

중소기업의 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과

오철수*, 양창규**

<요약>

[연구목적] 본 연구의 목적은 중소기업의 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 분석하는 데 있다.

[연구방법] 본 연구는 서울, 경기, 인천 지역 소재 중소제조기업을 대상으로 5점 등간척도 설문지를 2025년 9월 1일부터 2025년 9월 30일까지 조사하고 유효표본 243부를 SPSS PROCESS Model을 이용해 위계적 회귀분석 하였다.

[연구결과] 첫째, 독립변수인 가족친화경영이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을, 독립변수인 가족친화경영이 매개변수인 심리적 안녕감에 유의한 양(+)의 영향을, 매개변수인 심리적 안녕감이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있었고, 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감이 부분매개하는 효과가 있음을 발견하였다. 둘째, 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과 가족친화경영과 조직지원인식의 효과가 유의하였고 양 집단의 상호작용 효과도 유의하다.

[연구의 시사점] 본 연구는 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 유의한 조절효과가 있음을 밝혔다. 이는 중소기업이 가족친화경영을 하면 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 시사점을 얻었다. 더 나아가 가족친화경영이 조직지원인식이 조절하는 심리적 안녕감의 매개에 의해 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 규명함으로써 가족친화경영, 심리적 안녕감, 조직지원인식, 조직몰입 사이 작용하는 메커니즘을 밝힌 시사점이 있다.

<주제어> 가족친화경영, 심리적 안녕감, 조직지원인식, 조직몰입

논문투고일 : 2025. 10. 31. 차 수정일 : 2025. 12. 02. 게재확정일 : 2025. 12. 22.

* 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 박사과정, 제1저자 (csoh1028@naver.com)

** 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수, 교신저자 (cozlove@svu.ac.kr)

I. 서론

우리나라는 2008년부터 ‘가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률’(가족친화법)에 의해 가족친화인증제도를 도입한 이후 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화적 제도를 모범적으로 운영하는 기업 등에 대하여 심사를 통해 인증을 부여하고 있다. 한편, 가족친화경영 관련 연구는 제도 및 정책, 실태조사, 사례연구, 실증분석 등 다방면에서 이뤄졌으며, 그 대상도 개인, 조직, 조직문화 등 폭넓은 연구가 수행되었다. 최근에는 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과가 보고되고 있다.

직장과 가정에서 수행하는 역할이 동시에 이뤄지기 어려울 때, 개인은 직장-가정 갈등(work-family conflict)을 겪는다. 조직구성원의 직장-가정 갈등은 조직에서 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 미쳐 낮은 생산성을 초래한다(Burke 1988; Grover and Crooker 1995; Netemeyer et al. 1996). 가족친화경영은 직장을 다니는 근로자가 직장을 통하여 삶의 질이 향상돼 조직몰입을 가져온다(Eaton 2003). Allen et al.(2003)은 구성원에게 심리적 안녕감을 주는 공정한 관리가 구성원의 조직지원인식을 증가시켜 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 정기선·장은미(2005)는 가족친화경영이 종업원의 조직몰입에 미치는 긍정적인 효과를 보고하였고, 최영월·권순식(2020)은 가족친화경영에 대한 직원의 인식이 조직몰입에 미치는 긍정적인 영향을 밝혔다. 이선희 외(2008)는 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과를 검증하였고, 유효정(2019)은 가정친화 분위기가 조직몰입에 미치는 영향을 일-생활균형을 매개로 분석하였다. 선행연구는 대개 가족친화경영이 근로자의 일-가정 양립갈등을 낮추고 조직몰입을 높여 조직성과 제고에 기여(Thomas and Ganster 1995; Grover and Crooker 1995; Perry-Smith and Blum 2000; 김효선 외 2007; 이병훈·김종성 2009)한다는 결론을 제시하고 있다.

그럼에도 불구하고 대다수의 국내 중소기업은 가족친화경영이 긍정적인 조직성과를 가져온다는 확신을 담보하지 못해 가족친화적 정책을 핵심 경영전략으로 도입하지 않고 있으며(정기선·장은미 2005), 단지 정부가 제도화한 법정기준만을 겨우 준수하려는 양상을 보이고 있다(김태홍·고인아 2001; 임인숙 2003). 사실 2024년 12월말 현재 중소기업 4,552사, 대기업 784사, 공공기관 1,166사 합 6,502사가 가족친화인증(성평등가족부 2024, <https://www.ffsb.kr>)을 받는데 그치고 있다. 최근 가족친화인증을 받는 기업이 증가하고 있으나 조직성과에 유효하다는 확신이 확산될 때까지 가족친화인증제도 도입은 시간이 소요될 것으로 보인다. 이는 가족친화경영을 비용의 문제로 인식하고 가족친화경영이 가져오는 조직몰입 등 조직성과, 생산성 향상 등 제반 효과에 대한 선행연구의 공감대가 아직 확산되지 않음을 의미한다. 따라서 가족친화경영을 유인할 요인을 보다 더 명확히 검증하고 그 결과를 제시해 기업이 가족친화경영을 적극적으로 실시할 수 있는 공감대 형성과 그 기회를 제공할 수 있는 연구 필요성과 당위성을 보여주고 있다.

본 연구의 목적은 중소기업의 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 안녕감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과로 분석하는데 있다. 본 연구는 중소기업의 경영자가 중시하는 성과변수인 조직몰입에 주목하고 가족친화경영을 할 때 가져오는 긍정적 영향을 발견한다면 중소기업의 가족친화제도 확산을 위한 기초자료로 활용할 수 있으며, 가족친화경영으로 조직몰입 성과를 제고할 수 있는 정책적 시사점을 제시할 수 있다. 본 연구는 가족친화경영과 조직지원인식, 심리적 안녕감과 조직몰입의 메커니즘을 실증적으로 규명하고 이론적 배경을 뒷받침함으로써 가족친화경영 연구의 틀을 공고하게 함은 물론 중소기업이 가족친화경영 관련 제도를 도입 및 시행함에 있어 이론적 논거를 제공하는데 기여할 것으로 판단된다.

II. 가족친화경영의 의의와 배경이론

1. 가족친화경영의 의의

가족친화경영(family-friendly management)은 근로자의 일과 가정의 양립을 지원하는 일-가정양립정책(work-family balance policy), 일-생활균형정책(work-life balance policy), 가족친화정책, 가족친화제도, 가족친화인증제도, 워라밸지원, 일가양득지원 등의 명칭으로 사용되나, 정책과 내용을 명확히 구분하지 않아 기준이 불분명하다. 이는 국가별로, 기업의 정책 강조점에 따라 개념을 달리 선택하는 경향에 기인한다. OECD(2011)는 가족친화정책에 대해 근로자의 가족자원을 지원하고 아동발달에 적절한 환경을 조성함으로써 근로자의 일과 가족생활의 양립을 용이하게 해 주는 다양한 정책으로 근로자들이 일과 돌봄을 양립하여 생활할 수 있게 해주며, 양성평등한 고용정책을 촉진시키는 제반 정책을 포함한다고 정의한다. 영국은 가족친화정책에서 일-생활 균형정책으로 변경하여 사용하고 있으며, 유연한 노동시간 정책에 강조점을 두고 있다(Dex and Smith 2002). 이러한 변화의 배경은 근로자의 가족을 중요하게 고려한다는 관점에서 도입한 가족친화정책이 맞벌이 가족의 증가로 노동시장에 변화가 옴에 따라 일하는 부모(working parents)를 지원하는 정책으로 전환되자 일과 가정의 양립, 일과 생활의 균형을 강조하는 추세를 반영한다고 볼 수 있다. 기업에서 가족친화정책은 직장가정 두 영역에서 양립된 요구 사항을 조정, 조화해 일-가정 갈등을 해소하고 일과 삶의 조화를 유지하는 전략이다(이희정 2012).

2. 가족친화경영의 배경 이론

가족친화적 제도의 시행과 조직성과 사이 양(+)의 관계를 설명하는 이론, 즉 가족친화 기업경영의 배경을 설명하기 위한 이론은 크게 제도화 이론, 조직 적응이론, 기회균등 관점, 상

황적 관점, 전략적 선택 이론으로 나눌 수 있다.

가. 제도화 이론

노동시장에서 여성인력의 참여 증대 등 인구학적 변화는 일-가족 조화의 중요성을 강조한다. 사회적으로 규범화된 근로자의 일-가족 조화를 기업이 적극적으로 지원하게 제도화된 압력을 가하면(Goodstein 1994), 이에 대한 반응으로 기업이 일-가족 조화와 관련된 복지제도를 시행한다. 이러한 과정을 설명하는 이론이 제도화 이론(institutional theory)이다. 일반적으로 기업의 규모가 크고 가족친화경영에 대한 요구도가 높은 근로자가 많을수록 기업의 가족친화경영 도입 가능성이 커지며, 여성근로자와 남성근로자의 비율에 따라 기업이 도입할 수 있는 가족친화적인 제도의 유형이 달라진다(김태홍·고인아 2001).

나. 조직적응이론

제도화 이론을 확장시킨 조직적응이론(organizational adaptation theory)은 기업이 전략적 선택을 할 수 있도록 그 범위를 넓히고 있다. 제도화 이론에서 사회규범적 압력은 경영진의 행동에 제약을 가하지만 조직적응이론은 사회규범적 압력에 수동적으로 순응하지 않으며, 환경의 도전에 대하여 경영진은 자유재량권을 갖는다고 가정한다(Oliver 1991; Daft and Weick 1984). 이는 경영진이 사회제도적 환경을 어떠한 방식으로 인식하고 해석하느냐를 의미한다.

다. 기회균등 관점

스마트.기회균등 관점(equal-opportunity perspective)은 젠더, 인종, 연령에 따른 차별을 제거하기 위해서 가족친화경영을 도입, 시행하는 것이다. 일과 가족생활 간의 조화는 남녀의 기회균등을 논할 때 중심이 되는 내용이므로 차별을 없애기 위해 전면적인 기업전략이 아니라 단편적인 수단으로 가족친화경영 프로그램을 시행할 가능성이 있다(Gonyea and Googins 1996; Lewis 1997).

라. 상황적 관점

상황적 관점(situational perspective)은 제도화 이론이 설명하는 사회규범적 압력보다 기업이 직면한 특정 상황에 기초하여 가족친화적 정책을 도입, 시행하게 된다는 관점이다. 즉 조직의 특성에 따라 특정 정책을 채택하는 것으로, 예를 들어 직장 내 여성 근로자의 비율이 높다면 성비 구성을 중요한 요인으로 여기고 그에 적합한 가족친화제도를 시행하며, 장기결근이나 스트레스 등 노동문제가 근로자의 가족문제와 관련 있는 것으로 지각된다면 기업이 이를 해결하기 위해 가족친화경영을 시행하는 것이다.

마. 전략적 선택 이론

전략적 선택 이론은 환경에 영향을 받는 조직적응이론과 달리 다양한 대안 중에서 최적

해를 선택하는 주체적인 의사결정에 초점을 둔다. 전략적 선택 이론은 경쟁 기업이 쉽게 모방할 수 없는 우수한 인력을 확보하여 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 가족친화경영을 활용한다(장은미·정기선 2003). 다양한 가족친화적 제도와 프로그램을 도입하고 시행하는 것은 경영자의 가치관을 반영하는 독특한 전략으로 인식한다(Perry-Smith and Blum 2000).

바. 상징행동적 관점

상징행동적 관점(symbolic action perspective)은 조직이 가족친화적 제도를 제공하면 조직 구성원은 조직이 자신을 배려한다는 상징으로 받아들이고 이의 보답으로 더 열심히 일하고 조직목표에 몰입함으로써 조직성과를 향상시킨다는 것이다(Pfeffer 1981).

사. 자원 기반 관점

자원 기반 관점(resource-based view)은 가족친화제도를 잘 갖추고 있는 조직이 훌륭한 인재를 보유하여 새로운 인재를 유인하기 쉬워 시장에서 경쟁력을 유지할 수 있다는 것이다. 이는 금전적 부담을 감수할 수 있을 뿐만 아니라 조직문화적 측면의 차이를 의미하므로 경쟁기업이 모방하기 쉽지 않다는 의미이다. 따라서 가족친화적 제도를 시행하는 기업이 시장에서 경쟁력을 더욱 공고히 유지 할 수 있다(Perry-Smith and Blum 2000).

III. 선행연구

1. 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향

일반적으로 기업은 조직구성원의 직장-가정 갈등이 직무만족을 낮추고 조직몰입을 저해하여 낮은 생산성을 초래(Burke 1988; Grover and Crooker 1995; Netemeyer et al. 1996)하는 현상에 민감하다. 가족친화제도는 근로자의 일-가족 갈등을 완화하고 조직몰입을 증가시켜 성과 향상을 촉진하는 효과가 있다(Eaton 2003). Wang and Walumbwa(2007)도 탄력적 근무제도, 육아지원, 재택근무 등 유연근무제도, 부양가족 지원 등의 가족친화제도가 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. Grover and Crooker(1995)는 가족친화정책을 시행하고 있는 기업이 가족친화정책을 시행하지 않는 기업에 비해 훨씬 높은 조직몰입이 있음을 실증분석 하였다. 이지영·정혜정(2023)은 IT 기업에 종사하는 근로자를 대상으로 설문조사를 실시하여 일-가정 갈등이 직무몰입에 유의한 영향을 미치지 않으나 이직의도에 양(+)의 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 최영월·권순식(2020)은 창원지역 사업체 근로자의 가족친화경영 인지가 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 가족친화제도 시행과 활성화에 대한 인지는 근로자의 조직몰입에 양(+)의 영향을 미치고 있으며, 공식적인 제

도의 시행 인지보다 제도의 시행 활성화 인지가 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 이는 중소기업의 가족친화경영 활성화가 근로자의 내부 숙련 축적 과정에서 나타나는 어려움을 해소할 수 있는 수단임을 시사한다. Bragger et al.(2005)는 일-가정의 긍정적 문화가 직무만족, 조직몰입 등 조직성과에 양(+)의 영향이 있음을 보고하였다. Lyonette and Baldauf(2019)는 가족친화경영을 다룬 연구들을 검토한 결과 가족친화경영이 비용 절감, 생산성 향상, 채용 및 유지 개선, 결근율 감소 등 광범위하고 긍정적인 결과를 조직에 가져다 주고 있음을 정리하였다. 즉 가족친화경영이 근로자에게 일과 가정의 균형을 주고 스트레스를 완화함으로써 궁극적으로는 직간접적인 비용을 절감할 수 있다는 시사점을 주고 있다. 그러나 이런 효과를 명시적으로 측정하기 어렵고 명확하게 드러낼 수 없어 경영자가 가족친화경영 시행을 주저한다고 주장하였다. O' Neil et al.(2009)은 미국 호텔 종업원을 대상으로 이직의도, 조직몰입, 가족친화경영을 다층분석하였다. 그 결과 가족친화경영이 조직몰입에 양(+)의 영향을 미치고 있음을 밝히면서, 근로자의 일-가정 양립이 관리자와 상사의 지원으로 확대될 때 실현가능하다고 주장하였다. 김효선·차운아(2009)는 국내의 남녀 기혼근로자를 대상으로 연구를 진행하였다. 그 결과 가족친화정책의 이용용이성이 높을수록 가족친화정책이 조직몰입에 양(+)의 영향을 미치고 있음을 보고했다. 이와 같이 대개의 선행연구는 다양한 가족친화제도의 실행이 일과 가정 사이 갈등을 줄임(Thompson et al. 1999; Smith and Gardner 2007)과 동시에 조직몰입을 향상시켜 회사 충성도를 높임으로써 기업의 운영성과, 재무성과 등 경영성과를 높인다고 일관되게 주장하고 있다. 한편, 기존연구는 가족친화제도가 직장-가정 사이 관계, 즉 갈등을 줄이는데 긍정적이지 않다는 보고도 있다(Goff et al. 1990; Casper and Buffardi 2004; Lapierre and Allen 2006). 가족친화제도가 직장-가정 사이 갈등을 완화하는데 도움이 되지 않는다(Thompson et al., 1999; Smith and Gardner, 2007)는 연구와 가족친화제도가 직장-가정 사이 갈등을 완화하는데 도움이 된다(Goff et al. 1990; Casper and Buffardi, 2004; Lapierre and Allen, 2006)는 연구의 차이는 실질 효과와 조사방법의 차이에 기인한다. 즉 실질 효과가 없다는 주장은 현행 가족친화경영 프로그램의 시행 정도를 다수의 제도 및 프로그램과 비교함으로써 상대적으로 현행 가족친화경영 프로그램이 한계가 있다는 인식을 주는 등 왜곡된 정보가 부각되었기 때문이다. 반면, 가족친화제도가 직장-가정 사이 갈등을 완화하는데 도움이 된다는 주장은 특정 제도 및 프로그램(예: 유연근무시간제, 직장내 보육서비스)의 시행 여부와 직장-가정 갈등의 관계를 살펴봄으로써 상대적으로 도움이 된다는 인식의 차이를 관찰함에 기인한다. 이는 한 개 이상의 가족친화적 프로그램을 시행하는 대다수 기업의 일반적인 현상으로 직장-가정 갈등에 대한 가족친화적 프로그램의 효과 검증은 하나 이상의 복수 프로그램이 단일 프로그램보다 효과 검증에 타당함을 시사한다.

2. 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향

안녕감(well-being)은 자신의 삶을 평가하고 어떻게 느끼는지에 대한 주관적 안녕감과 사

회 기능을 강조하는 심리적 안녕감으로 나누어 볼 수 있다. 주관적 안녕감(subjective well-being)은 삶의 만족도로서 삶의 상황에 대해 개인이 내리는 인지적이며 주관적 평가와 자신의 삶에서 지나는 긍정적 정서와 부정적 정서의 경험을 어느 정도 지각하는지를 말한다. 삶의 질이 높다는 것은 주관적 안녕감이 높다는 것이다(하태민 2008). Veenhoven(1991)은 심리적 안녕감의 한 지표로 조직몰입을 꼽았으며, 조직몰입을 심리적 안녕감과 동격임을 시사하고 있다. 높은 직무만족은 조직몰입, 향상된 육체적 정신적 건강 그리고 직무와 관련되거나 관련되지 않거나 높은 생활의 질에 영향을 주며, 반면에 직무불만족은 결근, 이직, 노사 문제, 근로 불만 등의 부정적 조직 분위기를 형성한다고 하였다(Cherrington 1989). 이렇듯 심리적 안녕감은 조직몰입에 영향을 미치며, 성취면에서 보다 높은 수행을 하는 데 도움을 준다(Wright et al. 2004). Andrews and Robinson(1991)은 심리적 안녕감을 주관적인 안녕감으로 보고 한 개인이 느끼는 인생 전반 혹은 인생 전체에 대한 행복이나 만족 정도라고 하였다. 또한, McDowell and Newell(1990)은 심리적 안녕감을 일상생활에서 환경에 대한 개인의 반응으로 나타나는 주관적인 행복감, 전체적인 감정이라 하였다. Ryan and Deci(2001)는 심리적 안녕감과 유사한 세 가지의 보편적인 심리적 욕구, 즉 자율성(autonomy), 유능성(competence), 그리고 관계성(relatedness)에 대한 욕구를 제시하고 이들 욕구의 충족이 심리적 안녕감에 영향을 준다고 주장하였다. 보육교사를 대상으로 한 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 안녕감의 매개효과를 살펴보았는데, 직무 스트레스는 이직의도에 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나왔으며, 여기서 심리적 안녕감을 매개로 하여 심리적 안녕감이 높아질수록 이직의도에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 보고되었다(고경필·심미영 2017). 공군 조종사들의 직장-가장 갈등이 심리적 안녕을 매개로 하여 이직의도에 영향을 미치는 결과를 보여 있다(정만해·김동주 2015). 그리고 외식 종사원의 직무 스트레스와 심리적 안녕감, 직무만족, 이직의도와와의 관계에서 직무 스트레스의 하위요소 중 역할갈등, 역할 모호, 고객갈등은 심리적 안녕감에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 심리적 안녕감은 직무만족을 낮추기 때문에 심리적 안녕감이 낮은 종사원은 결국 이직의도로 이어진다고 하였다(이찬미·윤혜현 2019).

3. 조직지원인식과 심리적 안녕감

조직지원인식에 대한 메타 분석 결과는 공정성, 상사의 지원, 조직 보상이나 고용 조건 등이 조직지원인식과 연관이 있다는 것을 보여준다(Rhoades and Eisenberger 2002). Guzzo et al.(1994)은 직원에 대한 조직의 지원을 재정적 요인, 일반 지원, 가족 중심 지원으로 분류하였으며, 이는 조직이 제공하는 금전적 지원, 승진, 교육과 같은 보상뿐 아니라 기업경영 상 의사결정에의 참여, 공정성, 성장 기회와 같은 비물질적이고 내재적인 보상으로도 인식된다(Allen et al. 2003). 또한, 조직지원이론에 관한 메타 연구에서는 558개의 문헌을 분석하여 조직지원인식이 조직과 직원 사이의 중요한 연결고리로서 기능하고 있다는 결과를 제시하였다(Kurtessis et al. 2017).

4. 가족친화경영의 긍정적인 성과와 부정적인 성과

가족친화경영은 종업원의 일과 가정생활의 균형 유지로 생산성 등에 적절히 대응할 수 있는 긍정적인 성과를 보고하나, 부정적인 성과가 있음도 주장한다. 먼저, 긍정적인 분석은 이직의도와 이직률을 낮춘다는 조사(강혜련 외 2001; Kean 2002; Comfort et al. 2003), 중소기업보다 대기업의 가족친화제도 시행률이 높게 나타난다는 조사(Evans 2001), 기업의 규모나 여성근로자의 비중이 가족친화제도의 시행에 영향을 미친다는 조사(Galinsky and Bond 1998), 근로자의 생산성 제고에 직접적으로 효과가 있다는 조사(김태홍·고인아 2001), 가족친화인증기업이 미인증기업보다 여성의 육아휴직 이용률, 이용기간 등이 유의하게 높아 일·가정 균형을 이루는 데 용이하다는 주장(김현숙·신우리 2024), 가족친화정책의 효과가 생애주기별로 상이하게 나타나고 있음을 보여주는 결과(김안나 2009)가 있다. 그리고 직장을 다니는 근로자가 직장을 통하여 삶의 질이 향상돼 직무만족도 증가(Konrad and Mangel 2000; Comfort et al. 2003; Managing Work/Life Balance 2003), 직무몰입도 향상(Eaton 2003), 직장에 대한 충성도 향상(Roehling et al. 2003), 동료 및 상사와의 우호적 관계 증진, 스트레스 감소, 사기진작, 결근율과 이직률 감소(Evans 2003; Managing Work/Life Balance 2003) 등을 가져와 생산성 향상(Galinsky and Johnson 1998; Eaton 2003)을 도모한다고 주장한다. 뿐만아니라 사회적으로는 가족친화 사회환경 조성 촉진으로 잠재노동력 이용과 취업을 증가, 저출산 해소 등 국가 경쟁력 강화에 이바지할 수 있으며, 가족친화경영 수준이 높은 기업일수록 조직 외부의 이해관계자들에게도 사회적 책임을 성실하게 이행하는 경향을 보여(Kato and Kodama 2018) 가족친화경영의 사회적 성과 향상을 이룰 수 있다는 주장이다(이승윤·이유리 2021).

한편, 부정적인 성과를 주장한 연구를 보면 시차출퇴근제가 근로자의 이직을 감소시킨다는 어떠한 증거도 발견하지 못함(Dalton and Mesch 1990), 집중근로시간이나 시차출퇴근제와 같은 탄력근무제도를 이용하는 근로자는 오히려 근로시간이 증가되었다고 보고함(Comfort et al. 2003), 가족친화제도의 시행만으로는 근로자의 직업에 대한 태도나 경험에 미치는 효과가 매우 작음(Allen 2001), 어린 자녀가 있는 근로자들이 재택근무제를 이용할 경우, 자녀들의 방해로 인하여 직무성과나 자녀와의 관계 모두에 부정적인 영향을 받게 되고 근로자의 스트레스는 오히려 증가된다는 주장이다(Christensen 1988; Metzger and von Glinow 1988).

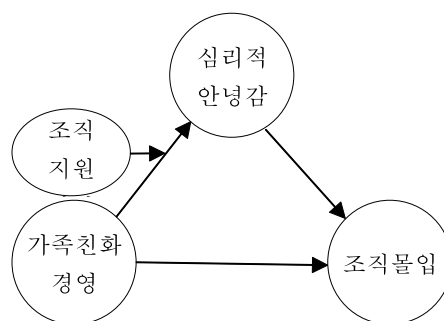
가족친화제도의 성과에 대한 상반된 연구결과(Sutton and Noe 2005)를 보면 Kean(2002)이 뉴질랜드의 25개 기업 종사자를 대상으로 설문조사한 결과는 가족친화기업정책이 근로자의 이직의도와 이직률을 낮추는 것으로 나타났으나, 뉴질랜드의 가족친화기업정책을 연구한 Burns(2002)에 따르면, 뉴질랜드의 기업들에서 가장 보편적으로 시행하고 있는 제도는 탄력근무제이며, 보육시설관련 제도의 시행률은 상대적으로 낮다고 보고한다. 호주, 미국, 영국, 일본 등 대부분의 국가에서 일반적으로 중소기업보다 대기업의 가족친화제도 시행률이 높게 나타나며(Evans 2001), 고위관리직 여성근로자의 비중이 높은 기업일수록 직무공유, 파트타임제 근무, 탄력근무제, 보육지원제도 등 가족친화제도의 시행 가능성이 상대적으로 높다

(Galinsky and Bond 1998). 즉 기업의 규모나 여성근로자의 비중은 가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 주요 변인이다(Galinsky and Bond 1998). 김태홍·고인아(2001)가 국내 금융, 유통, 식음료업 300개 업체를 대상으로 설문조사한 결과, 원격 및 재택근무제와 일시 업무전환제도 이외의 가족친화제도를 도입한 기업의 60% 이상이 근로자의 노동성도가 제고되었다고 응답하였다. 특히 탄력근무제를 시행하는 기업의 36.6%, 주5일 및 토요일격주 휴무제를 시행하는 기업의 23.4%, 시차출퇴근제 시행 기업의 28.9%는 해당 제도가 근로자의 생산성 제고에 직접적으로 효과가 있다고 응답하였다. 또한 특별보육지원제도, 장애가족지원제도, 법규 이상의 모성보호휴가제도, 개인 사유에 의한 무급휴가제도, 가정관련 정보 제공 및 서비스제도를 시행하는 기업의 10~20%는 해당제도를 통하여 근로자의 이직감소 효과가 나타났다. 외국계 기업을 포함한 국내의 48개 기업체 인사담당자와 987명의 근로자를 대상으로 가족친화제도의 시행이 가져오는 효과를 살펴본 강혜련 외(2001)의 연구결과에 따르면, 가족친화제도의 시행은 조직 차원에서 근태율과 이직률을 감소시키고, 업무수행을 향상시키며, 개인 차원에서 스트레스를 감소시키고, 직장생활 만족, 조직몰입, 삶의 만족에 긍정적 효과를 가져오는 것으로 나타났다.

IV. 연구모형과 조사설계

1. 연구모형

본 연구는 중소기업을 대상으로 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과를 분석하는 목적을 달성하기 위해 종속변수는 조직몰입, 독립변수는 중소기업의 가족친화경영, 매개변수는 심리적 안녕감, 조절변수는 조직지원인식 등을 도입하였다. 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구가설

가. 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향

Lyonette and Baldauf(2019)는 가족친화경영을 다룬 연구들을 검토한 결과 가족친화경영은 생산성 향상, 채용 및 유지 개선, 결근 감소 등 조직에 광범위하게 긍정적인 결과를 가져옴으로써 조직비용을 절감하나 이런 효과를 명시적으로 측정하기 어렵고 명확하지 않으므로 고용주가 이 제도 시행에 적극적이지 않을 수 있다고 주장하였다. 이지영·정혜정(2023)은 우리나라 IT 기업 종사자를 대상으로 조사한 설문을 분석한 결과 일-가정 갈등이 직무몰입에 유의한 영향을 미치지 않으나 가족 동기가 조절해 일-가정 갈등과 직무몰입 사이 음(-)의 영향을 강화시키는 것으로 나타났다. 즉 일-가정 갈등은 가족 동기 수준에 따라 직무 및 조직에 미치는 태도가 다름을 시사한다. 최영월·권순식(2020)은 근로자(직원)가 인지하는 가족친화경영 수준이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 가족친화경영제도 시행 수와 시행 활성화도에 대한 인지가 조직몰입에 양(+)의 영향을 주고 있음을 보였고, 공식적인 제도의 시행 유무에 대한 인지도보다 제도의 시행 활성화도에 대한 인지가 조직몰입에 더 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 선행연구는 가족친화경영 시행 그 자체가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 보다 시행강도, 가족친화경영과 조직몰입 사이 조절변수 또는 매개변수의 역할을 통해 가족친화경영이 조직몰입을 강화할 수 있다는 시사점을 주고 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

[가설 1] 가족친화경영이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향

개인이 삶에서 어떻게 자신의 삶을 평가하고 느끼는지에 대한 주관적 안녕감(subjective well-being)과 달리 심리적 안녕감은 사회 기능적 측면을 강조한다. 고석교(2014)는 가족친화경영이 조직구성원의 심리적 안녕감을 높이고 있음을 밝혔다. 조직구성원의 조직기반 자긍심은 가족친화경영과 심리적 안녕감 사이 관계를 조절하는 것이 아니라 직접적인 양(+)의 효과가 있음을 밝혔다. 또한 외식 종사원의 직무 스트레스와 심리적 안녕감, 직무만족, 이직 의도와와의 관계에서 직무 스트레스의 하위요소 중 역할갈등, 역할 모호, 고객갈등이 심리적 안녕감에 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이러한 심리적 안녕감은 직무만족을 낮추기 때문에 심리적 안녕감이 낮은 종사원은 결국 이직 의도로 이어진다고 주장하였다(이찬미·윤혜현, 2019). 선행연구는 가족친화경영이 사회 기능적 측면을 강조하는 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고하고 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

[가설 2] 가족친화경영이 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향

Ryff(1989)는 자율성, 환경통제성, 개인적 성장, 긍정적 대인관계, 삶의 목적, 자아수용 등 6가지 요인으로 구성된 심리적 안녕감의 척도(Psychological Well-Being Scale: PWBS)를 개발하였다. Ryan and Deci(2001)는 사람이 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness) 등 세 가지의 보편적인 심리적 욕구를 가지고 있으며, 이 요인이 심리적 안녕감에 영향을 준다고 주장하였다. 심리적 안녕감은 조직몰입에 영향을 미치며(Cherringtons 1989; Veenhoven 1991; Wright et al. 2004), 성취면에서 보다 높은 수행을 하는 데 도움을 준다(Wright et al. 2004). Veenhoven(1991)은 심리적 안녕감의 구체적인 개념을 나타내는 한 지표로 조직몰입을 꼽았으며, 조직몰입이 심리적 안녕감과 동격임을 강조하고 있다. 이현웅·정강욱(2018)은 조직 구성원이 자신의 관심과 요구에 따라서 과업이나 관계를 변화시키는 과정인 잡 크래프팅과 직장에서의 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 그 결과 직장에서의 심리적 안녕감은 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났음을 밝혔다. 유지호(2019)는 심리적 안녕감이 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있음을 보였다. 심리적 안녕감이 높을수록 직무에 충실하는 조직몰입이 높아짐을 알 수 있다. 선행연구는 사회 기능적 측면을 강조하는 심리적 안녕감이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고하고 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

[가설 3] 심리적 안녕감이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

라. 가족친화경영과 조직몰입 사이 심리적 안녕감의 매개효과

우정원·홍혜영(2011)은 가족 친화적 조직분위기, 직장-가정 갈등, 심리적 안녕감이 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 그리고 가족 친화적 조직분위기와 조직몰입의 관계에서 직장-가정 갈등과 심리적 안녕감이 완전매개 함을 나타냈다. 이러한 연구결과는 직장인이 직장생활과 가정생활을 양립하는데 있어서 균형을 유지하기 위해 조직이 가족 친화적 조직분위기를 조성하는 것이 우선시 되어야 하며, 조직과 가정에서의 지원으로 직장인들이 심리적인 안녕감을 높이고 조직몰입을 향상시킬 수 있음을 시사한다. 고경필·심미영(2017)은 보육교사를 대상으로 한 연구에서 심리적 안녕감이 높아질수록 이직의도에 음(-)의 영향을 미친다는 심리적 안녕감의 매개효과를 보고하였다. 그리고 공군 조종사의 직장-가정 갈등을 심리적 안녕감이 매개하여 이직의도를 낮춘다는 보고가 있다(정만해·김동주, 2015). 선행연구는 일과 가정 사이 발생하는 갈등을 잘 해소하여 일과 삶의 균형을 이루어 갈 수 있도록 근로자를 지원하는 가족친화경영으로 조직몰입이 높아짐을 보고하고 있다. 이에 더하여 사회의 구성원으로서 한 개인이 얼마나 잘 기능하고 있는가를 기준으로 삼는 심리적 안녕감의 매개변수가 일정한 역할을 함으로써 심도 있는 조직몰입이 이뤄지고 조직이 발전하

는 기회를 가진다는 점을 시사하고 있다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구 가설을 설정한다.

[가설 4] 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 안녕감이 매개할 것이다.

마. 가족친화경영과 심리적 안녕감 사이 조직지원인식의 조절효과

조직지원인식에 대한 메타 분석 결과는 공정성, 상사의 지원, 조직 보상이나 고용 조건 등이 조직지원인식과 연관이 있다는 것을 보여준다(Rhoades and Eisenberger 2002). 조직이 구성원에 대해 신뢰하고 배려할수록 조직구성원은 조직에 대한 충성심과 공헌도가 높아진다. 조직구성원의 향상된 조직지원인식은 조직몰입으로 이어져 업무성과와 태도에 긍정적인 영향을 준다(Eisenberger et al. 1986). 가족친화제도의 유용성을 지각한 근로자는 조직지원인식이 높아지며(Lambert 2000), 조직지원인식을 강하게 느끼는 조직구성원은 조직 전체의 성과는 물론 조직의 이익을 위해 훨씬 많은 노력을 한다. 조직지원 인식이 높은 조직구성원은 직무수행 과정에서 새로운 지식, 기술 등을 확대하기 위해 적극적, 능동적인 태도를 형성한다(박상언 외 2016). Shore and Shore(1995)는 개인의 고용환경 요인들이 고용 불안정성에 영향을 미치는 환경에서 조직의 지원과 지지를 한다고 개인이 인식할 때, 개개인의 고용 불안정성을 완화하는데 조직지원인식의 조절효과가 있음을 밝혔다. 서아림 외(2018)는 조직지원인식의 조절된 매개효과를 분석해 긍정적 결과를 도출하였다. 한편, 심미라·조운형(2023)은 병원의 간호사 및 의료기사를 대상으로 분석한 결과 가족친화 상사지원은 변형감을 높이지만 가족친화 조직지원의 영향력은 나타나지 않았음을 보고하고 있다. 선행연구는 대개 가족친화경영과 심리적 안녕감 사이 조직지원인식의 긍정적 조절효과를 보고하나 가족친화 조직지원의 영향력이 없음을 보고하기도 한다(심미라·조운형 2023). 본 연구는 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 설정한다.

[가설 5] 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향을 조직지원인식이 조절할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

가. 독립변수: 가족친화경영

우리나라 가족친화법은 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화적 제도를 모범적으로 운영하는 기업 등에 대하여 심사를 통해 가족친화인증을 부여하고 있다. 가족친화인증을 위한 심사항목은 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)를 바탕으로 구성되어 있다. 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)는 ① 시차출퇴근제, 재택근무제, 시간제 근무 등 탄력적 근무제도, ② 배우자 출산휴가제, 육아휴직제, 직장보육 지원, 자녀 교육지원 프로그램 등 자녀의 출산·양육 및 교육 지원 제도, ③ 부모 돌봄 서비스, 가족간호휴직제 등

부양가족 지원제도, ④ 근로자 건강·교육·상담프로그램 등 근로자 지원제도, ⑤ 그 밖에 여성 가족부령으로 정하는 제도 등 5개 범주이다. 본 연구는 가족친화경영은 남녀 근로자가 직장 생활과 가족생활을 조화롭게 수행할 수 있는 기반을 구축하고 가족 친화적 조직문화를 조성하는 제도를 쉽게 이해하고 개인 차원에서 쉽게 이용할 수 있는 정도(Davis 1989)로 조작적 정의한다. 본 연구의 가족친화경영 변수는 가족친화인증을 위한 심사항목을 정리하여 작성한 10개의 설문 문항을 5점 척도로 측정하였다. ① 우리 회사는 근로자 육아휴직 및 출산전·후 휴가 후 직원들의 고용유지가 보장되고 있다. ② 우리 회사는 여성(남성)근로자의 육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축 이용, 배우자출산휴가 이용 등을 비교적 자유롭게 사용할 수 있어 직원들의 육아 부담을 줄여주고 있다. ③ 우리 회사는 유아시설, 교육프로그램, 기타 방법 등을 통해 직원들의 육아 부담을 줄여주고 있다. ④ 우리 회사는 직원이 개인의 사정에 따라 유연근무제 활용, 연차사용 등 탄력적 근무를 할 수 있어 직장가 가정의 일을 모두 잘 처리할 수 있는 기회가 충분히 주어진다. ⑤ 우리 회사는 가족참여 프로그램 운영, 가족친화 직장교육 실시 등 가족친화 직장문화 조성이 잘 되어 있어 직원들이 가정 일로 받는 어려움을 줄여주고 있다. ⑥ 우리 회사는 가족단위 문화체험, 체육행사, 단합대회 등 가족여가활동 지원으로 가족 간의 친목을 도와주고 있다. ⑦ 우리 회사는 근로자 및 부양가족 지원제도가 있어 가족돌봄휴직 이용 또는 가족돌봄휴가 이용이 가능하다. ⑧ 우리 회사는 보육비, 출산장려금, 자녀 학자금, 간병 및 의료비 등을 제공하여 직원들의 경제적 부담을 줄여주고 있다. ⑨ 우리 회사는 의료비지원, 체력단련비, 심신단련실 또는 프로그램 운영, 사내 운동동호회 등 근로자 또는 가족건강지원제도를 운영하여 직원들의 경제적 부담을 줄여주고 있다. ⑩ 우리 회사는 가정의 날을 존중하고 정시퇴근 장려문화가 있어서 직원들이 직장가 가정생활에 조화를 이룰 수 있도록 적극 배려한다.

나. 매개변수: 심리적 안녕감

Ryff(1989)는 Maslow(1943)의 자아실현(self-actualization), Rogers(1961)의 완전히 기능하는 개인(Full functioning person), Jung(1976)의 개성화(individuation), Allport(1961)의 성숙(maturity), Erikson(1959)의 기본적 삶의 경향(basic life tendencies), 그리고 Neugarten(1968)의 성격의 변화(personality changes) 등의 심리학적 이론들을 기초로 하여 개인의 삶의 질을 측정할 수 있는 6개 요인의 척도를 개발하였다. Ryff(1989)가 개발한 심리적 안녕감의 척도(Psychological Well-Being Scale: PWBS)는 자아수용, 긍정적인 대인관계, 삶의 목적, 자율성, 환경에 대한 통제력, 개인적 성장 등 6개 요인을 포함하는 총 54문항으로 구성되어 있다(고경필·심미영 2017). 본 연구는 심리적 안녕감(psychological well-being)을 마음이나 생각이 건강하고 행복한 상태로, 한 개인이 자신의 삶에서 느끼는 행복이나 만족의 정도(Andrews and Whithey 1976)로 조작적 정의하고 Ryff(1989), Cherrington(1989), Veenhoven(1991), Wright et al.(2004), Ryan and Deci(2001) 등의 연구를 토대로 심리적 안녕감을 측정하는 13개의 설문 문항을 5점 척도로 측정하였다. ① 나의 지나온 삶에 대하여 만족하는 편이다. ② 나 자신에 대해 자부심과 자신감을 가지고 있는 편이다. ③ 주위 사람들과의 관계는 원만하고 만족스

러운 편이다. ④ 나는 살아가면서 남을 믿는 편이고, 또 주위 사람들도 날 믿어주는 편이다. ⑤ 남에게 의존하거나 휘둘리지 않고 자기 주도적으로 살아가는 편이다. ⑥ 내가 하고 싶은 일에 시간을 할애할 수 있다. ⑦ 주변의 환경 변화에 잘 적응하고 대처해 나가는 편이다. ⑧ 나의 건강상태는 양호하며 잘 관리해 나가고 있는 편이다. ⑨ 나는 나에게 주어진 여건 속에서 삶을 즐기며 살아가고 있다. ⑩ 나는 나의 삶에 분명한 목표와 방향을 가지고 있다. ⑪ 나는 나의 삶에 의미를 부여하고 보람을 느끼며 살아간다. ⑫ 나 자신은 계속 성장 발전해 나가고 있으며, 나의 삶은 향상되어 가고 있다. ⑬ 나는 스스로 큰 잠재력을 가지고 있다고 느낀다.

다. 조절변수: 조직지원인식

조직지원인식은 구성원 사이 사회적 교환과정이다. 상사는 부하들의 성과를 평가하고 직접적으로 지시하는 권한을 가지고 있는 조직의 대리인으로 행동하기 때문에 종업원들은 조직지원을 암시하는 것으로서 종업원들에 대한 상사의 호의적인 또는 호의적이지 않은 태도를 인식한다(남우진·윤병섭 2020). 조직지원인식(POS)이 향상된 조직구성원은 믿음, 배려, 격려, 존경, 지지, 합당한 대우 등의 심리적 과정을 경험한다(Eisenberger et al. 1986). 본 연구는 조직지원인식을 조직에서 종업원의 가치를 중요하게 여기고 있다는 것을 보편적으로 인식하는 것처럼 그들의 상사가 그들의 공헌에 가치를 부여하고 그들의 복지에 대해 많은 관심을 가지는 정도로 조작적 정의하고 Eisenberger et al.(1990)이 개발한 업무적 지원 5개 설문 문항과 개별적 지원 4개 설문 문항 합 9개 설문 문항을 5점 척도로 측정하였다. 먼저, 업무적 지원은 ① 회사가 종업원에게 직무에 만족하도록 배려하는 정도, ② 경영진이 부하의 의견을 진지하게 수용하는지 여부, ③ 부하가 업무에 최선을 다할 때 경영진의 반응, ④ 경영진의 업무에 대한 성취도 평가, ⑤ 경영진이 업무에 최선을 다하도록 독려하는지 여부 등이다. 다음으로, 개별적 지원은 ① 회사가 사원의 복지에 대해 배려하는 정도, ② 회사가 사원의 목표와 가치를 지원하는 정도, ③ 경영진이 부하에 대해 인간적으로 배려하는 정도, ④ 부하에게 문제가 발생하였을 때 경영진이 도와주려는 마음의 정도 등이다.

라. 종속변수: 조직몰입

Allen and Meyer(1990)는 조직몰입을 본인이 속한 조직에 대한 충성도, 조직 목표와 개인 목표의 동일시 및 심리적 애착 등으로 정의하고, 이를 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 등 세 가지 하위차원으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 느끼는 정서적 애착과 심리적 일체감 정도이며, 지속적 몰입은 직업 선택의 대안이 부족하거나 관련 비용 지각의 결과로 발생하는 몰입을 의미한다. 마지막으로 규범적 몰입은 조직에 남아야 한다는 의무감을 바탕으로 발생하는 몰입이라고 보았다. 본 연구는 조직몰입을 조직 구성원이 자신이 속한 조직의 목표나 가치를 수용하며 조직에 대한 심리적 애착심을 갖고 조직에 계속 남아있고자 하는 행동으로 조작적 정의하고 Allen and Meyer(1990)가 개발한 정서적 몰입 4개, 지속적 몰입 4개, 규범적 몰입 4개 등 합 12개 설문 문항을 5점 척도로 측정하

였다. 측정 문항은 고종욱·류철(2006), 김효선·차윤아(2009) 등을 참조하였다. 정서적 몰입은 ① 현재의 회사에 입사하게 된 것을 만족스럽게 생각한다. ② 회사에서 가족의 한 사람인 것을 느낀다. ③ 나는 우리회사에 대하여 강한 소속감을 느낀다. ④ 회사에 근무하는 것에 대해 자부심을 느낀다. 지속적 몰입은 ① 대안이 없어 떠나지 않는다. ② 떠나지 않는 것은 그동안 노력 때문이다. ③ 떠난다면 나의 생활은 혼란스러워질 것이다. ④ 직장을 옮긴다면 특혜를 주지 못할 것이다. 규범적 몰입은 ① 나는 나의 현재 고용인(경영주)과 함께 일해야 할 의무감을 느낀다. ② 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다. ③ 떠난다면 회사 사람들에 대해 도의적으로 미안한 생각이 들것이다. ④ 나는 아무리 이익이 된다고 하더라도 지금 우리 회사를 떠난다는 것은 옳지 않다고 생각한다.

4. 설문지의 구성과 조사표본

가. 설문지의 구성

본 연구의 설문지는 <표 1>과 같다. 독립변수인 가족친화경영 10개 문항, 매개변수인 심리적 안녕감 13개 문항, 조절변수인 조직지원인식 9개 문항, 종속변수인 조직몰입 12개 설문 문항, 일반사항인 성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속연수, 종업원 수 등 7개를 포함하여 총 51개 문항이다. 설문지는 일반사항을 제외하고 5점 척도에 따른 측정항목을 두고 있다.

<표 1> 설문지의 구성

변수	조작적 정의	문항 수	자료
독립 변수	가족친화경영 남녀 근로자가 직장생활과 가족생활을 조화롭게 수행할 수 있는 기반을 구축하고 가족 친화적 조직문화를 조성하는 제도를 쉽게 이해하고 개인 차원에서 쉽게 이용할 수 있는 정도	10	가족친화제도(가족친화법 제2조 3항) 등 가족친화인증을 위한 심사항목
매개 변수	심리적 안녕감 마음이나 생각이 건강하고 행복한 상태로, 한 개인이 자신의 삶에서 느끼는 행복이나 만족의 정도	13	Ryff(1989), Veenhoven(1991), Wright et al.(2004), Ryan and Deci(2001), 고경필·심미영(2017)
조절 변수	조직지원 인식 조직에서 종업원의 가치를 중요하게 여기고 있다는 것을 보편적으로 인식하는 것처럼 그들의 상사가 그들의 공헌에 가치를 부여하고 그들의 복지에 대해 많은 관심을 가지는 정도	9	Eisenberger et al.(1986), Eigenberger et al.(1990)
종속 변수	조직몰입 조직 구성원이 자신이 속한 조직의 목표나 가치를 수용하며 조직에 대한 심리적 애착심을 갖고 조직에 계속 남아있고자 하는 행동	12	Allen and Meyer(1990) 고종욱·류철(2006) 김효선·차윤아(2009)
통제 변수	성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속연수, 종업원 수	7	
계		51	

나. 연구대상

2024년 12월말 기준으로 우리나라 여성가족부(2010.03.19.~2025.09.30. 여성가족부, 2025.10.01.부터 성평등가족부)는 중소기업 4,552사, 대기업 784사, 공공기관 1,166사 합 6,502사에 가족친화인증 하였다. 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)에 따라 첫 인증을 시작한 2008년에는 14개였으나 해가 갈수록 인증기업이 증가하고 있다. 그리고 가족친화인증을 위한 심사항목이 초기보다 최근에 구체적이고 정교해졌다. 본 연구대상은 2024년 12월말 현재 가족친화인증을 획득한 중소기업이다. 지역 특성이 가져오는 편차와 설문비용을 최소화 하려고 서울, 경기, 인천 지역에 본사가 있는 중소기업업을 연구대상으로 하고 설문조사를 하였다. 가족친화인증을 획득한 중소기업은 전국에 분포되어 있으나 서울, 경기, 인천 지역이 52% 이상을 점유하고 있어 지역을 국한하여도 연구표본의 특성을 훼손하지 않을 것으로 판단하였다.

다. 연구표본

본 연구는 성평등가족부의 가족친화지원사업(<https://www.ffsb.kr>), 공공데이터포털(<https://www.data.go.kr>) 등에서 인증기업정보를 수집하고 서울, 경기, 인천 지역 소재 중소기업업을 대상으로 5점 등간척도 설문지를 메일, 카카오톡 오픈채팅, 네이버카페 등에 요청해 조사하였다. 그리고 각 기업의 인사담당자를 경유하여 근로자에게 3~5부의 설문지를 무작위식으로 배포하였고 일정 기간이 경과한 후에 응답지를 직접 회수하였으나 근로자의 응답을 각 기업별로 따로 구분하여 분류하지는 않았다. 설문조사는 2025년 9월 1일부터 2025년 9월 30일까지 실시하였다. 설문지 1000부를 배부하여 285부를 회수하였으며, 통계처리에 활용할 수 없는 설문지 42부를 제외하고 통계처리가 가능한 유효표본 243부를 최종 표본으로 선정해 분석하였다.

라. 분석방법

본 연구가 회수한 설문지는 SPSS(ver. 22)를 사용해 검정 및 분석하였다. 연구대상의 변수별 특성을 빈도분석 하였고, 측정도구의 타당성을 요인분석 하였다. 그리고 신뢰계수(cronbach's alpha)를 이용한 신뢰성 분석으로 측정변수의 일관성을 파악하였다. SPSS PROCESS Model(Hayes 2013)을 이용한 위계적 회귀분석으로 매개효과와 조절효과 등 가설을 검증하고 분석하였다. 그리고 간접효과, 직접효과, 총효과를 추정해 회귀분석 결과를 검증하였다. Bootstrap 신뢰구간 검정을 이용해 간접효과의 유의성을 확인함과 동시에 경로사이 간접효과 차이의 유의성을 검증하였다.

V. 분석결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구의 인구통계학적 특성은 <표 2>와 같다. 성별은 남성 139명으로 57.20%, 여성 104명으로 42.80%이다. 가족친화지원사업의 직접적인 영향을 받는 여성의 본 조사 참여율이 높다. 연령은 40대가 104명으로 42.80%, 30대가 32.51%의 비중을 지니고 있다. 학력은 대졸이 110명으로 45.27%이며, 고졸과 전문대졸도 102명으로 41.98%를 차지하고 있다. 직급은 사원, 주임, 계장 등 초급관리자가 89명(36.63%), 대리, 과장, 차장 등 중간관리자가 83명(34.15%)으로 과반을 넘고 있다. 직무는 고른 분포를 보이고 있으며, 기술/생산직 65명(26.75%), 경영지원/사무관리직 62명(25.51%), 연구개발 59명(24.28%), 영업/마케팅 57명(23.46%) 순이다. 현 직장의 근속연수는 5년 이상~10년 미만 86명(35.39%), 3년 이상~5년 미만 76명(31.28%)으로 조직의 생리를 이해하고 경험할 수 있는 근속이다. 종업원 수는 100명~200명 미만 92명(37.86%), 200명 이상 79명(32.51%)으로 100명 이상의 종업원이 근무하는 사업장이 70.37%이므로 중소기업 규모로 볼 때 안정된 조직에서 성과를 창출할 수 있는 규모의 경제를 실현한다고 판단할 수 있다. 이와 같이 <표 2> 기술통계량은 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)를 실시하기에 알맞은 구성요소로 짜여져 있음을 보이고 있다. 시차출퇴근제, 재택근무제, 시간제 근무 등 탄력적 근무제도, 배우자 출산휴가제, 육아휴직제, 직장보육 지원, 자녀 교육지원 프로그램 등 자녀의 출산·양육 및 교육 지원 제도가 잘 정비되어 조직몰입도를 증진시키는지 여부를 측정하기에 알맞다고 판단한다.

<표 2> 기술통계량

변수	집단	빈도	비율	변수	집단	빈도	비율
성별	남	139	57.20	직무	경영지원/사무관리직	62	25.51
	여	104	42.80		연구개발	59	24.28
연령	20대	29	11.93		기술/생산직	65	26.75
	30대	79	32.51		영업/마케팅	57	23.46
	40대	104	42.80	근속연수	1년 이상~3년 미만	42	17.28
	50대 이상	31	12.76		3년 이상~5년 미만	76	31.28
학력	고졸	37	15.23		5년 이상~10년 미만	86	35.39
	전문대졸	65	26.75		10년 이상	39	16.05
	대졸	110	45.27	종업원 수	50명 미만	33	13.58
	대학원졸	31	12.75		50명~100명 미만	39	16.05
직급	초급관리	89	36.63		100명~200명 미만	92	37.86
	중간관리	83	34.15		200명 이상	79	32.51
	조직책임	33	13.58	표본 수		243	100.00
	임원	38	15.64				

2. 요인분석과 신뢰성 분석

본 연구는 각 변수 구성요인의 타당성을 측정하기 위하여 문항으로부터 요인을 추출하고 직각회전방식(varimax)을 활용해 요인적재치를 단순화하였다. 그리고 주성분 분석(principle component analysis) 하였으며, 분석결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변수의 요인분석

변수	가족친화경영	심리적 안녕감	조직지원인식	조직몰입	공통성	신뢰계수	
가족친화 경영	FFM1	.821	.328	.266	.127	.771	.779
	FFM2	.812	.329	.266	.176	.791	
	FFM3	.814	.304	.282	.168	.784	
	FFM4	.878	.331	.220	.181	.805	
	FFM5	.875	.348	.288	.134	.823	
	FFM6	.847	.268	.157	.265	.768	
	FFM7	.843	.320	.216	.156	.767	
	FFM8	.830	.320	.296	.258	.852	
	FFM9	.851	.379	.262	.155	.824	
	FFM10	.833	.250	.197	.289	.785	
심리적 안녕감	PWB1	.231	.831	.173	.294	.765	.796
	PWB2	.316	.826	.148	.150	.720	
	PWB3	.290	.824	.167	.178	.729	
	PWB4	.227	.863	.218	.372	.840	
	PWB5	.122	.896	.204	.225	.724	
	PWB6	.111	.862	.270	.248	.745	
	PWB7	.155	.822	.337	.241	.777	
	PWB8	.121	.816	.297	.292	.763	
	PWB9	.219	.885	.166	.218	.744	
	PWB10	.223	.821	.255	.203	.751	
	PWB11	.223	.845	.253	.202	.761	
	PWB12	.220	.813	.250	.201	.742	
	PWB13	.213	.818	.242	.194	.734	
조직지원 인식	POS1	.245	.348	.856	.127	.788	.775
	POS2	.153	.395	.855	.231	.817	
	POS3	.123	.388	.854	.139	.752	
	POS4	.159	.365	.851	.135	.755	
	POS5	.143	.173	.887	.247	.725	
	POS6	.208	.183	.855	.225	.736	
	POS7	.163	.242	.835	.197	.718	
	POS8	.145	.228	.833	.217	.712	
	POS9	.185	.211	.882	.251	.765	
조직몰입	OC1	.238	.221	.247	.882	.794	.754
	OC2	.233	.118	.244	.879	.737	
	OC3	.227	.215	.235	.856	.767	
	OC4	.224	.214	.231	.851	.760	

	OC5	.232	.217	.241	.889	.790	
	OC6	.162	.218	.242	.876	.749	
	OC7	.162	.273	.241	.869	.773	
	OC8	.260	.171	.140	.857	.714	
	OC9	.250	.166	.236	.851	.752	
	OC10	.232	.253	.126	.845	.728	
	OC11	.265	.225	.242	.829	.780	
	OC12	.262	.221	.182	.866	.766	
고유값		4.751	4.710	3.832	3.667		
분산(%)		27.390	21.068	15.896	11.399		
누적분산비율(%)		27.390	48.458	64.354	75.753		

주: 1) KMO 측도: .941, Bartlett의 단위행렬 검정 $\chi^2=11,401.084$ ($p<.01$)

2) 수렴타당도(convergent validity)를 살펴보기 위해 각 변수의 평균분산추출값(average variance extracted: AVE)을 측정한 결과 모두 .5 이상으로 나타나 집중타당성을 갖고 있음.

독립변수인 가족친화경영 10개 문항, 매개변수인 심리적 안녕감 13개 문항, 조절변수인 조직지원인식 9개 문항, 종속변수인 조직몰입 12개 설문 문항이 공통성 .500 이상, 고유값(eigen value) 1.00 이상으로 나타나 각 구성개념이 한 차원으로 구성된 구성요인의 타당성을 입증하였다. 모형의 누적분산비율은 75.753%이다. 표본 적합성 측정지표(Kaiser-Meyer-Olkin: KMO)를 검정한 결과 .941로 양호하게 나타났으며, 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 단위행렬 검정, 즉 구형성 검정치(Approximated- χ^2)가 11,401.084($p<.01$, $df=302$)로 나타나 측정변수 선정의 적절성을 확인하였다. 본 연구는 측정변수의 일관성을 파악하는 신뢰성 분석을 신뢰계수(cronbach's alpha)로 측정하였다. 가족친화경영의 신뢰도는 .779, 심리적 안녕감은 .796, 조직지원인식 .775, 조직몰입 .754로 내적일관성이 확보되었다. 이는 실증분석을 할 수 있다는 의미이다. 그리고 본 연구 방법은 설문지법이므로 각 변수를 동일한 측정방법으로 동일한 시점에서 측정할 때 나타나는 동일방법편의(common method bias: CMB)의 문제, 즉 변수 사이 상관관계 오류 발생 여부를 판단하여야 한다. 이는 Harman(1976)의 단일요인검증(single factor test)으로 CMB에 의한 변수 사이 상관관계 오류를 판단할 수 있다. 즉 변수 사이 공유분산이 다른 변수의 공유분산보다 크지를 평균분산추출값(AVE)으로 측정할 수 있다. 분석 결과, 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 AVE가 모든 변수에서 .50 이상으로 나타나 집중타당성이 확보되었다. 그리고 판별타당성을 확보하기 위해서는 AVE가 해당 횡축과 <표 4> 종축의 상관계수 제곱의 값보다 커야 한다. 분석 결과 본 연구변수의 AVE 제곱근이 종축의 상관계수보다 큰 것으로 나타나 판별타당성이 확보되었음을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구는 동일방법편의에 의한 문제가 연구결과에 영향을 미치지 않는다고 판단할 수 있다.

3. 상관분석

본 연구는 변수 사이 pearson 상관관계를 분석하였고 그 결과는 <표 4>와 같다. 가족친화경영과 조직몰입 사이, 가족친화경영과 심리적 안녕감 사이, 가족친화경영과 조직지원인식

사이 각각 유의한 양(+)의 상관관계를 보인다. 그리고 심리적 안녕감과 조직지원인식 사이, 조직지원인식과 조직몰입 사이 각각 유의한 양(+)의 상관관계를 보인다. 그리고 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)으로 측정한 다중공선성(multicollinearity)은 2.362~3.005 구간에 있어 다중공선성이 낮아 본 연구의 타당성을 입증한다.

<표 4> 상관분석

	가족친화경영	심리적 안녕감	조직지원인식	조직몰입	VIF
가족친화경영	1				
심리적 안녕감	.345***	1			2.362
조직지원인식	.292***	.296***	1		3.005
조직몰입	.186*	.204*	.267**	1	2.824

주) ***, **, *는 각각 $p<.01$, $p<.05$, $p<.10$ 수준에서 유의함.

4. 가설검증

가. 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감의 매개효과

(1) 심리적 안녕감의 매개효과 분석

본 연구는 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감의 매개효과를 위계적 회귀분석(Baron and Kenny 1986) 하였다. 통제변수를 성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속연수, 종업원 수로 설정하고 분석한 결과는 <표 5>와 같이 가족친화경영→조직몰입($\beta=.309$, $p<.01$)(1단계), 가족친화경영→심리적 안녕감($\beta=.303$, $p<.01$)(2단계), 가족친화경영→심리적 안녕감($\beta=.276$, $p<.05$)→조직몰입($\beta=.216$, $p<.05$)(3단계)를 나타내고 있다. 이는 독립변수인 가족친화경영의 1단계, 2단계, 3단계 각각 회귀분석에서 각 회귀계수가 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있음을 의미한다. 이를 단계별로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 1단계 회귀식에서 독립변수인 가족친화경영이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 1] “가족친화경영이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다. 다음으로, 2단계 회귀식에서 독립변수인 가족친화경영이 매개변수인 심리적 안녕감에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 2] “가족친화경영이 심리적 안녕감에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다. 또한, 3단계 회귀식에서 매개변수인 심리적 안녕감이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 [가설 3] “심리적 안녕감이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 채택된다. 그리고 <표 5>에서 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향과 가족친화경영이 심리적 안녕감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향의 크기를 회귀계수(β)로 비교하였다. 그 결과 독립변수인 가족친화경영의 3단계 회귀계수($\beta=.216$, $p<.05$)가 1단계 회귀계수($\beta=.309$, $p<.01$)보다 작게 나타나고 있음을 발견하였다. 이는 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감이 부분매개하는 효과가 있음을 의미한다. 따라서 [가설 4] “가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 안녕감이 매

개할 것이다.”는 채택된다.

<표 5> 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감의 매개효과

변수	종속변수		
	조직몰입 (1단계)	심리적 안녕감 (2단계)	조직몰입 (3단계)
가족친화경영	.309*** (3.195)		
		.303*** (3.071)	.216** (2.118)
심리적 안녕감			.276** (2.854)
성별 (여자=1)	.192* (1.990)	.187* (1.900)	.188* (1.843)
연령 (40대=1)	.179* (1.850)	.181* (1.836)	.189* (1.854)
학력 (대졸=1)	.048 (.495)	.044 (.443)	.046 (.448)
직급 (초급관리=1)	.085 (.882)	.075 (.760)	.079 (.774)
직무 (기술/생산직=1)	.066 (.680)	.053 (.538)	.061 (.598)
근무연수 (5년 이상~10년 미만=1)	.203* (2.098)	.174* (1.770)	.184* (1.801)
종업원 수 (100명~200명 미만=1)	.154* (1.592)	.144 (1.456)	.152 (1.487)
상수	3.327	3.586	3.036
R ²	.461	.337	.412
Adj R ²	.391	.286	.350
F-value	6.907 (.000)	5.690 (.000)	5.988 (.000)

주 1) 성별(남=0, 여=1), 연령(20대=0, 30대=0, 40대=1, 50대 이상=0), 학력(고졸=0, 전문대졸=0, 대졸=1, 대학원졸=0), 직급(초급관리=1, 중간관리=0, 조직책임=0, 임원=0), 직무(경영지원/사무관리직=0, 연구개발=0, 기술/생산직=1, 영업/마케팅=0), 근무연수(1년 이상~3년 미만=0, 3년 이상~5년 미만=0, 5년 이상~10년 미만=1, 10년 이상=0), 종업원 수(50명 미만=0, 50명~100명 미만=0, 100명~200명 미만=1, 200명 이상=0)

2) ***, **, *는 각각 $p<.01$, $p<.05$, $p<.10$ 수준에서 유의함.

(2) 심리적 안녕감의 매개효과 검증

매개효과와 그 유의도는 Hayes(2013)의 부트스트래핑(bootstrapping) 방법을 사용할 수 있다. 본 연구는 가족친화경영과 조직몰입 사이 심리적 안녕감의 매개효과 크기를 검증하기 위해 부트스트래핑을 10,000회 반복해 값을 추출하였다. 그 결과는 <표 6>과 같다. 95% 신뢰

구간에서 상한값 .4858, 하한값 .2126으로 상한값과 하한값 사이 구간이 0을 포함하지 않아 심리적 안녕감이 유의한 매개효과가 있음을 확인하였다. 따라서 [가설 4] “가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 안녕감이 매개할 것이다.”가 채택됨을 검증하였다.

<표 6> 부트스트래핑에 의한 심리적 안녕감의 매개효과 검증

독립변수	매개 변수	매개효과 계수	부트스트래핑 표준오차(SE)	95% 신뢰구간	
				부트스트래핑 하한값	부트스트래핑 상한값
가족친화경영	심리적 안녕감	.084	.0147	.2126	.4858

주: 매개효과 계수=전체효과-직접효과.

나. 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 조절효과 분석

(1) 조직지원인식의 조절효과 분석

본 연구는 조절효과, 즉 가족친화경영과 조직지원인식의 상호작용 효과를 분석하였다. 통제변수로 성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속연수, 종업원 수를 설정하고 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 조절효과

변수	종속변수		
	심리적 안녕감 (1단계)	심리적 안녕감 (2단계)	심리적 안녕감 (3단계)
가족친화경영(a)	.303*** (3.071)		
		.288** (2.918)	.265** (2.684)
조직지원인식(b)		.256** (2.597)	.235** (2.389)
상호작용(a*b)			.217** (2.201)
성별 (여자=1)	.187* (1.900)	.183* (1.862)	.178* (1.806)
연령 (40대=1)	.181* (1.836)	.177* (1.800)	.172* (1.746)
학력 (대졸=1)	.044 (.443)	.043 (.434)	.042 (.421)
직급 (초급관리=1)	.075 (.760)	.073 (.745)	.071 (.722)
직무	.053	.052	.050

(기술/생산직=1)	(.538)	(.527)	(.511)
근무연수 (5년 이상~10년 미만=1)	.174* (1.770)	.171* (1.734)	.166* (1.682)
종업원 수 (100명~200명 미만=1)	.144 (1.456)	.141 (1.427)	.136 (1.384)
상수	3.586	3.514	3.409
R ²	.337	.330	.320
Adj R ²	.286	.280	.272
F-value	5.690 (.000)	5.576 (.000)	5.49 (.000)

주: 1) 성별(남=1, 여=0), 연령(19세~24세=0, 25세~29세=0, 30세~34세=1), 학력(고등학교 졸업 이하=0, 전문대학 졸업=0, 대학교 졸업 이상=1), 지역(서울=1, 경기=0, 인천=0), 업종(제조업=0, 서비스업=1, 헬스케어, 의료, 바이오=0)

2) ***, **, *는 각각 $p<.01$, $p<.05$, $p<.10$ 수준에서 유의함.

<표 7>을 살펴보면 가족친화경영($\beta=.288$, $p<.05$)과 조직지원인식($\beta=.256$, $p<.05$)의 효과가 유의하다. 그리고 가족친화경영과 조직지원인식($\beta=.217$, $p<.05$)의 상호작용 효과도 유의하다. 이는 조직지원인식이 높을수록 가족친화경영이 심리적 안녕감에 더 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 즉 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 유의한 조절효과가 있음을 시사한다. 조직지원인식이 강할수록 가족친화경영이 심리적 안녕감을 높이고 있음을 시사한다. 따라서 [가설 5] “가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향을 조직지원인식이 조절할 것이다.”는 채택되었다.

(2) 조직지원인식의 조절효과 검증

연속점수로 측정한 조절변수의 효과는 평균값과 평균값 ± 1 표준편차 수준에서 유의한지 분석할 수 있다(Aiken and West 1991). 본 연구는 평균값과 평균값 ± 1 표준편차 값을 가질 경우, 조직지원인식이 심리적 안녕감에 미치는 효과인 단순회귀선이 유의한지 Hayes & Mattes(2009)의 Modprobe Macro를 이용하여 검증하였다. 조직지원인식의 조건 값에 따른 단순회귀선 유의성 검증은 <표 8>과 같다. <표 8>과 같이 조직지원인식이 심리적 안녕감에 미치는 단순회귀선이 모두 유의하게 나타나 조직지원인식은 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향을 조절하고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향을 조직지원인식이 조절할 것이라는 [가설 5]가 지지됨을 확인하였다.

<표 8> 조직지원인식의 조건 값에 따른 단순회귀선 유의성 검증

매개변수 (심리적 안녕감)			표준오차 (SE)	t	95% 신뢰구간	
					부트스트래핑 하한값	부트스트래핑 상한값
조직지원 인식	M-1표준편차(SD)	.5872	.0388	11.7776***	.5110	.6623
	M(평균)	.5234	.0262	18.9979***	.4744	.5773
	M+1표준편차(SD)	.4596	.0316	16.7182***	.4021	.5265

주: ***는 $p < .01$ 수준에서 유의함.

다. 시사점

기업의 가족친화경영은 직장가정과 가정의 갈등을 완화하고자 남성과 여성을 동시에 배려하고 지원하는 가족 우선시 전략으로 궁극적으로는 조직에 긍정적인 영향을 미친다. 최근 정부는 근로자의 일-가정 양립을 지원하기 위한 가족친화경영 제도를 좀 더 촘촘히 만들어 기업의 도입 접근성을 높이고 있다.

본 연구는 가족친화경영이 근로자의 일-가정 양립에 긍정적인 효과를 가지는지 종속변수인 조직몰입으로 실증하였다. 그 결과 기업경영에 대한 실무적 시사점을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 기업이 가족친화경영을 시행한다면 근로자가 심리적 안녕감을 가질 수 있음을 확인하였기 때문에 근로자의 심리적 안녕감을 높여 기업성장을 창출할 필요성이 있음을 시사하고 있다. 산업화로 인적자본의 중요성이 강조됨에 따라 여성의 사회 진출 및 그 역할이 증진되고 있어 정부의 가족친화인증 제도도 정교화되고 실질적인 가족친화경영을 뒷받침하고 있다. ‘가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률’(가족친화법) 뿐만 아니라 ‘남녀고용평등과 일-가정 양립 지원에 관한 법률’(남녀고용평등법), 근로기준법 등에도 근로자가 심리적 안녕감을 가질 수 있도록 법철학이 반영되어야 할 것이다.

둘째, 기업이 가족친화경영을 시행한다면 근로자의 조직지원인식이 있음을 확인할 수 있으므로 기업은 근로자가 조직지원이 있음을 인지하도록 가족친화경영 전략을 설계할 때 이를 반영하여야 함을 시사한다. 근로자에 대한 조직지원은 기업경영 의사결정에의 참여, 공정성, 성장 기회와 같은 비물질적이고 내재적인 보상이 성과급 등 금전적 지원, 승진, 교육 등의 보상보다 그 효과가 높을 수 있다. 조직에 참여해 동질성을 가질 수 있도록 가족친화경영 전략 설계에 반영하면 조직지원인식이 증진되어 기업성과 창출에 긍정적으로 작용할 것이다.

셋째, 가족친화경영이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 검증되었으므로 기업의 인적자원 운용에 기여함을 시사한다. 중소기업의 경영상 애로 요인의 하나가 인력확보이다. 중소기업의 숙련된 근로자가 가족친화경영을 잘하는 조직으로 떠나는 것을 방지하려면 가족친화경영을 확대해 조직몰입 증진 노력을 경주해 높은 생산성을 유도하고 매몰비용 또는 기회비용의 감소 효과를 가져와야 한다. 가족친화경영으로 근로자가 일과 가정의 균형

을 유지하고 스트레스수준을 완화함으로써 궁극적으로 비용절감을 기하는 것으로 볼 수 있다. 하지만, 이런 효과들이 명시적으로 측정하기 어렵고 명확하지 않아 경영자가 가족친화경영 제도의 도입과 시행에 주저하게 된다. 이를 극복하는 방안의 고찰이 필요하다.

VI. 결론

본 연구의 목적은 중소기업의 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향을 심리적 안녕감의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과로 분석하는데 있다. 본 연구는 성평등가족부의 가족친화지원사업, 공공데이터포털 등에서 인증기업정보를 수집하고 서울, 경기, 인천 지역 소재 중소기업들을 대상으로 5점 등간척도 설문지를 2025년 9월 1일부터 2025년 9월 30일까지 메일, 카카오톡 오픈채팅, 네이버카페 등에 요청해 조사하였다. 설문지 1000부를 배부하여 유효표본 243부를 최종 표본으로 선정하였다. 본 연구는 성별, 연령, 학력, 직급, 직무, 근속연수, 종업원 수 등 인구통계학적 특성이 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)를 실시하기에 알맞은 구성요소로 짜여져 있다. 또한 요인분석과 신뢰성 분석 결과 실증분석을 할 수 있는 요건을 갖추고 있으며, 상관분석을 하였고 다중공선성이 낮음을 확인하였다. 그리고 판별타당성이 확보되어 동일방법편의(CMB)의 문제가 연구결과에 영향을 미치지 않는다. SPSS PROCESS Model을 이용한 위계적 회귀분석 결과는 다음과 같다.

첫째, 1단계 회귀식에서 독립변수인 가족친화경영이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 다음으로, 2단계 회귀식에서 독립변수인 가족친화경영이 매개변수인 심리적 안녕감에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 그리고 3단계 회귀식에서 매개변수인 심리적 안녕감이 종속변수인 조직몰입에 유의한 양(+)의 영향을 미치고 있다. 또한, 가족친화경영이 조직몰입에 미치는 영향과 가족친화경영이 심리적 안녕감의 매개를 통해 조직몰입에 미치는 영향의 크기를 회귀계수(β)로 비교하였다. 그 결과 가족친화경영이 조직몰입에 영향을 미칠 때 심리적 안녕감이 부분매개하는 효과가 있음을 발견하였다. 부트스트래핑을 이용해 심리적 안녕감이 유의한 매개효과가 있음을 확인하였다.

둘째, 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 조절효과를 분석한 결과 가족친화경영과 조직지원인식의 효과가 유의하였고 양 집단의 상호작용 효과도 유의하다. 이는 조직지원인식이 높을수록 가족친화경영이 심리적 안녕감에 더 긍정적인 영향을 미친다는 의미이다. 즉 가족친화경영이 심리적 안녕감에 영향을 미칠 때 조직지원인식의 유의한 조절효과가 있음을 시사한다. 조직지원인식이 강할수록 가족친화경영이 심리적 안녕감을 높이고 있음을 시사한다. 조직지원인식이 심리적 안녕감에 미치는 효과인 단순회귀선이 유의한지 검증한 결과 조직지원인식이 심리적 안녕감에 미치는 단순회귀선이 모두 유의하게 나타나 조직지원인식은 가족친화경영이 심리적 안녕감에 미치는 영향을 조절하고 있음을 확인할 수 있다.

본 연구가 중소기업의 조직몰입에 가족친화경영이 중요함을 제시하였고 심리적 안녕감의

매개효과와 조직지원인식의 조절효과 분석에서 그 영향을 밝힌 초기 연구라는 연구 공헌에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 가족친화경영을 실시하는 중소기업을 대상으로 하였으나 비실시기업과 비교, 즉 가족친화인증기업과 미인증기업을 비교함으로써 경영의 격차, 차별성을 분석할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구는 가족친화제도(가족친화법 제2조 3항)를 바탕으로 하는 가족친화경영 실시 중소기업을 대상으로 하였으나 제도 못지않게 문화도 중요하므로 가족친화경영 문화에 대한 연구가 필요하다. 정부의 가족친화제도를 핵심 경영전략의 일부로 파악하지 않고, 단지 정부가 제도화한 법정기준만을 겨우 쫓아가는 형상을 보인다면 가족친화경영의 효과가 반감할 것이다. 결국 가족친화적이지 못한 조직문화에서 가족친화적 제도의 사용은 성과평가에 불이익을 받을까 걱정하고, 직속상사나 동료들의 눈치를 보면서 쉽게 사용하지 못할 수도 있다.

조직구성원이 직장생활과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 다양한 가족친화경영 방법의 모색이 필요하다. 다양한 가족친화경영 지원은 조직몰입도를 높여 경영성과를 향상시키는 선순환 고리 역할을 할 것이다.

참고문헌

- 강혜련·김태홍·김진호. 2001. 「가족친화적 환경과 기업 정책」. 연구보고서. 이화여자대학교 경영연구소.
- 고경필·심미영. 2017. “보육교사의 직무스트레스와 이직의도간의 관계에서 심리적 안녕감의 매개효과”. 학습자중심교과교육연구, 17(9) : 313-333.
- 고석교. 2014. 「가족친화경영이 심리적 안녕감과 일-가정 갈등에 미치는 영향에 대한 연구: 조직기반 자긍심의 조절효과를 중심으로」. 석사학위논문. 부경대학교 경영대학원.
- 고종욱·류철. 2006. “호텔종사자의 직무스트레스, 조직시민행위 및 조직몰입간의 관계에 대한 연구: 조직몰입의 조절효과를 중심으로”. 경영연구, 21(3) : 167-190.
- 김안나. 2009. “가족친화정책의 실태 및 효과성에 대한 근로자 생애주기적 접근”. 보건사회 연구, 29(2) : 3-29.
- 김태홍·고인아. 2001. 「가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안」. 연구보고서. 한국여성 개발원.
- 김현숙·신우리. 2024. “가족친화인증제도 도입이 일·가정균형에 미친 영향: 출산율과 여성 고용 중심으로”. 여성연구, 123(4) : 5-32.
- 김효선·구자숙·박찬희. 2007. “일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호 협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성”. 경영교육연구, 10(2), 1-20.
- 김효선·차윤아. 2009. “직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과”. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22(4) : 515-540.
- 남우진·윤병섭. 2020. “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직지원인식이 조절하는 임파워먼트의 매개효과”. 기업경영연구, 27(3) : 45-67.
- 박상언·김학수·임영재. 2016. “번영감(Thriving at Work): 개념, 선행 영향요인, 그리고 효과성”. 인사조직연구, 24(2) : 155-184.
- 서아람·정예슬·손영우. 2018. “잡크래프팅과 과업정체성이 일의 의미에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절된 매개효과”. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 31(1) : 149-173.
- 심미라·조윤희. 2023. “가족친화 조직지원 및 가족친화 상사지원이 직무소진에 미치는 영향”. 대한경영학회지, 36(9) : 1459-1485.
- 우정원·홍혜영. 2011. “가족 친화적 조직분위기, 직장-가정갈등과 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향”. 한국심리학회지:일반, 30(4) : 933-957.
- 유지호. 2019. 「심리적 안녕감이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향 : big 5 성격특성의 조절효과와 가치일치의 매개효과」. 박사학위논문, 대전대학교 대학원.
- 유효정. 2019. “가정친화정책과 가정친화조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형을 매개로”. 한국사회와 행정연구, 30(1) : 145-171.
- 이병훈·김중성. 2009. “가족친화경영의 조직성과에 관한 연구”. 산업관계연구, 19(2) : 153-175.

- 이선희·김문식·박수경. 2008. “가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증”. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21(3) : 383-410.
- 이승윤·이유리. 2021. “가족친화인증기업(관)의 가족친화경영 성과 및 사후지원 효과-기업성과와 사회적 성과를 중심으로-”. 가족자원경영과 정책, 25(3) : 17-30.
- 이지영·정혜정. 2023. “일-가정 갈등이 직무몰입과 이직의도에 미치는 영향: 가족 동기의 조절 효과”. 기업경영연구, 30(2) : 99-131.
- 이찬미·윤혜현. 2019. “외식종사원의 직무스트레스와 심리적 안녕감, 직무만족, 이직의도의 관계 : 회복탄력성의 조절효과”. 외식경영연구, 22(1) : 287-305.
- 이현웅·정강욱. 2018. “잡 크래프팅과 직장에서의 심리적 안녕감이 조직몰입에 미치는 영향”. 역량개발학습연구, 13(2) : 85-109.
- 이희정. 2012. 「가정친화경영이 일과 가정 양립에 미치는 영향: Coping Behavior와 상사지원의 조절효과 검증」. 박사학위 논문. 전남대학교 대학원.
- 임인숙. 2003. “한국기업의 가족친화적 제도의 한계”. 가족과 문화, 15(3) : 63-86.
- 장은미·정기선. 2003. 「미국의 기업과 가족친화적 정책」. 2003년도 한국가족학회 춘계학술대회, 17-47.
- 정기선·장은미. 2005. “가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과”. 가족과 문화, 17(1) : 59-84.
- 정만해·김동주. 2015. “조종사 지원정책, 심리적 안녕 및 직장-가정 갈등이 공군 조종사의 이직의도에 미치는 영향”. 국방정책연구, 31(2) : 159-194.
- 최영월·권순식. 2020. “가족친화경영에 대한 직원들의 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 경영연구, 35(3) : 77-93.
- 하태민. 2008. “심리적 안녕감의 뇌교육적 함의”. 뇌교육연구, 2 : 47-75.
- 성평등가족부. 2024. 「2023년 가족실태조사」.
- 성평등가족부의 가족친화지원사업(<https://www.ffsb.kr>).

- Aiken, L. S. and S. G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Allen, T. D.. 2001. “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3) : 413-435.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and R. W. Griffeth. 2003. “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”. *Journal of Management*, 29(1) : 99-118.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer. 1990. “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1) : 1-18.

- Allport, G.. 1961. *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehalt & Winston.
- Andrews, F. M. and J. P. Robinson. 1991. "Measures of Subjective Well-Being". In J. P. Robinson, P. R. Shaver and L. S. Wrightsman(eds.). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, 61-114.
- Andrews, F. M. and S. B. Withey. 1976. *Social Indicators of Well-Being*. New York: Plenum Press.
- Baron, R. B. and D. A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 : 1173-1182.
- Bragger, J. D., O. Rodriguez-Srednicki, E. J. Kutcher, L. Indovino and E. Rosner. 2005. "Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior among Teachers". *Journal of Business and Psychology*, 20(2) : 303-324.
- Burke, R. J.. 1988. "Some Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict". *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 : 287-302.
- Burns, J.. 2002. *EEO Trust Diversity Index 2002*, Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
- Casper, W. J. and L. C. Buffardi. 2004. "Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support". *Journal of Vocational Behavior*, 65(3) : 391-410.
- Cherrington, D. J.. 1989. *Organizational Behavior*, Boston: Allynand Bacon.
- Christensen, K. E.. 1988. *The New Era of Home-Based Work: Directions and Policies*, Boulder: Westview.
- Comfort, D., K. Johnson and D. Wallace. 2003. "Part-Time Work and Family Friendly Practices in Canadian Workplaces". In Statistics Canada, *The Evolving Workplace Series*.
- Daft, R. I. and K. E. Weick. 1984. "Toward a Model of Organization as Interpretation Systems". *Academy of Management Review*, 9 : 284-295.
- Dalton, D. R. and D. J. Mesch. 1990. "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover". *Administrative Science Quarterly*, 35(2) : 370-387.
- Davis, F. D.. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology". *MIS Quarterly*, 13(3) : 319-340.
- Dex, S. and C. Smith. 2002. *The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain*, UK, Bristol: Policy Press.
- Eaton, S. C.. 2003. "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2) : 145-167.

- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison and D. Sowa. 1986. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71(3) : 500-507.
- Eisenberger, R., P. Fasolo and V. Davis-LaMastro. 1990. "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75 : 51-59.
- Erikson, E.. 1959. *Identity and the Life Cycle*, New York: International Univ. Press.
- Evans, J. M.. 2001. *Firms' Contribution to the Reconciliation between Work and Family Life*. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No.48, Paris: OECD.
- Galinsky, E. and J. T. Bond. 1998. *The 1998 Business Work-Life Study: A Sourcebook-Executive Summary*. New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E. and A. A. Johnson. 1998. *Reframing the Business Case for Work-Life Initiatives*. New York: Families and Work Institute.
- Goff, S. J., M. K. Mount and R. L. Jamison. 1990. "Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study". *Personnel Psychology*, 43 : 793-809.
- Gonyea, J. and B. K. Googins. 1996. "The Restructuring of Work and Family in the United States: A New Challenge for American Corporations". In S. Lewis and J. Lewis(eds.). *The Work Family Challenge*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goodstein, J.. 1994. "Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues". *Academy of Management Journal*, 37 : 350-382.
- Grover, S. L. and K. J. Crooker. 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.
- Guzzo, R. A., K. A. Noonan and E. Elron. 1994. "Expatriate Managers and the Psychological Contract". *Journal of Applied Psychology*, 79(4) : 617-626.
- Harman, H. H.. 1976. *Modern Factor Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hayes, A. F.. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, N.Y.: Guilford.
- Hayes, A. F. and J. Matthes. 2009. "Computational Procedures for Probing Interactions in OLS and Logistic Regression: SPSS and SAS Implementations". *Behavior Research Methods*, 41 : 924-936.
- Jung, C. G.. 1976. *The Collected Works of C. G. Jung. Vol.6: Psychological Types*. Princeton : Princeton Univ. Press.
- Kato, T. and N. Kodama. 2018. "The Effect of Corporate Social Responsibility on Gender Diversity in the Workplace: Econometric Evidence from Japan". *British Journal of Industrial Relations*, 56(1) : 99-127.

- Kean, P.. 2002. “What Difference Does Work-Life Balance Make?”. *Press Release*, 14 October 2002. <http://www.pohlenkean.co.nz/Portal.asp>.
- Konrad, A. M. and R. Mangel. 2000. “The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity”. *Strategic Management Journal*, 21 : 1225-1237.
- Kurtessis, J. N., R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, C. S. Adis. 2017. “Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory”. *Journal of Management*, 43(6) : 1854-1884.
- Lambert, E. G.. 2000. “The Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, and Burnout among Correctional Staff”. *Criminal Justice Studies*, 23(4) : 361-380.
- Lapierre, L. M. and T. D. Allen. 2006. “Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being”. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2) : 169-181.
- Lewis, S.. 1997. “Family Friendly Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?”. *Gender, Work and Organization*, 4 :, 13-23.
- Lyonette, C. and B. Baldauf. 2019. *Family Friendly Working Policies and Practices: Motivations, Influences and Impacts for Employers*. Government Equalities Office.
- Managing Work/Life Balance. 2003. *Work Life Initiatives: The Way Ahead Report on the Year 2003 Survey*. <http://www.worklifebalance.com.au/>.
- Maslow, A. H.. 1943. “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- McDowell, I. and C. Newell. 1990. *Measuring Health, A Guide to Rating Scales and Questionnaires*. Oxford.
- Metzger, R. O. and M. A. von Glinow. 1988. “Off-Site Workers: At Home and Abroad”. *California Management Review*, 30(3) : 101-111.
- Netemeyer, R. G., J. S. Boles and R. McMurrian. 1996. “Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”. *Journal of Applied Psychology*, 81 : 400-410.
- Neugarten, B. L.. 1968. “Adult Personality: Toward a Psychology of Life Cycle”. In B. L. Neugarten(eds.). *Middle Age and Aging*. Chicago: Univ. of Chicago Press.
- OECD. 2011. *Doing Better for Families*. OECD Publishing.
- Oliver, C.. 1991. “Strategic Responses to Institutional Processes”. *Academy of Management Review*, 16(1) : 145-179.
- O'Neill, J. W., M. M. Harrison, J. Cleveland, D. Almeida, R. Stawski and A. C. Crouter.

2009. "Work-Family Climate, Organizational Commitment, and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders". *Journal of Vocational Behavior*, 71(1) : 18-29.
- Perry-Smith, J. E. and T. C. Blum. 2000. "Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 43 : 1107-1117.
- Pfeffer, J.. 1981. "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms". *Research in Organizational Behavior*, 3 : 1-52.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87(4) : 698-714.
- Roehling, P. V., P. Moen and R. Batt. 2003. "Spillover". In P. Moen(ed.). *It's About Time: Couples and Careers*. Ithaca, N.Y.: Corell University Press.
- Rogers, C. R.. 1961. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin. 주은선(역). 2009. 진정한 사람되기. 학지사.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2001. "On Happiness and Human Potential: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being". *Annual Review of Psychology*, 52(1) : 141-166.
- Ryff, C. D.. 1989. "Happiness is Everything, or is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6) : 1069-1081.
- Shore, L. M. and T. H. Shore. 1995. "Perceived Organizational Support and Organizational Justice". In Cropanzano, R. S. and K. M. Kacmar(eds.). *Organizational Politics, Justices, and Support: Managing the Social Climate of the Work Place*, Westport, C.T.: Quorum Books.
- Smith, J. and D. Gardner. 2007. "Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives". *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1) : 3-12.
- Sutton. K. L and R. A. Noe. 2005. "Family-Friendly Program and Work-Life Intergration: More Myth Than Magic?". In Kosseck, E. E and S. J. Lambert(eds.). *Work and Life Intergration*. London, Lawrence Erlbaum Associates.
- Thomas, L. T. and D. C. Ganster. 1995. "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective". *Journal of Applied Psychology*, 80 : 6-15.
- Thompson, C. A., L. L. Beauvais and K. S. Lyness. 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.
- Veenhoven, R.. 1991. "Is Happiness Relative?". *Social Indicators Research*, 24 : 1-34.

- Wang, P. and F. O. Walumbwa. 2007. "Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership". *Personnel Psychology*, 60(2) : 397-427.
- Wright, T. A., R. Cropanzano and D. G. Meyer. 2004. "State and Trait Correlates of Job Performance: A Tale of Two Perspectives". *Journal of Business and Psychology*, 18(3) : 365-383.

The Effects of Family-Friendly Management of Small and Medium Enterprises on the Organizational Commitment: The Mediating Effect of Psychological Well-Being and The Moderating Effect of Perceived Organizational Support

Oh, Chul-Soo* · Yang, Chang-Gyu**

〈Abstract〉

[Purpose] The purpose of this study is to analyze the mediating effect of psychological well-being and the moderating effect of perceived organizational support when family-friendly management of SMEs affects organizational commitment.

[Design/Methodology] This study surveyed small and medium-sized manufacturing companies in Seoul, Gyeonggi, and Incheon from September 1, 2025 to September 30, 2025, and conducted a hierarchical regression analysis of 243 effective samples using the SPSS PROCESS Model.

[Findings] First, it was found that family-friendly management, an independent variable, had a significant positive (+) effect on organizational commitment, family-friendly management, an independent variable, had a significant positive (+) effect on psychological well-being, and that psychological well-being, a parameter, had a significant positive (+) effect on organizational commitment, and that psychological well-being had a partial mediating effect when family-friendly management affected organizational commitment. Second, as a result of analyzing the moderating effect of perceived organizational support when family-friendly management affects psychological well-being, the effect of perceived family-friendly management and organizational support was significant, and the interaction effect of both groups was also significant.

[Research implications] This study revealed that when family-friendly management affects psychological well-being, there is a significant moderating effect of perceived organizational support. This has implications that SMEs' family-friendly management has a positive effect on organizational commitment.

<Key Words> Family-Friendly Management, Psychological Well-Being, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment

* Seoul Venture University, Ph.D. Candidate, First Author (csoh1028@naver.com)

** Seoul Venture University, Professor, Corresponding Author (cozlove@svu.ac.kr)