

노동정책연구
2013. 제13권 제4호 pp.1~31
한국노동연구원

연구논문

Y세대의 일과 삶의 균형 : 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할*

이혜정**
유규창***

본 연구는 Y세대의 일과 삶의 균형의 의미와 역할을 알아보는 데 그 목적이 있다.

이를 위해 세대라는 기준을, 그리고 일과 삶의 균형에 있어 일의 가치를 주요한 선행 요인으로 보았다. 세대를 기준으로 한 이유는 Y세대에게 일과 삶의 균형이 기업의 인적자원관리상의 주요한 이슈로 등장한 이유에서도 찾을 수 있으나 일과 삶의 균형의 대상이 되는 그룹에 따라(본 연구에서는 세대에 따른 구분에 의해 Y세대에 초점을 둠) 차별화된 특성 및 니즈를 파악할 필요성을 제안하기 위함이다. 그리고 일의 가치를 주요한 선행 요인으로 본 이유는 일과 삶의 균형에서 가장 근본적인 부분의 영향력인 일을 통해 무엇을 추구하고자 하는지에 따라 일과 삶의 관계 조율 그리고 일과 삶의 균형상태의 정의에도 영향을 미칠 것으로 보았기 때문이다.

연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, Y세대의 일의 가치를 알아보는 것이다. 둘째, 세대별로 다르게 두고 있는 일의 가치에 따라 일과 삶의 균형을 어떻게 지각하는지를 알아봄으로써, Y세대의 일과 삶의 균형의 의미를 파악하는 것이다. 셋째, Y세대에게 있어 일과 삶의 균형은 직무성과 및 동기에 있어 어떠한 역할을 하는지를 알아보는 것이다.

논문접수일 : 2013년 7월 15일, 심사의뢰일 : 2013년 8월 2일, 심사완료일 : 2013년 10월 24일

* 본 연구는 2012년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이다 (NRF-2012S1A5A2A01018207). 본 논문의 개선에 큰 도움을 주신 익명의 심사자들에게 감사드린다.

** 한양대학교 경영대학 강사(leejh98@hanyang.ac.kr)

*** (교신저자) 한양대학교 경영대학 경영학부 교수(hr@hanyang.ac.kr)

세대별 인터뷰를 통해 각 세대가 갖고 있는 일의 가치의 특징과 이에 따른 일과 삶의 균형상태 그리고 일과 삶의 균형이 직장생활 및 전체 삶에서 차지하는 중요도에서 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 결과를 통해 일과 삶의 관계에서의 일의 가치의 역할을 탐색하고, 일과 삶의 균형을 다양한 대상 관점에서 이해가 가능한 개념이라는 점을 제시하였다는 이론적 의의를 제시하였다. 또한 일과 삶의 균형이 단순히 육아 및 보육지원, 맞벌이 여성 지원이라는 기존 시각에서 유연한 근무환경, 더 나아가 ‘좋은 근무 환경’을 만드는 것을 포함한 넓은 시각에서 이해가 필요하며 인사 기능과의 연계를 통한 ‘관리’의 개념을 도입할 필요성을 제시하며 국내 기업의 인적자원관리 상에서의 실무적 시사점을 제안하였다.

핵심용어 : 일과 삶의 균형, Y세대, 일의 가치, 인적자원관리

I. 서론

일과 삶의 균형은 기업에게는 유능한 인재를 유인하고 유지하기 위한 전략적 이슈로, 개인에게 있어서는 직장생활에서 가장 중요한 조건으로 간주되며 그 중요성이 증대되고 있다(강우란·배노조·정지영, 2006). 특히 젊은 세대들은 높은 연봉을 받는 것, 또는 직장에 충실한 삶을 사는 것보다 일에서 느끼는 기쁨, 즐거움, 자기발전, 그리고 균형된 삶을 사는 것에 더욱 높은 가치를 두고 있다(Smola & Sutton, 2002). 삶에서의 여유와 일과 삶의 균형을 중요하게 생각하는 ‘downshift족’이 증가하고 있는 추세는 소득과 사회적 지위가 갖는 가치보다 더욱 중요한 것이 있음을 보여주는 예라 할 수 있겠다.

젊은 세대들은 더 이상 일을 위해 자신의 가정이나 삶에 대한 우선순위를 포기하지 않는다. 일을 통한 자기실현, 즐거움, 일과 삶의 균형, 유연성 등이 그들에게는 추구해야 할 중요한 가치가 된 것이다. 또한 이러한 변화된 일의 의미나 일과 삶의 균형에 대한 생각은 신세대로 일궈어지는 Y세대로 갈수록 더욱 뚜렷하다. 2010년 기준 전체 노동인력 중 이들이 차지하는 비중은 약 30%이고(LG경제연구원, 2009), 향후의 인력 비중을 고려해 볼 때, 일과 삶의 균형을 위한 노력은 이제 선택이 아닌 필수라 할 수 있겠다. 또한 일과 삶의 균형이 기업

경영, 특히 인적자원관리의 주요한 이슈가 된 이유는 직무성과와 동기에 있어 일과 삶의 균형을 더욱 중요하게 생각하는 세대에게는 그렇지 않은 세대에 비해 보다 중요한 영향력을 미칠 수 있기 때문일 것이다.

본 연구는 Y세대의 일과 삶의 균형을 세대별 일의 가치를 통해 논의하고자 한다. 즉, 연구 대상의 구분을 ‘세대’로 하고, 일과 삶의 균형에 미치는 영향 요인으로 일과 삶의 관계에서 가장 근본적인 부분인 개인이 일에 대해 갖고 있는 가치와 이러한 가치들이 일과 삶의 관계를 어떻게 조율하고 균형을 지각하게끔 하는지에 대해 논의하고자 한다.

Y세대의 일과 삶의 균형의 의미 및 역할을 파악하고자 하는 이유에는 앞서 제시한 바와 같이 이들 세대의 일과 삶의 균형에 대한 중요성이 증가하고 기업에서의 인적자원관리상의 주요한 이슈로 등장한 배경에서도 찾을 수 있지만 일과 삶의 균형을 ‘관리(management)’의 개념으로 접근할 필요에서도 Y세대라는 특정 대상에 초점을 맞추고자 한다. 관리의 개념으로 접근하기 위해서는 지원 대상의 차별화된 특성 및 니즈를 파악하고 지원의 프로세스를 장기적·체계적으로 마련하는 과정이 필요함을 의미한다. 그러나 ‘일과 삶의 균형=여성 대상 또는 양육 및 보육지원’이라는 인식이 일반적이다 보니, 대상 그룹별 또는 Y세대가 지향하는 일의 가치, 그리고 일과 삶의 균형에 대한 의미 및 기본적인 니즈를 간과하여 왔다. 따라서 기업이 일과 삶의 균형을 관리함에 있어 대상 그룹별로 보다 세분화되고 유형화할 필요성을 제기하며, 본 연구에서는 ‘세대’라는 구분 기준을 적용하고자 한다.

젊은 세대들의 변화된 일의 가치 및 의미는 일과 삶의 균형의 등장 배경을 설명하는 중요한 요인이라 할 수 있다. 어떠한 사물의 속성을 알면 기능을 알 수 있고 예측할 수 있듯이, 일과 삶의 균형에서 일의 가치는 일과 삶의 균형의 역할 및 향후 기업의 지원이나 노력이 어떠한지 여부를 예측할 수 있는 가장 근본적인 속성이라 할 수 있다. 조직의 제도적 지원이나 문화의 영향을 받는 조직 내 개인, 그리고 배우자 또는 가정 내 개인이라는 영향력은 매우 중요하며 이 영향력에 의해 개인이 어떻게 반응하며, 일과 삶의 균형을 지각하는지에 대해서는 많은 연구 결과가 축적되어 왔다. 그러다 보니 주어진 환경인 조직, 가정에 수동적으로 영향을 받고 자신을 적응시키는 개인이기 이전에 개인이 일에

대해 어떠한 생각을 가지고 있는지, 무엇을 추구하고자 하는지가 일과 삶의 균형에 미치는 영향에 대한 고찰이 부족하다.

이러한 연구 배경을 토대로 본 연구에서는 Y세대가 일에서 추구하는 바는 무엇이며, Y세대들이 정의하는 일과 삶의 균형이 어떠한 상태인지 그리고 Y세대에게 있어 일과 삶의 균형의 역할을 탐색한 연구 결과를 토대로 기업의 인적 자원관리에서의 개선 방안을 제시하는 것을 주요한 목적으로 한다. 보다 구체적인 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 세대별 일의 가치 비교를 통해 Y세대의 일의 가치를 알아보고자 한다. 둘째, 세대별로 다르게 두고 있는 일의 가치에 따라 일과 삶의 균형을 지각함에 있어서의 차이를 확인하며 Y세대의 일과 삶의 균형의 의미를 파악하고자 한다. 셋째, Y세대에게 있어 일과 삶의 균형은 직무성과 및 동기에 있어 어떠한 역할을 하는지를 알아보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 일, 일의 가치 그리고 일과 삶의 균형

일과 삶의 균형을 정의하기에 앞서 일의 정의를 우선 제시하고자 한다. 일은 경제적인 생산을 위한 임금노동으로 특정 조직에서 임금을 받고 일정한 직무를 수행하는 것이라 정의할 수 있다(Rice, Near, & Hynt, 1985). 일에 대한 이러한 정의는 인간이 일을 하는 주요한 동기로 금전적 보상을 가정하며 일을 하는 곳을 생산 영역으로 가정 또는 삶(일 이외의 영역)을 정신적·육체적 회복 영역으로 규정하고 있다(Nippert-Eng, 1996). 그러나 이러한 정의에는 인간이 일을 하는 능동적 이유와 의미 등을 설명하기 어렵고, 또한 일을 하는 생산 영역인 조직과 삶의 영역을 공간적으로도 정확히 구분하고 있기 때문에 현재 우리가 하고 있는 일의 모습을 정의하기에는 다소 어려움이 있어 보인다. 따라서 본 연구에서는 개인이 일을 통해 가치 있는 것을 성취하고자 하는 ‘의도(intent)’ 및 개인이 속한 여러 집단이나 관계 속에서 인정된 ‘사회적 가치’를 생산하려는 인간의 행동으로써 일을 바라보고자 한다(Kahn, 1981). 이러한 일에 대한 정의를

통해 일에 있어 개인이 더욱 추구하고자 하는 가치에 따라 일의 의미가 달라질 수 있으며, 이에 따라 생산과 회복 영역으로 명확히 구분되던 일과 삶의 경계 역시 개인의 의도 및 가치에 따라 다양하게 나타날 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

이러한 일에 대한 정의는 일과 삶의 균형의 정의와 주요한 선행 변수의 선택에 기본적인 토대를 제공하는 역할을 한다. 본 연구에서의 일과 삶의 균형은 단순히 갈등이 없는 상태를 의미하지 않는다. 갈등이 없는 상태에서 더 나아가 자신이 일과 삶에서 추구하고자 하는 바를 잘 달성하고 있다고 느끼는 상태를 의미한다. 개인이 일에서 추구하고자 하는 바가 무엇인지에 따라 일과 삶의 관계를 규정하는 방법이 달라질 수 있기에 일에 있어 무엇을 추구하는지는 일과 삶의 균형에 중요한 설명 요인이 될 수 있을 것이다. 따라서 ‘개인이 일을 함으로써 기대하고 바라는 최종 목표’(Bu & McKeen, 2001)이자 ‘직무 맥락에서 얻고자 하는 특정의 결과에 대해 개인이 부여하는 중요성’(Sagie et al., 1996)인 일의 가치는 일과 삶의 관계를 규정하는 데 있어 근본적인 요인일 것이며, 이에 따라 일과 삶 두 영역 간의 균형을 지각함에 있어서도 선행 요인으로 역할을 할 것으로 예측할 수 있다.

그러나 <표 1>에 제시된 것과 같이 일과 삶의 균형과 일의 가치와의 관계에 대한 선행 연구를 찾는 것은 쉽지 않다. 일과 삶의 균형의 선행 변수는 크게 개인, 업무, 그리고 조직 요인으로 구분할 수 있다. 일과 삶의 관계에 대한 많은 연구들이 갈등(conflict) 관점에서 진행되었기 때문에 긴장, 역할 압력, 비양립과 관련된 선행 변수들과의 관계에 대한 연구로 가정 관련 특성, 업무 시간, 역할 과다, 고용형태 등이 주요 선행 변수로 활용되었다. 또한 갈등을 줄이거나 균형을 유지하기 위한 조직 지원 효과를 알아보기 위해 제도 및 문화·분위기가 조직 수준에서의 주요한 변수로 사용되었다. 일과 삶의 균형에 미치는 개인 요인으로는 개인의 성격 및 생애주기상에서 나타날 수 있는 요인들(결혼 여부, 자녀 유무 및 미취학 자녀 유무 여부 등)의 영향력에 대한 접근을 시도하였으며, 두 영역 중 어느 영역에 더 중요한 가치를 두고 있는지에 대한 역할 정체성 등이 주요한 개인 요인 선행 변수로 활용되었다. 그러나 역할 정체성 역시 개인이 일 중심인지, 삶 중심인지를 양분하여 일과 삶의 관계를 파악하고 있어 본 연구

〈표 1〉 일과 삶의 균형의 선행 요인에 대한 주요 연구

	요인	주요 학자
개인 요인	성격 특성	Blanch & Aluja(2009), Burke(1988), Carlson(1999), Chen & Spector(1991)
	생애주기상의 특성	Bohen & Viveros-Long(1981), Grzywacz & Marks(2000), Herman & Gyllstrom(1977)
	성별	Bronfenbrenner & Morris(1998), Parasuraman & Greenhaus (2002), Settles et al.(2002)
	역할 정체성	Carlson & Kacmar(1996), Edwards & Rothbard(2000), Nippert-Eng(1996)
업무 요인	근무시간과 유연성	Evenson(1997), Duxbury et al.(1994), Major et al.(2002)
	역할 과다	Barling & MacEwen(1992), Jones & Butler(1980)
	고용형태	Berhard-Oettel et al.(2011), Reisel et al.(2005)
조직 요인	제도	Allen(2001), Anderson et al.(2002), Lambert(2000), Perry-Smith & Blum(2000)
	문화 및 분위기	Blair-loy & Whatton(2002), Thomas & Ganster(1995), Thompson et al.(1999)

에서 의미하는 일과 삶의 균형을 설명하기에는 다소 부족함이 있다. 따라서 지금까지 살펴본 일, 그리고 일의 가치, 일과 삶의 균형의 선행 변수들에 대한 리뷰를 통해 일과 삶의 균형에 있어 일의 가치의 역할에 초점을 두고 연구를 진행하고자 한다.

2. 세대별 특성과 일의 가치

세대는 중요한 시기 동안 특정한 사회적 또는 역사적인 사건을 공유하는 사람들과 동 시대에 태어난 사람들을 포함하는 개념이라 할 수 있다(Schaie, 1965). 따라서 같은 세대에 속한 개인은 그들의 성격과 권위, 그들의 가치, 조직에 대한 믿음, 업무 윤리를 같은 사회적 맥락 안에서 형성하고 영향을 받는다(Smola & Sutton, 2002). 그 결과 각 세대별로 일을 통해 무엇을 바라는지, 감

정, 선호도 등에 있어 독특한 특징이 만들어진다고 볼 수 있다(Kupperschmidt, 2000). 본 연구에서는 세대를 베이비붐 세대, X세대, Y세대로 구분하고자 한다. 또한 현재 우리나라의 세대별 일의 가치를 확인하기에 앞서 문헌을 통해 제시된 세대별 특성 및 일의 가치를 살펴보면 다음과 같다.¹⁾

베이비붐 세대는 한국전이 종료된 이후인 1955년에 태어나서 산아제한이 시작되기 직전인 1963년까지 출생한 사람들로 구성된 집단으로 본다. 한국의 베이비붐 세대는 한국전쟁 직후 경제적으로 궁핍한 시기에 태어나 빈곤한 농업기반 사회를 지식정보화의 후기 산업사회로 이행시킨 주력군으로, 개인적인 행복보다는 가족과 사회를 위하여 희생하고 봉사하면서 살아왔다(장미자·김득성, 2011). 보통 이 세대는 조직에 가장 충성하고 애착을 갖는 그룹으로(Loomis, 2000), 부지런하고 조직 내에서 높은 권력을 갖는 것에 가치를 두는 세대로 묘사되기도 한다(Yu & Miller, 2003). 또한 한국의 기업 조직에서 상층부를 차지하고 있는 이 세대들은 근대적 가치에 기초해 합법적 권위를 강조하고 성취 지향적인 성향이 강한 특징을 보인다(김명언, 1998).

베이비붐 세대와 Y세대 중간에 위치한 X세대는 경제적인 풍요로움을 경험한 첫 세대라 할 수 있을 것이다. 정치적으로는 청소년기에 1987년 6월 항쟁을 경험하고 문민정부 하에서 성장한 세대로서, 산업화의 수혜 세대로 소비지향적 성향이 강하다고 묘사된다(김미령, 2010). 우리나라의 X세대의 특성들을 살펴보면, 이기복(1994)은 X세대를 자기중심적 가치관을 가지며 감각적이고 개인주의적 성향이 강한 집단으로 특징지었고, 전인수·최우원(1996)은 X세대를 기성세대의 생산지향적, 집단지향적, 권위지향적 특성들과 대조시켜서 소비지향적, 개인주의적, 탈권위적으로 설명하였다. X세대는 베이비붐 세대에 비해 회사에는 충성적이지 않으며 반면 베이비붐 세대가 중요하게 생각하는 사회적 지위와 직장 안정보다는 일과 삶의 균형에 강한 가치를 두고 자신의 성장 기회 및 경력에 몰입하는 경향이 강하다고 묘사된다(Chao, 2005; Lyons, 2004).

1) 세대를 구분하는 기준은 다양하다. 386, Z, 88만 원 세대 등 그 기준은 매우 다양하다. 그러나 본 연구에서 세대 구분을 베이비붐, X, Y세대로 한 이유는 일정한 시간 간격을 두고 변화된 일의 가치의 특징 및 차이를 알아보고자 했으며, 이것이 일과 삶의 균형에 미치는 영향을 보고자 한 것이 주요한 연구의 목적이었기 때문에, 역사 및 시간의 연속선상에서 일정한 간격을 두고 구별할 수 있는 일반적인 세대 구분 기준을 적용하였다.

베이비붐 세대의 자녀들로 에코 부머, 밀레니엄 세대, 혹은 디지털 세대로 불리는 세대가 바로 Y세대다(김우성·허은정, 2007). 자신의 부모 세대인 베이비붐 세대의 조직에 대한 헌신, 자신의 삶이나 가정에 대한 헌신을 보고 자란 Y세대는 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶, 여유, 레저 등에 다양한 가치를 추구하는 특징을 보인다(Smola & Sutton, 2002). Y세대는 1~2 자녀의 소가족에서 태어나 부모의 세밀한 보호를 받으며 성장하였고, 경제적 풍요 속에서 각종 기술 발달의 혜택을 통해 다양한 경험을 한 Y세대는(예지은·진현, 2009) 경제적 어려움과 수많은 경쟁 속에서 성장하고 일해 왔던 베이비붐 세대와는 다른 가치관 및 특성을 가지는 데 있어 주요한 요인으로 볼 수 있다. 일을 보다 즐겁게 하는 것을 통해 개인적 의미를 찾는든지, 여유 및 여가를 추구하기 위해 시간적 유연성을 허락하는 일을 선호하게 된다. 한 직장 내에서의 생존이나 직무안정성을 중요하게 생각하기보다는 새로운 일이나 자신에게 더욱 가치 있고 도전적인 것을 선호하는 Y세대에게(Huntley, 2006) 즐거움, 개성, 다양성, 일과 삶의 균형, 자아 개발에 대해 높은 가치를 두는 것은 Y세대들을 특징화할 수 있는 가치라 할 수 있다(Zemke et al., 2000).

Ⅲ. Y세대의 일의 가치

1. 연구 방법 및 대상

세대별로 중요하게 생각하는 일의 가치가 무엇인지는 설문 방법을 통해 파악하였다. 설문은 국내 기업에 근무하는 20세 이상 58세 미만의 개인을 대상으로 진행하였다.²⁾ 설문 문항은 Smola & Sutton(2002)의 연구에서 사용한 “다음 문

2) Y세대라 할지라도 본 연구의 대상이 된 Y세대는 기업에 입사한 Y세대를 대상으로 한정하였다. 그 이유는 일과 삶의 균형이라는 것이 개인적 지각, 심리적 만족도 등 개인의 영향력과 함께 기업의 영향력을 동시에 받는 개인이기 때문에 개인이 지각하는 일과 삶의 균형 안에는 개인적 요인과 함께 조직적 요인의 영향력을 모두 무시할 수 없기 때문이다. 따라서 본 연구의 각 세대별 연구 대상은 모두 국내 기업에 현재 종사하는 개인을 대상으로 하였다.

항이 일에서 얼마나 중요한가”를 묻는 9개의 문항을 5점 척도로 측정하였다. 설문 배포에서 수거까지는 총 한 달이 소요되었으며, 기간은 2012년 3월 15일부터 2012년 4월 15일에 걸쳐 진행되었다. 설문의 방법은 이메일, 우편, 직접 설문의 방법을 통해 이루어졌고 총 500부를 배포하였으며, 수거된 설문지는 394부로 약 78%의 설문이 수거되었다. 수거된 설문 가운데 중심화 경향이 강하거나, 불성실한 응답이 포함된 설문지를 제거하여 최종적으로 379부를 분석에 포함시켰다. 자세한 응답자의 특성은 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성

		빈 도(명)	비 율(%)
세대	Y세대 : 21~36세	215	56.7
	X세대 : 37~48세	119	31.4
	베이비붐 세대 : 49~58세	45	11.9
	전 체	379	100
성별	남자	184	48.5
	여자	195	51.5
	전 체	379	100
결혼 여부	기혼	177	46.7
	미혼	202	53.3
	전 체	379	100
취학 전 자녀 수	0명	280	76.8
	1명	48	12.7
	2명	39	10.3
	3명 이상	1	0.3
	전 체	368	100
직급	사원	151	39.8
	대리	51	13.5
	과장	45	11.9
	차장	39	10.3
	부장	17	4.5
	기타	76	20.1
	전 체	379	100

2. 세대별 일의 가치 비교

<표 3>은 일의 가치의 평균을 세대별로 순위를 정리한 것이다. 모든 세대에서 가장 높은 순위를 보인 것은 일에서 즐거움과 재미를 느끼는 것으로 나타났다. 일에서 즐거움과 재미를 느끼는 것은 세대에 의한 구분에 의해서만이 아니라 아마도 인간이 일을 통해 얻고자 하는 가장 기본적인 바람이나 목표라 생각된다. 베이비붐 세대에서도 이 가치가 1순위를 보인 것은 매우 흥미로운 결과로 보인다. 우리나라의 베이비붐 세대는 흔히 산업화의 역군으로 자신의 삶을 희생하고 조직이나 사회에 헌신했던 세대로 묘사되지만 이들 세대의 내면에도 일을 즐겁게 그리고 재미를 느끼며 하고자 하는 마음은 어느 세대와 마찬가지로 있음을 알 수 있었다.

<표 3> 세대별 일의 가치의 순위

일의 가치	세대별 순위 (평균)		
	Y세대	X세대	베이비붐 세대
즐거움과 재미를 느끼는 것	1 (4.53)	1 (4.39)	1 (4.33)
여가와 자유시간을 갖는 것	2 (4.27)	2 (4.09)	4 (3.91)
직무 속도 및 시간을 조율할 수 있는 재량권을 갖는 것	3 (4.20)	4 (3.99)	3 (3.98)
자신의 일에 있어 뛰어난 능력에 대한 자부심을 갖는 것	3 (4.20)	3 (4.06)	5 (3.78)
많은 복지 혜택을 누리는 것	5 (3.97)	6 (3.75)	8 (3.69)
다른 사람의 인정과 존경을 받는 것	6 (3.95)	5 (3.96)	2 (4.09)
돈을 많이 버는 것 또는 높은 임금 인상	7 (3.92)	6 (3.75)	7 (3.73)
빠른 승진	8 (3.49)	9 (3.34)	9 (3.31)
다른 사람이나 사회에 봉사하는 것	8 (3.49)	8 (3.50)	5 (3.78)

Y세대의 경우, 여가와 자유시간을 갖는 것이 2순위 그리고 직무 속도 및 시간을 조율할 수 있는 재량권을 갖는 것이 3순위로 나타났다. 그리고 베이비붐 세대의 경우에는 다른 사람의 인정과 존경을 받는 것이 2순위, 직무 속도 및 시간을 조율할 수 있는 재량권을 갖는 것이 3순위를 나타냈다. X세대는 여가와 자유시간을 갖는 것이 Y세대와 같은 2순위로, 그리고 자신의 일에 있어 뛰어난 능력에 대한 자부심을 갖는 것이 3순위로 나타났다.

세대별 순위의 전반적인 모습은 베이비붐 세대에서 X세대, Y세대로 올수록 다른 사람에 대한 인정이나 봉사하는 것의 가치보다는 ‘자신의 일이나 삶’에서의 만족과 조율을 중요하게 생각하는 방향으로 이동하고 있음을 파악할 수 있다. 중간 세대인 X세대는 X세대만의 두드러진 특징보다는 두 세대의 특성의 중간 정도 성격을 보여주고 있었지만 젊은 세대일수록 일의 가치가 여가, 재량권, 자신의 능력에 대한 만족 또는 자부심을 느끼는 것에 대한 중요성을 높게 두는 것으로 움직이고 있는 것을 파악할 수 있었다. 또한 X세대와 Y세대로 갈수록 추구하는 가치에 높은 중요도를 두고 있는 것으로 나타났음을 알 수 있다. Y세대는 다양한 삶의 영역에 대한 가치가 전체적으로 높게 나타났다. 이러한 결과를 통해 일단 잘하고 열심히 하는 것은 Y세대의 일의 목표가 아니며 이들에게 있어 일은 자신이 발전하고 그 과정 역시 여유롭고 즐겁게 살기 위한 수단이며, 일뿐만 아니라 여러 삶의 영역에 있어서의 만족 역시 중요한 부분이었음을 유추해 볼 수 있다.

IV. Y세대의 일과 삶의 균형의 의미 및 역할

1. 연구 방법 및 대상

세대별 일의 가치의 특성을 파악하고 이에 따른 일과 삶의 균형을 형성하는 모습에 있어 세대별로 나타나는 구별되는 특징을 찾고자 인터뷰를 통한 심층 분석을 실시하였다. 인터뷰 대상자는 국내 기업에 근무하는 20세 이상 58세 미만의 개인을 대상으로 진행하였다. 인터뷰는 국내 기업에 종사하는 베이비붐

<표 4> 인터뷰 대상자 특성

세대		연령	직급	성별	결혼 여부	자녀 유무
베이비붐 세대	#1	53	임원	남	기혼	유
	#2	49	임원	남	기혼	유
	#3	50	임원	남	기혼	유
X세대	#4	42	부장	남	기혼	유
	#5	40	차장	남	기혼	유
	#6	38	과장	남	기혼	유
	#7	37	과장	남	기혼	유
Y세대	#8	34	기타(연구원)	여	기혼	유
	#9	33	대리	여	기혼	유
	#10	33	대리	남	기혼	유
	#11	33	사원	남	미혼	무
	#12	27	사원	남	미혼	무
	#13	28	사원	남	기혼	무
	#14	27	사원	남	미혼	무
	#15	26	사원	남	미혼	무

세대 3명, X세대 4명, Y세대 8명 등 총 15명을 대상으로 실시하였다. 인터뷰 기간은 2012년 3월 15일부터 2012년 4월 15일에 걸쳐 이루어졌다. 인터뷰 대상자의 특성은 <표 4>와 같다.

2. 일의 가치와 일과 삶의 균형과의 관계

본절에서는 세대별로 갖고 있는 일 그리고 일과 삶의 균형에 대한 생각을 파악하고, 일과 삶의 균형이 세대별로 어떠한 의미를 갖고 있는지를 탐색하고자 한다. 우선, 세대별로 일이 갖는 의미와 가치 그리고 이를 통해 형성된 일과 삶의 균형의 모습은 어떻게 나타나는지에 대해 알아보았다.

가. 베이비붐 세대

베이비붐 세대에게 일에 있어 중요한 것이 무엇인지에 대한 대답은 크게 두

가지의 의미가 혼재되어 있었다. 첫째는 이들 세대가 조직에서 한창 경쟁하고 헌신하며 일할 당시를 회고하며 그 당시의 일의 가치와 지금 현재 자신들이 중요하게 생각하는 것들 또는 그 당시 하지 못했던 것들에 대한 안타까움이 베이비붐 세대에게는 동시에 작용하는 듯했다. 베이비붐 세대에게 일은 이들 세대가 출생하고 교육을 받는 과정에서 자연스럽게 몸에 밴 ‘경쟁’의 의미가 깊게 자리 잡고 있었으며, 경쟁에서 이기고 인정받고, 조직에 헌신하는 것에서 일과 자신의 삶에서의 목표를 동시에 추구하고 있었음을 알 수 있었다.

“베이비붐 세대가 일에서 가장 중요하게 생각하는 것에는 우리가 자라온 성장 배경이 많이 작용한 것 같다. 지금은 풍요로운 세대지만 그때는 상당히 없었던 세대였다. 그런데 형제는 많고... 형제들끼리도 서로 경쟁을 하면서 자랐고, 학교에서도 그랬고, 회사에서도 경쟁을 했다. 좋게 표현하면 자기실현 욕구에 의해 일을 열심히 했다고 볼 수도 있지만, 경쟁에서 이겨서 내가 잘 되어야겠다는 생각이 솔직히 강했던 것 같다. 출세하고 싶었던 욕구가 강했다.” - 베이비붐 세대 #1

그리고 다른 세대와 구별되는 베이비붐 세대의 특징으로는 일의 범위이다. 베이비붐 세대가 규정하고 있는 일의 범위는 다른 세대들과는 확연히 다른 차이를 보여주었다. Y세대들이 자신의 공식적인 역할만을 하려고 하고, 일의 범위를 자기 중심으로 좁게 정의하다 보니 전체 속에서 자신이 무엇을 해야 하는지, 자신이 기여할 수 있는 부분이 없는지에 대한 일의 사회적 가치나 철학이 부족함에 대한 아쉬움을 보이기도 하였다.

“요즘 젊은 세대들은 우리(베이비붐 세대)보다 일에 대해 더 정확히 알고, 어떤 것을 하고, 이 일을 해서 얼마나 내가 성장할 수 있을지에 대해 더 정확히 알고 있다. 젊은 세대들은 일을 할 때 보면 성격을 엄밀히 나누는 것 같다. 주어진 급여가 얼마 정도면 내가 인풋을 얼마나 해야겠다는 식으로... 우리는 거기서 한 단계 뛰어넘어 더 몰입하고 열정적으로 했는데 요즘 젊은 세대들은 그런 것이 부족하다.” - 베이비붐 세대 #2

그러다 보니 일의 범위에서 가정이나 자신을 위한 영역은 매우 적었으며 오히려 정작 자신이나 자신의 가정, 가족에 대한 중요성을 일을 통해 추구하고자 하는 목표로 설정하지 못함을 알 수 있었다. 다음은 대부분의 베이비붐 세대 인터뷰 대상자들이 경험했던 일로, 많은 시간을 직장에서 보내며, 자신의 삶이

나 가정을 희생하며 조직에 헌신하였음을 알 수 있는 부분이다.

“나에게 일과 삶의 균형은 일에 제대로 몰입하고, 회사에서도 인정받고 이런 것이 균형이라 생각한다. 조직에서 성장해서 인정받는 것이 결국 가정의 균형으로 이어질 것이라 생각했기 때문에 집에서 보내는 시간보다도 회사에서 보내는 시간이 훨씬 많았고, 집에서도 회사일 고민하고, 주말에도 일했다. 그렇게 일하면서도 크게 불만스럽다거나 그렇게 느끼지는 않았다. 그 당시에는 그렇게 하는 것이 다들 당연하다고 생각했다.” - 베이비붐 세대 #2

베이비붐 세대는 일을 통한 성취에 강한 초점을 두며, 조직에의 충성과 몰입을 중요하게 여긴 나머지 일 이외의 삶의 영역에 중요성을 둔다는 것이 매우 어려워 보였다. 이들 세대는 일과 삶에서 삶 영역을 거의 포함시키지 않고 일에서의 만족, 더 엄밀히 말하면 직장 내 생활이나 직장 내에서 나의 역할을 충실히 하는 것에 많은 가치를 두고 있었다. 삶 영역에서의 요구되는 가치나 니즈를 대부분 희생하며 일을 하였으며 설령, 이 둘의 관계가 심한 불균형 상태를 이룬다 할지라도 당연히 조직을 위해 해야 하는 공식적인 일의 범위로 인식하고 있었다.

나. X세대

X세대의 일의 가치는 베이비붐 세대처럼 일에서의 치열한 경쟁을 통한 성취·성공을 중요하게 여기지는 않았지만, 일을 통해 자신의 경력의 가치를 발전시키고자 하는 열망은 매우 높았다. 그러나 X세대가 일에서 추구하는 가치는 가정이라는 영역을 바탕으로 이루어지고 있었는데, 자신이 하고 있는 일의 가치와 함께 이 일을 통해 가정에 기여하고 자녀들의 미래에 어떠한 도움을 줄 수 있을지에 대한 현실적인 고민을 하고 있었다. X라는 어원이 은유하는 것 같이 이 세대의 특징은 베이비붐 세대나 Y세대와 비교할 때 주요 특징들을 일반화하기가 어렵고, 일부 특성들에서는 베이비붐 세대와 Y세대의 샌드위치 세대로서 중간적 특성들을 보인다고 할 수 있다. 또한 이들을 ‘끼인 세대’로까지 표현하기도 한다. 인터뷰 과정에서 상당 부분 이 표현의 적절함을 알 수 있었다. 그 이유는 베이비붐 세대가 갖고 있는 권위적이고 성취지향적인 일에 대한 가

치관과 Y세대들이 갖고 있는 자율적이고 도전적인 일에 대한 가치의 중요성을 현실적으로 조율하여 받아들이는 모습을 볼 수 있었다.

“일에서 어느 정도의 보상이 당연히 중요하다. 하지만 내가 앞으로 이 일을 하고 다른 데 가서도 무얼 할 수 있을지, 앞으로 어느 정도 수준까지 (직급이) 올라갈지 아무래도 이런 것이 중요하다. 일을 하면서 받는 스트레스 같은 것은 내 연봉에 어느 정도 포함되어 있다고 본다.” - X세대 #4

“일 자체도 중요하다. 일에서 만족이 중요하지 않은 사람은 없을 것이다. 하지만 일을 통해 얻은 보상을 통해 우리 가정을 어떻게 꾸려 갈까... 이런 것도 굉장히 중요하다. 아이가 없었다면 이런 생각도 달랐을 것이지만 일에서의 금전적인 부분, 직급 이런 것들을 가족과 떼어놓고 생각하기는 힘들 것 같다.” - X세대 #6

인터뷰를 통해 본 X세대는 “경제적 안정과 자아실현이라는 두 개의 가치 사이에서 고민하는 세대”였다. 즉, 일을 통해 자신의 경력을 개발시켜야 하는 욕구는 강하지만 자신의 직무안정성을 배제할 수 없는 개인적 환경에 놓여 있었다. 따라서 X세대들에게 일은 경제적 보상과 함께 자신의 경력개발을 통한 성공이나 성취의 특성으로 요약할 수 있었다. 또한 이들에게 일과 삶의 균형은 굉장히 현실적이고 구체적인 상황으로 인지되고 있었다. 자신의 기업에서 실시되고 있는 관련 제도 및 프로그램에 대한 정보와 활용 가능성 등을 토대로 삶이나 가정 영역에서 자신의 역할을 원만히 수행할 수 있을지에 대한 생각이 X세대들에게는 일과 삶의 균형의 주요한 요인임을 알 수 있었다.

다. Y세대

Y세대들은 여가나 개인 시간 그리고 업무에서의 유연성 등을 다른 세대에 비해 중요하게 생각했으며, 자신의 경력에 대해 베이비붐 세대나 X세대에 비해 고민이 많고 무언가를 새롭게 시작하려는 의지 또한 강한 것도 Y세대의 주요한 특징이었다. 또한 Y세대들은 일을 통해서 또는 자신의 전체 삶에서 다른 세대에 추구하고자 하는 가치가 다양하였으며, ‘하고 싶은 것’이 많은 세대였다. 그러다보니 자연스럽게 자신이 하고 싶은 것에 투자하는 시간과 공식적인 일에 투자하는 시간 사이에서의 조율이 필요하게 되었고, 시간적 유연성을 확보하고

행사할 수 있는 것이 중요한 부분으로 차지하고 있음을 알 수 있었다.

“나에게 있어 일은 말 그대로 회사에서 하는 일이고, 삶은 운동하고, 학원 다니고, 퇴근 후에 친구들 만나고, 자신을 위해 투자하는 시간을 삶이라고 이야기할 수 있다. 앞으로 내가 이 회사에서 어떤 일을 하게 될지, 그리고 다른 회사에 가서 무슨 일을 하게 될지 모르지만 나에 대해 투자하는 시간, 배우는 시간을 갖는 것이 중요하다.”
- Y세대 #14

“일에서 가장 중요한 것은 내가 일을 하면서 살아 있다는 느낌을 받는 것이다. 일만 하면서는 살 수 없다. 내 인생이 있어야 한다.”- Y세대 #8

따라서 Y세대들에게 일과 삶의 균형은 퇴근 이후에는 공식적인 일에서 어느 정도 분리된 상태를 의미하였으며, 공식적인 역할을 마친 이후에는 자신이 하고 싶은 것을 할 수 있는 시간적인 여유를 누릴 수 있는 상태를 의미하였다. 또한 이와 함께 일에서도 자신의 역할을 다함으로써 인정을 받고 재미와 흥미를 찾을 수 있고 자신의 발전에 대한 비전이 있는 일을 하는 상태를 동시에 추구하고 있었으며, 이러한 두 영역에서의 만족감을 개인적으로 조금씩 조율해 가며 균형감을 찾는 것으로 파악되었다.

또한 Y세대들은 조직 내 베이비붐 세대나 X세대들과 일과 삶의 균형에 있어서 생각의 차이가 종종 발생한다는 의견을 제안하기도 하였다. 주로 X세대나 베이비붐 세대들이 자신들의 일에 대한 목표나 가치를 두는 방식에 만족스러워하지 못하거나, 자신들이 일에서의 즐거움과 쉬운 과정만을 쫓는다고 생각하는 것처럼 보이는 것에 대한 아쉬움을 표현하기도 하였다.

“일과 삶의 균형이 ‘칼퇴근’ 이런 건 아니다. 워분들은 우리가 칼퇴근만 중요하게 생각하는 사람들로 본다. 하지만 우리는 퇴근시간을 앞당기기 위해 근무시간에 집중해서 일한다. 야근할 수도 있다. 단순히 야근하는 것이 문제가 되는 것이 아니다. 내가 일에 더 시간을 쏟고 싶을 때도 있다. 하지만 야근이라는 것이 업무시간에 일을 다 하지 않고 퇴근 이후에 한다든지, 비효율적으로 시간을 사용해서 시간이 연장되는 경우, 그런 경우에는 짜증이 나고 스트레스를 받는다.” - Y세대 #12

“우리 같은 젊은 세대들이 단순히 여가생활, 일과 삶의 균형 이런 것만 선호하고 권리처럼 주장하고자 하는 것은 아니다. 우리도 일도 잘하고 내 개인적인 부분도 함께 잘하고 싶다. 개인적인 부분이 술 마시고, 놀러 다니는 것만으로 생각하는데 그렇

지 않다. 학원 다니고, 운동하면서 일하면서 받은 스트레스도 풀고 그러면서 리프레시한다. 그래서 마음 다잡고 내일 출근할 생각을 한다. 그런데 그것도 다 일을 잘하기 위한 노력이라 생각한다.”- Y세대 #15

3. 세대별 특징 비교 및 요약

문헌 고찰에서의 세대별 일의 가치와 인터뷰 결과 세대별 일의 가치, 그리고 이에 따른 일과 삶의 균형의 정의나 인식의 차이를 <표 5>에 요약·제시하였다.

<표 5> 문헌 고찰 및 인터뷰 결과 요약

세대	문헌 고찰		인터뷰 결과	
	기준	특징	일의가치	일과 삶의 균형
베이비붐세대	1955~1964년 출생	경제적으로 궁핍한 시기에 성장 개인 행복보다는 가족과 사회 위해 희생하고 봉사 치열한 경쟁 경험 조직에 충성과 애착 강함 성취지향적	자신의 일뿐만 아니라 사회적 가치, 기여도 중요시 일과 조직에 몰입하는 것이 중요	조직에서 일을 열심히 함으로써 얻는 만족이 곧 균형 자신이 사회적으로 해야 할 임무를 충분히 성취한 이후에 요구할 수 있는 권리
X세대	1965~1976년 출생	끼인 세대로 일반화하기 어려움 경제적 풍요 경험, 산업화 수혜 세대 청소년기에 정치적 민주화 경험 자신의 경력, 성장기회, 자율성, 일과 삶의 균형에 강한 가치를 둠	금전적 보상 및 복지제도에 대해 중요하게 생각 가족을 위해 무엇을 기여할 수 있을지와 자신의 일을 함께 고려	가정에 충실하고 일에서도 인정받는 것 내가 가족과 시간을 보내고 싶을 때 시간을 낼 수 있는 것 일과 삶 두 영역 모두 역할을 잘해 내는 것
Y세대	1977~1995년 출생	경제적 풍요 속에서 성장, 기술의 혜택, 해외 경험 일에서의 인정, 자율성, 새로운 기회에 도전, 개성, 다양성, 즐거움, 일과 삶의 균형, 경력에 대한 높은 가치	승진보다는 일에서의 인정, 의미 있는 일, 성취감 중요시 여유시간, 자기개발 강조 ‘내가 하고 싶은 일’에 대해 다른 세대들에 비해 높은 가치를 둠	시간 개념의 균형이 아닌 내가 맡은 역할을 충분히 해낼 수 있는 상태 퇴근 이후에 회사로부터 분리되는 것 유연성 또는 자신의 통제력이 보장된 상태

각 세대가 생각하고 있는 일과 삶의 균형의 정의 역시 차이를 확인할 수 있었으며, 일과 삶의 균형이 직장생활, 그리고 전체적인 삶에 있어 어느 정도 중요한 역할을 하는지 역시도 세대별로 차이를 나타내고 있었다. 베이비붐 세대에서 Y세대로 올수록 일과 삶의 균형의 정의 및 인식은 조직에서의 일에 대한 의무감, 책임 완수의 개념에서 일과 삶의 관계에 있어서의 적절한 분리를 할 수 있는 유연성 또는 통제력을 갖춘 상태로 각각 일과 삶의 균형에 대해 다른 관점과 인식을 보여주고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 차이는 단순히 세대간의 차이로 볼 수도 있지만 기업의 일과 삶의 균형의 지원에 있어 각각 원하는 것이 다르면 동기부여 방식이나 지원 방식이 달라져야 한다는 관점의 전환이 필요함 역시 알 수 있는 부분이었다.

4. Y세대에게 일과 삶의 균형의 역할

다른 세대에 비해 Y세대는 자신들의 일의 가치나 일과 삶의 균형이 직장 생활에서 큰 영향력을 미치고 있는 것을 알 수 있었다. Y세대들은 자신들의 일에서의 가치가 충족되지 못하거나 일과 삶의 균형이 만족스럽지 못하다고 느낄 때는 많은 갈등과 직무 스트레스를 경험하기도 하고 다른 회사로의 이직을 고려하며, 자신이 하고 있는 일에 대해 심각하게 고민하는 모습을 볼 수 있었다. 이런 부분은 다른 세대들과 비교했을 때 Y세대 인터뷰 과정에서 자주 볼 수 있었으며, 실제로 Y세대 인터뷰 대상자 중에 이러한 이유로 이직을 한 대상자가 2명이 있었으며, 이들에게 일에서의 가치 충족이나 일과 삶의 균형은 중요한 부분을 차지하고 있었다. 인터뷰를 통해 Y세대에서는 일과 삶의 균형이 맞지 않거나 자신이 일을 통해 추구하고자 하는 바와 맞지 않아 이직을 한 사례를 볼 수 있었으며, 자신이 경력상 만족이나 성공했다는 기준 역시 베이비붐 세대와는 확연히 다른 모습을 보여주고 있었다. 즉 개인이 직무를 유지하려는 이유가 직무 내적인 요인 외에도 직무 외적인 요인, 특히 가족이나 여가 등과 관련이 있으며(Mitchell et al., 2001) 높은 급여를 받거나 승진을 한다고 해서 반드시 자랑스러워하거나 성공으로 느끼지 않는다(Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981) 젊은 세대들의 생각을 확인할 수 있었다.

“한 달 전에 이직을 했다. 이직한 후에도 야근에, 주말 근무에 업무 강도는 똑같다. 임금수준도 비슷하다. 아내에게 미안한 것도 똑같다. 그럼에도 불구하고 내가 이직을 한 이유는 내 일이 보다 주도적이고 내가 조율해서 이끌어 나갈 수 있다는 장점이 있어서다. 이전 회사에서는 주로 프로젝트가 할당되면 거기에 맞추어 나를 컨트롤했는데, 지금 회사는 우리가 프로젝트를 주는 입장이고 내가 주도적으로 계획도 세울 수 있다. 그래서 일이 재미있고 더 만족스럽다.” - Y세대 #10

“몇 달 전에 이직을 해서 아직 이 회사의 업무 강도나 상사, 분위기 이런 것은 잘 파악하지 못했다. 하지만 내가 이직을 한 이유는 그 전 회사가 우리나라에서 아주 큰 기업임에도 불구하고 개인 생활도 존중해 주지 않고... 그래서 나의 미래의 비전도 명확하지 않았다. 앞으로 내가 나에게 의미 있는 일을 할 수 있을까 하는 회의가 많이 들었다. 선배들보면 소모품처럼 되어버리고... 여기 있다가 나도 저렇게 되겠다 싶었다. 그래서 보다 발전적인 일을 하고 싶었고, 이직을 결심하게 되었다.” - Y세대 #13

인간은 자기결정감과 유능감을 느끼게 해주는 행동을 통해 자신이 행위의 주체자라고 느끼려는 선천적인 내재적 동기를 가지고 있으며, 이러한 동기의 실현은 환경에서 주어지는 도전과 각 개인의 능력의 균형이 맞을 때 발생한다(한성열, 1995). 즉 개인의 동기와 상황이나 환경이 적합할 때 동기가 실현되어 성과로 나타난다는 것이다. 따라서 의미 있는 일은 개인의 부정적인 기분을 감소시키고 열정, 에너지, 그리고 긍정적인 감정을 형성하는 데 영향을 미치며, 직무에 대한 긍정적인 성과에 기여하기 때문에(Ryan & Deci, 2000). 개인에게 가치 있는 일은 동기부여에 중요한 역할을 한다(Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003).

그러므로 Y세대에게 있어 일과 삶의 균형은 자신들이 추구하고자 하는 일의 가치와 성과 목표 사이에서 가치를 충족시켜 주는 역할을 하며 긍정적인 성과에 기여할 수 있는 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다. Y세대에게 의미 있는 일은 베이비붐 세대가 말하는 조직에의 헌신이나 성공이 아닌, 삶의 여러 영역에서 다양한 경험을 하며 자신의 즐거움과 발전을 동시에 추구하는 것이기에, 여러 역할을 통제할 수 있고 유연하게 조율할 수 있는 개념인 일과 삶의 균형은 Y세대에게 성과로 이어지는 과정에서 중요한 니즈 충족의 수단이 될 수 있을 것이다.

V. 결론 및 토의

본 연구는 Y세대에게 일과 삶의 균형이 어떤 의미인지에 대한 답을 하는 과정으로 연구를 진행하였다. 그러나 단지 Y세대가 생각하는 일과 삶의 균형의 상태에 대한 정답을 찾는 것에 목적을 두지 않고, 세대별로 변화된 일에 대한 생각을 비교함으로써 국내의 세대별 일의 가치와 이에 따라 다르게 나타나는 일과 삶의 균형에 대한 정의 및 중요성을 비교할 수 있었다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 일과 삶의 관계를 ‘균형’ 관점에서, 그리고 균형 관점에서의 선행 요인으로 ‘일의 가치’의 역할을 탐색하였다는 점이다. 일과 삶의 두 영역에 대한 대부분의 연구들이 갈등 관점에서 연구가 되어 오고 있으나, 최근의 갈등 관점에서의 연구들조차 두 영역에서의 단순한 시간과 에너지의 소모와 양이 아닌 자신이 두 영역에 있어 어느 영역을 더욱 중요하게 생각하는지, 그리고 일에 있어 추구하고자 하는 목적이 무엇인지에 따라 그 상황을 갈등으로 지각할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있음을 주장하며, 상황을 지각하도록 하는 개인의 가치나 정체성 등이 중요한 설명 요인이 될 수 있음을 강조하고 있다(예, Clark, 2002; Van Steenbergen et al., 2008; Thompson & Bunderson, 2001). 따라서 본 연구에서는 일과 삶의 관계는 개인의 가치나 정체성에 의해 조율되고 통제될 수 있다는 균형 관점에서 논의를 진행하였고(Ohlott, Graces, & Ruderman, 2004; Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002), 이러한 일과 삶의 균형에 주요한 선행 요인이 될 수 있는 일의 가치와의 관계에 대해 이론적 고찰 및 현황 탐색을 통해 향후 실증 연구로 연계될 수 있는 자료를 제공하였다.

둘째, 일과 삶의 균형에 대한 기존 시각에서 벗어나 새로운 관점에서의 해석을 시도함으로써 보다 다양한 관점에서의 이해가 가능한 개념임을 확인하였다. 일과 삶의 균형에 대한 연구는 주로 성별 이슈의 성격이 강하였으며, 또한 기업의 지원의 효과성에 대한 연구가 주로 이루어져 왔다. 연구의 대상이 여성에 초점이 맞추어진 경우(예, 강혜련·윤미자, 2004; 김옥선·차운아, 2010), 가정

환경이나 개인적 성향의 차이가 일과 삶의 균형에 미치는 영향(예, Carlson, 1999; Grzywacz & Marks, 2000; Higgins et al., 1992 등) 또는 조직의 업무특성이나 제도, 문화의 영향력을 검증하는 연구(김태홍·고인아, 2001; 정기선·장은미, 2005; Allen, 2001; Behson, 2005)가 많은 부분을 차지하고 있었다. 그러나 본 연구는 일과 삶의 균형의 근원적 생성과정에서부터 논의를 시작하였다는 점에서 일과 삶의 균형에 대한 가정 근본적이면서도 시작점에 대한 이론적 논의를 제공하였다는 점에서 기존 연구와 차별화되는 부분이라 할 수 있겠다. 또한 기존 연구에서 제시하였던 ‘하나의 상태’를 가정하거나 ‘정답’처럼 존재하는 일과 삶의 균형보다는 개인별·세대별 또는 대상 그룹별로 일과 삶의 균형이 다양한 모습으로 나타날 수 있음을 파악하였는데, 이는 향후 일과 삶의 균형 관련 연구에서 연구 대상을 여성과 남성으로 구분짓는 기준에서 보다 다양화된 유형별로 접근할 필요성과 함께 단순히 맞벌이 여성이나 워킹맘이 아닌 보다 확장된 연구 대상이 필요함도 동시에 제안할 수 있겠다.

이상의 연구 결과를 토대로 한 실무적 시사점과 국내 기업의 인적자원관리 관점에서 보완해야 할 방안에 대해 제안하고자 한다.

첫째, 일과 삶의 균형의 정의에 대한 재해석이 필요함을 제안한다. 일과 삶의 균형의 정의에 대한 보다 확장된 시각이 필요하다. 일과 삶에서 가정이 차지하는 비중이 크게 때문에 주요한 연구 대상이나 기업의 지원 역시 이 부분에 집중되고 있으나, 일과 삶의 균형에 대한 범위를 보다 확장하여 접근할 필요성을 제안한다. ‘일과 삶의 균형 = 육아 및 보육 지원, 맞벌이 여성 지원’이라는 기존의 시각에서 벗어나 세대별로 왜 일을 해야 하는지에 대한 근본적 물음에 대한 답을 찾는 노력이 필요함을 제안한다. 일과 삶의 균형은 일과 가정 그리고 여성의 문제만이 아닌 여러 삶의 영역들과 일의 관계를 개인이 어떠한 목표 의식과 가중치에 따라 일과 삶의 관계를 규정하고 조율해 나가느냐가 중요한 역할을 한다. 단순히 가정생활이나 자녀 양육을 지원한다는 의미에서 벗어나 행복하고 즐겁게 그리고 자신이 발전되는 모습을 보면서 동기부여하고 만족감을 찾는 보다 근본적인 부분에서부터 일과 삶의 균형의 의미를 파악해야 할 것이다. 국내 기업이 종업원의 일과 삶의 균형에 대한 지원이 휴가휴직제와 보육 관련 제도로 집중되어 있는데 일과 삶의 균형의 의미를 보다 넓은 관점에서 이해할 필요

성과 함께 자신이 이 두 삶의 관계를 조율하고 통제할 수 있는 능력을 줄 수 있는 보다 적극적이고 다양화된 지원이 필요함을 제안한다. 일과 삶의 균형을 지원함에 있어 유연근무제도가 주요한 제도로 인식되고 있는 국외에 비해(예, Glass & Finley, 2002; Wang & Walumbwa, 2007; Wood et al., 2003) 상대적으로 국내에서의 노력은 미흡하다고 볼 수 있다. 따라서 유연한 근무 환경을 조성하기 위한 공식적인 제도를 포함하여 작업방식 등에 대한 기업에서의 노력이 필요할 것이며, 궁극적으로는 종업원들이 행복하고 즐겁게 일하기 위한 ‘좋은 근무 환경’을 만드는 것을 포함하는 넓은 의미에서의 이해가 필요하다.

둘째, 인사 기능의 연계를 통한 일과 삶의 균형에 ‘관리(management)’의 개념을 도입할 필요성을 제안한다. 이를 위해서 두 가지의 접근 방법을 제안한다. 우선 대상 그룹이나 개인별 차별화된 지원 방안을 모색하는 것이며, 둘째로는 관련된 인사 기능 간의 연계 방안을 모색하여 제도 간 시너지 효과를 높일 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다. 본 연구에서는 ‘세대’ 단위로 특징을 유형화 하였지만 대상이 되는 그룹이나 또는 개인의 니즈를 파악하여 특화된 지원 방안을 모색하고, 동시에 다양성을 반영할 수 있는 유연한 제도 설계 및 운영 방안을 마련해야 할 것이다. 예를 들면, 세대, 생애주기별, 직군 등 이들이 진정으로 필요한 것이 무엇이며, 지향하는 바와 동기부여 방법에 있어서의 특징을 찾아 획일적으로 적용되던 기존의 기업의 일과 삶의 균형 지원의 방법에 대한 변화가 필요하겠다.

이후 제도 및 프로그램의 실행 과정을 거친 후 그 결과를 피드백하는 과정이 수립되어야 할 것이다. 이러한 과정들은 일과 삶의 균형을 체계적으로 관리해야 하는 프로세스 및 관련 인사 기능의 세부 활동들을 구체화하는 작업이 필요함을 의미한다. 성과관리(performance management)를 위해 성과가 무엇인지 규명하고, 성과를 엄밀히 측정하고, 그 결과를 토대로 보상 및 개발에 피드백하는 일련의 프로세스를 거치듯, 일과 삶의 균형 관리 역시 체계적 프로세스를 가지며 여러 인사 기능과 연계된 시스템 속에서 기능할 수 있는 방안이 무엇인지에 대해 현실적인 방안을 마련해야 할 것이다. 기업이 추구하는 인재상이나 기업의 핵심 목표 및 경영 철학에 입각하여 어느 기업에서나 볼 수 있는 획일적인 지원이 아닌 그 기업의 특수성을 반영한 일과 삶의 균형에 대한 기본 방침을

정하고 이 기본 방침을 구체화하는 여러 작업이 수반되어야 할 것이다. 예를 들어, 제도적인 지원과 함께 개인 및 팀 인센티브 또는 선택적 복리후생제도와 연계 방안이나 자기개발이나 성장을 지원하기 위한 경력개발제도를 활용할 수 있는 방안 등 관련 인사제도의 기능을 활용할 수 있는 방안을 모색해 볼 수 있을 것이다. 즉 이 구체화 작업은 평가 기준, 보상, 인적자원개발, 더 나아가 기업 문화에 이르기까지 관련 인사 기능과 연계할 수 있는 방안을 모색해야 할 필요성을 제안한다.

끝으로, 연구의 한계 및 향후 연구의 방향을 정리하며 논문을 마무리하고자 한다. 본 연구는 세대를 기준으로 일의 가치와 일과 삶의 균형에 대한 인식의 차이를 탐색적 방법을 통해 분석하였다. 그러나 탐색적 연구 방법이 갖고 있는 한계를 극복하기 위해 향후 연구에서는 실증분석을 통해 보다 정교한 분석이 이루어지길 제안한다. 본 연구의 인터뷰 대상자는 국내 기업에 종사하는 세대별 개인으로 조직 수준에서의 영향력을 통제하지 못하였는데 향후에는 같은 기업 내 개인들을 대상으로 선정하거나, 같은 업종 내 개인으로 한정하는 방법을 통해 대상자 선정에 보다 엄밀함을 갖출 필요가 있겠다. 또한 같은 기업 내 세대들을 대상으로 한다면 일과 삶의 균형 제도나 인식에 있어 인식의 차이가 어느 정도이며 대안이 무엇인지에 대한 심층 연구가 이루어지길 기대해 본다. 본 논문에서 구분한 세대의 차이가 엄밀한 세대의 차이에서 오는 효과인지 아니면 직급이나 연령의 효과도 존재하는지에 대한 일변량분산분석 그리고 공분산분석 등의 통계 분석 결과를 통한 실증 자료를 제공하기 위한 노력과 일의 가치와 일과 삶의 균형과의 관계에서 유의미한 세대별 일의 가치가 어떠한 차이가 있는지 등에 대한 논의도 통계적 분석을 통해 균형 관점에서의 일의 가치의 영향력에 대한 신뢰성을 높이는 노력이 이루어져야 할 것이다.

또한 본 연구가 일과 삶의 균형에 대한 정의 및 세대별 특징을 통해 Y세대에게 일과 삶의 균형이 어떠한 의미인지에 대한 현황을 파악하고 이론적 토대를 제시하였다면 향후 연구에서는 이러한 논의를 토대로 실제 기업 내에서 Y세대들의 일과 삶의 균형에 영향을 미칠 수 있는 영향 요인들에 대한 고찰이 필요할 것이다. 단지 Y세대뿐만 아니라 각 대상 그룹별로 유의미한 영향력을 미칠 수 있는 요인들을 탐색하고 이를 실증분석함으로써 보다 세분화된 그룹에 특화된

일과 삶의 균형의 의미 및 효과성에 대한 논의도 이루어져야 할 것이다. 그리고 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 다양한 요인들 간의 상호작용 효과에 대한 연구의 필요성도 제안해 본다. 개인적 요인과 조직 수준 요인에서의 상호작용뿐만 아니라, 일과 삶의 균형을 지원하기 위한 제도와 다양한 관련 인사제도와와의 관계에서 일과 삶의 균형을 지원하는 제도 및 프로그램의 효과성을 높이기 위한 방안 등에 대해서도 풍부한 논의가 이루어져야 할 것이다. 또한 근로시간, 제도적 관행, 일과 가정 또는 일과 삶에 대한 우리나라 기업의 문화적 특성 및 영향력을 고려한 연구 등 일과 삶의 균형이 조직 내 개인, 그리고 조직 내 인사 기능에서의 역할, 더 나아가서는 국내 기업의 문화적 특성 등에 대한 다양한 관점에서의 연구가 지속적으로 이루어져 국내 기업에 실질적 도움을 줄 수 있는 연구 결과를 제공할 수 있는 향후의 연구를 기대해 본다.

참고문헌

- 강우란·배노조·정지영(2006). 「경영의 새 화두: 일과 삶의 균형」. 『삼성경제연구소 CEO Information』 제558호.
- 강혜련·윤미자(2004). 「여성관리자의 다중역할 몰입과 효과성에 관한 연구」. 『조직과 인사관리연구』 28(1): 55~85.
- 김명언(1998). 『심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과』. 한국심리학회 학술발표 논문집.
- 김미령(2011). 「베이비붐세대, X세대, 준고령세대 여성의 삶의 질 구성요소 비교 연구」. 『노인복지연구』 51: 7~34.
- 김옥선·차운아(2010). 「다중역할의 상호향상 효과: 일-가정 영역 간 자원의 긍정적 전이에 관한 분석」. 『경영학연구』 39(2): 375~407.
- 김우성·허은정(2007). 「베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교」. 『소비문화연구』 10(4): 31~53.
- 김태홍·고인아(2001). 『가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안』. 한국여성개발원.

- 이기복(1994). 「세분집단의 소비행동 및 의식을 대상으로 한 광고표현의 활용에 관한 실증연구 - X세대 및 'Missy'를 중심으로. 『홍대논총』 26: 277~311.
- LG 경제연구원(2009). 『직장 내 Y세대에 대한 오해와 Y세대 리더십』.
- 예지은·진현(2009). 「신세대 직장인의 특성에 관한 연구. 『인적자원개발연구』 12 (2): 67~86.
- 장미자·김득성(2011). 「개인 내적 특성과 가족 특성 및 직업만족도가 중년남성의 심리적 복지감에 미치는 영향: 베이비붐 세대 대기업 근무자를 중심으로. 『대한가정학회지』 49 (2): 1~11.
- 전인수·최우원(1996). 「X세대의 쇼핑 가치와 쇼핑정보 이용 특성에 관한 연구. 『상품학연구』 15: 199~219.
- 정기선·장은미(2005). 「가족친화적 정책이 근로자들의 기업몰입에 미치는 효과. 『가족과 문화』 17 (1): 59~84.
- 한성열(1995). 「삶의 질과 내재적 동기의 실현. 『한국심리학회지 사회문제』 2 (1): 95~111.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and R. W. Griffeth(2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resource practice in the turnover process." *Journal of Management* 29 (1): 99~118.
- Allen, T. D(2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions." *Journal of Vocational Behavior* 58 (3): 413~435.
- Anderson, S. E., Coffey B. S., and R. T. Byerly(2002). "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes." *Journal of Management* 28: 787~810.
- Barling, J., and K. E. MacEwen(1992). "Linking work experiences to facets of marital functioning." *Journal of Organizational Behavior* 13: 573~583.
- Behson, S. J(2005). "The relative contribution of formal and informal organizational work-family support." *Journal of Vocational Behavior* 66: 487~500.
- Bernhard-Oettel, C., De Cuyper, D., Schreurs, B., and H. De Witte(2011). "Linking job insecurity to well-being and organizational attitudes in Belgian workers:

- The role of security expectations and fairness.” *The International Journal of Human Resource Management* 22 (9) : 1866~1886.
- Blanch, A., and A. Aluja(2009). “Work, family and personality: A study of work-family conflict.” *Personality and Individual Differences* 46: 520~524.
- Blair-Loy, M., and A. S. Wharton(2002). “Employees' use of work-family policies and the workplace social context.” *Social Forces* 80 (3) : 813~845.
- Bohen, H. C., and A. Viveros-Long(1981). *Balancing Jobs and Family Life : Do Flexible Work Schedules Help?* Philadelphia: Temple University Press.
- Bronfenbrenner, U., and P. A. Morris(1998). “The ecology of developmental processes.” In W. Damon(Ed.). *Handbook of Child Psychology*(5th ed., Vol. 1, pp.993~1028). New York: Wiley.
- Bu, N. M., and C. McKeen(2001). “Work goals among male and female business students in Canada and China: The effects of culture and gender.” *International Journal of Human Resource Management* 12 (2) : 166~183.
- Burke, R. J(1988). “Some antecedents and consequences of work-family conflict.” *Journal of Social Behavior and Personality* 3 : 287~302.
- Carlson, D. S(1999). “Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict.” *Journal of Vocational Behavior* 55 : 236~253.
- Carlson, D. S. and K. M. Kacmar(1996). *Work-nonwork Conflict in the Organization: Do Life Role Values Make a Difference?* Paper presented at the annual conference of the Academy of Management, Cincinnati, OH.
- Chao, L(2005). *For Gen Xers, It's Work to Live: Allowing Employees to Strike Balance between Job and Life can Lead to Better Retention Rates*. Wall Street Journal, Eastern ed., B6.
- Chen, P. Y., and P. E. Spector(1991). “Negative affectivity as the underlying cause of correlation between stressors and strains.” *Journal of Applied Psychology* 76 : 398~407.
- Clark, S. C(2002). “Employees' sense of community, sense of control, and work/family conflict in Native American Organizations. *Journal of Vocational Behavior* 61 : 92~108.
- Duxbury, L. E., Higgins, C. A., and C. Lee(1991). “Gender differences in work-family conflict.” *Journal of Applied Psychology* 76 : 60~74.
- Edwards, J. R., and N. P. Rothbard(2000). “Mechanisms linking work and family :

- Clarifying the relationship between work and family constructs.” *Academy Management Review* 25 : 178~199.
- Evenson, L.(1997). *It's Time: Parents Find it's Stretched thin by the Powerful Pulling Forces of Work and Family Life*. San Diego Union-Tribune, P. E-1.
- Glass, J. L., and A. Finley(2002). “Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies.” *Human Resource Management Review* 12 : 313~337.
- Grzywacz, J. G., and N. F. Marks(2000). “Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family.” *Journal of Occupational Health Psychology* 5 : 111~126.
- Herman, J. B., and K. K. Gyllstrom(1977). “Working men and women: Inter-and intra-role conflict.” *Psychology of Women Quarterly* 1 : 319~333.
- Higgins, C. A., Duxbury, L. E., and R. H. Irving(1992). “Work-family conflict in the dual-earner family.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51 : 51~75.
- Huntley, R(2006). *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*. Allen & Urwin, Sydney.
- Jones, A. P., and M. C. Butler(1980). “A role transition approach to the stress of organizationally induced family role disruption.” *Journal of Marriage and the Family* 42 : 367~376.
- Kahn, R. L.(1981). *Work and Health*. New York Wiley.
- Korman, A. K., Wittig Berman, U. and D. Lang(1981). “Career success and personal failure: Alienation among professionals and managers.” *Academy of Management Journal* 24 : 342~360.
- Kupperschmidt, B. R(2000). “Multigeneration employees: Strategies for effective management.” *The Health Care Manager* 19(1) : 65~76.
- Lambert, S. J(2000). “Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship.” *Academy of Management Journal* 43 : 801~815.
- Loomis, J. E(2000). *Gen X*. Rough Notes Co., Indianapolis, IN.
- Lyons, S(2004). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Dissertation Abstract International, 3462A.
- Major, V. S., Klein, K. J., and M. G. Ehrhart(2002). “Work time, work interference with family, and psychological distress.” *Journal of Applied Psychology* 87

(3) : 427~436.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., and T. W. Lee(2001). "How to keep your best employees: The development of an effective attachment policy." *Academy of Management Executive* 15 (4) : 96~108.
- Nippert-Eng, C. E(1995). *Home and Work : Negotiating Boundaries Through Everyday Life*. The University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Ohlott, P. J., Graces, L. M., and M. N. Ruderman, M. N(2004). "Commitment to family roles : Effects on managers; work attitudes and" Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- Parasuraman, S., and J. H. Greenhaus(2002). "Toward reducing some critical gaps in work-family research." *Human Resource Management Review* 12 : 299~312.
- Perry-Smith, J. A., and T. C. Blum(2000). "Work-Family human resource bundles and perceived organizational performance." *Academy of Management Journal* 43 : 1107~1117.
- Reisel, W. D., Chia, S. L., and C. M. Maloles(2005). "Job insecurity spillover to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps." *Journal of Business and Psychology* 19 : 483~503.
- Rice, R. W., Near, J. P., and R. G. Hunt(1980). "The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research." *Basic and Applied Social Psychology* 1 : 37~64.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., and S. N. King(2002). "Benefits of multiple roles for managerial." *Academy of Management Review* 45 (2) : 369~386.
- Ryan, R. M., and E. L. Deci(2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist* 55 : 68~78.
- Sagie, A., Elizur, D., and M. Koslowsky(1996). "Work values: A theoretical overview and a model of their effects." *Journal of Organizational Behaviour* 17 (7) : 503~514.
- Schaie. K. W(1965). "A general model for the study of developmental problems." *Psychological Bulletin* 64 : 92~107.

- Settles, I. H., Sellers, R. M., and A. Damas(2002). "One role or two? The function of psychological separation in role conflict." *Journal of Applied Psychology* 87 (3) : 574~582.
- Smola, K. W., and C. D. Sutton(2002). "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium." *Journal of Organizational Behavior* 23 : 363~382.
- Thomas, L. T., and D. C. Ganster(1995). "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective." *Journal of Applied Psychology* 80 : 6~15.
- Thompson, C. A., and Beauvais, L. L., and K. S. Lyness(1999). "When work-family benefits are not enough : The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict." *Journal of Vocational Behavior* 54 : 392~415.
- Thompson, J. A., and J. S. Bunderson(2001). "Work-nonwork conflict and the phenomenology of time." *Work and Occupations* 28 (1) : 17~29.
- Van Steenbergen, E. F., and Ellemers, N., Haslam, S. A., and F. Urlings(2008). "There is nothing it so: Informational support and cognitive appraisal of the work-family interface." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81 : 349~367.
- Wang, P., and F. O. Walumbwa(2007). "Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal : The moderating role of transformational leadership." *Personnel Psychology* 60 : 397~427.
- Wood, S. J., Menezes, L. M., and A. Lasaosa(2003). "Family-friendly management in Great Britain: Testing various perspectives." *Industrial Relations* 42 (2) : 221~250.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., and G. Debebe(2003). "Interpersonal sense making and the meaning of work." In R. M. Kramer & B. M. Staw(Eds.), *Research in Organizational Behavior* 25. pp.93~135. Amsterdam: Elsevier.
- Yu, H. C., and P. Miller(2003). "The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation." *Cross Cultural Management* 10 (3) : 23~41.
- Zemke, R., Rainse, C., and B. Filipczak(2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nesters in Your Workplace*. Washington, DC : American Management Association.

Work-Life Balance of Generation Y : The Meaning and the Role in View of Generational Work Value

Hye-Jeong Lee · Gyu-Chang Yu

This study aims to find the value and the role of the work-life balance of Generation Y.

For such purpose, the generation, a criterion, and the work value are set as an important leading factors for the work-life balance. A reason for having the generation as a criterion can be found in the fact that the work-life balance of Generation Y is appeared as an critical issue for corporate human resource management. However, the other reason is to propose the necessity to find differentiated characteristics and needs for each group subjected to the work-life balance. And the reason to see the work value as a critical leading factor is the adjustment of relation and the definition of the state of work-life balance is considered to be impacted depending on what is pursued through the influential work of the most fundamental part in the work-life balance.

The goals of this study are: First, to find the work value of Generation Y. Second, to understand Generation Y's meaning of the work-life balance by checking on how the work-life balance is perceived by each generation for its work value set differently. Third, to find what is the role of the work-life balance to Generation Y regarding its work performance and motivation.

Through interviews for each generation, the characteristic of the work value of each generation, the state of work-life balance caused by the characteristic and the difference existing in the criticality of the work-life balance counted in the work life and the overall life are confirmed. Through such result, the role of the work value in the relation of the work and the life is explored and the theoretical meaning that the work-life balance is a understandable concept is suggested.

This study also points out that the understanding should be broaden from the

existing angle that the work-life balance is simply for the child care, the support for child care and the support for the double income family's woman to an extensive angle covering the flexible work environment and, furthermore “good work environment” while necessity to introduce the concept of “management” in connection with the human affair function and a practical suggestion is made for Korean companies regarding the human resource management.

Keywords : work-life balance, Generation Y, work value, human resource management