



### 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](#)

장 재 윤 교수지도  
석사학위 청구논문

배우자 지원과 멘터 지원이  
여성 공무원들의 직장-가정 갈등에  
미치는 영향

2008

성신여자대학교 대학원  
심 리 학 과  
강 승 하

배우자 지원과 멘터 지원이  
여성 공무원들의 직장-가정 갈등에  
미치는 영향

장 재 윤 교수지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함

2008년 5월

성신여자대학교 대학원  
심 리 학 과  
강 승 하

# 인 준 서

강승하의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

심사위원 \_\_\_\_\_인

성신여자대학교 대학원

## 논문 개요

본 연구는 여성 공무원들을 대상으로 하여, 가정 영역으로부터의 사회적 지원인 배우자 지원과 직장 영역의 사회적 지원인 멘터 지원이 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대하여 알아보고, 멘터의 성별과 지원 유형에 따라 차이가 있는지 알아보았다. 공공기관에 근무하고 있는 기혼 여성들 131명의 자료를 수집하여 분석한 결과, 배우자 지원은 가정->직장 갈등(family interference with work: FIW)의 수준을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났다으며, 멘터 지원은 직장->가정 갈등(work interference with family: WIF)의 수준을 다소 증가시키는 것으로 나타났다. 또한, 멘터의 성별에 따라 멘터의 지원 유형에 차이가 나타나는지에 대하여 알아보았는데, 여성 멘터들은 경력 지원보다 심리사회 지원을 유의하게 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 그리고 직장-가정간 갈등에 대하여 멘터의 성별이 멘터의 지원 수준을 조절하는 효과가 있는지 알아본 결과, 멘터로부터 지원을 많이 받는 사람들은 남,녀 멘터에 따라 WIF의 수준에 있어서 큰 차이를 보여 WIF에 대한 성별의 조절 효과가 나타났다. 마지막으로, 멘터 지원의 두 가지 유형과 여성 멘터의 직장-가정간 갈등과의 관계에 대하여 알아본 결과, 멘터의 심리사회 지원은 여성 공무원들의 WIF와 FIW와 유의한 관계를 보이는 것으로 나타났으나, 오히려 직장-가정간 갈등의 수준을 증가시키는 결과가 나타났다.

\* 주요어 : 사회적 지원, 배우자 지원, 멘터 지원, 직장-가정간 갈등, work-family conflict

# 목 차

## 논문 개요

I. 서론 .....	1
II. 이론적 배경 .....	6
1. 직장-가정간 갈등(WFC) .....	6
2. 사회적 지지(Social support)와 직장-가정간 갈등 .....	7
3. 배우자지지와 직장-가정간 갈등 .....	9
4. 멘터(mentor)의 개념과 역할 .....	10
5. 여성 멘터링의 특징 .....	12
III. 연구가설 .....	17
IV. 방법 .....	20
1. 조사대상자 및 자료수집 방법 .....	20
2. 변인 측정 .....	21
1) 멘터지원 .....	21
2) 직장-가정간 갈등(WFC) .....	22
3) 배우자지지 .....	23
4) 인구통계학적 변인들 .....	24
3. 분석방법 .....	25
V. 결과 .....	26
1. 측정변인들 간의 상관관계 .....	26
2. 직장-가정간 갈등에 대하여 사회적 지원의 두 가지 유형의 효과 .....	28
3. 멘터의 성별에 따른 멘터의 지원 유형의 차이 비교 .....	29
4. 직장-가정간 갈등에 대한 멘터 성별의 조절효과 검증 .....	31
5. 멘터의 지원 유형에 따른 직장-가정 갈등 수준의 차이 비교 .....	33
VI. 논의 .....	35

참고문헌

ABSTRACT

부록

## 표 목 차

표 1 주요 변인들의 상관표 .....	27
표 2 WIF에 대한 멘터 지지의 효과 .....	29
표 3 남자 및 여자멘터의 지지 유형 비교(독립집단) .....	30
표 4 남자 및 여자멘터의 지지 유형 비교(대응집단) .....	30
표 5 WIF에 대한 멘터 성별의 조절효과 .....	32
표 6 WIF와 FIW에 대한 멘터의 지원 유형의 효과 .....	33

## 그 림 목 차

그림 1 WIF에 대한 성별과 지원 수준의 상호작용 .....	32
------------------------------------	----

## I. 서론

2007년에 온라인 리크루팅 업체인 잡코리아가 국내 직장인 663명을 대상으로 하여, ‘직장, 가정의 갈등으로 인한 신샌드위치 증후군’에 대하여 설문조사를 실시하였는데, 이들 중 73.8%는 직장-가정간 갈등(work-family conflict)을 경험하고 있다고 응답하였다. 다시 말해 우리나라 직장인 10명 중 7명은 직장에서의 역할과 가정에서의 역할 모두를 동시에 수행하는 데에 어려움을 느끼고 있다는 것이다. 이들은 직장 내의 초과근무와 고용불안, 자녀 양육에 대한 책임 등으로 인하여 직장-가정 갈등이 유발된다고 응답하였고, 특히 이러한 현상은 자녀가 있는 가정의 맞벌이 부부들이 가장 많이 경험하는 것으로 나타났다(한국일보, 2007. 6. 5).

우리나라에서도 점차 여성들의 교육수준이 높아짐에 따라 여성들의 취업을 역시 상승하고 있어, 맞벌이 가정이 많이 늘어나고 있다. 과거에는 남성들의 고유 영역이라 생각되었던 직장 영역에 여성들의 진출이 지속적으로 증가하고 있고, 결혼과 출산 이후에도 활발한 사회 활동을 하는 여성들의 비율도 증가하는 추세이다. 이러한 변화에 따라 가사와 육아는 여성들의 전유물이라고 여겨졌던 사고방식도 조금씩 변화하고 있다.

그럼에도 불구하고, 여전히 전통적으로 가사와 육아는 여성이 전담하는 것이라는 인식이 보편적이기 때문에, 우리나라에서 맞벌이를 하는 직장 여성들은 가사일이나 육아로부터 완벽하게 자유로울 수 없어 이중고를 호소하는 경우도 많다(김혜원과 김명소, 2000). 또한 과거 남성들은 가족의 생계를 책임지는 역할만을 주로 하던 반면에, 현대 남성들은 배우자 역시 사회 활동을 하게 됨에 따라 일정 부분은 가사와 육아에도 책임감을 갖게 되었다. 따라서 직장은 남성의 영역, 가정은 여성의 영역이라는 개념이

무너지짐에 따라 한 개인이 직장과 가정을 오고가며 양쪽에서의 역할을 수행해야 하고, 두 영역 간의 균형을 맞추는 것이 새로운 문제로 떠올랐다.

직장과 가정 간의 조화가 균형적으로 이루어지지 못하면, 가정이나 직장 어느 한쪽에만 영향을 미치는 것이 아니라 양쪽 모두에게 영향을 미칠 수 있다. 또한, 최근 주 5일 근무제의 도입으로 예전에 비해 가정에서 보낼 수 있는 시간이 증가하였기 때문에 가정에서의 갈등이 존재한다면 직장 영역에도, 또는 역으로 직장에서의 갈등이 존재한다면, 가정 영역에도 영향을 미칠 가능성이 예전보다 더 높아질 것이라고 예상할 수 있다.

이러한 맞벌이 부부의 증가, 여성의 사회 참여 증가 등의 사회적 변화에 발맞춰 직장과 가정의 연결에 대한 연구가 급증하고 있는데(가영희, 2006; 강혜련과 최서연, 2001; 이요행, 방묘진, 및 오세진, 2005; 장재윤과 김혜숙, 2003; Burke & Greenglass, 1987; Eckenrode & Gore, 1990; Rothbard, 2001; Zedeck, 1992), 이는 직장과 가정 역할의 본질과 구조에 의해 자극되었다고 볼 수 있다(Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990; Staines, 1980). 이러한 연구들은 직장과 가정이 인간의 삶에 있어서 매우 중심적인 조직체이며, 서로 간에 밀접한 상호 연관을 가지고 있다는 것을 보여주고 있다(Burke & Greenglass, 1987; Kanter, 1977; Voydanoff, 1987).

우리나라에서 성인 직장인들을 대상으로 조사한 결과, 특히 여성들은 남성들에 비하여 직장-가정 갈등이 삶의 전반적인 만족에 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 맞벌이 부부가 경험할 수 있는 직장-가정 갈등의 정도를 줄이고, 삶의 만족도를 높일 수 있도록 개인적인 노력 뿐 아니라 조직 차원에서의 제도적인 지원이 필요하다는 것을 시사하고 있다(이은희, 2000; 장재윤, 2004).

이처럼 직장인들의 삶의 만족 수준을 높이고, 직장과 가정으로부터 야기되는 갈등의 수준을 낮추는 데에는 사회적 지원의 영향이 매우 크다. 특히

사회적 지원은 스트레스의 수준을 낮추어주어 개인의 심리적, 신체적 건강에 영향을 미치고, 가정과 직장 영역의 만족도의 수준을 높여줄 수 있다 (Carlson & Perrewe, 1999; Burley, 1995).

배우자 지원은 가정 영역에서 제공받을 수 있는 사회적 지원의 한 형태로 기혼자들에게는 가장 친밀한 관계이자, 중요한 영향을 미칠 수 있는 지원 유형의 하나이다. 특히 직장 생활을 하는 여성들에게 있어 배우자의 지원은 가사나 자녀 양육과 같은 역할로부터 야기될 수 있는 부담을 덜어줄 수 있어 그 영향력이 남성들이나 미취업 여성들에 비하여 훨씬 더 중요하다는 것을 예상할 수 있다. 선행 연구에 의하면, 여성이 직장 생활을 지속하는데 있어서 가정으로부터 방해로 받는 경우에 남편으로부터의 지원이 가장 중요한 역할을 하며, 부인이 직장생활을 하는 것에 대한 남편의 지원이 여성의 직장-가정 갈등 수준을 낮춰주는데 중요한 요인임을 지적하였다(Arnott, 1972; Beutell & Greenhouse, 1982). 다시 말해, 배우자로부터 직장 생활을 하는 것을 인정받고 지원받음으로써 심리적인 안정을 얻을 수 있을 것이고, 또한 가정으로부터의 책임과 역할을 분담함으로써 심리적, 신체적 부담 역시 줄게 됨으로 여성 직장인들의 직장-가정간 갈등의 수준이 감소한다고 할 수 있으므로, 배우자로부터의 지원이 매우 중요한 직장-가정간 갈등의 예측변인임을 알 수 있다.

또한, 직장 영역에서 제공받을 수 있는 사회적 지원으로 상사와 동료로부터의 지원 등을 꼽을 수 있으며, 특히 이러한 직장 영역의 독특한 사회적 지원의 한 형태로 개인의 경력개발 및 적응에 도움을 줄 수 있는 멘터(mentor) 관계를 들 수 있다. 멘터란, 조직이나 업무에 대해 오랜 기간 축적된 경험과 지식을 가지고 있는 사람들로서, 멘티(mentee), 혹은 프로테제(protégé)<sup>1)</sup>를 지도하고 조언을 해줌으로써, 멘티의 경력개발에 도움을 주는

---

1) 멘터로부터 영향력을 제공받는 대상이 되는 사람을 멘티(mentee), 혹은 프로테제(protégé)라고 하는데, 본 연구에서는 멘티라는 용어로 통일하여 사용하기로 한다.

역할을 하는 사람을 뜻한다(Hunt & Micheal, 1983; Kram, 1983).

선행 연구에 따르면 이러한 멘터의 지원을 받을 경우, 승진에 유리하고, 심리적으로 안정될 수 있으며, 조직에 대한 몰입과 직무만족도가 높아진다고 한다(Zey, 1984). 또한 멘터를 가진 사람은 갖지 않은 사람들에 비해서 보다 높은 임금이나 보상을 받으며, 멘터 관계를 긍정적으로 유지하고 있는 사람들은 조직내 안정적인 권력 기반을 얻을 수 있는 것으로 나타났다(Hunt & Micheal, 1983).

이러한 멘터의 유용성은 여성들에게도 마찬가지로 적용되는데(Buell, 2004; Ragins & Cotton, 1991), 멘토 관계에서 경력적인 측면과 심리적인 측면의 이득을 얻을 수 있는 여성들은 직장 내에서 쉽게 도움을 받을 가능성이 더 높고, 동료나 부하 직원들과 더 협조적 관계를 유지할 수 있다. 직장 내에서 한 명 이상의 멘터를 가진 여성들이, 멘터가 없는 여성들보다 작업의 성과가 더 높고, 더 높은 수준의 직무만족을 보고하였으며(Riley & Wrench, 1985), 멘터 관계를 맺고 있는 여성들이 더 높은 수준의 자신감을 나타내고, 직무 관련 스킬의 습득과 사용 수준이 향상되었다(Reich, 1986).

그러나, 대부분의 여성들은 직장 내에서 멘터, 특히 여성 멘터 관계를 형성하고, 유지하기가 어려운데(Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1991), 조직의 일정 직급 이상이 되면, 여성들의 수가 급격히 감소하기 때문에, 남아있는 일부 여성들이 모두에게 멘터 역할을 해줄 수 없기 때문이다(Warrihay, 1980). 또한, 여성 멘터보다 남성 멘터가 조직 내에서 더 넓은 범위의 권력을 가지고 있을 가능성이 있어, 남성 멘터가 실제적인 경력 목표를 설정하고 달성하는 데 더 도움이 될 수도 있을 것이다. 즉, 중요한 조직 구성원에게 추천을 해주는 등 더 눈에 잘 띄게 해줄 가능성이 높으며, 더 유용한 자원에 접근할 기회를 제공해줄 수 있는 것이다(Woodlands Group, 1980).

Kram(1983)은 멘터의 역할을 경력 지원과 심리사회적 지원의 두 측면으로 구분하였는데, 대부분의 기존 연구들이 주로 경력 지원의 측면에서 남성

멘터의 유용성을 밝혀내었다고 보여진다. 그러나, 최근 구자숙(2006)의 연구에 따르면, 여성 관리자들은 남성 관리자보다 주로 사회적이고 감정적인 측면에서 멘터 관계를 형성한다고 하였는데, 이는 멘터의 성별이 각기 다른 측면에서 멘터를 지원할 가능성이 있음을 시사하는 결과이다.

따라서, 본 연구에서는 여성 공무원들을 대상으로, 가정 영역과 직장 영역의 사회적 지원인 배우자와 멘터의 지원이 여성들의 직장-가정간 갈등의 수준에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 그리고, 멘터 지원에 대하여 좀 더 세부적으로 알아보기 위하여, 멘터의 성별 차이에 따라 멘터의 지원의 두 가지 유형인 경력 지원과 심리사회적 지원을 제공하는데 있어 차이가 존재하는지 알아보았다. 또한, 여성 멘터의 직장-가정간 갈등에 대하여 멘터의 성별에 따른 조절효과가 존재하는지에 대하여 알아보았으며, 마지막으로, 멘터의 두 가지 지원 유형이 여성 멘터의 직장-가정간 갈등에 어떻게 다르게 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보았다.

## II. 이론적 배경

### 1. 직장-가정간 갈등(WFC)

직장-가정간 갈등은 직장에서의 역할로부터 나오는 요구가 가정에서의 역할로부터 나오는 요구와 양립하지 않아 발생하는 일종의 역할간 갈등의 한 유형이다(Burke & Greenglass, 1987; Cooke & Rousseau, 1984; Greenhaus & Beutell, 1985). 이러한 직장-가정간 갈등은 직장이 가정에 영향을 미치는 직장→가정 갈등(work interference with family: WIF)과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정→직장 갈등(family interference with work: FIW)으로 구분할 수 있으며, 어느 한 쪽의 일방적인 방향성을 가지고 있는 것이 아니라 한 영역에서의 역할이 다른 영역에 상호 영향을 주는 양방향성을 지닌다(Frone, Russell & Cooper, 1992). 또한 Greenhaus와 Beutell(1985)은 직장-가정 갈등의 형태를 시간, 스트레스, 행동에 기반하여 세 가지 유형으로 분류하기도 하였다.

오래 전부터 직장과 가정 영역의 상호작용에 대하여, 파급모델(spillover), 보상모델(compensation), 분리모델(segmentation) 등과 같이 두 영역의 관계에 대한 다양한 관점들이 제안되고 있다(Lambert, 1990; Staines, 1980).

먼저, ‘파급모델’은 한 영역에서의 경험이 다른 영역으로 고스란히 전이(transfer)되는 것을 의미하는데(Repetti, 1987), 예를 들면 직장에서의 피로가 가정에서도 그대로 나타나는 것을 말한다.

‘보상모델’은 한 영역에서의 불만을 다른 영역에서의 만족을 추구함으로써 상쇄하고자 하는 것을 의미한다(Zedeck, 1992). 이러한 보상은 두 가지

형태로 발생할 수 있는데, 첫째, 개인은 자신이 불만족하는 영역에 대한 관여(involverment)를 감소시키고, 잠재적으로 만족할 수 있는 영역에 대한 관여를 증가시키는 방식으로 나타날 수 있다. 여기서 관여란, 더 많은 시간을 보내거나, 더 많은 주의를 기울이는 것처럼, 영역의 지각된 중요성을 의미한다(Lobel, 1991). 둘째로, 개인은 한 영역에서의 불만족을 지각하면, 다른 영역에서의 보상을 추구함으로써 반응할 수 있다.

‘분리모델’은 직장과 가정이 시간적, 공간적으로 분리되어 있고, 제공하는 기능에서 본질적으로 다르기 때문에, 두 영역이 서로 다른 영역에 영향을 주지 않는다는 관점이다(Lambert, 1990; Zedeck, 1992). 그러나, 이 관점은 직장과 가정은 인간의 삶에 있어서 밀접한 관련 영역이라고 주장하는 많은 연구자들의 비판을 받았다(Burke & Greenglass, 1987; Kanter, 1977; Voydanoff, 1987). 이에 대해 Piotrkowski(1979)는, 각각의 개인들은 가정 영역에 있는 동안은 직장과 관련된 생각, 느낌, 행동 등을 적극적으로 억압하는 것이라고 주장하였다. 최근 Rothbard(2001)은 여성들 보다 남성들에게서 분리모델이 더 지지됨을 보여주었다.

## 2. 사회적 지지(Social support)와 직장-가정간 갈등

사회적 지지이란, 개인이 서로 보살펴주고, 아끼고, 존중하고, 귀중하게 여기는 상호적인 관계(Cobb, 1976), 개인이 지원이나 정보, 또는 피드백이 필요하다고 인식할 때 그것이 충족될 수 있는 정도(Procidano & Heller, 1983), 혹은 스트레스의 영향으로부터 개인을 보호해줄 수 있는 개인적 관계나 사회적인 상호작용(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001)으로 정의될 수 있다. 이러한 사회적 지지는 한 개인이 경험할 수 있는 스트레스의 수준을 낮춰주고, 따라서 개인의 육체적 건강과 심리적 안녕감(well-being)을

높여줌으로써, 직장과 가정에 대한 적응력을 높여줄 수 있는데, 여성 직장인들을 대상으로 하여 사회적 지지의 긍정적 효과를 증명한 많은 연구들이 존재한다(예: Aryee, Luk, Leung, & Lo, 1999; Aycan & Eskin, 2005; Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992; Wadsworth & Owens, 2007). 예를 들어, 직장 영역에서 높은 수준의 사회적 지지를 받고 있는 여성 직장인들은, 낮은 수준의 지지를 받는 여성 직장인들보다 직무만족 수준이 더 높았고, 배우자 지지로 대표될 수 있는 가정 영역에서의 높은 지지를 받는 여성들은 높은 가정만족을 보고하였다(Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992).

최근, Wadsworth와 Owens(2007)는 사회적 지원이 직장-가정간 갈등 수준에 미치는 영향을 연구하였다. 그들은 사회적 지지를 상사와 동료의 지원을 포함하는 직장 지원(work social support), 배우자와 친구의 지원을 포함한 비-직장 지원(non-work social support), 그리고 조직에서 제공되는 가족-친화적 프로그램 등을 포함하는 조직 지원(organizational social support)의 세 가지로 구분하였다. 그 결과, 상사와 조직으로부터의 사회적 지지는 WIF와 유의한 부적인 상관관계를 보였다( $r=-.24^{**}$ ,  $-.35^{**}$ ). 또한, 상사와 동료, 친구, 그리고 조직으로부터의 사회적 지지는 직장 영역에서의 성공적 경험이 가정 영역에까지 긍정적으로 파급되는 효과(work-family enhancement)를 보였다. 따라서, 동료와 상사로부터 제공받는 지원이 개인의 직장-가정 간의 상호작용에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다.

이 연구를 통해 사회적 지지가 개인의 직장-가정 갈등에 영향을 미침을 알 수 있고, 특히 상사로 대변될 수 있는 직장에서의 지원이 WIF의 수준을 낮춘다는 것을 알 수 있었다. 그러므로, 본 연구에서는 상사와 유사한 지원 기능을 수행할 수 있는 멘터도 멘티의 직장-가정간 갈등 수준을 낮출 수 있을 것이라고 예측하였다.

### 3. 배우자 지지와 직장-가정간 갈등

맞벌이 부부가 증가함에 따라 배우자의 지지는 직장 생활을 하는 개인들에게 가장 가까운 거리에서 효과적인 영향력을 발휘할 수 있는 중요한 사회적 지지의 원천 중의 하나라고 할 수 있다. 따라서, 직장-가정간 갈등에 대하여 배우자 지지의 효과에 대하여 많은 연구들이 존재하고 있다.

먼저, Aryee와 그의 동료들(1999)은 부모 역할 과부하(parental overload)와 업무 과부하(work overload)의 역할-스트레스원(role-stressor)과 직장-가정 갈등 간의 관계에 대하여 배우자 지지의 조절 효과에 대하여 알아보았다. 그 결과, 배우자 지지는 FIW에 대하여 부모 역할 과부하를 조절해주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 남편으로부터의 지지가 일본 직장 여성들의 지각된 FIW에서의 부모 역할 요구의 수준을 조절해준다는 Matsui et al. (1995)의 연구 결과와 일치하는 것으로, 배우자의 지지가 부모 역할로부터 야기되는 가정 영역에서의 역할 부담의 수준을 낮춰주어 직장 영역의 방해를 줄여줄 수 있음을 보여주고 있다.

또한, 터키의 맞벌이 남녀 직장인들을 대상으로 한 연구에서는(Aycan & Eskin, 2005), 사회적 지원의 종류를 배우자 지원, 육아 지원, 조직 차원의 지원의 3개로 구분하고, 이러한 세 종류의 사회적 지원과 두 가지 방향성의 직장-가정 갈등(FIW와 WIF), 심리적 안녕감, 결혼 만족과의 관계에 대하여 조사하였다. 그 결과, 배우자 지원은 남, 녀 모두에게 가정에서의 역할이 직장에서의 역할을 방해하는 정도(FIW)의 수준을 낮춰주는 것으로 나타났으며, 특히 여성 직장인들에게 더 강한 효과를 나타내는 것으로 나타났다. 또한, 배우자 지원은 남, 녀 모두에게 심리적 안녕감과 결혼 만족을 증가시키는 역할을 하는 것으로 나타났다. 그리고, 조직 차원의 지원은 남성에게만 직장에서의 역할이 가정에서의 역할을 방해하는 정도(WIF)의 수준을 낮춰주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 여성들에게는 사회적 지원의 하나의

원천인 배우자 지원만이 직장-가정 갈등과 강력하게 연합하였으나, 남성들에게는 배우자 지원은 FIW의 수준을, 조직 차원의 지원은 WIF의 수준을 감소시켜주는 것으로 나타나 사회적 지원의 두 가지 원천이 모두 중요함을 밝혀내었으며, 남성과 여성의 차이가 존재한다는 것을 보여주었다.

또한, Fu와 Shaffer(2001)는 홍콩의 남녀 직장인들을 대상으로 하여, 시간, 스트레스, 행동에 기반한 FIW와 WIF에 영향을 미칠 수 있는 여러 가정 영역과 직장 영역에서의 결정 요인들을 밝혀내고, 배우자, 상사, 가족 지원의 세 가지 사회적 지원의 역할에 대하여 알아보았다. 그 결과, 가정 영역에서는 부모 역할 요구와 집안일에 소비하는 시간만이 시간에 기반한 FIW에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직장 영역에서는 역할 갈등, 역할 과부하, 직장일에 소비하는 시간이 시간-기반과 스트레스-기반 WIF와 강한 관계를 나타냈다. 또한, 성별의 차이도 발견되었는데, 여성들은 남성들에 비해 더 많은 시간-기반 FIW를 경험하고, 남성들은 여성들에 비해 더 많은 시간-기반, 행동-기반 WIF를 경험하는 것으로 나타났다. 그리고, 세 가지 사회적 지원의 효과에 대하여서는 배우자 지원은 가정 영역의 변인들과 스트레스-기반, 행동-기반 FIW과의 관계를 약하게 해주는 것으로 나타났다, 상사 지원은 역할 갈등과 스트레스-기반, 행동-기반 WIF 간의 관계를 조절해주는 것으로 나타났다.

#### 4. 멘터(mentor)의 개념과 역할

멘터(mentor)라는 용어는 학자마다 다양한 정의를 내리고 있는데, Kram(1985)은 멘터를 개인과 조직의 이익을 위해 멘티와 좋은 관계를 유지하며, 멘티의 개인적인 발전을 촉진시켜주는 경험과 나이가 많은 사람이라고 정의하였다. 또한, Noe(1988)는 멘터를 조직에 진입하는 사람들에게

경력계획과 대인관계 개발에 관한 후원과 지원, 피드백을 제공해주는 경험이 풍부한 연장자라고 정의하고 있다.

Kram(1983)은 멘터의 역할을 경력(career) 지원 측면과 심리사회적(psychosocial) 지원 측면으로 범주화하였다. 먼저 경력 지원 측면에서 멘터는 멘티의 특별한 재능이나 역량을 증명할 수 있는 기회를 제공해주거나, 논쟁 상황에서 보호자의 역할을 해주며, 또한 도전적인 업무를 할당해줌으로써 승진의 기회를 획득하는데 도움을 줄 수도 있다. 심리사회적인 측면에서 멘터는 역할 모델이 되어주고, 새로운 행동을 경험할 수 있도록 도와주어 멘티의 정체성과 자신감을 향상시킬 수 있고, 수행에 대한 피드백을 제공해줄 수 있다. 또한, 멘터는 멘티의 개인적인 근심이나 걱정을 상담하여주거나, 업무 외의 경험에 대한 정보를 교환하는 등의 대인 관계를 형성하여주는 상담자의 역할을 할 수도 있다.

멘터의 두 가지 역할은 각각 다양한 하위 기능들을 포함하고 있는데, 먼저 경력 지원 측면에서는 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure-and-visibility), 코칭(coaching), 보호(protection), 도전적 업무 할당(challenging assignment) 등이 포함된다(탁진국과 정현, 2005; Kram, 1983; 1985).

먼저, ‘후원’은 멘티가 조직에서 바람직한 역할 수행을 하여 수평적 이동이나 승진을 할 수 있도록 멘터가 기회를 제공해주거나 다른 승진 의사 결정자에게 영향력을 행사하는 것을 의미한다. ‘노출 및 소개’는 멘터가 멘티의 경력에 영향을 미칠 수 있는 관리자들과의 접촉이 가능한 업무를 부여하여 그들과 관계를 맺도록 해주며, 이를 통해 멘티의 능력을 보여줌으로써 경력개발의 기회를 증가시켜주는 것을 의미한다. ‘코칭’은 멘티가 주어진 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람으로부터 인정받으며, 경력 목표를 달성하는 데 필요한 지식 및 기술을 전수해주는 것이다. ‘보호’는 노출 및 소개의 역할과 반대로, 멘티가 주어진 업무에서 만족할만한 성과를 올리기 전

까지는 다른 관리자들과의 접촉을 유보시켜주고, 멘티의 평판을 위협하는 불필요한 위험을 줄여주는 등 멘티를 보호해주며, 경력개발의 저해 요인이 될 가능성을 줄여 줌으로써 멘티의 경력 향상에 도움을 주는 것이다. 마지막으로 ‘도전적 업무 할당’은 멘터가 멘티에게 새로운 기술을 습득할 수 있는 도전적인 업무를 부여해주고, 필요한 기술지원과 지속적인 성과에 대한 피드백을 제공해줌으로써 멘티의 업무수행능력을 개발시키고 성취감을 갖고 지속적으로 경력 개발을 할 수 있도록 도와주는 것을 의미한다.

한편, 멘터링의 심리사회적 측면에는 역할 모델링(role modeling), 수용 및 인정(acceptance-and-confirmation), 상담(counseling), 우정(friendship) 등의 기능이 포함된다. ‘역할 모델링’은 기존의 조직구성원으로서, 멘터가 조직에 진입하는 멘티들에게 조직 내의 업무 수행이나 역할 이행에 있어서 역할 전수자로서 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전수해 주고 멘티는 이러한 멘터를 바람직한 역할 모델이나 참조의 틀(frame of reference)로 설정하고 모방하는 것을 의미한다.

‘수용 및 인정’은 멘터와 멘티가 서로가 공유하는 긍정적인 신뢰를 바탕으로 하여, 상호간의 호의와 존중을 통해 멘티의 자아의식을 높여주는 기능을 하는 것을 의미한다. ‘상담’은 멘티의 고민, 두려움, 혼란, 불안 등과 같은 내적 갈등을 멘터와 상의하고 멘터는 자신의 경험을 비추어서 해결 방안을 제시해주거나, 함께 고민함으로써 멘티가 효과적으로 난관을 극복할 수 있도록 돕는 기능을 의미한다.

## 5. 여성 멘터링의 특징

조직 내에서 여성이 성공하기 위해서는 긍정적인 멘터 관계 형성이 필수적인 요소이지만, 여성들은 남성에 비해 멘터를 구하기 어렵다는 한계가 있

는 것이 사실이다(Ragins & Cotton, 1991). 그래서 남성 멘티들을 대상으로 한 남성 멘터의 유용성에 대한 논의는 많지만, 여성 멘티를 대상으로 한 여성 멘터에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 그럼에도 불구하고, 일부 연구들이 멘터 관계가 여성의 경력 발전에 큰 도움을 주고, 성공적인 조직 생활을 할 수 있도록 상당한 이점을 제공해준다고 보고하고 있다(Bowers, 1985; Ragins & Cotton, 1996).

Gilligan(1982)에 따르면, 여성들은 인간 관계의 맥락에서 자신을 정의할 뿐 아니라, 다른 사람들을 돌볼 수 있는 능력의 관점에서도 자신을 판단한다. 이러한 생각을 경력 개발 측면으로 확장하여, Gallos(1989)는, 남성들에게 있어 경력개발이란 다른 사람으로부터의 차별성과 자율성의 증가인 반면에, 여성들에게 있어 경력개발은 더 강한 애착과 관계를 맺는 것이라고 보았다. 또한, 관계적 측면은 남성들에게서는 경력의 후반부에서 중요해지지만, 여성들에게 있어서는 경력 전반에 걸쳐 중요한 문제라고 주장하였다. 따라서 남성들보다 여성들은 멘터와의 관계를 통해서 자신의 경력 성장에 더 큰 이득을 얻을 가능성이 큰 것이다.

반면, 여성들은 남성들에 비해 멘터 역할을 하는 데 있어 더 큰 손실(cost)에 부딪히게 된다(Kanter, 1977). 왜냐하면, 여성들이 조직 내에서 소수 집단에 속해 있기 때문에, 눈에 더 잘 띄고(visible), 수행 압력(performance pressure)을 더 받으며, 만약 멘티가 실패를 할 경우 여성 멘터도 주목을 받게 되기 때문이다(Noe, 1988; Ragins, 1989). 또한, 여성들은 남성들보다 승진에 더 많은 어려움을 겪게 되므로(Morrison & Von Glinow, 1990), 다른 사람들을 도와주는 것보다 자신의 경력개발을 위해 더 많은 시간을 소비할 필요가 있다고 지각하기 때문이다.

그럼에도 불구하고, 여성들은 경력개발에 멘터링이 필수적인 부분이라고 보고, 조직내 소수로서의 가시성(visibility), 수행 압력, 비지지적인 환경과 같은 장애에도 불구하고 후배 여성들에 대해 기꺼이 멘터가 되고자 한다

(Bowers, 1985). 조직 내의 여러 장애물에 직면하면서도 멘터가 되고자 하는 의지는 여성들에게 있어 사회적 관계의 중요성에 대한 결과물일 수도 있고, 남성들보다 관계로부터 더 큰 이득을 얻을 수 있다고 스스로 습득한 경험의 산물일 수도 있을 것이다.

이와 같이 멘터의 경력 지원이 남성들보다 여성들의 발전에 더 유익한 것은, 여성들은 남성들보다 조직 내에서 승진과 같은 경력개발에 더 많은 장애물에 직면하게 되고(Tharenou, 1997), 따라서 더 많은 후원이나 도전적인 업무 부여 등의 기회가 필요하기 때문이라고 할 수 있다(Ragins, 1999). 특히 여성이 여성 멘터로부터 지원을 받는 것이 가장 도움이 되는 데, 여성 멘터는 일반적으로 여성들이 직면할 수 있는 특정 어려움에 대해 더 잘 이해할 수 있게 때문이다.

이처럼 멘터의 존재는 여성들의 경력개발에 긍정적인 영향을 미친다는 것에는 많은 연구자들이 동의한다. 그러나, Ragins(1997)는 이전의 대부분의 연구들은 멘터 관계에 영향을 미칠 수 있는 성별 조합을 고려하지 않고, 멘터 혹은 멘티의 성별의 독립적인 주 효과만을 연구한 경향이 있음을 지적하였다. 따라서 최근에 멘터링 과정과 결과물의 성별 조합의 영향에 대한 여러 연구들이 진행되었다.

Koberg 등(1998)의 연구에 따르면, 같은 성별 조합에서의 멘터가 멘티에게 더 많은 심리사회적 지원을 제공한다고 하였다. 또한, 여성 멘터가 같은 성별의 멘티에게 더 많은 우정, 상담, 개인적 지지, 후원과 같은 심리사회적 지원을 제공할 뿐만 아니라, 더 많은 노출, 보호, 상담, 승진 기회 제공과 같은 경력적 지원을 제공하며(Burke, McKeen, & McKenna, 1990), 성별이 다른 멘터를 둔 멘티들이, 같은 성별의 멘터를 둔 멘티들보다, 사회적 역할 모델링의 기능을 더 적게 제공받는다고 지각함을 발견하였다(Ragins & McFarlin, 1990).

Tharenou(2005)의 연구에 따르면, 여성들은 남성들보다 멘터에 의해 경

력 지원과 심리사회적 지원을 더 많이 제공받으며, 특히 여성 멘터는 여성 멘티에게 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 또한 멘터들도 남성 멘터보다 여성 멘터로부터 심리사회적 지원을 더 많이 제공받는다고 보고하였으며, 여성 멘터와 여성 멘티와의 관계는 다른 조합의 멘터와 멘티의 관계보다 심리사회적 지원을 더 많이 제공받는 것으로 나타났다.

전반적으로 대부분의 연구들이 멘터가 사회적 지원을 제공해주는 것이 특히 여성들의 경력개발에 크게 도움이 된다는 결과를 보인다. 이와 같이 멘터의 경력 지원이 남성들보다 여성들의 발전에 더 도움이 되는 것은, 앞서 언급했듯이, 여성들은 남성들보다 조직 내에서 승진과 같은 경력 상의 발전에 더 많은 장애물에 직면하게 되기에(Tharenou, 1997, 1999), 더 많은 후원이나 도전적인 업무 부여 등의 기회가 필요하기 때문이다(Ragins, 1999).

또한, Enomoto, Gardiner, 및 Grogan(2000)의 연구에 따르면, 여성들의 멘터 관계는 대개 상호적으로 성립되고, 그 관계는 최소한 5년에서 길게는 10년 이상까지 지속되었다고 한다. 이러한 관계는 여성 멘터와 여성 멘티의 관계가 처음에는 직무와 관련된 도움을 주고받는 것으로 시작되었다가 시간이 지남에 따라 서로 간에 우정이 발달하는 것으로 볼 수 있다. 또한 대부분의 멘터와 멘티들은 그들의 관계가 매우 친밀한 개인적 유대라고 생각했으며, 이러한 유대는 서로 간의 유사한 경험에서 비롯된 것이라고 보았다.

이러한 연구 결과에 따르면, 여성들의 멘터 관계는 남성들의 멘터 관계보다 사적인 영역까지 함께 공유하고, 직장 밖에서의 어려움에 대해서도 서로 지지적인 관계를 유지할 가능성이 큰 것을 알 수 있다. 여성 멘터와 여성 멘티는 직장 일과 가정 일을 병행함으로써 느낄 수 있는 어려움을 함께 나눌 수 있고, 멘터는 이전 경험을 바탕으로 하여 멘티의 고민을 해결하여 줄 수 있다는 장점이 있다. 그러나 남성 멘터와 여성 멘티 사이에서는 상대적으로 유사성이 떨어지기 때문에 이러한 이점을 얻지 못할 가능성이 있다.

이처럼 같은 성별 조합의 멘터 관계가 멘티의 경력개발에 더 도움이 되

고, 특히 여성 멘터를 둔 여성 멘티에게 그 유용성이 증대된다는 연구결과들이 많이 있지만, 이와는 반대의 연구결과도 있다. Sosik과 Godshalk (2000)은 남성 멘터들은 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 여성 멘터보다 경력 지원을 더 많이 제공한다는 것을 발견하였다. 따라서, 남성 멘터를 둔 멘티는, 여성 멘터를 둔 멘티보다 더 경력개발에 유리할 수 있다. 또한, 여성 멘터로부터의 심리사회적 지원은 오히려 여성 멘티의 승진 가능성을 감소시키기도 한다는 연구결과들도 있다(Tharenou, 2005).

한편, 멘터 관계가 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대해서는 상반된 연구 결과들이 혼재하고 있다. 먼저, 멘터링의 주요 목표는 멘티의 경력관리 및 승진에 필요한 역량을 개발하는 데 있기 때문에 이러한 멘터의 경력적 지원은 오히려 직장-가정 간 갈등의 수준, 특히 WIF의 수준을 증가시킬 수 있는 것이다(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001).

이와 반대로, 멘터 관계가 직장-가정간 갈등의 수준을 감소시켜 준다는 연구 결과들도 존재한다. 멘터로부터 주어진 직무나 책임을 보다 효과적으로 수행할 수 있는 방법과 스킬을 전수받음으로써, 업무에 대한 스트레스나 업무에 소비하는 시간의 감소를 가져올 수 있다. 결국 이러한 결과는 직장-가정 간 갈등, 특히 WIF의 수준의 감소를 가져올 수 있다(Chao, Walz, & Gardner, 1992).

따라서, 본 연구에서는 먼저 상반된 결과를 나타내고 있는 선행 연구들을 바탕으로 하여, 여성 멘티가 여성 멘터와 남성 멘터로부터 제공받는 두 가지 지원유형에서 차이가 있는지에 대하여 살펴보았다. 또한, 기존의 연구들과는 달리 멘터 지원의 결과물로 직장-가정간 갈등에 초점을 맞추어, 멘터의 성별과 지원 유형에 따라, 멘터 지지가 직장-가정간 갈등(WIF와 FIW)의 수준에 미치는 영향에 차이가 존재하는지에 대하여 알아보고자 하였다.

### Ⅲ. 연구 가설

먼저, 직장-가정간 갈등에 대하여, 본 연구에서 멘터 지원과 배우자 지원으로 선정한 두 가지 사회적 지원의 효과에 대하여 알아보고자 하였다. 앞서 언급하였듯이, 직장 영역에서의 사회적 지원은 WIF와, 가정 영역에서의 사회적 지원은 FIW와 높은 관련을 보인다는 Fu와 Shaffer(2001)의 연구 결과를 바탕으로 하여, 본 연구에서도 그와 같은 결과가 나타나는지 알아보고자 하였다. 먼저, 사회적 지원의 독특한 형태인 멘터의 지원이 조직 내 상사와 동료의 지원과 마찬가지로 직장-가정 갈등의 수준을 낮춰줄 것인지는 명확하지 않다. 앞서 언급했듯이, 멘터의 지원은 직장 내 역할 및 책임의 수준의 증가를 가져와 직장에서 소비하는 시간이 증대하고, 스트레스가 증가하여 오히려 WIF의 수준이 증가할 수 있다. 반면, 배우자의 지원은 FIW의 수준을 감소시켜준다는 것은 여러 선행 연구들에 의해 지지되었다(Aryee, et al., 1999; Aycan & Eskin, 2005). 따라서 직장 영역의 사회적 지원을 멘터 지원으로, 가정 영역의 사회적 지원을 배우자 지원으로 하여 직장-가정간 갈등에 대한 효과를 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 1-1. 멘터의 지원은 직장->가정간 갈등(WIF)의 수준을 높여줄 것이다.*

*가설 1-2. 배우자의 지원은 가정->직장간 갈등(FIW)의 수준을 낮춰줄 것이다.*

다음으로, 멘터의 성별에 따라 멘티에게 다른 유형의 사회적 지원을 제공해주는지에 대하여 알아보고자 하였다. 기존의 많은 연구들에서 멘터가 제

공해주는 사회적 지원을 경력 지원과 심리사회적 지원으로 구분하고 있으며, 멘터 지원에 대한 성별의 효과를 연구하였으나, 일부 상이한 결과들이 존재하고 있으므로, 이를 다시 확인할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 멘터로부터 받는 지원의 유형을 경력 지원과 심리사회적 지원의 두 유형으로 구분하고, 멘터의 성별에 따라 제공하는 지원에서 있어서 차이가 존재하는지에 대하여 알아보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 2-1. 남성 멘터는 여성 멘터보다 여성 멘티에게 경력 지원을 더 많이 제공할 것이다.*

*가설 2-2. 여성 멘터는 남성 멘터보다 여성 멘티에게 심리사회적 지원을 더 많이 제공할 것이다.*

그리고, 여성 직장인들은 남성 직장인들보다 직장과 가정을 양립하는 데 더 많은 어려움을 호소하고 있으며, 여성 직장인들에게 이러한 직장-가정간 갈등의 문제는 큰 이슈가 될 수 있다. 따라서 여성 직장인들은 선배 여성들이 이러한 갈등에 어떻게 대처하는지에 대한 경험을 전수받음으로써 심리적으로 위안을 받거나, 실질적인 갈등 해소 방법들을 학습할 기회를 가질 수 있을 것이라고 생각할 수 있다. 따라서, 멘터와의 성별 일치 여부에 초점을 맞추어, 멘터의 성별이 여성 멘티의 직장-가정간 갈등 수준에 대하여 조절 효과가 존재하는지 알아보기 위하여 가설 3을 설정하였다.

*가설 3. 여성 멘터를 가진 여성 멘티의 경우, 남성 멘터를 가진 경우보다, 멘터의 지원 수준과 직장-가정 갈등과의 관계성이 더 높을 것이다.*

마지막으로, 앞서 언급했듯이, 멘터의 지원은 경력 지원과 심리사회 지원으로 나눌 수 있다. 그 중 경력 지원은 업무에 관한 도움이나 직장 영역에

서의 어려움에 좀 더 초점을 맞춘 지원으로 볼 수 있고, 심리사회 지원은 직장 영역 이외의 어려움에 대하여 좀 더 초점을 맞춘 것이라고 볼 수 있다. 따라서 직장 영역에 초점을 맞춘 경력 지원은 여성 직장인들의 직장으로 인한 가정 갈등(WIF)과 더 연합하고, 심리사회 지원은 가정으로 인한 직장 갈등(FIW)과 더 연합할 가능성이 있을 것이다. 그러므로, 이러한 멘터의 두 가지 지원 유형이 직장-가정 갈등의 수준에 각기 어떠한 다른 영향을 미치는지를 확인하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

*가설 4-1. 멘터로부터 경력 지원의 높은 수준을 경험하는 여성 직장인들은, 직장->가정간 갈등(WIF)의 수준이 낮을 것이다.*

*가설 4-2. 멘터로부터 심리사회 지원의 높은 수준을 경험하는 여성 직장인들은, 가정->직장간 갈등(FIW)의 수준이 낮을 것이다.*

## IV. 방 법

### 1. 조사대상자 및 자료수집 방법

본 연구에서는 공공기관에서 근무하고 있으며 기혼자인 여성 공무원들을 대상으로 하여 자기보고식 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 두 번 실시되었는데, 첫 번째 조사는 서울, 안양, 대구, 광주의 지방자치단체에 근무하는 여성 공무원들을 대상으로 하여 총 300부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 회수되지 않은 설문지와 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 총 202부가 수집되었다. 두 번째 조사는 첫 번째 조사에서 다소 간결하게 측정했던 멘터 지원 척도와는 달리, 어느 정도 타당도가 확립된 새로운 척도를 사용하여, 서울과 대전의 지방자치단체에 근무하는 여성 공무원들을 대상으로 하여 추가적으로 수집하였다. 총 200부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 회수되지 않은 설문지와 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 총 124부의 자료를 수집하였다. 조사된 모든 기관들에서는 공식적인 멘터링 제도를 운영하지 않고 있었으며, 따라서 본 연구에서 멘터를 두고 있다고 응답한 사람들은 모두 비공식적인 멘터라고 볼 수 있었다.

첫 번째 조사에서 멘터를 두고 있다고 응답한 사람은 131명(64%)으로 남자 멘터는 52명, 여자 멘터는 25명, 남녀 멘터 모두를 가진 응답자는 54명이었다. 두 번째 조사에서 멘터를 두고 있다고 응답한 사람은 58명(47%)으로 남자 멘터 12명, 여자 멘터 25명, 남녀 멘터 모두를 가진 응답자는 21명이었다. 멘터 유무에 따른 응답자들간의 인구통계적 특성에 있어서의 체계적인 차이가 있는 지를 파악하기 위해 t-검증과 카이 검증을 실시하였다. 분석 결과, 연령, 자녀 수, 학력, 가사 도우미 유무, 가계 월수입, 재직기간,

직급 등에서 유의한 차이를 보인 경우는 없었다. 따라서 멘터를 둔 여성과 그렇지 않은 여성들간의 이러한 인구통계적 측면에서의 체계적인 차이는 없었다. 또한 남자 멘터를 둔 여성과 여성 멘터를 둔 사람들간의 인구통계적 특성에서 차이가 있는지를 분석한 결과, 자녀 수와 학력에서  $p < .09$  수준에서 다소 차이(여성 멘터를 둔 경우가 더 자녀 수가 많고, 학력 수준이 높은 경향을 보임)를 보인 점 이외에는 아무런 유의한 차이가 없었다.

## 2. 변인측정

### 1) 멘터 지원

우선 설문지에 ‘직장생활에 도움을 주는 조연자’라고 멘터를 정의하고, 이러한 멘터를 두고 있는지를 ‘예’, ‘아니오’로 대답하도록 하였다. 다음으로 멘터를 두고 있다고 응답한 사람들 중 현재 멘터 역할을 해주는 사람이 남성인지, 여성인지, 아니면 남성과 여성 모두 있는지를 응답하도록 하였다. 그리고 멘터 지원 문항들을 제시하고 멘터의 지원행동 수준에 대해 자신의 생각과 일치하는 곳에 대해 5점 척도[(전혀 그렇지 않다(1) - 매우 그렇다(5)] 상에 응답하도록 하였다. 그리고 동일한 멘터 지원 문항을 두 번 반복 제시하여 남성과 여성 모두 두고 있다고 응답한 사람들은 남녀 멘터 별도로 응답하도록 하였다.

두 번의 조사에서 멘터 지원 척도는 다르게 구성되었는데, 첫 번째 조사에서는 연구자가 자체 개발한 5문항 척도를 사용하였다. 5문항 중 3문항은 경력지원, 2문항은 심리사회적지원을 측정하는 것으로 구성되어 있으며, 각 문항들에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도 상에 응답하도록 되어있다. 경력지원을 측정하는 문항은 ‘나의 앞으로의 경력 개발에

대해 상담해준다’, ‘업무상 어려움을 해결하는데 적극적인 도움을 준다’, ‘직장에서 내가 따를 만한 모델이 되고 있다’로 구성되었고(내적 합치 신뢰도는 남자 멘터  $\alpha=.72$ ; 여자 멘터  $\alpha=.79$ ), 심리사회적 지원을 측정하는 문항은 ‘나의 개인적 어려움에 공감해준다’와 ‘나에게 격려를 아끼지 않는다’로 구성되었다(두 문항의 상관은 남자 멘터 .61; 여자 멘터 .76). 전체 문항에 대해 2요인 지정에 의한 확인적 요인분석(주성분, varimax회전) 결과, 각 문항은 해당 요인에 가장 높은 적재치를 보였다. 전체 5문항의 신뢰도 계수는 각각 남성 멘터에 대해서는 .87, 여성 멘터에 대해서는 .92로 나타났다.

두 번째 조사에서는 멘터 지원을 좀 더 정교하게 측정하기 위하여 탁진국과 정현(2005)이 우리나라의 실정에 맞게 개발한 멘터 역할 척도를 사용하였다(다른 설문 문항들은 모두 동일함). 이 척도는 기존의 척도들과 마찬가지로 심리사회적 지원과 경력 지원으로 구분되어있다. 본 연구에서는 이 척도 문항 중에서 요인 분석 결과 요인계수가 .70 이상인 요인들 중에서 본 연구 목적에 적합한 총 18문항들을 선택하여 사용하였다. 18문항 중 10문항은 경력 지원을, 8문항은 심리사회적 지원을 측정하는 것으로 구성되어있으며, 첫 번째 조사와 동일한 5점 척도 상에 응답하도록 되어있다. 전체 문항들의 신뢰도 계수는 남성 멘터의 경우 .88, 여성 멘터는 .91로 나타났다. 사용한 문항은 부록에 제시하였다.

## 2) 직장-가정간 갈등(WFC)

본 연구에서는 Carlson(1999)의 직장-가정간 갈등 척도를 사용하였다. 이 척도는 Greenhaus 등(1985)의 시간-기반 갈등, 스트레스-기반 갈등, 그리고 행동-기반 갈등이라는 세 가지 직장-가정간 갈등의 근원에 근거하여 개발된 것이다. 시간 기반 갈등(time-based conflict)은, 개인에게 가용한 시간적 자원이 한정되어 있다는 생각을 바탕으로 하여, 개인이 한 영역에

너무 많은 시간이나 주의를 증가시키면, 다른 영역에서의 수행에 방해가 되어 나타나는 갈등이다(문항 예: ‘업무시간이 길어서 가정의 일에 소홀하게 된다’). 스트레스 기반 갈등(strain-based conflict)은, 한 영역에서 증가된 긴장은 다른 영역에서의 요구에 직면할 때, 개인적인 수용력을 감소시킴으로써 역할 수행을 방해하는 것이다(문항 예: ‘가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 내 업무에 집중하기가 어렵다’). 마지막으로, 행동 기반 갈등(behavior-based conflict)은 행동적 과급 효과의 한 형태로서, 한 영역으로부터의 행동 전이가 다른 영역에서의 수행을 방해하는 것을 의미한다(문항 예: ‘직장에서의 나의 행동방식이 더 좋은 부모와 배우자가 되는 것에 도움이 된다’-역점수). 세 가지 근원들은 다시 갈등의 방향에 따라 2가지로 나뉘는데, 직장에서 가정으로 영향을 미치는 직장-->가정 방향과 가정에서 직장으로 영향을 미치는 가정-->직장의 방향이다. 예를 들어, 시간-기반 갈등은 긴 업무시간으로 인한 가족생활갈등과 가정에서의 시간으로 인한 직장생활갈등으로 나뉜다. 이렇게 해서 각 방향마다 2문항씩, 총 12문항으로 척도가 구성되어 있으며, 각 문항들에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 최종적으로 본 연구의 준거변인인 직장-가정간 갈등(WFC)은 직장-->가정 갈등(WIF, 6문항)와 가정-->직장 갈등(FIW, 6문항)의 두 변인으로 구분되었다. 사용된 문항은 부록에 제시하였다. 총 12문항의 신뢰도 계수는 .73이었다. 남성 멘터를 둔 여성들과 여성 멘터를 둔 여성들간의 WIF(남성 멘터 평균=3.07, 여성 멘터 평균=3.12;  $t=-.33$ , n.s.) 및 FIW에서의 유의한 차이는 없었다(남성 멘터 평균=2.56, 여성 멘터 평균=2.71;  $t=-1.05$ , n.s.).

### 3) 배우자지지

배우자지지는 3문항으로 구성되었는데, ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그

렇다'의 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 문항들은 '배우자는 직장일로 인해 나에게 소홀한 것 같다.'(역점수), '배우자는 내가 일하는 것에 대해 긍정적으로 받아들인다.', '배우자는 내가 직장 일을 열심히 하는 것을 좋아한다.'로 구성되어 있으며, 3문항 간의 신뢰도 계수는 .60으로 나타났다.

#### 4) 인구통계학적 변인들

조사대상자들의 기타 인구통계학적 변인들도 조사하였다. 먼저, 첫 번째 조사에서 응답자들의 평균 연령은 40세로, 30대가 52%, 40대 이상이 44%로 대부분을 차지하였고, 20대는 3%에 불과하였다. 또한, 전체의 약 8%는 무자녀였으며, 1명은 23%, 2명은 56%, 3명은 13%의 분포를 보였다. 유자녀의 경우 약 2/3가 2명의 자녀를 둔 경우이었으며, 23%가 1명의 자녀를 두고 있었다. 전체의 58%는 가사 도움을 받지 않는다고 응답하였으며, 최종학력은 고졸 이하 8%, 전문대졸 15%, 대졸 65%, 대학원 졸 12%의 비율로 분포하였다. 재직기간은 5년 미만 6%, 5년~10년 미만 13%, 10년~20년 미만 51%, 20년~30년 미만 21%, 30년 이상 8%로 분포하였다. 현직급은 9급 8%, 8급 23%, 7급 38%, 6급 20%, 5급 9%, 4급 1%, 3급 1%로 분포하였다. 마지막으로 가계 월평균 수입은 200만원 미만 5%, 200만원~300만원 미만 15%, 300만원~400만원 미만 33%, 400만원~500만원 미만 26%, 600만원 이상 10%로 나타났다. 두 번째 조사 응답자들의 의 분포도 이와 유사하였다. 전반적으로 이러한 분포 특성에 대해 인사담당자에 의뢰한 결과, 이러한 분포는 지자체 여성 공무원들의 인구통계적 분포와 크게 다르지 않다는 보고를 얻었으므로, 본 연구의 응답자들은 어느 정도 모집단을 잘 대표한다고 볼 수 있다.

### 3. 분석방법

측정된 변인들 간의 관련성을 알아보기 위하여 상관 분석을 실시하였다. 그리고 직장-가정간 갈등에 대하여 사회적 지원의 두 유형의 효과를 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한, 남자 멘터와 여자 멘터의 경력적 지원과 심리사회적 지원의 수준을 비교하기 위하여 *t*-test를 실시하였다. 다음으로 멘터의 지원 수준과 여성 공무원들의 직장-가정 갈등간의 관계에서 성별의 조절효과가 있는지를 알아보기 위해 위계적 조절 회귀분석을 실시하였다. 마지막으로, 직장-가정 갈등에 있어서 멘터의 두 가지 지원 유형에 따른 차이의 영향력을 알아보기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다

## V. 결 과

### 1. 측정변인들 간의 상관관계

첫 번째 조사에서 측정된 변인들 간의 상관계수를 표 1에 제시하였다. 인구통계학적 변인들과 경력열망, 배우자지지, 직장-가정간 갈등에 대하여서는 멘터가 있다고 응답한 131명의 자료를 가지고 상관계수를 구하였으나, 멘터 지원의 두 유형인 경력적 지원과 심리사회적 지원에 대하여서는 남녀 멘터 모두를 가지고 있다고 응답한 사람들은 제외하고, 남자 멘터만 혹은 여자 멘터만 가지고 있다고 응답한 77명만을 사용하여 상관을 구하였다. 표 1의 결과를 보면, 배우자 지지는 가사 도움과 부적 상관, 월수입과 정적 상관을 보였으며, WIF와 FIW에 대하여서는 모두 강한 부적 상관을 나타내었다. 또한, 멘터 지원의 한 유형인 경력적 지원은 월수입과 정적 상관을 나타냈으며, FIW와 강한 부적 상관을 나타내었다. 심리사회적 지원은 최종학력과 정적 상관을 나타냈으며, 경력적 지원과 마찬가지로 FIW와 높은 상관을 나타내었다.

또한, WIF는 현직급과 정적 상관을 나타내었으며, 배우자 지지와 강한 부적 상관을 보였으며, FIW는 현직급과 부적 상관을, 그리고 월수입과 배우자 지지와 강한 부적 상관을 보였다.

표 1. 주요 변인들의 상관표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 연령												
2. 자녀 수	.48 **											
3. 가사 도움	-.02	.10										
4. 최종 학력	.02	.11	-.07									
5. 재직 기간	.90 **	.46 **	-.01	-.02								
6. 현직 급	.67 **	.27 **	-.07	.23 **	.74 **							
7. 월수입	.14	.04	-.14	.09	.19 **	.29 **						
8. 배우자 지지	.01	.00	-.20 *	.02	-.05	.04	.22 **					
9. WIF	.10	.04	.03	.15	.14	.17*	-.08	-.25 **				
10. FIW	-.12	.04	.10	-.11	-.12	-.15 *	-.31 **	-.34 **	.13			
11. 경력 지원	-.14	-.17	-.12	.17	-.18	-.01	.24*	.12	-.09	-.34 **		
12. 심리 사회	-.19	-.13	-.06	.32 **	-.22	-.03	.01	.12	-.05	-.28 *	.77 **	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 2. 직장-가정간 갈등에 대하여 사회적 지원의 두 가지 유형의 효과

멘터의 지원은 직장으로 인하여 가정 영역이 방해받는 수준인 WIF의 수준을, 배우자의 지원은 가정으로 인하여 직장 영역이 방해받는 수준인 FIW의 수준을 감소시켜줄 것이라는 가설 1을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 변인들을 통제변인으로 하여 독립변인을 멘터의 지원 수준과 배우자의 지원 수준으로 하여, 종속변인인 WIF와 FIW에 미치는 영향에 대하여 알아보았다. 그 결과, 최종학력( $\beta=.185, p<.05$ )과 멘터지지( $\beta=.188, p<.05$ )가 WIF를 유의하게 설명해주는 것으로 나타났으며, 회귀식 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 반면에 멘터지지는 FIW를 유의하게 설명하지 못하는 것으로 나타났다( $\beta=.180$ ).

다음으로, 배우자지지와 FIW와의 관계를 알아보기 위해 같은 방법으로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 배우자지지는 WIF에 대하여 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만( $\beta=-.144$ ), FIW를 통계적으로 유의하게 설명하는 것으로 나타났으며( $\beta=-.342, p<.01$ ), 회귀식 역시 통계적으로 유의하게 나타나 배우자의 지지의 수준이 높을수록 FIW의 수준은 유의하게 낮아진다는 것을 알 수 있다. 그러므로, 가설 1에서 예측한대로, 멘터의 지원은 FIW보다는 WIF와 더 관련이 있었으며, 배우자의 지원은 WIF보다는 FIW의 수준을 감소시켜주는 것으로 나타났다. 그러나, 방향성에 있어서, 배우자 지지는 FIW의 수준을 감소시켜주는데 비하여 멘터의 지지는 WIF의 수준을 약간 증가시키는 것으로 나타났다.

표 2. WIF에 대한 멘터 지지의 효과

	멘터 지지		배우자 지지	
	WIF	FIW	WIF	FIW
연령	-.220	-.442*	-.171	-.228
자녀수	.057	.110	.055	.050
가사도움	.045	.126	-.034	.041
최종학력	.185*	-.012	.242*	.015
재직기간	.277	.402	.306	.246
현직급	.232	.028	.191	-.032
가계월평균수입	-.139	-.157	-.040	-.044
멘터지지	.188*	.180		
배우자지지			-.144	-.342**
R <sup>2</sup>	.18	.10	.20	.15
F	3.36**	1.57	2.84*	2.01*

\* p < .05, \*\* p < .01

### 3. 멘터의 성별에 따른 멘터의 지원 유형의 차이 비교

남성 멘터는 경력 지원을, 여성 멘터는 심리사회적 지원을 더 많이 제공할 것이라는 가설 2을 검증하기 위하여 우선 남자 멘터를 둔 여성과 여자 멘터를 둔 여성간의 멘터 지지에서의 차이를 독립 t-검증으로 분석하였다. 그 결과, 새로운 멘터 척도를 사용하여 수집한 자료를 분석한 경우에도 동일한 결과를 얻었다.

표 3. 남자 및 여자멘터의 지지 유형 비교(독립집단)

		경력 지원	심리사회 지원	<i>t</i>
첫 번째 조사	남자 멘터 (N=52)	3.71 (.62)	3.75 (.66)	.07
	여자 멘터 (N=25)	3.72 (.73)	3.83 (.82)	.42
두 번째 조사	남자 멘터 (N=12)	3.32 (.64)	3.16 (.60)	1.26
	여자 멘터 (N=25)	3.57 (.39)	3.87 (.44)	3.94**

또한 남녀 멘터 모두를 둔 집단에 대해 대응 표본 *t*-test를 실시한 결과, 남녀 멘터간에 통계적으로 유의한 차이를 보였다. 즉, 남자 멘터들은 경력 지원과 심리사회 지원을 제공하는데 큰 차이가 없었던 반면에, 여자 멘터들은 1, 2차 조사에서 모두 경력 지원보다는 심리사회 지원을 더 많이 제공하는 것으로 나타났다.

표 4. 남자 및 여자멘터의 지지 유형 비교(대응집단)

		경력 지원	심리사회 지원	<i>paired-t</i>
첫 번째 조사 (N=54)	남자 멘터	3.63 (.57)	3.68 (.59)	-.67
	여자 멘터	3.53 (.54)	3.79 (.46)	-4.55**
두 번째 조사 (N=21)	남자 멘터	3.41 (.46)	3.30 (.66)	.63
	여자 멘터	3.37 (.69)	3.84 (.59)	-3.20**

#### 4. 직장-가정간 갈등에 대한 멘터 성별의 조절효과 검증

여성 멘터를 가진 멘티들의 경우, 남성 멘터를 가진 경우보다, 멘터의 지원 수준과 직장-가정간 갈등과의 관계성이 더 높을 것이라는 가설 4를 검증하기 위하여, 조절 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, WIF에 대하여 멘터의 성별과 멘터의 지원 수준 간에 상호작용효과가 나타났다. 남,녀 멘터와 멘터 지원 수준의 상,하 집단의 상호작용에 대한 그림을 다음 그림 1에 제시하였다. 그림에서 볼 수 있듯이, 멘터로부터 지원을 적게 받는 집단은 멘터의 성별에 따라 WIF의 값(남자 멘터= 2.92, n=18; 여자 멘터= 2.91, n=13)에 큰 차이가 없었지만, 멘터로부터 지원을 많이 받는 집단의 경우, 여자 멘터를 둔 멘티의 경우, 남자 멘터를 둔 경우보다 WIF의 수준이 매우 낮은 것으로 나타났다(남자 멘터= 3.01, n=34; 여자 멘터=2.62, n=14).

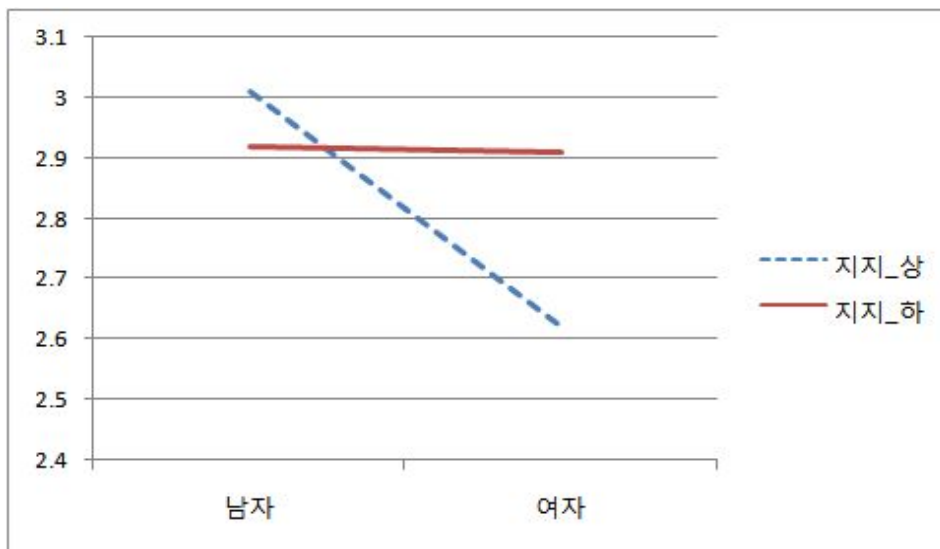
다음으로, FIW에 대하여서도 같은 방법으로 조절 회귀분석을 실시하였다. FIW에 대하여 2단계에서 멘터의 지원이 영향을 미치는 것으로 나타났지만 ( $\beta = -.284, p < .01$ ), 멘터의 성별에 의한 조절효과는 나타나지 않았다. 따라서 멘터로부터 지지를 많이 받는 집단이 지지를 적게 받는 집단에 비해 전반적으로 FIW의 값이 낮은 모습을 보였으나(남자 멘터=2.38, n=34; 여자 멘터=2.01, n=14), 큰 차이는 없는 것으로 나타났다. 또한, WIF와 마찬가지로, 지지를 적게 받는 집단은 멘터의 성별에 따라 FIW 값에 차이가 거의 없었으나(남자 멘터= 2.57, n=18; 여자 멘터=2.56, n=13), 멘터로부터 지원을 많이 받는 집단의 경우, 여자 멘터를 둔 멘티들의 FIW의 값이 약간 낮은 경향을 나타냈다(남자 멘터=2.38, n=34; 여자 멘터=2.01, n=14).

표 5. WIF에 대한 멘터 성별의 조절효과

	WIF		FIW	
	2단계	3단계	2단계	3단계
연령	-.330	-.289	-.266	-.264
자녀수	.035	.072	.043	.046
가사도움	.063	-.043	.038	.031
최종학력	.274*	.203	.141	.137
재직기간	.520	.528	.341	.341
현직급	-.035	-.123	-.262	-.267
가계월평균수입	-.134	-.122	-.303**	-.303**
멘터성별 (A)	.229	-.642	-.201	.149
멘터지지 (B)	-.068	-.335	-.284**	-.300
A x B		.973*		.059
R <sup>2</sup>	.16	.21	.30	.30
F	1.37	1.78	3.22**	2.86**

\* p< .05, \*\* p< .01

그림 1. WIF에 대한 성별과 지원 수준의 상호작용



## 5. 멘터의 지원 유형에 따른 직장-가정 갈등 수준의 차이 비교

가설 4는 멘터의 지원 유형에 따라 여성 직장인들이 경험하는 직장-가정 간 갈등의 수준에 차이가 있는지 알아보기 위한 것이었다. 경력 지원과 WIF와, 그리고 심리사회 지원과 FIW와의 관계에 대하여 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 먼저 WIF에 대하여, 심리사회적 지원은 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=.285$ ,  $p<.05$ ), 회귀식 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 방향성에서 가설과는 반대의 결과가 나타났는데, 심리사회 지원이 증가할수록 WIF가 증가하는 것으로 나타났다. 또한, FIW에 대하여, 심리사회 지원이 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만( $\beta=.363$ ,  $p<.05$ ), 회귀식은 통계적으로 유의한 결과를 나타내지는 않았다. FIW에 대한 심리사회 지원의 영향 역시 WIF와 마찬가지로 가설과는 방향성에서 반대로 나타나 이 역시 심리사회 지원이 증가할수록 FIW가 증가한다고 볼 수 있다.

표 6. WIF와 FIW에 대한 멘터의 지원 유형의 효과

	WIF		FIW	
	1단계	2단계	1단계	2단계
연령	-.193	-.168	-.419*	-.372
자녀수	.032	.043	.084	.090
가사도움	.043	.035	.126	.112
최종학력	.241**	.171	.041	-.039
재직기간	.247	.238	.374	.350
현직급	.227	.231	.026	.027
가계월평균수입	-.125	-.109	-.144	-.114
경력 지원		-.132		-.215
심리사회 지원		.285*		.363*

---

R <sup>2</sup>	.15	.19	.07	.12
F	3.09**	3.02**	1.24	1.70

---

\* p < .05, \*\* p < .01

## VI. 논 의

본 연구에서는 사회적 지원이 여성 공무원들의 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 대하여 알아보기 위하여, 먼저 사회적 지원을 멘터 지원과 배우자 지원으로 구분하고, 직장-가정간 갈등을 방향성을 기반으로 하여, 직장이 가정 생활을 방해하는 WIF와 가정이 직장 생활을 방해하는 FIW로 구분하여 이 두 가지의 직장-가정간 갈등에 대한 사회적 지원의 영향에 대하여 알아보았다. 또한, 사회적 지원의 한 유형으로 멘터가 여성 공무원들의 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대하여 좀 더 세부적으로 살펴보기 위하여 멘터의 지원 유형과 성별에 따라 차이가 있는지에 대하여 검증하였다. 여성 공무원들을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였으며, 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 지원의 두 가지 유형이 여성 직장인들의 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 대하여 알아본 결과, 멘터의 지원은 WIF와 관련이 있었으며, 배우자의 지원은 FIW와 관련이 있는 것으로 나타났다. 먼저, 배우자의 지원 수준이 높으면, FIW의 수준은 감소하는 것으로 나타나 본 연구에서 설정한 가설을 지지하는 결과가 나타났다. 이는 이전의 연구 결과들과도 일치하는 결과이다(Aryee, et al., 1999; Aycan & Eskin, 2005; Fu & Shaffer, 2001; Matsui, et al., 1995). 반면에, 멘터의 지원 수준과 직장-가정 갈등 수준과의 관계에 대하여서는 서로 상반된 연구 결과들이 존재하고 있는데, 본 연구에서는 멘터의 지원 수준이 높을수록 여성 공무원들의 WIF의 수준이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 멘터의 지원을 많이 받는 멘티들은 이러한 멘터와의 관계가 지속됨에 따라 더욱 친밀한 관계로 발전하게 될 것이다. 이는 직장 내에서의 중요한 관계를 더욱 강화하게 될 것이고, 또한 이러

한 중요한 관계를 계속해서 유지하고자 하는 압력이 증가함에 따라 역할 갈등이 증가할 수 있다는 것으로 설명할 수 있을 것이다(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001). 다시 말해, 멘터의 지원 수준이 증가함으로써 직장 내의 책임과 의무에 더 몰두하게 되어 직장 영역에 대한 몰입 수준이 증가하여 직장으로 인한 가정 방해 즉, WIF가 증가하는 결과를 낳는다고 해석할 수 있을 것이다.

둘째, 멘터의 성별에 따라 경력적 지원과 심리사회적 지원을 다르게 제공하는지를 검증하였다. 남성 멘터들은 1차 조사에서는 심리사회적 지원을, 2차 조사에서는 경력적 지원을 조금 더 많이 제공하는 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지는 않았다. 그러나, 여성 멘터들은 1, 2차 조사 모두에서 경력적 지원보다 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다. 이는 여성 멘터들이 남성 멘터들에 비해 사회적이고 정서적인 측면에서 멘터 관계를 형성한다는 구자숙(2006)의 연구 결과와 일치하는 것이다.

셋째, 직장-가정간 갈등에 대하여 멘터의 지원이 미치는 영향에 있어서 멘터의 성별에 의한 조절효과가 존재하는지 알아보았다. 그 결과, WIF에 대하여 성별과 지원 수준 간의 상호작용효과가 나타났다. 멘터로부터 지원을 적게 받는 여성 멘터들은 멘터의 성별이 남자인지, 여자인지에 큰 영향을 받지 않는 것으로 나타났다. 하지만, 멘터로부터 지원을 많이 받는 멘터들은 성별의 차이에 의해 큰 차이를 보였는데, 여성 멘터를 둔 멘터들은 WIF의 수준이 매우 낮은 반면에 남성 멘터를 둔 사람들은, 멘터로부터 지원을 적게 받는 사람들보다도 오히려 WIF의 수준이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일반적으로 성별 일치 효과로 해석할 수 있는데, 성별이 다른 멘터 관계보다 성별이 같은 멘터와 멘티의 관계에서, 멘티들이 멘터가 더 많은 역할 모델이 되어준다고 지각한다는 Ragins와 McFarlin(1990)의 연구 결과를 지지하는 것이라고 볼 수 있다.

마지막으로, 직장-가정 갈등에 대하여, 좀 더 세부적으로 멘터의 지원 유형에 따라서 차별적으로 영향을 미치는지에 대하여 알아보았다. 먼저, 멘터로부터의 경력 지원의 높은 수준은 여성 공무원들은 WIF를 낮춰주고, 멘터로부터의 심리사회 지원의 높은 수준은 FIW의 수준을 낮춰주는지에 대하여 알아보았다. 그 결과, WIF와 FIW에 대하여 모두 경력 지원은 관련이 없는 것으로 나타났고, 심리사회 지원만 유의한 관련을 나타내었는데, 가설에서 설정한 방향과 반대의 방향을 나타내었다. 따라서 여성 공무원들은 여성 멘터의 심리사회 지원의 수준이 높아질수록 오히려 WIF와 FIW를 더 많이 경험하는 것으로 나타났다. 이는 대부분의 멘터링 관계는 경력 지원을 기반으로 하여 관계가 형성되고 발전되므로, 일반적으로는 심리사회 지원보다 경력 개발 활동에 초점을 맞추는 것이 전형적인 형태라고 볼 수 있다. 따라서 멘터로부터 경력 지원을 제공받는 것은 멘터로 하여금 일반적인 경력 도움 행동으로 받아들여지지만, 심리사회 지원을 많이 받는 것은 일반적인 경력 개발을 도와주는 것을 넘어서는 것이라고 지각하여 오히려 부담감으로 작용하여 직장-가정간 갈등의 수준을 증가시키는 것이라고 볼 수 있다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 직장 영역과 가정 영역에서 이용 가능한 사회적 지원의 두 가지 유형이 직장-가정간 갈등에 어떻게 다른 영향을 미치는지 살펴보았다는 점이다. 직장 영역에서의 사회적 지원인 멘터의 지원은 직장으로 인한 가정 갈등의 수준을 낮추어줄 수 있고, 가정 영역에서의 사회적 지원인 배우자의 지원은 가정으로 인한 직장 갈등의 수준을 낮추어줄 수 있다는 본 연구의 결과는 양쪽 영역으로부터의 지원이 모두 중요함을 시사하는 것이다. 둘째, 기존의 많은 연구들은 멘터의 역할이 경력적 지원과 심리사회적 지원으로 나뉘어진다는 것은 밝혀내었지만, 멘터의 성별에 따라 지원 유형에 차이가 존재하는지에 대한 연구는 부족하였다. 따라서 본 연구에서는 남녀 멘터의 지원 유형에 차이가 있으며, 특히 여성 멘터들은 심리사회적 지원을 더 많이 제공함을 밝혀냈다는 것에 의의가 있다. 셋

제, 본 연구에서 직장-가정간 갈등, 특히 WIF의 수준에 있어서 멘터의 성별에 따른 차이가 나타났는데, 여성 멘터의 지원 수준이 높을수록 여성 공무원들의 WIF의 수준이 매우 낮은 것으로 나타났다. 반면, 멘터의 두 가지 지원 유형에 따라 직장-가정 갈등(WIF와 FIW)에 차별적인 영향을 미침을 알아내었다. 그러나, 앞선 가설 3에서 여성 멘터로부터 높은 지원을 받는 멘티들이 WIF의 수준이 감소하였다는 결과와는 반대로 여성 멘터의 심리사회적 지원 수준이 증가할수록 직장-가정 갈등의 수준이 증가한다는 결과가 나타났다. 멘터의 지원 유형을 구분하지 않았던 가설 3에서와는 달리, 가설 4에서는 멘터의 지원을 경력 지원과 심리사회 지원으로 나누어 분석을 하였는데, 경력 지원은 멘티의 직장-가정간 갈등에 영향을 미치지 않았지만, 심리사회 지원은 오히려 여성 멘티의 WIF의 수준을 증가시키는 것으로 나타났다. 가설 3에서의 결과와 같이, 여성 멘터로부터의 높은 지원 수준은 일정 부분 여성 직장인들의 직장-가정간 갈등의 감소를 가져온다는 것을 알 수 있다. 하지만, 여성 멘터의 심리 사회적 지원은 오히려 반대의 결과를 낼 수도 있다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 여성 멘터의 경력 지원은 남성 멘터보다 여성 멘티의 경력 향상(career advancement)에 더 큰 영향을 미치는 반면, 심리사회적 지원은 오히려 여성 멘티의 경력 향상을 감소시키기도 한다는 이전 연구 결과와 그 흐름을 같이하는 것으로 볼 수 있을 것이다(Tharenou, 2005). 또한, 여성 멘터의 유용성은 여성 멘티가 심리사회적 지원을 더 많이 제공하고, 직장 영역 이외의 어려움에도 더 많은 도움을 줄 수 있어 직장-가정간 갈등에도 영향을 미칠 것이라는 예측과는 달리, 직장 영역 내에서의 역할 모델이 되어줌으로써 그 효과가 증대한다고 볼 수 있을 것이다(Ragins & McFarlin, 1990). 다시 말해, 조직에서 소수 집단에 속하는 여성들은 선배 여성이 이미 경험한 경력 상의 장애나 어려움을 어떻게 극복하였는지에 대한 노하우 등을 전수받을 수 있고, 직접적인 경력 상의 도움을 받음으로써 직장 영역에서의 어려움 등이 다소 감소

될 수 있으므로, 결과적으로 이러한 여성 멘터의 경력적 지원이 직장-가정간 갈등의 수준을 감소시키는 결과를 낼 수 있을 것이라고 볼 수 있다.

따라서 이러한 결과는 조직 내의 멘터링이 직장-가정간 갈등에 미치는 영향의 측면에서는 좀 더 신중한 접근이 필요하다는 것을 나타낸다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 남성 멘터는 여성 직장인의 직장-가정간 갈등을 증가시킬 수 있는 반면, 여성 멘터의 경우에는 그러한 영향이 상대적으로 덜하다는 것을 보여주었다. 따라서 먼저, 조직적인 차원에서 최대한 여성 멘터의 수를 확보하고, 활발히 멘터 관계 형성을 위한 분위기를 구축하여야 할 것이라는 것은 당연한 사실일 것이다. 그러나, 추가적으로 경력적 지원에 초점을 맞추어 여성 직장인들에게 직장-가정간 갈등의 수준을 낮춰줄 수 있는 여성 멘터의 육성을 위한 조직 차원의 노력도 필요할 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제안은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 연구대상자들은 모두 공공기관에 근무하는 공무원들로 제한되어 있었다. 비록 상위 직급에서 근무하고 있는 여성의 수가 공공기관에서 더 많아, 여성 멘터의 지원을 받는 여성 직장인들이 공공기관에 더 많이 존재할 수는 있겠으나, 민간기업과 공공기관의 조직 문화와 성격에 차이가 있을 가능성이 존재하기 때문에, 본 연구의 결과를 민간 기업에 근무하고 있는 여성 직장인들에게 일반화시키기에는 무리가 있다. 따라서 민간 기업에 근무하고 있는 여성 직장인들을 대상으로 하여 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서 조사한 기관들은 멘터링 제도를 공식적으로 실행하고 있지 않는 기관들이었으므로 응답자들의 멘터는 비공식적인 멘터로 볼 수 있을 것이다. 하지만, 다른 공공기관이나 민간기업에서는 공식적인 멘터링 제도를 운영하고 있을 가능성이 있다. 그러므로, 비공식적인 멘터를 둔 여성 직장인에 의한 연구 결과를 일반화할 수는 없으므로, 향후에 공식적으로 멘터링 제도를 실시하고 있는 조직의 구성원을 통한 연구가 요구된다. 셋째, 멘터를 가진, 특히, 여성 멘터를 가진 여성 직장인들의 샘플 수가 남성 멘터

를 가진 여성 직장인들에 비해 상대적으로 적었다. 현실적으로 여성 멘터의 수가 적다는 것은 분명하지만, 추가적인 수집을 통해 남녀 멘터 집단의 크기가 비슷하도록 표집하여 분석할 필요가 있을 것으로 판단된다. 넷째, 본 연구에서는 1차 조사와 2차 조사에서 사용한 멘터의 지원 척도가 달랐다. 향후 연구에서는 2차 조사에서 사용된 척도와 같이 경험 연구를 통해 검증되었으며, 일관된 척도를 사용하여 연구되어야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 연구대상자를 여성들로만 제한하였는데, 여성 직장인들이 증가하는 것은 남성들에게도 직장과 가정 간의 갈등의 수준을 증가시킬 수 있으므로, 이후의 연구에서는 남성들을 대상으로 하여 남녀의 차이를 비교해보는 것도 의미가 있을 것이다.

## 참고 문헌

- 가영희 (2006). 성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향. **한국심리학회지: 여성**. 11(2), 163-186.
- 강혜련, 최서연 (2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. **한국심리학회지: 여성**. 6(1), 23-42.
- 김혜원, 김명소 (2000). 우리나라 기혼여성들의 심리적 안녕감의 구조분석 및 주관적 안녕감과 관계분석. **한국심리학회지: 여성**. 5(1), 27-41.
- 김홍규, 가영희 (2005). 성인의 직장-가정에서의 갈등과 만족도에 관한 연구. **한국가정관리학회지**. 23(1), 85-98.
- 구자숙 (2006). 조직 내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성격체성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로. **한국심리학회지: 여성**. 11(3), 287-309.
- 이요행, 방묘진, 오세진 (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**. 18(3), 639-657.
- 이은희 (2000). 일과 가족 갈등의 통합모형: 선행변인, 결과변인과의 관계. **한국심리학회지: 일반**. 19(2). 1-42.
- 장재윤 (2004). 직무 특성과 직장-가정 간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**. 17(1), 107-127.
- 장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로. **한국심리학회지: 사회문제**. 9(1), 23-42.
- 탁진국, 정현 (2005). 멘터역할척도 개발과 타당화 연구. **한국심리학회지:**

산업 및 조직. 18(3), 659-676.

한국일보. 2007년 6월 5일자. '직장인 73.8%, 신 샌드위치 증후군'.

Arnott, C. (1972). Husbands' attitude and wives' commitment to employment. *Journal of Marriage and the Family*, 34(4), 673-684.

Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259-278.

Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Role*, 53(7-8), 453-471.

Burke, R. J., & Greenglass, E. (1987). Work and family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*(pp. 273-320). New York: Wiley.

Burley, K. A. (1995). Family variables as moderators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *Journal of Social Psychology*, 135(2), 483-497.

Carlson, D., S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life-role value make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.

Carlson, D., S., & Perrewe, P., L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-546.

Champoux, J. E. (1978). Perceptions of work and nonwork: A

- reexamination of the compensatory and spillover models. *Sociology of Work and Occupations*, 5(4), 402-422.
- Chao, T. G., & Walz, M. P., & Garder, D. P. (1992) Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 252-260.
- Eckenrode, J., & Gore, S. (1990). Stress and coping at the boundary of work and family. In J. Eckenrode & S. Gore(Eds.), *Stress between work and family*: 1-16. New York: Plenum.
- Edwards, J. R. (1992). A cybernetic theory of stress, coping, and well-being in organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Enomoto, E. K., Gardiner, M. E., & Grogan, M. (2000). Note to Athene: Mentoring relationships for women of color. *Urban Education*, 35(5), 567-583.
- Evans. P., & Bartolome, F. (1986). The dynamics of work-family relationships in managerial lives. *International Review of Applied Psychology*, 35(3), 371-395.

- Frons, M. R., Russell, M., & Cooper, M. I. (1994). Relationship between job and family satisfaction: Causal or non-causal covariation? *Journal of Management*, *20(3)*, 585-579.
- Fu, C., K., & Shaffer, M., A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, *30(5)*, 502-522.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10(1)*, 76-88.
- Hunt, D., & Micheal. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, *8(3)*, 475-485.
- Kando, T. M., & Summers, W. C. (1971). The Impact of work on leisure: Toward a paradigm and research strategy. *Pacific Sociological Review*, *14(summer)*, 310-327.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Kram, K. E. (1983). Phase of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, *26(4)*, 608-625.
- Lambert, S. J., (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, *43(3)*, 239-257.
- Lobel, S. A. (1991). Allocation of investment in work and family roles: Alternatives theories and implications for research. *Academy of Management Review*, *16(3)*, 507-521.
- Lyon, J. M., Farrington, P., & Westbrook, J. (2004). Mentoring of scientists and engineers: A comparison of gender. *Engineering*

- Management Journal*, 16(3), 17-25.
- Neal, J., Rice, R., & Hunt, R. (1980). The relationship between work and nonwork domains: A review of empirical research. *Academy of Management Review*, 5(3), 415-429.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S., Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 364-381.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Journal*, 13(1), 65-78.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356.
- Payton-Miyazaki, M. & Brayfield, A. H. (1976). The good job and the good life: Relationship of characteristics of employment to general well-being. In A. D. Biderman & T. F. Drury (Eds.), *Measuring work quality for social reporting*. 105-150. New York: Sage.
- Pearlin, I. I., & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1), 2-21.
- Piotrkowski, C. S. (1979). *Work and the family system*. New York: Free Press.
- Procidano, M. E., & Heller, K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American Journal of Community Psychology*, 11(1), 1-24.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. L. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Journal*, 12(1), 23-37.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender

- differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34(4), 939-951.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1996). Jumping the hurdles: barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(3), 37-42.
- Reich, M. H. (1986). The mentor connection. *Personnel*, 63(2), 50-56.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., & Near, J. P. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Journal*, 10(2), 296-310.
- Riley, S., & Wrench, D. (1985). Mentoring among women lawyers. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(3), 374-386.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management*, 30(1), 77-109.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effect of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Warihay, P. D. (1980). The climb to the top: Is the network the route for women? *Personnel Administrator*, 25(4), 55-60.
- The Woodlands Group (1980). Management development roles:

- Coach, sponsor, and mentor. *Personnel Journal*, 59(11), 918-921.
- Voydonoff, P. (1987). *Work and family life*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zey, M. G. (1984). Mentoring programs: Making the right moves. *Personnel Journal*, 64(2), 53-57.

## ABSTRACT

# The effects of mentor and spousal support on the work and family conflict among female public servants

Seungha, Kang

The Department of Psychology  
Graduate School of  
Sungshin Women's University

This study aimed to investigate the effects of mentor and spousal support as social support from work and family domain on the work-family conflicts among female public servants. The results from 131 married females servant who working for public organizations shows that spousal support reduces the level of family interference with work(FIW) significantly and mentor support increases the level of work interference with family(WIF). We researched how different type can be showed depending on sex of mentors as well, female mentors provide more psychosocial support than career support significantly. The research of how mentors' gender can moderates in work-family conflict shows that mentees supported highly by mentors show huge difference of WIF level between gender of mentors. Lastly, the research of two types of mentor support and work-family conflict of female mentees show that psychosocial support of mentors

shows relation between WIF and FIW of female servant, however the level of work-family conflict were increased.

*\* key word : work-family conflict, work-family satisfaction, mentor*

## 부록

### 1. 멘터 지원 문항

	설문 문항
경력 지원	<ul style="list-style-type: none"><li>- 내가 나쁜 평판을 듣지 않도록 보호해준다.</li><li>- 승진이나 경력개발에 저해가 되는 요소가 생기지 않도록 한다.</li><li>- 경력 개발을 위해 적극적으로 도와준다.</li><li>- 조직에서 영향력 있는 사람들을 소개시켜 준다.</li><li>- 내가 원하는 직책이나 업무를 맡을 수 있도록 힘을 써준다.</li><li>- 승진을 위해 적극적으로 도와준다.</li><li>- 스스로 발전할 수 있도록 기회를 주고 이끌어준다.</li><li>- 내 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와준다.</li><li>- 나의 능력을 인정해준다.</li><li>- 나의 장, 단점을 잘 알고 자질을 개발할 수 있도록 도와준다.</li></ul>
심리사회적 지원	<ul style="list-style-type: none"><li>- 개인적인 고민 해결을 돕는다.</li><li>- 사적인 애로사항(스트레스)에 관심을 갖고 고민을 들어준다.</li><li>- 동료나 상사와의 갈등에 대해 상담한다.</li><li>- 일/가정 간의 갈등에 대해 논의한다.</li><li>- 적극적으로 나의 이야기를 들어준다.</li><li>- 술을 마시면서 허심탄회하게 이야기 한다.</li><li>- 나 자신을 이해하는데 도움을 준다.</li><li>- 딱딱한 업무상의 관계이기보다는 편안한 친구처럼 대해준다.</li></ul>

### 2. 직장-가정간 갈등 문항

	설문 문항
WIF	<ul style="list-style-type: none"><li>- 일에 너무 많은 시간을 사용하여 내가 원하는 만큼 가족과 시간을 보내지 못한다(time).</li><li>- 업무시간이 길어서 가정의 일에 소홀하게 된다(time).</li><li>- 퇴근 후 집에 돌아오면 몹시 피곤해서 가족과 함께 하기 어렵다(strain).</li></ul>

- 
- 직장에서의 스트레스 때문에 집에 돌아와서 내가 하고 싶은 일을 할 수 없다(strain).
  - 업무에서 나의 행동방식이 가정에서의 문제를 해결하는데 도움이 된다 (behavior / recode).
  - 직장에서의 나의 행동방식이 더 좋은 부모와 배우자가 되는 것에 도움이 된다(behavior / recode).
- 

- 가정 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다(time).
  - 가사 및 가족에 대한 책임을 다하기 위해 들이는 시간 때문에 직장에서의 업무수행에 방해를 받는다(time).
  - 가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 내 업무에 집중하기가 어렵다 (strain).
  - 가정에서의 긴장과 걱정은 종종 업무수행에 지장을 초래한다(strain).
  - 가정에서의 나의 행동방식은 직장에서도 도움이 된다 (behavior / recode).
  - 가정에서 문제를 해결하는 방식은 업무에서도 유용한 것 같다 (behavior / recode).
-