

고성과작업시스템이 듀얼아젠다(dual agenda)에 미치는 영향

노 세 리*, 이 상 민**

본 연구는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 조직의 경제적 성과와 근로자의 일과 삶의 조화에 미치는 영향을 실증하고, 이를 바탕으로 고성과작업시스템이 듀얼아젠다를 지향하기 위해서는 필요한 조건이 무엇인가에 초점이 두어졌다. 실증분석에 따르면, 고성과 작업시스템과 가족친화경영제도는 기업의 경제적 성과에 각각 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 유의미한 상호작용효과를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 여성관리자 비율로 측정된 일과 삶의 조화에 대하여 기존의 고성과작업시스템이 부정적인 영향을 미치지만 가족친화경영제도는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때에 기업이 듀얼아젠다를 추구하고 지속가능성을 높이려면 고성과작업시스템과 가족친화경영제도를 병행해야 한다.

1. 서론

기업들은 경제적, 정치적, 사회, 문화적, 자원, 기술 환경의 끊임없는 변화 속에 놓여있다. 이러한 불확실하고 지속적인 변화와 함께 기업은 계속해서 극심해지는 타기업과의 경쟁 속에서 살아남아야 하는 과제를 안고 있다. 기존의 테일러리즘(Taylorism)의 대량생산체제의 조직은 계층화되어있고 구상과 실행의 분리를 기본으로 최대한 분업화를 추구하였다. 또한 노동자의 참여를 유도하기 보다는 노동자는 경영에서 배제되어야 하고 통제되어야 하는 대상으로 간주하였다. 하지만 고객의 니즈와 같은 경영환경이 변화하면서 이는 생산체제의 변화를 가져왔고 조직이 노동자를 바라보는 시각도 변화하게 되었다. 기업은 근로자를 단순히 노동을 제공하는 대상이 아닌 생산성을 높이고 궁극적으로 기업의 성과증진에 가장 큰 영향력을 가지고 있는 '자원'으로 보기 시작하였다. 근로자들을 정신적, 지적 잠재력을 보유하고 있는 인적자원으로써, 기업이 이러한 자원을 잘 활용할 수 있는 방안에 관심을 갖는 것이 곧 기업성과향상으로 직결되는 일이라고 인식하기 시작하게 된 것이다. 이에 따라 과거 테일러식 작업조직의 감시.통제 위주의 인사관행과는 구별되는 새로운 관행이 필요하게 되었다. 근로자의 역할을 최소화하는 테일러식 작업조직이 아닌 근로자의 참여와 역

* 한양대학교 일반대학원 경영학부 석사과정(selwon@nate.com)

** 한양대학교 경영학부 조교수(leesm@hanyang.ac.kr)

할을 극대화하는 '참여적 작업조직'을 추구하고, 근로자를 다른 상품들과 마찬가지로 시장에서 거래되는 대상이자 통제 대상으로만 보는 시각의 한계를 넘어 근로자의 자발적인 몰입과 헌신 그리고 숙련 향상을 지향하는 '몰입형 인사관리'가 등장하게 되었다. 이것을 고성과작업시스템, 혁신적 또는 참여적 작업시스템이라 한다. 많은 연구자들은 고성과 작업시스템의 핵심을 참여적 또는 비테일러적 작업조직으로 보고, 몰입형 인사관리는 작업조직을 지원하는 보완재로 보기도 한다 (Macduffie, 1995).

이렇듯 환경의 변화에 기업은 큰 영향을 받으며, 환경변화에 대응하기 위해서 기업은 끊임없이 변화해야 한다. 21세기 기업이 대응해야 할 환경 변화적 이슈는 근로자의 일과 삶의 조화이다. 노동 시장변화에 가장 눈에 띄는 점은 여성경제활동참가율의 지속적인 증가와 이에 따른 전체 노동자 중 여성 비율의 증가이다. 이러한 여성인력의 증가는 범세계적인 움직임이며 이로 인해 여성인력의 육성과 활용이 점점 더 중요해지고 있다. 여성인력의 증가는 비단 여성인력 활용의 문제뿐만 아니라 남성인력의 활용에도 영향을 준다. 기존의 '남성은 직장일이 우선이고, 여성은 가사 일이 우선'이라는 고정된 전통적인 성역할의 개념이 흔들리면서, 여성근로자의 삶의 질뿐만 아니라, 남성근로자의 삶의 질 또한 문제가 되고 있다(김효선.구자숙, 2007). 먼저, 여성근로자들은 남성근로자에 비해서 기본적으로 가족에 대한 책임을 더 지고 있기 때문에, 회사에 대한 헌신의 정도가 제한되는 경우가 많다. 특히, 출산과 육아 등의 문제에 직면했을 때, 일과 가족을 선택의 문제로 밖에 볼 수 없게 된다. 이들에게는 회사에 대한 몰입, 자신의 경력에 대한 추구하고 더불어 일과 가족 나아가서 일과 삶을 조화시키는 일이 중요한 과제이다. 또한 남성인력은 기존의 전업주부 아내의 내조를 받으며 회사 일에 몰입하는 것이 가장 큰 역할이자 과제였지만, 맞벌이부부가 증가하면서 더 이상 이들은 아내의 내조를 받을 수 없게 되었고, 또한 자의건 타의건 간에 가족을 돌보는 일에 더 많은 시간을 할애하여야 되게 되었다. 하지만 전통적인 성역할의 분화와 더불어 남성들이 가족을 돌보는 것에 대한 부정적인 사회적 분위기는 남성근로자들로 하여금 더욱더 그들의 가정을 돌볼 수 없게 하며, 일과 가정 영역의 조화를 추구하려는 이들에게 어려움을 느끼게 한다.

많은 기업들이 가족친화적인 정책을 도입하는 등의 노력은 보이고 있지만, 이것은 타 경쟁기업들의 도입을 모방하는 수준에서 그치고 있다. 기업들의 이러한 소극적인 태도의 가장 큰 원인은 기업들은 근로자의 일과 삶을 조화시키려는 노력이 조직의 효율성 즉 성과를 높이는데 별 다른 도움을 주지 못할 것이라고 생각하기 때문이다(김효선.구자숙,2007). 하지만 진정 근로자의 일과 삶의 조화를 지원하는 기업이 효과성이 낮을까에 대한 의문을 제기할 수 있다. 이러한 의문은 듀얼아젠다(dual agenda)적 접근에서 시작된다. 듀얼아젠다는 '일과 가정의 조화'와 '조직의 효과성 향상'을 동시에 추구하는 것으로, 조직 내 양성평등과 조직효율성 증진이라는 두 가지 목표(dual agenda)를 동시에 지향한다. 듀얼아젠다의 관점은 근로자의 일과 가정 각각의 영역을 서로 경쟁적 관계로 여기고 한 영역에서의 성공은 다른 영역의 실패로 이어진다는 교환(trade-off)관계로 보는 것이 아니라, 두 영역의 영향력이 서로 전이(spillover)되는 동반상승(leverage)관계로 보는 것이다. 몇몇 연구에서 보면 직장에서의 행복은 가족의 행복을 유발하게 되고 더 나아가 직장의 경험은 근로자의 삶의 다른 영역에 영향을 주게 되며, 이를 통해 근로자의 몰입을 증가시킬 수 있다는 것을

알 수 있다(Greenhaus et al, 2003). 이러한 맥락에서 보면 기업의 근로자의 삶에 대한 지원과 조직 효과성 증진을 위한 노력은 완전히 관계가 없는 것이 아님을 알 수 있다. 이 두 가지 개념이 어느 한편을 위해 존재하는 것이 아닌 기업이 동시에 추구해야 하는 명제라는 점과 또한 이 둘을 동시에 추구하는 것이 오히려 더 '현실성'있는 조직혁신을 이끌어낼 수 있다는 점을 여러 연구들에서 강조하고 있다(김효선, 구자숙, 2007, 재인용). 조직효과성은 무시한 채 근로자의 필요에 의해서만 도입되는 가족친화정책이나 근로자의 일과 가정의 조화는 무시한 채 조직효과성만을 위해 도입되는 작업관행들은 혁신으로 이어질 수 없는 것이다.

본 연구에서는 조직효과성을 강조하는 고성과작업시스템이 '조직효과성'과 '일과 가정의 조화'를 둘 다 동시에 추구하기 위한 조건을 알아보고자 한다. 첫째, 조직효과성을 추구하는 고성과작업시스템의 개별관행들과 근로자의 일과 가정의 조화를 지원하는 가족친화경영제도들의 개별관행들이 각각 경제적 성과와 일과 가정의 조화에 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 것이다. 둘째, 고성과작업관행들을 6가지 구성요소로 묶고, 가족친화경영제도를 3가지 측면인 근로시간선택제량, 경력지원, 그리고 역할지원으로 묶어서 경제적 성과와 일과 가정의 조화에 미치는 관행들의 번들(bundle) 효과를 살펴볼 것이다. 마지막으로, 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용효과를 살펴봄으로써 두 제도의 시너지 효과(상승작용)를 확인하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 고성과작업시스템의 개념과 의의

기존의 테일러리즘과 맥을 함께하는 전통적인 경영관리의 원칙은 조직 내 구성원 간에는 업무 수행능력의 차이가 존재함을 가정하고, 이에 따라 조직 내 명확한 위계가 존재하고 그 위계에 따라 업무의 기획과 수행을 분리하였다. 그래서 일선의 종업원들은 기획에 관여할 수 없었으며, 계획되어 주어진 업무에만 전념하는 소극적인 역할을 수행하였다. 하지만 고성과작업시스템에서 종업원은 각각 잠재력을 가지고 있는 '자원'으로 인지되고, 이들은 충분히 수행뿐만 아니라 기획에도 참여할 수 있는 지적, 정신적 능력을 가지고 있어 이러한 능력을 발현시키는 것이 기업의 큰 성과를 기대할 수 있는 지름길로 생각되었다. 이에 따라 현대 인사관리시스템은 종업원 능력 발현에 초점을 두고 있다(Barney, 1991).

고성과작업시스템은 급변하는 환경 속에서 기업 간의 경쟁이 가속화되면서 기업이 종업원으로부터 추가적인 자발적 기여를 획득하기 위해 설계한 여러 혁신적 인사관리제도들의 결합이라고 할 수 있다(Appelbaum et al, 2000). 고성과작업시스템은 기존의 종업원 통제와 관리 중심의 인사관리에서 벗어나 종업원들을 몰입시키고 작업 의사결정에 참여시키는 것을 주요 목표로 삼고 있다. Cotton(1993)의 연구에 따르면, 고성과작업시스템은 근로자의 역할을 최소화하는 테일러적인 작업 조직이 아니라 작업장 수준에서 근로자 참여와 역할을 극대화하는 '참여적 작업조직'과, 근로자를

다른 상품과 마찬가지로 시장거래의 대상이자 통제의 대상으로만 보는 통제형 인사관리가 아니라 근로자의 자발적인 몰입과 헌신 그리고 숙련 향상을 지향하는 '몰입형 인사관리'로 구성됨을 알 수 있다.

김동배,김주섭,박의경,(2003)의 연구에서는 참여적 작업조직을 과업통합, 작업집단의 높은 자율, 그리고 작업참가의 세 가지 차원으로 구분하였다. 과업통합은 기존의 분업을 지양하고 세분화된 과업을 직접부문 근로자의 과업으로 통합하는 것으로, 그 지표로는 직무순환, 과업합성, 직접생산자의 보전이나 품질업무담당 등이 있다. 작업집단의 자율성을 자율작업팀의 도입여부, 작업단위의 자율성 정도가 그 지표가 되며, 기존의 관리자의 관할에서 이루어지던 계획 및 통제가 어느 정도 작업단위 또는 근로자들의 자율성에 의해 결정되는지에 대한 것이라 할 수 있다. 작업장참가는 QC나 소집단 활동, 제안제도와 같은 작업장에서 발생하는 문제해결과정에 근로자가 참가하는 것으로 기존의 문제해결 개선과정을 관리자나 엔지니어가 독점하던 것을 지양하는 것이다.

몰입형 인사관리는 동기부여와 숙련형성, 그리고 권한부여(empowerment)나 정보공유의 차원으로 구분한다(Appelbaum et al, 2000). 동기부여는 고용보장, 보상 등으로 근로자를 동기부여 하여 조직에 몰입시키고, 또한 다양한 근로자 교육,훈련을 통해 근로자의 숙련을 도모한다. 권한부여(empowerment)나 정보공유는 관리자나 최고경영자와의 의사소통을 통하여 또는 작업장 수준의 참여나 정보공유를 통하여 이루어진다.

고성과작업장관행은 실제 높은 경영성과를 낳는다는 연구들이 많이 행해졌다. Beekun (1989)과 Huselid(1994)의 연구에서는 이직률, 생산성 등 객관화된 다양한 기업성과 관련 변수가 핵심 결과 변수로 주로 사용되어왔다 또한 Macy& Izumi (1993)과 Freeman&Kleiner (2000)은 개별 종업원의 지각에도 미치는 영향에 주목하여 종업원의 직무만족, 조직몰입 등의 변수도 연구에서 검토되어 왔으며 그 효과성이 입증되었다(송명식, 유왕진, 이철규, 2006, 재인용).

작업장 수준 근로자 참여를 핵심으로 하는 고성과작업시스템은 근로자로 하여금 보다 주체적이고 적극적인 역할을 수행하게하고 근로자의 참여욕구나 자아실현과 같은 고차원적인 욕구를 충족시켜주어 단순히 노동을 생계를 위한 수단으로 보는 것을 넘어 노동의 유의미성을 증가시키는 등 근로생활의 질도 향상시킨다(Freeman&Kleiner, 2000; Appelbaum et al, 2000).

2. 고성과작업시스템의 구성요소

고성과작업시스템은 주로 개별관행들로 구성된 묶음(bundle)에 초점을 두고 연구되어왔다. 하지만 고성과작업시스템을 구성하는 묶음(bundle)은 학자들에 따라 다소 상이하게 제시되고 있다. Macduffie(1995)의 묶음은 모집과 채용, 성과에 따른 보상, 직위분류, 신입직원과 경력직원을 구분한 교육,훈련 등 4가지로 구성되어 있으며, Huselid(1995)는 조직구조, 종업원의 기술과 기능, 채용관행, 교육,훈련, 성과평가 등의 13개 묶음으로 고성과작업시스템은 구성된다고 보았다. 또한 Pfeffer(1998)는 그의 책 「The human Equation」에서 성공한 조직의 7가지 경영관리 양식이라 하여 고용보장, 신중한 선발관리, 조직설계를 위한 기본요소로서 자율관리팀과 의사결정의 분권화, 조

직성과에 연계된 높은 보상 지급, 교육훈련, 조직구성원들간 신분 격차의 감소, 정보공유를 제시하였다. 국내연구에서 살펴보면, 신은중(2009)은 선별적채용, 적극적훈련투자, 평가, 성과에 따른 보상, 종업원 참여 5가지로, 김기태,이광영(2009)은 엄격한 선발, 성과에 근거한 보상, 고임금, 고용보장, 내부개발제도 등 5가지로 고성과작업시스템을 구성하였으며, 이정현(2005)는 선발채용, 교육훈련, 참여기회, 의사소통, 경력관리 5가지로 제시하였다.

본 연구에서는 이제까지 언급한 선행연구들을 바탕으로 고성과작업시스템을 구성하는 개별관행의 묶음으로 선별적채용, 적극적훈련, 성과연동보상, 평가, 근로자참여, 고용안정 6가지를 정의하겠다. 먼저, 선별적채용은 조직에서 가장 필요로 하는 기술이 무엇인지 그리고 어떠한 특성을 지닌 사람들을 선발해야 하는지에 대해 명확히 하며, 이에 따라 지식과 기능 수준이 높을 뿐만 아니라 조직문화에 적합한 인적자원을 선발함으로써 조직의 성과향상의 기여를 기대할 수 있는 것이다. 둘째, 적극적훈련은 기업의 전략과 상황에 적합한 기업 특수적 지식과 기능을 향상시킴으로써 근로자가 기업의 경쟁우위의 중요한 원천으로 작용할 수 있게 하는 것이다. 셋째, 성과연동보상은 종업원들의 몰입과 헌신을 유도하는 인센티브를 통해 가능하고, 성과에 대한 명확한 방향을 제시함으로써 기업의 성과향상을 기대한다. 또한 기업이 지불하는 보상이 수준과 그 회사에 유인되는 인력이 수준 사이에는 정의관계가 있으며, 높은 보수를 지급하는 것이 조직의 경제적 성공을 유인하는 원인이 될 수 있음을 인지한다. 넷째, 평가는 상의하달식의 일방적 평가를 지양하고 다면평가, MBO 등 다양한 평가 도구를 통해 업무성과와 바람직한 태도를 공정하고 객관적으로 평가하고, 공정한 보상에 기초를 제공한다. 다섯째, 근로자참여는 정보공유와 의견개진을 통틀어 종업원의 일의 의미를 부여함으로써 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 이것이 성과향상으로 이어지는 것을 기대한다. 여섯째, 고용안정은 조직과 구성원들 간에 신뢰감이 구축되게 하고, 이를 통한 권한위임이 가능하게 하며, 조직과 구성원들 간의 호혜적이고 장기적인 상호몰입이 가능한 시스템이 구축될 수 있는 것으로 본다.

3. 가족친화경영제도의 개념과 의의

가족친화경영제도는 1980년대 이후 미국과 유럽 등 서구사회에서 여성의 사회진출 증대와 가족형태의 변화, 남녀 근로자의 의식변화 등을 경험하면서, 근로자들의 가사분담책임에 대한 배려로써 도입한 제도이다(이병훈,김종성,2009). 다시 말해 가족친화경영제도는 근로자들이 직장에서의 요구와 가정에서 부모로서의 요구를 조화시킬 수 있도록 지원하는 제도를 의미한다(강혜련,최서연, 2001).

전통적으로 근로자의 직장생활과 가정생활은 분리되어 있는 것으로 보고 기업은 근로자의 개인적인 욕구나 그들의 가족의 욕구에는 관심 갖지 않았다. 하지만 여성근로자의 증가와 맞벌이부부의 증가로 인한 사회적 요구가 변화하고, 정보통신기술의 발달로 인해 일과 가정 사이의 불균형이 발생하는 등의 문제가 조직의 효과성에도 부정적 영향을 주는 것으로 많은 연구들에서 밝혀지고 있다(이요행,방묘진,오세진, 2005). 가족친화경영과 관련된 연구는 주로 일과 가정의 갈등

(work-family conflict)이라는 개념을 중심으로 연구되어 왔고, 다양한 연구들에서 일과 가정 간의 갈등은 개인의 삶의 질에 영향을 줄뿐만 아니라 직무만족이나 조직몰입 등과 같은 조직성과에도 영향을 준다는 것을 시사하고 있다(강혜련,최서연, 2001; Frone et al, 1992; Voydonoff, 1988).

가족친화경영제도는 이러한 일과 가정간의 갈등을 해소하고 두 영역사이의 균형 있는 삶을 누릴 수 있도록 지원하는 제도로 일과 가정의 갈등이라는 문제가 발생하면서 많은 기업들뿐만 아니라 범세계적으로 가족친화경영제도에 대한 관심은 높아지고 있다. 하지만 김태홍,고인아(2001)의 연구에 따르면, 전반적으로 우리나라 기업들은 가족친화제도를 시행하려는 의지가 매우 약할 뿐 아니라 종업원들이 직장가정을 병행할 수 있도록 회사의 조직문화를 바꿈으로써 종업원들이 조직몰입을 높이고 이직률을 낮추는 등이 효과를 얻어낼 수 있다는 기업 전략적 시각도 매우 부족한 것으로 지적하고 하고 있다. 이와 같이 많은 기업들이 가족친화제도를 핵심전략으로 이해하지 못하고 많은 관심과 노력을 쏟아 붓지 못하는 가장 큰 이유는 제도의 효과성에 대한 의심일 것이다. 기업이 종업원들의 일과 삶을 조화시키려는 노력이 조직의 효율성 즉 성과 향상으로 이어질 수 있는 가능성을 믿지 못하는 것이다(김효선,구자숙,2007).

하지만 진정 근로자의 일과 삶의 조화를 지원하는 기업이 진정 효율성 향상은 기대할 수 없을 것인가에 대한 의문을 제기할 수 있다. Osterman(1995)의 연구에서 보면 기업의 근로자의 일과 가정간이 갈등을 해소하고 균형을 유지하려는 노력은 유능한 인적자원을 확보하고 유지하는데 매력적인 유인수단이 될 수 있으며, 이러한 인적자원들은 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적인 경쟁우위를 가져오게 되며, 결국 이는 기업가치의 향상으로 이어진다는 것을 알 수 있다. 또한 이러한 일과 가정의 조화라는 양성평등과 조직의 효율성을 추구는 듀얼아젠다(dual agenda)적 관점으로 접근해 볼 수 있다. 듀얼아젠다는 '일과 가정의 조화'와 '조직의 효과성 향상'을 동시에 추구하는 것으로 조직 내 양성평등과 조직효율성 증진이라는 두 가지 목표(dual agenda)를 동시에 지향하는 것으로 정의할 수 있다(Bailyn, 1993). 기업이 가족친화경영제도를 사용함으로써 조직의 효과성 증진에 기여를 할 수 있다는 연구들이 행해지고 있는데, 이형실(2001), 한경혜,차승은(2004), 정기선,장은미(2004) 연구 등에서 이러한 결과를 유추할 수 있다. 다시 말해 기업이 가족친화경영제도를 활용하면 종업원들은 자신의 직장가정 또는 개인적 생활간의 조화를 추구할 수 있게 되며, 일과 가정의 갈등을 완화시킴으로써 조직의 유능한 인적자원으로 기여를 아끼지 않게 된다. 따라서 이를 통해 조직효과성을 높일 수 있게 되는 것이다. 또한 여성이 일하기 쉬운 조직문화는 여성근로자에게도 좋을 뿐만 아니라, 아내와 맞벌이를 하는 남성근로자에게도 큰 도움을 준다(김효선,구자숙,2007). 이러한 연구결과 등을 통해 일과 가정의 갈등은 비단 여성에게 국한된 문제가 아닌 남성들도 똑같이 겪고 있는 문제이며, 가족친화경영제도는 일과 삶의 조화를 중시하는 다양한 종업원들에게 유익한 제도임을 알 수 있다.

4. 가족친화경영제도의 구성요소

가족친화경영제도의 구성요소에 대해서는 다양한 논의가 제시되고 있다. 김태홍,고인아(2001)는

가족친화경영제도를 보육비지원, 법규 이상의 출산 및 육아휴직제도, 배우자 출산간호 휴가제도, 무급휴가제도, 주5일 및 토요일 격주휴무제, 시차 출퇴근제, 가족초청행사로 구성하였으며, 유규창·김향아(2006)는 모성보호제도로 칭하고 출산휴가, 육아휴직, 직장보육시설, 수유시간, 임신한 여성에게 휴일근무 제한, 임신한 여성에게 1일 2시간 이상 초과근무제한, 임신한 여성 유해업무 종사 제한, 생리휴가, 유산휴가 등으로 정의하였다. 또한 유계숙(2007)은 탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 보육 및 돌봄지원제도, 근로자지원제도, 경제적지원제도 등으로 가족친화경영제도를 보았다. 외국의 경우를 보면, Osterman(1995)은 가족친화경영제도를 직장 내/외 탁아소 운영, 육아지원, 지역탁아소 기부, 풀타임 재택근무, 근무일 채택 워크숍, 탁아/노약자 부양정보시스템, 탄력시간제 등으로 구성하였으며, Wang과Walumbwa(2007)은 유연한 근무스케줄(flexible work scheduling), 육아지원(childcare assistance), 탄력근무제도(flexible work arrangement), 노약자부양(elder care assistance)로 정의하였다. 여성가족부는 2006년 가족친화경영제도의 보다 정교화된 개념의 범주로서 탄력적 근무제도, 자녀양육 및 교육지원제도, 부양가족지원제도, 근로자지원제도, 가족친화 문화조성 등의 5가지 영역으로 세분화 하였으며, 현재 우리나라의 경우 가족친화경영제도를 하면 여성가족부가 공식적으로 범주화하고 있는 이상의 5가지 영역으로 보는 것이 일반적이라 할 수 있다(이병훈·김종성, 2009).

본 연구에서는 이제까지 논의된 가족친화경영제도를 기존의 5가지 범주로 나누어 보는 것이 아닌 근로시간선택제량, 근로자 경력지원, 역할지원 등 3가지 범주로 나누어 살펴보고자 한다.

가. 근로시간선택제량

근로시간선택제량은 일과 가정의 조화를 추구하는 유연한 제도들의 사용에 있어 근로자의 선택 제량정도가 제도들의 실용화에 큰 영향을 줄 것이라는 가정에서 출발한다.

일과 가정 갈등은 크게 세 가지 원인에 의해서 빚어진다고 분석되고 있다(Stain&Pleck, 1993). 이는 시간갈등(time-based conflict), 긴장갈등(strain-based conflict), 그리고 행위갈등(behavior-based conflict)으로 나눌 수 있다. 기존의 많은 연구들이 갈등의 각각의 영역을 나누어 살펴보았지만, 점점 갈등은 다양한 영역으로부터 동시에 발생하는 압박/압력에 의해서 발생하는 것으로 보고 있는 것이 연구의 추세이다(Greenhaus& Powell, 2003). 하지만 기존 연구들에서 살펴보면, 맞벌이 부부의 경우 시간갈등이 가장 심하게 발생하는 것으로 알려져 있다. 이는 역할 수행을 위해 소요되는 시간의 총 요구가 많아 그 역할을 적절히 처리할 수 없거나, 한 역할에 투자되는 시간동안 동시에 다른 역할을 수행할 수 없어서 발생하는 시간부족과 시간제약에 따른 심리적 반응으로 일과 가정의 갈등이 발생하는 것이라 볼 수 있다(Coverman, 1989; Pleck, 1985). 예를 들어, 대표적인 시간과 근로자의 시간과 관련된 제도인 선택적 근로시간제를 살펴보자. 이 제도는 근로자가 일과 가정 두 영역의 역할을 각각 나누는 것이 아닌, 두 영역의 역할을 통합하는 역할통합(role integration)의 입장에서 근로자 자신들이 시간과 기회를 효과적으로 사용하게 함으로써 가정과 일의 의무를 동시에 수행할 수 있게 하는 것이다. 이를 통해 일과 가정의 갈등을 줄일 수 있다고 할 수 있다(Kara&Raymond, 2005).

하지만 선택적 근로시간제와 같은 유연한 작업관행을 시행한다고 해서 항상 종업원의 갈등수준을 낮출 수 있는 것은 아니다. 회사는 유연한 작업관행을 시행함으로써 단기적으로 근로자가 경험하는 갈등수준을 낮추어 근로자 개인의 성과나 조직성과에 긍정적인 영향을 준다고 볼 수 있겠지만, 장기적으로 보면 이러한 유연한 작업관행들을 시행함에 있어 관리자나 사용자들이 진정 근로자의 일과 삶의 영역을 통합하는데 지원하지 않는다면, 더욱더 근로자의 심리적 안녕의 위협이나 가정의 불화 같은 갈등을 유발하는 부정적인 결과가 발생할 수도 있다고 하였다(Friedman&Greenhaus, 2000)

그렇다면 이러한 유연한 작업관행에 시행에 있어 중요한 것은 무엇인가? 유연한 작업관행을 시행함에 있어 중요한 것은 근로자 자신이 유연한 작업관행을 자신이 필요할 때, 자신의 계획대로 사용할 수 있는지의 정도이다. 다시 말해 근로자의 자유재량이 얼마정도 행사될 수 있는지가 중요하다. 또한 이러한 유연한 작업관행이 기업에 의해 공식적으로 많이 제시된다 하여도 종업원의 니즈에 부합하지 않는다면, 반드시 종업원의 일과 가정의 갈등을 줄이거나 심리적 안녕에 긍정적 영향을 주는 등의 효과를 가져온다고 말할 수 없다(Ellen, Brenda & Susan, 2005). 이제까지 연구들을 바탕으로 근로자의 유연한 작업관행 선택재량은 가족친화경영제도를 시행함에 있어 중요한 문제로 여겨질 수 있음을 강조할 수 있다. 또한 Felice(1989)의 연구에서 보면, 유연한 작업관행의 이용은 여성 관리자의 경력개발과 여성의 지속적인 사회활동에도 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 선택적 근로시간제, 육아휴직, 배우자 출산휴가, 법정 출산휴가를 근로시간선택제량의 관행들로 보았다. 선택적 근로시간제는 근로자가 8시부터 5시까지 혹은 10시부터 7시까지 등의 근무시간을 선택하여 근무하는 방식으로 직장가정 영역을 보다 더 조화롭게 수행할 수 있도록 해주는 것을 의미한다. 선택적 근로시간제의 시행은 결근 및 이직률을 줄이고 근로자의 직무만족이나 생산성에도 긍정적인 영향을 준다는 연구결과가 제시되고 있다(Narayanan& Nath, 1982; Pierce& Newstrom, 1983). 각각의 제도들은 근로시간을 선택할 수 있는 다양한 종류, 휴가, 휴직 등으로 유연한 작업관행들을 근로자가 자신의 계획에 맞게 선택하여 활용함으로써 각자의 일과 가정 영역의 역할을 보다 더 조화롭게 수행할 수 있도록 해주는 것이라 할 수 있다.

나. 경력지원

다양한 연구들에서 인사관리관행과 관리직의 여성 진출과의 관련성을 분석하였다. 최근 실증연구들은 실제로 조직 내 여성의 관리직 진출과 우수한 인사관리관행 간의 긍정적인 관련성이 있다는 것을 입증하고 있다(Morrison, 1992; Barnberger et al., 1995). 물론 채용, 보상, 평가 등의 HR관행 등이 여성의 경력개발에 중요한 역할을 미친다고 볼 수 있지만, 조직에서 제공하는 경력개발의 기회 및 제도는 여성인력이 성장하고 발전하는데 무엇보다 중요한 요소라고 할 수 있다(임희정, 2007). 남성들은 조직 내 비공식적 네트워크를 통해 관리직 역량을 키우는 등의 경력개발을 할 수 있는 반면, 여성들은 이러한 비공식적 네트워크를 통해 스스로 경력개발을 위한 노력을 하기는 쉽지 않다. 이는 아직까지 조직 내 여성근로자의 수가 남성근로자에 비해 소수를 차지하고 있으며,

남성근로자와 동료관계 등의 비공식적 네트워크를 형성하는 것이 쉽지 않기 때문일 것이다. 따라서 여성들은 조직에서 실시하는 공식적인 경력상담제도, 경력워크숍 등을 통해 성공적인 경력관리의 기회를 가질 수 있다(Cannings&Montmarquette, 1991). 근로자의 경력개발을 위한 경력워크숍 개최, 경력경로제공, 경력상담제도운영 등은 가족친화경영제도 면에서만 아니라 기본적으로 교육, 훈련 등에서 강조되고 있는 것이라 볼 수 있지만, 조직에서 가족친화경영제도의 성공은 곧 여성종업원이 조직으로부터 이탈로 인해 경력단절을 경험하는 것이 아닌, 많은 여성근로자가 조직에 존속하는 것이라 볼 수 있기 때문에 가정친화경영제도의 측면에서 경력지원은 자신의 커리어도 존중하고 엄마로서의 역할도 잘 수행하고 싶은 여성들의 일과 가정의 조화를 위한 중요한 문제라 볼 수 있을 것이다.

다. 역할지원

일과 가정의 갈등이 발생하는 세 번째 배경원인으로 제시되는 행위 갈등(behavior-based conflict)은 한 역할에서 기대되는 행동이 다른 역할에서의 기대와 불일치하는 경우 발생하는 것이다(O'Driscoll et al. 1992). 예를 들어 방학이기 때문에 학교에 가지 않는 자녀와 시간을 보내며 엄마 혹은 아빠 역할을 하고 싶지만 일 때문에 그러한 역할을 제대로 수행하지 못하는 경우, 또는 임신한 여성으로써 뱃속의 태아에게 좋지 않은 영향을 미칠 수 있는 일을 하고 싶지 않지만 그렇지 못할 경우, 근로자들은 자신이 이를 쉽게 해결할 수 없음에 갈등을 경험하게 된다. 근로자가 직장 내의 역할 뿐만 아니라 삶의 영역에서 요구되는 역할을 잘 수행할 수 있도록 역할지원 해줄 수 있는 제도.관행 등이 필요하다. 부모의 역할이나 여성으로서 직장생활을 계속할 수 있도록 지원해줄 수 있는 제도로는 직장내 보육시설, 수유여성에 대한 시간/공간 제공, 임신한 여성을 위한 초과근로제한이나 유해업무 제한 등의 배려, 그리고 재택근무 등이 있다. 이러한 제도들은 유규창.김향아(2006)의 연구에서 모성보호제도로 제시되기도 하였다. 또한 직장내 보육시설운영이나 수유시간/공간 제공은 자녀 양육의 역할을 가지고 있는 근로자들이 부모로서의 역할과 직장에서의 역할을 상호 조정-보완 할 수 있도록 해주고, 아이를 보살피는 데 필요한 비용을 경감시켜주기도 한다(Kossek& Nichol, 1992). 위와 같은 제도들은 직장내 가정생활의 전형적인 역할 부조화의 문제 상황을 감소시키고, 핵심인력의 이직이나 퇴직의도를 낮추는 등의 효과를 얻을 수 있다는 연구결과도 있다(이병훈.김종성, 2009).

III. 연구의 설계

1. 자료와 변수

이 연구는 한국노동연구원이 제공한 「2007사업체패널조사」 자료를 바탕으로 실시되었다. 사업

채패널은 농림어업 및 관업을 제외한 근로자 30인 이상(공공부문 20인 이상) 사업체 총 1,744 개의 사업장을 대상으로 조사를 실시되었다. 조사는 인사담당자, 노사관계업무 담당자(또는 노사협의회 업무 담당자), 노동조합 대표를 대상으로 실시하였으며, 일반적인 사업체 특성에 관한 사항과 채용, 보상 및 평가, 인적자원관리, 인적자원개발, 기업복지 등 인적자원관리 관행에 대한 포괄적인 조사가 이루어졌다.

본 연구에서는 종속변수로 경제적 성과와 일과 가정의 균형을 보았으며, 이들 변수는 각각 인사담당자가 인지하는 동종업체 평균과 비교한 해당 사업장의 노동생산성과 제품.서비스 혁신정도와 사업장의 임원,부장,차장의 상위여성관리자 비율과 관리자 역할을 할 수 있는 과장,대리의 하위여성 관리자 비율로 구성되어 있다. 또한 고성과작업시스템과 가족친화경영체도를 먼저 시스템 전체가 아닌 각각 개별관행으로 그 효과성을 살펴보았으며, 그 다음 각각의 관행을 번들(Bundle)로 구성하여 연구모형에 반영하였다.

<표 1> 변수의 정의 및 측정

구분	변수명	정의 및 측정	평균	표준편차
개별관행	채용엄격성	신입/경력사원 채용 시 중요하게 고려되는 수단/기준/특별 집단관리절차의 가짓수 (최대값5)	4.4892	1.00037
	채용시 직무분석활용	채용/선발 기준 작성 시 직무분석이 활용되었는지 여부	.2106	.20782
	다기능화	근로자가 주 업무 이외의 다른 업무를 수행할 수 있는 교육 실시여부	.1986	.39909
	다기능교육	다양한 업무경험을 습득하기 위한 정기적 업무 로테이션 실 시여부	.3526	.47793
	업무개선 교육	인사고과 결과가 좋지 않은 근로자를 대상으로 실시하는 특 별 교육훈련 프로그램 실시여부	.2650	.44148
	교육.훈련 전담자	사업장에 교육훈련 전담부서나 전담자의 존재 여부	.7616	.42620
	교육.훈련 종류	사업장에서 실시하거나 지원한 훈련의 가짓수 (최대값 1)	.3349	.22730
	교육.훈련 대상	사업장에서 실시한 훈련의 대상의 가짓수 (최대값 1)	.3043	.21000
	교육.훈련 내용	사업장에서 중요하게 실시한 훈련내용의 가짓수 (최대값1)	.2754	.20160
	사내교육	사업장 내 집단 교육실시 여부	.6938	.46104
	성과배분제	기업,사업장,부서 단위의 경영성과에 따라 지급하는 별도상 여금 운영여부	.4593	.49848
	고임금	국내 동종업체의 평균임금수준과 비교한 사업장의 임금수준	.1521	.35922
	개인고과급 (관리자)	과장급이상, 인사고과(평가) 점수에 따른 임금인상의 차등 여부	.5040	.50013
	개인고과급 (사원)	사원급의 경우, 인사고과(평가) 점수에 따른 임금인상의 차 등 여부	.3627	.48090
	평가센터	다수가 평가자가 시뮬레이션, 역할연기, 인터뷰 등 다양한 평가 방법을 통해 평가하는 평가방법 실시여부	.0312	.17395
	동료평가	인사고과의 하나로 부서 또는 팀의 동료들 간의 중립적인 입장을 고수하며 평가하는 방식 실시 여부	.2100	.40742
	부하평가	인사고과의 하나로 부하가 자신의 상사를 평가하는 방식의 실시 여부	.4427	.49684
	MBO	조직의 구성원들이 참여하여 조직단위와 구성원의 목표를 명확하게 설정한 뒤, 조직단위 및 구성원들의 업적 측정.평 가하는 제도 실시여부	.4673	.49907

<표 1> 계속

구분	변수명	정의 및 측정	평균	표준편차
개별관행	소집단활동	품질개선,생산성향상,비용절감,고객불만해결 등의 문제해결이나 개선활동을 위한 활동의 실시여부	.4140	.49269
	제안제도	업무 프로세스 개선과 관련된 제도 운영여부	.8687	.33783
	QC	제품/서비스의 품질에 관한 문제 선택 및 해결을 위한 경영혁신 프로그램의 실시 여부	.3292	.47005
	경영정보공유	사업장에서 관리자 또는 최고경영자와 근로자의 커뮤니케이션을 위해서 실시하고 있는 사항의 가짓수 (최대값 1)	.3941	.23751
	정리해고	정규직근로자에 대한 임원감축이나 경영상의 이유로 정리해고, 명예퇴직 등의 해고 실시 여부	.1737	.37899
	기간제 사용	계약직 근로자 사용 여부	.4637	.49882
	간접고용 사용	파견근로자 또는 사내하청/용역 근로자 사용 여부	.3331	.47147
	선택적 근로시간제	8시부터 5시 또는 10시부터 7시 등의 근무시간 선택 대안 중 한 가지를 선택하여 근무하는 방식 실시여부	.0837	.27704
	육아휴직	양육의 이유로 근로자가 자신의 계획대로 휴직을 할 수 있는 모성보호 조치 실시여부	.5688	.49538
	배우자 출산휴가	남성 근로자가 배우자의 출산으로 인해 휴가를 사용할 수 있는 조치 실시여부	.4524	.49787
	법정출산휴가	평균 90일 정도 출산과 관련하여 휴가를 사용할 수 있는 법적 제도의 실시여부	.7571	.42896
	경력워크숍	직원의 경력육구를 파악하고 경력설계를 하기 위해 개최되는 워크숍 실시여부	.0889	.28465
	경력경로제공	경력개발을 위해 전문직에게 독립적 경력경로를 제공하는 활동 실시여부	.0630	.24303
	직속상사 경력 상담	직속상사에게 자신의 경력에 대한 카운슬링을 받을 수 있는 제도 실시여부	.2032	.40248
	인사부서 경력 상담	인사부서에서 운영하는 경력 카운슬링 프로그램 운영여부	.1266	.33257
bundle 1	직장 내 보육시설	근로자의 돌보아 주는 있는 직장 내 탁아 시설 운영 여부	.0493	.21658
	수유 시간/공간 제공	근로자가 수유할 수 있는 시간과 직장 내 공간 제공 여부	.1669	.37296
	임신여성 근로제한	임신한 여성을 대상으로 야간근무제한/휴일근무제한/초과근무제한/유해한업무로부터의제한 등과 임신한 여성을 대상으로 작업전환을 할 수 있는 기회의 제공 여부	.3582	.42663
	재택근무	근로방법, 근로시간 등 전적으로 근로자가 관리할 수 있는 근무제도를 이용하는 근로자 존재여부	.0068	.08227
	선별적 채용	2개 관행의 점수 합산하여 지수로 전환 (최대값2) 1.채용엄격성 2.채용시 직무분석활용	4.6998	1.09674
	적극적 훈련	8개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값8) 1.다기능화 2.다기능교육 3.업무개선프로그램 4.교육훈련 전담자 5.훈련종류 6.훈련대상 7.훈련내용 8.사내교육	3.1757	1.75678
	성과연동 보상	4개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.성과배분제 2.고임금 3.개인고과급(관) 4.개인고과급(사)	1.4733	1.21538
	평가	4개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.평가센터 2.동료평가 3.부하평가 4.MBO	1.1464	1.07161
	근로자 참여	4개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.소집단활동 2.제안제도 3.QC 4.경영정보공유	1.9929	1.05048
	고용안정	3개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값3) 1.정리해고 2.기간제 3.간접고용	.9688	.86226

<표 1> 계속

구분	변수명	정의 및 측정	평균	표준편차
bundle 1	근로시간선택제량	4개 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.선택적근로시간제 2.육아휴직 3.배우자출산휴가 4.법정출산휴가	1.8507	1.15562
	경력지원	4개의 관행을 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.경력워크숍 2.경력경로제공 3.직속상사경력상담 4.인사부서경력상담	.4807	.81226
	역할지원	4개 관행을 합산하여 지수로 전환 (최대값4) 1.직장내보육시설 2.수유시간/공간제공 3.임신여성근로제한 4.재택근무	.5790	.76987
bundle 2	고성과작업시스템	6개의 관행을 합산하여 지수로 전환 (최대값6) 1.선별적채용 2.적극적훈련 3.성과연동보상 4.평가 5.근로자참여 6.고용안정	13.4568	4.75425
	가족친화경영제도	3개 관행을 합산하여 지수로 전환 (최대값3) 1.근로시간선택제량 2. 경력지원 3.역할지원	2.9104	2.04202
기타변수	노동생산성	2007년 기준 동종업체 평균과 비교한 생산성 수준	88.5374	15.75336
	제품/서비스 혁신정도	2007년 기준 동종업체 평균과 비교한 제품,서비스 혁신 정도	38.8485	45.8492
	상위 여성관리자 비율	전체관리자 중 임원/부장/차장 관리자 비율 임원,부장,차장 여성관리자 / 임원,부장,차장 전체관리자 * 100	5.3154	11.90837
	하위 여성관리자 비율	전체관리자 중 과장/대리 관리자 비율 과장,대리 여성관리자 / 과장, 대리 전체관리자 * 100	17.6033	1.09674
	기업규모	전체 근로자수	422.465	953.4084

위의 <표1>을 바탕으로 먼저 개별적 관행의 정의와 측정방법에 대해 설명하기로 한다. 채용의 엄격성은 신입사원과 경력사원 채용 시 중요하게 고려되는 수단/기준/관리절차로 구성하였다. 먼저 채용수단은 신문/TV/라디오광고 등의 매체이용, 노동부 워크넷, 훈련기관 알선부탁, 지인의 소개 등의 수단을 두 개 이상 이용하면 다양한 수단을 보유하고 있는 것으로 간주하여 '1'의 값을 주었다. 채용기준은 조직과의 적합성, 태도, 학력, 외국어 능력 등의 선발기준을 두 개 이상 가지고 있는 사업장에 '1' 값을 부여하였고, 관리절차는 여성, 청소년, 장애인, 고령자등 채용에 있어 특별히 관리하는 절차를 가지고 있는 집단이 있는지 여부를 물어 한 집단이상 가지고 있다면 '1'로 측정하였다. 경력과 신입의 채용을 각기 구분하여 채용수단 신입/경력, 채용기준 신입/경력, 채용관리절차보유 등의 가짓수를 더해 5점 만점으로 측정하였다. 채용시 직무분석활용은 회사가 채용기준을 정할 때 직무분석을 실시하여 활용하고 있는지 여부를 물어, 실시하면 '1' 아니면 '0' 으로 측정하였다. 다기능화는 근로자가 해당업무 이외의 다른 업무도 수행할 수 있는 교육이 별도로 실시되고 있는지 여부를 물어 실시하면 '1' 아니면 '0'의 값을 주었고, 다양한 업무경험 습득을 위한 공식적 직무순환이 이루어지는 다기능교육 또한 실시여부를 물어 각각 '1'과 '0'의 값을 부여하였다. 업무개선 교육은 해당근로자가 인사고과 결과가 좋지 않을 때 특별히 교육받는 프로그램을 실시하고 있는지에 대해, 그리고 사업장에 교육이나 훈련을 전담하는 부서나 전담자가 존재하는지에 대한

교육, 훈련 전담자나 전담부서를 보유하고 있는지에 대한 문항은 각각 프로그램을 실시하고 전담자를 보유하고 있으면 '1' 그렇지 않다면 '0'의 값을 주었다. 교육, 훈련 종류는 e-learning, 사내학습 모임지원, 훈련기관 수강료/학자금 지원, 근로자 연수 등 사업장에서 한 해 동안 근로자에게 실시하거나 지원한 훈련의 종류의 가짓수를 종합하여 전체 10가지 훈련으로 나누어 최대 1값을 주었다. 경영관리자, 전문기술인력, 사무직, 현장감독자, 신규채용자 등 교육, 훈련 대상과 신입사원교육, 품질관리교육, 영업, 판매교육, 노사관계교육, 전산교육, 외국어교육 등 사업장에서 중요하게 실시된 훈련의 내용도 교육, 훈련 종류와 마찬가지로 총 가짓수를 더해 각각 교육, 훈련 전체대상과 내용의 수인 7과 11로 나누어 최대값 1을 부여하였다. 사내교육은 사업장 내에서 집단 교육이 실시되고 있는지를 물어 실시하면 '1' 그렇지 않다면 '0'으로 처리하였으며, 성과배분제는 기업, 사업장, 부서 단위로 경영성과에 따라 지급하는 별도상여금을 운영하는지 여부를 물어 '1'과 '0'으로 측정하였다. 고임금은 인사담당자에게 동종업계와 해당사업장의 임금수준을 비교한 질문을 사용하여 동종업계 평균에 비해 높은 편이다와, 높다라는 대답은 '1'로 처리하였다. 개인고과급은 과장급이상, 인사평가 점수에 따른 임금인상의 차등이 있는지 여부를 묻고, 사원급의 경우, 인사고과 점수에 따른 임금인상 정도의 차이가 있는지 여부를 물어 각각 차이가 있으면 '1' 없으면 '0'으로 측정하였다. 평가센터는 다수의 평가자가 시뮬레이션, 역할연기, 인터뷰 등의 다양한 평가방법을 통해 평가하는 것으로 동료평가, 부하평가와 함께 해당 사업장에서 실시하고 있는지를 물어 실시하면 '1'의 값을 부여하고 그렇지 않으면 '0'으로 처리하였다. MBO는 조직구성원들의 참여를 바탕으로 조직단위 또는 구성원 각각의 목표를 정하고 이에 대한 업적을 평가하는 제도로 이 또한 해당 사업장의 실시여부를 물어 '1'과 '0'으로 측정하였다. 품질개선, 생산성향성, 고객불만해결 등의 문제해결이나 개선을 위한 활동인 소집단 활동과 종업원들이 업무 프로세스 개선을 위한 의견개진 활동을 시행하고 있는지 여부, 그리고 해당사업장에 제품/서비스의 품질에 관한 문제 탐색 및 해결을 위한 QC 프로그램을 실시하고 있는지 여부로 실시하면 '1'로 처리하였다. 경영정보공유는 해당사업장에서 최고경영자 또는 관리자와 종업원이 의사소통할 수 있는 방식-최고책임자와 전체직원과의 회의, 경영자와의 의사소통을 위한 핫라인 운영, 근로자 의견/태도 파악하는 근로자 설문조사, 사내외 관련정보를 제공하는 사내게시판 설치, 전직원이 볼 수 있는 인트라넷에 정보공유-의 여러 방식을 해당 사업장이 얼마나 가지고 있는지를 물어 방식의 수를 합산하여 전체 방식인 9개로 나누어 최대값 1로 측정하였다. 정리해고는 지난 2년간 정규직근로자에 대한 인원감축이나 명예퇴직 등의 해고를 하였는지를 물어 그렇다면 '1' 정리해고를 한 적이 없으면 '0'으로 측정하였으며, 기간제 사용은 해당 사업장의 계약직 근로자가 한명이라도 있으면 사용한다고 보아 '1'로 처리하고, 간접고용 또한 해당사업장에 파견근로자나 사내하청/용역 근로자가 한명이라도 있으면 '1'의 값을 주었다. 선택적 근로시간제는 8 to 5 또는 10 to 7 등 근로자가 근무시간을 선택할 수 있는 근무방식을 의미하며 이러한 제도를 근로자가 사용할 수 있다면 '1'의 값을 사용할 수 없다면 '0'으로 처리하였다. 모성보호 조치의 일환으로 여성근로자가 양육의 이유로 자신의 계획대로 육아휴직을 할 수 있는지와 남성근로자가 배우자의 출산 등의 이유로 배우자 출산휴가를 사용할 수 있는지를 물어 사용할 수 있다면 '1'의 값을 부여하였다. 법정출산휴가는 평균 90일 정도 출산과 관련하여 휴가를

사용할 수 있는 법적제도를 실시하고 있는지를 물어 사용할 수 있다면 '1' 그렇지 않다면 '0'으로 더미처리 하였다. 경력워크숍은 직원의 경력육구를 파악하고 경력설계를 하기 위해 회사가 제공하는 워크숍으로 실시여부를 물었으며, 경력개발을 위해 전문직에게 독립적인 경력경로를 회사가 제공하는 경력경로 제공여부도 물어, 제공한다면 '1'의 값을 주었다. 경력상담은 직속상사에게 받는 경력에 대한 카운슬링과 인사부서에서 운영하는 카운슬링 프로그램 운영여부를 구분하여 실시하면 '1' 아니면 '0'의 값을 부여하였다. 근로자가 직장에서 자녀를 돌볼 수 있도록 탁아 시설의 운영하고 있는지에 대한 사업장 내 보육시설 구축 여부와, 회사가 근로자가 수유할 수 있는 공간과 시간을 제공하고 있는지를 물어 그렇다면 '1' 아니면 '0'으로 측정하였다. 임신여성근로제한은 임신한 여성을 대상으로 야간근무제한을 두는지 여부, 휴일근무제한을 두는지 여부, 초과근무제한을 두는지 여부, 유해한 업무로부터의 제한을 받는지 여부, 작업전환의 기회를 가질 수 있는지 여부 등을 물어 이중 하나라도 실시하고 있는 사업장에는 '1'의 값을 주었다. 재택근무는 근로방법, 근로시간 등을 전적으로 근로자가 관리할 수 있는 근무제도로 재택근무를 이용하는 근로자가 있는 사업장은 '1'로 측정하였다.

각각의 개별관행들의 번들효과를 보기위해 다음과 같이 변수를 구성하였다. 먼저 선별적 채용은 특별 수단, 기준, 관리철차의 존재여부를 측정한 '채용의 엄격성', '채용시 직무분석 활용' 값을 가산하여 지수로 전환하였다. 적극적 훈련은 8개의 관행인 '다기능화'실시, '다기능교육'실시, '업무개선프로그램'실시, '교육훈련전담자'존재여부, '훈련종류'의 다양성, '훈련대상'의 다양성, '훈련내용'의 다양성, '사내교육실시' 등의 값을 합산하였다. 성과연동 보상은 '성과배분제'실시, '관리자 대상 개인고과급 지급'여부, '사원급 대상 개인고과급 지급'여부, 동종업계와 임금비교를 통해 사업장의 임금수준을 측정한 '고임금'여부 등 4가지 관행의 점수를 합산하였다. 평가는 '평가센터', '동료평가', '부하평가', 'MBO' 실시여부를 물어 값을 부여한 4가지 관행의 점수를 합산하여 지수로 전환하였다. 근로자참여는 '소집단활동'실시여부, '제안제도'실시여부, 'QC'시행여부, '경영정보공유'방식의 개수 등 4개 관행의 점수를 합산하여 지수화 하였다. 고용안정은 '정리해고'실시여부, '기간제'근로자 사용여부, '간접고용'사용여부 등의 값을 합산하여 지수화 하였다. 근로시간선택재량은 '선택적근로시간'실시, '육아휴직'제도이용가능, '배우자출산휴가'이용가능, '법정출산휴가'이용가능 여부 등 4개 관행을 합산하여 지수로 전환하였다. 경력지원은 '경력워크숍'실시, '경력경로제공'여부, '직속상사경력상담'실시, '인사부서경력상담'실시 여부 4개의 관행을 합산하였다. 역할지원은 '직장내보육시설'보유, '수유시간/공간제공', '임신여성근로제한', '재택근무'자 존재 등의 4개의 관행을 합산하여 지수로 전환하였다.

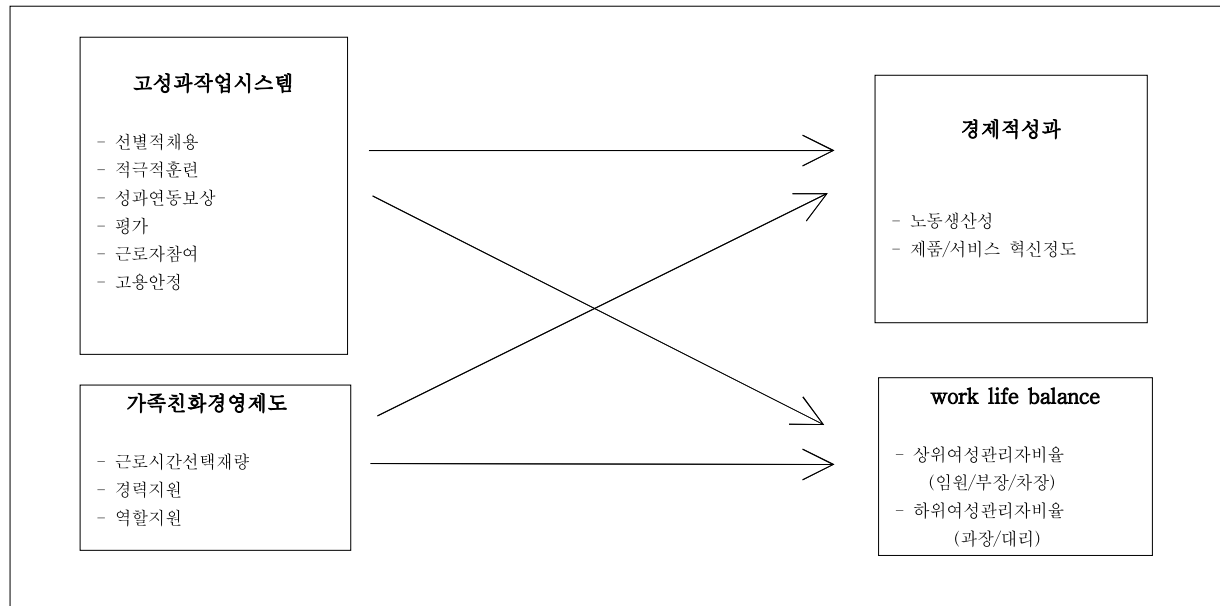
마지막으로 6개의 관행을 합산하여 고성과작업시스템이라는 가장 큰 번들을 구성하였으며, 근로시간선택재량, 경력지원, 역할지원 의 값을 합산하여 가족친화경영제도라는 번들을 구성하였다.

2. 연구모형

고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 경제적 성과와 일과 가정의 조화에 미치는 영향을 분석

하기 위해 아래 [그림 1] 과 같은 연구모형을 설정하였다.

[그림 1] 연구모형



먼저 기초분석으로 고성과작업시스템과 가족친화경영제도들의 개별관행들이 경제적 성과와 일과 가정의 조화에 미치는 영향을 살펴본다. 고성과작업시스템의 개별관행들로는 채용엄격성, 채용시 직무분석활용, 다기능화, 다기능교육, 업무개선교육, 교육훈련전담자, 교육.훈련종류, 교육.훈련대상, 교육.훈련내용, 사내교육, 성과배분제, 고임금, 관리자개인고과급, 사원개인고과급, 평가센터, 동료평가, 부하평가, MBO, 소집단활동, 제안제도, QC, 경영정보공유, 정리해고, 기간제사용, 간접고용사용과 가족친화경영제도의 개별관행으로는 선택적 근로시간제, 육아휴직, 배우자출산휴가, 법정출산휴가, 경력워크숍, 경력경로제공, 직속상사경력상담, 인사부서경력상담, 직장내보육시설, 수유시간/공간제공, 임신여성근로제한, 재택근무 등이 있다. 두 번째는, 각각의 관행들을 묶어 고성과작업시스템의 번들(bundle)로서 선별적채용, 적극적훈련, 성과연동보상, 평가, 근로자참여, 고용안정 6개의 구성요소와 근로시간선택제량, 가족지원, 역할지원 등의 가족친화경영제도 번들로서 3개의 구성요소를 각각 만들어 전체 9개의 번들(bundle)이 노동생산성과 제품.서비스 혁신정도로 이루어진 경제적 성과와 상위여성관리자 비율, 하위여성관리자 비율로 구성된 일과 가정의 조화의 종속변수에 미치는 영향을 살펴본다. 세 번째는, 6개의 구성요소로 이루어진 고성과작업시스템과 3개의 구성요소로 이루어진 가족친화경영제도 자체 각각이 경제적 성과와 일과 가정의 조화에 미치는 영향을 살펴본다. 마지막으로 시너지 효과를 갖는 핵심 관행이 무엇인지를 탐색하기 위해, 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용효과를 살펴봄으로써 두 제도의 시너지효과의 발생을 확인한다.

IV. 실증분석 결과

1. 고성과작업시스템/가족친화경영제도와 경제적 성과

가. 노동생산성

먼저 경제적 성과 지표 중 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 노동생산성에 미치는 영향에 대해 살펴보자. <표2>의 모형1은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 먼저 각각 개별제도가 노동생산성에 미치는 영향을 나타낸 것이고, 모형2는 개별 관행들의 묶음으로서 노동생산성에 미치는 영향을 나타낸 것이다. 모형3은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 큰 묶음으로서 노동생산성에 미치는 영향을 나타낸 것이며, 마지막으로 모형4는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 상호작용하여 노동생산성에 미치는 영향을 나타내고 있다.

각각의 모형들은 기업규모와 업종을 통제하였으며, 먼저 모형1에서 보면 다기능교육이 노동생산성의 정(+)의 영향($B=.096, p<.05$)을 미치며, 사원급을 대상으로 하는 개인고과급 또한 노동생산성의 정(+)의 영향($B=.113, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 평가센터도 노동생산성과 정(+)적인 관계($B=.171, p<.1$)를 가지고 있는 것으로 나타났다. 정리해고는 노동생산성에 부(-)의 영향($B=-.113, p<.001$)을 미치는 것으로 나타나 정리해고는 노동생산성에 큰 영향을 미치는 중요한 요인임을 시사한다. 또한 근로자의 근로시간선택재량의 지표 중 하나인 배우자출산휴가는 노동생산성의 정(+)의 영향($B=.077, p<.05$)을 주는 것으로 보여지며, 이는 여성근로자가 출산이나 육아의 문제로 휴가는 기회를 얻는 것도 중요하겠지만, 남성근로자 또한 가정에서의 책임과 역할을 위해 자신의 계획대로 휴가를 사용할 수 있는 것이 필요하며, 이는 생산성향상으로 이어질 수 있음을 의미한다.

모형2에서는 개별관행들을 묶어(bundle) 노동생산성에 미치는 영향을 살펴보았으며, 본 연구에서 지향하는 의미 있는 결과를 발견할 수 있었다. 먼저 고성과작업시스템의 성과연동보상은 노동생산성에 정(+)의 영향($B=.048, p<.001$)을 미치며, 근로자 참여 또한 노동생산성에 정(+)의 영향($B=.045, p<.05$)을 미친다. 주목할 점은 근로시간선택재량이 노동생산성이 정(+)의 영향($B=.029, p<.1$)을 미친다는 것이다. 비록 유의수준이 10%에서 통계적으로 유의함을 나타내지만, 근로자가 자신의 재량으로 근로시간, 휴가, 휴직 등을 사용할 수 있음으로 해서 얻는 만족감이나 몰입은 곧 조직의 성과로 귀결됨을 시사한다.

모형3에서 보면, 고성과작업시스템과 가족친화경영제도는 묶음(bundle)으로서 각각 노동생산성의 정(+)의 영향을 미치고 있다(HWPS: $B=.024, p<.001$, FFP: $B=.019, p<.05$). 개별관행들은 상호연관성을 갖고 기업의 성과에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있으며, 내적 적합성(internal fit)이 높을 때 더욱 효과적인 시스템으로 기능할 수 있다(pfeffer, 1994). 이는 고성과작업시스템이 노동생산성 즉 조직효과성을 향상시킨다는 기존의 선행연구결과들을 지지하는 결과이다. 선별적 채용, 적극적훈련,

성과연동보상, 평가, 근로자참여, 고용안정 등의 핵심관행들은 하나의 시스템으로서 기능하고 있음을 나타내고 있다. 또한 가족친화경영제도를 시행함으로써 근로자들이 가정의 구성원으로 또는 직장의 구성원으로서 두 가지 역할을 모두 균형 있게 소화할 수 있게 해주며, 이는 일과 가정에서 발생하는 갈등수준을 낮추어 조직의 성과향상으로 이어질 수 있음을 알 수 있다. 그리고 개별관행의 묶음(bundle)이 노동생산성에 미치는 영향에 대해 검증한 것에서도 알 수 있듯이, 가족친화경영제도 중 근로자가 근로시간을 선택할 수 있는 재량을 가질 수 있는 제도가 더욱 효과적이라고 이해할 수 있다.

마지막으로 모형 4는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 상호작용효과를 가지며, 이는 노동생산성에 정(+)의 영향($B=.003, p<.001$)을 미치는 것을 나타낸다. 이는 조직의 성과 향상을 위해서는 고성과작업시스템도 필요하지만, 가족친화경영제도가 고성과작업시스템의 효과성을 더욱 높이고 있음을 의미한다. 가족친화경영제도를 함께 사용함으로써 해서 근로자의 일과 가정의 조화와 조직효과성 향상이라는 두 마리 토끼를 한 번에 잡을 수 있으며, 또한 장기적으로 이러한 두 가지 목표는 궁극적으로 조직 효율성 향상이라는 조직의 목표를 충족시켜 줄 수 있음을 알 수 있다.

<표 2> 노동생산성에 대한 회귀분석

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
상수	2.955 ***	28.503						
채용엄격성	.027	1.499						
채용직무분석	.018	.457						
다기능화	.050	1.055						
다기능교육	.096 **	2.482						
업무개선교육	-.005	-.118						
교육전담	-.047	-1.155						
교육종류	.098	.866						
교육대상	.023	.209						
교육내용	-.163	-1.342						
사내교육	-.055	-1.368						
성과배분제	.042	1.155						
고임금	.014	.302						
개인교과(관)	.003	.070						
개인교과(사)	.113 **	2.542						
평가센터법	.171 *	1.868						
동료평가법	.067	1.485						
부하평가	.005	.139						
MBO	.029	.714						
소집단활동	.041	1.097						
제안제도	.077	1.518						
QC	-.066	-.161						
경영정보공유	.041	.442						
정리해고	-.133 ***	-3.188						
기간제사용	.036	1.015						

<표 2> 계속

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
간접고용	.006	.171						
선.근.제	-.014	- .231						
육아휴직	.055	1.437						
배우자출산	.077 **	2.155						
법정출산휴가	-.029	- .663						
경력워크숍	-.022	- .386						
경력경로제공	.092	1.369						
경력상담(상사)	-.026	- .599						
경력상담(인사)	-.007	- .132						
직장내보육시설	.037	.450						
수유시.공간제공	.015	.309						
임신시근로제한	.007	.159						
재택근무	.031	.147						
선별적채용			.022	1.361				
적극적훈련			.006	.442				
성과연동보상			.048 ***	3.098				
평가			.038	2.010				
근로자참여			.045 **	2.220				
고용안정			- .019	- .995				
시간선택제량			.029 *	1.750				
경력지원			.005	.237				
역할지원			.013	.532				
HPWS					.024 ***	5.634		
FFP					.019 **	2.013		
상호작용 (HPWS * FFP)							.003 ***	6.779
기업규모	-4.226	-2.260	- 4.581 ***	-2.610	- 5.030 ***	-2.908	- 4.697 ***	-2.693
업종더미 (17)	투입		투입		투입		투입	
사례수	1613		1613		1613		1613	
F값	2.707***		4.004 ***		4.833 ***		4.345 ***	
수정된 R제곱	.055		.048		.045		.038	

주 1) * p<.1, ** p<.05, *** p<.001

2) 업종더미 : 광업, 제조업, 전기.가스, 하수.폐기, 건설, 도소매, 숙박.음식, 출판.영상, 금융.보험, 부동산.임대, 전문.과학, 사업시설관리, 공공행정, 교육서비스, 보건.사회복지, 여가.스포츠, 협회/단체

나. 제품.서비스 혁신정도

조직의 경제적 성과의 동태적인 성과인 제품.서비스 혁신정도에 대한 결과를 알아보자. 먼저 모형1에서 개별관행이 제품.서비스 혁신정도에 미치는 영향에 대해서 살펴보면, 먼저 채용의 엄격성이 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향(B=.042, p<.05)을 미치는 것을 알 수 있다. 이는 조직에 부합하는 유능한 인재를 까다롭게 선발하는 것이 조직의 효과성을 높이는데 중요함을 이해할 수

있다. 또한 다기능교육이 제품.서비스 혁신정도와 정(+)의 관계($B=.114, p<.001$)를 가지고 있으며, 보통 근로자에게 한 가지 직무를 부여하지만, 근로자에 대한 훈련과 경력개발 측면에서 직무순환을 통한 다기능교육이 근로자뿐만 아니라, 조직효과성에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 성과배분제는 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향($B=.074, p<.001$)을 미친다. 또한 평가센터 실시는 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향($B=.228, p<.001$)을 미치며, 이러한 결과는 공정한 평가와, 평가에 기반을 둔 공정한 보상이 근로자로 하여금 근로의욕을 고취시키며, 조직의 효과성을 높임을 알 수 있다. 정리해고 여부는 제품.서비스 혁신 정도에 부(-)의 영향($B=-.066, p<.1$)을 미치며, 이는 정리해고는 잔류한 조직구성원에게도 좋지 않은 영향을 미칠 뿐 아니라, 궁극적으로 조직의 성과향상에도 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 인사부서가 제공하는 공식적인 경력상담제도는 제품.서비스 혁신정도와 정(+)의 관계($B=.118, p<.05$)를 가지고 있다. 근로자의 경력개발을 위한 회사의 공식적인 관심은 근로자들로 하여금 회사가 자신을 지원해 준다고 느끼게 하며, 조직의 모든 구성원은 성공적인 경력관리의 기회를 가질 수 있는 것이다(Cannings&Montmarquette, 1991). 마지막으로 채택근무 실시는 제품.서비스 혁신과 정(+)의 관계($B=.402, p<.05$)를 가진다. 채택근무는 종업원이 근로시간과 장소를 선택할 수 있는 것으로, 꼭 회사에 나와서 상사와 얼굴을 마주하고 장시간 일을 하는 근로자를 조직에 몰입하는 것이라고 보며, 이러한 근로자의 성과가 높다는 기존의 생각들(Perlow, 1999)에 시사점을 제공한다고 할 수 있다.

모형2는 개별관행들의 묶음이 제품.서비스 혁신정도에 미치는 영향을 나타내는 것으로, 고성과작업시스템의 적극적훈련($B=.026, p<.05$), 성과연동보상($B=.044, P<.001$), 평가($B=.034, p<.1$), 그리고 근로자참여($B=.048, p<.05$)는 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난다. 이는 기업의 성과를 높이기 위해서는 훈련이 종류를 다양하게 하고 다양한 근로자를 대상으로 교육하여야 하며, 근로자로 하여금 현재 자신이 맡은 직무뿐만 아니라 근로자의 재능을 발휘할 수 있는 다른 직무에 대한 탐색에 대한 기회도 제공해야 함을 의미한다. 또한 동료평가, 부하평가 등의 다양한 평가방식의 도입이 성과로 귀결될 수 있음을 알 수 있고, 근로자 개인이나 팀/부서 수준 등의 성과에 기반을 둔 공정한 보상이 근로자로 하여금 조직의 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 이해할 수 있다. 또한 성과연동 보상은 엄격한 평가에 의해 보완될 때 더욱 효과적일 수 있다. 성과평가의 공정성과 객관성이 낮을 경우, 성과연동 보상은 오히려 종업원의 불만을 높여 생산성을 저해할 수도 있기 때문이다(신은중, 2009). 또한 근로자를 단순히 지시한 일을 수행을 하는 대상으로 인식하는 것이 아닌, 경영에 관한 정보를 함께 공유하고 이를 토대로 의사소통하며, 근로자가 적극적으로 경영에 대한 의견을 개진함으로써 해서 조직의 성과가 향상될 수 있음을 알 수 있다.

모형3은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 각각 제품.서비스 혁신정도에 미치는 영향을 나타낸 것으로, 선별적채용, 적극적훈련, 성과연동보상, 평가, 근로자참여, 고용안정 등의 6개의 구성요소로 이루어진 고성과작업시스템만이 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향($B=.032, p<.001$)을 미치는 것으로 보여진다. 이는 또 다른 경제적 성과의 지표인 노동생산성의 결과와는 조금 차이가 있는 것으로 보이지만, 가족친화경영제도가 노동생산성에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보아

가족친화경영제도가 완전히 조직의 경제적성장에 긍정적인 영향을 주지 않는 것으로는 볼 수 없다.

모형4는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용 효과를 분석한 것으로, 분석결과 상호작용으로 인해 제품.서비스 혁신정도에 정(+)의 영향($B=.003, p<.001$)을 미치는 것으로 나타났다.

고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 각각 노동생산성과 제품.서비스 혁신정도에 미치는 영향을 살펴보았다. 이러한 결과를 종합해보면, 기존 선행연구에서 보았듯이, 고성과작업시스템이 조직의 경제적성장을 향상시키는데 정(+)의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 하지만 주목할 것은 고성과작업시스템뿐만 아니라 가족친화경영제도 또한 기업의 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 또한 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용효과가 조직의 경제적 성과와 정(+)의 관계를 가지고 있다는 것이다. 이는 기업이 고성과작업시스템을 시행함에 있어 가족친화경영제도를 병행하는 것이 성과향상에 상호작용효과를 통한 시너지효과를 기대할 수 있다는 점에서 의미 있다. 이러한 맥락에서 근로자의 일과 삶을 조화시키려는 노력의 일환으로 가족친화경영제도를 시행하는 것이 조직의 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 주지 못하거나 혹은 부정적인 영향을 끼칠지 모른다는 우려의 목소리를 내는 기업들에게 좋은 시사점을 제공할 수 있다.

<표 3> 제품.서비스 혁신정도에 대한 회귀분석

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
상수	3.069 ***	31.048						
채용엄격성	.042 **	2.430						
채용직무분석	-.031	-.813						
다기능화	.091	.419						
다기능교육	.114 ***	3.116						
업무개선교육	-.018	-.473						
교육전담	-.034	-.868						
교육종류	.080	.768						
교육대상	-.071	-.669						
교육내용	.018	.155						
사내교육	.017	.452						
성과배분제	.074 **	2.163						
고임금	.041	.960						
개인교과(관)	.003	.072						
개인교과(사)	.064	1.510						
평가센터법	.228 ***	2.625						
동료평가법	.045	1.043						
부하평가	-.013	-.376						
MBO	.051	1.318						
소집단활동	.068 *	1.906						
제안제도	.067	1.384						
QC	-.011	-.305						
경영정보공유	.111	1.258						
정리해고	-.066 *	-1.662						
기간제사용	.014	.415						

<표 3> 계속

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
간접고용	.025	.734						
선.근.제	.050	.869						
육아휴직	.010	.271						
배우자출산	.031	.090						
법정출산휴가	- .052	-1.240						
경력워크숍	.005	.086						
경력경로제공	- .016	- .256						
경력상담(상사)	- .022	- .518						
경력상담(인사)	.118 **	2.371						
직장내보육시설	- .105	-1.378						
수유시.공간제공	.035	.735						
임신시간로제한	.028	.629						
재택근무	.402 **	1.984						
선별적채용			.025	1.581				
적극적훈련			.026 **	2.206				
성과연동보상			.044 ***	2.984				
평가			.034 *	1.849				
근로자참여			.048 **	2.521				
고용안정			- .005	- .255				
시간선택제량			.001	.039				
경력지원			.031	1.536				
역할지원			.015	.639				
HPWS					.032 ***	7.825		
FFP					.013	1.452		
상호작용 (HPWS * FFP)							.003 ***	7.599
기업규모	-6.608	- .473	-2.226	-1.320	-2.538	-1.529	-1.676	-.996
업종더미 (17)	투입		투입		투입		투입	
사례수	1937		1637		1637		1637	
F값	3.645 ***		5.763 ***		7.428 ***		5.729 ***	
수정된 R제곱	.082		.073		.073		.052	

주 1) * $p<.1$, ** $p<.05$, *** $p<.001$

2) 업종더미 : 광업, 제조업, 전기.가스, 하수.폐기, 건설, 도소매, 숙박.음식, 출판.영상, 금융.보험, 부동산.임대, 전문.과학, 사업시설관리, 공공행정, 교육서비스, 보건.사회복지, 여가.스포츠, 협회/단체

2. 고성과작업시스템/가족친화경영제도와 일과 가정의 조화

가. 상위여성관리자 비율

고성과작업시스템과 가족친화경영제도는 근로자의 일과 삶의 조화에 어떠한 영향을 미치는가? <표4>는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 조직에서 임원,부장,차장 등의 상위 여성관리자

비율에 미치는 영향을 나타내고 있다. 먼저 모형1은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 개별 관행이 상위 여성관리자 비율에 미치는 영향을 나타낸 것으로, 업무개선교육은 상위 여성관리자 비율에 부(-)의 영향($B=-1.159, p<.1$)을 주는 것으로 나타난다. 또한 관리자를 대상으로 하는 개인 고과급도 조직의 상위 여성관리자비율과 부(-)적 관계($B=-1.774, p<.05$)를 가지고 있는 것으로 나타났다. 근로자 참가의 한방법인 QC도 상위 여성관리자비율에 부(-)의 영향($B=-1.175, p<.1$)을 주는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 여러 이유가 있겠지만, 위와 같은 관행들의 도입이 되어 있긴 하지만(업무개선교육 26.5%, QC 33%), 내실 있게 운영되지 않고 있을 수 있다는 점에서 이러한 결과를 유추할 수 있다. 사내교육은 상위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=1.876, p<.001$)을 미친다. 교육내용이 무엇인지도 중요하겠지만, 회사 내에서 교육.훈련을 제공하고 있다는 사실만으로도 근로자는 경력관리를 할 수 있는 기회를 부여받는다는 점에서 (Cannings& Montmarquette, 1991) 의미 있다고 할 수 있다. 또한 동종업계에 비해 높은 수준의 고임금은 상위 여성관리자비율과 정(+)의 관계($B=2.067, p<.001$)를 가지고 있다. 여성은 결혼 혹은 출산 후 일과 가정의 양립에 어려움을 겪게 되면서 회사를 그만두게 되는 경우가 빈번히 발생하게 된다. 이로 인해서 여성인력이 저임금을 받는 것에 대한 합리화를 하기도 한다. 하지만 분명 여성에게 일과 가정의 양립이라는 문제는 남성에게 보다 더 많이 고려되는 문제이지만, 여성도 남성과 동등하게 고임금을 받을 수 있는 기회를 제공하는 회사에는 우수한 여성인력의 이직이나 퇴직 의도는 낮아질 것이라 생각된다. 또한 이주희(2003)는 그의 연구에서 여성관리직이 있는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 동종 임금 평균과 비교하여 약간 높은 수준의 임금을 지급하고 있다고 하였다. 기간제사용과 간접고용은 각각 상위 여성관리자비율에 부(-)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다(기간제: $B=-1.169, p<.1$, 간접고용: $B=-1.370, p<.05$). 이는 고용안정이 여성이 상위관리자가 되는데 영향을 주는 요인이라는 것을 알 수 있다. 가족친화경영제도의 선택적근로시간제는 상위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=2.069, p<.001$)을 미친다. 일과 가정을 양립할 수 있는 대표적인 제도인 선택적근로시간제는 시간부족과 시간제약에서 발생하는 일과 가정의 갈등의 양상 중 하나인 시간갈등을 줄일 수 있는 가장 효과적인 제도라 할 수 있다. 따라서 선택적근로시간제를 시행하는 회사는 근로자의 일과 가정의 조화에 관심이 많으며, 적극적인 지원을 아끼지 않는 조직이라 할 수 있으며, 이를 통해 근로자는 일과 삶의 영역의 조화를 추구할 수 있을 것이라 생각된다. 경력상담은 인사부서에 의해 제공되는 것과 상사에 의해 제공되는 것이 있는데 본 연구에서는 인사부서에 의해 제공되는 경력상담은 유의하지 않은 것으로 보이는데 반해, 상사가 제공하는 경력상담은 상위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=1.271, p<.1$)을 미치는 것으로 나타난다. 이는 경력상담이 개인의 경력개발이라는 측면에서도 의미가 있겠지만, 상사가 제공하는 경력상담은 상사에 의한 지원이라고 볼 수 있기 때문이다. 가족친화경영제도가 조직에서 잘 시행될 수 있는 조건 중의 하나인 상사의 지원은 상사가 부하의 공로를 인정해주고, 경력계획은 함께 수립하며, 이에 따라 목표를 달성할 수 있도록 지원해주는 것으로(Greenhaus et al, 2003), 이러한 맥락에서 상사에 의한 경력상담은 근로자의 일과 가정의 조화를 위한 상사의 지원의 한 가지 형태로 볼 수 있을 것이다.

모형2에서는 고성과작업시스템의 개별관행을 6개의 묶음으로 만들고, 가족친화경영제도를 3가지

묶음으로 만들어 상위 여성관리자비율에 미치는 영향을 살펴보았는데, 고용안정과 상위 여성관리자비율을 부(-)의 관계($B=-1.207, p<.001$)를 가지고 있으며, 고용안정은 기업의 정리해고, 기간제 근로자를 사용, 파견이나 사내하청이나 용역등 비정규직 근로자를 사용 등의 관행들로 구성된 것으로, 기업이 정리해고를 하거나 비정규직근로자를 사용할 수록 상위 여성근로자비율에는 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 가족친화경영제도의 역할지원 묶음(bundle)은 유의수준 10%로 미비하긴 하지만, 상위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=.791, p<.1$)을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 직장내 근로자들이 자녀를 돌볼 수 있는 보육시설을 마련한다거나 임신한 여성근로자에게 유해한 업무를 시키지 않고, 초과근무를 시키지 않는 등의 근로자의 일과 가정의 역할 수행을 위한 지원을 아끼지 않는 것이 근로자의 일과 삶의 조화를 가능하게 해줄 수 있다.

모형3은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 각각 상위 여성관리자비율에 미치는 영향을 살펴본 것으로, 고성과작업시스템에 부(-)의 영향($B=-.221, p<.001$)을 미치고, 가족친화경영제도는 상위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=.359, p<.05$)을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가족친화경영제도가 근로자의 일과 삶의 조화를 추구하는데 알맞게 시행되고 있다고 해석할 수 있겠지만, 이제까지의 고성과작업시스템은 조직의 성과를 위해 설계된 관행들로 구성되어 있음을 알 수 있으며, 이는 듀얼아젠다가 지향하는 조직의 효과성과 근로자의 일과 삶의 조화를 동시에 추구하는 것에는 부족하다는 것을 알 수 있다.

모형4는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용효과를 알아본 것으로, 상위 여성근로자비율에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표 4> 상위 여성관리자비율에 대한 회귀분석

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
상수	1.634	.944						
채용엄격성	.296	.984						
채용직무분석	.090	.132						
다기능화	-1.255	-1.565						
다기능교육	- .516	- .795						
업무개선교육	-1.159 *	-1.707						
교육전담	.468	.672						
교육종류	-2.225	-1.197						
교육대상	-1.353	- .717						
교육내용	.146	.071						
사내교육	1.876 ***	2.749						
성과배분제	- .313	- .519						
고임금	2.067 ***	2.760						
개인교과(관)	-1.774 **	-2.220						
개인교과(사)	1.193	1.579						
평가센터법	.657	.426						
동료평가법	1.041	1.373						

<표 4> 계속

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
부하평가	-.154	-.242						
MBO	-.247	-.362						
소집단활동	.549	.869						
제안제도	.588	.690						
QC	-1.175 *	-1.808						
경영정보공유	.081	.053						
정리해고	.294	.413						
기간제사용	-1.169 *	-1.948						
간접고용	-1.370 **	-2.236						
선.근.제	3.069 ***	3.129						
육아휴직	-.143	-.218						
배우자출산	-.316	-.522						
법정출산휴가	.235	.313						
경력워크숍	.039	.040						
경력경로제공	.075	.066						
경력상담(상사)	1.271 *	1.698						
경력상담(인사)	.064	.072						
직장내보육시설	1.596	1.176						
수유시.공간제공	1.085	1.301						
임신시근로제한	.392	.505						
재택근무	.015	.697						
선별적채용			.261	.954				
적극적훈련			-.299	-1.397				
성과연동보상			-.066	-.330				
평가			.001	.004				
근로자참여			-.259	-.757				
고용안정			-1.207 ***	-3.649				
F/A			.099	.351				
경력지원			.453	1.275				
역할지원			.791 *	1.720				
HPWS					-.221 ***	-3.061		
FFP					.359 **	2.194		
상호작용 (HPWS * FFP)							.000	-.054
기업규모	.000	-.512	.000	-.456	.000	-.727	.000	-1.092
업종더미 (17)	투입		투입		투입		투입	
사례수	1743		1743		1743		1743	
F값	7.560 ***		12.873 ***		16.626 ***		16.883 ***	
수정된 R제곱	.169		.155		.152		.148	

주 1) * p<.1, ** p<.05, *** p<.001

2) 업종더미 : 광업, 제조업, 전기.가스, 하수.폐기, 건설, 도소매, 숙박.음식, 출판.영상, 금융.보험, 부동산.임대, 전문.과학, 사업시설관리, 공공행정, 교육서비스, 보건.사회복지, 여가.스포츠, 협회/단체

나. 하위 여성관리자 비율

고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 하위 여성관리자비율에 미치는 영향은 상위 여성관리자 비율과 비교하였을 때, 대체적으로 유사한 결과를 보인다. <표5>는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 조직에서 과장, 대리직급 등의 관리자 역할을 할 수 있는 하위 여성관리자의 비율에 미치는 영향을 나타내었다. 모형1은 각각 시스템의 개별관행이 하위 여성관리자비율에 미치는 영향을 분석한 것으로 사내교육은 하위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=3.547, p<.001$)을 준다. 사내교육이 여성관리자비율에 미치는 영향은 상위 여성관리자의 결과와 마찬가지로 회사에서 근로자에게 제공하는 사내교육의 제공자체가 근로자의 경력개발에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 점에서 의미 있다고 할 수 있다. 개인고과급은 관리자급과 사원급을 나누어 살펴보았는데, 먼저 관리자를 대상으로 하는 개인고과급은 하위 여성관리자비율에 부(-)의 영향($B=-2.992, p<.05$)을 준다. 하지만 그에 반해 사원급까지 적용되는 개인고과급은 하위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=.997, p<.05$)을 준다. 이는 우선 개인고과급을 관리자에게만 적용하는 회사와, 전 사원에게 적용하는 회사로 나누어 살펴볼 수 있다. 먼저, 개인고과급을 관리자에게만 적용하는 회사는 관리자의 인사평가에 따라 관리자의 임금인상에만 차등을 둔다면 전체사원이 아닌 관리자들끼리 경쟁이 발생하게 되고, 이에 따라 자연스럽게 해당관리자들의 사원들은 관리자로부터 더욱더 일에 대한 압박을 받을 수 있다. 하지만 이러한 압박을 받는 사원들은 자신들이 일을 더 열심히 한다 하여도 고과급을 받는 것이 아니기 때문에, 일을 열심히 해야 하는 분위기를 조성되겠지만, 조직이나 상사에 대한 만족은 떨어질 수 있을 것이다. 그에 반해 개인고과급이 사원급에게까지 적용되는 회사는 관리자들과의 압력을 받는 것이 아닌, 전체사원이 성과를 위해 열심히 일하게 될 것이다. 이러한 성과기반의 보상은 근로자들에게 주어지는 외적보상이면서 동시에 동기부여를 일으킬 수 있는 내적보상의 의미도 갖는다 할 수 있다. 기간제사용은 하위 여성관리자비율과 부(-)의 관계($B=-2.603, p<.05$)를 가지고 있다. 이러한 결과는 기간제사용이 상위 여성관리자비율에 미치는 영향과 마찬가지로 고용안정은 여성이 회사에 존속하는데 중요한 영향을 주는 요인이라 할 수 있다. 선택적근로시간제는 하위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=6.320, p<.001$)을 미치는 것으로 나타나며, 이는 선택적근로시간제가 상위 여성관리자비율에 미치는 결과에서도 보았듯이 일과 가정을 양립하는 데 긍정적인 영향을 미치는 제도라는 것을 알 수 있다. 또한 인사부서에서 제공하는 경력상담은 하위 여성관리자비율에는 부(-)의 영향($B=-.683, p<.001$)을 미치는 것으로 나타난다. 이는 인사부서에서 이루어지는 경력상담이 근로자가 일과 가정의 조화를 추구하려는 목표와는 부합하지 않는 것일 가능성이 있다. 가족친화경영제도 하에서 이루어지는 경력지원은 근로자의 삶의 영역의 하나인 일을 자신의 삶의 영역의 다른 영역중 하나인 가정과의 조화를 추구하는 방향으로 자신의 경력을 수립하거나 변경하는 등의 상담을 받거나 조언을 구하고 싶은 것일 수 있다. 하지만 인사부서에서 제공하는 경력상담은 기본적인 경력계획수립의 일환으로 시행되어 질 수 있다는 점을 생각해 볼 때, 이러한 결과의 가능성을 유추해 볼 수 있을 것이다. 경력워크숍은 하위 여성관리자비율에 정(+)의 영향($B=2.373, p<.1$)을 미친다. 가족친화경영제도의 근로자 경력지원의 일환으로 이루어지는 경력워크숍은 특히 경력개발측면에서 여성근로자들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 조직 내 네트워크에 쉽게 접근할 수 있는 사람일수록 정보를 쉽게 얻

을 수 있다(Forret& Dougherty, 2001). Collins(1983)의 미국의 관리자들을 대상으로 실시한 한 연구에서도 보면, 네트워크에 접근 용이한 사람일수록 조직 내 승진 가능성도 높고 더 높은 임금을 받는 받을 수 있다고 하였다. 이를 반대로 생각해보면, 조직 내 네트워크로부터의 소외는 근로자의 경력 실패의 원인이 될 수도 있다고 할 수 있다. 또한 조직 내외 네트워크는 경력성공에 영향을 미친다. 계속해서 Collins(1983)의 연구에서 보면, 조직내 네트워크는 실질적인 경력지원 뿐만 아니라 대인관계 및 직장생활 전반에 걸쳐 심리적 만족감을 제공해준다고 하였다. 하지만 여성근로자들이 남성들에 비해 상대적으로 회사 내외 네트워크를 형성하기 어렵다는 점을 생각할 때 이러한 경력워크숍을 통한 네트워크의 형성이 여성의 경력개발에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다. 임신한 여성에 대한 근로제한은 하위 여성관리자비율에 정(+)적인 영향($B=3.809, p<.001$)을 준다. 임신여성근로제한은 임신한 여성을 초과근무로부터, 휴일근무로부터, 유해직무로부터 보호하는 것으로, 회사 내 근로자이기도 하지만 한 여성으로서 또는 엄마로서 가정의 역할을 수행할 수 있도록 지원하는 제도이다. 이러한 임신한 여성보호는 여성들로 하여금 임신을 하였다고 하여, 일을 관두거나 쉬거나 하는 현상을 막을 수 있어 경력단절을 막는데 긍정적인 영향을 할 것으로 생각된다. 채택근무는 하위 여성근로자비율에 정(+)의 영향($B=10.308, p<.1$)을 준다. 이는 근로자로 하여금 근로시간과 근로장소를 자유롭게 선택하게 함으로써 부모로서 또는 자식으로서의 역할을 수행하는 동시에 일도 할 수 있는 기회를 제공하는 것이라 볼 수 있다. 최근 정보통신기술의 발달로 전화로 혹은 컴퓨터를 통해 일 할 수 있는 telework, telecommuniting 과 같은 일하는 방식이 등장하면서, 근로자가 일을 함에 있어 꼭 회사에 나가야 하는 것이 아닌 자신이 선호하는 장소를 선택할 수 있다는 점에서 채택근무와 같은 일하는 방식은 점점 더 일과 개인 삶의 영역의 경계를 허물어 줄 수 있을 것으로 보인다(Ellem, Brenda& Susan, 2005).

모형2를 보면, 고성과작업시스템의 적극적훈련($B=-.750, p<.1$)과 근로자참여($B=-1.027, p<.1$)는 하위 여성관리자비율에 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타난다. 적극적훈련이 일과 가정의 조화에 부정적인 영향을 갖는 이유로는 현재 기업이 근로자들을 대상으로 시행하고 있는 훈련은 근무시간 외에 교육을 받아야 하는 등의 근로자들의 많은 시간과 노력을 요구하는 것이기 때문일 수 있다. 또는 근로자 자신의 삶의 질 향상을 위한 교육,훈련의 추구보다는 회사의 성과를 향상시키기 위한 교육을 추구하고 있기 때문에 일과 삶의 조화라는 목표와는 상충될 수 있을 것으로 보인다. 근로자참여가 가지는 부정적인 효과를 살펴보면, 현재의 근로자 참여라는 의미는 일을 많이 함으로 해서 얻을 수 있는 문제해결을 지향하는 것으로, 창의적인 발상과 혁신적인 방법을 통한 문제해결보다는 근로자들에게 많은 시간의 투자를 요구하는 것일 수 있기 때문에, 일과 가정의 조화라는 일 이 아닌 다른 삶의 영역에는 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라 생각된다.

고용안정은 상위 여성관리자비율과 마찬가지로 하위 여성관리자 비율과도 부(-)의 관계($-1.215, p<.05$)를 가지고 있으며, 이는 고용안정은 기업의 정리해고여부, 기간제 근로자를 사용여부, 파견이나 사내하청이나 용역 등 비정규직 근로자를 사용여부 등으로 측정된 것으로, 기업이 정리해고를 하거나 비정규직근로자를 사용할수록 하위 여성근로자비율에는 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 가족친화경영제도의 하나인 역할지원은 하위 여성관리자비율과 정(+)적인 관계($B=2.142, p<.001$)를 가지고 있다. 이는 상위 여성관리자나 하위 여성관리자 모두 가정에서는 엄마나 아내의

역할을 하고 있기 때문에, 조직에서 이러한 역할수행에 대한 지원을 제공해주는 것이 여성의 이직이나 퇴직 의도를 줄여줄 것이라 생각된다.

모형3은 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 하위 여성관리자비율에 미치는 영향을 살펴본 것으로, 고성과작업시스템은 하위 여성관리자비율에 부(-)의 영향($B=-.647$, $p<.001$)을 미치고, 가족친화경영제도는 정(+)의 영향($B=.850$, $p<.001$)을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선별적 채용, 적극적훈련, 성과연동보상, 평가, 근로자참여, 고용안정 등으로 이루어진 고성과작업시스템이 조직이 경제적 성과에는 긍정적이긴 하지만, 근로자의 일과 가정의 조화를 추구하지는 못하는 것으로 이해된다. 이는 아직까지 고성과작업시스템이 아직까지는 듀얼아젠다의 두 가지 목표인 일과 가정의 조화와 성과지향이 서로 상충하는 것으로 보인다. 또한 고성과작업시스템이 의미하는 성과는 근로자, 근로자의 배우자, 그리고 사회환경과 같은 회사를 둘러싸고 있는 이해관계자들을 성과의 기준에 포함하지 않는 것이다. Jeanette(2005)의 연구에서 보면, 이전의 연구들은 일과 가정의 갈등을 단지 성과의 측정의 기준을 모호하게 하는 것으로 간주하였다. 하지만 그는 이는 성과의 측정 이해관계자들을 포함하지 않은 것으로, 조직은 근로자들로 구성되어 있고, 이러한 근로자들은 각 가정의 배우자이자 자녀의 아버지 또는 어머니로서 기능을 해야 한다는 것 또한 간과한 것이라 하였다. 또한 근로자들은 일을 해야 하기 때문에 이러한 역할을 제대로 수행할 수 없음에서 일과 가정의 갈등이 발생하기도 하기 때문에, 이는 근로자가 성과를 높인 것이라고 볼 수 없다는 것이라고 주장하였다. 따라서 듀얼아젠다를 지향한다는 관점에서 고성과작업시스템은 경제적 성과 뿐만 아니라 일과 가정의 조화를 추구할 수 있는 두 가지 성공을 지향해야 하며, 기존의 관행들에 근로자가 일과 가정의 조화를 추구할 수 있는 관행들의 고려가 필요할 것이다.

모형4는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 하위 여성관리자비율에 미치는 상호작용효과를 나타낸 것으로, 상호작용효과는 유의하지 않았다.

<표 5> 하위 여성관리자비율에 대한 회귀분석

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
상수	26.383 ***	8.445						
채용엄격성	-.017	-.032						
채용적무분석	.135	.109						
다기능화	-1.094	-1.604						
다기능교육	3.547	-.935						
업무개선교육	-.086	-.071						
교육전담	-1.079	-.860						
교육종류	-1.646	-.491						
교육대상	-3.778	-1.110						
교육내용	-3.671	-.985						
사내교육	3.547 ***	2.880						
성과배분제	-1.722	-1.581						
고임금	.425	.314						
개인교과(관)	-2.992 **	-2.074						
개인교과(사)	.997 **	2.547						

<표 5>계속

변수	(1)		(2)		(3)		(4)	
	B	t값	B	t값	B	t값	B	t값
평가센터법	-2.136	.350						
동료평가법	.566	- .647						
부하평가	-1.015	.784						
MBO	-1.253	-1.739						
소집단활동	.566	.496						
제안제도	-1.015	- .660						
QC	-1.253	-1.068						
경영정보공유	-1.049	- .376						
정리해고	2.090	1.629						
기간제사용	-2.603 **	-2.403						
간접고용	- .897	- .811						
선.근.제	6.320 ***	3.571						
육아휴직	-1.176	- .997						
배우자출산	- .942	- .862						
법정출산휴가	1.866	1.376						
경력위크숍	3.272 *	1.856						
경력경로제공	.889	.431						
경력상담(상사)	1.117	.827						
경력상담(인사)	- .683 ***	- .423						
직장내보육시설	6.466	2.717						
수유시.공간제공	- .189	1.793						
임신시근로제한	3.809 ***	- .201						
재택근무	10.380 *	-5.535						
선별적채용			.134	.270				
적극적훈련			- .750 *	-1.940				
성과연동보상			- .206	- .436				
평가			- .761	-1.317				
근로자참여			-1.027 *	-1.657				
고용안정			-1.215 **	-2.031				
F/A			.240	.469				
경력지원			.774	1.205				
역할지원			2.142 ***	2.830				
HPWS					- .647 ***	- 4.950		
FFP					.850 ***	2.877		
상호작용 (HPWS * FFP)							- .006	- .420
기업규모	.000	- .376	.000	- .258	.000	- .306	.000	- .985
업종더미 (17)	투입		투입	투입	투입		투입	
사례수	1743		1743		1743		1743	
F값	7.329		12.262		16.157		15.497	
수정된 R제곱	.167		.149		.148		.137	

주 1) * p<.1, ** p<.05, *** p<.001

2) 업종더미 : 광업, 제조업, 전기.가스, 하수.폐기, 건설, 도소매, 숙박.음식, 출판.영상, 금융.보험, 부동산.임대, 전문.과학, 사업시설관리, 공공행정, 교육서비스, 보건.사회복지, 여가.스포츠, 협회/단체

상위 여성관리자나 하위 여성관리자비율에 대한 결과 모두 기존의 고성과작업시스템이 일과 가정의 조화를 추구하는데 부정적임을 나타내었다. 그러므로 조직이 근로자의 일과 삶의 조화를 높이기 위해서는 가족친화경영제도가 반드시 필요한 것으로 보인다. 또한 근로시간선택제량과 경력지원, 역할지원 중 역할지원이 여성관리자비율에 긍정적인 영향을 준다는 점에서 근로자가 직장에서의 책임을 다룰 수 있는 범위 내에서 부모나 배우자의 역할을 수행할 수 있도록 지원해주는 것이 근로자의 일과 삶의 조화에 필요하다 하겠다.

VI. 연구결과 논의 및 연구의 한계점

21세기 기업이 대응해야할 환경 변화적 이슈는 근로자의 일과 삶의 조화이다. 노동시장의 여성인력의 증가는 여성인력의 육성과 활용이라는 문제도 발생시켰지만, 비단 여성근로자의 문제가 아닌 남성인력의 활용에도 영향을 주었다. 따라서 여성근로자의 삶의 질뿐만 아니라, 전체적인 근로자의 삶의 질에 대한 문제가 주목받기 시작하였다. 이러한 변화에 많은 기업들이 가족친화적인 정책을 도입하는 등의 노력은 보이고 있지만, 이것은 타 경쟁기업들의 도입을 모방하는 수준에서 그치고 있으며, 제도의 활용에 소극적인 태도를 보이고 있다. 이에 대한 가장 큰 원인으로는 기업들이 근로자의 일과 삶을 조화시키려는 노력이 조직의 효율성 즉 성과를 높이는데 별 다른 도움을 주지 못할 것이라고 생각하기 때문이다(김효선,구자숙,2007). 이러한 생각의 전환은 듀얼아젠다(dual agenda)적 접근에서 시작된다. 조직의 성과향상과 근로자의 일과 삶의 조화를 동시에 추구하는 것으로, 조직 내 양성평등과 조직성과 증진이라는 두 가지 목표를 동시에 지향하는 것이다. 이 연구는 고성과작업시스템과 가족친화경영제도가 각각 조직의 경제적 성과와 근로자의 일과 삶의 조화에 미치는 영향을 실증하고, 이를 바탕으로 고성과작업시스템이 듀얼아젠다를 지향하기 위해서는 필요한 조건이 무엇인가에 초점이 두어졌다.

우선, 고성과 작업시스템과 가족친화경영제도는 각각 기업의경제적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 기존 선행연구에서처럼, 고성과작업시스템이 조직의 경제적성과를 향상시키는데 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 하지만 주목할 것은 고성과작업시스템뿐만 아니라 가족친화경영제도 또한 기업의 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 또한 근로시간선택제량이 경제적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 이는 근로자가 자신의 재량으로 근로시간, 휴가, 휴직 등을 사용할 수 있음으로 해서 일과 가정 사이에서 발생하는 갈등을 줄일 수 있음을 의미하며, 이를 통해 근로자가 얻는 심리적 안녕이나 조직에 대한 몰입은 곧 조직의 성과로 귀결될 수 있음을 의미한다. 고성과작업시스템과 가족친화경영제도의 상호작용효과가 조직의 경제적 성과 향상에 긍정적인 효과를 가지고 있다는 결과를 주목할 수 있다. 이는 기업이 고성과작업시스템을 시행함에 있어 가족친화경영제도를 병행하는 것이 성과향상에 상호작용효과를 통한 시너지효과를 기대할 수 있을 것이라 본다. 이러한 맥락에서 근로자의 일과 삶을 조화시키려는 노력의 일환으로 가족친화경영제도를 시행하는 것이 조직의 성과를 높이는데 긍정적

인 영향을 주지 못하거나 혹은 부정적인 영향을 끼칠지 모른다는 우려의 목소리를 내는 기업들에게 좋은 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

또한 듀얼아젠다적인 접근은 급속히 변화하는 경영환경을 맞아서 우리나라 기업들이 새로운 인사관행을 도입하는데 있어 듀얼아젠다를 받아들임으로 해서 새로운 인사관행을 완성시키고 정착시키는데 큰 도움을 줄 수 있을 것이라 생각된다. 고성과작업시스템이라는 인사관행이 분명 조직의 성과를 높이는데 영향을 주는 것은 확실하지만, 이러한 성과에 대한 혁신이 근로자들의 일과 삶의 질을 높이지는 못한다는 점에서 이는 표면적인 성공을 거둔 것이라 볼 수 있다. 이는 듀얼아젠다적 접근을 통해 조직은 진정한 성과를 향상시키는 의미를 찾을 수 있을 것이다.

이 연구는 가정친화경영제도의 시행이 성과로 귀결될 수 있으며, 일과 가정의 조화와 조직성과 향상의 시너지 효과를 추구하는 듀얼아젠다적 접근으로 고성과작업시스템의 새로운 지향점을 제공한다는 점에서 의의가 있으나, 몇 가지 한계를 가지고 있다. 우선, 경제적 성과를 측정함에 있어서 매출액이나 영업이익과 같은 재무자료를 분석에 사용한 것이 아닌, 조직구성원들의 인지된 노동생산성과 제품.서비스 혁신정도를 성과의 지표로 사용하였다. 이는 객관적인 지표가 아니라는 한계가 있다. 실제 사업장의 성과와 조직구성원들이 인지하고 있는 사업장의 성과에는 차이가 있을 수 있기 때문이다. 또한 연구에서 사용된 가족친화경영제도의 3가지 구성요소인 근로시간선택제량과 경력지원, 역할지원의 구성에 대한 논의가 조직의 여성근로자에 대한 제도로 구성되어 진행된 점이 연구의 한계라 할 수 있다. 이는 조직 내 여성근로자뿐만 아닌 남성근로자들의 일과 삶의 조화도 함께 추구할 수 있는 제도들을 탐색하여 향후 연구에서 보충하여야 할 것이다.

참고문헌

- 강혜련,최서연. 2001. 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. 한국심리학회지 여성, 6(1): 23-42.
- 김기태. 이광영. 2009. 고성과작업시스템, 인적자본, 조직성과의 관계. 한국항공학회 춘계학술발표대회, (한국항공경영학회).
- 김동배,김주섭,박의경. 2003. 고성과 작업관행과 기업 교육훈련. 노동정책연구, 3(1): 233-262.
- 김종성,이병훈. 2007. 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구. 「2007년 제 4회 사업체패널 학술대회 논문집」, (한국노동연구원), 282-299.
- 김태훈,고인아. 2001. 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안. 「한국여성개발원 연구보고서」, 1-220.
- 김효선,구자숙.2006. Dual Agenda : 일과 가족의 조화와 조직성과향상의 시너지효과를 위하여. 한국인사·조직학회 발표논문집, 317-327.
- 송명식,유왕진,이철규. 2006. 고성과 생산관리시스템을 통한 제조기업의 생산성제고. 한국생산관리학회.
- 신은중. 2009. 고성과작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로. 인사관리학회, 19(4): 43-69.
- 유규창,김향아. 2006. 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「노동정책연구」, 6(#): 97-129.
- 유계숙. 2007. 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과. 「가족과 문화」, 19(2): 35-59.
- 이요행,방묘진,오세진, 2005. 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로, 한국심리학회지 산업 및 조직, 639-657.
- 이정현. 2005. 고성과작업시스템이 노동조합의 활성화에 미치는 영향에 대한 탐색적 연구. 인사. 조직연구, 13(3): 139-170.
- 이주희. 2003. 여성 관리직 진출 기업의 특성: 인적자원관리 관행을 중심으로. 한국사회학, 27(5): 107-130.
- 이형실.2001. 기혼취업여성과 남성의 가족 및 직업스트레스와 심리적 복지. 한국가정관리학회지, 19:143-153.
- 임희정. 2008. 기업특성이 여성경영참여에 미치는 영향에 관한 연구, 여성연구, 74(1): 45-77.
- 정기선,장은미. 2005. 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과. 가족과 문화, 17:59-84.

한경혜, 차승은. 2004. 일, 가족 역할의 보상/비용과 일, 가족 전이가 정신건강에 미치는 영향. *갯고과 문화*, 16: 105-130.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. 2000. *Manufacturing Advantage: Why high-performance work systems pay off*. NY: ILR Press.

Barney, J. 1991. *Form Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Bailyn, L. 1993. *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*. NY: The Free Press.

Cannings, k., & Montmarquette, C. 1991. *Managerial Momentum: A Simultaneous Model of Career Progress of Male and Female Managers*, *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2): 212- 229.

Cotton, J, L. 1993. *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. London: Sage.

Ellen, E, K., Brenda, A, L., & Susan, C, E. 2005. *Flexibility Enactment Theory: Implications of Flexibility type, control, and boundary Management for work-family effectiveness*. 「*Work and Life Integration*」 243-262.

Freeman, R, B., & Morris, M, K. 2000. *Who Benefits Most from Employee involvement?*. *Americal Economics Association Papers and Proceeding*, 219-223.

Frone, M, R., Rossell, M., & Cooper,. 1992. *Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface*. *Journal of Applied Psychology*, 77: 65-78.

Forret, M, L., & Dougherty, T, W,. 2001. *Correlates of networking behavior for managerial and professional employees*. *Group and Organization Management*, 26(3): 283-312.

Friedman, S, D, & Greenhaus, J, H, 2000. *Work and Family allies or enemies? What happens when business professionals confront life choice*. Oxford University Press.

Greenhaus, J, H., & Powell, G, N. 2003. *When work and Family collide: Deciding between competing role demand*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 291-303.

Huselid, M, A. 1995. *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.

Kara L, S., & Raymond, A, N. 2005. *Family-Friendly Programs and Work-life integration: More Myth Than Magic?*. 「*Work and Life Integration*」, 151-170.

Kossek, E, E., & V. Nichol, 1992. *The Effects of On-site Child Care on Employee Care on Employee Attitudes and Performance*. *Personal Psychology*, 45(3): 485-509.

- MacDuffie, J. P. 1995. Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production systems in the World Auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Naraynan, V. K., & R. Nath. 1982. A Field Test of Some Attitudinal and Behavioral Consequences of Flextime., *Journal of Applied Psychology*, 67: 214-218.
- O'Driscoll, M, P, Ligen, D, R, & K. Hildreth. 1992. Time Devoted to Job and Off-job Activities, Inter-role Conflict and Affective Experience. *Journal of Applied Psychology*, 77: 272-279.
- Osterman, P. 1995. Work/Family Program and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40: 681-700.
- Perlow, L, A. 1999. The time Famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44: 57-81.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer, J. 1998. 「The Human Equation」 . Harvard Business School Press, Boston.
- Pierce, J, L, & W, Newstrom. 1983. The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses. *Journal of Occupational Behavior*, 4: 247-262.
- Pleck, J, H. 1985. *Working Wives, Working Husband*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Voyten, P. 1988. Working Role Characteristics, Family Structure Demands and Work/Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and the Family*, 67: 822-836.
- Wang, P., & F, O, Walumbwa. 2007. Family-Friendly Programs, Organizational Commitment and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Personnel Psychology*, 60: 397-427.
- Yukl, G. A. 1995. A Multi-theoretical and Configurational Approach to Assessing Organizational Effectiveness. *Southern Management Association Proceedings*, 304-307.