



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

관리자의 시간제약이  
조직 내 네트워크에 미치는 영향

2022년 8월

서울대학교 대학원

공기업정책학과

최 윤 정

관리자의 시간제약이  
조직 내 네트워크에 미치는 영향

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사  
학위논문으로 제출함  
2022년 3월

서울대학교 대학원  
공기업정책학과  
최 윤 정

공기업정책학의 석사 학위논문을 인준함  
2022년 6월

위 원 장           임  도  빈          (인)

부위원장           엄  석  진          (인)

위  원           이  수  영          (인)

## 국문초록

본 연구는 관리자의 시간제약이 네트워크에 미치는 영향에 대해 살펴보고 이러한 영향력이 성별에 따라서, 유연근무제도 활용에 따라서 차별적으로 나타나는지에 대해 논의하고자 하였다.

분석 결과, 시간제약으로 제시한 3가지 독립변수 중 가족으로 인한 시간제약 인식만이 조직 내 네트워크(멘토 유무, 친목모임 참여, 대인 관계)에 모두 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통근 시간이 네트워크에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않았으며, 근무시간은 여성관리자의 친목모임 참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 유연근무제도의 활용에 있어서 장소 유연근무제도의 활용은 시간제약 인식이 멘토 보유 가능성에 미치는 영향력을, 시간유연근무제도의 활용은 시간제약 인식이 친목모임 참여에 미치는 영향력을 조절하는 것으로 분석되었다.

연구 결과, 네트워크에 영향을 미치는 제약적인 요소는 물리적인 근무시간이나 통근시간이라기 보다는 가족으로 인한 주관적인 시간 제약 인식임을 확인한 것은 주목할 만하며, 여성과 마찬가지로 남성 관리자의 가족으로 인한 시간제약 인식도 조직 내 네트워크에 부정적인 영향을 미친다는 점을 실증하였다는 것에서도 의미가 있다.

이러한 결과를 바탕으로 성별의 상관없이 유연근무제도 사용이 용이하도록 제도의 접근성과 조직 문화를 개선해 나가는 것이 필요하며, 균형 있는 가족 및 노동시장 정책 마련을 위해 남성에 대한 연구가 지속적으로 축적되어야 할 것이다.

**주요어** : 여성 및 남성 관리자, 시간제약, 네트워크, 유연근무제도

**학 번** : 2021-20614

# 목 차

## 제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	3

## 제 2 장 이론적 배경과 가설 설정

제 1 절 사회 자본으로의 네트워크에 대한 논의	4
1. 사회자본의 개념 .....	4
2. 조직 내 네트워크 .....	5
3. 남녀 관리자의 네트워크 차이 .....	6
제 2 절 시간 제약과 사회적 관계에 대한 논의	8
1. 시간의 개념과 특성 .....	8
2. 아날로그적 시간 제약 .....	9
3. 사회적 시간 제약 .....	11
제 3 절 유연근무제도에 대한 논의	16
1. 유연근무제도의 배경과 내용 .....	16
2. 유연근무제도의 효과 .....	21

## 제 3 장 연구 설계

제 1 절 분석의 틀 .....	23
제 2 절 연구 대상 및 자료 수집	24
1. 연구 대상 .....	24
2. 자료 수집 .....	26

3.	분석 대상자의 인구통계학적 특성 .....	26
<b>제 3 절</b>	<b>변수의 측정 .....</b>	<b>28</b>
1.	종속 변수 .....	28
2.	독립 변수 .....	29
3.	조절 변수 .....	30
4.	통제 변수 .....	30
<b>제 4 절</b>	<b>연구 방법 .....</b>	<b>35</b>
<b>제 4 장</b>	<b>연구 결과</b>	
<b>제 1 절</b>	<b>기술 통계 .....</b>	<b>36</b>
<b>제 2 절</b>	<b>상관 분석 결과 .....</b>	<b>40</b>
<b>제 3 절</b>	<b>회귀 분석 결과 .....</b>	<b>42</b>
1.	Model I .....	46
2.	Model II .....	54
3.	Model III .....	62
<b>제 5 장</b>	<b>결 론</b>	
<b>제 1 절</b>	<b>연구결과 요약 .....</b>	<b>68</b>
<b>제 2 절</b>	<b>연구의 의의 및 시사점 .....</b>	<b>71</b>
<b>제 3 절</b>	<b>연구의 한계 및 제언 .....</b>	<b>73</b>
<b>참고문헌</b>	.....	<b>75</b>
<b>부    록</b>	.....	<b>82</b>
<b>Abstract</b>	.....	<b>88</b>

## 표 목 차

【표2-1】	시간의 특성 .....	8
【표2-2】	맞벌이 여부별 가사시간 .....	14
【표2-3】	유연근무제의 유형 .....	19
【표2-4】	유연근무제 활용 현황 .....	20
【표2-5】	유연근무제 효과에 대한 선행연구 .....	21
【표3-1】	분석 대상자의 인구통계학적 특성 .....	27
【표3-2】	요인 분석 결과 .....	32
【표3-3】	변수의 구성 및 측정 .....	32
【표4-1】	연속형 주요 변수의 기술 통계 .....	37
【표4-2】	범주형 주요 변수의 기술 통계 .....	38
【표4-3】	주요 변수의 상관관계 분석 .....	41
【표4-4】	회귀 분석 결과(종합) .....	43
【표4-5】	Model I 회귀 분석 결과 .....	46
【표4-6】	장소유연근무제에 따른 시간제약인식의 한계효과 .....	50
【표4-7】	Model I 을 통한 가설 검정 내용 .....	53
【표4-8】	Model I 가설 검정 결과 .....	53
【표4-9】	Model II 회귀 분석 결과 .....	54
【표4-10】	성별에 따른 근무시간의 한계효과 .....	58
【표4-11】	가족으로 인한 시간제약 인식의 한계효과 .....	60
【표4-12】	Model II 을 통한 가설 검정 내용 .....	61
【표4-13】	Model II 가설 검정 결과 .....	61
【표4-14】	Model III 회귀 분석 결과 .....	62

【표4-15】 ModelⅢ을 통한 가설 검정 내용	67
【표4-16】 ModelⅢ 가설 검정 결과	67
【표4-17】 가설검정 결과 종합	70

## 그림 목 차

【그림2-1】 연령대별 여성 고용율	17
【그림3-1】 연구 모형	23
【그림4-1】 시간제약인식변수의 한계효과	49
【그림4-2】 장소유연근무제에 따른 시간제약인식의 한계효과	50
【그림4-3】 시간제약인식변수의 한계효과	57
【그림4-4】 성별에 따른 근무시간의 한계효과	58
【그림4-5】 시간제약인식과 친목모임 참여 가능성	60
【그림4-6】 시간제약인식과 조직 내 대인관계	65
【그림4-7】 성별에 따른 시간제약인식과 조직 내 대인관계	66

## 부 록 목 차

(부록 1) 주요 변수(연속형)에 대한 성별 차이	82
(부록 2) 주요 변수(범주형)에 대한 성별 차이	83
(부록 3) 직무, 기업규모, 산업 더미변수에 대한 회귀분석 결과	85
(부록 4) 장소유연근무에 따른 시간제약인식과 멘토 보유 확률	86
(부록 5) 성별에 따른 근무시간과 친목모임 참여 확률	87
(부록 6) 유연근무시간제도와 친목모임 참여 확률	87



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

이 연구의 목적은 시간제약이 관리자의 직장 내 네트워크에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고, 성별에 따라서 어떤 차이를 보이는지 알아보는 것이다. 이와 함께 근로 시간과 근무 장소의 유연성을 높이고 노동과정에서 근로자의 자기 통제력을 향상시키기 위해 도입된 유연근무제가 시간제약의 문제를 해결하는 데 어떤 기여를 하고 있는지 살펴보고자 한다.

조직 내 네트워크는 사회자본의 하위 요인으로, 기업의 성과에 긍정적 영향을 미치며(강문실·양성국, 2016), 조직 구성원의 승진, 임금 등에 있어서도 긍정적 영향을 미치는 요소로 작용하고 있다(이은형·최윤정, 2014). 즉 인적자본 이외에 근로자의 성과차이를 설명하는 주요 변수라고 할 수 있다. 김영옥(2010)에 따르면 남녀 관리자는 인적자본 측면에서 매우 비슷하기 때문에 인적자본 변수만으로는 성과차이를 설명하지 못한다. 이에 많은 연구에서 네트워크 등 사회자본의 차이에 의한 성과 차이를 규명해 보고자 하였다. 연구결과 사회자본이 업무성과와 경력성공으로 이어지고, 관리자들은 사회자본 형성과 유지에 매우 적극적인 태도를 취하는 것으로 나타났다(Burt, 2005). 그리고 여성은 남성에 비해 네트워크 등 비공식적 요인보다 공식적인 승진기회에 더 의존하는 경향이 있는데, 이것이 오히려 여성의 기회를 박탈하는 결과를 낳았다는 연구 결과도 있다(Cannings and Montmarquette, 1991). 김금수(2004)도 여성이 관리자로서 성공하기 위해 네트워크의 중요성을 강조하며, 여성들은 조직에서 네트워크를 형성하지 못하고 능력으로 승부하여 관리직에 오른 경우가 대부분으로, 네트워크의 이익을 본 경험이 없기 때문에 필요성을 느끼지 못한다고도 이야기하였다.

과연, 여성의 네트워크 형성에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 남성과

달리 여성은 조직의 구조적 이유로 네트워크의 한계를 갖는다. 조직 내 여성의 비율이 낮고 고위직으로 갈수록 여성이 드물다는 점은 네트워크 형성에 제약 요소로 작용하는 것이다. 또한 최근 연구(김수한·안리라, 2018)에서 여성의 가사와 회사 업무라는 이중 부담으로 인한 시간 제약 역시 네트워크 구축에 장애 요인이 되고 있다는 것이 드러났다. 즉 여성 관리자가 경험하는 이중적인 젠더 규범과 이로 인한 시간 갈등(Perlow, 1997; Blair-Loy, 2003)이 여성의 사회자본 형성의 제약으로 이어지고 있다는 것이다.

정부는 이러한 시간 갈등의 문제를 해결할 수 있도록 근로 시간 및 근로 장소에 유연성을 부여하는 유연근무제도를 도입하였다. 이러한 유연근무제는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고(민경률·박성민, 2013; 황순옥·한상일, 2013) 조직몰입에도 긍정적 영향이 미치는 것으로 나타났다(김태희·오민지, 2018). 또한 유연근무제도가 일이 가정에 미치는 부정적 영향을 감소시킨다는 연구결과도 있다(한영선·정영금, 2014).

이렇듯 유연근무제도의 효과에 대한 연구는 활발히 진행되었으나, 이를 시간의 관점에서 수행한 연구는 찾아보기 어려웠다. 더불어 남녀 근로자의 네트워크에 미치는 영향 요인에 관한 연구들도 시간을 변수로 활용한 것은 드물었다. 국내 연구 중 2018년에 수행된 김수한·안리라의 연구가 여성 관리자의 시간제약과 사회자본의 관계를 살펴본 희소한 연구였다.

본 연구는 상기 연구를 발전시켜, 성별에 따른 관리자의 시간제약이 조직 내 네트워크에 미치는 영향을 살펴보고, 이에 대한 유연근무제의 조절효과를 알아보려고 한다. 이는 유연근무제도가 근로자의 시간 제약에 완화를 가져오고 그들의 시간 사용에 대해 직·간접적인 영향을 미칠 것이라는 전제에서 출발한다. 재화와 달리 시간 속에서 행위자는 평등하고 소외되지 않으므로 시간 사용의 관점에서 이러한 제도의 효과를 측정하는 것은 새로운 의미를 부여해 줄 것이다(임도빈, 2007). 그리고 이것을 관리자의 성별에 따라 비교해봄으로써 좀 더 실질적인 정책적 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 시간 제약과 네트워크에 대한 이론과 선행연구를 살펴보고 그에 맞는 가설을 설정하여 시간제약이 관리자의 조직 내 네트워크에 미치는 영향과 성별, 유연근무제에 의한 조절효과를 분석하고자 한다.

관리자를 주된 연구 대상으로 삼은 것은 관리자의 시간 헌신이 조직에 대한 헌신으로 인식되는 집단이고, 여성 관리자의 경우 가족 돌봄과 육아 등의 성 역할 기대로 인한 여성으로서의 시간제약이 존재하는 집단이다. 특히 여성 관리자는 조직에서 상위 직급으로 이동하면서, “유리천장(glass ceiling)” 혹은 “어머니 장벽(maternity wall)”을 극복했거나 극복하고 있는 여성들이라는 점에서 하위 직급 여성의 역할 모델이 되는 집단이다(조혜원·함인희, 2016). 따라서 이들에 대해 남성 관리자와 비교하여 연구 해 보는 것이 필요하다.

이 연구는 한국여성정책연구원이 조사한 7차(2018년) 여성 관리자 패널 데이터를 활용하였다. 여성관리자패널은 한국여성정책연구원에서 대리급 이상의 여성 관리자를 대상으로 이들의 노동시장 내 인적자본 관리의 현황과 근로 실태 등을 추적 조사하여 관리자 직급의 여성근로자의 근로현황과 기업문화를 파악하고, 여성이 노동시장 내에서 핵심인력으로 성장할 수 있도록 정책 수립에 기여하기 위한 정책적 학문적 기초 자료를 축적하고 제공할 목적으로 실시하는 전국 단위의 시계열 표본 조사이다.

이 패널은 기업 규모별, 업종별, 직급별로 층화 표집 되었고, 2008년(2차), 2010년(3차), 2018년(7차) 조사에서는 여성 관리자와의 비교를 위해 여성 관리자가 근무하는 기업의 동료 남성 관리자에 대한 조사를 병행하였다. 이 중 본 연구에서는 남성 관리자와의 비교가 가능한 가장 최근의 조사이자 주요 변수인 유연근무제도의 활용 여부를 측정한 2018년 데이터를 이용하였다.

## 제 2 장 이론적 배경과 가설 설정

### 제 1 절 사회 자본으로의 네트워크에 대한 논의

#### 1. 사회자본의 개념

Coleman(1988, 1990)과 Putnam(1993) 이래 사회자본(social capital)은 사회학, 정치학, 경제학 등 다양한 분야에서 학자들로부터 지대한 관심을 받아왔고, 각자의 목적에 따라 이웃과 지역사회, 조직 및 국가 등 다양한 수준에서 분석되었지만 사회자본에 대한 단일한 정의는 존재하지 않는다(박희봉, 2002).

사회자본의 개념을 초기에 소개한 Bourdieu(1986)는 사회자본을 “지속적인 네트워크 혹은 상호면식이나 인정이 제도화된 관계 즉 특정한 집단의 구성원이 됨으로써 획득되는 실제적인 혹은 잠재적인 자원의 총합”으로 정의했다. 즉 개인이 특정집단의 구성원이 되어 그 집단의 자원을 이용하는 것이며, 그 자원의 양은 해당 집단의 결속력을 기본으로, 네트워크의 크기와 각 네트워크가 가지는 자본의 양에 따라 결정된다고 보았다.

Coleman(1988)은 사회자본은 “사회구조적 측면에서 구성되며, 주어진 구조에 속하는 개인이나 집단이 특정한 행위를 하도록 유도하고 촉진한다”라고 하였고, 사회자본의 형태를 “사회적 환경 속의 신뢰성에 기반하여 존재하는 의무와 기대, 사회구조의 정보유통 능력, 효과적인 제재를 동반하는 규범”으로 여겼다.

Putnam(1993)은 “연결망, 규범, 그리고 신뢰와 같이 상호 이익을 위한 협력과 조정을 용이하게 하는 사회조직의 특성”으로 사회자본을 바라보았다. 그는 이탈리아의 남부 지역과 북부 지방의 통치가 현격한 차이를 보이는 것을 사회 자본으로 설명하였다. 시민공동체의 강력한 시민참여(civic engagement)가 경제발전과 정부를 뒷받침하고, 시민참여가 집단 문제의 해결에 도움이 되어 집단 행동 시 나타날 수 있는 딜레마를 극복

한다고 주장하였다.

이 후 학자들 간의 활발한 논의에도 불구하고 사회자본에 대해 개념상의 모호함, 이론적 치밀함의 결여, 실증적이고 경험적인 연구의 부족, 측정의 어려움 등 해결해야 할 과제는 많이 남아 있다(구혜정, 2002). 그럼에도 불구하고 사회 자본이 사람들 간에 발생하는 사회적 상호 관계에 기초한다는 데에는 의견이 일치하며(박희봉, 2002), 이러한 사회적 관계로 인해 발생하는 경제적 혜택 등 긍정적 결과에 사람들이 관심을 갖게 하였다는 점에서 의의가 있다(Portes,1998).

## 2. 조직 내 네트워크

Portes(1998)에 따르면 사회 자본을 작동시키고 유지시키는 핵심적 근원은 개인과 집단 사이에 형성된 네트워크이다. 타인과의 안정적인 사회 관계를 유지하는데 필요한 호혜성, 의무 등과 같은 사회적 규범이 긴밀한 네트워크를 통하여 형성되고 유지된다(Coleman, 1988). 이러한 이유로 네트워크가 제공하는 사회자본의 유용성은 폭넓게 연구되어 왔다(Portes, 1998; Putnam, 2000; 장덕진·황정미, 2003).

네트워크를 통해 얻을 수 있는 효과는 크게 도구적(instrumental) 기능과 정서적(expressive) 기능이다(이은형·강현모·정은경, 2013).

느슨하고 폭넓은 연결망을 가지고 있는 개인은 다양하고 새로운 정보와 기회를 보다 빠르게 획득한다(Granovetter, 1974; Burt, 2004). 또한 조직 구성원과의 비공식 네트워크를 통해 업무 수행 시, 편의를 제공받기도 한다. 비공식적 네트워크를 통해 공식적인 경로에서는 알 수 없는 정보를 획득하기도 하고, 부서 간의 갈등과 다툼도 해결할 수 있다(Krackhardt and Hanson, 1993). 또한 개인은 이를 통해 직무 및 경력에 대한 조언을 얻기도 하며, 눈에 띄는 업무를 배정받고 상급자에 대한 노출 기회를 높일 수도 있다. 뿐만 아니라, 네트워크 구성원 간의 격려와 지지는 정서적 만족감을 충족시켜주기도 한다(이은형·강현모·정은경, 2013).

### 3. 남·녀 관리자의 네트워크 차이

조직에서의 네트워크는 구성원에게 ‘권력’을 배분하는 데 영향을 미치며 나아가 임금이나 승진 등에도 영향을 미친다(이은형·강현모·정은경, 2013). 하지만 여성이 형성하는 네트워크와 남성이 형성하는 네트워크에는 차이가 있으며, 이로 인해 여성이 불평등한 보상을 받게 된다(Ibarra, 1992; 1993). 남성과 여성은 성별로 분리된 네트워크에서 교류하는 경향이 있고, 여성의 경우 남성보다 장래의 승진 등에 영향을 줄 수 있는 네트워크에서는 약하다(Brass, 1985).

여성의 네트워크가 남성에 비해 제한적인 이유는 조직 내 여성 비율 낮고, 이것이 고위직으로 갈수록 더욱 심화되는 구조라는 점, 남녀 간 직무 분리가 존재하고, 구성원 간 교류에 있어서 여성이 저평가 되고 여성에 대한 고정 관념이 불리하게 작용하기 때문이다(Ibarra, 1993).

장덕진·황영미(2003)도 조직 내 여성의 수가 남성에 비해 현저히 적은 것이 여성의 사회자본 구성에 상당한 제약으로 작용하고 있음을 보여주었다. 또한 비슷한 사람들끼리 네트워크를 형성하고 싶어 하는 네트워크의 동종친화성(homophily)으로 인해 남녀 간 네트워크 형성이 어렵고, 그 연결도 약하다. Ibarra(1993)역시, 이러한 특성으로 여성의 네트워크는 회소하며, 느슨하게. 폭이 넓게 형성되는 경향이 있다고 지적하였다.

동종친화성은 사람이 자신과 비슷한 사람과 관계를 맺고 싶어 하는 경향 때문에 발생하는 자연스러운 현상으로, 개인적 특성이 유사하면 가치관에 대한 공유가 가능하고, 의사소통이 용이하며 서로의 행동이 예측 가능하여 상호 신뢰관계를 구축할 수 있다(Lincoln·Miller, 1979; Brass, 1985).

반면, McPherson & Smith-Lovin(1987)은 구조적으로 남성과 여성이 직장에서 다른 성별의 구성원과 네트워크를 형성할 수 있는 기회가 적기 때문에, 개인적 선호도와는 별개로 “유도된 동종친화성(induced homophily)”을 가질 수밖에 없다고 지적하며 이를 구조적인 시각에서 설명하였다.

한편 성별에 따른 직무 분리 현상도 여성들의 네트워크를 제한하고 있음이 여러 연구에서 확인되었다. 기업은 관행적으로 여성에게 적합한 직무와 남성에게 적합한 직무를 나누어 배치하고, 그 결과 여성은 한정된 업무의 범위 내에서 전문성을 유지하는 것으로 나타났다(박기남, 2002). 특히 관료제적 조직에서 성별에 따른 분업과 직종분리현상이 고착화되는 경향이 있는데, 여성은 주로 비핵심적인 분야에 배치되고 있다(Bielby and Baron, 1986; Kanter, 1977). 비핵심적이고 주변적인 부서에서 근무하는 여성들은 관리자로서의 역량을 키울 수 있는 기회에서 배제될 뿐만 아니라, 승진에 도움이 되는 네트워크를 형성할 기회도 얻기 어렵다(박기남, 2002). 이러한 현상은 한국사회의 남성 중심적 조직 문화에서 더더욱 두드러진다(이주희 외, 2004).

여성 네트워크는 이러한 조직 구조적 한계뿐 아니라 사회가 여성에게 부여한 사회적 규범에 의해서도 제한을 받고 있다. 일반적으로 가정과 직장의 이중 의무를 지고 있는 여성 근로자들의 경우 네트워크 축적을 위한 충분한 시간을 마련하기 어렵다(Norris & Englehart, 2013). 네트워크를 유지하기 위해 비공식 모임을 통한 다양한 사람들과의 교류가 있어야 하지만(김수한·이재경·윤은성, 2015), 이것은 여성 직장인들에게는 일-가족 갈등을 야기 시킬 수 있어, 특히 자녀를 가진 여성 직장인들에게는 부담이 된다(박기남, 2002; 이주희, 2003). 이러한 이유로 여성은 사회적 네트워크를 형성과 유지하는 것에 한계를 지닌다. 이은형·최윤정(2014)은 남성 관리자가 여성관리자보다 멘토링, 비공식 네트워크, 업무 외 시간에 직장 동료와의 모임 등 네트워킹 추구에 적극적이라는 것을 실증하였다. 뿐만 아니라, 이러한 네트워크는 임금에 긍정적인 영향을 미쳤고, 여성 관리자들의 경우 네트워킹을 적극적으로 추구하는 사람과 그렇지 않은 사람간의 임금 차이가 남성 관리자에 비해 크게 나타남을 확인하였다.

이상의 연구 결과들을 종합해보면 여성은 승진, 임금 등에 영향을 미치는 네트워크 형성에 구조적인 제약이 있으며, 네트워크의 중요성에도 불구하고, 특히 가정과 직장의 이중 의무를 지고 있는 여성 근로자들이 넘어야 할 현실적 장벽이 더욱 높다는 것을 보여준다.

## 제 2 절 시간 제약과 사회적 관계에 대한 논의

### 1. 시간의 개념과 특성

시각과 시각 사이의 간격 또는 그 단위를 가리키는 개념인 시간(time)은 물리학의 기본 단위로, 인간의 모든 활동은 시간의 어느 시점에서 이루어지고, 시간이라는 연속선상에서 인간 간의 상호 작용에 의해 사회적 관계도 이루어진다(임도빈, 2007).

또한 시간은 【표2-1】 과 같이 통제 불가능성, 비저축성, 비소외성, 연속성 등 돈과는 구별되는 특성을 지니고 있다(임도빈, 2007).

【표2-1】 시간의 특성

구 분	내 용
1. 객관성	시계나 달력을 기준으로 항상 객관적 측정을 한다.
2. 한정성과 평등성	누구도 하루 24시간 이상을 갖지 못한다.
3. 통제불가능성	흐르는 시간을 누구도 중지시키거나 빨리 혹은 느리게 가게 하는 등 통제할 수 없다.
4. 연속성	시간은 일정한 경사를 가진 계곡을 흐르는 물과 같이 계속해서 흐르며, 거꾸로 흐를 수도 없다. 그리고 이 흐름은 영구적이라고 믿고 있다.
5. 비저축성	자기의 시간을 미리 당겨서 쓰거나 저축할 수도 없다
6. 비소외성	시간의 소유자(행위자)와 시간을 분리할 수 없다

자료 : 임도빈(2007).



하루 24시간은 모두에게 공평하게 주어지지만, 누구도 그 이상을 가질 수 없고, 통제 불가능하여, 사람들은 시간 부족을 느끼기도 한다. 이에 자본 결핍과 유사한 의미로 시간 결핍(time deficit, time poor)이라는 개념도 등장하였다(Adam, 1993).

사람들은 제한된 시간 속에 살고 있기 때문에, 한 가지 활동에서 시간을 쓰게 되면, 자연스레 다른 활동에 대한 시간은 줄일 수밖에 없다(차승은, 2014). 시간과 관련된 실증 연구들을 살펴보면 노동 시간, 특히 유급 노동 시간은 자유 시간이나 기타 다른 생활 시간의 감소를 초래하는 가장 중요한 원인으로 나타나고 있다(윤소영, 2003; 윤소영·유지원·강욱·김향자·노원국, 2007; 정명기, 2010). 그리고 유급 노동 시간이 증가할수록 바쁘다고 느끼는 시간 압박감을 더 많이 호소하는 경향을 나타냈고(Mattingly and Sayer, 2006; McGinnity and Russell, 2007), 야근 빈도와 시간 압박 인식 간의 유의미한 관련성도 관찰되었다(신경아, 2009). 또한 돌봄 노동이나 여가활동, 혹은 이동 시간까지도 시간압박을 가중시키는 잠재적 활동임이 확인되었다(차승은, 2010, 2012).

이렇게 시간 압박을 가져올 수 있는 시간 제약을 두 가지 측면에서 살펴보고자 한다. 하나는 아날로그적 시간<sup>1)</sup>이고, 다른 하나는 사회적 시간이다.

## 2. 아날로그적 시간 제약

아날로그적 시간 제약 중 물리적 시간 제약에 대해 김수한·안리라(2018)는 4가지로 정리하고 있다. Winship(2009)이 “Time and scheduling”에서 설명하고 있는 예산 제약(budget constraints)과 스케줄링 제약(scheduling constraints), 시간지리학자 Hägerstrand의 능력제약(capacity constraints)과 결합제약(coupling constraints)이 그것이다.

---

1) 임도빈(2007)은 시간의 다양한 개념에 대해 아날로그적 시간, 사회적 시간, 포스트모던적 시간이라는 3가지 차원으로 분류하여 설명하였다.

첫째, 예산제약은 시간의 가장 근본적인 특징(Winship, 2009)으로, 누구도 24시간보다 더 짧거나 길게 하루를 보낼 수 없다. 돈과는 달리 저축할 수도 없고 교환할 수도 없다(Leclerc, Schmitt, and Dubé, 1995).

둘째, 시간이 만들어내는 스케줄링 제약(Zerubavel, 1981; Winship, 2009)으로 개인의 시간사용 재량권이 증대한다고 할지라도 다른 사람들과 시간을 조율할 수 없다면 개인의 자유시간이 타인과의 교제 및 사회적 관계 증진으로 이어지지 않음을 말한다(Young and Lim, 2014).

셋째, 능력제약은 시간과 공간의 결합으로 인해 발생하는 제약을 의미한다(Hägerstrand, 1970). 시간은 공간과 긴밀하게 결합되어 있어 누구도 동시에 두 장소에 있을 수 없고, 다른 장소로 순간이동을 할 수도 없으며 이동 시에는 그에 수반된 시간이 필요하다(김수한·안리라, 2018). 능력제약은 사람이 생활을 영위하기 위해 필요한 수면과 식사시간 등의 생리적 조건과 교통수단 이용 능력의 한계에서 비롯되는 것이다.

넷째, 결합제약은 다른 사람과의 공동 행동 수행을 위해 극복해야 하는 제약이다(Hägerstrand, 1970). 타인과 나의 시간과 장소의 결합을 통해 만남이 이루어지는데, 나와 상대방의 여유시간이 맞아야 하고, 같은 장소에 함께 존재해야 가능하다.

이러한 시간 제약은 성별, 연령 등과 같은 인구학적 특성과 각 개인이 처한 사회적 맥락에 따라 다르게 경험된다(김수한·안리라, 2018). 직장인들은 평일 하루 24시간 중에서 수면과 식사 등의 개인 유지를 위한 필수 시간인 약 11시간을 제외하고, 대부분의 시간을 일과 이동 등 의무시간으로 보내고 있다<sup>2)</sup>. 근로시간은 의무시간의 대부분을 차지하는데, 근로에는 근로 장소로 이동하는 통근시간이 수반된다. 이렇듯 경제적 활동을 하는데 필수적인 이 2가지 시간은 여가 시간을 비롯하여 일상의 다른 시간에 영향을 미치게 된다. 즉 근무시간과 통근시간의 증대는 예산제약, 결합제약, 스케줄제약을 심화시키고 타인과의 교제를 위한 시간-공간의 결합을 방해하여 네트워크를 형성하고 유지하는 것을 힘들게 한다. 이에

---

2) 2019년 통계청의 생활시간조사에 따르면 필수시간으로 국민 평균 11시간 34분을 사용하고, 취업자는 평균 8시간 48분의 의무시간을 사용하고 있었음.

본 연구에서는 근무시간과 통근시간의 증대가 멘토 형성, 친목모임 참여, 조직 내 대인관계 등의 네트워크에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1 근무시간의 증대는 관리자의 네트워크에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2 통근시간의 증대는 관리자의 네트워크에 부정적 영향을 미칠 것이다.

### 3. 사회적 시간 제약

사회적 시간은 “집단·사회 조직에서 생성되는 사회학적 의미를 갖는 시간이다”(임도빈, 2007). 시간이 모두에게 동일하게 하루 24시간, 주 7일 주어지지만, 제도적 맥락과 개인의 상황에 따라 시간이 ‘쓰이는’ 방식은 다르다는 것이다(주은선·김영미, 2012). 여러 역사서와 인류학 문헌들은 서구 자본주의 문명 바깥의 사회들에 대한 관찰들을 통해 일주일, 24시간, 60분, 60초 등으로 세분화되지 않은, 직선적이지 않은 다른 형태의 시간 구획과 시간 경험을 보고하고 있다(주은선·김영미, 2012). 시간을 나누고 시간을 준수한다는 관념은 시간 관련 행위 등을 통해 시간의 존재 형태가 사회마다 동일하지 않고 이것은 시간관련 행위를 통해 드러난다. 시간이 조직되는 방식은 전반적인 생활 체계에서 사람들의 시간 관념과 행동 방식에 영향을 미치므로 Dörre(2011)는 이를 ‘사회적 시간체제(social time regime)’라는 개념으로 표현하였다.

뿐만 아니라 동일한 사회에서도 사람들이 시간을 경험하는 것, 추구하는 것이 다르고, 사회 제도에 의해 집단별로(소득계층별, 성별, 연령별, 세대별) 다른 시간 규범이 적용되는 계층성을 갖게 된다(주은선·김영미,

2012). 이러한 관점에서 관리자는 관리자로서의 시간규범을 적용받으며, 특히 여성 관리자에게는 여성으로서의 시간 규범이 추가된다.

### (1) 관리자로서의 시간 제약

장시간 노동은 관리자들에게 기대되는 가장 일반적인 시간 규범이다 (Epstein, Seron, Oglensky, and Sauté, 1999). 오랜 시간 회사와 자신의 업무에 몰입하고, 근무시간에 가족이나 기타 사생활과 관련된 일을 하지 않는 것은 관리자의 윤리적 자질과 전문성처럼 간주된다(김수한·안리라, 2018). 이 때문에 장시간 근무를 회피하는 근로자에 대해서는 자신의 일에 대한 열정이 낮은 사람이라는 평가가 내려지고(Blair-Loy, 2003), 회사에서의 장시간 노동은 조직에 대한 헌신과 충성의 지표로 간주되고 있다 (이주희·한영희·성현정·인정, 2007). 즉 오래 일하는 것을 주저하지 않는다는 태도를 보여줌으로써 ‘조직에 헌신한다’는 긍정적 평가를 받게 되고(이주희 외, 2007: 100-103), 이러한 충성과 헌신이 관리직을 맡을 자격이 있는가를 결정하는 중요한 기준이 된다(Kanter, 1977).

또한 관리자들은 언제든지 조직에서 요구하는 일을 수행할 수 있을 것이라 기대되어지는 시간가용성(time availability) 규범을 적용받는다(김수한·안리라, 2018). 조직의 지시를 즉각적으로 수행할 수 있도록 회사에 대기하며 이를 실행하는 사람이 이상적인 관리자로 간주된다(Kelly, Ammons, Chermack, and Moen, 2010). 그리고 이들은 개인적인 스케줄 혹은 가족과 관련된 행사나 약속이 있더라도 회사가 필요로 하면 언제라도 회사의 상황에 맞추어 스케줄을 조정하길 기대 받는다(Collinson and Collinson, 2004).

이러한 시간 가용성 규범은 특히 여성 관리자들에게 시간부족으로 인한 압력과 갈등을 야기 시킬 수 있다. 남성 관리자의 경우에는 돌봄이나 육아, 가사에 대한 책임을 아내에게 전가시키기도 하지만, 여성 관리자의 경우 이러한 책임을 남편에게 전적으로 넘길 수도 없기 때문이다(김수

한·안리라, 2018). 시간 헌신이 조직에 대한 헌신으로 인식되는 문화와 이에 따른 장시간 노동규범과 시간가용성 규범은 관리자들의 시간 제약 요소로 작용하게 된다.

## (2) 여성으로서의 시간 제약

여성의 고등교육 진학으로 인한 노동시장 참여는 꾸준히 증가해 왔다. 한편 세계화, 산업의 변화, 노동시장의 유연화, 실업률 증가 등에 따라 시장 불안정성은 증대하였으며 남성 생계부양자 1인의 소득에 의존하는 사회경제체제는 붕괴하였다. 여성 노동시장 참여 증가는 가정을 넘어 자신의 인생을 설계하고자 하는 여성들의 열망 뿐 아니라 이러한 사회·경제적 변화가 함께 반영된 것이다. 여성 고용의 증가는 전통적인 성역할에 따른 성별 분업, 기혼 여성의 노동시장 참여에 대한 태도의 변화와 함께 이루어졌다(Ingelhart & Norris, 2003). 여러 연구들은 오랜 기간에 걸쳐 남녀의 성역할 태도가 평등한 방향으로 전환해왔음을 보여주었다(Ciabattari, 2001; Fan & Marini, 2000; Loo & Thorpe, 1998; Stickney & Konrad, 2007). 그러나 아직도 가정 내의 가사노동과 양육노동의 상당 부분은 여성의 몫으로 남겨져 있는 것이 사실이다. 이에 Hochschild와 Machung(1989)는 유급노동의 세계는 혁명적인 전환과정을 겪고 있는 것과 비교하여, 무급노동의 세계는 아직 ‘지연된 혁명(stalled revolution)’의 상태가 지속되고 있다고 표현하였다.

부부 간 가사노동 및 육아시간 배분의 문제는 젠더에 따른 시간규범이 어떻게 작동하는가를 가장 잘 보여준다(김수한·안리라, 2018). 통계청의 2019년 생활시간 조사에 따르면, 【표2-2】와 같이 맞벌이 부부의 경우 똑같이 직장에서 일을 하는데도 여성이 남성에 비해 더 많은 시간을 가사노동과 육아에 사용한다. 또한 맞벌이와 비맞벌이 가구에 있어 남성의 가사노동시간의 차이는 크지 않다. 심지어 여성 외벌이 가족의 경우에도 여성의 무급노동시간은 남성보다 긴 것으로 나타났다. 이를 통해 한국

사회에서는 여성의 노동시장 참여가 증가함에도 불구하고 여전히 가사와 돌봄 노동은 여성의 전유물임을 확인할 수 있다.

【표2-2】 맞벌이 여부별 가사시간

(단위 : 시간:분)

구 분		2014		2019		'14년 대비 증감	
		여성	남성	여성	남성	여성	남성
맞벌이 가구	가정관리	2:38	0:28	2:31	0:39	-0:07	0:11
	가족 돌보기	0:35	0:13	0:36	0:15	0:01	0:02
	소계	3:13	0:41	3:07	0:54	-0:06	0:13
남편 외벌이	가정관리	4:13	0:27	4:05	0:33	-0:08	0:06
	가족 돌보기	1:47	0:19	1:36	0:20	-0:11	0:01
	소계	6:00	0:46	5:41	0:53	-0:19	0:07
아내 외벌이	가정관리	2:25	1:26	2:19	1:43	-0:06	0:17
	가족 돌보기	0:14	0:13	0:17	0:16	0:03	0:03
	소계	2:39	1:39	2:36	1:59	-0:03	0:20

자료 : 통계청(생활시간조사)

이는 한국사회의 전통적 시간규범이 성별에 따른 시간사용에 큰 영향을 준다는 것을 분명하게 보여준다. 뿐만 아니라 가족의 책임을 여성에게 끊임없이 요구하면서도 직장 내에서 가족의 책임을 다하려는 여성에 대한 편견과 오해가 편재한 한국사회의 조직문화와 관련하여 더욱 심각한 양상을 보이게 된다고 할 수 있다(장수정, 2007). 이러한 시간규범은 여성들의 네트워크 형성과 유지에 있어 제약 요소로 작용할 것으로 예측된다.

- 가설 3 가족 돌봄으로 인한 시간제약인식은 관리자의 네트워크에 부정적 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4 근무시간과 네트워크 간의 관련성은 남성 관리자와 여성 관리자 간에 차이가 있을 것이다.
- 가설 5 통근시간과 네트워크 간의 관련성은 남성 관리자와 여성 관리자 간에 차이가 있을 것이다.
- 가설 6 가족 돌봄으로 인한 시간제약인식과 네트워크 간의 관련성은 남성 관리자와 여성 관리자 간에 차이가 있을 것이다.

## 제 3 절 유연근무제도에 대한 논의

### 1. 유연근무제도의 배경과 내용

유연근무제는 획일화된 근무형태에서 벗어나 출·퇴근 시간, 고용형태, 근무 장소 등을 개인과 직무의 특성에 맞게 다양한 형태로 활용함으로써 조직의 생산성과 근로자의 직무만족 향상을 통한 일과 가정의 균형된 삶을 지원하는 가족친화정책의 일종이다(강현주, 2018).

#### (1) 사회적 도입 배경

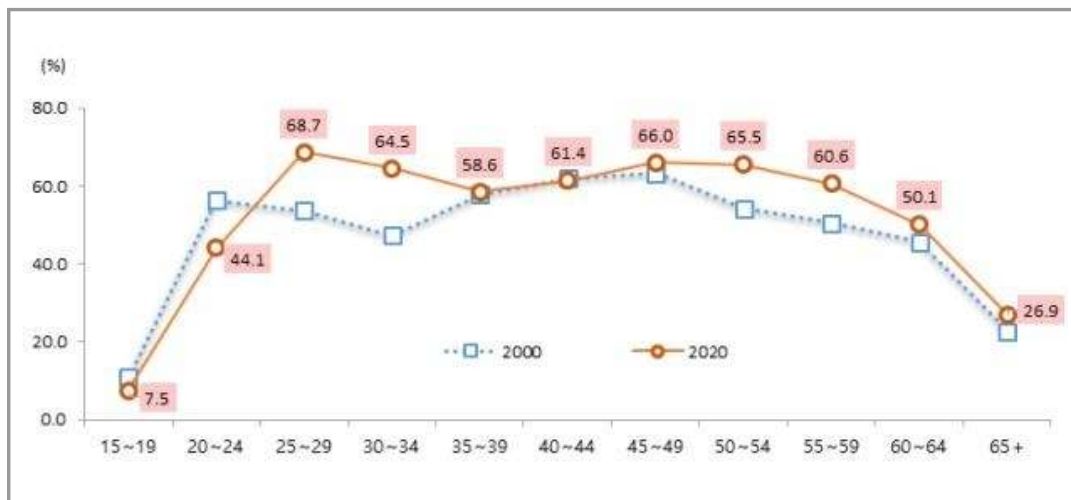
1988년 「남녀고용평등법」 제정 이후, 몇 차례의 개정을 거쳐 2008년부터 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」이 시행되었다. 정부는 이를 통해 여성의 고용촉진, 적극적 고용개선조치, 일·가정 양립 지원을 위한 유연근무제와 같은 신규 제도의 도입을 규정하였다. 이는 ‘일 중심’에서 ‘가정과의 균형’을 중시하는 근로자들의 의식변화에 대응하고, 저출생·고령화 시대에 여성 인력의 경제활동 참여 증대를 위한 일·가정의 양립 정책을 강화하기 위함이었다<sup>3)</sup>. 해당 법이 제정된 현실적 배경에는 육아부담을 주요 원인으로 하여 30대 여성의 경제활동 참가율이 큰 폭으로 감소함(여성가족부, 2021)에 따라 발생하는 여성인력의 국가적 손실 문제, 일하는 여성의 경우에도 일과 가정생활 중 양자 택일할 수밖에 없는 사회구조로 인해 심화되는 저출생 문제 등이 있었다(유계숙, 2012). 자녀 양육 및 저출생 문제를 단순히 사적인 문제가 아니라 국가적인 차원에서 해결하는 과제로 인식하게 되었으며, 공직사회 및 공공기관을 중심으로 일·가정 양립을 가능하게 하는 정책을 펼치게 되었다(한영래, 2016). 또한 유연근무제도를 도입하고 시행하는 중소·중견기업에게 간접 노무비,

3) 국가법령정보센터 <https://www.law.go.kr>



재택근무 또는 원격근무를 위한 인프라 구축비용을 지원<sup>4)</sup>하고 유연근무 제도를 포함 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업을 선정<sup>5)</sup>하여 정부·지자체 사업자 선정 시 가점 부여, 투·융자 금리 우대 혜택을 제공하는 등 민간 영역으로의 제도 확대를 위해 노력하고 있다.

【그림2-1】 연령대별 여성 고용율<sup>6)</sup>



자료 : 여성가족부(2021).

4) 고용노동부 홈페이지 <http://worklife.kr/website/index/m2/support2.asp>

5) 가족친화인증제도 : 여성가족부가 2008년부터 자녀출산과 양육지원, 유연근무제 운영, 가족 친화 직장문화 조성 등 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업에 심사를 통한 인증을 부여하였고, 공공기관은 2017년부터 인증이 의무화 됨

6) 여가부에 따르면 여성 고용률은 20대 후반이 68.7%로 가장 높았으며, 다음으로 40대 후반(66.0%), 50대 초반(65.5%), 30대 초반(64.5%), 40대 초반(61.4%) 순으로 나타났다. 30대에 결혼·임신·출산·육아 등으로 경력단절로 고용률이 감소하다가 40대에 노동시장에 재진입하는 여성이 증가함에 따라 여성 고용율은 'M자형'의 모양을 보이고 있다,

## (2) 이론적 배경

유연근무제도는 다양한 이론적 시각으로 그 필요성을 살펴 볼 수 있다. 첫 번째는 전이 이론(Spillover Theory)이다. 이 이론에 따르면 물리적·심리적·시간적 경계에도 불구하고 한 영역에서 발생하는 감정과 행동은 다른 영역으로 전이된다. 일과 가정의 균형은 물질적 자원 등의 획득에 있어서 양(+)의 전이 효과가 있는 것으로 나타났고(Grzywacz & Butler, 2005), 가족 간의 교류 감소는 일과 삶에 대한 만족도 감소, 가정생활과 직장생활에서의 갈등 증가로 이어지는 것이 확인되었다(Hill et al.(2001)). 이러한 논의들을 바탕으로 살펴보면, 유연근무제를 통해 구성원이 가정에서 보내는 시간을 자율적으로 조정함으로써 가정이 안정화되고 이에 따라 직장에서의 일도 안정화 될 수 있지만, 그렇지 않다면 가정의 갈등이 직장으로 이전되어 생산성 감소로 이어질 수 있게 된다.

두 번째는 일-가정 갈등이론(Conflict Theory)이다. 일-가정 갈등은 한 개인이 가정과 직장의 역할을 모두 수행함에 따라서 각 역할에서 요구하는 수준을 충족시키지 못함으로써 나타나게 되는 역할 갈등과 개인이 감당하지 못하는 과도한 역할을 수행할 때 나타나는 역할 과부하로 설명된다. 역할 갈등과 역할 과부하는 이직률의 증가, 생산성의 감소 등의 부정적 결과로 이어진다. 직장에서의 갈등은 가정에 부정적 영향을 미쳐 가정 내의 갈등을 유발하고, 이것은 또 다시 직장생활에 부정적인 영향을 미치는 악순환이 발생한다.

세 번째는 일과 가정의 조화 및 축진이론이다. 이 이론은 일-가정의 갈등 차원을 뛰어넘어, 일-가정의 조화를 추구하고 일-가정의 부조화로 인한 갈등을 최소화하는 과정을 제시하고 있다(Barnett, et al., 1999). 근로자들은 자신의 일과 가정에 영향을 미치는 사회 구조에 적응하는 전략으로 조화(fit)를 추구하게 된다. 여기서 나아가 일과 가정은 서로 보완 관계에 있고, 일이나 가정 중 하나의 영역에서의 적극적인 참여는 다른 영역에서의 참여도 높아진다는 일-가정 축진이라는 개념도 등장하였다(Grzywacz & Butler, 2005).

### (3) 유연근무제 유형 및 활용

현재 우리나라에서는 7가지 유형으로 유연근무제가 활용되고 있다 (김유한, 2020; 이정석·오세희, 2014). 첫째, 근무형태(type)에 따라 시간선택제근무(part-time work)와 전일제근무(full-time work)로 구분될 수 있는데, 시간선택제근무는 주 40시간 보다 적은 업무량(주15-35시간)을 근무하는 제도이다. 둘째, 근무시간에 따라 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제(compressed work), 그리고 재량근무제(discretionary work)로 구분된다. 시차출퇴근제는 1일 8시간 근무하되, 출퇴근 시간을 자유롭게 선택할 수 있는 제도이고, 근무시간 선택제는 주 5일, 40시간 근무를 유지하는 범위 내에서 일일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도이다. 집약근무제는 근무시간선택제와 마찬가지로 주 40시간을 유지하면서 일일 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있으나, 1일 8시간 이상을 근무하여 주 5일 미만의 근무가 가능하도록 허용하는 제도이다. 재량근무제는 조직과 근로자가 별도로 맺은 계약에 근거하여 근로자가 프로젝트를 완료할 경우 근무시간으로 인정해주는 제도를 의미한다. 셋째, 근무장소에 따라 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행하는 재택 근무제와 지정된 장소에서 업무를 수행하는 스마트워크 근무제로 유형화할 수 있다(인사혁신처, 2018; 진종순·장용진, 2010).

【표2-3】 유연근무제의 유형

구분	유형	개념
근무형태 (type)	시간선택제근무 (part-time work)	주 40시간보다 짧은 시간을 근무
근무시간 (time)	시차출퇴근제 (flex-time work)	일일 8시간 근무하면서, 출퇴근 시간을 자율 조정
	근무시간 선택제 (alternative work schedule)	일일 근무시간을 4~12시간에서 조정하되, 주 5일 근무 유지

구 분	유 형	개 념
	집약근무제 (compressed work)	일일 근무시간을 10~12시간으로 조정하여, 주 3.5일 내지 4일 근무
	재량근무제 (discretionary work)	출·퇴근의 의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정
근무장소 (place)	재택근무제 (at home work)	부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행
	스마트워크제 (smart work)	자택 인근 스마트워크센터 등 별도의 사무실 근무

자료 : 인사혁신처(2018).

한편 유연근무제도의 활용도는 지속적으로 증가하여, 2020년 유연근무제를 이용한 여성비율은 12.0%(16년 4.0%), 남성의 경우 15.9%(16년 4.3%)였으며, 유형별로 보면 시차출퇴근제, 탄력적근무제, 선택근무시간제 순으로 나타났다(여성가족부, 2021).

【표2-4】 유연근무제 활용 현황

(단위 : %)

년도	활용비율		유연근무제 활용 형태									
			근로시간 단축		시차 출퇴근		선택적 근무시간		재택 및 원격근무		탄력적 근무	
	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여	남
2015	4.6	4.7	0.6	0.3	37.8	45.2	29.4	36.1	6.7	7.7	28.0	25.1
2016	4.0	4.3	8.0	7.7	33.7	41.4	32.4	31.0	10.4	5.0	21.9	25.0
2017	4.9	5.5	8.7	10.7	36.5	39.8	32.8	31.3	7.2	4.6	24.0	27.4
2018	7.3	9.2	14.1	15.6	34.1	32.6	32.0	32.5	7.5	3.0	23.0	30.1
2019	9.0	12.2	17.0	17.1	32.1	34.6	30.5	30.4	5.8	3.4	28.7	34.0
<b>2020</b>	<b>12.0</b>	<b>15.9</b>	<b>13.9</b>	<b>12.6</b>	<b>30.1</b>	<b>31.9</b>	<b>24.8</b>	<b>27.4</b>	<b>21.1</b>	<b>15.1</b>	<b>26.2</b>	<b>30.9</b>

자료 : 통계청, 「생활시간조사」(2019).

## 2. 유연근무제도의 효과

그간 국내 행정학 학술지에 발표된 유연근무제 연구들은 i)유연근무제의 효과에 관한 연구, ii)유연근무제 선택(참여)의 영향요인에 관한 연구, iii)유연근무제 실태 및 개선방안에 관한 연구로 크게 분류할 수 있다(사용진, 2021). 이 중 본 연구와 관련이 있는 i)유연근무제의 효과에 관한 연구를 살펴보면 다음과 같다.

김태희와 오민지(2018)는 근무지 유연성이 공무원의 성별과 혼인여부에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 나타나는지에 대해 양적 연구를 수행하여, 기혼 공무원 그룹에서 근무지유연성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 그리고 민경률·박성민(2013), 황순옥·한상일(2013)은 유연근무제도가 직무만족에 긍정적인 영향이 있음을 실증하였고, 진종순·장은영(2013)의 연구에서는 스마트워크제도는 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한영선·정영금(2014)은 기혼여성을 대상으로 한 연구를 통해 유연근무제도가 일이 가정에 미치는 부정적 영향을 감소시키는 것을 보여주었다.

【표2-5】 유연근무제 효과에 대한 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	연구대상	결과
김태희·오민지 (2018)	근무지 유연성	조직몰입	공무원 (공직생활 인식조사)	기혼자 그룹에게 긍정적 영향
민경률·박성민 (2013)	탄력근무, 재택근무	직무만족, 이직의도	미연방정부 공무원 설문	직무 만족에 정(+), 이직 의도에 부(-)의 영향
진종순·장은영 (2013)	사치출퇴근, 스마트워크	직무만족	안전행정부, 농촌진흥청	사치출퇴근 : 유의미성 無 스마트워크제 : 부(-)의 영향
황순옥·한상일 (2013)	인지도, 긍정적 기대	직무만족, 효능감	춘천시 공무원	긍정적 기대수준이 높을 수록 만족도/효능감에 긍정적 영향

연구자	독립변수	종속변수	연구대상	결과
한영선·정영금 (2014)	시간근무, 사치출퇴근, 근로시간 단축	일·가정 갈등, 일·가정 촉진	기혼여성 (여성가족 패널조사)	일이 가정에 미치는 부 정적 영향 감소, 일이 가정에 미치는 긍 정적 영향과는 관계 無
이수연·김효선 (2019)	CEO성평등, 유연근무 활성화, 가족친화 문화	조직성과, 이직의도	국내7개기업 근로자	유연 근무제 활성화는 가족친화문화에 긍정적 영향/조직성과인식과 이직 의도에는 직접적효과 無

앞서 살펴본 것처럼 시간제약은 사회 자본 형성에 요구되는 물리적, 심리적 자원을 제약한다. 유연근무제는 시간사용에 대한 통제력을 높이고 일 이외의 활동에 참여할 수 있는 기회를 증가시킬 것이며, 이는 조직 내 네트워크를 형성하고 유지할 가능성을 높일 것으로 기대된다. 장소 유연성 역시 통근시간으로 인한 시간-공간의 제약을 완화시킨다는 점에서 네트워크의 형성 및 유지에 긍정적 기여를 할 것으로 기대된다. 이상의 논의를 바탕으로 유연근무제가 네트워크에 미치는 영향에 대한 가설은 다음과 같다.

- 가설 7 근무시간과 네트워크 간의 관련성은 유연근무제 활용에 따라 달라질 것이다.
- 가설 8 통근시간과 네트워크 간의 관련성은 유연근무제 활용에 따라 달라질 것이다.
- 가설 9 가족돌봄으로 인한 시간제약인식과 네트워크 간의 관련성은 유연근무제 활용에 따라 달라질 것이다.

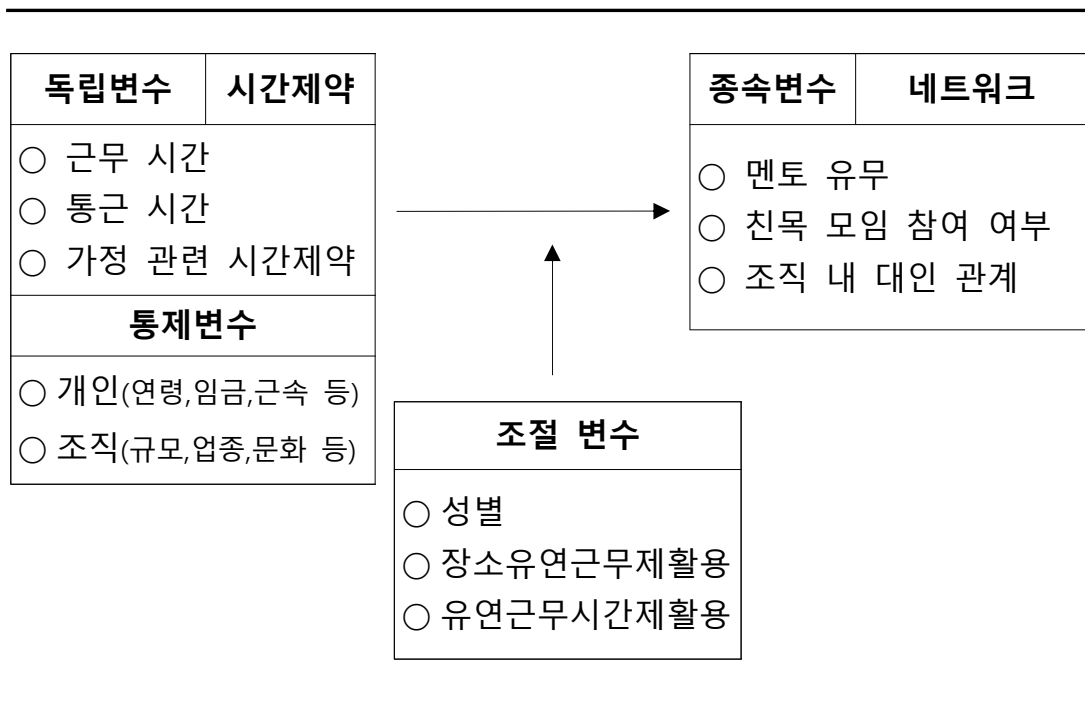
## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 분석의 틀

본 연구는 시간 제약이 관리자의 직장 내 네트워크에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 것이다. 이와 함께 성별에 따라 시간제약이 네트워크에 미치는 영향이 달라지는지 살펴보고, 유연근무제도가 관리자들의 시간 제약 문제를 완화시킬 수 있는지 살펴보고자 한다. 이는 시간제약이 네트워크에 미치는 영향에 대해 살펴본 선행연구(김수한·안리라,2018)를 연구 대상의 확대(여성 및 남성), 연구모형의 정교화(유연근무제도 실사용 여부를 조절변수로 도입 등)를 통하여 발전시키고자 한 것임을 밝힌다.

본 연구의 분석 모형은 아래의 【그림3-1】 과 같이 설정하였다.

【그림3-1】 연구 모형



## 제 2 절 연구 대상 및 자료 수집

### 1. 연구 대상

본 연구는 100인 이상 전 산업에 근무하는 대리급 이상 여성 관리자 및 남성 관리자를 대상으로 하고, 2018년 여성 관리자 패널조사 자료를 사용하여 분석을 진행하였다.

관리자를 주된 연구 대상으로 삼은 것은 관리자는 조직 내에서 상위 직급으로 이동하고 있거나 이동한 집단으로, 네트워크를 비롯한 사회 자본의 형성과 유지가 관리직의 진입과 이동에 영향을 주는 것으로 알려져 왔기 때문이다. 관리자는 ‘장시간 노동 규범’과 언제든 회사에서 요구하는 업무 수행이 가능할 것이라는 ‘시간 가용성 규범’을 적용받으므로, 시간에 대한 제약을 상대적으로 많이 받는 집단이기도 하다(김수한·안리라, 2018). 특히 여성 관리자의 경우는 여성으로서의 사회적 시간 규범도 적용받기 때문에 시간으로 인한 갈등과 제약 상황에 놓일 가능성이 남성 관리자에 비해 높다.

관리자는 직급이나 조직에서 행사하는 통제범위(span of control)를 기준으로 판단할 수 있다. ‘적극적고용개선조치’(Affirmative Action : AA)<sup>7)</sup>에서 말하는 관리자란 한국표준직업분류상 고위 임직원 및 관리자를 뜻하며, 조직의 다른 부서 또는 외부 기관에 대하여 소관 부서를 대표하는 자로서 기업의 주된 활동과 관련된 업무를 기획, 조정하고 부서원을

---

7) 적극적 고용개선조치란 미국의 인종, 종교, 성별 및 국적에 기초한 차별을 금지하고 차별적 지위에 있는 소수집단에게 고용평등을 보장하기 위한 “AA”(적극적 차별시정조치)을 고용부문에 적용한 개념으로, 고용노동부에 따르면 적극적 고용개선조치 사업은 “동종산업 유사규모 기업들을 비교, 평가하여 여성을 현저히 적게 고용하였거나 여성 관리자 비율이 낮은 기업에 대하여 간접차별의 징후가 있다고 보고, 개선방안을 찾아 시행할 것을 요구하는 제도”로 정의함



지휘 및 평가하는 위치에 있는 기업 조직도상에서 각급 부서단위 책임자를 의미한다고 정리되어있다(고용노동부, 2006). 이 정의에 따르면 동일 직급이더라도 관리자에 해당되는 경우와 그렇지 않은 경우가 있을 수 있게 된다.

직급 기준의 경우, 어느 직급부터 관리자로 볼 것인가 하는 문제가 제기되고 여기에는 연구자마다 대리급 이상, 혹은 과장급 이상으로 보아야 한다거나, 한국표준직업분류표상의 기준을 따르기도 하고, 특별한 정의 없이 사용하는 등 기준이 다양하다(조혜원·함인희, 2016). 또한 민간 기업의 경우 회사마다의 직급체계와 직급에 부여하는 권한과 역할이 상이하기도 하다.

1기 여성 관리자 패널에서는 대리급 이상을 관리자로 정의하였다. 이것은 당시 여성 관리자의 희소성 때문으로, 패널 조사가 처음 시작된 2007년 한국여성정책연구원에 따르면 과장급 이상 관리직 중 여성의 비율은 4%에 불과하였고, 여성과장이 단 한 명도 존재하지 않는 기업의 비율은 50%를 넘었다(김수한, 2012). 이에 따라 여성관리자패널은 대리급 이상으로 조사를 진행하였다(김종숙·이택면·양인숙·김난주·강석훈·민현주, 2010).

본 연구도 대리급 이상을 분석 대상으로 하였다. 조혜원·함인희(2016)가 2010년 여성 관리자 패널을 활용하여 연구한 결과에 따르면 사원에서 대리로 이동하는 단계(G1단계<sup>8)</sup>)에서는 여성이 남성의 81%였으나, 사원 대리-과장차장(G2단계), 대리과장-차장부장(G3단계)으로 이동하는 단계에서는 여성의 전·현직 직급비가 남성의 32%, 30%로 감소하였다.

유리천장이 최초 직급 간 이동인 대리급에서부터 시작되어 중간관리자 이후 심화·유지되는 구조를 보인다는 점(조혜원·함인희, 2016)과 사회자본이 관리직 진입과 긴밀한 관련성이 있으므로 과장급 이상으로 분석

---

8)조혜원과 함인희(2016)는 민간 기업의 경우, 공무원 조직과 달리 기업마다 직급체계가 상이하므로 직급 명 자체만을 기준으로 분석하는 것은 무리가 있어 유사직급을 한 집단으로 묶어 분석하는 Wright & Baxter(2000)의 G모델(group model)을 사용하여 분석하였다.

대상을 제한할 경우 사회자본이 취약한 여성 직장인들의 사례를 반영하지 못할 위험을 함께 고려한 것이다(김수한·안리라, 2018).

## 2. 자료 수집

본 연구는 2018년도 한국여성정책연구원의 여성관리자 패널조사 자료를 활용하여 진행하였다. 여성 관리자 패널 조사는 한국여성정책연구원에서 대리급 이상의 여성 관리자를 대상으로 이들의 노동시장 내 인적자본관리의 현황과 근로 실태 등을 추적 조사하여 관리자 직급의 여성근로자의 근로현황과 기업문화를 파악하고 여성이 노동시장 내에서 핵심인력으로 성장할 수 있도록 정책 수립에 기여하기 위한 정책적 학문적 기초자료를 축적하고 제공할 목적으로 실시하는 전국 단위의 시계열 표본조사이다.

관리자(근로자)와 소속 기업의 인사담당자(사업체)에게 각각 조사를 진행한 사업체-근로자 연계 조사로 근로자에게는 직장상황과 인사관리 및 경력 개발, 가족관계 등을, 인사담당자에게는 기업의 일반 현황과 인적관리 등에 대해 온라인(web, fax, e-mail)과 우편, 방문 등의 방법을 통해 조사하였다.

본 연구에서는 근로자의 자료를 사용하였다. 조사 응답자 중 전직자와 퇴사자를 제외한 여성 관리자 2,347명과 남성 관리자 990명 중에서 직무, 급여 등의 문항에서 결측이 존재하는 응답자를 제외한 여성 관리자 1,715명과 남성 관리자 839명을 최종 분석 대상으로 하였다.

## 3. 분석 대상자의 인구통계학적 특성

연구 대상자의 인구통계학적 특성은 【표3-1】 과 같다. 남성은 839명, 여성은 1,715명으로 여성의 비율이 더 높았다. 연령은 20대가 115명(4.5%), 30대가 925명(36.22%), 40대가 1160명(45.42%), 50대가 336명

(13.16%), 60대 이상이 18명(0.71%)으로 40대의 비중이 가장 높고, 평균 연령은 41.46세로 나타났다.

전체 2,554명 중, 결혼을 하지 않은 사람은 526명(20.6%), 결혼을 한 사람은 1680명(65.78%), 이혼이나 사별을 한 사람은 348명(13.63%)로 확인되었다. 최종 학력은 대학(2년제 및 4년제) 졸업자가 1843명으로 가장 많았다.

조직 내의 직급에 대한 빈도수는 대리가 968명(37.9%)으로 가장 많았고, 과장이 668명(26.16%)으로 그 다음이었으며, 임원급은 55명(2.15%)으로 가장 적었다. 해당 조직에서 근무기간이 10년 미만인 사람이 1058명(41.43%)이었고, 10년 이상 20년 미만인 사람이 962명(37.67%)으로, 20년 미만 근속자가 다수(79.1%)를 차지하였다. 그리고 연구 대상자 중 약 66%가 월 300만원~600만원의 급여를 받고 있는 것으로 확인되었다.

**【표3-1】 분석 대상자의 인구통계학적 특성**

변수	구분	빈도 (명)	비율 (%)	변수	구분	빈도 (명)	비율 (%)
성별	남성	839	32.85	직급	대리	968	37.9
	여성	1715	67.15		과장	668	26.16
연령	20대	115	4.5		차장	597	23.38
	30대	925	36.22		부장	266	10.42
	40대	1160	45.42	임원	55	2.15	
	50대	336	13.16	근속 기간 (년)	10미만	1058	41.43
	60대이상	18	0.71		10~20미만	962	37.67
	혼인 상태	미혼	526		20.6	20~30미만	454
결혼		1680	65.78	30이상	80	3.13	
이혼·사별		348	13.63	월 급여 (만원)	300미만	526	20.6
최종 학력	고등학교	175	6.85		300-600미만	1680	65.78
	대학(교)	1843	72.17		600-900미만	332	13
	대학원이상	536	20.99		900이상	16	0.63

## 제 3 절 변수의 측정

### 1. 종속변수 : 네트워크

조직 내 네트워크는 이은형·강현모·정은경(2013)의 연구와 김수한·안리라(2018)의 연구에서 네트워크 측정 항목으로 사용된 멘토 유무, 친목모임 참여여부, 직원들과의 관계로 세분하여 측정하고자 한다.

멘토링은 하급 직원이 업무 경험과 지식이 풍부한 상사와의 네트워크를 통해 도구적·정서적 후원과 도움을 얻게 된다는 점에서 유용하다(Ibarra and Andrews, 1993). 또한 직장에서의 모임은 회사 내 사회자본의 폭을 넓히는 데 기여하고, 이것은 비공식 연결망이 되어 구성원 간 협력을 증진시키고 유대를 강화하는 것으로 알려져 있다(Putnam, 2000). 그리고 친목모임을 통해 형성된 네트워크는 공식적인 업무를 수행하는 데 다양한 도움을 준다는 점에서 사회자본의 기능을 한다.

멘토 유무, 친목모임 참여 여부는 이항변수(binary variable)로 구성하였다. 조직 내 멘토 유무에 대한 측정은 다음과 같이 시행하였다. 설문 문항[문10.]에서 “현재 직장에 입사하여 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토 역할을 하는 사람이 있습니까?”에서 “② 아니오”로 응답한 경우는 조직 내 멘토가 존재하지 않으므로 0으로 코딩하였다. 문항 [문10-2.]는 ‘조직 내 소속팀’과 ‘조직 내 타 팀’ ‘조직 외’로 구분하여 멘토의 성별과 직급을 응답하게 하였는데, 여기서 ‘조직 내 소속팀’또는 ‘조직 내 타 팀’에 대한 응답이 존재하는 경우는 조직 내 멘토가 있는 경우이므로 1로 코딩하였다.

친목 모임 참여 여부는 [문38.] “지난 한달 간 직장 동료들과 업무 시간 외 모임은 몇 번이나 있었습니까?” 에 대하여 “① 전혀 없었다” 고 대답한 경우에 0으로 코딩하였고, 이 외에 “② 1~2회”, “③ 3~4회”, “④ 5~6회”, “⑤ 7회 이상” 으로 응답한 경우는 모임에 참여하였으므로 1로

코딩하였다(김수한·안리라, 2018).

조직 내 대인관계는 상사, 동료 및 부하직원과의 관계가 얼마나 원만한가를 1~5점 척도로 조사하였다(김수한·안리라, 2018). [문17.] “(5) 동료 및 부하직원과의 관계에 어려움이 있음”과 “(6) 상사와의 관계에 어려움이 있음”에 대하여 “① 전혀 그렇지 않다”로 응답한 경우는 5점, “⑤ 매우 그렇다”로 응답한 경우는 1점으로 수치화하였다. 즉 기존의 응답을 역코딩하여 5점에 가까울수록 대인관계가 좋고, 1점에 가까울수록 관계가 원만하지 않음을 의미하도록 하였고, 선행연구(김수한·안리라, 2018)에서와 같이 두 문항의 응답에 대한 평균값을 변수로 사용하였다(Cronbach's  $\alpha=0.751$ ).

## 2. 독립변수 : 시간 제약

선행연구를 토대로 독립변수는 근무시간, 통근시간, 가족 일로 인한 시간제약으로 설정하였다. 근무시간은 시간 단위로 조사된 한 주당 총 근무 시간(초과근무시간포함)으로 측정하였다. 통근시간은 집과 직장을 오가는 데 소요된 일 평균 왕복 소요 시간으로 측정하였고, 분 단위로 응답된 결과를 그대로 사용하였다. 이렇듯 근무시간과 통근시간에 대한 시간제약은 물리적 시간으로 측정하였다.

가족의 일로 인한 시간제약은 [문17.] “(6) 가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다”에 대해 응답한 동의 수준, “① 전혀 그렇지 않다”를 1점으로 “⑤ 매우 그렇다”를 5점으로 수치화하여 점수가 높아질수록 시간제약에 대한 인식 강도가 상승하는 것으로 측정하였다. 물리적 시간으로 측정한 근무시간 및 통근시간과는 달리 이것은 주관적으로 인지하는 시간 부족 차원으로 측정한 것이다. 이것은 가정 영역에서의 일은 가사노동과 육아 등의 돌봄 노동이 섞여있어 이것을 양적 시간으로 측정

하기 보다는 시간 부족을 인식하는 정도라는 주관적 지표를 사용하는 것이 연구에 더 적합할 것으로 판단한 선행연구(김수한·안리라, 2018)를 따른 것이다.

### 3. 조절변수 : 성별, 유연근무제도

시간 제약이 네트워크에 미치는 영향이 남녀 간 다른 양상을 보이는지 확인하기 위해 조절변수로 성별에 대한 더미변수를 포함하였다. 남성은 0으로 여성은 1로 코딩하였다.

유연근무제는 장소와 시간에 대한 유연성 부여 유형에 따라 크게 ‘장소유연근무제’와 ‘유연근무시간제’로 구분하였다. 여성관리자패널조사는 ‘재택근무’, ‘원격근무’, ‘탄력근무’, ‘선택적 근무’, ‘전환형 시간선택제’, ‘채용형 시간선택제’로 유연근무의 유형을 나누어 조사하였다. 이 중에서 그 성격이 근로자에게 근무지의 유연성을 부여하는 재택근무제 또는 원격근무제는 장소유연근무제로, 근로 시간의 유연성을 제공하는 탄력근무제나 선택적 근무제는 유연근무시간제로 분류하였다. 그리고 각각의 경우 회사 내 해당 제도가 없는 경우는 0, 제도가 있으나 이용을 하지 않은 경우는 1, 제도가 있고 이용을 해본 경우는 2로 코딩하여 더미변수를 구성하였다.

### 4. 통제변수

선행연구를 통해 네트워크에 영향을 미친다고 확인된 요인들을 통제변수로 설정하였다. 개인 특성 관련 변수로 근무지, 근속기간, 직급, 월평균 임금, 직무 분야, 경력 열망, 연령, 혼인 상태 및 자녀유무를 통제하였다. 그리고 조직 관련 변수로 종업원 수 기준의 기업 규모, 조직 중심적

문화, CEO의 태도, 업종(산업 분야)을 통제하였다.

설문에서는 근무지를 서울을 포함 17개 광역시로 조사하였는데, 본 연구에서는 서울인 경우 1, 그 외 지역을 0으로 측정하였다(김수한·안리라, 2018). 연령은 조사된 한국나이를 그대로 사용하였고, 근속기간은 현 직장 입사 일을 이용하여 년 단위로 계산하였다. 월 평균 임금은 [문26.] “2017년 1년 동안 월평균 임금(세금을 포함한 각종 전)은 얼마입니까?” 라는 문항에 대해 답변한 만원단위 금액에 로그를 취한 값을 사용하였다.

직무 분야에 대해서는 설문에서 23개 분야로 조사하였는데, 본 연구에서는 이것을 연구, 경영, 금융, 판매, 서비스, 생산이라는 6개의 분야로 재분류하여 분석을 진행하였다(권응남·엄승미, 2021). 경력열망은 [문14.] “현 직장에서 오르고 싶은 목표 지위는 어디입니까?” 라는 문항과 [문14-1.] “현실적으로 목표 달성 가능성을 어떻게 생각하십니까?” 라는 문항에 대한 응답을 합산하여 측정하였다(이은형·강현모·정은경, 2013). 오르고 싶은 목표 지위에 대해서는 “① 최고경영자까지 오르고 싶다(임원급 포함)”, “② 실급 관리자까지 오르고 싶다(차, 부장급)”, “③ 초급 관리자로 만족한다(과장급)”, “④ 지위에는 별 관심 없다” 로 응답하게 되어 있어, 이를 역코딩 하여 사용하였다.

혼인 상태와 자녀 유무에 대해서는 배우자와 자녀 유무의 경우의 수를 고려하여 더미 변수를 생성하였다. 배우자가 없고 자녀가 없는 경우를 0, 배우자가 있고 자녀가 없는 경우 1, 배우자가 없고 자녀가 있는 경우 2, 배우자와 자녀 모두 있는 경우를 3으로 코딩하였다. 혼인 상태를 묻는 [문1.] “00님의 혼인상태는 어디에 해당하십니까?”에 대한 응답은 “① 미혼”, “② 기혼”, “③ 이혼”, “④ 사별”로 하게 되어 있어, ②,③,④는 배우자가 없음으로, ①는 배우자가 있음으로 처리하였다.

조직관련 변수인 기업 규모는 “① 99명 이하”, “② 100~299명”, “③ 300~999명”, “④ 1000~1999명”, “⑤ 2000명 이상”으로 조사되었고, 이를 300명 미만, 300명~1000명 미만, 1000명이상으로 재분류하여 사용하였다(권태희, 2010). 기업의 업종은 13개 분야로 조사된 그대로 사용하였다.

CEO 태도 변수는 [문12.] “(2) 회사의 최고경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.” 으로 측정된 응답을 사용하였다(이은형·최윤정, 2014).

조직문화는 선행연구에서와 같이 조직 중심적 문화를 묻는 5가지 문항을 묶어서 사용하였다(이은형·최윤정, 2014). 이에 대한 탐색적 요인 분석 결과 【표3-2】, 요인적재치가 .40이상이고 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 신뢰도(Cronbach’s  $\alpha=0.80$ ) 또한 수용 가능한 수준으로 나타났다.

【표3 - 2】 요인 분석 결과

변수	측정 문항	Factor 1
조직문화 (Cronbach’s $\alpha$ =0.80)	정시 퇴근 눈치 보임	0.70*
	개인 사정으로 주중 휴가 어려움	0.64*
	야근이 평가를 잘 받을 수 있는 방법	0.65*
	근무 후 회식에 빠지면 눈치 보임	0.69*
	남성의 출산휴가, 육아휴직 신청은 눈치 보임	0.58*
	고유값(eigenvalue)	2.139
	설명비율(%)	97.51%

주1) \* 요인적재량 > 0.4

【표3 - 3】 변수의 구성 및 측정

변수		측정 문항	척도
종속 변수	멘토	“조직 내외에 도움을 주는 멘토가 있습니까?” - 네(1), 아니오(0)	
	친목 모임	“지난 한달 간 동료들과 업무 시간 외 모임은 몇 번 있었습니까?” - 없음(0), 1번 이상(1)	



변수		측정 문항	척도
	대인 관계	Q1) "상사와 관계에 어려움이 있음" Q2) "동료 및 부하직원과의 관계에 어려움이 있음" - 매우 그렇다(1) ~ 전혀 그렇지 않다(5) - *Q1~Q2의 평균값으로 측정	1~5
독립 변수	근무시간	지난 주 총 근무시간 (시간)	시간
	통근시간	출퇴근하는데 걸리는 왕복 소요시간 (분)	분
	시간제약 인식	"가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못했다" - 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5)	1~5
조절 변수	성별	남성(0), 여성(1)	
	유연근무	시간	시차출퇴근제도나 탄력근무제 활용 여부 - 제도 없음(0), 제도있고미사용(1), 제도있고사용(2)
		장소	재택근무나 원격근무제 도 활용 여부 - 제도 없음(0), 제도있고미사용(1), 제도있고사용(2)
통제 변수	연령	조사 시점의 한국 나이	세
	배우자 및 자녀	무배우자·무자녀(0), 유배우자·무자녀(1), 무배우자·유자녀(2), 유배우자·유자녀(3)	
	근속년수	현 직장 근무기간	년
	직급	사원(1) 대리(2) 과장(3) 차장(4) 부장(5) 임원(6)	1~6
	임금	월 평균 임금	만원(ln)

변수		측정 문항	척도
	경력 열망	Q1) 현 직장에서 오르고 싶은 지위 - 지위 관심 없다(1), 초급관리자 만족(2), 실급관리자까지(3), 최고경영자까지(4) Q2) 해당 직위 달성 가능성 - 매우 낮다(1) ~ 매우 높다(5) * Q1+Q2로 측정	1~9
	네트워크 노력	"지난 1년간 경력개발을 위해 인적 네트워킹과 인간관계에 얼마의 노력과 투자가 있었습니까?" - 전혀 노력하지 않았다(1) ~ 매우 노력하였다(5)	1~5
	직무	연구개발(1), 경영(2), 금융(3), 판매(4), 서비스(5), 생산(6)	
	CEO 태도	"최고경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다" - 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5)	1~5
	조직 문화	Q1)"정시 퇴근하면 눈치가 보인다" Q2)"개인 사정이나 집안일로 휴가 내기 어렵다" Q3)"밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있다." Q4)"근무 후 회식이나 모임에 빠지면 눈치가 보인다." Q5)"남성이 출산휴가나 육아휴직 신청 시 눈치가 보인다." - 전혀 그렇지 않다(1) ~ 매우 그렇다(5) - *Q1~Q5의 평균값으로 측정	1~5
	근무지	근무지 서울(1) 그 외(0)	
	기업규모	전체 근로자 수 - ~299명(1), 300~999명(2), 1000명(3)	
	업종	농어업광업(1), 제조업(2), 전기/폐기물(3), 건설업(4), 도소매업(5), 운수(6), 숙박음식(7), 금융/부동산(8), 출판/전문과학/사업서비스(9) 공공행정(10), 교육서비스(11), 보건복지(12), 예술협회(13)	

## 제 4 절 연구 방법

관리자의 시간제약이 사회적 네트워크에 어떠한 영향을 미치는지 확인하고자 SAS ODA 프로그램을 활용하여 다음과 같은 분석을 시행하였다.

우선 조사 대상자들의 특성을 파악하기 위해 표본의 인구 통계적 특성과 변수별 기술통계량을 살펴보았다.

두 번째로 상관관계(Correlation Analysis)분석을 통해 주요 변수들 간에 존재하는 선형 관계의 방향과 크기를 살펴보았다.

세 번째, 회귀계수의 추정 정밀도를 떨어뜨릴 수 있는 다중공선성 문제가 있는지 여부를 분산팽창지수를 통해 확인하였다.

네 번째, 회귀분석의 모형적합도를 살펴보고, 회귀분석을 통해 독립변수와 조절변수의 효과를 분석하였다. 제2장 문헌검토와 선행연구를 통해 도출한 가설을 종속변수(멘토, 친목모임, 대인관계)와 유연근무제 변수(장소유연근무제, 유연근무시간제)에 따라 세분화하여 검정을 진행하였다. 본 연구의 종속변수는 이항변수인 ‘멘토 유무’, ‘친목모임 참여여부’와 연속형 변수인 ‘직원들과의 관계’로 이루어져있다. 이항변수를 통상제공회귀분석(OLS)모형으로 추정할 경우, 오차항의 정규분포(normal equation) 가정 및 등분산(homogeneous variance) 가정을 위배하게 된다. 등분산 가정 위반 시 추정 계수는 더 이상 효율적인 추정량이 되지 못하여 회귀계수에 대한 통계적 가설검정결과를 타당하지 않게 만든다. 또한 OLS 회귀모형을 통해 추정된 1이 일어날 사건의 확률은 독립변수의 개별 관측치에 의존하므로 이 값이 상당히 크거나 작은 경우 추정된 확률이 0보다 작거나 1보다 커져, 확률의 공리(확률은 0과 1사이의 값을 가짐)를 위배하게 된다. 따라서 본 연구에서는 이항형 종속변수(멘토 유무, 친목모임여부)에 대해서는 이항 로지스틱 회귀분석을 이용하여 분석하였고, 연속형 변수인 직원들과의 관계에 대해서는 통상제공회귀분석을 시행하였다.

마지막으로, 관리자 5명과 유연근무제도 이용 경험 등에 대하여 자유롭게 인터뷰 하여(5월 13일, 5월 20일) 분석 결과의 해석을 보완하였다<sup>9)</sup>.

## 제 4 장 연구 결과

### 제 1 절 기술 통계

본 연구의 분석 대상자인 여성 및 남성 관리자의 시간 제약 및 네트워크, 유연근무제도 사용에 대해 살펴보기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

관리자의 48%는 직장 내 멘토가 있고, 지난 한달 간 친목모임에 83%가 1회 이상 참여한 것으로 나타났다. 조직 내 대인관계에 대해서 5점 만점에 평균 3.72점(SD=0.83)으로 평가하여 보통 이상의 수준이었다.

한 주간 총 근무시간은 평균 48.79시간(SD=8.94), 일일 왕복 통근시간은 평균 69.74분(SD=48.72)로 확인되었다.

가정으로 인한 시간제약 인식 정도는 5점 만점에 평균 2.35점(SD=1.05)으로 보통 수준 보다 낮은 것으로 나타났다. 관리자 2,554명 중 2,033명이 장소유연근무제도가 시행되지 않는 회사에 재직 중이었고, 제도가 시행되는 회사에 근무하는 521명 중 약 30%(157명)가 해당 제도를 사용하였다. 유연근무시간제도와 관련해서는 소속 기업이 제도를 운영하고 있다고 응답한 관리자는 1521명으로, 장소유연근무제도의 약 3배 정도의 규모였고 이 중 약 55%(842명)가 해당 제도를 사용한 것으로 확인되었다.

주요 변수에 대한 남녀 관리자의 차이를 살펴보면<sup>10)</sup>, 남성과 여성의

#### 9) 인터뷰 참가자 특성

구분	직급	근속년수	직무	성별
국내 공기업 A社	과장	17년	경영	여성
국내 공기업 B社	차장	21년	경영	여성
국내 대기업 C社	리더	15년	IT개발	남성
국내 대기업 D社	차장	22년	경영	여성
외국계 E社	이사	8년	세일즈	남성

10) 각 변수에 대한 차이 분석 결과는 부록 1, 2로 제시함

멘토 보유 비율은 각각 0.53과 0.54로 나타났으나 둘 간의 차이는 통계적으로 유의미 하지 않았다. 그리고 남성관리자의 친목모임참여 확률(0.88)이 여성(0.80)보다 유의하게 높았고( $t=5.9, p<.001$ ), 직원들과의 관계도 남성 관리자가 여성관리자에 비해 관계가 좋다고 인식하고 있었다(남성 평균 : 3.80, 여성평균 : 3.69,  $t=3.07, p<.01$ ).

변수 (연속형)	척도	남성(N=839)			여성(N=1715)			차이 t-stat
		평균 (표준편차)	최소	최대	평균 (표준편차)	최소	최대	
멘토 유무	0,1	0.53 (0.50)	0	1	0.54 (0.50)	0	1	-0.37
친목모임참여	0,1	0.88 (0.32)	0	1	0.80 (0.40)	0	1	5.9***
직원 간 관계	1~5	3.80 (0.83)	1	5	3.69 (0.82)	1	5	3.07**

주1) 음영 :  $p<.05$ 에서 통계적으로 유의하고, \* :  $p<.01$ , \*\* :  $p<.001$ 에서 유의함

본 연구 모형에 사용된 주요 변수들의 기술적 특성은 【표4-1】과 【표4-2】로 제시하였다.

【표4-1】 연속형 주요 변수의 기술 통계 (N=2,554)

변 수	척도	평균	표준편차	최소	최대
멘토 유무	0,1	0.48	0.50	0	1
친목모임참여	0,1	0.83	0.38	0	1
직원 간 관계	1~5	3.72	0.83	1	5
근무시간	시간	48.79	8.94	25	100
통근시간	분	69.74	48.72	3	360
시간제약인식	1~5	2.35	1.05	1	5
연령	세	41.46	7.31	20	79

변 수	척도	평균	표준편차	최소	최대
근속년수	년	13.15	8.23	0.17	44.75
월 평균 임금	만원	416.89	154.23	40	1246
	만원 (ln)	5.96	0.40	3.69	7.13
경력열망	1~9	4.91	2.45	1	9
네트워크노력	1~5	3.37	0.84	1	5
CEO태도	1~5	3.41	1.03	1	5
조직문화	1~5	2.53	0.82	1	5
근무지	0,1	0.42	0.49	0	1
성별	0,1	0.67	0.47	0	1

【표4-2】 범주형 주요 변수의 기술 통계 (N=2,554)

변수	수준(코딩값)	빈도(명)	비율(%)
배우자 및 자녀 유무	무배우자 무자녀(0)	454	17.78
	유배우자 무자녀(1)	339	13.27
	무배우자 유자녀(2)	63	2.47
	유배우자 유자녀(3)	1698	66.48
직급	대리(2)	968	37.9
	과장(3)	668	26.16
	차장(4)	597	23.38
	부장(5)	266	10.42
	임원(6)	55	2.15
기업 규모	~299명 (1)	793	31.05
	300~999명 (2)	812	31.79
	1000명~ (3)	949	37.16

변수	수준(코딩값)	빈도(명)	비율(%)
직무	연구개발 (1)	236	9.24
	경영 (2)	753	29.48
	금융 (3)	363	14.21
	판매 (4)	456	17.85
	서비스 (5)	521	20.4
	생산 (6)	225	8.81
업종	농림어업광업 (1)	140	5.48
	제조업 (2)	460	18.01
	전기/폐기물 (3)	73	2.86
	건설업 (4)	85	3.33
	도소매업 (5)	108	4.23
	운수업 (6)	78	3.05
	숙박음식 (7)	41	1.61
	금융/부동산 (8)	358	14.02
	출판/전문과학/사업서비스 (9)	615	24.08
	공공행정 (10)	244	9.55
	교육서비스 (11)	85	3.33
	보건복지 (12)	151	5.91
	예술협회 (13)	116	4.54
장소유연 근무제	제도 없음 (0)	2033	79.6
	제도있고 미사용 (1)	364	14.25
	제도있고 사용 (2)	157	6.15
시간유연 근무제	제도 없음(0)	1033	40.45
	제도있고 미사용 (1)	679	26.59
	제도있고 사용 (2)	842	32.97

## 제 2 절 상관 분석 결과

【표4-3】 과 같이 주요 변수들의 상관관계를 살펴보았다. 독립변수인 근무시간은, 종속변수인 친목 모임 여부와 유의한 양(+)의 상관관계를 ( $r=.086, p<.001$ ), 직원 간 관계와는 유의한 음(-)의 상관관계를 보였다 ( $r=-.075, p<.001$ ). 그리고 통근시간은 멘토 유무와 유의한 음(-)의 상관관계를( $r=-.054, p<.01$ ), 친목모임여부와도 유의한 음(-)의 상관관계를 보였다( $r=-.059, p<.01$ ). 마지막 독립변수인 가족으로 인한 시간제약 인식은 멘토 유무( $r=-.095, p<.001$ ), 친목모임 여부( $r=-.066, p<.001$ ), 직원 간 관계 ( $r=-.066, p<.001$ )라는 세 가지 종속 변수 모두에 유의한 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

이들 변수 간의 상관계수 절대 값은 0.000~0.697의 분포를 보였다. 보통 설명 변수들 간의 상관계수가 0.8 이상이면 다중공선성(multicollinearity)의 위험이 있다고 여기지만, 각 변수들 간의 상관관계는 0.8미만으로 나타나 다중공선성을 의심할만한 변수는 없다고 판단하였다. 그리고 다중공선성 여부를 판단하기 위해 분산팽창계수(Variance Inflation Factor)를 확인한 결과, 각 설명변수들의 VIF는 1.08~2.88 (평균1.46) 의 분포를 보여 변수들 간의 다중공선성은 크게 문제되지 않은 것으로 나타났다.



【표4-3】 주요 변수의 상관관계 분석 (N=2,554)

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 멘토유무	1															
2 친목모임	.102**	1														
3 직원관계	.140**	.058*	1													
4 근무시간	.013	.086**	-.075**	1												
5 통근시간	-.054*	-.059*	-.001	.047	1											
6 시간제약	-.095**	-.066**	-.220**	.066**	-.016	1										
7 연령	-.035	.021	.013	.211**	-.010	-.009	1									
8 근속년수	-.013	.031	-.010	.294**	-.015	.039	.697**	1								
9 직급	-.012	.090**	.018	.226**	.106**	-.007	.526**	.351**	1							
10 월 임금	-.012	.175**	.059*	.197**	.000	.015	.412**	.385**	.424**	1						
11 경력열망	.099**	.192**	.093***	.028	.005	.006	-.036	-.038	.146**	.157**	1					
12 네트워크노력	.153**	.189**	.162***	.013	-.004	-.031	.058*	.045	.076**	.078**	.181**	1				
13 CEO태도	.097**	.100**	.267***	-.096**	-.045	-.115**	.098**	-.012	.089**	.079**	.116**	.154**	1			
14 조직문화	-.085**	-.009	-.345**	.212**	.016	.250**	-.104**	-.017	-.037	-.004	-.025	-.072**	-.354**	1		
15 근무지	-.030	-.015	.001	.175**	.350**	-.007	-.001	.042	.189**	.075**	.006	-.010	-.092**	.051*	1	
16 성별	-.011	-.107**	-.061*	.324**	.036	.070**	.082**	.262**	.055*	-.037	-.162**	-.068**	-.233**	.077**	.193**	1

주1) 음영 : p<.05에서 통계적으로 유의하고, \* : p<.01, \*\* : p<.001에서 유의함

### 제 3 절 회귀 분석 결과

시간제약이 네트워크에 미치는 영향을 살펴보기 위해 종속변수별로 모델을 구분(I:멘토 유무, II:친목모임 여부 III : 직원 간 관계)하여 회귀 분석을 실시하였다.

이 중 Model I 과 ModelII는 종속변수가 이항형 변수이므로 로지스틱 회귀분석방법을 사용하였고, ModelIII에 대해서는 통상최소제곱회귀분석(OLS)방법을 사용하였다. 로지스틱회귀분석 시, 연계함수로 로그함수를 사용한 로짓모형을 이용하였고, 범주형 변수에 대한 코딩은 기준코딩(reference coding)접근법을 사용하였다.

Model I 과 ModelII의 모형적합성 검정 결과, 우도비(likelihood ratio) 검정, 스코어 검정, 왈드 검정 모두에서 유의수준 0.001에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 ‘최소한 하나 이상의 회귀계수가 0이 아니다’ 혹은 ‘모형 적합성이 통계적으로 유의미하다’라고 판단할 수 있었다<sup>11)</sup>. OLS 회귀분석 대상 ModelIII 역시 모형적합성 검정 결과 해당 연구모형 역시 통계적으로 유의하게 적합한 것으로 확인되었다(F=12.2, p=.000).

【표4-4】는 3가지 모형에 대한 회귀 분석 결과이다. 가족으로 인한 시간제약 인식은 쏠 모델에 걸쳐 네트워크에 통계적으로 유의한 영향을 미치며, 특히 네트워킹을 감소시키는 방향으로 작용하는 것으로 나타났다. 그 외 독립변수인 근무시간과 통근시간은 네트워크에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

11) 모형적합도 검정 결과

구 분	멘토 유무		친목모임 여부	
	$\chi^2$	p	$\chi^2$	p
Likelihood Ratio	189.521	.000	369.421	.000
Score	182.303	.000	358.386	.000
Wald	170.111	.000	287.905	.000

성별 조절변수는 ModelⅡ에서만 유의하게 나타났고, 장소유연근무 조절변수는 Model I에서만, 유연근무시간 조절변수는 ModelⅡ에서만 유의하게 나타났으며, ModelⅢ에서는 유의수준  $p < .05$ 에서 통계적으로 유의하게 나타난 조절변수는 없었다. 각각의 모형들에 대해서는 다음에서 자세히 살펴보고자 한다.

【표4-4】 회귀 분석 결과(종합)

구분	변수	Ⅰ. 멘토 유무		Ⅱ. 친목모임참여		Ⅲ. 직원 간 관계		
		오즈비 (S.E)	p	오즈비 (S.E)	p	Coef. (S.E)	P	
독립 변수	근무시간	1.015 (.015)	.318	.988 (.023)	.607	.002 (.027)	.653	
	통근시간	.998 (.002)	.189	.996 (.002)	.074	.000 (.019)	.626	
	시간제약인식	.809* (.091)	.020	.718** (.128)	.009	-.142*** (-.181)	.000	
통제 변수	연령	.972** (.010)	.003	.971* (.012)	.018	-.007 (-.058)	.055	
	배우자 및 자녀 유무 (ref : 무배우자·무자녀)							
		유배우자 무자녀	1.114 (.152)	.480	.759 (.209)	.187	.165** (.068)	.003
		무배우자 유자녀	.684 (.296)	.199	.663 (.401)	.305	.254* (.048)	.013
		유배우자 유자녀	1.215 (.125)	.118	.696* (.175)	.038	.195*** (.112)	.000
		근속년수	1.003 (.008)	.686	1.001 (.011)	.926	.000 (.002)	.933
		직위	1.022 (.052)	.678	1.192* (.072)	.014	-.025 (-.034)	.167
		월 임금(ln)	.856 (.130)	.232	2.246*** (.172)	.000	.078 (.037)	.096
	경력열망	1.066*** (.018)	.001	1.132*** (.024)	.000	.010 (.029)	.128	

구분	변수	I. 멘토 유무		II. 친목모임참여		III. 직원 간 관계	
		오즈비 (S.E)	p	오즈비 (S.E)	p	Coef. (S.E)	P
	네트워크노력	1.395*** (.052)	.000	1.678*** (.071)	.000	.112*** (.114)	.000
	CEO태도	1.098* (.046)	.040	1.106 (.063)	.110	.112*** (.140)	.000
	조직문화	.875* (.059)	.023	1.065 (.083)	.446	-.264*** (-.260)	.000
	근무지	.922 (.100)	.416	.93 (.138)	.615	.000 (.000)	.991
	업무더미	포함	포함	포함	포함	포함	포함
	기업규모더미	포함	포함	포함	포함	포함	포함
	산업더미	포함	포함	포함	포함	포함	포함
조절 변수	성별	1.23 (.720)	.773	.058** (1.104)	.010	.107 (.061)	.678
	장소유연근무더미 (ref : 제도 부재)						
	미사용	.495 (.720)	.329	.321 (1.294)	.380	.217 (.092)	.404
	사용	.456 (1.205)	.515	.037 (1.821)	.071	-.117 (-.034)	.786
	유연근무시간더미 (ref : 제도 부재)						
	미사용	1.541 (.656)	.510	4.210 (1.041)	.167	.235 (.126)	.316
사용	1.232 (.620)	.736	1.111 (.922)	.909	.046 (.026)	.836	
상호 작용	성별과 독립변수의 상호작용 (ref : 남성)						
	근무×성별	.998 (.015)	.906	1.048* (.023)	.045	-.004 (-.131)	.426
	통근×성별	1 (.002)	.886	1.001 (.003)	.578	.000 (-.003)	.949
	인식×성별	.985 (.087)	.859	.992 (.128)	.947	.056 (.096)	.070
	장소유연근무제도와 독립변수의 상호작용 (ref : 제도 부재)						
근무×미사용	.992 (.013)	.529	1.024 (.025)	.350	-.005 (-.102)	.329	
근무×사용	.995 (.021)	.811	1.050 (.034)	.151	.003 (.047)	.660	

구분	변수	I. 멘토 유무		II. 친목모임참여		III. 직원 간 관계	
		오즈비 (S.E)	p	오즈비 (S.E)	p	Coef. (S.E)	P
	통근×미사용	1.003 (.003)	.223	.998 (.005)	.746	.001 (.024)	.467
	통근×사용	1.002 (.004)	.562	.998 (.005)	.606	-.001 (-.039)	.257
	인식×미사용	1.436** (.120)	.003	1.174 (.191)	.401	-.009 (-.010)	.838
	인식×사용	1.511* (.164)	.012	1.282 (.214)	.247	.018 (.014)	.760
유연근무시간제도와 독립변수의 상호작용 (ref : 제도 부재)							
	근무×미사용	.995 (.012)	.660	.977 (.020)	.238	-.003 (-.076)	.507
	근무×사용	.997 (.012)	.817	.988 (.018)	.513	.001 (.035)	.764
	통근×미사용	1 (.002)	.880	1.002 (.003)	.617	-.001 (-.055)	.138
	통근×사용	.999 (.002)	.675	1.001 (.003)	.743	-.001 (-.029)	.453
	인식×미사용	.911 (.106)	.378	1.032 (.148)	.832	-.009 (-.013)	.807
	인식×사용	.976 (.098)	.802	1.365* (.133)	.019	-.033 (-.051)	.344
상수		1.55 (1.087)	.687	.057 (1.528)	.061	3.582*** (.000)	.000
Wald Chi <sup>2</sup> / F		170.111***	.000	287.905***	.000	12.2***	.000
Pseudo R <sup>2</sup> / R <sup>2</sup> (Adj R <sup>2</sup> )			.072	.134	.209(.192)		
N			2554	2554	2554		

주1) ( ) : 표준오차, \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.05

주2) 로지스틱 회귀분석의 모델 적합성에 대해서는 Wald 검정, 통상최소제곱회귀분석(OLS) 모델 적합성에 대해서는 F 검정 실시하여 각각 Wald Chi<sup>2</sup>와 F를 제시함

주3) 로지스틱 회귀분석 모델의 Pseudo R<sup>2</sup>은 Cox and Snell로 제시함

주4) 직무더미는 6개, 기업규모더미는 3개, 산업더미는 13개로 분류되었고, 해당 더미의 오즈비와 회귀계수, p값은 (부록 3)에 제시함

## 1. Model I : 시간제약과 멘토 유무

종속변수인 조직 내 멘토 유무 결정요인을 확인하고자 로지스틱 회귀 분석을 진행하였다. 우선, 본 연구모형은 통계적으로 유의하게 적합한 것으로 확인되었다(Wald  $\chi^2=170.111$ ,  $p=.000$ )다.

회귀 분석 결과 【표4-5】, 근무시간과 통근시간은 멘토 유무에 유의한 결정요인은 아닌 것으로 확인되었다. 선행연구(김수한·안리라, 2018)에서는 여성 관리자의 근무시간과 통근시간은 멘토 보유 가능성을 증대시키는 것으로 나타나 바 있으나 이것은 연구 설계의 차이 (선행연구는 시계열분석 시행, 유연근무제도 유무를 통제 변수로 사용 등)에 기인한 것으로 생각된다.

【표4-5】 Model I 회귀 분석 결과

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p	
독립 변수	근무시간	.015	0.015	1.015	.318	
	통근시간	-.002	0.002	.998	.189	
	시간제약인식	-.212*	0.091	.809*	.020	
통제 변수	연령	-.028**	0.010	.972**	.003	
	배우자 및 자녀 유무 (ref : 무배우자·무자녀)					
		유배우자·무자녀	.108	0.152	1.114	.480
		무배우자·유자녀	-.380	0.296	.684	.199
		유배우자·유자녀	.195	0.125	1.215	.118
		근속년수	.003	0.008	1.003	.686
		직위	.022	0.052	1.022	.678
		월 임금(ln)	-.156	0.130	.856	.232
		경력열망	.064***	0.018	1.066***	.001
		네트워크노력	.333***	0.052	1.395***	.000
		CEO태도	.094*	0.046	1.098*	.040

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p
	조직문화	-.134*	0.059	.875*	.023
	근무지	-.081	0.100	.922	.416
	업무더미	포함	포함	포함	포함
	기업규모더미	포함	포함	포함	포함
	산업더미	포함	포함	포함	포함
조절 변수	성별 (ref : 남성)	.207	0.720	1.23	.773
	장소유연 근무더미 (ref : 제도 부재)				
	미사용	-.702	.720	.495	.329
	사용	-.784	1.205	.456	.515
	시간유연 근무더미 (ref : 제도 부재)				
	미사용	.432	.656	1.541	.510
	사용	.209	.620	1.232	.736
상호 작용	성별과 독립변수의 상호작용 (ref : 남성)				
	근무×성별	-.002	.015	.998	.906
	통근×성별	.000	.002	1	.886
	인식×성별	-.016	.087	.985	.859
	장소유연근무제와 독립변수의 상호작용(ref : 제도 부재)				
	근무×미사용	-.008	.013	.992	.529
	근무×사용	-.005	.021	.995	.811
	통근×미사용	.003	.003	1.003	.223
	통근×사용	.002	.004	1.002	.562
	인식×미사용	.362**	.120	1.436**	.003
	인식×사용	.413*	.164	1.511*	.012
	유연근무시간제도와 독립변수의 상호작용 (ref : 제도 부재)				
	근무×미사용	-.005	.012	.995	.660
근무×사용	-.003	.012	.997	.817	
통근×미사용	.000	.002	1	.880	

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p
	통근×사용	-.001	.002	.999	.675
	인식×미사용	-.093	.106	.911	.378
	인식×사용	-.025	.098	.976	.802
상수		.438	1.087	1.55	.687
-2LL		3345.245			
Wald Chi <sup>2</sup>		170.111***(.000)			
Pseudo R <sup>2</sup>		.072			
N		2554			

주1) ( ) : 표준오차, \*\*\* : p<.001, \*\* : p<.01, \* : p<.05

주2) 직무더미는 6개, 기업규모더미는 3개, 산업더미는 13개로 분류되었고, 해당 더미의 오즈비와 회귀계수, p값은 (부록 3)에 제시함

주3) Pseudo R<sup>2</sup>은 Cox and Snell을 제시함

그리고 시간제약 인식은 멘토 유무에 통계적으로 유의한 결정요인인 것으로 나타났다. 다른 조건이 일정할 경우, 관리자의 시간제약 인식이 한 단위 증가할 경우 오즈는 19.1% 만큼 감소하는 것으로 확인되었다. 즉 다른 조건이 일정할 경우, 시간 제약 인식이 높아질수록 멘토를 보유할 확률은 줄어드는 것으로 이를 한계효과 그래프를 통해 시각화 해볼 수 있다. 해당 그래프는 【그림4-1】 과 같다. 연속형 변수들의 값을 평균값으로, 범주형 변수들은 기준(reference) 값으로 고정했을 때<sup>12)</sup> 시간제약 인식 증가할 경우 멘토를 보유할 확률이 줄어드는 것을 쉽게 알 수 있다. 가족으로 인한 시간제약의 한계효과(dy/dx)를 계산하여 그래프에 표시

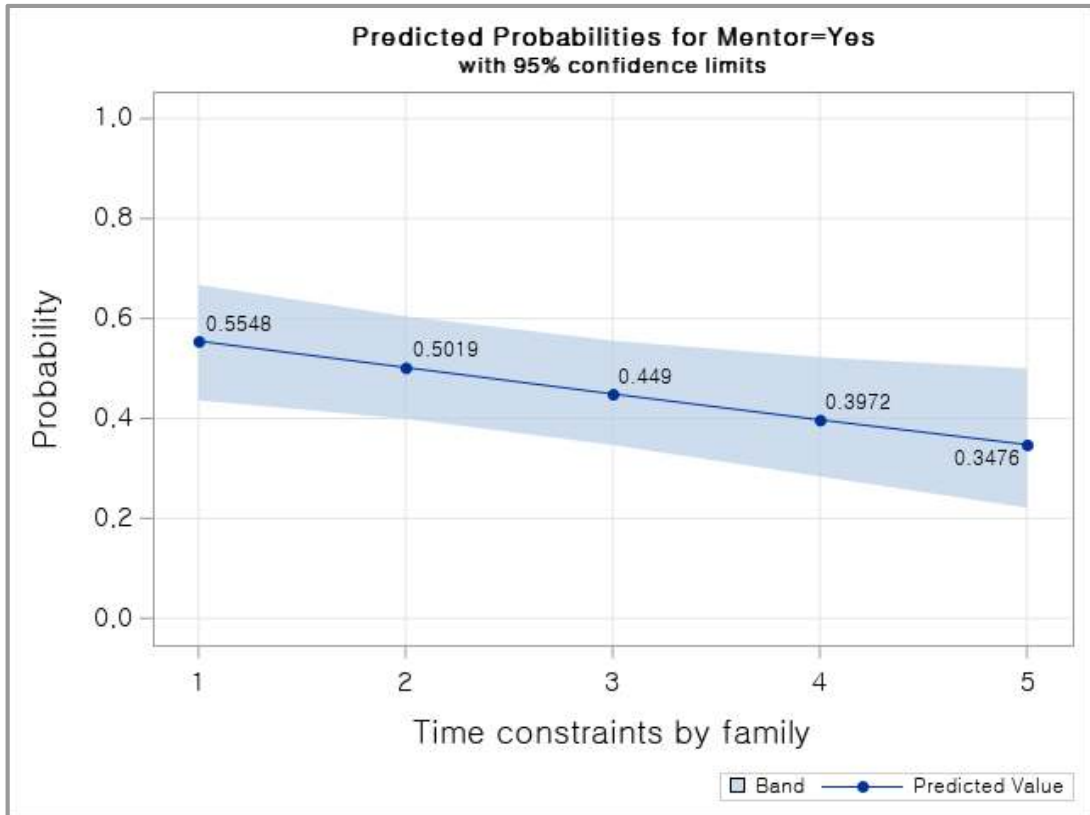
12) 【그림4-1】 한계효과 그래프에서 각 변수들의 고정 값

근무시간	통근시간	연령	근속년수	직위	log임금
48.79	69.74	41.46	13.15	3.128	5.96
경력열망	네트워크노력	CEO태도	조직문화	배우자·자녀	성별
4.913	3.37	3.413	2.527	모두 없음	남성
장소유연제	시간유연제	기업규모	업종	직무	근무지
제도 없음	제도 없음	1000명 이상	서비스 등	경영	서울 외



하였다. 가족으로 인한 시간제약 인식을 1로 평가한 경우는 멘토 보유 확률은 약 0.55이고, 5로 평가한 경우의 확률은 약 0.35로, 시간제약 인식이 증가할수록 멘토 보유 확률은 줄어들고 있다.

【그림4-1】 시간제약인식 변수의 한계효과

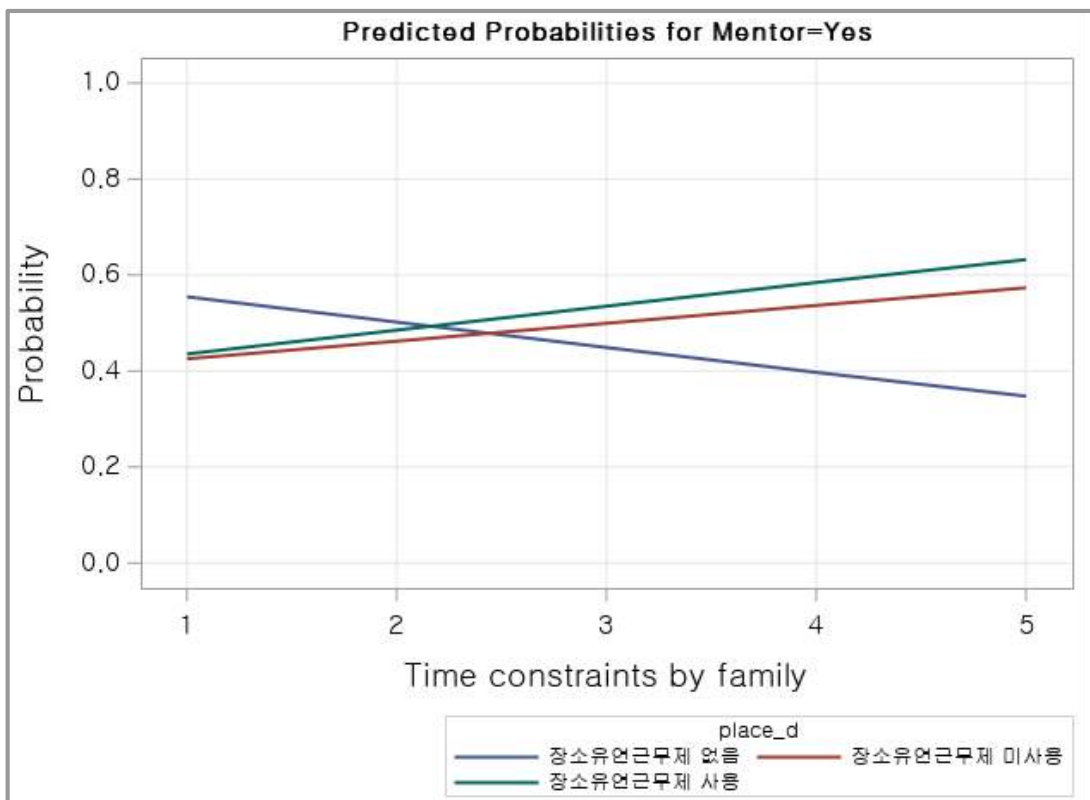


Model I 은 성별 변수와 유연근무시간제도 변수의 조절효과는 나타나지 않았고, 장소유연근무제도의 조절효과가 통계적으로 유의하게 나타났다 (미사용 : OR=1.436, p=.003, 사용 : OR=1.511, p=.012). 즉 성별에 따라 시간제약이 멘토 보유 확률에 미치는 영향이 다르지 않았다는 것이다. 그리고 유연근무시간제도 역시 제도의 유무와 사용여부에 따라 시간제약과 멘토 유무와의 관련성은 달라지지 않았다.

이에 반해 장소유연근무제를 시행하지 않는 회사의 관리자는 시간제약에 대한 인식 수준이 높아질수록 멘토를 보유할 확률은 줄어들었으나,

장소유연근무제도를 시행중인 회사의 관리자는 시간제약 인식이 증가할 경우 멘토 보유 확률이 증가하는 것으로 나타났다. 그리고 장소유연근무제를 시행하는 회사의 관리자는 제도를 사용한 경우가 그렇지 않은 경우보다 시간제약 인식이 증가할수록 멘토 보유 확률이 가파르게 증가하는 것으로 분석되었다. 이것은 【그림4-2】의 한계효과 그래프와 장소유연근무제 변수에 따른 한계효과 【표4-6】에서 확인할 수 있다.

【그림4-2】 장소유연근무제에 따른 시간제약인식의 한계효과



【표4-6】 장소유연근무제에 따른 시간제약인식의 한계효과

가족으로 인한 시간제약 인식	Predicted Probabilities <sup>13)</sup>		
	제도 없음	제도있고 미사용	제도있고 사용
1	0.555	0.425	0.435
2	0.502	0.462	0.485
3	0.449	0.499	0.535

4	0.397	0.537	0.584
5	0.348	0.573	0.632

실제로 제도를 이용하지는 않았지만, 장소유연근무제도가 시행되는 회사의 관리자들과의 경우도, 제도의 존재가 시간제약을 완화시키는 역할을 하는 것으로 보인다. 이것은 조직지원이론(organizational support theory)나 사회정보처리이론(social support information theory)의 관점에서, 직원을 지원하는 제도의 존재의 인지만으로도 이것이 심리적 자원으로 작용할 수 있음을 보여주는 것으로 해석될 수 있다. 즉 직접적으로 제도의 혜택을 얻지는 않았지만 간접적으로 이를 경험할 때, 내가 필요할 때 해당 제도를 사용할 수 있다는 가능성 자체로도 긍정적인 효과를 가져오는 것이다.

장소유연근무제도의 효과에 대해서 다른 해석도 가능하다. 유연근무제도 이용이 필요한 직원들의 유연근무제도의 접근성이 떨어지고, 이용 시 낙인효과<sup>14)</sup>가 작용하여 유연근무제도를 사용하는 여성의 경우 성과를 보여줘야 한다는 더 큰 심리적 압박감에 시달리고 있음이 확인된 바 있다(신경아·이은아, 2021). 이러한 낙인효과로 인하여 제도를 이용한 직원들은 승진이나 임금, 경력발달 등에 있어 불이익을 받을 수 있다(Chung, 2020). 따라서 제도 이용의 어려움, 이용으로 인한 불이익을 만회하기 위한 전략적인 행위로 멘토 네트워크 형성에 노력한 결과라고도 해석할 수 있다. 특히, 장소유연근무의 경우는 본 연구의 분석 대상자 중 약 20%만이 해당 제도가 있는 회사에 근무하며, 이 중 약 30%가 제도를 사용하였다는 것을 통해서 해당 제도의 사용이 보편적인 일이 아님을 알 수 있고, 낙인효과가 존재할 수 있는 상황<sup>15)</sup>이라 생각된다. 이것은 관리자들과의 인터뷰에서도 알 수 있었다.

13) 95% 신뢰구간에 대해서는 (부록 4) 그래프 참조

14) 유연성 낙인(flexibility stigma) : 유연근무제도를 이용하는 직원은 회사에 대한 충성심도 적고 덜 생산적일 것이라는 편견

15) 신경아·이은아(2021)의 연구에 따르면 직원의 약 80%가 유연근무제도를 이용하고 있다는 대기업의 경우 제도 이용에 따른 부정적 결과는 없었다고 한다.

“코로나 이전에 재택근무는 유명무실 했어요. 코로나 시작되고 얼마되지 않아서 코로나는 아니었지만 기침이 너무 심해, 다른 직원들에게 피해를 줄까봐 1주일간 재택근무를 했는데, 팀장이 매일 어떤 근무를 했는지 관련 자료를 메일로 보내서 자세히 증명 하라더라구요. 회사에 출근해서 시간을 보내면 굳이 증명을 안 해도 되는 일인데 말이죠. 직원이 집에서 는 논다고 생각하는 거죠. 이걸 지속하면 평가를 잘 못 받겠구나 싶었어요.” - 2022.5.13. B社 000차장-

“집이 회사에서 멀어서, 재택근무를 했으면 좋겠는데 못 하겠더라고요. 승진을 해야 해서 평가를 잘 받아야하니까 차마 재택근무를 쓰겠다는 말이 입에서 안 떨어지더라고요. 윗 사람들 입장에서는 아무래도 눈에 보이는 직원들이 열심히 한다 생각할 수밖에요.” - 2022.5.13. A社 000과장 -

“외국계라 그런지 유연근무를 사용하는데 상당히 자유로운 편이고, 업무도 세일즈라서 회사 밖에서 보내는 시간 자체가 많기도 해서 보스의 눈치를 볼 필요도 없어요(눈치 주지도 않지만). 그런데 야망 있는 직원들은 유연근무제도를 안쓰더라고요. 병원가거나, 애들 등교 문제로 유연 근무를 쓰는데, 야망 있는 직원들은 안쓰더라고요. 비슷한 성과를 내며, 아무래도 회사에 출근한 사람에게 더 평가를 잘 주겠죠 ” -2022.5.20. E社, 000이사-

한편, 재택근무와 멘토와의 교류 경험에 대해서, 재택근무 시, 업무에 대한 조언을 얻고자 멘토에게 연락을 하는 경우가 발생한다고 답하였고, 회사에서 다양한 제도를 마련하여 교류 활성화를 유도시키고 있다고 답하였다.

“회사에 있으면 상대방을 잘 몰라도 업무 조언을 구하러 찾아갈 수는 있는데, 재택을 하게 되면 전화를 이용하다보니 잘 모르는 사람한테 전화하기도 그렇고, 아무래도 내가 하는 질문에 시간을 내서 답을 해 줄 수 있을 만큼 나랑 라포가 형성된, 친하고 신뢰가 있는 사람 중심으로 연락을 하게 되더라고요. 그래서 재택을 하면서 멘토와의 교류가 더 늘었어요” - 2022.5.20 D社, 000차장-

“제가 다니는 회사는 직원들이 자유롭게 재택근무를 할 수 있어서, 저도

많이 사용하고 있습니다. 재택근무에 따른 불이익은 전혀 없고, 재택근무로 인해 적어지는 직원들과의 교류를 활성화시키기 위해서 리더가 공지 하는 교육, 미팅, 단합 등의 행사에 직원들은 응해야 합니다. 동호회도 활성화시키려고 하고 있고, 서로 소통하는 모임을 회사에서 권장하고 관리합니다.”  
- 2022.5.20 C社, 000리더-

이 외에 연령과 조직 중심적 문화는 멘토 형성 확률을 감소시키는 방향으로 작용하였고(연령 : OR=.972, p=.003 / 문화 : OR=.875, p=.023), 경력 열망과 네트워크 노력, CEO 태도는 멘토를 보유할 확률을 증가시키는 방향으로 작용하였다(열망 : OR=1.066, p=.001 / 노력 : OR=1.395, p=.000 / 태도 : 1.098, p=.040). 연령이 증가할수록 멘토 보유 가능성이 줄어드는 것은 자신보다 주로 연배가 높은 사람에게 조언을 구하는 것이 익숙한 한국문화의 특성이 반영된 결과라고 생각된다.

본 모형을 통해 검정한 가설과 그 결과는 아래의 표와 같다.

【표4-7】 Model I 을 통한 가설 검정 내용

시간제약과 멘토유무		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-1	근무시간→멘토유무(-)	4-1 (근무)	시간제약과 멘토보유 관련성 : 여성≠남성	근무	7-1-1(장소) 7-1-2(시간)	시간제약과 멘토보유 관련성 : 제도無(미시행) ≠ 미사용≠사용
2-1	통근시간→멘토유무(-)	5-1 (통근)		통근	8-1-1(장소) 8-1-2(시간)	
3-1	시간제약인식→멘토유무(-)	6-1 (인식)		인식	9-1-1(장소) 9-1-2(시간)	

【표4-8】 Model I 가설 검정 결과

시간제약과 멘토유무		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-1	기각	4-1 (근무)	기각	근무	7-1-1(장소)	기각
					7-1-2(시간)	기각
2-1	기각	5-1 (통근)	기각	통근	8-1-1(장소)	기각
					8-1-2(시간)	기각
3-1	채택	6-1 (인식)	기각	인식	9-1-1(장소)	채택
					9-1-2(시간)	기각

## 2. ModelⅡ : 시간제약과 친목 모임 참여

종속변수인 친목 모임 여부의 결정요인을 확인하고자 로지스틱 회귀 분석을 진행하였고, 연구모형은 통계적으로 유의하게 적합한 것으로 확인되었다(Wald  $\chi^2=287.905$ ,  $p=.000$ ).

회귀분석 결과 【표4-9】, 시간제약 인식은 Model I 에서와 같이 친목 모임 참여에 통계적으로 유의한 결정요인인 것으로 나타났다. 다른 조건이 일정할 경우, 관리자의 시간제약 인식이 한 단위 증가할 경우 오즈는 28.2% 만큼 감소하는 것으로 확인되었다. 즉 다른 조건이 일정할 경우, 시간 제약 인식이 높아질수록 친목모임에 참여할 확률은 줄어드는 것으로, 【그림4-3】의 그래프로 확인 가능하다<sup>16)</sup>.

【표4-9】 ModelⅡ 회귀분석 결과

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p	
독립 변수	근무시간	-.012	.023	.988	0.607	
	통근시간	-.004	.002	.996	0.074 <sup>+</sup>	
	시간제약인식	-.331**	.128	.718**	.009	
통제 변수	연령	-.029*	.012	.971*	.018	
	배우자 및 자녀 유무 (ref.: 무배우자·무자녀)					
		유배우자·무자녀	-.276	.209	.759	.187
		무배우자·유자녀	-.412	.401	.663	.305
		유배우자·유자녀	-.363*	.175	.696*	.038
		근속년수	.001	.011	1.001	.926
		직위	.176*	.072	1.192*	.014
	월 임금(ln)	.809***	.172	2.246***	.000	

16) 시간제약인식을 제외한 나머지 설명변수들은 평균값과 기준 값으로 고정됨

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p
	경력열망	.124***	.024	1.132***	.000
	네트워크노력	.518***	.071	1.678***	.000
	CEO태도	.101	.063	1.106	.110
	조직문화	.063	.083	1.065	.446
	근무지	-.069	.138	.933	.615
	업무더미	포함	포함	포함	포함
	기업규모더미	포함	포함	포함	포함
	산업더미	포함	포함	포함	포함
조절 변수	성별 (참조 : 남성)	-2.852*	1.104	.058*	.010
	장소유연 근무더미 (ref. : 제도 부재)				
	미사용	-1.136	1.294	.321	.380
	사용	-3.285	1.821	.037	.071 <sup>+</sup>
	유연근무시간더미(ref. : 제도 부재)				
	미사용	1.438	1.041	4.210	.167
	사용	.105	.922	1.111	.909
	상호 작용	성별과 독립변수의 상호작용 (ref. : 남성)			
근무×성별		.047*	.023	1.048*	.045
통근×성별		.001	.003	1.001	.578
인식×성별		-.008	.128	.992	.947
공간유연 근무제도와 독립변수의 상호작용(ref. : 제도 부재)					
근무×미사용		.024	.025	1.024	.350
근무×사용	.049	.034	1.050	.151	

구분	변수	Coef.	S.E	오즈비	p
	통근×미사용	-.002	.005	.998	.746
	통근×사용	-.002	.005	.998	.606
	인식×미사용	.160	.191	1.174	.401
	인식×사용	.248	.214	1.282	.247
유연근무시간제도와 독립변수의 상호작용 (ref. : 제도부재)					
	근무×미사용	-.024	.020	.977	.238
	근무×사용	-.012	.018	.988	.513
	통근×미사용	.002	.003	1.002	.617
	통근×사용	.001	.003	1.001	.743
	인식×미사용	.032	.148	1.032	.832
	인식×사용	.311*	.133	1.365*	.019
상수		-2.862	1.528	.057	.061 <sup>+</sup>
-2LL		1990.122			
Wald Chi <sup>2</sup> (p-value)		287.905***(.000)			
Pseudo R <sup>2</sup>		.134			
N		2554			

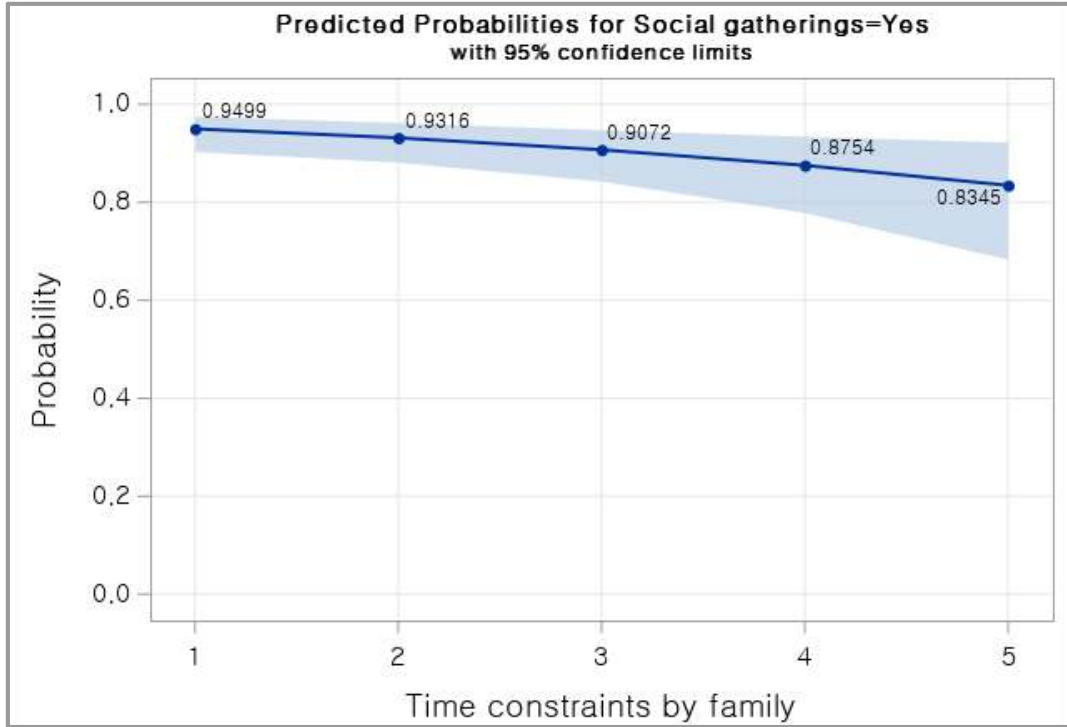
주1) ( ) : 표준오차, + : p<.1, \*\*\* : p<.001, \*\* : p<.01, \* : p<.05

주2) 직무더미는 6개, 기업규모더미는 3개, 산업더미는 13개로 분류되었고, 해당 더미의 오즈비와 회귀계수, p값은 (부록 3)에 제시함

주3) Pseudo R<sup>2</sup>은 Cox and Snell을 제시함



【그림4-3】 시간제약인식 변수의 한계효과



통근시간은 친목모임 참여 여부에 유의한 결정요인은 아닌 것으로 확인되었다( $p=.074$ ). 그리고 근무시간의 단순효과 회귀계수  $-.012$ , 오즈비  $.998$ 은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다( $p=.607$ ). 그러나 성별과의 상호작용항의 회귀계수  $.047$ , 오즈비  $.1.048$ 은 통계적으로 유의미한 것으로 나타나고 있다.

【표4-10】 과 【그림4-4】 는 설명변수들이 평균적인 상태일 때<sup>17)</sup> 근무시간이 증가할수록 남성과 여성 관리자의 친목모임 참여 확률이 어떻게 변화하는지를 한계효과를 통해 분석한 결과이다. 이를 통해 여성 관리자의

17) 【그림4-4】 한계효과 그래프에서 각 변수들의 고정 값

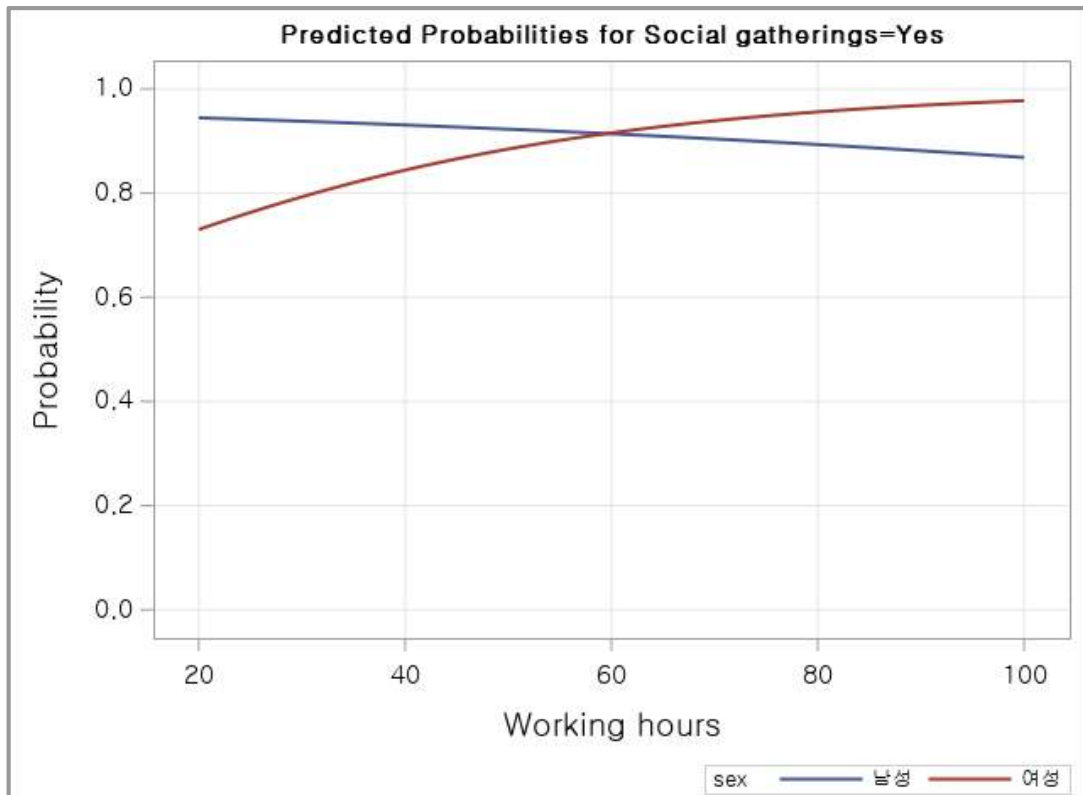
시간제약인식	통근시간	연령	근속년수	직위	log임금
2.35	69.74	41.46	13.15	3.128	5.96
경력열망	네트워크노력	CEO태도	조직문화	배우자·자녀	성별
4.913	3.37	3.413	2.527	모두 없음	남성
장소유연제	시간유연제	기업규모	업종	직무	근무지
제도 없음	제도 없음	1000명 이상	서비스 등	경영	서울 외

경우 남성 관리자와는 달리 근무시간의 증대가 친목모임의 참여 가능성을 높이는 것을 알 수 있다(OR=. 1.048, p=.045).

【표4-10】 성별에 따른 근무시간의 한계효과

한 주간 총 근무시간(시간)	남성		여성	
	Predicted	(95%신뢰구간)	Predicted	(95%신뢰구간)
20	0.945	(0.827-0.984)	0.730	(0.546-0.859)
40	0.931	(0.879-0.962)	0.844	(0.757-0.904)
60	0.914	(0.814-0.963)	0.916	(0.858-0.951)
80	0.893	(0.610-0.978)	0.956	(0.902-0.981)
100	0.868	(0.341-0.988)	0.978	(0.927-0.993)

【그림4-4】 성별에 따른 근무시간의 한계효과<sup>18)</sup>



18) 남성과 여성 각각의 한계효과와 신뢰구간 그래프는 (부록 5)로 제시함

한 주간 총 근무시간이 약 60시간 보다 적을 때에는 남성의 친목모임 참여가 여성에 비해 높았다. 그러나 약 60시간을 초과하는 경우에는 여성의 친목모임 참여가능성이 남성보다 높아지는 것을 알 수 있다. 남성은 근무시간에 상관없이 친목모임 참여가능성이 비슷하고, 그 수준도 80% 이상이었다. 그러나 여성의 경우 근무시간이 적을 때, 참여가능성은 80% 이하였으나, 근무시간이 증가하면서 참여 가능성이 올라가는 양상을 보였다. 성별 변수를 보면 여성의 경우 남성에 비해 친목모임 참여 확률이 떨어지는 것으로 나왔고 이 그래프에서도 확인할 수 있다. 다른 조건이 일정할 때 여성이 남성에 비해 오르는 -42% 만큼 차이가 났다.

이와 같이 여성 관리자의 경우 근무시간의 증대가 친목모임에 대한 제약 요소로 작용하지 않는 것으로 보이는 상황에 대해 여성 관리자들을 인터뷰 해 본 결과, 근무시간이 길어지면서 자의반 타의반 회식에 참여하기도 하고, 같이 긴 시간 근무를 한 직원들과 식사를 하는 경우가 있다고 대답했다.

*“예산팀에 근무할 때 예산편성 시즌이 되면 매일 야근이었어요. 3명에서 함께 일을 했는데, 고생을 같이 해서, 그래서 그런지 끈끈한 정이 생겨서 모임을 많이 가졌어요.” -2022.5.13. B社, 000과장 -*

*“7시까지 퇴근을 할 수 있으면, 어떻게든 집에 가서 애 숙제를 봐 줄 텐데, 야근 때문에 너무 늦어버린 경우에는 그 때 집에 가도 할 수 있는 게 없어요. 이런 경우에는 이왕 늦은 거 직원들하고 회식을 하기도 해요. 집에 가면 애 만 깨우게 되니까요.” - 2022.5.20. D社, 000차장-*

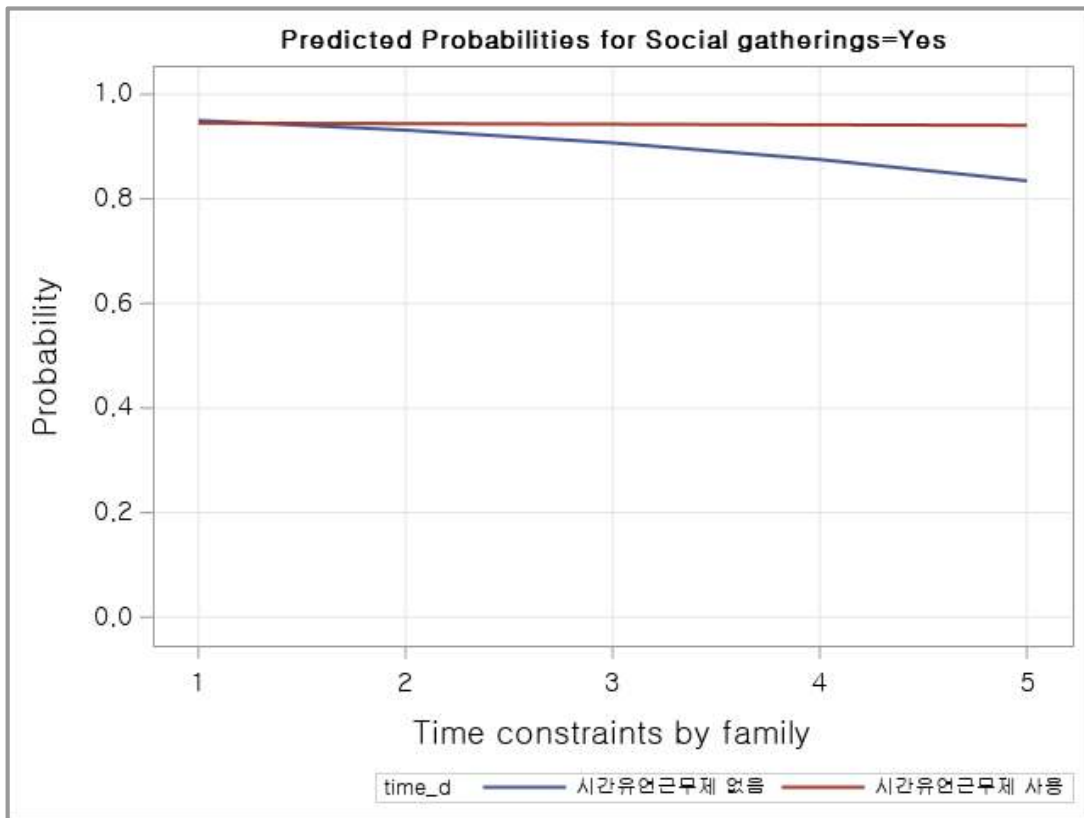
한편, Model II 은 장소유연근무제도의 조절효과는 나타나지 않았다. 그러나 유연근무시간제도는 가족으로 인한 시간제약 인식의 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 다른 조건이 일정할 때, 유연근무시간제도를 사용한 관리자의 오즈가, 유연근무시간제도가 없는 관리자에 비해 36.5% 차이가 났다(OR=1.365, p=.019). 이에 대한 한계효과는 【표4-11】 및 【그림4-5】와 같다. 이를 통해 다른 변수들이 평균적인 상태라고 가정할 때<sup>19)</sup>, 유연

근무시간제를 사용하는 경우에는 시간제약 인식이 증가하더라도 친목모임 참여 가능성이 감소하지 않는 것을 알 수 있다.

【표4-11】 가족으로 인한 시간제약 인식의 한계효과

가족으로 인한 시간제약 인식	유연근무시간제도 없음		유연근무시간제도 사용	
	Predicted	(95%신뢰구간)	Predicted	(95%신뢰구간)
1	0.950	(0.903-0.975)	0.945	(0.894-0.972)
2	0.932	(0.881-0.962)	0.944	(0.902-0.968)
3	0.907	(0.842-0.947)	0.943	(0.899-0.968)
4	0.875	(0.778-0.934)	0.942	(0.884-0.972)
5	0.835	(0.683-0.922)	0.941	(0.860-0.976)

【그림4-5】 시간제약 인식과 친목모임 참여 가능성<sup>20)</sup>



19) 앞에서와 같이 평균값과 기준(reference) 값으로 고정

20) 각각의 한계효과와 신뢰구간 그래프는 (부록 6)으로 제시함

이것은 유연근무시간제를 통해 자기 시간에 완전하게 자기의 약속을 지킬 수 있는 통제력이 있는 것이 장점이라는 인터뷰 내용(신경아·이은아,2021)을 빌어, 근무시간의 유연성이 친목모임 참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

이 외에 변수를 살펴보면, 연령은 친목모임 참여 확률을 감소시키는 방향으로 작용하였고(연령 : OR=.971, p=.018), 직급과 월 임금, 경력열망과 네트워크 노력은 친목모임 참여 가능성을 높이는 방향으로 작용하는 것으로 확인되었다(직급 : OR=1.192, p=.014 / 임금 : OR=2.246, p=.000 / 열망 : OR=1.132, p=.000 / 노력 : OR=1.678, p=.000).

본 모형을 통해 검정한 가설과 그 결과는 아래의 표와 같이 나타났다.

【표4-12】 ModelⅡ을 통한 가설검정 내용

시간제약과 친목모임참여		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-2	근무시간→모임참여(-)	4-2 (근무)	시간제약과 친목모임 관련성 : 여성≠남성	근무	7-2-1(장소) 7-2-2(시간)	시간제약과 친목모임 관련성 : 제도無(미시행) 미사용≠사용
2-2	통근시간→모임참여(-)	5-2 (통근)		통근	8-2-1(장소) 8-2-2(시간)	
3-2	시간제약인식→모임참여(-)	6-2 (인식)		인식	9-2-1(장소) 9-2-2(시간)	

【표4-13】 ModelⅡ 가설 검정 결과

시간제약과 친목모임참여		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-2	기각	4-2 (근무)	채택	근무	7-2-1(장소) 7-2-2(시간)	기각 기각
2-2	기각	5-2 (통근)	기각	통근	8-2-1(장소) 8-2-2(시간)	기각 기각
3-2	채택	6-2 (인식)	기각	인식	9-2-1(장소) 9-2-2(시간)	기각 채택

### 3. ModelⅢ : 시간제약과 조직 내 대인관계

근무시간, 통근시간 및 시간제약인식이 직원과의 관계에 미치는 영향을 확인하고자 회귀분석을 진행하였다. 종속변수인 직원 간 관계에 대한 본 모형의 설명력은 20.9%(R<sup>2</sup>=0.209)로 나타났고, 연구모형은 통계적으로 유의하게 적합한 것으로 확인되었다(F=12.2, p=.000).

회귀 분석 결과 【표4-14】, 앞에서 살펴본 Model I, ModelⅡ와 마찬가지로, 근무시간과 통근시간은 직원들과의 관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았다(근무 : p=.653, 통근 : p=.626).

【표4-14】 ModelⅢ 회귀 분석 결과

구분	변수	Coef.	β	S.E	p
독립 변수	근무시간	.002	.027	.005	.653
	통근시간	.000	.019	.001	.626
	시간제약인식	-.142***	-.181	.032***	.000
통제 변수	연령	-.007	-.058	.003	.055 <sup>+</sup>
	배우자 및 자녀 유무 (ref.: 무배우자·무자녀)				
	유배우자·무자녀	.165**	.068	.054**	.003
	무배우자·유자녀	.254*	.048	.103*	.013
	유배우자·유자녀	.195***	.112	.045***	.000
	근속년수	.000	.002	.003	.933
	직위	-.025	-.034	.018	.167
	월 임금(ln)	.078	.037	.047	.096 <sup>+</sup>

구분	변수	Coef.	$\beta$	S.E	p
	경력열망	.010	.029	.007	.128
	네트워크노력	.112***	.114	.018***	.000
	CEO태도	.112***	.140	.016***	.000
	조직문화	-.264***	-.260	.021***	.000
	근무지	.000	.000	.036	.991
	업무더미	포함	포함	포함	포함
	기업규모더미	포함	포함	포함	포함
	산업더미	포함	포함	포함	포함
조절 변수	성별 (참조 : 남성)	.107	.061	.258	.678
	장소유연근무더미 (ref. : 제도 부재)				
	미사용	.217	.092	.260	.404
	사용	-.117	-.034	.429	.786
	유연근무시간더미 (ref. : 제도 부재)				
	미사용	.235	.126	.234	.316
사용	.046	.026	.222	.836	
상호 작용	성별과 독립변수의 상호작용 (ref. : 남성)				
	근무×성별	-.004	-.131	.005	.426
	통근×성별	.000	-.003	.001	.949
	인식×성별	.056	.096	.031	.070 <sup>+</sup>
	장소유연 근무제도와 독립변수의 상호작용(ref. : 제도 부재)				
근무×미사용	-.005	-.102	.005	.329	

구분	변수	Coef.	$\beta$	S.E	p
	근무×사용	.003	.047	.008	.660
	통근×미사용	.001	.024	.001	.467
	통근×사용	-.001	-.039	.001	.257
	인식×미사용	-.009	-.010	.043	.838
	인식×사용	.018	.014	.058	.760
유연근무시간제도와 독립변수의 상호작용 (ref. : 제도 부재)					
	근무×미사용	-.003	-.076	.004	.507
	근무×사용	.001	.035	.004	.764
	통근×미사용	-.001	-.055	.001	.138
	통근×사용	-.001	-.029	.001	.453
	인식×미사용	-.009	-.013	.037	.807
	인식×사용	-.033	-.051	.034	.344
상수		3.582***	.000	.389***	.000
F(p-value)		12.2***(.000)			
R <sup>2</sup> (Adj-R <sup>2</sup> )		.209(.192)			
N		2554			

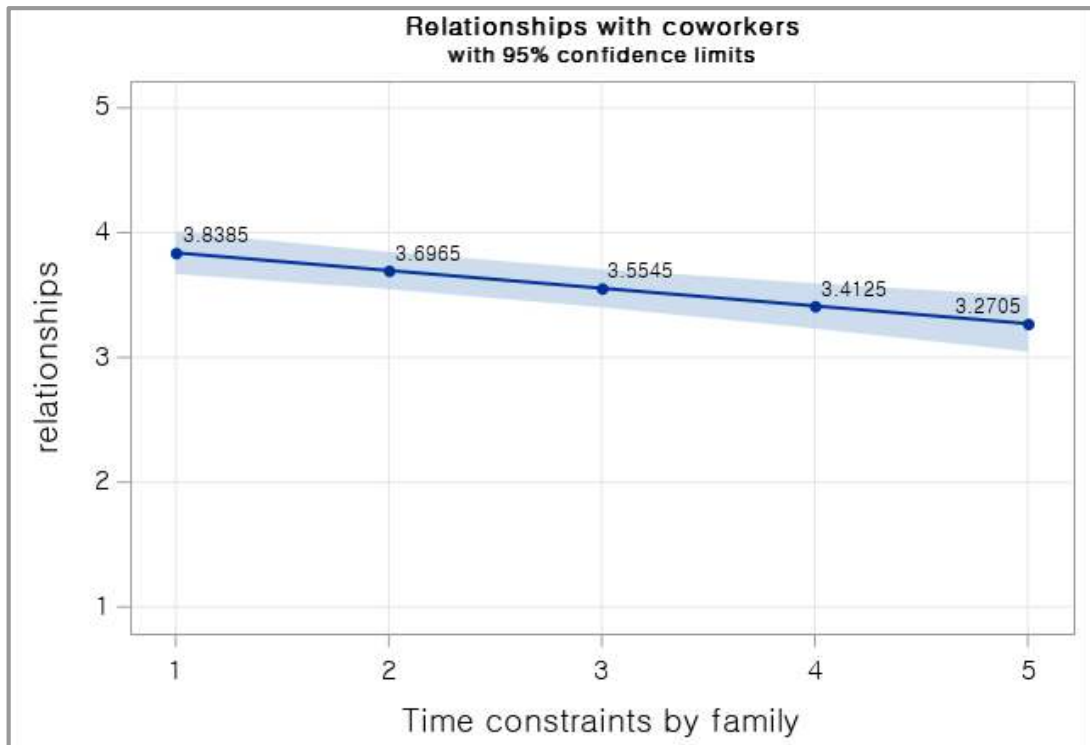
주1) ( ) : 표준오차, \*\*\* : p<.001, \*\* : p<.01, \* : p<.05

주2) 직무더미는 6개, 기업규모더미는 3개, 산업더미는 13개로 분류되었고, 해당 더미의 오즈비와 회귀계수, p값은 (부록 3)에 제시함

반면 가족으로 인한 시간제약 인식은 조직 내 대인 관계에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Coef.=-.142, p=.000). 즉 가족으로 인한 시간제약 인식의 증대는 직원들과의 관계에 부정적 영향을 미치는 것으로 분석 되었고, 이는 【그림4-6】에서도 확인할 수 있다.



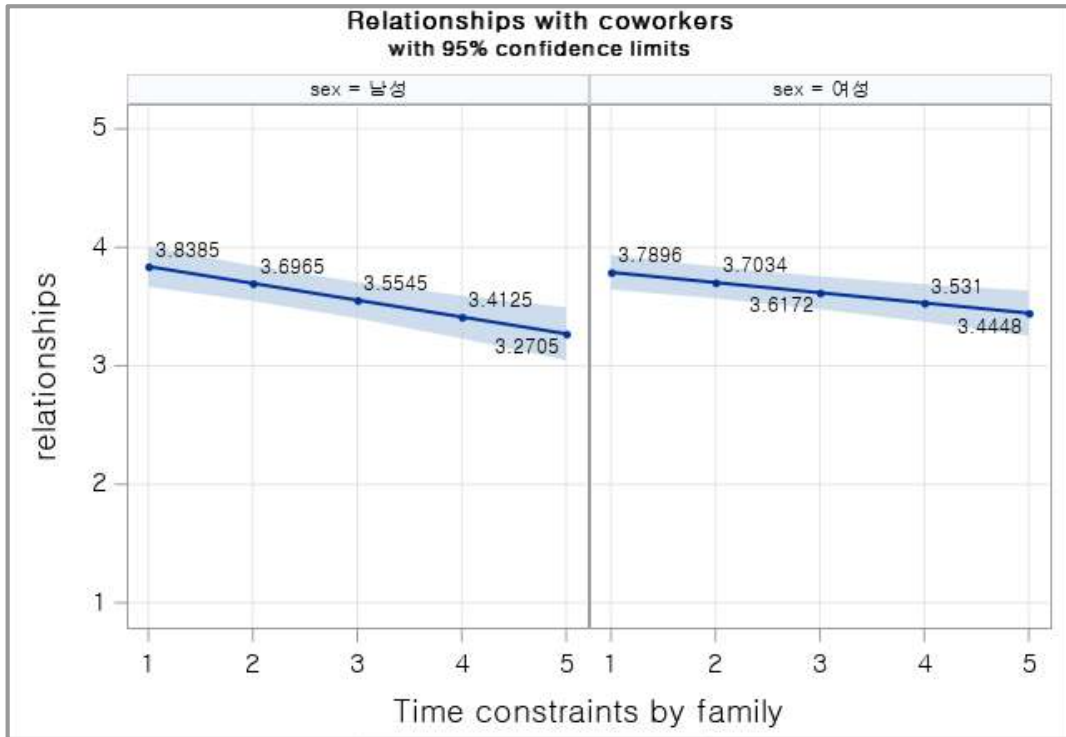
【그림4-6】 시간제약인식과 조직 내 대인관계



이것은 개인이 자신이 사용할 수 있는 시간이 부족하다고 인지하면, 이를 해결하기 위해 자기 스스로를 조금하게 만들기 때문에 경험하게 되는 시간 압박감, 스트레스 등의 부정적 정서(Denton, 1994)가 조직 내 대인관계에 영향을 주기 때문이라고 해석할 수 있다.

한편, 근무시간과 통근시간은 직원 간 관계에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(근무 :  $p=.653$ , 통근 :  $p=.626$ ). 그리고 유의수준 .01에서 성별에 따라 근무시간, 통근시간 및 가족으로 인한 시간제약 인식이 직원들과의 관계에 미치는 영향은 달라지지 않는 것으로 나타났다(근무×성별 : .426, 통근×성별 : .949, 인식×성별 : .070). 다만 유의수준 0.1에서는 시간제약 인식과 직원들과의 관계의 관련성이 성별에 따라 달라진다고 볼 수 있다. 남성 관리자가 시간 제약에 대해 인식하지 못하는 경우, 대인관계 정도가 여성 관리자보다 좋은 것으로(남 : 3.83, 여 : 3.79) 나타났다지만, 제약에 대한 인식이 높아질수록 대인 관계 평가 점수가 더 떨어지는 것으로 확인되었다.

【그림4-7】 성별에 따른 시간제약인식과 조직 내 대인관계



유연근무시간제 및 장소유연근무제 변수 역시 시간제약과 대인관계의 관련성에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 즉 성별, 유연근무제도 활용 여부에 따라 근무시간과 통근시간, 가족으로 인한 시간제약 인식이 조직 내 대인관계에 미치는 영향은 다르지 않았다.

이 외에, 네트워크 노력이 증가할수록, CEO가 남녀 구성원을 동등하게 대우한다고 인식하는 정도가 증가할수록 직원과의 관계에 통계적으로 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(노력 : Coef.=.112, p=.000, 태도 : Coef.=.112, p=.000). 그리고 사내 기업 문화가 조직 중심적일수록 직원들과의 관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다 (Coef.=-.264, p=.000).

앞서 Model I, Model II에서는 유의미하지 않았던 배우자와 자녀유무 변수는 Model III에서 통계적으로 유의미하게 종속변수에 영향을 주는 것

으로 나타났다. 배우자와 자녀가 없는 경우에 비해 배우자만 있는 경우 (Coef.=.165, p=.003), 자녀만 있는 경우(Coef.=.254, p=.013), 배우자와 자녀가 있는 경우(Coef.=.195, p=.000) 모두 직원들과의 관계가 통계적으로 유의하게 좋은 것으로 확인되었다. 이것은 배우자 또는 자녀가 있을 경우 즉 나 아닌 다른 사람과 함께 살고 있는 경험이 조직과 같은 공동체 생활을 할 때 도움이 되는 것이라 해석이 될 수도 있고, 원래 대인관계가 원만하기 때문에 결혼을 할 수 있는 것이라는 해석도 가능할 것이다.

본 모형을 통해 검정한 가설과 그 결과는 아래의 표와 같이 나타났다.

**【표4-15】 ModelⅢ을 통한 가설검정 내용**

시간제약과 직원과의 관계		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-3	근무시간→대인관계(-)	4-3 (근무)	시간제약과 대인관계 관련성 : 여성≠남성	근무	7-3-1(장소) 7-3-2(시간)	시간제약과 대인관계 관련성 : 제도無(미시행) ≠ 미사용≠사용
2-3	통근시간→대인관계(-)	5-3 (통근)		통근	8-3-1(장소) 8-3-2(시간)	
3-3	시간제약인식→대인관계(-)	6-3 (인식)		인식	9-3-1(장소) 9-3-2(시간)	

**【표4-16】 ModelⅢ 가설 검정 결과**

시간제약과 직원과의 관계		성별, 유연근무제도의 조절효과				
1-3	기각	4-3 (근무)	기각	근무	7-3-1(장소) 7-3-2(시간)	기각 기각
2-3	기각	5-3 (통근)	기각	통근	8-3-1(장소) 8-3-2(시간)	기각 기각
3-3	채택	6-3 (인식)	기각	인식	9-3-1(장소) 9-3-2(시간)	기각 기각

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 관리자의 시간제약이 네트워크에 미치는 영향을 분석하고 성별에 따라서, 유연근무제도의 사용에 따라서 둘 간의 관계가 달라지는지 여부를 확인하기 위한 연구로, 이를 위해 한국정책여성연구원의 1기 제7차 여성 관리자 패널 조사 자료를 이용하였다. 전직자, 퇴사자 및 응답의 결측을 제외하고 총 2554명(남성 839명, 여성 1775명)에 대한 설문 결과를 바탕으로 본 연구를 진행하였다.

연구의 가설을 검증하기 전 시행한 주요 변수의 기술통계에서 관리자 들의 한 주간 근무시간은 평균 48.79시간(SD=8.94)으로 나타났고, 일일 왕복 통근 시간은 69.74분(SD=48.72)으로 나타났다. 가족으로 인한 시간 제약 인식은 평균 2.35점(SD=1.05)로 분석에 포함된 관리자는 가족의 일로 인해 경력개발 활동에 제약을 받는 정도에 대한 인식이 높지 않은 수준임을 알 수 있었다. 분석 대상 관리자의 48%가 멘토가 있었고, 83%는 지난 한 달 간 직장에서의 친목모임에 참여한 경험이 있었다. 그리고 직원들과의 관계는 평균 3.72점(SD=0.83)으로, 대인관계를 보통(3점)이상의 수준으로 평가하고 있었다.

회귀분석을 시행한 결과, 시간제약으로 제시하였던 3가지 독립변수 중 가족으로 인한 시간제약 인식만이 조직 내 멘토 유무, 친목모임 참여, 직원 간 관계 모두에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 통근 시간은 위 3가지 종속변수에 모두 통계적으로 유의한 영향은 없는 것으로 확인되었다. 마지막으로 근무시간 증대는 여성의 경우에 친목모임참여에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 멘토 유무와 조직 내 대인

관계에 있어서 통계적으로 유의한 영향은 없는 것으로 분석되었다.

한편, 시간제약과 네트워크의 관계에 있어서 성별과 유연근무제도가 미치는 조절효과를 분석하였는데, 성별의 경우 앞서 언급하였듯이 여성의 경우에 근무시간의 증가는 친목모임 참여 가능성을 높이는 것으로 나타났다. 그리고 남성 관리자의 가족으로 인한 시간제약 인식 증가는 여성 관리자에 비해서 조직 내 대인관계에 더 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p=.07$ ).

유연근무제도에 있어서, 장소유연근무제도가 있는 경우와 이를 사용한 경우는, 해당 제도가 없는 경우와 달리 가족으로 인한 시간제약 인식의 증대는 멘토를 보유할 가능성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유연근무시간제도를 사용한 경우는 해당 제도가 없는 경우에 비해 시간제약 인식의 효과를 완화시켜 친목모임에 참여할 가능성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

결론적으로 본 연구의 분석에서는 물리적인 근무시간과 통근시간은 조직 내 네트워크의 제약 요소로 작용하지는 않는 것으로 확인되었다. 다만, 가족으로 인한 시간 제약에 대한 주관적 인식은 통계적으로 유의한 네트워크 제약 요소로 분석되었는데, 이것은 선행연구에서도 네트워크에 부정적인 영향을 미친 변수로 확인된 바 있다.

그리고 근무시간과 친목모임참여를 제외하고는 시간제약과 네트워크의 관계에서 남성과 여성간의 차이는 발견되지 않았다( $p<.05$ ). 또한 장소유연근무제도와 유연근무시간제도 변수에 따라 시간제약 인식과 멘토 보유 가능성과의 관계, 시간제약인식과 친목모임 참여 확률 간의 관계가 달랐으나, 조직 내 대인관계에서 있어서는 이러한 점은 확인되지 않았다.

【표4-17】 가설 검정 결과 종합

시간제약 → 네트워크(-)			성별, 유연근무 조절효과				
			여성 ≠ 남성		제도부재 ≠ 사용 ≠ 미사용		
1-1	근무시간→멘토(-)	기각	4-1 (근무)	기각	근무	7-1-1(장소) 7-1-2(시간)	기각
2-1	통근시간→멘토(-)	기각	5-1 (통근)	기각	통근	8-1-1(장소) 8-1-2(시간)	기각
3-1	제약인식→멘토(-)	채택	6-1 (인식)	기각	인식	9-1-1(장소)	채택
						9-1-2(시간)	기각
1-2	근무시간→모임(-)	기각	4-2 (근무)	채택	근무	7-2-1(장소) 7-2-2(시간)	기각
2-2	통근시간→모임(-)	기각	5-2 (통근)	기각	통근	8-2-1(장소) 8-2-2(시간)	기각
3-2	제약인식→모임(-)	채택	6-2 (인식)	기각	인식	9-2-1(장소)	기각
						9-2-2(시간)	채택
1-3	근무시간→관계(-)	기각	4-3 (근무)	기각	근무	7-3-1(장소) 7-3-2(시간)	기각
2-3	통근시간→관계(-)	기각	5-3 (통근)	기각	통근	8-3-1(장소) 8-3-2(시간)	기각
3-3	제약인식→관계(-)	채택	6-3 (인식)	기각	인식	9-3-1(장소) 9-3-2(시간)	기각

## 제 2 절 연구의 의의 및 시사점

본 연구는 사회적 네트워크를 맺고 유지하는데 필수적 자원임에도 불구하고 그동안 사회적 자본과 관련된 선행연구에서 관심의 대상에서 다소 벗어나 있던 시간이라는 변수와 네트워크의 관계에 대해 살펴봄으로써, 이를 바탕으로 후속 연구가 이어질 수 있도록 해당 주제에 대한 분석 논의를 확장시켰다는 데 그 의의가 있다. 국내에서 네트워크를 포함한 사회적 자본과 시간에 대한 논의는 제한적으로 이루어져왔다. 이러한 상황에서 본 연구는 김수한·안리라(2018)의 ‘여성 관리자의 시간 제약이 조직 내 사회 자본에 미치는 영향’을 발전시켜 보다 면밀히 분석해 보고자 하였다.

해당 선행연구는 여성 관리자만을 대상으로 하였기 때문에 관리자 전반으로 연구 결과를 일반화하기 힘들다는 한계가 있었다. 이에 본 연구에서는 연구대상으로 남성 관리자를 포함시켜 성별에 따른 시간제약이 네트워크에 미치는 영향을 분석함으로써 선행연구의 한계를 보완하였다. 또한 선행연구는 유연근무제도의 효과를 ‘제도의 유무’로 측정하여 분석함에 따라 연구결과가 실제 효과를 제대로 반영하기 어려웠을 것이라는 한계가 있다. 왜냐하면 제도의 효과는 제도의 존재 여부가 아닌 실제 활용여부에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 이를 보완하여 실제 제도의 활용여부를 반영하여 분석하였다. 그리고 경력열망이나 조직문화 등 선행연구를 통해 사회적 네트워크에 유의한 영향을 미치는 것으로 알려진 변수들을 추가로 투입하여 통제함으로써 좀 더 정교한 모형을 만드는 등 기존 연구의 한계를 보완하고 발전시켰다는 점 또한 의미가 있다.

연구 결과, 네트워크에 미치는 시간 제약적 요소는 물리적인 근무시간이나 통근시간이라기 보다는 가족으로 인한 주관적인 시간 제약 인식임을 확인한 것도 주목할 만하다. 사람의 행동은 외적 자극 자체에 의해 결정되는 것이 아니라, 그 자극이 지니는 의미를 사람마다의 인지과정을

거친 판단을 통해 이루어진다. 따라서 네트워킹에 영향을 미치는 것은 물리적인 시간 사용의 총량이라는 객관적인 수치보다는 이것을 통해 받아들이는 주관적 인식, 즉 자신이 필요하다고 여기는 시간과 자신이 사용할 수 있는 시간의 차이에 대한 주관적인 판단일 것이다.

또한 남성 관리자 역시 가족으로 인한 시간 제약을 받고 있으며 이것이 여성 관리자의 경우처럼 조직 내 네트워크에 부정적 영향을 미친다는 점을 확인한 것도 의미가 있는 발견이라고 생각한다. 남성 관리자 역시 장시간 노동시간 규범을 적용받으면서, ‘가장’이라는 이름으로 가족에 대한 막중한 책임감이 요구되는 집단이기 때문에 가족으로 인한 시간제약으로부터 자유로울 수는 없는 위치임을 확인 할 수 있었다. 또한 남성의 경우 시간 제약인식이 대인관계 미치는 부정적 영향이 여성에 비해 크게 나타났다 ( $p=.070$ ).

이러한 연구 결과에 비추어볼 때 기업은 성별에 상관없이 관리자들이 유연근무제도, 육아기 근로단축 등의 제도를 쉽게 사용할 수 있도록 조직 문화를 개선하고 제도의 접근성을 높이는 것이 필요하다. 시간 헌신이 조직에 대한 헌신이라는 인식에 대한 전환이 요구되며, 업무에 투입한 시간에 근거한 성과평가가 아닌 결과물 기반의 평가체계 마련과 정착이 제도적으로 뒷받침 되어야 한다. 특히 조직문화와 관련하여, 본 연구의 조직중심적 문화(남성 직원들의 육아휴직, 가족 일로 인한 휴가 사용의 어려움 등) 변수는 관리자들의 유연근무제도 사용을 어렵게 만들기도 하지만, 관리자와 기업의 사회자본 형성에도 부정적인 영향을 미친다는 결과에 유의해야한다. 제도는 그 도입만으로 실효성을 확보할 수 없다. 지속적인 노력을 통해 유연근무제도의 정합성을 높여야, 제도가 가진 본래의 목적 달성에 다가갈 수 있을 것이다.

여성의 노동시장 참여가 증대됨에 따라 맞벌이 부부가 증가하고, 기존의 전통적인 성역할 규범도 변화하고 있는 상황에서 본 연구와 같이 남성 관리자의 시간제약과 대응에 관한 연구를 포함, 남성들에 대한 연구가 축적되어야 보다 균형 있는 가족 및 노동시장 정책 마련, 대안 수립이 가능할 것으로 생각한다.



### 제 3 절 연구의 한계 및 제언

본 연구는 앞서 제시한 연구의 함의에도 불구하고 다음과 같은 한계가 존재한다. 첫째, 남성 관리자를 분석 대상에 포함시키기 위해, 남성 관리자에 대한 조사가 시행된 2018년 1개년치의 자료만을 활용한 횡단면 연구 설계를 할 수 밖에 없었다. 따라서 시간제약과 네트워크 간의 인과관계를 판단하기에는 어려움이 있고 역의 인과관계 가능성도 배제할 수는 없다. 한국여성정책연구원에서는 2020년부터 신규 여성 관리자 및 남성 관리자 패널을 구축하여 2기 조사를 시행하였고<sup>21)</sup>, 매해 조사를 시행하는 것으로 시행주기도 단축시킴에 따라 이를 활용하여 시계열 분석을 한다면 본 연구에 비해 남녀관리자에 대한 보다 정밀한 비교 분석이 가능할 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 선행연구를 바탕으로 조직 내 네트워크에 영향을 미칠 수 있는 다양한 개인 차원의 특성과 조직차원의 특성을 반영하였음에도 불구하고 네트워킹에 영향을 미칠 수 있는 개인의 성향(외향성 등)과 같은 변수들을 포함하지 못하였다는 점에서 누락변수오류(omitted variable bias)가 존재할 수 있다.

셋째, 동일한 응답자로부터 동일한 방법으로 독립변수와 종속변수를 모두 측정(하나의 설문지를 통한 데이터 확보)함에 따라 두 변수 간의 상관관계가 실제보다 과장되게 나타나는 동일방법편의(common resoure bias)가 있을 수 있다.

마지막으로, 해당 연구를 위해 맞춤 설계된 설문지가 아니므로 사용 문항의 한계가 존재하였고, 측정하고자 하는 개념을 충분히 측정하기에는 어려움이 있었다. 예를 들어 시간제약으로 관리자의 필수 영역 시간<sup>22)</sup>의

---

21) 본 연구는 네트워크를 종속변수로 하기 때문에 코로나라는 특수한 상황이 반영된 2020년 조사결과를 사용하는 것은 어려웠다.

22) 노혜진(2013)은 필수영역 시간을 경제적 시간(노동시간), 사회적 시간(돌봄, 가사노동 등), 신체적 시간(개인 돌봄)으로 정의하였고, 일주일 168시간 중에서 필수영역 시간을 제외한 남은 시간의 총합은 자유재량시간이 된다

총합을 측정하여 이를 분석하는 것이 더 적합할 수 있는데, 2차 설문 자료를 사용함에 따라 해당 내용을 반영할 수 없었다. 또한 직원들과의 관계를 묻는 질문에 있어서도 대인관계에 어려움 정도를 직접적으로 응답하게 만들었기 때문에 사회적으로 바람직한 답변을 하려는 사회적 소망성 편향(social desirability bias)이 있을 수 있다.

향후 이와 같은 한계점을 극복할 수 있는 통계자료가 마련되면 이를 이용한 보다 심도 있는 연구들이 가능할 것으로 기대된다.

---

(Goodin et al.,2008).

## 참 고 문 헌

- 강문실, & 양성국. (2016). 사회적기업의 사회적자본이 기업성과 및 맥락 수행에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 29(1), 151-167.
- 강현주. (2018). 한국 남성 근로자들의 일생활균형을 위한 대안으로서 유연근무제 고찰. *역량개발학습연구 (구 한국 HRD 연구)*, 13, 93-119.
- 구혜정. (2002). 전환기의 평생교육: 인적 자본과 사회적 자본의 만남. *한국교육학연구 (구 안암교육학연구)*, 8(2), 275-296.
- 권은남, & 엄승미. (2021). 유연근무가 기혼 여성 관리자의 삶의 만족도에 미치는 영향: 유연근무와 근무시간의 상호작용효과를 중심으로. *여성연구*, 108(1), 99-129.
- 권태희. (2010). 유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과. *여성연구*, 78, 5-30.
- 김금수. (2004). 기업의 남성관리자 현황과 남성관리자에 대한 정책과제. *대한경영학회지*, 45(8), 1465-1484.
- 김수한, & 신동은. (2014). 기업 내 남성관리자의 성차별 경험. *한국사회학*, 48(4), 91-125.
- 김수한, & 안리라. (2018). 남성관리자의 시간제약과 직장 내 사회자본. *한국사회학*, 52(1), 39-75.
- 김수한, 이재경, & 윤은성. (2015). 여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 소멸에 관한 종단적 연구. *조사연구*, 16(1), 185-226.
- 김영옥. (2010). 남녀관리자의 임금 격차 분석. *남성경제연구*, 7(2), 1-24.
- 김태희, & 오민지. (2018). 근무자유연성이 조직몰입에 미치는 영향: 일과 삶 영역을 중심으로. *행정논총 (Korean Journal of Public Administration)*, 56.
- 민경률, & 박성민. (2013). 유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구: 공공조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집*, 25(4), 1211-1249.

- 박기남. (2009). 기혼 취업 여성의 일·가족 양립을 위한 시간 갈등 연구: 연령계층별, 성역할 태도별 차이를 중심으로. *한국여성학*, 25(2), 37-71.
- 박희봉. (2002). 조직 내 사회자본 형성요인에 관한 연구. *지방정부연구*, 6(1), 221-237.
- 사용진. (2021). 공공부문에서의 유연근무제 연구의 흐름과 방향 모색에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 20(1), 67-89.
- 신경아. (1999). 노동시간과 여성의 노동 경험. *문화과학*, 20, 68-92.
- 신경아. (2009). 일-삶의 균형 (work-life balance) 과 노동시간. *민주사회와 정책연구*, (16), 176-211.
- 신경아, & 이은아. (2021). 젠더 관점에서 본 유연근무제의 필요성과 딜레마. *가족과 문화*, 33, 1-39.
- 신희연, & 한보영. (2016). 장시간 근로와 조직: 초과근로시간이 여성 관리직 비율에 미치는 영향. *노동정책연구*, 16(4), 65-93.
- 유계숙. (2012). 저출산 대응을 위한 일-가정 양립지원정책. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 18(1), 111-125.
- 윤소영. (2003). 주 5 일 근무제와 가족자원의 변화: 남편과 아내를 중심으로. *한국가족자원경영학회지*, 7(2), 81-97.
- 윤소영, 유지윤, 이강욱, 김향자, & 노용구. (2007). 여가정책의 영역 및 향후과제에 대한 제안 연구. *여가학연구*, 5, 72-87.
- 이수연, & 김효선. (2019). 유연근무제 활성화의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구: CEO 의 성평등 지원, 가족친화문화, 조직성과 및 이직의도를 중심으로. *조직과 인사관리연구*, 43, 169-193.
- 이은형, 강현모, & 정은경. (2013). 남녀관리자의 네트워크가 개인성과에 미치는 영향 비교 분석. *남성경제연구*, 10(2), 29-54.
- 이은형, & 최윤정. (2014). 사회적 네트워크의 관점에서 본 남녀관리자의 임금 차이. *남성경제연구*, 11(1), 213-240.
- 이주희. (2003). 남성 관리직 진출 기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로. *한국사회학*, 37(5), 107-130.

- 이주희, 한영희, 성현정, & 인정. (2007). 공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해기제 및 제도의 이면효과. *한국여성학*, 23(3), 79-115.
- 임도빈. (2007). 시간의 개념분석: 행정학 연구에 적용가능성을 중심으로. *한국행정학보*, 41(2), 1-21.
- 임도빈, & 정지수. (2014). 행정학의 사회과학화를 위한 하나의 도전?: 시간연구. *한국사회와 행정연구*, 24(4), 81-108.
- 장덕진, & 황정미. (2003). 남성의 사회적 자본-기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로. *경제와사회*, 59, 130-160.
- 장수정. (2007). 일과 가족생활의 균형에 대한 쟁점들-성 (gender) 과 다양성에 기초한 정책생산을 위한 제언. *사회복지정책*, 30(1), 219-238.
- 정명기. (2010). 독일의 근로시간계좌와 노동유연성에 관한 연구. *경상논총*, 28(2), 29-52.
- 조혜원, & 함인희. (2016). 기업 관리직의 젠더 격차와 “유리천장” 분석. *한국사회정책*, 23(2), 49-81.
- 주은선, & 김영미. (2012). 사회적 시간체제의 재구축: 노동세계와 생활세계의 변화를 위하여. *비판사회정책*, (34), 237-289.
- 진종순, & 장용진. (2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 9(3), 29-55.
- 진종순, & 장은영. (2015). 유연근무제와 직무만족: 시차출퇴근제와 스마트워크제를 중심으로. *정부학연구*, 21(2), 235-263.
- 차승은. (2010). 남녀의 시간압박인식 차이와 관련요인 탐색. *한국인구학*, 33(1), 27-49.
- 차승은. (2012). 기혼 취업자의 주말여가패턴: 2009 생활시간자료를 중심으로. *여가학연구*, 9(3), 61-90.
- 차승은. (2014). 유급노동시간, 시간압박감 그리고 휴식의 효과. *한국인구학*, 37(3), 25-52.
- 최혜지. (2007). 기혼취업남성의 성역할 태도가 시간부족인식에 미치는 영향. *가족과 문화*, 19, 75-102.

- 한영래. (2016). 유연근무제 활용이 근무평정에 미치는 영향 및 활성화 방안 (Doctoral dissertation, 서울대학교 행정대학원).
- 한영선, & 정영금. (2014). 유연근무제도가 기혼남성의 일-가정 갈등 및 촉진, 직무만족에 미치는 영향: 패널분석 방법을 이용하여. *한국가족자원경영학회지*, 18(4), 1-26.
- 황순옥, & 한상일. (2013). 유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향: 춘천시청 공무원을 대상으로 한 실증분석. *지방정부연구*, 17(2), 391-414.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184.
- Bielby, W. T., & Baron, J. N. (1986). Men and women at work: Sex segregation and statistical discrimination. *American journal of sociology*, 91(4), 759-799.
- Blair-Loy, M. (2009). *Competing devotions: Career and family among women executives*. Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (2011). The forms of capital.(1986). *Cultural theory: An anthology*, 1, 81-93
- Brass, D. (1985), Men's and Women's Networks: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization, *The Academy of Management Journal*, Vol. 28(2). 327-343
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, 110(2), 349-399
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press.
- Cannings, K., & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *ILR Review*, 44(2), 212-228.
- Chung, H. (2020). Gender, flexibility stigma and the perceived

- negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521–545.
- Ciabattari, T. (2001). Changes in men's conservative gender ideologies: Cohort and period influences. *Gender & Society*, 15(4), 574–591.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95–S120.
- Coleman, J. S. (1990). Commentary: Social institutions and social theory. *American Sociological Review*, 55(3), 333–339.
- Collinson, D. L., & Collinson, M. (2004). The power of time: leadership, management and gender. *Fighting for time: Shifting boundaries of work and social life*, 219–246.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., & Saute, R. (1999). The Part-time Paradox: Time Norms, Professional Life, Family and Gender May Tam. *CONTEMPORARY SOCIOLOGY*, 28(6), 688–688.
- Fan, P. L., & Marini, M. M. (2000). Influences on gender-role attitudes during the transition to adulthood. *Social Science Research*, 29(2), 258–283.
- Granovetter, M. (1974). Getting a job: *A study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 97.
- Hägerstrand, T. (1970). what about people in Regional Science? 1970. *In European Congress of The Regional Science Association Copenhagen (Vol. 69)*.
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home*. Penguin.
- Ibarra, H. (1992), Homophily and Differential Returns: Sex Differences

- in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3). 422-447.
- Ibarra, H. (1993), Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework, *The Academy of Management Review*, 18(1). 56-87.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard business review*, 91(9), 60-66.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303.
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (2001). 16 informal networks: The company behind the chart. *Creative Management*, 202.
- Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube, L. (1995). Waiting time and decision making: Is time like money?. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 110-119.
- Lincoln, J. R., and J. Miller (1979), Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24. 181-199.
- Loo, R., & Thorpe, K. (1998). Attitudes toward women's roles in society: A replication after 20 years. *Sex Roles*, 39(11), 903-912.
- Mattingly, M. J., & Sayer, L. C. (2006). Under pressure: Gender differences in the relationship between free time and feeling rushed. *Journal of marriage and family*, 68(1), 205-221.
- McGinnity, F., & Russell, H. (2007). Work Rich, Time Poor? Time-Use of Women and Men in Ireland. *Economic & Social Review*, 38(3).



- McPherson, J. and L. Smith-lovin (1987), Homophily in voluntary organizations: status distance and the composition of face-to-face groups. *American Sociological Review*, 52(3). 370-379.
- Norris, P., & Englehart, R. (2013). Gendering social capital: Bowling in women's leagues? For conference on gender and social capital, St. John's College, University of Manitoba, 2 - 3 May 2003.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The american prospect*, 13(Spring), Vol. 4. Available online: <http://www.prospect.org/print/vol/13> (accessed 7 April 2003).
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.
- Stickney, L. T., & Konrad, A. M. (2007). Gender-role attitudes and earnings: A multinational study of married women and men. *Sex Roles*, 57(11), 801-811.
- Winship, C. (2009). Time and scheduling. *The Oxford handbook of analytical sociology*, 498-520.
- Young, C., & Lim, C. (2014). Time as a network good: Evidence from unemployment and the standard workweek. *Sociological Science*, 1, 10.
- Zerubavel, E. (1981). *Hidden rhythms: schedules and calendars in social life* University of Chicago Press. Chicago IL.

(부록 1) 주요 변수(연속형)에 대한 성별 차이

변수 (연속형)	척도	남성(N=839)			여성(N=1715)			차이 t-stat
		평균 (표준편차)	최소	최대	평균 (표준편차)	최소	최대	
멘토 유무	0,1	0.53 (0.50)	0	1	0.54 (0.50)	0	1	-0.37
친목모임참여	0,1	0.88 (0.32)	0	1	0.80 (0.40)	0	1	5.9***
직원 간 관계	1~5	3.80 (0.83)	1	5	3.69 (0.82)	1	5	3.07**
근무시간	시간	44.65 (5.28)	30	85	50.82 (9.64)	25	100	-20.84***
통근시간	분	67.22 (50.61)	5	240	70.98 (47.74)	3	360	-1.79
시간제약인식	1~5	2.25 (1.03)	1	5	2.40 (1.06)	1	5	-3.52***
연령	세	40.60 (7.23)	24	79	41.88 (7.32)	20	69	-4.16***
근속년수	년	10.06 (7.16)	0.17	37.83	14.66 (8.31)	0.17	44.75	-14.45***
월급여	만원	417 (138.8)	160	1246	416.8 (161.3)	40	1000	0.02
	만원 (ln)	5.98 (0.32)	5.08	7.13	5.95 (0.43)	3.69	6.91	2.07*
경력열망	1~9	5.48 (2.31)	1	9	4.64 (2.48)	1	9	8.52***
네트워크활동	1~5	3.45 (0.82)	1	5	3.33 (0.85)	1	9	3.46***
CEO태도	1~5	3.76 (0.99)	1	5	3.24 (1.01)	1	9	12.12***
조직문화	1~5	2.44 (0.81)	1	5	2.57 (0.81)	1	5	-3.89***
근무지	0,1	0.28 (0.45)	0	1	0.49 (0.5)	0	1	-10.27***

주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001에서 통계적으로 유의함을 뜻함

(부록 2) 주요 변수(범주형)에 대한 성별 차이

변수 (범주형)	수준(코딩값)	남성(N=839)		여성(N=1715)		차이 $\chi^2$
		빈도	(비율)	빈도	(비율)	
배우자 및 자녀 유무	무배우자 무자녀(0)	116	(13.8)	338	(19.7)	26.03***
	유배우자 무자녀(1)	142	(16.9)	197	(11.5)	
	무배우자 유자녀(2)	15	(1.8)	48	(2.8)	
	유배우자 유자녀(3)	566	(67.5)	1132	(66.0)	
직급	대리(2)	342	(40.8)	626	(36.5)	11.77*
	과장(3)	232	(27.6)	436	(25.4)	
	차장(4)	167	(19.9)	430	(25.1)	
	부장(5)	84	(10.0)	182	(10.6)	
	임원(6)	14	(1.7)	41	(2.4)	
기업 규모	~299명 (1)	292	(34.8)	501	(29.2)	30.89***
	300~999명 (2)	299	(35.6)	513	(29.9)	
	1000명~ (3)	248	(29.6)	701	(40.9)	
직무	연구개발 (1)	76	(9.1)	160	(9.3)	170.53***
	경영 (2)	343	(40.9)	410	(23.9)	
	금융 (3)	76	(9.1)	287	(16.7)	
	판매 (4)	102	(12.2)	354	(20.6)	
	서비스 (5)	120	(14.3)	401	(23.4)	
	생산 (6)	122	(14.5)	103	(6.0)	
업종	농림어업광업 (1)	97	(11.6)	43	(2.5)	225.20***
	제조업 (2)	177	(21.1)	283	(16.5)	
	전기/폐기물 (3)	44	(5.2)	29	(1.7)	
	건설업 (4)	39	(4.7)	46	(2.7)	
	도소매업 (5)	34	(4.1)	74	(4.3)	
	운수업 (6)	17	(2.0)	61	(3.6)	
	숙박음식 (7)	9	(1.1)	32	(1.9)	
	금융/부동산 (8)	45	(5.4)	313	(18.3)	

변수 (범주형)	수준(코딩값)	남성(N=839)		여성(N=1715)		차이 $\chi^2$
		빈도	(비율)	빈도	(비율)	
	출판/전문과학/사업서비스(9)	199	(23.7)	416	(24.3)	
	공공행정 (10)	76	(9.1)	168	(9.8)	
	교육서비스 (11)	18	(2.2)	67	(3.9)	
	보건복지 (12)	29	(3.5)	122	(7.1)	
	예술협회 (13)	55	(6.6)	61	(3.6)	
공간 유연 근무제	제도無 (0)	659	(78.6)	1374	(80.1)	3.34
	제도有 경험無 (1)	118	(14.1)	246	(14.3)	
	제도有 경험有 (2)	62	(7.4)	95	(5.5)	
시간 유연 근무제	제도無 (0)	265	(31.6)	768	(44.8)	40.79***
	제도有 경험無 (1)	254	(30.3)	425	(24.8)	
	제도有 경험有 (2)	320	(38.1)	522	(30.4)	

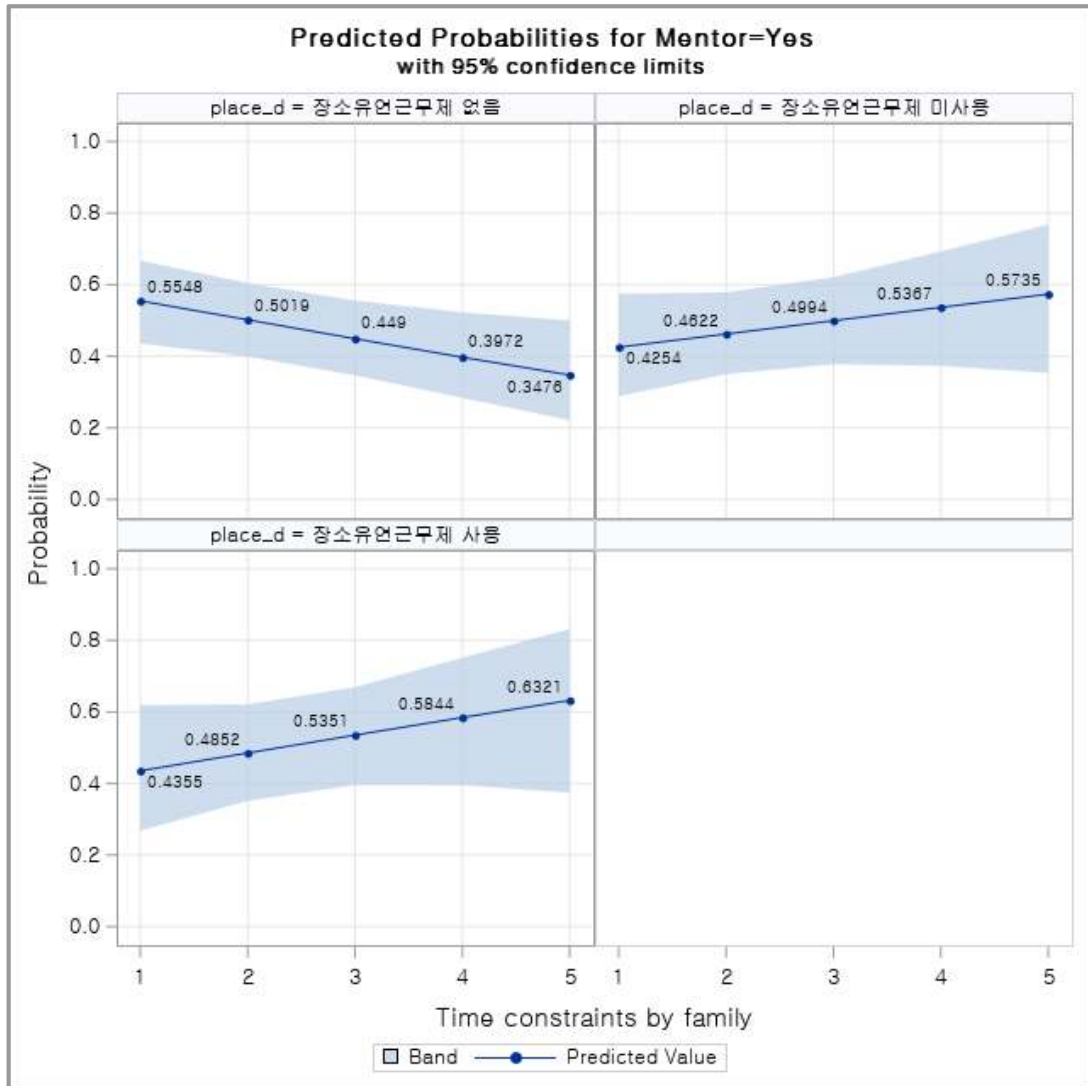
주1) \* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\* : p<.001에서 통계적으로 유의함을 뜻함

(부록 3) 직무, 기업규모, 산업 더미변수에 대한 회귀분석 결과

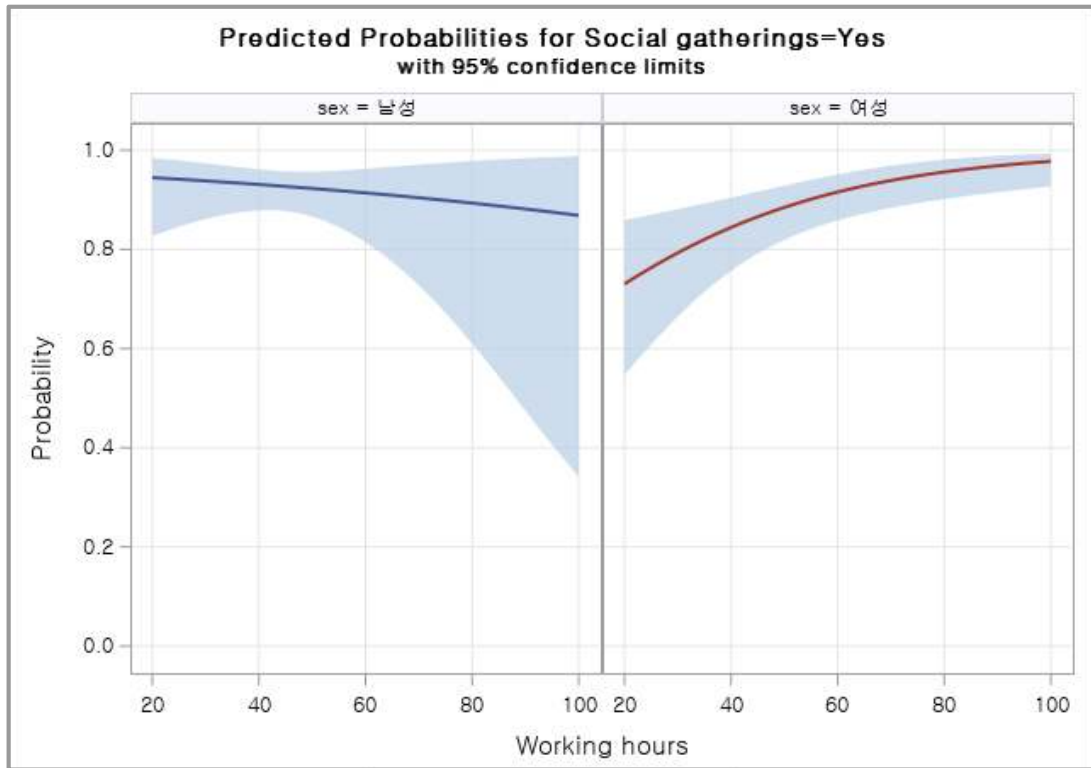
변수		I. 멘토 유무		II. 친목모임		III. 직원 관계	
		오즈비 (S.E)	p	오즈비 (S.E)	p	Coef. (S.E)	P
직무 ref : 경영	연구개발	1.006 (.160)	.968	1.058 (.232)	.809	.052 (.057)	.361
	금융	1.031 (.137)	.824	.839 (.185)	.343	.011 (.049)	.817
	판매	0.82 (.131)	.131	.831 (.184)	.315	-.049 (.047)	.297
	서비스	1.101 (.127)	.449	.870 (.178)	.433	.028 (.045)	.541
	생산	1.287 (.164)	.123	.639* (.225)	.047	.032 (.059)	.583
기업규모 ref : 1000명이상	~299명	.798 (.121)	.062	.667* (.164)	.014	-.095* (.043)	.027
	300~999명	1.042 (.109)	.707	.819 (.160)	.210	-.065 (.039)	.095
산업 ref : 출판/ 전문과학/ 사업서비스	농어업광업	.672 (.224)	.076	.599 (.327)	.117	-.228* (.080)	.004
	제조업	.712* (.141)	.016	.776 (.184)	.169	-.032 (.050)	.525
	전기/폐기물	.618 (.269)	.073	.780 (.369)	.500	.016 (.096)	.868
	건설업	.964 (.247)	.884	1.555 (.370)	.232	.042 (.088)	.633
	도소매업	1.012 (.224)	.959	.816 (.284)	.475	.052 (.080)	.518
	운수업	1.078 (.258)	.771	1.531 (.372)	.252	-.023 (.092)	.801
	숙박음식	.506 (.360)	.058	2.080 (.467)	.117	-.081 (.122)	.507
	금융/부동산	.932 (.153)	.646	1.697* (.245)	.031	.050 (.055)	.363
	공공행정	1.074 (.174)	.684	1.110 (.256)	.682	-.067 (.062)	.284
	교육서비스	1.107 (.249)	.683	1.125 (.330)	.722	-.046 (.089)	.606
	보건복지	.915 (.216)	.682	1.260 (.281)	.411	-.343*** (.078)	.000
예술협회	.856 (.223)	.486	1.246 (.307)	.473	-.159* (.079)	.046	

주1) ( ) : 표준오차, \*\*\* : p<0.001, \*\* : p<0.01, \* : p<0.0

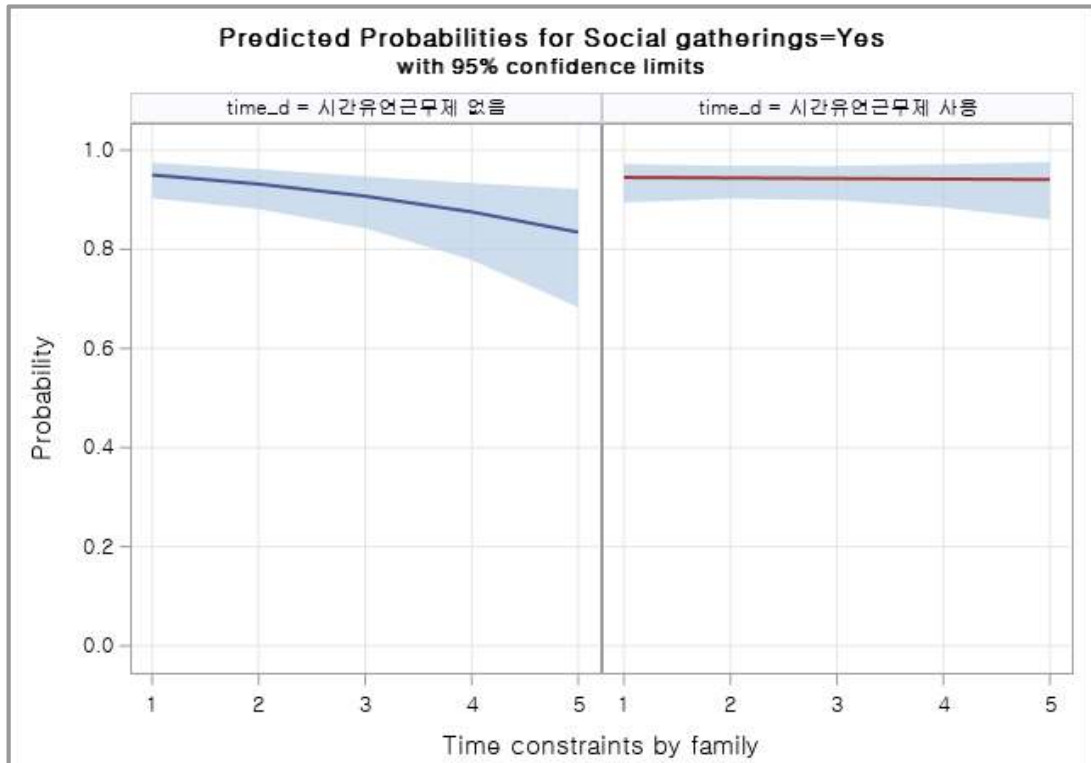
(부록 4) 장소유연근무에 따른 시간제약인식과 멘토 보유 확률



(부록 5) 성별에 따른 근무시간과 친목모임 참여 확률



(부록 6) 유연근무시간제도와 친목모임 참여 확률



## Abstract

# The effects of administrator's time constraint on the network within the organization

Yoonjeong Choi

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

Seoul National University

This study tried to examine the effect of manager's time constraint on the network, and to discuss whether this influence is discriminatory according to gender and the use of flexible work systems.

As a result of the analysis, it was found that only the perception of time constraint due to family among the three independent variables had a negative effect on networks within the organization (the presence of mentors, participation in social gatherings, and relationships within coworkers). The effect of commuting time on the network was not statistically significant,



and it was confirmed that working hours had a positive effect on female managers' participation in social gatherings. And in the use of flexible work system, the use of place flexible work system was analyzed to control the influence of time constraint awareness on the possibility of mentor retention, and the use of time flexible work system was analyzed to control the influence of time constraint awareness on participation in social gatherings. In addition, the use of place flexible working system moderated the effect of the perception of time constraint on the possibility of mentor retention. And The use of the flexible working hours system was analyzed to moderate the influence of the perception of time constraint on participation in social gatherings.

As a result of the study, it is noteworthy to confirm that the time constraint on the network is the subjective perception of time constraint due to family rather than physical working hours or commuting time. It is also meaningful in that it proves that male managers' perception of time constraint due to family members has a negative effect on networks within the organization, as in women.

Based on these results, it is necessary to improve the accessibility and organizational culture of the system so that flexible work systems can be used regardless of gender, and research on men should be continuously accumulated to prepare balanced family and labor market policies.

key word : female manager, male manager, time constraint,  
network, flexible work system

*student number : 2021-20614*