일반논문 「한국행정학보」 제47권 제1호(2013 봄): 201~237

'일과 삶 균형' 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로*

김 선 아
김 민 영
김 민 정
박 성 민**

본 연구는 효율적 인적자원관리의 실행과 유지에 있어서 '일과 삶 균형(WLB: Work-Life Balance)' 정책의 중요성을 이론적·실증적 접근방식으로 규명하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 WLB 정책을 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 등 3가지 차원으로 구분하여 제시하였으며, 분석대상을 공공조직과 민간조직으로 구분하여 기존 연구와의 차별화를 도모하였다. 연구모형 개발과 가설검증을 위해 제3차 여성가족패널(KLoWF) 자료를 바탕으로 WLB 정책과 정책 부합성, 직무만족도, 이직의도 간의 관계를 분석하였으며, 설문조사를 통한 양적 분석의 한계를 보완하기 위하여 공공조직 및 민간조직 여성 근로자와의 심층 인터뷰를 통한 질적 분석을 병행하였다. 분석결과, WLB 정책과 조직 효과성 간의 관계에 있어 공공조직과 민간조직 간의 유의미한 차이가 있음을 확인할 수 있었으며 심층 인터뷰를 통해 이러한 결과가 공공조직과 민간조직의 상호 이질적인 조직 문화, 제도, 구조적 특성에 기인하고 각 영역 구성원들의 서로 다른 욕구 및 동기 유발 체계에 의한 것임을 발견할 수 있었다. 이러한 분석결과를 바탕으로 본 연구에서는 각각의 조직 특성에 맞는 수요자 친화형 WLB 정책 구축의 필요성을 제안하고, WLB 정책 시행 측면의 문제점 및 개선방안 등을 제시하였다.

[주제어: 일과 삶 균형, 정책 부합성, 직무만족도, 이직의도, 역할 갈등 이론, 전이 이론]

* 이 논문은 한국여성정책연구원이 주최한 2012년도 제3회 여성가족패널학술대회에서 입상한 논문을 수정 및 발전시킨 것이다. 본 연구에 대해 소중한 심사평을 주신 심사위원 3분께 감사를 표한다.
이 논문은 2010년도 정부재원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2010-330-B00254).

** 교신저자

Ⅰ. 서론

조직 내에서 인적자원은 물적·지적자원과 더불어 조직의 핵심 역량을 결정짓는 중요한 자산이다. 물적자원에 기반을 둔 외적 경쟁력뿐만 아니라 인적자원에 기반을 둔 내적 경쟁력을 확보할 때 지속적인 조직성과 향상이 가능해지기 때문이다. 인적자원의 활용을 통한 조직성과 향상에 있어 가장 중요한 것은 조직 구성원들의 욕구 체계를 파악하는 것이며 이러한 욕구를 충족시키고 이들의 역량을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이 인적자원관리의 핵심 기능이라 할 수 있다.

이러한 조직 구성원들의 욕구체계는 개인마다 다양한 특성을 가지고 있다. 인적자원관리에서 주요하게 다루어지는 조직 구성원의 욕구는 직무 및 보상체계, 능력 및 역량개발체계, 직장생활 및 가정생활에서의 삶의 질 수준 등 다양한 관점을 통해 분석이 가능하다. 특히 신공공관리론(NPM: New Public Management)의 가치에 기초한 기존의 인적자원관리는 조직의 성과 향상에 기여하는 핵심 요인이 무엇인가에 대해 관심을 기울였다. 많은 선행연구들을 통해 조직 구성원들의 역량을 의미하는 능력개발과 이들이 직무를 수행하는 과정에서 느끼는 직무만족이나 조직몰입과 같은 직장생활에서의 삶의 질이 조직성과에 기여하는 핵심 요인임이 밝혀졌다. 이에 기존의 인적자원관리에서는 주로 내부적 시각에서 직무특성, 능력 및 역량개발, 직장생활에서의 삶의 질 등의 개인 욕구의 영향요인들을 추론하고 그 타당성을 검증해 왔던 것이 사실이다.

그러나 최근의 인적자원관리 가치 패러다임은 기존의 합리성을 기반으로 하는 NPM 접근 방식에서 다양한 인간 중심의 가치실현을 목표로 하는 Post NPM의 시각으로 이동하고 있음을 알 수 있다(Park & Joaquin, 2012).[1] 특히 이러한 가치 패러다임의 변화는 인사관리(Personnel Management), 인적자원관리(Human Resource Management), 인적자본관리(Human Capital Management)로 변화하는 관리 패러다임의 변화와도 맥락을 같이 한다(OPM, 2005).[2] 이는 단기

1) 인적자원관리 혹은 인적자본관리의 시각에서 공공성(Publicness) 혹은 공공가치(Public Values) 존재의 인식과 필요성에 대한 논의는 필수 불가결하다고 할 수 있다. 예를 들어 Park & Joaquin(2012)은 현재 성과주의와 고객주의를 중심으로 하는 신공공관리론(NPM: New Public Management) 가치와 함께 형평성, 다양성, 일과 삶 균형, 민주성, 삶의 질 등의 Post-NPM 혹은 규범적 가치들이 공공영역에 공존하고 있음을 설명하면서 미국 연방기관의 Panel Data를 바탕으로 한 실증분석 결과를 통해 연방공무원들의 가치적 지향성이 점차적으로 Post-NPM의 방향으로 진행되고 있음을 입증하였다. 특히 확인적 요인 분석(CFA)을 통해 이러한 규범적 가치들 중 일과 삶 균형 정책 가치가 가장 크게 자리 잡고 있는 것을 확인할 수 있었다.

2) 첫 번째 단계인 인사관리(Personnel Management)에서는 사람을 조직 목표를 달성하기 위한 도구적 수단으로 간주한다. 따라서 인사관리 단계에서 조직은 사람을 집행자(Enforcer)로 인식한다. 두 번째 단계인 인적자원관리(Human Resource Management)에서는 인적자원을 물적자원과 더불어 조직의 핵심 자원으로 인식하고, 과거 단순 서비스 공급자로 간주했던 사람을 권리와 책임을 가진 하나의 인격체이자 업무파트너(Business Partner)로 인식한다. 반면 세 번째 단계인 인적자본관리(Human Capital Management)에서는 사람을 소모적인 자원으로 보는 것을 넘어 투자를 통해 가치가 증대하는 자본으로 인식하게 된다. 이에 사람을 전략적 파트너(Strategic Partner)로 인식하며 이들과의 상생관계를 구축하는데 주력한다. 따라서 인사관리와 인적자원관리는 NPM 시각을 바탕으로 하고 있으며, 인적자본관리는 Post NPM의 시각과 일맥상통한다.

적인 관점에서 경쟁과 합리성을 강조하는 성과중심의 인적자원관리 접근 방식이 보다 장기적인 관점에서 사람에 대한 투자 및 능력개발을 강조하는 인적자본관리로 전환되고 있음을 의미하는 것이며, 조직성과 향상이라는 단기적 목표를 넘어 개인과 조직, 국가 차원에서의 삶의 질 향상이라는 고차원적 목표를 지향하고 있음을 암시하는 것이다.

이러한 흐름에 따라 기존에는 중요하게 다루어지지 못했던 가정생활에서의 삶의 질이라는 욕구 차원이 인적자원관리에 있어서 주요한 요인으로 고려되기 시작했다. 특히 역할 갈등 이론과 전이 이론에 의해 가정생활에서의 스트레스가 직장생활과 업무에 부정적인 영향을 미쳐, 조직성과를 저하시킨다는 사실이 밝혀지면서 직장생활의 질과 가정생활의 질을 별개의 차원으로 다루어서는 안 된다는 것에 인식을 같이하게 되었다. 그 결과, 보다 통합적 시각을 취하고 있는 '일과 삶 균형(WLB: Work-Life Balance)' 정책(이하 WLB 정책)이 인적자원관리 부문에서 중요한 개혁과제로 등장하였다.

WLB 정책은 다음과 같은 측면에서 중요성을 지닌다. 첫째, 개인적 차원의 성과로 '삶의 질(Quality of Life)' 향상을 기대할 수 있다. 둘째, 조직적 차원의 성과로 직무만족, 조직 몰입, 업무성과 향상, 이직률 저하 등과 같은 '근로의 질(Quality of Work Life)' 향상을 기대할 수 있다. 셋째, 사회적 차원의 성과로 출산율 향상, 일자리 창출 등을 기대할 수 있다. 궁극적으로 WLB 정책은 조직 구성원 개인의 삶의 질 향상과 조직성과 향상에 기여하는 것뿐만 아니라 조직이 생산하는 서비스 품질 향상이라는 연쇄효과를 일으켜 사회 전반의 삶의 질 향상 및 높은 수준의 사회자본(Social Capital) 형성에 기여할 수 있게 된다.

우리나라의 경우 경제 활동에 참여하는 여성의 비율이 꾸준히 증가하면서 조직 내에서 WLB 정책이 다양성 관리 측면에서 고려되어 왔다. 일반적으로 여성은 남성에 비해 상대적으로 가사일에 대한 부담을 크게 느끼기 때문이다. 뿐만 아니라 여성의 경제활동 참여율이 증가함과 동시에 출산율이 떨어지기 시작하면서 또 다른 사회문제가 야기되자 이를 해결하기 위한 방안으로 사회적 차원에서도 WLB 정책이 중요하게 다루어지고 있다. 그러나 2012년 10월 세계경제포럼(World Economic Forum)이 발표한 연례 성 격차 보고서에 의하면, 한국은 전체 135개 조사대상국중 성 평등 순위가 108위로 최하위권인 것으로 나타났다. 구체적으로 여성 경제참여도와 참여 기회 지수는 116위, 교육정도 지수 99위, 건강 생존지수 78위, 정치력 지수 86위 등 대부분의 평가영역에서 하위권으로 나타났다.[3] 특히 경제참여도와 참여기회 지수에서 116위를 기록한 것은 '일과 삶 균형'에 대한 조직적·국가적 관심에도 불구하고, 여전히 여성이 일할 수 있는 근무여건이 조성되어있지 않음을 간접적으로 나타내는 것이다. 따라서 여성, 나아가 사회 구성원 모두가 편안한 직장 생활을 영위해 나가기 위해서는 조직 구성원들의 욕구와 조직의 성과에 부합하는 WLB 정책을 실질적으로 구현하려는 노력이 필요할 것이라 생각된다.

이에 본 연구에서는 현재 WLB 정책의 주요 수혜자인 여성을 대상으로, WLB 정책과 정책 부

3) 뉴시스: 2012년 10월 24일자 기사 참조
연합뉴스: 2012년 10월 24일자 기사 참조

합성, 조직효과성 간의 관계를 규명해 보고자 한다. 즉, ① 조직 구성원들의 '일과 삶 균형'의 확보를 위한 제도의 도입과 실행 단계로서 WLB 정책과 ② '일과 삶 균형'의 정착 단계로서 정책 부합성을 원인변수로 설정하였다. 또한 이러한 ③ WLB 정책과 정책 부합성의 성과로서 직무만족 향상과 이직의도 감소 등의 조직효과성을 결과변수로 설정하였다. 특히 본 연구에서는 WLB 정책의 유형을 3가지 차원, 즉 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 등으로 구분하였다. 이는 조직효과성 향상에 있어서 WLB 정책 유형별 중요성을 검증하기 위함이다. 뿐만 아니라 본 연구에서는 분석대상을 공공조직과 민간조직으로 구분하여 기존 연구와의 차별성을 도모하였다. 신자유주의와 신공공관리론에 기초한 정부 개혁 흐름에 따라 공공부문과 민간부문의 유사성이 점차 확대되고 있지만 여전히 서로 구분되는 차이점을 갖고 있기 때문이다. 따라서 공공조직과 민간조직을 구분하여 분석을 진행함으로써 각 조직 특성에 맞는 수요자 친화적 WLB 모형을 발견하고 향후 공공조직 및 민간조직 내에서 WLB 정책의 유용성 및 적실성을 높이는데 기여할 수 있을 것이라 판단된다.

이를 위해 제2장에서는 WLB 정책 및 조직효과성과 관련된 선행연구를 검토하고 이를 바탕으로 분석 요소를 도출하였으며, 제3장에서는 연구 모형과 연구 방법에 대한 논의를 진행하였다. 다음으로 제4장에서는 연구 가설의 검증을 위한 통계 분석을 실시하였으며 통계 분석 결과와 인터뷰 결과를 종합하여 조직 유형에 따른 WLB 정책별 중요도를 논의하였다. 마지막으로 결론에서는 WLB 정책과 조직효과성에 대한 이론적·정책적 함의를 도출하고 본 연구의 한계를 제시하였다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

1. 이론적 논의

1) WLB 정책과 조직효과성

WLB는 직장 내 개인의 삶의 질 개념을 가족과 개인 전체 삶의 질 차원으로 확대한 개념이다(조경호, 2009). 이선우·박성훈(2010)은 WLB란 '직장에서의 삶, 개인의 성장 및 자기개발 등과 같은 일 이외의 영역에 시간과 심리적·신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 삶을 스스로 통제·조절할 수 있으며 이를 통해 개인이 전반적인 자신의 삶에 대해 만족스러워하는 상태'라고 정의하였다. 또한 박천오 외(2012)는 WLB를 '일과 삶이 다양하게 연결되어 있으며 일과 삶의 영역을 넘나드는 개인이 적절한 균형을 취하면서 두 영역에서 최고의 만족을 느끼면서 생활하는 상태'로 정의하고 있다(박천오 외, 2012: 325). 인사 및 조직 관리에 있어서 WLB 정책의 중요성에 대한 이론적 근거는 역할 갈등 이론과 전이 이론에서 찾아 볼 수 있다.

먼저, 역할 갈등 이론(Role Conflict Theory)을 살펴보면 다음과 같다. 역할 갈등은 '개인이 자신에게 기대되는 다양한 역할 간에 충돌이 발생할 때 느끼는 부정적인 감정 상태'라고 정의할 수 있다(Kahn et al., 1964; House & Rizzo, 1972; Robbins & Judge, 2011). 이러한 역할 갈등은 역할모순에 의한 갈등과 역할 긴장에 의한 갈등으로 구분 할 수 있다. 역할 모순에 의한 갈등은 한 개인이 여러 가지 지위를 갖게 되면서 각각의 지위 간에 기대되는 역할이 충돌하는 경우에 발생하는 갈등이다. 예를 들어, 결혼을 한 여성의 경우 직장에서의 조직 구성원이라는 위치와 함께 가정에 있어서는 주부로서의 두 가지 사회적 지위를 갖게 되는데 이렇게 서로 다른 지위 간에 기대되는 역할 간의 충돌로 발생하는 역할 갈등을 역할 모순에 의한 갈등이라고 한다. 반면 역할 긴장에 의한 갈등은 동일한 지위 내에서 두 개 이상의 기대 역할 간 충돌에 의해 발생하는 갈등이다. 예를 들어 가정에서 아내라는 지위에는 가정의 경제를 잘 이끌어 나가야 하는 생활력이 강한 아내로서의 역할이 요구됨과 동시에 아름답고 여성스러운 아내로서의 역할이 요구된다. 이렇게 동일 지위 내에서 기대되는 역할 간 충돌로 발생하는 역할 갈등을 역할 긴장에 의한 갈등이라고 한다.

역할 갈등은 구성원들의 탈진을 유발하고 이로 인해 개인적 차원에서는 직무만족과 조직몰입의 저하라는 결과를 초래한다. 뿐만 아니라 조직적 차원에서는 결근율, 이직률, 업무상 재해 등의 증가와 업무성과 저하라는 결과를 초래한다(정상완· 한진환, 2006). 따라서 조직의 성과 향상을 위해서는 개인의 역할 갈등을 완화하려는 노력이 필요하다. 이러한 맥락에서, 일과 가정이라는 두 영역에서 균형과 조화를 가능하게 하는 WLB 정책은 역할 갈등을 완화하는데 있어서 중요한 의미를 갖는다.

역할 갈등 이론과 함께 전이 이론(Spillover Theory)을 살펴보면 다음과 같다. 전이 이론은 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역에서의 태도와 행동 형성에 영향을 미친다고 보는 이론이다(Crouter, 1984). 직장에서 형성된 개인의 긍정적인 태도나 행동이 집에서의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치거나, 집에서 형성된 개인의 긍정적인 태도나 행동이 직장에서의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 긍정적인 전이 효과라고 한다. 이와는 반대로 직장에서 형성된 개인의 부정적인 태도나 행동이 집에서의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치거나, 집에서 형성된 개인의 부정적인 태도나 행동이 직장에서의 태도나 행동에 부정적인 영향을 미치는 것을 부정적인 전이 효과라고 한다.

전이 이론의 관점에서 보면 왜 WLB 정책이 중요한가를 보다 명확하게 제시할 수 있다. 부정적인 전이 효과의 관점에서 본다면 직장이나 가정생활 등 어느 한 영역에서 불만족이 발생했을 때 이러한 부정적인 태도와 행동이 서로의 영역에 영향을 미쳐서 전체적인 성과와 만족도를 저하시키는 악순환의 고리를 형성하게 된다. 따라서 개인 및 조직적 차원의 성과 향상을 위해서는 이러한 부정적인 전이 효과를 약화시키고, 나아가 긍정적인 전이 효과를 강화하기 위한 노력이 필요하며 이를 위해 각 영역에 통합적으로 접근하는 WLB 정책이 중요한 역할을 담당한다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 역할 갈등 이론과 전이 이론의 관점에서 WLB 정책과 조직효과성 간의 관계를 규명하고자 한다.

2) 정책 부합성과 조직효과성

일과 삶 균형 및 조직효과성은 정책 부합성(Policy Congruence) 측면에서도 논의해 볼 수 있다. 부합성의 개념은 개인과 직무, 개인과 조직, 개인과 환경 등 다양한 측면에서 다루어진다. 일반적으로 부합성은 적합성 혹은 일치성과 유사한 개념으로 개인이 직무·조직·환경과 조화를 이루어 나가는 것을 의미한다. 이러한 부합성의 패러다임은 크게 2가지로 구분해서 살펴볼 수 있다. 하나는 상호 보완적 부합성(Complementary Fit)이며, 다른 하나는 상호 일치적 부합성(Supplementary Fit)이다(Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987; Cable & Edwards, 2004). 상호 보완적 부합성(Complementary Fit)은 개인과 조직의 특성이 서로가 원하는 것을 제공할 때 부합이 발생한다는 것이다. 즉, 개인과 조직이 서로의 약점을 상대가 보유하고 있는 강점으로 보완하거나 서로가 필요한 바를 충족하기 위해서 존재할 때 부합이 발생한다고 보는 보완적 관점이다. 따라서 상호 보완적 관점에서의 부합은 개인이 조직이 필요로 하는 기술을 갖고 있거나 또는 조직이 개인이 원하는 보상을 제공할 때 발생한다. 그러므로 상호 보완적 부합성은 개인의 요구나 선호를 개인이 속한 환경이 충족시켜 줄때 발생하는 요구-공급 적합성(Needs-Supplies Fit)과 지식, 기술과 같이 개인이 보유한 능력이 환경의 수요를 충족시켜 줄때 발생하는 수요-능력 적합성(Demands-Abilities Fit)으로 구분해 볼 수 있다(Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). 이러한 논의에서 알 수 있듯 상호 보완적 부합은 심리적 요구 이행(Psychological Need Fulfillment)의 차원에서 논의된다.

반면, 상호 일치적 부합성(Supplementary Fit)은 사람과 조직이 유사하거나 일치하는 특성을 갖고 있을 때 발생하는 부합을 의미한다. 만약 조직이 이미 작업장에서 널리 보유하고 있는 기술을 갖고 있는 사람을 고용할 경우 상호 일치적 부합이 발생하게 된다. 그러나 일반적으로 상호 일치적 부합은 조직이 요구하는 능력과 개인이 보유한 능력 간의 일치 여부 보다는, 가치 일치(Value Congruence) 차원에서 논의된다. 개인적 차원에서 가치란 특정상황을 초월한 믿음이며 바람직한 최종 상태 및 행동과 관련된 것이다. 이러한 맥락에서 조직적 차원의 가치 시스템은 어떻게 조직의 자원이 분배되고 어떻게 조직 구성원이 행동해야 하는지에 대한 규범을 제공한다. 따라서 이러한 가치 일치는 개인의 가치와 조직의 문화적 가치시스템의 일치를 의미한다.

특히, Cable & Edwards(2004)는 조직 구성원의 태도·행동 및 조직효과성을 다루는데 있어, 1) 상호 보완적 부합성과 2) 상호 일치적 부합성에 대한 통합적 시각의 접근을 강조하고 있다. 즉 상호 보완적 부합과 상호 일치적 부합이 조직 내에 공존 할 때, '정책의 실행'을 넘어 정책의 완전한 '정착 및 실현'을 의미하는 정책 부합성이 달성될 수 있다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 상호 보완적 부합 측면에서 '개인-직무 적합성(P-J Fit: Person-Job Fit)'을 다루고자 하며, 상호 일치적 부합 측면에서 '일-가족 적합성(W-F Fit: Work-Family Fit)'을 다루고자 한다.

개인-직무 적합성(P-J Fit)은 개인의 욕구 수준, 교육 및 기술수준과 같은 업무 능력과 직무특성 간의 일치 정도를 의미한다(최보인·장철희·권석균, 2011). 따라서 개인이 작업장에서 일을

할 때 개인 차원의 특성과 조직 차원의 성과를 매개하는 핵심 변수로 제시되고 있다. 일-가족 적합성(W-F Fit)은 개인-환경 적합성의 관점으로부터 직업 스트레스에 접근하는 것으로 개념화 되어 있다. DeBord & Canu & Kerpelman(2000)과 Teng(1999)의 연구에서는 일-가족 적합성을 2가지 차원으로 구분하고 있다. 첫 번째 차원은 일이 요구하는 것이 가족 능력과 일치하거나 일이 요구하는 것을 충족시킬 수 있다는 기대에 의해 발생하는 적합성이며 두 번째 차원은 월급 등 업무적 보상과 같이 일이 제공하는 것이 가족의 요구(Needs) 혹은 목표와 일치할 때 발생하는 적합성이다. 유사한 맥락에서 Voydanoff(2008)는 일-가족 적합성을 가족과 관련된 자원이 일에서의 역할 수요를 충족시킬 때 발생하는 적합성(Work Demands-Family Resource Fit)과 일과 관련된 자원이 가족의 수요를 충분히 만족시킬 때 발생하는 적합성(Family Demands-Work Resource Fit)으로 구분하여 제시하였다. 특히 Voydanoff(2008)는 일-가족 적합성을 통해 개인이 일과 삶에서 균형을 이루게 되면 일, 가족, 지역사회 내의 역할 수행 및 개인의 복지차원에서 긍정적인 성과가 나타날 수 있음을 언급하면서 일-가족 적합성의 중요성을 강조하였다.

2. 선행연구 검토

1) '일과 삶 균형'에 관한 선행연구

조직의 성과 향상이 주요 목표였던 과거와 달리 인적자원관리에 있어서 사람 중심적 접근이 강조되면서 공공조직과 민간조직 모두에서 '일과 삶 균형'에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 선행 연구 검토 결과, '일과 삶 균형'에 관한 선행연구는 일과 가정 균형 영향요인 규명에 대한 연구와 일과 가정 균형과 개인 및 조직 성과 간의 관계 규명에 관한 연구 등 두 가지로 유형화해 볼 수 있었다(<표 1> 참조).

첫째, 일과 가정 균형 영향요인 규명에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 이유덕(2011)은 민간조직 구성원을 대상으로 가족친화경영이 직무만족을 매개로 가정생활만족에 미치는 영향력을 분석하였으며, 김선희(2010)는 민간조직 구성원을 대상으로 조직요인(상사지원, 동료지원, 스트레스, 근무시간불만, 조직복지지원)과 가정요인(배우자지원, 부모지원, 자녀지원, 맞벌이)이 일-가정 갈등에 미치는 영향력을 분석하였다. 그리고 송다영·장수정·김은지(2010)는 민간조직 구성원을 대상으로 직장 내 지원, 가족지원, 법정근로시간제도 및 가족친화제도 준수정도, 가족 내 근로 형태, 사회 인구학적 요인, 가족상황요인, 고용상황요인이 일-가족 양립 갈등에 미치는 영향력을 분석하였으며 이유덕·송광선(2009)은 민간조직 구성원을 대상으로 직무특성 및 가족특성이 가족친화경영과 가족지원을 매개로 일-가정 갈등에 미치는 영향력을 분석하였다. 또한 유계숙(2008)도 민간조직 구성원을 대상으로 가족친화적 조직문화가 일-가족 조화 및 삶의 질에 미치는 영향력을 분석하였다. 일과 가정 균형의 영향요인에 관한 선행연구 결과를 종합해 보면, WLB 정책을 포함한 조직적 지원과 조직 문화, 배우자 지원, 부모 지원, 자녀 지원과

〈표 1〉 일과 가정의 균형 관련 선행연구 검토

연구 유형	연구자	분석모형			분석대상	분석방법
		독립변수	매개변수/ 조절변수	종속변수		
일과 가정 균형 영향 요인 규명	이유덕 (2011)	가족친화경영	직무만족	가정생활만족	민간조직	회귀분석
	김선희 (2010)	조직요인(상사지원, 동료지원, 스트레스, 근무시간불만, 조직복지지원) 가정요인(배우자 지원, 부모지원, 자녀지원, 맞벌이)	-	일-가정 갈등	민간조직	회귀분석
	송다영 장수정 김은지 (2010)	직장 내 지원, 가족 지원, 법정근로시간제도 및 가족친화제도 준수정도, 가족 내 근로 형태, 사회인구학적요인, 가족상황요인, 고용상황요인	-	일-가족 양립 갈등	민간조직	회귀분석
	이유덕 송광선 (2009)	직무특성, 가족특성	가족친화경영, 가족지원	일-가정 갈등	민간조직	회귀분석
	유계숙 (2008)	가족친화적 조직문화		일-가족 조화, 삶의 질	민간조직	위계적 회귀분석
일과 가정 균형과 성과 간의 관계 규명	김성남 이규남 (2012)	경력계획, 직무 적합성, 직장-가정갈등	-	경력성공	공공조직 민간조직	회귀분석
	박경환 (2012)	일-가정 관계 (갈등 및 촉진)	-	관리능력, 직무만족, 조직몰입, 삶의 만족	민간조직	회귀분석
	김혜원 (2011)	유연근무제, 경제적지원제도, 모성보호제도	-	생산성, 이직률	민간조직	회귀분석
	송종한 김용순 (2010)	일-가족 문화	직무만족, 조직몰입	이직의도	민간조직	구조 방정식
	이도화 정두영 (2010)	가족친화경영	일-가정갈등, 조직지원인식	직무만족, 조직몰입, 이직의도	공공조직 민간조직	구조 방정식
	유계숙 (2007)	가족친화제도 시행도/이용도	-	직업만족도, 이직의도, 직무성과	민간조직	위계적 회귀분석

같은 개인적 특성이 개인의 일과 삶 균형의 영향요인으로 제시되고 있음을 알 수 있었다.

둘째, 일과 가정 균형과 개인 및 조직 성과 간의 관계 규명에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 김성남·이규남(2012)은 공공조직과 민간조직 구성원을 대상으로 경력계획, 직무 적합성, 직장-가정 갈등 수준이 경력성공에 미치는 영향력을 분석하였으며, 박경환(2012)은 민간조직 구성원을 대상으로 일-가정 관계의 갈등 및 촉진 수준이 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 삶에 대한 만족도에 미치는 영향력을 분석하였다. 그리고 김혜원(2011)은 민간조직 구성원을 대상으로 유연근무제, 경제적지원제도, 모성보호제도가 생산성 및 이직률에 미치는 영향력을 분석하였으며, 송종한·김용순(2010)은 민간조직 구성원을 대상으로 일-가족 친화적 문화가 직무만족과 조직몰입을 매개로 이직의도에 미치는 영향력을 분석하였다. 또한 이도화·정두영(2010)은 공공조직과 민간조직 구성원을 대상으로 가족친화경영이 일-가정갈등 및 조직지원 인식의 조절효과를 바탕으로 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향력을 분석하였으며, 유계숙(2007)은 민간조직 구성원을 대상으로 조직 내 가족친화제도의 시행 및 구성원들의 가족친화제도 이용도가 직업만족도, 이직의도, 직무성과에 미치는 영향력을 분석하였다.

일과 가정 균형과 개인 및 조직 성과 간의 관계 규명에 관한 선행연구 결과들을 통해 WLB 정책은 개인적 차원의 성과로서 삶에 대한 만족도, 직무만족, 조직몰입 등에 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있었으며 조직적 차원의 성과로서 결근율, 이직률 등에는 부(-)의 영향을 미치고 생산성과 같은 업무 성과에는 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

2) 조직효과성에 관한 선행연구

인사 및 조직 관리에서의 생산성 즉, 조직의 성과 차원은 효과성과 효율성의 관점에서 다루어진다. 조직효과성은 조직이 목표를 달성하는 정도를 의미하며, 이는 결근(Absenteeism), 이직(Turnover), 일탈적 직장행동(Deviant Workplace Behavior), 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior), 직무만족(Job Satisfaction) 등의 변수를 포함한다(Robbins & Judge, 2011). 선행 연구 검토 결과, 조직효과성에 관한 선행연구는 직무태도인 직무만족과 조직몰입에 대한 영향요인 규명과 이직의도 영향요인 규명 등 크게 두 가지로 유형화해 볼 수 있었다(<표 2> 참조).

첫째, 직무태도 영향요인 규명에 관한 선행연구를 살펴보면, 조직문화(집단, 위계, 발전, 합리), 동기부여, 공정성(절차적 공정성, 분배적 공정성), 신뢰, 보상(물질적 보상, 상징적 보상, 사회적 보상), 조직 정책 등이 직무태도인 조직몰입과 직무만족의 영향요인으로 제시되고 있었다.

둘째, 이직의도 영향요인 규명에 관한 선행연구를 살펴보면, 직무태도인 조직몰입과 직무만족, 개인-조직 적합성(P-O Fit: Person-Organization Fit), 조직 신뢰, 보상제도, 상사 및 동료와의 관계, 리더와의 관계 등이 이직의도 영향요인으로 제시되고 있었다.

〈표 2〉 일과 가정의 균형 관련 선행연구 검토

연구 유형	연구자	분석모형		분석대상	분석방법
		독립변수 / 매개변수	종속변수		
직무태도 영향요인 규명	정우진 남승현 권상수 (2011)	조직문화, 동기부여, 조직몰입	직무만족	민간조직	구조 방정식
	김혁동 (2010)	조직 공정성, 구성원 간 신뢰	조직몰입 (일체감·관여 ·충성심)	공공조직	회귀분석
	유영현 (2007)	물질적 보상(보수, 복지후생, 승진, 신분보장, 근무환경), 상징적 보상(직무다양성, 직무중요성, 직무자율성, 직무책임성, 직무흥미성, 직무도전성, 성장기회), 사회적 보상(응집성, 구성원들의 인정감, 사회적 인정감, 상사의 지원, 동료의 지원)	조직몰입	공공조직	회귀분석
	이홍개 정수진 (2007)	동기요인(성취감, 안정감, 직무자체, 책임감, 승진), 위생요인(회사정책, 감독, 대인관계, 작업조건, 임금)	직무만족 조직몰입	민간조직	회귀분석
이직의도 영향요인 규명	최하나 이지원 조영식 (2011)	직무만족, 보상(임금만족, 복리후생 만족, 승진 및 고과 공정, 다양한 혜택, 상사의 긍정적 평가, 동료의 긍정적 평가), 조직몰입	이직의도	민간조직	회귀분석
	엄명우 (2010)	직무만족(업무환경 종신근무 의사, 개인성장 회사에 대한 자긍심, 임금수준 및 회사문제 책임의식, 친화감, 애착심, 업무창의성, 상급자와의 관계, 자유로운 의견 수렴, 상사의 관리 능력), 조직몰입	이직의도	민간조직	회귀분석
	박상현 곽대영 (2007)	보상제도(임금, 승진, 복리후생), 상사 및 동료와의 관계, 직무만족	이직의도	민간조직	회귀분석
	이환범 이수창 (2006)	직무스트레스(업무로 인한 불안감, 우울감, 피로감, 좌절감), 직무만족(보수, 상사와의 관계, 승진기회, 업무에 대한 만족), 조직몰입	이직의도	공공조직	구조 방정식

3. 본 연구의 차별성

일과 삶 균형 및 조직효과성에 관한 선행연구 검토 결과 연구 대상, 연구 내용, 연구 방법 측면에서 기존 연구들의 한계를 찾아볼 수 있었다. 첫째, 연구 대상 측면에서 기존 연구들의 한계 및 본 연구의 차별성을 제시하면 다음과 같다. 기존의 연구들은 대부분 민간조직 구성원을 대상으로 분석을 진행하였다. 김성남·이규남(2012)과 이도화·정두영(2010), 이환범·이수창(2006)의 연구에서는 공공조직 구성원을 연구대상으로 포함시키긴 했으나 공공과 민간 조직의 각기 다

른 특성을 언급하거나 이들 간의 차이점을 규명하지는 못했다. 현재 공공조직, 민간조직, 비영리 조직 간의 유사성이 점차 확대되고 있지만, 공공재(Public Goods)의 특성으로 인해 발생하는 무임승차, 개인의 무능, 외부효과의 발생 등과 같은 문제를 해결하는데 있어서 공공조직의 역할은 건재하고(Rainey, 2009) '공익(Public Interest)'과 '공공 가치(Public Value)'의 실현의 매개체로서의 공공조직의 위상 또한 중요하다고 할 수 있다(Bozeman, 2007; Moore, 1995). 따라서 공공조직과 민간조직은 조직 운영 및 관리적 측면에서 서로 상이한 특성을 가지고 있으며, 특히 조직의 구조적 요인인 목표, 구조, 문화 등의 측면과 더불어 조직의 심리적 요인인 구성원들의 동기, 태도, 행동 등의 측면에서도 공공-민간 영역에서 많은 차이가 있음을 발견 할 수 있다(Rainey, 2009).[4] 이러한 시각을 반영하여 본 연구에서는 공공부문과 민간부문을 구분하여 분석을 진행하였고 이를 통해 WLB 정책과 정책 부합성, 조직효과성 검증에 있어 공공조직과 민간조직 간의 차별적인 결과를 도출할 수 있었다.

둘째, 연구 내용 측면에서의 한계 및 본 연구의 차별성을 제시하면 다음과 같다. 기존의 연구에서는 대부분 WLB 정책 중 유연근무제, 친가족정책 등 일부 제도 및 프로그램으로 한정하여 논의가 이루어지고 있었으며 WLB 정책의 특성에 따른 유형화 과정을 거치지 않고 변수가 산발적으로 제시되고 있었다. 이에 본 연구에서는 보다 포괄적인 관점에서 문헌연구를 통해 WLB 정책의 유형을 3가지 차원으로 구분하고 이를 분석에 활용하였다. 이를 통해 개인의 일과 삶 균형과 조직효과성 향상에 있어서 정책 유형별 상대적 중요성을 검증해 볼 수 있었다.

셋째, 연구 방법 측면에서의 한계 및 본 연구의 차별성을 제시하면 다음과 같다. 기존의 연구들은 대부분 양적 연구방법론을 통해 일과 삶 균형정책과 성과 간의 관계를 검증하였다. 이에 본 연구에서는 양적 연구가 개별적으로 수행될 경우 발생되는 방법론상의 한계를 보완하기 위해 양적 연구와 함께 질적 연구를 병행하였다. 공공조직 및 민간조직에 근무하는 여성과의 인터뷰를 통해 설문조사의 한계를 보완하고 자료수집의 타당성을 제고하였다.

이와 같은 본 연구의 3가지 차별적 접근방식들은 궁극적으로 WLB 연구결과의 타당성 및 신뢰성 제고에 기여할 뿐만 아니라 실무적, 정책적 함의 측면에서도 더 많은 연구적 가치들을 제공할 수 있다고 본다.

---

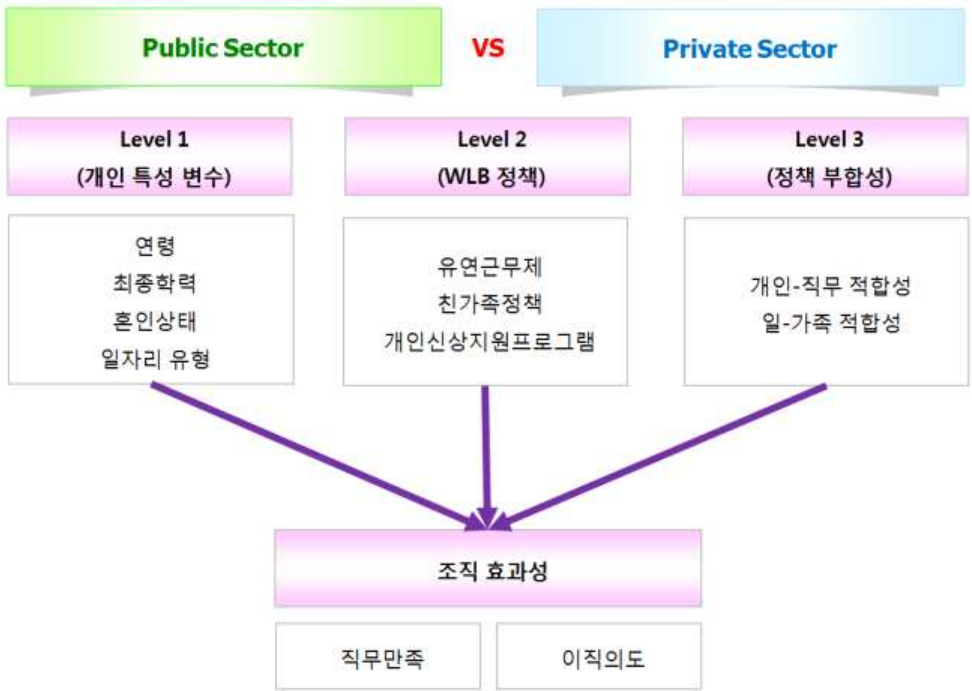
4) Rainey(2009)는 ① 환경적 요인(Environmental Factors), ② 조직-환경 거래(Organization-Environment Transactions), ③ 조직적 역할·구조·과정(Organizational Roles, Structures, and Processes) 측면에서 공공 관리와 공공 조직의 독특한 특성에 대해 설명하고 있다. 위의 3가지 특징 중, 조직적 역할·구조·과정 측면에서는 공공조직의 목표, 관리적 역할, 권한, 리더십, 조직의 구조, 의사결정 전략, 보상체계, 조직 구성원 특징 및 태도와 행동, 개인 및 조직적 차원의 성과에 대한 내용을 다루고 있었다. 특히 보상체계 및 조직 구성원 특징 및 태도와 행동 측면을 살펴보면 공공 조직의 특징으로 보수 및 승진과 같은 외적 보상체계에 대한 제약이 많으며, 외적 보상과 성과 간의 연관성이 약하다는 점이 지적되고 있다. 이에 공공조직 관리자와 구성원들은 금전적 보상체계에 대한 반응 수준은 낮지만 공직 동기(Public Service Motivation) 수준은 높다는 특징을 설명하고 있었다. 또한, 많은 연구에서 공공조직구성원들이 민간조직과 비교하여 상대적으로 직무 만족과 조직 몰입 수준이 낮게 나타나고 있었음을 설명하고 있었으며, 이와 더불어 공공조직 구성원들의 또 다른 특징으로 신중하고 혁신적이지 않다는 점을 지적하고 있다(Rainey, 2004: 58~88).

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구 모형

WLB 정책과 성과에 관한 이론적 논의와 선행연구 검토 결과를 토대로 WLB 정책, 정책 부합성, 조직효과성 간의 관계를 중심으로 <그림 1>과 같은 연구 모형을 구성하였다. 1단계 독립변수인 개인 특성 변수는 연령, 최종학력, 혼인상태, 일자리 유형 등 4가지 차원으로 구성 되었고, 2단계 독립변수인 WLB 정책은 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 등의 3가지 차원으로 구조화 되었다. 또한 3단계 독립변수인 정책 부합성은 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성 등 2가지 차원으로 나누어 분석하였다. 마지막으로 종속변수인 조직효과성의 경우 직무만족과 이직의도 등 2가지 차원으로 구성되었으며 본 연구에서는 이러한 연구 모형을 공공조직과 민간조직에 각각 적용하여 영역별 변수 간 차이성 검증과 함께 회귀분석 및 질적 분석을 통한 변수 간 영향성 검증을 시도 하였다.

〈그림 1〉 연구 모형



2. 연구 가설

1) WLB 정책과 조직효과성

선행연구에서 제시한 WLB 정책을 살펴보면, 송다영·장수정·김은지(2010)의 경우 직장 내 지원, 가족지원, 법정근로시간제도 및 가족친화제도 준수정도, 가족 내 근로 형태 등 일과 삶 균형 정책을 다양한 차원에서 제시하고 있었으며 김혜원(2011)의 경우 유연근무제, 경제적지원제도, 모성보호제도를 일과 삶 균형정책으로 설정하였다. 이외에도 국내 및 국외의 연구를 종합해 볼 때 WLB 정책을 다양한 시각에서 구분하여 제시한 연구는 다수 존재하였으나 특성별로 유형화시켜 제시한 논문은 부족하였다. 이에 본 연구에서는 역할 갈등 이론과 전이 이론의 이론적 배경과 문헌 검토 결과를 종합하여 WLB 정책을 유연근무제(Flexible Workplace), 친가족정책(Family Friendly Policy), 개인신상지원 프로그램(Support for Individual Growth) 등 3가지 차원으로 구분하였다.

첫째, 유연근무제는 조직 구성원 스스로 근무시간과 근무 장소를 자유롭게 결정할 수 있는 프로그램을 총칭하는 제도이다. 이러한 유연근무제의 목표는 근무 방식에 있어 개인의 자율성을 보장함으로써 업무효율을 증가시키고, 일 이외의 삶의 영역에 할애할 수 있는 시간을 확보할 수 있도록 지원하는 것이다.

둘째, 친가족정책은 출산장려프로그램, 보육서비스 지원, 가족부양지원 등과 같은 가족생활 지원 제도를 총칭하는 제도이다. 이러한 친가족정책의 목표는 임신, 출산, 육아, 교육, 재정 등과 같은 가족의 체계를 유지하고 가족의 기능을 강화하기 위한 것이다.

셋째, 개인신상지원 프로그램은 교육훈련 프로그램의 제공, 자기개발 활동 및 문화생활 지원, 건강 보조 프로그램 제도와 같은 개인 발전 및 여가 생활 지원제도를 총칭하는 제도이다. 이러한 개인신상지원 프로그램은 일의 영역에서 개인에게 요구되는 업무 기술을 습득하거나 일과 가정 영역 모두에서 개인의 지속적인 성장과 발전을 위한 활동을 지원하는 것이다.

이러한 정의 하에, 본 연구에서는 유연근무제의 경우 탄력근로·시차출퇴근제, 육아기 근로시간단축제 등으로 구성하였으며, 친가족정책의 경우 출산휴가, 육아휴직, 자녀 학자금 지원, 출산 장려금, 보육비 지원 등으로 구성하였다. 또한 개인신상지원 프로그램의 경우 유급휴가, 병가(상병휴가), 휴업보상, 의료비 지원, 교육훈련프로그램 등으로 구성하였다. 상기한 역할 갈등 및 부정적-긍정적 전이 이론의 시각을 바탕으로 공공조직과 민간조직의 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램이 직무만족에는 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 <H 1-1~6-2>를 설정하였다(<표 3> 참조).

2) 정책 부합성과 조직효과성

문헌 검토 결과, 정책 부합성은 상호 보완적 부합(Complementary Fit) 접근방식과 상호 일치적 부합(Supplementary Fit) 접근방식으로 구분하여 살펴볼 수 있었다. 이에 본 연구에서는 상호 보완적 부합 측면에서 '개인-직무 적합성(P-J Fit)'을 다루었으며, 상호 일치적 부합 측면에서 '일-가족 적합성(W-F Fit)'을 다루었다.

본 연구에서의 개인-직무 적합성(P-J Fit)은 개인의 교육 수준 및 기술 수준과 직무와의 일치 정도를 의미하며 일-가족 적합성(W-F Fit)은 일과 가족 간의 긍정적인 전이 과정을 의미한다. 특히 개인-직무 적합성의 경우 WLB 정책 중, 개인신상지원 프로그램과의 정책 부합성에 포함되는 개념이며, 일-가족 적합성의 경우 WLB 정책 중, 유연근무제와 친가족정책과의 정책 부합성에 포함되는 개념이다.

이에 본 연구에서는 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성이 직무만족에는 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 <H 7-1~10-2>를 설정하였다(<표 3> 참조).

〈표 3〉 연구가설

구분			가설
WLB 정책 & 조직 효과성	유연 근무제	H1-1	공공조직의 유연근무제는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H1-2	공공조직의 유연근무제는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		H2-1	민간조직의 유연근무제는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H2-2	민간조직의 유연근무제는 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
	친가족 정책	H3-1	공공조직의 친가족정책은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H3-2	공공조직의 친가족정책은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		H4-1	민간조직의 친가족정책은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H4-2	민간조직의 친가족정책은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
	개인 신상지원 프로그램	H5-1	공공조직의 개인신상지원프로그램은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H5-2	공공조직의 개인신상지원프로그램은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		H6-1	민간조직의 개인신상지원프로그램은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H6-2	민간조직의 개인신상지원프로그램은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
정책 부합성 & 조직 효과성	개인-직무 적합성	H7-1	공공조직의 개인-직무 적합성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H7-2	공공조직의 개인-직무 적합성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		H8-1	민간조직의 개인-직무 적합성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H8-2	민간조직의 개인-직무 적합성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
	일-가족 적합성	H9-1	공공조직의 일-가족 적합성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H9-2	공공조직의 일-가족 적합성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
		H10-1	민간조직의 일-가족 적합성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
		H10-2	민간조직의 일-가족 적합성은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조작화와 측정

본 연구에서 사용된 독립변수는 WLB 정책의 경우 유연근무제 2문항, 친가족정책 5문항, 개인신상지원 프로그램 5문항 등으로 구성되어 있으며 정책 부합성의 경우 개인-직무 적합성 2문항, 일-가족 적합성 4문항 등으로 구성되어 있다. 종속변수인 조직효과성의 경우 직무만족 9문항, 이직의도 1문항 등으로 구성되어 있다. 인구통계학적 질문, WLB 정책, 이직의도의 경우 명목변수로 측정되었으며, 개인-직무 적합성(5점 척도)과 일-가족 적합성(4점 척도), 직무 만족(5점 척도)의 경우 서열척도로 측정되었다. 본 연구에서 사용된 변수의 측정항목은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 구성개념별 측정항목

구성개념			문항	척도
독립변수	WLB 정책	유연근무제	① 탄력근로·시차출퇴근제 ② 육아기 근로시간단축제	명목척도 (제공 & 수혜)
		친가족정책	① 출산휴가 ② 육아휴직 ③ 자녀 학자금 지원 ④ 출산 장려금 ⑤ 보육비 지원	명목척도 (제공 & 수혜)
		개인 신상지원 프로그램	① 유급휴가 ② 병가(상병휴가) ③ 휴업보상 ④ 의료비 지원 ⑤ 교육훈련프로그램	명목척도 (제공 & 수혜)
	적합성	개인-직무 적합성	① 나의 교육수준과 비교하여 직무수준이 적합하다. ② 나의 업무능력(기술·기능) 수준과 비교하여 직무수준이 적합하다.	서열척도 (5점 척도)
		일-가족 적합성	① 일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다. ② 일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각 한다. ③ 일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워 진다. ④ 식구들이 내가 하는 일을 인정해 주어 일을 더 열심히 하게 된다.	서열척도 (4점 척도)
종속변수	조직효과성	직무만족	① 임금 또는 소득수준 ② 고용의 안정성 ③ 직무 내용 ④ 근로 환경 ⑤ 근로 시간 ⑥ 개인의 발전 가능성 ⑦ 직장 내 의사소통 및 인간관계 ⑧ 복리후생 ⑨ 전반적 만족도	서열척도 (5점 척도)
		이직의도	① 향후 이직할 의향	명목척도

4. 자료 수집 및 분석 방법

1) 자료 수집 방법

본 연구에서 활용된 자료는 1차 자료수집방법(Primary Data)과 2차 자료수집방법(Secondary Data)에 의해 수집되었다. 연구의 타당성 제고를 위해 인터뷰를 통한 1차 자료를 수집하였으며 2차 자료는 국내외 WLB 정책과 관련된 각종 논문과 연구보고서, 정책보고서 등을 활용하였다. 또한 실증분석에 사용된 2차 자료는 여성정책연구원의 제3차 여성가족패널조사의 설문 조사 자료이다.[5)]

2) 자료 분석 방법

본 연구에서는 양적 연구와 질적 연구가 개별적으로 수행될 경우 발생하는 방법론상의 한계를 보완하게 위해 양적 연구와 질적 연구를 병행하였다. 본 연구의 연구방법을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

(1) 양적 연구

본 연구에서는 여성을 대상으로 진행된 3차 여성가족패널조사 자료를 바탕으로 실증분석을 진행하였다. 본 연구에서 실시한 실증분석의 구체적인 목표는 두 가지로 요약된다. 하나는 문헌연구가 가지는 방법론상의 한계를 보완하기 위함이며 다른 하나는 공공조직과 민간조직의 WLB 정책과 성과 간의 인과관계를 규명하여 이들 간의 유사점과 차이점을 확인하기 위함이다.

이에 원자료(Raw Data)의 응답자 8,000명 중, 임금근로자를 추출하여 2,268명을 최종 분석대상으로 선정하였으며 일부 문항의 경우 결측값은 EM으로 대체하여 총 2,268명의 응답 자료 모두 실증분석에 활용되었다. 이러한 자료는 다음의 3단계 자료 분석 과정을 거쳤다.

첫째, 조직 내 WLB 정책 시행 현황 및 관련 항목에 대한 여성의 인식을 파악하기 위해 기초통계 분석을 진행하였다. 또한 공공조직과 민간조직 간의 비교 분석을 위해 t-test를 실시하였다.

둘째, 가설검증을 위한 전 단계로 설문문항에 대한 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 내적일관성 분석을 실시하였으며, 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

셋째, 상기의 과정을 통해 신뢰도와 타당도가 확보된 자료를 바탕으로 위계적 회귀 모형과 로짓 모형을 적용하였다. 위계적 회귀 모형의 경우 WLB 정책 및 정책 부합성과 직무만족 간의 관계를 검증하기 위함이며 로짓 모형의 경우 WLB 정책 및 정책 부합성과 이직의도 간의 관계를

5) '여성가족패널조사(KLoWF: Korean Longitudinal Survey of Women & Families)'는 여성의 삶과 변화의 동향을 종단면적으로 파악하기 위해 한국여성정책연구원이 기획한 패널 조사이다. 여성만을 대상으로 한 전국 규모의 본 패널 조사는 전국 약 9,000여 가구 내 만 16세부터 64세 여성 10,000여명을 표본으로 하여 진행되고 있다. 2006년 제1차 패널조사를 시작으로, 2008년 제2차 패널조사, 2011년 제3차 패널조사가 완료되었다.

검증하기 위함이다. 직무만족과 이직의도에 대한 가설검증에 있어 분석방법을 다르게 적용한 이유는 다음과 같다. 먼저 WLB 정책 및 정책 부합성과 직무만족 간의 관계 규명에 있어서는 독립변수인 WLB 정책 및 정책 부합성, 종속변수인 직무만족 모두 서열척도로 재코딩(Re-coding)되어, 연속형 변수로 구성했기 때문에 선형모형의 적용이 가능했다. 특히 본 연구에서는 하나 혹은 여러 개의 원인변인이 결과변인에 미치는 영향력을 검증하거나 제3의 변수를 통제할 경우 예측변수가 결과변수에 미치는 고유한 영향력을 검증하는 단순 및 다중회귀분석이 아닌 위계적 다중 회귀분석(Hierarchial Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 위계적 다중회귀분석은 표준 다중회귀분석과는 달리 투입되는 독립변수의 순서가 연구자에 의해 결정된다. 투입되는 독립변수의 순서는 연구자가 이론적, 경험적 근거에 의해 정하게 된다. 이러한 위계적 다중회귀분석은 주로 개별 독립변수의 효과나 독립변수 간의 상호작용 효과를 검증하기 위해 사용된다(양병화, 1998).

WLB 정책 및 정책 부합성과 이직의도 간의 관계 규명에 있어서는, 독립변수인 WLB 정책과 정책 부합성 변수의 경우 변수들을 서열척도로 재코딩 하여 연속형 변수로 구성하였다. 그러나 종속변수인 이직의도 변수의 경우 명목척도, 즉 이산형 변수로 구성되어 있어 선형확률모형 적용의 방법론적 오류를 극복하기 위해 비선형확률모형인 로짓(Logit)모형을 적용하였다. 따라서 본 연구에서는 종속변수의 척도 구성에 따라 위계적 회귀 모형(선형모형)과 로짓 모형(비선형확률모형)을 각각 적용하였으며, 이를 통해 WLB 정책과 정책 부합성, 그리고 2가지 차원의 조직효과성 간의 관계를 검증하고 공공조직과 민간조직의 유사성과 차이점을 분석하였다.

(2) 질적 연구

본 연구에서는 설문조사의 한계를 보완하고 자료수집의 타당성을 제고하고자 공공조직 및 민간조직 근무 여성과의 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰는 2012년 11월 1일부터 11월 17일까지 공공조직 여성 근로자 3명(중앙행정기관 공무원 2명, 공기업 1명), 민간조직 여성 근로자 3명(연구기관, 은행, 전자 업체)을 대상으로 실시되었으며, 약 2시간에 걸친 1:1 인터뷰를 진행하였다.[6] 인터뷰를 통해 개인적 측면에서, 실제 조직 구성원이 지각하는 WLB 정책과 직무만족 및 이직의도와의 관계에 대한 정보를 얻을 수 있었으며 조직적 측면에서 제도 마련 및 운영 측면, 조직수용성 측면의 문제점을 파악할 수 있었다.

Ⅳ. 실증 분석

1. 표본의 특성

6) 연구를 목적으로 인터뷰가 진행되었기 때문에 조직명은 공개하지 않는다.

1) 양적연구 표본

본 연구에서 활용된 양적 연구 표본의 인구사회학적 특성을 제시하면 <표 5>와 같다. 첫째, 응답자의 연령별 분포를 살펴보면, 40대가 전체의 30.0%로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로는 30대(29.0%), 20대(18.7%), 50대(15.0%), 60대(6.9%), 10대(0.4%) 등의 순으로 나타났다. 둘째, 최종학력별 분포를 살펴보면, 4년제 대학 졸업이 전체의 24.6%로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로는 실업계 고등학교 졸업(22.0%), 2/3년제 대학 졸업(17.5%), 인문계 고등학교 졸업(14.2%), 중학교 졸업(8.7%), 초등학교 졸업(8.4%), 대학원 석사과정 졸업(3.0%), 무학(1.3%), 대학원 박사과정 졸업(0.3%) 등의 순으로 나타났다. 셋째, 혼인상태별 분포를 살펴보면, 배우자와 동거(64.4%)가 배우자와 비동거(35.6%)보다 많은 것으로 나타났다. 넷째, 직장 유형별 분포를 살펴보면, 민간조직이 전체의 76.7%로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로는 공공조직(19.9%), 비영리 단체(2.1%), 기타(1.2%) 등의 순으로 나타났다. 마지막으로 일자리 유형의 경우 비정규직(55.0.%)이 정규직(45.0%)보다 많은 것으로 나타났다.

〈표 5〉 양적연구 표본의 인구사회학적 특성

구분	내용	빈도	비율	구분	내용	빈도	비율
연령	10대	10명	0.4%	최종 학력	무학	29명	1.3%
	20대	425명	18.7%		초등학교	191명	8.4%
	30대	657명	29.0%		중학교	198명	8.7%
	40대	680명	30.0%		실업계 고등학교	498명	22.0%
	50대	340명	15.0%		인문계 고등학교	322명	14.2%
	60대	156명	6.9%		2/3년제 대학	397명	17.5%
혼인 상태	배우자와 동거	1,461명	64.4%		4년제 대학	557명	24.6%
	배우자와 비동거	807명	35.6%		대학원 석사과정	68명	3.0%
직장 유형	공공조직	452명	19.9%		대학원 박사과정	7명	0.3%
	민간조직	1,740명	76.7%	일자리 유형	정규직	1,020명	45.0%
	비영리 단체	48명	2.1%		비정규직	1,246명	55.0%
	기타	27명	1.3%	합계		2,269명	100%

2) 질적 연구 표본

본 연구에서 활용된 질적 연구 표본의 인구사회학적 특성을 제시하면 <표 6>과 같다. 인터뷰를 위한 표본은 공공조직 3명, 민간조직 3명으로 구성하였으며 양적연구 표본의 특성을 기초로 연령, 혼인상태 등을 유사하게 구성하였다. 이하 본문에서는 인터뷰 내용을 제시함에 있어 응답자의 개인정보 보호를 위해 이름 대신 알파벳 A~F를 사용하였다.

〈표 6〉 질적 연구 표본의 인구사회학적 특성

구분	공공조직			민간조직		
	A	B	C	D	E	F
기관	중앙행정기관	중앙행정기관	공기업	연구기관	은행	전자 업체
연령	40대	40대	40대	30대	30대	20대
혼인상태	기혼	기혼	기혼	기혼	미혼	미혼
자녀	1명	2명	2명	2명	-	-

2. 현황 및 인식

1) WLB 정책

WLB 정책 제공 및 수혜에 대한 현황은 <표 7>과 같다. 조직 유형별로 정책의 제공률과 수혜율을 비교해서 살펴본 결과 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 모두 공공조직이 민간조직보다 제공률 및 수혜율이 높은 것으로 나타났다. 정책 유형별 일부 프로그램의 경우 많게는 10배 가까이 제공률 및 수혜율이 차이가 나는 것으로 나타났다. 가장 크게 차이가 나타난 것은 친가족정책 부문의 출산 장려금으로써 공공조직에서는 전체의 21.5%가 출산장려금을 제공했던 반면, 민간조직의 경우 전체의 2.2% 만이 출산장려금을 제공하는 것으로 나타났다. 반면 제공률에서 가장 적게 차이가 나타난 것은 개인신상지원 프로그램 부문의 유급휴가로서 공공조직에서는 전체의 53.5%가 제공하고 있었으며 민간조직에서는 전체의 27.1%가 제공하는 것으로 나타나 공공조직의 제공률이 약 2배 가량 많은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 WLB 정책 현황

구분			공공조직		민간조직		전체	
			제공	수혜	제공	수혜	제공	수혜
WLB 정책	유연 근무제	탄력근로·시차출퇴근제	42명 (9.3%)	33명 (7.3%)	28명 (1.6%)	23명 (1.3%)	70명 (3.1%)	56명 (2.5%)
		육아기 근로시간단축제	53명 (11.7%)	46명 (10.2%)	27명 (1.6%)	18명 (1.0%)	80명 (3.5%)	64명 (2.8%)
	친가족 정책	출산휴가	253명 (56.0%)	196명 (43.4%)	312명 (17.9%)	255명 (14.7%)	578명 (25.5%)	461명 (20.3%)
		육아휴직	242명 (53.5%)	188명 (41.6%)	248명 (14.3%)	199명 (11.4%)	503명 (22.2%)	397명 (17.5%)
		자녀 학자금 지원	174명 (38.5%)	127명 (28.1%)	87명 (5.0%)	65명 (3.7%)	262명 (11.6%)	193명 (8.5%)
		출산 장려금	97명 (21.5%)	75명 (16.6%)	39명 (2.2%)	30명 (1.7%)	136명 (6.0%)	105명 (4.6%)

		보육비 지원	96명 (21.2%)	76명 (16.8%)	49명 (2.8%)	35명 (2.0%)	145명 (6.4%)	111명 (4.9%)
	개인 신상지원 프로그램	유급휴가	242명 (53.5%)	195명 (43.1%)	472명 (27.1%)	419명 (24.1%)	727명 (32.1%)	625명 (27.6%)
		병가	248명 (54.9%)	206명 (45.6%)	381명 (21.9%)	324명 (18.6%)	644명 (28.4%)	543명 (23.9%)
		휴업보상	113명 (25.0%)	85명 (18.8%)	115명 (6.6%)	96명 (5.5%)	230명 (10.1%)	183명 (8.1%)
		의료비 지원	74명 (16.4%)	64명 (14.2%)	60명 (3.4%)	52명 (3.0%)	135명 (6.0%)	117명 (5.2%)
		교육훈련 프로그램	57명 (12.6%)	-	93명 (5.3%)	-	160명 (7.1%)	-

2) 정책 부합성

정책 부합성에 대한 인식 및 조직별 차이 검증 결과는 <표 8>과 같다. 개인-직무 적합성(P-J Fit)에 대한 인식의 경우 공공조직과 민간조직 모두 보통(3점) 수준 이하로 나타났다. 그러나 집단 간 차이 검증 결과 $p<0.001$ 수준에서 조직 간 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 공공조직이 민간조직보다 개인-직무 적합성이 더 높음이 확인되었다.

반면 일-가족 적합성(W-F Fit)의 경우 '가족으로부터의 인정을 통해 일을 더 열심히 하게 된다.'는 문항을 제외하고, 공공조직과 민간조직 모두 보통(3점) 수준 이상으로 나타났다. 또한 집단 간 차이 검증 결과에서도 위의 문항을 제외하고 $p<0.001$ 수준에서 조직 간 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 공공조직이 민간조직보다 일-가족 적합성이 더 높음이 확인되었다. 위의 결과를 종합적으로 살펴보면, 공공조직이 민간조직보다 개인-직무 적합성 및 일-가족 적합성 모두 더 높은 수준임을 알 수 있다.

〈표 8〉 정책 부합성 인식 및 조직 간 차이 검증

구분			공공조직		민간조직		t-test	
			Mean	Std.D	Mean	Std.D	t	Sig
정책 부합성	개인-직무 적합성	교육수준-직무수준	2.88	0.417	2.77	0.600	4.640***	0.000
		업무능력-직무수준	2.88	0.398	2.80	0.574	3.563***	0.000
	일-가족 적합성 (긍정적 전이 효과)	삶의 보람과 활력	3.38	0.569	3.16	0.546	7.122***	0.000
		일 → 가족으로부터 인정	3.17	0.604	3.02	0.594	4.789***	0.000
		가정생활의 만족도 향상	3.20	0.580	3.04	0.579	5.234***	0.000
		가족으로부터 인정 → 일	2.90	0.687	2.87	0.648	1.019	0.308

$^{+}p < 0.1$, $^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$

3) 조직효과성

조직효과성에 대한 인식 및 조직 간 차이 검증 결과는 <표 9>와 같다. 직무만족의 경우 공공조직에서는 9개 문항 모두에서 보통(3점) 수준 이상의 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 반면 민간조직에서는 임금 또는 소득 수준과 복리후생 부분에서 보통(3점) 수준 이하의 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 또한 집단 간 차이 검증 결과에서 9개 문항 모두가 $p<0.001$ 수준에서 조직 간 차이가 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 공공조직이 민간조직보다 직무만족 수준이 더 높음이 확인되었다.

이직의도를 갖고 있는 조직구성원의 비율이 민간조직(9.3%)이 공공조직(8.4%)보다 상대적으로 더 높음이 확인 되었다.

〈표 9〉 조직효과성 인식 및 조직 간 차이 검증

구분			공공조직		민간조직		t-test	
			Mean	Std.D	Mean	Std.D	t	Sig
조직 효과성	직무 만족	임금 또는 소득수준	3.20	0.857	2.95	0.771	5.605***	0.000
		고용의 안정성	3.42	1.028	3.18	0.739	4.622***	0.000
		직무 내용	3.62	0.760	3.31	0.722	7.647***	0.000
		근로 환경	3.61	0.747	3.26	0.745	8.898***	0.000
		근로 시간	3.69	0.747	3.27	0.789	10.572***	0.000
		개인의 발전 가능성	3.41	0.831	3.06	0.768	7.987***	0.000
		직장 내 의사소통 및 인간관계	3.65	0.721	3.34	0.719	8.176***	0.000
		복리후생	3.24	0.938	2.81	0.854	8.776***	0.000
		전반적 만족도	3.50	0.722	3.16	0.649	8.880***	0.000
	이직의도	향후 이직할 의향	37명(8.4%)		162명(9.3%)		205명(9.1%)	

$^{+}p < 0.1$, $*p < 0.05$, $**p < 0.01$, $***p < 0.001$

3. 가설 검증

1) 위계적 회귀 모형: WLB 정책 및 정책 부합성과 성과(직무만족) 간의 관계

WLB 정책 및 정책 부합성과 직무만족 간의 관계를 규명하기 위해 공공조직과 민간조직을 구분하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석의 1단계에서는 개인특성변수인 연령, 학력, 혼인상태, 정규/비정규의 변수가 투입되었으며, 2단계에서는 WLB 정책의 효과성을 분석하기 위해 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 변수가 투입되었다. 마지막 3단계에서는 정책 부합성의 효과성을 분석하기 위해 개인-직무 적합성, 일-가족 적합성 변수가 투입되었다.

먼저 공공조직에서의 직무만족도에 대한 위계적 회귀분석 결과를 살펴보면 <표 10>과 같다. 첫째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수만 포함된 모형 1은 약 29%(adj

R^2=.285)의 설명력을 나타내고 있었으며 학력(β=0.188, p<0.001)과 정규/비정규직 여부(β=0.434, p<0.001)가 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수와 2단계 설명변수인 WLB 정책 변수를 포함한 모형 2는 약 30%(adj R^2=.301)의 설명력을 나타내고 있었으며 친가족정책(β=.152, p<.05)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수와 2단계 설명변수인 WLB 정책, 3단계 설명변수인 정책 부합성을 모두 포함한 모형 3은 약 36%(adj R^2=.365)의 설명력을 나타내고 있었으며 이는 모형 2에 비해 증가한 설명량(△R^2)이 95%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 증가하고 있음을 확인할 수 있었다(△R^2=.064, p=000). 따라서 1단계 설명변수인 개인특성에서는 학력(β=.131, p<.05), 정규/비정규직 여부(β=.392, p<.001)가 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 고학력 여성근로자일수록 정규직 여성 근로자일수록 직무만족도가 높은 것을 알 수 있었다. 또한 2단계 설명변수인 WLB 정책에서는 친가족정책(β=.129, p<.05)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나,

〈표 10〉 공공조직에서 WLB 정책 및 정책 부합성과 직무만족과의 관계

구분	직무만족도(공공조직)								
	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
Step 1									
연령	.018	.030	.585	.008	.014	.267	.006	.010	.199
학력	.067	.188	3.536***	.059	.165	3.109***	.047	.131	2.577**
혼인상태[1]	.069	.048	1.138	.065	.045	1.079	.075	.053	1.312
일자리 유형[2]	.550	.434	9.590***	.432	.341	6.461***	.392	.309	6.118***
Step 2									
유연근무제				.064	.049	.990	.047	.035	.757
친가족정책				.042	.152	2.593**	.035	.129	2.296**
개인신상지원				-.005	-.013	-.236	.000	.001	.022
Step 3									
개인-직무적합성							.111	.069	1.784+
일-가족적합성 (긍정적 전이 효과)							.331	.248	6.428***
통계량	R^2=.292, *adj*R^2=.285, F=46.040***			R^2=.312, *adj*R^2=.301, F=28.759***			R^2=.365, *adj*R^2=.365, F=29.848*** Durbin-Watson[7]=1.845		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001
1)혼인상태: 0=배우자가 없거나 함께 살지 않음, 1= 배우자와 함께 살고 있음
2)일자리 상태: 0=비정규, 1=정규

7) Durbin-Watson 값이 기준 값인 2에 매우 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않으면 잔차들 간의 상관관계가 없는 것으로 판단하여 회귀모형이 적합하다고 판단할 수 있다.

친가족정책의 제공률 및 수혜율이 높을수록 직무만족도가 높은 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 <H 3-1>이 채택되었다. 마지막으로 3단계 설명변수인 정책 부합성은 개인-직무 적합성(β=.069, p<.10), 일-가족 적합성(β=.248, p<.001)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성이 높을수록 직무만족이 높은 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 <H 7-1>, <H 9-1>이 채택되었다.

다음으로 민간조직에서의 직무만족도에 대한 위계적 회귀분석 결과를 살펴보면 <표 11>과 같다. 첫째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수만 포함된 모형 1은 약 14%(adj R^2=.141)의 설명력을 나타내고 있었으며 학력(β=0.061, p<0.001)과 혼인상태(β=0.074, p<0.05), 정규/비정규직 여부(β=0.327, p<0.001)가 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수와 2단계 설명변수인 WLB 정책 변수를 포함한 모형 2는 약 15%(adj R^2=.150)의 설명력을 나타내고 있었으며 개인신상지원 프로그램(β=.068, p<.001)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 직무만족에 있어서 1단계 설명변수인 개인특성변수와 2단계 설명변수인 WLB 정책, 3단계 설명변수인 정책 부합성을 모두 포함한 모형 3은 약 21%(adj R^2=.213)의 설명력을 나타내

〈표 11〉 민간조직에서 WLB 정책 및 정책 부합성과 직무만족과의 관계

구분	직무만족도(민간조직)								
	Model 2			Model 2			Model 3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
Step 1									
연령	-.001	-.002	-.056	-.001	-.003	-.084	-.008	-.016	-.550
학력	.061	.179	6.123***	.059	.173	5.926***	.056	.164	5.828***
혼인상태[1]	.074	.064	2.665**	.074	.064	2.663**	.067	.058	2.505**
일자리 유형[2]	.327	.289	12.091***	.323	.285	11.949***	.253	.224	9.496***
Step 2									
유연근무제				-.135	-.052	-1.480	-.132	-.051	-1.509
친가족정책				-.004	-.008	-.217	-.001	-.002	-.045
개인신상지원				.068	.133	3.902***	.066	.128	3.893***
Step 3									
개인-직무 적합성							.222	.196	8.908***
일-가족 적합성 (긍정적 전이 효과)							.174	.142	6.528***
통계량	R^2=.143, *adj*R^2=.141, F=72.333***			R^2=.153, *adj*R^2=.150, F=44.575***			R^2=.217, *adj*R^2=.213, F=53.071*** Durbin-Watson=1.706		

+p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

1) 혼인상태: 0=배우자가 없거나 함께 살지 않음, 1= 배우자와 함께 살고 있음

2) 일자리 유형: 0=비정규, 1=정규

고 있었으며 이는 모형 2에 비해 증가한 설명량($\triangle R^2$)이 95%의 유의수준 하에서 통계적으로 유의하게 증가하고 있음을 확인할 수 있었다($\triangle R^2$=.063, p=000). 따라서 1단계 설명변수인 개인특성에서는 학력(β=.056, p<.001), 혼인상태(β=0.067, p<0.05), 정규/비정규직 여부(β=.253, p<.001)가 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 고학력 여성근로자일수록 배우자와 함께 사는 여성근로자일수록 정규직 여성 근로자일수록 직무만족도가 높은 것을 알 수 있었다. 또한 2단계 설명변수인 WLB 정책에서는 개인신상지원 프로그램(β=.066, p<.001)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 개인신상지원 프로그램의 제공률 및 수혜율이 높을수록 직무만족도가 높은 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 <H 6-1>이 채택되었다. 마지막으로 3단계 설명변수인 정책 부합성은 개인-직무 적합성(β=.222, p<.001), 일-가족 적합성(β=.174, p<.001)이 직무만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성이 높을수록 직무만족이 높은 것을 알 수 있었다. 따라서 가설 <H 8-1>, <H 10-1>이 채택되었다.

2) 로짓 모형: WLB 정책 및 정책 부합성과 조직효과성(이직의도) 간의 관계

WLB 정책 및 정책 부합성과 명목척도 변수인 이직의도 간의 관계를 규명하기 위해 공공조직과 민간조직을 구분하여 로짓 회귀분석을 실시하였다. 로짓 모형 중 이항 로지스틱 회귀분석(Binary Logistic Regression)은 종속변수가 범주형이고 두 가지 결과를 취하는 경우 여러 독립변수들 사이의 관계를 정확히 설명하기 위해 사용된다. 먼저 공공조직에서의 이직의도 결과에 대한 로짓 회귀분석 결과를 살펴보면 <표 12>와 같다. 첫째, Chi-square Change in-2 Log likelihood를 통한 모델 적합도 분석 결과, Chi-square 값이 226.369(significance= .000)로 모형이 적합한 것으로 나타났다. 둘째, 1단계 설명변수인 일자리 유형이 비정규직에서 정규직으로 전환될 때 승산비(Odds Ratio: 독립변수 값이 1단위 증가할 때 종속변수가 변동될 가능성)는 .429로 나타났으며, 이는 공공조직 종사자들의 이직의도를 약 57.1%(Change in Odds) 감소시키고 있음을 의미하고 있다.[8] 셋째, 본 연구의 로짓 모형의 2단계 WLB 정책 도입 및 실행여부 측정 변수들 중 친가족정책 및 개인신상지원 프로그램의 승산비 값의 분석결과, 두 가지 WLB정책의 제공률 및 수혜율이 높아질수록 공공조직 종사자들의 이직의도가 각각 33.8%, 68.8% 감소되고 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 가설 <H 3-2>와 가설 <H 5-2>의 채택이 지지되고 있음을 증명하고 있다. 넷째, 로짓 모형의 3단계 WLB 정책 부합성 변수들 중 높은 수준의 일-가족 적합성은 긍정적 전이 효과를 통해 조직원들의 이직의도를 약 37.1% 낮추고 있음을 보여주고 있다. 따라서 가설 <H 9-2>가 채택되었다.

8) 승산(Odds)이란 어떤 사건의 확률을 p라고 할 때 p/(1-p)라고 정의되며, 상대적 확률을 의미한다.

〈표 12〉 공공조직에서 WLB 정책 및 정책 부합성과 이직의도와의 관계

모델 설명변수 (Model Estimates)	추정계수 (Coefficients)	중요도 (Significance)	한계효과 (Exp(B) Odds Ratio)	Change in Odds (이직의도) %
연령	-.231	.300	.794	
학력	.151	.272	1.163	
혼인상태	-.267	.512	.766	
일자리 유형	-1.110	.029	.429	57.1% 감소
유연근무제	.122	.471	1.130	
친가족정책	-.371	.029	.662	33.8% 감소
개인신상지원 프로그램	-2.155	.011	.312	68.8% 감소
개인-직무 적합성	.196	.122	3.25	
일-가족 적합성 (긍정적 전이 효과)	-.364	.023	.629	37.1% 감소
Model Summary	Value	Significance		
Chi-square (Change in-2 Log Likelihood)	226.369	.000		
Cox-Snell R-square	.061			
Nagelkerke R-square	.139			

다음으로 민간조직에서의 이직의도 결과에 대한 로짓 회귀분석 결과를 살펴보면 <표 13>과 같다. 첫째, Chi-square(Change in-2 Log Likelihood)를 통한 모델 적합도 분석 결과, Chi-square 값이 1014.463(Significance= .000)으로 모형이 적합한 것으로 나타났다. 둘째, 1단계 설명변수인 일자리 유형이 비정규직에서 정규직으로 전환될 때 승산비는 .596으로 나타났으며, 이는 민간조직 종사자들의 이직의도를 약 40.4%(Change in Odds) 감소시키고 있음을 의미하고 있다. 셋째, 본 연구의 로짓 모형의 2단계 WLB 정책 변수들 중 유연근무제 및 개인신상지원 프로그램의 승산비 값의 분석결과, 두 가지 WLB정책의 제공률 및 수혜율이 높아질수록 민간조직 종사자들의 이직의도가 각각 4.6%, 23.6% 감소되고 있음을 확인하였다. 이러한 결과는 가설 <H 2-2>와 가설 <H 6-2>의 채택이 지지되고 있음을 증명하고 있다. 넷째, 로짓 모형의 3단계 WLB 정책 부합성 변수들 중 높은 수준의 일-가족 적합성은 긍정적 전이 효과를 통해 조직원들의 이직의도를 약 32.9% 낮추고 있음을 보여주고 있다. 따라서 가설 <H 10-2>가 채택되었다.

공공조직과 민간조직에서의 이직의도 분석결과를 요약하자면 1단계 변수인 일자리 유형, 즉 비정규직 보다 정규직 종사자들이 영역에 상관없이 더 낮은 이직의도를 가지고 있음을 확인하였다. 2단계 설명변수 중 개인신상지원 프로그램은 민간, 공공부문에서 모두 유의미한 수준으로 구성원들의 이직의도를 낮추는 것으로 나타났으며, 특히 3단계에서는 가정과 직장 간 긍정적 전이 효과의 결과로 해석할 수 있는 일-가족 적합성 설명 변수가 두 영역에서 모두 유의하게 이직의도 감소에 기여하고 있음이 증명되었다.

〈표 13〉 민간조직에서 WLB 정책 및 정책 부합성과 이직의도와의 관계

모델 설명변수 (Model Estimates)	추정계수 (Coefficients)	중요도 (Significance)	한계효과 (Exp(B) Odds Ratio)	Change in Odds (이직의도) %
연령	-.186	.041	.831	
학력	.083	.228	1.087	
혼인상태	.146	.453	1.157	
일자리 유형	-.518	.007	.596	40.4% 감소
유연근무제	-.047	.086	.954	4.6% 감소
친가족정책	-.022	.0572	.978	
개인신상지원 프로그램	-1.63	.026	.764	23.6% 감소
개인-직무 적합성	1.875	.226	3.524	
일-가족 적합성 (긍정적 전이 효과)	-.260	.017	.671	32.9% 감소
Model Summary	Value	Significance		
Chi-square (Change in-2 Log Likelihood)	1014.463	.000		
Cox-Snell R-square	.033			
Nagelkerke R-square	.071			

4. 심층 인터뷰 내용 종합[9)]

1) Input 차원

(1) WLB 제도 도입 및 실행 단계

위의 통계분석 결과에서 나타난 바와 같이, WLB 제도 도입 및 실행 단계로서 정책의 제공률과 수혜율 현황을 분석한 결과 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 모두 공공조직이 민간조직보다 제공률 및 수혜율이 높은 것으로 나타났다. 특히 유연근무제의 경우 공공조직이 민간조직보다 약 10배 이상 제공률 및 수혜율이 높은 것으로 나타났다. 이에 대한 인터뷰 결과, 공공조직의 경우 대체인력 투입 등이 상대적으로 용이하여 유연근무제의 활용이 비교적 수월하지만, 민간조직의 경우 직무가 요구하는 전문성 및 경직성으로 인해 대체인력 투입에 어려움을 겪고 있다는 점이 유연근무제 도입 및 실행상의 문제점으로 지적되고 있었다. 반면 친가족정책과 개인신상지원 프로그램의 경우 제도 도입 및 실행 단계에서의 특이점은 발견되지 않았다.

(2) WLB 제도 정착 단계

① 문제점

9) 구체적인 심층 인터뷰 내용은 부록(Appendix)에 제시하였다(pp. 235-237).

WLB 제도 정착 단계로서, WLB 제도 실행의 어려움이 무엇인가에 대해 인터뷰를 진행하였다. 전반적으로 공공조직의 경우 조직문화와 리더십이 WLB 정책에 친화적이라고 답했으나 민간조직의 경우 WLB 정책을 사용할 때 리더의 눈치를 보는 경우가 있다는 문제점을 지적하고 있었으며 리더의 성향 때문에 조직문화 역시 WLB 정책에 친화적이지 않다고 언급하였다. 더불어 민간조직에서는 대체인력 부족 문제가 지속적으로 제시되고 있었다. 이러한 인터뷰 결과를 통해 WLB 정책이 조직 내에 도입되고 실행 된 후, 완전한 정착단계에 이르기 까지는 개방적·탄력적·자율적 조직문화와 WLB 정책에 대한 최고 관리자와 중간 관리자의 관심과 지원이 필요함을 알 수 있었다.

② 개선 방안

WLB 제도가 조직 내에 실질적으로 정착되고 널리 활용되기 위해서는 공공조직과 민간조직 구성원 모두 리더십이 중요하다고 언급하였다. 특히 이러한 리더십을 강화하기 위한 방안으로써 교육훈련 프로그램 및 홍보프로그램의 지속적인 운영 등이 제시되고 있었다. 또한 민간부문의 경우 인사고과에서 불이익을 받지 않도록 철저한 제도 개선이 필요하다고 지적하고 있었으며, 유연근무제 활용으로 인해 발생하는 공백을 메우기 위해 조직적 차원에서 대체인력을 구성하여 유연하게 대처해야 한다는 의견이 제시되었다. 또한 사회적·국가적으로 WLB 정책의 중요성에 대한 인식을 같이 하고, WLB 정책을 잘 운영하는 조직에게는 인센티브를 제공하고 그렇지 않은 조직에게는 강력한 규제가 이루어져야 한다는 의견도 제시되었다.

2) Output 차원

(1) WLB 정책의 유형별 효과성 측면에서 공공조직과 민간조직의 차이

위의 통계분석 결과에서 나타난 바와 같이 WLB 정책과 조직효과성 간의 관계에 있어 공공조직과 민간조직 간의 구분되는 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 공공조직의 경우 친가족정책이, 민간조직의 경우 개인신상지원 프로그램이 직무만족을 향상시키는 것으로 나타났다. 인터뷰를 통해 이러한 결과가 공공조직과 민간조직이라는 조직의 특성과 구성원들의 서로 다른 욕구체계에 기인한 것임을 확인할 수 있었다.

(2) WLB 정책의 성과

① 직무만족

WLB 정책과 직무만족 간의 관계를 묻는 질문에서 공공조직과 민간조직 응답자 모두 WLB 정책을 통해 개인의 삶에서의 여유가 증가하고 행복감이 높아지면서 이것이 자연스럽게 직무만족, 나아가 조직몰입 및 조직만족으로 이어진다고 말하고 있었다.

② 이직의도

WLB 정책과 이직의도 간의 관계를 묻는 질문에서는 조직적 특성(공공조직과 민간조직)에 의한 차이보다 연령, 결혼여부, 자녀유무에 따라 인식을 달리하는 것으로 나타났다. 결혼을 하지 않은 20~30대 여성의 경우 WLB 정책과 같은 복지제도보다는 일 자체의 만족도, 일을 함으로써 느끼는 성취감 등을 이직에 있어서 중요한 요소로 고려한다고 언급하였으며, 결혼을 한 30~40대 여성의 경우 공통적으로 육아 및 가정생활을 이유로 WLB 정책이 여성의 이직 및 경력단절을 예방할 수 있는 매우 중요한 요소라고 지적하고 있었다.

③ 일-가족 적합성

직무 만족 및 이직의도 이외에 WLB 정책의 효과성을 묻는 질문에서 공공조직과 민간조직 구성원 모두 공통적으로 일-가족 적합성을 제시하고 있었다. 즉 WLB 정책을 활용함으로써 가족구성원들의 만족도가 높아지고, 가족생활에 있어서 응답자 자신의 역할에 대한 만족도와 자부심이 높아졌음을 언급하고 있었다.

④ 국가경쟁력 확보

WLB 정책의 또 다른 효과로서 국가차원에서의 경쟁력 확보가 제시되고 있었다. 일부 응답자의 경우 WLB 정책을 통해 여성의 경력 단절을 예방함으로써 잠재력을 갖고 있는 여성인력을 지속적으로 유지하고 활용함으로써 국가경쟁력을 확보할 수 있다고 언급하고 있었다.

Ⅴ. 결론

본 연구에서는 여성 근로자를 대상으로 WLB 정책과 정책 부합성, 조직효과성 간의 인과관계를 분석하였다. 즉 WLB 정책인 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램과 정책 부합성을 의미하는 개인-직무 적합성, 일-가족 적합성 변수를 조직효과성 향상의 핵심 원인변수로 설정하여 가설을 검증하였다. 현황 및 일반적 인식 수준을 파악하기 위한 기초통계분석 및 집단 간 차이 검증 결과와 가설검증을 위한 위계적 회귀 모형 및 로짓 모형 적용 결과, 인터뷰 내용을 종합적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, WLB 정책의 현황과 인식에 관한 기초통계분석 및 집단 간 차이검증 결과를 요약하면 다음과 같다. WLB 정책의 제공률과 수혜율 현황 분석 결과 유연근무제, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램 모두 공공조직이 민간조직보다 제공률 및 수혜율이 높은 것으로 나타났으며 정책 부합성과 직무만족에 대한 인식 및 조직별 차이 검증 결과에서도 공공조직이 민간조직보다 정책 부합성 및 직무만족수준이 높은 것으로 나타났다.

둘째, WLB 정책과 정책 부합성, 조직효과성 간의 인과관계 분석결과를 요약하면 다음과 같

다. 공공조직의 경우 직무만족에는 개인 특성 차원으로 혼인상태와 일자리 유형이, WLB 정책 차원으로 친가족정책이, 정책 부합성 차원으로 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도의 경우 일자리 유형, 친가족정책, 개인신상지원 프로그램, 일-가족 적합성이 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 민간조직의 경우 직무만족에는 개인 특성 차원으로 학력과 혼인상태, 그리고 일자리유형이, WLB 정책 차원으로 개인신상지원 프로그램이, 정책 부합성 차원으로 개인-직무 적합성과 일-가족 적합성이 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이직의도의 경우 개인 특성 차원으로 일자리 유형, WLB 정책 차원으로 유연근무제와 개인신상지원 프로그램, 정책 부합성 차원으로 일-가족 적합성이 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석을 통해 WLB 정책과 조직효과성 간의 관계에 있어 공공조직과 민간조직 간의 구분되는 차이가 있음을 확인할 수 있었다. 공공조직의 경우 친가족정책이, 민간조직의 경우 개인신상지원 프로그램이 직무만족을 향상시키는 것으로 나타났는데, 인터뷰를 통해 이러한 결과가 공공조직과 민간조직이라는 조직의 특성과 구성원들의 서로 다른 욕구체계에 기인한 것임을 확인할 수 있었다.

셋째, 공공 및 민간조직 구성원들을 대상으로 진행한 인터뷰 내용을 요약하면 다음과 같다. 우선 투입(Input) 차원에서 WLB 제도 도입 및 실행 단계의 경우, 민간조직에서는 업무 특성 및 대체인력의 부족으로 인해 유연근무제가 실제 시행되는데 어려움이 있다는 점이 지적되었다. 기초통계분석에서도 민간조직의 WLB 정책 제공률 및 수혜율 중 유연근무제가 가장 낮게 나타난 것을 확인할 수 있었는데 이는 이러한 어려움이 실제 반영된 결과라 볼 수 있다. 또한 WLB 제도 정착 단계에서의 문제점으로 민간조직에서 조직문화가 WLB 정책에 친화적이지 않다는 점이 제시되고 있었다. 반면, 공공조직의 경우 민간조직과 비교해 상대적으로 WLB 정책을 도입하고 활용함에 있어 자율성이 높은 것으로 나타났다. 이러한 문제를 개선하기 위해 WLB 친화적 리더십 강화를 위한 교육 훈련이 필요하며 조직 구성원들을 대상으로 하는 홍보 노력과 함께 대체인력 구성의 필요성이 강조되었다. 또한 사회적·국가적 차원에서 WLB 정책을 활발히 운영하고 있는 조직에 대해 인센티브를 제공해야 한다는 주장이 제시되었다. 다음으로 산출(Output) 차원에서 WLB 정책의 성과로 직무만족 및 조직 신뢰 향상, 이직의도 저하, 일-가족 적합성 향상, 국가 경쟁력 확보 등이 제시되고 있었다.

이러한 분석결과를 바탕으로 본 연구의 이론적·정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 위계적 회귀 모형과 로짓 모형의 적용을 통해 공공조직과 민간조직에서 조직효과성에 영향을 미치는 WLB 정책의 유형이 차별적으로 나타나고 있음을 확인하였다. 개인적인 성과를 중시하는 민간조직은 직무와 개인의 격차를 최소화하는 개인신상지원 프로그램이, 개인적 성과보다 사회적 안녕을 중시하는 공공조직에서는 여성 근로자 개인뿐만 아니라 사회 전체의 일과 삶의 균형을 유지할 수 있는 친가족정책이 조직효과성을 높이는 중요한 변수임이 확인되었

다. 이는 공공조직과 민간조직의 조직적 특성과 조직구성원들의 욕구 체계가 다름을 간접적으로 시사하는 것이다. 따라서 조직 내에서 WLB 정책을 수립하고 구현하는데 있어 획일적인 모형을 지양하고 공공조직과 민간조직 구성원들의 차별적인 욕구를 반영한 수요자 친화적 WLB 정책을 구축해야 할 것이다. 즉 WLB 정책을 조직에 내재화 시키기 위해서는 공공조직의 경우 친가족정책에, 민간조직의 경우 개인신상지원 프로그램에 우선순위를 두고 추진해야 할 것이다. 반면, 가정과 직장 간 긍정적 전이 효과의 결과로 해석 할 수 있는 일-가족 적합성 설명 변수는 공공조직과 민간조직 모두에서 유의하게 직무만족 향상 및 이직의도 감소에 기여하고 있음이 증명되었다. 이는 전이 이론과 역할 갈등 이론을 기반으로 하는 WLB 이론의 적용 및 일반화 가능성을 넓혔다는 데 의의가 있을 뿐 아니라 초기 단계의 연구에 머물러 있는 WLB 정책과 일-가족 적합성, 갈등 연구의 발전에도 기여할 수 있다는 측면에서 의의를 발견해 볼 수 있다.

둘째, 인터뷰를 통해 현재 조직 내에서 WLB 정책을 시행함에 있어서 조직문화, 리더십, 인사평가에서의 불이익, 대체인력의 부족 등이 문제점으로 제시되고 있었다. 특히 공공조직보다 민간조직에서 이러한 문제점이 더욱 두드러지게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 이에 WLB 정책에 친화적인 조직문화로의 전환 및 리더십 강화를 위해서 최고관리자와 중간관리자에 대한 교육 훈련 및 조직 구성원을 대상으로 하는 정책 홍보 노력이 필요할 것이다. 또한 조직구성원들이 WLB 정책을 활용함에 있어 인사평가에서의 불이익을 받지 않도록 제도적 측면에서의 보완 노력이 필요하며 대체인력 구성 방안을 마련해야 할 것이다.

여성인력의 활용 문제는 조직 차원에서뿐만 아니라 국가적 차원에서 매우 중요한 이슈이다. 우리나라의 경우 출산 및 육아를 여성의 몫으로만 인지하는 전통적인 성역할의 잔재가 여전히 남아있으며, 결혼 및 출산 후 일과 삶의 균형을 유지할 수 없게 만드는 조직 내 미비한 WLB 정책으로 여성의 경력단절이 빈번히 발생하고 있다. 여성인력의 미활용과 저출산으로 인한 잠재인력의 감소는 국가경쟁력 약화 문제로 귀결될 수 있으므로 이러한 문제에 대한 해결책으로서 WLB 정책의 적극적 활용이 요구된다. 즉 조직은 WLB 정책을 적극적으로 도입하고 활용함으로써 우수한 여성인력을 확보하고 유지할 수 있게 되며, 다른 한편으로는 양성평등을 통해 조직의 사회적 정당성을 확보하고 궁극적으로 조직의 경쟁력을 높일 수 있게 된다. 뿐만 아니라, 국가 차원에서는 여성인력의 활용을 통해 인적자원의 효율적 양성과 운용을 가능케 함으로써 국가경쟁력 향상을 기대할 수 있다. 조직효과성 향상에 있어서 WLB 정책의 중요성을 상기하고, 이를 사회적으로 파급시키려는 노력이 필요할 것이라 생각된다.

본 연구는 기존 연구에서 미흡하게 다루어진 WLB 정책을 기능별로 유형화 하여 조직효과성과의 관계를 검증하였다는 측면에서 그 의의를 찾을 수 있다. 특히 기존의 연구에서 조직효과성 영향요인을 일괄적으로 제시한 것과 달리 조직유형 즉, 공공조직과 민간조직별로 차별성을 검증한 것은 본 연구의 가장 중요한 학문적 발견이라 할 수 있다.

그러나 본 연구는 이러한 의의에도 불구하고 다음과 같은 측면에서 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 여성을 대상으로 연구 범위를 한정하였기 때문에 연구 결과를 전체 공공 및 민간 조직에

확대시켜 적용하기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 과거에는 여성을 중심으로 WLB 정책을 논의하였지만 점차 적용 및 논의의 범위가 확장되고 있는 바, 향후 연구에서는 여성·남성 조직 구성원 모두를 포함시켜 연구를 진행해야 할 것이다. 더불어 본 연구에서는 개인 수준의 분석만 이루어졌으나, 향후 연구에서는 개인 수준의 분석과 함께 FFI[10]를 기반으로 조직 수준의 분석이 요구된다.

둘째, 본 연구의 질적연구는 공공부문 구성원 3명과 민간부문 구성원 3명과의 인터뷰를 바탕으로 진행되었다. 그러나 인터뷰 대상자가 제한적이었기 때문에 본 연구의 연구결과를 일반화하는데 한계를 갖고 있다. 향후 연구에서는 연구의 타당성 확보 및 일반화 수준을 높이기 위해 더 많은 인터뷰 대상자를 확보하여 연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 조직효과성 검증에 있어서 WLB 정책과 정책 부합성의 상호작용 효과 및 조절효과를 통계적으로 증명하지 못했다. 인터뷰를 통해 정책 부합성이 WLB 정책과 조직효과성을 매개하는 변수로 작용할 수 있음이 지적되었기 때문에 향후 연구에서는 설문문항의 정교화 작업을 통해 이를 통계적으로 검증하고자 하는 노력이 필요할 것이라 생각된다.

넷째, 본 연구는 실증분석에 있어 2차 자료를 활용했기 때문에 WLB 정책의 성과 검증에 있어 보다 폭 넓은 시각을 반영해 내지 못했다. 향후 연구에서는 개인의 인식에 기반을 둔 성과 검증뿐만 아니라 다양한 지표를 바탕으로 WLB 정책과 개인적·조직적·사회적 차원의 성과, 나아가 국가적 차원의 성과 검증이 이루어져야 할 것이다. 이를 통해 인적자원관리에 있어 WLB 정책의 유용성 및 정당성을 더욱 강화할 수 있을 것이다.

다섯째, 본 연구는 설문조사 방법을 활용하여 응답자로부터 자기보고 방식에 의해 WLB 정책의 제공 및 활용 여부, 정책 부합성, 조직효과성을 측정하였기 때문에 동일방법편의(Common Method Bias)가 발생할 수 있다. WLB 측정 문항의 경우 실제 제공 여부 및 사용 여부에 대해 질문하고 있기 때문에 동일방법편의 문제가 발생할 가능성이 낮지만, 정책 부합성 및 직무만족 변수의 경우 동일방법편의 문제가 발생할 확률이 높다. 이에 향후 연구에서는 측정방법과 응답원천을 달리하려는 노력이 필요할 것이라 판단된다.

참고문헌

김선희 (2010). 공공조직에서의 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석. 행정논총, 48(1): 171~196.

김성남·이규만 (2012). 경력계획, 직무적합성 및 직장·가정 갈등이 경력성공에 미치는 영향. 대한경영학회지, 25(3): 1419~1438.

김혁동 (2010). 학교조직의 공정성과 구성원간의 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향. 한국교육논단, 9(2): 155~178.

10) FFI(Family Friendly Index): 탄력적 근무제도, 자녀 출산·양육 및 교육지원제도 등 기업이 도입·활용하고 있는 가족친화제도의 적용 수준을 계량적으로 진단할 수 있는 체계적인 지표

김혜원 (2011). 가족친화제도와 기업성과. 노동정책연구, 11(3): 1~24.

박경환 (2012). 기혼 여성관리자의 일·가정 관계와 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶의 만족에 미치는 영향. 대한경영학회지, 25(2): 879~905.

박상현·곽대영 (2007). 보상제도 및 상사·동료와의 관계가 여행업 종사원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 7(1): 270~279.

박천오·강제상·권경득·조경호·조성한 (2012). 현대인사행정론. 법문사.

송다영·장수정·김은지 (2010). 일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장 내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로. 사회복지정책, 37(3). 27~52.

송종한·김용순 (2010). 일-가족문화가 조직구성원의 태도와 이직의도에 미치는 영향. 한국콘텐츠학회논문지, 10(12). 387~396.

양병화 (1998). 다변량 자료분석의 이해와 활용. 학지사.

엄명우 (2010). 콜센터 고객 상담원의 직무만족 및 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. 산업경제연구, 23(1): 483~504.

유계숙 (2007). 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과. 가족과 문화, 19(2): 35~59.

_____ (2008). 가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향. 한국가정관리학회지, 26(5): 27~37.

유영현 (2007). 보상유형별 조직몰입에 관한 연구: 경찰공무원을 중심으로. 인적자원관리연구, 14(1): 129~148.

이도화·정두영 (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과. 인적자원관리연구, 17(4): 265~283.

이선우·박성훈 (2010). 공공기관의 활기차고 재미있는 직장 만들기 사례 연구. 한국인사행정학회보, 9(2): 89~112.

이유덕 (2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 18(2): 71~83.

이유덕·송광선 (2009). 가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화. 인적자원관리연구, 16(4): 213~236.

이홍개·정수진 (2007). 한·중 근로자의 동기부여 수준과 직무만족 및 조직몰입에 대한 비교연구. 경영교육연구, 46: 181~202.

이환범·이수창 (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 3(2): 83~101.

정상완·한진환 (2006). 역할갈등과 직무만족에 관한 연구. 한국콘텐츠학회논문지, 6(2): 27~135.

정우진·남승현·권상수 (2011). 리조트형 스포츠시설업체의 조직문화, 동기부여, 조직몰입, 직무만족의 구조적 관계. 한국사회체육학회지, 43(1): 435~449.

조경호 (2009). 공무원 후생복지 만족도와 생산성. 한국인사행정학회보, 8(3): 219~241.

최보인·장철희·권석균 (2011). 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성의 효과성 연구. 조직과 인사관리 연구, 35(1): 199~232.

최하나·이지원·조영식 (2011). 보건 치과위생사의 이직의도에 영향을 미치는 요인. 한국치위생학회지, 11(3): 343~351.

Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest.* Georgetown University Press.

Cable, D. M. & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology,* 89(5): 822~834.

Crouter, A. C. (1984). Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface. *Human Relations,* 37(6): 425~442.

DeBord, K., Canu, R. G. & Kerpelman, J. (2000). Understanding Work-Family Fit for Single Parents Moving from Welfare to Work. *Social Work,* 45: 313~324.

House, R. J. & Rizzo, J. R. (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance,* 7(3): 467~505.

Kahn, R. L., Wolfe, D. D., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity.* John Wiley.

Moore, M. H. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Harvard University Press.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology,* 49(1): 1~49.

Muchinsky, P. M. & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary versus complementary Models of fit. *Journal of Vocational Behavior,* 31: 268–277.

OPM. (2005). Human Capital Assessment and Accountability Framework.

Park, S. M. & Jaoquin, M. E. (2012). Of Alternating Waves and Shifting Shores: the Configuration of Reform Values in the U.S. Federal Bureaucracy. *International Review of Administration Sciences,* 78(3): 514-536.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*(Fourth Edition). Jossey-Baass.

Robbins, S. T. & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*(Fourteenth Edition). Pearson.

Teng, W. (1999). *Assessing the Work-Family Interface*. Dissertation. Auburn University.

Voydanoff, P. (2008). A Conceptual Model of the Work-Family Interface. *Handbook of Work-Family Integration:* 37~56.

김선아: 성균관대학교 국정관리대학원에서 행정학 석사학위를 취득하고(논문: 공공조직의 사회자본이 지식관리와 성과에 미치는 영향에 관한 연구), 동 대학원 박사과정을 수료하였다. 관심분야는 인적자원관리, 리더십, PSM, WLB, 로컬거버넌스 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 "지자체장의 교체와 비선호시설 입지정책결정 변화: 부천시 추모공원 조성 사업을 중심으로"(2012)가 있다.(seona1203@skku.edu) **김민영:** 성균관대학교 국정관리대학원 석사과정에 재학 중이다. 관심분야는 NGO 조직인사관리, 전략적 인적자원관리(SHRM), 중국적 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 "비영리조직(NGO) 관리자들의 직업선택 동기에 대한 실증 분석: 공식화와 멘토링의 매개효과를 중심으로"(2012)가 있다.(minimum19@gmail.com) **김민정:** 성균관대학교 국정관리대학원 석사과정에 재학 중이다. 관심분야는 NGO 조직관리, 인적자원관리 및 인적자원개발, 시민 참여 등이다.(upmjok@gmail.com) **박성민:** The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고 (논문: Antecedents, Mediators, and Consequences of Leadership, Motivation, Commitment, and Managerial Reform Systems in the Public Sector), 미국 네바다 주립대(University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대 행정학과/국정관리대학원에서 부교수로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 조직행태, 리

더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “Determinants of Positive Job Attitude and Behavior in the Asian Work Context: Evidence from Korean Central Government Agencies”(2013), “Of Alternative Waves and Shifting Shores: The Configuration of Reform Values in the U.S. Federal Bureaucracy”(2012), “Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies”(2011) 등이 있다.(sm28386@skku.edu)

투 고 일: 2012년 11월 25일
게재확정일: 2013년 1월 4일

Appendix: 심층 인터뷰 주요내용

1) Input 차원

WLB 제도 도입 및 실행 단계	
공공조직 C	"저희는 조직 차원에서 유연근무제 활용으로 인해 발생하는 공백을 조직적 차원에서 유연하게 대처해 주는 편이에요. 갑자기 중요한 일이 생겨서 그 전날 혹은 아침에 회사에 연락을 하면, 일의 시급성이나 우선순위에 따라서 빠르게 대체인력을 투입하더라구요. 활용하는 사람 입장에서도 걱정을 덜 수 있어서 좋고, 조직 차원에서도 큰 문제가 발생하지 않는 것 같아 다행이죠."
민간조직 D	"저희 조직은 리서치 업무의 특성상 전문성과 숙련성을 요하기 때문에 대체인력을 구하기가 쉽지 않아요... 그래서 다양한 형태의 유연근무제를 도입하기 어려워요."
WLB 제도 정착단계의 문제점	
공공조직 A	"저희 조직에서는 WLB 정책의 수용성이 높을 수밖에 없는 이유가, 장관님이 이걸 굉장히 강조하셨거든요. ...중략... 장관님께서 가서 아이도 돌보고 가족도 돌보고 살아야지 왜 쓸데없이 앉아서 여기 있느냐고 하셨어요. 우리가 이 정책을 받아들이는 데에는 기관장의 의지가 굉장히 중요했어요."
공공조직 C	"우리 조직에서 WLB 정책이 잘 활용될 수 있었던 큰 이유는, 조직문화였던 것 같아요. 서로 우호적인 분위기가 형성되어 있기 때문에 상사와 부하직원과의 관계에서도 그렇고, 동료들 간에도 그렇고 눈치 주는 일이 거의 없어요."
민간조직 F	"최고 관리자 라인과 인사부서에서 제도를 잘 운영하고 있어요. 그런데 이게 중관관리자로 내려오면서 변질 되어 문제죠. 노골적으로 쓰지 못하게 하진 않지만, 부정적인 뉘앙스를 풍기는 경우가 종종 있어요. '너 유연근무제 쓰지마!'라고는 말할 수는 없지만, '어제 집에 일찍 갔더라?' 식의 말을 하는 거죠. 결국 회사에서 이 정책을 잘 만들어도 저에게 직접적으로 인사고과를 주는 사람은 직속상관이기 때문에 중간관리자들의 눈치를 볼 수밖에 없죠."
WLB 제도 정착단계의 개선방안	
공공조직 B	"제도가 있는데, 이런 것을 활용할 수 있다는 것을 잘 모르는 분들이 있어요. 아플 때 어떤 제도를 쓸 수 있는지에 대해서도 모르고, 탄력근무제도 모르는 분이 많아요. 그래서 공무원에 임용이 되면 지켜야 할 사항 등에 대한 교육을 많이 해주시는데요. 이것과 더불어 어떤 제도가 있고 어떻게 활용할 수 있는지, 공무원의 복지 측면에 대한 안내나 교육이 필요하다고 생각해요."
공공조직 C	"리더들이 이 정책의 중요성을 인식하고 이 제도에 대해 긍정적인 마인드를 갖는 게 제일 중요한 것 같아요. 그리고 이런 리더들이 직원교육에서 지속적으로 WLB 정책의 중요성을 언급하고, 소개해줌으로써 조직 구성원들에게 알려줘야 해요. 가끔 제도를 몰라서 못 쓰는 직원들도 있는 것 같거든요."
민간조직 D	"WLB 정책이 잘 활용되고 회사에는 적극적으로 세제 감면 등의 혜택을 부여해야 해요. 그렇지 않으면 민간 기업에서는 이런 WLB 정책을 도입하기 쉽지 않아요. ...중략... 사회적 분위기라는 것이 중요하기 때문에, WLB 정책의 도입 및 시행이 당연시 되는 사회적 분위기를 만들어야 해요. 이를 위해서 사회적으로 선구자 역할을 하는 기업이 반드시 필요하다고 생각합니다."
민간조직 E	"조직의 수용성을 높이기 위해서는 대체 인력의 선발이 시급해요. 대체 인력이 항상 부족하고 인력이 타이트하게 운영되기 때문에 근로자들이 정책을 이용하는데 있어 많은 불편을 느껴요."
민간조직 F	"정책은 잘 세웠으나, 실행하는 사람들의 문제가 가장 큰 것 같아요. 간부들 교육을 많이 시키긴 하지만, 실제 그 사람의 개인적 성향을 따라가는 게 크기 때문에, 리더들의 태도를 WLB 정책에 우호적으로 변화시킬 수 있도록 더 많은 교육이 필요 하다고 생각해요. 최고관리자가 중간관리자에게 지속적으로 WLB 정책의 중요성을 언급하는 거죠." "공식적으로는 WLB 정책을 활용했다고 해서 낮은 인사평가를 받지 않는다고 하죠. 하지만 실제로 인사고과를 낮게 받았느냐의 문제는 알 수 없어요. 부장이 사원을 평가할 때, 사실 부장은 사원이 어떤 일을 얼마나 많이 했는지, 얼마나 잘했는지 세세하게 알 수 없어요. 그래서 가끔 '이 사원이 얼마나 야근을 많이 했는가?'를 일을 열심히 한 척도로 활용하곤 하죠. 이런 것처럼 WLB 정책 활용이 인사고과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 여지가 충분히 존재해요. 인사고과에 있어 불이익을 받지 않도록 제도적 측면에서 보완이 필요해요."

2) Output 차원

WLB 정책의 유형별 효과성 측면에서 공공조직과 민간조직의 차이	
공공조직 C	"공공조직과 민간조직은 서로 다른 환경과 특성을 갖고 있잖아요. 예를 들어서, 우리 공기업 같은 경우에는 그래도 민간조직 보다는 출퇴근 시간에 있어서 처우가 조금 나은 편이잖아요. 물론 사람들이 생각하는 것처럼 공무원이나 공기업 사람들이 항상 칼퇴근을 할 수 있는 것은 아니지만, 그래도 우리는 어느 정도 그런 부분에 있어서 민간조직 사람들보다는 여유가 있는 편인 것 같아요. ...중략... 또 생각해보면, 아무래도 우리 공공조직보다는 민간조직에서의 경쟁이 치열할 거라고 생각돼요. 우리는 사실 정년이 보장되잖아요. 민간조직은 그렇지 않은 경우가 더 많구요. 그런 측면에서 봤을 때 민간조직 구성원들이 공공조직 구성원들보다 '개인 발전' 측면에 대한 욕구가 더 높을 것이라고 생각돼요. 그래서 공공조직은 상대적으로 WLB 정책을 활용하기 쉽지만, 유연근무제에 대한 수요나 개인신상지원 프로그램에 대한 수요가 민간조직보다 낮을 것이라고 생각돼요. 그렇기 때문에 친가족정책에 대한 수요가 상대적으로 높게 나타날 것이고 이 정책의 효과성이 의미 있게 나타나지 않을까요?"
민간조직 E	"공공조직에서는 업무 내용과 개인에게 요구되는 역량의 변화가 크지 않지만, 은행업무의 특성상 전산시스템과 개인에게 요구되는 역량의 변화가 크기 때문에 친가족정책보다 개인신상지원 프로그램이 더 중요하게 여겨지는 것이 아닐까요?"
민간조직 F	"민간조직에서는 나를 얼마나 개발하느냐에 대한 관심이 가장 커요. 내 역량을 발전시키는 것, 그게 모든 것과 연관이 되거든요. 그런데 사실상 개인적으로 시간을 낼 수 없고, 또 비용적 측면에서 부담이 될 수 있는데 이 부분에 대한 지원을 해주는 게 친가족정책보다 더 의미가 있을 것 같아요. ...중략... 공공조직에서는 크게 튈 일이 필요하지 않잖아요. 그쪽은 칼퇴근도 보장되는 것 같고... 그래서 아마 친가족정책이 가장 중요하지 않을까요?"(민간조직 F와의 인터뷰 중에서)
WLB 정책의 성과: ① 직무만족	
공공조직 C	"제 삶에서의 여유가 늘어나고 행복도가 높아지면서 자연스럽게 직무에 대한 만족도도 높아지는 것 같아요. 전반적으로 조직에 대한 만족도랄까, 충성도도 높아지는 것 같구요. 특히 여자들은 가정 내에서 엄마로서 담당해야 할 역할이 참 크잖아요. 그런 부분들에서 어려움을 느끼지 않으니까 너무 좋아요."
민간조직 D	"개인의 삶에서 목표로 하고 있는 것이나 개인의 가치가 보장이 되지 않는 조직은 개인에게 만족감을 줄 수 없어요."
민간조직 F	"모든 회사는 사람이 중심이고, 사람을 어떻게 행복하게 만드느냐가 조직성과로 돌아오는 것이라고 생각해요. ...중략... 외부에서 볼 때는 우리 회사가 굉장히 딱딱할 것 같고, 수직적일 것이라고 생각했는데 막상 들어와서 WLB 정책 같은 것을 알고 보니 우리 조직이 정말 유연하고, 개인에게 많은 신경을 써준다고 느꼈어요. 그래서 조직을 더 많이 신뢰하게 됐고, 업무에 대한 태도 역시 긍정적으로 변했어요."
WLB 정책의 성과: ② 이직의도	
공공조직 A	"내가 이전 조직에서 지금의 조직으로 부처를 옮긴 이유가 딱 WLB 때문이었어요. 일과 삶의 균형. 내가 기존 조직에 있었으면 더 많은 기회가 있었을 텐데, 업무적으로도 그렇고. 하지만 나는 그게 다라고 생각하지 않았어요."
공공조직 C	"저 같은 경우에는 민간 기업에서 지금의 공기업으로 이직하는데 이 WLB 정책이 가장 중요 했었어요 물론 직무 자체에 대한 문제도 중요했지만, 아무래도 공기업은 가족을 돌볼 수 있는 시간이 많아진다는 측면에서 매력이 가장 컸어요. 민간 기업에 있을 때 아이가 아팠을 때도 회사에 나가야 했었던 경험이 이직을 결심했었던 가장 큰 이유였어요."
민간조직 F	"제가 회사를 다니는 이유는 돈이나 복지보다는 직무에 대한 만족도가 가장 커요. ...중략... 제 주위 친구들이 이직을 고려하는 이유를 보면, 직무가 정말 나와 맞지 않을 경우나, 또 내 꿈과 상관없을 때... 이런 경우에요. 근데 나이가 들어서 결혼을 하고 아기가 생기면 생각이 바뀔 수도 있을 것 같아요. 지금은 성취감과 직무만족이 중요하지만, 그땐 육아 문제가 굉장히 클 테니까요. 제가 그 당시가 되면, 회사를 계속 다닐 수 있느냐 없느냐를 결정할 수 있는 중요한 문제가 될 것 같아요."
WLB 정책의 성과: ③ 일-가족 적합성	
공공조직	"저는 탄력근무제를 많이 이용했어요. 이 제도를 통해 정말 삶이 행복했죠. 나중에 아기를 키워보면 분명히 느낄 수 있을 거예요. 1시간으로 갖게 되는 여유와 행복감을... '내가 이 조직에 뼈를 묻으리라' 라

A	는 마음이 들 정도라고 생각하면 되요. 지각하지 않으려고 막 복잡한 차안에서 아이를 싸다가 데려다 주고, 옷 늦게 입는다고 빨리 빨리 하라고 재촉하고... 탄력근무제 활용해서, 사람들이 이미 출근한 후인 9시에 아이 데려다 주고 출근하면 그렇게 복잡하지 않아요. ...중략... 제일 좋아하는 것은 사실 남편이에요. 왜냐하면 마음에 여유가 생기는 것이죠."
공공조직 B	"지난 여름에 WLB 정책을 활용해서 저렴한 비용으로 제주도 여행을 다녀왔거든요. 가족들이 좋아하더라구요. '엄마 아빠 회사에 이런 것도 있구나.'라는 반응을 보이며, 아이들의 만족도가 높았어요."
공공조직 C	"사람이 삶에 있어서 여유를 갖는 것 참 중요한 것 같아요. 일도 중요하지만, 가족과 내 주위사람들을 돌볼 수 있는 여유들, 그리고 나를 돌아볼 수 있는 여유들이요. 그러기 위해서는 WLB 정책이 정말 중요한 것 같구요. 제 자신의 발전과 제 자신의 여유뿐만 아니라 가족들까지도 돌봐줄 수 있는 참 좋은 정책이잖아요. ...중략... 지금은 다 컸지만, 아이들이 어렸을 때 아플 때도 있었고, 또 부모의 손길이 꼭 필요한 경우들이 있잖아요. 그럴 때 이 유연근무제가 큰 도움이 되었죠. 아이들을 잘 돌 볼 수 있었다는 것. 엄마인 저에게 너무나 큰 성취 중에 하나이죠."
민간조직 D	"WLB 정책을 통해 비록 3개월의 짧은 시간이었지만, 아이도 유치원에 가지 않고 3개월 동안 엄마와 같이 집에 있을 수 있었고, 이게 아이에게 정서적으로 긍정적인 영향을 주었던 것 같아요. 또 저는 엄마로서의 역할에 충실할 수 있어서 좋았죠."
WLB 정책의 성과: ④ 국가경쟁력 확보	
공공조직 A	"저는 WLB 정책이 딱 한마디로 여성의 경력 단절을 예방할 수 있다고 봐요. 우리나라 여성 인력의 가장 큰 문제가 경력 단절 문제거든요. 그것도 29세부터 35세까지가 피크인데, 이게 다 임신 출산의 영향이거든요. 그래서 WLB 정책을 잘 활용하면 경력단절을 예방할 수 있다고 생각해요."
민간조직 D	"여성근로자는 본인의 경력단절을 막는 것이 중요한 문제이고, 국가는 정책적으로 이를 개선할 수 있는 WLB 정책을 적극적으로 활용해야 해요. 여성들이 WLB 정책을 통해 맡은 역할을 충실히 함으로써 근로의 질, 나아가 삶의 질을 높일 수 있을 것이라고 생각해요. 특히 이로 인해서 국가는 잠재력을 갖고 있는 여성인력을 유지하고 활용함으로써 국가적 경쟁력을 확보할 수 있게 되죠."