

연구논문

## 여성관리자의 일가정 양립수준 및 영향요인 분석: 2014년 vs 2020년 공사조직 간 비교를 중심으로

김 희 경\*  
신 지 민\*\*

- I. 서론
- II. 이론 및 정책적 환경 논의
- III. 연구설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론

### 〈요약〉

본 연구는 일과 가정의 불균형으로 인해 여성들이 경제활동 참여에 어려움을 겪고 있는 상황과 이를 해결하기 위한 일가정 양립 지원제도들이 확대·도입된 상황에서 여성 관리자의 일가정 양립의 수준과 이에 영향을 미치는 요인들이 차이를 보이는지 2014년과 2020년, 공사조직 간 비교 분석을 시도하였다. 여성관리자의 일가정 조화는 공사 조직간, 2014년과 2020년 유의미한 차이가 존재하지 않았으나, 갈등 수준은 2014년보다 2020년에 유의미하게 감소하였다. 특히 2020년에는 민간조직이 공공조직보다 갈등 수준이 낮게 나타났다. 일가정 양립 조화의 영향요인 분석 결과, 2014년에는 자녀 수, 수평적 조직문화, 육아휴직, 2020년에는 자녀 수, 월평균 임금, 수평적·수직적 조직문화가 중요한 요인이었다. 일가정 양립 갈등에 대한 영향요인은 2014년 자녀 수, 근무시간, 수평적·수직적 조직문화, 2020년은 최종학력, 근무시간, 수평적·수직적 조직문화, 육아휴직이 중요한 요인이었다. 특히 근무시간은 52시간 상한제가 시행되며 크게 감소하였으며, 이로 인해 2014년 대비 2020년 일가정 갈등 수준이 낮게 나타난 것으로 보인다. 그리고 2020년 회사법인에서 육아휴직 제도 도입이 갈등을 증가시키는 요인으로 나타났는데, 이는 실제 제도 도입과 활용 간의 간극을 보여준다. 일가정 양립 조화 및 갈등은 근로 및 조직적 요인이 중요하며 지원정책이 실제 활용으로 이어질 수 있도록 조직문화와 인식 개선이 필요함을 알 수 있다.

[주제어: 일가정 양립 조화, 일가정 양립 갈등, 공사조직 비교, COVID-19]

\* 제1저자, 한국여성정책연구원 부연구위원(praise007@kwidimail.re.kr)

\*\* 공동저자, 한국여성정책연구원 연구인턴(shinjm1018@snu.ac.kr)

## 1. 서론

저출산과 경제활동인구의 감소로 국가 성장 동력에 대한 우려가 커지며 이를 해결하기 위해 다양한 논의가 진행되었다. 그 중 여성의 일가정 양립의 어려움이 원인 중 하나로 지적되는데, 이는 여성이 일가정 갈등을 줄이기 위한 전략으로 자녀를 적게 낳는 선택을 하기 때문이다. Ecklund & Lincoln의 2011년 연구에서 보면, 여성의 근로 시간은 남성보다 큰 차이가 없지만 가정에서의 역할 책임으로 인해 자신의 경력과 지위 유지에 어려움을 겪고 이는 출산을 포기하거나 자녀 수를 줄이는 선택을 하는 것으로 나타났다. 또한 통계청의 자료에 따르면 2020년 기준 남성의 경제활동 참가율은 20대 60.7%에서 30대에 91%로 비약적으로 오르며 그 수준을 유지하였다. 그러나 여성의 경우 20대 61.8%, 30대 63.8%, 40대 65.5%로 크게 오르지 않았다. 이는 한국 여성들이 결혼, 출산, 육아의 과정 속에서 발생하는 일과 가정의 불균형으로 인해 경제활동이 원활하지 않다는 것을 보여준다. 더욱이 COVID-19의 영향으로 돌봄 공백이 발생하여 가정에서의 추가적인 부담이 가해져 일가정 양립에 대한 스트레스가 증가하였다(최보윤 외, 2022).

정부도 이를 인지하고 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제정과 개정을 통한 지원범위 확대, 무상보육 등 다각도로 일가정 양립을 위한 정책적 노력을 기울이고 있다. 그러나 한국의 가임여성 1명당 합계 출산율은 2018년 처음으로 1명 이하인 0.98을 기록하고도 점차 감소하여 2021년 기준 0.81명까지 떨어졌으며 2021년 전체 여성의 경제활동 참가율은 59.9%로 여전히 낮은 수준에 머물고 있다. 이에 따라 일가정 양립 지원제도의 실효성에 대한 의문이 제기되며 오히려 일가정 양립제도가 여성에게 가정에서의 역할 부담을 가중시키고 있다는 지적도 있다(Sullivan&Lewis, 2001; Allen et al, 2013). 이는 일가정 양립이 제도적 장치뿐만 아니라 근무 시간, 조직 문화와 같은 근로환경, 가정의 성역할 태도나 가족의 지지를 포함하는 가족적 요인 등 다양한 요인들에 복합적으로 영향을 받기 때문이다. 이에 따라 일가정 양립 지원제도의 적합성을 살펴보거나 일가정 양립의 영향요인을 살펴보는 등 다양한 연구를 통해 정책 개선을 위한 노력을 기울이고 있다(손영미·박정열, 2015; 유자영·권혁주, 2020; 이수분 외, 2022).

이러한 맥락에서 본 연구는 공조직과 사조직의 특성을 감안하여 여성 관리자들이 일가정 양립을 유지하는데 조직적 차원에서 어떤 차이를 가지는지 살펴보고자 한다.

공공과 민간 조직의 차이를 강조한 이론적 논의들을 보면, 공사조직 간 기관의 성격과 운영이 상이하기 때문에 일가정 양립 지원정책의 효과와 방향도 다르게 나타날 수 있다. 그간 일가정 양립에 대한 기존 유사 논의들을 살펴보면, 일가정 양립의 영향요인이나 제도효과를 살펴본 연구(송다영 외, 2010; 손영미·박정열, 2015; 전종근 외, 2017; 유자영·권혁주, 2020)나 공사조직의 일가정 양립을 대상으로 한 비교 연구(김희경·조규진, 2017; 김태희·오민지, 2017), COVID-19 상황에서의 일가정 양립 연구(김영란, 2020; 김영미, 2020) 등이 있으나 일가정 양립에 대하여 포괄적으로 공사조직 간 종적 비교연구는 많지 않다. 또한 COVID-19로 급변한 환경 속에서 여성의 일가정 양립에 차이가 있는지 살펴보고 이와 같은 사회 충격에 공사조직이 어떻게 반응하는지를 통해 일가정 양립 지원에 대한 논의를 할 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 2014년과 2020년 공조직과 사조직에서 근무하는 여성 관리자들이 겪는 일가정 양립의 조화와 갈등 정도와 이에 영향을 미치는 요인을 분석하여 2014년과 2020년간 차이를 검증한다. 이러한 분석 결과를 종합하여 여성 관리자의 일가정 양립에 대한 차이를 조직적 맥락에서 확인하고, 이를 지지할 수 있는 개인, 조직, 제도적 측면의 방안을 고려하고자 한다.

## II. 이론 및 정책적 환경 논의

### 1. 일가정 양립에 대한 이론적 논의: 개념 및 주요 영향요인

일과 가정의 영역은 개인의 주요 활동 공간으로서 각각 분리된 것이 아니라 상호 작용하며, 두 영역에서의 활동이 양립 가능할 때 개인의 삶의 만족도가 올라간다. 초기의 일과 가정에 대한 논의는 두 영역에서 한 개인에게 요구되는 역할이 상이함에 따라 나타나는 갈등과 이를 완화할 수 있는 방안을 제시하는데 초점을 두었다. 대표적으로 Greenhaus & Beutell(1985)은 일가정 양립 갈등에 대해 상호 양립 불가능한 역할기대에서 발생하는 역할갈등의 한 형태로 정의하였다. 이후 일과 가정의 영역이 양방향의 관계에 있음을 고려하여 일가정 갈등에 대해 살펴보는 등 논의 범위가 확장되었다. 구체적으로 Voydanoff(2005)는 일과 가정은 상호 영향을 미치는 영역으로서 일에 대한 책임 때문에 가정에서의 삶에 부정적 영향을 주는 갈등(work to family conflict)뿐

만 아니라 가정에서의 역할과 책임 때문에 일에 부정적인 영향을 미치는 갈등(family to work conflict)에 대해서도 서술 하였다. 더 나아가 일가정 양립에 대해 부정적인 측면 뿐 아니라 긍정적인 영향도 미칠 수 있다는 연구도 이루어졌다. Greenhaus & Powell(2006)은 각 영역의 만족 경험이 다른 영역에도 전이되어 만족감이 배가 되거나 한 영역의 스트레스가 다른 영역에서의 만족 경험으로 해소되는 현상으로 이를 설명 하였다.

이처럼 일가정 양립의 개념에 관해 일방향적인 갈등에서 양방향의 갈등 관계, 상호 긍정적인 영향을 주고받는 조화 측면까지 다차원적으로 구체화 되었다. 그러나 주의할 점은 일가정 양립의 조화와 갈등이 반대개념이 아니라는 것이다. Voydanoff(2005)는 일가정 양립의 갈등과 조화가 상반되는 개념으로 인식될 수 있지만 둘 사이에 상관관계가 존재하지 않으며 상호 독립적으로 접근해야 한다고 주장했다. Wadsworth & Owens(2007)도 일가정 조화와 일가정 갈등이 연속선상의 양 극단에 위치하는 것이 아니며 구분된 개념으로 이해해야 함을 강조하였다. 이러한 논의를 바탕으로 일가정 양립의 양방향적 구조를 이해하고 측정하기 위한 척도의 효율화 및 개선에 대한 연구도 이어지고 있다(Kacmar et al, 2014; HaarJ. et al., 2020). 이에 따라 본 연구는 단순히 일가정 양립 갈등 요인의 완화를 통해 조화를 달성한다는 인식에서 벗어나 다차원적으로 일가정 양립의 조화와 갈등에 대한 영향요인을 모두 탐색하고자 한다.

#### 1) 개인 및 가족적 요인

일가정 양립에 대한 조화 및 갈등은 직장가정과 가정이라는 생활영역에 속하며 이에 따라 개인의 삶과 관련된 다양한 요인들에 의해 영향을 받는다. 그 중 개인 및 가족적 요인으로 연령, 자녀의 유무와 자녀 수, 교육수준, 맞벌이, 가정 내 상황 등이 연구에서 다루어지고 있다. 일반적으로 연령이 낮을수록 일가정 양립의 갈등이 증가하였는데(임효창 외, 2005; 김선희 2015), 이는 연령이 낮을수록 직급이 낮음에 따라 근무시간이 유연하지 못하거나 영유아 자녀의 존재로 가정에서의 돌봄 노동이 요구됨에 따르는 문제로 보인다(원숙연, 2012). 자녀의 유무와 그 수도 중요한 변수인데 기혼 여성에게 자녀의 존재는 일가정 양립의 의사결정에 큰 영향을 미친다(Grandey et al., 2005). 자녀의 수가 많을수록 가정에 쏟아야 할 시간이 많아지며 일가정 양립에 갈등을 느끼기 때문이다(Byron, 2005). 또한 부양가족, 자녀 등의 돌봄이 요구되는 가족의 수가 증

가함에 따라 가정에서의 요구사항이 증가하게 되고 시간의 희소성으로 스트레스가 증가하여 일가정 양립에 부정적인 영향을 미친다(Dhingra, V. and Dhingra, M., 2021). 교육수준의 경우 그 수준이 높을수록 승진 기회가 많고 경력 유지와 성공에 대한 열망이 높아지게 된다. 이에 따라 근무시간을 늘리고 직장생활에 많은 영향을 받게 되지만 여성의 임신·출산과 가정에서의 역할요구 등 경력 유지에 제약을 받게 되면서 갈등이 증가할 수 있다(Adams et al., 1996; Powell et al., 2003). 맞벌이도 일가정 양립에 주요 요인이 될 수 있다. 한 사람이 한가지 역할에 집중할 수 있는 외벌이와 달리 맞벌이는 가정과 직장이라는 두 공간에서 주어지는 역할갈등과 함께 가사 분담에 대한 갈등을 겪기 때문이다(최유정 외, 2018). 이 외에 개인의 가족 가치관에 따라 일가정 양립에서 갈등을 느끼는 수준이 달라진다는 연구나 가족 혹은 남편의 지지에 따라 일가정 양립에 대한 태도가 달라진다는 연구도 존재한다. 남편의 지지는 전통적 성역할관에 갇히지 않을수록 증가하며, 맞벌이 부부 사이에 존재하는 긴장의 완충요인으로 작용한다. 동시에 이러한 남성은 스스로 가사, 양육 등 가정생활에 적극적으로 대응할 가능성이 크다. 이에 따라 여성의 일가정 양립에 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다(박주희, 2020; 조수진, 손서희, 2021; 최보운 외, 2022).

## 2) 조직적 요인

근로 및 조직적 차원에서 직장 유형과 직급, 근로시간, 임금, 조직문화 등이 논의될 수 있는데 특히 근로시간이 일가정 양립에 강하게 영향을 미치는 요인이다. 근로시간이 길수록 직장에서의 요구되는 업무의 역할이 크다고 볼 수 있으며 이에 따라 일가정 갈등이 증가하게 된다(Ford, et al., 2007). 이러한 근로시간의 단축은 여가의 증가로 이어져 개인의 건강을 증진시키고 일과 삶의 균형을 유지하는데 긍정적으로 작용하게 된다(김승택, 2019). 임금과 관련해서는 연구 결과가 다양했다. 소득이 높을수록 대처 자원을 소비할 수 있는 경제력이 늘어남에 따라 일가정 양립 갈등을 완화시키는 반면, 소득이 높다는 것이 큰 직무부담에 따른 결과라면 갈등을 증가시키기 때문이다(Grzywacz & Marks, 2000; Michel et al., 2011). 직급도 일가정 양립에 상이한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 직급이 높을수록 자율성과 의사결정 권한이 높아 일가정 양립에 긍정적인 효과를 보이기도 하지만, 고위직일수록 업무 부담과 높은 직무 책임으로 인해 일가정 갈등을 심화시킬 수 있다(Grzywacz & Marks, 2000; 김선희, 2015). 이외에 조직문화와 같은 비공

식적 환경도 중요한 영향요인이다. 조직문화는 조직 구성원의 태도 및 행태를 결정짓는데, 상사나 동료의 지지와 같이 조직문화가 수평적이며 가족 친화적일수록 직장에서도 받는 사회적 지원이 증가하며 역할갈등을 해소하는 역할을 하여 일가정 양립 갈등을 완화시킨다(Voydanoff, 2005; Bellavia, 2005; Michel et al, 2011). 또한 가족 친화적인 조직문화는 일가정 양립에 직접적인 영향을 주는 것과 동시에 일가정 양립 제도의 효과를 높이므로 일가정 양립 정책의 전제조건으로서 조직문화가 중요한 요소로 제기되고 있다(김태희, 오민지, 2017).

### 3) 제도적 요인

일가정 양립 제도는 크게 휴가제도와 유연근무제도, 보육·육아 지원제도 등으로 구분된다. 먼저 유연근무제는 근무시간과 근무장소에 유연성을 주어 근로자가 자신의 상황에 맞게 시간을 효율적으로 쓸 수 있도록 지원하는 재택근무제, 탄력근무제, 시차출퇴근제 등으로 구성된다(권은남·엄승미, 2021). 다음으로 육아휴직제도는 여성의 임신·출산의 특성을 고려하여 모성보호를 위해 시작되었으며 이 후 적용 대상을 남성까지 확장하여 모든 근로자에게 해당하는 제도이다. 마지막으로 직장보육시설 운영, 보육·육아비 지원을 포함하는 보육지원제도는 가정에서의 돌봄 책임을 경감하는데 도움을 주는 것이 목적이다.

이러한 지원 제도들의 도입은 긍정적으로 평가되나 활용성에 대한 비판도 논의되고 있다. 제도가 암묵적인 조직 관행이나 문화와 충돌함에 따라 근로자들이 불이익에 대한 우려로 제도를 활용하기 꺼리게 되며 경영자는 대체인력에 대한 비용과 혼란 등으로 일가정 양립 정책을 기업에 부정적으로 인식할 수 있기 때문이다(방진아·허순임, 2022).

## 2. 공사조직에서의 여성관리자의 일가정 양립 논의

본 연구는 일가정 양립 수준과 영향요인에 대하여 공사조직 간 차이를 전제에 두고 공공조직과 민간조직을 구분하여 살펴보고 있다. 공사조직 간 유사성과 차이점에 대한 대립되는 관점이 존재하는데, Sayre(1958)는 “공공조직과 민간조직은 모든 중요하지 않은 측면에서 유사하다”고 주장하며 중요한 측면에서의 공사조직 간 차이를 강

조하였다. 이에 대해 Boyne(2002)은 메타분석을 통해 공사조직 간 차이점이 경험적으로 증명되지 못해 공사조직은 유사성이 크다고 주장하였으며 이를 바탕으로 신공공관리를 통한 행정개혁이 이루어졌다. 반면 전영한(2009)은 동일한 메타분석기법으로 연구범위와 대상을 확장하여 확인한 경험적 증거를 통해 공공조직은 민간조직보다 더 강한 제도화 경향이 있고 관료주의적이며 집권적인 조직구조를 가지고 있다고 주장하였다. 또한 관리역할 수행에 있어 환경적 제약이 심하며 조직변화에 대한 대응이 덜 유연하다고 보았다. 또한 신공공관리가 공공지출 및 국가부채 문제를 해결하지 못하며 공적 가치, 공공서비스 등을 강조한 새로운 대안을 제시함에 따라 최근 연구들은 공공조직과 민간조직의 차이를 바탕으로 접근하고 있다(Karataş, 2019; Brown, 2021).

이와 같은 조직적 맥락에서 여성 관리자의 일가정 양립 지원 정책의 영향이 달라질 수 있다. 공공기관의 경우 높은 제도화 경향과 법률·규정에 대한 준수, 정부 차원에서 추진하는 정책의 순응이 민간조직에 비해 상대적으로 높아 가족친화적으로 제도 도입을 선행할 수 있으며 이는 일가정 양립을 용이하게 도와준다(김희경·조규진, 2017). 그러나 시대와 환경적 변화에 유연하지 못하고 관료적이며 위계적 성격이 강한 조직일수록 일가정 양립 갈등을 증가시킨다는 점에서 오히려 공공기관의 일가정 양립이 더 어려울 수 있음을 유추할 수 있다(임다희 외, 2018). 더하여 민간 기업은 인사관리 측면에서 일가정 양립제도를 중요한 이슈로 다루며 적절한 평가와 보상을 제공하고 불필요한 초과 근무를 줄일 수 있도록 노력함에 따라 민간조직에서 유연근무제의 활용도가 높게 나타나는 것이 관찰되므로 공사조직 간 차이와 방향에 대해 실증적으로 살펴볼 필요가 있다(김태희·오민지, 2019; 방진아, 허순임, 2022).

### 3. 일가정 양립에 대한 정책환경 논의: 일가정 양립 지원정책 및 정책환경

#### 1) 일가정 양립을 위한 주요 지원정책

일가정 양립 지원정책은 사회구성원의 경제활동과 출산 및 자녀 양육과 같은 가정생활 간의 충돌을 완화하고자 도입된 정책이다(박중서 외, 2016). 이 정책의 주 목표는 여성의 고용안정과 양성평등, 양육환경 안정을 통한 아동 복지 증진, 출산율 증진에 있다. 대표적으로 근로시간 유연화를 위한 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재택근무제, 원격근무제 등이 있으며 모성보호와 가정에서의 시간을 보장하기 위한 출산 전후 휴가

제도, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축 등이 있다. 또한 돌봄에 대한 부담 경감을 위해 직장보육시설 운영, 보육·육아비 지원, 가족돌봄휴가 등을 지원하고 있다. 그리고 이를 법률로 정해 국가주도로 추진하고 있다. 본 연구의 분석시기에 부합하는 제3차 저출산·고령사회 기본계획(2016~2020)에 따르면, 저출산에 대응하기 위해 생애주기별 근로시간 단축, 남성 육아 참여 확대를 위한 일가정 양립제도 사용 확산 추진, 다양한 근무형태 활성화, 성평등 육아휴직 개편, 돌봄체계 구축 등을 정책과제로 제시하면서 직장과 가정에서의 지원을 통해 조화로운 삶을 영위하도록 기존 제도의 개선과 방향에 대해 논의하고 있다. 이러한 일가정 양립 지원제도는 조직 구성원이 직장과 가정에서 요구되는 수요를 해소하기 위해 활용할 수 있는 자원이 되며 각 영역에 대한 통제력을 증가시키는 역할을 할 수 있다는 점에서 일가정 양립 갈등을 완화시킬 수 있다 (Thomas& Ganster, 1995; Wayne et al, 2007).

그러나 실제 정책 효과성에 대한 우려로 제도가 도입되어도 조직문화나 사회분위기에 따라 제도 활용에 제약이 있다고 지적한다(송다영 외, 2010). 제도를 이용함에 따라 경력단절을 겪거나 승진에 불이익을 겪을 수 있다고 인식하기 때문이다. 실제로 여성 근로자는 일가정 양립 지원제도에 대해 긍정적으로 인식하고 있었지만, 이것이 제도의 이용으로 연결되지는 않았다(정미주·임상호, 2016). 유자영 외(2020)는 일가정 양립 지원정책의 정합성 측면에서 육아휴직의 제한된 접근성, 낮은 소득 대체성, 정책수단의 성별 낙인효과 등으로 목표와 수단 간 괴리가 나타나 정책효과가 낮아졌다고 설명했다. 유연근무제도에 관한 연구에서는 승진 결정 기준에 대한 공개나 투명하고 공정한 인사관리가 제도 활용에 긍정적인 요인이었으며, 조직 내 남녀 차별 경험은 제도 활용에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 인사관리와 조직문화에 따라 정책효과가 달라질 수 있다는 것을 확인하였다(방진아, 허순임, 2022). 또한 성역할 인식과 가족문화도 정책효과에 영향을 미친다. 돌봄과 가사의 역할을 여성의 책임이라고 보는 전통적 성역할 태도를 지닌 가정에서는 일가정 양립 제도를 활용할수록 여성의 가사 부담을 증가시키며 일가정 양립 제도 활용이 오히려 여성의 일가정 양립 갈등을 증가시키기도 했다(Allen et al, 2013 ;Thébaud, S. et al, 2019). 그리고 고용보험 가입 대상 사업장임에도 불구하고 고용보험에 가입하지 않은 근로자, 고용보험 가입자임에도 비자발적으로 제도를 이용하지 못하는 사각지대에 대한 문제도 지적되고 있다(장지연 외, 2013). 따라서 일가정 양립 지원제도와 더불어 조직문화, 사회 환경에서의 지원체제에 대한 논의가 필요함을 시사한다.

## 2) COVID-19와 여성의 일가정 양립

COVID-19로 인해 여성의 일가정 양립은 새로운 형태로 어려움을 느끼고 있다. 돌봄을 주로 담당하는 보육·교육 기관들이 문을 닫고 온라인 수업에 의해 학습지원의 역할까지 가정에 맡기게 되면서 돌봄 부담이 가중되었다. 김영미(2020)는 정부 차원의 일가정 양립을 위한 정책 노력들이 일가정 양립 조화가 아니라 감염 확산 방지와 돌봄 공백을 채우기 위해 활용되고 있는 아이러니한 상황에 대해 지적하였다. COVID-19가 장기화되면서 재택근무를 활용하는 직장은 늘어났지만 인프라와 경험 부족, 대면 지시를 선호하는 근무환경에서는 이마저도 쉽지 않았다. 또한 재택근무 상황에서 아이 돌봄을 병행할 경우 업무 집중도 하락과 함께 신체적·정신적 스트레스를 겪고 있었다. 실제 맞벌이 가구에서 여성의 자녀돌봄 부담이 증가하고 이에 따른 어려움이 발생하였는데, COVID-19로 인한 돌봄공백을 채우기 위해 각종 유연근무제를 적극적으로 이용하는 경우는 남성보다 여성의 비율이 높았다(김영란, 2020). 또한 COVID-19 기간 동안 가사노동과 자녀 돌봄 부담이 증가했다고 응답한 비율은 남성보다 여성이 높았으며, 일가정 양립에 더 부정적으로 느끼고 있었다(진미정 외, 2020). 이 흐름은 전세계적으로 동일했다. UN(2020)은 COVID-19가 남성과 여성에게 미치는 영향이 다르다고 지적하며 전통적인 성역할 기대가 높고 저임금, 비정규직일수록 돌봄에 대한 부담이 여성에게 부과된다고 설명했다. The Institute of Fiscal Studies(IFS)는 COVID-19 기간에 영국에서 일하는 여성이 직장을 잃거나 승진, 임금에서 불이익을 받았음을 확인하였다. 또한 남성에 비해 여성이 돌봄에 시간을 많이 할애하는 것으로 나타났다(World Economic Forum, 2020). 같은 맥락으로 Thébaud, Kornrich & Ruppanner(2019)는 남성과 여성 모두 가정의 의무는 필요하다고 인식하나 그 책임에 관해서 남성은 무신경한 경향이 강하다고 설명했다. 이로 인해 여성의 가정에 대한 업무 책임이 늘어 직장에서의 수행 능력에 부정적인 영향을 주고 있다고 지적했다. 그리고 COVID-19 기간 동안 남성보다 여성이 더 많은 스트레스, 압박감과 같은 부정적인 감정과 양육 책임에 대한 부담을 느껴 일가정 양립에서 어려움을 겪었다(Clack et al., 2020).

이러한 연구들은 팬데믹으로 인해 노동시장에서 성별 불평등이 나타났으며 이것이 자녀가 있는 여성에게 직접적으로 영향을 미쳤다는 것을 보여준다. 가정에서의 돌봄 부담 증가로 업무 성취도가 낮아져 승진 및 임금에 불이익을 받거나 직장을 잃는 등 노동시장에서 여성이 더 취약했다(Clack et al., 2020). 또한 스트레스나 삶의 만족

도 측면에서도 직장 여성이 어려움을 겪으면서 일가정 양립에 영향을 미쳤다. 따라서 이러한 재난 상황에서 일가정 양립을 이해하고 대응할 필요가 있다.

Ⅲ. 연구설계

1. 분석지표

본 연구는 여성관리자의 일가정 양립 수준과 일가정 양립에 미치는 요인들을 2014년과 2020년 공사조직에서의 비교연구를 통해 차이를 분석하고자 한다. 이를 위해 <표 1>에서와 같이 분석지표를 도출하였다. 일가정 양립의 조화와 갈등에 영향을 주는 요인을 개인 및 가족적 요인, 근로 및 조직적 요인, 제도적 요인으로 구성하여 분석하였다. 먼저 개인 및 가족적 요인으로 여성 관리자의 최종학력과 자녀 수, 맞벌이 유무를 포함하였다. 그리고 근로 및 조직적 요인은 여성관리자의 직급, 근로시간, 임금과 더불어 수평적·수직적 조직문화로 구성하였다. 마지막으로 제도적 요인은 일가정 양립을 지원하는 정책들로, 여기에는 크게 유연근무제도, 휴가제도, 보육제도를 포함하였다.

<표 1> 주요 분석지표

| 구분                             |             |                                                                                                                                          |
|--------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 여성관리자의<br>일가정 양립 조화·갈등<br>영향요인 | 개인 및 가족적 요인 | 최종학력<br>자녀 수<br>맞벌이 유무                                                                                                                   |
|                                | 근로 및 조직적 요인 | 직급<br>근로시간<br>임금<br>수평적·수직적 조직문화<br>공사조직형태                                                                                               |
|                                | 제도적 요인      | ○ 유연근무제도<br>-시차출퇴근제      -탄력근무제      -재택근무제<br>○ 휴가제도<br>-육아휴직                      -가족돌봄휴가<br>○ 보육제도<br>-직장보육시설              -보육·육아비 지원 |
| 여성관리자의 일가정 양립 조화·갈등 수준         |             | 일가정 양립 조화 정도<br>일가정 양립 갈등 정도                                                                                                             |

자료: 김희경·조규진(2017)의 재구성

## 2. 분석자료 및 분석방법

본 연구는 여성관리자의 일가정 양립에 대한 공사조직 간 비교와 함께 2014년과 2020년 차이를 살펴보기 위해 한국여성정책연구원의 여성관리자 패널조사 자료를 활용하였다. 본 연구에서는 2014년 1기 5차 자료와 2020년 2기 1차 자료를 활용하였다.<sup>1)</sup> 여기서 일가정 양립의 조화와 갈등 수준을 종속변수로 두고 이에 대해 각각 살펴 보면서 독립표본 t 검정을 통해 공사조직 간, 2014와 2020년간 차이가 통계적으로 유의미하게 발생하였는지 검증하였다. 또한 이에 영향을 주는 요인에 독립변수로서 개인 및 가족적 요인, 근로 및 조직적 요인, 제도적 요인으로 나누어 구성하였다. 이 중 제도적 요인인 일가정 양립 지원제도의 도입과 활용 유무에 대해 교차분석을 통해 차이를 검증하고자 하였다.

조사대상자의 특성을 살펴보면, 먼저 개인 및 가족적 요인으로 응답자의 최종학력은 2014년과 2020년 모두 각각 555명(58.4%), 1,523명(51.4%)으로 대졸이 가장 많았다. 그리고 자녀가 있는 경우는 2014년 640명(67.3%), 2020년 1,915명이며 (64.6%), 이 중에서 2명의 자녀를 가진 응답자는 2014년 346명(54.1%), 2020년 1,112명(58.1%)으로 가장 큰 비중을 차지했다. 또한 맞벌이 유무에 관해서는 2014년, 2020년 모두 맞벌이(2014년: 687명(97.2%), 2020년 1,999명(94.4%))의 비율이 더 높았다. 다음 근로적 요인에서 직급의 경우 2014년에는 과장급이 49.9%(475명)으로 2020년의 과장급 64.3%(1,905명)과 같이 가장 많았다<sup>2)</sup>. 근무시간은 2014년에는 45시간 초과가 57.3%(545명)로 가장 높았지만 2020년에는 40시간 이하가 44.5%(1,318명)로 가장 높아 대상자의 평균 근무시간이 감소했다는 것을 알 수 있다. 임금은 2014년과 2020년이 비슷한 비율을 보였다.

---

1) 여성관리자 패널조사는 2014년부터 조직 형태를 나누어 자료가 수집이 되어 공사조직 간 차이를 분석하기 용이하다. 여기서 민간조직은 영리를 목적으로 하는 회사법인이며 공공기관은 국가와 지방자치단체만을 포함한다. 또한 변화를 살펴보기 위해서는 2014년부터의 지속적인 패널분석이 필요하나 해당 조사의 2018년 자료에서 패널 유지에 대한 신뢰도를 떨어뜨리는 오류가 다수 확인되어 분석에 활용할 수 없어 2014년과 2020년의 차이를 비교 분석하였다. 그리고 조사대상자의 통일성을 위해 2014년 직급 중 사원과 대리를 제외하고 과장급 이상만을 분석에 포함하였다.

2) 직급의 경우, 공공기관도 회사법인과 동일하게 과장급, 차장급, 부장급, 임원급으로 선택하여 응답하도록 하고 있으며 이는 실제 공무원의 직급체계와 달리 수집된 자료임을 밝힌다.

〈표 2〉 조사대상자 일반적 특성(N2014=951, N2020=2,964)

| 구분     |        |      | 응답자 수 | 구성 비율(%) | 구분          |           |          | 응답자 수 | 구성 비율(%) |     |
|--------|--------|------|-------|----------|-------------|-----------|----------|-------|----------|-----|
| 자녀 유무  | 있음     | 2014 | 640   | 67.3     | 직급          | 과장급       | 2014     | 482   | 50.6     |     |
|        |        | 2020 | 1,915 | 64.6     |             |           | 2020     | 1,905 | 64.3     |     |
|        | 없음     | 2014 | 311   | 32.7     |             | 차장급       | 2014     | 324   | 34.1     |     |
|        |        | 2020 | 1,049 | 35.4     |             |           | 2020     | 853   | 28.8     |     |
| 자녀수    | 1명     | 2014 | 276   | 43.1     |             | 부장급       | 2014     | 116   | 12.2     |     |
|        |        | 2020 | 656   | 34.3     |             |           | 2020     | 167   | 5.6      |     |
|        | 2명     | 2014 | 346   | 54.1     |             | 임원급       | 2014     | 29    | 3        |     |
|        |        | 2020 | 1,112 | 58.1     |             |           | 2020     | 39    | 1.3      |     |
|        | 3명 이상  | 2014 | 18    | 2.8      | 근무 시간       | 40시간 이하   | 2014     | 150   | 15.8     |     |
|        |        | 2020 | 147   | 7.7      |             |           | 2020     | 1,318 | 44.5     |     |
| 맞벌이 유무 | 맞벌이    | 2014 | 687   | 97.2     |             | 40초과 45이하 | 2014     | 256   | 26.9     |     |
|        |        | 2020 | 1,999 | 94.4     |             |           | 2020     | 899   | 30.3     |     |
|        | 홀벌이    | 2014 | 20    | 2.1      |             | 45시간 초과   | 2014     | 545   | 57.3     |     |
|        |        | 2020 | 119   | 5.6      |             |           | 2020     | 747   | 25.2     |     |
| 최종 학력  | 고졸     | 2014 | 86    | 9.0      |             | 임금        | 200만원 이하 | 2014  | 12       | 1.3 |
|        |        | 2020 | 330   | 11.1     |             |           |          | 2020  | 69       | 2.3 |
|        | 전문대 졸업 | 2014 | 118   | 12.4     | 200초과 300이하 |           | 2014     | 125   | 13.1     |     |
|        |        | 2020 | 588   | 19.8     |             |           | 2020     | 701   | 23.7     |     |
|        | 대학교 졸업 | 2014 | 555   | 58.4     | 300초과 400이하 |           | 2014     | 236   | 24.8     |     |
|        |        | 2020 | 1523  | 51.4     |             |           | 2020     | 917   | 30.9     |     |
|        | 대학원 이상 | 2014 | 192   | 20.2     | 400초과 500이하 |           | 2014     | 226   | 23.8     |     |
|        |        | 2020 | 523   | 17.7     |             |           | 2020     | 731   | 24.7     |     |
|        |        |      |       |          | 500만원 초과    |           | 2014     | 352   | 37       |     |
|        |        |      |       |          |             |           | 2020     | 546   | 18.4     |     |

분석지표로 활용된 문항들에 대해 신뢰도 분석을 실시하였으며, 이를 통해 cronbach  $\alpha$  값이 모두 .665 이상으로 나타나 척도구성의 신뢰성에는 큰 문제가 없는 것을 확인하였다. 본 연구는 이러한 여성 관리자의 응답을 기초로 집단 간 평균 비교, 교차분석, 회귀분석 등을 통해 일가정 양립의 조화와 갈등 수준 및 이에 대한 영향요인이 공사조직 간, 그리고 2014년과 2020년 간 차이가 나타나는지를 검증하였다.

〈표 3〉 측정문항들의 신뢰도 계수

| 측정척도       | 측정문항수 | cronbach $\alpha$ |
|------------|-------|-------------------|
| 일→가정 양립 조화 | 3     | .848              |
| 가정→일 양립 조화 | 2     | .703              |
| 일→가정 양립 갈등 | 2     | .767              |
| 가정→일 양립 갈등 | 2     | .795              |
| 수평적 조직문화   | 3     | .851              |
| 수직적 조직문화   | 2     | .665              |

V. 분석 결과

1. 일가정 양립수준 및 지원환경 비교 분석: 2014년 vs 2020년

1) 일가정 양립수준 차이 분석

본 연구는 여성관리자의 일가정 양립수준의 차이를 살펴보았으며, 먼저 <표 4>는 일가정 양립 조화 수준으로 2014년 전체 평균은 3.86으로 나타났다. 구체적으로 일을 함으로써 식구들에게 더 인정받을 수 있다고 생각하는 정도(4.07)가 가장 높으며, 일을 하며 삶의 보람과 활력을 얻는 정도(3.98)가 그 다음으로 높았다. 2020년 전체 일가정 양립 조화 수준은 3.77이며, 구체적으로 일을 하며 삶의 보람과 활력을 얻는 정도(3.91)와 일을 함으로써 식구들에게 더 인정받을 수 있다고 생각하는 정도(3.90)가 높게 나타났다. 그러나 2014년, 2020년 모두 공사조직 간 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

2014년과 2020년 연도 간 비교에서는 모든 항목이 유의미한 차이를 가졌으며 특히 회사법인에서 그 차이가 두드러졌다. 구체적으로 일이 가정에 미치는 영향에서 일이 삶의 보람과 활력을 주는 수준, 일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각하는 수준, 가정이 일에 미치는 영향에서 가족부양에 대한 책임감으로 근면하게 되는 정도와 식구들이 일을 인정하여 일에 집중하는 정도의 경우 2014년보다 2020년에 모두 감소하는 결과를 보였다. 그러나 일을 함으로써 가정생활도 만족스러워지는 점은 2014년보다 2020년에 더 높게 나타났다.

<표 4> 일가정 양립 조화 수준 차이: 2014 vs 2020

| 구분                  |      |                                  |            | 평균<br>(표준편차)   | 조직형태    |        |               |
|---------------------|------|----------------------------------|------------|----------------|---------|--------|---------------|
|                     |      |                                  |            |                | 회사법인    | 공공기관   | 조직 형태별<br>통계량 |
| 일<br>가정<br>양립<br>조화 | 일→가정 | 일을 하는 것은 내게<br>삶의 보람과 활력을<br>준다. | 2014       | 3.98<br>(.858) | 3.98    | 4.10   | -1.174        |
|                     |      |                                  | 2020       | 3.91<br>(.878) | 3.91    | 3.92   | -.157         |
|                     |      |                                  | 연도별<br>통계량 | 2.128**        | 1.790** | 1.587* | -             |
|                     |      | 일을 함으로써<br>식구들한테 더               | 2014       | 4.07<br>(.804) | 4.07    | 4.04   | .264          |

|  |      |                                           |            |                 |          |       |        |
|--|------|-------------------------------------------|------------|-----------------|----------|-------|--------|
|  |      | 인정받을 수 있다고 생각한다.                          | 2020       | 3.90<br>(.885)  | 3.90     | 3.90  | -.195  |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 5.531***        | 5.349*** | 1.237 | -      |
|  |      | 일을 함으로써<br>가정생활도 더욱<br>만족스러워진다.           | 2014       | 3.71<br>(.906)  | 3.71     | 3.76  | -.414  |
|  |      |                                           | 2020       | 3.78<br>(.901)  | 3.78     | 3.79  | -.226  |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | -2.098**        | -2.012** | -.307 | -      |
|  | 합계   |                                           | 2014       | 3.92<br>(.719)  | 3.92     | 3.97  | -.541  |
|  |      |                                           | 2020       | 3.87<br>(.788)  | 3.86     | 3.87  | -.217  |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 2.043**         | 1.855**  | .963  | -      |
|  | 가정→일 | 가족부양에 대한<br>책임감 때문에 더<br>열심히 일을 하게된다.     | 2014       | 3.73<br>(1.115) | 3.74     | 3.60  | 1.003  |
|  |      |                                           | 2020       | 3.56<br>(1.013) | 3.57     | 3.53  | .836   |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 4.221***        | 4.217*** | .475  | -      |
|  |      | 식구들이 내가 하는<br>일을 인정해주어 일을<br>더 열심히 하게 된다. | 2014       | 3.83<br>(.911)  | 3.83     | 3.83  | -.020  |
|  |      |                                           | 2020       | 3.71<br>(.888)  | 3.70     | 3.74  | -1.061 |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 3.614***        | 3.643*** | .819  | -      |
|  | 합계   |                                           | 2014       | 3.78<br>(.878)  | 3.78     | 3.71  | .626   |
|  |      |                                           | 2020       | 3.63<br>(.844)  | 3.63     | 3.63  | -.056  |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 4.594***        | 4.473*** | .763  | -      |
|  | 합계   |                                           | 2014       | 3.86<br>(.648)  | 3.86     | 3.87  | -.021  |
|  |      |                                           | 2020       | 3.77<br>(.717)  | 3.77     | 3.78  | -.169  |
|  |      |                                           | 연도별<br>통계량 | 3.711***        | 3.506*** | 1.016 | -      |

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

다음 <표 5>는 여성관리자의 일가정 양립 갈등 수준에 대한 분석 결과로, 먼저

2014년 전체 일가정 양립 갈등 수준은 2.95이며, 장시간 근로가 가정생활에 지장을 주는 정도(3.18)가 가장 높게 나타났지만 공사 간 차이는 보이지 않았다. 공사조직 간 유의미한 차이를 모인 항목은 가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각한 수준이었는데 회사법인이 공공기관 보다 갈등수준이 유의미하게 높았으며 이를 통해 2014년은 민간 조직에서 경력단절 위험이 더 컸다는 것을 유추할 수 있다. 이 외의 항목에서는 공사 간 유의미한 차이를 보이지는 않았다. 다음으로 2020년 전체 일가정 양립 갈등은 평균 2.51이며, 일하는 시간이 불규칙하여 가정생활을 하기 어려운 정도를 제외하고는 모두 공사조직 간 유의미한 차이를 가졌다. 즉 장시간 근로가 가정생활에 지장을 주는 정도와 집안일이 많아서 직장에 부정적인 영향을 미치는 정도, 가정생활 때문에 일을 그만두는 것을 생각해본 정도 모두 회사법인보다 공공기관에서 갈등 수준이 높게 나타났다. 이는 2014년 공공기관보다 회사법인에서 갈등 수준이 높게 나타난 것과 매우 달라진 부분이다.

2014년과 2020년 연도간 비교에서는 통계적으로 모두 유의미한 차이를 보였으며, 2020년 일가정 양립 갈등이 2014년에 비해 크게 낮아진 것으로 나타났다. 그리고 이러한 갈등 감소는 일로 인한 가정의 갈등보다 가정으로 인한 일의 갈등이 더 크게 감소한 경향을 보이는데, COVID-19 상황 하에서 적극적인 재택근무제 활용, 주 52시간 근무제로 인한 근무시간 감소 등의 요인을 고려할 수 있다.

〈표 5〉 일가정 양립 갈등 수준 차이: 2014 vs 2020

| 구분              |      |                                          | 연도         | 평균<br>(표준편차)    | 조직형태     |          |               |
|-----------------|------|------------------------------------------|------------|-----------------|----------|----------|---------------|
|                 |      |                                          |            |                 | 회사법인     | 공공기관     | 조직 형태별<br>통계량 |
| 일가정<br>양립<br>갈등 | 일→가정 | 일하는 시간이 너무<br>길어서 가정생활에<br>지장을 준다.       | 2014       | 3.18<br>(1.053) | 3.17     | 3.31     | -1.076        |
|                 |      |                                          | 2020       | 2.79<br>(1.023) | 2.76     | 2.93     | -3.902***     |
|                 |      |                                          | 연도별<br>통계량 | 10.132***       | 9.748*** | 3.043*** | -             |
|                 |      | 일하는 시간이<br>불규칙해서<br>가정생활을 제대로<br>하기 어렵다. | 2014       | 2.55<br>(1.025) | 2.56     | 2.44     | .926          |
|                 |      |                                          | 2020       | 2.30<br>(1.012) | 2.30     | 2.32     | -.562         |
|                 |      |                                          | 연도별<br>통계량 | 6.568***        | 6.465*** | .985     | -             |

|      |                                           |            |                 |           |          |           |
|------|-------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|----------|-----------|
| 합계   |                                           | 2014       | 2.87<br>(.933)  | 2.87      | 2.88     | -.098     |
|      |                                           | 2020       | 2.55<br>(.914)  | 2.53      | 2.63     | -2.468**  |
|      |                                           | 연도별<br>통계량 | 9.308***        | 9.249***  | 2.301**  | -         |
| 가정→일 | 집안일이 많아서<br>직장에서 일을 할<br>때 힘들 때가 더<br>많다. | 2014       | 2.95<br>(1.337) | 2.95      | 2.94     | .016      |
|      |                                           | 2020       | 2.48<br>(1.025) | 2.46      | 2.56     | -2.159**  |
|      |                                           | 연도별<br>통계량 | 9.747***        | 9.706***  | 2.226**  | -         |
|      | 가정생활 때문에<br>일을 그만둘까<br>생각해 본 적이<br>있다.    | 2014       | 3.11<br>(1.549) | 3.12      | 2.87     | 1.318*    |
|      |                                           | 2020       | 2.44<br>(1.190) | 2.41      | 2.53     | -2.340**  |
|      |                                           | 연도별<br>통계량 | 12.221***       | 12.344*** | 1.904**  | -         |
| 합계   |                                           | 2014       | 3.03<br>(1.301) | 3.04      | 2.91     | .793      |
|      |                                           | 2020       | 2.46<br>(1.007) | 2.44      | 2.55     | -2.481**  |
|      |                                           | 연도별<br>통계량 | 12.271***       | 12.326*** | 2.247**  | -         |
| 합계   |                                           | 2014       | 2.95<br>(.873)  | 2.95      | 2.89     | .538      |
|      |                                           | 2020       | 2.51<br>(.818)  | 2.48      | 2.59     | -2.909*** |
|      |                                           | 연도별<br>통계량 | 13.790***       | 13.777*** | 3.078*** | -         |

\*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## 2) 일가정 양립의 지원환경 차이 분석: 조직문화 및 일가정 양립 지원제도

일가정 양립 지원환경을 알아보기 위해 조직문화 및 일가정 양립지원제도의 도입과 활용 수준의 차이를 분석하였다. 먼저 조직문화의 경우 <표 6>에서와 같이, 2014년 전체 조직문화는 수직적 조직문화(2.96)보다 수평적 조직문화(3.14)가 좀 더 강한 것으로 나타났으며, 공사 간 비교에서는 공공기관(3.09)이 회사법인(2.94)보다 수직적 조직문화가 상대적으로 강한 것으로 나타났다. 구체적으로 회식이나 모임에 빠지면 눈치가 보이는 정도가 회사법인 보다 공공기관이 더 큰 것으로 나타났다(회사법인: 3.09,

공공기관: 3.29).

2020년 전체 조직문화는 수평적 조직문화(3.40)가 수직적 조직문화(2.55)보다 훨씬 강화된 모습을 보이고 있다. 그리고 공사 간 비교에서도 수평적 조직문화를 구성하는 모든 항목에서 유의미한 차이를 나타내며 공공기관이 회사법인보다 수평적 조직문화가 강하게 나타났으나, 수직적 조직문화의 경우 공사조직 간 유의미한 차이가 없는 것으로 확인되었다.

2014년과 2020년 간의 자료를 비교해보면, 수평적 조직문화와 수직적 조직문화 모두 유의미한 차이가 나타났다. 2014년에 비해 2020년 수평적 조직문화는 3.14에서 3.40으로 강화되었으며, 수직적 조직문화는 2.96에서 2.55로 크게 줄어드는 모습을 보였다. 또한 이러한 연도 간 조직문화의 유의미한 차이는 공공기관과 회사법인에서도 나타났다.

〈표 6〉 조직문화 차이: 2014 vs 2020

| 구분              |                                                   | 연도         | 평균<br>(표준편차)    | 조직형태      |           |               |
|-----------------|---------------------------------------------------|------------|-----------------|-----------|-----------|---------------|
|                 |                                                   |            |                 | 회사법인      | 공공기관      | 조직 형태별<br>통계량 |
| 수평적<br>조직<br>문화 | 우리 회사의<br>최고경영자는<br>여성인력의 중요성을<br>강조하는 편이다        | 2014       | 2.90<br>(1.058) | 2.90      | 2.89      | .127          |
|                 |                                                   | 2020       | 3.21<br>(1.048) | 3.18      | 3.32      | -3.031***     |
|                 |                                                   | 연도별<br>통계량 | -7.833***       | -6.542*** | -3.350*** | -             |
|                 | 우리 회사의<br>최고경영자는 남녀<br>구성원 모두 동등하게<br>대우한다        | 2014       | 3.23<br>(1.007) | 3.24      | 3.09      | 1.344*        |
|                 |                                                   | 2020       | 3.45<br>(1.044) | 3.40      | 3.63      | -4.970***     |
|                 |                                                   | 연도별<br>통계량 | -5.912***       | -3.969*** | -4.626*** | -             |
|                 | 우리 회사의<br>최고경영자는 근로자를<br>인적자원으로 인식하며<br>신뢰하고 존중한다 | 2014       | 3.30<br>(1.003) | 3.29      | 3.36      | -.516         |
|                 |                                                   | 2020       | 3.53<br>(1.004) | 3.50      | 3.67      | -3.857***     |
|                 |                                                   | 연도별<br>통계량 | -6.320***       | -5.101*** | -2.453*** | -             |
| 합계              |                                                   | 2014       | 3.14<br>(.866)  | 3.15      | 3.11      | .336          |
|                 |                                                   | 2020       | 3.40<br>(.917)  | 3.36      | 3.54      | -4.450***     |
|                 |                                                   | 연도별<br>통계량 | -7.804***       | -6.082*** | -3.799*** | -             |

|                 |                                       |            |                 |           |          |         |
|-----------------|---------------------------------------|------------|-----------------|-----------|----------|---------|
| 수직적<br>조직<br>문화 | 우리 회사는<br>야근(장시간 근로)를<br>하면 평가를 잘 받는다 | 2014       | 2.81<br>(1.099) | 2.80      | 2.90     | -.723   |
|                 |                                       | 2020       | 2.49<br>(1.037) | 2.50      | 2.45     | 1.014   |
|                 |                                       | 연도별<br>통계량 | 12.618***       | 7.017***  | 3.467*** | -       |
|                 | 우리 회사는 회식이나<br>각종 모임에 빠지면<br>눈치가 보인다  | 2014       | 3.10<br>(1.034) | 3.09      | 3.29     | -1.537* |
|                 |                                       | 2020       | 2.61<br>(1.075) | 2.60      | 2.65     | -1.131  |
|                 |                                       | 연도별<br>통계량 | 15.131***       | 11.696*** | 4.848*** | -       |
| 합계              |                                       | 2014       | 2.96<br>(.917)  | 2.94      | 3.09     | -1.299* |
|                 |                                       | 2020       | 2.55<br>(.912)  | 2.55      | 2.55     | -.090   |
|                 |                                       | 연도별<br>통계량 | 11.903***       | 10.816*** | 4.892*** | -       |

a) \* $p < .1$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$

다음으로 <표 7>은 2014년과 2020년 일가정 양립 지원제도의 도입과 활용 수준의 차이를 분석한 것이다. 여성 관리자의 근로환경을 개선하고 일가정 양립을 위한 법·제도 도입 정책들은 그 효과성에 대해 의견이 상이하며 제도 유무와 실제 활용 비율에 차이가 있다(전종근 외, 2017). 따라서 본 연구는 일가정 양립 제도의 도입 유무와 실제 활용 유무를 함께 살펴보았으며, 일가정 양립 제도를 크게 유연근무, 휴가, 보육제도로 구분하였다.

먼저 2014년을 살펴보면, 유연근무제도는 제도가 도입된 비율이 시차출퇴근제(회사법인: 21.1%, 공공기관: 87.1%), 탄력근무제(회사법인: 14.2%, 공공기관: 64.3%), 재택근무제(회사법인: 10.9%, 공공기관: 21.4%) 모두 회사법인보다 공공기관이 유의미하게 높게 나타났으나, 이러한 높은 제도 도입에도 불구하고 오히려 공공기관보다 회사법인에서 유연근무제가 더 많은 비율로 활용되고 있는 것으로 나타났다. 이는 공조직의 경우 사조직보다 경직된 근무환경에 따른 차이로 볼 수 있다(김희경 외, 2017). 휴가제도의 경우 육아휴직은 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제 18조, 제 19조에 따라 제도 도입 비중이 공사조직 모두 높았으나 육아휴직의 활용 비율은 현저히 낮아 실제 활용 가능성에 문제가 있는 것으로 나타났다. 또한 보육지원제도의 경우 직장보육시설의 도입은 공공기관이 더 높지만(회사법인: 22%, 공공기관: 51.4%), 실

제 활용 비율은 공사조직 모두 현저히 낮고 유의미한 차이를 보이지 않았다.

2020년의 경우, 유연근무제도는 시차출퇴근제(회사법인: 55.2%, 공공기관: 83.3%)와 탄력근무제(회사법인: 53.8%, 공공기관: 83.3%), 재택근무제 도입(회사법인: 47.2%, 공공기관: 72%)은 여전히 공공기관이 회사법인보다 높은 비율을 보였으며 그 차이가 유의미했다. 그러나 활용에서는 탄력근무제와 재택근무제의 경우 오히려 회사법인의 사용 비율이 공공기관보다 높았으며 그 차이가 유의미했다. 휴가제도는 육아휴직 제도의 도입(회사법인: 95.0%, 공공기관: 99.0%)과 실제 활용률(회사법인: 26.9%, 공공기관: 30.4%) 모두 공공기관이 유의미하게 높게 나타났으며, 가족돌봄 휴가도 제도 도입(회사법인: 72.4%, 공공기관: 91.1%)과 제도 활용률(회사법인: 9.4%, 공공기관: 17.8%) 모두 회사법인보다 공공기관에서 조금 더 높게 나타났다. 그리고 보육지원제도로 직장보육시설의 도입은 2014년과 동일하게 공공기관이 회사법인보다 높지만(회사법인: 31.1%, 공공기관: 45.2%), 활용 비율에서는 공사조직 간 유의미한 차이를 보이지 않았다.

2014년과 2020년 연도 간 차이를 살펴보면, 유연근무제도의 제도 도입은 시차출근제(회사법인: 21.1%→55.2%, 공공기관: 87.1%→83.3%), 탄력근무제(회사법인: 14.2%→53.8%, 공공기관: 64.3%→83.3%), 재택근무제(회사법인: 10.9%→47.2%, 공공기관: 21.4%→72.0%) 모두 2014년 대비 2020년 제도 도입 비율이 증가하였으며, 이러한 차이는 공공기관의 시차출근제를 제외하고 모두 통계적으로 유의미한 증가를 보였다. 그러나 유연근무제도의 활용도에서는 재택근무제도만 공사조직 모두 2014년 대비 2020년 유의미하게 증가한 것으로 나타났다(회사법인: 16.7%→47.6%, 공공기관: 0%→31.2%). 이는 코로나19 상황 하에서 재택근무제도의 본격 시행에 따른 결과로 볼 수 있다. 다음으로 휴가제도는 제도 도입이 저조했던 가족돌봄휴가(회사법인: 28.3%→72.4%, 공공기관: 64.3%→91.1%)의 마련이 2014년 대비 2020년 크게 확대되었으며, 가족돌봄휴가 활용(회사법인: 1.6%→9.4%, 공공기관: 0%→17.8%)도 증가하며 공사 조직간 유의미한 차이를 보였다. 육아휴직의 경우 2014년 공사조직 모두 높은 제도 도입 대비 활용도가 저조했으나, 2020년 육아휴직 활용(회사법인: 7.0%→26.9%, 공공기관: 8.6%→30.4%)은 공사조직 모두 유의미하게 증가한 것으로 나타났다. 그리고 보육지원제도는 직장보육시설의 경우 2014년 대비 2020년 회사법인의 제도 활용도(5.6%→12.8%)가 유의미한 차이를 보여주었으나, 여전히 직장보육시설의 활용이 저조함을 보여준다. 보육·육아비 지원제도는 2014년 대비 2020년 제도 도입(회사법인: 44.9%→37.7%, 공공기관: 55.7%→43.5%)은 줄어들었으나, 실제 활용은 회사법인(20.2%→

26.3%)에서 유의미하게 증가한 것으로 나타났다.

이처럼 일가정 양립 지원제도의 도입과 활용도를 살펴본 결과, 제도의 도입은 공공기관이 대부분 앞서나가고 있으며 이는 정책의 상징적인 효과들로 설명할 수 있다. 그러나 2014년과 2020년 비교를 통해 일가정 양립 지원제도들이 회사법인에 확대되어 수용되고 있음을 확인하였다. 또한 제도의 활용도 측면에서도 2014년 대비 2020년 회사법인에서 재택근무제, 직장보육시설 등 제도 활용도가 공공조직보다 높게 나타났다. 이는 COVID 19 상황 하에서 공공기관보다 회사법인에서 적극적으로 재택근무제 도입을 통해 유연한 대응이 이루어졌음을 보여주며, 이러한 대응이 일시적인 현상인지 또는 지속적인 변화로 제도화되는지 좀 더 지켜볼 필요가 있다.

〈표 7〉 일가정 양립 지원제도의 도입과 활용 수준 차이: 2014 vs 2020

| 구분             |            |     |      | 제도 유무          |               |                | 구분  | 제도 활용 유무      |               |                |
|----------------|------------|-----|------|----------------|---------------|----------------|-----|---------------|---------------|----------------|
|                |            |     |      | 회사<br>법인       | 공공<br>기관      | 전체             |     | 회사<br>법인      | 공공<br>기관      | 전체             |
| 유연<br>근무<br>제도 | 시차출<br>퇴근제 | 예   | 2014 | 186<br>(21.1)  | 61<br>(87.1)  | 247<br>(26)    | 예   | 71<br>(38.2)  | 15<br>(24.6)  | 86<br>(34.8)   |
|                |            |     | 2020 | 1265<br>(55.2) | 560<br>(83.3) | 1825<br>(61.6) |     | 466<br>(36.8) | 187<br>(33.4) | 653<br>(35.8)  |
|                |            | 아니오 | 2014 | 695<br>(78.9)  | 9<br>(12.9)   | 704<br>(74)    | 아니오 | 115<br>(61.8) | 46<br>(75.4)  | 161<br>(65.2)  |
|                |            |     | 2020 | 1017<br>(44.8) | 112<br>(16.7) | 1139<br>(38.4) |     | 799<br>(63.2) | 373<br>(66.6) | 1172<br>(64.2) |
|                |            | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 186<br>(100)  | 61<br>(100)   | 247<br>(100)   |
|                |            |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 1265<br>(100) | 560<br>(100)  | 1825<br>(100)  |
|                | 탄력<br>근무제  | 예   | 2014 | 125<br>(14.2)  | 45<br>(64.3)  | 170<br>(17.9)  | 예   | 29<br>(23.2)  | 7<br>(15.6)   | 36<br>(21.2)   |
|                |            |     | 2020 | 1233<br>(53.8) | 560<br>(83.3) | 1793<br>(60.5) |     | 299<br>(24.2) | 106<br>(18.9) | 405<br>(22.6)  |
|                |            | 아니오 | 2014 | 756<br>(85.8)  | 25<br>(35.7)  | 781<br>(82.1)  | 아니오 | 96<br>(76.8)  | 38<br>(84.4)  | 134<br>(78.8)  |
|                |            |     | 2020 | 1059<br>(46.2) | 112<br>(16.7) | 1171<br>(39.5) |     | 934<br>(75.8) | 454<br>(81.1) | 1388<br>(77.4) |
|                |            | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 125<br>(100)  | 45<br>(100)   | 170<br>(100)   |
|                |            |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 1233<br>(100) | 560<br>(100)  | 1793<br>(100)  |

|       |        |     |      |                |               |                |     |                |               |                |
|-------|--------|-----|------|----------------|---------------|----------------|-----|----------------|---------------|----------------|
| 휴가 제도 | 재택 근무제 | 예   | 2014 | 96<br>(10.9)   | 15<br>(21.4)  | 111<br>(11.7)  | 예   | 16<br>(16.7)   | -             | 16<br>(14.4)   |
|       |        |     | 2020 | 1082<br>(47.2) | 484<br>(72)   | 1566<br>(52.8) |     | 515<br>(47.6)  | 151<br>(31.2) | 666<br>(42.5)  |
|       |        | 아니오 | 2014 | 785<br>(89.1)  | 55<br>(78.6)  | 840<br>(88.3)  | 아니오 | 80<br>(83.3)   | 15<br>(100)   | 95<br>(85.6)   |
|       |        |     | 2020 | 1210<br>(52.8) | 188<br>(28)   | 1398<br>(47.2) |     | 567<br>(52.4)  | 333<br>(68.8) | 900<br>(57.5)  |
|       |        | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 96<br>(100)    | 15<br>(100)   | 111<br>(100)   |
|       |        |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 1082<br>(100)  | 484<br>(100)  | 1566<br>(100)  |
|       | 육아 휴직  | 예   | 2014 | 843<br>(98)    | 70<br>(100)   | 933<br>(98.1)  | 예   | 59<br>(7.0)    | 6<br>(8.6)    | 65<br>(7.1)    |
|       |        |     | 2020 | 2178<br>(95)   | 665<br>(99)   | 2843<br>(95.9) |     | 586<br>(26.9)  | 202<br>(30.4) | 788<br>(27.7)  |
|       |        | 아니오 | 2014 | 18<br>(2)      | -             | 18<br>(1.9)    | 아니오 | 784<br>(93)    | 64<br>(91.4)  | 848<br>(92.9)  |
|       |        |     | 2020 | 110<br>(4.8)   | 7<br>(1)      | 117<br>(3.9)   |     | 889<br>(40.8)  | 284<br>(42.7) | 1173<br>(41.3) |
|       |        | 모름  | 2014 | 20<br>(2.3)    | -             | 20<br>(2.1)    | 비해당 | -              | -             | -              |
|       |        |     | 2020 | 4<br>(.2)      | -             | 4<br>(.1)      |     | 703<br>(32.3)  | 179<br>(26.9) | 882<br>(31)    |
|       |        | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 843<br>(100)   | 70<br>(100)   | 913<br>(100)   |
|       |        |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 2178<br>(100)  | 665<br>(100)  | 2843<br>(100)  |
|       | 가족돌봄휴가 | 예   | 2014 | 249<br>(28.3)  | 45<br>(64.3)  | 294<br>(30.9)  | 예   | 4<br>(1.6)     | -             | 4<br>(1.4)     |
|       |        |     | 2020 | 1660<br>(72.4) | 612<br>(91.1) | 2272<br>(76.7) |     | 156<br>(9.4)   | 109<br>(17.8) | 265<br>(11.7)  |
|       |        | 아니오 | 2014 | 267<br>(30.3)  | 10<br>(14.3)  | 277<br>(29.1)  | 아니오 | 245<br>(98.4)  | 45<br>(100)   | 290<br>(98.6)  |
|       |        |     | 2020 | 624<br>(27.2)  | 59<br>(8.8)   | 683<br>(23)    |     | 1133<br>(68.3) | 401<br>(65.5) | 1534<br>(67.5) |
|       |        | 모름  | 2014 | 365<br>(41.4)  | 15<br>(21.4)  | 380<br>(40.0)  | 비해당 | -              | -             | -              |
|       |        |     | 2020 | 8<br>(.3)      | 1<br>(.1)     | 9<br>(.3)      |     | 371<br>(22.3)  | 102<br>(16.7) | 473<br>(20.8)  |
|       |        | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 249<br>(100)   | 45<br>(100)   | 294<br>(100)   |
|       |        |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 1660<br>(100)  | 612<br>(100)  | 2272<br>(100)  |

|                |                  |     |      |                |               |                |     |               |               |               |
|----------------|------------------|-----|------|----------------|---------------|----------------|-----|---------------|---------------|---------------|
| 보육<br>지원<br>제도 | 직장<br>보육<br>시설   | 예   | 2014 | 194<br>(22.0)  | 36<br>(51.4)  | 230<br>(24.2)  | 예   | 13<br>(6.7)   | 4<br>(11.1)   | 17<br>(7.4)   |
|                |                  |     | 2020 | 712<br>(31.1)  | 304<br>(45.2) | 1016<br>(34.3) |     | 91<br>(12.8)  | 36<br>(11.8)  | 127<br>(12.5) |
|                |                  | 아니오 | 2014 | 648<br>(73.6)  | 33<br>(47.1)  | 681<br>(71.6)  | 아니오 | 181<br>(93.3) | 32<br>(88.9)  | 213<br>(92.6) |
|                |                  |     | 2020 | 1576<br>(68.8) | 367<br>(54.6) | 1943<br>(65.6) |     | 379<br>(53.2) | 165<br>(54.3) | 544<br>(53.5) |
|                |                  | 모름  | 2014 | 39<br>(4.4)    | 1<br>(1.4)    | 40<br>(4.2)    | 비해당 | -             | -             | -             |
|                |                  |     | 2020 | 4<br>(.2)      | 1<br>(.1)     | 5<br>(.2)      |     | 242<br>(34)   | 103<br>(33.9) | 345<br>(34)   |
|                |                  | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 194<br>(100)  | 36<br>(100)   | 230<br>(100)  |
|                |                  |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 712<br>(100)  | 304<br>(100)  | 1016<br>(100) |
|                | 보육·<br>육아비<br>지원 | 예   | 2014 | 396<br>(44.9)  | 39<br>(55.7)  | 435<br>(45.7)  | 예   | 80<br>(20.2)  | 6<br>(15.4)   | 86<br>(19.8)  |
|                |                  |     | 2020 | 864<br>(37.7)  | 292<br>(43.5) | 1156<br>(39)   |     | 227<br>(26.3) | 37<br>(12.7)  | 264<br>(22.8) |
|                |                  | 아니오 | 2014 | 363<br>(41.2)  | 23<br>(32.9)  | 386<br>(40.6)  | 아니오 | 316<br>(79.8) | 33<br>(84.6)  | 349<br>(80.2) |
|                |                  |     | 2020 | 1414<br>(61.7) | 379<br>(56.4) | 1793<br>(60.5) |     | 320<br>(37)   | 157<br>(53.8) | 477<br>(41.3) |
|                |                  | 모름  | 2014 | 122<br>(13.8)  | 8<br>(11.4)   | 130<br>(13.7)  | 비해당 | -             | -             | -             |
|                |                  |     | 2020 | 14<br>(.6)     | 1<br>(.1)     | 15<br>(.5)     |     | 317<br>(36.7) | 98<br>(33.6)  | 415<br>(35.9) |
|                |                  | 전체  | 2014 | 881<br>(100)   | 70<br>(100)   | 951<br>(100)   | 전체  | 396<br>(100)  | 39<br>(100)   | 435<br>(100)  |
|                |                  |     | 2020 | 2292<br>(100)  | 672<br>(100)  | 2964<br>(100)  |     | 864<br>(100)  | 292<br>(100)  | 1156<br>(100) |

a) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## 2. 일가정 양립수준에 미치는 영향요인 비교 분석: 2014년 vs 2020년

### 1) 일가정 양립 조화의 영향요인 차이 분석

〈표 8〉은 여성관리자의 일가정 양립 조화에 미치는 영향요인의 차이를 분석한 결과이다. 먼저 2014년 전체 여성 관리자의 일가정 양립 조화에 영향을 미치는 요인은 수평적 조직문화(+)> 육아휴직(-)> 자녀 수(+) 순으로 나타났다. 즉 수평적 조직문화와

자녀 수가 많을수록 일가정 양립의 조화가 향상되지만 육아휴직의 도입은 부정적 영향을 미치는데, 이는 실제 육아휴직의 활용이 저조한 현실을 보여준다. 이를 공공기관과 회사법인으로 나누어보면, 회사법인에서 통계적인 유의미한 결과를 나타내는데, 회사법인은 수평적 조직문화(+)> 자녀 수(+)> 육아휴직(-) 순으로 나타났다. 이는 육아휴직제도가 있어도 실제 활용이 저조하여 회사법인에서 이러한 일가정양립 지원제도가 긍정적 영향을 미치지 못함을 보여준다.

다음으로 2020년 전체 여성관리자의 일가정 양립 조화에 영향을 미치는 요인은 수평적 조직문화(+)> 월평균 임금(+)> 수직적 조직문화(-)> 자녀 수(+) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 수평적 조직문화와 평균 임금이 높을수록, 자녀 수가 많을수록 일가정 양립의 조화가 향상되지만 수직적 조직문화는 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 공공기관과 회사법인에서도 유의미한 차이를 보이는데 회사법인은 수평적 조직문화(+)> 월평균 임금(+)> 수직적 조직문화(-)> 자녀 수(+) 순으로 영향을 미치며, 공공기관은 수평적 조직문화(+)> 월평균 임금(+)> 맞벌이 유무(-) 순으로 나타났다. 이는 공공기관과 달리 회사법인은 수평적 조직문화의 확대뿐 아니라 수직적 조직문화를 변화시키기 위한 노력이 필요하며, 공공기관은 맞벌이 여성의 어려움이 줄어들 때 일과 가정이 조화롭게 병행될 수 있음을 보여준다.

2014년과 2020년 연도 간 차이를 보면, 전체 여성 관리자의 일가정 양립 조화에 임금과 수직적 조직문화가 새로운 변수로 확인되었지만, 일가정 양립 지원제도는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 여성관리자의 임금이 일과 가정을 병행하는데 중요한 요인임을 보여주며, 일가정 양립 지원제도의 명목적 시행 여부는 실제적으로 영향이 없다는 것을 보여준다. 그리고 제도가 마련되어 있더라도 이를 뒷받침해주는 조직문화가 없다면 실제 사용 간 괴리가 생겨 일가정 양립의 조화를 경험하기 어려움을 의미한다(송다영 외, 2010; 김태희, 오민지, 2017). 기존 이론과 달리 2014년, 2020년 모두 자녀의 수가 많을수록 일가정 양립의 조화를 느끼는 것으로 나타났다. 이는 자녀 양육을 뒷받침해주는 긍정적인 환경이 마련되어 자녀 수가 많은 결과를 가져온 것으로 유추할 수 있다. 이에 따라 취업 여성이 출산·양육과 경제활동을 병행하는데 환경변수가 중요함을 보여준다(김희경·조규진, 2017).

〈표 8〉 여성관리자의 일가정 양립 조화에 미치는 영향요인 차이: 2014 vs 2020

| 독립변수        |          | 2014                                    |          |  |                                          |        |  | 2020                                    |          |  |                                          |           |  |
|-------------|----------|-----------------------------------------|----------|--|------------------------------------------|--------|--|-----------------------------------------|----------|--|------------------------------------------|-----------|--|
|             |          | 회사법인                                    |          |  | 공공기관                                     |        |  | 전체                                      |          |  | 회사법인                                     |           |  |
|             |          | 회귀계수                                    | t값       |  | 회귀계수                                     | t값     |  | 회귀계수                                    | t값       |  | 회귀계수                                     | t값        |  |
| 개인 및 가족적 요인 | 최종학력     | .044                                    | 1.118    |  | -.218                                    | -1.433 |  | .024                                    | .629     |  | -.004                                    | -.147     |  |
|             | 제녀수      | .081                                    | 2.123**  |  | -.109                                    | -.731  |  | .061                                    | 1.665*   |  | .076                                     | 2.885***  |  |
|             | 맞벌이 유무   | .022                                    | .585     |  | -.159                                    | -1.102 |  | .022                                    | .581     |  | -.016                                    | -.612     |  |
|             | 직급       | -.037                                   | -.953    |  | .082                                     | .512   |  | -.040                                   | -1.055   |  | .013                                     | .496      |  |
| 근로 및 조직적 요인 | 근무시간     | .047                                    | 1.203    |  | -.206                                    | -1.283 |  | .036                                    | .944     |  | .018                                     | .702      |  |
|             | 월평균 임금   | -.064                                   | -1.668   |  | .279                                     | 1.936* |  | -.057                                   | -1.514   |  | .123                                     | 4.150***  |  |
|             | 수평적 조직문화 | .286                                    | 7.059*** |  | -.133                                    | -.852  |  | .262                                    | 6.672*** |  | .235                                     | 8.563***  |  |
|             | 수직적 조직문화 | -.059                                   | -1.450   |  | -.111                                    | -.722  |  | -.058                                   | -1.482   |  | -.112                                    | -4.064*** |  |
| 제도적 요인      | 탄력근무제    | -.034                                   | -.865    |  | -.008                                    | -.054  |  | -.025                                   | -.658    |  | .022                                     | .723      |  |
|             | 재택근무제    | .003                                    | .075     |  | -.198                                    | -1.282 |  | -.010                                   | -.250    |  | -.006                                    | -.190     |  |
|             | 육아휴직     | -.076                                   | -1.952*  |  | -                                        | -      |  | -.067                                   | -1.794*  |  | -.008                                    | -.301     |  |
|             | 전체       | Adj R <sup>2</sup> = .092<br>F=6.864*** |          |  | Adj R <sup>2</sup> = .054<br>F=1.318     |        |  | Adj R <sup>2</sup> = .074<br>F=6.008*** |          |  | Adj R <sup>2</sup> = .104<br>F=15.077*** |           |  |
|             |          | Adj R <sup>2</sup> = .169<br>F=9.793*** |          |  | Adj R <sup>2</sup> = .115<br>F=22.541*** |        |  |                                         |          |  |                                          |           |  |

a) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

b) 맞벌이 유무의 경우 유=1, 무=0로 더미변수

c) 제도적 요인의 경우 제도 유무(유=1, 무=0)를 나타냄

d) 2014년 공공기관의 육아휴직 제도 도입이 100%로 분석에서 제외되었음

## 2) 일가정 양립 갈등의 영향요인 차이 분석

〈표 9〉는 여성관리자의 일가정 양립 갈등에 미치는 영향요인의 차이를 분석한 결과이다. 먼저 2014년 전체 여성 관리자의 일가정 양립 갈등에 영향을 미치는 요인은 수직적 조직문화(+)> 근무시간(+)> 수평적 조직문화(-)> 자녀 수(+) 순으로 나타났다. 즉 근무시간과 수직적 조직문화, 자녀 수가 증가할수록 일가정 양립 갈등은 증가하지만, 수평적 조직문화는 갈등을 완화하는 요인으로 작용했다. 이를 공공기관과 회사법인으로 나누어보면, 회사법인은 전체 분석 결과와 같은 결과를 보였으나 공공기관은 자녀수(+)에 영향을 받는 모습을 보였다.

다음으로 2020년 전체 여성관리자의 일가정 양립 갈등에 영향을 미치는 요인은 수직적 조직문화(+)> 근무시간(+)> 수평적 조직문화(-)> 최종학력(+)> 육아휴직(+)> 월평균 임금(-) 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 수직적 조직문화, 근무시간, 최종학력, 육아휴직제도의 도입은 일가정 양립 갈등을 증가시키지만, 월평균 임금은 갈등을 완화시키는 요인으로 작용했다. 육아휴직제도는 제도의 도입과 실제 활용 사이의 간극과 육아휴직을 사용하기 어려운 조직환경에 따라 양립에 어려움을 겪음을 고려해볼 수 있다. 이를 공공기관과 회사법인으로 나누어 살펴보면, 2020년 회사법인은 수직적 조직문화(+)> 수평적 조직문화(-)> 근무시간(+)> 최종학력(+)> 육아휴직(+)> 맞벌이 유무(+) 순으로 갈등에 영향을 미치며, 공공기관은 수직적 조직문화(+)> 근무시간(+)> 수평적 조직문화(-) 순으로 나타났다. 이를 통해 육아휴직에 따른 갈등 상황은 회사법인에서 주로 느끼며, 또한 맞벌이를 할수록 갈등이 커지는 것을 볼 수 있다.

2014년과 2020년 연도 간 차이를 볼 때, 전체 여성관리자의 일가정 양립 갈등에 근무시간과 수평적 조직문화, 수직적 조직문화가 여전히 주요한 변수로 작용하였다. 그 중 근무시간에서 주목할만한 차이는 주 52시간 상한제가 시행되면서 2020년의 평균 근로시간은 2014년에 비해 크게 감소하였다는 것이다. 특히 여성관리자의 경우 초과근로의 제한에 따른 근로소득 손실이 적어 근로시간을 크게 감소시켰다(김난주, 2022). 이에 따라 일가정 양립 갈등 수준도 2014년보다 2020년에 낮아지는 유의미한 차이가 나타난 것으로 보인다. 그 외에 2014년에 일가정 양립 갈등을 상승시켰던 자녀 수 변인은 2020년에는 갈등에 영향을 미치지 못하였으며 육아휴직이 새로이 일가정 양립 갈등을 상승시키는 요인으로 나타났다. 이를 통해 제도의 도입보다 실제 활용이 중요하며, 이를 위해 조직문화와 조직 내 환경의 변화가 요구된다. 즉 일가정 양립 정

책에서 조직문화에 대한 점검을 통해 가족친화적인 조직문화 형성 및 차별적 관행을 제거하려는 노력이 요구된다(김태희·오민지, 2017). 또한 COVID19의 질병 확산 방지책으로 재택근무제 등 제도의 활용이 늘었음에도 일가정 양립 갈등 감소에 유의한 영향을 미치지 못했다는 것은 기존 연구의 논의를 뒷받침한다(Thébaud et al, 2019; Clack et al, 2020; 김영란, 2020). 따라서 가정에서의 돌봄 역할과 책임에 대하여 제도가 기존 성 역할 분담에서 벗어나는데 어떻게 기여해야 하는지 정책적 측면에서 논의되어야 할 것이다.

〈표 9〉 여성관리자의 일가정 양립 갈등에 미치는 영향요인 차이: 2014 vs 2020

| 독립변수        |          | 2014                                     |           |                                      |         | 2020                                     |           |                                          |           |
|-------------|----------|------------------------------------------|-----------|--------------------------------------|---------|------------------------------------------|-----------|------------------------------------------|-----------|
|             |          | 회사법인                                     |           | 공공기관                                 |         | 전체                                       |           | 회사법인                                     |           |
|             |          | 회귀계수                                     | t값        | 회귀계수                                 | t값      | 회귀계수                                     | t값        | 회귀계수                                     | t값        |
| 개인 및 가족적 요인 | 최종경력     | -.015                                    | -.414     | .154                                 | 1.013   | -.009                                    | -.264     | .056                                     | 2.050**   |
|             | 자녀수      | .108                                     | 2.990***  | .322                                 | 2.158** | .121                                     | 3.488***  | -.007                                    | -.273     |
|             | 맞벌이 유무   | .035                                     | .961      | -.084                                | -.582   | .033                                     | .952      | .047                                     | 1.807*    |
|             | 직급       | -.051                                    | -1.394    | -.192                                | -1.194  | -.055                                    | -1.551    | -.041                                    | -1.532    |
| 근로 및 조직적 요인 | 근무시간     | .255                                     | 6.951***  | -.012                                | -.078   | .244                                     | 6.938***  | .124                                     | 4.752***  |
|             | 월평균 임금   | .043                                     | 1.187     | -.027                                | -.187   | .039                                     | 1.107     | -.047                                    | -1.597    |
|             | 수평적 조직문화 | -.139                                    | -3.641*** | -.244                                | -1.564  | -.142                                    | -3.858*** | -.136                                    | -5.009*** |
|             | 수직적 조직문화 | .274                                     | 7.159***  | .125                                 | .815    | .265                                     | 7.178***  | .240                                     | 8.827***  |
| 제도적 요인      | 탄력근무제    | .036                                     | .970      | .094                                 | .615    | .039                                     | 1.076     | -.009                                    | -.300     |
|             | 재택근무제    | .022                                     | .589      | -.003                                | -.019   | .015                                     | .427      | .003                                     | .108      |
|             | 육아휴직     | .007                                     | .179      | -                                    | -       | .007                                     | .193      | .054                                     | 2.022**   |
|             | 전체       | Adj R <sup>2</sup> = .195<br>F=14.914*** |           | Adj R <sup>2</sup> = .054<br>F=1.318 |         | Adj R <sup>2</sup> = .190<br>F=15.666*** |           | Adj R <sup>2</sup> = .122<br>F=17.836*** |           |
|             |          |                                          |           |                                      |         |                                          |           | Adj R <sup>2</sup> = .081<br>F=4.840***  |           |
|             |          |                                          |           |                                      |         |                                          |           |                                          |           |
|             |          |                                          |           |                                      |         |                                          |           | Adj R <sup>2</sup> = .114<br>F=22.163*** |           |

a) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01  
b) 맞벌이 유무의 경우 유=1, 무=0로 더미변수  
c) 제도적 요인의 경우 제도 유무(유=1, 무=0)를 나타냄  
d) 2014년 공공기관의 육아휴직 제도 도입이 100%로 분석에서 제외되었음

## V. 결론

본 연구는 일과 가정의 불균형으로 인해 여성들이 경제활동 참여에 어려움을 겪는 상황과 이를 해결하기 위한 일가정 양립 지원제도들이 확대·도입된 상황에서 여성의 일가정 양립의 수준과 이에 영향을 미치는 요인들이 차이를 보이고 있는지 2014년과 2020년, 공사조직 간 비교 분석을 시도하였다.

먼저 2014년과 COVID-19 상황인 2020년 연도간 비교를 통해 볼 때, 일가정 양립의 조화 수준은 공사조직 간 유의미한 차이를 보이진 않았으나, 2014년 대비 2020년 일가정 양립의 조화는 일이 가정에 미치는 긍정적 영향이 3.92에서 3.87로, 가정으로 인해 일에 미치는 긍정적 영향이 3.78에서 3.63으로 유의미하게 감소하였다. 그러나 일가정 양립 갈등은 공사조직 간 유의미한 차이를 보이는데, 2014년 가정으로 인해 일을 그만두는 것을 염두에 두는 갈등은 회사법인이 공공기관보다 높게 나타났으나 2020년에는 가정으로 인한 일의 갈등뿐 아니라 일로 인한 가정의 갈등 야기도 공공기관이 회사법인보다 높게 나타났다. 또한 연도 간 비교에서도 2014년 대비 2020년 일가정 양립 갈등은 큰 폭으로 줄어든 것으로 나타났다. 이러한 갈등의 감소는 일로 인한 가정의 갈등보다 가정으로 인한 일의 갈등이 더 크게 감소하는 경향을 보이는데, 이는 COVID-19 상황 하에서 적극적인 재택근무제 활용, 주 52시간 근무제로 인한 근무시간 감소 등이 크게 작용한 것으로 볼 수 있다.

다음으로 일가정 양립을 지원하는 조직문화와 일가정 양립 지원제도의 차이를 분석한 결과, 2014년 대비 2020년 수평적 조직문화가 강해지고 수직적 조직문화가 약해지는 모습을 보이면서 일가정 양립에 우호적인 분위기로 개선되었음을 확인하였다. 그리고 일가정 양립을 위한 지원제도들로 유연근무제도, 휴가제도, 보육제도는 제도 도입이 2014년 대비 2020년 전체적으로 확대·도입되고 있으며, 특히 공공기관보다 회사법인에서 도입 노력이 기울여졌음을 확인하였다. 여전히 일가정 양립 지원제도의 활용 측면에서 제도 도입과 활용의 간극을 줄이려는 노력이 필요하지만, 주요한 일가정 양립 지원 제도로 육아휴직제는 2020년 통계적으로 유의미하게 사용이 증가하였으며, 유연근무제도 중 재택근무제는 특히 회사법인에서 큰 폭으로 활용되었다. 유연근무제도의 도입은 정부 차원의 제도적 노력이기도 하지만 COVID-19로 인한 불가항력의 결과로서 나타난 측면이 강하기 때문에 이에 대한 후속 논의가 필요하다(김영미, 2020).

마지막으로 일가정 양립에 영향을 미치는 요인에 대한 차이를 분석한 결과, 일가정 양립의 조화는 2014년 자녀 수, 수평적 조직문화, 육아휴직, 그리고 2020년에는 자녀 수, 임금, 수평적 조직문화, 수직적 조직문화가 중요한 요인으로 확인되었다. 즉 여성관리자의 일가정 양립 조화에 임금과 수직적 조직문화가 새로운 요인으로 확인되었지만, 일가정 양립 지원제도는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 다음으로 일가정 양립 갈등은 2014년 근무시간, 수평적·수직적 조직문화, 자녀수, 2020년은 최종학력, 근무시간, 수평적·수직적 조직문화, 육아휴직이 유의미한 요인으로 확인되었다. 즉 여성관리자의 일가정 양립 갈등에 근무시간과 수평적 조직문화, 수직적 조직문화가 여전히 중요한 변수이며, 2020년 새로운 요인으로 확인된 육아휴직 제도의 도입은 일가정 양립 갈등에 긍정적 영향을 미칠 수 있도록 제도 활용의 확대뿐 아니라 제도 활용 이후 복귀가 용이할 수 있도록 조직적 변화와 인식 개선을 위한 노력이 필요하다라는 것을 시사한다. 또한 민간조직의 제도 도입과 활용이 증가하였다는 것은 고무적인 결과이지만, 2020년 공공기관에서의 제도 활용이 민간보다 낮다는 것은 위기 대응에 유연성이 떨어지며 공공조직의 일가정 양립을 위해서는 환경에 적응하고 반영할 수 있는 조직 혁신이 요구됨을 알 수 있다. 마지막으로 제도적 요인이 일가정 양립에 유의한 영향을 미치지 못하거나 부정적인 영향을 미치는 결과에서 제도의 도입이 일가정 양립을 실질적으로 도와주지 못하는 상황을 유추할 수 있다. 이에 대해 제도의 확대와 활용이 여성의 돌봄노동을 증가시켜 오히려 일가정 양립을 어렵게 만든다는 연구 결과들이 있으며 가정에서의 역할 분담과 고착화된 성 역할의 와해가 필요하다고 주장한다(Sullivan et al, 2001; Kelliher et al, 2010; Allen et al, 2013; 유자영·권혁주, 2020). 실제로 통계청의 2014년과 2019년 생활시간조사에 따르면 2014년 여성의 평일 평균 가사노동 시간은 3시간 22분, 2019년에는 3시간 10분으로 큰 차이가 발생하지 않았다. 더욱이 제도의 도입과 활용이 늘었음에도 출산율이 0.81명까지 급감한 현실을 보면 일가정 양립제도의 궁극적인 목표인 저출산 해결은 요원해 보인다. 따라서 이와 관련한 가족의 지지와 가정의 성별 분담에 대해 후속 논의가 필요해 보인다.

본 연구의 경우 비정규직 비율이 낮아 COVID19의 취약계층인 비정규직 여성이 고려되지 못했다는 한계가 있으며, COVID19로 활성화된 유연근무제도가 이후에도 유지가 되고 있는지, 또는 COVID19에 의한 특성을 통제할 수 있는 후속 연구가 필요할 것이다. 본 연구는 2014년 대비 2020년 여성의 일가정 양립의 수준과 이에 영향을 미치는 요인들에 어떤 차이가 나타나는지 공사조직 간 비교분석을 시도하고 이를 통

해 일가정 양립 지원을 위한 개인, 조직, 제도적 차원의 노력들이 요구됨을 실증적으로 살펴보았다는 점에서 의미를 가진다.

## 참고문헌

- 고용노동부. (2014),(2021). 「고용노동백서」
- 관계부처합동. (2015). 「제 3차 저출산·고령사회 기본계획(‘16~’20)」
- 권은낭·엄승미. (2021). 유연근무가 기혼 여성 관리자의 삶의 만족도에 미치는 영향: 유연근무와 근무시간의 상호작용효과를 중심으로. 「여성연구」, 108.1: 99-129.
- 김난주. (2022). 주 52시간 상한제 시행으로 살펴본 성평등한 노동시장을 위한 정책과제. ISSUE PAPER, 1-10.
- 김선희. (2015). 공공조직에서 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석. 「행정논총」, 48(1): 171-196.
- 김승택. (2019). 근로시간 단축의 효과와 주 52시간 상한제의 적용, 「노동리뷰」, 한국노동연구원.
- 김영란. (2020). 코로나19로 인한 가족의 변화와 정책과제. 「여성가족패널브리프」, 60: 1-7.
- 김영미. (2020). 코로나-19 속 한국의 일·가족 양립 현실, 위기로 끝낼 것인가, 변화의 기회로 만들 것인가. 「월간 공공정책」, 174, 56-59.
- 김찬우·박순애. (2022). 일-가정 양립정책이 조직의 성과에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 한국사회와 행정연구, 32(4), 167-194.
- 김태희·오민지. (2017). 일가정 양립정책의 유효성과 조직문화. 「현대사회와 행정」 27.4: 147-168.
- 김태희·오민지. (2019). 일-가정 양립정책이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사 부문 여성관리자의 비교를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 30(1), 119-144.
- 김희경·조규진. (2017). 공사조직 간 일가정 양립수준 및 영향요인 비교분석. 「한국행정연구」, 26.2: 217-246.
- 박종서·김문길·임지영. (2016). 일·가정양립 지원 정책 평가와 정책과제 - 모성보호제도와 출산의 관계를 중심으로. 「한국보건사회연구원 연구보고서」, 1-148.
- 박주희. (2020). 가족주의 가치관, 직장지지가 취업모의 일·가정 양립 갈등수준에 미치는 영향. 「한국가족관계학회지」, 25.2: 63-81.
- 방진아·허순임. (2022). 기업의 일·가정 양립 제도 시행 영향 요인 분석. 「보건사회연구」, 42( 2), 179- 198.
- 손영미·박정열. (2015). 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 가정, 조직, 지역사회 변인의 영향력에 대한 국가비교연구: 한국, 일본, 영국 기혼여성근로자를 중심으로. 「가족자원경영과

- 정책」, 19.2: 51-74.
- 송다영·장수정·김은지. (2010). 일가족 양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족 지원의 영향력을 중심으로. 「사회복지정책」, 37(3): 27-52.
- 안은정. (2013). 일-가정 갈등에 영향을 미치는 선행요인 연구: 가정친화조직, 직무특성, 역할 관여 및 개인특성을 중심으로. 「분쟁해결연구」, 11(2), 75-120.
- 원숙연. (2012). 취업여성의 일-가족 상호작용을 둘러싼 개인-조직-정책의 약학, 「정부학연구」, 18(3):267-294.
- 유자영·권혁주. (2020). 한국 일·가정 양립 지원정책의 확대와정책 정합성에 관한 연구. 「한국행정학보」 54.3: 253-280.
- 이수분·서희정 (2022). 취업 기혼여성의 일-가정 전이에 영향을 미치는 요인에 대한 위계적 회귀 분석, 「평생교육·HRD연구」, 18:3, 33-57
- 임다희·탁성숙·이선우. (2018). 조직문화가 일·가정양립 갈등에 미치는 영향. 「한국조직학회보」 15.2: 29-56.
- 임효창·이봉세·박경규. (2005). 기혼직장인의 직장-가정갈등의 원인과 결과에 관한 연구. 「한국경영학연구」. 34(5): 1417-1443.
- 장지연·윤자영·신현구. (2013). 모성보호 사각지대 해소 및 고용효과 강화를 위한 모성보호제도 재설계방안 연구. 세종: 고용노동부·한국노동연구원.
- 전영한. (2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre명제의 재검증. 「행정논총」, 47(2): 61-93.
- 전종근·김주영·구혜령. (2017). 가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구. 「현대사회와 행정」, 27.2: 175-196.
- 정미주·임상호. (2016). 여성 근로자의 일·가정양립지원제도 인식과 활용에 관한 연구. 「산업진흥연구」, 1(2), 41-47.
- 조수진·손서희. (2021). 유자녀 취업여성의 일-가족 전이 유형과 유형별 특성 및 심리적 복지감 비교: 잠재프로파일분석. 「가정과 삶의 질 연구」, 39(2), 15-28.
- 진미정·성미애·손서희·유재연·이재림·장영은. (2020). 코로나19 확산에 따른 가족생활 및 가족관계의 변화와 스트레스. 「Family and Environment Research」, 58(3): 447-461.
- 최보윤·김수영·방지원·유성경. (2022). 코로나19 전후 맞벌이 부부의 일-가정 양립 경험 변화와 부부 우울과 삶의 만족에 대한 연구. 「한국가족관계학회지」 27.1: 3-32.
- 최유정·최미라·최섯별. (2018). 맞벌이 부부의 역할분담이 일가정 갈등과 가정생활만족도 및 우울에 미치는 영향. 「한국사회」, 19(1), 47-93.
- 통계청. (2014), (2019). 「생활시간조사」
- 통계청. (2022). 성/연령별 경제활동인구. [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT\\_1DA7012S&vw\\_cd=MT\\_ZTITLE&list\\_id=B11&scrId=&seqNo=&lang\\_mode=ko&obj\\_va](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DA7012S&vw_cd=MT_ZTITLE&list_id=B11&scrId=&seqNo=&lang_mode=ko&obj_va)

r\_id=&itm\_id=&conn\_path=MT\_ZTITLE&path=%252FstatisticsList%252FstatisticsListIndex.do에서 2022.11.18.인출

- Adams, Gary A.King, Lynda A.King, Daniel W. (1996). "Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*. 81(4):411-420
- Allen, T.D., Johnson, R.C., Kiburz, K.M., & Shockley, K.M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345~376.
- Bellavia, G. (2005). Work family conflict. In *Handbook of Work Stress*: Barling, J., Kelloway, K.E., Frone, M.R., Eds.: Sage: Thousand Oaks, CA, USA, pp. 113-148
- Brown, P., Cherney, L., & Warner, S. (2021). Understanding public value—why does it matter? *International Journal of Public Administration*, 44(10), 803-807.
- Byron, K. (2005). A Meta-analytic Review of Work-Family Conflict and its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*. 67: 169-198.
- Clark, S., McGrane, A., Boyle, N., Joksimovic, N., Burke, L., Rock, N., & O'Sullivan, K. (2020). 'You're a teacher you're a mother, you're a worker': Gender inequality during Covid-19 in Ireland. *Gender, Work & Organization*, 28(4).
- Dhingra, V. and Dhingra, M. (2021), "Who doesn't want to be happy? Measuring the impact of factors influencing work-life balance on subjective happiness of doctors", *Ethics, Medicine and Public Health*, Vol. 16.
- Ecklund, E. H., and Lincoln, A. E. (2011). Scientists want more children. *PLoS ONE* 6:e22590.
- Ford, M., Heinen, B. and Langkamer, K. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology*. 92(1): 57-80.
- Grandey, A., Bryanne, L. and Crouter, A. (2005). A Longitudinal and Multi-Source Test of the Work-family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 78: 305-323.
- Greenhaus, J. and Beutell, N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*. 10(1): 76-88.
- Greenhaus, J. and Powell, G. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*. 31(1): 72-92
- Grzywacz, J. and Marks, N. (2000). Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover Between

- Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5(1): 111-126.
- Haar, J., & Cordier, J. (2020). Testing the psychometric properties of the short work-family enrichment scale on underrepresented samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 112-116.
- Karataş, Adnan. (2019). Post-New Public Management Paradigm and Its Effects on Public Administration. *SOCIAL MENTALITY AND RESEARCHER THINKERS JOURNAL*. 5. 1796-1805. 10.31576/smryj.392.
- Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J. M., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K.D., & Mierzwa, F.(2014). Changing work and work-familyconflict: Evidence from the work, family, and health network. *American sociological review*, 79(3), 485-516.
- Michel, J., Koraba, L., Mitchelson, J., Clark, M. and Baltes, B. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: A Meta-analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*. 32: 689-725.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A.(2003). Gender, Gender Identity, and Aspirations to Top Management. *Women in Management Review*, 18, 88-96.
- Sayre, W. (1958). Promises of Public Administration. *Public Administration Review*. 18: 102-103.
- Sullivan, C., Lewis, S.(2001). Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers and their co-residents. *Gender, Work & Organization*, 8(2),123-145.
- Thébaud,S., Kornrich,S., & Ruppanner,L. (2019). Good housekeeping, great expectations: Gender and housework norms. *SociologicalMethods & Research*. 50(3): 1186-1214
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology*, 80(1), 6.
- Voydanoff, P. (2005), Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Directand Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26: 707-726.
- Wadsworth, L. and Owens, B. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*. 67(1): 75-87.

- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human resource management review*, 17(1), 63-76.
- World Economic Forum. (2020). 「Davos 2020」. (<https://www.weforum.org/focus/davos-2020-collection>)

□ 부록 1: 일가정양립 지원제도의 유무와 활용도에 대한 공사 간 카이제곱 검정

| 구분     |           |      | 제도 유무      | 제도 활용 유무  |
|--------|-----------|------|------------|-----------|
| 유연근무제도 | 시차출퇴근제    | 2014 | 147.053*** | 3.734*    |
|        |           | 2020 | 173.926*** | 2.005     |
|        | 탄력근무제     | 2014 | 110.862*** | 1.158     |
|        |           | 2020 | 189.702*** | 6.236**   |
|        | 재택근무제     | 2014 | 6.977***   | 2.921*    |
|        |           | 2020 | 128.420*** | 37.538*** |
| 휴가제도   | 육아휴직      | 2014 | 3.145      | .242      |
|        |           | 2020 | 20.598***  | 7.373**   |
|        | 가족돌봄휴가    | 2014 | 39.426***  | .733      |
|        |           | 2020 | 100.980*** | 34.563*** |
| 보육지원제도 | 직장보육시설    | 2014 | 30.891***  | .863      |
|        |           | 2020 | 46.341***  | .194      |
|        | 보육·육아비 지원 | 2014 | 3.034      | .519      |
|        |           | 2020 | 9.014**    | 33.079*** |

a) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

□ 부록 2: 일가정양립 지원제도의 유무와 활용도에 대한 2014 vs 2020 카이제곱 검정

| 구분     |           |      | 제도 유무       | 제도 활용 유무   |
|--------|-----------|------|-------------|------------|
| 유연근무제도 | 시차출퇴근제    | 회사법인 | 297.817***  | .124       |
|        |           | 공공기관 | .674        | 1.942      |
|        |           | 전체   | 366.239***  | .088       |
|        | 탄력근무제     | 회사법인 | 407.790***  | .068       |
|        |           | 공공기관 | 15.278***   | .312       |
|        |           | 전체   | 523.057***  | .178       |
|        | 재택근무제     | 회사법인 | 359.458***  | 34.073***  |
|        |           | 공공기관 | 73.686***   | 6.710**    |
|        |           | 전체   | 498.187***  | 33.954***  |
| 휴가제도   | 육아휴직      | 회사법인 | 48.962***   | 143.425*** |
|        |           | 공공기관 | .736        | 14.840***  |
|        |           | 전체   | 54.307***   | 167.040*** |
|        | 가족돌봄휴가    | 회사법인 | 1122.071*** | 17.116***  |
|        |           | 공공기관 | 140.335***  | 9.609***   |
| 보육지원제도 | 직장보육시설    | 전체   | 1380.111*** | 29.447***  |
|        |           | 회사법인 | 105.226***  | 5.546**    |
|        |           | 공공기관 | 5.039*      | 18.867     |
|        | 보육·육아비 지원 | 전체   | 129.090***  | 4.789**    |
|        |           | 회사법인 | 316.293***  | 5.431**    |
|        |           | 공공기관 | 75.122***   | .224       |
|        |           | 전체   | 396.156***  | 1.733      |

a) \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## Abstract and Key Words

### Analysis of difference in the factors influencing work-family life of female managers

Kim, Heekyong

Korean Women's Development Institute

Shin, Jeemin

Korean Women's Development Institute

This study examined the factors influencing work-family life between the public and the private sector, and analyzed changes under the COVID-19 disaster situations through a comparison between 2014 and 2020. The result show that there was no significant difference between the public and the private sector, and between 2014 and 2020 under the level of work-family balance. But the level of conflict significantly decreased in 2020 from 2014. In particular, in 2020, public organizations showed a higher level of conflict than private organizations. In particular, working hours have decreased significantly with the implementation of the 52-hour workweek, resulting in a lower level of work-family conflict in 2020 than in 2014. In addition, in 2020, the parental leave was significant factor on increasing conflict in private organizations, not in public organizations, so it can be inferred that private organizations are more suffer the environment about disadvantages in using parental leave than public. Thus, work and organizational factors are important to work-family life.

[ Key Words: work-family balance, work-family conflict, public-private distinction, COVID-19 ]