 만점)으로 나타났다. 비교대상이 없어서 조심스럽지만, 일반적으로 관리자의 경우, 일반구성원에 비해 근무기간도 상대적으로 길고, 심리적 일체감도 높기 때문에 조직몰입 수준이 비교적 높을 것으로 추정된다.

<표 4> 예비적 분석

변수		평균	
조직몰입		3.95	
조직적 요인	최고경영자의 여성인력에 대한 인식	3.13	
	일-가족 양립지원	2.86	
	조직문화적 지원 상사의 지원	3.84	
관계적 요인	멘토 유무(빈도)	예 아니오	413 (58.3%) 296 (41.7%)
	상사관계 어려움		2.38
	동료·부하관계 어려움		2.15

<표 5> 조직적 요인의 문항별 분석

변수	전체 평균	문항	평균
최고경영자의 여성인력에 대한 인식	3.13	우리 회사의 최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.	3.00
		우리 회사의 최고 경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.	3.25
일- 가정 양립 지원	2.86	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.	3.00
		개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다.	2.52
		밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다.	2.78
		근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다.	3.15
상사의 지원	3.84	나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가 계획 등을 바꾸도록 해준다.	3.90
		나의 상사는 직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.	3.78

조직적 요인을 둘러싼 현실의 내부구조를 조금 더 자세히 살펴보기 위해 탐색적인 차원에서 문항별 분석을 실시하였다(표 5). 먼저, 최고경영자의 여성인력에 대한 인식은 평균 3.13(5점 만점)으로 나타났다. 설문대상은 자신이 속한 조직의 최고경영자가 여성을 남성과 동등하게 대우하려는 것을 비교적 높게 인식하였다. 그에 반해 여성인력의 중요성을 강조하는 것은 상대적으로 낮게 인식하였다. 남녀를 동등하게 대우하는 것은 당위적인데 반해 여성인력을 강조하는 것은 보다 적극적인 차원이라는 점에서 흥미로운 결과이다.

다음으로 일-가족 양립을 위한 조직문화적 지원은 평균 2.86(5점 만점)으로 나타났다. 문항별 분석결과에 따르면, 근무시간 이후의 회식이나 모임 참석에 대한 압력이 비교적 높고, 정시퇴근에 대한 부정적 인식이 그 뒤를 따르는 것으로 나타났다. 다소 정도는 약하지만 장시간 일하는 시간헌신(time commitment)에 대한 긍정적 평가가 여전한 것으로 나타났다. 다만 개인사정에 따라 휴가를 내는 것에 대해서는 비교적 관대한 것으로 보인다. 일-가족 양립에 대한 상사의 지원은 3.84(5점 만점)로 문화적 지원보다 높게 나타났다. 상사지원의 구체적 구조를 파악하기 위해 문항별로 분석한 결과, 상사가 할 수 있는 범위 내에서 개인사정을 배려하는 시간 유연성은 비교적 관대하게 인정하는 것으로 나타났다. 이상의 결과는 조직에서 여성이 증가하고 있고 일과 가족은 분리가 아닌 통합영역이어야 한다는 사회적 요구에도 불구하고, 여전히 조직 분위기는 일에 집중할 것을 강조하고 있음을 보여준다. 단지 일-가족 양립을 위한 지원은 상사의 재량범위 내에서 '개인적 배려'를 하는 형태로 이루어지고 있음을 알 수 있다.<sup>5)</sup>

한편 관계적 요인을 살펴보면(표 4), 멘토링은 응답자의 절반을 약간 상회하는 수준(58.3%)에서 멘토가 있다고 답하였다. 여성과 같은 소수집단 구성원의 경력관리 및 업무성과에 멘토링의 영향력이 크다는 점을 감안할 때(Kram, 1985; Noe, 1988; Brass, 1985; Ragins·Cotton, 1991; O'Neill·Blake-Beard, 2002), 보다 많은 여성이 멘토링의 혜택을 받을 수 있는 제도적 장치의 필요성을 제기하는 결과이다. 한편, 상사와의 관계에서의 어려움이 동료·부하관계에서의 어려움보다 높게 나타났고, 그 차이는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다( $t=73.429, p=.000$ ). 조직 내 사

5) 일-가족 양립을 위한 지원이 상사의 성별에 따라 다른지를 알아보기 위해 상사의 성별을 기준으로 평균을 비교하였다. 그 결과 “나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가계획 등을 바꾸도록 해준다.”에 대하여 상사의 성별에 따른 차이가 통계적으로 지지되지 않았다(여성상사: 3.93, 남성상사: 3.89,  $t=-.460, ns$ ). 또한 “나의 상사는 직장과 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.”에 대해서도 상사의 성별에 따른 차이가 통계적으로 지지되지 않았다(여성상사: 3.73, 남성상사: 3.79,  $t=.585, ns$ ).

회적 관계는 모두 중요하다. 그러나 상사의 권력이나 영향력이 동료나 부하보다 크기 때문에, 상사와의 관계에서의 어려움을 더 높게 인지하는 것은 여성관리자의 현실적 어려움을 잘 보여주는 결과라고 할 수 있다.

## 2. 기혼여성관리자 조직몰입의 영향요인

이상의 전반적인 현실을 바탕으로 기혼 여성 관리자의 조직몰입에 작용하는 영향 요인을 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

〈표 6〉 기혼여성관리자 조직몰입의 영향요인: 회귀분석

독립변수		B	S.E.	$\beta$	t	
상수		2.272	.392		5.798***	
조직적 요인	규모	.083	.026	.148	3.180**	
	최고경영자의 여성인력에 대한 인식	.194	.032	.247	5.998***	
	일-가족 양립을 위한 지원	조직문화적 지원	-.046	.038	-.054	-1.220
		상사의 지원	.108	.035	.138	3.108**
일-가족 양립 지원정책	육아휴직제도	.048	.179	.010	.267	
	보육비지원제도	-.035	.060	-.024	-.572	
	육아기근로시간단축제	-.042	.060	-.028	-.694	
관계적 요인	멘토링	.117	.057	.080	2.064*	
	상사관계 어려움	-.102	.039	-.135	-2.628**	
	동료·부하관계 어려움	-.106	.043	-.115	-2.479*	
통제변수 (개인적 요인)	연령	.008	.007	.054	1.062	
	직급	.021	.037	.023	.571	
	자녀수	.058	.050	.044	1.166	
	경력열망	.093	.028	.128	3.315**	
	근속연수	.015	.005	.137	2.823**	
R <sup>2</sup>		.351				
Adj. R <sup>2</sup>		.331				
F		17.320***				

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

분석결과에 따르면〈표 6〉, 조직적 요소의 경우, 최고경영자의 여성인력에 대한 긍정적 인식이 높을수록, 일-가정 양립을 위한 상사의 지원이 많을수록, 그리고 규모가

큰 조직일수록 여성관리자의 조직몰입에 긍정적인 것으로 나타났다. 일-가족 양립을 위한 상사의 지원이 여성관리자의 조직몰입에 긍정적이면 반해 일-가족 양립지원정책의 어떤 것도 여성관리자의 조직몰입에 미치는 유의미한 영향력이 발견되지 않았다. 관계적 요소에서는 상사와의 관계에서 어려움이 적을수록, 동료·부하관계에서 어려움이 적을수록, 그리고 멘토가 있는 경우 여성관리자의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 개인적 요소(통제변수)에서는 경력열망이 높을수록, 근속연수가 높을수록 여성관리자의 조직몰입에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다.

통계적으로 유의미한 변수의 상대적 영향력의 크기는 최고경영자의 여성인력에 대한 인식(+), 경력열망(+), 조직규모(+), 일-가족양립을 위한 상사의 지원(+), 근속연수(+), 상사관계의 어려움(-), 동료·부하관계의 어려움(-), 멘토링(+))의 순으로 나타났다.

이상의 실증결과는 몇 가지 중요한 논제를 제기한다. 첫째, 최고경영자의 여성인력에 대한 긍정적 인식이 여성관리자의 조직몰입에 가장 강력한 영향요인으로 나타났다. 동일한 시간과 공간에 있는 조직이라고 해도 인사관행이나 조직문화는 실제로 의사결정을 하고 실행하는 경영진의 철학이나 가치에 따라 큰 차이가 생긴다(Milliken et al., 1998). 무엇보다 최고경영자의 인식이나 철학이 조직운영 방식이나 관행에 크게 작용한다(Schein, 1985; Wright & Boswell, 2002; 강혜선·구자숙, 2012). 특히 우리나라와 같이 하향식(top down) 의사결정구조가 지배적인 권위주의적 문화에서는 더욱더 그렇다. 따라서 본 연구결과는 최고경영자가 여성인력을 어떻게 인식하는가는 여성인력을 비롯한 구성원 모두에게 여성인력을 어떻게 대해야 하는가에 대한 상징 또는 가이드라인으로 작동할 수 있음을 보여준다.

둘째, 경력열망이 조직몰입에 갖는 영향력에 주목할 필요가 있다. 특히 조직관리차원에서 그 의미가 크다. 경력열망을 순전히 개인 성향이나 개인노력에 달린 것으로 보는 것은 일부의 설명에 그친다. 조직에서의 경험이나 관리방식에 따라 경력열망은 달라질 수 있기 때문이다. 특히 여성처럼 소수집단인 경우는 조직에서의 긍정적(부정적) 경험이 경력열망을 높일 수(낮출 수) 있는 여지가 더 많다. 조직에서 미래 자신의 지위 목표를 설정하는 경력열망은 기대(expectation)와 연결된다. 기대는 개인의 능력만이 아니라 환경과 상황적 요인에 따라 달라진다(Vroom, 1964; Lawler & Suttle, 1973; Schmidt, 1973; 김경린·한백희, 1984; Caplin & Leahy, 2001). 예를 들어, 조직에서 여성이 승진이나 중요한 보직에서 계속 소외되고 관리직에 오르는 것이 어려울 경우 여성은 자신의 기대위치를 높게 잡을 수가 없다. 또한 수직적 편중화가 심하여 고위직에 오른 여성이 없을 경우, 자신의 미래를 보여줄 역할모델을 찾을 수 없고, 조직에서 여성의 효능감이나 자신감은 저하된다. 이 모든 상황은 여성의 경력열망

을 약화시키는 악순환을 가져온다. 바로 이러한 차원에서 본 연구결과는 여성의 경력 열망을 관리할 방안에 대한 심층적인 고민의 필요성을 제기한다.

셋째, 관심을 끄는 결과는 상사와의 관계의 어려움과 동료·부하관계의 어려움이 갖는 영향력이다. 이론적 예측과 같이 상사 및 동료·부하관계의 어려움이 여성관리자의 조직몰입에 모두 부정적으로 나타났다. 계서제 구조에서 제공할 수 있는 유·무형의 지원이 많은 상사와의 관계에서의 어려움과 업무수행과정에서 접촉면도 넓고 갈등 가능성이 많은 동료와의 관계의 어려움이 조직몰입에 부정적인 것은 이해가능한 결과이다. 여기서 특히 주목해야 할 것은 부하와의 관계에서 오는 어려움이다. 이론적 배경에서 논의한 것처럼 관리자의 업무효과는 부하가 관리자의 권력행사를 기꺼이 받아들이는 무관심의 영역이 넓을수록 높아진다(Barnard, 1958). 문제는 여성과 같은 소수집단 관리자는 집단편견이나 고정관념 등의 영향으로 무관심의 영역이 상대적으로 좁다. 관리직=남성이라는 고정관념이 불식되지 않아서 더욱 그렇다. 이러한 현실을 고려할 때 부하와의 관계에서 오는 어려움을 높게 인식할수록 여성관리자의 업무효과는 낮아지고 이는 조직몰입을 저해하는 요소로 작용하게 된다.

무엇보다 주목해야 할 결과는 일-가족 양립을 위한 지원이 조직몰입에 미치는 영향력이다. 서론에서 밝힌 것처럼 노동시장에 진출한 여성에게 있어서 일-가족 양립의 현실적 어려움을 고려할 때, 그리고 본 연구의 대상이 '자녀가 있는 기혼 여성관리자'라는 점에서 결과가 갖는 의미가 가볍지 않다. 결과에 따르면 조직 문화적 지원의 영향력은 확인되지 않은데 반해 일-가족 양립을 위한 상사의 지원이 조직몰입에 긍정적으로 나타났다. 일반적으로 조직문화는 추상적이고 비가시적이며 간접적인데 반해 상사의 지원은 구체적이고 근접한 지원이다. 따라서 일-가족 양립과 관련한 조직문화나 분위기로부터 완전히 자유로울 수는 없지만, 상사가 재량을 가지고 지원을 할 경우 여성에게 실질적인 도움을 주고, 이는 조직몰입에 긍정적으로 작용할 가능성을 보여준다. 이러한 결과가 일-가족 양립에 대한 조직의 문화적 지원이 무용(無用)함을 의미하는 것은 아니다. 다만, 조직 문화적 지원은 일상에서 만나는 상사의 지원에 비해 체감하기가 어렵다는 점에서 그 영향력이 통계적으로 발견되지 않았을 가능성이 있다.

또 하나 중요한 것은 일-가족 양립정책이 조직몰입에 미치는 유의미한 영향력이 발견되지 않았다는 점이다. 본 연구가 일-가족 양립이 중요한 과제가 될 수밖에 없는 '자녀가 있는 여성관리자'를 대상으로 했다는 점에서 이 결과의 의미는 가볍지 않다. 이처럼 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입에 일-가족 양립정책의 영향력이 발견되지 않은 이유는 몇 가지 차원에서 생각할 수 있다. 가장 먼저 생각해 볼 수 있는 이유는 본 연구의 대상이 '사기업'의 여성관리자라는 점이다. 그간 정부는 다양한 형태의

일-가족 양립 정책을 적극적으로 시행해왔지만 그 혜택의 상당부분이 공직에 집중되었다.<sup>6)</sup> 정부는 모범적인 고용주로서 여성의 노동시장 참여와 일-가족 양립정책을 견인하는 모범사례로 활용되어 왔기 때문이고(원숙연, 2015), 이는 서구도 비슷한 양상이다(Andersson-Skog, 2007; Ellingseater, 2013). 자본주의 사회에서 일-가족 양립 지원을 정부에서 하는 만큼 적극적이고 전향적으로 개입하기가 현실적으로 어렵기 때문이다. 공무원 및 국·공립교사의 육아휴직 사용률이 75%, 정부투자 출연기관 종사자의 사용률이 66.7%, 일반 사기업 근로자의 사용률이 34.5%인 것만 봐도(박중서, 2016) 기업에서 일-가족 양립정책의 효과가 공공부문과 상당한 차이가 있음을 알 수 있다. 둘째, 같은 맥락에서 정책의 존재만으로 효과성이 보장되는 것이 아니기 때문에 정책을 담아낼 사회문화적인 환경이 얼마나 조성되었는지도 고려해야 할 것이고(송다영 외, 2010; 정미연, 2013), 정책의 형식적 내용은 좋으나 현실에서 제대로 작동하지 않는 정책형식주의가 문제일 수도 있다(원숙연, 2013). 또한 육아기 근로시간 단축과 유연근무의 경우 각각 2008년, 2010년 이후 본격적으로 시행됨으로써 그 효과가 나타날 때까지 시간이 더 필요할 수도 있다. 무엇보다 장시간 노동이 여전히 평가의 기준이 되는 우리나라 노동관행과도 무관하지 않을 것이다. 그 이유가 무엇이든 일-가족 양립정책이 조직몰입에 미치는 영향력이 발견되지 않은 것은 그 의미가 가볍지 않다. 일-가족 양립을 위한 상사의 재량적 지원이 갖는 영향력이 높다는 점을 생각할 때 더욱 더 그렇다. 만일 일-가족 양립지원 정책이 견고하게 제도화 되어있고 활용에 어려움이 없다면 일-가족 양립을 위한 상사의 지원에 의존할 필요가 없을 수도 있다. 제도적 시스템으로 움직이면 되기 때문이다. 그러나 본 연구결과에서 보여주듯 일-가족 양립을 위한 상사의 재량적 지원이 조직몰입에 긍정적으로 작용한다는 것은 어쩌면 정책의 제도화가 견고하지 못하다는 역설적 함의를 내포하는 것이다.

다음으로 멘토링의 영향력도 흥미롭다. 여성과 같은 소수집단 구성원의 조직행태에 멘토링이 중요한 요소라는 기존의 논의와 맥을 같이한다(Kram, 1985; Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1991; O'Neill & Blake-Beard, 2002). 전술한바와 같이 여성관리자는 '여성'이면서 '관리자'라는 중첩된 소수성으로 인해 멘토링이 더 중요하

6) 연구마다 척도가 동일하지 않아 일직선상의 비교는 조심스럽다. 그러나 탐색적인 차원에서 볼 때 공직에서 일-가족 양립정책이 여성공무원에게 미치는 긍정적인 효과가 확인된다. 공직을 대상으로 한 연구에 따르면, 여성친화적 정책이나 일-가족 양립지원정책(예: 여성능력개발, 인사상 여성우대, 탁아 및 여성편의 시설 등)이 여성의 조직성공에 긍정적이며(강인호 외, 2005), 서울시 가족친화정책과 문화가 여성공무원 직장생활의 질을 제고하고(노종호·한승주, 2014), 가족친화정책(육아휴직제도, 직장 내 보육시설, 유연근무제 등)이 여성 공무원의 조직성공에 긍정적으로 작용하는 것이 확인되고 있다(고재권, 2016).

다. 관리직은 일반직과 달리 자신의 업무만이 아니라 조직전반에 대한 이해와 중요한 정보의 흐름을 파악하는 것이 필수적인데 이런 자원은 멘토링을 통해 제공받을 수 있다(Lyon et al., 2004; 송민철·김진모, 2013). 그러나 중요성에도 불구하고 여성관리자가 멘토를 구하는 것이 현실적으로 어려운 점이 문제이다. 여기서 멘토와 멘티의 성별이 또 하나의 이슈가 된다. 수직적 편중화로 인해 멘토가 될 수 있는 고위직에 여성이 부족하고 이는 여성의 멘토 획득을 더욱 어렵게 한다. 동성 멘토링(same gender mentoring)이 이성 멘토링에 비해 멘토링 효과성이 더 높지만(Schein, 2001; Powell et al., 2002), 여성은 이성 멘토링의 가능성이 높다. 여성이 여러 가지 장애를 극복하고 남성 멘토를 구한 경우에도 이성 간의 멘토링에서 나타나는 성적인 오해 등 어려움이 많다. 이성 멘토링의 경우 멘토-멘티 관계가 아닌 남녀 관계로 인식될 가능성이 있기 때문이다(Ragins, 1989; Ragins & Cotton, 1991). 또한 여성에 대한 편견과 잘못된 성역할 기대(관리직=남성)가 여성을 관리자로 육성하려는 멘토의 의지를 약화시키는 요인이 되기도 한다(Schein et al., 1996; 임희정, 2009; 원숙연, 2012a).

## V. 결론

본 연구는 수직적 편중화의 어려움 속에서도 관리직에 오른 여성관리자 그 중에서도 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입에 주목하였다. 자녀가 있는 여성관리자는 이중고를 겪는다. '관리직=남성의 영역'이라는 등식이 여전한 가운데 관리직에 오른 여성이라는 점이 그 하나의 어려움이다. 또 다른 면에서 '일-가족의 분리'가 존재한 조직문화 속에서 '일-가족의 통합'이 불가피한 '기혼여성'이라는 점이 또 다른 어려움이다. 특히 일-가족 양립 지원이 적극적이고 전향적인 공직이 아닌 사기업의 여성관리자라는 점에서 그 어려움은 클 수밖에 없다. 이러한 이중적 어려움을 출발점으로 하여 본 연구는 기존 연구와는 다른 방향에서 사기업 기혼여성관리자의 조직몰입을 조망하였다. 이를 위하여 자녀가 있는 여성관리자를 둘러싼 현실을 조직적 요인, 정책적 요인, 관계적 요인을 종합적으로 반영한 접근을 시도하였다. 실증분석결과는 다음과 같다. 조직적 요인 중 최고경영자의 여성인력에 대한 긍정적 인식, 일-가정 양립을 위한 상사의 지원, 그리고 규모가 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입에 긍정적으로 기여하였다. 정책적 요인 중 일-가족 양립지원정책의 어떤 것도 유의미한 영향이 발견되지 않았다. 관계적 요인 중에는 상사와의 관계에서 어려움, 동료·부하관계에서 어려

움이 부정적으로 작용하였으며 멘토의 존재는 자녀가 있는 여성관리자의 조직몰입에 긍정적으로 나타났다. 이와 함께 경력열망과 근속연수가 긍정적으로 나타났다.

이상의 논의와 실증분석을 통해 향후 기혼여성관리자의 조직몰입을 제고하기 위한 조직관리방안은 무엇일까? 이러한 질문에 대한 답을 다음의 몇 가지 차원에서 구하고자 한다. 첫째, 일-가정양립 정책의 영향이 발견되지 않은 것에 대한 심도 있는 고민이 필요하다. 주지하는 바와 같이 우리정부는 일-가족 양립을 위한 정책적 개입에 적극적이었다. 문제는 근본적으로 그러한 정책적 개입이 주로 공공부문에 집중된 것은 아닌지 하는 점이다. 공직에서 일-가족 양립지원이 전향적이고 적극적이라는 것을 비난할 이유는 없다. 그러나 정부정책의 대상이 공무원이나 공직자만이 아니기 때문에 정책효과가 사조직으로 확산될 수 있는 방안을 강구하는 것 또한 매우 중요한 정책질문이다.

정책 대상의 범위가 범국민적이라 해도 사기업과 같은 민간부문에 정책을 강제하는 것은 쉽지 않다. 따라서 기업 스스로가 일-가정양립 정책에 대해 호의적인 태도를 갖도록 하는 것이 중요하다. 즉 일-가족 양립 지원정책의 도입이 '비용'이 아닌 생산성 제고에 도움이 되는 '투자'로 인식할 수 있도록 하는 방안이 필요하다(이종건·김미란, 2011; 최수찬·김종성, 2016). 이를 위한 하나의 대안이 가족친화인증이다. 2007년부터 정부는 '가족친화인증제도'를 시행하고 있지만 인증을 받았을 경우 받는 혜택(인증표시 및 홍보, 정부사업 참여시 가점 또는 우선권 부여)이 사기업을 유인하기에는 부족하다. 따라서 보다 전향적이고 각 기업의 특성과 수요를 파악한 인센티브의 제공이 필요하다(원숙연·성민정, 2016). 또한, 사기업에서는 출산 및 육아 휴직 등 휴가에 따른 업무 및 인력공백이 중요한 장애요인으로 작용한다. 이에 따라 일-가정양립 정책의 도입과 함께 대체인력을 미리 확보하여 적절한 시기에 인재를 지원하는 '대체인력뱅크' 사업에 대한 전향적인 지원이 함께 이루어져야 한다(김화연 외, 2015). 이러한 논의는 조직규모와도 연결된다. 본 연구결과 규모가 큰 기업에서 기혼여성 관리자의 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 사실 공직은 조직 규모에 따라 일-가족 양립 지원 정책에 대한 순응이 달라지지 않지만 사기업은 규모에 따라 순응이 달라질 수 있는 개연성이 높다. 중소기업의 경우, 일종의 사각지대로 남아있을 가능성이 있기 때문이다. 실제 여성가족부의 기업규모에 따른 가족친화지수 종합점수 현황을 살펴보면, 99인 이하 중소기업의 점수는 39.1점으로, 300-999인 기업(53.6점)과 1000인 이상 대기업(72.2점)에 비해 턱없이 낮은 점수를 받은 것으로 확인되었다(여성가족부, 2012). 따라서 일-가족 양립을 위한 정부의 노력은 기업규모와 상관없이 이루어져야 하지만 중소기업에 조금 더 많은 관심을 기울여야 할 필요가 있다.

조직문화적 지원의 영향력이 확인되지 않았다고 해서 문화적 지원이 무용하다는 뜻은 아니다. 오히려 이는 조직문화적 지원을 체감할 수 있는 방안에 대한 고민이 필요성을 웅변한다. 그간 정부는 일-가족 양립 지원에 있어서 공식적인 제도 수립에 몰두해 왔다. 제도의 형식적 내용은 선진국과 비교해 부족하지 않다(원숙연, 2015). 일-가족 양립 문제의 해결을 위해서 형식적인 제도와 정책을 양산하는 것만으로는 부족하다. 최근 대선에서 제시된 ‘수퍼우먼방지법’과 ‘칼퇴근법’ 등은 우리나라에서 일-가족 양립의 현실을 그대로 보여준다. 그러나 동시에 이러한 법을 만드는 것만으로는 부족하다는 것을 본 연구결과는 시사한다. 문제는 이러한 형식적인 제도를 담아낼 실질적 그릇, 즉 조직문화, 관행, 그리고 인식이 갖추어져 있는가이다. 세계 최장의 노동시간을 자랑하는 우리의 상황에서 가족을 이유로 일찍 퇴근하거나 시간을 유연하게 사용하는 것을 문화적으로 얼마나 수용하고 있는지 재검점할 필요가 있다. 본 연구결과가 극명하게 보여주듯이 일-가족 양립을 지원하는 정책이 기혼여성의 조직몰입에 작용하는 영향력이 발견되지 않은 점은 심각하게 받아들여야 할 지점이다. 일-가족 양립 정책이 현실적으로 작동하는데 있어서 문화적 인프라 또는 문화적 장애요인이 있다는 추정이 가능하기 때문이다.

아무리 선진적인 제도가 있다 해도 일을 가족보다 우선시 하지 않으면 조직에 대한 헌신이 없는 것으로 평가되고, 일에 대한 열정부족 또는 전문가의식의 부족으로 치부된다면, ‘눈치가 보일 수밖에 없고’, ‘평가에서 불이익을 걱정하지 않을 수’ 없다. 따라서 일-가족 양립을 지원하는 하드웨어적 정책을 만드는 일과 이를 수용할 소프트웨어인 문화적 인프라를 구축하는 일이 병행되어야 한다. 그렇지 않으면 일-가족 양립 지원을 통한 여성인력의 효과적인 활용과 노동시장에서의 남녀평등의 실현이라는 정책 목표는 공허한 수사에 그칠 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 본 연구에서 나타난 바와 같이 최고경영자의 여성인력에 대한 인식의 중요성을 상기할 필요가 있다. 일-가족 양립 지원 정책이 조직에서 제대로 활용될 수 있는 여건을 만들 수 있는 중심주체가 최고경영자이기 때문이다. 만일 최고경영자가 여성인력의 중요성을 인식하고 동시에 일-가족 양립 제도를 활용하는 것이 비용이 아닌 ‘미래를 위한 투자’임을 받아들인다면 가족친화적 조직문화의 조성에 더 많은 기여를 할 수 있을 것이다.

이와 관련하여 여성의 경력열망에 대한 관리방식에도 주목할 필요가 있다. 전술한 바와 같이 경력열망을 개인의 노력이나 성향으로만 설명할 수 없다. 경력열망을 조직이 나서서 관리해야 하며, 그 과정에서 최고경영자의 여성인력에 대한 인식이나 멘토링을 연결할 필요가 있다. 이들 두 요소는 각각이 독립적으로 여성의 조직몰입에 긍정적으로 작용함과 동시에 여성의 경력열망을 높이는 간접적인 방식으로도 기여할 수

있기 때문이다. 여성인력의 중요성에 대한 최고경영자의 인식은 단순한 인식에 그치는 것이 아니다. 이들의 인식은 여성을 포함한 조직구성원에게 조직이 여성인력을 중시한다는 비중 있는 신호(signal)가 된다. 또한 최고경영자는 긍정적 인식에 기초하여 여성인력을 적극적으로 활용하는 구체적이고 현실적 제도나 대안을 만들어 낼 힘이 있다. 이렇게 되면 최고경영자의 여성인력에 대한 인식은 조직에서의 성공이나 성취에 대한 여성의 기대를 높이고, 결과적으로는 경력열망으로 이어져 조직몰입에 기여하는 선순환이 가능해진다.

멘토링도 같은 맥락에서 조직몰입에 기여한다. 멘토링은 멘토가 제공하는 경력개발 및 심리적 지원과 함께 여성이 경력목표를 높게 설정하는데 필요한 효능감과 자신감에 기여한다. 그런데 문제는 멘토링의 중요성에도 불구하고 여성은 남성과 비교해 멘토링 형성과 유지에 큰 어려움을 겪는다는 점이다. 즉, 여성에게 있어서 멘토링은 '높은 중요성, 많은 어려움'이라는 젠더화된 모순으로 나타난다. 주지하는 바와 같이 우리나라에서 여성관리직 비율은 매우 낮은 수준에 머물러 있다. 2016년 현재 민간 기업은 20%를 약간 상회하는데 반해 공공기관은 16%에 불과하다(고용노동부 적극적 고용개선조치 보도자료). 고위관리직이라 할 수 있는 여성임원비율은 3.2%로, 40%를 육박하고 있는 유럽 국가들과는 극명한 차이를 보인다(EgonZehnder, 2016). 이러한 상황에서 여성관리직 비율을 높이기 위한 노력을 더 이상 늦출 수 없다. 이러한 노력은 조직구조, 문화 및 관행의 남성친화성을 완화하는 일이기도 하고 여성관리자의 수를 증가시켜 여성에 대한 역할모델을 생성하는 일이기도 하다. 이들 여성관리자의 증가는 잠재적 여성멘토의 풀(pool)로도 기능할 수 있다. 여성임원 할당제를 포함한 적극적 조치 등을 통해 잠재적 여성멘토를 확보하는 실질적인 방안을 강구하는 일이 중요한 또 하나의 이유이다.

본 연구는 기혼의 여성관리자의 조직몰입에 주목하여 영향요인을 종합적으로 찾고자 노력하였다. 기존연구와 달리 여성관리자만을 대상으로 한 조사인 여성관리자패널 조사를 사용함으로써 대표성을 확보했다는 의의가 있다. 그러나 동시에 기존의 조사자료이기 때문에 연구자의 의도를 반영한 설문지를 구성할 수 없고 이에 따라 연구범위가 제약된 한계가 있다. 자료의 한계로 인해 조직의 특성 중 여성관련 인구통계적 특성(구성원의 성비, 최고경영자의 성별, 여성관리자 비율, 직급별 여성분포 등)이 반영되지 못한 점은 한계로 지적될 수 있다. 이러한 조직의 특성에 따라 조직문화와 관행이 달라지고 여성인력에 대한 인식 역시 차이가 날 수밖에 없다. 이처럼 조직특성의 중요성을 고려한다면, 이러한 요소가 반영된 자료조사와 이들 요소의 영향력을 분석하는 작업은 향후 중요한 연구과제로 남는다. 다음으로, 조직몰입은 다차원적 개념이

나 본 연구에서는 단일차원으로 분석되었다. 본 연구는 이미 조사가 끝난 2차 자료를 기반으로 하였기 때문에 설문구성에 있어서 연구자의 통제권이 제한적이었다. 또한 요인분석결과 조직몰입은 단일차원으로 분석되었다. 이러한 문제는 조사가 끝난 자료를 활용함으로써 불가피한 측면이 있었다. 따라서 추후 보다 다차원적이고 다각적인 요소들이 고려된 설문의 구성과 광범위한 연구의 필요성이 제기된다. 마지막으로 조직에서 여성이 직면하는 현실이 변하고 있기 때문에 향후 그러한 변화가 여성의 조직행태에 어떻게 작용하는지를 살펴보는 시계열적 연구의 필요성도 함께 제기된다.

## ■ 참고문헌

- 강선경·최승은. 2010. “지체장애인 근로자의 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.” 《재활복지》, 14(4): 181-204.
- 강승혜·탁진국. 2014. “개인목욕이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 네트워크 행동의 매개효과.” 《한국심리학회지: 산업 및 조직》, 27(1): 249-266.
- 강혜선. 2012. 《조직 및 개인관련 요인이 기혼여성 관리자의 조직몰입, 계속근무의도에 미치는 영향에 관한 연구: 경력전망의 매개효과 검증》. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 강혜선·구자숙. 2012. “조직 및 개인 관련 요인이 기혼여성 관리자의 정서적 조직몰입, 계속근무의도에 미치는 영향에 관한 연구: 경력전망의 매개효과 검증.” 《고용직업능력개발연구》, 15(2): 99-122.
- 고용노동부. 2016. 《공공기관·대규모사업장 여성 근로자·관리자 모두 증가했다! - 고용노동부, '16년도 적극적 고용개선조치(AA) 결과 발표-》. 보도자료(보도일시: 2016.11.22.(화) 석간).
- 고재권. 2016. “공공기관의 가족친화정책이 공무원의 조직성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로.” 《한국조직학회보》, 13(3): 75-97.
- 곽현주·최은영. 2014. “일-가정 전이, 직장 내 공정성 및 시간당 임금이 여성관리자의 경력전망에 미치는 영향.” 《여성연구》, 86: 175-210.
- 권경득. 2005. “조직유형에 따른 관리자의 리더십스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구: 성별차이를 중심으로.” 《한국사회와 행정연구》, 16(1): 57-79.
- 김경린·한백희. 1984. “근로여성의 조직행동에 관한 기대이론적 연구.” 《논문집》, 37: 135-147.

- 김근해·유성모. 2014. “조직문화, 조직몰입, 직무만족의 관계에 대한 종단연구.” 《뇌교육연구》, 14: 75-104.
- 김난주·이승현·박진표·이서현·전병유·박미연. 2016. 《2016년 여성관리자패널조사》, 한국여성정책연구원, 서울: 한학문화.
- 김미란. 2011. 《인적자원개발과 인사관행이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향》. 중앙대학교 글로벌인적자원개발 대학원 석사학위논문.
- 김상진·한진수. 2006. “호텔의 사회자본이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향.” 《호텔경영학연구》, 15(2): 41-63.
- 김수한. 2014. “기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출.” 《한국사회》, 13(2): 113-138.
- 김영치. 1998. “멘토링(Mentoring)의 문제점과 활성화방안에 관한 연구.” 《산업경영》, 22: 23-48.
- 김태희·장경로. 2004. “스포츠조직 구성원의 태도변인들과 조직시민행동의 관계.” 《체육과학연구》, 15(3): 155-171.
- 김필숙·김태현. 2010. “가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과에 대한 일-가족 갈등의 매개효과 검증.” 《한국가족관계학회지》, 15(2): 3-29.
- 김한얼·이진규. 1993. “조직사회화과정에서 멘토의 역할.” 《경영학연구》, 22(2): 269-294.
- 김호정. 2002. “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향.” 《한국행정학보》, 36(4): 87-105.
- 김화연·오현규·박성민. 2015. “공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로.” 《한국행정논집》, 27(2): 483-511.
- 김효선. 2012. “남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과.” 《여성연구》, 83: 5-33.
- 김홍수. 2009. “조직몰입의 영향요인 분석.” 《정책개발연구》, 9(1): 23-52.
- 나상익·장동운. 2009. “조직의 윤리풍토가 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로 -.” 《조직경영개발연구》, 2(1): 75-106.
- 노종호·한승주. 2014. “가족친화정책이 공무원 직장생활의 질에 미치는 영향: 집단 간 비교를 중심으로.” 《한국인사행정학회보》, 13(1): 289-326.
- 류병곤·류은영. 2012. “SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계 연구: 공·사 조직의 비교를 중심으로.” 《정책분석평가학회보》, 22(4): 285-316.

- 문성애·이영민. 2009. "기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향." 《인적자원관리연구》, 16(2): 55-67.
- 박기남. 2002. "관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무분리." 《한국사회학》, 36: 109-135.
- 박병일. 2010. "다국적기업의 지식이전 능력: 한국 내 피인수기업에 대한 실증분석." 《국제경영리뷰》, 14(2): 143-177.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만. 2007. "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안." 《인사·조직연구》, 15(1): 89-133.
- 박종서. 2016. "취업여성의 일·가정양립 실태와 정책적 함의." 《보건복지포럼》, 236: 18-36.
- 박통희. 2004. 《편견의 문화와 여성리더십》. 서울: 대영문화사.
- 방하남. 2000. "직무만족도와 생활만족도의 결정요인과 상호작용효과에 관한 연구." 《노동경제논집 특별호》, 23: 133-154.
- 손수진. 2010. "공식적 멘토링에서 프로테제의 멘토에 대한 신뢰가 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구." 《인적자원관리연구》, 17(2): 29-47.
- 손주영. 2011. "기업체 남녀 관리자의 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 성별의 조적효과를 중심으로 -." 《여성연구》, 80(1): 81-116.
- 송다영·장수정·김은지. 2010. "일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로." 《사회복지정책》, 37(3): 27-52.
- 송민철·김진모. 2013. "대기업 공식적 멘토링의 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계." 《농업교육과 인적자원개발》, 45(1): 103-124.
- 수몬이·노현탁. 2014. "가족친화제도 활용과 여성관리자의 조직몰입: 인사제도 공정성과 차별경험 인식의 조절효과." 《조직과 인사관리연구》, 38(2): 27-52.
- 여성가족부. 2012. 《2012년도 가족친화수준 조사보고서》.
- 오인수·김광현·황중오·유태용·박영아·박량희. 2007. "직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성 - 문헌고찰 및 메타분석: 직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성." 《인사조직연구》, 15(4): 43-86.
- 옥원호·김석용. 2011. "지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구." 《한국행정학보》, 35(4): 355-373.
- 원숙연. 2005. "일가정 양립지원정책을 둘러싼 수사와 현실-출산휴가 및 육아휴직을 중심으로 한 탐색적 사례연구." 《한국정책학회보》, 14(2): 157-188.
- \_\_\_\_\_. 2012a. "공직 내 여성관리자의 현실: 여성을 둘러싼 제약·기회·선택의 역학을 찾아서." 《한국여성학》, 28(2): 75-107.

- \_\_\_\_\_. 2013. "Flexibility Stigma"? 유연근무관련 정책의 현실과 맥락: 젠더관점의 적용. 《한국정책학회 동계학술발표논문집》, 2013: 858-875.
- \_\_\_\_\_. 2015. "여성이 인식하는 직무만족의 차원과 그 영향요인." 《행정논총》, 53(3): 57-81.
- 원숙연·박지원. 2009. "사회적 지원이 일-가족 갈등 및 일-가족 촉진에 미치는 영향: 남녀 간의 인식차이를 중심으로." 《여성학논집》, 26(2): 3-32.
- 원숙연·성민정. 2016. "가족친화제도 동형화의 내부구조와 영향요인- 가족친화인증기업(관)을 중심으로." 《한국행정학보》, 50(1): 139-166.
- 원숙연·이동선. 2012. "일-가족 양립 지원 정책이 노동시장 참여의 성별격차에 미치는 영향 - OECD 16개 국가를 대상으로." 《한국정책학회보》, 21(3): 325-360.
- 이동선·원숙연. 2013. "노동시장 내 남녀 임금격차의 영향요인: 일-가족 양립지원정책을 중심으로." 《행정논총》, 51(2): 229-255.
- 이상수·이승용·정인서. 2008. "기업윤리풍토가 직무만족, 조직몰입에 미치는 상관관계." 《조직과 인사관리 연구》, 32(2): 45-56.
- 이선희·김문석·박수경. 2008. "가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증." 《한국심리학회지: 산업 및 조직》, 21(3): 383-410.
- 이성은. 2005. "한국의 조직문화와 여성의 사회적 연결망 구성에 관한 연구." 《한국여성학》, 21(1): 125-164.
- 이숙정·오재림. 2010. "여성친화적 조직문화, 조직유효성, 직장 및 가정생활 갈등과 주관적 안녕감 간의 관계." 《아시아여성연구》, 49(1): 7-39.
- 이영수. 2010. "성별화된 조직과 여성배제에 관한 연구." 《여성학연구》, 19(2): 193-221.
- 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.
- 이은형·강현모·정은경. 2013. "남녀관리자의 네트워크가 개인성교에 미치는 영향 비교 분석." 《여성경제연구》, 10(2): 29-54.
- 이은형·최윤정. 2014. "사회적 네트워크의 관점에서 본 남녀관리자의 임금 차이." 《여성경제연구》, 11(1): 213-240.
- 이종건·김미란. 2011. "여성관리자들의 직무태도에 영향을 미치는 여성친화적 인적자원관리에 관한 연구." 《경영연구》, 26(4): 169-195.
- 이주희·한영희·성현저·인정. 2007. "공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해기제 및

- 제도의 이면효과.” 《한국여성학》, 23(3): 79-115.
- 이창길·김란수. 2011. “비영리조직에 있어서 조직효과성의 영향요인 연구: 개인적 요인과 조직적 요인의 차별화를 중심으로.” 《행정논총》, 49(2): 179-203.
- 이환범·이수창. 2006. “경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석.” 《한국정책과학학회보》, 10(4): 137-157.
- 인사혁신처. 2017. 《2016년 행정부 국가공무원 인사통계》.
- 임중경·고선강. 2010. “직장 내 가족친화제도가 취업모의 직업만족도에 미치는 영향.” 《한국가족자원경영학회지》, 14(1): 97-118.
- 임희정. 2008. “기업 특성이 여성 경력참여에 미치는 영향에 관한 연구.” 《여성연구》, 74: 45-77.
- \_\_\_\_\_. 2009. “조직문화, 멘토링 및 네트워크가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과.” 《인사관리연구》, 33(4): 95-120.
- 장덕진·황정미. 2003. “여성의 사회적 자본: 기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로.” 《경제와 사회》, 59: 130-160.
- 장원섭·장지현·유지은. 2008. “멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향.” 《직업교육연구》, 27(3): 109-138.
- 전방지·이동선. 2017. “여성 관리자의 일-가족전이가 조직애착에 미치는 영향: 조직문화의 상호작용효과를 중심으로.” 《한국산학기술학회논문지》, 18(2): 514-523.
- 전수진. 2006. “남성관리자와 여성관리자의 사회 네트워크 비교 분석.” 《산학경영연구》, 9(1): 1-24.
- 정기선·장은미. 2008. “가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과.” 《가족과문화》, 17(1): 59-84.
- 정명호·김희진. 2012. “네트워크 행동과 경력지향성이 이직의도에 미치는 영향.” 《인적자원관리연구》, 19(5): 141-164.
- 정명호·유니나. 2014. “조직 내 비주류집단의 심리적 소유감과 직무성과: 관계적 인구통계와 권력지각의 통합모형.” 《인사조직연구》, 22(1): 317-359.
- 정무성·남석훈. 2008. “사회복지조직에서의 조직동일시가 조직시민행동에 미치는 영향 - 직무만족과 조직몰입을 매개변인으로.” 《한국비영리연구》, 6(3): 39-61.
- 정미연. 2013. 《여성근로자의 직장 내 차별인식에 미치는 영향요인: 개인-조직-정책요인의 차별적 영향력을 중심으로》. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 최수찬·김중성. 2016. “중소기업 기혼 근로자의 직장-가정 갈등이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 기업내 가족친화제도의 조절효과.” 《사회복지 실천과

- 연구», 13(1): 147-176.
- 최윤희·원숙연. 2014. “공직에서 여성상관과 남성상관에 대한 평가의 젠더지형 분석.”  
《한국여성학》, 30(3): 85-121.
- 최호진·김건위. 2007. “지방자치단체 공무원의 조직몰입에 관한 실증적 분석.” 《한국  
공공관리학보》, 21(3): 59-90.
- 한국여성정책연구원. 2013. 《2013년 여성관리자패널조사》.
- \_\_\_\_\_. 2016. 《일·가정 양립 실태조사》. 고용노동부, 서울: 한학문화.
- 한국청소년정책연구원. 2016. 《청년 사회·경제 실태 및 정책방안 연구 I》.
- 홍미영. 2004. “관리직 여성공무원의 대표성확보에 대한 관료저항의 실태와 영향요인  
분석.” 《한국정책학회보》, 13(4): 45-71.
- 홍승아·류연규·김영미·최숙희·김현숙·송다영. 2008. 《일가족양립정책의 국제연구  
비교 및 한국의 정책과제》. 서울: 한국여성정책연구원.
- 《고용노동부 홈페이지》. 2017. “영유아보육법” [http://www.moel.go.kr/policyinfo/  
new/woman/main.jsp](http://www.moel.go.kr/policyinfo/new/woman/main.jsp). 검색일 2017년 4월 24일.
- Andersson-Skog, L. 2007. “In the Shadow of the Swedish Welfare State: Women and  
the Service Sector.” *Business History Review*, 81: 451-470.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. 1981. “An empirical assessment of organizational  
commitment and organizational effectiveness.” *Administrative science  
quarterly*, 26(1): 1-14.
- Baker, E., Israel, B., & Schurman, S. 1996. “Role of Control and Support in  
Occupational Stress: An Integrated Model.” *Social Science and Medicine*,  
43(7): 1145-1159.
- Barnard, C. I. 1958. “Elementary Conditions of Business Morals.” *California  
Management Review*, 1(1): 1-13.
- Baugh, S. G., & Graen, G. B. 1997. “Effects of team gender and racial composition  
on perceptions of team performance in cross-functional teams.” *Group  
and Organization Management*, 22: 366-383.
- Brass, D. J. 1985. “Men’s and Women’s Networks: A Study of Interaction Patterns  
and influence in an Organization.” *The Academy of Management Journal*,  
28(2): 327-343.
- Buchanan, B. 1974. “Building organizational commitment: The socialization of

- managers in work organizations." *Administrative science quarterly*, 19(4): 533-546.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. 1989. "Mentor relationship in organizations: Issues, strategies and prospects for women." *Journal of Management Development*, 8(6): 33-42.
- Caplin, A., & Leahy, J. 2001. "Psychological expected utility theory and anticipatory feelings." *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1): 55-79.
- Carli, Linda L. 1991. "Gender, status, and influence." *Advances in group processes*, 8(1991): 89-113.
- Carlson, D. S., & Perrew, P. L. 1999. "The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict." *Journal of Management*, 25(4): 513-540.
- Chao, G. T., Walz P. M., & Gardner P. D. 1992. "Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts." *Personnel Psychology*, 45(3): 619-636.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. 1998. "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work process and outcomes." *Administrative Science Quarterly*, 43: 749-780.
- Cockburn, C. 1991. *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations (Vol. 18)*. Cornell University Press.
- Deal, J., & Stevenson, M. 1998. "Perception of Female and Male Managers in the 1990s." *Sex Roles*, 38: 287-300.
- Eagly, A., & Johnson, B. 1990. "Gender and Leadership Style: A Meta Analysis." *Psychological Bulletin*, 108: 233-256.
- EgonZehnder. 2016. *2016 Egon Zehnder Global Board Diversity Analysis*.
- Ellingsaeter, A. 2013. "Scandinavian welfare states and gender (de)segregation: Recent trends and Process." *Economic and Industrial Democracy*, 34(3): 501-518.
- Greenhaus, J. H., & N. J. Beutel1. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Roles." *The Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.
- Ibarra, H. 1992. "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network

- Structure and Access in an Advertising Firm." *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 422-447.
- ILO. 2015. *Women in Business and Management: Gaining momentum*
- Kram, K. E. 1983. "Phases of the Mentor Relationship." *Academy of Management Journal*, 26(4): 608-625.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Mentoring at Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. 1973. "Expectancy theory and job behavior." *Organizational behavior and human performance*, 9(3): 482-503.
- Lyon, J. M., Farrington, P., & J. Westbrook. 2004. "Mentoring of Scientists and Engineers: A Comparison of Gender." *Engineering Management Journal*, 16(3): 17-25.
- Maunoo, S., Kinnunenb, U., & Feldta, T. 2012. "Work-family culture and job satisfaction: does gender and parenting status alter the relationship?" *Community, Work & Family*, 15(1): 101-129.
- Meyer, J. P., & Allen N. J. 1991. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Milliken, F. J., Martins, L. L., & Morgan, H. 1998. "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters." *Academy of Management Journal*, 41(5): 580-592.
- Morrison, E. W. 2002. "Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties during Socialization." *The Academy of Management Journal*, 45(6): 1149-1160.
- Mowday, R. T., Steers R. M., & Porter L. W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*." 14(2): 224-247.
- Nieva, V., & Gutek, B. 1981. *Women and Work: A Psychological Perspective*, NY: Praeger.
- Noe, R. A. 1988. "Women and Mentoring: A Review and Research Agenda." *The Academy of Management Review*, 13(1): 65-78.
- O'Neill, R., & Blake-Beard, S. 2002. "Gender Barriers to the Female Mentor-Male Protege Relationship." *Journal of Business Ethics*, 37: 51-63.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization

- on prosocial behavior.” *Journal of applied psychology*, 71(3): 492-499.
- OECD. 2002. *Babies and Bosses: Reconciliation work and family life, vol. 1.*
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies.” *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Powell, G., Butterfield, D., & Parent, J. 2002. “Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?” *Journal of Management*, 28(2): 177-193.
- Ragins B. R., & Cotton J. L. 1991. “Easier said than Done: Gender Differences in Perceived Barriers to Gaining a Mentor.” *Academy of Management Journal*, 34(4): 939-951.
- Ragins, B. R. 1989. “Barriers to Mentoring: The Female Managers’ Dilemma.” *Human Relations*, 42(1): 1-22.
- \_\_\_\_\_. 1997. “Diversified Mentoring Relationships In Organizations: A Power Perspective.” *Academy of Management Review*, 22(2): 482-521.
- Ragins, B. R., & Sundstrom E. 1989. “Gender and Power in organizations: A Longitudinal Perspective.” *Psychological Bulletin*, 105(1): 51-88.
- Scandura, T. A. 1992. “Mentorship and career mobility: An empirical investigation.” *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 169-174.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. 1994. “Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protege relationships, mentorship functions, and protege turnover intentions.” *Accounting Organizations and Society*, 19(8): 717-734.
- Schein, E. H. 1985. *Organisational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco.
- Schein, V. R. 2001. “A Global Loo at Psychological Barriers to Women’s Progress in Management.” *Journal of Social Issues*, 51: 675-688.
- Schein, V. R., Mueller, T. Lituchy., & J. Liu. 1996. “Think Manager-Think Male: A Global Phenomenon?” *Journal of Organizational Behavior*, 17: 402-423.
- Schmidt, F. L. 1973. “Implications of a measurement problem for expectancy theory research.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2): 243-251.

- Stallworth, H. L. 2003. "Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting." *Managerial Auditing Journal*, 18(5): 405-418.
- Starrels, M. E. 1992. "The evolution of workplace family policy research." *Journal of family issues*, 13(3): 259-278.
- Steers, R. M. 1977. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. 1992. "Being different: Relational demography and organizational attachment." *Administrative Science Quarterly*, 37: 549-579.
- Tsui, A., & O'Reilly, III, C. 1989. "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyad." *Academy of management journal*, 32(2): 402-423.
- Viator, R. E. 2001. "The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes." *Accounting, Organizations and Society*, 26(1): 73-93.
- Vroom, V. C. 1964. *Work and motivation*, NewYork: Wiley.
- Wadsworth, L. L., & B. P. Owens. 2007. "The Effect of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector." *Public Administration Review*, 56(2): 75-87.
- Wang, J. 2009. "Networking in the Workplace: Implications for Women's Career Development." *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2009(122): 33-42.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. 2002. "Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research." *Journal of management*, 28(3): 247-276.

## Antecedents of Organizational Commitment by Married Female Managers: Focusing on the Differential Effect of Organizational-Relational Policy Factors

Min-Ji Ma & Sook-Yeon Won

Married female managers are faced with a twofold problem, given that they take managerial positions in a culture that assumes managerial positions are men's roles, and that they must balance between work and family in a culture where work-family separation is the norm. Bearing this in mind, this study explores the factors that influence married female managers' organizational commitment, paying special attention to the differential effects of three aspects: organization, social relations, and policy for work-family reconciliation. In particular, this study applies a comprehensive approach, including social support for work-family balance and the CEO's perception of female human resources, which has rarely been discussed in the existing research on organizational commitment. The findings are as follows. Of the organizational factors, the CEO's positive perception of female human resources and organizational size have positive (+) effects on the married female managers' organizational commitment. While the supervisor's support for work-family balance also has positive effects on the married female managers, none of the institutional support for work-family balance has a significant impact on female managers' organizational commitment. Despite active governmental intervention, policies for work-family balance do not work. Rather, supervisor's discretionary support for work-family balance does matter for the organizational commitment of married female managers. In addition, having a mentor has a positive (+) effect, and the difficulty of the relationship with the supervisor and co-workers has a negative (-) effect for married female managers' organizational commitment. For individual factors (control variables),

career aspiration and years in service have positive (+) effects on the female managers' organizational commitment. The implications of the findings are discussed in depth.

※ Key Words: Married female managers, Organizational Commitment, Work-family balance support policies, Supervisor's work-family balance support, Vertical segregation