

# 가족친화경영 수준의 결정요인 분석

## Determinants of the Level of Family Friendly Management

이호선\*, 강윤식\*\*

부산가톨릭대학교 경영학과\*, 한국기업지배구조원\*\*

Ho-Sun Lee(lee hosun@cup.ac.kr)\*, Yun-Sik Kang(yskang0720@hanmail.net)\*\*

### 요약

본 연구는 저출산 문제의 극복을 위한 정책으로 추진되고 있는 가족친화경영의 현황을 살펴보고 가족친화경영수준의 결정요인을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 한국기업지배구조원의 ESG 평가모형에서 가족친화경영과 관련된 평가지표 및 평가결과를 활용하여 분석을 수행하였다. 분석결과 기업규모가 크고 부채비율이 낮으며 기업가치가 높은 기업일수록 가족친화경영에 적극적인 것으로 나타났으며 가족친화적 제도 운영에 있어서는 종업원이나 정규직 직원 중 여성비율이 낮을수록 높게 나타나 기존의 연구와 다르게 나타났다. 그밖에 최대주주지분율이 높을수록 평가점수가 낮게 나타났다. 이러한 결과들은 우리나라 상장기업들이 아직까지 여성근로자의 고용규모에 비해 가족친화적 제도의 운영이 부족하며 가족친화경영의 활성화를 위해서는 최고경영진의 관심과 지원이 필수적이나 아직까지 우리 기업의 최대주주들은 이에 대해 적극적으로 없다는 의미로 해석된다.

■ 중심어 : | 가족친화경영 | 가족친화적 제도 | 저출산 문제 | 결정요인 |

### Abstract

In this study, we investigate the current status of family friendly management and determinants of its level. We choose measures about family friendly management and use their results from ESG evaluation model by Korea Corporate Governance Service. We find that firms with larger size, lower leverage and higher firm value are more family friendly. And in contrast to previous studies, firms are more family friendly when they have less women to total employees. But firms with higher largest shareholder holdings are less family friendly. These results show that listed firms in Korea should be more family friendly considering their level of woman employment. Also the interest and support from top management are needed for activating family friendly management, but largest shareholder of Korean firms are not active yet.

■ keyword : | Family Friendly Management | Family Friendly System | Low Fertility Problem | Determinants |

## I. 서론

21세기 들어 대한민국 사회가 경험하고 있는 가장 중

요한 변화는 저출산 기조의 지속과 고령화 사회로의 빠른 진입이다. 저출산 기조는 여자 1명이 평생 동안 낳는 평균자녀수를 의미하는 합계출산율이 1970년대 중반이

후 급격하게 낮아지면서 시작되어 2000년대 들어 1.08명까지 하락하여 OECD 국가 중 가장 낮은 수준에 이르게 따라 그 심각성이 더해가고 있다. [그림 1]은 1970년부터 2010년까지의 합계출산율의 변화로 합계출산율이 1970년 4.53명에서 2010년에는 1.22명으로 하락한 상태를 보여주고 있다.

또한 저출산 및 베이비붐 세대의 고령화로 인해 65세 이상 인구의 비율이 급격히 증가하여 2010년 11.3%에 이르러 7% 이상인 고령화 사회를 넘어 14% 이상인 고령사회로 나아가고 있는 한편 전라남도의 경우 고령인구비율이 20.4%로 20% 이상인 초고령 사회에 진입하였다는 통계결과가 발표되기도 하였다[1].

저출산과 고령화의 영향은 사회 각 부문에 나타나기 시작하고 있는데 청년층 인구의 감소로 2011년 4월에는 50대 이상의 취업자 수가 전체 취업자 중 가장 많은 비중을 차지하기 시작하였고[2], 국민연금의 경우 2008년 재정계산에 의해 2060년경에 기금이 고갈될 가능성이 제기되어 이를 보완하기 위한 제도개혁이 실시되기도 하였다.

이러한 저출산 문제가 가지는 부정적 효과를 인식한 정부는 낮은 출산율을 끌어올리고자 노력하고 있으며 그 일환으로 육아휴직제도 및 유연근무제도의 확대, 직장보육시설 설치 및 운영지원 확대, 기업의 가족친화경영 기반 마련 지원 및 가족친화인증기업 제도 도입, 신혼부부에 대한 주택자금 지원 확대와 같은 다양한 정책들을 도입하여 실시하고 있다. 또한 보건복지부에서는 2011년 3월부터 6월까지 전국을 돌며 '기업과 함께하는 저출산 극복 실천대회'를 통해 기업의 최고경영자들이 저출산 문제의 심각성을 공유하고 일-가정 양립 기업 문화 조성에 동참하는 기회를 마련하고자 하였다[3].

이러한 정책들 중에는 기업의 가족친화경영 확산을 위한 정책도 포함되어 있다. 가족친화경영이란 기업경영에 있어 가족친화제도를 활용하여 기업 내에 일-가정이 양립하는 기업문화를 조성하고 이를 통해 기업구성원들이 일과 가정 모두에서 만족하고 업무성과를 향상시키고자 하는 경영활동 전반을 의미하며 가족친화제도란 법과 정책, 프로그램, 교육, 홍보, 조직문화 등을 통해 기업의 구성원인 근로자들이 직장과 가족생활을

조화롭게 수행하고, 출산, 양육 및 돌봄에 어려움이 없도록 지원하는 제도를 뜻한다.

가족친화경영을 위해 기업들은 다양한 가족친화제도를 도입하고 있는데, 크게 탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 경제적 지원제도, 보육 및 돌봄 지원제도, 근로자 지원제도 등으로 구성된다[4]. 또한 현재 여성가족부에서는 가족친화경영 우수기업에 대한 인증 제도를 실시하고 있으며 이를 통해 가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업들에게 가족친화인증증을 주고 있다. 가족친화인증증을 획득한 기업 및 기관은 2008년 14개, 2009년 20개, 2010년 31개로 총 65개가 선정되었으며 이중 대기업은 21개 기업, 중소기업은 16개 기업이었다.

본 연구에서는 저출산 문제 극복을 위해 추진되고 있는 가족친화경영의 현황을 살펴보고 가족친화경영수준의 결정요인을 살펴보고자 한다. 이를 통해 현재 기업들이 가족친화경영을 행하는 수준에 기업특성이 어떻게 영향을 미치는지 확인하고자 하며, 향후 가족친화경영 확산을 위한 정책의 수립과 실시에 있어 참고자료가 될 것으로 기대한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 먼저 II장에서는 가족친화경영의 의의와 성과에 관련된 선행연구들을 살펴보고 III장에서는 연구 자료와 연구방법론에 대해 설명한다. 다음으로 IV장에서는 실증분석 결과를 정리하고 마지막으로 V장에서 연구결과에 대해 정리한다.

## II. 선행연구

가족친화경영은 전술한 바와 같이 기업경영에 있어 가족친화제도를 활용하는 경영기법으로 정의할 수 있다. 기업이 가족친화경영을 실시하는 이유로 Wood, de Menezes, Lasaosa(2003), 유계숙(2008)은 5가지 이론적 관점을 제시하고 있다. 먼저 제도적 이론은 사회의 규범적 압력에 대한 순응으로 근로자의 일-가족 갈등을 해소하기 위해 가족친화경영을 실시한다고 본다. 다음으로 조직적응이론은 제도적 관점에서 기업이 규범적 압력에 수동적으로 따르는 것뿐만 아니라 기업의 재량에 의해 압력에 대한 판단과 그 대응수준을 결정한다고

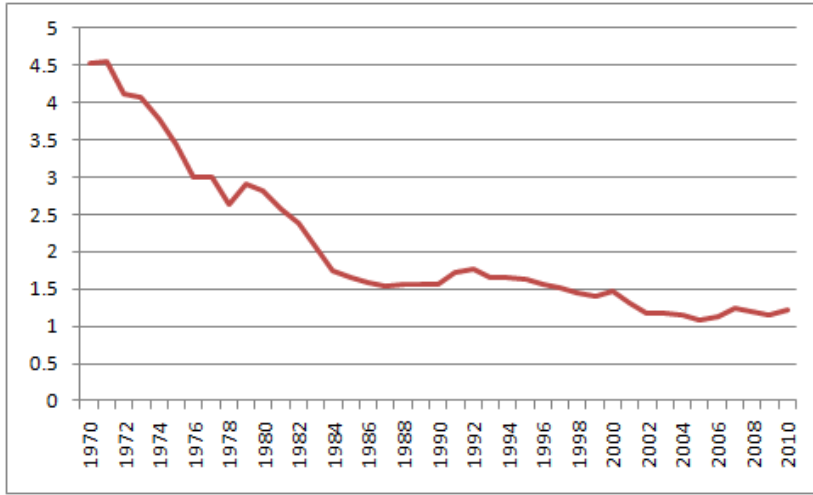


그림 1. 합계출산율의 변화 (1970~2010)[5]

본다. 직무몰입 관점에서는 가족친화경영의 도입이 근로자의 직무몰입 수준의 향상에 있다고 보며, 기회균등 관점에서는 차별의 철폐를 위해 도입한다고 본다. 마지막으로 상황적 관점에서는 사회의 규범적 압력보다는 개별 기업의 상황에 따라 가족친화경영을 도입한다고 본다. 한편 서동희(2008)는 여성들의 일과 가정의 양립이 어려운 이유로 인력손실이 초래되고 있다는 점을 주장하며 기업에서 가족중심의 가족친화적 문화로의 변화가 필요하며 이를 위해 직장보육시설의 확대 및 기업의 사회적 책임 동감을 강조하기도 하였다.

Kelly, Kossek, Hammer, Durham, Bray, Chermack, Murphy, Kaskubar(2008)는 일-가족 갈등 관련 정책의 효과에 관한 문헌연구에서 이러한 정책이 근로자의 일-가족 갈등을 감소시켰는지, 이러한 갈등의 감소가 근로자와 조직의 산출물로 이어졌는지에 관한 다양한 연구들을 소개하기도 하였다.

가족친화경영에 대한 국내 연구들은 주로 인사조직 분야나 가족학 등에서 이루어져 왔다. 대표적으로 유계숙(2008)은 가족친화제도에 포함되는 탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 경제적 지원제도의 시행 수준에 영향을 미치는 기업의 특징에 관하여 살펴보았다. 그 결과 업종에 따라 그 수준에 차이가 있으며, 매출액이 높고 노조가 있는 기업 및 여성의 고용비율이 높은 기업일수록 시행수준이 높은 것으로 나타났다. 한편 유계숙, 전해정

(2007)은 가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표개발 연구를 행하였다. 이를 위해 미국, 아일랜드, 일본, 싱가포르와 같은 해외 사례를 살펴보고 2006년~2007년에 수행된 보건복지부와 여성가족부의 인증제 도입을 위한 평가안, 노동부의 남녀고용평등 우수기업 평가지표 등을 정리하고 국내 30개 기업에 대한 심층면접을 통해 10가지 가족친화도 지표에 대한 분석을 수행하였다.

가족친화경영이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구들도 주로 인사조직분야에서 이루어졌다. Arthur, Cook(2004)은 Fortune 500대 기업에서 일-가족 인적자원정책의 수립이 보도된 사건에 대한 연구를 통해 양의 수익률을 보고하였으며 특히 최초 수립 사건이 더 높은 수익률을 실현함을 확인하였다. Ngo, Foley, Loi(2009)는 홍콩 다국적기업에서의 가족친화적 실천경험(Family Friendly Work Practice)의 영향을 살펴보았다. 그 결과 최고경영진의 지원이 가족친화적 실천경험에 중요한 요인으로 작용하며 가족친화적 실천경험이 업무 조직내 긍정적 기후에 영향을 미치고 시장 및 인적자원 관련성과의 증가 및 이직을 줄여주는 역할을 하게 됨을 보았다. 한편 Filbeck, Preece(2003)는 Fortune이 선정한 미국의 일하기 좋은 100대 기업을 살펴본 결과 근로자에 대한 기업의 관심에 대해 시장에서 더 높게 평가하고 있으나 단순수익률로는 시장보다 높은 수익을 내지 못하였으며 Fortune이 선정하는 결과는 새

표 1. 2011년 6월 현재 가족친화인증기업 목록[6]

연도	구분	기업/기관명
2008년 (14개사)	대기업(4개사)	교보생명보험(주), <b>(주)대웅제약</b> , 유한킴벌리, <b>(주)LG생명과학</b>
	중소기업(1개사)	선보공업(주)
	공공기관(9개사)	건강보험심사평가원, 국민건강보험공단, 국민연금공단, 농수산물유통공사, 대한주택공사, 인천국제공항공사, 전라북도마음사랑병원, 제주국제자유도시개발센터, 한국정보문화진흥원
2009 (20개사)	대기업(6개사)	(주)부산은행, <b>(주)롯데쇼핑</b> , 하이닉스, <b>아시아나항공(주)</b> , <b>한미파스스</b> , <b>매일유업</b>
	중소기업(6개사)	(주)삼광, 삼광TLT(주), <b>태양산업</b> , <b>경남스틸</b> , 경은산업(주), 에듀코
	공공기관(8개사)	관세청, 한국중부발전(주), 에스에이치공사(SH공사), 한국가스안전공사, 한국수자원공사, 한국남부발전(주), 기술보증기금, 한국정보문화진흥원
2010년 (31개사)	대기업(11개사)	<b>경남에너지(주)</b> , 동우화인켐(주), <b>(주)디에스엘시디</b> , <b>삼성카드(주)</b> , 삼성테크스코(주), 로레알코리아, 우리금융정보시스템(주), 한국애보트(주), <b>CJ제일제당(주)</b> , <b>(주)KT</b> , <b>(주)LG유플러스</b>
	중소기업(9개사)	(주)대건테크, (주)대덕테크, 디에스케이기계(주), (주)숨피, 신화철강(주), (주)엠아이케이21, (주)제일산업, 한국아이시스(주), (주)해피브릿지
	공공기관(11개사)	강남구청, 관악구청, 국립공원관리공단, 성동구청, 송파구청, 신용보증기금, 한국농어촌공사, 한국동서발전(주), 한국보건복지인력개발원, 예금보험공사, 한국철도공사

- 1) 강조 처리된 기업은 한국거래소 상장기업임
- 2) 한미파스스는 한미글로벌로, (주)디에스엘시디는 (주)디에스로, 삼성테크스코(주)는 유플러스(주)로 사명을 변경하였음
- 3) (주)부산은행은 2011년 3월 BS금융지주에 편입되면서 비상장기업이 되었음

로운 정보보다는 기존의 정보를 확인하는 역할로 보았다. 더불어 위험조정성파로는 Fortune 100 기업 포트폴리오에 투자하는 것이 더 좋은 것으로 나타나 시장에서는 근로자의 만족이 주주들의 만족으로 이어질 것으로 믿고 있다고 결론지었다. 이밖에도 가족친화경영과 조직성과 간의 관계에 대한 이병훈, 김종성(2009), 이유덕(2011)의 연구 등이 이루어져왔다.

본 연구는 국내 기업을 대상으로 가족친화경영수준의 결정요인을 확인하기 위해 ESG평가 자료를 사용하는 첫번째 연구라는 점에서 기존의 다른 연구들과 차별성이 있다고 하겠다.

### III. 연구자료 및 연구방법론

#### 1. 연구자료

현재 정부에서는 가족친화경영을 잘 수행하고 있는 기업들에게 가족친화인증을 실시하고 있다. 가족친화인증을 받은 기업은 2011년 6월 현재 [표 1]과 같다. 가족친화인증제도의 시행이 2008년에 시작되어 시행 초기 공공기관들의 인증이 많이 이루어졌으며 인증기업들의 수도 점차 증가하고 있음을 볼 수 있다. 이들의 구성을 살펴보면 대기업이 21개이고, 중소기업이 16개이

며, 이 중에서 한국거래소 상장기업은 강조 처리한 15개 기업으로 이중 대기업은 13개이고, 매일유업, 태양산업, 경남스틸은 KOSDAQ상장기업이었다. 비상장기업은 22개로 대기업 8개, 중소기업 14개이다.

본 연구에서는 먼저 가족친화경영의 대표적인 사례로 볼 수 있는 가족친화인증기업을 연구대상으로 하려 했으나 그 수가 너무 작아 가족친화경영과 관련된 다른 자료들을 살펴보았다. 먼저 여성가족부에서 수년간 작성한 가족친화지수와 한국기업지배구조원의 ESG(환경·사회·지배구조) 평가모형이 가족친화경영에 관한 내용을 담고 있음을 확인하였다.<sup>1</sup> 그 가용성을 확인한 결과 한국기업지배구조원의 ESG 평가결과를 연구에 활용할 수 있었으며<sup>2</sup>, 이에 따라 이를 활용하여 연구를 수행하였다.

한국기업지배구조원의 ESG 평가모형에서 가족친화

1) 한국기업지배구조원은 2002년부터 매년 한국거래소 전체 상장기업을 대상으로 기업지배구조평가를 수행하고 있으며, 2011년부터는 글로벌 스탠더드를 반영한 한국형 ESG(환경경영·사회책임경영·지배구조) 평가모형을 개발하여 한국거래소 전체 상장기업을 대상으로 매년 ESG 평가를 수행하고 있다. 평가결과는 한국거래소 SRI 지수(사회책임투자 지수)를 구성하는 기초자료로 활용되고 있으며, 다수의 연구에서 기업지배구조평가 자료 및 ESG 평가 자료를 활용하여 분석을 수행하는 등 그 객관성과 신뢰성을 인정받고 있다.

2) 여성가족부의 가족친화지수는 그 원 자료의 외부공개를 금지하고 있는 것으로 알고 있다.

표 2. 가족친화경영지표 관련 변수들의 기술통계량과 상관계수

Panel A: 기술통계량						
변수명	평균	표준편차	중앙값	최대값	최소값	
1. Q1	0.4124	0.5207	0.0000	2.0000	0.0000	
2. Q2	0.1735	1.0184	0.0000	7.0000	0.0000	
3. Q3	3.1168	0.7272	3.0000	6.0000	0.0000	
4. Q1,Q2,Q3 평가점수 합	3.7027	1.4267	3.0000	14.0000	0.0000	
5. 요인점수	-0.0222	0.9592	-0.6437	6.0581	-1.0854	
6. 사회부문 근로자점수 합	39.7717	18.8112	34.0000	118.0000	16.0000	
7. 사회부문 총점	60.5150	43.2271	46.0000	240.0000	0.0000	

Panel B: 상관계수						
	2	3	4	5	6	7
1	0.1558***	-0.0151	0.4685***	0.7552***	0.4415***	0.4203***
2		0.0300	0.7860***	0.7557***	0.4593***	0.4567***
3			0.5257***	0.1213***	0.0478	0.0279
4				0.8769***	0.5134***	0.4936***
5					0.5934***	0.5756***
6						0.9359***

1) \*\*\*은 1% 수준에서 유의, \*\*은 5% 수준에서 유의, \*은 10% 수준에서 유의

경영의 지표로 볼 수 있는 평가문항은 다음과 같다3.

- Q1. 근로자가 일과 생활을 균형있게 유지할 수 있도록 보육, 육아지원, 육아휴직 등 가족친화적 제도를 운영하고 있는가?
- Q2. 근로자들의 일과 생활의 균형을 위해 적정 근무시간을 유지토록 하고 있는가?
- Q3. 근로자의 복지증진을 위한 복지혜택 수준은? (매출액 대비 복리후생비의 산업평균 대비)

## 2. 연구방법론

가족친화경영지표 수준의 결정요인을 확인하기 위해 한국기업지배구조원의 ESG 평가모형에서 가족친화경영과 관련된 문항인 Q1, Q2, Q3 및 사회부문의 근로자파트 평가점수와 사회부문 평가총점을 종속변수로 사용하였다.4

가족친화경영에 대한 문항중 Q1은 운영하지 않는 경

우 0, 자체적으로 운영하는 경우 1, 가족친화기업 인증을 획득한 경우 2의 값으로 부여되어 있다. 이는 값이 클수록 가족친화경영의 수준이 높은 순서형 변수(ordinal variable)임을 의미한다. 또한 Q2와 Q3도 마찬가지로 순서형 변수이다. 이러한 순서형 변수가 종속변수인 경우 순서형 프로빗(ordered probit)을 사용할 수 있으므로[13], 본 연구에서는 순서형 프로빗을 분석방법으로 활용하였다.

본 연구에서는 이들 문항에 대한 한국기업지배구조원의 평가점수와 함께 이들 문항에 대한 평가점수의 합 및 요인분석에 의해 추출된 요인점수를 함께 사용하였다. 또한 본 연구에서는 한국기업지배구조원의 ESG 평가모형 중 사회부문 근로자 점수(140점 만점)와 사회부문 총점 (300점 만점)을 함께 사용하여 가족친화경영을 포함한 전반적인 근로자 및 사회책임경영관련 수준을 살펴볼 수 있도록 하였다. 참고로 이들 변수에 대해서는 OLS를 분석방법으로 선택하였다.

분석에 사용된 전체 표본은 2010년 말 현재 유가증권 시장에 상장된 기업들로 한국기업지배구조원의 ESG 평가대상이 된 기업들이다. 본 연구에서는 우선 연구대상으로 금융업과 비금융업을 모두 포함하여 분석을 수행하였다. 횡단면 분석을 수행하므로 우선 분석 자료의 수를 확보하는 차원에서 모두 포함하였으며 금융업과

3) 문항의 번호는 한국기업지배구조원의 ESG지수 문항의 번호가 아니라 본 연구에서 임의로 붙인 번호이다.

4) 한국기업지배구조의 ESG 평가모형에서 S(사회) 부문의 평가모형은 총 66개의 평가지표로 구성되어 있으며, 근로자, 협력사 및 경쟁사, 소비자, 지역사회와 같이 4가지 파트로 평가지표가 분류되고, 이 중에서 근로자 파트는 다시 고용 및 근로조건, 노사관계, 직장내 안전 및 보건, 인력개발 및 지원, 직장내 기본권과 같이 5가지 소파트로 구분된다.

표 3. 변수간의 상관계수

	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0.4091***	0.0960**	-0.0728*	-0.1090***	-0.0764*	0.2439***	0.0649	-0.0449	0.1554***
2	0.2837***	-0.0647	0.0765*	0.0519	-0.1242***	0.2286***	0.0541	0.0261	0.1457***
3	-0.0749*	-0.0172	0.0430	0.0360	-0.0780*	0.0262	-0.2153***	0.1271***	0.1045**
4	0.3136***	-0.0199	0.0500	0.0156	-0.1563***	0.2655***	-0.0474	0.0671	0.2140***
5	0.4443***	0.0189	0.0068	-0.0337	-0.1396***	0.3114***	0.0537	-0.0017	0.2083***
6	0.6130***	0.0538	-0.0369	-0.0717*	-0.1837***	0.4155***	0.0769*	-0.0368	0.3067***
7	0.6491***	0.0595	-0.0178	-0.0545	-0.1672***	0.4471***	0.0840**	-0.0131	0.3295***
8		0.1830***	-0.0609	-0.1125***	-0.0881**	0.5100***	0.1462***	-0.1412***	0.1242***
9			-0.0747*	-0.1014**	-0.1315***	-0.1371***	-0.0929**	-0.0832**	0.0742*
10				0.9670	0.0745*	0.0427	-0.0194	0.3277***	0.1167***
11					0.0466	0.0173	-0.0176	0.3178***	0.1163***
12						-0.1644***	-0.0036	-0.0580	-0.1495***
13							0.1269***	0.0318	0.2847***
14								-0.2682***	0.0204
15									0.2243***

1) \*\*\*은 1% 수준에서 유의, \*\*은 5% 수준에서 유의, \*은 10% 수준에서 유의

표 4. 통제변수들의 기술통계량

변수명	평균	표준편차	중앙값	최대값	최소값
8. ln(자산)	26.7718	1.6025	26.5043	32.7399	22.7122
9. 부채비율	0.4298	0.2006	0.4329	1.0597	0.0123
10. 종업원중여성비율	0.1873	0.1669	0.1212	0.9672	0.0000
11. 정규직중여성비율	0.1792	0.1619	0.1214	0.9687	0.0000
12. 최대주주지분율	0.4389	0.1668	0.4466	0.9000	0.0131
13. 외국인지분율	0.1006	0.1456	0.0355	0.8706	0.0000
14. 영업이익률	0.0652	0.4288	0.0537	0.9505	-8.8119
15. 판관비율	0.1582	0.1771	0.0960	1.7142	0.0066
16. Tobin's Q	1.0843	0.6842	0.9117	7.0783	0.3187

비금융업의 이질성은 업종더미를 사용하여 통제하는 것으로 하였다.

[표 2]는 이들 평가점수에 대한 기술통계량 및 상관계수표이다. 여기서 Q1은 평가점수가 0점, 1점, 2점으로 구성되었으며, Q2는 0점, 4점, 7점으로, Q3는 0점, 3점, 6점으로 구성되었다. Q1과 Q2의 경우 절반 이상의 기업이 0점으로 처리되었음을 볼 수 있어 일과 생활의 균형에 대해 아직까지 국내 기업들이 충분한 배려를 하고 있지 않음을 볼 수 있다. 반면 Q3의 경우 복지혜택이 산업평균 근처에는 위치하고 있음을 볼 수 있다. 이에 관하여는 산업평균이 전반적으로 낮은 상태로 볼 수도 있으며, 산업평균에 맞춰 기업들이 복지혜택을 제공하는 수준에 머물러 있는 것으로도 해석할 수 있다. 한편 Q1과 Q2, Q3간의 상관관계는 높지 않게 나타나 이들 문항들이 일과 생활의 균형 및 가족친화경영에 대하여 서로 다른 측면을 살펴보는 것으로 볼 수 있다. Q3의

경우 사회부문 근로자점수나 사회부문 총점과도 상관관계가 유의하지 않게 나타났으며 요인점수와는 유의하나 그 상관관계가 0.1213으로 낮았다.

분석에 사용된 통제변수들은 [표 4]에 정리되어 있으며 이들 변수들 사이의 상관관계는 [표 3]에 정리되어 있다. 먼저 연구대상을 제조업으로 제한하지 않아 분석에 활용된 변수가 제한적인 한계가 있었다. 통제변수 중 첫째로 자산총계의 자연로그를 기업규모의 대용치로 사용하여 분석에 포함하였다.

기업규모는 여러 가지로 해석이 가능하나 보통 기업이 가진 여러 자원들의 수준을 의미하게 된다. 따라서 기업규모가 큰 기업은 기업이 가진 자원들이 훨씬 많음을 의미하며 이러한 자원들 중 일부를 가족친화경영에 활용할 수 있는 여지가 큰 것으로 볼 수 있다. 이는 기업규모가 클수록 가족친화경영에 적극적일 가능성이 높음을 의미한다. 다음으로 부채비율이 높은 기업은 부

체에 대한 이자지급 등으로 인해 기업 내에 충분한 고용자원이 부족한 것으로 볼 수 있으며 따라서 부채비율이 높을수록 가족친화경영에 적극적이지 않을 것이다. 부채비율은 부채총계를 자산총계로 나눈 값을 사용하였다.

유계숙(2008)은 여성의 고용이 높을수록 가족친화제도의 수행수준이 높음을 보였다. 본 연구에서는 여성의 고용수준으로 종업원 중 여성이 차지하는 비율과 정규직원 중 여성이 차지하는 비율을 이용하였다. 두 변수간의 상관관계가 0.9670으로 매우 높게 나타났으나 여성의 경우 임신, 출산 등의 이유로 경력단절이 발생하며 비정규직 채용이 많다는 점을 감안하여 두 변수를 모두 사용하여 분석을 수행하였다. 그밖에 최대주주지분율 및 외국인지분율, 영업이익률, 판관비율을 통제변수로 활용하였다. 또한 재무적성과의 통제를 위해 Tobin's Q를 사용하였으며, 2010년말 시가총액과 부채총계의 합을 자산총계로 나누어 계산하였다.

IV. 실증분석결과

먼저 [표 5]의 식(1)과 식(2)는 가족친화경영에 대한 가장 직접적인 문항인 Q1을 종속변수로 한 Ordered Probit 분석결과이다. 먼저 기업규모가 클수록 가족친화적 제도 운영에 대한 평가점수가 높음을 볼 수 있다. 이는 기업규모가 큰 기업일수록 고용자원의 여력이 큰 상황에서 가족친화경영에 활용할 자원이 충분하다는 점과 기업규모가 큰 기업일수록 종업원들에 대한 고려가 더 필요하고 외부에서도 강제되는 측면이 있음이 반영된 것으로 볼 수 있다. 여성의 고용정도를 나타내는 종업원 중 여성 비율 및 정규직중 여성 비율은 예상과 달리 음의 부호를 나타냈다. 이는 종업원이나 정규직원 중에 여성의 비율이 높을수록 가족친화경영에 대한 평가점수가 낮게 나타남을 의미한다. 이는 유계숙(2008)과 반대되는 결과인데 가족친화적 제도의 운영이 여성의 비율이 높다고 이루어지는 것만은 아니라는 의미로 보아야 할 것이다. 즉 가족친화적 제도의 도입과 운영은 여성근로자가 단순히 많기 때문에 이루어지는 것이 아니라 Ngo, Foley, Loi(2009)이 지적하는 바와 같이 최고경영진의 관심과 지원이 병행되어야 하며 현재 우리나라 상장기업들은 아직까지는 여성근로자의 고용

표 5. Q1, Q2, Q3 각각에 대한 순서형 프로빗(Ordered Probit) 분석결과

변수명	Q1		Q2		Q3	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ln(자산)	0.3062*** (6.55)	0.3005*** (6.41)	0.5425*** (4.13)	0.5381*** (4.09)	-0.1072 (-1.48)	-0.1053 (-1.15)
부채비율	-0.0744 (-0.22)	-0.0763 (-0.23)	-1.1732 (-1.35)	-1.1510 (-1.32)	-0.5629 (-1.05)	-0.5438 (-1.02)
종업원중여성비율	-0.7076* (-1.62)		0.7391 (0.70)		0.5596 (0.84)	
정규직중여성비율		-1.0379** (-2.25)		0.2275 (0.20)		0.4692 (0.69)
최대주주지분율	0.0433 (0.12)	0.0224 (0.06)	-2.1247* (-1.86)	-1.9177* (-1.76)	-0.7029 (-1.24)	-0.6665 (-1.18)
외국인지분율	0.1702 (0.36)	0.1843 (0.39)	0.1221 (0.09)	0.2443 (0.18)	0.4504 (0.63)	0.4771 (0.66)
영업이익률	0.0489 (0.25)	0.0527 (0.25)	-0.1786 (-0.52)	-0.1809 (-0.56)	-1.1426** (-2.06)	-1.1493** (-2.08)
Tobin's Q	0.2501*** (2.78)	0.2574*** (2.86)	0.1080 (0.61)	0.1250 (0.72)	0.1779 (1.45)	0.1789 (1.45)
판관비율	-0.0514 (-0.12)	-0.0630 (-0.15)	-1.0903 (-0.99)	-0.9727 (-0.93)	-0.1773 (-0.30)	-0.1596 (-0.27)
업종더미	포함	포함	포함	포함	포함	포함
LR	128.40***	130.97***	76.23***	75.78***	43.89**	43.67**
Pseudo R2	0.1549	0.1580	0.4340	0.4314	0.1520	0.1513
# of Obs.	565					

1) 괄호안의 값은 z값을 의미하며, \*\*\*은 1% 수준에서 유의, \*\*은 5% 수준에서 유의, \*은 10% 수준에서 유의함을 의미함

규모에 비해 가족친화적 제도의 운영이 부족하다는 것을 뜻하는 것으로 해석하는 것이 타당할 것이다. 그밖에 기업가치를 나타내는 Tobin's Q가 높은 기업일수록 가족친화적 제도의 운영에 대한 평가점수가 높게 나타났는데 이는 가족친화적 제도의 운영에 관심을 가지는 기업이 시장에서도 좋게 평가된다는 의미로 볼 수 있으며 Filbeck, Preece(2003)의 연구결과와도 일치하는 것으로 볼 수 있다.

[표 5]의 식(3)~식(6)은 Q2와 Q3에 대한 Ordered Probit 분석결과이다. Q2는 적정근무시간의 유지여부에 대한 문항이며 Q3는 복지혜택의 수준에 대한 문항이다. 분석결과 기업규모가 클수록 적정근무시간의 유지에 대한 평가점수가 높은 반면 최대주주의 지분율이 높을수록 평가점수가 낮은 것으로 나타났다. 이는 기업규모가 클수록 적정근무시간을 유지하여 일-생활 균형을 이룰 수 있도록 종업원들에 대한 지원을 할 수 있는 여력이 더 크기 때문으로 볼 수 있으며, 최대주주 지분율이 높을수록 평가점수가 낮은 것으로 나타나 기업의 최대주주가 경영진을 겸하는 국내기업의 특성상 최대

주주-경영자가 자신의 지분율이 높을수록 종업원들의 업무강도를 더 세게 요구하는 것으로 해석해볼 수 있다. 또한 복지혜택의 수준에 대해서는 영업이익률이 높은 기업일수록 오히려 복리후생비를 업종평균보다 덜 사용하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들에 대해서는 현재 연구자료가 2010년 일년치에 불과하기 때문에 향후 다년간의 연구 자료가 축적된 후에도 같은 결과가 나타나는지 확인해 볼 필요성이 있다.

그리고 [표 6]은 사회부문의 근로자파트 평가점수 소계와 사회부문 총점을 종속변수로 한 OLS분석결과이다. 분석결과가 이전의 결과들과 일치하는 것을 볼 수 있다. 이들 분석에서 한 가지 특이한 점은 최대주주지분율이 높은 기업일수록 평가점수가 낮게 나타났다는 것이다. 이러한 결과는 앞서 Q2와 Q3에 대한 분석결과와 같은 것으로 2010년에 한정하여 볼 때 최대주주-경영자가 많은 국내기업의 경우 최대주주-경영자가 가족친화경영이나 ESG 중 사회부문에 대해 비용으로 인식하고 적극적으로 행동하지 않고 있다는 것으로 해석해볼 수 있다. 즉 앞서 언급한 것처럼 최고경영진의 관심

표 6. 사회부문 근로자파트 점수 소계 및 사회부문 총점을 사용한 OLS 분석결과

변수명	사회부문 근로자점수 합		사회부문 총점	
	(1)	(2)	(3)	(4)
절편	-148.3280*** (-11.76)	-147.5640*** (-11.65)	-396.1830*** (-14.41)	-396.0070*** (-14.33)
ln(자산)	7.1442*** (14.87)	7.1201*** (14.78)	17.0723*** (16.30)	17.0647*** (16.23)
부채비율	-7.6182** (-2.18)	-7.5808** (-2.18)	-17.4734** (-2.30)	-17.2327** (-2.27)
종업원중여성비율	-1.1334 (-0.25)		5.9062 (0.59)	
정규직중여성비율		-3.0773 (-0.66)		2.7496 (0.27)
최대주주지분율	-8.2709** (-2.17)	-8.1834** (-2.16)	-13.5180* (-1.63)	-13.0649 (-1.58)
외국인지분율	4.4382 (0.85)	4.5660 (0.87)	14.1644 (1.24)	14.4706 (1.27)
영업이익률	-0.6658 (-0.45)	-0.6716 (-0.45)	-0.6435 (-0.20)	-0.6581 (-0.20)
Tobin's Q	5.8443*** (6.07)	5.8704*** (6.09)	14.5889*** (6.95)	14.6141*** (6.96)
판관비율	0.1331 (0.03)	0.1977 (0.05)	7.3909 (0.80)	7.7392 (0.84)
업종더미	포함	포함	포함	포함
F	19.85***	19.88***	24.46***	24.43***
Adj. R2	0.4552	0.4556	0.5097	0.5095
# of Obs.	565			

1) 괄호안의 값은 z값을 의미하며, \*\*\*은 1% 수준에서 유의, \*\*은 5% 수준에서 유의, \*은 10% 수준에서 유의함을 의미함



과 지원이 병행되어야 가족친화경영이 활성화될 수 있는데 아직 우리 기업의 최대주주-경영자들은 가족친화경영의 편익보다는 비용에 더 중점을 두고 의사결정을 하고 있으며 그에 따라 가족친화경영의 활성화가 아직 더디게 이루어지고 있는 것으로 판단된다.

다음으로 [표 7]은 Q1, Q2, Q3의 평가점수의 합과 요인분석에 의한 요인점수에 대한 OLS분석결과이다. 평가점수 합과 요인점수 모두에 대해 자산규모가 큰 기업일수록, 부채비율이 낮을수록, 또한 기업가치가 높은 기업일수록 높게 나타났다. 이는 앞서의 분석과 일치되는 결과로 자산규모가 크고 부채비율이 낮을수록 기업의 자원여력이 높기 때문에 가족친화경영에 적극적인 것으로 해석할 수 있다.

### V. 결론

본 연구는 저출산문제의 극복을 위한 정책으로 추진되고 있는 가족친화경영의 현황을 살펴보고 가족친화

경영수준의 결정요인을 살펴보고자 하였다. 이를 위해 한국기업지배구조원의 ESG 평가모형에서 가족친화경영과 관련된 평가지표 및 평가결과를 활용하여 분석을 수행하였다. 분석결과 기업규모가 크고 부채비율이 낮으며 기업가치가 높은 기업일수록 가족친화경영에 적극적인 것으로 나타났으며 가족친화적 제도 운영에 있어서는 종업원이나 정규직 직원 중 여성비율이 낮을수록 높게 나타나 기존의 연구와 다르게 나타났다. 그밖에 최대주주지분율이 높을수록 평가점수가 낮게 나타났다. 이러한 결과들은 우리나라 상장기업들이 아직까지 여성근로자의 고용규모에 비해 가족친화적 제도의 운영이 부족하며 가족친화경영의 활성화를 위해서는 최고경영진의 관심과 지원이 필수적이나 아직까지 우리 기업의 최대주주들은 이에 대해 적극적이지 않다는 의미로 해석된다.

이러한 연구결과를 볼 때 현재의 가족친화경영확산을 위한 정책의 수립과 실시에 있어 개별 기업들의 고유한 특성을 반영할 필요성이 있다. 먼저 기업규모가 크고 부채비율이 낮으며 기업가치가 높은 기업은 대부

표 7. Q1, Q2, Q3 평가점수 합과 요인점수에 대한 OLS 분석결과

변수명	Q1,2,3 평가점수 합			요인점수	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
절편	-3.1001*** (-2.60)	-3.0426** (-2.54)	-6.6196*** (-8.68)	-6.5382*** (-8.54)	
ln(자산)	0.2615*** (5.76)	0.2596*** (5.70)	0.2483*** (8.54)	0.2457*** (8.44)	
부채비율	-0.7719** (-2.34)	-0.7542** (-2.29)	-0.3940* (-1.87)	-0.3867* (-1.84)	
종업원중여성비율	0.3128 (0.73)		-0.0319 (-0.12)		
정규직중여성비율		-0.0083 (-0.02)		-0.2779 (-0.99)	
최대주주지분율	-0.7256** (-2.01)	-0.6911* (-1.93)	-0.3307 (-1.43)	-0.3151 (-1.37)	
외국인지분율	0.5291 (1.07)	0.5566 (1.13)	0.2975 (0.94)	0.3151 (1.00)	
영업이익률	-0.3274** (-2.33)	-0.3286** (-2.34)	-0.0444 (-0.49)	-0.0452 (-0.50)	
Tobin's Q	0.3137*** (3.45)	0.3169*** (3.48)	0.2031*** (3.49)	0.2062*** (3.54)	
판관비율	0.2763 (0.69)	0.3027 (0.76)	-0.0004 (0.00)	0.0112 (0.04)	
업종더미	포함	포함	포함	포함	
F	5.12***	5.10***	7.89***	7.94***	
Adj. R2	0.1545	0.1536	0.2339	0.2353	
# of Obs.	565				

1) 괄호안의 값은 z값을 의미하며, \*\*\*은 1% 수준에서 유의, \*\*은 5% 수준에서 유의, \*은 10% 수준에서 유의함을 의미함

분 우량기업으로 기업 내의 가용자원이 많아 가족친화경영에 활용할 여력이 되는 기업으로 볼 수 있다. 즉 가족친화경영에 활용할 자원이 부족한 중소기업이나 비우량기업은 가족친화경영을 하려는 실천의지가 있어도 이를 뒷받침할 자원이 부족하여 제대로 추진하기 어려울 수 있다. 또한 가족친화경영의 직접적인 혜택을 받게 되는 여성인력의 경우 중소기업이나 비우량기업에의 취업이 더 높을 가능성을 감안한다면 이러한 기업들이 가족친화경영을 활발히 추진하기 위한 자원이나 자금의 지원이 필요하다 하겠다.

다음으로 여성고용비율이 낮은 기업이 가족친화적 제도의 운영이 활발하다는 점은 여성인력에 대한 가족친화경영의 혜택이 소수에게 집중되고 있다는 것으로도 해석할 수도 있다. 따라서 여성고용비율이 높은 기업이나 업종에 대해서는 가족친화경영 정책을 담당하는 기관에서 특별한 관심을 기울일 필요가 있다. 다만 후술할 연구자료의 한계를 감안하여 추후 연구에서 이를 다시 살펴볼 필요가 있다.

마지막으로 최고경영진의 관심과 지원이 병행되어야 가족친화경영이 활성화될 수 있다는 점을 감안하여 최고경영자들에게 가족친화경영의 의의와 효과 등에 대한 지속적인 홍보와 인식개선을 지속적으로 추진할 필요성이 있다.

본 연구의 한계로는 첫째 가용한 연구 자료의 제약을 들 수 있다. 한국기업지배구조원의 ESG평가모형은 상장기업의 전반적인 ESG 수준을 평가하는 지표로서 가족친화경영에 대한 평가항목은 제한적으로 포함될 수밖에 없으며 또한 평가가 이루어진 것도 최근의 일로 그 자료가 현재 축적되고 있는 과정에 있다. 따라서 분석에 활용된 자료도 2010년에 제한되어 그 분석결과의 해석이 제한적일 수밖에 없었다.

또한 이로 인해 분석에 있어 금융업과 비금융업 기업들을 함께 분석에 포함시켜 사용하였다. 이는 1개년의 자료라는 한계로 인해 횡단면분석을 수행한다는 점을 감안하여 금융업과 비금융업 기업들을 함께 분석에 포함시켰으나 향후 연구 자료가 축적될 경우 이들 간의 이질성을 감안하여 하위표본에 대한 분석을 추가할 필요성이 있다.

마지막으로 본 연구에서는 재무제표 등에서 얻을 수 있는 계량화된 자료들에서 결정요인을 찾고자 한 관계로 가족친화경영에 영향을 미치는 비계량적 요인들에 대하여는 고려하지 않았다. 향후 가족친화경영의 중요성이 더욱 강조될 것으로 예상되는 바 추후 연구에서는 가족친화경영에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 탐색과 그 효과에 대한 보다 심층적인 연구가 필요하다고 하겠다.

**참 고 문 헌**

- [1] 통계청, 2010 인구주택총조사 전수집계 결과(인구 부문) 보도자료, 2011.05.30.
- [2] 통계청, 2011년 4월 고용동향 보도자료, 2011.05.11.
- [3] 보건복지부, 저출산 극복 위한 전국순회 100일 대장정 마무리 보도자료, 2011.06.16.
- [4] 유계숙, “가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징”, 한국가족관계학회지, 제13권, 제1호, pp.249-270, 2008.
- [5] 통계청, 2010년 출생감정통계, 2011.
- [6] <http://ffm.mogef.go.kr/>
- [7] 서동희, “여성의 일-가정양립을 위한 육아문화와 기업의 사회적 공헌”, 한국콘텐츠학회논문지 제8권, 제2호, pp.173-181, 2008.
- [8] 유계숙, 전혜정, 가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표개발 연구, 대한가정학회지 제45권, 제9호, pp.113-130, 2007.
- [9] 이병훈, 김중성, 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구, 산업관계연구 제19권, 제2호, pp.153-175, 2009.
- [10] 이유덕, 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향, 인적자원관리연구, 제18권, 제2호, pp.71-83, 2011.
- [11] M. M. Arthur and A. Cook, “Taking Stock of Work-Family Initiatives: How Announcements of ‘Family-Friendly’ Human Resource Decisions Affect Shareholder Value,” Industrial & Labor

Relations Review, Vol.50, No.4, pp.599-613, 2004.

[12] G. Filbeck and D. Preece, "Fortune's Best 100 Companies to Work for in America: Do They Work for Shareholders?," Journal of Business Finance & Accounting, Vol.30, No.5&6, pp.771-797, 2003.

[13] W. Greene, *Econometric Analysis 6th Ed.* Prentice Hall, 2007.

[14] E. L. Kelly, E. E. Kossek, L. B. Hammer, M. Durham, J. Bray, K. Chermack, L. A. Murphy, and D. Kaskubar, "Getting There from Here: Research on the Effects of Work-Family Initiatives on Work-Family Conflict and Business Outcomes," The Academy of Management Annals, Vol.2, No.1, pp.305-349, 2008.

[15] H. Y. Ngo, S. Foley, and R. Loi, "Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong," Journal of Organizational Behavior, Vol.30, pp.665-680, 2009.

[16] S. J. Wood, L. M. de Menezes, and A. Lasaosa, "Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives," Industrial Relations, Vol.42, No.2, pp.221-250, 2003.

강 윤 식(Yun-Sik Kang)

정회원



▪ 2004년 3월 ~ 현재 : 한국기업  
지배구조원 연구위원  
<관심분야> : 기업재무, 기업지  
배구조

#### 저 자 소 개

이 호 선(Ho-Sun Lee)

중신회원



▪ 2012년 3월 ~ 현재 : 부산가톨  
릭대학교 경영학과 조교수  
<관심분야> : 기업재무