

노동정책연구
2008. 제8권 제4호 pp.183~214
© 한국노동연구원

연구논문

가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구

이민우*
이영진**
한재창***

본 연구는 최근 관심이 집중되고 있는 가족친화제도에 관한 연구로, 아직도 공통의 합의가 이루어지지 않고 있는 가족친화제도의 구성요소를 식별하고, 이를 바탕으로 가족친화제도를 도입하게 만드는 여러 가지 선행 요인 및 이들 제도의 도입이 이직이나 매출액에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고 있다.

연구에 사용된 샘플은 한국노동연구원이 2005년에 실시한 사업체 패널조사(WPS) 자료를 이용한 국내의 산업 전반을 대표하는 1,905개 기업을 대상으로 하고 있으며 가족친화제도 도입의 선행 요인을 분석하는 STUDY 1과 가족친화제도 도입의 결과를 분석하는 STUDY 2로 나누어 진행하였다.

분석 결과에 따르면 첫째, 우리나라 가족친화제도의 특징으로, 여성인력 비율이 높을수록 탄력적 근무제도나 근로자지원 및 가족지원제도보다는 법적 구속력이 상대적으로 강한 자녀양육 및 교육지원제도 측면을 강조하고 있어 아직도 가족친화제도에 대한 인식이 투자로서가 아니라 비용으로 인식하고 있는 것으로 보인다. 또한, 가족친화제도는 임금차별에 대한 보상 차원에서 실시하기보다는 높은 임금정책과 일관된 정책유지 차원에서 실시되고 있는 것으로 나타났다. 둘째, 인사부서가 외부정보를 더 많이 활용하고, 동종업계 대비 임금수준이 높으며 기업규모가 클수록, 그리고 노조가 존재하며, 기업경영체제가 소유경영체제보다는 소유와 경영이 완전히 분리되고, 외국인이 경영에 직접 참여하는 경우 가족친화제도를 더 많이 시행하는 것으

논문접수일: 2008년 9월 8일, 심사의뢰일: 2008년 9월 10일, 심사완료일: 2008년 10월 28일

* 연세대학교 경영연구소 연구원(minwoo55@yonsei.ac.kr)

** 연세대학교 대학원 경영학 석사과정(redcap2211@naver.com)

*** 연세대학교 대학원 경영학 석사과정(dean430@daum.net)

로 나타났다. 셋째, 가족친화제도의 시행은 종업원들로 하여금 조직이 그들의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호로 인식하게 되며, 또한 조직의 효율적인 기반구조를 제공함으로써 종업원들의 자발적 이직을 줄이고, 기업의 성과를 높이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 가족친화제도가 더 이상 비용이나 투자의 개념이 아니라 종업원의 이직을 줄이고 기업 경쟁력을 높이는 데 필수적인 고성과 관리제도로 인식되어야 함을 시사하고 있다.

핵심용어 : 일과 생활의 균형, 가족친화제도, 자발적 이직, 기업성과

I. 서론

기업은 그동안 전통적으로 근로자의 직장생활과 가정생활은 분리되어야 한다는 입장을 견지해 왔으나, 최근에는 이러한 관점에 변화가 생기면서 근로자 개인뿐 아니라 그들 가족의 욕구에도 관심을 가지기 시작하였다(강혜련·최서연, 2001). 특히, 여성근로자 및 맞벌이부부가 증가하는 사회적 요구의 변화 및 IT의 발달로 인한 탄력적인 업무수행의 확산, 그리고 근로자 기대수준의 변화(Greenblatt, 2002)는 일과 가정 사이의 불균형을 발생시키고, 이는 곧 직무 불만족이나 직장 내 효율성(이요행·방묘진·오세진, 2005) 등을 저하시키기 때문에 그 중요성이 더 커지고 있다.

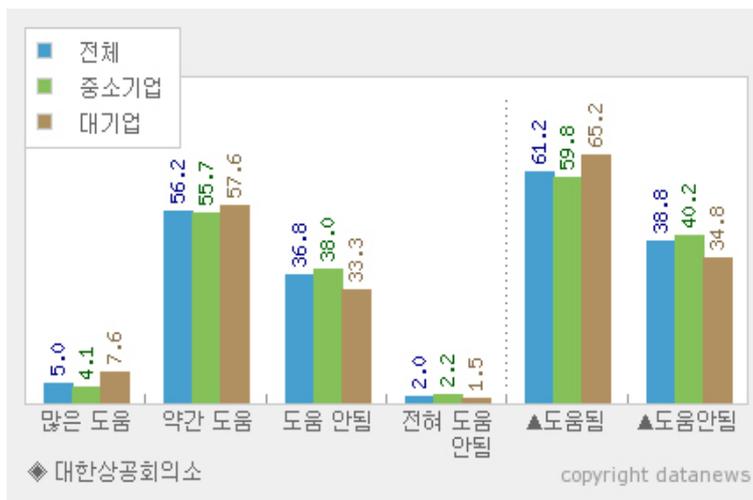
일과 가정 간의 갈등은 개인의 삶의 질이나 건강, 그리고 직무만족이나 조직 몰입과 같은 전통적인 조직성과 문제로만 그치지 않는다. 즉 일과 가정 간의 갈등을 해소하고 균형을 유지하려는 노력은 유능한 인적자원을 확보하고 유지하는 데 매력적인 유인수단이 될 수 있으며(Bartlett and Ghoshal, 2002; Osterman, 1995), 이는 곧 잠재적인 무형자산이 되는 인재의 풀을 넓히게 되어 선발과정만 엄격하다면 능력 있는 지원자를 고용할 수 있게 된다(Hannon and Milkovich, 1996)²⁾. 이후, 이렇게 선발된 인재들은 더 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적

2) 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 가정 간의 균형 문제에 관한 이슈가 떠오르고 있으나 아직 우리나라 기

인 경쟁우위를 가져오게 되며(Hannon and Milkovich, 1996), 결국 기업가치가 높아지게 된다. 이처럼 일과 가정 간의 갈등은 개인수준의 태도변수뿐만 아니라 조직의 성과까지 영향을 미치게 되기 때문에(Perry-Smith and Blum, 2000), 일과 가정에서 요구하고 있는 책임 간의 균형을 유지하도록 돕는 가족친화제도에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다(김주엽, 2006). 그 예로, 대한상공회의소가 2006년 10월 26일부터 11월 1일까지 서울 소재 500개사를 대상으로 설문조사한 결과를 살펴보면, 기업의 61.2%가 가족친화 경영이 기업성장을 올리는 데 도움이 된다고 응답하여 가족친화 경영의 효과를 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다.

일과 가정에 관한 관심이 높아지면서 1970년대 후반부터 시작한 일과 가정 갈등에 관한 초기 연구는 일과 삶의 질(work and the quality of life) 또는 직장생활의 질(quality of working life)을 높이려는 노력이 조직의 효과성(Katz, Kochan, and Weber, 1985)이나 직무만족, 삶의 만족 그리고 건강과 같은 변수에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구(Near, Rice, and Hunt, 1978), 그리고 재택근무가 직장생활의 질(quality of working life)에 어떠한 영향을 미치는지에 관

[그림 1] 가족친화제도의 기업성과 기여도



업들은 초보 단계이다. 그러나 이미 외국 선진 기업들은 인재확보의 주요축으로 삼고 있는 정도로 글로벌 트렌드로 자리잡고 있다(<국민일보> 2006. 11. 12자 참고).

한 연구(Shamir and Salomon, 1985)에 집중되었다. 이후, 일과 삶의 질에서 일과 가정 간의 갈등으로 관심이 옮겨가면서 가족친화 프로그램/정책이 일과 가정 간의 갈등(work-life conflict)에 미치는 영향에 관한 연구(강혜련·최서연, 2001; 이요행 外, 2005; Mesmer-Megnus and Viswesvaran, 2006) 및 일과 가정간의 갈등이 직무/경력 만족이나 이직 의도에 미치는 영향을 살펴보는 연구(Aryee, Srinivas, and Tan, 2005; Martins, Eddleston, and Veiga, 2002), 그리고 일과 가정 간의 갈등이 결과변수에 미치는 과정에서 조절변수를 찾는 연구(Kossek, Colquitt, and Noe, 2001; Martins et al., 2002; Mesmer-Megnus and Viswesvaran, 2006; Yang, Chen, Choi, and Zou, 2000)들이 진행되었다. 그러나 이들 연구들은 조직수준에서 조직을 직접 관리해야 하는 경영자들에게 어떻게 하면 일과 가정간의 갈등을 줄이고, 또한 어떻게 하면 기업의 성과까지 이끌어 낼 수 있을지와 같은 실질적인 문제에 대한 답을 주지 못하고 있다. 이러한 요구에 부응하듯 가족친화제도의 선행변수를 밝히는 연구(Osterman, 1995; Wood, Menezes, and AnaLasaosa, 2003)와 결과변수(조직성과)를 밝히고 있는 (Perry-Smith & Blum, 2000) 조직수준의 연구가 나타나고는 있지만 그 수가 극히 적고, 연구 대상이 미국과 영국을 중심으로 이루어졌다는 한계를 가지고 있다. 물론, 최근 국내에서도 모성보호제도 도입의 결정요인과 모성보호제도가 이직이나 매출액에 미치는 영향에 관한 연구(유규창·김향아, 2006) 및 가족친화제도와 조직성과 간의 관계를 살피는 연구(김종성·이병훈, 2007), 그리고 한국노동연구원에서 실시한 모성보호조치 및 일가족양립조치와 기업성과 간의 관계를 살펴보는 연구(김혜원 外, 2007)가 등장하고 있다. 그러나 이들 연구를 보면, 가족친화제도에서 가장 많이 연구되고 있는(Wang and Walumbwa, 2007) 탄력적 근무제도가 제외된 모성보호제도로 한정하고 있으며(예: 유규창·김향아, 2006), 가족친화제도 도입을 결정하는 변수로 조직의 전략적 관점 등 다양한 측면을 고려하기보다는 상대적으로 조직의 특성과 같이 주어진 조건에 따라 도입 정도가 어떻게 달라지는지를 살펴보고 있다는 한계를 안고 있다.

본 연구는 이러한 선행연구가 가지고 있는 여러 한계점들을 극복하고, 가족친화제도를 둘러싼 블랙박스를 펼쳐보이고자 하였다. 세부적인 연구 목적을 제시하면 첫째, 선행연구 검토를 통해 우리나라에서 시행하고 있는 개별 제도를

중심으로 가족친화제도를 구분해 보고, 둘째, 가족친화제도를 시행하는 원인변수를 이론을 통해 다양한 측면을 반영한 가설을 도출한 다음 그 관계를 살펴봄(STUDY 1), 셋째, 가족친화제도 도입이 기업의 성과와 이직에 어떠한 영향을 미치는지(STUDY 2)를 밝히고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설

1. 가족친화제도

가. 가족친화제도의 개념 및 구성

일과 가정 간의 갈등은 일과 가정이라는 두 영역에서의 역할 압력이 서로 공존하지 못하고 한 역할에 충실하게 되면 상대적으로 다른 역할에 소홀하게 되는 역할 간 갈등으로 정의된다(Frone, Russell, and Cooper, 1992). 가족친화제도는 이러한 일과 가정 간의 갈등을 해소하고 두 영역 사이에서 균형 있는 삶을 누릴 수 있도록 지원하는 제도로서(임인숙, 2003), 가족친화적 정책(정기선 · 장은미, 2005) 및 가족친화 프로그램(Wang and Walumbwa, 2007), 그리고 일과 삶의 균형(work-life balance)정책(손영미 · 박정열 · 김가영, 2006) 등, 다양한 명칭으로 사용되고 있다(이민우, 2008).

앞에서 정의하고 있는 가족친화제도를 구성하는 요소에 대해서는 아직까지 합의되고 있지 않지만(김종성 · 이병훈, 2007), 다음 <표 1>에서도 알 수 있듯이 지금까지 진행되어 온 몇 가지 연구를 통해 가족친화제도를 구성하는 개별 제도를 살펴보면 선택적 근로시간제, 탄력근무제도(flexible work scheduling), 육아휴직(parental leave), 출산휴가, 육아지원(child care assistance), 직장보육시설(workplace nursery), 모성보호 관련, 탁아/노약자 관련 정보제공(information on community day care) 등이 포함되고 있다. 또한, 보건복지가족부는 가족친화제도를 탄력적 근무제도, 자녀의 출산양육 및 교육지원제도, 그리고 부양가족지원제도, 근로자지원제도, 가족친화사회 문화조성으로 구분하고 있다. 그리

고 이러한 제도를 구성하는 세부 항목을 보면, 위의 선행연구에서 검토된 개별 제도들을 포함하고 있다.

〈표 1〉 가족친화제도에 관한 선행연구 검토

연구자	연구에 사용된 개별 제도	비고
김태홍 · 고인아 (2001)	보육비 지원, 법규 이상의 출산 및 육아휴직제도, 배우자 출산간호 휴가제도, 무급휴가제도, 주5일 및 토요일 격주휴무제, 시차 출퇴근제, 가족초청행사	연구보고서 실증연구
손영미 외(2006)	일지원제도, 가족지원제도, 성장지원제도, 여가 및 건강지원제도, 일과 삶의 균형 조직문화 기반조성제도	이론연구
유규창 · 김향아 (2006)	출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 수유시간, 임신한 여성에게 휴일근무 제한, 임신한 여성에게 1일 2시간 이상 초과근무 제한, 임신한 여성 유해업무 종사 제한, 생리휴가, 유산휴가 등	모성보호제도 실증연구
유계숙 (2007)	탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 보육 및 돌봄지원제도, 근로자지원제도, 경제적 지원제도	실증연구
임인숙 (2003)	육아휴직장려금제도, 유급육아휴직제, 직장탁아제	이론연구
정기선 · 장은미 (2005)	휴직제도(출산휴가, 육아휴직, 병가휴가), 탁아/노약자 부양지원제도(육아/탁아지원제도, 노약자 부양혜택), 가족친화적 작업관리방식(탄력근무제도, 직무순환, 시간근무제)	실증연구
Osterman (1995)	직장 내/외 탁아소 운영, 육아지원, 지역탁아소 기부, 풀타임 재택근무, 근무일 재택 워크숍, 탁아/노약자 부양정보 시스템, 탄력시간제	실증연구
Perry-Smith and Blum (2000)	직장 내 탁아소 운영(on-site day care), 육아비용 지원(help with day care costs), 노약자 부양 지원(elder care assistance), 탁아관련 정보제공(information on community day care), 유급육아휴직(paid parental leave), 무급 육아휴직(unpaid parental leave), 재고용을 전제로 하는 출산휴직(maternity or paternity leave with reemployment), 탄력적 근무시간제(flexible scheduling)	실증연구
Wood et al. (2003)	육아휴직(parental leave), 재택근무(working from home), 기간계약(term-only contracts), 파트타임(working part time), 직무공유(job sharing), 직장보육시설(workplace nursery), 육아지원(child care subsidies)	실증연구
Wang and Walumbwa (2007)	유연근무 스케줄(flexible work scheduling), 육아지원(childcare assistance), 탄력근무제도(flexible work arrangement : 예, 재택근무), 노약자 부양(elder care assistance)	실증연구

자료 : 이민우(2008), 「2008년 한국노동연구원 사업체패널 워크숍 발표자료」, p.110.

이상의 검토 결과에 따라 본 연구는 가족친화제도를 우리나라 보건복지가족부에서 정의하는 제도로 구분하고, 이들 제도에 선행연구에서 밝혀진 세부 개별 제도를 선정하여 포함시켰다.

나. 가족친화제도에 관한 선행연구

가족친화제도에 관한 연구로 조직 수준의 연구를 중심으로 살펴보면 크게, 가족친화제도 도입의 선행요인을 밝히고자 하는 연구와 이들 가족친화제도가 기업성장에 미치는 연구로 구분할 수 있다.

먼저, 가족친화제도 도입의 선행요인을 밝히고자 하는 연구로, Wood, Menezes, and AnaLasaosa(2003)는 영국의 가족친화제도(유연근무제도와 육아제도 측면으로 나눔)를 도입하게 만드는 요인을 밝히기 위해 제도이론, 조직적응이론, 고헌신 관점(high commitment perspective), 동일기회 관점(equal opportunity perspective), 상황적 관점(situational perspective)을 적용한 결과, 가족친화제도의 선행요인으로 기업의 크기, 여성 인력의 비율, 인사부서의 존재, 일과 가정 간의 균형에 대한 관심, 건강관련 산업, 품질유지 전략의 존재(TQM) 등과 관련이 있음을 밝히고 있다. 또한, Osterman(1995)은 가족친화제도 도입의 원인 변수를 결근이나 이직과 같은 문제를 해결하기 위해, 그리고 여성 인력의 비율, 내부노동시장 관행(직무경력, 연공시스템, 인사부서의 존재), 고몰입 인적자원 관리(TQM, 문제해결 집단)를 들어 그 영향력을 검증하였다. 그 결과, 여성 인력의 비율이 높을수록, 인적자원관리 부서가 있을 경우, 그리고 고몰입 인적자원관리를 시행할수록 가족친화제도를 더 많이 도입하게 됨을 밝히고 있다.

다음으로, 가족친화제도와 기업성과 간의 관계를 실증분석한 Perry-Smith and Blum(2000)은 일-가정 정책 번들(bundle)이 전략적 인적자원관리 연구에서 제외되고 있음을 지적하면서, 일-가정에 관한 연구에서 대표되는 제도, 즉 직장내 탁아소 운영(on-site day care), 육아비용 지원, 노인의료 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.

우리나라에서 실시된 조직수준의 연구로 김혜원 외(2007) 및 김종성 · 이병훈

(2007)의 가족친화제도와 기업성과 간의 관계를 살펴본 연구, 그리고 유규창·김향아(2006)의 모성보호제도 도입과 관련된 연구가 있다. 그러나 서두에서도 언급하였지만, 이러한 연구들은 그 수가 극히 제한적이며 각각 다음과 같은 한계점을 안고 있다. 즉 Wood, Menezes, and AnaLasaosa(2003)의 연구의 경우, 영국을 대상으로 하고 있어 우리나라의 상황에서도 적용이 될지 의문이며, 또한 Perry-Smith and Blum(2000)의 연구는 종속변수로 인식수준의 기업성과를 사용하였고, 독립변수도 동일 자료를 사용하였기 때문에 동일방법 편향의 (common method bias) 등의 한계를 안고 있다. 또한, 우리나라에서 시행된 연구도 가족친화제도 중 가장 많이 연구되고 있는(Wang and Walumbwa, 2007) 탄력적 근무제도가 제외된 모성보호제도를 대상으로 하고 있다. 그리고 가족친화제도를 둘러싼 원인변수와 결과변수를 조직이 가지는 고유한 특성뿐 아니라 조직의 적응 측면과 같은 다양한 관점에서 살펴보지 못하고 있다는 한계를 보이고 있다.

2. 가족친화제도의 선행요인에 관한 연구(STUDY 1)

가. 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 정당성(legitimacy)을 확보하게 됨으로써 필요한 자원을 보다 용이하게 획득할 수 있어 성장과 생존을 보장 받을 수 있게 된다.

조직에서 이와 같은 제도적 규칙이 받아들여지는 과정 중 모방적 동형화(mimetic isomorphism)는 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 참가, 또는 국내외 우수사업장을 대상으로 인사·노무관리와 관련하여 벤치마킹, 컨설팅 경험이 있는지 등과 같이 인사업무 담

당자가 외부 정보에 더 많이 노출되면, 우수한 조직의 제도, 특히 성과를 높이는 가족친화제도에 대한 정보를 더 많이 접하게 되면서 인사정책 설정 시 이들 정보가 더 많이 반영될 가능성이 크다.

가설 1-1. 인사관리 시 외부 정보를 더 많이 활용할수록 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

나. 조직적응이론(organizational adaption theory)

조직적응이론은, 조직은 규칙, 규범, 법, 사회적 기대에 대해 반응한다는 제도 이론과 같은 전제를 가지고 있지만 다음 두 가지에서 차이가 있다. 첫째는 조직은 규범적인 압력에 수동적으로 순응하지 않으며 환경적 도전에 대해 자율적인 반응을 한다는 것이다(Daft and Weick, 1984). 즉 일과 가정 간의 균형을 유지하여야 하는 사회적 압력을 무시하거나 반대로 행동할 수도 있다는 것이다. 둘째는, 조직은 외부적 압력을 탐색하고 규정하는 방식에서 다르다는 것을 가정한다. 이러한 조직적응이론은 기업 내 노조의 존재와 가족친화제도 도입 간을 잘 설명해 주고 있다. 즉 노사관계 시스템의 주요 기능 중 하나는 종업원과 관리자 간에 발생하는 문제를 해결하기 위한 절차를 만드는 것으로, 미국에서는 이를 위해 노조와 고용주 간에 공식적인 계약 협상이나 고충처리절차에 대부분의 의존하고 있는데(Katz et al., 1985), 이러한 노조의 존재는 다양한 요구를 추구하게 되고, 특히 종업원의 복지개선을 위한 요구시 조직은 조직적응이론에 제시하는 바와 같이 노조원들의 노조몰입을 줄이기 위한 전략적 차원에서 고충처리 욕구를 사전에 충족시키기 위해 가족친화제도를 더 많이 시행하게 된다.

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

우리나라는 가정에서의 남녀 간 역할이 명확히 구분되어 있어 직장여성 같은 경우 가정에서의 역할 책임을 더 크게 느끼게 되기 때문에 가족친화제도에 대한 요구가 더 강하다고 할 수 있다. 또한, 조직은 이러한 요구를 인식하고 일과 가정 간의 균형을 유지하고자 하는 가족친화제도에 더 깊은 관심을 보이며 그러한 제도를 전략 차원에서 더욱 적극적으로 실행하게 된다.

선행연구에서도, 일과 가정생활의 역할 간 균형에 있어서 여성들은 일이 요

구하는 것과는 별개로 가족에 대한 책임에 대해 고정 비율로 일정 부분을 따로 떼어놓고 생각하는 반면, 남성들은 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임 간에 교환적인 보상관계로 생각하는 경향이 있기 때문에 평균적으로 여성이 남성보다 가족내 역할(family role)에 있어서 스트레스를 더 많이 받고 있음을 밝히고 있다. 또한 여성의 경우 가족친화제도 시행에 대한 욕구가 강하기 때문에 여성 인력의 비율이 높을수록 가족친화제도를 더 많이 시행하게 됨을 실증적으로 보여주고 있다(Wood et al., 2003).

가설 1-3. 기업내 여성 인력의 비율이 높으면 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

다. 대리인 이론(agency theory)

대리인 이론은 노동자는 일하기 싫어하여 가능한 레저(leisure)를 추구하고 근무태만을 하게 된다고 가정한다. 그렇기 때문에 이러한 결과를 피하기 위해 경영주와 고용자 간의 이해를 일치시킬 수 있는 적절한 인센티브가 주어지게 된다. 소유와 경영의 분리는 소유자에게 포트폴리오 투자로 위험을 감소시킬 수 있는 장점을 제공해 주는 반면, 대리인과의 정보 불일치 등으로 기업 운영에 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 대리인 간의 이해 불일치를 의미하는 목표불일치(goal incongruence)가 발생하게 되는데, 이로 인해 효과적인 계약 설계의 부재 상태에서 대리인은 요구되는 것보다 덜 노력하거나(근무태만) 소유자(principal)가 원치 않는 방향으로 노력을 기울 수 있으며 프로젝트 실패시 미래의 보상이 줄어들 것이 두려워 안정적인 경영(risk averse)을 할 수 있기 때문이다. 이러한 논리를 가족친화제도 영역으로 도입하면, 가족친화제도를 시행하기 위해서는 아무래도 비용이 들어가게 되는데, 그러한 이유로 소유경영체제의 경우는 그러한 제도를 적극적으로 도입하기를 꺼려할 것이다. 그러나 소유와 경영이 완전히 분리된 기업의 경영주는 사회적 규범이나 가치관에 의해 바람직한 것으로 인식되어 있는 가족친화제도를 비용 측면보다는

안정적 경영 차원에서 더 많이 도입하고 활용함으로써 기업 이미지와 인지도를 높이는 방향으로 동기될 것이다.

이상의 논의를 종합해 보면, 소유와 경영이 완전히 분리된 기업은 대리인 비용 문제가 발생하기 때문에, 불확실성을 피하기 위해 소유경영이 분리된 기업이 완전소유경영 기업보다 가족친화제도에 더 민감하게 반응하여 도입하게 된다.

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

라. 보상격차(compensating differential) 대 효율임금이론(efficiency wage theory)

보상격차는 노동경제학에서 불만이나 위험(risk) 또는 원치 않는 직무와 임금을 간의 관계를 분석하기 위해 사용하는 용어로 임금보상격차(compensating wage differential)라고도 불린다. 이러한 보상격차는 다른 직무보다 지금 하고 있는 일이 안 좋은 근무여건을 가진 경우, 그 직무에 대한 동기를 유발하기 위해 임금을 추가하게 되면서 생기게 된다. 즉 근무여건이 나쁜 경우, 근무여건의 차이를 메우기 위해 임금의 차이를 두게 되는데 이러한 논리에 의하면 임금이 낮은 기업들은 임금 차이에 의한 불만을 메우기 위해 가족친화정책을 더 도입할 수 있다.

반면, 효율적 임금이론에 의하면 종업원의 생산성이나 효율성을 향상시키기 위해서는 시장에서 결정되는 임금보다 더 많은 보상을 해주어야 한다고 지적하고 있다. 왜냐하면, 대부분의 직업에서 근로자들은 성과에 따라 차별을 받게 되지만, 그러한 성과를 정확하게 측정하기 위해서는 모니터링 비용이 많이 들어가기 때문에 현실적으로 정확한 성과를 측정하기는 어렵다. 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). 가족친화제도도 이러한 효율적 임금이론의 연속선상에서 생각해 보면, 높은 임금을 지불하는 기업은 이러한 효율적 임금의 장점을 살리기 위해, 효율

적 임금이론의 원칙과 일관된 정책의 일환으로 타 기업에 비해 더 많은 가족친화제도를 시행하게 된다. 이상과 같이 위에서 언급하였던 보상격차와 효율적 임금이론의 논의를 종합해 보면, 가족친화제도 시행의 선행변수 탐색이 가능한 다음과 같은 두 가지 대립 가설을 설정할 수 있다.

가설 1-5a : 임금수준이 낮을수록 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

가설 1-5b : 임금수준이 높을수록 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이다.

마. 이(異)문화 요인

역할에 대한 지각은 욕구와 갈등 간의 관계를 조절할 뿐 아니라 일과 가족이라는 영역에서의 욕구에도 직접적인 영향을 미치게 되는데, 이때는 우선순위가 높은 영역의 욕구가 더 커지게 된다. 왜냐하면, 사람들은 우선순위가 높은 영역에 더 많은 에너지와 시간을 투자하게 되고, 사회적 기대와 규범으로 인해 더 높은 우선순위를 가진 영역에서의 역할에 대한 압력을 더 많이 받기 때문이다. 이러한 메커니즘으로 인해 더 높은 우선순위를 가진 영역에서의 역할 요구에 대해 더 많은 책임을 느끼게 되는데, 이는 문화적 차이를 통해 살펴보면 쉽게 이해할 수 있다. 예를 들어, 미국인들은 경력지향적이고 동양인은 가족지향적인 것으로 보이나, 실제 서구의 개인주의적 사회가 동양의 집단주의적 사회보다 가족과 개인 시간에 더 가치를 두고 있다. 그렇기 때문에 서양인들에 있어서는 가정에서 일어난 사건이나 스트레스가 일에서 발생한 사건이나 스트레스보다 정신적·육체적 건강에 훨씬 많은 영향을 미치게 된다(Frone et al., 1992).

Yang, Chen, Choi, and Zou(2000)의 연구를 보면, 미국의 종업원들은 중국 종업원들보다 가정생활 욕구가 더 크고, 그러한 가정생활 욕구가 중국보다는 미국에서 일-가정 갈등(work-family conflict)에 더 큰 영향을 미치는 것을 밝히고 있다. 반면, 일 욕구(work demand)는 미국보다 중국에서 일-가정 갈등에 더 큰 영향을 미침을 밝히고 있는데, 이러한 차이는 두 나라 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 있으나 미국에서는 일을 위해 가족과 보내는 시간을 희생하는 것을 자신의 삶

에 있어서 다른 중요한 것을 잃어가는 것으로 본다는 것이다. 그렇기 때문에 문화적 차이를 가지고 있는 외국인이 경영에 대한 참여를 하게 되면 일·가정 간의 갈등의 원인에 대한 인식 차이로 인하여 가족친화제도를 더 많이 도입하고 시행하게 된다.

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

바. 기업 크기 요인

가족친화제도를 조직과 구성원 간의 가치 공유(rent sharing)라는 측면으로 볼 때, 기업들이 이 제도를 도입하고 활용하기 위해서는 더 많은 여유자원(slack resource)을 필요로 한다. 대기업은 전략 실행이나 자원활용 면에 있어서 중소기업보다 여유자원이 더 많이 가지고 있다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 대기업은 더 많은 임금과 복지를 제공해 줄 수 있는 여력을 가지고 있으며, 능력 있는 지원자를 유인하기 위해 또는 기업의 명성을 위해, 그리고 기타 여러 가지 이유로 인해 여유자원에 대한 가치공유 차원에서 가족친화제도를 더 많이 시행하게 된다.

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

3. 가족친화제도의 시행에 따른 결과에 관한 연구(STUDY 2)

가. 가족친화제도와 기업성과

Pfeffer(1981)의 상징적 활동(symbolic action) 관점에 따르면, 조직이 관심을 보이고 있고, 특별한 대우를 하고 있다는 신호를 주게 되면 실제 내용과 무관하게 그 조직에 보이지 않는 이득이 될 수 있다. 일례로, 가족친화제도를 시행하게 되면 현재의 직원이나 잠재 직원들은 조직의 가치관이나 어떤 원칙을 만들어내게 되면서 특별한 대우를 받고 있다고 느끼게 된다. 또한, 더욱 다양한 가족친화제도를 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 목표 달성에 더 매진하는 방식으로 교환하게

된다. 그리고 이는 곧 조직성과 향상이라는 결과를 낳게 된다(Grover and Croker, 1995; Perry-Smith, Blum, 2000 재인용).

일-가정 프로그램은 최적의 인적자원을 유인하는 데 필요한 기반구조(infra-structure)를 제공하게 되는데, 효율적인 기반구조를 제공하는 세 가지 방식은 다음과 같다. 첫째, 혁신적인 가족친화제도를 도입하게 되면 조직의 명성을 높게 되며 무형자산을 만들게 된다. 이 무형자산은 지원자의 풀을 넓히게 되는데, 선발 과정이 엄격하다면 더 많은 인력풀에서 선발하게 되기 때문에 능력 있는 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 되는데(Grover and Croker, 1995), Grover and Croker(1995)는 가정친화정책의 혜택 정도에 무관하게 일-가정 프로그램을 이용하였던 사람들은 그러한 프로그램을 이용하지 않았던 사람보다 더 높은 조직에 대한 애착을 느끼며 낮은 이직 의도를 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(Grover and Croker, 1995), 또한 종업원들은 일-가정 프로그램으로 인해 더 효율적으로 일하게 된다고 밝히고 있다(Rothausen, Gonzalez, Clarke, and O'Dell, 1998).

가족친화제도와 기업성과 간의 관계를 실증분석한 연구에서 Perry-Smith and Blum(2000)은 가족친화제도 번들(bundle)이 전략적 인적자원관리 연구에서 제외되고 있음을 지적하고, 일-가정 번들이 종업원의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호를 주게 됨으로써 조직목표 달성이나 성공을 위해 더 많은 노력을 교환하게 되기 때문에 조직의 성과를 높게 된다는 가정을 검증하였다. 그 결과, 가족친화제도 번들이 조직성과와 정(+)의 관련성이 있으며 또한 더 많은 가족친화정책을 사용할수록 그 효과가 커지고 있음을 밝히고 있다.

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

가설 2-1. 가족친화제도는 기업성파를 향상시킬 것이다.

나. 가족친화제도와 이직

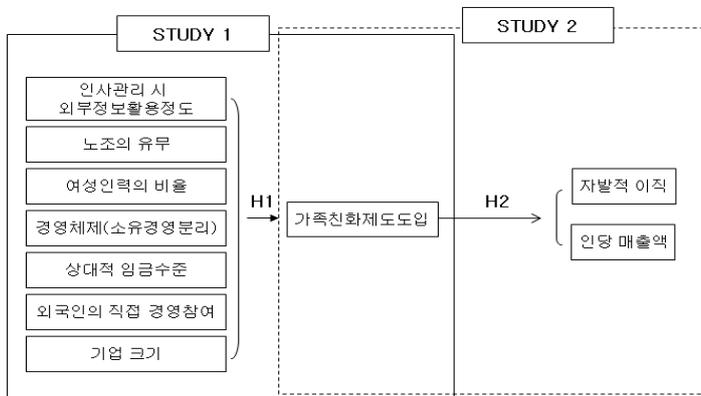
일과 가정 간의 갈등은 직장의 업무 부담으로 연결되어 새로운 직장을 찾아 이직을 고려하게 된다. 즉 구성원들이 직장업무로 가정의 역할을 동시에 수행하지 못해 갈등을 느낄 경우 그들은 직장과 가정의 역할 모두를 균형있게 조화시킬 수 있는 새로운 직장을 탐색하게 된다는 것이다(강혜련 · 최서연, 2001).

Grover and Crooker(1995)는 가족친화정책의 혜택 정도에 무관하게 일-가정 프로그램을 이용하였던 사람들은 그러한 프로그램을 이용하지 않았던 사람보다 더 높은 조직에 대한 애착을 느끼며 낮은 이직 의도를 보인다는 것을 밝히고 있다. 또한 박동건 · 엄세걸(2001)은 복리후생을 의료혜택, 후생시설 사용, 주택자금 지원 및 휴가제도 등의 임금 이외에 부가급부적 보상으로 정의하고, 이러한 복리후생에 대한 만족 정도와 이직과의 관계가 부(-)의 관계를 보임을 밝히고 있으며, 이요행 · 방묘진 · 오세진(2005)도 가족친화적 조직문화가 이직 의도를 낮추는 것으로 밝히고 있다. 이상과 같은 연구 결과를 바탕으로 가족친화제도가 종업원의 이직을 낮추게 될 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 2-2. 가족친화제도는 종업원의 자발적 이직을 낮출 것이다.

이상과 같은 가설을 정리하면 아래 [그림 2] 연구 모형과 같다.

[그림 2] 연구 모형



Ⅲ. 분석 방법 및 결과

1. 표 본

본 연구는 이론적으로 설정한 가설을 검증하기 위하여 2005년 한국노동연구원에서 실시한 「사업체패널」 조사 자료를 이용하였다.

〈표 2〉 기초통계 분석

	범 주	N	%	결 측		전 체	
				N	%	N	%
산업	제조업	722	37.9				
	전기·가스·수도사업	37	1.9				
	건설업	92	4.8				
	도매·소매업	114	6.0				
	숙박 및 음식점업	32	1.7				
	운수업	138	7.2				
	통신업	41	2.2				
	금융 및 보험업	82	4.3	0	0.0		
	부동산 및 임대업	11	0.6				
	사업서비스업	255	13.4				
	공공행정국방사회보장행정	82	4.3				
	교육서비스업	111	5.8				
	보건 및 사회복지사업	109	5.7				
	오락문화운동관련 서비스업 기타 공공수리개인 서비스업	31 48	1.6 2.5				
기업연령 (2005년 기준)	5년 이하	344	18.1			1,905	100
	6~20년	843	44.3				
	21~30년	318	16.7	0	0.0		
	31년 이상	400	21.0				
기업크기	100인 이하	711	37.3			0	0.0
	101~300인	534	28.0				
	301~500인	281	14.8				
	501~1,000인	209	11.0				
	1,001인 이상	170	8.9				
기업의 경영체제	소유경영체제	1,327	69.7			262	13.8
	소유경영 완전독립	316	16.6				
노조유무	노조 있음	784	41.2			9	0.4
	노조 없음	1,112	58.4				
외국인 경영참여	경영참여 안함	1,743	91.5			28	1.5
	경영참여	134	7.0				

표본은 사업장 규모가 상용근로자 30인 이상의 산업 전반을 대표하는 1905개 기업으로 하였으며, 설문지는 인사담당자가 작성하였다.

위 <표 2>는 수집된 자료 표본의 특성으로 산업 및 기업 연령, 기업 크기, 경영체제, 노조 유무, 외국인의 경영참여 여부 현황을 나타내고 있다. 먼저 산업의 분포를 살펴보면, 제조업이 대부분을 차지하고 있었으며(37.9%) 기업 연령은 6~20년(44.3%), 그리고 기업 크기는 100인 이하 기업이 가장 많은 분포를 차지하고 있으나(37.3%), 전반적으로 다양하게 분포되어 있음을 알 수 있다.

2. 변수의 조작적 정의

가. 가족친화제도 번들(bundle)

가족친화제도의 구분을 우리나라 보건복지가족부에서 정하고 있는 가족친화제도, 즉 탄력적 근무제도, 자녀의 출산양육 및 교육지원제도, 그리고 부양가족지원제도, 근로자지원제도, 가족친화사회 문화조성으로 하였다. 그러나 부양가족지원제도나 근로자지원제도의 구분이 명확치 않아 부양가족지원제도 및 근로자지원제도로 하나로 묶었으며 가족친화사회 문화조성은 일치되는 자료의 부재로 인하여 제외하였다. 즉 가족친화제도로 탄력적 근무제도(근무교대제, 탄력적 근무제도, 선택적 근무제도 등 3개), 자녀 양육 및 교육지원제도(육아휴직, 배우자출산, 직장보육시설, 보육료지원, 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, 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음, 보육지원, 자녀학비 보조, 태아검진 휴가 등 15개), 근로자지원 및 가족지원제도(근로자 휴양, 통근비용, 자기계발 지원, 근로자상담, 건강보건에 관한 비용 지출, 식사비, 문화·체육·오락비용 보조, 보험료 지원, 경조비, 저축장려금, 사내복지기금, 주거비 보조, 간병휴업제도 등 13개)로 구분하였다. 측정은 시행 여부(실시 1/미실시 0)를 파악하여 이를 합산하였으며, 최종적인 가족친화제도 번들은 이들 제도를 모두 합쳐서 지수화하였다.

〈표 3〉 가족친화제도 항목별 도입 현황

	범 주	제도 시행 기업 수	비율 % (전체 1,905개)
탄력적 근무제도	근무교대제	824	43.3
	선택적 근무제도	207	10.9
	탄력적 근무제도	269	14.1
자녀 양육 및 교육지원 제도	육아휴직	1,538	80.7
	배우자 출산휴가	921	48.3
	직장보육시설	152	8.0
	보육료 지원	268	14.1
	수유시간 보장	525	27.6
	수유공간 제공	376	19.7
	임신여성 야간근무 제한	1,052	55.2
	임신여성 휴일근무 제한	993	52.1
	임신여성 초과근무 제한	1,024	53.8
	임신여성 유해업무 종사 않음	1,061	55.7
	임신여성 작업전환	715	37.5
	출산 후 1년 이내 여성 건강 유해 업무 종사 않음	788	41.4
	보육지원	274	14.4
	자녀학비 보조	1,321	69.3
태아검진 휴가	364	19.1	
근로자 지원 및 가족지원 제도	근로자 휴양	936	49.1
	통근비용	1,077	56.5
	자기계발 지원	759	39.8
	근로자상담	398	20.9
	건강보건에 관한 비용 지출	1,462	76.7
	식사비	1,666	87.5
	문화·체육·오락비용 보조	1,129	59.3
	보험료 지원	745	39.1
	경조비	1,785	93.7
	저축장려금	60	3.1
	사내복지기금	523	27.5
	주거비 보조	910	47.8
	간병휴업제도	151	7.9

나. 가족친화제도 번들의 선행변수

인사관리시 외부정보의 활용 정도 : “귀 사업장의 인사업무 담당자는 다른 회
사 인사 관리자들과의 정기적인 회합에 참석하십니까?”, “귀 사업장은 2005년

한 해 동안 경영자단체나 협회로부터 인사·노무관리와 관련해서 정보를 구하거나 조언/자문을 구한 적이 있습니까?” 등의 4개 항목으로 측정하여 합산하였다.

노조의 유무 : 노조가 없는 경우는 0으로, 있는 경우는 1로 코딩하였다.

여성인력의 비율 : 2005년 여성근로자를 전체 종업원수로 나누어 측정하였다.

기업의 경영체제(소유와 경영의 분리) : 소유경영체제인 경우는 0으로, 소유와 경영이 완벽하게 분리된 전문경영체제인 경우는 1로 코딩하였다.

동종업계 대비 임금수준 : “국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준은 어떠합니까?”의 질문 항목으로 측정하였으며 동종업계 평균에 비해 매우 낮은 경우는 1점에서 동종업계 평균에 비해 매우 높은 경우는 5점으로 코딩하였다.

외국인의 경영참여 여부 : 외국인이 기업의 지분을 가지고 있으며, 경영에 참여하고 있는지의 여부를 측정하여 경영에 참여하는 경우는 1로 참여하지 않는 경우는 0으로 코딩하였다.

기업의 크기 : 2005년 말 전체 근로자수에 log를 취하였다.

다. 기업성과 변수

기업수준 성과 평가는 다방면에서 측정되어야 하며, 인적자원관리 성과(이직률, 직무만족)와 재무성과(자본수익률, 경상이익), 조직성과(생산성, 품질, 서비스 수준)등 다양한 방법이 사용될 수 있다. 본 연구는 조직수준의 연구에서 주로 활용되고 있으며 가족친화제도가 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 인적자원관리 성과인 이직과, 인당 매출액 척도를 사용하였다. 자발적 이직은 2005년 전직(다른 직장을 구하는 경우), 창업, 학업, 육아, 심신장애 및 기타 개인적인 사정으로 직장을 그만두는 인원¹⁾에 log를 취하였다. 인당 매출액은 2005년 매출액을 전체 종업원수로 나눈 후 log를 취하였다.

라. 통제변수

STUDY 1의 통제변수 : 산업에 따라 가족친화제도 시행이 영향을 받기 때문에(김혜원 외, 2007)이를 통제하였으며 분류는 사업장의 주요 업종, 즉 매출액

(또는 영업수익이나 사업수익)에서 차지하는 비중이 가장 큰 것을 제조업에서부터 기타 공공수리 및 개인서비스업까지 15개 산업에서 선택하도록 하였다. 또한 기업 연령 및 인당 교육훈련투자비를 통제하였으며 측정은 기업 연령의 경우, 기준년(2005년)에서 설립 연도를 차감하였고, 인당 교육훈련투자비용은 교육훈련비를 전체 종업원수로 나누어 측정하였다.

STUDY 2의 통제변수 : STUDY 1의 통제변수와 마찬가지로, STUDY 2에서도 기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 산업의 분류 및 기업 연령, 인당 교육훈련투자비용을 통제하였으며, 여기에 추가하여 기업 크기 및 동종업계 대비 임금수준을 추가로 통제하였다. 측정방식은 위의 가족친화제도 변들의 선행변수 측정 및 STUDY 1의 통제변수와 동일하다.

3. 분석 결과

본장에서는 상관관계 분석과 회귀분석을 통해 변수들 간의 관계를 살펴보고, 이론과 실증연구에 기반하여 설정된 가설을 검증하고자 한다. 이를 위해 먼저 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다.

먼저, STUDY 1의 독립변수인 가족친화제도의 선행요인들, 즉 여성인력 비율이나 기업의 크기, 인사관리시 외부정보 활용 정도, 동종업계 대비 임금수준 간 상관관계가 최소 0.041에서 최대 0.383으로 대체로 낮게 나타나고 있다. 또한, STUDY 2의 독립변수, 즉 탄력적 근무제도 및 자녀양육 및 교육지원제도, 그리고 근로 및 가족지원제도 간 계수값도 0.096에서 0.415로 낮게 나타나 변수들 간의 공선성 문제는 없는 것으로 보인다.

기타 기업 크기와 자발적 이직 간($r=0.573$, $p<0.001$), 그리고 기업 크기와 가족친화제도 변들($r=0.521$, $p<0.001$) 간 상관관계수가 0.5 이상으로 다른 값에 비해 높게 나타나고 있어 기업 크기 변수가 다른 변수들과의 관련성이 높게 나타나고 있다. 또한, 가족친화제도 변들과 이들 변들을 구성하는 제도들 간 높은 상관성($r=0.415\sim 0.900$)을 보이고 있으나 서로 분리된 모형에서 분석되고 있기 때문에 문제가 되지는 않는다.

〈표 4〉 상관분석

변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	19.570	16.430											
2	-0.474	0.859	0.040										
3	1.861	1.311	0.069**	0.106***									
4	0.286	0.234	-0.064**	-0.089***	-0.058*								
5	3.016	0.698	0.017	0.156***	0.108***	-0.089***							
6	2.256	0.532	0.317***	0.042	0.383***	0.041	0.133***						
7	1.271	0.616	0.093***	-0.142***	0.131***	0.247***	0.030	0.573***					
8	1.499	0.783	0.093***	0.543***	0.148***	-0.131***	0.161***	0.084**	-0.131***				
9	0.682	0.772	-0.003	-0.067**	0.101***	0.058*	0.033	0.193***	0.146***	-0.055*			
10	5.969	4.061	0.125***	0.119***	0.286***	0.152***	0.088***	0.419***	0.186***	0.177***	0.152***		
11	6.090	2.648	0.125***	0.286***	0.415***	-0.143***	0.247***	0.454***	0.089***	0.408***	0.096***	0.415***	
12	12.742	5.862	0.143***	0.204***	0.399***	0.048*	0.177***	0.521***	0.188***	0.301***	0.280***	0.900***	0.752***

주: 1) *p<.05, **p<.01, ***p<.001.

2) 1=기업 연령, 2=인당 교육훈련투자비, 3=인사관리시 외부정보 활용 정도, 4=여성인력 비율, 5=동종업계 대비 임금수준, 6=기업 크기, 7=자발적 이직, 8=인당 매출액, 9=탄력적 근무제도, 10=자녀양육 및 교육지원제도, 11=근로자 및 가족지원제도, 12=가족친화제도 번들.

가. 가족친화제도의 선행 요인에 관한 회귀분석(STUDY 1)

가족친화제도를 시행하는 데 있어 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 밝히기 위해 인사관리시 외부정보 활용 정도에서부터 기업 크기까지 각각의 독립변수가 가족친화제도에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 보는 바와 같이, 노조가 존재하고 경영체제가 소유와 경영이 완전히 분리된 전문경영체제이며, 대기업일수록 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 근로자 및 가족지원제도, 그리고 이들 제도의 합인 가족친화제도 번들 도입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 또한 인사관리시 외부정보의 활용 정도는 탄력적 근무제도에 미치는 영향을 제외하고 나머지 제도의 도입에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 동종업계 대비 임금수준은 근로자 및 가족지원제도, 그리고 가족친화제도 번들에, 그리고 외국인이 직접 경영에 참여하는 경우에는 탄력적 근무제도 및 가족친화제도 번들에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다.

〈표 5〉 가족친화제도의 선행요인에 관한 회귀분석

변수	모형 구분	종속변수							
		탄력적 근무제도		자녀양육 및 교육지원제도		근로자 및 가족지원제도		가족친화제도 변들	
		B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
통제 변수	절편	0.277*	0.123	-0.020	0.624	1.997***	0.357	2.254**	0.806
	전기·가스·수도사업	-0.174	0.131	-0.135	0.667	0.175	0.382	-0.134	0.861
	건설업	-0.496***	0.085	-0.890*	0.430	-1.174***	0.246	-2.560***	0.555
	도매·소매업	-0.143	0.077	0.210	0.392	-0.381	0.224	-0.314	0.506
	숙박/음식점업	0.958***	0.125	0.680	0.634	-0.257	0.363	1.382	0.819
	운수업	0.294***	0.082	-2.459***	0.419	-2.395***	0.240	-4.560***	0.541
	통신업	-0.399**	0.129	0.308	0.655	-0.735*	0.375	-0.826	0.846
	금융/보험업	-0.624***	0.095	-0.798	0.485	-0.086	0.278	-1.508*	0.626
	부동산/임대업	0.105	0.260	-0.030	1.323	-2.579**	0.758	-2.504	1.708
	사업서비스업	-0.175**	0.062	-0.935**	0.316	-1.540***	0.181	-2.651***	0.408
	공공, 국방사회보장	-0.208	0.150	0.645	0.763	-0.792	0.437	-0.354	0.985
	교육서비스업	-0.380**	0.141	-0.711	0.719	-1.142**	0.412	-2.233*	0.929
	보건/사회복지사업	0.700***	0.136	2.162**	0.690	-1.037**	0.395	1.826*	0.891
	오락문화운동관련	0.155	0.160	1.693*	0.815	-0.178	0.467	1.670	1.052
	기타 공공수리개인	-0.025	0.128	-1.006	0.652	-1.790***	0.373	-2.821**	0.842
	기업 연령	-0.005**	0.001	-0.001	0.007	-0.006	0.004	-0.012	0.009
교육훈련투자비	-0.056*	0.023	0.298*	0.116	0.481***	0.067	0.723***	0.150	
독립 변수	인사관리시 외부정보	0.031	0.016	0.389***	0.082	0.470***	0.047	0.890***	0.106
	노조 유무	0.168**	0.048	0.929***	0.246	0.427**	0.141	1.524***	0.317
	여성인력 비율	-0.148	0.097	1.527**	0.495	-1.884***	0.283	-0.504	0.639
	소유경영 분리	0.110*	0.052	0.934***	0.264	0.612***	0.151	1.657***	0.340
	임금수준	0.005	0.028	0.156	0.142	0.445***	0.081	0.607**	0.183
	외국인의 경영 참여	0.151*	0.066	0.531	0.337	0.333	0.193	1.015*	0.435
기업 크기	0.169***	0.046	1.833***	0.234	1.389***	0.134	3.390***	0.302	
R ²		0.203		0.250		0.451		0.411	
F		14.148***		18.477***		45.531***		38.660***	
N		1,300		1,300		1,300		1,300	

주: 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음.

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

이러한 사실은 제도이론에 근거한, 즉 모방적 동형화에 의하여 인사업무 담당자가 외부활동을 활발히 하고 정보를 이용하게 되면 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이라는 가설 1-1을 지지($B=0.890$, $p<0.001$)하고 있음을 알 수 있다. 또한 조직적응이론에 근거하여 노조가 존재할 경우, 노조의 요구 이전의 대응 차원에서 가족친화제도를 더 많이 시행할 것이라고 설정된 가설 1-2 및 대리인 이론에 기반한 가설 1-4, 즉 소유와 경영이 완전히 분리된 기업이 가족친화제도를 더 많이 도입하고 있는 것으로 나타나 지지(각각, $B=1.524$, $p<0.001$ 및 $B=1.657$, $p<0.001$)되고 있음을 보이고 있다. 그리고 보상격차와 효율적 임금 이론에 따라 도출된 대립가설 1-5a와 1-5b는 임금수준이 높을수록 가족친화제도를 더 많이 도입하고 있는 것으로 나타나($B=0.607$, $p<0.01$) 임금차별의 보상 차원에서 가족친화제도를 시행한다기보다 효율임금이론이 시사하고 있는 논리에 따라 높은 임금정책과 일관되는 정책 유지 차원에서 가족친화제도를 실시하고 있는 것으로 나타났다. 다음은 이(異)문화 요인으로, 외국인이 직접 경영에 참여하는 기업일수록 가족친화제도에 대한 문화적 차이에 의해, 그리고 대기업일수록 여유자원에 대한 가치공유 차원에서 가족친화제도를 더 많이 실시한다는 가설 1-6 및 1-7을 모두 지지하고 있다(각각, $B=1.015$, $p<0.05$ 및 $B=3.390$, $p<0.001$).

반면, 조직적응이론에 따라 가족친화제도에 대한 욕구가 높은 여성인력 비율이 높을수록 이러한 욕구를 사전에 충족시키는 전략적 차원에서 가족친화제도를 더 많이 도입할 것이라는 논리에 기반하고 있는 가설 1-3의 경우, 여성인력 비율이 자녀양육 및 교육지원제도에는 정(+)의 영향을 미쳐($B=1.527$, $p<0.01$) 가설 1-3을 부분적으로는 지지하고 있지만, 근로자 및 가족지원제도에는 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치고 있고($B=-1.884$, $p<0.001$), 또한 가족친화제도 번들에는 통계적으로 유의한 영향력이 발견되지 않고 있어 전체적으로 가설 1-3을 기각하고 있다. 특히, 여성인력 비율이 높을수록 근로자 및 가족지원제도에는 부(-)의 영향을 미치고 있다는 점과 가족친화제도 번들에 무의미한 영향을 미치고 있다는 사실은 우리나라 가족친화제도가 아직도 경쟁력 강화를 위해 취할 수 있는 경영전략의 하나라는 인식이 매우 부족하여(김혜원 외, 2007) 유능한 인력의 유입 및 유지, 직무성과 증진, 이직률 감소, 기업 이미지 개선 등을

위한 투자로서가 아닌 비용으로 인식되고 있기 때문인 것으로 판단할 수 있다.

나. 가족친화제도의 시행 결과에 관한 회귀분석(STUDY 2)

가족친화제도를 시행한 결과로 자발적 이직이나 매출액에 미치는 영향을 검증하기 위한 회귀분석 결과는 <표 6>과 <표 7>에 나타나 있다. 먼저 가족친화제도가 자발적 이직에 미치는 영향을 분석한 결과를 살펴보면 다음과 같다.

<표 6>의 모형 1을 보면, 가족친화제도 번들을 구성하는 제도 중 근로자 및 가족지원제도가 자발적 이직과 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 보이고 있음

<표 6> 가족친화제도가 자발적 이직에 미치는 영향에 관한 회귀분석

변수	모형 구분	모형 1		모형 2	
		B	SE	B	SE
통제 변수	절편	-0.128	0.077	-0.164*	0.078
	전기·가스·수도사업	-0.639***	0.085	-0.662***	0.086
	건설업	-0.047	0.058	-0.042	0.059
	도매·소매업	0.123*	0.050	0.146**	0.051
	숙박 및 음식점업	0.157	0.086	0.189*	0.086
	운수업	-0.072	0.054	-0.042	0.054
	통신업	-0.036	0.085	-0.023	0.086
	금융 및 보험업	-0.005	0.060	-0.018	0.060
	부동산 및 임대업	-0.297*	0.140	-0.275	0.142
	사업서비스업	-0.057	0.040	-0.022	0.040
	공공, 국방 사회보장	-0.364***	0.064	-0.335***	0.065
	교육서비스업	-0.299***	0.081	-0.264**	0.081
	보건 및 사회복지사업	0.174*	0.075	0.267***	0.074
	오락문화운동관련	-0.121	0.088	-0.080	0.089
	기타 공공 수리개인	-0.142	0.085	-0.110	0.086
	기업 연령	-0.003**	0.001	-0.003**	0.001
	기업 크기	0.810***	0.029	0.787***	0.029
	교육훈련투자비	-0.077***	0.015	-0.093***	0.015
동종업계 대비 임금수준	-0.019	0.018	-0.032	0.018	
독립 변수	탄력적 근무제도	-0.010	0.018		
	자녀양육 및 교육지원제도	-0.003	0.004		
	근로자 및 가족지원제도	-0.048***	0.006		
	가족친화제도 번들			-0.017***	0.003
R ²		0.442		0.428	
F		52.359***		54.768***	
N		1,411		1,411	

주: 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음.

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

며(B=-0.048, p<0.001), 또한 모형 2에서도 가족친화제도 번들이 자발적 이직과 부(-)의 영향을 미치고 있어(B=-0.017, p<0.001) 가설 2-2를 지지하고 있다. 이러한 결과는 기존의 선행연구들이 밝히고 있는 바와 같이 가족친화제도와 이직 간의 부(-)의 관계를 입증하고 있으며, 또한 가족친화제도를 시행함으로써 구성원들이 직장업무로 가정의 역할을 동시에 수행하지 못해 생기는 갈등을 해소하고 직장과 가정의 역할 모두를 균형 있게 조화시킴으로써 이직률을 낮출 수 있음을 알 수 있다. 그리고 이러한 효과는 탄력적 근무제도나 자녀양육 및 교육지원제도보다는 근로자 및 가족지원제도가 더 효과적인 것으로 나타났다.

〈표 7〉 가족친화제도가 매출액에 미치는 영향에 관한 회귀분석

변수	모형 구분	모형 3		모형 4	
		B	SE	B	SE
통제 변수	절편	1.405***	0.094	1.448***	0.094
	전기·가스·수도사업	-0.026	0.100	0.000	0.101
	건설업	0.099	0.069	0.103	0.070
	도매·소매업	0.320***	0.062	0.296***	0.062
	숙박 및 음식점업	-0.318**	0.107	-0.390***	0.106
	운수업	-0.505***	0.066	-0.557***	0.066
	통신업	-0.051	0.103	-0.057	0.104
	금융 및 보험업	-0.165*	0.075	-0.126	0.075
	부동산 및 임대업	-0.121	0.185	-0.142	0.187
	사업서비스업	-0.351***	0.049	-0.387***	0.049
	공공, 국방 사회보장	-0.382***	0.082	-0.405***	0.083
	교육 서비스업	-0.648***	0.101	-0.683***	0.101
	보건 및 사회복지사업	-0.666***	0.096	-0.794***	0.094
	오락문화운동관련	-0.242*	0.111	-0.296**	0.112
	기타 공공 수리개인	-0.355**	0.106	-0.393***	0.107
	기업 연령	0.004***	0.001	0.004***	0.001
	기업 크기	-0.074*	0.036	-0.051	0.036
	교육훈련투자비	0.381***	0.019	0.403***	0.019
	동종업계 대비 임금수준	0.019	0.022	0.036	0.022
독립 변수	탄력적 근무제도	-0.018	0.022		
	자녀양육 및 교육지원제도	0.010*	0.004		
	근로자 및 가족지원제도	0.064***	0.007		
	가족친화제도 번들			0.025***	0.003
R ²		0.465		0.452	
F		60.311***		63.376***	
N		1479		1479	

주: 1) 산업은 제조업을 준거집단으로 사용하였음.

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

<표 7>은 가족친화제도가 기업성과, 즉 인당 매출액에 미치는 영향에 관한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 먼저 모형 3을 보면, 근로자 및 가족지원제도가 매출액과 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있으며($B=0.064$, $p<0.001$), 또한 모형 4에서도 가족친화제도 변들이 매출액과 정(+)의 영향을 미치고 있어 ($B=0.025$, $p<0.001$) 가설 2-1을 지지하고 있다.

이러한 사실은 가족친화제도의 시행은 상징적 활동(symbolic action) 관점에 따라 종업원들은 조직이 그들의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호로 인식하게 되고, 또한 이들 제도의 시행이 효율적인 기반구조를 제공함으로써 기업의 성과를 향상시키게 된다는 것을 알 수 있다.

IV. 결론 및 토론

본 연구는 선행연구 검토를 통해 가족친화제도를 구성하는 요소를 먼저 밝히고, 이러한 가족친화제도를 도입하게 만드는 선행요인이 무엇이며, 또한 가족친화제도가 이직이나 매출액에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 데 그 목적이 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 가족친화제도를 도입하는 선행요인에 관한 연구(STUDY 1)와 가족친화제도 도입에 따른 결과에 관한 연구(STUDY 2)로 나눈 다음, 다양한 관점의 이론과 선행연구를 기초로 연구가설을 설정하여 제 변수들 간의 관계를 실증분석하였다.

본 연구에서 사용된 자료는 2005년 한국노동연구원에서 실시한 「사업체패널」 조사로, 국내의 30인 이상의 산업 전반을 대표하는 1905개 기업을 대상으로 하고 있으며, 기업의 크기나 연령, 산업 등이 골고루 분포되어 있다.

분석 절차는 먼저, 가족친화제도의 선행요인에 관한 회귀분석을 하였으며 다음으로 가족친화제도의 결과에 관한 회귀분석을 실시하였다. 이들 분석으로 얻어진 몇 가지 결과에 대하여 논의하면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 가족친화제도의 특징으로, 여성인력 비율이 높은 경우에는 대부분 육아휴직이나 모성보호조치, 보육지원 등과 같이 상대적으로 법적인 재가 강한 자녀양육 및 교육지원제도 시행에 몰입하고 있는 반면, 탄력적 근무

제도나 근로자지원 및 가족지원제도에는 상대적으로 관심을 보이지 않거나 오히려 그러한 제도 도입의 확대를 꺼리고 있는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 우리나라의 경우 가족친화제도에 대한 인식이 투자라기보다는 아직도 비용으로 생각하는 기업들이 많으며 진정한 종업원의 웰빙(well-being)이나 가치를 위해 시행되고 있지 않음을 보여주고 있다. 그리고 임금수준과 가족친화제도의 관계에서는 가족친화제도를 도입하는 원인이 임금차별에 대한 보상 차원에서 보다는 높은 임금정책과 일관되는 정책유지 차원에서 실시되고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 인사부서가 외부정보를 더 많이 활용하고, 동종업계 대비 임금수준이 높으며, 기업 규모가 클수록 그리고 노조가 존재하며, 기업경영체제가 소유경영체제보다는 소유와 경영이 완전히 분리되고, 외국인이 경영에 직접 참여하는 경우 가족친화제도를 더 많이 시행하는 것으로 나타났다. 셋째, 가족친화제도의 시행은 종업원들로 하여금 조직이 그들의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호로 인식하게 되며, 또한 조직의 효율적인 기반구조를 제공함으로써 종업원들의 자발적 이직을 줄이고, 기업의 성과를 높이고 있는 것으로 나타났다.

본 연구가 시사하고 있는 점은 크게 두 가지로 첫째는, 서두에서도 밝힌 바와 같이 가족친화제도 시행을 비용으로 여기고 있는 기업들이 아직도 많은데, 그러한 가족친화제도는 더 이상 비용이나 투자의 개념이 아니라 변화된 사회 환경 속에서 기업경쟁력을 높이기 위해서는 필수적이며 또한 종업원의 이직을 줄이고 기업의 성과를 높여주는 제도로 인식되어야 함을 보여주고 있다. 둘째, 가족친화제도를 시행하게 되는 원인으로 기업의 특성뿐 아니라 전략적 관점 등 이론에 기반한 다양한 측면을 고려하고 있으며, 가족친화제도의 도입 요인뿐 아니라 그 결과도 함께 살펴보고 있다는 데 의의를 갖는다. 본 연구가 가지는 이러한 중요한 시사점에도 불구하고 자료 및 연구의 범위로 생기는 연구의 한계점 및 그에 따른 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 2005년 자료만을 이용한 횡단적 연구로 인해 가족친화제도에 영향을 미치는 인과관계의 방향성 및 가족친화제도가 기업성장에 미치는 영향의 방향성에 있어서 한계를 갖고 있다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서 향후 연구에서는 패널자료를 사용한 종단적 연구가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 선행변수

에 있어서도 다양한 변수, 즉 이전 시점의 이직률이 높은 경우 이를 예방하는 차원에서 가족친화제도를 도입하게 된다는지, 이전 시점의 기업성과가 나쁘거나 혹은 좋지 때문에 이를 보완하기 위해 아니면 더 많은 자원 활용 면에서 가족친화제도를 도입하게 되는 것처럼 많은 변수에 대한 고려가 된다면 지금의 연구에서보다 가족친화제도의 선택요인에 대한 풍부한 정보를 얻을 수 있을 것이다. 셋째, 연구에 사용된 자료가 2005년에 실시한 사업체패널 조사 자료를 이용하였기 때문에 국내의 가족친화제도에 관한 최신 동향과는 다소 차이가 있을 수 있으며, 또한 가족친화제도를 측정함에 있어 개별 제도의 시행 여부를 합산하였기 때문에 실질적인 제도 활용에 의한 결과로 해석하기에는 무리가 있음을 밝힌다. 또한 가족친화제도 중 육아휴직과 같이 법적으로 하지 않으면 안 되는 제도가 포함되어 있어 연구 결과의 해석에 주의가 필요하다. 향후 이러한 한계를 극복하기 위해서는 아직 우리나라 가족친화제도가 초기 단계에 있기 때문에 최근 자료를 활용한다든지, 법적으로 지켜야 하는 제도를 따로 분리해서 연구하는 과정이 필요할 것으로 판단된다.

참고문헌

- 강혜련 · 최서연. 「기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구」. 『한국심리학회지: 여성』 6(1)(2001): 23-42.
- 김종성 · 이병훈. 「가족친화경영의 조직성과에 관한 연구」. 『2007년 제4회 사업체패널 학술대회 논문집』. pp.282~299, 한국노동연구원.
- 김주엽. 「일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토」. 『인적자원관리개발 연구』 8(1)(2006): 83~117.
- 김태홍 · 고인아. 『가족친화적인 공용정책의 현황과 활성화 방안』. 한국여성개발원 연구보고서, pp.1~220.
- 김혜원 · 김경희 · 김향아 · 유계숙. 『가족친화적 고용정책의 기업 수용성 연구』. 한국노동연구원 연구보고서, 2007, pp.1~207.

- 박동건 · 염세걸. 「이직모형 비교연구 Mobley의 모형을 중심으로」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 14 (2) (2001): 1~22.
- 손영미 · 박정열 · 김가영. 「일과 삶의 균형 정책의 도입에 관한 연구: 공공부문을 중심으로」. 『한국행정학회 학술대회 발표논문집』, 2006, pp.987~1000.
- 이민우. 「가족친화제도 도입 결정요인에 관한 연구 : 조절효과 검증을 중심으로」. 『2008년 한국노동연구원 사업제패널 워크샵 발표논문집』, 2008, pp.107~127.
- 이요행 · 방묘진 · 오세진. 「가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 18 (3) (2005): 639~657.
- 임인숙. 「한국 기업의 가족친화적제도의 한계-취업여성을 위한 육아지원제도를 중심으로」. 『가족과 문화』 15 (3) (2003): 63~86.
- 유규창 · 김향아. 「모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구」. 『노동정책연구』 6 (3) (2006): 97~129.
- 유계숙. 「가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과」. 『가족과 문화』 19 (2) (2007): 35~59.
- 정기선 · 장은미. 「가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과」. 『가족과 문화』 17 (1) (2005): 59~84.
- Aryee, S., Srinivas, E.S., & H.H. Tan. "Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-family Balance in Employed Parents." *Journal of Applied Psychology* 90 (1) (2005): 132~146.
- Bartlett, C.A., & S. Ghoshal. "Building Competitive Advantage Through People." *Sloan Management Review* 43 (2002): 34~41.
- Daft, R.I., & K.E. Weick. "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems." *Academy of Management Review* 9 (1984): 284~295.
- Frone, M.R., Russell, M., & M.L. Cooper. "Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?" *Journal of Organizational Behavior* 13 (7) (1992): 723~729.

- Greenblatt, E., "Work/life Balancing: Wisdom or Whining." *Organizational Dynamics* 31 (2002): 177~193.
- Grover, S., & K. Crooker. "Who Appreciates Family-responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents." *Personnel Psychology* 48 (1995): 271~287.
- Hannon, J., & G. Milkovich. *Human Resource Reputation: Looking Good May Feel Good but Does It Add Value?* Working Papers from Cornell-Center for Advanced Human Resource Studies, 1996.
- Katz, H.C., Kochan, T.A., & M.R. Weber. "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness." *Academy of Management Journal* 28 (3) (1985): 509~526.
- Kossek, E.E., & Colquitt, J.A., R.A. Noe. "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* 44 (1) (2001): 29~44.
- Martins, L.L., Eddleston, K.A., & J.F. Veiga. "Moderators of the Relationship Between Work-family Conflict and Career Satisfaction." *Academy of Management Journal* 45 (2) (2002): 399~409.
- Mesmer-Magnus, J.R., & C. Viswesvaran. "How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination." *Journal of Labor Research* 27 (4) (2006): 555~574.
- Near, J.P., Rice, R.W., & R.G. Hunt. "Work and Extra-work Correlates of Life and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal* 21 (2) (1978): 248~264.
- Osterman, P. "Work/family Programs and the Employment Relationship." *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 681~700.
- Perry-Smith, J.E., & T.C. Blum. "Work-family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance." *Academy of Management Journal* 43 (6) (2000): 1107~1117.

- Rothausen, T.J., Gonzalez, J.A., Clarke, N.E., & L.L. O'Dell. "Family-friendly Backlash-fact or Fiction? The Case of Organizations' On-site Child Care Centers." *Personnel Psychology* 51 (3) (1998): 685~707.
- Shamir, B., & I. Salomon. "Work-at-home and the Quality of Working Life." *Academy of Management Review* 10 (3) (1985): 455~464.
- Wang, P., & F.O. Walumbwa. "Family-friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: the Moderating Role of Transformational Leadership." *Personnel Psychology* 60 (2007): 397~427.
- Wood, S.J., Menezes, L.M., & Ana Lasasoa. "Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives." *Industrial Relations* 42 (2) (2003): 221~250.
- Yang, N., Chen, C.C., Choi, J., & Y. Zou. "Sources of Work-family Conflict: a Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands." *Academy of Management Journal* 43 (1) (2000): 113~123.
- Yellen, J.L., "Efficiency Wage Models of Unemployment." *Information and Macroeconomics* 74 (2) (1984): 200~205.

Study of the Predictors and Outcomes of Family-friendly Practices

Min-Woo Lee · Young-Jin Lee · Jae-Chang Han

This study examines the relationship about predictors and outputs of family-friendly practice(FFP) that is being issued these days. The sample of study was 1905 firm in various industry fields of Korea. The important and various result was founded in this study. First, as major features of FFP in Korea, 1) the more woman's rate is high, the more firm interested in legally documented child care 2) not to compensate wage differential but to align with efficiency wage, firms implement the FFP. Second, if the firm is larger size, and has Union, ownership-management governance system, higher pay level, it uses more FFP. and the more human resource department uses the outside information, the more firm implements FFP. Third, FFP contributes to reduce leaving an organization voluntarily and enhances the firm performance. Summary of these results indicate that the FFP is not the cost any more, but the investment for continuous competitive advantage of the firm. Implications and limitations of this study are discussed in conclusion section.

Keywords : work-life balance, family-friendly practices, voluntary leaving organization, firm performance.