

## 근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향\*

방진아\*\*·허순임\*\*\*

### 초 록

본 연구는 여성 관리자가 겪는 일·가정 갈등의 주요 원인으로 자녀 돌봄과 직장 일을 병행하면서 겪는 시간 압박에 초점을 두고 근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향과 제도 활용에 대한 결정 요인을 살펴보았다. 이를 위해 개인, 기업, 특성과 함께 일·가정 양립과 관련된 조직 문화적 특성을 포함하여 종합적으로 분석하였다. 분석자료는 제7차 여성관리자패널조사(2018) 데이터를 활용하였고 초등학생 이하 자녀를 둔 여성 관리자 862명을 대상으로 통계 분석을 실시하였다. 분석 결과, 근로시간 유연화를 활용한 경우 여성 관리자의 자녀 돌봄 만족과 직업생활 만족이 높아졌으며, 특히 등·하원 시간의 압박이 큰 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자의 경우 근로시간 유연화의 긍정적 영향이 크게 나타났다. 또한 제도 활용 이외에 조직 문화적 특성이 일·가정 양립 만족에 중요한 요인으로는 나타났다. 예를 들어 최고 경영자가 여성 인력의 중요성을 강조하는 일·가정 양립 배려 문화일수록 만족도가 높아졌으며, 밤늦게 남아 일하는 것이 평가에 유리하게 작용하는 문화일수록 만족도가 낮아졌다. 한편, 근로시간 유연화 활용 결정 요인으로는 노동조합이 구성되어 있고 근로자의 일·가정 양립을 배려하는 조직 문화를 가지고 있는 경우 활용 확률이 높게 나타났다. 이처럼 근로시간 유연화는 근로시간 단축과 소득 감소 없이 근로시간 조정을 통해 여성 관리자의 일·가정 양립 만족을 제고 할 수 있으며, 장시간 근로문화 개선이 뒷받침된다면 제도 효과가 더욱 높아질 수 있다는 점에서 여성경력단절 예방과 일·가정 양립 지원에 기여 할 수 있는 중요한 정책 수단으로 활용될 수 있다.

주제어 : 근로시간 유연화, 일·가정 양립, 여성 관리자

\* 본 연구는 근로시간 유연화와 관련하여 작성중인 서울시립대 박사학위 논문의 일부를 발췌하여 재편집한 것임.

\*\* 제1저자: 서울시립대 행정학과 박사수료(passb77@naver.com)

\*\*\* 교신저자: 서울시립대 행정학과 교수(soonim@uos.ac.kr)

## I. 서론

우리나라의 연간 근로시간은 2019년 기준 1,967시간으로 OECD회원국중 멕시코(2,137시간) 다음으로 긴 시간이며, OECD 평균(1,726시간)보다 연간 241시간을 더 일하고 있다(KDI, 2021). 한정된 시간속에서 일과 자녀 돌봄을 병행해야 하는 근로자들에게 OECD 최상위권의 장시간 근로와 정시퇴근을 눈치보이게 하는 직장문화는 일과 삶의 불균형을 가져오는 주요 원인으로 작용하고 있다<sup>1)</sup>(정재우, 2017).

정부에서도 장시간 근로가 일·가정 갈등을 초래하는 주요 원인이라는 문제 인식하에 정책적 노력을 기울이고 있다. 제1차 저출산 고령사회 기본계획(2006~2010)을 시작으로 맞벌이 부부의 자녀양육시간 확보를 위해 육아휴직, 육아기근로시간 단축제, 시간제 근무, 시차출퇴근제, 보육료 지원 등 다양한 일·가정양립 지원정책을 확대 시행하고 있으며, 최근 제4차 저출산 고령사회 기본계획(2021~2025)에서는 일·생활 균형을 중요 정책목표로 설정하고 52시간제 현장 안착을 통한 장시간 근로 해소, 유연근무 활성화 등을 개선방안으로 제시하고 있다.

그러나 장시간 근로 문제는 우리 사회의 오래된 문화와 관행에 기인한 것으로 몇몇 제도만으로는 근본적인 개선에 한계가 있으며 특히 기업의 참여와 협력이 뒷받침되어야 한다(정성호, 2015). 또한 근로시간 단축제나 유연근무제는 아직 도입 초기로 제도가 활성화되지 않고 있다(박종서, 2017).

유연근무제에 대한 선행 연구는 일·가정 양립에 미치는 효과와 실제 이용과정에 영향을 미치는 변수들에 대한 종합적 분석은 많지 않다. 관련 연구 동향을 살펴보면 첫째, 유연근무제의 개념에 시간제 근로(part-time), 장소 유연화(재택·원격근무), 근로시간 유연화(탄력근무제·시차출퇴근제) 등 성격이 상이한 여러 제도들을 포함하고 있어 각 제도의 특성을 충분히 고려하지 못하고 있다(김지현, 2021). 특히 시간제 근로<sup>2)</sup>는 우리의 경직적 노동시장 속에서 일

1) 고용노동부(2019)에서 5,117개 사업체의 인사담당자를 대상으로 실시한 일·가정 양립 실태조사에 의하면 일·가정 양립을 위해 우선적으로 추진해야 할 정책으로 시차출퇴근, 재택, 시간제 근무 등 유연근로제 확산(14.0%), 장시간 근로관행 개선(12.7%)을 강조하고 있다.

2) 시간제 근로는 여성근로자들에게 일·가정 양립 기회를 제공함으로써 취업중단의 위기를 극복할 수 있는 대안이 된다는 주장(Allaart & Bellmann, 2007)이 있는 반면, 노동시장내 여성의 주변화와 성별 격차를 확대하는 부정적 결과를 야기하며 오히려 일·가정 갈등을 초래할 가능성이 높다는 주장(Manning & Petrongolo, 2008)간 논쟁이 있다.

자리 질과 임금·고용보장 등 근로조건 전반과 직결된 문제로서 총 근로시간과 소득감소 없이 근로시간을 탄력적으로 운영하는 근로시간 유연화와 구분하여 논의될 필요가 있다(권혜원, 2016).

둘째, 기존 연구는 유연근무제에 대한 효과로서 주로 조직 성과, 이직 의도, 출산 의도, 삶의 질 만족 등에 미치는 영향에 대한 연구가 많은 반면, 일·가정 양립과 직접적으로 연관된 자녀 돌봄 과정과 직장생활에 초점을 둔 연구는 많지 않은 실정이다(정우진·김강식, 2014).

셋째, 제도의 효과에 영향을 미치는 개인, 기업, 조직 문화적 특성에 대한 통합적 검토가 이루어진 연구는 많지 않다(한영선·정영금, 2014).

넷째, 유연근무제가 근로자 개인과 조직에 미치는 영향에 대한 연구는 많으나 실제 제도 활용 여부에 영향을 미치는 요인들을 탐색하는 연구는 부족한 상황이다(김현동, 2014; 박한준·이주경, 2018).

이에 본 연구에서는 선행연구를 토대로 유연근무제중 근로시간 유연화 활용을 통한 시간 갈등 완화에 집중하여 분석을 진행하고자 한다. 이를 위해 첫째, 유연근무제의 세 가지 유형인 시간제 근로, 근로장소 다양화, 근로시간 유연화 중에서 시간 갈등 완화와 직접적으로 관련된 시간 유연화에 초점을 두고 이들 제도가 일·가정 양립에 미치는 효과를 확인하고자 한다.

둘째, 근로시간 유연화와 더불어 개인 특성, 기업 특성, 조직 문화 특성에 대한 변수들이 일·가정 양립에 미치는 영향을 통합적으로 검토함으로써 전반적인 근로조건에 대한 맥락 하에서 제도의 영향을 분석하고자 한다.

셋째, 유연근무제의 활용 여부에 영향을 미치는 선행 변수에 대한 연구가 많지 않고 근로시간 유연화가 아직 일·가정 양립 제도로서 정착되지 않은 만큼, 여성 관리자의 제도 활용 여부 선택에 영향을 미치는 요인들을 탐색하고자 한다.

마지막으로, 일·가정 양립 제도는 개인의 상황에 따라 연계 활용 양상과 효과에 차이가 있다는 점에 착안하여(이삼식·이지혜, 2011), 자녀 돌봄 방식으로 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 근로시간 유연화 효과와 결정 요인에 차이가 있는지 살펴보고, 보육지원 등 기관 돌봄 제도와 근로시간 유연화 제도의 연계성을 탐색하고자 한다.

본 연구의 목적은 여성들이 일하면서 아이를 키우기가 어려운 현실이 장시간 근로문화에 기인한다는 문제 인식하에, 시간 유연성을 높이는 근로시간 유연화에 초점을 맞춰 제도의 효과와 제도 활용의 결정 요인을 종합적으로 살펴보고 여성 관리자의 입장에서 제도 실효성을 제고 할 수 있는 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 선행 연구 고찰

### 1. 일·가정 양립과 근로시간

일·가정 양립은 경제활동과 가정에 대한 돌봄 활동을 병행할 수 있도록 일·가정 갈등을 줄이는 노력을 의미한다(정미주·임상호, 2016). 일과 가정의 영역에서 발생할 수 있는 갈등 유형은 개인이 가진 한정된 자원을 일과 가정으로 나눠야 하는데서 발생하는 자원소모형 갈등과, 일과 가정의 연결성에 의해 한 쪽에서 발생하는 부정적 영향이 다른 영역으로 파급됨으로써 발생하는 갈등으로 구분된다(Edward & Rothbard, 2000).

많은 연구들은 일·가정 갈등이 모든 역할 요구를 충족시킬 만큼 충분한 시간이 없다는 것에서 비롯되며, 근로자가 직장 및 가정과 관련된 역할에 많은 시간을 소비할수록 더 많은 갈등을 경험한다고 설명하고 있다(Keith & Schafer, 1984). 또한 시간 갈등의 주요 원인으로 근로시간을 들고 있으며, 직장가 가정에서 시간량의 불균형을 시정하고 조화를 추구해야 일과 가정의 균형이 이루어질 수 있음을 강조하고 있다(송혜림, 2012).

일·가정 양립 지원제도의 범위와 구분에 대한 통일된 견해가 정립되어 있지 않지만<sup>3)</sup>, 통상 휴가제도(출산전후휴가, 육아휴직), 보육 지원(보육비 지원 및 보육기관 이용), 근로시간의 유연성(시간제 근로, 유연근무제)과 같이 세 가지 유형을 포함하고 있다(한영선, 2013).

이와 같은 유형을 대표하는 우리의 일·가정 양립 지원제도는 크게 육아휴직, 보육 지원, 근로시간 유연화 세 가지 제도를 들 수 있다(유계숙, 2008). 이들 제도를 근로자의 시간적 관점에서 살펴 보면 육아휴직은 1년 이내 유급 휴가를 통해 부모의 자녀 양육 시간을 확보해 주는 제도이며, 보육 지원은 무상 보육 서비스를 제공함으로써 부모의 근로시간을 확보해 주는 제도이다. 가장 최근 도입된 근로시간 유연화는 근로시간을 조정함으로써 돌봄시간 확보를 지원한다는 점에서 육아휴직이나 보육 지원을 보완하는 완충적 제도로써 의미가 있다(윤자영, 2016; 우석진, 2010).

일·가정 양립 지원제도가 여성의 자녀 돌봄 시간과 근로시간 배분 결정에

3) 일·가정 양립 지원제도를 '부양가족 돌봄 지원제도'와 '유연근무제도', '부양가족 지원 번들(육아휴직, 가족간호휴가, 직장보육시설, 보육비지원)'과 '유연근무제 번들(육아기근로시간 단축, 시차출퇴근제)'과 같이 두 가지 범주로 구분한 연구도 있다(Allen, 2001; 권혜원·권순원, 2013).

미치는 영향에 대한 선행 연구는 주로 보육 제도를 중심으로 논의되었는데, 보육료 지원 확대에 따라 전체적으로 부모가 자녀를 직접 돌보는 시간이 줄어들었지만 고학력 여성과 고소득 가구에서는 여성의 시간 배분에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(이영옥, 2014). 보육 정책 변화에 따른 개인의 시간배분 변화를 분석한 연구에서는 미취학아동 유무에 따른 기혼여성간 유급 노동시간의 차이가 적극적인 보육 정책이 실시되었던 참여정부 시기에 잠시 줄어들었다가 바우처 등 시장원리 도입, 양육수당 등 돌봄 재가축화 움직임이 있었던 이명박 정부 시기에 다시 증가한 것으로 나타났다(현재은, 2013).

여성의 근로시간과 관련한 다른 한축의 논의는 근무형태(풀타임/파트타임)에 따른 일·가정 양립 효과와 함께 젠더 관점에서 부정적 영향에 주목하고 있다. 즉 임금이 줄더라도 근로시간 단축을 희망하는 여성들을 위해 자발적 파트타임 제도가 활성화되어야 한다는 의견이 있는 반면(한영선, 2013), 근로시간 단축은 여성의 파트타임 근무를 증가시키고 남성의 초과 근무를 증가시킴으로써 가구내 및 노동 시장내 성별 분업을 고착화 시킨다는 비판도 제기되고 있다(현재은, 2013).

이러한 비판에 대한 대안적 근무시간 조정정책으로 하루 기준으로 근무 시작 시간과 종료 시간을 변화시킬 수 있는 유연한 근무 스케줄의 선택을 제시한 연구(Sirianni & Negrey, 2000)는 장시간 근로문화에 대한 개선이 뒷받침된다면 근로시간 및 소득감소 없이 근로시간의 탄력적 조정을 통해 여성 관리자의 시간 갈등을 완화시킬 수 있다는 본 연구의 가설과 맥락을 같이 하는 논의이다.

## 2. 근로시간 유연화

우리나라에서 일·가정 양립 차원의 근로시간 유연화 제도는 육아휴직이나, 보육 지원과 같이 정부 정책으로 특정 시점에 도입된 것이 아니라 2010년 공공 부문을 중심으로 시범 시행되었고 점차 민간 부문에도 확대되기 시작하였다(정상호, 2016).

유연근무제의 유형은 선행 연구 및 근거법<sup>4)</sup>마다 상이한데, 일반적으로 많이

4) 근로시간을 단축하는 '단시간 근로'는 근로기준법, 국가공무원법, 단시간근로자 및 보호 등에 관한 법률 등에 관련 규정이 있다. 한편, 가족친화법에서는 탄력적 근무제도를 '시차출퇴근제, 재택근무제, 시간제 근무 등'으로 규정하고 있으며, 근로기준법에서는 탄력적 근로시간제와 선택적 근로시간제를 규정하고 있다.

이용되고 있는 제도는 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 원격근무제, 재택근무제이며, 정부는 유연근무제를 적극 활용하고 있는 기업을 대상으로 간접노동비를 지원하고 있다<sup>5)</sup>.

〈표 1〉 유연근무제의 분류 및 주요 유형

분류	유형	운영 방법
근로 시간의 유연화	시차출퇴근제	기존의 소정 근로시간을 준수하면서 출퇴근 시간을 조정하는 제도
	선택적 근로시간제	일정기간(1월 이내)의 단위로 정해진 총 근로시간 범위내에서 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도
	탄력적 근로시간제	일이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균적으로 법정 근로시간(주40시간)내로 근로시간을 맞추는 제도
근로 장소의 다양화	원격근무제	원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도
	재택근무제	정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도

자료: 유연근로시간제 가이드(고용노동부, 2019), 고용창출장려금·고용안정장려금의 신청 및 지급에 관한 규정(고용노동부), 여성관리자패널조사(한국여성정책연구원, 2018)

국내의 기존 연구는 유연근무제의 개별 제도를 명확하게 구분하지 않은 경향이 있었는데, 유연근무제의 하위속성인 시간 유연성과 장소 유연성의 두 가지 유형을 하나의 단일 제도로 종합하여 분석함에 따라 제도의 차등적 효과가 충분히 부각되지 못한 측면이 있다(김지현, 2021). 또한 유연근무제의 효과에 대한 기존 연구들은 개인 생활, 가족 생활, 직장 생활과 같은 개인 삶의 만족에 대한 분석에 집중하는 경향이 있다(이요행·방묘진·오세진, 2005).

유연근무제가 개인의 삶의 질이나 만족도에 미치는 영향은 선행 연구마다 상이한데, 시차출퇴근제가 직장 만족도에는 긍정적 영향을 미치고 있으나 역할 갈등을 낮추는 데는 무관하다는 연구가 있는 반면(권태희, 2010), 탄력적 근무제도가 여성 인력의 직장과 가정 내 역할 간 시간 갈등을 완화시키는 효과가 있다는 결과도 있다(Hochschild, 1997). 최근에는 유연근무와 근무시간의 상호 작용향이 여성 관리자의 개인 생활과 직업 생활 만족도에는 유의미하지 않았고 가족생활 만족도만 증가시키는 것으로 확인된 연구도 있다(권은낭·엄

5) 유연근무(시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택근무제, 원격근무제)를 도입한 중소기업에게 간접노동비의 일부를 주당 활용 횟수에 따라 지급하고 있다(주 3회 이상 활용 시 1인당 주당 10만원, 연간 520만원 범위).

승미, 2021). 이러한 상이한 결과는 근로자의 삶의 질이나 만족도가 유연근무제 외에도 개인, 기업, 제도 문화적 특성에 따라 그 영향이 다르게 나타난 것으로 해석된다.

유연근무제 유형중 시간제 근무에 초점을 둔 연구들은 여성들의 시간제 근무 활용이 노동시장의 성별 격차, 가족 내 성별 역할 분업 강화, 직장 내 불이익 감수 등 ‘젠더 함정’의 위험성을 가지고 있으며 젠더 차이를 줄이는 노력이 병행되어야 함을 강조하고 있다(김재원·임업, 2019).

조직 차원의 효과를 살펴보면, 유연근무제 활용은 조직 구성원들의 직무 만족도와 업무에 대한 책임성을 높이면서 이직을 줄이는 긍정적 효과가 있는 것으로 나타났다(이선경·이춘우·김상순, 2014). 유연근무제의 유형에 따라 조직의 효과성에 미치는 영향이 다르다는 연구 결과에 따르면 원격근무제와 재택근무제는 조직의 경제적·사회적 효과성에 유의한 정의 영향을 보인 반면, 탄력근무제와 선택근무제는 조직의 효과성에 미치는 영향이 크지 않았다(박경환, 2015).

유연근무제의 수요에 대한 결정 요인을 분석한 연구는 많지 않으나, 가정생활이 직장생활에 미치는 부정적 영향이 클수록 경력목표가 중간관리자인 근로자들이 경력목표가 CEO인 근로자들에 비해 유연근무제 수요가 높아진다는 분석 결과가 있다(김현동, 2014).

### 3. 일·가정 양립에 영향을 미치는 요인

일·가정 양립에 영향을 미치는 요인으로는 크게 개인 특성(연령, 학력, 부모 동거 여부, 자녀의 수 등), 기업 특성(규모, 업종, 임금 및 근로시간 등), 조직 문화 특성(장시간 근로, 상사의 일·가정 양립 배려 등)을 들 수 있다(안은정, 2013; 김은정, 2013). 각각의 특성들이 개별적·복합적으로 일·가정 양립 만족에 영향을 미치지만, 복지서비스의 제공이 반드시 실제 제도 활용으로 연결되지 않는다는 점에서 실제 접근과 이용이 용이한 가족친화적 조직문화<sup>6)</sup>의 중요성이 더욱 높아지고 있다(김준기·양지숙, 2012).

일·가정 양립 관련 개인 특성으로는 근로자의 인구통계학적 특성에 더해 자녀 연령, 돌봄 방식, 배우자 지지 등 가구 및 자녀 특성을 반영한 선행 연구도

6) 가족친화적 조직문화란 기업의 구성원들이 공유하는 직장문화로서 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화제도가 운영되고 있는 직장 환경을 말한다(유계숙, 2008). 가족친화법 제2조에서는 가족친화제도로 탄력적 근무제도, 자녀의 출산·양육 및 교육지원 제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도를 규정하고 있다.

진행되고 있다(박기남, 2009). 이중 돌봄 방식은 개인적 특성임과 동시에 보육·돌봄 관련 일·가정 양립 제도와 직결됨에 따라 제도 간 연계 측면에서도 중요한 고려 요인으로 볼 수 있다. 관련 연구로는 돌봄 기관 이용 시간이 증가할수록 일·가정 양립의 어려움이 커지는 반면, 가정 추가형 서비스 이용자인 경우 어려움이 감소한다는 분석이 있다(박종서 외, 2017).

기업 특성에 대한 기존 연구는 주로 기업의 일·가정 양립 제도 도입·시행에 영향을 미치는 요인을 분석하고 있는데, 기업 규모가 클수록, 여성 인력 비율이 높을수록, 노동조합이 있는 경우 제도 시행률이 높은 것으로 나타났다(이민우·이영진·한재창, 2008).

일·가정 양립과 관련된 조직문화는 크게 ‘종업원의 근무시간에 대한 조직의 기대 정도’, ‘일·가정 양립제도 활용이 경력에 부정적 영향을 미칠지 모른다는 우려 정도’, ‘종업원의 가정역할 책임에 대한 조직의 관리적 분위기’와 같이 3가지 요인으로 구성된다(Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). 근로시간 측면에서 3가지 요인을 살펴보면, 조직이 근로자에게 장시간 일하기를 기대하는 문화는 소속 근로자의 일·가정 갈등을 초래하고 근로자의 삶의 질에 부정적 영향을 미칠 수 있으며, 근로자가 일·가정 양립 지원 제도 이용에 따르는 불이익을 우려하는 문화이거나, 가족친화문화 조성을 위한 경영진의 의지와 리더십이 부족하다면 제도 이용률과 효과가 저조할 것이다. 기존 연구에서도 가족친화적인 조직 수준이 높을수록 근로자들의 가정생활 만족, 직장생활 만족이 높아지고, 이직 의도는 낮아지는 것으로 확인되었다(이요행·방묘진·오세진, 2005). 또한 가족친화적인 조직분위기는 일·가정 양립 제도 활용도를 높이고 일·가정 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다(전종근·김주영·구혜령, 2017).

#### 4. 근로시간 유연화 제도 활용에 영향을 미치는 요인

구성원들의 일·가정 양립 제도 활용 수준에 영향을 미치는 요인으로는 개인적 특성, 조직내 구조적 위치(여성 근로자 비율, 직급 등), 조직 문화를 들 수 있다(Zajac & Westphal, 1995). 제도주의 시각에서는 조직내 제도의 도입과 활용이 개인적 특성보다는 조직내 구조적 위치에 의해 결정된다고 보고 있는 반면, 최근에는 개인 특성과 기업 특성을 동시에 고려해야 한다는 주장이 제기되고 있다(Blair-Loy, 2002).

이와 함께 제도 활용 선택에 영향을 미치는 요인으로 조직 문화 특성이 강

조되고 있는데, 일·가정 양립 제도들은 종종 장시간 근로문화와 같은 다른 조직 규범이나 문화와 충돌할 위험을 갖고 있으며, 구성원들은 제도 활용이 경력 관리에 도움이 되지 않을 것이라 생각할 경우 제도 활용 선택에 소극적인 태도를 보이게 된다(민현주, 2010; 한지숙·유계숙, 2009).

일·가정 양립을 위한 근로시간 정책의 효과에 대해서도 조직문화나 분위기, 상사의 배려에 대한 중요성이 강조되고 있는데, 유연근무제 활용에 있어서 상사의 배려와 근로시간 관련 조직문화의 확립이 제도의 실효성을 높이는데 기여한다는 점이 확인되었으며, CEO의 성평등 지원이 높을수록 유연근무제 활성화에 대한 근로자의 지각이 높게 나타났다(권혜원·권순원, 2013). CEO는 조직을 대표하는 가장 중요한 구성원이고 조직의 의사결정에 결정적 영향을 미치기 때문에 CEO의 태도와 행동은 중간관리자의 역할모델이 되며 다양한 경로를 통해 조직구성원에게 영향을 줌으로써제도 활성화의 주요 요인으로 작용하고 있다(이수연·김효선, 2019).

여성 근로자의 가정 생활이 직장 생활에 미치는 영향 관계에 대한 연구에서는 '일 중심적 조직문화'가 일·가정 갈등에 있어 가장 중요한 설명 요인으로 확인되었으며, 가정 생활이 직장 생활에 미치는 부정적 영향에 대해서도 지원 제도 유무와 활용 여부는 유의한 영향을 미치지 않은 반면, 제도 활용의 용이성만이 유의한 것으로 나타났다(손영미·박정열, 2014). 따라서 공식적 제도 이외에도 개인이 행동하는 의지와 능력에 영향을 미칠 수 있는 조직문화에 대한 이해가 중요하며, 조직 문화가 뒷받침되지 않는다면 정책의 효과가 제한적일 수밖에 없다(이혜정·유규창, 2011).

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

본 연구에서는 직장-가정생활에서의 이중적 역할기대와 장시간 근로와 같이 조직에서 요구하는 시간 규범으로 인해 더 많은 시간 갈등에 직면하게 되는 여성 관리자를 대상으로 근로시간 유연화가 일·가정 양립에 미치는 영향과 제도 활용의 결정 요인을 통합적으로 살펴보고자 한다.

분석 대상인 유연근무제는 시간 유연화와 장소 유연화에 따라 근로자에게 미치는 영향과 근로자들의 제도 활용 여부 결정이 다르게 나타나므로 본 연구

에서는 시간 갈등과 직결된 근로시간 유연화 제도에 한정하여 분석하고자 한다(김지현, 2021).

먼저, 개인 특성, 기업 특성과 함께 일·가정 양립 기업문화와 근로시간과 관련된 조직문화 특성의 변수를 포함하여 근로시간 유연화가 자녀 돌봄과 직업생활 만족에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 둘째, 여성 관리자들의 근로시간 유연화 활용 여부에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 개인, 기업, 조직문화 특성의 변수를 포함하여 알아보하고자 한다.

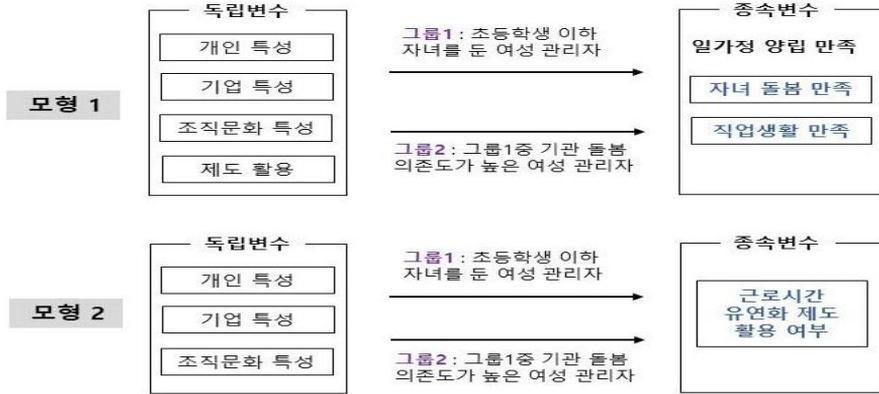
또한 여성 관리자의 자녀 돌봄 방식에 따라 일·가정 양립에 미치는 영향이 달라진다는 선행 연구를 반영하여(박종서 외, 2017), 자녀의 주된 돌봄 방식 중 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자를 Sub-group으로 구분하여 별도 분석을 실시한다. 기관 돌봄을 주된 돌봄 방식으로 선택한 경우 시간 압박이 크기 때문에 이들 그룹이 공통적으로 갖고 있는 시간 갈등의 특성상 근로시간 유연화를 통해 이를 완화하는 것이 일·가정 양립 만족에 있어서 매우 중요한 요소일 수 있다. 사적 돌봄에 의존하는 경우에도 시간 갈등이 있을 수 있으나 사적 돌봄은 방식이나 시간 갈등의 정도가 다양한 반면, 기관 돌봄의 경우는 시간 갈등이라는 상황이 상대적으로 유사하므로 Sub-group 분석이 의미가 있다고 판단하였다.

#### 〈연구 가설〉

- 1) 여성 관리자의 근로시간 유연화 제도 활용은 자녀 돌봄 만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 자녀 돌봄 만족에 미치는 효과가 크게 나타날 것이다(모형1).
- 2) 여성 관리자의 근로시간 유연화 제도 활용은 직업생활 만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 직업생활 만족에 미치는 효과가 크게 나타날 것이다(모형1).
- 3) 여성 관리자들의 근로시간 유연화 제도 활용 결정에는 개인 특성, 기업 특성, 조직문화 특성이 영향을 미칠 것이다. 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 근로시간 유연화 활용 결정 요인의 효과가 크게 나타날 것이다(모형2).

가설 1), 가설 2)는 모형1을 통해 개인 특성, 기업 특성 조직문화 특성의 맥락 속에서 근로시간 유연화가 각각 자녀 돌봄 만족과, 직업생활 만족에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 가설 3)은 모형2를 통해 개인 특성, 기업 특성, 조직문화 특성이 근로시간 유연화 활용 여부에 미치는 영향을 확인하고자 한다. 또한 기관돌봄 의존도가 높은 경우 근로시간 유연화 활용 효과와 활용 결정요

인에 차이가 있는지 확인하기 위해 여성 관리자(그룹1)중 기관 돌봄 의존도가 높은 대상(그룹2)을 별도로 구분하여 모형1, 모형2의 분석을 각각 실시하고 그 결과를 비교하고자 한다.



[그림 1] 연구분석 틀

## 2. 분석 대상

본 연구는 한국여성정책연구원에서 실시한 여성관리자패널조사<sup>7)</sup>의 7차 데이터 조사결과(2018)를 활용하였다. 분석 대상인 여성 관리자는 성역할에 대한 고정관념, 유리천장 등의 어려움에도 불구하고 관리직으로 진출하여 경력을 개발해 나가고 있는 여성으로서 이들의 특성을 반영한 연구는 여성 인력 관리 측면에서 중요하며 대상별 정책 설계에도 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다(임한려·홍성표, 2020).

또한, 여성 관리자는 일과 삶의 영역에서 일어나는 이중적 젠더 규범과 시간 갈등을 겪는 대표적 집단으로 일·가정 양립 지원 정책 측면에서 매우 중요한 분석 대상이다. 이들 관리직은 하위 직급자에 비해 근로시간이 더 길며 조직 내 경력관리 필요성, 경쟁적 문화 등으로 인해 일·가정 양립 제도 활용이 자유롭지 못할 가능성이 높다(김수한·안리라, 2018). 따라서 휴직·근로시간 단축에 비해 근로조건의 변화가 크지 않아 상대적으로 활용이 용이한 근로시

7) 여성의 일·가정 양립과 여성인력 활용 제고 정책을 지원하기 위한 시계열적 기초자료로 2007년부터 조사를 실시해 오고 있다. 조사 대상은 100인 이상 규모 기업에 종사하고 있는 대리급 이상의 여성 관리자이다.

간 유연화의 특성을 감안할 때 여성 관리자를 대상으로 한 분석은 의미가 있을 것으로 본다.

7차 조사에서 여성근속자 조사응답자는 총 2,347명이며 이중 자녀가 있는 여성은 1,363명이다. 본 연구에서는 취업모의 경제활동 참여가 자녀의 초등학교 시기에 감소했다가 다시 증가하는 현상<sup>8)</sup>을 보이는 점과 초등학생 자녀를 둔 취업모가 겪는 가장 큰 어려움이 자녀 양육에 있다는 선행 연구 결과에 주목하여 초등학생 자녀를 1명 이상 둔 여성 관리자 862명(그룹1)을 분석 대상으로 설정하였다(임혜정, 2017). 근로시간 유연화는 만 8세 이하 자녀를 대상으로 하는 육아휴직과 달리 자녀 연령 제한없이 사용할 수 있는 제도인 만큼 초등학생 이하 자녀 돌봄에 대한 제도적 효과를 살펴보는 것은 의미가 있다고 생각된다.

또한 자녀 돌봄 방식에 따른 차이점을 보기 위해 초등학생 이하 자녀를 1명 이상 둔 여성 관리자중 해당 자녀의 주된 돌봄 방법으로 기관 돌봄을 활용하고 있는 여성 관리자 391명(그룹2)에 대한 분석을 별도로 실시하고자 한다. 자녀 돌봄 유형 구분은 선행 연구의 관심·주제에 따라 상이한데, 본 연구에서는 자녀 돌봄 유형을 기관 돌봄과 가정내 돌봄 두 가지로 구분하였다<sup>9)</sup>. 맞벌이 가구의 일상적 부모돌봄 공백은 부모의 근로시간, 모의 취업 형태와 함께 돌봄 서비스 이용 시간이 큰 영향을 미치는 요인으로 작용하고 있다(류연구·김송이·김민정, 2019). 따라서 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자의 경우 기관 돌봄 시간과 출퇴근 시간의 불일치, 하루 일과중 발생하는 크고 작은 돌봄 공백 등으로 인한 시간 갈등이 더 높아질 수 있으며, 근로시간 유연화 욕구가 더 클 수 있다. 이와 같은 특성은 근로시간 유연화 제도의 효과와 제도 활용 결정 요인과 관련이 있으므로 Sub-group으로 분리하여 분석하고자 한다.

8) 자녀연령별 취업모 비율은 미취학(6세 이하)인 경우 35.7%, 초등학생(7~12세)인 경우 30.5%, 중·고등학생(13~17세)인 경우 33.8%로 나타났다(통계청, 2016).

9) 하석철(2018)은 완전 가족돌봄, 가족·시설 혼합돌봄, 완전 시설돌봄으로, 이윤형(2017)은 조부모 돌봄과 기관 돌봄으로, 최상설·홍경준(2012)은 시설양육, 직접양육, 개인대리 양육 등으로 유형화하고 있다. ‘가정내 돌봄’은 부모, 조부모, 친인척, 시장에서 구매한 개인 대리 양육을 포함한다(최상설, 2018).

### 3. 변수 구성

‘일·가정 양립’ 개념에 대한 견해는 다양하지만 일반적으로 가정생활과 직업생활이라는 개인의 삶에 있어 중요한 두 축의 만족도 수준이 개선된 상태로 볼 수 있다(권태희, 2010). 선행 연구들은 근로시간 유연화 효과로서 주로 개인·가족·직업생활을 포함하는 삶의 질 전반의 만족에 미치는 영향을 살펴보았다(홍승아, 2012). 본 연구에서는 근로시간 유연화가 일·가정 양립에 미치는 영향을 보다 직접적으로 확인하기 위해 일·가정 균형의 양측인 자녀 돌봄 만족과 직업생활 만족을 종속변수로 설정하였으며, “워킹맘으로서 자녀 돌봄 과정에 대해 어떻게 생각하는가?”라는 질문과 “현재 직업생활에 대해 어느 정도 만족하고 있는가?”라는 질문을 통해 각 만족도를 5점 척도(매우 불만족~매우 만족)로 측정하였다.

〈표 2〉 변수의 구성 및 측정 방법

구분		변수명	측정 방법
종속 변수	일·가정 양립 만족	워킹맘으로서자녀 돌봄 만족도	1 : 전혀 만족 못함 2 : 만족 못함 3 : 보통 4 : 만족 5 : 매우 만족
		직업생활 만족도	1 : 매우 불만족 2 : 대체로 불만족 3 : 보통 4 : 대체로 만족 5 : 매우 만족
독립 변수	개인 특성	학력	1 : 고졸 2 : 전문대졸 3 : 4년제 대졸 4 : 대학원 석사졸 5 : 대학원 박사졸
		월 평균 임금	월 평균 임금
		직급	1 : 대리급 2 : 과장급 3 : 차장급 4 : 부장급 5 : 임원급
	기업 특성	주당 초과 근무시간	초과 근무시간
		기업 규모	1 : 300명 미만 2 : 300명~1천명 미만 3 : 1천명~2천명 미만 4 : 2천명 이상
		노동조합 유무	1 : 있음 0 : 없음 또는 모름
	조직 문화 특성	최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조	1 : 전혀 그렇지 않다 2 : 별로 그렇지 않다 3 : 보통 4 : 약간 그렇다 5 : 매우 그렇다
		밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받는 문화	1 : 전혀 그렇지 않다 2 : 별로 그렇지 않다 3 : 보통 4 : 약간 그렇다 5 : 매우 그렇다
	제도 활용	탄력근무제·시차출퇴근제중 1개 이상 활용 여부	1 : 활용 0 : 비활용

독립변수로는 제도적 요인인 근로시간 유연화 활용 여부를 중심으로 개인, 기업, 조직 문화 변수들을 포함하였다. 개인 특성의 변수로는 학력, 소득, 직급을 설정하였으며, 직급은 대리급부터 임원급까지 5개로 나누었고 점수가 높을수록 직급이 높다.

기업 특성의 변수로는 초과 근로시간, 기업 규모, 노동조합 유무를 선정하였다. 근로시간은 근로시간 유연화와 밀접한 관련이 있는 변수로서 본 연구에서는 여성 관리자가 대부분 정규직인 점을 감안하여 총 근로시간 대신 초과 근로시간을 변수로 선정하고 응답자들이 직접 기입한 값을 사용하였다. 기업 규모는 소속 근로자 수로 300명 미만은 1, 1천명 미만은 2, 2천명 미만은 3, 2천명 이상은 4로 코딩하여 측정하였다.

조직문화 변수로는 일·가정 양립 제도를 눈치보지 않고 사용할 수 있는 직장 분위기가 제도 활용에 영향을 미친다는 점에 착안하여(권혜원·권순원, 2013), “최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성 인력의 중요성을 강조하는 편이다”라는 문항의 응답을 5점 척도(전혀 그렇지 않다~매우 그렇다)로 측정하였다. 또한 야근을 해야 조직에 헌신적이라고 평가하는 문화에서는 근로시간 유연화 활용이 제약될 수밖에 없으므로 이를 반영하기 위해 “밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다”라는 문항의 응답을 5점 척도(전혀 그렇지 않다~매우 그렇다)로 측정하였다.

#### 4. 분석 방법

첫째, 근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정 양립 만족에 미치는 영향을 분석하기 위해(가설1, 가설2) 종속변수인 만족도를 자녀 돌봄 만족, 직업생활 만족으로 분류하여 회귀분석을 실시하였다. 독립변수로는 개인, 기업, 조직 문화 관련 변수들을 추가하여 만족도에 영향을 줄 수 있는 요인들을 통제하였다. 또한 기관 돌봄 의존도에 따른 차이를 살펴보기 위해 만 8세 이하 초등학교 자녀를 둔 여성 관리자(그룹1)중 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자(그룹2)를 구분하여 각각 분석을 실시하였다.

둘째, 근로시간 유연화 활용 결정요인을 알아보기 위해(가설3) 제도 활용 여부를 종속변수로 설정하고, 독립변수로는 개인, 기업, 조직문화 관련 변수들을 포함하여 그룹1, 그룹2에 대해 각각 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 이러한 통계 분석은 SPSS 28을 활용하였다<sup>10)</sup>.

10) 모형1 :  $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \epsilon$

## IV. 연구 결과

### 1. 기술통계와 상관관계 분석

초등학생 이하 자녀를 1명 이상 둔 여성 관리자 862명(그룹1)을 중심으로 주요 변수의 특성을 살펴보면 첫째, 개인 특성중 연령은 평균 40.6세였으며 30대가 37.0%, 40대가 61.4%로 나타났다. 학력은 대졸 이상이 78.3%이고, 월 소득은 평균 428만원이었으며, 맞벌이 가구가 96.1%에 해당하였다. 직급 별 분포는 대리급 31.6%, 과장급 30.3%, 차장급 27.1%, 부장급 이상은 11.0%로 많지 않았으며, 정규직이 98.6%로 대부분을 차지하였다.

둘째, 기업 특성으로 주당 초과근무는 평균 3.3시간이었으며, 초과근무가 없다고 응답한 비중이 48.0%를 차지하였다. 기업 규모는 300명 미만이 29.1%, 1천명 미만 29.1%, 1천명~2천명 미만 14.6%, 2천명 이상이 27.1%로 구성되어 있다. 제도 특성인 근로시간 유연화 활용 경험이 있는 여성 관리자 비중은 30.9%로 나타났다.

〈표 3〉 기술통계 분석

변수	그룹1(N=862)		그룹2(N=391)	
	평균	표준편차	평균	표준편차
자녀 돌봄 만족	2.80	.97	2.70	.95
직업생활 만족	3.43	.73	3.39	.72
근로시간 유연화 활용	.30	.46	.33	.47
학력	2.94	.81	2.95	.83
소득	423.26	154.58	394.95	145.69
직급	2.19	1.03	1.98	.98
초과근무 시간	3.39	5.18	3.06	4.99
기업 규모	2.39	1.16	2.31	1.14
노동조합 유무	.53	.49	.58	.49
CEO 여성인력 강조	2.88	1.03	2.86	1.00
밤늦게 일해야 평가 유리	2.50	1.10	2.48	1.10

주: 소득N(그룹1=818, 그룹2=373)

\*  $Y_1$ =자녀 돌봄 만족,  $Y_2$ =직업생활 만족,  $X_1$ =개인,  $X_2$ =기업,  $X_3$ =조직문화 특성,  $X_4$ =제도 활용

모형2 :  $\ln(p/1-p) = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$

\*  $Y$ =근로시간 유연화 활용 여부,  $X_1$ =개인,  $X_2$ =기업,  $X_3$ =조직문화 특성

변수들간 상대적 영향력을 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. pearson 상관분석 결과, 변수들간 상관관계가 0.80 이상인 변수는 없는 것으로 나타나 다중공선성의 우려는 없는 것으로 판단된다.

측정 변수들의 상관관계를 보면 자녀 돌봄 만족과 통계적으로 유의한 변수는 그룹1에서 초과 근로시간, 최고 경영자의 여성인력 중요성 강조, 밤늦게 일해야 평가에 유리한 문화로 나타난 반면, 기관 돌봄 의존도가 높은 그룹2에서는 초과 근로시간 대신 근로시간 유연화 활용( $r=.10$ ,  $p<.05$ )이 유의미한 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직업생활 만족에는 최고 경영자의 인식이 그룹1( $r=.25$ ,  $p<.01$ )과 그룹2( $r=.28$ ,  $p<.01$ )에서 높은 정(+)의 관계를, 밤늦게 일해야 평가에 유리한 문화가 그룹1( $r=-.20$ ,  $p<.01$ )과 그룹2( $r=-.30$ ,  $p<.01$ )에서 높은 부(-)의 관계를 보였다. 근로시간 유연화 활용 여부는 그룹1( $r=.13$ ,  $p<.01$ )과 그룹2( $r=.17$ ,  $p<.01$ )에서 직업생활 만족과 정(+)의 관계를 보였다.

〈표 4〉 상관관계 분석

변수	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)
1) 자녀 돌봄 만족	1										
2) 직업생활 만족	.32**	1									
3) 근로시간 유연화	.00	.13**	1								
4) 학력	-.02	.09**	.10**	1							
5) 소득	-.02	.15**	.07*	.24**	1						
6) 직급	-.00	.10**	.01	.20**	.46**	1					
7) 초과 근무	-.08*	.04	.05	.09**	.16**	.13**	1				
8) 기업 규모	-.00	.05	.05	.09**	.21**	.00	.05	1			
9) 노동조합	-.02	.12**	.14**	.16**	.12**	-.15**	.03	.29**	1		
10) CEO 인식	.13**	.25**	.11**	.08*	.04	.06*	.06*	.14**	.10**	1	
11) 야근 문화	-.16**	-.20**	-.01	.00	.03	.03	.08**	.04	-.00	-.13**	1

주1: \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$

주2: 그룹2 분석결과(음영)

## 2. 일·가정양립 만족에 대한 집단간 차이 분석

주요 변수별로 일·가정 양립 만족에 미치는 영향에 대한 평균 비교를 위해 집단간 차이 분석을 실시하였다. 근로시간 유연화 활용 여부와 같은 더미변수에 대해서는 t-test 분석을, 2개 이상의 범주로 이루어진 변수<sup>11)</sup>에 대해서는 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

주요 결과를 살펴보면, 개인 특성중에서 자녀 돌봄 만족에 유의한 변수는 없었으며, 직업생활 만족에는 그룹1에서 학력(F=4.057, p<.01), 소득(F=11.590, p<.001), 직급(F=5.401, p<.01)에 따라 유의한 차이가 있었다. 기업 특성으로는 그룹1에서 초과 근로시간(F=4.510, p<.05)이 많은 집단의 자녀 돌봄 만족도가 유의미하게 낮아졌으며, 그룹2에서 노동조합 유무(F=3.703, p<.001)에 따라 직업생활 만족에 차이가 있었다.

조직문화 특성으로는 최고 경영자의 인식에 따라 그룹1(F=28.251, p<.001), 그룹2(F=13.574, p<.001)에서 직업생활 만족의 차이가 유의미하게 나타났다. 특히, 여러 변수중 밤늦게 일해야 평가에 유리한 문화가 그룹1, 그룹2에서 돌봄만족, 직업생활 만족 모두 유의미한 차이를 보였다.

근로시간 유연화 활용 여부에 따른 차이를 살펴보면, 그룹2(t=2.125, p<.05)에서 자녀 돌봄 만족에 유의미한 차이가 있었으며, 직업생활 만족에는 그룹1(t=4.024, p<.001)과 그룹2(t=3.556, p<.001) 모두 유의미한 차이가 나타났다. 특히, 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자인 그룹2에서만 근로시간 유연화 활용이 자녀 돌봄 만족에 유의미한 차이가 보였는데, 이를 통해 기관 돌봄과 근로시간 유연화의 연계 활용을 통해 자녀 돌봄 만족에 차이를 가져올 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

〈표 5〉 일·가정 양립에 대한 집단 간 차이 분석

구분			자녀 돌봄 만족		직업생활 만족	
			그룹1	그룹2	그룹1	그룹2
개인 특성	학력	전문대졸 이하	2.828(.951)	2.631(.954)	3.320(.667)	3.285(.631)
		4년제 대졸	2.813(.973)	2.720(.971)	3.442(.732)	3.422(.734)
		석사 이상	2.750(1.028)	2.756(.937)	3.539(.813)	3.426(.801)
		F값	.351	.390	4.057*	1.179

11) 최고경영자의 여성인력 중요성 강조, 밤늦게 일해야 평가받는 문화와 같은 5점 척도 변수는 3개 범주(낮음, 보통, 높음)로 분류하여 ANOVA 분석을 실시하였다.

구분		자녀 돌봄 만족		직업생활 만족		
		그룹1	그룹2	그룹1	그룹2	
개인 특성	학력	전문대졸 이하	2.828(.951)	2.631(.954)	3.320(.667)	3.285(.631)
		4년제 대졸	2.813(.973)	2.720(.971)	3.442(.732)	3.422(.734)
		석사 이상	2.750(1.028)	2.756(.937)	3.539(.813)	3.426(.801)
		F값	.351	.390	4.057*	1.179
	소득	400만원 미만	2.826(.993)	2.700(.993)	3.299(.708)	3.329(.705)
		400만원 이상	2.774(.913)	2.725(.893)	3.527(.730)	3.451(.750)
		600만원 이상	2.860(1.115)	2.829(1.022)	3.582(.747)	3.609(.737)
		F값	.439	.305	11.590***	2.968
	직급	대리급	2.801(.939)	2.662(.971)	3.349(.723)	3.298(.750)
		과장급	2.823(.976)	2.713(.974)	3.398(.719)	3.442(.656)
		차장급 이상	2.790(1.015)	2.765(.930)	3.538(.756)	3.469(.764)
		F값	.086	.380	5.401**	2.218
기업 특성	초과 근로	0시간	2.898(.938)	2.736(.922)	3.427(.728)	3.409(.698)
		1~5시간	2.764(.998)	2.733(.968)	3.410(.760)	3.403(.759)
		6시간 이상	2.648(1.021)	2.597(1.042)	3.491(.730)	3.337(.771)
		F값	4.510*	.642	.711	.286
	기업 규모	300명 미만	2.864(.998)	2.723(.985)	3.350(.746)	3.284(.763)
		1천명 미만	2.725(.992)	2.598(.990)	3.478(.733)	3.437(.744)
		1~2천명 미만	2.769(.913)	2.701(.853)	3.484(.701)	3.447(.702)
		2천명 이상	2.841(.978)	2.831(.956)	3.457(.752)	3.449(.674)
		F값	1.031	.992	1.636	1.353
	노동 조합	있음	2.777(.997)	2.697(1.011)	3.522(.751)	3.428(.760)
		없음	2.833(.959)	2.723(.883)	3.337(.712)	3.326(.712)
		t값	-.837	-.270	3.703***	1.233
조직 문화 특성	CEO 여성인력 중요성 강조	낮음	2.684(1.019)	2.626(.934)	3.267(.792)	3.211(.770)
		보통	2.792(.897)	2.700(.939)	3.383(.688)	3.367(.693)
		높음	2.971(1.007)	2.833(1.015)	3.719(.647)	3.686(.629)
		F값	5.913**	1.387	28.251***	13.574***
	밤늦게 일해야 평가 유리	낮음	2.951(.978)	2.847(.967)	3.557(.706)	3.557(.685)
		보통	2.636(.923)	2.593(.965)	3.313(.704)	3.285(.703)
		높음	2.603(.980)	2.469(.874)	3.255(.799)	3.084(.752)
		F값	12.552***	5.648**	15.213***	14.949***
제도 활용	근로시간 유연화	활용	2.812(.995)	2.853(1.020)	3.586(.768)	3.576(.756)
		미활용	2.800(.972)	2.636(.920)	3.369(.715)	3.302(.699)
		t값	.162	2.125*	4.024***	3.556***

주1: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

주2: 항목별 평균(표준편차)

### 3. 근로시간 유연화의 일·가정 양립 만족에 대한 영향 분석

일·가정 양립에 미치는 변수들을 중심으로 다중회귀분석을 실시한 결과 모든 분석에서 F값에 대한 유의확률( $p < .01$ )이 통계적으로 유의미하게 나와 회귀 모형이 적합한 것으로 확인되었다. Durbin-Watson 역시 1에서 3 사이의 값을 보여줌으로써 잔차의 독립성에 문제가 없으며, 공차한계(Tolerance)도 모든 회귀분석 모형에서 0.1 이상의 값을 가지고 있어 독립변수 간 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다.

#### 1) 자녀 돌봄 만족

근로시간 유연화는 초등학생 이하 자녀를 둔 여성 관리자인 그룹1에서 통계적으로 유의하지 않은 반면, 기관 돌봄 의존도가 높은 그룹2( $B = .212, p < .05$ )에서 자녀 돌봄 만족을 유의미하게 증가시켰다. 자녀 돌봄 과정에 대한 만족을 직접적으로 분석한 연구는 드문 만큼 근로시간 유연화의 자녀 돌봄 만족 효과를 확인했다는 점에서 의미 있는 결과이다.

특히, 그룹2에서만 자녀 돌봄 만족을 높이는 결과가 나왔는데 이는 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 시간 갈등으로 인한 일·가정 병행의 어려움이 증가하며, 이의 해결을 위해 조직문화가 시간활용 측면에서 유연하고 합리적으로 개선되어야 한다는 선행 연구 결과와도 부합한다(박종서 외, 2017). 여성 관리자는 대부분이 정규직으로 시간 유연성이 떨어지기 때문에 자녀 돌봄과 직장에서의 시간 및 일정 관리의 자율성 정도가 시간 갈등 완화를 위해 중요하며, 근로시간 유연화는 이러한 시간 갈등 완화를 통해 자녀 돌봄 만족에 일정 부분 기여할 수 있음을 확인하였다. 이와 같이 그룹2에 대한 분석 결과를 통해 근로시간 유연화 활용이 자녀 돌봄 만족에 긍정적 영향을 미치고, 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 만족에 미치는 효과가 크게 나타날 것이라는 가설 1)은 유의한 것으로 확인되었다.

기업 특성으로는 그룹1에서 초과 근무시간( $B = -.016, p < .05$ )이 증가할수록 만족도가 감소하는 것으로 나타나 여성 관리자들이 겪는 시간 압박이 돌봄 만족의 주요 장애요인을 확인할 수 있었다.

조직문화 특성으로는 그룹1에서 최고 경영자가 여성 인력의 중요성을 강조( $B = .126, p < .001$ )하는 문화일수록 만족도가 증가하는 것으로 나타났으며, 그룹1( $B = -.123, p < .001$ )과 그룹2( $B = -.162, p < .001$ ) 모두에서 밤늦게 일하는

것이 평가를 잘 받는 문화( $B=-.135, p<.01$ )일수록 만족도에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 초과 근로시간이 길어질수록, 야근을 조장하는 조직문화가 심할수록 여성 관리자의 자녀 돌봄 만족도가 감소하는 것을 알 수 있으며, 이러한 여건 속에서 근로시간 유연화 활용은 만족도 제고에 긍정적 요인으로 작용함을 확인할 수 있다.

〈표 6〉 일·가정 양립 만족에 대한 회귀분석

구분		자녀 돌봄 만족		직업생활 만족	
		그룹1	그룹2	그룹1	그룹2
개인	학력	-.031 (.044)	.034 (.062)	.011 (.031)	.026 (.043)
	소득	.000 (.000)	.000 (.000)	.000** (.000)	.000 (.000)
	직급	-.004 (.039)	.072 (.057)	.048 (.028)	.067 (.040)
기업	주당 초과 근무시간	-.016* (.007)	.003 (.010)	.002 (.005)	-.006 (.007)
	기업 규모	.015 (.031)	.056 (.045)	-.018 (.022)	.012 (.032)
	노동조합 유무 (없음=0)	-.089 (.074)	-.107 (.107)	.148** (.053)	.093 (.075)
조직 문화	CEO의 여성인력 중요성 강조	.126*** (.033)	.060 (.050)	.141*** (.024)	.166*** (.035)
	밝게 일해야 평가 받는 문화	-.123*** (.031)	-.162*** (.045)	-.112*** (.022)	-.190*** (.032)
제도	근로시간 유연화 활용 여부(비활용=0)	.001 (.074)	.212* (.106)	.130* (.053)	.190* (.074)
F-Value		4.972***	2.704**	13.501***	10.340***
Adjusted R Square		.042	.040	.121	.184
Durbin-Watson		2.022	2.090	2.008	1.903

주1: \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

주2: 항목별 비표준화 계수 B(표준화 오류)

## 2) 직업생활 만족

근로시간 유연화는 그룹1( $B=.130, p<.05$ )과 그룹2( $B=.190, p<.05$ ) 모두에서 통계적으로 유의미하게 직업생활 만족에 긍정적으로 작용하며, 그룹2의 경우 긍정적 영향이 더욱 큰 것으로 나타났다. 이를 통해 근로시간 유연화 활용이 직업생활 만족을 증가시키고, 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 만족에 미치는

효과가 크게 나타날 것이라는 가설 2)도 유의한 것으로 확인되었다. 근로시간 유연화는 직장생활을 지속하면서 근로시간 단축없이 일·가정 병행에 따른 시간 압박을 줄여주는 제도로서 인사평가·승진 불이익 우려, 경쟁적인 직장 분위기 등으로 휴직이나 근로시간 단축 제도 활용이 어려운 여성 관리자들이 비교적 큰 부담없이 활용할 수 있다는 것이 가장 큰 장점이다(권미경, 2021). 이는 개인 특성인 소득이 그룹1( $B=.000$ ,  $p<.01$ )에서 유의미하게 만족도에 정(+ )의 영향을 미치는 결과로도 확인할 수 있다. 즉 근로시간 유연화와 소득이 모두 직업생활 만족에 긍정적 요인으로 작용하고 있어 소득 감소가 없는 근로시간 유연화가 여성 관리자들을 위한 하나의 일·가정 양립 지원모델로서 의미가 있다.

기업 특성으로는 그룹1에서 초과 근로시간( $B=-.016$ ,  $p<.05$ )이 만족도에 부정적 영향을 미치는 반면, 그룹2에서 노동조합 유무( $B=.148$ ,  $p<.001$ )가 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직문화 특성 관련 변수들이 직업생활 만족에 미치는 영향이 특히 크게 나타났는데, 최고 경영자의 여성 인력에 대한 인식이 그룹1( $B=.141$ ,  $p<.001$ )과 그룹2( $B=.166$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 장시간 근로문화의 대표적 양태로 볼 수 있는 밤늦게 일해야 평가를 잘 받는 조직문화는 그룹1( $B=-.112$ ,  $p<.001$ )과 그룹2( $B=-.190$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 부정적 영향을 미치는 변수로 확인되었다.

#### 4. 근로시간 유연화 활용 여부에 대한 결정 요인

여성 관리자의 제도 활용 여부에 대한 결정 요인을 살펴보기 위해 이항로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과 Hosmer-Lemeshow 검정에서 유의확률이 0.05보다 크고  $\chi^2$  통계량도 유의하게 나타나 적합한 모형이라고 할 수 있으며, 그룹1, 그룹2에서 모형의 설명력은 각각 Cox와 Snell의  $R^2(.038, .059)$ , Nagelkerke  $R^2(.053, .082)$  값과 같이 나타났다.

분석 결과를 살펴보면, 개인 특성 변수인 학력, 소득, 직급은 근로시간 유연화 활용 여부에 유의미한 영향을 미치지 않았으며, 기업 특성으로는 그룹1( $B=.516$ ,  $p<.01$ )과 그룹2( $B=.834$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 노동조합이 있는 경우 제도 활용 가능성이 유의미하게 높아졌다.

노동조합이 일·가정 양립 제도 활용에 미치는 영향에 대한 선행 연구 결과는 제도·기업의 특성 등에 따라 상이한데, 직장보육시설 제도에는 유의한 수

준에서 영향을 주는 반면 육아휴직·탄력근무제에는 유의하지 않다는 결과가 있으며(박경원, 2014), 노동조합이 있는 기업일수록 휴가·휴직제도 시행 정도가 높다는 분석도 있다(이민우·이영진·한재창, 2008). 본 연구 결과는 노동조합이 있는 경우 근로시간 유연화 활용 가능성이 높아진다는 점을 확인했다는 점에서 의미가 있는데, 이는 노동조합이 일·가정 양립 지원 제도의 시행과 가족친화문화 정착에 기여할 수 있기 때문인 것으로 해석된다. 다만, 노동조합이 제도 활용에 영향을 미치는 과정 등에 대한 추가 분석이 필요하다.

〈표 7〉 근로시간 유연화 활용 결정에 대한 이항로짓분석<sup>12)</sup>

구분		그룹1			그룹2		
		B	S.E	Exp(B)	B	S.E	Exp(B)
개인 특성	학력	.199	.102	1.220	.018	.144	1.018
	소득	.012	.125	1.012	-.082	.193	.921
	직급	.009	.088	1.009	.017	.134	1.017
기업 특성	주당 초과 근무시간	.150	.099	1.161	.231	.150	1.260
	기업 규모	.005	.071	1.005	.007	.104	1.007
	노동조합 유무(없음=0)	.516**	.170	1.675	.834***	.253	2.302
조직 문화 특성	CEO의 여성인력 중요성 강조	.184*	.077	1.202	.244*	.117	1.276
	밝게 일해야 평가 받는 문화	-.007	.072	.993	-.008	.107	.992
Cox와 Snell의 R <sup>2</sup>		.038			.059		
Nagelkerke R <sup>2</sup>		.053			.082		
모형의 카이제곱		31.705***			22.620**		
Hosmer-Lemeshow 검정		5.817			6.474		

주: \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

조직문화 특성으로는 그룹1(B=.184, p<.05)과 그룹2(B=.244, p<.05)에서 최고 경영자가 여성 인력의 중요성을 인식하고 강조하는 문화일수록 제도활용 가능성이 높아지는 것으로 나타났다. 관행적인 장시간 근로문화로 정시 퇴근 조차 쉽지 않은 현실을 감안하면 근로시간 유연화 도입뿐만 아니라 필요시 자유롭게 활용할 수 있는 조직문화 조성이 무엇보다 중요하며, 이를 위해 최고 경영자가 일·가정 양립 문화를 조성하려는 의지를 갖는 것이 필요하다(이혜정·유규창, 2011).

12) 연속 변수인 소득(400만원 미만=1, 400만원 이상=2, 600만원 이상=3), 초과 근무시간(0시간=1, 1~5시간=2, 6시간=3)은 범주화하여 분석하였다.

상기 분석 결과를 종합하면 근로시간 유연화 제도 활용 결정에 개인 특성의 영향을 제외한 기업 특성, 조직문화 특성의 영향이 나타났으며, 기관 돌봄 의존도가 높은 경우 활용 결정 요인의 효과가 더욱 크게 나타남에 따라 가설 3)에 대해 부분적으로 유의함을 확인하였다.

## V. 결론

본 연구는 여성 관리자가 겪는 일·가정 갈등의 주요 원인으로 자녀 돌봄과 직장 일을 병행하면서 겪는 시간 압박에 초점을 두고 근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정 양립에 미치는 영향과 제도 활용에 대한 결정 요인을 살펴 보았다.

주요 분석 결과를 살펴보면 첫째, 일부 선행 연구에서 확인된 바와 같이 근로시간 유연화는 여성 관리자의 일·가정 양립 만족을 높이는데 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다<sup>13)</sup>. 선행 연구에서는 유연근무제가 가족생활 만족, 직업생활 만족에 미치는 긍정적 영향이 확인되었는데 본 연구에서는 이에 더해 일·가정 양립과 관련성이 높은 ‘자녀 돌봄 만족’을 증가시키는 효과를 직접적으로 확인했다는 점에서 의미가 있으며, 선행 연구와 같이 직업생활 만족에 미치는 긍정적 영향도 확인할 수 있었다.

둘째, 근로시간 유연화의 제도적 효과는 여성 관리자의 자녀 돌봄 특성에 따라 차이가 있었는데, 어린이집·유치원·초등돌봄교실·학원 등과 같은 기관 돌봄 의존도가 큰 여성 관리자의 경우 일·가정 양립 만족중 특히 자녀 돌봄 만족을 제고하는데 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 기존 연구들은 자녀 돌봄 유형으로 기관 돌봄과 가정내 돌봄을 구분하고 일·병행 어려움 정도, 추가 출산 의도 등에 미치는 영향을 분석하고 있다. 본 연구는 선행 연구에서 다루지 않았던 기관 돌봄 제도와 근로시간 유연화의 연계성에 착안하여 두 제도를 동시에 사용할 경우 자녀 돌봄 만족이 높아지는 효과를 확인하고 상호 보완 관계를 새롭게 제시했다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 근로시간 유연화와 함께 일·가정 양립에 영향을 미치는 요인으로조직

13) 반면, ‘근로시간 유연화 활용’에 따른 ‘자녀양육으로 인한 일병행 어려움 정도(5점 척도 응답)’의 차이를 t-test를 통해 확인한 결과 그룹1과 그룹2에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 관행화된 장시간 근로문화가 견고한 상황에서 근로시간 유연화가 여성 관리자의 어려움을 완화시키는 역할까지는 하지 못하는 한계를 보여주는 것으로 해석된다.

문화적 특성의 중요성을 확인하였다. 여러 선행 연구에서도 일·가정 양립 지원제도의 도입만으로는 제도 효과를 거두는데 한계가 있으며 제도가 작동할 수 있는 조직문화의 중요성을 강조하고 있는데, 본 연구에서도 일·가정 병행 문화 조성을 위한 ‘최고 경영자의 의지와 역할’이 미치는 긍정적 영향을 확인하였다. 또한 장시간 근로문화 측면에서 기존 연구들은 주로 절대적 근로시간의 영향, 정시퇴근 눈치 보이는 문화 등에 중점을 둔 반면, 본 연구에서는 ‘장시간 근로를 조장하는 인사관리 및 평가’가 일·가정 양립에 미치는 부정적 영향을 확인했다는 점에서 차별성이 있다.

이러한 결과는 본 연구의 대상인 여성 관리자의 특성과도 관련이 있는데, 선행 연구에서도 일·가정 양립 지원 제도와 관련하여 여성 관리자가 갖는 특성에 주목하고 있다. 즉, 여성 관리자는 직장생활에 대한 책임과 의무가 상승함에 따라 일·병행의 어려움이 큰 반면, 남성 중심의 인사관리·조직문화로 인한 근무평가·승진 등의 불이익 우려로 일·가정 양립 지원제도를 활용하는데 어려움을 겪고 있다. 근로시간 유연화가 일·가정 양립 만족에 미치는 영향에는 이와 같은 여성 관리자의 특성도 고려되어야 하는데, 근로시간 유연화는 근로시간 단축과 소득의 감소 없이 경력을 유지하면서 활용할 수 있다는 점에서 근로자와 사용자 모두에게 상대적으로 부담이 크지 않은 제도로서 여성 관리자들에게 갖는 의미가 있다고 본다.

넷째, 근로시간 유연화 활용 결정 요인에 대한 분석 결과, 노동조합의 유무가 제도 활용 가능성을 높이는 주요 요인으로 나타났는데, 이는 노동조합이 있는 경우 일·가정 양립 지원 제도 활용이 보다 용이한 조직문화를 조성하는데 기여할 수 있기 때문인 것으로 분석된다. 또한 일·가정 양립 만족에 중요한 요인인 최고 경영자의 인식과 역할이 근로시간 유연화 활용 여부에도 결정적 요인으로 확인되었다. 이는 근로시간 유연화의 활용 여부가 개인적 조건에 의해 결정되기 보다는 근로자의 건강한 근무조건에 관심이 많은 조직 CEO의 의지가 크게 작용한다는 것을 보여주고 있다. 근로시간 유연화 활용의 결정 요인에 대한 선행 연구가 많지 않고 주로 일·가정 갈등 정도, 경력목표 등 개인 특성을 중심으로 분석이 이루어지는 상황에서 본 연구 결과는 시사하는 바가 많다고 생각된다.

근로시간 유연화 제도의 활성화를 위한 정책적 시사점으로는 첫째, 기관 돌봄 이용과의 연계 활용을 적극적으로 유도하고 지원함으로써 양 제도의 시너지 효과를 만들어 내야 한다. 기관 돌봄 서비스 시간을 반영하여 근로시간 유연화 활용을 정부·기업 차원에서 적극적으로 장려하고 지원함으로써 여성 관리자들이 친인척의 조력이나 개인 돌봄의 추가 없이 기관 돌봄만으로도 직장-

가정생활을 병행할 수 있는 근무시간 조정시스템을 만들어가야 할 것이다.

둘째, 근무시간 유연화는 출·퇴근 시간의 관리가 전제되어야 하는 만큼 주 52시간제 도입 및 정착 과정과 연동하여 기업 현장에 확산시켜 나갈 필요가 있다. 주52시간 시행 과정을 통해 기업과 근로자 모두 근로시간에 대한 인식이 제고되고 관리체계가 갖춰지고 있는 만큼 주52시간 안착을 위한 현행 지원제도<sup>14)</sup>와 연계하여 근로시간 유연화 시행을 장려하고 지원을 강화해야 한다.

셋째, 근로시간 유연화를 눈치 보지 않고 사용할 수 있는 조직문화와 분위기 조성이 중요한 만큼, 최고 경영자나 인사책임자의 인식 개선과 함께 일·가정 양립 지원제도 활용이 근무평가·승진에 불이익으로 작용하지 않도록 인사 기준을 투명하고 합리적으로 운영함과 동시에 이에 대한 여성 관리자들의 신뢰를 확보하는 것이 중요하다. 이를 위해 정부 차원의 가이드라인 마련, 우수 사례 공유·확산 등 정책적 노력이 뒷받침되어야 한다.

한편 연구의 한계로는 다음과 같은 점들을 들 수 있다. 첫째, 본 연구의 분석 대상은 월 평균 소득 400만원 수준, 정규직이 98.6%, 300인 이상 기업이 70.9% 등 상대적으로 여건이 좋은 여성 관리자를 대상으로 하고 있어 연구 결과를 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 비정규직 여성 근로자, 소규모·중소기업에 근무하는 여성 근로자 등 다양한 근무 환경과 조건에 있는 여성 근로자들을 포함하는 비교 연구가 필요하다.

둘째, 근무시간 유연화 제도나 일·가정 양립 만족에 영향을 미칠 수 있는 여러 카테고리의 변수들을 통해 다양한 인과적 관계를 규명해내는 연구가 추가적으로 필요하다.

셋째, 본 연구는 기관 돌봄 의존도가 높은 여성 관리자를 sub-group으로 설정하고 이들이 갖는 시간 갈등의 특성에 초점을 맞춰 분석을 실시함에 따라 자녀 돌봄 유형에 따른 다양한 특성을 반영한 비교 분석에는 한계가 있으므로 이에 대한 추가 연구도 의미가 있을 것이다.

넷째, 자녀 연령, 기업 업종 및 근로자 직무 특성, 시간·장소 유연제의 비교 등 보다 세분화된 분석이 필요하며, 주52시간제가 본격화된 만큼 시행 전후 근로시간 유연화 활용 양상을 비교하는 연구도 이루어질 필요가 있다.

14) 2021.7월부터 주52시간제가 전면 도입됨에 따라 제도안착을 위해 신규 채용 인건비 지원, 대체인력 매칭 지원, 컨설팅 등을 지원하고 있다.

## 참고문헌

- 고용노동부(2019). 일·가정 양립 실태조사. 세종: 고용노동부.
- \_\_\_\_\_ (2019). “유연근로시간제 가이드”. <https://www.mole.go.kr>에서 2021.12.23. 인출.
- \_\_\_\_\_ (2021) “고용창출장려금·고용안정장려금의 신청 및 지급에 관한 규정”. <https://www.law.go.kr>에서 2021.12.23. 인출.
- 권미경(2021). “직장에서의 긍정적 육아존중문화 조성 방안”. 육아정책포럼. 제68권. 6-17.
- 권은남·엄승미(2021). “유연근무가 기혼 여성 관리자의 삶의 만족도에 미치는 영향”. 여성연구. 제108권 제1호. 99-129.
- 권태희(2010). “유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과”. 여성연구. 제78권 제1호. 5-30.
- 권혜원(2016). “비교연구의 관점에서 본 한국의 유연근무제와 일-생활 균형”. 전문경영인 연구. 제19권 제1호. 71-99.
- 권혜원·권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 산업관계연구. 제23권 제3호. 89-117.
- 김수한·안리라(2018). “여성 관리자의 시간제약과 직장 내 사회자본”. 한국사회학. 제52집 제1호. 39-75.
- 김은정(2013). “미취학자녀를 둔 취업여성의 일·가정 양립 정책 인지도와 이용의향”. 한국사회와 행정연구. 제24권 제2호. 617-642.
- 김재원·임엽(2019). “시간제 근로 및 성별에 따른 개인의 삶의 만족도 분석”. 지역연구. 제35권 제2호. 59-71.
- 김준기·양지숙(2012). “기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석”. 행정논총. 제50권 제4호. 251-280.
- 김지현(2021). “유연근무제도 사용이 기혼 여성 관리자의 일-삶의 만족도에 미치는 영향”. 사회보장연구. 제37권 제3호. 5-40.
- 김현동(2014). “관리자의 경력목표가 직장-가정생활 부정적 상호전이과정과 유연근무제도 수요에 미치는 영향”. 여성연구. 제87권 제2호. 289-316.
- 류연규·김송이·김민정(2019). “일상적 영유아 부모 돌봄 공백 시간에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 무엇인가?”. 비판사회정책. 제64호. 53-92.
- 민현주(2010). “기업특성과 가족친화제도 활용 용이성”. 노동정책연구. 제10권 제3호. 119-145.

- 박경원(2014). “노동조합이 가족친화제도의 도입과 활용에 미치는 영향”. 한국자료분석학회. 제16권 제6호. 3,189-3,206.
- 박경환(2015). “유연근무제의 도입이 조직 효과성에 미치는 영향”. 한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집. 1-25.
- 박기남(2009). “기혼 취업 여성의 일·가족 양립을 위한 시간갈등 연구”. 한국여성학. 제25권 제2호. 37-71.
- 박종서(2017). “일·가정 양립 정책 추진현황과 개선 방향”. 보건복지포럼. 제249호. 18-33.
- 박종서·김은정·변수정·이상림·이소영·최인선(2017). 중소기업 근로자의 일·가정 양립 실태와 정책과제. 세종: 한국보건사회연구원.
- 박한준·이주경(2018). “직무특성이 유연근무형태 선호에 미치는 영향”. 한국정책과학학회보. 제22권 제4호. 59-79.
- 손영미·박정열(2014). “기혼여성근로자의 일-가족 전이에 미치는 조직문화와 지원제도의 영향력 비교”. 한국웰니스학회지. 제9권 4호. 111-125.
- 송혜림(2012). “자녀돌봄지원정책의 추이와 과제”. 한국가정관리학회 학술발표대회 자료집. 107-113.
- 안은정(2013). “일-가정 갈등에 영향을 미치는 선행요인 연구”. 분쟁해결연구. 제11권 제2호. 75-120.
- 우석진(2010). “여성의 취업부문과 출산결정에 관한 연구”. 사회보장연구. 제26권 제2호. 51-74.
- 유계숙(2008). “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”. 한국가정관리학회. 제26권 제5호. 27-37.
- 윤자영(2016). 노동과 출산간의 연계성에 관한 거시-미시 접근. 세종: 한국보건사회연구원.
- 이민우·이영진·한재창(2008). “가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구”. 노동정책연구. 제8권 제4호. 183-214.
- 이삼식·이지혜(2011). 일가정양립정책과 보육정책간 연계방안 연구. 세종: 한국보건사회연구원.
- 이선경·이춘우·김상순(2014). “일-가정 갈등이 이직의도에 미치는 영향”. 인적자원관리연구. 제21권 제5호. 245-262.
- 이수연·김효선(2019). “유연근무제 활성화의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구”. 조직과 인사관리연구. 제43권 제1호. 169-193.
- 이영옥(2014). 여성의 시간배분 결정이 보육 및 교육정책에 주는 시사점. 세종: KDI.

- 이요행·방묘진·오세진(2005). “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직 의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향”. 한국심리학회지 : 산업 및 조직. 제18권 제3호. 639-657.
- 이윤형(2017). “조부모 양육과 기관 양육을 선택하는 부모 특성 및 요인”. 열린유아교육연구. 제22권 제6호. 353-370.
- 이혜정·유규창(2011). “일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구”. 여성연구. 제80권 제1호. 37-79.
- 임한려·홍성표(2020). “기혼 여성 관리자의 일-가정 전이 유형 및 영향요인 분석”. 여성연구. 제105권 제2권. 39-68.
- 임혜정(2017). “초등학생의 방과후 돌봄공백과 교육적 함의”. 교육사회학연구. 제27권 제4호. 137-169.
- 전종근·김주영·구혜령(2017). “가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구”. 현대사회와 행정. 제27권 제2호. 175-196.
- 정미주·임상호(2016). “여성 근로자의 일·가정 양립 지원제도 인식과 활용에 관한 연구”. 산업진흥연구. 제1권 제2호. 41-47.
- 정상호(2016). 유연근무제 도입과 활용이 공기업 경영성장에 미치는 영향분석. 서울대학교 석사학위 논문.
- 정성호(2015). “저출산대책, 무엇이 문제인가”. 한국인구학. 제38권 제2호. 113-134.
- 정우진·김강식(2014). “근로시간과 일-가정 갈등 및 이직의향”. 질서경제저널. 제17권 제2호. 69-87.
- 정재우(2017). “한국의 유연근무제 도입현황”. 노동리뷰. 제146호. 87-92.
- 최상설·홍경준(2012). “아동돌봄 유형선택에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 아동복지정책. 제39권 제3호. 29-57.
- 최상설(2018). “영아기 돌봄유형이 영아발달수준에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국보육학회지. 제18권 제1호. 53-76.
- 통계청(2016). “맞벌이 가구 및 1인 가구 고용 현황 보도자료”. <http://kostat.go.kr/portal/korea>에서 2021.12.23 인출.
- 하석철(2018). “보육 정책의 확대에 따른 아동 돌봄 유형 선택 영향 요인의 변화”. 사회과학논총. 제21집 제2호. 125-148.
- 한국여성정책연구원(2018). 여성관리자패널조사. 서울:한국여성정책연구원.
- 한영선(2013). 여성취업과 일가정양립 지원이 출산에 미치는 영향. 고려대학교 박사학위 논문.
- 한영선·정영금(2014). “유연근무제도가 기혼여성의 일-가정 갈등 및 촉진, 직무만

- 족에 미치는 영향”. 한국가족자원경영학회지. 제18권 제4호. 1-26.
- 한지숙·유계숙(2009). “기업의 가족친화제도 시행의 장애요인과 탄력적 근무제도 활성화 방안”에 관한 연구”. 한국가정관리학회지. 제27권 제5호. 207-220.
- 현재은(2013). 보육정책 변화와 여성의 시간 배분 변화에 대한 분석. 서울대학교 박사학위 논문.
- 홍승아(2012). “일·가정양립의 관점에서 본 유연근무제”. 가족과 문화. 제24권 제4호. 135-165
- KDI(2021). “세계 10위 경제대국 한국, 국민 삶의 만족도는 OECD 최하위권”. <https://eiec.kdi.re.kr/publish/naraMain.do>에서 2021.12.23. 인출.
- Allaart, P. & Bellmann, L.(2007). Reasons for part-time work: an empirical analysis for Germany and The Netherlands. *International Journal of Manpower*, 28, 557-570.
- Allen, T. D.(2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Blair-Loy, M.(2002). Employees’ Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80, 813-845.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P.(2000). Mechanisms Linking Work and Family. *Academy of Management Review*, 25, 178-99.
- Hochschild, A.(1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan Books.
- Keith, P. M., & Schafer, R. B.(1984). Role behavior and psychological well-being: A comparison of men in one-job and two-job families. *American Journal of Orthopsychiatry*, 54, 137-145.
- Manning, A. & Petrongolo, B.(2008). The Part-Time Pay Penalty for Women in Britain. *The Economic Journal*, 118, 28-51.
- Sirianni, C. & Negrey, C.(2000). Working Time as Gendered Time. *Feminist Economics*, 6, 59-76.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness. K. S.(1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Zajac. E. & Westphal, J. D.(1995). Accounting for the Explanations of CEO Compensation: Substance and Symbolisms. *Administrative Science Quarterly*, 40, 283-308.

Abstract

## The Effect of Flexible Working Hours on Work-Family Balance of Female Managers

Jin-ah Bhang\*·Soonim Hur\*\*

This study examines the effect of flexible working hours as a policy tool to relieve the time pressure of female managers and support work-family balance, and to identify factors affecting the use of flexible working hours. To this end, statistical analysis was conducted on 862 female managers with children elementary school age using the 2018 female managers panel survey data. As a result of the analysis, when flexible working hours were used, female managers' satisfaction with childcare and job life increased. In particular, when the childcare method was highly dependent on institutional care, which had highly pressure on going to and from school, the positive effect of flexible working hours was significant.

In addition, organizational cultural characteristics were found to be an important factor in satisfaction with work-family balance. For example, a culture that considers work-family balance in which the CEO's emphasis on the importance of female workforce increased satisfaction, and a culture in which working late at night is beneficial for evaluation lowered satisfaction. On the other hand, as a determinant of the use of flexible working hours, if a labor union is formed and there is an organizational culture that considers work-family balance, the probability of using it is high.

As such, flexible working hours can enhance the satisfaction of female managers with work-family balance by adjusting working hours without shortening working hours and reducing income. It can be used as an important policy tool that can contribute to prevention of career interruption and support for work-family balance.

**Keywords :** Flexible working hours, Work and Family Balance, Female managers

---

\* First Author: Ph.D. Candidate, Dept. of Administration, University of Seoul

\*\* Corresponding Author : Professor, Dept. of Administration, University of Seoul