

일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(Positive Reciprocal Effect)를 중심으로*

정예지(주저자)
이화여자대학교 인문학부 특임교수
(*vjeong0902@ewha.ac.kr*)

윤정구(교신저자)
이화여자대학교 경영학과 교수
(*jkoon@ewha.ac.kr*)

김세은(공저자)
이화여자대학교 교육공학과 박사과정 KPC 연구원
(*sekim@kpc.or.kr*)

본 연구는 최근 삶의 질, 웰빙 열풍과 더불어 그 중요성이 더욱 부가되고 있는 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)이 구성원의 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향력을 살펴보고자 한다. 최근 일과 삶의 균형은 조직 고성과 달성을 위한 패러다임으로 다루어지고 있으며 조직 생활만큼 조직 생활 이외의 삶(non-work life)을 중시하는 현대 조직인에게 반드시 필요한 요소로 간주되고 있다. 따라서 본 연구는 일과 삶의 균형이 실제로 조직 효과성(구성원의 직무 성과와 혁신 행동)에 미치는 긍정적 영향력을 살펴봄과 동시에 일과 삶의 균형이 직무 성과와 혁신 행동에 영향력을 행사하는 과정에서 직무 만족과 생활 만족이 매개역할을 한다고 주장한다. 일과 삶의 균형이 말 그대로 일은 물론 생활의 질적 만족을 도모함으로써 조직 효과성을 높일 수 있다는 것이다. 한 발 더 나아가 본 연구에서는 매개역할을 하는 직무 만족과 생활 만족 간에 긍정적 교호작용효과(positive reciprocal effect)가 존재함을 강조한다. 연구 결과, 가설에서 설정한대로 일과 삶의 균형은 직무 성과와 혁신 행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력을 행사하였으며 이러한 관계는 직무 만족 및 생활 만족에 의해 완전 매개되는 것을 확인하였다. 또한 직무 및 생활 만족 간에는 정(+)적 교호성이 존재하는 것으로 밝혀져 직무 만족만큼 생활에 대한 만족 역시 조직 내에서 중요하게 다루어져야 한다는 결과를 얻을 수 있다. 본 연구에서는 이와 같은 연구 결과에 대한 실무적, 이론적 함의점에 대해 심도있게 논의한다.

주제어: 일과 삶의 균형(WLB), 직무 만족, 생활 만족, 직무 성과, 혁신 행동

1. 연구의 배경 및 문제 제기

2014년 7월, 대한민국 정부는 전 부처, 공공기관은 물론 기업을 대상으로 '일가(家)양득 캠페인'을 실시했으며 이의 일환으로 전국경제인연합회와 대한상공회의소는 '하계휴가 하루 더 보내기 캠페인'을

실시한다. 말 그대로 일과 가정은 분리된 개념이 아니기 때문에 일과 가정, 즉 일과 일상 간 균형을 이룸으로써 국민과 조직 구성원의 행복 증진을 도모하겠다는 캠페인이다. 국무총리까지도 함께 나서서 일가양득 캠페인은 일과 삶의 균형(Work-Life Balance, WLB)을 제대로 실현하기 위한 수단이며 국내 기업의 일하는 문화를 근본적으로 개선하겠다는 의지를

적극 밝혔다. 또한 2015년 9월 13일자로 합의된 노동시장 구조개혁을 위한 노사정 합의에 따르면 현행 주당 최대 근로시간이 68시간에서 52시간으로 16시간 줄어든다.¹⁾ 더불어 초과 근로를 한 뒤에 이를 모아서 한꺼번에 휴가로 소진해도 되며 선진국과 같은 한 달간의 휴가도 가능하다. 또한 노사합의를 전제로 업무는 회사가 부여하되 근무 시간이나 장소를 근로자 재량으로 선택할 수도 있다. 일거리가 많을 때는 오래 일하고 없을 때는 근로시간을 줄이는 탄력근로제가 확대되어 같은 임금을 받고 휴가철과 같은 비수기에는 휴가를 더 길게 즐기면서 임금은 평상시와 같은 액수를 받을 수 있다.

이처럼 일과 삶의 균형, 듀얼 아젠다(Dual Agenda), 가정친화적 정책(Work-friendly policy) 등의 중요성과 필요성에 대한 언급은 오래전부터 지속되어 왔으며 현 시점에서는 가시적 정책들이 도입되고 있다. 그러나 일상화되어버린 불필요한 야근, 눈치 보며 써야하는 출산 및 육아휴직, 허울뿐인 스마트워크 등 일과 삶의 균형을 맞추는 것이 현실적으로는 어렵다는 인식이 대부분인 것이 사실이다. 일과 삶의 균형 및 가정 친화적 제도를 정부 정책과 사회적 책임(CSR)의 일환으로 도입하였으나 여전히 '비용(cost)'의 측면에서 바라보는 국내 조직의 입장에서 일과 삶의 균형이 실질적으로 조직 효과성에 도움이 될 것인가에 대해 의심의 여지가 많은 것이다.

이와 같은 우려를 반영하여 최근, 일과 삶의 균형을 꾀하는 정책이 반드시 필요한 이유와 함께 '일하는 방식의 변화' 필요성이 제시되고 있다. 21세기에는 조직이 양과 투입 중심의 방식이 아니라 창의성과 성과 위주의 방식으로 운영되어야 하며 이를 위해서는 일하는 방식과 더불어 조직이 구성원을 대하

는 방식이 근본적으로 바뀌어야 할 것이다. 무조건 오랜 시간을 앉아있기 보다는 내재적인 동기부여를 통한 창발적 사고(divergent thinking)와 창의성, 혁신성이 지속적 고성과 달성을 위한 요소로 다루어지면서 일과 삶의 균형이 몰입과 자발성을 유도할 수 있는 매우 강력한 수단으로 등장하고 있다. 일과 삶의 불균형과 갈등(conflict)이 컸던 과거의 국내 상황에서의 선행 연구들이 주로 일과 삶의 갈등이 스트레스, 이직 및 이직의도 등에 미치는 영향력을 살펴봐왔던 것이 일반적이었으며(김영조·이유진, 2012; 김효선·차운아, 2009; 이선희·김문식·박수경, 2008) 스트레스나 이직의도에 대해서는 어느 정도 연구가 축적이 되었다고 본다. 따라서 본 연구에서는 일과 삶의 균형이 구성원들의 성과와 혁신에 긍정적 영향력을 행사하는 과정을 파악해보고자 한다. 그렇다면 조직 내 일과 삶의 균형 정책이 실제로 조직원의 높은 성과와 창의성을 유발하는가? 이는 일과 삶의 균형이 스트레스와 이직에 미치는 효과에 대한 연구에 비해서 회사의 실질적 성과에 미치는 영향을 규명해준다.

최근 연구에 의하면 전술한 유연근무제, 근로시간 단축제 등의 실질적 시행과 함께 일과 삶의 균형은 구성원의 직무 성과 및 최근 부각되고 있는 혁신적 행동에 긍정적 영향력을 행사하는 것으로 나타나고 있다. 여전히 국내외 많은 연구에서 직무 성과의 대체 변수로 이직 의도, 직무 만족도를 사용하고 있는 것이 일반적이거나 몇몇 실증 연구에서는 보다 구체적으로 일과 삶의 균형 정책이 은행 구성원들의 서비스 전달(service delivery) 성과를 높이고(Obiageli, Uzochukwu, and Ngozi, 2015) 배려와 안정의 인식을 심어줌으로써 자발적 행동과 창의적 행동을

1) 중앙일보 2015년 9월 15일 경제면, "저성과자라고 무조건 해고 못해..." 대법 "재기 기회 줘야."

유도할 수 있다(강혜련·김태홍, 2000)는 결과를 제시하고 있다. 조직 구성원이 체감하는 시간과 업무 압박(pressure)은 성과는 물론 창의적 사고에 부정적 영향을 미치는데(김명옥, 2015; Mednick, 1962) 이는 특정 아이디어가 혁신 성과로 발현되기 위해서는 어느 정도의 시간이 필요하고 압박 상황 하에서는 긍정적인 결과를 얻기 힘들기 때문인 것으로 알려져 있다(김명옥, 2015; Koestler, 1964; Mednick, 1962). 또한 1,677개의 일본 기업 패널 데이터를 사용하여 진행된 게이오 대학 연구에 의하면 일과 삶의 균형 정책의 시행이 기업의 총요소생산성(total factor productivity, TFP)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 일과 삶의 균형에 대한 인식 및 정책이 실질적으로 조직의 고성과를 도모할 수 있음을 보여주었다(Isamu and Toshiyuki, 2014).

이러한 기존의 연구에서 한 발 더 나아가 본 연구에서는 일과 삶의 균형이 구성원의 성과와 혁신 행동에 긍정적인 영향을 행사하는 과정에서 직무에 대한 만족(job satisfaction)과 삶에 대한 만족(life satisfaction) 등의 정서적 요인에 의해서 매개됨을 보이고자 한다. 구성원들이 일과 삶의 균형을 이루고 있다고 인식한다면, 혹은 일과 삶의 균형을 위한 대표적 제도인 유연 근무나 육아 및 출산 휴직 등이 잘 행해진다고 인식한다면 일과 일 외의 생활 간 갈등이 덜 발생하므로 구성원의 이직 의도가 줄어들고, 조직 효과성은 높아진다는 선행연구 결과가 존재한다(문선희, 2013; 설승환, 2014; Gakovic and Tetric, 2003; Guerrero and Herrbach, 2007). 이직 의도가 줄고 우수 인재가 유지되는 경우 기업의 지속가능한 경쟁력 확보에 도움이 되며 궁극적으로 일과 삶의 균형은 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다. 이러한 관계는 직무와 삶에 대한 '만족'이라는 정서적 요인에 의해 매개될 것이다. 단순

히 일과 삶의 균형을 인식한다, 혹은 관련 제도가 존재한다는 사실 그 자체가 성과를 높이기보다는 우리 조직이 나의 삶에 대해 최소한의 배려를 해준다는 감사함(gratitude)을 유발함으로써 조직에 대한 애사심과 사기(morale), 만족도가 높아지고 이로 인해 효과성이 증진된다는 것이다. 또한 말로만 휴가가 존재하는 것이 아니라 실제로 구성원이 휴직과 휴가, 여가 시간을 사용할 수 있다면 개인 영역에서의 삶이 보장되었다는 인식으로 인해 삶에 대한 만족과 여유의 정도가 높아지면서 창의적 성과가 증대될 개연성이 높아진다. 조직의 제도로 인해 직무에 대한 만족도는 물론 생활과 삶에 대한 정서적 만족과 웰빙의 정도가 높아지고, 이로 인해 효과성을 증대시킬 수 있다는 것이다.

이와 함께 본 연구에서는 매개 역할을 하는 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과(positive reciprocal effect)가 존재함을 밝히고자 한다. 직무 만족과 생활 만족의 관계에 대한 연구는 여전히 활발하게 진행 중이나(Judge and Watanabe, 1993; Rain, Lane and Steiner, 1991) 본 연구에서는 일과 삶의 영역은 서로 분리되어 있지 않으며 각 영역의 감정과 행동이 서로에 대해 긍정적 전이(spill over)효과가 있을 수 있음을 보이고자 한다. 실제로 많은 선행 연구를 통해 직무 영역 만족이 삶의 만족에, 또한 삶의 만족이 직무 만족에 영향을 미친다는 결과가 지지되었다(Bamundo and Kopelman, 1980; Iris and Barrett, 1972; Judge and Watanabe, 1994; Keon and McDonald, 1982; Orpen, 1978; Rain et al., 1991; Rousseau, 1978; Tait, Padgett and Baldwin, 1989; Warr, Cook and Wall, 1979). 인간이란 인지적 존재이면서도 감정적 존재이기 때문에 일과 가정 영역을 완벽히 분리하는 것이 원천적으로 어려운 일이며, 두 영역은 상호간 열

려있는 경우가 많기 때문에(Clark, 2000) 어느 한 영역의 생활을 즐겁게 해냈다면 이러한 긍정적 정서는 다른 영역에도 긍정적으로 영향을 미칠 가능성이 농후하다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구 목적을 달성하고자 한다. 첫째, 일과 삶의 균형 관련 선행연구들을 바탕으로 일과 삶의 균형이 직무 성과와 혁신 행동에 미치는 영향력을 규명한다. 둘째, 일과 삶의 균형이 효과성에 영향을 미치는 과정에서 직무 만족과 생활 만족의 매개효과를 검증한다. 마지막으로 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 강화 효과가 존재함을 검증한다. 마지막으로 실증 연구 결과를 토대로 일과 삶의 균형, 직무 만족 및 삶과 생활에 대한 만족이 조직 내 효과성에 미치는 영향력 및 연구의 함의점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

2.1 일과 삶의 균형(Work-Life Balance, WLB)

일(Work)과 삶(Life)의 균형이란 말 그대로 구성원이 지각하는 일과 일 이외의 모든 생활 간의 균형(balance) 및 조화(harmonization)를 뜻한다

(Madsen 2003; Tausig and Fenwick 2001). 조직과 직무로 대표되는 일 영역과 여가, 가정, 자아 성장으로 대표되는 삶 영역에서 보내는 시간과 신체적·심리적 에너지를 적절히 분배하여 총체적인 생활에 대해 만족하는 상태를 의미한다(김정운·박정열·손영미·장훈, 2005). 결국 일과 삶을 스스로 통제하고 만족스러운 생활을 영위하는 것을 뜻하는 개념으로 두 영역 간 부정적 파급 효과를 최소화하고 긍정적 파급 효과를 극대화하여 조직 고성과와 생활의 웰빙이라는 두 마리 토끼를 잡기 위한 정책과 전략을 통해 창출된다(Lewis and Cooper, 2005). 조직에서 여성친화경영 혹은 가정친화경영의 개념이 비슷하게 사용되고 있으나 일과 삶의 균형은 가정친화를 포괄하는 보다 포괄적인 개념이라 할 수 있다.²⁾ 본 연구에서는 일과 삶의 균형을 위한 정책 시행 여부나 특정 정책 그 자체보다는 전술한 바와 같이 유급 노동(일)과 삶 간의 조화에 대한 구성원의 평가를 일과 삶의 균형으로 정의한다.

서구에서와 마찬가지로 한국에서도 전체 노동력의 많은 부분을 차지하던 베이비 부머 세대가 은퇴하고 출산율이 저하됨에 따라 노동 공급이 노동 수요를 뒷받침해 주지 못하는 상황이 발생하고 있다(안주엽, 2000; 이철선, 2009). 노동인구가 급격히 감소하고 우수 인재의 확보 및 유지가 시급한 상황에서 여성과 고령자 등을 통한 신규 인력 충원이 중요해진 만

2) 많은 연구에서 가정친화정책(Family Friendly Policy)과 일과 삶의 균형을 유사한 개념으로 다루고 있으며 최근에는 일과 삶의 조화(WLH, Work-Life Harmonization)이라는 용어가 도입되는 추세이다. 가정친화정책이란 고용주가 구성원들이 직장 외 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하는 제도와 정책을 뜻한다(Harker, 1996). 그러나 가정친화경영을 적극적으로 수용한 구성원들이 주로 특정한 기술이나 경력이 없는 비정규직, 저학력, 저임금자, 비전문가인 여성이 대부분이었기 때문에 불가피하게 나머지 절반의 근로자들, 즉 고학력의 숙련 또는 전문기술을 가지고 정규직으로 일하고 있는 남성노동자들이 장시간에 걸친 강도 높은 노동에 직면하는 문제가 발생했다는 문제점이 제기된다(Gambles, Lewis and Rapoport, 2006). 또한 '가정'이라는 용어는 주로 가정생활로 부터의 제약이 큰 기혼여성을 중심으로 논의할 때에 주로 사용되기 때문에 남녀 모두를 포함할 수 있는 신 개념의 일과 삶의 균형 프로그램이 절실하게 요청되고 있으며(Lewis and Cooper, 2005) 조직과 개인, 경력개발과 가족친화 등을 동시에 달성하고자 하는 듀얼 아젠다(Dual Agenda Approach)가 필요하게 되었다. 한편 최근 부각되고 있는 일과 삶의 '조화'란 일과 개인생활이 조화롭게 균형을 이루어 구성된 삶의 질을 재고하자는 개념이나 이는 기존에 널리 보편적으로 사용되고 있는 일과 삶의 '균형'과 매우 유사한 개념으로 본 연구에서는 일과 삶의 균형이라는 용어를 사용하기로 한다.

큼 이들의 일과 삶이 양립될 수 있도록 하는 것이 조직 입장에서는 중요한 과제이다(이철선, 2009; 장지연·호정화, 2002). 특히 여성의 사회 진출이 급증하면서 기혼 여성의 출산 및 육아에 초점을 두고 일과 삶의 균형에 대한 연구가 활발히 진행되기 시작하였다(통계청, 2009; Lockwood, 2003; Naithani, 2010; Snooks, 1996).³⁾

그러나 최근에는 단순히 여성 뿐 만이 아닌 모든 구성원들의 삶을 대하는 가치관의 우선순위가 변화하고 일하는 방식 역시 변화하면서 일과 삶의 균형에 대한 중요성이 다시 한 번 증대되고 있다. 가치관의 변화를 살펴보면 일단 경제적으로 90년대 중반 이후, 외환위기를 타개하기 위한 글로벌 스탠다드 도입의 바람이 불면서 대규모 구조조정이 일어나고 대마불사(大馬不死)의 신화가 깨지기 시작하였다. 조직에서는 혁신과 창의성을 발판으로 한 지속가능한 경영의 중요성과 기업의 사회적 책임 실현에 대한 요구가 커졌으며 소위 '젊은 구성원'들은 겸손함을 미덕으로 삼던 '구 세대'와 달리 감성적 자기표현을 강화하고 자신만의 독창성으로 창의적 결과물을 내놓는 것이 조직 생활을 잘 하는 것으로 간주되었으며 이러한 트렌드는 여전히 지속되고 있다.

이처럼 혁신과 탐험적 사고(exploration)가 강조되는 현 상황에서는 국제화, 개방적 네트워크에 익숙한 젊은 세대의 영향력이 강화되고 있으며, 중요한 점은 젊은 세대일수록 과거의 권위주의에 대해 비판적이고 개인과 가족의 행복을 중시함과 동시에 탈물질주의적 가치관을 추구하는 특성을 지닌다는 것이다(CEO information, 2003). 개인 행복의

중요성이 커지면서 무조건 장시간을 버티며 일하는 비효율적 문화와 권위주의적 문화는 효율적이고도 평등한 조직문화로 변화하고 있으며 혁신성과가 중요시되면서 개인의 창의성과 아이디어를 북돋아줄 수 있는 조직 분위기 및 시스템 구축의 필요성이 제기되고 있다. 이처럼 조직의 주요 이해관계자인 구성원의 가치관이 과거 일 중심에서 자아실현과 개인의 행복을 중시하는 탈물질주의적 방향으로 변화함에 따라 현대의 기업들은 이들의 니즈를 만족시킴과 동시에 혁신성과를 높이기 위한 일환으로 일과 삶의 균형을 꾀하는 시스템 설계와 제도 확충을 위해 노력하고 있다.

그렇다면 일과 삶의 균형에 대한 인식은 실제로 현대 조직 구성원들의 조직 만족 및 생활에 대한 만족도를 높이고 있는가? 더 나아가 일과 삶의 균형은 실제로 조직 성과를 높일 수 있는 것인가? 다음 절에서는 선행 연구들을 바탕으로 일과 삶의 균형의 긍정적 영향력을 살펴보고자 한다.

2.2 일과 삶의 균형과 직무 만족 및 생활 만족 간의 관계

일과 삶의 균형은 다양한 탄력적 근무제도, 육아 지원제도, 가족 지원제도, 근로자 지원제도 등 다양한 제도와 정책을 통해 융통적인 시간 활용을 가능하게 함으로써 구성원의 삶의 이롭게 하는 것이다(Hogarth, Hasluck, Pierre, Winterbotham, and Vivian, 2000). 물론 전문한 바와 같이 본 연구에서의 일과 삶의 균형은 정책 그 자체보다는 일과 삶

3) 여성의 취업률은 1980년대에 42.8%에서 1995년에 48.8%, 2010년에는 50.5%로 급격히 높아지는 추세이다(통계청, 2010). 중요한 점은 미혼여성뿐 만 아니라 기혼여성의 취업도 크게 증가하는 추세라는 것이며 여성의 노동시장 참여가 선택이 아닌 필수가 되어감에도 불구하고 육아를 비롯한 '돌봄' 노동이 사회화 되지 않은 상황에서 취업기혼여성은 노동시장 참여와 가족 돌봄의 책임을 다하도록 강요받고 있는 현실이다(김영미, 2008).

간의 조화에 대한 구성원이 주관적 만족 상태로 보고 있으나 위의 다양한 제도가 일상 생활의 가용시간 증가를 통해 삶의 전반적 여유를 찾게 한다고 볼 수 있다. 여전히 국내 조직에서는 구성원의 일과 삶의 균형을 위한 제도 도입을 비용으로 인식하는 경향이 있으나(이주연 · 최석호, 2010) 일과 삶의 균형이 구성원의 조직, 직무 만족, 웰빙, 몰입 등은 물론 기업의 이미지 개선과 장기적 성과 창출에도 긍정적 영향을 미친다는 국내외 연구결과가 존재한다. 일과 삶의 균형을 통해 구성원 개개인이 궁극적으로 얻는 것은 '총체적 삶(whole life)'에서의 만족감과 통제력의 회복이며(Lambert, 1990) 통제력이 높은 구성원의 경우, 특히 부정적 사건에 대한 인내력이 증가하고 사건 후 경험하는 스트레스가 급격히 감소한다(Fiske and Taylor, 1991).

먼저 일과 삶의 균형과 직무 만족(Job Satisfaction)의 관계를 살펴보자. 조직은 일과 삶의 균형을 위한 다양한 제도를 도입하면서 구성원들이 직무 만족도를 향상시킬 것을 기대하며 제도가 충실히 이행되는 경우에 이러한 기대는 충족된다(Hughes and Bozionelos, 2007; Scandura and Lankau, 1997). 인지된 조직지원(Perceived Organization Support, Rhoades and Eisenberger, 2002) 및 심리적 계약 이론(Psychological Contract, Rousseau, 1989)에 의하면 구성원 입장에서는 조직이 이행해야 할 심리적 의무가 존재한다. 조직이 자신의 일과 삶의 균형을 위해 노력하고 관심을 가진다고 인지하는 경우, 구성원은 조직은 물론 직무에 대한 높은 만족감을 가지게 된다는 것이다(Gakovic and Tetrick, 2003; Hughes and Bozionelos, 2007; Rhoades and Eisenberger, 2002).

Weiss and Cropanzano(1996)의 정서사건이론(Affect Event Theory, AET)에 의하면 구성원

들이 조직 내에서 경험하는 감정과 기분은 직무 만족에 상당한 영향력을 행사한다. 이들에 의하면 구성원들은 특정 직무 환경 특성(work environment features) 하에서 다양한 정서적 반응(affective reaction)을 유발하는 작업 사건들(work events)을 경험하게 되며, 이 과정에서 발생하는 정서적 반응이 직무 만족 및 불만족 등 직무 관련 태도에 영향을 미치게 된다(Weiss and Cropanzano, 1996). 특히 여기서 주목해야 할 부분은 조직에서 경험한 정서가 조직 차원의 변수를 넘어서서 직무 관련 변수에도 영향을 미친다는 점이다(Weiss and Cropanzano, 1996). 우리 조직이 일과 삶의 균형을 위해 노력하고 있다는 인식은 구성원들로 하여금 조직의 직무 환경 특성에 대한 긍정적 정서를 경험하게 하며 이러한 정서는 전반적 직무 만족으로 전이되는 경향을 보인다(Brief and Roberson, 1989; Weiss and Cropanzano, 1996). 결과적으로 일과 삶의 균형을 비롯한 여러 제도들은 구성원이 조직을 바라보는 긍정적인 심리적 틀(the frame of mind)을 구성하며 이는 전반적 직무 만족에 영향을 미치게 된다(Weiss and Cropanzano, 1996).

실제로 일과 삶의 균형을 위한 출산 및 육아 유급휴가, 국민연금과 같은 제도는 소득 보장을 통해 구성원 직무 만족에 긍정적 영향을 미치며(문선희, 2013) 법정퇴직금, 육아 휴직 및 직장보육시설 등을 지원하는 기업에 다니는 기혼 여성일수록 일과 가족이 양립하는 과정에서 갈등을 해결하기 위한 사회 조직적 자원이 충분하기 때문에 직무 만족 수준이 높다는 선행 연구 결과가 존재한다(강정희 · 박경숙, 2009; 문선희, 2013). 또한 일과 삶의 균형을 위한 지원적 분위기가 구성원의 직무 만족에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과도 존재한다(설승환, 2014). 일과 삶의 균형을 위한 제도도 중요하겠으나 제도가

실질적으로 활용될 수 있는 조직 분위기가 형성된다면 구성원들은 조직의 지원에 대해 감사, 만족 등의 긍정적 감정을 가지게 되고 이를 통해 직무에 대한 만족이 높아진다는 것이다(설승환, 2014; Gakovic and Tetrick, 2003; Guerrero and Herrbach, 2007).

한편 일과 삶의 균형은 생활과 삶에 대한 만족(life satisfaction)에도 긍정적 영향을 미친다. 2013년 발표된 경제협력개발기구(OECD)의 '더 나은 삶 지수(better life index)' 보고서⁴⁾에 의하면 대한민국의 행복한 삶 지수는 34개 국가 중 27위에, 일과 삶의 균형 지수(WLB index)는 33위에 머물렀다. 보고서는 구성원들의 일과 삶의 균형을 가로막는 주요요소로 너무 긴 연평균 노동시간을 언급한다. 보고서에 따르면 OECD 회원국의 연평균 노동시간 평균이 1765 시간인데 반해 한국은 2090 시간을 기록하였으며 일 영역에서 너무 긴 시간을 할애하는 것, 즉 일과 삶의 조화가 이루어지지 않은 상태는 장기적으로 개인의 건강을 해치고 삶의 만족도를 저해시킨다. 업무에 할당하는 '적당한' 시간은 일과 삶의 균형을 이루기 위한 기본 조건이기 때문에 너무 긴 시간을 일 영역에 사용하는 경우 대인관계, 여가, 가족과의 보내는 시간이 줄어들고 일반적으로는 삶 영역의 질과 웰빙의 수준이 낮아진다는 것이다(Kofodimos, 1993; <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/>).

국내의 선행연구를 살펴보면 탄력적 근무 제도를 통한 근무시간의 유연성이 생활만족에 중요한 변인으로 작용한다는 연구결과가 있으며(한경미, 1995), 가정친화적문화가 일과 생활, 일과 가정 간 갈등을 완화시킴으로써 생활에 대한 만족도를 높인다는 연

구결과 또한 존재한다(이요행·방묘진·오세진, 2005; Frone, Russell, and Cooper, 1992). 일과 삶의 조화를 추구하는 과정에서 보다 다양한 역할을 경험하는 구성원들은 일과 직무에만 매몰되지 않기 때문에 다양한 관계와 사건을 통한 심리적 완충 효과(buffering effect)를 가지게 됨으로써 보다 높은 질의 생활을 영위하는 것이다(Barnett and Hyde, 2001; Greenhaus, Collins, and Shaw, 2003). 또한 일과 삶이 양립할 수 없는 것이 아니라 균형을 이루는 과정에서 개인의 자아실현과 목표달성이 가능하다는 인식은 웰빙과 전반적 삶의 질의 수준을 높여준다(Diener, Suh, and Oishi, 1997; Senecal, Vallerand, and Guay, 2001). 지금까지 살펴본 선행 연구를 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 일과 삶의 균형은 직무 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 일과 삶의 균형은 생활 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.3 직무 만족 및 생활 만족의 매개효과

이미 많은 선행 연구에서 일과 삶의 균형에 의해 형성된 구성원의 직무 만족과 생활 만족은 구성원의 직무 성과와 혁신 행동 등 조직 효과성에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 이론적으로, 실증적으로 주장하고 있다(김현기, 2006; Diener et al., 1997; Frone et al., 1992; Gakovic and Tetrick, 2003; Guerrero and Herrbach, 2007). 그러나 대부분의 연구들은 일과 삶의 균형이 성과 창출에 도움을 줄 것이라고 주장하면서도 직무 및 생활 만족을 통

4) <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/>

합적으로 다루지 못하고 있는 것이 현실이다. 앞서 살펴본 바와 같이 일과 삶의 균형은 일에도, 삶에도 긍정적인 영향을 미치기 때문에 한 모형 내에서 일과 삶의 균형이 일과 삶에 대한 만족을 유발함으로써 성과를 창출하는 총체적 과정을 살피고 이에 대한 통합적 모형을 제시해야 할 것이다.

조직이 가정친화정책, 일과 삶의 균형 정책 등을 추구할 경우 전술한 바와 같이 구성원들은 조직 만족, 직무 만족, 조직 몰입, 조직 신뢰의 정도를 높게 되고(문선희, 2013; 설승환, 2014; Gakovic and Tetrick, 2003; Guerrero and Herrbach, 2007) 삶의 만족도 역시 높아진다(Diener et al., 1997; Frone et al., 1992; Senecal et al., 2001). 일과 삶의 균형을 위한 제도와 정책의 존재 그 자체가 직접적으로 조직 효과성을 높이기보다는 조직과 맡은 직무에 대한 정서적 애착과 만족 등의 긍정 정서를 통해 실제로 성과가 증대된다는 것이다. 일과 삶의 균형을 통해 구성원들의 조직에 대한 몰입, 만족도가 높아진다면 조직 관리의 효율성과 효과성이 재고될 수 있으며(박보람 · 김효선 · 구자숙 · 박찬희, 2007) 일과 삶의 균형을 통해 조직 만족도가 높아짐으로써 이직의도 감소, 개인 및 조직 성과의 향상이 창출된다는 연구 결과도 존재한다(LG경제연구원, 2006).

먼저 직무 성과의 측면을 살펴보면 탄력근무제 시행 조직을 대상으로 한 연구에서는 구성원 스스로에게 근무 시간의 탄력적 조정을 가능하게 하는 경우 직무 만족과 자유재량권의 증대를 통해 생산성에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과가 제시되고 있다(김현기, 2006). 또한 김정운 · 박정렬(2004)의 정책기획원회 보고서에 따르면 주 40시간 근무제의 도입은 구성원들에게 노동시간 단축을 통해 일상을 돌아볼 수 있는 기회를 제공함으로써 배우자 및 자

녀와의 관계 개선을 도모함은 물론 충전된 에너지와 여유를 통해 직무 성과를 높인다. 그것이 진정한 사회적 책임활동이건 생산성을 높이기 위한 수단이건 조직이 일과 삶의 균형을 위한 정책을 시행할 경우 구성원들은 자신의 욕구와 기대가 만족됨에 따라 조직에 대한 긍정적 평가를 하고 직무에 대한 몰입의 정도를 높임으로써 성과 창출에 기여하게 된다(Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, and Cegarra-Navarro, 2012; Magnini, 2009; Scandura and Lankau, 1997). 대표적 긍정 정서로서의 만족, 기쁨 등은 구성원들 간 심리적 애착이나 응집력을 높이고 협력적 태도를 지니게 함으로써(이창준 · 윤정구, 2007) 성과에 긍정적 영향을 미치는 것이다.

한편 구성원의 만족은 운영 성과는 물론 최근 중요성이 커지고 있는 혁신적 행동에도 긍정적 영향력을 행사한다(이려정, 2011; Amabile and Kramer, 2011; Kaplan and Norton, 1996a, 1996b). 물론 선행연구에서 다루고 있는 '만족'이 정확하게 직무 및 삶에 대한 만족만을 언급하는 것은 아니지만 결국 조직의 혁신 성과를 창출해내는 주체는 구성원이기 때문에 구성원의 만족도와 긍정정서를 높이기 위한 환경과 시스템의 구축이 중요하다는 것이다(김재봉, 2003; Amabile and Kramer, 2011; Kaplan and Norton, 1996).

Amabile and Kramer(2011)의 진전의 법칙(the progress principle)에 의하면 행복도와 만족도가 높은 구성원은 보다 자발적으로 업무에 임하고 업무 환경에 대해 긍정적으로 인식함으로써 강력한 동기를 부여받고 창의성을 높일 수 있다. 업종이 서로 다른 7개 조직의 구성원들이 작성한 12,000여건의 일기(日記) 내 63,000건의 사건을 바탕으로 분석한 결과 업무에서 사소하게라도 성공을 경험한 사람, 혹은 사내에서 존중, 인정, 격려 등의 만족 경험

을 한 사람의 75% 이상이 창의적 문제해결이나 새로운 아이디어 모색 등 '진진'을 경험함으로써 혁신 성과를 도출해낸다(Amabile and Kramer, 2011). 또한 긍정 정서(positive emotion)에 대한 Fredrickson (1998)의 확장 구축 이론(broaden and build theory)에 의하면 긍정 정서는 인간의 사고-행동(thought-action) 레퍼토리를 확장시킴으로써 복잡한 문제에 대한 해결 능력을 증대시키고 나아가 창의성을 높인다(이창준·윤정구, 2007; 정예지, 2014; Fredrickson, 1998; Peterson, Walumbwa, Avolio, and Hannah, 2012). 만족을 비롯한 활발, 기쁨, 흡족 등의 긍정 정서는 부정 정서에 비해 역량의 개발, 창의적 노력에 대한 높은 동기를 제공함으로써(이창준·윤정구, 2007; Izard, 1977) 혁신적, 탐구적 행동을 촉진시킨다(Reeve, 1989). 이처럼 일과 삶의 균형에 대한 인식을 통해 형성된 직무 및 생활 만족은 구성원의 업무 성과와 창의적 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 지금까지 살펴본 선행 연구를 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 직무 만족은 일과 삶의 균형과 조직 효과성의 관계를 매개할 것이다.

3-1: 일과 삶의 균형은 직무 만족을 매개로 직무 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2: 일과 삶의 균형은 직무 만족을 매개로 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 생활 만족은 일과 삶의 균형과 조직 효과성의 관계를 매개할 것이다.

4-1: 일과 삶의 균형은 생활 만족을 매개로 직무 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2: 일과 삶의 균형은 생활 만족을 매개로 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 직무 만족과 생활 만족 간 긍정적 교호작용효과

그렇다면 직무 만족과 생활 만족 간에는 어떠한 관계가 존재할까? 본 연구에서는 일과 삶의 균형이 성과를 창출하는 과정에서 매개역할을 하는 직무 만족과 삶의 만족 간에 긍정적 교호작용효과(positive reciprocal effect)가 존재할 것이라 본다. 직무 만족과 생활 만족 간 관계 설정에 대한 대표적 모형으로는 분리 모형, 전이 모형, 보상 모형, 갈등 모형(Champoux, 1978, 1981; Judge and Watanabe, 1994; Kabanoff, 1980; Kabanoff and O'Brien, 1980; Near, Rice and Hunt, 1980; O' Driscoll, 1996; Rice, Near and Hunt, 1980; Wilensky, 1960)이 존재한다.

먼저 분리 모형(separation)은 일과 삶은 완전히 분리된 영역으로서 상호 배타적이며(mutually exclusive) 상관관계가 전혀 존재하지 않는다고 본다(Guest, 2001; Judge and Watanabe, 1994). 반면 전이 모형(spill-over)은 말 그대로 한 영역에서 경험한 정서, 감정, 태도 등이 다른 영역으로 유입 및 전이되어 서로 영향을 미칠 수 있는 상호의존적 관계(interdependent)가 존재한다고 본다(Champoux, 1981; Guest, 2001; Judge and Watanabe, 1994). 보상 모형과 갈등 모형은 사실상 전이 모형의 다른 버전으로 생각할 수 있다. 두 관계에서 갈등이 발생하거나 보상이 존재한다는 것 자체가 두 영역의 연관성을 전제로 하기 때문이다(Guest, 2001). 보상 모형(compensation)은 일 영역에서 불만족하는 구성원은 일 이외 영역의 경험에서 만족을, 일 이외 영역에서 불만족하는 경우에는 일 영역에서 만족으로 보상을 받으려 한다고 본다. 즉 한 영역에서 생기는 결핍을 다른 영역을 통해 보상받으려 한다고 본다(Guest, 2001; Judge and Watanabe, 1994).

마지막으로 갈등 모형(conflict)은 일과 삶 영역에서 요구하는 사항들이 매우 다양하고 많은 경우 상충되기 때문에(trade-off) 이러한 요구사항과 역할의 우선순위를 정하는 상황에서 갈등이 발생한다고 본다(Guest, 2001).

학자들마다 어떠한 모형이 현상을 가장 잘 설명하고 있는가에 대한 의견이 분분하였고 개인차와 상황적 요소가 모형의 결정에 영향을 미친다는 연구 결과들이 도출되기도 하였다(Kabanoff and O'Brien, 1980; Near et al., 1987). 그러나 Tait, Padgett, and Baldwin(1989)에 의해 행해진 34개 연구(N=19,811)의 메타분석에 의하면 일과 삶의 영역 간에는 정적 상관관계(.44)가 존재하는 것으로 밝혀졌고, 이러한 결과는 이후 전이 모형의 유효성과 타당성을 지지하는 연구에 활발히 인용되고 있다. 이후 연구들에서도 과거 산업사회에서는 일과 삶의 분리 및 보상 모형이 가능할 수 있으나 현대의 삶을 설명하는 틀로서는 한계가 있다는 지적이 나오고 있다(정부정책위원회, 2004).

결과적으로 분리모형을 제외한 모든 모형은 일과 삶 간의 전이와 교호성(reciprocity)을 전제로 하고 있으며 일과 삶의 균형은 일과 삶 영역 간 시너지를 높이는 전략일 것이다. 두 영역에서의 긍정적 시너지가 높아질수록 긍정적 영향은 더 높아지고 설사 다른 영역에 존재하고 있는 부정적 영향도 상쇄될 개연성이 높다. 이와 같은 경향은 밸런스보드 모델(balance-board model)에 의해서도 주장되고 있다(Cunningham, 2007; Frone, 2003). 일과 삶의 균형은 삶의 가치를 더하는 일(WENW, Work Enhancing Non-Work), 일의 가치를 더하는 삶

(NWEW, Non-Work Enhancing Work)의 비중을 늘림으로써, 또한 삶의 가치를 해하는 일(WINW, Work Interfering Non-Work), 일의 가치를 해하는 삶(NWIW, Non-Work Interfering Work)의 비중을 줄임으로써 일과 삶의 만족 간 긍정적 전이 효과가 가능함을 시사한다(Cunningham, 2007; Fisher, Bulger, and Smith, 2009; Frone, 2003). 유연 근무제, 원격 근무, 다양한 휴가제도, 주 5일 근무제, 구성원 건강 및 심리관리 프로그램 등은 대표적인 WENW, 즉 삶의 가치를 더하는 조직(일) 차원의 노력이다(Cunningham, 2007).⁵⁾ 이러한 프로그램과 제도는 구성원의 일상 생활에서의 여유와 만족의 정도를 높여주고 이를 통해 가족 간 대화, 건강을 위한 스포츠 활동 시간 등을 늘린 구성원은 삶의 전반적 웰빙 수준을 높이고 더불어 직장 생활에도 기분 좋게 임하고 직무에 대한 긍정적 태도를 가지게 된다. 이는 NWEW로 업무와 일의 가치를 삶의 영역이 더해준 예이다(Cunningham, 2007; Fisher et al., 2009; Tait et al., 1989).⁶⁾ 이처럼 일과 삶의 균형에 의해 형성된 직무 만족과 생활 만족 간에는 긍정성 전이와 교호성이 존재할 것이다. 지금까지 살펴본 선행연구 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 직무 만족과 생활 만족 간에는 긍정적 교호작용효과가 있을 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이 본 연구의 이론적 목표와 범위는 일과 삶의 균형이 직무 및 생활 만족을 매개로 직무 성과와 혁신 행동에 어떤 영향을 미치는가

5) 또는 WINW, 삶의 가치를 해하는 일의 측면을 줄여준 케이스로 보아도 무방하다.

6) 또는 NWIW, 일의 가치를 해하는 삶의 측면을 줄여준 케이스로 보아도 무방하다.

를 살펴보는 것이다. 하지만 본 연구의 가설에서 상정한 인과적 순서와는 반대로 실제 조직에서는 직무 성과와 혁신 행동이 생활 만족과 직무 만족에 영향을 주고 생활 만족과 직무 만족이 일과 삶의 균형에 대한 인식에 긍정적 요인으로 작동할 수도 있다. 그럼에도 본 연구에서는 현재 모형과 역 인과 모형 중 본 연구의 모형을 먼저 검증해야 할 모형으로 선정했다. 이는 선행 연구들을 통해 보았을 때 현재의 모형이 역 인과 모형보다 이론적으로 더 자연스럽게 받아들여진다고 판단하였기 때문이다.

조직행동에 대한 일반모형에서 구성원은 누구나 거시적 환경 하에 위치해 있고 이 환경적 맥락의 하강 효과(cascading effect)를 기반으로 특정 인지적, 정서적 체험을 하며 다시 이 체험을 통해 행위적 결과를 산출하는 것을 가정하고 있다. 따라서 역으로 최종 결과가 어떤 체험을 산출하는가의 문제는 일반적 과정들이 충분히 밝혀진 후에 시도되는 시계열상의 연구대상으로 받아들여져 왔다. 또한 이와는 별도로 만족-성과 및 성과-만족의 인과관계에 대한 논의가 호손연구 이후로 끊임없이 제기되어 왔으며 Lawler and Porter(1967)에 의해 성과-만족 이론이 만들어지기도 하였다. 그러나 성과-만족 이론에서도 성과가 즉각적으로 만족을 유발하기 보다는 과업 달성을 위한 특정 노력(effort)이 내재적 보상(intrinsic reward)을 통해 만족에 영향을 미치는 것으로 주장하고 있다. 이처럼 성과-만족 이론에서조차 성과와 노력의 개념이 혼재되어 있고 내재적 보상의 중요성을 강조한다는 이유로 역 인과관계를 규명하는 실증 연구가 많지 않은 것이 현실이다. 따라서 본 연구에서는 일과 삶의 균형이라는 조직적 맥락이 구성원들에게 제도적 환경으로 작용하고 구성원들은 거시적 환경 하에서 직무 및 삶의 만족을 느끼고 주관적 경험을 통해서 직무 성과나 혁신 행

동을 산출한다는 일반적 모형의 이론적 논지를 먼저 연구한다. 역 인과관계 모형은 본 논문에서의 환경 → 경험 → 결과의 과정 논리가 충분히 밝혀진 후에 시계열상의 데이터를 설계하여 그 타당도를 밝혀내야 할 후속 연구로 생각한다.

III. 분석방법

3.1 표본, 분석 절차 및 방법

연구에서 설정한 가설 검증을 위해 한국 직장인의 멘탈 생산성(Mental Productivity) 연구를 위해 진행된 한국생산성본부(KPC)의 '한국 직장인 멘탈 생산성 측정도구 개발 및 타당도 검증' 서베이를 자료를 활용하였다. 이 서베이는 한국 기업의 생산성 및 업무 성과에 큰 영향을 미치는 구성원들의 멘탈 생산성 영역에 대한 정량적이고 객관적인 통합 측정도구를 개발하고 표준화하는 가이드라인을 제시하기 위해 실시되었다. 2011년 8월 31일부터 9월 5일까지 한국 직장인 500여명을 대상으로 예비조사(pilot test)가 실시되었으며 이후 2011년 10월 6일부터 10월 18일까지 한국 직장인 10,000명을 대상으로 본 조사가 실시되었다.

본 조사 조사대상자의 특성을 살펴보면 남성이 5,294명(52.9%), 여성이 4,706명(47.1%)이었으며 기혼이 5,495명(55.0%), 미혼이 4,807명(48.1%)이었다. 연령별로는 만 30세에서 39세가 4,394명(43.9%)으로 가장 많았으며 근로형태는 정규직이 8,312명(83.1%), 비정규직이 1,688명(16.9%)이었다. 최종 학력의 경우 4년제 대학 졸업자가 5,451명(54.5%)으로 가장 많았으며 거주지역

은 서울 3,488명(34.9%), 경기 등 수도권 2,871명(28.7%), 영남권 2,039명(20.4%) 이었다. 또한 조사 대상자의 직업관련 특성을 살펴보면 공무원이 1,160명(11.6%)으로 가장 많았으나 제조/생산 1,000명(10%), 건축/건설/부동산 1,000명(10%), IT 1,000명(10%), 서비스 1,000명(10%), 미디어/광고/디자인 920명(9.2%), 금융/보험 920명(9.2%), 판매/유통 1,000명(10%), 교육 1,000명(10%), 의료/제약 1,000명(10%) 등이 10% 내외로 매우 고르게 분포하였다. 기업 규모는 300인 이하의 소기업이 6,552명(65.5%)으로 가장 많았으며 10,000명 이상의 대기업 소속자도 698명(7.0%)를 차지하였다. 직급은 사원급 3,713명(37.1%), 대리급 2,254명(22.5%), 과장급 1,720명(17.2%) 순이었다.

한편 가설 검증에 앞서 측정 도구의 타당도를 알아보기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)이 실행되었으며, 신뢰도를 알아보기 위해 Cronbach's alpha 수치를 구하였다. 또한, 상관관계 분석을 통해서 본 연구에서 중점적으로 다루는 변수들 간의 상관관계를 알아보았다. 이후 구조방정식모형을 통해서 가설에 대한 검증이 이루어졌으며 주요 변수들 이외에 성별과 연령, 직급, 정규직 여부, 결혼 여부, 조직 근속 년수, 개인의 연봉, 가족의 연소득, 기업(산업) 등이 통제변수로 포함되었다.

3.2 측정도구

주요 변수들의 조작적 정의 및 측정 도구를 살펴

보면 다음과 같으며 모든 측정도구와 그 출처는 아래의 <표 1>에 실려 있다.⁷⁾ 먼저 일과 삶의 균형이란 '유급 노동(일)과 일 이외 영역 간의 조화에 대한 긍정적 평가의 정도'로 조작적 정의된다. Carlson, Kacmar, and Williams(2000), King, Mattimore, King, and Adams(1995)의 연구와 박정열·손정미(2005)의 연구를 바탕으로 한국 상황에 적합한 16 문항을 선별하였다. Carlson et al.(2000)의 연구 중 업무-가정 간 시간 배분에 따른 갈등(time-based conflict) 2문항, 업무-가정 간 긴장에 따른 갈등(strain-based conflict) 1문항을 채택하였고 King et al.(1995)의 FSIW(Family Support Inventory for Workers) 중 정서적 지원 3문항, 마지막으로 국내 박정열·손정미(2005)의 연구에서 일-여가 조화 5문항, 일-성장 조화 5문항을 선택하였다. 그러나 본 연구의 탐색 및 확인적 요인 분석 결과 5개의 문항만이 남았으며 결과적으로 총 5개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 활용된 문항을 살펴보면 '나는 과도한 업무로 인하여 가족에 대한 의무와 책임을 다하지 못하는 경우가 있다(역변환),' '나는 여가나 운동에 꽤 많은 시간을 할애할 수 있다' 등이다.

한편 본 연구의 생활만족이란 '일상 생활의 전반적 즐거움과 정서적 편안함에 대한 인식 정도'로 정의되며 Goldberg(1972)의 General Health Questionnaires(GHQ)를 기반으로 한국인의 사회심리적 스트레스를 측정하기 위해 만들어진 장세진(1994)의 Psychological Wellbeing Index(PWI)

7) 본 연구에서 사용된 모든 측정도구는 한국생산성 본부 및 전문 공동연구원들로 구성된 연구팀 회의를 통하여 발췌 및 도출되었다. 전문 공동연구원의 경우 국내의 의학 전공 교수 1인, 심리학과 교수 2인, 경영학과 교수 1인으로 구성되었으며 이 회의를 통해 일단의 이론적 변수에 대한 여러 연구의 척도를 포괄하는 예비 문항이 선정되었다. 이후 선정된 문항에 대하여 500명을 대상으로 한 예비조사(pilot test)과정에서 타당도와 신뢰도에 적합한 문항들이 도출되었다. 이 과정에서 신뢰도, 항목 전체 문항 상관계수(item-total correlation coefficient), 타당도가 낮은 문항을 제외하는 과정에서 원래의 문항이 수정되었다.

에서 발췌된 6개 문항이 리커트 5점 척도로 측정되었다. 대표적 문항으로는 '나는 지난 4주간 정상적인 일상생활을 즐기며 살고 있다,' '나는 지난 4주간 정서적으로 편안하다' 등이 있다.

직무만족이란 '직무 전반에 대한 정서적 만족의 정도'로 정의되며 Brayfield and Rothe(1951)의 문항을 번역하여 사용하였다. 대표적 문항은 '나는 업무에 회의를 느낄 때가 많다(역변환),' '나는 과업에 열정적으로 임하고 있다' 등이다.

개인의 직무성과는 '전반적 업무 효율성과 우수성에 대한 개인의 주관적 인식'으로 조작적 정의를 내렸다. 본 연구의 개인 직무 성과는 객관적 성과가 아닌 구성원 개개인이 자신의 업무 성과를 다른 동료들과 비교하여 내린 주관적 평가이다. Hinds and Mortensen(2005)이 타 팀과 우리 팀을 비교하여 팀 성과 인식을 측정할 문항을 개인 차원으로 변환하여 최종적으로 6개 문항이 리커트 5점 척도로 측정되었다. 대표적 문항은 '나는 다른 동료들과 비교하여 처리하는 업무의 질이 우수하다고 생각한다,' '나는 다른 동료들과 비교하여 작업을 수월하게 수행한다는 피드백을 자주 받는다' 등이다.

혁신 행동이란 '새로운 방식으로 일하려고 하는 정도'로 정의되며 Scott and Bruce(1994)가 부록에 제시한 6 문항 중 4개 문항을 번역하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 대표적 문항은 '나는 내 자신의 업무 개선을 위해서 꽤 노력하는 편이다,' '나는 잘잘못을 따지기 보다는 문제 해결을 위해 더 노력한다' 등이다.

마지막으로 주요 변수들 이외에 성(sex), 연령, 개인이 속한 기업의 규모 및 산업, 조직 내 직급, 결혼 여부, 자녀 유무, 정규직 여부, 조직 근속 연수, 학력, 개인의 연소득, 가계 연소득을 통제변수로 활용하였다.

IV. 분석결과

4.1 구성타당도와 신뢰도 분석, 상관관계 분석

본 연구에서 사용하는 변수들의 구성 타당도가 확보되었는지를 알아보기 위해서 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실행하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석을 통해 이루어졌으며, 사각회전이 이루어졌다. 탐색적 요인분석을 통해서 각 측정문항들의 요인적재 수치는 모두 0.4 이상의 수치를 보이며, 이는 Kim and Mueller(1978)가 제시한 0.3이라는 기준을 상회하고 있는 것으로 나타났다.

한편 확인적 요인분석은 이순목(1990)과 Jöreskog and Sörbom(1993)가 제시한 절차에 이루어졌으며 동일방법편의(common method bias) 여부를 확인하기 위해서 본 연구에서 다루고 있는 주요 변수들을 각각의 잠재변수들로 구성하는 5요인 모형과 하나의 잠재변수로 구성하는 1요인 모형간의 모형 적합도 비교를 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 5요인 모형의 경우의 모형 적합도 지수들을 살펴보면 χ^2 는 8920.03 ($df=367$, $p < 0.001$), Normed Fit Index(NFI) 0.98, Comparative Fit Index(CFI) 0.98, Incremental Fit Index(IFI) 0.97, Goodness of Fit Index(GFI) 0.94등으로 나타났다. 이는 Mulaik, James, Alstine, Lind, and Stillwell(1989)이 제시한 좋은 모형의 기준인 NFI, IFI, GFI는 0.9 이상, CFI는 0.95 이상에 적합하므로 좋은 모형이라 할 수 있다.

반면 1요인 모형의 적합도 지수들을 살펴보면, χ^2

는 80928.85(df=377, $p < 0.001$), NFI 0.88, NNFI 0.88, CFI 0.89, IFI 0.98, GFI 0.64 등으로 나타나 좋은 모형이라 판단할 수 없으며 위의 5요인 모형과 1요인 모형의 χ^2 차이 값이 무려 72,008($\Delta df=10$)로 99.9% 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있다. 따라서 이는 5요인 모형이 1요인 모형보다 적합한 것을 의미하며 동일방법편의의 문제가 완전히 해결된 것은 아니지만 측정방법에 의한 분산이 각 측정문항들의 구성타당도에 영향을 미치는 정도는 아니라는 것을 알 수 있다. 5요인 모형을 통해 도출된 각 문항들의 요인 적재치는 다음의 <표 1>과 같다.

다음으로 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's alpha 수치를 구하였으며 <표 2>에 결과가 제시되어 있다. 모두 0.7 이상의 수치를 보이고 있으며 이는 채서일(1997)이 제시한 기준을 상회하고 있다. 구성타당도와 신뢰도가 확보된 문항들로 구성된 변수들과 통제변수들의 평균과 표준편차, 변수 간 상관관계는 다음의 <표 2>와 같다. 주요 변수 간의 상관관계를 살펴보면 일과 삶의 균형은 직무 만족(.222, $p < .01$), 생활 만족(.451, $p < .01$), 직무 성과(.259, $p < .01$), 혁신 행동(.215, $p < .01$) 모두와 정(+)의 상관관계를 지니고 있으며 직무 만족 역시 생활 만족(.414, $p < .01$), 직무 성과(.290, $p < .01$), 혁신 행동(.419, $p < .01$)의 상관관계를 보이고 있다. 한편 통제변수로 사용되었으나 정규직 군의 경우 직무 만족(.104, $p < .01$), 생활 만족(.101, $p < .01$)과 정(+)의 상관관계를 나타내고 있었으며 학력, 개인의 연봉, 가계의 연소득 등이 직무 만족, 생활 만족, 직무 성과 인식 및 혁신 행동과 긍정적 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다.

4.2 가설검증

가설 검증은 구조방정식모형(structural equation modeling)을 이용하였으며 분석절차는 이순목(1990)과 Jöreskog and Sörbom(1993)이 제시한 절차를 따랐다. 먼저 외생변수로 일과 삶의 균형, 매개변수로 직무 만족과 생활 만족, 결과변수로 직무 성과와 혁신 성과로 설정 한 후 변수들의 관계에서 직무 만족과 생활 만족에 의해 완전 매개되는 모형이 적합한 지, 독립 변수와 결과 변수들 간의 직접적인 관계들이 존재하는 부분 매개 모형이 적합한가를 알아보기 위해서 완전 매개모형과 부분 매개모형 간의 비교가 이루어졌다. 분석결과, 완전 매개 모형의 경우에는 χ^2 는 1512.86(df=3, $p < 0.001$), NFI 0.98, CFI 0.98, IFI 0.98, GFI 0.98로 나타났다. 반면, 부분 매개 모형의 경우에는 NFI 0.98, CFI 0.97, IFI 0.97, GFI 0.90으로 나타났고 χ^2 는 1510.39(df=1, $p < 0.001$)으로 자유도가 2만큼 줄었을 때 도달해야 하는 χ^2 변화 값 수준인 5.99를 초과하지 못하였다. 또한 일과 삶의 균형이 결과변수인 직무 성과(.01, N.S.)와 혁신 성과(-.02, N.S.)에 미치는 직접적 영향력이 통계적으로 유의하지 않게 도출되었으므로 이후의 분석은 완전 매개모형을 기초로 하여 이루어졌으며 자세한 분석 결과는 다음의 <표 3> 및 <그림 1>과 같다.

먼저 일과 삶의 균형은 직무 만족(.10, $p < .001$), 생활 만족(.47, $p < .001$)에 통계적으로 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이를 통해 가설 1과 2가 지지되었다. 즉, 일과 삶의 관계가 균형적으로 형성되었다고 인식할수록 직무 및 생활의 만족도가 높아진다는 것이다.

가설 3에서는 일과 삶의 균형이 직무 성과와 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 직무 만족이 매개변

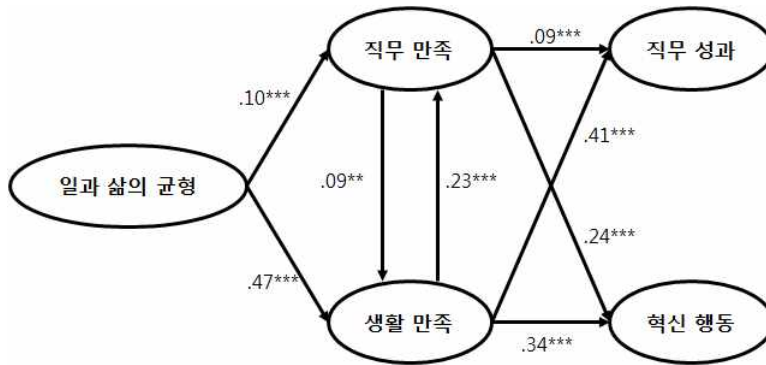
〈표 1〉 확인적 요인분석 결과(completely standardized solution) (n=10,000)

항 목	일-삶 균형	생활 만족	직무 만족	출처
나는 과도한 업무로 인하여 가족에 대한 나의 의무와 책임을 다하지 못하는 경우가 있다 (역)	.51			Carlson et al.(2000)
나의 가족들은 나의 업무에 대해 관심이 없다 (역)	.38			King et al.(1995)
내가 업무에 문제가 있을 때 가족들을 걱정을 한다	.58			
나는 여가나 운동에 꽤 많은 시간을 할애한다	.69			박정열 · 손정미(2005)
영화나 공연을 본지가 꽤 오래되었다	.73			
지난 4주 동안 나는 일상생활과 관련하여 정서적으로 편안하다		.72		
지난 4주 동안 나는 나 자신에 대한 신뢰와 확신을 가지고 있다		.74		
지난 4주 동안 나는 정상적인 일상생활을 즐기며 살고 있다		.71		장세진(1994)
지난 4주 동안 나는 나에게 닥치는 어려움을 잘 해결해 나가고 있다		.69		
지난 4주 동안 나는 정신이 맑고 깨끗하다고 느꼈다		.70		
지난 4주 동안 나는 대인관계를 갈등없이 원만하게 유지하고 있다		.61		
나는 나의 과업이 괜찮다고 느낀다			.75	
나는 나의 과업이 마음에 든다			.80	
나는 과업에 만족한다			.81	
나는 간혹 업무에 회의를 느낀다 (역)			.47	Brayfield & Rothe(1951)
나는 과업에 즐거운 마음으로 임한다			.79	
나는 때로 업무에 싫증이 나기도 한다 (역)			.51	
나는 주로 과업에 열정적이다			.72	
나는 나의 과업이 흥미진진하다고 느낀다			.72	
항 목	직무 성과	혁신 행동	출처	
나는 동료들과 비교하여 내 업무의 질이 우수하다고 생각한다	.76			
동료들과 비교하여 나의 업무 처리 양이 우수하다고 생각한다	.78			
동료들과 비교하여 나의 과업 수행 수준이 우수하다고 생각한다	.77			Hinds and Mortensen(2005)
나는 동료들과 비교하여 작업을 수월하게 수행한다고 생각한다	.68			
동료들과 비교하여 나의 목표 달성률이 높다고 생각한다	.76			
동료들과 비교하여 나의 업무처리 효율성이 높다고 생각한다	.80			
나는 내 자신의 업무개선을 위해 꽤 노력하는 편이다		.71		
나는 동료들과 업무개선을 위한 문제점과 개선방법에 대하여 자주 토론한다		.60		Scott and Bruce(1994)
나는 항상 새롭고 개선된 방법으로 일하기 위해 노력한다		.71		
나는 잘잘못을 따지기 보다는 문제 해결을 위해 더 노력한다		.57		
모형의 적합도(fitness of model)	$\chi^2=8920.03$ (df=367, $p < 0.000$), RMSEA=0.048, NFI=0.98, CFI=0.98, IFI=0.98, GFI=0.94			

〈표 2〉 변수 간 상관관계, 평균, 표준편차 및 신뢰도^{1),2),3)}

	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	11)	12)	13)	14)	15)	16)	17)
1) WLB	1(.702)																
2) 직무 만족	.222**	1(.884)															
3) 생활 만족	.481**	.414**	1(.848)														
4) 직무 성과	.239**	.290**	.477**	1(.890)													
5) 혁신 행동	.215**	.419**	.472**	.530**	1(.740)												
6) 연령	.043**	.236**	.159**	.110**	.176**	1											
7) 성	.015	.148**	.150**	.130**	.159**	.354**	1										
8) 기업규모(대)	.028**	.140**	.099**	.074**	.082**	-.028**	.164**	1									
9) 조직 내 직급	.048**	.174**	.154**	.203**	.200**	.540**	.393**	-.101**	1								
10) 결혼 여부	.019	.204**	.160**	.109**	.132**	.539**	.297**	.064**	.355**	1							
11) 자녀 유무	.001	.229**	.161**	.105**	.152**	.611**	.310**	.059**	.391**	.794**	1						
12) 정규직 여부	.017	.104**	.101**	.112**	.072**	.101**	.201**	.019	.217**	.133**	.122**	1					
13) 조직 근속	.070**	.248**	.154**	.150**	.135**	.515**	.264**	.215**	.342**	.401**	.416**	.260**	1				
14) 학력	.046**	.070**	.118**	.152**	.121**	.053**	.160**	.197**	.205**	.062**	.048**	.065**	.100**	1			
15) 연소득	.076**	.219**	.166**	.178**	.170**	.358**	.360**	.241**	.434**	.274**	.292**	.218**	.368**	.284**	1		
16) 가구 연소득	.138**	.205**	.213**	.221**	.192**	.238**	.200**	.272**	.328**	.213**	.199**	.211**	.310**	.350**	.550**	1	
17) 산업(제조)	.001	.038**	.027**	.012	.034**	.032**	.134**	.224**	.021*	.072**	.068**	.103**	.108**	-.035**	.129**	.028**	1
평균	3.0909	3.1719	3.3515	3.4327	3.4425	35.7915	.5294	.2300	2.4965	.5495	.4807	.8312	6.4378	15.3978	3.5073	7.5332	.1000
표준편차	.67128	.61950	.58089	.62089	.55293	8.25435	.49916	.42085	1.59526	.49757	.49965	.37459	6.33277	1.77935	.22999	.22724	.30002

- 1) * : p < .05, ** : p < .01, *** : p < .001
- 2) 괄호안의 수치는 Cronbach's alpha 수치임.
- 3) 성, 결혼 여부, 자녀유무, 정규직 여부는 더미변수이며 남성 1, 기혼 1, 자녀가 있는 경우 1, 정규직 1로 기입하였음
- 4) 기업 규모의 경우 1,000인 이상 대기업을 1로 기입하였음
- 5) 산업의 경우 제조/생산업을 1로 기입하였음



- 1) 통계변수가 모두 투입된 상태에서 추정된 Completely standardized solution 값이다.
- 2) 내생 변수인 직무 만족과 생활 만족 간 오차 분산을 상관 시킨(error variance correlated) 결과 값이다.
- 3) 2차적으로 소벨 검증(sobel test)을 통한 매개효과 검증에 있어서도 완전 매개의 결과가 지지되었다.
- 4) * : p < 0.05, ** : p < 0.01, *** : p < 0.001

〈그림 1〉 구조방정식모형 결과^{1),2),3)}

(표 3) 구조방정식모형 분석결과 (N=10,000)^{1),2)3)4)}

	직무 만족			생활 만족			직무 성과			혁신 성과		
	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접 효과	간접 효과	총 효과	직접효과	간접 효과	총 효과
통제 변수												
연령	.06***	.01	.07***	.01	.01**	.02 [†]	-.08***	.02**	-.06***	.03 [†]	.02***	.05 [†]
성별	-.02 [†]	.01***	-.01 [†]	.04***	.00	.05***	.00	.02***	.02	.03**	.02***	.05**
산업	.04 [†]	.00	.04 [†]	.00	-.01 [†]	-.01 [†]	-.01	.00	-.01	.02*	.00	.02*
조직 크기	.07***	.01***	.08***	.03***	.01***	.04***	-.02 [†]	.03***	.01 [†]	.00	.04***	.04
직급	-.01	.00	-.01	.02	.00	.02	.11***	.01	.12***	.08***	.00	.08***
결혼 여부	-.01	.01*	.00	.03***	.00	.03***	.01	.01*	.02	-.03*	.01	-.02*
아이 여부	.09***	.02***	.11***	.06***	.01**	.07***	-.02	.04***	.02	.01	.05***	.06
정규직여부	.02 [†]	.01***	.03 [†]	.05***	.00**	.05***	.02 [†]	.02***	.04 [†]	-.01	.02***	.01
조직 근속	.08***	.00	.08***	-.01	.01**	.00	.04***	.01	.05***	-.03*	.02**	-.01*
교육 정도	-.03**	.01***	-.02**	.05***	.00	.05***	.06***	.02***	.08***	.04***	.01**	.05***
개인 연봉	.13***	.01***	.14***	.04**	.01**	.05**	.05***	.03***	.08***	.03	.05***	.08
가계 소득	.10***	.01***	.11***	.07***	.02**	.09***	.03**	.02**	.05**	.00	.02**	.02**
독립 변수												
일-삶 균형	.10***	.12***	.22***	.47***	.02**	.49***	.00	.22***	.22***	.00	.22***	.22***
매개 변수												
직무 만족	-	-	-	.09**	.01*	.10**	.09***	.04**	.13***	.24***	.04***	.28***
생활 만족	.23***	.01***	.24***	-	-	-	.41***	.03***	.44***	.34***	.07***	.41***

$\chi^2=1512.86 (df=3)$
CFI=.98, IFI=.99, NFI=.98, GFI=.98, RMSEA=.022

주1) * : p < .05, ** : p < .01, *** : p < .001, 양측검정

주2) completely standardized solution 값

주3) 산업처리시 제조/생산업은 1, 나머지는 0으로, 기업 규모는 대기업 1, 나머지는 0으로 코딩하였음

주4) 남성 1, 기혼 1, 자녀 있음 1, 정규직 1로 코딩하였음

수의 역할을 할 것이라고 예측하였다. 직무 만족은 일과 삶의 균형과 직무 성과(.09, p < .001)와의 관계는 물론 혁신 행동(.24, p < .001)와의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타나고 있으며 이로서 가설 3-1, 3-2 모두 지지되었다. 또한 가설 4에서는 일과 삶의 균형이 직무 성과 및 혁신 행동에 영향을 미치는 과정에서 생활 만족이 매개 변수의 역할을 할 것이라고 예측하였다. 생활 만족은 인과 삶의 균형과 직무 성과(.41, p < .001), 혁신 행동(.34, p <

.001)와의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났으며 이로서 가설 4-1, 4-2 역시 지지되었다.

마지막으로 가설 5에서는 직무 만족과 생활 만족 간의 긍정적 교호효과가 존재함을 보이고자 하였다. 일과 삶의 균형이 외생변수로 투입된 상태에서 직무 만족은 생활 만족에(.09, p < .05), 생활 만족은 직무 만족에(.23, p < .001) 통계적으로 유의한 영향력을 주고받고 있음을 확인할 수 있었으며 이를 통해 가설 5 역시 지지되었다. 적어도 통계적으로 살

피보았을 때 직무만족이 생활만족에 미치는 영향보다 생활만족이 직무만족에 미치는 영향이 두 배 이상 크게 나타나고 있다.⁸⁾

V. 결론 및 논의

일과 삶의 균형이란 구성된 개개인이 궁극적으로 일을 비롯한 삶의 모든 측면에서 만족과 통제력을 회복함을 의미한다(Lambert, 1990). 본 연구에서는 이러한 일과 삶의 균형이 실제로 직무 만족과 생활 만족을 도모하는지, 더 나아가 직무 및 생활 만족이 실질적으로 구성원의 업무 성과에 긍정적 영향력을 행사하는가의 여부를 살펴보았으며 다음과 같은 연구 결과들이 도출되었다.

첫째, 일과 삶의 균형은 직무 만족과 생활 만족에 각각 통계적으로 정(+)적인 영향력을 행사하였다. 직무 만족과 관련해서는 일과 삶의 균형을 통해서 일에서 생기는 스트레스를 삶의 여유를 통해서 해소해주고 또한 삶을 통해서 일에 몰입할 수 있는 에너지를 충전 받음에 의해서 하는 일에 더욱 만족할 수 있음을 보여주고 있다. 또한 일과 삶의 균형을 통해서 생긴 일에서의 여유가 결혼 만족도, 가정생활의 질, 나아가 생애 만족(life satisfaction) 등에도 긍정적 영향을 미친다는 기존연구의 제안들을 실증적으로 지지하는 것이다(김정운·박정열, 2004; 김주엽, 2006).

눈여겨 볼만한 결과는 일과 삶의 균형이 생활 만

족에 큰 영향력을 행사하고 있다는 점이다(.47, $p < .001$). 베타(β) 값을 통해 본 상대적 영향력이 직무 만족에 미치는 영향력(.10, $p < .001$)의 4배 이상에 달한다. 한국여성정책연구원 홍승아·이미화·김동기의 2011년 연구에 따르면 유연근무제를 이용하고 난 이후 '시간적, 정신적 여유 모두가 생겼다'는 응답자가 307명 중 241명으로 78%에 달했으며 배우자, 자녀들, 부모님 등 가족관계가 전반적으로 좋아졌다는 응답 역시 70%에 달했다. 물론 남녀에 따라 유연근무제를 왜 사용하고 어떻게 사용하는가에 차이가 존재하는 것이 사실이지만 남녀 모두에게 있어 유연근무제 이용 후 절대적인 시간적 여유와 정신적 여유가 창출된다면 이를 통해 생활 만족도, 삶의 만족도가 높아질 수 있다는 것이다(홍승아 외, 2011).

둘째, 직무 만족과 생활 만족은 일과 삶의 균형과 조직 성과 및 혁신 행동 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 물론 이러한 완전 매개에 대한 결과는 본 연구에 국한되기 때문에 결과와 그 해석을 일반화 할 수 없는 것이 사실이다. 본 연구의 모형에서는 다루지 못한 조직 지원 인식, 리더십, 고성과 인적자원관리 등을 통해 성과가 향상될 수 있음이 선행 연구를 통해 충분히 밝혀졌기 때문이다. 따라서 본 연구에서 포함시키지 못한 다양한 주요 변수들이 존재하며 이들의 효과가 반영되지 못하여 일과 삶의 균형의 직접 효과가 나타나지 않았을 가능성이 있기 때문이다. 이러한 한계점이 있음에도 불구하고 통계적으로 보았을 때 본 연구에서는 직무 및 생활 만족이 일과 삶의 균형과 직무 성과 및 혁신 행동 간

8) 이 때 직무 만족과 생활 만족은 동시에 일어날 수 있다는 가정 하에서 2단계 최소 자승법(two stage least square)으로 분석을 진행하였다. 즉 직무 만족이 결과 변수일 경우, 일과 삶의 균형 및 통제 변수들이 생활 만족에 미치는 영향을 먼저 추정한 후 선행 변수(일과 삶의 균형 및 통제 변수) 효과가 반영된 생활 만족 변수를 추정해 다시 독립변수로 간주하여 직무 만족을 추정하였다. 마찬가지로 생활 만족을 추정할 때에는 일과 삶의 균형과 통제변수들이 직무 만족에 미치는 일차적 효과를 추정한 후 이 효과를 반영한 직무 만족 변수를 추정해 생활 만족을 추정하였다.

관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 지금까지 직무만족과 조직 효과성의 경우를 살펴보면, 인사조직 분야의 여러 선행연구들에서 두 개념 사이의 인과성에 대한 논쟁을 다루고 있으나 Judge, Thoresen, Bono, and Patton(2001)의 연구에 따르면 전반적 직무 만족 척도를 포함하는 경우 두 변인의 상관관계가 .33까지 상승하며 직무 만족이 업무 성과를 예측할 수 있음을 주장하였다. 본 연구에서는 일과 삶의 균형의 효과가 다른 대안적 과정을 거치지 않고 직무만족을 통해 이뤄진다는 것이 밝혀졌다. 이는 일과 삶의 균형에 대한 그 동안에 있었던 제반 대안적 논쟁을 정리해주고 있다.

생활 만족 역시 일과 삶의 균형이 조직 효과성에 영향력을 행사하는 과정에서 완전매개 역할을 하는 것으로 나타나고 있다. 또한 생활 만족이 개인 직무 성과(.41, $p < .001$)와 혁신 성과(.34, $p < .001$)에 미치는 영향력이 직무 만족이 각각에 미치는 영향력보다 더 큰 것으로 나타나고 있다(.09, $p < .001$, .24, $p < .001$). 동서양을 막론하고 삶의 질, 여가와 웰빙 등에 대한 연구는 20세기 초반까지만 해도 노동과 조직생활의 부산물 정도로 여겨져 왔던 것이 사실이다(Kirkcaldy, Trimppop, Fischer, and Furnham, 1997). 그러나 고도의 경제성장을 이룬 이후, 개인의 자유 시간에 대한 문제, 복지 사회와 여가 중심의 생활 등이 세계적 관심사로 등장하게 되었으며(Foley, Maxwell, and McGillivray, 1999) 이는 조직의 성과에도 많은 영향력을 미치고 있음이 한국에서도 밝혀진 것이다.

현대 사회에서 여유 있는 삶과 삶의 만족은 단순한 만족을 넘어서서 일종의 '생활 양식'이 되었다(홍성희, 2000). 과거 삶의 만족은 노동에 대한 보상, 혹은 노동 이외의 행동을 위한 수단이었으나 현재 삶의 만족은 정신적 피로를 풀고 정서적 불안을 해

소시켜 궁극적으로 웰빙과 정서적 안녕을 도모한다(홍성희, 2000). 이러한 전반적 삶에 대한 만족은 사회생활을 영위하는데 필요한 일종의 발판이 되어 역할 수행의 기술을 터득하게 하고, 창조적 활동을 증대시킬 수 있다(Campbell, 1980). 따라서 앞으로는 조직에서도 직무 만족과 함께 일상적 삶의 만족과 행복도를 통한 조직 효과성 창출을 눈여겨보아야 한다고 사료된다.

마지막으로 직무 만족과 생활 만족 간에는 긍정적 상호작용효과가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 지난 50년간 수많은 연구들은 직무 및 조직 만족에 상대적으로 치중하여 진행되어 왔으나(Cranny, Smith, and Stone, 1992) 최근에는 조직 내 구성원의 행동을 보다 깊이, 제대로 이해하고 지속적인 경쟁력 창출을 하기 위해서는 직무를 제외한 생활 만족(off the job satisfaction)과 삶의 측면을 살펴보아야 한다는 주장이 힘을 얻기 시작하였다(Judge and Watanabe, 1993). 여전히 직무 만족과 생활 만족 간에 어떠한 '관계'가 존재하는가는 논쟁의 대상인 것이 사실이지만(Judge and Watanabe, 1993; Rain et al., 1991) 직무는 삶에 배태되어 있고 삶은 다시 직무에 배태되어 있는 것을 부인할 수 없다. 따라서 직무 영역, 생활 영역 모두가 구성원에게 삶의 중요한 일부이며 두 영역을 같이 연구하고 이들이 미치는 영향력을 동시에 고려해야 한다.

앞서 살펴본 바와 같이 직무 만족과 생활 만족 간의 관계에 대한 분리 모형의 경우 직무 및 생활 간 상관관계가 '0'이며 일과 삶은 완전히 독립된 영역임을 주장하고 있다(Guest, 2001; Gupta and Beehr, 1981). 그러나 노동과 여가의 경계가 불분명해지는 현대 사회에서 감정과 행동, 에너지의 타 영역 전이가 전혀 없다는 것은 불가능한 것으로 보여진다(김정운·박정열, 2004; Clark, 2000). 반면 보상 및

갈등 모형은 사실상 두 영역 간 전이를 전제로 하고 있으나 그 상관관계가 부(-)적인 경우(negative relationship between two satisfactions)를 논하고 있다(Guest, 2001; Rain et al., 1991). 보상 모형의 경우 일에서 박탈감(deprivation)을 느끼는 구성원은 그 박탈에 상응하는 즐거움, 행복 등의 보상을 일 이외의 영역에서 얻으려 하며(Mansfield and Evans, 1975), 갈등 모형의 경우에도 일과 생활 영역의 역할과 요구 사항이 상충관계임을 전제하고 있기 때문이다(Guest, 2001).

본 연구의 결과는 단순한 상호관계를 주장하는 보상모형과 제로섬적 자원의 동원을 전제로 하는 갈등모형을 넘어서서 두 개념 간 시너지를 상승시켜주는 긍정적 강화 관계가 있음을 보여주고 있다. 2014년 현재, 한국 기혼 가정의 51.9%가 부부가 같이 일하는 듀얼 커리어 가정으로 나타나고 있다(통계청, 2014). 따라서 남녀 모두에게 있어 삶의 주요 공간 중 하나가 된 직무 만족도와 생활 만족도는 높은 관련성을 지닐 수밖에 없는 것이 사실이다. 따라서 직무 만족도를 높임으로써 삶에 미치는 부정적 영향력을 최소화하고 긍정적 영향력을 최대화하는 조직적, 사회적 지원뿐만 아니라 삶의 만족도를 제고하여 직무에 대한 만족도를 높이는 정책을 동시에 고려할 필요가 있다.

5.1 연구의 의의와 시사점

첫째, 일과 삶의 균형은 직무 및 생활 만족에 매우 긍정적인 영향을 미치고 있으며 특히 생활 만족에 미치는 영향력이 지대한 것으로 밝혀졌다. 모든 인간은 일과 놀이, 활동과 휴식, 업무와 삶 간의 균형 있는 인생을 갈망할 것이다. 그러나 현 상황에서 직장인들이 이러한 균형을 잡는 것은 쉽지 않은 것이

사실이고 많은 이들이 과로와 스트레스로 인한 탈진을 경험하고 있다. 조직원들이 업무 및 업무 관련 전자우편 사용에 사용하는 시간은 급증하고 있으나 의미 있는 대화, 창조적 취미에 쏟는 시간이 부족함을 호소하고 있다.

본 연구의 결과는 일과 삶의 균형을 유지시키는 사회적 시스템과 조직 체도를 도입하는 것이 조직과 직무를 넘어서서 개인 삶에 긍정적 영향력을 행사함을 보여주고 있다. 결국 사회적, 조직적인 거시적 차원의 노력이 그 집단에 속한 개인 삶의 만족도에 지대한 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 측면이며 사회에 대한 파급력이 상대적으로 큰 조직의 노력으로 구성원의 행복과 생활향상을 가능하게 한다는 점에서 '구성원 복지'를 위한 조직 차원의 노력이 필요함을 강하게 시사한다고 본다.

둘째, 직무 및 생활 만족은 일과 삶의 균형과 조직 효과성 간의 관계를 완전 매개하였다. 일과 삶의 균형, 혹은 그 제도 자체가 효과성을 높이기보다는 구성원의 일과 삶에 대한 내면적인 만족도를 향상시킴으로써 고성과를 도모하는 것이다. 전술한 바와 같이 업무와 삶의 균형을 이루기 위해 조직 차원에서 시행하고 있는 여러 정책이 불균형의 문제를 해결할 수도 있겠으나 불균형의 원인을 구성원 개개인에게서 찾아볼 수도 있을 것이라고 사료된다(Iaffaldano and Muchinsky, 1985; Scott and Taylor, 1985). 기본급, 성과급 등 기초적인 복리후생 프로그램부터 평생학습 코디네이팅, 여가건강 프로그램(employee assistance program) 등의 적극적인 경영 정책이 구성원의 일과 삶의 균형을 도모할 수 있으나 이는 어디까지 필요조건일 뿐이다. 정책이 종업원의 삶과 직무에 대한 만족으로 이어져야만 성과가 창출되기 때문에 아무리 좋은 제도와 정책을 만들었다 하더라도 충분조건에 해당되는 직무와 삶에 대한 만족도로

이여지지 않는다면 별의미가 없다고 볼 수 있다.

문화 심리학자인 김정운은 ‘불안하면 숲이 안 보인다’는 조선일보 칼럼(2014.12.12.)에서 고령화 사회의 근본 문제는 ‘연금’이 아니라 은퇴자의 ‘아이덴티티(identity)’의 문제라고 주장한다. 자신의 사회적 가치를 확인시킬 방법이 없는 이들에게 ‘여명(餘命)’은 불안 그 자체이며 연금이라는 제도가 있다하더라도 이것이 원천적인 불안을 해소시킬 수는 없다는 것이 그의 주장이다. 결국 연금을 비롯한 사회, 조직 차원의 정책은 최소한의 필요조건이며 이를 기저로 하여 개개인에게 부여되는 의미(meanings)의 총체로서의 정체성을 공고히 하는 노력을 통해 혁신성향을 비롯한 효과성을 높일 수 있을 것이다. 일을 포함한 전반적인 ‘삶’의 균형과 웰빙을 도모하는 것은 궁극적으로 직무와 삶에 대한 만족도를 통해서 성과와 혁신에 영향을 미치는 것은 이것이 나의 ‘정체성’의 근간에 영향을 미치기 때문일 것이다.

셋째, 일과 삶의 균형과 효과성 간의 관계를 완전 매개하는 직무 만족과 생활 만족 간에는 긍정적 전이 효과가 존재하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 단순히 통계적으로 직무 및 생활 만족 간에 정(+)의 효과가 존재한다는 것을 밝히는 것에서 한 발 더 나아가 일과 삶, 직무와 생활 영역 간의 ‘통합(integration)’에 대한 최근의 관점을 지지하는 것이다(Gambles, Lewis, and Rapoport, 2006; McMillan, Morris, Atchley, 2011). 본 연구에서의 일과 삶의 ‘균형(Balance)’ 역시 삶의 의미와 웰빙을 위해 업무 시간을 줄이거나 일이 아닌 삶 측면의 질을 높이기 위한 여러 제도를 도입하는 것, 혹은 일-가정 갈등이 없는 상태를 만드는 것에서 제시하는 제로섬 관계 이상으로 고려해볼 것을 요구한다. 일과 업무 역시 삶의 일부일 수밖에 없다. 일과 업무에 있어서 수리적으로 완벽한 ‘균형’을 이루는

것을 넘어서서 삶과 일이 서로에게 기반이 되어 서로를 배태하고 있는 총체적 상태로 인식하는 것의 중요성이 지적해주고 있다(Gambles et al., 2006). 다시 말해 일에서의 성공이 생활에서의 성공의 기반이 되고 생활에서의 성공이 일에서의 성공의 기반이 되는 선순환 관계로 보아야 한다(Hill, Allen, Jacob, Bair, Bikhazi, Van Langeveld, and Walker, 2007; McMillan et al., 2011). 궁극적으로 일과 삶의 조화(WLH, Work-Life Harmonization)가 이루어져 개인이 지니는 일과 삶에서의 역할과 책임이 통합되고 공유되는 상태가 가능함을 의미한다. 따라서 여전히 일과 삶을 분리시키는 기존의 시각에서 탈피하여 총체적 삶에 대한 시각의 필요성을 인정하고 개인의 정체성을 공고히 하기 위한 사회 조직적 노력 및 미시적 개인 차원의 노력이 병행되어야 할 것이다.

5.2 연구의 한계점과 향후 연구 제언

전술한 장점과 함의들에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 한계점이 존재하며 이를 통해 다음과 같은 추후 연구가 필요하다고 사료된다.

첫째, 통계적으로 보았을 때 공통방법편의 문제를 완벽히 해결하지 못하였다. 공통방법에 의해 설명되어지는 측정문항들의 분산과 특성에 의해 설명되어지는 분산 간의 비교가 이루어졌으나(Podsakoff et al., 2003), 이 문제에서 완전하게 자유로울 수는 없다. 그러므로 향후 연구들에서는 다른 방법들을 함께 사용할 필요성이 존재한다. 연장선상에서 본 연구에서 살펴본 조직 효과성 변수 역시 주관적 자기 보고 자료라는 한계점을 가진다. 자기 보고 자료는 자기 보고 편향(bias)을 수반하여 연구의 타당성을 위협할 수 있다. 따라서 향후의 연구에서는 개인성

과를 팀장이나 동료에 의해 평가하는 방법을 사용하거나 혁신 성과에 대해서도 보다 객관적인 데이터(팀 내 아이디어 제공 횟수, 특허 제안 횟수 등)를 사용함으로써 연구의 객관성과 타당성을 높여야 할 것이다.

둘째, 앞서 밝힌 바와 같이 본 연구에서는 일과 삶의 균형이 직무 및 생활 만족을 통해 조직성과를 높이는가의 여부를 살펴보았다. 그러나 인사조직 분야에서는 만족이 먼저냐, 성과가 먼저냐의 논의가 여전히 뜨겁다. 추후 연구에서는 본 연구에서 상정한 것의 역인과 모형, 즉 성과가 만족의 정도에 영향을 미치고 일과 삶의 균형에 대한 인식에 영향을 미치는 모형을 시계열 데이터를 통해 반드시 실증적으로 연구할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에서는 다양한 산업 및 조직들의 구성원 10,000 명을 표본으로 하여 가설에 대한 검증이 이루어졌다. 충분히 샘플의 수가 크다고 볼 수도 있겠으나 현재 표본 이외에 다른 표본들에게서도 비슷한 결과가 도출될 지의 여부에 대해서는 단언할 수는 없을 것이다. 따라서 보다 다양한 샘플에 대한 실증 연구를 통해 본 연구 결과의 일반화 가능성을 높일 수 있을 것이다. 한 예로, 본 연구에서는 일과 삶의 균형이 남녀 모두에게 공히 중요한 요소라 판단하였으나 여성 근로자 비율이 일과 삶의 조화 관련 정책에 미치는 영향력이 다르다는 연구, 혹은 일과 삶의 균형이 남녀에게 미치는 영향력이 다르다는 연구(임주리 · 강혜련 · 신종태, 2007)가 있다. 따라서 여초 집단 샘플, 서비스 종사자 샘플 등 다양한 분야에서의 일반화 여부를 확인하는 추후 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 강정희 · 박경숙(2009), "가족친화적 기업복지제도 이용가능 정도가 기혼여성근로자의 직무만족에 미치는 영향," **대한가정학회지**, 47(4), 83-98.
- 강혜련 · 김태홍(2000), "가정영역의 책임이 근로자의 노동성과에 미치는 영향분석," **인사관리연구**, 24(1), 347-369.
- 김명옥(2015), "스마트워크 환경이 비서직종사자의 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 관심사와 일-생활 균형의 조절효과를 중심으로," **한국전자거래학회지**, 20(2), 37-71.
- 김영미(2008), "한국사회, 일 가족양립의 현주소," **지역사회연구**, 59(겨울호).
- 김영미(2008), "여성일자리창출을 통한 여성정책담론," 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집.
- 김영조 · 이유진(2012), "가족친화제도가 여성근로자의 경력 몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로," **인적자원관리연구**, 19(3), 71-99.
- 김재봉(2003), "종업원들의 창의성 결정요인에 관한 연구," **산업경제연구**, 16(5), 16-30.
- 김정운 · 박정열(2004), "주40시간 근무제 실행 후 노동자의 생활양식 변화와 학습에 대한 태도 변화 연구: 일과 조화(work-life balance)정책 개발과 여가정책 개발 중심으로," 대통령자문 정책기획위원회.
- 김정운 · 박정열 · 손영미 · 장훈(2005), "일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 개념적 이해와 효과성," **여가학연구**, 2(3), 29-48.
- 김주엽(2006), "일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토," **인적자원개발연구**, 8(1), 83-117.
- 김현기(2006), "가족친화적경영 이제 선택이 아닌 필수," **LG주간경제**, 12, 3-7.
- 김효선 · 차운아(2009), "직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에

- 미치는 효과,” **한국심리학회지**, 22(4), 515-540.
- 문선희(2013), “기업복지제도가 기혼 직장여성의 가정생활과 직무 만족에 미치는 영향: 가족친화 제도의 효과,” **한국가족복지학**, 18(1), 119-141.
- 박보람·김효선·구자숙·박찬희(2007), “부서의 업무과장특성과 가족친화분위기가 듀얼 아젠다에 미치는 영향,” **인사조직연구**, 15(2), 71-101.
- 박정열·손영미(2005), “근로자와 기업문화 수준을 통한 일과 삶의 조화(WLB) 측정,” **여가학연구**, 3(2), 39-53.
- 설승환(2014), “일생활균형(WLB)을 위한 지원제도와 지원분위기가 직무만족과 생활만족에 미치는 영향: 상사 지원과 배우자 지원의 조절효과 검증,” 전북대학교 박사 논문.
- 안주엽(2000), “중장기 인력수급전망 (2002~2010),” 한국노동연구원.
- 이려정(2011), “여행사 내부마케팅이 창의성에 미치는 영향,” **관광연구**, 25(6), 255-274.
- 이선희·김문식·박수경(2008), “가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정갈등의 매개효과 가설 검증,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3), 383-410.
- 이순목(1990), 『공변량구조분석』, 서울: 성원사.
- 이요행·방묘진·오세진(2005), “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가족만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(3), 639-657.
- 이주연·최석호(2010), “이중의제접근을 통한 가족친화경영,” **한국가족자원경영학회지**, 14(3), 15-36.
- 이창준·윤정구(2007), “정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증,” **인사조직연구**, 15(6), 1-51.
- 이철선(2009), “베이비붐 세대의 은퇴와 정책적 대응방안,” 현대경제연구원.
- 임주리·강혜련·신종태(2007), “가족친화제도 도입의 영향 요인과 조직 효과성에 관한 연구: 초기 도입기업을 중심으로,” 2007 춘계인사조직학회발표논문집.
- 장세진(1994), “스트레스 측정 도구의 평가와 개발: 일반인의 스트레스 측정을 위한 설문지(PWI) 개발,” **연세사회학**, 14, 71-114.
- 정예지(2014), “변혁적 리더십과 진성 리더십이 팀 성과에 미치는 차별적 효과에 관한 연구,” **경영학연구**, 43(3), 705-743.
- 장지연·호정화(2002), “취업자 평균 은퇴연령의 변화와 인구특성별 차이,” **노동정책연구**, 2(2), 1-21.
- 채서일(1997), “사회과학조사방법론,” 제2판, 서울: 학현사.
- 통계청(2009), “향후 10년간 사회변화 요인분석 및 시사점”
- 통계청(2010), “2009 한국의 사회지표”
- 통계청(2014), “2013년 맞벌이 가구 현황”
- 한경미(1995), “기혼 취업여성의 가정, 직업, 여가생활만족과 영향요인,” **한국가정관리학회지**, 13(3), 47-57.
- 홍성희(2000), “중노년기 여가프로그램 개발을 위한 기초 연구: 공공시설의 여가프로그램을 중심으로,” **대한가정학회지**, 38(5), 121-136.
- 홍승아·이미화·김동기(2011), “유연근무제와 가족생활의 변화,” 한국여성정책연구원 연구보고서.
- LG경제연구원 916호(2006), “2006년 대한민국 직장인 행복지수,” LG경제연구원.
- Amabile, T. M., and Kramer, S. J.(2011), “The Power of Small Wins,” *Harvard Business Review*, MAY, 70-80.
- Bamundo, P. J., and Kopelman, R. E.(1980), “The Moderating Effects of Occupation, Age and Urbanization on the Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction,” *Journal of Vocational Behaviour*, 17, 106-123.
- Barnett, R. C., and Hyde, J. S.(2001), “Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory,” *American Psychologist*, 56(10), 781-96.
- Brayfield, A., and Rothe, H.(1951), “An Index of Job Satisfaction,” *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Brief, A. P., and Roberson, L.(1989), “Job Attitude

- Organization: An Exploratory Study," *Journal of Personality and Social Psychology*, 19, 717-727.
- Campbell, A.(1980), "The Sense of Well Being in America," New York: McGraw Hill.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., and Williams, L. J. (2000), "Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-family Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., and Cegarra-Navarro, J. G.(2012), "Understanding the Link between Work Life Balance Practices and Organizational Outcomes in SMEs," *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Champoux, J. E.(1978), "Perceptions of Work and Non-work: A re-examination of the Compensatory and Spillover Models," *Sociology of Work and Occupations*, 5, 402-22.
- Champoux, J. E.(1981), "Sociological Perspective on Work Involvement," *International Review of Applied Psychology*, 30, 65-86.
- Clark, S. C.(2000), "Work/family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance," *Human Relations*, 53, 747-770.
- Cranny, C. L., Smith, P., and Stone, F. F.(1992), "Job Satisfaction: How People Feel about their Job and How it Affects their Performance," New York, Lexington Books.
- Cunningham, C.(2007), "Attempting to Understand Work-family/Nonwork Balance: A "Balance-board" Conceptual Model," Unpublished manuscript.
- Diener, E., Suh, E., and Oishi, S.(1997), "Recent Findings on Subjective Well-being," *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., and Smith, C. S.(2009), "Beyond Work and Family: A Measure of Work/nonwork Interference and Enhancement". *Journal of Occupation Health Psychology*, 14, 441-456.
- Fiske, S. T., and Taylor, S. E.(1991), "*Social Cognition*(2nd ed.)," New York: McGraw Hill.
- Foley, M., Maxwell, G., and Mcgillivray, D.(1999), "Women at Leisure and in Work-unequal Opportunities?," *Equal Opportunities International*, 18(1), 8-18.
- Fredrickson, B. L.(1998), "What Good are Positive Emotions?," *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Frone, M. R.(2003), Work-family Balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick(Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp.143-162. Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., and Cooper, M. L.(1992), "Antecedents and Outcomes of Work-family Conflict: Testing a Model of the Work-family Interface". *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-8.
- Gakovic, A., and Tetrick, L. E.(2003), "Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees," *Journal of Business and Psychology*, 18, 235-246.
- Gambles, R., Lewis, S., and Rapoport, R.(2006), "The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies," John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex, England.
- Goldberg, D. P.(1972), "The Detection of Psychiatric Illness Byquestionnaire: A Technique for the Identification and Assessment of Non-psychotic Illness," Oxford University Press, London, New York.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., and Shaw, J. D. (2003), "The Relation between Work-family Balance and Quality of Life," *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510-31.
- Guerrero, S., and Herrbach, O.(2007), "The Affective Underpinnings of Psychological Contract Fulfillment," *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4-17.
- Guest, D. E.(2001), "Perspectives on the Study of Work-Life Balance," *A discussion paper*. 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31. Retrieved August 30, 2005, from <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>.
- Gupta N., and Beehr, T.(1981), "Relationship among Employee's Work and Nonwork Responses," *Journal of Occupational Behavior*, 2, 203-209.
- Harker, L.(1996), "The Family-friendly Employer in Europe. In Lewis, S. & Lewis, J. In The Work-family Challenge Rethinking Employment," UK: Sage Publication.
- Hill, E. J., Allen, S., Jacob, J., Bair, A. F., Bikhazi, S. L., Van Langeveld, A.,
- Martinengo, G., Parker, T. T., and Walker, E. (2007), "Work-family Facilitation: Expanding Theoretical Understanding through Qualitative Exploration," *Advances in Developing Human Resources*, 9, 507-526.
- Hinds, P. and Mortensen, M.(2005), "Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: An Empirical Investigation," *Organization Science*, 16, 290-307
- Hogarth, T., Hasluck, C., Pierre, G., Winterbotham, M., and Vivian, D.(2000), "Work-Life Balance 2000: Baseline Study of Work-life Balance Practices in Great Britain," Summary Report, London, Department of Education and Employment.
- Hughes, J., and Bozionelos, N.(2007), "Work Life Balance as Source of Job Dissatisfaction and Withdrawal Attitudes: An Exploratory Study on the Views of Male Workers," *Personnel Review*, 36(1), 145-154.
- Iaffaldano, M. T., and Muchinsky, P. M.(1985). "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Iris, B., and Barrett, G. V.(1972), "Some Relations between Job and Life Satisfaction and Life Importance," *Journal of Applied Psychology*, 56, 301-304.
- Isamu, Y., and Toshiyuki, M.(2014), "Effect of Work -Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese Firm-Level Panel Data," *Journal of Economic Analysis & Policy*, 14(4), 1677-1708.
- Izard, C. E.(1977), *Human Emotions*. New York: Plenum Press.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D.(1993), *LISREL8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, IL: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K.(2001), "The Job Satisfaction-job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review," *Psychological Bulletin*, 127, 376 - 407.
- Judge, T. A., and Watanabe, S.(1993), "Another Look at the Job-life Satisfaction Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Judge, T. A., and Watanabe, S.(1994), "Individual Differences in the Nature of the Relationship between Job and Life Satisfaction," *Journal of Occupational and Organizational Psycho-*

- logy*, 67, 101-107.
- Kabanoff, B.(1980), "Work and Nonwork: A Review of Models, Methods, and Findings," *Psychological Bulletin*, 88, 60-77.
- Kabanoff, B., and O'Brien, G. E.(1980), "Work and Leisure: A Task Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 65, 596-609.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P.(1996a), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action," Boston: HBS Press.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P.(1996b), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* (January-February), 75-85.
- Keon, T. L., and McDonald, B.(1982), "Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Evaluation of their Interrelationship," *Human Relations*, 35, 167-180.
- Kim, J., and Mueller, C. W.(1978), "Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues," Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- King, L. A., Mattimore, L. K., King, D. W., and Adams, G. A.(1995), "Family Support Inventory for Workers: A New Measure of Perceived Social Support from Family Members," *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235-258
- Kirkcaldy, B. D., Trimpop, R. M., Fischer, C., and Furnham, A.(1997), "Leisure and Work Beliefs of British Senior Managers," *Journal of Management Development*, 16(6), 392-404.
- Koestler, A.(1964), "The Act of Creation," London: Hutchinson & Co.
- Kofodimos, J. R.(1993), "Balancing act," San Francisco: Jossey-Bass.
- Lambert, S. J.(1990), "Processes Linking Work and Family: A Critical Research Agenda," *Human Relations*, 43, 239-257.
- Lawler, E. E., and Porter, L. W.(1967), "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Lewis, S., and Cooper, C. L.(2005), "Work-Life Integration: Case Studies of Organisational Change," Jon Wiley and Sons, Chichester.
- Lockwood, N. R.(2003), "Work/Life Balance: Challenges and Solutions, Society for Human Resource Management," *Research Quarterly*, 2, 1-10.
- Madsen, S. R.(2003), "The Effects of Home-based Teleworking on Work-family Conflict," *Human Resource Development Quarterly*, 9, 35-58.
- Magnini, V. P.(2009), "Understanding and Reducing Work-family Conflict in the Hospitality Industry," *Journal of Human Resources in hospitality & Tourism*, 8(2), 119-136.
- Mansfield, R., and Evans, M. G.(1975), "Work and Non-work in Two Occupational Groups," *Industrial Relations*, 6, 48-54.
- McMillan H. S., Morris M. L., and Atchley E. K. (2011), "Constructs of the Work-life Interface: A Synthesis of the Literature and Introduction of the Concept of Work-life Harmony," *Human Resource Development Review*, 10, 6-25.
- Mednick, S. A.(1962), "The Associative Basis of the Creative Process," *Psychological Review*, 69 (3), 220-232.
- Mulaik, A. A., James, L. R., Alstine, J. V., Lind, S., and Stilwell, C. D.(1989), "Evaluation of Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Modeling," *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Naithani, P.(2010), "Overview of Work-life Balance

- Discourse and its Relevance in Current Economic Scenario," *Asian Social Science*, 6(6), 148-155.
- Near, J., Rice, R., and Hunt, R.(1980). "The Relationship between Work and Non-work Domains: A Review of Empirical Research," *Academy of Management Review*, 5, 415-429.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., and Ngozi, C. D. (2015), "Work Life Balance and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Lagos State," *European Journal of Research and Reflectin in Management Science*, 3(4), 63-77.
- O'Driscoll, M.(1996), "The Interface between Job and Off-job Roles: Enhancement and Conflict," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 279-306.
- Orpen, C.(1978), "Work and Nonwork Satisfaction: A Causal Correlational Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 63, 530-532.
- Peterson, S., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Hannah, S. T.(2012), "The Relationship between Authentic Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts," *The Leadership Quarterly*, 23, 502-516.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rain, J. S., Lane, I. M., and Steiner, D. D.(1991), "A Current Look at the Job Satisfaction / Life Satisfaction Relationship: Review and Future Considerations," *Human Relations*, 44, 287-307.
- Reeve, J.(1989), "The Acquisition and Extinction of Four Experiential States in Intrinsic Motivation," *Journal of Social Psychology*, 129, 841-854.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R.(2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rice, R. W, Near, J. P., and Hunt, R. G.(1980), "The Job Satisfaction/Life Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research," *Basic and Applied Social Psychology*, 1, 37-4.
- Rousseau, D. M.(1978), "Relationship of Work to Nonwork," *Journal of Applied Psychology*, 63, 513-517.
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Scandura, T. A., and Lankau, M. J.(1997), "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction," *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 377-391.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A.(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Scott, K. D., and Taylor, G. S.(1985), "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship between Job Satisfaction and Absenteeism: A Meta-analysis," *Academy of Management Journal*, 28, 599-612.
- Senecal, C., Vallerand, R. J., and Guay, F.(2001), "Antecedents and Outcomes of Work-family Conflict: Toward a Motivational Model,"

- Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 176-186.
- Snooks, G. D.(1996), "The Dynamic Society: Exploring the Sources of Global change," London: Routledge.
- Tait, M., Padgett, M. Y., and Baldwin, T. T.(1989), "Job and Life Satisfaction: A re-examination of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study," *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Tausig, M., and Fenwick, R.(2001), "Unbinding Time: Alternative Work Schedules and Work-life Balance," *Journal of Family and Economic Issues*, 22, 101-119.
- Warr, P., Cook, J., and Wall, T.(1979), "Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being," *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R.(1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wilensky, H. L.(1960), "Work, Careers and Social Integration," *International Social Science Journal*, 12, 543-560.
- <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/>

Effects of Work-Life Balance on Organizational Effectiveness: The Reciprocal Effect between Job Satisfaction and Life Satisfaction

Yejee Jeong* · Jeongkoo Yoon** · Seeun Kim***

Abstract

Work-life balance has been received research attention as a key factor affecting employees' well-being as well as organizational effectiveness. Work-life balance is essential elements to employees who appreciate the life value as well as work value. This study explores the impact of work-life balance on job performance and innovative behavior. We postulate that work-life balance results in organizational effectiveness such as job performance and innovative behavior by promoting life satisfaction and job satisfaction. Especially, we pay attention to the reciprocal effect of job satisfaction and life satisfaction on job performance and innovative behavior. We developed hypotheses and test with the sample of 10,000 employees collected from various industries and firms. Results supported the hypotheses. Work-life balance generates job performance and innovative behavior. The effect was completely mediated by life satisfaction and work satisfaction. There also exists a positive reciprocal effect between life satisfaction and work satisfaction. The reciprocal effect suggests that scholars should take into account life satisfaction as well as work satisfaction to understand employees' organizational behavioral contributions. We discussed the implications of these findings in more detail.

Key words: work-life balance (WLB), job satisfaction, life satisfaction, job performance, innovative behavior

* Research Professor in School of Liberal Arts, Ewha Womans University, First Author

** Professor in School of Business Administration, Ewha Womans University, Corresponding Author

*** Doctoral student in the Department of Educational Engineering, Ewha Womans University, Co-Author

- 저자 정예지는 현재 이화여자대학교 인문과학대학 인문과학부 인문경영전공 특임교수로 재직 중이다. 이화여자대학교 소비자인간발달학과를 졸업하였으며, 동 대학원 경영학과에서 인사조직 전공 경영학 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구 분야는 진성 리더십, 팀 수준 동적역량, 조직정치지각과 조직 아노미 등이다.
- 저자 윤정구는 이화여자대학교 경영대학의 인사조직전략 담당교수이다.
- 저자 김세은은 현재 한국생산성본부 맞춤형교육개발팀장으로 재직 중이다. 이화여자대학교 교육공학과를 졸업하고, 동대학원 교육공학과 석사 취득, 교육공학과 박사과정을 수료하였다.