



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**변경금지.** 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2008년 2월  
석사학위논문

조직의 가정후원 인식이 구성원의  
업무태도에 미치는 영향

조선대학교 경영대학원

경영학과

정상원

조직의 가정후원 인식이 구성원의  
업무태도에 미치는 영향

The effect of Perceived Family Supportiveness on the  
employees' job attitudes

2008년 2월 일

조선대학교 경영대학원

경영학과

정상원

조직의 가정후원 인식이 구성원의  
업무태도에 미치는 영향

지도교수 정진철

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

2008년 10월 일

조선대학교 경영대학원

경영학과

정상원

# 정상원의 석사학위 논문을인준함.

위원장    조선대학교    교수    \_\_\_\_\_ 인

위    원    조선대학교    교수    \_\_\_\_\_ 인

위    원    조선대학교    교수    \_\_\_\_\_ 인

2008년 12월 일

조선대학교 경영대학원

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 문제제기 및 연구의 필요성 .....	1
제2절 연구 방법 및 범위 .....	6
제 2 장 이론적 배경 .....	8
제1절 가정-일의 균형의 필요성 .....	8
1. 가정-일의 균형의 개념 .....	13
2. 가정-일의 균형의 필요성과 이론적 배경 .....	15
3. 가정-일의 균형을 이루기 위한 제도적 노력 .....	22
제2절 가정-일의 균형과 조직 후원인식 .....	27
1. 조직후원인식 .....	28
2. 가정후원인식 .....	29
제3절 가정-일의 갈등 .....	30
1. 가정-일 갈등의 개념 .....	30
2. 가족후원인식과 일-가정 갈등의 관계 .....	32
제4절 직무만족 .....	34
1. 직무만족의 개념 .....	34
2. 가정후원인식과 직무만족의 관계 .....	35
제5절 조직몰입 .....	36
1. 조직몰입의 개념 .....	36
2. 가정후원인식과 조직몰입의 관계 .....	37
제6절 조직시민행동 .....	38
1. 조직시민행동의 개념 .....	38
2. 가정-일의 균형과 조직시민행동의 관계 .....	39

<b>제3장 실증 분석</b> .....	<b>40</b>
제1절 연구모형 및 가설 .....	40
제2절 변수의 조작적 정의 .....	41
1. 변수의 조작적 정의 .....	41
2. 설문 구성 .....	42
3. 표본선정 및 분석방법 .....	43
4. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	45
제3절 가설 검증 .....	50
1. 가설 1의 검증 .....	50
2. 가설 2의 검증 .....	51
3. 가설 3의 검증 .....	52
4. 가설 4의 검증 .....	54
<b>제4장 결론 및 시사점</b> .....	<b>55</b>
제1절 연구결과의 요약 .....	55
제2절 시사점 및 향후 개선 방안 .....	56
1. 실태분석의 시사점 .....	56
2. 연구의 한계점 및 향후 개선 방안 .....	58
참고문헌 .....	59
설문지 .....	65

## 표 목 차

<표 1> 성별 및 혼인 상태별 경제활동 참가율 .....	3
<표 2> 혼인상태별 여성가구주 분포 .....	17
<표 3> 가구주 성별 장래 가구분포 .....	18
<표 4> 재택근무의 장단점 .....	25
<표 5> 설문지 구성 및 내용 .....	43
<표 5-1> 표본의 특성 .....	44
<표 5-2> 변수들의 신뢰성 분석결과 .....	45
<표 5-3> 가정후원인식에 대한 항목별 요인분석 .....	47
<표 5-4> 일-가족갈등, 직무만족, 시민행동, 조직몰입에 대한 항목별 요인분석 ..	48
<표 5-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석 결과 .....	49
<표 5-6> 가족후원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향에 관한 검증 .....	50
<표 5-7> 가족후원인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증 .....	51
<표 5-8> 가족후원인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증 .....	52
<표 5-9> 가족후원인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증 .....	52
<표 5-10> 매개효과의 조건 .....	53
<표 6> 가정후원인식과 일-가정갈등의 상호작용이 조직시민행동에 미치는 영향 ·	54



## 그림 차례

<그림 1> 여성경제활동참가율 .....	2
<그림 2> 여성과 남성의 연령별 고용률 곡선 .....	4
<그림 3> 여성의 위상과 GDP .....	9
<그림 4> 성별 경제활동 참가율(1999~2010) .....	10
<그림 5> 미국내 100대 기업의 주주 총수익률(1996~2000) .....	12
<그림 6> 연구 모형 .....	40

# ABSTRACT

## The effect of the perceived Family Supportiveness on the employees' job attitudes

by Jung, Sang Won

Advisor : Prof. , Ph.D. Jinchul Jung

Department of Business Administration,

Graduate School of Business Administration, Chosun University

Today's employees are facing numerous complex challenges in their struggles to meet the demands of both work and family. One contributing factor is likely the increasing prevalence of dual-breadwinner families as women are increasingly participative into working life. In line with the those current employment situations, new perspectives are demanding new organizational practices with respect to the family-friendly work environment. Because the ultimate goal of creating family-friendly work environment is to facilitate work-family balance and to reduce work-family conflict and its associated negative outcomes, the companies may attempt to well balanced family-friendly polices and programs.

In general, work-life conflict and job attitudes are two indicators of employee well-being. This empirical research aim to identify the determinant role of family supportiveness of organization into the job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior through mediator of work-family conflict. Methodological survey

data was obtained from employees of 4 small and medium enterprise located in industrial complex at K city. Statistical analysis revealed that a unidimensional factor structure for the perceived family supportiveness and that there are significant relationship between perceived family supportiveness and work–family conflict as well as job satisfaction.

# 제1장 서론

## 제1절 문제제기 및 연구의 필요성

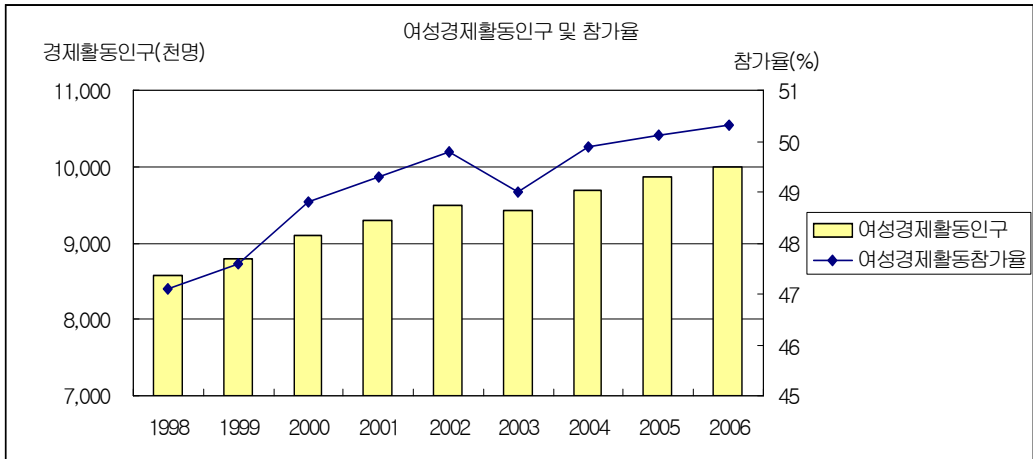
산업화 이후 여성의 경제활동참여가 활발해지면서 오늘날 사회 각 분야에서 여성 인력이 차지하는 비중과 그 중요성이 급격하게 증가되고 있음은 세계적인 현상이다. 한국의 경우도 여성의 경제활동 비율이 급격하게 증가하고 있다. 여성의 고학력과 사회 참여 욕구의 증대에 따라 조직 내 여성 진출은 <그림 1>과 같이 해마다 지속적으로 확대되었다. 국가경제발전 초기인 1998년대에는 47.1%에 불과하였으나 2000년 48.8%, 2005년 50.1%로 증가한 여성인력의 사회 진출 비율에서 이를 알 수 있다.

여성인력이 사회에 진출하고 기업경쟁력을 높이는데 참여하게 된 배경은 다음과 같다(이철선, 2006). 첫째, 과거 산업시대는 파워(power)를 필요로 했다면 새로운 디지털지식경제시대는 감성(emotion)을 필요로 하고 있다. IT, 영상미디어, 예술 등 소프트웨어를 필요로 하는 새로운 시대적 상황의 변화는 산업시대를 주도해왔던 남성 위주의 패러다임에 여성을 필요로 하고 있는 상황이다. 둘째, 새로운 시대적 상황은 다양성(diversity)을 요구하고 있다. 역발상과 창의력을 요구하는 새로운 시대적 요구는 일사불란한 의사결정보다는 다양한 사고와 생각이 종합된 창의적인 아이디어를 필요로 하고 있고 이러한 상황으로 인해 여성의 사회적 진출을 필요로 하고 있다. 셋째, IT기술의 발전으로 인해 시공간상의 제약이 무너지고 있다. 제러미 리프킨이 그의 저서 『소유의 종말』에서 과거에는 유산계급과 무산계급으로 구별되었지만 이제는 온라인과 오프라인의 세계로 구별된다고 한다. 이는 기존의 오프라인 중심의 사회에서 온라인 중심의 세계로의 변화를 의미하며 이러한 변화는 경쟁의 원천을 기존의 직장에서 가정으로 변화시키고 있으며 이에 따라 여성의 사회적 참여가 높아질 수밖에 없다. 넷째, 노동력의 부족으로 인한 여성인력의 필요성이 강조된다. 1960년 4.2%였던 우리나라의 출산율이 2020년에는 1.0%로 급격

히 감소한다고 전망되고 있다. 따라서 노동력 부족이 예측되는 상황에서 여성의 사회적 참여는 일반적인 것으로 수용되고 있다. 결국 여성의 사회적 참여가 높아지고 있는 현상은 시대적 요구에 의한 것이며 소프트웨어 경쟁력을 높이기 위한 여성의 역할이 필요하기 때문이다.

여성의 사회적 진출 및 경제활동에 참가하는 정도에 대한 연대별 추이를 살펴보면 <표 1>과 같이 기혼 여성 경제 활동 참가율은 남성이나 미혼 여성에 비하여 급속도로 증가하였다. 미혼 여성은 1970년 44.3%에서 2003년 51.7%로 단지 7.4%의 증가에 머물렀고, 남성은 1970년 77.9%에서 오히려 2003년 74.7%로 감소한 반면, 기혼 여성의 취업률은 1970년 36.9%에서 2003년 50.7%로 무려 13.8%나 급증하였다. 이와 같이 기혼 여성의 경제 활동 참가율은 타 집단에 비해 꾸준히 증가하고 있다. 하지만 아직까지도 2003년 현재 남성의 경제 활동 참가율은 74.7%, 미혼 여성의 경제 활동 참가율은 51.7%, 기혼 여성의 경제 활동 참가율은 50.7%로 기혼 여성의 취업률이 가장 낮았다. 이는 기혼여성이 담당하고 있는 육아 및 가사의 역할에 대한 부담이 경제활동에 참여하는 것을 가로막고 있다는 증거이다. 이로 인해 일과 가정의 균형을 통한 여성인력의 사회적 참여가 강조되고 있으며 이러한 제도적 노력은 기혼여성의 사회진출에 대한 변화를 가져오고 있다.

<그림 1> 여성의 경제활동참가율



출처 : 통계청, 경제활동인구조사

<표 1> 성별 및 혼인 상태별 경제 활동 참가율

(단위: %)

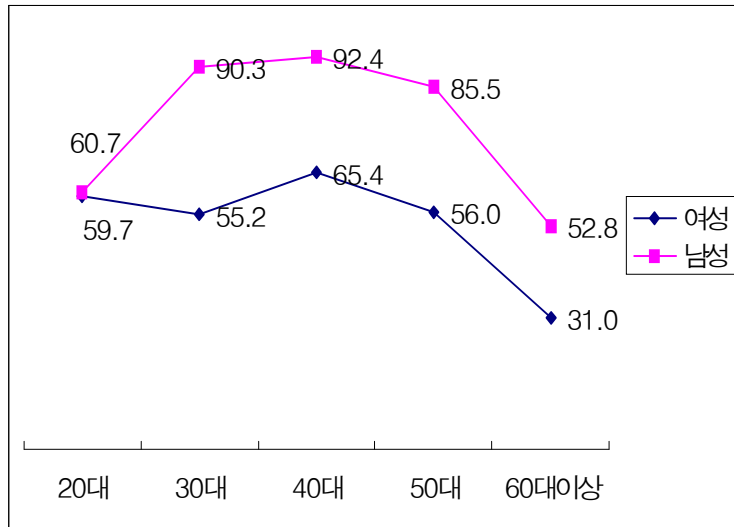
분류 \ 연도		1970	1980	1990	1995	2000	2001	2002	2004
		여성	전체	39.3	42.8	47.0	48.4	48.8	49.2
	기혼	36.3	40.0	46.8	47.6	48.7	49.0	49.4	50.7
	미혼	44.3	50.8	45.6	50.4	47.0	48.1	50.6	51.7
남성	전체	77.9	76.4	74.0	76.4	74.2	74.2	74.8	74.7

출처 : 통계청, 각 연도 경제 활동인구연보.  
한국여성개발원(2003). 2003도표로 보는 여성 통계

여성들의 경우 20대의 높은 고용률과는 상대적으로 30대에 고용률이 하락하는 모습을 보인다. 이는 출산과 육아문제가 주된 이유로 보이며 자녀를 어느 정도 키운 40대 여성 중 상당수가 재취업을 노려 이 연령대 중 절반이상이 일자리를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 여성의 고용률 패턴은 <그림 2>과 같이 M-자형을 그리고 있으며 이러한 유형은 결국 여성인력이 육아로 인한 부담이 많음을 보여주고 있다.

우리나라 전체 연령대 고용률은 2000년 남성이 70.7%, 여성이 47.0%로 격차는 23.7%였고 지난해에는 남성이 71.3%, 여성이 48.8%로 격차는 22.5%로 소폭 줄어들었다. 이처럼 여성의 사회활동이 늘고는 있지만 가정 내 가사 분담은 거의 낙제점 수준이라고 통계청은 설명한다. 맞벌이 부부 남편이 하루 32분 정도 가사노동을 하는데 비해 직장생활을 하고 있는 아내는 남편에 비해 6.5배인 3시간 28분을 집안일에 쏟는다. 특히 맞벌이를 하지 않는 가구에서는 남편이 가사에 들이는 시간이 31분으로 남편들은 맞벌이를 하던 하지 않던 간에 가사 일에는 비슷하게 인식한 것으로 나타났다(매일경제, 2006.9.11 字 참조).

<그림 2> 여성과 남성의 연령별 고용률 곡선(단위=%)



앞에서 살펴본 바와 같이 우리나라 여성경제 활동 인구는 매년 늘어나는 추세이며 남녀 고용률에 있어서도 차이를 좁혀가고 있다. 하지만 여전히 우리나라의 여성 인력은 효과적으로 활용되지 못하고 있는 것으로 평가되고 있다. 그렇다면 이렇게 여성인력이 활용되지 못하는 원인은 무엇일까?

대한상공회의소가 2005년 서울소재 592개사를 대상으로 여성인력에 대한 기업인식 실태를 조사한 결과 육아문제가 인력활용의 가장 큰 걸림돌인 것으로 나타났다. 가장 큰 요인으로 '결혼·출산·육아로 인한 업무단절에서 오는 생산성 저하문제'를 꼽았으며(46.6%), '야근 및 국내외 출장 등 업무상의 제약'(15.4%), '남성보다 약한 직업의식과 근무기강 해이'(13.6%)등이 그 뒤를 이었다.

그럼에도 불구하고 여성인력 채용비중 확대를 계획하고 있는 기업은 14.8%로 향후 여성 고용이 늘어날 것으로 전망됐다. 여성인력 활용을 늘리는 이유는 '꼼꼼한 일 처리 등 여성의 섬세한 감각과 유연성을 활용하기 위해서'가 78.4%로 대다수를 차지하고 있었고, '투명경영·윤리경영을 실천하는데 여성이 장점이 많아서'가 9.5%, '구매 의사결정시 여성의 역할이 확대되고 있어 고객수요 파악에 유리해서'라는 응답도

8.1%를 보였다.

여성인력활용을 늘릴 수 있는 가장 효과적인 정책지원 사항에 대해서는 '보육시설 및 방과후시설의 대폭적인 확충'(34.9%)과 '기업이 맡고 있는 모성보호비용을 사회보험에서 부담'(28.2%)이라는 항목에 가장 많은 응답이 집중됐고, 그 다음으로 '재직 여성근로자의 직업능력개발 촉진'(10.5%), '여성에 비우호적인 교육과정 개편과 여학생 진로지도 강화'(7.0%)등의 순으로 나타났다. 이처럼 직장 여성들이 안고 있는 제약과 한계에는 가정에 대한 책임 문제가 따른다. 이는 여성이 가사와 양육 의무를 동시에 수행하는데 있어 직장 업무에 전락하기 어려운 것을 말한다. 실제로 가사 업무에 대한 부담이 큰 여성은 직장 업무에 투자하는 시간이 감소되고 업무의 효율성과 집중도가 떨어지게 되어 기술습득이나 임금, 기타 승진에서 낙오되거나 직장을 떠나게 될 가능성이 매우 높다(노동부, 2000).

하지만 놀라운 속도로 빠르게 진행되고 있는 저출산·고령화 사회를 맞아 우리가 활용할 수 있는 인적자원 중 여성인력을 도외시하고는 별다른 대안을 찾기가 쉽지 않다. 전문여성인력의 경력이 단절되어 사장되고 마는 국가적 비효율을 극복하고 선진국에 진입하기 위해서는, 여성 스스로의 자각과 변신을 기본으로 여성인력활용 증진을 위한 사회적 인프라 구축에 국가와 사회가 적극 나서야 한다. 이제, 여성인력의 활용은 국가경쟁력의 관건이고 이는 고용평등이나 복지차원의 문제가 아니라 국가장래의 생존이 걸린 문제이다(정철호, 2005).

이러한 여성인력을 효과적으로 활용하는 방안으로서 기업차원의 일-가정 균형(work-life balance)을 위한 노력이 강조되고 가정친화경영(family-friendly program)을 추진해야 하는 당위성이 검토되고 있다(이효행, 방묘진, 오세진, 2005). 그런데 기업의 입장에서 정책적 대안을 수립하고 실행하기 위해서는 기업의 목적과 일치해야 하며 기업의 목적이 수익성과 기업가치 향상이라고 감안할 때 일-가정 균형의 노력이 얼마만큼의 효과성을 가져올 것인가에 대한 관심을 가지게 된다. 즉 가정-일 균형의 프로그램이나 가정친화정책이 기업에게 긍정적인 효과를 유발시킨다는 판단이 생기면 이에 대한 적극적인 노력을 기울일 것이고 그렇지 않을 경우 정책 실행에 어려움이 생길 수 있다. 따라서 이러한 기업에 긍정적인 효과를



바탕으로 일-가정의 균형 혹은 가정친화정책이 조직구성원들에게 어떻게 인식되며 이러한 인식이 구성원의 업무 태도에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대한 관심이 증폭된다.

본 논문은 일-가정의 균형을 이루기 위한 조직의 가정후원 인식이 구성원의 업무 태도에 어떤 영향을 미치고 있는지를 살펴보고자 한다. 구체적으로 첫째, 일-가정 균형을 위한 기업의 노력에 대한 구성원의 인식 정도를 가정후원인식(perceived family support)의 정도로 측정하고 이러한 후원인식이 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동(organizational citizenship behavior)에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 둘째, 가정후원인식이 일-가정의 갈등(work-family conflict)과 어떤 관계성을 가지는지를 살펴보고, 셋째, 일-가정의 갈등의 정도가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성에 어떤 영향을 미칠 것인가를 살펴보고자 한다. 넷째, 가정후원인식이 일-가정의 갈등과 상호작용하여 직무태도에 어떤 영향을 주고 있는지를 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

특히 본 연구는 중소기업의 구성원들을 대상으로 실증 분석을 하고자 한다. 기존의 일-가정 균형 프로그램이 대기업 중심으로 제도화되고 있었으나 중소기업에서는 아직 일반화되고 있지 않기 때문에 향후 중소기업이 일-가정 균형 프로그램을 도입해야 하는 당위성을 결론하기에 필요한 선제적 실증분석이 될 수 있다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

## 제2절 연구 방법 및 범위

본 연구의 필요성과 목적에 근거하여 우리나라 기업들의 종업원들이 이와 일-가정 균형 프로그램 및 가정친화경영의 추진에 대하여 어떻게 인식하고 있는지를 실증 분석하고자 한다. 특히 본 연구는 기존의 일-가정 균형 프로그램에 대한 실증 연구들이 대기업 중심으로 이루어진 것과 대비하여 중소기업 및 현장 근로자들을 대

상으로 하고 있다는데 의의를 들 수 있다.

일-가정 균형의 차원에서 기업들이 도입하고 있는 가정친화제도 및 가정후원제도 등에 대한 구성원의 인식을 바탕으로 이러한 인식이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고 또한 일-가정의 갈등이 이들의 연결고리에 어떤 매개 역할을 하고 있는지를 규명하고자 한다. 구체적으로 이러한 프로세스를 살펴보기 위해 SPSS 통계 패키지를 이용하여 상관관계 및 회귀분석을 이용하고 있다. 본 연구는 이와 같은 실증 분석을 이루기 위해 경영경제연구소 등의 보고서와 웹상의 정보 및 연구논문 등의 문헌을 기초로 하여 가설 및 모델을 설정하고 이를 분석하고 있다. 본 연구 결과는 가정친화제도의 도입기에 있는 현실적 상황에서 기업과 구성원 모두에게 도움이 될 수 있는 제도의 유연한 도입 및 실행을 위한 지침을 제시할 수 있다는데 논문의 의미가 있다.

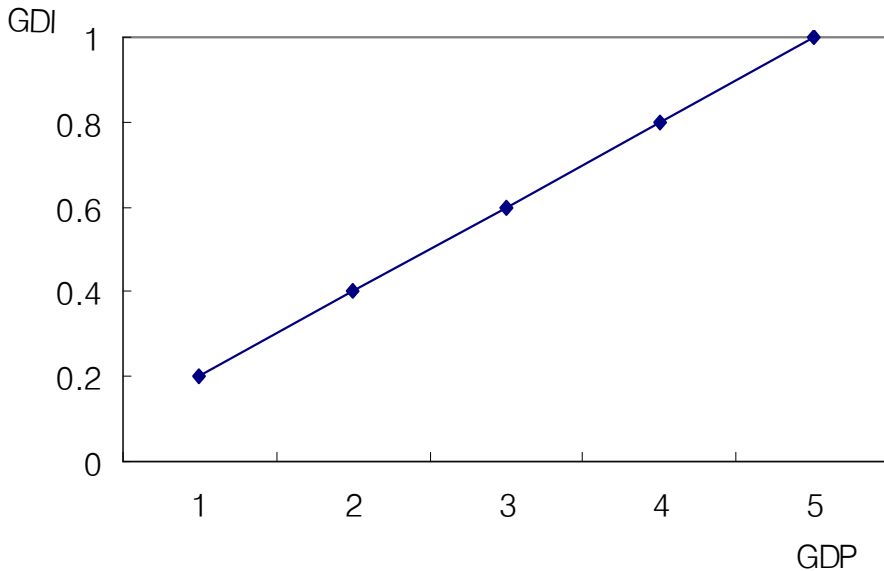
## 제2장 이론적 배경

### 제1절 가정-일의 균형 필요성

가정-일의 균형 필요성은 다양한 이유에 의해 제기되고 있다. 과거에 가정과 일은 분리된 것으로 생각되었기 때문에 가정에서의 역할이 직장에 미치는 파급효과에 대해 크게 고려하지 않았다. 하지만 최근 맞벌이 가정의 증가와 여성인력의 사회적 진출이 높아지면서 직장인의 가정에서의 역할이 높아지게 되고, 특히 육아에 대한 부담은 직장생활을 유지하는데 장애요인으로 작용하고 있다. 결국 가정-일의 균형은 가정-일의 갈등의 문제로 인식되고 이러한 갈등의 정도에 따라 조직의 구성원들이 직장 내에서 인식할 수 있는 태도와 행동에 영향을 미칠 것으로 설명되고 있다(정재윤, 2004).

가정-일의 균형이 필요한 이유는 첫째, 여성인력의 사회진출의 증대와 관련이 있다. 여성인력의 사회적 진출이 일반화되고 저출산 고령화 시대에 접어들면서 여성인력의 효과적 활용이 강조되고 있다. 국가경쟁력의 중요한 인프라로 떠오르고 있는 여성인력을 기업에서 활용해야 하는 궁극적인 이유에 대해서 살펴보면 정부의 여성노동정책 변화와 관련 있다. 지식이 경쟁력 강화와 경제성장의 핵심인 21세기에 여성인력의 양성과 활용은 생산성 향상과 경쟁력 확보에 핵심적 요소이다. 여성에 대한 문화 확대를 통해 기업은 보다 많은 인력 풀(pool)에서 인재를 선발할 수 있고, 그 결과 생산성 및 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 사회적으로도 인적자원을 최대한 활용할 때, 국가경쟁력이 강화되며 지속적인 경제성장이 이루어진다. 한 국가의 여성지위는 그 국가의 경쟁력 척도라 해도 과언이 아니며 여성인력 활성화가 국가경쟁력과 직결된다고 볼 수 있다. <그림 3>에서도 볼 수 있는 것처럼 여성의 위상이 높은 나라가 국내총생산(Gross Development Production: GDP)이 높은 것으로 분석되고 있다.

<그림 3> 여성의 위상과 GDP와의 관계

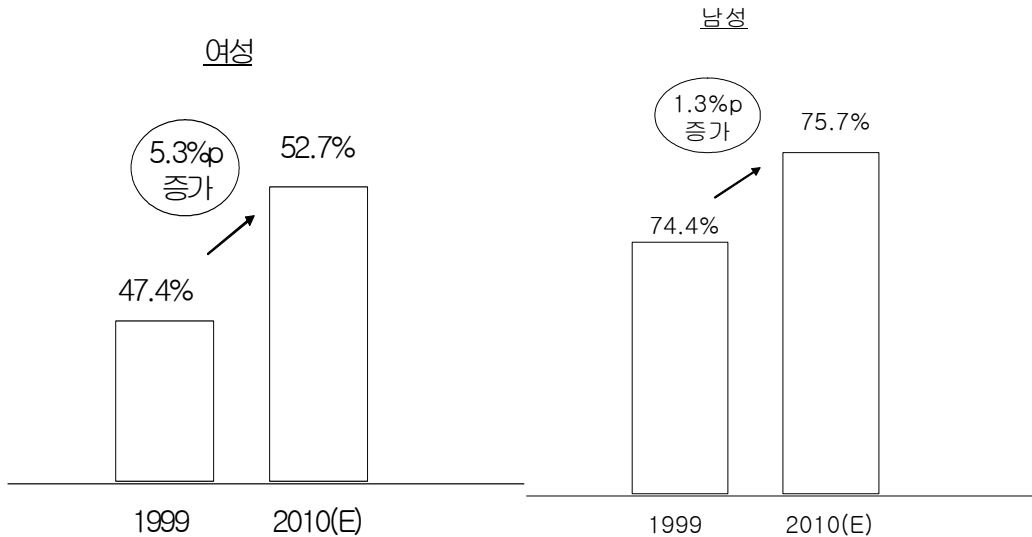


주 : 여성의 지위는 GDI(Gender-related Development index)로 측정함  
자료 : UNDP, Humman Development Report, 2002

둘째, 노동력 부족현상을 해소하는데 있다. 장기적으로 우리경제는 인구증가율이 떨어지고 노령화 사회가 되면서 일할 사람이 부족해지고 있다. 여성인력은 이를 보완 할 수 있는 대안이라고 할 수 있다. ‘여성의 활용이 국가경쟁력을 강화 한다’는 것은 단지 구호가 아닌 노동시장의 수요공급 원리와 인력의 효율적인 배분이라는 경제학적 논리에 근거하고 있다.

한국의 산업구조가 저성장의 제조업 중심에서 정보통신, 생명공학 기술 등 고성장 신규 산업 및 서비스 산업 중심으로 개편되는 과정에서 향후 10년간 약 300만 개의 신규 일자리가 창출될 것으로 예상된다. 새로이 창출될 약 300만개의 신규 일자리 충족을 위해서는 여성의 경제활동 참가율이 5.3%이상 증가하여야 한다. (참고 <그림 4>)

<그림 4> 성별 경제활동 참가율(1999~2010\*)



주 : \*15세 이상 인구 기준 ; 1인당 국민소득이 1999년부터 2010년까지 연 6.1%증가, 2010년 실업률 5% 가정시

자료 : 통계청, 노동부, 한국노동연구원, Bloomberg, 금융감독원, 맥킨지 분석

셋째, 넓은 인재 풀(pool)에서 최고의 인재를 선발할 수 있다. 여성인재를 쓸 경우 선택 가능한 인재의 풀(pool)이 넓어짐에 따라 기업은 같은 값으로 최고의 인재를 선발 할 수 있게 된다. 기업은 여성을 도덕적, 윤리적인 이유나 법적 요구사항을 충족시키기 위해 고용하는 것이 아니라, 순수한 이윤 추구를 목적으로 가장 뛰어난 인재를 확보하기 위해 고용하는 것이다. 우리나라의 경우 고급인재의 부족이 사회 문제로 부각되고 있지 않지만, 선진국은 '고급 인재 유치 전쟁(War for talent)'라는 말이 유행할 정도로 우수 인재 확보를 위해 기업들이 부단한 노력을 기울이고 있다. 특히 성장세를 보이고 있는 하이테크 산업의 경우 고급 인력 부족 문제가 심각하다. 미국 의회 여성진보위원회(Congressional Commission on Advancing Women)에 따르면 산업현장에서의 여성인력 비중이 전체 인구에서 여

성이 차지하는 비중과 같아진다고 하면 고급인재 부족 현상은 크게 완화될 수 있다고 분석하였다. 우리 경제의 경우도 성장과정에서 고급인력 부족현상은 앞으로 지속적으로 나타날 것이고 '앞을 내다볼 줄 아는 현명한 경영자'라면 본격적인 고급 인재 유치 전쟁이 시작되기 전에 고급 여성 인재를 확보, 양성해야만 '소 잃고 외양간 고치는 일'이 없을 것이다.

넷째, 고객이해증진과 고객만족 극대화의 효과가 있다. 여성인재를 활용함으로써 기업은 고객에 대한 이해를 높이고 고객만족을 극대화 할 수 있게 된다. 여성이 갖는 구매력과 구매의사 결정에 미치는 영향력이 강화되어 소비자로서의 가치와 파워가 높아지고 있다. 더욱이 여성들은 자신과 관련된 소비의 주체일 뿐 아니라, 가정에서 공동으로 사용되는 물품 구입 시 상당 부분 주도적인 의사 결정자 역할을 하고 있다. 또 가족 구성원들의 물품까지도 대리 구입하게 되어 여성의 파워는 점점 높아지고 있다. 게다가 남성들 구매에 주도적 영향력 혹은 대리적 역할을 담당하는데 그치지 않고 바로 다음 세대를 형성하는 자녀들의 구매에 막강한 영향력을 행사하고 그들의 소비습관을 형성시켜 주는 점에서도 여성이 차지하는 비중은 매우 높다. Catalyst의 분석에 따르면, 미국의 경우 구매의사 결정의 85%가 여성에 의해 이루어진다고 한다.

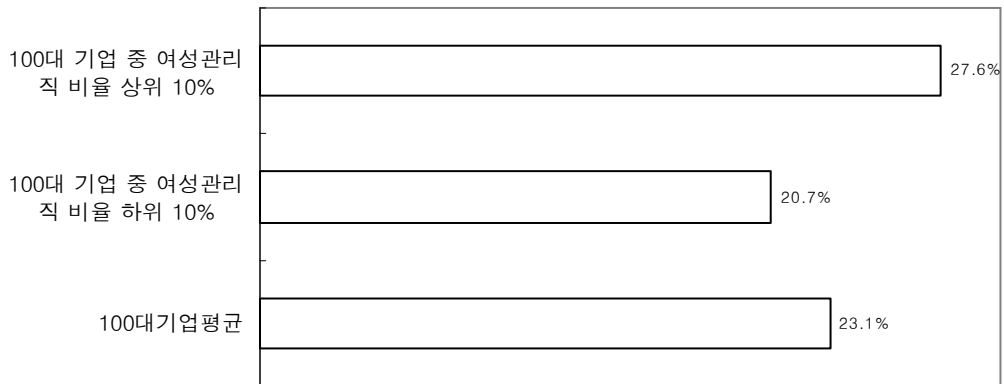
구매의사 결정에 있어서 여성의 파워가 이처럼 늘어남에 따라 여성이 어떠한 제품을 선호하고 어떤 행태를 보이는지를 파악하기 위해서는 기업 내에서 우수한 여성인력의 확보가 절실하다고 할 수 있다. 여성인력의 활용은 고객의 욕구를 최대한 잘 이해하기 위한 노력의 일환이라고 할 수 있다.

다섯째, 신사고를 통한 혁신의 가속화를 가져온다. 여성의 새롭고 다양한 시각을 경영에 접목시킴으로써 기업 혁신을 가속화 시킬 수 있는 것도 여성인력 활용의 이유가 된다. 지금까지 남성 중심으로 돌아가던 기업문화에 여성의 새로운 시각을 반영시켜 보다 폭 넓은 이슈를 부각시키고 다각화된 해결 방법을 찾을 수 있게 된다. 특히 디지털 시대라고 불리는 21세기에는 여성 인력의 섬세하고 소프트한 감성이 시대 환경의 변화와 맞물려 더욱 필요한 때라고 할 수 있다. 더구나 여성들은 기존 산업 구조에서 기득권층이 아니기 때문에 변화에 대한 저항이 남성에게 비해

덜한 편이어서 기업의 혁신운동에 적극적으로 동참할 확률이 높다고 할 수 있다.

마지막으로 기업성장에 도움을 준다. 여성 관리직 비율이 높은 회사들이 낮은 회사들보다 훨씬 높은 평균 주주 총수익률을 기록하고 있다. P&G의 경우 경력 7~8년이 넘은 여직원 한명이 회사를 떠나면 회사는 교육훈련비 등을 합쳐 14만 달러 정도의 손실을 가져온다고 한다. 이에 따라 여성 인력을 활용하는 노력은 지출이 아니라 값진 투자로 인식되어야 한다.

<그림 5> 미국내 100대 기업의 주주 총수익률\*(1996~2000)



주: \*연초 대비 연말 주가 수익률 및 주주배당금 포함  
 자료: Catalyst, Fortune, 맥킨지 분석

사회적으로 국가나 기업이 여성들로 하여금 직장과 가사를 모두 조화롭게 수행할 수 있도록 도와줌으로써 모두에게 이익이 되는 정책을 강구하게 되는데, 이를 가정 친화적 복지제도(family-friendly programs)라고 한다. 이러한 가정 친화적 복지제도는 여성만을 위한 제도에서 최근 남성과 여성 모두를 포함하는 조직구성원이 가정과 직장에서 주어지는 책임과 의무를 균형적으로 수행할 수 있도록 배려하는 추세로 나아가고 있으며, 기존의 직무만족의 개념을 직장 내에서 조직구성원의 사생활과 가정의 삶으로까지 확대한 것으로 간주하고 있다. 그런데 이와 같은 가정친화적 복지제도는 일-가정의 균형 프로그램(work-life balance program)과 동등한 맥락에

서 설명되며, 이외에도 유사한 개념으로 가정친화혜택(family-friendly benefits)등을 들 수 있다(Breaugh & Frye, 2007).

가정친화적 제도란 조직 구성원이 가정과 직장에서 주어지는 책임과 의무를 균형적으로 수행할 수 있도록 배려하는 제도를 일컬으며, 기존의 직무만족의 개념을 직장 내에서 조직원 개인의 사생활과 가정의 삶으로까지 확대한 것으로 간주한다. 따라서 이와 같은 가정 친화적 정책은 조직과 조직원의 욕구를 모두 만족시켜 주는 것으로 이들 두 가지의 욕구가 균형을 이룰 때 조직의 생산성은 극대화된다고 정의하고 있다(Romzek, 1991). 뿐만 아니라 이와 같은 가정친화적 정책을 바탕으로 제도를 실천하는 조직을 가정친화적 조직이라고 한다.

일-가족 균형은 여성의 노동참여율이 높아지고 맞벌이 부부가 늘어나면서 그 필요성이 제기되었고 이의 해결방안으로는 융통성 있는 가족지원적인 기업정책들이 마련되고 관련 법안이나 프로그램들이 생겨나야 한다. 현재 미국에서는 관련정책은 물론, 일-가족에 관한 각종 정보나 자료(Department of E,WR & SB, 2001), 인터넷 사이트(workfamily.com, laborproject.org), 시민연대 등이 끊임없이 생겨나고 있다. 뿐만 아니라 관련 연구소들을 통해 기업과 개인에게 홍보를 하고 있으며 10월을 '일과 가족의 달'로 선정하는 등 많은 노력을 기울이고 있다(정영금, 2004).

## 1. 가정-일의 균형의 개념

일하는 여성의 증가, 특히 일하는 어머니의 증가는 일과 가정생활을 양립해야 하는 여성들의 요구를 충족시킬 기업의 노력을 강구하도록 하였다. 또한 일하는 어머니의 증가는 함께 가정을 유지해야 하는 남성에게도 영향을 주었으며, 사회적으로 성공에 대한 인식이나 가정의 중요성 부각 등으로 인하여 고용인들의 기업에 대한 요구가 변화하였기 때문에, 기업에서는 인력을 확보하고 업무의 효율성을 높이기 위해 노력할 수밖에 없었다. 그 노력의 일환으로 우리나라도 점차적으로 가정-일의 균형을 추구하기 위한 기업차원에서의 제도적인 프로그램을 디자인하고 운영하고 있으며 기업차원에서 가정-일의 균형을 이루기 위한 프로그램을 가족친화



적(family-friendly)인 정책적 차원에서 실행하고 있다.

가족친화적인 정책은 가족을 우선시하는 정책이며 남성과 여성을 동시에 배려하고 기업주에게도 도움이 되는 정책으로서 직장과 가정의 양립을 지원하는 대표적인 방법이다. 따라서 가족복지에 대한 국가책임도가 상대적으로 낮은 자본주의국가들에서 기업과 국가가 노동자들로 하여금 일터와 가정생활을 병행하도록 지원함으로써 가족의 문제를 해결하고 기업에 이득이 되며 나아가 경제전반과 사회전체에 이득을 주기 위해 시작된 정책이다. 그 예로서, 미국이나 호주 등에서는 가족친화적 작업장을 조성하기 위한 각종 프로그램을 시행하고 지원하고 있다. 여기에는 탄력적인 작업스케줄, 각종 휴가 프로그램, 작업공유제, 탁아시설제공, 정보 및 교육, 상담 제공이 포함되며, 이 모든 프로그램은 노동자의 상황에 맞추어 제공된다. 동시에 가족친화적인 정책은 고용인들을 위해 국가나 기업이 일방적으로 제공해주기 보다는 일과 가정 생활을 공존시키는 것이 모든 국민들의 권한이므로 노동자로 대표되는 지역사회까지 개입해야 하는 것으로 보고 있다. 즉 일과 가족생활을 병행하기 위해 가족과 고용인, 기업, 국가는 물론이고, 지역사회까지도 상호 협력해야 하는 것으로 보아 시민운동으로까지 확대되고 있다(정영금, 2002)..

이렇게 본다면 가족친화정책은 단순한 정책이기 보다는 하나의 환경이며 그것을 모토로 하는 문화라고도 볼 수 있다. 즉 직장일 만을 중시함으로써 생겨나는 가족의 문제, 더 나아가서는 사회의 문제를 해결하는 방안으로 노동자들 혹은 가족이 있는 고용인은 일과 가족의 균형을 맞추려고 노력하고, 이것을 기업이나 국가가 정책적으로 지원하며 지역사회가 참여하는, 가족중심적인 환경이며 문화라고 할 수 있다. 따라서 일-가족 균형은 가족친화적인 환경에서 가족친화적인 각종 정책들을 통해 고용인들에게 얻어지는 상태이며 그들이 달성하는 하나의 목표라고 할 수 있다. 일-가족균형이란 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구가 양립하지 못함으로써 야기되는 일-가족간의 갈등을 해결하는 것이며 고용인들이 자신의 생활을 조정할 수 있도록 고용주가 지원하는 것이다.

많은 회사들이 일-가족을 조화롭게 유지시키기 위한 프로그램을 갖고 있으며 자녀양육 및 노인보호 관련 제도들이나 기타 서비스, 세미나, 재무교육, 법적 서비스

등이 이에 속한다. 그러나 이것은 일-가족균형의 중요한 부분이지는 않지만 전부는 아니다. 즉 일-가족균형은 고용주가 더욱 탄력적이고 후원적인 노동환경을 만듦으로써 고용인들이 일을 할 때 일에만 집중할 수 있도록 하는 것이다. 더 나아가 생활사건에서 생기는 욕구를 충족시킬 수 있는 프로그램을 제공하고 고용인들이 자신의 생활을 가능한 한 많이 통제할 수 있게 하는 정책을 마련하며 고용인과 회사의 욕구를 동시에 충족시키는 전략으로서 융통노동제를 활용하여 기업문화를 더욱 지원적으로 만들어가는 것을 의미한다. 이는 결국 고용인들의 욕구를 충족시키는 것이 회사의 욕구를 충족시키는 것이 된다(workfamily.com).

## 2. 가정-일의 균형의 필요성과 이론적 배경

가정-일의 균형을 이루기 위한 필요성은 다음과 같은 맥락에서 찾아볼 수 있다.

### ① 가족구조의 변화

업무와 개인생활 사이의 상충되는 요구들은 항상 존재했다. 대부분의 사람들은 돌보아야 할 자녀나 노부모가 있으며 개인적인 취미와 지역사회 활동에 시간을 쏟는다. 과거에는 많은 경영자들이 이러한 개인적인 요구를 쉽게 생각하고 회사를 우선시할 것으로 생각하였다. 결국 업무와 개인생활은 어느 하나에 충실하면 다른 하나를 포기해야 하는 제로섬게임과 같은 것이었다.

그러나 남성이 생계책임자로서 직장 일에 최선을 다하고 여성은 가사책임자로서 가정을 유지하던 시대는 지나가고, 이제는 남성과 여성이 생계와 가정을 동시에 책임져야 하는 시대가 되었다. 즉 전일제의 가사노동자가 없는 상황에서 가정을 유지하기 위해서는 남성이나 여성 모두에게 업무와 개인생활의 균형이 문제시되었으며, 또한편 구조조정 등에 따라 조직에 대한 충성심이 저하되는 상황에서 역설적으로 헌신적인 직원이 절실해지고 있다.

이 문제를 해결하고 노동력을 확보하기 위해 기업에서는 변형근로시간제나 육아휴가와 같은 프로그램을 통해 임시방편으로 해결하는 경우가 많다. 그러나 이러한

프로그램들은 기업의 문화에 확산되거나 경영자들의 행동을 근본적으로 바꾸지 못하기 때문에 대다수의 직원들에게는 업무와 개인생활 사이에 의미 있고 지속적인 균형을 유지하는데 거의 도움이 되지 못한다.

업무와 개인생활을 공존시키는 것은 남성들에게도 문제가 되지만, 가정을 담당 하던 여성들이 노동시장에 참여하면서 여성들에게는 더욱 중요한 문제가 되고 있다. 결혼한 여성이 직장에 다닐 경우에는 가정과 직장 일을 병행하는데 많은 어려움을 느끼게 된다. 최근 미국에서는 이들의 상태를 ‘juggling’이라고 표현하면서 juggling의 어려움과 이를 해결하기 위한 방안들을 강구하고 있다. 맞벌이 가정의 아내들은 몇 개의 공을 동시에 던지고 받아야 하는 juggler와 같이, 서로 경쟁적으로 시간을 요구하며 완전히 다른 성질을 가진 여러 책임들을 동시에 수행해야 한다. 이들이 돌려야 하는 공들, 즉 맞벌이 부부로 살면서 가정을 유지하기 위해 한꺼번에 해야 하는 일들은 부모로서의 책임, 직업적 성공, 가정유지를 위한 기본적인 책임, 지역사회에의 참여, 자신과 배우자를 이한 시간 등이다. 이 일들에 참여야 하는 시간과 노력, 중요성들이 똑같지는 않고 또 시간에 따라 변할 수는 있다. 그러나 모든 일들이 관심을 필요로 하고 서로 연관되어 있다.

이제까지 미국의 경우에는 가정을 사적인 영역으로 간주하여 가족의 문제는 가족이 처리하거나 시장원리에 의해 해결되는 것으로 보아 국가적인 차원에서의 지원이나 배려가 유럽 국가들에 비해 적었다. 일반적으로 유럽의 국가들과 달리, 미국에서는 가정이란 부부로 구성되어 남성이 생계를 담당하고 여성이 가사를 담당하는 전통적인 가정을 상징하여 왔지만, 여러 통계적인 수치로 미루어 볼 때 미국의 가정에도 많은 변화가 생겼다. 1980년에는 자녀가 있는 기혼여성의 반 정도가 가정 밖에서 일을 했지만 1999년에는 70%정도로 증가하였다. 또한 편모의 경우도 이와 유사한 경향을 보여, 1980년에 52%였던 일하는 여성의 비율이 1999년에는 73%로 증가하였다. 다른 측면에서 비교하면, 1997년에 일하는 여성의 77.9%가 6-17세의 자녀를 돌보고 있으며 64.8%는 6세 이하의 자녀를 돌보고 있다(www.cnn.).

EU국가에서는 여성이 사회에서 차지하는 비율이 높기 때문에 그들은 재정상의 성장과 출산율을 함께 높이기를 원하며, 이와 동시에 더 이상 여성을 노인부모들의

유일한 보호자로 만들지 않는 사회정책을 제안하다. 마찬가지로 미국에서도 베이비 붐 세대의 연령이 높아지고 있는 가운데, 더욱 심각한 문제는 부부 모두 일하는 가정(two-worker home)이 증가하고 있는 것이다. 대략 30년간 맞벌이 가정(dual-earner families)의 수가 30% 증가하였고 편부모 가족도 증가하였다. 이 중에는 대부분이 편모가정이지만 편부가정의 비율도 증가하고 있다. 미국여성의 70%가 일을 하고 있어 두 부부가 같이 일을 해야 하는 상황에서, 누가 자녀와 노부모를 보호해야 하는가 하는 것은 더 이상 여성의 문제가 아니라 정치적인 단계로 접어들었다(2001.1.29.CNN.com).

우리나라의 경우도 예외는 아니어서, 편모가구의 비율이 1995년 6.1%에서 2000년에 6.3%로 증가하였으며 <표 2>와 같이 여성 가구주 가구비율도 1980년 14.7%이던 것이 2000년에는 18.5%로 증가하였다. 특히 여성 가구주 가구비율이 증가한 데에는 이혼이나 미혼 가구주의 증가가 큰 역할을 하였다. 뿐만 아니라 가구주 성별 장래가구분포를 보면 <표 3>과 같이 여성 가구주의 가구비율이 2001년 18.7%에서 2020년에는 21.9%로 계속 증가할 것으로 전망된다.

<표 2> 혼인상태별 여성가구주 분포

(단위: %)

	여성가구주 가구비율	유배우	사별	이혼	미혼
1980	14.7	22.3	58.1	3.9	15.7
1985	15.7	22.7	52.2	4.3	20.7
1990	15.7	17.7	56.3	5.6	20.4
1995	16.6	15.7	56.1	7.1	21.1
2000	18.5	16.6	50.5	11.6	21.4
2006					

출처 : 2006 여성통계연보

<표 3> 가구주 성별 장래 가구분포

(단위: %)

연도	여성가구주 가구 구성비율
2001	18.7
2002	18.9
2005	19.5
2010	20.5
2015	21.2
2020	21.9

출처 : 통계청(2002), 장래가구추계 2000-2020

또 맞벌이 가구가 갈수록 늘어나 전체 조사 대상 가구 중 31.7%가 맞벌이를 하고 있는데 이는 매년 늘어나고 있지만 가사분담은 여전히 불공평한 것으로 나타났는데, 여성부의 조사에 의하면, 시설을 다녀온 자녀를 어머니가 돌본다는 응답은 43.0%에 달한 반면 아버지가 돌보는 경우는 4.4%에 불과해 사회생활과 무관하게 자녀보육은 여전히 여성의 몫임을 보여주었다(2003.1.20 문화일보). 즉 맞벌이 부부에 있어서도 양성평등의 역할분담이 실현되지 못한 채 아내가 자녀교육과 가사노동을 담당하고 있다. 이러한 현실은 여성 취업의 장애요인으로 육아부담을 가장 많이 선택하는 조사결과(통계청 2002 사회통계조사보고서)와 맥을 같이 한다.

### ② 노동 및 성공에 대한 인식 변화

가족적인 요구를 중시하는 분위기가 확산된 데에는 성공에 대한 사람들의 인식 변화도 큰 몫을 하였다. 베이비붐 세대가 연령과 성에 근거한 전통적인 역할에 도전 받는 것과 마찬가지로, 일과 은퇴를 통한 그들의 다양한 인생역정은 '성공적인 경력'이란 무엇인가에 대한 미국인들의 생각을 변화시키고 있다. 지금까지 성공적인 경력이란 전형적으로 일정한 직책에서 단계적으로 승진하면서 수입과 명성 및 권력이 꾸준히 상승되는 것을 의미하였다. 이러한 생각에는 몇 가지의 보이지 않는 가정이나 신화가 숨겨져 있다. 즉 성공에는 유급의 노동이 필수적이며 성공적인 경력은 가정과 분리되어 있어야 한다는 것들이다. 이러한 신화가 성공이라는 개

념에 내재되어 있었기에 과거에는 일과 가정이 분리되어 있었고 개인생활을 뒤로 한 채 성공만을 향해 달려가는 회사인간이 있었다. 그러나 베이비부머들의 주류화, 경기침체, 여성의 취업증가 등은 남성들로 하여금 스스로의 위치를 다시 생각하도록 강요하였고, 회사에서의 수입, 품위, 기업의 지원, 남성의 매력도 잃지 않으면서 아버지로서의 역할을 충실히 수행하기를 바라는 새로운 유형의 회사인간이 등장하였다(마이클 김벨, 2002).

최근 록펠러재단과 포드재단이 지원하고 코넬대학의 여성과 일 연구소가 주최하여 이태리 벨라지오(Bellagio)에서 개최된 경력에 관한 국제회의(career conference)에서는 생활의 질에 초점을 두었는데, 이것은 여성의 생활의 질에만 국한된 것은 아니었다. 그 회의의 위원장인 베티 프리단(Betty Fridan)은 노동시장에서 일하는 여성과 남성의 생활의 질을 어떻게 측정할 것인가에 대해 좀 더 과감한 생각을 해야 하는데, 이를 위해서는 물질적인 성취가 아니라 생활의 만족이나 일 이외의 시간을 고려하여 성공을 재정의해야 한다고 하였다. 프리단과 공동 위원장인 코넬대의 프랜신 모치오(Francine Moccio) 역시 미국식의 지위를 고수함으로써 자선이 성공을 판단하는 주요 기준이 되는 것은 경제학적으로는 옳은 것이지만, 이것은 단순히 자녀와 시간을 덜 보내는 것보다 더 심각한 문제를 야기 시킨다고 역설하였다(2001.1.29.CNN.com).

이러한 시각은 세대간 제로섬 게임이라는 가설을 통해서 논의된 바 있다. 이것은 친자시간이라고 불리는 부모자녀간의 공유시간이 적으면 부모는 출세, 돈벌이, 자기실현의 이익을 보겠지만 아이는 그만큼 정서, 도덕성의 발달부진으로 손해를 보고, 반대로 친자시간이 많으며 부모는 자기실현에 좀 손해를 볼지 몰라도 아이의 발달에는 이익이 되는 관계를 말한다. 즉 부모와 자녀의 이득과 손해를 비교하면 합계가 제로가 되는 관계이다(정범모 외, 1999, 이정전, 2003 재인용). 따라서 누구 하나가 손해를 보거나 이익을 보는 제로섬게임이 되지 않기 위해서는 인식의 전환이나 문제 해결에 효율적으로 대처할 수 있는 기구나 조직의 도움이 필요하게 된다. 마찬가지로 가족과 기업도 제로섬게임이 아니라 서로 도움이 되는 방안을 강구해볼 수 있다.

최근 들어 업무와 개인생활간의 우선순위가 서로 상충되는 것이 아니라 상호보완적이라고 생각하여 상호이익이 되는 윈-윈 철학을 채택하는 기업들이 생겨나고 있다. 기업의 경영자들은 세 가지 원칙에 입각하여 이 문제를 다루고 있는데, 우선, 중요한 것이 무엇인지 명확히 하여 업무목표와 개인목표를 모두 충족시킬 수 있는 계획을 수립하도록 한다. 둘째, 경영자들은 직원들이 사무실 밖에서도 나름대로의 역할을 가지고 있음을 인정하여 역할간의 중복과 구분을 명확히 하도록 한다. 셋째, 조직의 성과를 향상시키는 동시에 직원들의 개인적인 목적을 추구하도록 경영자는 업무가 이루어지는 방식을 끊임없이 재조정한다. 이러한 접근방식은 직원 개인 뿐 아니라 조직에 이익이 되며, 경영자가 직원들에게 업무와 개인생활 간에 균형을 유지하도록 도움을 줄때 직원들은 조직에 더 강하게 헌신하게 된다.

### ③ 고성과조직의 요건으로서 가정-일의 균형

가정-일의 균형을 위한 제도적 방안을 도입하는 이유를 기업의 관점에서 살펴볼 때 고성과조직의 요건과 관련성 있다. 고성과조직이란 인력들의 자발적인 노력 및 참여에 의해서 해당 조직의 성과를 높이는 특성을 보유하는 조직을 의미하는데, 이러한 조직이 이루어지기 위한 기본적 요소로서 가정-일의 균형에 기초한 프로그램을 실행하고 있다는 것이다. 즉, 고성과조직의 근로자는 스스로 의사결정하고 일을 추진하는 권한을 부여받으며 신기술을 습득할 수 있는 기회도 많기 때문에 이러한 조직에 근무하는 근로자는 업무만족도와 소속감이 높으며 또한 업무 생산성이 제고된다. 그런데 Osterman(1995)은 사기업을 대상으로 한 연구에서 고성과조직 혹은 고몰입조직의 유형별 특성을 보이는 기업이 가정-일의 균형을 이루는 프로그램을 선택하고 실행하는 경우가 많음을 주장하고 있다. 또한 가정-일 균형 프로그램을 도입하는 회사는 직장에서 발생하는 이직이나 결근 등과 같은 문제점을 해결하기 위한 차원에서 활용하는 경우가 많음을 밝혀내고 있다.

가족친화적 혹은 가정-일의 균형을 이루기 위한 주요 이론은 다음과 같다(최성일·유계숙, 2006에서 참고).

### ① 제도화 이론(*institution theory*)

기업은 사회의 하부 시스템이다. 따라서 사회가 요구하는 규범적인 압력에 순응해야 하며 이에 따른 기업 정책을 제도화 해야 한다는 논리이다. 사회적 합리성을 유지하기 위해 일-가족의 갈등을 최소화 하는 경영 방침을 제도화 하는 것이 기업의 역할이라는 논리이다.

### ② 조직적응 이론(*organization adaption theory*)

이 이론은 제도화 이론의 확장된 개념으로서 조직은 사회적 규범과 기대에 부응하는 제도화를 추진해야 함을 전제로 하고 있다. 하지만 제도화 이론과는 다음과 같은 점에서 차이를 보인다. 제도화 이론은 사회적 규범에 수세적으로 적응하는 반면 조직적응이론은 이와 같은 규범에 선제적으로 적응한다는 점이다.

### ③ 기회균등관점(*equal opportunity perspective*)

인종과 성별의 차이에 따라 차별화되지 않는 제도화를 추진해야 하는데 가족친화적인 정책이나 제도는 성별의 차이를 두지 않고 기회를 균등하게 제공해야 한다는 관점을 말한다.

### ④ 상황적 관점(*situation perspective*)

상황적 관점은 실제적 반응 관점이라고 불리우는데 제도화 이론이나 사회적응이론이 사회적 규범을 강조하는 것과 달리 상황적 관점은 지역적 상황에 따라 가정친화 혹은 일-가정 균형 정책을 추진해야 한다는 논리이다.

### ⑤ 자원기반이론(*resource based theory*)

이 이론은 기업의 경쟁우위를 확보하기 위하여 외부 기업들이 모방할 수 없는 내부 핵심역량을 보유해야 하며 이를 위해서는 가정친화경영 등을 추진하여 유능한 여성인력 등을 유지할 수 있어야 한다는 이론이다.



### 3. 가정-일의 균형을 이루기 위한 제도적 노력

가정-일의 균형 프로그램을 활용하는 기업들의 효과성을 고려해볼 수 있다. 대한상공회의소가 2006년 10월 26일부터 11월 10일까지 실시한 설문조사에 의하면 설문대상 기업의 61.2%가 가족친화경영이 기업의 성과를 높이는데 기여하고 있다고 분석하고 있다. 구체적으로 기업성장에 도움이 되는 원인을 분석한 결과, 직원 만족도가 높아져 생산성이 제고됨(60.8%), 이직률이 낮아져 안정적인 인력운용이 가능해짐(26.1%), 기업이미지 개선으로 인한 판매 증대(5.6%), 여성인력의 수월한 활용(4.2%), 그리고 우수인재 확보에 유리한 고지 확보(3.3%)를 들 수 있다. 이와 같이 다양한 원인을 기초로 하여 가정-일의 균형을 도모함으로써 기업에 긍정적인 효과를 기대할 수 있다(참고, 한국경제, 2007년 5월 11일). 하지만 우리나라 기업들의 가정친화경영의 노력은 높지 않은 것으로 평가되고 있다. 임인숙(2003)은 우리나라 기업의 가정친화 정책을 낮은 수준으로 평가하였다. 최성일·유계숙(2006)은 일-가족 조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발달단계를 조사한 연구에서 유한킴벌리와 같은 일부 기업들을 제외하고 대부분 도입단계의 낮은 수준으로 평가하고 있다. 또한 동 연구는 우리나라 기업들이 가정친화경영을 추진하는 목적을 양성평등을 이루는 다양성(diversity) 경영의 차원이나 기업경쟁력을 높이기 위한 차원이 아니고, 가정친화적인 경영을 추진하고 있다는 이미지를 구축하여 외부 홍보효과에 두고 있다고 지적하고 있다.

그렇다면 위와 같은 문제점 해결을 위한 가정 친화적 복지제도 확립 차원의기업적, 사회·정책적 측면에서 추진해야 할 전략에 대해 논의해보고자 한다.

#### 1) 기업적 측면

기혼여성에게 직장과 가정-일의 양립은 개인적인 스트레스 차원을 넘어 직장 생활 측면에서도 노동생산성의 저하와 높은 이직률 등을 초래함으로써 기업의 경영 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 기업 조직 차원에서 기혼 여성이 가

정과 직장생활을 조화롭게 유지하며 성장해 나갈 수 있도록 다양한 강화 방안이 필요하다. 첫째, 기존의 남성 위주 채용 정책에서 벗어나 성별의 구별 없는 능력 위주 채용으로 여성참여의 기회를 확대해야 할 것이다. 즉 여성이 결혼 후 경력의 단절 없이 전문 인력으로서 자신이 지닌 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 기업 측면에서 물질·심적 지원과 배산 환경을 조성해야 할 것이다. 따라서 현재 활동하는 기혼 여성이 가정과 직장 간의 갈등을 최소화 시키면서 직장 생활에서 충분히 역량을 펼 수 있도록 기업 CEO의 의식전환이 선행되어야 할 것이다. 최성일·유계숙(2006)은 가족친화정책이 효과를 보기 위해서는 이와 같은 경영진의 확고한 의지가 있어야 하며 가정친화적인 조직문화가 형성되어야 한다고 강조하고 있다.

둘째, 교육 및 상담 기회의 제공이다. 기혼 여성이 가정과 직장에서 적절한 조화를 이루며 적응할 수 있도록 기업 내에서 다양한 프로그램 교육과 상담의 기회를 제공해야 한다. 즉 기혼 여성 스스로의 경력 개발 프로그램과 가정과 직장의 양립에서 오는 문제를 해결할 수 있는 상담 프로그램 등이 만들어져야 할 것이다. 예를 들면 여성 스스로의 인적 역량 개발을 위한 관리 능력 프로그램이나 가정과의 양립 문제를 적절히 해결해나갈 수 있는 효율적인 가정 관리 전략, 스트레스 관리, 시간관리, 문제 해결 상담 프로그램 등을 들 수 있다. 더불어 기혼 여성뿐 아니라 남편 및 자녀까지 포함하여 직장 기혼 여성의 입장에 대하여 가족 간에 공유할 수 있는 기회와 필요성을 제고시켜 주어야 할 것이다. 이러한 기업 내의 교육과 상담 기회를 통해 전문여성 인력을 노동 시장에 계속적으로 남게 하고 여성 스스로도 경력개발 의식을 갖고 직무만족을 꾀할 수 있을 것이다. 그럴 때 궁극적으로 기업은 원활한 전문 여성 노동력을 공급받을 수 있으며 사회적으로 여성인력 활용이 원활해질 것으로 기대된다.

셋째, 근무제도의 다양화이다. 획일적인 종일근무제(full-time)의 경직성에서 벗어나 기혼 여성이 처한 가정적 상황과 기업의 여건을 절충하여 다양한 근무 형태가 실시 될 수 있다. 즉 근무 시간을 유연화 할 수 있는 탄력적 근무제도, 시차출퇴근제, 재택근무제, 집중근무제,<sup>1)</sup> 일시 업무전환제,<sup>2)</sup> 단축근무제,<sup>3)</sup> 직무공유제,<sup>4)</sup> 무급 휴직제,<sup>5)</sup> V-시간제,<sup>6)</sup>등의 방법이 융통성 있게 검토되고 있다. 탄력적 근무제도

(flexible working hours)는 일종의 변형 근로 시간제로 근로자들이 근로시간이나 작업시간을 탄력적으로 선택, 활용할 수 있는 제도이다. 예를 들어 임금 지불이 기준의 되는 회계 기간 동안 정해진 총 근로 시간 범위 내에서 근로자 스스로 규정한 근로 시간이나 작업 시간을 조정하며 근로할 수 있다. 여기서 총 근로 시간은 해당 회계 기간 중의 소정 근로 시간을 모두 합한 것으로, 주 평균 법정 근로 시간을 초과하지 않아야 한다. 그리고 하루의 소정 근로 시간은 해당 근로자가 반드시 사업장에서 근무해야 하는 시간대인 핵심 근로 시간대(core time)와 근로자가 근무 시간을 자유롭게 결정할 수 있는 선택 시간대(flexible time)로 나뉜다.

이 제도는 1960년대 후반 유럽에서 시작된 이래 기업과 직장인 모두에게 유익한 것으로 평가되어 유럽 각지에서 활발히 시행되고 있다. 탄력적 근로 시간제를 실시한 결과 실제로 기업내 결근율과 이직율이 감소되었을 뿐만 아니라 노동 성과와 직무 만족에도 긍정적인 영향을 미쳤다(Grandey, 2001). 기혼 여성의 경우 융통성 있는 시간 관리로 직장일과 가정일을 편리하게 선택함으로써 역할 부담이 감소되고 가정에 투자 할 수 있는 시간이 증대되었다. 뿐만 아니라 여가 시간의 질적 향상이 이루어지고 가정과 직장 간의 갈등이 감소되어 기혼 여성의 고용을 증대시키는 긍정적 결과를 가져왔다. 시차출근제도(variable starting/stopping times) 혹은 선택적 근로 시간제 역시 출퇴근 시간을 근로자의 결정에 맡기는 제도이다. 기업이 운영하는 전형적인 시차 출퇴근제는 1일 근로 시간인 8시간을 기준으로 조기 출근하는 근로자는 조기 퇴근하고, 늦게 출근하는 근로자는 늦게 퇴근하는 제도를 말한다. 그러나 조기 출근할 경우, 근로자의 취업을 지원하는 각종 제도, 예를 들면 보

- 
- 1) 업무집중력 지속 한계를 활용하여 하루 두 시간 정도는 사적인 일을 모두 뒤로 한 채 회사일만 하는 제도.
  - 2) 가족 문제가 있는 근로자에 대해서 일시적으로 업무를 전환시켜 주는 제도.
  - 3) 직장일과 가정 일을 처리할 수 있도록 정규직 신분을 유지하면서 근로시간을 단축시켜 주는 제도.
  - 4) 하나의 전임직 책임과 이에 할당된 급여 및 복리후생을 2인 이상의 근로자가 공유하는 정규적인 시간제 근무 형태.
  - 5) 고용안정을 위하여 급여를 지급하지 않은 상태에서 일정기간 휴직 후 복직이 가능한 제도
  - 6) 근로자에게 일정기간 동안 근무시간을 단축하고 이에 상응하는 만큼 임금을 삭감하는 형태.

육시설·학교 및 병원 등이 문을 여는 시간보다 훨씬 빨리 출근해야 함에 따라 오히려 직장 및 가정 영역의 상충을 조장할 수도 있음을 감안해야 한다. 지식정보화 사회로의 진입에 따라 여성 인력 활용이 새로운 방안으로 재택근무 제도(home-based teleworking)가 점차적으로 확대되고 있다. 이는 전통적으로 사무실 공간에서 하던 업무를 출근하지 않고 통신이나 컴퓨터 터미널로 대체하는 근무 형태로서 장소 측면에서 탄력적인 노동 형태라고 할 수 있다. 실제 한국 여성의 인터넷 사용률이 세계 제2위에 올라 있는 만큼 우리나라에서 그 관심이 커지고 있다.

재택근무는 노동의 장이 가정이 됨으로써 노동과 휴식의 공간이 일치하는 직주근접(織住近接)에 의한 여유 있는 생활을 가능케 하고 있다. 이는 시간 사용의 융통성 등을 제공하여 기혼 여성뿐 아니라 가족원 모두의 생활양식에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그러나 직장 근무자에 비해 작업 환경과 시간의 방해를 많이 받으므로 재택근무자 스스로 근무 환경과 조건을 조정해 나갈 수 있는 관리 능력이 요구된다.

<표 4> 재택근무의 장단점

장 점	단 점
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가정과 일터의 조합을 가능하게 함으로써 노동권을 충족</li> <li>- 융통성 있게 자녀를 돌보면서 노동시간에 머물 수 있는 취업 가능성을 제공</li> <li>- 매일의 출퇴근에 따른 식비나 교통비, 의복비, 택아비 등을 절감</li> <li>- 가정일과 직장일에 유연성을 제공함으로써 이중역할에서 오는 부담감 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족원의 방해가 없는 야간 등에 작업 활동을 해야 하므로 오히려 과중한 노동을 초래</li> <li>- 시간 배분과 관리를 잘 하지 못할 경우 업무와 가사의 우선 순위에 따른 갈등과 시간 제약 및 심리적 부담감 초래</li> <li>- 직무 공간과 가족 공간의 중첩으로 생산성이 침해되고 스트레스와 혼란의 야기</li> <li>- 가족원 간의 역할 기대의 불일치로 새로운 역할 갈등 야기</li> </ul>

## 2) 사회 · 정책적 측면

첫째, 보육제도의 강화이다. 우리나라는 민간보육시설과 사립유치원이 70%이상의 아동을 보육하고 있어 민간 중심의 보육시장이 이미 형성된 상태이므로 국공립 중심의 공보육 체계의 구축은 현실적으로 불가능하며 현 조세부담으로는 그에 따른 재정소요를 감당하기도 어려운 실정이다. 우리나라의 2006년 출산율은 1.13명으로 세계 최저 수준을 기록하고 있는데 이처럼 젊은 부부가 출산을 기피하는 가장 큰 이유는 육아 문제 때문이므로 출산과 육아는 직장 기혼 여성 개인만의 문제가 아니라 사회 문제가 되었다. 따라서 기혼 여성이 가정생활의 지장 없이 직장에서 직무에 충실하기 위해서는 우선 모성보호관련법이 강화되어야 할 것이다. 이를 위해서 기업 내에서 노사합의에 의한 여성 인력의 증대, 고용 평등 조치의 도입, 여성 근로자 지원 등 여성 보호 정책이 확대 · 병행 되어야 한다. 그러나 여성 고용이 기업에 과중한 부담이 될 경우 여성 고용 기회의 제한으로 이어질 수 있으므로 기업이 여성 고용에 따른 추가 부담을 최소화 할 수 있도록 모성 보호 비용의 사회화와 정부 재정을 통한 보육 서비스가 확충되어야 할 것이다.

직장 기혼 여성이 영유아 탁아 시설이나 미취학 아동의 보육 시설, 초등학교 학생을 위한 방과 후 지도 시설 등을 직장 혹은 근린환경 내에서 용이하게 접근할 수 있도록 사회 정책적 차원의 제도가 뒷받침 되어야 한다. 그러기 위해 공공 보육 체계의 확립이 요구된다. 보육 및 노인보호시설(Child and elder care system)과 같은 이용 가능한 보육기관에 대한 정보제공, 방과 후 학교와 하기(夏期)학교 운영, 직장 내 보육기 관설치 등과 같은 다양한 보육프로그램이 제공되어야 한다.

둘째, 휴가제도의 확립이다. 현재까지 근로기준법, 남녀고용평등법, 고용보험법 개정을 거치면서 산전후 휴가 기간이 90일로 확대되었지만 아직까지도 그 정착은 미흡한 실정이다. 휴가공유 · 양도 · 적립제도와 같이 필요시에 휴가를 직원들 간에 공유 또는 양도하거나 자신의 휴가일을 저축하였다가 응급 시에 활용할 수 있도록 하는 제도마련이 필요하다.

셋째, 육아휴직제도이다. 육아 휴직 제도는 자녀 문제로 인한 이중부담을 최소

화하기 위하여 일정한 연령 미만의 자녀를 가진 부모 모두를 대상으로 점차 확대 실시되고 있다. 하지만 실제로 육아 휴직을 신청하는 근로자는 많지 않기 때문에 현실성이 떨어지는 제도라는 비판을 받고 있다. 이는 승진 문제·사내 분위기 등과 복잡하게 얽혀 있으므로 현실적으로 사용가능하도록 제도적 장치 보완이 시급히 이루어져야 할 것이다.

이처럼 우리나라도 근래 들어 국가차원에서 양성평등을 실현하고, 기혼여성의 고용을 촉진하기 위해 직장과 가정생활의 양립을 지원하는 방향으로 기존의 관련 법들을 정비·개정하려는 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 여성가족부의 경우 가족정책 5대 핵심추진과제의 일환으로 기업의 법정근로시간 준수, 근무형태의 유연화, 탄력적 휴가제 운영을 통한 가족생활시간 확보, 가족 친화적 기업에 대한 인센티브 실시 및 정부-기업 간 '가족을 위한 협정'체결 등으로 가족 친화적 직장문화 확산을 위해 기업의 참여를 적극 유도해나갈 계획으로 있다. 또한 돌봄의 사회화 및 역할분담을 실현시키기 위해서 가족간호 휴가제와 파파쿼터제(아버지 휴가제)<sup>7)</sup>를 도입할 예정에 있다. 노동부 역시 산전·후 휴가비를 전액 사회부담화하고, 유사산 휴가제를 새로 도입하는 한편 직장보육시설에 대한 지원범위 확대, 여성고용 우수 기업에 대한 인센티브 부여, 고학력 기혼여성의 노동시장 재진입 지원방안 등을 모색하고 있다. 보건복지부는 저 출산을 대비하기 위한 5대 중점과제의 일환으로 믿고 맡길 수 있는 육아인프라의 확대, 가정과 직장의 양립지원, 가족 친화적·양성 평등적 사회문화 조성사업 등을 선정하고 이를 위해 보육지원 확대, 국공립 보육시설 확충, 가족 친화적 직장문화 조성방안 등을 모색하고 있다.

## 제2절 가정-일의 균형과 조직후원인식

가정과 일의 균형을 이루기 위한 조직차원의 노력은 조직의 구성원에게 조직이

---

7) 아버지에게 의무적으로 사용해야하는 육아휴직 1개월을 부여하는 제도. 육아휴직 1개월간 급여의 100%를 지급하고 사용하지 않을 경우 절차에 따라 사유서 제출

제공하는 혜택으로 판단할 수 있다. 하지만 구성원에 따라 가정-일의 균형을 이루기 위한 조직의 노력이 공정성을 느끼지 못하게 되고 또한 상대적으로 차별대우 받는다고 판단하게 되면 이러한 균형 노력을 부정적으로 인식하게 될 것이다. 이와 같이 가정-일의 균형을 이루기 위한 조직의 노력을 구성원이 어떻게 인식하는가에 따라 그 영향력은 달라질 수 있을 것이다. 본 절에서는 가정-일의 균형을 이루기 위한 프로그램을 광의적인 측면에서 조직후원인식으로 판단할 수 있으며 조직구성원의 입장에서 이러한 프로그램을 가정후원의식(perceived organizational support to family)으로 판단할 수 있다.

### 1. 조직후원인식(POS)

조직 내에서 종업원들의 조직의 정책 및 제도에 대한 판단을 통해 조직에 대해 형성할 수 있는 또 다른 중요한 태도변수가 조직후원인식(Perceived Organizational Support : POS)이다(Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). 조직후원인식은 조직을 의인화하여 조직도 개인에게 몰입할 수 있다는 표현이며, 조직몰입이 종업원의 조직에 대한 몰입이라면, 조직후원인식은 조직이 종업원에게 몰입하는 것이라 할 수 있다. 상호성 규범(norm of reciprocity)에 기초하여 제안된 조직후원인식은 개인이 보여준 증가된 노력을 조직이 중요시 여기면 조직이 종업원의 복지향상을 위하여 노력하고 있다는 것에 대하여 종업원이 형성하게 되는 전반적인 지각이다. 이러한 개인의 조직에 대한 지각은 조직이 개인의 노력을 정당하게 평가하고 있는가를 결정하고, 인정, 소속, 자존의 욕구 등을 충족시키기 위하여 요구되는 것이다.

많은 연구들은 조직후원인식이 조직 내에서 형성하게 되는 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다는 것을 보여주었다(Eisenberger et. al., 1986; Eisenberge, Fasolo, & Davis-Lamastro, 1990; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002; Wayne, Shore, & Liden 1997). 특히, 조직 내에서 중요한 결과로 여겨질 수

있는 조직몰입, 결근, 이직의도, 조직시민행동 등과 관련된 연구들은 조직후원인식이 조직을 위한 긍정적 태도 및 행동에 중요한 역할을 담당할 수 있다는 것을 보여주었다.

## 2. 가정후원인식

가정-일의 균형 프로그램을 조직후원인식 차원으로 고려하는 경우를 조직의 가정후원인식이라고 할 수 있다. 즉, 회사 내에 가정-일의 균형 프로그램이 존재하더라도 회사의 조직문화나 경영진이 이러한 프로그램에 후원 적이지 못한다면 아무리 이러한 프로그램을 구비하고 있어도 그 영향력은 미비하게 작동할 것이다 (Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). 회사가 가정친화적인 환경을 강조하고 있다는 의미는 조직 구성원 개개인의 의미를 가치 있게 고려한다는 뜻이며 이로 인해 가정에 자원이 될 수 있는 시간과 유연성을 제공하게 된다. 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터에서 발표한 가족친화적 정책의 연구 보고서(2006)는 가정-일 균형 프로그램이 효과성을 발휘하기 위해서는 국가정책적인 차원에 부응하는 수준에서 프로그램을 운영하기 보다는 기업이 가정을 책임져야하는 사회적 책임경영 차원에서 추진해야 한다고 주장하고 있다(Verma, 장영철, 김현정, & Moos, 2006). 결국 이와 같이 가정-일 균형 프로그램을 운영하는 기업에 종사하는 종업원들은 조직이 개인들에게 제공하는 후원의식으로 판단하게 되고 긍정적인 효과를 유발시킬 가능성이 높다.

가정후원인식을 측정하기 위한 설문 내용은 Allen(2001)이 첨단기술회사, 에너지 회사와 여성전문가 단체에 근무하는 직원들을 대상으로 조사한 결과 14개 항목이 1개 요인으로 추출되고 신뢰도는 .91로서 타당성 높은 측정치로 인정되어 왔다. 하지만 Gramdey, Cordeiro, & Michael(2007)은 제조업에 근무하는 직원들을 대상으로 조사한 결과 5가지 요인으로 세분화된 것을 발견하였다. 하지만 이들 연구자는 설문내용의 분석을 통하여 3가지 요인으로 세분화시켜 구별하고 있는데 첫 번째 요인은 일-가정균형의 지원, 두 번째 요인은 업무에 중점(work focus), 세 번째 요



인은 일과 가정의 분리 내용을 담고 있는 것으로서 설명하고 있다. 따라서 이들 요인분석을 통해 조직이 제공하는 가정후원의 정도에 대한 구성원의 인식은 일-가정 균형의 지원인식, 회사의 업무중심적 성향, 일과 가정의 분리성의 내용을 들 수 있다.

### 제3절 가정-일의 갈등

#### 1. 가정-일 갈등의 개념

가정과 직장은 그 경계가 줄어들고 있으며 점차적으로 2가지 일을 병행해야 하는 책임감이 높아지고 있다. 이런 상황으로 인해 역할수행상의 갈등을 경험하게 되는데 다양한 역할을 요구하는 수준이 다른 경우 갈등이 유발된다. 일과 가정의 갈등(Work-Family Conflict: WFC)은 일반적으로 직무와 가정생활에서 수행해야 하는 역할이 양립하지 못하여 한 부분의 역할에 대한 적극적인 수행이 다른 역할에서의 수행에 영향을 미치고 갈등을 유발시키는 경우를 말한다(Greenhaus & Beutell, 1985). 이와 같은 일과 가정의 갈등은 직장에서의 역할과 기대의 과다로 인해 가정에서의 역할을 수행하는데 갈등을 유발시키는 인과성이 일반적으로 강조되며 있는데, Greenhaus & Beutell(1985)는 “직장과 가정 영역으로부터 역할 압력이 여러 측면에서 서로 양립하지 않을 때 나타나는 역할 갈등의 한 형태”로 정의하였다(장재윤, 2-004, 109쪽에서 재인용).

가정-일의 갈등은 다양한 관점에서 설명될 수 있다. 첫째, 시간관련 갈등이다. 즉 다양한 역할을 수행하다보면 요구되는 시간이 과다하여 이를 적절히 수행할 수 없게 되어 심리적인 갈등을 가지게 되는 경우이다. 둘째, 긴장관련 갈등이다. 한 역할에서 유발된 긴장과 피로감은 다른 역할에로의 스트레스 유발 요인이 되어 긴장이 높아지게 되며 이러한 유형의 갈등이 긴장관련 갈등으로 설명된다. 셋째, 행동

관련 갈등이다. 한 역할에서 요구하는 행동이 다른 역할에서의 행동과 일치하지 않음으로써 유발되는 갈등을 의미한다. 강혜련 & 김혜정(2002) 연구는 이와 같은 3가지 갈등과 경력몰입과의 관련성을 살펴보았으며 그 실증 결과는 다음과 같다: 1)기혼 여성들이 시간관련 갈등이나 긴장관련 갈등이 높을수록 경력몰입이 낮아지며, 2)개인의 성취동기수준에 따라 이들 갈등이 경력몰입에 미치는 관계성은 조절되며, 3)가족친화제도의 시행 정도에 따라 이들의 관계성이 변화할 수 있음을 증명하였다.

과거에는 일-가정 갈등을 한 가지 차원에서만 고려하였다. 하지만 최근에는 상반된 2가지 역할 간에 영향력을 행사하는 경로에 따라 일-가정 갈등을 차별화시키고 있다. 즉 일이 가정에 미치는 갈등 유형(work interfering family: WIF)과 반대로 가정이 일에 미치는 갈등(family interfering work: FIW) 유형으로 구별하고 있다(장재윤, 2004). Gutek, Searle, & Klepck(1991)의하면, 일이 가정에 미치는 갈등은 과도한 업무로 인해 가정생활이 방해받는 경우를 말하며, 가정이 일에 미치는 갈등 유형은 가정에서 담당하는 역할이 많음으로 인해 걱정하게 직무에 몰입하고 일에 열중하는데 방해한다고 한다. 첫째, 일이 가정에 미치는 갈등은 크게 3가지로 구별할 수 있는데, ①직무과다(role overload)로서 근로자들이 직장에서 자신의 근무시간과 능력이상의 달성을 요구할 때 역할과다의 중압감을 가지며 이러한 직무과다와 관련된 갈등이 유발된다. ②직무역할갈등(job conflict)은 한 개인이 특정역할을 수행하면서 자신의 가치체계와 갈등을 유발시키는 경우(Kahn, Wolf, Quinn, Snoek, & Rosenhtal, 1964)를 말한다. ③직무모호성에 의한 일초래 갈등은 역할을 제공하는 사람과 그 역할을 수행하는 사람 간에 의사소통이 명확하게 이루어지지 못해, 직무수행자가 어떠한 역할을 수행해야 하는지를 모호하게 생각하게 됨으로써 발생하는 갈등을 의미한다.

둘째, 가정이 일에 미치는 갈등을 들 수 있다. ①부부갈등에 의한 가정갈등을 들 수 있다. 가정에서의 가사분담문제, 부부관계문제, 자녀양육문제로 인하여 부부갈등이 발생하며 이러한 부부갈등은 결국 가정갈등으로 연결되며 이러한 가정갈등은 또한 직장의 업무수행에 파급된다. ②경제적 갈등에 의한 가정초래 갈등을 들 수 있다. Lorens, Conger, Simon & Whitbeck(1991)은 연구를 통하여 가정의 경제적

어려움은 전반적인 적대감과 분노에 정적으로 영향을 미치며 이로 인해 직장 생활에 악영향을 미치는 것으로 증명하고 있다. 결국 가정에서의 금전적인 문제가 가정 초래 갈등을 유발시키며 이로 인해 직장에도 영향을 미치는 연계성을 볼 수 있다.

이와 같이 일과 가정의 다른 개체들 간에 교환성이 있는 것을 볼 수 있다. 다시 말해서 가정에서의 갈등이 직장 갈등으로 파급되기도 하고, 직장에서의 갈등이 가정으로 파급되기도 한다. 이오행·방묘진·오세진(2005)은 일과 가정과의 관계를 상호 순환적 과정이라고 설명하고 이들 순환과정에서 유발되는 갈등이 효과적으로 관리되지 못하면 부정적인 결과를 가져온다고 설명하고 있다. 하지만 일반적으로 직장과 가정에서 발생하는 갈등은 그 인과성을 구체적으로 고려하기보다는 통합적으로 가정-일의 갈등으로 표현된다.

## 2. 가정후원인식과 가정-일 갈등의 관계성

Kossek과 Ozeki(1998)는 일과 가정 간의 갈등과 직무만족 간의 상관관계가 남성(-.29)보다는 여성(-.35)에서 더 높다고 보고했다. 이와 마찬가지로, 일과 가정 간의 갈등과 생활만족 간의 상관관계도 남성(-.32)보다는 여성(-.42)에서 더 높았다. 장재윤(2004)의 실증연구에 의하면 직무특성과 직장-가정 갈등이 조직애착에 미치는 영향력을 조사하였는데 남성은 직무특성이 조직애착에 미치는 영향력이 여성에 비해 높으며, 여성은 직장-가정 갈등이 조직애착에 미치는 영향력이 남성에 비해 높으며 이러한 결과를 통해 여성이 가정의 문제에 대해 더욱 많은 책임이 있는 것으로 시사되고 있다.

일과 가정으로부터의 압박감이 계속 증가하고 있고, 일과 가정 간에 심한 갈등을 이미 겪은 적이 있는 가정은 이들 둘 간에 균형을 유지하는 것이 점점 더 어려워진다. Baltes와 Heydens-Gahir(2003)는 일과 가정 간의 갈등을 줄이기 위해 시간관리 이외에 부가적인 기술이 요구된다고 보고했다. 종업원들의 생활패턴이 사회적으로 변화하였기 때문에 회사는 이러한 종업원들을 위한 배려를 할 필요가 있다. 이러한 가정후원조직은 일과 가정 사이에서 일어날 수 있는 갈등을 감소시키는데,

만일 이러한 것에 신경을 쓰지 않는다면 종업원들의 태만, 결국, 이직이 늘어나고 직무수행이 저하되기 때문에 결국은 직장에서의 효율성이 낮아질 것이다. Frone(2003)은 일과 가정간의 갈등을 감소하기 위하여 조직이 사용할 수 있는 방안으로 탄력적 작업시간, 집중근무제, 재택근무, 휴가 등을 예로 들었다.

일과 가정간의 갈등을 줄이기 위하여 아동양육센터를 직장 내나 직장과 가까운 곳에 둘 수 있다. 회사는 이러한 센터를 전적으로 자신의 종업원들만을 위해 개설할 수도 있고 아니면 몇 개 회사의 종업원들이 함께 사용하도록 여러 개 회사가 합동으로 만들 수도 있다.

종업원을 도와주는 또 다른 방안은 가족을 위해 휴가를 주는 것이다. 1993년에 클린턴 대통령은 종업원이 일자리를 잃을 위험이 없이 가족구성원들을 돌보기 위하여 직장에서 휴가를 낼 수 있는 가족 및 의료를 위한 휴가법을 통과시켰다. 이 법에 따르면 근로자들은 자녀의 출산, 입양, 양육이나 중병을 앓고 있는 배우자, 부모, 자녀의 간병 또는 종업원 자신의 심각한 질병 치료를 위해 1년에 최대 12주 동안 무급휴가를 가질 수 있다. 이 법은 특히 신생아를 둔 부모에게 많은 도움을 준다. 연구에 따르면, 종업원이 아이를 출산한 후에 계속 직장에 다니는지를 예측하는데 가장 중요한 한 가지 변인은 직무안정성을 보장해주는 산후조리 휴가 제공이었다. 훌륭한 휴가 제도를 가지고 있는 한 회사에서는 산모의 단 5%만이 출산 후에 직장을 떠났다. Grover와 Crooker(1995)는 근로자들에 대한 전 국가적 조사결과에 의거하여, 아동양육에 대한 지원과 같이 가정을 배려하는 인사정책을 제공해주는 회사의 종업원들이 유의하게 더 높은 수준의 조직몰입을 나타냈었고 직장을 그만두려는 의사를 더 적게 표현하였다고 보고하였다. 아이가 없는 종업원들에게서도 똑같은 결과가 나왔는데, 연구자들은 이러한 결과를 도움이 필요한 종업원들에게 회사가 지원을 제공하는 것이 종업원들에 대한 회사의 관심을 은연중에 나타내고 조직에 대한 종업원들의 애착에 긍정적으로 영향을 미친다는 이론을 지지하는 것으로 해석하였다.

## 제4절 직무만족

### 1. 직무만족의 개념

직무 만족에 대한 개념의 정의는 학자들마다 조금씩 그 견해를 달리하고 있다. Vroom(1964)은 “직무 만족이란 현재 종사하고 있는 일의 역할에 대한 개인의 측면에서의 감정적인 지향을 의미한다.”고 했으며, Alderfer는 “인간의 중요한 욕구인 건강, 전망, 양육, 우호관계, 자부심 등과 같은 요인들이 직무와 관련하여 또는 직무상의 결과로서 충족되어지는 정보를 말한다.”고 했으며, Price는 직무 만족을 조직의 구성원들이 성원의식에 대한 동정적인 감정적 성향을 가지고 있는 정도로 나타내고 있으며, McCormick(1980)은 직무를 통해 얻거나 경험하는 욕구만족 정도를 직무만족이라고 정의했다.

이와 같은 연구들을 통하여 직무만족은 일을 함으로써 얻게 되는 임금과 같은 보상을 통한 종업원의 신체적·정신적 욕구에 대한 만족의 관점으로 접근할 수 있겠다.(Porter, 1963; Dawis, 1979). Smith(1955)는 직무 만족을 ‘개인의 직무를 통해 경험하는 모든 감정의 총화 내지는 이러한 감정의 균형 상태로 나타나는 태도’라고 정의하였다.

직무 만족은 직무에서 얻어지는 자아실현과 성취감과 같은 감정이며 이와 관련된 개인적 가치의 변화가 직무만족 항목을 변화시킨다. Locke(1976)는 직무만족을 종업원 자신이 직무나 직무와 관련된 경험에 대한 평가에서 발생하는 즐겁고 긍정적인 감정상태(pleasruable or positive emotional state)라고 정의하면서 이는 감정적 반응(emotional response)이므로 내적 관찰 과정에 의해서만 관찰되거나 파악될 수 있다고 주장하였고, Beatty(1981)는 이러한 Locke(1976)의 정의를 인용하면서 직무에 대한 평가에 의해 얻게 되는 유쾌한 감정적 상태라고 하였다.

Campell과 Scarpell(1983)의 경우 직무만족이란 ‘개인의 욕구의 충족수준(Dawis,1979), 목적달성여부(Smith, Kendall & Hulin, 1969) 또는 개인의 가치

(Vroom, 1964) 등이 직무 환경에 대한 보상 등과 관련되어 개인적 차원에서 결정되어지는 것이라고 정의 하였다. 또한 Porter와 Lawler(1968)는 직무만족을 '실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도'라고 정의하면서 보상을 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분하였다.

이상의 정의들을 보면 직무만족은 협의로 직무상의 욕구충족을 의미하며, 광의로는 직무나 직무와 관련된 경험에 대해 느끼는 감정으로 사람들이 직무를 만족하느냐, 혹은 불만족 하느냐의 정도를 나타내는 태도를 의미한다(Steers, Porter, 1975). 즉 직무만족은 사람들이 자신의 직무에 대한 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정도로 내재적 직무만족(intrinsic job satisfaction)과 외재적 직무만족(extrinsic job satisfaction)으로 구분할 수 있다(Porter, Lawler, 1968).

### ① 내재적 직무만족

내재적 직무만족이란 직무를 수행함에 있어 성취감이나 자아실현과 같은 느낌을 경험하는 것으로 도전감, 인정, 책임감, 경력기회, 발전 등과 같은 내재적 보상에 의해 얻을 수 있다.

### ② 외재적 직무만족

외재적 직무만족은 조직, 동료들이나 상사로부터 부여되는 보상, 승진, 직무안정 등을 포함하는 외재적 보상으로부터 얻어질 수 있는 데 이는 주로 하부 욕구의 충족에 연관된 것이라고 볼 수 있다. 일반적으로 외재적 보상은 직무달성 이외에 다른 많은 요인을 고려하여 결정되기 때문에 직무 달성과 외재적 보상의 연결은 불완전하다고 할 수 있다.

## 2) 가정후원인식과 직무만족의 관계

가정에 후원적인 제도를 도입하고 이러한 조직문화를 형성하고 있는 조직에 근무하는 종업원들은 일반적으로 근무환경이 좋은 조직에서 업무생활을 하고 있는 것으로 평가한다. 일반적으로 가정후원적인 조직은 종업원의 가정과 직장생활을 조

화시킬 수 있도록 지원하고 이러한 가치를 중요한 것으로 평가하는 조직으로서 이러한 조직에 근무하는 직원들은 직장과 가정간의 균형을 이루도록 지원하는 조직 분위기나 제도 방안으로 인해 일-가정의 갈등을 덜 경험하거나 혹은 직무를 수행하는데 긍정적인 태도를 갖게 된다. 직장생활의 만족 혹은 직무만족은 그 개념적 정의를 살펴본 바와 같이 직장생활 및 직무 경험을 평가할 때 긍정적인 호의적인 느낌을 의미한다. 이효행 등(2005)은 가정친화적인 문화적 특성을 가진 직장에 근무하는 직원들은 직장생활에 만족하는 정도가 높은 것으로 증명하고 있다. 하지만 이들 연구는 가정친화적인 문화 특성이나 가정후원의 인식만으로 직무만족에 영향을 미치지 못하고 일-가정의 갈등의 매개과정을 거쳐 직무만족이 이루어짐을 보여주고 있다.

## 제5절 조직몰입

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 종업원이 자신이 속한 조직에 대하여 충성심을 느끼는 정도를 말한다. 전통적으로 Buchanan(1974)은 조직몰입을 개인이 조직의 구성원으로 남아서 조직이 요구하는 역할을 추진하고 자발적인 행동을 하게 하는 원동력으로 설명하고, Sheldon(1971)은 조직몰입을 개인의 정체성을 조직과 연결시키거나 애착을 가질 수 있도록 하는 조직의 심리적 결속상태로 규정하고 있다. 조직몰입은 일반적으로 Mowday et al(1980)의 연구를 바탕으로 ① 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, ②조직을 위하여 노력하려는 의사, ③조직의 구성원으로서 남아있으려는 강한 의지 등으로 정의하였다.

최근 조직몰입에 대한 다양한 개념을 정리하여 Allen과 Meyer(1990)는 이러한 구성개념의 세 가지 요소를 제안했다. 정서적(affective)요소는 종업원의 조직에 대

한 정서적 애착과 일체감을 나타낸다. 계속적(continuance)요소는 종업원이 자기가 속한 조직을 떠나면 손해라는 생각에서 조직에 계속 머무르는 몰입을 나타낸다. 규범적(normative)요소는 조직에 남아 있어야 한다는 종업원의 의무감을 나타낸다. 본질적으로, 정서적 몰입은 조직을 좋아하는 것에 기초한 충성을 나타내고, 계속적 몰입은 개인이 다른 어느 곳에서도 이보다 더 나은 직무를 얻을 가능성이 없다는 생각에서 발생하는 충성을 나타내며, 규범적 몰입은 조직에 충성해야 한다는 의무감으로부터 나오는 충성을 나타낸다.

Meyer(1997)는 일반적으로 조직몰입은 종업원과 조직 간의 관계를 나타내며, 종업원이 조직에 계속 남아 있겠다고 결정하는 것에 영향을 미친다고 주장했다. 조직에 몰입하는 종업원들은 몰입하지 않는 종업원들보다 조직에 남아 있을 가능성이 더 크다. Marrow(1993)는 개인이 일을 할 때 자신의 직무, 조직, 직업과 같은 다양한 측면에 몰입할 수 있다고 주장하였다. 직업은 다른 직업에서 요구되는 것과 구별될 수 있는 필수적인 기술, 지식, 활동들의 집합을 나타내며, 같은 직업을 유지하면서도 다른 조직들로 옮겨다니는 것이 가능하다. 직업몰입은 개인이 자신의 직업에 대하여 느끼는 정서적 애착을 말한다. 조직몰입은 자신이 일하고 있는 회사에 대한 충성심을 나타낸다. 마지막으로, 직무관여는 가장 좁은 측면에 초점을 둔 몰입으로서, 자신이 하는 직무에 대한 충성심을 나타낸다. 따라서 어떤 사람이 직업몰입도는 높지만(예, 간호사 직업에 대하여), 조직몰입도는 낮을 수 있다. 이러한 경우에 개인은 간호사라는 직업을 그대로유지하면서도 다른 병원으로 쉽게 옮길 수 있다. 또 다른 경우에는, 어떤 사람이 조직 몰입도는 높지만 직무관여도는 낮을 수 있다. 이러한 경우에는 개인이 동일한 조직 내에서 다른 직무로 옮기기를 희망할 가능성이 크다.

## 2. 가정-일의 균형과 조직몰입의 관계

가정과 일의 균형을 이루는 가정친화적인 정책을 사용하는 조직에 근무하는 조직 구성원들은 조직에 대한 애착과 몰입이 긍정적인 것으로 인식되고 있다. 가정-



일의 균형과 조직몰입의 관계는 사회교환이론(social exchange theory)에 의해 설명될 수 있는데, 조직에 소속해 있는 구성원은 경제적인 교환관계와 사회적 교환관계에 의해 고용상태를 유지한다고 한다(장재윤, 2004에서 참고). 즉, 가정-일의 균형을 이루기 위한 조직의 노력을 구성원들이 호의적이고 혜택으로서 인식한다면 이러한 프로그램이 조직몰입의 태도로 발현되며 이러한 긍정적인 태도는 조직으로 하여금 더욱 가정친화적인 프로그램을 제공하게 된다.

정기선·장은미(2005)는 국내 11개 기업 315명의 종업원을 대상으로 가족친화적 정책의 활용과 이들 정책에 대한 인지도가 조직몰입에 미치는 영향에 대해 차별적인 결과를 보고하였다. 즉, 종업원이 회사가 가족 친화적 정책을 활용 정도는 조직몰입에 유의하게 영향을 미치지 못한 반면, 가족 친화적 정책 활용에 대한 종업원들의 인지 정도가 높으면 조직몰입도가 유의하게 높아지는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과를 통해 가족 친화적 정책을 수립할 때 종업원들에게 이러한 프로그램의 효과성을 인식시켜주어야 하며 종업원들이 욕구에 기초하여 프로그램을 수립할 필요가 있다.

이와 같은 연구 결과를 바탕으로 할 때 가족친화적인 조직문화를 가지고 있고 제도를 운영하는 기업에 종사하는 종업원들은 회사가 자신들에게 우호적인 교환관계를 제공하고 있는 것으로 인식하고 그에 대한 대응으로 회사와의 밀접한 정서적 교환관계를 형성하고 회사에 몰입 및 애착을 가지게 된다. 이효행 등 (2005)의 실증연구 결과는 가정후원인식 및 조직문화로 인해 직무만족이 직접적인 효과가 있지 못하고 있음을 제시하고 있으며 또한 이러한 요인이 조직몰입에는 직접적인 영향을 미치고 있다고 설명하고 있다.

## 제6절 조직시민행동

### 1. 조직시민행동의 개념

직무의 내용에 대한 고전적인 접근은 직무를 과업들의 집합으로 보는 것이다.

실제로 직무분석의 한 가지 목적은 이러한 과업들을 설정하거나 알아내는 것이다. 또한 수행평가는 종업원들이 그들의 직무를 구성하고 있는 과업들을 얼마나 잘 수행하는지를 평가하는 것이다. 하지만 조직 연구자들은 종업원들 중 일부는 직무에 규정되어 있는 의무 이상의 것을 함으로써 조직의 번영과 효과성에 기여한다는 것을 밝혔다. 즉, 그들은 그들에게 요구하거나 기대하지도 않은 부가적인 일을 함으로써 조직에 자발적으로 공헌한다. 이러한 현상을 언급할 때 가장 자주 사용되는 용어가 조직 시민행동(organizational citizenship behavior)이다. 이것을 친사회적 행동(prosocial behavior), 역할 외 행동(extra-role behavior), 또는 맥락행동(contextual behavior)이라고도 부른다.

조직시민행동은 종업원들간 협조와 협동을 촉진시키는 자발적 행동으로서 조직이 요구하거나 직무적인 역할 행동의 범위를 넘어선 자발적 행동으로 설명된다(Organ, 1988). 조직시민행동의 구성 요소를 분석한 연구를 살펴보면 일반적으로 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등으로 분류되고, 혹은 이러한 5가지 차원이 조직내의 개인차원의 시민행동과 조직차원의 시민행동으로 이원화되기도 한다(Williams & Anderson, 1990). 그런데 이와 같은 다양한 관점의 조직시민행동 변수의 중요성은 이러한 행동을 보이게 됨으로써 조직 내의 협조적인 분위기가 형성되고 팀워크가 높아짐으로서 결국 조직의 긍정적인 직무활동이 유지될 수 있다는 점에서 찾아볼 수 있다.

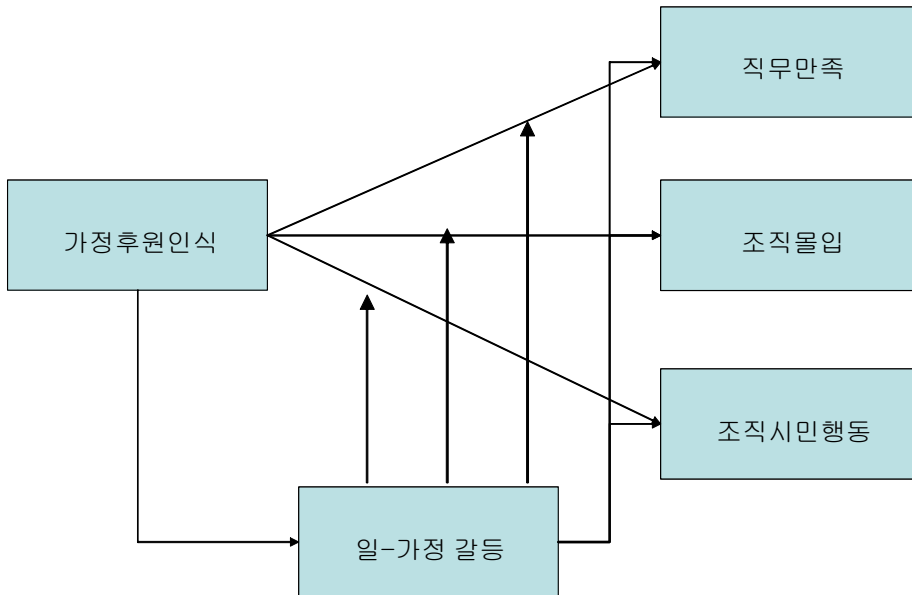
## 2. 가정-일의 균형과 조직시민행동의 관계

조직시민행동을 유발시키는 결정변인은 다양한 원천에서 찾아볼 수 있으나 직무 특성과 조직이 제공하는 후원에 대한 인식으로부터 비롯될 수 있다. 즉 조직이 구성원들에게 제공해주는 프로그램이나 경영방식 혹은 조직문화적 특성으로부터 후원감을 인식하는 경우 이타성이나 타인의 자발적 지원과 같은 조직시민행동이 유발될 수 있다. 왜냐하면 조직이 개인 종업원들을 지원하고 있다는 인식이 높아지게 되면 이러한 인식의 정도는 호의감이 형성되고 이러한 호의감은 직무만족을 높여 줄 뿐 아니라 자발적인 조직시민행동 등을 가져올 수 있다.

## 제3장 실증분석

### 제1절 연구모형 및 가설

<그림 6> 연구 모형



기존의 문헌연구에 바탕을 두고 설정한 연구 모형은 가정후원인식의 효과성을 측정하기 위함이다. 구체적으로 본 연구가 제시하고 있는 연구 가설은 4가지로 구별할 수 있으며 구체적인 내용은 다음과 같다.

가설 1 : 가정후원인식은 일-가정 갈등에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 가정후원인식은 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 긍정적인

영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 가정후원인식은 일-가정 갈등의 매개 과정을 거쳐 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 가정후원인식은 일-가정 갈등의 조절 과정을 거쳐 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

## 제2절 변수의 조작적 정의

### 1. 변수의 조작적 정의

본 연구는 5가지 변수를 사용하고 있다. 독립변수로서 가족후원적조직의 인식을 사용하였고, 종속변수로 일반적으로 조직구성원의 태도 및 행동변수로서 활용되는 직무만족, 정서적 조직몰입, 그리고 조직시민행동 가운데 타인도움행동을 사용하였다. 그리고 매개변수로서 일과 가정의 갈등변수를 활용하였다. 모든 변수들은 Likert 6점 척도(“전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”)를 사용하였다. 6점척도를 활용한 이유는 5점척도나 7점척도에 설문하는 응답자의 중립화 현상을 방지하기 위함이었다.

#### (1) 가족후원인식

가족후원인식은 조직이 구성원들에게 가정-일의 균형을 이룰 수 있도록 노력하는 정도를 조직후원으로 인식하는 정도를 측정하는 것이다. 가족후원인식은 Allen(2001)의 14개 항목 설문 내용 가운데 Grandey et al (2007)이 사용한 설문 항목을 이용하였다. 최종적으로 3개 요인을 도출하였으며 그 내용은 ①업무중심탈피 3개 항목, ②일-가정 균형 3개 항목, ③낮은 일-가정의 분리 2개 항목을 독립변수로 활용하였다.

## (2) 조절 및 매개변수인 일-가정 갈등

업무와 가정의 2개의 상이한 영역 간에 발생할 수 있는 갈등의 문제를 측정하기 위한 것으로 일이 가정에 미치는 갈등이나 가정이 일에 미치는 갈등을 분류하지 않고 일반적으로 일과 가정간에 발생할 수 있는 갈등의 정도를 측정하였다. 이와 같은 갈등의 정도를 측정하기 위하여 이세인(2006)의 논문에서 활용한 설문항목을 원용하여 사용하였다. 이세인(2006)의 연구는 Small and Rilly(1990)의 일의 전이 척도(work spillover scale)에서 변안 수정한 5개 항목을 사용하였다.

## (3) 결과 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동

직무만족은 업무에 대한 전반적인 만족을 포함하여 동료, 상사, 급여, 및 승진과 인사고과에 대한 만족도를 측정하였다. 설문항목은 박오수·고수경(2006)에서 사용한 5개 항목을 이용하였다.

정서적 조직몰입은 조직에 대한 종업원들의 감정적 애착을 의미한다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1991)에서 개발한 3차원 척도 가운데 정서적 몰입(affective commitment) 측정항목을 이용하였다. 예를 들면, 조직에 대한 강한 소속감 등의 질문이다. 조직시민행동은 Lambert(2000)의 연구에서 사용한 동료도움을 주는 행위로서 측정하였다.

## 2. 설문구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 5> 설문지 구성 및 내용

구분 변수명	설문항목 내용	문항 수	원천
독립변수	가정후원인식	6	Grandey et al (2007)
매개변수	일-가정 갈등	5	이세인(2006)
종속변수	직무만족	5	박오수·고수경(2006)
	조직몰입	6	Allen & Meyer(1991)
	조직시민행동		Lambert(2000)
인구통계변수	성별, 연령, 직급, 근속년수, 결혼여부	5	

### 3. 표본선정 및 분석방법

본 연구의 표본은 국내의 중소기업 4개 조직을 대상으로 하였다. 이들 기업은 광주지역의 공단에 입주해있는 기업들로 구성되어 있으며 생산직 사원과 사무직 사원을 모두 포함시켰다. 4개 조직에 총 400부의 설문지를 배포하였으며 이중 248부가 수거되어 62%의 회수율을 보였다. 또한 이들 수거된 설문지들 가운데 7부는 연구 자료로 활용하기 어려운 부적절한 상태로서 이들을 최종 설문 대상에서 제외하였다. 따라서 최종 설문분석을 위한 자료는 241부이다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS/PC+를 사용하여 인구 통계적 특성에 대한 빈도분석과 요인을 분석하기 위하여 타당성 분석을 실시하고 타당하지 못한 자료는 제거하고 신뢰성분석을 실시하였다. 자료의 상관성을 분석하기 위해 상관관계분석을 실시하고, 가설검증을 위해서는 다중회귀분석과 Baron과 Kenny(1996)의 3단계 매개회귀분석 등의 통계분석방법 및 계층적 위계회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 5-1>과 같다. 성별 구성

비율을 살펴보면 남성은 164명(63.3%), 여성은 77명(29.7%)이며, 기혼은 99명(38.2%), 미혼은 142명(54.8%)으로 나타났다. 연령별로는 26세에서 30세 사이가 109명으로서 42.08%, 그리고 31세에서 40세까지가 76명으로서 29.34%를 차지하였다. 이외에도 과장급의 중간관리자가 48명(18.53%)이며 대리급이 85명(32.8%)를 차지하였다. 현 직장에 근무한 근속년수는 대부분 6개월에서 5년 이하였으며, 평균근무시간은 9시간에서 11시간 정도 근무하는 것으로 나타났다. 구체적인 인구통계학적인 특성을 나타내는 내용은 <표 5-1>에 정리되어 있다.

<표 5-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	164	63.3
	여	77	29.7
연령	25세 이하	33	12.7
	26~30세 이하	109	42.08
	31~40세 이하	76	29.34
	41~50세 이하	14	5.4
	51~60세 이하	9	3.4
결혼여부	기혼	99	38.2
	미혼	142	54.8
근무년수	6개월 미만	22	8.4
	6개월~2년	89	34.3
	2년~5년	81	31.2
	5년~10년	34	13.12
	10년~15년	12	4.63
	15년 이상	3	1.15
직급	사원	3	1.15
	대리	49	10.9
	과장	72	27.9
	차장부장	101	38.9
	임원	4	1.5

## 4. 신뢰성 및 타당성 분석

### (1) 신뢰성 검증

본 연구의 가설에 앞서 이루어져야 할 것은 가설검정에 필요한 각 개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지에 대한 분석이다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 Cronbach's Alpha 0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 5-2>와 같다. 하지만 가정후원인식의 경우는 총 8개 항목을 단일항목으로 사용하였는데 Cronbach's Alpha값이 0.592로서 0.6이하 수준이지만 탐색적 요인분석으로 기존의 이전 연구에서 검증하지 않은 측정치의 신뢰도는 0.5 이상인 경우에도 수용 가능하다는 판단하에 변수로서 사용하였다.

<표 5-2> 변수들의 신뢰성 분석결과

변 수	설 문 항목	신뢰성 계수
가정 후원인식	8	0.592
일-가정갈등	5	0.780
조직시민행동	3	0.678
조직몰입	5	0.798
직무만족	3	0.624



## (2) 타당성 분석

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다.

### (1) 가정후원인식

가정후원인식 변수에 대한 요인분석 결과는 <표 5-3>와 같으며, Eigen value가 1이상인 요인은 3개인 것으로 나타났다. 요인 1은 업무중심에서 탈피, 요인 2는 일-가정 균형, 요인 3은 낮은 일-가정 분리 요인으로 분석되었다.

가정후원인식 변수를 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 60% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.54이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 가정후원인식의 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있고 가정후원인식이 3개의 요인으로 묶여 업무중심탈피, 일-가정균형, 낮은 일-가정분리성 각각을 구성원들이 독립된 개념으로 인지 하는 것으로 볼 수 있다. 하지만 가정후원인식의 내용을 설명하는 표면타당도의 관점에서 볼 때 업무중심탈피와 일-가정균형의 요인 2가지만을 사용하기로 한다. 기존의 연구(Grandey et al. 2007)에서도 요인분석의 내용을 기초로 하지만 논리적 설명력을 높이기 위한 차원에서 요인분석의 결과를 재해석하고 있다. 또한 가정후원인식의 정도를 측정하기 위해 하부요인을 종합한 측정치(composite measure)를 사용하고자 한다.

<표 5-3> 가정후원인식에 대한 항목별 요인분석

설문항목	요인 1	요인 2
	업무중심탈피	일-가정균형
가정일로 자리 비우는 직원 탐탁지 않게 생각함	<u>0.84</u>	0.03
가족휴가제 등 개인적일에 별로 관심 없음	<u>0.74</u>	0.16
집안일보다 회사일을 먼저 챙기는 지원이 우수사원임	<u>0.69</u>	0.09
회사일 잘하기 위해 가정일 멀리해야 함	0.05	<u>0.80</u>
가정일을 회사로 연결되지 않기 바람	0.06	<u>0.62</u>
가정일에 관심갖고 적극적으로 관여하는 것은 건전한 것임	0.13	<u>0.58</u>
고유치	2.02	1.18
분산(%)	33.67	19.68
누적분산	33.67	53.35

(2) 일-가정 갈등, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동의 타당성 분석

매개변수와 결과변수에 대한 요인분석결과는 <표 5-4>와 같으며, Eigen value가 1 이상인 요인은 5개로 구성됨을 확인할 수 있다. 설문항목으로 사용하였던 내용들 가운데 조직시민행동 1개 항목은 다른 변수들에 교차적재되어 최종 요인분석 내용에서 제외하였으며, 또한 요인분석 결과 특이한 점은 직무만족이 2개 요인으로 구별되었다는 점이다. 그 내용을 살펴보면 급여, 인사고과, 상사 등에 대한 만족요인이 한 가지 요인을 구성하고 있으며, 업무의 전반적인 면과 동료에 대한 만족이 한 가지 요인을 형성하고 있다. 이들 2가지 변수를 구성하는 요인 가운데 급여, 인사고과, 상사에 대한 만족이 직무만족을 설명하는 요인이 될 것으로 판단되어 업무의 전반적인 면과 동료만족으로 구성되어 있는 요인은 삭제하였다. 참고적으로 이들 요인의 고유값은 1.13이며, 차지하는 분산정도는 6.32로서 이 요인을 포함한다면 5개 요인의 누적분산값은 61.18%인 것으로 판단된다.

<표 5-4> 일-가족갈등, 직무만족, 시민행동, 조직몰입에 대한 항목별 요인분석

설문항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
	조직몰입	일-가정갈등	시민행동	직무만족
회사에 강한 소속감	<u>0.80</u>	-0.07	0.07	0.06
회사의 가족 일원 느낌	<u>0.76</u>	-0.10	0.22	-0.02
회사의 문제가 내 문제	<u>0.75</u>	0.08	-0.08	0.23
이 회사에서 남은 직장세월	<u>0.68</u>	0.05	0.01	0.18
회사에 대한 의미성	<u>0.62</u>	-0.05	0.22	-0.09
자녀와 좋은 관계 이루기 어려움	-0.06	<u>0.81</u>	-0.06	-0.05
업무스트레스로 자녀에 짜증	-0.03	<u>0.78</u>	0.04	0.05
직장일로 부모역할 어려움	-0.04	<u>0.77</u>	-0.02	0.02
퇴근후 자녀와 놀아주기 어려움	0.01	<u>0.68</u>	0.29	0.00
직장일로 자녀와 함께하는 시간 부족	0.09	<u>0.49</u>	0.30	0.10
신입직원 자발적으로 도움	0.10	0.08	<u>0.85</u>	-0.01
과도업무로 힘들어 하는 동료 도움	0.05	0.04	<u>0.70</u>	0.19
상사 자발적으로 도움	0.16	0.20	<u>0.63</u>	-0.31
급여만족	0.13	-0.01	0.07	<u>0.78</u>
상사만족	0.02	0.01	0.04	<u>0.68</u>
인사고과와 승진 만족	0.15	0.09	-0.05	<u>0.65</u>
고유치	3.62	2.82	1.90	1.51
분산(%)	20.11	15.72	10.59	8.42
누적분산	20.11	35.83	46.43	54.85

### (3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 각 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계 수 r은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증

된 5개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다. 변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표 5-5>와 같다.

<표 5-5> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	일-가정 갈등	조직시민 행동	직무만족	조직몰입	가족후원 인식
일-가정 갈등	3.58	0.68	1.00				
조직시민행동	3.84	0.62	0.35**	1.00			
직무만족	3.71	0.66	0.07	0.03	1.00		
조직몰입	3.73	0.66	-0.16	0.24**	0.24**	1.00	
가족후원인식	3.41	0.49	0.18**	0.11	0.17**	0.05	1.00

\*p<.05 \*\*p< .01

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a Listwise N=239

상관관계분석 결과는 독립변수인 가정후원인식과 일-가정의 갈등 및 직무만족에 긍정적인 유의관계가 있음을 보여주고 있다. 또한 일-가정의 갈등은 조직시민행동과 긍정적인 관계를, 조직몰입은 직무만족 및 조직시민행동과 유의적인 긍정적 관계를 보여주고 있다. 이와 같은 상관관계분석을 통해 가족후원인식은 일과 가정의 갈등, 직무만족 등에 긍정적인 관계가 있음을 알 수 있다. 기존의 연구 결과와 비교할 때 가족후원인식이 직무만족에 긍정적인 관계가 형성된다는 결과는 일치하지만 일-가정갈등과 긍정적인 관계가 형성되고 있는 증거는 기존의 연구 결과와 차이점을 보이고 있다.

가설검증을 하기 이전에 본 연구에서 사용하는 변수들간의 다중공선성 검증을 필요로 하고 있다. 본 연구에서 사용하고 있는 변수들의 상관관계가 높은 수준을 보이고 있지 않지만 변수들간의 다중공선성이 존재할 경우 관계성의 해석에 대한 오류가 발생할 가능성이 높기 때문에 이에 대한 검증을 필요로 하고 있다. 이를 위하여 SPSS통계프로그램에서 제시하고 있는 분산팽창요인(VIF: Variance inflation factor)과 다중공선허용치( Tolerance)를 확인한 결과 모수추정치에 대한 다중공선

성 허용 기준치인 0.1 이상으로 나타났으며, 분산팽창요인의 값 역시 10 이하로 나타나 가설검증을 실행하는데 무리가 없음을 알 수 있었다.

### 제3절 가설검증

#### 1. 가설 1의 검증

독립변수인 가족후원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 가족후원인식을 독립변수로 하고 종속변수인 일-가정 갈등에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

가설 1 : 가족후원인식이 일-가정 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1의 검증결과는 다음 <표 5-6>와 같다.

<표 5-6> 가족후원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향에 관한 검증

독립변수 \ 종속변수	일-가정 갈등						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R <sup>2</sup>	F
가족후원인식	.25	.008	.175	2.97	.003**	.013	3.118

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

독립변수인 가족후원인식과 종속변수인 일-가정 갈등과의 영향력 검증결과 <표 5-6>에서 제시된바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 .013로 나타났으며 F값은 3.118으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 즉 회귀분석결과에 의하면 가족후원인식이 높다고 인식하는 종업원은 일과 가정의 갈등이 높아지는 것으로 설명할 수 있다. 이는 일반적으로 조직이 가족후원을 하고 있다고 인식하는 종업원의 경우 일과 가정의 갈

등이 줄어들 것으로 예측되지만 본 연구의 결과는 예측과 반대되는 결론을 얻을 수 있었다. 이와 같은 연구 결과는 조직의 가족후원정책이 존재하고 실행되고 있다고 판단했을 때 조직의 구성원은 가정에 좀 더 관심을 기울일 수 있지만 이들 구성원들이 추구하는 프로그램이 아니라고 판단하게 되면 더욱 이와 같은 프로그램의 인식이 일-가정의 갈등을 유발시킬 수 있다는 점을 시사하고 있다. 따라서 이와 같은 실증결과를 토대로 본 연구가 설정한 가설 1은 기각된다고 할 수 있다.

## 2. 가설 2의 검증

가족후원인식의 정도를 독립변수로 하고 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 구성원의 태도 및 행동에 미치는 영향력의 관계성을 살펴보기 위한 가설은 다음과 같다.

**가설 2 : 가족후원인식의 정도는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-1 : 가족후원인식은 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 가족후원인식은 조직 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 가족후원인식은 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2의 검증결과는 다음 <표 5-7> <표 5-8> <표 5-9>와 같다.

<표 5-7> 가족후원인식이 직무만족에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R <sup>2</sup>	F
가족후원인식	.229	.085	.170	2.67	.008**	.029	7.131

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

<표 5-8> 가족후원인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R <sup>2</sup>	F
가족후원인식	.079	.086	.059	0.924	.356	.004	0.854

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

<표 5-9> 가족후원인식이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R <sup>2</sup>	F
가족후원인식	.143	.081	.113	1.765	.078	.0013	3.118

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

가족후원인식의 정도가 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 미치는 영향력의 관계를 살펴보기 위한 실증분석 결과를 보면, 가족후원인식의 정도에 대해 직무만족에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3. 가설 3의 검증

가설 3은 가족후원인식의 정도가 일-가정 갈등을 매개로 하여 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 정도를 측정하기 위한 것이다. 매개효과를 분석하기 위해서는 조직후원인식의 독립변수와 일-가족 갈등의 매개변수를 추가하여 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 미치는 관계성을 확인해야 한다. 매개변수의 타당성을 확인하기 위해서는 다음의 관계성이 증명되어야 한다. 그 절차는 <표 5-10>과 같다.

<표 5-10> 매개변수의 조건

회귀식	조건
① $M = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야 한다.)
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$	2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야 한다.)
③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M$	3. 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_3, \beta_4$ 가 유의해야 한다.)

주)  $X_1$  : 독립변수, Y:종속변수, M:잠정적인 매개변수,  $\beta$ :표준회귀계수

이에 대한 방법은 독립변수( $\beta_1$ )를 선행변수로 매개변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하고, 독립변수( $\beta_2$ )를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다. 그 다음 독립변수( $\beta_3$ )와 매개변수( $\beta_4$ )를 선행변수로 종속변수를 결과변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하여 산출된 회귀계수 값을 분석하였다. 회귀계수를 비교해야하기 때문에 회귀계수를 표준화시킨 Beta값을 이용하였다. 우선 매개의 영향을 알아보기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수를 비교하여 후자의  $\beta$ 값이 전자의  $\beta$ 값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.

일-가정의 갈등의 매개로 인하여 가정후원인식이 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 미치는 영향력을 살펴보기 위한 조건을 검토하면 첫째, 매개변수인 일-가정 갈등에 영향을 미치는 가정후원인식의 영향력은 유의한 것으로 증명되었으며(참고 <표 5-6>), 둘째, 독립변수인 가정후원인식이 결과변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 영향을 미치는 회귀식에서 가정후원인식이 직무만족에만 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 셋째, 독립변수인 가정후원인식과 매개변수인 일-가정 갈등을 결과변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 회귀시킨 결과 가정후원인식만이 직무만족에 유의하게 영향을 미치며 매개변수인 일-가정 갈등은 결



과변수에 유의한 영향력을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 이와 같은 실증분석 결과는 일-가정 갈등이 가정후원인식이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 긍정적인 직무태도 및 행동 변수에 영향을 미치는 매개 역할을 하고 있지 않음을 증명하고 있다.

#### 4. 가설 4의 검증

가설 4는 가정후원인식의 정도가 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향력에 대해 일-가정의 갈등 정도가 조절역할을 할 것이라는 추론이다. 직급 및 기타 인구통계적 변수 등을 통제변수로 하고 이들 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 결과변수로, 가족후원인식 및 일-가정 갈등의 변수 등을 독립변수로 하여 조절회귀분석을 위한 위계분석을 실행한 결과는 직무만족과 조직몰입에 대한 일과 가정갈등의 조절역할은 유의적이지 못하며 다만 조직시민행동에 대한 일과 가정갈등과 가정후원인식의 상호작용효과가 있음을 알 수 있다.

<표 6> 가족후원인식과 일-가정갈등의 상호작용이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 검증

	B	표준오차	베타	t값	유의도
상수	-1.732650455	1.727518309		-1.00297082	0.316933555
성별	0.057585372	0.083610253	0.042770722	0.688735773	0.49168673
결혼	0.025880246	0.091552631	0.020301345	0.282681625	0.777676246
연령	0.072353966	0.059762285	0.107038553	1.210696114	0.227259945
직급	0.024590743	0.056614113	0.04032359	0.434357116	0.664438116
근속	-0.07106529	0.052119177	-0.119621334	-1.363515186	0.17405912
시간	0.035368433	0.042225638	0.051241989	0.837605645	0.403125546
가족후원	1.217497199	0.480727566	0.862145019	2.532613657	0.011991118
갈등	1.226745506	0.456102803	1.33009201	2.689625007	0.007679729
가족후원×일-가정갈등	-0.268342387	0.130973082	-1.316942523	-2.04883617	0.041618272

## 제4장 결론 및 시사점

### 제1절 연구결과의 요약

본 연구는 가정후원인식과 일-가정 갈등이 직무만족, 조직몰입, 그리고 조직시민 행동에 어떤 영향력을 미치고 있는지를 규명하기 위한 것이다. 산업체 공단에 위치한 기업의 종업원들을 대상으로 실증 분석한 결과 다음과 같은 점의 연구결과를 얻을 수 있었다.

첫째, 가정후원인식의 구성개념타당성(construct validity)에 관한 것이다. 가정후원인식은 조직후원인식과 유사한 맥락으로 이해할 수 있으나 조직후원인식은 다양한 연구를 통해 그 구성개념의 타당성이 인정받아 왔으나 가정후원인식의 구성개념에 대한 충분한 연구가 이루어지지 못했다. 가정후원인식은 조직이 구성원들이 일과 가정의 균형을 이룰 수 있고 가정의 일에 관심을 기울이는 것을 제도적으로 후원하고 암묵적으로 인정하는 정도에 대해 구성원들이 조직의 후원으로 인식하는 정도이다. 따라서 일반적으로 가정후원인식이 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추론되어 왔다. 가정후원인식의 측정치에 대해 기존의 연구(Grandey et al. 2007)는 요인분석을 통해 구성개념타당성을 제시하고 있지만 아직 이 부분에 대한 명확성이 정립되지 못하고 있다. 본 연구의 요인분석은 3개요인(참고 표 5-3, 업무중심에서 탈피, 일-가정 균형, 낮은 일-가정 분리)을 제시하고 있으나 논리적 개념을 기초로 할 때 단일차원의 구성개념을 정립할 수 있다. 본 연구는 최종적으로 8개 항목의 가정후원인식 변수에 대한 구성개념 타당성을 제시할 수 있다.

둘째, 변수들간의 구조적인 관계성을 고려한 회귀분석 결과는 가정후원인식의 부분적인 역할에 대해서만 강조하고 있다. 가정후원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향에 대해 긍정적인 관계성을 보여주고 있으며, 가정후원인식이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론내리고 있다. 하지만 일-가정 갈등이 가정후원인식과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 직무태도에 미치는 영향력을 매개하지 못하는 것으로 조사되고 있다. 하지만 일-가정 갈등은 가족후원인식이 조직시민

행동을 유발시키는 프로세스에 조절역할을 하고 있는 것으로 조사되었다. 따라서 조직 구성원의 조직시민행동을 높이기 위해서는 가정후원인식이 일-가정 갈등을 줄이는 방안으로 인식시킬 수 있어야 함을 알 수 있다.

## 제2절 시사점 및 향후 개선 방안

### 1. 실태분석의 시사점

가정후원인식은 가정친화적인 경영 환경의 인지적 차원이다. 일반적으로 가정친화적인 경영 환경을 일-가정 균형(Balance Work-Life) 프로그램이나 가정친화적인 제도(예: 재택근무, 사업장 내 탁아소 운영, 가족육아휴가제 등)를 얼마만큼 효과적으로 운영하고 있는가에 따라 평가한다. 혹은 이와 같은 제도를 추진하고자 하는 경영진의 의도나 허용해주는 방향성에 따라 조직의 구성원이 주관적으로 지각하는 가정후원인식으로 구별할 수 있다. 본 논문은 후자의 성격이 강하며 이와 같은 가정후원인식은 결국 가정후원을 강조하는 조직문화적인 성격으로 이해할 수 있다 (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006).

가정후원인식은 구성원의 주관적 판단에 의존하며 이러한 인지적 판단은 구성원의 호의적인 직무태도에 영향을 미치는 것으로 인식되어 왔다. 하지만 가정후원인식의 영향력에 대한 연구가 충분히 이루어지지 못한 가운데 그 영향력을 실제 규명한 결과는 가정후원인식의 정도와 일-가정 갈등의 긍정적인 관계성을 들 수 있고 이러한 가정후원인식이 직무만족에 영향을 미친다는 점이다. 그런데 가정후원인식이 일-가정 갈등에 미치는 긍정적인 영향력은 추론의 어려움을 가져오고 있다. 즉, 회사가 조직 구성원들에게 가정과의 연결고리를 후원하고 있다는 인식 정도에 따라 일-가정의 갈등이 증폭될 수 있다는 논리이다. 기존의 연구 결과와 추론되고 있는 점은 가정후원인식은 직장에서 가정으로 부정적인 내용이 전이되는 상황을

막아주며, 긍정적인 업무활력과 정서적 분위기가 형성되어 일-가정의 갈등을 줄여 주고 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다(Allen, 2001; Grandey et al. 2007). 그런데 본 연구는 가정후원인식이 일-가정 갈등을 통해 직무태도에 영향을 미칠 것이라는 추론은 본 실증 연구에서 검증되지 못했다. 또한 가정후원인식이 조직몰입이나 타인을 자발적으로 업무적 도움을 주는 조직시민행동에는 직접적인 영향을 주지 못하며 다만 직무만족에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 이러한 결과는 본 연구의 대상이 미혼의 남성직원들이 다수를 이루고 있다는 점에서 원인을 추론할 수 있다. 즉, 기업들에게 가정친화적인 업무환경은 아직 초보적인 수준이며 결혼한 여성들을 대상으로 후원이 이루어진다고 인식되기 때문에 미혼의 남성들에게 가정후원인식은 상대적으로 불공정성을 지각하게 되어 일-가정의 갈등과 같은 스트레스 유발요인으로 작용할 수도 있다는 점이다. 하지만 기존의 연구 결과와는 달리 가정후원의 인식이 비록 일-가정의 갈등을 유발시킬 수 있고 직무만족을 유발시키는데 이러한 갈등 요인이 매개역할을 하고 있지 않다고 하더라도, 직접적으로 직무만족을 가져오는 영향 원인이 되고 있는 점을 주목할 필요가 있다. 즉 가정후원인식은 조직후원인식과 유사하게 조직 구성원에게 조직이 제공하는 호의적인 느낌을 유발시키는 동인이 될 수 있다는 점이다.

인간관계론 및 행동과학이 중요하게 강조되어 온 이래로 직무만족은 종업원의 웰빙을 판단하게 하는 중요한 변수로 인정되어 왔다. 그 이유는 종업원의 직무만족은 애사심의 향상, 성과지향적 행동 등에 긍정적인 영향을 미쳐 인적생산성과 직무성과를 높이기 때문이다. 따라서 그 동안 직무만족을 높이기 위한 다양한 이론적 접근이 시도되었고 실무적 방안들이 제시되었다. 하지만 이러한 방안들은 전반적으로 직무와 조직관련 변수들과 연계시켜 고려되어 왔다. 본 연구는 조직영역을 벗어난 구성원의 가정에 대해 조직이 얼마만큼 후원하고 있는지를 지각하는가에 따라 직무만족이 유발될 수 있음을 제시하고 있다. 따라서 본 연구 결과는 직무만족을 유발하는 선행요인의 확장된 개념을 제시하고 있다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 개선 방안

본 연구가 내포하고 있는 한계점은 다음과 같다. 첫째, 조사 대상의 편협성으로 인한 연구 결과의 일반화에 대한 우려감이다. 본 연구의 설문 대상은 공단에 위치한 4개 중소기업에 근무하는 종업원들이다. 무작위로 배포한 설문지 조사방법으로 인해 본 연구에 응답을 한 종업원의 인구통계적 분포를 보면 미혼의 남성의 50% 정도를 차지하였다. 하지만 일-가정의 균형을 이루기 위한 제도적 노력이 기업에 정착되지 못하고 기업문화로 정착되어 경영진의 선제적이고 전략적인 경영안건이 되지 못하고 있기 때문에 제도에 대한 명확한 이해력이 부족한 한계점이 지적된다. 따라서 후속 연구에서는 무작위 설문조사 방법보다는 성별 및 결혼여부를 분류한 집단을 차별화시켜 이들 집단별로 본 연구가 의도하는 모델의 검증이 필요하다.

## 참 고 문 헌

### 국내문헌

- 강형철, 박미석, 조경순, 조병남, 양승찬, 김경아, 이신자(2005), “여성리더십의 재발견”  
강우란(2002), “여성인력과 기업경쟁력,” CEO Information, 삼성경제연구소(2002. 2.6.).  
강혜련·임희정(2000), “성취동기와 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정갈등과  
경력몰입에 미치는 조절변인의 효과,” 한국심리학회지:여성, 5(2): 1-14.  
김기승(2003), “한국기업의 여성인력 활용과 향후 과제,” Issue Paper, LG경제연구  
원(2003. 12.).  
김주엽(2006), “일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토”, 인적자원개발연구 제8권 제1호.  
김태홍·고인아(2001), “가족친화적인 고용 정책의 현황과 활성화 방안”, 한국여  
성개발원.  
김금수(2003), “ 여성 인력에 대한 직장가정의 양립 지원정책에 관한 연구.”  
한국기업경영학회, 10(2).  
김영국(2002), “ 조직내의 커뮤니케이션과 직무만족에 관한 연구.” 중앙대학교 국  
제경영대학원 석사학위논문.  
문상용·윤기찬(2005), “가정친화적 복지제도에 대한 비교분석: 공무원과 사기업직원의  
인식차이를 중심으로,” 한국사회와 행정연구, 5: 445~473.  
박원우·고수경(2006), “개인-조직 적합성과 직무태도 간 관계에서 프로세스 갈등의  
매개 역할,” 경영학연구, 35(2): 521-555.  
서재현(2005), “의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할  
내 행동에 미치는 영향,” 인사조직연구, 13(1): 173-198.  
여성가족부(2007), “ 일과 가정의 양립 성별불평등의 구조와 과제.”  
이세인(2006), 취업모의 일-가정 갈등과 가족친화적 조직문화, 연세대학교 대학원 석  
사학위논문.  
이철선(2006), “여성인력의 경쟁력이 기업경쟁력에 미치는 영향,” 월간인사관리,  
(2006. 8).

- 이효행, 방묘진, 오세진(2005), "가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(3): 639-657.
- 장재윤(2004), "직무 특성과 직장-가정간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(1): 107-127.
- 조경호 · 이선우(2001), " 중앙정부의 가족친화적 인사정책에 관한 실태분석."
- 정기선 · 장은미(2005), "가족친화적 정책이 종업원들의 조직 몰입에 미치는 효과," *가족과 문화*, 17(1): 59-84.
- 정영금(2004), "가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구," *한국가정관리학회지*, 22(5), 91-100.
- 정영금(2002), "가족-일 통합을 위한 가족친화적 정책의 필요성과 방향," *한국가족자원경영학회지*, 6(2), 143-155.
- 최성일 · 유계숙(2006), "일-가족 조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발달단계에 관한 연구," *한국가정관리학회지*, 24(4): 51-73.
- Verma, A., 장영철, 김현정, Moos, B. (2006), "일과 가정생활 간의 균형 맞추기와 가족친화적 정책: 지속가능한 사회를 위한 기업정책," 한국노동연구원부설 뉴패러다임센터.

## 국외문헌

- Allen, T.D. (2001), "Family support work environment: The role of organizational perceptions," *Journal of Vocational Behavior*, 58: 414-435.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules : A meta-analysis of their effects

- on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496-513.
- Baltes, B. B., & Heydens-Gahir, H. A. (2003). Reduction of work-family conflict through the use of selection, optimization, and compensation behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005-1018.
- Barling, J.(1990). Employment, stress and family functioning. Chicester : Wiley.
- Barling, J., & Sorenson, D. (1997). Work and family : In search of a relevant research agenda. In C. L. Cooper & S. E. Jackson(Eds.), *Creating tomorrow's organizations*(pp. 157-170). New York : wiley.
- Bohle, P., & Tulley, A. J. (1998). Early experience of shiftworking : Influences on attitudes. *Journal of Occupational---Organizational Psychology*, 71, 61-79.
- Breaugh, J. A. (1983). The 12-hour work day : Differing employee reactions. *Personnel Psychology*, 36 , 277-288.
- Brett, J. M., & Strih, L. K. (2003). Working 60 plus hours a week : why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88, 67-78.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover : Comparison of alternative measures and recommendations for research, *Journal of Applied Psychology*, 76, 199-212.
- Carsten, J. M., & Wpector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover : A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-381
- Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370-387.
- Dawis, R. V. (2004). Job satisfaction. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive handbook of psychological assessment*(Vol.4, pp. 470-481). Hoboken, NJ : Wiley.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B.(1994). Organizational commitment : The utility of an integrated definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Dunham, R. B., Pierce, J. L., & Castaneda, M. B.(1987). Alternative work schedules : Two field quasi-experiments. *Personnel Psychology*, 40, 215-242.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-LaMastro, V., 1990. Perceived organizational



- support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75: 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R. Hutchison, S. and Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders : The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick(Eds.), *Handbook of organizational health psychology*(pp.143-162). Washington, DC : American Psychological Association.
- Friedman,D.E. & A. A. Johnson(1997). Moving from Programs to Culture Change : the Next Stage for the Corporate Work-Family Agenda. Parasuraman, S & J. H. Greenhaus(ed)(1997). *Work and Family*. Praeger.
- French, J. R. P., & Caplan, R. D. (1973), " Organizational stress and industrial strain. In A. J. Marrow(ED)", *The failure of success*. AMACOM, New York.
- Grandey, A.A., Cordeiro, B.L. & Michel, H.H. (2007), "Work-family supportiveness organizational perceptions: Important for the well-being of male blue-collar hourly workers?" *Journal of Vocational Behavior*, [www.science.direct](http://www.science.direct) on-line paper.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J. (1985), " Sources of Conflict Between Work and Family Roles," *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepq, L., (1991), "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.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A. & Elron, E. 1994. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79: 617-626.
- Hughes, D., & Galinsky, E. (1994), "Work experience and marital interactions: elaborating the complexity of work". *Journal of Organizational Behavior Management*, 15, 423-438.
- Hutchison, S. and Garstka, M.L., 1996. Source of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26: 1351-1366.

- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and performance : A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction : The meditating role of personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 750-759.
- Jamal, M. (1981). Shift work related to job attitudes, social participation, and withdrawal behavior. A study of nurses and industrial workers. *Personnel Psychology*, 34, 535-548.
- Jones, B., Flynn, D.M. and Kelloway, E.K. 1995. Perception of support of lowincome workers : The work opinion questionnaire. *Personality*, 37: 292-299.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction : A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship : A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Karambayya, R., & Reilly, A. H. (1992). Dual earner couples : Attitudes and actions restructuring work for family. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 585-601.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. and Rosenthal , R. A. (1964), " Organizational Stress : Studies in role conflict and ambiguity," New York: Wiley.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship : A review and directions for organizational behavior-human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149.
- Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational citizenship behavior : Comparing perspectives of supervisors and subordinates across four international samples. *Journal of Applied Psychology*, 84, 594-601.
- Lambert, S.J. (2000), "Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, 43(5): 801-815.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionlity of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal*

*of Applied Psychology*, 87, 52-65.

- Lorens, F., Conger, R., Simon, R., & Whitbeck, L. (1991), "Economic pressure and marital quality : An illustration of method variance problem in causal modeling of family process", *Journal of Marriage and the Family*, 53, 375-388.
- MacDermid, S. M., Seery, B. L., & Weiss, H. M. (2002). An emotional examination of the work-family interface. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), *Emotions in the workplace* (pp.402-427). San Francisco : Jossey-Bass.
- Mackenzie, S. B., Podakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- Mesmer-Magnus, J.R. & Viswesvaran, C. (2006), "How family-friendly work environment affect work-family conflict: A meta-analytic examination," *Journal of Labor Research*, 27(4): 555-574.
- Natemeyer, R. T., Boles, J. S. and McMurrian, R. (1996), "Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales," *Journal of applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Osterman, P. (1995), "Work-family programs and the employment relationship," *Administrative Science Quarterly*, 40: 681-700.
- Thompson, C.A., Beauvasis, L. L., & Lyness, K.S. (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.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C., (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange," *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.

## 가정친화 경영에 관한 설문조사

안녕하십니까? 이번에 저희 대학의 연구진은 **우리나라 중소기업을 대상으로 고령 및 가정친화 경영실태 및 현황을 조사**하고자 합니다  
 학술적 목적으로 진행되는 본 조사는 **가정친화경영 모델을 위한 참고 자료**로만 활용됩니다. 또한 분석 결과는 익명으로 처리되어, **개별기업 연구 및 기업간 비교 자료로는 절대 활용되지 않으니**, 귀사의 입장에 대해 있는 그대로 응답해 주시면 됩니다.  
 연구분석 결과에 대한 Report를 희망하는 분은 연락처를 적어주시면 송부해 드리겠습니다. 잠시만 시간을 내어 본 조사에 응해 주시면 대단히 고맙겠습니다 .

2007. 10.

☺ 연구담당자 :    조선대학교 경영학부 정진철 교수(☎062-230-6853)  
                           조선대학교 경영대학원 정상원 (☎017-617-3026)

### ♣ 개인 인적 사항

성별/결혼	① 남성(    ) ② 여성(    ) / ① 기혼(    ) ② 미혼(    )
연 령	① 25세 이하 ② 26~30세 ③ 31~40세 ④ 41~50세 ⑤ 51~60세 ⑥ 60세 이상
. 직    급	① 임원(부사장, 전무, 상무, 이사)            ② 상급관리자(부장, 차장) ③ 중간관리자(과장급) ④ 초급관리자(대리급) ⑤ 일반 사원
현직장 근속년수	① 6개월 미만 ② 6개월~2년 이하 ③ 2년~5년 이하 ④ 5년~10년 이하 ⑤ 10년~15년 이하 ⑥ 15년 이상
하루 평균 근무 시간	① 8~9시간 미만            ② 9~10시간 미만            ③ 10~11시간 미만 ④ 11~12시간 미만        ⑤ 12시간 이상

문1. ○○님께서는 다음과 같은 내용에 대해 어떻게 생각하십니까? “전혀 그렇지 않다”이면 1점, “매우 그렇다”이면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 귀사에 해당하는 정도를 골라 주세요.

내용	전혀 그렇지 않다	매우 그 렇다
1) 나는 나의 업무에 전반적으로 만족한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
2) 나는 나의 동료에 대하여 만족한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
3) 나는 상사에 대하여 만족한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
4) 나는 내가 받은 급여에 대하여 만족한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
5) 나는 승진과 인사고과에 만족한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	

문2. ○○님께서서는 다음과 같은 가정친화적인 회사 분위기 등에 대해 어떻게 생각하십니까? “전혀 그렇지 않다”이면 1점, “매우 그렇다”이면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 귀사에 해당하는 정도를 골라 주세요.

내용	전혀 그렇지 않다	매우 그 렇다
1) 우리 회사는 가족휴가제 등과 같은 개인적인 일에 별로 관심을 기울여주지 않는다	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
2) 우리 회사는 가정적인 문제로 자리를 비우거나 휴가를 내는 경우를 탐탁지 않게 생각한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
3) 우리 회사는 집안일보다 회사 일을 먼저 챙기는 직원을 생산성이 높은 직원으로 평가하는 편이다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
4) 우리 회사는 내가 회사일과 집안일을 모두 잘 할 수 있도록 충분한 기회를 제공해주고 있다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
5) 우리 회사는 ‘일’이 어느 무엇보다 중요한 것으로 강조한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	
6) 우리 회사는 직원들이 승진하려면 다른 사람들보다 더 오래 많이 일해야 한다고 생각한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥	

7) 우리 회사는 가장 이상적인 직원으로 '일'로부터 여유가 있는 사람으로 생각한다	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
8) 우리 회사는 직원들이 근무하면서 회사 밖의 일을 얘기하는 것은 금기시하고 있다	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
9) 우리 회사는 집안일에 몰두하는 직원은 '업무'에 몰두하지 못한다고 생각한다	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
10) 우리 회사는 직원들에게 승진하려면 업무 이외의 문제는 멀리해야 한다고 생각한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
11) 우리 회사는 회사 일을 잘하기 위해서는 가정 일을 멀리 해야 한다고 생각하는 편이다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
12) 우리 회사는 가정의 일을 회사까지 연결되지 않기를 바란다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
13) 우리 회사는 직원들이 가정 일에 관심갖고 적극적으로 관여하는 것을 건전한 것으로 생각한다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
14) 직장일 때문에 자녀와 함께하는 시간이 적다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
15) 퇴근 후 집에 돌아오면 너무 피곤해서 자녀와 놀아주기 힘들다	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
16) 업무로 인한 스트레스 때문에 자녀에게 짜증을 내게 된다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
17) 직장 일 때문에 자녀와 좋은 관계를 이루기 어렵다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
18) 직장 일 때문에 부모의 역할을 제대로 못하고 있다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
19) 나는 동료가 피치 못해 결근하게 되면 그 사람의 일을 자발적으로 도와준다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
20) 나는 과도한 업무로 인해 힘들어 하는 동료들을 도와준다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
21) 우리 부서에 새로 온 직원이 업무에 숙달되도록 자발적으로 도와준다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥
22) 내 상사가 해야 할 일이지만 상사를 위해 자발적으로 내가 도와주기도 하는 편이다.	①-----②-----③-----④-----⑤-----⑥

문14. ○○님께서서는 현재의 직장과 하시는 일에 대해 어떻게 생각하십니까?  
 “전혀 그렇지 않다”면 1점, “매우 그렇다”면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 귀사에 해당하는 정도를 골라 주세요.

내 용	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1) 다른 회사보다 이 회사에서 나의 남은 직장생활을 하고 싶다.	①----②----③----④----⑤---- ⑥	
2) 나는 회사의 문제가 바로 나의 문제라고 생각한다.	①----②----③----④----⑤---- ⑥	
3) 나는 이 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다.	①----②----③----④----⑤---- ⑥	
4) 나는 이 회사에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①----②----③----④----⑤---- ⑥	
5) 이 회사는 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	①----②----③----④----⑤---- ⑥	

♪ 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♪

## 저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20069022	과 정	석사
성 명	한글: 정상원 한문: 鄭 常 元 영문: Jeong Sang-won				
주 소	광주광역시 북구 동림동 우미린 504동 1002호				
연락처	E-MAIL : coo@sjche.com				
논문제목	한글 : 조직의 가정후원 인식이 구성원의 업무태도에 미치는 영향 영문 : The effect of Perceived Family Supportiveness on the employees' job attitudes				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(  ) 조건부 동의(  ) 반대(  )

2008 년 1 월 24 일

저작자: 정 상 원 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하