

가정친화제도번들(bundle)의 선행요인 및 결과변수에 관한 연구

이 민 우*

본 연구는 최근 이슈화 되고 있는 일과 생활의 균형 측면에서, 블랙박스로 남아 있는 가정친화제도를 시행하게 만드는 선행요인과, 결과변수 즉, 기업성과(이직, 매출액, 영업이익)와의 관계를 살펴 보았다. 국내의 산업전반을 대표하는 1905개 기업을 대상으로 검증한 결과, 첫째, 인사부서가 외부정보를 더 많이 활용할수록, 노조가 존재하는 경우, 여성인력비율이 높을수록, 기업경영체제가 소유경영체제보다는 소유와 경영이 완전히 분리된 경우, 동종업계 대비 임금수준이 높을수록, 외국인이 경영에 참여할 경우, 기업규모가 클수록 가정친화제도를 더 많이 시행하는 것으로 나타났다. 둘째, 가정친화제도가 종업원들의 자발적 이직을 줄이며, 기업성과를 높이는 것으로 나타났다. 셋째, 정책의 일관성 측면에서 가정친화제도와 고성과 인적자원관리제도를 같이 시행함으로써 기업성과를 높이는 측면보다는 가정친화제도가 고성과 인적자원관리제도의 부분으로 자리매김 되어야 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 가정친화제도가 더 이상 비용이나 투자의 개념이 아니라, 종업원의 이직을 줄이고 기업 경쟁력을 높이는데 필수적인 고성과 관리제도로 인식되어야 함을 시사하고 있다.

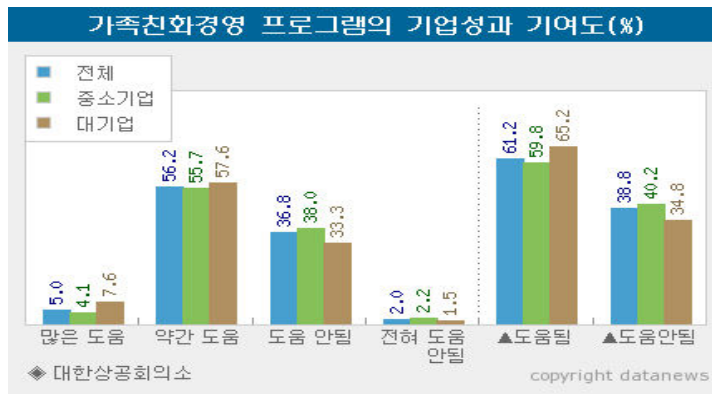
1. 서 론

기업은 그동안 전통적으로 근로자의 직장생활과 가정생활을 분리되어야 한다는 입장을 견지해 왔다. 그러나 최근 들어 기업들의 이러한 관점에 변화가 나타나 근로자 개인 뿐 아니라 그들 가족의 욕구에도 관심을 가지기 시작하였다(강혜련, 최서연, 2001). 지난 30년간 맞벌이 부부나 편친가정(single parent family), 그리고 노인을 돌봐야 하는 사람들의 수가 증가하고 있으며(Eby et al., 2005), 이러한 변화와 함께 근무시간도 함께 늘어나고 있기 때문에(Glass and Finley, 2002), 일과 가정문제에 관심이 집중되고 있는 것은 당연한 결과라고 할 수 있다(Breaugh, Kathleen Frye, 2007). 특히, 기업환경의 변화 즉, 사회적 요구의 변화(인재에 대한 달라진 시각 및 여성 근로자, 맞벌이 부부의 증가), IT의 발달로 인한 탄력적인 업무수행의 확산, 근로자의 기대수준의 변화(최근 젊은 세대들은 행복한 가정생활을 위해서 자신의 경력을 희생할 수도 있다는 태도를 보이는 쪽으로 변함)로 인해(Greenblatt, 2002), 일과 가정 사이의 불균형이 발생하고 이는 곧 직무 불만족(Kossek, Ozeki, 1998), 직장내 효율성(Muchinsky, 2000; 이요행 등, 2005)저하를 초래하게 된다.

* 연세대학교 경영학과 박사과정

일과 가정간의 갈등은 개인의 삶의 질이나 건강, 그리고 가족 구성원, 직장동료, 혹은 직무만족이나 조직몰입과 같은 전통적인 조직성과 문제로만 그치지 않는다. 즉, 일과 가정간의 갈등을 해소하고 균형을 유지하려는 노력은 유능한 인적자원을 확보하고 유지하는데 매력적인 유인수단이 될 수 있기 때문에(Barnett & Hall, 2001; Bartlett & Ghoshal, 2002; Jones, 2003; Osterman, 1995), 이는 곧 잠재적인 무형자산이 되는 인재의 풀을 넓히게 되어(Carmichael, 1984), 선발과정만 엄격하다면 능력 있는 지원자를 고용할 수 있게 된다(Hannon and Milkovich, 1996)*. 이후, 이렇게 선발된 인재들은 더 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적인 경쟁우위를 가져오게 되며(Hannon and Milkovich, 1996) 결국, 기업의 가치는 향상되게 된다. 이처럼 일과 가정간의 갈등은 개인수준의 태도변수 뿐만 아니라 조직의 성과까지 영향을 미치게 되기 때문에(예, Perry-Smith, Blum, 2000), 일과 가정에서 요구하고 있는 책임간의 균형을 유지하도록 돕는 가정친화제도에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다(김주엽, 2006). 유럽의 경우, 프랑스, 독일, 스페인, 스웨덴을 중심으로 보면, 생산 인구감소에 따른 인적자본 및 잠재성장력이 저하될 것에 대비하여 출산장려를 하고, 여성의 노동 시장 참여율을 증가하기 위하여 규제 및 환경 개선을 위한 사회정책개혁을 추진하고 있는 등 다양한 가정친화정책(가족수당, 아동 및 가족 세제 혜택, 편 부모가정(모자가정)에 대한 특별 지원, 주택혜택, 모·부성 휴가 및 육아휴직, 육아지원시설, 영유아를 가진 기혼여성에 대한 유연 근로시간 보장, 출산휴가 후 승진 및 사회보장 등의 불이익을 받지 않는 전제하에 동(유사)직업의 재고용보장 등)을 시행하고 있다.** 그러나 아직도 기업들은 이 같은 가정친화 정책을 비용으로 여기고 있다. 직원들의 가사 부담을 덜어 주기 위해 적지 않은 비용이 들어가는 것은 사실이지만, 이제는 변화된 사회환경 속에서 기업 경쟁력을 높이기 위해선 필수적이라는 것을 인식해야 한다.***

[그림 1] 가정친화제도의 기업성과 기여도



* 삼성경제연구소가 최근 국내 대기업 직원을 상대로 '직장생활에서 무엇이 가장 중요한가'를 조사한 결과, 11개 기업 가운데 7개 기업에서 '일과 생활의 균형(WLB, Work-Life Balance)'이 급여수준, 고용안정성, 승진 등을 제치고 1위를 차지했다. 최근 국내 기업의 새 화두로 일과 가정간의 균형(WLB; work life balance)이 떠오르고 있다. 아직 우리나라 기업들은 초보단계지만, 이미 외국 선진기업들은 인재확보의 주요축으로 삼고 있을 정도로 글로벌 트렌드로 자리잡고 있다(국민일보 2006.11.12참고).

** 유럽국가의 가족정책(RAND, 2004, "low fertility and population ageing")

*** 중앙일보 사회 2005.12.05

대한상공회의소(www.korcham.net)가 2006년 10월26일부터 11월1일까지 서울소재 500개사를 대상으로 설문조사한 결과, 기업의 61.2%가 가족친화경영이 기업성과를 올리는데 도움이 된다고 응답하였으며 기업규모별로는 중소기업(59.8%)보다 대기업(65.2%)에서 가족친화경영의 효과를 더 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

기업성과에 도움이 되는 이유로는 종업 원 만족도가 높아져 생산성이 올라가기 때문이 60.8%로 가장 많았고, 이어 이직률이 낮아져 안정적 인력 운용 가능하기 때문이 26.1%, 기업 이미지 개선으로 판매 증가가 5.6%, 그리고 여성 인력활용 용이가 4.2% 순이었다.

일과 가정에 관한 관심이 높아지면서 1970년대 후반부터 일과 가정갈등에 관한 연구가 활발히 진행되기 시작하였는데, 초기의 연구들은 일과 삶의 질(work and the quality of life) 또는 직장생활의 질(quality of working life)을 높이려는 노력이 조직의 효과성(Katz et al., 1985)이나 직무만족, 삶의 만족 그리고 건강과 같은 변수에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구(Near et al., 1978), 그리고 재택근무가 직장생활의 질(quality of working life)에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구(Shamir, Salomon, 1985)에 집중되는 경향을 보이고 있다.

최근 연구를 살펴보면, 일과 가정간의 갈등(work-life conflict)의 선행요인(가정친화프로그램/정책-Mesmer-Megnus, Viswesvaran, 2006, 가정친화적 조직문화-Mesmer-Megnus, Viswesvaran, 2006; 강혜련, 최서연, 2001 ; 이요행 등, 2005) 과 결과변수에 관한 연구(직무만족-Aryee et al., 2005, 이직의도-Cohen, 1997; Netemeyer, et al., 1996, 경력만족-Martin et al., 2002), 그리고 일과 가정간의 갈등이 결과변수에 미치는 과정에서 조절변수를 찾는 연구(Martin et al., 2002; Yang et al., 2000; Kossek et al., 2001; Mesmer-Megnus, Viswesvaran, 2006)들이 나타나고 있다. 그러나 조직을 직접 관리해야하는 경영자에게는 이와 같은 연구의 결과들 보다는 일과 가정간의 갈등을 줄이기 위해 실시하는 가정친화제도를 도입하는데 있어 어떠한 변수들에 의해 채택하고 있으며, 선택된 가정친화제도들이 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 보여주는 연구가 더 관리자적 입장에서 보면 의미가 있을 것이다. 이러한 요구에 부응하듯 최근, 가정친화제도의 선행변수를 밝히는 연구(Osterman, 1995; Wood et al., 2003)와 결과변수(조직성과)를 밝히고 있는 연구(Perry-Smith, Blum, 2000)가 나타나고 있지만, 그 수가 극히 제한적이며 국내에서는 이러한 연구가 없는 실정이다. 또한, 우리나라 기업에서 시행하는 가정친화제도의 성격을 규명하고, 그러한 제도가 조직수준에서 기업성과나 이직에 미치는 영향을 살펴봄으로써 최근 이슈로 떠오르고 있는 가정친화제도의 블랙박스를 펼쳐보기 위한 노력 즉, 가정친화제도의 선행변수와 결과변수를 종합적으로 살펴보고자 하는 연구는 아직까지 발견되고 있지 않다. 이에 본 연구는 첫째, 가정친화제도를 시행하는 원인변수를 탐색하며 둘째, 가정친화제도가 기업의 성과와 이직에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 마지막으로, 그러한 과정에서 어떠한 인적자원관리제도의 형태(전통적/고성과 인사관리제도)를 시행하는지에 따라 그 효과가 달라지는지를 밝힌다. 본 연구에서 제시하고 있는 위와 같은 연구문제를 해결하게 된다면, 이제까지 밝혀지지 않고 있는 가정친화제도가 효과적으로 작동하는 조건들을 찾아내어 경영자적 관점에서 중요한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 본 론

1. 이론적 배경 및 가설 도출

가. 일과 가정간의 갈등

일과 가정간의 갈등은 일과 가정이라는 두 영역에서의 역할압력이 서로 공존하지 못하고 한 역할에 충실하게 되면 상대적으로 다른 역할에 소홀하게 되는 역할간 갈등으로 정의된다(Aryee, Luk, & Stone, 1998; Bacharach, Bamberger, & Conley, 1991; Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Kossek & Ozeki, 1998; Thomas & Ganster, 1995).

일과 가정의 상호관련성에 대한 초기 연구들은 대부분 사람들이 역할 수행에 활용할 수 있는 정신적, 물질적, 또는 시간적 자원은 한정되어 있다고 가정하는 자원소모 모형(resource drain model)에 기반하고 있다(Edward & Rothbard, 2000). 즉, 일과 가정간의 갈등을 최소화함으로써 둘 간에 균형을 이루어 종업원들은 더 높은 만족을 느끼고 더 생산적이게 된다고 본다(Gannon, Norland, and Robeson, 1983). 이는 곧 일과 가정간의 갈등이 일어나는 원인과 그 결과변수를 찾아내는 연구와, 한정된 자원을 일과 가정이라는 두 영역에 적절히 배분하는 문제 그리고, 그 배분된 자원을 효율적으로 사용하는 방법을 모색하는데 관심을 기울이게 되었다(Batles & Heydens-Gahir, 2003; Covey, 1989; Kofodimos, 1990; Greenblatt, 2002). 이어 초기연구를 보완하는 후속연구들은 가정친화 프로그램을 이용하는 사람들은 일과 가정간의 균형을 더 잘 유지할 수 있는 반면, 그러한 프로그램이 필요하지 않아 이용하지 않는 사람, 또는 필요하지만 이용할 수 없는 사람들은 좌절하게 됨을 밝히고 있다(Goff, Mount, and Jamison, 1990; Kossek and Nichol, 1992). 또한, 일-가정 정책이 그들을 배려하고 있다는 신호를 주게 됨으로써 종업원들의 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 연구도 나오고 있다(Grover and Crooker, 1995, Arthur and Cook, 2004 재인용). 이러한 일과 가정간의 갈등에 관한 연구를 종합해 보면 아래 <표 1>과 <표 2>와 같다.

<표 1> 일-가정 갈등의 결과변수

결과변수	주요연구	일-가정 갈등과의 관계
직무만족	Aryee et al.(2005)	역의 상관관계
	Brough et al.(2005)	역의 상관관계
	Bruck et al.(2002)	혼 합 결 과
	Judge et al.(2006)-결혼생활만족	역의 상관관계
	Parasuraman et al.(1992)	역의 상관관계
	임효창 등(2005)	역의 상관관계
	최수찬, 백지애(2006)-비동거가족샘플	역의 상관관계
조직몰입	Siegel et al.(2005); Ayree et al.(2005)	역의 상관관계
	강혜련, 최서연(2001)-기혼여성샘플	역의 상관관계
	박광배(1993)-남성샘플	관 계 없 음
	장재윤, 김혜숙(2003); 임효창 등 (2005)	역의 상관관계
이직의도	Cohen (1997); Netemeyer, et al.(1996)	정의 상관관계
	Williams & Alliger (1994)	정의 상관관계
	강혜련, 최서연(2001)-기혼여성샘플	정의 상관관계
	임효창 등(2005)	정의 상관관계
스트레스	DeFrank et al.(2000)	정의 상관관계
	Quick et al.(2004)	정의 상관관계
	최수찬, 백지애(2006)-비동거가족샘플	정의 상관관계
경력/경력만족	Martin et al.(2002)	역의 상관관계
	강혜련, 임희정(2000)	역의 상관관계
직무성과	강혜련, 김태홍(2000) -노동성과	역의 상관관계
탈진	Bakker et al.(2005); Peeters et al.(2005)	정의 상관관계
감정(적대감)	Judge et al.(2006)	정의 상관관계

참조 : 일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토, 김주엽(2006)을 연구자가 수정정리)

<표 2> 일-가정 갈등의 선행 변수

선행변수	주요연구	일-가정 갈등과의 관계
가정친화적 조직문화	Mesmer-Megnus, Viswesvaran(2006)	역의 상관관계
	강혜련, 최서연(2001)-기혼여성샘플	역의 상관관계
	이요행 등(2005)	역의 상관관계
가정요구(family demand)와 일요구(work demand)	Yang et al.(2000)	미국-중국간 비교
가족 구성원의 지지	강혜련, 최서연(2001)-기혼여성샘플	역의 상관관계
가정친화프로그램/정책	Mesmer-Megnus, Viswesvaran(2006)	역의 상관관계

(연구자가 정리)

일반적으로, 사람들이 일과 가정에서 두 역할간 갈등을 더 많이 경험하게 되면 직무나 삶의 만족수준이 떨어지게 된다. 예를 들어, 감정의 소진(burnout)은 일-가정 갈등에 직접적인 영향을 미치게 되는데(Carlso & Perrewew, 1999), 이러한 일-가정 갈등은 근로자의 정신건강 뿐만 아니라, 조직몰입과 같은 일관련 태도나 결근, 이직과 같은 일관련 행위(work-related behavior)에도 영향을 미치게 된다(Aryee et al., 1998). 이러한 이유로, 선진국의 많은 조직들은 종업원들이 가정에 대한 책임을 다할 수 있도록 도와주기 위해 조직적인 가정-반응정책이나 복지를 내놓고 있다(Aryee et al., 1998).

일과 삶의 균형과 관련한 주요 정책은 크게 5가지로 구분해 볼 수 있는데, 첫째는 업무의 효율성을 증가시킴으로써 일 이외의 삶의 영역에 할애할 수 있는 시간을 확보할 수 있도록 지원하는 일 지원제도이다. 둘째는 임신, 출산, 육아, 교육, 재정 등 가족 체계의 유지 및 강화를 위한 가족 지원제도이다. 셋째는 일의 영역에서 요구하는 업무기술의 습득 및 개인의 지속적인 성장을 지원하는 성장지원제도이다(직장에서의 직무와 희망직무의 일치, 일을 통한 성장감 경험, 조직과 자아의 동반성장, 생애관리, 퇴직 및 경력관리, 직장의 안정성 등). 넷째는 휴식, 여가활동, 건강 증진 활동을 지원함으로써 개인으로 하여금 삶의 활력과 재미를 찾고, 신체적·심리적 에너지의 향상성을 유지할 수 있도록 지원하는 여가 및 건강 지원제도이다. 다섯째는, 일과 삶의 균형의 중요성을 인식하고, 이들 정책 및 제도를 효율적으로 운영할 수 있도록 지원하는 일과 가정간의 균형조직문화 기반조성 제도이다(손영미 등, 2006).

이러한 가정친화제도 이슈를 다루고 있는 연구를 살펴보면 다음과 같다. Wood et al.(2003)은 영국의 가정친화제도(유연근무제도와 육아제도측면으로 나눔)의 선행요인을 밝히기 위해 제도이론(institutional theory), 조직적응이론(organizational adaptation theory), 고 헌신관점(high commitment perspective), 동일기회 관점(the equal opportunity perspective), 상황적 관점(the situational perspective)을 적용한 결과, 가정친화제도의 선행요인으로 건강산업, 일과 가정간의 균형에 대한 관심, 개인사업 부문(personal department), 여성인력 비중, 동일기회제도(equal opportunity practice), TQM 등이 관련됨을 밝히고 있다. 가정친화제도의 선행요인을 밝히는 또 다른 연구는 Osterman(1995)의 연구로, 그는 결근이나 이직과 같은 문제를 해결하기 위해 가정친화 프로그램을 사용하며 직무경력(job ladder)이나 인적자원관리부서와 같은 내부노동시장이 잘 발달된 경우, 그리고 고몰입 인적자원관리제도를 시행할수록 가정친화제도를 더 많이 시행한다고 하고 있다. 다음으로, 가정친화제도와 기업성과간의 관계를 실증 분석한 Perry-Smith와 Blum(2000)은 일-가정 정책번들(bundle)이 전략적 인적자원관리연구에서 제외되고 있음을 지적하면서, 일-가정에 관한 연구에서 대표되는 제도 즉, 직장 내 탁아소 운영(on-site day care), 육아비용 지원, 노인 의료 지원, 유급육아휴가(paid parental leave), 무급 육아휴가(unpaid parental leave), 재고용을 전제로 하는 출산휴가, 유연근무시간제와 같은 일-가정 정책번들이 조직성과와 정의 관련성이 있음을 밝히고 있다. 그러나 이러한 연구들은 서두에서도 언급한바와 같이 그 수가 극히 제한적이며 각각 한계점을 안고 있다. 즉, Wood et al.(2003)의 연구를 보면, 이론에 기반한 변수를 도출하는데 집중된 결과, 가정친화제도에 큰 영향을 미칠 수 있는 노조의 유무라든지, 소유와 경영의 분리정도를 나타내는 경영체제, 그리고 인사관리에 있어 외부정보의 활용정도와 같은 변수들을 포함하고

있지 않고 있다. Perry-Smith와 Blum(2000)의 연구는 종속변수로 인식수준의 기업성과를 사용하였고, 독립변수도 동일 자료를 사용하였기 때문에 common method bias등의 한계점을 안고 있다. 본 연구에서는 이러한 문제점을 보완하여 가정친화제도의 성격을 규명하고, 그 선행요인과 결과(기업 성과)를 연구 1과 2로 분리하여 기업수준에서 살펴보고자 한다.

나. 가정친화제도의 선행요인에 관한 연구(STUDY 1)

Wood et al.,(2003)은 영국의 가정친화제도(유연근무제도와 육아제도 측면으로 나눔)의 선행요인을 밝히기 위해 제도이론(institutional theory), 조직적응이론(organizational adaptation theory), 고헌신 관점(high-commitment perspective), 동일기회관점(equal opportunity perspective), 상황적 관점(situational perspective)을 적용한 결과, 가정친화제도의 선행요인으로 건강산업, 일과 가정간의 균형에 대한 관심, 개인사업부문(personal department), 여성인력 비중, 동일기회제도(equal opportunity practice), TQM 등이 있음을 밝히고 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 이론에 기반한 가설과 현실적으로 존재할 수 있는 가설을 설정하여 가정친화제도를 도입하게 되는 중요한 결정요인이 무엇인지를 밝히고자 한다.

1) 제도이론(institutional theory)

제도이론은 조직 그 자체의 규범과 조직을 둘러싼 사회적 가치와 규범의 결집체인 제도적 환경이 조직의 특성과 형태를 좌우한다는 점을 강조한다. 그렇기 때문에 조직은 환경에서 요구하거나 스스로 만든 제도화된 규칙을 받아들이고 지키게 된다. 즉, 조직이 그러한 제도화된 규칙을 지키게 되면 합법성(legitimacy)을 확보하게 됨으로써 필요한 자원을 보다 용이하게 획득할 수 있어 성장과 생존을 보장 받을 수 있게 된다. 조직에서 이와 같은 제도적 규칙이 받아들여지는 과정은 강압적 동형화(coercive isomorphism), 모방적 동형화(mimetic isomorphism), 규범적 동형화(normative isomorphism)등 세 가지로 구분된다. 이중, 모방적 동형화는 성공적인 조직의 관행과 절차를 모방하여 규칙을 정하는 방식으로, 우수한 조직의 조직체계와 프로그램을 도입하여 시행하는 경우가 여기에 해당된다고 할 수 있다. 즉, 인사업무 담당자가 다른 기업의 인사관리 담당자들과 정기적인 회합에 참가하고 있으며, 경영단체나 협회로부터 인사·노무관리와 관련하여 정보를 구하거나 자문을 구하고 있는 경우 그리고, 국내외 우수사업장을 대상으로 인사·노무관리와 관련하여 벤치마킹 경험이 있거나, 컨설팅 업체로부터 인사·노무관리 관련 컨설팅을 받은 경험이 있는지 등과 같이 인사업무 담당자가 이러한 외부정보에 더 많이 노출되면, 우수한 조직의 제도 특히, 성과를 높이는 가정친화제도에 대한 정보를 더 많이 접하게 되면서 인사정책 설정 시 이들 정보가 더 많이 반영될 가능성이 크다. 이러한 논리를 종합하면, 인사관리 시 외부정보를 더 많이 활용할수록 가정친화제도를 더 많이 시행할 것 이라는 가설을 세울 수 있다.

가설 1-1. 인사관리 시 외부정보를 더 많이 활용할수록 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

2) 조직적응이론(organizational adaptation theory)

조직적응이론은 조직은 규칙, 규범, 법, 사회적 기대에 대해 반응한다는 제도이론과 같은 전제를 가지고 있지만 다음 두 가지에서 차이가 있다. 첫째는 조직은 규범적인 압력에 수동적으로 순응하지 않으며 환경적 도전에 대해 자율적인 반응을 한다는 것이다(Oliver, 1991; Daft & Weick, 1984). 즉, 일과 가정간의 균형을 유지하여야 하는 사회적 압력을 무시하거나 반대로 행동할 수도 있다는 것이다. 둘째는, 조직은 외부적 압력을 탐색하고 규정하는 방식에서 다르다는 것을 가정한다.

노사관계 시스템의 주요기능 중 하나는 종업원과 관리자간에 발생하는 문제를 해결하기 위한 절차를 만드는 것으로, 미국에서는 이를 위해 노조와 고용주간에 공식적인 계약협상이나 고충처리절차에 대부분 의존하고 있다(Katz et al., 1985). 기업에 노조가 있어 그 노조가 종업원의 복지개선을 위해 요구를 하게 되면 제도이론(institutional theory)에 따라 그러한 압력에 반응하여 요구를 들어 주기도 하겠지만, 조직은 조직적응이론에서 제시하는 바와 같이, 고충처리요구를 사전에 충족시켜 노조원들의 노조몰입을 줄이기 위한 차원으로 가정친화제도를 시행하게 된다는 것이다. 이러한 논리에 의해 다음과 같이 기업내에 노조가 존재하면 가정친화 정책을 더 많이 시행할 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-2. 기업내 노조가 존재하면 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

조직적응이론(organizational adaptation theory)에 의하면 가정 문제로 인해 결근과 같은 문제가 발생하게 되면 가정친화 문제에 더 많은 관심을 기울이게 되는 식으로 조직은 지엽적인 수준에서 압력의 강도에 따라 다양한 반응을 보이게 된다(Wood et al., 2003). 특히, 우리나라는 가정에서의 남녀간 역할이 명확히 구분되어 있어 직장여성 같은 경우 가정에서의 역할 책임을 더 크게 느끼게 되기 때문에 가정친화제도에 대한 요구가 더 강하다고 할 수 있다. 조직적응이론의 논리에 의하면, 조직은 이러한 요구를 인식하고 일과 가정간의 균형을 유지하고자 하는 가정친화제도에 더 깊은 관심을 보이며 그러한 제도를 전략차원에서 더욱 적극적으로 실행하게 된다.

이전 실증연구를 살펴보면, 평균적으로 여성이 남성보다 가족내 역할(family role)에 있어서 스트레스를 더 많이 받고 있다고 밝히고 있다(예, Gutek, Searle, & Klepa, 1991). 그 이유는 일과 가족내 역할간 균형에 있어서 여성들은 일이 요구하는 것과는 별개로 가족에 대한 책임에 대해 고정비용으로 일정부분을 따로 떼어 놓고 생각하는 반면, 남성들은 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임간에 교환적인 보상관계로 생각하는 경향이 있기 때문인 것으로 설명하고 있다(Tenbrunsel et al., 1995). 또 다른 실증연구로, Wood et al.(2003)은 가정친화제도를 시행하는 선행요인을 밝히는 연구에서 여성이 가정친화제도 시행에 대한 욕구가 강하므로, 여성인력의 비율이 높을수록 가정친화제도를 더 많이 시행하게 됨을 실증적으로 밝히고 있다. 이러한 논리와 연구결과를 바탕으로 아래와 같은 가설을 설정한다.

가설 1-3. 기업 내 여성인력의 비율이 높으면 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

3) 대리인 이론(agency theory)

대리인 이론은 심리학에서 다루고 있는 이론들과는 약간 다른 가정을 하고 있다. 예를 들어, Herzberg와 Maslow, Deci와 같은 심리학적 이론보다 종업원을 동기시키는데 있어 부정적인 시각을 갖는다. 즉, 노동자는 일하기 싫어하여 가능한 레저(leisure)를 추구하고 근무태만을 한다고 가정한다. 그렇기 때문에 이러한 결과를 피하기 위해 경영주와 고용자간의 이해를 일치시킬 수 있는 적절한 인센티브가 주어지게 된다. 대리인 이론은 오늘날 기업과 같이 통제에서 소유가 분리되면서 부터 시작된다. 소유와 경영의 분리는 소유자에게 포트폴리오 투자로 위험을 감소시킬 수 있는 장점을 제공해 주는 반면 대리인과의 정보 불일치 등으로 기업운영에 관한 지식을 갖지 못하게 된다. 이러한 단점을 극복하기 위해 소유자들은 대리인(메니저)과 계약을 하게 되지만, 대리인은 항상 소유자의 이익을 극대화시키는 행위를 하지 않는다는 문제를 갖는다. 왜냐하면, 소유자와 대리인간의 이해 불일치를 의미하는 목표불일치(goal incongruence)가 발생하게 되는데, 이로 인해 효과적인 계약설계의 부재 상태에서 대리인은 요구되는 것보다 덜 노력하거나(근무태만) 소유자(principal)가 원치 않는 방향으로 노력을 기울수 있으며 프로젝트 실패 시 미래의 보상이 줄어들 것이 두려워 안정적인 경영(risk averse)을 할 수 있기 때문이다. 이러한 논리를 가정친화제도 영역으로 도입하면, 가정친화제도를 시행하기 위해서는 아무래도 비용이 들어가게 되는데, 그러한 이유로 소유경영의 경우는 그러한 제도를 적극적으로 도입하기를 꺼려할 것이다. 그러나 소유와 경영이 완전히 분리된 기업의 경영주는 사회적 규범이나 가치관에 의해 바람직한 것으로 인식되어 있는 가정친화제도를 비용측면 보다는 안정적 경영 차원에서 더 많이 도입하고 활용함으로써 기업 이미지와 인지도를 높이는 방향으로 동기될 것이다.

이상과 같은 논의를 종합해보면, 소유와 경영이 완전히 분리된 기업은 대리인 비용 문제가 발생하기 때문에, 불확실성을 피하기 위해 소유경영이 분리된 기업이 완전소유경영 기업보다 가정친화제도에 더 민감하게 반응하여 도입하려고 할 것이다.

가설 1-4. 경영체제가 소유와 경영이 완전히 분리된 기업이 소유경영체제의 기업보다 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

4) 보상격차(compensating differential) 대 효율임금이론(efficiency wage theory)

보상격차는 노동경제학에서 불만이나 위험(risk) 또는 원치 않는 직무와 임금률간의 관계를 분석하기 위해 사용하는 용어로 임금보상격차(compensating wage differential)라고도 불린다. 다른 직무보다 지급하고 있는 일이 안 좋은 근무여건을 가진 경우, 그 직무에 대한 동기를 유발하기 위해 임금을 추가하게 된다. 즉, 근무여건이 나쁜 경우, 근무여건의 차이를 메우기 위해 임금의 차이를 두게 되는데, 이러한 논리에 의하면 임금이 낮은 기업들은 임금차이에 의한 불만을 메우기 위해 가정친화정책을 더 도입하게 된다. 반면, 효율적 임금이론에 의하면 종업원의 생산성이나 효율성을 향상시키기 위해서는 시장에서 결정되는 임금보다 더 많은 보상을 해 주어야 한다고 지적하고 있다. 왜냐하면, 대부분의 직업에서 근로자들은 성과에 따라 차별을 받게 되지만, 그러한 성과를 정확

하게 측정하기 위해서는 모니터링 비용이 많이 들어가기 때문에 현실적으로 정확한 성과를 측정하기 힘들다. 이러한 이유는 종업원들이 태만(shirk)이나 도덕적 해이(moral hazard)를 하도록 만든다. 그렇기 때문에 노동생산성을 향상시킬 수 있는 태만을 줄이고 일에 대한 동기를 높이기 위해서는 시장가격을 초과하는 상대적 임금수준을 높여야 한다(Yellen, 1984).

효율적 임금으로 조직의 생산성을 높일 수 있는 이유로 역선택(adverse selection)의 기회를 줄이기 때문인 것으로도 설명이 가능하다. 기업은 효율적 임금을 제공함으로써 비용으로 인식되는 노동력의 이직을 줄이고(Steven Salop, 1979; Ekkehart Schlicht, 1978; Stiglitz, 1974, Yellen, 1984, 재인용), 능력있는 지원자를 유인할 수 있다. 즉, 직무에 대한 성과가 능력에 따라 다르고, 그러한 능력에 있어서 종업원들간 차이가 있다고 가정한다고 할 때, 능력과 받아야할 임금간에 정의 상관을 갖는다면 더 많은 임금을 주는 기업이 더 나은 능력을 가진 지원자들을 유인하게 된다(James Malcolmsom, 1981; Stiglitz, 1976b; Andrew Weiss, 1980, Yellen, 1984, 재인용). 즉, 고용주는 효율적 임금으로 지원자들 중에 최고를 선발할 수 있게 된다.

이상과 같은 효율적 임금이론에 따르면, 기업은 타 기업보다 임금수준을 높여 새로운 능력있는 지원자를 유입시키고, 종업원들로 하여금 좋은 대우를 받고 있다는 인식을 심어줌으로써 몰입하게 하고, 이직의도를 낮추게 된다. 가정친화제도도 이러한 효율적 임금이론의 연속선상에서 생각해 볼 수 있다. 즉, 높은 임금을 지불하는 기업은 이러한 효율적 임금의 장점을 살리기 위해, 효율적 임금이론의 원칙과 일관된 정책의 일환으로 타기업에 비해 더 많은 가정친화제도를 시행하게 된다.

이상, 위에서 언급하였던 보상격차와 효율적 임금이론의 논의를 종합해보면, 가정친화제도 시행의 선행변수 탐색이 가능한 다음과 같은 두 가지 대립가설을 설정할 수 있다.

1-5a : 임금이 낮을수록 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

1-5b : 임금이 높을수록 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

5) 이 문화 요인

역할에 대한 지각은 욕구와 갈등간의 관계를 조절할 뿐 아니라 일과 가족이라는 영역에서의 욕구에도 직접적인 영향을 미치게 되는데, 이때는 우선순위가 높은 영역의 욕구가 더 커지게 된다. 사람들은 우선순위가 높은 영역에 더 많은 에너지와 시간을 투자하게 되고, 사회적 기대와 규범으로 인해 더 높은 우선순위를 가진 영역에서의 역할에 대한 압력을 더 많이 받게 된다. 이러한 메커니즘으로 인해 더 높은 우선순위를 가진 영역에서의 역할 요구에 대해 더 많은 책임을 느끼게 된다. 이러한 것들을 문화적 차이를 통해 살펴보면 쉽게 이해할 수 있다. 미국인들은 경력 지향적이고 동양인은 가족지향적인 것으로 보이나, Hofstede(1980)는 서구의 개인주의적 사회가 동양의 집단주의 사회보다 가족과 개인시간에 가치를 둔다는 것을 보여주고 있다. 즉, 서양인들에 있어서는 가정에서 일어난 사건이나 스트레스가 일에서 발생한 사건이나 스트레스보다 정신적, 육체적 건강에 훨씬 많은 영향을 미친다는 것이다(Lin & Lai, 1995; Frone et al., 1992; Frone, Russell, & Cooper, 1995; Frone, Russell, & Barnes, 1996; Frone, Yardley, & Markel, 1997). Yang et

al.(2000)은 이러한 이 문화에 따른 차이를 실증적으로 보여주고 있다. 즉, 미국의 종업원들이 중국 종업원들보다 family demand가 더 크며 그러한 family demand가 중국보다는 미국에서 일-가정갈등(work-family conflict)에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, work demand는 미국 보다 중국에서 일-가정갈등에 더 큰 영향을 미침을 밝히고 있는데, 이러한 차이는 두나라 간에 일과 가족에 보내는 시간의 상대적 가치가 다르기 때문인 것으로 설명하고 있다. 즉, 중국에서는 가족과 보내는 시간에 대한 희생을 가족의 안녕을 위해 자신을 희생하는 것이나 또는, 단기간의 비용을 희생해서 먼 미래의 이득을 얻기 위한 것으로 보고 있다. 반면 미국에서는 일을 위해 가족과 보내는 시간을 희생하는 것을 자신의 삶에 있어서 다른 중요한 것을 잃어가는 것으로 본다는 것이다.

이러한 문화적 차이를 가지고 있는 외국인이 경영에 대한 참여를 하게 된다면 일가정간의 갈등의 원인에 대한 인식 차이로 인하여 가정친화제도를 더 많이 도입하고 시행할 것이다.

가설 1-6. 외국인이 경영에 참여할 경우 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

6) 기업 크기 요인

가정친화제도를 가치공유(rent sharing)로 볼 때, 가정친화제도를 도입하기 위해서는 여유자원(slack resource)이 있어야 하는데, 대기업은 전략실행이나 자원활용면에 있어 중소기업보다 여유자원이 더 많다고 할 수 있다. 이처럼 대기업은 더 많은 임금과 복지를 제공해 줄 수 있는 여력이 있으며, 능력있는 지원자를 유인하기 위해 또는 기업의 명성을 위해, 그리고 기타 여러가지 이유로 인해 여유자원에 대한 공유 차원에서 가정친화제도를 더 많이 시행하게 된다. 실증연구도 이를 뒷받침하고 있는데, Osterman(1995)의 연구를 보면, 기업의 크기가 클수록 가정친화제도를 더 많이 실시하고 있음을 밝히고 있다. 이러한 논리와 실증연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1-7. 기업규모가 클수록 가정친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

다. 가정친화제도의 결과변수에 관한 연구(STUDY 2)

1) 가정친화 제도와 기업성과

Pfeffer(1981)의 상징적 활동(symbolic action)관점에 따르면, 조직이 관심을 보이고 있고, 특별한 대우를 하고 있다는 신호를 주게 되면 실제내용과 무관하게 그 조직에 보이지 않는 이득이 될 수 있다는 것이다. 일례로, 일-가정 정책을 시행하게 되면 현재의 직원이나 잠재직원들은 조직의 가치관이나 어떤 원칙을 만들어내게 되면서 특별한 대우를 받고 있다고 느끼게 된다. 또한, 더욱 다양한 가정친화정책을 시행하게 되면, 종업원은 조직이 그들의 복지와 가치체계를 위해 신경을 쓰고 있다고 인식하게 된다. 이렇게 자발적인 종업원 중심 가치관을 가진 근무조건하에서 종업원들은 더욱더 호의적으로 반응하게 되고, 조직의 성공을 위해 더 많은 노력을 기울이며 목표달성에 더 매진하는 방식으로 교환하게 된다. 그리고 이는 곧 조직성과 향상이라는 결과를 낳게 된다(Grover

& Croker, 1995; Perry-Smith, Blum, 2000 재인용).

일-가정 프로그램은 최적의 인적자원을 유인하는데 필요한 제반구조(infrastructure)를 제공하게 되는데, 효율적인 제반구조를 제공하는 세가지 방식은 다음과 같다. 첫째, 혁신적인 일-가정 정책을 발표하게 되면 조직의 명성을 높이게 되며 무형자산을 만들게 된다(Fombrun, 1996). 이 무형자산은 지원자의 풀을 넓히게 되는데(Carmichael, 1984), 선발과정이 엄격하다면 더 많은 인력풀에서 선발하게 되기 때문에 능력있는 사람을 고용할 수 있게 된다(Hannon and Milkovich, 1996). 이렇게 고용된 인재들은 더 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적인 경쟁우위를 가져오게 되면서(Hannon and Milkovich, 1996), 이러한 일련의 과정을 통해 기업가치는 향상되게 된다. 둘째, 조직은 유능한 종업원을 유지할 수 있게 된다(Grover and Crooker, 1995; Thompson, Beauvais, and Carter, 1997). Grover와 Crooker(1995)는 가정친화정책의 혜택 정도에 무관하게 일-가정 프로그램을 이용하였던 사람들은 그러한 프로그램을 이용하지 않았던 사람보다 더 높은 조직에 대한 애착을 느끼며 낮은 이직의도를 보인다는 것을 밝히고 있다. 셋째, 이러한 많은 프로그램들은 종업원들이 일과 가정생활에 있어 균형을 맞추도록 돕게 되는데, 연구자들은 이러한 프로그램이 종업원을 유인하고 유지하는 기업의 능력을 향상시킴을 보여주고 있으며(Carmichael 1984; Grover and Crooker, 1995; Thompson, Beauvais, and Carter, 1997) 또한, 종업원들은 일-가정 프로그램으로 인해 더 효율적으로 일하게 된다고 밝히고 있다(Gannon, Norlan, and Robeson 1983; Rothausen, Gonzalez, Clarke, and O'Dell 1998).

가정친화제도와 기업성과간의 관계를 실증분석한 연구에서 Perry-Smith와 Blum(2000)은 일-가정 정책번들(bundle)이 전략적 인적자원관리연구에서 제외되고 있음을 지적하고, 일-가정 번들이 종업원의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호를 주게 됨으로써 조직목표달성이나 성공을 위해 더 많은 노력을 교환하게 되기 때문에 조직의 성과를 높이게 된다는 가정을 검증하였다. 그 결과, 일-가정 정책번들이 조직성과와 정의 관련성이 있으며 또한 더 많은 가정친화정책을 사용할수록 그 효과가 커지고 있음을 밝히고 있다.

이상의 논지를 종합하면, 가정친화제도를 시행하게 되면 상징적 활동(symbolic action)관점에 따라, 그리고 효율적인 제반구조를 제공하게 됨으로써 기업의 성과를 향상시킬 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-1. 가정친화제도번들은 기업성과를 향상시킬 것이다.

2) 가정친화 제도와 이직

일과 가정간의 갈등과 이직과의 관계를 살펴본 연구로, Boyar et al.(2003)은 432명의 가구제조업체 종업원들을 대상으로 연구한 결과, 직장-가정 갈등과 가정-직장 갈등은 이직의도와 통계적으로 유의한 관계가 있음을 밝히고 있다. 또한, 국내의 연구들도 직장-가정 갈등에 대한 지각이 높을수록 이직의도가 높은 것으로 나타났는데(예, Kelloway et al., 1999; 강혜련, 최서연, 2000; 이규만, 2005), 이러한 연구결과는 직장의 업무부담으로 직장-가정 갈등을 겪을 때 새로운 직장을 찾아 이

직을 고려할 수 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 다시 말하면, 구성원들이 직장업무로 가정의 역할을 동시에 수행하지 못해 갈등을 느낄 경우 그들은 직장과 가정의 역할 모두를 균형있게 조화시킬 수 있는 새로운 직장을 탐색하게 된다는 것이다.

가정친화정책과 이직간의 관계를 살펴본 연구는 Grover와 Crooker(1995)는 가정친화정책의 혜택 정도에 무관하게 일-가정 프로그램을 이용하였던 사람들은 그러한 프로그램을 이용하지 않았던 사람보다 더 높은 조직에 대한 애착을 느끼며 낮은 이직의도를 보인다는 것을 밝히고 있다. 또한 박동진, 염세걸(2001)은 복리후생을 의료혜택, 후생시설 사용, 주택자금지원 및 휴가제도 등의 임금 이외에 부가 급부적 보상으로 정의하고, 이러한 복리후생에 대한 만족도와 이직과의 관계가 부(-)적 관계를 보임을 밝히고 있으며 이요행등(2005)도 가족친화적 조직문화가 이직의도를 낮추는 것으로 밝히고 있다.

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 가정친화제도가 종업원의 이직을 낮추게 될 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-2. 가정친화제도변들은 종업원의 자발적 이직을 낮출 것이다.

3) 가정친화 제도와 기업성과, 이직과의 관계에서의 조절변수

종업원에 대해 투자하고 종업원의 기여를 인정하는 인적자원관리(예, 종업원 참여; Eisenberger et al., 1986) 조직이 종업원에게 지원적이고 종업원들과의 사회적 교환관계를 맺고 또 이러한 관계를 유지하려한다는 의도를 담고 있다고 할 수 있다. Whitener(2001)는 최근 인적자원관리제도의 인식이 중요함을 주장하고 있는데, 종업원들은 항상 조직이 의도하는 대로 특정제도를 객관적인 잣대로 인식하지 않는다는 것이다. 예를들어, 조직이 의사결정에 참여를 독려하고 있으며 참여를 위해 공식적인 메커니즘을 가지고 있더라도, 종업원들이 느낄 때 조직이나 관리자들이 받아들일 자세가 되어있지 않다고 인식하게 되면 그들이 몸담고 있는 조직이 진정한 참여제도를 하지 않는 것으로 인식하게 된다는 것이다. 보상제도도 마찬가지로, 대부분의 조직이 비교적 공정한 보상제도를 실시하고 있다고 믿고 있을 지라도 많은 종업원들은 그것에 동의하고 있지 않을 수도 있다. 그렇기 때문에, 조직이 얼마만큼 지원적 인사제도를 제공하고 있느냐에 따라 종업원의 태도나 행위 반응이 영향을 받을 수 있게 된다.

장은미(2005)는 고몰입 인적자원관리 변들이 조직몰입에 미치는 과정에서 그러한 인적자원관리에 대한 종업원의 전체적인 인식이 중요함을 밝히고 있다. 특히, 이러한 긍정적인 효과는 몰입인적자원관리 변들 존재 자체가 기업이 종업원의 복지를 위해 기여한다는 메시지를 전달하게 되어 기업과 종업원모두를 위한 공정한 관리제도로 발전시키게 하기 때문인 것으로 설명하고 있다. 이처럼 가정친화제도를 도입한다고 해서 그것이 모두 성과를 높이는 것이 아니라 고몰입 인적자원과 같은 가정친화제도와 적합성을 갖는 제도들을 전반적으로 시행할 때 그 조직내 종업원들의 역할행동이 자극되어 기업의 성과가 향상될 수 있는 것이다.

최근, 인적자원관리 연구자들은 종업원들에게 투자하고 개발한다는 신호를 주는 제도들은 이직

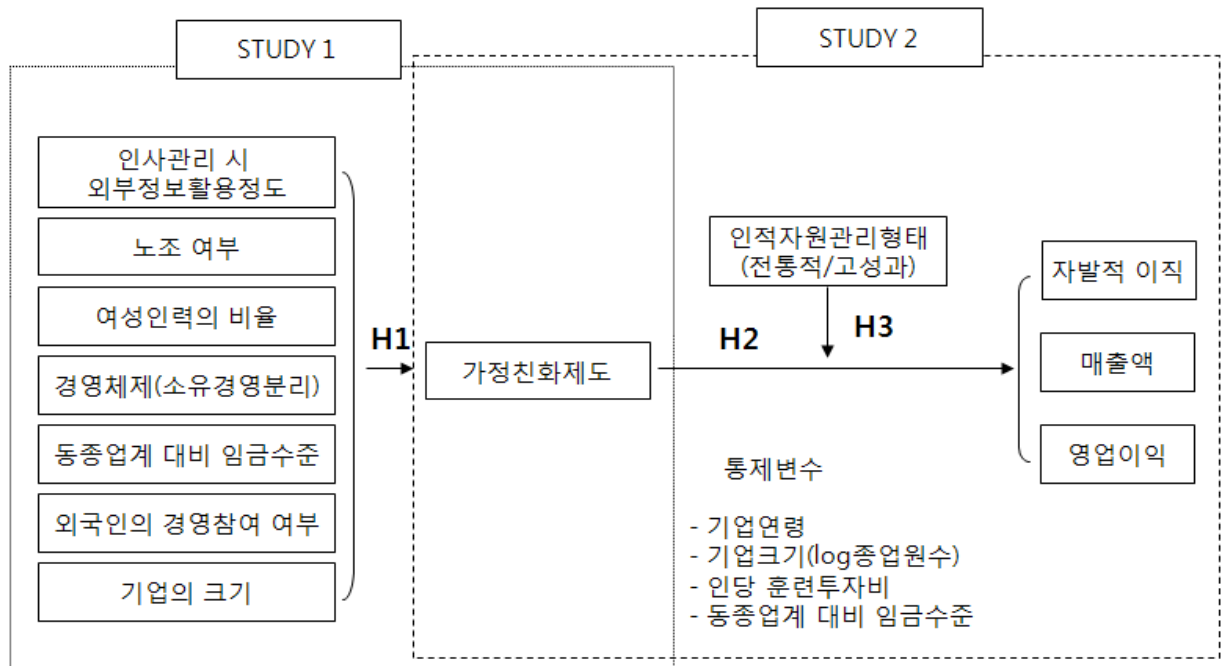
을 줄인다고 주장하고 있다. 예를 들어 Huselid(1995)는 내부승진이나 참여경영과 같이 종업원의 발전이나 동기를 유발시키는 고성과 작업시스템은 종업원의 유지(retention)율을 높이고 이직율을 낮추는 것으로 밝히고 있다. Shaw et al.(1998)은 인적자본(급여, 복지시스템)에 대해 투자하고 있다는 신호를 주거나 절차적 공정성이나 참여 등으로 몰입도를 높이는 의도를 가진 인적자원관리제도는 이직률을 줄이고 있음을 제시하고 있다. Allen et al.,(2003)은 의사결정에의 참여, 성장기회, 보상공정성과 같은 지원적 HR practice가 POS에 정의 영향을 미치며 POS를 매개로 조직몰입에도 영향을 미치고 있으며 이직의도를 낮추고 있음을 밝히고 있다.

이와 같은 연구결과를 종합해 보면, 가정친화제도를 아무리 많이 시행한다고 해도 그 기업의 전반적인 인사관리제도가 종업원의 동기나 능력, 또는 임파워를 주는 고성과 인적자원관리제도를 실시하지 않는다면 종업원들은 가정친화제도를 도입하고자 초기 의도대로 인식하지 못하게 되어 조직성과는 오히려 더 떨어지게 되며, 그러한 괴리감에 의해 이직 또한 더 많아지게 될 것임을 예상할 수 있다. 이러한 논의를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정 한다.

가설 3. 가정친화제도변들이 기업성과 및 종업원의 자발적 이직에 미치는 영향은 인적자원관리 형태(전통적/고성과)에 따라 달라질 것이다.

이상과 같은 가설을 정리하면 아래 [그림 2] 연구모형과 같다.

[그림 2] 연구모형



2. 분석 방법 및 결과

가. 표본

본 연구는 이론적으로 설정한 가설을 검증하기 위하여 2005년 노동부에서 실시한 사업체 패널조사 자료를 이용하였다. 표본은 사업장 규모가 상용근로자 30인 이상의 산업전반을 대표하는 1905개 기업으로 하였으며 설문지는 인사담당자가 작성하였다. 수집된 자료표본의 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 기초통계 분석

기업의 경영체제			노조여부			외국인 지분 기업 중 외국인의 경영참여 여부		
구 분	N	%	구 분	N	%	구 분	N	%
소유경영	1327	69.7	노조있음	784	41.2	경영참여 않함	1743	91.5
소유경영 완전독립체제	316	16.6	노조없음	1112	58.4	경영참여	134	7.0
결 측	262	13.8	결 측	9	0.4	결 측	28	1.5
계	1905	100	계	1905	100	계	1905	100

나. 변수의 조작적 정의

1) 가정친화 제도 변들

사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 즉, 법정출산 휴가, 육아휴직, 배우자 출산휴가(남성), 직장 보육시설 등과 같은 16가지 항목 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책의 경우는 1점, 아닌 경우는 0점으로 하였다. 또한, 선택적 / 탄력적 근무시간제 여부 및 주거비 보조, 자녀학비 보조 등과 같은 6가지 복리후생제도도 마찬가지로 실시하는 경우는 1점을, 아닌 경우는 0점을 부과하여 이들 모두를 합산하였다.

2) 가정친화제도 변들의 선행변수

인사관리 시 외부정보의 활용정도는 “귀 사업장의 인사 업무 담당자는 다른 회사 인사 관리자들의 정기적인 회합에 참석하십니까?”, “귀 사업장은 2005년 한해 동안 경영자단체나 협회로부터 인사노무관리와 관련해서 정보를 구하거나 조언/자문을 구한 적이 있습니까?” 등의 4개 항목으로 측정하여 합산하였다. 동종 업계대비임금수준은 “국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준은 어떠합니까?”의 질문항목으로 측정하였으며 동종업계 평균에 비해 매우 낮은 경우는 1점에서 동종업계 평균에 비해 매우 높은 경우는 5점으로 코딩하였다. 기업의 크기는 2005년말 전체 근로자수를 log하여 측정하였으며 여성인력의 비율은 2005년 여성근로자를 전체 중

업원 수로 나누어 측정하였다. 또한, 외국인의 경영참여 여부는 외국인이 기업의 지분을 가지고 있는 경우, 경영에 참여하고 있는지의 여부를 측정하여 경영에 참여하는 경우는 1로 참여하지 않는 경우는 0으로 코딩하였다. 기업의 경영체제는 소유경영체제인 경우는 0으로, 소유와 경영이 완벽하게 분리된 전문경영체제인 경우는 1로 코딩하였다. 노조의 여부는 노조가 없는 경우는 0으로, 있는 경우는 1로 코딩하였다.

3) 기업성과 변수

자발적 이직은 2005년 전직(다른 직장을 구하는 경우), 창업, 학업, 육아, 심신장애 및 기타 개인적인 사정으로 직장을 그만두는 인원으로 log를 취하였다. 인당 매출액과 인당 영업이익은 2005년 매출액/영업이익을 전체 종업원수로 나눈 후 log를 취하였다.

4) 인적자원관리제도

고성과 인적자원관리제도로 알려진 고용안정(정규직 근로자에 대한 인원감축이나 경영상 이유로 해고 여부-reverse, 정규직 근로자에 대한 경영상 이유로 해고하지 않는다는 경영정책이나 합의사항 존재 여부, 정규직 근로자에 대한 인력 감축 계획 여부-reverse), 임금차등지급(관리자급 / 사원급에서 인사고과 점수에 따른 임금인상의 차등 여부-reverse), 자율권(팀이나 작업반의 업무수행 방법 결정 및 업무속도, 신규팀원 채용, 팀원 훈련 결정 등에 있어서 자율권 여부), 경영참여(근로자의 공식적/비공식적 통로를 통한 경영계획 결정에의 관여 여부, 근로자의 공식적/비공식적 통로를 통한 감원 등 고용조정 결정에의 관여 여부), 교육훈련(다기능 교육훈련의 공식적 실시 여부, 2005년 한 해 동안 근로자의 직무수행능력을 높이기 위한 교육훈련 실시 여부), 이상과 같은 5가지 제도를 모두 합산하였다.

5) 통제변수

산업의 분류는 사업장의 주요 업종 즉, 매출액(또는 영업수익이나 사업수익)에서 차지하는 비중이 가장 큰 것을 제조업에서부터 기타 공공 수리 및 개인서비스업 까지 15개 산업에서 선택하도록 하였다. 기업연령은 설립년도를 답하게 하여 기준년에서 차감하였다(2005년-설립년도). 기업의 크기는 2005년말 기준 전체 근로자수에 log를 취하였다. 인당교육훈련투자비용은 교육훈련비를 전체 종업원 수로 나누었다. 마지막으로 임금수준은 국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교하여 어떤지를 물었다. 동종업계 평균에 비하여 매우 낮은 경우는 1로, 매우 높은 경우는 5로, 5점 척도를 사용하였다.

다. 분석결과

본장에서는 설정된 가설을 검증하기 위하여 상관관계 분석과 회귀분석을 통해 변수들 간의 인과관계를 검증하고자 한다. 가설검증에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석을 실시

하였으며, 그 결과 주요 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수간의 상관관계는 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 상관분석

변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 가정친화제도변들	7.467	4.801									
2. 여성인력비율	0.286	0.234	0.134***								
3. 기업의 크기	2.256	0.532	0.486***	0.041							
4. 인사관리 시 외부 정보활용 정도	1.861	1.311	0.362***	-0.058*	0.383***						
5. 동종 업계대비 임금수준	3.016	0.698	0.127***	-0.089***	0.133***	0.108***					
6. 기업연령	19.570	16.430	0.108***	-0.064**	0.317***	0.069***	0.017				
7. log인당교육훈련 투자 비용	-0.474	0.859	0.202***	-0.089***	0.042	0.106***	0.156***	0.040			
8. log자발적 이직	1.271	0.617	0.202***	0.247***	0.573***	0.131***	-0.030	0.093***	-0.142***		
9. log 일인당매출액	1.500	0.783	0.242***	-0.131***	0.084***	0.148***	0.161***	0.093***	0.543***	-0.131***	
10. log 일인당영업 이익	2.710	0.089	0.038	-0.002	0.005	0.001	0.069**	-0.042	0.295***	-0.035	0.308***

주 : *p < .05, **p < .01, ***p < .001

<표 4>에서 보는 바와 같이 가정친화제도의 선행요인들 즉, 여성인력비율이나 기업의 크기, 인사관리 시 외부정보 활용정도, 동종업계 대비 임금수준 등은 상관성이 0.041에서 0.485까지 대체로 낮아 변수들간의 공선성 문제는 없는 것으로 보여지고 있다.

1) 가정 친화제도에 영향을 미치는 선행요인 회귀분석(STUDY 1)

가정친화제도를 시행하는데 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝히기 위해 인사관리 시 외부정보 활용정도에서 부터 기업크기까지 각각의 독립변수가 가정친화제도에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 보는 바와 같이, 인사관리 시 외부정보 활용정도, 여성인력비율, 기업 경영체제, 동종업계 대비 임금수준, 기업크기는 통계적 유의도 0.001수준에서 가정친화제도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 노조여부는 통계적 유의도 0.01수준에서, 그리고 외국인의 경영참여 여부는 0.05수준에서 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 5> 가정친화제도의 선행변수에 관한 회귀분석

	회귀계수	t 값	표준오차	분산확대인자(VIF)
절 편	-3.556***	-5.951	0.598	
인사관리 시 외부정보 활용정도	0.739***	8.906	0.083	1.200
노조여부	0.744**	3.229	0.230	1.293
여성인력비율	2.940***	6.872	0.428	1.069
기업경영체제	1.787***	6.954	0.257	1.040
동종업계대비 임금수준	0.539***	3.730	0.145	1.045
외국인의 경영참여 여부	0.839*	2.313	0.363	1.026
기업크기	2.747***	11.870	0.231	1.480
R2	0.308			
F	100.555***			
N	1592			

주 : *p < .05, **p < .01, ***p < .001

이러한 결과는 연구 1(study 1)의 가설 1-1부터 1-7까지 모두 지지하고 있음을 보여준다. 특히, 가설 1-5a와 1-5b의 대립가설에 대한 검증에서 동종업계 대비 임금수준이 가정친화제도에 정의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나, 임금차별의 보상차원에서 가정친화제도를 시행한다기 보다는 임금효율이론에서 말하고 있는 바와 같이 높은 임금정책과 일관되는 정책유지차원에서 가정친화제도를 실시하고 있는 것으로 나타났다.

2) 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향에 관한 회귀분석(STUDY 2)

가정친화제도가 기업성과 특히, 이직이나 매출액, 영업이익에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석 결과는 각각 <표 6>, <표 7>, <표 8>에 나타나 있다. 먼저 가정친화제도가 자발적 이직에 미치는 영향을 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다. <표 6>의 모형 2를 보면 가정친화제도가 자발적 이직과 통계적으로 유의한 부(-)의 관계를 보이고 있으며 모형 3을 보면, 고성과 인적자원관리도 이직과 부(-)의 관계를 보이고 있다. 그러나 가정친화제도가 자발적 이직과의 관계에서 고성과 인적자원관리제도의 조절효과를 검증하기 위한 모형 4를 보면, 가정친화제도와 고성과 인적자원관리제도를 centering* 후 회귀식에 투입한 결과, 조절효과가 나타나지 않고 있다. 이러한 결과는 ‘가정친화제도변들은 종업원의 자발적 이직을 낮출 것이다.’라는 가설 2-2는 지지하고 있으나 ‘가정친화제도변들이 기업성과 및 종업원의 자발적 이직에 미치는 영향은 인적자원관리 형태(전통적/고성과)에 따라 달라질 것이다.’라는 가설 3은 지지하지 않고 있음을 보여주고 있다.

* 조절효과 검증 시 두 변수를 곱할 경우 다중공선성의 위험성이 있는데, 이러한 위험성을 줄이기 위해 Aiken & West(1991)이 제시하고 있는 바와 같이 centering하였다.

<표 6> 가정친화제도가 자발적 이직에 미치는 영향에 관한 회귀분석

변수	모형구분	모형 1		모형 2		모형 3		모형 4	
		Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값
통제 변수	절 편	-0.260*	-2.472	-0.284**	-2.705	-0.037	-0.311	-0.041	-0.344
	기업연령	-0.003**	-2.258	-0.003*	-2.477	-0.003*	-2.335	-0.003*	-2.346
	log종업원 수	0.704***	21.946	0.754***	21.185	0.752***	21.347	0.753***	21.339
	인당교육훈련투자비용	-0.099***	-4.840	-0.089***	-4.352	-0.087***	-4.274	-0.087***	-4.269
	동종업계대비임금수준	-0.025	-1.076	-0.018	-0.779	-0.013	-0.539	-0.012*	-0.521
	전기가스 수도사업	-0.724***	-7.922	-0.709***	-7.789	-0.678***	-7.498	-0.677***	-7.479
	건설업	-0.058	-0.747	-0.072	-0.930	-0.053	-0.692	-0.051	-0.660
	도매 소매업	0.203**	3.220	0.216**	3.449	0.220***	3.535	0.220***	3.538
	숙박 및 음식점업	0.144	1.336	0.174	1.617	0.179	1.677	0.178	1.666
	운수업	-0.232*	-2.231	-0.241*	-2.335	-0.218*	-2.122	-0.216*	-2.108
	통신업	0.051	0.439	0.069	0.594	0.060	0.524	0.059	0.510
	금융 및 보험업	-0.029	-0.367	-0.026	-0.335	-0.018	-0.230	-0.017	-0.223
	부동산 및 임대업	-0.356*	-2.119	-0.325	-1.942	-0.291	-1.752	-0.290	-1.747
	사업서비스업	0.009	0.179	0.011	0.211	0.029	0.568	0.028	0.563
	공공,국방 사회보장	-0.293***	-4.063	-0.280**	-3.901	-0.247**	-3.448	-0.216**	-3.149
	교육 서비스업	-0.297**	-3.031	-0.287**	-2.947	-0.249*	-2.567	-0.220*	-2.272
	보건 및 사회복지사업	0.269*	2.586	0.301**	2.893	0.332**	3.214	0.373***	3.611
	오락문화운동관련	-0.083	-0.750	-0.060	-0.543	-0.073	-0.663	-0.115	-1.063
	기타공공 수리개인	-0.054	-0.460	-0.049	-0.418	-0.016	-0.141	-0.014	-0.125
독립	가정친화제도			-0.013**	-3.182	-0.010*	-2.458	-0.013**	-3.324
조절 변수	인적자원관리제도					-0.032***	-4.126	-0.033***	-4.119
	가정친화 * 인적자원							-0.001	-0.525
R2		0.442		0.449		0.460		0.460	
adj R2		0.430		0.436		0.447		0.446	
R2 change				0.007		0.011		0.000	
F		35.740***		34.772***		34.537***		32.865***	
F for R2 change				10.126**		17.021***		0.149	
N		831		831		831		831	

주 : 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음

2) *p < .05, **p < .01, ***p < .001

가정친화제도가 기업성과 즉, 매출액에 미치는 영향을 분석한 결과를 보여주고 있는 <표 7>을 살펴보면 다음과 같다. 모형 6을 보면, 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향은 통계적 유의도 0.01수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있어 ‘가정친화제도변들은 기업성과를 향상시킬 것이다.’라는 가설 2-1을 지지하고 있다. 그러나 고성과 인적자원관리제도와 기업성과간에 유의적인 관계가 발견되지 않았으며 또한, 가정친화제도가 기업성과에 영향을 미치는 과정에서 고성과 인적자원관리제도의 조절효과도 유의성이 발견되지 않아 ‘가정친화제도변들이 기업성과 및 종업원의 자발적 이

직에 미치는 영향은 인적자원관리 형태(전통적/고성과)에 따라 달라질 것이다.’라는 가설 3은 지지하지 않고 있음을 보여주고 있다.

<표 7> 가정친화제도가 매출액에 미치는 영향에 관한 회귀분석

변수	모형구분	모형 5		모형 6		모형 7		모형 8	
		Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값
통제 변수	절 편	1.597***	12.677	1.632***	12.985	1.594***	10.981	1.586***	10.911
	기업연령	0.006***	4.198	0.006***	4.424	0.006***	4.396	0.006***	4.371
	log종업원 수	-0.016	-0.414	-0.080	-1.865	-0.079	-1.852	-0.078	-1.822
	인당교육훈련투자비용	0.480***	19.692	0.468***	19.089	0.467***	19.056	0.468***	19.074
	동종업계대비임금수준	0.078**	2.763	0.068*	2.411	0.067*	2.369	0.068*	2.394
	전기가스 수도사업	-0.039	-0.371	-0.064	-0.610	-0.069	-0.651	-0.066	-0.624
	건 설 업	0.062	0.682	0.080	0.892	0.077	0.857	0.084	0.929
	도매 소매업	0.319***	4.221	0.301***	3.998	0.301***	3.999	0.303***	4.014
	숙박 및 음식점업	-0.425**	-3.280	-0.461***	-3.568	-0.462***	-3.572	-0.466***	-3.601
	운 수 업	-0.368**	-3.017	-0.358**	-2.955	-0.362**	-2.978	-0.359**	-2.953
	통 신 업	-0.174	-1.213	-0.198	-1.383	-0.196	-1.372	-0.202	-1.411
	금융 및 보험업	-0.149	-1.547	-0.152	-1.588	-0.154	-1.600	-0.151	-1.574
	부동산 및 임대업	-0.276	-1.255	-0.337	-1.534	-0.342	-1.554	-0.337	-1.533
	사업서비스업	-0.341***	-5.555	-0.344***	-5.628	-0.346***	-5.650	-0.347***	-5.664
	공공,국방 사회보장	-0.350***	-3.858	-0.368***	-4.079	-0.374***	-4.110	-0.368***	-4.047
	교육 서비스업	-0.468***	-3.674	-0.487***	-3.845	-0.493***	-3.874	-0.488***	-3.836
	보건 및 사회복지사업	-0.770***	-5.897	-1.816***	-6.248	-0.821***	-6.266	-0.820***	-6.261
	오락문화운동관련	-0.275*	-2.020	-0.306*	-2.252	-0.304*	-2.234	-0.305*	-2.242
기타공공 수리개인	-0.257	-1.844	-0.249	-1.795	-0.257	-1.839	-0.261	-1.872	
독립	가정친화제도			0.016**	3.310	0.016**	3.145	0.016***	3.186
조절 변수	인적자원관리제도					0.005	0.524	0.006	0.591
	가정친화 * 인적자원							-0.002	-1.105
R2		.463		.470		.470		.471	
adj R2		.451		.458		.457		.457	
R2 change				.007		.000		.001	
F		40.232***		39.143***		37.167***		35.465***	
F for R2 change				10.956**		0.274		1.222	
N		860		860		860		860	

주 : 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음

2) *p < .05, **p < .01, ***p < .001

마지막으로, 가정친화제도가 영업이익에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 8>에 나타나 있다. 모형 10을 보면, 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향이 유의하지 않으며 모형 11, 12의 고성 과 인적자원제도의 조절효과도 유의하지 않아 가설 2-1과 가설 3 모두 지지하지 않고 있다.

<표 8> 가정친화제도가 영업이익에 미치는 영향에 관한 회귀분석

변수	모형구분	모형 9		모형 10		모형 11		모형 12	
		Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값
통제 변수	절 편	2.732***	157.855	2.733***	157.144	2.748***	136.641	2.748***	136.244
	기업연령	-0.000	0.185	0.000	-0.164	0.000	-0.101	-0.000	-0.095
	log종업원 수	-0.011*	-1.990	-0.012	-1.948	-0.012*	-1.977	-0.012*	-1.979
	인당교육훈련투자비용	0.029***	8.746	0.029***	8.584	0.029***	8.627	0.029***	8.621
	동종업계대비임금수준	0.006	1.413	0.005	1.357	0.006	-1.442	0.006	1.431
	전기가스 수도사업	-0.012	-0.849	-0.013	-0.873	-0.011	-0.745	-0.011	-0.748
	건 설 업	0.002	0.184	0.003	0.209	0.004	0.294	0.003	0.282
	도매 소매업	0.020	1.937	0.020	1.904	0.020	1.909	0.020	1.905
	숙박 및 음식점업	-0.020	-1.090	-0.021	-1.117	-0.020	-1.074	-0.020	-1.068
	운 수 업	0.004	0.245	0.004	0.254	0.006	0.337	0.006	0.333
	통 신 업	-0.011	-0.568	-0.012	-0.586	-0.012	-0.614	-0.012	-0.608
	금융 및 보험업	0.026*	2.022	0.026*	2.018	0.027*	2.054	0.027*	2.049
	부동산 및 임대업	-0.009	-0.299	-0.010	-0.330	-0.008	-0.266	-0.008	-0.269
	사업서비스업	0.001	0.162	0.001	0.158	0.002	0.275	0.002	0.278
	공공,국방 사회보장	0.022	1.853	0.022	1.823	0.024*	1.997	0.024*	1.986
	교육 서비스업	-0.002	-0.102	-0.003	-0.129	-0.001	-0.029	-0.001	-0.031
	보건 및 사회복지사업	-0.001	-0.062	-0.002	-0.103	-0.001	-0.044	-0.001	-0.045
	오락문화운동관련	-0.015	-0.799	-0.015	-0.822	-0.016	-0.865	-0.016	-0.864
	기타공공 수리개인	-0.015	-0.805	-0.015	-0.802	-0.013	-0.691	-0.013	-0.675
독립	가정친화제도			0.000	0.379	0.000	0.642	0.000	0.638
조절 변수	인적자원관리제도					-0.002	-1.493	-0.002	-1.501
	가정친화 * 인적자원							0.000	0.165
R2		0.120		0.120		0.122		0.122	
adj R2		0.101		0.100		0.101		0.100	
R2 change				0.000		0.002		0.000	
F		6.286***		5.956***		5.778***		5.498***	
F for R2 change				0.144		2.229		0.027	
N		852		852		852		852	

주 : 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음

2) *p < .05, **p < .01, ***p < .001

이처럼 조절효과를 보여주고 있는 모든 모형에서, 가정친화제도와 기업성과간의 관계에서 고성
과 인적자원관리의 유의한 조절효과가 나타나지 않았다. 그 원인의 하나로 고성과 인적자원관리
와 가정친화제도가 별개의 제도로 기업성과에 상호작용하여 영향을 미치는 것이 아니라
Perry-Smith와 Blum(2000)이 제시하고 있는 바와 같이 가정친화제도도 고성과 인적자원관리제도
에 포함되어 기업의 성과를 설명하고 있는 것으로 볼 수 있는데, 이러한 의문을 해결하기 위해 추
가분석을 하였다. 아래 <표 9>은 고성과 인적자원관리제도만을 포함한 변수와 고성과 인적자원관

리제도에 가정친화제도를 포함한 변수와의 차이를 비교하는 회귀분석결과를 보여주고 있다.

<표 9>을 살펴보면, 고성과 인적자원관리에 가정친화제도를 포함하였을 경우 자발적 이직과 인당 영업이익과 같은 기업성과변수에는 영향력의 변동이 없지만, 인당 매출액과 같은 기업성과변수에는 유의하지 않던 영향력이 고성과 인적자원관리제도에 가정친화제도를 포함시켰을 때 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 9> 고성과 인적자원관리제도에 가정친화제도를 포함하였을 시 효과 분석

모형구분	자발적 이직				인당 매출액				인당 영업이익			
	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값	Beta	t 값
인적자원관리제도	-0.036***	-4.602			0.011	1.148			-0.002	-0.047		
가정친화+인적자원			-0.016***	-4.654			0.013***	3.217			0.000	-0.298
R2	0.456		0.457		0.464		0.469		0.122		0.120	
F	35.815***		34.861***		38.199***		39.083***		6.065***		5.953***	
N	831		831		860		860		852		852	

주 : 1) 통제변수는 동일하게 적용하였으나 지면상 두 변수만 제시함

2) *p < .05, **p < .01, ***p < .001

이러한 결과는 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향에서 고성과 인적자원관리제도가 조절역할을 하는 것이 아니라, Perry-Smith와 Blum(2000)이 밝히고 있는 바와 같이 가정친화제도도 고성과 인적자원관리에 포함되어야 함을 암시한다고 볼 수 있다.

III. 결론 및 시사점

본 연구는 가정친화제도를 시행하게 만드는 선행요인이 무엇인지, 그리고 그러한 가정친화제도가 기업의 성과 즉, 이직, 매출액, 영업이익에 어떠한 영향을 미치며, 그러한 영향을 미치는 과정에서 인적자원관리 형태에 따라 그 관계가 어떻게 달라지는지를 파악하고자 하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구목적을 위해 기존의 이론과 선행연구를 기초로 연구가설을 설정하여 제 변수들간의 인과관계를 실증적으로 검증하였다. 본 연구의 표본은 국내의 30인 이상의 산업전반을 대표하는 1905개 기업을 대상으로 하였다. 가설검증 결과, 얻어진 몇 가지 사실에 대해서 논의하면 다음과 같다.

첫째, 인사부서가 외부정보를 더 많이 활용할수록, 그리고 노조가 존재하는 경우, 여성인력비율이 높을수록, 기업경영체제가 소유경영체제보다는 소유와 경영이 완전히 분리된 경우, 동종업계 대비 임금수준이 높을수록, 외국인이 경영에 참여할 경우, 마지막으로 기업규모가 클수록 가정친화제도를 더 많이 시행하는 것으로 나타났다. 둘째, 가정친화제도가 종업원들의 자발적 이직을 줄이는 것으로 나타났다. 셋째, 가정친화제도가 기업의 성과를 높이는 것으로 나타났다. 넷째, 가정친화제

도를 시행함에 있어 고성과 인적자원관리제도를 같이 시행함으로써 정책의 일관성으로 기업성과를 높인다는 측면보다는 고용안정, 임금차등지급배제, 자율권(임파워먼트), 경영참여, 교육훈련 등과 같은 고성과 인적자원관리제도에 가정친화제도도 자리매김하게 됨으로써 기업성과를 높이는 것으로 나타났다.

본 연구에서 시사 하는바는 첫째, 서두에서도 밝힌 바와 같이 가정친화제도 시행을 비용으로 여기고 있는 기업들이 아직도 많은데, 그러한 가정친화제도는 더 이상 비용이나 투자의 개념이 아니라 변화된 사회 환경속에서 기업 경쟁력을 높이기 위해서는 필수적이며 또한 종업원의 이직을 줄이고 기업의 성과를 높여주는 제도로 인식되어야 함을 보여주고 있다. 둘째, 기존의 연구가 가지는 한계 즉, 일-가정간의 갈등의 선행요인과 결과요인에만 집중되어 있으며 또한 연구가 개인수준에서만 이루어진 것과는 달리 가정친화제도를 시행하게 되는 원인과 가정친화제도의 결과 즉, 기업 성과라는 조직수준의 변수간의 관계로 끌어올려 전반적인 관계를 살펴보았다는데 의의가 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 2005년 자료만을 이용한 횡단적 연구로 인해 가정친화제도에 영향을 미치는 인과관계의 방향성 및 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향의 방향성에 있어서 한계를 갖고 있다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서 향후 연구에서는 패널자료를 사용한 종단적 연구가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 선행변수에 있어서도 다양한 변수 즉, 이전 시점의 이직률이 높은 경우 이를 예방하는 차원에서 가정친화제도를 도입하게 된다면, 이전 시점의 기업성과가 나쁘거나 혹은 좋기 때문에 이를 보완하기 위해 아니면 더 많은 자원활용면에서 가정친화제도를 도입하게 되는 것처럼 많은 변수에 대한 고려가 된다면 지금의 연구에서 보다 가정친화제도의 선택요인에 대한 풍부한 정보를 얻게 될 것이다. 셋째, 전략적 인적자원관리에서 관심이 집중되고 있는 고성과 인적자원관리에 가정친화제도가 자리매김할 수 있는지를 밝히는 연구를 위해 차후 연구에서는 고성과 인적자원관리에 가정친화제도를 포함시켜 이들과 기업성과의 관계를 밝히는 연구가 필요하다. 넷째, 가정친화제도가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 그 연결 메커니즘을 밝히는 연구가 필요하다. 즉, 가정친화제도가 기업성과에 직접적인 영향을 미친다기 보다는 고성과 인적자원관리 연구에서 제시되고 있는 HRM-기업성과의 연결 메커니즘인 동기부여, 임파워먼트, KSA, 사회적 구조 등과 같은 변수를 통해 기업성과에 영향을 미칠 것이다. 이러한 측면에서 향후 다양한 매개변수에 대한 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 강혜련, 최서연. 2001. 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. 「한국심리학회지: 여성」, vol.6, no.1, 23-42.
- 강혜련, 임희정. 2000. 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과. 「한국심리학회지: 여성」, vol.5, no.2, 1-14.
- 김주엽. 2006. 일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토. 「인적자원관리개발 연구」, 제 8권, 제 1호, 83-117.
- 손영미, 박정열, 김가영. 2006. 일과 삶의 균형 정책의 도입에 관한 연구: 공공부문을 중심으로. 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」, 987-1000.
- 이규만. 2005. 직장-가정 갈등이 구성원의 태도에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 제 18권, 제 3호, 1369-1389.
- 이주희. 2003. 일과 가족의 양립은 어떻게 가능한가?-기업의 조직문화와 여성관리직 모성 보호. 「가족과 문화」, 제 15집, 3호, 37-61.
- 이요행, 방묘진, 오세진. 2005. 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, vol. 18, no.3, 639-657.
- 임효창, 김오현, 이봉세. 2005. 기혼 직장인의 직장-가정갈등이 직무태도에 미치는 영향: 경력계획과 성별의 조절효과를 중심으로. 「대한경영학회지」 제 18권, 제 1호, 421-442.
- 정영금. 2005. 일-가족 균형과 균형 전략 연구를 위한 새로운 모색-역할 갈등과 역할 관리 전략을 넘어서. 「생활과학연구논집」, 제 25권, 제 1호, 31-48.
- 최수찬, 백지애. 2006. 비동거가족 근로자의 직장-가정갈등이 스트레스와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 남성근로자를 중심으로. 「가족과 문화」, 제 18집, 4호, 157-182.
- Aiken, L.S., West, S.G. 1991. Multiple regression testing and interpreting interaction. *SAGE publication*.
- Arthur, M.M., Cook, A. 2004. Taking stock of work-family initiatives: how announcements of "family-friendly" human resource decisions affect shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol.57, No.4, pp. 599-613.
- Aryee, S., Fields, D., Luk, V. 1999. A Cross-Cultural Test of a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Management*, vol.25, no.4, pp. 491-511.
- Breaugh, J.A. 2007. An Examination of the Antecedents and Consequences of the Use of

- Family-friendly Benefits. *Journal of Management Issues*, vol.XIX, no.1, pp. 35–52.
- Casper, W.J., Eby, L.T., Bordeaux, C., Lockwood, A. 2007. A Review of Research Methods in IO/OB Work—Family Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.1, pp. 28–43.
- Chacko, T.I. 1983. Job and life satisfactions: a causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*. Vol.26, No.1, pp. 163–169.
- Evans, D.R., Pellizzari, J.R., Culbert, B.J., Metzen, M.E. 1993. Personality, marital, and occupational factors associated with quality of life. *Journal of clinical psychology*. vol.49, no.4, pp. 477–485.
- Fields, M.W., Thacker, J.W. 1992. Influence of quality of work life on company and union commitment. *Academy of Management Journal*. vol.35, no.2, pp. 439–450.
- Ford, M.T., Heinen, B.A., Langkamer, K.L. 2007. Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology*. vol.92, no.1, pp. 57–80.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*. vol.10, no.1, pp. 76–88.
- Greenhaus, J.H., Powell, G.N. 2006. When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, Vol.31, No.1, pp. 72–92.
- Gomez-Mejia, L.R., Nunez-Nickel, M., Gutierrez, I. 2001. The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*. vol.44, no.1, pp. 81–95.
- Hammer, L.B., Neal, M.B., Newsom, J.T., Brockwood, K.J., Colton, C.L. 2005. A Longitudinal Study of the Effects of Dual-Earner Couples' Utilization of Family-Friendly Workplace Supports on Work and Family Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, pp. 799–810.
- Hom, P.W., Kinicki, A.J. 2001. Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*. vol.44, no.5, pp. 975–987.
- Judge, T.A., Ilies, R., Scott, B. 2006. Work–family conflict and Emotions: effects at work and at home. *Personnel Psychology*. 59, pp. 779–814.
- Katz, H.C., Kochan, T.A., Weber, M.R. 1985. Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. *Academy of Management Journal*, Vol.28, No.3, pp. 509–526.
- Kossek, E.E., Colquitt, J.A., Noe, R.A. 2001. Caregiving decisions, well-being, and performance: the effects of place and provider as a function of dependent type and work–family climates.. *Academy of Management Journal*. Vol.44. No.1. pp. 29–44.
- Lambert, S.J. 2000. Added benefits: the link between work–life benefits and organizational

- citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5. pp. 801–815.
- Macy, B.A., Mirvis, P.H. 1976. A methodology for assessment of quality of work life and organizational effectiveness in behavioral–economic terms. *Administrative Science Quarterly*, vol.21, pp. 212–226.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., Veiga, J.F. 2002. Moderators of the relationship between work–family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*. Vol.45, No.2, pp. 399–409.
- Mesmer–Magnus, J.R., Viswesvaran, C. 2006. How Family–Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta–Analytic Examination. *Journal of Labor Research*. vol.XXVII, no.4, pp.555–574.
- Near, J.P., Smith, C.A., Rice, R.W., Hunt, R.G. 1984. A comparison of work and nonwork predictors of life satisfaction, *Academy of Management Journal*, vol.27, no.1, pp. 184–190.
- Near, J.P., Rice, R.W., Hunt, R.G. 1980. The relationship between work and nonwork domains: a review of empirical research. *Academy of Management Review*. vol.5, no.3, pp. 415–429.
- Near, J.P., Rice, R.W., Hunt, R.G. 1978. Work and extra–work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*. vol.21, no.2, pp. 248–264.
- Osterman, P. 1995. Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*. 40, pp. 681–700.
- Perry–Smith, J.E., Blum, T.C. 2000. Work–family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*. vol.43, no.6, pp. 1107–1117.
- Rice, R.W., Mcfarlin, D.B., Near, J.P. 1985. Organizational Work and the Perceived Quality of Life: Toward a Conceptual Model. *Academy of Management Review*. Vol. 10, No.2, pp. 296–310.
- Shamir, B., Salomon, I. 1985. Work–at–home and the quality of working life. *Academy of Management Review*. vol.10, no.3, pp. 455–464.
- Wood, S.J., Menezes, L.M., Lasasa. 2003. A. Family–Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives. *Industrial Relations*. vol.42, no.2, pp. 221–250.
- Yang, N., Chen, C.C., Choi, J., Zou, Y. 2000. Sources of work–family conflict: a sino–U.S. comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*. Vol.43, No.1, pp. 113–123.
- Yellen, J.L. 1984. Efficiency wage models of unemployment. *Information and macroeconomics*. vol.74, no.2, pp. 200–205.