

## 직무 특성과 직장-가정간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로\*

장 재 윤†

성신여대 심리학과

본 연구에서는 국내 A 공단의 남녀 직원들을 대상으로 직무와 관련된 특성들(도전성 및 유의성)과 직장-가정간 갈등(WFC)이 조직에 대한 애착(조직몰입 및 이직의도), 그리고 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 가설적 모형을 구조방정식 모형으로 검증하였다. 직무특성과 WFC 모두 조직에 대한 애착에 유의한 영향을 미치고, 조직 애착은 조직시민행동에 영향을 미친다는 모형이 적합한 것으로 나타났고, 직무특성과 WFC가 조직에 대한 애착에 미치는 영향에 있어 남녀 차이를 보였다. 즉, 남성들의 경우에는 직무특성이, 여성들의 경우에는 WFC가 조직에 대한 애착에 더 큰 영향을 미쳤다. 성 역할 관점 및 여성 친화적 조직의 맥락에서 결과를 논의하였고, 연구의 제한점 및 추후 연구 방향에 대해 제안하였다.

주요어 : 직장-가정 갈등, 여성 친화적 조직, 조직몰입, 직무특성, 조직시민행동, 성차

---

\* 이 논문은 2002년도 성신여자대학교 학술조성연구비 지원에 의하여 연구되었음.

† 교신저자 : 장재윤, 성신여대 심리학과, jaeyoonc@sungshin.ac.kr, 02-920-7589

최근 통계청이 발표한 자료에 의하면, 2002년 우리나라 여성의 경제활동 참가율은 49.7%로 아직 50%를 넘지 못하며, 선진국 수준에는 턱없이 모자라는 수준이다. 이것은 아직도 우리 사회가 여성 인력을 제대로 활용하고 있지 못함을 드러낸다. 특히 근무시간이 비슷함에도 불구하고 여성은 남성 임금의 63.9%에 머물러 있으며, 비정규직의 비중은 66.5%로 남성(41.3%)보다 월등히 높다.

또한 최근 2만 달러 시대를 맞기 위한 다양한 방안들이 논의되고 있지만, 전체 가용 인력의 거의 절반을 사장해놓은 상태에서 그러한 목표를 논하는 것은 무의미할 수도 있다. 경쟁국인 대만, 홍콩, 싱가포르를 물론 중국까지 여성 인력의 진출이 우리와 비교할 수 없을 정도로 월등하다. 물론 우리나라에서도 여성의 교육수준이 점차 높아짐으로써 사회진출이 활발해지는 것과 맞물려 여성인력의 적극적 활용에 대한 사회적 관심이 증대하고 다양한 조치들이 계속 나오고 있지만, 아직도 '여성'으로서 취업을 하고, 적절한 임금을 받으며, 승진을 하는 것은 쉽지 않은 것으로 받아들여지고 있다.

21세기는 여성적 가치가 지배할 것이라는 관점(예: Adler, 1999)에서 보면, 여성 인력들의 효과적인 활용이 매우 중요한 과제가 되고 있고, 직장 여성들을 유인하고 계속 보유할 수 있는 적극적 방안들에 대한 조직심리학적 연구가 요구된다. 그런데 이러한 연구 방향에서 기존에 남녀 구별 없이 고려해오던 조직심리학의 여러 변인들의 효과가 남녀간에 차이가 있을 수 있음을 인식하는 것이 첫 단계일 것이다.

따라서 본 연구는 직장생활에서의 남녀 차이를 밝히는 연구 과제 중의 하나로, 직무특성(도전성과 유의성)과 직장-가정 갈등(work-family conflict)이 조직에 대한 애착(조직몰입과 이직의

도)과 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서의 체계적인 성차를 고찰하고자 하였다. 기존 연구들에서는 지각된 직무특성이 조직에 대한 태도나 행동에 미치는 영향(Mathieu & Zajac, 1990)이나, 삶의 주요한 두 영역인 직장과 가정 생활간의 균형이 조직에 대한 태도나 행동에 미치는 영향(예: Kossek & Ozeki, 1999)에 대해서는 많이 다루었지만, 이 두 가지 변인들을 동시에 다루면서 그것이 조직에 대한 태도나 행동에 미치는 영향의 차이를 남녀간에 비교하는 연구는 아직 없었다. 따라서 본 연구는 두 변인을 동시에 고려하는 그림 1과 같은 연구 모형을 설정하였고, 이것을 남녀 직장인들로부터 수집된 자료를 통하여 검증하고자 하였다. 다음부터는 그림 1의 연구 모형을 설정한 배경이 되는 관련 연구문헌들을 개관하였다.

### 직무특성과 조직에 대한 애착간의 관계

그림 1의 연구 모형에서 첫 번째 인과관계는 직무특성 요소들과 조직에 대한 애착간의 관계이다. 본 연구에서는 조직에 대한 애착(organizational attachment)을 조직몰입(감정적 몰입) 및 이직의도의 두 가지 개념의 통합된 잠재변인(latent variable)으로 정의하였다. 조직몰입과 이직의도는 모두 자신의 조직에 대한 정서적 애착이나 충성심을 나타내는 개념들로서, 조직몰입의 보다 구체적인 행동적 표현이 이직의도라고 볼 수 있다. 따라서 다른 연구들에서도 이직의도를 '자신의 직장에 대한 정서적 반응에 대한 측정치(예: Rousseau, 1978)'로 사용하고 있다. 실제로 조직몰입과 이직의도는 매우 높은 상관을 보이고 있다(예: 축소 교정된 평균 상관=-.46, Mathieu & Zajac, 1990).

지각된 직무 특성이 조직에 대한 애착에 영향을 미친다는 관점은 직무 특성과 조직몰입간의

관계를 다룬 많은 경험적 연구들에서 찾을 수 있다. 또한 둘 간의 관계를 다룬 연구들은 대부분 충실화된 직무는 높은 조직몰입 수준을 유발할 것이라는 Hackman과 Oldham(1980)의 직무특성 모델(job characteristic model)에 이론적 근거를 두고 있다.

따라서 직무특성 중의 하나인 과제 유의성(task significance)은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것으로 볼 수 있다. 조직몰입의 선행변인들에 대한 Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석 연구에서 직무특성모델에서 제시하는 직무특성요소들을 모두 합한 직무범위(job scope)와 조직몰입간의 평균 상관은 .50으로 매우 높았다. 그리고 과제 유의성은 이직 의도와도 유의한 부적 상관을 보였다(Hackman & Oldham, 1980).

또한 직무특성모델의 요소는 아니지만 Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석 연구에서 중요하게 다루진 또 다른 직무 특성인 직무 도전성(job challenge)은 조직몰입과 .35의 가중 평균 상관을 보였다. 이처럼 지각된 직무특성들과 조직에 대한 애착은 유의한 관련성을 가지는 것으로 볼 수 있기에, 본 연구에서도 두 구성개념들간의 정적인 인과관계를 설정하였다.

#### 직장-가정 갈등과 조직에 대한 애착간의 관계

본 연구에서 가정하는 두 번째 인과관계는 직장-가정 갈등(WFC; work-family conflict)과 조직에 대한 애착간의 관계이다. 직장-가정간 갈등(work-family conflict: WFC)은 직장 영역과 가정 영역간의 갈등을 기술하기 위한 용어로, 직장에서의 역할로부터 나오는 요구가 가정에서의 역할로부터 나오는 요구와 갈등을 일으키는 일종의 역할간 갈등이다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Greenhaus와 Beutell(1985)은 WFC를 “직장과

가정 영역으로부터의 역할 압력이 여러 측면에서 서로 양립하지 않을 때 나타나는 역할 갈등의 한 형태”라고 정의하였다(p. 77). 이러한 갈등은 사람들이 가진 신체적, 정신적, 정서적 자원들은 제한되어 있고 직장과 가정 영역 각각에서 이런 자원들을 조화롭게 사용하지 못함으로써 나타나는 역할 갈등의 과정이라고 볼 수 있다.

한 동안 WFC에 대한 연구는 직장이 가정에 미치는 영향이나 가정이 직장에 미치는 영향을 구분하지 않거나 임묵적으로 직장이 가정에 영향을 미치는 측면에만 주로 초점을 맞추었다. 그러나 최근에는 WFC를 직장이 가정에 영향을 미치는 직장-가정 갈등(WIF; work interfering family)과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정-직장 갈등(FIW; family interfering work)이라는 두 가지 갈등의 양방향적인 과정으로 보고, 어느 한 쪽이 일방적으로 다른 쪽에 갈등을 유발하기보다는 상호 순환적인 특성을 지닌 것으로 본다. 따라서 이 두 갈등간에는 정적인 관계가 있다(장재윤과 김혜숙, 2003; Frone, Russell, & Cooper, 1992).

WFC와 조직에 대한 애착간의 관계에 대해 살펴보면 다음과 같다. 먼저, WFC와 조직몰입간의 관계를 Kossek과 Ozeki(1999)의 메타 분석 연구에 포함된 7개의 연구를 통해 살펴보면, 약간의 편차가 있지만 둘 간에는 유의한 부적인 관계가 있음을 알 수 있다. 보다 구체적으로, 직장 여성을 대상으로 한 Anderson-Kulman과 Paludi(1986)의 연구에서는 조직몰입과 -.06, Good 등(1988)의 연구에서는 -.42, 그리고 여성 간호사들을 대상으로 한 Gray(1989)의 연구에서는 -.14의 부적 상관을 보였다(세 연구 모두 WFC 단일 척도를 사용함). 그리고 Netemeyer 등(1996)의 연구에서 여성 교직원집단은 -.20(WIF), -.25(FIW), 직장을 다니는 남녀 MBA 학생집단을 대상으로 한 Wiley(1987)의 연구에서는 -.10(WIF), -.23(FIW)의 부적 상관을

보였다<sup>1)</sup>.

또한, WFC와 이직의도간의 관계에 대한 Kossek과 Ozeki(1999)의 메타 분석 연구에 의하면, 둘 간에는 유의한 정적인 관계가 있었다. 그들의 메타분석에 포함된 다섯 개의 연구를 구체적으로 살펴보면, Netemeyer, Boles, 및 McMurrian(1996)의 세 표본 중 대부분이 기혼 여성들인 교직원 집단에서는 이직의도와 .25(WIF), .23(FIW), 남녀 자영업자집단에서는 .14(WIF), .02(FIW)<sup>2)</sup>, 그리고 대부분 기혼 여성들인 부동산 영업집단에서는 .28(WIF), .17(FIW)의 정적 상관을 보였다. 그리고 남녀 소매 관리자집단을 대상으로 한 Good, Sisler, 및 Gentry(1988)의 연구에서는 WFC의 단일 척도(WIF와 FIW를 전반적으로 측정하는 척도)를 사용하였는데, 이직의도와는 .45의 높은 상관을 보였다. 마지막으로 남자 경찰관들을 대상으로 한 Burke(1988)의 연구에서는 WIF와 이직의도는 .30의 상관을 보였다. 전반적으로 보아 FIW보다는 WIF가 이직의도와 조금 더 높은 상관관계를 보이지만, 전반적으로 두 가지 모두 이직의도와 유의한 정적 상관을 보였다. 일본의 직장 여성들을 대상으로 한 연구(Honda-Howard & Homma, 2001)에서도 여성들의 이직의도는 직장-가정 갈등에서의 책임감에 의해 가장 큰 영향을 받는 것으로 나타났다.

지금까지의 개관에서 알 수 있듯이, 여성들을 대상으로 한 연구가 상대적으로 많지만, 남녀 모

두에게 WFC가 조직에 대한 애착에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상되므로 연구 모형에서는 둘 간의 부적인 인과관계를 설정하였다.

### 조직에 대한 애착과 조직시민행동간의 관계

마지막으로 그림 1의 조직에 대한 애착(주로 조직몰입)과 조직시민행동간의 인과관계에 대해 살펴보면 다음과 같다. 일반적으로 개인의 조직과의 동일시 및 관여의 상대적 강도라고 정의되는 조직몰입(Mowday, Steers, & Porter, 1979)은 조직시민행동(OCB; organizational citizenship behavior)의 주요한 선행요인으로 간주되어 왔다(Organ, 1990). OCB는 조직의 공식적인 보상 체계에 의해 직접적으로나 외현적으로 인정되지 않지만, 전체적으로 보았을 때 조직의 효율적이고 효과적인 기능을 촉진하는, 자신의 재량권 내에 있는 개인의 행동을 나타낸다(Organ, 1988, p.4)<sup>3)</sup>. OCB는 과업수행 행동과 구분하여 과업 수행이 원활히 이루어지도록 지원해줌으로써 궁극적으로는 조직 효과성에 기여하는 행동으로, 최근에 제시된 맥락수행(contextual performance, Borman & Motowildo, 1993)과는 거의 구분되지 않는 개념이다(김도영과 유태용, 2002).

조직몰입과 조직시민행동간의 관계를 설명하는 이론적 기초는 사회 교환 이론(social exchange theory)에 찾을 수 있는데, 이 이론에 의하면 조직 구성원들은 직장에서 두 가지 유형의 대인 관계를 형성한다(Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Organ, 1988). 하나는 경제적(economic) 교환 관계로서, 이것은 상대적으로 단기간 지속되며, 당사

1) 싱가포르의 전문직 여성들을 대상으로 한 Aryee (1992)의 연구에서는 .06(WIF)의 정적 상관을 보였고, 남녀 직장인들을 대상으로 한 연구에서 FIW와 .14의 정적 상관을 보인 연구(O'Driscoll et al., 1992)도 있었다.

2) 이 표본에서의 낮은 상관은 자영업에 가까운 사업을 운영하는 사람들이었기 때문에 가정과 일간의 균형을 잡는 데 있어 보다 많은 통제력이 있기 때문일 수 있다.

3) OCB는 5가지 차원으로 구성되며(이타주의, 양심, 스포츠맨 정신, 예의, 시민 덕목), 이타주의라고 불리는 OCB1와 일반화된 용종이라 불리는 OCBO로 대별되기도 한다.

자들(예: 구성원과 조직)간에 구체적인 경제적 이득들이 상호 교환되는 형태이다. 다른 하나는 사회적(social) 교환 관계인데, 이것은 당사자들간에 사회정서적 요소들이 교환되는 형태를 보인다. 구성원의 조직과의 사회적 교환 관계에서 강조되는 것은 조직(고용주)에 대해 가지는 의무감, 정서적 애착, 조직에의 동일시나 조직이 추구하는 가치의 내면화 등이며, 대부분의 연구들에서 구성원의 조직과의 이러한 사회적 교환 관계를 조직적으로 정의하기 위해 '조직몰입'(특히, 태도적 몰입)이라는 개념을 사용하고 있다. 그리고 한 개인이 조직과 사회적 교환 관계를 형성하면, 그는 보다 높은 수행, 더 많은 조직시민행동, 그리고 더 낮은 이직의도 등을 보인다.

일반적으로, 개인은 자신에게 가치로운 이득을 얻는 한 사회적 교환 관계를 지속한다. 따라서 Scholl(1981)은 성과에 대한 조직의 공식적인 보상이 기대되지 않을 때에도, 조직에 대한 몰입(즉, 조직과의 사회적 교환 관계)은 OCB와 같은 친사회적 조직행동 유력한 결정 요인이라고 보았다. 즉, 조직몰입은 기본적으로 강화나 처벌에 의존하지 않는 행동에도 영향을 미칠 수 있으며, 조직과의 개인적 동일시 또는 조직을 위한 개인적 희생을 반영하는 친사회적 행동들은 대개 높은 몰입 수준에 의해 영향을 받는 것으로 보인다. 이를 지지하는 연구결과들 중의 하나로, O'Reilly와 Chatman(1986)은 대학 교직원들의 조직에 대한 애착, 특히 개인과 조직간의 가치의 일치에서 나오는 내면화 또는 동일시에 의한 애착은 역할의 응종 행동(extra-role compliance behavior, 조직시민행동의 한 유형)의 유의한 예측변인이었다.

Organ과 Ryan(1995)에 의한 메타분석연구에서도 감정적(affective) 조직몰입은 OCB의 두 차원인 이타주의와 일반화된 응종과 유의하게 관련이 되었다. 그리고 Schappe(1998)은 보험회사 직원들

을 대상으로 직무만족, 절차 공정성 지각, 그리고 조직몰입이 OCB에 미치는 영향을 동시에 조사한 결과, 조직몰입만이 OCB(특히 이타주의)의 유의한 변량을 설명하였다. 따라서 본 연구에서는 그림 1에서처럼 조직에 대한 애착은 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것으로 보았다.

### 연구모형 및 가설

본 연구에서는 일 자체의 중요한 속성인 직무 특성들과 일과 가정간의 상호관계에 초점을 맞춘 WFC가 조직 구성원들의 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 어떤 영향을 미치는 지, 특히 두 요인의 상대적 기여도에서 남녀간에 어떤 차이가 나타나는 지를 고찰하고자 하였다.

지금까지 소개한 개관에서 알 수 있듯이, 직무 특성이나 WFC가 조직에 대한 애착에 미치는 효과에 대한 성차를 직접적으로 다룬 연구는 아직 없으므로, 둘 간의 관계에 있어서의 남녀 차이에 대해서는 분명하지 않다. 다만 조직에 대한 애착을 다루지는 않았지만, 맞벌이 부부들을 대상으로 한 Duxbury와 Higgins(1991)의 연구에서 WFC와 QWL(quality of work life)간의 관계가 남성보다는 여성에서 더 강함을 보여 주었다(경로 계수: 남: -.12, 여: -.28,  $t=5.45$ ,  $p<.01$ ). 또한 남녀 관리자들을 대상으로 한 Martins, Eddleston 및 Veiga(2002)의 최근 연구에서도 WFC(정확하게는 WIF)와 경력만족(career satisfaction)간의 성차가 나타났다. 여성들의 경우에는 모든 연령대에 걸쳐 매우 높은 부적 관계를 보였지만, 남성은 40대 이후인 경우에만 부적 관계가 있었다. 그리고 우리나라 남녀 직장인들 703명을 대상으로 한 이은희(2000)의 연구에서 맞벌이 여성들의 경우에는 WIF가 조직몰입에 유의한 부적 영향을 미쳤지만, 맞벌이 남성과 외벌이 남성들에서는

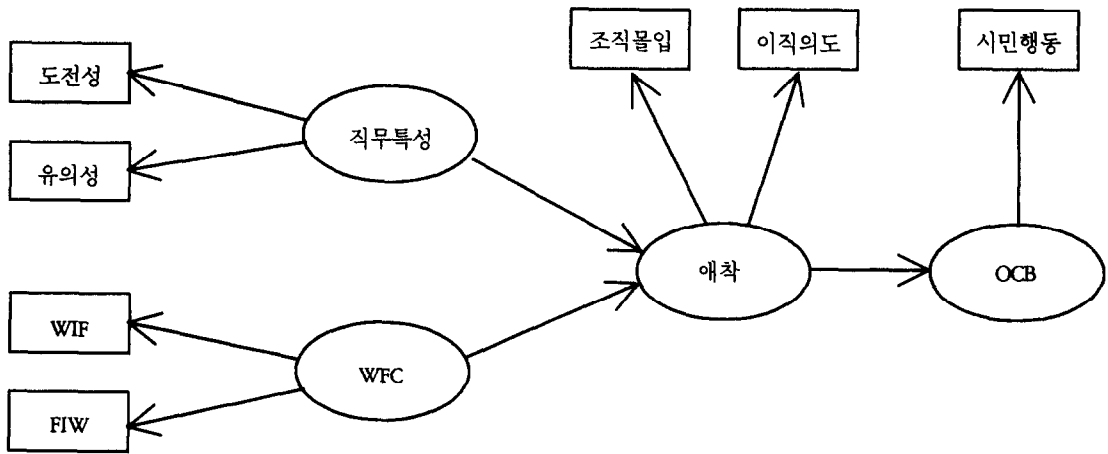


그림 1. 가설적 연구모형

이러한 유의한 관계가 나타나지 않았다. 그리고 WFC가 직무관여와 같은 직무 태도에 미치는 영향에 있어서의 성차를 다룬 연구들에서는 WFC가 직무관여에 미치는 영향에 있어 성의 조절 효과가 있었다(장재운과 김혜숙, 2003).

이러한 결과들은 ‘남자는 일터, 여자는 가정에서 주요한 역할을 맡는다’는 전통적인 성 역할 관점(gender-role perspective)에서 해석될 수 있다. 즉, 남자는 직장에서 경제적 수입을 가져오는 것이 자신의 주 역할로 사회화되므로 자신의 주요 역할을 가정에서 찾도록 사회화된 여성보다 직장-가정간 갈등(특히, 직장이 가정에 미치는 부정적 영향, 즉 WIF)이 조직에 대한 태도에 덜 부정적 영향을 미칠 것이다. 반면, 자신의 주요 역할을 직장에서 찾는 남자의 경우에는 여자보다 자신이 맡은 직무의 특성에 따라 조직에 대한 태도가 더 크게 영향을 받을 것이다. 따라서 이러한 관점에서 그림 1에 대한 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

가설 1. 직무특성 및 직장-가정 갈등(WFC)은 조직에 대한 애착과 유의한 관계를 가질 것이다.

가설 2. 직무특성 및 직장-가정 갈등이 조직에 대한 애착과 갖는 관계에는 성차가 있을 것이다.

2-1. 남성들의 경우, 직무특성이 직장-가정 갈등보다 조직에 대한 애착과 더 높은 관계를 가질 것이다.

2-2. 여성들의 경우, 직장-가정 갈등이 직무특성보다 조직에 대한 애착과 더 높은 관계를 가질 것이다.

가설 3. 조직에 대한 애착 수준이 높을수록 조직시민행동이 높은 수준을 보일 것이다.

## 방 법

### 연구 참가자

본 연구의 참가자들은 노동부와 관련된 A공단에서 근무하는 4급 이하의 기혼 남녀 직원 415

명이었으며,<sup>4)</sup> 남자는 271명, 여자는 140명이었다. 응답자들의 특성은 다음과 같다. 직급 분포에 있어 4, 5, 6급의 분포가 여성의 경우에는 44%, 26%, 30%이었으며, 남성의 경우에는 52%, 35%, 12%이었다. 연령 분포에 있어서 여성의 경우, 20, 30 40대의 비율이 21%, 69%, 10%였고, 남성의 경우에는 4%, 82%, 14%였는데, 남성의 연령이 약간 더 높은 수준을 보였다. 기혼자로서 자녀 수에 있어서 여성의 경우, 1명 및 2명이 각각 38%, 39%였는데, 남성의 경우에도 38%, 41%였다. 배우자의 직업 유무에 있어서는 여성의 경우 93%, 남성의 경우 45%가 배우자의 직업이 있었다. 가계 월 소득 수준에 있어서 여성의 경우 300만원-400만원이 45%로 가장 많았고, 200-300만원이 23%, 400-500만원이 14%였지만, 남성의 경우에는 200-300만원이 45%로 가장 많았고, 200만원 이하, 300-400만원이 각각 25%, 23%로 여성 집단이 다소 높은 소득 수준을 보였다.

일반적으로 조직 장면에서의 여러 특성들에 대한 남녀 비교에서는 비교의 정확성을 위해 두 집단의 다양한 인구통계적 특성에서의 동질성을 요구하는데(예: Lefkowitz, 1994), 위의 인구통계학적 특성 분포를 전체적으로 보면 배우자 직업 유무와 가계 월 소득에서의 차이를 제외하고는 남녀간에는 큰 차이가 없음을 알 수 있다. 또한 동일 기관 내에서 남녀 간 차이가 없는 업무를 수행하고 있었으므로 두 집단간의 직접적인 비교가 가능할 것으로 판단하였다.

4) 설문조사는 공단의 조직진단을 위해 전 직원들을 대상으로 실시되었으며, 수집된 자료들 중 남녀 비율이 유사한 4급 이하의 직원들만을 대상으로 하였다. 3급 이상에서는 여성의 비율이 급격하게 낮기 때문이다. 고위직에서의 여성의 낮은 비율은 아직까지 우리 나라 조직에서의 일반적인 현상이다.

## 측정 척도

본 연구에서 측정된 변인들은 공단의 조직진단의 일환으로 실시된 설문조사를 통해 측정되었다. 따라서 설문 분량의 제한으로 모든 변인들의 측정에서 원래 척도의 문항들을 모두 사용하지 못하였으나, 측정하고자 하는 변인의 구성개념을 최대한 유지하면서 축약한 척도 문항들을 사용하였다. 그리고 대부분 .70 이상의 내적 합치도로서 수용할만한 신뢰도를 보였다.

## 직무 특성

지각된 직무 특성은 Hackman과 Oldham(1980)의 척도 및 Amable, Conti, Coon, Lazenby, 및 Herron(1996)의 연구에서 사용된 척도들의 일부 문항들을 사용하였다. 모든 문항들은 '전혀 그렇지 않다(1)' - '매우 그렇다(5)'까지의 Likert형 5점 척도에 응답하였다. 과제 유의성은 두 문항으로 측정되었고 내적 합치도는 .70이었다. 직무 도전감도 두 문항으로 측정되었고 내적 합치도는 .79이었다. 사용된 문항들은 부록 1에 제시되어 있다.

## 직장-가정간 갈등(WFC)

WFC를 측정하기 위하여 Frone 등(1992)의 문항과 Gutek, Searle, 및 Klepa(1991)의 문항을 참조하여 박광배(1993)가 제작한 척도 문항들 중 WIF와 FIW를 측정하는 4문항씩 총 8문항을 사용하였다(부록 1 참조). 각 4문항 중 1문항은 빈도를 측정하는 방식을 사용하였는데, '매일(5), 1주일에 두 세 번(4), 1주일에 한 번(3), 1달에 한 번(2), 전혀 없음(1)'의 5점 척도를 사용하였다. 나머지 3문항은 직무특성과 동일하게 Likert형 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. WIF 척도는 .76의 내적 합치도를 보였고, FIW 척도는 .74이었다. WIF와 FIW 간의 상관은 .14( $p < .01$ )로 유의한 정적 관계를 보

였다. 이것은 선행연구들(박광배, 1993; 장재윤과 김혜숙, 2003; Gutek et al, 1991; Frone et al, 1992)과 일치하는 결과이다.

### 조직에 대한 애착

조직몰입(태도적, 감정적 몰입)은 4문항을 사용하였으며, 내적 합치도는 .78이었다. 이 척도는 Mowday, Steers, 및 Porter(1979)의 척도와 Meyer, Allen 및 Gellatly(1990)의 감정적 몰입 척도를 참조하여 축약형 척도로 개발된 것이다(장재윤, 1997). 이직의도는 Seashore, Lawler, Mirvis, 및 Cammann(1982)의 MOAQ에 포함된 문항들을 일부 수정하여 두 문항을 사용하였으며, 내적 합치도는 .72였다. 앞서서와 동일하게 모두 5점 척도 상에 응답하였다. 문항은 부록 1에 제시되어 있다.

### 조직시민행동

김도영과 유태용(2002)이 개발한 맥락 수행의 측정 척도를 사용하였다. 앞서 언급했듯이, 맥락 수행은 조직시민행동과 구별되지 않는 개념이다. 즉, '과업 수행을 지원해주는 사회적, 심리적 맥락을 유지하고 향상시키는 데 기여하는 행동'으로 정의되고, 두 개념을 합쳐 '시민수행행동(citizenship performance behavior)'이라는 용어가 제시되기도 하였다(김도영과 유태용, 2002). 김도영과 유태용(2002)은 국내에서 얻은 실증자료를 토대로 맥락 수행의 7개 요인들(조직 헌신, 타인 도움, 직무 헌신, 규범 준수, 분위기 고취, 정보 공유 및 제안, 타인 배려)을 추출하여 총 66문항의 척도를 개발하였다. 본 연구에서는 설문 분량의 제한으로 7개 요인을 대표하는 것으로 생각되는 1~2문항씩을 각 차원별로 선정하여 최종 12문항을 사용하였다. 문항 선정은 요인 적재치와 각 문항의 의미에 대한 연구자의 주관적 판단에 근거하였다. 이들의 내적 합치도는 .84로 높

은 수준이었다. 문항들은 부록 1에 제시되어 있다.

### 분석

먼저 측정된 변인들에 대한 기술통계치들을 분석하고 남녀 두 집단간의 상관계수를 비교하였다. 그리고 구조방정식 모형(SEM; structural equation modeling)을 사용하여 설정된 가설적 모형을 검증하였다. 구조방정식 모형의 적용을 위해서는 SPSS의 AMOS 4.0을 사용하였다. 모형의 적합도를 파악하기 위하여  $\chi^2$  통계치와 더불어, GFI, CFI, NFI, 그리고 RMSEA와 RMR을 사용하였다. GFI는 설정된 모형이 실제 자료를 얼마나 설명하는 지를 표시하는 것으로 회귀분석의 결정계수( $R^2$ )와 유사하다. 표본의 수가 200 이상일 경우 .90이상이면 좋은 모형으로 간주된다. NFI와 CFI는 0에서 1사이의 값을 가지며, 통상 .90을 넘으면 수용할만한 적합도를 보인 것이다. 또한 RMSEA는 표본이 클 경우,  $\chi^2$  통계치가 기각되는 경향이 있는 점을 교정하기 위한 적합도 지수로, .05보다 적으면 높은 적합도를, .08이하이면 적절한 수준의 적합도를 보인 것이며, .10보다 크면 나쁜 모형으로 간주된다. RMR은 .05이하이면 좋은 모형으로 간주된다.

직무특성 구성개념은 도전성, 유의성의 두 가지 척도로 측정되었고, WFC는 WIF와 FIW의 두 척도로 측정되었고, 조직에 대한 애착은 조직몰입과 이직의도로 측정되었다. 마지막으로 조직시민행동은 단일 척도로만 측정되었다<sup>5)</sup>. 앞의 세

5) 조직시민행동을 측정하는 척도 문항들(12문항)에 대해 사전에 신뢰도 분석 및 요인분석을 실시한 결과, 단일 요인으로 해석하는 것이 가장 적절하였다. 당초 이타성 요인과 응종 요인의 두 요인을 고려하였으나, 내적 합치도가 낮았고, 이요인에 따른 문항 분류가 개념적으로 적절치 않았기 때문이다.



구성개념의 측정의 타당성을 검토하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 AMOS 4.0을 사용하여 실시하였다. 그리고 전체 모형을 검증하기 위해 구 조방정식 모형을 적용하여 적합도를 구하였다.

마지막으로 남녀 차이를 확인하기 위하여, 남녀 각각의 상관계수 행렬을 계산하였다. 본 연구에서의 주요 관심은 조직몰입과 WFC가 애착에 미치는 영향에 있어서의 남녀 차에 있으므로 이것과 관련된 두 개의 경로 계수의 차이를 살펴 보아야 한다. 이를 위해서는 먼저 각 측정변인들과 잠재변인들간의 관계(즉, 요인 적재치)가 남녀 간에 동일하여야 한다. 즉, 측정모형에서 남녀간에 유의한 차이가 없어야 한다는 것이다. 두 번째로는 잠재변인(즉, 요인)들의 변량이 남녀간에 동일하여야 한다. 이러한 두 가지 선결 조건이 충족되면 마지막으로 본 연구의 관심인 두 경로에서의 남녀 차이를 분석할 수 있다. 이러한 전 과정은 모형 검증에 있어서 일반적 모형에서 점차적으로 하나 둘 씩 제약을 해나가는 내재(nested) 설계로 분석을 진행하는 방식을 적용함으로써 가능하다. 즉, 두 내재 모형(nested models)

간의  $\chi^2$ 에서의 차이는 역시  $\chi^2$  분포를 가지므로 두 모형간의 차이에 대한 통계적 검증이 가능하다(Bentler, 1990).

## 결 과

표 1에 측정된 변인들의 남녀 평균, 표준편차, 그리고 남녀 각각의 상관관계가 제시되어 있다.

먼저, 각 변인들의 남녀간의 차이를  $t$ -검정으로 분석한 결과, 이직의도에서만 유의한 차이가 나타났다( $t=2.94, p<.01$ ). 여성들이 유의하게 낮은 수준의 이직의도를 보였는데, 이것은 유의하지는 않지만 남성보다 높은 수준의 조직몰입을 보인 것과 일치한다. Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석에서도 여성들이 조금 더 몰입하는 경향이 있었는데( $r=-.14$ ), 이것은 여성들이 남성들만큼 이직했을 경우 대안적인 취업 기회가 적기 때문일 수 있다. 또한 WIF 수준이 FIW의 수준보다 더 높은 결과를 보이는데, 이것은 선행연구(장재운과 김혜숙, 2003)와 일치한다. 다만 5급 이상의

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계

	평균(표준편차)		1	2	3	4	5	6	7
	남	여							
1. 도전성	3.40(.38)	2.94(.69)	(.79)	.25	-.21	.05	.50	-.41	.25
2. 유의성	3.02(.93)	3.62(.65)	.23	(.70)	-.02	-.07	.31	-.27	.29
3. WIF	3.01(.74)	3.28(.77)	-.19	.03	(.76)	.11	-.27	.33	.07
4. FIW	2.03(.61)	2.06(.63)	-.09	-.05	.19	(.74)	-.06	.10	-.20
5. 조직몰입	3.23(.74)	3.13(.69)	.47	.12	-.38	-.29	(.78)	-.75	.43
6. 이직의도	3.63(.68)	2.74(.92)	-.37	-.13	.40	.27	-.72	(.72)	-.30
7. 시민행동	2.83(.78)	3.37(.38)	.12	.14	.00	-.29	.36	-.26	(.84)

註) 대각선의 위 부분은 남자, 아래 부분은 여자의 상관계수임.

대각선의 ( ) 안의 수치는 신뢰도 계수임.

남자의 경우  $\pm .12$ 이상, 여성의 경우  $\pm .17$ 이상이면 .05수준(양방향)에서 유의미함.

남녀 관리직 공무원들을 대상으로 한 장재윤과 김혜숙(2003)의 연구에서는 FIW 수준에서 여성이 남성보다 유의하게 높은 수준을 보였으나(1.92 대 2.66) 본 연구에서는 유의한 차이가 없었다<sup>6)</sup>.

몇 가지 주목할만한 남녀 각각의 상관계수를 비교해 보면, 먼저 도전성과 FIW와의 관계에 있어 남성집단은 정적 상관(.05)을 보이지만, 여성 집단은 부적 상관(-.09)을 보였다. 그리고 유의성과 조직몰입간의 관계에 있어, 남성은 .31의 유의한 정적 상관을 보였지만, 여성은 .12의 다소 낮은 상관을 보였다. 이직의도에 있어서도 유사한 패턴을 보였다(-.27 대 -.13) 그리고 WIF 및 FIW와 조직몰입간의 상관에 있어서 남성보다 여성이 더 높은 수준의 역상관을 보였다(WIF의 경우, -.27 대 -.38; FIW의 경우, -.06 대 -.29). FIW와 이직의도간의 관계에 있어서도 여성이 더 높은 수준의 역상관을 보였다(.10 대 .27). 마지막으로 직무특성변인들과 시민행동간의 관계에 있어 남성집단이 여성집단보다 더 높은 정적 상관을 보였지만, FIW의 경우에는 반대로 여성집단이 더 높은 부적 상관을 보였다.

본 연구에서 설정된 가설적 구조 방정식 모형을 검증하기 위해 AMOS 4.0를 사용하여 분석하였는데, 분석자료는 상관행렬을 사용하였고, 계산 방법으로는 최대 우도법(maximum likelihood method)에 의한 추정을 적용하였다.

먼저, 표 2에서 볼 수 있듯이, 측정모델의 타당성을 검토하기 위해 AMOS에 의한 확인적 요

6) 특히 본 연구의 공단 여성집단보다 관리직 공무원 여성집단이 매우 높은 FIW 수준을 보였다(2.06 대 2.66). 이러한 결과의 대한 가능한 하나의 해석은 여성 관리직 공무원집단보다 본 연구의 공단 여성집단이 평균 연령에서 어리고, 양육해야 할 자녀수에 있어서도 기혼이지만 무자녀의 비율이 상대적으로 높다는 점이다. 무자녀는 가정 역할로 인한 직장 생활의 방해가 최소화되는 조건이다.

인분석(CFA)을 실시하였다. 조직시민행동을 제외한 세 개의 잠재변인들을 측정하는 각 측정변인들의 측정모델에 대한 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2=16.8$ , GFI=.987, NFI=.970, CFI=.980, RMR=.016, RMSEA=.066이었다. 모든 적합도 지수들이 매우 양호하다. 그리고 각 측정변인들의 요인 적 재치(factor loading)들이 모두 유의한 계수를 보였다(부록 2 참조). 이러한 결과는 본 연구에서 설정한 3가지 잠재변인들이 모두 적절하게 측정되었음을 나타낸다.

그리고 그림 1의 구조방정식모델(SEM)을 검증하기 위하여 남녀 구분 없이 모든 자료를 사용하여 적합도를 분석한 결과,  $\chi^2=76.9$ , GFI=.950, NFI=.886, CFI=.901, RMR=.034, RMSEA=.081의 적합도 지수들을 보였다(표준화된 회귀계수들은 부록 2 참조). 적합도 지수들을 살펴 보면, NFI와 RMSEA를 제외하고는 모두 적절한 적합도를 보이고 있으며, NFI와 RMSEA의 경우에도 모형 개선을 요구할 만큼 나쁜 지수를 보이지는 않으므로 본 연구의 모형이 대체로 적절한 모형인 것으로 볼 수 있다. 그리고 부록 2에 제시된 모형의 계수들을 살펴보면, 지각된 직무특성이 조직에 대한 애착에 미치는 경로는 .75, WFC가 조직에 대한 애착에 이르는 경로는 -.54의 표준화된 회귀계수를 보였다 그리고 조직에 대한 애착이 조직시민행동에 이르는 경로는 .41의 계수를 보였다. 이러한 계수들은 모두 예측된 방향이었으며, 유의하였다. 따라서 이러한 결과는 상관관계 분석 결과와 더불어, 가설 1과 가설 3을 지지하는 결과이다.

다음으로 가설 2와 관련된 남녀 차이를 분석하기 위하여, 내재 설계(nested design)의 모형 검증 방식을 적용하였다. 그 결과가 표 2에 제시되어 있다. 먼저, 남녀간에 아무런 제약(constraint)없이 두 집단을 구분하여 분석한 결과, 대체로 적

표 2. 남녀 집단간 차이 분석을 위한 구조방정식 모형의 적합도 지수들

모형	$\chi^2$	df	GFI	NFI	CFI	RMR	RMSEA	$\chi^2_{diff}$	df <sub>diff</sub>
전체 집단 모형									
CFA 분석(측정모형)	16.8	6	.987	.970	.980	.016	.066		
SEM 분석(구조모형)	76.9	12	.950	.886	.901	.034	.081		
남녀 비교 모형									
모형1	83.7	24	.946	.878	.908	.034	.078		
모형2	86.6	25	.944	.874	.908	.036	.073	2.9	1
모형3	87.1	29	.944	.873	.910	.037	.070	0.5	4
모형4	94.3	31	.940	.863	.902	.043	.071	7.2*	2
모형5	94.5	32	.940	.863	.903	.043	.069	0.2	1

주) 모형1: 제약 없음, 모형2: 측정모델 제약, 모형3: 측정모델+요인변량 제약, 모형4: 측정모델+요인변량+경로계수 2개 제약, 모형5: 측정모델+요인변량+경로계수 3개 제약

\*  $p < .05$

절한 적합도 지수들을 보였다. 다음으로 모형 1에서 각 측정변인들과 잠재변인들간의 관계를 나타내는 측정모델이 남녀간에 동일하다는 제약을 한즉, 측정변인들과 잠재변인간의 계수를 남녀간에 동일하다고 제약한) 모형 2를 분석한 결과, 모형 1과 유의하게 다르게 나타나지 않았다. 즉 두 모형간의 차이  $\chi^2$  통계치가 유의하지 않았으므로 측정모델에서 유의한 남녀 차이는 없었다. 다음으로 세 개의 잠재변인들의 요인변량이 남녀간에 동일하다는 제약을 한 모형을 분석한 결과, 차이  $\chi^2$  통계치가 유의하지 않았다. 즉, 남녀간에 요인 변량이 유의하게 다르지 않다는 결과이다. 본 연구의 관심은 두 경로 계수(직무특성-->애착, WFC-->애착)의 남녀 차이에 있는 바, 앞의 두 분석에서 남녀 차이가 나타나지 않음으로써 두 경로 계수의 차이 분석을 위한 전제 조건이 충족되었다. 모형 4는 모형 3에서 추가적으로 두 개의 경로 계수, 즉 본 연구의 주요 관심인 직무특성-->애착, 그리고 WFC-->애착의 경로가 남녀간에 동일하다는 제약을 한 모형

이다. 이 모형 4를 분석한 결과, 차이  $\chi^2$  통계치가 유의하였다. 즉, 두 경로가 남녀간에 동일하지 않다는 결과이다. 마지막으로 모형 5는 모형 4에서 추가적으로 애착-->조직시민행동(OCB)의 경로를 남녀간에 동일하다는 제약을 한 것이다. 이 모형을 분석한 결과, 차이  $\chi^2$ 는 유의하지 않았다. 이것은 그 경로가 남녀간에 유의한 차이가 없다는 결과이다.

따라서 남녀간에 유의한 차이를 보이는 경로는 모형 4에서 나타난 것처럼 직무특성-->애착과 WFC-->애착의 두 경로인 것으로 나타났다. 남녀 두 집단의 각 경로의 표준화된 회귀계수들은 그림 2에 제시되어 있다. 그림 2에서 볼 수 있듯이, 직무특성과-->애착간의 경로에서 남자는 .83이지만, 여자는 .52였고, WFC-->애착간의 경로에서는 남자가 -.41, 여자는 -.77이었다. 두 계수는 유의도 검증에서 남녀 각각 다른 결과를 보였다. 직무특성-->애착 경로는 남자만이 유의하였고(회귀계수 추정치=1.291, 표준오차=.299, Critical Ratio=4.315\*\*), 여자는 유의하지 않았대(회

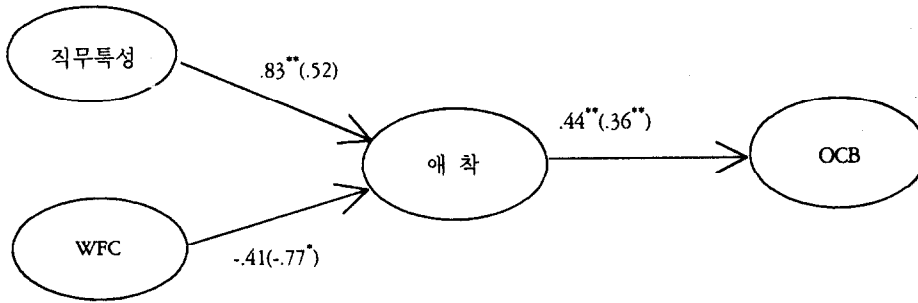


그림 2. 남녀집단간 경로 계수의 차이(괄호 안은 여자)

귀계수 추정치=.637, 표준오차=.344, Critical Ratio =1.853,  $p < .07$ ). 반면, WFC와 애착간의 경로에서는 여자만이 유의하였고(회귀계수 추정치=-1.483, 표준오차=.657, Critical Ratio=-2.257), 남자의 경우에는 유의하지 않았다(회귀계수 추정치=-.797, 표준오차=.577, Critical Ratio=-1.383). 이러한 결과는 가설 2-1과 가설 2-2를 지지하는 결과이다.

### 논 의

본 연구는 지각된 직무특성(유의성과 도전성) 및 직장-가정간 갈등(WIF와 FIW)이 조직에 대한 애착에 미치는 영향에 있어서의 남녀 차이, 그리고 조직에 대한 애착이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 모형을 검증하였다. 연구 결과에 대한 요약 및 시사점은 다음과 같다.

먼저, 가설 1에서 예언한 바대로 지각된 직무특성은 조직에 대한 애착과 유의한 관계를 가졌다. 이러한 결과는 기존 연구들, 특히 직무특성 모델(Hackman & Oldham, 1980)과 관련된 연구들의 결과와 동일하다. 지각된 높은 수준의 과제 유의성 및 도전성은 모두 해당 직무 종사자의 조직에 대한 애착 수준을 높여 준다. 그리고

WFC와 조직에 대한 애착간의 관계도 기존 연구들(특히 메타분석을 수행한 Kossek과 Ozeki, 1999)의 결과와 일치한다. 즉, 직장-가정간 갈등이 심할수록 조직몰입은 낮고 이직의도는 높다는 것이다. 이러한 결과는 오늘날의 직장인들은 삶의 주요한 두 영역인 직장 생활과 가정 생활의 어느 한 곳에 집중하는 것이 아닌 둘 간의 균형이 찾고자 한다는 점을 시사해준다. 또한 지지된 가설 3에서 알 수 있듯이, 조직에 대한 애착이 조직시민행동에도 영향을 미치는 바, 낮은 조직 애착은 곧 낮은 빈도의 조직시민행동과 관련되었다. 사회교환이론의 조망에서 탈진감, 조직몰입 및 수행(직무 수행 및 맥락 수행)간의 관계를 고찰한 Cropanzano 등(2003)의 연구에서도 조직몰입과 조직시민행동간의 유의한 관계를 보였는데, 사회적 교환 관계에서 자신의 조직에 대한 낮은 몰입 수준 및 이직 의사는 조직에 대한 헌신 및 규범 준수, 동료 배려 및 돕는 행동, 그리고 자기 개발 및 창의적 제안 등의 행위들의 저하로 이어진다.

더 나아가 가설 2에서의 예언처럼, 남녀간에 차이가 나타났는데, 조직에 대한 애착에 미치는 직무특성의 영향에 있어서는 남자가 더 우세하였지만, WFC의 경우에는 여성이 더 우세하였다.

이것은 아직 우리 사회에 전통적인 성 역할 관념이 지배하고 있다는 증거로 볼 수 있다. 남성들은 자신의 조직에 대한 태도 및 이직 인지(cognition)가 자신이 하는 업무의 특성에 더 좌우되는 반면, 여성들은 그것보다는 자신이 심리적으로 더욱 책임감을 느끼고 있는 가정 영역에서의 역할이 직장 생활과 잘 양립되는 지에 의해 더 영향을 받는다. 즉, 직장 생활과 가정 생활이라는 인간의 삶의 주요한 두 영역에서의 상호 균형 잡기는 여성들에게 더욱 중요하고 긴급한 문제임을 나타낸다. 반면, 가장으로서의 남자의 가정에 대한 전통적인 핵심 역할은 경제적 수입을 가정에 보장해주는 것이므로, 가정 영역에서의 자신의 역할에 대해서는 상대적으로 미약하다.

Greenhaus, Parasuraman, Granrose, Rabinowitz 및 Beutell(1989)은 일에 대한 관여(involverment)수준과 WFC간의 관계에 있어 여성들이 남성들보다 더 강한 관계가 있음을 발견하였다. 즉, 여성들이 일에 관여되어 있을수록 WFC를 더 많이 경험한다는 것이다. 희소 자원의 고정 합 이론(fixed-sum-of-scare-resources theory, Strains, 1980)에 의하면, 이것은 남자와는 달리 여성들의 경우에는 일에 대한 관여가 비전통적인 역할의 추가이며, 전통적인 가족 역할의 수행에 있어 불안과 죄의식을 불러일으킬 수 있다는 것을 나타낸다.

또한 남자들은 가정에서의 역할 기대를 일 영역에서의 관여로 충족할 수 있고(경제적 수익 제공자), 가정에서의 추가적 역할에 대한 요구를 자주 지각하지 않는다. 즉, 자신의 일에서의 성공이 일과 가정 모두를 충족시킨다고 본다. 반면에 직장 여성은 일과 가정에서의 역할이 상호 보완적이지 않다. 여성은 전통적으로 가정에서의 다양한 욕구를 충족시켜주는 주요한 기능을 담당하는 것으로 인식되지만, 직장에서는 성보다는 지위에 근거한 역할 기대를 경험하므로 여성은

가정을 위해 직장 일로부터 벗어나기가 어렵다. 따라서 남성은 한 영역에서의 관여가 두 영역을 모두 충족시킬 수 있지만(즉, 두 영역간의 갈등으로부터 상대적으로 자유롭지만), 여성은 제각각의 영역에서 자신의 역할 수행이 요구된다. 이것을 달리 표현하면 남성은 자신의 가용한 시간의 배분에 있어 한 영역에만 주의를 기울이면 되므로 시간 배분에 있어 상대적으로 높은 통제력을 가지는 반면, 여성은 두 영역 모두로부터의 요구에 대응하기 위한 시간 배분이 요구되므로 시간 사용에 있어서의 통제력을 남자만큼 가지지 못한다. 이러한 남녀간의 차이를 Karasek(1979)의 요구-통제(demand-control) 모델의 관점에서 볼 때, 남성보다 낮은 통제력을 가진 여성이 더 높은 수준을 직무 스트레스를 경험할 것이며, 이것은 자신의 직무 및 직장에 대한 애착 수준의 저하를 초래할 것이다.

또한 Pleck(1977)은 직장과 가정간의 비대칭 경계(asymmetrical boundaries)에 대한 논의에서, 직장과 가정간의 이월효과(spillover effect)의 방향에서 성차가 있다고 보았는데, 남성은 여성보다 직장에서의 가정으로 부정적 영향을 미치기 쉬운 반면, 여성은 가정에서 직장으로 부정적 영향을 미치기 쉽다는 것이다(Duxbury & Higgins, 1991에서 재인용). 이것은 남성의 경우에는 자신의 직장 생활은 최소한 보호가 되는 반면, 여성들은 그렇지 못하다는 것을 나타낸다. 적절히 보호되지 못하는 직장 생활에 대한 몰입이나 애착 수준은 저하되는 것이 자연스러운 결과이다.

따라서 본 연구의 성차와 관련된 가설 2의 지지된 결과는 이러한 다양한 성 역할(gender-role) 관점에서 도출되는 이론들을 모두 지지하고 있다.

### 실용적 시사점: 여성 친화적 조직

남편은 밖에서 돈을 벌어 오고, 부인은 집에서 살림하는 것과 같은 전통적인 가정 모델은 점차 과거의 유산이 되고 있다. 그리고 물질적 풍요라는 경제적 이유와 자기 정체성의 개발이라는 심리적 욕구 때문에 여성들이 사회에 진출하여 전임 직업을 갖는데 보다 적극적이다. 따라서 직장-가정간의 균형을 잡는 데 있어 남녀간의 전통적 성 역할 관점은 더 이상 적절하지 않으며, 이러한 변화에 저항하는 모든 요소들은 일차적으로 여성들에게 큰 장애가 된다.

그러나 본 연구의 결과는 이러한 장애들이 아직 존재하고 있음을 시사하고 있다. 결국 전통적인 성 역할 관념의 해소 및 직장 여성들의 가정에서의 역할을 대체할 정책적 지원 체계의 수립이 절실히 요구된다. 최근 공조직을 중심으로 여성들을 위한 각종 지원 시설 및 제도 도입 등은 이루어지고 있지만 제대로 정착되고 있지 못하다. 무엇보다 성 역할 고정관념은 아직도 사라지지 않은 듯 하다. 100여명의 성공한 미국 여성들의 삶을 분석한 Hewlett(2002)은 여성은 성공할수록 아이를 적게 가질 수밖에 없다는 결론에 도달했다. 전문적인 경력 성공을 꿈꾸는 여성에게 출산은 곧 경력 열망의 좌절로 이어진다.

이러한 맥락에서 직장 여성들의 효과적인 업무 수행 및 만족을 촉진하는 여성 친화적 조직의 구성이 요구된다. '여성 친화적 조직(women-friendly organization)'이란 여성에게 개인, 일, 그리고 결혼 및 가정에서의 역할을 성공적으로 통합할 기회를 제공하는 조직을 말한다(Cattaneo, Julian, & Templer, 1994). 일반적으로 여성 친화적 조직에서 나타나는 주요 정책들은 다음과 같다: 성차별 금지 정책들, 교육/훈련 기회의 제공, 적극적인 동등 기회 조치들, 공식화된 HRM, 가족 친화

성, 유연한 작업 설계, 부모역할에 대한 복리후생(예: 남성의 육아 휴가) 등(Chiu & Ng, 1999, 2001).<sup>7)</sup>

홍콩의 직장 여성들을 대상으로 한 Chiu와 Ng(1999, 2001)의 연구에서 여성 친화적 조직 특성은 구성원의 조직몰입 및 친사회적 행동과 유의한 정적 관련성이 있음을 보여 주었다. 즉, 자신의 조직에 의해 자신이 가치롭게 여겨지고 자신의 가정 생활이 보호받고 있다고 느낄 때, 구성원은 조직에 대해 더욱 몰입하게 되고 사회 교환 이론의 관점에서처럼 조직이 목표 달성에 기여하는 맥락 수행과 관련된 행동으로 조직에 보답해야 한다는 의무감을 느끼게 되는 것이다. 그리고 Allen(2001)은 객관적인 여성 친화적 조직 정책의 유무뿐만 아니라, 지각된 여성 친화적 작업 환경 또는 문화도 남녀 모두 WFC, 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등에 유의하게 영향을 미침을 보여 주었다.

또한 여성 친화성은 조직 성과에도 영향을 미치는 데, Perry-Smith와 Blum(2000)은 527개의 미국 회사들에 대한 조사 자료를 분석하여, 직장-가정간의 균형을 도와주는 프로그램들(8가지)을 가진 정도와 3가지 지각된 기업 수행들(품질이나 노사관계와 같은 조직 수행, 시장 점유율과 같은 시장 수행, 그리고 이익 및 매출 성장)간의 유의

7) 조직의 여성 친화성에 대한 평가 지표들의 예는 다음과 같다: 여성 총원, 채용, 승진 프로그램, 성차별 및 성희롱에 대한 대처, 성희롱 예방 프로그램, 임금 불협평을 교정하려는 시도, 유연시간(flexitime) 정책, 남녀 육아 휴가, 입양 혜택, 가족 질병에 따른 간병 휴가 혜택, 무임 보직 보장 정책, 직장내 보육 시설 및 보조금, 무료 보육 알선 서비스, 카페테리아 식의 복리 후생, 파트 타임 작업에 대한 수당, 맞벌이 부부에 대한 정책, 여성 고용인의 비율과 경영진에서 여성의 수(Zeitl & Dusky, 1988).

한 정적인 관계를 발견하였다. 그리고 유사하게 2003년 일본 경제산업성(일본 경제성 남녀 공동 참여위원회)이 회사 직원 중 여성비율과 기업의 총자산이익의 관계를 분석한 '여성의 활약과 기업 실적' 보고서에서도, 여성 비율을 10% 높일 경우 총자산이익률이 0.2% 상승하는 효과가 있었다. 그러나 여성이 조직에서 능력을 발휘할 수 있는 환경을 조성하지 않고 단순히 여성 직원의 수만을 늘린다고 이익을 상승으로 이어지지 않을 것이다(정강자, 2003에서 재인용).

#### 연구 제한점 및 추후 연구

본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다. 첫째 본 연구에서의 변인들간의 관계는 횡단적 조사를 통하여 나타난 것이므로 설정된 인과관계의 방향에 대한 확정을 할 수가 없다. 즉, 다른 방향의 인과관계가 전혀 고려될 수 없는 것은 아니다. 따라서 인과관계의 방향을 보다 명확히 할 수 있는 연구 설계가 요구된다. 그리고 조사 방법에 있어서도 설문지 조사만을 사용함으로써 변인들간의 관계에서 일부 공변량은 공통 방법(common method) 변량에 의한 것일 수 있다. 향후 연구에서는 다양한 출처로부터의 자료를 수집함으로써 변인들간의 보다 분명한 관계를 파악할 수 있을 것이다. 예를 들어, 조직시민행동은 상사 평정을 활용할 수 있을 것이다.

그리고 본 연구에서의 사용된 척도들은 모두 .70이상의 수용할 만한 내적 합치도를 보였으나, 조직시민행동을 제외하고는 모두 .80이하의 다소 낮은 내적 합치도를 보였다. 본 연구에서는 광범위한 조직진단의 일환으로 실시된 조사과정에서 관심 변인들을 측정하였기에 많은 문항을 사용하는데 상당한 제약이 있었다. 이러한 문제는 추후 연구에서 이 주제에 보다 초점을 맞추어 보

다 많은 문항들을 사용하여 측정함으로써 해결될 수 있겠다.

마지막으로, Yammarino와 Dubinsky(1988)는 조직 장면에서의 남녀 비교 연구에서는 표집(sampling) 문제가 중요하며, 결과의 일반화를 위해서 다양한 산업의 많은 조직들에서의 여러 유형의 직무들을 표집해야 한다고 지적하였다. 본 연구의 후속 연구에서는 다양한 표본을 사용하여 일반화 여부에 대한 검증이 되어야 할 것이다.

#### 참고문헌

- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 박광배 (1993). 사랑과 일에 대한 일-가정의 상충 효과: 남성들의 경우. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 7(1), 185-197.
- 이은희 (2000). 일과 가족 갈등의 통합모형: 선행 변인, 결과변인과의 관계. 한국심리학회지: 일반, 19(2), 1-42.
- 장재윤 (1997). 상사와의 학력 일치가 R & D 전문가의 조직 및 전문분야 몰입에 미치는 효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 10(2), 79-103.
- 장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 남녀 비교: 관리직 공무원들을 대상으로. 한국심리학회지: 사회문제, 9(1), 23-42.
- 정강자 (2003). 비전 안 보이는 취업 여성들. 중앙일보, 7월 10일, 30면
- Adler, N. J. (1999). Global leaders: Women of

- influence. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*(pp. 239-261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 414-435.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.
- Anderson-Kulman, R., & Paludi, M. A. (1986). Working mothers and the family context: Predicting positive coping. *Journal of Vocational Behavior, 28*, 241-253.
- Aryee, S. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations, 45*, 813-837.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*, 238-246.
- Borman, W. C., & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman(Eds.), *Personnel selection in organizations*(pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Burke, R. J. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality, 3*, 287-302.
- Cattaneo, R., Julian, R. M., & Templer, A. (1994). Women in management as a strategic HR initiative. *Women in Management Review, 9*(2), 23-28.
- Chiu, W. C. K., & Ng, C. W. (2001). The differential effects of work- and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: The case for single female employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management, 12*(8), 1347-1364
- Chiu, W. C. K., & Ng, C. W. (1999). Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 485-502.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160-169.
- Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*, 60-74.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*, 65-78.
- Good, L. K., Sisler, G., & Gentry, J. W. (1988). Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing, 64*, 295-314.
- Gray, D. E. (1989). Gender and organizational commitment among hospital nurses. *Human Relations, 42*, 801-813.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*, 76-88.



- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C., Rabinowitz, S., & Beutell, N. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behavior, 34*, 133-153.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*, 560-568.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hewlett, S. A. (2002). *Creating a Life: Professional Women and the Quest for Children*. Miramax.
- Honda-Howard, M., & Homma, M. (2001). Job satisfaction of Japanese career women and its influence on turnover intention. *Asian Journal of Social Psychology, 4*, 23-38.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R. (1979). Job demand, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-307.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family, 2*, 7-32.
- Lefkowitz, J. (1994). Sex-related differences in job attributes and dispositional variables: Now you see them. *Academy of Management Journal, 37*, 323-349.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal, 45*, 399-409.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710-720.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*, 400-409.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology, 77*, 272-279.
- O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior, 12*, 43-72.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 48*, 775-802.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal, 43*, 1107-1117.
- Pleck, J. (1977). The work-family role system. *Social Problems, 24*, 417-428.
- Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments, positions, and individuals: Contexts for attitudes and behavior. *Administrative Science Quarterly, 23*, 521-540.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *Journal of Psychology, 132*, 277-290.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review, 6*, 589-599.
- Seashore, S. E., Lawler, E. E., Mirvis, P., & Cammann, C. (Eds.) (1982). *Observing and measuring organizational change: A guide to field practice*. NY: Wiley.
- Staines, G. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature of the relationship between work and nonwork. *Human Relations, 33*, 111-129.
- Wiley, D. L. (1987). The relationship between work/nonwork role conflict and job-related outcomes: Some unanticipated findings. *Journal of Management, 13*, 467-472.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1988). Employee responses: Gender- or job-related differences? *Journal of Vocational Behavior, 32*, 366-383.
- Zeitz, B., & Dusky, L. (1988). *The best companies for women*. New York: Simon & Schuster.

1 차원고접수 : 2003. 8. 30

2 차원고접수 : 2004. 2. 28

최종게재결정 : 2004. 4. 22

## The Gender Differences in the Effects of Job Characteristics and Work-Family Conflicts on the Attachment toward Organization and OCB

Jae-Yoon Chang

Sungshin Women's University

Based on the gender role perspective, this study tested the hypothetical model indicating the effects of perceived job characteristics(task significance and challenge) and work-family conflict(WFC) on the attachment toward organization(organizational commitment and turnover intention) and organizational citizenship behavior(OCB) by analysing the data collected from about 380 married employees working at public service agencies. Results showed that both job characteristics and WFC affect the attachment toward organization and, in turn, OCB. The results also showed that job characteristics and WFC had differential effects on the attachment toward organization between men and women. Specifically, perceived job characteristics of male had stronger effect on the attachment than those of female, and WFC of female had stronger effect than that of male.

*key words* : work-family conflict, women-friendly organization, job characteristics, organizational commitment, OCB, gender difference