

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.3.201503.93>

## Women Leaders: Gender Roles, Trust, and Effects on Organizational Performance in Educational Material Distribution Enterprises

### 여성 리더의 성 역할과 신뢰가 조직 유효성에 미치는 영향: 교육교재 유통기업을 대상으로

Nam-Gyum Lee(이남겸)\*, Il-Young Hwang(황일영)\*\*

Received: February 14, 2015. Revised: March 14, 2015. Accepted: March 14, 2015.

#### Abstract

**Purpose** – Since the early 1990s, it has been observed that the number and substance of studies on female leadership have been increasing. One of the reasons for this development may be concerned with the increasing number of female labor market participants as well as the greater opportunities for them to take higher positions in various organizations. In addition to this, the transition from mechanistic organizational structures that emphasize authority, control, and efficiency toward organic ones that focus on environmental adaptability, equality, and trust has also encouraged research on female leadership.

The research tendency is based on the assumption that male and female leaders tend to exhibit different leadership styles according to their gender differences. Recent research has cast doubt on this assumption, by showing that the sociological gender roles of men and women are independent such that some female leaders show authoritative and control-oriented leadership, which were once considered to be male leadership styles.

**Research design, data, and methodology** – This research attempts to carry out an empirical study on the gender-related leadership styles of female leaders and to examine their effect on group performance in the K business organization.

This study also focuses on leader attributes such as trust, and it aims to discover whether these attributes should be regarded as independent or as moderating variables between leadership styles and performance.

For these purposes, this study generated four hypotheses based on a review of the literature and it tested them using a survey. Female workers in the sales departments of the K Company, all of whom are women, were asked to provide an-

swers to the presented questionnaires. This study hypothesizes that the type of gender roles played by women leaders will affect the job satisfaction and organizational commitment among the members of the sales group, and that the level of trust that is garnered by women leaders will also affect the types of gender roles that they play as well as employee job satisfaction and organizational commitment.

**Results** – The results of this study show that both androgynous and masculine leadership styles are superior to the feminine leadership style in terms of employee job satisfaction and organizational commitment. However, contrary to our expectations, this study fails to show the superiority of the androgynous leadership style over the masculine leadership style. Moreover, there are no significant differences between these two leadership styles with regard to group performance.

**Conclusions** – This study shows that it is important that different attributes of leaders, such as how trusted they are, be treated as moderating variables between leadership and performance rather than as independent variables.

Finally, as this is the first attempt to view the role of the gender in a new perspective, the managerial implications of this study for leadership research, as well as its limitations, are presented. Suggestions for future related research are also proposed.

**Keywords:** Gender Role, Trust, Job Satisfaction, Organization Commitment.

**JEL Classifications:** M10, M12, L20, L25.

#### 1. 서론

여성들이 리더의 위치에 진출하는 사례가 늘어날 것이며, 고용 및 조직 문제에 대해 새로운 관점을 가져올 수밖에 없을 것(Ledwich & Colgan, 1996)이라는 주장이 설득력을 얻어가고 있다. 최근 들어 한국에서도 이러한 움직임이 적극적으로 모색되고 있다. 또한 현재 사회와 조직의 변화는 과거 그 어느 때보다도 여성들에게 조

\* First Author, Visiting Professor, Department of Business Administration, Chungbuk National University, Korea. TEL : +82-10-4157-9447, Email: khyibsh@nate.com.

\*\* Corresponding Author, Visiting Professor, Kwangwoon University, Korea. Tel: +82-10-8932-6580, Email: hiy516@kw.ac.kr.

직의 리더로서 활약하는 기회를 창출해 주고 있다. 이는 여성들이 보유한 친화력이나 민주적인 사고능력이 그들로 하여 좋은 리더가 될 수 있도록 할 것이라는 주장(Loden, 1985; Rosener, 1990)이 그런 주장을 뒷받침하고 있다고 볼 수 있다.

과거 성에 관련된 기존의 연구와 이론들은 성 고정관념의 영향으로 남성 리더들은 남성적인 성 역할을 나타내고, 여성 리더들은 여성적인 성 역할을 나타내고 있다는 가정에 기반하고 있었다. 즉, 남자는 남성적(masculine) 특성이 강해 독립적, 공격적, 경쟁적인 반면, 여자는 여성적(feminine) 특성이 강해 동정적이고 세심하고 배려적인 행태를 보인다는 것이다. 이러한 가정을 바탕으로, 여성 리더들은 조직원의 노력, 임무수행, 그리고 만족을 증가시키는 협력적인 작업환경을 창조하는 경향이 있다고 주장하는 연구들도 증가하고 있다(Rosener, 1990). Sargent(1981)는 과연 리더의 생물학적인 성 역할이 그대로 리더의 행위로 연결되고 있는지에 대한 의문을 제기하고 있다. 기존 리더십 연구에서 남성은 남성적 리더십을, 여성은 여성적 리더십만을 보인다는 주장은 생물학적인 성에 초점을 둔 연구들이었다. 이는 남성 리더가 동정적이거나 배려적인 리더십을 발휘할 수도 있다든가, 또는 여성 리더가 권위적, 독립적, 경쟁적인 남성적 리더십을 보일 수 있다는 가능성을 배제하고 있다. 이를 반영하듯, 한 사람이 여성성과 남성성을 동시에 표출할 수 있다는 연구도 있다(Bem, 1974). 더 나아가 이렇게 양성성을 보이는 리더가 더 효과적인 리더십을 발휘한다는 연구도 제시되고 있다(Sargent, 1981).

또한 남성이 지배적인 조직에서는 여성 리더들도 남성적인 성 역할을 보일 가능성이 높다고 주장하는 연구들이 있다. 이런 연구들에서는 리더십 스타일의 남녀 차이를 보고한 연구들이 있지만 이들 대부분이 실험실 상황에서 이루어졌으며(Hollander, 1992), 실제 조직상황에서는 성 차이를 발견할 수 없다는 설명이다. 즉, 남녀관리자 모두 남성적 스타일을 보이기 때문에 리더십 스타일이 남녀간에 차이가 나지 않는다고 보는 관점이다. 전통적으로 남성이 지배해온 리더 경력을 여성이 추구하는 경우 그 여성은 자신에게 걸림돌로 작용할 수 있는 여성적 고정관념을 거부하고 욕구, 가치관, 행동스타일 등에서 보다 조직 규범적인 남성적 특성을 취하기 때문에 결국 남녀의 리더십 스타일에 차이가 나지 않는다고 보았다(Birdsall, 1980). 그렇다면, 여성이 지배적인 조직의 극단적인 한 형태라고 할 수 있는, 여성만으로 이루어진 조직에서는 여성 리더들이 어떠한 효과적인 성 역할을 보일 것인가? 이에 대해 알아보는 것도 리더의 사회적 성 역할을 살펴보는데 흥미로운 연구마당을 제공할 수 있을 것이다. 본 연구는 여성만으로 구성된 조직에서 사회적 성 역할과 관련하여, 어떠한 리더십을 발휘하는 리더가 보다 더 효과적인 리더인지를 규명해보고자 하였다.

여성들의 사회적 진출이 늘어나고, 이는 필연적으로 여성들의 상위직 진출의 증가로 이어질 것이다. 그러한 면에서 볼 때, 리더의 사회적 성 역할에 대한 실증적인 연구가 이루어지지 않고 있다는 것은 안타까운 일이다. 특히, 한국과 같이 남성 위주의 사회에서 여성 리더들이 어떠한 사회적 성 역할을 수행할 때 더욱 효과적으로 리더십을 수행할 수 있는지를 알아보는 것은 유의성이 높은 연구 주제일 터이다. 따라서, 본 논문의 주제는 여성 리더의 사회적 성 역할 수행과 관련한 실증적 연구로 정하였다. 좀 더 구체적으로, 본 연구는 여성 리더의 사회적 성 역할이 집단성과에 미치는 영향을 실증적으로 연구하고자 시도하였다.

현대 조직의 수평적 분권적인 조직구조로의 변화 요구는 조직의 리더들에게 보다 더 참여적이며 민주적인 리더십과 높은 수준의 신뢰(trust)를 요구한다. 최근 들어서 조직 내에서 조직 구성원들 사이의 신뢰가 크게 관심을 끌고 있다(Wrightsmann, 1991). 물론, 신뢰는 리더십 연구에 있어서 중요한 변수로 등장하고 있다

(Podsakoff, MacKenzie, Moonman & Fetter, 1990; Yukl, 1998). 이에 본 연구는 리더의 신뢰가 집단성과에 미치는 영향에 대해서도 실증적으로 확인해보고자 하였다.

본 연구는 이들의 주장을 받아들여, 여성 리더의 생물학적인 성 역할(sex role)이 아니라 사회학적 성 역할(gender role)과 여성 리더의 신뢰(trust)에 초점을 두고 탐색적 연구를 실시하였다.

## 2. 문헌고찰

### 2.1. 성 역할에 대한 시각 고찰

#### 2.1.1. 전통적인 성 역할

전통적인 성 역할 개념은 남녀의 성별에 따라 서로 다른 역할을 하도록 되어 있다(Ellis & Bentler, 1973). Lunnerberg(1970)는 진보적인 성 역할 개념은 성 역할에 대하여 남녀의 차별을 두지 않고, 개인의 능력에 따라 적합한 역할을 수행할 수 있다는 견해로 성격, 능력, 성취동기 등에 있어서의 남녀의 차이는 개인차에 의한 것이지 남녀 성별에 따른 것이 아니라고 주장했다. Parsons(1955)는 전통적인 성 역할을 남성은 도전적·적극적·논쟁적인 특성을 가지고 가정 밖에서 대외적인 역할을 수행하는 도구적 역할(instrumental role)을, 여성은 수용방어·양육따뜻함 등의 특성을 가지고 가정 내에서 가사와 양육 등의 대내적인 역할을 수행하는 표현적 역할(expressive role)을 담당하는 것으로 구분하고 있다. Broverman(1970) 등은 성 역할을 남녀를 구분시키는 사람들 사이의 합의된 신념(belief)이라고 규정하였다.

#### 2.1.2. 성 역할의 양성적 시각

양성적 시각에서의 연구 여성과 남성에 대한 논의를 하되 제한적이거나 차별적이지 않을 수 있는 가능성을 제공하였다. 이 새로운 관점에서 볼 때 사람은 누구나 타고난 성별에 관계없이 '남성적인' 특성과 '여성적인' 특성을 공유할 수 있다. 남녀는 뚜렷이 다른 성격을 지녀서 일반적으로 여성은 여성성(femininity)만을 가지며 남성은 남성성(masculinity)만을 가지고 있다는 기존의 시각과는 달리하고 있다. 양성적 시각은 여성성이나 남성성이라는 것이 실제로는 사회적으로 형성된 고정관념을 반영하는 것일 뿐이라는 인식에서 출발한다.

양성성(androgyny)은 심리학자인 Bem(1974)에 의해서 주장되었다. 이는 그 동안 인정되어 왔던 전통적인 성 역할이 일원적이고 상호배타적인 성격을 가지고 있는 것에 비해 이원적이고 독립적인 특성을 갖는 새로운 시도이다. 양성성(androgyny)은 한 개인 내에 남성적(masculine)인 특성과 여성적(feminine)특성이 공존한다고 바라보는 것이다. 이는 한 개인이 자기주장적·동정적이며 성취지향적·감정적이고, 남성적이며 여성적인 특성을 모두 가지고 있어서 상황에 따라 적절한 행동을 보이거나, 양성성(androgyny)을 결합시켜 어떤 상황에 효과적으로 적용하는 것을 의미한다(Bem, 1977). 즉, 양성성(androgyny)은 성 역할의 융통성과 다른 상황에 있어서 행위를 변화시키는 능력을 의미한다. 또한 양성성은 성 역할에 대한 이미지가 없으므로 행동이 효과적이고 폭넓은 능력을 가지며, 독단적임과 온화함의 양성적 성격을 공유하면서 두 가지 상황에 효과적인 특성이라는 것이다(Schaffer, 1981). 결국 양성성은 '사회의 성 역할 고정관념을 이루는 내용 중에서 바람직한 남성적 특성과 바람직한 여성적 특성이 결합되어 공존하는 것'으로 보아야 한다는 것이다(Kaplan & Sedney, 1980).

양성성이 제시하는 행동특성은 다음과 같다. 첫째, 성정형화된 사람은 자신의 성별에 적합한 행동만을 하는 데 비하여 양성적인 사람은 여성적인 행동과 남성적인 행동을 모두 함으로써 더 다양한 행동을 수행해 낼 수 있다. 둘째, 상황의 요구에 따라 유연한 반응을 보이는 능력은 양성적인 사람이 살아가면서 환경에 효과적으로 대처할 수 있게 해준다. 남성성과 여성성은 서로 상반되거나 모순되는 것이 아니며 한사람 안에서 다양한 형태로 공존할 수 있다는 것을 의미한다. 이들 사이의 균형의 정도와 조정의 형태는 각 개인의 고유한 성격이 다양한 것과 마찬가지로 다양한 형태로 이루어질 수 있다는 것이다(Bem, 1972).

## 2.2. 신뢰

신뢰(trust)란 다른 사람들의 의도나 행동을 긍정적으로 기대함으로써 기꺼이 그들을 믿고자 하는 태도를 의미한다.(Mayer, Davis & Schoorman, 1995)

Robinson(1996)은 신뢰를 다른 사람의 미래 행동이 자신의 이익에 도움이 되거나 최소한 해가 되지 않을 가능성에 대한 기대, 믿음, 전제로 정의하였다. 또한 인간을 사적인 이익 추구보다 공동체를 유지하는 것을 더 중요시하여, 관계 유지와 사회적인 정체성을 확보하는데 유리한 쪽으로 행동하는 존재라는 전제하에 신뢰를 개념화하고 있다. 이 입장에서 신뢰를 '타인에 대한 긍정적인 태도'(Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998), '타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것'(Mayer, Davis & Schoorman, 1995), '다른 사람이 가지고 있는 가치관이나 신빙성에 대한 확신, 서로에 대해 호의적인 태도, 누적된 상호관계에서 느껴지는 긍정적인 감정상태가 합쳐진 상태'(Jones & George, 1998)로 정의된다.

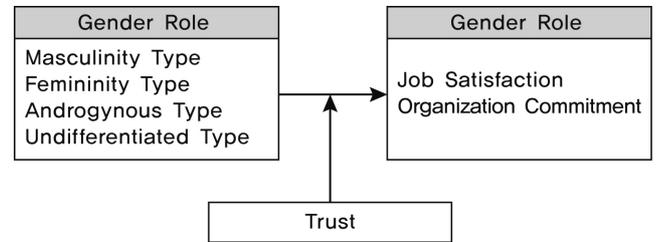
이와 같이 신뢰에 대한 정의는 신뢰를 바라보는 입장에 따라 다양하나, 학자들에 의해 일반적인 정의로 받아들여지는 신뢰의 정의는 Rousseau et al.(1998)가 미국 경영학회지에 발표한 정의라고 할 수 있다(Im & Kim, 2000). 이들은 '타인의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대에 근거해서 자신의 취약성을 수용하는 심리적 상태'로 신뢰를 정의하였다. 이 정의에 의하면 신뢰는 인지 및 감정 및 행동요소가 모두 포함되어 있는 것을 알 수 있다. 상대방에 대해 긍정적인 기대를 하는 것과 위험가능성 정도를 판단하는 것은 인지작용이고, 취약성 즉 자신의 위험가능성에도 불구하고 상대를 수용하거나 수용하려는 것은 행동이나 행동의도라고 볼 수 있다. 또한 관계가 지속되는 과정에서 상대를 믿고, 의지하고, 상대방과 함께 하는 것 자체를 긍정적으로 여기는 기분이나 심리상태는 감정적 요소라고 할 수 있을 것이다.

## 3. 연구모형 및 가설

### 3.1. 연구모형

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 선행연구에서 사회적 성 역할(gender role)에 대해서 고찰하였다. 이를 통해 본 연구에서는 앞에서 언급한 여성 리더의 성 역할 차이가 교육교재 유통을 주업무로 하는 영업집단 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서 알아보고자 하였다. 지금까지 성차 연구는 단지 생물학적 성(sex)에 따른 차이만을 다루어왔으나, 본 연구에서는 생물학적인 성(sex)과 사회학적인 성(gender)이 반드시 일치하지 않는다는 이론에 기초하여, 사회학적 성(gender)에 따른 여성 리더의 성 역할 차이를 살펴보고자 하였다. 아울러 리더 속

성인 신뢰가 여성 리더의 사회적 성 역할 유형에 따라 영업집단 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 조절효과가 있는지 살펴보고자 하였다. 이러한 목적에 따른 연구모형은 <Figure 1>과 같이 제시하였다.



<Figure 1> Hypothesis Model

### 3.2. 가설

#### 3.2.1. 여성 리더의 성 역할 유형에 대한 가설

미래 사회가 요구하는 인성은 궁극적으로 고정관념에 묶이지 않고 개인의 고유한 잠재력을 만들어 나가는 '자유로운 개성'이다(Jung, 1990). 이런 개인의 다양성이 기업으로 하여금 불확실한 상황에서 생존할 수 있도록 하는 기업의 잠재력을 높여줄 수 있을 것이다.

Bem(1974)은 기존의 성 역할을 수용하고 발달시킨 남녀가 심리적으로 건강하고 바람직하다는 전통적 이론에 의문을 제기하고, 문화적으로 부과된 성 역할만을 내재화한다는 것은 실제로는 완전하고 만족스러운 행동저장지의 발달을 금한다고 주장하였다. 즉, 성 역할이 고도로 성정형화되어 있는 사람들은 자신의 행동을 내재화된 성 역할의 기준에만 일치시키도록 동기화 되어 있으므로, 자신의 성에 부적절하지 못한 행동은 그것이 적응적인 경우에도 하기 싫어하고 또 할 수 없게 된다고 주장하였다. 따라서, 이들의 행동선택 범위는 제한적이며 비적응적이다. 또한 한 개인이 동시에 남성성과 여성성을 소유함으로써 수단적이면서 표현적일 수 있고, 지배적이면서 양보적이고 경쟁적이면서 지원적일 수 있는 인간형인 심리적 양성적 유형을 설명하고 있다. 나아가 양성적 성역할 시각에서는 도구적인 목적을 위해서는 남성적 행동을, 표현적인 목적을 위해서는 여성적 행동을 수행함으로써 처해진 상황에서 요구되는 가장 효과적이고 적절한 반응을 할 수 있다고 주장되어 지고 있다(Bem & Martyna, 1976; Bem & Lenny, 1976). 현대의 복잡한 상황은 양성의 특징적 기술이 혼합되어 있는 형태의 행동을 요구하므로, 이런 유형이 가장 바람직한 것이라고 주장한다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 1> 여성 리더의 성 역할 유형에 따라서 영업집단 구성원의 직무만족도가 다르게 나타날 것이다.

<가설 2> 여성 리더의 성 역할 유형에 따라서 영업집단 구성원의 조직몰입도가 다르게 나타날 것이다.

#### 3.2.2. 여성리더의 성 역할과 신뢰에 대한 가설

신뢰는 조직 관리에 있어 매우 중요한 요인으로 간주되고 있다. 그 이유는 만일 신뢰가 없다면 리더가 영향력을 행사하고자 하여도 따르는 자들이 거부할 수 있기 때문이다. Doney, Cannon, & Mullen(1998)은 신뢰를 교환관계에서의 모든 사람들이 공유하는 일련의 기대로 정의하였다. 또한 Jones & George(1998)는 신뢰란

타인이 갖고 있는 가치관에 대한 확신, 서로의 호의적인 태도, 상호관계에서 느껴지는 긍정적인 감정상태라고 하였다. Mayer, Davis, & Schoorman(1995)은 신뢰는 위험선호에 대한 중요한 선행요인이라고 주장하였다. 리더는 따르는 자들의 위험을 선호하고 새로운 영역에 대한 계획을 세우도록 하기 위해서는 따르는 추종자들로부터 신뢰를 얻어야만 하는 것이라는 주장이다. Yukl(1989)도 또한 기대이상의 성과를 달성하는데 있어서는 변혁적 리더에 대하여 따르는 자의 동기부여가 되는 가장 주요한 이유 중의 하나가 리더에 대한 신뢰와 충성심이라고 제시하고 있다. Blake & Mouton(1984)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 꼭 필요한 요소라고 강조하였다.

Kim(2000)의 연구에 의하면 창의성, 직무만족과는 중간정도의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. Lee & Jeon(2005)의 연구에서는 신뢰가 조직몰입과 직무성과의 관계를 밝혔다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <가설 3> 여성 리더의 신뢰 수준에 따라 여성 리더의 성역할이 구성원의 직무만족도를 다르게 할 것이다.
- <가설 4> 여성 리더의 신뢰 수준에 따라 여성 리더의 성역할이 구성원의 조직몰입도를 다르게 할 것이다.

### 3.3. 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1. 남성적 유형

일반적으로 사회·문화적으로 남성적 유형이라고 거론되는 특성에는 효율성, 위계성, 강인함, 책임감, 지배성, 객관성 등이 있음을 의미한다.

#### 3.3.2. 여성적 유형

사회·문화적으로 여성적 유형이라고 거론되는 특성에는 타인의 감정이해, 보살핌, 대인관계의 민감성, 타인에 대한 배려, 따뜻함, 표현력, 집단이익 중시, 개방성 등이 있음을 의미한다.

#### 3.3.3. 양성적 유형

Kaplan & Sendney(1980)이 주장하였듯이, 양성적 유형이라는 말은 사회의 성 역할 고정관념을 이루는 내용 중에서 바람직한 여성적 유형과 바람직한 남성적 유형이 결합되어 공존하는 것으로, 사회의 대다수 구성원이 지닌 성 역할 고정관념에 해당하는 남성적 유형과 여성적 유형의 내용을 포함하고 있는 개념이다.

#### 3.3.4. 미분화 유형

미분화된 성 역할 유형은 종업원이 리더에 대한 성 역할 지각에 있어서 남성적 유형과 여성적 유형 점수가 모두 낮은 성 역할 유형을 말한다(Spence, Helmreich, & Stapp, 1975). 이 유형은 리더의 성 역할이 성 정체감에 의한 남성적 유형과 여성적 유형으로 뚜렷이 나타나지 않은 사회학적 성 역할 유형 범주를 의미한다.

#### 3.3.5. 신뢰

여성영업집단의 특성에 있어 연구의 대상으로 삼은 영업본부 속에서 여성리더 자신들이 스스로 도덕적으로 이해하는 것과, 집단구성원들을 관리함에 있어 관련된 기술과 원리를 신뢰를 바탕으로 행동하는 리더의 내재적 행태를 의미한다.

### 3.4. 측정도구

본 연구를 위해 구성된 설문지는 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형과 리더의 신뢰를 측정하는 항목과, 직무만족도와 조직몰입도, 인구통계적 변수를 측정하는 내용으로 구성되어 있다. 설문지는 모두 다섯 가지 부분으로 나누어서 구성되어 있다. 각 항목이 추출된 출처는 <Table 1>에 제시되어 있다.

<Table 1> Questionnaire Source

Category		Contents	Source
Gender Role	Masculine type	I-1,3,5,7,9,11,13,15	Jung (1990)
	Feminine Type	I-2,4,6,8,10,12,14,16	
Leader Trait	Trust	II-1,3,5,7	Bigley(1996)
Job Satisfaction		III-7,8,9,10,11,12,13,14	Brayfield & Rothe(1951)
Organizational Commitment		III-1,2,3,4,5,6	Mowday et al.(1979)
General		IV- 1,2,3,4,5,6,7,8	

### 3.5. 표본의 선정 및 자료수집방법

효과적으로 연구에 필요한 자료를 수집하기 위하여, 본 연구에서는 자료의 수집에 앞서 연구대상 기업의 각 지역별로 산재되어 있는 영업본부의 교육을 담당하는 교육 팀장들에게 협조를 구하여 자료 수집 작업에 임하였다. 그러나 대상의 접근 가능성이나 시간적 한계를 고려할 때, 무작위표집(random sampling)이나 확률표집(probability sampling)과 같은 조사방법을 사용하지 못하고, 부득이 편의표본(convenience sampling)을 사용할 수밖에 없었다.

조사대상으로는 우리나라 교육교재 유통업계 중 여성리더와 여성 종업원으로만 조직이 구성되어 있는 유통기업을 대상으로 서울, 천안, 청주, 대전, 전주, 광주, 대구, 군포에 위치한 영업집단을 대상으로 조사하였다. 본 조사는 설문에 의한 자기기입방식의 설문조사 방법에 의해 이루어졌다.

## 4. 분석결과

### 4.1. 표본집단의 빈도분석

본 연구는 교육교재 유통업계에 근무하고 있는 여성 종업원들을 대상으로 설문을 실시하였고, 분석에는 총 238개의 유통 영업 집단과 1,172개의 개인 표본이 사용되었다. 먼저, 표본의 인구통계적 특성을 살펴보았다. 전체표본 중에서 연령은 30대가 556명, 40대가 500명으로 각각 47.52%, 42.74%로 이들 연령대가 종업원의 주축을 이루고 있는 것으로 나타났다. 현 직장의 근무년수는 1-2년을 근무한 여성이 580명(51.46%)으로 가장 많은 것으로 나타났고, 학력은 대졸이상인 426명(36.79%)으로 가장 높게 나타났다. 경제수준은 중간정도의 경제수준이라고 답한 종업원이 819명(72.22%)으로 가장 많았고, 월평균 수입은 100만원미만이 338명(30.26%), 100-149만원이 449명(40.20%)으로 각각 나타났다. 현 직장 이전 경력은 영업판매직 근무 경력이 364명(33.00%)으로 가장 많았고, 과거 경력년수는 1-2년이 435명(41.83%), 믿고 있는 종교는 기독교가 424명(36.97%)으로 가장 많은 것으로 나타났다.

### 4.2. 신뢰성 분석

연구에 사용된 요인 항목에 대한 신뢰도는 <Table 2>에 나타나고 있다. 각 측정 설문문항은 남성성이 0.8662, 여성성이 0.8474로 높은 신뢰도를 보이고 있다. 직무만족도와 조직몰입도는 각각 0.8542와 0.8813으로 나타났고, 전체 설문문항에 대한 신뢰도는 전체적으로 매우 높게 나타났다.

<Table 2> Reliability Coefficient

Measurement Variable	Questionnaire Contents	Cronbach's α	
Gender Role	Masculinity	I-1,3,5,7,8,9,11,13,15	0.8662
	Femininity	I-2,4,6,8,10,12,14,16	0.8474
Leader's Traits	Trust	II-1, 3, 5, 7	0.8400
Job Satisfaction		III-7,8,9,10,11,12,13,14	0.8542
Organizational Commitment		III-1, 2, 3, 4, 5, 6	0.8813

### 4.3. 가설의 검증 및 해설

본 연구에서는 사회학적 성 역할에 대한 고찰을 통하여 독립변수인 여성 리더의 남성적 성 역할 유형과 여성적 성 역할 유형, 그리고 양성적 성 역할 유형, 미분화 성 역할 유형을 정제해 내는 절차 과정을 거쳤다. 성 역할에 대한 점수 계산방법은 Spence et al.(1975)가 고안한 것인데, 이는 전체 응답자 집단의 남성적 유형과 여성적 유형 점수들을 중앙치를 준거로 하여, 이 두 성 역할의 점수가 중앙치보다 높은가 낮은가를 가려서 응답자들을 네 집단으로 분류하는 방법이다(Jung, 1990). 가설 검증을 위한 유통 본부의 여성 리더에 대한 성 역할 분류는 정제해 내는 절차를 걸쳐 네 집단으로 분류하여 그 결과는 <Table 3>에 제시되어 있다.

<Table 3> Gender Role Typology

Gender Role	Group Number	Median
Masculinity Type	33	M : 4.86 F : 4.80
Femininity Type	33	
Androgynous Type	86	
Undifferentiated Type	86	
SUM	238	

가설 1을 검증하기 위하여 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형별 직무만족도의 차이에 대한 분산분석을 실시하였다.

<Table 4> Gender role differences by type validation of job satisfaction

Type	df	SS	MS	F	p
Gender Role (Intergroup )	3	18.3064	6.1021	19.11	0.0001***
Error (Within Group)	234	74.7128	0.3192		
SUM	237	93.0192			

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

<Table 4>를 살펴보면, F-값이 19.11이고, p=0.0001(<0.001)로 유의수준 0.1%에서 유의한 차이를 갖는다고 할 수 있다. 따라서 유의수준 5%에서 사후분석으로 성 역할별 직무만족도의 차이를 세부적으로 분석한 결과는 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Post-hoc Analysis

	Gender Role	N	P = 0.05 for the Sub-Group		
			1	2	3
Duncan	Androgynous Type	86	4.8986		
	Masculinity Type	33	4.6978	4.6978	
	Femininity Type	33		4.5225	
	Undifferentiated Type	86			4.2561

<Table 5>를 살펴보면 여성 리더의 양성적 유형의 성 역할 집단과 남성적 유형의 성 역할 집단간의 직무만족도는 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 남성적 유형의 성 역할 집단과 여성적 유형 성 역할 집단의 직무만족도 간에도 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 양성적 유형의 성 역할 집단과 여성적 유형의 성 역할 집단간의 직무만족도에는 차이가 나타났다. 또한 양성적 유형의 성 역할 집단과 미분화 유형의 성 역할 집단간에는 직무만족도 차이가 있는 것으로 나타났다. 더불어 남성적 유형의 성 역할 집단과 미분화 유형의 성 역할 집단간에도 직무만족도 차이가 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

가설 2를 검증하기 위하여 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형에 따른 조직몰입도의 차이에 대한 분산분석을 실시하였다.

<Table 6> Gender role differences by type validation of organizational commitment

Type	df	SS	MS	F	p
Gender Role (Intergroup )	3	20.8975	6.9658	21.53	0.0001***
Error (Within Group)	234	75.7035	0.3235		
SUM	237	96.6011			

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

<Table 6>을 살펴보면, F-값이 21.53, p-값이 0.0001(<0.01)로 유의수준 0.1%에서 유의한 차이를 갖는다고 할 수 있고 사후분석 결과는 <Table 7>과 같다.

<Table 7> Post-hoc Analysis

	Gender Role	N	p = 0.05 for the Sub-Group	
			1	2
Duncan	Androgynous Type	86	4.9005	
	Masculinity Type	33	4.8891	
	Femininity Type	33		4.4256
	Undifferentiated Type	86		4.2605

<Table 7>을 살펴보면 여성 리더의 양성적 유형의 성 역할 집단과 남성적 유형의 성 역할 집단간의 조직몰입도는 차이가 없는 것으로 나타났다. 또한 여성적 유형의 성 역할 집단과 미분화 유형의 성 역할 집단간의 조직몰입도 역시 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 양성적 유형의 성 역할 집단과 여성적 유형의 성 역할 집단간의 조직몰입도는 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 남성적 유형의 성 역할 집단과 여성적 유형의 성 역할 집단간의 조직몰입도 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 양성적, 남성적 유형의 성 역할 집단과 미분화 유형의 성 역할 집단간의 조직몰입도는 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

다음으로 가설 3을 검증하기 위해서 여성 리더의 사회학적 성

역할 유형과 리더의 속성인 신뢰에 따른 직무만족도에 대한 상호 작용 효과를 알아보기 위한 Two-Way ANOVA 분석을 실시하였다.

<Table 8> Verification of significant differences in job satisfaction

	df	SS	MS	F	p
Gender Role	3	18.3064	6.1021	20.14	0.0001***
Trust(H/L)	1	4.1168	4.1169	13.59	0.0003***
Gender Role*Trust(H/L)	3	3.3880	1.1293	3.80	0.0110*

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

<Table 8>을 살펴보면 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형과 리더 속성인 신뢰(고/저)에 따른 직무만족도의 차이를 알아보기 위한 Two-Way ANOVA 검증을 실시한 결과, F-값이 3.80, P-값이 0.0110(<0.05)이므로 유의수준 5%에서 차이를 갖는다고 할 수 있다.

<Table 9> Interaction effects of gender roles verification of job satisfaction and trust level

Gender Role	Trust(H/L)	N	Mean	SD
Masculinity	H	14	<b>4.9827</b>	0.5786
	L	19	<b>4.4878</b>	0.5799
Femininity	H	21	<b>4.6241</b>	0.3422
	L	12	<b>4.3445</b>	0.4834
Androgynous	H	31	<b>5.0679</b>	0.8285
	L	55	<b>4.8031</b>	0.5376
Undifferentiated	H	46	<b>4.4100</b>	0.3155
	L	40	<b>4.0790</b>	0.5638

<Table 9>를 살펴보면 리더의 속성 중 신뢰에 대한 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형에 따른 영업집단의 직무만족도 상호 작용 효과를 검증한 결과, 리더의 신뢰는 여성 리더의 남성적 유형의 성 역할 집단에서 가장 크게 작용하는 것으로 나타났다.

다음으로 가설 4를 검증하기 위해서 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형과 리더의 속성인 신뢰에 따른 조직몰입도에 대한 상호 작용 효과를 알아보기 위한 Two-Way ANOVA 분석을 실시하였다.

<Table 10> Verification of significant differences in organizational commitment

	df	SS	MS	F	p
Gender Role	3	20.8976	6.9658	23.42	0.0001***
Trust(H/L)	1	6.3943	6.3944	21.50	0.0001***
Gender Role*Trust(H/L)	3	5.7143	1.9047	6.92	0.0002***

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

<Table 10>을 살펴보면 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형과 신뢰(고/저)에 따른 조직몰입도의 차이를 알아보기 위한 Two-Way ANOVA 검증을 실시한 결과, F-값이 6.92, P-값이 0.0002(<0.001)이므로 유의수준 0.1%에서 차이를 갖는다고 할 수 있다.

<Table 11>을 살펴보면 리더의 속성 중 신뢰에 대한 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형에 따른 영업집단의 조직몰입도 상호 작용 효과를 검증한 결과, 여성 리더의 신뢰는 남성적 유형의 성 역할 집단과 양성적 유형의 성 역할 집단에서 가장 크게 작용하는 것으로 나타났다.

<Table 11> Interaction effects of gender roles verification of organizational commitment and trust level

Gender Role	Trust(H/L)	N	Mean	SD
Masculinity	H	14	<b>5.2382</b>	0.5728
	L	19	<b>4.5796</b>	0.5713
Femininity	H	21	<b>4.5463</b>	0.2655
	L	12	<b>4.2143</b>	0.5630
Androgynous	H	31	<b>5.2126</b>	0.7852
	L	55	<b>4.7246</b>	0.4730
Undifferentiated	H	46	<b>4.4430</b>	0.4112
	L	40	<b>4.0505</b>	0.5094

### 5. 결론

본 연구는 여성적 유형의 성 역할이 남성적 유형의 성 역할보다 리더로서 자질에 부적합하다는 편견과 혹은, 사회학적 성(gender)은 생물학적 성(sex)과 반드시 일치하지 않는다는 연구를 토대로 하였다. 이를 바탕으로 여성 리더의 사회학적 성 역할 유형이 영업집단의 직무만족도와 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 실증연구를 하였다.

본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면, 첫째, 여성 리더의 양성적 유형과 여성적 유형은 영업집단의 직무만족도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 양성적 유형과 미분화 유형간에는 영업집단의 직무만족도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 여성적 유형과 미분화 유형간에도 영업집단의 직무만족도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 양성적 유형과 여성적 유형, 미분화 유형 사이에서는 영업집단의 조직몰입도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그리고 남성적 유형과 여성적 유형, 미분화 유형 사이에도 영업집단의 조직몰입도에 차이가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 리더의 신뢰에 따른 성 역할 유형별 직무만족도와 조직몰입도 관계에서는, 여성 리더의 양성적 유형이 영업집단의 직무만족도와 조직몰입도에 높은 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해 이론적 시사점은 다음과 같다. 성 역할에 대한 보다 효과적이고 현실 적용 가능한 명확한 정의를 내리기 위해 성 역할에 대한 개념과 속성을 탐색적으로 검토하였다. 특히 전통적으로 성 고정관념화되어 있던 성 정체감과 Bem(1972)이 주장한 양성적 성 역할에 대한 검토를 하였다. 또한 여성 리더의 사회학적 성 역할(gender role)에 초점을 두고 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 대한 차이를 검증하였다. 마지막으로 여성 리더의 사회학적 성 역할과 리더의 속성간의 관계에 있어 리더의 신뢰에 대한 연구 문헌 검토와 실증 연구를 통해 여성 리더의 신뢰 수준에 따라 구성원의 직무만족도와 조직몰입도에 조절효과가 있음을 검증하였다. 이러한 연구 결과 여성 리더의 사회학적 성 역할과 신뢰에 대한 하나의 효율적인 방향을 제시해 주는 것이라고 생각된다.

본 연구의 대상기업인 K사는 어떤 산업보다도 많은 동종 기업들 간에 유통 경쟁이 치열한 상태이다. 더불어 교육 교재 유통과 학습내용 품질의 차별화를 통한 경쟁우위를 확보하기 위하여 고객 지향적 접근이 필요하다고 볼 수 있다. 연구대상 기업의 유통 영업은 종업원에 대한 의존도가 매우 높은 업종으로, 종업원의 사내 교육과 교육서비스 품질은 본 조직의 유통성과에 지대한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 여성 종업원의 물류 유통에 대한 직무만족도와 조직몰입도는 K사의 대 고객 서비스 향상과 이에 따른 타 기업과의 경쟁력을 확보하는 토대를 마련하는 중요한 요인이라 할 수 있다.

이와 같은 맥락에서 K사의 여성 리더들은 사회적 성 역할 유형 중에서 바람직한 여성적 성 역할 유형과, 바람직한 남성적 성 역할 유형이 결합되어 공존하는 것으로 보아야 한다는 양성적 유형의 성 역할 발현을 촉진해야 할 것으로 보여진다. 이것은 K사에 근무하는 여성 리더들은 유통성과의 실적을 높이기 위해서 발휘되는 적극적이고 경쟁적인 남성적인 성 역할과 부드러움과 종업원에 대한 배려, 따뜻함 등의 여성적인 성 역할을 동시에 발휘할 필요가 있다고 할 수 있다. 또한 여성 종업원과 관계에 있어 신뢰를 돈독하고 여성 종업원이 믿고 따를 수 있는 진실된 마음을 바탕으로 한 여성 종업원 관리가 효과적인 것으로 판단된다. 결국 K사에 근무하는 여성 리더들은 유통실적 위주로 여성 종업원들을 이끄는 것보다는, 영업 집단내의 여성 종업원이 유통영업이라는 직무에 만족할 수 있고, 자기가 근무하는 집단에 몰입할 수 있도록 세심한 배려와 관심을 가지는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이러한 연구결과를 토대로 본 연구는 여성 리더의 성 역할에 대한 하나의 효율적인 방향을 제시해 주는 것이라고 생각된다. 또한 여성들의 사회 진출 기회의 증가에 따른 효율적인 여성 리더의 성 역할에 대한 새로운 시각을 제시해 줄 수 있을 것이라 판단된다.

본 연구의 한계 및 추후연구 내용은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 전적으로 주관적인 자기기입에 의한 설문자료로서 주관적인 평가치가 응답자의 실질적인 지각수준을 정확히 반영하고 있다는 보장이 없다. 둘째, 표본선정의 한계점을 들 수 있다. 셋째, 본 연구에서 사용한 측정 도구는 외국에서 개발된 것이 주를 이루고 있기 때문에 여성 유통영업집단에 맞게 정제하여 사용하기는 하였지만, 척도 사이의 언어적 동일성을 완전히 보장할 수는 없다. 따라서 향후의 연구는 이러한 한계점을 극복하는 하고 보완하는 연구가 필요하다고 할 것이다.

## References

- Bem, S. L., & Lenney, E. (1976). Sex typing and the avoidance of cross-sex behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(1), 48-54.
- Bem, S. L. (1972). Psychology looks at Sex Roles: Where have all the androgynous People gone?. Paper presented at the UCLA Symposium on Women, 120-125.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.
- Bem, S. L., & Martyn, W. (1976). Sex-typing and androgyny: Further explorations of the expressive domain. *Journal of Personality and social psychology*, 34, 1016-1023.
- Bem, S. L. (1977). On the Utility of Alternative Procedure for Assessing Psychological Androgyny. *Journal of Clinical Psychology*, 45(2), 196-205.
- Bigley, G. A. (1990). Follower Trust in the Leader at Work : Concept Development, Behavioral Antecedents, and Effect on Followers' Fairness Perceptions and Organizational Citizenship Behaviors. Irvin: PhD Thesis of University of California.
- Birdsall, P. (1980). A comparative Analysis of Male Female managerial Communication Style in two Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 183-196.
- Blake, R. B., & Mouton, J. S. (1984). *Solving Casly Organizational Conflicts*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Broverman, I. K., Broverman, D. M., Clakson, F. E., Rosenkrantz D. S., & Vogel, S. R. (1970). Sex Role Stereotypes and Judgements of Mental Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 34(1), 1-7.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of national Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601-621.
- Ellis, L. J., & Bentler, P. R. (1973). Traditional Sex-determined Role Standards and Sex Stereotypes. *Journal of Personality and social Psychology*, 25, 28-34.
- Hollander, E. P. (1992). The essential Interdependence of Leadership and Followership. *Current Directions in Psychological Science*, 1(2), 71-75.
- Im, Sung-Man, & Kim, Myung-Yun (2000). Trust in the Organization. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 13(2), 1-19.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.
- Jung, Jean-Kyung (1990). Korean Sex Role Inventory (KSRI). *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 5(1), 87-92.
- Kaplan, A. G., & Sendney, M. A. (1980). *Psychology and Sex Roles: An Androgynous Perspective*. Boston : Little Brown.
- Kin, Jung-Ho (2000). Study of the Antecedents of the Subordinate's Trust in the Leader in Korea Organizational Context. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Sung Kyun Kwan University.
- Ledwich, S., & Colgan, F. (1996). *Women in Organizations: Challenging Gender Politics*. London, UK: Macmillan Press Ltd.
- Lee, In-Suk, & Jeon, Moo-Kyeong (2005). A Relationships between Trusts in Organization and Organizational Performance. *Sogang Journal of Business*, 16(2), 227-250.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership of how to success in business without being one of the boys*. New York : Times Books.
- Lunnerberg, P. W. (1970). Stereotypic Aspect in Masculinity-Femininity Measurement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 34(1), 113-118.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative Model of Organizational Trust. *Academy of management Review*, 20, 709-734.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Parsons, T., & Bales, R. E. (1955). *Family Socialization and Interaction Press*. Glencoe, III: Free Press.
- Podsakoff, P., MacKenzie, M., Moorman, R. M., & Fetter, R.

- (1990). Transformational Leader Behavior and Their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rosener, J. B. (1990). The Ways Women lead. *Harvard Business Review*, 68, 119-125.
- Rousseau, D. M., Sitken, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-Discipline View Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Sargent, A. G. (1981). *The androgynous Manager*. N.Y.: AACOM, A Division of American Management Associations.
- Schaffer, K. F. (1981). *Sex Role and Human Behavior*. Cambridge, MA: Winthrop Publishers, Inc.
- Spence, J. T., Helmreich, R. L., & Stapp, J. (1975). The Personal Attributes Questionnaire: A Measure of Sex Role Stereotypes and Masculinity-Femininity. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 43 (MS No. 617).
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework or Understanding managerial Trustworthy Behavioral. *Academy of Management Review*, 23(3), 523-530.
- Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal Trust and Attitudes Toward Human Natur. in J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman(eds), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp.373-412), New York : Academic Press.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organizations* (2nd.). Englewood Cliff, N. J.: Prentice-Hall.