

가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증*

이 선 희[†] 김 문 식 박 수 경

충남대학교 심리학과

충남대학교 행정학과

직장-가정 갈등의 매개 가설이 가족친화적 제도 및 프로그램의 이용경험과 지각된 가족친화적 조직문화가 구성원의 조직몰입을 향상시키고 이직의도를 감소시키는 효과를 설명하는 기제로서 적합한지를 검증하였다. 기혼 남녀 1,767명에게 인터넷 설문을 통해 수집한 자료를 분석한 결과, 가족친화 제도 및 프로그램의 이용경험이 높고 조직문화가 가족친화적이라고 지각할수록 직장의 요구 때문에 발생하는 직장-가정 갈등(직장→가정 갈등)을 적게 경험하고 조직에 대한 정서적 조직몰입이 높으며 이직의도가 낮은 긍정적인 효과가 확인되었다. 이러한 효과는 직장→가정 갈등에 의해 부분적으로 매개되는 것으로 나타났으나, 직장→가정 갈등을 통한 간접 효과의 양은 상당히 미미하였다. 사회교환 이론과 상징행동적 관점을 바탕으로 가족친화적 경영이 조직원의 태도에 영향을 주는 과정을 보다 잘 이해하기 위해서는 직장→가정 갈등의 감소 이외의 다른 심리적 기제를 찾아보아야 할 필요성을 제기하였다. 그러나 직장→가정 갈등은 이직의도와 직접적인 관련이 있는 것으로 나타나 직장→가정 갈등에 대한 조직의 관심은 여전히 중요한 것으로 보인다.

주요어 : 가족친화적 제도 및 프로그램, 가족친화적 조직문화, 가족친화적 경영, 직장-가정 갈등, 조직몰입, 이직의도, 매개분석

* 동 연구결과는 태평양학술문화재단 학술연구비 지원에 의하여 수행되었음.

† 교신저자 : 이선희, 충남대학교 심리학과, sunhee_lee@cnu.ac.kr

최근 ‘가족친화적 경영’이 기업경영의 새로운 화두로 등장하였다(강우란, 배노조, 정지영, 2006). 가족친화적 경영이란 일반적으로 고용주가 조직구성원들이 직장과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하는 것을 의미한다. 최근 서울 소재 592개 기업을 대상으로 실시한 한 조사에 의하면, 가족친화경영이 기업성과를 올리는데 도움이 된다고 응답한 기업이 61%로 나타났다. 이는 기업들이 기업이익의 차원에서 종업원의 일과 가정생활의 균형을 증진시키기 위한 제도 및 프로그램의 도입에 관심을 두고 있음을 시사한다(대한상공회의소, 2006).

기업에서 어떤 제도나 프로그램을 도입하기 위해서는 그것이 조직에게 어떤 이득을 가져오는지에 대한 실질적인 근거를 마련할 필요가 있다. 이러한 요구는 가족친화경영의 도입 결정에도 적용되는 데, 특히 초기 단계에는 과연 가족친화적 제도와 프로그램을 시행하고 가족친화적 문화를 형성하는 것이 조직 효과성에 어떤 긍정적 효과를 주는 지에 많은 관심이 쏠린다. 그런데 이러한 효과성 검증 단계를 지나면, 과연 그러한 효과가 어떤 이유에서 또는 어떠한 심리적 과정을 통해서 발생하는가를 명확히 이해하는 것이 중요하게 된

다. 이러한 심층적인 과정에 대한 이해는 가족친화적 경영을 보다 효과적으로 시행하기 위해 필요한 유용한 정보를 제공할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구는 가족친화경영의 큰 두 축이라고 할 수 있는 가족친화적 제도 및 프로그램과 가족친화적 조직문화가 조직원의 조직관련 태도에 긍정적인 영향을 주는 과정에서 개인이 경험하는 직장-가정 갈등이 어떠한 역할을 하는지에 대해 알아보고자 그림 1과 같은 모형을 세우고 이를 검증하였다.

가족친화적 경영의 효과

가족친화적 경영은 가족친화적인 제도 및 프로그램의 시행뿐만 아니라 이러한 제도와 프로그램이 제대로 시행될 수 있는 조직문화를 형성하는 것까지를 포함하는 폭넓은 개념이다. 우선 가족친화적 경영의 일환으로 조직에서 실시하는 제도 및 프로그램으로는 재택근무, 유연근무시간제(flexible schedule), 집중근로시간제(compressed workweek schedules), 가족간호휴가제, 육아휴직제, 아버지 출산휴가제, 반일 휴가제, 직장 내 수유지원 프로그램, 직장 내 보육시설 운영, 보육서비스 지원 제도, 자녀 학습 지원 프로그램, 자녀 상담 프로그램,

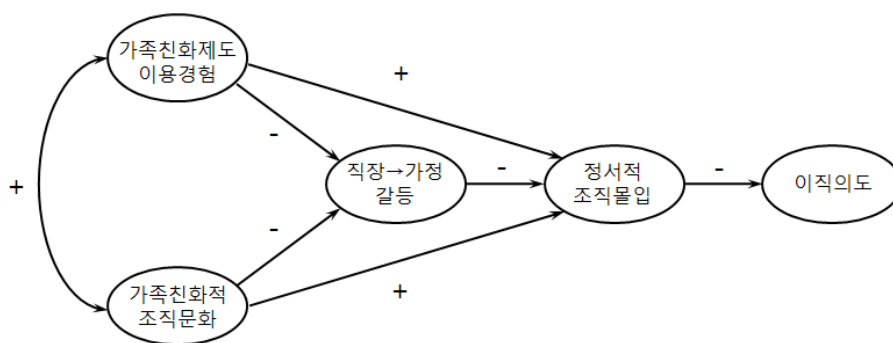


그림 1. 본 연구의 가정 모형

가족이 일하는 동안 노인을 돌보는 탁노(託老) 프로그램, 가족친화적 문화조성을 위한 교육 및 연수프로그램, 가족참여프로그램(가정의 날, 가족초청 행사 등), 가족 휴가 지원 제도 등이 있다. 이처럼 다양한 지원은 유연근무시간제나 육아휴직제 등의 ‘가족친화 제도(family friendly policy)’와 직장탁아소나 자녀관련 상담소 운영 등의 서비스를 제공하는 ‘가족친화 프로그램(family friendly program)’으로 분류할 수 있으나, 본 연구에서는 조직구성원들이 직장생활과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 조직에서 제공하는 모든 제도와 프로그램을 구분 없이 포함하고자 한다.

일반적으로 가족친화적 제도 및 프로그램은 조직이 가정의 요구에 대한 직·간접적 해결책(예: 직장내 보육서비스, 탁노서비스)을 제공하거나 시·공간적 유연성(예: 유연근무시간제, 반차휴일제, 재택근무)을 허락함으로써, 조직구성원들이 보다 조화로운 직장생활과 가정생활을 영위할 수 있도록 돕는다. 따라서 이론적으로 보면 가족친화적 제도 및 프로그램의 시행은 당연히 조직구성원의 직장-가정 갈등을 감소시킬 것으로 기대된다. 그러나 기존의 경험적 연구들은 가족친화제도가 직장-가정 갈등을 감소시킨다는 결과(Smith & Gardner, 2007; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999)와 아울러 이 두 변인간의 관계가 반드시 부적이지는 않다(Casper & Buffardi, 2004; Goff, Mount, & Jamison, 1990; Lapierre & Allen, 2006)는 비일관적인 결과를 보고하고 있다.

그런데 가족친화적 제도 및 프로그램과 직장-가정 갈등과의 관계가 부적이라고 보고한 연구들(Smith & Gardner, 2007; Thompson et al., 1999)에서는 가족친화적 제도 및 프로그램의 시행(또는 이용) 정도를 다수의 제도 및 프

그램을 제시한 후 각각의 시행(이용) 여부를 조사하여 그 총합으로 측정하였다. 반면, 가족친화적 제도 및 프로그램이 직장-가정 갈등과 부적의 관계를 갖지 않는다고 보고한 연구들(Casper & Buffardi, 2004; Goff 등, 1990; Lapierre & Allen, 2006)에서는 특정 제도 및 프로그램(예: 유연근무시간제, 직장내 보육서비스)의 시행(또는 이용) 여부와 직장-가정 갈등의 관계를 살펴보았다는 차이가 관찰되었다. 많은 조직에서 한 개 이상의 가족친화적 제도 및 프로그램을 시행하는 것이 일반적인 현상이기 때문에 직장-가정 갈등에 대한 가족친화적 제도 및 프로그램의 효과를 검증하기 위해서는 단일 제도나 프로그램의 효과보다는 총체적인 효과를 검증하는 것이 보다 타당할 것이다.

이와 관련된 또 다른 문제는 가족친화적 제도 및 프로그램의 시행수준을 한 조직에서 ‘시행’되는 제도 및 프로그램 수의 총합(예: Grover & Crooker, 1995)으로 규정할지 아니면 ‘이용’ 경험이 있는 제도 및 프로그램 수의 총합(예: Thompson et al., 1999)으로 규정할 지에 관한 것이다. 단지 조직에서 그런 제도나 프로그램이 존재한다는 사실보다는 이용한 경험이 보다 직접적으로 직장-가정 갈등을 감소시킬 것이라는 가정 아래, 본 연구에서는 이용 경험으로 측정하는 것이 보다 적절하다고 판단하였다. 이에 한 걸음 더 나아가, 기존 연구에서 사용해 온 이용 경험이 있는 제도 및 프로그램 수의 단순총합은 모든 제도 및 프로그램이 동일한 정도의 가중치를 가지게 되어, 각각의 제도와 이용자들의 특성 및 상황에 따른 유용성 수준을 고려하지 못하는 한계를 안고 있다. 따라서 본 연구에서는 이용경험을 단순히 이용한 제도 및 프로그램의 수로 정의하는 대신, 개개인이 평가한 각 제도 및 프

그램의 유용성을 가중치로 이용하여 계산한 총합으로 가족친화제도 및 프로그램의 이용경험을 정의하였다.

이와 아울러 직장-가정 갈등 변인에 대한 조작적 정의도 중요한데, 기존 연구자들은 직장-가정 갈등의 방향성에 따라 직장의 역할 수행이 가정의 역할 수행을 방해하여 발생하는 '직장에서 가정으로의 갈등'(이후부터는 '직장→가정 갈등'으로 표기함)과 반대로 가정에서의 역할 수행이 직장의 역할 수행을 방해하는 것을 의미하는 '가정에서 직장으로의 갈등'(이후부터는 '가정→직장 갈등'으로 표기함)으로 구분되어야 한다고 주장하였다(Frone, Russell, & Cooper, 1992; Gutek, Searle, & Klepa, 1991). 최근의 경험적 연구에서도 직장→가정 갈등과 가정→직장 갈등이 관련 변인들과 차별적인 관계를 갖는다는 결과들이 보고되고 있다. 예를 들어, Smith와 Gardner(2007)의 연구에서는 가족친화적 제도 및 프로그램의 이용이 직장→가정 갈등과 유의한 부적 상관을 보인 반면 가정→직장 갈등과는 상관이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직장-가정 갈등의 영향을 받는 결과변인의 측면에서도, Kossek과 Ozeki(1998)의 메타분석 연구에 따르면, 직장→가정 갈등과 가정→직장 갈등 모두 직무만족과 부적인 상관을 보이나, 직장→가정 갈등이 가정→직장 갈등에 비해 상대적으로 직무만족에 대한 부정적인 효과가 더 높은 것으로 나타났다. 또한 Anderson, Coffey와 Byerly(2002)의 연구에서도 직장→가정 갈등이 가정→직장 갈등에 비해 직무만족 및 이직의도와 관련이 높게 나타났다. 이상의 결과들을 종합할 때 직장-가정 갈등에서 시행하는 가족친화 제도 및 프로그램의 효과는 가정→직장 갈등보다는 직장→가정 갈등을 감소시키는 데 더 효과적일 것이라고

보고, 직장→가정 갈등만을 사용하여 가족친화 제도 및 프로그램의 효과를 검증하고자 하였다.

이와 같은 직장-가정 갈등과 가족친화적인 제도 및 프로그램의 이용에 대한 조작적 정의는 가족친화제도 및 프로그램의 이용이 직장→가정 갈등을 감소시키는 효과를 보다 명확하게 보여줄 수 있을 것으로 기대하고, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 가족친화제도 및 프로그램의 이용 경험이 높을수록 직장→가정 갈등이 낮을 것이다.

가족친화적 제도 및 프로그램의 일차적 목표는 조직원들의 직장-가정 갈등의 감소이다. 그러나 경영자의 입장에서 이러한 제도와 프로그램을 도입하는 것은 궁극적으로 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 기대를 바탕으로 한다. 실제로 가족친화적인 제도 및 프로그램의 시행이 주가 및 판매액 등 조직 수준에서의 성과에 긍정적 영향을 준다는 결과가 보고되기도 하였다(Arthur, 2003; Perry-Smith & Blum, 2000).

가족친화적 제도 및 프로그램의 효과성에 대한 개인 수준의 연구 결과들을 살펴보면, 크게 두 부류로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 유연근무시간제나 직장보육시설 등 개별적인 가족친화제도나 프로그램의 효과성에 대한 연구들이다. 그 중에서도 유연근무시간제에 대한 경험적인 연구가 가장 많았는데, 이에 대한 메타분석 결과에 의하면, 유연근무시간제도는 결론(d^1)=.93), 생산성(d =.45), 근무일정에 대한 만족(d =.32), 직무만족(d =.15) 등에 유의

1) 가중평균 효과크기(mean weighted effect size)

미한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999). 이에 비해 직장보육시설은 직무태도에는 긍정적인 영향을 미치지 않지만 성과나 결근 등과는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타나(Goff et al., 1990; Kossek & Nichol, 1992), 상대적으로 제한적인 효과를 가지는 것으로 보인다.

한 조직에서 제공되는 다수의 가족친화적 제도 및 프로그램의 종합적인 효과를 알아보는 연구들도 대체로 가족친화적 제도 및 프로그램이 조직구성원의 직무태도 및 직무행동에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가정에 대한 경험적 증거를 제시해주고 있다(Allen, 2001; Chiu & Ng, 2001; Grover & Crooker, 1995; Lambert, 2000). 예를 들어, Allen(2001)의 연구에서는 응답자가 이용한 가족친화적 제도 및 프로그램의 수가 조직몰입($r=.14, p<.01$), 직무만족($r=.14, p<.01$), 이직의도($r=-.09, p<.05$)와 유의미한 상관관계를 가졌고, Lambert(2000)의 연구에서도 직장에서 제공하는 가족친화제도를 유용하다고 평가하는 구성원일수록 보다 많은 조직시민행동을 하는 것으로 나타났다.

가족친화적 제도 및 프로그램의 효과성을 검증할 수 있는 결과변인 중에서도 가족친화적 경영이 조직에 대한 구성원의 몰입을 증대시키고 고성과자들을 조직에 남아 있게 하는 데 효과적인 방법이라는 기존 연구자들(예: Halpern, 2005; Thompson et al, 1999)의 주장을 바탕으로, 본 연구에서는 조직에 대한 정서적 애착과 일치감에 기인하는 정서적 조직몰입(Meyer & Allen, 1991)과 이직의도를 결과변인으로 선택하였다. 조직몰입과 이직의도는 실제 이직행동의 효과적인 예측변인(Tett & Meyer, 1993)이라는 점에서도 조직심리학에서 중요한 의의를 지닌다. 이를 연구가설로 정리하면 다음과

같다.

가설 2. 가족친화 제도 및 프로그램의 이용 경험이 높을수록 정서적 조직몰입이 높고, 이직의도가 낮을 것이다.

가족친화적 경영의 또 다른 핵심 축은 가족친화와 관련된 조직문화이다. 조직문화란 조직원들이 공유하고 있는 기본 가정으로, 조직원들이 조직 내에서의 벌어지는 다양한 현상을 해석하고 특정한 행위를 선택하는 데 중요한 안내서의 기능을 수행한다(Schein, 2004). 조직문화의 다양한 차원 중에서도 구성원이 경험하는 직장생활과 가정생활의 조화 혹은 갈등과 관련하여 구성원들이 공유하고 있는 기본 가정을 가족친화적 조직문화라고 할 수 있다. 보다 구체적으로 Thompson 등(1999)은 가족친화적 조직문화를 “조직이 종업원의 일과 가족생활의 통합을 중시하고 지원하는 정도에 대한 공유된 가정, 믿음, 그리고 가치”(p.394)라고 정의하고, 다음과 같은 세 가지 가족친화적 조직문화의 구성요소를 제안하였다.

첫째, 조직의 ‘근무시간 요구’이다. 이는 종업원들의 근무시간이나 시간사용에 대한 규범을 말한다. 야간이나 주말과 같은 근무시간 외에도 일하는 것을 기대하고, 이런 기대에 부합하는 것을 조직에 대한 충성도나 일을 열심히 하는 것으로 간주하는 것 등이 그 예이다. 둘째, ‘불이익 우려’로 가족친화 제도나 프로그램을 이용하거나 가정에 충실한 것이 직장에서의 승진이나 경력관리에 부정적인 영향을 미칠 것이라는 기대이다. 가족친화제도 및 프로그램이 존재한다고 해도 상사나 동료가 이를 이용하는 것을 승인하지 않거나, 명백하게 불허하지는 않더라도 평가나 승진에 불리

한 영향을 미칠 것이라고 지각한다면 이러한 제도 및 프로그램의 긍정적인 효과를 기대하기 어렵다. 실제로 개인적인 이유로 휴직을 했던 사람들은 승진과 평가에서 그렇지 않은 사람들에 비해 상대적으로 부정적인 결과를 받았다는 연구결과(Judiesch & Lyness, 1999)는 가족친화적 제도 및 프로그램 이용의 결과로 불리한 처우를 받을 것이라는 기대가 상당히 현실적임을 보여준다. 셋째, 종업원의 가정생활에 대한 ‘관리자의 지원’이다. 상사의 지원에 대한 지각은 직장-가정 갈등과는 부적으로, 직무만족과는 정적으로 상관이 있다는 연구결과들은 상사 또는 관리자의 지원의 중요성을 보여주고 있다(Goff et al., 1990; Thomas & Ganster, 1995).

이와 같은 가족친화적 조직문화의 개념적 정의와 관련 연구들을 살펴 볼 때, 조직문화가 가족친화적이지 않을수록 구성원들이 더 높은 직장-가정 갈등을 경험할 것이라고 기대하는 것은 어렵지 않다. 즉, 조직이 구성원들에게 장시간 근무할 것을 요구하고, 가족친화적 제도나 프로그램을 이용하거나 가정에 충실하면 승진이나 경력관리에 부정적인 영향을 미치며, 상사도 종업원이 가정생활에 충실한 것을 지지하지 않다는 생각을 조직구성원들이 공유하고 있다면, 그 조직의 구성원들은 당연히 더 많은 시간을 근무해야 하고 가정에서의 요구를 희생할 수밖에 없을 것이며, 결과적으로는 직장-가정 갈등을 보다 더 심각하게 경험할 가능성이 높다. 기존의 경험적인 연구들에서도 가족친화적 조직문화(이요행, 방묘진, 오세진, 2005; Bragger, Rodrigues-Sredinicki, Kutcher, Indovino, & Rosner, 2005; Thompson et al., 1999) 혹은 직장생활과 가정생활의 조화에 대한 조직의 지지 정도(Allen, 2001; Frye &

Breaugh, 2004; Goff et al., 1990)가 직장-가정 갈등과 유의미한 부적 상관을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서도 기존의 연구 결과와 일치하게 다음과 같은 가설을 세우고 이를 재검증하였다.

가설 3. 본인이 근무하는 조직의 문화를 가족친화적이라고 지각할수록 직장→가정 갈등이 낮을 것이다.

가족친화적 제도 및 프로그램이 조직원들의 조직관련 태도에 긍정적으로 영향을 미치는 것과 유사하게 가족친화적인 조직문화도 조직원들의 정서적 애착을 높이고 이직의도를 감소시킬 것으로 기대된다. 이러한 가설은 가족친화적 조직문화가 직무만족(Allen, 2001; Bragger et al., 2005), 조직몰입(Thompson et al., 1999), 그리고 조직시민행동(Bragger et al., 2005)과 정적인 상관이 있음을 보여준 기존의 경험적인 연구들에서도 입증되었다. 따라서 본 연구에서도 다음과 같이 가족친화적 조직문화의 효과를 기대하였다.

가설 4. 본인이 근무하는 조직의 문화를 가족친화적이라고 지각할수록 정서적 조직몰입도가 높고, 이직의도가 낮을 것이다.

직장-가정 갈등과 정서적 조직몰입의 매개효과

이상에서 가족친화적 경영이 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 조직몰입을 높이고 이직의도를 감소시킬 것이라는 가설을 제시하였다. 그런데 본 연구의 주된 관심은 이러한 효과가 과연 어떠한 심리적 기제를 통해 발생하는지를 이해하는 것이다. 하나의 가능성은

Kossek과 Ozeki(1998)가 제기한 ‘직장-가정 갈등 매개가설’로, 가족친화적 제도가 직무만족에 정적인 효과를 갖는 것은 직장-가정 갈등을 감소시키기 때문이라는 것이다. 이 가설을 조직몰입과 이직의도에 대한 전반적인 가족친화 경영의 효과에 적용하면, 제도 및 문화를 포함하는 가족친화적 경영은 조직구성원의 직장-가정 갈등을 감소시키고, 이러한 갈등 감소의 결과로 구성원의 조직몰입이 높아지고 이직의도가 낮아지는 것이라고 설명할 수 있다.

직장-가정 갈등이 높으면 직무만족(Anderson et al., 2002; Kossek & Ozeki, 1998)과 조직몰입(Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996; O’Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992)이 감소한다는 경험적 연구결과는 이러한 매개가설을 간접적으로 지지한다. 또한 비록 직접적으로 매개가설을 검증하지 않았지만, Frye와 Breugh(2004)의 연구결과는 가족친화적 제도가 가정-직장 갈등에 영향을 미치고 이러한 갈등이 직무만족에 영향을 준다는 것을 보여주었다.

직장-가정 갈등의 매개효과에 대한 이론적 근거로 사회교환 이론(social exchange theory)을 살펴볼 수 있다. 사회교환 이론(Gouldner, 1960; Lambert, 2000에서 재인용)은 사람들은 다른 사람이나 대상과의 관계에서 형평성을 유지하려 한다는 기본 전제하에, 본인에게 이익이 되는 것을 상대에게 받으면 이를 되갚으려는 방향으로 행동한다고 본다. 이 이론에 따르면, 한 조직이 가족친화제도 및 프로그램을 시행하여 이를 이용한 조직구성원의 직장-가정 갈등을 감소시켜 주면 이에 보답하기 위해 조직구성원들도 조직에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되며 결과적으로 조직에 이익이 되는 방향으로 행동할 것이라고 기대할 수 있다.

그러나 사회교환적 접근은 직장-가정 갈등

매개가설에 비해 상대적으로 더 포괄적인 입장을 가진다는 점에 유의할 필요가 있다. 즉, 직장-가정 갈등이 가족친화적 경영의 효과를 매개한다는 가설은 가족친화적 경영이 실질적으로 직장-가정 갈등을 감소시켜야만 조직에 긍정적인 효과를 가져 온다. 그러나 사회교환 이론에 따르면, 조직구성원이 가족친화적 제도와 문화를 조직이 본인들을 위해서 실시하는 것이라고 지각하면 직장-가정 갈등 해소라는 실제적인 효과가 없어도 조직에 긍정적인 태도와 행동으로 보답하려 할 수 있다.

이러한 해석은 Pfeffer(1981)의 ‘상징행동적 관점(symbolic action perspective)’에 의해 보다 명확하게 설명될 수 있다. 상징행동적 관점은 조직을 사회적이고 상징적인 과정을 통해 유지되는 공유된 의미체계라고 본다. 이 관점에서 보면 조직에서 시행하는 특정한 정책이 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치는가의 여부는 그 정책이 의도하는 실제적인 효과를 가지는가 보다는 조직구성원들이 그 정책을 어떻게 해석하느냐가 중요한 역할을 한다. 즉, 한 조직에서 가족친화적 제도와 프로그램을 시행할 때 또는 가족친화적 조직문화를 형성하기 위한 노력을 기울일 때, 조직구성원들이 이를 구성원들에 대한 조직의 배려를 보여주는 하나의 상징이라고 해석하면 그러한 노력이 실제로 구성원들의 직장-가정 갈등을 감소시키지 않더라도 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성하고 조직에 이로운 방식으로 행동할 것이라고 기대할 수 있다.

이와 같이 가족친화적 경영이 실제로 직장-가정 갈등을 해소할 때만 조직효과성에 긍정적인 영향을 주는지, 아니면 그렇지 않을 때도 조직효과성에 긍정적인 영향을 줄 수 있는지의 여부는 관리자의 입장에서 중요한 의

미를 가진다. 만약 가족친화적 경영의 긍정적인 효과가 직장-가정 갈등에 의해 완전히 매개된다면, 특정 제도 및 프로그램이 직장-가정 갈등을 해소하는 데 얼마나 효과적인지가 직접적으로 조직의 효과성에 영향을 미치게 된다. 반면, 가족친화적 경영이 하나의 상징으로 해석되어 그 효과가 발생한다는 상징행동적 관점이 맞다면, 관리자들은 가족친화경영을 위한 조직의 노력이 조직원들에게 어떻게 해석되는가에 보다 깊은 관심을 기울여야 함을 시사한다.

직장-가정 갈등, 특히 직장→가정 갈등의 매개적 역할을 검증한 경험적 연구결과들이 많지는 않지만, 가족친화적 제도 또는 상사의 지원이 직무만족에 미치는 효과는 직장-가정 갈등에 의해 매개될 뿐만 아니라 직접적으로도 관련이 있다는 결과들이 보고된 바 있다 (Anderson et al., 2002; Frye & Breugh, 2004). 또한 가족친화적 조직문화가 개인이 경험하는 스트레스에 미치는 영향에 관한 Mauno, Kinnunen, 그리고 Pyykko(2005)의 연구에서도 직장-가정 갈등이 부분적인 매개변인의 역할을 하는 것으로 나타났다. 마지막으로 국내에서 행해진 한 연구에서는 맞벌이 남성의 경우 직장-가정 갈등이 조직문화와 조직몰입의 관계를 부분적으로 매개하지만, 맞벌이 여성과 외벌이들에게서는 이러한 매개효과가 발견되지 않았다(이요행 등, 2005).

이상에서 살펴본 사회교환이론과 상징행동적 관점, 그리고 관련된 경험적 연구결과들을 바탕으로 본 연구모형에서는 가족친화 제도 및 프로그램과 가족친화적 조직문화의 효과가 직장→가정 갈등을 통해 조직몰입에 영향을 미치지만, 직장→가정 갈등이 이 효과를 완전히 매개하지 않고, 직접적인 효과도 유의미할

것으로 가정하였다. 이상을 가설로 정리하면 다음과 같다.

가설 5. 직장→가정 갈등이 높을수록 조직에 대한 정서적 몰입이 낮고 이직의도가 높을 것이다.

가설 6. 정서적 조직몰입에 대한 가족친화 제도 및 프로그램 이용경험의 효과는 직장→가정 갈등에 의해 부분적으로 매개될 것이다.

가설 7. 정서적 조직몰입에 대한 가족친화적 조직문화의 효과는 직장→가정 갈등에 의해 부분적으로 매개될 것이다.

본 연구의 마지막 가설은 직장-가정 갈등, 정서적 조직몰입, 그리고 이직의도 간의 관계에 관한 것이다. 기존 연구들은 조직몰입(예: Chiu & Ng, 2001; Lambert, Pasupuleti, Cluse-Tolar, Jennings, & Baker, 2006) 또는 이직의도(예: Batt & Valcour, 2003; Thompson, Andrerassi, & Prottas, 2005) 중 한 변인만을 연구에 포함시키거나, 두 변인을 동시에 연구하더라도 이들 간의 관계를 모형화하지 않았다(예: Allen, 2001; Grover & Crooker, 1995; Smith & Gardner, 2007; Thompson et al, 1999). 정서적 조직몰입이 이직의도의 중요한 예측변인이라는 기존 문헌(Tett & Meyer, 1993)을 바탕으로, 본 연구에서는 정서적 조직몰입을 이직의도의 선행변인으로 모형화하고, 직장-가정 갈등이 이직의도에 미치는 영향은 정서적 조직몰입에 의해 완전 매개될 것이라고 가정하였다. 즉, 직장-가정 갈등이 높을수록 이직 의도가 높아지는 것은 직장-가정 갈등이 현 직장에 대한 정서적 애착을 떨어뜨리기 때문이라고 보는 것이다. 반면, 직장-가정 갈등이 높으면 시간적인 제약이나 스트레스의 증가와 같이 조직에 대

한 애착과는 무관한 이유로 인해 이직을 고려할 가능성도 존재하는데, 이는 직장→가정 갈등이 조직에 대한 정서적 몰입을 감소시켜서 이직의도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 직접적으로도 이직의도에 영향을 준다고 보는 부분 매개 모형으로 표현될 수 있다. 본 연구에서는 이 두 가지 경쟁적인 가설이 모두 가능하다고 보고, 보다 간명한 완전 매개 가설을 연구 가설로 채택한 후 이를 경험적으로 검증해 보고자 하였다.

가설 8. 이직의도에 대한 직장→가정 갈등의 효과는 정서적 조직몰입에 의해 완전히 매개될 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 방법

본 연구의 참여자는 인터넷 조사 패널에 소속된 사람들을 대상으로 편의표집을 통해 선정하였다. 구체적으로 한 인터넷 조사 패널에 소속된 사람들에게 이메일을 이용하여 연구 참여를 홍보하였고, 1) 기혼이며, 2) 종업원 300명 이상의 직장에 근무하는 직장인에게만 연구 참여의 기회를 주었다. 일정 수의 여성 참여자를 확보하기 위해 최소 300명의 이상의 여성을 포함시키기로 설문 전에 계획하였다.

본 연구의 자료는 인터넷 설문을 통해 수집하였으며, 연구의 참여자는 총 1,767명이었다. 표 1과 2는 연구참여자의 인구통계학적 특성을 제시하고 있다. 참여자 중 남성이 1,447명(81.9%), 여성이 320명(18.1%)으로 남성이 대다수를 차지하였다. 남성 참여자들의 배우자의

92.7%가 직장을 가지고 있었으며, 여성 참여자 배우자의 96.6%가 직장을 가지고 있어, 2005년에 조사된 전국 평균(29%)에 비해 맞벌이 비율이 매우 높게 나타났다²⁾. 직업별 분포는 64.9%가 사무직으로 대다수를 차지했으며, 그 뒤로 기술직(11.5%), 판매/서비스직(10.2%), 기능-숙련공(8.6%) 순이었다. 직급별로 살펴보면, 각 일반사원(27.7%), 주임/대리(30.0%), 과장(20.8%), 차장(9.5%), 부장(6.7%) 순이었다.

연구참여자의 나이는 평균 39.83세이었으며(범위=25-67세, $SD=6.87$ 세), 남자 참여자의 평균 나이가 여자 참여자의 평균 나이 보다 많았다(남자 $M=40.41$, $SD=6.67$; 여자 $M=37.20$, $SD=7.15$). 현 직장 근속 연수의 평균은 10.61($SD=7.70$)년이었다. 전체 평균 주당 근무시간은 49.10($SD=9.60$)시간이었으며, 이중 남성 응답자의 평균 근로시간($M=50.03$, $SD=9.44$)이 여성 응답자($M=44.89$, $SD=9.21$)보다 높았다. 평균 자녀수는 1.54명(범위=0-5명, $SD=0.81$)이었으며, 이중 취학 전 자녀가 있는 경우가 66.7%이었다.

2) 배우자의 취업 여부에 따른 결과 차이를 검증하기 위해 다중 집단 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설모형과 대안모형들의 측정모형과 구조모형의 집단간 동등성을 검증하기 위해 1) 동일화 제약이 없는 모형, 2) 요인계수에 대한 동일화 제약을 준 모형(측정모형의 동등성 가정), 3) 요인계수와 경로계수에 동일화 제약을 준 모형(경로계수의 동등성 가정)간의 χ^2 차이검증을 실시한 결과, 유의미한 차이가 발견되지 않았다. 이러한 결과는 배우자의 취업 여부와 무관하게 본 연구의 결과를 일반화할 수 있음을 시사한다. 배우자 취업여부별 다중 집단 분석에 대한 자세한 결과는 교신저자에게 요청할 수 있다.

표 1. 연구참여자의 특성

	전체(N=1,767)		남(n=1,447)		여(n=320)	
	N	%	N	%	N	%
배우자 취업 여부						
- 취업자	1,651	93.4	1,342	92.7	309	96.6
- 비취업자	116	6.6	105	7.3	11	3.4
취학 전 자녀 유무						
- 있음	1,179	66.7	983	67.9	196	61.3
- 없음	588	33.3	464	32.1	124	38.8
직업						
- 판매/서비스직	180	10.2	119	8.2	61	19.1
- 기능/숙련공	152	8.6	145	10.0	7	2.2
- 일반작업직	22	1.2	21	1.5	1	0.3
- 사무직	1,147	64.9	965	66.7	182	56.9
- 기술직	204	11.5	157	10.9	47	14.7
- 경영/관리직	24	1.4	24	1.7	0	0
- 전문직	38	2.2	16	1.1	22	6.9
직급						
- 일반 사원	489	27.7	313	21.6	176	55.0
- 주임/대리	530	30.0	451	31.2	79	24.7
- 과장	367	20.8	340	23.5	27	8.4
- 차장	168	9.5	162	11.2	6	1.9
- 부장	119	6.7	109	7.5	10	3.1
- 이사/상무/전무/대표이사	13	0.7	12	0.8	1	0.3
- 기타	81	4.6	60	4.1	21	6.6

표 2. 연구참여자의 특성

	전체(N=1,767)		남(n=1,447)		여(n=320)	
	M	SD	M	SD	M	SD
나이	39.83	6.87	40.41	6.67	37.20	7.15
현 직장 근속연수	10.61	7.70	11.19	7.71	7.99	7.08
총 자녀 수	1.54	0.81	1.59	0.78	1.34	0.90
1주간 평균근로시간	49.10	9.60	50.03	9.44	44.89	9.21

측정도구

‘전혀 도움되지 않음’, 5=‘매우 많이 도움됨’)로 응답하도록 하였다.

가족친화 제도 및 프로그램의 시행 유무

우리나라 조직들에서 제공하는 가족친화 제도 및 프로그램의 목록을 구성하기 위해 기존의 연구논문들을 참고하여 15개의 가족친화적 제도 및 프로그램으로 정리하였다. 사전조사를 통해 이 목록을 한 취업포탈 사이트에 등록된 회원 기업들의 인사담당자에게 본인이 근무하는 기업에서 각 제도 및 프로그램을 시행하고 있는지 물었다. 총 396개 기업의 인사담당자들이 응답에 참여하였다. 응답빈도 결과를 바탕으로 12개의 가족친화적 제도 및 프로그램의 목록을 구성하여 본 설문조사에 이용하였다(표 3 참조).

가족친화 제도 및 프로그램의 유무는 본인이 근무하는 조직에서 각 제도 혹은 프로그램을 제공하는지의 유무를 물었다. 또한 설문 목록에 제시되어 있지 않은 가족친화 제도나 프로그램이 있는 경우는 기타 란에 직접 기입하도록 하였다.

가족친화 제도 및 프로그램의 이용경험

본인의 직장에서 시행된다고 응답한 가족친화 제도 및 프로그램에 대해서 현 직장에서의 이용 경험을 물었다. 특정 제도나 프로그램을 이용한 경험이 있다고 응답한 경우는 1로, 이용한 경험이 없다고 응답한 경우는 0으로 코딩하였다.

가족친화 제도 및 프로그램의 유용성

가족친화 제도 및 프로그램의 유용성은 본인이 근무하는 조직에서 제공한다고 응답한 가족친화 제도 및 프로그램에 대해 각각 얼마나 본인에게 도움이 되는지를 5점 척도(1 =

가족친화 문화

조직의 가족친화적 문화에 대한 종업원의 지각을 측정하기 위해 Thompson 등(1999)이 개발한 20개의 문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 “우리 회사의 관리자들은 일과 가정의 갈등상황에서 가정 일을 우선시해야 할 때가 있다는 것을 이해해준다”, “우리 회사의 많은 직원들은 출산휴가를 오래 쓰는 여직원들에게 곱지 않은 시선을 보낸다”가 있다. 응답자들은 각 문항에 대해 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다’, 5 =‘정말 그렇다’)로 동의의 정도를 선택하도록 하였다. 비가족친화적인 방향으로 쓰여진 문항들은 역코딩하여 점수가 높을수록 조직문화가 가족친화적이라고 지각하는 것을 의미하도록 하였다.

Thompson 등(1999)은 이 척도가 ‘근무시간의 요구’, ‘승진에 대한 불이익 우려’, ‘조직에서의 관리적 지원’ 등의 세 가지 하위요인으로 구분된다고 주장하였으나³⁾, 본 연구에서의 탐색적 요인분석 결과 1요인 모형이 적당한 것으로 나타나 가족친화 문화를 하나의 통합된 구성개념으로 개념화하였다. 본 연구에서 전체 문항의 Cronbach α 값은 .90이었다.

직장→가정 갈등

직장에서 가정으로의 방해로 인한 직장-가정 갈등을 측정하기 위해 Netemeyer 등(1996)이 개발한 5문항을 번안하여 사용하였다. 문항의 예로는 “직장에서의 요구가 가정생활과 갈등

3) Thompson 등(1999)의 연구에서도 전체 20문항의 합으로 가족친화적 조직문화를 개념화하여 사용하였으며, 20문항의 Cronbach α =.92 였다.

을 일으킨다”가 있으며, 문항은 5점 척도(1= ‘전혀 그렇지 않다’, 5=‘정말 그렇다’)로 측정하였다. 본 표본에서 Cronbach α 값은 .90이었다.

정서적 조직몰입

Allen과 Meyer(1990: Lee, Allen, Meyer & Rhee, 2001에서 재인용)의 3요인 조직몰입 모형 중 조직에 대한 정서적 애착과 일치감에 기인하는 정서적 조직 몰입을 Lee 등(2001)이 간호사와 산업위생사로 이루어진 한국 표본에 타당화한 5개 문항을 이용하여 측정하였다. 측정 문항의 예는 “나는 이 조직이 내 가족같이 느껴진다.”가 있으며, 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다’, 5=‘정말 그렇다’)로 측정하였다. 본 표본에서 Cronbach α 값은 .91이었다.

이직의도

조직 구성원이 다른 직장으로 옮기고자 하는 의도를 측정하기 위해 “나는 직장을 옮기는 것에 대해 자주 생각한다”, “나는 1년 내에 새로운 일자리를 찾을 계획을 갖고 있다”, “내가 선택할 수 있다면, 1년 후에도 이 직장에서 일하겠다.”의 세 문항을 개발하여 사용하였다. 문항은 5점 척도(1 = ‘전혀 그렇지 않다’, 5 = ‘정말 그렇다’)로 측정하였으며, Cronbach α 는 .78이었다.

분석 방법

우선 본 표본의 응답자들이 보고한 가족친화 제도 및 프로그램의 시행 실태, 이용경험 실태, 그리고 유용성 평가에 대한 기초통계 자료를 제시하였다. 가설검증을 위해서는 AMOS 7을 사용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 조직문화, 조직몰입, 직장→가정 갈

등의 경우, 측정 문항수가 많아 각 문항점수를 모두 구성개념의 측정변인으로 사용하기가 어려워, 각각의 구성개념별로 3개의 문항 묶음(item parcel)을 구성하여 측정변인으로 사용하였다. 본 연구모형과 대안모형들의 전반적인 모형합치도를 평가하고 비교하기 위해 χ^2 통계치, 비교적합지수(Comparative Fit Index, CFI), Tucker-Lewis 지수 (Tucker-Lewis Index, TLI), 근사평균오차제곱근(Root Mean Squared Error of Approximation, RMSEA), 교차타당지수(Expected Cross-Validation Index, ECVI)를 보고하였다. 포함된 모형들(nested models)간의 합치도 차이를 비교하기 위해서는 χ^2 차이검증을 이용하였다.

매개가설 검증을 위해서는 구조방정식 모형의 해당 잠재변인들의 간접효과와 직접효과와의 유의도를 검증하였다⁴⁾. 이를 위해 AMOS 7의 편향교정 부트스트래핑(Bias corrected bootstrapping)을 이용한 신뢰구간 추정법을 이용하였다. 이 방법은 구조방정식을 이용한 매개가설 검증 방법 중 가장 정확한 신뢰구간을 추정하는 방법 중의 하나로 평가되었다(Cheung & Lau, 2008).

결 과

가족친화제도 실태

표 3은 가족친화 제도 및 프로그램 별로 응답자들의 직장에서 시행되고 있는 비율, 직접 이용한 경험 비율, 그리고 유용성 평가의 평균과 표준편차를 제시하고 있다. 직장에서 가

4) 구조방정식을 이용한 매개가설 검증 방법을 제안해 주신 익명의 심사자에게 감사드립니다.

표 3. 가족친화 제도 및 프로그램 시행 및 이용 실태와 유용성 평가

가족친화 제도 및 프로그램	시행 실태		이용경험	유용성 평가 ^{d)}	
	N ^{a)}	비율 ^{b)}	비율 ^{c)}	M	SD
유연근무시간 제도 (시차 출퇴근제, 집중 근무시간제)	305	17%	41%	3.7	0.96
재택근무제도	115	7%	35%	3.8	1.05
남성근로자 아버지 출산 휴가 제도	433	25%	26% ^{e)}	3.7	1.13
가족 간호 휴가 제도 (가족이 아픈 경우 병가 제공)	296	17%	23%	4.2	0.84
반차 휴일(0.5일 휴가) 제도	850	48%	75%	4.2	0.80
육아휴직제도	994	56%	6%	3.8	1.15
직장 내 수유지원 프로그램	134	8%	17% ^{f)}	3.3	1.19
직장 내 보육시설 운영/ 보육서비스 지원 제도	309	17%	9%	3.8	1.16
자녀 학습 지원 및 상담 프로그램	216	12%	28%	3.9	0.99
가족친화 문화 관련 교육 프로그램	205	12%	39%	4.0	0.79
가족참여 프로그램 (가정의 날, 가족초청 행사 등)	590	34%	50%	3.9	0.92
가족 휴가 지원제도 (무료 숙박시설)	664	38%	58%	4.3	0.74

a) 본인 직장에서 해당 제도 및 프로그램을 시행하고 있다고 응답한 수

b) 전체 응답자(N=1,767) 중 본인 직장에서 해당 제도 및 프로그램을 시행한다고 응답한 사람의 비율

c) 해당 제도 및 프로그램을 본인 직장에서 시행한다고 한 응답자 중 이용 경험이 있는 사람의 비율

d) 해당 제도 및 프로그램을 본인 직장에서 시행한다고 응답한 사람들만 평가

e) 남성 응답자에서의 비율

f) 여성 응답자에서의 비율

장 많이 제공하고 있다고 보고된 가족친화제도는 ‘육아휴직’으로 총 응답자 중 56%가 본인의 직장에서 시행된다고 응답하였다. 다음으로는 ‘반차휴일 제도’(48%), ‘가족휴가 지원제도’(38%), ‘가족참여 프로그램’(34%), ‘아버지 출산휴가제도’(25%), ‘직장내 보육시설 또는 보육서비스 지원제도’(17%), ‘유연근무시간제’(17%), ‘가족간호 휴가제도’(17%), ‘자녀학습지원 및 상담’(12%), ‘가족친화 문화관련 교육’(12%), ‘직장내 수유지원 프로그램’(8%), ‘재택근무제도’(7%) 순으로 나타났다.

해당 제도 및 프로그램을 본인 직장에서 시행한다고 한 응답자 중 본인이 해당 제도를 이용해 본 사람의 비율은 ‘반차휴일’이 75%로 가장 높았고, 다음으로 ‘가족휴가 지원제도’(58%), ‘가족참여 프로그램’(50%), ‘유연 근무시간제’(41%), ‘가족친화 문화관련 교육’(39%), ‘재택근무제도’(35%), ‘자녀학습지원 및 상담’(28%), ‘아버지 출산휴가제도’(23%), ‘가족간호 휴가제도’(23%) 순으로 나타났다. 그 외, ‘직장내 보육시설/보육서비스 지원 제도’(9%), ‘직장내 수유지원 프로그램’(7%), ‘육아휴직’(6%)은

표 4. 측정 변인들의 평균, 표준편차, 신뢰도, 상관표(N=1,767)

변 인	1	2	3	4	5
1. 제도이용경험 ^{a)}	-				
2. 가족친화적 문화	.28	(.86)			
3. 직장→가정 갈등	-.11	-.53	(.91)		
4. 정서적 조직몰입	.25	.41	-.14	(.91)	
5. 이직의도	-.18	-.37	.28	-.47	(.78)
M	4.62	2.92	2.82	3.31	2.69
SD	4.77	1.96	0.60	0.85	0.55

주. 모든 상관계수는 $\alpha=.05$ 수준에서 유의미하였음
괄호 안의 숫자는 Cronbach's alpha 계수임

^{a)} 가족친화제도 이용유무에 해당 항목에 대한 유용성 평가점수를 곱한 값들의 총합

이용률이 10%에 미치지 못하였다.

각 제도 및 프로그램을 직장에서 보유하고 있다고 응답한 응답자의 수와 이용률과는 대체적으로 정적인 관계를 가졌는데, 즉, 많은 응답자들이 자신의 직장에서 시행하고 있다고 보고한 제도 및 프로그램일수록 이용 비율도 높게 나타났다. 이러한 패턴에서 벗어난 경우가 ‘육아휴직제도’로서, 실제로 이용해 보았다고 응답한 사람은 이 제도가 직장에서 시행된다고 응답한 전체 994명 중 6%인 63명에 그쳤다. 이 중 여성의 경우는 직장에 육아휴직 제도가 있다고 보고한 응답자의 21%가 이용한 경험이 있는 반면, 남성의 경우는 직장에 육아휴직제도가 있다고 응답한 780명 중 2%에 해당되는 19명만이 육아휴직제도를 이용해 본 경험이 있는 것으로 보고하였다.

마지막으로 본인의 직장에서 제도 혹은 프로그램을 시행하고 있다고 응답한 사람들이 각 제도 및 프로그램이 본인에게 얼마나 유용한가를 평가한 결과를 살펴보면, ‘직장 내 수유지원 프로그램’을 제외한 모든 항목의 평균

이 3.7이상으로 대체로 유용하다고 평가되었다. 그 중에서도 ‘가족휴가 지원제도’, ‘반차 휴일 제도’, ‘가족간호 휴가제도’가 가장 유용하다는 평가를 받았다.

연구가설 검증

표 4는 가설 검증을 위한 모형분석에 포함된 변인들의 기술통계치와 상관계수, 그리고 문항간 일치도를 제시하고 있다⁵⁾. 위에서 언급한 바와 같이 제도이용 경험 변인은 이용 경험 여부와 유용성 평가를 곱한 값들의 총합으로 두 사람이 동일하게 1개의 제도를 이용한 경험이 있더라도 한 사람은 그 제도가 본인에게 매우 유용했다고 평가하고, 다른 사람

5) 문항묶음을 사용한 조직문화, 조직몰입, 직장→가족 갈등의 경우에는 구조방정식모형분석에 사용된 측정변인(indicator)인 문항묶음의 값이 아니라 전체 문항들의 평균값이다. 구조방정식모형분석에 사용된 측정변인들의 기술통계치와 상관표를 원하면 교신저자에게 요청할 수 있다.

표 5. 전반적인 모형 합치도

모형	χ^2	df	RMSEA(90% CI)	CFI	TLI	ECVI	χ^2 차이	df 차이
모형 1: 확인적 요인분석	356.547	48	.060 (.055-.066)	.979	.971	.236		
모형 2: 완전매개모형	836.616	61	.085 (.080-.090)	.948	.934	.508		
모형 3: 가설모형	491.304	59	.064 (.059-.070)	.971	.962	.314	345.312 ^{a)} **	2
모형 4: 대안모형	377.393	58	.056 (.051-.061)	.979	.971	.251	113.911 ^{b)} **	1

^{a)} 모형 2 - 모형 3에 대한 차이 값

^{b)} 모형 3 - 모형 4에 대한 차이 값

**p < .01.

은 그 제도가 별로 유용하지 않다고 평가했다면, 서로 다른 제도이용 경험 값을 가지게 된다.

전체 응답자의 평균 직장→가정 갈등은 5점 만점에 2.82($SD=0.60$)로 대체적으로 직장 일이 가정생활을 간섭하여 발생하는 갈등 수준이 그리 높지 않고, 표준편차도 낮게 나타났다. 본인 직장의 가족친화적 문화에 대한 평가의 평균이 2.92로 중간점에 약간 못 미치는 수준이었으나, 표준편차가 1.96으로 응답자 간 변산성이 상당히 크게 나타났다.

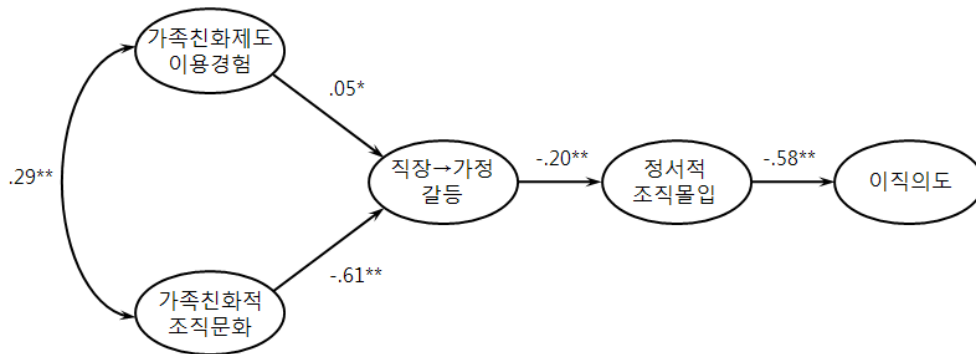
변인들 간의 상관을 살펴보면, 제도이용경험은 직장→가정갈등($r=-.11$) 그리고 이직의도($r=-.18$)와 낮은 수준의 부적 상관을 가졌으며, 가족친화적 조직문화는 직장→가정갈등과 높은 부적인 상관($r=-.53$)을, 그리고 이직의도($r=-.37$)와는 중간수준의 부적 상관을 보였다. 직장→가정 갈등은 정서적 조직 몰입과 중간수준의 부적 상관($r=-.37$)을 보였고, 이직의도($r=.28$)와는 중간 정도의 정적인 상관을 보였다. 마지막으로 정서적 조직몰입과 이직의도($r=-.47$)는 강한 부적 상관을 보였다. 모든 상관계수는 $\alpha=.05$ 수준에서 유의하였다.

연구 모형의 합치도를 평가하기 위해 2단계

검증 전략을 사용하였다. 우선 각 잠재변인을 측정하기 위한 측정모형이 적합한지를 평가하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다(모형 1). 표 5에 제시된 바와 같이, 모형 1의 전반적인 적합성 지수가 양호하게 나타났고($\chi^2=356.547$, $df=48$; $RMSEA=.06$; $CFI=.979$; $TLI=.971$), 각 측정변인들의 요인계수도 균일하게 높았다⁶⁾.

측정모형의 적합성이 양호한 것으로 나타났기 때문에 두 번째 단계로 잠재변인들 간의 관계에 대한 구조 모형들의 검증을 실시하였다. 모형별 전반적 합치도 지표는 표 5에, 그리고 모형별 경로계수 추정치는 그림 2-4에 제시하였다. 본 연구의 가설모형을 검증하기 전에 먼저 기초모형으로 조직문화와 제도이용이 직장→가정 갈등에 의해 완전매개 된다고 가정하는 완전 매개모형(모형 2)을 검증하였다. 다른 전반적인 합치도는 양호한 편이었으나, $RMSEA$ 값을 보면 이 모형이 자료를 설명하기에 매우 적합한 모형은 아니라는 것을 알 수 있다($\chi^2=836.616$, $df=61$; $RMSEA=.085$; $CFI=.948$; $TLI=.934$; $ECVI=.508$).

6) 각 요인별 계수는 지면상 제시하지 않았으나, 원하면 교신저자에게 요청할 수 있다.



*p < .05. **p < .01. (이하 동일)

그림 2. 모형 2의 표준화된 경로계수 추정치

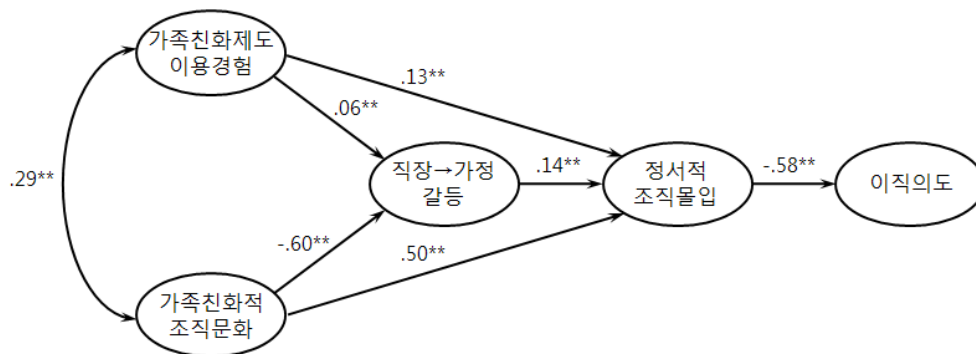


그림 3. 모형 3의 표준화된 경로계수 추정치

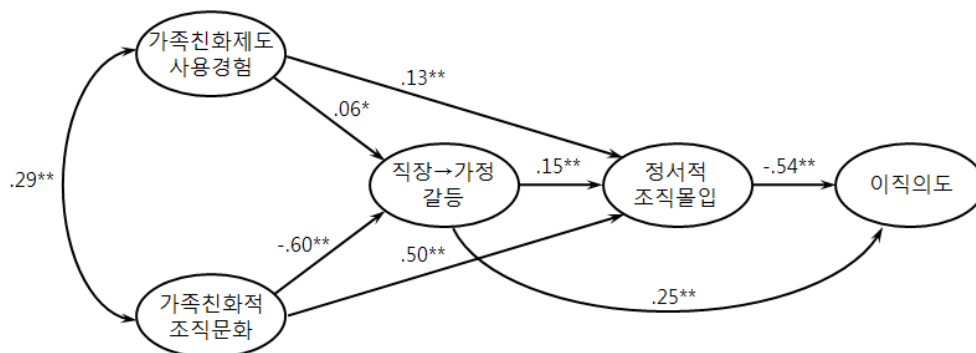


그림 4. 모형 4의 표준화된 경로계수 추정치

이에 비해 조직몰입에 대한 가족친화제도의 이용경험과 가족친화적 문화의 직접 효과를 추가한 본 연구의 가설모형인 모형 3의 전반적 합치도는 매우 양호하였다($\chi^2=491.304$, $df=59$; $RMSEA=.064$; $CFI=.971$; $TLI=.962$; $ECVI=.314$). 모든 합치도 지수에서 완전매개 모형인 모형 2보다 합치도가 향상되었으며, 두 모형 간의 χ^2 차이값(345.312 , $df=2$, $p<.01$)도 유의하였다. 이러한 결과는 조직몰입에 대한 가족친화제도의 이용경험과 가족친화적 문화의 직접 효과를 추가하는 것이 모형의 전반적 합치도를 향상시킴을 의미한다.

개별 가설 검증을 위해 본 연구의 가설모형인 모형 3에서 개별 경로의 표준화된 계수와 그 유의도를 살펴보았다. 우선, 가설 1에서 가족친화제도 및 프로그램의 이용경험이 직장→가정 갈등을 감소시킬 것이라고 가정하였는데, 이러한 기대와는 달리 가족친화제도 이용경험과 직장→가정 갈등은 정적인 관계를 보였다($\beta=.06$, $p<.01$). 그런데 모형 3에서 가족친화적 조직문화에서 직장→가정 갈등으로 가는 경로를 제거하고, 제도 이용경험이 단독으로 직장→가정 갈등을 예측하도록 모형을 수정했을 때에는 제도 이용경험이 높을수록 직장→가정 갈등이 감소하는($\beta=-.12$, $p<.01$) 것으로 나타났다. 이러한 상반된 결과는 제도이용의 단순계수와 조직문화를 통제한 후의 편계수(partialized coefficient)의 부호가 서로 반대된다는 점에서 부적억제(negative suppression) 현상이 존재할 가능성을 시사한다⁷⁾.

억제변인(suppressor)이란 “회귀공식에 포함됨으로써 다른 변인의 예측타당도를 증가시켜주는 변인”(Conger, 1974, p.36)이라고 정의되는데, 특히 본 연구에서와 같이 억제변인의 단

순상관계수와 회귀계수의 부호가 반대인 경우를 부적 억제변인이라고 일컫는다. 이 정의에 따르면, 제도 이용이 억제변인인지 여부를 결정하기 위해서는 우선 직장→가정 갈등에 대한 조직문화의 예측타당도가 제도 이용을 회귀공식에 포함함으로써 증가했는지를 확인하여야 한다. 실제로 모형 3에서의 직장→가정 갈등에 대한 조직문화의 예측타당도($\beta=-.60$, $p<.01$)는 조직문화만을 예측변인으로 하여 직장→가정 갈등을 예측하였을 때의 예측타당도($\beta=-.59$, $p<.01$)보다 약간 증가하였다.

이상의 결과를 종합하면, 직장→가정 갈등을 가족친화적 제도의 이용경험과 조직문화로 예측하는 모형에서 제도 이용경험이 직장→가정 갈등과 정적인 관계성을 보였으나, 이 결과를 제도 이용경험이 직장→가정 갈등을 증가시킨다고 해석하기보다는 제도 이용 경험의 부적 억제 변인으로 작용하기 때문이라고 해석하는 것이 더 적합한 것으로 판단된다. 이와 같이 한 변인이 부적 억제변인으로 작용하여 원래의 가설과 반대 방향의 효과를 보일 때, 원래 가설과 반대되는 직접 효과를 가지고 있다고 결론내리는 것은 적절하지 않다(Cheung & Lau, 2008; Maassen & Bakker, 2001). 또한 Cramer(2003)도 한 변인의 단순계수와 다른 변인을 통제한 후의 편계수(partialized coefficient)의 부호가 서로 다를 때는 단순계수를 해석하는 것이 더 타당하다고 제안하였다. 따라서 본 연구는 이상의 결과들을 종합하여 가족친화적 제도 이용이 높을수록 직장→가정 갈등이 적게 나타날 것이라는 가설 1을 지지하는 것으로 해석하였다.

가설 2에서는 가족친화제도 및 프로그램의 이용경험이 높을수록, 정서적 조직 몰입이 높고 이직의도가 낮을 것이라고 예상하였다. 조

7) 이를 지적해주신 익명의 심사자에게 감사드립니다.

직몰입에 대한 가족친화제도 이용경험의 표준화된 전체효과(0.14, $p < .01$)와 이직의도에 대한 가족친화제도 이용경험의 표준화된 전체효과(-.08, $p < .01$)가 모두 기대하는 방향으로 유의미하게 나타나 가설 2를 지지하였다.

가설 3에서 기대한 바와 같이, 조직문화를 가족친화적이라고 지각할수록 직장→가정 갈등을 적게 경험하는 것으로 나타났다($\beta = .60$, $p < .01$). 또한 조직몰입에 대한 가족친화적 조직문화의 표준화된 전체효과(0.42, $p < .05$)와 이직의도에 대한 가족친화적 조직문화의 표준화된 전체효과(-.24, $p < .05$) 모두 기대하는 방향으로 유의한 결과를 보였다. 따라서 조직문화를 가족친화적이라고 지각할수록 정서적 조직몰입이 높고 이직의도가 낮을 것이라는 가설 4를 지지하였다.

가설 5는 직장→가정 갈등이 높을수록, 정서적 조직몰입이 낮고 이직의도가 높을 것이라고 가정하였다. 모형 3에서 조직몰입과 이직의도에 대한 직장→가정 갈등의 효과는 유의하였으나, 기대와는 달리 직장→가정 갈등이 높을수록 조직몰입이 높고($\beta = .14$, $p < .05$), 이직의도가 낮은 것으로 나타났다(표준화된 간접효과=-.08, $p < .05$). 그런데 정서적 조직몰입에 대한 제도의 이용경험과 조직문화의 직접효과를 가정하지 않은 모형 2에서는 직장→가정 갈등 수준이 낮을수록 조직에 대한 정서적 몰입이 높고($\beta = -.20$, $p < .01$) 이직의도도 높은 것으로 나타나(표준화된 간접효과=.11, $p < .01$), 또다시 부적 억제현상의 가능성을 시사하였다. 따라서 가설 1의 검증에서와 마찬가지로, 제도의 이용과 조직문화를 통제하지 않은 순수한 직장→가정 갈등과 정서적 몰입, 그리고 직장→가정 갈등과 이직의도의 관계를 보는 것이 더 타당한 것으로 판단하고, 모형 2

의 결과를 바탕으로 가설 5가 지지되었다고 해석하였다.

가설 6과 가설 7은 직장→가정 갈등이 조직몰입에 대한 가족친화 제도 및 프로그램의 이용경험과 가족친화적 조직문화 효과를 부분적으로 매개할 것이라고 가정하였다. 매개가설을 검증하기 위해서 모형 3에서의 해당 변인들의 간접효과와 직접효과의 유의도를 부트스트래핑 방법으로 계산한 신뢰구간 추정을 이용하여 검증하였다. 그 결과, 가족친화 제도 및 프로그램의 이용경험이 직장→가정 갈등을 통해 조직몰입에 미치는 간접효과(.008, $p < .05$)와 조직몰입에 대한 이용경험의 직접효과($\beta = .13$, $p < .05$)가 모두 유의미하였다. 또한 가족친화적 조직문화가 직장→가정 갈등을 통해 조직몰입에 미치는 간접효과(-.081, $p < .05$)와 조직몰입에 대한 가족친화적 문화의 직접효과($\beta = .50$, $p < .01$) 역시 모두 유의미하였다. 이러한 결과는 직장→가정 갈등이 가족친화경영의 효과를 부분적으로 매개한다는 가설 6과 7을 지지하는 것이다⁸⁾. 그런데 직장→가정 갈등의 매개효과가 유의하였지만, 가족친화 제도의 이용경험이 조직몰입에 미치는 전체 효과(0.14) 중 직장→가정 갈등에 의해 매개되는 부분($\beta = .008$)은 6%에 지나지 않았고, 나머지 94%는 직장→가정 갈등을 통하지 않는 것으로 나타났다. 이와 유사하게 조직몰입에 대한 가족친화적 조직문화의 직접효과(.50)는 직장→가정 갈등을 통한 간접효과(-.08)에 비해 매

8) 조직몰입에 대한 가족친화적 조직문화의 직접효과는 정적인 반면 직장→가정갈등을 통한 간접효과는 부적으로 나타났다. 이러한 결과는 모형 3에서 부적 억제현상으로 직장→가정 갈등이 조직몰입에 대한 효과가 긍정적인 효과를 가지기 때문으로 판단된다.

우 컸다. 이러한 결과는 구성원들의 조직몰입에 대한 가족친화 경영의 긍정적인 효과의 대부분은 가정→직장 갈등을 경유하지 않는다는 것을 의미한다.

가설로 상정하지는 않았으나 추가적인 분석으로 조직몰입에 대한 가족친화제도 및 프로그램 이용경험과 가족친화적 조직문화의 상대적 효과 크기를 비교하였다. 이를 위해, 조직몰입에 대한 제도 이용 경험과 가족친화적 조직문화의 전체효과 추정치의 95% 신뢰구간을 부트스트래핑 방법을 이용하여 계산한 결과, 제도 이용 경험의 추정치 범위는 0.09에서 0.32이고, 가족친화적 조직문화 효과의 추정치 범위는 0.36에서 1.11로 나타났다⁹⁾. 두 신뢰구간이 서로 겹치지 않기 때문에 가족친화적 조직문화가 조직몰입에 미치는 효과가 제도 및 프로그램 이용경험이 조직몰입에 미치는 효과에 비해 유의미하게 크다고 결론 내릴 수 있다.

가설 8에서는 직장→가정 갈등과 이직의도 간의 정적인 관계가 정서적 조직몰입에 의해 완전히 매개될 것이라고 가정하였다. 이를 검증하기 위해, 이직의도에 대한 직장→가정갈등의 직접 효과를 추가한 모형 4를 검증하였다. 모형 4는 본 자료를 매우 잘 설명하는 것으로 나타났으며, 모형 3에 비교해서도 보다 나은 합치도를 보였다($\chi^2=377.393$, $df=58$; RMSEA=.056; CFI=.979; TLI=.971; ECVI=.25). 모형 3과 모형 4간의 합치도의 차이를 검증하기 위해 χ^2 차이검증을 실시한 결과(χ^2 차이값=113.911, $df=1$, $p<.01$)에서도 유의한 차이를

보여 부분매개효과를 가정하는 모형 4가 완전매개효과를 가정하는 모형 3에 비해 자료에 더 적합한 한 것으로 나타났다. 개별 효과에 대한 표준화된 추정치에서도 이와 일관된 결과를 보였다. 즉, 이직의도에 대한 직장→가정갈등의 간접효과(-.08, $p<.05$)와 직접효과(.25, $p<.01$)가 모두 유의미하여 이직의도에 대한 직장→가정갈등의 효과가 조직몰입에 의해 완전 매개될 것이라는 가설 8은 지지되지 않았다.

응답자의 성별에 따라 본 연구의 결과가 어떻게 일반화될 수 있는지를 알아보기 위해 추가적인 분석을 실시하였다. 모형 4에 대하여 1) 남녀 집단간 동일화 제약을 하지 않은 모형(모형 4-1), 2) 요인계수에 대한 남녀 집단간 동일화 제약을 준 모형(측정모형의 동등성 가정 모형, 모형 4-2), 3) 요인계수와 경로계수에 대한 남녀 집단간 동일화 제약을 준 모형(경로계수의 동등성 가정 모형, 모형 4-3)간의 전반적 합치도 지수를 표 6에 제시하였다. 집단간 χ^2 차이검증을 실시한 결과, 요인계수에 대한 성별 동일화 제약을 준 모형 4-2가 그렇지 않은 모형 4-1에 비해 합치도가 악화되는 것으로 나타났다(χ^2 차이값=18.083, $df=8$, $p<.05$). 그러나 RMSEA를 비롯한 다른 합치도 지수에서 두 모형간의 차이가 거의 없고, 남녀 집단의 요인계수들을 비교해 본 결과 두 집단간의 요인계수의 차이가 가장 큰 것이 .05로 집단간의 차이가 미미한 것으로 나타났다¹⁰⁾. 이러한 결과와 본 표본의 사례수가 상당히 크다는 점을 고려할 때 반드시 남녀 간에 측정모형의 동등성이 없다고 결론내리기는 어렵다고 판단되어 요인계수와 경로계수간의 동등화 제약을

9) AMOS의 bootstrapping 결과에서 나타난 조직몰입에 대한 이용경험의 표준화된 전체효과(0.14)의 표준오차는 .025, 조직문화의 표준화된 전체효과(0.41)의 표준오차는 .027이었다.

10) 보다 자세한 성별 다중 집단 분석 결과는 교신저자에게 요청할 수 있다.

표 6. 모형 4에 대한 성별 다중집단 분석 모형 합치도 비교

모형	χ^2	df	RMSEA(90% CI)	CFI	TLI	ECVI	χ^2 차이	df차이
모형 4-1: 동등화 제약이 없는 모형	418.435	116	.038 (.035-.042)	.980	.973	.312		
모형 4-2: 요인계수 동등화 제약 모형	436.518	124	.038 (.034-.042)	.979	.974	.313	18.083 ^{a)} *	8
모형 4-3: 경로계수 동등화 제약 모형	441.163	128	.038 (.033-.041)	.979	.974	.311	4.645 ^{b)}	4

^{a)} 모형 2 - 모형 1에 대한 차이 값

^{b)} 모형 3 - 모형 2에 대한 차이 값

*p < .05.

준 모형 4-3과 요인계수만 동등화 제약을 준 모형 4-2에 대한 비교를 진행하였다. 그 결과, 두 집단간의 χ^2 에는 유의미한 차이가 없으며 (χ^2 차이값=4.645, $df=4$, N.S.), 다른 합치도 지표들도 이러한 결과와 일관된 양상을 보여 변인들 간의 관계에 있어서 성별의 차이가 없는 것으로 나타났다.

논의 및 결론

본 연구는 우리나라 기업들이 시행하고 있는 가족친화경영의 양 축이라고 할 수 있는 가족친화적 제도 및 프로그램과 가족친화적 문화의 효과성을 평가하고 이러한 효과가 발생하는 심리적 기제로서 직장-가정 갈등의 매개 가설의 타당성을 검증하고자 하였다.

우선 가족친화적 조직문화의 효과를 살펴보면, 기대했던 바와 같이, 직장의 조직문화가 가족친화적이라고 지각할수록, 직장 일 때문에 가정생활에 방해를 받는다고 느끼는 직장→가정 갈등이 낮고, 조직에 대한 정서적 애착이 높으며, 이직의도가 낮은 긍정적인 효과를 발견하였다. 이러한 결과는 가족친화 경영에서 조직문화의 중요성을 강조한 여러 연구

자들(Allen, 2001; Frye & Breugh, 2004; Poelmans & Sahibzada, 2004; Swanberg, 2004; Thompson et al., 1999)의 주장을 경험적으로 확인하는 것이다.

이에 비해 가족친화 제도 및 프로그램의 이용 경험의 효과는 다소 복잡한 양상을 보였다. 가족친화 제도 및 프로그램의 이용 경험이 단독적으로 직장→가정 갈등의 예언변인으로 작용할 때는 이용 경험이 높을수록 직장→가정 갈등을 적게 경험하는 것으로 나타나 가족친화 제도 및 프로그램이 의도하는 효과가 존재하는 것으로 나타났다. 그런데 가족친화 제도 및 프로그램 이용 경험과 조직문화를 동시에 직장→가정 갈등의 예측변인으로 가정한 모형들에서는 이용경험이 높을수록 오히려 직장→가정 갈등이 높게 나타났다. 그런데 이러한 결과는 제도 이용경험이 가족친화적 조직문화와 함께 직장→가정 갈등을 예측할 때 부적인 억제변인의 역할을 하기 때문으로 밝혀졌다. 따라서 가족친화 제도 및 프로그램의 이용 경험 자체만을 고려했을 때는 기대하는 바와 같이 직장→가정 갈등을 감소시키는 긍정적인 효과를 가진다고 결론내릴 수 있다.

한편, 이러한 결과는 조직문화와의 관계에서 발생하는 제도 이용경험의 억제 효과에 대

한 개념적인 논의가 필요함을 시사한다. 정의 상 억제현상이 발생하면 준거변인에 대한 억제 변인이 아닌 다른 변인의 예측타당도가 증가하며, 일반적으로는 연구자들은 이와 같이 증가된 예측 타당도의 해석에 관심을 둔다. 그러나 본 연구에서 관찰된 직장→가정 갈등에 대한 조직문화의 예측 타당도의 경우는 그 크기의 증가 정도가 매우 미미해 추가적인 해석이 필요하지는 않을 것이라고 판단된다. 이 보다는 가족친화적 문화를 통계적으로 통제했을 때 직장→가정 갈등에 대한 가족친화 제도의 이용경험의 긍정적 효과가 사라진 결과에 보다 주목할 필요가 있다. 이러한 현상은 가족친화 제도의 이용이 직장→가정 갈등을 감소시키는 긍정적인 효과의 대부분이 가족친화적 문화에 의해 설명되기 때문으로 추정된다. 즉, 비록 가족친화적 문화에 대한 지각과 가족친화적 제도 및 프로그램의 이용경험 간의 상관은 그리 높지 않지만(표준화된 공변량 계수=.29), 직장→가정 갈등을 감소시키는 효과의 측면에서는 이 두 변인이 매우 밀접하게 관련되어 있음을 시사한다.

유사한 억제 현상이 직장→가정 갈등이 조직몰입에 대한 제도 이용경험과 조직문화의 효과를 부분적으로 매개할 것이라는 가설을 검증하는 과정에서도 관찰되었다. 제도 이용과 조직문화의 직접적인 효과가 가정되지 않은 완전매개 모형에서는 직장-가정 갈등이 높을수록 정서적 조직몰입이 낮게 나타났다. 그런데, 조직몰입에 대한 제도 이용경험과 조직문화의 직접적인 효과가 추가된 부분매개 모형에서는 직장→가정 갈등이 높을수록 오히려 조직몰입이 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 역시 직장→가정 갈등의 경험이 조직몰입을 감소시키는 효과는 가족친화적 제도

의 효과와 상당부분 공유되며, 제도 이용 경험을 인위적으로 동일한 수준으로 통제하면 직장→가정 갈등이 높은 사람들이 오히려 조직몰입도가 높음을 의미한다.

이상의 결과를 종합해 보면, 가족친화 제도 및 프로그램의 이용경험과 지각된 가족친화적 조직문화는 기대한 바와 같이 개인에게는 직장→가정 갈등을 감소시키고, 조직의 입장에서는 구성원의 조직몰입을 향상시키며 이직의도를 감소시키는 긍정적인 효과가 있음을 확인하였다. 그런데 본 연구의 주된 관심은 이러한 가족친화 경영의 긍정적 효과가 어떤 기제를 통해 발생하는 가였다. 따라서 조직 몰입과 이직의도에 대한 가족친화경영의 효과에 대한 직장→가정 갈등의 매개효과 가설을 검증한 결과, 기존 연구자들(Frye & Breaugh, 2004; Kossek & Ozeki, 1998)이 주장해 온 바와 같이 조직 몰입과 이직의도에 대한 가족친화 경영의 효과의 일부분은 직장→가정간의 갈등을 감소시키기 때문에 발생하는 것으로 나타났다. 그러나 직장→가정 갈등의 감소를 통한 간접효과는 그렇지 않은 직접효과에 비해 상대적으로 매우 작아서 매개변인으로서의 직장-가정 갈등의 역할은 매우 제한적인 것으로 해석된다. 이러한 결과는 조직몰입에 대한 가족친화적 경영의 효과를 이해하기 위해서는 직장→가정 갈등의 감소 이외의 다른 심리적 기제를 찾아보아야 할 필요성을 제기한다.

한편 본 연구의 결과는 조직구성원들이 조직에서 시행하는 가족친화적 경영을 종업원에 대한 배려라고 지각하면 그러한 조직의 노력이 실제적으로 조직원의 직장-가정 갈등을 감소시키지 못해도 이에 보답하기 위해 조직에 보다 정서적으로 몰입하게 될 것이라는 사회교환적 이론(Pfeffer, 1981)과 상징행동적 관점

(Gouldner, 1960; Lambert, 2000에서 재인용)을 간접적으로 지지하는 결과로 해석될 수 있다. 이러한 해석은 현재 우리나라의 상황에서 가족친화적 제도 및 문화를 이해하는 데 특히 중요한 역할을 할 수 있을 것이라고 생각된다. 우리나라에서 극소수의 기업들을 제외하고 대부분의 기업들에서 가족친화경영에 관심을 가지고 이에 대한 구체적인 노력을 기울인 것은 매우 최근의 일이다. 이러한 조직 경영진들의 태도와 행동의 변화가 우리나라 직장인에게는 새로운 시도로 비춰질 것이며 상당한 조직의 배려라고 지각될 수 있다. 따라서 아직 그러한 조직문화나 제도가 실질적으로 직장-가정 갈등을 감소시키지 못할 지라도 그 나름대로의 상징적 효과가 나타나고 있는 것이 아닌가 생각해 볼 수 있다. 그러나 오랜 기간 동안 가족친화적 제도와 프로그램이 실질적으로 가족친화적인 기능을 가지지 못하거나 조직이 가족친화적인 문화를 표방함에도 불구하고 개인적으로 계속 직장-가정 갈등을 경험한다면, 이러한 상징적인 효과는 지속되기 어려울 것이다.

이러한 해석의 타당성을 검증하기 위해 조직구성원들이 느끼는 일과 가정의 균형에 대한 조직의 배려 혹은 지지를 포함하는 모형의 타당성을 직접적으로 검증하는 연구가 필요하다. 또한 가족친화적인 문화와 제도가 오랜 기간 동안 정립되어 온 조직들에서의 효과 기제와 새롭게 이러한 제도와 문화가 도입된 조직에서의 효과 기제를 비교해 보는 연구도 중요한 정보를 제공해 줄 것이다. 이와 유사하게 제도의 시행 초기부터 종단적인 연구를 통해, 이러한 제도의 시행이 시간에 따라 조직원들의 태도와 행동에 주는 영향의 정도와 그 효과 기제가 변화하는지를 추적하는 것도 매

우 흥미로운 연구가 될 수 있다.

본 연구의 중요한 연구결과 중의 하나는 가족친화적 조직문화가 조직몰입에 미치는 효과가 제도 및 프로그램 이용경험이 조직몰입에 미치는 효과에 비해 상대적으로 크다는 점이다¹¹⁾. 특히, 본 연구는 단순히 한 조직에서 제공하는 제도 및 프로그램의 수가 아니라 개개인의 유용성 평가로 가중치를 주어 제도의 경험을 측정했음에도 불구하고 여전히 조직문화의 효과가 상대적으로 강한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가족친화적인 제도 및 프로그램을 도입하여 이를 조직원들이 이용하도록 하는 것도 중요하지만, 더욱 중요한 것은 가족친화에 대한 조직의 기본 입장 및 관리자 등의 행동이라는 사실을 보여주고 있다. 따라서 가족친화 제도와 프로그램을 도입하는 조직의 관리자 등은 이러한 제도를 뒷받침할 수 있는 조직의 사회-심리적인 분위기가 마련되지 않으면 그 효과성이 한정적일 수 있다는 점을 반드시 인식해야 할 것이다.

마지막으로 직장→가정 갈등의 효과의 상당 부분이 정서적 조직몰입을 통하지 않고 직접적으로 이직의도와 관련된다는 결과에도 주목할 필요가 있다. 이러한 결과는 직장-가정간의 갈등이 정서적 몰입이 아닌 다른 경로를 통해

11) 익명의 심사위원께서 지적한 바와 같이, 가족친화적 조직문화와 조직몰입의 측정 문항의 형식이 동일한 반면, 제도의 이용경험의 측정방식은 다소 달랐기 때문에 조직문화의 효과가 제도 이용경험 효과에 비해 상대적으로 크게 나타났다는 대안적 설명을 고려해 볼 수 있다. 그러나 가족친화적 조직문화와 동일한 방식으로 측정된 직장→가정 갈등과의 상관계수($r=-.14$)도 조직문화와의 상관계수($r=.41$)에 비해 낮은 결과를 고려해 볼 때 이러한 효과가 반드시 공통측정 방법에 의한 것이라고 해석하기는 어려울 것이다.

이직의도에 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 직장-가정간의 갈등을 경험하는 조직원들이 조직에 대한 정서적 조직몰입이 낮아져서 이직을 고려한다기 보다는 직장과 가정생활을 양립할 수 있는 대안을 찾기 위해 이직을 고려하는 것이 아닌가도 추측할 수 있다. 향후 연구에서 직장-가정간의 갈등과 이직의도간의 관계를 보다 잘 설명할 수 있는 매개변인을 찾아보는 것도 중요한 연구과제가 될 것이다.

본 연구는 가족친화적 제도 및 프로그램 그리고 조직문화를 동시에 고려하여 이들의 조직에 대한 효과와 그 효과에 대한 심리적 기제를 매우 다양한 직업과 인구통계학적인 특성을 가진 큰 표본을 사용하여 검증했다는 점에서 그 의의가 크다. 특히 본 연구의 결과는 배우자의 취업여부나 본인의 성별에 관계없이 일반화될 수 있는 것으로 판단된다. 그러나 이러한 개인적 특성 외에도 응답자의 직업, 직위, 사회경제적 지위 등에 따라서도 본 연구의 결과가 일반화될 수 있는 지에 대한 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다.

본 연구는 횡단적 연구와 자기보고식 설문에 전적으로 의존한 점에 있어서는 인과관계의 추론상 상당한 제한점을 지닐 수밖에 없다. 이러한 문제와 밀접한 관련을 갖는 또 다른 문제는 동치모형(equivalent models)의 가능성이다¹²⁾. 동치모형이란 서로 다른 구조적인 관계를 가지지만 동일한 합치도를 갖는 모형을 말한다(Lee & Hershberger, 1990). 예를 들어 본 연구의 모형 2에서 가족친화제도의 이용, 가족친화적 조직문화, 직장-가정 갈등은 모든 가능한 모수가 추정되는 포화구역(saturated block)으

로, 이러한 경우 직접 효과의 경로의 방향을 바꾸거나 또는 공변량의 관계(\leftrightarrow)를 직접효과(\leftarrow 또는 \rightarrow)로 교체하거나 반대로 직접효과를 공변량 관계로 변경하여도 동일한 합치도를 갖는 동치모형이 된다¹³⁾. 예를 들어, 가족친화제도의 이용과 가족친화적 조직문화간의 공변량 대신 가족친화적 제도의 이용이 조직문화에 직접적인 영향을 주는 경로를 갖는 모형도 본 가설 모형과 동일한 합치도를 갖는다. 즉, 본 연구의 자료만을 가지고는 가족친화적 제도를 이용할수록 조직문화를 보다 가족친화적으로 지각하는 것으로 가정하는 모형과 본 연구의 가설 모형처럼 두 변인간의 관계의 방향성에 관심 없이 이 두 변인간의 유의한 관계성만을 가정한 모형 중 어느 모형이 더 적절한지를 알 수 없다는 점에서 본 연구의 결과를 해석하는 데 유의해야 할 것이다. 이러한 동치모형은 한 개가 아니라 다수가 존재하며 이 중 어느 것이 가장 좋은 모형인가를 수학적으로 결정할 수 없기 때문에 향후 연구에서 특정한 모형을 지지할 수 있는 관련 이론의 개발과 종단적 연구, 실험, 질적 연구 등의 보완적인 연구들이 지속적으로 요구된다.

본 연구의 결과가 조직 현장에서 가족친화적 경영을 시행하는 실무자들에게 주는 함의를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 조직몰입과 이직의도에 대한 가족친화경영의 효과 중 상당부분이 직장→가정 갈등을 통하지 않는다는 결과는 가족친화적 제도 및 프로그램이 진정으로 조직구성원들의 안녕을 증진시키기 위한 것임을 구성원들에게 적극적으로 의사소통하는 것이 중요함을 시사한다. 이러한 진정성이 조직구성원들에게 전달될 때, 가족친화경영을 위한 조직의 노력이 비록 직장→가정 갈등을

12) 동치모형의 가능성에 대해 지적해주신 익명의 심사자에게 감사드립니다.

13) 모형 3과 4에서도 유사한 문제가 존재한다.

단기간에 해소시키지는 못할지라도 조직에 보다 몰입하고 그 조직에 계속 남아있고자 하는 의도를 갖게 할 수 있을 것이다. 또한 조직 내에 가족친화적 문화를 형성하는 것이 제도 와 프로그램을 시행하는 것 못지않게 혹은 더 중요하다는 본 연구의 결과는 가족친화적 경영을 성공적으로 시행하기 위해서는 관련 담당자뿐만 아니라 조직문화의 형성과 전파에 중요한 역할을 하는 최고경영층과 중간관리자들의 적극적인 동참이 매우 중요함을 시사한다. 마지막으로, 직장→가정 갈등이 이직의도에 직접적인 영향을 준다는 결과는 종업원의 이직과 관련된 다양한 비용을 고려할 때 경영자들이 직장→가정 갈등의 감소를 위해 적극적으로 관여해야 함을 보여주고 있다.

결론적으로 본 연구의 결과는 가족친화적 경영의 긍정적 효과를 경험적으로 확인하였으며, 가족친화적 경영의 두 축인 가족친화적인 제도 및 프로그램의 효과와 가족친화적 문화의 효과가 서로 밀접한 관련을 가지고 있음을 보여주고 있다. 또한 가족친화적 경영의 이러한 긍정적인 효과의 상당부분은 직장→가정 갈등 보다는 다른 경로를 통해 발생하는 것으로 나타났는데, 이러한 효과기제를 직접적으로 설명할 수 있는 추후적인 연구들이 반드시 필요할 것으로 여겨진다.

참고문헌

강우관, 배노조, 정지영 (2006). 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형(WLB). 삼성경제연구소 CEO Information, 558, 1-21.
대한상공회의소 (2006). 가족친화경영 현황과 개선과제. 대한상공회의소.

이요행, 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.

Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787 - 810.

Arthur, M. M. (2003). Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 46, 497-505.

Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.

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(4), 496-913.

Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324.

- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 391-410.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296-325.
- Conger, A. (1974). A revised definition for suppressor variables: A guide to their identification and interpretation. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 35-46.
- Cramer, D. (2003). A cautionary tale of two statistics: Partial correlation and standardized partial regression. *Journal of Psychology*, 137(5), 507-511.
- Chiu, W. C., & Ng, C. W. (2001). The differential effects of work- and family-oriented women-friendly HRM on OC and OCB: The case for single female employees in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1347-1364.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43, 793-809.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family - Recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, 60(5), 397-409.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42, 641-651.
- Kossek E. E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- 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.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management*

- Journal*, 43, 801-815.
- Lambert, E. G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M., & Baker, D. (2006). The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(3), 55-74.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 596-614.
- Lee, S., & Hershberger, S. (1990). A simple rule for generating equivalent models in structural equation modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 313-334.
- Maassen, G. H., & Bakker, A. B. (2001). Suppressor variables in path models: Definitions and interpretations. *Sociological Methods & Research*, 30, 241-2700.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Pyykk, M. (2005). Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five Finnish organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 509-530.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work: Family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), 409-431.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.
- Swanberg, J. E. (2004). Illuminating gendered organization assumptions: An important step in creating a family-friendly organization: a

- case study. *Community, Work & Family*, 7(1), 3-28.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work - family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson C. A., Andreassi J. K., & Prottas D. J. (2005). Work-family culture: Key to reducing workforce-workplace mismatch? In Bianchi, S. M., Casper, L. M., King, R. B. (Eds.), *Workforce-workplace mismatch? Work, family, health and well-being* (pp.117-132). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work and family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work and family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- 1차 원고접수 : 2008. 3. 30
2차 원고접수 : 2008. 6. 22
3차 원고접수 : 2008. 8. 15
최종게재결정 : 2008. 8. 17

A test of work-to-family conflict mediation hypothesis for effects of family friendly management on organizational commitment and turnover intention

Sunhee Lee

Department of Psychology
Chungnam National University

Moonsik Kim

Soo-Kyung Park

Department of Public Administration
Chungnam National University

This study examines whether work-to-family conflict mediation hypothesis is adequate to explain the process of family friendly management(i.e., family friendly policies & programs and organizational culture) to increase affective organizational commitment and to decrease turnover intention of employees. The findings based on the data from 1,767 Korean workers showed that work-to-family conflict partly mediated the effects of family friendly policies & programs and organizational culture on affective organizational commitment and turnover intention. However, the size of the indirect effect through work-to-family conflict was very small compared to the direct effect of family friendly management, which suggests a need for alternative mechanism to understand the effects of family friendly management. Still, work to family conflict seems to be important in order to understand the process because it showed considerable direct effect on turnover intention. The findings were interpreted within the framework of social exchange theory and symbolic action perspective.

Key words : family friendly management, family friendly programs, family friendly culture, work-to-family conflict, organizational commitment, turnover intention, mediation