

군 조직에서 조직시민 행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Work-Family Conflict

정 민 철(Min-Cheol Jeong)*, † 김 오 현(Oh-Hyun Kim)**

초 록

대부분의 조직시민행동에 관한 연구가 조직유효성 측면에서 긍정적 영향을 다룬 것에 반해 본 연구는 높은 수준의 조직시민행동이 조직 구성원의 직장-가정 갈등의 수준을 높이는 부정적 영향을 초래할 수 있다는 데 초점을 맞추었다. 하지만, 이러한 가능성이 모든 조직이나 구성원들에게 보편적으로 적용될 수는 없기에 이를 관리하기 위한 조직 차원, 개인 차원의 대안을 제시하는 데 또한 목적을 두었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 기존의 관련 연구를 분석하여 연구모델과 가설을 수립하고, 군인, 교사, 소방관, 은행원, 경찰관, 항공승무원 등 8개 직종의 기혼직장인 590명을 대상으로 실증분석을 실시함으로써 모델과 가설의 타당성을 검증하였다. 본 연구의 결과로 조직시민행동의 부정적 영향 즉, 높은 조직시민행동을 보이는 직장인일수록 직장-가정 갈등을 높게 지각하는 것을 확인하였다. 또한, 개인의 SOC 전략이 높을수록, 조직의 가족 친화적 분위기에 대한 지각이 높을수록 이러한 부정적 영향이 덜 나타난다는 것을 알 수 있었다.

ABSTRACT

Work and family are two major fields of one's life. In the past, the role of each gender has been separated, and there was no conflict between two fields. However, the increasing rate of working woman and the mode of social change that the male has also responsible of caring family and individuals has more interested in their personal life make consider these two fields as a whole.

A number of studies have shown that OCB contribute in important ways to organizational functioning and performance. Whereas citizenship behavior may affect organizations in several positive ways, it is also possible that engaging in such behaviors could have negative consequences for the employees who do so. There may be other personal costs such as work-family conflict that accrue to individuals who engage in high levels of citizenship behavior.

논문접수일 : 2009년 10월 9일 논문게재확정일 : 2009년 12월 18일

* 공군보라매리더십센터 리더십강사, 제1저자

** 국방대학교 관리대학원 리더십학과 교수, 공동저자

† 교신저자

The purpose of this study is to investigate the moderating effect of the SOC strategy and Family Friendly Atmosphere on the negative effects of OCB on Work-Family Conflict. Questionnaire data were collected from 590 in different jobs.

According to the result of empirical analysis, it proved that the more OCB effect on the more Work-Family Conflict. it also was found that the SOC strategy and Family Friendly Atmosphere moderate the relation between OCB and Work-Family Conflict. At the end of the paper, theoretical and managerial implications of this study, future research directions are discussed.

Keywords : Organizational Citizenship Behavior(OCB), Work-Family Conflict(WFC), Selection, Optimization, Compensation(SOC), Family Friendly Atmosphere

I. 서 론

조직행동이나 인적자원관리 분야에서 ‘개인과 조직의 조화’라는 원칙은 오랫동안 그 중요성이 강조되어 왔으나, 그 이면에 ‘조직 내 개인’이라는 암묵적 가정을 가짐으로써 기존의 연구들은 조직의 문제를 개인의 전체 생활 영역으로부터 분리시켜 다루었다. 하지만 노동시장이나 가족구조 등의 다양한 환경변화와 함께 최근 들어 직장과의 조화에 대한 중요성이 크게 부각되고 있다. 따라서 조직에서 개인의 태도나 행동을 이해하기 위해서는 조직구성원을 단순히 조직 내 개인의 측면에서 파악해서는 안 되며 조직 외적인 측면을 공유하는 전체로서 인간을 보아야 할 필요성이 있다 (강정원, 2008).

온라인 리크루팅 업체 잡코리아(www.job-korea.co.kr)가 국내 기혼 직장인 663명을 대상으로 ‘직장-가정의 갈등으로 인한 신 샌드위치 증후군¹⁾’에 대해 조사한 결과(2007년 6월 5일) 응답자 중 73.8%가 직장-가정 간 갈등을 겪고 있다고 응답했다. 이러한 갈등은 주로 이직의도의 증가, 직장만족과 조직몰입의 감소, 직장생활의 질에 부정적 영향을 미치고 있는 것으로 조사됐으며, 갈등요인에 대해서는 초과근무시간, 고용불안,

자녀양육에 대한 책임 등이 주요 원인으로 나타났다. 그렇다면, ‘직장과 가정’이라는 두 마리 토끼를 모두 잡을 수는 없는 것일까? 직장-가정 간 갈등을 최소화하고, 나아가 두 영역의 조화를 이루기 위해서는 개인과 조직 차원에서 무엇이 필요할까?

그동안 많은 연구들에서 조직시민행동은 조직의 기능과 성과에 상당한 공헌을 하는 것으로 나타났다. 또한 그들은 조직시민행동이 구성원들에게 직장을 보다 매력적으로 만듦으로써 우수인재들을 확보하고 유지하는 조직 유효성을 강화시킨다고 주장하였다(Reich, 2001). 그럼에도 불구하고 Organ & Ryan(1995)은 훌륭한 조직시민이 되는 것이 종업원들의 스트레스와 과부하에 영향을 미치며, 직장-가족 갈등과 같이 또 다른 개인적 비용의 발생에도 영향을 미친다는 것을 주장하였으며 이는 오랫동안 간과되어왔다. 이렇게 간과되어온 가능성들은 기업들이 점점 종업원들에게 더 많은 노력과 더 긴 근무시간 등을 요구하면서 문제점으로 나타나기 시작하였다. 하지만 이러한 가능성이 높은 수준의 조직시민행동을 보이는 모든 직장인들이나 그러한 조직에 보편적으로 적용될 수는 없다. 이를 관리하기 위한 개인과 조직 차원의 대안이 존재하기 때문이다.

1) 신 샌드위치 증후군 : 셀러리맨이 자기가 몸담고 있는 직장에서도 크게 인정을 받지 못 하고, 또한 가정에서 조차도 버림당하고 있다고 고민하는 증세임.

성공하는 사람과 실패하는 사람의 단 한 가지 차이, 그것은 바로 ‘선택과 집중’의 기술이다(김현기, 2007). 직장생활을 하고 있는 근로자가 매 순간 직장과 가정생활 중 어떤 것을 선택하고, 집중해야 직장생활과 가정생활의 갈등을 줄이고 조화와 공존이라는 성공의 열쇠를 거머쥌 수 있겠는가? 심리학에서 이런 질문에 대한 답을 찾아본다면 P. Baltes & M. Baltes(1990)이 제안한 선택과 집중의 인생관리 전략이라 할 수 있는 SOC 전략이 해당될 것 같다(하미옥·김정남, 2006). 성공하는 사람들에게는 시간, 공간, 능력의 제한된 상황에서도 선택과 집중의 전략을 효과적으로 실천한다는 공통점이 있기 때문이다.

2008년 포춘(Fortune)지가 선정한 ‘가장 일하고 싶은 100대 기업’에 가족 친화적인 경영으로 유명한 인터넷 검색사이트 기업 Google이 선정된 것과는 반대로 대다수 기업에서 종업원의 욕구의 다양성은 무시되고 있는 실정이다. 이는 모든 종업원들이 헌신적으로 일을 해도 경쟁에서 살아남기 힘든 마당에 다양한 욕구를 인정해 주는 것이 기업을 도태시킬 수밖에 없을 것이라는 불안감과 가족 친화적 조직문화로의 개선이 조직유효성을 떨어뜨릴 것 같은 잘못된 믿음 때문이다(박보람·김효선·구자숙·박찬희, 2007). 한편, 가정생활이 직장생활에 영향을 미치게 된다는 학문적 근거가 제시되면서 인적자원관리 차원에서 근로자의 가족역할을 지원하는 조직이 주목받기 시작했다(Ozeki, 2003).

본 연구는 많은 조직들이 조직시민행동을 강조하면서 이들 구성원들에게 미칠 수 있는 부정적 영향을 간과하고 있으며, 그리고 이러한 가능성에 있어서 조직과 개인 차원에서 이를 줄이기 위한 대안을 찾을 필요성을 인식하여 진행되었다. 본 연구의 구체적인 연구범위를 제시하면 첫째, 조직시민행동의 부정적 결과로 직장-가정 갈등과의 관계를 다루고자 한다. 둘째, 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 있어서 이들 관계를

강화 또는 약화 시키는 개인과 조직 차원의 상황요인을 탐색함으로써 상황적합적인 접근을 시도하고자 한다. 셋째, 한국의 공조직과 사기업, 군과 민간부문을 포괄하여 설명할 수 있는 연구결과물이 부족하다는 점에서 군대, 학교, 은행, 항공사, 병원, 소방서, 경찰서 등 다양한 직종에 근무하는 기혼 남녀 직장인을 대상으로 하였다.

이상과 같은 문제제기 및 연구범위를 토대로 본 연구는 다음과 같은 세 가지 가설관계에 대한 실증검증을 실시하고자 한다. 첫째, 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 어떠한 영향을 미치는 지를 살펴본다. 둘째, 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 있어서 개인의 SOC 전략 수준에 따라 어떻게 달라지는 지 살펴본다. 셋째, 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 있어서 조직의 가족 친화적 분위기 지각정도에 따라 어떻게 달라지는 지 살펴본다.

II. 선행연구 검토와 가설도출

2.1 직장-가정 갈등

Greenhaus & Beutell(1985)은 직장-가정 갈등(Work-Family Conflict, 이하 WFC)을 “직장과 가정 두 생활 영역에서의 역할압력이 여러 가지 이유로 상호 양립할 수 없는 경우가 발생하는 역할 간 갈등의 한 형태”로 정의한다. 즉, 직장역할에 참여함으로써 가정역할을 수행하는 것이 어려운 경우와 반대로 가정역할에 참여함으로써 직장역할 수행이 어려운 경우에 발생하는 역할갈등이다. 예를 들어 직장에서 상사가 초과근무를 요구하거나 일을 집에 가져가서 해 오라는 요구를 할 경우, 저녁시간에는 가족 일에 관심을 가져주기를 원하는 아내와 자녀들의 압력과 갈등을 일으키게 된다. 따라서 이러한 갈등은 인간이 가진 신체적, 정신적 자원들은 제한되어 있고 직장생활과 가정생활 영역에서 이런 자원들을 조화롭게 사용하지 못함

으로써 나타나는 역할갈등의 과정이라고 볼 수도 있고, 한 영역에서 적응하고 효과적으로 기능하기 위하여 학습한 기술이나 가치들이 다른 영역에 다른 영역에서는 효과적이지 못한 경우라고 볼 수도 있다.

직장-가정 갈등(WFC)에 대한 대부분의 연구들은 이를 역할 간 갈등의 한 유형으로 파악하고 있다(Higgins, Duxury, & Irving, 1992). 일반적으로 WFC는 직장생활로 인해 가정생활이 방해받는 경우(Work Interference with Family ; WIF)와 가정생활로 인해 직장생활이 방해받는 경우(Family Interference with Work ; FIW)의 두 가지 형태가 있는데, 이러한 두 가지 갈등은 어느 한 쪽이 일방적으로 다른 쪽에 갈등을 유발한다기보다는 양방향적으로 상호 순환적인 특성을 지니게 된다. 따라서 이 두 갈등 간에는 정(+)적인 관계가 있다(Frone, Russell & Cooper, 1992).

Ingen과 Hollenbeck(1991)은 역할 간 갈등이 각 역할 영역내의 요인들에서 비롯되며, 경험되는 갈등의 내용이나 갈등해소 전략이 갈등 요인에 따라 달라지기 때문에 갈등의 원천을 이해하는 것이 중요함을 강조하였다. 따라서 WFC도 그

원천에 따라 연구되어야 할 필요가 있으며, 본 연구의 목적이 WFC의 선행요인으로서 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)의 부정적 영향을 살펴보는 것이기 때문에 WFC의 선행요인들을 살펴보면 <표 1>과 같다.

선행연구들은 WFC를 일으키는 요인들을 개인 간 차이, 가정, 직장과 관련해서 주로 보아왔으며, 여러 변인들과 WFC의 관계를 가설적으로 제시하거나 경험적으로 입증하였다. 선행연구에서 중요하게 다루어진 개인 차 변인으로는 성격, 가치관 등이고, 가정과 관련해서는 가족의 수, 배우자의 취업여부, 가족구성원의 사회적 지지 등이며, 직장 관련해서는 근무시간, 역할특성, 직무특성 등을 들 수 있다.

2.2 조직시민행동

본 연구에서 WFC의 선행변수로 다루고자 하는 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, 이하 OCB) 개념의 중심은 Organ(1988)의 정의라 할 수 있다. OCB에 대한 최초이자 지금까지도 가장 널리 수용되고 있는 정의이기 때문

<표 1> 선행연구에서 논의된 WFC의 원인

구분	내용	연구자
개인차 변인	· 성격요인 : A형 성격유형 · 스트레스 대처양식 : 정서 지향적 대처양식 · 역할몰입 : 직장몰입, 가정몰입 · 유교적 근로가치	Burke(1988) Wiersma(1994) Greenhaus et al.(1985) 이은희(2000)
가정 관련 요인	· 가족의 수(자녀, 부양가족의 수) · 자녀유무 · 배우자의 취업여부(맞벌이여부) · 가족구성원의 사회적지지	Holahan & Gilbert(1979) Barnett & Baruch(1985) Frone et al.(1992) 강혜련 · 최서연(2001)
직장 관련 변인	· 근무시간 - 업무시간, 출근일수, 초과근무 - 근무시간 탄력성 · 역할특성 : 역할갈등, 역할보호성, 역할과다 · 직무특성 : 직무의 도전성, 다양성, 자율성 · 직장의 조직문화	Hughes & Galinsky(1994) Bohen & Viveros(1981) Burke, Weir & Duwors(1980) Jones & Butler(1980) Karen(1999)

주) 선행연구를 바탕으로 연구자가 정리

이다. Organ(1988)은 OCB를 “공식적(formal) 보상시스템에 의해서 명백히(explicitly) 또는 직접적으로(directly) 인식되는 것은 아니지만, 총체적(aggregate)으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 자유 재량적(discretionary) 행동”이라 정의하고 있다.

OCB에 대한 연구가 앞서 진행되고 있는 외국의 경우에도 현재까지 연구경향은 OCB의 결과영향보다는 선행요인의 파악에 주력하고 있다. 물론 최근 들어서 OCB의 결과에 관한 관심이 증가하고 있는데, 이와 관련해서는 두 가지의 연구경향이 관찰된다. 그 하나는 조직성이나 혹은 조직유효성에 대한 OCB의 영향을 살피는 것이고, 다른 하나는 성과평가나 임금인상, 또는 승진결정 등을 포함하는 경영의사결정(managerial decision making)에 대한 OCB의 영향을 살피는 것인데, OCB는 이들 모두에 대해서 긍정적 효과를 미친다고 보고되고 있다(김경석, 2006).

이상에서 우리는 대부분의 연구들이 OCB의 긍정적 효과에만 관심을 기울이고 있다는 사실을 느낄 수 있지만, 다음의 몇몇 연구들은 OCB의 부정적 효과 즉, OCB가 WFC에 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이라는 가능성에 대한 일부 근거를 제공해 주고 있다.

첫째, Organ & Ryan(1995)은 높은 수준의 OCB를 보이는 개인들에게 돌아올 수 있는 잠재적 결과물 가운데 하나로 과부하(overload)를 제시하고 있다. 즉 높은 수행 수준의 OCB는 개인들에게 물리적 및 심리적 부담을 야기할 수 있다는 지적이다.

둘째, Podsakoff & MacKenzie(1994)는 관리자들이 일부 OCB를 과대평가하면서 그렇지 못한 사람들을 과소평가하는 경향이 있다는 것을 발견하였다. 이러한 이유에서 종업원들은 자신들이 협력적, 헌신적인 사람이라는 인식을 지속시키기 위

해서 높은 수준의 OCB에 참여해야 한다는 압력을 느끼게 되는 것이다. 실제로 Williams(1999)는 현재의 조직들이 자녀를 돌보는데 시간을 빼앗기지 않고, 모든 시간동안 일하는 사람을 ‘이상적인 종업원’으로 간주한다는 것을 증명하였다. 이로 인한 습관적인 야근이나 주말 근무, 추가적 과업에 자원하는 것 등과 같은 OCB는 WFC와 같은 높은 개인적 비용을 지불하게 한다.

셋째, OCB가 WFC에 부정적 영향을 미친다는 선행연구가 최근에 보고되었다. Bolino & Turnley(2005)는 OCB의 특정한 형태인 개인 주도성²⁾(Individual initiative)이 역할과부하, 직무스트레스, WFC에 정(+)의 영향을 미치는데 있어서 성별의 조절효과를 증명하였고, 국내에서도 비슷한 결과를 보고하였다(김윤희, 2007). 또한, 김경석(2006)은 OCB가 직무소진(burnout)을 매개로 WFC에 부정적 영향을 미친다는 것을 증명하였다.

마지막으로, 조직의 입장에서 종업원들이 높은 수준의 OCB를 가지고 업무에 임할 경우 성과 향상이나 목표달성에 보다 효과적이기 때문에 이를 적극적으로 장려한다. 하지만 이는 종업원들에게는 공식적으로 규정된 직무 수준 그 이상으로 활동하는 것을 강요하게 되고, 그들에게 추가적인 시간과 에너지, 노력의 투입을 암묵적으로 요구하는 것이 된다. 따라서 OCB가 강조될수록 종업원들은 OCB와 역할 내 행동 간의 구분이 모호해져서 갈등이 유발될 수 있다(Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001). 또한 OCB가 장려되는 상황은 종업원에게 모든 일에 보다 적극적으로 대처하고 더욱 열심히 일할 것을 격려하는 것으로 받아들여질 수 있고(Reich, 2001), 자신들의 동료들을 보다 더 많이 도와줘야 한다는 압박감에 시달릴 수 있다(Perlow & Weeks, 2002). OCB의 이러한 영향으로 인하여 종업원은 자신에게 주어진 시간과 능

2) 개인 주도성(Individual initiative) : 종업원이 최소한으로 요구되는 수준이나 일반적으로 기대되는 수준 이상으로 직무 관련 행동에 자발적, 호의적인 태도.

력을 초과하는 책임과 활동을 의미하는 역할과부하를 기업에서 요구하고 있다는 것을 느끼게 된다. 이러한 역할과부하로 인해 OCB가 WFC에 부정적 영향을 끼칠 것이라는 추론이 가능하며, 선행연구 결과들을 토대로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 조직시민행동은 직장-가정 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 개인의 SOC 전략

Baltes & Baltes(1990)는 인간의 발달과정을 “환경적응력과 정신적인 능력에서의 변화이며, 그 변화 속에서 겪는 성장분과 상실분의 지속적인 상호작용”이라고 정의하면서, 인간의 성공적인 적응 발달모델인 “보상을 수반한 선택적 최적화모형(Selection, Optimization, Compensation, 이하 SOC)”을 개발했다(Baltes & Baltes, 1990).

Freund & Baltes(2002)에 의하면, 선택(Selection)이란 ‘목표를 설정하고, 목표의 우선순위를 구성하며, 개인이 설정한 목표에 어느 정도 헌신할 것인가를 결정하는 과정’이다. 각 개인은 능력이나 정력, 시간, 돈, 그리고 사회적 지위 등에서 제한을 받기 때문에 선택은 특정한 기능영역에 자원을 집중함으로써 자원의 낭비를 막고, 발달적 방향으로 인도하는 역할을 한다. 최적화(optimization)는 ‘선택한 목표를 수행하기 위하여 수단이나 자원을 획득하고 적용하는 과정’에 해당한다. 따라서 최적화란 바라는 목표를 향해 자신의 능력을 적응적이며 긍정적인 방향으로 변화시키는 것이며, 지식축적, 수단의 활용, 목표몰입, 실행, 노력과 같은 행동을 증가시켜주는 요소들로 나타난다. 보상(compensation)은 ‘바라는 목표를 향해 가용한 수단을 더 이상 사용할 수 없을 때, 주어진 기능 수준을 유지하기 위한 대안적인 수단의 사용’이라 할 수 있다. 일반적으로 환경조

건의 변화로 자원들이 변화하기 때문에, 동일한 목표 달성을 위해 새로운 수단이 요구되거나, 개인 자원의 고갈, 다양한 수단들의 상실을 경험할 때, 그 기능수준을 유지하기 위해서 보상이 필요하다. 보상은 다양한 형태로 나오는데, 가정에서의 사례는 집밖에서의 시간확보를 위해 보모를 고용하는 것이다(Wiese, Freund, Baltes, 2000).

SOC 전략은 성공적 발달 혹은 적응적 발달을 설명하는 일반이론으로서 지금까지 인간의 적응을 설명하는 어떤 이론보다 포괄적이고, 종합적인 특성을 지니고 있다(장휘숙, 2003). 또한, WFC는 직장과 가정에서 요구되는 역할 기대를 모두 충족시키기에는 시간과 노력이 한정적이기 때문에 어느 한 쪽을 강조할 경우에는 다른 한 쪽은 등한시하게 된다는 가정 하에서 발생하는 갈등을 의미한다(Greenhaus & Beutell, 1985). OCB를 자발적인 도움행위라는 관점에서 볼 때, 개인의 SOC 전략은 직장영역과 가정영역에 대한 시간과 노력의 선택과 집중을 결정하는 중요한 요인으로 활용할 수 있으며 이는 OCB가 WFC에 미치는 영향에 있어서 WFC 수준을 조절할 것이라는 추론을 가능케 한다. 이러한 추론을 가능케 하는 데 도움이 될 몇 가지 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, Lerner, Freund, Stefains와 Habermas(2001)는 직업 선택과정에 있는 청소년들이 SOC 전략을 사용함으로써 원하는 직업 선택에 성공하고, 발달 가능성을 최대화할 수 있을 것이라 보고했다. 젊은 층의 전문직 종사자들로 구성된 표본에서 경력 및 파트너 관련 목표추구에서 높은 SOC 점수를 보인 개인들은 전반적인 삶의 성공, 구체적인 영역(직장과 가정)과 관련된 성공에서 높은 점수를 보여주었다(Wiese et al., 2000).

둘째, SOC 전략이 환경(직장, 가정) 스트레스원을 매개로 하여 WFC의 연구에 적용된 Baltes와 Heydens-Gahir(2003)의 연구는 직장 및 가정의 영역에서 SOC 전략을 사용한다고 보고한 사람들은 낮은 수준의 환경 스트레스원의 수준과 관

런 있었고, 낮은 수준의 WFC를 경험한다고 보고했다. 이들의 연구는 SOC 전략을 WFC 영역에 적용시킨 첫 번째 연구로서 그들이 제안한 이론적인 모델은 유의한 결과를 얻었다.

셋째, 국내 연구에서도 하미옥과 김정남(2008)은 SOC가 가정-직장갈등을 유의하게 감소시키는 변수이며 가정역할 스트레스원이 가정-직장 갈등을 결정하는 과정에서 조절효과가 있는 것을 증명하였다. 하미옥과 김정남(2008)의 연구는 스트레스원이 가정-직장 갈등에 영향을 미치는 과정에서 SOC의 조절효과를 증명한 연구라는 점에서 본 연구의 조절변수로 사용하는 데 무리가 없을 것이라 판단된다.

이러한 선행연구 결과들을 종합해 볼 때, OCB가 WFC에 영향을 미치는 과정에서 개인의 SOC 전략이 이를 조절할 것이라는 추론이 가능하며, 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 2> 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향은 개인의 SOC 전략이 높은 구성원보다 낮은 구성원에게 크게 나타날 것이다.

2.4 조직의 가족 친화적 분위기

Muchinsky(2000)는 “회사는 직장과의 가정 사이에서 발생하는 갈등을 감소시킬 수 있도록 배려해야 하며, 만일 이에 신경을 쓰지 않는다면 종업원들의 태만, 결근, 이직이 늘어나고 직무수행이 저하되기 때문에 결국 직장에서의 효율성이 낮아진다.”고 했다. 또한 최근 들어 종업원들의 조직 내 업무나 역할 뿐만 아니라 배우자, 가족, 여가 등에서 같은 직무 외 역할 역시 종업원의 삶에서 중요한 부분임을 인식하게 되었다(Allen, 2001). 그러므로 기업은 WFC를 최소화할 수 있는 환경을 제공해야 할 필요성에 직면해 있다고 볼 수 있는데

이러한 변수로 가정할 수 있는 것이 조직의 가족 친화적 분위기(Family Friendly Atmosphere)이다. Allen(2001) & Thompson, Beauvais & Lyness(1999)에 따르면 가족 친화적 분위기는 “조직 구성원이 직장 생활과 가정생활 모두를 조화시켜 나갈 수 있도록 조직이 지원하고 가치를 두는 범위 내에서 공유되는 총체적인 신념, 규범으로 조직이 얼마나 가족 친화적인가에 대한 구성원의 전반적인 지각 정도”라 정의할 수 있다. 최근 조직의 지원이 종업원의 가정생활에 미치는 영향에 대한 직접적인 연구가 진행되고는 있으나, 연구의 수는 턱없이 부족한 실정이다(Ozeki, 2003; Allen, 2001). OCB가 직장 생활의 두 영역에 있어서 상대적으로 직장 영역에 치우친 행위라는 관점에서 볼 때, 조직의 가족 친화적 분위기는 개인이 가정 영역에 있어서 부족한 시간과 노력을 보상해 주는 역할을 하는 중요한 요인으로 활용할 수 있음을 추론해 볼 수 있다. 이러한 추론을 가능케 하는 몇몇 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 종업원의 기여도를 근무시간으로 판별하는 조직분위기는 근로자로 하여금 가정에 대한 책임을 위해 근무시간을 줄이는 것을 꺼리도록 만들고 이는 WFC에 영향을 미친다. 여러 실증연구에서도 종업원이 오랜 시간 일하는 것을 기대하는 조직일수록 근로자의 WFC가 증가하는 것으로 나타났다(Parasuraman, Purohit, Godshalk & Beutell, 1996).

둘째, Thompson 등(1999)은 가족 친화적인 조직분위기가 근로자의 정책 이용률을 높일 뿐 아니라, WFC를 감소시키고 있음을 밝혔다. 그들의 연구에서 가족 친화적인 복지제도의 이용 가능성과 가족 지원적 직장-가정 문화는 종업원의 정서적 몰입과는 정(+)의 관계를, WFC와 이직의도와는 부(-)의 관계가 있음을 규명하였다. 또한, Karen(1999)도 자신이 속한 조직의 문화가 가족 친화적이라고 지각하는 구성원일수록 직장-가정 간 갈등을 낮게 지각함을 보고하였다.

셋째, 강혜련과 최서연(2001)의 국내 연구결과, 가족 친화적인 조직문화가 WFC와 부(-)적인 관계가 있다고 밝혔다. 또한, Barocas(2005)의 최근 연구에서도 조직이 더 많이 가족을 지원해 주는 조직문화를 가지고 있을수록 일로 인해 가족에게 부정적인 전이가 덜 일어나게 되어 WFC를 낮춘다는 연구결과를 보고하고 있다.

이상의 선행연구들에서 가족 친화적 조직분위기는 근로자의 직장역할 기대와 가정역할 기대 간 균형을 쉽게 이루도록 결과적으로 WFC를 감소시킬 수 있는 하나의 변인으로 추론이 가능하다고 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 조직시민행동이 직장-가정 갈등에 미치는 영향은 조직의 가족 친화적 분위기에 대한 지각이 높은 구성원보다 낮은 구성원에게 크게 나타날 것이다.

<그림 1>은 이상에서 설정된 3개의 가설들이 제시하고 있는 변수들 간의 관계를 연구모형으로 제시하였다.

III. 연구방법

3.1 변수의 조작적 정의 및 측정도구

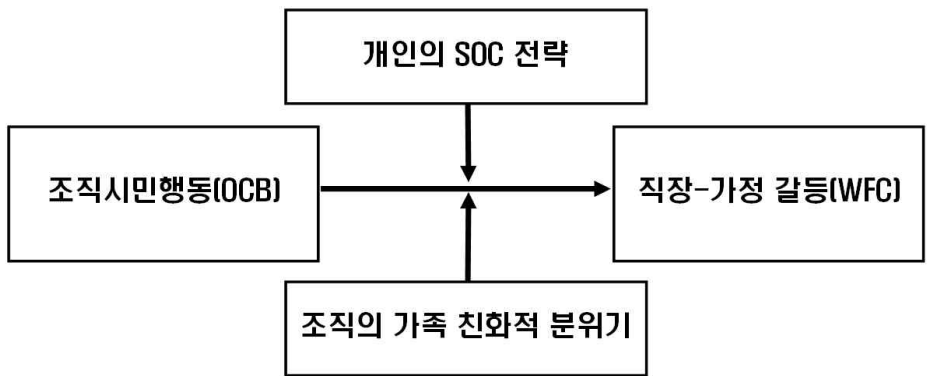
본 연구에서는 독립변수로 OCB, 종속변수로 WFC, 조절변수로 SOC 전략과 가족 친화적 분위기를 설정하였다. 본 연구에서 사용된 변수들의 조작적 정의와 측정도구는 다음과 같고, 모든 설문은 Likert 5점 척도로 1점은 “전혀 아니다” 5점은 “매우 그렇다”로 구성하였다.

3.1.1 직장-가정 갈등

WFC는 Greenhaus & Beutell(1985)의 정의에 따라 “직장과 가정 두 생활 영역에서의 역할압력이 여러 가지 이유로 상호 양립할 수 없는 경우가 발생하는 역할 간 갈등의 한 형태”로 정의하고, Gutek, Searle & Klepa(1991)이 개발한 5개 문항으로 측정하였다.

3.1.2 조직시민행동

OCB는 Organ(1988)의 정의에 따라 “공식적 보상시스템에 의해서 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인들의 자유 재량적 행동”으로 정의하고, Williams와 Anderson(1991)의 척도 중 ‘개인지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior toward Individual : OCBI)’



<그림 1> 연구모형

을 측정하는 7개 문항을 활용하였다. 본 측정도구는 특정한 개인에 직접적으로 혜택을 주고 간접적으로 조직에 이익을 주는 ‘개인지향 조직시민행동’ 7개 문항과 조직에 직접적으로 혜택을 주는 ‘조직지향 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior toward Organization : OCBO)’ 7개 문항으로 구성되어 있지만, 최근 연구들(Yun, Takeuchi, Liu, 2007; 하순복, 김정남, 2006)에서 OCBO의 문항들이 OCBI와 혼재된 요인으로 나타나는 일부 문항과 ACB(Anti-Citizenship Behavior : 반 시민행동)를 나타내는 별도 요인으로 나뉘는 경향이 있기 때문에 OCBI 1개 요인을 단일 지표로 측정하였다.

3.1.3 개인의 SOC 전략

개인의 SOC 전략은 장휘숙(2003)의 정의에 따라 “목표를 선택하고, 선택한 목표를 수행하기 위하여 목표 지향적 수단이나 자원을 획득하고 통합하고 적용하며, 목표 지향적 수단에서의 상실이나 감퇴가 일어날 때 기능의 유지나 수정을 위하여 부가적 자원이나 수단을 활용하는 인생관리 전략”으로 정의한다. 또한 Freund & Baltes(1998)가 개발한 척도 12문항 중 예비조사를 통해 신뢰도와 타당도가 검증된 8문항을 발췌하여 측정하였다.

3.1.4 조직의 가족 친화적 분위기

조직의 가족 친화적 분위기는 Allen(2001), Thompson 등(1999)의 정의에 따라 “조직구성원이 직장가 가정생활 모두를 조화시켜 나갈 수 있도록 조직이 지원하고 가치를 두는 범위 내에서 공유되는 총체적인 신념, 규범으로 조직이 얼마나 가족 친화적인가에 대한 구성원의 전반적인 지각 정도”라고 정의한다. 본 연구에서는 Ozeki(2003)의 가족 지지적 문화 규범(Family-Supportive Culture Norms)을 연구자가 번역하여 측정하였

다. 본 척도는 조직의 가치, 신념, 규범 등의 총 5개의 문항으로 구성되어 있으며, 모든 문항을 부정적으로 물었기 때문에, 이를 역산(reverse)하여 활용하였다.

3.2 측정도구의 신뢰도와 타당도

본 연구의 모든 변수에 대해 신뢰성을 검증한 결과 Cronbach's Alpha 값은 OCB가 .823, WFC가 .780, SOC 전략이 .889, 가족 친화적 분위기가 .772로 나타남으로써 비교적 신뢰도가 높은 것으로 확인되었다. 이어서 타당도(Validity) 분석을 위해 Varimax를 활용하여 요인분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 2>와 같이 나타났다.

<표 2>에 제시된 바와 같이 Eigenvalue가 1 이상으로 독립변수인 OCB, 종속변수인 WFC, 조절변수인 SOC 전략과 가족 친화적 분위기가 4개의 요인으로 추출되었으며, 총분산 54.652%를 설명하고 있다. 또한, 독립변수인 OCB가 0.537, 종속변수인 WFC가 0.641, 조절변수인 SOC 전략이 0.603, 가족 친화적 분위기가 0.592 이상으로 모두 0.5 이상의 요인 적재량을 지니고 있어 타당도에 문제가 없는 것으로 확인하였다.

3.3 표본의 수집 및 분석방법

본 연구의 설문지는 WFC와 관련하여 한국의 공조직과 사기업, 군과 민간부문을 포괄하여 설명할 수 있는 연구결과물이 부족하다는 점에서 군대, 학교, 항공사, 소방서, 병원, 시청, 은행, 경찰서 등 다양한 직종에 근무하는 기혼 직장인을 대상으로 700부의 설문지를 배포였다. 이들 중 639부가 회수되어 91.3%의 회수율을 보였고, 회수된 설문지 중 결과분석에 적절치 않은 49부를 제외하고 최종적으로 590부를 결과분석에 활용하였다. 사용된 설문대상의 인구통계학적 특성을 정리하면 <표 3>과 같다.

본 연구의 분석방법으로는 SPSS 12.0을 사용하여 통계처리 하였으며, 통계기법으로는 기술통계, 신뢰도분석, 요인분석, 피어슨(Pearson) 상관관계 분석, 단순회귀분석(simple regression analysis), 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 사용하였다.

IV. 연구결과

가설검증에 앞서 본 연구에서 다루고자 하는 변수들의 상관관계를 알아보기 위해 피어슨(Pearson) 상관관계분석을 실시하였고, 변수들 간의 상관관계는 <표 4>와 같다.

<표 2> 요인분석 결과

문항	SOC전략	OCB	WFC	가족친화적 분위기
SOC 전략3	0.783	0.133	0.050	-0.056
SOC 전략9	0.763	0.083	0.150	0.018
SOC 전략8	0.751	0.171	0.054	-0.041
SOC 전략2	0.744	0.175	0.126	-0.102
SOC 전략11	0.729	0.198	0.028	-0.051
SOC 전략7	0.704	0.240	0.111	-0.073
SOC 전략12	0.645	0.145	0.045	-0.026
SOC 전략1	0.603	0.394	0.153	-0.154
OCB6	0.086	0.776	0.069	-0.086
OCB7	0.128	0.747	0.208	-0.147
OCB4	0.213	0.683	0.044	0.071
OCB5	0.182	0.672	0.090	-0.097
OCB3	0.354	0.614	0.228	0.043
OCB2	0.193	0.543	0.004	-0.061
OCB1	0.280	0.537	0.261	-0.007
WFC4	0.060	0.261	0.758	-0.161
WFC5	0.117	0.219	0.699	-0.139
WFC1	0.042	-0.027	0.668	-0.037
WFC3	0.166	0.175	0.666	-0.224
WFC2	0.141	0.100	0.641	-0.223
가족 친화적 분위기2	-0.001	-0.003	-0.091	0.759
가족 친화적 분위기3	-0.064	-0.091	-0.211	0.752
가족 친화적 분위기5	-0.033	-0.089	-0.005	0.694
가족 친화적 분위기4	-0.052	-0.049	-0.184	0.683
가족 친화적 분위기1	-0.221	-0.017	-0.328	0.592
Eigenvalue	4.568	3.577	2.829	2.689
설명된 총분산	18.273	14.307	11.317	10.755
누적분산	18.273	32.580	43.897	54.652

<표 3> 표본의 인구 통계학적 특성

구 분		빈도 (명)	유효백분율 (%)	누적백분율 (%)	구 분	빈도 (명)	유효백분율 (%)	누적백분율 (%)
성별	남 성	421	71.4	71.4	연령	20대	97	16.4
	여 성	169	28.6	100.0		30대	325	55.1
직종	승무원	34	5.8	5.8	연령	40대	154	26.1
	은행원	42	7.1	12.9		50대	14	2.4
	간호사	50	8.5	21.4		별이 주거 형태	맞벌이, 주말	75
	공무원	48	8.1	29.5	맞벌이, 동거		242	41.0
	소방관	63	10.7	40.2	외벌이, 주말		41	6.9
	경찰관	30	5.1	45.3	외벌이, 동거		232	39.3
	교 사	52	8.8	54.1	월 수입	299만원 이하	240	40.7
	군 인	271	45.9	100.0		300~399만원	149	25.3
	미취학 아동유무	있다	215	36.4		36.4	400~499만원	95
없다		375	63.6	100.0	500만원 이상	106	18.0	
					299만원 이하	240	40.7	
최종 학력	고졸	102	17.3	17.3	승진 시기	2년 이내	174	29.5
	전문대, 4년제	381	64.6	81.9		3~4년 이내	165	27.9
	대학원 이상	107	18.1	100.0		기타	251	42.5

<표 4> 변수들 간 상관관계 분석결과

구 분	1	2	3	4
1. OCB	1			
2. WFC	.402**	1		
3. 가족 친화적 분위기	-.193**	-.433**	1	
4. SOC 전략	-.217**	-.466**	.186**	1

주) N= 590, ** : p<0.01 (양쪽)

<표 5> 종속변수의 인구통계적 특성에 따른 평균차이 분석결과

구 분	성별	직종	연령	별이, 주거 형태	미취학아동 유무	최종학력	월수입	승진시기
WFC	-.006	3.345**	.387	1.322	1.247	4.513*	.177	.485

주) 성별과 미취학아동 유무는 t값, 나머지는 F값을 의미함, * : p<0.05(양쪽) , ** : p<0.01(양쪽)

<표 4>에 제시된 바와 같이 독립변수인 OCB와 종속변수인 WFC 간에는 유의수준 1% 이내에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 조절변수인 개인의 SOC 전략과 WFC 간, 조직의 가족 친화적 분위기와 WFC 간에는 음(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 하지만 상관분석에서의 결과는 인과관계를 예측하게 할

뿐 만드시 두 결과가 일치하는 것이 아니므로 정확한 분석과 가설 검증을 위하여 종속변수의 변화를 독립변수들의 선형조합으로 설명하는 회귀분석을 실시하였다.

가설검증 이전에 외생변수들의 효과를 통제하기 위하여 외생변수인 인구통계학적 변수가 종속변수인 WFC에 어떠한 영향을 미치고 있는가를

확인할 필요가 있었다. 본 연구에서는 설문을 통해 성별, 직종, 연령 등 총 8개의 인구통계적 변수들을 확인하였다. 이 중에서 승진시기는 선행연구에서 WFC의 원인변수로 밝혀진 가족 구성원의 사회적 지지와 무관하지 않을 것이라 판단하여 포함하였고, 특히 직종은 직장관련 변인 중에 근무시간, 역할특성, 직무특성 등에 많은 영향이 있을 것이라 판단하여 탐색적 변수로 포함하였다. 분석을 위해, 성별과 미취학아동 유무는 독립표본 t검정, 나머지 변수는 일변량 분산분석(ANOVA)을 실시하였고, 그 결과는 <표 5>와 같다.

통제변수 중 직종과 최종학력은 종속변수인 WFC에서 집단 간 평균 차이가 확인되었지만, 최종학력의 경우에는 분산의 동질성 검정결과 $p < 0.05$ ($p=0.007$) 집단들의 분산이 다르게 나와 기본가정을 충족하지 못하였다. 직종에서 직장-가정 갈등의 평균차이가 발생한 이유를 살펴보면, 직종별로 근무시간, 업무과중, 역할특성, 직무특성 등이 다양하기 때문이라 볼 수 있다. 따라서 이후 진행된 가설 검증시에는 직종을 통제변수로 포

함하여 변수 간의 관계를 살펴보았다. 통제변수인 직종은 명목척도 또는 범주형 척도로서 회귀분석에 직접 사용하는 경우에 분석결과에 오류가 발생할 수 있다. 따라서 직종을 더미변수³⁾로 변환하여 회귀분석을 실시하였다. 더미변수를 이용하여 회귀분석하는 또 하나의 이유는 명목척도로 측정된 변수의 영향을 제거함으로써 남은 독립변수들과 종속변수의 관계를 보다 정확하게 측정할 수 있다는 점이다(이훈영, 2008). 이를 위해 직종 중 항공승무원을 기준으로 더미변수로 변환하였으며, 분석을 통해 유의하지 않은 결과에 대해서는 표에서 언급을 생략하였다. 또한 모형 1에서는 독립변수만을 고려하여 종속변수와의 관계를 분석하였고, 모형 2에서는 통제변수까지 포함하여 다중회귀분석을 함으로써 확인하고자 하는 독립변수의 변화를 살펴보았다.

4.1 조직시민행동과 직장-가정 갈등 간의 관계

<가설 1>은 OCB와 WFC 간의 관계로서

<표 6> OCB와 WFC의 단순회귀분석 결과

구 분		모형 1			모형 2		
		베타	t	유의확률	베타	t	유의확률
통제변수	직종	은행원			-.135*	-2.543	.011
		간호사			-.229**	-3.482	.001
		소방관			-.253**	-4.070	.000
		경찰관			-.135*	-2.425	.016
		군 인			-.296**	-3.383	.001
독립변수	OCB	.416**	11.101	.000	.422**	11.394	.000
R2		.172			.206		
F		123.368**			12.725**		

주) N=590, * : $p < 0.05$ (양쪽), ** : $p < 0.01$ (양쪽)

3) 더미변수 : 명목척도로 측정된 변수를 부득이 사용해야 하는 경우에는 명목척도로 나타낸 변수를 0과 1의 값만을 갖는 한 개 혹은 몇 개의 이항변수(binary variable)로 바꾸어 회귀분석에 활용할 수 있다. 이때 사용하는 이항변수는 실제로 측정된 변수가 아니고 명목척도로 측정된 변수값들을 서로 구분할 수 있도록 하기 위하여 가상적으로 만든 변수라 하여 더미변수(dummy variable)라고 부른다.

OCB가 WFC에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 이러한 가설을 검증하기 위하여 OCB를 독립 변수로 하고 WFC를 종속변수로 하는 단순회귀 분석을 실시하였으며, 이에 대한 분석결과는 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 모형 2를 보면 통제변수와 독립변수는 종속변수인 WFC의 총 변동의 20.6%를 설명하고 있으며, F값의 유의확률도 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 OCB 수준이 높을수록 지각하는 WFC의 수준은 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 <가설 1>은 채택되었다.

이와 같은 결과는 "OCB가 강조될수록 종업원들은 OCB와 역할 내 행동 간의 구분이 모호해져서 갈등이 유발될 수 있다."는 Tepper et al.(2001)의 지적과 일치하는 것이다. 또한, 자신의 직무 외에도 다양한 추가적 역할을 수행을 의미하는 OCB가 WFC 등에 부정적 결과로 이어질 수 있다는 Thomposon & Werner(1997)의 주장과도 일치하며, OCB의 특정 형태인 개인 주도성이 WFC에 부정적 영향을 미친다는 Bolino & Turnley(2005)의 연구결과와 유사하다고 볼 수

있다.

또한, 통제변수 중 은행원, 간호사, 소방관, 경찰관, 군인 직종에 종사하는 구성원들이 기준 더미변수인 항공 승무원들보다 WFC에 덜 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4.2 SOC 전략의 조절효과 검증

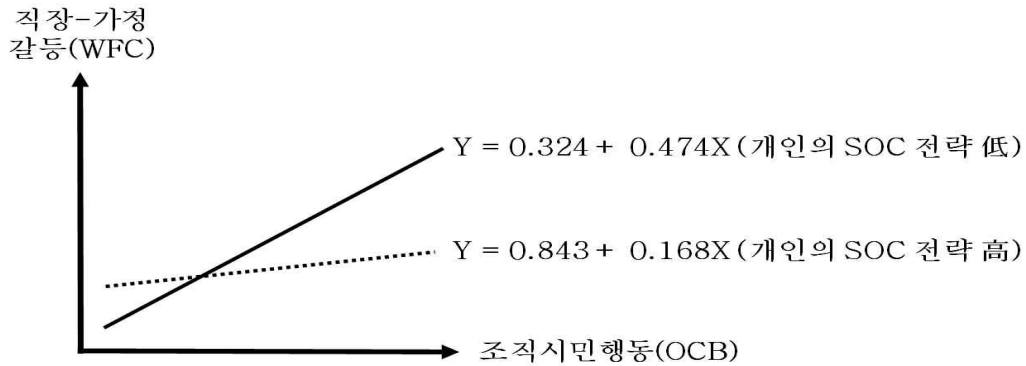
OCB가 WFC에 미치는 영향은 개인의 SOC 전략이 높은 구성원보다 낮은 구성원에게 크게 나타날 것이라는 <가설 2>를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석에서는 독립변수와 조절변수를 투입한 모형 1의 회귀분석을 실시하고, 모형 2에서는 상호작용항을 추가로 투입하여 회귀분석을 실시하게 되는데 여기에서 상호작용항의 β 값이 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하기만 하면 조절효과가 있는 것으로 볼 수 있다. 이에 대한 분석결과는 <표 7>과 같다.

위계적 회귀분석 결과, OCB와 SOC 전략의 상호작용항의 β 값은 .112**이고 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하였으며, 조절변수인 SOC 전략

<표 7> OCB와 WFC의 관계에서 SOC 전략의 조절효과 검증결과

구 분		모형 1			모형 2			
		베타	t	유의확률	베타	t	유의확률	
통제 변수	직종	은행원	-.152**	-3.177	.002	-.141**	-2.968	.003
		간호사	-.216**	-3.650	.000	-.212**	-3.605	.000
		공무원	-.136*	-2.355	.019	-.126*	-2.194	.029
		소방관	-.250**	-4.451	.000	-.242**	-4.330	.000
		경찰관	-.158**	-3.130	.002	-.158**	-3.158	.002
		교 사	-.124*	-2.105	.036	-.119*	-2.031	.043
		군 인	-.304**	-3.848	.000	-.290**	-3.698	.000
독립 변수	OCB	.330**	9.607	.000	.303**	8.572	.000	
	SOC	-.396**	-11.558	.000	-.366**	-10.327	.000	
	OCB×SOC				-.112**	-2.980	.003	
R ²		.354			.363			
F		24.077**			23.371**			

주) N= 590, * : $p < 0.05$ (양쪽), ** : $p < 0.01$ (양쪽)



<그림 2> OCB와 WFC 간의 관계에서 SOC 전략의 조절효과

의 β 값이 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하여 결과적으로 OCB가 WFC에 미치는 영향에서 개인의 SOC 전략은 유사조절변수(quasi-moderator) 4)로서 역할을 하고 있음이 검증되었다. 또한, 상호작용항이 추가된 모형 2에서 R^2 가 0.363이고 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하므로 독립변수인 OCB와 조절변수인 개인의 SOC 전략이 WFC에 직접적으로 영향을 미칠 때보다 상호작용항이 추가되었을 때 설명력(R^2)이 36.3%로 증가됨을 확인할 수 있다. 한편, 통제변수 중 은행원, 간호사, 공무원, 소방관, 경찰관, 교사, 군인 직종에 종사하는 구성원들이 기준 더미변수인 항공 승무원들보다 SOC 전략에 대한 조절효과의 영향이 덜한 것으로 나타났다.

<가설 3>의 조절효과를 나타내기 위해 SOC 전략의 평균(2.47)을 기준으로 고(高)집단과 저(低)집단으로 나누어 독립변수인 OCB와 종속변수인 WFC와의 관계를 나타내는 회귀식을 도출하여 <그림 2>로 도식화하였다.

<그림 2>와 같이 개인의 SOC 전략의 고(高)집단은 저(低)집단보다 OCB에 의한 WFC를 더 작게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 즉 OCB의 증가에 따른 WFC의 증가에 있어서 개인의 SOC 전

략이 높은 구성원 집단은 낮은 구성원 집단보다 더 낮은 증가를 보이고 있음이 증명되었다. 이러한 연구결과는 OCB 수행 수준이 높은 구성원이 SOC 전략이 높다면 WFC의 증가에 있어서 SOC 전략이 낮은 구성원에 비하여 더 작은 증가를 보일 것이라는 것을 의미한다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다.

이러한 결과는 SOC 전략이 가정-직장 갈등을 유의하게 감소시키는 변수이며 가정역할 스트레스원의 가정-직장 갈등을 결정하는 과정에서 조절효과가 있다는 하미옥과 김정남(2008)의 국내 연구결과와도 일치하는 것으로 확인되었다. 따라서 OCB를 적극적으로 유도하는 조직이나, 이로 인해 WFC를 높게 지각하는 개인은 선택과 집중의 전략을 높이기 위한 개인과 조직 차원의 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

4.3 가족 친화적 분위기의 조절효과 검증

OCB가 WFC에 미치는 영향은 조직의 가족 친화적 분위기에 대한 지각이 높은 구성원보다 낮은 구성원에게 크게 나타날 것이라는 <가설 3>을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였고, 이

4) 유사조절변수 : 상호작용항이 포함된 회귀식($Y = a + bX + cZ + dXZ$)에서 상호작용항(XZ)의 계수 d와 조절변수항의 계수 c가 모두 유의할 경우 조절변수 Z는 유사조절변수가 됨.

에 대한 분석결과는 <표 8>과 같다.

위계적 회귀분석 결과, OCB와 가족 친화적 분위기의 상호작용항의 β 값은 .077**이고 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의하였으며, 조절변수인 SOC 전략의 β 값이 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하여 결과적으로 OCB가 WFC에 미치는 영향에서 조직의 가족 친화적 분위기는 유사조절변수(quasi-moderator)로서 역할을 하고 있음이 검증되었다. 또한, 상호작용항이 추가된 모형 2에서 R^2 가 0.329이고 $p < 0.01$ 수준에서 통계적으로 유의하므로 독립변수인 OCB와 조절변수인 조직의 가족 친화적 분위기가 WFC에 직접적으로 영향을

미칠 때보다 상호작용항이 추가되었을 때 설명력 (R^2)이 32.9%로 증가됨을 확인할 수 있다. 한편, 통제변수 중 은행원, 간호사, 소방관, 군인 직종에 종사하는 구성원들이 기준 더미변수인 항공 승무원들보다 SOC 전략에 대한 조절효과의 영향이 덜한 것으로 나타났다.

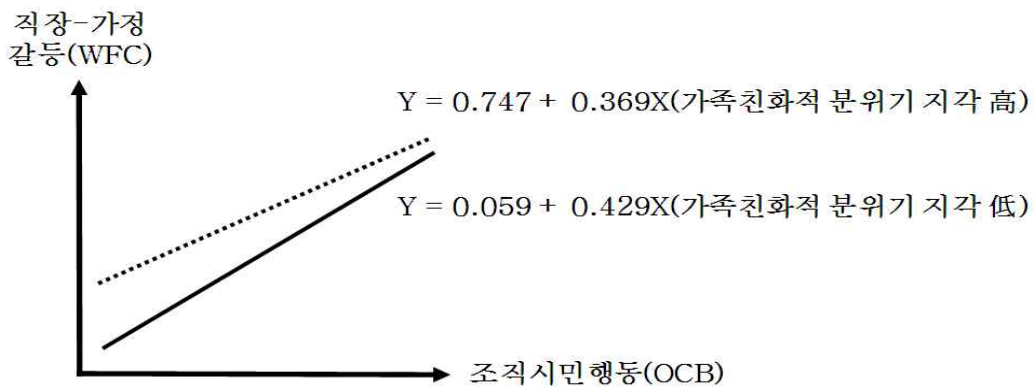
<가설 3>의 조절효과를 나타내기 위해 가족 친화적 분위기의 평균(2.96)을 기준으로 고(高)집단과 저(低)집단으로 나누어 독립변수인 OCB와 종속변수인 WFC과의 관계를 나타내는 회귀식을 도출하여 <그림 3>으로 도식화하였다.

<그림 3>과 같이 조직의 가족 친화적 분위기에

<표 8> OCB와 WFC의 관계에서 가족 친화적 분위기의 조절효과 검증결과

구 분			모형 1			모형 2		
			베타	t	유의확률	베타	t	유의확률
통제 변수	직종	은행원	-.110*	-2.240	.026	-.117*	-2.389	.017
		간호사	-.159**	-2.613	.009	-.157**	-2.576	.010
		소방관	-.194**	-3.361	.001	-.203**	-3.522	.000
		군인	-.190*	-2.337	.020	-.196*	-2.413	.016
독립 변수	OCB		.353**	10.113	.000	.350**	10.079	.000
	가족친화적 분위기		-.355**	-10.120	.000	-.366**	-10.365	.000
	OCB×분위기					-.077*	-2.233	.026
R^2			.325			.329		
F			123.368**			12.725**		

주) N=590, * : $p < 0.05$ (양쪽), ** : $p < 0.01$ (양쪽)



<그림 3> OCB와 WFC 간의 관계에서 가족 친화적 분위기의 조절효과

대한 지각이 고(高)집단은 저(低)집단보다 OCB에 의한 WFC를 더 작게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 OCB 수행 수준이 높은 구성원이 조직의 가족 친화적 분위기에 대한 지각이 높다면 WFC의 증가에 있어서 조직의 가족 친화적 분위기에 대한 지각이 낮은 구성원에 비하여 더 작은 증가를 보일 것이라는 것을 의미한다. 따라서 <가설 3>은 채택한다.

이러한 결과는 종업원이 오랜 시간 직장에서 일하는 것을 기대하는 조직일수록 근로자의 WFC가 증가하는 것으로 보고한 Parasuraman 등 (1996)의 연구결과와 가족 친화적인 조직문화가 근로자의 복지정책 이용률을 높일 뿐 아니라, WFC를 감소시키고 있음을 규명한 Thompson 등 (1999)의 연구결과와도 일치하며, 자신이 속한 조직의 문화가 가족 친화적이라고 지각하는 구성원일수록 WFC를 낮게 지각한다는 Karen(1999)의 연구결과와도 일치하는 것이다. 따라서 조직이 가족 친화적 문화를 가지고 있을수록 일로 인해 가족에게 부정적인 전이가 덜 일어나게 되어 WFC를 낮춘다고 예상할 수 있으며, 그러한 분위기는 근로자의 직장역할 기대와 가정역할 기대 간 균형을 쉽게 이루도록 하여 결과적으로 WFC를 감소시킬 수 있는 하나의 변인으로 활용이 가능하다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 WFC와 관련하여 한국의 공조직과 사기업, 군과 민간부문을 포괄하여 설명할 수 있는 연구결과물이 부족하다는 점에서 다양한 직종에 근무하는 기혼직장인 590명의 설문데이터를 바탕으로 OCB가 WFC에 어떠한 영향을 주는지, OCB가 WFC에 미치는 영향력이 개인의 SOC 전략과 조직의 가족 친화적 분위기에 따라 어떻게 조절되는가를 검증하였다. 가설검증 이전에 외생 변수들의 효과를 통제하기 위하여 외생변수인 인구통계적 변수가 종속변수에 미치는 영향을 확인

한 결과, 직종이 유의한 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이러한 기초분석을 통하여 실시된 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 조직구성원의 OCB의 수행 수준이 높을수록 WFC를 높게 지각하는 것으로 나타났으며, 통제변수 중 항공승무원, 은행원, 간호사, 소방관, 경찰관, 군인 직종에서 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. <가설 1>의 채택 결과는 조직에서 지나치게 역할 외 행동을 강요하거나 또는 그러한 행동을 보이는 구성원에 대하여 지나치게 높게 평가할 때 조직구성원의 WFC의 지각 수준이 높아져 개인과 조직 모두에게 부정적인 영향이 있다는 것을 의미한다. 따라서 OCB의 부정적 영향으로 인한 조직구성원의 여러 가지 일탈 행위의 잠재적 위험성을 조직은 고려할 필요가 있다.

둘째, OCB에 의한 WFC의 증가 정도는 SOC 전략이 높은 집단일수록 적게 지각하는 것으로 검증되었고, 통제변수인 8개 직종 모두에서 유의한 영향이 있는 것으로 확인되었다. <가설 2>의 채택 결과는 높은 수준의 OCB를 요구하는 조직에서 개인의 높은 SOC 전략이 WFC를 줄이는데 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이는 개인과 조직차원에서 SOC 전략을 높이는 다양한 노력과 관심을 제고할 필요가 있음을 의미한다.

셋째, OCB가 WFC에 미치는 영향에 있어 가족 친화적 분위기의 조절효과가 확인되었다. 즉, OCB에 의한 WFC의 증가 정도는 조직의 가족 친화적 분위기를 높게 지각할수록 상대적으로 WFC를 덜 지각하는 것으로 나타났으며, 통제변수 중 항공 승무원, 은행원, 간호사, 소방관, 군인 직종에서 유의한 영향이 있는 것으로 확인되었다. <가설 3>의 채택 결과는 구성원들이 조직의 분위기에 대해 얼마나 가족 친화적이라고 인식하는지가 중요하며, 이러한 분위기 조성에 조직이 노력을 기울여야 한다고 볼 수 있다.

본 연구는 OCB가 조직에 대해 여러 긍정적인 측면을 가지고 있음에도 불구하고 이를 수행하는

종업원들에게는 부정적인 영향 즉, WFC에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 검증하였고, 이들 관계에 있어서 개인의 SOC 전략과 조직의 가족 친화적 분위기의 조절효과를 검증하였다. 그러나 본 연구는 그동안 긍정적으로만 보아왔던 OCB의 부정적 영향의 가능성을 확인해 보고, 이를 해결하기 위한 대안으로 SOC 전략과 가족 친화적 분위기를 제안하는 탐색적 연구 성격상 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 탐색적 목적과 연구대상의 다양성으로 인해 개인의 SOC 전략에 대해 단일지표로 접근하는 한편, OCB의 경우 ‘개인지향 조직시민행동(OCBI)’으로 제한하여 연구를 진행하였다. 다양한 직종, 다수의 표본들을 선정하여 측정도구의 신뢰성은 확보할 수 있었으나, 연구결과의 타당성에 있어서 문제가 제기될 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 개인의 SOC 전략의 하위요소들을 고려할 필요가 있으며, OCB의 경우 ‘조직지향 조직시민행동(OCBO)’에 대해서도 동일한 결과가 검증되는지 추가적인 연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, OCB가 WFC에 미치는 부정적 영향을 밝혔지만 그러한 결과에 영향을 미치는 OCB의 선행요인을 다루지 못 했다. 특히, Rioux와 Penner(2001)에 따르면 OCB의 동기는 자신의 특정한 만족이나 욕구, 기대를 충족시키기 위해 선택되어지는 선행적인 것이며, 이러한 과정을 이해하기 위해서는 내면의 동기에 주목해야 한다고 했는데 향후에는 OCB의 부정적 영향에 궁극적인 원인이 되는 내적동기 요인들을 파악하는 연구가 진행될 필요가 있다.

셋째, 다양한 조절변수들에 대한 고찰이다. OCB가 WFC에 미치는 부정적 영향에 있어서 본 연구에서 통제변수로 고려하지 못한 개인의 성격, 가족 구성원의 지지 등은 조절변수로서 작용할 수 가능성이 충분하다고 할 수 있다. 향후 연구에서는 개인 차원, 조직 차원의 조절변수를 좀 더

다양하게 살펴볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서 조절변인으로 밝혀진 SOC 전략에 대한 추가적인 연구들이 진행될 필요가 있다. 하미옥 등(2006) 등이 외국 척도들의 타당성을 검증하여 개발한 국내 척도가 있지만, 한국적 특성을 고려한 측정도구의 개발이나 SOC 전략의 수준을 높이기 위한 교육 프로그램의 개발 등 다양한 분야에서의 연구와 활용이 필요할 것이다.

참고문헌

- [1] 강정원(2008), 직장-가정 갈등의 결정요인과 효과에 관한 연구, 한국학술정보
- [2] 강혜련·최서연(2001), “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구”, 한국심리학회지 : 여성, 6(1), 23-42.
- [3] 김경석(2006), “조직시민행동의 부정적 효과에 관한 연구”, 인사관리연구, 30(4), 91-120.
- [4] 김윤희(2006), “조직 내 개인 주도성이 역할 과부하와 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 논문.
- [5] 김현기(2007), 선택과 집중의 기술, 한스미디어.
- [6] 박보람·김효선·구자숙·박찬희(2007), “부서의 업무과정 특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향”, 인사·조직연구, 15(2), 71-101
- [7] 이은희(2000), “일과 가족 갈등의 통합모형 : 선행변인, 결과변인과의 관계”, 한국심리학회지 : 일반, 19(2), 1-42.
- [8] 이훈영(2008), 연구조사방법론, 도서출판 청람
- [9] 장희숙(2003), “SOC 전략과 관련변인들-연령, 성, 애착, 성격특성과의 관계-”, 한국심리학회지 : 발달, 16(4), 243-258.
- [10] 하미옥·김정남(2008), “역할관련 직무스트레스 원이 직장-가정 갈등에 미치는 과정에서 SOC의 조절효과”, 한국심리학회지 : 건강, 13(2), 359-372.

- [11] 하미옥 · 김정남(2006), “선택-최적화-보상 척도의 타당성에 관한 연구”, *한국심리학회지 : 산업 및 조직*, 4, 597-615.
- [12] Allen, T. D.(2001), “Family-supportive work environments : The role of organizational perceptions”, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- [13] Baltes, B. B., & Heydens-Gahir, H. A.(2003), “Reduction of Work-Family Conflict Through the Use of Selection, Optimization, and Compensation Behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, 88, 1005-1018.
- [14] Baltes, P. B., & Baltes, M. M.(1990), Psychological perspectives on successful aging : The model of selective optimization with compensation, In P. B. Baltes., & M. M. Baltes(Eds.), *Successful aging : Perspectives from the behavioral sciences(pp. 1-34)*, N.Y. : Cambridge University Press.
- [15] Barnett, R. C., & Baruch, G. K.(1985), “Women's Involvement in Multiple Roles, and Psychological Distress”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 143-174.
- [16] Barocas, B.(2005), *The role of information and communication technology in balancing work and family : Individual and organizational effects and implications*, Unpublished doctoral dissertation, Columbia University, N.Y.
- [17] Bohlen, H. H., & Viveros-Long, A.(1981), *Balancing Jobs and Family Life : Do Flexible Work Schedules Help?*, Temple University Press.
- [18] Bolino, M. C. & Turnley, W. H.(2005), “The Personal Costs of Citizenship Behavior : The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748.
- [19] Burke, R. J.(1988), “some Antecedents and Consequences of Work-family Conflict”, *Journal of social Behavior and Personality*, 3, 287-302.
- [20] Burke, R. J., Weir, T., & Duwors, R. E.(1980), “Work demands on Administrators and spouse Well-being”, *Human Relations*, 33, 253-278.
- [21] Freund, A. M., & Baltes. P. B.(2002), “Life-Management Strategies of Selection, Optimization, and Compensation : Measurement by Self-Report and Construct Validity”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 642-662.
- [22] Freund. A. M., & Baltes, P. B.(1998), “Selection optimization, and compensation as strategies of life-management : Correlations with subjective indicators of successful aging”, *Psychology and Aging*, 13, 531-543.
- [23] Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L.(1992), “Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- [24] Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J.(1985), “Sources of Conflict between Work and Family Roles”, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- [25] Gutek, B. A., Searle, S. & Klepa(1991), “Rational versus Gender role Explanations for Work-family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- [26] Higgins, C. A. Duxury, L. E, and Irving, R. H.(1992), “Work-family conflict in the dual0career family,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 51-75

- [27] Holahan, C. K., & Gilbert, L. A.(1979), "Conflict between major life roles : Women and men in dual career couples", *Human Relations*, 32, 451-467.
- [28] Hughes, D., and Galinsky, F.(1994), "Work Experiences and Marital Interaction : elaborating the complexity of Work," *Journal of Organizational Behavior*, 15, 423-438.
- [29] Ingen, D., and Hollenbeck, J.(1991), Job Design and Roles, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, Palo Alto, Ca : Counseling Psychologist Press.
- [30] Jones, A. P., & Butler, M. C.(1980), "A Role Transition Approach to the Stress of Organizationally Introduced Family Role Disruption", *Journal of Manage and Family*, 42, 337-376.
- [31] Karen S. Lyness(1999), "When Work Family Benefits Are Not Enough : The Influence of Work-family Culture on Benefit Utilization, Organization Attachment, and Work-family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- [32] Lerner, R. M., Freund, A. M., De Stefains, I., & Habermas, T.(2001), "The selection, optimization, and compensation model as a frame for understanding developmental regulation in adolescence", *Human Development*, 44, 29-50.
- [33] Muchinsky, P. M.(2000), *Psychology applied to work*, Books/Cole, ITP.
- [34] Organ, D. W.(1988), *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
- [35] Organ D. W., & Ryan, K.(1995), "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- [36] Ozeki, C.(2003), *The effects of a family-supportive work environment on work-to-family conflict, family-to-work conflict, and emotional exhaustion : Does income level matter?*, Michigan State University.
- [37] Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshlk, V. M., & Beutell, N. J.(1996), "Work and Family Variables Enterpreneurial Career Success, and Psychological Well-being", *Journal of Vocational Behavior*, 48, 275-300.
- [38] Perlow, L. & Weeks(2002), J. "Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 345-361.
- [39] Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.(1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- [40] Reich, R. B.(2001), "The future of success : Working and living in the new economy", N.Y. : Knopf.
- [41] Rioux, S. M. & Penner, L. A.(2001), "The causes of organizational citizenship behavior : A motivational analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- [42] Tepper, B. J., Lockhart, D. & Hoobler, J.(2001), "Justice, citizenship, and role definition effects", *Journal Applied Psychology*, 86, 789-796.
- [43] Thompson, H. B. & Werner, J. M.(1997), "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors : Testing a Mediated Model", *Journal of Management*, 23(4), 583-601.

- [44] Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S.(1999), “When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization organizational attachment, and work-family conflict”, *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- [45] Van Dyne, L., Cummings, L. L.(1995), Extra-role Behaviors : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity, In B. M. Staw, & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- [46] Wiersma, U. J.(1994), “A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home conflict”, *Human Relations*, 47(2), 211-223.
- [47] Wiese, B. S., & Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2000), “Selection, optimization, and compensation : An action-related approach to work and partnership, *Journal of Vocational Behavior*, 57, 273-300
- [48] Williams, J.(1999), *Unbending gender : Why family and work conflict and what to do about it*, N.Y. : Oxford University Press.
- [49] Williams, L. J. & Anderson, S. E.(1991), “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior”, *Journal of Management*, 17, 601-617.
- [50] Yun, S. H., Takeuchi, R., & Liu, W.(2007), “Employee self-enhancement motives and job performance behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 745-756

..... | 저자소개 |

김 오 현(E-mail: ohk001@mnd.mil)

1982 공군사관학교 졸업(학사)
 1991 서강대학교 대학원 경영학과 졸업(석사)
 1997 서강대학교 대학원 경영학과 졸업(박사)
 현재 국방대학교 리더십학과 교수
 관심분야 리더십개발, 조직행동론

정 민 철 소령

1996 공군사관학교 졸업(학사)
 2008 국방대학교 리더십학과 졸업(석사)
 현재 공군 리더십 센터 교관
 관심분야 리더십 프로그램 개발