

가족친화경영의 조직성과에 관한 연구

김 종 성*, 이 병 훈**

본 연구의 목적은 기업의 가족친화경영에 대한 사회적 요구가 증대되고 있는 상황을 인식하여 한국노동연구원이 2005년도에 실시한 4차 사업체패널을 활용, 가족친화경영의 조직성과를 검증해 보는데 있다. 그 결과 기업의 가족친화제도가 기업의 노동생산성, 노사관계, 근로자 혁신활동에 모두 긍정적인 영향을 주고 직원들의 이직률을 낮추는 것으로 분석되었다. 노동생산성에는 탄력적 근무제도(+), 근로자지원제도(+), 노사관계에는 탄력적 근무제도(+), 근로자지원제도(+), 가족지원제도(+), 근로자 혁신활동에는 탄력적 근무제도(+)와 근로자 지원제도(+)가 각각 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이직률의 경우 근로자지원제도(-)와 가족지원제도(-)가 이직률을 낮추는 효과를 가져오는 것으로 분석되었다.

I. 머리말: 문제 제기

여성의 사회진출이 확대되면서 세계 각국의 노동시장에 큰 변화가 일고 있다. 선진국을 중심으로 대부분의 국가에서 발견되는 노동시장과 관련된 주요한 변화 중 하나는 여성 경제활동참가율의 지속적인 증가와 이에 따른 전체 취업자 중에서 여성비율의 큰 증가이다. 미국과 영국의 경우 1985년 현재 각각 54.5%, 50.3%이었던 여성경제활동참가율이 2005년 현재 59.3%, 56.2%로 증가하였으며, 스웨덴의 경우에는 2005년에 60.6%의 여성이 경제활동에 참여하고 있다. 전체 취업자(임금근로자) 중 여성의 비율도 함께 증가하고 있는데, 1985-2005년의 기간 동안에 영국과 미국, 스웨덴에서는 작게는 0.7%에서 많게는 4.8%가 증가하였다(한국노동연구원, 2007). 여성노동자들의 경제활동참가율이 높아지고 있는 것은 한국도 예외가 아니다. 여성의 경제활동참가율은 1965년 37.2%에서 1995년 48.4%로 증가하였고, 2005년에는 50%로 증가하였다. 즉 생산가능한 여성 중의 절반이 경제활동에 참가하고 있는 것이며, 2006년 현재 전체 취업자의 41.9%가 여성이다. 이는 20년 전보다 12.7% 증가한 수치인데, 이와 더불어 2007년 현재 기혼여성들의 49.5%가 경제활동에 참가하고 있으며 매년 지속적인 증가추세를 보이고 있다(한국노동연구원, 2007; 통계청, 2007).

한국 여성들의 사회진출이 활발해지고 있음에도 불구하고 '남성은 직장 일이 우선, 여성은 가사일이 우선'이라는 성차별적인 가족내 분업 관습이 여전히 폭넓게 남아있다(임인숙, 2003). 「2004년

* 중앙대학교 박사과정

** 중앙대학교 사회학과 교수

생활시간조사」 결과를 보면 이를 쉽게 확인할 수 있는데, 맞벌이 가구의 여성들은 수입노동과 가사노동 등 의무적 활동을 위해 10시간 15분을 사용하고 있어 비맞벌이 가구의 여성들보다 2시간 26분 더 많이 일하는 것으로 나타났다. 반면 남성들의 의무활동 시간은 맞벌이 가구 9시간 8분, 비맞벌이 가구 9시간 7분으로 비슷하고, 남성의 가사노동시간은 맞벌이가구에서 32분, 비맞벌이가구에서 31분으로 거의 차이가 없었다. 이렇듯 여성들의 사회진출이 활발해지면서 여성의 총노동시간이 증가하였으며, 일과 가족이라는 이중적인 일 부담에 시달리고 있는 것이다(이재경, 이은아, 조주은, 2006; 최수찬·우종만·윤영미·김상아·박용섭, 2006).

이렇듯, 이중 부담에 시달리는 여성들의 증가는 개인, 기업, 국가 모두에게 부정적인 영향을 미친다. 우선, 개인 측면에서 살펴보면 일과 가족간에 빚어지는 여러 갈등(예: 가사·출산·육아 등)은 여성들이 계속해서 일을 할 것인가, 아니면 그만 둘 것인가하는 선택을 강요한다. 이러한 선택의 강요와 더불어 가사노동의 책임, 특히 출산·육아 등에 대한 사회적 압력에 직면하여 수많은 여성들은 직장 일을 그만두고 가족의 일을 전담하게 된다. 여성들은 경력 단절에 의해 다시금 노동시장에 복귀하기 힘들게 만들거나 복귀하더라도 비정규직과 같은 '나쁜 일자리(bad jobs)'에 고용되고 있다. 그 결과, 직장 일을 통해 자아성취를 얻으려는 많은 여성들은 경력 단절에 의해 심한 좌절과 자괴감을 겪고 있는 것이다*(임인숙, 2003).

기업의 측면에서 살펴보면 직원들의 일-가족 갈등은 조직의 생산성을 저하시키는 것으로 보고되고 있는데, 이는 직원들의 일-가족 갈등이 직장 만족도 및 몰입도 그리고 직무 만족도를 낮추어 결국에는 생산성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다(유계숙, 2007; 장재윤·김혜숙, 2003; Kopelman, Greenhaus & Connolly, 1983; Yogev & Brett, 1985) 국가차원에서는 여성들이 일-가족의 갈등을 해결하는 방편으로 결혼과 출산을 기피하게 되고, 그로 인해 출산률 저하라는 심각한 사회 문제를 안겨주고 있다(손승영, 2005). 실제, 우리나라의 출산율은 1970년 4.5명에서 1980년 2.8명으로 줄어들었으며, 1990년에 1.5명, 2005년에는 1.0명으로 그 하락세가 지속되고 있다. 특히, 최근의 출산율은 OECD국가들 중에서도 가장 낮은 수준을 기록하는 것으로 다른 나라들에 비해 지나치게 급락폭을 보여주고 있어 그 문제의 심각성을 잘 드러내고 있다.

이렇듯, 개인, 기업, 정부에게 부정적 영향을 미치고 있는 일-가족 갈등 문제를 해결하기 위해 여성가족부와 저출산·고령화사회위원회를 중심으로 직장인들의 일-가족 갈등을 해소하기 위한 가족친화경영 제도 및 문화를 보급하고자 정책적인 지원을 하고 있다(박선영, 윤덕경, 2005; 한국여성정책연구원, 2001). 그러나 일부의 대기업을 중심으로 직장보육, 가족 휴가 등의 가족친화적 정책이 도입되고는 있지만, 대다수의 기업들은 여전히 정부가 제도화한 법정 기준을 마지못해 쫓아가는 인상을 보여주고 있다(김태홍·고인아, 2001; 임인숙, 2003). 이는 아직까지 국내 기업들에게 가족친화적 정책을 핵심적 경영전략의 일부로 간주하지 않고 있기 때문인데, 그 중요한 이유중의 하나는 가족친화경영의 효과에 대한 확신이 부족하기 때문이다(정기선·장은미, 2005). 특히 기업이

* 국제노동기구(ILO)의 보고서(2000)에 의하면 20-24세 연령에 속한 한국 여성들의 경제활동참여율(60.8%)는 자녀출산기와 양육기에 접어들면 48.1%로 크게 감소한다. 특히 6세 미만의 자녀를 둔 여성들은 그렇지 않은 여성들에 비해서 취업을 중단할 확률이 무려 17배나 높고, 자녀가 1명 증가할 때마다 1.4배 가량 노동시장 퇴장률이 높은 것으로 보고되었다(박수미, 2002).

가족친화적인 정책을 추구할 경우 종업원들이 회사에 대한 신뢰와 조직몰입을 높여 조직관리의 효율성이 제고될 수 있다는 연구결과가 축적되고 있으나(김효선·구자숙·박찬희, 2007), 경제적인 조직성과(예: 매출액, 생산성, 품질수준 등)를 입증하는 기존의 연구성과는 아직 미흡한 수준에 있다.

따라서, 본연구의 목적은 4차 사업체패널자료를 활용하여 가족친화경영*이 조직성과에 영향을 미치는지를 검증하는 그 인과관계의 분석을 시도하고자 한다.

II. 선행 연구문헌 검토

가족친화경영과 관련된 연구는 노동자가 자신의 일과 가족과의 삶을 어떻게 조화시키고 있는지 그리고 이것이 조직의 성과와 어떤 관련을 보이고 있는지에 대해 일-가족 갈등(Work-Family Conflict, WFC)이라는 개념을 중심으로 연구되어 왔다(박보람·김효선·구자숙·박찬희, 2007). 일-가족 갈등에 관한 연구동향을 살펴보면, 크게 그 갈등을 유발하는 일(직장) 및 가족의 구조적, 심리적 변인을 탐색하는 초기 연구(강혜련·최서연, 2001; Frone et al, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985, Voydonoff, 1988)가 진행되었고, 이후 가족 갈등을 완화시켜주는 직장 차원의 지원대책에 대한 연구(이세인, 2006; Adams et al, 1996; Clark, 2001; Goff et al., 1990; Ozeki, 2003; Matsui et al, 1995; Rosenbaum & Cohen, 1999; Thomas & Ganster, 1995; Thompson et al, 1999; Warren & Johnson, 1995)로 그 범위가 확장되어 왔다.

일-가족 갈등의 초기 연구에서는 일-가족 갈등이 무엇이며 일의 영역과 가족 영역이 서로 어떠한 영향을 주고받으며, 갈등을 유발하는지 그 배경 원인을 규명하는 데에 초점이 두어졌다(백유성·김종우·김종길·김영호, 2007; 임효창·이봉세·박경규, 2005; 방묘진, 2004). Greengaus와 Beutell(1985)은 일-가족 갈등(WFC)을 ‘직장과 가정 두 영역에서 요구되는 역할 기대(role expectation)가 상호 양립할 수 없는 경우에 발생하는 갈등 상황’이라고 정의하고 있다. 일-가족 갈등은 직장 역할(일)을 담당함에 따라 가족역할의 수행이 어려울 경우에 발생하는 가족역할침해 갈등(WIF: Work Interference With Family)과 반대로 가족역할을 수행하느라 직장(일) 역할의 수행이 힘들어질 경우에 발생하는 직장역할침해 갈등(FIW: Family Interference With Work)으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

이같은 일-가족 갈등은 크게 3가지의 원인에 의해서 빚어진다고 분석되고 있다(Stain & Pleck, 1993). 그 첫 번째의 배경원인으로 시간 갈등(Time-Based conflict)을 꼽을 수 있는 바, 이는 역할 수행을 위해 소요되는 시간의 총요구가 많아 그 역할을 적절히 처리할 수 없거나 한 역할에 투자되는 시간에 동시에 다른 역할을 수행할 수 없어서 발생하는 시간 부족과 시간제약에 따른 심리적

* 가족친화경영을 추구하는 방식에는 가족친화제도, 가족친화문화 등 여러 가지가 있겠지만(강혜련, 2001; 강혜련·구자숙·김효선, 2006, 이 글에서는 편의상 가족친화제도를 실천하고 있는 기업을 가족친화경영을 추구하고 있다고 보았다.

인 반응이라고 설명하고 있다. 예를 들면 일과 가족일을 동시에 수행하는 과정에서 절대적으로 요구되는 시간 총량을 과다하여 두가지 역할을 제대로 소화하지 못하는 경우에 발생하는 심리적인 갈등이라고 할 수 있겠다. 특히 맞벌이 부부의 경우는 이러한 시간 갈등이 심각하게 발생하는 것으로 알려져 있다(Coverman, 1989; Pleck, 1985).

다음으로 긴장 갈등(Strain-based conflict)을 살펴볼 수 있는 바, 이는 한 역할에서 경험된 긴장과 피로가 다른 역할 수행에 그대로 지속되어 그 역할 수행을 방해하는 경우를 의미한다. 이를테면, 직장에서의 일 때문에 피로가 누적되어서 가사일을 제대로 수행하지 못하는 경우, 반대로 집안에서의 일이 너무 많아서 직장 일에 방해되는 경우가 그 예라 할 수 있다(임효창, 이봉세, 박경규, 2005).

세 번째 배경원인으로 행위 갈등(behavior-based conflict)을 지적하고 있다. 이 갈등 유형은 한 역할에서 기대되는 행동이 다른 역할에서의 기대와 불일치하는 경우 발생하는 것인데(O'Driscoll et al, 1992), 예를 들면 일찍 퇴근해서 엄마 혹은 아빠의 역할을 하고 싶은데도 불구하고 일 때문에 역할을 제대로 수행하지 못하는데서 오는 갈등을 의미한다.

이처럼 일-가족 갈등에 관한 초기 연구들은 주로 가정 생활로 인해 직장 생활에서 어려움을 겪는 과정, 혹은 가정 생활이 직장생활로 인해 방해받게 되는 과정에 대해 주목해 왔다. 그런데 최근에는 초기 연구의 성과에 기반하여 일-가족 갈등을 완화시켜주기 위해 직장에서 도입-운용하는 지원제도들의 효과성에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데, 다른 아닌 가족친화경영의 조직성과에 대한 경험적 분석이 다양하게 이루어지고 있다 (강혜련, 2001; 강혜련·임희정, 2000; Adams et al, 1996; Clark, 2001; Goff et al., 1990; Ozeki, 2003; Matsui, et al, 1995; Rosenbaum & Cohen, 1999; Thomas & Ganster, 1995; Thompson et al, 1999; Warren & Johnson, 1995).

가족친화제도는 1980년대 이후 미국과 유럽 등 서구사회에서 여성의 사회진출 증대와 가족형태의 변화, 남녀근로자의 의식변화 등을 경험하면서, 근로자들의 가사분담 책임에 대한 배려로써 도입한 제도이다. 가족친화제도에 관해 국제적으로 확립된 정의는 없으나, 일반적으로는 남녀근로자들이 직장가정 일을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하기 위해 기업차원에서 제공하는 다양한 제도를 뜻한다. 다시 말해, 가족친화제도는 근로자들이 직장에서의 요구와 부모로서의 요구를 조화시킬 수 있도록 지원하는 제도를 의미하며, 일반적으로 육아 및 가족관련 휴가/휴직, 탄력적 근무제도, 근로자 지원서비스 제도 등이 포함된다. 가족친화기업이라 함은 이러한 가족친화 제도의 일부 혹은 전부를 적극적으로 지원하는 기업이라고 할 수 있다(강혜련, 2001; 강혜련·구자숙·김효선, 2006).

가족친화제도의 구성요소들에 대해 기존 연구에서 아직까지 합의된 개념정의 없이 다양한 논의가 제시되고 있다. 김태홍·고인아(2001)은 가족친화제도의 영역을 보육 및 가족간호제도(예: 보육관련지원제도, 탁노제도, 취학아동 지원제도), 가족친화적인 휴가제도(예: 법규이상의 모성보호제도, 가족간호휴가제도, 부친휴가제도), 가족친화적인 근무제도(예: 탄력적 근무제, 시차출퇴근제, 원격지 및 재택근무제), 가족친화적인 서비스제도(예: 종업원지원프로그램)로 구분하였다. 여성가족부(2006)는 보다 정교화된 개념범주로서 5가지 영역(탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족

지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성)으로 가족친화제도를 세분화하고 있다. 우리나라의 경우 현재 가족친화제도라 하면 여성가족부가 공식적으로 범주화하고 있는 이상의 5개 영역으로 구성되는 것으로 정리해볼 수 있다.

가족친화제도의 세부 영역에 대해 좀 더 살펴보면, 우선 탄력적 근무제도는 탄력적 근로시간제, 직무 공유제, 선택적 근로시간제, 재택 근무제, 단시간 근로제, 직무대체제 등의 다양한 형태를 포괄하고 있다. 탄력적 근무제는 근로자들에게 근무시간의 탄력적 조정을 가능토록 함으로써 직장가 가족 영역의 일을 보다 더 조화롭게 수행할 수 있도록 해주는 것을 의미한다. 탄력적 근무제의 시행을 통해 결근 및 이직률이 줄고 직무만족이나 생산성에도 긍정적 효과를 미친다는 연구결과가 제시되고 있다(김현기, 2006; Narayanan & Nath, 1982; Pierce & Newstrom, 1983).

두 번째로 자녀 양육 및 교육지원제도는 근로자들이 부모로서의 역할과 직장에서의 역할을 상호 조정-보완할 수 있도록 해주고, 아이를 보살피는 데 필요한 비용을 경감시켜준다. 이 제도에는 육아휴직, 부친휴가, 보육서비스 등과 더불어 근로자의 취학 자녀들을 위한 방과 후 프로그램, 취학 자녀 대상의 학자금 지급 등이 포함된다. 근로자들이 자녀양육/교육 지원제도를 이용하는 경우 직장과 가정생활의 전형적인 부조화의 문제 상황을 감소시키고 핵심인재 유치와 조직안위를 제고하는 등 이 제도의 이용자들이 비이용자들보다 더 긍정적인 직무태도를 보이는 것으로 분석되고 있다(Kossek & Victor, 1992).

세 번째 영역으로 부양가족 지원제도는 근로자가 아픈 자녀 간호 또는 노인 부양 등의 문제로 인해 퇴직하는 것을 방지함으로써 근로자들의 신규채용-교육투자 등에 소요되는 비용을 절감할 수 있는 제도를 의미한다. 이 제도에는 근로자 자녀나 노인을 위한 가족간호휴가, 탁노 프로그램, 정보제공 및 인력알선 서비스, 그리고 가족 부양을 위한 경제적 지원 등 다양한 프로그램들이 운영되고 있다. 실제, 노인부양의 책임이 지고 있는 근로자의 20%가 스트레스로 인한 건강문제를 일으키고 28%가 퇴직을 고려하고 있다는 연구결과가 제시되고 있을 정도로 부양가족 지원에 관한 문제는 개인의 문제만이 아니라 기업 차원의 인력유지 문제에도 적잖은 영향을 미친다는 점을 간과해서는 곤란하다(Milford., 1992).

네 번째의 근로자 지원제도는 근로자의 다양한 욕구와 문제를 진단해서 이를 지원하는 제도로써 근로자지원 프로그램(Employee Assistance Program), 가사활동과 관련된 정보제공 서비스 제도, 가사 관련 행정 및 법률상담제도, 가족초청행사나 교육 등의 다양한 활동들을 포괄한다. 이와 같은 근로자 지원제도는 근로자의 결근, 지각, 이직, 사고, 상해 등의 개인적 신상 문제를 해결-감소시켜주어 근로자와 그 가족의 삶의 질을 향상시키는 동시에 조직차원의 직무수행성과 향상에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

Johnson(1995)에 따르면, 이같은 가족친화적인 제도의 도입을 통해 근로자들의 이직률이 감소됨으로써 일반근로자의 경우 해당 직무를 수행하는 근로자의 급여초임(연봉기준)의 93%~150% 정도에 달하는 비용절감 효과를 가져오고, 고숙련 근로자의 경우는 해당 근로자 연봉의 200%까지 비용을 절감시키는 것으로 확인된다. 또한 김태홍·고인아(2001)의 연구에 따르면 가족친화적인 제도를 도입한 상당수의 기업들이 노동성과(이직률, 생산성, 근로자의 불만과 사기)에 긍정적인 영향을 미

친 것으로 평가하였다. 특히 가족친화적인 휴가제도를 도입한 기업의 40% 내외는 그 제도 도입에 의해 근로자의 사기가 상승된 것으로 나타난 반면, 여타의 기업성과 측면(예: 우수한 인력확보, 매출액, 기업이미지)에서는 큰 성과를 보지 못한 것으로 조사되었다.

III. 연구모형과 분석 변수

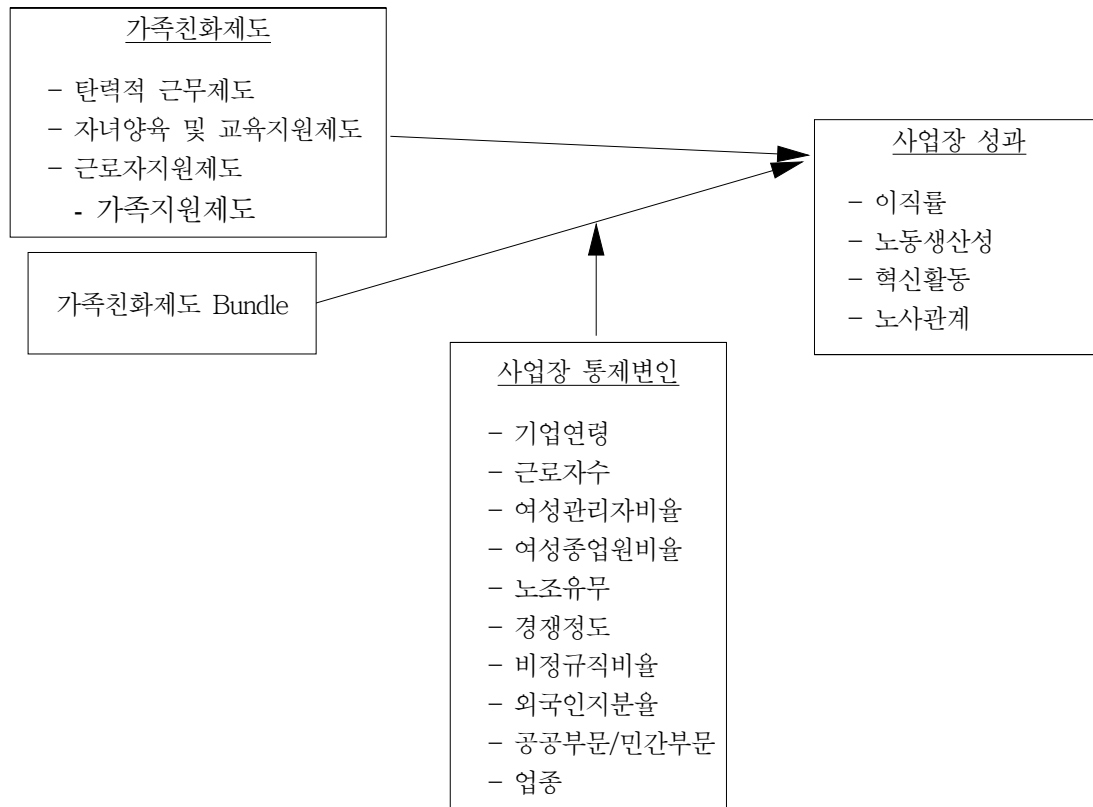
본 연구는 2005년 한국노동연구원이 실시한 4차 사업체패널자료 중 인사담당자 설문과 노사관계 담당자 설문을 중심으로 조직의 가족친화제도가 노동생산성, 노사관계, 이직률, 근로자의 혁신활동에 어떠한 영향을 주었는지 밝히는데 초점을 맞추어 분석하고 있다*.

[그림 1]의 연구모형에서 제시하고 있는 바와 같이, 가족친화정책 효과를 검증하기 위한 종속변수는 ①이직률, ②노동생산성, ③노사관계, ④근로자의 혁신활동으로 구성된다. 기업의 성과를 측정하는 방법에는 여러 가지가 있지만 대표적으로 자주 사용되는 것이 생산성, 이직률, 노사관계(유규창, 김향아, 2006; 인수범, 2006)이고, 선행연구에서 다양한 가족친화제도(선택적 근로시간제, 재택 근무제, 부친휴가, 보육서비스 등)가 직원들의 이직률을 낮추고 생산성을 높인다는 연구결과(Kossek & Victor, 1992; Narayanan & Nath, 1982; Pierce & Newstrom, 1983)가 있는바, 종속변수를 노동생산성과 이직률로 구성하였다. 이외에 가족친화제도가 노사관계와 근로자의 혁신활동에 영향을 주는지에 대해 탐색적(explore)으로 분석해 보고자 한다**.

[그림 1] 연구모형

* 사업체패널은 사업체를 대표하는 2,000여개 사업장을 대상으로 하여 기업의 고용관리 및 인적자원관리전략, 노사관계 현황 등에 대한 정보를 매년 추적하는 종단면 자료이다. 설문은 인사관리담당자용, 노사관계 담당자용, 근로자 대표용 설문지가 주요구성으로 되어있고, 기업의 가족친화정책에 관한 사항은 인사관리 담당자용에 주로 포함되어 있다.

** 통상 기업성과는 객관적 성과와 인지된 성과로 구분된다(Bae & Lawler, 2000). 이 글에서는 기업성과를 인지된 성과로 측정하고자 이직률, 노동생산성, 노사관계, 근로자의 혁신활동에 대한 인사담당자의 설문조사결과를 사용했다. 다시 말하면 인사담당자가 동종업계 평균과 비교해서 느끼는 조직의 노동생산성, 이직률, 근로자 혁신활동, 노사관계에 대한 주관적인 견해(1점-5점)를 사용한 것이다. 통상 노동생산성의 경우 1인당 매출액을 많이 사용하는데, 기업매출액의 경우 외/내부환경에서 미치는 영향변인이 너무 많기 때문에 사용변수에서 배제했다. 또한 분석초기에 이직률의 객관적인 데이터를 사용했으나 유의미한 결과가 도출되지 않아, 이직률에 대한 인사담당자의 견해로 대체했다.



본 실증연구에서는 가족친화정책 효과를 검증하기 위한 독립변수로 여성가족부(2006)가 가족친화제도영역으로 구분하고 있는 ①탄력적 근무제도, ②자녀양육 및 교육지원제도, ③근로자 지원제도, ④가족지원제도로 구성된다*. 또한 가족친화제도에 관한 4개영역의 값이 합쳐져서 기업성과에 영향을 줄 수 있다는 판단에서 각 영역별 점수를 표준화시킨 후(Z score), 통합해 가족친화변들 변수를 만들어 독립변수로 사용했다.

탄력적근무제도 영역에서는 기업이 탄력적근무제도와 선택적근무제도의 도입여부를 합계로 환산하여 산출했다. 예를 들면 탄력근무제도와 선택적 근무제도 모두를 도입하고 있으면 2, 모두 도입하고 있지 않으면 0이 되는 것이다.

자녀 양육 및 교육지원제도는 기업의 다양한 모성보호조치들(육아휴직, 배우자 출산휴가, 직장보육시설, 보육료지원, 생리휴가, 수유시간 보장, 수유공간 제공, 임신한 여성의 야간근무 제한, 임신한 여성의 휴일근무 제한, 임신한 여성의 초과근무 제한, 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음, 임신한 여성에게 작업전환 시행, 출산후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, 태아검진 휴가, 유.사산 휴가, 불임휴직제) 중 취업규칙이나 단체협약에 규정되어 있거나 회사방침으로 실시하고 있는 제도를 합계로 환산하여 산출했다.

근로자지원제도는 기업에서 실시하는 복리후생제도 중 근로자지원제도와 관련된 제도(주거비보

* 여성가족부에서는 가족친화제도영역을 탄력적 근무제도, 육아 및 교육지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화문화조성으로 구분하였으나, 4차년도 사업체패널에서는 가족친화문화조성에 관한 항목을 구성할 수 없어 가족친화제도 영역을 4가지로 구분하였다.

조, 건강보전에 관한 비용지출, 식사비보조, 문화·체육·오락비용보조, 보험료지원, 경조비, 저축장려금, 자녀학비보조, 사내복지기금, 근로자휴양, 종업원지주제, 통근비용, 자기계발지원, 근로자 상담)를 합계로 환산하여 산출했고, 가족지원제도는 간병휴업제도를 실시하고 있는지 여부로 변수를 구성하였다.

사업장 통제변수는 기업연령, 근로자수, 여성관리자비율, 여성종업원비율, 노조유무, 시장경쟁정도, 비정규직비율, 외국인지분률, 공공부문/민간부문, 업종으로 구성된다. 기업의 인적자원관리는 기업성장에 많은 영향을 주고 있는데(양혁승, 2003; 이용탁, 2004; 김기태·이동현·조봉순, 2007), 기업의 인적자원관리*를 결정하는데 있어 기업연령, 근로자수, 노조유무, 여성관리자비율, 여성종업원비율, 비정규직비율, 외국인 지분률은 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다(kochan & Cappelli, 1984; 이주희, 2003, 성지미, 2006). 따라서 가족친화제도의 상위개념인 인적자원관리에 영향을 줄 수 있는 변수는 통제하였다.

또한 가족친화제도 이외에 기업성장에 영향을 줄 수 있는 공공부문/민간부문, 업종, 시장경쟁정도 변수는 모두 통제하였다. 기업연령 변수는 2005년도에서 사업장의 창업년도를 차감하여 작성하였고, 노동조합유무는 노동조합이 없는 경우 0의 값을 부여한 더미변수이다. 근로자수는 상시근로자수에 자연로그를 취한 값이고, 공공부문과 민간부문은 최대주주를 기준으로 산정하여, 공공부문에 0의 값을 부여한 더미변수이다. <표 1>은 분석대상 변수들의 기초통계를 예시하고 있다.

<표 1> 분석 변수들의 기초통계

* 여기서 인적자원관리(Humna Resource Managemnt, HRM)란 기업에서 모집, 선발, 훈련, 평가, 보상과 관련된 관리영역으로 통상 종업원 영향력(종업원 참여, 분권화, 권한위양), 인적자원흐름(모집과 선발, 훈련과 개발등), 보상체계(임금수준, 인센티브, 복지등), 그리고 작업시스템(직무특성, 팀제)로 구분된다(Kazmi & Ahmad, 2001). 현재 한국기업에서 실시하고 있는 가족친화제도는 인적자원관리 영역중 보상체제와 가장 관련이 많이 되어 있어, 인적자원관리를 가족친화제도의 상위개념으로 설정하였다.

분석 변수	사례수	평균	표준편차	비고
[독립변수]				
탄력적 근무제도	1905	.25	.55	가족친화제도개수(0- 2)
자녀양육 및 교육지원제도	1905	6.47	4.33	가족친화제도개수(0-16)
근로자 지원제도	1905	6.95	3.03	가족친화제도개수(0-14)
가족지원제도	1905	.08	.27	가족친화제도개수(0- 1)
가족친화제도Bundle	1905	0	.62	
[통제변수]				
기업연령	1903	19.57	16.43	
근로자수(log)	1905	2.26	.53	
여성관리자비율	1714	.08	.16	
여성종업원비율	1905	.29	.23	
비정규직 비율	1905	.30	.91	
시장경쟁정도	1905	3.80	1.10	경쟁정도(1-5)
노조유무	1896	.41	.49	노조없음0/있음1
외국인지분율	1905	7.56	21.82	
공공부문/민간부문	1733	.84	.37	공공부문0/민간부문1
업종 : 제조업	1905	.38	.49	
건설업	1905	.05	.21	
도.소매 및 음식숙박업	1905	.08	.27	
전기.운수 창고 및 금융	1905	.16	.36	
사업 개인 및 공공서비스	1905	.34	.47	
[종속변수]				
이직률	1821	2.49	.84	
노동생산성	1769	3.25	.71	매우낮음1, 매우높음 5
혁신활동	1776	3.35	.70	“
노사관계	1905	3.87	.67	“

IV. 분석결과

1. 분석자료와 교차분석 결과

본 실증분석은 4차 사업체패널자료의 1905개 사업장을 대상으로 하였다. 결측치를 제외하고 난 후 본 연구에서 사용된 표본의 수는 모형에 따라 다소 차이가 있지만 최소 1474개, 최대 1561개이다. <표 2>는 분석대상업체의 속성별 분포를 제시하고 있다.

<표 2> 분석업체의 속성별 분포

(단위 : 개)

구 분		계
기업연령	10년 미만	594 (31.2%)
	10-19년	543 (28.5%)
	20년 이상	748 (39.3%)
근로자수	100인 미만	706 (37.1%)
	100-499인	818 (42.9%)
	500인 이상	381 (20.2%)
노조유무	유노조	784 (41.2%)
	무노조	1,112 (58.4%)
공공/민간	공공부문	284 (14.9%)
	민간부문	1,449 (76.1%)
업종	제조업	722 (37.9%)
	건설업	92 (4.8%)
	도.소매 및 음식숙박업	146 (7.7%)
	전기.운수 창고 및 금융	298 (15.6%)
	사업 개인 및 공공서비스	647 (34.0%)

<표 3>은 근로자수, 업종, 노조유무, 공공부문/민간부문에 따라서 가족친화제도를 몇 개씩 도입하고 있는지 평균을 제시하고 있다.

〈표 3〉 가족친화제도의 평균 수

(단위 : 개)

분석 변수		탄력적 근무제도	자녀양육 및 교육지원제도	근로자 지원제도	가족지원 제도
근로자수	100인 미만	.19 (.47)	4.60 (3.84)	5.44 (2.49)	.04 (.20)
	100-499인	.28 (.59)	6.96 (4.19)	7.20 (2.84)	.07 (.26)
	500인 이상	.31 (.60)	8.87 (4.02)	9.19 (2.79)	.17 (.37)
업종	제조업	.15 (.43)	6.53 (4.22)	7.50 (2.96)	.09 (.29)
	건설업	.12 (.36)	4.57 (4.07)	6.05 (2.87)	.01 (.10)
	도·소매 및 음식숙박업	.44 (.69)	7.40 (4.18)	7.43 (2.98)	.08 (.26)
	전가운수·창고 및 금융	.22 (.55)	5.41 (4.58)	7.05 (3.33)	.10 (.30)
	사업 개인 및 공공서비스	.35 (.63)	6.94 (4.25)	6.30 (2.84)	.07 (.25)
노조유무	있음	.27 (.58)	7.58 (4.40)	8.08 (2.94)	.11 (.31)
	없음	.23 (.53)	5.70 (4.12)	6.16 (2.84)	.06 (.23)
공공부문/민간부문	공공부문	.36 (.62)	8.19 (4.05)	7.65 (2.84)	.11 (.32)
	민간부문	.22 (.53)	6.04 (4.30)	6.81 (3.02)	.07 (.25)

주 : ()는 표준편차임.

우선 근로자수를 기준으로 사업체를 100인 미만, 100-499인, 500인 이상으로 구분하였는데, 500인 이상의 기업에서 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 근로자지원제도, 가족지원제도 각각 .31, 8.87, 9.19, .17개를 도입하여 다른 기업들에 비해 모든 영역에서 높게 제도를 도입하는 것으로 나타났다. 이는 기업의 규모가 커짐에 따라 직원들의 다양한 욕구가 생기에 되었고, 이를 충족시켜주기 위한 여러 가지 복지제도가 생겨나면서 가족친화제도가 도입된 것으로 판단된다. 이를 뒷받침해 주는 결과는 노조유무에 따른 가족친화제도 개수를 비교해 보면 알 수 있는데, 노동조합이 있는 사업장이 없는 사업장에 비해 4가지 영역 모두에 있어서 각각 .27, 7.58, 8.08, .11으로 높게 나타났다. 직원들의 요구를 수렴해서 기업의 인적자원관리에 영향을 미치는 노동조합의 성격을 감안해 볼때(kochan & Cappelli, 1984), 노동조합이 기업의 가족친화적 제도에 영향을 준 것이라 할 수 있겠다*.

* 기존연구에서 기업의 모성보호제도 도입과 여성친화적 기업결정요인에 노동조합의 유무가 영향을 미친다는 것은 이를 입증하는 결과라고 할 수 있다(유규창·김향아, 2006; 성지미, 2006).

업종별로 살펴보면 도·소매 및 음식숙박업이 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 가족지원제도에 있어 각각 .44, 7.40, 0.8개를 도입해서 타 업종에 비해 가족친화제도를 많이 도입하는 것으로 나타났다. 그러나 근로자지원제도의 경우 제조업이 7.43개로 가장 많은 제도를 도입하고 있었다.

공공부문과 민간부문을 구분해서 살펴보면 공공부문의 경우가 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 가족지원제도에 있어 각각 .36, 8.19, 7.65, .11개를 도입하여 모든 영역에 있어 민간부문을 앞섰다. 이는 공공부문의 경우 민간부문에 비해 정부의 가족친화정책에 대한 영향력이 크다고 할 수 있겠는데, 이러한 영향력이 공공부문의 가족친화제도 도입에 영향력을 준 것으로 판단된다.

2. 가족친화제도 효과에 의한 회귀분석 결과

가족친화제도가 노동생산성과 노사관계에 준 효과의 OLS회귀분석 결과는 <표 4>에서 제시하고 있다.

우선 분석결과 가족친화제도가 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 나타났다. 가족친화제도를 탄력적근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 근로자지원제도, 가족지원제도로 구분했을 때 탄력적근무제도(+), 근로자지원제도(+)가 노동생산성에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었다. 또한 각제도의 영역을 표준화시켜 만든 가족친화제도Bundle변수(+)도 노동생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 5> 가족친화제도 효과에 의한 회귀분석 결과

분석 변수	이직률		혁신활동	
	모델1	모델2	모델1	모델2
탄력적 근무제도	-.001		.062**	
자녀양육 및 교육지원제도	-.012		.031	
근로자 지원제도	-.165***		.206***	
가족지원제도	-.077**		.035	
가족친화제도Bundle		-.154***		.198***
기업연령	-.067*	-.069**	-.011	-.012
근로자수(log)	.151***	.123***	.055	.085**
여성관리자비율	-.007	.003	.050	.041
여성종업원비율	.018	.041	-.051	-.075**
비정규직 비율	.034	.031	.044	.048
시장경쟁정도	.024	.024	-.021	-.023
노조유무(더미)	-.092**	-.094**	-.087**	-.078*
외국인지분율	-.111***	-.117***	.030	.039
공공부문/민간부문(더미)	.118***	.120***	-.081**	-.081**
제조업	.031	.001	.020	.041
건설업	-.023	-.028	-.051	-.048
도.소매 및 음식숙박업	.051	.042	-.002	.008
전기.운수 창고 및 금융	.059	.047	-.006	-.002
F (sig)	8.38***	8.85***	8.36***	8.85***
Adj. R ²	.08	.07	.08	.07
사례수	1504	1504	1474	1474

주 : 표준화된 회귀계수(Beta)임. *p<.05, ** p<.01, *** p<.001

가족친화제도가 기업의 이직률을 낮추는 것으로 분석되었다. 가족친화제도를 4가지 영역으로 구분하였을 경우, 근로자지원제도(-), 가족지원제도(-)가 이직률을 낮추는 효과를 가져오는 것으로 나타났다. 또한 가족친화제도Bundle변수도 통계적으로 유의미하게 이직률을 낮추는 것으로 분석되었다. 이는 가족친화제도를 도입하는 기업의 경우 근로자들의 이직율이 감소됨으로써 일반근로자의 경우 해당 직무를 수행하는 근로자의 급여초입(연봉기준)의 93%~150% 정도에 달하는 비용절감 효과를 가져온다는 기존연구와도 일치하는 연구결과라 할 수 있겠다(김태홍·고인아, 2001; Johnson, 1995).

또한 가족친화제도가 근로자의 혁신활동에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 가족친화제도의 4가지 영역 중 탄력적 근무제도(+)와 근로자지원제도(+)에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났고, 가족친화제도Bundle(+) 변수도 근로자의 혁신 활동에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었다.

V. 맺음말: 연구 함의와 추후과제

4차 사업체패널조사를 활용하여 가족친화경영이 조직성장에 영향을 주는지 검증해 본 결과 노동생산성, 노사관계, 근로자 혁신활동에 모두 긍정적인 영향을 주고 직원들의 이직률을 낮추는 것으로 분석되었다. 노동생산성에는 탄력적 근무제도(+), 근로자지원제도(+), 노사관계에는 탄력적 근무제도(+), 근로자지원제도(+), 가족지원제도(+), 근로자 혁신활동에는 탄력적 근무제도(+)와 근로자 지원제도(+), 가족지원제도(-)가 각각 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이직률의 경우 근로자지원제도(-)와 가족지원제도(-)가 이직률을 낮추는 효과를 가져오는 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 자료의 한계상 여성가족부(2006)가 제시한 5가지 가족친화제도 영역(탄력적 근무제도, 육아 및 교육지원제도, 근로자지원제도, 가족지원제도, 가족친화문화조성) 중 4가지 영역(탄력적 근무제도, 육아 및 교육지원제도, 근로자 지원제도, 가족지원제도)이 조직성장에 영향을 주는지 검증했다. 그러나 가족친화적인 조직문화가 근로자의 직장역할 기대와 가족 역할 기대간에 균형을 쉽게 이루도록 하여 결과적으로 일-가족(Work-family)간에 갈등을 감소시키기 때문에 가족친화제도에서는 중요한 역할로 제시되어 왔다(Thomson, Beauvais & Lyness, 1999).

따라서 향후 좀 더 세밀하게 가족친화경영의 성과를 측정하기 위해서는 일-가족의 갈등을 줄여 줄 수 있는 가족친화적인 조직문화를 독립변인으로 추가하여 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 강혜련(1999), 주요선진국의 가족친화적 기업정책 비교연구, *Ewha Management Review* 17(2), pp. 7-30.
- 강혜련·구자숙·김효선(2006), 가족친화 기업모델 및 사례연구, 여성가족부.
- 강혜련·임희정(2000), 성취동기와 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과, *한국심리학회지:여성*, 5(2), pp. 1-14.
- _____. 최서연(2001), 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구, 6(1), pp. 23-42.
- 김기태·이동현·조봉순(2007), 인적자원관리, 인적자원관리 성과, 그리고 조직성과의 관계에 관한 연구. 인사관리학회 발표자료.
- 김태홍·고인아(2001), 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안, 한국여성개발원.
- 김현기(2006), 가족친화적 경영, 이제 선택이 아닌 필수, *LG주간경제* 12, pp. 3-7.
- 김효선·구자숙·박찬희(2007), 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여; 상호협력적 실천연구의 방법론적 중요성, *경영교육 연구*, 10(2), 1-20.
- 박보람·김효선·구자숙·박찬희(2007), 부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향, *인사조직연구*, 15(2), pp. 71-101.
- 박선영, 윤덕경(2005), 가족친화적 근로시간제도 마련을 위한 정책방안, 한국여성개발원.
- 박수미(2002), 한국여성들의 첫 취업 진입·퇴장에 미치는 생애사건의 역동적 영향, *한국사회학*, 36(2), pp. 145-174.
- 방묘진(2004), 가족친화적 조직문화가 직장-가정갈등과 직장 및 가정 생활에 미치는 경로효과 검증, 중앙대학교 대학원, 석사학위논문.
- 백유성·김중우·김종길·김영호(2007), 일-가정 균형(BWF)의 상호작용 기제, 한국생산성학회 하계학술대회 논문집.
- 성지미(2006), 여성근로자 친화적 기업체의 결정요인, 3차사업체패널 학술대회, 한국노동연구원.
- 손승영(2005), 한국사회 저출산 원인과 가족친화적 정책대안, *가족과 문화*, 17(2), pp. 285-316.
- 양혁승(2003), 인적자원관리 시스템이 조직성과에 미치는 영향: 두 경쟁 관점에 대한 중단검정, *한국경영학회, 경영학 연구*, 32(3), pp. 597-625.
- 여성가족부(2006), 가족친화경영: 기업성장의 지름길, 여성가족부 편찬.
- 이세인(2006), 취업모의 일-가족 갈등과 가족친화적 조직문화, 연세대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이용탁(2005), 전략적인적자원관리와 성과간의 관련성에 관한연구, *인적자원관리연구*, 12(3), pp. 49-67.

- 이재경·이은아·조주은(2006), 기혼 취업 여성의 일·가족생활 변화와 한계: 계층간 차이를 중심으로, *한국여성학*, 22(2), pp. 41-79.
- 이주희(2003), 여성관리직 진출기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로, 37(5), pp. 107-132.
- 임인숙(2003), 한국기업의 가족친화적 제도의 한계, *가족과 문화*, 15(3), pp. 63-86.
- 유계숙(2007), 가족친화 기업정책의 시행 및 이용여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과, *가족과 문화*, 19(2), pp. 35-59.
- 임효창·이봉세·박경규(2005), 기혼직장인의 직장-가정갈등의 원인과 결과에 관한 연구, *경영학 연구*, 34(5), pp. 1417-1443.
- 장재운·김혜숙(2003), 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 중심으로, *한국심리학회지:사회문제, Korea Journal of Psychology and Social Issues*, 9(1), pp. 23-42.
- 정기선·장은미(2005), 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과, *가족과 문화*, 17(1), pp. 59-84.
- 최수찬·우종민·윤영미·김상아·박웅섭(2006), 남녀근로자의 직장-가정 간 갈등과 직무만족도에 관한 연구: 가족친화적 기업복지제도의 도입을 위한 논의, *한국가족복지학* 17, pp. 144-170.
- 통계청(2007), 2007년 통계연감.
- 한국노동연구원(2007), 국제노동비교지표.
- 한국여성정책연구원(2001), 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안.
- Adams, G. A., King, L. A., D. W. 1996. "Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction". *Journal of Applied Psychology*. 81. 411-420.
- Bae, J. & Lawler. 2000. "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy.". *Academy of management Journal*. 43(3). pp. 502-517.
- Clark, S. C. 2001. "Work culture and work/family balance". *Journal of Vocational behavior*. 58. pp. 348-365.
- Coverman, S. 1989. "Role overload, role conflict, and stress: Addressing Consequence of multiple role demands.". *Social Forces*, 67. pp. 965-982.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. 1992. "Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a Model of the work-family interface.". *Journal of Applied Psychology*. 77. 65-78.
- Goff, S. J., Mount, K., & Jamison, R. L. 1990. "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study.". *Personnel Psychology*, 43, pp. 793-809.

- Greenhaus, J. H., and N. J. Beutell. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Role.". *Academy of Management Review*. 10. 76-88.
- A. A. Johnson. 1995. "The Business case for Work-Family Program.". *Journal of Accountancy*. Aug. 180. pp. 53-62.
- Kazmi, A & F. Ahmad. 2001. "Differentiating Approaches to Strategic Human Resource Management." *Journal of Management Research* 1(3). pp. 133-140.
- Kochan, T. A., & P. Cappelli.. 1984. "The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function.". In Osterman, P. (Eds.) *Internal Labor Market* Cambridge, MA : MIT Press.
- Matsui, T., Ohsawa, T., & Onglactor, M. L. 1995. "Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women.". *Journal of vocational Behavior*. 47. 178-192.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. 1992. "Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experience.". *Journal of applied Psychology*. 77. pp. 272-279.
- Ozeki, C. 2003. "The effects of a family-supportive work environment on work-to-family conflict and family-work conflict scales.". *Journal of Applied Psychology*. 81. pp. 400-409.
- Pleck, J. H. 1985. "Working wives/working husband.". *Beverly Hills, CA: Sage* Yogev & Brett.
- Rosenbaum, M., & Cohen, F. 1999. Equalitarian marriages, spousal support, resourcefulness, and psychological distress among Israeli working women. *Journal of Vocational Behavior*. 54. pp. 102-113.
- Staines, G. L and J. H. Pleck. 1993. "The Impact of work schedules on the family.". Ann Arbor. MI: Institute for social Research.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. 1999. "When work-family benefits are not enough; The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict.". *Journal of Vocational Behavior*. 54. pp. 392-415.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. 1995. "Impact of family-supportive work variable on work-family conflict and strain: A Control perspective." *Journal of Applied Psychology*. 80. pp. 6-15.
- Voydonoff, P. 1988. "Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict and facilitation.". *Journal of Marriage and Family*. 67. 822-836.
- Warren J. A., & Johnson, P. J. 1995. "The Impact of workplace support on work-family role strain.". *Family Relations*. 44. pp. 163-169.