



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

# 세대별 기업복지 만족도에 관한 연구

- K공사 사례를 중심으로 -

2019년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

마 예 문

# 세대별 기업복지만족도에 관한 연구

- K공사 사례를 중심으로 -

지도교수 김 병 섭

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

2019년 5월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
마 예 문

마예문의 석사 학위논문을 인준함

2019년 6월

위 원 장 박 상 인 (인)

부위원장 이 석 원 (인)

위 원 김 병 섭 (인)

## 국문초록

본 연구는 세대를 중심으로 복리후생제도별 복지만족도와의 관계를 살펴보고, 복리후생제도별 복지만족도가 세대에 따라 전반적인 기업복지 만족도에 미치는 영향을 파악하여 기업복지만족도를 향상시킬 수 있는 구체적인 세대별 개선방안을 도출해 보는데 본 연구의 목적이 있다.

연구대상은 우리나라의 주요 공공기관 중 하나인 K공사로 설정하였으며, 설문조사와 Focus Group Interview를 실시하여 연구가설을 검증해 보았다. 연구모형은 K공사 조직구성원의 기업복지 만족도를 종속변수로, 이것에 영향을 미칠 것으로 예상되는 변수를 독립변수로 설정하였다. 독립변수와 관련하여 개별 복리후생제도는 생활복지지원(대학생자녀 학자금, 선택적복지제도), 공제금융지원(경조금, 생활안정자금 대부), 주택복지지원(사택, 주택자금 대부), 건강지원(단체보장성보험, 건강검진), 문화여가지원(제휴, 생활연수원, 체련장)으로 분류하였다. 통제변수로는 인구통계학적 특성에 따라 직급, 연령, 근속기간, 성별, 결혼여부, 근무지를 설정하여 분석해 보았다.

본 연구의 결과를 종합해 보면 다음과 같이 요약해 볼 수 있다.

첫째, 세대에 따라 전반적인 복지만족도는 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈지만, 모든 영역의 복리후생제도별 복지만족도와 유의미한 관계를 나타낸 것은 아니었다. 주택복지지원 복지만족도는 세대와 통계적으로 유의미한 관계가 나타나지 않았으며, 근무지와 유의미한 차이가 나타났는데, 이는 K공사가 전국 200여개 사업소를 갖고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 아울러, 전반적인 만족도는 X세대에서, 생활복지지원 만족도와 공제금융지원 만족도는 밀레니얼세대에서, 건강지원 만족도는 베이비붐세대에서, 문화여가지원

만족도는 X세대에서 가장 높은 것으로 나타났다.

둘째, 5개 영역별 복리후생제도가 전반적인 복지만족도에 미치는 영향에 있어 세대가 어떻게 작용하는지 살펴보았다. 생활복지지원 만족도는 모든 세대에서 전반적인 복지만족도에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 다른 복리후생제도 영역보다 높은 표준화계수가 나타났다. 이는 모든 세대에서 만족도가 큰 선택적복지제도 때문인 것으로 판단된다. 아울러, 표준화 계수를 세대별로 상세하게 살펴보면, X세대의 표준화 계수가 베이비붐세대와 밀레니얼 세대보다 높은 것을 알 수 있었으며, 이는 생활복지지원 만족도를 구성하고 대학생자녀 학자금 때문인 것으로 판단되는데, X세대의 자녀가 대학교에 재학 중인 시기와 일치하기 때문인 것으로 풀이된다. 공제금융지원 만족도의 경우, 베이비붐세대의 표준화 계수가 X세대와 밀레니얼세대보다 상당히 높게 나타났는데, 이는 공제금융지원을 구성하고 있는 경조금이 직원의 경조사에 대한 경축금 또는 조위금을 지원하는 제도임을 감안할 때, 베이비붐세대의 경우 자녀 결혼 등으로 인해 수혜 빈도가 다른 세대보다 많기 때문인 것으로 판단된다. 사택과 주택자금 대부로 구성되어 있는 주택복리지원 만족도의 경우 유일하게 X세대만이 유의미한 상관관계를 보여주고 있는데, 이는 주택을 소유하여 안정적인 삶을 보내고 있는 베이비붐세대에게 사택과 주택자금대부가 크게 활용되지 않고, 밀레니얼세대에게는 기존세대와의 주택에 대한 인식 차이로 풀이된다. 즉, 밀레니얼세대의 겨우 기존 세대처럼 주택을 소유의 대상으로 생각하기 보다는 삶을 영위하기 위한 공간으로 생각하기 때문에 주택자금 대부가 포함되어 있는 주택복리지원 만족도가 밀레니얼세대의 경우 전반적인 만족도에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 판단된다. 이러한 밀레니얼세대만의 특성이 잘 나타나고 있는 복리후생제도 영역이 문화여가지원 만족도이다. 밀레니얼

세대의 경우 문화여가지원 만족도가 베이비붐세대와 X세대 보다 높게 나타나고 있는데, 이는 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶, 여유, 레저 등에 다양한 가치를 추구하는 밀레니얼세대의 가치관과 특징에 기인한다고 볼 수 있다.

이상의 결과를 통해 본 연구에서는 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 복리후생제도별 복지만족도와 전반적인 복지만족도의 관계에서 세대에 따른 차이를 살펴보았다. 현재 정부정책의 핵심 키워드는 공공부문 주도의 사회적 가치를 창출함으로써 사회 전반의 영역에서 복지수준 제고를 요구하고 있다. 하지만, 이전 정부에서 추진해온 ‘공공기관 방만경영 정상화 계획’에 따라 복리후생비 예산을 확대 편성하거나, 폐지·감축된 항목에 대한 유사제도 도입 및 증액 편성이 불가능한 상황에서 본 연구를 통해 도출한 복리후생제도별 결정요인과 유효세대를 조합한 결과를 토대로 복리후생제도를 개선하고 재설계한다면 복리후생제도의 효율성을 증진시키는 데에 도움을 줄 수 있을 것이며, 한정된 복리후생비의 효율적 적용을 통한 비용의 최적화도 달성할 수 있을 것이다.

둘째, 조직이 끊임없이 새로운 세대로 대체되고 있고 그 변화의 속도는 어느 때보다도 훨씬 빠르게 진행되고 있으며, 조직 내에서 세대는 더이상 간과할 수 없는 변수가 되었다. 공공기관과 같이 변화에 빠르게 적응하기 어려운 조직일수록 이러한 변화에 대해 선제적인 대응을 준비해야 하며, 세대별 특성과 선호도를 면밀히 분석하여 기업복지의 불평등을 해소하고 조직구성원의 필요성에 충실한 복리후생제도를 구축해야 할 것이다.

**주요어 :** 기업복지만족도, 세대, 기업복지, 복지태도, 복리후생제도

**학 번 :** 2018-23537

## 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 방법 .....	3
 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	5
제 1 절 기업복지 개념 및 기능 .....	5
1. 기업복지의 개념 .....	5
2. 기업복지의 기능 .....	7
제 2 절 복리후생제도와 기업복지 만족도에 관한 연구 ..	9
1. 공공기관의 복리후생 .....	9
1) 공공기관의 복리후생제도 및 규모 .....	9
2) 공공기관의 기업복지 환경분석 .....	12
3) K공사의 복리후생제도 및 규모 .....	13
4) K공사의 기업복지 환경분석 .....	15
2. 복지제도와 기업복지 만족도 .....	16
제 3 절 세대별 차이에 관한 연구 .....	20
1. 세대의 개념 및 특성 .....	20
1) 세대의 개념 .....	20
2) 세대의 구분 .....	22
3) 세대의 특성 .....	25
4) K공사의 세대현황 .....	26
2. 세대별 사회복지태도에 관한 연구 .....	28
3. 기업 내 세대에 관한 연구 .....	30
4. 세대와 기업복지 만족도에 관한 연구 .....	32

제 3 장 연구설계 및 연구방법 .....	36
제 1 절 연구모형 및 가설설정 .....	36
1. 연구모형 .....	36
2. 가설설정 .....	38
제 2 절 측정도구 .....	40
1. 설문조사 .....	40
1) 설문의 구성 .....	40
2) 설문의 신뢰성 분석 .....	41
2. 인터뷰 질의서의 구성 .....	42
제 3 절 연구대상 및 분석방법 .....	43
1. 표본의 선정 및 자료수집 .....	43
1) 설문조사 .....	43
2) Focus Group Interview .....	43
2. 분석방법 .....	44
 제 4 장 연구분석결과 .....	45
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성 .....	45
제 2 절 기술통계 및 상관관계 분석 .....	47
1. 변수의 평균 및 표준편차 .....	47
2. 상관관계 분석 .....	49
제 3 절 세대와 복리후생제도별 복지만족도 .....	50
제 4 절 세대에 따른 복리후생제도 영향요인 분석 ...	59
1. 베이비붐세대의 영향도 분석 .....	59
2. X세대의 영향도 분석 .....	61
3. 밀레니얼세대의 영향도 분석 .....	62
4. 세대별 영향도 종합분석 .....	64
제 5 절 기업복지만족도 강화요인 .....	66

제 5 장 결론 .....	68
제 1 절 연구결과의 요약 .....	68
제 2 절 연구의 시사점 .....	70
제 3 절 연구의 한계 .....	71
참고문헌 .....	73
부록 : 설문지 .....	77
Abstract .....	89

## 표 목 차

[표 2-1] 기업복지의 개념 .....	5
[표 2-2] 기금 누적액별 출연율 기준 .....	11
[표 2-3] 복리후생비 지원 규모 .....	11
[표 2-4] 복리후생제도 관련 지침 기본방향 및 주요내용 ·	12
[표 2-5] K공사의 주요 복리후생 프로그램 .....	13
[표 2-6] K공사의 연도별 1인당 복리후생비 규모 .....	15
[표 2-7] 유사 공공기관 대비 정성적 체감도 .....	16
[표 2-8] 영역별 세부 복리후생제도 .....	18
[표 2-9] 영역별 복리후생제도와 인구통계학적 변수와의 관계 ·	19
[표 2-10] 외국의 세대 구분과 세대별 특징 .....	23
[표 2-11] 본 연구의 세대 구분 및 특성 .....	24
[표 2-12] 연도별 신입사원 채용인원 .....	27
[표 2-13] 연도별 연령에 따른 인원현황 .....	27
[표 2-14] 한국의 기업 내 세대 연구 .....	31
[표 3-1] 복리후생제도의 분류 .....	37
[표 3-2] 설문지 구성 .....	41
[표 3-3] 변수들의 신뢰성 분석 .....	42
[표 4-1] 표본의 인구통계학적 분포 .....	46
[표 4-2] 조사 대상자의 세대별 분포 .....	47
[표 4-3] 변수들의 평균과 표준편차 .....	48
[표 4-4] 전반적인 만족도에 대한 세부내역 .....	48
[표 4-5] 상관관계 분석결과 .....	49
[표 4-6] VIF 측정결과 .....	50
[표 4-7] 세대에 따른 복지만족도 .....	51
[표 4-8] 세대에 따른 전반적인 만족도 사후검정 결과 ···	51

[표 4-9] 세대에 따른 생활복지지원 사후검정 결과 .....	52
[표 4-10] 세대에 따른 공제금융지원 사후검정 결과 .....	53
[표 4-11] 세대에 따른 건강지원 사후검정 결과 .....	53
[표 4-12] 세대에 따른 문화여가지원 사후검정 결과 .....	54
[표 4-13] 인구통계학적 특성 및 전반적인 복지만족도 .....	56
[표 4-14] 세대와 복리후생제도별 복지만족도 .....	58
[표 4-15] 베이비붐세대의 영향도 분석 .....	60
[표 4-16] X세대의 영향도 분석 .....	61
[표 4-17] 밀레니얼세대의 영향도 분석 .....	63
[표 4-18] 세대에 따른 복리후생제도별 전반적만족도 영향도 종합분석 .....	64
[표 4-19] 세대별 기업복지만족도 증대 강화테이블 .....	66

## 그 립 목 차

[그림 3-1] 연구의 분석틀 .....	38
------------------------	----

## 부 록 목 차

[부록 1-1] 설문지 .....	77
--------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

본 연구는 세대(generation)별 기업복지 만족도에 관한 연구를 K공사의 실증적 자료를 바탕으로 연구해 보고자 한다. 세대를 중심으로 복리후생제도별 복지만족도와와의 관계를 살펴보고, 복리후생제도별 복지만족도가 세대에 따라 전반적인 기업복지 만족도에 미치는 영향을 파악하여, 기업복지만족도를 향상시킬 수 있는 구체적인 세대별 개선방안을 도출해 보는데 본 연구의 목적이 있다. 기업복지에 관한 세대 연구를 통해 세대 간 가치와 태도의 차이를 이해한다면 한정된 복리후생비의 효율적 적용을 통한 비용의 최적화를 달성할 수 있다.

2000년대 이후 사회복지 정책에 대한 한국사회의 관심은 분배 담론이 성장 담론을 압도하였다. 급속한 경제발전 경험이 오랫동안 성장 담론을 지탱하는 버팀목이었다면, 1997년 경제위기와 사회양극화는 분배의 요구를 강화하는 토대가 되었다. 그리고 2008년 경제위기로 인한 저성장과 사회 양극화의 지속은 사회복지에 대한 치열한 정책 논쟁으로 이어졌다.

주로 정치적, 경제적 이슈들을 중심으로 나타난 세대 간 갈등과 대립이 2000년대를 전후로 복지 이슈들을 둘러싸고 나타나고 있으며, 시간이 갈수록 사회복지에 대한 세대 간 갈등이 심화되는 추세를 보이고 있다. 이는 향후 한국의 복지정치가 세대 간 갈등과 합의에 의해 크게 좌우될 것으로 전망할 수 있는 부분이다. 무상 급식을 이슈로 한 서울시장 선거, 반값 등록금 등이 주요 이슈가 되었던 국회의원 선거, 연금제도의 개선과 일자리 정책 등이 쟁점으로 부각되었던 대통령 선거 등에 비추어 보면, 복지 이슈를 둘러싼 세대 간 대립과 갈등은 향후 더욱 심화될 것으로 전망되고 있다.

이러한 사회복지와 관련된 상황 전개에 비추어보면, 기업이 조직 구성원을 위해 제공하는 복리후생제도에 있어서도 세대 간 갈등과 대립 현상이 충분히 발생할 수 있음을 전망할 수 있다. 우리나라가 OECD 회원국 가운데 국가복지비율이 가장 낮으며, 사회 전체의 복지지출에 있어 기업복지 부문이 차지하는 비율이 사회복지에 비해 상대적으로 높아 기업복지에 대한 의존도가 매우 높은 기업복지 중심형 국가라고 할 수 있기 때문에 우리는 기업복지에 주목해야 한다(전국금속노동조합 노동연구원, 2012).

현재 우리나라의 기업들은 엄청난 변화를 겪고 있으며, 그 변화의 속도는 어느 때보다도 훨씬 빠르게 진행되고 있다. 조직은 끊임없이 새로운 세대로 대체되고 있고 이들이 가지고 있는 의식과 가치관, 행동양식은 이전 세대와는 전혀 다른 양상으로 나타나고 있다. 2015년 S그룹이 발간한 사보에서는 임직원을 대상으로 세대 이해 관련 설문조사를 시행하였는데, 그 결과 10명 중 8명이 ‘직장 내 세대 차이를 느낀다.’ 라고 응답했다. 이러한 조사결과는 기성세대와 젊은 세대 간의 의식구조의 차이가 심각하고 또 이들 간에 갈등이 우려할만한 정도에 이르고 있음을 의미한다(김병섭·하태권, 1997).

아울러, 최근에는 1인 가구 증가, 정년 연장, 일과 삶의 균형, 비혼 풍조 등의 사회적 트렌드 변화로 인하여 기업복지에 대한 기업의 역할 변화에 대한 목소리도 점차 높아지고 있는 실정이다. 특히, 2015년부터 정부의 청년실업 해소정책으로 인하여 개인의 행복을 중요시하는 젊은 세대가 한꺼번에 조직으로 밀려들고 있으며, 이들은 기존 세대들과는 상당히 다른 의식구조를 지니고 있어 조직 내 세대 간 인식 차이가 발생하고 이러한 인식 차이는 조직 내의 다양한 갈등을 유발하고 있다. 이러한 세대 간 갈등과 대립은 기업복지에 있어서도 향후 복지정책 변화에의 핵심 변수 중 하나가 될 것으로 전망되며, 따라서 이에 대해 학술적 차원에서의 관심과 주목이 적극 필요할 것으로 판단된다. 또한, 이렇게 기업복지에 관한 세대 연구를 통해 세대 간 가치와 태도의 차이를 이해한다면 한정된 복리후생비의 효율적 적용을 통한 비용의 최적화를 달성할 수 있을

것이다.

이와 같은 맥락에서 볼 때, 본 연구에서는 세대에 따른 기업복지 만족도의 차이는 어떠한지, 복리후생제도에 따른 기업복지 만족도 결정에 세대 변수가 어떻게 작용하는지 등을 관련 데이터를 활용하여 분석, 고찰하고자 한다. 이를 위해 K공사의 기업복지 만족도에 세대변수가 미치는 영향을 살펴보고, K공사에서 실제로 운영하고 있는 복리후생제도에 따른 기업복지 만족도를 세대별로 측정하여, 이를 강화할 수 있는 기업복지 개선방안을 도출하는 것이 본 연구의 목적이다.

이번 연구를 통하여 조직 내 젊은 세대 증가에 따른 조직의 세대 구조 변화가 기업의 복리후생제도와 어떤 상관관계가 있는지 밝혀진다면 지금까지 사용자의 온정주의에 기초하여 단순히 임금을 보전하는 수단으로서 전 직원에게 동일한 기준으로 지급된 기업복지가 수요자인 근로자 중심의 복리후생제도로 개선하는데 소중한 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 아울러, 향후 지속가능한 ‘K공사 맞춤형 복지모델’ 구축을 위한 기초 자료로도 활용할 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 대상과 방법

본 연구에서는 우리나라의 주요 공공기관 중 하나인 K공사를 연구대상으로 설정하였다. K공사를 연구의 기초 대상으로 선택한 이유는 전 직원을 대상으로 복지사업을 매년 추진하고 있으며, 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)을 기준으로 15개 시장형 공기업 중 2017년 사내근로복지기금 사용액 및 복리후생제도 수혜대상 인원이 가장 많았기 때문이다.

아울러, 민간 조직에 비하여 구성원의 연령대별 구성이 20대에서 5대에 걸쳐 상대적으로 고른 분포를 보이고 있으며, 이렇게 조직 구성원의 연령 분포가 고른 조직일수록 구성원의 세대 차이에 대한 분석이 기업복지 관리 목적상 유효한 시사점을 가져올 수 있기 때문에 K공사를 대상으로 조직 구성원들이 체감하는 기업복지 만족도를 측정하고 개선방안을

도출하는 것이 적절하다고 판단하였다.

본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위하여 세대, 사회복지, 기업복지 만족도에 대한 이론적 고찰과 실증연구를 병행한다. 우선 선행연구를 통해 세대별 사회복지 태도 및 기업복지 만족도에 대한 분석을 시행하고, 아울러 K공사의 복리후생제도에 대하여 살펴보도록 한다. 이러한 이론적 고찰로부터 연구모형과 가설을 설정하고, K공사 조직 구성원을 대상으로 직접 설문조사를 실시하여 이를 통해 수집된 자료를 통계적 방법에 따라 분석하는 양적 방법론을 활용하는 동시에 공식적인 설문조사에서 발견하지 못한 추가적인 의견 청취가 가능한 Focus Group Interview를 실시하여 K공사 복리후생제도의 구체적인 현안을 살펴보는 질적 방법론도 병행하여 연구가설을 검증해 보고자 한다.

마지막으로 선행연구 결과와 실증분석 결과를 종합하여 기업복지 만족도에 영향을 미치는 복리후생제도를 세대별로 분석해 보고 이를 강화할 수 있는 개선요인을 모색해 보고자 한다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 기업복지 개념 및 기능

#### 1. 기업복지의 개념

기업복지라는 용어는 그 개념뿐 아니라 용어(예를 들면 기업 내 근로 후생복지, 복리후생, 복지후생, 부가급여, 간접보상, 근로복지, 심지어는 시설)까지도 학자에 따라 다양하게 사용되고 있어 많은 경우 개념 정립에 혼란을 초래하고 있다(지광수·장훈상, 2000).

[표 2-1] 기업복지의 개념

학 자	개 념
송준호 (1987)	기업이 주체가 되어 경영능률 향상과 종업원의 복지증진을 위하여 실시하는 임금 이외의 비용 내지는 이와 관련한 시설, 활동, 제도 프로그램의 총칭
노동부 (1988)	임금과 기본노동조건 이외에 추가적으로 기업부담 하에서 제공되는 편익
배무기 (1989)	종업원을 위하여 사용자가 개별적 또는 단체적으로 지불하는 것으로서 종업원에게 화폐가 아닌 형태로 지불하는 모든 보상
송준호 (1987)	기업이 주체가 되어 경영능률 향상과 종업원의 복지증진을 위하여 실시하는 임금 이외의 비용 내지는 이와 관련한 시설, 활동, 제도 프로그램의 총칭

학 자	개 념
노동부 (1988)	임금과 기본노동조건 이외에 추가적으로 기업부담 하에서 제공되는 편익
배무기 (1989)	종업원을 위하여 사용자가 개별적 또는 단체적으로 지불하는 것으로서 종업원에게 화폐가 아닌 형태로 지불하는 모든 보상
박세일 (1988)	임금이나 근로시간 등과 같은 기본적 근로조건 이외의 부가적 내지 부차적 근로조건을 통하여 근로자의 복지를 향상시키는 것을 목적으로 하는 제 정책이나 활동
최균 (1994)	근로자를 고용한 기업주가 근로자 및 그 가족의 복지 향상을 목적으로 비용의 일부 또는 전부를 부담하여 제공하는 모든 복지급여 및 서비스 실시 체계로서 보수적 성격이 강한 현금급여와 국가에 의해 강제되는 법정복지는 제외
김정한 외 (2004)	법적 강제성 여부에 관계없이 노동자와 그 가족들을 대상으로 기업이 비용의 일부 혹은 전액을 부담하여 실시하는 복지사업 또는 제도
박길태 (2015)	기업이 근로자를 대상으로 근로자와 그 가족의 복지향상을 위해 실시하는 각종 정책, 보상, 복지서비스의 종합적 체계

출처 : 박길태(2015), 이정수(2009)의 연구 수정 인용

이처럼 기업복지에 대한 개념은 그 어떠한 보편적 정의도 인정받지 못하고 있지만, 이를 정리해 보면 기업복지는 기업이 근로자와 그 가족을 대상으로 기업이 비용의 전액 또는 일부를 부담하여 실시하는 각종 정책, 보상, 복지서비스라고 정의할 수 있을 것이며, 본 연구에서도 이 개념을 활용하도록 한다.

## 2. 기업복지의 기능

복지의 주체는 국가, 가족 및 친족, 공동체, 기업조직 또는 자발적인 사회단체 등 매우 다양하며, 이들 각각은 사회복지체계 내에서 중요한 역할을 수행하고 있다. 우리나라는 반세기 이상 선별적 복지체제를 유지하면서 국가의 역할과 비중을 낮춰왔고, 이러한 과정 속에서 오늘날 국가복지의 확대와 보편화를 요구하는 목소리가 높아지는 것은 자연스러운 현상이라고 할 수 있다.

국가가 최소한의 사람들을 대상으로 최소한의 복지만을 제공하고 있고, 사람들은 주로 자기 자신, 가족 또는 시장을 통해서만 복지수요를 해소할 수밖에 없는 상황에 직면하게 되자 근로자 및 그 가족은 자신들의 생활과 안녕을 기업복지에 크게 의존할 수밖에 없게 되었다. 또한 1997년 외환위기 이후 마이너스 경제성장, 감축경영 등 불황의 장기화와 대량실업, 구조조정 등 노동시장의 유연화가 전개되면서, 국가복지의 확충을 요구하는 국민적 총화는 절실하게 표출되었으나, 우리나라는 경제성장 우선 정책으로 인해 국가복지제도 구축에 대한 투자를 소홀히 하여 구조조정 과정에서 발생할 수 있는 빈곤 등의 사회적 문제에 대처할 수 있는 국가복지가 충분하지 못한 상태였다. 이러한 충격을 뒷받침할 수 있는 국가복지 재원이 제대로 이루어지지 않게 되자 근로자 및 그 가족에게 기업복지의 중요성은 상대적으로 더욱 커졌다. 즉, 국가복지가 미약한 상황에서 근로자들은 기업주에게 국가복지와 유사한 복지제도의 시행을 요구하였고, 이에 따라 기업복지는 국가복지 및 임금의 대체재나 보완재 역할을 하게 되었다.

이렇게 기업복지의 중요성과 근로자의 욕구 수준이 점차 높아지게 되면서 기업 또한 이러한 욕구를 반영하기 위해 기업복지의 확충에 많은 노력을 기울이게 되었다. 기업복지제도는 임금과 근로조건을 보완하는 보조적인 수단으로서 근로자들이 안정적으로 근무할 수 있는 여건을 조성하는 것이 일차적인 목적이 될 수 있으나 다른 한편으로는 우수 인력을 확보하는 수단으로서 활용할 수 있고, 종업원의 근로의욕을 고취시켜

동기유발을 제고하면서 생산성을 향상시키고, 기업의 사회적 이미지를 개선하는 적극적인 역할을 수행할 수 있다. 또한 노사간의 협력적인 공동체 의식을 고양하여 노사관계의 안정에도 기여할 수 있다. 즉, 궁극적으로 기업복지제도는 기업의 경쟁력 제고에 기여할 수 있는 것이다.

이러한 기업복지의 기능은 임금과 비교하여 살펴보면 명확하게 파악해 볼 수 있는데, 이는 다음과 같다(김식현, 1996).

첫째, 임금은 노동의 질, 양, 능률 등에 따라서 차이가 있지만, 복리후생비의 급부는 신분 기준에 따라서 운영되고 있다. 다시 말해서 연령, 성별, 지위, 근속년수 등에 따라 급부조건이나 내용에 차이가 있을 수 있지만, 원칙적으로 노동의 질이나 양, 능률 등에 의해 차등을 두지 않는다.

둘째, 복리후생비는 기본적으로 집단적 보상의 성격을 갖는다. 실질적인 복리후생비의 금액은 일정기간에 지출한 총액을 그 기간의 평균종업원수로 나누어 1인당 금액으로 산출하기 때문에, 개별적으로 표시된 금액을 종업원에게 현금으로 지급하는 임금과는 달리 종업원 집단을 대상으로 하는 집단보상의 성격을 띤다.

셋째, 복리후생비는 필요성의 원칙에 의해서 지급된다. 기업복지의 구체적인 내용이 설정되어 있다 하더라도 종업원 자신에게 급부의 상황이나 조건이 발생하지 않으면 혜택이 주어지지 않는 것이다. 예를 들어 의료보험의 혜택이란 질병의 사유가 발생한 경우에만 주어지는 것이다.

넷째, 이처럼 필요성의 원칙에 의해서 지급되는 복리후생비는 당연히 그 용도가 한정되어 있다. 임금은 어떻게 지출하든지 고용계약에 따른 종업원의 의사에 달린 것이지만, 복리후생비는 그 필요성의 구체적인 내용에 따라 용도가 제한받는 것이다.

다섯째, 복리후생비는 기대소득이라는 성격을 갖는다. 복리후생비 지

급의 경우가 구체적으로 설정되어 있더라도 대체로 일정 기간 내에 전 종업원이 그 혜택을 누리게끔 상황이 전개되지는 않는다. 따라서 특정 시점에서는 복리후생비의 지급이 이루어지리라는 확실한 기대를 가질 수 있을 것이다. 이런 의미에서 복리후생비는 일종의 기대소득인 셈이다.

여섯째, 복리후생비는 다양한 형태로 지급된다. 임금은 현금으로만 지급되는 것이 원칙적으로 되어 있는 반면, 복리후생비는 현금 외에도 현물이나 서비스의 제공, 시설물의 이용 등을 통해서도 지급되는 것이다.

끝으로 복리후생비는 종업원의 생활 수준을 안정시키는 기능을 갖는다. 임금이란 그 상승에 따라서 직접 생활 수준의 향상을 초래하지만, 필요성의 원칙에 의해 지급되는 복리후생비는 생활 수준의 직접적 향상보다는 그 안정화에 기여한다고 볼 수 있다. 특히 생활 시점을 예측할 수 없으며 많은 돈이 일시에 지출되는 생활상의 곤란을 복리후생비로 충당하게 됨으로써 생활을 안정시켜 주는 것이다.

## 제 2 절 복리후생제도와 기업복지 만족도에 관한 연구

### 1. 공공기관의 복리후생

#### 1) 공공기관의 복리후생제도 및 규모

복리후생제도는 재원에 따라 예산상 복리후생제도와 사내근로복지기금 복리후생제도로 나누어 볼 수 있다. 예산상 복리후생제도는 「공기업·준정부기관 예산편성지침」에 의거하여 복리후생비 항목으로 편성된 회사 예산을 재원으로 하는 복리후생제도를 지칭한다. 예산상 복리후생제도는 급여성 복리후생제도와 비급여성 복리후생제도로 다시 나누어 볼 수 있는데, 급여성 복리후생제도는 인건비 항목 외에 소득세법상 근로소

득에 해당하고 직원의 복지 증진을 위하여 운영하는 항목을 일컫는다. 반면에 비급여성 복리후생제도는 급여성 복리후생제도 외에 법령 및 공공기관에서 정하는 바에 따라 운영하는 기타복리후생제도를 지칭한다.

사내근로복지기금 복리후생제도는 직원 1인당 출연규모, 유사·동종업종 민간기업 출연 수준, 복리후생 사업 소요재원 등을 감안하여 편성한 출연금을 재원으로 시행하는 복리후생제도이다. 여기서 사내근로복지기금이란 「근로복지기본법」 제50조에 따라 사업주로 하여금 사업 이익의 일부를 재원으로 사내근로복지기금을 설치하여 효율적으로 관리·운영하게 함으로써 근로자의 생활안정과 복지증진에 이바지함을 목적으로 한다. 쉽게 설명하면, 기업이익의 일부를 출연하여 자발적으로 회사와는 별도 비영리법인인 사내근로복지기금 법인을 설립하여 회사 근로자들의 복지증진 사업에 사용함으로써 임금 기타 근로조건에 부가하여 근로자의 실질 소득을 증대시키고 근로의욕과 노사공동체 의식을 고취하여 회사 발전에 기여토록 하는 제도이다(성현정, 2017).

「근로복지기본법」에 따르면 기금법인은 근로자를 대상으로 주택구입자금 등의 보조, 우리사주 구입의 지원 등 근로자 재산형성을 위한 지원, 장학금·재난구호금의 지급, 그밖에 근로자의 생활원조, 모성보호 및 일과 가정생활의 양립을 위하여 필요한 비용 지원, 기금법인 운영을 위한 경비지급, 근로복지시설로서 고용노동부령으로 정하는 시설에 대한 출자·출연 또는 같은 시설의 구입·설치 및 운영, 해당 사업으로부터 직접 도급받은 업체의 소속 근로자 및 해당 사업에의 파견근로자의 복리후생 증진, 사용자가 임금 및 그 밖의 법령에 따라 근로자에게 지급할 의무가 있는 것 외에 대통령령으로 정하는 사업을 시행할 수 있다.

공공기관은 「공기업·준정부기관 예산편성지침」에 따라 아래의 표와 같은 기준으로 직전년도 세전순이익의 일정비율을 사내근로복지기금으로 출연한다.

[표 2-2] 기금 누적액별 출연율 기준

1인당 기금누적액	출연율 기준
500만원 이하	세전순이익의 100분의 5 이내
500만원 초과 ~ 1,000만원	세전순이익의 100분의 4 이내
1,000만원 초과 ~ 1,500만원	세전순이익의 100분의 3 이내
1,500만원 초과 ~ 2,500만원	세전순이익의 100분의 2 이내
2,500만원 초과	세전순이익의 100분의 0

출처 : 공기업·준정부기관 예산편성지침

공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)에 따르면 2018년 12월 말 기준으로 전체 공공기관의 복리후생비 집행규모는 총 8,955억원이며, 공기업이 4,273억원으로 47.7%를 차지하고 있으며 준정부기관과 기타공공기관이 각각 1,928억원(21.5%), 2,754억원(30.8%)으로 나타났다.

[표 2-3] 복리후생비 지원 규모

(단위 : 억원)

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
공 기 업	3,264	3,724	3,765	3,784	4,273
준정부기관	1,806	1,811	1,848	1,830	1,928
기타공공기관	2,397	2,315	2,460	2,565	2,754
합 계	7,467	7,850	8,073	8,179	8,955

출처 : 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)

## 2) 공공기관의 기업복지 환경분석

현재 정부 정책의 핵심 키워드는 공공부문 주도의 사회적 가치를 창출함으로써 사회 전반의 영역에서 복지수준 제고를 요구하고 있으며, 이는 100대 국정과제에도 일·가정 양립을 위한 제도개선 및 후생복지 개선 항목으로 그대로 반영되어 있다. 그러나 공공기관 복리후생 기준인 「공기업·준정부기관 예산편성지침」은 여전히 2013년 12월에 시행한 공공기관 정상화 계획의 취지를 따르고 있다. 이 지침에 따르면 공공기관 복리후생제도는 국민 눈높이에 맞추어 국가공무원의 복리후생 수준을 기준으로 사회통념상 허용되지 않는 과도한 복리후생제도가 운영되지 않게 편성하도록 되어 있어 복리후생비 예산을 확대 편성하기에는 한계가 있는 상황이다.

[표 2-4] 복리후생제도 관련 지침 기본방향 및 주요내용

공공기관 방만경영 정상화계획 운용지침('13.12)		'18년 공기업·준정부기관 예산편성지침	
기본 방향	①공공기관 복리후생을 공무원 수준에 맞춰 개선	기본 방향	①공공기관의 사회적 가치 실현 및 공공성 제고 뒷받침
	②정상화계획 이행실적을 경영 평가에 반영		②비정규직의 정규직 전환 등 일자리 창출을 위해 노력
주요 내용	(교육비) 공무원 수준으로 조정 (의료비) 가족에 대한 무상 건강 검진 및 의료비 지원 금지 (경조사) 경조사비 예산 지원, 고가 기념품 등 지급 금지 (복리후생) 사회통념상 과도한 복리후생 지양		③경영효율성 제고 노력을 지속하고 투자확대를 통한 혁신성장에 기여
		주요 내용	공공기관 정상화 대책 ('13.12) 등의 취지에 따라 과도한 복리후생제도가 운영되지 않도록 편성할 것

### 3) K공사의 복리후생제도 및 규모

K공사는 예산과 사내근로복지기금을 사용하는 전형적인 공공기관 복지체계를 띄고 있으며, 재원의 60% 가량이 자금 대부 또는 비용지원으로 금전적 지원방식에 사용된다. K공사의 복리후생제도는 복지재원의 원천에 따라 예산상 복리후생제도와 사내근로복지기금 복리후생제도로 나누어지고, 집행 성격에 따라 급여성 복리후생제도와 비급여성 복리후생제도 및 기금지원/용자 방식으로 분류된다. 2017년을 기준으로 재원의 60% 가량이 교육비, 주거비 등을 지원하는 생활자금지원 위주의 복리후생제도에 사용되고 있어 금전 지원 성격의 복리후생제도가 차지하는 비중이 높은 것으로 나타났다.

K공사는 근로자의 생활안정과 복지증진에 이바지함을 목적으로 다양한 복리후생제도를 운영하고 있다. 근로자 주택 구입 및 임차 자금 유상대부, 경조금, 단체보장성보험 가입 지원, 선택적복지제도 운영, 장애 자녀 부양 직원에 대한 지원 등의 복지사업을 시행하고 있다.

K공사의 주요 복리후생제도는 다음과 같다.

[표 2-5] K공사의 주요 복리후생 프로그램

항 목 명	주 요 내 용
보육비	영유아 보육법 및 동법시행령에 따라 상시 여성근로자 300명 이상 또는 상시근로자 500명 이상을 고용하고 있는 사업장에서 직장 어린이집 설치 및 운영에 소요되는 비용
학자금	자녀교육비 부담 경감을 위해 공무원 수당 등에 관한 규정에 따른 자녀학비 보조수당 상한액 범위내에서 고등학교 학자금 지원 및 학기별 성적 기준으로 대학교 장학금 지원

항 목 명	주 요 내 용
주택자금	무주택 직원에 대한 주택 취득 또는 임차 자금 유상 대부
건강검진비	직원에 대하여 매년 1회 정기건강진단 지원
생활안정자금	가계생활 안정을 지원하고 사기진작 및 근로의욕을 고취하기 위하여 생활안정자금 유상 대부
경조비	경조사에 대한 경축금 또는 조위금 지원
선택적복지제도	정해진 금액 한도 내에서 필요한 항목 선택
기념품비	보훈직원 및 장애직원에 대한 지원
행사지원비	직원의 체력증진 및 협동정신 함양을 위하여 체육의 날 및 체육주간을 선정하여 체육행사 지원
문화여가비	직원과 그 가족을 대상으로 오락시설 지원
재해부조	수해, 화재, 폭설 및 이에 준하는 자연적·인위적 재해로 인하여 파손된 주택에 지원
기타	장애자녀 부양 직원에 대한 지원, 유니폼 및 현장작업자 근무복 지원 등

출처 : 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)

#### 4) K공사의 기업복지 환경분석

K공사 복리후생제도는 복지 관련 정부정책, 감시기관, 사내근로복지기금 관련 법·규정 및 복지 관련 사회문화적 변화가 영향을 미치고 있다.

앞에서 살펴본 바와 같이 현재 정부에서는 ‘복지’를 중시하며 근로자의 후생복지 제고를 요구하고 있으나, 박근혜 정부에서 추진해온 ‘공공기관 방만경영 정상화 계획’의 향후 조정 방향이 불확실하고 공공기관으로서 기획재정부의 예산편성지침에 따라 복지 재원을 운영해야 하므로 한계가 존재하고 있다. 또한 복리후생, 공공기관 방만경영 관련 부정적 언론 보도 및 국민 여론과 더불어 최근 부각되고 있는 일과 삶에 대한 세대별 태도 차이, 밀레니얼 세대의 등장에 따른 새로운 소비 트렌드 및 행동 양식도 K공사의 복리후생제도에 영향을 주고 있다.

K공사는 기업복지를 조직 활성화와 효율적인 전략적 경영의 수단으로 활용하기 위해 매년 많은 금액의 복리후생비를 부담하고 있다. 아래의 표에서 제시한 바와 같이 K공사의 연도별 1인당 복리후생비 규모를 살펴보면 1인당 복리후생비 규모는 전반적으로 증가하는 추세를 보이고 있으나, 조직 구성원이 체감하는 기업복지 만족도는 그리 높지 않은 것이 현실이다.

[표 2-6] K공사의 연도별 1인당 복리후생비 규모

(단위 : 천원/명)

구 분	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
예 산	2,518	2,738	2,763	2,648	2,779
사내근로복지기금	329	1,415	1,768	1,716	1,871
기 타	10	8	7	6	5
합 계	2,857	4,161	4,538	4,370	4,655

출처 : 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)

이는 유사 공공기관 대비 정성적 체감도를 측정해 보면 알 수 있는데, K공사 조직구성원의 42%가 유사 공공기관보다 복리후생 수준이 미흡하다고 느끼는 것으로 나타났다.

[표 2-7] 유사 공공기관 대비 정성적 체감도

매우충분	충분	보통	미흡	많이미흡
58명(1%)	390명(8%)	2,383명(49%)	1,396명(29%)	656명(13%)

또한, 2017년 기준으로 세대별 복지경험률을 살펴보아도 쉽게 알 수 있는데, K공사의 복지제도를 경험한 인원의 45%가 50대 이상이며, 특히 50대 직원의 복리후생제도 평균 경험 횟수는 20대 직원의 경험 횟수의 5배에 가까운 격차를 보였다. 이러한 세대간 높은 복지경험률 격차는 젊은 직원들의 사기를 저하시키고, 상대적 박탈감을 야기할 우려가 있다고 판단된다.

## 2. 복지제도와 기업복지 만족도

우리나라의 경우 실증분석을 통해 기업의 조직 구성원을 대상으로 실제 운영 중인 복리후생 프로그램 유형이 기업복지 만족도에 미치는 영향을 정밀히 측정하는 미시적인 기업복지 연구가 많이 빈약한 실정이다. 복리후생비가 노동비용에서 차지하는 높은 비용에 비하여 성과와의 관련성을 확인하기 어렵다는 이유에서였다.

기업복지 만족도에 대한 연구는 기존의 임금만족도 측정이론이나 조직전념도 관련 연구에서 파생되어 왔다. 근로자들이 자신들의 조직에 제공하는 시간, 노력, 지식과 조직으로부터 받는 보상이 균형상태에 있다고 인식한다면 근로자들은 보다 더 조직에 전념하게 된다. 근로에 대한 보상의 한 부분으로 보는 기업복지도 근로자들을 조직구성원으로 남아있게

하는 요인으로 작용한다고 볼 수 있다. 다시 말해, 기업복지 만족도가 부분적으로 근로자로 하여금 조직구성원으로 남아있게 하는 유용한 수단이 된다고 볼 수 있다. 복리후생이 근로자의 유지와 우수인력의 유인 수단으로 사용되기 때문에 근로자들이 인지하는 복리후생 불공정성은 실제로 조직에서 느끼는 매력을 감소시키고, 이것은 결국 기업복지 만족도, 조직전념, 동기부여, 생산성 저하로 연결되며, 조직에 해를 미치는 다양한 역기능적 행위, 가령 이직률, 결근율, 이직성향을 증가시킬 수 있다. 이러한 상황을 종합해보면 기업복지 만족도 자체가 기업복지의 목적이라기보다는 우수인력의 유지, 조직전념, 동기부여, 생산성 제고 등을 위한 수단으로서의 성격이 더 강하다고 할 수 있기 때문에 본 연구와 같은 기업복지 만족도 결정요인을 학술적 차원에서 살펴볼 필요가 있다.

기업복지 만족도와 관련된 박해웅(2002)의 실증연구에서는 기업복지 만족도 결정요인 등에 대한 이론적 배경을 토대로 당시 「정부투자기관 관리기본법」에 의거하여 운영하는 13개 공공기관 직원의 기업복지 만족도를 측정하면서, 인구통계학적 변수 이외에 18개 복리후생제도를 독립변수로 설정하여 상관관계를 규명하였다. 18개 복리후생제도는 생활복지지원, 공제금융지원, 주택복지지원, 교육지원, 건강지원, 문화여가지원, 기타복지지원 등 7개 영역으로 분류하였으며, 영역별 세부 복리후생제도는 다음과 같다.

[표 2-8] 영역별 세부 복리후생제도

영역명	복리후생제도명
생활복지지원	급식제도(구내식당 및 식비보조), 구매점(구관장) 운영, 통근지원 및 보조비 운영, 자녀학자금 지원, 가족생활 지원
공제금융지원	공제조직(사우회) 운영, 신용협동조합(마을금고) 운영
주택복지지원	주거지원, 주거마련지원
교육지원	교육지원(본인)
건강지원	의료 및 건강지원, 보건지원
문화여가지원	문화·교양시설 운영, 체육시설 확보 및 운영, 오락지원, 휴양제도 운영
기타복지지원	기념품 지급, 사내근로복지기금 운영

출처 : 박해웅(2002)의 연구 수정 인용

이 연구에서 복리후생제도 유형별로 기업복지만족도에 가장 높은 영향력을 미치는 제도유형은 생활전반에 대한 지원이며, 다음으로는 기타 전반에 대한 지원, 주거전반에 대한 지원인 것으로 나타났다. 또한 건강 전반과 공제전반, 교육지원, 그리고 문화전반에 대한 지원이 기업복지 만족도에 미치는 영향력도 모두 통계적으로 유의한 것으로 분석결과 나타났다. 그리고 인구통계학적 변수가 기업복지전반에는 유의한 관계가 없으나, 7개 영역 각각의 복리후생제도와는 유의한 관계를 보였는데, 생활복지지원은 성별, 공제금융은 근속연수, 주택복리는 부양 가족수, 교육지원은 학력, 근속연수, 혼인여부, 건강지원은 학력, 직급, 문화여가는 직종, 부양 가족수, 기타복지지원은 성별, 연령, 근속연수, 부양가족수가 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

이와 유사한 박진우(2003)의 실증연구를 살펴보면, 언더웨어제조기업을 대상으로 위와 같이 복리후생제도를 영역별로 분류하여 만족도를 조사함으로써 전반적인 기업복지 만족도에 유의미한 영향을 미치는 개별 복리후생제도를 알아보고자 했다. 그 결과, 기타복지지원, 건강지원, 문화

여가지원, 교육지원이 기업복지 만족도에 대해 유의미한 영향력을 가지고 있었다. 아울러, 인구통계학적 변수와 복리후생제도 영역과의 상관관계를 조사하였는데, 유의미한 상관관계를 보이는 것은 생활복지에서는 연령과 근속기간, 결혼여부, 공제금융에서는 직급, 문화여가에서는 성별, 기타지원에서는 성별과 연령, 근속기간이었다. 다른 인구통계학적 변수와의 유의미한 상관관계를 보이지는 않았지만 약한 상관관계라도 이를 고려하여 보면 다음의 표와 같다.

[표 2-9] 영역별 복리후생제도와 인구통계학적 변수와의 관계

구 분	성별	연령	학력	직급	근속연수	주택소유	결혼여부
생활 복지	남	고*	低	높음	長**	有	기혼**
공제 금융	남	고	高	높음*	長	有	기혼
주택 복지	남	고	高	높음	長	有	기혼
건강 지원	남	고	低	낮음	短	無	미혼
문화 여가	남*	고	高	높음	長	無	기혼
기 타	남*	고**	高	높음	長*	無	기혼

출처 : 박진우(2003)의 연구 수정 인용

미시적인 기업복지 연구가 부족한 우리나라 실정에서 지금까지 살펴본 연구모형은 향후 수혜대상별로 복리후생제도를 설계하고 운영함으로써 복리후생제도의 효율성을 증진시킬 수 있다. 사회복지 정책에 대한 세대 간 갈등과 대립이 2000년대를 전후로 나타나기 시작하였고, 2008년에 발생한 경제위기로 인한 저성장과 사회 양극화 지속으로 사회복지에 대한 치열한 정책논쟁이 이어지고 사회복지에 대한 세대 간 갈등이 심화

되는 추세를 보이고 있는 점을 감안한다면, 현 시점에서 본 연구의 목적인 복리후생제도 유형에 따른 기업복지 만족도를 세대별로 다시 측정하여 과거의 선행연구 결과와 비교해보고, 이를 통한 시사점을 파악하여 구체적인 세대별 개선방안을 도출하는 것은 큰 의미가 있을 것으로 판단된다.

## 제 3 절 세대별 차이에 관한 연구

### 1. 세대의 개념 및 특성

세대라는 용어는 일상생활 뿐 아니라 학문적으로도 다양한 의미로 사용되며, 그 개념과 세대의 구분은 나라마다 학자마다 다르게 구분되어 왔다. 이로 인하여 세대의 개념과 구분의 차이는 세대 연구에 있어서 항상 중요한 쟁점이 되고 있다. 세대의 개념과 구분에 관한 혼란을 최소화하기 위하여 본 연구에서 사용하고자 하는 세대의 개념과 구분을 다음과 같이 밝혀두고자 한다.

#### 1) 세대의 개념

세대 개념에 본격적인 관심을 기울인 사회학자 Mannheim(1952)은 세대는 단순히 같은 시기에 태어난 사람들의 집단이기보다는 어린 시절부터 동일한 역사적 경험의 공유로 인해 공통의 의식을 가진 사람들의 집단으로 규정하였다.

세대의 의미는 사회과학적으로 크게 네 가지로 나눌 수 있는데, 가계 계승의 원리에 따라 아버지와 아들 세대를 나누는 의미로 사용하는 경우, 나이가 많아짐에 따라 비슷한 나이의 사람들이 함께 이동하는 동기 집단(Cohort)을 나타내는 경우, 청소년이나 대학생 세대처럼 생애주기

(life cycle)의 어느 단계에 있는 사람들을 가리킬 경우, 그리고 특정한 역사적 경험을 함께 지닌 사람들을 일컫는 경우이다(Kertzer, 1983).

이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 가계 계승의 원리로서의 세대는 좁은 의미로는 친자, 넓은 의미로는 친족 체계 일반의 가계 서열을 지시할 때 쓰인다. 예를 들면, 부모 세대나 자녀 세대와 같이 항렬이 동일한 사람들을 가리키는 것으로 주로 사회인류학 분야에서 많이 사용하는 개념이다.

두 번째 코호트(cohort)는 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 관점으로 생애주기의 동일한 단계에서 출생시기가 비슷한 사람들이 유사한 방식으로 역사적 사건을 경험할 가능성이 높다는 점으로 인해 그러한 경험을 해당 세대의 특별한 의식이나 행위 양식과 관련지어 이해하는 경우이다(정승균, 2006).

세 번째, 세대는 사람이 태어나서 죽음에 이르기까지 사회적으로 부여되는 여러 역할에 따른 변화뿐만 아니라, 생물학적인 작용으로 인해 나타나는 변화까지 포괄하는 개념이다(김영곤, 2016).

네 번째는 특정한 역사적 시기에 생존하는 사람들이라는 의미에서 코호트로서의 의미처럼 주요 역사적 사건의 경험이 의식 구조 형성에 미치는 영향에 주목한다(정승균, 2006). 코호트가 제한된 기간 중 주요 사건을 동시에 경험한 사람들을 의미함과 비교하면, 역사적 사건을 경험했다는 것은 다양한 범위의 코호트를 동시에 포함할 수 있다는 것을 의미할 수 있다.

이상에서 알아본 의미들을 종합하면 세대 개념은 다음과 같이 정의내릴 수 있다. 세대란 동일한 역사·문화권에서 비슷한 시기에 출생해 역사적·문화적 경험을 공유하고, 공유된 경험에 기초해 다른 코호트에 비해 상대적으로 유사한 의식, 태도, 행동양식이 어느 정도 지속적으로 유지되는 경향을 가지며, 자신이 속한 코호트에 대해 최소한 느슨한 수준에서라도 동류의식을 갖는 사람들의 집합이라고 규정할 수 있다(박재홍, 2005).

세대 연구는 주로 세대 간의 의식, 태도, 행위양식 측면에서의 차이가

연령 또는 코호트에 따라서 어떻게 차이가 나는지에 초점을 맞춘다. 즉, 서로 다른 연령층에 있는 사람들에게서 나타나는 차이가 연령이나 생애 주기 단계의 차이 때문인지(연령효과, age effect), 출생시점에 따라 역사적 사건이나 사회화 경험이 다르기 때문에 빚어진 차이 때문인지(코호트 효과, cohort effect), 아니면 특정한 시기의 상황이나 사건이 모든 사람에게 공통적으로 영향을 미치는 것인지(시기효과 period effect)를 밝히고자 하는 것이다(정승균, 2006). 따라서 세대 연구에서는 연령효과, 코호트 효과, 기간효과에 대한 개념적 구분이 필수적으로 요구된다(Mannheim, 1952; Ryder, 1965; Bengtson, Cutler, Magnen, & Marshall, 1985; 구자숙, 한준, 김명언, 1999). 즉 어떤 사람들이 사고방식이나 행동 양식이 연령에 따라 차이를 보인다고 할 때, 그것은 단순히 나이에 따른 즉 사회적, 생물학적 성숙도의 차이에 기인하는 연령 효과에 의한 것이기도 하고, 특정한 역사적 경험을 공유하는 코호트적인 차이일 수도 있으며 경우에 따라 어느 시대의 역사적 사건, 상황이 당시에 생존한 사람들 모두에게 영향을 미치는 기간 효과에 의한 것이기도 하다(Bengtson et al., 1985)

## 2) 세대의 구분

세대 연구에 있어서 가장 중요한 문제는 세대의 구분 즉 세대간 경계선을 설정하는 것이다. 세대 구분과 관련하여 두가지 쟁점이 대립하고 있는데, Marias(1970)에 따르면 세대를 역사의 진행 과정 속에서 일정한 시간 간격으로 나눌 수 있다는 입장이고, Mannheim(1952)의 관점에서 세대 구분은 사회의 변동에 따라 세대 간의 간격은 다양하다는 입장으로 연대기적 시간 개념보다는 주관적, 내면적 시간 개념을 중시한다.

외국의 세대 구분과 특징을 정리하면 표2-6과 같으며, 세대 문제에 대해 오랜기간 체계적인 연구가 진행되어 왔기 때문에 제시된 세대 구분을 대다수의 연구에서 공통적으로 사용되고 있다.

[표 2-10] 외국의 세대 구분과 세대별 특징

세대구분	일반적 특징
장년(Mature) 세대 (1945년 이전 출생)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 의무, 명예, 인내 중시</li> <li>▪ 일에 대해 최선을 다함</li> <li>▪ 시간적 여유에 관심</li> <li>▪ 열심히 일하고 보수적이며, 순응적, 조직에 충실</li> </ul>
베이비붐 세대 (1946년~1964년)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 베트남전, 시민권리 폭동, 케네디 암살, watergate 사건, 성적 혁명 등이 영향을 미침</li> <li>▪ 자신의 자식들과 나이든 부모님을 부양할 압력과 함께 젊은 시절 권력 및 사회제도에 저항한 세대로 현재 기업 및 국가 권력에서 중요한 위치에 진입</li> <li>▪ 일벌레, 긍정적, 낙천적</li> <li>▪ 업무를 중시</li> <li>▪ 일에 빠져 최고가 되는 것을 가치 있는 것으로 판단</li> </ul>
X세대 (1965년~1977년)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 급속한 변화, 사회 및 가정 불안과 함께 자란 세대로 집단주의 보다 개인주의 의식이 지배적</li> <li>▪ 회의적, 비관적</li> <li>▪ 매우 독립적</li> <li>▪ 일과 삶의 균형을 중시하나 때로는 희생을 각오</li> <li>▪ 팀 단위 작업 지향</li> </ul>
Millennial 세대 (1977년 이후)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 개인적, 낙천적, 다목적</li> <li>▪ 관심분야에만 집착</li> <li>▪ 승진을 위해 개인의 삶을 희생하지 않으려는 경향</li> </ul>

자료 : 정승균(2006)의 연구에서 재인용

그러나, 우리나라 세대 연구에서는 연구자 간에 아직 명확한 합의가 도달하지 않아서 공통적으로 사용하는 세대 구분 기준이 정해져 있지 않다.

국내 선행연구를 살펴보면, 세대 구분은 주로 베이비부머(1955~1964년 출생), X세대(1964~1979년 출생), Y세대(1980년 이후 출생)의 세 집단으로 나누어진다(김우성·허은정, 2007; 오대혁·김학조·권종욱, 2011; 이혜정, 2012; 오세영·권영상·이수영, 2014; 임세영·옥광희, 2014). 일반적으로 20대, 30대와 같이 10년 주기의 연령을 기준으로 세대를 구분하는 경우가 많다. 이와 같은 연구에서 주로 10년 단위로 세대를 구분하는 것은 한국에서 산업화로 인한 사회변동이 급격하여 10년 정도의 간격이라면 세대 간 유의미한 차이를 관찰할 수 있을 것으로 보기 때문이다.

또는 베이비붐세대(1950년대 생), 386세대(1960년대 생), 탈냉전세대(1970년대 생), 월드컵세대(1980년대 이후 생) 등으로 구분할 수 있다. 하지만 이와 같이 연령대를 기준으로 세대를 구분하는 것은 세대가 특정 기간의 출생연도를 공유하는 집단이라는 점을 고려하지 않았으며, 성숙효과와 세대효과와의 구분이 어렵다는 한계가 있다.

그래서 본 연구에서는 기존 세대구분에 대한 연구(오대혁외, 2011)와 보편적으로 통용되는 세대구분법(한경용어사전, 2016; 시사상식사전, 2016)을 혼합하여 아래 표와 같이 베이비붐 세대(1955~1964년생), X세대(1965~1979년생), 밀레니얼 세대(1980~2000년생)로 구분하기로 한다.

[표 2-11] 본 연구의 세대 구분 및 특성

세 대	출생연도	시간특징	직장에서의 가치와 태도
베이비붐 세대	1955~1964	유신, 냉전, 6월 민주화항쟁, 고도 경제성장	경제적 성공, 사회적 지위 상승 추구, 시간 절약, 여가
X세대	1965~1979	수출주도형 경제성장 정책 성공, 1980년대말 3저 호황, 정보화, 탈산업화, 세계화	자기중심적, 개인주의적, 개성중시
밀레니얼 세대	1980~2000	인터넷·디지털 매체 발달, 1997년 외환위기, 2007년 글로벌 금융위기	개인 성취 중시, 자율성, 자존감, 낙관적

### 3) 세대의 특성

세대의 개념에서 알 수 있듯이, 같은 세대에 속한 개인은 그들의 성격과 권위, 그들의 가치, 조직에 대한 믿음, 업무 윤리를 같은 사회적 맥락 안에서 형성하고 영향을 받는다. 그 결과 각 세대별로 일을 통해 무엇을 바라는지, 감정, 선호도 등에 있어 독특한 특징이 만들어진다고 볼 수 있다. 앞에서 살펴본 세대의 구분을 기준으로 베이비붐 세대, X세대, 밀레니얼 세대의 특성을 살펴보면 다음과 같다(이혜정·유규창, 2013).

베이비붐 세대는 한국전이 종료된 이후인 1955년에 태어나서 산아제한이 시작되기 직전인 1963년까지 출생한 사람들로 구성된 집단으로 본다. 한국의 베이비붐 세대는 한국전쟁 직후 경제적으로 궁핍한 시기에 태어나 빈곤한 농업기반 사회를 지식정보화의 후기 산업사회로 이행시킨 주력군으로, 개인적인 행복 보다는 가족과 사회를 위하여 희생하고 봉사하면서 살아왔다. 보통 이 세대는 조직에 가장 충성하고 애착을 갖는 그룹으로 부지런하고 조직 내에서 높은 권력을 갖는 것에 가치를 두는 세대로 묘사되기도 한다. 그리고, 한국의 기업 조직에서 상층부를 차지하고 있는 이 세대들은 근대적 가치에 기초해 합법적 권위를 강조하고 성취지향적인 성향이 강한 특징을 보인다. 또한 부모부양과 자녀양육을 동시에 감당한 마지막 세대로서 정작 자신들의 노후준비는 부족한 상태에서 본격적인 은퇴의 시작을 맞고 있는 세대이기도 하다.

베이비붐 세대와 밀레니얼 세대 중간에 위치한 X세대는 경제적인 풍요로움을 경험한 첫 세대라 할 수 있을 것이다. 정치적으로는 청소년기에 1987년 6월 항쟁을 경험하고 문민정부 하에서 성장한 세대로서, 산업화의 수혜 세대로 소비지향적 성향이 강하다고 묘사된다. 우리나라의 X세대의 특성들을 살펴보면, X세대를 자기중심적 가치관을 가지며 감각적이고 개인주의적 성향이 강한 집단으로 특징짓는 연구도 있으며, 기성세대의 생산지향적, 집단지향적, 권위지향적 특성들과 대조시켜서 소비지향적, 개인주의적, 탈권위적으로 설명하는 연구도 있다. X세대는 베이비붐 세대에 비해 회사에는 충성적이지 않은 반면 베이비붐 세대가 중요하게

생각하는 사회적 지위와 직장 안정정보다는 일과 삶의 균형에 강한 가치를 두고 자신의 성장 기회 및 경력에 몰입하는 경향이 강하다고 묘사된다.

베이비붐 세대의 자녀들이고 에코 부머, Y세대 혹은 디지털 세대로 불리는 세대가 바로 밀레니얼 세대이며, 베이비붐 세대보다 더 큰 거대 인구집단을 형성한다. 자신의 부모 세대인 베이비붐 세대의 조직에 대한 헌신, 자신의 삶이나 가정에 대한 헌신을 보고 자란 밀레니얼 세대는 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶, 여유, 레저 등에 다양한 가치를 추구하는 특징을 보인다. 밀레니얼 세대는 1~2 자녀의 소가족에서 태어나 부모의 세밀한 보호를 받으며 성장하였고, 경제적 풍요 속에서 각종 기술 발달의 혜택을 통해 다양한 경험을 한 밀레니얼 세대는 경제적 어려움과 수많은 경쟁 속에서 성장하고 일해 왔던 베이비붐 세대와는 다른 가치관 및 특성을 가지는데 있어 주요한 요인으로 볼 수 있다. 일을 보다 즐겁게 하는 것을 통해 개인적 의미를 찾는다는지, 여유 및 여가를 추구하기 위해 시간적 유연성을 허락하는 일을 선호하게 된다. 한 직장 내에서의 생존이나 직무안정성을 중요하게 생각하기보다는 새로운 일이나 자신에게 더욱 가치있고 도전적인 것을 선호하는 밀레니얼 세대에게 즐거움, 개성, 다양성, 일과 삶의 균형, 자아 개발에 대해 높은 가치를 두는 것은 밀레니얼 세대들을 특징화할 수 있는 가치라 할 수 있다.

#### 4) K공사의 세대현황

아래에 제시된 표에서 알 수 있듯이, 2012년부터 신규 채용인원은 매년 증가해왔으며, 청년 일자리 창출이 최대 선결과제인 정부 기조 아래 2015년부터 1,000여명 이상의 신규채용이 이어져 왔고, 향후에도 수년간 신규 채용인원은 증가세를 유지할 것으로 예상된다.

[표 2-12] 연도별 신입사원 채용인원

(단위 : 명)

연 도	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년
인 원	155	683	819	738	1,019	1,412	1,574	1,786

출처 : 공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO)

2014년까지는 20대 직원의 비율이 10% 이하에 불과하였으나, 청년 채용인원 증가와 베이비붐세대의 은퇴 가속화가 맞물려 지난 5년간 20대 직원의 비중이 급성장하였으며, 2018년도 말에는 24.5%를 차지하였다. 20대~30대 직원 비중이 높아짐에 따라 해당 세대의 직무몰입도 및 회사에 대한 만족여부가 K공사의 인적 경쟁력에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

[표 2-13] 연도별 연령에 따른 인원현황

(단위 : 명, %, 세)

구 분	20대	30대	40대	50대	총인원	평균연령
2010년	1,537(7.8)	6,834(34.7)	6,255(31.7)	5,084(25.8)	19,710	43.0
2011년	1,012(5.2)	6,657(34.5)	6,030(31.2)	5,604(29.0)	19,303	43.7
2012년	1,117(5.8)	6,190(32.1)	6,316(32.8)	5,655(29.3)	19,278	43.7
2013년	1,457(7.4)	5,770(29.4)	6,516(33.2)	5,901(30.0)	19,644	43.8
2014년	1,785(9.0)	5,456(27.4)	6,548(32.9)	6,110(30.7)	19,899	44.0
2015년	2,484(12.3)	5,185(25.7)	6,509(32.2)	6,018(29.8)	20,196	43.6
2016년	3,482(16.6)	5,004(23.9)	6,426(30.7)	6,045(28.8)	20,957	43.0
2017년	4,525(20.9)	4,802(22.2)	6,367(29.4)	5,933(27.4)	21,627	42.2
2018년	5,463(24.5)	4,640(20.8)	6,408(28.8)	5,761(25.9)	22,272	41.5

## 2. 세대별 사회복지태도에 관한 연구

복지태도는 일차적으로는 복지의 제반 이슈들 혹은 복지 전반에 대한 사회 구성원 개개인의 인식, 의식과 태도를 뜻하지만, 동시에 특정 집단이나 한 사회 전체가 가진 집합적인 경향을 지칭하기도 한다. 사회복지 연구의 영역에서는 상대적으로 뒤늦게 주목을 받기 시작한 주제로서, 해외의 경우는 1980년대 이후, 국내의 경우는 1990년대부터 보다 활발히 연구가 이루어지고 있다. 그간의 복지태도 연구는 결정요인, 곧 균열요인을 밝히는데 주력하여 개인 수준에서는 성별, 연령, 소득수준, 계급, 취업 여부, 교육수준, 주관적 계층의식, 정치적 성향, 복지 지위 등이, 국가 수준에서는 경제활동 참가율, 복지지출 수준 등이 복지태도에 영향을 미침을 밝혀왔다.

특히, 한국사회의 복지태도 양상 및 영향 요인 규명연구에서는 계층 및 이해관계 측면에서 주로 분석이 이루어졌다. 사회구성원들의 의식과 태도가 계층에 의해 적극 규정된다는 점을 감안하면 계층은 복지태도에서도 주요하게 고려되는 것은 타당하다고 볼 수 있다. 아울러, 복지정책에의 이해관계에 따라 복지태도가 좌우될 수 있음을 감안하면 이해관계에 대한 분석적 주목 또한 적절한 것으로 평가된다. 그렇지만 1980년대 이후 인구가죽구조의 변화 등의 사회변동으로 인하여 복지국가에서는 계급 및 이해관계의 영향력이 감소되고, 새로운 사회집단간 세력관계에 의해 복지정치가 규정되는 추세가 심화되었는데, 세대 간 관계가 바로 복지정치와 복지정책의 변화를 규정하는 주요한 측면의 하나로 부각되고 있다. 즉, 복지정치의 변화를 배경으로 복지태도 연구에서도 세대가 주목되고 있다.

복지태도를 분석함에 있어 세대를 주목하는 이유는 세대갈등이 1990년대 이후 한국 정치의 동학을 규정하는 상황으로, 이에 따라 향후 복지정치의 전개양상도 세대 간 복지태도의 갈등과 대립, 합의에 의해 적극 규정될 것으로 전망되기 때문이다. 이러한 정치적 상황 전개를 비추어보면, 주요 세대별 복지태도의 양상, 특성, 차이에 대한 분석은 한국 복지

정치의 쟁점과 역동성을 가늠함에 중요한 단초를 제공한다는 점에서 주목이 요청된다.

그래서 기존 연구들의 분석 관점 및 접근의 제한성과 최근의 세대 간 복지태도 갈등의 심화 추세 등에 주목하여, 세대 측면에서 한국사회의 복지태도를 새롭게 조명하고자 하는 연구들이 시행되고 있다. 관련 연구들에서는 대체로 분석모델에 연령 변수를 투입하여 세대와 복지태도의 관련성을 분석하고 있는데, 세대의 영향은 연구에 따라 상이하게 평가되고 있다.

해외의 선행연구를 살펴보면, 일부 연구는 노년층일수록 복지국가 혹은 복지정책에 보다 적극적 지지를 보이고 있음을 확인할 수 있는데, 이는 고연령층일수록 복지수혜가 높고 저연령층일수록 복지재정에의 부담이 높은데서 비롯된 것으로 평가한다. 반면, 다른 연구는 저연령층에서 오히려 친복지적 태도가 높음을 확인하고 있기도 하다. 이는 실업과 빈곤의 위험이 증대됨에 따라 청년층의 복지의존이 높아져 젊은 층일수록 복지국가에 대한 지지가 높은 경향을 보인다고 평가하고 있다. 이와 같이 상충되는 연구결과들은 분석 데이터 뿐 아니라 국가들의 복지제도 및 사회적 맥락의 차이에서 비롯된 것으로 평가되며, 이는 복지태도의 세대 간 균열이 국가들에 따라 상이할 수 있음을 시사하여 준다. 이는 또한 서구 국가들에서 세대 간 복지태도의 균열 양상이 한국사회에도 동일할 것으로 가정하기 어렵다는 점을 의미하는 바로 이에 대한 체계적 분석의 필요성을 제기하여 준다.

한편, 국내에서 세대와 복지태도의 관계에 관한 연구는 미약한 상황이다. 국내 연구들은 복지태도 결정에의 계층 혹은 복지지위의 영향 검증에 관심이 집중되어 세대와 관련한 복지태도 분석은 미미한 편이다. 기존 연구들에서 세대의 영향은 대체로 통제변수로 투입된 연령변수의 영향을 통해 단편적으로 검토되고 있는데, 연령 변수의 영향도 상반되게 보고되는 상황이다. 곧 일부에서는 저연령층일수록 친복지적 태도를 지닌 것으로 파악된 반면, 다른 일부에서는 연령이 높을수록 국가 복지책임에 지지적 태도가 높은 것으로 확인되고 있기도 하다. 이렇게 세대의

영향에 관하여 일관되지 않은 연구결과를 보여주고 있지만, 명확한 것은 최근의 한 실증연구에서도 볼 수 있듯이, 경제적 지위, 복지수급 경험, 이데올로기 등과 같은 주요 관련 변수들을 통제한 상황에서도 세대는 복지태도에 대해 일관되게 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다는 점이고, 이를 통해 한국사회의 복지태도 결정에 세대요인이 주요하게 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 이는 곧 세대간 복지태도의 대립과 갈등은 한국사회 복지정책의 전개과정에서 향후 복지정책 변화에의 핵심 변수 중 하나가 될 것으로 전망되며, 따라서 이에 대한 관심과 주목이 적극 필요할 것으로 평가된다.

### 3. 기업 내 세대에 관한 연구

우리나라의 경우 앞에서 살펴본 것과 같이 세대에 관한 연구는 전반적으로 부족한 현실이다. 이를 기업 내 세대 연구로 범위를 축소하면 양적으로도 질적으로도 더욱 부족한 상황이다.

기업 내에서 세대에 관한 연구는 2000년 초반에 조직을 세대에 따라 구분하고, 세대별 특징을 분석해 보는 연구가 진행되었다. 박오수, 김기태(2001) 연구에서는 문화적 특성과 인구통계학적 변수를 고려하여 조직 내 세대별 하위문화를 구분해본 결과 3개의 하위 문화가 존재함을 밝혀냈다. 또한 조직 내 세대별 하위문화를 구분짓는 기준을 직급으로 보고, 사원급을 ‘신세대’, 대리에서 과장급을 ‘중간세대’, 차장급 이상을 ‘기성세대’로 구분하였다. 조직 내 신세대는 개인주의와 실리주의, 종업원 이익중시, 가정/여가 중시의 특성을 가진다고 보았다. 또한 조직 내 각 세대가 선호하는 인사제도를 조사함으로써 각 세대별 구성원의 인사제도 선호 경향을 파악하고자 하였다.

[표 2-14] 한국의 기업 내 세대 연구

연구자	세대구분	연구내용
김주엽 (1996)	- 신세대(30세 이하) - 기성세대(30세 이상)	기업 내 세대간 가치관의 차이
박승동 (1997)	- 29세 이하 집단 - 30세~39세 - 40대 이상	직무수행 관련 활동들에 대한 세대별 분석
김병섭, 하태권 (1997)	- 20대/30대/40대/50대	기성세대와 신세대 공무원의 의식 구조 차이를 분석하고 이에 따른 조직 관리방안을 모색하여 행정의 생산성을 제고하고자 함
구자숙, 김명언, 한준 (2000)	- 아래세대(사원, 대리) - 중간세대(과장) - 위 세대(부장이상)	세대 문제를 심리적 주관적 차원에서 세대 차이의 지각을 살펴봄
박오수, 김기태 (2001)	- 신세대(사원급) - 중간세대(대리, 과장급) - 기성세대(차장급 이상)	조직 내 하위문화로서 세대별 특성을 문화적 특성과 인구통계학적 변수를 고려하여 제시함
표용태 (2001)	- 신세대(20대)	신세대의 가치관과 행동양식에 있어 기존세대와 구별되는 점을 파악하여 이러한 니즈에 알맞은 인재육성방안을 검토 제시
김남현, 신진교 (2002)	- 신세대(26~33세)	신세대 조직구성원들의 수직 및 수평 갈등을 살펴보고 효과적인 갈등방식과 조직몰입의 관계를 탐색적으로 연구

출처 : 정승균(2006) 인용

#### 4. 세대와 기업복지 만족도에 관한 연구

우리나라 노동시장에 있어 획기적인 변화가 초래된 1987년부터 복리후생비가 크게 증가하였고, 복리후생 프로그램의 내용 역시 충실했다. 이렇게 우리나라는 짧은 기간 동안 기업복지가 급성장하였으나, 기업복지에 대한 비용편익 분석 및 기업복지 만족도에 관한 초기연구는 거의 이루어지지 않았다. 기업복지가 노동비용에서 차지하는 비중이 높음에도 불구하고, 실제 성과와의 직접적인 관련성을 파악하기 힘들다는 이유로 임금 만족도의 구성요소로서의 기업복지 만족도에 관한 연구만이 진행되었다.

그러나 최근에는 임금 만족도와는 별개로 독립된 분야로서 기업복지 만족도에 관한 연구가 활발히 전개되고 있으며, 기업복지제도가 본격적으로 연구되기 시작하는 1990년대에는 우리나라 기업복지제도의 발달논리나 결정요인을 분석한 논문들이 다수 존재한다. 기업복지의 발달논리를 분석한 연구들은 주로 국가 정책을 중심으로 거시적 접근을 하는 반면, 결정요인을 분석한 연구들은 개별 기업들을 단위로 기업복지에 영향을 미치는 요인들을 분석하는 미시적 접근을 하고 있다. 그 중에서도 기업복지 만족도 결정요인을 밝히는 연구가 주로 시행되었으며, 기업복지 형태, 연령, 성별, 교육수준, 건강, 부양가족, 결혼여부 등과 같은 근로자의 개인적인 요인과 직무특성, 유해환경의 존재유무, 회사업종, 조직규모 등 근로환경과 노조유무와 같은 조직적 요인이 제시되고 있으며, 기업복지를 제공함에 있어 기업의 커뮤니케이션, 복지서비스의 다양성, 질, 복지수준 등에 의해 조절됨을 밝혀왔다. 기업복지 만족도를 결정하는 요인에 관한 연구는 이론적 관점에서는 복리후생만족에 이르는 과정에 대한 이해를 증진시키고, 실무적 관점에서는 구성원의 복리후생 만족도를 증대시킬 수 있는 방안을 마련한다는 점에서 그 중요성이 있다(지광수·장훈상, 2000).

기업복지 만족도 결정요인과 관련된 연구결과를 살펴보면, 대기업은 기업복지에 투자할 수 있는 여력이 있기 때문에 다양한 복지서비스 제공

이 가능하여 기업복지 만족도가 높은 것으로 실증연구에서 나타났고, 복리후생제도가 다양할수록, 근로자가 기업이 제공하는 복리후생제도에 대한 이해도가 높을수록 기업복지 만족도와 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 아울러 노조유무와 관련한 선행연구를 살펴보면 노동조합이 기업복지에 아무런 영향을 끼치지 못한다는 실증연구도 존재하지만, 대체로 노동조합의 영향력을 긍정적으로 평가한다. 그리고, 기업의 커뮤니케이션 노력이 종업원의 욕구, 가치, 기대, 복리후생의 유용성과 수준, 복리후생제도 구성에 대한 기대 등이 기업복지 만족도에 영향을 미치는데 있어 조절변수로 작용한다고 하였다.

기업복지 연구에서 인구통계학적 변수가 일관되게 활용되고 있으나, 각 변수와 복리후생 만족도와의 관계는 반드시 일치하지 않는다(지광수·장훈상, 2000). 그러나 다수의 학자들이 기업복지 만족도가 이러한 인구통계학적 변수의 전체나 일부 요인이 기업복지 만족 수준 결정에 중요한 영향을 미친다고 한다(권기만, 2000). 또한, 기업복지 만족도 결정요인과 관련된 연구에서 인구통계학적 변수를 사용하는 논리적 근거는 기업복지에 대한 만족은 개인과 조직 간의 상호 작용으로 나타나는 심리적 유대관계의 정도를 나타내고, 그 정도는 개인 간에 차이가 있을 수밖에 없기 때문에 개인을 차별화 할 수 있는 변수들이 반드시 고려되어야 한다. 기업복지 연구에서 널리 사용되는 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 근속년수, 결혼여부 등이다.

실증연구에 따르면, 성별과 기업복지 만족도와는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났으며, 근속년수와는 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보인다는 연구도 있지만, 통계적으로 유의미한 관계를 없다는 연구도 있다. 부양가족요인과 관련해서 Lust의 연구에서는 부양가족 수, 가족의 규모와 기업복지 만족도는 어떠한 상관관계도 나타나지 않고 있으나, Dreher, et al(1988)는 가족에 대한 부양책임정도가 기업복지 만족과 부정적 상관관계를 지닌다고 했다(박종덕, 2006).

인구통계학적 변수인 연령과 관련한 실증연구를 통해 세대와 기업복지 만족도와의 상관관계를 확인해 볼 수 있는데, 국내에서 세대와 기업

복지 만족도의 관계에 대한 연구는 미약한 상황이다. 기존 연구들에서도 세대의 영향은 대체로 통제변수로 투입된 연령변수의 영향을 통해 단편적으로 검토되고 있으며, 다른 인구통계학적 변수와 마찬가지로 연령변수가 기업복지 만족도에 영향을 미치는가에 대해서도 일관된 연구결과가 나타나지는 않는다. 연령변수와 관련된 몇 가지 실증연구를 살펴보면 다음과 같다. Lust(1990)의 연구와 Scarpello et al(1986)의 연구에서는 연령이 높을수록 기업복지 만족도와 유의미한 정(+)의 관계를 보인다고 하였다. 섬유산업의 언더웨어업계를 대상으로 실시한 박진우(2003)의 실증 연구에서도 기업복지 전반에 대해 가장 만족도가 높은 연령대는 40대이며, 다음으로는 50대였고, 20대와 30대의 기업복지 만족도는 가장 낮은 것으로 나타남에 따라 연령이 많을수록 기업복지 만족도가 통계적으로 유의미한 관계를 보이는 것을 알 수 있다. 그러나 광주·전남지역에 위치한 민간기업 근로자를 대상으로 시행한 지광수·장훈상의 연구에서는 연령과 기업복지 만족도와의 상관관계가 유의미하지 않는 것으로 밝혀졌다. 권기만(2000)도 중소기업체에 근무하는 근로자를 대상으로 기업복지 만족도를 결정짓는 요인이 무엇인가를 파악하였는데, 이 실증연구에서도 기업복지에 대한 전반적 만족도는 연령의 차이와는 무관한 것으로 나타났다. 또한, Dreher(1998) 연구에서도 연령과 기업복지 만족도 간에는 통계적으로 유의미한 관계가 나타나지 않는 것으로 확인되었다.

이와 같은 상충된 영향을 보여주는 분석결과들은 세대와 기업복지 만족도의 관련성에 대한 심층 분석의 필요성을 제기하여 준다. 과거 한국의 기업복지는 생활보조 중심의 외형적 성장을 또한 최근의 기업복지도 사회복지가 겪고 있는 상황과 유사한데, 기업은 베이비붐 세대들이 대거 은퇴함에 따라 빠른 속도로 그 자리를 새로운 세대로 대체되고 있다. 그리고 이들이 한꺼번에 조직의 중심으로 점차 밀려들고 있으며, 젊은 세대들이 가진 의식 구조는 기성 세대와는 다른 양상으로 나타나고 있다. 사회복지가 단기간에 우리사회의 급격한 변동을 경험하고 그 결과로 세대간 사회적, 정치적 태도의 갈등과 대립이 현저해짐에 따라 세대라는 측면에서 복지태도의 균열 양상을 적극 주목해야 하듯이, 기업복지도 이

와 유사한 문제의식에 입각하여 세대와 기업복지 만족도의 관련성에 주목하여 ‘기업복지 만족도 결정에 세대 변수가 어떻게 작용하는지’, ‘세대에 따른 기업복지 만족도의 차이는 어떠한지’ 등을 관련 데이터를 활용하여 분석·고찰하여 기업복지 만족도를 세대의 측면에서 조명되어야 할 것으로 판단된다.

## 제 3 장 연구설계 및 연구방법

### 제 1 절 연구모형 및 가설설정

#### 1. 연구모형

본 연구의 기본적인 목적은 기업복지 만족도에 영향을 미치는 요인 등에 대한 이론적 배경을 토대로 K공사에 근무하는 근로자를 대상으로 세대가 기업복지만족도에 미치는 영향을 파악하여 기업복지제도의 효율성을 제고하기 위한 방안을 제시하는데 있다. 따라서 본 연구의 기본적인 모형은 K공사 조직 구성원의 기업복지 만족도를 종속변수로, 이것에 영향을 미칠 것으로 예상되는 변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 통하여 종속변수와 독립변수간의 관계를 규명하고자 한다.

종속변수로 설정한 기업복지 만족도는 개별 복리후생제도의 이용 경험에서 비롯된다는 점을 감안하여 기업복지제도의 실질적인 만족도를 측정하기 위해서 개별 복리후생제도에 대한 만족도를 측정하는 것이 필요하다.

독립변수와 관련하여 개별 복리후생제도는 K공사가 전직원을 대상으로 실시하고 있는 복리후생제도 중에 재원별 높은 비중을 차지하는 11개 종류의 복리후생제도를 선정하였으며, 경조금, 단체보장성보험, 건강검진, 제휴, 사택, 주택자금 대부, 생활안정자금 대부, 생활연수원, 체련장, 대학생자녀 학자금, 선택적복지제도를 독립변수로 제시하였다. 본 연구에서는 박해웅(2002), 박진우(2003)의 연구에서 사용한 복리후생제도의 분류에 따라 11개 종류의 복리후생제도를 아래의 표와 같이 분류하여 독립변수로 활용하고자 한다.

[표 3-1] 복리후생제도의 분류

구 분	복리후생제도명
생활복지지원	대학생자녀 학자금, 선택적복지제도
공제금융지원	경조금, 생활안정자금 대부
주택복리지원	사택, 주택자금 대부
건강지원	단체보장성보험, 건강검진
문화여가지원	제휴, 생활연수원, 체련장

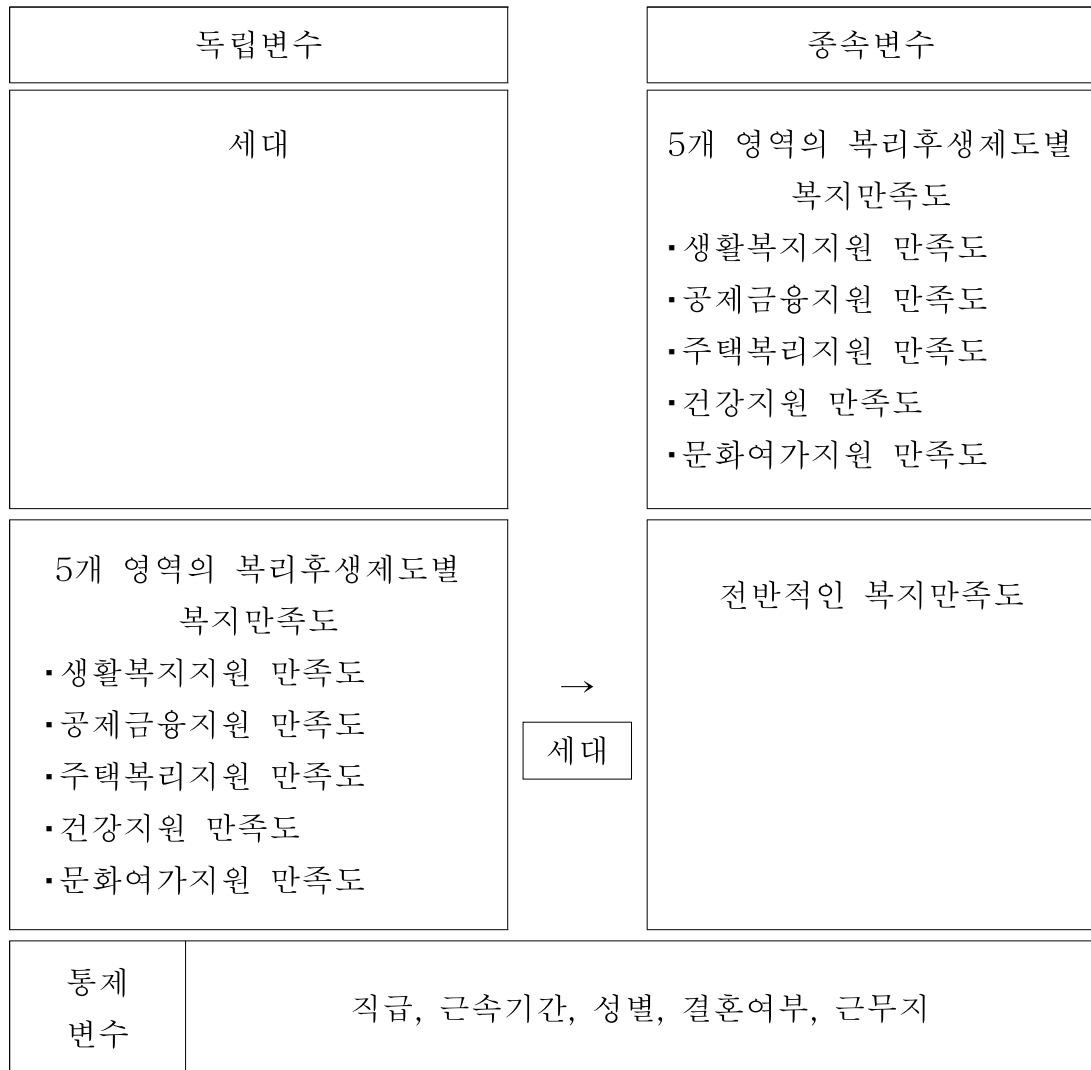
출처 : 박해웅(2002), 박진우(2003)의 연구 수정 인용

이와 동시에 기업에서 기업복지제도를 실시하는 이유를 비롯하여 현행 기업복지제도의 개선사항, 현재 실시하고 있는 기업복지제도에 대한 태도를 분석하였다.

본 연구는 독립변수와 종속변수에 대한 조직 구성원들의 태도를 설문 을 통해 측정하고 있기 때문에 전반적으로 태도연구(attitude study)의 성격을 지닌다.

본 연구의 연구목적과 이상의 논의에서 설명한 변수를 기초하여 설정한 실증연구를 위한 연구모형은 다음과 같다.

[그림 3-1] 연구의 분석틀



## 2. 가설설정

본 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구의 개념적 모형과 제2장에서 언급한 세대와 복지에 대한 이론적 배경을 토대로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 I] 세대에 따라 전반적인 복지만족도와 5개 영역의 복리후생제도별 복지만족도가 다를 것이다.

[가설 I-1] 베이비붐세대에서 전반적인 복지만족도와 5개 영역의 복리후생제도별 복지만족도가 가장 높을 것이다.

[가설 I-2] 밀레니얼세대에서 전반적인 복지만족도와 5개 영역의 복리후생제도별 복지만족도가 가장 낮을 것이다.

[가설 II] 5개 영역의 복리후생제도별 복지만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 세대에 따라 다를 것이다.

[가설 II-1] 생활복지지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 베이비붐세대가 가장 클 것이다.

[가설 II-2] 공제금융지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 베이비붐세대가 가장 클 것이다.

[가설 II-3] 주택복지지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 밀레니얼세대가 가장 클 것이다.

[가설 II-4] 건강지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 베이비붐세대가 가장 클 것이다.

[가설 II-5] 문화여가지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 밀레니얼세대가 가장 클 것이다.

위의 가설은 박해웅(2002)의 실증연구결과에 따라 생활복지지원 만족도 중 자녀학자금에 연령이 높은 집단에서 차이를 나타내는 것으로 분석되어 베이비붐세대가 전반적인 만족도에 미치는 영향이 가장 클 것으로 예상하였다. 앞에서 살펴본 박진우(2003)의 실증연구에 따르면 공제금융지원 만족도가 연령이 높은 집단에서 유의미한 상관관계가 있는 것으로

나타났다는 점을 근거로 하여 공제금융지원 만족도가 전반적 만족도에 미치는 영향은 베이비붐세대가 가장 클 것으로 예상하였다. 주택에 대한 수요가 가장 많은 세대가 밀레니얼세대임을 감안하여 주택복지지원 만족도의 경우 밀레니얼세대가 전반적인 만족도에 미치는 영향이 클 것으로 예상하였다. 박해웅(2002)의 연구결과에 따라 고연령층에서 차이가 나타나는 것으로 확인되어 건강지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향은 베이비붐세대에서 가장 클 것으로 예측하였다. 선행연구에서 살펴본 밀레니얼세대의 특성 중 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶, 여유, 레저 등에 다양한 가치를 추구하는 특징있다는 점에서 문화여가지원 만족도가 전반적인 만족도에 미치는 영향이 밀레니얼세대가 가장 클 것으로 예상하였다.

## 제 2 절 측정도구

본 연구에서는 복리후생제도에 따른 기업복지 만족도 결정에 세대 변수의 작용 정도를 측정하여 기업복지 만족도를 향상시킬 수 있는 구체적인 세대별 개선방안을 도출하는데 주목적이 있다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 실증분석을 위한 자료수집은 K공사에 근무하는 조직구성원을 대상으로 진행한 설문조사와 한 그룹당 5~6명이 참가하는 Focus Group Interview를 실시하였다.

### 1. 설문조사

#### 1) 설문의 구성

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 사용된 설문은 크게 다음과 같이 구성되어 있다. 복지제도에 대해 조직구성원이 느끼고 있는 정확한 현주

소를 파악하기 위하여 복지제도 체감도(3문항), 복지제도 만족도(3문항), 복지제도 개선방향(15문항), 기타항목(3문항)으로 전체 문항수는 24개로 구성되었으나, 본 연구에서는 복지제도 체감도(3문항)와 복지제도 만족도(3문항) 부분의 설문조사 결과를 활용하도록 한다. 설문조사 자료는 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 리커트 척도를 사용하여 측정하였으며, 측정 척도는 5점 척도로 구성되어 있다.

설문지의 구성은 아래의 표와 같다.

[표 3-2] 설문의 구성

① 복지제도 체감도 (3문항)	② 복지제도 만족도 (3문항)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 제도 인지도</li> <li>▪ 금전적 체감도</li> <li>▪ 유사 공공기관 대비 정성적 체감도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 전반적 만족도</li> <li>▪ 항목별 만족도</li> <li>▪ 불만족 사유</li> </ul>

## 2) 설문의 신뢰성 분석

본 연구에서 다루고 있는 개념은 가설적인 개념으로 응답자의 주관적인 평가에 따라 측정되었다. 얼마만큼 신뢰성 있게 이 개념들이 측정되었는지를 알아보기 위하여 신뢰성 평가를 실시하였다. 본 연구에서는 연구모델의 가설적 개념들의 신뢰성을 Cronbach's  $\alpha$  계수에 따라 검토하였고, 각 변수들의 신뢰성 계수는 다음 표와 같다.

신뢰성 계수는 어느 정도 이상이어야 한다는 원칙은 없지만, 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6이면 충분하고, 기초연구에서는 0.8 정도면 바람직하며, 특정한 검증점수가 연구에서 중요한 의미를 갖는 경우에는 0.9 이상이어야 한다고 한다(Nunnally, 1978). 이에 따르면 본 연구에서 사용하는 변수들의 측정을 위하여 활용하는 설문항목들의 신뢰성 계수는 모두 0.5 이상으로 나타났다.

[표 3-3] 변수들의 신뢰성 분석

변수명	문항수	Cronbach's $\alpha$ 계수
생활복지지원	2	0.6586
공제금융지원	2	0.5485
주택복지지원	2	0.6805
건강지원	2	0.5706
문화여가지원	3	0.7475

## 2. 인터뷰 질의서의 구성

본 연구에서는 설문조사 방식과 함께 Focus Group Interview 결과도 함께 살펴보고자 한다. 공식적인 설문조사에서 발견하지 못한 추가적인 의견 청취가 가능한 Focus Group Interview를 통하여 K공사 복리후생 제도의 구체적인 현안을 파악하였다.

이를 달성하기 위해 인터뷰의 질의서는 거시적 측면에서는 형평성 확보문제, 세대변화에 따른 개선의 필요성에 대한 공감대 정도 등 복리후생제도의 개선방향을, 미시적 측면에서는 현재 운영되고 있는 복리후생제도별 세부 개선사항에 대한 의견을 청취할 수 있는 질의항목으로 구성되어 있다.

## 제 3 절 연구대상 및 분석방법

### 1. 표본의 선정 및 자료수집

#### 1) 설문조사

설문조사는 본 조사에 앞서 복지업무와 관련이 없는 조직구성원 30명을 대상으로 사전 조사를 시행해 보았으며, 그 결과 2018년 기준 복지제도 현황 및 집행실적 등의 기초자료를 추가하였으며, 일부 문구를 수정하는 등 설문지를 보완하였다.

2018년 6월 29일부터 7월 6일까지 8일 동안 K공사가 조직구성원을 대상으로 실시한 K공사의 설문조사 결과를 통계분석에 활용하였으며, 복지제도에 대한 전 조직구성원의 의견수렴을 위하여 K공사 내부망으로 연결된 On-line을 기반으로 설문조사를 실시하였다.

K공사 전체 인원 중 총 4,914명이 설문에 응답하였다. 이 중에서 복지수혜의 연속성을 위해 계약 기간동안만 정규직과 동일한 복지혜택을 받는 비정규직 응답자 31명은 제외하고, 4,883명에 대한 응답을 분석에 사용하였으며, 응답자 연령별 분포가 전체 연령대 분포와 유사하게 나타나 본 설문결과는 대표성이 있다고 판단된다.

#### 2) Focus Group Interview

복리후생제도와 관련하여 K공사 조직구성원이 체감하고 있는 현안을 파악하기 위하여 세대별 Focus Group을 선별하여 상세 인터뷰를 수행하였다. 인터뷰는 2018년 7월 12일부터 2018년 7월 13일까지 2일 동안 실시하였고, 베이비붐세대, X세대, 밀레니얼세대 각각 10명씩 선정하여 인터뷰를 진행하였다.

## 2. 분석방법

본 연구에서 수집된 자료분석을 위해서 Stata를 활용하여 연구문제와 관련된 주요 통계처리를 하였다. 연구문제와 관련된 주요 통계 처리 과정은 다음과 같다.

첫째, 빈도분석(Frequency Analysis)를 실시함으로써 조사대상자의 일반적인 특성을 알아보았다.

둘째, 기술통계를 사용하여 독립변수별 평균과 표준편차를 살펴보았다.

셋째, 변수들 간의 관계의 유의성을 검토하기 위해 연구의 주요 변수를 활용하여 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 세대에 따른 복리후생제도별 만족도 차이를 살펴보기 위하여 평균차이 검증인 일원배치분산분석(One Way ANOVA)을 실시하였으며, 통계적 분석에 따라 나타난 결과에 대한 원인을 Focus Group Interview 내용을 함께 분석하여 살펴본다.

다섯째, 개별 복리후생제도가 세대별로 기업복지 만족도에 미치는 영향 정도를 파악하기 위해 표준회귀분석을 실시한다.

## 제 4 장 연구분석결과

### 제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 표본을 구성하고 있는 조사대상자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 아래에 제시된 바와 같이 직급, 연령, 근속기간, 성별, 결혼여부, 근무지, 세대에 있어 다양한 분포를 보이고 있다.

먼저 설문 응답자의 직급별 분포는 4직급(사원·주임·대리·과장)이 57.12%로 가장 많았고, 1직급(처장) 1.06%, 2직급(부장) 4.81%, 3직급(차장) 16.40%, 5직급(기능직) 12.70%, 6직급(별정직) 7.90%이었다.

조사 대상자의 연령대별 분포를 살펴보면, 10~20대 14.91%, 30대 22.57%, 40대 30.53%, 50대 이상의 비중이 31.99%를 차지하였다.

근속기간별로는 5년 미만 26.27%, 5~10년 미만 7.39%, 10~15년 미만 15.89%, 15~20년 미만 5.67%, 20~25년 미만이 15.67%, 25년 이상 29.10%를 차지하였다.

성별로 보면 K공사의 높은 남성 직원 비율이 반영되어 남성의 비율이 80.40%로 여성 19.60%에 비해 많은 것으로 나타났으며, 결혼여부로는 기혼이 72.48%이며, 미혼이 27.52%이다.

마지막으로, 근무지를 기준으로 살펴보면 지역본부가 81.10%로 가장 많으며, 그 다음으로는 본사 8.44%, 특수사업소 5.82%, 건설본부 4.65% 순으로 나타났다.

위에서 설명한 설문 응답자의 일반적 특성을 정리하면 다음의 표와 같다.

[표 4-1] 표본의 인구통계학적 분포

(단위 : 명, %)

구 분		인원수	비율
직급별	1직급(처장)	52	1.06
	2직급(부장)	235	4.81
	3직급(차장)	801	16.40
	4직급(사원·주임·대리·과장)	2,789	57.12
	5직급(기능직)	620	12.70
	6직급(별정직)	386	7.90
연령별	10~20대	728	14.91
	30대	1,102	22.57
	40대	1,491	30.53
	50대 이상	1,562	31.99
근속기간별	5년 미만	1,283	26.27
	5~10년 미만	361	7.39
	10~15년 미만	776	15.89
	15~20년 미만	277	5.67
	20~25년 미만	765	15.67
	25년 이상	1,421	29.10
성별	남성	3,926	80.40
	여성	957	19.60
결혼여부별	기혼	3,539	72.48
	미혼	1,344	27.52
근무지별	본사	410	8.44
	특수사업소	286	5.82
	지역본부	3,960	81.10
	건설본부	227	4.65

본 연구에서 중점적으로 살펴보고자 하는 세대별 기준으로도 구분해 보면 X세대가 43.19%로 가장 많고, 그 다음으로 밀레니얼 세대가 36.74%, 베이비붐 세대가 20.07%로 나타났으며, 분포는 다음의 표와 같다.

[표 4-2] 조사 대상자의 세대별 분포

(단위 : 명, %)

세 대	인 원 수	비 율	누적비율
베이비붐세대(1955~1964)	980	20.07	20.07
X세대(1965~1979)	2,109	43.19	63.26
밀레니얼세대(1980~2000)	1,794	36.74	100.00

## 제 2 절 기술통계 및 상관관계 분석

### 1. 변수의 평균 및 표준편차

먼저 복리후생제도별 만족도와 전반적인 복지만족도에 대한 평균과 표준편차는 아래의 표와 같이 조사되었다. K공사의 복리후생제도별 만족도는 5점 만점을 기준으로 하였을 때 모두 중간점수 이상의 점수를 달성하였다.

복리후생제도의 평균점수를 세부적으로 살펴보면, 공제금융지원과 문화여가지원 만족도가 3.21점으로 가장 높은 점수가 나타났다. 그 다음으로는 주택복지지원, 건강지원이 3.16점으로 나타났으며, 대학생자녀 학자금과 선택적복지제도로 구성된 생활복지지원에 대한 만족도가 가장 낮은 것을 알 수 있다.

[표 4-3] 변수들의 평균과 표준편차

변 수 명	최소값	최대값	평 균	표준편차	표본수
생활복지지원	1	5	2.75	1.01	4,883
공제금융지원	1	5	3.21	0.89	4,883
주택복지지원	1	5	3.16	0.98	4,883
건강지원	1	5	3.16	0.94	4,883
문화여가지원	1	5	3.21	0.87	4,883
전반적인 복지만족도	1	5	2.77	1.02	4,883

전반적인 복지만족도 결과도 2.77점으로 중간점수 이상으로 나왔으나, 이를 세부적으로 살펴보면 현재 복리후생제도에 대해 불만족 비율이 40.79%로 만족 비율 23.98% 보다 2배 가량 높다는 것을 아래 표를 통해 알 수 있다.

[표 4-4] 전반적인 만족도에 대한 세부내역

구 분	인원수	비율
매우불만족	497	10.18
불만족	1,495	30.62
보통	1,720	35.22
만족	957	19.60
매우만족	214	4.38

## 2. 상관관계 분석

회귀분석을 실시하는데 앞서 본 연구에서 설정한 연구 모형에 따라 고려된 변수들 간 관계의 유의성을 검토하는 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구의 주요 변수인 전반적인 복지만족도와 5개 영역의 복리후생제도 간의 상관관계를 확인하기 위하여 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 통해 살펴보았으며, 그 분석 결과는 다음의 표와 같다.

[표 4-5] 상관관계 분석결과

	전반적 만족도	생활 복지	공제 금융	주택 복지	건강 지원	문화 여가
전반적 만족도						
생활 복지	0.5523***					
공제 금융	0.4472***	0.5483***				
주택 복지	0.4137***	0.4839***	0.6858***			
건강 지원	0.3859***	0.4325***	0.4991***	0.4349***		
문화 여가	0.4912***	0.5409***	0.5896***	0.5755***	0.5102***	

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

우선 전반적인 복지만족도는 5개 영역의 복리후생제도와 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 5개 영역의 복리후생제도 간에도 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

아울러, 주요변수 간의 상관관계 분석결과, 독립변수 간 상관관계가 0.9 이상으로 너무 높은 경우 회귀분석의 결과를 신뢰할 수 없는 현상인 다중공선성을 의심할만한 결과도 나오지 않았으며, 이는 VIF(Variance Inflation Factor)를 측정한 결과에서도 알 수 있다. 일반적으로 VIF가

10보다 크면 다중공선성 문제를 의심해야 하지만, 아래의 결과에서 보듯이 모형 각 변수들의 VIF가 모두 10보다 작으며, 1/VIF의 값도 0.1보다 작음을 확인할 수 있다.

[표 4-6] VIF 측정결과

변 수 명	VIF	1/VIF
생활복지	1.64	0.611
공제금융	2.33	0.429
주택복리	2.09	0.479
건강지원	1.50	0.666
문화여가	1.94	0.517
VIF 평균	1.90	

### 제 3 절 세대와 복리후생제도별 복지만족도

가설 I의 세대에 따른 복리후생제도별 만족도 차이를 살펴보기 위하여 평균차이 분석을 실시하였으며, 평균이 유의미한가를 알아보기 위하여 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 시행하였다. 아울러 K공사의 조직구성원을 대상으로 실시한 Focus Group Interview 결과를 함께 살펴봄으로써 구체적인 만족과 불만족 사항에 대하여 파악해 보도록 한다.

[표 4-7] 세대에 따른 복지만족도

구 분		전반적 만족도	생활 복지	공제 금융	주택 복지	건강 지원	문화 여가
세대	베이비붐세대	2.83***	2.51***	3.08*	3.21	3.25**	3.21*
	X세대	2.88***	2.77***	3.20*	3.11	3.19**	3.24*
	밀레니얼세대	2.62***	2.87***	3.29*	3.20	3.07**	3.17*

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

통계분석 결과는 위의 표에서 알 수 있듯이, 세대가 모든 복리후생제도별 복지만족도와 유의한 관계가 나타나지 않았다. 세대에 따라 전반적인 복지만족도, 생활복지지원 복지만족도, 공제금융지원 복지만족도, 건강지원 복지만족도, 문화여가지원 복지만족도와 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으나, 주택복지지원 복지만족도와는 통계적으로 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

전반적인 만족도가 가장 큰 세대는 베이비붐세대와 X세대로 각각 2.83점과 2.88점이며, 밀레니얼세대에서는 2.62점으로 다른 세대에 비해 만족도가 낮은 것으로 나타났다(F=5.66, p<.01). 유의미한 차이를 보이는 변수에 대한 Scheffe의 사후검정 결과를 살펴보면, 밀레니얼세대 대비 베이비붐세대와 X세대가 전반적인 만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

[표 4-8] 세대에 따른 전반적인 만족도 사후검정 결과(Scheffe)

Row Mean-Col Mean	베이비붐세대	X세대
X세대	0.0482	
	0.467	
밀레니얼세대	-0.2027	-0.2509
	0.000	0.000

대학생자녀 학자금과 선택적복지로 구성되어 있는 생활복지지원 만족도는 다른 복지지원 만족도에 비하여 낮다는 점과 밀레니얼세대로 갈수록 만족도가 높아진다는 점을 알 수 있다( $F=8.73$ ,  $p<.01$ ). Scheffe의 사후검정 결과에서도 베이비붐세대 대비 X세대와 밀레니얼세대의 생활복지지원 만족도가 더 높은 것으로 나타났고, X세대 대비 밀레니얼세대의 생활복지지원 만족도도 더 높은 것으로 나타났다.

[표 4-9] 세대에 따른 생활복지지원 사후검정 결과(Scheffe)

Row Mean-Col Mean	베이비붐세대	X세대
X세대	0.2527 0.000	
밀레니얼세대	0.3553 0.000	0.1026 0.006

Focus Group Interview에 따르면 대학생자녀 학자금의 경우 2013년 12월 공공기관 방만경영 정상화 계획으로 인한 대학생자녀 학자금 제도 축소를 경험하면서 수혜 대상에 속하는 베이비붐세대와 X세대에서 불만족도가 높아졌으며, 이에 따라 사내기금 내 장학금 증액이 필요하다는 의견이 많았다. 특히, 베이비붐세대에서는 대학생자녀 학자금제도는 조직구성원의 생활안정에 지대한 영향을 미칠 뿐만 아니라 오랜 세월 K공사를 대표해온 K공사 복지의 정체성으로 회사에 대한 자부심을 지키기 위해 오래도록 보존할 가치가 있는 제도라고 인터뷰에서 밝혔다. 선택적복지제도의 경우 밀레니얼세대가 온전하게 기업복지로 체감할 수 있는 제도이기 때문에 밀레니얼세대에서 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다.

경조금과 생활안정자금 대부로 이루어져 있는 공제금융지원 만족도는 밀레니얼세대로 갈수록 만족도가 높아지며, 밀레니얼세대에서 가장 높은

만족도를 나타내는 복지지원제도이다( $F=2.84$ ,  $p<.1$ ). Scheffe의 사후검정 결과에서도 베이비붐세대 대비 X세대와 밀레니얼세대의 공제금융지원 만족도가 더 높은 것으로 나타났고, X세대 대비 밀레니얼세대의 생활복지지원 만족도도 더 높은 것으로 나타났다.

[표 4-10] 세대에 따른 공제금융지원 사후검정 결과(Scheffe)

Row Mean-Col Mean	베이비붐세대	X세대
X세대	0.1192 0.002	
밀레니얼세대	0.2132 0.000	0.0940 0.004

건강지원은 단체보장정보험과 건강검진으로 구성되어 있으며, 베이비붐세대에서 가장 높은 만족도를 보였으며, X세대와 밀레니얼세대로 갈수록 만족도는 낮아지는 것을 알 수 있다( $F=3.90$ ,  $p<.05$ ). 유의한 차이를 보이는 변수에 대해서 Scheffe의 사후검정 결과, 베이비붐세대 대비 밀레니얼세대의 건강지원 만족도는 더 낮은 것으로 나타났고, X세대 대비 밀레니얼 세대의 건강지원 만족도도 더 낮은 것으로 나타났다.

[표 4-11] 세대에 따른 건강지원 사후검정 결과(Scheffe)

Row Mean-Col Mean	베이비붐세대	X세대
X세대	-0.0613 0.240	
밀레니얼세대	-0.1773 0.000	-0.1160 0.001

이는 베이비붐세대와 X세대일수록 단체보장성보험의 수혜 빈도가 높기 때문인 것으로 인터뷰 결과 파악되었고, 이들은 보장금액 및 보장범위 확대를 강하게 선호하는 것을 알 수 있었다. 그러나 밀레니얼세대에서는 현재 동일하게 적용되고 있는 단체보장성보험 가입비용에 불만이 있는 것으로 파악되었는데, 베이비붐세대 및 X세대와 비교하여 상대적으로 가입비용이 적은 밀레니얼세대는 연령대별 보험료 차등을 선호하는 것으로 인터뷰 결과 나타났다. 건강검진의 경우 다른 세대에 비하여 밀레니얼세대에서 매우 강력한 불만족 의사를 표현하였는데, 다른 공공기관의 건강검진제도와 비교하는 밀레니얼세대들은 건강검진 서비스에 대한 상대적 열위를 느끼는 것으로 인터뷰 결과 확인되었다. 아울러 건강에 대한 염려가 높아지는 베이비붐세대와 X세대도 시중 건강검진 의료원과 비교하여 매우 열악한 의료기와 서비스, 검진 결과에 대한 설명 부족에 대한 불만족을 인터뷰를 통해 확인할 수 있었다.

문화여가지원은 제휴, 생활연수원, 체련장으로 이루어져 있는데, 밀레니얼세대에 비하여 베이비붐세대와 X세대에서 만족도가 높음을 알 수 있다( $F=3.90, p<.1$ ). Scheffe의 사후검정 결과에서도 X세대 대비 밀레니얼세대의 문화여가지원 만족도가 더 낮은 것으로 나타났다.

[표 4-12] 세대에 따른 문화여가지원 사후검정 결과(Scheffe)

Row Mean-Col Mean	베이비붐세대	X세대
X세대	0.0288 0.694	
밀레니얼세대	-0.0410 0.497	-0.0698 0.045

제휴과 관련한 인터뷰 결과를 살펴보면, 베이비붐세대에서는 제휴업체를 확인하는 등 적극적인 혜택을 조사하는 방식에 익숙하지 않아 실제

이용빈도 및 만족도가 낮은 것으로 파악되었고, X세대와 밀레니얼세대에서도 시중 온라인가, 카드사 혜택보다 높은 금액으로 제휴 정보가 제공되고 있어 제휴에 대한 유용성이 낮다고 생각하고 있는 것으로 확인되었다. 아울러, 생활연수원 및 체련장 이용과 관련하여 밀레니얼세대들은 성수기에는 절대적인 공급량 부족하고, 비수기에는 자유로운 사용을 제한하는 경직된 조직문화로 실제로 이용 가능한 기회가 부족하다는 의견을 제시하였다.

앞에서 살펴본 것과 같이 사택과 주택자금 대부로 구성되어 있는 주택복리지원 복지만족도는 세대와 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 주택복리지원 복지만족도에 통계적으로 유의한 관계를 나타내는 변수를 살펴보기 위하여 인구통계학적 변수에 따라 복리후생제도별 만족도를 분석해 보았으며, 그 결과는 다음의 표와 같다.

[표 4-13] 인구통계학적 특성 및 전반적인 복지만족도

구 분		전반적 만족도	생활 복지	공 제 금융	주택 복지	건강 지원	문화 여가
연 령	10~20대	2.69***	2.95	3.39**	3.37***	3.17***	3.20**
	30대	2.58***	2.82	3.23**	3.08***	3.02***	3.16**
	40대	2.81***	2.76	3.19**	3.08***	3.12***	3.20**
	50대 이상	2.91***	2.61	3.12**	3.20***	3.30***	3.26**
직 급	1직급	3.12***	2.71***	3.11***	3.28*	3.32**	3.19***
	2직급	2.99***	2.89***	3.18***	3.17*	3.32**	3.30***
	3직급	2.92***	2.84***	3.29***	3.19*	3.25**	3.32***
	4직급	2.71***	2.76***	3.21***	3.16*	3.11**	3.19***
	5직급	2.65***	2.58***	3.11***	3.10*	3.18**	3.12***
	6직급	2.93***	2.73***	3.20***	3.20*	3.17**	3.21***
근속 기간	5년 미만	2.66***	2.91**	3.33*	3.25	3.11*	3.15
	5~10년 미만	2.49***	2.72**	3.21*	3.07	2.93*	3.16
	10~15년 미만	2.71***	2.79**	3.25*	3.05	3.12*	3.26
	15~20년 미만	2.82***	2.75**	3.11*	3.00	3.10*	3.13
	20~25년 미만	2.95***	2.77**	3.17*	3.15	3.19*	3.25
	25년 이상	2.88***	2.59**	3.12*	3.21	3.28*	3.25
성 별	남성	2.77**	2.72***	3.19	3.15	3.17	3.20*
	여성	2.81**	2.88***	3.28	3.22	3.10	3.25*
결 혼 상태	기혼	2.83**	2.71	3.17	3.13	3.17**	3.23
	미혼	2.63**	2.88	3.30	3.26	3.13**	3.17
근무지	본사	2.82***	2.92**	3.32	3.09***	3.09	3.24
	특수사업소	2.89***	2.89**	3.19	3.23***	3.13	3.23
	지역본부	2.77***	2.74**	3.20	3.18***	3.17	3.21
	건설본부	2.59***	2.56**	3.11	2.96***	3.07	3.13

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

세대와 통계적으로 유의한 관계를 나타나지 않았던 주택복지지원 복지만족도의 경우 연령, 직급, 근무지와 유의한 차이를 보였다. 주택복지지원 복지만족도가 사택과 주택자금 대부로 구성되어 있다는 것을 고려할 때 근무지와 유의수준 1%이하에서 유의미한 차이가 나타난 것은 K공사가 전국 200여개 사업소를 갖고 있기 때문인 것으로 풀이된다. 아울러, 주택복지지원 복지만족도를 제외한 나머지 복리후생제도별 복지만족도와 세대간 통계적으로 유의한 관계를 나타냈으나, 공제금융지원 복지만족도와 문화여가지원 복지만족도의 경우 세대와는 유의수준 10%에서 유의한 차이를 보인 반면, 연령 및 직급과는 유의수준 1%에서 유의한 차이를 나타냈다.

이 밖에도 인구통계학적 변수에 대한 복리후생제도별 만족도를 비교해보면 연령별로는 생활복지지원을 제외하고 공제금융지원( $F=3.41$ ,  $p<.05$ ), 주택복지지원( $F=6.09$ ,  $p<.01$ ), 건강지원( $F=5.99$ ,  $p<.01$ ), 문화여가지원( $F=2.62$ ,  $p<.05$ )에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

직급별로는 생활복지지원( $F=6.64$ ,  $p<.01$ ), 공제금융지원( $F=4.20$ ,  $p<.01$ ), 주택복지지원( $F=2.18$ ,  $p<.1$ ), 건강지원( $F=2.82$ ,  $p<.05$ ), 문화여가지원( $F=3.19$ ,  $p<.01$ )에서 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다.

근속기간은 생활복지지원 분야에서 만족도 차이를 보여 근속기간이 짧을수록 생활복지지원 만족도가 높은 것으로 조사되었다( $F=2.32$ ,  $p<.05$ ).

성별에 따라서는 생활복지지원에 대한 만족도가 남자는 2.72점, 여자는 2.88점으로 유의수준 1% 이하에서 여성에 비해 남성의 만족도가 낮은 것( $F=7.35$ ,  $p<.01$ )으로 분석되었고, 공제금융·주택복지·건강지원·문화여가에서는 통계적으로 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

결혼상태별로는 건강지원에서 미혼보다 기혼이 더 높은 만족도를 보이는 것으로 나타나 유의한 차이를 보였다( $F=5.46$ ,  $p<.05$ ).

근무지에 따라서는 생활복지지원은 본사근무자가 가장 높은 만족도를 보였고( $F=3.70$ ,  $p<.05$ ), 주택복지지원에서는 특수사업소 근무자의 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다( $F=5.30$ ,  $p<.01$ ).

지금까지 살펴본 내용을 정리해보면 다음 표와 같다.

[표 4-14] 세대와 복리후생제도별 복지만족도

복리후생제도 영역	세대와의 관계	만족수준	차이분석
전반적 만족도	유의적 관계	X세대>베이비붐세 대>밀레니얼세대	-
생활복지지원 만족도	유의적 관계	밀레니얼세대>X세 대>베이비붐세대	- 밀레니얼세대 : 선택 적복지제도에 대한 만 족도 높음 - 베이비붐세대 : 대학 생자녀학자금 축소에 대한 불만 높음
공제금융지원 만족도	유의적 관계	밀레니얼세대>X세 대>베이비붐세대	- 베이비붐세대에 비 해 밀레니얼세대의 대 부요건 충족이 유리함
주택복리지원 만족도	- 세대와 유의하지 않음		-
건강지원 만족도	유의적 관계	베이비붐세대>X세 대>밀레니얼세대	- 베이비붐세대의 건강 에 대한 관심 고조 및 단체보장정보험 수혜 빈도 높음 - 밀레니얼세대 : 건강 검진 서비스 수준 불 만
문화여가지원 만족도	유의적 관계	X세대>베이비붐세 대>밀레니얼세대	- 밀레니얼세대 : 경직 된 조직문화로 인해 생활연수원 및 체련장 이용기회 부족

## 제 4 절 세대에 따른 복리후생제도 영향요인 분석

5개 영역별 복리후생제도에 따른 전반적인 복지만족도 결정에 세대 변수가 어떻게 작용하는지(가설Ⅱ) 살펴보기 위하여 5개 영역의 복리후생제도별 복지만족도를 독립변수로, 전반적 복지만족도를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 베이비붐세대의 경우 생활복지지원 만족도, 공제금융지원 만족도, 문화여가지원 만족도가 전반적인 복지만족도에 영향을 주었으며, X세대의 경우 5개 영역의 복리후생제도 모두 전반적인 복지만족도에 영향을 주었다. 밀레니얼세대의 경우 생활복지지원 만족도, 공제금융지원 만족도, 건강지원 만족도, 문화여가지원 만족도가 전반적인 복지만족도에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

### 1. 베이비붐세대의 영향도 분석

5개 영역별 복리후생제도가 전반적인 복지만족도에 미치는 영향에 있어 베이비붐세대가 갖는 효과를 살펴보면, 모형의 적합성 정도를 나타내는  $R^2$ 값이 41.7%(수정된  $R^2$ 값은 40.5%)로 나타났다. 구체적으로 복리후생제도 영역별로 회귀계수의 유의성을 검증해보면, 주택복지지원 만족도와 건강지원 만족도는 전반적인 만족도에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 생활복지지원 만족도( $\beta=0.336$ ,  $p<.05$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.217$ ,  $p<.05$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.151$ ,  $p<.05$ )은 모두 전반적인 복지만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 생활복지지원 만족도, 공제금융지원 만족도, 문화여가지원 만족도가 높아질수록 전반적인 만족도가 높아지는 것으로 평가되었다. 표준화 계수의 크기를 비교하면, 생활복지지원 만족도( $\beta=0.336$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.217$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.151$ ) 순으로 전반적인 복지만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

[표 4-15] 베이비붐세대의 영향도 분석

전반적인 만족도 (종속변수)			B	S.E.	β	t	p
독립변수	생활복지지원		0.338	0.032	0.336	10.530	0.000***
	공제금융지원		0.248	0.050	0.217	4.970	0.000***
	주택복지지원		0.022	0.044	0.020	0.490	0.622
	건강지원		0.027	0.038	0.025	0.710	0.475
	문화여가지원		0.174	0.044	0.151	3.990	0.000***
종속변수	근무연수	5~10년 미만	-0.360	0.885	-0.011	-0.410	0.685
		10~15년 미만	0.061	0.580	0.003	0.110	0.916
		15~20년 미만	-0.222	0.483	-0.016	-0.460	0.646
		20~25년 미만	-0.119	0.372	-0.022	-0.320	0.750
		25년 이상	-0.223	0.352	-0.048	-0.630	0.527
	성별	여성	0.382	0.151	0.080	2.530	0.011
	결혼여부	미혼	-0.178	0.212	-0.022	-0.840	0.401
	근무지	특수사업소	-0.110	0.207	-0.021	-0.530	0.595
		지역본부	-0.070	0.173	-0.021	-0.400	0.686
		건설본부	-0.168	0.210	-0.032	-0.800	0.426
	직급	2직급	-0.278	0.147	-0.079	-1.900	0.058
		3직급	-0.232	0.141	-0.086	-1.640	0.100
		4직급	-0.283	0.135	-0.130	-2.090	0.037
		5직급	-0.239	0.139	-0.096	-1.720	0.087
		6직급	-0.344	0.184	-0.080	-1.870	0.062
	(Constant)			1.023	0.402		2.550
F=34.56(p<.05), R2=0.4174, adjR2=0.4053							

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

## 2. X세대의 영향도 분석

[표 4-16] X세대의 영향도 분석

전반적인 만족도 (종속변수)			B	S.E.	β	t	p
독 립 변 수	생활복지지원		0.388	0.022	0.392	17.52	0.000***
	공제금융지원		0.066	0.030	0.058	2.22	0.026**
	주택복리지원		0.081	0.027	0.076	3.07	0.002***
	건 강 지 원		0.074	0.023	0.068	3.23	0.001***
	문 화 여 가 지원		0.183	0.028	0.156	6.45	0.000***
종 속 변 수	근무 연수	5~10년 미만	-0.322	0.184	-0.051	-1.750	0.080
		10~15년 미만	-0.328	0.160	-0.137	-2.050	0.040
		15~20년 미만	-0.157	0.163	-0.050	-0.960	0.335
		20~25년 미만	-0.113	0.159	-0.051	-0.710	0.479
		25년 이상	-0.085	0.160	-0.034	-0.530	0.598
	성별	여성	-0.045	0.060	-0.017	-0.760	0.449
	결혼 여부	미혼	-0.228	0.075	-0.053	-3.030	0.002
	근무지	특수사업소	0.114	0.092	0.027	1.240	0.216
		지역본부	0.031	0.068	0.012	0.450	0.655
		건설본부	-0.047	0.101	-0.010	-0.470	0.640
	직급	2직급	0.023	0.367	0.005	0.060	0.950
		3직급	0.078	0.363	0.032	0.220	0.829
		4직급	0.057	0.364	0.027	0.160	0.875
		5직급	-0.083	0.369	-0.022	-0.220	0.823
		6직급	0.125	0.368	0.042	0.340	0.733
(Constant)			0.614	0.403		1.52	0.128
F=73.24(p<.01), R2=0.4123, <sub>adj</sub> R2=0.4067							

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

X세대가 갖는 효과를 살펴보면, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났다( $F=73.24$ ,  $p<.01$ ), 회귀모형의 설명력은 41.2%(수정된  $R^2$ 값은 40.7%)로 나타났다. 구체적으로 복리후생제도 영역별로 회귀계수의 유의성을 검증해보면, 생활복지지원 만족도( $\beta=0.392$ ,  $p<.01$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.058$ ,  $p<.05$ ), 주택복지지원 만족도( $\beta=0.076$ ,  $p<.01$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.068$ ,  $p<.01$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.156$ ,  $p<.01$ ) 모두 전반적인 복지만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 계수의 크기를 비교하면, 생활복지지원 만족도( $\beta=0.392$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.156$ ), 주택복지지원 만족도( $\beta=0.076$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.068$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.058$ ) 순으로 전반적인 복지만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

### 3. 밀레니얼세대의 영향도 분석

5개 영역별 복리후생제도가 전반적인 복지만족도에 미치는 영향에 있어 밀레니얼세대가 갖는 효과를 살펴보면, 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났다( $F=54.61$ ,  $p<.01$ ), 모형의 적합성 정도를 나타내는  $R^2$ 값이 35.6%(수정된  $R^2$ 값은 35.0%)로 나타났다. 구체적으로 복리후생제도 영역별로 회귀계수의 유의성을 검증해보면, 생활복지지원 만족도( $\beta=0.366$ ,  $p<.01$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.080$ ,  $p<.01$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.052$ ,  $p<.05$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.207$ ,  $p<.01$ )은 모두 전반적인 복지만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 주택복지지원은 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 표준화 계수의 크기를 비교하면, 생활복지지원 만족도( $\beta=0.366$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.207$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.080$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.052$ ) 순으로 전반적인 복지만족도에 큰 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

[표 4-17] 밀레니얼세대의 영향도 분석

전반적인 만족도 (종속변수)			B	S.E.	$\beta$	t	p
독립변수	생활 복지 지원		0.375	0.024	0.366	15.34	0.000***
	공제 금융 지원		0.091	0.031	0.080	2.89	0.004***
	주택 복리 지원		0.014	0.025	0.015	0.57	0.567
	건강 지원		0.055	0.024	0.052	2.33	0.020**
	문화 여가 지원		0.235	0.028	0.207	8.29	0.000***
종속변수	근무연수	5~10년 미만	-0.120	0.052	-0.047	-2.310	0.021
		10~15년 미만	0.011	0.070	0.004	0.150	0.877
		15~20년 미만	-0.272	0.249	-0.021	-1.090	0.275
		20~25년 미만	-0.011	0.765	0.000	-0.010	0.988
		25년 이상	-0.105	0.769	-0.003	-0.140	0.891
	성별	여성	0.038	0.041	0.018	0.930	0.352
	결혼여부	미혼	-0.052	0.047	-0.026	-1.090	0.275
	근무지	특수사업소	-0.030	0.094	-0.008	-0.320	0.748
		지역본부	-0.069	0.063	-0.029	-1.080	0.280
		건설본부	-0.167	0.105	-0.035	-1.580	0.114
	직급	4직급	0.034	0.087	0.015	0.400	0.691
		5직급	0.044	0.103	0.015	0.430	0.666
		6직급	0.168	0.162	0.023	1.040	0.300
	(Constant)		0.358	0.133		2.69	0.007

F=54.61(p<.01), R2=0.3564,  $_{adj}$ R2=0.3499

주: \*p<.1, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01

#### 4. 세대별 영향도 종합분석

지금까지 살펴본 내용을 정리하면 다음의 표와 같다.

[표4-18] 세대에 따른 복리후생제도별 전반적 만족도 영향도 종합분석

복리후생제도	가설설정	검증결과		채택여부
생활복지지원 만족도	베이비붐세대가 전반적 만족도에 미치는 영향이 큼	X세대	베이비붐세대( $\beta=0.336$ )*** X세대( $\beta=0.392$ )*** 밀레니얼세대( $\beta=0.366$ )***	[가설 II-1] 기각
공제금융지원 만족도	베이비붐세대가 전반적 만족도에 미치는 영향이 큼	베이비붐 세대	베이비붐세대( $\beta=0.217$ )*** X세대( $\beta=0.058$ )** 밀레니얼세대( $\beta=0.080$ )***	[가설 II-2] 채택
주택복지지원 만족도	밀레니얼세대가 전반적 만족도에 미치는 영향이 큼	X세대	X세대( $\beta=0.076$ )***	[가설 II-3] 기각
건강지원 만족도	베이비붐세대가 전반적 만족도에 미치는 영향이 큼	X세대	X세대( $\beta=0.068$ )*** 밀레니얼세대( $\beta=0.052$ )**	[가설 II-4] 기각
문화여가지원 만족도	밀레니얼세대가 전반적 만족도에 미치는 영향이 큼	밀레니얼 세대	베이비붐세대( $\beta=0.151$ )*** X세대( $\beta=0.156$ )*** 밀레니얼세대( $\beta=0.207$ )***	[가설 II-5] 채택

생활복지지원 만족도는 모든 세대에서 전반적인 복지만족도에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 다른 복리후생제도 영역보다 높은 표준화계수가 나타났다. 이는 모든 세대에서 만족도가 큰 선택적복지제도 때문인 것으로 판단된다. 아울러, 표준화 계수를 세대별로 상세하게 살펴보면, X세대의 표준화 계수( $\beta=0.392$ )가 베이비붐세대( $\beta=0.336$ )와 밀레니얼세대( $\beta=0.366$ ) 보다 높다는 것을 알 수 있다. 이는 생활복지지원 만족도를 구성하고 있는 또 다른 복리후생제도인 대학생자녀 학자금 때문인 것으로

판단되는데, X세대의 자녀가 대학교에 재학 중인 시기와 일치하기 때문인 것으로 풀이된다.

공제금융지원 만족도의 경우, 베이비붐세대의 표준화 계수( $\beta=0.217$ )가 X세대( $\beta=0.058$ )과 밀레니얼세대( $\beta=0.080$ )보다 상당히 높게 나타났는데, 이는 공제금융지원을 구성하고 있는 경조금이 직원의 경조사에 대한 경축금 또는 조위금을 지원하는 제도임을 감안할 때, 베이비붐세대의 경우 자녀 결혼 등으로 인해 수혜 빈도가 다른 세대보다 많기 때문인 것으로 판단된다.

사택과 주택자금 대부로 구성되어있는 주택복지지원 만족도의 경우 유일하게 X세대만이 유의미한 상관관계를 보여주고 있는데, 이는 주택을 소유하여 안정적인 삶을 보내고 있는 베이비붐세대에게 사택과 주택자금 대부가 크게 활용되지 않고, 밀레니얼세대에게는 기존세대와의 주택에 대한 인식 차이로 풀이된다. 쉽게 설명하자면, 밀레니얼세대의 경우 기존세대처럼 주택을 소유의 대상으로 생각하기 보다는 삶을 영위하기 위한 공간으로 생각하기 때문에 주택자금 대부가 포함되어 있는 주택복지지원 만족도가 밀레니얼세대의 경우 전반적인 만족도에 유의미한 영향을 주지 못하는 것으로 판단된다.

이러한 밀레니얼세대만의 특성이 잘 나타나고 있는 복리후생제도 영역이 문화여가지원 만족도이다. 밀레니얼세대의 경우 문화여가지원 만족도( $\beta=0.207$ )가 베이비붐세대( $\beta=0.151$ )와 X세대( $\beta=0.156$ ) 보다 높게 나타나고 있는데, 이는 일이 인생의 전부가 아니며 개인의 삶, 여유, 레저 등에 다양한 가치를 추구하는 밀레니얼세대의 가치관과 특징에 기인한다고 볼 수 있다.

## 제 5 절 기업복지만족도 강화요인

K공사에서 현재 운영 중인 복리후생 프로그램 중 기업복지만족도에 결정적인 영향력을 끼치는 복리후생 프로그램에서 가장 중요한 요소인 결정요인과 해당 프로그램의 결정요인에 유의미한 응답성향을 보여주는 세대별 분석결과 및 Focus Group Interview 결과를 토대로 도출한 유효대상을 조합하여 전반적인 복지만족도 향상을 위한 강화테이블을 정립하였다. 쉽게 설명해보면, 현재 시행 중인 K공사 복리후생 프로그램의 만족도를 증대하기 위해서 5개 영역의 복리후생제도를 대상으로 결정요인 사항에 착안하여 세대별 유효대상을 중심으로 집중적으로 개선할 경우 기업복지만족도는 급속히 향상될 것으로 예상된다는 것이다.

[표4-19] 세대별 기업복지만족도 증대 강화테이블

세대구분	관련 복리후생제도	결정요인
베이비붐세대	▪ 대학생자녀 학자금	▪ 장학금 지원금액
X세대	▪ 생활연수원 및 체련장	▪ 시설의 고급화 ▪ 보유시설 수량
밀레니얼세대	▪ 선택적복지제도	▪ 복지포인트 지급금액 ▪ 복지포인트 사용가능항목 ▪ 복지포인트 지급시기

베이비붐세대는 생활복지지원 만족도가 전반적만족도에 미치는 영향이 높은 것으로 통계분석 결과 나타났다( $\beta=0.336$ ). Focus Group Interview 결과에 따르면, 대학생자녀 학자금이 가장 큰 영향을 주는 제도였다. 장학금 지원금액이 베이비붐세대의 대학생자녀 학자금 만족도를 향상시킬 수 있는 결정요인으로 나타났으며 이러한 결정요인을 고려하여 복리후생비가 투자되어야 할 것이다.

X세대는 생활복지지원 만족도가 전반적 복지만족도에 가장 높은 영향을 주고 있는데( $\beta=0.392$ ), 이들에게 유효한 생활복지지원 제도 결정요인은 베이비붐세대와 밀레니얼세대와 동일한 것으로 나타났다. X세대에게 생활복지지원 이외에도 문화여가지원 만족도도 전반적 복지만족도에 높은 영향을 주는 것으로 파악되었는데, 문화여가지원 항목 중 생활연수원 및 체련장이 제휴보다 더 큰 영향을 주는 것으로 인터뷰 결과 확인되었다. 시설의 고급화와 보유시설 수량이 X세대의 생활연수원 및 체련장 만족도를 높일 수 있는 결정요인으로 나타났으며, 이 결정요인을 바탕으로 생활연수원 및 체련장 제도를 운영해야 할 것이다.

밀레니얼세대의 경우 통계분석 결과 생활복지지원 만족도가 전반적 복지만족도에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났고( $\beta=0.366$ ), Focus Group Interview의 결과를 살펴보았을 때, 생활복지지원 항목 중 선택적 복지제도가 가장 큰 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 복지포인트 지급금액, 사용가능항목, 지급시기가 이들의 선택적복지제도 만족도에 영향을 주는 것으로 인터뷰 결과 밝혀져 이러한 결정요인을 고려하여 선택적복지제도를 개선하고 재설계 되어야 할 것이다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 K공사의 실증적 자료를 바탕으로 세대(generation)별 기업 복지 만족도에 관하여 연구해 보는 것이다. 세대를 중심으로 복리후생제도별 기업복지 만족도에 미치는 영향을 파악해 보고, 나아가 기업복지 만족도를 향상시킬 수 있는 세대별 결정요인을 도출해 보는데 본 연구의 목적이 있다. 이는 인구통계학적 변수를 활용한 미시적인 기업복지에 대한 연구가 부족한 우리나라에서 향후 각 세대별로 효과적인 복리후생제도의 운영을 위한 기업복지 연구에 있어 촉매제 역할을 할 것으로 보인다.

본 연구의 실증연구결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, [표4-7]에서 살펴보았듯이, 세대에 따라 전반적인 복지만족도는 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈지만( $F=5.66$ ,  $p<.01$ ), 모든 영역의 복리후생제도별 복지만족도와 유의한 관계를 나타낸 것은 아니었다. 주택 복리지원 복지만족도는 세대와 통계적으로 유의한 관계가 나타나지 않았다. 세대는 생활복지지원 복지만족도와는 유의수준 1% 이하에서 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 건강지원 복지만족도는 유의수준 5% 이하, 공제금융지원 복지만족도와 문화여가지원 복지만족도는 유의수준 10% 이하에서 유의미한 관계를 보였다. 아울러, 베이비붐세대에서 전반적인 만족도와 모든 복리후생제도 영역별 만족도가 가장 높을 것이고, 밀레니얼세대에서 가장 낮을 것을 예상했으나(가설 I-1, 가설 I-2), 전반적인 만족도는 X세대에서, 생활복지지원 만족도와 공제금융지원 만족도는 밀레니얼세대에서, 건강지원 만족도는 베이비붐세대에서, 문화여가지원 만족도는 X세대에서 가장 높은 것으로 나타났다. 이러한

결과는 기업의 효율적인 복지 정책 운영에 있어 중요한 시사점을 제공해주고 있다. 주로 인구통계학적 변수 중에 하나로 활용되던 세대 변수가 기업복지 만족도 결정에 큰 영향을 미치고 있으며, 기업에서는 앞으로 복지정책 운영에 있어 고려해야 할 중요한 변수가 되었다고 할 수 있다.

둘째, 대부분의 선행연구에서는 인구통계학적 변수가 전반적 복지만족도와 상관관계가 없는 것으로 나타났으나, [표4-13]에서 보듯이 본 연구에서는 모든 인구통계학적 변수가 전반적 복지만족도에 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 연령, 직급, 근속기간, 근무지는 전반적인 복지만족도와 유의수준 1% 이하, 성별과 결혼상태는 유의수준 5% 이하에서 통계적으로 유의미한 관계가 있었다. 그밖에도 생활복지지원 만족도는 직급, 근속기간, 성별, 근무지와 통계적인 유의한 관계를 보였으며, 공제금융지원 만족도는 연령, 직급, 근속기간과 통계적으로 유의미한 관계가 나타났다. 주택복리지원 만족도는 연령, 직급, 근무지와 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며, 건강지원 만족도는 연령, 직급, 근속기간, 결혼상태와 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈다. 마지막으로 문화여가지원 만족도는 연령, 직급, 성별과 유의적인 상관관계가 있음을 알 수 있었다. 이러한 결과는 기존 연구에서 언급한 것처럼 인구통계학적 변수와 복리후생 만족도와의 관계는 반드시 일치하지는 않지만, 여전히 인구통계학적 변수가 기업복지 만족 수준 결정에 중요한 영향을 미친다는 점을 다시 한번 더 확인해 주었다는 의미가 있다.

셋째, 5개 영역별 복리후생제도가 전반적인 복지만족도에 미치는 영향에 있어 세대가 어떻게 작용하는지 살펴보았는데, [표4-15], [표4-16], [표4-17]에서 알 수 있듯이, 베이비붐세대는 생활복지지원 만족도( $\beta=0.336$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.217$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.151$ )에서 효과가 나타났다. X세대가 갖는 효과는 생활복지지원 만족도( $\beta=0.392$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.156$ ), 주택복리지원 만족도( $\beta=0.076$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.068$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.058$ ) 모두에서 나타났다. 밀레니얼세대는 생활복지지원 만족도( $\beta=0.366$ ), 문화여가지원 만족도( $\beta=0.207$ ), 공제금융지원 만족도( $\beta=0.080$ ), 건강지원 만족도( $\beta=0.052$ )에

서 나타났다.

셋째, 본 연구에서는 Focus Group Interview를 진행하여 세대별 복리후생제도 만족도에 관하여 알아보았다. 구체적으로 살펴보면 다른 세대에 비하여 사회 시스템에 순종적이고 회사에 대한 충성심이 강하여 가정과는 다소 괴리가 있으며 대부분이 은퇴 이후 준비가 부족한 베이비붐세대에서는 장년·노년기의 생활안정을 보장할 수 있는 안정적 복리후생제도를 추구하며, 세대간 복지혜택의 차등은 생애주기 변화 및 부양가족 증가에 따라 발생하는 자연스러운 결과라고 생각하는 것으로 확인되었다. 베이비붐세대와 비교하여 가족에 대한 가치관이 매우 중요하고 변화하는 시대 트렌드에 신속하게 적응하는 X세대의 경우 회사에 대한 로열티를 높이는 가족친화적이고, 세대간 갈등을 방지할 수 있는 복리후생제도를 추구하는 것으로 파악되었다. 아울러, 자기중심적이고 최신 기술을 통해 정보를 습득하며 일과 삶의 균형을 중요하게 여기는 밀레니얼세대는 자신에 대한 복지를 강화하고 세대간 형평성을 개선하되, 세대간 차이를 존중하고 장기적이며 안정적으로 제공되는 복리후생제도 운영을 요구하는 것으로 인터뷰 결과 확인되었다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

첫째, 본 연구에서는 기존의 연구들과 달리 복리후생제도별 복지만족도와 전반적인 복지만족도의 관계에서 세대에 따른 차이를 살펴보았다. 앞서 공공기관의 기업복지 환경분석에서 살펴보았듯이 현재 정부 정책의 핵심 키워드는 공공부문 주도의 사회적 가치를 창출함으로써 사회 전반의 영역에서 복지수준 제고를 요구하고 있다. 하지만, 이전 정부에서 추진해온 ‘공공기관 방만경영 정상화 계획’에 따라 복리후생비 예산을 확대 편성하거나, 폐지·감축된 항목에 대한 유사제도 도입 및 증액 편성이 불가능한 상황에서 본 연구를 통해 도출한 복리후생제도별 결정요인과 유효세대를 조합한 결과를 토대로 복리후생제도를 개선하고 재설계한다면

복리후생제도의 효율성을 증진시키는 데에 도움을 줄 수 있을 것이며, 한정된 복리후생비의 효율적 적용을 통한 비용의 최적화도 달성할 수 있을 것이다.

둘째, 조직이 끊임없이 새로운 세대로 대체되고 있고 그 변화의 속도는 어느 때보다도 훨씬 빠르게 진행되고 있다. 개인의 행복을 중요시하는 젊은 세대가 한꺼번에 밀려들고 있다. 통계분석과 Focus Group Interview 결과를 통해서 확인할 수 있었던 것처럼 조직 내에서 세대는 더 이상 간과할 수 없는 변수가 되었다. 특히나 공공기관과 같이 변화에 빠르게 적응하기 어려운 조직일수록 이러한 변화에 대해 선제적인 대응을 준비해야 한다. 다양한 선행연구와 본 연구의 인터뷰 결과에서 확인한 것과 같이 세대별 특성과 선호도를 면밀히 분석하여 기업복지의 불평등을 해소하고 조직구성원의 필요성에 충실한 복리후생제도를 구축해야 할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계

본 연구의 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 연구모형과 관련하여 오류가 있을 수 있다. 본 연구에서는 K공사가 전직원을 대상으로 실시하고 있는 복리후생제도 중 재원별(예산, 사내근로복지기금) 높은 비중을 차지하는 11개 종류의 복리후생제도를 5개 영역으로 분류하여 독립변수로 설정하고 분석을 실시하였다. 그러나 앞에서 살펴본 바와 같이 K공사에는 11개 종류의 복리후생제도 이외에도 전반적인 복지만족도에 영향을 줄 수 있는 보육비, 기념품비, 행사지원비, 재해부조 등의 복리후생제도가 변수에 포함되지 않고 있다. 따라서 본 연구에서 사용되지 않은 복리후생제도를 변수로 고려하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 기업복지만족도에 영향을 주는 세대효과를 보다 엄밀히 살펴보기 위해서는 코호트 효과와 연령 효과에 대한 세밀한 구분과 분석이 필요한데, 이를 분석하기 위해서는 장기간의 데이터가 필요하나 본 연구에

서는 장기간의 종단 데이터의 부재로 세대효과의 검증이 제한적이다. 즉, 세대에 관한 연구들에서 간과하기 쉬운 것으로서 서로 다른 연령층에 있는 사람들에게서 나타나는 가치관, 태도, 행위양식 등의 차이가 연령효과(연령이나 생애주기 단계의 차이) 때문인지, 코호트효과(출생시점에 따른 역사적 사건, 사회문화적 경험의 차이) 때문인지, 기간효과(특정한 시기의 사건이나 상황이 전 연령층의 사람에게 공통적인 영향을 미침) 때문인지를 정확히 구별하기 어렵다는 것이다.

셋째, K공사라는 단일 조직에서 표본을 추출하였기 때문에 공공기관 전체로 연구결과를 일반화하는 데 일정 부분 한계를 가지고 있다. 아울러 민간기업 종사자나 공무원과의 비교 연구를 시행하지 못함으로써 공공기관 종사자 고유의 특성이 존재하는지 여부를 확인하지 못하였다. 향후 연구에는 정부기관, 공공기관, 민간기업 등 복수의 조직에서 표본을 추출함으로써 연구결과의 외적 타당성을 보강하여 연구해 볼 필요성이 있다.

## 참 고 문 헌

- 구자숙, 김명언, 한준(1999), “세대 격차와 갈등의 사회 심리적 구조”, 한국심리학회지, Vol.8, No.1, 123-139
- 구자숙, 김명언, 한준(2000), “기업조직에서의 세대 격차 : 세대 간 상호 지각을 중심으로”, 한국심리학회지, Vol.14, No.3, 1-19
- 권기만(2000), “기업복지와 직장만족도에 관한 연구 : 중소기업체의 근로자를 중심으로”, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문
- 김남현, 신진교(2002), “신세대 조직구성원들의 갈등관리방식에 관한 탐색적 연구”, 인사관리연구, Vol.26, No.1, 1-21
- 김병섭, 하태권(1997), “세대간 의식구조 차이와 조직관리방안 : 경찰공무원을 중심으로”, 서울대학교 한국행정연구소, Vol. 35, No.1, 129-158
- 김수완, 안상훈(2013), “한국 노동시장과 사회적 보호의 내부자-외부자 균열 : 공적연금지출에 대한 인식을 중심으로”, 사회보장연구, 29(2) : 83-103
- 김식현(1999), 『인사관리론』, 무역경영사
- 김영곤(2016), “공공조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석 : 소방조직을 중심으로”, 경희대학교 대학원 행정학과 박사학위논문
- 김우성, 허은정(2007), “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비 관련 가치관과 라이프스타일의 비교”, 소비문화연구, 10(4): 31-53.
- 김주엽(1996), “기업 내 세대 간 가치관의 차이”, 한국경영학회, Vol.0, No.0, 9-28
- 김효선(2013), “기업복지형태가 기업복지만족도에 미치는 영향 : 대구·경북지역의 중소기업을 중심으로”, 한국경영교육학회, 제28권 제6호, 1-22
- 나은영, 차재호(1999), “1970년대와 1990년대 간 한국인의 가치관 변화와 세대차 증감”, 한국심리학회지, Vol.13, No.2, 37-60
- 문세영(2002), “기업복지만족도와 조직전념도 연구 : 충청지역 기업체를

- 중심으로”, 고려대학교 석사학위논문
- 박경자(2010), “기업복지형태가 근로자의 기업복지 만족도에 미치는 영향에 관한 연구 : EAPs의 도입여부를 중심으로”, 경기대학교 사회복지대학원 석사학위논문
- 박길태(2015), “한국 기업복지의 변천사에 관한 연구”, 경영사학 제30집 제2호(통권 74호): 99-117
- 박승동(1997), “연령층별 직무 관련 행위추진력에 관한 탐색적 연구”, 경영연구, Vol.12, No.3, 23-41
- 박오수, 김기태(2001), “조직 세대 구분과 조직 세대별 문화적 특성에 관한 연구”, 인사·조직연구, 9(1), 43-81
- 박재홍(2005), “한국의 세대문제 : 차이와 갈등을 넘어서”, 서울 : 나남출판
- 박진우(2003), “기업복지수준과 개별복지프로그램에 따른 복지만족도 조사”, 성균관대학교 행정대학원 석사학위논문
- 박해웅(2002), “기업복지 수준과 만족도에 관한 연구 : 공기업의 기업복지프로그램을 중심으로”, 연세대학교 경영대학원 석사학위논문
- 성현정(2017), “사내근로복지기금 운영실태와 개선방안”, 서울벤처대학원대학교 석사학위논문
- 오대혁, 김학조, 권종욱(2011), “한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석” 국제통상연구, 16(1):103-128
- 오세영, 권영상, 이수영(2014) “중앙정부 공무원의 자화상 : 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구”, 한국인사행정학회보, 13(1): 31-62
- 이상록, 김형관(2013), “한국사회에서의 세대와 복지태도 : 세대간 복지태도 차이 및 세대 영향의 분석”, 사회과학연구, August. Vol29(3), 433-458
- 이정수(2009), “국내 기업복지 실태와 개선방안 연구”, 고려대학교 노동대학원 노동복지 정책학과 석사학위논문
- 이혜정(2012), “다수준 분석을 통한 일과 삶의 균형에 관한 연구 : 세대

별 일의 가치와 제도 및 지원분위기의 효과”, 한양대학교 박사학위논문

이혜정, 유규창(2013), “Y세대의 일과 삶의 균형 : 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할”, 노동정책연구, Vol. 13, No. 4, 1-31

임세영, 옥광희(2014), “경영자원으로서의 세대 간 다양성 활성화 실행연구”, 『Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education』, 17(2): 1-27.

전국금속노동조합 노동연구원(2012), “기업복지 실태연구 : 기업복지 격차와 노동조합의 대응전략”

정승균(2006), “기업 내 세대 차이와 갈등에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문

조상미, 박은주(2011), “기업복지제도의 결정요인 분석 : 사업체 패널자료를 중심으로”, 한국사회복지행정학, 13권 제3호(통권 제33호): 197-226

지광수, 장훈상(2000), “복리후생만족도의 결정요인에 관한 연구”, 한국동북아학회, 한국동북아논총, 15(2007), 403-422,

표용태(2001), “한국 신세대의 가치관 변화에 따른 인재육성방안에 관한 연구”, 사회과학연구, Vol.8, No.0, 69-94

보건복지부(2017), 『통계로 보는 사회보장 2017』

[http://www.ssc.go.kr/ebook/1805\\_ebook/ecatalog.html](http://www.ssc.go.kr/ebook/1805_ebook/ecatalog.html). 2018.11.13. 검색

Bengtson, V. L., Cutler, N. E., Mangen, D. J., & V. W. Marshall. (1985), “Generations, cohorts, and relations between age groups”, Handbook of Aging and the Social Sciences, edited by Robert Binstock and Ethel Shanas. New York: Van Nostrand Reinhold Company

Dreher, G.F. Ash, R.A. and Bretz, R.D.(1998), “Benefit Coverage and Employee Cost: Critical Factors in Explaining Compensation

- Satisfaction”, Personnel Psychology, Vol 41: 250
- Kertzer, D. I.(1983), “Generations as a sociological problem, American Review of Sociology”, 9, 125-149
- Lust, J.A.(1990), “The Determinants of Employee Fringe Benefit Satisfaction: A Replication and Revision Benefits Quarterly”, Second Quarter, Vol 4: 93
- Mannheim, K.(1952), “The problem of Generations, in essays on the sociology of knowledge”, New York: Oxford University Press
- Nunnally, J. C.(1978), “Psychmetric Theory”, New York : McGraw Hill Book Company
- Ryder, N. B.(1965), “The cohort as a concept in the study of social change”, American Sociological Review, 30, 843-861
- Svallfors, S.(2008), “The generational contract in Sweden : Age-specific attitudes to age-related policies”, Policy & Politics 36(3) : 381-396

공공기관 경영정보 공개시스템(ALIO) : <http://www.alio.go.kr>

## [부록 1-1] 설 문 지

안녕하십니까?

본 설문조사는 사회트렌드 변화에 대응하여 한국전력 구성원의 공감대 형성에 기반한 복지제도 개선에 목적이 있습니다.

설문은 총 24문항(약 5분소요)으로 구성되어 있으며, 현재 복지제도에 대한 만족도 및 바라는 점 등 평소 귀하의 생각에 대하여 솔직한 답변을 부탁드립니다.

응답 내용은 통계법 제33조 비밀의 보호 조항에 따라 절대 비밀이 보장되며, 본 조사 내용은 통계적 목적으로만 이용될 것입니다.

직원 여러분의 소중한 의견이 제도개선에 반영될 수 있도록 적극적인 참여 바랍니다.

1. 복지제도 체감도

1. 나는 우리 회사의 복지제도에 대해서 잘 알고 있다.

☞ <클릭> ※ 복지제도 현황 (2018년 현재)

구분	예산(급여성)	예산(비급여성)	사내근로복지기금
무상	<ul style="list-style-type: none"> <li>고등학생 학자금</li> <li>명절 및 기념일 지원비</li> <li>건강관리비</li> <li>퇴직자 기념품</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>건강진단비</li> <li>보훈 및 장애직원 기념품</li> <li>자체재해보상비</li> <li>체육문화행사비</li> <li>문화여가비(연수원, 체련장)</li> <li>씨클활동보조비</li> <li>특수 근무급식비</li> <li>피복비</li> <li>직장보육시설 운영비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학생 장학금</li> <li>선택적 복지</li> <li>단체보장성보험</li> <li>장애자녀지원비</li> <li>경조금, 경조용품</li> <li>재난구호금</li> </ul>
대부	<ul style="list-style-type: none"> <li>대학생 학자금</li> <li>주택 자금(구입 또는 임차)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>생활안정자금</li> </ul>

- ① 매우 잘 알고 있다. ② 어느 정도 알고있다  
 ③ 내가 받는 혜택만 알고 있다 ④ 잘 모르겠다 ⑤ 관심이 없다.

2. 2017년 한 해 동안 귀하께서 수혜 받은 복지를 금액으로 환산한다면 얼마 정도라고 생각하십니까?

※ '17년 공시기준 1인당 437만원(복리후생비 예산+사내근로기금 집행)

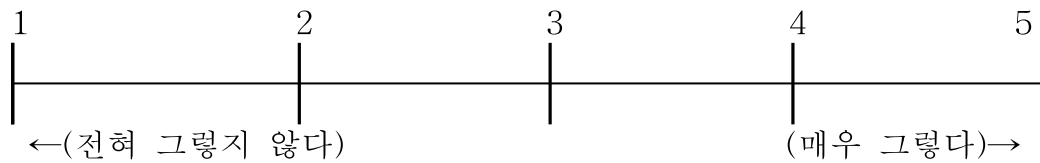
- ① 50만원 이하 ② 50~100만원 ③ 100~300만원 ④ 300~500만원  
 ⑤ 500~700만원 ⑥ 700~1,000만원 ⑦ 1,000만원 이상

3. 한전의 복지제도를 유사 공기업 복지수준과 비교했을 때 어떠합니까?

- ① 매우 충분 ② 충분 ③ 보통 ④ 미흡 ⑤ 많이 미흡

## 2. 복지제도 만족도

4. 나는 우리 회사의 전반적인 복지 수준에 대해 만족하고 있다.



5. (4의 1, 2번 선택) 불만족스럽다고 느끼는 이유를 평가해 주십시오

불만족 이유	① 전혀 그렇지 않다	②	③	④ 보통	⑤	⑥	⑦ 매우 그렇다
타기관 대비 총 지원금액이 작다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
수혜여부에 대한 형평성 차이가 크다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
제공되는 서비스가 나에게 별로 유용하지 않다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
선택권 부여 및 개선의견 반영이 미흡하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
복지제도에 대한 정보 부족 등으로 이용방법을 잘 모르겠다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
기타의견(주관식)							

6. 다음 복지 항목별 만족도를 표기하여 주십시오.

복 지 항 목	① 매우 불만족	②	③ 보통	④	⑤ 매우 만족
경조금	①	②	③	④	⑤
단체보장성보험	①	②	③	④	⑤
건강검진	①	②	③	④	⑤
제휴업체 혜택	①	②	③	④	⑤
사택 (독신자 숙소 포함)	①	②	③	④	⑤
주택자금 대부	①	②	③	④	⑤
생활안정자금 대부	①	②	③	④	⑤
생활연수원	①	②	③	④	⑤
체련장	①	②	③	④	⑤
대학생 자녀 학자금	①	②	③	④	⑤
선택적 복지제도(복지카드 포함)	①	②	③	④	⑤

### 3. 복지제도 개선방향

7. 복지제도 개선 필요성에 대해서 어떻게 생각하십니까?

- ① 현 시점에서 복지제도의 개선이 필요함
- ② 현행 제도의 유지가 우선이며 중장기적으로 검토

8. (7의 1번 선택) 현 시점에서 복지제도를 개선한다면 가장 바람직하다고 생각하시는 방향을 선택해 주십시오. (3가지)

- ① 재원 확보를 통한 수혜 금액 확대
- ② 구성원 요구에 맞는 신규 복지항목 발굴
- ③ 복지 수혜 편중 완화 및 세대간 형평성 강화
- ④ 불필요한 제도의 통합을 통한 선택과 집중
- ⑤ 개인에게 선택권 확대
- ⑥ 이용절차 간편화 등 이용편의 개선
- ⑦ 기타의견 (주관식)

9. 다음 중 복지 혜택에서 가장 크게 영향을 미치는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 근무지    ② 결혼    ③ 부부직원
- ④ 자녀    ⑤ 근속년수    ⑥ 기타 (            )

10. 형평성 강화를 위한 제도를 고려한다면 가장 좋다고 생각하는 방법은 무엇입니까?

- ① 구성원 전체에 대해 1/N로 분배
- ② 생애주기에 따른 개인별 총량 배분
- ③ 복지포인트 제도의 확대로 개선

- ④ 미수혜자에 대한 보상 제공(예. 체련장/연수원 이용시 우선권 부여)
- ⑤ 근무지역 차이를 반영한 복지제도 운영
- ⑥ 기타 의견 (주관식)

11. 다음 중 복지 항목별 중요하다고 생각하는(수혜여부와 무관) 순서대로 선택해 주십시오. (1~5 순위 까지)

항 목
① 경조금 ② 단체보장성보험 ③ 건강검진 ④ 사택(독신자 숙소 포함)
⑤ 대부제도(주택자금, 생활안정자금) ⑥ 생활연수원 및 체련장
⑦ 대학생 자녀 학자금 ⑧ 미취학 아동지원(직장어린이집 포함)
⑨ 선택적 복지제도(복지카드 포함)

(12~22) 다음은 각 주요 제도별 개선 의견입니다.

12. 『경조금 제도』에서 개선이 필요하다면 어떠한 방향으로 조정하는 것이 적절하다고 생각하십니까?

경조 항목	감액① (타항목통합)	현행 유지②	증액③
자녀 결혼(100만원)			
본인 결혼(100만원)			
상(100만원)			
출산장려금 (둘째 50만원, 셋째이상 100만원)			
부모 회갑(50만원)			
부모 칠순(50만원)			

※ 기타의견 (특정 경조항목 추가 등) : \_

13. 『단체보장성보험』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

※ 조건 : 보험료 총액은 변동 없음

- ① 연령대별 보험료 차등 적용(현재 전직원 205,409원 균등)
- ② 보장금액 및 범위에 대한 조정 필요  
(ex 업무상 재해 사망 1.5억원 → 2억원, 일반사망 5천만원 → 2천만원)
- ③ 없음
- ④ 기타의견 (주관식)

14. 『사택 운영』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 노후사택 개선

- ② 원룸 등 단신부임 숙소 확대
- ③ 입주 기한 연장 등 운영 개선
- ④ 없음
- ⑤ 기타의견 (주관식)

15. 『주택자금 대부』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 대부 이자율 인하 (현재 매입 시 3.0%, 임차 시 2.5%)
- ② 대부 한도 확대 (현재 매입 1억원, 임차 8천만원)
- ③ 부부직원 대부 확대 (현재 1인 기준 대부)
- ④ 없음
- ⑤ 기타의견 (주관식)

16. 『생활안정자금 대부』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 대부 한도 확대 (현재 1회 3천만원, 재직 중 6천만원)
- ② 부부직원 대부 확대 (현재 1인 기준 대부)
- ③ 대부자 선정 관련 배점기준 보완  
(현재 근속년수 80점, 대부실적 30점, 근무지역 20점, 다자녀 10점 등)
- ④ 없음
- ⑤ 기타의견 (주관식)

17. 『생활연수원 운영』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 연수원 시설 확대
- ② 입소 기회의 확대
- ③ 시설 및 프로그램 질적 향상 (객실 리모델링 등)
- ④ 없음

⑤ 기타의견 (주관식)

18. 『체련장 운영』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 체련장 다양화 및 고급화
- ② 입소 기회 확대 (객실 추가 확보)
- ③ 이용기간 연장 (ex. 2박3일→3박4일)
- ④ 없음
- ⑤ 기타의견 (주관식)

19. 『대학생 학자금 제도』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

- ① 사내기금 장학금 증액 (현재 장학금 B학점 이상 200만원, C학점 150만원)
- ② 사내기금 장학금 감액
- ③ 학자금 비수혜 직원에 대한 보상방안 마련 (독신, 자녀없는 경우 등)
- ④ 학자금 상환 조건 다양화 (현재 졸업후 3년 거치 6년 상환)
- ⑤ 없음
- ⑥ 기타의견 (주관식)

20. 『선택적 복지제도』에서 개선이 가장 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

☞ <클릭> 선택적 복지제도 개요

- ▶ 선택적 복지 = 기본포인트+변동포인트+재분배포인트
  - 기본포인트 : 복지카드 자율 사용
  - 변동포인트+재분배포인트 : 경축금/학자금/연수원 이용시 포인트 공제

- ① 선택적 복지제도 비중 확대
- ② 복지포인트 배부 기준 개선 (현재 기본+변동+재분배포인트)
- ③ 복지카드 사용불편 해소(업종다양화, 배부시기 등)
- ④ 없음
- ⑤ 기타의견 (주관식)

21. 변동포인트(개인별로 차등) 배부시 고려 요인에 대한 의견을 표기해 주세요.

☞ <클릭> 변동포인트 배분기준

- ▶ 근속연수 : 30포인트~210포인트 (1년당 6포인트 증가/ 1포인트 = 1천원)
- ▶ 부양가족 : 배우자, 자녀 1명당 50포인트(매년)
- ▶ 출산여부 : 본인 및 배우자 출산시 200포인트

요소	① 전혀 적절하지 않다	②	③ 보통	④	⑤ 매우 적절하다
근속연수	①	②	③	④	⑤
직급	①	②	③	④	⑤
부양가족 수	①	②	③	④	⑤
업적(성과)	①	②	③	④	⑤
나이	①	②	③	④	⑤
기타의견(주관식)					

#### 4. 기타

22. 평소에 복지제도 이용시 관련 정보는 주로 어디에서 얻습니까?

- ① 담당자 전화(또는 이메일)
- ② 주변 동료
- ③ 회사 업무시스템
- ④ 전력노조 게시판 등
- ⑤ 회사 공문게시
- ⑥ 복리후생 규정집

23. 복지관련 커뮤니케이션 향상을 위해 어떤 방법이 가장 효율적이라고  
생각하십니까?

- ① 회사 홈페이지 등 온라인 정보 활성화
- ② 복지제도 안내 책자(핸드북등)
- ③ 복지제도 관련 직접 교육
- ④ 회사 공문 게시
- ⑤ 기타의견 (주관식)

24. 복지제도 개선을 위한 의견이 있으시면 자유롭게 서술해 주십시오.

--

## 인적사항

1. 귀하의 근무기간은?

- ① 5년 미만                      ② 5 ~ 10년 미만                      ③ 10 ~ 15년 미만  
④ 15 ~ 20년 미만                      ⑤ 20 ~ 25년 미만                      ⑥ 25년 이상

2. 귀하의 연령대는?

- ① 10~20대                      ② 30대                      ③ 40대                      ④ 50대 이상

3. 귀하의 성별은?

- ① 남성                      ② 여성

4. 현재 혼인 상태는?

- ① 기혼                      ② 미혼

5. 귀하의 근무지는?

- ① 본 사                      ② 특수사업소                      ③ 지역본부                      ④ 건설본부  
⑤ 기 타

♪ 바쁘신 가운데 참여해 주셔서 대단히 감사합니다 ♪

## Abstract

# A Study on the Satisfaction of Corporate Welfare accordance with Generation : focused on the ‘K’ public corporation

Ma, Ye Moon

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to examine the welfare satisfaction by welfare programs focusing on generations, and to identify the effects of welfare satisfaction by welfare programs on overall welfare satisfaction according to generations to come up with specific measures to improve the level of enterprise welfare satisfaction.

The research subjects were set up as ‘K’ public corporation, one of the major public corporations in Korea, and the research

hypothesis was verified by conducting a survey and Focus Group Interview. The research model is based on the corporate welfare satisfaction of the 'K' public corporation as a dependent variable and the variables that are expected to affect it are independent variables. The five independent variables are categorized as livelihood assistance, financial assistance, housing expense assistance, health care assistance, and cultural assistance. Control variables are demographic variables such as position, age, seniority, gender, marital status, place of work.

The results of this study is summarized as follows.

First, the overall welfare satisfaction showed a statistically significant relationship according to the generation, but it did not show a significant relationship with welfare satisfaction by all the welfare programs. Housing expense assistance do not have any significance in generation but there was a significant difference from place of work. This is because 'K' public corporation has more than 200 offices nationwide. In addition, overall satisfaction was found to be the highest in the X generation, livelihood assistance and financial assistance in the millennial generation, the health care assistance in the baby boomer generation, and the cultural assistance in the X generation.

Second, we examine how the welfare system divided into 5 categories affects the overall satisfaction. Livelihood assistance affects the overall welfare satisfaction in all generations, and the standardization coefficient is higher than that of other welfare system. This seems to be due to the flexible benefit plan that shows high satisfaction in all generations. In addition, looking at the standardization coefficients by generation, we can see that the standardization coefficient of X generation is higher than that of baby

boomers and millennial. The college student's school tuition is one of the welfare programs in livelihood assistance and it is children of the X generation who receive the benefit the most. In the case of the satisfaction in financial assistance, the standardization coefficient of the baby boomer generation is significantly higher than that of the X generation and millennial. Considering the congratulatory money consisting of financial assistance is a program to support the employee's congratulatory or condolence money, baby boomers are more likely to benefit from this welfare program than counterparts in other generations. In the case of satisfaction with housing expense assistance composed of company housing and loan for housing, only the X generation shows a significant correlation. This shows that the baby boomer, who owns his or her home and has a stable life, does not take advantage of this welfare program and to the millennial there is a difference in perception in owning a home. In other words, since the millennial considers housing as a place to live life rather than an object of ownership like the previous generation, it is judged that the satisfaction of the housing expense assistance which includes the loan for the housing finance does not have any significance in the overall satisfaction of the millennial. It is the cultural assistance that shows the characteristics of millennial. In the case of cultural assistance, the millennial shows higher satisfaction level than that of baby boomer and the X generation. This can be attributed to the characteristics of millennial who pursues various values such as personal life, leisure, not the work itself.

The results of this study can be summarized as follows.

First, in this study, we examined the differences in welfare satisfaction and overall welfare satisfaction according to generations. The government demands the improvement of welfare level by

creating social value led by public sector. However, the public corporations are in a situation where it is impossible to expand the budget for welfare expenses or to introduce similar welfare programs that were abolished or reduced according to the government normalization plan for public corporations. By improving and redesigning the welfare programs based on the combination of the determinants of the welfare programs and the effective generation, it will help to improve the efficiency of the welfare programs and the cost optimization can also be achieved through efficient application of the limited welfare cost.

Second, organizations are constantly being replaced by new generations and the pace of change is moving much faster than ever before, and generations in the organization are no longer overlooked. Organizations that are difficult to adapt quickly to change, such as public corporations, should prepare for preemptive responses to these changes. In addition, by analyzing the characteristics and preferences of each generation, it is possible to eliminate inequalities in corporate welfare and welfare programs should be built by the necessity of employees.

**keywords : satisfaction of corporate welfare, generation,  
corporate welfare, employee benefits package, welfare program**

***Student Number : 2018-23537***