

# 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 요인\*

## Factors Affecting ‘Work-Life Balance’ of Female Public Servants in Local Government

우 양 호\*\*

Woo, Yang-Ho

### ■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. ‘일과 삶의 균형(WLB)’과 영향요인의 이론적 검토
- III. 연구모형과 조사설계
- IV. 분석결과 및 논의
- V. 결론과 함의

본 연구의 목적은 우리나라 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형(Work-Life Balance, WLB)’에 영향을 미치는 총체적 요인들에 대해서 이론적으로 탐색하고 실증적으로 규명하는 것이다. 공직의 워라밸(WLB)과 가정을 강조하는 국가적 모성보호정책에도 불구하고, 본 연구는 일선 공직현장에서 과연 이것이 정착되었는지에 대한 문제의식을 갖고 있다. 이에 본 연구는 ‘일과 삶의 균형’을 새로운 관점에서 일과 가족의 균형, 일과 여가의 균형, 일과 자기성장의 균형으로 세분화하고, 여성공무원이 인식하는 원인도 다양한 차원에서 차별적으로 살펴보았다. 연구변인과 설계에 따라 전국의 지방직 여성공무원 750명에 대한 표본조사와 분석이 이루어졌으며, 연구결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’은 이론과 실제에서 각각 ‘일과 가족의 균형’, ‘일과 여가의 균형’, ‘일과 자기성장의 균형’으로 명확히 구분되었다. 둘째, 현재 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’의 전반을 경험적으로 설명해 주는 변수는 예상보다 많았으며, 다양한 차원에서 검증되었다. 이론적 논증을 통해 총 25개의 변수가 상정이 되었으며, 이 중에서 12개 변수가 경험

\* 이 논문은 2023년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 신진연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2023S1A5A8076112).

\*\* 국립한국해양대학교 교양교육원 교수

논문 접수일: 2023. 11. 3. 심사기간: 2023. 11. 3. ~ 2023. 12. 18. 게재확정일: 2023. 12. 18.

적 유의성과 높은 설명력을 보였다. 구체적으로 가정 및 가족 차원에서는 자녀와의 동거, 미취학 자녀, 가사분담만족도, 건강상태가 유의하였다. 직장 및 조직차원에서는 직무자율성, 직무스트레스, 상사의 지지, 여성친화적 문화, 일-가정 양립제도가 유의하였다. 개인적 특성 변수에서는 월 수입, 근무부서, 초과근로가 유의한 변수였다. 결론적으로 현재 여성공무원의 '일과 삶의 균형'은 크게 개인, 가정, 직장 중에서 어느 한쪽이나 특정한 부분에서만 영향을 받는 것이 아니었다. 그리고 이러한 전반적인 결과를 토대로 여러 가지 함의와 시사점을 논의하였다.

□ 주제어: 여성공무원, 일과 삶의 균형, 워라벨, 가족, 여가, 자기성장, 영향요인

The purpose of this study was to theoretically explore and empirically examine the overall factors affecting 'Work-Life Balance(WLB)' of female public servants. The Korean government implemented a work-life balance(WLB) and work-family balance policy for public servants. However, it has not been empirically investigated whether work-life balance(WLB) and work-family balance(WFB) policies for female public servants have been established in local governments. This study had questions about the work-life balance(WLB) and influencing factors for female public servants in local government. This study analyzed the concept of WLB by dividing it into a balance of family, leisure and self-growth. The findings are summarized as follows. First, the WLB of female public servants was divided into 'work and family', 'work and leisure' and 'work and self-growth' in empirical analysis. Second, various variables have emerged that explain the overall WLB of female public servants. The following variables were significant: cohabitation with child, preschool children, household labor division, health status, job autonomy, job stress, support by boss, women-friendliness at work, work-family institutions, monthly income, department, overtime. So, the overall WLB of female public servants were influenced by various reasons. In conclusion, this study discussed various implications based on these results.

□ Keywords: Female Public Servants, Work-Life Balance(WLB), Work-Family Balance(WFB), Family, Leisure, Self-growth, Variables.

## I. 서론

본 연구의 목적은 여성공무원의 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'에 영향을 미치는 총체적 요인을 실증적으로 분석해 보는 것이다. 근래 여성의 공직 진출이 확대되어, 이제 여성은 전체 공무원의 거의 절반을 차지하고 있다. 7급 이하 하위직 공무원은 이미 여성이 절반을 차지한다. 지방에서는 여성공무원이 49.4% 수준이며, 전국 243개 지방자치단체 중에서 광역과 기초를 가리지 않고 여성은 절반에 육박한다. 특히 서울, 부산, 인천, 광주, 대전, 울산, 경기도는 지방직 여성공무원 비율이 최근 들어 50% 수치를 넘어섰다(행정안전부, 2024). 공직에서 남녀 성별에 따른 '일과 삶'의 연구는 예전보다 크게 중요해졌다.

우리나라 공직사회에서 여성 임용의 쏠림 현상은 갈수록 커지고 있어, 남녀의 공직생활과 삶에 대한 학문적 관심은 새로운 시각을 계속 요구받고 있다. 하지만 과업 중심의 조직문화가 여전히 지배적이고, 각종 성과가 강조되고 있는 공직사회에서 대다수 공무원은 자신의 일과 삶, 직장과 가정 사이에서 겪는 갈등이 적지 않다. 공직 부처나 기관간의 과당경쟁, 성과주의, 각종 공약사업 등은 고위직 관료들의 각종 행정행위를 촉발시켰고, 이는 다시 중·하위직 공무원의 업무 과부하로 전가되는 경우도 있었다. 선출직 단체장이 자주 바뀌는 지방 공직의 경우는 더욱 그러할 것이다. 그리고 그 중심에는 중·하위직의 과반수를 넘게 차지하는 여성공무원이 자리해 있다.

이미 정부는 공공부문부터 주 52시간 근무제를 전면 시행했으나, 일부 공직 현장에서는 부작용도 겪고 있다. 공무원 복무를 책임지는 행정안전부와 인사혁신처는 '정부기관 근무혁신 종합대책'을 바탕으로 지난 2019년부터 초과근무에 대한 '금전적 보상'을 근무시간을 줄일 수 있게 '시간제 보상'으로 바꾸기도 했다. "가정이 행복한 공무원은 업무생산성도 높다"는 슬로건에 따라 과거에 공공부문 근무시간 제한 및 탄력근로제가 시행되기도 했다. 하지만 업무 자체가 많은 상황에서는 이러한 가정친화적 정책과 제도가 힘을 쓰지 못한 경우도 종종 있었다. 근래 몇 년간 중앙부처나 지방자치단체를 막론하고 공무원이 과중한 업무와 과로로 인해 여럿 사망한 뉴스가 보도되었다. 공무원이 예전과는 다르게 잦은 격무와 과로에 시달린다는 소식도 꾸준히 들리고 있다. 특히 젊은 MZ세대의 공무원 응시율 급감, 공직 기피와 조기 퇴사는 새로운 사회현상이 되었다.<sup>1)</sup>

1) 우리나라 공무원의 사망 이유나 원인을 밝힌 통계는 공식적으로 잡히지 않고 있다. 다만 최근 공무원 과로의 현실과 사망 등에 대해서는 최근까지의 언론보도를 다음과 같이 참조하였다. 국민일보(2018. 12. 13; 과로사회 탈출하겠다는 정부인데, 공무원은 과로 중), 중앙일보(2018. 12. 17; 판사 과로사, 외교관 뇌출혈, 여성 엘리트들이 쓰러진다), 공무원신문(2017. 10. 30; 공무원 과로사망과 그 해결책),

우리 사회에서 ‘일과 삶의 균형’ 즉 ‘워라밸(Work-Life Balance, WLB)’은 이제 시대적 대세가 되었다. ‘저녁이 있는 삶’, ‘직장과 가정의 균형’이 중요시되면서 범정부 차원의 지원과 계몽운동을 통해 대중적 눈높이도 크게 높아졌다. 젊은 세대층을 중심으로 직장을 선택하는 기준도 ‘금전과 수입’보다는 ‘삶의 질과 여유’를 중요시하는 경향이 높아졌다. 이는 근래 우리 사회에서 ‘공무원’이 선호하는 직업이 되었고, 공직에 여성 인재의 진입이 많아진 근본 이유이기도 하다. 최근 공직사회는 과거의 ‘일과 가정의 양립 정책’을 넘어선 새로운 ‘일과 삶의 균형 정책’을 선진국과 같이 전면적으로 시행해야 한다는 목소리가 힘을 얻고 있다. 상식적으로도 가정과 삶에 대한 만족이 높은 공무원은 창의적인 업무와 아이디어를 낼 수 있고, 국민에게 양질의 행정서비스를 제공해 줄 수 있다.

이상 논의한 맥락에서 보건대, 우리나라 공직의 거의 과반수를 차지하는 여성공무원의 삶을 좌우하는 ‘일과 삶의 균형’ 문제는 시의적으로 중요하다. 여기에 정부가 정책적 관심을 갖는 것은 곧 ‘정부행정의 질’을 제고하는 길이 될 수 있기 때문이다. 공무원은 종종 장시간 근로에 대한 보상이 부족한 경우가 많으며, 공공의 봉사자로서 공익과 희생의 차원에서 직무를 감당해야 하는 경우도 많다. 그런 점에서 현재까지 수행된 공직의 ‘일과 삶의 균형’ 관련 연구는 일과 가정의 갈등이나 역할 수행 부담, 일-가정의 양립정책과 직무만족 등에만 다소 협소한 초점을 맞추었다. 여성공무원을 대상으로 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 주는 ‘직장 및 업무(일)’ 및 ‘가족과 가정(삶)’ 차원의 제반 요인을 포괄적으로 수행한 연구는 거의 없었다. 게다가 이전의 연구들은 변수의 영역도 대부분 어느 한쪽을 중심으로 수행되고 있으며, 연구개념과 결과의 해석에 있어서도 제한이 불가피했다.

따라서 본 연구에서는 현 단계 우리나라 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 전반적 요인에 대해서 이론적으로 탐색하고 실증적으로 규명해 본다. 또한 기존 연구와 달리 단순하지 않은 ‘일과 삶의 균형’의 개념을 가족, 여가, 자기성장의 균형으로 세분화하고, 여성 공무원이 인식하는 원인에 차이가 있는지에 대해서도 살펴보려 한다. 이를 통해 여성공무원에 대한 향후 정부의 ‘일과 삶의 균형’ 정책에 관한 시사점을 도출하고, 규범적으로 가정친화적 정부의 구현과 공직 여성의 직업적 성공가능성을 높이는 방향에도 기여하고자 한다.

서울신문(2017. 10. 16; 5년 114명 과로사, 무너진 ‘꿈의 직장’ 공무원), 조선일보(2017. 6. 15; 과로사 워킹맘 女공무원, 순직 인정), 여성신문(2017. 2. 8; 워킹맘에게 과로사 권한 사회일·가정 양립 정책은 실패했다).

## II. '일과 삶의 균형(WLB)'과 영향요인의 이론적 검토

### 1. '일과 삶의 균형'과 개념적 세분화

공무원을 포함한 모든 직장인은 항상 '일의 영역'과 '삶의 영역' 사이를 오가며 살아간다. '일과 삶의 균형'은 "직장과 가정의 중첩지대에 놓여 있는 한 사람이 신체적, 심리적 에너지와 시간을 적절하고 균형감 있게 조절 혹은 분배하여 삶의 주체성과 만족감을 얻는 상황"을 뜻한다(손영미 외, 2006; 신동은, 2015; 박정열 외 2016; 이재완·강혜진, 2018). 이는 일(직장) 이외의 삶이 가진 부분에 대해 자신이 가진 몸과 마음의 여유를 적당하게 할애함으로써 일(직장)이 가진 부정적 전이를 줄이는 것이 핵심이다.

구체적으로 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'은 직장과 가정의 배치되는 두 영역에서의 조정이다. 사람이 만족감과 긍정적 의식을 갖기 위해 주체적으로 통제를 하고, 소위 '역할 균형(role balance)'을 맞추는 것이 강조된다. 삶에 있어서 서로 다른 역할, 예컨대 직장인으로서의 자신 외에도 부모, 배우자, 시민 등이 있을 것이다. '일과 삶의 균형'은 이런 여러 가지 역할을 함에 있어서 어느 하나도 소홀하지 않는 상황인 것이다. 삶의 각 영역에 대해 시간과 관심을 배분하는 것은 쉽지 않지만, 오히려 이런 이유로 바쁜 현대인에게 일과 삶의 균형은 더욱 중요해졌다(손영미·박정열, 2014; 허준영·권향원, 2016; 김요섭·여영훈, 2020; 강은진 외, 2022; 박건우, 2022).

그런데 여기서 중요한 점은 '일과 삶의 균형'이 학술적으로 장기간 연구되었으며, 학자나 문헌에 따라 조금씩 다르게 정의되어왔다는 것이다. 즉 선행연구자들의 일과 삶의 균형적 영역에 대한 분류를 살펴보면 저마다 강조하는 바는 다르다. 하지만 주요 영역에 있어서는 일정한 공통점을 보여준다. 기존 연구가 공통으로 동의하는 직장여성의 '일과 삶의 균형' 수준은 내용적으로 크게 3가지로 구분된다. 그것은 직장생활에 있어서 '일과 가족(Family)의 균형', '일과 여가(Leisure)의 균형', '일과 자기성장(Self-Growth)의 균형'이다. 이러한 3가지 유형을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### 1) 일과 가족(Family)의 균형

직장여성의 '일과 가족(Family)의 균형'에 관한 주제는 '일과 삶의 균형' 연구분야에서 가장 먼저 다루어진 주제이다. 이미 1980년대 초반부터 연구가 진행되었으며, 일과 삶의 균형 연구에서 그 역사가 가장 오래되었다. 대표적으로 '일-가정(가족)의 양립'에 관한 연구들이 여

기에 해당하는데, 주로 기혼 직장여성을 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 그 주된 내용은 직장업무와 가족 간의 상충되는 갈등이라는 측면에서 ‘물리적 시간배분’ 문제와 ‘역할갈등’의 문제였다(Hill, et. al, 1998; Hobson, et. al, 2001; Saltzstein, et. al, 2001). 일과 삶의 조화로운 균형을 영위하려면, 가정과 가족의 영역에 어느 정도의 절대 시간과 역할의 양적 배분이 불가피하다. 그런데 이것도 개인의 특성과 가족의 생활주기에 따라 다르다. 개인이 일과 그 이외의 영역에서 요구되는 행위나 활동이 전부 다르기 때문이다. 그래서 각자가 일과 가족 사이에서 균형을 지각하는 에너지와 시간도 다르다는 것이 일과 가족관계 연구의 핵심이다. 따라서 일과 가족의 균형은 배우자 및 부모 역할육구 균형, 가정생활의 균형으로 측정하였다.

## 2) 일과 여가(Leisure)의 균형

‘일과 여가(Leisure)의 균형’은 직장여성이 만족스러운 여가시간, 휴식경험과 삶의 질 수준 사이의 상관관계를 논의하는 연구들이 많다는 점에 기인한다. 즉 일과 여가의 상관관계는 양적 측면에서 비교적 일관성 있는 ‘반비례관계(inverse proportion)’ 양상을 보여주고 있다(Sturges & Guest, 2004; Pichler, 2009). 사람들은 일정시간 이상의 여가를 통해 휴식과 이완을 얻고 자유로움과 긍정적 정서를 높인다. 이것은 가족과 보내는 시간과는 다른 별개의 문제로 취급된다. 업무에서의 창의성과 열정의 발현은 혼자만의 휴식과 여가를 통해 생길 수 있기 때문이다. 여가는 일의 영역에서 경험하기 어려운 새로운 심리적 창조를 가능하게 만들며, 직장생활과 업무의 영역에서 오는 긴장과 피로감을 해소한다. 일의 영역은 ‘자기만의 휴식과 여가적 삶’에 의해 긍정적 균형이 가능해지는 것이다(박정열·손영미, 2016; Aziz, et. al, 2010; Wilkinson, et. al, 2018). 따라서 일과 여가의 균형은 여가육구 균형, 여가시간 및 질의 균형으로 측정하였다.

## 3) 일과 자기성장(Self-Growth)의 균형

‘일과 자기성장(Self-Growth)의 균형’은 일과 삶의 균형 문제 중에서 가장 최근에 제기된 주제이다. 이는 주로 자아실현, 자기계발의 문제와 연관이 된다. 최근 기혼 여성직장인을 대상으로 한 연구들에서는 가정이 있는 여성이 항상 시간이 부족하며, 일과 가정의 양립을 위해서 많은 노력과 시간을 할애하는 것으로 나타났다(김선아 외, 2013; Haar, et. al, 2014; Wadhwa & Shetty, 2017). 그런데 이들은 직장에서 피곤하고 바쁘다고 느끼지만, 오히려 자기성장을 위한 시간을 최소한도로 할애한다는 것이 공통적 경향이였다. 일과 자기성장의 균형은 심리적 에너지를 회복시켜 주는 역할을 하며, 궁극적으로 일과 삶의 균형을 만드는데

도움을 받는다. 또한 여성은 출산과 양육, 자녀의 교육 등의 여러 문제에 직면함에도 불구하고, 일을 그만두지 못하는 이유는 정작 따로 있는 것으로 설명된다. 단지 '돈과 경제적 문제'가 아니라 자신에 대한 성장의 욕구가 내재하고 있기 때문이라는 설명이다. 일을 통한 자부심과 성장욕구의 충족은 일과 삶의 균형에 대한 또 다른 원동력이 된다(김정운 외, 2005; 김선희, 2010; Hill, et. al, 2001; McCarthy, et. al, 2010). 일과 자기성장의 균형은 성장욕구 균형, 자기계발시간 및 질의 균형으로 측정하였다.

#### 4) '일과 삶의 균형' 측정과 함수관계

'일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형'을 포괄하는 '일과 삶의 균형' 수준은 본 연구의 종속변수이다. 기존 연구가 다루는 일과 삶의 균형 수준은 주로 일정 표본을 대상으로 하는 심층면접이나 설문조사에 의거하고 있다. 즉 일과 삶의 균형은 객관적이거나 절대적인 가치가 아니다. 대체로 기존 연구가 크게 동의하는 부분은 개인이 일과 삶의 관계가 균형적이라고 느끼며 지각하는 '심리적 측면'을 중요시한다는 점이다. 이는 사람마다 자신이 처한 조건이나 상황에 따라 균형적이라고 느끼는 정도가 다를 수 있음을 전제한다. 그래서 '일과 삶의 균형' 연구에 대해서는 '주관적 측정(subjective measurement)'이 바람직하다는 결론을 얻는다.

한편, 직장여성의 '일과 삶의 균형'에는 실제 다양한 요소들이 영향을 미치며, 그 관계는 비례이거나 반비례일 수 있다. 그래서 '일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 변수나 효과를 분석하는 것은 쉽지 않다. 하지만 최근까지의 기존 연구들에 근거하면 '일과 삶의 균형'을 나타내는 인과모형을 유추할 수 있다. '일과 삶의 균형'의 영향요인을 크게는 삶의 영역인 개인과 가정, 일의 영역인 직장 및 조직, 앞에 속하지 않는 기타 개인적 특성 차원으로 구분할 수 있다. 그리고 이들 차원에 속한 각 개별변수의 특성을 통해 개념적 인과함수 모형을 다음의 식(1)과 같이 제시할 수 있다.

$$WLB = f(F, O, P) \dots\dots\dots \text{식(1)}$$

여기에서 WLB는 본 연구의 종속변수로서 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)', F는 가정 및 가족 차원의 요인(Family variable), O는 직장 및 조직 차원의 요인(Organization variable), C는 개인적 특성 요인(Personal variable)에 해당한다. 즉 결과변인으로서 '일과 삶의 균형'을 결정하는 데 있어서 이분법적으로 파악하면, 가정 및 가족 차원의 요인(F)이 '삶'의 영역인 반면, 직장 및 조직 차원의 요인(O)은 '일'의 영역이 된다. 그리고 기타 변수는

이 두 영역에서 다루지 못한 기타 개인적 특성(P) 변인들이 모두 포함될 수 있다. 따라서 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 요인을 가정 및 가족 차원, 직장 및 조직 차원, 개인적 특성 차원 등의 3가지로 구분하여, 구체적인 이론적 논의는 다음과 같이 할 수 있다.

## 2. 가정 및 가족의 영향요인

먼저 직장여성의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 ‘가정 및 가족 요인(Family variable)’으로 국내·외 기존 연구를 종합하여 총 9가지의 공통분모를 추출하였다. 가정 및 가족 요인으로는 혼인여부, 배우자 동거, 자녀 동거, 미취학 자녀, 가족의 직장생활지지, 가족간 의사소통, 가사분담만족도, 결혼만족도, 건강상태 등이 있다.

### 1) 혼인과 배우자 동거

‘혼인여부(marriage)’는 미혼자와 기혼자를 쉽게 구분하는데, 기혼자이면 배우자와 자녀가 있는 것이고, 미혼이면 이것이 없는 사항이다. 현실적으로 ‘일과 삶의 균형’ 문제는 여성이 일을 가진 상태에서 타인과 결혼을 하는 순간부터 발생한다. 미혼으로 배우자나 자녀 등 가족이 전혀 없으면 퇴근 이후에 상대적으로 자유롭고, 자기 자신을 위한 시간이 많아진다. 직장인이 아닌 삶의 영역에서 휴식과 자기계발에 시간과 자원이 쓰여질 가능성도 높아지며, 결국 ‘일과 삶의 균형’ 상태로 진행될 개연성도 커진다(손영미 외, 2006; Cadigan, 2006; Beauregard & Henry, 2009; Russo, et. al, 2016; Bowman, 2017).

‘배우자와의 동거’, ‘자녀와의 동거(cohabitation)’도 이와 비슷한 맥락이다. 미혼여성인 경우 타인에게 여가시간을 배려 받을 필요는 없다. ‘배우자 및 자녀와 동거(living with spouse)’하거나 함께 살아가는 경우보다는 일단 물리적으로 편하고 자유롭다. 하지만 직장여성의 배우자로서 남편, 자녀의 존재는 일과 삶의 영역에서 각각 든든한 ‘조력자(assistants)’나 ‘심리적인 버팀목(psychological support)’이 된다는 보고들이 나와 있다(Ernst-Kossek, et. al, 1999). 기혼여성의 경우, 남편과 자녀와 같이 사는 여성은 그렇지 않은 여성보다 삶의 만족도가 높다는 논리이다. 특히 부부가 친밀감을 높이는 여가시간을 공유하는 것은 여성이 지각하는 ‘일과 삶의 균형’에 상당히 중요한 것으로 보고되어 있다(신동은, 2015; 김요섭·여영훈, 2020; Gherardi, 2015).

## 2) 미취학 자녀의 존재

'미취학 자녀(preschool children)' 유무는 직장여성의 '일과 삶의 균형'에 예상보다 큰 영향을 미친다. 현실적으로 7세 이하의 자녀는 학교에 가지 않으며, 유아기에는 부모의 돌봄이 크게 필요하고 손이 많이 가는 시기이다. 그래서 어린 자녀의 존재는 여성의 '일과 삶의 균형' 인식에 대체로 부정적인 영향을 주는데, 이는 선진국보다 그렇지 않은 나라에서 특히 두드러진다(Feeney & Stritch, 2017; Wilkinson, et. al, 2018). 사회적으로 기혼여성의 자녀에 대한 직장 돌봄이나 질 높은 보육서비스가 잘 되지 않은 원인이 크기 때문이다. 특히 2명 이상의 아거나 어린 자녀를 둔 여성은 직장의 업무활동과 성과에 유의미한 부(-)의 영향을 받는다는 연구결과도 많이 나와 있다(우양호, 2011; 박정열 외 2016; Melo, et. al, 2018). 따라서 직장여성에게 어린 자녀는 일을 하는 데 확실히 부담이 되고, 미취학 자녀의 여부나 그 숫자는 일과 삶의 균형에 큰 영향을 준다는 점은 분명해 보인다.

## 3) 가족의 지지와 의사소통

'가족의 직장생활지지(family support)'는 심리적으로 '일과 삶의 균형'과 관계가 깊다. 이는 기혼여성이 일을 하는 경우에 출산과 육아 때문에 감당해야 하는 정신적 부담이 남성보다 크기 때문이다. 가족에 대한 전통적 관념이 변화하는 속도는 느리다. 동양문화권과 우리나라에서는 아직 가정에서 가사와 육아는 여성의 몫이라고 생각하는 경향이 강하다. 가족 중에서 특히 배우자, 남편의 지지는 여성의 직업생활에 중요한 의미를 갖는다. 부모나 아이들의 심정적 지지와 행동상의 지지도 일과 삶의 균형을 찾는 데 중요한 요소가 된다(이재완·강혜진, 2018; Lee & Hong, 2011; Dulk & Groeneveld, 2012). 따라서 가족의 직장생활지지는 가족의 심정적 지지, 행동적 지지로 측정하였다.

'가족간 의사소통(family communication)'은 기존 문헌에서 '일과 삶의 균형'과 정(+)의 비례관계로 알려져 있다. 가정의 삶에서 소통이 잘 될수록 직장에서의 만족감이 높아진다. 가족간 소통의 수준은 곧 일과 삶의 균형에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 가족간 소통문제는 퇴근 이후의 야간이나 주말에 주로 나타나는데, 가정에서의 소통 불능과 불화 등은 곧 직장생활과 일의 영역에도 그대로 연결이 된다. 그래서 가정에서의 대화와 의사소통의 부족은 일과 삶 사이에 만족스러운 균형감을 느끼지 못하도록 하는 기제로 분류된다(손영미·박정열, 2014; Wadsworth & Facer, 2016; Lewis et. al, 2017). 가족간 의사소통은 가족간 대화의 횟수, 시간, 수월성으로 측정하였다.

#### 4) 가사분담과 결혼만족도

‘가사분담만족도(household labor division)’는 가정적 요인으로 ‘일과 삶의 균형’에 많은 영향을 미친다. 특히 맞벌이 부부에게 가정의 가사노동 분담은 상당히 중요한 문제이다. 일하는 여성은 야간과 주말에 가사노동을 하는 시간과 노력이 적을수록 여가와 삶의 만족이 높아진다. 누가, 얼마만큼 가사노동을 담당하느냐는 가정의 화목은 물론, 직장생활의 업무와도 직결되는 경우가 많다. 가사노동의 분담을 공정하다고 느끼는 것, 주로 남편의 분담정도가 만족스럽다고 생각하는 것은 직장여성이 평소 삶의 영역에서 느끼는 여유로움, 행복감과도 관계가 깊다고 한다(허준영·권향원, 2016; Beauregard & Henry, 2009; Russo, et. al, 2016). 따라서 가사분담만족도는 배우자의 가사노동분담 공정성, 만족감으로 측정하였다.

이와 비슷하게 ‘결혼만족도(marital satisfaction)’ 역시 여성의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미친다. 여성이 일을 하면 대체로 맞벌이 부부가 많이 생기며, 현재 ‘일과 삶의 균형’은 여성만을 위한 개념은 아닌 것으로 변했다. 맞벌이 부부의 경우 아내의 ‘일과 삶의 균형’을 위해 남성이 육아휴직을 하는 사례도 많이 증가하였다. 여성은 가정에서 여가시간이 자녀양육의 연장선상으로 변질되는 경우가 남성보다 많았기 때문이다. 특히 남편이나 아이들이 자신의 여가시간을 존중하고 배려할 때, 결혼에 대한 만족감은 높아지는 것으로 나타난다(이재완·강혜진, 2018; Cadigan, 2006; Bowman, 2017). 따라서 결혼만족도는 배우자의 배려심, 직장생활 이해도, 여가시간 존중감으로 측정하였다.

#### 5) 나와 가족의 건강

‘건강상태(health status)’는 여성 개인을 포함한 가족 전체의 신체적, 정신적 건강을 의미하며 ‘일과 삶의 균형’에 많은 영향을 준다. 자신과 가족의 건강은 ‘일과 삶의 균형’의 기본적인 조건이 된다. 개인과 가족이 신체적·정신적으로 건강하다면, ‘일과 삶의 균형’을 찾을 확률이 높다. 만약 그렇지 않으면 일과 삶의 균형에 있어서 문제가 발생한다(Gherardi, 2015; Feeney & Stritch, 2017). 여성 자신이 아픈 경우를 제외하더라도 가족 중에 장애가 있거나 투병 중인 경우는 거기에 많은 시간과 노력을 할애해야 한다. 그래서 부모와 배우자, 자녀의 건강은 부양자로서의 기혼 직장여성의 삶에 중요한 요인으로 추정한다(김정은 외, 2005; Melo, et. al, 2018). 따라서 일과 삶의 균형에 중요한 나와 가족의 건강상태는 자신의 신체적 건강, 자신의 정신적 건강, 가족의 건강 등의 항목으로 측정하였다.

### 3. 직장 및 조직의 영향요인

직장여성의 '일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 '직장 및 조직 요인(Organization variable)'으로 국내·외 기존 연구를 폭넓게 고찰하면, 총 10가지 요인이 유의미한 수준으로 거론되고 있다. 선행연구들이 대체로 동의하는 직장 및 조직 요인으로는 조직의 규모, 근무조건 및 업무환경, 직무자율성, 직무스트레스, 직무몰입, 이직의도, 상사의 지지, 동료 및 부하의 지지, 여성 친화적 문화, 일-가정 양립제도 등이 있다. 기존 선행연구에 근거한 구체적 논의는 다음과 같다.

#### 1) 조직의 규모와 업무환경

조직의 '규모(size)'는 '일과 삶의 균형'과 어느 정도 관계가 있다는 것이 최근 연구의 공통점이다. 민간부문의 경우, 인력과 재무가 열악한 중소기업보다는 대기업에서 '일과 삶의 균형' 수준이 높다는 연구결과들이 있다(신동은, 2015; 손영미·박정열, 2014). 또한 공공부문에서도 '일과 삶의 조화로운 균형'은 상위 조직이나 대규모 기관에서 잘 지켜질 개연성이 높다고 한다(우양호 외, 2006; 김선희, 2010; 김선아 외, 2013; 허준영·권향원, 2016; 강은진 외, 2022; 박건우, 2022). 인력과 예산 규모가 큰 조직에는 사회적 분위기와 정부 최고위의 의사 결정에 따른 정책적 관심이 상대적으로 닿기 쉬운 곳이다. 그만큼 여성에 대한 '일과 삶의 균형'이 강조되고, 장려될 가능성도 높아진다.<sup>2)</sup>

'근무조건 및 업무환경(job condition)'은 여성이 직장에서 근무하는 기본적 환경이다. 이는 개인이 직장 및 조직생활을 위해 당초 계약 혹은 약속을 했던 제반 사항들이 포함된다. 근무조건 및 업무환경에는 고용의 형태, 연봉이나 수당이 포함된 급여수준, 근무기간, 주당 근무시간, 교대근무 유무, 야간근무 횟수, 근무시간의 유연성 등이 모두 포함된다. 이는 직장인이 업무영역의 삶과 관련된 기본 특성을 나타내는 것이기도 하다. 기존 연구에서는 근무조건 및 업무환경이 좋을수록 '일과 삶의 균형'이 촉진된다고 본다. 반대로 이것이 열악할수록 '일과 삶의 불균형'이 커지는 것으로 주장되고 있다(홍미영, 2005; 김선희, 2010; 우양호, 2014; 김현정·최서희, 2018). 따라서 근무조건 및 업무환경은 근무조건 유연성, 계약의 합리성, 급여만족도로 측정하였다.<sup>3)</sup>

2) 공무원의 경우, 국가직은 중앙부처(部)들이 가장 규모가 크고 처(處), 청(廳), 위원회(委員會), 사업소 등은 작은 규모이다. 지방직 공무원은 특별시·광역시·광역시도 단위의 광역자치단체가 크고, 예하 시·구·군의 기초자치단체는 규모가 작다. 그래서 상대적으로 상위부처나 큰 조직은 그렇지 못한 조직에 비교되어 '일과 삶의 균형'의 변이가 관찰될 수 있다.

## 2) 직무의 자율성과 스트레스

‘직무자율성(job autonomy)’은 최근 직장인의 ‘일과 삶의 균형’ 관련 연구에서 논의되기 시작한 무형의 변수이다. 이는 주로 조직이론이나 인사분야에서 거론하는 변인으로, 직장에서 업무를 계획하고 수행하는 데 있어 그 제반적 방법과 과정을 결정하는 자율성이다. 조직이 주는 직무자율성에는 개인의 전문성을 바탕으로 하는 독립성, 실질적인 재량과 자유, 각종 지원과 격려 등이 포함된다. 이는 직장에서의 삶의 질과 생산성을 좌우하는 변인인 동시에 업무의 속도와 능률을 좌우하는 변인이기도 하다. 그리고 직무의 자율성은 능동적 직무태도와 동기 유발을 자극하고 직업적 만족감, 효능감 등과 관계되어 ‘일과 삶의 균형’ 지각에도 긍정적 영향을 주게 된다(홍미영, 2007; Ernst-Kossek, et. al, 1999; Beauregard & Henry, 2009; Brochard & Letablier, 2017). 따라서 직무자율성은 직무의 전문성과 독립성, 업무재량권, 지원과 격려로 측정하였다.

반면에 ‘직무스트레스(job stress)’는 앞선 직무자율성과 대척점에 위치하고 있는 변인이다. 직무스트레스는 일과 삶의 균형과는 반비례 관계이며, 장기적으로 누적되는 경향을 가지고 있어 ‘일과 삶의 균형’에 부정적 영향을 준다. 일에서 벗어난 직장인 퇴근 이후 삶의 핵심은 직장의 스트레스를 해소하고 정서적 안정을 찾는 것과 다르지 않다. 기존 문헌에는 직장의 직무수행과정에서 야기된 스트레스가 증가할수록 ‘일과 삶의 균형’ 인식은 저하되는 것으로 알려져 있다. 이는 직장에서 받는 스트레스가 곧바로 해소되기는 어려우며, 가정과 퇴근 이후 삶의 영역에 종종 연결되기 때문으로 풀이하고 있다(우양호, 2013; Gregory & Milner, 2009; Burke, 2010; Ertas, 2015). 따라서 직무스트레스는 스트레스 인지도, 감정성, 불가피성으로 측정하였다.

## 3) 직무몰입과 이직의도

‘직무몰입(job involvement)’은 ‘일과 삶의 균형’에 있어 중요한 요인이지만, 긍정적 요인이라는 주장과 이에 반대되는 주장이 서로 엇갈리고 있다. 직무몰입은 직장이나 조직이 원하

3) 특히 근무조건 중에서 고용의 형태(employment status)는 민간부문에서 ‘일과 삶의 균형’에 많은 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 고용형태는 크게 정규직과 비정규직으로 구분되고, 비정규직은 상대적으로 불완전한 고용형태로 규정된다. 최근 공공부문에서도 일반화되고 있는 ‘계약직(contract officers)’이나 ‘성과연봉(performance-based pay)’ 형태의 공무원 고용은 단기간 안에 성공적 결과를 만들어야 하는 위치에 있다. 직장사회에서 성과계약의 함정과 불안정한 신분은 그 사람이 ‘일과 삶의 균형’을 추구하려는 생각을 막는 기제로 알려져 있다(Ertas, 2015; Bharucha, 2016; Wilkinson, et. al, 2018).

는 방향으로 직무를 수행하려고 노력하는 정도이자 적극적인 참여의 의도를 뜻한다. 직무몰입은 “개인이 직무에 대하여 생각하는 정도”와 “직무가 개인의 삶과 생활에 만족을 주는 정도”가 서로 혼재된 개념이다. 이른바 ‘워커홀릭(workaholism)’ 등의 개념과 같이 직무에 대해 얼마만큼 열정을 가지고 있느냐는 평소 일의 영역을 삶의 영역으로까지 연장, 확대시키는 역할을 한다(Aziz, et. al, 2010; 허준영·권향원, 2016). 하지만 일에 대한 지나친 몰입은 ‘일과 삶의 균형’을 찾는데 있어서 확대된 만족감을 주기도 하나, 궁극적으로는 가족생활과 여가에 방해요인이 되기도 한다(홍미영, 2004; 김현정·최서희, 2018). 따라서 긍정적 요인으로서 적당한 수준의 직무몰입은 업무의 자부심, 자기 효능감, 근로의욕과 열정으로 측정하였다.

직무몰입과 반대되는 개념인 ‘이직의도(turnover intention)’는 직장을 그만두거나 직업을 바꾸려는 생각으로, 이도 역시 일과 삶의 균형과 깊은 관계가 있다. 누군가 ‘일과 삶의 균형’을 되찾기 위해 다니던 직업을 바꾸거나 직장을 옮기는 행위는 우리 주변에서 흔하게 관찰된다. 특히 서구에서도 삶의 질을 위한 이직의 의도는 남성보다 여성이 강한 것으로 알려져 있다(Eikhof, et. al, 2007). 이는 직업적 자부심이나 소명의식이 결혼생활과 육아 등으로 인해 약화되는 경우에도 종종 나타난다. 기혼 직장여성의 경우, 직장생활의 공식적 직책과 가정적 모성(maternity) 역할의 괴리에서 오는 스스로에 대한 ‘심적 억압(repression)’이 이직을 촉진하는 것으로 알려져 있다(이재완·강혜진, 2018; Jones, et. al, 2013; Cahill, et. al, 2015). 따라서 이직의도는 역할괴리감, 자존감 상실, 이직/퇴직충동으로 측정하였다.

#### 4) 상사와 동료 및 부하의 지지

‘상사(superior, boss)의 지지’와 ‘동료 및 부하(coworker)의 지지’는 각각 ‘일과 삶의 균형’에 대한 중요한 원천으로 평가된다. ‘일과 삶의 균형’에 관한 소위 ‘직장사회의 지지(support by workplace)’는 그 원천에 따라서 크게 상사, 동료, 부하 등으로 구분된다. 그리고 이러한 지지는 그 형태에 따라 ‘도구적 지지(instrumental support)’와 ‘감정적 지지(emotional support)’로 구분된다(박정열 외, 2016; Hill, et. al, 1998; Hobson, et. al, 2001). 도구적 지지는 물적 지원, 물품 빌리기, 도움을 주는 행동 등과 같이 구체적이면서 가시적인 지지를 말한다. 감정적 지지는 충고, 칭찬, 관심, 조언, 이해, 격려 등과 같은 심리적 측면과 연관된다. 상사의 지지는 부하직원의 조직에 대한 헌신을 일의 영역에서 인정하고, 이들이 삶의 영역에서 만족과 행복을 느끼는가에 관심을 갖는 정도를 의미한다. 동료나 부하의 지지는 환기, 친밀감을 중심으로 일과 삶의 균형이 힘들 때 공감적인 위로나 도움의 손길을 주는 행위가 모두 포함된다. 따라서 동료 및 부하의 지지는 상호 친밀감, 비공식적 대화, 공감과 환기로 측정하였다.

## 5) 여성친화성과 일-가정 양립제도

‘여성친화적 문화(women-friendliness)’는 “개인 역할, 직장인 역할, 배우자 및 가족 역할을 모두 수행하도록 배려하는 조직의 무형적 가치, 분위기, 문화”를 뜻한다(손영미 외, 2006; 김선아 외, 2013). 이는 조직이 여성이 일을 위해서 개인적 삶을 희생해야 한다는 기존의 전통적 관점으로부터 벗어남을 의미한다. 그리고 여성친화성은 직장과 조직의 ‘과업지향적 친화성(work-oriented friendliness)’과 명확히 대비되는 ‘가족지향적 친화성(family-oriented friendliness)’에 더 가까운 개념으로 규정된다. 최근 개인과 직장이 동반성장 하기 위해 ‘일과 삶의 균형(워라밸)’을 모토로 하여 여성친화적 문화를 크게 확산시키고 있다. 그러나 일부 보수적인 공공조직이나 기업에서는 여전히 이러한 문화에 익숙하지 않은 것으로 보고되어 있다(손영미·박정열, 2014; Bharucha, 2016; Wilkinson, et. al, 2018). 따라서 여성친화적 문화는 가족가치와 이해도, 가정생활배려도, 퇴근/야근문화로 측정하였다.

‘일-가정 양립제도(work-family institutions)’는 유형적이고 가시적인 제도나 장치로서, 직장이나 조직이 여성에게 ‘일과 삶의 균형’을 위해 개인적 업무와 가정적 역할을 조화롭게 통합하는 기회를 제공한다(박정열·손영미, 2016; 이재완·강혜진, 2018; 강은진 외, 2022; Roberson, 2016; Wilkinson, et. al, 2018). 현재 우리나라 공직과 기업에서는 ‘일-가정 양립’ 정책의 이름으로 각종 제도가 시행 중이다. 주로 여성이 출산과 육아 등으로 휴직하고 자리를 비웠을 경우 대체근로자를 채용하거나, 동료에게 그 직무를 대행하게 하고 보상하는 제도 등이 있다. 출산휴가와 휴직제도 이용 시에 복직을 보장하는 장치, 출산과 육아에 의한 경력단절 사례를 막기 위한 지원제 등도 포함된다. 또한 자녀교육, 자기계발, 부모 봉양 등 생애 주기에 따라 장기휴가나 연가 일수를 조정하는 제도 역시 도입되고 있다. 문제는 이것이 ‘일과 삶의 균형’을 위해 제대로 작동을 하고 있는가의 여부일 것이다. 따라서 일-가정 양립제도는 출산·육아휴직, 대체근로, 휴가·결근·조퇴의 수월성으로 측정하였다.

## 4. 개인적 특성 요인

여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 실증연구에서 다루는 인구통계학적 특성은 개인의 인적 특성(personality)과 상황을 나타내는 여러 변인으로 파악된다. 그리고 이는 ‘개인적 특성 변수(personal variable)’로서의 성격을 가진다고 할 수 있다. 현재까지 ‘일과 삶의 균형’에 관한 국·내외의 선행연구들은 연령, 학력, 직급, 월수입, 근무부서, 초과근로 등 총 6가지 요인이 유의한 것으로 거론하고 있다.

## 1) 연령과 학력

개인적 특성으로서 '연령(age)'은 개인의 '일과 삶의 균형'을 바라보는 시각이나 가치관과 밀접한 연관이 있다. 직장생활을 하는 사람은 나이가 들수록 가치관이 달라진다. 최근 연구에서는 나이가 적고, 젊은 사람이 '일과 삶의 균형'을 상대적으로 중요시한다는 결과들이 많다(손영미 외, 2006; 우양호, 2021; 박건우, 2022; Ernst-Kosseck, et. al, 1999; Bulger, et. al, 2007; Shanafelt, et. al, 2015; Tripathi, et. al, 2017). 그리고 직장여성의 경우 '일과 삶의 균형'을 추구하는 행동들이 주로 20대 미혼에서 30대의 결혼, 출산, 40대 육아기에 집중된다는 점도 특정 연령대의 변이 가능성을 지지하고 있다.

'학력(education)'은 개인이 가진 '교육수준'으로 정의되며, 상당수의 기존 연구에서 학력과 교육수준이 높을수록 '일과 삶의 균형'을 중요시하는 것으로 보고되고 있다. 특히 고학력자가 많은 전문직종에서는 일의 영역과 삶의 영역을 서로 분리하려는 경향이 강하다고 한다. 현재 우리 사회에서 취업자의 학력은 대학교 졸업자가 많아졌고, 공무원 시험에도 고학력자들이 몰리고 있다. 현재 공무원은 전문직종에 가까우며, 대학 이상의 학력을 가진 사람이 적지 않으므로 교육수준은 '일과 삶의 균형'에 유의적으로 고려될 필요가 있다(김정운 외, 2005; Lee & Hong, 2011; Dulk & Groeneveld, 2012).

## 2) 직급과 월수입

'직급(position)'은 직장에서 부여된 공적 지위인데, 공직이나 대기업에서는 직급이 명확한 관료제 조직이 많다. 직급은 흔히 '재직기간(tenure)'과 비례하는 경우도 많다. '일과 삶의 균형' 의식이나 수준을 좌우하는 문제에 있어 이러한 직급이 가진 유의성은 적지 않다. 직급이 높아질수록 개인 스스로 일의 영역과 업무성과를 중요시하여, '일과 삶의 균형' 수준이 낮다는 연구들이 있다(김선희, 2010; 신동은, 2015). 반대로 낮은 직급에서는 조직의 분위기나 상사의 눈치를 보느라 '일과 삶의 균형'을 능동적으로 찾기가 어렵다는 연구가 많이 있다(홍미영, 2008; 김선희, 2010; 김요섭·여영훈, 2020; Shanafelt, et. al, 2015; Tripathi, et. al, 2017).

'월수입(income)'은 자신과 배우자의 수입을 포괄하는 가계의 금전적 수입을 뜻한다. 이는 개인과 가정이 가질 수 있는 경제적, 금전적 여유와 관계된다. 직장인에게 수입은 노동이나 과업을 통한 성과의 규모와 비례하는 경우가 많다. '일과 삶의 균형'을 느끼거나 추구하는 점에 있어 공무원의 정기적인 금전적 수입, 세후(after tax) 월수입 규모(monthly income)는 중요한 경제적 환경이 된다. '일과 삶의 균형'은 경제적 여유가 클수록 비례해서 추구되는 경

향이 있고, 무리하지 않는 노동이나 직무를 통해서도 추구되기 때문이다(박정열 외, 2016; Wadsworth & Facer, 2016; Lewis et. al, 2017).

### 3) 근무부서와 초과근로

‘근무부서(department)’는 모든 직장인에게 직무의 종류를 결정하며, 이러한 차이에 따라 업무의 양과 강도가 달라진다. 그리고 ‘일과 삶의 균형’은 근무부서에 따른 직무종류에서 차이가 생긴다는 것이 관련 연구의 정설이다. 공공조직이나 민간기업에서 기획, 인사, 예산, 감사 등은 재량과 권력이 많으면서, 업무의 조직적 파급효과(ripple effect)가 큰 부서들이다. 하지만 이들 부서는 종종 ‘격무부서(heavy workload)’의 성격을 가지고 있으며, 업무량도 적지 않을 가능성이 많다. 반대로 지원부서나 고객민원 또는 행정서비스 부서는 재량권이 적고, 일의 성과도 크게 드러나지 않는다. 퇴근이 정시에 이루어지고 중요성이 적은 부서가 개인적 부담은 확실히 덜하다는 측면에서 부서의 유형은 이론적 변수로 의미 있게 볼 수 있다(허준영·권향원, 2016; 강은진 외, 2022; Hill, et. al, 2001; McCarthy, et. al, 2010; Haar, et. al, 2014; Wadhwa & Shetty, 2017).

‘초과근로(overtime)’는 ‘일과 삶의 균형’과 관계가 있다는 주장이 기존 연구에서 많이 제기되었고, 실제로도 명확한 검증이 보고되고 있다. 실제 근무시간 외에 잦은 야근(night overtime)이나 주말근무(weekend working)는 사후적 보상이 따르더라도, 개인적 삶의 영역이나 사생활의 희생이 불가피하다. 이는 일과 삶의 균형 인식에 상당히 중요한 변수가 될 수 있다(김선희, 2010; 김현정·최서희, 2018; Wilkinson, et. al, 2018). 현재 공무원은 주 40시간을 기준으로 초과근무는 주 52시간을 넘길 수 없다. 특히 가정이 있는 여성의 경우, 총 근무시간을 실제 주 52시간을 넘기는지의 여부가 일과 삶의 균형에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 주 10시간 이상의 야근이나 특근 등의 초과근무는 평소업무의 과중함과도 직접적인 연관이 있기 때문이다.<sup>4)</sup>

4) 우리나라는 2019년부터 주 52시간 근무제의 전면 시행으로 공무원도 일단 ‘일과 삶의 균형’을 위해 근무시간을 제도적으로 줄여가는 추세에 있다. 공직사회는 초과근무를 이행한 시간만큼 근무시간을 줄여주거나, 휴가로 활용할 수 있도록 제도를 개선해 왔다. 만 5살 이하 어린 자녀를 둔 공무원은 24개월에 하루 2시간씩 단축근무도 가능하도록 개선을 했다. 하지만 실제 일선 지방자치단체 단위 공공조직 현장에서 제도 개선의 효과는 그리 많지 않아 보인다. 여전히 지방의 여성공무원에게는 가정생활과 휴식이 우선적으로 보장되기보다는 초과근무 문화와 초과수당 제도가 적지 않게 남아 있는 것으로 추정된다.

### Ⅲ. 연구모형과 조사설계

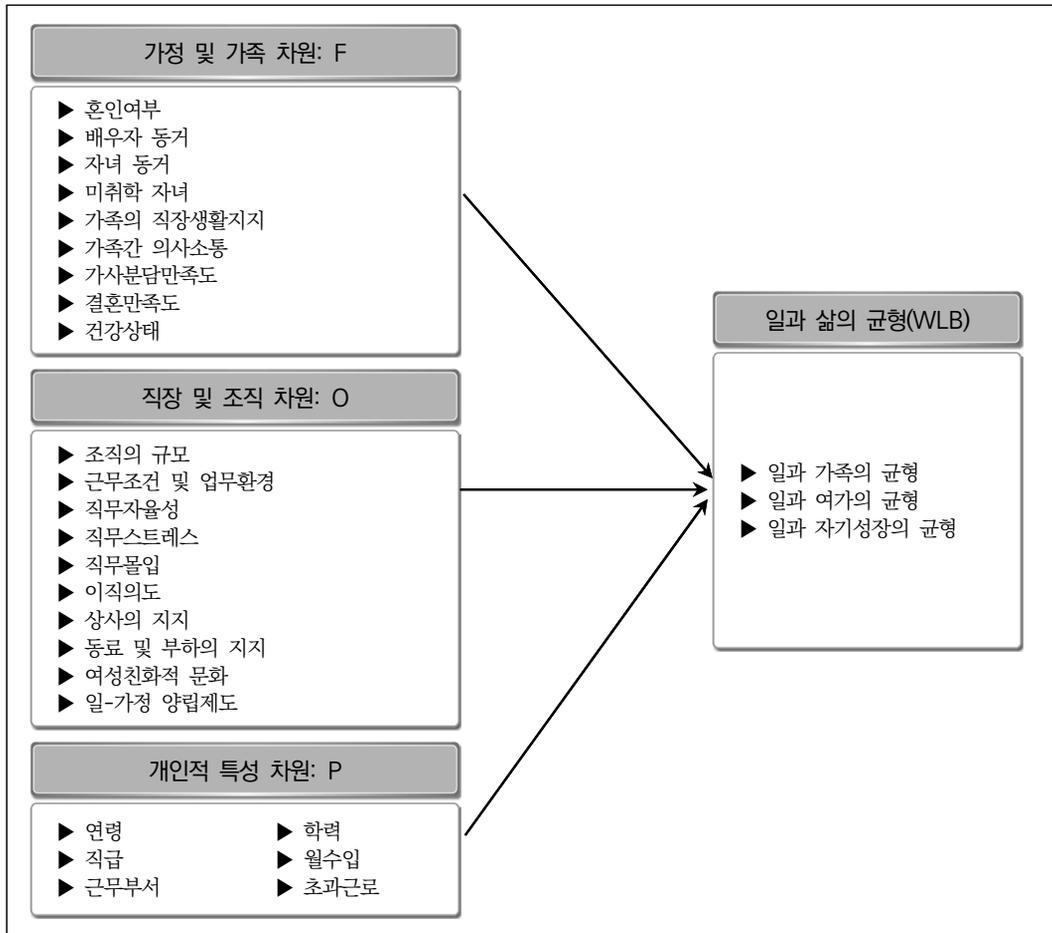
#### 1. 연구모형

본 연구는 여성공무원의 '일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 총괄적 요인들에 대해서 이론적으로 탐색하고, 이를 다시 실증적으로 규명하는 목적을 갖는다. 앞선 논의에서는 현재까지 나온 기존 연구와 문헌을 토대로 '일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 제반요인을 다루었다. 그리고 본 연구에서 다룰 실증변수들의 인과관계를 이론적으로 논증하였다. 앞선 논의에 따르면, 일단 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'은 개념적으로 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형'으로 조작적 정의가 가능하였다. 또한 일과 삶의 관계가 균형적이라고 느끼며 지각하는 심리적 측면이 강하기 때문에 주관적 측정이 바람직하다는 결론을 얻었다.

'일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 요인은 총 25개의 변수를 이론적으로 추출할 수 있었다. 기존 이론과 관련 문헌을 토대로 가정 및 가족 차원의 영향요인(Family variable)은 9개였는데, 혼인여부, 배우자 동거, 자녀 동거, 미취학 자녀, 가족의 직장생활지지, 가족간 의사소통, 가사 분담만족도, 결혼만족도, 건강상태 등이었다. 직장 및 조직차원의 영향요인(Organization variable)은 10개였으며, 조직의 규모, 근무조건 및 업무환경, 직무자율성, 직무스트레스, 직무몰입, 이직의도, 상사의 지지, 동료 및 부하의 지지, 여성친화적 문화, 일-가정 양립제도 등이었다. 개인적 특성 변수(Personal variable)는 연령, 학력, 직급, 월수입, 근무부서, 초과근로 등의 6개 요인으로 요약이 되었다. 이렇게 논증된 내용을 근거로 연구설계에서는 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

전체적인 연구모형의 맥락은 이론적 논증에 근거한 인과함수(앞의 식 1) 관계를 설명한다. 즉 여성공무원이 '일과 삶의 균형'을 인식하는 원인에 과연 어떤 요인이 유의한가를 검증하는 것이다. 기존 문헌에 따르면, 여러 가지 변수들의 실제적 인과관계는 실제 직장 여성에게 검증될 필요성이 높다. 본 연구의 목적은 공직사회, 특히 일선 지방의 공직현장에서 근무하는 여성에 주목하였다. 공직의 거의 과반을 차지하는 여성의 '일과 삶의 균형'을 높이기 위해 어떤 요인을 강화하거나 줄여야 하는지 실제 파악하는 것이 정책적으로 가장 시급하다고 보았다. 따라서 총 25개의 잠재변수 중에서 공직에 있는 여성에 대해 '일과 삶의 균형'에 유의한 긍정적 요인을 강화하고, 부정적 요인을 제거하는 시사점을 도출하려는 목적은 연구 결과의 핵심이 된다.

〈그림 1〉 연구모형



## 2. 변수와 측정항목

우리나라 공직에서 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 대한 충분한 연구와 명확한 실증은 아직 부족하다. 연구모형에서 이론적으로 상정되었던 3가지 차원의 25가지 원인변수는 결과변수인 ‘일과 삶의 균형’과 인과관계가 있다고 추정되나, 그 성격에서 유형적인 것과 무형적인 것이 혼재되어 있다. 이 중에서 ‘일과 삶의 균형’의 인식을 포함하여 겉으로 쉽게 드러나지 않는 무형적 개념들에 대한 객관적이고 정확한 측정은 중요하다. 여기에 더해 공직 특유의 ‘일과 삶의 균형’ 연구가 아직 희소하기 때문에, 일반인이나 민간 회사원과 다른 공무원의 속성이 있을 수 있다는 점도 고려해야 한다. 그만큼 측정의 방식과 도구의 설계는 중요하고, 치밀

해질 필요성이 적지 않은 것이다.

본 연구는 이런 점에 대해 우선 '일과 삶의 균형' 개념을 직접적으로 다룬 국내와 해외문헌에 충실히 근거하였다. 기존 문헌에서는 '일과 삶의 균형'에 관한 척도(WLB scale)가 심리학, 여가학, 조직관리학 등에서 개발이 되어 있는 상황이다(김정운 외, 2005; 김선희, 2010; 김선아 외, 2013; 박정열·손영미, 2016). 외국에서도 WLB 문제는 우리나라보다 더 오래 전부터 연구되어, 그 원인과 결과의 측정 사이에 충분한 실증자료가 구비되어 있다(Hill, et. al, 1998; Hobson, et. al, 2001; Sturges & Guest, 2004; Pichler, 2009; Aziz, et. al, 2010; Wilkinson, et. al, 2018).

본 연구는 우선 국내 선행연구의 측정도구를 먼저 검토하여, 문항선별 및 정제과정을 마쳤다. 그 다음으로 해외의 WLB 측정도구에 대해서는 유관한 전공의 원어민 박사급 전문가 2명의 번역작업(parallel interpretation)을 거치도록 했다. 그 다음 단계로 국내의 주요 WLB 척도와 질문도구 시안을 서로 비교하여, 다시 공통분모를 최종적인 문항으로 추출하였다(박정열·손영미, 2016; 김요섭·여영훈, 2020; 강은진 외, 2022; 박건우, 2022). 이 과정에서 전문가 4인의 집단자문(advisory group meeting)을 받았으며, 중립적인 연구관점에 입각하여 어법이나 문장표현에 약간의 수정과정을 거쳤다.

결과적으로 독립변수 25개, 종속변수 3개로 만들어진 측정도구는 총 28개 변수에 53개의 문항으로 설계되었다. 척도는 긍정응답(5)과 부정응답(1)을 양극단으로 한 '리커트(Likert-Type)형 5점'으로 설정되었다. 특히 종속변수는 개인이 일과 삶 사이에서 얼마나 균형적으로 인식하는지를 평가하기 위해 '보통(3)'을 기준으로 '매우 적당(5)'과 '적당(4)' 응답은 균형으로 보고, '적당하지 않는 편(2)'과 '전혀 적당하지 않음(1)'은 불균형으로 판단한 5점 척도(WLB scale)를 만들었다. 본 연구의 독립변수와 종속변수에 대하여 수정과 정제의 단계를 거친 측정항목과 그 신뢰도는 종합하여 <표 1>로 제시하였다. 자세한 설문지의 문항은 뒤편의 <부록>으로 첨부하였다.

<표 1> 여성공무원의 일과 삶의 균형(WLB) 측정항목과 신뢰도

변수	변수(문항의 수)	측정항목(문항의 구성)	신뢰도
가정 및 가족 차원	혼인여부(1)	기혼(=0), 미혼(=1)	N.S.*
	배우자동거(1)	배우자와 동거 중(=0), 그렇지 않음(=1)	N.S.*
	자녀동거(1)	자녀와 동거 중(=0), 그렇지 않음(=1)	N.S.*
	미취학자녀(1)	미취학자녀 있음(=0), 그렇지 않음(=1)	N.S.*
	가족의 직장생활지지(2)	가족의 심정적 지지, 행동적 지지	.8267
	가족간 의사소통(2)	가족간 대화의 횟수, 시간, 수월성	.8102

변수	변수(문항의 수)	측정항목(문항의 구성)	신뢰도
	가사분담만족도(2)	배우자의 가사노동분담 공정성, 만족감	.8224
	결혼만족도(2)	배우자의 배려심, 직장생활 이해도, 여가시간 존중감	.7963
	건강상태(2)	자신의 신체적 건강, 정신적 건강, 가족의 건강	.8662
직장 및 조직 차원	조직의 규모(1)	광역자치단체(=0), 기초자치단체(=1)	N.S.*
	근무조건/업무환경(2)	근무조건 유연성, 계약의 합리성, 급여만족도	.8477
	직무자율성(2)	직무의 전문성과 독립성, 업무재량권, 지원과 격려	.8992
	직무스트레스(2)	스트레스 인지도, 감정성, 불가피성	.7976
	직무몰입(2)	업무의 자부심, 자기 효능감, 근로의욕과 열정	.9075
	이직의도(3)	역할과리감, 자존감 상실, 이직/퇴직충동	.8872
	상사의 지지(3)	소통과 상의, 이해와 배려, 조언과 지지	.9102
	동료 및 부하의 지지(3)	상호 친밀감, 비공식적 대화, 공감과 환기	.8520
	여성친화적 문화(3)	가족가치와 이해도, 가정생활배려도, 퇴근/야근문화	.8225
	일-가정 양립제도(3)	출산/육아휴직, 대체근로, 휴가/결근/조퇴의 수월성	.9021
개인적 특성 차원	연령(1)	30대(=0), 40대(=1), 50대 이상(=2)	N.S.*
	학력(1)	고졸(=0), 대졸(=1), 대학원졸(=2)	N.S.*
	직급(1)	9급~8급(=0), 7급~6급(=1), 5급 이상(=2)	N.S.*
	월수입(1)	300만원 미만(=0), 300~500만원(=1), 500만원이상(=2)	N.S.*
	근무부서(1)	일반/관리부서(=0), 고객/지원부서(=1)	N.S.*
	초과근로(1)	없음(=0), 주10시간미만(=1), 주10시간이상(=2)	N.S.*
일과 삶의 균형	일과 가족의 균형(3)	배우자 및 부모 역할육구 균형, 가정생활의 균형	.9028
	일과 여가의 균형(3)	여가육구 균형, 여가시간 및 질의 균형	.9473
	일과 자기성장의 균형(3)	성장육구 균형, 자기계발시간 및 질의 균형	.9166

비고) N.S\*: 모조변수(dummy variable)

### 3. 조사설계

본 연구의 분석단위와 분석수준은 여성공무원 개인의 '일과 삶의 균형'과 그에 관한 요인의 인식이다. 기본적으로 설문조사를 통한 '개인 단위'의 자료를 수집했으며, 그 과정은 다음과 같다. 우선 조사의 대상과 범위는 지방공무원으로 하되, 서울특별시와 전국 6대 광역시 본청 및 예하의 기초자치단체로 한정하였다. 그 이유는 교사 등 특정직을 제외한 일반직 공무원의 경우, 국가직보다는 지방직에 30대 이상의 기혼여성들이 더 많이 분포하였기 때문이다. 표본의 대표성에서도 중앙부처나 중앙행정기관은 수도권과 세종특별자치시 정도에만 공간적으로 집중되는 경향이 있다. 또한 행정자치부 통계에 따르면, 시·도급 광역자치단체보다는 시·군·구 기초자치단체로 내려갈수록 여성이 폭넓게 많이 분포한다. 서울과 6대 광역시급 대도시의

경우, 5급 이상 관리직에도 여성이 많으면서 예하 시·군·구청 단위에 여성공무원이 비교적 고르게 많이 분포하고 있었다.

이런 모든 점을 고려하여 본 연구는 우리나라 여성공무원을 모집단으로 정하고, 표본집단은 서울과 6대 광역시 공무원으로 대상으로 설문조사를 진행했다. 표본오차를 최대한 방지하기 위해 서울특별시와 전국 6대 광역시 지역을 포함시켰다. 응답오차 방지를 위해서는 조사일을 기준으로 해당기관 및 부서에 최소 1년 이상 근무한 여성공무원으로 선별하였다. 본 연구를 위해 계약된 전문조사기관을 통해 총 800부의 설문지가 배포 및 면접용으로 투입되었다. 회수한 표본에서 응답의 결측과 결함을 제외한 유효표본은 750부(93.8%)였으며, 이것이 최종 분석에 사용되었다. 개인적 특성은 대체로 현재 지방자치단체에 근무하는 여성공무원의 삶을 일정 수준 대표하는 지표로 판단되었다.<sup>5)</sup>

## IV. 분석결과 및 논의

### 1. 타당도와 신뢰도 분석

본 연구의 주제인 여성공무원 개인의 '일과 삶의 균형' 문제는 공직의 현장에서 이루어지는 설문조사와 구체적인 실증분석을 통해 가능하다. 앞에서는 이론적으로 '일과 삶의 균형'의 개념과 영향요인에 대해 논증을 하고, 그에 따른 조사를 하였다. 현실적으로는 연구개념의 타당성부터 입증하기 위해 요인분석을 하고, 새로 추출된 요인으로 향후 분석변수의 정당성을 확보하기로 했다.

5) 여성공무원 유효표본(N=750)의 개인적 특성은 다음과 같다. 연령은 40대가 389명(51.9%), 30대가 254명(33.9%), 50대 이상이 107명(14.2%)의 순으로 나타났다. 직급은 9급이 280명(37.3%), 8급이 196명(26.1%), 7급이 134명(17.9%), 6급이 95명(12.6%), 5급 이상이 45명(6.0%)의 순으로 나타났다. 학력은 4년제 대학 졸업이 561명(74.8%), 대학원 졸업이 115명(15.3%), 고등학교 졸업이 74명(9.8%)의 순이었다. 월수입은 300만원 미만이 360명(48.0%), 300~500만원이 297명(39.6%), 500만원 이상이 93명(12.4%)으로 나타났다. 근무부서는 고객민원 및 지원부서가 402명(53.6%), 일반행정 및 관리부서가 348명(46.4%)으로 나타났다. 초과근무의 실태는 없음(0시간)이 355명(47.3%), 주당 10시간 미만이 296명(39.5%), 주당 10시간 이상이 99명(13.2%)으로 나타났다. 즉 과반 이상의 공무원이 초과근무를 매주마다 하고 있었다. 여성공무원 표본에서 기혼자는 665명(88.7%), 미혼자는 85명(11.3%)으로 나타났으며, 기혼자 중에서 617명(92.8%)은 배우자와 동거 중이었다. 집에 자녀가 있는 여성은 530명(70.7%)으로 다수였고, 미취학 어린 자녀가 있는 공무원도 472명(62.9%)으로 높게 나타났다.

〈표 2〉 독립변수와 종속변수의 항목과 타당도 검증

요 인		최초문항	최종문항	GFI	AGFI	NFI	RMSR	x2	p
가정 및 가족	가족의 직장생활지지	2	2	0.982	0.913	0.982	0.021	6.741	0.072
	가족간 의사소통	2	2	0.980	0.902	0.977	0.020	8.355	0.061
	가사분담만족도	2	2	0.981	0.959	0.924	0.016	5.523	0.073
	결혼만족도	2	2	0.938	0.953	0.982	0.020	6.845	0.052
	건강상태	2	2	0.936	0.950	0.958	0.031	5.393	0.081
직장 및 조직	근무조건/업무환경	3	3	0.932	0.930	0.958	0.041	6.423	0.066
	직무자율성	3	2	0.920	0.922	0.994	0.038	6.384	0.045
	직무스트레스	3	3	0.984	0.959	0.971	0.022	4.510	0.094
	직무몰입	3	3	0.978	0.950	0.965	0.041	7.328	0.082
	이직의도	3	3	0.980	0.902	0.978	0.022	8.387	0.025
	상사의 지지	3	3	0.959	0.948	0.962	0.046	6.442	0.037
	동료 및 부하의 지지	3	2	0.972	0.927	0.961	0.032	5.483	0.141
	여성친화적 문화	3	3	0.959	0.940	0.941	0.035	6.715	0.059
종속 변수	일-가정 양립제도	3	3	0.903	0.901	0.923	0.048	7.549	0.035
	일과 가족의 균형	3	3	0.946	0.924	0.022	0.942	6.852	0.046
	일과 여가의 균형	3	3	0.932	0.943	0.024	0.923	5.569	0.068
	일과 자기성장의 균형	3	3	0.938	0.945	0.026	0.949	6.732	0.059

〈표 2〉와 같이 조사에서 수집된 설문자료의 분석은 통계프로그램(IBM SPSS Statistics ver. 24.0)을 이용한 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 했다. 이 분석은 독립변수의 개별적 특성에 관한 측정문항이 의미하는 내용을 산술적으로 요약하고, 그 하위개념을 추출하는 방법이다. 실제 자료에서 관찰된 문항군집의 단일차원도, 판별타당도, 집중타당도를 수치로 확인시켜 준다. 결과적으로 모조변수(dummy variable)를 제외한 모든 등간비율척도 변수에서 GFI, RMSR, NFI 등으로 판단된 변수별 문항의 유형화 정도는 높은 수준이었다. 요인으로 묶여지지 않아 자동으로 제외된 문항은 2개였다.

자료에서 요인분석으로 검증된 요인은 새로운 변수로 다시 저장을 하여, 프로그램에서 인과관계 분석 등을 진행할 수 있도록 처리했다. 독립변수의 상호독립성에 대한 다공선성(multicollinearity) 문제를 체크한 결과수치도 모두 공차한계(TOL: tolerance)가 0.1 보다 작거나, 분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor)이 10.0 미만이었다. 따라서 이상의 결과는 본 연구가 ‘일과 삶의 균형’ 척도(WLB scale)를 포함한 기존 연구들에서 경험적으로 증명된 문항척도를 사용했기 때문으로 보인다. 즉 ‘일과 삶의 균형’ 관련 선행연구의 타당성 검증결과와 연구자료가 보인 타당성은 크게 다르지 않았다.

## 2. '일과 삶의 균형'에 영향을 미치는 요인

앞의 연구모형에서 설정된 핵심내용은 독립변수인 가정 및 가족 차원의 요인(Family variable), 직장 및 조직차원의 요인(Organization variable), 개인적 특성 요인(Personal variable)가 종속변수인 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'에 미치는 영향을 분석하는 것이었다. '일과 삶의 균형'은 개념적으로 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형' 변수로 정의가 되었다. 이런 연구설계에 따라, 본 연구는 총 25가지의 변수를 설정하여 여성공무원의 '일과 삶의 균형'의 종속변수 3가지에 대한 영향을 분석하였다. 그 결과는 <표 3>과 같이 제시된다.

전반적으로 '일과 삶의 균형'의 종속변수에 유의한 영향을 미치는 요인은 총 25가지 이론 요인 중에서 12가지 실증요인으로 분석이 되었다. 우선 가정 및 가족 차원의 요인(Family variable)에서 유의한 영향요인은 4가지였으며, 그것은 자녀와의 동거, 미취학 자녀, 가사분담만족도, 건강상태 등으로 나타났다. 직장 및 조직차원의 요인(Organization variable)에서 유의한 영향요인은 5가지였는데, 그것은 각각 직무자율성, 직무스트레스, 상사의 지지, 여성친화적 문화, 일-가정 양립제도 등으로 나타났다. 개인적 특성(Personal variable) 차원에서는 3가지 요인이 유의하였으며, 각각 월수입, 근무부서, 초과근로인 것으로 나타났다. 회귀함수 모형의 설명력(Adjusted R<sup>2</sup>)은 '일과 가족의 균형' 모델이 67.2%, '일과 여가의 균형' 모델이 58.9%, '일과 자기성장의 균형' 모델이 53.4%로 각각 나타났다. 세 모델의 전반적인 설명력(R<sup>2</sup>)이 모두 50% 이상으로 나타나, 연구모형의 높은 경험적 타당성이 입증되었다. 따라서 유의한 모델들의 결과와 요인을 중심으로, 객관적 통계수치인 표준화계수( $\beta$ )와 유의확률(p)에 근거하여 보다 구체적인 논의는 다음과 같이 할 수 있다.

첫째, 가정 및 가족 차원에서 '자녀와의 동거', '미취학 자녀'가 종속변수에 모두 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있다. '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형'에 대해 배우자의 존재보다 자녀의 존재는 상대적으로 강한 부(-)의 영향력을 보여주었다. 이는 기혼여성의 경우 자녀와의 동거, 특히 8세 미만의 어린 자녀들과의 동거가 '일과 삶의 균형(WLB)'에 중요한 변인임을 시사한다. 아거나 어린 자녀를 둔 기혼 여성공무원은 돌봄이 크게 필요하고 손이 많이 가기 때문에 '일과 삶의 균형'이 부정적 영향을 받을 수 있다. 그런 점에서 현재 유아기 어린 자녀와의 동거, 미취학 자녀의 존재는 여성공무원의 일과 삶에 적지 않은 부담일 것으로 추정된다.

〈표 3〉 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 영향을 미치는 요인

독립변수*2		종속변수		일과 가족의 균형		일과 여가의 균형		일과 자기성장의 균형	
		b	β	b	β	b	β		
(상수)		.638***		.522***		.876***			
가정 및 가족 차원	혼인여부*1	2.744E-02	.017	4.842E-02	.027	1.875E-02	.011		
	배우자동거*1	6.821E-02	.085	4.146E-03	.006	7.145E-02	.081		
	자녀동거*1	-.112	-.162**	-.141	-.184**	-.123	-.156**		
	미취학자녀*1	-.172	-.220***	-.160	-.208***	-9.862E-02	-.132*		
	가족의 직장생활지지	1.185E-02	.012	7.547E-03	.008	-5.470E-02	-.025		
	가족간 의사소통	2.532E-02	.009	7.842E-02	.029	6.751E-02	.023		
	가사분담만족도	.113	.144**	.116	.165**	6.187E-02	.089		
	결혼만족도	5.487E-02	.071	6.698E-02	.092	2.626E-02	.015		
	건강상태	.139	.191**	.128	.174**	.103	.144**		
직장 및 조직 차원	조직의 규모*1	-3.134E-02	-.019	-4.301E-02	-.026	5.742E-02	.031		
	근무조건/업무환경	-2.344E-02	.021	.416	.081	4.524E-02	.065		
	직무자율성	.127	.154**	.130	.180**	.409	.189**		
	직무스트레스	-8.173E-02	-.121*	-.154	-.194**	-4.018E-02	-.054		
	직무몰입	1.714E-02	.007	-4.508E-03	-.003	2.503E-02	.012		
	이직의도	-3.663E-02	-.014	-.068	-.059	-4.621E-02	-.071		
	상사의 지지	.172	.215***	.176	.228***	.145	.167**		
	동료 및 부하의 지지	4.900E-02	.020	-.109	-.037	7.537E-02	.068		
	여성친화적 문화	.164	.207***	6.123E-02	.082	8.867E-02	.039		
	일-가정 양립제도	8.233E-02	.108*	.146	.190**	.198	.231***		
개인 적 특성 차원	연령*1	3.101E-02	.012	.036	.077	2.243E-02	.064		
	학력*1	6.174E-02	.025	.067	.085	3.199E-02	.075		
	직급*1	3.665E-02	.015	5.523E-02	.038	4.507E-02	.040		
	월수입*1	.187	.225***	.127	.123*	.171	.267***		
	근무부서*1	.161	.206***	.047	.091	.022	.087		
	초과근로*1	-.120	-.141*	-1.088	-.274***	-.132	-.195**		
Adjusted R <sup>2</sup>		.672		.589		.534			

비고) \* p<.05 , \*\* p<.01 , \*\*\* p<.001, N=750(여성공무원)

\*1: 모조변수(더미변수)

\*2: 독립변수 다공선성 검증: 공차한계(TOL) 0.1 이상, 분산팽창요인(VIF) 10.0 미만.

둘째, 가정 및 가족 차원에서 ‘가사분담만족도’는 ‘일과 가족의 균형’, ‘일과 여가의 균형’에 중요한 정(+)의 영향을 미친다. 여성공무원의 경우, 배우자나 가족들이 가사를 적절하고 공정하게 분담한다고 느끼는 것은 가족생활과 여가생활의 삶에 일반적인 상식의 수준보다 중요한 문제임을 알 수 있다. 여성공무원은 퇴근 이후 시간인 저녁과 주말에 가사노동에 들이는 시간

과 노력이 적을수록 삶이 풍요로워질 것으로 보인다. 특히 공무원도 맞벌이 부부가 늘고 사회적 가치관의 변화에 따라, 가사노동 분담의 공정성과 만족감은 가족과 여가의 질을 크게 좌우하는 것으로 추정된다.

셋째, 가정 및 가족 차원에서 '건강상태'는 '일과 삶의 균형(WLB)'에 중요한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 여성공무원의 경우, 자신과 가족의 건강함 정도는 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형'에 모두 중요한 변수인 것으로 보인다. 쉽게 말해 신체와 정신의 건강상태가 좋고, 집안에 환자가 없으면 '일과 삶의 균형'의 정도가 높다고 보고 있는 것이다. 만약 자신이 아픈 경우를 제외하더라도 가족 중에 장애가 있거나 투병 중인 경우는 많은 시간과 노력을 거기에 쏟아야만 한다. 그래서 지금 현재 여성공무원이 생각하는 '건강'은 곧 '일과 삶의 균형'과 직결된다고 보는 것 같다.

넷째, 직장 및 조직차원에서 '직무자율성'은 '일과 삶의 균형(WLB)' 전체에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 요인이었다. 직무자율성의 정도에 따라 '일과 가족', '일과 여가', '일과 자기성장'은 모두 큰 영향을 받고 있다. 이와 반대로 직무스트레스는 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형'에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 전문성을 바탕으로 하는 독립성, 실질적인 재량과 자유 등의 직무자율성이 높을수록 일에 대비되는 가족과 여가, 자기성장 영역에 대한 균형을 높게 생각하고 있음이 추정된다. 반대로 직장에서 받는 스트레스가 클수록 가족생활과 여가의 삶은 망가지기 쉽고, 불균형 상태가 될 개연성이 높다는 해석이 충분히 가능하다. 이론적으로 서로 다른 대척점에 있었던 성격의 변수들이 모두 유의성을 가진 점은 흥미롭다. 물론 이는 '일과 삶의 균형(WLB)'을 위해 자율성은 높이고 스트레스는 줄여야 함을 뜻한다.

다섯째, 직장 및 조직차원에서 '상사의 지지'는 '일과 삶의 균형(WLB)' 전체에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 요인이었다. 통계적 유의성이 없었던 '동료나 부하의 지지' 변수에 비해 상사의 배려와 격려는 예상보다 큰 영향변인임을 알 수 있었다. 현실적인 관료제 위계조직 구조에서 여성공무원의 경우, 일단 '일과 삶의 균형'을 찾기 위해서 가장 먼저 상사의 눈치를 볼 개연성이 크다. 상사가 가정과 여가 혹은 자기개발에 대해 호의적인 지지를 보내면 '일과 삶의 균형'은 높아질 것이다. 반대로 그렇지 않으면 자신의 '일과 삶의 균형'은 부정적 영향을 받는다고 인식될 가능성이 높다.

여섯째, 직장 및 조직차원에서 '여성친화적 문화'는 '일과 가족의 균형'에만 유의한 영향을 미치고 있었다. 반면에 일-가정 양립제도는 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형' 모두에 유의한 영향을 미치고 있었다. '여성친화적 문화'는 조직의 무형적인 요소임에 비해, '일-가정 양립제도'는 유형적이고 가시적인 제도적 변수였다. 일단 '일과 삶의 균형(WLB)'에 대한 후자의 영향력이 상대적으로 더 큰 것은 여성공무원 자신이 이 제도를 보

았거나, 실제 이용한 경험이 토대가 된 것으로 생각된다. 즉 공무원이 조직의 보이지 않는 여성친화적 문화는 현행 제도적 장치보다 상대적으로 덜 느끼고 체감하기 때문으로 생각된다. 물론 지방공직에서 아직 여성들에게 체감되는 여성친화성의 수준의 별로 높지 않을 가능성도 있다.

개인적 특성에서는 ‘월수입’, ‘근무부서’, ‘초과근로’의 3가지 변수가 각각 ‘일과 삶의 균형(WLB)’에 대한 유의적인 영향력을 보여주었다. 월수입과 초과근로의 경우는 ‘일과 가족의 균형’, ‘일과 여가의 균형’, ‘일과 자기성장의 균형’ 모두에 유의한 영향을 미쳤다. 근무부서는 ‘일과 가족의 균형’에만 영향이 있었으며, 여가나 자기성장의 균형과는 인과성이 없었다. 월수입 변수는 여성공무원의 정기적인 금전 수입을 뜻하였는데, ‘일과 삶의 균형’ 추구는 경제적인 여유와도 정(+)의 상관성이 크다는 가설이 다시 입증된 것으로 해석된다. 근무부서는 관리부서가 핵심부서나 격무부서인 경우가 많고, 상대적으로 민원이나 지원부서가 정시퇴근이나 야근이 적은 관계로 일과 가족의 균형에 일부 영향을 미치는 것으로 해석된다.

이와는 반대로 통제변수인 초과근로는 ‘일과 삶의 균형(WLB)’ 전반에 강한 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 실제 여성공무원은 평소 업무의 과중함이나 기타 이유 등으로 인하여 초과근무가 일상화되어 있음이 추정되며, 주 10시간 내외의 야근이나 특근이 종종 있는 것으로 보인다. 앞에서 밝힌 750명 표본의 개인적 특성에서도 주당 10시간 이상 초과근무를 하는 여성이 99명(13.2%)에 달했다. 또한 야근이나 주말 근무는 자주 하지 않더라도 기본적으로 가정과 삶의 영역을 오롯이 희생해야만 가능하다. 그런 이유 때문에 초과근무는 가족 및 여가와 자기성장 전반에 부정적 영향이 클 것으로 해석된다.

## V. 결론과 함의

### 1. 연구 결과의 요약

지금까지 우리나라 여성공무원을 대상으로 ‘일과 삶의 균형’에 미치는 영향요인을 경험적으로 분석하였다. 본 연구는 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’이 여러 차원의 요인과 연관이 있을 것이라는 점에 착안하고, 여기에 대한 검토를 근거로 다중적 요인을 현실적으로 규명하고자 하였다. 당초 서두에서 제시한 연구목적의 마지막 사항은 본 연구의 경험적 분석결과가 기존 공직사회의 ‘일과 삶의 균형’ 정책 및 인사관리 등에 주는 새로운 함의와 시사점을 밝히는 것이었다. 사실 이 마지막 목적이 연구의 가장 핵심일 것이다.

첫째, 여성공무원의 '일과 삶의 균형(Work-Life Balance)'은 개념적으로 '일과 가족의 균형', '일과 여가의 균형', '일과 자기성장의 균형'으로 구분되었고, 이는 본 연구에서 명확히 실증되었다. 최근 '일과 삶의 균형' 문제는 사회적 인식과 눈높이가 크게 달라졌다. 현재 여성공무원은 '일(직장)'의 영역에 대비된 '가족생활', '여가와 휴식', '자기성장과 계발'을 각각 다른 영역으로 보았으며, 실증분석에서도 서로 구분하여 인식하는 것으로 드러났다. 그런데 공직사회 일선에서의 '일-가정 양립정책'은 주로 '일과 삶의 균형' 문제에서 주로 '가족과 가정' 쪽에만 집중되는 경향이 있었다. 향후 정부와 지방자치단체는 여성공무원의 개인여가와 휴식, 자기계발과 성장육구도 적지 않게 내재되어 있음을 착안해야 하고, 이것을 정책수립에 추가로 대입시켜볼 필요가 있다. 중·장기적으로는 '가족생활', '여가와 휴식', '자기성장과 계발' 영역을 모두 통합한 '일과 삶의 균형'으로 정책 프레임이 확장 및 개선될 필요가 있음을 제안한다.

둘째, 여성공무원의 '일과 삶의 균형'의 전반을 경험적으로 설명해 주는 변수는 총 12가지로 요약되었다. 이를 나열하면 자녀와의 동거, 미취학 자녀, 가사분담만족도, 건강상태, 직무자율성, 직무스트레스, 상사의 지지, 여성친화적 문화, 일-가정 양립제도, 월수입, 근무부서, 초과근로 등이었다. 일단 여성공무원의 '일과 삶의 균형'은 일(직장)과 삶(가정) 중에서 어느 한쪽의 특정한 부분에서만 영향을 받는 것이 아니었다. 실제 25개의 독립변수 및 통제변수 중에서 12가지로 드러난 변수들의 경험적 유의성과 높은 설명력은 중요한 발견이었다.

셋째, 가정 및 가족 차원에서는 '자녀와의 동거', '미취학 자녀'가 '일과 삶의 균형'에 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 반대로 '가사분담만족도'와 '건강상태'는 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 이것은 기본적으로 여성 자신과 배우자, 가족들이 어떤 부분을 위해 더 노력해야 하는지를 보여주는 부분일 것이다. 일단 배우자나 가족은 가사노동을 적극적으로 분담하고, 자신과 가족이 육체적·정신적 건강상태를 좋게 유지하도록 서로 도와야 한다. 그리고 자녀와 함께 사는 삶이 여성공무원에게 심적으로 만족스러울지는 모른다. 하지만 자녀와의 동거, 어린 자녀의 존재가 현실적으로 '일과 삶의 균형'에 부담이 되고 있었다. 그래서 정부가 정책적으로 어떤 부분을 도와줘야 하는지도 알 수 있다.

넷째, 직장 및 조직차원에서 '직무자율성', '상사의 지지', '여성친화적 문화', '일-가정 양립제도'는 '일과 삶의 균형'에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 반대로 '직무스트레스'는 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 우선 직무자율성은 기존 공직사회의 업무혁신, 조직문화 개선운동 때마다 등장한 용어였으나, 지방에서는 관료제적 경직성, 위계문화 등으로 직무자율성이 여전히 높지 않은 것으로 보인다. 현실적으로 조직학과 인사관리에서 직무자율성을 더 높여주는 방식은 '삶의 만족'에도 긍정적이라는 결과가 증명되어 있다. 조직과 상사는 업무계획 수립, 방법 선택, 과정상 결정권을 담당자나 실무자에게 보다 많이 주면서, 관계적 소통과 지지를 많

이 할수록 ‘일과 삶의 균형성’을 높일 것이다.

다섯째, 개인적 특성 변수로서 ‘초과근로’는 ‘일과 삶의 균형’에 강한 부(-)의 영향을 미쳤다. 또한 ‘월수입’과 ‘근무부서’도 일정 부분 유의한 영향을 미치고 있었다. 이에 ‘일과 삶의 균형’을 위해서는 당장 초과근로를 줄이거나 없애는 것이 좋을 것이나, 당장은 공직 현장의 현실적 한계도 고려해야 한다. 기본적으로 일이 많아 생기는 초과근로 앞에서 확실한 대책은 거의 없기 때문이다.

## 2. 정책적 함의와 제언

앞의 주요 연구결과에 근거해서 정책적 함의와 제언은 다음과 같이 할 수 있다. 첫째, 여성 공무원의 일과 삶에 대한 연구의 중요성과 확장 가능성을 제안하고자 한다. 본 연구가 기존의 ‘일과 삶’ 관련 연구들과 다른 차별적 특징은 크게 3가지로 제시한다. 하나는 그간의 국내·외 연구와 문헌을 종합하여, 단순하게 취급했었던 ‘일과 삶의 균형’을 개념적으로 ‘가족’, ‘여가’, ‘자기성장’으로 세분화시켜 실증을 진행한 점이다. 다른 하나는 그 영향요인을 총체적이고 포괄적으로 탐색하여, 변수의 큰 군집으로 연구설계에 고려한 점이다. 마지막 특징은 현 단계 지방행정 공직의 다수 여성표본을 연구대상으로 하여, 기존에 거의 다루지 않았던 ‘여성공무원 특유의 일과 삶의 균형 및 요인’을 시의적으로 다룬 의미를 갖고 있다. 따라서 본 연구는 여성공무원의 ‘일과 삶의 균형’에 일반적인 상식보다 더 많고 다양한 영향요인이 존재함을 새로 확인했다는 의미가 있다. 향후 여성공무원의 일과 삶의 질에 대해서는 지금보다 종합적이고 다각적인 접근이 필요함을 본 연구는 제안코자 한다. 앞으로 정부는 여성공무원에게 적어도 가정 및 가족 차원, 직장 및 조직차원의 지원정책으로 나누고, 일과 삶의 균형을 위한 인사정책의 접근법을 차별화시킬 필요성은 높아 보인다.

둘째, 가정 및 가족차원에서 여성공무원의 일과 삶의 균형에 대한 정책적 보완을 제안한다. 예컨대 여성공무원의 어린 자녀와 가사분담은 일과 삶의 균형에 큰 영향을 주었다. 자녀보육과 가사문제에 대해서 정부는 지금보다 유연근무와 탄력근무를 확대하고, 현장에서 실효성을 보장하는 대책이 필요하다. 특히 직장보육시설을 모든 자치구·군청 단위까지 지금보다 더 확대하고, 7세 이하 미취학 자녀에 대한 공보육을 공직에서부터 강화하는 방향으로 가야 한다. 정책적으로 남성보육과 가사분담을 위해 아빠 휴가와 남편 육아휴직을 선진국 수준으로 확대, 장려하는 것도 좋을 것이다. 나아가 여성공무원 건강증진을 의식한 근로환경을 제공하고, 효과적인 건강증진 프로그램도 기획·운영할 필요가 있다. 여성공무원 개인은 직무스트레스가 퇴근 이후 삶과 가정에 연장되지 않도록 신경을 써야 한다. 직장의 스트레스는 누적과 지속의

효과가 있으므로, 워라벨 차원에서 그 관리는 단순 개인만의 문제가 아니게 되었다. 여성공무원이 빠른 시간 내에 스트레스를 해소하고 정서적 안정을 찾도록 가정과 직장은 각별한 도움을 줘야 한다.

셋째, 직장 및 조직 차원에서는 여성공무원의 일과 삶의 균형을 위한 기존 제도와 직장문화의 강화를 제안한다. 본 연구에서는 여성친화적 문화 확대 정책이나 일-가정 양립제도의 추진이 '일과 삶의 균형'에 옳은 방향으로 증명되었다. 문제는 그 내용과 질을 지속적으로 확충할 필요가 있다는 점이다. 예컨대, 공무원 순환보직제도와 부서 이동, 급여 수입의 등 처우개선은 장기적으로 '일과 삶의 균형' 확보 문제와 연계될 필요성이 있다. 특히 궁극적으로 단계적이고 순차적인 근무시간 축소가 '필요조건'이라는 전제를 달고자 한다. 직무자율성과 상사의 지지도 실증적으로 중요했다는 점을 다시 상기하여, 고위층의 의지와 업무지침의 변화로 지금보다 "자기 주도적이고 자율적인 업무문화 개선"을 확대해야 한다. 관료제 공무원 조직에서 '일과 삶의 균형'은 상사와 조직차원에서 챙기지 않으면, 현실적으로 요원한 문제임이 재확인되었기 때문이다.<sup>6)</sup>

끝으로 본 연구는 전국적으로 750명의 지방직 여성공무원을 표본으로 해서 대규모 실증연구를 진행했으나, 탐색적 주제로서의 부분적 한계와 아쉬움도 남는다. 우선 본 연구는 우리나라 공무원의 '일과 삶의 균형' 연구가 아직 부족한 상황에서 당장은 '여성'이 그 대상으로 시급하다고 판단했다. 공직에도 맞벌이 부부가 흔해졌고 양성평등문화가 확산되었다고는 하지만, 결혼과 출산은 물론 육아와 가사 등의 부담은 여전히 여성 쪽이 더 크기 때문이다. 그래서 향후에는 본 연구를 초석으로 '공직 여성의 일과 삶의 균형'에 대한 보다 심층적인 질적 후속연구가 필요하다고 본다. '가족생활', '여가와 휴식', '자기성장과 계발' 등의 다차원적 워라벨(WLB) 개념을 통해 '일과 삶의 실패와 불균형'을 야기하는 메커니즘도 심도 있게 밝혀내야 한다. 그러할 경우, 우리나라 공직 여성들에게서 시작된 '일과 삶의 균형'의 인식변화가 민간과 사회 전반으로까지 확대될 수 있다.

6) 공직 워라벨 업무문화 및 근무시간 혁신의 쟁점은 '시간 줄이기와 효율성'으로 본다. 이를 위한 구체적 방안으로는 정시 출퇴근제와 PC-off(소등)제, 유연근무제를 강화한 자기선택형 탄력근로시간제, 주말·공휴일 다음 날에 회의 잡지 않기, 시간 외 초과근무에 대한 사전 승인 강화, 회의종료 시간(1시간 이내) 정하기, 근무시간 외 업무연락 금지, 집중근무 시간 설정과 활용, 온라인 회의결과 공유 및 보고단계 최소화 등이 있다. 특히 이런 방안들의 현장계도를 위해서는 모든 공직의 5급 이상 관리자 직급부터 먼저 실천하고 솔선수범을 유도하는 방안으로 추진할 것을 제안한다.

## 【참고문헌】

- 강은진·김윤태·박제용. (2022). 한국 여성의 일과 가정균형과 삶의 만족도. 「공공사회연구」, 12(3): 78-114.
- 김선아·김민영·김민정·박성민. (2013). 일과 삶 균형 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1): 201-237.
- 김선희. (2010). 공공조직에서 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석. 「행정논총」, 48(1): 171- 196.
- 김요섭·여영훈. (2020). 기혼여성 관리자의 일-삶 균형 변화. 「여가학연구」, 18(3): 107-125.
- 김정운·박정열·손영미·장훈. (2005). 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 개념적 이해와 효과성. 「여가학연구」, 2(3): 29-48.
- 김현정·최서희. (2018). 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. 「행정논총」, 56(2): 249-278.
- 박건우. (2022). 일과 삶의 균형 영향요인에 관한 연구. 「가족과 커뮤니티」, 6: 165-200.
- 박정열·손영미. (2016). 일과 삶의 균형 조직문화 척도 개발 및 타당화 연구. 「한국콘텐츠학회논문지」, 16(8): 693-705.
- 박정열·손영미·신규리. (2016). 기혼 직장여성의 사회적 지지가 일과 삶의 균형에 미치는 영향. 「한국웰니스학회지」, 11(1): 69-81.
- 손영미·박정열. (2014). 남녀의 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 인과변인과 결과변인의 차이연구: 기혼직장인을 대상으로. 「한국심리학회지(여성)」, 19(2): 161-190
- 손영미·박정열·김가영. (2006). 일과 삶의 균형 정책의 도입에 관한 연구: 공공부문을 중심으로. 「한국행정학회 동계학술발표 논문집」: 987-999.
- 신동은. (2015). 기업조직의 특성이 여성관리자의 일-삶(work-life) 균형에 미치는 영향. 「한국사회학회 사회학대회 발표논문집」: 1-20.
- 우양호. (2011). 공공부문 고위직 여성의 공적관계에 대한 새로운 접근. 「지방정부연구」, 14(4): 61-85.
- 우양호. (2013). 공직사회 성차별의 양가적 차원과 요인 검증: 지방공무원을 중심으로. 「지방행정연구」, 27(1): 173-202.
- 우양호. (2014). 우리나라 공직사회의 양성평등 문제에 대한 새로운 접근: “양가적 성차별 이론 (ambivalent sexism theory)”의 규명. 「행정논총」, 52(1): 271-301.
- 우양호. (2021). 고위직 여성공무원의 ‘유리절벽’ 경험에 대한 질적 연구. 「여성연구」, 108(1): 5-38.

- 우양호·강성철. (2006). 지방정부간 생산적 협력관계 구축의 성공조건. 「한국지방자치학회보」, 18(3): 77-101.
- 우양호·홍미영. (2018). 공직부처의 성별직무분리에 관한 탐색적 분석: 단순한 차이인가? 의도적 차별인가?. 「지방정부연구」, 22(1): 25-44.
- 이재완·강혜진. (2018). 워라벨과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 「지방정부연구」, 22(3): 267-291.
- 허준영·권향원. (2016). '일과 삶 균형' 저해요인에 관한 탐색적 이론화 연구: 세종시 중앙부처 공무원에 대한 근거이론의 적용. 「행정논총」, 54(2): 1-30.
- 홍미영. (2004). 여성공무원의 '유리천장' 현상에 관한 탐색적 연구: 남녀공무원의 인식비교를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 15(3): 329-363.
- 홍미영. (2005). 지방공무원의 여성관리자에 대한 차별원인과 태도 및 행태의 구조적 관계. 「한국행정논집」, 17(4): 1207-1230.
- 홍미영. (2007). 지방자치단체 여성공무원에 대한 승진과 보직차별의 성차 분석. 「한국지방자치연구」, 8(3): 65-87.
- 홍미영. (2008). 여성관련 연구수요와 전망에 관한 델파이 연구. 「한국사회와 행정연구」, 19(1): 235-259.
- 행정안전부. (2024). 「지방자치단체 여성공무원 통계(2022.12.31. 기준)」.
- Aziz, S., Adkins, C. T., Walker, A. G. and Wuensch, K. L. (2010). Workaholism and Work-Life Imbalance: Does Cultural Origin Influence the Relationship?. *International Journal of Psychology*, 45(1): 72-79.
- Beauregard, T. A. and Henry, L. C. (2009). Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1): 9-22.
- Bharucha, J. (2016). The Myth of Work Life Balance Among Working Women in Urban India. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 6(3): 388-394.
- Bowman, L. N. (2017). *Work-Life Balance Policies in the Federal Government: What Factors are Related to Use?*. Doctoral Dissertations. University of Illinois at Chicago: 1-81.
- Brochard, D. and Letablier, M. T. (2017). Trade Union Involvement in Work-Family Life Balance: Lessons from France. *Work, Employment and Society*, 31(4): 657-674.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. and Hoffman, M. E. (2007). Work and Personal Life Boundary Management: Boundary Strength, Work/Personal Life Balance, and

- the Segmentation-Integration Continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4): 365.
- Burke, R. (2010). Do Managerial Men Benefit from Organizational Values Supporting Work-Personal Life Balance?. *Gender in Management: An International Journal*, 25(2): 91-99.
- Cadigan, J. (2006). The Impact of Family-Friendly Compensation: An Investigation of Military Personnel Policy. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1): 3-20.
- Cahill, K. E., McNamara, T. K., Pitt-Catsoupes, M. and Valcour, M. (2015). Linking Shifts in the National Economy with Changes in Job Satisfaction, Employee Engagement and Work-Life Balance. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 56(3): 40-54.
- Dulk, L., Groeneveld, S. (2012). Work-Life Balance Support in the Public Sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33(4): 384-405.
- Eikhof, D. R., Warhurst, C. and Haunschild, A. (2007). Introduction: What Work? What Life? What Balance?: Critical Reflections on the Work-Life Balance Debate. *Employee Relations*, 29(4): 325-333.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3): 401-423.
- Ernst-Kosseck, E., Noe, R. A. and DeMarr, B. J. (1999). Work-Family Role Synthesis: Individual and Organizational Determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2): 102-129.
- Feeney, M. K. and Stritch, J. M. (2017). Family-Friendly Policies and Work-Life Balance in the Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3): 1-21.
- Gherardi, S. (2015). Authoring the Female Entrepreneur while Talking the Discourse of Work-Family Life Balance. *International Small Business Journal*, 33(6): 649-666.
- Gregory, A. and Milner, S. (2009). Work-Life Balance: A Matter of Choice?. *Gender, Work & Organization*, 16(1): 1-13.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A. and Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study across Seven Cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3): 361-373.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day

- a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1): 49-58.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P. and Colihan, J. (1998). Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology*, 51(3): 667-683.
- Hobson, C. J., Delunas, L. and Kesic, D. (2001). Compelling Evidence of the Need for Corporate Work/Life Balance Initiatives: Results from a National Survey of Stressful Life-Events. *Journal of Employment Counseling*, 38(1): 38-44.
- Lee, S. Y., Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6): 870-879.
- Lewis, S., Anderson, D., Lyonette, C., Payne, N. and Wood, S. (2017). Public Sector Austerity Cuts in Britain and the Changing Discourse of Work-Life Balance. *Work, Employment and Society*, 31(4): 586-604.
- McCarthy, A., Darcy, C. and Grady, G. (2010). Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2): 158-167.
- Melo, P. C., Ge, J., Craig, T., Brewer, M. J. and Thronicker, I. (2018). Does Work-life Balance Affect Pro-environmental Behaviour? Evidence for the UK Using Longitudinal Microdata. *Ecological Economics*, 145: 170-181.
- Jones, F., Burke, R. J. and Westman, M. (2013). *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Psychology Press: 1-65.
- Pichler, F. (2009). Determinants of Work-Life Balance: Shortcomings in the Contemporary Measurement of WLB in Large-Scale Surveys. *Social Indicators Research*, 92(3): 449-469.
- Roberson, Q. M. (2016). Work-Life Balance and Firms: A Matter of Women?. *Journal of Business Research*, 89(4): 1379-1383.
- Russo, M., Shteigman, A. and Carmeli, A. (2016). Workplace and Family Support and Work-Life Balance: Implications for Individual Psychological Availability and Energy at Work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2): 173-188.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., Saltzstein, G. H. (2001). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4): 452-467.
- Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J. and West, C. P. (2015). Changes in Burnout and Satisfaction with Work-Life Balance in

- Physicians and the General US Working Population between 2011 and 2014. *In Mayo Clinic Proceedings(Elsevier)*, 90(12): 1600-1613.
- Sturges, J. and Guest, D. (2004). Working to Live or Living to Work?: Work/Life Balance Early in the Career. *Human Resource Management Journal*, 14(4): 5-20.
- Tripathi, V., Shukla, S. M. and Randev, K. (2017). Determinants of Work-Life Balance for Working Mothers. *Management Insight*, 12(2): 1-14.
- Wadhwa, S. and Shetty, K. (2017). Work Life Balance Policy and its Impact on Employee Engagement. *Asian Journal of Management*, 8(4): 1064-1074.
- Wadsworth, L. L., Facer, R. L. (2016). Work-family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*, 45(4): 382-404
- Wilkinson, K., Tomlinson, J. and Gardiner, J. (2018). The Perceived Fairness of Work-Life Balance Policies: A UK Case Study of Solo-Living Managers and Professionals without Children. *Human Resource Management Journal*, 28(2): 325-339.

---

**우 양 호:** 부산대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 국립한국해양대학교 교양교육원 교수로 재직하고 있다. 한국지방정부학회 총무위원장 및 감사, 부산광역시 시사편찬위원, 대한지방자치학회 편집위원, 지방자치인재개발원 외래교수, 국가 공공기관 및 지방공기업 경영평가위원, 부산문화상 심사위원 등을 역임했다. 책과 논문 저술의 주요 관심분야는 도시정책 및 지방행정, 인사행정 및 양성평등, 해양행정, 정책이론 등이다. 한국학술지인용색인(KCI)에 주요 서적과 다수의 학술논문이 등재되어 있다(woo8425@kmou.ac.kr).

〈부록〉 여성공무원의 일과 삶의 균형(WLB) 측정방식과 문항(요약본)

변수	항목	설문문항의 구성(내용 축약)	
가정 및 가족 차원	가족간 직장생활지지	나의 가족은 직장생활을 마음으로 지지하고 응원한다. 나의 가족은 직장생활을 행동으로 도와주고 지원한다.	
	가족간 의사소통	나와 가족간 대화의 횟수와 시간은 적절하다. 나와 가족간 대화하고 소통하기가 수월하다.	
	가사분담만족도	나는 가족과 가사와 육아분담이 공정하다고 생각한다. 나는 가족과 가사와 육아분담에 만족한다.	
	결혼만족도	나의 직장생활에 대해 배우자는 이해와 배려심이 있다. 나의 직장생활에 대해 배우자는 존중하고 있다.	
	건강상태	나는 신체적 건강과 정신적 건강이 좋은 상태라고 생각한다. 나의 가족은 모두 건강하고, 집에 아픈 사람이 없다.	
직장 및 조직 차원	근무조건/업무환경	직장에서 유연근무나 탄력근무제를 시행하고 있다. 직장에서 근로조건은 합리적이며, 급여도 만족스러운 수준이다.	
	직무자율성	직장에서 내 직책 및 업무의 전문성과 독립성이 높다. 직장에서 업무재량권이 있고, 각종 지원을 받는다.	
	직무스트레스	나는 직장에서 맡은 직책과 일에 스트레스를 많이 받는다(*). 나는 직장에서 감정기복이 자주 있고, 어쩔 수 없이 일한다(*).	
	직무몰입	나는 내 직장과 일에 대한 자신감과 자부심이 있다. 나는 의욕과 업무에 대한 열정을 갖고 있다.	
	이직의도	나는 직장에서 내 역할이 높지 않다고 생각한다(*). 나는 직장에서 자신감과 자존감이 낮다(*). 나는 이직의 유혹이나 퇴직 충동을 느낀다(*).	
	상사의 지지	직속상사와 나는 평소 소통과 상의를 한다. 직속상사는 나에게 업무상 이해와 배려를 해준다. 직속상사는 나에게 유의한 조언과 지지를 해준다.	
	동료 및 부하의 지지	직장동료나 부하직원은 나와 친밀감이 높다. 직장동료나 부하직원은 나와 업무 외적인 대화를 한다. 직장동료나 부하직원은 내 말을 기꺼이 들어주고 공감해준다.	
	여성친화적 문화	직장에서는 가족의 가치와 중요성을 이해해 준다. 직장에서는 가정에 급한 일이 있으면 조치해 준다. 직장에서는 가급적 야근을 하지 않도록 배려해 준다.	
	일-가정 양립제도	직장에서는 출산휴가/육아휴직 사용이 수월하다. 직장에서는 각종 휴가/결근/조퇴 사용이 수월하다. 직장에서는 대체근로, 휴직제도가 잘 되어 있다.	
	일과 삶의 균형	일과 가족의 균형	나는 집에서는 직장 생각이나 업무 걱정을 하지 않는다. 나는 직장 일이 가능하도록 가족이 도와주는 것에 만족한다. 나는 일과 가정생활, 업무와 가족을 서로 조화시키고 있다.
		일과 여가의 균형	나는 여가를 즐길 마음을 갖고 있고, 퇴근 후 여가활동에 신경 쓴다. 나는 주말과 휴일 여가시간과 활동에 대해 스스로 만족한다. 나는 일과 휴식, 직장과 여가활동을 서로 조화시키고 있다.
		일과 자기성장의 균형	나는 인생의 목표가 무엇인지 알고 있으며, 자기계발에 신경을 쓴다. 나는 직장생활을 통해 성장하고, 스스로 발전한다는 느낌을 받는다. 나는 일과 성장, 직장과 자기계발을 서로 조화시키고 있다.

비고) 리커트(Likert-Type) 5점 척도 문항만 제시, 기타 명목척도는 〈표 1〉 참조, (\*)는 역코딩.

