

가정친화제도의 효과성과 직장-가정 상호작용의 매개효과*

박상언
충북대학교 경영대학 교수
(separk@chungbuk.ac.kr)
최민오
충북대학교 대학원 박사과정
(stillnight@nate.com)

본 연구는 조직구성원의 일-가정 양립을 지원하기 위해 도입·시행되는 가정친화제도가 이들의 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동 등 심리적 차원의 조직효과성과 어떠한 영향관계에 있는지를 실증해 보고 있다. 또한 본 연구는 가정친화제도의 이러한 효과가 구체적으로 조직구성원의 어떤 심리적 기제를 통해 발생하는 지를 규명해 보기 위해, 가정친화제도의 영향은 이들이 경험하는 '직장-가정 갈등'과 '직장-가정 향상'을 통해 일부 매개될 것이라는 가설을 설정하고 이를 검증해 보고 있다. 따라서 본 연구는 가정친화제도의 효과성을 검증함에 있어서 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상 요인의 매개효과를 동시에 비교·고찰해 본다는 점에서 그 의의가 있다.

가족친화인증기업으로 선정된 바 있는 H기업의 293명 사원들을 대상으로 한 설문조사 결과, 가정친화제도는 구성원의 직무만족과 조직몰입 등 공식과업과 연관된 직무 태도에 대해서는 물론, 이타적 행동과 적극적 참여 등 비과업 차원의 조직시민행동에도 긍정적인 영향관계에 있음이 확인되었다. 또 가정친화제도의 이러한 직접효과와 함께, 직장-가정 향상의 증진을 매개로 한 간접효과도 확인되었다. 즉 직장에서 비롯되는 직장>가정 향상은 본 연구에서 도입하고 있는 모든 효과성 변수들에 대해, 그리고 가정을 원천으로 하는 가정>직장 향상은 조직몰입과 조직시민행동에 대해 가정친화제도의 효과를 부분적으로 매개하고 있음이 확인되었다. 하지만 직장-가정 갈등은 이러한 매개효과를 나타내지 않고, 그 자체가 직무관련 태도에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 이러한 분석결과가 시사해 주는 경영관리적 함의와 향후 연구과제들이 함께 토론되었다.

주제어: 가정친화제도, 직장-가정 향상, 직장-가정 갈등, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동

1. 서론

맞벌이 직장인의 증가 등 노동시장 내 인력구성의 변화로 인해 일과 가정의 양립(work-life balance)이 최근 큰 사회적 화두로 대두되고 있다. 또한 이를 지원하기 위한 법률적·제도적 변화도 뒤따르고 있는데, 우리나라의 경우 2007년 12월 기존의 '남녀고용 평등법'이 '남녀고용 평등과 일-가정 양립지원에 관한 법률'로 바뀌면서, 일-가정 양립을 위한 보

다 포괄적인 제도적 지원 기반이 마련되었다. 또 여성가족부는 가족친화기업 인증제도를 시행하는 한편, 가정친화지수(FFI, Family Friendliness Index)를 개발하여 국내 기업의 가정친화제도(family-friendly policies) 또는 가정친화경영의 확산을 유인하고 있다. 이러한 제반 여건 변화에 따라, 이제 가정친화제도를 도입·시행하는 기업도 점차 늘어나고 있고, 또 국내의 학계에서도 가정친화제도와 그 효과성에 대해 많은 연구가 이루어지고 있다(Allen, 2001; Clifton & Shepard, 2004; Perry-Smith &

논문접수일: 2012. 12 게재확정일: 2013. 1

* 이 논문은 2012년도 충북대학교 학술연구지원사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음. 자료 수집을 적극 지원해 준 이일우 님께 감사드리고, 심사과정에서 여러 가지 유익한 조언을 해 주신 심사위원님들께도 감사드립니다.

Blum, 2000; Saltzstein et al., 2001; 정기선 · 장은미, 2005; 김혜원, 2011 등).

한편, 직장-가정 상호관계(work-life interface)와 관련해서는 지금까지 주로 양 쪽의 역할 압력이 과중하거나 혹은 서로 양립하기 어려워 발생하는 '직장-가정 갈등'(work-family conflict)에 초점을 맞추어 많은 연구가 이루어져 왔다(Allen et al., 2000; Greenhaus & Beutell, 1985; Frone et al., 1992, 1997; Kossek & Ozeki, 1998; 강혜련 · 최서연, 2001; 임효창 외 2005 등). 하지만 최근에는, 직장-가정에서의 다중 역할 수행이 오히려 각 영역에서의 역할 수행을 더 원활하게 만드는 긍정적 측면도 있다고 보고, 이를 '긍정적 전이'(positive spillover), '직장-가정 촉진'(work-family facilitation), '직장-가정 향상'(work-family enrichment) 등 다양한 개념으로 다루고 있는 연구들이 속속 제기되고 있다(Greenhaus & Powell, 2006; Van Steenbergen et al., 2007; Wayne et al., 2007; 김옥선 · 김효선, 2010, 2012; 김효선 · 차운아, 2009 등).

본 연구는 이러한 선행연구들에 기반하여, 기업이 도입 · 시행하는 가정친화제도가 사원들의 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동 등 심리적 차원의 조직효과성과 어떠한 영향관계에 있는지를 확인해 보고자 한다. 또한 본 연구는 가정친화제도의 이러한 효과가 구체적으로 조직구성원의 어떤 심리적 기제를 통해 발생하는지를 규명해 보기 위해, 가정친화제도의 영향은 이들이 경험하는 '직장-가정 갈등'과 '직장-가정 향상'을 통해 일부 매개될 것이라는 가설을 실증해 보려고 한다.

이러한 취지의 본 연구는 선행연구들과 관련해 볼 때, 다음과 같은 몇 가지 점에서 나름의 연구 의의를 가진다고 볼 수 있다. 먼저, 본 연구는 그동안 많이

연구되어 왔던 '직장-가정 갈등' 요인뿐만 아니라 '직장-가정 향상' 요인을 포함한 연구를 시행함으로써, 직장-가정의 상호관계와 관련하여 그동안 상대적으로 많지 않았던 긍정적 영향 국면에 대한 연구를 보완하는 의의를 가질 수 있을 것이다(Casper et al., 2007; Parasuraman & Greenhaus, 2002; Poelmans et al., 2009). 또 본 연구는 직장-가정 갈등이나 직장-가정 향상에 영향을 미치는 선행조건과 그 결과를 다룬 기존 연구에 일조를 할 수 있을 것으로 생각된다. 본 연구에서는 가정친화제도가 선행조건으로, 또 직무만족과 조직몰입 등 공식직업과 관련한 직무태도와 함께, 조직시민행동과 같은 비공식 차원의 성과를 동시에 결과변수로 활용하고 있다. 아울러, 본 연구는 가정친화제도의 효과성을 검증함에 있어서 그동안 연구가 극히 드물었던 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상의 매개효과를 함께 고찰해 본다는 점에서 그 의의가 있다. 지금까지 이러한 매개효과의 확인을 시도했던 극소수 선행연구들은 직장-가정 갈등이나 혹은 직장-가정 향상 중 한 변수만을 측정 · 포함함으로써, 그 심리적 매개 기제를 충분히 설명해 주지 못한 아쉬움이 있었다고 볼 수 있다(cf. McNall et al., 2010a; 이선희 외, 2008). 이에 비해, 본 연구는 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상 등 두 변수를 모두 연구모형에 포괄함과 동시에, 각기 원천을 달리하는 직장 > 가정과 가정 > 직장의 두 방향성까지 함께 고려하여 분석해 보고 있다.

II. 이론적 배경과 연구가설

2.1 가정친화제도와 그 효과성

일-생활 양립이 최근 경영 담론의 큰 화두로 부상하자, 이를 지원하는 가정친화제도에 대한 관심도 함께 커지고 있다. 가정친화제도는 대개 조직구성원들이 직장과 가정의 일을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하는 기업 내부의 제도나 프로그램을 일컫는다. 이는 논자에 따라, 일-생활 균형 프로그램, 일-가정 양립 프로그램, 일-가정 복지제도, 가족친화적 복리후생제도 등 다양하게 지칭되고 있다.

가정친화제도의 유형 역시 다양하게 분류되어 왔다. 일찍이 Morgan & Milliken(1992)은 가족휴가제도, 탄력 근무형태, 부양가족을 위한 프로그램으로 가정친화제도를 분류하였고, 우리나라 한국여성개발원(2001)에서는 Evans(2001)가 제안한 분류에 기초하여 보육 및 가족간호 관련제도, 휴가제도, 근무제도, 가족친화적인 서비스 제도로 구분하였다. 또한 여성가족부(2006)는 가족친화경영 제도를 탄력적 근무제도, 육아지원제도, 가족지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화 조성의 5개 유형으로 폭넓게 유형화한 바 있다. 이와 같이 논자나 기관에 따라 가정친화제도는 다양하게 분류되고 있지만, 사실 포괄되는 내용은 크게 다르지 않다고 볼 수 있다. 여기서는 가정친화제도를 다음과 같은 세 가지 유형으로 구분하여 간단하게 그 내용을 확인해 보기로 한다.

먼저, 근무시간의 유연성을 허용하는 탄력적 근무제도를 들 수 있다. 이는 조직구성원에게 시간 탄력성을 제공함으로써 직장과 가족영역의 일을 보다 조화롭게 수행하는데 도움을 주는 제도를 의미한다.

많은 경우, 조직구성원은 직장과 가정의 영역에서 다중의 역할을 수행해야 하기 때문에, 시간 갈등을 경험하기 쉽다. 이러한 시간 갈등을 유연하게 해결하는데 도움을 주는 재택근무나 다양한 근무시간 설계가 가능한 탄력근무제도가 이에 해당한다.

다음으로, 경력 유연성을 지원하는 제도를 들 수 있다. 육아나 가족의 간호, 기타 자기 계발 등을 위한 차원에서 휴직을 가능하게 해주는 제도가 대표적이며, 특히 자녀의 출산과 육아를 주로 책임지는 여성 사원들에게 있어서 직장에서의 경력단절이 초래되지 않도록 도와주는 역할을 한다.

그 밖에 조직구성원의 직장과 가정생활 양립을 지원하는 근로자 지원제도를 들 수 있다. 여기에는 양육비지원이나 사내 탁아소 운영 등 다양한 형태로 운영되는 육아지원제도가 대표적이다. 특히 육아지원제도는 현실적으로 가정친화제도 가운데 가장 요구도가 높은 항목 중의 하나로서, 조직구성원들이 부모로서의 역할과 직장에서의 역할을 조정할 수 있도록 도와주고, 또 아이를 보살피는 데 필요한 제반 비용을 경감시켜주기도 한다. 또 근로자 지원제도에 는 근로자와 그 가족들을 대상으로 상담, 교육, 정보 제공, 문화 등 다양한 프로그램을 통하여 정서적 지원과 정보 및 서비스를 제공하는 제도를 포함한다. 이러한 지원 제도는 사원들의 결근과 지각, 이직, 사고 등의 개인적인 문제를 완화시키고, 조직구성원과 그 가족의 삶의 질을 향상시키는데 기여할 수 있다.

이러한 가정친화제도들을 기업이 실제 어느 정도 도입, 활용하는가에 있어서는 다양한 요인들이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 관련 법규 등 제도적인 강제도 중요하지만, 그 밖에도 기업윤리와 사회적 책임 인식, 모성보호에 대한 사업주의 의지 등 경영자 요인도 중요하며(장지연, 2002), 또 상대적으로 규모가 큰 기업(Ingram & Simons, 1995), 노

조가 있는 기업(송호근, 1995), 그리고 일반적으로 개방적인 의사소통 경로를 갖고 있으며 사원들이 기업내 의사결정에 참여하는 정도가 큰 기업(강혜련 외, 2001) 등 기업 특성 역시 가정친화제도를 도입하는 경향과 일정한 관련이 있는 것으로 확인되어 왔다.

가정친화제도가 사원들의 조직 및 직무에 대한 태도 등 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 영향과정에 대해서는 지금까지 여러 설명이 제기되어 왔다. 대표적인 예가 바로 '사회교환이론'(social exchange theory)이다. 이 이론에 의하면, 사람들은 다른 사람이나 대상으로부터 어떤 혜택을 제공받게 되면, 이를 되갚음으로써 형평성을 유지해 가려는 기본 성향을 가지고 있다(Blau, 1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). 따라서 사원들이 회사로부터 가정친화제도를 통해 직장-가정 양립을 위한 여러 형태의 지원받게 되면, 이에 보답하기 위해 자신이 소속된 조직이나 혹은 맡은 직무에 대해 긍정적인 태도를 가지게 되고, 또 이를 바탕으로 조직에 이익이 되는 방향으로 행동하게 될 것이라고 기대해 볼 수 있다.

하지만 조직이 시행하는 특정 정책이나 제도가 조직내 모든 구성원에게 동일한 실제적 효과를 가지지 못할 수도 있다. 가정친화제도 역시 그것을 필요로 하는 정도가 조직구성원이 처해 있는 위치에 따라 매우 다를 수 있는 것이다. 하지만 '신호 이론'(signaling theory)에 의하면, 이런 경우에도 조직이 시행하는 제도는 여전히 상징적인 신호(signal) 효과를 가질 수 있다(Spence, 1973; Casper & Harris, 2008). 즉 한 기업이 가족친화적인 제도와 프로그램을 시행할 때, 조직구성원이 비록 자신은 그 제도로부터 실질적인 혜택을 크게 받지 못하더라도 이를 사원들에 대한 조직의 배려와 관심을 보여

주는 일종의 상징이자 신호로 해석하게 되면, 역시 소속 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성해 가질 수 있게 된다는 것이다(Grover & Crooker, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000).

사실, 가정친화제도가 도입되었다고 하더라도 사원들이 이를 실제로 활용하기는 현실적으로 쉽지 않을 수 있다. 즉 제도가 시행되고 있어도, 고과에 미치는 불이익에 대한 우려, 상사나 동료들에 대한 눈치 보임, 전반적으로 비친화적인 조직분위기 등 여러 가지 이유로 인해 이 제도를 쉽게 활용하지 못할 수도 있다(Eaton, 2003; 김효선·차운아, 2009). 이를 뒷받침하듯, 국내 기업의 기혼 근로자들을 조사한 한 연구에서도 기업의 가정친화제도의 시행율에 비해, 근로자의 실제 이용률이 더 낮게 나타난 바 있다(유계숙, 2007). 또 단순히 가족친화적인 제도의 도입 정도나 그 여부 보다는, 사원들 각자가 그 제도의 유용성에 대해 어떻게 지각하는가가 실제로 조직몰입에 미치는 영향이 더 크다는 실증연구 결과도 제시되어 있다(Eaton, 2003; 정기선·장은미, 2005). 이러한 일련의 연구결과들은, 가정친화제도의 단순한 도입이나 그 시행 유무도 중요하지만, 그 제도의 활용이 실제로 용이해서 조직구성원들이 그 제도의 유용성을 어떻게 지각하는가가 더욱 중요할 수 있다는 것을 시사해 주고 있다.

한편, 지금까지 가족친화적인 여러 제도들이 조직 효과성에 긍정적일 수 있음을 보여주는 실증연구는 많이 제시되어 왔다. 예를 들어, 탄력적 근무제도의 효과에 대한 한 메타 연구에 따르면, 이 제도의 시행은 구성원의 직무만족과 긍정적인 영향관계에 있음이 확인되었다(Baltes et al., 1999). 또 Allen (2001)의 연구에 의하면, 조직구성원의 가족친화 프로그램 이용 정도는 이들의 직무만족 및 조직몰입과는 긍정적인 관계를, 그리고 이직의도와는 부정적

인 관계에 있음을 보여주었다. 나아가, 가정친화적인 제도의 운용은 회사의 주가와 1인당 매출액, 생산성 등 조직의 실제 성과와도 긍정적인 관계에 있다는 사실이 보고되어 왔다(Arthur, 2003; Bloom et al., 2011; Clifton & Shepard, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000). 이처럼 가정친화적인 여러 제도들이 조직의 심리적, 경제적 성과와 긍정적인 관계에 있음을 보여주는 이러한 결과는 최근 국내 연구들에서도 반복 확인되고 있다(김효선·차운아, 2009; 유규창·김향아, 2006; 이민우 외, 2008; 김혜원, 2011 등).

뿐만 아니라, 이처럼 공식적인 직무태도 이외에, 조직시민행동 등 구성원이 발휘하는 비공식적인 차원의 과업행동에 있어서도 가정친화제도는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉 Lambert (2000)의 연구에 따르면, 직장-가정 균형을 지원하는 가정친화제도의 유용성을 높게 지각한 사원일수록 조직 차원에서 회사 일에 더 적극적으로 참여하거나 혹은 개인 차원에서 동료사원들에 대해 더 많은 도움주기 행동을 행하는 등 긍정적인 차원의 역할의 행동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다.

이러한 선행연구들에 기반하여, 본 연구에서는 가정친화제도의 효과성과 관련하여 이 제도에 대한 조직구성원의 유용성 지각에 초점을 두고 다음과 같은 가설을 설정해 보고자 한다.

가설 1: 가정친화제도에 대한 유용성 지각은 심리적 차원의 조직효과성과 긍정적인 영향관계에 있을 것이다.

가설 1-1: 가정친화제도에 대한 유용성 지각은 조직구성원의 직무만족과 긍정적인 영향관계에 있을 것이다.

가설 1-2: 가정친화제도에 대한 유용성 지각은

조직구성원의 조직몰입과 긍정적인 영향관계에 있을 것이다.

가설 1-3: 가정친화제도에 대한 유용성 지각은 조직구성원의 적극적 참여행동과 긍정적인 영향관계에 있을 것이다.

가설 1-4: 가정친화제도에 대한 유용성 지각은 조직구성원의 이타적 행동과 긍정적인 영향관계에 있을 것이다.

2.2 직장-가정 갈등(Work-Family Conflict)의 매개효과

가정친화제도의 유용성을 높게 지각할수록 조직구성원의 역할내 직무태도는 물론, 이들의 역할외 행동에까지 긍정적인 영향이 있을 것이라는 예상이 본 연구의 첫 번째 가설이었다. 하지만 이러한 가정친화제도의 효과가 어떠한 심리적 기제를 통해 발생하는지를 규명해 보는 것도 흥미로운 추가 연구과제일 수 있다. 본 연구에서는 조직구성원이 가정친화제도를 이용하는 과정에서 경험하게 되는 '직장-가정 갈등'과 '직장-가정 향상'이 그 매개역할을 할 수 있다는 점에 착안하고, 이를 또 다른 가설로 설정해 보려 한다.

먼저, '직장-가정 갈등'은 직장과 가정 영역으로부터의 역할 압력이 여러 측면에서 서로 양립할 수 없을 때 발생하는 역할 갈등의 한 형태로 볼 수 있다(Greenhaus & Beutell, 1985). 그간 스트레스의 발생 원인을 설명해 온 역할갈등이론과 결핍이론(scarcity theory) 등에 따르면, 이러한 갈등은 무엇보다 사람들이 가진 시간적, 인지적, 정서적 자원들이 제한되어 있음으로 인해 생긴다. 즉 한정된 자신의 자원을 직장과 가정에서 비롯되는 상충되는 요구에 조화롭게 배분하고 활용하기 어려워질 때 사람들은 대개 갈등을 경험하기 마련이다(Edwards &

Rothbard, 2000; Frone et al., 1992).

그간 직장-가정 갈등에 관한 많은 연구들은 직장이 가정에 미치는 영향이나 가정이 직장에 미치는 영향을 구분하지 않거나, 혹은 암묵적으로 직장이 가정에 영향을 미치는 측면에만 주로 초점을 맞추어 연구해 온 경향이 있었다. 하지만 최근에는 직장-가정 갈등을 양방향적인 특성을 갖는 개념으로 구분하여 연구하는 경우가 늘어나고 있다. 즉 직장-가정 갈등을, 직장생활이 가정생활에 영향을 미치는 직장 > 가정 갈등(Work-to-Family Conflict, 이하 WFC)과, 가정생활이 직장생활에 영향을 미치는 가정 > 직장 갈등(Family-to-Work Conflict, 이하 FWC)이라는 양방향성을 갖는 개념으로 보고, 이를 구분하여 연구하기 시작한 것이다(Frone, 2003; Gutek et al., 1991; Netemeyer et al., 1996, 2005 등). 최근의 한 메타연구에 따르면, WFC와 FWC는 질적으로 서로 다른 갈등이어서 서로 간 변별타당성을 갖는 개념들이라는 사실이 재차 확인됨으로써, 이러한 개념 구분이 의미가 있음을 뒷받침해 주기도 했다(Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

한편, 이 두 갈등 개념은 실제로 어느 한 쪽이 다른 쪽에 일방적으로 영향을 주기보다는 상호 영향을 주는 부정적인 전이관계에 있는 것으로 확인되고 있다(Anderson et al., 2002; Frone et al., 1992). 또 많은 연구에서 WFC가 일반적으로 FWC보다 더 크게 지각되는 경우가 많아, 두 영역간의 전이가 비대칭적이라는 사실을 보여주기도 했다(Eagle et al., 1997; Frone et al., 1992; Gutek et al., 1991 등). 아울러, 직무태도 등 결과변수를 예측함에 있어서도 WFC는 대개 FWC보다 더 많은 분산을 설명해 주는 것으로 확인되었을 뿐만 아니라(Frone et al., 1992; Kinnunen & Mauno, 1998;

Rothbard, 2001), FWC는 주로 가족관련 변수들과 상관을 보이는 반면, WFC는 직장관련 변수들과 더 큰 연관성을 갖는 것으로 보고된 바도 있다(Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

한편, 직장-가정 갈등이 조직효과성에 미치는 영향에 대해서는 지금까지 많은 연구가 축적되어 왔다. 그간의 연구에 따르면, 직장-가정 갈등은 직무 만족이나 조직몰입, 그리고 이직의향 등 개인의 직무관련태도에는 물론, 조직 차원의 성과에도 부정적인 영향을 미친다는 결과가 지배적이라고 할 수 있다(Adams et al., 1996; Carlson & Kacmar, 2000; Carr et al., 2008; Frone et al., 1992, 1997 등). 또한 주로 개인 차원의 심리적 성과 변수를 차용하여 측정해 본 국내의 연구들 역시 전반적으로 이와 크게 다르지 않은 연구결과를 보여주어 왔다(강혜련 · 최서연, 2001; 이은희, 2000; 임효창 외, 2005; 장재운 · 김혜숙, 2003 등).

또한 가정친화적인 제도와 직장-가정 갈등 간의 관계에 관한 연구들을 살펴보면, 가정친화제도가 직장-가정 갈등을 감소시킨다는 결과를 많이 찾아볼 수 있다(Allen, 2001; Konrad & Mangel, 2000; Smith & Gardner, 2007; Thompson et al., 1999; Thomas & Ganster, 1995 등). 사실, 이는 논리적으로도 충분히 추론 가능한 결과라고 볼 수 있다. 즉 탄력 근무제도와 각종 육아지원제도 등 가정친화적인 인사제도가 프로그램을 기업이 도입 · 시행할 경우, 조직구성원은 근무의 유연성을 도모하고, 육아 및 가정생활의 편의성을 증진시킬 수 있는 여러 자원을 많이 확보하게 되어, 결과적으로 직장-가정 맥락에서 빚어질 수 있는 여러 형태의 갈등에 대한 대처능력을 보다 많이 보유할 수 있을 것이기 때문이다(Greenhaus & Powell, 2006; Osterman, 1995).

이러한 취지에서, 일찍이 Kossek & Ozeki(1998)

는 가정친화제도가 직무만족 등 조직구성원의 직무 관련 태도에 긍정적인 효과를 갖는 것은 바로 이 직장-가정 갈등의 감소 효과에 힘입은 바 클 것이라는 가설을 제기하였고, 그 후 이루어진 일련의 실증연구들은 실제로 가정친화제도가 직장-가정 갈등을 매개로 하여 직무만족에 일정한 영향을 미친다는 사실을 입증해 주었다(Anderson et al., 2002; Frye & Breugh, 2004; Mauno et al., 2005 등). 또한 비록 많지는 않지만, 국내에서도 가족친화적인 조직문화나 경영관리 방식이 조직몰입과 이직의도 등 직무관련 태도에 미치는 영향관계에서 직장-가정 갈등의 매개효과를 부분적으로 확인해 본 연구결과가 제기된 바 있다(이도화·정두영, 2010; 이선희 외, 2008; 이요행 외, 2005).

따라서 본 연구에서도 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 일련의 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 긍정적 영향은, 두 변수 간의 직접효과 이외에, 직장-가정 갈등의 감소를 매개로 한 간접효과가 동반하여 나타날 것이라고 예측하고 이를 가설로 설정해 보고자 한다.

가설 2-1: 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 긍정적 영향은 부분적으로 직장-가정 갈등의 감소를 매개로 하여 나타날 것이다.

2.3 직장-가정 향상(Work-Family Enrichment)의 매개효과

‘직장-가정 향상’은 직장과 가정 중 한 영역에서 역할을 수행함으로써 획득되어지는 자원들이 다른 영역에서의 역할 수행에 있어서도 질적 향상을 가져오는 것을 의미한다(Greenhaus & Powell, 2006).

일찍이 Marks(1977)와 Sieber(1974) 등은 그간 다중역할에 대한 연구의 배경이론으로 활용되었던 결핍이론(scarcity theory)이 다중역할의 유용한 측면에 대해서는 충분히 설명하고 있지 못하다고 주장하면서, 다양한 역할에 참여하는 것은 자원을 공유·통합·확장시킬 수 있으므로 하나의 역할에서 소비된 것보다 더 많은 자원과 에너지를 가져올 수도 있다고 주장한 바 있다. 그 후 이러한 확장가설(expansion hypothesis)의 관점에서, 역할 수가 증가한다고 역할 긴장이 반드시 증가하는 것은 아니며, 다중역할이 일반적으로 개인의 건강과 심리적 안녕에 긍정적인 효과를 줄 수도 있다는 점이 여론조사들로부터 점차 강조되기 시작하였다(Reitzes & Mutran, 1994; Gove & Zeiss, 1987; Baruch & Barnett, 1987).

이러한 배경 하에, 일-가정 향상 개념을 본격적으로 제기했던 Greenhaus & Powell(2006)은, 개인이 다중역할에 참여함으로써 긍정적인 여러 결과들을 얻을 수 있는 이유를 다음과 같은 세 가지로 설명하였다. 첫째, 일과 가정 영역에서의 경험은 개인의 심리적 안녕에 일종의 가산적 효과(additive effect)를 가져올 수 있다고 본다. 즉 직장이나 가정에서 얻게 되는 만족감은 개인의 행복, 삶에 대한 지각된 만족도 등에 합체적인 효과를 가져와, 어느 한 가지 영역에서 만족하거나 혹은 불만족한 사람들보다 더 건강하고 만족스런 삶을 경험하게 된다는 것이다. 둘째, 일과 가정에 모두 참여하는 사람의 경우, 어느 한 가지 역할에서 오는 스트레스가 다른 영역에서의 경험으로 완충되는(buffering) 현상을 경험할 수 있다고 본다. 즉 직장에서의 만족스런 경험은 가정에서 오는 스트레스 요인을 완화시켜 줄 수 있고, 그 반대도 마찬가지이다. 셋째, 한 역할 수행 과정에서 획득된 에너지나 자원들이 다른 역할에서

의 질적 향상을 가져오는데 활용될 수 있다고 본다. 특히 이 세 번째 과정에 초점을 둔 개념이 바로 직장-가정 향상 개념이라 볼 수 있다.

이처럼, Greenhaus & Powell(2006)은 특히 다중역할의 단순한 가산적이고 완충적인 효과를 넘어서, 한 역할수행으로부터 비롯되는 여러 자원들이 구체적으로 어떻게 다른 역할 수행에 큰 보탬이 될 수 있는 지에 관하여 상세한 설명을 제공해 주었다. 이들에 따르면, 직장-가정 향상을 가져오는 주요 자원들로 는 기술과 관점(또는 판단능력), 물질적 자원, 유연성, 심리·신체적 자원, 사회적 자본 자원이 있으며, 이러한 자원들은 다른 역할 수행에 있어서 때로는 직접적으로(도구적인 경로), 때로는 간접적으로(정서적인 경로) 그 역할 수행의 질과 성과 향상에 기여할 수 있다. 이를테면, 가사를 돌보면서 익힌 일종의 멀티태스킹(multitasking) 기술은 자신의 일터에서 업무수행에 있어서도 큰 보탬이 되는 일종의 자원으로 기능할 수 있는 것이며(직접적, 도구적 경로), 직장에서의 성취 경험은 긍정적인 감정을 촉발시켜 가정에서의 역할 수행에 있어서도 긍정적인 정서를 유지하게끔 만들어 주고, 실제로 좋은 기분 하에서 집안 일을 효과적으로 수행하게 도와줄 수도 있는 것이다(간접적, 정서적 경로).

아울러, 그 개념상 직장-가정 향상 역시 직장에서의 경험이 가정과 개인적인 삶의 질적 향상을 가져오는 직장>가정 향상(Work-to-Family Enrichment, 이하 WFE)과, 반대로 가정생활의 경험들이 직장에서의 업무수행의 질을 향상시키는 가정>직장 향상(Family-to-Work Enrichment, 이하 FWE) 등 양방향성을 갖는 개념으로 구분해 볼 수 있다. 이 두 방향의 직장-가정 향상 변수를 동시에 포함시켜 연구했던 그간의 연구들에 있어서는, FWE가 대체로 WFE보다 더 큰 영향력을 나타내었다(Greenhaus

& Powell, 2006). 또 WFE와 FWE에 관한 선행 연구들을 메타분석한 McNall et al.(2010b)의 연구결과에 의하면, WFE는 주로 공식 과업과 관련된 결과 변수에, 그리고 FWE는 공식 과업과 관련되지 않은 결과 변수들과 더 높은 상관관계를 보였다. 하지만 조직구성원의 신체 및 정신적 건강과 관련해서는 WFE와 FWE 모두 긍정적인 관련이 있는 것으로 나타났다.

한편, 직장-가정 향상이 조직효과성에 미치는 영향에 대해서는 최근 활발히 연구되고 있다. 먼저 직무만족과 관련해서는, 직장-가정 향상을 크게 경험하는 사람들일수록 직무만족이 더 크게 보고된다는 연구결과들이 있다(Aryee et al., 2005; Balmforth & Gardner, 2006). 또 한 보험회사에 대한 연구에서는 두 방향의 향상, 즉 WFE와 FWE 모두 소속 조직에 대한 정서적 몰입을 높이고 이직의도를 낮추는 효과가 있음이 확인되었다(Wayne et al., 2006). 뿐만 아니라, 직장-가정 향상은 직장인들의 경력만족(Graves et al., 2007)과 역할외 행동인 조직시민행동(Bhargava & Baral, 2009)에 대해서도 긍정적인 영향을 미치는 것이 실증되었다. 아직 그리 많지는 않지만, 국내에서도 직장-가정 향상 변수를 포함한 연구결과가 조금씩 보고되고 있다. 이를테면, 직장-가정 향상이나 촉진에 영향을 미치는 선행요인으로서 일과 가정 영역의 여러 역할 자원 변수들에 주목하고 이를 실증해 본 연구와 함께(김옥선·김효선, 2012), 패널조사 자료를 활용한 다른 연구는 WFE와 FWE 등 두 방향의 향상이 모두 조직몰입과 유의미한 긍정적 관계에 있음을 보여 주었다(김효선·차운아, 2009).

이에 비해, 가정친화제도도 직장-가정 향상 간의 관계를 살펴 본 연구는 아직 그리 많지 않다. 하지만 앞서 논의한 바와 같이, 가정친화적인 여러 제도들

이 조직에 도입·실행될 경우, 그 구성원에게 직장 과 가정 두 영역에 걸쳐 긍정적인 진이를 기대해 볼 수 있는 여러 자원을 제공해 주게 되어, 직장-가정 향상이 발생될 소지는 충분하다고 볼 수 있다. 이를 테면, 직장에서 일을 함으로써 얻어지는 임금이나 복리후생 혜택 등 여러 물질적인 자원은 가정생활에 여유를 제공하여 삶의 질을 향상시키는 역할을 함으로써 직장-가정 향상을 촉진할 수 있다. 또 탄력적인 근무제도 역시 조직구성원에게 시간관리 차원의 유연성을 제공해 주어 직장-가정 향상에 크게 기여할 수 있다. 즉 직장에서의 근무의 유연성은 개인으로 하여금 가정에서의 의무를 수행하는 데 있어서 보다 편리한 시간 확보가 가능하도록 도와주며, 따라서 가정에서의 역할 성과 향상을 위해 큰 보탬이 될 수 있는 것이다. 실제로 유연근무제도(flexible work arrangements)는 직장인의 일-생활 균형에 상당한 긍정적 영향을 미치며, 또 직장-가정 향상을 통해 직무만족을 높이고 이직의도를 낮추는데 기여하는 것이 실증되기도 했다(Hayman, 2009; McNall et al., 2010a). 가정친화제도가 제공할 수 있는 심리·신체적 자원 역시 직장-가정 향상에 기여할 수 있다. 즉 기업에서 제공하는 건강지원 프로그램과 여러 가지 심리상담 프로그램 등은 조직구성원들의 자기 효능감과 같은 긍정적 자기평가, 미래지향적인 긍정적 정서, 그리고 신체적 건강함을 증진시켜, 직장 과 가정 영역 모두에 긍정적인 영향을 줌으로써 직장-가정 향상을 얼마든지 촉진시켜 갈 수 있다. 패널 자료를 활용한 한 실증연구에서, 이처럼 심리·신체적 자원이 WFE와 FWE에 긍정적인 영향을 주고 있음이 역시 확인된 바 있다(김옥선·김효선, 2010).

이러한 제반 논의에 입각해 볼 때, 가정친화제도가 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동 등 심리적 차원의 여러 효과성에 미치는 긍정적 영향은, 가정

친화제도가 제공하는 여러 자원에 기반하여 직장-가정 향상을 통해 발현될 개연성은 충분히 보인다. 따라서 본 연구에서는 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 긍정적 영향은, 두 변수 간의 직접효과 이외에, 직장-가정 향상의 증가를 매개로 한 간접효과가 동반하여 나타날 것이라고 예측하고, 이를 다음과 같은 가설로 설정해 보았다.

가설 2-2: 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 긍정적 영향은 부분적으로 직장-가정 향상의 증대를 매개로 하여 나타날 것이다.

III. 연구방법

3.1 표본과 자료수집

이러한 가설들을 검증하기 위하여, 본 연구에서는 전자업계 최초로 여성가족부가 시행하는 가족친화인증기업으로 선정된 H기업의 사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이처럼 단일 기업을 대상으로 한 연구임으로 인해 본 연구의 분석결과는 일반화에 다소 제약이 있을 수 있다. 하지만 실제로 기업규모 등 여러 특성에 따라 가정친화제도가 기업마다 조금씩 상이한 내용으로 시행되고 있는 점을 감안한다면, 결과적으로 본 연구는 한 기업을 분석대상으로 함으로써 기업 간 차이를 통제하는 효과를 가진다고 볼 수 있다. 1983년에 설립된 H사는 반도체 산업의 한 제조업체로서, '함께 더불어 성공하는 성공공동체' 정신을 바탕으로 사원의 일과 가정, 지역사회의

조화를 통해 삶의 질을 향상시키고, 장기적으로 지속 가능한 기업과 사회 만들기를 표방해 온 기업이다.

설문지는 총 500부가 배포 되었으며, 회수된 설문 중 중심화 경향이 강하거나 불성실한 응답 설문지를 제외하고 최종적으로 293부가 분석에 활용되었다. 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

3.2 변수의 측정

3.2.1 가정친화제도에 대한 유용성 지각 (Perceived Usefulness of Family-friendly Policies)

가정친화제도에 대한 유용성 지각은, 조직구성원이 회사에서 시행하는 가정친화제도가 자신에게 얼마나 유용하다고 믿는 지를 나타내는 개념이다. 질

문의 형식은 Lambert(2000)의 것을 참조하되, 설문문항의 실제 내용은 조사 대상인 H기업에서 현재 시행하고 있는 제도들을 대상으로 하였다. 총 6문항으로 측정하였으며, 이에는 H기업이 시행하고 있는 근무제도(사무관리직의 경우 탄력근무제, 생산직의 경우 4조3교대제), 휴가제도(연차, 생리, 산전/산후, 경조사 휴가 등), 근로자 복지차원의 각종 지원제도(자녀 학자금 및 경조사비 지원, 미취학 자녀 어린이집 위탁, 종합건강검진 서비스, 의료비 지원, 상담서비스, 임직원을 위한 각종 캠프 프로그램 등)에 대해 그 유용성을 묻고 있다. 5점 척도로 측정하였으며, 문항간 신뢰도는 .803으로 나타났다.

3.2.2 직장-가정 갈등(Work-Family Conflict)

직장-가정 갈등은 직장과 가정에서 비롯되는 역할

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성 (N=293)

변수명	구분	n	%	변수명	구분	n	%
성별	남성	149	50.9	근속년수	1년 미만	21	7.2
	여성	143	48.8		1년 ~ 5년	60	20.5
	결측	1	0.3		5년~ 10년	92	31.4
연령	10대	5	1.7		10년 이상	114	38.9
	20대	97	33.1		결측	6	2.0
	30대	149	50.9		평균 근속년수 : 9.3년		
	40대	40	13.7	직종	기술/사무 관리직	163	55.7
	결측	2	0.6		전임직	122	41.6
	평균연령 : 31.9세				전문직	4	1.4
결혼여부	기혼	185	63.2		결측	4	1.3
	미혼	107	36.5	직급	사원	134	45.7
	결측	1	0.3		선임	91	31.1
배우자 직업	있음	126	68.1		책임	51	17.4
	없음	57	30.8		수석	2	0.7
	결측	2	1.1		임원	1	0.3
미취학 자녀	있음	128	69.2		결측	14	4.8
	없음	54	29.2	고용형태	정규직	292	99.7
	결측	3	1.6		결측	1	0.3

요구를 상호 양립시키기 어려울 때 발생하는 일종의 역할갈등을 의미한다. 본 연구에서는 Gutek et al. (1991)과 Frone et al. (1992)이 개발한 설문을 본 연구에 맞게 수정하여 활용하였다. 또한 본 연구에서는 직장-가정 갈등의 방향성을 고려하여 이를 WFC와 FWC로 구분해 각기 5문항씩 측정하였으며, 문항간 신뢰도는 각각 .841과 .789로 확인되었다.

3.2.3 직장-가정 향상(Work-Family Enrichment)

직장-가정 향상은 직장과 가정 중 한 영역의 역할에서 얻은 경험이 다른 영역의 삶의 질을 향상시키는 것을 의미한다(Greenhaus & Powell, 2006). 본 연구에서는 Carlson et al. (2006)이 개발한 문항을 본 연구의 목적에 적합하도록 일부 수정하여 활용하였다. 또 직장-가정 향상을 그 방향성에 따라 WFE와 FWE로 구분하여 3문항씩 측정하였으며, 신뢰도는 각기 .752와 .831로 나타났다.

〈표 2〉는 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상을 측정하는 문항들에 대한 요인분석 결과이다. 요인분석 방법으로 주성분분석법(principal components analysis)을 사용하였고, 직교회전(varimax) 방식에 의해 아이겐 값(eigen value)이 1이상인 요인만을 선택하였다. 요인적재치(factor loading)는 0.5이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다. 분석결과, 요인적재치가 모든 문항들에서 0.6이상으로 나타나, 개념 간 구성타당도가 있는 것으로 확인되었다.

3.2.4 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입정도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990). 조직몰입은 일반적으로 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범

적 몰입으로 구분된다. 본 연구에서는 이처럼 다차원적 개념인 조직몰입 중, 가장 핵심적인 차원이라 볼 수 있는 정서적 몰입에 한정하여 조직몰입을 측정하였다. 본 연구에서는 박상언(2009)의 연구에서 활용된 문항 가운데, '나는 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다' 등 총 4문항으로 측정하였다. 신뢰도는 .720으로 확인되었다.

3.2.5 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족은 직무에 대한 태도의 하나로서, 직무로부터 경험되거나 유래되는 욕구충족의 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Hackman & Oldham(1975)의 문항을 이용하여, 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. '나는 지금 하고 있는 내 일에 대해 대체로 만족한다' 등 총 3문항으로 구성되었고, 신뢰도는 .806으로 나타났다.

3.2.6 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

조직시민행동은 구성원의 자유재량 행위로서, 공식적인 보상을 받는 행위는 아니지만 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1988). 본 연구에서는 이 개념을 구성하는 여러 하위차원들 가운데, '적극적 참여'와 '이타적 행동' 등 두 차원에서 조직시민행동을 측정하였다. 직장생활 속에서 이루어지는 여러 자발적인 행동 중에서, 적극적 참여는 조직 차원의, 그리고 이타적 행동은 개인 차원의 역할의 행동을 대변해 준다고 볼 수 있다. 설문문항은 Bateman & Organ(1983)과 Podsakoff et al. (1996) 등의 연구에서 개발된 항목을 활용하였으며, 각기 4개의 문항으로 측정되었다. 문항 간

〈표 2〉 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상에 대한 요인분석 결과

문항	요인1 WFC	요인2 FWC	요인3 WFE	요인4 FWE
- 과도한 업무로 인하여, 가족과 많은 시간을 보내지 못함	<u>.824</u>	.039	.058	.102
- 직장 일에 쫓아야 하는 시간 때문에, 집안일을 제대로 돌보기 어려움.	<u>.800</u>	.306	-.068	.033
- 직장 일 때문에, 가족들에 대한 책임을 제대로 수행하지 못함.	<u>.679</u>	.099	.054	-.198
- 직장 일로 인한 압박감 때문에, 하고 싶은 취미활동을 제대로 할 수가 없음.	<u>.794</u>	.017	.095	-.073
- 직장 일 때문에, 가족행사나 가족과 함께 하는 활동에 제대로 참여할 수가 없음.	<u>.700</u>	.322	.102	-.146
- 가족이나 배우자의 요구 때문에, 직장 일에 집중하기가 힘들.	.303	<u>.649</u>	-.181	.020
- 가정에서의 책임을 이행하는 시간 때문에, 직장과 관련된 활동들에 방해를 받음.	.067	<u>.772</u>	-.008	.072
- 가정생활로 인한 긴장과 근심이 직장 내 업무수행 능력을 떨어뜨림.	.066	<u>.670</u>	.092	.039
- 가족이나 배우자가 요구하는 것이 너무 많아, 내가 직장에서 하기 원하는 것들을 제대로 할 수가 없음.	.230	<u>.779</u>	-.101	-.012
- 가정을 돌보기 위한 시간 때문에, 업무를 위한 시간을 충분히 확보하기 어려움.	.038	<u>.688</u>	-.124	.085
- 가족과 활기찬 시간을 보내게 되면, 직장에서도 활력있고 생기 넘친 생활을 하는데 도움이 됨.	-.082	.045	.143	<u>.788</u>
- 가정 일에 충실하게 되면, 직장에서도 일에 더욱 집중할 수 있게 되어 도움이 됨.	-.022	.073	.250	<u>.780</u>
- 식구들이 내가 직장에서 하는 일을 인정해 주면, 나는 더욱 열심히 일할 수 있어 도움이 됨.	-.090	.074	.048	<u>.817</u>
- 직장에서의 다양한 경험은 여러 관점에 대한 이해의 폭을 넓혀주어 가정생활에도 도움이 됨.	.131	-.153	<u>.827</u>	.076
- 직장에서의 경험은 나에게 다양한 지식(정보)을 제공해 줌으로써 가정생활에도 도움이 됨.	-.008	.008	<u>.851</u>	.142
- 직장에서의 경험은 나에게 다양한 스킬을 습득하게 해줌으로써 가정생활에도 도움이 됨.	.092	-.087	<u>.840</u>	.237
고유값(Eigen Value)	4.008	2.892	2.272	1.092
설명분산(%)	25.052	18.076	14.199	6.825
누적분산(%)	25.052	43.128	57.327	64.151

신뢰도는 적극적 참여가 .721, 이타적 행동은 .751로 나타났다. 〈표 3〉은 조직시민행동에 대한 요인분석 결과로서, 적극적 참여와 이타적 행동 등 두 하위 차원과 일치하는 2개의 요인이 확인되고 있다.

3.2.7 통제변수

응답자들의 인구통계학적 특성들이 본 연구의 측정치들에 대하여 일정한 영향을 미칠 수 있으므로

〈표 3〉 조직시민행동에 대한 요인분석 결과

문항	요인1 이타적 행동	요인2 적극적 참여
- 동료직원이 결근이나 조퇴를 할 경우, 나는 그 사람의 일을 기꺼이 대신해 줌.	.817	.080
- 나는 주위에 일이 많은 동료가 있으면, 기꺼이 그를 도와줌.	.725	.235
- 나는 내가 맡은 업무 이외의 일도 가끔씩 자원해서 하곤 함.	.579	.246
- 나는 내가 맡은 업무 이외의 일도 가끔씩 자원해서 함.	.758	.214
- 나는 우리 회사의 정책이나 업무방침에 대해 관심을 갖고 숙지함.	.343	.600
- 나는 내 업무 이외에 우리 회사의 이미지를 높이기 위한 각종 행사나 일에 적극 참여함.	-.053	.855
- 나는 회사내 공지사항이나 전달사항에 대해 항상 관심을 갖고 봄.	.309	.669
- 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하려 노력함.	.413	.628
고유값(Eigen Value)	3.477	1.113
설명분산(%)	43.465	13.913
누적분산(%)	43.465	57.378

통제할 필요가 있다. 본 연구에서는 응답자의 성별, 연령, 결혼여부, 배우자 직업 유무, 미취학 자녀의 유무, 근속년수, 직종, 직급을 통제변수로 활용하였다.

IV. 분석 결과

4.1 기초통계 분석

가설검증에 앞서, 본 연구에서 측정된 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 살펴보면 〈표 4〉와 같다. 먼저, 가정친화제도의 유용성은 평균 3.69로서, 표본 기업이 제공하는 가정친화제도에 대해 응답자들이 그 유용성을 비교적 긍정적으로 평가하고 있음을 보여준다. 직장-가정 갈등 변수에 있어서는, WFC(평균 3.01)는 보통 수준이지만, FWC(평균 2.30)는 비교적 낮게 나타나고 있어서, 상대적으로 직장에서 비롯되는 갈등이

가정에서 비롯되는 갈등보다 더 크게 지각되고 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구의 응답자들의 경우, 직장-가정 향상에 있어서도 WFE(평균 3.93)가 FWE(평균 3.55)보다 더 높게 나타나고 있어서, 역시 직장에서 가정으로의 긍정적 전이가 그 반대의 경우보다 더 크게 나타나고 있음을 알 수 있다.

4.2 가설검증

본 연구는 조직구성원의 가정친화제도 유용성 지각이 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 영향과 함께, 그 영향과정을 설명해 주는 한 심리적 기제로서 사원들이 느끼는 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상의 매개효과를 확인하는 것을 주요 연구가설로 설정하였다. 가설 검증을 위해서 계층적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 앞서 〈표 4〉에서 확인할 수 있듯이, 본 연구에서 측정하고 있는 여러 인구통계변수들 중 연령과 근속년수는 서로 높은 상관관계를 보였다($r = .805, p < .01$). 따라서

〈표 4〉 연구변수들 간의 상관관계(N=293)

평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	
(1)	31.91	6.05	1																
(2)	.49	.50	-.486**	1															
(3)	.37	.48	-.545**	.140*	1														
(4)	.56	.50	-.157**	-.217**	.641**	1													
(5)	.44	.50	.409**	-.094	-.684**	-.431**	1												
(6)	9.26	6.24	.805**	-.106	-.513**	-.247**	.413**	1											
(7)	.45	.53	-.078	.401**	-.100	-.224**	.066	.222**	1										
(8)	.52	.50	.641**	-.416**	-.345**	-.064	.282**	.459**	-.383**	1									
(9)	3.69	.69	.104	-.075	-.085	.088	.043	.136*	.087	.000	1								
(10)	3.01	.82	.040	-.222**	.044	.085	-.027	-.087	-.205**	.078	-.103	1							
(11)	2.30	.67	.081	-.076	-.094	-.106	.092	.028	-.044	.121*	-.137*	.357**	1						
(12)	3.12	.68	.175**	-.157**	-.096	.034	.064	.048	-.085	.088	.315**	-.119*	.074	1					
(13)	3.78	.76	.112	-.258**	-.028	.094	-.047	-.009	-.153**	.012	.336**	.100	-.167**	.322**	1				
(14)	3.39	.63	.143*	-.107	-.062	.007	.021	.120*	-.005	.063	.468**	-.178**	-.128*	.466**	.397**	1			
(15)	3.28	.76	.111	.011	-.117*	-.075	.047	.127*	.125*	.059	.332**	-.370**	-.142*	.323**	.150*	.530**	1		
(16)	3.61	.63	.166**	-.122*	-.068	.045	.001	.137*	.025	.031	.406**	-.055	-.203**	.292**	.494**	.486**	.333**	1	
(17)	3.35	.57	.198**	-.270**	-.051	.101	-.015	.095	-.187**	.200**	.309**	-.060	-.059	.337**	.371**	.652**	.373**	.506**	1

(1) 연령 (2) 성별 (3) 결혼여부: 0=기혼, 1= 미혼 (4) 배우자 직업 유무: 0=있음, 1=없음 (5) 미취학 자녀 유무: 0=있음, 1=없음 (6) 근속년수
(7) 직종: 0=기술/사무관리/전문직, 1=전임직(생산직) (8) 직급: 0=사원, 1=관리직(선임, 책임, 수석, 임원) (9) 가정친화제도에 대한 유용성 지각
(10) WFC (11) FWC (12) WFE (13) FWE (14) 조직몰입 (15) 직무만족 (16) 이타적 행동 (17) 적극적 참여
** p < .01, * p < .05

다중공선성(multicollinearity) 문제를 피하기 위해 회귀분석시 근속년수만을 활용하였다. 또 회귀분석을 실시할 때 변수들의 변량증폭요인(variance inflation factor, VIF)을 점검해 본 결과, 그 값이 모두 5 이하로 확인되어 다중공선성 문제는 발생하지 않는 것으로 확인되었다.

이제 가설검증 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 <표 5>의 모형 II에서 알 수 있듯이, 일련의 인구통계변수들을 통제한 후에도 가정친화제도의 유용성 지각은 직무만족과 조직몰입, 그리고 이타적 행동과 적극적 참여 등 조직시민행동의 두 차원 모두에서 유의적인 정(+)의 영향관계가 확인되었다. 따라서 가정친화제도의 효과성에 관한 가설 1은 모두 지지

되었다.

다음으로, 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상의 매개효과에 대한 가설 2의 검증 결과를 살펴본다. 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)가 추천한 세 단계의 절차에 따라 계층적 회귀분석으로 매개효과를 검증하였다. 먼저, 독립변수인 가정친화제도가 매개변수인 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상에 미치는 영향관계는 <표 6>에서 확인할 수 있다. 분석 결과, 직장-가정 갈등은 가정친화제도와 유의한 영향관계가 나타나지 않아, 첫 번째 조건을 충족시키지 못하였다. 따라서 직장-가정 갈등 변수의 매개효과에 관한 가설 2-1은 일단 기각되었다고 볼 수 있다. 그렇지만 직장-가정 향상 변수는 가정친화제도

<표 5> 가정친화제도의 효과성에 대한 회귀분석 결과

종속변수	직무만족		조직몰입		조직시민행동			
					이타적 행동		적극적 참여	
	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II
성별 ¹⁾	.003	.021	-.091	-.070	-.121	-.101	-.161*	-.146*
결혼여부 ²⁾	-.144	-.056	-.064	.041	-.134	-.048	-.129	-.053
배우자 직업유무 ³⁾	.048	-.045	.043	-.070	.090	-.001	.133	.053
미취학자녀 유무 ⁴⁾	-.097	-.076	-.047	-.022	-.102	-.082	-.082	-.064
근속년수	.082	.046	.114	.071	.178*	.139	.101	.070
직종 ⁵⁾	.158*	.141*	-.028	-.048	.016	.001	-.090	-.104
직급 ⁶⁾	.065	.100	-.041	.001	-.117	-.081	.030	.060
가정친화제도에 대한 유용성 지각		.373***		.450***		.378***		.321***
R ²	.049	.180	.024	.215	.050	.185	.096	.193
ΔR ²		.154		.191		.135		.097
F-value	1.883	7.006***	.899	8.756***	1.914	7.202***	3.887***	7.644***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

1) 성별 : 0=남성, 1=여성

2) 결혼여부 : 0=기혼, 1=미혼

3) 배우자 직업유무 : 0=있음, 1=없음

4) 미취학 자녀의 유무 : 0=있음, 1=없음

5) 직종 : 0=기술/사무관리/전문직, 1=전임직(생산직)

6) 직급 : 0=사원, 1=관리직(선임, 책임, 수석, 임원)

7) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)임.

〈표 6〉 가정친화제도가 직장-가정 갈등 및 직장-가정 향상에 미치는 영향

종속변수	직장-가정갈등				직장-가정 향상			
	WFC		FWC		WFE		FWE	
	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II
성별	-.205**	-.210**	-.032	-.037	-.087	-.072	-.241**	-.229**
결혼여부	.127	.106	.056	.029	-.126	-.052	-.108	-.051
배우자 직업유무	-.068	-.046	-.131	-.103	.129	.050	.025	-.036
미취학자녀 유무	.045	.039	.095	.088	.038	.056	-.102	-.089
근속년수	-.053	-.044	-.109	-.098	-.005	-.035	.038	.015
직종	-.109	-.105	-.033	-.028	-.093	-.107	-.144	-.155*
직급	-.004	-.013	.161	.151	-.016	.013	-.210	-.188*
가정친화제도에 대한 유용성 지각		-.089		-.113		.316***		.243***
R ²	.068	0.76	.050	.062	.046	.140	.091	.146
ΔR ²	.068	0.07	.050	.012	.046	.094	.091	.056
F-value	2.655*	2.589*	1.922	2.107*	1.777	5.208***	3.649**	5.467***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

와 유의적인 관계가 확인되어 매개효과 검증을 위한 첫 번째 조건을 충족시켰으므로, 이후의 분석결과에는 이 변수에 초점을 두고 제시되었다.

한편, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하는 두 번째 조건은 앞서 〈표 5〉를 통해 이미 확인된 바 있다. 그리고 마지막 세 번째 조건에 대한 검증결과는 직장-가정 향상의 두 방향성에 따라 〈표 7〉과 〈표 8〉에 구분하여 제시되었다. 먼저, 〈표 7〉을 통해 WFE의 매개효과를 살펴보면, 모든 종속변수에 대해 WFE가 유의한 영향을 미치고 있는 가운데, 독립변수인 가정친화제도의 영향은 모형 I에 비해 모형 II에서 감소하는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가정친화제도에 대한 조직구성원의 유용성 지각은 여러 심리적 차원의 조직효과성에 대해 직접적인 영향도 미치지 않지만, 또한 WFE가 그 효과를 부분적으로 매개하고 있음이 확인되었다.

다음으로 〈표 8〉을 통해 FWE의 매개효과를 살펴볼 수 있다. 이 경우, 조직몰입과 두 하위차원의 조직시민행동 변수에 대해 매개변수인 FWE가 유의한 영향관계를 갖는 가운데, 독립변수인 가정친화제도의 영향력은 모형 I에서보다 모형 II에서 감소함으로써 FWE의 부분 매개효과를 확인할 수 있다. 하지만 직무만족 변수의 경우, 모형 II에서 매개변수인 FWE가 유의한 영향력을 미치지 못하고 있어, 매개효과 검증을 위한 세 번째 조건을 충족시키지 못하였다. 따라서 가정친화제도에 대한 유용성 지각과 조직효과성 간의 관계에서 FWE의 부분 매개효과는 조직몰입과 조직시민행동에서만 확인되었고, 직무만족의 경우 직접효과만 존재하는 것으로 확인되었다.

이러한 매개효과를 좀 더 확실하게 확인해 보기 위해 Sobel Test를 시행해 보았다. 그 결과, WFE

〈표 7〉 WFE의 매개효과에 대한 계층적 회귀분석 결과

종속변수	직무만족		조직몰입		조직시민행동			
					이타적 행동		적극적 참여	
	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II
성별	.021	.040	-.070	-.044	-.101	-.089	-.146*	-.129
결혼여부	-.056	-.043	.041	.060	-.048	-.036	-.053	-.041
배우자 직업유무	-.045	-.058	-.070	-.088	-.001	-.014	.053	.041
미취학자녀 유무	-.076	-.090	-.022	-.042	-.082	-.091	-.064	-.077
근속년수	.046	.055	.071	.084	.139	.148	.070	.078
직종	.141*	.169*	-.048	-.009	.001	.020	-.104	-.079
직급	.100	.097	.001	-.004	-.081	-.084	.060	.057
가정친화제도에 대한 유용성 지각	.373***	.291***	.450***	.336***	.378***	.315***	.321***	.247***
WFE		.260***		.361***		.191**		.234***
R ²	.180	.238	.215	.328	.185	.216	.193	.241
ΔR ²		.058		.112		.031		.047
F-value	7.006***	8.823***	8.756***	13.757***	7.202***	7.753***	7.644***	8.938***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

〈표 8〉 FWE의 매개효과에 대한 계층적 회귀분석 결과

종속변수	직무만족		조직몰입		조직시민행동			
					이타적 행동		적극적 참여	
	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II	모형 I	모형II
성별	.021	.046	-.072	-.001	-.101	.005	-.147*	-.076
결혼여부	-.056	-.050	.040	.058	-.048	-.019	-.054	-.036
배우자 직업유무	-.045	-.041	-.068	-.058	-.001	.012	.053	.064
미취학자녀 유무	-.075	-.063	-.023	.015	-.082	-.024	-.065	-.027
근속년수	.046	.045	.071	.066	.139	.134	.070	.066
직종	.141*	.159*	-.049	.002	.001	.078	-.105	-.054
직위	.100	.115	-.002	.041	-.081	-.017	.058	.100
가정친화제도에 대한 유용성 지각	.373***	.343***	.449***	.363***	.378***	.247***	.320***	.235***
FWE		.100		.290***		.438***		.289***
R ²	.179	.187	.215	.283	.185	.339	.194	.261
ΔR ²		.008		.067		.154		.067
F-value	6.945***	6.485***	8.756***	11.071***	7.172***	14.351***	7.623***	9.903***

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

의 매개효과는 직무만족($Z=3.39, p < .001$), 조직 몰입($Z=4.09, p < .001$), 이타적 행동($Z=2.72, p < .01$), 적극적 참여($Z=3.17, p < .01$) 등 4개의 종속변수 모두에 대해, 그리고 FWE의 경우 조직몰입($Z=3.55, p < .001$), 이타적 행동($Z=4.27, p < .001$), 적극적 참여($Z=3.50, p < .001$) 등 매개효과가 존재했던 3개의 종속변수들에 대해, 가정친화제도의 유용성 지각이 가지는 유의적인 간접효과를 재확인해 볼 수 있었다.

V. 토론 및 시사점

본 연구가 검증하고자 한 첫 번째 가설은 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 심리적 차원의 조직효과성에 미치는 영향을 확인하는 것이었다. 분석결과, 회사가 시행하고 있는 여러 가정친화제도들이 본인에게 유용하다고 지각한 사원들일수록, 직무만족과 조직몰입 등 직무관련 태도를 긍정적으로 가짐은 물론, 적극적 참여와 이타적 행동 등 비과업적인 조직시민행동을 더 많이 행할 가능성이 있음이 확인되었다. 이는 앞서 이론적 배경 부분에서 검토했던, 가정친화제도의 효과성을 입증해 왔던 많은 선행연구 결과들과도 일치하는 내용이라 할 수 있다.

이와 관련하여, 본 연구는 단순히 가정친화제도의 시행 유무나 혹은 그 도입 정도가 아닌, 그 제도들에 대해 해당 조직구성원들이 얼마나 유용하다고 지각하는가에 초점을 둔 측정을 하고 있는 점이 한 의의라고 할 수 있다. 주지하듯이, 가정친화제도가 시행되고 있어도 여러 가지 이유로 인해 사원들이 그러한 제도를 실제 이용하기가 쉽지 않을 수 있다. 따라서 제도의 단순한 시행 유무와는 별개로, 사원들이

회사의 가정친화제도들을 자유롭게 활용가능하고 또 실제로 유용하다고 지각하는 것이 이들의 조직몰입과 생산성 등에 중요하다는 선행연구들의 지적을 감안할 때(Eaton, 2003; Lambert, 2000; 김효선·차운아, 2009; 정기선·장은미, 2005 등), 회사는 제도의 형식적 도입만이 아니라, 그 실제적 유용성을 제고시킬 수 있는 방향으로 이를 관리해 가는 것이 매우 중요할 것이다.

또한 본 연구에서는 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 이처럼 심리적 차원의 조직효과성에 직접적인 영향도 미치지 않지만, 그 영향의 일부는 조직구성원들이 직장생활 속에서 경험하는 직장-가정 갈등의 감소(가설 2-1)와 직장-가정 향상의 증대(가설 2-2)를 통해 발생될 것이라는 가설을 설정해 보았다. 분석결과, 직장-가정 갈등의 감소를 매개로 한 간접효과는 확인되지 않았으며, WFC와 FWC 등 두 방향의 직장-가정 갈등 변수는 모두 직무만족(WFC: $\beta = -.358, p < .000$; FWC: $\beta = -.158, p < .05$)과 조직몰입(WFC: $\beta = -.188, p < .05$; FWC: $\beta = -.123, p < .01$) 등 직무관련 태도 변수들에 대해 독립적으로 부정적인 영향을 미치는 요인임을 보여주었다. 반면, 직장-가정 향상은 WFE 및 FWE 등 두 방향 모두에 있어서 기대했던 매개효과가 대부분의 효과성 변수에서 입증되었다. 즉 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 클수록 이는 심리적 차원의 조직효과성에 직접적인 영향도 미치지 않지만, 또한 직장-가정 향상을 매개로 한 간접효과도 동시에 나타나고 있음을 확인할 수 있었던 것이다.

본 연구의 이러한 결과는, 가정친화제도가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향과정에서 직장 > 가정 갈등의 매개효과를 검증했던 이선희 외(2008)의 연구결과와 연관시켜 볼 때, 의미있는 시사점을 제기해 준다고 볼 수 있다. 당시 직장 > 가정 갈등 변수의

매개효과만을 검증했던 이 연구에서는, 비록 부분적인 매개효과를 일부 확인하기는 했지만 그 간접효과의 크기가 미미한 것으로 나타나, “가족친화적 경영이 조직원의 태도에 영향을 주는 과정을 보다 잘 이해하기 위해서는 직장 > 가정 갈등의 감소 이외의 다른 심리적 기제를 찾아보아야 할 필요성이 있음”을 제기한 바 있다(이선희 외, 2008, 403쪽). 이러한 맥락에서 볼 때, 직장-가정 갈등만이 아니라 직장-가정 향상 변수를 함께 도입해 고찰하고 있는 본 연구는 이러한 문제제기와 관련해서 의미있는 해석의 여지를 제공해 준다고 볼 수 있다. 즉 본 연구의 분석결과에 따르면, 가정친화제도와 그 유용성은 직장-가정 갈등의 감소를 통해서보다는, 주로 직장-가정 향상의 증진을 통해 조직효과성에 긍정적인 간접효과를 미칠 수 있음을 시사해 주고 있는 것이다.

그렇지만 본 연구에서는 FWE를 매개로 한 간접효과는 조직몰입과 조직시민행동에 대해서만 확인되었고, 직무만족의 경우 기대했던 부분 매개효과가 나타나지 않았다. 하지만 이는 직무만족이라는 효과성 변수의 성격을 감안하면 일면 충분히 이해될 수 있는 결과라 할 수 있다. 앞서 논한 바와 같이 선행연구결과들에 따르면, WFE는 일반적으로 공식 과업관련 결과변수들과 보다 강한 영향관계를 보여준 반면, FWE는 공식 과업과 관련이 크지 않은 결과변수들과 더 강한 영향관계에 있었다(McNall et al., 2010b; Wayne et al., 2004, 2006 등). 직무만족 역시 공식 과업과 관련된 대표적인 한 효과성 변수라고 할 수 있기 때문에, 본 연구에서도 WFE와 같이 직장에서 비롯된 향상은 직무만족과 관련하여 유의미한 매개역할을 하지만, FWE처럼 가정에서 비롯된 향상은 직장에서 본인의 과업수행과 관련한 만족감 증진에는 상대적으로 그리 큰 영향을 미치지 못함을 암시한다고 해석해 볼 수 있다.

본 연구의 결과는 직장-가정 향상의 매개효과와 관련하여 또 한 가지 흥미로운 발견을 제공해 주고 있다. 즉 본 연구에서 확인된 직장-가정 향상의 부분 매개효과에 있어서도, 직무만족과 조직몰입 등 공식 과업과 연관이 많은 직무태도 면에서는 WFE가 FWE보다 더 크게 나타나고 있는 반면, 이타적 행동과 적극적 참여 등 비과업적인 조직시민행동 면에서는 오히려 FWE가 WFE보다 좀 더 큰 영향력을 나타내고 있는 것이다. 이 역시, 앞서 언급한 현상과 연관이 있으리라 생각된다. 곧, 회사에서 비롯된 향상(WFE)은 공식적인 과업 수행이나 혹은 그와 연관된 직무태도에 더 긍정적 효과를 가져다 줄 수 있는 반면, 가정을 그 원천으로 하는 향상(FWE)은 직장생활과 관련해서도 공식적인 업무수행 영역보다는 비과업적인 영역에서 더 큰 영향을 미칠 수 있음을 짐작하게 해 준다.

결론적으로, 가정친화제도의 효과성을 실증한 본 연구의 분석결과에 따르면, 가정친화제도와 그 유용성은 본연의 직접효과와 더불어, 직장-가정 갈등의 감소 효과를 통해서보다는 직장-가정 향상의 증진을 통해 조직효과성에 긍정적인 간접효과를 미칠 수 있음을 시사해 주고 있다. 이는, 구성원의 직무만족과 조직몰입을 제고시킴에 있어서는 직장-가정 갈등을 줄이는 것도 중요하지만, 직장-가정 향상의 증진을 위한 노력과 방안이 더 효과적일 수 있다는 다른 선행연구의 주장과도 일맥상통하는 발견이라고 볼 수 있다(McNall et al., 2010a; 김효선·차운아, 2009). 또한 본 연구의 결과는, 가정친화제도에 대한 유용성 지각이 조직시민행동과 같은 구성원의 비과업적 효과성과도 밀접한 관련이 있다는 선행연구 결과를 뒷받침하고 있으며(Lambert, 2000), 더 나아가 이를 위해서는 구성원들이 WFE 뿐만 아니라 FWE를 많이 경험하도록 지원하는 것이 효과적

일 수 있음을 시사해 주고 있다. 아울러 많은 선행연구들이 익히 주장해 왔듯이(Greenhaus & Powell, 2006; Grzywacz & Butler, 2005; Frone, 2003 등), 본 연구의 분석결과 역시 직장-가정 갈등과 직장-가정 향상은 한 차원의 양 극단이 아닌, 서로 독립적인 효과와 예측력을 가진 변수임을 재차 확인해 주고 있다고 볼 수 있다.

이러한 의의에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 내재하고 있어 향후에는 이러한 점들을 염두에 둔 연구설계를 해 나갈 필요가 있다고 생각된다. 우선, 본 연구에서는 모든 변수들을 동일한 원천으로부터 측정하였기 때문에, 동일방법편의(common method bias)의 개연성을 완벽히 배제할 수 없다. 이를 확인하기 위해 Harman의 단일요인 검증(single factor test)을 실시한 결과, 본 연구에서 사용된 모든 변수들에 대응되는 9개의 요인이 도출되었으며, 요인의 수를 1로 한정하여 분석을 했을 때도 단일 요인이 설명하는 변량은 22.76%에 불과한 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 동일방법편의의 문제가 연구결과를 왜곡할 만큼 심각하지는 않은 것으로 볼 수 있다(Podsakoff et al., 2003). 그렇지만 향후의 연구에서는 가정친화제도의 효과성을 좀더 객관적으로 확인해 볼 수 있는 실제 성과변수를 활용함과 함께, 직장-가정 갈등이나 직장-가정 향상과 같은 변수들을 측정함에 있어서도 동료직원과 상사, 가족 성원 등 다양한 원천을 활용함으로써 이러한 문제를 근원적으로 해소해 갈 필요가 있다. 또 앞서 지적한 바와 같이, 본 연구는 한 개의 표본 조직만을 대상으로 했기 때문에 일반화의 제약이 크다. 그러므로 다양한 조직맥락 속에서의 반복 검증이 필요하다고 생각된다. 끝으로, 가정친화제도들이 이제 도입 단계를 넘어 점차 확산되어가는 추세에 있음으로 인해, 이러한 제도 자체가 가지는 가치나 유인 효

과가 시간의 흐름에 따라 조금씩 달라질 수도 있을 것이다. 이러한 점에서, 가정친화제도의 도입 효과에 대해 통시적인 연구설계를 해 보는 것도 의미있는 도전이 될 수 있을 것이라 생각된다.

참고문헌

- 강혜련 · 김태홍 · 김진호. 2001. **가족친화적 환경과 기업 정책**, 이화여자대학교 경영연구소.
- 강혜련 · 최서연. 2001. 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구, **한국심리학회지: 여성**, 6(1): 23-42.
- 김옥선 · 김효선. 2010. 다중 역할의 상호향상 효과: 일-가정 영역 간 자원의 긍정적 전이에 관한 분석, **경영학연구**, 39(2): 75-407.
- 김옥선 · 김효선. 2012. 일-가정 상호작용에 대한 역할요구-역할자원의 접근: 국내 병원조직 종사자를 대상으로, **조직과 인사관리연구**, 36(2): 85-120.
- 김효선 · 차운아. 2009. 직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(4): 515-540.
- 김혜원. 2011. 가족친화제도와 기업성과, **노동정책연구**, 11(3): 1-24.
- 박상언. 2009. 감정부조화의 영향과 그 조절요인에 관한 실증연구 : 직무자율성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로, **경영학연구**, 38(2): 379-405.
- 송호근. 1995. **한국의 기업복지 연구**, 한국노동연구원.
- 여성가족부. 2006. **기업 성장의 지름길: 가족친화경영**
- 이도화 · 정두영. 2010. 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과, **인적자원관리연구**, 17(4): 265-283.
- 이민우 · 이영진 · 한재창. 2008. 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구, **노동정책연구**

- 구, 8(4): 183-214.
- 이선희 · 김문식 · 박수경. 2008. 가족 친화적 경영이 조직 몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3): 383-410.
- 이요행 · 방묘진 · 오세진. 2005. 가족 친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(3): 639-657.
- 이은희. 2000. 일과 가족 갈등의 통합모형: 선행변인, 결과 변인과의 관계, **한국심리학회지: 일반**, 19(2): 1-42.
- 임효창 · 이봉세 · 박경규. 2005. 기혼직장인의 직장-가정 갈등의 원인과 결과에 관한 연구, **경영학연구**, 34(5): 1417-1443.
- 유규창 · 김향아. 2006. 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구, **노동정책연구**, 6(3): 97-129.
- 유계숙. 2007. 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과, **가족과 문화**, 19(2): 35-59.
- 장지연. 2002. **산전후 휴가 · 육아휴직 관련 실태조사결과**, 노동부
- 장재운 · 김혜숙. 2003. 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로, **한국심리학회지: 사회문제**, 9(1): 23-42.
- 정기선 · 장은미. 2005. 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과, **가족과 문화**, 17(1): 59-84.
- 한국여성개발원. 2001. **가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안**.
- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. 1996. Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 411-420.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Allen, T. D. 2001. Family-supportive work environment: the role of organization perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 58: 414-435.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. & Sutton, M. 2000. Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for further research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 278-308.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. 2002. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes, *Journal of Management*, 28: 787-810.
- Arthur, M. M. 2003. Share price reactions to work-family initiatives: An institutional perspective, *Academy of Management Journal*, 46: 497-505.
- Aryee, S., Srinivas, E. S. & Tan, H. H. 2005. Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents, *Journal of Applied Psychology*, 90: 132-146.
- Balmforth, K. & Gardner, D. 2006. Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations, *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2): 69-76.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A. & Neuman, G. A. 1999. Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related

- criteria, *Journal of Applied Psychology*, 84: 496-513.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Baruch, G. K. & Barnett, R. C. 1987. Role quality and psychological well-being, in F. J. Crosby (Ed.), *Spouse, Parent, Work: On Gender and Multiple Roles*, New Haven: Yale University Press.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Bhargava, S., & Baral, R. 2009. Antecedents and consequences of work-family enrichment among Indian managers. *Psychological Studies*, 54: 213-225.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*, N.Y.: Wiley.
- Bloom, N., Kretschmer, T. & Van Reenen, J. 2011. Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?, *Strategic Management Journal*, 32(4): 343-367.
- Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. 2000. Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5): 1031-1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. & Grzywacz, J. G. 2006. Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale, *Journal of Vocational Behavior*, 68: 131-164.
- Carr, J. Boyar, S. L. & Gregory, B. T. 2008. The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes and turnover behavior, *Journal of Management*, 34(2): 244-262.
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux C., Lockwood, A. & Lambert, D. 2007. A review of research methods in IO/OB work-family research, *Journal of Applied Psychology*, 92: 28-43.
- Casper, W. J. & Harris, C. M. 2008. Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signaling theory models, *Journal of Vocational Behavior*, 72: 95-109.
- Clifton, T. J. & Shepard, E. 2004. Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model, *International Journal of Manpower*, 25(8): 714-728.
- Eagle, B. W., Miles, E. W. & Icenogle, M. L. 1997. Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50: 168-184.
- Eaton, S. C. 2003. If you can use them: Flexible policies, organizational commitment, and perceived performance, *Industrial Relations*, 42(2): 145-167.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. 2000. Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs, *Academy of Management Review*, 25(1): 178-199.
- Evans, J. H. 2001. Firms contribution to the reconciliation between work and family life, in *Labour Market and Social Policy Oc-*

- casional Paper*, OECD: Paris.
- Frone, M. R. 2003. Work-family balance, in Campbell, J. (Ed.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, 143-162. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. 1992. Antecedents and outcomes of work family conflict: Testing a model of the work-family interface, *Journal of Applied Psychology*, 77: 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. 1997. Relation of work-family conflict to health outcomes: A four year longitudinal study of employed parents, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 325-335.
- Frye, N. K. & Breauh, J. A. 2004. Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model, *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.
- Graves, L. M., Ohlott, P. J., & Ruderman, M. N. 2007. Commitment to family roles: Effects on managers' attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 92: 44-56
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. Sources of conflict between work and family roles, *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review*, 31: 72-92.
- Gove, W. R. & Zeiss, C. 1987. Multiple roles and happiness, 125-137 in F. J. Crosby (Ed.), *Spouse, Parent, Work: On Gender and Multiple Roles*, New Haven: Yale University Press.
- Grover, S. L. & Crooker, K. J. 1995. Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and nonparents, *Personnel Psychology*, 48: 271-288.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. 2005. The impact of job characteristics on work-to-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10: 97 - 100.
- Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa, L. 1991. Rational versus gender role explanations for work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76: 560-568.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hayman, J. R. 2009. Flexible work arrangements: Exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance, *Community, Work & Family*, 12(3): 327-338.
- Ingram, P. & Simons, T. 1995. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues, *Academy of Management Journal*, 38: 1466-1482.
- Kinnunen, U. & Mauno, S. 1998. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland, *Human Relations*, 51: 157-177.
- Konrad, A. M. & Mangel, R. 2000. The impact of work-life programs on firm productivity, *Strategic Management Journal*, 21(2): 1225-1237.

- Kossek, E. & Ozeki, C. 1998. Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research, *Journal of Applied Psychology*, 83: 139-149.
- Lambert, S. J. 2000. Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 43: 801-815.
- Marks, S. R. 1977. Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment, *American Sociological Review*, 42: 921-936.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Pyykko, M. 2005. Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self reported distress? Evidence from five finish organizations, *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 78: 509-530.
- McNall, L. A., Masuda A. D. & Nicklin, J. M. 2010a. Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment, *The Journal of Psychology*, 144(1): 61-81.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M. & Masuda A. D. 2010b. A Meta-Analytic review of the consequences associated with work-family enrichment, *Journal of Business Psychology*, 25: 381-396.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. 2005. Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 67: 215-232.
- Morgan, H & Milliken, F. J. 1992. Keys to action: Understanding differences in organization responsiveness to work and family issues, *Human Resource Management*, 31(3): 227-248.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. 1996. Development and validation of family-work conflict scales, *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 400-410.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G. & Pullig, C. 2005. Conflicts in the work-family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent, *Journal of Marketing*, 69: 130-143.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, M.A.: Lexington Books.
- Osterman, P. 1995. Work-family programs and the employee relationship, *Administrative Science Quarterly*, 40(4): 681-701.
- Parasuraman, S. & Greenhaus, J. H. 2002. Toward reducing some critical gaps in work-family research, *Human Resource Management Review*, 12: 299-312.
- Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C. 2000. Work-family human resource bundles and perceived organizational performance, *Academy of Management Journal*, 54: 1107-1117.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. 1996. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22: 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & 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.
- Poelmans, S., Odle-Dusseau, H. & Beham, B. 2009. Work-life balance: Individual and organizational strategies and practices, in Cartwright, S. & Cooper, C. L. (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*, 180-213, NY: Oxford Univ. Press.
- Reitzes, D. C. & Mutran, E. J. 1994. Multiple role and identities: Factor influencing self-esteem among middle-aged working men and women, *Social Psychology Quarterly*, 57(4): 313-325.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Rothbard, (2001), Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles, *Administrative Science Quarterly*, 46: 655-684.
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. 2001. Work-family balance and job satisfaction: The impact of Family-Friendly Policies on attitudes of federal government employee, *Public Administration Review*, 61: 452-467.
- Sieber, S. D. 1974. Toward a theory of role accumulation, *American Sociological Review*, 39: 567-578.
- Smith, J. & Gardner, D. 2007. Factors affecting employee use of work-life balance initiatives, *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1): 3-12.
- Spence, A. 1973. Job market signaling, *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355-379.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. 1999. When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392-415.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. 1995. Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15.
- Van Steenbergen, E. F. & Ellemers, N. & Mooijaart, A. 2007. How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men, *Journal of Occupational Health Psychology*, 12: 279-300.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. 2004. Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the Big Five to work-family conflict and facilitation, *Journal of Vocational Behavior*, 64: 108-130.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. 2006. The role of identity and work family support in work-family enrichment and its work-related consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 69: 445-461.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G. Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. 2007. Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences, *Human Resource Management Review*, 17: 63-76.

The Effectiveness of Family-Friendly Policies and the Mediating Roles of Work-Family Interface

Sang-Eon Park* · Min-O Choi**

Abstract

Because of the changing demographics in the workforce such as the rise of female workers and dual earner employees, nowadays more individuals face the challenge of managing work and family responsibilities. And for this reason, the issue of balancing work and family lives becomes receiving more attentions from both academic fields and business domains. In the face of these changing realities, many organizations have now begun to offer family-friendly human resource(HR) policies such as flexible work arrangements, supports for child care, and other benefits that support worker's personal well-being and career development.

Up to date, there have been many researches that investigated the relationships between family-friendly HR policies and their effects on organizational effectiveness. To our knowledge, however, the intervening mechanisms in the relation between family-friendly policies and their consequential effects have not been fully explored. So, in the present study, we focused on the role of work-family interface, especially the role of work-family conflict and work-family enrichment that workers experience in the context of work and family lives. Last and most important, we proposed that work-family conflict and work-family enrichment may be two intervening mechanisms which mediate the effects of family-friendly policies to the psychological effectiveness of organizational members such as their job-related attitude and non-task behavior.

Based on these theoretical and logical expectations, we intend to investigate empirically the effectiveness of family-friendly policies. Especially this study examines the relationship between employees' perceptions of the usefulness of family-friendly policies and their effects on the job attitudes and organizational citizenship behavior. In particular, this study also explores whether

* Professor, School of Business, Chungbuk National University

** Doctoral Student, Graduate School of Chungbuk National University

work-family conflict and work-family enrichment will mediate the relationship.

The data are collected by surveying 293 respondents who are working in a manufacturing firm and a series of hierarchical regression analyses are used for the test of hypotheses. Findings are as follows. First, employees' perceptions of the usefulness of family-friendly policies were positively related not only to their job satisfaction and affective organizational commitment, but also to their organizational citizenship behavior as expectedly. In addition, we found that two directions of work-family enrichment (i.e., work-to-family and family-to-work enrichment) partly mediated the effects of family-friendly policies on affective organizational commitment and organizational citizenship behavior. In particular, work-to-family enrichment had more larger mediating effects on the job attitude variables such as job satisfaction and organizational commitment, whereas family-to-work enrichment had more mediating effects on the non-task behavior such as organizational citizenship behavior. Although two directions of work-family conflict (i.e., work-to-family and family-to-work conflict) did not mediate the relationships, instead they had direct negative impacts on the job attitudes such as job satisfaction and organizational commitment.

We think that our research provides both theoretical and practical contributions to the literatures of family-friendly policies and work-family studies. Above all, we proposed and empirically verified that work-family enrichment may be one of the possible intervening mechanism in the relationship between family-friendly HR policies and their effects on the job attitudes and non-task behaviors of employee. In addition, this study answered the call to explore the positive side of work-family interface, which, at present, is underrepresented compared with work-family conflict. According to the present study, the perceived availability and usefulness of family-friendly HR policies increase the work-family enrichment of organizational members, which in turn, relates not only to their higher job satisfaction and organizational commitment, but also to their higher organizational citizenship behavior.

In these respects, we think, this study expands the conceptual understanding of family-friendly HR policies and especially work-family interface. The implications of these findings for organizations seeking to help employees with family-friendly HR practices and work-family balance issues are then suggested. The limitations of this study and future research directions are also discussed.

Key words: family-friendly policies, work-family enrichment, work-family conflict, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior