

부서의 업무과정특성과 여성비율이 듀얼아젠다에 미치는 영향 - 지방자치단체 현장조사를 중심으로 -

김 효 선*
구 자 숙**
박 찬 희***

여성 인력의 사회 진출과 맞벌이 부부의 증가 등의 사회변화로 인해 조직구성원들의 일과 가족의 조화는 조직에게도 매우 중요한 과제가 되었다. 이는 정부와 지방자치단체 등 공공부문에서도 마찬가지이다. 본 연구는 조직의 구성원들이 '일과 가족의 조화'와 '조직 효과성의 향상'을 동시에 달성할 수 있음을 밝혀낸 듀얼 아젠다(Dual Agenda)의 이론적 틀에 입각하여, 두 가지 변인에 동시에 영향을 미치는 부서의 업무과정 특성과 부서의 여성비율의 효과에 대해 연구하였다. 이를 위하여 연구진은 지방자치단체의 한 부서를 중심으로 업무과정 특성과 여성비율의 효과에 대한 현장 관찰조사를 실시하였으며, 가설을 검증할 위해서는 해당 지방자치단체 37개부서의 256명을 대상으로 설문지를 실시하여 위계적 선형모형(HLM)을 사용해 분석하였다. 연구 결과, 부서의 부정적인 업무과정특성은 직장-가족 간의 갈등을 높이고, 부서의 성과를 낮추는 것으로 나타났다. 여성의 비율은 가족-직장간의 갈등을 낮추고, 부서성과에 대한 지각을 증진시키는 효과도 부분적으로 나타났다. 또한 여성비율은 여성들의 부서 만족을 낮추는 효과가 일부 나타났으나, 남성들의 부서 만족에는 영향을 미치지 않았다. 부서 내 여성비율의 효과가 남녀 간에 차별적으로 나타남을 시사해 주는 결과였다. 본 연구는 앞으로 여성의 노동시장 진출로 인한 종업원 구성의 다양화를 어떻게 풀 것 인가에 대한 중요한 시사점을 던져준다.

주제어: 듀얼아젠다, 일-가정 조화, 업무과정특성, 여성비율

1. 서론

여성인력 활용에 대한 접근에도 변화가 필요하다. 일하는 여성에 불리한 사회적 제도와 기업 내부의 관행에 문제가 있다는 인식은 조직의 채용, 관리 등 다양한 측면에서 여성 친화적인 방향으로의 변화를 가져왔다.¹⁾ 그러나 이와 같은 여성 친화적인 관리 방식을 위한 노력들이 기존의 조직 문화

와 일부 조화를 이루지 못하거나 오히려 일의 현장에서 일하는 여성들에게 불리하게 작용하는 문제점도 지적되고 있으며, 자칫 여성에 대한 배려가 기업가치나 경쟁력과 상충되는 개념이라는 (혹은 상충되어도 좋다는) 오해도 발견되고 있다. 일하는 현장의 제도와 관행, 여성의 역할에 대해서 보다 면밀한 검토가 필요한 이유이다. 대기업의 최고경영진 인선에 간여해온 전문가의 설명이다.

논문접수일: 2008. 09. 18. 게재확정일: 2008. 11. 18.

* 중앙대학교 경영대학(hkim3@cau.ac.kr), 제1저자

** 경희대학교 국제경영학부(jasook@khu.ac.kr), 교신저자

*** 중앙대학교 경영대학(cparkdba@cau.ac.kr), 공동저자

1) 여성 인력의 채용에 대한 의무적 비율설정, 여성 인력을 위한 근무시간과 조건 등에 호의적 배려를 요구하는 정책적 권고나 제도화 등이 이에 해당한다.

“일하는 여성의 어려움이야 1박 2일 설명해도 모자랍니다. 저도 한 아이의 엄마로 아이 낳고 기르고 시댁 행사 다니며 여기까지 왔습니다. 제가 86년에 대학 졸업하고 직장 구할 때는 여성에게 문이 참 좁았고 결혼하면 눈치 보였지요. 요즘은 회사들이 당당하게 출산휴가도 가지만 말입니다. 그런데 여성 꼭 뽑아라, 아이 낳으면 이런 저런 혜택을 주라는 식으로 아예 강제로 가면 오히려 부담이 됩니다. 회사 입장에서는 결국 다 비용이 들고, 업무 부담은 주변에서 나누어 저야 하거든요. 혜택을 챙겨서 누리겠다는 입장에서선 모르지만 정말 남성들과 경쟁해서 최고경영자가 되겠다는 입장에서선 오히려 불리할 수도 있어요. 학교나 공공기관에서도 숙직 부담 때문에 남성들 불만이 있잖아요? 이제 억압받는 여성의 문제보다 기업현장의 문제해결 관점에서 생각해볼 때가 되었습니다.”

본 연구는 일하는 여성의 문제를 조직 문화적인 시각과 구조 관계적인 시각에서 접근하는 새로운 분석틀을 모색하고자 한다. 조직 문화적 시각에서 여성 이슈를 풀어나가는 시각이 바로 Dual agenda 시각이다. 듀얼아젠다적 접근은 근로자의 일과 가족의 조화와 조직의 성과향상이라는 두가지 목표를 동시에 달성하기 위하여 조직의 문화와 일의 관행에 대한 면밀한 관찰에 바탕을 둔 조직개선을 실천할 것을 제안한다. 이러한 접근 방식은 여성 인력의 문제를 회사와 격리시켜서 다루거나 여성 개인들을 조직 구조로부터 독립적인 존재로서 분석하지 않고 조직의 현장에서 분석한다는 점에서 매우 바람직하며, 한국의 현실에서 특히 중요하다. 저출산 고령화 사회에 접어들어 일하는 인력이 부족하고 특히 지식 정보산업의 고급인력이 부족이 예상되는 한국의 현실에서 여성인력의 육성과 활용은 경제와 기업의 현실적 과제이며,²⁾ 정보통신 기술을 비롯한 생산기술의 발달과 일하는 방식의 변화로 육체적인 힘보다 감수성과 창의력이 중요한 능력으로 부각되

는 현실에서 일하는 여성의 문제는 국가경제와 기업에 있어 중요성을 더하고 있다. 실제로 한국에서 여성의 노동참여율은 아직 OECD 선진 국가 평균인 69.3% 보다 낮은 56.3% 수준이지만 신규채용에서 여사원 채용비율이 꾸준히 늘고 있으며, 공직사회에서도 1995년 여성발전기본법 제정, 2001년 여성부의 신설 그리고 여성고용할당제의 추진으로 많은 변화가 일어나고 있지만, 여성 인력의 증가가 구체적으로 기업 경쟁력과 종업원의 삶의 현실에 어떤 영향을 주고 있는지에 대한 관찰은 부족하다. 조직 구성원의 일과 삶의 양 측면에서 생각해 보자. 조직의 구성원이자 가족의 일원으로서 다양한 역할과 욕구를 갖고 있는 것은 단지 여성만의 현실은 아니다. 첫째, 조직에서 여성인력이 늘게 되면 (현존하는 가족 내 역할관계의 현실에서) 회사이외의 다른 삶의 영역에 대해서도 책임을 갖고 헌신을 하는 종업원들의 비중이 늘게 된다. 여성종업원들은 남성종업원들에 비해서 가족에 대한 책임을 더 많이 부담하고 있어 회사에 대한 헌신의 정도가 제한이 되는 경우이다. 특히, 출산과 육아 등의 과제 앞에서 일이나 가족이냐의 선택의 기로에 내몰리고 있기도 하다. 이들에게 있어서는 회사에 대한 몰입 이외에도 일과 가족, 나아가서 일과 삶을 조화시키는 것이 중요한 현실적 과제이다. 둘째, 맞벌이부부의 증가는 남성 종업원들의 욕구에 있어서도 다양화를 가져온다. 즉, 전업주부인 아내의 내조를 받을 수 없는 이들은 자의건 타의건 간에 가족을 돌보는 일에 더 많은 시간을 쏟을 수밖에 없다. 여성과 달리 남성들은 가족을 우선시하는 것에 대해서 타부시하는 사회적인 분위기가 있음을 고려해 볼 때 남성종업원들에게 있어서 일과 가족의 조화는 밖으로 드러난 것에 비해서 훨씬 더 심각한 부분일 수 있다. 셋째, 여성인력의 증가와는

2) 정부-민간 합동작업단. 2006. '함께 하는 희망한국 비전2030 보고서'

별개로, 평생직장의 개념이 많이 사라지면서 종업원들이 가족과 웰빙에 관심을 갖는 경향성도 보인다. 이와 같이 현재의 기업들은 과거에는 경험하지 못한 종업원들의 욕구의 다양성을 관리하는 것이 큰 숙제이다. 외환위기 이후 기업부문에서 고용의 안정성이 낮아지면서 상대적으로 안정적인 공직에 대한 관심이 높아지고 있으며 특히 여성의 진출이 활발한 정부부문에 있어서는 이와 같이 다양한 역할과 욕구에 대해 이해하고 알맞은 정책을 마련하는 노력이 더욱 중요할 것이다.

한국의 기업과 공공조직에 있어 다양해지는 종업원 욕구에 대한 대응은 부족한 실정이다. 본 연구진은 이번 연구를 비롯한 몇 차례의 기업과 공공조직에 대한 현장조사에서 다음과 같은 점들을 발견하였다. 첫째, 양성평등 친화적 혹은 가족친화적인 방향으로 조직의 채용, 관리의 방식을 개선하는 일이 자칫 조직의 효율성을 떨어뜨릴 수 있다는 우려가 있다. 최선을 다해서 조직의 성과에 집중해도 살아남기 어려운데 그 밖의 것을 생각할 여유가 없다는 강박관념도 있고, 특히 기업부문에서는 양성평등 친화적, 가족친화적 제도를 요구하는 목소리들 속에 일부 담긴 조직성과를 다소 희생해도 좋다는 시각이 주는 부담도 작용하고 있다. 둘째, 양성평등, 가족친화적 방향으로 기업과 공공조직의 제도와 관행을 바꾸려고 해도 구체적으로 참고할 수 있는 믿을만한 성공사례가 부족하고 기존의 일부 성공사례들도 구체적인 일의 수준에서 일과 삶의 현실을 담기보다 특정한 시각에 맞추어 현실을 구성한 것에 불과하다는 냉소적 시각도 일부 발견되었다. 셋째, 조직의 일하는 방식과 문화를 바꾸는 일이 양성평등 가족친화의 과제와 맞닿아 있다는 점을 인식한 종합적 노력이 부족해서, '경영혁신'과 '가족친화 경영'이 따로 논의되는 경우가 많았다. 양성평등과 조직의 성과를 동시에 추구하는 듀얼아젠다(Dual Agenda)적 접근과 최근의 가족친화

정책에 대한 연구들은 이에 대해 뚜렷한 시사점을 제공한다. 기업이 종업원들의 일과 삶을 조화할 수 있는 가족친화적인 문화로 바꾸려는 노력은 조직 내에서의 비효율적인 일의 관행을 찾아내고 이를 개선할 수 있는 계기가 된다(Bailyn, 1993; Rapaport, et al. 2002). 유연근무제와 같은 조직 내 효율적 시간활용에 대한 혁신사례들의 바탕에는 이러한 듀얼 아젠다를 이루기 위한 활동에서 연유된 것들이 많다. 기업이 가족친화적인 정책을 추구할 경우 종업원들은 회사를 신뢰하며 조직몰입을 높여서 조직효율성이 높아질 수 있다(Adams, King & King, 1996; 김효선·구자숙·박찬희, 2006; 이형실, 2001; 한경혜·차승은, 2004; 정기선·장은미, 2005). 따라서 기업이 가족 친화적 정책을 활용하여 종업원들이 직장과 가정 생활간의 조화를 갖게 하고, 이들 간의 갈등을 완화시킴으로써 인적자원 성과를 향상시킬 수 있게 될 것이다. 여성이 일하기 편하게 조직문화를 개선하는 것이 실제로는 남성종업원들, 특히 맞벌이 부부인 남성종업원들, 혹은 일과 삶을 조화시키고자 하는 남성종업원들에게도 큰 도움을 줄 수 있다.

본 연구는 한국에서의 일과 삶의 조화를 이루기 위해서는 조직 내 양성평등과 조직의 효율성 증진이라는 두 가지 목표 (Dual Agenda)를 동시에 추구하여야 한다고 보고, 이러한 듀얼 아젠다에 영향을 미치는 조직의 구조적 문화적 특성으로, 부서의 업무과정 특성과 부서의 여성비율에 초점을 두어 이들의 영향을 살펴보고자 한다.

II. 선행연구 및 가설

2.1 듀얼 아젠다: 종업원의 일-가족의 조화 및 조직효과성의 관계

듀얼아젠다에 대한 일련의 연구들은 조직의 작업현장에 직접 참여하여 일과 삶의 현실을 관찰하고 변화의 과정을 추적하는 상호협조적 실천연구(Collaborative Interactive Action Research)의 방법론을 통해서 조직차원에서 종업원들의 시간 사용에 관한 조직의 규범과 관행을 바꾸는 것이 직장 가족 간 갈등을 최소화하면서도 조직의 효과성을 증가시킬 수 있음을 보여주고 있다(Rapaport, Bailyn, Fletcher, & Pruitt, 2002; Perlow, 1997). 시간 관리를 통해서 일과 가족의 조화와 조직효과성을 동시에 달성한 예로는 Perlow (1997)의 시간 관리에 관한 연구를 들 수 있다. Perlow는 현장참여관찰을 통해서 소프트웨어 개발팀의 시간 관리에 관해 면밀히 검토한 결과 많은 소프트웨어 기술자들이 근무시간 동안에 다양한 이유로 일의 흐름이 끊겨서 본연의 개발연구는 모두가 퇴근한 야간작업시간에 이루어짐을 발견하였다. 이에 Perlow (1999)는 '집중근로 시간'을 제안하여 약한 달에 걸쳐서 그 부서에서 집중근로 시간을 실험적으로 도입하였다. 이러한 부서차원에서의 집중근로시간 도입의 결과 대부분의 종업원들이 생산성이 더 높아지고 팀 프로젝트가 성공적으로 기한을 맞출 수 있음이 현장실험을 통해서 입증되었다. 밤샘근무가 줄어서 이들의 직장-가족갈등을 현저하게 줄일 수 있었음은 물론이다.

Bailyn (1993, 2005)은 이에 더 나아가 기업이 종업원들의 일과 가족의 조화를 기업의 중요한 목표로 받아들일 때 조직 안의 비효율적인 업무관행 혹은 정형화된 업무관행을 고칠 수 있는 계기를

마련한다는 연구 결과를 통해서 기업들이 이러한 듀얼아젠다를 더욱 적극적으로 실천할 것을 제안한다. 실제로 Perlow (1997)의 연구 이후 당시 당연하게 여기던 일하는 시간과 장소에 대한 규범들을 다시 재고하는 연구들이 많이 수행되었으며, 이러한 결과 기업들이 탄력적 근무, 재택근무 등 다양한 혁신적 시간 관리 기법들을 도입하기에 이르렀다(Lewis & Cooper, 2005). Lewis & Cooper (2005)는 Perlow의 연구대상 조직이었던 Xerox사 이외에도 6개 조직에서의 이러한 듀얼아젠다를 이루기 위한 조직혁신 사례들을 소개하고 있는데, 이들 사례들에서 공통적으로 업무가 이루어지는 시간과 장소에 대한 기존의 생각을 깨는 조직혁신이 도입되는 특징을 보이고 있다. 국내에서는 채연주(2003)가 컨설팅업체에 대한 현장관찰을 통해서 일의 경계가 가족 및 기타 삶의 영역으로 확대되면서 생기는 문제점을 잘 보여주고 있다.

Rapaport et al (2002)가 제안하는 듀얼아젠다 연구가 현재 직장-가족갈등 및 조직효과성에 관한 연구에 기여한 바는 이 두 가지 개념이 어느 한 편을 위해서 존재하는 것이 아니라 기업이 동시에 추구해야 하는 명제라는 점, 그리고 이 둘을 동시에 추구하는 것이 오히려 더 '현실성' 있는 조직혁신을 이끌어낼 수 있다는 점을 보여주었다는 것이다. 조직효과성은 무시한 채 종업원의 필요에 의해서만 도입되는 가족친화정책이나 종업원의 일과 가족의 조화를 무시한 채 조직 효과성만을 위해 도입되는 시간 관리 기법들은 실효성있는 대안이 되기 어렵다.

듀얼아젠다의 실천에는 조직의 현실에 있어 여러 가지 영향 요인들이 작용할 수 있다. 본 연구진은 듀얼아젠다에 영향을 미치는 가장 핵심적인 요인으로 부서의 업무과정 특성과 부서 내 여성의 비율 요인들이 직장-가족 간의 갈등 그리고 인지된 부서의 효과성에 미치는 영향에 대한 가설을 제시하고

자 한다.

2.2 부서의 업무과정특성과 여성의 비율이 직장-가족간 갈등에 미치는 영향

2.2.1 부서의 업무과정특성과 직장-가족간 갈등

일의 현장에서 종업원들은 자신의 일과 가족과의 삶을 어떻게 조화시키고 있을까? 이런 노력은 조직의 효과성과는 어떤 관련을 갖고 있을까? 이 질문들에 대하여 직장-가정 갈등이라는 개념을 중심으로 접근해 볼 수 있다. Greenhaus와 Beutell (1985)은 '직장-가족 간 갈등'을 직장과 가족 두 생활영역에서의 역할압력이 여러 가지 이유로 상호 양립 할 수 없는 경우에 발생하는 역할 간 갈등의 한 형태라고 정의한 바 있다. 직장영역과 가족영역이 서로 침투해 있으면서 서로 긴밀한 영향을 주고 받는 경우 두 영역 사이의 轉移(spillover)가 발생하는데, 일련의 연구들은 직장에서의 행복이 가족에서의 행복을 유발하게 되고 더 나아가 개인의 직장경험은 직장 밖의 영역에서의 행동에 영향을 주게 된다고 가정하고, 이러한 상호관련성을 밝히고자 하였다(Greenhaus & Beutell, 1985; Katz & Piotrkowski, 1983; Zedeck & Moiser, 1990). 즉, 직장-가족 간 갈등은 개인의 신체적, 심리적 변수에 영향을 미치며, 이는 직·간접적으로 기업의 생산성을 낮추고, 개인의 만족이나 몰입에 영향을 미쳐 결국에는 조직차원의 비용을 발생시키는 역할을 하게 된다(Galinsky & Bond, 2001; Casio, 1991).

직장-가족 간 갈등과 직무만족 간의 관계에 관련된 연구에서도 대부분 직장-가족 간 갈등과 직무만족은 부정적인 상관관계가 있음을 나타내고 있다. Bacharach, Bamberger & Conley(1991)는 간호사와 엔지니어들을 대상으로 비교 관찰한 결과,

두 집단 모두에서 직장-가족 간 갈등을 많이 경험할수록 직접적으로 消盡(burnout)을 더 많이 경험하고, 消盡은 직접적으로 직무만족을 낮추며, 직장-가족 간 갈등은 간접적으로 직무만족을 낮추는 것으로 나타났다. Johnson(1995)은 직장과 개인 생활 간에 느끼는 갈등은 개인의 생산성과 만족도를 떨어뜨린다는 것을 보였으며, 구혜진(2002)은 사무직 맞벌이 부부를 대상으로 역할갈등이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서, 여성의 경우 직장-가족 간 갈등이 높으면 직무만족도를 더 적게 느낀다는 사실을 보고했다.

Carlson과 Kacmar(2000)는 직장 가족간 갈등 그 영향의 방향이 직장에서 가족으로인가 아니면 가족에서 직장으로인가에 따라서, 그리고 그 영향의 원천이 시간에 있는지 스트레스에 있는지에 따라서 크게 4가지로 나누어서 연구를 하였다. 4가지의 정의는 다음과 같다: 1) WFT (Time based Work-Family Conflict: 긴 업무시간으로 인한 가족생활에 있어서의 갈등); 2) WFS (Strain based Work-Family Conflict: 업무에서의 스트레스로 인한 가족생활에 있어서의 갈등); 3) FWT (Time based Family-Work Conflict: 가족생활에 소요되는 시간으로 인한 직장생활에서의 갈등); 4) FWS (Stress based Family-Work Conflict: 가족생활에서의 스트레스로 인한 직장생활에서의 갈등). Carlson과 Kacmar (2000)은 두 가지 요인이 각기 다른 선행변인의 영향을 받는다는 것을 밝혔다. 본 연구에서도 직장에서 가족으로의 갈등과 가족에서 직장으로의 갈등을 구분하여 살펴보고자 한다.

직장-가족 간 갈등을 야기하는 '일 관련 변인'들에 대해서는 다양한 연구결과가 있다. 역할갈등, 업무과부하, 역할모호성, 직무 단조로움 등의 직무특성들이 일과 가족 간의 갈등과 유의한 관계가 있음이 밝혀진 바 있다(Greenglass et al. 1988;

Jones & Butler, 1980; Katz & Piotrkowski, 1983). Kellogg(2001)는 심층인터뷰 등의 질적 연구방법을 통해, 관례화된 업무상의 특성들이 조직구성원들의 일과 삶의 양립을 방해하고 창의적 사고에 힘쓸 수 있는 시간을 감소시켜 결과적으로 개인과 조직 전체의 효과성에 부정적(-)인 영향을 주는 결과를 초래하였다고 밝혔다. 여기에서는 비효율을 야기하는 '부정적 업무과정특성'이란 '정규시간 안에 주어질 일을 다 끝내는 것을 방해하는 업무과정상의 요인들'으로써, 개인의 직무특성과는 구별되는 개념이다. 그는 이러한 부정적 업무과정특성으로, 업무과중, 대기상황 발생, 업무 협력의 빈번함, 업무계획의 부족 등의 변수들을 발견하고, 그의 부정적 효과를 검증해 내었다. 본 연구의 현장 조사 과정에서 지방자치단체의 남성 관리자는 다음과 같이 직장-가족 간 갈등을 설명했다.

“직장에서 시달리다가 집에 가면 우선 힘이 드니까 짜증이 납니다. 당하는 사람도 감정이 있으니깐 반발을 하고, 그러면 다음날 일도 잘 안됩니다. 일에서도 짜증을 부리고 화도 내곤 합니다. 일이 정말 신나는 사람이 얼마나 될지는 모르지만 직장 일이 다 힘들고 싫어도 참고 하는 건데, 짜증이 나면 의욕이 떨어지게 마련이고 결국 만사가 귀찮아지기도 합니다. 스스로 반성도 하는데, 말도 안 되는 일로 시달렸다고 생각하면 그야말로 의욕이 뚝 떨어집니다. 예전에는 직장이 원래 그러려니 했지만 요즘 사람들은 달라요.”

본 연구에서는 업무과정특성과 종업원의 일과 가족의 조화에 관한 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 부서의 부정적인 업무과정특성이 많다고 느낄수록, 종업원은 직장에서 가족으로의 갈등과 가족에서 직장으로의 갈등을 더 크게 느낄 것이다.

2.2.2 부서내 여성의 비율과 직장-가족 간 갈등

Kanter(1977)는 조직에서 남녀의 구성비에 따라 조직 내부의 상호작용적 과정이 달라질 수 있다고 하였다. 그녀는 특히 少數(minority)의 크기가 문제가 된다고 보았고, 소수집단의 크기에 따라 집단을 4가지로 구분하였다. 첫째는 단일(uniform) 집단으로 남성 또는 여성들로만 구성된 경우이다. 둘째는 편포(skewed) 집단으로 남녀간의 불균형이 큰 경우로, 대개 소수집단이 15%이하를 차지하는 경우이다. 셋째는 우세(tilted) 집단으로 소수가 약 15-40% 정도를 차지하는 경우이다. 마지막으로 균형(balanced) 집단은 각 성 집단이 40-50%를 차지하는 집단이다. Kanter에 의하면, 한 집단이 특정 조직에서 소수집단으로 존재할 때(예: 편포집단) 그 구성원들은 지배적인 게임의 규칙에 순응하고 환경에 적응하려고 애쓰는 토큰(token)들이다. 토큰들은 조직에서 쉽게 눈에 띄는 특징(visibility)이 있어 수행 압력(performance pressure)을 받게 된다. 또한 지배집단과 토큰집단간의 차이가 과장되는 양 집단의 벽이 높아지는 分極化(polarization) 현상이 나타나는데, 이 때문에 여성들은 남성 집단의 네트워크에 진입하기가 매우 어려워진다. 그리고 토큰들 간에는 차이가 없고 모두 비슷한 특성을 가진 집단으로 비추어지는 同化(assimilation) 현상도 나타난다. 그러나 특정 소수 성 집단이 특정한 규모에 이르면(즉, 우세집단의 범위에 이르면), 그 소수 집단은 스스로 자기주장을 하기 시작하고 이러한 주장으로부터 시작하여 집단 역동성의 질적인 변화와 문화의 변형이 시작된다. 즉, 점진적인 진화보다는 특정 비율에서 臨界跳躍點(tipping point)이 있다는 것 시사한다.

Kanter가 관심을 가졌던 조직(집단)에서의 전체 여성 비율이라는 구조적 조건에서 한걸음 더 나아가서 여성의 조직 내 지위라는 位階的 요인을 더해

보면 더 정밀한 분석이 가능하다. Ely(1994)는 조직 내 상층부의 여성 비율에 초점을 두었는데, 미국 법률회사에서 일하는 변호사들을 대상으로 한 연구에서 조직 내 상층부의 남성대비 여성 비율에 따라 동료 여성 및 선배 여성에 대한 지각이 달라짐을 보여 주었다. 즉, 직장 내 고위직의 여성 분포가 여성들 간의 관계나 여성 상사에 대한 평가와 상관성이 있다는 것이다. 이것은 조직의 구조적 측면 혹은 그와 관련된 문화적 측면이 조직 내 여성들 사이의 관계를 협조자 혹은 경쟁자로 만든다는 것을 나타낸다. 이 연구에서는 변호사 사무실에서 고위직 여성들의 비율이 커짐에 따라 (즉, 남녀 통합적 직장 분위기가 됨에 따라) 여성 직장인들은 여성 상사를 역할 모델로 생각하고 대화하기가 편하다고 지각하며, 여성들의 관심사를 함께 공유한다고 느끼며 또한 여성 동료들을 유능하고 지적이라고 평가하였다. 반면, 조직 내 고위직 여성의 비율이 낮은 경우에는(즉, 남녀 분리적 조직의 경우) 여성들은 여성 상사를 빈약한 여성 모델로 간주하고 남성같이 행동한다고 평가하며 유능하지 못하다고 평가하고, 여성 동료들을 경쟁자로 평가하였다. 이러한 연구 결과는 고위직 여성의 비율에 반영되어 있는 조직의 평등 문화나 구조가 여성들 간의 관계나 삶의 질에 영향을 미친다는 것을 시사하고 있다.

조직 내 성적 다양성이 일과 가정의 조화에 어떤 영향을 생각해볼 수 있다. 조직 내에서 여성의 비율은 종업원들이 느끼는 직장-가족 갈등에 어떤 영향을 미칠 것인가? 이 질문에 직접 답할 수 있는 연구결과는 충분히 알려진 바가 없다. 그러나 직장의 문화가 가족친화적일 경우 직장-가족간 갈등을 낮춘다는 연구결과로부터 여성비율의 변화가 가족친화적인 제도와 문화의 변화를 동반하면서 종업원

들의 직장-가족간 갈등을 줄인다고 유추해 볼 수 있다.³⁾ 여성에게 채용에 있어 보다 많은 기회를 부여하도록 하는 양성평등적 고용개선정책에는 여성의 비율이 가족친화적 직장문화의 형성에 영향을 준다는 생각이 담겨있다(Williams & O'Reilly, III, 1998). 현장조사 과정에서 인터뷰에 응한 지방자치단체의 여성 실무자는 다음과 같이 설명한다.

“여성이 많아지면 아무래도 일하는 과정에서 여성의 사정을 생각하게 됩니다. 과거에 여성이 매우 적을 때는 신경 안 쓰던 것이지요. 여자 화장실 수가 적은 곳도 있었습니다. 여성 스스로가 특별하게 보이기 싫어서도 사정을 생각해달라고 하지 않았던 정도 있을 겁니다. 요즘 학교는 모임이나 시간 활용에서 여성 위주로 고려하는 경우도 있습니다. 여성 교사가 많기 때문입니다. 정책결정이나 관리에서 의사결정 권한을 가진 여성이 많아지면 더 달라지지 않을까요?”

이상의 문헌연구와 현장조사 관찰을 근거로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시해본다.

가설 2: 부서내 여성의 비율이 높을수록, 종업원은 직장-가족간 갈등을 적게 느낄 것이다.

2.3 부서의 업무과정특성과 여성비율이 부서의 효과성에 미치는 영향

2.3.1 부서의 부정적 업무과정특성이 부서효과성에 미치는 영향

부서의 업무과정 특성은 직장-가족 간 갈등뿐만 아니라 부서의 효과성에도 영향을 미친다. 많은 선행연구에서 업무과정특성의 구성요소 중 '업무량 과중'이 조직효과성에 부(-)의 영향을 미친다는 것을 밝

3) 노동부는 직장 내에서 여성 종업원의 낮은 비율이 일과 가족의 조화를 어렵게 하는 요인으로 보고 고용평등 우수기업을 선정에 중요 항목으로 포함시켰다. 그러나 구체적으로 어느 수준의 성적 다양성이 어떻게 일과 가족의 조화에 영향을 주는지에 대한 배경연구는 부족한 현실이다.

힌 바 있다(Mathieu & Zajac, 1990; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997; 이은희, 2000). Mathieu와 Zajac(1990)은 직무과부하와 조직몰입 간에 약한 부적(-) 상관관계가 있음을 발견하였고, Cropanzano, Howes, Grandey 및 Toth (1997)는 파트타임 근무 대학생들을 대상으로 하여 '직무에서 받는 긴장'과 조직몰입이 부적(-)인 상관관계가 있다는 결과를 보고하였다. 국내연구 결과로는 이은희(2000)가 남녀기혼직장인들을 대상으로 직장 가족 갈등의 선행변수와 결과변수를 살펴본 연구에서 직무과부하가 조직 몰입에 부적(-)으로 영향을 미친다는 사실을 입증한 바 있다. 부서 몰입은 조직몰입에서 온 동일한 맥락의 개념이므로, 위의 연구결과들을 토대로 긍정적인 업무과정 특성과 부서 효과성은 정(+의 관계가 있을 거라고 생각할 수 있다. 현장조사에서 인터뷰에 응한 여성 실무자는 다음과 같이 설명한다.

“사람이 로봇이 아니니까 일이 너무 많으면 힘들다. 시간에 맞추려다 보면 결국 요령을 피우고 일의 질에서 타협을 하기도 합니다. 직장이든 부서든 100% 자기가 선택한 것도 아니고 주어진 현실로 받아들이고 있는 면이 크니까, 감당하기 힘들게 일이 많으면 신세한탄도 합니다. 직장이나 부서, 자기 일이 싫어지는 것이지요.”

이상의 문헌연구와 현장조사 관찰을 바탕으로 다음의 가설을 제시해 본다.

가설 3: 부서의 부정적인 업무과정특성이 많다고 느낄수록, 인지된 부서효과성은 감소할 것이다.

2.3.2 부서내 여성비율이 부서효과성에 미치는 영향

부서 내 여성비율은 부서효과성에 어떠한 효과를

미치는가? 부서내 여성비율이 직장-가족간 갈등을 줄일 것이라는 가설과 달리 부서 내 여성비율이 과연 듀얼아젠다의 다른 축인 조직효과성에도 미치는 효과는 긍정적인 효과와 부정적인 효과가 동시에 발견되었다. 이러한 이유로는 여성의 비율의 증가가 다양성의 증가로 이어지면서 조직과정에서 단일팀에 비해서 더 많은 과정상의 조정을 필요로 하기 때문에 성과가 떨어진다는 입장이다. 그러나 이러한 다양성이 잘 관리될 때는 오히려 시너지 효과로 더욱 긍정적인 성과로 이어질수도 있다. Allmendinger & Hackman (1995)는 4개국 연구를 통해서 여성의 비율이 교향악단 멤버들의 조직과정에 대한 인식에 어떠한 영향을 미치는 바를 연구하였는데, 이 연구결과에 의하면 여성비율의 증가는 조직의 특성과 조직과정, 그리고 연주자 태도에 각기 다른 영향을 미침을 발견하였다. 여성비율의 증가는 교향악단의 통합성에 대한 지각을 낮추었고, 직무몰입을 떨어뜨리는 효과를 가져왔다. 이에 비해서 음악적 성과에 관해서는 여성의 비율이 15%가 되는 시점까지는 성과가 떨어지는 반면 그 이후 여성의 비율이 증가함에 따라서 성과가 높아짐을 발견하였다. 현장조사 과정에서 인터뷰에 응한 남성 관리자는 다음과 같이 설명한다.

“남성 부하 직원에겐 험한 말도 하고 대신 술 한 잔 하면서 풀기도 합니다. 여성의 경우는 조금 다르지요. 격식 차리고 얘기하다 보면 시간도 더 걸리고, 차라리 대충 꼭 필요한 말만 하기도 합니다. 그런데 지방자치단체 특성상 복지정책에 관련된 일이 많은데, 여성의 시각에서 봐야 할 점들이 많습니다. 홍보 쪽에도 여성이 맡으면 더 유리한 일도 있습니다. 여성들 사이에서는 아무래도 속사정을 공유하기 유리한 면도 있으니까 업무협조가 잘될 수도 있다고 봅니다. 물론 구체적인 영향관계는 사람 따라서 다르지 않을까요?”

또한, 부서 내 여성비율의 증가는 부서의 조직내

부서에서의 사회적 지위를 감소시키는 효과가 있기 때문에 부서의 효과성 변인 중에서 조직몰입과 조직만족이라는 개인의 주관적인 인식에는 부정적인 효과를 나타낼 수 있다.⁴⁾ 이러한 혼재된 결과로 인해서 부서내 여성비율은 대립가설의 형태로 제시하고자 한다.

가설 4a: 부서내 여성비율의 증가는 인지된 부서효과성을 감소시킬 것이다.

가설 4b: 부서내 여성비율의 증가는 인지된 부서효과성을 증가시킬 것이다.

2.4 여성비율과 남녀차이

부서내 여성비율은 남성과 여성 직원들에게 차별적인 영향을 미치는가? 유사성-매력 가설에서는 인구통계학적 특성이 유사한 사람들은 태도도 유사할 것이고, 서로에게 더 매력을 느낀다고 예측한다(Pfeffer, 1983). 그렇다면 남자들은 남성의 비율이 높을 때 더 자신의 작업집단에 남아있고 싶어하고, 여성들은 여성의 비율이 높을 때 더 자신의 작업집단에 남아있고 싶어할 것이다. 하지만 이러한 예측은 남성과 여성이 사회에서 차지하는 지위가 동등하다고 가정할 때 가능할 것이다. Eagly 등의 연구(1995)에 의하면 여성의 숫자가 압도적으로 많은 직무와 직업은 남성지배적인 직무와 직업에 비해 권력과 영향력이 떨어지는 것으로 지각되며, 보상의 수준도 낮은 것으로 나타났다. 따라서 여성들은 여성지배적인 집단에서 정서적으로는 편안할 지언정, 자기 집단의 낮은 사회적 지위 때문에 그 집단을 떠나고 싶어할 수 있다. 남성들의 경우에는 남성지배적인 집단에서 정서적으로도 편안하며, 떠나

고 싶은 마음도 들지 않을 것이다. 실제로 Chatman과 O'Reilly의 연구(2004)에서는 남성들의 경우 작업집단 내 여성의 비율이 높아질수록 떠나고 싶은 열망이 증가했다. 여성의 경우에는 작업집단이 여성들로만 구성되어 있는 동질집단의 경우와 남녀의 비율이 비슷한 균형집단의 경우에 가장 자신의 집단을 떠나고 싶어하는 경향이 나타났다. Chatman과 O'Reilly는 이런 결과를 여성들로만 이루어진 동질집단에서는 여성의 승진기회가 제한되며, 남녀의 비율이 비슷한 균형집단에서는 여성의 존재가 남성에게 비해 더 눈에 띄는 것도 아니고 더 권력이 있는 것도 아니기 때문이라고 해석했다. 이에 비해 여성지배적인 집단에서는 여성이 다수이기 때문에 개인적 권력이 생기고, 남성의 존재로 인해 집단적 권력이 외부적으로 높게 지각된다는 것이다.

위와 연구 결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시해 본다.

가설 5: 직장-가족간 갈등에 영향을 미치는 부서내 여성비율의 효과는 남녀간에 다르게 나타날 것이다.

가설 6: 인지된 부서효과성에 영향을 미치는 부서내 여성비율의 효과는 남녀간에 다르게 나타날 것이다.

III. 연구 방법

3.1 연구대상

본 연구는 한 지방자치단체의 홍보담당부서에서

4) 남성 위주의 직장문화가 존재하는 상황에서 여성들이 상대적으로 시간 활용이나 업무 강도 면에서 여유가 있는 부서로 배치되는 경향이 있는데, 이들 부서가 의사결정 권한이나 관계된 과업환경에 대한 영향력 면에서 떨어지는 '한직'으로 분류된 경우가 있었다. 이런 부서의 경우 업적 쌓기나 승진 면에서도 불리하게 되는데, 순환보직이 존재하는 경우 이를 자신의 경력과정에서 적절히 이용하는 경우도 있다.

의 2005년 11월부터 12월에 걸친 현장 참여관찰을 거친 후, 이러한 현장관찰에 바탕을 두고 설문지를 개발하여서 2006년 2월 10일에 지방자치단체의 총 37개 부서에 700개의 설문지를 배포하였다. 그 결과 2006년 3월 6일에 총 700부의 설문지 중 280부의 설문지가 회수되었고(회수률: 40%), 이 중 응답성실도가 떨어지는 설문지 24부를 제외한 256부를 실제 분석과정에 사용하게 되었다.

3.2 측정변수의 조작적 정의

3.2.1 부서의 부정적 업무과정 특성

Kellogg는 개인의 일과 삶의 양립을 방해하고 조직 효과성을 저하시키는 비효율적인 업무상 특성들을 '관례화된 조직의 업무상 활동(routinized work activities)'라고 하였다. 본 연구에서도 '주어진 정규업무시간에 자신의 본 업무 수행을 방해하는 업무과정상의 특성들'이라고 정의한다. '부서의 부정적 업무과정특성'은 총 6개의 하위요소들로 구성된다. 4개는 Kellogg (2001)가 사용한 관례화된 업무상 활동의 척도 중 과중한 회의량, 잦은 업무변화, 계획시간, 업무과중을 취하였고, 나머지 2개는 현장연구를 통해 본 연구 대상 조직만의 특수한 업무특성이라고 생각되는 대기상황의 빈번도, 일 몰입 현상이라는 업무특성을 발견하여 추가시켰다. 부서의 부정적인 업무과정 특성변인은 개인수준의 변인을 부서수준으로 변환을 시켜서 사용하였다. 개인수준의 변인을 부서수준으로 변환시키기 위해서는 부서의 업무특성에 대한 지각에 개인간 차이가 없고, 이에 비해서 부서간에는 차이가 있어야 한다. 이를 위해서 일원분산분석 (ANOVA)를 실시하였고, 이 조건을 충족하였으므로 부서수준의 변인으로 전환하여 사용하였다.

3.2.2 부서의 여성비율

조사대상인 지방자치단체의 인사담당자를 통하여서 각 부서의 부서 총인원 및 여성비율에 관한 자료를 얻었다. 이 자료를 토대로 부서의 여성비율이 15%이상 30%미만, 30%이상 45%미만, 그리고 45% 이상이 되는 부서를 더미변수로 처리하였다. 따라서 비교의 대상은 여성비율이 15%미만이 되는 부서이다. 여성비율의 효과를 연속변인으로 처리하지 않고 더미변수로 처리한 이유는 임계도약점의 효과가 있을 수 있기 때문이다. 또한, 여성비율의 효과는 시대적 그리고 조직적 상황에 따라서 달라질 수 있다. 미국에서 전통적 고용개선조치(Affirmative Action)에서는 여성들이 토른적 위치에서 벗어날 수 있는 이상적인 비율을 30% 이상으로 보고 이를 가이드라인으로 제시하고 있다. 본 연구에서는 여성의 비율이 15% 미만인 부서는 총 37개의 부서중 46%, 15%이상 30%미만인 부서는 32%, 30%이상 45%미만인 부서는 14%, 45%이상인 부서는 8%였다.

3.2.3 직장-가정 갈등

본 연구에서는 Carlson 등 (1998)이 사용한 직장-가족 간의 갈등 척도 중 시간으로 인한 직장-가족 간 갈등과 스트레스로 인한 직장-가족갈등의 총 7문항을 측정척도로 사용하였다. 이 중에서 4문항이 직장에서 가족으로의 갈등이며, 3문항이 가족에서 직장으로의 갈등으로 구성되어 있다.

3.2.4 부서 효과성

'부서 효과성'은 팀 효과성의 개념을 부서차원으로 확대시켜서 사용하였다. 권준화(2000)는 팀 효과성을 '팀 성과, 팀 몰입, 팀 만족, 팀 혁신행동성

항'으로 구분하여 측정하였는데, 본 연구에서는 팀 혁신행동성향은 연구대상자들의 특성과 적합하지 않다고 판단하여, '팀 효과성'을 측정하는 척도에서 제외하고, 나머지 팀 성과, 팀 몰입, 팀 만족에 대해 측정하였다. 따라서 부서효과성은 크게 부서성과, 부서몰입, 부서만족 이렇게 3가지로 나누어 측정하였고, 각 3개의 하위구성변수들은 요인분석에서 각각 하나의 요인으로 수렴되었다.

각 하위구성요소의 개념과 측정 방법은 다음과 같다. 첫째, '팀 성과 지각'은 종업원이 자사의 부서가 과업수행을 얼마나 잘하고 있는지 지각하는 것이며, '우리 부서의 운영은 효율적이다.' '우리 부서는 작업스케줄을 잘 지킨다.'와 같은 5항목으로 구성된다. 둘째, '팀 몰입'은 '팀 구성원들이 팀에 애착을 갖는 정도'를 의미하며, '나는 우리 부서가 자랑스럽다.' '나는 우리 부서에 대해 항상 충실한 역할을 하고 있다고 자부한다.' 등 3항목으로 구성되어 있다. 셋째, '팀 만족'은 직무만족으로 설명되는 개념으로서, 개인이 자신의 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻어지는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌함이나 좋은 감정 상태라고 정의할 수 있다 (Locke, 1976). '나는 우리 부서에서 일을 통해 상당한 성취감을 느낀다.' 그리고 '나는 내가 속한 현재의 부서에서 일하는데 전반적으로 만족한다.'의 두 문항으로 구성되었다.

3.2.5 통제변수

성별, 연령, 맞벌이 여부, 6세 이하 자녀, 직급에 대해 통제변수로 설정하였다. 이중 성별은 여성은 1, 남성은 0으로 더미코딩하였다. 맞벌이와 6세 이하 자녀의 존재도 '그렇다'인 경우 1, '아니다'의 경우는 0으로 더미코딩하였다. 직급의 경우 4급혹은 5급, 6급, 8급이하의 직급을 더미변수로 처리하였다. 모든 직급중 7급이 가장 많은 비율을 차지하고

있었으므로, 7급을 비교의 대상으로 설정한 것이다.

3.3 자료 분석 방법

인사조직 분야의 연구에서 관찰되는 많은 자료는 다층구조 (Multi-level)를 지니고 있다. 본 연구에서도 부서의 여성비율과 부서의 업무특성은 부서수준의 변인이고, 설명하고자 하는 직장-가족 갈등과 인지된 부서효과성은 개인수준의 변인이다. 이러한 다층구조에서 서로 다른 수준의 변인들이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 분석하기 위해 위계적 선형모형 (Hierarchical Linear Modeling)을 사용하는 것이 적절하다. 위계적 선형모형은 각 수준에서의 변인들의 차이와 측정오차를 독립적으로 추정하고 이를 분석에 사용함으로써 집단화의 왜곡 (aggregation bias)를 최소화할 수 있다는 점에서 그 장점을 지닌다.

IV. 연구결과

4.1 기초통계

〈표 1〉에는 본 연구에서 측정된 변인들에 대한 평균과 표준편차 그리고 상관관계가 나와 있다. 〈표 2〉에 직장-가족간 갈등의 변인에 대한 요인분석결과를 제시하였는데, 두가지 요인으로 묶였기 때문에 상관관계 및 분석에서 각각의 요인에 관한 연구결과를 제시하였다.

상관분석의 결과를 살펴보면, 여성일수록 부서의 성과가 낮다고 지각하며 부서에 대한 몰입도 낮은 것으로 나타났다. 직급이 4급 혹은 5급인 경우 7급에 비하여 부성성과에 대한 지각, 부서몰입, 부서만족이 높아졌다. 직급이 8급이하일 경우 7급에

〈표 1〉 측정변인들의 기술통계 및 상관관계

Level2 변인들	M	SD	1	2	3	4			
1. 부정적 업무과정특성	2.91	0.42	1.00						
2. 여성비 45%이상	0.08	0.27	.22	1.00					
3. 여성비 30%-45%미만	0.14	0.35	-.02	-.12	1.00				
4. 여성비 15%-30%미만	0.32	0.47	-.06	-.21	-.27	1.00			
Level 1 변인들	M	SD	1	2	3	4	5	6	
1. 여성더미	0.33	0.47							
2. 연령	40.56	7.04	<u>-.42</u>						
3. 맞벌이여부	0.56	0.50	<u>.18</u>	-.08					
4. 여섯살이하자녀	0.18	0.39	.12	<u>-.27</u>	<u>.19</u>				
5. 직급 4,5	0.02	0.14	-.04	<u>.21</u>	.01	-.07			
6. 직급 6	0.29	0.45	<u>-.28</u>	<u>.52</u>	.01	<u>-.24</u>	-.09		
7. 직급 8급이하	0.12	0.32	<u>.31</u>	<u>-.28</u>	.00	<u>.17</u>	-.05	<u>-.23</u>	
8. 계약직	0.07	0.26	.12	<u>-.21</u>	-.09	<u>.17</u>	-.04	<u>-.18</u>	
9. 부서성과	3.39	0.59	<u>-.20</u>	.10	-.10	-.07	.16	.00	
10.부서몰입	3.54	0.65	-.13	.03	.00	.06	<u>.17</u>	-.04	
11. 부서만족	3.40	0.76	-.11	-.06	-.01	.03	.15	-.08	
12. 직장 → 가족 갈등	3.10	0.77	-.03	-.04	-.07	.06	.07	-.10	
13. 가족 → 직장 갈등	2.10	0.57	.00	-.10	-.00	.07	.00	-.03	
Level 1 변인들	7	8	9	10	11	12	13		
7. 직급8급이하									
8. 계약직		-.10							
9. 부서성과		-.00	.02						
10.부서몰입		-.05	.02	<u>.64</u>					
11. 부서만족		-.07	-.01	<u>.45</u>	<u>.68</u>				
12. 직장 → 가족 갈등		.15	.02	.16	-.02	-.02			
13. 가족 → 직장 갈등		.02	-.02	.13	<u>.21</u>	.15	.08		

* 상관점수: $p < .001$; 상관점수: $p < .05$

비하여 직장생활로 인한 가족생활에서의 갈등이 높아졌다. 또한 부서성과가 높다고 지각할수록, 직장생활로 인한 가족생활에서의 갈등을 많이 느끼는 것으로 나타났다. 부서몰입과 부서만족이 높을수록 가족생활로 인한 직장생활에서의 갈등을 많이 느끼는 것으로 나타났다.

4.2 신뢰성 및 타당성 분석 결과

신뢰도 계수가 어느 정도 이상 되어야 한다는 정해진 원칙은 없지만, 일반적으로 Nunnally(1978)에 의하면 문항수가 4-5개인 짧은 검사의 경우 신뢰도 계수가 0.6이상이면 신뢰성에 문제가 없는

〈표 2〉 직장-가족간 갈등의 요인분석결과

문항들		
	요인1	요인2
1. 일에 너무 많은 시간을 사용하여 내가 좋아하는 일을 할 시간이 없다.	.879	.031
2. 업무시간이 길어서 가족의 일에 소홀하게 된다.	.869	.080
3. 퇴근후 집에 돌아오면 몹시 피곤해서 가족과 함께하기 어렵다.	.863	.028
4. 직장에서의 스트레스 때문에 집에 돌아와서 내가 하고 싶은 일을 할 수 없다.	.809	-.006
5. 가족의 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다.	.090	.805
6. 취미생활에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서의 업무수행에 방해를 받는다.	-.176	.784
7. 가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 내 업무에 집중하기 어렵다.	.161	.734

〈표 3〉 측정변수들의 신뢰도 계수

측정 변수 명	항목 수(개)	Cronbach- α
1. 직장 → 가족간 갈등	4	.880
2. 가족 → 직장간 갈등	3	.661
3. 부서 성과	5	.871
4. 부서 몰입	2	.675
5. 부서 만족	3	.884

것으로 수용가능하다고 한다. 〈표 3〉의 신뢰성분석 결과를 보면, 부서 몰입이 0.675로, 그리고 가족에서 직장으로의 갈등이 0.661로 좀 낮은 결과를 보이기는 하나, 나머지 변인들은 대체로 모두 0.7~0.9사이에 분포하므로 높은 신뢰 수준을 보이고 있다고 할 수 있다.

4.3 가설 검증 결과

가설 1에서 6까지의 검증결과는 〈표 4〉와 〈표 5〉에 제시되어 있다. 우선 부서의 부정적인 업무과정특성은 직장에서 가족으로의 갈등 및 가족에서 직장으로의 갈등을 증가시켰으며, 부서의 성과와 부서에 대한 몰입을 낮추는 것으로 나타났으나 부서만족에는 영향을 주지 않는 것으로 밝혀졌다. 따

라서 가설 1은 지지, 가설 3은 부분적으로 지지되었다. 또한 부서 내의 여성비율이 45%이상 되는 집단에서는 여성비율이 15%미만인 집단에 비하여 가족에서 직장으로의 갈등이 감소하였다. 부서 내의 여성비율이 30%이상 45%미만인 집단에서는 여성비율이 15%미만인 집단에 비해 미약하게나마(marginally) 직장에서 가족으로의 갈등이 감소되었다. 부서 내의 여성비율이 15%이상 30%미만인 집단에서도 여성비율이 15%미만인 집단에 비해 직장에서 가족으로의 갈등이 감소되는 것으로 나타났다. 따라서 부서 내의 여성의 비율이 높을수록 직장-가족간 갈등이 감소할 것이라는 가설 2는 지지되었다고 볼 수 있다.

또한 부서 내의 여성 비율이 45%이상 되는 집단의 경우 여성비율이 15%미만인 집단에 비해 부

(표 4) 부서업무과정특성과 여성비가 직장-가족갈등에 미치는 효과에 관한 위계적 선형분석

		직장>가족갈등	가족>직장갈등
<u>Level 2 (부서수준) 변인</u>			
	<i>df</i>	β	β
부서 업무방해특성	32	0.65***	0.26*
여성비 45%이상	32	-0.01	-0.29**
여성비 30% - 45%미만	32	-0.22 ⁺	-0.07
여성비 15% - 35%미만	32	-0.30**	-0.05
<u>Level 1 (개인수준) 변인</u>			
여성더미	240	0.16	0.06
여성더미 * 여성비 45%이상	240	0.15	-0.10
여성더미 * 여성비 30% - 45%미만	240	-0.17	0.14
여성더미 * 여성비 15% - 30%미만	240	0.10	0.24
<u>Level 1 (개인수준) 통제변인</u>			
연령	240	-0.00	0.01 ⁺
맞벌이여부	240	0.08	0.00
여섯살이하 자녀	240	-0.12	-0.06
직급 4.5	240	-0.43 ⁺	-0.17
직급 6	240	0.13	-0.07
직급 8.9	240	-0.33**	0.13
계약직	240	-0.10	0.16
<i>Model deviance</i>		585.96	465.78
<i>Level 1 variance</i>		0.534	0.316

* $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

서 성과에 대한 지각이 증진되었다. 부서 내의 여성비율이 부서 효과성에 미치는 영향에 대한 가설 4의 경우, 두 대립 가설 중 부서 내의 여성비율의 증가는 인지된 부서 효과성을 증가시킬 것이라는 가설 4b가 부분적으로 지지되었다.

다음으로 직장-가족갈등에 있어서 성별과 부서내 여성비율 간의 상호작용 효과는 유의하지 않게 나타났다. 직장-가족간 갈등에 영향을 미치는 부서내 여성비율의 효과는 남녀간에 다르게 나타날 것이라는 가설 5는 기각되었다. 부서효과성에 있어서 성별과 부서내 여성비율 간의 상호작용을 살펴보았

을때, 부서만족에서만 그리고 부서내 여성비율이 30%이상 45%미만인 경우에만 성별과의 상호작용 효과가 유의하게 나타났다. 성별과 여성비율의 주 효과 및 상호작용 효과의 표준화 회귀계수(β)를 고려해 볼때, 남성의 경우 부서내 여성비율이 30% 이상 45%미만인 집단에서는 여성비율이 15%미만인 집단에 비해 부서만족이 감소하지 않는데 비해 여성의 경우는 유의하게 부서만족이 감소함을 알 수 있다. 인지된 부서효과성에 영향을 미치는 부서내 여성비율의 효과는 남녀간에 다르게 나타날 것이라는 가설 6은 부분적으로만 지지되었다.

〈표 5〉 부서업무과정특성과 여성비가 부서효과성에 미치는 효과에 관한 위계적 선형분석

		부서성과	부서몰입	부서만족
<u>Level 2 (부서수준) 변인</u>				
	<i>df</i>	β	β	β
부서 업무방해특성	32	-0.88***	-0.26*	0.30
여성비 45%이상	32	0.32*	-0.05	-0.12
여성비 30%이상 45%미만	32	-0.04	-0.06	-0.18
여성비 15%이상 35%미만	32	-0.12	-0.11	0.09
<u>Level 1 (개인수준) 변인</u>				
여성더미	240	-0.25**	-0.15 ⁺	-0.24*
여성더미*여성비 45%이상	240	-0.15	-0.07	-0.09
여성더미*여성비 30% - 45%미만	240	0.13	-0.16	-0.39**
여성더미*여성비 15% - 30%미만	240	0.14	0.22	-0.17
<u>Level 1 (개인수준) 통제변인</u>				
연령	240	0.00	-0.00	-0.02
맞벌이여부	240	0.01	0.02	-0.04
여섯살이하 자녀	240	-0.10	0.12	0.06
직급 4.5	240	0.65***	0.76***	0.93**
직급 6	240	-0.10	-0.07	-0.05
직급 8,9	240	0.10	-0.07	-0.16
계약직	240	0.03	0.10	0.01
<i>Model deviance</i>		447.60	522.33	599.55
<i>Level 1 variance</i>		0.285	0.403	0.560

⁺ $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

V. 결론 및 향후 연구과제

5.1 연구의 결론 및 의의

본 연구에서는 부서의 업무과정 특성과 여성의 비율이 직장-가족 간 갈등과 부서효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 다양성의 관점에서 알아보았다. 듀얼아젠다는 조직 문화의 시각에서 조직내 여성 이슈를 다루면서, 조직 내의 일이 이루어지는 관행과 종업원들의 암묵적인 신념 등을 변화시켜야만 조직의

문화가 양성평등 친화적으로 또한 일과 가족의 조화를 이루는 방향으로 바뀔 수 있다고 제안한다. 일의 관행을 바꾸려는 노력은 조직 내에서의 비효율적인 요소들을 찾아내고 이를 개선할 수 있는 계기가 되어, 오히려 조직의 효율성을 높여주게 되며, 종업원들의 일과 가족의 조화 그리고 조직성과 향상이라는 두 가지 성과를 동시에 달성하게 해준다. 즉 종업원들이 일과 삶의 조화를 이룰 수 있도록 돕는 양성평등 가족친화적 정책이 기업에게 비용부담 요인에 그치지 않고 성과향상의 요인이 될 수 있다는 것이다. 본 연구에서 다루고 있는 부서의 업무과정 특성과

여성의 비율은 듀얼아젠다에 영향을 미치는 가장 핵심적인 요인들이다. 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, '일과 가족의 조화'와 '조직효과성'달성을 동시에 영향을 미치는 부서의 업무 과정특성에 대해 살펴본 결과, 방해적인 업무 과정특성이 많다고 느낄수록 일과 가족의 조화가 어렵다고 느끼고, 부서 효과성 중 '부서 성과'가 저하된다고 지각하며 '부서 몰입'도 낮아지는 것으로 나타났다. 현장 참여관찰을 통해 조직구성원들을 관찰한 결과 대기상황 발생, 업무의 과중, 일 몰림 현상 등에 의해 조직구성원들은 불필요하게 직장의 영역에서 쏟는 시간이 많아지고 업무스트레스가 증가되는 모습을 발견할 수 있었다. 방해적인 업무과정특성이 많은 부서의 구성원들은 업무가 끝났음에도 불구하고 사무실을 밤늦게 지켜야 하고 그러한 일상의 반복은 소진(burnout)으로 이어져 정규업무시간에 효율적으로 업무를 처리하는 데에 문제가 발생한다. 이러한 현상은 장기적으로 조직의 효과성을 매우 저해하는 동시에 구성원들의 일과 가족을 조화하는데 어려움을 주어서 결국 조직과 조직구성원 모두에게 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 쓸데 없는 일로 시간과 노력을 소모하면 사람도 피곤하고 가정생활에도 나쁜 영향을 주는데다 정작 조직의 성과에도 부정적 영향을 준다는 얘기다.

둘째, 부서 내 여성비율이 높아질수록 종업원들이 일과 가족을 조화하기 쉬운 것으로 나타났다. 이는 여성의 비율이 높아질수록 부서의 문화가 가족친화적으로 바뀐다는 사실을 시사한다. 한가지 예상하지 못한 결과는 흥미로운 45%이상이 되는 균형집단에서는 여성비율이 15%미만인 편포집단에 비하여 가족에서 직장으로의 갈등이 감소하였고, 부서 내의 여성비율이 15%이상 45%미만인 우세집단에서는 편포집단에 비하여 직장에서 가족으로의 갈등이 감소된 점이다. 여성의 비율에 따라 집단의 문화

및 구성원 간의 역동이 달라짐을 시사하는 흥미로운 결과이다. 추후의 연구에서도 일관성있는 결과가 나타나는지를 확인하고, 그에 대한 구체적인 원인을 찾아보아야 할 것이다.

또한 부서내의 여성비율이 45% 이상 되는 균형집단의 특성을 나타낼 때, 종업원들의 부서성과에 대한 지각이 높아진다는 긍정적인 결과가 나타났다. Allmendinger와 Hackman(1995)의 연구에서는 여성 비율의 증가는 교향악단의 통합성에 대한 지각과 직무몰입을 떨어뜨렸지만, 음악적 성과의 경우 여성의 비율이 15%가 되는 시점까지는 감소하고 그 이후에는 오히려 높아졌다. 성과가 높아지는 여성비율의 지점(tipping point)은 본 연구의 결과와 일치하지 않지만, 두 연구의 결과 모두 여성의 비율 증가가 성과에 부정적인 영향만을 미치는 것은 아님을 입증해 주고 있다. 요약해 보자면 가정생활에 좀 더 신경 쓰는 여성 구성원이 많아지면서 일과 가족의 조화를 배려하는 분위기가 강해지지만 조직의 성과가 떨어지는 것이 아니라 오히려 증진된다는 듀얼아젠다적 결과이다.

셋째, 인지된 부서효과성에 영향을 미치는 부서 내 여성비율의 효과가 남녀 간에 다르다는 결과가 부분적으로 나타났다. 즉 남성의 경우 부서 내 여성비율이 30%이상 45%미만인 집단에서는 여성비율이 15%미만인 집단에 비해 부서만족이 감소하지 않는데 비해, 여성의 경우는 부서만족이 유의하게 감소하였다. 이런 결과는 Chatman과 O'Reilly (2004)의 가설로 설명이 가능하다. 이 연구자들은 여성들은 집단 내 여성비율이 증가할수록 그 집단에 대한 외부적 평가 즉 집단의 사회적 지위가 저하된다고 느껴서 다른 집단으로 옮겨가고 싶어 한다는 것이다. 이 연구에서도 여성비율이 높은 부서에서 일하는 여성들은 자신의 부서가 조직 내에서 주요부서가 아니라는 지각을 하게 되고, 이에 따라 부서만족이 낮아진 것일 수 있다. 하지만 여성비율

이 45%이상인 부서에서는 왜 이런 효과가 나타나지 않았는지는 추후의 연구에서 밝혀져야 할 것이다. 남성의 경우 여성비율의 증가에 따라 부서만족이 유의하게 저하되지 않은 것은 여성의 비율이 30%이상 45%미만으로 15%미만인 부서에 비해 높다고 하더라도, 두 부서 모두 남성이 수적으로 우세한 남성지배적 부서이기 때문일 것이다. 여성비율의 효과가 남녀 간에 차별적으로 나타나는 이런 현상은 추가적인 연구에서 부서의 여성비율에 따른 남성과 여성의 부서의 사회적 지위에 대한 지각 및 태도, 정서 등을 직접 측정하여 확인해 보아야 할 필요가 있다.

본 연구의 의의로는 다음과 같은 점을 들 수 있다. 첫째, 일과 가족의 조화(work-family balance)와 관련된 연구의 범위를 확장시켰다. 기존의 일과 가족의 조화와 관련된 연구가 여성에게 초점이 맞추어져 진행되어 온 경우가 많았다면 본 연구에서는 일과 가족의 조화에 관한 이슈를 여성에게만 국한된 문제가 아닌 여성과 남성 조직구성원 그리고 조직에게 매우 중요한 영향을 미치는 문제로 여기고 생각의 틀을 확장하여 연구를 진행하였다. 특히, 듀얼아젠다의 시각에서 '일과 가족의 조화'와 '조직효과성 향상'이라는 두 과제를 동시에 연구한 현장조사 연구이다. 둘째, 본 연구에서는 한 조직 내에서도 부서별로 업무과정특성과 효과성에 대한 인식이 다르리라고 상정하여 부서차원에서 이러한 변인들에 대한 지각을 측정하였다. 이것은 가족친화적인 문화를 조직의 차원에서 연구해 온 기존의 연구에서 한발 진보된 연구 결과로 평가된다. 같은 조직 안에서도 매우 다양한 성격의 하위부서들이 존재하고 그 부서에 따라 가족친화적인 조직문화와 듀얼아젠다와의 관계가 달리 나타날 수 있다는 점을 본 연구는 보여주고 있다. 셋째, 본 연구는 현장조사 방식을 사용하여 조직의 주요 구성원들에 대한 심층 인터뷰와 현장관찰을 통해 일과 삶의 구

체적 현실을 파악하였으며, 설문조사를 통해 실증적 분석을 더하여 객관성을 더하였다. 특히 지방자치단체를 대상으로 듀얼아젠다의 연구의제와 방법론을 적용함으로써 연구의 범위를 공공부문으로 넓힐 수 있었다.

본 연구는 경영학의 연구와 교육에 다음과 같은 의미를 갖고 있다. 양성평등 가족친화적 경영에 대한 연구가 인사조직, 기업윤리 분야에서 주로 다루어지는데 반해 본 연구는 조직 전반의 혁신을 통해서, 특히 일의 현장에서의 구체적 수준에서 일하는 방식을 개선함으로써 조직의 성과와 구성원의 만족을 같이 높일 수 있음을 보여 다양한 경영학 분야의 연구와 교육에 기여할 수 있다. 또한 경영학의 개념과 연구방법론을 공공부문에 적용하여 경영학의 연구와 교육의 폭을 넓혔다. 공공부문에서 경영학적 방법론에 대한 수요가 늘고 있는 현실에서 본 연구의 내용은 공공부문 종사자들에 대한 교육에 다양하게 활용될 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계점과 향후 과제

본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구 과제를 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과는 국내 대규모 지방자치단체를 대상으로 했기 때문에 정년보장과 순환보직 등 공공부문 특유의 인사 관행을 배경으로 한다. 앞으로 민간 기업을 포함하여 다양한 형태의 조직들에 대한 후속 연구, 나아가 상호 비교 연구를 통해 더 다양한 연구와 실무의 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 민간 기업과 공공부문의 단순한 비교를 넘어 구체적인 수준에서 업무과정의 특성이 주는 영향을 파악하고 유사한 부서들 사이의 차이를 분석하면 공공부문의 경영이 갖는 특수성에 대하여 더 엄밀한 분석이 가능할 것이다. 둘째, 연구의 종속변수로 설정한 부서의 효과성은 실제 측정치가 아닌 조직구성원들의 인지된

부서 효과성이라는 한계가 있다. 성과변수를 포함시켰다는 점에서 연구의 공헌이 있지만 좀 더 객관적인 부서 수준의 성과변수를 보완함으로써 더 의미있는 연구결과를 얻을 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 여성비율의 증가가 일과 가족 간의 갈등을 낮추는 기제로서 조직 문화의 변화를 들었다. 조직문화의 근본적 변화를 이루고자 하는 것이 듀얼아젠다의 핵심이기도 한데, 구체적인 수준에서 문화의 세부적 구성요인을 밝히고 이 요인들이 어떻게 일과 가족의 조화, 조직효과성에 영향을 미치는지에 대해 분석함으로써 더 정밀한 정책적 대안을 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강혜련·최서연 (2001), "기혼여성 직장-가정 갈등의 예측 변수와 결과변수에 관한 연구," *한국심리학회지: 여성*, 6, 23-42.
- 구혜진·김재엽 (2002), "맞벌이 부부의 역할갈등과 부부 의사소통이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구," 연세대학교 대학원 석사 학위 논문.
- 김효선·구자숙·박찬희 (2006), "Dual Agenda: 일과 삶의 조화와 조직성과 향상의 시너지 효과를 위하여," *한국 인사·조직학회 2006 춘계학술발표대회*.
- 이은희 (2000), "일-가족 갈등의 통합적인 모형: 유입, 교차, 조절효과의 공변량구조분석," 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이형실 (2001), "기혼취업여성과 남성의 가족 및 직업스트레스와 심리적 복지," *한국가정관리학회지*, 19, 143-152.
- 장재윤·김혜숙 (2003), "직장-가정 간 갈등이 삶의 만족 및 직무태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로," *한국심리학회지: 사회문제*, 9, 23-42.
- 정기선·장은미 (2005), "가족 친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과," *가족과 문화*, 17, 59-84.
- 정부-민간 합동작업단 (2006), "함께 하는 희망한국 비전 2030," 보고서
- 채연주 (2003), "일과 삶의 균형: 현대기업의 경계관리연구," 연세대 대학원석사논문.
- 한경혜·차승은 (2004), "일·가족 역할의 보상/비용과 일·가족 전이가 정신건강에 미치는 영향," *가족과 문화*, 16, 105-130.
- Adams, G., L. King, & D. King (1996), "Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Allmendinger, J., & J. R. Hackman (1995), "The more the better? A four-nation study of the inclusion of women in symphony orchestras," *Social Forces*, 74, 423-460.
- Allen, T. D. (2001), "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions," *Journal of vocational behavior*, 58, 414-435.
- Bailyn, L. (1993), *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*, New York, NY: The Free Press.
- Barocas, B. (2005), "The role of information and communication technology in balancing work and family: Individual and organizational effects and implications," Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, New York.
- Carlson, D. S., K. M. Kacmar, & L. J. Williams (1998), "The development and validation of a multi-dimensional measure of work-family conflict," Paper presented at the annual meeting of Academy of Management, San Diego, CA.
- Chatman, J. A., & C. A. O'Reilly (2004), "Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women," *Academy of*

- Management Journal*, 47, 193-208.
- Cochran, L. R. (1983), "Level of career aspiration and strength of career orientation," *Journal of Vocational Behavior*, 23, 1-10.
- Cropanzano, R., J. C. Hoews, A. A. Grandey, & P. Toth (1997), "The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress," *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-180.
- Eagly, A., S. Karau, & M. Makhijani (1995), "Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 117, 3-21.
- Ely, R. (1994), "The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women," *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Galinsky, E., S. S. Kim, & J. T. Bond (2001), "Feeling overworked: When work becomes too much," New York: Families and work institute.
- Greenglass, E. R., & R. J. Burke (1988), "Work and family precursors of burnout in teachers: sex differences," *Sex Roles*, 18, 215-229.
- Greenhaus, J. H., & N. J. Beutell (1985), "Sources of conflict between work and family roles," *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Jones, A. P., & M. C. Butler (1980), "A Role Transition Approach to the stress of organizationally induced family role disruption," *Journal of Marriage and the Family*, 42, 367-376.
- Kanter, R. M. (1977), "Men and women of the corporation," Basic Books.
- Katz, M. H., & C. S. Piotrkowski (1983), "Correlates of family role strain among employed black woman," *Family Relations*, 32, 331-339.
- Kellogg, K. C. (2001), "Institutionalized Frenzy: routinized work activities, individual work-personal life integration, and employee creative thinking time in a knowledge-based organization," MIT Workplace Center.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction," In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Lyness, K. S. (1999), "When work family benefits are not enough: The Influence of Work-family Culture on Benefit Utilization, organization attachment, and Work-family conflict," *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Mathieu, J. E., & D. M. Zajac (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment," *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- O'Brien, K. M. (1992), "Career Aspiration Scale" (Available from K. M. O'Brien, Psychology Department, University of Maryland, College Park, MD 20742)
- Perlow, L. A. (1997), "Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practice," Ithaca, N.Y: Cornell University Press.
- Perlow, L. A. (1998), "Boundary Control: the social ordering of work and family time in a high tech corporation," *Administrative Science Quarterly*, 43, 328-357.
- Perlow, L. A. (1999), "The Time Famine: Towards a sociology of work time," *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Pfeffer, J. (1983), "Organizational demography," In L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research on organizational behavior*, 5, 299-357, Greenwich, CT: JAI Press.
- Rapoport, R., L. Bailyn, J. K. Fletcher, & B. H.

- Pruitt (2002), *"Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance."* Jossey-Bass.
- Thompson, C. A., L. L. Beauvais, & K. S. Lymess, (1999), "When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization organizational attachment, and work-family conflict." *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- Williams, K. Y. & C. A. O'Reilly (1998), "Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research." *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Zedeck, S., & K. Moiser (1990), "Work in the family and Employing Organization." *American Psychology*, 45, 240-251.

Effects of Work Process Characteristics and Proportion of Women on Dual Agenda

Hyosun Kim* · Jasook Koo** · Chanhi Park***

Abstract

Due to rising share of the female workforce and dual income family, meeting the demands for work-family balance became an important issue for corporate organizations. The dual agenda research posits that equity and family responsiveness are not adversarial to organizational functioning, but can increase organizational effectiveness and create positive synergies. Based on the dual agenda perspective, we explored the effects of work process characteristics and proportion of women on departmental effectiveness and work-family balance of the employees. In order to understand the nature of work process characteristics, we conducted a participant observation at one department in a local government organization. We also administered a questionnaire to 256 employees in 37 departments of the organization, of which data was analyzed using hierarchical linear modeling. The results showed that negative work process characteristics increased work-family conflicts and decreased the perception of the departmental work outcome. The proportion of women employees decreased work-family conflicts and increased the perception of the departmental work outcome. The proportion of women employees decreased the department satisfaction of women but did not influence that of men. The results indicated asymmetric reactions to work group gender diversity among men and women. This study offers valuable insights about the issue of workforce diversity, which will ultimately improve the quality of lives and work of both women and men.

Key Words: dual agenda, work-family balance, work process characteristics, gender proportion

* Associate professor, College of Business Administration, Chung-Ang University(hkim3@cau.ac.kr)

** Associate professor, School of Management and International Relations, Kyunghee University(jasook@khu.ac.kr)

*** Associate professor, College of Business Administration, Chung-Ang University(cparkdba@cau.ac.kr)