행정학석사학위논문

조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 영향

- 중앙 정부 부처를 중심으로 -

2014년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과

강민지

조직문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 영향

- 중앙 정부 부처를 중심으로 -

지도교수 박정훈

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 행정대학원

행정학과

강민지

강민지의 석사학위 논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 이 석 원 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 박 정 훈 (인)

국문초록

우리나라는 대표적인 저출산 국가로, 최근 저출산 문제 해결을 국가적 화두로 제시하여 해결을 위한 정책적 노력에 최선을 다하고 있다. 특히, 일-가정의 양립을 위한 가족 친화적 제도의 마련과 확산을 통해 저출산 문제를 극복하고자 하며, 정부는 공무원집단을 대상으로 출산휴가, 육아휴직, 가족 보건 휴가제, 시차출퇴근제 등의 가족 친화적 제도를 선도적으로 도입·시행함으로써 기업·타기관 등으로의 전파를 위해 노력하고 있다.

그러나 이러한 제도의 실질적 운영에 있어서 여러 변수들이 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 현재까지 이에 대한 연구가 부족하기에, 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식을 변수로 하여 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 어떤 영향을 미치는가를 주제로 설정하였다.

본 연구에서는 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식을 독립변수로, 가족 친화적 제도의 인식 및 활용을 종속변수로 두어 다중회귀분석을 통해 분석하였다.

중앙부처 공무원을 대상으로 설문조사를 시행하고, 이를 통해 개인이 인지하는 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식 및 가족 친화적 제도에 대한 인식과 활용정도를 측정하였으며, 수집된 자료는 SPSS18.0을 통해 분석하였다.

분석 결과, 각각의 제도에 영향을 미치는 변수들이 조금씩 차이가 있었지만, 조직 문화 중 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가 가족 친화적

제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 가진 것으로 나타났다. 리더십의 경우 분석대상으로 한 모든 제도에 있어 변혁적 리더십이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 보였다. 조직 지원 인식의 경우 가족 친화적 제도 중 육아휴직에서 유의미한 결과를 보였으며 음(-)의 관계를 보였다.

주요어: 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식, 가족 친화적 제도, 저출산, 일 가정 양립
학번: 2009-23677

<목 차>

<표 목차>

<그림 목차>

제1장 서론

제1절 연구배경

우리나라의 출산율은 2013년 1.24명으로 OECD 국가들 중 가장 낮은 수준이다. 이러한 저출산은 노동력 부족을 야기하고 이에 따른 소비의 감소로 경제성장률을 둔화시키고 국가경쟁력을 약화시킨다. 이에 최근 정부의 최대 이슈는 저출산 문제에 대한 해결이라고 할 수 있다.
저출산의 원인으로는 경제적인 이유, 가치관의 변화, 가족에 대한 인식 변화 등 다양하게 존재하지만 가장 크게 거론되는 것은 바로 일-가정의 양립의 어려움이다. 특히 일하는 여성의 경우, 출산과 육아의 과정을 거치면서 직장에서의 근로자 역할 및 가정에서의 주부로서의 역할을 수행해야 하고, 가정 내 역할 분담의 변화가 여전히 미흡한 상황에서 이러한 이중적 역할의 부담은 결국 출산의 포기로 이어진다. 즉, 출산 기피 현상은 결국 직장생활과 가정생활의 양립이 어려운데서 기한다고 할 수 있다.

2005년부터 저출산을 국가 화두로 제시하고 다각적으로 노력해 온 정부는, 이러한 일-가정의 양립을 도모하고, 일하는 여성이 출산을 포기하지 않도록 다양한 법적·제도적 장치를 모색하게 된다. 2007년 「남녀고용평등과 일·가정의 양립 지원을 위한 법률」 개정 및 2008년 「제 4차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획(2008-2012)」을 공표하였고, 2008년부터 가족 친화적 제도를 모범적으로 이용하는 기관, 기업에게 여성부장관이 가족 친화 인증을 하는 등 정책적 노력도 하고 있다. 또한 다양한 정책 프로그램을 시행 중에 있는데 대표적인 것은 저출산·고령화 기본계획으로 제1차(새로마지 플랜 2010) 및 제2차(새로마지 플랜 2015)에 걸쳐 수립·시행될 예정이다.

특히, 정부는 최대고용주이자 모범고용주로서 출산이 장려되는 문화를 만들기 위해 공무원집단을 대상으로 가족 친화적 제도를 선도적으로 도입·시행하였고, 기업·타 기관 등으로의 전파를 위해 노력하고 있다. 1995년부터 도입되어 시행된 육아휴직제도 및 2011년부터 시행된 유연근무제가 대표적이라고 할 수 있다. 최근에는 임신 직후 또는 출산 직전의 여성공무원(임신 후 12주 이내에 있거나 임신 후 36주 이상에 해당하는 여성공무원)이 하루 2시간 내에서 휴식이나 병원진료 등을 위한 '모성 보호시간'을 가질 수 있도록 보장받는 모성보호시간이 도입 중에 있고, 육아휴직 제도와 병행하여 이용했던 육아기 근로시간 단축근무제 활성화 방안도 추진되고 있는 중이다.

그러나 이렇게 법적·제도적으로 보장되는 현재의 정책이 실제로 잘 운영되고 있는지, 여기에 대한 의구심이 들게 된다.

Gables, Lewis와 Rapoport(2006)은 『The Myth of Work-Life Balance』에서 일-삶의 조화를 이루기 위한 방법은 궁극적으로 여러 가지 제도를 도입하고 있는가에 의존하는 것이 아니라 직장 내에서의 기업문화나 동료의식이 이러한 제도를 도입할 수 있는 환경을 조성하고 있는가에 달려있다고 주장하였다.

즉, 공직 내부에서도 이렇게 제도가 존재하고 있지만 가족 친화적 제도는 조직 문화나 리더십, 조직지원인식 등에 의해 제도에 대한 인식 및 활용에 있어 부정적 영향을 미칠 수 있다.

공공부문의 혁신은 늘 공공조직 개편이나 제도개혁과 같은 하드웨어 차원의 개혁에 치중되어 정작 변화를 수용하는 내적 시스템은 다루지 못하기 일쑤였다. 실제로 법·제도, 구조의 변화보다 더 중요한 것은 구성원들의 저출산과 일-가정 양립에 대한 인식, 즉 소프트웨어 차원의 개혁이라고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 공공기관을 대상으로 조직 문화, 리더십 유형, 조직지원인식이 어떠한지, 일-가정 양립을 위해 마련된 가족친화 제도에 대한 활용이 이러한 변수들에 따라 상이한지를 알아보고자 한다.

제2절 연구진행

논의의 진행은 다음의 순서를 따른다.

첫째, 문헌 조사를 통해 조직 문화, 리더십, 조직지원인식의 개념과 기존의 선행연구들을 살펴본다.

둘째, 그간의 논의를 참조하여 이들 간의 관계를 도식화시킨 연구의 분석틀 및 가설을 제시한다.

셋째, 제시된 분석틀을 바탕으로 설문 구성 및 설문지 배포 및 수거를 통해 획득한 자료를 분석하여, 그 결과를 설명한다.

끝으로 분석 결과를 요약정리하고 본 연구가 가질 수 있는 한계점 및 함의를 적시한 다음 연구 결과를 바탕으로 앞으로의 연구 방향을 제시한다.

제2장 문헌 검토

제1절 이론적 논의

1. 조직 문화

(1) 조직 문화의 개념

조직 문화(Organizational Culture)에 대한 개념 정의는 학자들에 따라 다양하다. Jaques(1952)는 조직의 문화는 구성원들에 의해 공유된 관습적·전통적 사고방식이나 행동양식으로서 새로운 구성원들은 그것을 학습해야 하고, 부분적으로는 수용이 되어야 하는 것으로 설명한다. 또한 Deal & Kennedy(1982)는 조직문화를 "다양한 조직 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할 지 명시해주는 비공식적인 지침"이라고 하였고, Hofestede(1984)는 "특정한 조직에서 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념"이라고 하였다. Schein(1992)은 조직문화를 "집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본적 전제들의 패턴으로 이러한 문제들과 관련해서 지각하고, 생각하고 그리고 느끼는데 올바른 방식으로 새로운 구성원들에게 가르치는 것"이라고 정의했다.

국내 학자들 또한 문화를 은유로 생각하는지, 객관적 실체로 인식하는지에 따라 차이가 있기는 하지만 조직 문화를 대체적으로 조직 구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치관, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포괄하는 개념으로서 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 전제로 정의하고 있다. (김수현, 1997; 김호섭외, 1999; 박선동, 2006; 신유근, 1991; 이학종, 1991).

즉, 이런 개념들을 정리해보면 조직 문화란 "조직 내에서 조직 구성원들이 공유하는 가치, 이념, 또는 신념의 체계"라고 정의할 수 있을 것이며, 본 연구에서 조직 문화는 특정 조직 구성원들이 함께하는 규범적, 인지적 체계로서 조직 구성원의 행동에 영향을 미치는 기본적 요소로 이해한다.

(2) 조직 문화의 기능

이렇게 공유된 문화는 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방지할 수 있고, 조직 문화와 일치하지 않는 활동을 방해함으로써 변화에 대한 저항의 기능을 가진다. 조직 구성원의 태도나 행태에 규범으로 작용하며 개인의 인지에 영향을 미치고 조직을 통합, 응집시키는 기능을 하는 것이다.

즉, 조직 문화는 조직 구성원이 나아갈 길을 제시해주는 방향제시, 조직구성원들이 널리 공유하는 정도에 미치는 침투성, 그리고 방향과 관계없이 조직구성원들에게 압박을 가하는 정도의 측면에서 영향을 미친다(Vandyne, Graham & Dienesch, 1994에서 재인용)고 하겠다.

(3) 조직 문화의 유형

조직 문화 유형은 조직 문화를 구성하는 문화적 차원들의 조합에 의해서 나타나는 총체적인 모습이며, 일정한 준거틀에 의해 분류하고 유형화하는 것은 조직 문화를 이해하고 체계적으로 탐구할 수 있게 하며 조직 문화의 결정요소를 쉽게 파악하게 한다.(Ketchen, Thomas&Snow, 1993)

학자들마다 조직문화를 다양한 방식으로 구분하는데, Harrison(1972)의 경우 조직 문화 특성이 조직의 이념적 지향에 달려있다고 보고 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 구분하였다. Handy(1978)는 이를 더욱 정교화해서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화로 구분하였고, Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료문화, 클랜문화 등 3가지 유형을 제시했다. 그러나 현실적으로 조직은 어느 특정한 문화유형으로만 존재하는 것이 아니라 여러 가지 문화 유형이 가지는 특징적 요소들을 동시에 가지는 경우가 많다(Draft, 2004).

지배적인 조직 문화 유형은 조직의 특성에 따라 다르고, 이에 다양한 갈등관계의 하위문화들이 나타나게 된다. 이러한 문화를 균형적으로 관리하는 것이 조직 효과 제고 차원에서의 전략으로도 모색되고 있는데, 이러한 의미에서 조직문화 접근방법 중의 하나인 Cameron&Quinn(1999)의 경쟁가치모형은 조직문화를 구성하는 가치요소들을 다양한 차원에서 분석적으로 고찰할 수 있게 하는 장점이 있다(이상철·권영주, 2011).

(4) 경쟁가치모형 (CVM : Competing Values Model)

서로 경쟁적이고 모순되는 조직 내에 있는 문화들의 특성을 파악하여 현재 조직의 문화를 진단하고 미래의 바람직한 문화를 제시함에 있어 다음 <그림1>에서의 경쟁가치 모형이 많이 활용되고 있다. (김근세·이경호, 2005; 김호정, 2003; 주효진, 2004, 이정주, 2005; 이정훈, 2010; 이창길, 2007)

본 연구 또한 Cameron&Quinn(1999)가 제시한 경쟁가치모형에 초점을 둔다. 최근 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로 많이 활용되고 있는 경쟁가치모형에서는 조직 문화 유형을 2가지 차원을 기준으로 하고 있다.

첫째는 변화 대 안정이며, 둘째는 조직 내부지향 대 외부지향이다. 이 두 가지의 결합에 따라 위계지향, 혁신지향, 관계지향, 과업지향 문화로 구분된다.

변화는 조직의 신축성과 유연성, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하며 조직 내부 지향은 기존 조직의 유지를 위해 조직 내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것이고, 외부지향은 외부환경과의 상호작용, 환경적응, 경쟁을 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 관계지향 문화(Clan culture), 혁신지향 문화(Adhocracy culture), 위계지향 문화(Hierarchy culture), 과업지향 문화(Market culture)의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있다.

가. 위계지향 문화

위계지향 문화는 변화보다는 안정적, 통제 중심의 조직구조를 지향하고 외부보다는 내부적 문제에 관심을 갖게 된다. Max Weber의 관료제 이론의 정형적인 결과물이며 위계지향 문화는 명령, 규칙 등 통제를 통해 능률성, 안정성, 예측가능성을 추구한다. 위계지향 문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조한다.

나. 관계지향 문화

관계지향 문화는 외부환경보다는 내부에 대해 관심을 보이고, 안정보다는 변화를 추구하는 문화에 해당한다. 구성원에 대한 배려와 관심도가 높고 단결과 협동의 가치, 팀워크를 중시한다. 불확실성에 대한 대처에 민감하지는 못하나 구성원들간 관계성이 주요 동기부여 요인이며 인적자원 개발에 관심을 둔다. 가치와 목표 공유, 응집력, 참여, 우리에 대한 의식이 높은 특성을 지닌다고 하겠다.

다. 혁신지향 문화

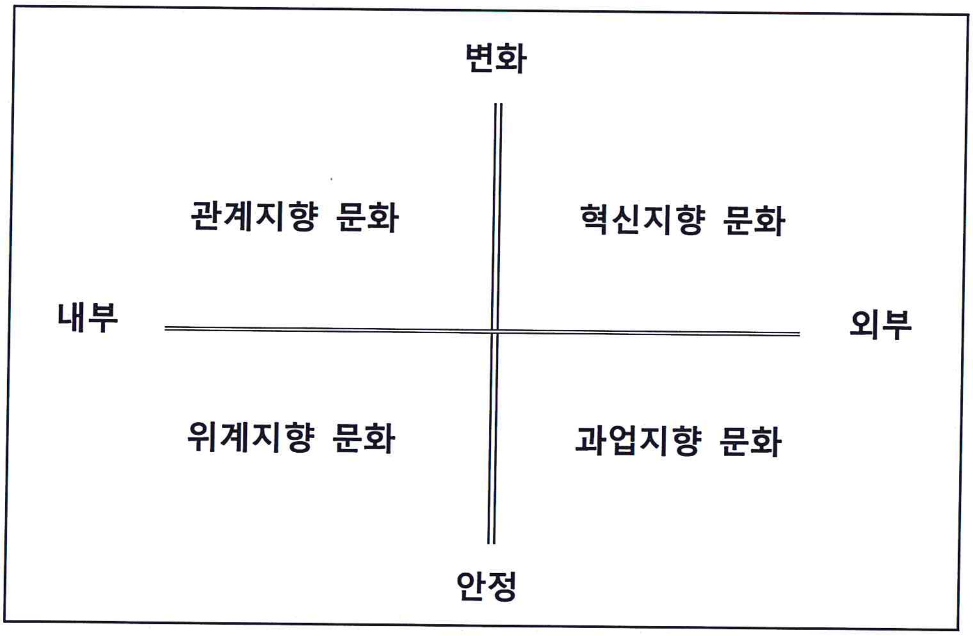
혁신지향 문화는 내부보다는 외부 문제에 관심을 갖고 안정적이기보다는 변화를 추구하는 유연성 조직구조를 지향한다. 이에 조직 구성원의 모험정신, 창의성에 가치를 두고 경쟁에서 이기는 것을 우선으로 여긴다. 모험을 즐기며 혁신의 수행, 조직성장, 새로운 자원 획득 등에 따라 조직

효과가 결정된다.

라. 과업지향 문화

과업지향 문화는 내부에 대한 관심보다는 외부 환경에 관심을 두고, 변화보다는 안정적 통제 중심의 구조를 지향한다. 조직 내 명확한 목표 설정과 구성원들의 경쟁, 과업, 성취에 중점을 둔다. 생산성과 경쟁력이 가장 큰 가치이며, 리더는 부하를 독려하여 경쟁에서의 승리를 강조한다(Cameron&Quinn, 1999). 주로 공급자, 고객, 규제자 등 외부 당사자와의 거래에 초점을 두고 주요과업은 조직의 생산성, 이윤이 된다.

<그림1 : 경쟁가치모형의 조직문화 (Cameron&Quinn, 1999)>



<표 1 : 조직 문화별 특징>

		관계문화	혁신문화	과업문화	위계문화
가치차원	유연성/통제	유연성	유연성	통제	통제
	외부/내부	내부	외부	외부	내부
	수단	협력 사기	적응성 신속	계획 목표설정	정보관리 의사소통
	목적	인적자원 개발	성장, 자원획득	생산,효율	안정성, 통제
조직특성	순응	협력	이데올로기	계약	규율
	동기부여	애착	성장	능력	안전
	리더십	지원적	창의적	지시적	보존적
	기술	수공업	비일상적	공학적	일상적
	조직구조	클랜조직	애드호 크래시조직	시장조직	위계조직
	전략지향성	합의조성	변화	미래전망	방어

자료: Kimberly&Quinn. (1984). *Managing Organizational Transition.* 표 재구성

2. 리더십

리더십은 리더와 구성원 간의 상호작용에 초점을 두고 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다(Stogdill, 1974: 716; Northhouse, 2004). Covey는 리더십은 구성원들이 자신의 가치와 잠재 능력을 깨달을 수 있도록 분명하게 알게 해주는 것이며, 이것이 발휘되면 구성원 각자의 강점이 생산성으로 연결되고, 약점은 다른 이들의 강점으로 보완된다고 하였다. 이렇듯 리더십은 조직의 목표달성을 위해 조직화된 집단행동에 영향을 미치는 과정이며, 특정 목표를 달성하기 위해 의사소통하는 과정이다. 또한 리더는 조직의 목표를 제시하고 그 목표를 달성하기 위해 조직에 헌신하도록 유도하게 된다. 이러한 리더와 구성원 간의 사회적 상호작용(social interaction)은 구성원의 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

조직의 리더가 갖춰야 할 특성으로서 신체적 특성, 능력적 특성, 심리적·성격적 특성 등 리더의 특성과 관련된 전통적인 연구방법은 연구방법상의 문제점들로 인해 비판을 받았으나, 최근 방법론의 발달과 새로운 관점들의 등장으로 인해 그 유효성이 다시금 부각된다.

리더의 특성을 다시금 부활시키려는 움직임과 리더의 능력을 중시하는 이론으로 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 대체 이론, 특성론, 문화적 리더십 등 새로운 이론들이 등장하고 있다.

이 중에서도 특히 Burns(1978)와 Bass(1985)가 리더십의 유형으로 규정하는 '변혁적 리더십과 거래적 리더십'이 새로운 리더십 연구의 흐름을 주도하고 있는데, 이는 리더가 일상적이고 안정된 과업처리를 지향하는지 혹은 조직의 내·외부 환경 구조를 변화시키는 비전을 제시하고 혁신과업에 지향하는지에 따라 구분한다.

(1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

Bass(1985)에 따르면, 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 인식 수준을 재고시킬 뿐만 아니라 자신의 이익보다는 조직 전체의 이익을 위하여 노력하도록 만들며, 동시에 구성원의 욕구 수준을 상위의 수준으로 끌어올림으로써 그들의 의식을 근본적으로 변화시키는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 특히 최근 들어 변혁적 리더십은 조직 구성원의 개별적 참여를 유도하여 조직 발전에 기여할 수 있다는 사실이 확인되고, 또한 성과지향 및 통제에 중점을 두는 거래적 리더십만으로는 변화와 변혁의 시대에 요구되는 리더의 역할을 제대로 설명할 수 없다는 한계가 지적되면서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(Bass, 1985).

기존의 리더십 이론이 구성원의 인지, 성과, 만족 등을 강조하는 반면, 변혁적 리더십 이론은 구성원의 직무만족, 리더에 대한 신뢰 등을 강조하고 있으며, 동시에 비전 제시와 구성원의 권한부여(empowerment), 도전적인 목표 설정을 통해 구성원의 동기부여를 높이는 데 중점을 두고 있다(House, 1988). 이처럼 변혁적 리더십은 구성원의 자발적 동기부여를 강조하기 때문에 자발적 역할의 활동인 가족 친화 제도의 활용에도 긍정적 영향 변인이 될 수 있을 것으로 판단된다.

거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기, 증오 등과 같은 감정에 의존하여 임금, 신임 등 경제적·물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는 유형으로 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기를 부여하는 유형이다. 보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리로 구성된다.

리더십은 외부 지향적이며 새로운 아이디어와 도전을 중시하는 변혁적 리더십과 내부지향적이며 성과에 의한 보상을 강조하는 거래적 리더십으

로 구분할 수 있으며, 변혁적 리더십이 점차 강조되고 있고, 공직 문화에서도 중요한 이슈로 부각되고 있다고 하겠다.

3. 조직 지원 인식(Perceived Organization Support)

사회적 교환 과정을 이해하기 위해 개발된 조직 지원 인식은 조직 구성원의 조직에 대한 보상 심리적 교환관계를 나타내는 개념으로 (Eisenberger et al., 2001), 조직이 개인의 기여를 가치 있는 것으로 받아들이고, 동시에 구성원에게 관심과 배려를 보이는 정도에 대하여 구성원이 개괄적으로 인지하는 신념을 의미한다. 사회 교환적 시각에서 볼 때, 조직 구성원이 조직과 상호 긍정적인 호혜관계를 가지는 경우 구성원은 조직에 보답하기 위해 더 많은 노력을 하게 된다(Rhodes & Eisenberger, 2002).

조직이 구성원의 조직 기여도를 인정하고 구성원에 대해 배려하면, 호혜성의 원칙에 의해 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 가지게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어지게 된다. 따라서 조직 지원 인식은 조직과 구성원간 호혜적 관계에 기반을 두면서 상호 공존을 추구하는 것으로 판단된다(Rhodes & Eisenberger, 2002; Hekman, Steensma, Bigley & Hereford, 2009).

호혜의 원칙에 기반을 두고 있는 사회 교환 이론에 의하면 호의를 제공하는 개인은 누구나 그 행위에 대한 보상 기대 심리를 갖게 된다. 이러한 관계는 조직과 개인 간에도 나타날 수 있다. 조직이 구성원에게 관심을 가지고 그들을 존중하고 배려하면 조직 구성원은 그 보답으로 조직

에 대한 애정을 가지고 조직 목적 달성에 기여하게 된다. Wayne et al.(1997)은 조직 지원에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 가지는 구성원 간에는 조직에 대한 호혜적 태도에 있어서 분명한 차이가 있다고 주장하고 있다. 이러한 호혜적 태도는 조직 몰입(Setton et al., 1996)은 물론 조직 구성원의 행동에도 긍정적 영향을 미친다. 이에 대해서는 많은 실증 연구들이 지지하고 있다. Frone, Yardley, & Markel(1997) 등은 관리자로부터 적극적인 지원을 받는 조직 구성원은 자발적으로 역할 외 활동을 하게 된다고 주장함으로써 조직 지원 인식이 구성원의 행동에 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다.

이처럼 조직 지원 인식은 조직에 대한 구성원의 자발적 협조는 물론, 정서적 동질감에도 긍정적인 영향을 미친다(Hutchison& Carstka, 1996)는 것을 고려할 때, 가족 친화적 제도의 인식 및 제도에 대한 활용 여부에 있어서도 영향을 줄 수 있다고 판단된다.

4. 가족 친화적 제도

가족 친화적 제도는 '일-가족 양립정책', '일-생활 균형정책' 등 다양한 명칭으로 일컬어지는데 "자녀 양육의 책임을 갖는 남녀 근로자의 일과 가족생활을 지원하는 정책"으로 정의된다.(홍승아 외, 2009). 본 연구에서는 근로자의 일과 가정 생활 지원을 통해 삶의 만족도를 높이고자 하는 제도를 가족 친화적 제도로 본다.

전통적으로 근로자의 직장생활과 가정생활은 분리되어야 한다는 입장이 우세했으나, 최근에는 이러한 관점에 변화가 생기면서 근로자 개인

뿐 아니라 그들 가족의 욕구에도 관심을 갖기 시작하였다.(강세련·최서연, 2001). 특히 여성근로자 및 맞벌이 부부가 증가하는 사회적 요구의 변화 탄력적인 업무수행의 확산, 그리고 근로자 기대 수준의 변화(Greenblatt, 2002)는 일과 가정 사이의 불균형을 일으켰고, 이는 곧 직무불만족으로 이어져, 일과 가정의 양립은 중요한 과제가 되고 있다.

한편 가정 간의 갈등은 개인의 삶의 질이나 건강, 그리고 직무 만족이나 조직 몰입과 같은 전통적인 조직성과로만 그치지 않는다. 즉 일과 가정 간의 갈등을 해소하고 균형을 유지하려는 노력은 유능한 인적 자원을 확보하고 유지하는 데 매력적인 유인수단이 될 수 있으며(Bartlett and Ghoshal, 2002; Osterman, 1995), 이는 곧 잠재적인 무형자산인 인적자원의 풀을 넓히게 되어 능력 있는 지원자를 고용할 수 있게 된다(Hannon and Milkovich, 1996). 이렇게 선발된 인재들은 더 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적인 경쟁우위를 가져올 수 있다(Hannon and Milovich, 1996).

이처럼 일과 가정 간의 갈등은 개인 수준의 태도변수 뿐 아니라 조직의 성과까지 영향을 미치게 되기 때문에(Perry-Smith and Blum, 2000), 일과 가정에서 요구하고 있는 책임 간의 균형을 유지하도록 돕는 가족친화제도에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다(김주엽,2006).

우리나라의 경우 구체적으로 제1차적 저출산 고령사회기본계획에서 일-가정 양립정책이 시행되어 왔으며, 구체적으로 가족 친화적 직장문화 조성, 모성보호 강화, 학교, 사회교육강화 및 가족문화 조성, 보육 지원 등으로 나누어 목표를 설정, 이에 따른 세부 정책을 추진 중에 있다.

먼저 가족 친화적 직장문화 조성으로는 가족친화기업인증제, 가족간호

휴직제도, 출산 육아 후 여성의 노동시장 복귀 지원, 출산여성신규고용촉진장려금 지원 등이 있고, 모성보호 강화를 위해서는 산전후 휴가 지원, 육아휴직제도가 있으며, 학교 사회교육 강화 및 가족문화 조성을 위한 여러 교육 및 지원제도가 시행되고 있다. 또한 육아지원 시설 확충, 시간연장형 보육서비스, 아이 돌보미 서비스 등의 보육지원제도가 수립, 시행중에 있다.

<표 2 : 일-가정 양립정책의 목표와 분야별 시행계획>

<table>
<tr><th>목표</th><th colspan="2">분야별 시행계획</th></tr>
<tr><td rowspan="4">가족 친화적 직장문화 조성</td><td colspan="2">가족친화기업인증제</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족간호 휴직제도</td></tr>
<tr><td colspan="2">출산, 육아 후 여성의 노동시장 복귀 지원</td></tr>
<tr><td colspan="2">출산여성 신규고용 촉진 장려금 지원</td></tr>
<tr><td rowspan="4">모성보호 강화</td><td rowspan="2">산전후 휴가지원</td><td>산전후 휴가급여(여성)</td></tr>
<tr><td>배우자 출산휴가제(남성)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">육아휴직제도</td><td>전일제 육아휴직</td></tr>
<tr><td>육아기 근로시간 단축제도 활성화</td></tr>
<tr><td rowspan="5">학교, 사회 교육 강화
및
가족 문화 조성</td><td colspan="2">가족 가치관 확립을 위한 학교교육 강화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족 가치관 확립을 위한 사회교육 강화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족생활 교육 및 가족상담 서비스 내실화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족단위 여가문화 지원</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족친화적 지역사회환경 조성</td></tr>
<tr><td>보육지원</td><td colspan="2">보육비 지원</td></tr>
</table>

	육아지원 시설 확충	국공립보육시설 확충
		직장보육시설 확충
	다양한 육아지원 서비스 확대	시간연장형 보육서비스
		아이돌보미 서비스

자료:조주은(2009),「제1차 저출산·고령사회기본계획 2009년도 중앙부처 시행계획」

본 연구에서는 직장에서 근로자를 위해 실시 중인 정책에 초점을 두어 출산휴가, 육아휴직, 가족간호휴가제, 유연근무제 중 탄력근무제, 특히 시차출퇴근제에 초점을 두어 활용에 대한 연구를 진행하도록 한다.

가. 출산휴가

출산휴가란 출산 전의 건강이나 출산 후의 발육을 안전하게 보장하기 위해 산모나 임산부에게 제공되는 휴직기간을 말한다.

고용부는 출산·육아에 대하여 남녀 공동책임이라는 사회적 분위기를 확산하고 이를 제도적으로 뒷받침하고자 『남녀고용평등과 일 · 가정양립 지원에 관한법률』를 개정하여 2008년 6월부터 ‘배우자 출산휴가제’를 시행하고 있다.

‘배우자 출산휴가제’는 배우자(아내)가 출산한 경우 남성근로자가 출산일로부터 3일간 휴가를 청구할 수 있는 제도로, 사업주는 근로자가 배우자의 출산을 이유로 휴가를 청구하는 경우 3일의 휴가를 주어야 하며 배우자는 출산일로부터 30일 이내 청구하여야 한다. (출산일로부터 30일이 경과하면 사용할 수 없다)

나. 육아휴직

육아휴직이란 영·유아가 있는 근로자가 그 영유아의 양육을 위하여 사업주에 신청하는 휴직을 말한다.

당해 사업장에 1년 이상 계속 근무하고, 만 8세이하의 자녀(입양자녀 포함)를 둔 근로자가 양육을 목적으로 사업주에 휴직을 신청하는 제도이다. 육아휴직은 고용보험에 6개월 이상 가입한 여성근로자와 배우자인 남성근로자 중 1명이, 휴직 기간으로는 1년 범위 내에서 신청할 수 있다.

사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 해서는 안되며, 육아휴직 기간에는 근로자를 해고할 수 없다. 또한 육아휴직을 마친 후에는 휴직 전과 같은 업무 또는 동등한 수준의 임금을 지급하는 직무에 복귀시켜야 하고, 육아휴직 기간은 근속기간에 포함한다.

다. 가족 간호 휴가제

가족 간호 휴가제란 가족이 아플 때 근로자에게 3개월 이상 최장 1년간 휴가를 주어 가족을 돌볼 수 있게 하는 제도를 말한다. 국제노동기구(ILO)가 '가족책임이 있는 남녀 근로자의 기회와 대우의 평등에 관한 협약'(156호)을 채택하고 가족 간호 휴가제도의 실시를 권고하면서 국제사회에 확산되기 시작하였다. 전통적으로 여성이 부담하고 있는 각종 가족책임은 여성취업을 저해함과 동시에 여성 고용 및 경력개발을 저해하는 근본적인 원인이 되고 있다. 따라서 능력 중심의 인력정책으로의 전환도모를 위해 일과 가정책임의 조화가 정착되어야 한다는 것이 주요 내용이다.

미국, 일본 등은 여성의 지속적인 고용보장을 위해 이미 이 제도를 권장사항으로 실시하고 있다. 한국은 1995년부터 국가공무원과 교육공무원에 한해서 시행하고 있다.

라. 시차출퇴근제

현재 정부부처에서 시행되고 있는 유연근무제는 다음과 같다. 여기서는 탄력근무제 중 시차 출퇴근제에 초점을 두어 다루도록 한다.

<표 3 : 유연근무제의 유형과 활용방법>

유형		활용 방법
시간제근무		▶기본개념 : 주40시간 보다 짧은 시간 근무 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 수시 ▶보수 및 연가 : 근무시간에 비례하여 적용
탄력근무제	시차출퇴근형	▶기본개념 : 1일 8시간 근무체제 유지, 출퇴근시간 자율 조정 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶출근유형 : 가급적 07:00~10:00까지로 30분 단위로 하되 필요시 탄력적으로 운영 가능
	근무시간선택형	▶기본개념 : 일 8시간에 구애받지 않음, 주 5일 근무 준수 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶근무가능시간대는 06:00~24:00로 하되 1일 최대 근무시간은 12시간
	집약근무형	▶기본개념 : 일 8시간에 구애받지 않음, 주 3.5~4일 근무 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶근무가능시간대는 06:00~24:00로 하되 1일 최대 근무시간은 12시간 ▶정액급식비 등 출퇴근을 전제로 지급되는 수당은 출근하는 일수만큼만 지급
	재량근무형	▶기본개념 : 출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주40시간 인정 ▶실시기간 : 기관과 개인이 합의 ▶신청시기 : 수시 ▶업무성과가 저해되거나 복무상 문제발생시 관리자가 해제를 명령

시차출퇴근제는 1일 법정 근무시간인 8시간의 근무체제를 유지하면서, 공무원 스스로 자신의 출근시간을 결정할 수 있게 하는 제도로, 일반적으로 모든 공무원이 의무적으로 근무해야 하는 공동근무시간대(Core Time)와 자유로이 근무여부를 결정할 수 있는 탄력적 시간대(Flexible Time)로 나누어 운영한다.

시차출퇴근형 운영(예)

07:00 ~ 10:00	10:00 ~ 12:00	12:00 ~ 13:00	13:00 ~ 16:00	16:00 ~ 19:00
탄력시간 (Flexible Time)	**공동근무시간 (Core Time)**	**중식시간**	**공동근무시간 (Core Time)**	**탄력시간 (Flexible Time)**
전체근무시간				

공동근무시간의 지정은 기관·부서간 업무협조 및 민원인 불편을 최소화하기 위해 공동근무시간대(Core Time)를 설정(예 :10:00~16:00)하여 이 시간에는 모든 직원이 근무할 수 있도록 하는 것이고, 기본적으로 모든 업무에 적용가능하다.

이 외에도 육아기 근로시간 단축제가 있다. 이는 육아휴직과 병행 또는 선택적 사용을 하도록 되어 있고, 1년의 기간에 한해 인정되며, 육아휴직과 달리 경력 단절이 없다는 장점이 있다. 그러나 대부분의 공무원은 이 제도보다 통상임금의 40%, 최대 100만원의 임금을 보장하는 육아휴직을 선택하고 있어 유명무실한 제도로 전락하였기에, 최근에 추진되는 본 제도의 활성화는 차치하고 여기서는 이 제도를 제외하도록 한다.

제2절 선행 연구 검토

조직 문화의 경우, 대개 조직 문화에 따른 직무몰입, 직무만족도, 조직성과, 조직 효과성 등을 설명되어지는 변수로 두고 많은 연구들이 이루어졌다. 김호정(2002)의 조직 몰입과 조직 문화와의 관계 연구에서는 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 직무 만족에는 집단문화와 발전 문화가 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

주효진(2004)은 조직문화와 조직 효과성에 대한 연구를 통해 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 김호균(2007)은 특히 위계지향적 문화가 조직 몰입에 영향을 미친다고 하였다.

정부 조직 문화에 관한 연구에서는 최성욱(2005)은 9개 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구결과에서 정부조직의 조직문화는 보편적 기대처럼 위계 지향 문화가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 관계 지향 문화를 가장 선호하는 것으로 나타났다고 밝혔다.

또한 장지원·진종순(2006)의 10개 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구결과에 의하면 중앙부처의 조직문화 유형은 위계문화가 상대적으로 강하게 나타났던 기존의 연구와는 달리, 집단문화 중심의 약한 문화라고 인식하는 공무원이 가장 많았으며, 구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 여느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기가 힘들다고 주장하였다.

이동수(2007)는 25개 중앙 부·처·청 공무원을 대상으로 한 연구결과에서 대상자들은 위계지향문화를 지배적인 문화로 인식하고 있고, 가장 선호하는 문화는 관계지향문화인 것으로 밝힌 바 있다.

가족 친화적 제도와 조직문화의 관련성 연구는 아직 부족하며, 조직문화를 독립변수로 두고 분석한 연구는 아직 없으나, 가족 친화적 제도가 일-가정 양립에 미치는 영향에 미치는 조절 변수 등으로 연구한 논문은 있었다. 이지언(2012)은 가족 친화 제도가 일-가정 양립에 미치는 영향을 분석하면서 조직 문화를 조절 변수로 두고 분석하였다.

이 외에도 제도의 시행 여부와 조직 문화의 관계를 파악한 논문이 있었다. 윤소영 외(2009)는 가족 친화 지원 제도 실시 여부와 조직 문화의 관계를 분석했는데, 공식적 지원제도인 육아휴직 제도를 실시하는 직장과 실시하지 않는 조직의 조직문화에 차이가 있었으며, 실제로 육아휴직 제도를 실시하는 조직이 근로자들의 가정생활을 더 많이 지원하는 것으로 나타났다. 하지만 조직 문화가 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 미치는 영향에 대해서 독립적으로 분석한 연구는 없었다.

리더십과 관련한 선행연구는 주로 리더십 유형과 조직몰입과의 연구가 주된 연구로, 이강옥·손태원(2004)은 리더십 유형과 종사자의 조직몰입과의 관계에 대한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 관심, 거래적 리더십의 조건적 보상이 조직몰입에 유의한 관계를 맺고 있으며 변혁적 리더십은 조직신뢰를 매개로 했을 경우 조직몰입과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다고 주장했다.

조직지원인식이 가족 친화적 제도 인식과 활용에 미치는 영향에 관한 연구는 아직 없는 실정이나, 김은정·장영철(2010)이 조직지원인식과 일-가정 갈등과의 관련성에 관한 연구에서, 조직지원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향은 음의 관계로 조직지원인식이 높을수록 일-가정 갈등을 감소시키는 효과가 높은 것으로 분석한 바 있다.

한편 가족 친화적 제도에 관한 연구의 경우는 주로 가족 친화적 제도가 일-가정 갈등 양립에 미치는 영향, 직무 만족에 미치는 영향 등 제도의 효과성 분석과 관련한 연구로 이뤄져왔다.

김선희(2010)는 여성공무원을 대상으로 일-가정 갈등의 결정요인 분석을 통해 가족 친화적 제도를 다루기도 하였고, 한국보건사회연구원의 '출산과 양육 친화적 직장환경에 대한 국민인식조사'(2013)에서는 육아휴직을 사용하지 못하는 이유를 분석하여, 분석 결과 주변에 눈치가 보여서(30.8%), 경력단절 우려 (17.3%) 순으로 나타났다.

문선희(2013)는 출산휴가, 탄력근로제/시차출퇴근제도가 직무 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 이러한 가족 친화 제도가 기혼 여성의 가정생활과 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치고 있기 때문에 제도를 더욱 적극적으로 확대할 필요가 있으며 정부는 제도 시행의 지속적인 확산을 위해 실제적인 노력을 기울여야 할 것이라고 하였다.

강혜련·임희정(2000)은 가족 친화 제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과분석에서, 가족 친화 제도의 시행 정도에 따라 갈등 관계에 영향을 미쳤으며, 이는 기업차원에서 기혼 여성의 시간근거 갈등을 경감시켜주는 휴가제도와 탄력근무제 등의 정책에 지속적인 관심을 가져야 하는 근거라고 주장하였다.

조직 문화, 리더십, 가족 친화적 제도와 관련된 선행 연구들을 토대로 본 연구에서는 가족 친화적 제도의 시행에 따른 제도의 효과성 측면 보다는, 개인이 인지하는 조직문화, 리더십, 조직지원인식에 따라 가족 친화 제도에 대한 인식과 그에 따른 활용에 있어 실제로 어떻게 상이한지에 대하여 살펴보고자 한다.

가족 친화적 제도로는 육아휴직, 출산휴가, 가족 간호 휴가제도, 탄력근무제 중 시차출퇴근제를 선택하여, 가족 친화 제도 인식과 활용에 대한 설문조사를 통해 제도 활용을 알아보고자 한다.

제3장 조사 설계 및 가설 설정

제1절 조사 설계 : 변수의 선정 및 조작적 정의

1. 연구문제의 설정

연구문제(research problem)란 Kerlinger에 따를 때 둘 또는 그 이상의 변수 간에 어떠한 관계가 있는가를 조사해보기 위한 의문문 또는 의문형의 문장이다.

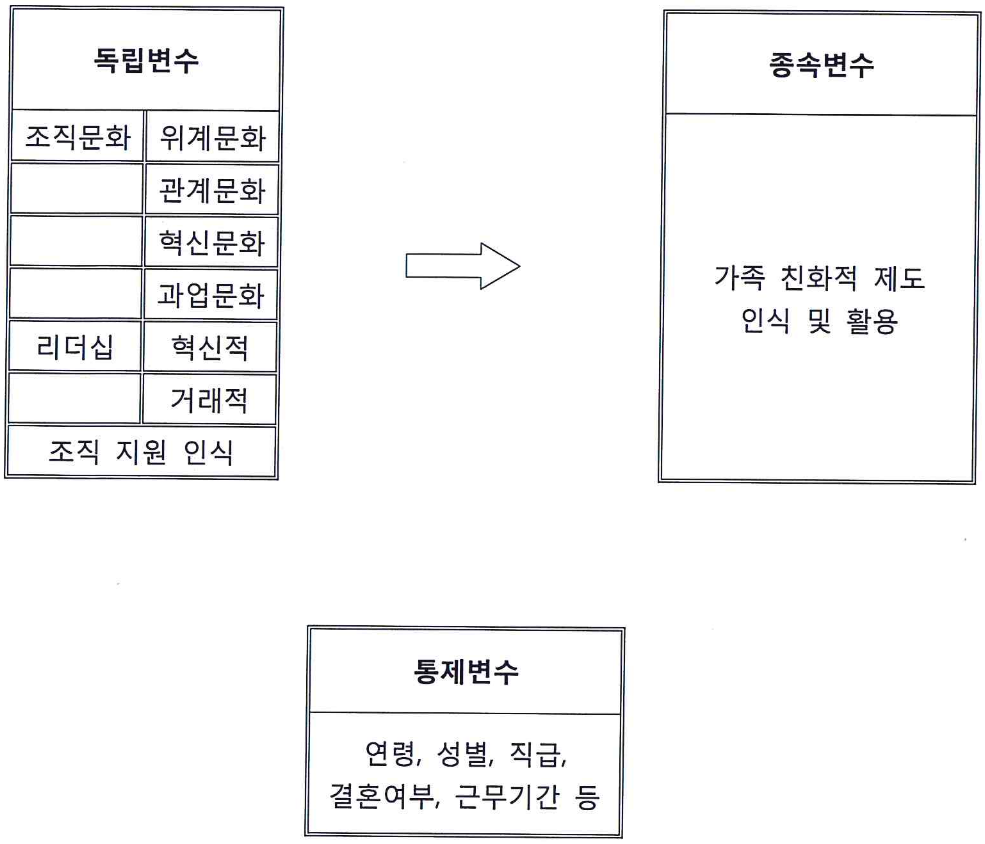
가족 친화적 제도가 존재하더라도, 제도를 사용할 수 없는 조직 문화의 구성원들은 이 제도 활용이 쉽지 않다. 조직 문화에 따라 같은 공무원이라도 제도의 사용 여부 및 범위에 있어서도 차이를 보일 수 있을 것이다. 제도의 효과성을 위해서 조직 문화가 과연 가족 친화 제도의 인식과 활용에 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 또한 조직문화 외에도 조직 지원 인식, 즉 조직의 구성원에 대한 후원이 구성원으로 하여금 제도 이용에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 요구된다. 기관장의 리더십 또한 제도 활용에 있어 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 바, 이에 따른 연구를 진행한다. 본 연구에서는 중앙부처를 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

이에 본 연구에 있어서 연구문제는 “개인이 인지하는 조직문화, 조직 지원 인식, 리더십에 따라 가족 친화적 제도에 대한 인식과 활용이 상이한가?” 이다. 중앙부처 공무원을 대상으로 인지하는 조직 문화가 어떠한지, 조직 지원 인식과 기관장의 리더십에 대해서 어떻게 생각하는지, 그리고 이러한 변수에 따라 가족 친화 제도를 어떻게 인식하고 활용하는지에 대한 연구를 시행한다.

2. 변수의 선정

본 연구에서는 경쟁가치모형(CVM)을 이용한 조직문화 유형(위계지향 문화, 관계 지향 문화, 혁신 지향 문화, 과업 지향 문화), 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 조직 지원 인식을 외생변수로, 가족 친화적 제도 인식과 활용을 내생변수로 하여 연구모형을 설정한다. 특히 본 연구에서는 연구대상을 중앙 정부 부처로 한정함에 따라 공공부문에 초점을 둔다. 또한 개인별 인식과 활용을 연구하는 만큼, 조직문화와 리더십에 대해서도 설문지를 통해 개인의 인식을 조사하였다.

본 연구의 모형은 폐쇄적 인과모형으로 구성하였으며, 인과관계의 방향은 단일방향의 비대칭적 관계를 갖는 것으로 가정한다. 즉, 독립변수의 영향은 화살표방향으로만 흐르는 순방향을 가정한다. 또한 연구모형에서 각 변수들 간 관계는 선형(liner)을 가정한다.



3. 조작적 정의

가. 조직 문화

본 연구에서는 Cameron&Quinn(1999)의 조직문화유형인 위계지향 문화, 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 과업지향 문화를 조직문화의 유형으

로 보았으며, 설문조사를 활용한 Likert 5점 척도(설문 문항은 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5))로 다음과 같은 정의를 반영하여 측정하였다.

첫째, 위계 지향 문화는 조직의 안정을 중요시하면서, 관련규정과 규칙 등이 세밀하게 정해져서 시행되고 업무의 흐름이 일관적이며 질서와 서열의식이 뚜렷한 문화라 정의할 수 있다.

둘째, 관계 지향 문화는 구성원들의 참여, 상호신뢰, 소속감, 팀워크, 충성, 사기 등을 특성으로 하며 가족적인 인간관계 유지에 최대의 역점이 되는 문화라 정의할 수 있다.

셋째, 혁신 지향 문화는 외부환경의 적응에 초점을 두면서 규칙·절차보다도 신속한 행동을 지향하며, 구성원들의 창의성과 기업가정신, 모험가 정신이 중요한 중심 가치로 자리 잡은 문화라 정의할 수 있다.

넷째, 과업 지향 문화는 조직실적, 결과, 목표달성을 중시하며, 경쟁, 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 문화라고 정의할 수 있다.

나. 리더십

조직의 리더와 부하의 관계를 서비스에 대한 보상의 교환인가 아니면 부하를 가르치고 변형하는가에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분할 수 있다. 리더십 분석은 개인 수준과 조직 수준에서 이뤄지고 있는데 본 연구는 각 개인을 분석단위로 하여, 개인이 인식하는 기관장의 리더십으로 정의한다.

Yammariono & Bass(1990: 991)에 따르면, 리더에 대한 구성원의 평가는 조직간 차이보다 개인간 차이가 더 크다고 하였고, 연구 분석 결과 변혁적 리더십과 그 결과의 관계는 조직보다는 개인적 차이의 의미로 이해된다고 하였다. 이처럼 구성원 개개인에게 지각된 주관적 리더십이 객관적 리더십보다 중요한 이유는 리더십이 궁극적으로 구성원에 의해 지각될 수 있을 때, 비로소 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있기 때문이다(임준철·윤정구, 1999: 4).

다. 조직 지원 인식

조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 이것은 Eisenberger et al.(1986)의 설문항목 중 높은 요인 적재치를 보인 항목을 선택하여 5점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예로서, "우리 조직은 나의 목표와 가치를 매우 존중한다.", "나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 받을 수 있다." 등이 있다.

라. 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용

가족 친화적 제도에 대한 인식은 가족 친화적 제도의 존재 및 종류에 대해서 알고 있는지, 본 제도를 사용하는 구성원에 대해 어떻게 생각하는지, 본 제도가 자신의 경력에 있어 긍정 또는 부정적 영향을 끼치는지가 될 것이다.

또한 가족 친화적 제도의 활용과 관련해서는 제시된 4가지 제도를 사

용해보았는지 또는 향후 사용할 의향이 있는지, 제도 활용에 있어서 장애여부 등으로 정의할 수 있을 것이다.

가족 친화 제도는 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제의 4가지로 나누어 각각 문항 구성을 함으로써 인식과 활용에 대한 측정을 시도한다. 설문조사를 활용하며, Likert 5점 척도를 사용해서 측정하도록 한다.

마. 통제변수

조직수준에 대한 분석으로 조직 문화 외에 성별, 연령, 직급 등 인구통계학적 변수가 가족 친화적 제도 활용에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이를 통제변수로 두고 분석하기로 한다.

제2절 가설 설정

1. 조직문화가 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

경쟁 가치 모형에 의한 조직문화 유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데 하나는 '변화 대 안정' 이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있고, 다른 하나는 '조직내부지향 대 조직외부지향' 이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다.

위계 지향 문화의 경우 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부 문제에 관심을 기울여 규칙 강조, 통제와 안정성 강요의 관료제의 규범을 반영한다. 능률적, 안정적, 예측가능한 성과를 만드는 것이 목적인 이 문화에서 구성원의 가족친화적 제도 사용은 공식적인 제도로 인식되어 일종의 규칙, 규범으로서 사용하게 될 것으로 예상된다. 따라서 가설은 다음과 같다.

가설 : 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

관계 지향 문화의 경우 유연한 조직구조를 지향하고, 불확실성에 대한 대처에 민감하지는 못하나 구성원 들 간 관계성이 주요 동기부여 요인이며 인적자원 개발에 관심을 둔다. 가치와 목표를 공유하며, 구성원 간 관계에 초점을 맞추기에, 구성원의 일과 가정의 양립에도 구성원들간의 관심의 대상이 될 수 있으며 가족 친화적 제도의 사용에도 긍정적인 영향을 줄 것이라고 생각한다. 이에 가설은 다음과 같다.

가설 : 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신지향 문화의 경우 유연성 있는 조직구조를 지향하고, 내부보다는 외부 문제에 더 많은 비중을 둔다. 조직 구성원의 모험정신, 창의성, 기

업가 정신에 가치를 두고, 경쟁에서 이기는 것을 우선으로 한다. 이러한 문화의 경우, 인간보다는 과업에 중심을 두고, 경쟁에서의 승리를 위해 조직이 운영되어야 하는데, 구성원의 결손은 곧 경쟁에서의 실패로 여겨질 수 있다. 이에 구성원의 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 보인다.

가설 : 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

과업지향 문화는 성과목표 달성과 과업수행에서의 생산성을 강조한다. 핵심가치가 생산성과 경쟁력으로 그 지향점이 내부적 관심사보다는 외부 환경에 있고 명확한 목표설정, 과업, 성취에 가치를 둔다. 이러한 문화는 인간보다는 과업에 중심을 두고, 과업수행과 생산성에 초점을 두는 만큼, 구성원의 가족 친화적 제도 사용은 생산성에 저해되는 것으로 인식될 수 있다. 이에 경쟁과 목표 달성을 중시하는 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 부정적인 영향을 미칠 것이라고 판단된다.

가설 : 과업문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 리더십이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

조직의 리더가 어떠한 방향으로 조직을 이끌고 구성원들과의 관계형성을 하느냐에 따라 조직몰입 및 조직 효과성에도 영향을 미치듯, 가족 친화

적 제도 인식과 활용에 있어서도 조직의 리더 영향을 많이 받을 것으로 예상된다.

변혁적 리더십의 경우, 구성원에 대한 개별적 관심, 개개인이 욕구 및 상황에 대한 이해와 배려를 바탕으로 하기에 상사가 변혁적 리더십의 유형에 가까울수록 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

반대로 거래적 리더십의 경우 리더와 구성원의 교환 관계에 초점을 두고 보상을 통한 관계인만큼, 거래적 리더십 유형의 상사는 구성원의 가족 친화적 제도 사용이 조직 이탈로 여겨지고, 조직 성과에 반하는 행동이라고 여길 수 있다. 이에 가족 친화 제도의 인식 및 활용에 부정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

조직 지원 인식(Perceved organizational support:POS)은 조직이 조직구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로서 사회적 교환이론에 기초하여 제시하였다. 즉 조직이 개인의 기여를 가치있게 여기며 조직이 종업원 복지를 위해 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음이라고 할 수 있다.

아직까지 조직후원인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용이나, 일과 가정 갈등에 직접적으로 미치는 영향에 대한 연구는 없는 실정이고 조직이 구성원의 조직 기여도를 인정하고 배려하면, 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 갖게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어진다는 기존 이론을 바탕으로 할 때, 가족 친화적 제도 인식이나 사용에 있어서는 조직에 대한 헌신과 반대되는 행동으로 여겨 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 이에 가설은 다음과 같다.

가설 3: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서의 가설은 다음과 같이 정리할 수 있다.

가설 1: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-1: 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-2: 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-3: 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-4: 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-1: 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-2: 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-3: 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-4 : 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 자료의 수집

제1절 설문지 구성

1. 조직 문화

위계, 관계, 혁신, 과업문화를 측정하기 위해 본 연구는 앞의 선행이론에서 살펴본 바 있는 문화의 핵심가치의 개념 정의를 구체화시켜 이의 정도를 확인할 수 있는 설문문항을 구성하였다.

각 문화의 핵심 가치와 설명 변수의 주요 내용을 반영, 이를 측정 가능하도록 구체화하는 설문 문항 작성 과정에서는 관련 연구(김호정, 2002; 이동수, 2007; 이영선, 2002; 이환범·이수창, 2006; 임재강·성영태, 2010)에 활용된 질문 내용을 참고하였다.

조직문화 평가도구를 활용해 조직문화를 측정하는 척도에는 리커트 척도를 활용하여 1-5점 가운데 해당 점수를 선택하는 방식과 응답자에게 총 100점 만점으로 4가지 조직문화유형의 주요 특징을 묘사하는 각 항목에 점수를 배분하는 강제 할당 방식[1]이 있는데 본 연구에서는 리커트 5점 척도를 활용하여 해당 점수를 선택하는 방식을 선택하였다.

---

1) 리커트 척도를 활용하면 각각의 문화 유형을 독립적으로 측정하는 것이 가능하고, 서로 다른 문화적 특성이 함께 존재하거나, 서로 배치되어 문화적 특성이 역설적으로 공존하는 문화적 프로필을 왜곡 없이 현실적 실재를 잘 반영할 수 있다는 장점이 있으며, 강제할당방식은 전체 점수의 합계가 100점이 되도록 각 항목에 배분하기 때문에 조직 내에 실제로 존재하는 문화적 특성을 구별할 수 있게 하며, 결과적으로 응답자가 속한 조직의 문화에 대해 좀 더 분화된 평가를 가능하게 한다는 장점이 있다. (주효진·김옥일·박광국, 2007).

2. 리더십

조직의 리더와 부하의 관계를 서비스에 대한 보상의 교환인가 아니면 부하를 가르치고 변형하는가에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 리더십 유형을 측정하기 위하여 Bass and Avolio(1995)가 개발한 MLQ(multfactor leadership questionnaire)를 채순화(2004), 박배후(2006), 최은규(2008)가 수정·사용한 것을 토대로 하여 설문지를 재구성하였다.

3. 조직 지원 인식

조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 이것은 Eisenberger et al.(1986)의 설문항목 중 높은 요인 적재치를 보인 항목을 선택하여 5점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예로서, "우리 조직은 나의 목표와 가치를 매우 존중한다.", "나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 받을 수 있다." 등이 있다.

4. 가족 친화적 제도 인식 및 활용

가족 친화적 제도 인식 및 활용에 대한 측정은 Likert 5점 척도를 사용하여 5개의 각각의 가족 친화 제도에 대해 긍정 또는 부정, 호의적 또는 비호의적인 문항으로 구성하였고, 설문항목은 일정 점수 이상을 중심문화로 추정하는 방식이 아닌, 문화 측정항목별로 합산 후 평균 점수를 이용하였다.

5. 통제변수

또한 인구통계학적 변수를 성별, 연령, 직급, 근무기간, 결혼 여부 등을 통제변수로 두고 연구를 진행하였다.

제2절 자료의 수집

본 연구는 개인이 인지하는 조직문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 효과를 고찰하기 위한 것이 목적이므로 분석단위는 개인이 된다. 분석대상은 중앙정부에 근무하는 공무원을 대상으로 하였다. 조사대상은 행정직의 하위직 공무원에서 실무를 담당, 관리하는 중간관리층 및 최고 관리자층까지를 범위로 설정하였다.

조사 대상 기관은 교육부, 국토교통부, 기획재정부, 안전행정부 등 28개 기관[2)]이며, 각 기관에 10부씩 총 280부를 배포하였다.

본 연구에서 회수된 설문지는 총 255부(91.07%)이며 회수되지 못한 25부와 응답이 불성실하다고 판단된 2부의 설문지를 제외한 총 253부의 설문지를 최종 분석에 활용하였다. 설문 조사 기간은 2013년 10월 14일부터 11월 6일까지이며, SPSS 18.0을 통해 활용 가능한 설문지를 코딩하고, 분석에는 회귀분석 등의 통계 분석기법이 사용되었다.

---

2) 감사원, 고용노동부, 공정거래위원회, 교육부, 국무조정실, 국방부, 국토교통부, 기획재정부, 농림축산부, 대검찰청, 미래창조과학부, 법무부, 보건복지부, 산업통상자원부, 안전행정부, 여성가족부, 통일부, 해양수산부, 국세청, 농촌진흥청, 방위사업청, 소방방재청, 식품관리의약청, 행복도시건설청, 국립수산과학원, 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 정부청사관리소가 이에 해당한다.

제5장 분석방법 및 모형

제1절 분석방법

1. 다중회귀분석(Multiple Regression analysis)

회귀분석이란 종속면수가 하나 이상의 다른 변수, 즉 설명변수에 어떻게 의존하는가에 관심을 둔다. 관찰된 연속형 변수들에 대해 독립변수의 값이 주어졌을 때 종속변수의 평균 또는 평균치를 추정하거나 예측하는 것이다. 또한 이러한 모델이 얼마나 잘 설명하고 있는지를 판별하기 위한 적합도를 측정하는 분석방법이다. 그 중에서도 다중회귀분석은 설명변수가 두 개 이상인 회귀분석으로서 설명변수를 복수로 하여 종속변수와 두 개 이상의 설명변수들 사이에 존재하는 통계적 관계를 추정하기 위해 이용하는 다변량 분석 기법이다. 다중회귀분석은 종속변수의 변화에 대해 하나의 독립변수보다 2개 이상의 독립변수를 사용할 경우 종속변수의 변화를 하나의 독립변수로 분석하는 단순회귀분석보다 더 정확하게 예측할 수 있다는 장점을 가진다. 이러한 고전적 선형회귀분석을 통해 모수를 정확하게 추정하기 위해서는 최소자승법(OLS: Ordinary Least Square)을 이용한다. 이러한 방식을 통해 표본이 주어졌을 때 잔차승을 가능한 한 최소로 만드는 추정치를 구하게 된다. 본 연구에서는 오차항에 독립변수 이외에 통제 변인들, 즉 인구사회학적을 포함하여 통제하고자 한다.

제2절 분석모형

인지된 조직 문화, 리더십, 조직지원인식과 가족 친화적 제도의 인식과 활용 간의 관계는 다중회귀분석을 사용할 때, 다음의 분석모형으로 나타낼 수 있다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot (\text{조직문화}) + \beta_2 \cdot (\text{리더십}) + \beta_3 \cdot (\text{조직지원인식}) + \delta_1 \cdot (\text{성별}) + \delta_2 \cdot (\text{연령}) + \delta_3 \cdot (\text{직급}) + \delta_4 \cdot (\text{결혼여부}) + \delta_5 \cdot (\text{근무기간}) + \varepsilon$$

여기서, Y_i = 각 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용이다.

제6장 분석 결과와 해석

제1절 표본현황

표본의 일반적인 특성을 분석하기 위하여 조사응답자의 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 결혼여부, 직급, 근무기간으로 나누어 빈도 분석을 실시한 결과는 <표 4 > 와 같다.

표본에서 남직원과 여직원의 분포는 253명 중 148명(58.5%)과 105명(41.5%)이고, 연령대로는 20-29세가 29명(11.5%), 30-39세가 132명(52.2%), 40-49세가 61명(24.1%), 50세 이상이 31명(12.3%)이었다. 결혼여부로는 미혼이 74명으로 20.2%, 기혼이 179명으로 70,8%를 차지했다. 직급으로는 1-3급이 3명(1.2%), 4급이 22명(8.7%), 5급이 106명(41.9%), 6급이 46명(18.2%), 7급이 43명(17%), 8,9급이 33명(13%)였으며, 근무기간은 1-5년이 104명으로 41.1%, 6-10년이 58명으로 22.9%, 11-15년이 25명으로 9.9%, 21년 이상이 40명으로 15.8%였다.

<표 4> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
성별	남	148(58.5)	**연령**	20-29세	29(11.5)
	여	105(41.5)		30-39세	132(52.2)
결혼여부	미혼	74(20.2)		40-49세	61(24.1)
	기혼	179(70.8)		50세 이상	31(12.3)
직급	1-3급	3(1.2)	**근무기간**	1-5년	104(41.1)
	4급	22(8.7)		6-10년	58(22.9)
	5급	106(41.9)		11-15년	25(9.9)
	6급	46(18.2)		16-20년	26(10.3)
	7급	43(17.0)		21년 이상	40(15.8)
	8-9급	33(13.0)	**계**		253(100)

제2절 신뢰도 검증

신뢰성이란 유사한 측정도구 또는 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 일컫는다. 즉 신뢰성은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때, 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 척도들이 내적 일관성을 가지고 있는가를 알아보기 위해 내적 일관성 지수 중 하나인 Cronbach's α계수를 이용하였다.

조직문화와 관련한 8개 문항을 조직문화로 나누어 살펴보았을 때 신뢰도 계수는 0.6 이상으로 상대적으로 높게 나타났다. 리더십 및 조직 지원 인식 또한 높게 나타났다. 측정변수의 신뢰도 분석에 대한 자세한 내용은 다음의 <표 5 >에서 설명되었다.

<표 5 : 신뢰도 분석 결과>

변수명		문항수	Cronbach's α
조직문화	위계문화	2	0.636
	집단문화	2	0.819
	혁신문화	2	0.867
	시장문화	2	0.729
리더십	혁신적리더십	3	0.813
	거래적리더십	3	0.759
조직 지원 인식		4	0.877

위 표에서 볼 수 있듯이, 전체적으로 0.6을 넘어서고 있어 설문항목에 신뢰도가 높다고 판단되며, 구체적으로는 조직 지원 인식이 0.877로 가장 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

제3절 변수들간의 상관관계 분석

1. 다중공산성 진단

다중공산성(Multicollinearity)은 복수의 독립변수들 간에 강한 선형관계가 있음을 의미한다. 이러한 맥락에서 회귀분석에서 상정하는 귀무가설을 독립변수들 간에 상관관계가 없음을 가정하고 있다. 그러나 변수들 간에 강한 상관관계를 보일 경우 다중공산성 문제가 발생하게 되어 왜곡된 분석결과가 도출될 가능성이 있다. 이러한 다중공산성 문제는 상관관계 분석을 통해 검토할 수 있는데, 보통 상관관계 계소의 절대값이 .85 이상이 나타나면 변수 사이에 다중 공산성이 있음을 나타낸다.

본 연구에서 제시된 변수들 간의 상호 관련성을 규명하기 위해 피어슨(Pearson)의 상관관계 분석을 사용한 결과는 다음의 <표6>과 같은데, 각 독립변수 간의 상관관계를 살펴보면 90퍼센트의 신뢰수준에서 모든 변수가 통계적으로 유의미하며, 분석 결과 모든 변수에 대한 상관계수의 값이 가장 큰 것이 .546 로 .80 이하로 높지 않은 상관관계를 가진 것을 확인할 수 있다. 이는 독립변수들 간 다중공산성(multicollinearity)의 문제가 없다는 것을 의미한다.

위계 지향 문화의 경우 관계 지향 문화와 0.139, 혁신 지향 문화와 0.176, 과업 지향 문화와 0.273, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 0.247, 조직 지원 인식은 0.156의 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 또한 관계 지향 문화의 경우 혁신 지향 문화와 0.546, 과업 지향 문화와 0.360, 변혁적 리더십은 0.468, 거래적 리더십은 0.417, 조직 지원 인식은 0.486으로 정(+)의 상관관계를 지니며, 혁신 지향 문화는 과업 지향 문화

와 0.497, 변혁적 리더십과 0.403, 거래적 리더십과 0.380, 조직 지원 인식과 0.398의 정(+)의 상관관계를 지닌다. 과업 지향 문화는 변혁적 리더십과 0.345, 거래적 리더십과 0.343, 조직 지원 인식과 0.301의 정(+)의 상관관계를 보인다. 변혁적 리더십의 경우 거래적 리더십과 0.492, 조직지원인식과 0.507의 상관관계를 지니고, 조직지원인식은 거래적 리더십과 0.529의 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이상과 같은 결과는 <표 6>에서 정리하였다.

<표 6: 변수들 간 상관관계 분석>

	위계문화	관계문화	혁신문화	과업문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	조직지원 인식
위계문화	1						
관계문화	.139*	1					
혁신문화	.176**	.546**	1				
과업문화	.273**	.360**	.497**	1			
변혁적리더십	.247**	.468**	.403**	.345**	1		
거래적리더십	.247**	.417**	.380**	.343**	.492**	1	
조직지원인식	.156**	.486**	.398**	.301**	.507**	.529*	1

주) ** p<0.01, * p<0.05

제4절 인지하는 조직문화, 리더십, 조직 지원 인식

먼저 하나의 요인으로 묶인 각 문항들을 변수합산을 통해 평균값을 계산하고 각각의 변인으로 구성하여 정리해보았고 이는 다음과 같다.

<표 7: 각 변수 평균>

	위계 문화	관계 문화	혁신 문화	과업 문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	조직 지원인식
평균	3.85	3.55	3.30	3.64	3.45	3.09	3.01

Draft(2004)는 현실적으로 조직은 어느 특정한 문화유형으로만 존재하는 것이 아니라 여러 가지 문화 유형이 가지는 특징적 요소들을 동시에 가지는 경우가 많다고 하였고, 본 연구의 문화 분석 결과에 있어서도 다양한 문화 유형을 동시에 갖고 있는 것으로 나타났다. 조사대상자들이 인지하는 조직문화 유형은 위계 지향 문화, 과업 지향 문화, 관계 지향 문화, 혁신 지향 문화의 순으로 나타나 서울대학교 한국행정연구소(2006)에서 조사한 정부부처의 조직문화유형 분석결과, 시장지향형 문화(과업문화)와 위계지향형 문화의 혼합형이라고 분석한 내용과 일치한다고 할 수 있다. 또한 이 연구에서도 혁신지향형 문화적 특성을 가장 적게 가지고 있다는 분석결과를 보였는데, 본 연구에서도 동일한 결과를 얻었다.

기관장의 리더십 유형으로는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 다소 높게 나타났으며, 조직 지원 인식에 있어서는 3.01로 높지도 낮지도 않은 것으로 나타났다.

제5절 조직문화, 리더십, 조직지원인식이 가족 친화 제도 인식에 미치는 영향

본 연구는 개인이 인지한 조직문화, 리더십, 조직지원인식에 따라 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 미치는 영향을 분석한 연구로, 먼저 가족 친화적 제도의 인식과 관련한 효과를 분석하고자 한다.

다중회귀분석 모형에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수는 몇 단위 변하는지를 나타내며 표준화 회귀계수는 여러 설명 변수들 간의 상대적인 영향력의 크기를 비교하도록 표준화되어 도출된 계수이다. 본 연구에서는 설명변수들 간 상대적인 영향력의 크기보다 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 분석하고자 하기 때문에 표준화된 회귀계수는 일차적으로 배제하고 회귀계수를 통해 영향력을 살펴보고자 한다.

1. 출산휴가

먼저, 출산휴가 제도에 대한 인식의 긍정성을 평가하는 문항에서 평균은 4.17로 대체로 만족하는 정도임을 알 수 있었다. 또한 출산휴가 제도에 있어서 성별은 유의미한 변수(p=0.028)로 작용했는데, 이는 전통적으로 출산휴가는 출산을 겪는 여성들이 많이 사용하고 친숙하게 받아들이는 제도이기에 남성에 비해 여성일수록 제도에 대한 긍정적 인식을 하는 것이라 여겨진다.

조직문화 측면에서는 위계 지향 문화(p=0.000) 및 관계 지향 문화(p=0.210)로 인식할 때, 가족 친화적 제도에 대한 인식에 있어서도 정(+)

의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십일수록, 출산휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.(p=0.044)

<표 8> 설명변수 : 출산휴가에 대한 인식 (평균: 4.17)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.226	0.103	0.140	2.205	0.028
연령	-.0.097	0.112	-0.102	-0.867	0.387
직급	-0.031	0.042	-0.049	-0.754	0.451
결혼여부	0.096	0.126	0.054	0.758	0.449
근무기간	0.022	0.061	0.040	0.356	0.722
위계문화	0.254	0.068	0.237	3.758	0.000
관계문화	0.210	0.076	0.215	2.774	0.006
혁신문화	0.009	0.071	0.010	0.134	0.894
과업문화	0.057	0.079	0.051	0.723	0.471
변혁적리더십	0.184	0.091	0.165	2.026	0.044
거래적리더십	-0.121	0.100	-0.099	-1.211	0.227
조직지원인식	-0.073	0.093	-0.068	-0.791	0.429
상수	2.307	0.437		5.284	0.000
R제곱	0.175				
수정된R제곱	0.133				
F값	4.238				

2. 육아휴직

육아휴직 제도에 대한 인식도 평균 4.06으로 대부분 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

육아휴직 제도에 대한 인식에서 조직문화별 인식차이를 보면, 출산휴가와 동일하게 위계 지향 문화($p=0.000$)와 관계 지향 문화($p=0.000$)에서 유의미한 결과가 있었고, 이를 통해 볼 때, 위계 지향 문화와 관계 지향 문화에서 육아휴직 제도에 대한 인식이 긍정적으로 나타났음을 알 수 있다.

또한 리더십에서도 변혁적 리더십에서 유의미했으며($p=0.027$) 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견할 수 있었다.

마지막으로 조직 지원 인식도 유의미하게 나타났는데($p=0.049$, $ß=-0.168$)로 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도에 대한 인식이 감소한다는, 즉 부(-)의 영향을 미치는 원인으로 파악되었다.

<표 9>설명변수 : 육아휴직에 대한 인식 (평균: 4.06)					
변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의 확률
성별	0.215	0.111	0.120	1.933	0.054
연령	-0.045	0.121	-0.043	-0.375	0.708
직급	-0.015	0.045	-0.021	-0.342	0.733
결혼여부	0.140	0.137	0.072	1.023	0.307
근무기간	-0.022	0.066	-0.037	-0.337	0.737
위계문화	0.331	0.074	0.278	4.495	0.000
관계문화	0.317	0.082	0.294	3.848	0.000
혁신문화	-0.050	0.077	-0.050	-0.645	0.520
과업문화	0.029	0.086	0.023	0.332	0.740
변혁적리더십	0.219	0.099	0.179	2.222	0.027
거래적리더십	-0.116	0.109	-0.086	-1.063	0.289
조직지원인식	-0.198	0.100	-0.168	-1.978	0.049
상수	1.942	0.470		4.132	0.000
R제곱	0.204				
수정된R제곱	0.164				
F값	5.126				

3. 가족 간호 휴가

가족 간호 휴가제도에 대한 긍정성을 평균한 결과, 3.20점으로 출산휴가와 육아휴직 제도에 비해 다소 낮은 점수가 도출되었다.

가족 간호 휴가제도에서는 직급이 유의미한 변수로 나왔는데 (p=0.047), 상위보다 하위직으로 내려갈수록 가족 간호 휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식한다는 것을 알 수 있었다.

또한 조직 문화적 측면에서는 관계 지향 문화(p=0.017)일수록 가족 보건 휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식한다는 결과가 도출되었고, 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 (p=0.034) 직원들이 가족 간호 휴가 제도를 긍정적으로 생각함을 알 수 있었다.

<표 10> 설명변수 : 가족간호휴가 제도에 대한 인식 (평균: 3.20)					
변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.093	0.148	0.043	0.628	0.531
연령	0.245	0.159	0.194	1.539	0.125
직급	0.119	0.060	0.138	2.000	0.047
결혼여부	0.012	0.183	0.005	0.064	0.949
근무기간	-0.045	0.087	-0.062	-0.516	0.616
위계문화	0.060	0.097	0.042	0.620	0.536
관계문화	0.263	0.110	0.198	2.396	0.017
혁신문화	-0.136	0.102	-0.111	-1.330	-0.185
과업문화	-0.121	0.115	-0.080	-1.044	0.298
변혁적리더십	0.280	0.132	0.186	2.127	0.034
거래적리더십	-0.103	0.144	-0.063	-0.719	0.473
조직지원인식	-0.037	0.133	-0.026	-0.278	0.781
상수	1.408	0.625		2.252	0.025
R제곱	0.182				
수정된R제곱	0.135				
F값	1.730				

4. 시차출퇴근제

시차출퇴근제에 대한 제도 인식에 대한 긍정성 정도는 3.62로 출산휴가 및 육아휴직 제도에 비해서는 낮으나, 가족 간호 휴가보다는 높은 점수이며, 약간 긍정하는 것으로 볼 수 있다.

시차출퇴근제에 대한 분석에서는 변혁적 리더십에서만 유의미한 결과(p=0.004)가 나타났고, 기관장 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 시차출퇴근제에 대한 인식이 긍정적이라는 결과로 도출되었다.

<표 11> 설명변수 : 시차출퇴근제에 대한 인식 (평균: 3.62)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.099	0.144	0.045	0.687	0.493
연령	0.216	0.156	0.170	1.381	0.168
직급	0.063	0.058	0.073	1.093	0.275
결혼여부	-0.027	0.177	-0.012	-0.153	0.878
근무기간	0.035	0.085	0.049	0.412	0.681
위계문화	0.140	0.095	0.097	1.471	0.143
관계문화	0.131	0.106	0.100	1.231	0.219
혁신문화	-0.066	0.099	-0.055	-0.070	0.504
과업문화	-0.060	0.112	-0.040	-0.535	0.593
변혁적리더십	0.377	0.128	0.252	2.943	0.004
거래적리더십	0.032	0.141	0.020	0.229	0.819
조직지원인식	-0.238	0.129	-0.166	-1.837	0.067
상수	1.506	0.609		2.472	0.014
R제곱	0.106				
수정된R제곱	0.061				
F값	2.351				

제6절 조직문화, 리더십, 조직지원인식이 가족 친화 제도 활용에 미치는 영향

1. 출산휴가 제도 활용

출산휴가 제도 활용에 대한 점수는 평균 3.89점으로 긍정적이나 대부분이 활용하는 정도는 아니라고 할 수 있다.

제도 활용 측면에서도 인식 측면과 동일하게 성별이 유의미한 변수($p=0.001$)로 나타났고, 이는 여성일수록 출산휴가 제도 활용에 높다는 결과로 볼 수 있다.

조직 문화 측면에서는 위계 지향 문화($p=0.000$)와 관계 지향 문화($p=0.001$)에서 유의미했으며, 위계 지향 문화일수록, 그리고 관계 지향 문화일수록 출산휴가 제도 활용이 높은 것으로 분석할 수 있겠다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십에서 ($p=0.005$) 유의미한 결과가 도출되었고, 기관장이 변혁적 리더십에 해당할수록 출산휴가 제도 활용이 높아지는 것으로 분석되었다.

<표 12> 설명변수 : 출산휴가 제도 활용 (평균: 3.89)					
변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.376	0.087	0.251	4.320	0.001
연령	-0.008	0.095	-0.009	-0.085	0.933
직급	-0.041	0.036	-0.068	-1.153	0.250
결혼여부	0.109	0.107	0.067	1.018	0.310
근무기간	0.042	0.052	0.083	0.806	0.421
위계문화	0.255	0.057	0.257	4.444	0.000
관계문화	0.210	0.064	0.232	3.260	0.001
혁신문화	0.020	0.060	0.024	0.338	0.736
과업문화	0.083	0.068	0.080	1.221	0.223
변혁적리더십	0.221	0.077	0.213	2.867	0.005
거래적리더십	-0.057	0.086	-0.050	-0.659	0.510
조직지원인식	-0.054	0.081	-0.053	-0.663	0.508
상수	1.218	0.372		3.278	0.001
R제곱	0.313				
수정된R제곱	0.277				
F값	8.903				

2. 육아휴직 제도 활용

육아휴직에서도 성별이 유의미한 변수(p=0.004)로 나타났으며, 남성도 동일하게 육아휴직을 사용할 수 있지만, 여성일수록 육아휴직 제도 활용이 증가한다고 볼 수 있겠다.

조직 문화 측면에서는 위계 지향 문화(p=0.000)와 관계 지향 문화(p=0.002)에서 유의미했으며, 위계 지향 문화일수록, 관계 지향 문화일수

록 육아휴직 제도 활용이 증가함을 알 수 있다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수(p=0.007)로 나타났으며, 이는 기관장 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 육아휴직 제도를 잘 활용하는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직 지원 인식도 유의미한 변수(p=0.046)로 영향을 미치는데, 조직 지원 인식이 낮을수록 육아휴직 제도 활용이 증가하는 것으로, 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도 활용이 감소하는 것으로 분석할 수 있겠다.

<표 13> 설명변수 : 육아휴직 제도 활용 (평균: 3.88)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.264	0.090	0.171	2.933	0.004
연령	-0.033	0.098	-0.035	-0.333	0.740
직급	-0.011	0.036	-0.018	-0.299	0.765
결혼여부	0.166	0.110	0.099	1.504	0.134
근무기간	0.037	0.053	0.071	0.691	0.490
위계문화	0.304	0.060	0.296	5,108	0.000
관계문화	0.208	0.067	0.222	3.108	0.002
혁신문화	0.059	0.062	0.069	0.941	0.348
과업문화	0.114	0.071	0.106	1.613	0.108
변혁적리더십	0.218	0.080	0.206	2.738	0.007
거래적리더십	-0.079	0.088	-0.068	-0.898	0.370
조직지원인식	-0.162	0.081	-0.158	-2.005	0.046
상수	1.145	0.383		2.9924	0.003
R제곱	0.304				
수정된R제곱	0.268				
F값	8.578				

3. 가족 간호 휴가 제도 활용

가족 간호 휴가 제도의 경우, 활용도 평균점수가 2.79점으로 대체적으로 잘 활용되지 않는다고 볼 수 있다.

여기서는 직급($p=0.012$)이 유의미한 변수로 나타났으며, 하위 직급일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 증가하며, 상위 직급일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 감소한다고 분석된다.

또한 조직문화 측면에서는 관계 지향 문화가 유의미한 변수($p=0.020$)로 나타났고, 이는 관계문화일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 증가한다고 볼 수 있겠다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수($p=0.008$)로 나타났고, 이는 기관장 리더십이 변혁적 리더십에 가까울수록, 직원들의 가족친화적 제도 활용이 증가한다고 분석할 수 있다.

<표 14> 설명변수 : 가족간호휴가제도 활용 (평균: 2.79)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	-0.005	0.110	-0.003	-0.046	0.964
연령	0.191	0.120	0.190	1.587	0.114
직급	0.113	0.045	0.165	2.527	0.012
결혼여부	0.003	0.135	0.002	0.021	0.983
근무기간	0.096	0.065	0.168	1.469	0.143
위계문화	0.066	0.072	0.058	0.909	0.364
관계문화	0.192	0.082	0.182	2.352	0.020
혁신문화	-0.061	0.076	-0.062	-0.794	0.428
과업문화	-0.120	0.087	-0.100	-1.381	0.169
변혁적리더십	0.260	0.098	0.218	2.664	0.008
거래적리더십	-0.072	0.107	-0.056	-0.677	0.499
조직지원인식	-0.015	0.099	-0.013	-0.156	0.876
상수	0.738	0.469		1.573	0.117
R제곱	0.192				
수정된R제곱	0.150				
F값	4.505				

4. 시차출퇴근제 활용

시차출퇴근제 활용과 관련하여, 직급(p=0.024)과 근무기간(p=0.157)이 유의미한 변수로 나타났는데, 이는 하위직급일수록, 근무기간이 길수록 시차출퇴근제 활용이 증가하는 것으로, 상위직급일수록, 근무기간이 짧을수록 시차출퇴근제 활용이 감소하는 것으로 분석할 수 있다.

조직 문화 측면에서는 유의미한 변수가 나타나지 않았고, 리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수(p=0.007)로 나타났으며, 기관장 유형이 변혁적 리더십에 가까울수록, 구성원들의 시차출퇴근제 활용이 증가하는 것으로 나타났다.

<표 15> 설명변수 : 시차출퇴근제 활용 (평균: 3.25)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	-0.009	0.117	-0.004	-0.073	0.942
연령	0.090	0.127	0.079	0.705	0.482
직급	0.136	0.047	0.176	2.906	0.004
결혼여부	0.167	0.143	0.080	1.171	0.243
근무기간	0.157	0.069	0.245	2.270	0.024
위계문화	0.140	0.077	0.109	1.823	0.069
관계문화	0.108	0.086	0.093	1.259	0.209
혁신문화	-0.023	0.080	-0.021	-0.286	0.776
과업문화	0.045	0.091	0.034	0.498	0.619
변혁적리더십	0.283	0.103	0.213	2.733	0.007
거래적리더십	0.060	0.114	0.041	0.526	0.599
조직지원인식	-0.064	0.105	-0.050	-0.611	0.542
상수	0.050	0.493		0.102	0.919
R제곱	0.264				
수정된R제곱	0.226				
F값	7.045				

제7절 해석

1. 가족 친화적 제도의 인식적 측면

가족 친화적 제도를 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제로 각각의 분석 결과를 살펴보았다.

권경득(2003)과 강인호 외(2005)는 연구에서 여성 친화적 정책에 대한 성별간 인식의 차이가 있음을 제시하고 있는데 본 연구에서도 출산휴가 제도에 대한 인식에서 성별에 따라 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 출산이 여성의 전통적인 역할로 인식되고, 배우자 출산휴가가 존재하지만 아직 꺼리는 분위기 때문에 제도 인식에 있어서도 차이를 갖는다고 하겠다. 이러한 성별간 인식차이로 볼 때, 정부조직 내 여성의 구성비율이 가족 친화적 제도에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

직급의 경우 가족간호 휴가제에 있어서 유의미한 변수로 나타났고, 하위직급일수록 가족간호 휴가 제도에 대한 인식이 긍정적이고, 상위직급일수록 가족간호 휴가 제도에 대한 인식이 부정적인 것으로 분석할 수 있다. 이는 업무부담이 적고, 일의 강도가 약할수록 가족 친화적 제도에 대해 긍정적으로 인식한다고 볼 수 있다.

또한 출산휴가와 육아휴직 제도 인식에 있어서 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가, 가족간호 휴가 제도 인식에 있어서는 관계 지향 문화가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 먼저 위계 지향 문화의 경우 공식적인 규칙과 규범을 중요시 생각하는 만큼, 가족 친화적 제도도 국가적 시책으로 장려되고 전파되고 있는 점을 생각할 때, 구성원들의 제

도 사용이 일종의 규칙, 규정으로 여겨져 제도에 대한 긍정적 인식으로 이어진다고 볼 수 있겠다.

또한 관계 지향 문화의 경우, 인간관계와 팀워크를 중시하고 인간에 대한 관심이 중요하게 여겨지는 만큼, 출산과 육아 등 가정생활에 대한 인간적 배려가 가족 친화적 제도에 대한 긍정적 인식으로 이어진다고 분석된다.

변혁적 리더십의 경우 네 가지 가족 친화적 제도 모두에 정(+)의 영향을 주는 유의미한 변수로 분석되었는데, 이는 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 가족 친화적 제도에 대한 인식이 긍정적임을 나타낸다. 변혁적 리더십이 리더가 구성원의 욕구를 파악하고, 개별적 참여를 유도하는 리더십으로 일방적으로 행해지는 지시 명령, 또는 단순히 성과에 대한 보상 위주의 리더십이 아니기에, 리더는 구성원의 가족 친화적 제도의 긍정적 인식에 정의 영향을 주는 것으로 분석된다.

조직 지원 인식은 육아휴직 제도에서 의미 있는 변수로 나타났는데, 조직 지원 인식이 높을수록 조직과의 호혜성의 관계에서 조직에 대한 부담감 의무감을 가진다고 할 수 있다. 또한 이런 부담은 조직의 헌신을 강요받게 되고, 가족 친화 제도의 사용은 조직에의 헌신과 상반되는 것으로 판단되어, 조직 지원 인식이 높을수록 가족 친화적 제도 사용에 대한 부정적 인식이 증가하는 것으로, 조직 지원 인식이 낮을수록 제도에 대한 인식이 긍정적인 것으로 분석된다.

<표 16 :가족 친화적 제도 인식 >

	종속변수	출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
구분	변수명	B(Beta)			
constant		2.307	1.942	1.408	0.014
통제변수	성별	0.226(0.140)*	0.215(0.120)	0.093(0.043)	0.099(0.045)
	연령	-0.097(-0.102)	-0.045(-0.043)	0.245(0.194)	0.216(0.170)
	직급	-0.031(-0.049)	-0.015(-0.021)	0.119(0.138)*	0.063(0.073)
	결혼여부	0.096(0.040)	0.140(0.072)	0.012(0.005)	-0.027(-0.012)
	근무기간	0.022(0.040)	-0.022(-0.037)	-0.045(-0.062)	0.035(0.049)
조직문화	위계문화	0.254(0.237)**	0.331(0.278)**	0.060(0.042)	0.140(0.097)
	관계문화	0.210(0.215)**	0.317(0.294)**	0.263(0.198)*	0.131(0.100)
	혁신문화	0.009(0.010)	-0.050(-0.050)	-0.136(-0.111)	-0.066(-0.055)
	과업문화	0.057(0.051)	0.029(0.023)	-0.121(-0.080)	-0.060(-0.040)
리더십	변혁적	0.184(0.165)*	0.219(0.179)*	0.280(0.186)*	0.377(0.252)**
	거래적	-0.121(-0.099)	-0.116(-0.086)	-0.103(-0.063)	0.032(0.020)
조직지원인식		-0.073(-0.068)	-0.198(-0.168)*	-0.037(-0.026)	-0.238(-0.166)
R제곱		0.175	0.204	0.182	0.106
수정된 R제곱		0.133	0.164	0.135	0.061
F값		4.238	5.126	1.730	2.351
표본수		253	253	253	253

주) ** p<0.01, * p<0.05

2. 가족 친화적 제도의 활용적 측면

제도 활용과 관련하여 각각의 제도를 분석한 결과를 정리하였다.

먼저 출산휴가 제도 활용의 경우, 제도 인식과 마찬가지로 성별에 따른 차이가 있었고, 이는 출산이 여성 고유의 영역이라는 인식이 저변에 있기 때문이라고 여겨진다. 또한 배우자 출산휴가가 존재하더라도, 이 제도에 대해서 구체적으로 모르거나 알면서도 사용하기에 일주일간 자리비우기가 눈치가 보인다는 의견도 자료 수집 중 얻을 수 있었다.

가족간호 휴가 제도 및 시차출퇴근제 활용에 있어서는 직급이 유의미한 변수로 나타났고, 이는 하위 직급일수록 제도 활용이 증가하고, 상위 직급일수록 제도 활용이 감소하는 것을 의미한다. 이는 곧 제도 인식의 분석과 마찬가지로, 직급마다 다른 업무 부담과 역할, 비중 및 조직의 개인에 대한 기대 등에 차이가 존재함에 따라 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다.

시차 출퇴근제의 경우, 근무기간도 영향을 미치는 것으로 분석되는데, 근무기간이 길수록 가족 친화 제도를 더 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이는 근무기간이 길수록, 제도 이용이 수월한 것으로 판단되며, 가족 친화적 제도가 장기적 관점에서 조직 몰입과 생산성을 증가시키는 제도이나 아직까지 구성원 대부분이 이용하는 보편적인 제도는 아니기에 제도 활용에 있어서 조심스러울 수 있다는 점, 특히 보수적인 공직 문화를 고려할 때, 근무기간이 적은 신입직원의 경우 새로운 제도 이용은 강제로 사용을 권장 받지 않는 한 어렵다는 점 등을 고려해볼 때 이해가능하다.

조직 문화적 측면에서 볼 때, 제도 인식과 마찬가지로 출산휴가와 육아휴직에서는 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가, 가족 간호 휴가 제도는 관계 지향 문화가 유의미한 변수로 나타났다. 시차출퇴근제도에 있어서는 조직문화 변수들 중에 유의미한 변수는 없었다.

제도 인식 측면에서도 분석했듯, 위계 지향 문화의 경우 조직 내 규칙과 규범을 강조하고, 이에 따르는 것이 당연한 문화로, 현재 저출산 문제의 극복을 위해 전방위적 노력들이 다각적으로 이뤄지고 있고, 특히 정책적으로 가족 친화적 제도의 사용을 적극 권장하는 공직 사회 분위기를 볼 때, 조직 상부에서의 가족 친화적 제도 이용이 강조되고 있고 이러한 제도 활용은 위계 지향적 문화에서 더욱 긍정적으로 나타나고 있다고 볼 수 있겠다. 다만 가족 간호 휴가제와 시차출퇴근제의 경우, 모두 가족 친화적 제도에는 포함되나, 가족 친화적 제도의 하나로 인식되지 못하는 경우도 있었고, 가족 간호 휴가제에 대해서는 제도의 존재 여부를 모르는 공무원들도 자료 수집 중 다소 볼 수 있었다는 점을 볼 때, 유의미한 결과가 나타나지 않을 수도 있었다고 해석된다.

또한 관계 지향적 문화에서 가족 친화적 제도 활용이 증가함을 알 수 있었는데, 이는 구성원에 대한 관심과 배려가 구성원의 개인적 사정 및 가정사에 대한 관심으로 이어져, 이러한 제도의 사용을 이해, 공감하고 나아가 배려하는 것으로 해석할 수 있겠다.

리더십 측면에서는 당초 가설대로, 변혁적 리더십에서 네 가지 가족 친화적 제도가 모두 유의미한 것으로 나타났으며, 모두 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 가까울수록 가족 친화적 제도 활용이 증가하는 것으로 분석된다. 이는 구성원의 욕구에 대한 파악을 통해 구성원의 사기를 끌어내는 변혁적 리더십의 성향을 가진 지도자가 존재할 경우, 구성원을

단순 조직의 성과를 위한 수단으로서가 아니라, 구성원의 삶 전반에 대한 이해와 통찰을 하고, 제도 사용에 적극적 지지를 할 수 있기에, 가족친화적 제도의 활용이 증가하는 것으로 해석된다.

한편, 조직 지원 인식의 경우, 육아휴직 제도 활용에 있어서 부(-)의 영향을 끼치는 유의미한 변수로 분석되는데, 이는 조직 지원 인식이 낮을수록 육아휴직 제도 활용이 증가하고, 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도 활용이 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 육아휴직 제도는 조직에 대한 헌신과 기대에 대한 부담감을 구성원이 가질 경우, 제도 활용이 꺼려진다는 것으로 해석된다.

< 표 17 : 가족 친화적 제도 활용 >

	종속변수	출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
구분	변수명	B(Beta)			
constant		1.218	1.145	0.738	-0.009
통제변수	성별	0.376(0.251)**	0.264(0.171)	-0.005(-0.003)	-0.009(-0.004)
	연령	-0.008(-0.009)	-0.033(-0.035)	0.191(0.190)	0.090(0.079)
	직급	-0.041(-0.068)	-0.011(-0.018)	0.113(0.165)*	0.136(0.176)**
	결혼여부	0.109(0.107)	0.166(0.099)	0.003(0.002)	0.167(0.080)
	근무기간	0.042(0.083)	0.037(0.071)	0.096(0.168)	0.157(0.245)*
조직문화	위계문화	0.255(0.257)**	0.304(0.296)**	0.066(0.058)	0.140(0.109)
	관계문화	0.210(0.232)**	0.208(0.222)**	0.192(0.182)*	0.108(0.093)
	혁신문화	0.020(0.024)	0.059(0.069)	-0.061(-0.062)	-0.023(-0.021)
	과업문화	0.083(0.080)	0.114(0.106)	-0.120(-0.100)	0.045(0.034)
리더십	변혁적	0.221(0.213)**	0.218(0.206)**	0.260(0.218)**	0.283(0.213)**
	거래적	-0.057(-0.050)	-0.079(-0.068)	-0.072(-0.056)	0.060(0.041)
조직지원인식		-0.054(-0.053)	-0.162(-0.158)*	-0.015(-0.013)	-0.064(-0.050)
R제곱		0.313	0.304	0.192	0.264
수정된 R제곱		0.277	0.268	0.150	0.226
F값		8.903	8.578	4.505	7.045
표본수		253	253	253	253

주) ** $p<0.01$, * $p<0.05$

제7장 결론

제1절 요약

본 연구의 분석결과 및 해석을 통한 가설검증 결과는 다음과 같다.

먼저 조직 문화적 측면에서 볼 때, 위계 지향 문화와 관계 지향 문화에서 가족 친화적 제도 활용은 정(+)의 관계를 가진다. 위계 지향 문화일수록, 관계 지향 문화일수록 가족 친화적 제도 인식에 있어서도, 또한 활용에 있어서도 대체적으로 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 설정한 가설은 타당하다고 할 수 있겠다.

리더십의 경우 리더의 특성이 변혁적 리더십에 가까울수록, 가족 친화적 제도에 대한 긍정적 인식 및 제도 활용이 증가하는 것으로 나타난다.

조직 지원 인식의 경우, 조직 지원 인식이 낮을수록 가족 친화적 제도 인식에 긍정적이며, 활용이 증가하는 것으로 나타났고, 조직 지원 인식이 높을수록 가족 친화적 제도 인식이 부정적이며 그 활용도 또한 감소하는 것을 볼 수 있었다.

인구통계학적 변수를 제외하고는, 제도 인식 및 결과에 있어서 유의미한 정도에만 차이가 있었을 뿐, 신뢰도 95퍼센트 수준으로 볼 때, 제도 인식과 활용은 같은 결과를 보인다고 할 수 있다. 가설검증결과는 다음의 표로 정리할 수 있다.

<표 18 : 가족 친화적 제도에 대한 인식 측면 가설 검증 결과>

		출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
조직문화	위계문화	(+)**	(+)**		
	관계문화	(+)**	(+)**	(+)*	
	혁신문화				
	과업문화				
리더십	변혁적	(+)*	(+)*	(+)*	(+)**
	거래적				
조직지원인식			(-)*		

<표 19 : 가족 친화적 제도 활용 측면 가설 검증 결과>

		출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
조직문화	위계문화	(+)**	(+)**		
	관계문화	(+)**	(+)**	(+)*	
	혁신문화				
	과업문화				
리더십	변혁적	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**
	거래적				
조직지원인식			(-)*		

제2절 정책적 시사점 : 가족 친화적 제도의 활용을 위한 방안

1. 조직문화에 대한 인식의 변화

위계 지향 문화 및 관계 지향 문화에서 가족 친화적 제도 인식 및 활용이 정(+)의 관계임을 알 수 있었다. 최근 조직의 생산성을 극대화하기 위해 시장 지향적인 원리에 따라 혁신 지향 문화, 과업 지향 문화의 도입이 이뤄졌고, 한 예로 참여정부에서는 혁신지향 문화가, 이명박 정부에서는 선진일류라고 하여 과업지향 문화의 바람이 불기도 했다.

그러나 저출산에 대한 해결로서의 가족 친화적 제도의 인식 및 활용 측면을 볼 때, 위계 지향 문화 및 관계 지향 문화는 오히려 긍정적인 결과를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 현재의 공직문화가 개선되어야 할 대상이 아니라, 장기적인 생산성 관점 및 저출산 해결과 관련해서는 장려해야 할 문화일 수도 있음을 보여준다고 하겠다. 많은 논문들이 가족 친화적 제도가 조직 몰입과 생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석할 때 현재의 공직문화에 대해 새로운 과점에서 바라볼 필요가 있다.

무조건적 기업 문화의 도입을 통한 생산성 확대가 아니라, 저출산 문제를 해결하고 장기적 관점의 생산성 증대를 생각할 때 가족 친화적 제도의 사용에 긍정적인 기존의 공직 문화에 의미를 둘 수 있는 것이다.

또한 이는 제도가 아직 우리 사회에 뿌리 내리기 이전의 단계에서 제도의 초기 집행과 정착을 위해서는 규정을 준수하고, 규범을 우선하는 문화에서의 강제적 시행도 필요함을 보인다고 하겠다. 이는 저출산 해결을 위해 공직 외에도 기업으로의 적극적인 전파가 필요한 이 시점에서 의미를 갖는다.

2. 변혁적 리더십의 필요성

변혁적 리더십은 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 모든 제도에서 유의미한 변수로 정(+)의 영향을 보이는 것으로 나타났다. 즉 기관장의 리더십이 가족 친화적 제도의 장래에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있는 것이다. 기관장이 구성원과의 거래를 통한 리더십 행사가 아니라, 구성원의 욕구와 상황을 파악하고, 구성원과의 상호작용을 하는 변혁적 리더일수록 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 긍정적이라고 하겠다.

따라서, 과장급 이상의 조직 리더에 대한 교육과정에 있어서, 이러한 변혁적 리더십에 대한 교육이 필요하다. 공무원 교육에 있어서 리더십개념에 대한 인지 및 리더십 발현을 위한 실질적인 교육과정을 마련하고, 변혁적 리더 양성이 요구된다고 하겠다.

3. 가족 친화적 제도에 대한 조직적 차원의 인센티브 및 공감대 형성

조직 지원 인식이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 있어서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 조직 지원 인식이 조직과의 호혜성의 관계에서 나타나는 조직에 대한 충성심과 헌신을 기대하는 것으로 가족 친화적 제도 사용을 제한하는 요소로 작용함을 뜻한다고 하겠다. 따라서 이러한 가족 친화적 제도 사용이 도리어 조직에 이로운 것이라고 여기게 할 수 있도록 제도 사용에 있어 인센티브 제도를 개선하는 것이 필요하다.

현재 출산휴가의 경우, 같은 과 인원으로 임시 대체 인력을 마련하고,

업무 부담 및 일정 비용을 지원함에 따라 해결하고 있지만, 조직 구성원들의 업무 부담 증가로 인해 남은 직원들의 불만이 존재하는 것이 사실이다. 또한 출산휴가와 육아휴직을 함께 사용할 경우 즉시 인력 배치를 하는 것으로 정해져 있지만, 실제로 공직 인력풀(pool)이 협소하기에 인력 충원이 바로 되지 못한다. 즉, 이런 점을 고려할 때, 가족 친화적 제도를 사용하려는 구성원은, 가족 친화적 제도 사용에 있어 조직에 대한 미안함을 갖는 동시에 조직에 대한 기대에 부응하지 못한다고 생각하게 되고, 특히 조직에 대한 헌신과 기대가 클수록 조직에 대한 일종의 부담감을 가져 제도의 사용을 꺼리게 되는 것이다.

따라서 제도를 활용할 때 오히려 구성원이 속한 조직에 혜택을 부여할 수 있는 인센티브의 부여가 확실해져야 할 것이다. 제도 사용으로 결원이 생길 경우, 다른 곳보다 인력을 우선 배치하고, 가족 친화적 제도를 사용하는 구성원이 있을 경우, 조직 성과에 가점을 주는 제도적 개선이 요구되는 것이다.

인센티브와 조직 분위기 개선 등을 통해 가족 친화적 제도의 사용이 조직에의 헌신과 상반된다는 인식을 바꿔 오히려 가족 친화적 제도의 사용이 조직 발전과 조직 몰입에, 나아가 장기적인 생산성 관점에서 긍정적인 요인이 된다는 인식이 개선이 요구된다.

제3절 본 연구의 한계

1. 분석대상의 범위 문제

본 연구가 가지는 주제의 유효성에도 불구하고 본 연구는 다음의 한계점 내지는 제언을 가진다. 첫째, 표본대상의 한계점으로 인해 일반화의 어려운 문제가 있다. 본 연구에서는 연구대상을 중앙부처 공무원으로 한정지어 일반화의 어려운 문제가 있다. 전수조사가 어려워 표본을 통한 설문조사를 진행하였으나, 후속 연구에서는 좀더 광범위한 표본대상을 통한 연구의 일반화에 접근할 필요가 있다.

2. 분석방법상 문제

본 연구의 데이터는 횡단면 자료(cross-sectional data)라는 점에서 한 시점의 다양한 정부부처를 대상으로 하여 분석하고 있다. 그러나 이는 횡단면적 자료가 아닌 시계열 자료를 이용하여 향후 유사한 연구가 이뤄질 필요가 있을 것이다.

또한 설문지를 통한 양적 방법을 추구하였으나, 실제로 이용에 있어서 애로 사항은 없는지 등에 대한 면접 등의 방법을 통한 질적 연구도 추가적으로 필요하다고 판단된다.

한편, 본 논문에서 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식과 가족 친화적 제도의 활용을 파악하기 위해 회귀분석을 사용하였는데, 이 때 회귀분석을 사용함으로써 독립 변수들 간의 상호작용을 고려하지 못하였다. 독립변수 들 간에도 상호작용이 존재한다는 사실을 간과할 수 없으나 분석의 편의를 위하여 독립변수들 간의 상호작용을 고려하지 않고 연구를 진행함에 따라 이로 인한 간접효과를 파악하지 못하였다. 향후 연구에서는 독립변수들 간의 상호작용으로 인한 간접효과까지 파악할 수 있는 경로분석 기법이나 구조 방정식 등과 같은 분석을 활용한 연구가 행해질 필요가 있다고 보인다.

3. 개념의 범위 확장 및 추가 변수들에 대한 연구의 필요성

가족 친화적 제도를 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제로 그 범위를 한정 지어 연구를 진행하였다. 그러나 본 연구의 분석대상에 포함되지 않은 또 다른 다양한 가족 친화적 제도를 연구에서 배제한 채 가족 친화적 제도의 활용을 분석하여 이에 대한 논의의 정당성에 한계를 지닌다고 할 수 있다. 이에 앞으로 진행될 후기 연구에서는 경제적 지원제도, 직장보육시설 이용여부 등 다양한 제도를 포함하여 연구 분석의 범위를 넓힐 필요가 있다.

또한 추가적으로 진행한 성별에 따른 독립변수 t검증 결과 출산휴가와 육아휴직은 성별에 따라서 인식 및 활용에 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이에 추가적으로 이와 관련하여, 독립변수와 조절변수를 곱한 값이 통계적으로 의미가 있는지 등의 검증을 통해 성별(gender)이 조절변수로서 영향력을 미치는지 등에 대한 연구도 추가적으로 할 수 있을 것이다. 또한 향후 연구에서는 본 연구모형에서 제시한 조직문화, 리더십, 조직지원인식 이외에 개인의 자아존중감, 사회적 지지 등 다양한 변인들이 가족 친화적 제도의 사용에 있어 어떠한 영향을 미치는지 검토해야 할 것이다.

그러나 이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 개인이 인지하는 조직 문화와 조직몰입, 가족 친화적 제도와 일-가정 갈등 양립 등 가족 친화적 제도를 독립변수로 두고 제도의 효과 등에 대한 연구들이 많은 반면, 중앙부처 공무원을 대상으로 개개인의 구성원이 인지하는 조직문화

와 리더십, 조직지원인식과 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 어떤 관련성을 가지는지에 대한 연구가 없었던 만큼 의미를 갖는다고 할 수 있다.

조직문화와 리더십, 조직 지원 인식을 분석함으로써 공무원 조직 문화를 개선 대상으로 여겨, 무조건적으로 혁신 문화나 과업 문화 등 기업 문화로의 변혁을 꾀할 것이 아니라 가족 친화적 제도의 활용과 관련하여 오히려 현재의 공직 문화가 의미 있는 문화일 수 있다는 점, 그리고 인식 개선 및 활용 장려를 위해서 변혁적 리더십을 양성하고 조직 지원 인식과 가족 친화적 제도 활용의 관계를 고려해, 제도 활용이 조직에 이롭다는 인식의 변화를 유도하는 제도적 개선이 필요하다는 점 등을 알 수 있었다.

이번 연구가, 앞서 언급된 한계들을 향후 기술적으로 보완함으로써 새로운 후속 연구를 위한 발판이 될 수 있기를 기대해 본다.

참고 문헌

국내 문헌 및 연구 논문

강혜련·임희정.(2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력 몰입에 미치는 조절변인의 효과, 한국심리학회지 5(2): 1-14

김대원. (2011). 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Hierarchical regression 모형을 이용한 관료들의 조직지원인식의 매개효과 분석을 중심으로

김병섭 · 박광국 · 조경호. 조직의 이해와 관리 (대영출판사, 2002)

김선희.(2010). 공공조직에서 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석, 행정논총. 48(1):171-196.

김준기 · 양지숙.(2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석-사회적 지원의 효과를 중심으로, 행정논총

김영춘·정민숙.(2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계

김은정·장영철.(2010). 가족친화적 조직문화와 직무만족의 영향관계 실증 연구.

김호균.(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰, 한국사회와 행정연구 18(2) :23-49

김호정. 행정조직과 관료행태 (탑북스, 2012)

김호정.(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보. 36(4): 87-105

권경득.(2009). 공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구, 한국행정논집 21(3)

문선희.(2013). 기업복지제도가 기혼 직장여성의 가정생활과 직무 만족에

미치는 영향: 가족친화제도의 효과, 한국가족복지학 18(1) : 119-141
신황용 · 이희선.(2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수산림협동조합을 중심으로
안경섭. (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향. 한국정책과학학회보. 12(4) : 103-131
오석홍. 조직이론 (박영사, 2005)
윤원수·오윤정·양덕순. (2012). 여성공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향 연구 - 제주지역 읍·면·동사무소를 중심으로
이강옥·손태원.(2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지 45 :1571-1594
이민우·이영진·한재창.(2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구, 노동정책연구 8(4):183-214
이상철.(2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 한국행정학보. 46(4): 181-205
이요행·방묘진·오세진.(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로.
이지언.(2012). 조직문화, 일-가정 양립갈등의 관계에 대한 연구
이창길.(2007). 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로
장현주.(2007). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로
조주은. (2009). 일 · 가정 양립정책의 문제점과 개선방안. 「국회입법조사처 현안보고서」.51.
주영종.(2011). 공공조직에서 조직문화가 조직발전에 미치는 영향:OCB의 매개효과를 중심으로, 국가정책연구. 제24권 제2호:27-55
김영춘·정민숙.(2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계
지경이·김정원.(2010). 변혁적 리더십과 조직문화가 직무만족에 미치는

영향과 자기효능감의 조절효과 분석: 지방행정조직 중간관리자를 대상으로.
최우창·강성욱·정성화.(2013). 1개기관 보건직 공무원의 조직문화인식이 직무만족도에 미치는 영향, 한국보건정보통계학회지. 38(1):81-92
한봉주.(2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007년과 2010년의 비교를 중심으로. 한국조직학회보 8(4) : 123-160

국외문헌 및 연구논문

Bass B. M.(1985). *Leadership beyond expectations.* New York:Free Press.
Bass, B. M. & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* California: Sage.
Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum,* New York:NY
Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Value Framework.* Readings. MA : Addison-Wesley.
Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwnkel. B., Lynch, P.D. & Rhodes. L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology,* 86:42-51
Eisenberger, R., Stinghamber, F., Vamdembergje. C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology:87(1) :* 565-573
Hofstede, Geert. (1980) *Culture's Consequences;* Beverly Hills, CA. Sage
Hofstede, Geert (1991) *Culture and Organizations* : Software of the

Mind. New York : McGraw-Hill.
The Korea Institute of Public Affairs, Seoul National University. Diagnosis and management of organizational culture at government. Policy Research Report, 2006. (Korean)
Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Abstract

Study on the Effects of Organization Culture, Leadership, Perceived Organization Support on the Awareness and Use of Family Friendly Policies

Focus on Central Government Departments

Minji Kang
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The Republic of Korea, representative of a low birth rate country, has presented the problem as a nation-level topic and is devoting its utmost effort in policy to solve the dilemma. Korea especially has sought to overcome the low birth rate problem by establishing and extending family friendly policies to allow for work and home to coexist; the government sought to extend the practice to private companies and other agencies by actively adopting and implementing

family friendly policies such as maternity leave, childcare leave, family health leave, flexible commuting hours, etc.

However, although many variables affect the actual implementation of these policies, study on this area has been insufficient; therefore, this paper seeks to research how organization culture, leadership, and the awareness of organizational support act as variables in influencing the awareness and use of family friendly policies.

In this study, multiple regression analysis was used, with organization culture, leadership, and awareness of organizational support as independent variables and the awareness and use of family friendly policies as dependent variables.

A survey was conducted to central government department employees to measure individual perceptions of organization culture, leadership, awareness of organizational support, awareness and use of family friendly policies, and the collected data were analyzed through SPSS 18.0.

Though the results showed a few differences among variables in affecting the policies, in the area of organization culture, hierarchy-oriented culture and relationship-oriented culture(clan culture) had a positive correlation with family friend policy awareness and use. In leadership, among all policies subject to the study, transformational leadership showed to have a positive correlation with awareness and use of family friend policy awareness and use. For awareness of family friendly policies, significant results showed for maternity leave among family friendly policies, and it showed to have a negative correlation.

Keywords : organization culture, leadership, perceived organization support, family friendly policy, low birth rate, work-home coexistence.

Student Number : 2009-23677

행정학석사학위논문

조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 영향

- 중앙 정부 부처를 중심으로 -

2014년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과

강민지

조직문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 영향

- 중앙 정부 부처를 중심으로 -

지도교수 박정훈

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 행정대학원

행정학과

강민지

강민지의 석사학위 논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 이 석 원 (인)

부위원장 김 봉 환 (인)

위 원 박 정 훈 (인)

국문초록

우리나라는 대표적인 저출산 국가로, 최근 저출산 문제 해결을 국가적 화두로 제시하여 해결을 위한 정책적 노력에 최선을 다하고 있다. 특히, 일-가정의 양립을 위한 가족 친화적 제도의 마련과 확산을 통해 저출산 문제를 극복하고자 하며, 정부는 공무원집단을 대상으로 출산휴가, 육아휴직, 가족 보건 휴가제, 시차출퇴근제 등의 가족 친화적 제도를 선도적으로 도입·시행함으로써 기업·타기관 등으로의 전파를 위해 노력하고 있다.

그러나 이러한 제도의 실질적 운영에 있어서 여러 변수들이 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고, 현재까지 이에 대한 연구가 부족하기에, 조직문화, 리더십, 조직 지원 인식을 변수로 하여 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 어떤 영향을 미치는가를 주제로 설정하였다.

본 연구에서는 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식을 독립변수로, 가족 친화적 제도의 인식 및 활용을 종속변수로 두어 다중회귀분석을 통해 분석하였다.

중앙부처 공무원을 대상으로 설문조사를 시행하고, 이를 통해 개인이 인지하는 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식 및 가족 친화적 제도에 대한 인식과 활용정도를 측정하였으며, 수집된 자료는 SPSS18.0을 통해 분석하였다.

분석 결과, 각각의 제도에 영향을 미치는 변수들이 조금씩 차이가 있었지만, 조직 문화 중 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가 가족 친화적

제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 가진 것으로 나타났다. 리더십의 경우 분석대상으로 한 모든 제도에 있어 변혁적 리더십이 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 있어 정(+)의 관계를 보였다. 조직 지원 인식의 경우 가족 친화적 제도 중 육아휴직에서 유의미한 결과를 보였으며 음(-)의 관계를 보였다.

주요어: 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식, 가족 친화적 제도, 저출산, 일 가정 양립
학번: 2009-23677

<목 차>

<표 목차>

<그림 목차>

제1장 서론

제1절 연구배경

우리나라의 출산율은 2013년 1.24명으로 OECD 국가들 중 가장 낮은 수준이다. 이러한 저출산은 노동력 부족을 야기하고 이에 따른 소비의 감소로 경제성장률을 둔화시키고 국가경쟁력을 약화시킨다. 이에 최근 정부의 최대 이슈는 저출산 문제에 대한 해결이라고 할 수 있다.
저출산의 원인으로는 경제적인 이유, 가치관의 변화, 가족에 대한 인식 변화 등 다양하게 존재하지만 가장 크게 거론되는 것은 바로 일-가정의 양립의 어려움이다. 특히 일하는 여성의 경우, 출산과 육아의 과정을 거치면서 직장에서의 근로자 역할 및 가정에서의 주부로서의 역할을 수행해야 하고, 가정 내 역할 분담의 변화가 여전히 미흡한 상황에서 이러한 이중적 역할의 부담은 결국 출산의 포기로 이어진다. 즉, 출산 기피 현상은 결국 직장생활과 가정생활의 양립이 어려운데서 기한다고 할 수 있다.

2005년부터 저출산을 국가 화두로 제시하고 다각적으로 노력해 온 정부는, 이러한 일-가정의 양립을 도모하고, 일하는 여성이 출산을 포기하지 않도록 다양한 법적·제도적 장치를 모색하게 된다. 2007년 「남녀고용평등과 일·가정의 양립 지원을 위한 법률」 개정 및 2008년 「제 4차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획(2008-2012)」을 공표하였고, 2008년부터 가족 친화적 제도를 모범적으로 이용하는 기관, 기업에게 여성부장관이 가족 친화 인증을 하는 등 정책적 노력도 하고 있다. 또한 다양한 정책 프로그램을 시행 중에 있는데 대표적인 것은 저출산·고령화 기본계획으로 제1차(새로마지 플랜 2010) 및 제2차(새로마지 플랜 2015)에 걸쳐 수립·시행될 예정이다.

특히, 정부는 최대고용주이자 모범고용주로서 출산이 장려되는 문화를 만들기 위해 공무원집단을 대상으로 가족 친화적 제도를 선도적으로 도입·시행하였고, 기업·타 기관 등으로의 전파를 위해 노력하고 있다. 1995년부터 도입되어 시행된 육아휴직제도 및 2011년부터 시행된 유연근무제가 대표적이라고 할 수 있다. 최근에는 임신 직후 또는 출산 직전의 여성공무원(임신 후 12주 이내에 있거나 임신 후 36주 이상에 해당하는 여성공무원)이 하루 2시간 내에서 휴식이나 병원진료 등을 위한 '모성 보호시간'을 가질 수 있도록 보장받는 모성보호시간이 도입 중에 있고, 육아휴직 제도와 병행하여 이용했던 육아기 근로시간 단축근무제 활성화 방안도 추진되고 있는 중이다.

그러나 이렇게 법적·제도적으로 보장되는 현재의 정책이 실제로 잘 운영되고 있는지, 여기에 대한 의구심이 들게 된다.

Gables, Lewis와 Rapoport(2006)은 『The Myth of Work-Life Balance』에서 일-삶의 조화를 이루기 위한 방법은 궁극적으로 여러 가지 제도를 도입하고 있는가에 의존하는 것이 아니라 직장 내에서의 기업문화나 동료의식이 이러한 제도를 도입할 수 있는 환경을 조성하고 있는가에 달려있다고 주장하였다.

즉, 공직 내부에서도 이렇게 제도가 존재하고 있지만 가족 친화적 제도는 조직 문화나 리더십, 조직지원인식 등에 의해 제도에 대한 인식 및 활용에 있어 부정적 영향을 미칠 수 있다.

공공부문의 혁신은 늘 공공조직 개편이나 제도개혁과 같은 하드웨어 차원의 개혁에 치중되어 정작 변화를 수용하는 내적 시스템은 다루지 못하기 일쑤였다. 실제로 법·제도, 구조의 변화보다 더 중요한 것은 구성원들의 저출산과 일-가정 양립에 대한 인식, 즉 소프트웨어 차원의 개혁이라고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 공공기관을 대상으로 조직 문화, 리더십 유형, 조직지원인식이 어떠한지, 일-가정 양립을 위해 마련된 가족친화 제도에 대한 활용이 이러한 변수들에 따라 상이한지를 알아보고자 한다.

제2절 연구진행

논의의 진행은 다음의 순서를 따른다.

첫째, 문헌 조사를 통해 조직 문화, 리더십, 조직지원인식의 개념과 기존의 선행연구들을 살펴본다.

둘째, 그간의 논의를 참조하여 이들 간의 관계를 도식화시킨 연구의 분석틀 및 가설을 제시한다.

셋째, 제시된 분석틀을 바탕으로 설문 구성 및 설문지 배포 및 수거를 통해 획득한 자료를 분석하여, 그 결과를 설명한다.

끝으로 분석 결과를 요약정리하고 본 연구가 가질 수 있는 한계점 및 함의를 적시한 다음 연구 결과를 바탕으로 앞으로의 연구 방향을 제시한다.

제2장 문헌 검토

제1절 이론적 논의

1. 조직 문화

(1) 조직 문화의 개념

조직 문화(Organizational Culture)에 대한 개념 정의는 학자들에 따라 다양하다. Jaques(1952)는 조직의 문화는 구성원들에 의해 공유된 관습적·전통적 사고방식이나 행동양식으로서 새로운 구성원들은 그것을 학습해야 하고, 부분적으로는 수용이 되어야 하는 것으로 설명한다. 또한 Deal & Kennedy(1982)는 조직문화를 "다양한 조직 상황에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할 지 명시해주는 비공식적인 지침"이라고 하였고, Hofestede(1984)는 "특정한 조직에서 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념"이라고 하였다. Schein(1992)은 조직문화를 "집단이 외부 적응과 내부 통합의 문제들을 해결함으로써 학습하는 공유된 기본적 전제들의 패턴으로 이러한 문제들과 관련해서 지각하고, 생각하고 그리고 느끼는데 올바른 방식으로 새로운 구성원들에게 가르치는 것"이라고 정의했다.

국내 학자들 또한 문화를 은유로 생각하는지, 객관적 실체로 인식하는지에 따라 차이가 있기는 하지만 조직 문화를 대체적으로 조직 구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치관, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포괄하는 개념으로서 구성원의 각종 행위에 직접적·지속적으로 영향을 주는 기본 전제로 정의하고 있다. (김수현, 1997; 김호섭외, 1999; 박선동, 2006; 신유근, 1991; 이학종, 1991).

즉, 이런 개념들을 정리해보면 조직 문화란 "조직 내에서 조직 구성원들이 공유하는 가치, 이념, 또는 신념의 체계"라고 정의할 수 있을 것이며, 본 연구에서 조직 문화는 특정 조직 구성원들이 함께하는 규범적, 인지적 체계로서 조직 구성원의 행동에 영향을 미치는 기본적 요소로 이해한다.

(2) 조직 문화의 기능

이렇게 공유된 문화는 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방지할 수 있고, 조직 문화와 일치하지 않는 활동을 방해함으로써 변화에 대한 저항의 기능을 가진다. 조직 구성원의 태도나 행태에 규범으로 작용하며 개인의 인지에 영향을 미치고 조직을 통합, 응집시키는 기능을 하는 것이다.

즉, 조직 문화는 조직 구성원이 나아갈 길을 제시해주는 방향제시, 조직구성원들이 널리 공유하는 정도에 미치는 침투성, 그리고 방향과 관계없이 조직구성원들에게 압박을 가하는 정도의 측면에서 영향을 미친다(Vandyne, Graham & Dienesch, 1994에서 재인용)고 하겠다.

(3) 조직 문화의 유형

조직 문화 유형은 조직 문화를 구성하는 문화적 차원들의 조합에 의해서 나타나는 총체적인 모습이며, 일정한 준거틀에 의해 분류하고 유형화하는 것은 조직 문화를 이해하고 체계적으로 탐구할 수 있게 하며 조직 문화의 결정요소를 쉽게 파악하게 한다.(Ketchen, Thomas&Snow, 1993)

학자들마다 조직문화를 다양한 방식으로 구분하는데, Harrison(1972)의 경우 조직 문화 특성이 조직의 이념적 지향에 달려있다고 보고 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형으로 구분하였다. Handy(1978)는 이를 더욱 정교화해서 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 보존문화로 구분하였고, Ouchi(1981)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료문화, 클랜문화 등 3가지 유형을 제시했다. 그러나 현실적으로 조직은 어느 특정한 문화유형으로만 존재하는 것이 아니라 여러 가지 문화 유형이 가지는 특징적 요소들을 동시에 가지는 경우가 많다(Draft, 2004).

지배적인 조직 문화 유형은 조직의 특성에 따라 다르고, 이에 다양한 갈등관계의 하위문화들이 나타나게 된다. 이러한 문화를 균형적으로 관리하는 것이 조직 효과 제고 차원에서의 전략으로도 모색되고 있는데, 이러한 의미에서 조직문화 접근방법 중의 하나인 Cameron&Quinn(1999)의 경쟁가치모형은 조직문화를 구성하는 가치요소들을 다양한 차원에서 분석적으로 고찰할 수 있게 하는 장점이 있다(이상철·권영주, 2011).

(4) 경쟁가치모형 (CVM : Competing Values Model)

서로 경쟁적이고 모순되는 조직 내에 있는 문화들의 특성을 파악하여 현재 조직의 문화를 진단하고 미래의 바람직한 문화를 제시함에 있어 다음 <그림1>에서의 경쟁가치 모형이 많이 활용되고 있다. (김근세·이경호, 2005; 김호정, 2003; 주효진, 2004, 이정주, 2005; 이정훈, 2010; 이창길, 2007)

본 연구 또한 Cameron&Quinn(1999)가 제시한 경쟁가치모형에 초점을 둔다. 최근 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로 많이 활용되고 있는 경쟁가치모형에서는 조직 문화 유형을 2가지 차원을 기준으로 하고 있다.

첫째는 변화 대 안정이며, 둘째는 조직 내부지향 대 외부지향이다. 이 두 가지의 결합에 따라 위계지향, 혁신지향, 관계지향, 과업지향 문화로 구분된다.

변화는 조직의 신축성과 유연성, 안정은 통제 및 질서, 효율성을 강조하며 조직 내부 지향은 기존 조직의 유지를 위해 조직 내부의 통합과 조정에 초점을 두는 것이고, 외부지향은 외부환경과의 상호작용, 환경적응, 경쟁을 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

이러한 두 가지 차원의 교차에 의해서 관계지향 문화(Clan culture), 혁신지향 문화(Adhocracy culture), 위계지향 문화(Hierarchy culture), 과업지향 문화(Market culture)의 네 가지 유형으로 조직문화를 분류하고 있다.

가. 위계지향 문화

위계지향 문화는 변화보다는 안정적, 통제 중심의 조직구조를 지향하고 외부보다는 내부적 문제에 관심을 갖게 된다. Max Weber의 관료제 이론의 정형적인 결과물이며 위계지향 문화는 명령, 규칙 등 통제를 통해 능률성, 안정성, 예측가능성을 추구한다. 위계지향 문화가 발달한 조직은 규정, 규제, 질서를 강조한다.

나. 관계지향 문화

관계지향 문화는 외부환경보다는 내부에 대해 관심을 보이고, 안정보다는 변화를 추구하는 문화에 해당한다. 구성원에 대한 배려와 관심도가 높고 단결과 협동의 가치, 팀워크를 중시한다. 불확실성에 대한 대처에 민감하지는 못하나 구성원들간 관계성이 주요 동기부여 요인이며 인적자원 개발에 관심을 둔다. 가치와 목표 공유, 응집력, 참여, 우리에 대한 의식이 높은 특성을 지닌다고 하겠다.

다. 혁신지향 문화

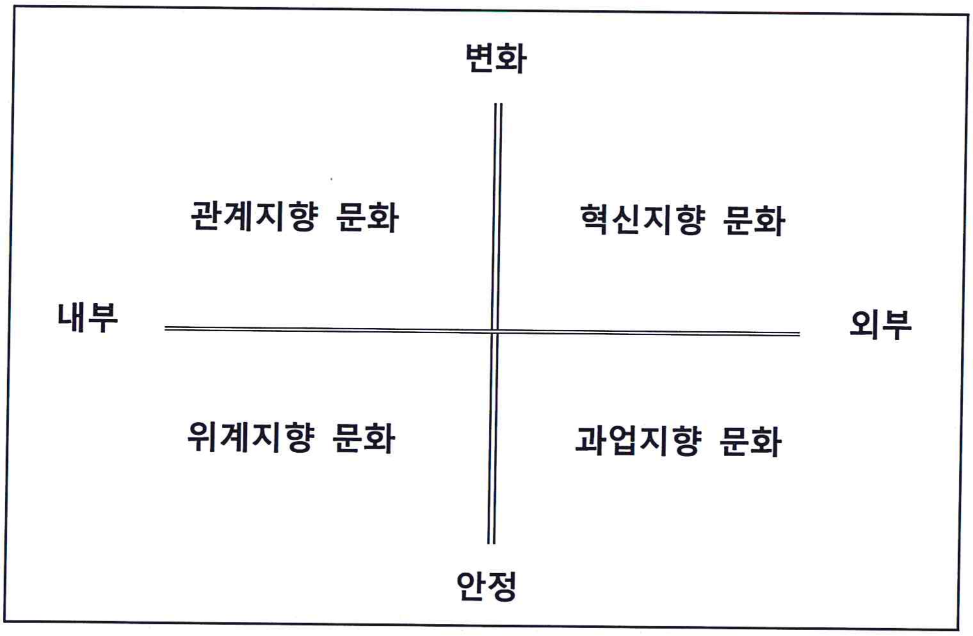
혁신지향 문화는 내부보다는 외부 문제에 관심을 갖고 안정적이기보다는 변화를 추구하는 유연성 조직구조를 지향한다. 이에 조직 구성원의 모험정신, 창의성에 가치를 두고 경쟁에서 이기는 것을 우선으로 여긴다. 모험을 즐기며 혁신의 수행, 조직성장, 새로운 자원 획득 등에 따라 조직

효과가 결정된다.

라. 과업지향 문화

과업지향 문화는 내부에 대한 관심보다는 외부 환경에 관심을 두고, 변화보다는 안정적 통제 중심의 구조를 지향한다. 조직 내 명확한 목표 설정과 구성원들의 경쟁, 과업, 성취에 중점을 둔다. 생산성과 경쟁력이 가장 큰 가치이며, 리더는 부하를 독려하여 경쟁에서의 승리를 강조한다 (Cameron&Quinn, 1999). 주로 공급자, 고객, 규제자 등 외부 당사자와의 거래에 초점을 두고 주요과업은 조직의 생산성, 이윤이 된다.

<그림1 : 경쟁가치모형의 조직문화 (Cameron&Quinn, 1999)>



<표 1 : 조직 문화별 특징>

		관계문화	혁신문화	과업문화	위계문화
가치차원	유연성/통제	유연성	유연성	통제	통제
	외부/내부	내부	외부	외부	내부
	수단	협력 사기	적응성 신속	계획 목표설정	정보관리 의사소통
	목적	인적자원 개발	성장, 자원획득	생산,효율	안정성, 통제
조직특성	순응	협력	이데올로기	계약	규율
	동기부여	애착	성장	능력	안전
	리더십	지원적	창의적	지시적	보존적
	기술	수공업	비일상적	공학적	일상적
	조직구조	클랜조직	애드호 크래시조직	시장조직	위계조직
	전략지향성	합의조성	변화	미래전망	방어

자료: Kimberly&Quinn. (1984). *Managing Organizational Transition.* 표 재구성

2. 리더십

리더십은 리더와 구성원 간의 상호작용에 초점을 두고 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다(Stogdill, 1974: 716; Northhouse, 2004). Covey는 리더십은 구성원들이 자신의 가치와 잠재 능력을 깨달을 수 있도록 분명하게 알게 해주는 것이며, 이것이 발휘되면 구성원 각자의 강점이 생산성으로 연결되고, 약점은 다른 이들의 강점으로 보완된다고 하였다. 이렇듯 리더십은 조직의 목표달성을 위해 조직화된 집단행동에 영향을 미치는 과정이며, 특정 목표를 달성하기 위해 의사소통하는 과정이다. 또한 리더는 조직의 목표를 제시하고 그 목표를 달성하기 위해 조직에 헌신하도록 유도하게 된다. 이러한 리더와 구성원 간의 사회적 상호작용(social interaction)은 구성원의 태도에 영향을 미친다고 볼 수 있다.

조직의 리더가 갖춰야 할 특성으로서 신체적 특성, 능력적 특성, 심리적·성격적 특성 등 리더의 특성과 관련된 전통적인 연구방법은 연구방법상의 문제점들로 인해 비판을 받았으나, 최근 방법론의 발달과 새로운 관점들의 등장으로 인해 그 유효성이 다시금 부각된다.

리더의 특성을 다시금 부활시키려는 움직임과 리더의 능력을 중시하는 이론으로 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 대체 이론, 특성론, 문화적 리더십 등 새로운 이론들이 등장하고 있다.

이 중에서도 특히 Burns(1978)와 Bass(1985)가 리더십의 유형으로 규정하는 '변혁적 리더십과 거래적 리더십'이 새로운 리더십 연구의 흐름을 주도하고 있는데, 이는 리더가 일상적이고 안정된 과업처리를 지향하는지 혹은 조직의 내·외부 환경 구조를 변화시키는 비전을 제시하고 혁신과업에 지향하는지에 따라 구분한다.

(1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

Bass(1985)에 따르면, 변혁적 리더십은 주어진 목표의 중요성과 의미에 대한 인식 수준을 재고시킬 뿐만 아니라 자신의 이익보다는 조직 전체의 이익을 위하여 노력하도록 만들며, 동시에 구성원의 욕구 수준을 상위의 수준으로 끌어올림으로써 그들의 의식을 근본적으로 변화시키는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 특히 최근 들어 변혁적 리더십은 조직 구성원의 개별적 참여를 유도하여 조직 발전에 기여할 수 있다는 사실이 확인되고, 또한 성과지향 및 통제에 중점을 두는 거래적 리더십만으로는 변화와 변혁의 시대에 요구되는 리더의 역할을 제대로 설명할 수 없다는 한계가 지적되면서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(Bass, 1985).

기존의 리더십 이론이 구성원의 인지, 성과, 만족 등을 강조하는 반면, 변혁적 리더십 이론은 구성원의 직무만족, 리더에 대한 신뢰 등을 강조하고 있으며, 동시에 비전 제시와 구성원의 권한부여(empowerment), 도전적인 목표 설정을 통해 구성원의 동기부여를 높이는 데 중점을 두고 있다(House, 1988). 이처럼 변혁적 리더십은 구성원의 자발적 동기부여를 강조하기 때문에 자발적 역할의 활동인 가족 친화 제도의 활용에도 긍정적 영향 변인이 될 수 있을 것으로 판단된다.

거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기, 증오 등과 같은 감정에 의존하여 임금, 신임 등 경제적·물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는 유형으로 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기를 부여하는 유형이다. 보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리로 구성된다.

리더십은 외부 지향적이며 새로운 아이디어와 도전을 중시하는 변혁적 리더십과 내부지향적이며 성과에 의한 보상을 강조하는 거래적 리더십으

로 구분할 수 있으며, 변혁적 리더십이 점차 강조되고 있고, 공직 문화에서도 중요한 이슈로 부각되고 있다고 하겠다.

3. 조직 지원 인식(Perceived Organization Support)

사회적 교환 과정을 이해하기 위해 개발된 조직 지원 인식은 조직 구성원의 조직에 대한 보상 심리적 교환관계를 나타내는 개념으로 (Eisenberger et al., 2001), 조직이 개인의 기여를 가치 있는 것으로 받아들이고, 동시에 구성원에게 관심과 배려를 보이는 정도에 대하여 구성원이 개괄적으로 인지하는 신념을 의미한다. 사회 교환적 시각에서 볼 때, 조직 구성원이 조직과 상호 긍정적인 호혜관계를 가지는 경우 구성원은 조직에 보답하기 위해 더 많은 노력을 하게 된다(Rhodes & Eisenberger, 2002).

조직이 구성원의 조직 기여도를 인정하고 구성원에 대해 배려하면, 호혜성의 원칙에 의해 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 가지게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어지게 된다. 따라서 조직 지원 인식은 조직과 구성원간 호혜적 관계에 기반을 두면서 상호 공존을 추구하는 것으로 판단된다(Rhodes & Eisenberger, 2002; Hekman, Steensma, Bigley & Hereford, 2009).

호혜의 원칙에 기반을 두고 있는 사회 교환 이론에 의하면 호의를 제공하는 개인은 누구나 그 행위에 대한 보상 기대 심리를 갖게 된다. 이러한 관계는 조직과 개인 간에도 나타날 수 있다. 조직이 구성원에게 관심을 가지고 그들을 존중하고 배려하면 조직 구성원은 그 보답으로 조직

에 대한 애정을 가지고 조직 목적 달성에 기여하게 된다. Wayne et al.(1997)은 조직 지원에 대한 긍정적 인식과 부정적 인식을 가지는 구성원 간에는 조직에 대한 호혜적 태도에 있어서 분명한 차이가 있다고 주장하고 있다. 이러한 호혜적 태도는 조직 몰입(Setton et al., 1996)은 물론 조직 구성원의 행동에도 긍정적 영향을 미친다. 이에 대해서는 많은 실증 연구들이 지지하고 있다. Frone, Yardley, & Markel(1997) 등은 관리자로부터 적극적인 지원을 받는 조직 구성원은 자발적으로 역할 외 활동을 하게 된다고 주장함으로써 조직 지원 인식이 구성원의 행동에 영향을 미치는 것을 밝힌 바 있다.

이처럼 조직 지원 인식은 조직에 대한 구성원의 자발적 협조는 물론, 정서적 동질감에도 긍정적인 영향을 미친다(Hutchison& Carstka, 1996)는 것을 고려할 때, 가족 친화적 제도의 인식 및 제도에 대한 활용 여부에 있어서도 영향을 줄 수 있다고 판단된다.

4. 가족 친화적 제도

가족 친화적 제도는 '일-가족 양립정책', '일-생활 균형정책' 등 다양한 명칭으로 일컬어지는데 "자녀 양육의 책임을 갖는 남녀 근로자의 일과 가족생활을 지원하는 정책"으로 정의된다.(홍승아 외, 2009). 본 연구에서는 근로자의 일과 가정 생활 지원을 통해 삶의 만족도를 높이고자 하는 제도를 가족 친화적 제도로 본다.

전통적으로 근로자의 직장생활과 가정생활은 분리되어야 한다는 입장이 우세했으나, 최근에는 이러한 관점에 변화가 생기면서 근로자 개인

뿐 아니라 그들 가족의 욕구에도 관심을 갖기 시작하였다.(강세련·최서연, 2001). 특히 여성근로자 및 맞벌이 부부가 증가하는 사회적 요구의 변화 탄력적인 업무수행의 확산, 그리고 근로자 기대 수준의 변화(Greenblatt, 2002)는 일과 가정 사이의 불균형을 일으켰고, 이는 곧 직무 불만족으로 이어져, 일과 가정의 양립은 중요한 과제가 되고 있다.

한편 가정 간의 갈등은 개인의 삶의 질이나 건강, 그리고 직무 만족이나 조직 몰입과 같은 전통적인 조직성과로만 그치지 않는다. 즉 일과 가정 간의 갈등을 해소하고 균형을 유지하려는 노력은 유능한 인적 자원을 확보하고 유지하는 데 매력적인 유인수단이 될 수 있으며(Bartlett and Ghoshal, 2002; Osterman, 1995), 이는 곧 잠재적인 무형자산인 인적자원의 풀을 넓히게 되어 능력 있는 지원자를 고용할 수 있게 된다(Hannon and Milkovich, 1996). 이렇게 선발된 인재들은 더 높은 생산성과 이익, 그리고 지속적인 경쟁우위를 가져올 수 있다(Hannon and Milovich, 1996).

이처럼 일과 가정 간의 갈등은 개인 수준의 태도변수 뿐 아니라 조직의 성과까지 영향을 미치게 되기 때문에(Perry-Smith and Blum, 2000), 일과 가정에서 요구하고 있는 책임 간의 균형을 유지하도록 돕는 가족친화제도에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다(김주엽,2006).

우리나라의 경우 구체적으로 제1차적 저출산 고령사회기본계획에서 일-가정 양립정책이 시행되어 왔으며, 구체적으로 가족 친화적 직장문화 조성, 모성보호 강화, 학교, 사회교육강화 및 가족문화 조성, 보육 지원 등으로 나누어 목표를 설정, 이에 따른 세부 정책을 추진 중에 있다.

먼저 가족 친화적 직장문화 조성으로는 가족친화기업인증제, 가족간호

휴직제도, 출산 육아 후 여성의 노동시장 복귀 지원, 출산여성신규고용촉진장려금 지원 등이 있고, 모성보호 강화를 위해서는 산전후 휴가 지원, 육아휴직제도가 있으며, 학교 사회교육 강화 및 가족문화 조성을 위한 여러 교육 및 지원제도가 시행되고 있다. 또한 육아지원 시설 확충, 시간연장형 보육서비스, 아이 돌보미 서비스 등의 보육지원제도가 수립, 시행중에 있다.

<표 2 : 일-가정 양립정책의 목표와 분야별 시행계획>

<table>
<tr><th>목표</th><th colspan="2">분야별 시행계획</th></tr>
<tr><td rowspan="4">가족 친화적 직장문화 조성</td><td colspan="2">가족친화기업인증제</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족간호 휴직제도</td></tr>
<tr><td colspan="2">출산, 육아 후 여성의 노동시장 복귀 지원</td></tr>
<tr><td colspan="2">출산여성 신규고용 촉진 장려금 지원</td></tr>
<tr><td rowspan="4">모성보호 강화</td><td rowspan="2">산전후 휴가지원</td><td>산전후 휴가급여(여성)</td></tr>
<tr><td>배우자 출산휴가제(남성)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">육아휴직제도</td><td>전일제 육아휴직</td></tr>
<tr><td>육아기 근로시간 단축제도 활성화</td></tr>
<tr><td rowspan="5">학교, 사회 교육 강화
및
가족 문화 조성</td><td colspan="2">가족 가치관 확립을 위한 학교교육 강화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족 가치관 확립을 위한 사회교육 강화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족생활 교육 및 가족상담 서비스 내실화</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족단위 여가문화 지원</td></tr>
<tr><td colspan="2">가족친화적 지역사회환경 조성</td></tr>
<tr><td>보육지원</td><td colspan="2">보육비 지원</td></tr>
</table>

	육아지원 시설 확충	국공립보육시설 확충
		직장보육시설 확충
	다양한 육아지원 서비스 확대	시간연장형 보육서비스
		아이돌보미 서비스

자료:조주은(2009),「제1차 저출산·고령사회기본계획 2009년도 중앙부처 시행계획」

본 연구에서는 직장에서 근로자를 위해 실시 중인 정책에 초점을 두어 출산휴가, 육아휴직, 가족간호휴가제, 유연근무제 중 탄력근무제, 특히 시차출퇴근제에 초점을 두어 활용에 대한 연구를 진행하도록 한다.

가. 출산휴가

출산휴가란 출산 전의 건강이나 출산 후의 발육을 안전하게 보장하기 위해 산모나 임산부에게 제공되는 휴직기간을 말한다.

고용부는 출산·육아에 대하여 남녀 공동책임이라는 사회적 분위기를 확산하고 이를 제도적으로 뒷받침하고자 『남녀고용평등과 일·가정양립 지원에 관한법률』를 개정하여 2008년 6월부터 '배우자 출산휴가제'를 시행하고 있다.

'배우자 출산휴가제'는 배우자(아내)가 출산한 경우 남성근로자가 출산일로부터 3일간 휴가를 청구할 수 있는 제도로, 사업주는 근로자가 배우자의 출산을 이유로 휴가를 청구하는 경우 3일의 휴가를 주어야 하며 배우자는 출산일로부터 30일 이내 청구하여야 한다. (출산일로부터 30일이 경과하면 사용할 수 없다)

나. 육아휴직

육아휴직이란 영・유아가 있는 근로자가 그 영유아의 양육을 위하여 사업주에 신청하는 휴직을 말한다.

당해 사업장에 1년 이상 계속 근무하고, 만 8세이하의 자녀(입양자녀 포함)를 둔 근로자가 양육을 목적으로 사업주에 휴직을 신청하는 제도이다. 육아휴직은 고용보험에 6개월 이상 가입한 여성근로자와 배우자인 남성근로자 중 1명이, 휴직 기간으로는 1년 범위 내에서 신청할 수 있다.

사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 해서는 안되며, 육아휴직 기간에는 근로자를 해고할 수 없다. 또한 육아휴직을 마친 후에는 휴직 전과 같은 업무 또는 동등한 수준의 임금을 지급하는 직무에 복귀시켜야 하고, 육아휴직 기간은 근속기간에 포함한다.

다. 가족 간호 휴가제

가족 간호 휴가제란 가족이 아플 때 근로자에게 3개월 이상 최장 1년간 휴가를 주어 가족을 돌볼 수 있게 하는 제도를 말한다. 국제노동기구(ILO)가 '가족책임이 있는 남녀 근로자의 기회와 대우의 평등에 관한 협약'(156호)을 채택하고 가족 간호 휴가제도의 실시를 권고하면서 국제사회에 확산되기 시작하였다. 전통적으로 여성이 부담하고 있는 각종 가족책임은 여성취업을 저해함과 동시에 여성 고용 및 경력개발을 저해하는 근본적인 원인이 되고 있다. 따라서 능력 중심의 인력정책으로의 전환도모를 위해 일과 가정책임의 조화가 정착되어야 한다는 것이 주요 내용이다.

미국, 일본 등은 여성의 지속적인 고용보장을 위해 이미 이 제도를 권장사항으로 실시하고 있다. 한국은 1995년부터 국가공무원과 교육공무원에 한해서 시행하고 있다.

라. 시차출퇴근제

현재 정부부처에서 시행되고 있는 유연근무제는 다음과 같다. 여기서는 탄력근무제 중 시차 출퇴근제에 초점을 두어 다루도록 한다.

<표 3 : 유연근무제의 유형과 활용방법>

유 형		활 용 방 법
시간제근무		▶기본개념 : 주40시간 보다 짧은 시간 근무 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 수시 ▶보수 및 연가 : 근무시간에 비례하여 적용
탄력근무제	시차 출퇴근형	▶기본개념 : 1일 8시간 근무체제 유지, 출퇴근시간 자율 조정 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶출근유형 : 가급적 07:00~10:00까지로 30분 단위로 하되 필요시 탄력적으로 운영 가능
	근무 시간 선택형	▶기본개념 : 일 8시간에 구애받지 않음, 주 5일 근무 준수 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶근무가능시간대는 06:00~24:00로 하되 1일 최대 근무시간은 12시간
	집약 근무형	▶기본개념 : 일 8시간에 구애받지 않음, 주 3.5~4일 근무 ▶실시기간 : 1개월 이상 ▶신청시기 : 실시 1주일전까지 ▶근무가능시간대는 06:00~24:00로 하되 1일 최대 근무시간은 12시간 ▶정액급식비 등 출퇴근을 전제로 지급되는 수당은 출근하는 일수만큼만 지급
	재량 근무형	▶기본개념 : 출퇴근 의무 없이 프로젝트 수행으로 주40시간 인정 ▶실시기간 : 기관과 개인이 합의 ▶신청시기 : 수시 ▶업무성과가 저해되거나 복무상 문제발생시 관리자가 해제를 명령

시차출퇴근제는 1일 법정 근무시간인 8시간의 근무체제를 유지하면서, 공무원 스스로 자신의 출근시간을 결정할 수 있게 하는 제도로, 일반적으로 모든 공무원이 의무적으로 근무해야 하는 공동근무시간대(Core Time)와 자유로이 근무여부를 결정할 수 있는 탄력적 시간대(Flexible Time)로 나누어 운영한다.

시차출퇴근형 운영(예)

07:00	10:00	12:00	13:00	16:00	19:00
탄력시간 (Flexible Time)	**공동근무시간 (Core Time)**	**중식시간**	**공동근무시간 (Core Time)**	**탄력시간 (Flexible Time)**	
전체근무시간					

공동근무시간의 지정은 기관·부서간 업무협조 및 민원인 불편을 최소화하기 위해 공동근무시간대(Core Time)를 설정(예 :10:00~16:00)하여 이 시간에는 모든 직원이 근무할 수 있도록 하는 것이고, 기본적으로 모든 업무에 적용가능하다.

이 외에도 육아기 근로시간 단축제가 있다. 이는 육아휴직과 병행 또는 선택적 사용을 하도록 되어 있고, 1년의 기간에 한해 인정되며, 육아휴직과 달리 경력 단절이 없다는 장점이 있다. 그러나 대부분의 공무원은 이 제도보다 통상임금의 40%, 최대 100만원의 임금을 보장하는 육아휴직을 선택하고 있어 유명무실한 제도로 전락하였기에, 최근에 추진되는 본 제도의 활성화는 차치하고 여기서는 이 제도를 제외하도록 한다.

제2절 선행 연구 검토

조직 문화의 경우, 대개 조직 문화에 따른 직무몰입, 직무만족도, 조직성과, 조직 효과성 등을 설명되어지는 변수로 두고 많은 연구들이 이루어졌다. 김호정(2002)의 조직 몰입과 조직 문화와의 관계 연구에서는 조직몰입에는 집단문화, 발전문화, 합리문화가 직무 만족에는 집단문화와 발전 문화가 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

주효진(2004)은 조직문화와 조직 효과성에 대한 연구를 통해 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 김호균(2007)은 특히 위계지향적 문화가 조직 몰입에 영향을 미친다고 하였다.

정부 조직 문화에 관한 연구에서는 최성욱(2005)은 9개 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구결과에서 정부조직의 조직문화는 보편적 기대처럼 위계 지향 문화가 가장 지배적인 유형으로 확인되었고, 관계 지향 문화를 가장 선호하는 것으로 나타났다고 밝혔다.

또한 장지원·진종순(2006)의 10개 중앙부처 공무원을 대상으로 한 연구결과에 의하면 중앙부처의 조직문화 유형은 위계문화가 상대적으로 강하게 나타났던 기존의 연구와는 달리, 집단문화 중심의 약한 문화라고 인식하는 공무원이 가장 많았으며, 구성원의 혁신성향에는 발전문화, 집단문화, 합리문화, 위계문화가 포괄적으로 영향을 미치며, 여느 한 문화가 특별한 영향을 미친다고 보기가 힘들다고 주장하였다.

이동수(2007)는 25개 중앙 부·처·청 공무원을 대상으로 한 연구결과에서 대상자들은 위계지향문화를 지배적인 문화로 인식하고 있고, 가장 선호하는 문화는 관계지향문화인 것으로 밝힌 바 있다.

가족 친화적 제도와 조직문화의 관련성 연구는 아직 부족하며, 조직문화를 독립변수로 두고 분석한 연구는 아직 없으나, 가족 친화적 제도가 일-가정 양립에 미치는 영향에 미치는 조절 변수 등으로 연구한 논문은 있었다. 이지언(2012)은 가족 친화 제도가 일-가정 양립에 미치는 영향을 분석하면서 조직 문화를 조절 변수로 두고 분석하였다.

이 외에도 제도의 시행 여부와 조직 문화의 관계를 파악한 논문이 있었다. 윤소영 외(2009)는 가족 친화 지원 제도 실시 여부와 조직 문화의 관계를 분석했는데, 공식적 지원제도인 육아휴직 제도를 실시하는 직장과 실시하지 않는 조직의 조직문화에 차이가 있었으며, 실제로 육아휴직 제도를 실시하는 조직이 근로자들의 가정생활을 더 많이 지원하는 것으로 나타났다. 하지만 조직 문화가 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 미치는 영향에 대해서 독립적으로 분석한 연구는 없었다.

리더십과 관련한 선행연구는 주로 리더십 유형과 조직몰입과의 연구가 주된 연구로, 이강옥·손태원(2004)은 리더십 유형과 종사자의 조직몰입과의 관계에 대한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 관심, 거래적 리더십의 조건적 보상이 조직몰입에 유의한 관계를 맺고 있으며 변혁적 리더십은 조직신뢰를 매개로 했을 경우 조직몰입과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다고 주장했다.

조직지원인식이 가족 친화적 제도 인식과 활용에 미치는 영향에 관한 연구는 아직 없는 실정이나, 김은정·장영철(2010)이 조직지원인식과 일-가정 갈등과의 관련성에 관한 연구에서, 조직지원인식이 일-가정 갈등에 미치는 영향은 음의 관계로 조직지원인식이 높을수록 일-가정 갈등을 감소시키는 효과가 높은 것으로 분석한 바 있다.

한편 가족 친화적 제도에 관한 연구의 경우는 주로 가족 친화적 제도가 일-가정 갈등 양립에 미치는 영향, 직무 만족에 미치는 영향 등 제도의 효과성 분석과 관련한 연구로 이뤄져왔다.

김선희(2010)는 여성공무원을 대상으로 일-가정 갈등의 결정요인 분석을 통해 가족 친화적 제도를 다루기도 하였고, 한국보건사회연구원의 '출산과 양육 친화적 직장환경에 대한 국민인식조사'(2013)에서는 육아휴직을 사용하지 못하는 이유를 분석하여, 분석 결과 주변에 눈치가 보여서(30.8%), 경력단절 우려 (17.3%) 순으로 나타났다.

문선희(2013)는 출산휴가, 탄력근로제/시차출퇴근제도가 직무 만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 이러한 가족 친화 제도가 기혼 여성의 가정생활과 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치고 있기 때문에 제도를 더욱 적극적으로 확대할 필요가 있으며 정부는 제도 시행의 지속적인 확산을 위해 실제적인 노력을 기울여야 할 것이라고 하였다.

강혜련·임희정(2000)은 가족 친화 제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과분석에서, 가족 친화 제도의 시행정도에 따라 갈등 관계에 영향을 미쳤으며, 이는 기업차원에서 기혼 여성의 시간근거 갈등을 경감시켜주는 휴가제도와 탄력근무제 등의 정책에 지속적인 관심을 가져야 하는 근거라고 주장하였다.

조직 문화, 리더십, 가족 친화적 제도와 관련된 선행 연구들을 토대로 본 연구에서는 가족 친화적 제도의 시행에 따른 제도의 효과성 측면 보다는, 개인이 인지하는 조직문화, 리더십, 조직지원인식에 따라 가족 친화 제도에 대한 인식과 그에 따른 활용에 있어 실제로 어떻게 상이한지에 대하여 살펴보고자 한다.

가족 친화적 제도로는 육아휴직, 출산휴가, 가족 간호 휴가제도, 탄력근무제 중 시차출퇴근제를 선택하여, 가족 친화 제도 인식과 활용에 대한 설문조사를 통해 제도 활용을 알아보고자 한다.

제3장 조사 설계 및 가설 설정

제1절 조사 설계 : 변수의 선정 및 조작적 정의

1. 연구문제의 설정

연구문제(research problem)란 Kerlinger에 따를 때 둘 또는 그 이상의 변수 간에 어떠한 관계가 있는가를 조사해보기 위한 의문문 또는 의문형의 문장이다.

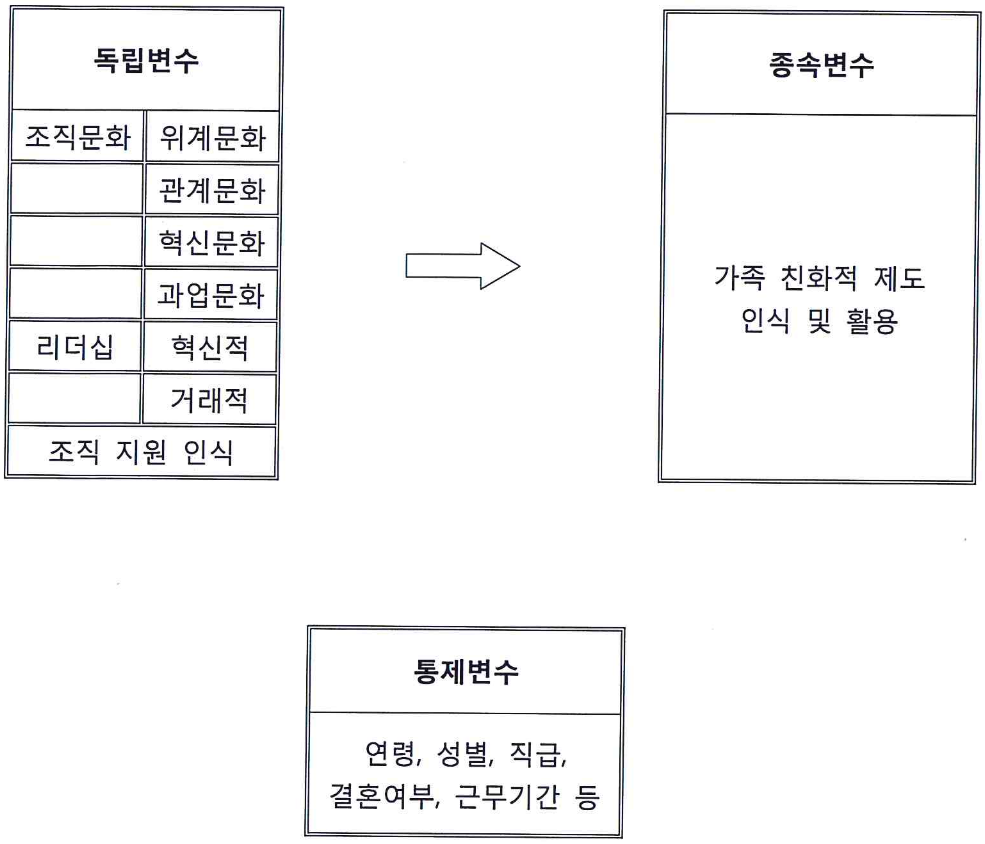
가족 친화적 제도가 존재하더라도, 제도를 사용할 수 없는 조직 문화의 구성원들은 이 제도 활용이 쉽지 않다. 조직 문화에 따라 같은 공무원이라도 제도의 사용 여부 및 범위에 있어서도 차이를 보일 수 있을 것이다. 제도의 효과성을 위해서 조직 문화가 과연 가족 친화 제도의 인식과 활용에 영향을 미치는지에 대한 연구가 필요하다. 또한 조직문화 외에도 조직 지원 인식, 즉 조직의 구성원에 대한 후원이 구성원으로 하여금 제도 이용에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 요구된다. 기관장의 리더십 또한 제도 활용에 있어 영향을 미칠 수 있다고 판단되는 바, 이에 따른 연구를 진행한다. 본 연구에서는 중앙부처를 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

이에 본 연구에 있어서 연구문제는 “개인이 인지하는 조직문화, 조직 지원 인식, 리더십에 따라 가족 친화적 제도에 대한 인식과 활용이 상이한가?” 이다. 중앙부처 공무원을 대상으로 인지하는 조직 문화가 어떠한지, 조직 지원 인식과 기관장의 리더십에 대해서 어떻게 생각하는지, 그리고 이러한 변수에 따라 가족 친화 제도를 어떻게 인식하고 활용하는지에 대한 연구를 시행한다.

2. 변수의 선정

본 연구에서는 경쟁가치모형(CVM)을 이용한 조직문화 유형(위계지향 문화, 관계 지향 문화, 혁신 지향 문화, 과업 지향 문화), 리더십(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 조직 지원 인식을 외생변수로, 가족 친화적 제도 인식과 활용을 내생변수로 하여 연구모형을 설정한다. 특히 본 연구에서는 연구대상을 중앙 정부 부처로 한정함에 따라 공공부문에 초점을 둔다. 또한 개인별 인식과 활용을 연구하는 만큼, 조직문화와 리더십에 대해서도 설문지를 통해 개인의 인식을 조사하였다.

본 연구의 모형은 폐쇄적 인과모형으로 구성하였으며, 인과관계의 방향은 단일방향의 비대칭적 관계를 갖는 것으로 가정한다. 즉, 독립변수의 영향은 화살표방향으로만 흐르는 순방향을 가정한다. 또한 연구모형에서 각 변수들 간 관계는 선형(liner)을 가정한다.



3. 조작적 정의

가. 조직 문화

본 연구에서는 Cameron&Quinn(1999)의 조직문화유형인 위계지향 문화, 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 과업지향 문화를 조직문화의 유형으

로 보았으며, 설문조사를 활용한 Likert 5점 척도(설문 문항은 전혀 그렇지 않다(1)에서 매우 그렇다(5))로 다음과 같은 정의를 반영하여 측정하였다.

첫째, 위계 지향 문화는 조직의 안정을 중요시하면서, 관련규정과 규칙 등이 세밀하게 정해져서 시행되고 업무의 흐름이 일관적이며 질서와 서열의식이 뚜렷한 문화라 정의할 수 있다.

둘째, 관계 지향 문화는 구성원들의 참여, 상호신뢰, 소속감, 팀워크, 충성, 사기 등을 특성으로 하며 가족적인 인간관계 유지에 최대의 역점이 되는 문화라 정의할 수 있다.

셋째, 혁신 지향 문화는 외부환경의 적응에 초점을 두면서 규칙·절차보다도 신속한 행동을 지향하며, 구성원들의 창의성과 기업가정신, 모험가 정신이 중요한 중심 가치로 자리 잡은 문화라 정의할 수 있다.

넷째, 과업 지향 문화는 조직실적, 결과, 목표달성을 중시하며, 경쟁, 효율성, 수단성, 생산성을 강조하는 문화라고 정의할 수 있다.

나. 리더십

조직의 리더와 부하의 관계를 서비스에 대한 보상의 교환인가 아니면 부하를 가르치고 변형하는가에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분할 수 있다. 리더십 분석은 개인 수준과 조직 수준에서 이뤄지고 있는데 본 연구는 각 개인을 분석단위로 하여, 개인이 인식하는 기관장의 리더십으로 정의한다.

Yammariono & Bass(1990: 991)에 따르면, 리더에 대한 구성원의 평가는 조직간 차이보다 개인간 차이가 더 크다고 하였고, 연구 분석 결과 변혁적 리더십과 그 결과의 관계는 조직보다는 개인적 차이의 의미로 이해된다고 하였다. 이처럼 구성원 개개인에게 지각된 주관적 리더십이 객관적 리더십보다 중요한 이유는 리더십이 궁극적으로 구성원에 의해 지각될 수 있을 때, 비로소 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있기 때문이다(임준철·윤정구, 1999: 4).

다. 조직 지원 인식

조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 이것은 Eisenberger et al.(1986)의 설문항목 중 높은 요인 적재치를 보인 항목을 선택하여 5점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예로서, “우리 조직은 나의 목표와 가치를 매우 존중한다.”, “나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 받을 수 있다.” 등이 있다.

라. 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용

가족 친화적 제도에 대한 인식은 가족 친화적 제도의 존재 및 종류에 대해서 알고 있는지, 본 제도를 사용하는 구성원에 대해 어떻게 생각하는지, 본 제도가 자신의 경력에 있어 긍정 또는 부정적 영향을 끼치는지가 될 것이다.

또한 가족 친화적 제도의 활용과 관련해서는 제시된 4가지 제도를 사

용해보았는지 또는 향후 사용할 의향이 있는지, 제도 활용에 있어서 장애여부 등으로 정의할 수 있을 것이다.

가족 친화 제도는 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제의 4가지로 나누어 각각 문항 구성을 함으로써 인식과 활용에 대한 측정을 시도한다. 설문조사를 활용하며, Likert 5점 척도를 사용해서 측정하도록 한다.

마. 통제변수

조직수준에 대한 분석으로 조직 문화 외에 성별, 연령, 직급 등 인구통계학적 변수가 가족 친화적 제도 활용에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이를 통제변수로 두고 분석하기로 한다.

제2절 가설 설정

1. 조직문화가 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

경쟁 가치 모형에 의한 조직문화 유형의 분류는 두 가지 차원을 기준으로 하고 있는데 하나는 '변화 대 안정' 이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있고, 다른 하나는 '조직내부지향 대 조직외부지향' 이라는 상충적 가치를 축으로 하고 있다.

위계 지향 문화의 경우 통제위주의 조직구조를 지향하고, 내부 문제에 관심을 기울여 규칙 강조, 통제와 안정성 강요의 관료제의 규범을 반영한다. 능률적, 안정적, 예측가능한 성과를 만드는 것이 목적인 이 문화에서 구성원의 가족친화적 제도 사용은 공식적인 제도로 인식되어 일종의 규칙, 규범으로서 사용하게 될 것으로 예상된다. 따라서 가설은 다음과 같다.

가설 : 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

관계 지향 문화의 경우 유연한 조직구조를 지향하고, 불확실성에 대한 대처에 민감하지는 못하나 구성원 들 간 관계성이 주요 동기부여 요인이며 인적자원 개발에 관심을 둔다. 가치와 목표를 공유하며, 구성원 간 관계에 초점을 맞추기에, 구성원의 일과 가정의 양립에도 구성원들간의 관심의 대상이 될 수 있으며 가족 친화적 제도의 사용에도 긍정적인 영향을 줄 것이라고 생각한다. 이에 가설은 다음과 같다.

가설 : 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

혁신지향 문화의 경우 유연성 있는 조직구조를 지향하고, 내부보다는 외부 문제에 더 많은 비중을 둔다. 조직 구성원의 모험정신, 창의성, 기

업가 정신에 가치를 두고, 경쟁에서 이기는 것을 우선으로 한다. 이러한 문화의 경우, 인간보다는 과업에 중심을 두고, 경쟁에서의 승리를 위해 조직이 운영되어야 하는데, 구성원의 결손은 곧 경쟁에서의 실패로 여겨질 수 있다. 이에 구성원의 가족 친화적 제도 인식 및 활용에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 보인다.

가설 : 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

과업지향 문화는 성과목표 달성과 과업수행에서의 생산성을 강조한다. 핵심가치가 생산성과 경쟁력으로 그 지향점이 내부적 관심사보다는 외부 환경에 있고 명확한 목표설정, 과업, 성취에 가치를 둔다. 이러한 문화는 인간보다는 과업에 중심을 두고, 과업수행과 생산성에 초점을 두는 만큼, 구성원의 가족 친화적 제도 사용은 생산성에 저해되는 것으로 인식될 수 있다. 이에 경쟁과 목표 달성을 중시하는 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 부정적인 영향을 미칠 것이라고 판단된다.

가설 : 과업문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 리더십이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

조직의 리더가 어떠한 방향으로 조직을 이끌고 구성원들과의 관계형성을 하느냐에 따라 조직몰입 및 조직 효과성에도 영향을 미치듯, 가족 친화

적 제도 인식과 활용에 있어서도 조직의 리더 영향을 많이 받을 것으로 예상된다.

변혁적 리더십의 경우, 구성원에 대한 개별적 관심, 개개인이 욕구 및 상황에 대한 이해와 배려를 바탕으로 하기에 상사가 변혁적 리더십의 유형에 가까울수록 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

반대로 거래적 리더십의 경우 리더와 구성원의 교환 관계에 초점을 두고 보상을 통한 관계인만큼, 거래적 리더십 유형의 상사는 구성원의 가족 친화적 제도 사용이 조직 이탈로 여겨지고, 조직 성과에 반하는 행동이라고 여길 수 있다. 이에 가족 친화 제도의 인식 및 활용에 부정적인 영향을 끼칠 것이라는 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 조직 지원 인식이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 미치는 영향

조직 지원 인식(Perceved organizational support:POS)은 조직이 조직구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로서 사회적 교환이론에 기초하여 제시하였다. 즉 조직이 개인의 기여를 가치있게 여기며 조직이 종업원 복지를 위해 관심을 보이는 정도에 대하여 종업원이 총체적으로 형성하게 되는 믿음이라고 할 수 있다.

아직까지 조직후원인식이 가족 친화적 제도 인식 및 활용이나, 일과 가정 갈등에 직접적으로 미치는 영향에 대한 연구는 없는 실정이고 조직이 구성원의 조직 기여도를 인정하고 배려하면, 구성원은 그에 상응하는 부담감이나 의무감을 갖게 되고, 궁극적으로 조직에 대한 헌신이나 봉사로 이어진다는 기존 이론을 바탕으로 할 때, 가족 친화적 제도 인식이나 사용에 있어서는 조직에 대한 헌신과 반대되는 행동으로 여겨 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 판단된다. 이에 가설은 다음과 같다.

가설 3: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 조직지원인식은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서의 가설은 다음과 같이 정리할 수 있다.

가설 1: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-1: 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-2: 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-3: 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1-4: 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 조직문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-1: 위계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-2: 관계 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-3: 혁신 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2-4 : 과업 지향 문화는 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-1: 변혁적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2-2: 거래적 리더십은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 인식에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 조직 지원 인식은 가족 친화적 제도에 대한 활용에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제4장 자료의 수집

제1절 설문지 구성

1. 조직 문화

위계, 관계, 혁신, 과업문화를 측정하기 위해 본 연구는 앞의 선행이론에서 살펴본 바 있는 문화의 핵심가치의 개념 정의를 구체화시켜 이의 정도를 확인할 수 있는 설문문항을 구성하였다.

각 문화의 핵심 가치와 설명 변수의 주요 내용을 반영, 이를 측정 가능하도록 구체화하는 설문 문항 작성 과정에서는 관련 연구(김호정, 2002; 이동수, 2007; 이영선, 2002; 이환범·이수창, 2006; 임재강·성영태, 2010)에 활용된 질문 내용을 참고하였다.

조직문화 평가도구를 활용해 조직문화를 측정하는 척도에는 리커트 척도를 활용하여 1-5점 가운데 해당 점수를 선택하는 방식과 응답자에게 총 100점 만점으로 4가지 조직문화유형의 주요 특징을 묘사하는 각 항목에 점수를 배분하는 강제 할당 방식[1]이 있는데 본 연구에서는 리커트 5점 척도를 활용하여 해당 점수를 선택하는 방식을 선택하였다.

1) 리커트 척도를 활용하면 각각의 문화 유형을 독립적으로 측정하는 것이 가능하고, 서로 다른 문화적 특성이 함께 존재하거나, 서로 배치되어 문화적 특성이 역설적으로 공존하는 문화적 프로필을 왜곡 없이 현실적 실재를 잘 반영할 수 있다는 장점이 있으며, 강제할당방식은 전체 점수의 합계가 100점이 되도록 각 항목에 배분하기 때문에 조직 내에 실제로 존재하는 문화적 특성을 구별할 수 있게 하며, 결과적으로 응답자가 속한 조직의 문화에 대해 좀 더 분화된 평가를 가능하게 한다는 장점이 있다. (주효진·김옥일·박광국, 2007).

2. 리더십

조직의 리더와 부하의 관계를 서비스에 대한 보상의 교환인가 아니면 부하를 가르치고 변형하는가에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 이러한 리더십 유형을 측정하기 위하여 Bass and Avolio(1995)가 개발한 MLQ(multfactor leadership questionnaire)를 채순화(2004), 박배후(2006), 최은규(2008)가 수정·사용한 것을 토대로 하여 설문지를 재구성하였다.

3. 조직 지원 인식

조직이 조직 구성원에게 몰입하고 있는 정도에 대한 조직 구성원의 지각 정도를 나타내는 개념으로 이것은 Eisenberger et al.(1986)의 설문항목 중 높은 요인 적재치를 보인 항목을 선택하여 5점 척도로 측정하였다. 설문항목의 예로서, “우리 조직은 나의 목표와 가치를 매우 존중한다.”, “나에게 문제가 생겼을 때 회사로부터 도움을 받을 수 있다.” 등이 있다.

4. 가족 친화적 제도 인식 및 활용

가족 친화적 제도 인식 및 활용에 대한 측정은 Likert 5점 척도를 사용하여 5개의 각각의 가족 친화 제도에 대해 긍정 또는 부정, 호의적 또는 비호의적인 문항으로 구성하였고, 설문항목은 일정 점수 이상을 중심문화로 추정하는 방식이 아닌, 문화 측정항목별로 합산 후 평균 점수를 이용하였다.

5. 통제변수

또한 인구통계학적 변수를 성별, 연령, 직급, 근무기간, 결혼 여부 등을 통제변수로 두고 연구를 진행하였다.

제2절 자료의 수집

본 연구는 개인이 인지하는 조직문화, 리더십, 조직 지원 인식이 가족친화적 제도 인식 및 활용에 미치는 효과를 고찰하기 위한 것이 목적이므로 분석단위는 개인이 된다. 분석대상은 중앙정부에 근무하는 공무원을 대상으로 하였다. 조사대상은 행정직의 하위직 공무원에서 실무를 담당, 관리하는 중간관리층 및 최고 관리자층까지를 범위로 설정하였다.

조사 대상 기관은 교육부, 국토교통부, 기획재정부, 안전행정부 등 28개 기관[2)]이며, 각 기관에 10부씩 총 280부를 배포하였다.

본 연구에서 회수된 설문지는 총 255부(91.07%)이며 회수되지 못한 25부와 응답이 불성실하다고 판단된 2부의 설문지를 제외한 총 253부의 설문지를 최종 분석에 활용하였다. 설문 조사 기간은 2013년 10월 14일부터 11월 6일까지이며, SPSS 18.0을 통해 활용 가능한 설문지를 코딩하고, 분석에는 회귀분석 등의 통계 분석기법이 사용되었다.

---

2) 감사원, 고용노동부, 공정거래위원회, 교육부, 국무조정실, 국방부, 국토교통부, 기획재정부, 농림축산부, 대검찰청, 미래창조과학부, 법무부, 보건복지부, 산업통상자원부, 안전행정부, 여성가족부, 통일부, 해양수산부, 국세청, 농촌진흥청, 방위사업청, 소방방재청, 식품관리의약청, 행복도시건설청, 국립수산과학원, 중앙공무원교육원, 지방행정연수원, 정부청사관리소가 이에 해당한다.

제5장 분석방법 및 모형

제1절 분석방법

1. 다중회귀분석(Multiple Regression analysis)

회귀분석이란 종속면수가 하나 이상의 다른 변수, 즉 설명변수에 어떻게 의존하는가에 관심을 둔다. 관찰된 연속형 변수들에 대해 독립변수의 값이 주어졌을 때 종속변수의 평균 또는 평균치를 추정하거나 예측하는 것이다. 또한 이러한 모델이 얼마나 잘 설명하고 있는지를 판별하기 위한 적합도를 측정하는 분석방법이다. 그 중에서도 다중회귀분석은 설명변수가 두 개 이상인 회귀분석으로서 설명변수를 복수로 하여 종속변수와 두 개 이상의 설명변수들 사이에 존재하는 통계적 관계를 추정하기 위해 이용하는 다변량 분석 기법이다. 다중회귀분석은 종속변수의 변화에 대해 하나의 독립변수보다 2개 이상의 독립변수를 사용할 경우 종속변수의 변화를 하나의 독립변수로 분석하는 단순회귀분석보다 더 정확하게 예측할 수 있다는 장점을 가진다. 이러한 고전적 선형회귀분석을 통해 모수를 정확하게 추정하기 위해서는 최소자승법(OLS: Ordinary Least Square)을 이용한다. 이러한 방식을 통해 표본이 주어졌을 때 잔차승을 가능한 한 최소로 만드는 추정치를 구하게 된다. 본 연구에서는 오차항에 독립변수 이외에 통제 변인들, 즉 인구사회학적을 포함하여 통제하고자 한다.

제2절 분석모형

인지된 조직 문화, 리더십, 조직지원인식과 가족 친화적 제도의 인식과 활용 간의 관계는 다중회귀분석을 사용할 때, 다음의 분석모형으로 나타낼 수 있다.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1\cdot(\text{조직문화}) + \beta_2\cdot(\text{리더십}) + \beta_3\cdot(\text{조직지원인식}) + \delta_1\cdot(\text{성별}) + \delta_2\cdot(\text{연령}) + \delta_3\cdot(\text{직급}) + \delta_4\cdot(\text{결혼여부}) + \delta_5\cdot(\text{근무기간}) + \varepsilon$$

여기서, Y_i = 각 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용이다.

제6장 분석 결과와 해석

제1절 표본현황

표본의 일반적인 특성을 분석하기 위하여 조사응답자의 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 결혼여부, 직급, 근무기간으로 나누어 빈도 분석을 실시한 결과는 <표 4 > 와 같다.

표본에서 남직원과 여직원의 분포는 253명 중 148명(58.5%)과 105명(41.5%)이고, 연령대로는 20-29세가 29명(11.5%), 30-39세가 132명(52.2%), 40-49세가 61명(24.1%), 50세 이상이 31명(12.3%)이었다. 결혼여부로는 미혼이 74명으로 20.2%, 기혼이 179명으로 70,8%를 차지했다. 직급으로는 1-3급이 3명(1.2%), 4급이 22명(8.7%), 5급이 106명(41.9%), 6급이 46명(18.2%), 7급이 43명(17%), 8,9급이 33명(13%)였으며, 근무기간은 1-5년이 104명으로 41.1%, 6-10년이 58명으로 22.9%, 11-15년이 25명으로 9.9%, 21년 이상이 40명으로 15.8%였다.

<표 4> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도 (%)	구분		빈도 (%)
성별	남	148(58.5)	**연령**	20-29세	29(11.5)
	여	105(41.5)		30-39세	132(52.2)
결혼여부	미혼	74(20.2)		40-49세	61(24.1)
	기혼	179(70.8)		50세 이상	31(12.3)
직급	1-3급	3(1.2)	**근무기간**	1-5년	104(41.1)
	4급	22(8.7)		6-10년	58(22.9)
	5급	106(41.9)		11-15년	25(9.9)
	6급	46(18.2)		16-20년	26(10.3)
	7급	43(17.0)		21년 이상	40(15.8)
	8-9급	33(13.0)	**계**		253(100)

제2절 신뢰도 검증

신뢰성이란 유사한 측정도구 또는 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념을 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 얻는 것을 일컫는다. 즉 신뢰성은 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때, 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 척도들이 내적 일관성을 가지고 있는가를 알아보기 위해 내적 일관성 지수 중 하나인 Cronbach's α계수를 이용하였다.

조직문화와 관련한 8개 문항을 조직문화로 나누어 살펴보았을 때 신뢰도 계수는 0.6 이상으로 상대적으로 높게 나타났다. 리더십 및 조직 지원 인식 또한 높게 나타났다. 측정변수의 신뢰도 분석에 대한 자세한 내용은 다음의 <표 5 >에서 설명되었다.

<표 5 : 신뢰도 분석 결과>

변수명		문항수	Cronbach's α
조직문화	위계문화	2	0.636
	집단문화	2	0.819
	혁신문화	2	0.867
	시장문화	2	0.729
리더십	혁신적리더십	3	0.813
	거래적리더십	3	0.759
조직 지원 인식		4	0.877

위 표에서 볼 수 있듯이, 전체적으로 0.6을 넘어서고 있어 설문항목에 신뢰도가 높다고 판단되며, 구체적으로는 조직 지원 인식이 0.877로 가장 높은 신뢰도를 보여주고 있다.

제3절 변수들간의 상관관계 분석

1. 다중공산성 진단

다중공산성(Multicollinearity)은 복수의 독립변수들 간에 강한 선형관계가 있음을 의미한다. 이러한 맥락에서 회귀분석에서 상정하는 귀무가설을 독립변수들 간에 상관관계가 없음을 가정하고 있다. 그러나 변수들 간에 강한 상관관계를 보일 경우 다중공산성 문제가 발생하게 되어 왜곡된 분석결과가 도출될 가능성이 있다. 이러한 다중공산성 문제는 상관관계 분석을 통해 검토할 수 있는데, 보통 상관관계 계소의 절대값이 .85 이상이 나타나면 변수 사이에 다중 공산성이 있음을 나타낸다.

본 연구에서 제시된 변수들 간의 상호 관련성을 규명하기 위해 피어슨(Pearson)의 상관관계 분석을 사용한 결과는 다음의 <표6>과 같은데, 각 독립변수 간의 상관관계를 살펴보면 90퍼센트의 신뢰수준에서 모든 변수가 통계적으로 유의미하며, 분석 결과 모든 변수에 대한 상관계수의 값이 가장 큰 것이 .546 로 .80 이하로 높지 않은 상관관계를 가진 것을 확인할 수 있다. 이는 독립변수들 간 다중공산성(multicollinearity)의 문제가 없다는 것을 의미한다.

위계 지향 문화의 경우 관계 지향 문화와 0.139, 혁신 지향 문화와 0.176, 과업 지향 문화와 0.273, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 0.247, 조직 지원 인식은 0.156의 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 또한 관계 지향 문화의 경우 혁신 지향 문화와 0.546, 과업 지향 문화와 0.360, 변혁적 리더십은 0.468, 거래적 리더십은 0.417, 조직 지원 인식은 0.486으로 정(+)의 상관관계를 지니며, 혁신 지향 문화는 과업 지향 문화

와 0.497, 변혁적 리더십과 0.403, 거래적 리더십과 0.380, 조직 지원 인식과 0.398의 정(+)의 상관관계를 지닌다. 과업 지향 문화는 변혁적 리더십과 0.345, 거래적 리더십과 0.343, 조직 지원 인식과 0.301의 정(+)의 상관관계를 보인다. 변혁적 리더십의 경우 거래적 리더십과 0.492, 조직지원인식과 0.507의 상관관계를 지니고, 조직지원인식은 거래적 리더십과 0.529의 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이상과 같은 결과는 <표 6>에서 정리하였다.

<표 6: 변수들 간 상관관계 분석>

	위계문화	관계문화	혁신문화	과업문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	조직지원 인식
위계문화	1						
관계문화	.139*	1					
혁신문화	.176**	.546**	1				
과업문화	.273**	.360**	.497**	1			
변혁적리더십	.247**	.468**	.403**	.345**	1		
거래적리더십	.247**	.417**	.380**	.343**	.492**	1	
조직지원인식	.156**	.486**	.398**	.301**	.507**	.529*	1

주) ** $p<0.01$, * $p<0.05$

제4절 인지하는 조직문화, 리더십, 조직 지원 인식

먼저 하나의 요인으로 묶인 각 문항들을 변수합산을 통해 평균값을 계산하고 각각의 변인으로 구성하여 정리해보았고 이는 다음과 같다.

<표 7: 각 변수 평균>

	위계 문화	관계 문화	혁신 문화	과업 문화	변혁적 리더십	거래적 리더십	조직 지원인식
평균	3.85	3.55	3.30	3.64	3.45	3.09	3.01

Draft(2004)는 현실적으로 조직은 어느 특정한 문화유형으로만 존재하는 것이 아니라 여러 가지 문화 유형이 가지는 특징적 요소들을 동시에 가지는 경우가 많다고 하였고, 본 연구의 문화 분석 결과에 있어서도 다양한 문화 유형을 동시에 갖고 있는 것으로 나타났다. 조사대상자들이 인지하는 조직문화 유형은 위계 지향 문화, 과업 지향 문화, 관계 지향 문화, 혁신 지향 문화의 순으로 나타나 서울대학교 한국행정연구소(2006)에서 조사한 정부부처의 조직문화유형 분석결과, 시장지향형 문화(과업문화)와 위계지향형 문화의 혼합형이라고 분석한 내용과 일치한다고 할 수 있다. 또한 이 연구에서도 혁신지향형 문화적 특성을 가장 적게 가지고 있다는 분석결과를 보였는데, 본 연구에서도 동일한 결과를 얻었다.

기관장의 리더십 유형으로는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 다소 높게 나타났으며, 조직 지원 인식에 있어서는 3.01로 높지도 낮지도 않은 것으로 나타났다.

제5절 조직문화, 리더십, 조직지원인식이 가족 친화 제도 인식에 미치는 영향

본 연구는 개인이 인지한 조직문화, 리더십, 조직지원인식에 따라 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 미치는 영향을 분석한 연구로, 먼저 가족 친화적 제도의 인식과 관련한 효과를 분석하고자 한다.

다중회귀분석 모형에서 도출된 회귀계수는 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수는 몇 단위 변하는지를 나타내며 표준화 회귀계수는 여러 설명 변수들 간의 상대적인 영향력의 크기를 비교하도록 표준화되어 도출된 계수이다. 본 연구에서는 설명변수들 간 상대적인 영향력의 크기보다 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 분석하고자 하기 때문에 표준화된 회귀계수는 일차적으로 배제하고 회귀계수를 통해 영향력을 살펴보고자 한다.

1. 출산휴가

먼저, 출산휴가 제도에 대한 인식의 긍정성을 평가하는 문항에서 평균은 4.17로 대체로 만족하는 정도임을 알 수 있었다. 또한 출산휴가 제도에 있어서 성별은 유의미한 변수(p=0.028)로 작용했는데, 이는 전통적으로 출산휴가는 출산을 겪는 여성들이 많이 사용하고 친숙하게 받아들이는 제도이기에 남성에 비해 여성일수록 제도에 대한 긍정적 인식을 하는 것이라 여겨진다.

조직문화 측면에서는 위계 지향 문화(p=0.000) 및 관계 지향 문화(p=0.210)로 인식할 때, 가족 친화적 제도에 대한 인식에 있어서도 정(+)

의 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십일수록, 출산휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.(p=0.044)

<표 8> 설명변수 : 출산휴가에 대한 인식 (평균: 4.17)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.226	0.103	0.140	2.205	0.028
연령	-.0.097	0.112	-0.102	-0.867	0.387
직급	-0.031	0.042	-0.049	-0.754	0.451
결혼여부	0.096	0.126	0.054	0.758	0.449
근무기간	0.022	0.061	0.040	0.356	0.722
위계문화	0.254	0.068	0.237	3.758	0.000
관계문화	0.210	0.076	0.215	2.774	0.006
혁신문화	0.009	0.071	0.010	0.134	0.894
과업문화	0.057	0.079	0.051	0.723	0.471
변혁적리더십	0.184	0.091	0.165	2.026	0.044
거래적리더십	-0.121	0.100	-0.099	-1.211	0.227
조직지원인식	-0.073	0.093	-0.068	-0.791	0.429
상수	2.307	0.437		5.284	0.000
R제곱	0.175				
수정된R제곱	0.133				
F값	4.238				

2. 육아휴직

육아휴직 제도에 대한 인식도 평균 4.06으로 대부분 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

육아휴직 제도에 대한 인식에서 조직문화별 인식차이를 보면, 출산휴가와 동일하게 위계 지향 문화(p=0.000)와 관계 지향 문화(p=0.000)에서 유의미한 결과가 있었고, 이를 통해 볼 때, 위계 지향 문화와 관계 지향 문화에서 육아휴직 제도에 대한 인식이 긍정적으로 나타났음을 알 수 있다.

또한 리더십에서도 변혁적 리더십에서 유의미했으며(p=0.027) 정(+)의 영향을 미치는 것을 발견할 수 있었다.

마지막으로 조직 지원 인식도 유의미하게 나타났는데(p=0.049, ß=-0.168)로 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도에 대한 인식이 감소한다는, 즉 부(-)의 영향을 미치는 원인으로 파악되었다.

<표 9>설명변수 : 육아휴직에 대한 인식 (평균: 4.06)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의 확률
성별	0.215	0.111	0.120	1.933	0.054
연령	-0.045	0.121	-0.043	-0.375	0.708
직급	-0.015	0.045	-0.021	-0.342	0.733
결혼여부	0.140	0.137	0.072	1.023	0.307
근무기간	-0.022	0.066	-0.037	-0.337	0.737
위계문화	0.331	0.074	0.278	4.495	0.000
관계문화	0.317	0.082	0.294	3.848	0.000
혁신문화	-0.050	0.077	-0.050	-0.645	0.520
과업문화	0.029	0.086	0.023	0.332	0.740
변혁적리더십	0.219	0.099	0.179	2.222	0.027
거래적리더십	-0.116	0.109	-0.086	-1.063	0.289
조직지원인식	-0.198	0.100	-0.168	-1.978	0.049
상수	1.942	0.470		4.132	0.000
R제곱	0.204				
수정된R제곱	0.164				
F값	5.126				

3. 가족 간호 휴가

가족 간호 휴가제도에 대한 긍정성을 평균한 결과, 3.20점으로 출산휴가와 육아휴직 제도에 비해 다소 낮은 점수가 도출되었다.

가족 간호 휴가제도에서는 직급이 유의미한 변수로 나왔는데(p=0.047), 상위보다 하위직으로 내려갈수록 가족 간호 휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식한다는 것을 알 수 있었다.

또한 조직 문화적 측면에서는 관계 지향 문화(p=0.017)일수록 가족 보건 휴가 제도에 대해 긍정적으로 인식한다는 결과가 도출되었고, 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 (p=0.034) 직원들이 가족 간호 휴가 제도를 긍정적으로 생각함을 알 수 있었다.

<표 10> 설명변수 : 가족간호휴가 제도에 대한 인식 (평균: 3.20)					
변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의 확률
성별	0.093	0.148	0.043	0.628	0.531
연령	0.245	0.159	0.194	1.539	0.125
직급	0.119	0.060	0.138	2.000	0.047
결혼여부	0.012	0.183	0.005	0.064	0.949
근무기간	-0.045	0.087	-0.062	-0.516	0.616
위계문화	0.060	0.097	0.042	0.620	0.536
관계문화	0.263	0.110	0.198	2.396	0.017
혁신문화	-0.136	0.102	-0.111	-1.330	-0.185
과업문화	-0.121	0.115	-0.080	-1.044	0.298
변혁적리더십	0.280	0.132	0.186	2.127	0.034
거래적리더십	-0.103	0.144	-0.063	-0.719	0.473
조직지원인식	-0.037	0.133	-0.026	-0.278	0.781
상수	1.408	0.625		2.252	0.025
R제곱	0.182				
수정된R제곱	0.135				
F값	1.730				

4. 시차출퇴근제

시차출퇴근제에 대한 제도 인식에 대한 긍정성 정도는 3.62로 출산휴가 및 육아휴직 제도에 비해서는 낮으나, 가족 간호 휴가보다는 높은 점수이며, 약간 긍정하는 것으로 볼 수 있다.

시차출퇴근제에 대한 분석에서는 변혁적 리더십에서만 유의미한 결과(p=0.004)가 나타났고, 기관장 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 시차출퇴근제에 대한 인식이 긍정적이라는 결과로 도출되었다.

<표 11> 설명변수 : 시차출퇴근제에 대한 인식 (평균: 3.62)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.099	0.144	0.045	0.687	0.493
연령	0.216	0.156	0.170	1.381	0.168
직급	0.063	0.058	0.073	1.093	0.275
결혼여부	-0.027	0.177	-0.012	-0.153	0.878
근무기간	0.035	0.085	0.049	0.412	0.681
위계문화	0.140	0.095	0.097	1.471	0.143
관계문화	0.131	0.106	0.100	1.231	0.219
혁신문화	-0.066	0.099	-0.055	-0.070	0.504
과업문화	-0.060	0.112	-0.040	-0.535	0.593
변혁적리더십	0.377	0.128	0.252	2.943	0.004
거래적리더십	0.032	0.141	0.020	0.229	0.819
조직지원인식	-0.238	0.129	-0.166	-1.837	0.067
상수	1.506	0.609		2.472	0.014
R제곱	0.106				
수정된R제곱	0.061				
F값	2.351				

제6절 조직문화, 리더십, 조직지원인식이 가족 친화 제도 활용에 미치는 영향

1. 출산휴가 제도 활용

출산휴가 제도 활용에 대한 점수는 평균 3.89점으로 긍정적이나 대부분이 활용하는 정도는 아니라고 할 수 있다.

제도 활용 측면에서도 인식 측면과 동일하게 성별이 유의미한 변수($p=0.001$)로 나타났고, 이는 여성일수록 출산휴가 제도 활용에 높다는 결과로 볼 수 있다.

조직 문화 측면에서는 위계 지향 문화($p=0.000$)와 관계 지향 문화($p=0.001$)에서 유의미했으며, 위계 지향 문화일수록, 그리고 관계 지향 문화일수록 출산휴가 제도 활용이 높은 것으로 분석할 수 있겠다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십에서 ($p=0.005$) 유의미한 결과가 도출되었고, 기관장이 변혁적 리더십에 해당할수록 출산휴가 제도 활용이 높아지는 것으로 분석되었다.

<표 12> 설명변수 : 출산휴가 제도 활용 (평균: 3.89)					
변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.376	0.087	0.251	4.320	0.001
연령	-0.008	0.095	-0.009	-0.085	0.933
직급	-0.041	0.036	-0.068	-1.153	0.250
결혼여부	0.109	0.107	0.067	1.018	0.310
근무기간	0.042	0.052	0.083	0.806	0.421
위계문화	0.255	0.057	0.257	4.444	0.000
관계문화	0.210	0.064	0.232	3.260	0.001
혁신문화	0.020	0.060	0.024	0.338	0.736
과업문화	0.083	0.068	0.080	1.221	0.223
변혁적리더십	0.221	0.077	0.213	2.867	0.005
거래적리더십	-0.057	0.086	-0.050	-0.659	0.510
조직지원인식	-0.054	0.081	-0.053	-0.663	0.508
상수	1.218	0.372		3.278	0.001
R제곱	0.313				
수정된R제곱	0.277				
F값	8.903				

2. 육아휴직 제도 활용

육아휴직에서도 성별이 유의미한 변수(p=0.004)로 나타났으며, 남성도 동일하게 육아휴직을 사용할 수 있지만, 여성일수록 육아휴직 제도 활용이 증가한다고 볼 수 있겠다.

조직 문화 측면에서는 위계 지향 문화(p=0.000)와 관계 지향 문화(p=0.002)에서 유의미했으며, 위계 지향 문화일수록, 관계 지향 문화일수

록 육아휴직 제도 활용이 증가함을 알 수 있다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수(p=0.007)로 나타났으며, 이는 기관장 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 육아휴직 제도를 잘 활용하는 것으로 볼 수 있다.

또한 조직 지원 인식도 유의미한 변수(p=0.046)로 영향을 미치는데, 조직 지원 인식이 낮을수록 육아휴직 제도 활용이 증가하는 것으로, 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도 활용이 감소하는 것으로 분석할 수 있겠다.

<표 13> 설명변수 : 육아휴직 제도 활용 (평균: 3.88)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	0.264	0.090	0.171	2.933	0.004
연령	-0.033	0.098	-0.035	-0.333	0.740
직급	-0.011	0.036	-0.018	-0.299	0.765
결혼여부	0.166	0.110	0.099	1.504	0.134
근무기간	0.037	0.053	0.071	0.691	0.490
위계문화	0.304	0.060	0.296	5,108	0.000
관계문화	0.208	0.067	0.222	3.108	0.002
혁신문화	0.059	0.062	0.069	0.941	0.348
과업문화	0.114	0.071	0.106	1.613	0.108
변혁적리더십	0.218	0.080	0.206	2.738	0.007
거래적리더십	-0.079	0.088	-0.068	-0.898	0.370
조직지원인식	-0.162	0.081	-0.158	-2.005	0.046
상수	1.145	0.383		2.9924	0.003
R제곱	0.304				
수정된R제곱	0.268				
F값	8.578				

3. 가족 간호 휴가 제도 활용

가족 간호 휴가 제도의 경우, 활용도 평균점수가 2.79점으로 대체적으로 잘 활용되지 않는다고 볼 수 있다.

여기서는 직급(p=0.012)이 유의미한 변수로 나타났으며, 하위 직급일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 증가하며, 상위 직급일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 감소한다고 분석된다.

또한 조직문화 측면에서는 관계 지향 문화가 유의미한 변수(p=0.020)로 나타났고, 이는 관계문화일수록 가족 간호 휴가 제도 활용이 증가한다고 볼 수 있겠다.

리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수(p=0.008)로 나타났고, 이는 기관장 리더십이 변혁적 리더십에 가까울수록, 직원들의 가족친화적 제도 활용이 증가한다고 분석할 수 있다.

<표 14> 설명변수 : 가족간호휴가제도 활용 (평균: 2.79)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	-0.005	0.110	-0.003	-0.046	0.964
연령	0.191	0.120	0.190	1.587	0.114
직급	0.113	0.045	0.165	2.527	0.012
결혼여부	0.003	0.135	0.002	0.021	0.983
근무기간	0.096	0.065	0.168	1.469	0.143
위계문화	0.066	0.072	0.058	0.909	0.364
관계문화	0.192	0.082	0.182	2.352	0.020
혁신문화	-0.061	0.076	-0.062	-0.794	0.428
과업문화	-0.120	0.087	-0.100	-1.381	0.169
변혁적리더십	0.260	0.098	0.218	2.664	0.008
거래적리더십	-0.072	0.107	-0.056	-0.677	0.499
조직지원인식	-0.015	0.099	-0.013	-0.156	0.876
상수	0.738	0.469		1.573	0.117
R제곱	0.192				
수정된R제곱	0.150				
F값	4.505				

4. 시차출퇴근제 활용

시차출퇴근제 활용과 관련하여, 직급(p=0.024)과 근무기간(p=0.157)이 유의미한 변수로 나타났는데, 이는 하위직급일수록, 근무기간이 길수록 시차출퇴근제 활용이 증가하는 것으로, 상위직급일수록, 근무기간이 짧을수록 시차출퇴근제 활용이 감소하는 것으로 분석할 수 있다.

조직 문화 측면에서는 유의미한 변수가 나타나지 않았고, 리더십 측면에서는 변혁적 리더십이 유의미한 변수(p=0.007)로 나타났으며, 기관장 유형이 변혁적 리더십에 가까울수록, 구성원들의 시차출퇴근제 활용이 증가하는 것으로 나타났다.

<표 15> 설명변수 : 시차출퇴근제 활용 (평균: 3.25)

변수	회귀값 (B)	표준오차	Beta	t값	유의확률
성별	-0.009	0.117	-0.004	-0.073	0.942
연령	0.090	0.127	0.079	0.705	0.482
직급	0.136	0.047	0.176	2.906	0.004
결혼여부	0.167	0.143	0.080	1.171	0.243
근무기간	0.157	0.069	0.245	2.270	0.024
위계문화	0.140	0.077	0.109	1.823	0.069
관계문화	0.108	0.086	0.093	1.259	0.209
혁신문화	-0.023	0.080	-0.021	-0.286	0.776
과업문화	0.045	0.091	0.034	0.498	0.619
변혁적리더십	0.283	0.103	0.213	2.733	0.007
거래적리더십	0.060	0.114	0.041	0.526	0.599
조직지원인식	-0.064	0.105	-0.050	-0.611	0.542
상수	0.050	0.493		0.102	0.919
R제곱	0.264				
수정된R제곱	0.226				
F값	7.045				

제7절 해석

1. 가족 친화적 제도의 인식적 측면

가족 친화적 제도를 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제로 각각의 분석 결과를 살펴보았다.

권경득(2003)과 강인호 외(2005)는 연구에서 여성 친화적 정책에 대한 성별간 인식의 차이가 있음을 제시하고 있는데 본 연구에서도 출산휴가 제도에 대한 인식에서 성별에 따라 가족 친화적 제도에 대한 인식 및 활용에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 출산이 여성의 전통적인 역할로 인식되고, 배우자 출산휴가가 존재하지만 아직 꺼리는 분위기 때문에 제도 인식에 있어서도 차이를 갖는다고 하겠다. 이러한 성별간 인식차이로 볼 때, 정부조직 내 여성의 구성비율이 가족 친화적 제도에 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

직급의 경우 가족간호 휴가제에 있어서 유의미한 변수로 나타났고, 하위직급일수록 가족간호 휴가 제도에 대한 인식이 긍정적이고, 상위직급일수록 가족간호 휴가 제도에 대한 인식이 부정적인 것으로 분석할 수 있다. 이는 업무부담이 적고, 일의 강도가 약할수록 가족 친화적 제도에 대해 긍정적으로 인식한다고 볼 수 있다.

또한 출산휴가와 육아휴직 제도 인식에 있어서 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가, 가족간호 휴가 제도 인식에 있어서는 관계 지향 문화가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 먼저 위계 지향 문화의 경우 공식적인 규칙과 규범을 중요시 생각하는 만큼, 가족 친화적 제도도 국가적 시책으로 장려되고 전파되고 있는 점을 생각할 때, 구성원들의 제

도 사용이 일종의 규칙, 규정으로 여겨져 제도에 대한 긍정적 인식으로 이어진다고 볼 수 있겠다.

또한 관계 지향 문화의 경우, 인간관계와 팀워크를 중시하고 인간에 대한 관심이 중요하게 여겨지는 만큼, 출산과 육아 등 가정생활에 대한 인간적 배려가 가족 친화적 제도에 대한 긍정적 인식으로 이어진다고 분석된다.

변혁적 리더십의 경우 네 가지 가족 친화적 제도 모두에 정(+)의 영향을 주는 유의미한 변수로 분석되었는데, 이는 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 해당할수록 가족 친화적 제도에 대한 인식이 긍정적임을 나타낸다. 변혁적 리더십이 리더가 구성원의 욕구를 파악하고, 개별적 참여를 유도하는 리더십으로 일방적으로 행해지는 지시 명령, 또는 단순히 성과에 대한 보상 위주의 리더십이 아니기에, 리더는 구성원의 가족 친화적 제도의 긍정적 인식에 정의 영향을 주는 것으로 분석된다.

조직 지원 인식은 육아휴직 제도에서 의미 있는 변수로 나타났는데, 조직 지원 인식이 높을수록 조직과의 호혜성의 관계에서 조직에 대한 부담감 의무감을 가진다고 할 수 있다. 또한 이런 부담은 조직의 헌신을 강요받게 되고, 가족 친화 제도의 사용은 조직에의 헌신과 상반되는 것으로 판단되어, 조직 지원 인식이 높을수록 가족 친화적 제도 사용에 대한 부정적 인식이 증가하는 것으로, 조직 지원 인식이 낮을수록 제도에 대한 인식이 긍정적인 것으로 분석된다.

<표 16 :가족 친화적 제도 인식 >

	종속변수	출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
구분	변수명	B(Beta)			
constant		2.307	1.942	1.408	0.014
통제변수	성별	0.226(0.140)*	0.215(0.120)	0.093(0.043)	0.099(0.045)
	연령	-0.097(-0.102)	-0.045(-0.043)	0.245(0.194)	0.216(0.170)
	직급	-0.031(-0.049)	-0.015(-0.021)	0.119(0.138)*	0.063(0.073)
	결혼여부	0.096(0.040)	0.140(0.072)	0.012(0.005)	-0.027(-0.012)
	근무기간	0.022(0.040)	-0.022(-0.037)	-0.045(-0.062)	0.035(0.049)
조직문화	위계문화	0.254(0.237)**	0.331(0.278)**	0.060(0.042)	0.140(0.097)
	관계문화	0.210(0.215)**	0.317(0.294)**	0.263(0.198)*	0.131(0.100)
	혁신문화	0.009(0.010)	-0.050(-0.050)	-0.136(-0.111)	-0.066(-0.055)
	과업문화	0.057(0.051)	0.029(0.023)	-0.121(-0.080)	-0.060(-0.040)
리더십	변혁적	0.184(0.165)*	0.219(0.179)*	0.280(0.186)*	0.377(0.252)**
	거래적	-0.121(-0.099)	-0.116(-0.086)	-0.103(-0.063)	0.032(0.020)
조직지원인식		-0.073(-0.068)	-0.198(-0.168)*	-0.037(-0.026)	-0.238(-0.166)
R제곱		0.175	0.204	0.182	0.106
수정된 R제곱		0.133	0.164	0.135	0.061
F값		4.238	5.126	1.730	2.351
표본수		253	253	253	253

주) ** p<0.01, * p<0.05

2. 가족 친화적 제도의 활용적 측면

제도 활용과 관련하여 각각의 제도를 분석한 결과를 정리하였다.

먼저 출산휴가 제도 활용의 경우, 제도 인식과 마찬가지로 성별에 따른 차이가 있었고, 이는 출산이 여성 고유의 영역이라는 인식이 저변에 있기 때문이라고 여겨진다. 또한 배우자 출산휴가가 존재하더라도, 이 제도에 대해서 구체적으로 모르거나 알면서도 사용하기에 일주일간 자리비우기가 눈치가 보인다는 의견도 자료 수집 중 얻을 수 있었다.

가족간호 휴가 제도 및 시차출퇴근제 활용에 있어서는 직급이 유의미한 변수로 나타났고, 이는 하위 직급일수록 제도 활용이 증가하고, 상위 직급일수록 제도 활용이 감소하는 것을 의미한다. 이는 곧 제도 인식의 분석과 마찬가지로, 직급마다 다른 업무 부담과 역할, 비중 및 조직의 개인에 대한 기대 등에 차이가 존재함에 따라 이러한 결과가 나타난 것으로 판단된다.

시차 출퇴근제의 경우, 근무기간도 영향을 미치는 것으로 분석되는데, 근무기간이 길수록 가족 친화 제도를 더 많이 활용하는 것으로 나타났다. 이는 근무기간이 길수록, 제도 이용이 수월한 것으로 판단되며, 가족 친화적 제도가 장기적 관점에서 조직 몰입과 생산성을 증가시키는 제도이나 아직까지 구성원 대부분이 이용하는 보편적인 제도는 아니기에 제도 활용에 있어서 조심스러울 수 있다는 점, 특히 보수적인 공직 문화를 고려할 때, 근무기간이 적은 신입직원의 경우 새로운 제도 이용은 강제로 사용을 권장 받지 않는 한 어렵다는 점 등을 고려해볼 때 이해가능하다.

조직 문화적 측면에서 볼 때, 제도 인식과 마찬가지로 출산휴가와 육아휴직에서는 위계 지향 문화와 관계 지향 문화가, 가족 간호 휴가 제도는 관계 지향 문화가 유의미한 변수로 나타났다. 시차출퇴근제도에 있어서는 조직문화 변수들 중에 유의미한 변수는 없었다.

제도 인식 측면에서도 분석했듯, 위계 지향 문화의 경우 조직 내 규칙과 규범을 강조하고, 이에 따르는 것이 당연한 문화로, 현재 저출산 문제의 극복을 위해 전방위적 노력들이 다각적으로 이뤄지고 있고, 특히 정책적으로 가족 친화적 제도의 사용을 적극 권장하는 공직 사회 분위기를 볼 때, 조직 상부에서의 가족 친화적 제도 이용이 강조되고 있고 이러한 제도 활용은 위계 지향적 문화에서 더욱 긍정적으로 나타나고 있다고 볼 수 있겠다. 다만 가족 간호 휴가제와 시차출퇴근제의 경우, 모두 가족 친화적 제도에는 포함되나, 가족 친화적 제도의 하나로 인식되지 못하는 경우도 있었고, 가족 간호 휴가제에 대해서는 제도의 존재 여부를 모르는 공무원들도 자료 수집 중 다소 볼 수 있었다는 점을 볼 때, 유의미한 결과가 나타나지 않을 수도 있었다고 해석된다.

또한 관계 지향적 문화에서 가족 친화적 제도 활용이 증가함을 알 수 있었는데, 이는 구성원에 대한 관심과 배려가 구성원의 개인적 사정 및 가정사에 대한 관심으로 이어져, 이러한 제도의 사용을 이해, 공감하고 나아가 배려하는 것으로 해석할 수 있겠다.

리더십 측면에서는 당초 가설대로, 변혁적 리더십에서 네 가지 가족 친화적 제도가 모두 유의미한 것으로 나타났으며, 모두 기관장의 유형이 변혁적 리더십에 가까울수록 가족 친화적 제도 활용이 증가하는 것으로 분석된다. 이는 구성원의 욕구에 대한 파악을 통해 구성원의 사기를 끌어내는 변혁적 리더십의 성향을 가진 지도자가 존재할 경우, 구성원을

단순 조직의 성과를 위한 수단으로서가 아니라, 구성원의 삶 전반에 대한 이해와 통찰을 하고, 제도 사용에 적극적 지지를 할 수 있기에, 가족친화적 제도의 활용이 증가하는 것으로 해석된다.

한편, 조직 지원 인식의 경우, 육아휴직 제도 활용에 있어서 부(-)의 영향을 끼치는 유의미한 변수로 분석되는데, 이는 조직 지원 인식이 낮을수록 육아휴직 제도 활용이 증가하고, 조직 지원 인식이 높을수록 육아휴직 제도 활용이 감소하는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 육아휴직 제도는 조직에 대한 헌신과 기대에 대한 부담감을 구성원이 가질 경우, 제도 활용이 꺼려진다는 것으로 해석된다.

< 표 17 : 가족 친화적 제도 활용 >

	종속변수	출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
구분	변수명	B(Beta)			
constant		1.218	1.145	0.738	-0.009
통제변수	성별	0.376(0.251)**	0.264(0.171)	-0.005(-0.003)	-0.009(-0.004)
	연령	-0.008(-0.009)	-0.033(-0.035)	0.191(0.190)	0.090(0.079)
	직급	-0.041(-0.068)	-0.011(-0.018)	0.113(0.165)*	0.136(0.176)**
	결혼여부	0.109(0.107)	0.166(0.099)	0.003(0.002)	0.167(0.080)
	근무기간	0.042(0.083)	0.037(0.071)	0.096(0.168)	0.157(0.245)*
조직문화	위계문화	0.255(0.257)**	0.304(0.296)**	0.066(0.058)	0.140(0.109)
	관계문화	0.210(0.232)**	0.208(0.222)**	0.192(0.182)*	0.108(0.093)
	혁신문화	0.020(0.024)	0.059(0.069)	-0.061(-0.062)	-0.023(-0.021)
	과업문화	0.083(0.080)	0.114(0.106)	-0.120(-0.100)	0.045(0.034)
리더십	변혁적	0.221(0.213)**	0.218(0.206)**	0.260(0.218)**	0.283(0.213)**
	거래적	-0.057(-0.050)	-0.079(-0.068)	-0.072(-0.056)	0.060(0.041)
조직지원인식		-0.054(-0.053)	-0.162(-0.158)*	-0.015(-0.013)	-0.064(-0.050)
R제곱		0.313	0.304	0.192	0.264
수정된 R제곱		0.277	0.268	0.150	0.226
F값		8.903	8.578	4.505	7.045
표본수		253	253	253	253

주) ** $p<0.01$, * $p<0.05$

제7장 결론

제1절 요약

본 연구의 분석결과 및 해석을 통한 가설검증 결과는 다음과 같다.

먼저 조직 문화적 측면에서 볼 때, 위계 지향 문화와 관계 지향 문화에서 가족 친화적 제도 활용은 정(+)의 관계를 가진다. 위계 지향 문화일수록, 관계 지향 문화일수록 가족 친화적 제도 인식에 있어서도, 또한 활용에 있어서도 대체적으로 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 설정한 가설은 타당하다고 할 수 있겠다.

리더십의 경우 리더의 특성이 변혁적 리더십에 가까울수록, 가족 친화적 제도에 대한 긍정적 인식 및 제도 활용이 증가하는 것으로 나타난다.

조직 지원 인식의 경우, 조직 지원 인식이 낮을수록 가족 친화적 제도 인식에 긍정적이며, 활용이 증가하는 것으로 나타났고, 조직 지원 인식이 높을수록 가족 친화적 제도 인식이 부정적이며 그 활용도 또한 감소하는 것을 볼 수 있었다.

인구통계학적 변수를 제외하고는, 제도 인식 및 결과에 있어서 유의미한 정도에만 차이가 있었을 뿐, 신뢰도 95퍼센트 수준으로 볼 때, 제도 인식과 활용은 같은 결과를 보인다고 할 수 있다. 가설검증결과는 다음의 표로 정리할 수 있다.

<표 18 : 가족 친화적 제도에 대한 인식 측면 가설 검증 결과>

		출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
조직문화	위계문화	(+)**	(+)**		
	관계문화	(+)**	(+)**	(+)*	
	혁신문화				
	과업문화				
리더십	변혁적	(+)*	(+)*	(+)*	(+)**
	거래적				
조직지원인식			(−)*		

<표 19 : 가족 친화적 제도 활용 측면 가설 검증 결과>

		출산휴가	육아휴직	가족 간호휴가	시차 출퇴근제
조직문화	위계문화	(+)**	(+)**		
	관계문화	(+)**	(+)**	(+)*	
	혁신문화				
	과업문화				
리더십	변혁적	(+)**	(+)**	(+)**	(+)**
	거래적				
조직지원인식			(−)*		

제2절 정책적 시사점 : 가족 친화적 제도의 활용을 위한 방안

1. 조직문화에 대한 인식의 변화

위계 지향 문화 및 관계 지향 문화에서 가족 친화적 제도 인식 및 활용이 정(+)의 관계임을 알 수 있었다. 최근 조직의 생산성을 극대화하기 위해 시장 지향적인 원리에 따라 혁신 지향 문화, 과업 지향 문화의 도입이 이뤄졌고, 한 예로 참여정부에서는 혁신지향 문화가, 이명박 정부에서는 선진일류라고 하여 과업지향 문화의 바람이 불기도 했다.

그러나 저출산에 대한 해결로서의 가족 친화적 제도의 인식 및 활용 측면을 볼 때, 위계 지향 문화 및 관계 지향 문화는 오히려 긍정적인 결과를 보이는 것으로 나타났다. 즉, 현재의 공직문화가 개선되어야 할 대상이 아니라, 장기적인 생산성 관점 및 저출산 해결과 관련해서는 장려해야 할 문화일 수도 있음을 보여준다고 하겠다. 많은 논문들이 가족 친화적 제도가 조직 몰입과 생산성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석할 때 현재의 공직문화에 대해 새로운 과점에서 바라볼 필요가 있다.

무조건적 기업 문화의 도입을 통한 생산성 확대가 아니라, 저출산 문제를 해결하고 장기적 관점의 생산성 증대를 생각할 때 가족 친화적 제도의 사용에 긍정적인 기존의 공직 문화에 의미를 둘 수 있는 것이다.

또한 이는 제도가 아직 우리 사회에 뿌리 내리기 이전의 단계에서 제도의 초기 집행과 정착을 위해서는 규정을 준수하고, 규범을 우선하는 문화에서의 강제적 시행도 필요함을 보인다고 하겠다. 이는 저출산 해결을 위해 공직 외에도 기업으로의 적극적인 전파가 필요한 이 시점에서 의미를 갖는다.

2. 변혁적 리더십의 필요성

변혁적 리더십은 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 모든 제도에서 유의미한 변수로 정(+)의 영향을 보이는 것으로 나타났다. 즉 기관장의 리더십이 가족 친화적 제도의 장래에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있는 것이다. 기관장이 구성원과의 거래를 통한 리더십 행사가 아니라, 구성원의 욕구와 상황을 파악하고, 구성원과의 상호작용을 하는 변혁적 리더일수록 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 긍정적이라고 하겠다.

따라서, 과장급 이상의 조직 리더에 대한 교육과정에 있어서, 이러한 변혁적 리더십에 대한 교육이 필요하다. 공무원 교육에 있어서 리더십개념에 대한 인지 및 리더십 발현을 위한 실질적인 교육과정을 마련하고, 변혁적 리더 양성이 요구된다고 하겠다.

3. 가족 친화적 제도에 대한 조직적 차원의 인센티브 및 공감대 형성

조직 지원 인식이 가족 친화적 제도의 인식 및 활용에 있어서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 조직 지원 인식이 조직과의 호혜성의 관계에서 나타나는 조직에 대한 충성심과 헌신을 기대하는 것으로 가족 친화적 제도 사용을 제한하는 요소로 작용함을 뜻한다고 하겠다. 따라서 이러한 가족 친화적 제도 사용이 도리어 조직에 이로운 것이라고 여기게 할 수 있도록 제도 사용에 있어 인센티브 제도를 개선하는 것이 필요하다.

현재 출산휴가의 경우, 같은 과 인원으로 임시 대체 인력을 마련하고,

업무 부담 및 일정 비용을 지원함에 따라 해결하고 있지만, 조직 구성원들의 업무 부담 증가로 인해 남은 직원들의 불만이 존재하는 것이 사실이다. 또한 출산휴가와 육아휴직을 함께 사용할 경우 즉시 인력 배치를 하는 것으로 정해져 있지만, 실제로 공직 인력풀(pool)이 협소하기에 인력 충원이 바로 되지 못한다. 즉, 이런 점을 고려할 때, 가족 친화적 제도를 사용하려는 구성원은, 가족 친화적 제도 사용에 있어 조직에 대한 미안함을 갖는 동시에 조직에 대한 기대에 부응하지 못한다고 생각하게 되고, 특히 조직에 대한 헌신과 기대가 클수록 조직에 대한 일종의 부담감을 가져 제도의 사용을 꺼리게 되는 것이다.

따라서 제도를 활용할 때 오히려 구성원이 속한 조직에 혜택을 부여할 수 있는 인센티브의 부여가 확실해져야 할 것이다. 제도 사용으로 결원이 생길 경우, 다른 곳보다 인력을 우선 배치하고, 가족 친화적 제도를 사용하는 구성원이 있을 경우, 조직 성과에 가점을 주는 제도적 개선이 요구되는 것이다.

인센티브와 조직 분위기 개선 등을 통해 가족 친화적 제도의 사용이 조직에의 헌신과 상반된다는 인식을 바꿔 오히려 가족 친화적 제도의 사용이 조직 발전과 조직 몰입에, 나아가 장기적인 생산성 관점에서 긍정적인 요인이 된다는 인식이 개선이 요구된다.

제3절 본 연구의 한계

1. 분석대상의 범위 문제

본 연구가 가지는 주제의 유효성에도 불구하고 본 연구는 다음의 한계점 내지는 제언을 가진다. 첫째, 표본대상의 한계점으로 인해 일반화의 어려운 문제가 있다. 본 연구에서는 연구대상을 중앙부처 공무원으로 한정지어 일반화의 어려운 문제가 있다. 전수조사가 어려워 표본을 통한 설문조사를 진행하였으나, 후속 연구에서는 좀더 광범위한 표본대상을 통한 연구의 일반화에 접근할 필요가 있다.

2. 분석방법상 문제

본 연구의 데이터는 횡단면 자료(cross-sectional data)라는 점에서 한 시점의 다양한 정부부처를 대상으로 하여 분석하고 있다. 그러나 이는 횡단면적 자료가 아닌 시계열 자료를 이용하여 향후 유사한 연구가 이뤄질 필요가 있을 것이다.

또한 설문지를 통한 양적 방법을 추구하였으나, 실제로 이용에 있어서 애로 사항은 없는지 등에 대한 면접 등의 방법을 통한 질적 연구도 추가적으로 필요하다고 판단된다.

한편, 본 논문에서 조직 문화, 리더십, 조직 지원 인식과 가족 친화적 제도의 활용을 파악하기 위해 회귀분석을 사용하였는데, 이 때 회귀분석을 사용함으로써 독립 변수들 간의 상호작용을 고려하지 못하였다. 독립변수 들 간에도 상호작용이 존재한다는 사실을 간과할 수 없으나 분석의 편의를 위하여 독립변수들 간의 상호작용을 고려하지 않고 연구를 진행함에 따라 이로 인한 간접효과를 파악하지 못하였다. 향후 연구에서는 독립변수들 간의 상호작용으로 인한 간접효과까지 파악할 수 있는 경로분석 기법이나 구조 방정식 등과 같은 분석을 활용한 연구가 행해질 필요가 있다고 보인다.

3. 개념의 범위 확장 및 추가 변수들에 대한 연구의 필요성

가족 친화적 제도를 출산휴가, 육아휴직, 가족 간호 휴가제, 시차출퇴근제로 그 범위를 한정 지어 연구를 진행하였다. 그러나 본 연구의 분석대상에 포함되지 않은 또 다른 다양한 가족 친화적 제도를 연구에서 배제한 채 가족 친화적 제도의 활용을 분석하여 이에 대한 논의의 정당성에 한계를 지닌다고 할 수 있다. 이에 앞으로 진행될 후기 연구에서는 경제적 지원제도, 직장보육시설 이용여부 등 다양한 제도를 포함하여 연구 분석의 범위를 넓힐 필요가 있다.

또한 추가적으로 진행한 성별에 따른 독립변수 t검증 결과 출산휴가와 육아휴직은 성별에 따라서 인식 및 활용에 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 이에 추가적으로 이와 관련하여, 독립변수와 조절변수를 곱한 값이 통계적으로 의미가 있는지 등의 검증을 통해 성별(gender)이 조절변수로서 영향력을 미치는지 등에 대한 연구도 추가적으로 할 수 있을 것이다. 또한 향후 연구에서는 본 연구모형에서 제시한 조직문화, 리더십, 조직지원인식 이외에 개인의 자아존중감, 사회적 지지 등 다양한 변인들이 가족 친화적 제도의 사용에 있어 어떠한 영향을 미치는지 검토해야 할 것이다.

그러나 이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 개인이 인지하는 조직 문화와 조직몰입, 가족 친화적 제도와 일-가정 갈등 양립 등 가족 친화적 제도를 독립변수로 두고 제도의 효과 등에 대한 연구들이 많은 반면, 중앙부처 공무원을 대상으로 개개인의 구성원이 인지하는 조직문화

와 리더십, 조직지원인식과 가족 친화적 제도의 인식과 활용에 있어서 어떤 관련성을 가지는지에 대한 연구가 없었던 만큼 의미를 갖는다고 할 수 있다.

조직문화와 리더십, 조직 지원 인식을 분석함으로써 공무원 조직 문화를 개선 대상으로 여겨, 무조건적으로 혁신 문화나 과업 문화 등 기업 문화로의 변혁을 꾀할 것이 아니라 가족 친화적 제도의 활용과 관련하여 오히려 현재의 공직 문화가 의미 있는 문화일 수 있다는 점, 그리고 인식 개선 및 활용 장려를 위해서 변혁적 리더십을 양성하고 조직 지원 인식과 가족 친화적 제도 활용의 관계를 고려해, 제도 활용이 조직에 이롭다는 인식의 변화를 유도하는 제도적 개선이 필요하다는 점 등을 알 수 있었다.

이번 연구가, 앞서 언급된 한계들을 향후 기술적으로 보완함으로써 새로운 후속 연구를 위한 발판이 될 수 있기를 기대해 본다.

참고 문헌

국내 문헌 및 연구 논문

강혜련·임희정.(2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력 몰입에 미치는 조절변인의 효과, 한국심리학회지 5(2): 1-14

김대원. (2011). 변혁적 리더십과 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Hierarchical regression 모형을 이용한 관료들의 조직지원인식의 매개효과 분석을 중심으로

김병섭·박광국·조경호. 조직의 이해와 관리 (대영출판사, 2002)

김선희.(2010). 공공조직에서 여성의 일-가정 갈등(WFC) 결정요인 분석, 행정논총. 48(1):171-196.

김준기·양지숙.(2012). 기혼여성의 일-가정 양립에 영향을 미치는 요인 분석-사회적 지원의 효과를 중심으로, 행정논총

김영춘·정민숙.(2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계

김은정·장영철.(2010). 가족친화적 조직문화와 직무만족의 영향관계 실증 연구.

김호균.(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰, 한국사회와 행정연구 18(2) :23-49

김호정. 행정조직과 관료행태 (탑북스, 2012)

김호정.(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한국행정학보. 36(4): 87-105

권경득.(2009). 공직내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직성과에 관한 연구, 한국행정논집 21(3)

문선희.(2013). 기업복지제도가 기혼 직장여성의 가정생활과 직무 만족에

미치는 영향: 가족친화제도의 효과, 한국가족복지학 18(1) : 119-141
신황용 · 이희선.(2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계: 농·수산림협동조합을 중심으로
안경섭. (2008). 공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향. 한국정책과학학회보. 12(4) : 103-131
오석홍. 조직이론 (박영사, 2005)
윤원수·오윤정·양덕순. (2012). 여성공무원의 조직문화 인식이 조직효과성에 미치는 영향 연구 - 제주지역 읍·면·동사무소를 중심으로
이강옥·손태원.(2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지 45 :1571-1594
이민우·이영진·한재창.(2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구, 노동정책연구 8(4):183-214
이상철.(2012). 공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구. 한국행정학보. 46(4): 181-205
이요행·방묘진·오세진.(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로.
이지언.(2012). 조직문화, 일-가정 양립갈등의 관계에 대한 연구
이창길.(2007). 중앙부처 하위조직문화가 공무원의 행태에 미치는 영향 분석: 혁신문화와 집단문화를 중심으로
장현주.(2007). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가: 재택 및 탄력근무제에 대한 공무원 인식을 중심으로
조주은. (2009). 일 · 가정 양립정책의 문제점과 개선방안. 「국회입법조사처 현안보고서」.51.
주영종.(2011). 공공조직에서 조직문화가 조직발전에 미치는 영향:OCB의 매개효과를 중심으로, 국가정책연구. 제24권 제2호:27-55
김영춘·정민숙.(2012). 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계
지경이·김정원.(2010). 변혁적 리더십과 조직문화가 직무만족에 미치는

영향과 자기효능감의 조절효과 분석: 지방행정조직 중간관리자를 대상으로.
최우창·강성욱·정성화.(2013). 1개기관 보건직 공무원의 조직문화인식이 직무만족도에 미치는 영향, 한국보건정보통계학회지. 38(1):81-92
한봉주.(2011). 조직문화, 리더십과 구성원 태도 간의 변화 연구: 2007년과 2010년의 비교를 중심으로. 한국조직학회보 8(4) : 123-160

국외문헌 및 연구논문

Bass B. M.(1985). *Leadership beyond expectations.* New York:Free Press.

Bass, B. M. & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* California: Sage.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum,* New York:NY

Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on The Competing Value Framework.* Readings. MA : Addison-Wesley.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwnkel. B., Lynch, P.D. & Rhodes. L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology,* 86:42-51

Eisenberger, R., Stinghamber, F., Vamdembergje. C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology:87(1)* : 565-573

Hofstede, Geert. (1980) *Culture's Consequences*; Beverly Hills, CA. Sage

Hofstede, Geert (1991) *Culture and Organizations* : Software of the

Mind. New York : McGraw-Hill.
The Korea Institute of Public Affairs, Seoul National University. Diagnosis and management of organizational culture at government. Policy Research Report, 2006. (Korean)
Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Abstract

Study on the Effects of Organization Culture, Leadership, Perceived Organization Support on the Awareness and Use of Family Friendly Policies

Focus on Central Government Departments

Minji Kang
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

The Republic of Korea, representative of a low birth rate country, has presented the problem as a nation-level topic and is devoting its utmost effort in policy to solve the dilemma. Korea especially has sought to overcome the low birth rate problem by establishing and extending family friendly policies to allow for work and home to coexist; the government sought to extend the practice to private companies and other agencies by actively adopting and implementing

family friendly policies such as maternity leave, childcare leave, family health leave, flexible commuting hours, etc.

However, although many variables affect the actual implementation of these policies, study on this area has been insufficient; therefore, this paper seeks to research how organization culture, leadership, and the awareness of organizational support act as variables in influencing the awareness and use of family friendly policies.

In this study, multiple regression analysis was used, with organization culture, leadership, and awareness of organizational support as independent variables and the awareness and use of family friendly policies as dependent variables.

A survey was conducted to central government department employees to measure individual perceptions of organization culture, leadership, awareness of organizational support, awareness and use of family friendly policies, and the collected data were analyzed through SPSS 18.0.

Though the results showed a few differences among variables in affecting the policies, in the area of organization culture, hierarchy-oriented culture and relationship-oriented culture(clan culture) had a positive correlation with family friend policy awareness and use. In leadership, among all policies subject to the study, transformational leadership showed to have a positive correlation with awareness and use of family friend policy awareness and use. For awareness of family friendly policies, significant results showed for maternity leave among family friendly policies, and it showed to have a negative correlation.

Keywords : organization culture, leadership, perceived organization support, family friendly policy, low birth rate, work-home coexistence.
Student Number : 2009-23677