

박 사 학 위 논 문

일-가정 균형정책이 지방자치단체
기관성과에 미치는 영향에 관한 연구

-경기도를 중심으로-

2014년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 윤 목

박 사 학 위 논 문
지도교수 정진택

일-가정 균형정책이 지방자치단체
기관성과에 미치는 영향에 관한 연구

-경기도를 중심으로-

A study on the effect of the Work-Life Balance Policy on
Organizational Performance of Local Government

- Based on Gyeonggi-Do -

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 윤 묵

박 사 학 위 논 문
지도교수 정진택

일-가정 균형정책이 지방자치단체
기관성과에 미치는 영향에 관한 연구

-경기도를 중심으로-

A study on the effect of the Work-Life Balance Policy on
Organizational Performance of Local Government
- Based on Gyeonggi-Do -

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 윤 목

이윤묵의 행정학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

일-가정 균형정책이 지방자치단체 기관성과에 미치는 영향에 관한 연구

-경기도를 중심으로-

한성대학교 대학원

행정학과

행정학전공

이 윤 목

인류가 진화 발전해 오면서 일하는 방식에는 많은 변화가 있었다. 자급자족의 고대에는 개인, 가족, 부족단위로 일하는 형태에서 중세에는 영주를 중심으로 공동 생활하는 형태를 이루다가 산업혁명으로 사람들이 공장에서 일하게 되었다. 이렇게 일하는 방식이 정보화시대를 맞으면서 지식중심의 일터가 조성되기 시작했고 생산성과 근로자의 삶의 질을 동시에 향상시키려는 연구들이 이루어지기 시작했다. 이로 인해 일하는 방식의 변화가 일어났는데 사무실과 떨어져 일하는 장소의 유연화, 근무시간을 자유로이 선택할 수 있는 시간의 유연화 등 다양한 방식이 시도되었다. 이러한 일하는 방식을 여러 가지로 칭하고 있는데 이를 스마트 워크라 칭하며 일터와 떨어져 일하는 원격근무, 시간을 선택하는 유연근무, 모바일기기를 활용한 이동근무, 특정한 장소에 설치된 스마트 워크센터에서 근무하는 형태 등으로 구분하기도 한다.

Hill은 일-가정 균형정책이라고 칭하면서 근무환경의 시간적, 공간적 탄력성에 초점을 맞추어 언제(when), 어디서(where), 얼마나(how long)일을 할지를 스스로 결정할 수 있게 하는 것이라고 말하고 있다. 이러한 일-가정 균형정책은 세계각국에서 다양한 형태로 추진하고 있으며 우리나라도 기획재정부가 9개 공공기관을 일-가정 균형정책 선도 기관으로 선정하여 적극 추진하고 있으며 지방자치단체에서도 큰 관심을 갖고 추진하고 있다. 경기도가 이를 시

범사업으로 추진하고 있으며 서울시도 내년부터 모든 직원에게 의무화하는 방안을 추진하기로 발표하였다. 이러한 일-가정 균형정책의 성과에 대해서 이루어진 연구는 많지 않으며 특히 기관단위의 성과를 바탕으로 이루어진 연구는 없기 때문에 본 연구에서는 시범 추진한 경기도의 데이터를 중심으로 일-가정 균형정책의 지방자치단체 기관성과에 대하여 연구하였다.

연구는 일-가정 균형정책의 하위개념을 일영역, 가정영역, 일-가정영역으로 정하고 일영역의 하위개념을 소통강화, 시책개발, 업무생산성으로 하고 가정영역의 하위개념을 시간외수당감소율, 가정의 날 참여율, 유연근무 참여율로 하며 일-가정 영역의 하위개념은 현장답사, 휴가실시율, 스마트 실적으로 하여 각각의 변수들에 대한 조작적 정의와 함께 독립변수로 하고 지방자치단체의 기관성과를 종속변수로 하여 이를 통계분석 하였다. 이 통계분석에서 총 137개부서의 조직단위를 대상으로 하였으며 단일조직으로 구성된 부서를 제외한 126개의 조직단위를 최종분석 하였다. 자료의 분석은 표본의 특성별 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도분석을 실시하였고 연구대상변수에 대한 기술통계분석과 각 변수간의 상관관계분석을 하였고 일-가정 균형정책과 지방자치단체의 조직성과에 미치는 영향분석을 위해 회귀분석을 실시하였다.

일-가정 균형정책의 분석결과, 일-가정 균형정책 요인들과 지방자치단체 기관성과에 대한 회귀분석결과는 통계적으로 유의미하고 첫째, 독립변수인 일-가정영역이 종속변수인 지방자치단체의 기관성과에 63.9% 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 독립변수인 일영역이 종속변수인 지방자치단체의 기관성과에 미치는 영향은 55.3%로 나타났다. 셋째, 독립변수인 가정 영역은 지방자치단체의 기관성과에 미치는 영향이 7.6%인 것으로 나타나 기관성과에 미치는 영향은 일-가정영역이 가장 크며 그 다음으로 일영역, 가정영역이 가장 작은 영향을 미치는 결과를 보였다. 가장 큰 영향을 미치는 일-가정 영역의 하위변수들은 현지답사, 휴가실시율, 스마트 실적이며 두 번째 영향을 미치는 독립변수의 하위변수들은 소통강화, 시책개발. 업무생산성이고 가장 영향이 적은 가정 영역의 하위변수는 시간외 근무수당 감소율, 가정의 날 참여율, 유연근무 참여율이다. 따라서 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 성과를 높이기 위해서는 위의 분석내용과 같이 일-가정영역의 하위변수에 비중을 두

어 추진하는 것이 효율적이라는 결론에 이르렀다.

이 연구의 의의는 첫째, 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 기관성과에 미치는 영향을 분석하고 성과에 관한 평가이론을 제공하였다. 둘째, 현재 시범 실시중인 일-가정 균형정책 원칙에 부합되는 연구로 이론적 가치가 있으며 광역자치단체에서 추진하는 일-가정 균형문제에 대한 논의와 해결을 위한 모델과 흐름을 제시하였다. 이 연구의 시사점 및 정책적 제언은 첫째, 향후 일-가정 균형정책의 연구는 정책의 가용성, 정책타이밍, 사용정도와 관련한 정책 효과 등에 대한 통합적 연구가 필요하다. 즉, 조직 내에 유연근무, 재택근무 등의 정책시행에 대하여는 연구가 있었지만 사용의 정도, 효과성과 관련한 연구가 없기 때문에 앞으로 일-가정 균형정책과 관련하여 구체적, 실증적인 결과를 확인하는 연구가 필요하다.

둘째, 급속한 정보기술 발전의 여파가 일-가정 균형 영역의 변화에 미치는 영향에 초점을 맞추는 연구가 필요하다. 정보기술은 개인적인 시간에 일을 할 수 있도록 해주기 때문에 현재의 일-가정영역보다 더 많은 변화가 올 수 있어 지금부터라도 일 - 가정 균형 유연근무제등이 조기에 정착 되도록 하는 조치가 필요하다.

셋째, 일-가정 균형 연구자들과 사용자들은 앞으로 개인에게 권한을 부여하는 방안을 연구하고, 그러한 조직운영 방식을 취해야 한다. 많은 일-가정 균형정책들이 아직 파급효과가 나타나지 못하고 있는데 정보기술의 발달이 급속하기 때문에 조직 구성원들이 일-가정균형 갈등에 봉착할 우려가 있고 혼자 힘으로 이를 극복하는 것이 어렵기 때문에 더 많은 연구와 노동현장에 다양한 일-가정 균형정책의 적용이 필요하다.

【주제어】 일, 가정, 기관성과, 일정의 유연성, 장소의 유연성, 일 가정 균형 정책

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	3
1. 연구의 범위	3
2. 연구의 방법	4
제 2 장 이론적 배경	8
제 1 절 일-가정 균형정책의 의의	8
1. 일-가정 균형정책의 등장 배경	8
2. 일-가정 균형정책의 개념	11
3. 일-가정 균형정책 개념의 구성 요소	14
제 2 절 일-가정 균형정책(Work-Family Balance Policy)에 대한 관점 ..	15
1. 정치학적 관점(Boris Cyrulink)	15
2. 경제학적 관점 (Mihaly Csikszentmihalyi)	17
3. 사회학적 관점 (Martin E. P. Seligman)	19
제 3 절 일-가정 균형정책 특성 관련 변수의 선행연구	20
1. 국내 일-가정 균형정책 선행연구	21
2. 해외 일-가정 균형정책 선행연구	38
제 3 장 연구방법	51
제 1 절 연구모형	51
제 2 절 연구가설의 설정	52
1. 연구 가설의 설정	52
제 3 절 변수의 조작적 정의	54

1. 변수의 조작적 정의	54
제 4 절 실증연구의 방법	59
1. 표본 선정 및 자료수집	59
2. 자료의 분석방법	60
제 4 장 연구결과	61
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성	61
제 2 절 일-가정 균형과 조직단위별 성과 관련 분석 결과	61
1. 일영역 관련 분석 결과	62
2. 가정 영역 관련 분석 결과	64
3. 일-가정 영역 관련 분석결과	66
4. 일-가정 균형정책에 관한 요인 분석	68
제 3 절 통계 분석	70
1. 기술통계 분석	70
2. 상관관계 분석	71
3. 인과관계 회귀분석	73
제 4 절 연구가설의 검정 결과	79
제 5 장 결 론	82
제 1 절 연구결과 요약	82
1. 일-가정 균형정책 분석결과	83
제 2 절 시사점	84
1. 이론적 시사점	84
2. 정책적 시사점 및 제언	84
【참 고 문 헌】	89
【Abstract】	108

【표 목 차】

〈표 2-1〉 일-가정 균형 개념 정의	15
〈표2-2〉 일 영역 관련 최근 연구동향(국내)	21
〈표 2-3〉 일 영역 최신 연구결과 요약(국내)	28
〈표 2-4〉 가정영역 최근 연구 동향(국내)	30
〈표 2-5〉 가정 관련 최근 연구결과 요약(국내)	33
〈표 2-6〉 일-가정 영역 최근 연구 동향(국내)	35
〈표 2-7〉 일-가정 최근 연구결과 요약(국내)	36
〈표 2-8〉 일-가정 균형과 성과 요인에 관한 최근 연구동향	37
〈표 2-9〉 일 영역 관련 최근 연구결과 요약(외국)	39
〈표 2-10〉 가정영역 관련 최근 연구결과 요약(외국)	44
〈표 2-11〉 일-가정영역 관련 최근 연구결과 요약(외국)	48
〈표 3-1〉 일 영역 변인 조작적 정의	55
〈표 3-2〉 가정 영역 변인 조작적 정의	57
〈표 3-3〉 일-가정 변인 조작적 정의	58
〈표 4-1〉 일-가정 균형정책 요인분석 결과	69
〈표 4-2〉기술통계분석 결과	70
〈표 4-3〉상관관계분석 결과	72
〈표 4-4〉 회귀분석 결과	74
〈표 4-5〉 일 영역 회귀분석 결과	76
〈표 4-6〉 가정 영역 회귀분석 결과	77
〈표 4-7〉 일-가정 영역 회귀분석 결과	78
〈표 4-8〉 연구가설 검증결과	81

【그 립 목 차】

〈그림 2-1〉 일-가정 균형 관련 최근 연구동향(외국)	38
〈그림 3-1〉 일-가정 균형정책 성과 분석 연구모형	51
〈그림 4-1〉 조직단위별 성과 분석결과(총괄)	61
〈그림 4-2〉 조직단위별 소통강화 분석결과	62
〈그림 4-3〉 조직단위별 시책개발 분석결과	63
〈그림 4-4〉 조직단위별 업무생산성 분석결과	63
〈그림 4-5〉 조직단위별 수당감소율 분석결과	64
〈그림 4-6〉 조직단위별 가정의날 분석결과	65
〈그림 4-7〉 조직단위별 유연근무제 분석결과	66
〈그림 4-8〉 조직단위별 현장담사 분석결과	67
〈그림 4-9〉 조직단위별 휴가실시율 분석결과	67
〈그림 4-10〉 조직단위별 스마트실적 분석결과	68
〈그림 4-11〉 일-가정 균형정책과 성과 간의 관계 분석결과	80

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

일-가정 균형정책이란 근무환경의 시간적, 공간적인 탄력성에 초점을 맞추어 자신이 종사하고 있는 업무와 관련하여 언제(when), 어디서(when), 그리고 얼마나(how long) 일을 할지를 스스로 선택할 수 있는 정책을 말한다. 네덜란드, 영국, 독일을 비롯한 대다수의 유럽 서방국가 들은 1990년대부터 일-가정 균형정책의 중요성을 인식하고 2000년대에 들어서 본격적인 연구와 함께 실행에 옮기기 시작하였다. 2010년 미국 백악관이 일-가정 균형정책 제도가 직장과 가정에서 발생할 수 있는 갈등을 해결하기 위한 효과적인 정책 수단으로 선택한 것을 필두로 세계 각국은 다양한 형태의 일-가정 균형정책 추진에 박차를 가하고 있다. 국내에서도 일-가정 균형정책 추진이 빠르게 진행되고 있다. 정부부처 가운데 기획재정부가 70% 고용목표를 달성을 위해 국민연금공단을 비롯한 9개 공공기관을 일-가정 균형정책 선도 기관으로 지정하여 일-가정 균형정책 활성화를 적극적으로 추진하고 있고, 서울시는 일-가정 균형정책 제도를 내년부터 모든 직원에게 의무화하는 방안을 추진한다고 발표했으며 일-가정 균형정책의 전 직원 의무화는 공공·민간 부문을 통틀어 서울시가 처음이다.

그러나 이러한 일-가정 균형정책제도의 급속한 확산 필요성과 국내외 학자들의 많은 관심이 있음에도 불구하고 지금까지의 일-가정 균형정책 제도와 관련된 논의의 대부분은 바람직한 일-가정 균형정책 제도의 도입에 대한 규범적 당위성을 제시하거나 실험적 수준에서 개인이나 조직의 상황을 일회성 사례 연구를 통해 피상적으로 기술하는 수준에 머물고 있다. 경험적 자료에 근거한 실증주의적 접근방법에 의한 연구는 전무하여 일-가정 균형정책 제도의 유치 및 활성화에 대한 연구기반은 상당히 취약하며 각 관련 실무자들이 활용할 수 있는 지침이 될 수 있는 방안이 마련되어 있지 않아 어려움을 겪고 있는 실정이다.

최근 실시된 미국 인사관리위원회 연구에 따르면 북미 지역 근로자의 1/3에

해당하는 32%의 근로자들이 일-가정 균형에 관련하여 업무를 보조하는 방식에 만족감을 표시하지만 이 수치는 예년의 42%에 비해 10%가 감소된 수치로 점차 더 많은 사람들이 일-가정 균형 프로그램에 대해 만족하지 않고 있다는 것을 보여주고 있으며 최근 여러 연구에서 민간부문에서도 가정친화 프로그램 실시가 감소하고 있다고 보고되고 있다. 특히 유연근무, 노인복지, 입양보조 등의 프로그램들이 삭감되고 있는 추세이다. 또 다른 연구에 따르면 봉급전액을 지급하면서 실시하는 것이 10년 전 27%에서 16%로 크게 하락했다고 보고하고 있다(Shellenbarger, 2008). 이러한 일-가정 균형정책에 대한 사람들의 만족도 감소 현상은 이 분야에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는 점을 감안하면 역설적인 현상이다.

일과 가정 역할에 관련된 긍정적 또는 부정적 과정과 원인변수와 결과변수에 대한 연구는 산업심리학과 조직심리학에서 관심도가 매우 높아졌다. 그러나 일과 가정 프로그램의 효과적인 집행을 평가하는 연구는 과거 10년간 퇴조하고 있는데 최근까지 일과 가정 연구자들이 그들이 수행한 연구를 통해서 근로자들의 삶을 개선하는데 크게 기여하지 못한 이유가 주요 관심의 대상이 되고 있다. 근로자들의 삶에 영향을 미치는 요인들은 근무스트레스의 감소, 좀 더 긍정적인 일과 가정 관계 효과성과 일-가정 균형정책 집행 여부 등이다.

일-가정 균형정책 연구의 주요 문제는 일-가정 균형정책 연구와 실제 파급효과 간에 집행과정상의 격차가 존재한다는 것이다. 경기침체 이전에도 집행상의 격차는 명확히 존재해 왔다(Kossek, 2005). 따라서 현재는 경제 실정이 연구자들이 일-가정 균형정책의 주요 요소인 긍정적인 조직문화, 관리자의 지지, 근로자들의 근로시간 및 업무량에 대한 통제, 작업장 외에서 재충전 기회의 제공등과 지방자치단체가 제공 또는 허용하는 종업원들이 진정으로 일-가정에서 근무시간 이외에 효과적으로 일 하면서 행복한 생활을 영위하도록 해 주는지 간에 격차가 존재하고 있다.

본 논문의 목적은 차별화 되고 개선된 일-가정 균형정책 연구가 지방자치단체에서 좀 더 개선된 파급효과를 가져올 수 있는 연구를 수행하는데 있다. 본 연구에서는 일-가정 균형정책 연구 자원에 대한 간략한 소개와 일-가정 균형

정책 역할에 대한 조직 차원의 지지에 관련된 개념을 정의 하고자 한다. 왜 일-가정 균형정책 집행과정 상의 격차가 존재하여 왔는지를 논의하고 사람들이 왜 일-가정 균형정책 역할에 대한 조직 차원의 지지가 현재의 경제적 도전 환경에서 지방자치단체 전략 차원에서 우선 순위를 가져야 하는 이유에 대해 논의를 진행한다. 다음으로 일-가정 균형정책 연구에 관련된 긍정적 상황 전개에 대해 논의하고 파급효과를 활성화 시킬 수 있는 연구 분야를 제시한다. 기존의 연구자를 망라하지는 않지만 연구와 실제 간의 격차를 줄이는 보완전략의 제시로 결론을 맺는다.

따라서 본 연구는 이러한 문제인식에서 출발하여 새롭고 실증주의적인 접근방법을 통해 국내외 일-가정 균형정책 실증사례를 바탕으로 일-가정 균형정책 제도의 실태를 파악하여 일-가정 균형정책 제도의 유형을 분석하고 스마트 워크 환경에서 경쟁력을 갖는 일-가정 균형정책 제도 수립과 활성화를 위한 이해의 틀을 마련하고자 한다. 또한 분석대상인 일-가정 균형정책 제도의 실증자료에 기초하여 국내 일-가정 균형정책제의 실태와 추세를 알 수 있도록 일-가정 균형정책 제도를 유형화하여 현재의 일-가정 균형정책제가 어떠한 모습인가를 규명하고 일-가정 균형정책 제도의 성공요인을 통계적으로 검증하여 각 성공요인별 특성을 밝히고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

1. 연구의 범위

최근에 실시된 일-가정 균형에 관련된 연구를 검토한 결과, 기업들은 일-가정 균형정책을 제공 활용함으로써 긍정적인 근로자인식, 재능 있는 인재 확보, 비용절감의 혜택을 받고 있는 것은 분명해 보인다(Kossek, 2010). 채용, 보수유지, 직무만족, 조직충성, 근로의 질이 일-가정 균형정책 실행만으로써 향상되었다. 이러한 정책을 시행하는 기관들은 좀 더 선망을 받는 기관이 되고 있고 좀 더 많은 지원자들 중에서 재능 있는 인재를 확보할 수 있는 수단이 되고 있다. 비용 절감율, 이직의도, 퇴사와 같은 부정적인 근무형태의 감소

와 근무유연성과 임금을 맞바꿀 용의가 있는 근로자들로 부터의 비용절감 의지를 확보할 수 있다. 그러나 아쉽게도 이러한 추세는 수십년 간 연구로 확립된 일-가정 균형정책의 관심을 끌어낼 정도의 실적은 없는 실정인데 이는 앞에서 언급한 바와 같이 일-가정 균형정책에 대한 수요자들의 지지가 쇠퇴되고 있기 때문이기도 하다 (Kelly et al., 2008).

알아보고 싶은 것은 일-가정 균형정책과 긍정적 역할 관계가 조직들이 당면한 주요 조직 및 사회적 문제 해결에 어떤 방식으로 도움을 주는지에 초점을 맞추고 있다. 이에는 근로자 관여, 창의성 확보, 교육, 좀 더 많은 학습시간, 개선된 의사소통, 글로벌 시장에서의 협업 등을 포함하고 있다. 현재 수많은 미국근로자들이 실업 또는 비 실업 상태에 있는 점을 감안하여 2009년의 전국 표본에 대한 연구는 많은 근로자들이 초과 근무에 대한 스트레스에 시달리고 있다는 것을 보여주고 있으며 1/3이상이 수개월간 그들의 업무에 있어 자신 또는 배우자들이 수행해야 할 업무량을 초과하고 있다고 보고하고 있다(Galinsky, 2009). 동일한 설문에서 1/3 응답자들은 우울증상을 나타내고 5명중 1명 꼴로 고혈압 증상을 나타냈다. 28% 이상 정도의 근로자들만이 건강상태가 양호하다고 답변했으나 2002년 34%에 비해 6% 하락한 수치이다. 일-가정 균형정책의 경계와 붕괴는 또 다른 문제를 야기한다. 거의 1/3 근로자들이 적어도 1주에 1번 정상근무시간외에 동료나 고객에 의해 연락을 받는다고 답변했다. 1/2이상의 근로자들이 너무 많은 업무에 시달리고 있고 과도한 업무에 너무 자주 노출되어 있다고 답변했다. 일-가정 균형정책 연구가 실제로 조직차원의 시행을 위한 가시적인 해결책을 제시함으로써 이러한 추세에 대응하는 것이 어떠한지와, 이러한 파급효과를 개선하기 위한 일-가정 균형정책 연구의 방향을 논의하기 전에 일-가정 균형정책 연구의 긍정적인 상황변화와 개선을 요하는 연구 분야에 대해 논의한 후 일-가정 균형정책 연구 분야 동향을 살펴보고 개념의 명확성, 측정수단, 연구 설계, 연구결과 등의 순으로 살펴본다.

2. 연구의 방법

일-가정 균형 연구의 긍정적인 상황전개는 일-가정 갈등 같은 일-가정 균형 관계의 부정적인 측면에 대한 문제 뿐만 아니라 일-가정 균형에 대한 긍정적인 측면도 포함하고 있다. Greenhouse(2006)에 의해 제시된 일-가정 균형정책의 확장 관점과 다른 관점을 지닌 사람들은 탄력성, 기분 등과 같은 심리적 자산, 지식 영향력 같은 사회적 자산, 갈등 차원과 같은 행태적 기술 등은 일-가정 균형을 확장 시켜주기 위해 일과 가정 사이에서 이전이 가능하다고 주장한다. 다양한 역할 가운데 궁극적 역할 전이에 대한 스트레스 이론과 달리 긍정적인 경험에 관련된 의미 있는 역할에 대한 관여는 긍정적인 순기능과 실제 안녕을 제고한다는 역할확장 이론에 근거를 두고 있다. 연구방법에 있어 긍정적인 관점을 포함하는 것은 여러 가지 이유로 일-가정 균형정책 연구를 진전 시킬 수 있다(Barnett & Hyde, 2001).

그 이유로는 첫째, 오늘날 점점 더 많은 가정과 근로자들이 직무와 가족을 돌보는 역할을 피해갈 수 없는 실정이다. 이러한 추세를 감안한다면 향후 연구는 일-가정 균형 역할이 탄력성과 긍정적인 결과를 불러일으킬 수 있는 긍정적 역할을 공동으로 모색해야 한다. 둘째, 최근 세계적 경기침체와 전 세계적인 노인인구 증가는 인구 층의 상당부분이 보다 장기적으로 근로하도록 강요받고 있으며 그들의 건강에 신경을 써야하는 것이 분명하다. 높은 실업률은 직업과 수입을 가지는 것이 개인의 정체성과 가정의 경제적 안녕과 지역에 주는 긍정적인 효과에 대해 관심을 갖게 만들었다. 긍정적 관점은 개인들이 일-가정 균형 갈등관리를 좀 더 최적으로 하도록 도와줄 수 있는 이해도를 증가시켜 주었으며 지방자치단체가 좀 더 긍정적인 일-가정 균형정책 분위기를 만들어 내기 위해 직장 내에서 사회적 지지를 증가시키는데 도움이 되고 있다.

이러한 상황은 일-가정 균형정책 연구 분야에서 긍정심리학 관점을 도입하는 계기가 되었고 Donaldson(2010)은 긍정심리학을 직장 내 긍정적 주관적 경험과 특성으로 정의하고 조직의 효과성과 삶의 질을 개선하기 위해 적용하고 있으며 이는 일-가정 균형정책 연구를 산업심리학의 핵심적인 연구 분야로 만들고 있다. 동시에 일-가정 균형정책 연구 분야는 개념의 영역을 확장할 필요가 있다고 주장한다. Keegan(2001)은 이슈가 의사소통하는 주요 방식

인 언어로써 단순한 태도와 감정을 반영하는 그 이상의 역할을 하고 있다고 주장한다. 또한, 다른 단어에 비해 특정 단어의 선택은 신념과 태도를 형성하고 궁극적으로 우리의 가치를 형성하는데 일-가정 균형 이슈에 관련된 언어는 일에 대해 부정적인 결과를 초래한다는 부정적인 의미를 내포하고 있다. 예를 들어 유연근무를 사용하고 있는 사람들은 대안 또는 비통상적인 일정으로 일하고 있는 것으로 간주되고 있으며, 원격근무자들은 “단지 멀리 떨어져 일하는 자”들이며, 이러한 방식으로 일하지 않는 사람들이 통상적인 근로자들이라고 보고 있다. 또한 업무가 규범화되어 비 핵심 업무를 마치 업무에 부정적인 역할을 수행하는 것처럼 간주하고, 일이 주요 역할 또는 표준이고 나머지 역할은 가치가 적은 부분이라고 보고 있다. 전업경력만이 정상적이고 그 외에 시간적 또는 선택적 과업, 업무경감 같은 형태의 작업은 종업원들이 본인의 전력을 다하고 있지 않으며 손해를 보고 있다는 인상을 가지게 한다. 네덜란드에서는 거의 39%의 근로자들이 시간제로 일하고 75%의 여성이 시간제로 일을 하고 있다. 이는 시간제가 어떤 근로집단에는 규범이 되고 있고 근로자들 가운데 존경받는 근로자로 대접 받고 있다(Kossek, 2010). 더 나아가 시간제 근로자들이 전업근로자들보다 더 높은 업무강도의 생산성을 가져온다는 연구결과가 있다. 우리는 경력과 직무와 관련하여 지방자치화 및 점차 세계화하는 추세에 맞추어 유연근무가 기관장을 속이거나 하는 것이 아니라는 개념을 갖고 새로운 방식으로 접근할 필요가 있다. 이러한 접근방식으로는 첫째, 일-가정 균형정책과 조직성과에 미치는 인과적 메커니즘에 대한 국내외 문헌 분석을 실시하고 둘째, 일-가정 균형정책의 주요 구성요소들에 대한 이론적 배경 및 국내외 실증 연구 검토를 통해 “지방자치단체” 수준에서의 일-가정 균형정책의 구성요소를 도출하였다. 셋째, 지방자치단체의 조직성과에 대한 성과지표로 주관적 성과지표(subjective indicators)와 객관적 성과지표(objective indicators)를 사용하고자 하였다. 넷째, 일-가정 균형정책 및 지방자치단체의 조직성과에 대한 자료가 수집되면 일변량 통계분석과 상관관계분석, 선형회귀분석(Linear Regression)과 같은 기본 연구모형으로 분석하였다. 실증적 연구방법을 통한 결과 및 해석을 통하여 변수들 간의 관련성을 파악하여 일-가정 균형정책 중 지방자치단체 조직성과에 미치는 영향 요인을 도

출하고 마지막으로 이를 통해 중범위 수준의 지방자치단체의 일-가정 균형정책에 대한 관심을 유도하고, 광역지방자치단체의 성과를 측정하는 객관적 지표 도출 및 지방자치단체 기관성과 향상에 대한 함의를 도출하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 일-가정 균형정책의 의의

1. 일-가정 균형정책의 등장 배경

1. 일-가정 균형 정책의 등장 배경

대부분의 산업심리학 연구는 일과 가정 가운데 일측면이 업무상 개인성과에 미치는 영향에 대해 압도적으로 많이 이루어져왔다. 일-가정 균형 관계를 연구하기 위해 산업심리학자들은 그 이론적 배경을 역할이론에 두었다. 역할이론은 사회적 맥락에서 개인들이 그들의 역할과 지위를 획득하고 구현하는 과정에 초점을 맞추고 있다(Katz & Kahn, 1978). 일-가정 균형의 개념은 과업의 한가지 역할에 대한 기대가 가족 역할에 대한 기대로 인해 침해받을 때 받는 심리적 스트레스나 개인들이 다수의 역할을 수행해야하는 과정에서 증가된 갈등으로 인한 심리적 스트레스를 최소한으로 하는 것을 말한다. 따라서 일과 가정 역할 간에 압도적으로 존재하는 동력은 스트레스 이론이다. 스트레스 이론은 개인의 에너지와 시간은 유한한 상품이라는 역할 축적 이론에서 비롯된다. 개인들이 더 많은 역할을 상황에 추가시킴에 따라 역할 긴장, 역할 과부하로 인한 갈등 가능성이 높아진다는 것이 일-가정 균형 개념이다. 일-가정 균형정책은 일-가정 연구의 확산으로 나타났다. 일-가정 균형 정책은 직무만족과 생활만족도의 주요 원인변수, 조절변수 또는 결과 변수로 연구되고 있다. 2000년도에 실시된 Allen(2000)의 메타분석에 따르면 일-가정 갈등은 가족 긴장, 육체적 건강, 업무과부하, 우울증후군 등의 개인의 심리적 스트레스에 부정적인 영향을 미친다고 보고하고 있는데 이것은 가족 역할과 직장 역할 간의 갈등에 초점을 맞추고 있다. 일-가정 균형정책 역사의 뿌리를 연구하는 학자들은 20세기 말 전환기에 경제발전이 이루어지고 대규모의 개인을 고용하는 대규모의 사회적 기관이 성장함에 따라 전통적인 사회학자나 조직이론가들은 대규모 기관 고용주들의 권력관계의 잠재적인 부정적 파급효과와 근로자들의 소외현상에 대해 관심을 가져왔다.

일-가정 균형정책에 대한 사회적 관심의 역사적 전개는 연구와 실제 간의

관계를 이해하는데 필요하다. 일-가정 균형정책은 고용기회의 균등과 직장가정이 연계되고 가정에서의 노동이 노동시장 신규진입에 포함하는 것에 대한 사회적 요구와 연계되어 있다. 미국의 경우 1964년 민권법과 1971년 임신차별법으로 대표되는 기회균등 법안의 통과와 더불어 자녀보육센터, 유연근무와 같은 일-가정 균형정책들이 전례 없이 많은 노동 시장에 참여하는 여성들의 직장 참여가 가능하도록 하였다. 일-가정 균형이란 용어는 경제언론에서 유명해졌고 아동보육과 어린자녀를 가진 여성과 같은 가족적 요구사항을 크게 가지는 직원들에 대한 기관장들의 지지를 의미한다. 그러나 가족이 없는 직원이나 집에 머무는 전업주부들은 일-가정 균형정책의 수요자들은 직장에서도 그들의 책임을 다하지 않고 있고 낮은 자존감과 직장에 덜 충성한다고 생각한다. 이러한 낙인효과(stigma effect)를 해결하기 위해 기관장들은 일-가정 균형정책이란 이름으로 모든 근로자들이 개인의 삶에서 그들의 역할과 지위를 보호 받아야한다고 주장하기 시작했다. 그러나 많은 연구자들은 일-가정 균형정책 갈등에 대한 조직의 반응이 관심 있는 사안으로 받아들여지며 일-가정 균형정책이 매우 선호되는 정책이라고 말하고 있다. 이러한 역사적 뿌리는 산업심리연구가 일과 가족에 대한 조직 차원의 개선된 지지를 초래하고 있는 이유를 설명해 주고 있는데, 여기서의 가족은 광범위하게 정의되고 있어 부모, 부부, 부모와 자식들의 가족 관계만을 의미하지는 않는 것이다. 그리고 일-가정 균형정책에 있어서 모든 근로자들의 개인적 역할이나 비업무적 역할도 중요시되어야 하며, 일-가정 균형정책의 진화과정에 있어 언어적 수사의 변화에도 불구하고 사회적 갈등과 조화에 관련된 모호성이 존재하고 있는 것은 부인할 수 없다. 일-가정 균형정책은 역할에 대한 조직차원의 지원을 해치는 갈등은 줄이도록 설계되어야 하고 이를 통해 일-가정의 상호작용이 개선되도록 하는 것이 중요하다. 기관장들의 일-가정 균형정책 지지는 일-가정 균형정책 관계에 영향을 미치는 몇 가지 업무특성을 나타내고 있는데 1)근로자에게 언제 어디서 어떻게 직무가 수행되는지에 대한 선택권을 제공하는 직무설계와 근무시간 같은 직무조건 및 직무체계 등을 합리적으로 하는 것과 2) 업무와 비업무 관계의 권력체계에 대한 조직문화와 규범을 만들고 3) 일과 가족 역할의 중첩을 지지하는 인사정책의 시행 등이다(Kossek, 2006). 이

3가지 영역 가운데 고용주의 일-가정 균형정책 특히, 진보적 고용주들의 이러한 정책들은 근로자들이 유급직무와 노인부모 공양, 교육, 자원봉사 및 자기관리 등과 체력 단련, 질병 치료 등의 개인적 일을 할수 있도록 지원하기 위해 고안된 프로그램 정책을 말한다. 이에 대한 사례로는 근무시간 조정(유연시간), 근무 장소 유연성(재택, 모바일) 업무량의 유연성(업무공유, 시간제, 휴가) 등과 노부모 봉양, 자녀의 건강한 양육, 배우자 부양과 같은 혜택, 질병 치료에 대한 지원 등이 있는데, 핵심적인 문제는 일-가정 균형정책은 흔히 개별적인 조직단위에서 실행되기 때문에 개별 작업장 문화에서 정책이 반발 없이 수행되도록 하는 것이 중요하다는 것이다. 업무 스케줄, 업무시간, 업무량 등의 근무조건은 근무특성에 연결되어 있지 않는데, 관리자들은 근로자들이 작업하고 있는지를 모두 볼 수 없는 유연근무제 같은 신규 일-가정 균형정책을 실행하거나 관리하는데 확신을 갖지 못하고 있다. 결과적으로 고용주들이 근로자들과 함께 일하는 작업장을 만들어 내거나 생산성을 증가 시키는 방식으로 일-가정 균형정책을 집행하는데 문제가 있다는 것을 보여주는 사례들이 있는데 이러한 문제를 어떻게 해결할 것인가에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 일-가정 균형정책 연구자들이 일-가정 균형정책을 효과적으로 활용할 수 있으며 근로자들이 심리적으로 직무만족이 높고 혜택을 받고 있다는 점을 보여주는 방법을 연구하고 있다. 하지만 이러한 연구와 정책들이 생산성에 어떻게 연결되는지, 정책참여로 인해 조직충성도가 떨어진다고거나 업무를 비효율적으로 수행하는 등의 문제를 어떻게 해결될 것인지, 기존 조직문화적 낙인(stigma)을 어떻게 피하는지와 이러한 일-가정 균형정책을 수행함에 있어 조직의 경쟁력을 향상시키고 더 나아가 이러한 문제를 어떻게 해결할 것인가에 대해 명확한 해결책을 제시하지 못하고 있다. 왜 일-가정 균형정책 연구가 현실 문제를 해결하는데 괴리를 가지고 있는가에 대해서 알아보면 그 이유가 일-가정 균형정책 연구결과를 해석하고 실행하는 방법이 단순하지 않다는 점이다. 기관장들은 업무혁신, 일-가정 균형정책 사례 개발에 있어 복잡한 문제에 직면해 있다. 많은 고용주들은 채용, 교육훈련, 성과평가 등과 같은 전통적인 인사관리 분야 보다 일-가정 균형정책 분야에 경험이 훨씬 적다. 따라서 고용주들은 일-가정 균형정책을 기존의 HR 시스템과 노동관리

철학에 어떻게 효과적으로 접목할 것인지 확신을 가지고 있지 못한 실정이다. 예컨대 근로자들에게 그들의 스케줄에 대해 좀 더 많은 통제를 가함으로써 비업무 수요에 좀 더 많은 시간과 에너지를 사용하는 것을 지원하면서 한편으로는 고용주가 최소비용으로 가능한 단시간 내에 근로자로부터 많은 근로시간을 확보하려고 하는 자본주의 원칙도 충족시키는 것이 필요하다. 가용성의 문제는 유연시간제 같은 정책들을 모든 근로자들에게 허용할 것인지, 주로 노동시장 현장업무 종사자, 근로실적으로 일하는 체계가 확립된 근로자들에게만 허용될 것인지의 문제이다. 업무표준화와 융통성 간의 긴장관계에 있어서 고용주들은 공정성을 확보하고 한 가지 정책으로 모든 문제들을 해결할 것인지 아니면 나이 든 근로자 보다 미혼모 출신 근로자들에게 조직적 지원을 융통성 있게 적용할 것인지 문제와 근로자 다양성을 감안할 때 고용주들이 어떤 전략이 특정 근로자들에게 최적인지 공정성을 담보하고 다양한 근로시간과 혜택을 조정할 것인지의 문제 그리고 어느 정도의 일-가정 균형정책 갈등이 기업을 운용하고 이윤을 내는 범위 내에서 허용할 수 있는 최대 수준인지 등을 결정하는데 어려움을 느끼고 있다. 이러한 사람들의 연구가 고용주들을 도와줄 수 있는 연구들이나 이러한 문제에 초점을 맞추고 있는 연구는 드문 실정이다. 또 다른 실제와 연구의 격차는 연구자들과 실무자들은 상이한 우선순위를 가지고 있으며 연구와 실무 간의 상호 협업이 이루어지지 못하고 있다. 연구와 실무 간에 상호간 신뢰하고 있지 않으며 상이한 관점을 가지고 있는데 이렇게 상반되는 논리를 가지고 실무자들은 일 가정 균형에 관해 얘기하고 있는 반면에 대부분의 일-가정 학자들은 일-가정 갈등이라는 개념을 강조하고 있다. 효과성에 대한 평가에도 문제가 있다. 어떤 기업에 대해 일-가정 균형정책은 기업 홍보의 수단으로 근로자 채용과 매력도 향상을 위한 수단으로 사용되는 경우가 있는데, 연구자들은 기업 집행실패와 이러한 정책들이 실질적인 지원보다 보여주기 위한 전시행정이라고 보는 점이 문제점이다.

2. 일-가정 균형정책의 개념

일-가정 균형정책은 앞에서 논의한 바와 같이 수년전부터 대기업에서부터

일-생활이 일-가정 균형정책을 대체하였다. 이는 도움을 필요로 하는 사람들의 지지와 관심을 최소화하는 노력의 일환으로 사용되었다. 그러나 우리는 일-생활에서 일이 생활의 일부이기 때문에 우리는 연구에서 개인의 생활 역할과 일영역의 병합을 면밀하게 관찰할 필요가 있다. 일 역할이 “배려 역할” “여가 역할”이라고 했을 때 실제로 비교되는 역할은 무엇인가를 명확하게 할 필요가 있다. 연구자들은 모든 근로자들이 동일한 것을 원한다는 가정 하에 “일-가정 균형 ”과 “일-가정 통합”이 긍정적인 결과를 가져온다고 보고 있다. 하지만 모든 근로자들이 연구자들이 생각하는 것처럼 반드시 일-가정 균형을 원하는 것은 아니다. 혹자는 가족을 중요시하고 혹자는 아직도 일이 중요하다는 입장을 취하고 있으며 일과 가족이 둘 다 중요하다는 입장을 취하는 사람들도 있다. 달리 말하면 1주에 80시간 일하는 사람을 일-가정 균형을 성취했다고 생각하고 혹자는 40시간을 일해도 일-가정 균형을 이루었다고 생각하는 사람들이 있다.

사람마다 일-가정 균형에 부여하는 중요성의 정도가 다른데, 균형이 모든 사람에게 같은 의미를 갖는 것은 아니기 때문이다. 그러나 일-가정 균형에 대한 지속적인 연구는 모든 근로자들이 원하는 결과이고 규범이라고 생각할 수 있다. 그러나 모든 근로자들이 일-가정 균형 통합을 무조건 원하지 않는다. 혹자는 일-가정 균형 영역을 좀 더 분리하고 통제할 능력을 갖기를 원한다. Matthews(2010)는 근로자들은 일과 가족을 구분하는 그들 나름대로 선호도가 있고 일과 가족을 구분하는 능력이 다양하다고 주장한다. 실제로 최근 연구에서 혹자는 일과 가족을 통합할 의사를 가지고 있지 않고 그럴 경우 일-가정 균형 갈등을 보인다는 연구결과도 존재한다. 모든 근로자들이 동일한 것을 원하고 어떤 결과가 좀 더 바람직하고 정상적인가에 대한 논의에 대해서는 조금 더 신중할 필요가 있다. 그럴 경우 균형, 통합 등 다른 결과로부터의 다양성은 비정상적으로 보이는 경향이 있다.

일-가정 균형정책 연구에서 개념 중복에 대하여 문제제기가 있는 것을 볼 수 있는데, 예를 들어 갈등 측면에서 자주 측정되는 개념인 일-가정 균형정책 갈등, 일-가정 균형 간여, 일-가정 균형 전이 등의 개념이 있다. 일-가정 균형 갈등은 동시에 양립하기 불가능한 일과 가족의 영역에서 압력이 초래되

는 개념이다. 한 가지 역할에 대한 참여는 다른 역할에 대한 참여를 어렵게 하는 경향이 있으며, 일-가정 균형 간섭은 근로자의 일(가족) 수요가 다른 일(가족)책임에 간섭하는 정도를 나타내는 개념이다(Greenhaus & Beutell, 1985). 일-가정 균형 전이는 근로자가 그들의 가족(일)에서 가져오는 일(가족)에서 확립된 감정, 태도, 기술, 행태 등이라고 할 수 있다 (Lambert, 1990). 3가지 용어는 자주 경험적 연구에서 혼용되어 사용된다. 이 3가지 개념이 혼용해서 쓸 수 있는 동일한 개념인지 아니면 서로 관련은 있지만 서로 명확히 구별되는 개별적인 개념인지에 대한 명확한 구분이 없다(Leiter& Durup, 1996). 이와 같은 개념 명확성의 부재는 개념을 측정하기 위해 사용되는 척도의 중복적인 질문에 그대로 반영되어 “내 일은 가족과 보낼 시간을 잡아 먹는다.” 일-가정 균형 갈등을 측정하는 척도의 한 가지 질문은 “집안의 중요한 일을 업무부하량 때문에 할 수 없다.” 업무-비업무 전이지수 가운데 한 가지 질문인 “귀하의 일이 중요한 가족과 개인의 일을 방해 한다.” 이 세 가지 질문들은 개념의 중복성을 반영하고 있다. 일-가정 균형 가운데 일-가정 확장(일 역할이 가족 역할을 개선하는 정도) 일-가정 관리(일 역할이 가족 역할 수행이 용이하도록 만드는 정도) 일-가정 균형 긍정적 전이(긍정적 감정, 태도 기타 지원이 가족역할을 대체하는 정도) 일-가정 통합(일과 가족 역할이 포함되는 정도) 개념을 혼용하여 사용하고 있지만 엄밀하게 다른 의미를 가지고 있다. 우리가 만일 현상을 측정하기 위해 몇 가지 개념을 혼용하여 사용하면 그 연구 분야는 정체될 것이다.

개념의 명확성 부재는 측정수단에도 그대로 나타난다. 학자와 실무자들이 동일한 사항을(일-가정 균형 갈등 같은 동일 개념을 개념적으로 동일한 질문으로) 측정하고 있다고 주장할 때조차도 두 가지 문제가 나타난다. 첫째, 유사한 개념의 측정수단은 아이겐 값, 반응척도, 척도의 지향성에서 다를 수 있으며, 이러한 차이점은 측정수단과 다른 변수 사이에 발견되는 관계에 영향을 미칠 수 있다. 둘째로 우리는 자주 측정 수단을 만들어 내거나 기존의 측정수단 가운데 구체적이지 않은 질문을 삭제하곤 한다. 이러한 축약된 측정수단은 심리학적 타당성 검증을 받지 않는다. 요컨대, 이론적으로 표준화된 측정수단 측면에서 개념의 명료성을 가지고 개선되어야 할 분야가 존재한다.

3. 일-가정 균형정책 개념의 구성 요소

일-가정 균형정책의 두 가지 형태인 직장 유연성 영역과 가정유연성 영역은 서로 호환되지 않고 하나의 구조로 파악하면 두 영역 간의 차별화된 효과를 구별할 수 없기 때문에 일-가정 균형정책 개념을 이해하기 위해서는 가정 영역과 직장 영역을 구별하는 것이 중요하다. 예를 들어, 개인은 일정에 유연성을 가질 수 있지만 모든 작업은 직장 현장에서 끝내도록 요구 받거나 마찬가지로 개인은 가정에서 모든 작업을 완료할 수 있지만, 엄격한 일정을 준수하도록 요구 받을 수 있다. 기존에 발표된 일-가정 균형정책제 메타 분석 논문에서 일-가정 균형정책제의 유연성의 정도와 영역에 대한 구별은 명확하게 나타나지 않고 있다. Gajendran & Harrison (2007)은 직장유연성 즉, 재택근무에 뚜렷한 초점을 가지고 유연성을 정의하고 있고 Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2006)는 유연성을 정의하면서 과업 장소와 업무 스케줄의 유연성을 포함한다고 명시적으로 지적했다. Michel et al. (2011)은 유연성을 유연한 근무 시간으로 표시하지만 일정의 유연성과 재택 근무 및 교대 근무를 포함하고 있다. 또한, Byron (2005)은 그녀의 연구에서 일-가정 균형정책을 "일정의 유연성"이라고 특히 강조하였다.

위와 같은 여러 학자들의 견해를 종합해 보면, 대체로 Byron(2005)와 Michel (2011)등과 같이 일-가정 균형정책을 시공간의 유연성 측면으로 좁게 해석하는 견해와 Mesmer-Magnus (2006)과 Allen(1997)등과 같이 일-가정 균형정책을 시공간의 유연성 뿐만 아니라 심리적 유연성을 포괄하여 넓게 해석하는 경우의 두 가지로 구별할 수 있다.

〈표 2-1〉 일-가정 균형 개념 정의

연구자	유연근무의 개념정의
Byron (2005)	-일정의 유연성
Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2006)	-장소와 일정의 유연성
Gajendran & Harrison (2007)	-통신장비의 활용
Michel et al. (2011)	-일정의 유연성 -장소의 유연성 -통신장비의 유연성
Allen et al. (2012)	-장소와 시간의 유연한 사용과 이용가능성

제 2 절 일-가정 균형정책(Work-Family Balance Policy)에 대한 관점

일-가정 균형정책의 정의는 조직구성원들이 힘을 합쳐 공동목표를 효율적으로 추구할 수 있는 자본으로서 사람과 사람 사이의 협력과 거래를 촉진시키는 신뢰, 규범 등 사회적 자산을 포괄하는 것이라 할 수 있는데, 정치학, 경제학, 사회학에서의 관점을 중심으로 이론을 살펴보고 일-가정 균형정책의 행정학적 함의를 살펴보고자 한다.

1. 정치학적 관점(Boris Cyrulink)

1920년대 프로이트(S. Freud)는 어린 시절의 트라우마는 유아의 뇌에 부정

적 영향을 끼칠 뿐 아니라 유전적 사회적 정신적 복원요인을 모두 무효화 할 수도 있다고 했다. 1955년-1960년에 트라우마를 입은 어린이들이 성장과정을 심리학자 Emmy Werner가 장기적으로 연구한 결과, 모집단의 3분의 1이 복원경향을 보이는 것을 확인했다. 1998년 John-Bowlby가 복원력 연구를 요청하여 2007년 영국정부에서는 학교에서 영국복원프로그램을 시작했다. 2012년 미국 심리학회에서 정신복원 연구팀을 조직했는데, 연구 결과에 의하면 나쁜 일이 일어나면 우리는 좌절감과 무력감을 느끼며 계속 괴로워 할 수도 있고 그 도전을 받아들이고 앞으로 나아갈 수 있고 재난이 닥치면 어떤 사람들은 망연자실 해 지면서 대처 메카니즘이 작동하지 못하고 극심한 우울증이나 실망에 빠지며 때로는 희망과 생존의지마저 잃어버리기도 한다고 한다. 또한 참사에 완전히 사로잡혀 악몽, 회상 불안 발작에 시달릴 수도 있다. 하지만 다르게 반응하는 사람들도 있다고 한다. 그들은 삶의 평범한 오르막과 내리막 뿐만 아니라 엄청난 손실과 트라우마도 감당하며, 우울하고 무기력한 상태에 빠지지 않고 고통스러운 상황을 어떻게든 해결하고 앞으로 나아갈 수 있다고 한다.

Boris Cyrulink는 그런 반응 차이에 관심을 둔다. 왜 누구든 그렇게 큰 충격을 받는데 다른사람은 “회복”이 가능한 것처럼 보이는지 알아내려고 그는 일생을 정신의 복원력 연구에 바쳐왔다. Boris Cyrulink가 분석한 바에 따르면 복원력은 사람이 타고나는 능력이 아니라 자연적 과정을 거치면서 키워나가는 능력이다. “어린이 혼자에게는 복원력이 없다. 그것은 상호작용이자 관계다” 우리는 관계를 발전시켜나감으로써 복원력을 개발한다. 사람들과 상황을 만나 말을 주고 받고 감정을 느끼면서 우리는 자기를 끊임없이 뜨개질하고 있다. 한 코를 빼먹으면 삶 전체가 풀어져 버릴 듯하지만, 사실은 한 코만 남아 있으면 처음부터 다시 시작할 수 있다. 긍정적 정서와 유머는 복원력의 핵심요소다. Boris Cyrulink의 연구에 따르면 삶의 고난이나 트라우마에 잘 대처하는 사람들은 역경 속에서 의미를 발견하고 그것을 유익한 계몽적 경험으로 여길 뿐 아니라 웃을 방법을 알아내기도 한다. 복원력이 있는 사람들은 상황이 괴롭더라도 미래에 어떻게 나아갈지 늘 상상할 수 있다. 전에는 복원력이 강한 사람일수록 대체로 덜 감정적이라고 여겨졌다. 하지만 Boris Cyrulink에

따르면 복원력 있는 사람이 다른 사람보다 고통을 덜 느끼는 것은 아니다. 문제는 고통을 다루는 방법이다. 고통은 평생에 걸쳐 계속될 수도 있다. 하지만 복원력이 있는 사람들에게 고통은 그들이 스스로 대처하는 도전과제를 제기한다. 그 도전과제란 벌어진 사태를 극복하는 것, 경험 속에서 좌절하지 않고 힘을 찾는 것, 그 힘을 이용해 앞으로 나아가는 것이다. 특히 어린이들은 적절한 도움을 받으면 완전히 트라우마에서 벗어나 건강을 회복할 수 있다. Boris Cyrulink는 인간의 뇌란 유연하므로 사정이 허락하면 건강을 회복할 수 있음을 보여주었다. 트라우마를 입은 어린이의 뇌는 뇌실과 피질이 수축된다. 하지만 트라우마 후에 어린이를 잘 보살피고 사랑해주면 MRI 스캔으로 확인한 바 뇌를 1년 안에 정상상태로 회복시킬 수 있었다. Boris Cyrulink는 트라우마를 입은 어린이들에게 꼬리표를 붙여 그들을 절망적인 미래로 밀쳐내지 말아야 한다고 강조한다. 트라우마는 두 가지, 즉 손상과 그 손상의 표상으로 구분된다. 트라우마 후 어린이에게 가장 해로운 경험은 대체로 사건에 대한 어른의 굴욕적 해석을 접하는 일이다. Boris Cyrulink에 따르면 꼬리표는 트라우마의 경험보다 더 해롭게 저주스러울 수 있다고 주장하고 있다.

2. 경제학적 관점 (Mihaly Csikszentmihalyi)

1943년 Maslow는 동기부여론으로 인본주의적 심리학의 토대를 마련하였고 1951년 Carl Ransm Rogers가 내담자 중심치료에서 심리치료에 대한 인본주의적 접근방법을 설명했다. 1960년대 Aron Beck이 정신분석의 대안으로 인지치료를 소개했다. 1990년대 Martin E. P. Seligman이 학습된 무기력과 우울증에서 긍정심리학으로 돌아섰다. 우리는 자기실력으로 도전할 만하고 스스로 즐기는 활동에 몰두할 때 그 활동에 빠져들어 몰입상태에 도달한다. 그 상태에서 그 일에 완전히 집중하고 평온을 느끼고 영원을 느끼고 내적 명확성을 느낀다. 그리고 무엇보다도 자기나 주변 세계를 의식하지 않는다. 몰입은 행복상태와 비슷하다. 인지혁명기에 임상심리학계에서는 환자를 오로지 장애와 관련지어 보는 태도에서 벗어나 좀 더 전체론적이며 인본주의적인 접근법을 쫓는 움직임이 커지고 있었다. Erich Fromm, Maslow, Carl Ransm

Rogers 같은 심리학자들은 우울과 불안의 고통을 완화하는데 그치지 않고 훌륭하며 행복한 삶의 구성요소에 대해 생각하기 시작했다. 그런 상황에서 태동한 긍정심리학은 그런 훌륭하고 행복한 삶에 이르는 방법을 찾는데 초점을 맞추었다. 그 새로운 심리학의 핵심은 몰입이라는 개념이었다. 그 개념은 Mihaly Csikszentmihalyi가 1990년 저서에서 충분히 설명한 바 있다. 그가 몰입 개념을 떠올린 것은 일이나 여가활동을 하면서 삶에서 많은 것을 얻는 듯한 사람들을 인터뷰하면서 부터였다. 그중에는 미술가나 음악가처럼 창조적인 전문가 말고도 외과의, 기업가, 스포츠나 게임 같은 취미에 만족하는 사람 등 각계각층의 사람들이 있었다. Mihaly Csikszentmihalyi에 따르면 그런 사람들은 모두 자기가 잘할 수 있고 즐기는 활동에 완전히 몰두할 때의 느낌을 비슷하게 묘사했다. 그들은 하나같이 모든 것이 저절로 일어나는 무아지경의 정신상태, 즉 몰입감에 도달한다고 이야기했다. “처음에는 명확히 규정된 목표에 주의가 집중된다, 우리는 자신이 몰두하고 집중하며 열중한다고 느낀다. 무엇을 해야 할지 알고, 얼마나 잘하고 있는지 즉시 확인 할 수 있다.” 음악가는 자기가 연주하는 음이 제대로 나는지 곧바로 알고 테니스 선수는 자기가 치는 공이 어디로 갈지 안다. 몰입을 경험하는 사람들은 영원하고 명확하며 평온한 느낌도 묘사하는데 Mihaly Csikszentmihalyi는 “Flow” 상태에 비유했다. 몰입의 주된 즐거움은 일상적 현실 밖에 존재하는 느낌, 평범한 삶의 근심과 걱정에서 완전히 벗어나 존재하는 느낌이다. Mihaly Csikszentmihalyi가 보기에 몰입은 어떤 활동에서든 최상의 즐거움에 이르는 열쇠, 따라서 만족스러운 삶에 이르는 열쇠이다. 몰입은 활동의 난이도가 개인의 실력과 잘 맞을 때 즉 과제가 실행 가능하되 그들의 능력을 키워가며 완전한 집중을 요할 때 항상 일어났다. 오로지 실력과 난이도가 적절히 균형을 이룰 때에만 몰입이 가능했던 것이다. 개인의 실력이 과제의 수준에 미치지 못하는 경우에는 불안으로 이어졌고 과제가 너무 하기 쉬운 경우에는 권태와 무관심으로 이어졌다. Mihaly Csikszentmihalyi의 몰입개념은 다른 긍정심리학 옹호자들에게 적극적으로 수용되어 낙관적 접근법의 필수 요소가 되었다. 몰입이란 온갖 활동의 필수요소로서 일을 더 보람되고 의미 있게 만드는데 특히 중요한 사항이라고 믿었다.

3. 사회학적 관점 (Martin E. P. Seligman)

행복한 삶은 세 가지이다. 개인적 성장을 추구하며 몰입에 이르는 훌륭한 삶, 자기보다 큰 대상에 봉사하는 의미 있는 삶, 사람들과 어울리며 쾌락을 추구하는 즐거운 삶이 있다. 이런 삶에는 지속적 행복이 따른다. 하지만 사회적 관계가 없으면 그런 행복을 얻을 수 없다. 따라서 사회적 관계가 고차원적 행복을 보장하진 않지만 사회적 관계가 없으면 그런 행복이 생기지 않는다. 새로운 인지치료에서도 여전히 환자의 상태를 더 행복하게 바꾸고 증진하는 일보다 불행한 상태를 완화하는데 초점을 두었다. 우울증 같은 질병에서 악순환 적으로 습득하는 비관적 태도 이론으로 1980년대에 치료법을 향상시킨 Martin E. P. Seligman은 심리학의 혜택이 훌륭하긴 하지만 더 늘어날 수 있다고 믿었다. 그는 심리치료에서 약점 못지않게 강점도 주목하여야 하며 삶의 최악의 상황을 바로 잡는 일 못지않게 최선의 상황을 만들어 내는데도 관심을 가져야 한다고 믿었다. Martin E. P. Seligman은 불안의 원인을 완화하거나 제거하는 것이 문제가 아니라 행복의 원인을 권장하는 것이 중요함을 깨달았다. 그래서 먼저 행복의 원인이 무엇인지부터 알아내야 했다. Martin E. P. Seligman은 극히 행복하며 만족한 사람들이 대체로 타인과 즐겁게 잘 어울린다는 점을 발견했고, 그들은 Martin E. P. Seligman이 발견한 세 가지 행복한 삶 가운데 하나인 즐거운 삶을 사는 듯 했다. 다른 두 가지 행복한 삶은 훌륭한 삶과 의미 있는 삶이다. 즐거운 삶, 즉 최대한의 즐거움을 추구하는 삶은 행복으로 이어지는 듯했지만, Martin E. P. Seligman에 따르면 그런 행복은 보통 오래가지 못하며, 그만큼 확실하지 않지만 훌륭한 삶, 즉 관계, 일, 놀이에 완전히 몰두하는 삶에는 더 깊고 지속적인 행복이 따른다고 했다. 이와 비슷하게 의미 있는 삶, 즉 타인에게 혹은 자기보다 큰 대상에 봉사하는 삶은 크나큰 만족과 성취로 이어졌다. 또 Martin E. P. Seligman에 따르면 훌륭한 삶과 의미 있는 삶은 모두 그의 동료 Mihaly Csikszentmihalyi가 설명한 몰입, 즉 깊은 정신적 참여를 유발하는 활동을 수반한다. 즐거운 삶은 몰입을 수반하지 않지만 Martin E. P. Seligman이 연구한 극히 행복한 사람들은 분명 매우 사교적이었고 어떤 인간관계를 맺고 있었다. Martin E. P.

Seligman은 사회적 관계가 고차원적 행복을 보장하지는 않지만 사회적 관계가 없으면 그런 행복이 생기지 않는다고 결론지었다. 훌륭하고 의미 있는 삶을 살면 행복을 얻을 수 있겠지만 즐거운 삶도 같이 살면 우리가 얻는 행복도 한층 커질 것이다.

제 3 절 일-가정 균형정책 특성 관련 변수의 선행연구

일-가정 균형정책 유형 관련 변수들에 대한 선행연구는 대개 일 차원의 관련 변수 연구와, 가정 차원의 관련 변수 연구, 그리고 일-가정 차원의 관련변수 연구로 나누어 살펴볼 수 있다.

1. 국내 일-가정 균형정책 선행연구

가. 일 영역

일영역에 대한 연구는 출퇴근시간 조절과 집약근무제에 관련된 연구로 나누어 지는데 대부분의 연구가 출퇴근시간 조절에 관련된 연구에 집중되고 집약근무제에 대한 연구는 드물게 나타나는 실정이다. 출퇴근시간 조절에 관련된 대표적인 연구로는 김락(2013), 장은영(2013), 황순옥(2013) 등이 있고 집약근무제에 대한 연구로는 백연옥(2013), 양현철(2013), 박은철(2005) 등이 있다.

〈표2-2〉 일 영역 관련 최근 연구동향(국내)

연구자명	출퇴근시간 조절	집약근무제
김락(2013)	O	X
장은영(2013)	O	X
황순옥(2013)	O	X
박효진(2012)	O	O
정여진(2012)	O	X
배귀희(2011)	O	X
이선경(2013)	O	X
백연옥(2013)	O	O
민경률(2013)	O	X
양현철(2013)	O	O
박은철(2005)	X	O

김락(2012)은 결혼여부, 성별, 자녀유무, 노인과 동거여부, 근무지, 근무기관, 동거 가족 수, 경력에 따라 일-가정 균형정책제도에 대한 인식에 차이가 있음을 제시하고 개인 특성에 따라서 일-가정 균형정책제도의 참여 동기에도 차이가 있는지를 확인하기 위하여 독립변수는 일-가정 균형정책에 대한 이해도, 참여의지, 직무만족도, 유형에 대한 선호, 적합업무분석, 종속변수는 일-가정 균형정책제의 도입과 활성화 방안으로 하여 중국 35개 공직부처 250명 공무원 중 실제사용은 응답자 177명을 대상으로 연구를 실시하였다. 응답자 분포는 일반 행정기관 90명(50.8%), 공공질서 및 안정 59명 (33.3%), 문화 및 교육 7(4%), 환경보호 및 사회복지(7%), 교통 및 건설(7.9%)이다. 분석결과 일-가정 균형정책에 대한 인식분석에서 일-가정 균형정책에 관한 이해도

는 부족하나 경제개발에 따른 지역별 이해도에 차이가 존재하며 ($p < .05$) 일-가정 균형정책 도입요인에 관한 인식분석 결과, 업무향상, 공무원의 일과 삶의 질 촉진, 공직부문의 인재 유치, 교통압력 해소, 근무 장소와 작업 시설 절약, 자기개발과 생활수준 향상 등 5개 응답 비율이 비슷하게 나타났다. 일-가정 균형정책 도입장애요인에 관한 인식분석 결과, 자각성이 떨어지거나 인사의 불이익으로 인해, 낮은 인프라 구축 등 다양한 이유가 나타났다. 일-가정 균형정책 도입방안에 관한 인식분석 결과, 제도적인 요인이 일-가정 균형정책제도 도입에 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 개인 특성과 인식에 따라서 일-가정 균형정책제도의 참여 동기에도 차이가 있는지 확인하였으나 일-가정 균형정책제도 도입의 장애요인이 관리자의 인식 부족과 인프라구축이 미흡하다는 결론을 내렸다.

장은영(2013)은 일-가정 균형정책 활용이 직무만족에 영향을 준다는 가정하에 연구가설을 설정하였다. 일-가정 균형정책 활용, 성별, 자녀수, 결혼, 조직문화, 리더십, 일과 가정 갈등이 직무만족에 미치는 영향을 검증하고 일-가정 균형정책의 시행에 따른 효과성을 검토하고 나아가 공직사회에 일-가정 균형정책의 효과를 높이기 위한 방안을 제시할 목적으로 연구를 실시하였다. 응답자 분포는 행정안전부는 200부를 배포하고 104부(52%)를 회수하였으며, 농촌진흥청은 320부를 배포하고 310부(96.8%)를 회수하였다. 회수된 설문지 중 응답한 내용이 부적절하다고 판단되는 설문지는 5부를 제외하고, 총 409부를 분석하였다. 분석한 결과 변혁적 리더십일수록, 집단문화일수록 직무만족 동기요인에 높은 만족도를 가져올 것이라고 볼 수 있으며, 가정→일 갈등이 클수록, 시장문화일수록, 위계문화일수록, 일→가정 갈등이 클수록 직무만족 동기요인에 낮은 만족도를 가질 것이라고 기대할 수 있다. 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 직무만족위생요인과 정(+)의 상관관계를 갖는다. 일→가정갈등, 시장문화는 직무만족 위생요인과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십일수록, 거래적 리더십일수록 직무만족 위생요인에 높은 만족도를 기대할 수 있으며, 일→가정 갈등이 클수록, 시장문화일수록 직무만족 위생요인에 낮은 만족도를 기대할 수 있다. 실증분석 결과 일-가정 균형정책 활용이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히

Frederick Herzberg의 동기-위생이론에 따라 일-가정 균형정책제의 활용이 위생요인에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 이는 일-가정 균형정책제가 개인의 불만족을 방지해주지만 동기를 자극하지는 않는다는 점에서 직무만족을 높이는데 한계가 있다는 것을 보여준다.

황순옥(2013)은 조직의 생산성 향상이나 공무원의 사기양양을 도모하기 위한 일-가정 균형정책 도입이 지방자치단체의 공무원들에게 미치는 영향과 효과에 관한 인과관계가 어떻게 작용하는지에 대해 분석하기 위하여 춘천시 공무원 680명을 대상으로 설문지를 실시하고 설문지에 응답하여 분석 자료로 활용하기 위해 회수된 407개의 설문지에 근거하여 분석하였다. 분석결과 개인성장에 미치는 직접효과로는 인지도와 긍정적 기대, 이행 충실도로 나타났으며 참여여부는 -2.734로 역효과를 보이고 있다. 간접효과로는 일-가정 균형정책에 관한 긍정적 기대가 .057로 인지도의 -4.937보다 효과가 높은 것으로 나타났다. 긍정적 기대는 직접효과와 간접효과를 가져올 수 있는 공통적 요인으로 나타나, 일-가정 균형정책의 참여의지와 참여목표가 얼마나 중요한지를 보여주고 있다. 긍정적 기대는 일-가정 균형정책을 인지하고 있는 사람보다 업무성과를 도출하는 과정에서 참여 여부보다는 이행충실도가 가장 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타나 결국, 일-가정 균형정책으로 인한 긍정적 기대를 하고 일-가정 균형정책을 충실히 이행하였을 때 업무성과도 높게 나타나고 있는 것으로 나타났다. 이 연구 결과 일-가정 균형정책 제도는 일과 삶의 균형 및 공직자의 생산성 향상을 위해 시행하고 있는 정부 목표와 정착 의지에 상응하는 기대 효과는 현실성 측면에서 실효성이 다소 떨어지는 것으로 분석되었다. 일-가정 균형정책제도는 육아 및 자녀교육에 전력해야 하는 사람들에게는 환영받을 만한 제도적 가치가 분명히 있다. 하지만, 일-가정 균형정책 시행은 조직을 변화시킬 만큼의 실질적 효과는 크지 않았지만 기대수준은 높은 것으로 나타나 일-가정 균형정책 제도의 다양한 근무형태가 이용자 중심으로 적극 활용된다면 조직의 성과는 좀 더 긍정적으로 나타날 것이다.

박효진(2013)은 응답자 개인의 특성이 일-가정 균형정책제도에 대한 공무원들의 인식에 다양하게 적용할 것으로 예상하고 인식 및 이해, 필요성, 참여도

및 선호 유형에 차이가 있음을 보여주기 위하여 충청북도 공무원들의 일-가정 균형정책 제도에 대한 인식을 알아보기 위해서 설문문항을 기술통계 및 빈도분석을 실시하였다. 그리고 응답자의 일반적 특성에 따라서 일-가정 균형정책 제도에 대한 인식의 차이가 있는지를 분석하기 위하여 변량분석 및 t-test를 실시하였으며, 이를 통해 연령, 직급, 결혼여부, 가족구성원에 따라 일-가정 균형정책제도에 대한 인식에 차이가 있는지를 분석하였다. 연령별 유연근무제에 대한 인식분석 결과, 일-가정 균형정책제도의 필요성 ($F=4.322, p<.05$), 일-가정 균형정책제도에 참여 계획($F=8.827, p<.001$)에서 연령에 따른 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 일-가정 균형정책 제도에 대하여 대체로 매우 잘 이해하고 있었는데, 연령이 높을수록 더 잘 이해하고 있고 일-가정 균형정책제도 참여 이유에서는 가족 돌봄 ($F=19.997, p<.001$), 가족 친화($F=3.345, p<.05$), 장거리 통근 ($F=4.126, p<.01$)에서 응답자의 연령 차이가 유의미하게 나타났다. 선호하는 일-가정 균형정책 제도 유형은 시차 출퇴근제(50.8%)가 압도적으로 우위를 차지하고 있고 일-가정 균형정책 제도 참여의 장애 요인으로는 동료들에게 업무 전가 우려가 가장 큰 장애요인으로 나타났다. ($p=.024, p<.05$) 일-가정 균형정책 활성화 방안으로는 일-가정 균형정책 제도를 사용할 수 있는 직장 내 분위기 조성이 가장 중요(33.6%)한 것으로 밝혀졌다.

정여진(2012)은 인구통계학적 특성과 탄력근무제 인식요인과의 관계, 탄력근무제 인식요인과 개인생활만족도와와의 관계, 탄력근무제 인식요인과 직무만족과의 관계를 검증하기 위하여 독립변수는 인구의 통계학적 특성, 개인생활만족도, 직무만족과 조직몰입 종속변수는 탄력근무에 관한 인식과 조직에 관한 만족관계로 하여 충청남도 공주시 공무원을 대상으로 설문조사 400명중 345명 자료를 사용하여 분석을 실시하였다.($N=345$) 분석결과, 인구통계학적 특성 항목을 제외 하고는 모두 Likert 5점 척도를 사용하였다. 탄력근무제 인식요인과 개인생활만족도와의 관계는 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 탄력근무제에 대한 인식요인과 직무만족 및 조직몰입과는 아무런 상관관계가 나타나지 않았다.

배귀희(2012)는 일-가정 균형정책제 유형 중에서 탄력근무제, 시간제근무,

재택근무제의 사용을 저해하는 요인들을 규명하고 활성화 방안을 모색하기 위하여 독립변수는 연령, 성별, 직급(3급~10급) 종속변수는 일-가정 균형정책제에 대한 선호도로 하여 연구를 진행하였다. 표본추출은 무작위 표본추출방법의 토대로 중앙행정기관 중 17개 기관을 선정하였고 설문지는 총 710부 배부하여 629부(88.6%)를 회수, 불성실 응답 12부를 제거하고 617부를 분석에 사용 (N=617) 하였다. 성별 탄력근무제 선호도는 여성이 남성 보다 높았고 연령별 선호도는 30대가 탄력근무제를 다른 연령대보다 더 선호하였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직급별로는 8급~10급이 가장 높고 그 다음으로 5~3급 순으로 하위직이 고위직보다 탄력근무제를 더 선호하는 것으로 나타났다. ($\chi^2=5.505$, $p<0.1$). 하지만 시간, 탄력, 재택근무 등 일-가정 균형정책을 기피하는 이유에 대한 조사에서 연령대별로 20대(41.2%), 30대(19.6%), 40대(25.0%), 50대(54.5%)로 20대와 50대가 다른 연령층보다 더 우려 하는 것으로 나타났다. ($\chi^2=6.890$, $P<0.1$). 직급별로는 3~5급(32.4%), 6~7급(24.1%), 8~10급 (12.3%)로 상위직급일수록 시간제근무를 사용할 때에 '승진이나 경력에서 불이익'을 더 우려($\chi^2=9.346$, $P<0.01$). 결과적으로 시간제근무를 사용할 경우에 있어 가장 저해요인은 '승진이나 경력에서의 불이익'이라 할 수 있다.

이선경(2013)은 일 초래 일과 가정의 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 가정 초래 일과 가정의 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증하기 위하여 일-가정 균형정책을 시행하고 있는 근로자(151명)를 대상으로 인터뷰 및 설문 조사. 일 초래 갈등 총 12문항과 가정 초래 갈등 총 12문항. 시간 영역, 긴장 영역, 행동 영역으로 선별하여, Likert 5점 척도로 측정하였다. 일-가정 균형정책 만족도가 미치는 영향의 정도가 변화하는가도 살펴 본 결과 일 초래 갈등은 일-가정 균형정책제만족도로 이직의도를 낮추는 결과가 나타나 조직 내 유능한 인적자원을 유지 시켜 조직의 성과를 향상 시킬 수 있는 방안으로써 일-가정 균형정책은 탁월한 효과가 있다고 설명할 수 있으나 가정 초래 갈등에서는 이직결과를 낮춰주지 못했다.

백연옥(2013)은 병원 간호사의 일-가정 균형정책제 인식과 직무 만족도, 이직의도를 파악하고 이들 간의 상관관계를 규명하기 위하여 독립변수는 근

무형태, 직무만족도, 이직의도로 하고 종속변수는 근무형태, 직무만족도, 이직 의도에 따른 일-가정 균형정책에 대한 인식으로 하여 서울시에 위치한 500명 상 이상 종합병원 2곳 간호사 353명을 대상으로 연구를 실시하였다. 연구 결과 대상자의 일-가정 균형정책제 인식과 직무만족도, 이직 의도는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 이직의도 및 직무만족도가 일-가정 균형을 높이는지는 확인되지 않아 실제 일-가정 균형정책을 도입하여 적용한 이후 직무 만족도와 이직의도를 확인하는 확대 연구가 필요하다고 하였다.

민정률(2013)은 일-가정 균형정책 만족도와 시행여부가 직무만족과 이직의도에 긍정적인 영향을 미치는지 살펴보고, 조직 내 개혁 가치가 조절효과로서 영향을 미치는지에 대해서 살펴보는 연구를 실시하였다. 독립변수를 일-가정 균형정책제의 만족도와 참여여부로 하고 종속변수를 직무만족 및 이직의도로 하여 미연방정부공무원을 대상으로 진행된 2012년 Federal Employee Viewpoint Survey 자료를 바탕으로 실증분석 응답자 670,670명중 597,703명을 최종 분석대상으로 선정하여 분석을 실시하였다. 일-가정 균형정책제도 시행효과 검증 결과 직무만족과 이직의도에 대한 그룹 간 차이는 $P < 0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고 직무만족은 재택근무제 참여 그룹이 (4.171) 탄력근무제 참여 그룹 (4.104) 보다 높은 것으로 나타났다. 이직의도는 탄력근무제 참여 그룹 (0.33)이 참여하지 않는 그룹(0.32) 보다 높은 것으로 나타났다. 조직 내 개혁가치의 조절효과 검증 결과 탄력근무제 만족도가 직무만족을 높이는 과정에서 조직 내 개혁가치의 조절효과가 나타나는 것을 확인하였다. 또한 일-가정 균형정책 제도를 구성원들이 개인의 상황에 따라 적합하게 이용할 경우에 제도에 대한 만족도도 높고, 직무만족과 이직의도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있고 일-가정 균형정책이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 탄력근무만족도는 이직의도를 감소시키고 4가지 개혁가치 모두 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다.

양현철(2013)은 구성원이 지각한 조직의 직장 유연성은 구성원의 일-성장 균형에 정(+)적인 영향을 미치고 구성원이 지각한 일-성장 균형은 구성원의 이직의도에 부(-)적인 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증하기 위해 만25세 이상 만31세 미만의 젊은 신입사원급의 다양한 업종의 기업에 종사하는

직장인 대상 220명을 대상으로 설문조사를 하여 이중 불성실한 응답을 제외한 182부 [(남성 80(44%), 여성 102(56%)] (N=182)을 대상으로 분석을 실시하였다. 분석결과, 직장유연성은 일-성장 균형(.381), 조직지원인식(.351), 이직의도(-.340), 혁신적 업무행동(.345)과 모두 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 일-성장 균형이 조직지원인식에 영향을 미치는 경로의 계수는 .53($P<.001$))으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한 조직의 직장유연성과 일-가정 균형정책은 신입사원급 젊은 직장인들의 이직의도를 감소시키고, 혁신적 업무행동을 향상시키는 과정에서 일-성장 균형, 조직지원인식이 갖는 매개의 역할과 셀프 리더십의 조절효과 모두 있는 것으로 나타났다.

박은철 (2012)은 비교대근무자집단이 교대근무자집단보다 직무만족도가 더 높을 것이라는 연구가설을 검증하기 위하여 교대 근무자를 독립변수로 하고 직무만족, 직무몰입, 조직몰입, 이직성향, 개인생활 만족도를 종속변수로 하여 교대근무(일-가정 균형정책) 및 정상근무제를 동시에 실시하고 있는 국내 19기의 원자력발전소 기술직 근로자 500명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 분석결과 비교대근무자집단이 교대근무자집단보다 이직성향이 낮고 개인생활 만족도가 높게 나타났고 교대근무자집단이 비교대근무자집단보다 직무만족, 조직몰입이 높으며 직무몰입의 경우 비교대근무자집단이 교대근무자집단보다 높게 나타났으나 통계적으로 무의미하였고 이유는 개인적 특성 및 과업적 특성상 차이 때문으로 예상된다.

〈표 2-3〉 일 영역 최신 연구결과요약(국내)

논문	연구가설	독립변수	종속변수	표본집단	분석결과
장은영 (2013)	일-가정 균형정책제 시행에 따른 직무만족 향상 연구	일 - 가 정 균형 정책 제의 7가지 유형	조 직 구 성원의 직무만족	안전행정부, 농촌진흥청 공무원 409명 (N=409)	일-가정 균형정책제 활용이 직무만족에 긍정적 영향 (BUT 등기자극 X)
황순옥 (2013)	일-가정 균형 정책제가 지자체 공무원들에게 미치는 영향과 효과 분석	일 - 가 정 균형 정책 제에 관한 인지도와 시행의 기대효과	결과 산출을 위한 개인성과, 업무성과	춘천시청 공무원 407명 (N=407)	현행 지자체 유연근무제도는 실행목표와 괴리감이 있음
박효진 (2012)	일-가정 균형 정책제에 대한 공무원들의 인식 차이 연구	(공무원의) 인식, 조직문화, 근무 환경, 참여도	일 - 가 정 균형 정책 제 선호유형, 조직문화와 업무 관행 변화분석	충북도청 공무원 181명 (N=181)	개인특성에 따라 이해, 필요성, 참여계획에 차이가 있음 활성화를 위해서는 시스템 구축 필요
정여진 (2012)	공무원의 일-가정 균형 정책제 대한 인식요인과 개인, 조직행활의 상관관계 분석	인구의 통계학특성, 개인생활, 직무만족과 조직몰입	공무원들의 인식과 조직에 관한 만족	공주시청 공무원 345명 (N=345)	개인생활만족도는 상관관계가 있으나 직무만족과 조직몰입은 상관관계 없음
이선경 (2013)	일, 가정의 갈등이 이직	일, 가정으로부터	이직의도 (조절변수	일 - 가 정 균형 정책	인초래 갈등은 일-가정 균형정

	의도에 일-가정 균형정책제가 영향을 줄 것이다	초래된 갈등	-일-가정 균형정책제)	제 실시 근로자 151명 (N=151)	책제가 이직의도 감소시키거나 가정초래 갈등은 효과 없음
백연옥 (2012)	병원 간호사의 일-가정 균형정책제 인식과 직무만족 & 이직의도 상관관계분석	근무형태, 직무만족도, 이직의도	독립변수에 따른 일-가정 균형정책제도 인식	서울소재 종합병원 간호사 353명 (N=353)	간호사의 일-가정 균형정책제 인식과 직무만족 & 이직의도는 상관관계 없음
민경률 (2013)	일-가정 균형정책제의 시행과 만족도가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향분석	일-가정 균형정책제의 만족도와 참여여부	직무만족 및 이직의도	미국근로자 597,703명 (N=597,703)	일-가정 균형정책제와 이직의도, 직무만족 상관관계 있음
양현철 (2013)	일-가정 균형정책제가 신입사원의 이직의도와 혁신업무행동에 미치는 영향연구	직장유연성, 조직지원인식, 셀프리더십등	이직의도, 혁신업무행동	신입사원급 직장인 182명 (N=182)	일-가정 균형정책제는 신입사원급 직장인들의 이직의도를 감소시키고 혁신업무행동을 향상시킴

나. 가정영역

가정 영역에 대한 연구는 재택근무와 시간근무제에 관련된 연구로 나뉘어 있는데 대부분의 연구는 시간근무제에 관련된 연구에 집중되고 재택근무제에 대한 연구는 드물게 나타나는 실정이다. 시간근무제에 관련된 대표적인 연구로는 은영(2013), 황순옥(2013) 등이 있고 재택근무에 대한 연구로는 곽인근(2013), 박효진(2013) 등이 있다.

〈표 2-4〉 가정영역 최근 연구 동향(국내)

연구자명	재택근무	시간근무제
곽인근(2013)	O	X
김락(2013)	O	O
장은영(2013)	X	O
황순옥(2013)	O	O
박효진(2012)	O	O
정여진(2012)	X	O
배귀희(2011)	X	O
이선경(2013)	X	O

곽인근(2013)은 공공기관 및 공기업, 민간기업 스마트워크에서 일-가정 균형정책의 영향요인을 파악하고, 장애요인을 제거함으로써 정부기관에 가장 적합한 스마트워크의 활성화 대책과 정책적 대안을 제시하기 위하여 2012년 상반기에 스마트워크 센터를 한번이라도 이용한 공무원 및 공공기관 근무자 5,440명을 대상으로 조사를 실시하였다. 스마트워크 센터 활성화에 미치는 변수군의 상대적 영향력을 분석한 결과 인프라변수군, 개인특성변수군 그리고

조직 환경 변수군의 순서로 상대적 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 또한 이러한 순서는 근무기관에 상관없이 유사하게 나타나 공통적인 특성임을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 스마트워크 활성화 방안 마련에서 전략적 우선순위를 도출하는 실증적 자료로서 활용될 수 있다.

장은영(2013)은 일-가정 균형정책 활용이 직무만족에 영향을 준다는 가정 하에 연구가설을 설정하였다. 일-가정 균형정책제의 시행에 따른 효과성을 검토하고 나아가 공직사회에 일-가정 균형정책제의 효과를 높이기 위한 방안을 제시할 목적으로 회수된 설문지 중 응답한 내용이 부적절하다고 판단되는 설문지는 5부를 제외하고, 총 409부를 연구 분석하였다. 변혁적 리더십일수록, 집단문화일수록 직무만족 동기요인에 높은 만족도를 가져올 것이라고 볼 수 있으며, 가정→일 갈등이 클수록, 시장문화일수록, 위계문화일수록, 일→가정 갈등이 클수록 직무만족 동기요인에 낮은 만족도를 가질 것이라고 기대할 수 있다. 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 직무만족위생요인과 정(+)의 상관관계를 갖고 일→가정갈등, 시장문화는 직무만족 위생요인과 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십일수록, 거래적 리더십일수록 직무만족 위생요인에 높은 만족도를 기대할 수 있으며, 일→가정 갈등이 클수록, 시장문화일수록 직무만족 위생요인에 낮은 만족도를 기대할 수 있다. 실증분석 결과 일-가정 균형정책제 활용이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 특히 Frederick Herzberg의 동기-위생이론에 따라 일-가정 균형정책제의 활용이 위생요인에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다. 이는 일-가정 균형정책제가 개인의 불만족을 방지해 주지만 동기를 자극하지는 않는다는 점에서 직무만족을 높이는데 한계가 있다는 것을 보여준다.

박효진(2013)은 개인의 특성이 일-가정 균형정책제도에 대한 공무원들의 인식에 다양하게 적용할 것으로 예상하고 인식 및 이해, 필요성, 참여도 및 선호유형에 차이가 있음을 보여주기 위하여 충청북도 공무원들의 일-가정 균형정책제도에 대한 인식을 알아보기 위해서 설문문항을 기술통계 및 빈도분석을 실시하였다. 응답자 일반적 특성에 따라서 일-가정 균형정책제도에 대한 인식의 차이가 있는지를 분석하기 위하여 변량분석 및 t-test를 실시하였으며, 이를 통해 연령, 직급, 결혼여부와 가족구성원에 따라 일-가정 균형정책제도

에 대한 인식에 차이가 있는지를 분석하였다. 연령별 유연근무제에 대한 인식 분석결과 일-가정 균형정책 제도의 필요성($F=4.322, p<.05$), 일-가정 균형정책 제도에 참여계획($F=8.827, p<.001$)에서 연령에 따른 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 일-가정 균형정책제도에 대하여 대체로 매우 잘 이해하고 있었는데, 연령이 높을수록 더 잘 이해하고 있는 것으로 나타났다. 일-가정 균형정책 참여동기에 대한 분석 결과, 일-가정 균형정책 제도 참여 이유에서는 가족돌봄($F=19.997, p<.001$), 가족친화($F=3.345, p<.05$), 장거리 통근($F=4.126, p<.01$)에서 응답자의 연령 차이가 유의미하게 나타났다. 일-가정 균형정책 제도 선호 유형에 대한 분석 결과, 일-가정 균형정책제도의 유형은 시차출퇴근제(50.8%)가 압도적으로 우위를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 일-가정 균형정책 참여의 장애 요인에 대한 분석 결과, 동료들에게 업무 전가 우려가 가장 큰 장애요인으로 나타났고 ($p=.024, p<.05$) 일-가정 균형정책 제도 활성화 방안에 대한 분석결과, 일-가정 균형정책제도를 사용할 수 있는 직장 내 분위기 조성이 가장 중요(33.6%)한 것으로 나타났다.

정여진(2012)은 인구통계학적 특성과 탄력근무제 인식요인과의 관계를 검증하기 위하여 연구를 실시하였다. 분석결과, 탄력근무제 인식요인과 개인생활 만족도와의 관계는 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났으나 탄력근무제에 대한 인식요인과 직무만족 및 조직몰입과는 아무런 상관관계가 나타나지 않았다.

이선정(2013)은 일과 가정의 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치고 가정의 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설을 검증하기 위하여 근로자(151명)를 대상으로 연구를 실시하였다. 분석결과, 일 초래 갈등과 가정 초래 갈등이 이직의도에 미치는 영향 연구를 통해 이 관계성에서 일-가정 균형정책 만족도가 미치는 영향의 정도가 변화하는가도 살펴 본 결과 일 초래 갈등은 일-가정 균형정책 만족도로 이직의도를 낮추는 결과가 나타나 조직 내 유능한 인적자원을 유지 시켜 조직의 성과를 향상 시킬 수 있는 방안으로써 일-가정 균형정책은 탁월한 효과가 있다고 설명할 수 있으나 가정 초래 갈등에서는 이직결과를 낮춰주지 못하는 것으로 나타났다.

〈표 2-5〉 가정 관련 최근 연구결과 요약(국내)

논문	연구가설	독립변수	종속변수	표본집단	분석결과
곽인금 (2013)	정 부 기 관 에 적합한 일- 가정 균형정 책제 활성화 대책과 정책 대안 제시	개인 및 조직, 인 프라 환 경	업 무 성 과, 생산 성, 개인 삶의 질 향상	공 공 기 관 근 무 자 5,440명 (N=5,440)	인프라>개인>조 직환경 순으로 영향력이 큼 정책결정 실증자 료 활용
장은영 (2013)	일-가정 균 형정책제 시 행에 따른 직무만족 향 상 연구	일 - 가 정 균형정책 제의 7가 지 유형	조직구성 원의 직 무만족	안 전 행 정 부, 농촌 진 흥청 공 무 원 409명 (N=409)	일-가정 균형정 책제 활용이 직 무만족에 긍정적 영향 (BUT 동기자 극 X)
황순옥 (2013)	일-가정 균 형 정 책 제 가 지자체 공무 원들에게 미 치는 영향과 효과 분석	일 - 가 정 균형정책 제에 관 한 인지 도와 시 행의 기 대효과	결과산출 을 위한 개 인 성 과, 업무 성과	춘 천 시 청 공 무 원 407명 (N=407)	현행 지자체 유 연근 무제도는 실행목표와 괴리 감이 있음
박효진 (2012)	일-가정 균 형 정 책 제 에 대한 공무원 들의 인식 차이 연구	공 무 원 의) 인식, 조직문화, 근무 환 경, 참여 도	일-가정 균형정책 제 선호 유형, 조 직문화와 업무 관 행 변화 분석	충 북 도 청 공 무 원 181명 (N=181)	개인특성에 따라 이해, 필요성,참 여계획에 차이가 있음 활성화를 위해서 는 시스템 구축 필요
정여진	공무원의 일	인 구 의	공무원들	공 주 시 청	개인생활만족도

(2012)	-가정 균형 정책제 대한 인식요인과 개인, 조직 행활의 상관 관계 분석	통계학특 성, 개인 생활, 직 무만족, 과 조직 몰입	의 인식 과 조직 에 관한 만족	공 무 원 345명 (N=345)	는 상관관계가 있으나 직무만족 과 조직몰입은 상관관계 없음
이선경 (2012)	일, 가정의 갈등이 이직 의도에 일- 가정 균형정 책제가 영향 을 줄 것이 다.	일, 가정 으로부터 초래된 갈등	이직의도 (조절변 수-일- 가정 균 형 정책 제)	일-가정 균형정책 제 실시 근로자 151명 (N=151)	일초래 갈등은 일-가정 균형 정책제가 이직 의도를 감소시 키나 가정초래 갈등은 효과 없 음

다. 일-가정 영역

일-가정 영역에 대한 연구는 스마트 워크 연구와 모바일 오피스에 관련된 연구로 나뉘어 있는데 대부분의 연구는 스마트 워크와 관련된 연구에 집중되고 모바일 오피스에 대한 연구는 드물게 나타나는 실정이다. 스마트워크에 관련된 대표적인 연구로는 곽인근(2013), 한혜진(2013) 등이 있고 모바일 오피스에 대한 연구로는 곽인근(2013)이 있다.

〈표 2-6〉 일-가정 영역 최근 연구 동향(국내)

연구자명	스마트 워크	모바일 오피스
곽인금(2013)	O	O
배귀희&양근모(2011)	O	X
민경률(2013)	O	X
양현철(2013)	O	X
현혜진(2012)	O	X

현혜진(2012)은 원격근무제도 시행에 영향을 미치는 변수들을 정리하여 이들 변수를 원격업무인식과 직무만족, 업무효율, 조직몰입으로 유형화하여 이러한 변수들이 서로에게 미치는 영향에 대한 가설적 모형을 설정하고 분석하기 위하여 연구를 실시하였다. 조직차원인식, 업무차원인식, 공공차원인식을 독립변수로 하고 조직생산성을 종속변수로 하여 특허청에 근무하고 있는 직원 87명 중 성실한 응답을 한 77명을 표본집단으로 분석을 실시하였다. 분석결과 원격근무 인식이 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 주고 있지 않는 것으로 나타났으며, 업무효율에는 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 분석되었다. 또한 업무효율은 곧 직무만족에 유의미한 영향력을 나타내는 것으로 분석되었다. 그리고 직무만족은 곧 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 2-7〉 일-가정 최근 연구결과 요약(국내)

논문	연구가설	독립변수	종속변수	표본집단	분석결과
곽인금 (2013)	정부기관에 적합한 일-가정 균형정책제 활성화 대책과 정책대안 제시	개인 및 조직, 인프라 환경	업무성과, 생산성, 개인 삶의 질 향상	공공기관 근무자 5,440명 (N=5,440)	인프라>개인>조직환경 순으로 영향력이 큼 정책결정 실증자료 활용
민경률 (2013)	일-가정 균형정책제의 시행과 만족도가 직무만족과 이직의도 미치는 영향분석	일-가정 균형정책제의 만족도와 참여여부	직무만족 및 이직의도	미국근로자 597,703명 (N=597,703)	일-가정 균형정책제와 이직의도, 직무만족 상관관계 있음
양현철 (2012)	일-가정 균형정책제가 신입사원의 이직의도와 혁신업무행동에 미치는 영향연구	직장유연성, 조직지원인식, 셀프리더십등	이직의도, 혁신업무행동	신입사원급 직장인 182명 (N=182)	일-가정 균형정책제는 신입사원급 직장인들의 이직의도를 감소시키고 혁신업무행동을 향상시킴
현혜진 (2012)	일-가정 균형정책시행에 영향을 미치는 변수들이 조직생산성에 미치는 영향 분석	조직차원인식, 업무차원인식, 공공차원인식	조직생산성	특허청 직원 77명 (N=77)	일-가정 균형정책인식이 조직 조직생산성에 별다른 영향을 미치지 못함

라. 일-가정 균형 성과요인

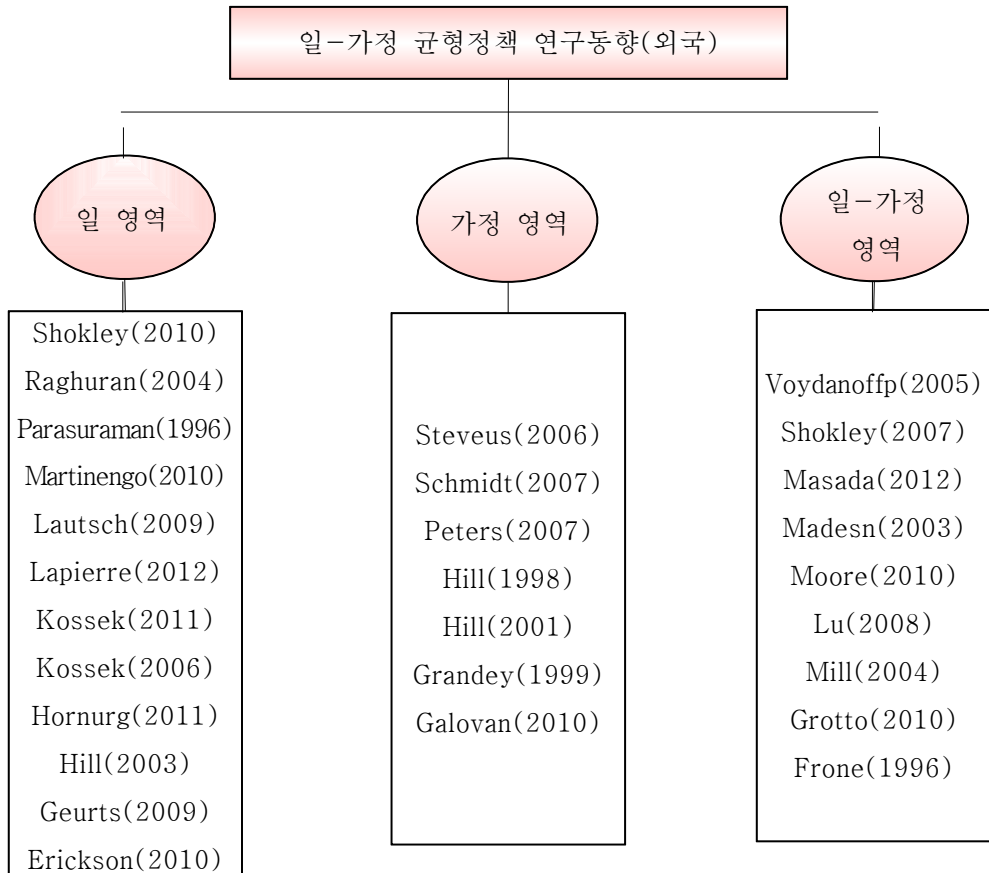
〈표 2-8〉 일-가정 균형과 성과 요인에 관한 최근연구동향

연구자	성과요인				
	이직의도	직무만족 (업무만족)	개인생활 및 삶의 질	조직몰입	업무혁신 (업무성과)
곽임근(2013)	X	O	O	X	O
황순옥(2013)	X	X	O	X	O
장은영(2013)	X	O	X	X	X
정여진(2013)	X	O	O	X	O
이선경(2013)	O	X	X	X	X
백연옥(2012)	O	O	X	X	X
민경률(2013)	O	O	X	X	X
양현철(2013)	O	X	X	X	O
한혜진(2012)	O	O	X	O	X
박은철(2005)	O	O	X	O	X

일-가정 균형과 관련된 종속변수로는 이직의도, 직무만족, 삶의질, 업무혁신 등이 있는데 대부분의 연구는 이직의도와 직무만족에 집중되어 있고(이선경(2013), 백연옥(2012), 민경률(2013)) 그 다음으로 업무혁신에 관련된 연구가 곽임근(2013), 황순옥(2013)등에 의해 수행되어졌고 개인의 삶의질에 대한 연구가 정효진(2013)에 의해 수행되어 지고 한혜진(2012)등은 조직몰입을 성과요인으로 연구를 수행하였다.

2. 해외 일-가정 균형정책 선행연구

〈그림 2-1〉 일-가정 균형 관련 최근연구동향(외국)



가. 일 영역

일-가족 균형정책에서 일영역에 대한 해외 대표적인 연구로는 Shokley(2010), Raghuran(2004), Parasuraman(1996), Martinengo(2010) 등

을 들 수 있다.

〈표 2-9〉 일 영역 관련 최근 연구결과 요약(외국)

연구자명	독립변수	종속변수	연구결과
Shokley (2010)	멤버십 필요성, 분화 필요성, 정년보장	유연근무활용 도	①분화의 필요성 ②가족책임감의 상호작용 효과 ③멤버십 필요성
Raghran (2004)	명료성, 신뢰성, 연결성, 유효 성, 구조화행태등	비과업이 과업에 미치는 영향	①유효성 ②연결성
		과업이 비과업에 미치는 영향	①구조화행태 ②연결성
Parasuraman (1996)	성별, 자율성, 직무역할 과부화, 근무시간 경직성, 직무관여, 부 모역할, 감정적지지, 도구적지 지, 가족관여, 업무에 대한 시 간할당, 가족에 대한 시간할당, 일 가정균형간의 관계	생활스트레스 , 가족만족도, 직무만족도	①일 가정 균형 ②직무역할 과 부하 ③가정 일 균형
Martinengo (2010)	직무정체성, 직무과부화, 조직의 보상, 조직의 기대감, 비정규직 책무, 부모로서의 의무, 인지된 재무수요, 근무시간, 일과 가족 간의 간섭		①인지된 재무 수요 ②직무과부화
Lautsch (2009)	성별, 자녀수, 원격근무시간, 원 격근무여부, 접촉빈도, 표준근무 시간, 일 가정분리요구	직무성, 직무관여	①자녀수 ②표준근무시간 ③일 가정균형
Lapierre (2012)	연령, 정년, 부양가족수, 관리계 층, 통제범위, 직장에서의 통제, 가정에서의 통제, 기획행태등	일 가정균형	①가정에서의 통제 ②관리계층 ③통제범위

Kossek (2011)	인지된 회사차원의지지, 인지된 일 가정균형에 대한 회사차원의 지지	일 가정균형	①인지된 일 가 정균형에 대한 회사차원의 지 지 ②인지된 회사 차원의 지지
Kossek (2006)	성별, 자녀수, 결혼여부, 회사의 인사정책의 채택여부, 총 근무 시간, 공식적인 원격근무정책수 용자, 원격근무 업무량, 심리적 인 직무통제, 영역관리 전략, 부양가족과 원격근무 수용간의 상호작용, 부양가족수와 원격근 무업무량간의 상호작용등	일 가정균형	①원격근무 업 무량 ②총업무량 ③공식적인 원 격근무정책수용
Hornung (2011)	성별, 연령, 정년, 임시직, 직위, 관리자의지지, 경력발전기회, 유 연성기회간의 관계	일 가정균형	①임시직 ②정년과 유연 성 기회
Hill (2003)	가정노동시간, 유급노동시간, 통 근소요시간, 집에서 일하는 시 간	일 가정균형	①집에서 근무 하는 시간 ②유급노동시간 ③가사노동시간
Geurts (2009)	성별, 연령, 직무시간요구, 계약 된 시간, 초과근무시간, 휴가통 제, 계약과 초과근무와의 상호 작용, 계약과 휴가통제와의 상 호작용 초과근무와 추가통제간 의 상호작용	일 가족균형	①업무부화량 ②초과근무시간 ③휴가통제
Erickson (2010)	직무책임감, 노동시간	일 가족균형	① 노동시간 ②직무책임감

Shokley(2010)는 유연근무에 관한 연구를 실시하였는데 종속변수로 유연근무 활용도, 독립변수로 멤버십 필요성, 분화 필요성, 테뉴어를 통제변수로, 가족 책임감을 조절변수로 분석을 실시한 결과 분화의 필요성이 가장 높은 영향을 미치는 것으로 -57%로 나타났고 분화의 필요성과 가족책임감의 상호작용 효과가 그 다음으로 영향(41%)을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 멤버십 필요성이 유연장소 활용에 23% 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Raghuran(2004)는 일의 영역에서 비과업이 과업에 미치는 영향과 과업이 비과업에 미치는 영향을 종속변수로 명료성, 신뢰성, 연결성, 유효성, 구조화 행태등을 독립변수로, 5세미만의 자녀수, 성별, 연령, 전문가 집단, 엔지니어, 관리자집단, 최고관리자집단, 가상근무경험과 가상 업무정도등을 통제변수로 연구를 실시한 결과, 과업이 비과업에 미치는 영향에 대해서는 유효성이 가장 높은 영향(22%)을 미치는 것으로 나타났고 그 다음으로 연결성이 20%, 그 다음으로 가상 근무경험과 가상근무정도가 모두 18%의 종속변수에 대한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비과업이 과업에 미치는 영향 요인으로는 구조화 행태가 34%의 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고 연결성이 그 다음으로 13%의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 신뢰성이 11%의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Parasuraman(1996)은 노르웨이와 인도의 의사와 간호사들을 대상으로 직무스트레스에 관한 연구를 실시하였는데 종속변수를 생활스트레스, 가족만족도, 직무만족도로 하고 독립변수를 성별, 자율성, 직무역할 과부하, 근무시간 경직성, 직무관여, 부모역할, 감정적지지, 도구적지지, 가족관여, 업무에 대한 시간 할당, 가족에 대한 시간할당, 일 가정균형간의 관계를 살펴 보며 본 결과 일 가정 균형이 생활 스트레스에 53%의 가장 높은 관계를 보였다. 그 다음으로 직무역할 과부하가 34%의 관계를 보였고 그 다음으로 가정 일균형이 33%의 관계를 보이는 것으로 나타났다.

Martinengo(2010)는 유연근무를 매개변수로 하고 직무정체성, 직무과부하, 조직의 보상, 조직의 기대감, 비정규직 책무, 부모로서의 의무, 인지된 재무수요, 근무시간, 일과 가족간의 간섭등이 우울에 미치는 영향을 분석한 결과 인지된 재무 수요가 유연근무에 가장 높은 26%에 영향을 미치고 그 다음으로

직무과부화가 19%영향을 미치고 유연근무는 일 가정 관여의 32%의 매개효과를 가져오고 일 가정 관여가 우울에 51%에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Lautsch(2009)은 일 가정균형을 매개로 하여 독립변수인 성별, 자녀수, 원격근무시간, 원격근무여부, 접촉빈도, 표준근무시간, 일 가정분리요구등을 독립변수로 직무성과와 직무관여를 종속변수로 하여 분석을 실시한 결과 독립변수 가운데 자녀수가 가장 높은 11%의 상관관계를 가지고 있고 그다음으로 표준근무시간 7%관계를 가지고 있는 것으로 나타났고, 일 가정 균형이 직무성과의 2%, 직무관여의 3%정도의 관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

Lapierre(2012)는 일 가정균형을 종속변수로 하고 연령, 정년, 부양가족수, 관리계층, 통제범위, 직장에서의 통제, 가정에서의 통제, 기행태등을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 가정에서의 통제가 가장 높은 29%정도 일 가정균형에 영향을 미치고 관리계층이 25%, 통제범위가 15%순으로 일 가족 균형의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Kossek(2011)는 일 가정균형을 종속변수로 하고 인지된 회사차원의지지, 인지된 일 가정균형에 대한 회사차원의 지지를 독립변수로 하여 인과관계를 분석한 결과 인지된 일 가정균형에 대한 회사차원의 지지가 32%로 일 가정균형의 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고 그다음으로 관리자의 일 가정균형정책에 대한 지지가 인지된 회사차원의 지지에 31%영향을 미치는 것으로 나타났고 관리자의 지지가 인지된 일 가정에 대한 회사차원의 지지에 28%영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

Kossek(2006)는 일 가정균형을 종속변수로 하고 성별, 자녀수, 결혼여부, 회사의 인사정책의 채택여부, 총 근무시간, 공식적인 원격근무정책수용자, 원격근무 업무량, 심리적인 직무 통제, 영역관리 전략, 부양가족과 원격근무 수용간의 상호작용, 부양가족수와 원격근무업무량간의 상호작용 등을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 독립변수 가운데 원격근무 업무량이 가장 높은 49%의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 총업무량이 30%정도 관계를 가지고 있고 공식적인 원격근무정책수용이 21%의 순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

Hornung(2011)은 미국소재 성인남녀 142명을 대상으로 일 가정균형을 종속변수로 하고 성별, 연령, 정년, 임시직, 직위, 관리자의지지, 경력발전기회, 유연성기회간의 관계를 분석한 결과 임시직이 가장 높은 19%, 부정적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 그 다음으로 정년과 유연성 기회가 동일하게 14정도 일 가정균형과 상관관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

Hill(2003)은 일 가정균형을 종속변수로 하고 가정노동시간, 유급노동시간, 통근소요시간, 집에서 일하는 시간을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 집에서 근무하는 시간이 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 유급시간이 42%에 관련을 가지고 있고 가사 노동시간이 20%의 순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

Geurts(2009)는 미국 성인 남녀 2,370명을 대상으로 실시한 일 가족균형 연구에서 독립변수인 성별, 연령, 직무시간요구, 계약된 시간, 초과근무시간, 휴가통제, 계약과 초과근무와의 상호작용, 계약과 휴가통제와의 상호작용, 초과근무와 추가통제간의 상호작용을 분석한 결과 업무부하량이 가장 높은 21% 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 초과근무시간이 18%, 휴가통제가 12%순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

Erickson(2010)은 일 가족균형을 종속변수로, 독립변수로는 직무책임감과 노동시간간의 상관관계를 분석한 결과 노동시간이 55%로 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 직무책임감이 8%의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 가정 일균형에 영향을 미치는 독립변수 가운데 가사노동 시간과 혼인 여부 가운데에서 가사노동시간이 7%로 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 한편 일 가정균형은 생활만족도에 가장 높은 57.4%로 영향을 많이 미치는 것으로 나타났다.

나. 가정 영역

일-가족 균형정책에서 가정영역에 관련된 해외 대표적인 연구로는 Stevens(2006) Schmidt(2007), Peters(2007) 등을 들 수 있다.

〈표 2-10〉 가정영역 관련 최근 연구결과요약(외국)

연구자명	표본집단·독립변수	종속변수	연구결과
Stevens (2006)	일 가정 전이도, 동료의 일 가정 전이도, 동료의 일 가정 전이도에 대한 인식, 직무 만족, 직무유연성, 주당 평균근무시간, 자녀수(N=156)	가족응집도	①직무유연성 ②직무만족 ③자녀수
Schmidt (2007)	배우자, 유연시간, 원격출근, 유연근무 갈등, 일 가정갈등, 일 가정갈등과 유연시간과의 상호작용, 일 가정갈등과 원격근무와의 상호작용(N=142)	매력도	①원격근무, 일 가정갈등과 원격근무와의 상호작용 ②가정갈등과 원격근무와의 상호작용 ③유연근무
Peters (2007)	원격근무 하루 미만 미미한 원격근무, 하루이상 집중적 원격근무, 여성, 근무시간, 통근시간, 교육수준, 업무부하량, 마감시간, 경쟁도, 자율도, 업무자율성, 자녀의 존재여부, 자녀의 수, 12세 미만의 자녀수, 맞벌이 부부, 맞벌이 부부 근무시간	시간기반 일 가정균형 긴장기반	①하루 미만의 원격근무 ②12세 미만 자녀 ③업무 과부하
		초과근무기 반 일 긴장균형	①자녀의 존재, 하루이상 집중 원격근무자 ②업무 과부하
Matsui (1995)	부모의 역할, 남편의지지, 남편 및 부모의 지지에 상	일 가정균형	①부모의 역할과 남편의지지

	호작용		의 상호작용 ②남편의 지지 ③부모의 지지
Hill (1998)	경인구통계학적변수로 성별, 미취학아동, 재택근무를 이 동성, 이동성과 성별의 상호 작용, 이동성과 부양가족수 의 상호작용, 이동성과 재택 근무의 상호작용등	일 가정균형	①이동성과 재 택근무의 상호 작용 ②성별 ③재택근무
Hill (2001)	성별, 혼인여부, 미취학아동, 직책, 유급시간, 무급시간	일 가정균형	①유급시간 ②업무유연성 ③직책
Grandey (1999)	연령, 결혼여부, 자녀여부, 성별, 직무역할 스트레스, 가족역할스트레스	일 가정균형	①가족역활스 트레스 ②직무관련스 트레스 ③연령
Galovan (2012)	성별, 연령, 가족소득, 교육 수준, 7세미만 미취학아동, 배우자의 노동시간, 수입에 대한 만족도, 노동시간, 근 무시간 유연성	일 가정균형	①교육수준 ②가구소득 ③연령

Stevens(2006) 는 156명 성인 남녀를 대상으로 가족응집도에 영향을 미치는 요인에 대해 연구를 실시하였는데 종속변수로 가족 응집도 독립변수로 일 가정 전이도, 동료의 일 가정 전이도, 동료의 일 가정 전이도에 대한 인식, 직무만족, 직무유연성, 주당 평균근무시간, 자녀수간의 관계를 살펴본 결과 직무 유연성이 가족응집도에 36%의 가장 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 다음으로 직무만족(32%), 자녀수(30%)의 순으로 나타났다. 가족응

집도에 관련된 남녀간의 차이분석을 통해 여성의 경우 동료의 일 가정 전이도에 관한 인식(-36%)이 가장 영향을 높게 미치는 것으로 나타났고 남자의 경우 일 가정 전이도(-26%)가 가장 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Schmidt(2007)는 성인남녀 142명을 대상으로 일 가정균형이 매력도에 미치는 영향에 대한 연구에서 독립변수로 배우자, 유연시간, 원격출근, 유연근무갈등, 일 가정갈등, 일 가정갈등과 유연시간과의 상호작용, 일 가정갈등과 원격근무와의 상호작용의 관계를 분석한 결과 원격근무와 일 가정 갈등과 원격근무와의 상호작용이 종속변수인 매력도에 모두 69%의 영향을 가장 높게 미치는 것으로 나타났고 그 다음으로 일 가정 갈등과 원격근무와의 상호작용(57%)을 미치고 다음으로 유연근무가 48%의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Peters(2007)는 시간과 긴장도, 그리고 초과근무하에서 일 가정 균형에 대해 독립변수를 원격근무, 하루 미만 미미한 원격근무, 하루이상 집중적 원격근무, 여성, 근무시간, 통근시간, 교육수준, 업무부하량, 마감시간, 경쟁도, 자율도, 업무자율성, 자녀의 존재여부, 자녀의 수, 12세 미만 자녀수, 맞벌이 부부, 맞벌이부부 근무시간으로 하고 종속변수를 시간기반 일 가정균형 긴장기반, 초과근무기반 일 긴장균형으로 하여 일 가정 균형에 대해 연구 하였다. 시간기반 일 가정균형의 경우에는 하루 미만의 원격근무가 39%의 가장 높은 관계를 나타냈고, 다음으로 12세 미만 자녀가 23%, 업무 과부하가 22%,의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 남자의 경우 하루 미만 원격근무가 47%의 가장 높은 관계를 나타냈으며 여자의 경우에는 12세 미만의 자녀가 있는 사람이 31%의 가장 높은 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 긴장기반 일 가정균형의 경우에는 자녀의 존재와 하루이상 집중 원격근무자의 두 변수가 가장 높은 21%의 관계를 나타내고, 업무과부하가 16%의 관계를 보였다.

Matsui(1995)는 일 가정균형 효과와 인구 통계학적 변수, 부모의 역할, 남편의 지지, 남편 및 부모의 지지에 상호작용과의 관계를 분석한 결과 부모의 역할과 남편의지지의 상호작용이 일 가정균형 전이효과에 가장 높은 11%의 영향을 미치는 것으로 나타났고 그다음으로 남편의 지지가 6%, 부모의 지지가 2%의 순으로 나타났다.

Hill(1998)은 일 가정균형을 종속변수로 하고 인구통계학적변수로 성별, 미취학아동, 재택근무를 이동성, 이동성과 성별의 상호작용, 이동성과 부양가족수의 상호작용, 이동성과 재택근무의 상호작용등을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 이동성과 재택근무의 상호작용이 가장 높은 72%를 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 성별이 44% 그리고 재택근무가 35%순으로 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

Hill(2001)은 일 가정균형을 종속변수로 하고 성별, 혼인여부, 미취학아동, 직책, 유급시간, 무급시간을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 유급시간이 가장 높은 47%에 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났고 다음으로 업무유연성이 41%, 직책 21%순으로 나타났다.

Grandey(1999)는 일 가정균형을 종속변수로 하고 연령, 결혼여부, 자녀여부, 성별, 직무역할 스트레스, 가족역할스트레스를 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 가족역할스트레스가 가장 높은 51%의 상관관계 가지고 있고 그 다음으로 직무관련스트레스가 49%, 연령이 30%순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 한편 일 가정균형은 직무우울에 56%, 가족관련 우울에 37%, 생활관련 스트레스에 57%, 이직의도에 21%, 건강에 23%, 자존감에 30% 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

Galovan(2010)은 일 가정균형을 종속변수로 하고 성별, 연령, 가족소득, 교육수준, 7세미만 미취학아동, 배우자의 노동시간, 수입에 대한 만족도, 노동시간, 근무시간 유연성등을 독립변수로 하여 상관관계를 분석한 결과 교육수준이 가장 높은 23%의 상관관계를 가지고 있고 가구 소득이 21%, 연령이 15%순으로 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

다. 일-가정 영역

일-가족 균형정책에서 일-가정 영역에 관련된 해외 대표적인 연구로는 Voydanoffp (2005), Shokley(2007), Masuda (2012)등을 들 수 있다.

〈표 2-11〉 일-가정영역 관련 최근 연구결과요약(외국)

표본집단 연구자명	독립변수	종속변수	연구결과
Voydanoffp (2005)	성별, 교육, 인종, 자녀수, 유급근무시간, 통근소요시간, 야간여행, 자택근무, 일감 집에가져가기, 집에서의 직무수행, 일 가정 멀티테스킹, 가족혜택, 근무시간 유연성, 가족을 위한 휴가, 전업으로의 직무전환, 일 가정 친화적인 문화 (N=2,109)	일 가정균형	①스트레스 인식 ②가족을 위한 휴가 ③친화적인 일 가정문화
Shokley (2007)	연령, 결혼여부, 근무시간, 부모의 지위, 유연시간, 가족책임감, 시간유연성과 가족책임감의 상호작용등	일의 영역,	①시간유연성과 가족책임감 ②유연시간 ③가족책임감
		가정영역	①유연시간과 가족책임감의 상호작용 ②유연시간 ③가족책임감
Masuda (2012)	연령, 성별, 혼인여부, 교육수준, 정년, 자녀수, 근무시간, 직무만족, 이직의도간의 관계등 (N=1,211)	일 가정균형	①직무만족 ②근무시간
Madsen (2003)	성별, 연령, 혼인여부, 자녀수, 근무시간, 건강상태, 재택근무일, 원격근무시간등	일 가정균형	①자녀수 ②근무시간 ③건강상태
Moore (2010)	성별, 연령, 초과재택근무시간, 재택근무시간, 직무관련	일 가정균형	①초과재택근무

	사회적지지, 조직적지지, 관리자의 개인에 대한 배려, 관리자의 영향력, 관리자의 조건부 혜택등		시간 ②연령 ③조직의 지원
Lu (2008)	성별, 연령, 교육, 수준, 결혼여부, 소득수준, 직위, 연상순, 근무시간, 업무 부화량, 부양가족수, 부양할 배우자, 근무시간의 재량성, 개인적 휴가	일 가정균형	①업무부화량 ②소득수준 ③근무시간
		가정 일균형	①업무부화량 ②부양가족수 ③결혼여부와 소득수준
Hill (2004)	부양가족에 대한 책임감, 부모부양에 대한 책임감, 결혼여부, 직무에 대한 책임감, 업무부화량, 업무관련여행 (N=15,822)	일 가정균형	①업무부화량 ②업무관련여행 ③직무에 대한 책임감
Grotto (2010)	부정적인 전이효과, 재택근무수요, 업무복잡성, 시간요구, 긴장도요구, 기술개발, 직무자율성	일 가정균형	①직무자율성 ②기술개발 ③업무복잡성
Frone (1996)	관리자의지지, 동료의지지, 배우자의지지, 가족의지지, 업무과부화량, 근무시간, 부모역활시간등	일 가정균형	①부모역활과 부화 ②노동시간 ③부모역활과 부화

라. 국내·외 선행연구의 한계점 및 시사점

일-가정 균형정책에 대한 국내·외 주요 선행연구 사례를 분석한 결과 현재 시행되고 있는 일-가정 균형정책의 공통적인 한계점과 그 시사점은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째 일-가정 균형정책 대상 조직 및 정책의 특성에 대한 고려가 미흡하다는 점이다. 해당 일-가정 균형정책의 수혜기관 즉, 정책대상기관의 특성을 고려하지 못한 획일적인 정책영역 및 정책항목의 이용으로 정책결과가 정확히 제시되지 못하고 있으며, 일-가정 균형단계 및 서비스분야 등의 분류기준 속에서 해당 일-가정 균형정책의 정책적 특성 및 범위를 정확하게 포괄·반영하는 정책사례가 부족하다.

둘째로 정책목표와 정책목적의 연계성이 미흡하다는 점이다. 대부분의 사례에서 주창하는 정책의 목적이 정책추진 과정에서의 효율성 및 정책완료 이후의 성과의 확인이라는 선언적 의미에서 기술되고 있어 해당 일-가정 균형정책이 원래 의도했던 목표의 달성 여부에 대한 정책평가가 아닌 일반적인 사용자 만족도나 업무개선 효과의 점검에 머무르게 되는 원인으로 작용하고 있으며, 일-가정 균형정책의 정책계획 작성 시 수립된 목표내역과 해당 정책을 대상으로 하는 정책목적 간의 연계성이 미흡해 정책목적 자체가 불분명하다.

셋째로 정책관련 이해관계집단(stakeholders)에 대한 고려가 미흡하다는 점을 들 수 있다. 자체정책을 수립, 시행하거나 외부전문가에 의한 정책에만 의존하는 등 특정 집단에 의해서만 정책이 수행되고 있는 경향이 강하며, 정책에 관련된 기관들이 폭넓게 정책이 참여하지 못하고 있고, 일-가정 균형정책과 관련된 기관들의 입장 및 관심사항들이 반영된 차별화된 정책항목들이 다양하게 개발되지 못하고 있는 것으로 나타났다.

끝으로 정책결과의 체계적 활용이 미흡하다는 점이다. 정책결과는 해당정책의 관리기관에 통보하여 업무추진방향이나 내용을 시정·보완·조정하는 근거자료로 활용토록 하고, 차년도 정책계획 등에 반영될 수 있도록 한다는 원론적인 수준의 활용방안을 제시하는 데 머물고 있는 것으로 나타났다.

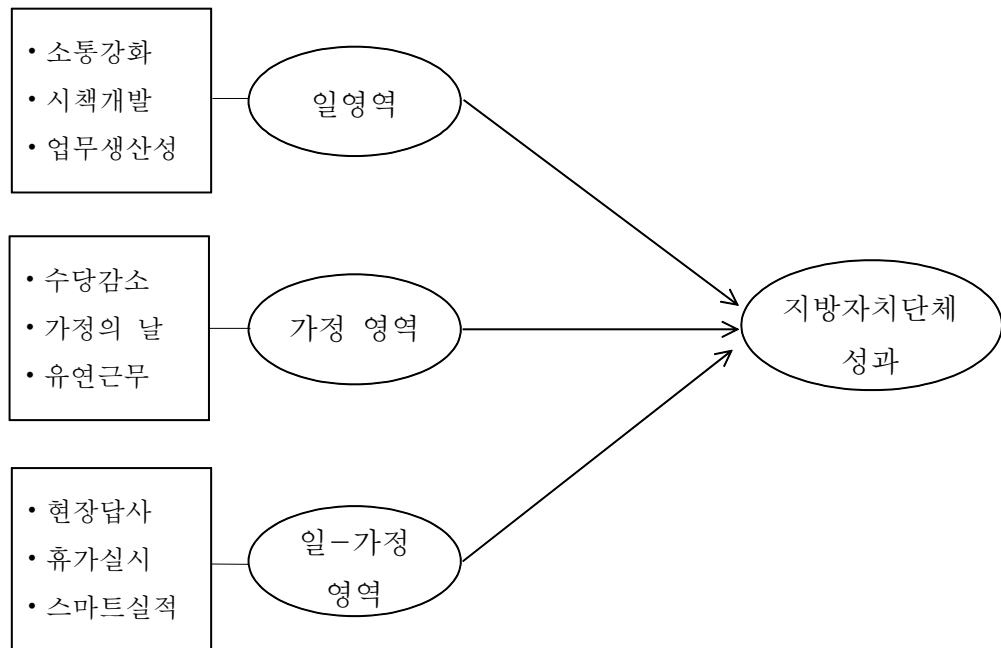
제 3 장 연구방법

제 1 절 연구모형

본 연구는 지방자치단체 수준에서의 일-가정 균형정책과 조직성과의 측정을 기반으로 하여 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구를 진행하고자 하였다. 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 그림으로 나타내면 <그림3-1>와 같다.

<그림 3-1> 일-가정 균형정책 성과분석연구모형

일-가정 균형정책 성과분석모형



일-가정 균형정책은 상호관계를 통해 발생하는 것으로 지방자치단체라는 조직의 성과를 측정함에 있어 유의미한 영향을 미치는 한정된 요인들 위주로 실증분석을 하는 것은 효과적이며 의미 있는 일이다. 따라서 본 연구에서는 그동안의 선행연구를 토대로 일-가정 균형정책의 대표적인 측정지표인 일영역, 가정 영역, 일-가정 균형영역을 독립변수로 하여 일-가정 균형정책과 기관성과를 측정하고자 한다. 지방자치단체의 성과를 측정하는 종속변수는 지방자치단체에서 자체적으로 실시한 종합적인 성과평가를 측정하고자 하였다. 마지막으로 인구통계학적 특성으로 조직단위 구성원의 규모, 성별, 혼인여부, 직급이 지방자치단체의 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 탐색하고자 하였다. 본 연구에서는 정량적 측정을 위하여 조사대상으로 선정된 조직단위에 소속되어 있는 지방자치단체를 대상으로 객관적 자료를 조사하여 측정을 실시하였다.

제 2 절 연구가설의 설정

1. 연구 가설의 설정

이 연구의 연구문제는 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구이다. 경기도청에는 과 단위의 조직이 137 곳이 있다. 그중 표본으로 선정된 경기도 소재 과 별 조직단위가 137 곳의 소속 공무원 3,102명에 대한 일-가정 균형정책에 대한 평가 결과를 지방자치단체의 성과로 보고 전수 조사를 실시하였으며, 지방자치단체의 성과에 대한 설문조사는 본 연구와 관련하여 밀접한 관계가 있다고 생각한 경기도청 소속 공무원들이 인식하는 일-가정 균형정책 가운데에서 일영역 정책, 가정영역 정책, 일-가정 영역 정책이라는 독립변수가 지방자치단체의 성과에 미치는 영향관계를 분석해 보고자 하였다.

일영역에 대한 이론적 근거는 직장, 직장 스트레스, 직장의 지원 등과 같은 직장 상황 관련 변수가 개인의 가정영역의 유연성에 영향을 미치고, 이런 활동이 부양가정 스트레스와 가정지원 등 가정영역 유연성 변수에 영향을 미칠

가능성이 높은 것으로 나타났다. 조직 단위 차원에서 직장영역 유연성 변수에는 소통강화, 시책개발, 업무생산성 등이 있고, 각 변수 분석을 위한 연구가설은 아래와 같다.

H1. 일영역 균형정책은 지방자치단체의 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 소통강화는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 시책개발은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 업무생산성은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

자원이론은 일-가정 균형정책이 일과 가정의 영역에서 요구되는 역할의 충족을 통해 삶의 질을 제고할 수 있다는 입장을 견지하고 있다. 일과 가정의 갈등은 한 영역에서 요구되는 역할과 다른 영역에서 요구되는 역할이 충돌할 때 발생하는 것으로 간주된다. 시간, 관심과 에너지는 직장과 가정 모든 영역에서 경쟁적으로 필요한 유한자원이다. 조직단위차원에서 가정 영역 유연성 변수에는 초과수당 감소와 가정의 날 실시 및 유연근무제 실시 등을 들 수 있고, 각 변수의 분석을 위한 연구 가설은 아래와 같다.

H2. 가정 영역 균형정책은 지방자치단체의 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 시간외 수당감소는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 가정의날은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 유연근무제 참여는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

일-가정 영역은 사회교환이론을 바탕으로 직원들이 사용가능한 유연성 자원에 대하여 긍정적으로 인식하고 조직에 대하여 유리한 태도를 취하는 것을

의미한다. 일-가정 영역은 구성원의 심리적 통제에 대한 인식을 높일 뿐만 아니라 직원들이 보다 신속하고 적극적으로 직장가정영역의 유연성을 책임지고 관리할 수 있도록 한다. 일-가정 영역 변수에는 휴가 실시와 스마트 실적을 들 수 있고, 각 변수 분석을 위한 조작적 정의는 아래와 같다. 따라서 본 연구에서는 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 조직성과에 유의한 영향을 미치는 주요한 독립변수로 채택하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H3. 일-가정 영역 균형정책은 지방자치단체의 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 현지답사는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 휴가실시는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 스마트 실적은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 조작적 정의

전술한 가설들을 검증하기 위해 2013년 경기도의 스마트워크 추진사례를 바탕으로 한 정의를 표로 나타내면 다음과 같다.

가. 일영역 관련 변수 (Work Domain)

일 영역 유연성 개념에 대한 이론적 근거는 직장, 직장 스트레스, 직장의 지원 등과 같은 직장 상황 관련 변수가 개인의 가정영역의 유연성에 영향을 미치고, 이런 활동이 부양가정 스트레스와 가정지원 등 가정 영역 유연성 변수에 영향을 미칠 가능성이 높은 것으로 나타났다. 조직 단위 차원에서 직장영역 유연성 변수에는 소통강화, 시책개발, 회의시간 줄이기와 현지답사 등이 있고, 각 변수 분석을 위한 조작적 정의는 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 일 영역 변인 조작적 정의

측정 변수	하위 변인	정 의
일 영역	소통강화 지표	소통관계 형성 실적 (4점) : 실과소 페이스북 친구 수 : 2점 (친구수 400명 이상 (2점), 100명이상 ~ 400명 미만(1점), 100명 미만(0점), 실과소 트위터 팔 로워수 : 2점 (팔로워수 800명 이상 (2점), 200명 이상 ~ 800명 미만 (1점), 200명 미만 (0점) 온라인 소통관 및 공무원 SNS 소통실적 (6점) : 온 라인 소통관 페이스북 그룹 가입유무(1점), 온라인 소통관 교육이수(1점), 부서 내 공무원 개인 SNS 활용율(4점)
	시책개발 지표	4G 시책발굴 추진 (6점) : 스마트경기 우수사례로 등록하여 선정된 사례 : 1건당 3점(스마트경기 발로 튀상, 함께한 상 선정된 시책), 스마트경기(4G) 실천 (활동) 실적 등록 : 1건당 2점 (인정기준 : 4G취지 적합(문서↓, 회의↓, 현장↑, 소통↑) 담당업무 개선 (4점) : 스마트경기 우수사례로 등 록하여 선정된 사례 : 1건당 3점(잘고친상, 기발한상 선정된 사례), 수요자 또는 공급자 관점에서 불편·불 합리 개선사례 등록 : 1건당 2점(인정기준 : 건의사 항 및 아이디어 수렴하여 실행한 사례도 포함, 반드시 실행 전후를 비교하여 개선된 점이 있어야 함)
	업무생산 성지표	업무생산성 지표 토너·복사용지 구입비 절감율 (2011~2013년 절감율 산술평균) (2012년 전년 동기(9하반기)대비 절감율 + 2013년 전년 동기(하반기)대비 절감율) / 2 (평가점수 10점 만점) 메모보고 실적을 : {(부기관장보고건수*0.5)+(고급 간부보고건수*0.3)+(과장보고건수*0.2)}/현월×100 (평가점수 10점 만점)

〈'13 경기도 스마트워크 자료 재정리〉

나. 가정 영역 관련 변수 (Family Domain)

자원이론은 일-가정 균형정책이 일과 가정의 영역에서 요구되는 역할 충족을 통해 삶의 질을 제고할 수 있다는 입장을 견지하고 있다. 일과 가정의 균형은 한 영역에서 요구되는 역할과 다른 영역에서 요구되는 역할이 충돌할 때 발생하는 것으로 간주된다. 시간, 관심과 에너지는 직장과 가정 모든 영역에서 경쟁적으로 필요한 유한 자원이다. 조직단위 차원에서 가정영역 유연성 변수에는 초과수당 감소와 가정의 날 실시 및 유연근무제 실시 등을 들 수 있고, 각 변수의 분석을 위한 조작적 정의는 <표 3-2>와 같다.

〈표 3-2〉 가정 영역 변인 조작적 정의

측정 변수	하위 변인	정 의
가정 영역	시간외 근무수당 지표	$\{('12\text{년 월별 1인당 수당금액} - '13\text{년 월별 1인당 수당 금액}) / '12\text{년 월별 1인당 수당금액}\} \times 100$ * 부서현원 기준 시간외근무수당 감소 비율 - 시간외근무수당 금액 : 회계과에서 시간외근무수당 지급금액 - 현 원 : '13. 11. 30기준 현원 수(조직개편 등 현원 변동시 변동전·후 구분) 평가점수 5점 만점
	유연근무 제 운영실적 지표	일-가정 균형정책제 운영실적 - 5급 이상 : $\langle \text{활용율} [(5\text{급 이상 신청인원}/5\text{급 이상 현원}) \times 60\%] + \text{준수율} [(이행율}/5\text{급이상 신청인원}) \times 40\%] \rangle \times 30\%$ - 6급 이하 : $\langle \text{활용율} [(6\text{급 이하 신청인원}/6\text{급 이하 현원}) \times 60\%] + \text{준수율} [(이행율}/6\text{급 이하 신청인원}) \times 40\%] \rangle \times 70\%$ - 신청인원 : 일-가정 균형정책제 월1회 또는 11일 이상 이용자 적용 ※ 조직개편 등 현원 변동 시 변동 전·후 구분 - 준수율 : 개인별 신청시간 준수 여부(퇴근준비시간 30분 인정) ※ 예) 08:00~17:00 선택시 17:30 까지 시간외 체크가 된 경우 준수로 인정(출근 관계없음) 평가점수 10점만점
	가정의날 참여율 지표	가정의 날(홈런데이) 참여율 $- \langle [(참여인원}/5\text{급 이상 현원}) \times 100\%] \times 30\% \rangle + \langle [(참여인원}/6\text{급 이하 현원}) \times 100\%] \times 70\% \rangle$ 현원 대비 가정의 날(홈런데이) 참여인원 비율 - 현 원 : '13. 11. 30기준 현원 수(조직개편 등 현원 변동시 변동전·후 구분) - 참여인원 : 근무시간 종료 후 지문인식 기준 가정의 날 참여인원 수 ※ 퇴근준비시간 30분 인정, 현업근무자 제외 평가점수 10점만점

〈'13 경기도 스마트워크 자료 재정리〉

다. 일-가정 관련 변수 (Family-Work Domain)

일-가정 영역은 사회교환이론을 바탕으로 직원들이 사용가능한 유연성 자원에 대하여 긍정적으로 인식하고 조직에 대하여 유리한 태도를 취하는 것을 의미한다. 일-가정 영역은 구성원의 심리적 통제에 대한 인식을 높일 뿐만 아니라 직원들이 보다 신속하고 적극적으로 직장가정영역의 유연성을 책임지고 관리할 수 있도록 한다. 가정-직장 영역 유연성 변수에는 현지답사, 휴가 실시와 스마트실적을 들 수 있고, 각 변수 분석을 위한 조작적 정의는 <표 3-3>와 같다.

<표 3-3> 일-가정 변인 조작적 정의

측정 변수	하위 변인	정 의
일-가정 영역	현지답사 지표	현답활동 참여율 (13점) : $\{(\text{현답활동 참여자})/(\text{현원})\} \times 100$ 현답활동 참여 실적 - 부서 현원 대비 월간 현답활동에 참여한 직원 수 - 현 원 : '13. 11. 30기준 현원 수(조직개편 등 현원 변동시 변동전·후 구분) ※ 배점기준 : 참여율에 따라 차등적용 - 10%이상 : 13점 - 10%미만 ~ 7%이상 : 12.5점 - 7%미만 ~ 4%이상 : 12점 - 4%미만 : 11점 현답활동 참여횟수(2점) - 2회 이상 참여(2점), 1회 참여(1점), 참여하지 않음(0점) 현답활동 참여횟수: 현답결과 보고서를 제출한 부서로 참여횟수 인정, 조직개편 등 부서 통·폐합 시 통합 부서로 점수 적용(조직기준일 : '13. 11. 30)
	휴가 실시율	휴가 실시율(월례+징검다리 휴가) - $\langle [(5\text{급 이상 실시인원의 평균}/5\text{급 이상 현$

	지표	$원) \times 100\%] \times 30\% \rangle + \langle [(6\text{급이하 실시인원의 평균} / 6\text{급 이하 신청인원}) \times 100\%] \times 70\% \rangle$ - 현 원 : 평가계획 통보일 기준 현원 수(현원 변동시 변동 전·후 구분) - 실시율 : 1일 4시간(반일연가) 이상 사용자를 실시자로 인정 (조퇴, 외출, 병가, 공가, 특별휴가, 대체휴무 미포함) 평가점수 10점만점
	스마트 근무실적 지표	부서별 1인당 스마트워크 분야 교육 이수시간 -스마트워크과정(집합교육)

〈'13 경기도 스마트워크 자료 재정리〉

제 4 절 실증연구의 방법

1. 표본 선정 및 자료수집

연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 2011년 행정안전부에서 스마트워크 시범 광역 자치단체로 지정된 경기도 본청 직속기관과 사업소를 포함하는 현직 공무원을 대상으로 온라인/오프라인 방식을 혼용하여 자료를 수집하였다. 조사에 응한 총 137개 조직단위 가운데 단일조직단위로 구성된 부서를 제외한 총 126개 조직단위를 대상으로 최종분석을 실시하였다. 표본 집단은 남성이 2,246명 (72%), 여성이 856명(28%)이었으며 종사하는 직종은 행정직이 1,182명(38%)으로 전체 조사자의 다수를 차지했고, 이외에 기술직이 1,089명(35%), 연구지도직 287명(9%), 계약직 163명(5%), 기능직 301명(10%)등으로, 비교적 다양한 직종의 종사자들이 조사에 참여한 것으로 나타났다. 주요 조사 및 분석 내용은 유연근무제 요인을 분석하고 조직단위별 유연근무제 유형 및 조직단위 차원에서 스마트 유연근무제 성과를 촉진하는 성공요인을 분석하여 스마트 유연근무제 활성화에 기여할 수 있는 제도적 기반을 마련하고자 한다.

2. 자료의 분석방법

첫째, 설문응답자의 일반적 특성별로 빈도와 백분율을 구하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 연구대상 변수인 일-가정 균형정책, 지방자치단체의 조직성과에 대한 기술통계(descriptive statistics)분석과 각 변수 간의 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

셋째, 일-가정 균형정책과 지방자치단체의 조직성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

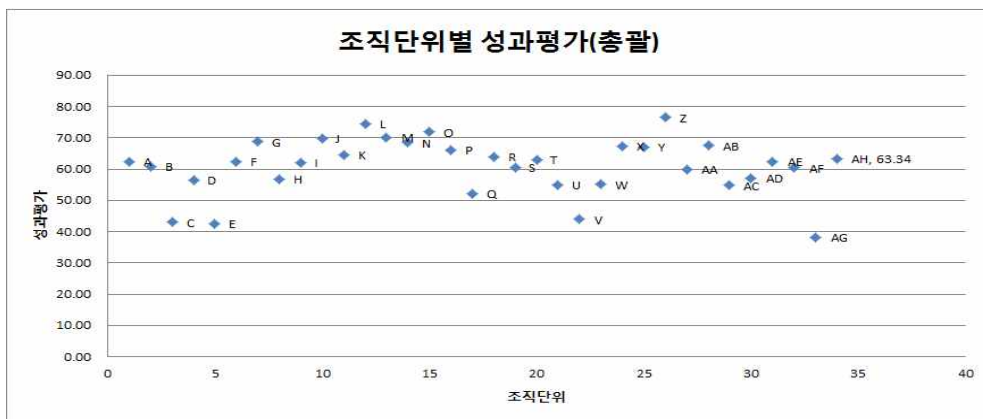
제 4 장 연구결과

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

조사에 응한 총 137개 조직단위 가운데 단일조직단위로 구성된 부서를 제외한 총 126개 조직단위를 대상으로 최종분석을 실시하였다. 표본집단은 남성이 2,246명(72%), 여성이 856명(28%)이었으며 종사하는 직종의 경우 행정직이 1,182명(38%)으로 전체 조사자의 다수를 차지했고, 이외에 기술직이 1,089명(35%), 연구지도직 287명(9%), 계약직 163명(5%), 기능직 301명(10%)등으로, 비교적 다양한 직종의 종사자들이 조사에 참여한 것으로 나타났다.

제 2 절 일-가정 균형과 조직단위별 성과 관련 분석 결과

〈그림 4-1〉 조직단위별 성과분석결과(총괄)



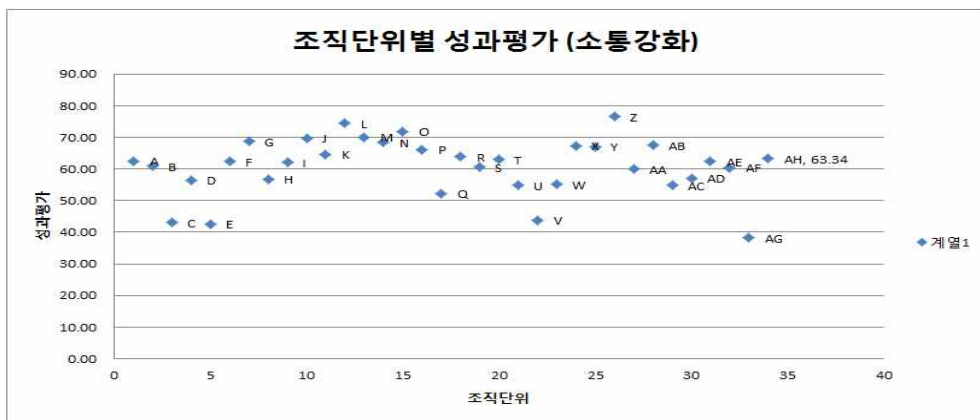
일-가정 균형정책, 가정의 날, 휴가제도중 근무여건 개선을 통한 조직문화를 확산하기 위해 시행된 일 가정균형정책은 일-가정 균형정책 신청률이 증가하고 시간의 근무수당이 감소하며 가정의 날을 준수, 징검다리 휴가제를 이용하는 사람이 늘어나는 등 정책이 확산단계에 있는 것으로 보이며 일 가정균형

정책의 성과를 조직단위별로 평가한 결과 우수한 조직으로는 인재개발원이 76.55점으로 가장 높았으며 대변인실이 74.48점, 문화체육관광국 71.89점, 대외협력담당관실 70.19점, 농업기술원 69.81점, 균형발전국 68.71점, 도시주택실 68.30점의 성과를 보이고 있다.

1. 일영역 관련 분석 결과

가. 소통강화 지표 연구결과

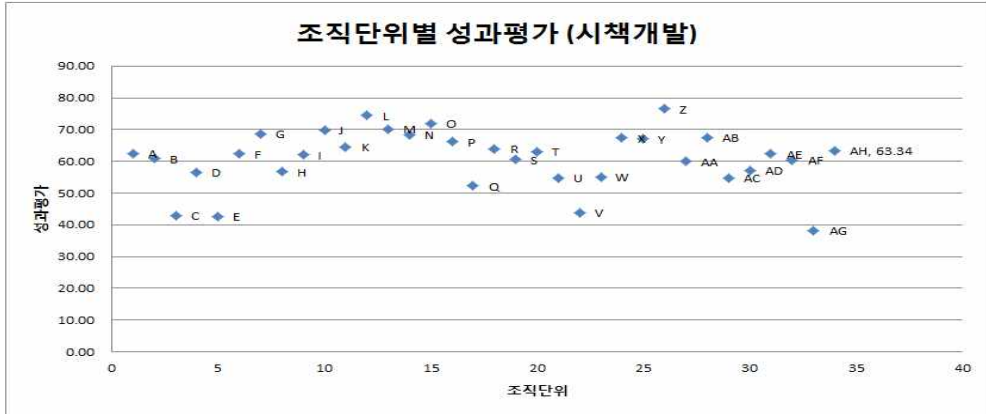
〈그림 4-2〉 조직단위별 소통강화 분석결과



일 가정균형정책 성과 중 소통강화영역은 SNS 계정을 개설하고 각종사이트를 통합하면 노조와 찾아가는 인사상담을 운영하는 등 전국 최초 스마트 경기 오피스 구축, SNS 온라인 소통관, 4G 찾아가는 시상식, 현답활동 등 다양한 시책을 개발 추진하고 있는데 조직단위별로 평가한 결과 우수한 조직은 인재개발원이 86.55점, 대외협력담당관실 70.10점, 도시주택실 68.39점, 철도물류국 67.49점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.04점, 보건복지부 66.14점 순으로 성과를 보이고 있다.

나. 시책개발 지표 관련 분석 결과

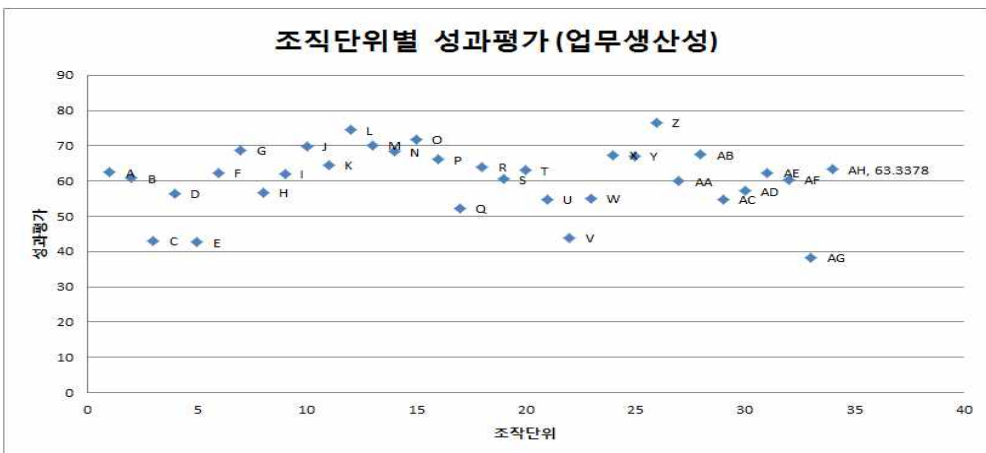
〈그림 4-3〉 조직단위별 시책개발 분석결과



일 가정균형정책 성과 중 시책개발은 4G 시책발굴, 담당업무개선등의 다양한 시책개발을 통해 성과를 높이는 부문으로 우수한 조직은 인재개발원이 76.55 점, 대변인실 74.48점, 대외협력담당관실 70.10점, 농업기술원 69.81점, 도시주택실 68.93점, 철도물류국 67.49점, 여성비전센터 67.03점, 감사관 62.47점 순으로 성과를 보이고 있다.

다. 업무생산성 지표 관련 분석 결과

〈그림 4-4〉 조직단위별 업무생산성 분석결과

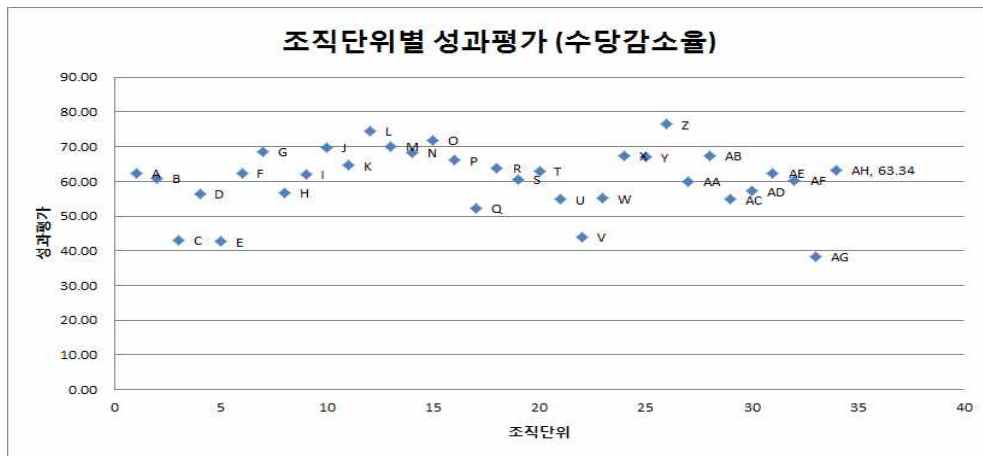


토너, 복사용지의 절감과 보고는 메모보고를 통하여 문서를 줄이고 회의를 줄여서 업무의 효율을 높이고자 하는 정책으로 일-가정균형정책 성과중 업무생산성(회의줄이기, 문서줄이기)의 조직단위별로 평가한 결과 우수한 조직은 인재개발원이 76.5점, 대변인실이 74.48점, 문화체육관광국이 71.89점, 대외협력담당관실 70.10점, 농업기술원 69.81점, 도시주택실 69.89점, 균형발전국 68.71점 순서를 보이고 있다.

2. 가정 영역 관련 분석 결과

가. 수당감소율 지표 관련 분석결과

〈그림 4-5〉 조직단위별 수당감소율 분석결과

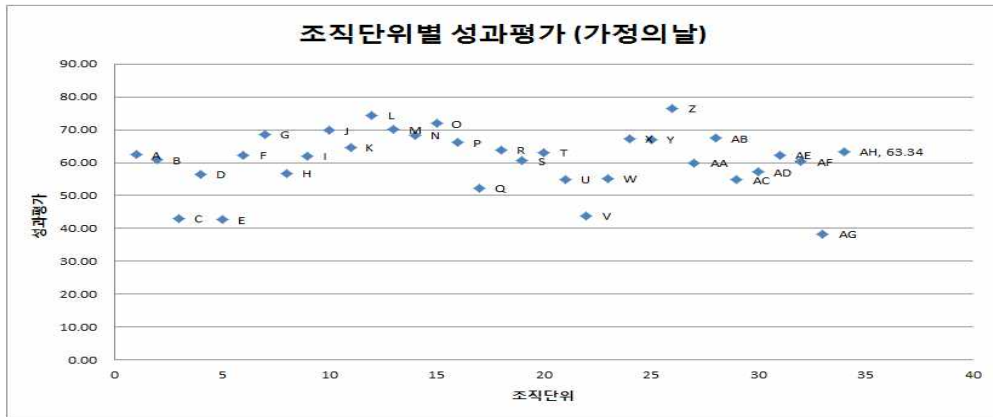


일-가정균형정책의 구성요소인 수당감소율은 가정의 날 시행과 함께 19시 이후 퇴근자가 줄어들고 19시 이전 퇴근자가 증가하고 있다. 이는 관행적 시간외 근무, 상사 퇴근후 퇴근해야한다는 조직문화의 개선에 기인하고 있는데 이 결과는 관리자의 의식전환과 일 중심의 조직문화가 만들어지고 있는 것이다. 조직단위별로 평가한 결과 인재개발원이 76.55점, 대변인실 74.48점, 문화체육관광국 71.89점, 농업기술원 69.81점, 균형발전국 68.71점, 철도물류국 67.49점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.03점, 보건복지국

66.14점 순으로 성과를 보이고 있다.

나. 가정의 날 지표 관련 분석결과

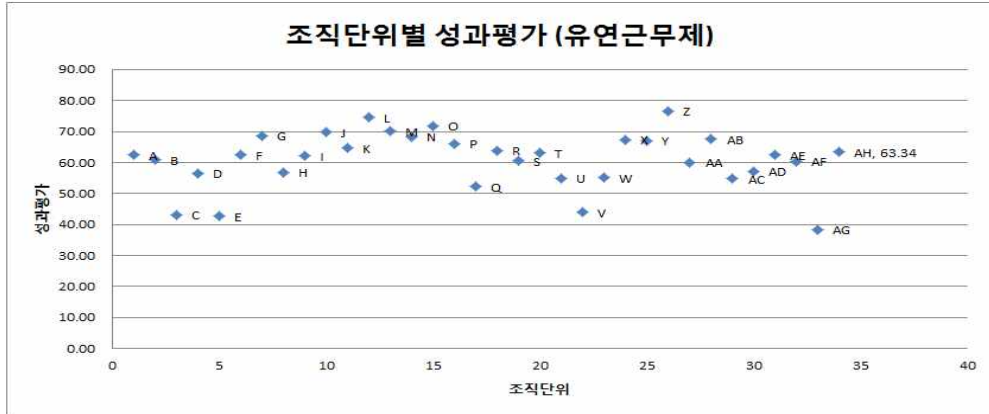
〈그림 4-6〉 조직단위별 가정의날 분석 결과



일-가정균형정책 성과중 가정의 날은 그 준수율은 점차 늘어나고 있는 추세이며 가정의 날에 시간외 근무 금지 및 매식비 미지급등의 제도정비, 소등시간 단축을 위한 에너지 절감을 연계추진하는 등 여러 가지 정책이 시행되면서 시간외 근무가 줄어 들고 있다. 조직단위별로 평가한 결과 우수한 조직은 인재개발원이 76.55점, 대변인실 74.48점, 문화체육관광국 71.89점, 농업기술원 69.81점, 균형발전국 68.71점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.03점, 농정해양국 64.64점의 순으로 나타났다.

다. 유연근무제 지표 관련 연구결과

〈그림 4-7〉 조직단위별 유연근무제 분석결과

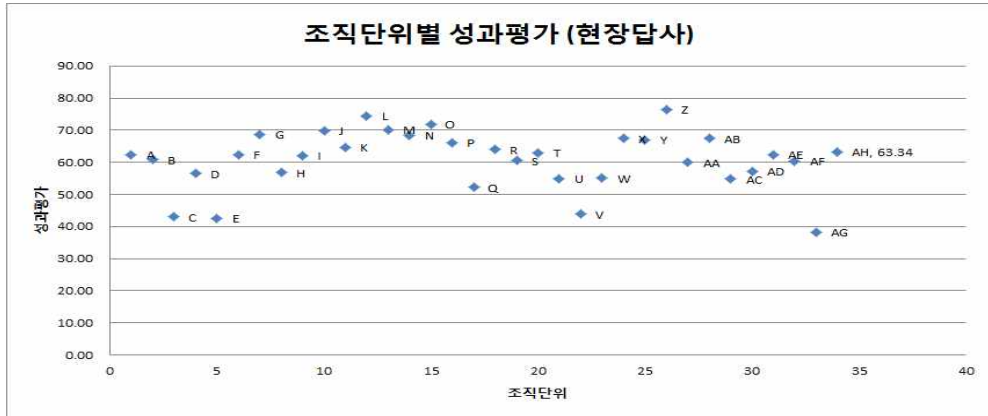


일-가정이 함께 할 수 있는 조직문화 정착을 위해 일-가정 균형정책제를 실시하면서 가정의 날에는 간부공무원이 약속 퇴근제를 시행, 일-가정 균형정책제 신청일에는 시간외 근무 없애기, 일-가정균형정책제의 의견 책임관 운영, 유연근무 실시율 부서장 평가비율 확대 등으로 시간외 수당이 절감되고 있다. 평가결과 유연근무제를 조직단위로 보았을 때 우수한 조직은 인재개발원이 76.55점, 대변인실 74.48점, 철도물류국 67.49점, 문화체육관광국 71.89점, 대외협력담당관실 70.10점, 농업기술원 69.81점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.03점 순으로 성과를 보이고 있다.

3. 일-가정 영역 관련 분석결과

가. 현장답사 지표 관련 분석 결과

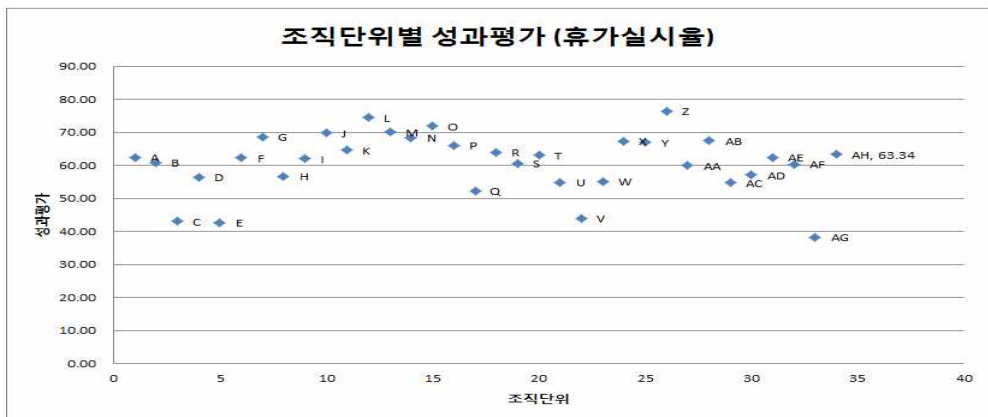
〈그림 4-8〉 조직단위별 현장답사 분석결과



일-가정균형정책 중 현장답사는 찾아가는 현장실국장회의, 현답 및 해외출장보고회, 직원현답참여등을 통해 현장을 중심으로 일을 해결하려는 의지와 노력으로 조직단위별로 평가한 결과 우수한 조직은 인재개발원이 76.55점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.03점, 철도물류국 67.49점, 균형발전국 68.71점, 도시주택실 68.39점, 문화체육관광국 71.89점, 보건복지국 66.14점, 북부축산위생연구소 63.05점 순으로 성과를 보이고 있다.

나. 휴가실시율 지표 관련 분석 결과

〈그림 4-9〉 조직단위별 휴가실시율 분석결과

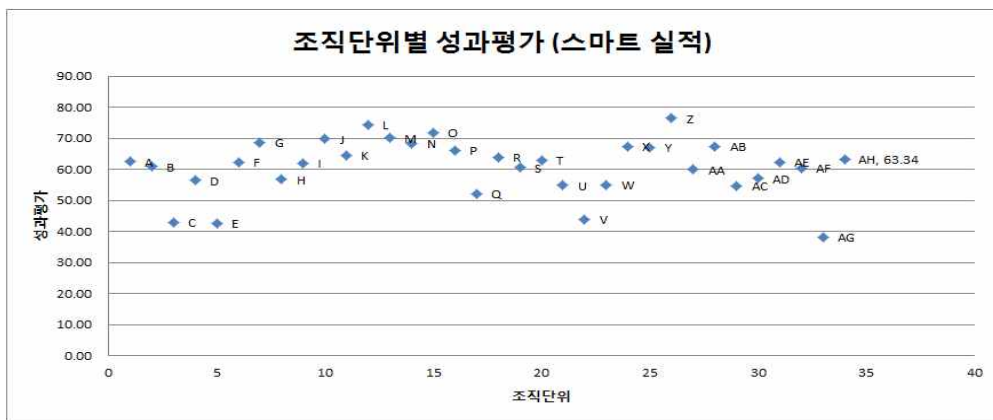


징검다리 휴가제의 운영, 월례 휴가제를 통해서 휴가 일수를 늘리고 연가보

상금을 줄이는 등의 노력을 시행한 결과 휴가가 늘어났다. 휴가실시의 결과는 인재개발원이 76.55점, 대변인실 74.48점, 문화체육관광국 71.89점, 대외협력담당관실 70.10점, 도시주택실 68.39점, 철도물류국 67.49점, 여성능력개발센터 67.40점, 여성비전센터 67.03점, 보건복지국 66.14점, 복지여성실 63.94점 순서를 보이고 있다.

다. 스마트 실적 지표 관련 분석결과

〈그림 4-10〉 조직단위별 스마트 실적 분석결과



일-가정균형정책 성과중 가정의 날 참여, 휴가실시, 스마트교육 등을 내용으로 한 스마트 근무 실적은 스마트 경기추진의 한 역할을 하고 있는데 부서별 분석결과는 우수한 조직으로 인재개발원이 76.55점, 대변인실 74.48점, 대외협력담당실 70.10점, 농업기술원 69.81점, 균형발전국 68.71점, 철도물류국 67.49점, 여성비전센터 67.04점 순의 성과를 보이고 있다.

4. 일-가정 균형정책에 관한 요인 분석

위와 같은 기준에 의해 일-가정 균형정책에 대한 요인분석과 수당감소도 분석을 진행하였으며 그 결과는 다음과 같다.

〈표 4-1〉 일-가정 균형정책 요인 분석결과

	회전된 성분행렬a		
	성분		
	가정영역	일영역	일-가정영역
수당감소율	-.858	-.081	-.115
가정의날	.835	-.037	.138
유연근무	.709	.301	.308
소통강화	.053	.781	-.177
시책개발	.014	.642	.197
업무생산성	.268	.534	.084
현장답사	-.178	.527	.513
휴가실시율	.341	-.104	.766
스마트실적	.225	.154	.743

요인분석 결과, 그림〈2〉에 나타남과 같이 주성분 분석을 통해서 도출된 요인 적제값과 공통성 그리고 고유 값을 제시하여 변수들이 적합한 요인들로 잘 분류되었다는 것을 나타내고 있다. 첫 번째 요인에 속하는 변수들은 초과수당 감소, 가정의 날과 유연근무제 실시로 초과수당 감소는 관행적 시간외 근무, 상사 퇴근 후 퇴근하는 조직문화와 일찍 퇴근하지 못하는 조직문화에 기인하는 것으로 분석되며 가정의 날은 참여의식 결여되고 회의 및 당면 현안 업무 처리와 관행적 시간외 근무 및 상사 퇴근 후 퇴근하는 조직문화로 인해 퇴근하지 못하는 것으로 분석되고 유연근무 실시는 시차출퇴근제 및 스마트워크센터를 활용한 유연근무 활성화에 기인하고 있는 것으로 분석된다. 본 연구에서는 이 요인을 가정 영역 유연성 요인 (Family Domain)으로 분류하였다. 가정 영역 유연성 요인의 신뢰도 계수(cronbach 알파)는 .899로 관찰되었으며, 주성분 요인추출 방식을 이용한 1요인에 대한 탐색적 요인분석 결

과, 고유값은 3.10, 설명량은 62.08%인 것으로 나타났고, 측정수단들의 요인 부하 값은 .68~.87의 범위로 관찰되었다. 두 번째 요인에 속하는 변수는 소통강화, 시책개발, 회의시간 줄이기와 현지답사 등 이었고, 직장영역 요인의 신뢰도계수는 .912였으며 주성분 추출 방식을 이용한 1 요인에 대한 탐색적 요인분석 결과, 고유값은 4.95, 설명량은 54.98%이었고 측정수단들의 요인 부하 값은 .44~.84의 범위로 나타났다. 세 번째 요인에 속하는 변수는 휴가 실시와 스마트워크센터 근무실적으로 나타났고, 가정-직장 융합영역의 신뢰도계수는 .896으로 관찰되었고 주성분 추출 방식을 이용한 1요인에 대한 탐색적 요인분석 결과, 고유값은 4.47, 설명량은 49.70%이었고 측정수단들의 요인 부하 값은 .44~.84의 범위로 나타났다.

제 3 절 통계 분석

1. 기술통계 분석

본 연구에서 사용될 주요문항 및 요인의 기술통계 분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2>기술통계 분석결과

		기술통계량				
		N	최소값	최대값	평균	표준편차
일 영역	소통강화	137	71.7450	75.0000	72.18	.7691435
	시책개발	137	96.0400	99.2800	96.69	.8235217
	업무생산성	137	5.4650	97.4450	52.05	20.8037163
가정 영역	수당감소율	137	-54.79	1000.00	15.87	149.28534
	가정날참여	137	.00	100.00	91.05	20.84823
	유연근무율	137	.00	100.00	77.92	20.09576
일-가 정 영역	현지답사	137	70.0000	100.0000	79.42	13.3816393

	휴가실시율	137	.00	87.92	44.16	16.89652
	스마트실적	137	8.57	74.91	44.58	14.26936
	유효수 (목록별)	137				

〈표 4-2〉는 연구대상 변수인 일-가정 균형정책의 일영역, 가정영역과 일-가정 영역 등 기술통계를 정리한 표이다. 표에 의하면 일-가정 균형정책에서 평균은 일영역에서 소통강화가 72.18, 시책개발 96.69, 업무생산성 52.05로 나타났다. 가정 영역에서 수당감소율은 15.87, 가정의날참여 91.05, 유연근무율 77.92로 나타났다. 일-가정영역에서 현지답사 79.42, 휴가실시율 44.16, 스마트실적 44.58로 나타났다. 일-가정 균형정책 18.31, 네트워크 17.32로 나타났다. 이 중 일-가정 균형정책의 기술통계 분석 결과 보통보다 모두 높게 나타났다.

2. 상관관계 분석

다음으로 본 연구의 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 분석은 두 변수가 등간 또는 비율 척도로 측정되었을 경우 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계분석 기법으로 두 변수 간의 강도를 파악하는데 사용된다. 상관관계는 그 값이 1에 근접할수록 정(+)의 관계가 되며 -1에 가까울 수록 부(-)의 관계를, 0에 근접할수록 관계가 약하다는 것을 의미한다. 대체로 값이 0.20이하일 경우는 아주 낮은 상관관계, 0.20~0.40은 낮은 상관관계, 0.40~0.7은 높은 상관관계, 0.70~0.90은 아주 높은 상관관계가 있는 것으로 해석한다.

〈표 4-3〉상관관계 분석결과

		상관계수									
		일 영역			가정 영역			일-가정 영역			성 과
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
일 영역	소통 강화										
	시책 개발	0.24**									
	업무 생산성	0									
		0.23**	0.22**								
		0.01	0.01								
가정 영역	수당 감소율	-0.09	-0.12	-0.18*							
		0.31	0.16	0.04							
	가정날 참여	0.02	0.07	0.15	-0.65**						
		0.78	0.43	0.07	0						
	유연 근무를	0.19*	0.23**	0.31**	-0.60**	0.55**					
		0.02	0.01	0	0	0					
일- 가정 영역	현지 답사	0.28**	0.28**	0.14	-0.05	0.04	0.19*				
		0	0	0.11	0.54	0.61	0.03				
	휴가 실시율	-0.07	0.08	0.13	-0.41**	0.34**	0.35**	0.22*			
		0.44	0.38	0.13	0	0	0	0.01			
	스마트 실적	0.07	0.19*	0.25**	-0.21*	0.25**	0.45**	0.20*	0.45**		
		0.41	0.02	0	0.02	0	0	0.02	0		
성 과		0.22*	0.30**	0.67**	-0.24**	0.26**	0.50**	0.37**	0.42**	0.87**	
		0.01	0	0	0	0	0	0	0	0	

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

일 영역은 소통강화지표, 시책개발지표, 업무생산성 지표가 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으며 업무생산성 지표와의 상관관계가 0.67로 가장 높은 것으로 나타났고, 그다음으로 시책개발 지표와 상관관계가 0.30으로 그다음으로 높은 것으로 나타났다. 가정영역은 수당감소율 지표, 가정의 날 지표, 유연근무 지표와 통계적으로 유의미한 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 일-가정 영역은 현지답사 지표, 휴가실시율 지표와 스마트 실적

지표와 지방자치단체 기관성과 사이의 상관관계는 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

3. 인과관계 회귀분석

가. 일-가정 균형정책이 성과에 미치는 영향 분석

1) 총괄 분석

전반적인 지방자치단체 기관성과에 대한 회귀분석 결과 모형은 82.4%의 설명력을 가지고 있는 것으로 비교적 높은 설명력을 나타내고 있으며, 3가지 독립변수 가운데 일 영역, 가정영역, 일-가정 영역 모두 지방자치단체 기관성과와 통계적으로 유의미한 관계를 나타내고 있다. 모델 1의 전반적인 결과는 통계적으로 유의미하고 수정된 R의 제곱이 이 모델이 전체 모형의 58.7%를 설명해 준다는 것을 보여주고 있다. 모델에 사용된 변수들은 최적의 적합성을 보여주고 있다. 따라서 모델에 포함된 변수들은 비교적 높은 상관관계를 보여주고 있다. 방정식으로 표현하면 일-가정 균형정책 요인들과 지방자치단체 기관성과(경기도) 간의 관계는 아래 식과 같다.

$$Y = -17.316 + 0.553X_1 + 0.076X_2 + .639X_3$$

Y=지방자치단체 기관성과

X₁= 일영역 지표

X₂=가정 영역 지표

X₃=일-가정 영역 지표

일-가정 균형정책 요인이 지방자치단체기관 성과에 어느 정도 영향을 미치는가는 중복성의 제약, 통계적 유의미성의 제약에 의해 일-가정 균형정책 요인의 영향이 우리가 예상한 것보다 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이

를 고려할 때 우리는 지방자치단체기관성과와 일-가정 균형정책 지표 요인 간에 강력한 관계가 있는 것으로 결론을 내릴수 있다. 지방자치단체의 변수와 성과와 집중도가 밀접하게 상관관계가 있다는 것을 결론을 짓는다. 추가적으로 이 모델은 일-가정 균형정책 요인의 변화가 지방자치단체의 성과의 변화에 영향을 미칠 것인가에 대한 최종적인 답변을 제공하지는 못한다. 그 이유는 성과에 대한 시계열적 데이터가 불행하게도 경기도에는 존재하고 있지 않기 때문이다. 이런 신뢰할 수 있는 정확한 데이터가 2012년 이전에는 구할 수가 없었다. 스마트 실적 데이터도 지방자치단체와 일영역 지표, 일-가정 지표에 있어서 취약 요소로 나타났다. 두 변수 간의 상관관계는 매우 높고 따라서 두 변수는 유사한 행태를 보여주고 있다.

〈표 4-4〉 회귀분석결과

모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.910	.828	.824	3.77589

분산분석b

	모형	제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	9098.697	3	3032.899	212.725	.000
	잔차	1896.226	133	14.257		
	합계	10994.922	136			

계수a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	-17.916	3.700		-4.842	.000
	일영역	.679	.047	.533	14.313	.000
	가정영역	.016	.008	.076	2.036	.044
	일가정영역	.529	.032	.639	16.732	.000

2) 일영역

지방자치단체 기관성과와 소통강화 지표, 시책개발 지표, 업무생산성 지표 간의 다중회귀분석 결과, 유의확률이 $p < .000$ 이고 F값이 40.023으로 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고 수정된 R제곱 값이 .463으로서 지방자치단체 기관성과에 전반적으로 46.3% 정도 영향을 미치고 있는 것으로 비교적 높은 설명력을 보이고 있다.

모델 1B는 낮은 중첩성과 낮은 이변량 상관계수와 통계적 유의미성을 보여주고 있다. 결과적으로 수정된 R 제곱이 0.463으로 상당히 좋은 모델이고 소통강화 지표의 지방자치단체 기관성과 사이에 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 한 변수는 시책개발에 대한 대리변수, 하나는 지방자치단체 기관성과에 관한 대리변수로 이를 방정식 형태로 표시하면

$$Y = -139.519 + .148X_1 + .630X_2$$

X_1 = 시책개발 지표의 변화

X_2 = 업무생산성 지표에 있어서의 변화

명백히 이 모델은 지방자치단체의 성과의 변화와 일-가정 균형정책 요인의 변화 간의 바람직한 관계를 설명하는데 있어서 가치를 가지고 있다. 이 모델은 일-가정균형정책 인 변수와 지방자치단체의 성과 사이에 2012부터 2013년까지 데이터를 바탕으로 한 관계를 보여주고 있다. 다시 한번 이 분석은 다른 요인도 영향을 미칠 것이라는 것을 배제할 수 없다는 것을 강조하고자 한다. 특히 이 모델에서는 단지 두 개의 일-가정 균형정책 요인에 관한 대리변수를 포함하고 있다.

〈표 4-5〉 일영역 회귀분석결과

모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.689	.474	.463	6.59137

분산분석b

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	5216.586	3	1738.862	40.023	.000
	잔차	5778.337	133	43.446		
	합계	10994.922	136			

계수a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	-139.519	79.317		-1.759	.081
	소통강화	.444	.770	.038	.577	.565
	시책개발	1.613	.719	.148	2.245	.026
	업무생산성	.272	.028	.630	9.607	.000

3) 가정영역

지방자치단체 기관성과와 가정영역 간의 다중회귀분석결과, 유의확률이 $p<.000$ 이고 F값이 15.353으로서 지방자치단체 기관성과와 가정영역 간에는 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고 수정된 회귀계수 값은 .240으로서 전반적으로 지방자치단체의 성과에 24% 정도 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 비교적 낮은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

이런 관계에 대한 분석은 지방자치단체의 성과와 유연근무를 지표 간의 관계를 살펴봄으로써 시작된다. 이러한 관계는 선형회귀 방정식으로 표시된다.

최초의 회귀 식은 지방자치단체 기관성과 지수 (Y1)과 유연근무율(X1)으로서

$$Y_1=0.552X_1+42.301$$

$$R\text{제곱}=0.257, P<.000 \quad X_1=\text{유연근무제}$$

단순 회귀 방정식은 모두 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. Y₁의 수정된 R제곱 값은 수용할 만한 수준으로 나타났다. 일-가정 균형정책 요인과 지방자치단체 기관성과 간의 이전 방정식과 비교해 볼 때, 일-가정 균형정책 요인 지표와 지방자치단체 기관성과 간의 관계는 지방자치단체 기관성과와 다른 일-가정 균형정책 요인 간의 관계보다 좀 더 확실하다라고 결론을 내릴 수 있다. 일-가정 균형정책 요인 지표와 지방자치단체 기관성과 간의 관계를 살펴보면 다중 회귀방정식은 아래의 표와 같다.

〈표 4-6〉 가정 영역 회귀분석 결과

모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.507	.257	.240	7.83607

분산분석b

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	2828.190	3	942.730	15.353	.000
	잔차	8166.733	133	61.404		
	합계	10994.922	136			

계수a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	42.301	4.653		9.091	.000
	수당감소율	.007	.006	.109	1.017	.311
	가정날참여	.012	.044	.028	.271	.787
	유연근무율	.247	.043	.552	5.685	.000

4) 일-가정 영역

지방자치단체 기관성과와 일-가정 요인에 관한 회귀분석 결과 모형은 0.796의 설명력을 나타내어 비교적 높은 수준의 설명력을 나타냈다. 휴가실시율 지표와 지방자치단체 기관성과의 모형을 조사하려 했으나 지방자치단체 기관성과와 휴가실시율 지표가 실질적으로 유의미하지 않기 때문에 일-가정 영역을 현지답사율 지표와 스마트 실적을 지표로 나누어 회귀분석을 실시했다. 모형2는 현지답사율 지표와 지방자치단체 기관성과 간의 관계를 나타내 주고 있다. 독립변수 간의 상호관계와 중첩성이 이 모델에서는 문제가 되지 않음을 알 수 있다. 수정된 R제곱은 비교적 높은 편이고 따라서 모형2의 가치는 현상의 79.2% 정도를 설명하고 있다. 이런 관계를 방정식으로 나타내면 다음과 같다.

$$Y = 0.196X_1 + 0.831X_2 + 28.883$$

X_1 = 현지답사율 지표, X_2 = 스마트실적 지표

모형1에서와 마찬가지로 모형2는 특정 기관의 변수들 간의 관계를 설명해 주고 있다. 이 모형은 시간이 변함에 따른 관계를 설명해 주고 있지 못한다. 시간에 따른 관계를 표현하는 모형을 만들고 따라서 일-가정 균형정책 관련 요인의 발전과 지방자치단체 기관성과 간의 효과를 나타내주기 위해 우리는 일정 기간 내의 요인들의 변화를 분석할 필요가 있다.

〈표 4-7〉 일-가정 영역 회귀분석결과

모형 요약				
모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.892	.796	.792	4.10166

분산분석b

모형		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀 모형	8757.386	3	2919.129	173.514	.000
	잔차	2237.537	133	16.824		
	합계	10994.922	136			

계수a

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	28.883	2.235		12.922	.000
	현지답사	.132	.027	.196	4.866	.000
	휴가실시 율	.000	.024	.000	.006	.995
	스마트실 적	.524	.028	.831	18.818	.000

제 4 절 연구가설의 검정 결과

연구결과 일영역 지표, 가정영역 지표, 일-가정 영역 지표가 지방자치단체 기관성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있으며 $P<.000$ 의 수준에서 0.639의 베타값으로 일-가정 영역 지표가 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

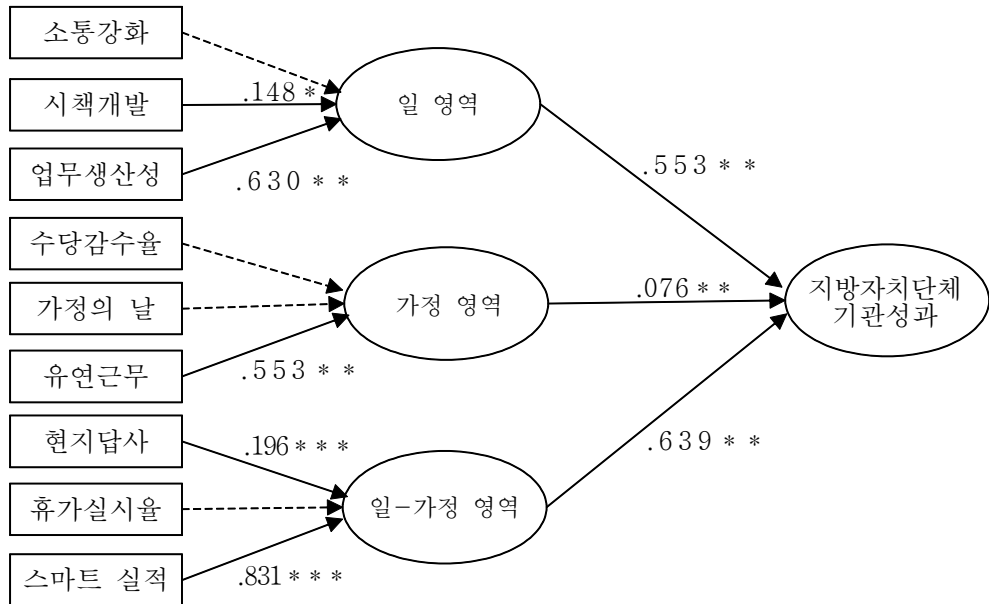
일영역을 세분화하여 소통강화 지표, 시책개발 지표, 업무생산성 지표로 나누어 분석한 결과, 지방자치단체 기관성과는 독립변수인 시책개발 지표, 업무생산성 지표와 통계적으로 유의미한 관계가 있음이 나타났고 가장 크게 영향을 미친 요인은 업무생산성 지표로서 $P<0.001$ 의 수준에서 .630의 베타 값을 나타냈다.

가정영역은 유연근무 지표만이 통계적으로 유의미한 관계에 있는 것으로 나타났다으며, ($P<0.001$, $Beta=0.553$) 수당감소율 지표와 가정의날 지표에 있어서

는 통계적으로 유의미한 변수가 나타나지 않았다.

일-가정 영역이 지방자치단체 기관성과에 미치는 영향에 대한 연구결과, 일-가정 영역의 하위 요소인 현지답사율 지표와 스마트 실적 지표와 성과 간의 관계는 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈다. ($P < .001$, $Beta = 0.831$)

〈그림 4-11〉 일-가정 균형정책과 성과 간의 관계 분석결과



〈표 4-8〉 연구가설 검증결과

구분		연구가설	검증결과	비고
가설1	일영역 가설1-1	•소통강화 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.565$	기각
	일영역 가설1-2	•시책개발 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.026$	채택
	일영역 가설1-3	•업무생산성 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.000$	채택
가설2	가정 영역 가설2-1	•수당감소율 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.311$	기각
	가정 영역 가설2-2	•가정의날 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.787$	기각
	가정 영역 가설2-3	•유연근무를 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.000$	채택
가설 3	일-가정 영역 가설3-1	•현지답사율 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.000$	채택
	일-가정 영역 가설3-2	•휴가실시율 지표는 지방자치단체 기관성과에 정의 영향을 미친다.	$P<.995$	기각
	일-가정 영역 가설3-3	•스마트 실적 지표는 지방자치단 체 기관성과에 정의 영향을 미 친다.	$P<.000$	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 중범위 수준의 조직인 광역지방자치단체(경기도)의 일-가정 균형 정책이 지방자치단체 기관성과에 미치는 변수들의 영향관계를 파악하고자 실시하였으며, 실증연구를 통하여 일-가정 균형정책 요인과 지방자치단체의 성과 활성화를 목적으로 진행되었다.

본 연구에서는 일-가정 균형정책의 이론적 배경을 위하여 Cyrulink, Mihaly Csikszentmihalyi, Martin E. P. Seligman 등 일-가정 균형정책의 대표학자를 포함한 다양한 학문의 관점에서 연구되었던 이론을 살펴보았다. 일-가정 균형정책과 관련하여 얻어진 여러 요소 중 본 연구와 관련이 깊다고 생각한 일 영역, 가정 영역, 일-가정 영역을 구성요소로 추출하여 독립변수로 선정하고 연구모형과 가설을 설정하였다. 지방자치단체의 성과와 관련하여 본 연구에서는 종속변수로 지방자치단체 기관 성과를 선정하고 연구모형과 가설을 설정하였다. 다음으로 중범위 수준의 조직인 경기도 광역지방자치단체 137개 과 단위 조직 소속 공무원 3,102명을 대상으로 일-가정 균형정책과 지방자치단체의 성과에 관한 영향을 파악하기 위하여 검증된 측정도구들을 통한 자료 수집을 하였다. 이어서 의미 있는 결과를 도출하기 위한 기초적인 통계분석과 회귀분석을 실시하여 본 연구에서 제시한 가설들에 대한 검증을 하였다. 일-가정 균형정책과 지방자치단체에 관한 연구는 활발하다. 그러나 광역 지방자치단체이라는 중범위수준의 조직에서 일-가정 균형정책을 다루는 연구는 없었으며, 특히 지방자치단체 수준에서 기관 성과를 연구한 것은 처음이다. 또한 지방자치단체의 기관 성과를 측정하기 위하여 다차원적인 측정지표를 활용하여 분석을 시도한 것도 처음이다. 아울러 최근 일-가정 균형정책의 중요성이 부각되는 시점에서 지방자치단체 공무원들을 대상으로 이들에 대한 일-가정 균형정책 이론을 토대로 측정한 연구도 처음이다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 일-가정 균형정책 분석결과

첫째, 전반적인 일-가정 균형정책 요인들과 지방자치단체 기관성과에 대한 회귀분석 결과는 비교적 높은 설명력을 나타내고 있는 것으로 나타났다. 일 영역, 가정영역, 일-가정 영역 모두 지방자치단체 기관성과와 통계적으로 유의미한 관계를 나타내고 있으며 이 가운데 일-가정 영역이 통계적으로 유의미하고 종속변수인 지방자치단체 기관성과에 63.9% 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

둘째, 일-가정 균형정책 요인 가운데 일영역 하위 변인인 소통강화 지표, 시책개발 지표, 업무생산성 지표와 기초자치단체 성과 간의 다중회귀분석 결과, 유의확률이 $p < .000$ 이고 F값이 40.023으로 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고 업무생산성이 베타값이 .630으로서 지방자치단체 기관성과에 전반적으로 63% 정도 영향을 미치고 있는 것으로 비교적 높은 설명력을 보이고 있다.

셋째, 지방자치단체 기관성과와 가정 영역 간의 다중회귀분석결과, 유의확률이 $p < .000$ 이고 F값이 15.353으로서 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고 유연근무제가 회귀계수 값 .553으로서 전반적으로 지방자치단체 이 성과에 55.3% 정도 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 비교적 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 일-가정 하위 변인인 현지답사 지표, 휴가실시율 지표, 스마트 실적 지표와 기초자치단체 성과 간의 다중회귀분석 결과, 유의확률이 $p < .000$ 이고 F값이 173.514 으로서 통계적으로 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났고 이 가운데 스마트 실적이 회귀계수 값 .831으로서 지방자치단체 기관성과에 전반적으로 83.1% 정도 영향을 미치고 있는 것으로 비교적 높은 설명력을 보이고 있는 것으로 나타났다.

제 2 절 시사점

이상의 분석결과들에서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다.

1. 이론적 시사점

일-가정 균형 연구의 지속적인 문제를 해결함에 있어서 좀 더 개선된 연구가 수행되어야 하는 것에 더하여 몇 가지 실질적인 대안을 모색하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 조직성과에 미치는 영향요인을 분석하기 위하여 학계 간 관점에서 바라본 일-가정 균형정책 이론을 제공하였으며, 지방자치단체의 성과에 관한 평가를 위하여 이론적 기여를 하였다. 지금까지 일-가정 균형정책과 지방자치단체에 대한 연구는 활발하였다. 그러나 지방자치단체이라는 중범위수준의 조직에서 일-가정 균형정책을 다루는 연구는 없었으며, 특히 지방자치단체 수준에서 성과를 연구한 것은 처음이다. 지방자치단체의 성과를 측정하기 위하여 본 연구에서는 다차원적인 측정으로 깊이 있고 정교하게 분석한 것도 처음이다. 지방자치단체라는 중범위수준의 조직에서 일-가정 균형정책을 측정하는 연구와 지방자치단체의 성과를 측정하기 위한 종합적 연구모형설정은 연구에서 학술적 활용도를 높였다는데 의미가 있다.

둘째, 본 연구는 현재 시범실시 중인 일-가족 균형정책 원칙에 부합하는 연구로서 이론적 가치가 있다. 본 연구에서는 지방자치단체의 성과와 관련하여 일영역, 가정영역, 일-가정 영역과 관련하여 측정을 실시하였다. 이는 광역지방자치단체에서 추구하는 일-가정 균형 문제에 대한 논의와 해결을 위한 모델과 흐름을 함께 하고 있어서 이론적 기여를 하고 있다고 볼 수 있다.

2. 정책적 시사점 및 제언

본 연구는 광역지방자치단체의 운영주체인 공무원을 대상으로 실시 중인 일

-가정 균형정책 가운데 일영역, 가정영역, 일-가정 영역 하위 정책 요인들이 지방자치단체의 성과에 미치는 요인을 살펴보았다. 연구결과 일-가정 균형정책이 지방자치단체의 성과에 영향을 미친다는 사실을 실증적으로 밝혀냈다. 이를 통해 다음과 같은 정책적 시사점을 제언하고자 한다.

첫째, 향후 일-가정 균형정책 연구에 있어 정책의 가용성, 정책 타이밍, 사용 정도와 관련 정책 효과 등에 대한 통합적 연구가 요구된다. 정책집행 연구의 약점은 유연근무나 재택근무 같은 정책이 조직 내에 제공되는지 여부를 연구했지만 사용의 정도나 정책의 효과성과 관련하여 긍정적 또는 부정적 정책 집행결과에 대한 연구는 현재 거의 존재하지 않고 있다. 따라서 향후 우리는 조직이나 작업 집단 내에서 일-가정 균형정책과 관련하여 구체적으로 어떤 일이 일어나고 있는지 알고자 한다면 조직을 좀 더 정밀하게 들여다 볼 필요가 있다.

조직들은 정책집행에 있어 광범위한 불일치성이 존재한다. 즉 조직 구성원들이 작업집단 내에서 얼마나 많은 과업을 실제로 수행하고 있는지 관리자가 일-가정 균형정책을 실제로 얼마나 지지하고 있는지의 정도에 있어 차이가 존재한다. 작업집단 내에서 일-가정 균형정책의 집행에 있어 정책과 실제 사이에 괴리가 존재하는 것은 조직 내에 또 다른 조직 계급이 존재하고 있다는 것을 말해 준다. 조직 계급이란 조직 내에 특정 개인이나 작업집단 또는 직업집단이 유연근무에 접근할 수 있지만 다른 조직계급은 그렇게 할 수 없다는 것을 통칭하는 개념이다. 조직 전체 차원에서는 조직에서 유연근무제를 제공하고 있다고 말하고 있지만 연구자들은 모든 일-가정 균형정책이 실제로 모든 조직 구성원들에게 동일하게 적용된다고 가정하면 위험한 일이 될 수 있다. 예를 들어 한쪽 부모, 장애아를 가진 가족, 노인부양 가족 등 서로 상이한 가족 구조는 동일한 정책이라 할지라도 상이한 시각으로 바라보고 상이하게 정책을 경험할 가능성이 매우 높다. 일주일에 몇 일간 원격근무를 수행하는 것은 미혼인 대졸 신입사원에게는 대수롭지 않은 정책이겠지만 지속적으로 중대한 일-가정 균형 가족 수요를 지닌 조직 구성원에게는 매우 다르게 받아들여질 것이다. 일-가정 균형정책은 단순히 있으면 좋은 정책이라는 다소 막연한 수준을 넘어서 이러한 원격근무 정책이 가지는 심리적 의미는 평

생 지적 또는 신체적 정신적 장애를 가진 자녀를 가지고 있는 부모에게는 신이 내린 선물로 간주될 것이다. 따라서 연구자들은 일-가정 균형정책 도입에 긍정적인 정책 효과를 가져다 주는 일련의 정책 환경 조건에 대해 좀 더 면밀한 관찰과 검토를 해볼 필요가 있다.

일-가정 균형정책집행을 위한 문화적 지지와 가족이나 직장에서 실제 정책 도입을 포함하고 있는 연구나 부정적인 정책 효과에 대한 연구는 거의 존재하고 있지 않다. 후자에 관련하여 일-가정 균형정책에 대하여 깊은 이해관계를 가지고 있는 사람들은 보통 사람들보다 일-가정에 갈등이 높은 사람들이다. 교차샘플을 통해 분석한 결과 한 가지 이유는 대부분의 원격근무자들은 이전에 보통 사람들 보다 일-가정 갈등이 높은 사람들이고 일-가정 갈등이 존재한다는 사실이 원격근무 옵션을 채택 하게하는 동기 유발요인이 되고 있다. 일-가정 갈등은 점증적으로 종속변수로 측정되는 것 보다 일-가정 균형 정책 효과를 형성하는 독립변수로 측정할 필요가 있다.

둘째, 향후 급속한 정보기술발전의 여파가 일-가정 균형 영역 파괴에 미치는 영향에 초점을 맞춰야한다. 정보기술은 각개인의 개인적인 시간에 업무수행의 가능성을 점차로 확산시키고 있다. 그 결과 개인들은 적극적으로 그렇게 시도하지 않는 한 일-가정 균형 영역을 고수하기가 점차 어려워지고 있다. 따라서 연구자들은 일-가정 균형 유연근무제 실시가 조직구성원 특히 노트북 컴퓨터나 핸드폰으로 일하는 조직구성원들에게서 자율적으로 실시되는 방식에 대한 이해가 좀 더 필요하다. 향후 더 많은 조직구성원들이 일-가정 균형 사이의 영역을 관리하는데 있어 자율성을 갖는 방식에 있어 개인적인 차이가 발생한다. 멀티테스크에 대한 심리학적 선호도와 같은 선택에 관련된 조건이나 전 세계 출장이나 한쪽 부모와 같은 제약에 관련된 조건에 있어 개인적인 차이가 존재한다. Kossek(2008)은 영역 관리 스타일에 있어 분절주의자, 통합주의자, 일체주의자 등 3가지 유형을 개발한 바 있다. 어떤 조직구성원들은 영역을 분절하는 것을 선호하고 일과 가족을 구분하여 개별적인 영역에서 일하는 것을 선호한다. 그들은 의사로 부터의 전화도 근무시간이 아닌 점심식사 시간에만 받곤 한다. 또 다른 경우 일의 영역과 가족의 영역을 통합하여 일-가정 균형을 하루 종일 섞어 버리는 조직구성원들이 있다. 또 다른

경우 세금제출시기와 같은 바쁜 시즌을 가지고있는 회계사 집단 같이 그들의 업무가 설계되는 방식에 따르거나 매 방학마다 자녀를 전일제로 돌봐야하는 이혼한 부모와 같은 가족적 상황에 따라 고도의 분절과 고도의 통합을 일제히 실시해야 하는 일제주의자들이 있다.

우리는 균형이나 분절과 통합에 대한 선호도를 지속적으로 바꾸어 나갈 필요가 있고 개인이나 집단이 적극적으로 임시적 영역과 일-가정 균형 관계를 측정할 필요가 있다. 이렇게 함으로써 개인이 하루 동안 주고 받은 이메일 메시지나 텍스트의 개수와 같은 실질적 행태나 개인적인 업무를 위해 하루에 얼마동안 핸드폰을 사용하거나 컴퓨터를 사용했는지 또는 이런 것들이 개인의 선택에 의한 것인지의 여부 등의 측정수단이 위에서 언급된 객관적인 측정 문제를 개선하는데 도움이 된다. 우리는 집에 있을 때 일로 인해 방해 받는데 소요된 시간이나 직장에 있을 때 이메일이나 핸드폰 등으로 가족으로 인해 방해 받는데 소요된 시간의 길이를 측정할 수 있다.

셋째, 향후 일-가정 균형 연구자들은 개인에 권한을 부여하여야 한다. 조직구성원들이 일-가정 균형 균형을 이룰 수 있도록 도울 수 있는 또 다른 방법은 조직이 아닌 개인에 초점을 맞추는 것이다. 수많은 일-가정 균형정책들이 아직도 현재의 형식으로 파급효과가 나타나지 않고 있고 관리자들이 정보기술을 통해 일-가정 균형 영역 파괴를 촉진시킬 수 있는 힘을 가지고 있다는 점을 감안할 때 조직구성원들은 일-가정 균형 갈등에 봉착할 때 자신 혼자 힘으로 해결해야 할 경우가 많다. 개인들이 얼마나 성공적으로 일-가정 균형 문제를 처리하는 방법을 검토하는 연구들이 최근에 상당히 늘어났으나 상대적으로 특정한 개별적 선행요인들이 조직구성원들의 일-가정 균형 문제를 다른 사람들 보다 더 나은 방식으로 해결하는데 도움이 되는지에 대해서는 별로 알려진 연구결과는 존재하고 있지 않다. 개인의 성격적 차이 요인들과 제한된 자원을 가지고 일-가정 균형 갈등에 대처하는 대처 전략 모두 조직구성원들이 일-가정균형을 달성하는데 영향을 미친다는 것을 추론할 수 있다. 최근 연구들이 이런 가설들을 지지하고 있다. 특히 일-가정 갈등에 대처하는 전략에 초점이 모아지고 있는데 그 이유는 개인들이 이러한 전략을 활용할 수 있고 훈련이 가능 할 정도로 유연한 반면에 성격적 요인들은 그렇지 않기

때문이다. 대처전략에 대한 최근 Baltes (2003) 연구들은 일-가정 균형 갈등 수준을 낮추는데 기여한다고 보고하고 있다. 일-가정 균형 영역에서 가장 검증 받은 대처전략 모델은 선택-최적화-보상 SOC 모델이다. SOC 모델은 SOC에 관련된 행태의 도입은 (1)개발력 향상이라는 관점에서 개인의 자원을 증가 시키고 (2) 도전적인 상황에서 기능을 유지하는 것을 도와주고 (3) 자원의 손실을 억제하도록 도와주는 등 3가지 면에서 도움을 준다고 보고 있다. 선택은 개인들이 목표와 대안적 상황과 결과 및 목표의 우선순위를 식별하고 선택하는 정도에 관련된다. 선택전략에 관련된 행태들은 행동에 방향성을 제공한다. 최적화는 목표를 달성하기 위한 수단의 획득, 정교화, 및 활용에 관여한다. 보상은 자원의 감소에 직면해서 바람직한 기능 수준을 유지하기 위한 대체 수단 획득 및 활용에 관여하다. SOC의 도입과 활용이 일-가정 균형과 어떻게 연결되는지를 검토한 초기의 연구들은 일-가정 균형 영역에서 SOC 행동전략을 가진 개인들이 좀 더 낮은 일-가정 스트레스 수준을 가지고 있고 일-가정 갈등이 낮게 나타났다. 대부분 일-가정 균형 자원이 희박한 경우에 사람들이 SOC 행동전략을 통해 가장 많은 혜택을 보고 있는 것으로 보고되었다.(Young 2007) 몇몇 대처전략을 조사했던 연구들에 따르면 이러한 전략들이 개인들이 일-가정 균형 갈등 수준을 낮추는 것을 도와주는데 매우 효과적이라고 지적하고 있기는 하지만 실제적인 파급효과가 나타나기 위해서는 좀 더 많은 연구가 요구된다.

【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 강원도.(2012). 유연근무제 시행현황. 강원도 지방자치단체.
- 공효식.(2010). 공공부문 「유연근무제」 활성화. **공무원HRD**, 29-32.
- 곽임근.(2013. 2). 공무원 유연근무 활성화에 관한 실증적 연구 : 스마트워크를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- _____, 김종배, 이남용.(2011). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안. **정보처리학회지**, 18(2), 59-71.
- 국미애.(2013). 유연근무제와 노동시간의 젠더 정치 : 시간제근무를 중심으로 = Flexible Work Arrangements and Gender Politics of Working Time - Focusing on Part-Time Work. **여성학논집**, 30(1), [KCI등재].
- 기획재정부.(2013). 공공기관 유연근무제 추진실적. [2013. 3] .
- _____. (2013). 공공기관 임직원 대상, 스마트 워크센터 체험교육 실시: 유연근무제 추진계획」의 일환.
- 김경희, 반정호, 이정훈.(2008). 가족친화 고용정책의 기업수용성 분석. **한국산업노동학회**, 14(2), 23-58.
- 김락.(2012). 중국 공직사회의 유연근무제도 도입방안에 관한 연구 - 중국 지방공무원들의 인식중심으로. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 김원석.(1995). 근무 형태의 변화: 유연근무제도. **기업경제**, 103-109.
- 김태홍, 홍승아, 주재선, 이강성, 이상은, 조준모.(2010).1, 근무유형별 근로실태 관한 조사 및 분석 연구. **한국여성정책연구원**, 서울:고용노동부.
- 김판석.(2007). 최근인사개혁의 성과평가와 새 정부의 인사개혁 과제. **한국인사행정학회보**, 6(2), 73~76.
- 민경률.(2013. 8). 유연근무정책이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향력 분

- 석 : 조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. 성균관대학교
국정관리대학원 석사학위논문.
- _____, 박성민.(2013). 미국 연방정부의 유연근무제도가 조직효과성에 미치는
영향력 분석: 조직 내 개혁가치의 조절효과를 중심으로. **한국
국정학회 학술대회**, 2013(2).
- 박세정.(2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과
향후 과제. **한국지방자치연구**, 14(1), 49-75.
- 박은철.(2005). 유연적 근로시간제도가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실
증 연구 : 교대근무제를 중심으로. 동국대학교 대학원 석사학위
논문.
- 박재성.(2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과 향
후과제, **한국지방자치연구**. 14(1)(통권38호). pp.49-75.
- 박효진.(2012. 8). 유연근무제에 대한 공무원의 인식과 실태 연구 : 충청북도
공무원을 중심으로. 충북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 배귀희, 양근모.(2011. 12). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구 -
탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로. **한국지방자치학
회보 제23(4)(통권76호)**.
- 배귀희, 양근모.(2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구: 탄력근
무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로. **한국지방자치학회보**.
23(4), 125-153.
- 백연옥(2012). 병원 간호사의 유연근무제 인식과 직무 만족도, 이직의도에 관
한 연구. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 법제처.(2013). 법령해석정보. [2013. 3] .
- 손영미, 박정열, 김가영.(2006), 일과 삶의 균형정책의 도입에 관한 연구: 공
공부문을 중심으로. **한국행정학회 동계학술대회 발표 논문집**.
- 양건모.(2010). 유연근무제도의 평가에 관한 연구: 공무원 인식조사를 중심으
로. **서울행정학회 동계학술대회 발표논문집**. 165-193.
- 양동훈.(2012). 유연근무제 도입실태와 이슈에 관한 검토. 임금연구, __여름
호. 54-62.

- 양인숙, 문미경.(2011). 기업의 유연근무제 도입실태 및 활성화 방안. **한국여성정책 연구원**.
- _____. (2012). 일과 가정의 양립 및 여성 일자리 창출을 위한 유연근무제 활성화 방안. **한국여성정책연구원**.
- 양현철.(2013. 2). 유연근무제가 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 대한 연구 : 일-성장균형, 조직지원 인식의 매개효과와 셀프리더십의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 여성가족부.(2010). 기업의 유연근무제 도입 확산 지원방안 연구. **서울: 서울대학교경영연구소**.
- 이덕희.(2010). 민간부문 유연근무제 도입 및 활성화 방안. **공무원HRD: 23-36**.
- 이상윤, 박홍식.(1995). 플렉스타임제의 도입: 기대효과 및 적용한계에 관하여. **한국행정학보**, 29(3), 585-600.
- 이선경(2013. 2). 일과 가정의 갈등이 이직의도에 미치는 영향 : 유연근무제를 중심으로. 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 이원행.(2012). 유통업체 종사자의 유동근무제에 대한 선호성향에 대한 연구 = Distributors' Preference for the Flextime System. (**유통과학 연구**, 10(4), [KCI등재후보]).
- 황순옥, 한상일. (2013). 유연근무제 시행이 만족도와 효능감, 업무성과에 미치는 영향: 춘천시청 공무원을 대상으로 한 실증분석. **한국지방정부학회 <지방정부연구>**, 17(2), 391-414.
- 이종수.(2009). 유연근무제. **행정학 사전**. 서울: 대영문화사.
- 이혜민.(2010). 부장보다 늦게 땀땀이 출근? 한국에선 어렵잖죠: 유연근무제 도입 한두 달 만에 흐지부지, 외국계 기업은 정착 중. **주간동아**, 3, 24-28.
- 이현아, 김선미, 이승미.(2012) 외국계기업사례분석을 통한 유연근무제활성화 방안 연구, **한국가정관리학회지**. 30(2), 173-187.
- 장은영.(2013. 2). 유연근무제가 공무원의 직무만족에 미치는 영향에 관한연

구. 명지대학교 행정대학원 석사학위논문.

장지연, 이정우, 최은영, 김지경.(2005). 일 가족 양립체계의 선진국 동향과 정책과제. 서울: 한국노동연구원.

장현주, 최무현.(2009). 참여정부의 가족 친화적 근무제도에 관한 평가: 재택 및 탄력근무제에 관한 공무원인식을 중심으로. 한국인사행정학 회보, 8(3), 121-154.

정여진.(2012. 2). 탄력근무제가 공무원 생활에 미치는 영향에 관한 연구 - 공주시 공무원의 인식요인을 중심으로 - 충남대학교 행정대학원 석사학위논문.

정현선, 양현철, 박동진.(2012). 직장 유연성이 신입사원급 직장인들의 이직의도와 혁신적 업무행동에 미치는 영향: 일-성장 균형, 조직지원 인식의 매개 효과 및 셀프 리더십의 조절 효과를 중심으로. 한국심리학회지.

조경호, 이선우.(2000). 중앙정부의 가정 친화적 인사정책에 관한 실태분석. 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집.

진종순, 장용진.(2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 9(3), 29-55.

_____.(2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안-미국, 영국, 독일 등 외국사례를 중심으로. 공무원HRD, 40-44.

_____.(2011). 서울시 유연근무제의 활성화 방안. 서울경제, 14-20.

_____.(2012). 영국과 우리나라 공공부문 유연근무제의 비교연구. 국가정책연구, 26(3), [KCI등재]장덕성. 중소기업 근로자의 업무인지와 업무수행간 스마트워크 환경의 조절효과 탐색연구 韓國컴퓨터情報學會論文.

최용환.(2010). 지방자치단체 「유연근무제」의 활성화 방안. 충북개발연구원.

통계청.(2012). 2012년 유연근무제 활용 현황 집계 결과. [2013. 3] .

하세정.(2006). 영국 유연근로제도의 현황. 한국노동연구원. 524, 76-82.

한국여성정책연구원.(2011). 유연근무제도와 여성일자리 정책방향. 2011 남녀공용평등정책세미나, 2011년 4월 5일, 서울: 서울지방고용노동위원회.

동청.

한국은행.(2013). 2012년 국민계정. [2013. 3] .

행정안전부.(2013). 유연근무제 운영지침.

현혜진.(2012). 원격근무가 조직생산성에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

홍승아.(2010). 유연근무제의 도입과 발전과제. **젠더리뷰**,(여름호), 30-40.

_____. (2011). 유연근무제를 통한 취업부모의 일 가정양립 지원. **한국정책연구원**.

_____. (2011). 유연근무제와 가족생활의 변화. **젠더리뷰**,(여름호), 50-57.

_____. (2012). 일·가정양립의 관점에서 본 유연근무제: 전략적 선택인가, 젠더 함정인가? **가족과 문화**, Vol.24 No.4,[KCI등재].

황순옥(2013. 7). 지방자치단체의 유연근무제 시행효과에 관한 실증적 연구 : 춘천시청 중심으로. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

- Adams, G. A., & Jex, S. M.(1999). Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 72-77.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K. & Wright, T. A.(2011). Best practice recommendations for estimating interaction effects using meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1033-1043.
- Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P.(2007). Exploring the paradox: Experiences of flexible working arrangements and work-family conflict among managerial fathers in Sweden. *Community, Work and Family*, 10(4), 475-493.
- Allen, T. D., Shockley, K. M., & Poteat, L. F.(2008). Workplace factors associated with family dinner behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 336-342.
- _____. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- _____., & Shockley, K.(2009). Flexible work arrangements: Help or hype? In Crane R, Hill J (Eds.), *Handbook of families and work: Interdisciplinary perspectives* (pp. 265-284). Lanham, MD: University Press of America.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M.(2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*. 5, 278-308.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T.(2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices:

- Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Aryee, S., Fields, D., & Luk, V.(1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25(4), 491-511.
- _____.(1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: Evidence from Singapore. *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Barnett, R., Hyde, J.(2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*. 56, 781-796.
- Barrah J. L., Schultz K. S., Baltes, B., & Stolz, H. E.(2004). Men's and women's eldercare-based work-family conflict: Antecedents and work-related outcomes. *Fathering*, 2(3), 305-330.
- Batt, R., Valcour, P. M.(2003). Human resources practices and predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 42(2), 189-220.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M.(1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265.
- _____, & Vohs, K. D.(2007). Self-regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Compass*, 1(1), 115-128.
- Behson, S. J.(2002). Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(4), 324-341.
- _____.(2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.

- Beutell, N. J.(2010). Work schedule, work schedule control, and satisfaction in relation to work–family conflict, work–family synergy, and domain satisfaction. *Career Development International*, 15(5), 501–518.
- Burke, R. J.(1988). Some antecedents and consequences of work/family conflict. *Journal of Social Behavior & Personality Special Issue: Work and family: Theory, research, and applications*, 3, 287–302.
- Byron, K.(2005). A meta–analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A.(2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work–family interface: An analysis across time. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1045–1054.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M.(2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355.
- Chua, R. Y. J., & Iyengar, S. S.(2006). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 27, 41–79.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y.(2002). Profiles of attribution of importance to life roles and their implications for the work–family conflict. *Journal of Counseling Psychology*, 49(2), 212–220.
- _____, Rich, Y., & Westman, M.(2007). Teachers' occupation–specific work–family conflict. *The Career Development Quarterly*, 55(3), 249–261.

- Clark, S. C.(2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 348–365.
- _____.(2002). Employees' sense of community, sense of control, and work/family conflict in Native American organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 92–108 .
- Davis, S. N., Greenstein, T. N., & Marks, J. P. G.(2007). Effects of union type on division of household labor: Do cohabitating men really perform more housework? *Journal of Family Issues*, 28(9), 1246–1272.
- Donaldson, S. I., & Ko, I.(2010). Positive organizational psychology behavior and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *Journal of Positive Psychology*, 5, 171–199.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P.(2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 179–199.
- Eng, W., Moore, S., Grunberg, L., Greenberg, E., & Sikora, P.(2010). What influences work– family conflict? The function of work support and working from home. *Current Psychology*, 29(2), 104–120.
- Erickson, J. J., Martinengo, G., & Hill, E. J.(2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, 63(7), 955–979.
- Executive Office of the President Council of Economic Advisors (2010, March). Work–life balance and the economics of workplace flexibility. Retrieved from <http://www.whitehouse.gov/files/documents/100331-cea-economics-workplace-flexibility.pdf>.

- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L.(1992). Prevalence of work–family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723–729.
- Frone, M. R., & Yardley, J. K.(1996). Workplace family–supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 351–366.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A.(2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta–analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J.(2009). Times are changing: Gender and generation at work and home.New York, NY: Families and Work Institute.
- Galovan, A. M., Fackrell, T., Buswell, L., Jones, B. L., Hill, E. J., & Carroll, S. J.(2010). The work–family interface in the United States and Singapore: Conflict across cultures. *Journal of Family Psychology*, 24(5), 646–656.
- Geurts, S. A. E., Beckers, D. G. J., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., & Smulders, P. G. W.(2009). Worktime demands and work–family interference: Does worktime control buffer the adverse effects of high demands? *Journal of Business Ethics*, 84(2), 229–241.
- Golden, T. D.(2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319–340.
- _____, Veiga, J. F., & Simsek, Z.(2006). Telecommuting's differential impact on work?family conflict: Is there no

- place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340–1350.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R.(1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350–370.
- Greenhaus, J., & Beutell, J. N.(1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management*. 10, 76–88.
- _____, & Powell, G.(2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*. 31, 72–79.
- Grotto, A. R., & Lyness, K. S.(2010). The costs of today's jobs: Job characteristics and organizational supports as antecedents of negative spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 395–405.
- Grover, S. L., & Crooker, K.(1995). Who appreciates family–responsive human resource policies: The impact of family–friendly policies on the organizational attachment of parents and non–parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288.
- Hammer, L. B., Neal, M. B., Newsom, J. T., Brockwood, K. J., & Colton, C. L.(2005). A longitudinal study of the effects of dual–earner couples' utilization of family–friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799–810.
- _____, Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L.(2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family–supportive supervision behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96, 134–150.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R.(1991). An investigation of

- selected variables affecting telecommuting productivity and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 6(2), 207–225.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Miller, B. C.(1996). Work and family in the virtual office: Perceived influences of mobile telework. *Family Relations*, 45, 293–301.
- _____, Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J.(1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51, 667–683.
- _____, Hawkins A. J., Ferris, M., & Weitzman, M.(2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58.
- _____, Ferris, M., & Martinson, V.(2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63.
- _____, Martinson V, Ferris M.(2004). New-concept part time employment as a work- family adaptive strategy for women professionals with small children. *Family Relations*, 53(3), 282–292.
- _____, Yang, C., Hawkins, A. J., Ferris, M.(2004). A cross-cultural test of the work-family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and Family*, 66(5), 1300–1316.
- _____, Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M.(2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163 .

- Hornung, S., & Glaser, J.(2009). Home-based telecommuting and quality of life: Further evidence on an employee-oriented human resource practice. *Psychological Reports*, 104(2), 395–402.
- _____., Glaser, J., Rousseau, D. M., Angerer, P., & Weigl, M. (2011). Employee-oriented leadership and quality of working life: Mediating roles of idiosyncratic deals. *Psychological Reports*, 108(1), 59–74.
- Hughes, E. L., & Parkes, K. P.(2007). Work hours and well-being: The roles of work-time control and work-family interference. *Work & Stress*, 21(3), 264–278.
- Jarrett, V.(2010, 4). A conversation on workplace flexibility.
- Jex, M., & Elacqua, T. C.(1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, 13, 182–191.
- Katz, D., & Kahn, R.(1978). *The social psychology of organizing*. 2nd ed.. New York, NY: Wiley; 1978.
- Kattenback, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F.(2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295.
- Kegan, R., & Lahey, L.(2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transforming organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Kelly, E., Kossek, E., Hammer, L., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L., & Kaskubar, D.(2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. In: Walsh, JP.; Brief, A., editors. *The Academy of Management Annals*. Vol. Volume 2. New York, NY: Routledge, 305–349.

- Kossek, E. E.(2005). Workplace policies and practices to support work and families. In: Bianchi, S.; Casper, L.; King, R., editors. Work, family, health, and well-being. Mahwah, NJ: Erlbaum; 2005. p. 97–116.
- _____.(2006). Work and family in America: Growing tensions between employment policy and a changing workforce. A thirty-year perspective. In: Lawler, E.; O'Toole, J., editors. America at work: Choices and challenges. New York, NY: Palgrave MacMillan 53–72.
- _____., Lautsch, B. A., Eaton, S. C.(2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367.
- _____., Michel, J., Zedeck, S.(2010) Handbook of industrial–organizational psychology. Washington, DC: American Psychological Association. Flexible work scheduling; p. 535–572.
- _____., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B.(2011). Workplace social support and work?family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work?family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289.
- _____., Baltes, B. B., & Matthews, R. A.(2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(3), 352–359.
- Greenhaus, J., & Beutell, J. N.(1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management*. 10, 76–88.

- Lapierre, L. M., & Allen, T. D.(2012). Control at work, control at home, and use of planning behavior: Implications for work interference with family and family interference with work. *Journal of Management*, 38, 1500–1516. doi: 10.1177/0149206310385868.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C.(2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(2), 795–827.
- Leiter, M. P., & Durup, M. J.(1996) Work, home, and in-between: A longitudinal study of spillover. *Journal of Applied Behavioral Science*. 32, 29–47.
- Lu, L., Kao, S., Chang, T., Wu, H., & Cooper, C. L.(2008). Work/family demands, work flexibility, work/family conflict, and their consequences at work: A national probability sample in Taiwan. *International Journal of Stress Management*, 15(1), 1–21.
- Madsen, S.(2003). The effects of home-based teleworking on work family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35.
- Madsen, S, R.(2006). Work and family conflict: Can home-based teleworking make a difference? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 9(3), 307–350.
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G.(2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436.
- Maria, Ferris(2010). IBM Global Workforce Diversity.
- Martinengo, G., Jacob, J. I., & Hill, E. J.(2010). Gender and the work–family interface: Exploring differences across the family. *Journal of Family Issues*, 31, 1363–1390.

- Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., & Fraile, G.(2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three.
- Matsui, T., Ohsawa, T., Onglatco, M.(1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior*, 47(2), 178-192.
- Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A.(2010). Advancing measurement of work-family boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*. 77, 447-460.
- Mennino, S. F., Rubin, B. A, & Brayfield, A.(2005). Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture. *The Sociological Quarterly*, 46, 107-135.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C.(2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Labor Research*, 27(4), 555-574.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A, & Baltes, B. B.(2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Miller, S.(2011, February). Workplace flexibility partnership to 'move work forward.' Retrieved from.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F.(2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126(2), 247-259.
- Pal, S., & Saksvik, P. O.(2008). Work-family conflict and psychosocial

- work environment stressors as predictors of job stress in a cross-cultural study. *International Journal of Stress Management*, 15, 22-42.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300.
- Peters, P., van der Lippe, T.(2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447.
- Porter, S., Ayman, R.(2010). Work flexibility as a mediator of the relationship between work-family conflict and the intention to quit. *Journal of Management and Organization*, 16(3), 414-424.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B.(2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), 259-277.
- Rau, B. L., & Hyland, M. M.(2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Schieman, S., & Young, M.(2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391-1414.
- Schmidt K. H., & Neubach, B.(2007). Self-control demands: A source of stress at work. *International Journal of Stress Management*, 14(4), 398-416.
- Shforth, B. E, Kreiner, G. E., & Fugate, M.(2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

- Shellenbarger, S.,(2008. 11). Downsizing maternity leave: Employers cut, pay, time off. *The Wall Street Journal*.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D.(2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493.
- _____, & Allen, T. D.(2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131–142.
- SHRM Executive Roundtable on Workplace Flexibility. (2010, September). Society for Human Resource Management, Washington, DC. Retrieved online February 28, 2012.
- Silver, H.(1993). Homework and domestic work. *Sociological Forum*, 8(2), 181–204.
- _____, & Goldscheider, F.(1994). Flexible work and housework: Work and family constraints on women's domestic labor. *Social Forces*, 72(4), 1103–1119.
- Staines, G. L, & Pleck, J. H.(1984). Nonstandard work schedules and family life. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 515–523.
- Stevens, D. P., Kiger, G., & Riley, P. J.(2006). His, hers, or ours? Work–to–family spillover, crossover, and family cohesion. *The Social Science Journal*, 43(3), 425–436.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C.(1995). Impact of family–supportive work variables on work–family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15.
- Voydanoff, P.(1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and Family*,

50(3), 749-761.

- _____. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work-to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 491-503.
- _____. Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two.

3. 기 타

문화일보.(2013). 재택근무도 경제난 탓 퇴출...美베스트바이 관리자와 협의해야 허가. 3월 10일.

서울신문.(2012). 지자체 유연근무 유연하지 않아요. 12월 12일.

기획재정부 <http://www.mosf.go.kr/news/news02.jsp>

법 제 처 <http://www.moleg.go.kr/main.html>

통 계 청 http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/2/1/index.board

한 국 은 행 <http://www.bok.or.kr/contents/total/ko>

행정안전부 <http://www.mospa.go.kr/gpms/srch/search.jsp>

ABSTRACT

A study on the effect of the Work-Life Balance Policy on Organizational Performance of Local Government – Based on Gyeonggi-Do –

Lee, Yoon Muk
Major in Public Administration
Dept. of Public Administration
The Graduate School
Hansung University

Since the society evolved to the information society and the knowledge based society, the Work-Life Balance(WLB) has emerged as main topic in the company, government and academic field. Hill argued that the WLB policy focused on the flexibility of time and place in work environment, that is, “the employee decides the works – when, where, how.” Many workplace are practicing WLB by flexible workplace, flexible time and Smart Work. It is obvious that WLB policy is becoming the global trends.

South Korea is promoting the WLB policy at national level. The Ministry of Strategy and Finance nominated several government agency as ‘leading agency.’ Local Governments are reflecting WLB concepts on their human resource policy, especially Gyeonggi-Do. Gyeonggi-Do is promoting WLB policy as demonstration project. It is the first attempt among the Local Governments. But few studies are conducted on the effect of WLB policy. Especially, the empirical evidence that reveals the relationship between WLB policy and organizational performance is not

sufficient.

This study is designed to empirically examine the effect of the WLB programs on the organizational performance in local government. Independent variable is the WLB policy, divided by three domains : the work domain, the life domain, and work-life balance domain. The work domain reflects the work environment, e.g. work productivity, communication. The life domain contains opportunities that provide flexibility to employees. The work-life domain reflects the domain that the work and the life are coexisting. Dependent variable is the organizational performance of local government. Data was collected at Gyeonggi-Do and affiliated organization. Correlation analysis and regression analysis was conducted to analyze the data.

The findings of this study was as follows : First, the factors that construct the WLB policy was significant on organizational performance. Second, the work-life domain was the most significant factor of the relationship between the WLB policy and the organizational performance. The conclusion of this study was that the WLB policy needs to focus on work-life domain factors, to maximize the effectiveness of the policy.

This study adds a new empirical evidence to enlighten the relationship between the WLB policy and organizational performance. Further study need to be conducted, to provide sufficient empirical evidence of the effectiveness of the WLB policy. The impact of IT technology and discretion of the employee need to be examined to enlighten the relationship between WLB policy and organizational effectiveness.

【Key words】 : work, life, organizational performance, flexible time flexible workplace, WLB policy