

노동정책연구
2021. 제21권 제4호 pp.155~186
한국노동연구원
<http://doi.org/10.22914/jlp.2021.21.4.006>

연구논문

중장년 근로자에 대한 기업체의 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 조직문화의 조절효과*

홍성표**
양인준***

이 연구는 기업체 관계자가 인식하는 중장년 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 조직문화의 조절효과를 분석하는 데 목적이 있다. 이를 위해서 서울시에 위치한 기업체의 인사담당자 또는 대표자를 대상으로 설문조사를 실시했으며 최종적으로 400부의 자료를 분석에 활용하였다. 기술통계와 상관분석, 회귀분석 방법을 사용했으며, SPSS 25 프로그램을 활용하였다.

연구를 통해 도출한 주요 결론은 다음과 같다. 첫째, 기업의 중장년에 대한 채용의도는 2.93(리커트 5점 척도 기준)이며, 업종과 과거 중장년 채용 경험에 따라 유의미한 차이가 있었다. 둘째, 기업체 관계자의 중장년 채용 장벽인식은 채용의도에 유의미한 부정(-) 효과가 있었다. 셋째, 기업의 혁신지향 문화와 관계지향 문화는 중장년 채용의도에 유의미한 영향이 있었는데, 혁신지향 문화는 중장년 채용의도에 부정적(-) 영향을 끼친 반면 관계지향 문화는 중장년 채용의도에 정적(+) 영향을 미쳤다. 넷째, 중장년 채용장벽 인식과 채용의도의 관계에서 관계지향 문화는 유의미한 조절효과가 있었다.

연구 시사점은 다음과 같다. 첫째, 기업의 조직문화, 업종을 고려한 차별화된 중장년 재취업 지원이 필요하다. 둘째, 중장년 재취업 활성화를 위해 기업의 채용장벽을 낮출 수 있는 다양한 지원 체계를 갖출 필요가 있다.

핵심용어 : 중장년, 채용의도, 채용장벽, 조직문화, 조절효과

논문접수일: 2021년 5월 3일, 심사의뢰일: 2021년 5월 13일, 심사완료일: 2021년 9월 5일

* 이 논문은 서울시 50플러스재단의 「서울시 산업거점의 특성과 50+세대 일자리 연계방향」 연구를 수정 및 보완한 것이다.

** (제1 저자) 가톨릭대학교 교육대학원 조교수(spcareer@catholic.ac.kr)

*** (교신저자) 서울대학교 농산업교육과 박사수료(jaden.injun.yang@gmail.com)

I. 서론

국내 중장년 근로자의 평균 퇴직 연령은 49.1세인 반면 희망 은퇴 연령은 72세라는 사실은 주된 일자리에서의 퇴직이 새롭게 노동시장에 진입하는 전환점일 뿐, 더 이상 직업 활동에서의 완전한 은퇴를 의미하지 않다는 점을 단적으로 보여준다(경기도일자리재단, 2017). 중장년의 95.8%가 주된 일자리 퇴직 후 1개 이상의 일자리를 경험하며, 소득 감소, 임시·일용직 근로자의 비율이 증가하는 등 중장년의 원활한 경력전환과 재취업이 이루어지지 못하고 있다(강소량 외, 2019).

정부와 지방자치단체는 중장년의 재취업과 경력전환을 지원하기 위해서 2020년 5월부터 근로자 1,000명 이상인 기업들은 50대 이상 근로자들에게 전직지원서비스를 의무적으로 제공하도록 고령자고용법을 개정하였으며, 신중년 적합직무 고용장려금, 신중년 경력형 일자리, 중장년일자리희망센터 등의 지원 사업을 운영하고 있다. 이러한 정책을 통해 중장년이 경력개발역량을 갖추고 기업의 고용 부담을 감소시킴으로써 노동시장 진입을 촉진하고 있지만, 중장년의 기업 적응과 중장년 채용을 위한 기업 내적인 특성에 대한 연구는 거의 수행되지 못했다. 실제 전경련중소기업협력센터의 조사에 따르면 기업체 관계자들이 인식하는 중장년 미채용의 주요 요인으로 조직융화가 제시되는 등 중장년을 수용할 수 있고 중장년이 적응 가능한 조직문화를 연구하는 것이 필요한 상황이다.

선행연구들은 대부분 중장년 개인의 관점에서 재취업 결정요인과 과정 및 성공경험을 분석하는 데 초점을 맞추고 있다. 특히 중장년이 재취업에 성공하기 위한 요인과 일자리 질에 대한 연구가 다수 수행되었는데, 김보민(2019)은 국민노후보장패널을 활용하여 중장년 재취업요인을 분석했으며, 김미희 외(2007)는 1년간의 조사를 통해 중장년의 인구통계적 특성과 재취업, 고용의 질 사이 관계를 분석하였다. 이러한 연구들은 공통적으로 중장년의 경제적 상황, 건강, 이전 경력 등이 재취업에 유의미한 영향을 미친다는 점을 보였다.

반면 구직자가 아닌 채용기업의 관점에서 중장년 채용의도에 대한 연구는 찾아보기 어려운데, 최영섭 외(2015)의 연구에서 기업체 관계자를 대상으로 중장년 채용경험과 의도에 대한 분석을 실시하였다. 연구를 통해 기업의 업종, 업력, 과거 채용경험, 근속과 같은 요인이 중장년 채용의도를 유의미하게 높인다는 것을 밝혔다. 최영섭 외(2015)는 구직자가 아닌 기업 관계자의 인식과 기업의 특성에 기초하여 중장년 채용을 분석했다는 점에서 차별화된다. 그러나 조직문화와 같은 기업내부적 특성을 포함한 분석이 이루어지지 않았다는 점에서 한계가 있었다.

이런 측면에서 이 연구는 중장년 채용과 관련하여 중장년 당사자가 아닌 실제 채용을 실시하는 기업 인사담당자 및 대표자를 대상으로 설문조사를 실시하고 이들의 채용의도를 분석했다는 점에서 의미가 있다. 특히 선행연구에서 중장년 채용의도에 영향을 미치는 기업 특수적인 요인들을 통제하고 기업 관계자가 인식하는 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 기업의 내재적인 조직문화가 어떠한 영향을 미치는지 분석함으로써 중장년 채용과 조직적응을 위한 실천적 시사점을 제시했다는 점에서 의미가 있다.

결과적으로, 이 연구는 서울시 기업체 인사담당자 및 대표자가 인식하는 중장년 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 조직문화별 조절효과를 분석하는데 목적이 있다. 위계적 회귀분석 방법을 통해 혁신, 관계, 성과, 위계문화와 채용장벽인식의 상호작용항을 분석했으며, 이를 바탕으로 중장년 재취업에 대한 실천적, 학문적 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

1. 중장년의 재취업과 조직문화

조직문화는 조직 구성원들이 공유하는 가치로 일정한 행동 규범을 제공하는 역할을 한다(Reeve, 1994). 이러한 문화를 구성하는 요소들은 다양한 관점에서 정의할 수 있는데, Peters and Waterman(1982)은 리더십 스타일, 시스템, 전략,

구조, 기술, 공유가치, 조직구성원(style, systems, strategy, structure, skills, shared values, staff)으로 형성된 7S를 강조했으며, Deal and Kennedy(1982)는 환경, 조직구성원, 의식, 문화 네트워크, 기본가치를 중요 요인으로 제시했다. 이처럼 조직문화의 요인 중 어떤 부분을 강조하는지에 따라 조직문화의 범위와 유형이 다양하게 도출될 수 있다(이건희, 2018).

조직문화는 단일한 형태로 존재하기보다 다양한 하위문화가 혼재된 형태를 보이는데, 조직문화를 바라보는 관점에 따라 여러 유형으로 구분할 수 있다. 대표적으로 Quinn and Kimberly(1984)는 경쟁가치모형을 토대로 39개 조직 효과성 지표를 활용하여 수직적 차원의 유연과 통제, 수평적 차원의 내부-외부 지향성을 중심으로 구분된 네 가지 유형을 제시하였다(김가람, 2012). 구체적으로, 유연한 내부 특성을 가진 합의문화와 외부적으로 유연한 개발문화, 내부적으로 통제된 위계문화, 외부적으로 통제된 합리문화로 구분할 수 있다. 합의문화는 조직문화는 유연한 편이지만 내부적으로 구성원 간 신뢰와 팀워크를 중시하며, 가족적인 인간관계를 강조한다. 개발문화는 유연하고 외부환경에 대한 변화를 강조하며, 위계문화는 안정적인 조직 운영과 통합 및 내부 효율성에 초점을 맞춘다. 마지막으로 합리문화는 안정성을 바탕으로 외부환경에 대응하여 경쟁과 생산성 향상을 중요한 가치로 간주하는 경향이 있다. 김우성 외(2019)의 연구에 따르면, 이러한 조직문화는 실제적인 인적자원제도와 유의미한 관계가 있는 것으로 확인되고 있다.

이처럼 조직문화는 구성원들의 가치관과 인식, 행동적 규범을 제시함으로써 조직의 성과와 몰입, 적응을 촉진할 수 있으며, 단일한 조직문화만 형성되는 것이 아니라 여러 유형의 조직문화가 복합적으로 작용한다는 특징이 있다.

조직문화는 실제 구성원의 성과와 적응적 측면에서도 중요한 영향을 미치는 것으로 연구되어 왔으며, 대표적으로 조직몰입과 이직의도가 있다. 조직문화와 조직몰입 간 유의미한 관계가 존재한다는 선행연구가 존재하는데, 이재은·이연주(2008)는 Kimberly and Quinn의 조직문화 유형을 활용하여 조직몰입에 대한 영향을 분석한 결과 집단, 혁신문화는 정서적 몰입과 관련성이 높았으며, 규범적 몰입에는 집단문화와 혁신문화가 유의미한 영향을 끼치는 것으로 확인되었다. 김주섭·박재춘(2013)은 조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 관계를

분석함으로써 관계문화와 합리문화가 개인의 긍정심리자본에 영향을 미치고, 관계문화와 위계문화는 조직몰입에도 정적인 영향이 있음을 보였다. 이 외에도 다수의 선행연구를 통해 조직문화가 조직몰입과 성과와 유의미한 관련이 있다는 점을 밝혀 왔다(권중생, 2011; 모영배, 2016; 차윤석, 2012; 이동선, 2017).

또한 조직문화는 조직부적응을 대표하는 이직의도와 유의미한 관련이 있는 것으로 나타나고 있는데, 호텔 종사자를 대상으로 조직문화와 이직의도를 분석한 조원섭(2014)의 연구에서는 혁신, 위계, 성과지향 문화가 이직의도를 촉진하는 것으로 확인되었으며, 관계지향 문화는 이들의 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다. 반면 인적자본패널 6차년도 자료를 활용한 김진희(2018)는 혁신적 조직문화가 조직 구성원들의 이직의도를 낮추는 것으로 확인되었다. 이 외에도 공기업 직원(박정우, 2019), 항공사 종사자(조선이·이재섭, 2012), 의약분야 종사자(박재산, 2005) 등 다양한 대상별 조직문화와 이직의도의 관계를 분석한 연구들이 존재한다.

이처럼 조직문화가 구성원의 적응과 밀접한 관련성을 가지고 있다는 점에서 중장년의 재취업과 기업 조직문화의 관계를 분석하는 것은 이들의 재취업을 촉진하기 위한 중요한 영역 중 하나이다. 경기도 사업체를 대상으로 중장년 인력 수요를 분석한 백준봉·김윤중(2018)의 연구에서 중장년 미채용 이유로 적합한 직무 및 역량 부족과 함께 조직문화와의 융화 등 조직적응에 대한 우려가 존재한다는 점을 제시하였다. 또한 홍성표·양인준(2020)의 연구에서도 업종(제조업, 정보통신업 등)에 따라 중장년 채용의도와 인식에 상당한 차이가 있었다. 실제 현장에서도 중장년의 조직적응 문제가 제기되고 있는데, 전경련중소기업 협력센터가 진행한 설문조사에서는 중장년 채용에 있어 가장 중요한 포인트로 ‘조직융화력’이 필요하다는 결과를 제시하기도 하였다(윤희훈, 2017).

중장년이 조직문화에 융화되고 조직에 적응할 수 있는지는 개인의 심리적 특성과 역량에 따라 다를 수 있다. 그러나 기업의 관점에서 기업이 가지고 있는 조직문화의 유형과 강도가 중장년 채용을 기피 또는 선호할 수도 있으며, 기업 관계자들이 인식하는 조직문화와 중장년 채용의도의 관계를 분석하는 것도 중장년의 노동시장 진입을 촉진하기 위한 실천적 방안을 도출하는 데 기여할 수 있을 것으로 생각된다.

2. 중장년 재취업 관련 선행연구

중장년의 재취업과 관련된 선행연구는 중장년 개인의 관점에서 재취업 결정 요인을 분석하거나 재취업 과정에서 경험하는 심리적 변화, 성공요인 등을 질적으로 탐구하는 질적연구가 대부분을 차지한다. 중장년 재취업 결정요인과 관련된 선행연구들을 살펴보면, 김보민(2019)은 국민노후보장패널을 활용하여 중장년의 재취업 결정요인을 분석하였다. 이 연구에서 공적연금 수급 여부, 가구주 여부, 가구총지출, 퇴직 이유가 재취업에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 확인되었는데, 가구 구성원에 대한 책임과 지출 수준이 높을수록 재취업에 정적인 영향을 끼쳤으며, 자기계발 등의 자발적 이유로 퇴직을 한 중장년일수록 재취업 의지가 낮은 것을 확인할 수 있었다. 김보민(2019)의 연구는 경제적 이유가 중장년 재취업 선택의 중요한 요인이며, 이들의 개인, 가구적 특성에 초점을 맞추었다는 특징이 있었다.

이와 유사하게 김미희 외(2007)는 중장년의 인구통계적 변인들이 재취업과 고용의 질에 미치는 영향을 성별 차이를 중심으로 분석했는데, 측정 간격을 1년으로 설정하고 이들의 재취업 실태를 파악했다는 점에서 다른 연구와 차별화된다. 연구를 통해 도출된 주요 결과는 저임금, 비정규직에 종사한 중장년은 비정규직으로 다시 진입할 가능성이 높으며, 성별도 고용의 질에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 재취업 과정에서 실패를 경험한 중장년은 전반적으로 불안과 우울 등의 정신적 건강이 유의미하게 낮았다는 점을 밝혔다. 베이비부머 세대의 재취업 의지를 분석한 김수영 외(2015)의 연구에서도 성별, 연령, 주관적 건강상태, 부양가족, 소득, 이전 경력, 여가 인식 등의 다양한 개인 및 가구적 특성이 재취업에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 성지미·안주엽(2006)은 한국노동패널조사 6차년도 자료를 활용하여 중고령자의 취업 결정요인을 분석했는데, 연령, 교육수준, 결혼, 건강, 지역실업률, 소득, 과거 일자리 특성이 중고령자의 취업에 영향을 미치는 주요 요인이었다.

변인간 관계연구를 수행한 한태영·정의영(2017)은 중장년 근로자의 나이차별 인식과 업무장애 및 경력준비의 관계를 분석했는데, 나이차별 인식이 높을수록 경력준비에 부정적인 영향을 미쳤으며, 특히 비정규직 상태인 중장년에게

서 이러한 부적인 효과가 더욱 증가되는 것을 확인하였다.

이처럼 중장년의 재취업 결정요인을 분석한 연구에서는 전반적으로 경제수준, 퇴직 이유, 건강, 차별인식, 이전 직장에서의 경력이 재취업에 유의미한 영향을 미치는 변인인 것으로 나타났다.

중장년의 재취업 과정과 적응을 분석한 질적연구로 김동선(2016)은 상징적 상호작용론의 관점에서 비자발적인 중장년 퇴직자의 재취업 경험을 질적으로 분석하였는데, 중장년 구직자, 중소기업 인사담당자, 취업컨설턴트라는 다양한 주체들을 대상으로 인터뷰를 실시했다는 점이 특징적이다. 이 연구에서 중장년층은 채용과정에서 연령에 따른 차별을 직·간접적으로 인식하고 있었으며, 이에 대응하여 연령은폐, 활용, 봉사, 업소형 등의 채용 전략을 활용하고 있었다. 중장년들은 초기 고용시장에서 경험하는 연령차별과 부정적 인식을 능동적인 상호작용을 통해 극복해 나갔다는 점에서 채용시장과 조직에 적응하는 과정이 필요하는 것을 제시하였다. 이응목·유기웅(2017)도 퇴직 중년남성을 대상으로 근거이론을 적용하여 재취업 과정을 분석했는데, 체계적인 퇴직준비와 전문성, 회사의 지원과 배려가 이들의 성공적인 재취업을 촉진하는 주요 요인임을 밝혔다.

이러한 선행연구들은 대부분 중장년의 관점에서 재취업의 요인을 분석하거나 질적연구를 통해 이들이 재취업에 성공하는 과정을 도출하는 데 초점이 맞춰져 있었다. 그러나 상대적으로 기업의 관점에서 중장년의 재취업 의도를 분석한 연구는 거의 찾아볼 수 없었는데, 기업 관계자를 대상으로 조사를 시행하거나 관련 자료를 확보하는 데 제약이 있기 때문인 것으로 보인다. 최영섭 외(2015)의 연구에서 장년층의 취업지원 제도 개선방안을 도출하는 과정에서 종사자 수 50~300인 규모의 제조업 및 지식기반 서비스업 500개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하고 과거 장년층 근로자의 채용 여부, 현재 경력직 근로자 채용계획, 향후 장년층 경력직 근로자 채용의도에 대한 회귀분석을 실시하였다. 과거 채용경험에 영향을 미친 요인은 업종(제조업), 지역, 미래 경영전망, 근로자수 증가, 고연령-저근속 특성이었으며, 현재 채용계획에는 업종, 현재 경영상황, 외부 근로자 채용 시 어려움이 유의미한 요인이었다. 미래 채용계획에는 동일하게 업종, 지역, 미래 경영전망, 외부 근로자 채용 시 어려움, 고연령-고근속

특성이 장년층의 채용의도에 유의미한 영향을 미쳤다. 결과적으로 업종, 지역, 예상(현재) 경영환경, 업종-근속 특성, 근로자 채용 시 어려움이 장년층의 채용의도를 예측하는 요인이었다. 최영섭 외(2015)의 연구는 선행연구에서 중장년층을 대상으로 재취업 요인과 과정을 분석했다면, 기업체의 관점에서 중장년층의 채용의도를 분석했다는 점에서 차별화된다. 그러나 동시에 업종, 경영환경 등 기업의 객관적 특성과 환경만을 중심으로 분석했다는 점에서 기업문화, 가치 등의 요인들을 고려하지 못했다는 한계가 있다.

이 외에도 이원희 외(2018)는 신중년 친화 일자리 발굴을 위해 기업체 대상 설문조사 및 FGI를 통해 업종별 진입가능한 일자리에 대한 연구를 수행했으며, 조달호 외(2015)는 서울시 베이비붐 세대를 대상으로 일자리 특성과 이들의 재취업을 촉진하기 위한 정책방향을 제시하기도 하였다. 이 연구를 통해 베이비붐 세대 지원정책이 소득 중심 생계형 일자리에 집중될 필요가 있음을 밝혔으며, 사업시설관리, 보건업 등의 일자리 발굴을 제안하기도 하였다.

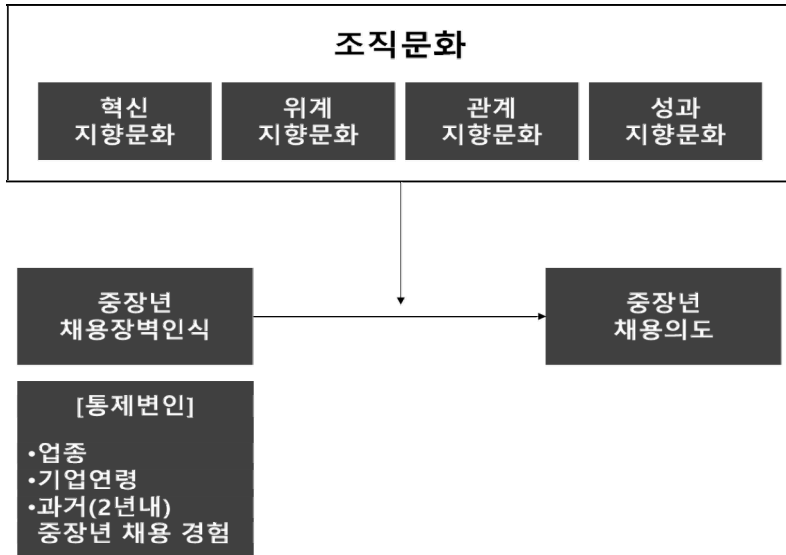
결과적으로, 선행연구 검토를 통해 이 연구와 동일하게 기업체 관계자를 대상으로 중장년 채용의도를 분석한 최영섭 외(2015)의 연구결과를 통제변인으로 반영하였다. 주요 통제변인은 업종, 업력, 중장년 채용경험과 기업규모이며, 이들을 통제한 상태에서 기업체 인사담당자 및 대표자가 인식하는 중장년 채용의도와 채용장벽인식의 관계에서 조직문화의 효과를 분석하였다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구기설 및 모형

이 연구는 기업체 관계자가 인식하는 중장년 근로자에 대한 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 조직문화 유형별 조절효과를 분석하는 데 목적이 있었다. 조직문화를 혁신, 관계, 위계, 성과지향 문화로 구분하여 조절변인으로 투입하였으며, 선행연구 결과를 반영하여 기업연령, 과거 중장년 채용경험, 업종(제조업 여부)을 통제변인으로 투입하였다(그림 1 참조).

(그림 1) 연구모형



선행연구와 관련 이론을 바탕으로 연구가설을 설정하고 이를 모형에 반영하였다. 계획된 행동이론, 합리적 행위이론에 따르면 의도는 태도와 주관적 규범, 지각된 행동통제에 의해 영향을 받는다. 중장년 채용에 대한 부정적인 인식과 태도는 이들을 채용하고자 하는 의도를 감소시킬 수 있는데, 장벽인식이 의도, 구직행동 등에 부정적인 영향을 미친다는 연구들이 존재한다. 오승국(2015)은 중장년 구직자의 장벽인식이 이들의 재취업 준비행동에 부정적인 영향을 미친다는 점을 제시했으며, 박정열·손영미(2016), 유희정(2015)은 경력단절 여성의 진로장벽 인식이 이들의 고용가능성 및 재취업 의도에 부정적인 영향을 미친다는 점을 제시하였다. 이러한 논의를 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1 : 중장년 채용장벽인식은 중장년 채용의도에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

다음으로, 조직문화를 혁신, 관계, 위계, 성과지향 문화로 구분하여(선행연구에서는 혁신문화를 발전문화, 관계문화를 집단문화, 성과문화를 합리문화로 표현하는 경우도 존재한다) 조직문화별 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

혁신문화는 구성원에게 신속한 적응과 유연성, 개인의 성장과 창의성을 요구

하는 경향이 있다. 상대적으로 재취업 과정에서 중장년은 새로운 것에 대한 수용력 부족, 청년층과의 소통 등에 문제가 있다는 점을 고려해보면(김동선, 2018; 이용목·유기웅, 2017), 혁신지향적인 조직문화가 형성된 조직에서는 중장년이 적응하고 활동하는 데 상당한 어려움이 있을 것으로 예상할 수 있다. 선행연구에서도 혁신적인 문화를 가지고 있는 조직에서 구성원들의 적응 및 몰입이 높아진다는 결과를 제시한 연구들은(김진희, 2007; 이용탁, 2017; 이효영, 2017) ICT 종사자, 기업 팀장 등을 대상으로 연구가 수행되었다는 특징이 있다. 정보통신 및 지식산업은 근로자들의 퇴직 연령이 빠르고 이직이 많다는 점에서 중장년 근로자에 대한 채용에 부정적인 가능성이 존재한다. 따라서 이 연구에서는 혁신문화 수준이 높을수록 중장년 채용의도에 부정적인 영향을 미칠 것이라 가정했으며, 채용에 대한 장벽인식이 의도에 미치는 부적인 영향을 강화하는 방향으로 조절효과가 나타날 것이라 가정하였다.

연구가설 2-1 : 혁신문화는 중장년 채용의도에 부적인(-) 영향을 미칠 것이다.

연구가설 2-2 : 혁신문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 강화할 것이다.

다음으로, 위계문화는 관리통제, 계층성, 규칙을 강조하기 때문에 연령이 많은 근로자를 새롭게 채용하는 것이 조직의 안정성을 떨어뜨리는 결과를 가져올 수 있다. 이러한 문화는 중장년이 조직에 적응하고 몰입하는 데 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 중장년 채용의도에 부적인 영향을 미칠 것으로 생각하였다. 선행연구에서는 위계문화가 조직구성원들의 적응과 몰입, 이직 등에 대해 일관된 결과를 제공하고 있지 않은데, 부적인 영향을 미치거나 유의미한 효과가 없다는 연구(김진희, 2007; 이환범·이수창, 2006)와 정적인 영향을 미친다는 연구(김호균, 2007)가 혼재되어 있다. 그러나 상대적으로 연구대상이 공무원, 신입사원인 경우 위계문화가 유의미한 정적 효과가 있었다는 점에서 수직적인 조직구조를 가졌거나 연구대상의 직위가 낮은 경우 위계적 문화가 구성원에게 정적인 영향을 미쳤다고 예상할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 위계적 문화가 강한 조직에서는 연령에 따른 안정성과 계층성에 부정적인 영향을 줄 수 있는 중장년 채용의도가 낮을 것이라 가정했으며, 위계문화 수준이 높을

수록 채용장벽이 채용의도에 미치는 정적인 영향을 강화할 것이라 가정하였다.

연구가설 3-1 : 위계문화는 중장년 채용의도에 부적인(-) 영향을 미칠 것이다.

연구가설 3-2 : 위계문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 강화할 것이다.

관계지향적 문화는 조직의 가치를 사람, 인적자원에 두고 구성원의 소속감, 배려 등을 중시하는 경향이 있다. 따라서 관계문화 수준이 높은 조직에서는 새로운 중장년 근로자의 적응과 몰입을 촉진할 수 있는 환경이 조성될 수 있다는 점에서 관계지향적 문화가 중장년 채용의도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 실제 선행연구에서도 관계문화는 구성원들의 적응과 몰입 등에 정적인 영향을 미친다는 결과들을 다수 제시하고 있다(김사랑·김세준, 2012; 백의환, 2017; 이동선, 2017; 조원섭, 2014; 한정훈, 2018). 이러한 결과들을 바탕으로 이 연구에서는 관계문화 수준이 높을수록 중장년 채용의도에 정적인 영향을 미치며, 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인 영향을 감소할 것이라는 연구가설을 설정하였다.

연구가설 4-1 : 관계문화는 중장년 채용의도에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

연구가설 4-2 : 관계문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 완화할 것이다.

마지막으로, 성과지향 문화는 조직을 중심으로 계획과 목표설정에 따른 생산, 능률성, 목표지향성 등을 주요 특징으로 한다. 조직의 목표달성이 강조되는 만큼 중장년 근로자의 역량과 경험이 과업을 수행하는 데 적합하다고 판단되면 중장년 채용에 긍정적인 가능성이 존재한다. 선행연구에서는 제한적이지만 성과지향 문화가 조직적응, 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 결과들을 제시하고 있다(백의환, 2017; 정희경 외, 2018). 중장년 재취업과 관련된 설문조사에서 중장년의 숙련과 전문성, 경력이 주요 채용의 요인이었다는 점을 고려해 보면, 조직의 주요 방향이 성과를 창출하는 것에 초점을 맞추고 있다면 성과지향 문화 수준이 높을수록 근로자의 나이에 관계없이 채용의도가 발생할 수 있다고 생각하였으며, 이에 대한 가설을 설정하였다. 또한 추가적으로 성과지향 문화

가 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적의 영향을 완화할 것이라는 가설을 함께 설정하였다.

연구가설 5-1 : 성과지향 문화는 중장년 채용의도에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

연구가설 5-2 : 성과지향 문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적의 영향을 완화할 것이다.

2. 연구대상

이 연구의 대상은 서울시 소재 기업체 인사담당자 또는 대표자이다. 기업의 채용의도와 장벽인식을 측정함에 있어 일반 근로자는 실제 중장년 채용과 관련된 업무를 담당하고 있지 않기 때문에 기업의 인식을 대표할 수 있는 구성원을 연구대상으로 선정하였다. 2019년 기준 서울시 사업체 수는 823,624개이며, 도매 및 소매업 26.7%, 숙박 및 음식점업 16.1%, 제조업 7.0%, 정보통신업 2.8% 등으로 서비스업의 비중이 높다. 그러나 생활서비스업은 소규모 영세사업자와 1인 창업이 많고 실제 재취업의 형태로 근로자를 고용하는 업종이 제조업, 정보통신업, 전문서비스업 등에 많다는 점에서 이들 산업 및 법인을 중심으로 조사를 실시하였다. 따라서 동북부 지역의 제조업, 구로-금천-영등포 산업지역, 마포 첨단지구를 중심으로 조사를 실시하였다. 결과적으로 이 연구의 대상은 서울시 소재 기업체의 인사담당자 및 대표자이지만 기업체 표본을 제조업과 전문서비스 및 정보통신업을 중심으로 선발하였으며, 유의표집을 수행했기 때문에 연구결과를 일반화하는 데 제한이 있음을 미리 밝혀둔다. 회수된 437개 응답 중 결측치와 불성실 응답을 제외한 400개 기업데이터를 분석에 활용하였다.

3. 조사도구

본 연구에서 설정한 연구모형을 구성하고 있는 채용장벽인식, 채용의도, 조직문화(혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화) 및 분석대상 기업의 일반적 특성(지역, 산업군, 규모, 창립연도, 최근 2년 내 중장년층 채용경험)을 파악하기 위해 총 23문항의 조사도구를 다음과 같이 구성하였다(표 1 참조). 독립변인

〈표 1〉 조사도구 구성

변인		선행연구/측정방법	문항 수	신뢰도
독립변인	채용장벽인식	이원희 외(2018)	5	.791
종속변인	채용의도	백준봉·김윤중(2018)	1	-
조절변인	혁신문화	박지성·옥지호(2019)	3	.852
	관계문화		3	.822
	위계문화		3	.497
	성과문화		3	.707
통제변인	기업연령	-	1	-
	업종	제10차 한국표준산업분류	1	-
	중장년 채용경험	백준봉·김윤중(2018)	1	-

인 채용장벽인식은 이원희 외(2018)의 연구에서 고안한 9개의 문항 중 일부 중복되는 문항 및 본 연구의 내용과 부합하지 않은 내용을 수정·보완하여 사용하였다. 중장년 근로자 채용 시 아래 사항들이 얼마나 걱정(우려)되는지를 리커트 5점 척도로 조사하였으며, 세부 문항으로는 적합한 직무 및 업무부족, 기술/역량 부족, 연령 등에 따른 조직융화, 인건비 등 고용비용, 기업의 고용여력 부족 등 총 5개 항목으로 구성되었다. 종속변인인 채용의도는 백준봉·김윤중(2018)의 조사도구를 수정·보완하여 활용하였으며, 총 1문항을 바탕으로 측정하였다. 특히 채용의도의 경우, 다른 변인과는 달리 한 문항만을 활용하여 측정한다는 측면에서 도출된 결과의 타당성에 대해 문제를 제기할 수 있다. 하지만, 단일문항을 활용하여 측정한 결과 역시 타당성 확보에 문제가 없다는 기존의 선행연구를 바탕으로(Bergkvist and Rossiter, 2007) 본 연구에서 도출한 채용의도의 결과값을 최종 분석과정에 활용하였다. 조절변인인 조직문화 유형은 박지성·옥지호(2019)의 연구에서 적용한 조사도구를 활용하였으며, 문항은 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화 각각 3문항씩 총 12문항으로 구성되었다(표 2 참조). 통제변인인 기업연령은 응답 데이터를 바탕으로 5년 미만, 5~10년,

〈표 2〉 조사도구 세부 문항

변인		문항내용
독립	채용장벽인식	중장년 근로자 채용 시 장벽인식 (적합직무 부족, 역량 부족, 조직융화, 고용비용, 고용여력 부족)
종속	채용의도	향후 귀 사업체에서 신규채용이 이루어질 경우 중장년(45~67세)에 대한 채용의도가 있습니까?
조절	혁신문화	우리 회사는 변화와 새로운 시도를 장려한다. 우리 회사는 혁신에 대한 적절한 보상이 이루어진다. 우리 회사에서는 성실한 사람보다 창의적인 사람이 대우를 받는다.
	관계문화	우리 회사는 가족과 같은 조직분위기가 형성되어 있다. 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다. 우리 회사는 팀워크를 더욱 중요시한다.
	위계문화	우리 회사는 공식적인 절차, 규칙 및 방침을 중시한다, 우리 회사의 의사전달이나 정보 흐름은 하향식이다. 우리 회사는 서열의식을 강조하는 조직분위기가 형성되어 있다
	성과문화	우리 회사는 경쟁적 분위기와 성과달성을 강조한다. 우리 회사에서는 과업수행에 필요한 전문지식과 능력을 중요하게 생각한다. 우리 회사는 직무수행능력과 실적을 중심으로 한 평가가 이루어진다.

10~20년, 20년 이상 총 4개의 척도로 구성하였으며 통제변인으로 활용하기 위해 더미변수로 재구성하였다. 산업군의 경우 제10차 한국표준산업분류에 따라 수집한 정보를 바탕으로, 제조업의 경우 1, 비제조업의 경우에는 0으로 코딩하였으며, 최근 2년 내 중장년 근로자 채용경험의 경우 경험이 있을 경우에는 1, 없을 경우에는 0으로 코딩하였다. 이 연구에서는 독립변인, 종속변인 및 조절변인을 측정하기 위해 해당 조사도구를 모두 5점 리커트 척도로 구성하였으며, 변인을 측정하기 위해 2문항 이상 활용한 독립변인(채용장벽인식)과 조절변인(조직문화)의 경우 문항의 신뢰도 분석을 시행하였다. 분석결과, 채용장벽인식 .791, 혁신문화 .852, 관계문화 .822 및 성과문화 .707은 상대적으로 높은 수준의 신뢰도를 보인 반면, 위계문화는 .497로 낮은 편이었다.

4. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 설문지를 활용하여 응답 데이터를 확보하였으며, 사업체별 응답 자료를 수집하기 위해 사업체에 직접 방문하여 대면 설문조사를 진행하였다. 분석방법과 관련하여 조사대상인 사업체의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도와 백분율을 도출하였으며, 연구변인의 특성을 확인하기 위해 평균, 표준편차와 같은 기술통계 분석을 실시하였다. 또한 변인 간의 상관분석과 더불어 변인별 다중공선성을 파악할 목적으로 분산팽창지수(VIF: Variance Inflation Factor) 분석을 실시하였다. 이후 본격적인 가설검증을 위해 통제변인을 포함하여 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 그리고 채용장벽인식과 채용의도 간의 관계에서 조직문화의 조절효과를 분석하기 위해 독립변인과 조절변인의 평균값을 중심화처리(mean centering)한 상호작용항을 위계적 회귀분석 과정에 적용하는 Aiken and West (1991)가 제안한 방식을 활용하였다. 본 연구에서 적용한 모든 통계적 분석은 SPSS 25 프로그램을 활용하여 진행되었으며, 통계적 유의수준은 사회과학분야에서 일반적으로 적용되는 $p < 0.05$ 를 기준으로 설정하였다.

IV. 연구결과

1. 연구대상의 일반적 특성

연구대상의 일반적 특성을 종합하면 다음과 같다. 업종과 관련하여 제조업 54.8%, 비제조업 45.2%로 조사되었으며, 기업연령은 5년 미만 26.5%, 5~10년 26.0%, 10~20년 33.5%, 20년 이상 14.0%였다. 최근 2년 내 중장년 근로자 채용경험과 관련하여 채용경험이 있는 사업체의 비중이 25.8%, 채용경험이 없는 사업체의 비중이 74.2%로 다수의 사업체가 중장년 근로자 채용경험이 없는 것으로 확인되었다(표 3 참조).

〈표 3〉 연구대상의 일반적 특성 분석결과(N=400)

		빈도	백분율
산업군	제조업	219	54.8
	비제조업	181	45.2
규모	10명 미만	243	60.8
	10명 이상	157	39.2
업력	5년 미만	106	26.5
	5~10년	104	26.0
	10~20년	134	33.5
	20년 이상	56	14.0
최근 2년 내 중장년 채용경험	있음	103	25.8
	없음	297	74.2
전 체		400	100.0

2. 연구변인별 기술통계량, 상관관계 분석

본 연구에서 활용한 연구변인별 기술통계량 분석결과와 관련하여 5점 척도를 기준으로 독립변인인 채용장벽인식은 3.07점, 종속변인인 채용의도는 2.93점으로 확인되었다. 조절변인인 조직문화의 경우 조직문화 유형별로 분석한 결과, 혁신문화 3.22점, 관계문화 3.69점, 위계문화 2.81점, 성과문화 3.28점으로 도출되었다(표 4 참조).

〈표 4〉 연구변인별 기술통계량 분석결과(N=400)

		평균	S.E.	왜도	첨도	최소값	최대값
독립	채용장벽인식	3.07	.701	-.160	.515	1	5
종속	채용의도	2.93	1.165	-.044	-1.017	1	5
조절	혁신문화	3.22	.592	-.028	-.079	1	5
	관계문화	3.69	.551	.252	.048	1	5
	위계문화	2.81	.601	-.194	.697	1	5
	성과문화	3.28	.702	-.160	.515	1	5

〈표 5〉 기업의 일반적 특성에 따른 중장년 채용의도 및 채용장벽인식 차이 분석결과

		중장년 채용의도		중장년 채용장벽인식	
		M(SD)	t/F	M(SD)	t/F
업종	제조	3.38(1.112)	9.48***	2.87(.709)	-6.68***
	비제조	2.38(.979)		3.32(.610)	
채용 경험	있음	3.44(.987)	5.81***	2.92(.671)	-2.56**
	없음	2.75(1.171)		3.13(.706)	
창업 연도	5년 미만	2.83(1.215)	1.14	3.09(.781)	1.34
	5~10년	2.88(1.121)		3.07(.576)	
	10~20년	3.07(1.193)		3.00(.765)	
	20년 이상	2.84(1.075)		3.23(.578)	

주: *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

기업체의 일반적 특성에 따른 주요 변인들의 차이를 확인하기 위해 t-test와 ANOVA 분석을 실시하였다. 중장년 채용의도는 업종과 과거 중장년 채용 경험에 차이가 있었는데, 제조업이거나 과거 중장년 채용경험이 있는 기업체의 중장년 채용의도가 유의미하게 높았다. 또한 중장년 채용에 대한 장벽인식도 유사한 측면을 보였는데, 과거 중장년 근로자를 채용한 경험이 있거나 제조업 기업인 경우 중장년 채용에 대한 장벽인식 수준이 유의미하게 낮았다.

기업체의 조직문화에 대한 차이분석을 실시한 결과 혁신문화는 비제조업일 수록, 업력이 적을수록 혁신문화 수준이 높았다. 관계문화는 제조업이 비제조업보다 높았으며, 위계문화는 업력 20년 이상의 기업이 5~10년 기업보다 높았다. 성과문화는 비제조업 기업이 제조업 기업보다 높은 것으로 나타났다.

〈표 6〉 기업의 일반적 특성에 따른 조직문화별 차이 분석결과

		혁신문화		관계문화		위계문화		성과문화			
		M(SD)	t/F	M(SD)	t/F	M(SD)	t/F	M(SD)	t/F		
업종	제조	2.93(.713)	-9.19***	3.75(.553)	2.23*	2.77(.568)	-1.82	3.22(.575)	-2.41*		
	비제조	3.56(.647)		3.62(.629)		2.87(.526)		3.36(.624)			
채용 경험	있음	3.23(.705)	0.22	3.68(.603)	-0.21	2.89(.625)	1.55	3.20(.591)	-1.59		
	없음	3.21(.769)		3.69(.589)		2.79(.521)		3.31(.603)			
창업 연도	0~5	3.52(.786)	9.46***	3.81(.587)	2.04	2.77(.585)	4.01**	3.35(.653)	0.74		
	5~10	3.17(.758)		3.65(.565)		2.71(.503)		3.23(.530)			
	10~20	3.02(.701)		a>b, c		3.65(.560)		2.84(.559)		d>b	3.28(.597)
	20~	3.19(.626)		3.64(.699)		3.01(.508)		3.27(.637)			

주: *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

다음으로 연구변인 간 상관관계 분석결과 채용장벽인식과 채용의도(-.526), 채용의도와 혁신문화(-.325), 채용의도와 위계문화(-.122), 성과문화(-.109)는 부(-)적인 상관관계를, 채용장벽인식과 혁신문화(.227), 위계문화(.183) 및 성과문화(.157), 채용의도와 관계문화(.119), 혁신문화와 관계문화(.283) 및 성과문화(.198), 관계문화와 성과문화(.111), 위계문화와 성과문화(.168)은 정(+)적인 상관관계를 유의하게 보이는 것으로 확인되었다. 반면, 채용장벽인식과 관계문화, 혁신문화와 위계문화, 관계문화와 위계문화 간의 상관계수는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 조사되었다. 또한 중장년 채용의도와 채용경험 및 제조업은 정적인 관계, 채용장벽과 채용경험 및 제조업은 부적인 관계가 있었다(표 7 참조).

〈표 7〉 연구변인 별 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
채용의도	1											
채용장벽	-.526***	1										
혁신문화	-.325***	.227***	1									
관계문화	.119*	-.098*	.283***	1								
위계문화	-.122*	.183***	.089	-.037	1							
성과문화	-.109*	.157**	.198***	.111*	.168***	1						
채용경험	.259***	-.127*	.011	-.010	.085	-.079	1					
창립시기 1	-.049	.016	.242***	.123*	-.044	.067	.035	1				
창립시기 2	-.025	-.007	-.034	-.043	-.111*	-.053	-.010	-.356***	1			
창립시기 3	.091	-.072	-.185***	-.052	.038	-.007	-.091	-.426***	-.421***	1		
창립시기 4	-.030	.086	-.014	-.032	.145**	-.009	.092	-.242***	-.239***	-.286***	1	
제조업	.429***	-.318***	-.418***	.112*	-.091	-.120*	.168**	-.182***	.012	.081	.106*	1

주: *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

3. 중장년 채용장벽인식과 중장년 채용의도 간의 관계에서 조직문화의 조절효과 분석

채용장벽인식과 채용의도 간의 관계에서 조직문화 유형별 조절효과를 분석하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해, 1단계에서는 통제변인인 기업연령, 최근 2년간 중장년 근로자 채용경험 및 업종을 더미변수 처리하여 투입하였으며, 2단계에는 독립변인인 채용장벽인식, 3단계에는 조직문화인 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화를 투입하였다. 마지막 4단계에서는 중장년 채용장벽인식과 조직문화별 상호작용항들을 투입하였다. 이를 통해, 2단계에서는 독립변인인 채용장벽인식의 주효과를, 4단계에서는 상호작용항을 통한 조직문화 유형별 조절효과를 검증하였다.

모델4를 기준으로 분석결과를 제시하면, 기업체 인사담당자 및 대표자가 인식하는 중장년 채용의도에 유의미한 영향을 미치는 변인은 과거 중장년 채용경험, 제조업, 채용장벽인식, 혁신문화, 관계문화 그리고 관계문화와 채용장벽의 상호작용항이 있었다. 전체 모형의 설명량은 R^2 0.423으로 종속변인의 42.3%를 설명하는 것으로 나타났으며, 다중공선성은 VIF 1.118~2.377로 5 이상을 넘지는 않았다(Akinwande et al., 2015).

구체적으로 변인 간 관계를 살펴보면, 통제변인인 과거 중장년 채용경험($B=0.490$, $p<0.001$)과 제조업($B=0.443$, $p<0.001$)은 중장년 채용의도에 유의미한 정적 효과가 있었는데, 실제 중장년을 채용한 경험이 있는 기업과 업종이 제조업에 해당되는 기업일수록 중장년 채용의도가 높은 것을 확인할 수 있었다.

다음으로, 중장년 채용장벽인식은 중장년 채용의도에 유의미한 부적 영향력이 있었는데($B=-0.639$, $p<0.001$), 기업체 인사담당자 및 대표자가 중장년 채용에 대해 높은 장벽을 인식할수록 중장년을 채용할 가능성이 유의미하게 낮아지는 것을 확인할 수 있었다.

조절변인으로 투입한 조직문화의 효과를 살펴보면, 혁신문화와 관계문화가 중장년 채용의도에 유의미한 영향이 있었다. 기업의 혁신문화 수준은 중장년 채용의도에 부적인 영향을 미쳤는데($B=-0.179$ $p<0.05$), 유연하고 창의적이며 신속한 변화를 추구하는 조직문화를 가진 기업들은 중장년 채용에 부정적인 인

식을 가지고 있었다. 반면 관계문화는 중장년 채용의도에 정적인 영향을 미쳤다($B=0.260, p<0.01$). 기업이 조직 구성원, 관계에 중점을 두는 관계지향적 문화를 가지고 있는 경우 연령이 많은 중장년 근로자를 새롭게 받아들이고 협업할 수 있는 바탕이 마련되었기 때문인 것으로 판단된다.

마지막으로, 조직문화와 중장년 채용장벽인식의 상호작용항들을 투입한 결과에서는 관계문화와 중장년 채용장벽인식의 상호작용항만 유의미한 것으로 나타났다($B=-0.292, p<0.01$).

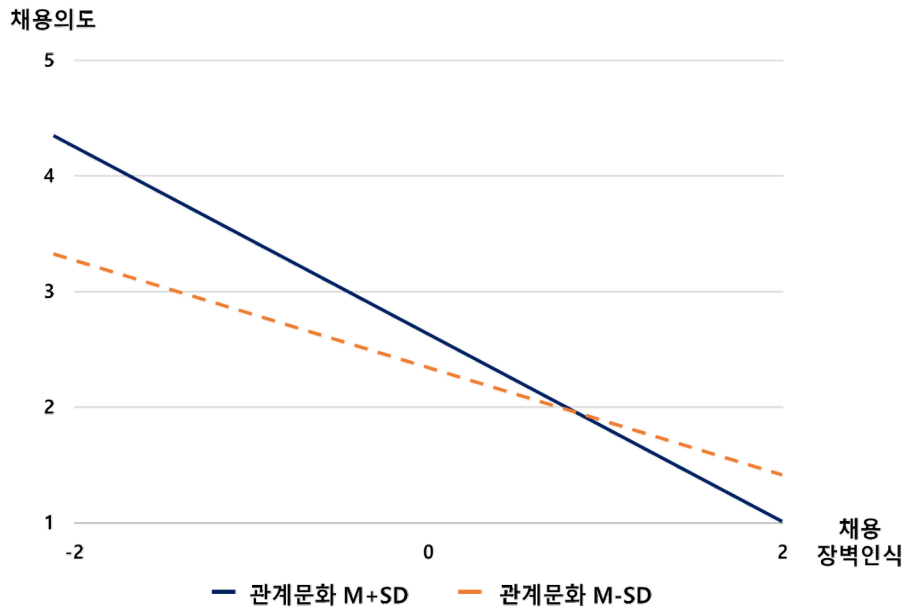
〈표 8〉 채용장벽인식과 채용의도 간의 관계에서 조직문화의 조절효과(N = 400)

		Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
		B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
통제	~5년 미만	.296	.172	.115	.157	.115	.157	.083	.156
	5~10년	.207	.171	.061	.155	.039	.154	.001	.153
	10~20년	.389*	.165	.207	.150	.157	.148	.106	.147
	채용경험	.540***	.120	.454***	.109	.517***	.109	.490***	.109
	제조업	.939***	.107	.649***	.101	.464***	.109	.443***	.109
독립	채용장벽			-.671***	.070	-.625***	.071	-.639***	.072
조절	혁신문화					-.286***	.074	-.179*	.080
	관계문화					.218**	.085	.260**	.086
	위계문화					-.038	.087	-.009	.089
	성과문화					.065	.079	-.014	.083
상호 작용	혁신×장벽							.145	.084
	관계×장벽							-.292**	.103
	위계×장벽							.177	.111
	성과×장벽							-.112	.110
F		23.786***		39.573***		26.245***		20.187***	
R2		.232		.377		.403		.423	
adj R2		.222		.367		.388		.402	
△ R2		.232		.145		.026		.020	

주: *** p<.001, ** p<.01, * p<.05.

상호작용 효과를 해석하기 위해 조절효과 그래프를 작성한 결과는 [그림 2]와 같다. 평균중심화를 통해 변환된 값을 사용하였으며, 평균값에서 표준편차 1단위를 더한 값과 차감한 값을 기준으로 조절효과의 변화를 확인하였다. 관계지향 조직문화의 수준이 높아지면 중장년 채용장벽이 채용의도에 미치는 영향이 강화되는 것을 확인할 수 있었는데, 상대적으로 관계문화가 고수준일 때 기울기가 더 증가되는 것으로 나타났다. 그러나 그래프에서 확인할 수 있는 것처럼 중장년 채용장벽인식이 1~3.96(평균중심화 0.890) 지점까지는 조절변인인 관계문화의 수준이 증가하면 중장년 채용의도 값이 증가하여 관계문화 수준이 낮을 때보다 더 높은 중장년 채용의도를 형성하는 것으로 나타났다.

[그림 2] 채용장벽인식과 채용의도 간의 관계에서 관계문화의 조절효과



이러한 결과를 바탕으로 사전에 설정한 연구가설을 검토해보면, 다음과 같다.

〈표 9〉 연구결과에 따른 연구가설

연구 가설	결과
연구가설 1. 중장년 채용장벽인식은 중장년 채용의도에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 2-1. 혁신문화는 중장년 채용의도에 부적인(-) 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 2-2. 혁신문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 강화할 것이다.	기각
연구가설 3-1. 위계문화는 중장년 채용의도에 부적인(-) 영향을 미칠 것이다.	기각
연구가설 3-2. 위계문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 강화할 것이다.	기각
연구가설 4-1. 관계문화는 중장년 채용의도에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
연구가설 4-2. 관계문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 완화할 것이다.	기각
연구가설 5-1. 성과문화는 중장년 채용의도에 정적인(+) 영향을 미칠 것이다.	기각
연구가설 5-2. 성과문화는 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 부적인(-) 영향을 완화할 것이다.	기각

V. 결론 및 제언

1. 결 론

이 연구는 기업체 관계자를 대상으로 중장년 채용의도와 장벽인식의 관계에서 조직문화의 효과를 분석하는 데 목적이 있다. 연구결과를 통해 도출한 주요 결론은 다음과 같다.

첫째, 기업의 중장년에 대한 채용의도는 보통 수준이었으며, 제조업과 중장년 채용경험이 있는 기업에서 중장년 채용에 긍정적인 인식을 가지고 있었다. 이 연구에서 중장년 채용의도는 평균 2.93으로 전국 중소기업 관계자를 대상으로 중장년 채용계획을 조사한 결과와 유사했는데, 2019년 기준으로 조사

대상 기업의 63%가 중장년의 경험을 활용하기 위해 이들을 채용할 의사가 있는 것으로 확인되었다. 전반적으로 중장년 채용에 여러 제약이 존재하지만, 절반 이상의 기업은 중장년 채용을 긍정적으로 인식한다는 점에서 제도적 지원을 통해 중장년의 재취업을 활성화할 수 있는 가능성이 존재한다.

특히 기업이 제조업인 경우 비제조업보다 중장년 채용에 대해 긍정적으로 인식하고 있었는데(제조업 중장년 채용의도 3.38, 비제조업 2.38, 채용장벽인식 제조업 2.87, 비제조업 3.32), 패션봉제, 재료 등 서울시 내에 존재하는 제조업이 청년들의 진입이 많지 않은 업종임을 고려해 보면, 상대적으로 제조업에서 중장년의 채용의도 및 장벽인식이 낮은 것으로 보인다. 또한 중장년에 대한 채용경험이 있는 기업의 채용장벽인식이 유의미하게 낮았는데, 이를 통해 실제 중장년 근로자 채용을 경험한 기업은 추가적으로 이들을 채용하는 데 심리적 장벽이 낮다는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, 기업체 관계자의 중장년 채용장벽인식은 채용의도에 유의미한 부적 효과가 있었다. 적합 직무, 기술/역량, 조직융화, 고용비용, 고용여력으로 구성된 채용장벽인식 수준이 높을수록 기업의 중장년 채용의도에 부적인 영향을 끼쳤는데, 조직문화를 투입한 경우에도 채용장벽인식이 유의미한 영향이 있었다는 점에서 기업들이 인식하고 있는 중장년 채용장벽인식은 이들의 채용의도를 낮추는 중요한 요인임을 확인할 수 있다. 이러한 맥락에서 정부 및 지방자치단체는 신중년 적합직무 고용장려금, 폴리텍대학의 신중년 특화 직업훈련 등을 통해 중장년의 고용비용, 역량개발을 지원함으로써 기업이 인식하는 채용장벽을 낮추기 위해 지원하고 있다.

셋째, 기업의 혁신지향 문화와 관계지향 문화는 중장년 채용의도에 유의미한 영향이 있었다. 특히 혁신지향 문화와 관계지향 문화의 회귀계수 방향에 차이가 있었는데, 기업이 혁신적 문화를 가지고 있을수록 중장년 채용의도를 감소($B=-0.179, p<0.05$) 시키는 것으로 나타났지만, 관계지향적 문화 수준이 높아질수록 중장년 채용의도가 유의미하게 높아지는 것을 확인할 수 있었다($B=0.260, p<0.01$).

이러한 결과는 혁신지향적인 기업일수록 중장년 채용을 기피한다는 것을 보여주는데, 실제 홍성표·양인준(2020)의 연구에서 지식서비스, 문화콘텐츠, 소

소프트웨어 등의 첨단산업에 해당되는 기업일수록 중장년에게 적합한 직무가 부족하고 빠른 기술변화 속에서 충분한 역량을 갖추고 있는지에 대해 부정적인 인식이 있다는 점을 고려해 보면, 혁신적인 문화를 갖춘 기업에서 중장년 채용을 선호하지 않는 현상을 이해할 수 있다. 또한 이러한 지식산업의 경우 장기간 근속하기보다 40세 이상의 연령이 되면 독립적으로 창업을 하는 업계 문화가 존재한다는 점에서 혁신문화 수준이 중장년 채용의도에 부적인 영향을 미치는 이유를 알 수 있다.

반면 관계지향적 문화의 경우 조직구성원 간 신뢰와 인간관계를 중시하는 경향이 있는 만큼 중장년 재취업 근로자에 대한 수용력이 상당 부분 존재하기 때문에 관계지향적 문화 수준이 높을수록 중장년 채용의도가 증가하는 모습을 나타낸 것으로 보인다. 이 외에 위계지향 문화와 성과지향 문화는 중장년 채용의도에 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다.

넷째, 중장년 채용장벽인식과 채용의도의 관계에서 관계지향 문화는 유의미한 조절효과가 있었다. 관계문화 수준이 증가할수록 중장년 채용장벽인식이 채용의도에 미치는 영향(기울기)을 강화하는 것으로 나타났다. 그러나 중장년 채용장벽인식의 1~3.96 범위에서는 관계문화가 증가하면 채용의도의 수준이 함께 증가하기 때문에 관계문화가 낮은 수준보다 중장년 채용의도가 더 높게 유지되는 것을 확인할 수 있었다.

다섯째, 연구의 한계를 고려한 해석이 필요하다. 이 연구는 서울시의 제한된 업종에 대해 조사가 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는 데 한계가 있으며, 횡단면 조사라는 점을 고려하여 해석할 필요가 있다. 특히 결측값의 문제로 통제변인으로 투입하지 못한 매출액과 기업의 성과 등 중장년 채용에 영향을 미칠 수 있는 다양한 통제변인들을 포함하지 못했다는 한계가 있었다. 따라서 추가적인 연구 및 조사를 통해 중장년 채용에 대한 보다 다양한 연구와 비교하여 결과를 해석하는 것이 필요하다.

2. 제 언

연구결과를 바탕으로 중장년 재취업을 촉진하기 위해 도출한 시사점은 다음

과 같다.

첫째, 기업의 조직문화, 업종을 고려한 차별화된 중장년 재취업 지원이 필요하다. 이 연구의 결과를 통해 혁신지향 문화는 중장년의 채용의도를 감소시키는 것으로 확인되었다. 이는 업종과도 밀접한 관계가 있는데 지식중심의 첨단 산업은 업종의 특성상 중장년에게 적합한 직무가 부족하고 성과중심의 수평적 문화를 강조하기 때문에 중장년의 재취업이 쉽지 않은 특징이 있다. 홍성표·양인준(2020)의 연구에서 제시된 것처럼 지식중심, 콘텐츠산업은 경력자 또는 직업훈련을 통한 1인 창업과 협동조합 등에 초점을 맞춘 지원서비스를 제공하는 것이 필요하다. 반면 중장년에 대한 인력 수요가 있고 관계중심의 문화를 형성하고 있는 기업에는 중장년 채용에 따른 고용비용 보조, 적정 인재매칭 등의 서비스에 초점을 맞출 필요가 있다.

둘째, 중장년 채용 촉진을 위한 기업문화 조성 및 제도 개선이 요구된다. 중장년 인력에 대한 선호가 존재하더라도 이들의 조직적응과 기존 직원과의 융화 문제로 인해 중장년 채용을 망설이는 기업에 대해서는 중장년 인력의 특성을 이해하고 이들의 적응을 촉진할 수 있는 조직문화 컨설팅 등을 제공할 필요가 있다. 현재 중장년 고용촉진을 위한 정책들은 신중년 적합일자리, 고령자 채용 장려금 등 인건비를 지원하는 형태로 운영되고 있다. 이러한 인건비 지원과 함께 조직은 중장년 신규 근로자를 수용할 수 있는 문화와 역량을 갖추고 동시에 중장년 근로자는 새로운 기업 및 직업에 적응할 수 있는 태도를 함양할 수 있는 교육 및 상담 제공이 필요하다.

셋째, 중장년 재취업 활성화를 위해 기업의 채용 장벽을 낮출 수 있는 다양한 지원 체계를 갖출 필요가 있다. 이 연구에서 기업의 채용장벽인식은 중장년 채용의도에 강한 부적인 영향을 미치고 있었다. 업종과 지역, 업력 등의 여러 기업의 특성을 고려하여 이들이 중점적으로 인식하는 채용장벽을 확인하고 다양한 지원서비스가 패키지로 구축되어 지원할 필요가 있다. 현재는 대부분 고용 장려금을 지원하거나 일자리 매칭에 초점을 맞추고 있는데, 기업들이 인식하는 채용 장벽을 유형화하고 적합한 지원을 제공할 필요가 있다.

넷째, 다양한 업종 및 지역을 대상으로 한 분석이 필요하다. 이 연구는 서울시 기업 관계자를 대상으로 제한적인 분석이 실시되었다. 따라서 조직문화와

중장년 채용의 관계를 분석하기 위해서는 보다 다양한 업종과 지역의 기업들을 대상으로 분석을 실시함으로써 연구결과의 추가적인 검증이 필요하다.

참고문헌

- 강소량·조규형·이서연·김민주·강시운(2019). 『서울시 50+세대 실태조사: 직업이력 및 경제활동』. 서울시50플러스재단.
- 경기도일자리재단(2017). 『경기도 중장년층 일자리 정책 개선방안 연구』. 경기도일자리재단.
- 권중생(2011). 「혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향」. 『경영연구』 26 : 153~182.
- 김가람(2012). 『유형별 조직문화, 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계 분석』. 중앙대학교 박사학위논문.
- 김동선(2016). 「상징적 상호작용론의 관점에서 바라본 중장년층 재취업 경험 연구」. 『한국노년학』 36 (2) : 395~418.
- _____ (2018). 「무경계경력 관점에서 살펴본 중·고령자 직업훈련 참여 및 훈련활용도에 관한 연구」. 『한국콘텐츠학회논문지』 18 (11) : 493~507.
- 김미희·탁진국·한태영·한영석·유태용(2007). 「중, 장년층 재취업 결정요인과 재취업 고용의 질에 관한 연구: 남녀 차이를 중심으로」. 『한국심리학회지: 여성』 12 (4) : 537~557.
- 김보민(2019). 「중장년층 퇴직자 재취업 결정요인 분석」. 『응용경제』 21 (1) : 117~152.
- 김사랑·김세준(2012). 「지역문화재단의 조직문화유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향」. 『문화정책논총』 26 (2) : 213~243.
- 김수영·장수지·이재정·문경주(2015). 「베이비붐세대의 재취업 의사에 영향을 미치는 요인」. 『노인복지연구』 67 : 107~132.
- 김우성·김근호·손정은(2019). 「기업의 인적자원제도가 조직문화에 미치는 영향에 대한 중단연구」. 『미래교육학연구』 32 : 43~65.

- 김주섭·박재춘(2013). 「조직문화와 긍정심리자본, 조직몰입의 인과관계에 대한 다수준분석」. 『인적자원관리연구』 20 (3) : 51~74.
- 김진희(2007). 「조직문화, 조직몰입 및 조직성과와의 관계: 고용지원센터를 중심으로」. 『노동정책연구』 7 (2) : 103~134.
- _____(2018). 「혁신적 조직문화와 참여가 성과와 이직의도에 미치는 효과」. 『문화기술의 융합』 4 (1) : 51~56.
- 김호균(2007). 「조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰」. 『한국사회와 행정연구』 18 (2) : 23~49.
- 모영배(2016). 「기업의 조직문화유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향」. 『국가정책연구』 30 (1) : 49~71.
- 박재산(2005). 「조직문화 유형이 직무만족과 이직의사에 미치는 영향- 국립병원 조직구성원을 대상으로」. 『병원경영학회지』 10 (1) : 1~24.
- 박정열·손영미(2016). 「경력단절여성의 진로적응성, 진로장벽 및 재취업 이득/손실의 지각이 재취업욕구에 미치는 영향」. 『진로교육연구』 29 (1) : 101~121.
- 박정우(2019). 「공기업 직원들의 조직문화 및 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향: 직급별 차이를 중심으로」. 『상업교육연구』 33 (6) : 157~173.
- 박지성·옥지호(2019). 「조직문화 유형이 기업내부노동시장 활용에 미치는 영향에 관한 연구: 환경 역동성의 조절효과」. 『노동정책연구』 19 (4) : 1~31.
- 백의환(2017). 『신입사원이 인식하는 조직문화 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향』. 서울대학교 석사학위논문.
- 백준봉·김윤중(2018). 『경기도 사업체의 중장년 인력수요와 중장년 일자리 정책과제』. 경기도일자리재단.
- 성지미·안주엽(2006). 「중고령자 취업 결정요인」. 『노동정책연구』 6 (1) : 39~74.
- 오승국(2015). 『중장년 남성 실직자의 진로장벽, 사회적지지, 자아탄력성, 구직효능감, 진로준비행동 간의 구조적 관계』. 숭실대학교 박사학위논문.
- 유희정(2015). 「경력단절 여성의 진로장벽 지각이 고용가능성에 미치는 영향:

- 사회연결망의 매개효과 중심으로. 『사고개발』 11 (1) : 155~178.
- 윤희훈(2017. 2. 21). 「중소·중견기업 “중장년 채용시 ‘조직융화력’ 가장 많이 본다”」. 조선비즈(https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/02/21/2017022101110.html).
- 이건희(2018). 『조직문화 유형에 따른 인적자원, 창의적 성과, 재무성과 및 기술혁신의 관계: 경쟁가치모형을 적용한 제조업체를 중심으로』. 성균관대학교 박사학위 논문.
- 이동선(2017). 「조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향- 성별의 조절효과를 중심으로」. 『인적자원관리연구』 24 (4) : 83~104.
- 이용탁(2017). 「ICT 기업의 조직문화가 조직구성원 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」. 『경영과 정보연구』 36 (4) : 149~166.
- 이원희·고진수·이영민·전용일(2018). 『신중년 친화 고용 환경 조성 및 일자리 발굴 제안』. 한국노사발전재단.
- 이용목·유기웅(2017). 「퇴직한 중년남성의 재취업과정 탐색」. 『사회과학연구』 28 (2) : 59~78.
- 이재은·이연주(2008). 「조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향: Kimberly & Quinn의 조직문화 유형을 중심으로」. 『한국정책논집』 8 : 60~81.
- 이환범·이수창(2006). 「경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입 간의 영향관계 분석」. 『한국정책과학학회보』 10 (4) : 137~157.
- 이효영(2017). 「기업체 팀장이 인식한 혁신적 조직문화, 교육훈련 효과성, 조직몰입, 인적자원 역량 간의 구조적 관계: HCCP 패널자료 분석」. 『문화산업연구』 17 (4) : 135~145.
- 정희경·김혜란·한희섭(2018). 「항공사 승무원의 조직문화와 조직 몰입, 직무만족, 직무 성과 관계」. 『호텔 경영학 연구』 27 (1) : 123~141.
- 조달호·최봉·정현철(2015). 『서울시 베이비붐 세대 일자리특성과 정책방향』. 서울연구원 정책과제연구보고서.
- 조선이·이재섭(2012). 「항공사 조직문화가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향」. 『관광·레저 연구』 24 (8) : 163~181.
- 조원섭(2014). 「특급호텔의 조직문화가 이직의도에 미치는 영향」. 『Tourism

Research』 39 (3) : 183~198.

차윤석(2012). 「조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰」. 『한국산학기술학회 논문지』 13 (5) : 2054~2062.

최영섭·정재호·나동만(2015). 『장년층 구인구직 미스매치 해소를 위한 구인구직자 실태조사 및 장년층 취업지원 제도 개선방안 연구』. 한국직업능력개발원.

한정훈(2018). 「업무혁신 프로그램의 적합도와 관계적 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향」. 『산업혁신연구』 34 (4) : 47~77.

한태영·정의영(2017). 「중장년 근로자의 나이차별인식이 퇴직 후 경력준비에 미치는 영향- 업무장애의 매개효과 및 고용형태의 조절효과」. 『인적자원관리연구』 24 (5) : 147~166.

홍성표·양인준(2020). 『서울시 산업거점의 특성과 50+세대 일자리 연계 방향』. 서울시50플러스재단.

Aiken, L. S. and S. G. West(1991). *Multiple Regression : Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks : Sage.

Akinwande, M. O., H. G. Dikko and D. Samson(2015). “Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis”. *Open Journal of Statistics* 5 (7) : 754~767.

Bergkvist, L. and J. R. Rossiter(2007). “The Predictive Validity of Multiple-item Versus Single-item Measures of the Same Constructs”. *Journal of Marketing Research* 44 (2) : 175~184.

Deal, T. E. and A. A. Kennedy(1982). *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Organizational Life*. Addison-Wesley Publishing Company.

Peters, T. J., R. H. Waterman, Jr.(1982). *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-run Companies*. NY: Harper & Row.

Quinn, R. E. and J. R. Kimberly(1984). “Paradox, Planning, and Perseverance : Guidelines for Managerial Practice”. in J. R. Kimberly & R. E. Quinn (eds.), *New Futures : The Challenge of Managing Corporate Transitions*.

Homewood. IL : Dow Jones-Irwin. pp.295~313.

Reeve, R. C.(1994). “Business Strategy and Management Accounting”. PhD Thesis, University of New England, Armidale.

Abstract

**Analysis of the Moderating Effect by Organizational
Cultures in the Relationship between the Perception of
Employment Barriers and Employment Intentions of
Middle-aged Workers**

Hong, Sungpyo · Yang, Injun

The purpose of this study was to analyze the moderating effect of organizational culture in the relationship between the perception of employment barriers and employment intention recognized by corporate officials. To this end, a survey was conducted for HRD managers or representatives of businesses located in Seoul. Finally, 400 copies of data were used for analysis. Descriptive statistics, correlation analysis and regression analysis were used, and SPSS 25 were used.

The main conclusions drawn through the study are as follows: First, the employment intention of the company for the middle-aged was 2.93 and there were significant difference by industry and employment experience. Second, the perception of barriers to employment of middle-aged and senior citizens had a significant negative effect on employment intentions. Third, innovation-oriented culture and relationship-oriented culture had a significant influence on middle-aged employment intention. Specifically, innovation-oriented culture had a negative effect on middle-aged employment intention, whereas relation-oriented culture had a positive effect on middle-aged employment intention. Fourth, the relationship-oriented culture had a significant moderating effect in the relationship between the perception of the employment barrier and the employment intention of the middle-aged.

The implications of the study are as follows: First, it is necessary to provide differentiated support for re-employment for the middle-aged considering the corporate culture and industry. Second, it is necessary to have a variety of support systems that can lower the employment barriers of companies in order to revitalize the re-employment of the middle-aged.

Keywords : middle-aged, employment intention, employment barrier, organizational culture, moderating effect