

## 가족친화제도와 기업성과

김혜원\*

본 연구에서는 가족친화제도의 도입이 기업성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 기업성과로서 1인당 매출액, 이직률, 주관적 기업성과 판단, 근로자 주도적 혁신 등, 다양한 지표를 활용하였다. 기존의 연구는 기업의 관측되지 않는 이질적 특성을 통제하지 않음으로 인해 가족친화제도가 기업성과에 미치는 영향에 대한 일치성 있는 계수값을 얻기 어려웠다. 본 연구에서는 한국노동연구원의 사업체패널 조사 자료를 이용하여 기업의 이질성을 통제할 수 있는 고정효과 모형을 적용하여 분석하였다. 1인당 매출액을 제외한 다른 성과지표들은 가족친화지수에 의해 유의하게 긍정적인 영향을 받고 있으며, 가족친화지수를 세분화할 경우 유연한 근로시간제도 및 단시간근로의 활용은 노동생산성에도 긍정적 영향을 미치고 있다.

핵심 용어 : 가족친화제도, 기업성과, 유연근로제도, 고정효과 모형

### I. 서론

최근 일과 가정의 양립정책에 대한 사회적 관심이 증대하고 있다. OECD에서는 시리즈로 회원국별 일과 가정 양립정책에 대한 연구물을 출간하여 각국

논문접수일: 2011년 8월 1일, 심사의뢰일: 2011년 8월 4일, 심사완료일: 2011년 8월 31일

\* 한국고원대학교 교육정책전문대학원 조교수(hwkim@knue.ac.kr)

정부의 노력과 관심을 촉구하고 있다. 우리나라에서도 2000년대 이후 이에 대한 관심이 크게 증가하여 기존의 남녀고용평등법을 개정하여 남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률을 만들었으며, 가족친화기업 인증제도를 도입하였다.

가족친화제도 또는 가족친화경영이 근로자의 일과 가정의 양립에 도움을 준다는 점은 일반적으로 받아들여지는 주장이지만 과연 이러한 제도를 도입하는 기업도 이득을 누리느냐에 대해서는 찬반양론이 엇갈린다. 가족친화제도는 일차적으로 기업의 비용 증가를 의미하기 때문이며, 일각에서는 가족친화제도로 인한 이득이 과연 존재하는지에 대해서도 의문을 표하고 있다. 설령 이득이 있다고 하더라도 가족친화제도로 인한 이득이 비용의 증가를 상쇄할 정도인지에 대해서도 논란이 이어진다. 이득의 존재 여부와 순이득이 양(+)의 값을 갖는지 여부는 실증적인 연구가 필요하다.

기존의 실증 연구를 살펴보면 단순회귀분석의 결과는 가족친화제도가 기업 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 단순회귀분석은 기업의 이질성과 이질성에 의거한 내생적 의사결정의 영향을 적절히 통제하지 못하는 한계를 지니고 있다. 그리고 이질성과 내생성을 통제할 경우 가족친화정책의 채택이 기업 성과에 미치는 영향은 확정적이지 않다는 것이 기존 연구에서 확인된다.

본 연구는 한국노동연구원에서 조사하여 발표한 사업체패널 조사 2005년, 2007년 2개년 자료를 패널분석 기법을 이용하여 가족친화제도가 기업 성과에 어떤 영향을 주었는지를 실증적으로 살펴본 것이다. 패널분석 기법은 관측되지 않는 이질성과 이에 근거한 내생성을 통제할 수 있다는 점에서 많이 사용된다. 특히 도구변수의 선택이나 모델의 구조에 크게 의존하여 결과가 달라지는 기존의 내생성 통제 방법에 비해 우위를 갖는다.

이 글은 다음과 같이 구성된다. 제Ⅱ장에서는 기존의 연구를 요약하고 분석 방법론을 설명한다. 제Ⅲ장에서는 사업체패널 조사의 2005년과 2007년에서 나타난 기업의 가족친화제도 도입 현황을 살펴본다. 그리고 가족친화제도와 기업 성과 사이의 관계를 간단한 표를 통해 살펴본다. 제Ⅳ장에서는 제Ⅱ장에서 설명된 방법론에 따른 회귀분석 결과를 제시하고 이를 해석한다. 제Ⅴ장에서는

요약과 결론을 담고 있다.

## II. 기존 문헌 검토 및 실증 방법론

기업의 가족친화정책 채택이 기업성과에 어떤 영향을 주었는지를 계량경제학적 방법으로 검증함에 있어서 중요한 방법론적 이슈는 관측되지 않는 요인이 기업성과에 미치는 영향을 적절히 통제할 수 있느냐이다. 예를 들어, 혁신적 기업문화를 가진 기업이 가족친화정책을 채택할 가능성이 크면서 동시에 생산성이 높을 가능성이 큰 경우, 가족친화정책과 기업 생산성은 아무런 관련이 없음에도 불구하고 관측되지 않는 혁신적 기업문화 변수를 분석에서 통제하지 않을 경우 가족친화정책이 생산성에 긍정적 영향을 미친 것처럼 나타나게 된다. 이처럼 가족친화정책과 생산성 양자에 긍정적 영향을 주는 변수를 고려하지 않은 채 가족친화정책을 독립변수로, 생산성을 설명변수로 두고 통상적인 최소자승법으로 분석할 경우 가족친화정책의 회귀계수는 편의를 가지며 특히 진정한 계수값에 비해 과대한 값을 가질 가능성이 크다.<sup>1)</sup> 또한 가족친화정책이 기업성과에 미치는 영향도 있지만 기업성과가 가족친화정책에 영향을 미칠 경우 이러한 내생성 문제를 감안하지 않은 회귀분석 역시 편의된 추정값을 낳게 된다.<sup>2)</sup>

외국의 기존 실증 연구에서는 제3의 요인이 미칠 영향을 통제하기 위해 크게 두 가지 방법을 사용했다. 첫째는 기업의 특성을 좀더 세분하여 통제하는 것이고, 두 번째는 2단계 최소자승법(2SLS)을 사용하여 회귀계수 편의의 가능성을 줄이는 것이다. 첫 번째 방법을 적용한 연구로는 Dex, Smith and Winter(2001)를 들 수 있다. 이들은 영국의 대표적인 사업체 조사 자료인 Workplace Employee Relations Survey(이하 WERS)의 1998년 자료를 이용하여 가족친화정책이 매출이나 생산성, 재무성과에 미친 영향을 검증하였다. 이들은 일반적인 변수들과 가족친화정책을 설명변수로 투입하여 보면 가족친화정책이 긍정적 영향을 미친다는 결과를 제시한 후, ‘좋은 경영자 효과’가 가족친화정책과 기업성과 양

1) Green(2000), p.334 참조

2) Green(2000), pp.676~678 참조

자에 긍정적 영향을 미칠 가능성을 고려하여 ‘좋은 경영자 효과’의 변수를 설문 문항을 이용해 구성하여 추가적으로 포함시킬 경우 기존에 유의했던 18개의 가족친화정책의 효과 중에서 7개의 효과가 유의하지 않게 된다는 결과를 제시했다. Dex, Smith and Winter(2001)는 가족친화정책이 부분적으로 ‘좋은 경영자 효과’의 산물이지만 그럼에도 불구하고 가족친화정책 독자적인 기업성과 제고 효과가 있음을 보여주었다.

이와 유사하게 Bloom, Kretschmer and Reenen(2006)에서는 유럽과 미국의 700개 기업에 대한 가족친화정책과 경영관행에 대한 조사 자료를 이용하여 실증적인 분석을 시도했는데 이들 역시 ‘경영의 품질’에 대한 독립적인 변수를 구성하여 분석했다. 경영 품질에 대한 변수가 없을 경우 일·가정 양립 조치는 생산성 증가에 유의한 양(+)의 값을 갖는 데 비해 경영 품질에 대한 변수를 추가할 경우 일·가정 양립 조치의 생산성 증가 효과는 나타나지 않는다는 결과를 제시했다. Heiland and Macpherson(2005)에서는 호주의 대표적인 사업체조사 자료인 Australian Workplace Industrial Relations Survey(AWIRS95)를 사용하여 가족친화정책이 미친 영향을 분석하였다. 기업 특성 및 인사관리 관행의 차이로 인한 영향을 통제하기 위해 이와 관련된 다양한 변수를 추가하였으며, 가족친화정책이 생산성에 부정적인 영향을 미치지 않는다는 결과를 제시하였다.

두 번째 방법을 적용한 연구는 많지 않다. 앞선 연구들이 좀 더 많은 기업 특성 관련 변수를 추가함으로써 기업 간 이질성을 통제하려고 했던 데 비해, Clifton and Shepard(2004)에서는 2SLS 방법을 적용하였다. <포춘>지의 500대 기업에 대한 자료를 이용한 이들의 분석 결과에 따르면 OLS 방법만이 아니라 2SLS 방법을 적용하더라도 기업의 가족친화정책 채택이 생산성을 유의하게 높인다는 결론이 유지된다고 보고했다.

우리나라 자료를 이용한 실증연구는 대부분 한국노동연구원의 사업체패널조사 자료가 이용가능해지면서 시작되었다. 유규창·김향아(2006)의 연구가 선구적인데 이들의 연구에 따르면 14가지 모성보호제도 프로그램을 하나 더 추가할수록 1인당 생산성은 연간 103만 원 증가하고 연간 이직률은 0.9%p 감소하는 것으로 나타난다는 결과를 제시했다. 그런데 이들의 연구에서는 이질성과 내생성의 문제로 인해 발생할 수 있는 회귀계수의 편의를 통제하려는 노력이

보이지 않는다는 한계를 가지고 있다. 이민우·이영진·한재창(2008)에서도 사업체패널 조사를 이용하여 가족친화제도가 1인당 매출액에 긍정적 영향을 준다는 결과를 제시하였는데 이들의 연구 역시 회귀계수의 편의 가능성을 교정하려는 시도를 하지 않았다.

가족친화정책 변수의 회귀계수가 가질 수 있는 편의를 해결하기 위한 시도는 김향아·김혜원(2007)에서 처음으로 시도되었다. 이들은 생산성이 높은 사업체가 일·가정 양립 조치를 취할 가능성을 고려하여 2SLS 방법을 적용한 결과와 OLS를 사용한 결과를 비교하여 제시했으며, 이에 따르면 내생성 통제를 했을 경우 일·가정 양립 조치가 생산성에 미치는 효과가 통계적으로 확인되지 않아서 일·가정 양립 조치의 생산성 촉진 가설이 기각되었다. Lee and Kim(2010)에서도 동일한 자료에 대해 2SLS 방법을 적용하여 분석하였는데 이들은 자녀보육지원 변수는 노동생산성에 긍정적인 영향을 주지만 유연근로 변수는 부정적 영향을 준다는 결과를 제시했다.

국내외의 실증 연구를 검토한 결과 일·가정 양립 조치와 같은 가족친화제도는 일견 기업성과와 양(+)의 상관관계를 갖는 것처럼 보이지만 기업성과와 일·가정 양립 조치 양자에 영향을 미치는 제3의 변수를 감안하여 그 효과를 추정할 경우 가족친화제도만의 독립적 효과에 대해서는 결과가 일관되지 않을 수 있다. 가족친화정책이 기업성과에 미치는 영향에 대해 판단하기 위해서는 추가적인 실증연구가 필요하며 동시에 회귀계수의 편의를 줄이기 위해 다양한 계량경제학적 기법을 적용해 보는 노력이 필요하다.

기업성과와 가족친화제도 정보를 모두 가지고 있는 사업체 또는 기업수준의 다년도 패널자료가 이용 가능할 경우 고정효과 모형(fixed effect model)을 이용하여 개별 기업의 관측되지 않은 이질성을 통제할 수 있다. 개별 기업의 관측되지 않은 이질성에는 ‘좋은 경영자 효과’, ‘경영의 품질’ 등, 가족친화제도 도입과 생산성 양자에 동시에 영향을 미칠 수 있는 기업 고유의 이질적 특성이 포함된다. 고정효과 모형은 이러한 기업 고유의 특성을 통제함으로써 가족친화정책 채택 그 자체의 효과를 추출할 수 있다. 2SLS 기법의 경우 어떤 변수를 도구변수로 사용하느냐에 따라 결과가 달라질 수 있으며 적절한 도구변수를 확보하는 것이 매우 어렵다는 약점을 가지고 있는 데 비해 고정효과 모형은 패널

자료를 확보할 수 있다면 안정적으로 편의를 줄일 수 있다.

만약 2개년도 자료만을 사용할 수 있다면 고정효과 모형은 차분변수의 OLS로 동일한 결과를 갖는다. 즉 성과변수의 차분항을 종속변수로 두고 성과에 영향을 미치는 여러 요인들 역시 차분하여 독립변수를 만들어 이를 통상최소자승법에 의해 회귀분석을 할 경우 일치성을 갖는 회귀계수를 얻을 수 있다.

이상의 설명을 식으로 표현하면 다음과 같다. 기업의 성과변수  $y$ 가 기업의 시간불변의 고유한 특징  $z$ 와 시간변동 특징  $x$  그리고 관측되지 않는 기업의 이질성  $v$ 에 의해 결정된다고 하자. 기업의 이질성  $v$ 를 고려하지 않고 회귀분석을 할 경우  $\alpha$ 와  $\beta$ 의 일치추정량을 얻을 수 없다.

$$y_{jt} = z_j\alpha + x_{jt}\beta + v_j + \eta_{jt} \quad (1)$$

하지만 2개년도 이상의 자료를 얻을 수 있을 경우 차분값을 이용하여 분석을 할 수 있다.

$$\Delta y_{jt} = \Delta x_{jt}\beta + \Delta \eta_{jt} \quad (2)$$

위의 식을 통해 얻어지는  $\beta$ 는 일치추정량이 된다. 다만 고정효과 모형은 관측되지 않는 이질성으로 인한 성과의 차이를 통제할 수 있다는 점에서 장점이 있지만 하지만 관측된 또는 관측되지 않는 생산성이 제도 선택에 영향을 주는 내생성의 문제는 여전히 남아 있다. 본 연구에서는 이질성 통제만을 실시하였고 광범위한 종류의 사업체에서 가족친화제도를 도입했다는 점에 근거하여 내생성 문제는 심각하지 않은 것으로 가정하였다.

### Ⅲ. 기초자료 분석 : 가족친화제도의 실태와 기업성과

본 연구에서는 사업체패널 조사 2005(이하 WPS 2005)와 사업체패널 조사 2007(이하 WPS 2007)의 연결패널 자료를 사용한다. 사업체패널 조사는 우리나라 사업체를 대표하는 1,900여개 사업장을 패널로 하여 전반적인 경영환경 및 인적자원관리 체계, 노사관계 현황 및 임금교섭 과정 등에 대한 정보를 격년

으로 추적하는 종단면 자료다.

사업체패널 조사에서는 16개의 제도에 대해 취업규칙 및 단체협약에 규정되어 있거나 회사 방침으로 실시하고 있는지를 설문하고 있다. 이 중에서 여성의 모성보호와 관련된 항목은 12개이며, 일·가정 양립과 관련된 제도는 4개다. 또한 이들 제도들이 실제로 잘 활용되고 있는지를 묻는 질문이 추가되어 있다.<sup>3)</sup>

각 제도에 대한 문항에서 ‘있다’=1점, ‘없다’=0점을 부여하여 합산한 값을 가족친화지수 1이라고 부르고 여성의 척도로서 사용한다. 가족친화제도를 실시하고 있는 문항 수가 많으면 더 높은 점수를 부여하고, 그렇지 않은 경우에는 낮은 점수를 부여하도록 한 것이다.

또한 각 제도의 활용 여부에 대한 문항에서 ‘잘 활용하고 있다’=1점, ‘그렇지 않다’=0점을 부여하여 이를 합산한 값을 추가적인 지표로 활용한다. 이 지표를 앞서 제시한 가족친화지수 1에 합산할 경우 제도의 존재만이 아니라 제도의 활용이 고려된 지표를 얻을 수 있다. 이것을 가족친화지수 2라고 부르기로 하자. 이 척도는 형식적인 제도의 도입을 넘어선 실질적인 활용을 측정할 수 있는 장점이 있다.

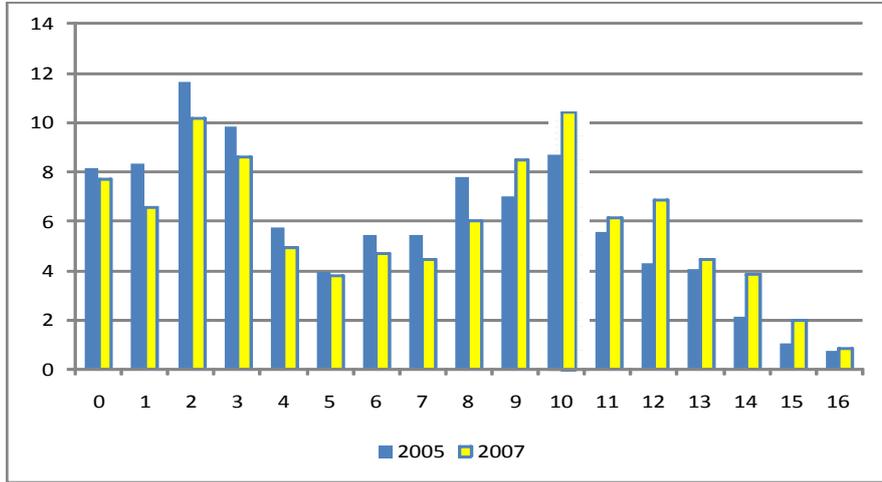
2005년과 2007년 사이에 가족친화제도의 도입이 늘어났다. 가족친화지수 1을 기준으로 할 때 2005년에는 평균값이 6.11인 데 비해 2007년에는 6.85로 증가했다. 2005년에는 기업들이 평균적으로 6.11개의 제도를 도입하고 있었으나 2년 사이에 0.74개가 늘어난 것이다. 이러한 증가는 특정한 기업들에서 집중적으로 나타났다가보다는 전반적인 가족친화성의 증가로 인한 것이다.

[그림 1]은 가족친화지수 1의 각각의 값에 대응된 기업의 수의 비중을 도시한 것이다. 8개를 분기점으로 하여 그 이하인 경우의 기업의 비중이 예외 없이 줄어들고 8개 이상의 제도를 도입한 기업의 비중이 모두 높아졌음을 알 수 있다.

가족친화제도의 도입은 기업 간에 양극화되어 있다. [그림 1]에서 보는 바와 같이 가족친화제도의 분포는 쌍봉 분포를 나타내고 있어 2개 정도에 그친 기업들과 10개 정도를 채택한 기업들로 대별되고 있다. 5개 내외의 제도를 채택한 기업들이 가장 적은 비중을 차지하고 있다.

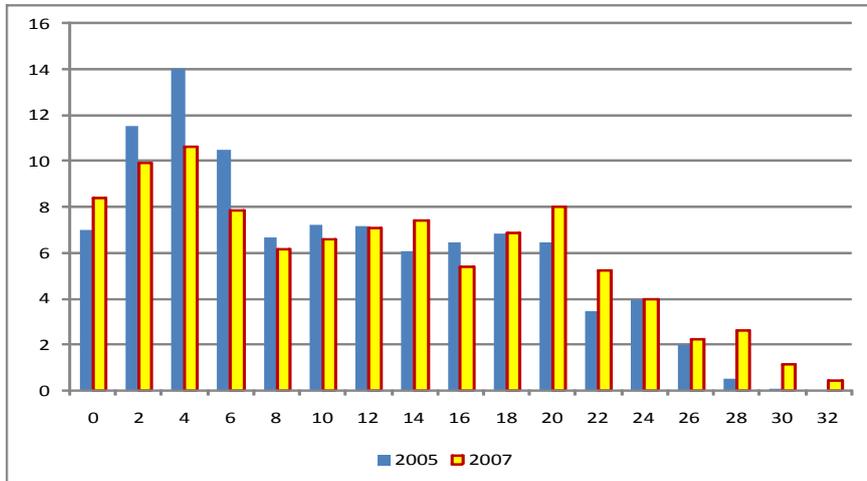
3) 자세한 설문 내용에 대해서는 부록을 참조하라.

[그림 1] 가족친화제도의 도입 분포



자료: WPS 2005, WPS 2007.

[그림 2] 가족친화제도의 활용 분포



자료: WPS 2005, WPS 2007.

활용도를 감안한 가족친화지수 2를 살펴보면, 평균값은 2005년의 경우 10.89에서 2007년 12.31로 증가하였다. 가족친화지수 2의 증가분 1.4 중에서 0.7은 제도 도입 개수의 증가에 의한 것이고 나머지 0.7은 활용률의 증가에 의한 것이다. 분포도를 그린 것이 [그림 2]다. 전체적인 패턴은 가족친화지수 1의 분포

〈표 1〉 이행확률

2007 2005	그룹 1	그룹 2	그룹 3	그룹 4	그룹 5	전 체
그룹 1	0.49	0.18	0.13	0.14	0.06	1.00
그룹 2	0.25	0.25	0.19	0.20	0.12	1.00
그룹 3	0.16	0.16	0.20	0.33	0.16	1.00
그룹 4	0.08	0.15	0.15	0.38	0.24	1.00
그룹 5	0.08	0.09	0.09	0.25	0.49	1.00
전 체	0.24	0.17	0.15	0.25	0.18	1.00

주: 그룹 1은 가족친화지수가 [0,2], 그룹 2는 [3, 5], 그룹 3은 [6, 8], 그룹 4는 [9, 11], 그룹 5는 12 이상인 경우임.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

와 크게 다르지 않지만 쌍봉 분포의 모양이 조금 완화되었다는 점과 단조성이 일부 구간에서 나타나지 않은 점에서 차이를 발견할 수 있다.

분포가 변화하는 배후에는 개별 기업들의 여성 수준의 복잡한 방향의 변화가 숨어 있다. 2년 사이에 어떤 기업은 많은 제도를 도입한 데 비해 어떤 기업은 많은 제도를 폐지하였다. 특히 흥미로운 점은 가족친화제도의 도입은 불가역적이라기보다는 가역적인 성격을 가지고 있다는 것이다. <표 1>에서 보는 바와 같이 25%의 기업이 2년 전보다 도입된 제도의 수가 줄어드는 모습을 나타냈다.

제도의 후퇴 현상이 설문조사상의 한계에 의해 나타날 수 있음에 유의할 필요가 있다. 해당 문항에 대한 사업체패널 조사의 설문 응답은 인사담당자로부터 받으며 인사담당자가 현재 기업에 어떤 제도가 있다고 생각하는지에 따라 설문 결과가 결정된다. 그런데 동일 인사담당자가 2년 전과 일관되지 않은 답변을 할 가능성도 있으며 인사담당자가 바뀌면서 제도가 변경되지 않았는데도 상이한 답변을 할 가능성도 있다.

가족친화지수가 1인당 매출액과 어떤 관계를 갖는지 살펴본 것이 <표 2>이다. 가족친화지수가 2년 전에 비해 많이 높아질 때 2년 사이에 1인당 매출액도 많이 증가하는지 살펴본 결과 두 가지 변화 사이에 규칙적인 움직임은 나타나지 않는다. 가족친화제도의 도입이 1인당 매출액과 비교할 때 체계적인 상관관계를 보여주지 않는다는 것을 알 수 있다.

〈표 2〉 가족친화지수 구간별 1인당 매출액 비교

	관측치 수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
차분그룹 1	143	-0.060	0.848	-6.805	1.625
차분그룹 2	101	0.020	0.839	-3.762	2.829
차분그룹 3	287	-0.039	1.084	-7.256	5.425
차분그룹 4	157	0.058	0.579	-4.243	2.716
차분그룹 5	236	-0.072	0.979	-6.830	3.610

주: 2007년 가족친화지수 1 값에서 2005년 값을 차감한 크기를 차분척도라고 할 때 차분그룹 1은 차분척도 값이 -5 미만인 경우, 차분그룹 2는 [-5, -3], 차분그룹 3은 [-2, 2], 차분그룹 4는 [3, 5], 차분그룹 5는 6 이상인 경우임.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

〈표 3〉 가족친화지수 구간별 이직률 비교

	관측치 수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
차분그룹 1	195	-0.007	0.373	-3.294	1.423
차분그룹 2	135	-0.035	0.254	-1.232	0.806
차분그룹 3	438	-0.031	0.584	-10.889	1.926
차분그룹 4	203	-0.052	0.415	-5.453	0.388
차분그룹 5	328	-0.038	0.433	-6.593	1.631

주: 차분그룹의 의미에 대해서는 <표 2>의 주석 참고.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

<표 3>은 가족친화제도의 증가가 클 경우 이직률의 감소도 큰지를 살펴본 것이다. <표 2>에 비하여 좀더 체계적인 관계가 나타난다. 가족친화제도 도입이 줄어들 경우 이직률의 감소폭이 거의 0에 가깝지만 가족친화제도 도입이 늘어난 경우에는 이직률이 상대적으로 크게 감소했음을 알 수 있다.

<표 4>는 여성 취업자 비중이 늘어난 기업에서 이직률이 어떻게 움직이는지를 살펴본 것이다. 취업자 비중이 많이 늘어난 기업일수록 이직률이 크게 감소하고 있음을 알 수 있다. <표 5>는 단시간 근로자 비율이 늘어난 기업일수록 이직률이 더 크게 감소했음을 보여준다.

이상의 결과들은 다른 요인을 통제하지 않는 상태에서의 결과이다. 다양한 변수들을 통제했을 경우에도 유사한 결과가 나오는지에 대해서는 회귀분석을 이용한 다음 소절에서 살펴본다.

〈표 4〉 여성 취업자 비중별 이직률 비교

	관측치 수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
여성그룹 1	428	-0.008	0.599	-10.889	1.631
여성그룹 2	110	0.027	0.256	-0.505	1.926
여성그룹 3	323	-0.015	0.162	-0.919	0.841
여성그룹 4	83	-0.054	0.186	-0.868	0.461
여성그룹 5	355	-0.091	0.552	-6.593	1.103

주: 2007년 여성취업자 비중 값에서 2005년 값을 차감한 크기를 difflratio라고 할 때 여성그룹 1은 difflratio 값이 -2% 미만인 경우, 차분그룹 2는 [-2%, -1%], 차분그룹 3은 [-1%, 1%], 차분그룹 4는 [1%, 2%], 차분그룹 5는 2%를 초과한 경우임.  
 자료: WPS 2005, WPS 2007.

〈표 5〉 단시간 근로자 비율별 이직률 비교

	관측치 수	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
단시간그룹 1	116	-0.020	0.261	-1.232	1.088
단시간그룹 2	21	-0.023	0.133	-0.388	0.188
단시간그룹 3	1031	-0.032	0.481	-10.889	1.926
단시간그룹 4	131	-0.050	0.516	-5.453	0.833

주: 2007년 단시간근로자 비중 값에서 2005년 값을 차감한 크기를 difplratio라고 할 때 단시간그룹 1은 difplratio 값이 -0.5% 미만인 경우, 차분그룹 2는 [-0.5%, -0.01%], 차분그룹 3은 [-0.01%, 0.01%], 차분그룹 4는 0.01%를 초과한 경우임.  
 자료: WPS 2005, WPS 2007.

## IV. 회귀분석 결과

회귀분석을 위한 기초통계량은 다음과 같다. 회귀분석에 사용된 기업의 가족친화지수는 평균적으로 증가했음을 알 수 있다. 회귀분석을 위해 앞 장에서 설명한 가족친화지수 1을 중심으로 사용했다. 다만 가족친화지수 1에 불충분하게 반영된 유연근로시간제도를 보완하기 위해서 사업체패널 조사 내의 선택적 근무제도의 유무와 탄력적 근무제도의 유무 변수를 추가하여 수정된 가족친화지

수 1을 구성하였다.

가족친화제도 내에 이질적인 성격의 제도가 혼재되어 있음을 고려하여 가족친화제도의 세부 유형으로서 세 가지 그룹을 구분하였다. 첫 번째 유형은 시간 측면의 지원제도이다. 시간 사용의 유연성을 표현하는 것으로서 육아휴직제도, 배우자 출산휴가제도, 간병휴직제도, 선택적 근무제도, 탄력적 근무제도 등, 5가지 제도를 포함하고 유연근무제도로 명명하였다. 두 번째 유형은 경제적 지원과 관련된 제도다. 여기에는 직장보육시설 지원 및 보육료 지원을 포함시켰다. 나머지 제도들은 대부분 출산과 관련된 모성보호제도다. 이것을 모성보호 제도로 포괄하였다.

<표 6>에서 보는 것처럼 전체적으로 볼 때 가족친화지수 중 경제적 지원 지수의 변화는 크지 않고 모성보호제도 지수의 증가폭이 가장 크다. 표본 기업 전체로 볼 때 로그 1인당 매출액은 소폭 감소했음을 알 수 있으며 이직률은 3.6% 감소했다.

기업성과 지표로서 1인당 매출액과 이직률을 사용하여 가족친화제도가 이에 어떤 영향을 주었는지 분석하였다. 식 (2)를 이용하여 회귀분석한 결과는 <표 7>에서 <표 10>까지에 요약되어 있다.

우선 1인당 매출액에 대한 가족친화제도의 영향을 살펴보자. 가족친화제도를 하나의 단일 지수로 만들어서 분석할 경우 가족친화제도를 활용한 가족친화경영은 1인당 매출액에는 유의한 영향을 주지 않는다. 고정효과 모형은 OLS 모형과 달리 이질성의 문제를 피한다는 점에서 장점을 갖는다. 제Ⅱ장에서 살펴본 것처럼 기업의 이질성을 고려하지 않고 횡단면 자료를 분석한 경우에는 가족친화제도가 유의하게 기업성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타나지만, 기업경영의 이질성을 통제할 경우 기업성과에 대한 효과가 불확정적이다. 본 연구에서는 이질성 통제의 방법의 하나로 고정효과 모형을 이용하여 추정한 바, 가족친화경영 지수는 1인당 매출에 유의한 영향을 주지 않는다.

노동생산성은 1인당 매출액 변수를 사용할 수도 있지만 기업 설문 응답자의 주관적인 평가를 이용할 수도 있다. 사업체패널 조사에서는 인사담당자에게 해당 기업의 노동생산성이 동종업계 경쟁기업의 노동생산성과 대비하여 어떤 수준인지를 설문하고 있다. 이러한 주관적 평가 자료를 종속변수로 사용하여 비

〈표 6〉 기초통계량

변수 내용	변수명	N	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
로그 1인당 매출액의 차분	diflpersale	911	-0.029	0.911	-7.256	5.425
이직률의 차분	difturnover	911	-0.037	0.387	-6.593	1.926
가족친화지수의 차분	difindex	911	0.679	4.598	-14.000	15.000
유연근무제도	difindex	911	0.195	1.012	-4.000	4.000
경제적 지원	difeindex	911	0.012	0.556	-2.000	2.000
모성보호제도	difminindex	911	0.440	4.106	-11.000	12.000
공정처우의 차분	difequal	911	-0.001	0.659	-1.000	1.000
로그 1인당 자본액의 차분	diflogkl	911	0.048	0.896	-7.263	7.111
로그 근로자 수의 차분	difloglabor	911	0.091	0.567	-3.669	4.748
여성 근로자 비율의 차분	difflratio	911	-0.010	0.094	-0.683	0.490
노조 유무의 차분	difdunion	911	-0.025	0.221	-1.000	1.000
외국인 지분율의 차분	difdiratio	911	0.606	14.521	-100.000	100.000
기간제근로자 비율의 차분	difclratio	911	-0.005	0.139	-1.031	0.952
단시간근로자 비율의 차분	difplratio	911	-0.002	0.071	-0.658	0.548

자료: WPS 2005, WPS 2007.

슷한 회귀분석을 실시한 결과에서도 가족친화경영은 1인당 매출액에 유의한 영향을 주지 않는다(부표 1 참조).

〈표 7〉 생산성과 단일 가족친화지수

변수명	추정계수	표준오차	t 값	Pr >  t
Intercept	-0.02049	0.02141	-0.96	0.3387
<b>difindex</b>	<b>-0.00279</b>	<b>0.00444</b>	<b>-0.63</b>	<b>0.5291</b>
difequal	-0.00340	0.03098	-0.11	0.9125
diflogkl	0.60285 ***	0.02850	21.15	<.0001
difloglabor	-0.33450 ***	0.04545	-7.36	<.0001
difflratio	0.07072	0.21834	0.32	0.7461
difdunion	0.10857	0.09307	1.17	0.2437
difdiratio	-0.00036863	0.00141	-0.26	0.7936
difclratio	-0.19179	0.14841	-1.29	0.1966
difplratio	1.13020 ***	0.28580	3.95	<.0001

주: \*\*\*는 1% 수준에서, \*\*는 5% 수준에서, \*는 10% 수준에서 계수값이 유의함을 의미. 변수명에 대해서는 <표 6>을 참조.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

앞서 설명한 것처럼 가족친화경영을 세분하여 유연근무제도, 경제적 지원제도, 모성보호제도로 구분하여 1인당 매출액에 미친 영향을 살펴보았다. 그 결과는 단일 척도에 따른 분석을 한 것과 차이를 보였다. <표 8>에서 보는 것처럼 가족친화경영 중에서 유연근무제도가 1인당 매출액에 유의미한 긍정적 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 이에 비해 경제적 지원제도가나 모성보호제도는 별다른 영향을 주지 않았다.

유연근무제도를 구성하는 요인은 선택적 근무제도와 탄력적 근무제도와 같은 유연시간제도와 육아휴직이나 가족간호휴직과 같은 유연경력제다. 근로자의 시간 유연성과 경력 유연성을 강화시키는 제도 개선은 기업의 생산성을 증가시키는 것으로 확인되었다. 최근 정부는 유연근무제도를 확산시키기 위해 노력하는데 이러한 노력은 생산성에도 긍정적 영향을 줄 것으로 기대된다.

인사담당자에 의한 동종 업계 노동생산성과 대비한 해당 기업의 노동생산성의 주관적 평가를 종속변수로 사용하여 비슷한 회귀분석을 실시한 결과에서도 유연근무제도는 노동생산성을 유의하게 높이는 것으로 나타났다(부표 2 참조).

<표 8> 1인당 매출액과 세분된 가족친화지수

변수명	추정계수	표준오차	t 값	Pr >  t
Intercept	-0.02581	0.02154	-1.20	0.2312
<b>diffindex</b>	<b>0.03563 *</b>	<b>0.02093</b>	<b>1.70</b>	<b>0.0890</b>
<b>difeindex</b>	<b>-0.05221</b>	<b>0.03792</b>	<b>-1.38</b>	<b>0.1689</b>
<b>difmindex</b>	<b>-0.00486</b>	<b>0.00529</b>	<b>-0.92</b>	<b>0.3585</b>
difequal	-0.00091696	0.03107	-0.03	0.9765
diflogkl	0.60076 ***	0.02847	21.10	<.0001
difloglabor	-0.33822 ***	0.04541	-7.45	<.0001
diffratio	0.05649	0.21814	0.26	0.7957
difdunion	0.12532	0.09328	1.34	0.1794
diffdiratio	-0.00048114	0.00141	-0.34	0.7328
difclratio	-0.19770	0.14819	-1.33	0.1825
difplratio	1.13329 ***	0.28541	3.97	<.0001

주: \*\*\*는 1% 수준에서, \*\*는 5% 수준에서, \*는 10% 수준에서 계수값이 유의함을 의미. 변수명에 대해서는 <표 6>을 참조.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

<표 9> 이직률과 단일 가족친화지수

변수명	추정계수	표준오차	t 값	Pr >  t
Intercept	-0.04154 ***	0.01305	-3.18	0.0015
<b>difindex</b>	<b>-0.00474 *</b>	<b>0.00270</b>	<b>-1.75</b>	<b>0.0798</b>
difequal	0.02609	0.01885	1.38	0.1667
diflogkl	-0.02165	0.01738	-1.25	0.2132
difloglabor	0.01233	0.02766	0.45	0.6558
diffratio	-0.87406 ***	0.13313	-6.57	<.0001
difdunion	-0.09059	0.05678	-1.60	0.1110
diffdiratio	-0.00059229	0.00085936	-0.69	0.4909
difclratio	0.38738 ***	0.09052	4.28	<.0001
difplratio	0.24547	0.17436	1.41	0.1595

주: \*\*\*는 1% 수준에서, \*\*는 5% 수준에서, \*는 10% 수준에서 계수값이 유의함을 의미. 변수명에 대해서는 <표 6>을 참조.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

다음으로 기업성과에 영향을 미치는 중요한 변수로서 이직률을 검토해 보자. <표 9>에서 볼 수 있는 것처럼 단일한 척도로 구성된 가족친화지표는 근로자의 이직률을 낮추는 데 유의한 역할을 하고 있다. 고정효과 모형을 통해 추정된 결과에 따르면 다른 변수들이 그다지 유의하지 않은 데 비해서 가족친화경영 지수는 10% 확률하에서 유의함을 확인할 수 있었다.

회귀계수는 -0.0047의 값을 가지므로 가족친화제도를 하나 더 채택함에 따라 0.47%p 이직률이 감소함을 알 수 있다. 예를 들어 5개의 제도만을 가지고 있는 기업이 10개의 제도를 더 채택하게 될 경우 4.7%p의 이직률 감소를 누릴 수 있게 된다. 실제 이직률을 종속변수로 쓰지 않고 동종 업계 평균에 대비하여 이직률이 높은지 낮은지에 대한 인사담당자의 주관적 인식 자료를 종속변수로 쓴 결과에서도 동일한 결과를 얻을 수 있었다(부표 3 참조).

가족친화경영을 세분하여 유연근무제도, 경제적 지원제도, 모성보호제도로 구분하여 이직률에 미친 영향을 살펴보면 <표 10>에서 보는 바와 같이 모성보호제도가 이직률을 낮추는 데 유의하게 기여했음을 알 수 있다. 이에 비해 유연근무제도나 경제적 지원제도는 별다른 영향을 주지 않았다.

실제 이직률을 종속변수로 쓴 결과뿐만 아니라 동종 업계 평균에 대비하여

이직률이 높은지 낮은지에 대한 인사담당자의 주관적 인식 자료를 종속변수로 쓴 결과에서도 동일한 결과를 얻을 수 있었다(부표 4 참조).

가족친화경영 지수 이외의 단시간 근로자 비율이나 여성 근로자 비율 변수가 기업성장에 미치는 영향을 살펴보면 흥미로운 결과들이 관찰된다. 우선 단시간 근로자의 비율이 높아질 때 생산성이 높아진다는 점을 확인할 수 있다. 유연근무제도와 함께 단시간 근로의 활용은 최근 일·가정 양립정책의 중요한 구성요소다. 단시간 근로자의 비율이 높아질 때 왜 기업 1인당 매출액이 증가하는지에 대해서는 향후에 추가적인 이론적·실증적 분석이 이루어져야 할 것으로 보인다.

또 하나의 흥미로운 결과 중 하나는 다른 요인을 통제할 경우 여성 근로자 비율이 높아질수록 기업 수준의 이직률이 유의하게 감소한다는 것이다. 일반적으로 여성 근로자가 남성 근로자에 비해 이직률이 높다고 알려져 있다. 따라서 여성 근로자가 많아지면 이직률은 높아질 것으로 예상된다. 실제로 2007년 자료를 이용한 OLS 모형 분석에서도 여성 근로자가 많은 기업일수록 유의하게

<표 10> 이직률과 세분된 가족친화지수

변수명	추정계수	표준오차	t 값	Pr >  t
Intercept	-0.04260 ***	0.01317	-3.24	0.0013
<b>diffindex</b>	<b>0.00146</b>	<b>0.01279</b>	<b>0.11</b>	<b>0.9094</b>
<b>difeindex</b>	<b>0.00458</b>	<b>0.02319</b>	<b>0.20</b>	<b>0.8435</b>
<b>difmindex</b>	<b>-0.00573 *</b>	<b>0.00322</b>	<b>-1.78</b>	<b>0.0758</b>
difequal	0.02558	0.01895	1.35	0.1775
diflogkl	-0.02163	0.01741	-1.24	0.2143
difloglabor	0.01232	0.02771	0.44	0.6567
diffratio	-0.87285 ***	0.13334	-6.55	<.0001
difdunion	-0.09111	0.05705	-1.60	0.1106
diffdiratio	-0.00057883	0.00086168	-0.67	0.5019
difclratio	0.38699 ***	0.09062	4.27	<.0001
difplratio	0.24317	0.17457	1.39	0.1640

주: \*\*\*는 1% 수준에서, \*\*는 5% 수준에서, \*는 10% 수준에서 계수값이 유의함을 의미. 변수명에 대해서는 <표 6>을 참조.

자료: WPS 2005, WPS 2007.

이직률이 높은 것으로 나타난다. 그런데 고정효과 모형에 의한 분석에서는 그 결과가 역전된 것이다. 여성 근로자 비율과 대조적으로 비정규직 비율은 횡단면 분석에서도 이직률을 높이며, 패널 분석에서도 이직률을 높이는 힘으로 작용한다.

횡단면 분석에서는 양(+)의 상관관계를 보이지만 패널 분석에서는 음(-)의 상관관계를 보이는 것을 어떻게 설명할 수 있을까? 이를 설명하기 위해서는 두 종류의 이질적인 기업이 존재함을 가정할 필요가 있다. 하나의 기업은 여성 비율과 무관한 관측되지 않는 원인으로 이직률 수준이 높은 기업이며 다른 종류의 기업은 이직률이 낮은 기업이다. 그런데 이직률이 높은 속성을 가진 기업은 여성을 많이 채용하며 이직률이 낮은 속성을 가진 기업은 여성을 적게 채용하는 경향이 있다고 하자. 이럴 경우 횡단면 분석을 하면 이직률과 여성 비율은 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 보인다. 하지만 그것은 여성 비율이 이직률의 변화를 야기한 것이 아니라 제3의 원인 때문이다. 제3의 원인을 적절히 통제할 경우 여성 비율은 이직률을 오히려 감소시키는 결과를 얻을 수 있다. 여성 근로자의 증가가 어떻게 이직률을 낮추는 효과를 낼 수 있는지에 대해서는 추가적인 이론적·실증적 검토가 필요하다.

기업성과에 대한 주관적인 인식에는 노동생산성과 이직률 이외에도 근로자 주도적 혁신과 제품서비스 품질, 혁신 등의 변수가 있다. 표로 제시하고 있지 않지만 이를 기업성과 변수로 놓고 가족친화경영이 미치는 효과에 대해 살펴본 결과 흥미로운 것들을 발견할 수 있다. 가족친화경영은 근로자 주도적 혁신을 가속화시키고 있음을 알 수 있다. 공정한 처우를 문서화하고 시행하는 기업일 경우도 유사한 효과가 나타난다. 또한 제품과 서비스의 품질에도 가족친화경영은 긍정적 영향을 준다. 단순히 1인당 매출액으로 표현되지는 않지만 다양한 측면에서 가족친화경영이 기업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

## V. 결 론

본 연구는 가족친화제도가 기업성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해 사업체

자료를 이용하여 실증적으로 분석하였다. 기존의 연구와 달리 본 연구는 사업체 수준에서의 패널 자료를 이용함으로써 가족친화제도의 계수 추정에서 관측되지 않는 이질성과 이에 기초한 회계계수의 편의 문제를 해결할 수 있었다는 장점을 갖는다.

기존의 연구에서 국내 사업체의 가족친화제도 도입이 기업성과에 미치는 영향이 불확정적이었던 것에 비해 본 연구에서는 관측되지 않는 기업의 이질성을 통제하더라도 분명하게 가족친화제도가 기업성과에 긍정적 효과를 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 생산성의 경우 가족친화지수를 단일하게 구성할 경우에는 그 효과가 분명하게 드러나지 않지만 가족친화지수를 세분할 경우 유연근무제도와 단시간 근로가 유의하게 생산성을 증가시킴을 확인할 수 있었다. 이직률 역시 가족친화제도에 의해 긍정적 영향을 받는다. 단일한 가족친화지수를 포함시킬 경우에 가족친화제도의 도입 증가는 이직률을 낮추며 세분하여 살펴보면 모성보호제도의 도입이 이직률 감소에 크게 기여하고 있음을 알 수 있다.

본 연구는 기업별 이질성을 통제했지만 현 시점의 생산성 차이가 제도 선택에 영향을 주는 내생성의 문제에 대해서는 통제하지 못했다는 점에서 한계를 갖는다. 향후 이에 대한 분석이 추가될 필요가 있다. 나아가 가족친화제도 이외에도 다양한 요인들이 미치는 영향에 대해서도 추가적인 이론적·실증적 분석이 이루어져야 할 것으로 보인다.

## 참고문헌

- 김향아·김혜원. 「가족친화적 고용정책과 기업성과」. 김혜원 외, 『가족친화적 고용정책의 기업수용성 연구』. 한국노동연구원, 2007, pp.109~130.
- 유규창·김향아. 「모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 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.

- Bloom, N., Kretschmer, Tobias and J. Van Reenen. "Work-life Balance: the Links with Management Practices and Productivity." Open Access Publications From London School of Economics and Political Science <http://eprints.lse.ac.uk/>, London School of Economics and Political Science, 2006.
- Clifton, Thomas, J., and Edward Shepard. "Work and Family Programs and Productivity: Estimates Applying a Production Function Model. *International Journal of Manpower* 25 (8) (2004) : 714~728.
- Dex, S., Colin Smith and Sally Winter. *Effects Of Family-Friendly Policies On Business Performances*. The Judge Institute of Management Studies, Cambridge's Business School, 2001.
- Green, William H. *Econometric Analysis*. Prentice Hall, 2000.
- Heiland, F. and MacPherson, David A. "Do Family-Friendly Firms Perform Better?." mimeo, 2005.
- Lee, Byoung-Hoon and Jong-Sung Kim. "Is Family-friendly Management Good for Firms? The Diffusion and Performance of Family-friendly Workplaces in South Korea." *Journal of Industrial Relations* 52 (4) (2010) : 459~475.

### [부록 1] 사업체패널 조사의 설문 문항

다음의 모성보호 조치들 중 취업규칙이나 단체협약에 규정되어 있거나 회사 방침으로 실시하고 있는 것은 무엇입니까? 해당되는 항목을 모두 선택하여 주십시오.

- ① 육아휴직
- ② 배우자 출산휴가 (남성)
- ③ 직장보육시설
- ④ 보육료 지원
- ⑤ 생리휴가 (무급이나 유급)
- ⑥ 수유시간 보장
- ⑦ 수유 공간 제공
- ⑧ 임신한 여성의 야간근무 제한
- ⑨ 임신한 여성의 휴일근무 제한
- ⑩ 임신한 여성의 초과근무 제한
- ⑪ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음
- ⑫ 임신한 여성에게 작업 전환 시행
- ⑬ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음
- ⑭ 태아검진휴가 (임신한 여성을 위한 산전 진찰 휴가)
- ⑮ 유·사산 휴가
- ⑯ 불임휴직제

귀 사업장에서 채택하고 있는 모성보호 조치들 중에서 실제로 잘 활용되고 있는 정책들을 모두 선택하여 주십시오.

- ① 법정 출산휴가
- ② 육아휴직
- ③ 배우자 출산휴가 (남성)
- ④ 직장보육시설
- ⑤ 보육료 지원

- ⑤ 생리휴가 (무급이나 유급)
- ⑥ 수유시간 보장
- ⑦ 수유 공간 제공
- ⑧ 임신한 여성의 야간근무 제한
- ⑨ 임신한 여성의 휴일근무 제한
- ⑩ 임신한 여성의 초과근무 제한
- ⑪ 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키지 않음
- ⑫ 임신한 여성에게 작업 전환 시행
- ⑬ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건강에 유해한 업무에 종사시키지 않음
- ⑭ 태아검진휴가 (임신한 여성을 위한 산전진찰 휴가)
- ⑮ 유·사산 휴가
- ⑯ 불임휴직제
- ⑰ 기타 \_\_\_\_\_

〈부표 1〉 생산성(질적 지표), 단일 가족친화지수

변수명	추정치	표준오차	t값	Pr >  t
Intercept	-0.04836	0.02871	-1.68	0.0925
<b>difindex</b>	<b>0.00875</b>	<b>0.00598</b>	<b>1.46</b>	<b>0.1438</b>
difequal	0.00079225	0.04172	0.02	0.9849
diflogkl	0.03298	0.03725	0.89	0.3762
difloglabor	0.04004	0.06022	0.66	0.5063
diffratio	0.02392	0.29653	0.08	0.9357
difdunion	0.18331	0.12835	1.43	0.1536
diffdiratio	-0.00167	0.00205	-0.82	0.4145
difclratio	0.28016	0.19473	1.44	0.1506
difplratio	-0.24772	0.39239	-0.63	0.5280

〈부표 2〉 생산성(질적 지표)과 세분된 가족친화지수

변수명	추정치	표준오차	t값	Pr >  t
Intercept	-0.05662	0.02884	-1.96	0.0499
<b>diffindex</b>	<b>0.06858</b>	<b>0.02798</b>	<b>2.45</b>	<b>0.0145</b>
<b>difeindex</b>	<b>-0.06814</b>	<b>0.05101</b>	<b>-1.34</b>	<b>0.1820</b>
<b>difmindex</b>	<b>0.00702</b>	<b>0.00704</b>	<b>1.00</b>	<b>0.3192</b>
difequal	0.00133	0.04174	0.03	0.9746
diflogkl	0.02940	0.03716	0.79	0.4291
difloglabor	0.03663	0.06002	0.61	0.5419
diffratio	0.00224	0.29566	0.01	0.9940
difdunion	0.21334	0.12850	1.66	0.0972
diffdiratio	-0.00207	0.00205	-1.01	0.3129
difclratio	0.27172	0.19414	1.40	0.1620
difplratio	-0.25253	0.39124	-0.65	0.5188

〈부표 3〉 이직률(질적 지표)과 단일 가족친화지수

변수명	추정치	표준오차	t값	Pr >  t
Intercept	-0.01587	0.03257	-0.49	0.6263
<b>difindex</b>	<b>-0.00967</b>	<b>0.00672</b>	<b>-1.44</b>	<b>0.1506</b>
difequal	-0.05242	0.04700	-1.12	0.2651
diflogkl	0.04999	0.04610	1.08	0.2784
difloglabor	0.03513	0.06977	0.50	0.6148
diffratio	0.07061	0.33050	0.21	0.8309
difdunion	-0.26205	0.14351	-1.83	0.0682
diffdiratio	-0.00355	0.00221	-1.60	0.1091
difclratio	0.12193	0.22046	0.55	0.5804
difplratio	0.00159	0.42648	0.00	0.9970

〈부표 4〉 이직률(질적 지표)과 세분된 가족친화지수

변수명	추정치	표준오차	t값	Pr >  t
Intercept	-0.00968	0.03283	-0.29	0.7681
<b>diffindex</b>	<b>-0.05352</b>	<b>0.03151</b>	<b>-1.70</b>	<b>0.0898</b>
<b>difeindex</b>	<b>0.02041</b>	<b>0.05760</b>	<b>0.35</b>	<b>0.7232</b>
<b>difminindex</b>	<b>-0.00639</b>	<b>0.00800</b>	<b>-0.80</b>	<b>0.4251</b>
difequal	-0.05166	0.04719	-1.09	0.2739
diflogkl	0.05145	0.04615	1.11	0.2652
difloglabor	0.03630	0.06979	0.52	0.6031
diffratio	0.07829	0.33050	0.24	0.8128
difdunion	-0.27667	0.14403	-1.92	0.0551
diffdiratio	-0.00350	0.00222	-1.58	0.1151
difclratio	0.12971	0.22042	0.59	0.5564
difplratio	0.00132	0.42660	0.00	0.9975

## The Effects of Family-Friendly Employment Policies on Firm-level Performances

Hye-Won Kim

In this study we research on how firm-level performances is affected by the introduction of family-friendly employment policies. Performances include sales per employees, turnover rate of employee, subjective conception about firm's productivity. Previous researches usually used cross-sectional data and could not control firm-specific heterogeneity. In this study we use Workplace Panel Survey, which include two-year panel data. According to fixed effect model regression, single index of family-friendly employment policies enhance firm's performance such as turnover rate of employee. Productivity does not respond to single index. But, when we use multi-indexes, some categories of family-friendly employment policy such as flexible work arrangement can improve firm's productivity.

Keywords : family-friendly employment policies, firm-level performances, flexible work arrangement, fixed effect model