

일-생활 균형을 위한 조직의 지원과 구성원의 조직몰입: ‘세대 차이’를 중심으로 한 탐색적 접근

주 은 형*

원 숙 연**

국문요약

본 연구는 최근 조직관리의 중요변수로 떠오른 ‘세대’에 초점을 맞추어 일-생활 균형을 위한 다양한 지원이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다. 특히 본 연구는 ‘일-생활’ 균형 개념을 적용해 기혼은 물론 미혼(비혼)구성원까지 포괄한다. 이를 바탕으로 본 연구는 일-생활 균형에 대한 지원을 거시(일-생활 균형 제도)-중범위(일-생활 균형 조직문화)-미시(일-생활 균형을 위한 상사의 지원) 모든 차원에서 종합적이고 다차원적으로 분석하였다. 여성관리자패널조사 자료의 총 4,718명 공사조직 구성원을 대상으로 실증분석을 실시하였다. 먼저 연령을 기준으로 구성원을 베이비붐세대-X세대-MZ세대로 구분하고, 일-생활 균형을 위한 다양한 지원(제도적 지원-조직문화적 지원-상사의 지원)이 조직몰입에 미치는 영향력이 세대에 따라 어떻게 다른지 실증적으로 분석하였다. 실증분석결과, 일-생활 균형 조직문화와 조직몰입에 대한 인식 모두 베이비붐세대가 가장 높고, MZ세대가 가장 낮으며 X세대가 그 중간에 위치하는 것으로 나타났다. 무엇보다 일-생활 균형을 위한 지원 형식에 따라 조직몰입에 미치는 영향력의 상대적 크기가 세대에 따라 달랐다. MZ세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 균형제도, 일-생활 균형 조직문화 순으로 영향력이 컸다. 반면, 베이비붐세대는 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형제도, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 순으로 영향력이 나타났다. 이 두 세대의 중간에 위치한 X세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형 제도 순으로 조직몰입에 작용하였다. 이상의 결과가 갖는 의미를 해석하고 향후 조직관리 방향성과 관련 정책에 주는 함의를 논의한다.

주제어: 일-생활 균형, 조직몰입, 세대차이, 세대갈등

I. 서론

이 연구의 목적은 조직관리의 중요변수로 떠오른 ‘세대’(generation)에 초점을 맞추어 일-생활 균형을 위한 지원이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하는 것이다.¹⁾ 주지하는 바와 같이

* 제1저자

** 책임 및 교신저자

1) 일반적으로 일-가족 균형(양립)개념이 많이 사용되나 본 연구는 일-생활 균형으로 그 개념적 범위를 확장한다. 일-가족으로 한정할 경우 다양한 형태의 가족(예: 자녀가 없는 가족 등)이나 미혼(또는 비혼) 구성원

일-생활 균형은 조직구성원의 행복과 만족감(Carlson et al., 2009; Haar et al. 2014)과 삶의 질(Greenhaus et al, 2003; 윤선미·김태욱, 2019)을 높인다. 또한, 일-생활 균형은 조직몰입(Carlson et al., 2009; Shabir & Gani, 2020; Liu1, et al. 2021), 직무만족(Beauregard, et al, 2009; Carlson et al., 2009; Haar et. al, 2014; Kim, 2014; Wayne, et al., 2017), 조직시민행동(Lambert, 2000; 김영선·박하진, 2019) 등 친-조직행동을 강화하고 이직의도를 감소시킨다(Beauregard et al , 2009; Nohe & Sonntag, 2014; Surienty, et. al., 2014). 따라서 조직구성원을 동기부여하고 조직성과를 높이는데 일-생활 균형 지원은 중요한 관리요소이다. 특히 한국에서 일-생활 균형은 조직관리를 넘어 국가 전체의 저출산 문제, 여성 인력 활용 등과 연결되면서 거시적인 정책이슈로 부상하였다. 이에 한국정부는 일-생활 균형을 지원하는 다양한 정책을 시행하고 있다.

이러한 배경 하에서 본 연구는 일-생활 균형과 '세대'를 연결하고자 한다. 이 두 변수의 연결은 일-생활 균형을 둘러싼 '세대차이'와 무관하지 않다. 세대는 출생과 발달과정에서 중요한 생애사건(life event)을 공유하는 식별 가능한 집단으로(Kupperschmidt, 2000), 같은 세대에 속한 구성원들이 공유하는 세대적 특성은 직무에 영향을 준다 (Kupperschmidt, 2000; Gursoy et al., 2013; 원숙연·성민아, 2024에서 재인용). 최근 조직의 세대구성이 다양해짐에 따라 일-생활 균형에 대한 세대 별 가치관 차이가 조직행태의 차이로 이어질 가능성이 커졌다.

조직은 기본적으로 구성원이 온전히 일에 매진하고 헌신할 것을 요구하는 직무헌신 스키마(work devotion schema)가 작동한다(Blair-Loy & Williams, 2017). 특히 한국은 직무헌신에 대한 요구가 그 어느 나라보다 강하다(Byun & Won, 2019). 개인 생활이나 가족보다 조직이나 일을 우선시하는 조직문화의 압박과 장시간 노동을 당연시해 온 베이비붐세대에게 '일-생활 균형'은 익숙하지 않다. 이에 반해 MZ세대 등 젊은 세대에게 조직(일)에 대한 전인격적 헌신은 수용하기 어려운 요구이다. 20-30대는 월급이나 정년 보장보다 일-생활 균형 보장과 개인시간 확보가 가능한 회사를 선호한다(김영선·박하진, 2019). '회사의 성장이 곧 나의 성장'이라는 의견에 대해 50, 60대는 각각 66%, 71%가 동의한데 반해 20, 30대는 각각 37%, 46%만이 동의한다(대한상공회의소, 2020, 직장내 세대갈등 보고서). 이처럼 일-생활 균형을 둘러싼 극명한 세대차이는 어렵지 않게 확인된다.

이러한 상황을 기반으로 본 연구는 조직의 '일-생활 균형'을 위한 다양한 지원이 조직몰입에 미치는 영향이 '세대'에 따라 어떻게 다른지를 실증적으로 확인하고자 한다. 대표적인 친-조직행태인 조직몰입은 '자신이 속한 조직에 대한 일체감'으로 정서적 호감을 가지고 조직가치와 문화를 수용하며 오랫동안 조직에 남고자 하는 의도로 구성된다(Allen & Meyer, 1990; Wagner & Hollenbeck, 1992; Meyer et al., 1993). 이러한 조직몰입은 조직에서 구성원들의 직무 태도와 행동을 이해하고 직무 태도에 미치는 효과를 분석하는 데 매우 중요한 요소이다(Mowday et al., 1979; Meyer et al., 1993). 따라서 조직관리 차원에서 조직몰입에 일-생활 균형 지원이 미치는 영향력의 세대차이를 실증적으로 확인하는 작업은 중요하다.

이러한 중요성의 맥락에서 이루어지는 본 연구는 다음과 같은 차별성이 있다. 첫째, 세대에 초

을 포함하지 못하는 한계가 있기 때문이다. 이에 따라 일-가족 보다 포괄범위가 넓은 일-생활 균형으로 논의를 확대한다.

점을 맞춘다는 점이다. 일-생활 균형에 관한 기존 연구는 성별과 결혼 여부를 중심으로 한 연구가 주를 이루었다. 이들 연구의 중요성과 기여를 인정하면서 본 연구는 조직 내 다양성 관리의 새로운 변수로 등장한 '세대'와 일-생활 균형을 연결하는 작업을 통해 관련 연구의 외연확장을 시도했다는 점에서 차별성을 찾을 수 있다. 둘째, 조직몰입에 영향을 미치는 일-생활 균형 지원을 다각도로 분석한다는 점에서 또 다른 차별성이 있다. 일-생활 균형을 위한 지원은 크게 일-생활 균형 정책, 조직의 문화적 지원, 상사의 지원으로 나눌 수 있다. 본 연구는 이들 다차원적 지원 중 일부를 선택하기 보다는 일-생활 균형 제도-조직문화-상사지원 모두를 종합적으로 분석한다. 즉 일-생활 균형을 위한 지원을 거시(제도)-중범위(조직문화)-미시(상사의 지원) 모든 차원에서 논의하자는 점이 본 연구의 또 다른 차별성이다.

이상의 차별성을 가진 본 연구는 여성관리자패널조사 자료를 활용하여 총 4,718명 공사조직 구성원을 대상으로 실증분석을 실시한다.²⁾ 먼저 연령을 기준으로 세대를 구분하여 베이비붐세대-X세대-MZ세대로 구분하였다. 이러한 구분을 바탕으로 일-생활 균형을 위한 다양한 지원(제도적 지원-조직문화적 지원-상사의 지원)이 조직몰입에 작용하는데 세대차이가 있는지 실증적으로 확인한다. 확인된 실증결과가 조직관리의 방향성 및 관련 정책에 주는 함의를 논의한다.

II. 이론적 배경

1. 개념적 논의

1) 일-생활 균형

일-생활 균형은 일 영역과 생활 영역 간의 인지된 균형(Tausig & Fenwick, 2001), 또는 일 영역에서의 역할과 생활 영역에서의 역할에 동일하게 관여하고 만족하는 정도를 말한다(Greenhaus et al. 2003). 이러한 규정에는 일과 생활은 한 영역의 참여가 다른 영역의 참여에 영향을 미칠 수밖에 없다는 점(Pleck, 1995; 원숙연·박지원, 2009), 그리고 균형이 있다면 불균형도 존재한다는 점을 가정한다(Greenhaus et al., 2003; 원숙연, 2012). 두 영역 간 불균형은 일-생활 갈등으로 발현되고 일-생활 갈등은 자원소모(resource drain)와 연결된다(원숙연, 2012; 2015). 자원은 본질적으로 희소하여 한 영역에서의 사용은 다른 영역에서의 가용자원의 감소를 야기한다. 대표적인 자원으로는

2) 여성관리자패널조사는 초기 여성만을 대상으로 조사를 하였으나 본 연구에서 사용한 2020년 조사에서 처음으로 남성을 조사대상에 포함시켰다. 이에 본 연구는 남녀모두를 대상으로 한 최초의 자료를 바탕으로 실증분석을 실시하였다. 일-생활 균형 관련 조사는 여성가족패널조사에서도 실시하였으나 여성가족패널 조사는 여성만을 대상으로 했다는 점에서 남녀모두를 대상으로 한 여성관리자패널조사에 비해 제한적이다. 또한 여성관리자패널조사의 경우, 본 연구가 초점을 맞추는 조직몰입은 물론 일-생활균형 제도, 조직문화, 상사의 지원 모두를 광범위하게 조사하였다는 점 등 본 연구의 목적에 부합하는 조사로 판단되어 실증분석자료로 활용하였다.

시간, 에너지, 그리고 몰입(involve)이 있다(Greenhaus et al., 2003). 일에서의 시간 사용은 개인생활 영역 내 가용시간의 감소로 이어지고 그 반대의 상황도 발생한다. 또한 일에 대한 중압감으로 인한 에너지 소진(긴장, 스트레스 및 피로)은 개인생활 영역의 요구에 대응할 에너지를 줄이고 몰입을 약화시킨다(Greenhaus & Beutell, 1985).

구성원의 일-생활 간 시간, 에너지, 몰입의 균형은 조직에 긍정적으로 작용한다. 직무만족이 늘어나고(Beauregard, et al, 2009; Carlson et al., 2009; Haar et. al, 2014; Kim, 2014; Wayne, et al., 2017), 조직몰입이 높아지며(Carlson et al., 2009; Shabir & Gani, 2020; Liu1, et al. 2021), 공식적으로 요구하는 것 이상의 추가적 업무를 기꺼이 하는 조직시민행동을 자극한다(Lambert, 2000; 김지수·조윤형, 2021; 김영선·박하진, 2019). 또한 이직하지 않고 조직에 오래 남아있으려는 동기가 높아진다(Beauregard et al, 2009; Nohe & Sonntag, 2014; Surlenty, et. al., 2014). 이러한 긍정적 효과로 인해 구성원의 일-생활 균형을 위한 다양한 지원이 조직관리의 중요한 과제가 된다.

일-생활 균형을 위한 지원은 크게 제도적 지원과 비제도적 지원으로 나누어진다 (Wardsworths & Owens, 2007; 원숙연·박지원, 2009; 원숙연, 2012). 일-생활 균형을 위한 제도는 조직구성원들의 일, 가족 및 개인생활 간 균형을 돕기 위하여 조직이 운영하거나 제공하는 제도적 지원을 의미한다. 이들 제도적 지원은 공식적으로 제공하는 휴가제도(출산, 육아, 병가, 연수 및 돌봄 관련), 유연근무제 및 자율출퇴근제와 같이 업무시간을 기준으로 한 제도, COVID 19 이후 활성화된 재택근무와 같이 업무장소를 기준으로 한 제도 등이 포함된다.

한편, 비제도적 지원으로는 일-생활 균형을 위한 조직의 문화적 지원과 상사의 지원으로 구성된다. 첫째, 일-생활 균형을 위한 조직문화는 조직구성원의 일만이 아니라 가족 및 개인의 생활 영역까지 중요시하고 지원하는 조직의 전반적인 분위기를 의미한다. 주지하는 바와 같이 조직문화 또는 분위기는 구성원의 행동양식과 상호작용 방식을 결정한다. 따라서 일과 생활을 상호배타적으로 보지 않고 일-생활 균형을 중시하여 전향적으로 지원하는 분위기의 조직과 그렇지 않은 조직의 구성원이 보이는 태도는 같을 수 없다.

일-생활 균형을 위한 비제도적 지원 중 두 번째는 상사의 지원으로 조직구성원(부하)이 일과 가족, 개인 생활에 균형을 이룰 수 있도록 상사가 지지하는 정도를 의미한다. 상사는 조직구성원 가까이에서 조직을 대표하면서 구성원의 행태에 직접적인 영향을 미친다. 특히 상사의 영향력과 권한이 크기 때문에 구성원의 일-생활 균형에 대해 지원적이고 도와주는 상사와 그렇지 않은 상사가 부하의 조직행태에 미치는 영향은 다르다. 이처럼 일-생활 균형에 대한 지원은 거시적인 제도, 중범위의 조직문화, 미시적인 상사의 지원 등 다차원적으로 작동한다.

2) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 구성원들의 직무태도와 행동을 이해하고(Mowday et al., 1979) 조직효과성 측정을 위해 중요한 변수이다. 조직몰입은 '자신이 속한 조직에 대한 일체감의 정도'이다(Mowday et al., 1979; Allen & Meyer, 1990). 조직몰입은 다면적인 현상으로 다양한 개념정의가 제시된다. 구성원

이 조직에 열정과 충성을 다하려는 의지(Kanter, 1968), 보수, 직급 등에 만족하여 이직하지 않으려는 의사(Alutto et al., 1973), 조직에 대한 긍정적인 정서와 심리적 애착(Mowday et al., 1979; 1982), 조직가치를 내면화함으로써 조직에 대해 심리적인 애착이 형성되고 조직에 기여하고자 하는 욕구(O'Reilly & Chatman, 1986) 등으로 규정된다. 여기에 더하여 자신이 속한 조직과 일체감을 느끼며 조직을 떠나지 않고 남아있으려는 의지로 규정되기도 한다(Wagner & Hollenbeck, 1992). 이상의 다양한 개념을 종합하면 조직몰입은 구성원이 자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 조직에 대해 갖는 심리적 애착으로 정의될 수 있다.

조직몰입 개념이 다양한 것은 조직몰입을 구성하는 차원이 다양하다는 것과 연결된다. 대표적으로 조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 구성된다(Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993). 정서적 몰입은 조직구성원이 자신의 조직에 대해 심리적 애착을 가지고 자신과 조직을 일체화하는 것이다. 지속적 몰입은 자신이 속한 조직을 떠날 때 발생하게 될 다양한 유·무형의 비용을 계산하여 조직에 남고자 하는 의지이다. 이에 반해 규범적몰입은 조직이 추구하는 목표나 가치관에 동의하면서 조직에 헌신하는 것을 자신의 의무 또는 책임으로 받아들여 조직과 일체감을 갖는 것이다.

이 외에도 동일시 몰입(identification commitment), 소속몰입(affiliation commitment), 교환몰입(exchange commitment)이 제시되기도 하고(Balfour & Wechsler, 1996), 가치몰입(value commitment)과 조직 구성원으로서 자신을 유지하고자 하는 근속몰입(commitment to stay)(Angle & Perry, 1981)으로 구분하기도 한다. 이처럼 다양하게 제시되는 조직몰입의 구성요소는 표현의 차이를 차지한다면 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 유사한 형태라고 볼 수 있다.

2. 일-생활 균형 지원, 조직몰입 그리고 세대의 상호관계

1) 일-생활 균형 지원과 조직몰입

전술한 바와 같이 일-생활 균형의 중요성을 고려하여 조직은 제도적, 비제도적 지원을 한다. 이들 지원이 조직성과에 중요한 변수인 조직몰입에 미치는 영향력은 다음과 같다.

첫째, 제도적 지원과 조직몰입의 관계이다. 일-생활 균형 제도는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재택근무, 원격근무 및 임신기·육아기 근로시간 단축제와 같은 근로시간 유연제도와 출산휴가, 육아휴가, 연수휴가, 병가휴직 및 가족돌봄휴가 등 휴가제도 등이 포함된다. 관련 연구에 따르면 일-생활 균형을 지원하는 제도는 조직몰입에 긍정적이다. 일-생활 균형 제도는 전반적으로 조직구성원의 조직몰입을 증가시키고 이직의도를 감소시킨다(Wadsworth & Owens, 2007). 구체적으로 유연근무제는 구성원의 생산성과 직무만족을 높이고 결근율을 낮추는데(Baltes et al., 1999), 특히 지속적 몰입에 중요한 요소인 이직의도를 약화시킨다(Batt & Valcour, 2003). 같은 맥락에서 일-생활 균형을 지원하는 제도의 운영 및 제공은 구성원의 사기를 증진하고 이직을 막음으로써 성과창출에 기여한다(Perry-Smith & Blum, 2000; Allen, 2001; Smith & Gardner, 2007; Muse et al. 2008).

우리나라에서도 비슷한 결과를 보인다. 일-생활 균형 지원 제도가 조직몰입에 미치는 영향이 발견되지 않은 경우도 일부 있지만(홍병운, 2017), 대부분의 연구에서 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력이 확인된다. 기업조직의 경우, 일-생활 균형 제도가 생산성(김혜원, 2011), 직무만족도를 높이고(정아름·박상언, 2020) 자발적 이직률(김광욱 외, 2020)과 이직의도를 낮추는 것으로 나타났다(김선아 외, 2013) 중앙행정부처와 광역지방자치단체 등 공공조직의 경우에도 탄력근무제, 육아휴직제 등에 대한 만족도가 높을수록, 휴가제도 활용이 용이할수록 조직몰입이 높아졌다(최진욱·노종호, 2019). 또한, 공공기관에서도 일-생활 균형 제도 중 건강지원제도와 성장지원제도가 직무만족과 조직몰입에 긍정적임이 확인되었다(홍병운, 2017). 여기에 더하여 일-생활 균형을 지원하는 정책을 통합적으로 도입할 경우 특히 여성 관리자의 조직몰입이 높아지고 이직의도가 감소하는 것으로 확인되었다(권혜원·권순원, 2013). 이상의 연구결과는 일-생활 균형을 지원하는 제도를 활용하는 경우, 조직구성원의 조직몰입에 긍정적일 가능성을 보여준다.

둘째, 일-생활 균형을 지원하는 조직문화와 조직몰입의 관계이다. 조직문화는 구성원들이 공유하는 신념, 가치 및 행동양식으로, 구성원들의 직무수행 및 대인간 상호작용 방식을 결정한다(Carlson & Perrewé, 1999). 따라서 일-생활 균형을 지지하는 조직문화나 분위기가 어느 정도인가에 따라 일-생활 균형에 대한 구성원들의 가치관이 형성될 뿐 아니라 공식적 제도가 얼마나 효과적으로 활용되느냐가 결정된다. 일-생활 균형을 지원하는 다양한 제도가 공식적으로 존재한다고 해도 조직문화가 일-가족 균형에 소극적 또는 부정적이라면 공식제도를 활용하는데 심리적·문화적 제약이 될 수 있기 때문이다(원숙연·박지원, 2009; 원숙연, 2015).

이처럼 일-생활 균형에 지원적 문화가 구성원들의 조직몰입에 긍정적이라는 점은 실증적으로도 확인된다. 자신이 속한 조직문화가 가족친화적이라고 인식하는 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 직무만족과 조직몰입도가 높고 이직의도는 낮았다(Allen, 2001). 같은 맥락에서, 가족친화적 조직 분위기가 구성원들의 일-생활 균형에 대한 인식을 높이고, 그러한 인식이 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(유효정, 2019). 또한 일-생활 균형에 관대한 조직문화는 직장만족도와 삶의 질을 높이고, 이것이 조직몰입을 증가시켰다(김정우 외, 2018). 흥미롭게도 일-생활 균형에 긍정적인 조직문화는 맞벌이 여성, 맞벌이 남성, 외벌이 세 집단 모두에서 일-생활 갈등과 이직의도를 낮추고 조직몰입과 직장생활만족을 높이는 것으로 확인되었다(이요행 외, 2005). 이와 같이 일-생활 균형에 대하여 지지적이고 지원적 조직문화는 조직구성원의 조직몰입에 긍정적으로 작용한다.

셋째, 일-생활 균형에 대한 상사의 지원과 조직몰입의 관계이다. 전술한 바와 같이 상사는 구성원에게 있어 조직을 대표하기 때문에 상사의 지원은 조직의 지원으로 인식되고 그 영향력이 크다. 상사의 높은 지위는 조직구성원의 일-생활 균형을 지원할 수도 억제할 수도 있다(Greenhaus et al., 1985; 원숙연·박지원, 2009). 만일, 상사가 일-생활 균형에 대해 부정적(또는 긍정적)이라면 구성원의 일-생활 균형은 어려워(쉬워)진다. 또한 상사의 지원은 구성원이 일-생활 균형 제도 활용에도 큰 영향을 미친다(Thompson et al., 1999; Allen, 2001). 조직이 구성원의 일-생활 균형을 지원하는 공식제도를 운영하는 경우에도 상사의 공식적, 비공식적 재량에 의해 활용범위가 달라질 수

있기 때문이다(정아름·박상연, 2020; 조윤희·유고운, 2020; 김선아 외, 2013). 실제로 직장인의 경우 상사에게 눈치가 보여 휴가나 유연근무제 등 일-생활 균형정책을 활용하기 어렵다는 응답이 절반을 차지하는 조사결과(전국경제인연합회, 2016) 또한 일-생활 균형에 대한 상사지원의 영향력을 가늠하게 한다.

상사지원의 영향력을 구체적으로 보면, 일-생활 균형에 대한 상사의 지원이 클수록 일-생활 균형 제도를 더 많이 사용하고(Smith & Gardner, 2007), 일-생활 균형을 위한 공식제도보다 상사 지원이 구성원에게 미치는 영향이 더 크다(Thompson & Protta, 2005). 또한, 가정 친화적 상사의 지원은 일-가정 갈등과 이직의도를 낮추고(Batt & Valcour, 2003), 조직몰입을 증가시켰다(Balfour & Wechsler, 1996). 이는 한국에서도 확인되었는데 일-가정 양립 관련 요구사항을 호의적으로 받아들이고 배려하는 상사의 후원적 리더십이 제도의 실효성을 높이는 것으로 나타났다(권혜원·권순원, 2013). 이러한 제도의 활용이 구성원의 조직몰입을 높이는 선순환을 가져온다. 같은 맥락에서 가족친화적 상사의 배려는 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮춘다(김효선·차운아 2009). 특히 자녀가 있는 기혼여성의 경우 그 영향력이 커서 일-가족 양립에 대한 상사의 지원이 많을수록 조직몰입에 긍정적인 것으로 나타났다(원숙연·박지원, 2009; 마민지·원숙연, 2017).

이상의 논의를 바탕으로 일-생활 균형을 위한 제도적 지원과 비제도적 지원(조직문화적 지원, 상사의 지원)과 조직몰입의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설1] 일-생활 균형을 지원하는 제도활용은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다

[가설2] 일-생활 균형을 지원하는 조직문화는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다

[가설3] 일-생활 균형을 위한 상사지원은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다.

2) 일-생활 균형 지원과 조직몰입간 관계에서 '세대'의 영향력

이상에서 일-생활 균형을 위한 제도적 지원, 조직문화적 지원, 상사지원과 조직몰입의 관계를 논의하였다. 본 논문은 일-생활균형과 조직몰입 간 관계에서 '세대'차이에 초점을 맞추기 때문에 세대에 대한 논의가 필요하다. 세대는 특정 기간에 출생하여 성장 과정에서 역사적 사건, 사회적 변화에 대한 경험을 공유하는 집단을 말한다(Kupperschmidt, 2000). 따라서 같은 세대끼리는 가치관과 신념체계를 공유하지만 다른 세대와는 구분되는 가치관과 신념체계를 갖는다(Duncan & Agronick, 1995; 원숙연·성민아 2024).

세대를 구분하는 기준은 특정 사회의 정치, 경제, 사회, 문화적 맥락에 따라 다르다. 우리나라에서 역사적 경험을 기준으로 유신세대, IMF세대, 586세대로 구분하기도 하고, 연령에 따라 2030세대, 5060세대로 나누기도 한다. 또한 사회적 특성을 기준으로 디지털세대, 88만원세대 등도 거론된다. 현시점에서 일반적인 세대구분은 인구 급증기에 태어나 민주화의 정치적 격동기와 급속한 경제발전을 경험한 베이비붐세대(1950-1965), 문민정부, 88서울올림픽, IMF경제위기 등 경제적 풍요와 결핍을 동시에 경험한 X세대(1966-1979), 디지털화를 본격적으로 받아들인 밀레니얼세대(M세대)(1980-1994), 스마트폰에 익숙한 Z세대(1995-2004)로 구분되기도 한다(김필·황성수, 2022;

원숙연·성민아, 2024).

세대는 단순한 ‘나이’ 이상의 의미를 갖는다. 세대별로 상이한 경험, 가치관 및 신념체계가 형성 되기 때문에 특정한 상황에 대한 판단과 인식에 차이가 생기기 때문이다. 이에 따라 다양한 가치관의 공존과 충돌 그에 따른 갈등은 불가피한 측면이 있다. 최근 조직구성원의 ‘세대차이’가 화두가 되고 세대특성에 대한 관심이 증가하는 이유도 세대갈등과 무관하지 않다. 모두가 동의하는 세대특성은 없지만, 상호관통하는 특성을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 세대별 특성 비교

가치관	베이비붐세대	X세대	MZ세대
권위	- 권위와 계서제 존중	- 권위에 대해 다소 회의적	- 권위에 문제 제기 - 조직규범이나 규칙에 도전
동기	- 외적요인에 의한 동기부여	- 자발적 동기부여	- 개인목표와 부합할 때 동기부여
충성심	- 높은 조직충성심과 소속감 - 이직에 대해 부정적	- 베이비부머에 비해 낮은 충성심 - 이직에 대한 심리적 부담 크지 않음	- 낮은 조직충성도 - ‘자신’ (Me)에 집중 - 조직은 도구이지, 목표는 아님 - 이직에 대해 개방적
일-삶 균형	- 일하기 위한 삶(live to work)	- 삶을 위해 일함(work to live)	- 자신의 삶이 가장 중요 - 일과 놀이(play) 공존 중시
직업 및 경력	- 단계적 승진 중시 - 개인 삶 보다 경력 중시	- 직업안정성에 대해 회의적 - 경력변화에 개방적	- 직업안정성 불신 - 일의 의미(meaning) 중시
협업과 변화	- 팀워크, 협업 선호 - 변화에 저항 (resistant to change)	- 베이비부머에 비해 개인주의적 - ‘변화에 적응적’ (adaptive to change)	- 개인주의적 - 다양성 중시 - ‘변화에 중독’ (addicted to change)

출처: Zopiatis et al.(2012), 원숙연·성민아 (2024)를 바탕으로 저자가 재구성

이상에서 제시된 세대 특성은 일-생활 균형에 대한 인식과 태도에도 투영된다. 특히 한국에서 집단주의와 권위주의에 익숙한 기성세대와 개인주의와 합리주의에 익숙한 젊은 세대 간에 일-생활 균형에 대한 인식의 갈등은 불가피한 측면이 있다(김영곤·강제상, 2016). 더욱이 세대간 가치관과 문화충돌은 젊은 세대의 조기퇴사 문제를 발생시킨다. 기성세대 중심으로 형성된 경쟁적이고 성과달성을 위해 개인 희생을 강조하는 문화 그리고 수직적이고 경직된 소통구조 속에서 조직에 대한 불만족이 고조되고 이는 조기퇴사로 이어질 수 있다(고태경 외, 2021). 특히 사조직에 비해 권위적이고 경직된 공공조직의 문화 특성상 젊은 세대 공무원의 갈등은 깊어진다. 소위 MZ세대 공무원들의 공직사회 조직문화에 만족한다는 비율이 17.2%에 불과하고 약 63%가 업무 방식에 회의적이라는 조사결과는 이를 극명하게 보여준다(행정안전부, 2021). 당연한 결과로 공직사회에서 20-30대는 윗세대에 비해 조직몰입은 낮고 이직의향은 높다(2021 공직생활실태조사).

이는 자연스럽게 일-생활 균형을 위한 지원을 보는 인식의 세대차이로 이어진다. <표 1>에서 보는 것처럼 기성세대는 신세대에 비해 개인보다 조직을 우선하고 조직발전을 위해 개인의 희생을 감수하면서 일을 통해 성취와 성공을 이루고자 한다(행정안전부, 2021). 한마디로 기성세대는 일의 영역은 넓고 개인생활 영역은 상대적으로 좁다(이혜정·유규창, 2013).

이에 반해 젊은 세대는 일-생활 균형을 추구하여 시간적 유연성 확보를 중시한다(김영곤, 2017; 김필·황성수, 2022; 원숙연·성민아, 2024). 따라서 회식 등 업무 외적인 친목활동이 조직 결속을 위해 필요하다고 보는 기성세대와 달리 신세대는 개인 시간을 침해하는 것으로 인식해 거부감을 느낀다(행정안전부, 2021). 같은 맥락에서 신세대는 재택근무나 유연근무제와 같은 일-생활 균형 지원 제도를 적극적으로 활용하고 개인 생활 보장에 예민하다. 일만이 아니라 휴식과 여가를 중시하며 출퇴근 시간과 휴일 보장 등을 직장 선택의 기준으로 하는 등(김영선·박하진, 2019), 일에서의 성공을 중시하는 기성세대와는 확연한 차이를 보인다. 이러한 인식의 차이는 일-생활 균형을 위한 제도적 지원과 비제도적 지원에 대한 상이한 태도로 이어지고, 상이한 인식과 태도는 일-생활 균형 지원이 조직몰입에 미치는 영향력의 차이로 나타날 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 일-생활 균형을 위한 다양한 지원과 조직몰입의 관계에서 세대가 미치는 영향에 대하여 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설4] 일-생활 균형을 위한 지원이 조직몰입에 미치는 영향에 세대 간 차이가 있다.

[가설4-1] 일-생활균형 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 세대차이가 있다

[가설4-2] 일-생활균형 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 세대차이가 있다.

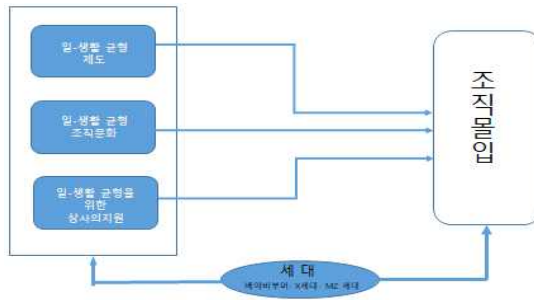
[가설4-3] 일-생활균형 상사지원이 조직몰입에 미치는 영향에 세대차이가 있다.

Ⅲ. 실증분석

1. 연구모형 및 변수설정

이미 밝힌 바와 같이 본 연구는 일-생활 균형을 위한 지원이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 세대간 차이를 확인하는 것이 목적이다. 이를 위해 기혼의 자녀가 있는 구성원만이 아니라 미혼(또는 비혼)의 구성원까지를 고려하여 일-생활 균형으로 논의 범위를 확장하였다. 또한 일-생활 균형을 위한 거시-중범위-미시적 지원 모두를 포괄하는 종합적 접근을 시도하였다. 이에 따라 거시적 차원의 공식적 제도, 중범위의 조직문화, 그리고 미시적 차원의 상사 지원으로 나누어 각각의 지원이 조직몰입에 미치는 영향력과 영향력의 '세대차이'를 확인한다. 이를 위해 일반적으로 적용되는 세대구분인 베이비붐세대-X세대-MZ세대의 세 집단으로 구분하여 일-생활 균형을 위한 지원이 조직몰입에 미치는 영향에서 각 세대별 차이를 분석한다. 이러한 연구목적과 내용을 포괄하는 연구모형은 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 분석모형



본 연구의 실증분석은 여성관리자패널조사 자료를 활용하였다. 이 조사는 여성관리자의 인적 자본 현황과 근로실태 등을 추적하고 노동시장 진입과 퇴장, 재진입, 경력 성공과 경력단절에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위한 목적으로 2007년부터 실시되었다. 이 자료는 조직 내 여성에 대한 인사관리와 지원 제도, 조직문화, 상사 지원에 대한 인식, 조직 만족도, 조직몰입 등 다양한 변수를 포함하고 있어서 일-생활 균형을 위한 지원이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하는 본 연구의 목적과 부합한다. 초기에는 여성만을 대상으로 하였으나 2020년부터는 남성이 조사대상에 포함되었다. 이에 본 연구는 남성이 조사대상으로 포함된 2020년 자료를 분석에 사용하였다.

여성관리자패널조사에서 사용한 설문문항을 바탕으로 하여 종속변수, 독립변수, 통제변수를 설정하였다. 각 변수의 조작적 정의와 측정문항은 〈표 2〉와 같다.

〈표 2〉 변수의 조작적 정의

구분	변수명	조작적 정의	측정도구
종속 변수	조직몰입	구성원이 조직과 자신을 동일시하고 조직에 대해 느끼는 애착 정도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다 ■ 나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다 ■ 나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다
독립 변수	일-생활 균형 제도	조직 구성원들이 일과 가족, 개인 생활의 균형을 이룰 수 있도록 조직에서 운영 및 제공하는 제도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 시차출퇴근제 ■ 탄력근무제 ■ 육아휴직 ■ 직장보육시설 ■ 연수휴가 및 휴직 ■ 병가휴직
	일-생활 균형 조직문화	일 이외에 구성원의 가족이나 개인 생활 영역을 중요시하고 지원하는 조직의 분위기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 우리 회사는 야근(장시간근로)을 하면 평가를 잘 받는다 ■ 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다 ■ 퇴근 이후 회식이 많은 편이다 ■ 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
	일-생활 균형 상사의 지원	구성원이 일과 가족, 개인 생활에 균형을 이룰 수 있도록 상사가 지지하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> ■ 나의 상사는 근로시간, 휴가계획 등을 개인사정에 따라 유연하게 바꿀 수 있게 해준다 ■ 나의 상사는 회식 참석을 강요하지 않는다 ■ 나의 상사는 내가 자신보다 일찍 퇴근하는 것에 대해 눈치를 주지 않는다

주) 일-생활균형 조직문화 문항은 역코딩함

종속변수인 조직몰입은 '구성원이 조직과 자신을 동일시하고 조직에 대해 느끼는 애착 정도'로 정의된다. 조직몰입을 측정하기 위하여 '나는 우리 직장에 대해 소속감 및 애착감을 느낀다'를 비롯해 총 3문항이 사용되었다. 독립변수인 일-생활 균형 지원 중 일-생활 균형 제도는 '조직 구성원들이 일과 가족, 개인 생활의 균형을 이룰 수 있도록 조직에서 운영 및 제공하는 제도'로 정의되며 시차출퇴근제, 탄력근무제, 육아휴직, 직장보육시설 등 자녀가 있는 구성원을 대상으로 하는 제도와 미혼이며 자녀가 없는 구성원들도 사용할 수 있는 연수휴가, 휴직, 병가휴직 등이 포함되었다. 다음으로 일-생활 균형 조직문화는 조직구성원이 일 이외에 가족이나 개인 생활 영역을 중요시하고 지원하는 조직의 분위기 조직구성원의 개인 생활영역이나 가족을 중요시하고 지원하는 조직 분위기로 정의하면서, '야근(장시간근로)을 하면 평가를 잘 받는다'를 비롯해 총 4문항이 측정에 사용하였다. 일-생활 균형을 위한 상사 지원은 '구성원이 일과 가족, 개인 생활에 균형을 이룰 수 있도록 상사가 지지하는 정도'로 정의하고 '나의 상사는 근로시간, 휴가계획 등을 개인사정에 따라 유연하게 바꿀 수 있게 해준다' 등 총 3개의 문항을 사용하였다.³⁾

조직몰입, 일-생활 균형 조직문화, 상사의 지원은 5점 Likert 척도로 측정되었다(전혀 그렇지 않다(1), 별로 그렇지 않다(2), 보통이다(3), 약간 그렇다(4), 매우 그렇다(5)). 이 중 일-생활균형 조직문화는 분석과 해석에서 혼선이 생기지 않도록 역코딩하였다. 일-생활균형제도는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 직장보육시설, 육아휴직, 연수휴가, 휴직, 병가휴직등 6개 제도에 각각에 대하여 유무(없음=0, 있음=1)로 측정하였다. 세대는 조사대상의 연령을 기준으로 40세 이하는 MZ세대, 41세-54세는 X세대, 55세 이상은 베이비붐세대로 구분하였다. 이에 따라 최종 분석에 사용된 세대별 샘플은 MZ세대(1506명), X세대(2618명), 베이비붐세대(344명)으로 구성되었다. 통제변수는 성별, 결혼 여부, 자녀 유무, 최종 학력, 직급, 조직 형태(사기업, 공공부문)로 구성하였다.

3) 여성관리자패널에서 구성한 설문문항 중 요인분석 결과 및 내용타당성을 바탕으로 다음의 문항은 사용하지 않았다. 조직몰입(나는 새로운 직장을 구하고 싶다, 나를 둘러싼 환경에 변화가 생긴다면 현재 직장을 떠날 것이다, 나는 현재 직장에 계속 근무하여도 얻는 것이 많지 않을 것이다), 일-생활 균형 조직문화(우리 회사는 경쟁적인 분위기와 성과달성을 강조한다, 우리 회사는 형식적이고 불필요한 회의가 많다, 우리 회사는 비효율적이고 불필요한 회의가 많다), 일생활 균형 상사의 지원(나의 상사는 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 직원을 성과만으로 평가한다).

2. 표본구성 및 측정도구의 타당성

표본의 구성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본의 구성

변수		빈도	비율	변수		빈도	비율	
성별	남성	1444	30.6	학력	고졸	414	8.8	
	여성	3274	69.4		전문대 졸	860	18.2	
연령	20대	98	2.1		대졸	2536	18.2	
	30대	1408	29.8		석사졸	690	14.6	
	40대	2040	43.2		박사졸	218	4.6	
	50대	1079	22.9		직급	과장급	2857	60.6
	60대	93	2.0			차장급	1408	29.8
혼인	미혼	1029	21.8	부장급		386	8.2	
	기혼	3689	78.2	임원급		67	1.4	
자녀유무	없음	1508	32	조직형태		사기업	3824	81.1
	있음	3210	68		공공부문	894	18.9	

측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석은 베리맥스(Varimax) 방법을 적용하였다. 조직몰입 6개 문항, 일-생활 균형 조직문화 6개 문항, 일-생활 균형에 대한 상사의 지원 4개 문항 중 하나의 요인으로 묶이지 않는 일부 문항을 삭제하여 조직몰입 3문항, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 각각 3문항을 최종 분석에 사용하였다. 문항의 신뢰도는 Cronbach's α 를 통해 확인한 결과, 조직몰입(.860), 일-생활 균형 상사의 지원(.829)로 높은 신뢰도가 확보되었다. 다만 일-생활 균형 조직문화(.699)는 상대적으로 낮았으나 기준치인 .6을 훨씬 상회하는 수준으로 신뢰도에는 문제가 없는 것으로 판단되어 최종분석에 사용하였다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 예비적 분석

일-생활균형 지원이 조직몰입에 미치는 영향력을 분석하기에 앞서 예비적으로 ANOVA 분석을 통해 조직몰입과 일-생활 균형 지원에 대한 인식의 세대차이를 확인하였다.

〈표 4〉 변수 별 세대차이: ANOVA

변수	집단	평균	표준편차	F	p	Dunnett T3
조직몰입	MZ세대 ^a	3.570	.8111	193.417	〈.001***	a(b<c
	X세대 ^b	3.978	.7985			
	베이비붐세대 ^c	4.247	.6993			
일-생활 균형 조직문화	MZ세대 ^a	3.647	.7469	47.319	〈.001***	a(b<c
	X세대 ^b	3.761	.7135			
	베이비붐세대 ^c	4.024	.6501			
일-생활 균형 상사의 지원	MZ세대 ^a	4.117	.8239	1.619	.199	
	X세대 ^b	4.153	.8142			
	베이비붐세대 ^c	4.190	.8357			

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

분석 결과 조직몰입과 일-생활 균형 조직문화의 집단 간 차이가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 바탕으로 사후분석을 실시한 결과(Dunnett T3 검증), 일-생활 균형 조직문화와 조직몰입에 대한 인식 모두 베이비붐세대가 가장 높고, MZ세대가 가장 낮으며 X세대가 그 중간에 있는 것으로 확인되었다.

일-생활 균형 조직문화의 경우, 베이붐세대가 가장 높게, MZ세대가 가장 낮게, X세대는 그 중간에 위치해 세대별 차이가 통계적으로 확인되었다. 이러한 세대별 차이는 일-생활 균형에 대한 세대별 가치관을 재확인해준다. 베이비붐세대는 근무시간 이후의 회식, 장시간 근로, 주말 출근이 당연한 세대이기 때문에(김영곤, 2017; 조소연, 2021; 김영곤·강제상, 2016) 일-생활 균형을 상대적으로 덜 중요하게 생각할 가능성이 있다. 덜 중요하다는 인식은 기대를 많이 하지 않는다는 의미이기도 하다. 기대치가 높지 않은 베이비붐세대에게 최근 제공되는 일-생활 균형 지원은 긍정적으로 평가될 가능성이 높다. 더욱이 베이비붐세대의 입장에서 자신들의 젊은 시절 일-생활 균형에 대한 조직문화나 지원정책이 거의 없었던 것과 비교하면 현재의 상황은 분명 긍정적인 상황으로 인식될 것이다.

이와는 대조적으로 MZ세대는 일-생활 균형을 지원하는 근무조건을 우선시하고(김영곤, 2017) 조직은 이러한 근무조건을 제공해 줄 것에 대한 기대가 크다. 기대가 크면 실망도 크다는 말처럼 보통 기대가 크면 기대가 작은 경우와 비교해 실제 제공되는 일-생활 균형 지원에 대한 만족도는 낮다. 더욱이 이들 세대 중 기혼의 자녀가 있는 경우는 자녀 보육 및 교육 등으로 인해 일-생활 균형의 필요성이 높은 시기이다. 필요성이 높은 경우는 필요성이 낮은 경우와 비교해, 일-생활 균형을 위한 지원에 대한 만족도가 떨어진다는 점에서 이러한 결과는 이해가능하다.

한편 조직몰입의 세대차이와 관련하여 조직몰입을 구성하는 소속감, 자부심과 일체감 모두에서 베이비붐세대가 가장 높고, MZ세대가 가장 낮으며, X세대가 두 세대의 중간에 위치하는 것으로 나타났다. 이는 이론적 논의에서 제시한 세대 특성을 그대로 반영하는 결과이다. 베이비붐세대는 평생직장 개념 속에서 조직을 위해 개인을 희생하는 것을 당연하게 여기는데 반해 개인이 최우선인 MZ세대에게 조직을 위해 개인을 희생하는 것은 쉽지 않다(이혜정·유규창, 2013). 〈표 1〉의 세

대별 특성에서 나타난 것처럼 MZ세대에게 있어서 조직은 자신의 목표달성을 위한 도구이지 목표가 아니기 때문에(Zopiatis et al., 2012). 필요하다면 조직을 떠나는 것에 대한 부담도 적다. 반면, 보통 나이가 많을수록, 근속연수가 높을수록 조직몰입은 높아진다. 이는 일종의 매몰비용 관점에서 설명된다. 즉 오랫동안 자신의 노력과 에너지를 투여한- 즉 매몰비용이 많다고 생각되는- 조직에 일체감과 자부심을 더 느낀다는 점에서 베이비붐세대의 높은 조직몰입은 설명될 수 있다. 또한 직급이 높을수록 조직몰입이 높아지는데, 일반적으로 베이비붐세대가 직급이 높고 개인보다 조직을 우선하는 경향이 강하기 때문에 다른 세대에 비해 조직몰입이 높을 가능성이 있다.

MZ세대가 조직몰입이 낮은 것은 베이비붐세대와 반대의 상황이 작동한 결과로 볼 수 있다. 조직에 대한 낮은 충성도와 개인주의적 성향을 가진 MZ세대의 세대특성과 함께 나이가 상대적으로 적고 근속기간이 짧아 조직과의 일체감을 형성할 시간이 적었다는 점, 자신의 에너지 등의 매몰비용이 적었다는 점 등이 함께 작용한 결과로 해석된다. 여기에 더하여 세대차이 비교에서 본 것처럼(표1 참고), MZ세대에게 조직은 목표이기 보다는 자신의 목표를 달성하는데 필요한 도구적 성격이 강하다. 따라서 자신의 목표달성에 도움이 안 된다면 언제든지 조직을 떠날 수 있다(Zopiatis et al., 2012; 김영곤·강재상, 2016; 원숙연·성민아, 2024). 더욱이 MZ세대 입장에서 여전히 계층제 중심의 관료조직의 경직적인 문화와 운영방식은 조직불만의 원인이기도 하다(김영선·박하진, 2019; 행정안전부, 2021; 김필·황성수, 2022). 이상의 모든 요소들이 복합적으로 작용하여 다른 세대에 비해 MZ세대는 낮은 조직몰입을 보이는 것으로 해석된다. 흥미롭게도 X세대는 조직중심의 베이비붐세대와 개인 중심의 MZ세대의 중간적 위치에 있는 '전환적 세대'이다(원숙연·성민아, 2024). 전환적 세대인 X세대는 조직몰입과 일-균형 조직문화 모두에게 MZ세대보다는 보수적으로, 베이비붐세대보다는 진보적으로 인식하는 중간적 특성을 잘 보여준다.

2. 일-생활균형 지원이 조직몰입에 미치는 영향의 세대차이

일-생활 균형 제도, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형을 위한 상사 지원 각각의 변수가 조직몰입에 작용하는데 있어서 세대 간 차이를 실증적으로 확인하기 위해 MZ세대, X세대, 베이비붐세대 세 집단으로 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 각 모형의 적합도를 확인한 결과 MZ세대를 대상으로 한 모형1($F=45.730$; $p<.001$), X세대를 대상으로 한 모형2 ($F=61.417$, $p<.001$), 베이비붐세대를 대상으로 한 모형3 ($F=7.832$, $p<.001$) 모두 회귀모형의 적합도가 확인되었다. 모든 모형에서 공차는 0.1 이상, VIF는 10 미만으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

회귀분석결과는 <표 5>와 같다. 첫째, MZ세대를 대상으로 한 모형1에서 독립변수인 일-생활 균형 제도($\beta=.132$, $p<.001$), 일-생활 균형 조직문화($\beta=.130$, $p<.001$), 일-생활 균형 상사의 지원($\beta=.277$, $p<.001$) 모두 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 있었다. 그 중 일-생활 균형을 위한 상사 지원의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났고, 그 다음으로 일-생활 균형 제도와 일-생활 균형 조직문화 순서로 영향을 미쳤다. 둘째, 모형2는 X세대를 대상으로 하였으며 일-생활 균형 제도($\beta=.109$, $p<.001$), 일-생활 균형 조직문화($\beta=.156$, $p<.001$), 일-생활 균형 상사의 지원($\beta=.262$,

$p < .001$) 모두 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력이 있음이 확인되었다. 각 변수 별 영향력의 상대적 크기는 일-생활 균형 상사의 지원의 영향력이 가장 컸고, 뒤이어 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형 제도 순서로 영향력을 보였다. 마지막으로 베이비붐세대를 대상으로 한 모형3에서도 일-생활 균형 지원제도, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 모두 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다.

요약하면 모든 세대에 일-생활 균형 제도, 일-생활균형 조직문화, 일-생활 균형을 위한 상사지원 모두 조직몰입에 긍정적인 영향요인임이 확인되어 가설 1, 가설 2 가설 3 모두 채택되었다. 한편, 일-생활 균형을 위한 다양한 지원이 조직몰입에 미치는 영향력의 세대별 상대적 차이는 MZ세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원> 일-생활 균형제도> 일-생활 지원 조직문화 순으로 영향을 미쳤다. 이에 반해 베이비붐세대는 일-생활 지원 조직문화> 일-생활 균형제도> 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 순으로 영향력이 확인되었다. 이 두 세대의 중간에 위치한 X세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원>일-생활 지원 조직문화>일-생활 균형제도 순으로 조직몰입에 긍정적으로 나타났다. 이에 따라 가설 4와 가설 4-1에서 4-3까지 채택되었다.

〈표 5〉 일-생활 균형 지원이 조직몰입에 미치는 세대별 영향 분석

변수	MZ세대				X세대				베이비붐세대			
	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)	B	SE	β	t(p)
(상수)	1.293	.151		8.535***	1.539	.120		12.876***	1.889	.345		5.469***
성별	.223	.039	.124	5.710***	.068	.031	.040	2.172*	.023	.078	.016	.293
결혼 여부	.093	.051	.055	1.802	.098	.068	.042	1.439	-.032	.257	-.008	-.122
자녀 여부	.122	.050	.075	2.453*	.065	.058	.033	1.112	-.060	.172	-.023	-.348
학력	-.009	.023	-.008	-.381	.001	.015	.001	.064	.043	.032	.068	1.327
직급	.112	.038	.064	2.938**	.130	.020	.119	6.480***	.118	.039	.163	3.034**
조직 형태	-.188	.053	-.082	-3.582***	-.176	.036	-.090	-4.835***	-.078	.087	-.048	-.895
일-생활 균형 제도	.068	.012	.132	5.645***2	.059	.010	.109	5.745***3	.078	.024	.183	3.257**2
일-생활 균형 조직문화	.141	.026	.130	5.502***3	.174	.022	.156	7.889***2	.273	.058	.254	4.727***1
일-생활 균형 상사의 지원	.273	.023	.277	11.625***1	.257	.020	.262	13.088***1	.141	.045	.169	3.141**3
$F(\rho)$	45.730***				61.417***				7.832***			
R^2	.191				.175				.174			
adj. R^2	.187				.172				.152			

이상의 회귀분석결과는 몇 가지 중요한 논제를 제기한다. 무엇보다 일-생활 균형 지원이 갖는 중요성이 새삼 확인되었다. 상대적 영향력은 세대마다 달랐지만 일-생활 균형 제도, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원은 세대와 무관하게 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 논의와 맥을 같이 하는 것으로(Balfour & Wechsler, 1996; Allen, 2001;

Muse et al., 2008; 김효선, 2012; 원숙연·박지원, 2009; 권혜원·권순원, 2013), 조직몰입을 높이기 위한 방안으로 일-생활 균형에 대한 적극적 지원의 필요성을 재확인한다.

이처럼 전반적인 논의를 넘어 본 연구는 특별히 '세대'에 초점을 맞추기 때문에 세대별 결과를 보다 구체적으로 해석할 필요가 있다. 첫째, MZ와 X세대에게 있어서 일-생활 균형을 지원하는 것이 조직몰입에 긍정적이라는 결과는 일정부분 예상 가능한 것이다. 삶을 최우선하는 MZ세대와 삶을 위해 일하는 X세대의 특성이 그대로 반영되었기 때문이다. 다만 베이비붐세대에게도 일-생활 균형이 조직몰입에 긍정적이라는 결과는 새로운 해석이 필요하다(cf. 이재완·강혜진, 2018). 이론적 논의에서 제시한 것처럼(〈표 1〉 참고), 베이비붐 세대는 조직이라는 공적영역과 생활(가족)이라는 사적영역의 경직적 이분법에 기초해 조직이나 일을 개인보다 우선시하는 경향을 강하게 보인다. 그럼에도 불구하고 이들에게도 일-생활 균형이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향력이 작지 않다는 결과는 조직사회화와 새로운 세대와의 상호작용 관점에서 해석될 수 있다.

먼저 조직사회화와 관련해, 베이비붐세대가 조직에 진입해 실무를 하던 시기의 조직문화는 후 일근무와 초과근무를 당연하게 여기고 전인격적으로 조직에 헌신할 것을 요구하는 직무헌신스키마(work devotion schema)가 지배적이었다(Blair-Loy & Williams, 2017). 따라서 베이비붐세대는 그 문화를 통해 사회화되고 내재화된 문화에 부합하는 조직행태를 보였다. 그러나 시간의 흐름에 따라 일-생활(가족)간 경직적 이분법이 약화되고 오히려 일-생활 균형이 조직효과성에 기여한다는 인식이 확산되면서 베이비붐세대가 내재화했던 과거의 조직문화와는 다른 문화가 형성되었다. 여기에 더하여 전반적인 사회분위기도 일-생활 균형에 대한 관심이 넓게 확산되었다. 이러한 변화는 '일하기 위한 삶'을 당연하게 받아들였던 베이비붐세대에게도 일-가족 균형에 대한 지원의 긍정적 영향력이 작용하는 계기가 되었다.

또 하나 베이비붐세대 인식의 변화를 강화한 것은 조직 내 새로운 세대와의 상호작용이다. 조직마다 편차는 있으나 조직 내 세대 다양성이 빠르게 확대되어 공직의 경우, MZ세대가 40% 정도를 차지한다(행정안전부, 2021). 새로운 세대와의 가치관 차이로 갈등을 빚기도 하지만 베이비붐세대로서는 그들과의 상호작용을 통해 일-생활 균형에 대한 새로운 가치관을 접하는 기회가 되기도 한다. 즉 새로운 세대와의 문화접변(acculturation)이 이루어진 것이다. 문화접변이란 상이한 문화를 가진 집단들이 지속적인 접촉을 통해 본래의 문화유형에 변화를 가져오는 현상으로(Herskovits, 2018) 새로운 문화의 수용, 동화, 이를 통한 변형 등 다양한 양태로 발현된다. 결국, 베이비붐세대가 X와 MZ세대 등 새로운 세대와의 문화접변을 통해 오랫동안 유지해 왔던 일-생활 균형에 대한 인식이 변화되는 학습의 기회가 만들어낸 변화로 해석될 수 있다. 더욱이 COVID19 이후 과거에 경험하지 못한 일-생활 균형을 지원하는 다양한 사회적 제도와 분위기가 형성되면서 일-생활 균형에 대한 베이비붐세대의 인식변화가 가속화된 측면도 배제할 수 없다.

본 연구의 결과가 제시하는 또 다른 논제는 일-생활 균형 지원의 형태에 따른 영향력의 세대간 차이이다. 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 모든 세대에서 일-생활 균형 지원이 조직몰입을 높이는 것으로 나타났지만 각각의 상대적 영향력은 달랐다. MZ세대는 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 균형제도, 일-생활 지원 조직문화 순으로 영향을 미쳤다. 이에 반해 베이비붐세대는 일-생

활 지원 조직문화, 일-생활 균형제도, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 순으로 작용하였다. 이 두 세대의 중간에 위치한 X세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 지원 조직문화, 일-생활 균형제도 순으로 조직몰입에 긍정적이었다.

이러한 세대별 차이는 다음과 같은 관점에서 해석할 수 있다. 첫째, 일-가족 균형을 위한 세 가지 지원 중 MZ세대와 X세대에게 가장 크게 작용한 상사 지원이 베이비붐세대에게는 가장 낮은 것은 몇 가지 이유가 있다. 먼저, 지위의 차이이다. 베이비붐세대는 조직 지위 상 관리직 즉 자신들이 주로 상사의 지위에 있을 가능성이 높다. 따라서 상사지원의 직접적인 영향력이 낮을 수 밖에 없다. 이에 반해 주로 낮은 직급인 MZ세대와 중간관리자인 X세대는 상사의 직접적인 영향력을 크게 받을 개연성이 높다. 특히 기혼의 MZ세대와 X세대의 경우, 돌봄이 집중될 어린 자녀가 있을 가능성이 높아 일-생활 균형을 위한 지원 필요성이 높다. 이 때 일-가족 균형에 대한 상사의 지원 정도가 조직몰입에 미치는 영향은 그만큼 커진다. 무엇보다 상사는 지위차이로 인해 일-가족 양립을 지원 또는 억제할 수 있는 실질적이고 도구적 효용성이 높은 자원(예: 휴가승인, 고과평가, 업무배분 등)을 가지고 있기 때문에 상사가 얼마나 지원적(또는 반지원적)인가에 따라 부하들이 느끼는 부담은 달라진다. 이처럼 상사의 지위에 있는 베이비붐세대에 비해 부하의 지위에 있을 개연성이 높은 MZ세대와 X세대에서 상사의 영향력이 더 크게 나타난 것으로 해석된다.

둘째, 일-가족 균형 조직문화의 영향력은 세 집단 중 MZ세대에게 가장 낮게 나타났다. 이러한 결과는 베이비붐세대에 비해 MZ세대는 조직문화에 노출된 기간이 상대적으로 짧아 조직문화의 내재화 정도가 약한 것이 일정부분 작용했을 것으로 보인다. 그러나 시간 효과 외에 세대의 특성이 작용한 것으로 해석된다. 조직소속감과 충성심이 높은 과거 세대에 비해 MZ세대는 조직문화와 같은 추상적인 압력을 적게 느끼는 경향이 있다. 팀워크나 협력을 중시하는 과거 세대는 공식적으로 보장된 제도가 있어도(예: 휴가), 조직 분위기가 조성되지 않으면 다른 구성원들 입장(눈치)을 고려하여 이를 사용하는 것을 꺼려왔다. 조직문화에 예민하게 반응한 것이다. 그러나 조직에 대한 충성심이 상대적으로 낮고 개인주의적인 MZ세대는 공식적으로 보장된 제도는 자신들의 '권리'로 인식해 조직분위기나 문화와 무관하게 당연히 사용하려는 경향이 강하다. 이러한 경향성은 다른 세대 집단과 달리 MZ세대에서 일-생활 균형 제도가 일-생활 균형 조직문화보다 큰 영향을 미치는 결과에서도 확인된다. 즉 MZ세대에게는 추상적인 조직문화보다는 공식적이고 실질적인 제도가 더 중요하고 그 제도를 권리로 인식하기 때문이다. X세대는 일-생활 균형을 위한 상사의 영향력은 MZ세대와 유사하게, 일-생활 균형 조직문화의 영향력은 베이비붐세대에 가깝게 가는 '전환세대'라는 중간적 위치를 그대로 보여준다.

셋째, 세 집단 중 베이비붐세대에서 일-생활 균형 조직문화의 영향력이 가장 큰 것 역시 흥미롭다. 이들은 연령이 다른 세대보다 높고 그만큼 조직문화에 노출된 기간이 길기 때문에 조직문화에 대한 내재화 정도가 가장 높다. 즉 조직문화의 영향력으로부터 가장 자유롭지 못한 세대이다. 따라서 조직의 분위기나 문화가 일-가족 균형에 긍정적인지 부정적인지에 민감하게 반응하게 된다. 일-가족 균형제도의 영향력이 조직문화보다 낮게 나타난 것도 같은 맥락에서 이해된다. 베이비붐세대는 공식적 제도가 있어도 실질적으로 사용하지 못했던 '형식주의'의 경험이 많았기 때문에 제

도의 영향력은 상대적으로 적을 수 있다. 다시 말해 조직충성도와 협력을 중시하는 이들 세대는 조직문화가 생활보다 일을 중요시한다면 공식적인 제도가 있어도 그 제도를 활용하지 못했던 과거의 경험이 작용할 수밖에 없다(원숙연·박지원, 2009).

V. 결론

1. 연구의 요약

본 연구는 비교적 최근 조직관리의 중요변수로 떠오른 '세대'에 초점을 맞추어 일-생활 균형을 위한 다양한 지원이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다. 이 과정에서 일-가족 균형 개념을 넘어서 '일-생활' 균형으로 그 범위를 확장하였다. 일-생활 균형으로 범위를 확장할 경우, 다양한 형태의 가족(예: 자녀가 없는 가족 등)은 물론 미혼(또는 비혼) 구성원까지를 포괄할 수 있다. 또한 일-생활 균형으로 범위를 확장하면 일-가족 균형처럼 성별과 결혼 여부에 집중되었던 논의를 넘어 '세대'를 논의할 공간이 조금 더 커진다.

이러한 목적을 위해 본 연구는 일-생활 균형에 대한 지원을 거시(일-생활 균형 제도)-중범위(일-생활 균형 조직문화)-미시(일-생활 균형을 위한 상사지원) 모든 차원에서 종합적이고 다차원적인 분석을 시도하였다. 실증분석을 위해 총 4,718명 공사조직 구성원을 대상으로 연령을 기준으로 베이비붐세대-X세대-MZ세대로 구분하고, 일-생활 균형을 위한 다양한 지원이 조직몰입에 미치는 영향력이 세대에 따라 어떻게 다른지 실증적으로 확인하였다.

실증분석결과는 다음과 같다. 일-생활 균형 조직문화와 조직몰입에 대한 인식 모두 베이비붐세대가 가장 높고, MZ세대가 가장 낮으며 X세대가 그 중간에 있는 것으로 확인되었다. 무엇보다 일-생활 균형을 위한 지원의 형식에 따라 조직몰입에 미치는 영향력의 상대적 크기가 세대에 따라 다르다는 것이 확인되었다. MZ세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 균형제도, 일-생활 지원 조직문화 순으로 영향력이 컸다. 반면, 베이비붐세대는 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형제도, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원 순으로 영향력이 나타났다. 중간에 위치한 X세대의 경우, 일-생활 균형을 위한 상사의 지원, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형제도 순으로 조직몰입에 작용하였다.

2. 조직관리 및 정책적 함의

이상의 결과를 통해 조직에 대한 소속감과 일체감 및 조직이 지원해야 하는 일-생활 균형에 대한 기대가 세대별로 얼마나 다른지를 확인할 수 있었다. 이상의 결과가 조직관리 및 일-생활 균형 관련 정책에 주는 함의는 다음과 같다.

첫째, 이 연구의 결과는 과거와는 다른 조직사회화 및 조직관리 방식의 다양화 필요성을 제기한

다. 과거의 권위적이고 집합주의적 조직사회화를 통해 권위 및 계층을 존중하고 조직문화의 압력에 예민한 베이비붐세대와 조직의 규범이나 문화적 압력과 무관하게 공식적 제도를 '권리'로 인식해 최대한 활용하려는 MZ세대, 그 두 세대 사이의 전환세대로서 X세대의 상이한 태도와 인식이 다양하게 분포되어 있음이 확인되었기 때문이다. 우리나라에서 조직사회화는 주로 단일성(unity)을 목표로 하는 '제도화 방식'(institutionalized role orientation)이었다. 이 방식은 집합주의적(collective)이고, 공식(formal)적이며 고정된(fixed) 형태로 이루어지며 시간의 흐름에 따라 일정하게(sequential) 진행되는 형태이다(Maanen & Schein, 1979). 이러한 사회화 방식은 각 개인의 상이한 상황이나 요구 및 필요를 반영하기 어렵다. 우리나라처럼 권위주의적 문화권에서 세대별 개성이 강하지 않고 조직문화의 압박이 강한 경우에는 제도화방식의 사회화가 나름 효과적이었음은 부인할 수 없다. 또한, 조직에 대한 충성심이나 소속감이 높고 변화를 선호하지 않은 베이비붐세대가 대부분이었던 시대에는 타당한 방식이었을 수 있다.

그러나 <표 1>에서 보는 것처럼 세대별 가치관과 신념체계가 분화되고 개성을 강하게 발산하며 조직의 세대구성이 다양화되는 현 상황에서 과거와 같은 제도화된 사회화 방식은 그 효과성을 재고할 필요가 있다. 특히 개인주의적이고 다양성을 중시하며 변화를 두려워하지 않는 MZ등 신세대에게 있어서 제도화된 사회화 방식의 효과성은 더욱 더 회의적일 수 밖에 없다. 무엇보다 제도화된 사회화를 통해 조직규범을 내재화하려는 과거의 방식은 조직문화나 규범의 압력을 크게 느끼지 않는 신세대에게는 효과적일 수 없기 때문이다. 따라서 다양한 세대별 특성을 이해하고 그 차이를 인정하면서 세대별 특성과 요구에 맞는 다차원적 사회화 및 조직관리 방식을 도입해야 한다. 이는 '제도화 방식'을 '개인화 방식'(individualized role orientation)(Maanen & Schein, 1979)으로 전환해야 한다는 것을 의미한다. 개인화 방식은 개별적(individual)이고 유연하고(variable), 개인의 필요에 따라 다양하게(random)대응하는 방식이다. 이는 어떤 하나의 방식으로 조직문화나 규범을 내재화하는 것이 아니라 세대별, 맞춤형 사회화 방식의 공존을 추구하는 것이다. 같은 맥락에서 일-생활 균형을 위한 지원의 경우에도 조직구성원의 다양한 요구와 필요, 그리고 개성에 부합하는 다양한 방식을 적용해야 한다.

둘째, 같은 맥락에서 조직 내 심리적 계약에 대한 세대별 대응이 필요하다(원숙연·성민아, 2024). 심리적 계약은 조직과 조직구성원 사이에 체결된 기대(expectation)와 의무(obligation)의 비공식적 합의(unwritten agreement)로, 이는 공식적이고 법적인 계약과는 다르다(Rousseau, 1998). 본 연구 결과는 일-생활 균형을 위해 조직이 제공해야 하는 것, 그와 관련한 의무와 권리에 대한 심리적 계약에 있어서 분명한 세대차이가 있음을 보여준다. 세대별 특성비교에서 잘 나타나는 것처럼(<표 1> 참고), 일은 삶을 위해 존재하며 일과 놀이의 공존을 중시하는 X세대 및 MZ세대의 일-생활 균형에 대한 기대와 개인 삶보다 일을 우선시하는 베이비붐세대의 기대와 같을 수는 없다. 이제 조직은 MZ세대와 X세대 구성원이 주류를 접하게 된다. 따라서 일-생활 균형을 위한 지원에 대해 기대가 낮았던 과거의 심리적 계약 수준을 넘어 보다 적극적이고 전향적인 지원을 바라는 새로운 심리적 계약의 존재를 인정하고 이에 대응해야 한다.

조직에 대한 충성심과 소속감이 높고 이직에 대해 부정적인 과거세대는 설사 심리적 계약이 위

반된 경우에도(비공식적 혜택이나 복지가 자신의 기대에 못 미치는 경우) 조직을 쉽게 떠나지 않는다. 그러나 자신이 무엇보다 중요하고 이직에 대한 심리적 부담이 적은 신세대는 자신들의 심리적 계약에 부합하는 조직을 찾아 떠나게 될 것이다. 행정고시 등을 준비하면서 지출한 많은 매물 비용에도 불구하고, MZ세대 공무원들이 미련 없이 공직을 떠나는 현 세태를 볼 때(행정안전부, 2021), 과거 세대가 조직에 갖는 심리적 계약과 신세대의 심리적 계약은 확연한 차이를 보인다. 만시지탄(晩時之歎)이 되기 전에 세대별 특성에 대한 이해와 변화를 인정하고 보다 전향적인 일-생활 균형을 위한 지원 방식을 설계해야 한다.

셋째, 일-가족 균형만이 아니라 일-생활 균형으로 정책적 확장이 요구된다. 최근 ‘워라벨’(work-life balance: WLB)이란 용어가 자주 쓰이나 정부정책의 방향은 여전히 일-가정 양립이 중심이다(저출산고령사회위원회, 2024. 9.25. 보도자료). 이에 따라 다양한 모성보호와 육아지원, 직장 어린이집, 출산 및 육아관련 휴가제공, 가족친화인증제 등 다양한 정책수단이 활용되고 있다. 여성의 노동시장 참여확대와 2023년 기준 0.72명이라는 낮은 출산율 등을 고려할 때(통계청, 2023 출생통계), 이러한 정책기조는 이해 가능하다. 그럼에도 불구하고, 이제 정책 범위를 일-가정과 함께 ‘일-생활’로 적극적으로 확대해야 할 필요성이 있다. 미혼(비혼) 및 무자녀 기혼 구성원에게는 일-가정 양립 지원 정책의 혜택이 부여되지 않기 때문이다. 물론 미혼(비혼) 및 무자녀 기혼 구성원이 이에 대해 직접적인 불만을 토로하지 않겠지만 심리적 박탈감을 느낄 수 있고, 상대적으로 미혼일 가능성이 높은 신세대 구성원이 이에 속할 것이다. 따라서 가정이나 자녀와 무관하게 자기 계발 등 개인적 필요에 따라 시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제, 및 원격/재택근무 등이 허용될 경우, 심리적 박탈감도 완화되고 ‘자신’(Me)에 집중하고 일의 의미를 중시하는 새로운 세대의 필요에 부응하는 효과적인 대안이 될 수 있다.

넷째, 세대별 특성과 필요에 부응하는 일-생활 균형 정책이 효과를 보기 위해서는 정부의 적극적인 지원이 필요한데, 특히 중소·중견기업에 대한 정부의 지원이 중요하다. 주지하는 바와 같이 중소중견기업은 대기업에 비해 만성적인 구인난을 겪는다. 고용노동부에 따르면(2024), 2024년 기준 중소기업의 인력부족인원은 31만 6천명으로 대기업의 2배 이상 높다. 특히 젊은 세대의 중소기업 기피현상이 심하다. 장기근속이나 직업안정성을 중시하는 과거세대와 달리 경력변화에 개방적이고 이직에 대한 부담이 없으며 임금만이 아니라 일-생활 균형 등 근로조건을 중시하는 MZ 등 젊은 세대의 기대를 중소중견기업의 근로조건이 부응하지 못하기 때문이다(고용정보원, 2024). 이처럼 젊은 세대의 기피대상이 되고 있는 중소중견기업을 대상으로 한 일-생활 균형 정책지원이 더욱 적실한 이유이다. 이러한 현실에서 현재 고용노동부 중심으로 시행하고 있는 ‘워라벨 일자리 장려금 지원제도’, ‘유연근무 종합 컨설팅’, ‘일·생활균형 인프라 구축비 지원제도’ 등을 특히 중소중견기업에 중점을 두어 시행할 필요가 있다(고용노동부, 2024. 03.26 보도자료).

3. 연구의 한계

본 연구는 기존의 일-가족 균형에서 주로 다루었던 성별차이에서 벗어나 일-생활 균형으로의

개념적 확장을 통해 '세대차이'를 확인했다는 점에서 의의가 있다. 또한 일-생활 균형을 위한 지원을 단선적으로 접근하기 보다는 거시(일-생활 균형 정책)-중범위(일-생활 균형 조직문화)-미시(일-생활 균형을 위한 상사의 지원) 차원에서 다각적이고 종합적으로 접근하여 세대차이를 실증했다는 점 역시 의미가 있다. 이러한 의의와 의미에도 불구하고 탐색적 연구로서 본 연구가 갖는 한계 또한 부인할 수 없다. 먼저, 2차자료를 사용함으로써 갖는 탐색적 한계가 있다. 본 연구에서 활용한 여성관리자패널조사는 광범위한 표본 및 공신력을 가진 자료임은 분명하다. 또한, 본 연구가 주목하는 조직몰입, 일-생활 균형제도, 일-생활 균형 조직문화, 일-생활 균형 상사의 지원 등이 모두 측정되었다는 점에서 본 연구의 목적과 부합하여 사용하였다. 그럼에도 불구하고 이 조사의 측정문항을 처음부터 연구자가 설계한 것이 아니기 때문에 일정한 한계가 있을 수 밖에 없다. 둘째, 같은 맥락에서 2차자료를 활용한 연구는 처음부터 연구목적에 맞게 설문조사를 실시한 것이 아니기 때문에 표본 구성이 연구자의 통제권 밖에 있다. 본 연구 역시 여성관리자패널조사 자료를 활용함으로써 표본 구성의 불균형 문제를 연구자가 해결할 수 없는 한계가 있다. 그 결과 표본 구성에서 여성, 기혼자가 과대표집되고 베이비붐세대는 과소표집되었다. 또한, 조직에서 대리급이상을 조사대상으로 함으로써 Z세대의 주류를 이루는 20대 평사원이 과소표집된 한계가 있다. 이처럼 2차조사 자료의 활용으로 인한 표본 구성상의 불균형은 연구결과에 대한 조심스러운 해석이 필요한 부분이고 본 연구의 탐색적 한계로 지적될 수 있다. 조직 내 세대 차이에 대한 연구는 비교적 최근에 본격적으로 이루어져 연구의 축적이 많은 주제는 아니다. 따라서 본 연구가 갖는 의의에도 불구하고 탐색적 한계가 있을 수 밖에 없다. 향후 더 많은 관련 연구의 축적을 통해 본 연구가 갖는 한계와 오류가 시정될 수 있길 기대한다.

참고문헌

- 고태경·임현지·왕정하·최다운·이철승. (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. 『문화와 사회』, 29(2), 39-96.
- 고용노동부. (2024). 「직종별사업체노동력조사보고서」.
- 권혜원·권순원. (2013). 일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로. 『산업관계연구』, 23(3), 89-117.
- 김광욱·김민철·권순식. (2020). 일과 삶의 균형과 고성과작업시스템 - 자발적 이직률에 미치는 영향 중심 -. 『인적자원관리연구』, 27(3), 13-40.
- 김선아·김민영·김민정·박성민. (2013). '일과 삶 균형' 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. 『한국행정학보』, 47(1), 201-237.
- 김영곤. (2017). 지역 소방조직 내 세대 간 갈등 유발요인 분석: 제도, 업무 인식 및 직무동기 요인을 중심으로. 『지방행정연구』, 31(2), 263-298.
- 김영곤·강제상. (2016). 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. 『행정논총』,

54(2), 233-264.

- 김영선·박하진. (2019). 일-가정 균형에 대한 인식이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향 - 자기관리역량의 매개효과와 성차별인식의 조절효과 -. 「기업경영리뷰」, 10(3), 197-230.
- 김정우·김경미·박현준. (2018). 가족친화적 기업문화가 근로자의 행동에 미치는 영향. 「한국산업정보학회논문지」, 23(2), 75-92.
- 김지수·조윤희. (2021). 개인-직무, 개인-조직 적합성, 일-삶의 균형, 향상초점과 조직시민행동과의 관계. 「기업경영연구」, 28(4), 1-25.
- 김필·황성수. (2022). 세대간 스마트워크 효과성에 대한 인식 차이에 대한 연구: MZ세대 공무원과 기타 세대 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」, 21(4), 1-30.
- 김혜원. (2011). 가족친화제도와 기업성과. 「노동정책연구」, 11(3), 1-24.
- 김효선. (2012). 남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과. 「여성연구」, 83(2), 5-33.
- 김효선·차운아. (2009). 직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 22(4), 515-540.
- 대한상공회의소. (2020). 「직장내 세대갈등 보고서」.
- 마민지·원숙연. (2017). 기혼여성관리자 조직몰입의 영향요인: 조직-관계-정책의 차별적 영향력을 중심으로. 「정부학연구」, 23(2), 127-167
- 삼성경제연구소. (2010). 베이비붐세대 은퇴의 파급효과와 대응방안
- 원숙연. (2012). 취업여성의 일-가족 상호작용을 둘러싼 개인-조직-정책의 역할, 「정부학연구소」, 18(3): 267-295.
- 원숙연. (2015). 여성이 인식하는 직무만족의 차원과 그 영향요인: 차별인식과 일-가정양립지원의 영향력을 중심으로. 「행정논총」, 53(3), 57-81.
- 원숙연·박지원. (2009). 사회적 지원이 일-가족 갈등 및 일-가족 축진에 미치는 영향: 남녀 간의 인식차이를 중심으로. 「여성학논집」, 26(2), 3-32.
- 원숙연·성민아(2024). 정부조직 내 조직공정성 인식-조직몰입-조직시민행동의 관계분석: 세대의 조절효과를 중심으로, 「한국행정학보」, 57(2): 59-98.
- 유효정. (2019). 가정친화정책과 가정친화조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형을 매개로. 「한국사회와 행정연구」, 30(1), 145-171.
- 윤선미·김태욱. (2019). 5성급 호텔직원의 일과 삶의 균형, 직무만족, 삶의 질, 그리고 심리적 안녕감 간의 구조적 관계. 「관광연구저널」, 33(7), 179-192.
- 이요행·방묘진·오세진. (2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 18(3), 639-657.
- 이재완·강혜진. (2018). 워라벨과 삶의 만족: 세대 간 차이를 중심으로. 「지방정부연구」, 22(3), 267-291.
- 이혜정·유규창. (2013). Y세대의 일과 삶의 균형: 세대별 일의 가치를 통해 본 의미 및 역할. 「노동정책연구」, 13(4), 1-31.

- 저출산고령사회위원회. (2024). 「일·가정 양립 우수기업 성과공유회 개최」.
- 전국경제인연합회. (2016). 「미혼 직장인 여성 38.3%, '결혼 후 자녀 낳지 않을 계획」.
- 정아름·박상인. (2020). 유연근무제도의 활용과 상사의 가정 친화적 행동이 구성원의 일과 삶의 균형에 미치는 영향: 공식 제도와 비공식적 지원 행동의 결합 효과. 「조직과 인사관리 연구」, 44(3), 29-51.
- 조소연. (2021). 왜 공직을 떠나려고 할까?: 세대별 이직의도에 관한 연구. 한국정책학회 학술발표 논문집, 2021(0), 1-25.
- 조윤형·유고운. (2020). 가족친화 조직지원, 상사지원이 혁신행동에 미치는 영향 - 직무열의의 매개효과 -. 「인적자원관리연구」, 27(3), 59-77.
- 최진욱·노종호. (2019). 일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구. 「국가정책연구」, 33(1), 57-92.
- 통계청. (2023). 「출생통계」.
- 한국행정연구원. (2022). 「2021년 공직생활실태조사」.
- 한국고용정보원. (2024). 「중소기업 청년고용 실태 분석 조사」.
- 행정안전부. (2021). 「90년생 공무원이 왔다」.
- 홍병윤. (2017). 일과 삶의 균형(WLB)지원제도가 조직효과성에 미치는 영향분석: 지방공기업 사례를 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 24(2), 85-110.
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G. & Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, 51(4), 448-454.
- Balfour, D. L. & Wechsler, B. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 19(3), 256-277
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W. Wright, J. A. & Neuman, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Batt, R. & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189-220
- 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.
- Blair-Loy, M. & Williams, S. J. (2017). Long hours and the work devotion schema: The case of executive men in the United States. In *Work-Family Dynamics* (pp. 141-155). Routledge.

- Byun, S. & Won, S. (2020). Are they ideological renegades? Fathers' experiences on taking parental leave and gender dynamics in Korea: A qualitative study. *Gender, Work and Organization*, 27(4), 592-614.
- Carlson, D. S. & P. L. Perrewé. (1999). "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict," *Journal of Management*, 25(4), pp. 513-540.
- Duncan, L. E. & Agronick, G. S. (1995). The intersection of life stage and social events: Personality and life outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 69(3), 558.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures, *Journal of Vocational Behavior*, 85(3): 361-373.
- Herskovits, M. J. (2018). *Acculturation: The Study of Culture Contact*, NY Augustin Publisher.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business and Management Research*, 6(1), 37-51.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Liu1, T., Jie Gao, Mingfang Zhu & Shenglang Jin. (2021). Women's Work-Life Balance in Hospitality: Examining Its Impact on Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12: 1-12.
- Maanen, J. V. & Schein, E. H. (1979). "Towards a Theory of Socialization", in B.M.Staw ed. *Research in Organizational Behavior*, vol 1. JAI Press. 209-264.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- 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*,

29(2), 171-192.

- Nohe, C. & Sonntag, K. (2014). Work-family conflict, social support, and Turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), 1-12.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- 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
- Pleck, J. H. (1995). "Work Roles, Family Roles and Well-Being: Current conceptual Perspectives," in G. L. Bowen and J. F. Pittman(eds.), *The Work and Family Interface: Toward a Contextual Effects Perspective*, Minneapolis, MN: National Council on Family Relations.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of organizational behavior*, 665-671.
- Shabir, S. & Abdul Gani. (2020). Impact of work-life balance on organizational commitment of women health-care workers: Structural modeling approach, *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4): 917-939.
- Smith, J. & Gardner, D. (2007). Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C. & Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: A partial least square (PLS) approach. *Social Indicators Research*, 119(1), 405-420.
- Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101-119.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100-118.
- Wagner, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1992). *Organization Behavior*. Englewood cliffs, New Jersey.
- Wadsworth, L. L. & Owens, B. P. (2007). The Effects of Social Support on Work-Family Enhancement and Work-Family Conflict in the Public Sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J. & Allen, T. D. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance.

Personnel Psychology, 70(1), 167-210.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis) perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101-121.

주은형(朱恩亨): 이화여자대학교에서 행정학 석사학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 여성정책, 소수자 정책, 조직관리 등이다.(ehjoo1030@gmail.com)

원숙연(元淑淵): 이화여자대학교 행정학과 교수로, 영국 University of Nottingham에서 박사학위를 취득하였다. 다양성 관리, 여성 및 이주 외국인 등 소수집단을 대상으로 한 정책을 연구한다. 최근 발표한 연구는 *Immigrants as 'New' Precariats in the Korean Immigration Policy Regime: Navigating Identity, Rights, and Governance* (Routledge, 2024), *Are they Ideological Renegades? Fathers' Experiences on Taking Parental Leave and Gender Dynamics in Korea: A qualitative study* (Gender, Work & Organization, 2020), *다문화사회의 다층성*(이화여자대학교 출판문화원, 2019) 등이 있다.(sywon@ewha.ac.kr)

〈논문접수일: 2025. 3. 16 / 심사개시일: 2025. 3. 18 / 심사완료일: 2025. 4. 15〉

Abstract

Organizational Support for Work–Life Balance and Employee Commitment: An Exploratory Study on Generational Differences

Joo, Eunhyung
Won, Sook- Yeon

This study sheds light on the effects of multi-level organizational support for work–life balance on employees' organizational commitment, with a particular focus on generational differences—an increasingly salient issue in organizational management. Adopting an inclusive conceptualization of work–life balance that encompasses both married and unmarried individuals, the study examines support at three levels: institutional (macro), cultural (meso), and supervisory (micro). The empirical analysis draws on data from 4,718 employees in public organizations, sourced from the Korean Women Managers Panel Survey.

Generational cohorts are categorized as Baby Boomers, Generation X, and the MZ generation (Millennials and Generation Z). The findings indicate that perceptions of work–life balance culture and organizational commitment are highest among Baby Boomers and lowest among the MZ generation, with Generation X situated in between. Notably, the relative influence of institutional, cultural, and supervisory support on organizational commitment varies by generation. Among MZ employees, supervisory support exerts the strongest effect, followed by formal policies and organizational culture. Conversely, for Baby Boomers, organizational culture is most influential, followed by policies and then supervisory support. Generation X displays a hybrid pattern, with supervisory support having the greatest impact, followed by culture and institutional measures.

These findings highlight the differentiated mechanisms through which work–life balance support translates into organizational commitment across generational cohorts. The study concludes by discussing the theoretical significance of these generational divergences and offers implications for organizational policy and management practice.

Key Words: work–life balance, organizational commitment, generational differences, intergenerational dynamics