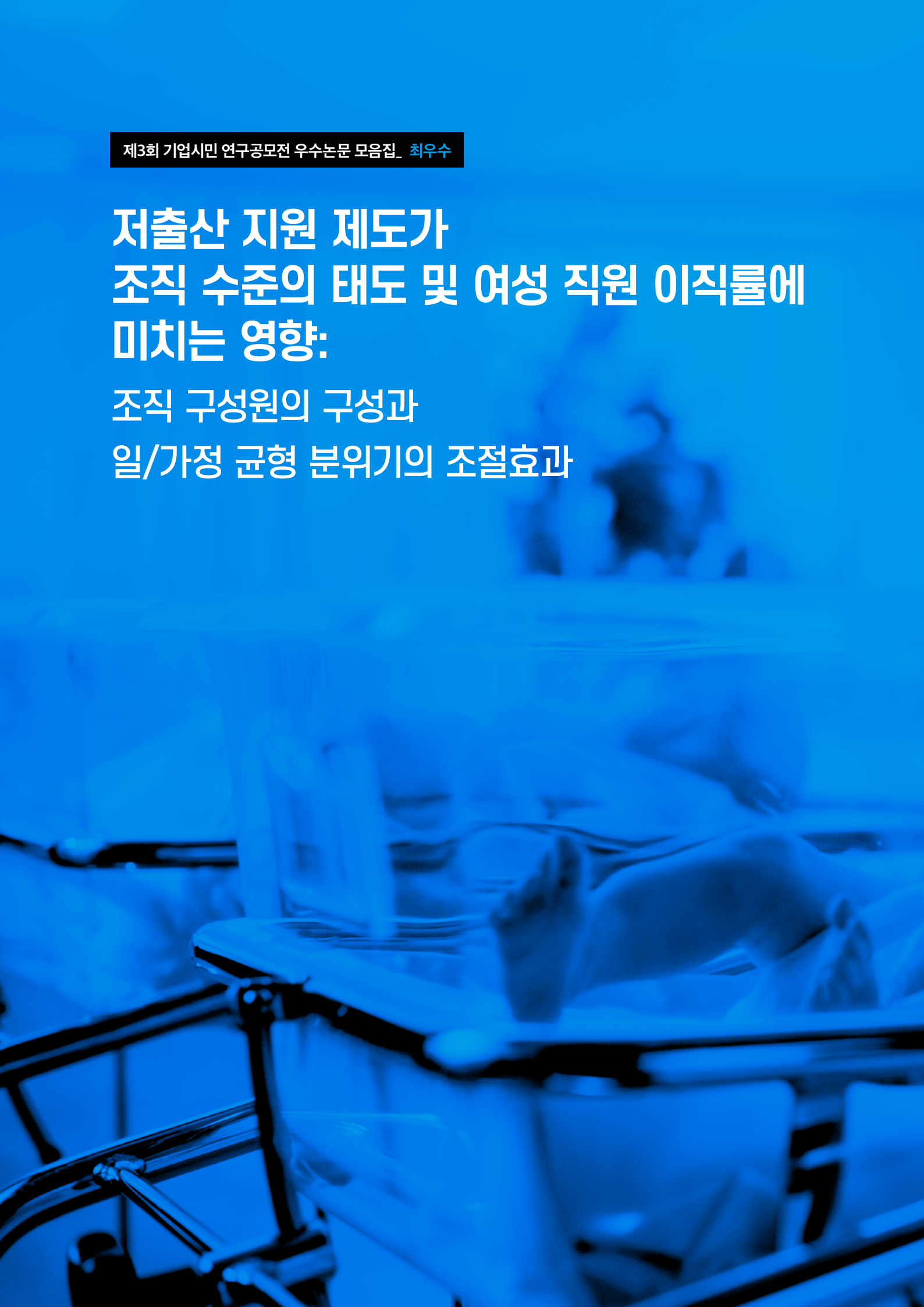


제3회 기업시민 연구공모전 우수논문 모음집 최우수

# 저출산 지원 제도가 조직 수준의 태도 및 여성 직원 이직률에 미치는 영향:

조직 구성원의 구성과  
일/가정 균형 분위기의 조절효과





**김영상**

성균관대 경영대학 부교수

**오은지**


성균관대 경영대학 박사과정

**성명은**

성균관대 경영대학 석사과정

## 요약

본 연구에서는 저출산시대를 맞이하여 기업들의 저출산 지원제도가 조직 구성원들의 태도와 행동에 어떤 영향을 미치며 어떤 상황적 요인들이 그러한 관계들에 영향을 줄 수 있는지를 조사하고자 한다. 본 연구에서는 인터뷰를 통한 질적 연구 (연구 1) 및 2차 자료를 활용한 양적 연구 (연구 2)를 실시하여 저출산 지원제도의 영향을 면밀히 분석하고자 했다. 질적 연구인 연구 1에서는 저출산지원제도들의 긍정적인 면뿐만 아니라 부정적인 면들을 확인할 수 있었고, 그러한 긍정적 및 부정적 영향이 직무별 차이, 조직내 직원들의 구성 (다양성 등), 조직 분위기, 그리고 리더의 역할에 따라 차이가 날 수 있음을 확인하였고, 부정적인 영향을 완화하기 위하여 HR팀 및 리더의 역할에 대한 내용을 확인할 수 있었다. 양적 연구인 연구 2에서는 저출산 지원제도가 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도에 어떤 영향을 주는지 조사하였고, 실제로 저출산 지원제도는 유의미하게 여성 직원들의 집단 수준의 이직 의도와 이직률을 낮추는 것을 확인하였다. 특히, 연령 다양성이 높을수록, 일-가정 균형의 분위기 형성이 잘 되어 있을수록 저출산 지원제도의 효용성이 극대화됨을 발견할 수 있었다. 따라서, 본 연구는 저출산 지원제도의 효용성에 영향을 줄 수 있는 상황적 요인들을 탐색했다는 부분에서 이론적 기여를 한다고 볼 수 있고, 저출산 지원제도의 부정적 영향을 완화시킬 수 있는 접근법을 밝혀냈다는 부분에 있어서 실무적 시사점이 있다고 할 수 있다.

 **키워드** : 저출산 지원제도, 이직률, 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도, 다양성, 리더십

## 1. 들어가며

국내에 다양한 사회적 이슈들이 존재하고 있지만, 그러한 이슈들 중에 중요하게 고려되고 있는 것은 지속적인 저출산 이슈라고 할 수 있다. 통계청의 인구동향 자료에 따르면, 2022년 대한민국의 합계출산율(출산율)은 0.78명으로, 2021년보다 0.03명 감소하였다 (통계청, 2023). 2014년까지 대한민국의 출산율은 지속적으로 완만한 감소세를 보였는데 (2014년 기준 1.24명), 이 이후부터는 더욱 더 가파른 극심한 감소세를 보이며, OECD 평균 (출산율 1.59명) 하위하는 수준을 넘어 OECD 회원국 중에서도 유일하게

1.0명의 기준치를 넘기지 못한 유일한 국가가 되었다 (매일일보, 2023). 이러한 문제를 해결하기 위해, 민간과 공공, 그리고 학계에서 원인 분석과 해결책에 대한 논의를 진행해왔는데, 여성 인구의 노동시장 진입 활성화, 높은 주거비용, 열악한 양육환경, 일과 삶의 균형에 대한 관심, 일자리 문제 등이 그 요인으로 꼽히고, 또 이를 해결하기 위해서는 공통적으로 민간과 공공에서 모두 저출산 극복을 위한 노력이 필요하다는 담론이 형성되고 있다 (예., 경향신문, 2022). 특히 경제성장이 둔화되면서 맞벌이 생활이 자녀양육에 필수적인 요건이 되었고, 그로 인해 일과 가정을 양립할 수 있는 제도적 지원이 뒷받침되는 것이 중요하다라는 논의가 이어지고 있다.

이러한 이슈에 발맞추어 국내 기업들은 가족 친화제도와 같은 저출산 지원제도들을 활용하고 있으며, 이러한 제도의 효용성과 관련한 연구들이 진행되어 왔다. 특히, 저출산 지원제도들에는 다양한 제도들이 존재하고 있는데, 특히 육아기 근로시간 단축제, 재택근무제, 또는 거점 오피스 활용 등 임신 및 자녀 양육을 지원하기 위한 다양한 제도들이 활용되고 있다. 이러한 제도들은 근로시간의 유연성 강화에 초점을 둔 면이 있는데 기존 유연근무제 연구들에서 발견된 결과들을 살펴볼 필요가 있다. 이러한 연구 결과들을 살펴보았을 때, 일반적으로는 저출산을 지원해주는 제도들에 긍정적인 영향을 보여주는 한편, 잠재적으로 도출될 수 있는 이슈들이 존재할 수 있다. 따라서, 저출산 제도의 효용성이 어떤 조직적 또는 상황적 맥락에 의해 영향을 받을 수 있는지에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

따라서, 본 연구에서는 기업에서 저출산 지원 제도를 활용함에 따라 조직 구성원들의 인식, 태도, 및 행동에 어떤 영향을 주는지 확인하고, 조직의 다양한 맥락적 요인들이 어떻게 그러한 관계를 조절되는지를 분석하고자 한다. 먼저, 기업 내 저출산 지원 관련 제도는 근로시간을 유연하게 활용할 수 있는 유연근무제, 재택근무제도 등을 고려하였고, 직접적으로 출산 및 육아 지원을 위한 제도들을 종합적으로 고려하였다. 특히, 질적 연구 (연구 1)와 양적 연구 (연구 2) 방법론을 활용하였는데, 우선적으로 질적 방법론을 활용하여 P사에서 저출산제도를 활용하고 있는 팀의 리더들을 대상으로 저출산제도의 영향에 대한 인터뷰를 실시하여 저출산제도의 영향을 이론화하였고, 다음으로는 질적 방법론에서 발견한 이론적 모형을 연구 2인 양적연구에서 기업 수준 데이터를 활용하여 검증하였다.

## 2. 이론적 배경

### (1) 저출산지원제도의 영향

저출산 지원제도에 대한 영향은 기본적으로 사회학 연구 등에서 정책적 관점에서 연구가 진행되어 왔다.

사회학 분야에서는 주로 정부의 주도 하에 시행하되 저출산 정책을 대상으로 국민의 인식, 정책 수용도에 미치는 영향, 정책 효과성이 중점적으로 연구되었다. 구체적으로, 저출산 정책이 출산에 미치는 영향에 관한 연구 결과는 대상 국가의 상황에 따라 상이한 결과가 나타나는데, 예를 들어 Gauthier(2007)는 정부의 정책이 출산율을 높이는 효과를 가지는 것으로 보이나, 그 효과의 크기는 크지 않다고 하였다. Hoorens et al.(2004)과 Sleebos(2003)는 각 국 정부의 정책이 출산에 미치는 영향은 일관된 결론을 내릴 수 없다고 주장하였는데 그 이유는 출산과 관련된 각국의 거시적, 미시적 환경과 정부에서 추진하는 저출산 대응정책에 차이가 있기 때문으로 이해될 수 있다 (유계숙, 2009). 우리나라의 저출산 정책의 효과성을 평가한 이삼식 et al.(2010)의 연구는 여러 저출산 정책 중 보육·교육비 지원과 세제 혜택이 효과적이라고 보고하였으며 육아 휴직제도의 경우 20~44세 유배우 여성층에서만 유의미한 효과를 갖는 것으로 보고하였다. 전해정(2009)의 연구에서는 다자녀 출산을 결정하는데 영향을 미치는 요인으로 ‘출산 후 직장 복귀 보장(37.5%)’, ‘보육·육아시설 확충(35.7%)’, ‘정부의 보육비 지원(34.4%)’, ‘공교육 강화 및 사교육비 경감(30.1%)’ 등이 제시되었다.

경영학 관점에서 저출산 지원제도의 영향은 유연근무제 문헌(Flexible Work Arrangements)에서 발견할 수 있다. 저출산 지원 제도와 조직 성과 간의 관계를 분석한 대다수 실증 연구들은 대체로 긍정적 상관 관계를 제시한다. 구체적으로, 개인 수준의 연구 결과로서 Li et al.(2018)은 미국 경영진을 대상으로 연구를 실시한 결과 저출산 지원 제도의 사용이 직무 만족도를 높인다는 사실을 발견했고, Muse et al.(2008)는 미국에 본사를 둔 의료 및 제조 조직의 직원과 감독자를 대상으로 저출산 지원 제도의 사용이 개인의 업무 성과와 긍정적인 상관관계를 갖는다는 점을 발견했다. 이 밖에도 저출산 지원 제도와 관련된 다수의 연구들이 제도가 조직 구성원의 사기를 진작하고 갈등을 해소함으로써 근로 의욕을 증진시켜 조직 생산성을 높이고 이직률을 낮춘다는 관점을 제시한다 (Clifton & Shepard, 2004; Perry-Smith & Blum, 2000; 유규창 & 김향아, 2006; 이민우 et al., 2008).

앞서 설명한 것처럼 유연 근무제 문헌에 기초하여 저출산 제도의 영향을 살펴보면 근무시간의 유연성을 주는 육아기 유연근무 및 재택근무의 경우 임신기 및 자녀를 돌봐야 하는 직원들에게 시간의 유연성을 제공함으로써 일과 가정을 양립할 수 있도록 도와주는 긍정적인 역할을 할 수 있는 반면 지난 10년 동안 부정적인 연관성을 밝힌 결과도 지속적으로 보고되어 왔다 (Muse & Pichler, 2011; Selvarajan et al., 2016; Taylor et al., 2009). 안은정과 신은중(2010)은 재택근무가 일과 가정의 영역을 모호하게 하여 일-가정 갈등을 심화시킴으로써 매출액 증가에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 주장하였으며, 안은정과 신은중(2010)은 또한 유연근무제도가 매출액과 이직의도 감소에 부정적인 영향을 미친다고 보고했다. 또한 저출산 지원 제도와 조직 성과 간의 부정적인 연관성은 제도의 도입과 제도의 실제 운영 간

의 괴리에 의해 영향받을 수 있다는 점도 제기되어 왔다. 제도의 도입과 실행 간의 괴리는 제도가 본연의 목적과 달리 제대로 작동하지 않는 ‘디커플링(Decoupling)’ 현상으로 규정할 수 있다. 제도의 도입과 성과 간의 관계를 연구한 선행연구들 (Galinsky et al., 2008; Grover & Crooker, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000; 유규창 & 김향아, 2006; 이민우 et al., 2008)은 디커플링이 조직 운영상의 병리적 현상이라는 관점에서 조직과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 보고하였다.

이와 같이 기존 연구들의 살펴보았을 때, 저출산 지원 제도의 효용성을 발견한 부분도 있지만 잠재적으로 저출산 지원제도를 활용함으로써 발생할 수 있는 부정적인 영향도 존재함을 확인할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 저출산 지원제도가 조직 구성원들에게 어떤 영향을 주는지에 대한 연구질문 (Research Question)을 우선적으로 제시하고자 한다.

**[연구질문(Research Question)]** 저출산 지원 제도는 조직 구성원의 태도와 행동에 어떤 영향을 줄 수 있는가?

## (2) 저출산 지원제도와 조직 구성원들의 태도의 관계에 영향을 줄 수 있는 상황적 요인들

저출산 지원제도의 효용성에 대한 부분 살펴보기 위하여 추가적으로 본 연구에서는 저출산 지원제도가 조직의 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도, 그리고 이직 의도에 직접적으로 어떤 영향을 주며 그러한 영향이 어떤 상황에서 강화되는지 약화되는지를 파악해보고자 한다. 또한 그러한 직원들의 집단 수준의 인식들이 저출산 지원제도와 여성 직원들의 이직행동(본 연구에서는 기업 수준에서 여성 직원들의 이직률을 측정함)과의 관계를 어떻게 매개하는지 이론화하고 실증적으로 분석하고자 한다.

### [1] 연령 다양성의 조절효과

조직 내 구성원 다양성은 일반적으로 한 조직내에 특정한 개인의 특성에 따라 분화되는 구성원들간의 다름으로 정의내릴 수 있다 (Jackson et al., 2003). 조직 구성원의 다양성은 다양한 특성에 따라 다른 특징을 보일 수 있는데, 연령, 성별, 인종에 따라 연령 다양성, 성별 다양성, 인종 다양성 등을 고려할 수 있다. 최근, 베이비 부머가 은퇴를 하고 있으며, MZ 세대들이 새로운 인적자원으로써 조직에 들어오고 있는 가운데, 조직 구성원의 연령 다양성 수준이 높아져 가고 있다. 이러한 조직 내의 연령 다양성은 저출산 지원 제도 활용의 효용성을 높일 수 있는 중요한 상황적 요인이 될 수 있다. 범주-정교화 모형 (categorization-elaboration model: CEM; Van Knippenberg et al., 2004)에 따르면, 조직 구성원의 다양성 수준이 높아질 경우, 하위집단이 형성되어 하위집단간 편향(Intergroup Bias)이 생겨 집단내 같

등이 생길 수 있는 반면에 다양한 구성원들의 관점과 정보를 포함한 풀을 형성함에 따라 효과적인 의사 결정을 함으로써 조직의 창조성과 생산성을 높일 수 있다고 설명하고 있다. 저출산 지원제도를 활용함에 따라 남아 있는 직원들의 경우 업무 공백에 따른 직무 요구(Job Demand) 수준이 높아질 수 있는데, 연령 다양성이 높은 경우 조직의 의사결정 시 양적 및 질적으로 높은 수준의 정보를 활용할 수 있고, 또한 다양한 연령이 고르게 분포한 경우 연령별로 다양한 지식과 기술들을 보유할 수 있으므로, 저출산 지원 제도의 활용에 따라 발생할 수 있는 직원들의 직무 요구 수준을 낮추어 줄 수 있으며, 전반적으로 저출산 지원제도의 사회적 교환 가치에 따른 만족도가 존재하기 때문에 저출산 지원제도와 조직 구성원(특히, 여성 근로자들)의 긍정적 태도(직무 만족도, 조직 몰입도)와의 관계를 강화시키며, 부정적 태도(이직 의도)와의 관계를 약화시킬 것을 제시할 수 있다.

**[가설 1a]** 연령 다양성은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 연령 다양성이 높은 기업의 경우, 그 관계는 긍정적으로 강화될 것이다.

**[가설 1b]** 연령 다양성은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 조직 몰입도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 연령 다양성이 높은 기업의 경우, 그 관계는 긍정적으로 강화될 것이다.

**[가설 1c]** 연령 다양성은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 이직 의도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 연령 다양성이 높은 기업의 경우, 그 관계는 부정적으로 강화될 것이다.

## [2] 여성 직원 비율의 조절효과

여성 직원 비율이 높은 기업들의 경우는 저출산 지원제도를 활용했을 때 잠재적으로 추가적인 자원의 고갈이 생길 가능성이 높다. 이직 연구의 Context-Emergent Turnover (CET; Nyberg & Ployhart, 2013) 이론 및 실증 연구를 살펴보면 직원들의 인적자본의 이동(Human Capital Flow)이 조직 구성원들의 직무 요구(Job Demand)에 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다. 특히, 한 실증 연구 (Reilly et al., 2014)에서는 직원들의 이직, 새로운 채용, 부서 재배치 등의 인력의 이동이 직원들의 직무에 영향을 줄 수 있었는데, 결국 조직 내에서 직원들의 부재는 직무 요구를 높일 수 있음을 보여주고 있다. 여성 직원들이 많은 비율을 차지하고 있는 기업들의 경우, 저출산 지원제도를 활용하게 되면, 그 제도를 활용하게 되는 여성 직원들이 많아 질 수 있으며, 그러한 제도의 활용은 남아있는 직원들(남성 직원 뿐만 아니라 남아있는 여성 직원들 모두)에게 추가적인 부담을 줄 수 있다. 그렇게 직무 요구가 높아질 경우, 직무요구-자원 모형 (Job Demands-Resources Model; Bakker & Demerouti, 2017; Van Veldhoven et al., 2020)에 따라서, 직원들의 개인적인 업무를 위한 자원이 고갈되면서, 동기부여가 떨어지고, 직무 긴장과

스트레스를 높여서 결국 직무만족과 조직 몰입도를 낮추며 이직 의도를 높일 가능성이 있다. 따라서, 여성 직원 비율이 높아질 경우, 저출산 지원제도와 집단 수준의 직원들의 긍정적(부정적) 태도와의 관계를 약화(강화) 시킬 수 있다는 가설을 다음과 같이 제시할 수 있다.

**[가설 2a]** 여성 직원 비율은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 여성 직원 비율이 높은 기업의 경우, 그 관계는 부정적으로 강화될 것이다.

**[가설 2b]** 여성 직원 비율은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 조직 몰입도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 여성 직원 비율이 높은 기업의 경우, 그 관계는 부정적으로 강화될 것이다.

**[가설 2c]** 여성 직원 비율은 저출산 지원제도와 여성 직원들의 집단 수준의 이직 의도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 여성 직원 비율이 높은 기업의 경우, 그 관계는 긍정적으로 강화될 것이다.

### [3] 일-가정 균형 분위기의 조절효과

조직에서 일-가정 균형을 지원해주고 존중해주는 분위기가 높게 형성되어 있을 경우, 저출산 지원제도의 효용성이 강화될 수 있음을 예상할 수 있다. 조직 분위기(Climat) 연구들에 따르면 조직 분위기는 어떤 것에 대한 직원들 사이에 공유된 인식이라고 할 수 있으며, 그렇게 형성된 특정 조직 분위기는 조직 구성원에게 특정 내용에 대한 시그널을 제공하면서 어떤 태도와 행동이 바람직한지에 대한 정보를 주면서 조직 구성원들의 태도와 행동에 영향을 줄 수 있다 (Bowen & Ostroff, 2004; Schneider, 1990, 2000). 일-가정 균형 분위기는 구성원이 직장와 가정생활을 조화시켜나갈 수 있도록 조직이 지원하며, 이에 가치를 두는 것에 대한 구성원의 공유되어진 인식을 의미한다 (Allen, 2001; 이세인 et al., 2007). 일과 가정을 균형있게 양립할 수 있도록 일-생활 균형 제도를 자유롭게 쓸 수 있는 분위기가 형성되어 있는 기업의 경우, 조직 구성원들이 좀 더 부담없이 저출산 지원 제도를 활용할 수 있으며 그에 따라 조직의 지원 인식과 사회적 교환 관계가 강화되면서 바람직한 조직 구성원들의 태도를 형성할 수 있게 될 수 있다. 따라서, 높은 수준의 일-가정 균형의 분위기가 형성되어 있는 기업일수록 저출산 지원 제도 활용에 따라, 집단 수준의 직무 만족도와 조직 몰입도를 높일 수 있는 반면, 집단 수준의 이직 의도를 낮출 수 있다고 볼 수 있다.

**[가설 3a]** 일/가정 균형 분위기는 저출산 지원제도와 여성 직원들의 조직 수준의 직무 만족도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 일/가정 균형 분위기가 높은 기업의 경우, 그 관계는 긍정적으로 강화될 것이다.



**[가설 3b]** 일/가정 균형 분위기는 저출산 지원제도와 여성 직원들의 조직 수준의 조직 몰입도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 일/가정 균형 분위기가 높은 기업의 경우, 그 관계는 긍정적으로 강화될 것이다.

**[가설 3c]** 일/가정 균형 분위기는 저출산 지원제도와 여성 직원들의 조직 수준의 이직 의도의 관계를 조절할 것이다. 특히, 일/가정 균형 분위기가 높은 기업의 경우, 그 관계는 부정적으로 강화될 것이다.

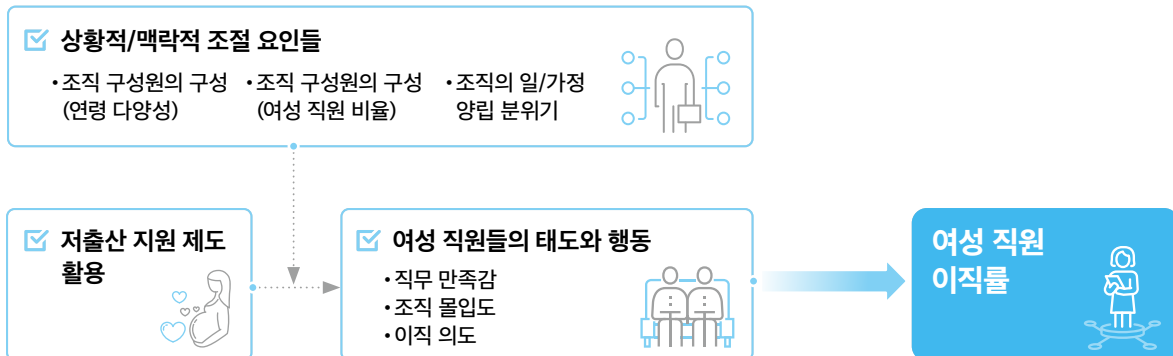
### (3) 조직 수준의 태도의 매개효과

저출산 지원제도에 영향을 받을 수 있는 조직 구성원들의 태도는 조직 구성원들간의 상호작용을 통하여 조직 수준의 태도(Collective Attitudes) 또는 조직 수준의 분위기(Collective Climate)를 형성할 수 있으며, 그러한 조직 수준의 태도와 분위기는 조직 구성원들의 집단 수준의 행동에 영향을 줄 수 있다 (Bowen & Ostroff, 2004). 특히, 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도가 높고, 조직 몰입도가 높으며, 이직 의도가 낮을 경우, 여성 직원들의 이직을 낮출 수 있을 것으로 판단할 수 있으며, 집단 수준에서 여성 직원들의 이직률을 낮출 수 있음을 고려해볼 수 있다. 따라서, 추가적인 가설로써 조직 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도, 및 이직 의도는 저출산 지원제도와 여성 직원 이직률을 매개할 것을 제시한다.

**[가설 4]** 조직 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도 및 이직 의도는 저출산 지원제도와 여성 직원 이직률을 매개할 것이다.

위의 이론적 설명에 기초하여 그림 1과 같이 연구 모델을 제시한다.

그림 1. 저출산 지원 제도가 조직 구성원에게 미치는 영향과 조절 및 매개효과 모형



### 3. 방법론 및 결과 (연구 1)

#### [1] 연구 개요 및 연구 참여자

연구 1에서는 저출산 지원 제도가 직원들의 태도와 행동에 어떤 영향을 주고 있고 그러한 관계에 영향을 줄 수 있는 상황적 요인이 무엇인지를 조사하기 위하여 질적 연구방법을 수행하였다. 연구 1의 목적을 충족하기 위해 조직에서 시행하는 저출산 지원 제도를 실질적으로 운영하는 라인 매니저(리더)를 연구 참여자로 선정하여 그들의 주관적인 인식과 경험을 바탕으로 팀원들 및 본 기업에 일하고 있는 직원들의 태도와 행동들에 대하여 탐색하고자 하였다. 라인 매니저는 팀 단위의 의사결정과 업무 조정 역할을 하는 직책인데, 직원이 저출산 지원 제도를 사용하고자 할 때 해당 직원과 제도 사용 기간, 방법을 논의하고, 해당 직원이 제도를 사용하는 동안의 해당 직무에 대한 후임자 선정, 업무분담 등의 직무 운영 방안을 설계하고, 팀 내 갈등 관리, 긴급하게 발생하는 업무에 대한 대처 방안 지시 등의 역할을 수행한다. 따라서 저출산 지원 제도의 운영에 따른 상황적, 맥락적인 차원의 정보를 수집하는 데 라인 매니저가 적절한 대상자라고 판단하여 이들을 연구 참여자로 선택하였다.

면접조사는 우리나라의 대표적인 제조기업 중 하나인 P사에서 일하는 팀장급 리더를 대상으로 이루어졌다. P사는 지방과 수도권 모두에 사업장을 보유하고 있는 기업으로, 지방에는 제조 부서와 제조 지원 부서가 있고, 수도권에는 경영 지원 부서가 있다. 지방에 사업장을 둔 제조업은 저출산으로 인해 받을 수 있는 사회/경제적 타격이 극명한 대상일 수 있다. 지방은 수도권에 비해 급격한 저출산과 인구 유출로 인해 지방 소멸 위기에 봉착해 있고, 제조업은 산업 분류 중에서 향후 10년간 생산가능 인구 감소율이 가장 높을 것으로 추정되어 심각한 경쟁력 위기가 예상되는 산업이다. ‘지방’과 ‘제조업’이라는 두 키워드를 공유하고 있는 P사는 실제로 저출산을 기업의 생존을 위한 문제로 체감하여 2018년부터 13개의 저출산 지원 관련 제도들을 운영해오고 있다. 주된 제도로는 출산휴가, 육아휴직 등 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」에 따라 법적으로 사용이 보장된 제도 이외에 경력단절 없는 육아기 재택근무제, 총 근로시간 범위에서 직원이 자율적으로 근로시간을 결정할 수 있는 선택적 근로시간제, 자택 또는 고객사와 가까운 주요 도시에 마련된 사무실에서 근무할 수 있는 거점오피스 제도 등이 있다.

연구 참여자는 의도적 표본추출(Purposeful Sampling) 방법을 적용하여 구성하였다. 각 팀에서 저출산 지원 제도에 속하는 육아기 재택근무 또는 선택적 근로시간제를 현재 사용하고 있거나 지난 1년간 사용한 적 있는 직원이 포함된 팀의 리더(팀장)를 연구 참여자로 선정하였다. 이것은 팀원이 저출산 제도를 사용함으로써 인해, 팀의 운영 주체로서 변화된 업무 환경에 대한 인식과 현안, 그리고 대응 방법이 무엇인지 탐색하고자 하는 연구 목적을 고려한 접근이다. 연령대는 40대로, P사에서 라인 매니저는 통상

10년 이상의 직무 경험이 요구되는 직책이므로 P사의 특성에 따른 연령 분포를 보인다. 본 연구에서는 저출산 지원 제도를 활용하고 있는 6명의 팀 리더를 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 동일한 기업 내에서 진행되는 연구이므로 연구 참여자의 신상을 유추할 수 있는 팀원 수, 팀원의 성별 구성, 저출산 지원 제도 사용 팀원의 수 등의 정보는 표기하지 않는다. 연구 참여자들의 팀 인원 중 여성의 비율은 20~60% 사이에 분포하고 있고, 모든 연구 참여자들의 팀원 중 2명 이상이 자녀를 양육하고 있는 것으로 확인되었다. 기본적인 연구 참여자의 특성은 표1과 같다.

연구 참여자	성별	연령
참여자1	남성	40대
참여자2	남성	40대
참여자3	남성	40대
참여자4	여성	40대
참여자5	여성	40대
참여자6	여성	40대

## [2] 연구 방법론

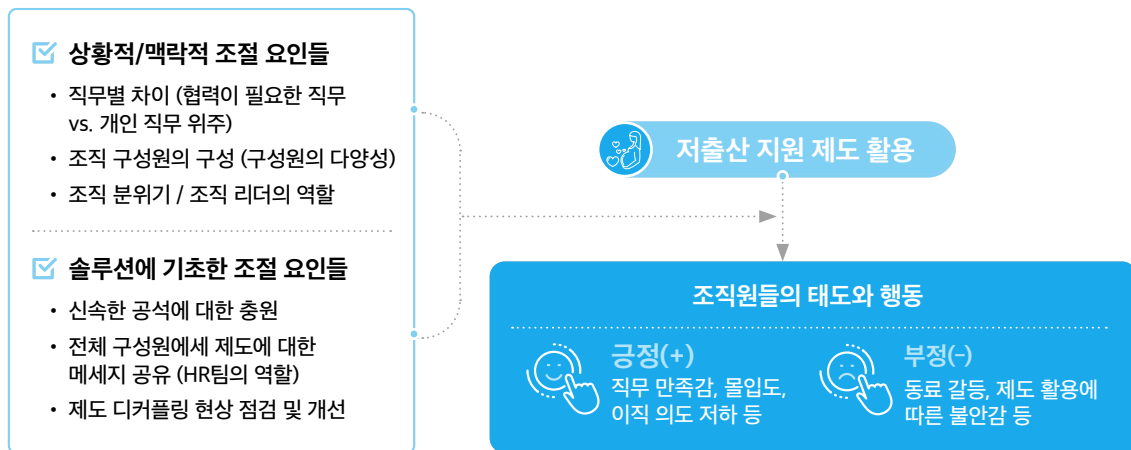
면접조사는 2023년 9월과 10월에 걸쳐 약 2주간 진행되었으며 각 인원별로 온라인에서 1시간 이내로 이루어졌다. 면접조사는 구조화 및 반구조화된 면접법을 통해 기본적으로 준비된 질문들에 대하여 질문을 하는 반면, 추가적인 정보에 대해서는 개방적인 질문을 하여 라인 매니저들이 생각하는 저출산 제도 시행의 현황과 결과를 파악했다. 면접조사에 앞서 연구 참여자들에게 본 연구의 목적과 방향에 대해 이메일 및 유선으로 설명하고 협의하는 과정을 거쳤다. 면접조사의 주요 질문은 다음과 같다: ‘팀원들이 저출산 지원 제도를 잘 사용하고 있다고 생각하는가?’, ‘리더로서 보기에 팀원들이 저출산 지원 제도를 어떻게 느끼는 것 같은가? 그리고, 저출산 지원제도를 활용하면서 만족감이나 조직 몰입도는 어떠한가?’, ‘팀원의 저출산 제도 사용으로 인해 리더로서 어려움을 경험한 적이 있는가?’, ‘어려움이 있을 때 어떻게 대처하는가?’, ‘저출산 지원 제도와 관련하여 필요하다고 느끼는 것이 있다면 무엇이고, 그 이유는 무엇인가?’. 이러한 질문들을 중심으로 자유롭게 답변하도록 하였고, 면접조사 과정에서 본 연구의 주제와 부합되는 내용은 보다 상세하게 구체적으로 질문하였다. 면담 일정과 시간은 연구 참여자와 상의하여 정해졌다. 모든 면담 내용은 익명으로 처리되었으며, 면접조사 내용은 연구 이외의 목적으로는 사용하지 않음을 약속하였다. 또한 자료의 정확한 의미를 확인하기 위해 전자 메일 또는 유선 연락을 할 경우가 있음을 안내하였다.

## [3] 연구 결과

연구 목표의 탐색적 성격을 고려해 기업의 저출산 제도 시행의 결과와 발전방향을 탐색하기 위하여 면접조사를 진행하였다. 본 연구에서는 근거이론 접근(Grounded Theory)에 기초하되 실질적으로 활용할 수 있는 표본의 크기가 작은 관계로 반복적으로 나오는 내용들을 포착하여 코딩하고 그것을 선행연구

가 제시한 개념들과 비교하면서 추상화 수준을 높여 나갔다. 이러한 과정을 통하여 저출산 지원 제도 활용이 직원들의 태도와 행동에 미치는 영향과 그러한 관계를 조절하는 변인을 나타내는 이론적/추상적 모형을 구현하였다. 분석과정을 통해 도출한 결과를 정리하면 <그림 2>와 같다. 이어지는 장에서 <그림 2>의 각 이론적 관계에 대하여 설명한다.

그림 2. 인터뷰를 통해 도출된 이론적 모형



### (1) 저출산 지원 제도의 정(+의 영향

직원들의 저출산 지원 제도의 사용은 제도 만족도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 제도 만족도가 육아기 재택근무를 사용함으로써 출퇴근하는 시간을 줄이고 그 시간을 자녀를 돌보는 데 할애할 수 있다는 점, 임신 초기에 불안정한 몸 상태가 되거나 자녀가 갑자기 아파서 출근하기 어려운 경우 다양한 저출산 지원 제도를 사용하여 대처할 수 있다는 점이 제도 만족도를 높이는 요인으로 손꼽히고 있었다. 저출산 지원제도의 긍정적인 효용성과 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“만족감이 상당히 높습니다. 어떤 날은 출근할 수도 있고 몸이 피곤하면 집에 있을 수도 있고 병원 관련해서 휴가도 낼 수 있어서 여직원들의 만족도는 상당히 높습니다.” **참여자3**

“저희 팀원은 자녀가 이제 초등학교 1학년에 입학할 해서 학교 등원과 하원을 본인이 직접 하고 있다 보니 육아기 재택근무를 안 했으면 휴직을 해야 됐던 상황이었어요. 주위에 아이를 돌봐 줄 만한 분이 가까이 살고 있지 않아서 남편이나 본인이 휴직해야 될 상황인데 회사에 육아기 재택근무 제도가 있어서 다행히 경력 단절 없이 계속 일을 하고 있는 상황이라 상당히 만족하고 있습니다.” **참여자4**

“실제 출근하고 퇴근하고 씻거나 뭔가를 준비하는 시간까지 감안하면 하루 8시간 플러스 마이너스 2시간, 그 이상을 더 쓸 수도 있죠. 그런데 육아기 재택근무를 하게 되면 8시간이면 8시간, 4시간이면 4시간 온전히 딱 그 시간 정도만 집중하고 업무시간이 끝난 이후에는 자유롭게 아이들을 돌보고 개인적인 생활도 할 수 있어서 만족도가 높았던 것 같습니다.” **참여자1**

“저희 직원이 출산 전에 건강 이슈가 있어서 갑자기 며칠씩 휴직을 해야 되는, 휴가를 쓰면서 병원 진료를 받아야 되는 경우가 생겼어요. 임신 초기, 불안정할 때 다양한 이슈들이 생겼을 때 그런 것들을 다 휴가로 처리할 수 없는데 회사에 다양한 제도들이 있다 보니 그런 제도들을 활용해서 약간 위험했던 시기들을 넘겼기 때문에 무사히 출산까지 잘 진행했다는 생각을 가지지 않을까 생각합니다.” **참여자2**

## (2) 저출산 지원 제도의 부(-)의 영향

직원들은 저출산 지원 제도를 사용함으로써 자녀를 충분히 보살핌과 동시에 경력 단절 없이 일을 계속할 수 있다는 점에서 만족감을 보였다. 그러나, 직원들의 저출산 지원 제도의 사용은 제도에 대한 부정적인 인식도 존재함을 확인할 수 있었다. 예를 들어, 인터뷰 참가한 리더들의 공통된 응답을 살펴보면, 저출산 지원제도를 활용하게 되면서, 특히 재택근무를 활용하는 팀원이 있는 경우, 그 제도를 활용하지 않는 조직 구성원들이 재택 근무로 해결하지 못하는 일들을 처리함에 따른 업무 부담에 대한 불만이 있을 수 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 제도를 활용할 수 있는 직원들의 경우(특히, 일반적으로 여성 직원들이 대부분 활용하고 있음), 제도를 활용함에 따라 다른 동료 직원들의 업무 가중에 대한 미안함에 대한 인식이 강함을 또한 확인할 수 있었다. 미안함에 대한 인식뿐만 아니라, 제도 활용에 따라 나중에 보상과 승진에 부정적 평가가 올 것에 대한 불안감 또한 인터뷰를 통하여 답변을 들을 수 있었다. 추가적으로, 제도를 활용하지 못하는 미혼 또는 자녀가 없는 기혼 직원들의 경우, 이를 대체할 보상 제도가 존재하지 않기 때문에 다른 방식의 제도 부재에 따른 불만족 또한 존재함을 확인할 수 있었다. 저출산 지원제도의 부정적 영향과 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“저희 팀원은 본인이 육아기 재택근무를 사용하는 거에 대해서 미안함이 기본 베이스에 깔려 있더라고요. 상반기 실적을 정리하거나 본인 평가를 할 때도 지레짐작해서 나는 육아기 재택근무를 쓰고 있으니까 점수를 평균이나 평균 이하로 스스로 매기는, 그런 게 있는 것 같더라고요.” **참여자4**

“본인 입장에서는 다른 직원들이 보기에 사실 굉장히 좀 덜 고생하고 덜 힘들게 보인다고 느낄 수 있기

때문에, 그리고 일부 급한 상황에서 다른 직원들이 대처해줘야는 일들이 생길 수 있으니까 미안한 부분이 있는 상황이고...” **참여자5**

“직원들이 육아하고 출산하면서 회사 생활이 어렵고 고과 밀리는 그런 거에 대한 부담을 갖고 있고, 복귀했을 때 그리고 제도를 활용하면서도 그런 것들이 티가 나요.” **참여자5**

“출산 계획이 없는 직원도 많고 비혼주의자들이 많기 때문에 그렇게 와닿는 제도는 아니라고 생각해요. 학자금 지원 제도만 해도 자녀가 있어야만 누릴 수 있는 제도인데, 젊은 직원들은 학자금의 일부는 자기개발 지원금으로 사용할 수 있도록 해달라 이런 요구 사항도 사실 많은 편이에요.” **참여자4**

연구 참여자들은 제도 사용자가 제도에 만족하는 것으로 보인다고 일관되게 언급한 한편 그들은 불안감, 미안함과 같은 복합적인 태도를 보인다고 응답했다. 따라서 이러한 인식에 영향을 미칠 수 있는 제도 사용을 둘러싼 경계 조건을 확인할 필요성이 있다.

### (3) 저출산 지원 제도 사용의 영향에 대한 조절 변인

저출산 지원 제도 활용의 영향과 조직 구성원들의 태도와 행동 간의 관계에 대한 공통된 조절 변인이 존재함을 인터뷰를 통하여 확인할 수 있었다. 조절 변인은 크게 상황적/맥락적 요인과 솔루션에 기초한 조절 요인들로 구성되며, 각 구성별로 세부 요인들이 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

#### [1] 상황적/맥락적 조절 요인들

##### <1> 직무별 차이 (협력이 필요한 직무 vs. 개인 직무 위주)

제도를 사용하는 직원이 협력이 필요한 직무보다 개인 위주의 직무를 수행할 때 저출산 지원 제도의 활용과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 다른 구성원들과의 상호작용하는 정도인 ‘과업 상호의존’은 팀 구성원들이 팀의 업무를 수행하기 위해 필요한 정보, 자료 및 자원에 대해 다른 구성원들과 상호작용하고 다른 구성원들에게 의지하는 정도를 의미한다 (Bachrach et al., 2006). 일반적으로는 과업 상호의존이 높을수록 팀원들의 팀에 대한 몰입과 성과가 높아진다 (박원 et al., 2013). 그러나 팀원이 다른 팀원들과 물리적으로 떨어진 공간에서 일하는 재택근무 또는 팀원들과 다른 시간대에서 일하는 유연근무를 하는 것과 같은 일반적이지 않은 업무 환경일 때, 해당 팀원의

직무 특성이 상호의존적이기보다는 독립적으로 수행 가능한 것일 때 팀원들의 직무 만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 제도 사용 직원이 개인 위주의 직무를 수행하는 것의 긍정적인 조절 효과와 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“육아기 재택근무를 하는 저희 팀원은 다른 팀원들하고 꼭 만나서 협업을 해야 되거나 이런 부분이 덜 해서, 재택 근무를 하기 때문에 업무 진행이 안 되거나 이런 부분은 거의 없다고 생각해요.” **참여자4**

“저희 팀은 제도를 사용하는 직원의 업무가 딱딱 끊어질 수 있는 업무 특성이 있어서 업무 연결성이 덜한 업무이다 보니 제도를 사용하는 게 괜찮은데, 다른 팀을 보면 실질적으로 쉽지 않겠다는 점도 있어요.” **참여자5**

## <2> 조직 구성원의 구성 (구성원의 다양성)

팀 구성에 있어 여성 직원 비율이 높을 때 저출산 지원 제도의 활용과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 부정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 여성들이 휴직, 단축근로 등으로 업무 수행이 제한적인 상황에서 팀원의 상당수가 여성으로 구성되어 있다면 팀 내에 업무 백업이 가능한 인력이 부족할 수 있다는 내용이 인터뷰 결과를 통해 확인되었다. 가용 인력의 부족은 남아있는 팀원들의 업무 과부하로 이어지고, 업무 과부하는 직무 만족도에 부정적인 영향을 줄 수 있음을 암시한다. 여성의 사회적 역할이 증대되면서 고용시장에서 여성 비중이 증가하는 배경 속에서 (김선주, 2020), 성별 다양성이 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향에 관한 결과들이 보고되고 있지만 (박성욱 et al., 2019; 조성주 & 이상명, 2020), 조직 내 다양성으로 인해 속성이 다른 구성원들 간 갈등은 조직에 부정적인 영향을 가져올 수도 있다 (O'Reilly III et al., 1998; 안선민 et al., 2017)는 상반된 연구 결과도 보고되고 있는데, 인터뷰 결과는 후자의 관점을 뒷받침한다.

한편 팀 구성에 있어 연령 다양성이 높을 때 저출산 지원 제도의 활용과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 보인다. 연령 다양성의 경우 선행연구들은 세대 간에 부족한 부분을 보완하고 통합하여 긍정적 협력관계의 형성이 가능하다고 제시된 바 있고 (노종호, 2017), 기업이 인력 다양성을 높임으로써 다양한 직원 간의 갈등 관리와 협력 경험을 통한 조직 경쟁력 향상, 조직문화 증진, 인적자원관리의 합리성과 공정성 제고의 효과를 얻을 수 있다고 보고한다 (Ancona & Caldwell, 1992; Cox & Blake, 1991). P사의 경우 다양한 연령대의 직원이 함께 근무하고 있는데, 고연령대의 직원들은 자신이 과거에 회사에서 경험했던 것과 현재 회사가 진행하고 있는 것들을 모두 경험하면서 변화를

체감하고 있는 구성원들이다. 인터뷰를 통해 이들은 변화에 오랫동안 노출되어옴으로 인해 보다 열린 시각을 견지하여 조직이 추구하는 방향성에 긍정적으로 동참하고자 하는 태도를 지니고 있음이 감지되었다. 구체적인 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“일부러 그렇게 배치한 건 아닌데 성별이 한쪽에 막 몰려 있으면 어떤 팀은 한 팀이 다섯 명인데 두 명이 출산휴가 가고 한 명이 육아휴직하고 이렇게 가버리면 빨리 인원을 충원 받아야 되는데 사실 충원 받기는 어렵기에, 누군가 임신했다라고 했을 때 굉장히 업무적으로 부담이 많이 되는 경우들이 생기죠.” **참여자5**

“저희 팀원분들 대부분이 회사 근무 연수들이 한 20년 가까이 되시거든요. 그러다 보니 출산에 대한 이벤트하고 거리가 좀 있는 거죠. 그런 분들이 보시기에 회사에도 이제 이런 제도들이 있구나, 그리고 이런 제도들을 활용해서 직원분들이 다양한 방식으로 근무를 하고 있고 있구나, 그리고 근무 효과도 직접 체험해 보시니 회사가 예전하고 많이 달라졌구나, 변했구나 이런 반응들을 기본적으로 가지고 계시고요.” **참여자2**

### <3> 조직의 일-가정 균형 분위기

조직의 일-가정 균형 분위기가 형성되어 있을 때 저출산 지원 제도의 활용과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절하는 것으로 나타났다. 조직의 일-가정 균형 분위기의 긍정적인 조절 효과는 사회적 교환 이론 (Blau, 1964)에 기반한 상호 호혜적인 관점으로 설명될 수 있다. 기업이 다양한 인적자원 관리 정책을 제공할 경우 구성원은 조직이 자신의 가치를 인정하고 관심을 기울이는 것으로 인식하여 보다 자발적으로 조직의 성공과 목표 달성에 노력한다고 보기 때문이다 (Grover & Crooker, 1995). 따라서 구성원에게 육아와 업무를 병행할 수 있도록 지원하는 인적자원관리 정책 중 하나인 저출산 지원 제도는 구성원들이 조직에 더욱 만족하고 몰입할 수 있게 만드는 제도로서 기능한다고 볼 수 있다.

또한 조직의 일-가정 균형 분위기 형성과 확산에는 조직의 운영과 관리의 주체인 리더의 역할이 무엇보다 중요한데, 인터뷰 내용에서 리더가 의지를 갖고 구체적인 행동 지침을 가지고 실행할 때 저출산 지원 제도의 활용과 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 조절함을 확인할 수 있었다. 직원이 출산휴가 및 육아휴직을 할 때 리더는 조직이 가진 인적 자원이 평소에 비해 제한적임에도 불구하고 부족하지 않은 성과를 내야 하는 비일상적인 상황에 놓인다. 이때 임원급 리더와 팀 수준 리더에게 요구되는 역할은 상이하며 역할 수행의 효과성에 따라 직원들에게 미치는 파급 효과가 다를 수 있다. 조직의 경영



자와 함께 결정한 업무를 실행, 관리, 감독하는 직책인 임원급 리더에게는 조직에서 채택한 저출산 지원 제도를 조직 하부에 전개하는 역할이 요구된다. 임원은 제도가 원활히 운영되어 조직 성과 창출로 이어질 수 있도록 직원을 동기부여하고, 제도를 실행함에 있어 문제가 있다면 원인이 무엇인지 발굴하고 그것을 해결하는 역할을 할 때 제도와 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화하는 것으로 나타났다. 팀 수준 리더에게는 일상적인 팀 관리 역량과 함께 팀원으로 하여금 조직의 목표를 수용하고 동참하도록 하는 리더십이 요구된다. 팀 리더는 팀원의 저출산 지원제도 사용으로 인해 발생하는 팀의 업무 공백을 메우기 위해 팀의 업무 운영 방향을 제시하고, 남아있는 직원의 업무 관련성과 업무 부하를 고려하여 업무를 분배할 때, 또한 팀원들의 본인 담당 업무 이외에 추가되는 업무로 인해 발생하는 업무 부하와 그로 인한 스트레스 수준을 파악하고 이것이 팀 분위기에 미치는 영향을 관리할 때 제도와 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화하는 것으로 나타났다. 조직의 일/가정 분위기의 긍정적인 조절 효과와 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“어떻게 보면 팀의 분위기가 되게 중요한 것 같은데요, 팀원들 본인들도 육아기 재택은 아니지만 선택 근로를 써서 일찍 퇴근하면 그 이후에 갑자기 급한 일이 떨어졌을 때는 남은 직원들이 수행해야 되는 것을 알기 때문에 그런 부분들에 대해서 충분히 이해를 하는 분위기입니다.” **참여자1**

“최고 경영자가 제도를 계속 이끌고 가겠다는 의지와 개선하겠다는 의지가 있으시면 나머지 분들이야 뭐 그냥 따라가죠.” **참여자3**

“분위기를 조성하는 측면에서는 실장님의 역할이 제일 중요하다고 생각해요. 저희 실장님의 경우에는 거점 오피스와 선택적 근로시간 제도를 사용하라고 말씀하시고 한 달 단위로 사용을 안 한 직원은 왜 사용을 안 했는지 사유와 근거를 작성해서 달라고 하면서 본인이 직접 체크하셨어요. 그렇게 초반에 반강제적으로 분위기를 만들어 주신 덕분에 금은 정말 눈치 안 보고 자유롭게 사용하고 있어요.”

**참여자4**

“임신한 직원들이 휴가 가기 전에 업무 분장을 미리 해두고요. 관련된 정보들은 사전에 미리미리 서로 공유될 수 있도록 했어요. 업무는 남아 있는 직원들이 나눠서 부담을 했지만 그 업무들이 한 사람에게 몰리지 않게 배분을 했고요. 직원들한테 가는 업무들 중에 시간을 많이 잡는 회의 같은 것들은 기본적으로 진행을 하지 않았어요.” **참여자2**

“직원이 오전 근무만 딱 하고 PC를 꺼야 되는데 제도 사용 초반에 오후에도 계속 일을 하고 있더라고요. 내일 출근하면 보겠지 하고 이메일을 보내도 메일을 보내는 순간 그 직원은 이메일을 읽고 있더라고요. 이거를 끊지 않으면 1년 내내 이럴 것 같아서 오늘 해야 될 일이 아닌 경우에는 이메일을 아예 그 다음 날 보내거나 이메일 제목에도 ‘내일 확인하시면 됩니다’ 이런 식으로 달아가지고 보내거나 최대한 근무 시간 외에는 연락을 안 하려고 했어요.” **참여자4**

## [2] 솔루션에 기초한 조절 요인들

솔루션에 기초한 조절 요인들은 저출산 지원 제도 운영으로 인해 발생하는 이슈들을 조직 차원에서 해소하기 위해 집행하는 요인들을 의미한다. 이 요인들은 P사에서 현재 집행되고 있는 요인들에 대한 평가 측면이 아닌, 인터뷰를 통해서 조직 구성원들이 제도의 안착과 직원의 긍정적인 태도와 행동을 위해 필요하다고 언급한 것들을 중심으로 도출되었다.

### <1> 신속한 공석에 대한 충원

직원의 임신 및 출산으로 인해 팀 내에 불가피하게 공백이 발생하는 업무에 대해 업무 연속성을 확보하기 위한 공석에 대한 신속한 충원이 이루어질 때 제도와 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화할 것으로 보인다. 직원이 저출산 지원 제도를 사용함으로써 발생하는 갈등의 많은 부분이 해당 직원의 업무를 팀 내에서 분담하거나 남아있는 팀원이 시공간적으로 분리되어 있는 직원과 협업해야 하는 상황에서 발생한다. 예를 들어, 대체 근무자가 투입되기 전까지 남아있는 직원이 본인 업무 외에 제도 사용 직원의 업무를 분담하거나 재택근무하는 직원이 대응하기 어려운 업무를 출근한 직원이 대신 처리해야 하는 상황에 놓인다. 인터뷰 참여자들이 속한 P사에서는 직원이 임신 또는 출산으로 인한 휴직에 들 어간 이후에 대체로 후임자가 충원되고 있었다. 이 경우 한두 달 정도 업무 공백기가 발생하게 되는데, 공백기 동안 남아있는 직원들이 일을 하다가 후임자가 오면 업무를 인계하였다. 이때 남아있는 직원은 업무 부하를 경험하고, 제도 사용 직원은 동료에 대해 미안함을 느끼고, 업무는 업무대로 몇 달 사이에 최소 세 명을 거치는 상황이 발생하여 조직에 손실이 발생한다. 그러므로 직원이 제도를 사용하기 전까지 후임자 선정, 인수인계 등 관련 프로세스가 완료된다면 제도 사용 직원은 업무 공백 발생에 대한 불안을 줄이고, 회사는 업무 혼란으로 인한 손실을 줄일 수 있을 것이다. 신속한 공석에 대한 충원의 긍정적인 조절 효과와 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“언제 휴직에 들어가는지를 다 아니까 거기에 맞춰서 후임자가 빨리 왔으면 좋겠어요. 후임자가 안 오면 애 케어하기 바쁜데 회사 전화 받는 것도 짜증날 거잖아요. 서로 전화가 안 될 수도 있는 상황에서 남아있는 사람들은 일은 해야 되고. 고객사들도 싫어해요. 대화 소통 채널이 계속 바뀌니까 업무가 똑 똑 끊어지고, 누수가 생길 수도 있고 그러니까 후임자가 빨리 온 뒤에 해당 업무를 맡아서 그냥 쪽 가는 게 상대방과 고객사를 위한 배려일 수도 있는 거죠.” **참여자3**

“직원이 육아휴직을 하면 바로 인원 총원이 안되는 점이 정말 힘듭니다. 회사의 방향과 사회적 분위기를 잘 알고 또 직접 출산과 육아를 겪어본 사람으로서 앞으로 직원들의 출산과 육아에 적극 서포트하겠지만, 팀을 운영하는 입장에 있는 리더의 상황을 헤아려 필요한 부분이 보완되면 좋을 것 같아요.”

**참여자6**

## <2> 전체 구성원에게 제도에 대한 메시지 공유 (HR팀의 역할)

전체 구성원에게 저출산 지원 제도에 대한 구체적인 방향성과 지침이 명확하게 공유될 때 제도와 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화할 것으로 보인다. 구체적으로, 제도 사용 직원에 대한 평가와 승진 기준의 측면에서 더욱 명확하게 안내될 필요성이 있다는 목소리를 인터뷰에서 확인하였다. 제도 사용 직원에 대한 평가와 승진 기준을 리더를 비롯하여 모든 팀원들이 인지하여야 리더가 원활하게 제도를 운영할 수 있을 뿐만 아니라 직원들 간에 오해에서 비롯될 수 있는 갈등을 줄일 수 있을 것으로 보인다.

또한, TO(Table of Organization; 채용할 수 있는 인원 수) 산정 및 제도 사용 직원의 복귀 이후 직무 배치 방법에 대한 HR팀의 지침과 직원 대상 메시지의 개선도 고려해야 할 영역이다. 현행 관련 관행들은 제도 사용 직원의 경력 불안정성과 팀 내 갈등을 야기하여 직원의 직무 만족과 조직 몰입을 방해할 수 있는 요소로 포착되었다. P사의 인사제도에 따르면 직원의 육아 휴직 기간이 1년 미만이면 해당 직원은 기존 조직 소속으로 유지되고, 1년 이상이면 본사 소속으로 전환된다. 이것은 휴직 기간이 1년 미만이면 해당 직원이 휴직 상태라 업무를 하지 않음에도 팀에 TO가 확보될 수 없음을 의미한다. 휴직 기간이 1년 이상이면 팀 내 업무 공백이 길어지지 않도록 해당 인원을 팀에서 제외시켜 TO를 할당하는 조직적 조치로 보인다. 출산 관련 제도를 사용한 이후에는 기존 경력을 이어 나가기 어려운 사내 제도적 관행으로 인해 여성 직원들은 경력 불안정성을 느낄 수 있다. 경력 불안정성(Career Insecurity)은 개인이 자신의 경력에서 지속적인 고용 상태를 유지할 힘이 없다고 느낄 때 경력 목표 달성에 대한 불안을 의미한다.

다 (Colakoglu, 2011; Höge et al., 2012). P사에서는 본사 소속으로 전환되는 경우 직원은 복귀할 때 대체로 HR부서에서 지정한 조직에 배치되고 있었다. 이것은 HR부서에서 대체 인력 pool 운영상 필요에 의한 것으로 보이나, 직원은 복귀 이후 기존에 하던 직무를 더 이상 유지하지 못하거나 원하지 않는 직무로 배치될 수 있음을 암시한다. 구체적으로, 직원은 출산 휴가를 1년 미만으로 사용하면 팀에 대체인력을 채용하기 위한 TO를 확보해줄 수 없고, 1년 이상으로 사용하면 기존에 하던 직무를 하지 못할 수 있다. 출산을 한다는 이유로 팀에 대한 미안함과 경력 단절 중에서 어느 하나는 반드시 따라오는 딜레마적인 상황에 놓이는 것이다. 전체 구성원에게 제도에 대한 메시지 공유의 긍정적인 조절 효과와 관련된 인터뷰 예시는 다음과 같다:

“제도를 사용하는 친구들은 정부가 애 낳으라고 했고 회사에서도 독려해서 나는 그걸 했을 뿐인데 내가 그걸로 인해서 피해를 본다고 생각을 하고, 팀 동료들은 내가 저 친구를 더 도와줬으니까 내가 평가를 더 잘 받아야 돼 라고 생각하는 거고.. 기준이나 설명이 사전에 정확치 않으면 굉장히 서로 간에 불만이 생기는 부분들이 있을 것 같아요.” **참여자5**

“제도를 사용하는 직원들이 부담을 덜 느낄 수 있도록 TO나 회사 측에서 인력들을 좀 빠르게 지원해주면 좋는데 저 같은 경우도 팀원이 빠져나가고 나서 결국은 지원이 없는 상태로 지금까지 일하고 있어요.” **참여자1**

“원래 조직이라는 게 그렇지 않습니까? 사람을 총원해 주려고 하는데 이미 그 조직에 한 분이 소속돼 있어서 더 이상 TO가 없어서 총원을 못 해주는 이런 논리들이 있으니까요. 무조건 휴직하고 나서 일정 기간 이후에야 본사업으로 소속이 전환된다든지 이런 기준들을 꼭 가져갈 필요가 있을까 싶죠.”

**참여자2**

“출산휴가 이후에는 다른 데로 대부분 이동해서 경력이 끊어지다 보니까 다른 팀 가서 뭘 해야 하지, 새로 시작해야 되는구나, 이런 부담감이 있죠.” **참여자3**

“HR 부서에서도 이 제도를 만들고 끝나는 게 아니라, 육아기 재택근무를 하고 돌아올 경우에 그 기간 동안의 승진이라든지 이런 거에 대한 불이익이 없도록 최대한 신경을 써줘야 될 것 같아요.” **참여자4**

“이분들이 부담 갖지 않게 그리고 업무 공백이 발생할 것에 대한 리스크를 갖지 않게, 건강이 안 좋아서 병원 가는데 회사 일은 어떻게 하지 이런 걱정을 하지 않게, 이거는 회사가 계획적으로 준비할 수 있는 부분이거든요. 예를 들어 인사 발령은 언제쯤 난다, 후임은 어느 분이 할 거다 라는 것들을 미리 정하면 좋지 않을까 개인적으로 생각합니다. 그러면 중간에서 발생하는 돌발 상황에 대해서도 회사 차원에서 대응할 수 있지 않을까 그런 생각이 들고요.” **참여자2**

한편 한 연구참여자(참여자5)가 “제도를 사용하는 직원들은 최소한 그걸 쓰면서 업무에 대해서 더 책임감을 가지는 부분이 같이 있어야 될 것 같아요.”라고 언급한 것과 같이 제도를 사용하는 직원은 시간적, 공간적 유연성이 제공되는 만큼 업무를 철저히 수행하는 책임감이 필요하다고 언급된 점도 주목해야 할 지점이다.

### <3> 제도 디커플링 현상 점검 및 개선

제도의 도입에 따라 제도가 실제로 운영되는지에 대한 디커플링이 조직 내에 있는지 점검하고 그러한 현상이 있다면 개선 조치가 이루어질 때 제도와 구성원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화할 것으로 보인다. 제도를 도입하되 실제로 운영하지 않는다면 조직 성과를 감소시킨다는 여러 선행연구의 결과 (Galinsky et al., 2008; Grover & Crooker, 1995; Perry-Smith & Blum, 2000; 유규창 & 김향아, 2006; 이민우 et al., 2008)와 같이 조직 내에 직원이 저출산 지원 제도를 필요에 따라 자유롭게 사용할 수 있는 분위기가 조성되어 있어야 제도가 직원의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. P사의 경우 2018년도에 저출산 지원 제도를 도입하였는데 코로나 팬데믹 동안 재택근무, 시간 선택근로 등 다양한 근무형태 운영을 강화한 것으로 보인다. 즉 코로나 팬데믹이라는 불가항력적인 외부 요인에 의해 제도의 안착이 가속화되었다는 점에서 제도의 도입과 실행 간에 디커플링이 존재하였음이 추론된다. 인터뷰에서 포착하지 못하였지만 하위 조직별로 디커플링 수준에 차이가 있는지, 어떠한 조직적 특성 또는 개인 차원의 요인이 디커플링을 유도하는지를 다각적으로 확인할 필요성도 있다. 한 조직 내에서도 하위 조직별로 디커플링 수준이 상이하다면 조직은 정책을 일관되게 전개하기 어려워 정책에 대한 직원의 수용성이 감소할 수 있고, 나아가서 인적자원관리 체계와 경영 전반에 대한 신뢰 감소로 이어질 수 있다. 따라서 제도를 실제로 적용하고 이행함에 있어 디커플링 현상을 방지할 수 있는 조직문화가 형성될 때 제도와 직원의 태도와 행동 간의 관계를 긍정적으로 강화할 수 있을 것이다. 다음은 구체적인 인터뷰 예시이다:

“맨 처음에 18년도에 최초로 제도가 생겼을 때는 약간 눈치 보는 분위기였는데 지금은 그렇지 않은 것 같아요. 코로나 때 재택이라는 걸 많이 해봤잖아요. 다만 주변 다른 팀들 중에는 실제로 사용하기가 어렵다든가 이런 이야기는 들어본 것 같습니다.” **참여자3**

“육아기 재택근무 같은 경우에 직원들이 쓰기를 조금 부담스러워하는 게 있는 것 같고요. 꼭 어쩔 수 없이 써야 되는 상황이면 모르겠는데 최대한 최후의 보루로 남겨뒀다가 정 안 되면.. 이런 분위기가 아직까지는 있는 것 같아요.” **참여자4**

## 4. 방법론 및 결과 (연구 2)

### (1) 표본과 표본 수집 방법

연구 1에서 활용한 인터뷰 형식의 질적 연구에 이어서 실제 데이터를 활용하여 기존에 설립한 모형을 검증하고자 한다. 연구 2의 양적 연구를 위하여 한국여성정책연구원에서 수집된 여성관리자 패널조사의 표본을 활용하였다. 여성관리자패널조사는 다양한 산업에 종사하고 있는 기업들을 추출하여 데이터 수집의 대상이 된 기업의 전반적인 기업 정보를 인사담당자가 설문에 응답하였고, 해당 기업의 여성관리자들 (리더 및 멤버 포함)에게 개인별 태도 및 행동에 대한 인식들, 조직 분위기 등에 대한 정보를 설문을 통하여 응답하도록 하였다. 특히, 연구변수인 저출산 지원제도와 여성 이직률 및 기업 수준의 통제변수들의 정보는 인사담당자의 설문 정보를 활용하였고, 여성 직원들의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도, 일/가정 균형 분위기의 정보는 여성 관리자 정보를 활용하여 측정하였다. 현재 최근 여성관리자 패널조사는 2020년부터 2022년까지 총 3번 조사가 되었고, 각 설문마다 지난해 또는 당해년도의 정보가 존재하는 관계로 2020년 부터 2022년 설문을 모두 사용하여 2020년의 저출산 지원제도의 영향이 2020년 여성 직원들의 태도와 행동에 어떤 영향을 주는지, 그와 동시에 2021년 여성 직원들의 실제 이직률에 어떤 인과관계를 보이는지 분석하고자 모형을 설정하였다. 3년동안 모든 패널에 참석한 기업들을 대상으로 하였으며, 본 연구 2의 연구 변수들에 결측치가 있는 경우 표본에서 제외하였고, 여성 근로자들의 개인 수준 값을 기업 수준으로 계산하기 위해서는 기업 당 적어도 2개 이상의 관찰치가 필요한 관계로 1개 관찰치가 있는 기업은 제외하였고, 이러한 결과로 최종 표본수는 362개 국내 기업 (여성 근로자 표본수는 2,936명)을 활용하게 되었다.

## (2) 변수 측정

### [1] 저출산 지원제도

저출산 지원제도의 경우, 연구 1의 경우, 육아기 근로시간 단축제, 육아기 재택근무, 원격 근로 등 저출산을 위한 직접/간접적 제도들을 제시하고 있었다. 여성관리자패널조사 데이터에도 비슷한 형식의 저출산 지원제도들이 있었으며, 본 연구에서 각각의 저출산 지원제도의 활용 유무에 기초하여 제도의 개수를 저출산 지원제도 활용도 변수로 측정하였다. 저출산 지원제도를 측정하기 위해 1) 재택 및 원격 근무제, 2) 출산 전후 휴가 (배우자 출산 휴가 포함), 3) 육아휴직, 4) 유/사산 휴가, 5) 임신기 근로시간 단축제, 6) 직장보육시설, 7) 육아기근로시간단축제, 8) 보육/육아비 지원 제도들이 포함되었다.

### [2] 결과 변수들: 여성 근로자들의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도, 여성 근로자 이직률

2020년 여성 관리자 설문 정보 (2020년 여성 근로자들의 인식들)를 활용하여 해당 기업에 소속되어 있는 여성 근로자들의 직무 만족도, 조직 몰입도 이직 의도 변수들을 측정하였고, 2022년 인사담당자 설문을 활용하여 여성 근로자의 이직률 (2021년의 여성 이직률 정보)을 측정하였다. 직무 만족도는 1) 임금, 2) 근로시간, 3) 일/생활 균형 수준, 4) 승진, 5) 직속상사, 6) 직무 등 6가지의 관점에서 만족도를 측정하였고, 5점 척도 (1 = 매우 불만족한다, 5 = 매우 만족한다)를 활용하였다. 조직 몰입도는 3개의 설문 항목을 통하여 측정하였고, 설문 항목의 예시는 “나는 우리 직장에 대해서 소속감과 애착감을 느낀다” 이다. 이직 의도는 3개의 설문 항목으로 측정이 되었고, 설문 항목의 예시는 “나는 새로운 직장을 구하고 싶다” 이다. 여성 근로자 이직률의 경우, 2021년 전체 정규직 여성 근로자의 수 대비 이직한 정규직 여성 근로자의 수로 여성 근로자 이직률을 계산하였다. 직무 만족도, 조직 몰입도, 그리고 이직 의도의 신뢰성 (Alpha 값)은 .85, .86, 그리고 .81로 모두 .80 수준의 신뢰성 이상의 값을 보여주고 있다.

결과 변수들 중 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도는 모두 개인 수준에서 측정된 것으로서 기업 수준의 변수와 분석을 위하여 모두 기업 수준의 평균 값을 계산하여 분석을 하였다. 개인 수준의 변수를 기업 수준의 변수 (평균화; Aggregation)로 만들기 위해서는 ICC 및 rwj(j) 값들을 확인하여 충분히 평균화가 가능한지 테스트할 필요가 있다. 우선 각 변수별로 ICC(1)과 ICC(2), rwg(j) 값을 추출하였고, 직무 만족도 (ICC[1] = .19; ICC[2] = .64; rwg(j) = .91), 조직 몰입도 (ICC[1] = .20; ICC[2] = .66; rwg(j) = .90), 이직 의도 (ICC[1] = .18; ICC[2] = .64; rwg(j) = .84), 모두 충분히 평균화하기 위하여 충분한 수

치를 확인할 수 있었다.

여성 직원 이직률은 2022년 설문내에 2021년 기업의 여성직원들의 퇴사자 수를 전체 여성 직원 수로 나눔으로써 계산을 하였다.

### [3] 조절 변수들: 연령 다양성, 여성 근로자 비율, 조직의 일/가정 균형 분위기

조절 변수들로 고려한 변수들 중 연령 다양성은 2020년 기준 정규직 근로자들의 연령 구성 정보에 기초하여 측정되었다. 설문에서는 인사담당자에게 1) 20대 이하, 2) 30대, 3) 40대, 4) 50대별로 정규직 근로자의 수에 대한 정보를 제공하고 있는 관계로 이 정보를 활용하고 Blau Index를 사용하여 연령 다양성 점수를 계산하였다. 여성 근로자의 비율은 2020년 전체 정규직 직원 대비 정규직 여성 근로자의 비율로 계산을 하였다. 조직의 일/가정 균형 분위기 변수의 경우, 여성 근로자 설문 정보를 활용하였고, 설문 항목의 예시는, “전반적으로 일/생활관련 제도를 쉽게 사용할 수 있는 분위기다” 등이 포함되어 있다. 일/가정 균형 분위기 변수의 신뢰성은 .82의 값을 보여주었다. 해당 변수 또한 개인 수준에서 여성 근로자들이 응답한 정보이므로 기업 수준 변수들 간의 관계 분석을 위하여 평균화 작업을 하였고, 평균화가 합당한지 확인하기 위하여 ICC 및 rwg(j) 값들 (ICC[1] = .33; ICC[2] = .78; rwg(j) = .85)을 체크했고, 충분히 임계점을 넘어서 평균화하여 변수화 하였다.

### [4] 통제 변수들

여성 직원들의 인식과 이직률에 영향을 줄 수 있는 환경적 및 조직적 영향을 통제하기 위하여 산업 더미 변수들 그리고 기업 규모 (정규직 직원 수) 변수들을 통제변수로 활용하였다.

## (3) 방법론 및 결과

본 연구 모델 검증을 위하여 회귀분석 (OLS Regression)을 활용하였고, 조절 효과 분석을 위하여 단순 기울기 검증 (Simple Slope Test)을 실시하고, 매개효과 검증을 위하여 조건적 비간접효과 (Conditional Indirect Effect)를 검증하였다.

표 1의 상관관계표에 기초해서 살펴보았을 때, 저출산 지원 제도와 직원들의 집단 수준의 여성 직원들의 이직의도 및 여성 직원의 이직률과 통계적으로 유의미하면서 부의 관계를 보였다 (집단 수준의 이직 의도:  $r = -.11, p = .04$  / 여성 직원 이직률:  $r = -.16, p = .00$ ).



표 1. 기술통계값 및 상관관계

변수들	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 산업 더미 1	.01	.09	-											
2. 산업 더미 2	.00	.05	-.00	-										
3. 산업 더미 3	.16	.36	-.04	-.02	-									
4. 산업 더미 4	.06	.24	-.02	-.01	-.11*	-								
5. 기업 규모	651.42	2,233.00	.07	-.01	-.02	-.02	-							
6. 저출산 지원제도	5.49	1.67	.03	.08	-.04	-.21***	.19***	-						
7. 연령 다양성	.64	.12	.04	-.03	.04	.04	.00	.27***	-					
8. 여성 직원 비율	.39	.25	-.04	-.07	-.20***	-.19***	-.14**	-.08	-.09	-				
9. 일/가정 균형 분위기	3.61	.58	-.02	.12*	-.28***	-.18***	.05	.37***	.08	-.00	-			
10. 조직 수준 직무 만족도	3.50	.41	.00	.11*	-.05	.02	.06	.04	-.07	-.11*	.45***	-		
11. 조직 수준 조직 몰입도	3.79	.51	.03	.07	-.15**	-.06	.07	.06	-.01	.08	.46***	.64***	-	
12. 조직 수준 이직 의도	2.67	.55	-.01	-.08	.12*	.06	-.06	-.11*	.00	.03	-.45***	-.58***	-.64***	-
13. 여성 직원 이직률	.08	.12	-.01	-.03	.16**	.02	-.08	-.16**	-.17**	-.01	-.22***	-.09	-.21***	.11*

Notes: N = 362 기업들; SE = Standard error; H = 가설; DV = 종속변수. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

표 2의 회귀분석 결과를 보았을 때, 저출산 지원제도를 더 많이 활용하는 기업일 수록 여성 직원들의 이직률 ( $\beta = -.02, p = .00$ )을 통계적으로 유의미하게 줄여 주는 것을 발견하였다. 그에 반하여 저출산 지원제도와 조직 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직 의도와 직접 관계는 통계적으로 유의미하지 않았다.

표3은 회귀분석을 통하여 조절효과 분석 결과를 보여주고 있다. 결과를 살펴 보았을 때, 연령의 다양성이 높은 기업의 경우 저출산 지원제도의 효용성을 통계적으로 유의미하게 강화시키는 것을 발견하였다 (조직 수준의 조직 몰입도:  $\beta = .05, p = .01$ ). 또한, 일/가정 균형의 분위기가 높은 기업일 수록, 저출산 지원제도와 조직 수준의 직무 만족도의 관계를 통계적으로 유의미하게 강화하였고 ( $\beta = .05, p = .00$ ), 저출산 지원제도와 조직 수준의 이직 의도와 관계를 통계적으로 유의미하게 약화시켰다 ( $\beta = -.08, p = .00$ ). 즉, 연령 다양성이 높은 기업 또는 일/가정 균형의 분위기가 높은 기업의 경우, 저출산 지

원제도 활용도를 높일 수록 여성 직원들의 긍정적 태도를 강화하면서 동시에 부정적인 이직 의도를 낮추는 결과를 확인할 수 있었다.

본 조절효과 결과를 기초로 하여 단순 기울기 검증을 실시하였을 때, 연령의 다양성이 높은 경우 (SD+1), 저출산 지원제도의 조직몰입도의 영향은 상대적으로 긍정적이었으나 (Simple Slope  $\beta = .01$ ,  $p = .78$ ), 연령의 다양성이 낮은 경우 (SD-1), 저출산 지원제도의 조직몰입도에 대한 영향은 상대적으로 약화되었다 (Simple Slope  $\beta = -.10$ ,  $p = .00$ ). 관련한 상호작용 패턴은 그림 3에서 확인할 수 있다. 그러므로, 가설 1b가 지지되었다.

표 2. 회귀분석 결과 (저출산 지원제도의 직접 효과)

변수들	Model 1 (DV = 직무 만족도)		Model 2 (DV = 조직 몰입도)		Model 3 (DV = 이직 의도)		Model 4 (DV = 여성 이직률)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
절편 (Intercept)	3.50***	.02	3.83***	.03	2.63***	.03	.07***	.01
<b>통제변수</b>								
산업 더미 1	-.01	.24	.11	.29	.01	.32	-.00	.07
산업 더미 2	.82	.41	.65	.51	-.74	.55	-.04	.12
산업 더미 3	-.05	.06	-.21**	.07	.19*	.08	.05**	.02
산업 더미 4	.04	.09	-.15	.11	.14	.12	.01	.03
기업 규모	.02	.02	.03	.03	-.03	.03	-.01	.01
<b>설명 변수</b>								
저출산 지원제도	.01	.02	.01	.03	-.04	.03	-.02**	.01
R <sup>2</sup>	.02		.04		.04		.05	
F	1.12		2.33*		2.21*		3.38**	

Notes: N = 362 기업들; SE = Standard error; H = 가설; DV = 종속변수. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

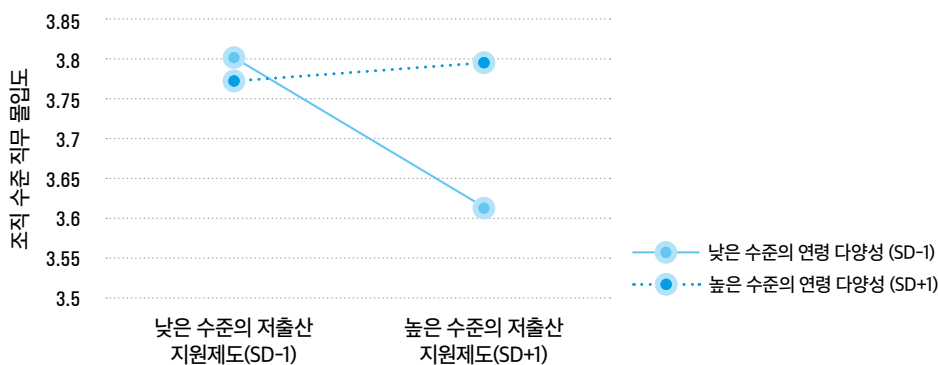
표 3. 회귀분석 결과 (조절 효과 및 매개효과 검증)

변수들	Model 1 (DV = 직무 만족도)		Model 2 (DV = 조직 몰입도)		Model 3 (DV = 이직 의도)		Model 4 (DV = 여성 이직률)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
절편 (Intercept)	3.43***	.02	3.75***	.03	2.72***	.03	.07***	.01
<b>통제변수</b>								
산업 더미 1	.05	.21	.21	.26	-.04	.29	.01	.07
산업 더미 2	.22	.37	.20	.46	.02	.51	.02	.12
산업 더미 3	.13*	.06	.06	.07	-.05	.08	.04*	.02
산업 더미 4	.16	.08	.10	.10	-.03	.12	.01	.03
기업 규모	.02	.02	.04	.02	-.02	.03	-.01	.01

변수들	Model 1 (DV = 직무 만족도)		Model 2 (DV = 조직 몰입도)		Model 3 (DV = 이직 의도)		Model 4 (DV = 여성 이직률)	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE	$\beta$	SE
<b>설명 변수들</b>								
저출산 지원제도	-.03	.02	-.04	.03	.01	.03	-.01	.01
연령 다양성	-.01	.02	.04	.03	-.02	.03	-.01	.01
여성 직원 비율	-.03	.02	.06	.03	.01	.03	.00	.01
일/가정 균형 분위기	.22***	.02	.26	.03	-.27***	.03	-.01	.01
<b>상호작용항</b>								
저출산 지원제도 × 연령 다양성	.03	.02	.05**	.02	-.04	.02	.01	.01
저출산 지원제도 × 여성 직원 비율	-.02	.02	-.04	.02	.05	.03	.00	.01
저출산 지원제도 × 일/가정 균형 분위기	.05*	.02	.04	.02	-.08***	.03	-.01	.01
<b>매개변수들</b>								
조직 수준 직무 만족도							.01	.01
조직 수준 조직 몰입도							-.03**	.01
조직 수준 이직 의도							-.01	.01
R <sup>2</sup>	.29		.27		.25		.13	
F	11.74***		10.92***		9.85***		3.50***	

Notes: N = 362 기업들; SE = Standard error; H = 가설; DV = 종속변수. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

그림 3. 저출산 지원제도와 연령 다양성의 상호작용 패턴(종속 변수 = 조직 수준의 조직 몰입도)



또한, 일/가정 균형의 분위기가 높은 경우 (SD+1), 저출산 지원제도의 직무 만족도의 영향은 상대적으로 긍정적으로 강화되었으나 (Simple Slope  $\beta = .02, p = .44$ ), 일/가정 균형의 분위기가 낮은 경우 (SD-1), 저출산 지원제도의 직무 만족도의 영향은 상대적으로 부정적으로 강화되었다 (Simple Slope  $\beta = -.08, p = .00$ ). 또한, 일/가정 균형의 분위기가 높은 경우 (SD+1), 저출산 지원제도의 이직 의도에 대

한 영향은 상대적으로 부정적으로 강화되었으나 (Simple Slope  $\beta = -.07, p = .10$ ), 일/가정 균형의 분위기가 낮은 경우 (SD-1), 저출산 지원제도의 직무 만족도의 영향은 상대적으로 긍정적으로 강화되었다 (Simple Slope  $\beta = .10, p = .01$ ). 관련한 상호작용 패턴은 그림 4에서 확인할 수 있다. 그러므로, 가설 3a와 가설 3c가 지지되었다.

그림 4. 저출산 지원제도와 일/가정 균형의 분위기의 상호작용 패턴

그림 4-1. (종속 변수 = 조직 수준 직무 만족도)

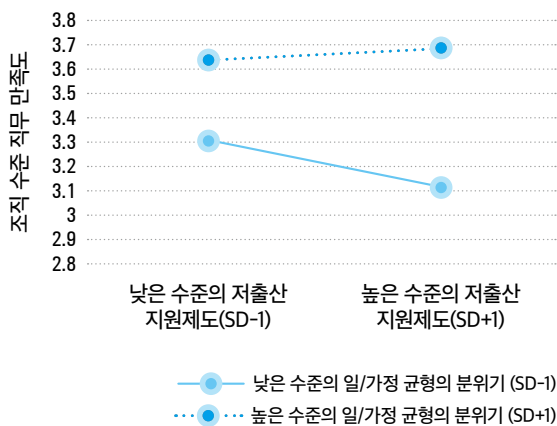
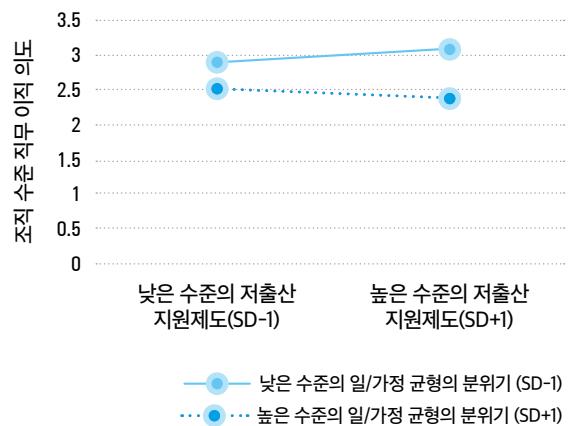


그림 4-2. (종속 변수 = 조직 수준의 이직 의도)



추가적으로 어떤 집단 수준의 여성 근로자의 태도 변수가 저출산 지원제도와 조절변수들의 상호작용 영향과 여성 직원들의 이직률간의 관계를 매개하는지 확인하기 위하여 Bootstrapping 분석을 실시하였다. Monte Carlo Bootstrapping (20,000 repetition 활용) 결과, 연령 다양성이 낮은 수준일 경우 (SD-1), (저출산 지원제도 → 여성의 집단 수준의 조직 몰입도 → 여성 직원 이직률) 관계의 비간접효과가 95% 신뢰구간 (.001, .006) 기반으로 0의 값을 포함하지 않으므로 유의미함을 발견하였다.

## 5. 논의 및 시사점

본 연구에서는 저출산 지원제도가 여성 직원들의 집단 수준의 직무 만족도, 조직 몰입도, 그리고 이직 의도에 어떤 영향을 주는지 밝히고자 했으며, 그러한 관계들이 어떠한 상황적 요인들 (연령 다양성, 여성 직원 비율, 일-가정 균형 분위기)에 의해 영향을 받으며 동시에 여성 근로자들의 집단 수준의 태도들이 여성 직원들의 이직률에 어떤 영향을 주는지 조사하였다. 질적 연구인 연구 1에서는 6명의 리더 포지

선의 팀장들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 공통적인 의견들에 대하여 추상화 작업을 하였고, 실질적인 결과로써 저출산 지원제도들의 긍정적 및 부정적 영향들을 발견하게 되었다. 긍정적인 영향으로는 제도를 활용하는 직원들의 만족도 및 몰입도 증대를 확인할 수 있는 반면 부정적인 영향으로는 제도를 활용하지 않는 직원들의 상대적 불만족, 동료간의 갈등, 또는 제도를 활용하는 직원들의 미안함과 불안함 등의 인식들을 확인할 수 있었다. 이러한, 긍정적 및 부정적 영향의 차이가 여러가지 상황적 및 솔루션에 기초한 요인들에 의해 차이가 날 수 있음을 모형화할 수 있었는데, 특히, 상황적 요인으로써 직무별 차이, 조직 구성원의 배치, 조직 분위기 및 리더의 역할의 중요성을 확인할 수 있었으며, 솔루션 관점의 요인들으로써는 저출산 지원제도 중 재택 근무 또는 육아휴직에 따른 업무 공석에 대한 충원, 제도에 대한 HR팀의 적극적인 메시지 공유 등에 대한 부분을 추상화할 수 있었다.

연구 2에서는 연구 1의 추상화된 모형을 바탕으로, 실제 기업 수준의 데이터를 활용하여, 저출산 지원제도의 활용도가 집단 수준의 여성 직원들의 직무 만족도, 조직 몰입도, 및 이직 의도의 영향과 함께 상황적 요인들으로써 연령 다양성, 여성 직원 비율, 및 일-가정 균형 분위기를 살펴보고, 실제 결과에서는 높은 수준의 연령 다양성을 보이는 기업일수록, 그리고 저출산 지원제도의 활용도가 높을수록 여성 직원들의 집단 수준의 조직 몰입도를 유의미하게 증대시키는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 높은 수준의 일-가정 균형의 분위기를 보이는 기업일수록 저출산 지원제도 활용의 여성 직원들의 조직 수준의 직무 만족도에 대한 긍정적인 영향을 유의미하게 강화시키는 것을 발견하였고, 반대로 이직 의도도 유의미하게 낮추는 영향을 확인할 수 있었다.

본 연구를 통하여 몇가지 이론적 및 실무적 시사점을 확인할 수 있다. 먼저 이론적 시사점으로는 저출산 지원 제도 활용의 효용성의 상황적 요인들을 질적 및 양적 연구로 발견했다는 점이다. 기존 연구들에서는 저출산 지원제도들의 긍정적인 면들을 일반적으로 부각했다면, 본 연구에서는 저출산 지원제도의 효용성은 결국 조직의 분위기, 조직 구성원들의 배치, 다양한 직무 배치에 따라 차이가 있을 수 있음을 보여주었고, 결국 추후 연구에서도 어떤 상황에서 저출산 지원제도가 효용성 또는 비효용성을 가질 수 있는지에 대하여 추가 연구가 필요하다고 할 수 있다. 실무적 시사점으로는 결국 HR팀과 리더의 역할이 중요하다고 할 수 있다는 부분이다. 저출산 지원제도를 활용할 경우, 제도를 활용하는 직원들 뿐만 아니라 제도를 활용하지 않는 직원에도 동시에 영향을 줄 수 있는데, 제도를 활용할 수 있는 직원들을 위하여 HR팀의 적극적인 제도 홍보가 필요하며, 그런 제도들을 자유롭게 쓸수 있는 분위기를 형성하도록 하는 것이 중요할 수 있다. 이러한 분위기는 HR팀 뿐만 아니라 리더들의 행동과 역할을 통하여 그러한 분위기 형성도 가능할 수 있다. 또한, 현재 조직 구성원들의 배치 정도를 파악하여 현재 조직 구성원의 다양성 정도 및 여성 인력 구성 정도 등을 면밀히 파악하여 저출산 지원제도 활용을 어느 정도 수준

으로 맞출 것인가에 대한 세심한 고려 또한 필요하다고 볼 수 있다.

## 6. 연구 검증의 한계

본 연구는 몇가지 한계점들이 존재한다. 먼저, 저출산 지원제도가 여성 직원들의 인식적 태도에 어떤 영향을 주는지에 대한 부분에 초점을 두었으나, 남성 직원들 또한 저출산 지원제도를 활용할 수 있고 그 제도의 영향을 받을 수 있기 때문에 추후적인 연구에서는 저출산 지원제도들이 남성 및 여성 직원들에게 어떠한 상이한 영향을 줄 수 있는지에 대한 추가 연구가 필요하다고 할 수 있다. 또한, 본 연구는 인사담당자 및 여성 관리자들의 응답을 활용하며 변수들 간의 시차를 돕으로써 동일방법편의 (Common Method Bias)를 최대한 줄이려고 하였으나, 추후적으로 본 연구의 결과를 재검증하기 위해서 종단 분석 (Longitudinal Analysis)이 필요하다고 할 수 있다. 그리고, 연구 1에서 발견된 잠재적 조절 변수들을 연구 2에서 모두 검증하지 못한 부분 또한 본 연구의 한계라고 할 수 있다. 추후 연구에서는 직무 종류에 따른 차이 및 저출산 지원 제도를 활용시, 재택 근무로 공석이 생길 수 있는 부분에 대하여 새로운 직원의 재배치에 대한 HR팀의 행동들에 대한 조절 변수들을 고려하여 분석을 할 필요가 있어 보인다. 📍

### 참고문헌

- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 634-665.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Collins, B. J., & Richey, R. G. (2006). Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1396.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Print.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkage: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Clifton, T. J., & Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity: Estimates applying a production function model. *International Journal of Manpower*, 25(8), 714-728.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 47-59.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Galinsky, A. D., Wang, C. S., & Ku, G. (2008). Perspective-takers behave more stereotypically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(2), 404.

- Gauthier, A. H. (2007). The impact of family policies on fertility in industrialized countries: a review of the literature. *Population Research and Policy Review*, 26, 323-346.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (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.
- Höge, T., Brucculeri, A., & Iwanowa, A. N. (2012). Karriereunsicherheit, Zielkonflikte und Wohlbefinden bei Nachwuchswissenschaftlerinnen und-wissenschaftlern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*.
- Hoorens, S., Sivadasan, S., Gibson, S., Van het Loo, M., Grant, J., DaVanzo, J., Hale, L., & Butz, W. (2004). Low fertility and population ageing: Causes, consequences, and policy options.
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.
- Li, A., Butler, A., & Bagger, J. (2018). Depletion or expansion? Understanding the effects of support policy use on employee work and family outcomes. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 216-234.
- Muse, L. A., & Pichler, S. (2011). A comparison of types of support for lower-skill workers: Evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653-666.
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 171-192.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38, 109-131.
- O'Reilly, C. A. III, Williams, K. Y., & Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? In D. H. Gruenfeld (Ed.), *Composition* (pp. 183-207). Elsevier Science/JAI Press.
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Reilly, G., Nyberg, A. J., Maltarich, M., & Weller, I. (2014). Human capital flows: Using context-emergent turnover (CET) theory to explore the process by which turnover, hiring, and job demands affect patient satisfaction. *Academy of Management Journal*, 57, 766-790.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: 383-412. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*: xvii-xxii. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selvarajan, T. R., Singh, B., & Cloninger, P. A. (2016). Role of personality and affect on the social support and work family conflict relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 39-56.
- Sleebos, J. (2003). Low fertility rates in OECD countries: Facts and policy responses.
- Taylor, B. L., DelCampo, R. G., & Blanco, D. M. (2009). Work-family conflict/facilitation and the role of workplace supports for US Hispanic professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 30(5), 643-664.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., Ogbonnaya, C. (2020). Challenging the universality of job resources: Why, when and for whom are they beneficial? *Applied Psychology*, 69, 5-29.
- 경향신문. (2023). "[기획] 4년 연속 합계출산율 0명대...고령화·저출산 가속". <http://www.m-i.kr/news/articleView.html?idxno=997176>
- 김선주. (2020). 여성 가구주 가구의 주거 특성에 관한 연구. *도시연구*(18), 47-84.
- 노종호. (2017). 표면적 다양성과 심층적 다양성이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울시 자치구 팀을 중심으로. *한국거버넌스학회보*, 24(1), 99-128.
- 경향신문. (2022). "끝없이 거꾸로 가면서 '저출생 위기' 언급하지 말라". <https://m.khan.co.kr/opinion/column/article/202212201058001>
- 박성욱, 김성태, & 나형중. (2019). 여성 근로자 비중이 경영성과 및 기업가치에 미치는 영향: 기업 문화에 따른 차별적 영향. *회계학연구*, 44(5), 1-42.
- 박원, 철정, 현선, & 박동건. (2013). 스마트워크 유용성 지각과 일-가정 갈등에 관한 연구: 경계유연추구의도의 매개효과 및과업상호의존성과 과정보중의 조절효과 검증. *한국심리학회지: 문화 및사회문제*, 19(2,109), 131.
- 안선민, 오민지, & 이수영. (2017). 다양성, 연봉제, 그리고 이직의 관계에 대한 연구: 공공기관을 중심으로. *한국행정정보*, 51(3), 193-224.
- 안은정, & 신은중. (2010). 일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로. *산업관계연구*, 20(4), 177-216.
- 유계숙. (2009). 저출산 정책의 효과에 관한 연구: 2007년 출산을 중심으로. *한국가족관계학회지*, 14(1), 169-189.
- 유규창, & 김향아. (2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *노동정책연구*, 6(3), 97-129.
- 이민우, 이영진, & 한재창. (2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구. *노동정책연구*, 8(4), 183-214.
- 이삼식, 최효진, & 정혜은. (2010). 저출산정책 효과성 평가 연구. *한국보건사회연구원*.
- 이세인, 이숙현, & 권영인. (2007). 가족의 지원 및 가족친화적 조직 문화가 사무직 취업모의 일-가정 갈등에 미치는 영향. *한국가족관계학회지*, 12(3), 29-57.
- 전해정. (2009). 양육부담경감을 위한 다자녀 우대 정책 활성화 방안? 《제 3차저출산대책포럼자료집》 한국보건사회연구원.
- 조성주, & 이상명. (2020). 벤처 창업팀의 다양성이 창업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *중소기업연구*, 42(1), 107-133.