

일·생활 균형과 구성원간 갈등관계 : 직장 내 업무 특성을 반영한 WLB 효과 중심으로

이양표 (한전KPS주식회사)¹⁾ 최창범 (중앙대학교 경영학부 교수)²⁾

국문 요약

최근 MZ세대의 사회진출과 여성인구의 사회참여로 WLB을 중시하는 직장내 그룹은 협업을 중시하던 기존 그룹과 업무지향점의 차이로 갈등이 발생하고 있다. 일·생활 균형 지원제도를 활용하고 있는 공공기관 및 기업은 업무성격과 일·생활 균형 지원제도의 활성화에 따라서 직무몰입에 차이를 보인다. 이에 따라, 회사에서 실질적으로 운영중인 WLB 지원제도의 효과성을 검증하고 보편타당한 기준을 제시하는 것이 필요하다. 일·생활 균형 수준 향상을 위한 제도는 남녀 노동자의 일·가정 양립 여건을 제고하고 MZ세대의 직장내에 대한 이상적 가치관과 부합하며, 융통성 있는 경력 설계를 가능하게 해 여성의 노동시장 탈락을 예방하고, 일자리 나누기를 통한 일자리 창출 효과가 있다. 또한, MZ세대의 사회진출과 여성인구(Working Mom)의 사회참여로 WLB을 중시하는 직장내 그룹은 협업을 중시하는 기존 직장 그룹과 업무지향점의 차이로 갈등이 발생하고 있다. 회사 및 조직은 유연근무제도 등 일·생활 균형과 업무성격에 따라서 직무몰입에 차이를 보인다. 이에 공공기관 및 중견·대기업에서 실제 운영 중인 WLB를 위한 제도의 효과성을 검증하여 보편타당한 WLB 지원제도의 합의점을 도출하였다. 본 연구의 목적은 첫째, 근로환경에 대한 정책과 인식이 변화하는 가운데 일·생활 균형을 위한 지원제도의 효과성을 검증하고 실무적 합의점을 찾고자 하였으며, 둘째, 일·생활 균형 수준 및 업무성격에 따른 직무몰입 영향을 분석하여 업무 특성을 반영한 WLB 운영에 대한 기준을 마련하기 위한 상호간의 영향을 검증하였다. 연구를 위해 일·생활 균형 수준과 업무 성격이 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는지 2x2 매트릭스 모형으로 구성하여 상호간 관계를 분석하였으며, 4가지 갈등형, 주도형, 동조형, 협동형 그룹으로 분류하여 상호관계를 확인하였다. 연구의 가설검증 결과, 첫째 일·생활 균형 수준이 높고, 협업 지향적인 갈등형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이에 따라 전통적인 입장의 협업을 강조하는 업무 형태에서는 일·생활 균형을 위한 지원제도를 도입하는데 제한된 입장이 있음을 확인하였다. 둘째, 일·생활 균형 수준이 높고, 개인 지향적인 주도형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, MZ세대의 사회진출 및 여성인구의 고용률 증가를 반영하여 개별적으로 수행할 수 있는 업무처리 시스템을 개발하고 활성화하여 WLB 수준과 부합할 때 직무몰입에 대한 동기부여가 가능하며, 일·생활 균형 지원 제도의 적절한 활용이 가능함이 검증 되었다. 연구의 학문적 시사점은 일·생활 균형 수준과 업무 성격을 요인으로 구성원의 성격을 세분화한 것이며, 실무적 시사점은 공공기관 및 대기업에서 운영중인 WLB 지원 제도를 그룹화하여 효과성을 분석한 것이다. 마지막으로, 추후 연구에서는 연구 대상을 다양한 조직이나 산업에 적용할 수 있도록 폭넓게 설정하고, 일·생활 균형을 위한 지원제도와 업무성격을 세분화 하여 연구할 필요가 있다.

■ 중심어: 일·생활 균형(WLB), 업무성격, 직무몰입

1)제1저자 : 한전KPS주식회사, yangpaw@naver.com

2)제2저자 : 중앙대학교 경영학부 교수, choilee@cau.ac.kr

· 투고일: 2024-02-27 · 수정일: 2024-03-16 · 게재확정일: 2024-03-21

I. 서론

본 연구는 일·생활 균형(WLB: Work & Life Balance)과 업무성격이 직무몰입에 미치는 영향을 조사하는 것을 목적으로 한다. 일·생활 균형은 공공기관 및 민간기업에서 도입한 제도 중 근무 방식을 변경하는 유연근무제도와 가정생활과 일을 조화롭게 수행하기 위한 가족친화제도로 한정하였다. 또한, 업무성격은 개인 주도적 업무와 협업 지향적 업무로 정의하였다.

유연근무제도는 시차출퇴근제, 선택적근로시간제, 재택근무와 같이 가사노동과 육아를 직장 일과 병행해서 수행하려는 근로자를 위한 탄력적 근무 형태를 말한다. 가족친화³⁾제도는 배우자출산휴가, 육아휴직, 가족돌봄⁴⁾휴가, 임신·육아기 근로시간단축 등 일하기 좋은 환경을 구축해 가정생활과 일을 조화롭게 수행할 수 있도록 지원하는 제도이다.

본 연구의 동기는 첫째, 근로환경에 대한 정책과 인식이 변화하는 가운데 일·생활 균형과 관련된 지원제도의 효과성을 검증하고 실무적 합의점을 찾는 것이다. 일·생활 균형 수준 향상을 위한 제도는 남녀 노동자의 일·가정 양립 여건을 제고하고 MZ세대의 직장내에 대한 이상적 가치관과 부합하며, 융통성 있는 경력 설계를 가능하게 해 여성의 노동시장 탈락을 예방하고, 일자리 나누기를 통한 일자리 창출 효과가 있다. 또한, MZ세대의 사회진출과 여성인구(Working Mom)의 사회참여로 WLB를 중시하는 직장내 그룹은 협업을 중시하는 기존 직장 그룹과 업무지향점의 차이로 갈등이 발생하고 있다. 이에 공공기관 및 중견·대기업⁵⁾에서 실제 운영 중인 WLB 수준 향상을 위한 제도의 효과성을 검증하여 보편타당한 WLB 지원제도의 합의점을 찾고자 한다.

둘째, 일·생활 균형 수준 및 업무성격에 따른 직무몰입 영향을 분석하여 기업 업무 특성을 반영한 WLB 운영의 기준을 마련하는 것이다. 기존 연구에서는 일·생활 균형(WLB: Work & Life Balance)이 생산성을 높이고 인재를 유지하는데 있어 도움이 된다는 인식이 확대되고 있고(Hinz & Garmany, 2012), 개인 시간을 소중히 여기는 젊은 세대와 결혼·육아 등의 어려움을 겪는 직원들의 이직으로 중요한 자산을 잃어버리지 않도록 회사와 직원 모두에 win-win 상황을 제공한다(Nancy R. Lockwood, 2003)고 단편적으로 정의하였다. 하지만, 조직내 업무성격과 일·생활 균형 활성화 정도의 상관관계 하에서 그룹 구성원은 갈등을 유발하거나 주도적 입장의 성향을 보인다. 또한, 일·생활 균형 비활성화는 협업을 중시하는 업무 성격에서는 협동적 입장을 보이고 개인주도적 업무성격에서는 동조적으로 행동한다.

따라서, 본 연구는 일·생활 균형을 위한 지원제도가 회사 고유의 업무특성 내에서 긍정적 또는 부정적 시너지 특성을 발휘하는지 그룹별로 구분하여 고찰하고, 세대별 업무수행 태도에 대한 차이를 반영한 일·생활 균형 제도가 조직몰입도에 미치는 영향을 실증함으로써 기존 연구를 확장하고자 한다. 이를 통해 현실에서 적용되는 진정한 일·생활 균형 제도를 구성원에게 마련하고 직무효과에 미치는 영향과 요인들에 대한 이론적, 실무적 합의점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 일·생활 균형 정책

일·생활 균형 지원 정책은 일과 가정의 균형을 지원하는 정책적 배려를 의미한다(정미주·임상호, 2016). 또한, 일·생활 균형은 본질적으로 일과 가정의 선택적 상황이 아닌 두 가지 모두를 병행할 수 있도록 지원하는 관점

3) 친화(friendly)라는 용어 대신 '지원(supportive)' 또는 '대응(responsive)등의 용어를 사용한 연구들도 있다.

4) 자녀가 있는 공무원이 어린이집, 유치원, 초·중·고등학교에서 공식적인 행사 또는 교사와의 상담에 참여할 경우 연간 2일 한도로 휴가를 허용.

5) 현재 「중소기업기본법」 제2조 및 관련 시행령은 업종별 평균 매출액 또는 자산총액을 기준으로 대기업 및 중소기업을 구분하고 있으나, 본 연구에서는 여러 기존 연구의 통상적인 방식에 따라 상시 종업원수(300인 이상)를 기준으로 대기업 및 중소기업으로 규정하였으며, 이중 300인 이상을 중견·대기업으로 규정하였다.

에서 고려되어야 한다(박정민·윤영채, 2018).

일·생활 균형 정책은 부모가 노동시장에 참여할 수 있도록 지원하는 정책으로, 노동권과 부모권의 조화를 추구하고, 이를 위한 지원제도들은 개인의 수요에 맞게 탈상품화-상품화, 탈가족화-가족화가 동시에 균형 있게 이루어져야 하며(윤홍식, 2006), 이를 위해 국내 일·생활균형에 대한 정책은 2000년대 중반 이후 사회적 관심이 증대되며, 국가 차원의 다양한 정책들이 반영되며, 공공기관 및 민간기업 차원에서 이러한 흐름에 맞추어 다양한 제도들이 마련되었다.

정부차원의 일·생활 균형 정책으로는, 2007년에 시행된 「남녀고용평등법」과 「일·가정 양립지원과 남녀고용평등에 관한 법률」이 개정되었으며, 2008년에는 「가족친화적인 사회환경의 조성 촉진을 위한 법률」이 제정되어 사회적인 환경과 기업문화를 조성하고자 하였다.

2015년부터는 문화체육관광부에서 ‘여가친화기업인증제도’를 시행하여 여가활동⁶⁾ 저변화를 위한 캠페인을 진행하고, 우수한 여가활동 지원 기업에 포상을 수행하는 등 사회 전반적인 여가활동 지원을 위한 분위기 조성을 위해 노력하였다.

2017년에는 국정운영 100대 국정과제의 71번에서 정의하는 바에 따르면, ‘휴식 있는 삶을 위하여 일·생활에 대한 균형 실현’이 포함되며 관련 법령의 개정과 함께 일·생활 균형을 실현을 주도하였다. 관련 내용으로는 1년 미만 근무 연차휴가 보장과 근로시간 외 업무 지시 금지 등이 포함되어 휴식이 보장되는 삶을 마련하였고, 주 52시간 근로 확립을 위하여 법·제도 개선을 통하여 1,800시간 이내에서 노동시간을 유지하는 기본을 수립하였다.

2018년에는 현행 주당 법정 근로시간이 68시간인 것을 52시간으로 단축하고자 하는 내용의 「근로기준법」⁷⁾ 개정안을 통과시켰다. 이러한 개정안에 따라서 종업원 300인 이상의 사업장 및 공공기관은 2018년 7월 1일부터, 다음으로 50인 이상 299인 이하 사업장은 2020년 1월 1일부터, 마지막으로 5인 이상 49인 이하 사업장은 2021년 7월 1일부터 ‘근로시간이 주당 52시간’을 지키도록 법제화하며, 근로자의 삶의 질 향상과 일·생활 양립을 위한 법제화를 가속화하였다⁸⁾.

일·생활 균형이 다루는 영역이 점차 확장됨에 따라 관련된 제도의 유형분류도 다양하게 정의된다. 재택근무제, 탄력적 근무제도, 가족 휴가 프로그램, 일자리 나누기, 보육과 노인 보육 서비스로 분류하였고(Beauregard & Henry, 2009), 일과 생활의 균형 실천에 대한 구성요소로써 인정되는 정의는 없으며 일반적인 입장에서 피부양자 돌봄에 관한 유연한 근무 옵션, 조직적 지원, 가족 또는 개인 휴가 제도 중에서 하나를 나타낸다고 하였다(Estes & Michael, 2005). 또한, 휴가·휴직제도, 탄력적 근무제도, 보육 및 돌봄 지원제도, 경제적 지원제도 외에 사회공헌활동을 포함한 일·가족 갈등 관리제도를 함께 분류하며 정서적 관점에서 일·생활 균형 제도를 제시하였다(Galinsky, et al, 1991).

<표1>은 공공부문의 일·생활 균형 지원 제도 도입 현황을 표현하였다. 공공부문에서는 법규와 정부 지침, 예산에 따라 구축되고 일정한 기준까지는 강제이행 측면이 있는 것으로 확인되며, 세밀하지 못하고 다수의 여성에 대한 출산과 육아 중심 제도가 도입되고 운영하고 있음을 알 수 있다.

세부적인 유형을 살펴보면, 우선 탄력적근로시간제이다. 이는 ‘출근 및 퇴근 시간에 대하여 미리 정하지 않고 일부분 자유를 부여해 운영할 수 있는 근로 시간’에 관한 제도이다. 즉 공동 근무시간(core time)을 미리 정해 놓고 출근 및 퇴근 시간을 자유롭게 조정하는 제도이다. 1996년 우리나라는 근로기준법 개정안을 통해 제52조를 마련하였으며 ‘선택적 근로시간제’를 법제화하여, 업무의 시작과 종료 시각을 근로자가 결정할 수 있도록 법제화하였다.

다음으로, 재택근무제는 자택에서 원격으로 근무하는 형태를 말한다. 이는 근로자 모두가 공간에 대한 통제권

6) 여가 휴식 시간의 확보를 위해 지원하는 분위기를 제공하고 있으나, OECD국가중 하위권(38개국 중 30위)이며, 성별 격차도 크다.
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topic/work-life-balance/>

7) 「근로기준법」 제50조에 의해 1주 근로시간 40시간 초과 금지, 제53조 당사자 합의에 의한 연장근로 한도 주 12시간으로 명시하고 있으나, 4인 이하 사업장은 「근로기준법」 적용대상에서 제외되고 있다.

8) 자세한 지원 계획은 고용노동부 보도자료(2018.5.17.) “노동시간 단축 현장안착 지원 대책” 발표자료 참고.

을 가진다는 점에서 일·삶의 균형에 있어서 중요한 의미를 지니기 있으므로 다양한 선행연구에서 WLB을 위한 지원 제도에 포함하고 있다(Wood et al: 2003, 이해정; 2012, 설승환; 2014, 박순:2016 등). 하지만, 시스템 구축이 복잡하고 업무에 집중이 곤란하다는 점의 문제점을 내포하고 있다.

유연근무제⁹⁾는 단시간 근로, 요일 근무제, 집중근무시간제, 시차출퇴근제, 재택근무와 같이 가정의 일과 직장 일을 병행해 수행하려는 근로자를 위한 종합적인 탄력적 근무 형태를 말한다. 근로자의 일·가정 양립 여건을 제고하는 유연근무제도의 활성화는 유동성 있는 경력 설계를 가능하게 함으로써 여성의 노동시장 확보를 유지하는 제도로서 WLB 지원 제도에 해당한다(Glass & Finley; 2002, Rothbard at a: 2005, 강우란·배노조·정지영: 2006, 이해정; 2012).

<표1> 공공부문 WLB 추구를 위한 제도 도입현황

대분류	제 도
생애주기별 지원 아이 키우기 좋은 일터	<국민연금관리공단> 임신기간 근로시간 1일 2시간 임산: 난임 치료시 2일 휴일, 단축 출산: 다태아 120일, 단태아 90일, 출산휴가 보장, 배우자 5일 육아: 성차별 구분 없이 3년 이내에서 육아휴직, 육아휴직 중 제한승진 폐지, 직원 전보시 양육을 배려 희망근무지 배치
육아휴직 장려	<Korail> 남, 여 육아휴직 사용기간 모두 3년으로 확대(기준: 남자 1년) 육아휴직을 이유로 불합리 명문화, 육아 휴직자에 대한 승진 최저 연수 기간 확대(세 번째 자녀부터는 휴직 기간 전체에 대하여 보장)
가족 보듬 패키지	<한국도로공사> 출산, 육아 등 여성이 가정에 집중할 수 있도록 모성보호제도 및 원스톱(one-stop) 신청할 수 있도록 각각의 제도를 이용할 때 구성원 간 갈등과 불편 해소
맞춤형 선택적 근로시간제 및 집중 근무제	<경기관광공사> 선택적 근로시간제 적용과 공휴일 및 국경일 연휴 시 자율적 연차휴가 시행 5세이하 자녀를 둔 부모 휴가5일 특별부여, 휴가사유 배제
탄력근무제 다양화	<근로복지공단> 시차출퇴근제에 대하여 월요일, 금요일과 화요일, 목요일 분리 신청제도 마련 유연한 기관장 탄력근무제 도입 확대
Work-Diet	<병무청> 불필요한 일 버리기, 요식적이거나 불필요한 일 통-폐합 자기주도 근무시간제 도입으로 초과근무 관행 개선, 정시퇴근 분위기 확산
일-가정 양립 체험프로그램	<여수시청> 다양한 가족참여 프로그램 직원 2,000명 대상 가족과 함께 국내 동반여행 기회 제공 아버지학교(고등학생 이하 자녀), 가족한마음 체육대회

Source : 2020년 일·가정 양립 우수사례, 여성가족부

2.2 일·생활 균형과 갈등 관계

일·생활 균형과 직장 및 가정에서의 갈등에 관한 내용을 다룬 다양한 이론이 있다.

첫째, 갈등이론이다. 이는 일과 가정을 충돌하는 두 개의 영역으로 보고, 양 영역에서 감당하기 어려울 정도로 높은 수준의 요구로 인하여 개인에게 어려운 선택과 갈등적인 상황으로 유도한다고 보았으며, 상대적으로 가사 부담이 높은 여성에게 일·가정 양립 측면에서 더욱 두드러지게 나타난다(최정숙, 2011; Greenhaus & Beutell, 1985)고 정의하였다.

이와 반대로 일과 가정 중 하나의 영역에서 역할 수행이 다른 영역에서의 목적을 이루기 위한 수단적인 의미를 가질 수 있으며, 이로 인해 다른 영역에서의 성공을 촉진시킬 수 있다고 보았고, 직장을 갖고 일을 하는 이유

9) 대표적인 유연근무제도의 유형으로는 시간선택제, 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재택·원격근무제가 있다.

는 가정을 이루고 유지할 수 있는 경제적인 이득을 가져오기 때문이며, 반복적이고 장시간의 노동을 감내한 것 또한 이러한 목적 달성을 위해 필요하다고 정의하였다(Guest, 2002).

둘째, 전이이론(spillover theory)이다. 이는 일과 가정이 구분되는 영역이기는 하나 단절된 것이 아니라 상호 관련되어 영향을 미칠 수 있다는 점에서 근본적인 차이가 있다고 보았다. 개인이 하나의 영역에서 얻게 되는 감정, 태도, 행동들은 다른 영역에도 영향을 미치게 되며, 이러한 영향은 부정적인 영향은 물론이고 긍정적인 영향도 끼치는 것으로 보고 있다(송다영 등, 2010; Lambart, 1990). 이러한 효과를 전이(spillover)라 하며, 일과 가정은 쌍 방향으로 영향을 미치게 된다. 직장에서 받은 긍정적인 영향은 가정에게도 긍정적으로 작용(positive spillover)하며, 반대의 효과도(negative spillover) 있다고 정의하였다(정영금, 2005).

이러한 일·생활 균형과 갈등관계에 관한 이론 중 최근에는 경계이론(border theory)이 주장되고 있다. 개인은 일과 가정의 경계를 매일 넘나드는 사람으로 정의되며, 일과 가정의 양립을 위하여 매일 매일 협상하는 것으로 보았다(Clark, 2000). 경계이론은 일과 가정의 분리를 인정하면서도 개인으로서 매일 일과 가정의 경계를 넘나들고 있으며, 양자를 양립시키기 위하여 노력하는 존재로 보고 있다(Guest, 2002; Kossek, 2016).

일·생활 균형과 관련된 갈등에 영향을 주는 요인에 대해 선행연구들은 주로 개인의 특성과 회사 조직내에서의 갈등관계 그리고 역할에 따른 갈등을 주로 다루고 있다. 개인의 특성 중 성격, 연령과 상사와의 관계, 직무의 특성 중 역할갈등, 업무와 부하, 역할모호성에 따른 역할 스트레스와 초과근무 등의 근무 상황도 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가족친화경영의 경우 일·가정 갈등을 완화시키는 것으로 확인되었다(김용흔·이규만, 2011; 박상언·최민오, 2013; 이유덕·송광선, 2009; 임효창 등, 2005). 그에 비하여 개인적 특성 중 성실성과 승진 욕구는 일·가정 갈등에 영향이 유의하지 않았다(김용흔·이규만, 2011).

무엇보다도 일·생활 균형과 관련된 갈등 관계를 유발하는 요소는 업무 성격의 차이에 따른 갈등관계이다.

공공기관 및 국내 일반적인 기업의 업무 형태는 공동의 노력으로 성과를 창출하는 협력적 업무가 강조된다. 이러한 협업을 통해 효율성 향상(결과 개선, 문제 해결 능력 향상), 능률 이득(중복제거), 자원 이득(더 많은 자금 조달), 능력 향상(약점 보완, 인력 유지 개선), 합법성 이득(권력과 권위 강화), 사회개발 혜택(사회운동 촉진) 등이 협업의 잠재적인 이점으로 보았다(Lawson, 2004).

하지만, 공동의 목표 달성을 위한 개인의 희생과 함께 직장을 가정에 우선시키고 직무효과를 논하는 입장에서는 WLB 추구에 상당한 취약점을 보인다. 협동적인 업무를 강조하는 국내 기업문화에서는 개인 생활의 균형을 강조하는 사회적 분위기와 요구를 반영하지 못하고, 공동업무를 강조하여 단일화된 근무 환경 및 근무조건을 규정하여 보통 이상의 직무몰입은 가능하나 완성된 수준의 업무효과는 창출할 수 없다.

본 연구에서는 일·생활 균형 활성화 정도와 조직내 업무 성격별 매칭에 따른 직무몰입을 새롭게 이해함으로써 조직의 갈등 조정과 조직문화 개선에 도움이 될 수 있을 것이다. 또한, 조직 리더들에게는 구성원 모두를 위한 일·생활 균형 정도를 높일 수 있고, 구성원의 가치관을 조율하는 전략을 개발하는 데 도움이 될 것이며, 기업의 지속적인 성장과 동기부여를 위한 조직관리에 기여할 수 있는 점이 기존 연구와의 차이점이다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형

본 연구의 목적인 일·생활 균형(WLB: Work & Life Balance)과 업무성격이 직무몰입에 미치는 영향을 조사하기 위하여 개념적 틀을 정리하였다. 조직내에서 세대차이 또는 집단구성원의 개인적 이념 차이로 발생하는 업무 성격에 따라 일·생활 균형 수준이 직무몰입도에 영향을 주어 집단 성격을 변화시킨다는 가설하에 각 그룹을 유형화하였다.

일·생활 균형 정도를 Y축, 조직내 업무 성격에 따른 개인지향 업무와 협업 업무를 X축으로 하여 일·생활 균

형 수준과 업무 성격이 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는지 2x2 매트릭스 모형으로 <그림1>과 같이 구성하였다. Y축 일·생활 균형은 공공기관 및 일반기업에서 활용중인 WLB 제도 중 가장 보편적으로 활용하고 있는 근무방식 변경 제도와 가족친화제도로 한정하였으며, 이에 대한 세부 유형으로는 유연근무제도, 재택근무제도, 탄력근무제도, 육아휴직, 배우자 출산휴가, 임신·육아기 근로시간 단축, 가족돌봄 휴직·휴가 제도로 일·생활 균형을 수치화하였다. X축은 여성의 노동시장 진출 증가와 MZ세대의 사회진출이 증가하며 개인의 업무처리 다양성을 중시하는 업무 형태와 전통적인 협업 중심의 업무 형태로 선명하게 대립되도록 표현하였다. 이를 통해 일·생활 균형 정도와 업무 형태의 매칭에 따른 직무만족도의 높고 낮음을 네 가지 유형(갈등형, 주도형, 동조형, 협동형)으로 나타냈다.

이 네 가지 유형에 따라 (1)일·생활 균형을 대하는 조직구성원 가치관의 차이와 (2)업무성격의 다양화 측면에서 일·생활 균형의 활성화가 직무몰입도에 미치는 영향의 차이가 존재함을 예측해 보고자 하는 것이다.

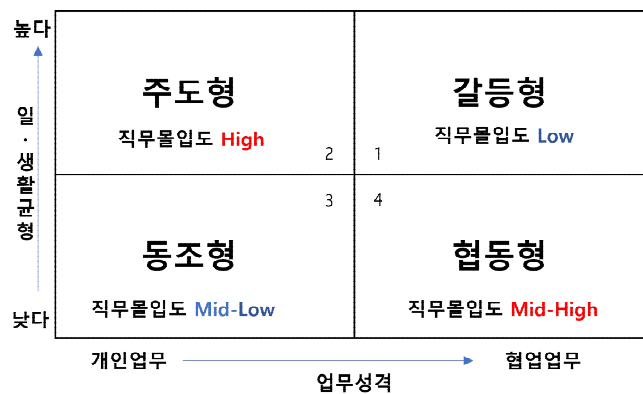


그림1. 연구 모형

3.2 가설설정

본 연구는 일·생활 균형과 업무 성격이 직무몰입에 미치는 영향을 분석한 것으로 갈등형, 주도형, 동조형, 협동형으로 나누어 가설을 설정하였다.

첫째, 갈등형 그룹은 일·생활 균형 수준이 높고 동시에 협업지향 업무가 요구되는 그룹을 갈등형이라고 명명하였다. 즉, 팀워크 업무를 기본으로 하는 협업 중심의 업무 성격에 있는 조직구성원들에게 일·생활 균형 제도의 활성화가 조직구성원들 간의 갈등을 유발하며 업무성과에 혼란을 초래하는 그룹이다.

협업은 전통적 입장에서 강조 되어오는 업무 형태로서 협업을 통해서 특정한 역량에 관한 니즈를 충족시키고 비용을 최소화하며, 시장 진입에 대한 속도 향상과 재무위험을 분산시키는 등 효과가 있음이 확인된 업무 형태이다(Faulkner, 1995).

협업을 중시하는 업무그룹의 구성원들에게 있어 개인의 일·생활 균형을 위한 근로시간 유연화는 나머지 조직 구성원에게 업무상 부담을 초래하게 되며 근로시간 유연화를 활용하는 사람과 통상적인 근로시간을 선호하는 구성원간 갈등이 발생한다.

즉, 구성원 전체의 근로시간 변경이 아닌 개인마다 다른 근로시간 적용은 구성원간 갈등과 소통 부재를 가져온다. 팀워크 업무를 기반으로 한 직무에서는 구성원 각자의 업무 분담과 업무시간의 배분이 중요한 영향을 미친다. 이는 협조를 기본으로 한 유형으로써 구성원간의 끈끈한 신뢰관계 속에서 업무성과를 향상시키고자 노력한다. 그들은 공통의 시간 자원하에서 공동으로 업무성취를 위해 노력하며 견고한 신뢰를 바탕으로 개인적인 행동을 추구하지 않는다. 하지만 근로시간 유연화는 근로시간의 다변화를 유발하여 협업 지향의 구성원에게 소통의 부재 및 팀워크를 저해하는 결과를 가져온다.

둘째, 주도형 그룹은 일·생활 균형 수준이 높고 동시에 개인지향 업무가 요구되는 그룹을 주도형이라고 명명하였다. 즉, 다양성을 중시하는 업무 성격의 종사자들이 일·생활 균형이 활성화된 그룹에서 자율적으로 업무를 수행하며 직무몰입 수준이 향상되며 업무효과가 가장 크게 나타나는 그룹이다.

이는 현재 일·생활 균형과 관련된 선행연구에서 효과성이 밝혀진 그룹으로, 일·생활 균형 제도의 활성화가 직무몰입에 긍정적인 효과를 발휘하며, 조직구성원의 과업 성과에 향상을 가져온다는 연구에 바탕을 둔 그룹이다.

주도형 그룹에서의 직무몰입은 여러 국내외 연구에서 직무성과의 선행요인(오인수 등, 2007; 이일주 등, 2019; Shore, et al., 1989)으로 제시되므로 일·생활 균형과 직무성과와의 직간접 관계가 있음을 확인할 수 있다. 또한, Perry-Smith, et al.(2000)는 다양한 일·가족 양립은 기업의 성과에 긍정적인 관련이 있고 조직성과 및 팀워크 수준이 더 높다고 주장하였다.

주도형 그룹에서는 다양성을 중시하며 자율적 업무를 수행한다. 근로시간 유연화는 개인에게 업무동기를 유발하며 높은 직무몰입과 업무성과를 발휘한다. 개인지향 업무를 수행하는 조직구성원에게 근로시간 유연화는 강한 동기유발이 되어 본인 업무에 몰입하게 되고 이에 따라 업무효과가 상승되며 조직구성원들은 주도적으로 업무를 수행한다.

셋째, 동조형 그룹은 일·생활 균형 수준이 낮고 동시에 개인지향 업무가 요구되는 그룹을 동조형이라고 명명하였다. 업무환경을 중시하는 MZ세대의 사회진출과, 개인 자아실현 및 직무성취를 위한 여성인구(Working Mom)의 취업 활동이 지속적으로 증가하는 사회적 현상을 반영하지 못하고 일·생활 균형 제도가 활성화되지 못한 그룹이다. 즉 OECD 국가들이 추구하는 단시간 근로를 의미하는 시간제 근로가 전체적인 고용률을 높이고 여성의 경제활동 참여를 제고하는 고용 형태로서 활용도가 높은(배규식, 2010) 상황을 반영하지 못한 형태이다.

이러한 업무 성격상 다양성이 존중되는 관점에서 일·생활 균형과 직무몰입도와의 관계를 고려해보면, 조직구성원이 높은 업무 효율을 달성하기 위해서는 업무 다양성에 기반한 직무배분 및 업무형태 변화를 기본으로 하여 기존의 업무 방식을 과감하게 혁신하고, 새로운 기술을 업무에 도입해야 할 것이다. 이를 위해서는 강력한 동기부여 수단이 필요하며 일·생활 균형 제도의 활성화가 그 역할을 할 수 있다. 하지만, 동조형 영역에서는 이러한 시대적 변화와 사회적 요구를 반영하여 업무시스템은 구축하였으나, 일·생활 균형 제도의 활성화를 통한 동기유발을 하지 못한 그룹이다. 즉, 개인지향 업무를 추구하는 구성원들에게 근로시간 유연화라는 적절한 보상이 이루어지지 못하며 구성원들은 현실에 안주한 동조적 입장을 띠게 된다.

넷째, 협동형 그룹은 일·생활 균형 수준이 낮고 동시에 협업지향 업무가 요구되는 그룹을 협동형이라고 명명하였다. 협업이 강조되는 전형적인 업무시스템 하에서 일·생활 균형 제도의 활성화 역시 낮은 그룹으로 전통적 산업사회에 기반한 그룹이다. 지시적이고 팀워크 중심의 업무시스템에서 조직구성원은 일·생활 균형 제도의 비활성화는 직장생활을 가정생활에 우선시하며 고정화된 근무시간하에서 공동의 업무효과를 창출하는 그룹이다.

협동형 조직구성원 그룹은 업무시스템 및 업무 구성요소가 정형화된 시간 및 공간을 강조하고(Austin, 2000) 개인의 노력에서 그룹 작업으로, 독립에서 커뮤니티로 강조점이 옮긴 입장이다(Leonard & Leonard, 2001).

협동형 조직구성원 그룹은 공동의 노력으로 성과를 창출하는 협력적 업무가 강조되는 것이다. 이러한 협업을 통해 효율성 향상(결과 개선, 문제해결능력 향상), 능률 이득(중복제거), 자원 이득(더 많은 자금 조달), 능력 향상(약점 보완, 인력유지 개선), 합법성 이득(권력과 권위 강화), 사회개발 혜택(사회운동 촉진) 등이 협업의 잠재적인 이점으로 보았다(Lawson, 2004).

하지만, 공동의 목표달성을 위한 개인의 희생과, 직장을 가정에 우선하여 직무효과를 논하는 입장에서는 WLB 추구에 상당한 취약점을 보인다. 협동형 영역에서는 개인 생활의 균형을 강조하는 사회적 분위기와 요구를 반영하지 못하고, 협업을 강조하여 단일화된 근무 환경 및 근무조건을 규정하여 보통 이상의 직무몰입은 가능하나 완성된 수준의 업무효과는 창출할 수 없는 그룹이다. 이상의 논의로부터 다음과 같은 가설이 도출된다.

가설1 : 갈등형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 낮을 것이다.

가설2 : 주도형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 높을 것이다.

가설3 : 동조형 그룹은 직무몰입의 수준이 약간 낮을 것이다.

가설4 : 협동형 그룹은 직무몰입의 수준이 약간 높을 것이다.

IV. 연구 결과

4.1 표본

일·생활 균형(WLB: Work & Life Balance)과 업무 성격이 직무몰입에 미치는 영향을 조사함으로써, 구성원들의 직무형태 및 세대별 업무수행 태도에 대한 차이를 반영한 일·생활 균형 제도의 기준을 수립하고 실무적 합의점 제공이 필요하다고 사료 되어, 본 연구를 수행하기 위해 2023년 10월 23일부터 31일까지 총 9일간 수도권, 호남권 등에 근무하는 공공기관 및 교육공무원 종사자들에 대하여 온라인으로 무작위로 450명에 대한 설문조사를 실시하였다.

설문항목 중 일·생활 균형 제도가 직장내에 마련되어 있더라도 제도의 활성화 정도는 다르며 활용 가능성 및 활용 수준이 달라질 수 있으므로 종업원으로부터 인식된 활성화 수준에 대한 7개 문항을 사용하였다. 설문 문항은 각각의 제도 활용 여부를 질문하는 사항으로 유연근무제도, 재택근무제도, 탄력근무제도, 배우자 출산휴가, 육아휴직, 자녀돌봄휴가, 근로시간단축이다. 다음으로, 협업에 대한 설문은 목표공유, 상호의존성 및 협상수준을 특성으로 한다(Lai, 2011). 본 연구에서는 최인식(2014)이 개발한 협업모델에 관한 설문 문항 중 업무성격에 따른 설문 항목 6개를 부분적으로 채택하여 사용하였다.

성별의 경우 남성 90명(59.2%), 여성 62명(40.8%)으로 남성이 더 많은 것으로 나타났다. 결혼 유무의 경우 미혼 53명(34.9%), 기혼 99명(65.1%)으로 기혼자가 더 많았다. 연령의 경우 20대 41명(27.0%), 30대 25명(16.4%), 40대 56명(36.8%), 50대 이상 30명(19.7%)으로 40대가 많은 것으로 나타났다. 고용형태의 경우 정규직 150명(98.7%), 계약직 2명(1.3%)으로 대부분 정규직이었다. 학력의 경우 고졸 이하 6명(3.9%), 전문대졸 106명(69.7%), 대졸 13명(8.6%), 대학원 이상 27명(17.8%)으로 전문대졸이 많은 것으로 나타났다. 근속기간의 경우 1년 미만 18명(11.8%), 1~5년 미만 42명(27.6%), 5~10년 미만 23명(15.1%), 10~15년 미만 33명(21.7%), 15~20년 미만 36명(23.7%)으로 1~5년 미만이 많은 것으로 나타났다. 직위의 경우 직원 67명(44.1%), 과장 37명(24.3%), 차장 22명(14.5%), 팀장/부장 이상 26명(17.1%) 등으로 직원급이 많았다.

<표2> 표본의 인구통계학적 특성

특성	구분	빈도	백분율
성별	남성	90	59.2
	여성	62	40.8
결혼여부	미혼	53	34.9
	기혼	99	65.1
연령	20대	41	27.0
	30대	25	16.4
	40대	56	36.8
	50대 이상	30	19.7
학력	고졸 이하	6	3.9
	전문대졸	106	69.7
	대졸	13	8.6
	대학원 이상	27	17.8

근속기간	1년 미만	18	11.8
	1~5년 미만	42	27.6
	5~10년 미만	23	15.1
	10~15년 미만	33	21.7
	15~20년 미만	36	23.7
직위	직원	67	44.1
	과장	37	24.3
	차장	22	14.5
	팀장/부장 이상	26	17.1
전체		152	100.0

4.2 타당도와 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 활용한 측정 변수의 타당성 및 신뢰도 검증을 위해 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 주성분분석(principal components analysis)을 사용하였고, 회전방식의 경우 직각회전 방식인 배리맥스(Varimax)회전 방식을 이용하였으며, 요인의 수는 해석가능성을 고려하여 설문구성과 동일한 3개로 고정하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도에 경우 0.5, 요인적재량(factor loading)의 경우 0.4 이상이면 양호한 수준으로 판단하였다. 또한 척도의 타당성과 추가로 요인분석을 통해 선정된 설문 항목의 신뢰도(reliability) 검증을 실시하였다. 신뢰도 분석의 경우 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 이용하여 검증을 실시하였다. 크론바하 알파 계수는 0.6 이상이면 적합한 수준으로 판단하였다.

<표3> 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구분	성분		
	1	2	3
일·생활 균형1	.918	-.007	-.063
일·생활 균형2	.871	-.013	-.152
일·생활 균형3	.874	-.020	-.146
일·생활 균형4	.891	.048	.047
일·생활 균형5	.924	.091	.113
일·생활 균형6	.912	.078	.059
일·생활 균형7	.905	.081	.075
업무성격1	.027	.922	-.184
업무성격2	.028	.911	-.148
업무성격3	.041	.924	-.206
업무성격4	.085	.926	-.176
업무성격5	.028	.919	-.172
업무성격6	.036	.880	-.276
직무몰입1	-.011	-.279	.927
직무몰입2	-.011	-.257	.920
직무몰입3	-.010	-.362	.866
고유값	6.537	5.416	1.796
분산설명력(%)	40.853	33.850	11.227
누적분산(%)	40.853	74.704	85.931
Cronbach's α	.961	.971	.952

4.3 주요 변수의 수준 및 상관관계 분석

본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 변수들간의 상관관계를 제시한다.

주요 변수들의 수준은 일·생활 균형 평균 3.33, 업무성격 평균 3.00, 직무몰입 평균 2.99로 나타났다.

주요 변수들 간의 상관관계는, 업무성격과 직무몰입 간에 부(-)의 상관관계($r=-.501, p<.001$)가 유의하였다.

<표4> 주요 변수의 수준 및 상관관계

	평균	표준편차	일·생활 균형	업무성격 (협업지향)	직무몰입
일·생활 균형	3.33	1.30	1		
업무성격(협업지향)	3.00	1.46	.086	1	
직무몰입	2.99	1.36	-.035	-.501***	1

*** $p<.001$

이상의 분석 결과를 종합해보면 타당성과 신뢰성이 있는 것으로 판단되었으므로 이들 변인을 활용하여 가설을 검정하였다.

4.4 변수의 표본 분포 결과

요인분석을 통해 도출된 이들 두 요인들을 X-Y축으로 사용하여 좌표평면을 만들고, 각 축의 영의 값(평균값)을 기준으로 좌표평면을 네 개의 영역으로 구분하였다. 일·생활 균형 지원제도를 직접 활용하거나 조직구성원들의 활용 정도를 잘 파악하고 있는 대상에게 설문하였고, 문항은 5점 척도로 “전혀 그렇지 않다” 1점부터 “매우 그렇다” 5점까지 측정 후 구분하였다. 또한, 조직내 자연스럽게 형성된 업무처리 형태를 파악하기 위하여 개인 지향 업무와 협업 업무로 대분류하였고, 조직구성원들이 느끼고 있는 현재의 업무처리 형태를 파악하고자 6개 문항으로 구성하여 측정을 하였다. 조직내 업무성격을 직접 인지할 수 있는 조직구성원에게 설문하였고, 문항은 5점 척도로 “전혀 그렇지 않다” 1점부터 “매우 그렇다” 5점까지 측정한 후 반영하였다.

<그림2> WLB-업무성격 매트릭스의 표본 분포는 각각의 사분면에 포함된 표본의 수와 각 평균값을 보여주고 있다. 여기에서 직무몰입도는 5점 척도로 측정되어(1=매우 낮음, 2=낮음, 3=보통, 4=높음, 5=매우 높음) 평균값을 산출하였다.

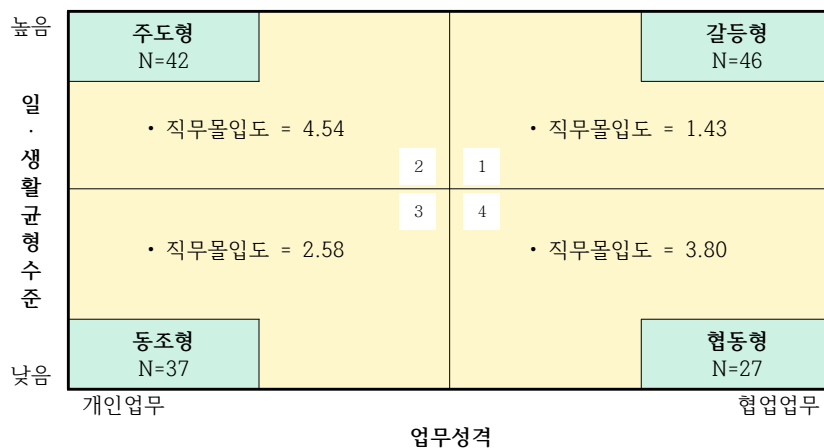


그림2. WLB-업무성격 매트릭스의 표본 분포

4.5 일·생활 균형과 업무 성격에 따른 가설 검정 결과

인구통계학적 특성에 따른 주요 변수의 차이를 확인하기 위해 독립표본 t검정 및 일원분산분석을 실시하였다. 분산분석에서 유의한 차이가 확인된 경우 사후검정으로는 Scheffe 검정을 실시하였다.

인구통계학적 특성 중 결혼여부($t=4.555, p<.001$), 연령($F=11.184, p<.001$), 근속기간($F=10.608, p<.001$), 직위($F=7.071, p<.001$)에 따라 일·생활 균형에 유의한 차이가 확인되었다.

<표5> 인구통계학적 특성에 따른 일·생활 균형의 차이

특성	구분(Scheffe)	N	평균	표준편차	t 또는 F	p
성별	남성	90	3.41	1.22	.893	.374
	여성	62	3.21	1.41		
결혼여부	미혼	53	3.92	1.10	4.555***	.000
	기혼	99	3.01	1.29		
연령	20대(b)	41	4.21	0.93	11.184***	.000
	30대(a)	25	3.29	1.09		
	40대(a)	56	2.88	1.34		
	50대 이상(a)	30	2.98	1.27		
학력	전문대졸 이하	112	3.33	1.33	.107	.915
	대졸 이상	40	3.31	1.22		
근속기간	1년 미만(c)	18	4.19	0.77	10.608***	.000
	1~5년 미만(bc)	42	3.87	1.09		
	5~10년 미만(bc)	23	3.46	1.22		
	10~15년 미만(a)	33	2.43	1.24		
	15~20년 미만(ab)	36	2.99	1.28		
직위	직원(b)	67	3.84	1.10	7.071***	.000
	과장(ab)	37	3.01	1.45		
	차장(a)	22	2.95	1.28		
	팀장/부장 이상(a)	26	2.78	1.16		

Scheffe: a<b<c<d
***p<.001

인구통계학적 특성 중 성별($t=4.703, p<.001$)에 따라 업무성격에 유의한 차이가 확인되었으며, 상세한 결과는 다음과 같다. 성별에 따른 업무성격은 남성 3.44, 여성 2.38로 남성이 더 협업 지향적이었다.

<표6> 인구통계학적 특성에 따른 업무성격의 차이

특성	구분(Scheffe)	N	평균	표준편차	t 또는 F	p
성별	남성	90	3.44	1.35	4.703***	.000
	여성	62	2.38	1.38		
결혼여부	미혼	53	2.88	1.56	-.755	.452
	기혼	99	3.07	1.40		
연령	20대	41	2.98	1.65	.996	.396
	30대	25	2.58	1.28		
	40대	56	3.10	1.40		
	50대 이상	30	3.22	1.41		
학력	전문대졸 이하	112	3.05	1.48	.730	.468
	대졸 이상	40	2.86	1.40		
근속기간	1년 미만	18	3.44	1.57	3.823	.005
	1~5년 미만	42	2.35	1.39		
	5~10년 미만	23	3.11	1.42		
	10~15년 미만	33	3.01	1.48		
	15~20년 미만	36	3.48	1.25		

직위	직원	67	2.92	1.53	.503	.681
	과장	37	2.89	1.51		
	차장	22	3.13	1.30		
	팀장/부장 이상	26	3.28	1.33		

Scheffe: a<b<c<d

***p<.001

직무몰입은 인구통계학적 특성에 따른 차이가 없는 것으로 확인되었다. 따라서, 가설검증은 통제변수를 투입한 공분산분석이 아닌, 일원분산분석으로 실시하였다.

<표7> 인구통계학적 특성에 따른 직무몰입의 차이

특성	구분(Scheffe)	N	평균	표준편차	t 또는 F	p
성별	남성	90	2.87	1.34	-1.354	.178
	여성	62	3.17	1.39		
결혼여부	미혼	53	2.82	1.55	-1.040	.301
	기혼	99	3.08	1.25		
연령	20대	41	2.74	1.67	2.094	.103
	30대	25	3.57	1.23		
	40대	56	2.97	1.14		
	50대 이상	30	2.89	1.30		
학력	전문대졸 이하	112	2.97	1.39	-.317	.752
	대졸 이상	40	3.05	1.29		
근속기간	1년 미만	18	2.59	1.68	.819	.515
	1~5년 미만	42	3.25	1.52		
	5~10년 미만	23	3.01	1.37		
	10~15년 미만	33	2.90	1.10		
	15~20년 미만	36	2.95	1.22		
직위	직원	67	3.01	1.55	1.089	.356
	과장	37	3.17	1.25		
	차장	22	2.53	1.06		
	팀장/부장 이상	26	3.06	1.18		

갈등형, 주도형, 동조형, 협동형 등 4가지로 분류된 조직 구성원 유형에 따라 직무몰입에 차이가 있는지 확인하기 위해 일원분산분석을 실시하였으며, 분석결과 조직 구성원 유형(F=266.620, p<.001)에 따른 직무몰입의 차이가 유의하였다. 조직 구성원 유형에 따른 직무몰입은 갈등형 1.43, 주도형 4.54, 동조형 2.58, 협동형 3.80으로 나타났으며, 사후검정 결과 주도형, 협동형, 동조형, 갈등형 순으로 높았다. 이에 따라 관련된 가설은 모두 채택되었다.

구분(Scheffe)	N	평균	표준편차	t 또는 F	p
갈등형(a)	46	1.43	0.51	266.620***	.000
주도형(d)	42	4.54	0.44		
동조형(b)	37	2.58	0.78		
협동형(c)	27	3.80	0.32		

Scheffe: a<b<c<d

***p<.001

V. 결론

현대 직장인들에게 개인의 일·생활 균형에 대한 관심은 관념적인 제도에만 그치지 않으며, 구성원들은 일과 생활의 균형을 위한 지원제도를 적극적으로 활용하고 개인 삶의 질 향상을 위해 노력하고 있다. 본 연구는 일·생활 균형과 업무성격이 직무몰입에 미치는 영향을 조사하여 실질적인 일·생활 균형 실현에 대해 구성원 간 문제

점을 확인하고, 각각의 그룹에서 영향을 주는 요인을 분석하여 실증적으로 밝히기 위해 진행하였다.

이에 본 연구에서는 일·생활 균형 정도를 Y축, 조직내 업무 성격에 따른 개인지향 업무와 협업 업무를 X축으로 하여 일·생활 균형 수준과 업무 성격이 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는지 2x2 매트릭스 모형으로 구성하여 연구하였다.

가설 1은 '갈등형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 낮을 것이다.'이다. 분석 결과를 살펴보면 일·생활 균형 수준이 높고, 업무성격이 협업 지향적인 그룹은 직무몰입도 수준이 1.43으로 가장 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 가설 2는 '주도형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 높을 것이다.'이다. 분석 결과를 살펴보면 일·생활 균형 수준이 높고, 업무성격이 개인업무 지향적인 그룹은 직무몰입도 수준이 4.54로 가장 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 가설 3은 '동조형 그룹은 직무몰입의 수준이 약간 낮을 것이다.'이다. 분석결과를 살펴보면 일·생활 균형 수준이 낮고, 업무성격이 개인업무 지향적인 그룹은 직무몰입도 수준이 2.58로 약간 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가설 3는 채택되었다. 가설 4는 '협동형 그룹은 직무몰입의 수준이 약간 높을 것이다.'이다. 분석결과를 살펴보면 일·생활 균형 수준이 낮고, 업무성격이 협업 지향적인 그룹은 직무몰입도 수준이 3.80으로 약간 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

즉, 조직 내 일·생활 균형 지원제도가 활성화된 그룹 구성원은 업무 성격에 따라 갈등을 유발하거나 주도적 입장의 성향을 보이며 직무만족도에 극명한 대립 현상을 보인다. 또한, 일·생활 균형 비활성화는 협업을 중시하는 업무 성격에서는 협동적 입장을 보이고 개인주도적 업무성격에서는 동조적으로 행동하는 것으로 밝혀졌다.

본 연구를 위해 표본의 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 하였다. 인구통계학적 특성 중 결혼 여부($t=4.555, p<.001$), 연령($F=11.184, p<.001$), 근속기간($F=10.608, p<.001$), 직위($F=7.071, p<.001$)에 따라 일·생활 균형에 유의한 차이가 확인되었으며, 미혼일수록, MZ세대일수록, 근속기간이 짧을수록, 직위가 낮을수록 일·생활 균형 정도가 높았다.

업무성격에 따른 인구통계학적 특성은 성별($t=4.703, p<.001$)에 따라 업무 성격에 유의한 차이가 확인되었으며, 성별에 따른 업무성격은 남성 3.44, 여성 2.38로 남성이 더 협업 지향적이었다. 직무몰입은 인구통계학적 특성에 따른 차이가 없는 것으로 확인되었다.

따라서 가설검증 결과는 다음과 같다.

첫째 일·생활 균형 수준이 높고, 협업 지향적인 갈등형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이에 따라 전통적인 입장의 협업을 강조하는 업무 형태에서는 일·생활 균형을 위한 지원제도를 도입하는데 제한된 입장이 있음을 확인하였다. 둘째, 일·생활 균형 수준이 높고, 개인 지향적인 주도형 그룹은 직무몰입의 수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 즉, MZ세대의 사회진출 및 여성인구의 고용률 증가를 반영하여 개별적으로 수행할 수 있는 업무처리 시스템을 개발하고 활성화하여 WLB 수준과 부합할 때 직무몰입에 대한 동기부여가 가능하며, 일·생활 균형 지원제도의 적절한 활용이 가능함이 검증되었다. 셋째, 동조형 그룹과 협동형 그룹은 일·생활 균형이 낮은 업무 형태로 협업지향적 업무 형태와 개인지향적 업무형태 내에서 직무몰입에 큰 영향은 없으나, 최근 고용시장의 변화추세에 맞추어 개인지향적 업무에서 일·생활 균형 수준이 낮으면 직무열의가 저하되는 것으로 파악되었다.

5.1 시사점

본 연구의 학술적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 일·생활 균형 수준과 업무성격의 두 요인을 활용하여 조직구성원의 성격을 네 가지 유형을 정의하고 있다. 사실 공공기관 및 중견·대기업들은 WLB에 대한 다양한 제도를 도입하여 추진하는 가운데 단순히 일·생활 균형의 수준에 따라 조직구성원의 업무처리 영향을 조사하는 경우가 일반적이다. 그러한 상황에서 업무성격이 협업 지향적인지 또는 개인업무 지향적인지에 따라서 구성원들은

WLB 제도의 활성화와 관련한 입장 차이를 나타 낼 수 있다. 이 연구에서는 이러한 일·생활 균형 수준 및 업무성격 상황에서 네가지 유형으로 정의하고 이를 설명하고 있다. 향후 이론적 기반으로서의 연구 모델로 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 직장내 일·생활 균형 수준 및 그룹원들이 수행하는 업무성격을 감안한 네 개의 조직구성원 유형에 따라 직무몰입도에 있어서의 차별화된 모습을 찾고자 하였다. 이를 위해 기존 연구에서 일·생활 균형 제도의 활성화가 구성원들의 과업성과를 향상시키는 시너지이론(김태규, 2022) 관점에서 재해석하여 조직구성원들이 WLB지원제도를 대하는 행동의 메커니즘을 조금이나 이해할 수 있는 이론적 근거를 찾을 수 있었다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공공기관 및 중견·대기업에서 실제 운영 중인 WLB를 위한 제도들을 근무방식 및 가족친화 제도로 유형화하여 이들의 효과성에 대해 실증적으로 분석하였다. 기업 구성원 입장에서 기업이 구현하고 있는 제도에 따라 일·생활 균형이 직무몰입에 영향을 미치며 일·생활 균형과 관련된 실제적인 제도들에 대해 효과성을 확인하였다는 점에서 실무적 의미가 있다.

둘째, 업무성격에 따라 일·생활 균형 제도를 도입 활용하는 방식에 대한 구체적인 실천 계획의 실무적 기준을 제시하였다.

사회적으로 일·생활 균형(WLB: Work & Life Balance)에 대한 높은 관심과 욕구에 대한 공동 참여가 증시되는 가운데 공공기관 및 중견·대기업들은 WLB에 관한 다양한 제도들을 도입하여 지원해야 하는데, 실제적으로 업무처리 시스템이 협업 지향적인지 개인업무 지향적인지에 따라 어느 정도 수준에서 유연근무제도 와 가족친화제도를 지원하고 혼합할 것인가에 대한 의사결정이 필요하게 될 것이다. 이를 위해서는 우선적으로 일·생활 균형을 위한 지원제도를 활성화시키는데 현재의 업무처리 시스템은 어떠한 문제가 있는지 명확하게 파악하고 구체적인 실천 계획을 세워 접근하는 모습이 필요할 것이다.

셋째, 공공기관 및 중견·대기업들의 경영진 입장에서 구성원들의 업무능률 향상을 위해 일·생활 균형을 위한 지원제도와 업무시스템 변화에 대한 집중과 선택을 할 수 있는 시사점을 제시한다. 일·생활 균형을 위한 지원제도를 적극적으로 활성화하기 위해서는 MZ세대의 사회진출 및 여성인구의 고용을 증가를 반영하여 개별적으로 수행할 수 있는 업무처리 시스템을 개발하고 활성화하여 WLB 수준과 부합할 때 직무몰입에 대한 동기부여가 가능하며, 지원제도의 적절한 활용이 가능할 것이다.

5.2 연구한계 및 향후 방향

본 연구에서 몇몇 시사점을 제시함에도 불구하고 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 연구 대상과 관련된 한계이다. 본 연구는 일·생활 균형을 위한 지원 제도를 적극적으로 적용하고 있는 공공기관 및 중견·대기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 하였으나, 참여한 업체수는 총 12개 조직이며, 대다수 공공기관 종사자에 국한되었다. 일·생활 균형 제도는 민간기업에서도 활발하게 시행중이며 업종이나 근무 여건에 따라 다양한 제도를 적용중이므로 본 연구 결과에 편차가 나타난다. 따라서 본 연구 결과를 다양한 조직이나 산업에 적용하는데 있어서 한계점이 존재한다.

둘째, 일·생활 균형 지원제도에 대한 수준 평가를 근무 방식을 변경하는 유연근무제도 와 가정생활과 일을 조화롭게 수행하기 위한 가족친화제도로 한정하였다. 실제로 일·생활 균형 정도를 확인하기 위해서는 유연근무제도와 가족친화제도 뿐만아니라 정서관리제도 활성화에 관한 조사 및 적용 또한 중요하다. 앞으로의 연구에서는 근로자 정서관리를 위한 외부 전문가 상담제도 운영과 직장내 고충상담제 및 인권경영위원회 운영 등에 대한 WLB 지원 제도를 반영하고 업종별 선호되는 제도에

대해 분석하고 각 제도들을 모두 도입하고 있는 기업을 대상으로 업무효과와의 연관성을 연구할 필요가 있다.

셋째, 업무 성격에 대한 객관적 자료 확보가 필요하다. 회사 업무처리 시스템과 관련하여 개인 지향적 업무와 협업 지향적 업무는 수집 과정에서 주관성이 개입될 가능성이 있으므로 구성원 상호간 업무처리에 대한 세부 수행 과정 및 팀원에 대한 관리자의 업무 배분 기준을 측정하는 방식으로 연구할 필요가 있다.

REFERENCE

- 강우란, 배노조, 정지영 (2006). 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형. *삼성경영연구소 CEO Information*, 558, 1-21.
- 김석영·이수진·박은경·손승연·윤석화·박희태(2012). 일-가정 갈등이 정서적 고갈과 과업성과에 미치는 영향. *한국인사관리학회*, 36(3), 103-133.
- 김지현 (2021). 유연근무제도 사용이 기혼여성 관리자의 일-삶의 만족도에 미치는 영향. *사회보장연구*, 37(3), 5-40.
- 박상연·최민오(2013). 가정친화제도의 효과성과 직장: 가정상호작용의 매개 효과. *경영학연구*, 42(2), 355-381.
- 박원철(2012). *스마트워크 유용성 지각과 일-가정 갈등에 관한 연구*. 고려대학교 석사학위논문.
- 박정민, 윤영채 (2018). 차별적 경험과 성역할 태도가 직무만족에 미치는 영향. *사회과학연구*, 29(3), 21-38.
- 김종순 (2019). *집단지성이 공공기관 팀 성과와 구성원의 조직, 직무몰입에 미치는 영향: 다양성과 협업을 중심으로*. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 박경환 (2015). 유연근무제의 도입이 조직 효과성에 미치는 영향. *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*, 1-25.
- 방진아(2021). *근로시간 유연화가 여성 관리자의 일-가정 양립에 미치는 영향*. 서울시립대학교 석사학위논문.
- 방진아 (2022). *일-가정 양립을 위한 근로시간 유연화에 관한 연구*. 서울시립대학교 대학원 박사학위논문.
- 설승환 (2014). *일 생활 균형(WLB)을 위한 지원제도와 지원분위기가 직무만족과 생활만족에 미치는 영향: 상사 지원과 배우자 지원의 조절효과 검증*. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 손영미, 박정열 (2015). 한국 기혼여성근로자의 일-가정 양립 관련 가치관이 일-가정 갈등 및 축진에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(7), 203-215.
- 송다영·장수정·김은지(2010). 일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로. *사회복지정책*, 37(3), 27-52.
- 윤병훈·최응렬 (2014). 경찰공무원의 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 관한 인식 연구. *한국공인행정학회보*, 13(1), 92-114.
- 윤홍식 (2006). 저출산·고령사회 기본계획: 2006~2010의 평가와 전망. *젠더리뷰*, 1(-), 24-33.
- 이선경, 이춘우, 김상순 (2014). 일-가정 갈등이 이직의도에 미치는 영향. *인적자원 관리연구*, 21(5), 245-262.
- 이수연, 김효선(2017). 인지된 유연근무제 활성화가 조직성과와 일가족 만족도에 미치는 효과: 성형평적 문화 조절효과. *한국인사관리학회 학술대회 발표논문집*, 2017(3), 1-18.
- 이유덕·송광선(2009). 가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의조화. *인적자원관리연구*, 16(4) 213-236.
- 이혜정, 유규창 (2012). 일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구. *여성연구*, 80(1), 37-79.
- 정미주, 임상호 (2016). 여성 근로자의 일-가정양립지원제도 인식과 활용에 관한 연구. *산업진흥연구*, 1(2), 41-47.
- 정영금(2005). 기혼취업영성의 일-가족 갈등과 여가에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, 24(4), 113-122.
- 최수형, 강희경, 안나 (2015). 동료에 대한 신뢰가 집단성과에 미치는 영향: 집단지성의 매개효과와 과업상호의존성의 조절효과. *인적자원관리연구*, 22(1), 147-169.
- 최슬기(2020). *스마트워크의 조직과 개인의 만족도와 일과 삶의 균형에 관한 경험적 연구*. 국민대학교 석사학위논문.
- 한영선, 정영금 (2014). 유연근무제도가 기혼여성의 일-가정 갈등 및 축진, 직무만족에 미치는 영향. *한국가족자원경영학회지*, 18(4), 1-26.

- 홍병윤(2017). *일과 삶의 균형(WLB)지원제도가 조직효과성에 미치는 영향분석: 지방공기업 사례를 중심으로*. 서울시립대학교 석사학위논문.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). I identify with her, I identify with him: Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1), 28-60.
- Austin, J. E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 69-97.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9-22.
- Clark S. C.(2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Estes, S. B., & Michael, J. (2005). *Sloan Network Encyclopedia Entry*.
- Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). *The corporate reference guide to work-family programs*. Families and Work institute.
- Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family -responsive workplace polices. *Human Resource Management Review*, 12(3), 313-337.
- Guest D. E.(2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-58.
- Jenni, R. W., & Mauriel, J. (2004). Cooperation and collaboration: reality or rhetoric?. *International Journal of Leadership in Education*, 7(2), 181-195.
- Kinsella-Meier, M. A., & Gala, N. M. (2016). Collaboration: Definitions and Explorations of an Essential Partnership. *Odyssey: New Directions in Deaf Education*, 17, 4-9.
- Kossek E. E.(2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamic*, 45(3), 258-270.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human relations*, 43(3), 239-257.
- Leonard, P. E., & Leonard, L. J. (2001). The collaborative prescription: Remedy or reverie?. *International Journal of Leadership in education*, 4(4), 383-399.

Work & Life Balance and Conflict among Employees : Work-life Balance Effect that Reflects Work Characteristics

Lee, Yang-pyo¹⁾

Choi, Chang-bum²⁾

Abstract

Recently, with the MZ generation's entry into society and the social participation of the female population, conflicts are occurring between workplace groups that value WLB and existing groups that emphasize collaboration due to differences in work orientation. Public institutions and companies that utilize work-life balance support systems show differences in job Commitment depending on the nature of the work and the activation of the support system. Accordingly, it is necessary to verify the effectiveness of the WLB support system actually operated by the company and present universally valid standards.

The purpose of this study is, first, to verify the effectiveness of the support system for work-life balance and to find practical consensus amid changes in policies and perceptions of the working environment. Second, the influence of work-life balance level and job immersion according to work characteristics was analyzed to verify the mutual influence in order to establish standards for WLB operation that reflects work characteristics.

For the study, a 2X2 matrix model was used to analyze the impact of work-life balance and work characteristics on job commitment, and four hypotheses were established. First, analysis of the job involvement level of conflict-type group members, second, analysis of the job involvement level of leading group members, third, analysis of the job involvement level of agreeable group members, and fourth, analysis of the job involvement level of cooperative group members.

To conduct this study, an online survey was conducted targeting employees working in public institutions and large corporations. The survey was conducted for a total of 9 days from October 23 to 31, 2023, and 163 people responded, and the analysis was based on a valid sample of 152 people, excluding 11 copies that were insincere responses or gave up midway.

As a result of the study's hypothesis testing, first, the conflict type group was found to have the lowest level of job engagement at 1.43. Second, the proactive group showed the highest level of job engagement at 4.54. Third, the conformity group showed a slightly lower level of job involvement at 2.58. Fourth, the cooperative group showed a slightly higher level of job involvement at 3.80.

The academic implications of the study are that it subdivides employees' personalities into factors based on the level of work-life balance and nature of work. The practical implications of the study are that it analyzes the effectiveness of WLB support systems operated by public institutions and large corporations by grouping them.

Keyword: Work-life Balance, Collaboration, Job Commitment

1)First Author, KEPCO KPS, yangpaw@naver.com

2)Corresponding Author, Chung-Ang University, choilee@cau.ac.kr

제1 저자 소개

- 이양표(Lee, Yang-pyo)
- KEPCO KPS, yangpaw@naver.com
- 2005년 12월~현재: 한전KPS주식회사 부장
<관심분야> : 경영전략, 재무관리, 일·생활 균형, 벤처경영

교신 저자 소개

- 최창범(Choi, Chang-bum)
- Chung-Ang University, choilee@cau.ac.kr
- 2006년 9월~현재: 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수(경영학 박사)
<관심분야> : 벤처혁신, 국제합작투자, 국제화