

노동정책연구  
2011. 제11권 제2호 pp.179~215  
© 한국노동연구원

연구논문

## 일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 영향\*

정장훈\*\*  
조문석\*\*\*  
장용석\*\*\*\*

본 연구는 여성의 적극적 노동참여를 위한 주요 정책으로서 폭넓게 확산되고 있는 일-가정 양립제도가 조직의 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는지를 분석하였다. 특히 본 연구는 제도의 법적 강제 여부와 도입된 제도의 실제 활용 여부를 고려하여 기존의 연구에서 ‘병리적 현상’ 혹은 ‘조직 생존을 위한 전략’으로 논의된 디커플링에 대한 상반된 시각을 실증적으로 검증하였다. 분석 결과를 통해 얻은 결론은 다음과 같다. 첫째, 단순히 제도 도입의 측면만 고려할 때 일-가정 양립제도의 도입은 조직성과 제고에 긍정적 영향을 미치지만, 도입한 제도가 실제 작동하지 않는 디커플링 현상을 함께 고려할 경우 제도의 도입 여부는 조직의 성과 제고에 유의미한 영향을 미치지 않는다. 둘째, 법적 강제 여부에 따라 일-가정 양립제도를 구분할 경우 제도 자체의 도입을 통한 긍정적 효과는 나타나지 않았다. 반면 법적으로 강제된 제도를 실제 운영하지 않는 경우 조직의 성과 향상에 부정적 영향을 미치게 되며, 강제되지 않는 제도의 도입 자체를 포기하는 것 역시 성과에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 마지막으로 본 연구는 디커플링 현상에 대한 두 가지 상반된 논의가 조직의 주요 내적 특성에 따라 다르게 나타난다는 점을 확인하였다. 1인당 매출액과 같은 재무역량을 충분히 갖춘 조직에서는 제도의 디커플링이 조직의 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나

논문접수일: 2011년 2월 21일, 심사의뢰일: 2011년 3월 8일, 심사완료일: 2011년 4월 19일

\* 이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 기초연구과제지원사업비)으로 한국연구재단(KRF-2010-327-B00365)의 지원을 받았습니다.

\*\* (제1저자) 연세대학교 행정학과 박사과정 수료(area88@yonsei.ac.kr)

\*\*\* (제2저자) 연세대학교 행정학과 박사과정 수료(lucianocho@gmail.com)

\*\*\*\* (교신저자) 연세대학교 행정학과 부교수(yongsukjang@yonsei.ac.kr)

재무역량이 낮은 조직일수록 도입한 제도의 디커플링은 조직의 성과 향상에 부정적인 영향을 끼쳐 장기적으로는 조직의 생존에 위협이 될 수 있다. 또한 재무역량의 크기에 상관없이 추가적 선택 제도를 도입하지 않는 것 자체가 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 점은 중요한 관리적 시사점이다. 이상의 분석 결과는 디커플링을 조직 생존을 위한 전략으로 제시하고 있는 Meyer and Rowan(1977)의 논의에 있어 조직의 내적 특성 및 역량이 반드시 고려되어야 함을 의미한다.

핵심용어: 일-가정 양립제도, 디커플링, 조직성과

## I. 서 론

최근 들어 일-가정 양립에 대한 연구가 증가하고 있다(Burke & Greenglass, 1987; Edwards & Rothbard, 2000; 구자숙, 2009). 특히 일-가정 양립제도에 관한 최근의 연구 경향은 조직 수준에서 어떻게 조직을 관리하는 것이 일과 가정 간 갈등을 줄이고 조직성과를 향상시킬 것인가에 대하여 초점을 맞추고 있다(이민우 외, 2008; 유규창·김향아, 2006; Clifton & Shepard, 2004; Saltzstein et al., 2001; Perry-Smith & Blum, 2000). 그러나 이러한 연구들은 일-가정 양립제도의 도입과정 자체에 초점을 맞추고 있을 뿐 실제 제도가 제대로 작동하고 있는지 그리고 이것이 어떻게 성과로 이어지는지에 대해선 탐색하지 않고 있다. 따라서 본 연구는 선행연구의 한계점을 극복하고자 일-가정 양립제도(work-family balance policy)의 도입과 더불어 실제 제도가 제대로 작동하지 않는 디커플링(decoupling)<sup>1)</sup> 현상에 초점을 맞추고, 이러한 현상이 조직성과에 미

1) ‘디커플링(decoupling)’은 제도화된 환경의 압력에 대한 적응과정에서 발생할 수 있는 문 제점이나 마찰을 줄이는 전략으로서 정당화된 제도를 도입하되 실제 조직 활동과 분리시켜 느슨하게 운영하는 것을 의미한다. 이는 Meyer and Rowan(1977)에 의해 제시된 개념으로 ‘분리’, ‘부정합’, ‘괴리’, ‘어긋남’ 등으로 국내에서 사용되고 있다. 최초 제시된 디커플링의 개념은 부정적인 것이 아닌 조직성과 제고에 부정적 영향을 최소화하고 조직의 생존을 위한 전략으로서 제시되었다(Oliver, 2001). 그러나 국내에서 사용되고 있는 단어 들은 디커플링을 일련의 병리적 현상처럼 해석하고 있다. 따라서 본 연구는 본래 연구에 서 제시된 개념으로서 디커플링을 원어 그대로 사용하고자 한다.

치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

디커플링은 법적으로 강제된 제도 혹은 사회적으로 정당하다고 인정받는 공통의 제도를 그 정당성을 확보하기 위해 채택하지만, 실제 운영하지 않는 현상을 의미한다. 디커플링은 조직이 제도 도입의 긍정적 효과를 확신할 수 없더라도 강제된 혹은 사회적으로 타당하다고 인정받는 규범에 조직이 순응해야 할 상황에서 발생한다. 조직은 제도 도입을 통해 실질적 성과를 기대하기 어렵지만, 정당성 확보를 위해 의식적이고 상징적인 수준에서 제도를 운영하는 디커플링을 전략적으로 사용한다(Meyer & Rowan, 1977).

우리나라의 일-가정 양립제도 도입과 운영과정 역시 디커플링 현상이 나타나고 있다. 대다수 일-가정 양립에 대한 제도는 정부의 정책적 노력과 더불어 각종 법률의 제정 및 개정을 통해 확산되었다. 출산휴가가 법적으로 의무화되었고, 육아휴직제 및 생리휴가 등 다양한 제도가 법적 구속력을 지니며 광범위하게 도입되었다. 그러나 일-가정 양립제도의 확산에도 불구하고 이러한 제도들이 실제로 잘 작동하고 있지 못하는 것은 큰 문제점으로 지적되고 있다(임인숙, 2003; 구자숙, 2009).

그렇다면 실제 운영과정에서 나타나는 디커플링은 조직성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이에 관하여 크게 두 가지 관점에서 설명이 가능하다. 하나는 디커플링이 조직의 성과를 감소시킨다는 관점이다. 즉 도입한 제도를 제대로 운영하지 않는 것은 일련의 병리적 현상이라는 것이다. 제도의 도입이 일련의 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구 결과(Galinsky et al., 2008; 이민우 외, 2008; 유규창·김향아, 2006; Stavrou, 2005; Clifton & Shepard, 2004; Saltzstein et al., 2001; Perry-Smith & Blum, 2000; Grover & Crooker, 1995)에 의하면 디커플링을 통해 조직성과의 향상을 기대하기 어렵다. 그러나 반대의 논의 역시 가능하다. 대표적으로 조직론적 제도주의는 디커플링을 조직을 보호하기 위한 전략으로 정의하고 있다. 정당성을 부여받은 제도를 도입하는 것은 궁극적으로 불확실성으로부터 조직의 핵심을 보호하기 위한 과정으로 간주한다. 제도의 도입 자체만으로는 실질적 성과를 담보할 수 없다. 따라서 단순히 상징적 차원에서 제도를 운영하는 디커플링은 정당성을 확보함과 동시에 조직의 성과를 떨어뜨리는 위험으로부터 조직의 생존율을 높일 수 있는 전략인 것

이다(Meyer & Rowan, 1977).

하지만 디커플링이 성과를 감소시키지 않는다는 조직론적 제도주의 논의에서 정밀하게 검토하지 못해 온 부분은 바로 제도가 가진 특성 중 하나인 ‘법적 강제 여부’다. 법적으로 강제된 제도를 실제 운영하지 않을 때 해당 조직은 법적 제재를 받을 수 있으며, 이런 경우 조직성과에 부정적 영향을 미치게 될 수 있다. 우리나라의 일-가정 양립제도 역시 법률로 강제된 제도와 그렇지 않은 제도로 구분된다. 일과 가정이라는 이중 부담에 시달리는 직장여성들을 보호하기 위한 모든 제도를 법적으로 강제하는 것은 아니다. 법으로 강제되는 제도가 모든 일-가정 양립제도를 포괄할 수 없으므로 일부 제도는 ‘권고’의 형태로 제시되거나 법의 범주 밖에 놓여 있다. 그렇다면 ‘법적인 강제 여부’라는 조건이 주어진 경우 디커플링은 조직성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

이와 관련한 예로 Edelman(1992)은 1970년대 미국의 고용개선(affirmative action) 관련 법률들의 법적 모호성에도 불구하고 사회적 규범에 조응하는 기업들의 상징적 제도 도입 양태를 제시하였다. 기업들은 법적인 처벌이나 사회적 비난을 피할 목적으로 적극적으로 제도를 도입하면서도 운영은 소극적으로 한다. 즉 법으로 모호하게 규정된 제도의 도입은 상징적인 구조로 나타날 가능성이 높다는 것이다. 현재까지 일-가정 양립제도와 관련하여 우리나라에서 진행된 대부분의 선행연구들은 제도 도입과정 자체에 초점을 맞추었으며, 제도 도입이 구성원의 사기를 진작시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 강조해 왔다. 그러나 제도의 법적 강제성 여부나 실질적인 운영 여부가 조직성과에 어떤 영향을 미칠지에 대해서는 상대적으로 관심이 적었다. 따라서 본 연구는 2005년과 2007년 한국노동연구원의 사업체패널조사를 이용하여 일-가정 양립제도의 법적 강제성 여부에 따라 제도 도입 및 적용상의 디커플링이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석한다. 이를 통해 공식적 혹은 비공식적으로 구성된 제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 체계적으로 이해하는 데 기여하고자 한다.

## II. 이론적 검토 및 가설

### 1. 일-가정 양립제도

일-가정 양립제도는 영·유아 자녀의 양육지원을 위한 휴가제도 및 보육서비스 등을 지칭하는 것으로 일과 가족 영역의 균형을 위한 조직의 정책적 배려를 의미한다(Saltzstein et al., 2001). 우리나라는 1990년을 기점으로 기혼여성의 노동시장 참여율이 미혼여성의 참여율을 상회하기 시작하였으며, 그 추세는 계속되고 있다(여성부, 2002; 여성부, 2003; 원숙연, 2005). 고학력화로 인해 1980년대 약 42%였던 여성의 노동시장 진출은 2007년 50.2%를 기록하였으며, 기혼여성의 경우 약 49%였다(여성부, 2008). 그럼에도 불구하고 한국 여성들은 여전히 노동시장 내 근로자로서의 역할뿐만 아니라 가정 내 양육의 책임을 동시에 수행하는 이중 부담을 겪고 있다(Marks & McDermid, 1996; 한지숙·유계숙, 2009). 일-가정 갈등은 여성 개인의 삶의 질과 만족도에 부정적으로 작용하며, 경력단절은 물론 출산을 저하로 이어져 국가경쟁력 문제로까지 확대되고 있다. 따라서 일-가정 양립제도의 핵심적인 목표는 직장에서의 요구와 가정에서의 요구가 서로 양립하지 못하는 데에서 오는 갈등을 해결하여 조직의 경쟁력과 조직구성원의 삶의 질을 향상시킴과 동시에 저출산·고령화로 인한 국가의 생산성 감소에 대처하는 것이다.

일-가정 갈등으로 인한 문제점을 해결하기 위해 여성가족부와 저출산·고령화사회위원회를 중심으로 가족친화적인 일-가정 양립제도를 보급하기 위한 정책적 지원이 이루어지고 있다(김태홍·고인아, 2001; 박선영·윤덕경, 2005). 일-가정 양립제도는 여성의 직업생활 여건을 개선하고 출산 및 육아를 사회에서 분담하는 모성보호적 측면은 물론 직장에서의 요구와 가정에서의 요구를 공존하게 하여 두 영역 사이에 균형 있는 삶을 누릴 수 있도록 지원하는 제도다. 일-가정 양립지원을 통해 생리, 임신, 출산, 수유 등 여성 고유의 모성 기능을 보호하고 근로자의 육아 문제를 해결하여 가정의 안정과 조직의 생산성 향상을

기대할 수 있다. 일-가정 양립제도 도입 초기에는 열악한 노동조건으로부터 여성 근로자를 보호하기 위한 조치에 초점을 맞추었다. 그러나 이후 일-가정 양립 제도는 여성 근로자의 출산 기능을 보호하기 위한 노동 제한과 이 기간 동안의 소득보장 문제로 확대되었다. 최근에는 시간외근로 금지, 야간근로 금지, 쉼내 근로 금지 등 간접적 모성보호는 축소되는 반면 여성의 임신·출산 기능과 연결되는 직접적 모성보호와 육아휴직, 탄력근무제도, 육아지원 등 가족친화적 근로여건 조성이 강조되고 있다.

## 2. 일-가정 양립제도에 관한 선행연구

우리나라의 일-가정 양립제도에 관한 대다수 연구는 여성인력 및 기혼여성의 취업이 증가하는 시기인 1990년대부터 다양하게 나타난다. 신경아·차인순(1991), 강이수(1991), 정혜선(1994) 등은 서구의 가족친화적 제도에 대한 분석 및 그 문제점과 대안에 관한 연구를 시도하였다. 이들의 연구는 주로 선진국과 우리나라의 제도적 실태를 비교·분석하고 있다. 또한 김경주(2002)와 장지연 외(2004)는 한국의 일-가정 양립지원을 위한 정책 형성 및 도입과정을 분석하였다.

일-가정 양립제도에 관한 실증적 연구는 크게 두 가지로 분류된다. 하나는 조직이 일-가정 양립제도를 도입하는 데 어떠한 요인이 영향을 미치는지에 관한 이론적 설명을 제시하는 것이다. 이러한 연구들은 크게 제도주의적 관점과 기능주의적 관점에서 각각 정당성과 합리성을 제도 도입이 이루어지는 집단 의사결정 과정의 논리로 제시하고 있다. 정당성을 강조하는 제도주의적 관점에 의하면, 조직은 생존과 발전을 위해 제도적 환경에서의 사회적 정당성 확보를 중요하게 인식한다(Meyer & Rowan, 1977). 제도주의적 관점에서 조직의 일-가정 양립제도 도입과정은 일련의 동형화 과정이다(DiMaggio & Powell, 1983). 가족친화적 복리후생제도의 증가는 여성부의 신설, 국가에 의한 모성보호 관련 법안 제정, 사회 전반적인 모성보호 담론과 논의의 증가 과정에서 채택되었다. 이는 2001년 11월 모성보호 및 일-가정 양립 관련 법령이 개정되고, 여성 전문인력에 대한 활용의 필요성, 여성 전문인력에 대한 전략적 투자가 필요하다는 사회적 기대와 규범에 개별 조직이 반응하여 제도의 도입이 이루어졌다는 것을

의미한다. Goodstein(1994), Ingram and Simons (1995)의 연구는 일-가정 양립제도의 도입에 있어 제도적 환경의 영향력에 주목하였다. 제도적 환경은 조직이 갖춰야 할 적절하고 당연한 구성요소가 무엇인지에 대한 지침을 제공하며, 조직은 이를 채택함으로써 환경으로부터의 정당성을 확보한다. 일과 가정 간의 균형을 유지하여야 한다는 사회적 기대가 높아지면서 일-가정 양립제도는 조직이 추구하는 당연한 규범이 되었으며, 동형화의 양태로 제도 혹은 관행의 도입이 나타나게 된 것이다.

기능주의적 관점에서 제도의 채택은 조직의 내부적 특성을 고려하여 조직 나름대로의 판단에 입각한 전략적 선택이라는 점을 강조한다. 이에 따르면 제도의 도입은 조직이 가진 특성과 상황적 필요에 의해 결정된 것이다(Osterman, 1995). 예를 들어, Wood et al.(2003)은 일-가정 양립제도에 대한 욕구가 여성에게 더 강하게 나타나기 때문에 여성 근로자가 많을수록 모성보호제도를 보다 더 많이 시행하게 됨을 실증적으로 보여주고 있다. 이는 여성 근로자가 많은 조직에서 일-가정 간의 갈등 수준이 높을 경우 생산성 저하를 우려한 조직은 여성의 복리후생을 고려한 제도를 전략적으로 도입한다는 것을 의미한다.

일-가정 양립제도 도입에 관한 최근의 연구는 제도주의적 관점과 기능주의적 관점을 혼합하여 설명력을 높이고자 하였다. 유규창·김향아(2006)와 이민우 외(2008)는 조직이 일-가정 양립제도를 도입하는 것은 합리적 의사결정의 산물임과 동시에 정당성을 확보하기 위한 제도적 환경에의 조응이라고 주장하였다. Baek et al.(2008) 역시 과업 환경의 변화와 여성 근로자의 비율과 같은 기능주의적 설명과 더불어 제도주의적 관점에서 조직이 외부 규범에 민감할 경우 제도의 도입이 증가하게 된다는 것을 강조하였다.

일-가정 양립제도에 관한 또 다른 연구경향은 일-가정 양립제도가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 것이다. Perry-Smith and Blum(2000)은 일-가정 양립제도의 도입 수준이 높을수록 조직구성원의 건강과 가치를 고려하고 있다는 신호를 구성원들에게 주게 됨으로써 기업의 매출액이 증가함을 제시하였다. Clifton and Shepard(2004) 역시 포춘(Fortune)지 선정 500대 기업을 대상으로 일-가정 양립제도의 도입이 증가할수록 기업의 재무성과가 향상된다는 것을 주장하였다. Galinsky et al.(2008)은 미국 기업의 일-가정 양립제도 수준이

1990년대 비해 2000년대 들어 증가하였으며, 다양한 제도의 도입은 구성원의 갈등 해소는 물론 생산성 향상에 효과적이라는 것을 주장하였다. 뿐만 아니라 Grover and Crooker(1995)는 일-가정 양립제도를 통해 조직구성원의 이직률이 낮아진다는 것을 발견하였으며, Stavrou(2005)는 유럽 기업을 대상으로 일-가정 양립제도가 이직률을 감소시킨다는 것을 주장하였다. 유규창·김향아(2006)와 이민우 외(2008)의 연구 역시 일-가정 양립제도가 재무성과 및 이직률에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 강조하고 있다. 이와 같은 선행연구들을 종합하면 대다수 일-가정 양립제도가 조직성과를 제고하는 데 있어 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있다.

### 3. 일-가정 양립제도와 조직성과에 관한 이론 및 가설

일-가정 양립제도와 조직성과를 분석한 기존의 실증연구는 대다수 제도의 도입이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 강조한다. 이러한 연구는 주로 조직성과를 재무적 성과(이민우 외, 2008; 유규창·김향아, 2006; Clifton & Shepard, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000), 생산성(Galinsky et al., 2008), 이직률(Grover & Crooker, 1995; Stavrou, 2005; 유규창·김향아, 2006; 이민우 외, 2008) 등으로 측정하고 있으며, 일-가정 양립제도의 긍정적 효과에 초점을 맞추고 있다. 이들은 공통적으로 일-가정 양립제도가 조직 구성원의 사기를 진작하고 갈등을 해소함으로써 근로의욕을 증진시켜 생산성을 높이고 이직률을 낮춘다는 관점을 견지하고 있다. 일-가정 양립제도에 대한 기존의 실증연구에 의한다면 제도 도입 자체만으로도 조직성과 향상에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다.

가설 1 : 법적 강제 여부와 상관없이 일-가정 양립제도의 도입은 조직성과를 향상시킨다.

그러나 제도의 도입과 실제 제도의 운영은 서로 다른 차원에서 논의될 필요가 있다. 전통적인 성별분업과 성차별적인 고용문화를 극복하기 위해 일-가정 양립제도의 범위와 처벌 규정이 대폭적으로 확대되었음에도 불구하고, 일-가정 양립제도는 여전히 제도의 실시나 그 실효성에 있어 조직별로 상당한 편차를

보이고 있기 때문이다. 즉 제도의 도입과 그 실행은 다른 양상을 보이고 있다. 예를 들어 김태홍·김난주(2003)의 연구에 따르면 소기업은 육아휴직 관련 회사 규정이 현행 법규를 위반하고 있거나 규정이 있어도 법정 휴가기간을 제공하지 않는 것으로 파악되었다. 또한 대기업은 기업 분위기나 문화가 육아휴직제를 신청할 수 없도록 만들며, 복직 역시 보장하지 않고 있었다.

제도의 도입과 실행 간의 괴리는 일-가정 양립제도가 본연의 목적과 달리 제대로 작동하지 않는 ‘디커플링(decoupling)’ 현상으로 규정할 수 있으며, 조직 운영상의 병리적(pathological) 현상이라 여겨질 수 있다(구자숙, 2009). 그러나 조직론적 제도주의는 제도의 확산에도 불구하고 실제 제대로 작동하지 않는 디커플링 현상을 비합리적인 병리적 현상으로만 평가하진 않는다. 제도주의적 관점에서 볼 때, 조직은 생존과 발전을 위해 사회적 정당성 확보를 중요하게 인식한다(Meyer & Rowan, 1977). 제도적 환경에서의 정당성이란 사회적으로 당연시되는 인지적 혹은 규범적 상징 요소들을 수용함으로써 확보된다. 그러나 조직이 보유한 자원과 역량에는 한계가 있기 때문에 정당성 확보를 위해 도입된 제도를 현실에 적용하는 것은 조직으로 하여금 커다란 문제에 직면하게 만든다. 따라서 조직이 채택한 제도와 그 운영이 일치되지 않는 디커플링은 조직의 역량과 불일치하거나 수용하기 힘든 외부 환경의 요구로부터 조직을 보호하는 일종의 합리화된 전략인 것이다(Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991). Meyer and Rowan(1977)에 따르면 디커플링을 통해 조직은 내부 구조의 일부는 제도적 기대에 순응하는 방식으로 구성하면서, 실제 활동은 현실 여건에 맞추어 적절히 그 수위를 조절할 수 있다. 이러한 전략을 통해 조직은 제도화된 환경의 압력에 순응하면서 동시에 조직 활동에서 비롯되는 마찰이나 실제적인 기술·합리성에 미치는 부정적인 영향을 줄일 수 있다.

그렇다면 일-가정 양립제도를 실제 운영함에 있어서 디커플링의 존재는 조직 성과 향상에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 이에 관하여 크게 두 가지 관점에서 추론이 가능하다. 첫째, 디커플링은 병리적 현상이므로 조직의 성과를 감소시키게 된다는 것이다. 이는 제도의 도입과 성과 간의 관계를 연구한 선행연구(Galinsky et al., 2008; 이민우 외, 2008; 유규창·김향아, 2006; Stavrou, 2005; Clifton & Shepard, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000; Grover & Crooker,

1995)들의 결과를 바탕으로 추론된 것이다. 일-가정 양립제도의 도입은 조직의 재무성과 및 생산성을 향상시키고 중요 인적자원의 이직률을 감소시킨다는 점에서 조직성과 제고에 긍정적 영향을 미치게 된다. 즉 제도를 도입하되 실제 운영하지 않는다면, 조직성과에 절대로 긍정적인 영향을 담보할 수 없게 될 것이다.

가설 2 : 법적 강제 여부와 상관없이 일-가정 양립제도의 디커플링은 조직성과의 향상에 부정적 영향을 미친다.

이와 반대로 조직론적 제도주의는 디커플링을 조직을 보호하기 위한 전략으로 정의하고 있다. 제도적 환경으로부터 정당성을 부여받은 일-가정 양립제도를 도입하는 것은 조직이 불확실성으로부터 조직의 생존율을 제고하기 위한 것이며, 실질적 성과를 담보하지 않는다. 따라서 단순히 상징적 차원에서 제도를 운영하는 전략으로서의 디커플링은 정당성 담보와 더불어 조직의 성과를 떨어뜨리는 위험으로부터 조직의 생존율을 높일 수 있는 전략이다. 즉 제도의 도입을 통한 성과 제고의 긍정적인 효과보다 더욱 중요한 것은 제도의 디커플링을 통해 조직성과를 감소시킬 수 있는 위협을 제거하여 조직성과를 제고시킬 수 있다는 것이다.

그러나 디커플링을 통해 성과 감소의 위험을 줄인다는 조직론적 제도주의가 간과하고 있는 것은 바로 제도가 가진 특성으로서 ‘법적 강제 여부’다. 법적으로 강제된 제도를 실제 운영하지 않을 경우 이는 위법 행위로서 법적 제재를 받을 수 있다. 대표적인 일-가정 양립제도 중 하나인 ‘육아휴직제도’의 경우 사업주는 1년 미만의 영아를 가진 근로여성에게 양육을 위한 휴직을 허용하도록 되어 있다. 만약 이를 어길 경우 500만 원 이하의 벌금형에 처해진다. 이처럼 조직이 위법 행위에 대한 법적 제재를 받을 경우 조직성과에 부정적 영향을 미칠 수밖에 없다.

본 연구는 디커플링을 조직의 생존율 제고를 위한 전략으로 보는 조직론적 제도주의의 논의를 원용함과 더불어 ‘법적 강제성’이라는 제도적 특성을 고려하고자 한다. ‘법적 차원의 제도적 규정’ 여부에 따라 제도의 디커플링이 조직성과에 미칠 영향은 서로 다를 가능성이 제기되기 때문이다. 대표적으로 Back

et al.(2008)은 법적으로 규정된 제도(legally required policy)와 법적으로 규정되지 않은 제도(optional policy)를 구분하여 두 가지 차원의 제도 도입과 디커플링이 서로 다른 요인에 의해 영향을 받게 된다는 것을 분석하였다. 이는 ‘법적 강제성’에 따라 제도 도입과 디커플링 그리고 조직성과가 달라질 수 있다는 가능성을 제기하는 것이다.

그렇다면 제도적 특성으로서 법적 강제 여부는 성과에 어떠한 영향을 미칠 것인가? 법적으로 강제된 제도(예: 법정출산휴가, 육아휴직 등)의 경우 상당한 정도로 프로그램화된 제도다. 우리나라는 ‘근로기준법’, ‘남녀평등고용법’, ‘영유아보육법’ 등을 통해 특정 제도를 강제하고 있다. 이와 별도로 법으로 강제되지 않은 제도(예: 보육료 지원, 불임휴직제 등)는 일련의 권고사항(recommendation)이다. 법으로 강제된 제도의 경우 제도의 도입뿐만 아니라 실제 집행 여부를 보고하고 외부의 규제·감사 등을 받아야 하기 때문에 도입한 제도를 실행에 옮길 가능성이 높으며, 위반할 경우 이에 대한 법적 제재를 받게 된다. 노동부는 일-가정 양립제도의 실질적 이행을 확보하기 위해 지난 1998년부터 매년 업종별 고용평등 및 모성보호제도 이행실태에 대한 지도·점검을 실시해 왔다. 위반 사실이 적발될 경우 사법 처리와 과태료 부과 등의 조치가 이루어진다는 점에서 법적으로 강제된 제도의 디커플링은 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것을 예상할 수 있다.

이와는 반대로 추가적 제도에 대한 디커플링은 조직성과 향상에 상대적으로 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 법으로 강제된 수준 이상의 일-가정 양립제도를 조직이 도입하고 운영하는 것은 정당성 확보와 상징적 효과를 담보할 수는 있으나 적잖은 비용을 발생시켜 집행과정에서 어려움이 발생하게 된다. 그러나 추가적 제도를 도입하였으나 시행하지 않는다고 하더라도 법적인 제재를 받지 않기 때문에 조직은 느슨하게 제도를 운영하는 디커플링을 실시하고 조직의 순응(compliance)비용을 감소시킴으로써 성과를 향상시킬 수 있는 것이다.

가설 3 : 법으로 강제된 일-가정 양립제도의 디커플링은 추가적 제도의 디커플링에 비해 조직성과의 향상에 미치는 부정적 영향이 크다.

이와 더불어 제도의 디커플링과 성과 향상의 관계에 있어 고려하여야 할 것

이 바로 개별 조직이 가진 역량의 차원이다. 조직이 보유한 역량에 따라 도입한 제도에 대한 대처가 상이하게 나타나기 때문이다. 정당성 확보를 위하여 제도를 도입하여야만 하는 상황에서 상대적으로 1인당 매출액·생산성 등 기존의 성과가 낮은 조직의 경우 높은 수준의 조직에 비해 조직의 ‘생존’ 자체에 몰두한다(Martinez & Dacin, 1999). 그 결과 조직성과가 낮은 조직들은 효율성 제고에 대한 고려보다는 희소한 자원 획득과 외부 환경으로부터의 정당성 획득을 중요한 목표로 설정하게 된다. 그러므로 이러한 조직은 상징적인 제도의 도입에 적극적으로 반응하게 되는 것이다. 물론 조직성과가 높은 조직 역시 정당성 획득을 위하여 제도를 도입하지만, 성과가 낮은 조직과의 큰 차이점은 ‘효율성에 대한 고려’와 ‘정당성 획득에 대한 요구’라는 두 가지 측면에 대해 균형 있는 접근을 시도할 수 있다는 것이다.

이러한 차이로 인해 나타날 수 있는 것이 바로 디커플링의 효과성이다. Greening and Gray(1994), Martinez and Dacin(1999) 등은 상대적으로 역량을 갖춘 조직은 효율성과 정당성을 모두 고려하기 위한 차원에서 조직 내 핵심 역량을 보호하기 위해 실제 제도를 느슨하게 작동시키는 ‘전략적인’ 디커플링을 시도하게 되지만, 그렇지 않은 조직의 경우 상대적으로 ‘상징적 도입’에 초점을 맞출 뿐 디커플링을 이용한 전략적 대처는 미흡하다고 주장하였다. Perry-Smith and Blum(2000) 역시 상대적으로 역량이 낮은 조직의 경우 디커플링 전략이 효과적으로 작동하지 못하지만, 일정 수준의 역량을 갖춘 조직의 경우 전략적 디커플링을 적절히 구사하여 효과성을 증진하는 데 도움이 된다는 것을 주장하였다. 또한 중소기업의 경우 직접적으로 현행 법규를 위반하고 있으나, 대기업은 조직의 문화 자체가 육아휴직제를 신청할 수 없도록 만들며 휴직을 신청할 수 있더라도 복직 자체를 어렵게 만드는 간접적인 위법 행위를 하고 있다는 김태홍·김난주(2003)의 분석 역시 유사한 논의를 펼치고 있다. 이상의 논의를 통해 Meyer and Rowan(1977)이 주장한 조직의 성과 제고를 위한 디커플링 전략이 항상 긍정적이지 않을 수 있다는 점과 더불어, 보유한 역량이 충분한 조직일수록 ‘전략적인 디커플링’을 실시하여 법적 강제제도를 이행하지 않음으로 인해 발생할 수 있는 문제점을 최소화할 수 있다는 점을 추론할 수 있다.

여성 직원의 출산휴가로 인해 조직이 대체인력을 충원하기 위해서는 여유자

원이 필요하게 된다. 조직은 대체인력 채용으로 인해 증가되는 인건비를 회피하기 위해 다음과 같은 디커플링 전략을 취할 수 있다. 첫째, 여성 직원의 퇴사를 종용하거나, 둘째, 일단 출산휴가에 따른 대체인력 채용 후 복귀 시 여성 직원의 퇴사 권고, 셋째, 출산휴가 복귀 시 강제적인 업무 전환을 통한 자발적 퇴사 권고 등이 바로 그것이다. 이러한 전략들의 큰 차이점은 조직이 보유하고 있는 여유자원을 사용하는가의 여부다. 즉 직접적인 퇴사를 종용하는 것에 비해 일단 대체인력을 채용하고 강제적인 업무 전환을 통한 자발적 퇴사 권고를 추진하는 것은 조직 입장에서는 여유자원의 추가적인 사용이 필요하다. 그러나 ‘직접적인’ 퇴사 종용에 비해 ‘간접적인’ 자발적 퇴사를 권고할 수 있다는 점에서 위법행위로 인한 피해를 최소화할 수 있게 된다. 여유자원의 확보 여부에 따라 전략을 선택할 수 있는 폭이 넓어지게 되며, 디커플링을 통한 법적 위반 여부 역시 직접적 형태에서 간접적 형태를 취할 수 있는 것이다. 이러한 논리를 법적 강제제도의 디커플링과 연계할 경우, 기존 성과를 통해 충분히 여유자원을 확보한 조직은 법적으로 강제된 일-가정 양립제도를 디커플링하면서 나타날 수 있는 부정적 영향을 감소시킬 수 있다. 즉 조직의 역량이 디커플링을 매개하여 조직성과의 향상을 추동하는 데 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

가설 4 : 기존 성과가 좋은 조직에서는 법적으로 강제된 일-가정 양립제도의 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 부정적 영향이 감소한다.

### Ⅲ. 분석 자료 및 모형

#### 1. 자료 및 표본

본 연구는 실증적 분석을 위해 한국노동연구원에서 제공하는 2005년과 2007년 사업체패널 자료를 이용하였다. 2005년 사업체패널 자료는 조사 대상에 포함된 3,552개의 표본 중 조사에 성공한 1,905개 사업장의 조직특성, 인적자원 관리 현황, 경영환경, 운영성과 등에 대한 정보를 제공한다. 본 연구는 이 중

〈표 1〉 분석 표본의 특성

(단위: 개소, %)

	범 주	표본 분포	
		빈도	비율
조직유형(2005)	개인사업장	27	2.7
	회사법인	844	87.1
	학교법인	31	3.2
	회사 이외의 법인	67	6.9
공공부문(2005)	공공부문	73	7.5
	비공공부문	896	92.4
직원수(2005)	100인 이하	309	31.8
	100~200인	180	18.5
	201~300인	110	11.3
	301인 이상	370	38.1
여성근로자 비율(2005)	0~25%	567	58.7
	26~50%	234	24.2
	51~75%	129	13.3
	76~100%	35	3.6
매출액(2007)	100억 이하	220	22.7
	101억~500억 미만	293	30.2
	501억~1000억 미만	85	8.7
	1000억 이상	371	38.2
전 체		969	100.0

2005년 패널 자료와 2007년 패널 자료에 공통적으로 포함된 1,351개의 표본을 활용하여 결측값이 포함된 표본을 제외한 969개의 기업을 최종적인 분석 모형에 포함시켰다. 또한 독립변수는 종속변수에 선행한다는 인과관계의 원칙에 따라 2007년 패널 자료의 성과지표를 종속변수로, 조직의 특성 및 제도 도입과 관련한 독립변수는 2005년 패널 자료를 이용하였다.

## 2. 종속변수

본 연구의 종속변수는 경제적인 생산성 지표로서 근로자 1인당 매출액을 직접적인 조직의 성과지표로 이용하였다. 조직성과에 대한 정의와 측정은 다양한 방식으로 이루어져 왔으나, 현재까지 이에 대해 명확한 합의는 이루어지지 않았다. Venkatraman and Ramanujam(1986)은 기업조직의 경우 기업의 경제적 목적 달성이라는 측면에서 재정지표를 조직성으로 정의하고 있다. 그러나 이러한 정의는 학교법인이나 정부 및 공공부문에 적용하기 어렵다. 그럼에도 불구하고

하고 인사관리 측면에서 조직성과는 대부분 재정성과를 중심으로 측정되어 왔으며(Rowe et al., 1995), 본 연구에서 이용하는 표본 사업체 대다수가 기업조직이라는 점에서 재정적 성과는 조직의 중요한 성과지표 중 하나라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 Rogers and Patrick(1998)이 제시한 기업 성과지표 중 인적자원관리 과정의 성과로서 1인당 매출액을 종속변수로 사용하고자 한다.

### 3. 독립변수

법적 강제제도 및 법으로 강제되지 않은 추가적 제도의 도입과 실제 운영 수준이 조직성과로서 1인당 매출액에 미치는 효과를 분석하기 위하여 2005년 사업체패널 자료의 일-가정 양립제도 관련 설문문항을 활용하여 독립변수를 구성하였다.

일-가정 양립제도의 도입과 실제 활용에 대한 변수는 사업체패널 자료의 17가지 일-가정 양립제도에 관한 설문문항을 이용하여 측정되었다. “모성보호제도 중 취업규칙이나 단체협약에 규정되어 있거나 회사 방침으로 실시하고 있는 것은 무엇입니까?”와 “귀 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용하고 있는 정책들을 모두 선택하여 주십시오”라는 설문항목에 대한 응답을 근거로 변수를 구성하였다. 예를 들어 육아휴직제도를 도입하였다고 응답한 조직이 실제 육아휴직제도를 시행하지 않는다고 응답한 경우, 제도 도입 ‘1’, 제도 디커플링 ‘1’로 각각 조작화하였다. 제도 도입의 경우 개별 조직이 도입한 제도의 전체 합(sum)을 구하고 이를 독립변수로 사용하였고, 제도 디커플링의 경우 도입한 전체 제도 중 실제 운영하고 있는 제도의 비율을 독립변수로 사용하였다.

제도의 디커플링을 실증분석한 Baek et al.(2008)과 구자숙(2009)의 연구는 사업체패널 자료에 대해 본 연구와 동일하게 주요 제도를 항목별로 도입하지 않았을 경우 0, 도입하였으나 실행하지 않을 경우 1 등으로 변수를 구성하고, 제도 도입 및 디커플링 수준을 모두 ‘합(sum)’의 형태로 사용하였다. 이는 특정 조직이 10개의 제도를 도입하였을 경우 도입수준은 10이 되고, 도입한 10개의 제도 중 9개의 제도만을 실제 운영할 경우 디커플링 수준은 1이 되는 것을 의미한다. 그러나 이러한 디커플링 변수 구성은 정확한 디커플링 수준을 측정하는 데 오류를 발생시킨다. 이는 일-가정 양립제도를 10개 도입한 기업이 9개의

〈표 2〉 일-가정 양립제도 법적 강제 여부(2005년 기준)

법적 강제 여부	일-가정 양립제도
법적 강제	육아휴직, 법정 출산휴가, 직장보육시설 <sup>1)</sup> , 생리휴가, 수유시간 보장, 임신여성 야간근무 제한, 임신여성 휴일근무 제한, 임신여성 초과근무 제한, 임신여성 유해업무 종사 금지, 출산 후 1년 이내 유해업무 종사 금지, 임신여성 작업전환 시행
추가적 (법적 강제 아님)	배우자 출산휴가(남성), 보육료 지원, 수유공간 제공, 태아검진휴가, 유·사산 휴가, 불임휴직제

주: 1) 종업원 500인 이상, 여성 종업원 300인 이상의 경우 법적으로 강제됨.

제도를 제대로 실행하고 남은 1개의 제도만을 디커플링하는 경우나, 제도를 전체 2개 도입하고 1개의 제도를 디커플링하는 경우 모두 디커플링 수준은 1로서 동일한 디커플링 수준으로 측정되기 때문이다(조직 A: 10-9=1, 조직 B: 2-1=1). 따라서 본 연구는 디커플링 수준을 비율의 개념으로 측정하였다. 비율로 측정할 경우 전자의 조직은 디커플링 비율이 10%이고(조직 A: 10-9/10), 후자의 조직은 50%(조직 B: 2-1/2)로 측정되어 조직 간 디커플링 수준을 보다 논리적으로 측정할 수 있는 장점을 가진다.

또한 법으로 강제된 제도와 추가적 제도를 구분하기 위해 일-가정 양립제도 관련 법령을 중심으로 사업체패널 자료에 제시된 17가지 제도가 법으로 강제되었는지의 여부를 구분하였다. 본 연구는 2005년 사업체패널 자료를 주요 독립변수로 사용한다는 점에서 2005년 당시를 기준으로 남녀고용평등법, 근로기준법, 여성발전기본법 등 일-가정 양립제도 관련 법률이 법적인 차원에서 개별 제도를 강제하고 있는지 구분하였다. 2005년을 기준으로 구분된 일-가정 양립제도의 법적 강제 여부는 앞의 <표 2>와 같다.

#### 4. 분석 모형

본 연구는 일-가정 양립제도가 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하기 위해 조직규모, 연령, 여성 비율, 기업집단 소속 여부, 산업구분, 지역더미, 노동조합 유무 여부 등을 비롯해 2005년도 조직성과를 통제된 OLS 분석모형을 이용하였다. 변수의 조직적 정의 및 측정에 대한 내용은 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 변수의 측정

	변 수	측 정
종속변수	재무성과(1인당 매출액)	2007년 (당기매출액/근로자수)의 로그 값
독립 변수	전체 제도 도입	전체적인 일-가정 양립제도 도입 수
	법적 강제제도 도입	법으로 강제된 일-가정 양립제도 도입 수
	추가 선택제도 도입	강제되지 않은 일-가정 양립제도 도입 수
	전체 제도 디커플링 비율	도입되었으나 시행하지 않는 전체 제도 수/전체적인 일-가정 양립제도 도입 수
	법적 강제제도 디커플링 비율	도입되었으나 시행하지 않는 법적 제도 수/법으로 강제된 일-가정 양립제도 도입 수
	추가 선택제도 디커플링 비율	도입되었으나 시행하지 않는 추가 제도 수/강제되지 않은 일-가정양립제도 도입 수
통제 변수	조직규모	근로자 수의 로그 값
	조직연령	현재 연도(2010)-설립 연도
	여성 비율	(여성/전체 근로자)의 로그 값
	기업집단 소속 여부	더미변수: 상호 출자총액제한 기업 계열사=1
	제조업	더미변수: 한국표준산업분류상 제조업 사업체=1
	전기·가스·수도업	더미변수: 한국표준산업분류 전기·가스·수도업 사업체=1
	건설업	더미변수: 한국표준산업분류 건설업 사업체=1
	도매 및 소매업	더미변수: 한국표준산업분류 도매 및 소매업 사업체=1
	숙박 및 음식점업	더미변수: 한국표준산업분류 숙박 및 음식점업 사업체=1
	운수업	더미변수: 한국표준산업분류 운수업 사업체=1
	통신업	더미변수: 한국표준산업분류 통신업 사업체=1
	금융 및 보험업	더미변수: 한국표준산업분류 금융 및 보험업 사업체=1
	부동산업 및 임대업	더미변수: 한국표준산업분류 부동산업 및 임대업 사업체=1
	통제 변수	사업서비스업
공공행정·국방 및 사회보장행정		더미변수: 한국표준산업분류 공공행정·국방 및 사회보장 행정 사업체=1
교육서비스업		더미변수: 한국표준산업분류 교육서비스업 사업체=1
보건 및 사회복지사업		더미변수: 한국표준산업분류 보건 및 사회복지사업 사업체=1
오락·문화 및 운동관련 산업		더미변수: 한국표준산업분류 오락·문화 및 운동관련 산업 사업체=1
기타 공공·수리 및 개인서비스업		더미변수: 한국표준산업분류 기타 공공·수리 및 개인서비스업 사업체=1
지역더미		더미변수: 서울지역 사업체=1
노동조합		더미변수: 노동조합이 있는 조직=1
추가 선택제도 미도입 조직		더미변수: 추가적 선택제도를 전혀 도입하지 않은 조직=1
05년 이직률		2005년(이직자 수/근로자 수)의 로그 값
05년 재무성과(1인당 매출액)	2005년(당기매출액/근로자 수)의 로그 값	

## IV. 분석 결과

분석대상에 포함된 969개의 공공·민간 조직들이 도입하고 있는 일-가정 양

〈표 4〉 변수의 기술통계량

	변 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
중속변수	2007년 1인당 매출액(단위: 백만 원)	2,691	14,647	1.5	335,045
독립변수	전체 제도 도입	7.73	4.19	1	17
	법적 강제제도 도입	6.19	3.12	1	11
	추가 선택제도 도입	1.53	3.12	0	7
	전체 제도 디커플링 비율	0.34	0.32	0	1
	법적 의무제도 디커플링 비율	0.31	0.33	0	1
	추가 선택제도 디커플링 비율	0.28	0.40	0	1
통제변수	조직규모(근로자 수)	447	966	30	12,885
	조직연령	25.62	15.75	4	111
	여성 비율	0.26	0.22	0	0.97
	기업집단 소속 여부	0.17	0.37	0	1
	제조업	0.49	0.50	0	1
	전기·가스·수도업	0.02	0.14	0	1
	건설업	0.06	0.23	0	1
	도매 및 소매업	0.08	0.27	0	1
	숙박 및 음식점업	0.03	0.16	0	1
	운수업	0.08	0.27	0	1
	통신업	0.02	0.14	0	1
	금융 및 보험업	0.05	0.21	0	1
	부동산업 및 임대업	0.01	0.07	0	1
	사업서비스업	0.10	0.30	0	1
	공공행정·국방 및 사회보장행정	0.01	0.07	0	1
	교육서비스업	0.01	0.10	0	1
	보건 및 사회복지사업	0.03	0.17	0	1
	오락·문화 및 운동관련 산업	0.02	0.14	0	1
	기타 공공·수리 및 개인서비스업	0.02	0.14	0	1
	지역더미(서울)	0.33	0.47	0	1
	노동조합	0.56	0.49	0	1
	추가 선택제도 미도입 조직	0.31	0.46	0	1
	05년 이직률	0.22	0.40	0	10.5
	05년 1인당 매출액(단위: 백만 원)	2,180	10,500	0	23,601

립제도는 총 17개 중 평균적으로 7.73개였으며, 도입하였으나 실제 운영하고 있지 않은 제도는 평균 2.52개였다. 또한 2005년 당시 법적으로 강제된 11개의 일-가정 양립제도 중 기업들이 평균적으로 도입하고 있는 제도는 6.19개로 나타났다. 추가적으로 선택가능한 7개의 제도 중 1.53개의 제도를 평균적으로 도입하고 있는 것으로 나타났다. 도입하여 운영하는 제도 중 실제 운영되지 않는 제도는 법적으로 강제되는 제도의 경우 평균 1.81개로 디커플링 비율은 평균 31%, 추가적인 제도는 평균 0.69개로 디커플링 비율은 평균 28%였다. 969개 분석대상 조직 중 본 연구의 조직 성과지표인 1인당 생산성은 평균 269만원이었으며, 평균 근로자 수는 447명이었고, 여성 근로자의 평균 비율은 26%로 나타났다.

다음의 <표 5>는 일-가정 양립제도의 도입 및 시행 여부를 제시한다. 표에서 나타나는 바와 같이 법적으로 강제되는 일-가정 양립제도의 도입 및 시행 비율이 강제되지 않는 제도의 비율보다 높은 것을 알 수 있다. 그러나 법적으로 강제되는 제도라 하더라도 운영을 위해 상당한 비용이 소요되는 제도의 경우 도입 비율은 낮았다.

직장보육시설의 경우 조사 대상에 포함된 969개 조직 중 도입했다고 응답한 조직은 41개(4.2%)에 불과하였다. 또한 보육시설과 연계되는 수유시간 보장 여부도 실제 운영하고 있다고 응답한 조직은 13.3%로 다른 제도에 비해 상대적으로 낮은 비율을 보였다. 법적으로 강제된 일-가정 양립제도의 도입과 실제 운영에 있어 가장 높은 차이가 나는 제도는 수유시간 보장으로 나타났다. 284개의 조직(29.3%)이 도입하였다고 응답했으나 실제 시행한다고 응답한 조직은 284개의 조직 중 129개(45.4%)로 도입과 실제 운영에 있어 약 50% 이상의 차이가 나는 것으로 조사되었다. 법적으로 강제되지 않는 제도의 도입 비율은 강제되는 제도에 비해 상대적으로 낮은 수준을 보이고 있다. 남성에 대한 배우자 출산휴가제도의 도입 조직이 441개(45.5%)로 가장 높게 나타났고, 실제 운영을 하는 조직은 297개(67.3%)로 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 불임휴직제의 경우 도입 조직이 68개(7.0%)로 매우 낮은 수준이었으며, 실제 운영 역시 11개의 조직(16.2%)으로 분석되었다. 이는 제도를 도입하였다고 응답하고 실행에 옮기고 있는 조직이 거의 존재하지 않음을 의미하는 결과다.

〈표 5〉 일-가정 양립제도의 도입 및 시행 여부

(단위: 개소, %)

	제도도입 조직		제도도입 조직 중 실제 시행 조직	
	빈도(A)	전체 조직 대비 도입 비율(%)	빈도(B)	실제 시행 비율(B/A)
육아휴직	811	83.6	523	64.5
법정출산휴가 <sup>1)</sup>	N/A	N/A	755	N/A
직장보육시설	41	4.2	31	75.6
생리휴가	845	87.2	759	89.8
수유시간 보장	284	29.3	129	45.4
임신여성 야간근무 제한	570	58.4	404	70.9
임신여성 휴일근무 제한	540	55.7	375	69.4
임신여성 초과근무 제한	555	57.2	392	70.6
임신여성 유해업무 종사 금지	575	59.3	396	68.9
출산 후 1년 이내 유해업무 종사 금지	390	40.2	225	57.7
임신여성 작업전환 시행	425	43.8	253	59.5
배우자 출산휴가(남성) <sup>2)</sup>	441	45.5	297	67.3
직장보육시설 <sup>2)</sup>	30	3.1	12	40.0
보육료 지원 <sup>2)</sup>	144	14.8	107	74.3
수유공간 제공 <sup>2)</sup>	107	11.0	104	97.2
태아검진휴가 <sup>2)</sup>	184	18.9	66	35.9
유·사산휴가 <sup>2)</sup>	431	44.4	215	49.9
불임휴직제 <sup>2)</sup>	68	7.0	11	16.2
전체 조직 수	969	100	-	-

주: 1) 2005년 사업체패널 자료는 법정출산휴가 시행 여부에 대한 정보만 제공.

2) 2005년 기준 법적으로 강제되지 않은 일-가정 양립제도.

〈표 6〉은 법적으로 강제된 일-가정 양립제도와 추가적인 일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 결과다. 전체 모형의 종속변수는 2007년 1인당 매출액으로 설정하였다.

〈표 6〉 회귀분석 결과2)

변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
전체 제도 도입	0.024** (0.010)	0.010 (0.012)	-	-	0.006 (0.012)	-	-
법적 강제제도 도입	-	-	0.015 (0.016)	0.014 (0.016)	-	0.013 (0.016)	-0.001 (0.018)
추가 선택제도 도입	-	-	0.060* (0.035)	-0.007 (0.039)	-	0.006 (0.037)	0.013 (0.037)
전체 제도 디커플링 비율	-	-0.254** (0.127)	-	-	-0.244* (0.124)	-	-
법적 강제제도 디커플링 비율	-	-	-	-0.228* (0.133)	-	-0.164 (0.129)	-0.269 (0.165)
추가 선택제도 디커플링 비율	-	-	-	-0.012 (0.123)	-	-0.155 (0.121)	-0.112 (0.123)
2005년 1인당 매출액×전체 제도 도입	-	-	-	-	0.001 (0.003)	-	-
2005년 1인당 매출액×전체 제도 디커플링비율	-	-	-	-	0.299*** (0.046)	-	-
2005년 1인당 매출액×법적 강제제도 도입	-	-	-	-	-	0.001 (0.005)	0.001 (0.006)
2005년 1인당 매출액×추가 선택제도 도입	-	-	-	-	-	-0.029*** (0.010)	-0.039*** (0.012)
2005년 1인당 매출액×법적 강제제도 디커플링 비율	-	-	-	-	-	0.200*** (0.044)	0.268*** (0.066)
2005년 1인당 매출액×추가 선택제도 디커플링 비율	-	-	-	-	-	0.285*** (0.046)	0.252*** (0.047)
추가 선택제도 미도입 조직 <sup>3)</sup>	-	-0.238** (0.105)	-	-0.266** (0.122)	-0.236** (0.103)	-0.248** (0.118)	-
(로그) 2005년 1인당 매출액	0.192*** (0.014)	0.191*** (0.014)	0.192*** (0.014)	0.191*** (0.014)	0.232*** (0.015)	0.255*** (0.016)	0.280*** (0.021)
(로그) 여성 비율	-0.058 (0.043)	-0.067 (0.043)	-0.056 (0.043)	-0.068 (0.043)	-0.058 (0.042)	-0.048 (0.042)	-0.054 (0.050)
(로그) 조직 연령	0.037 (0.067)	0.044 (0.067)	0.037 (0.068)	0.044 (0.068)	0.047 (0.066)	0.044 (0.065)	0.056 (0.075)
(로그) 2005년 이직률	-0.079*** (0.030)	-0.071** (0.030)	-0.078** (0.030)	-0.077** (0.030)	-0.056* (0.029)	-0.050* (0.029)	-0.053 (0.037)
노조 유무	-0.272*** (0.097)	-0.258*** (0.097)	-0.277*** (0.097)	-0.257*** (0.097)	-0.226** (0.095)	-0.230** (0.094)	-0.275*** (0.103)
서울지역	-0.027 (0.094)	-0.048 (0.094)	-0.030 (0.094)	-0.044 (0.094)	-0.046 (0.092)	-0.031 (0.090)	-0.110 (0.104)
기업집단 소속 여부	0.972*** (0.111)	0.978*** (0.111)	0.975*** (0.112)	0.977*** (0.111)	0.918*** (0.109)	0.856*** (0.109)	0.861*** (0.119)

- 상호작용을 고려한 모형의 경우 변수 간 공선성의 문제가 발생하여 평균 중심화(mean centering)를 실시하고 상호작용항을 구성하였다. 이는 독립변수에서 독립변수의 평균값을 빼고, 조절변수에서 조절변수의 평균값을 빼서 변화된 독립변수와 조절변수를 만들고 상호작용항을 구성하는 것이다. 평균 중심화는 기존 변수의 분산은 그대로 유지하는 반면 변수의 평균값만을 0으로 변화시킨다. 따라서 평균 중심화는 변수의 가진 특성은 변화시키지 않은 채 공선성의 문제를 해결할 수 있다는 장점을 지닌다.
- 법적으로 강제되지 않고 추가적으로 선택가능한 일-가정 양립제도를 전혀 도입하지 않은 조직은 302개로 분석에 포함된 전체 조직(969개) 대비 31.2%의 비율을 나타내고 있다. ‘추가선택제도 미도입 조직’ 변수는 이상의 302개 조직을 가변수로 처리하여 조작화하였다.

〈표 6〉 계속

변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7
(로그) 조직 규모	-0.088** (0.042)	-0.101** (0.042)	-0.089** (0.042)	-0.100** (0.042)	-0.085** (0.041)	-0.082** (0.041)	-0.070 (0.047)
제조업	0.494* (0.294)	0.536* (0.293)	0.502* (0.294)	0.536* (0.294)	0.426 (0.287)	0.381 (0.286)	0.208 (0.343)
전기·가스·수도업	0.700* (0.404)	0.705* (0.402)	0.699* (0.404)	0.712* (0.403)	0.650* (0.394)	0.626 (0.390)	0.248 (0.459)
건설업	0.547 (0.332)	0.586* (0.331)	0.554* (0.333)	0.586* (0.332)	0.471 (0.325)	0.146 (0.322)	0.582 (0.392)
도매 및 소매업	1.530*** (0.322)	1.555*** (0.321)	1.530*** (0.322)	1.560*** (0.322)	1.447*** (0.314)	1.348*** (0.314)	1.228*** (0.370)
숙박 및 음식점업	-0.447 (0.374)	-0.412 (0.373)	-0.447 (0.374)	-0.411 (0.374)	-0.439 (0.365)	-0.416 (0.362)	-0.483 (0.413)
운수업	-0.323 (0.320)	-0.236 (0.319)	-0.321 (0.320)	-0.233 (0.320)	-0.280 (0.313)	-0.335 (0.311)	-0.214 (0.385)
통신업	1.658*** (0.394)	1.671*** (0.393)	1.654*** (0.395)	1.670*** (0.393)	1.628*** (0.385)	1.559*** (0.385)	1.764*** (0.438)
금융 및 보험업	1.499*** (0.341)	1.521*** (0.340)	1.480*** (0.342)	1.522*** (0.341)	1.444*** (0.333)	1.355*** (0.333)	1.112*** (0.388)
부동산업 및 임대업	1.348** (0.616)	1.321** (0.614)	1.343** (0.616)	1.312** (0.614)	0.971 (0.611)	0.869 (0.606)	0.146 (0.671)
사업서비스업	-0.398 (0.311)	-0.375 (0.310)	-0.397 (0.311)	-0.372 (0.311)	-0.457 (0.304)	-0.470 (0.304)	-0.708* (0.360)
공공행정·국방 및 사회보 장행정	-0.099 (0.604)	-0.114 (0.601)	-0.112 (0.605)	-0.113 (0.602)	-0.140 (0.589)	-0.156 (0.582)	-0.298 (0.588)
교육서비스업	-0.692 (0.493)	-0.663 (0.490)	-0.706 (0.492)	-0.653 (0.492)	-0.633 (0.480)	-0.627 (0.475)	-0.810 (0.514)
보건 및 사회복지사업	-0.774** (0.367)	-0.744** (0.365)	-0.776** (0.367)	-0.733** (0.367)	-0.834** (0.359)	-0.919** (0.358)	-1.085** (0.413)
오락·문화 및 운동관련 산업	0.137 (0.391)	0.158 (0.389)	0.136 (0.391)	0.160 (0.390)	0.130 (0.381)	0.143 (0.377)	0.059 (0.423)
상수	4.459*** (0.395)	4.741*** (0.403)	4.495*** (0.398)	4.739*** (0.404)	4.544*** (0.387)	4.485*** (0.384)	4.417*** (0.445)
표본수	969	969	969	969	969	969	667
R <sup>2</sup>	0.476	0.482	0.476	0.482	0.504	0.521	0.568

주: 산업분류의 경우 ‘기타 공공·수리 및 개인서비스업’이 기준집단임.

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01, 괄호 안은 표준오차.

모형 1은 전체 일-가정 양립제도의 도입이 조직성과 향상에 미치는 영향을 분석한 모형이며, 모형 2는 법적 강제 여부와 상관없이 전체적 차원에서 제도의 도입과 제도의 디커플링이 조직성과 제고에 미치는 영향을 분석하는 데 초점을 둔 모형이다.

모형 3과 모형 4는 법적 강제 여부에 따라 일-가정 양립제도를 구분하고 분석을 실시한 모형으로, 모형 3은 제도의 도입만을 분석하였고, 모형 4는 제도의 도입 및 디커플링이 조직성과에 미치는 영향에 관하여 분석한 것이다. 다음으

며, 평균 0.31, 표준편차 0.46, 최솟값 0, 최댓값 1이다.

로 모형 5, 6, 7은 기존 모형에 상호작용항이 포함된 모형이다. 모형 5는 모형 2의 확장모형으로 2005년 1인당 매출액과 제도 도입 수준 간 상호작용항, 2005년 1인당 매출액과 제도 디커플링 수준 간 상호작용항이 포함되었다. 모형 6은 모형 4의 확장모형으로 2005년 1인당 매출액과 제도 도입 및 디커플링 수준 간 상호작용항이 포함된 모형이다. 특히 모형 7의 경우 견고한 통계적 분석 결과를 도출하기 위해 추가적인 제도를 하나도 도입하지 않은 조직 302개를 제외한 ‘적어도 한 가지 이상의 법적으로 강제되지 않은 일-가정 양립제도를 도입한 조직’ 667개만을 대상으로 실시된 분석이다.

전체 일-가정 양립제도의 도입이 가진 효과만을 고려한 모형 1에서 제도의 도입은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 기존의 연구와 동일한 분석 결과를 제시하고 있다. 그러나 제도의 도입과 더불어 디커플링을 함께 고려한 모형 2의 경우, 제도의 도입을 통해 조직성과가 향상되는 효과가 사라졌다. 모형 2를 통해 확인할 수 있는 것은 일-가정 양립제도가 성과에 미치는 효과는 도입 자체가 가져오는 것이 아니라 제도의 디커플링이 추동하고 있다는 점이다. 즉 제도의 도입이 아니라 제도를 디커플링하지 않는 것(제도를 실제 제대로 운영하는 것)이 조직의 성과 향상에 긍정적인 영향을 나타낸다는 것을 의미한다. 그러나 법적으로 강제되지 않은 추가적 제도를 단 하나라도 도입하지 않는 조직의 경우 조직성과 향상에 부정적인 효과가 나타나고 있다는 것은 주목해야 할 필요가 있다. 당연히 시행하여야만 하는 법적 제도 이외에도 추가적인 제도를 도입하려는 조직의 ‘상징적 행위’ 자체를 시도하지 않을 경우 조직에 대한 구성원의 충성심과 소속감을 저해하여 생산성을 떨어뜨릴 가능성이 존재하기 때문이다.

보다 세부적으로 법적 강제 여부에 따른 제도 도입의 효과를 구분하기 위한 모형 3을 살펴보면, 법적 강제제도가 아닌 추가적인 제도에서 모형 1의 일-가정 양립제도 도입이 조직성과를 향상시키는 효과가 나타났다. 이러한 결과는 추가적 제도의 도입을 통해 조직의 재무성과를 제고시킬 수 있음을 제시하며, 법적 강제 여부와 상관없이 일-가정 양립제도가 조직의 재무성과를 향상시킨다는 선행연구의 결과에 대한 재고찰이 필요함을 의미한다. 법을 통해 어느 조직이나 당연히 도입하여야만 하는 제도가 아니라, 그렇지 않은 제도를 도입하는 것이

다른 조직과의 비교우위를 통한 제도 도입의 정당성을 확보할 수 있는 것이다. Pfeffer(1981)는 조직이 일-가정 양립제도를 포함한 다양한 인적자원관리정책을 제공할 경우 조직구성원은 조직이 자신의 가치를 인정하고 특별한 관심을 보이는 것으로 인식하게 되어 조직성과의 향상으로 이어진다는 것을 주장하였다. 그러나 본 연구의 분석 결과를 고려할 때, Pfeffer(1981)가 주장한 조직의 상징적 행위(symbolic action)가 조직성과에 미치는 긍정적 영향은 법적 강제제도의 도입보다는 추가적 제도의 도입을 통해 나타난다는 가능성이 제기된다. 구성원이 수십 명에 불과한 조직이 법적으로 강제되었거나 혹은 사회적으로 기대하는 모든 제도를 도입하여 정상적으로 운영하기 위해서는 필요 이상의 인력과 비용을 수반한다. 조직이 구성원의 복리후생에 영향을 미치는 법적으로 강제된 일-가정 양립제도의 도입을 주저한다면, 구성원으로 하여금 조직이 자신들의 안녕을 크게 고려치 않는다는 부정적인 신호를 주게 되어 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있다. 반면 추가적인 제도를 도입한다는 것은 조직이 구성원의 건강과 가치를 보다 더 많이 고려하고 있다는 신호를 강하게 줌으로써, 조직목표 달성을 위한 구성원의 노력을 교환할 수 있으므로 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 것이다.

법적 강제 여부에 따라 제도를 구분하고, 이에 따른 디커플링의 영향력을 분석한 모형 4에서는 제도 도입의 효과는 통계적으로 유의미하지 않은 반면, 법적으로 강제된 제도의 디커플링만이 조직성과에 대하여 부정적인 영향을 미치고 있다. 이는 제도 도입의 효과는 디커플링의 효과에 의해 상쇄되며, 제도가 가진 특성으로서 '법적인 강제 여부'에 따라 조직성과에 대한 디커플링 효과가 서로 달라진다는 것을 의미한다. 강압적 압력으로 인해 조직의 특성과 상관없이 순응하여야만 하는 제도를 실행에 옮기지 않는 디커플링은 조직을 보호하는 전략으로서 완충제의 역할을 하는 것이 아니라 조직의 성과를 감소시키게 된다. 그러나 추가적인 일-가정 양립제도의 경우는 적어도 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치지 않았다. 이는 제도주의적 관점에서 추가적인 제도를 적극적으로 수용하고 상징적으로 운영하는 것 자체가 법적 강제제도와는 달리 부정적 효과를 가져오지 않는다는 것을 의미한다. 즉 Meyer and Rowan(1977)이 주장한 바와 같이 제도적 기대에 순응하는 방식으로 제도를 도입하지만 이를 실행

에 옹기지지 않음으로써 조직 활동에서 비롯되는 마찰로 인한 부정적인 영향을 줄일 수 있다는 것이다. 이러한 전략적 차원의 디커플링은 법적 강제성을 지니지 않은 제도에서 그 효과를 담보할 수 있다. 도입된 제도를 그대로 현실에 적용할 경우 발생하는 순응비용의 관점에서 볼 때, 추가적인 제도는 법적인 제재의 부담이 존재하지 않는다는 점에서 디커플링을 통해 순응비용을 줄이고 재무적 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 가능성을 감소시키는 것이라고 추론할 수 있다. 이는 법적 강제제도가 아닌 추가적인 제도를 아예 도입하지 않는 조직에 있어 성과향상에 부정적인 효과가 나타나고 있다는 분석 결과를 통해서도 확인할 수 있다. 추가적 제도를 도입하려는 행위 자체를 하지 않는 것은 조직의 정당성을 담보할 수 있게 하는 일련의 '상징적 행위'를 포기하는 것이기 때문이다.

이상의 분석 결과를 종합하면 첫째, 일-가정 양립제도의 도입은 도입과정만을 고려할 때 성과 향상에 긍정적 영향을 미치지만, 디커플링의 존재를 동시에 고려할 경우 조직성과 향상에 유의미한 영향을 미치지 않는다(가설 1 기각). 둘째, 디커플링의 경우 법적으로 강제된 제도의 디커플링은 조직성과 향상에 부정적인 영향을 미치지만, 추가적 제도의 디커플링은 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(가설 2 기각, 가설 3 지지). 셋째, 그럼에도 불구하고 법률이 강제하지 않는 추가적으로 선택가능한 제도의 도입 자체를 부정하는 것은 조직성과 향상에 부정적인 영향을 나타내고 있다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 본 연구는 Meyer and Rowan(1977)이 주장한 정당성 확보를 위한 상징적인 제도의 도입과 이를 실행에 옮기지 않는 디커플링이 과연 조직의 생존에 도움이 되는가에 대한 이론적 논의를 확장하고자 한다. 이를 위하여 본 연구가 주목하는 것은 제도의 디커플링과 성과 향상의 관계에 있어 개별 조직이 가진 역량의 매개효과이다. 특히 본 연구는 추가적인 제도를 아예 도입하지 않은 조직의 특성에 주목하였다. 앞선 분석이 나타내고 있는 상반된 결과를 설명하는 데 있어 고려할 수 있는 것은 의도적인 전략으로서의 디커플링이 아닌 조직의 역량 부족으로 제도의 도입 자체를 할 수 없을 경우 나타날 수 있는 부정적 영향의 가능성이다. 선택가능한 일-가정 양립제도를 아예 도입하지 않은 조직 302개는 평균 1인당 매출액이 약 900만 원인 데 반해,

선택가능한 제도를 적어도 하나 이상 도입한 조직들의 평균 1인당 매출액이 약 2,760만 원이다. 이는 조직의 역량 혹은 자원의 부족으로 인해 추가적인 제도를 전혀 도입하지 않는 조직이, 제도를 도입하였으나 지속적으로 준비과정에 있거나 제대로 작동시키지 못하는 경우 혹은 의도적으로 디커플링을 시도하는 조직과 비교하여 성과에 부정적인 영향을 받게 될 가능성이 있음을 보여주는 결과다.

따라서 본 연구는 가설 4에 근거하여 조직의 내적 특성에 따라 일-가정 양립 제도의 도입과 디커플링의 효과가 어떻게 달라지는지 확인하고자 추가적인 분석을 실시하였으며, 그 분석 결과는 모형 5, 6, 7을 통해 제시하였다. 모형 5, 6, 7은 조직의 중요 역량변수이자 본 연구의 시차종속변수(lagged dependent variable)인 2005년 1인당 매출액의 규모와 제도의 도입 및 디커플링 간 상호작용항을 포함한 것으로 매출액에 따른 제도 도입과 디커플링의 효과가 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석한 것이다.

모형 5의 경우 전체적 차원에서 일-가정 양립제도의 도입을 통한 긍정적 효과는 유의미하지 않은 반면, 제도의 디커플링은 조직의 성과 제고에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타나 앞선 모형 2와 일관된 분석 결과를 보여주고 있다. 그러나 앞선 모형 2와의 차이는 2005년 1인당 매출액과 제도의 디커플링 간 상호작용이 존재하고 있다는 점이다. 즉 제도의 디커플링이 조직성과에 부정적인 영향을 미치지만, 기존의 성과가 큰 조직의 경우 디커플링의 효과가 조직성과를 향상시키는 데 긍정적 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있다.

모형 6의 경우 더욱 흥미로운 결과를 제시하고 있다. 법적 강제 여부에 따른 제도의 도입과 디커플링이 가진 효과는 단순히 그 자체로 영향을 미치지 않고 있으며, 기존 성과가 큰 조직의 경우 추가적 제도뿐만 아니라 법적 강제제도의 디커플링을 통해 성과를 제고할 수 있는 것이다. 기존 성과와 디커플링의 상호작용을 고려하지 않은 모형 4는 법적 제도를 디커플링을 할 경우 조직성과 향상에 부정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 그러나 상호작용을 고려한 모형 6의 경우 법적 강제제도를 디커플링함으로써 나타나는 부정적 영향은 상쇄되었다. 이는 법적 강제제도의 디커플링으로 인해 나타나는 부정적 영향은 성과가 작은 조직에서 발생하는 현상이며, 기존 성과가 큰 조직은 법적 강제제도에 대한 디커플링을 통해 조직성과를 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 또

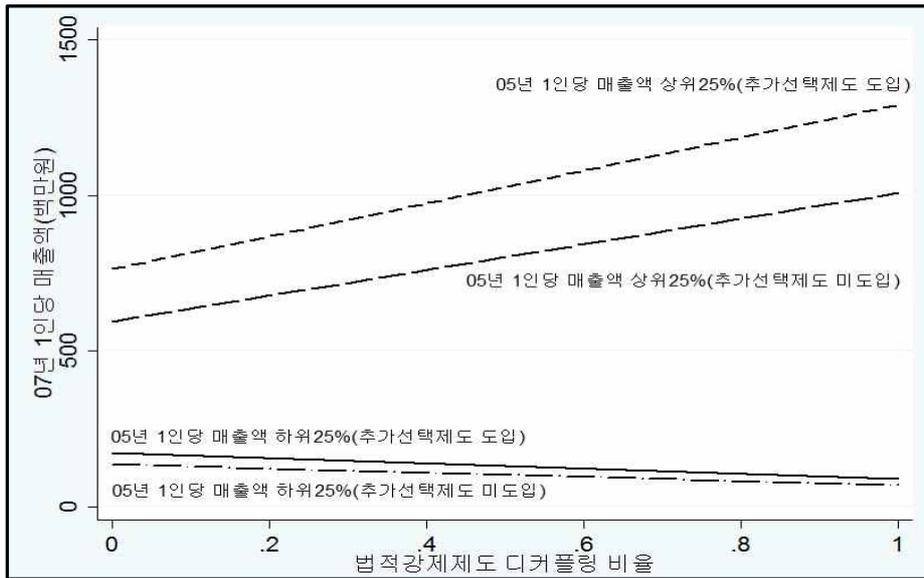
한 추가적인 제도의 도입을 통해 나타나는 부정적인 영향은 디커플링을 통해 상쇄되어 장기적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향력을 발휘하고 있다는 점 역시 확인할 수 있었다. 이상의 분석 결과는 법으로 강제된 제도의 디커플링은 추가적 제도의 디커플링에 비해 성과에 미치는 부정적 영향이 클 것이라는 가설 3을 기각하는 결과이며, 법적 제도를 디커플링함으로써 나타나는 부정적 영향이 기존 성과가 큰 조직일수록 감소한다는 가설 4를 지지한다. 보다 견고한 분석 결과를 도출하기 위하여 추가적 제도를 도입하지 않은 302개의 조직을 제외한 667개의 조직만을 대상으로 실시된 모형 7의 경우 동일한 분석 결과를 도출되었고, 모형의 설명력 역시 증가하였다.

본 연구는 이러한 분석 결과를 바탕으로 보다 명확한 이해를 위하여 도출된 회귀모형을 통해 2007년 1인당 매출액을 예측하고, 이를 [그림 1]과 [그림 2]로 도식화하였다. [그림 1]과 [그림 2]는 여러 통제변수를 각 관측치들의 평균값으로 통제하고 주요 독립변수 및 상수항을 사용하여 종속변수에 대한 예측치를 표현한 것으로서 2005년 1인당 매출액 상위 25%와 하위 25% 조직의 일-가정 양립 법적 강제제도와 추가 선택제도의 디커플링 비율 변화에 따라 조직의 성과가 어떻게 변화하는지를 보여준다. 특히 중요한 것은 상위 25%와 하위 25% 조직의 디커플링 비율에 따른 성과 변화뿐만 아니라 추가적인 제도를 하나 이상 도입하였을 때와 그렇지 않은 경우 어떠한 변화가 나타나고 있는가를 보여주고 있다는 점이다.

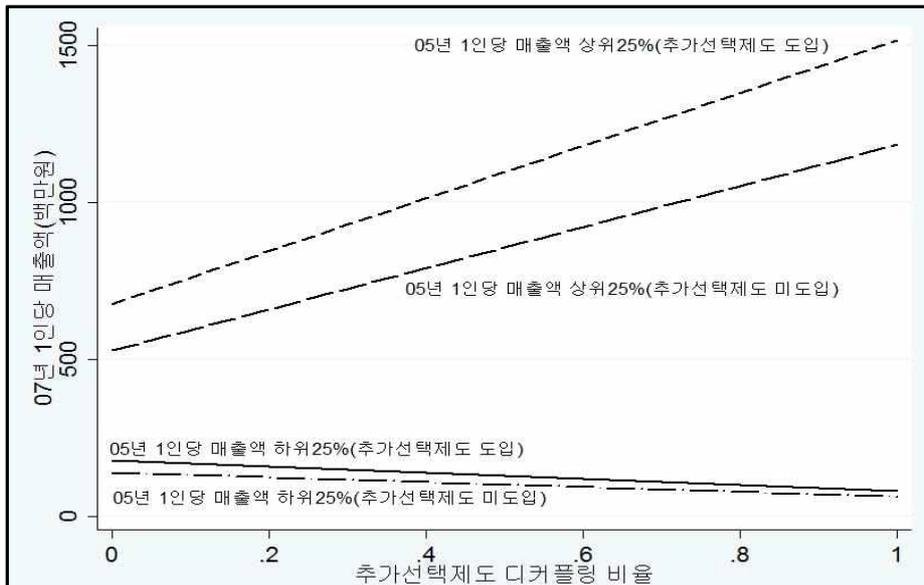
[그림 1]은 법적 강제제도의 디커플링 비율을 대상으로 작성된 것으로서 매출액이 큰 조직의 경우 디커플링의 비율이 증가함에 따라 조직성과가 증가한다는 것을 확인할 수 있다. 그러나 매출액이 작은 조직의 경우 디커플링 비율이 증가함에 따라 조직성과는 감소하고 있다. 뿐만 아니라 추가적인 제도를 도입한 경우와 그렇지 않은 경우 전체적인 추세는 변화하지 않지만 하나 이상 제도를 도입한 조직이 그렇지 않은 조직에 비하여 성과를 향상하는 데 더욱 긍정적인 효과를 얻을 수 있으며, 이러한 효과는 매출액이 큰 이른바 ‘역량 있는’ 조직에서 더욱 커진다는 점에서 중요한 분석 결과이다.

추가 선택제도 디커플링 비율로 구분하고 매출액의 규모에 따라 성과가 어떻게 변화하는지 보여주는 [그림 2]는 [그림 1]의 추세와 동일한 결과를 보여주고

(그림 1) 1인당 매출액 상위 및 하위 25% 조직의 법적 강제제도 디커플링 비율에 따른 성과 비교



(그림 2) 1인당 매출액 상위 및 하위 25% 조직의 추가 선택제도 디커플링 비율에 따른 성과 비교



있다. 특히 법적 강제제도에 비해 추가 선택제도에 대한 디커플링은 매출액의 규모가 큰 상위 조직에 있어 조직성과 향상에 더욱 큰 도움을 주고 있다. 매출액이 큰 조직의 경우 디커플링이 0%에서 100%로 증가할 경우 매출액이 2배 이상 증가하지만, 매출액이 작은 조직의 경우 반대로 매출액이 감소하고 있다. 이는 앞선 모형 6과 7을 통해 확인하였듯이 매출액의 규모가 큰 조직일수록 추가 선택제도를 도입하는 것에서 나타나는 부정적인 영향력이 상쇄되고, 법적 강제제도와 비교하여 추가 선택제도의 디커플링을 통해 더욱 큰 성과 제고를 추동할 수 있음을 보여준다. 또한 매출액이 큰 조직 중 추가 선택제도를 아예 입하지 않는 조직에 비해 추가 선택제도를 하나 이상 도입한 조직의 경우 조직성과의 증가율이 더욱 커진다는 점과 매출액의 규모가 작은 하위 25% 조직들의 경우 규모가 큰 조직들에 비해 그 크기는 작지만 추가적인 선택제도의 도입을 시도하는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 보다 나은 성과를 도출할 수 있다는 점은 정당성 확보를 위해 시도하는 상징적 도입의 과정이 조직성과를 제고하는 데 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 의미한다.

분석 모형 5, 6, 7의 분석 결과를 종합해 봤을 때, 가설 1, 가설 2 및 가설 3은 모두 기각되었으나, 가설 4는 지지되었다. 일-가정 양립제도의 도입이 가져오는 효과는 제도의 디커플링을 함께 고려할 때 상쇄되며, 제도의 디커플링이 가져오는 부정적인 영향과 법적 제도의 디커플링의 부정적 영향이 추가적 제도의 디커플링보다 클 것이라는 예상은 기존 성과와 디커플링의 상호작용을 통해 상쇄되었다. 가설 4를 통해 본 분석 결과가 가진 함의를 제시하면 제도의 도입과 디커플링이 가진 영향력은 조직이 지닌 기존 성과와의 매개효과를 통하여 나타나며, 성과의 크기에 따라 그 영향력이 전혀 달라지고 있다는 것이다. 이는 일-가정 양립제도가 조직성과에 미치는 영향력을 분석한 기존 연구 결과에 대한 재고찰이 필요함을 의미하며, Meyer and Rowan(1977)이 제시한 조직의 생존전략으로서 디커플링이 모든 조건에서 작동되는 것이 아님을 보여주는 결과다.

## V. 결 론

본 연구는 2005년과 2007년 사업체패널 자료를 이용하여 법적으로 규정된 일-가정 양립제도와 추가적으로 운영되는 일-가정 양립제도의 도입 수준과 디커플링이 조직성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 분석 결과를 통해 확인할 수 있는 것은 제도의 도입 자체만을 고려할 경우 기존의 선행연구 결과와 동일하게 제도의 도입을 통해 조직의 성과 향상을 도모할 수 있으나, 이러한 효과는 당연히 받아들여야 하는 법적 강제제도가 아니라 조직에게 선택권이 존재하는 법적으로 강제되지 않는 제도에서 나타났다는 점이다. 그러나 제도를 도입하되 실제 운영하지 않는 디커플링 현상을 함께 고려할 경우, 조직의 성과 향상은 제도의 도입이 아닌 디커플링을 통해 나타난다는 것을 확인하였다. 특히 ‘육아휴직제도’와 같이 법적으로 강제된 제도를 도입하되 실제 운영하지 않는 것은 조직의 성과에 부정적 영향을 미치게 된다. 그러나 조직구성원에게 동기를 부여할 수 있는 상징적 행동으로서 추가적으로 선택가능한 일-가정 양립제도의 도입을 포기하는 것 역시 조직의 성과 향상에 부정적이라는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통해 확인한 가장 큰 시사점은 Meyer and Rowan(1977)으로 대표되는 조직론적 제도주의의 ‘조직의 생존전략으로서의 디커플링’이 조직의 내적 특성과 함께 발현되어 긍정적 혹은 부정적 영향을 나타낸다는 점이다. 특히 1인당 매출액과 같은 생산성이 높은 조직의 경우 일-가정 양립제도의 디커플링이 조직성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 데 반해, 생산성이 낮은 조직은 제도에 대한 디커플링이 반대로 조직의 성과를 감소시키게 된다. 이러한 분석 결과가 의미하는 관리적 시사점은 조직이 제도적 환경에 반응하여 정당화된 제도를 도입하는 것에 있어 조직의 내적 역량에 대한 심도 있는 분석이 필요하다는 것이다. 이는 제도 도입을 통해 긍정적 효과를 확신할 수 없더라도 사회적으로 타당하다고 인정받는 규범에 조직이 순응하여야만 한다면, 역량이 부족한 조직의 경우 단순히 다른 조직들의 행태에 영향을 받아 제도를 도입하되 실제로 운

영하지 못하는 것이 조직의 생존에 악영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

이와 더불어 본 연구는 제도의 디커플링이 역량이 큰 조직에게 성과제고에 긍정적 영향을 미친다는 분석 결과에 대해 비판적인 자세를 견지하고자 한다. 물론 조직의 입장에서는 디커플링을 통해 성과를 향상시킬 수 있다는 관리적 시사점을 제시할 수 있으나, 본질적으로 일-가정 양립제도는 조직의 성과 향상의 문제가 아니라 저출산의 문제 해결 등과 같은 사회적 문제를 치유하기 위한 제도이기 때문이다. 즉 디커플링을 통해 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 거대 조직에 대한 정부 차원의 추가적인 관리가 필요하다. 구자숙(2009)은 조직이 자발적으로 기능적 필요나 기업의 인재양성을 위해 제도를 도입하기보다는 제도적 환경의 변화에 대한 순응으로서 제도를 도입하였기 때문에 디커플링 현상이 발생한다는 것을 강조하였다. 본 연구는 구자숙(2009)의 논의와 같이 합리적 선택이 아닌 제도적 환경에 조응하기 위한 조직의 제도 도입이 디커플링을 유발하고 이로 인해 여성의 적극적 노동참여에 악영향을 미치게 된다면, 정부 차원의 정책적 변화를 바탕으로 디커플링으로 인해 발생할 수 있는 악영향을 줄일 수 있다는 점을 강조하고자 한다.

물론 본 연구는 사업체패널 자료를 기반으로 분석이 실시되었다는 점에서 데이터로 인한 분석의 한계 역시 존재하고 있다. 2005년과 2007년이라는 특정 시점만을 고려하고 이를 일반화하였다. 또한 제도의 디커플링을 조작화하는 데 있어서 조직 내부의 실제적인 제도 운영 여부를 단순히 ‘그렇지 않다(0)’와 ‘그렇다(1)’로 구분하였다는 것 역시 본 연구의 주요 한계점이다. 예를 들어 직장보육시설 설치가 의무 조항임에도 불구하고 회사의 지리적 여건 혹은 장소의 부족으로 인해 이를 시행하지 않고 보육료 지원으로 대체할 수 있다. 그러나 패널 자료가 가진 한계로 이러한 조직 내부의 역동적 과정을 명확히 반영하진 못하였다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 조직성과에 대한 일-가정 양립제도 도입의 영향에 관한 기존 연구에서 한 단계 더 나아가 제도의 법적 강제성과 실제 운영상의 차이가 성과에 미치는 영향이 무엇인지를 모색하였고, 조직의 생존전략으로서 디커플링을 강조한 Meyer and Rowan(1977)의 논의에 조직의 내적 역량에 대한 고려가 필요하다는 이론적 확장을 시도하였다는 점에서 의의를 지닌다.

## 참고문헌

- 강이수. 「여성해방과 모성보호」. 『여성과 사회』 2 (1991): 6~28.
- 구자숙. 「기업에서의 모성보호제도에 대한 연구: 제도의 도입 및 현실과의 어긋남을 중심으로」. 『조사연구』 10 (3) (2009): 107~130.
- 김경주. 「여성정책결정과정에서의 정책네트워크 분석: 근로여성의 모성보호 정책을 중심으로」. 이화여자대학교 행정학과 박사학위 논문, 2002.
- 김태홍·고인아. 『가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안』. 한국여성개발원, 2001.
- 김태홍·김난주. 『우리나라 모성보호제도의 실시 현황 분석과 개선방안』. 한국여성개발원, 2003.
- 대통령직속 저출산고령사회위원회. 『일과 가정의 양립을 위한 가족친화경영 확산방안』. 2007.
- 박선영·윤덕경. 『가족친화적 근로시작제도 마련을 위한 정책방안』. 한국여성개발원, 2005.
- 박은미. 「모성보호정책 집행의 효과성에 미치는 영향요인 연구」. 『한국행정논집』 18 (4) (2006): 1205~1231.
- 보건복지부. 『산전후휴가 미활용 실태조사 및 노동시장 복귀 활성화 방안에 관한 연구』. 2006.
- 신경아·차인순. 「일본·스웨덴·소련의 모성보호정책과 현실」. 『여성과 사회』 2 (1991): 29~75.
- 여성부. 『여성백서』. 2002.
- \_\_\_\_\_. 『여성백서』. 2003.
- \_\_\_\_\_. 『여성백서』. 2008.
- 원숙연. 「일-가정양립지원정책을 둘러싼 수사와 현실: 출산휴가 및 육아휴직을 중심으로 한 탐색적 사례연구」. 『한국정책학회보』 14 (2) (2005):

157~188.

유규창·김향아. 「모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성파에 미치는 영향에 관한 연구」. 『노동정책연구』 6 (3) (2006): 97~129.

이민우·이영진·한재창. 「가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구」. 『노동정책연구』 8 (4) (2008): 183~214.

임인숙. 「한국 기업의 가족친화적 제도의 한계: 취업여성을 위한 육아지원 제도를 중심으로」. 『가족과 문화』 15 (3) (2003): 63-86.

장지연·정혜선. 「여성근로자 모성보호의 현황과 정책방안: 모성관련 휴가제도를 중심으로」. 한국노동연구원, 2004.

정기선·장은미. 「가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과」. 『가족과 문화』 17 (1) (2005): 59~84.

정혜선. 「모성보호정책의 현실과 대안」. 『여성과 사회』 5 (1994): 61~88.

한지숙·유계숙. 「기업의 가족친화제도 시행의 장애요인과 탄력적 근무제도 활성화 방안에 관한 연구」. 『한국가정관리학회지』 27 (5) (2009): 207~220.

Baek, K., E. L. Kelly, and Y. S. Jang. "Adoption vs. Practice? Work-Family Policies in Korean Organizations." Working Paper Presented at the 103rd Annual Meeting of the American Sociological Association. Boston, MA, USA, 2008.

Burke, R. J. and E. Greenglass. "Work and Family." In Cooper, C. L. and I. T. Robertson(eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1987, pp.273~320.

Clifton, T. and E. Shepard. "Work and Family Programs and Productivity." *International Journal of Manpower* 25 (2004): 714~728.

DiMaggio, P. J., and W. W. Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociology Review* 48 (2) (1983): 147~160.

Edelman, L. B. "Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law." *American Journal of Sociology* 97 (6) (1992): 1531~1576.

Edwards, J. R. and N. P. Rothbard. "Mechanisms Linking Work and FamilyL Clarifying

- the Relationship between Work and Family Constructs.” *Academy of Management Review* 25 (1) (2000): 178~199.
- Galinsky, A. D., C. S. Wang, and G. Ku. “Perspective-takers Behave more Stereotypically.” *Journal of Personality and Social Psychology* 95 (2) (2008): 404~419.
- Goodstein, J. D. “Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer involvement in work-family issues.” *Academy of Management Journal* 37 (2) (1994): 350~382.
- Greening, D. W. and B. Gray. “Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues.” *Academy of Management Journal* 37 (3) (1994): 467~498.
- Grover, S. L. and K. J. 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 (2) (1995): 271~287.
- Ingram, P. and T. Simons. “Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work-Family Issues.” *Academy of Management Journal* 38 (5) (1995): 1466~1482.
- Marks, S. and S. McDermid. “Multiple Roles and the Self: A theory of role balance.” *Journal of Marriage and the Family* 58 (2) (1996): 135~164.
- Martinez, R. J. and M. T. Dacin. “Efficiency Motives and Normative Forces: Combining Transaction Costs and Institutional Logic.” *Journal of Management* 25 (1) (1999): 75~96.
- Meyer, J. W. and B. Rowan. “Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology* 83 (2) (1977): 340~363.
- Oliver, C. “Strategic Responses to Institutional Process.” *Academy of Management Review* 16 (1) (1991): 145~179.
- Osterman, P. “Work/Family Programs and the Employment Relationship.” *Administrative Science Quarterly* 40 (4) (1995): 681~700.
- Perry-Smith, J. E. and T. C. Blum. “Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance.” *Academy of Management Journal* 43 (6) (2000): 1107~1117.

- Pfeffer, J. "Management as Symbolic Action: The creation and maintenance of organizational paradigms. in cummings." L. L. and B. M. Staw. (eds.), *Research in Organizational Behavior* 3 (1981): 1~52.
- Rogers, E. W. and M. W. Patrick. "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets." *Human Resource Management Review* 8 (3) (1998): 311~332.
- Rowe, W. G., J. L. J. Morrow, and J. F. Finch. "Accounting, Market, and Subjective Measures of Firm Performance: Three Sides of the Same Coin?." Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Vancouver, 1995.
- Saltzstein, A. L., Y. Ting, and G. H. Saltzstein. "Work-Family Balance and Job Satisfaction: The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees." *Public Administration Review* 61 (4) (2001): 452-467.
- Stavrou, E. "Flexible Work Bundles and Organizational Competitiveness in Europe: Toward a Framework." *Journal of Organizational Behaviour* 26 (8) (2005): 923~947.
- Venkatraman, N. and V. Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of approaches." *Academy of Management Review* 11 (2) (1986): 801~814.
- Wood, S. J., L. M. Menezes, and A. Lasaosa. "Family-Friendly Management in Great Britain: Testing various perspectives." *Industrial Relations* 42 (2) (2003): 221~250.

## The Effects of Work-family Policy Adoption and Decoupling on Organizational Performance Improvement

Jang Hoon Chung · Munseok Cho · Yong Suk Jang

The purpose of this study is to examine whether organizational performance is affected by the work-family institution, a broadly diffused policy that is intended to promote female labor market participation. Organizations may decouple from some institutions by adopting some but not implementing them practically. Focusing on such decoupling of adopted institutions, this study adds to previous literature that argues work-family institutions improve organizational performance. Previous literature offers different perspectives on organizational decoupling. Some view it as a pathological phenomenon, while others consider it as a strategy for organizational survival. The question of how adoption and decoupling of legally coerced institutions affect organizations is the core theme of this study. In addition, this study aims to understand how the legal coerciveness and organizational capacity interact with each other.

Three findings are shown from the analysis. First, the adoption of the work-family institution positively influences organizational performance, but such effects become statistically insignificant as decoupling is considered. Second, the adoption itself is not significant when we split the adoption variable into those that are the legally coerced or not. However, the decoupling of legally coerced institutions has significant and negative impact on organizational performance. Finally, organizational capacity mediates the relationship between decoupling and performance. Organizations with greater capacity (e.g., higher sales per capita) are able to improve their performance by decoupling the work-family institutions. On the other hand, organizations with less capacity worsened their performance when they decoupled from

adopted institutions. This suggests, regardless of financial capacity, the non-adoption of the non-coerced institutions might have a negative impact on organizational performance. It is also suggested that future researches should consider organizational capacity in the discussion of institutional adoption and decoupling for organizational survival.

Keywords : work-family policy, decoupling, organizational performance

