creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

정책학석사학위논문

모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계 분석

2014년 2월

서울대학교 행정대학원

정책학과

장 민 혜

모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계 분석

지도교수 이 수 영

이 논문을 정책학석사학위논문으로 제출함

2013년 10월

서울대학교 행정대학원

정책학과

장 민 혜

장민혜의 석사학위논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 김 준 기 (인)

부 위 원 장 우 지 숙 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문 초록

여성의 경제활동에는 다양한 장애물이 존재한다. 특히 출산과 육아로 인하여 경력 단절이 발생하기 쉬워 조직 몰입에 어려움이 존재하고 이로 인해 여성인력의 일과 가정 양립은 쉽지 않은 상황이다. 이러한 이유 때문에 사회학자 Skocpol은 여성의 출산 및 육아는 남성의 군복무와 유사하게 사회 정책적으로 공공재(public good)의 성격이 강하여 정책적인 관심의 대상이 되어야 한다고 하였다(Skocpol, 1992). 그리고 정부 차원에서도 여성인력의 효과적인 활용을 위하여 모성보호제도의 적극적인 활용을 도모하고 있다.

이에 따라 본 연구는 여성의 일-가정 양립을 위해 모성보호제도의 필요성이 증대되고 있는 현 상황과 모성보호제도에서 나타나고 있는 제도의 실제도 불구하고 제도의 활용도가 떨어지는 디커플링 현상에 주목하여 모성보호제도의 도입이 아닌 활용에 초점을 맞춰 조직성과와의 관계를 분석하였다. 그리고 전략적 인적자원관리과 고몰입 인적자원관리이론에 기반하여 모성보호제도를 조직의 전략과 개별 인사제도들과 조화를 이루어야하는 인적자원관리제도의 하나로 이해하여, 조직의 전략유형 및 개별 인사관리제도와 모성보호제도가 상호작용하여 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석하였다.

먼저 본 연구에서는 모성보호제도의 활용정도가 높을수록 조직성과인 재무성과는 증가하고, HRM성과인 이직률은 하락한다고 가설을 설정하였다. 다음으로는 혁신전략의 모성보호제도와 조직성과 간의 관계에 대한 조절효과에 관한 가설을 설정하여, 혁신전략을 취한 조

직의 경우 모성보호제도와 조직성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 살펴보았다. 그리고 마지막으로는 인사관리 프로세스의 각 단계별 고몰입 인적자원관리제도들이 모성보호제도와 이직률 간의 미치는 조절효과에 대한 가설을 설정하였다. 위와 같은 가설을 검증하기 위하여 한국노동연구원의 사업체패널조사 중 2009년 설문결과를 활용해 회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 실증분석 결과에 의하면, 먼저 모성보호제도를 적극적으로 활용할수록 조직의 재무성과인 매출액은 증가하고, HRM성과인 이직률을 하락한다는 결론이 도출되었다. 다음으로 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에서의 조절효과를 분석결과, 먼저 혁신전략은 모성보호제도와 조직성과에 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났으며, 개별 고몰입 인적자원관리제도들도 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 부의 관계를 강화시키지는 못하는 것으로 나타났다. 다만 고몰입 인적자원관리제도 중 연봉제의 경우는 모성보호제도와 이직률 간의 부의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구는 모성보호제도의 활용이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점을 밝히면서 기업의 조직성과 향상을 위해 모성보호제도의 적극적인 활용을 도모하고, 모성보호제도와 조직전략 및 다양한 고몰입 인적자원관리제도들 간의 관계 연구의 출발점이 되고자 한다.

주요어 : 모성보호제도, 재무성과, HRM성과(이직률), 혁신전략, 전략적 인적자원관리, 고몰입 인적자원관리

학번 : 2010-22211

< 목차 >

제1장 서론 ---------- 1

제1절 연구의 배경 및 목적 ---------- 1
1. 연구의 배경 ---------- 1
2. 연구의 목적 ---------- 4

제2절 연구의 대상 ---------- 5

제2장 이론적 배경과 선행연구 검토 ---------- 7

제1절 이론적 배경 ---------- 7
1. 전략적 인적자원관리와 고몰입 인적자원관리제도 --------- 7
2. 인사관리와 경영성과간의 관계 : 자원기반관점 -- ------- 12
3. 경쟁전략 ---------- 14
4. 인적자원의 다양성 관리와 모성보호제도 ---------- 16
5. 모성보호제도 ---------- 18

제2절 모성보호제도의 선행연구 검토 ---------- 29

제3장 가설 설정 및 연구 설계 ---------- 32

제1절 연구가설 설정 ---------- 32
1. 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 대한 가설 -- 32

2. 전략유형에 따른 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 대한 가설 ---------- 34
3. 고몰입 인사관리에 따른 모성보호제도의 활용과 HRM성과 간의 관계에 대한 가설 ---------- 36

제2절 연구 설계
1. 변수의 선정 ---------- 39
2. 변수의 조작적 정의 ---------- 43

제3절 연구의 분석틀 및 분석 방법 ---------- 45
1. 연구의 분석틀 ---------- 45
2, 분석방법 ---------- 45

제4장 실증분석 결과 ---------- 48

제1절 기술통계 분석 ---------- 48

제2절 상관관계 분석 ---------- 49

제3절 실증분석 ---------- 51
1. 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계 분석 -------- 51
2. 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 분석 ---------- 56
3. 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 고몰입 인적자원관리제도의 조절효과 분석 ---------- 62

4. 가설검증 결과 요약 및 해석 ---------- 79

제5장 결론 ---------- 87

제1절 연구결과의 요약 및 정책적 함의 ---------- 87

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 ---------- 90

참고문헌 ---------- 91

Abstract ---------- 96

< 표 목차 >

〈표2-1〉 고몰입 인적자원관리의 대표적 실행 방안 ---------- 9
〈표2-2〉 선행연구에서의 모성보호제도의 분류 ---------- 19
〈표2-3〉 모성보호제도의 법적근거 및 제도 ---------- 28
〈표3-1〉 각 변수의 조작적 정의 ---------- 43
〈표4-1〉 변수에 관한 기술통계 ---------- 48
〈표4-2〉 각 변수간의 상관관계 ---------- 50
〈표4-3〉 모성보호제도의 활용과 조직 재무성과(매출액)의 회귀분석 결과 ---------- 52
〈표4-4〉 모성보호제도의 활용과 HRM성과(이직률)의 회귀분석 결과 ---------- 54
〈표4-5〉 모성보호제도의 활용과 재무성과(매출액)간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 ---------- 58
〈표4-6〉 모성보호제도의 활용과 HRM성과(이직률)간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 ---------- 61
〈표4-7〉 조직의 인사관리 목표를 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우 조절효과 ---------- 64
〈표4-8〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 관리직 내부충원 여부의 조절효과 ---------- 66
〈표4-9〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 직무기술서 작성 여부의 조절효과 ---------- 68
〈표4-10〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 목표관리제 실시 여부의 조절효과 ---------- 70

〈표4-11〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 연봉제 실시 여부의 조절효과 ---------- 72
〈표4-12〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 고임금 지급의 조절효과 ---------- 74
〈표4-13〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 종업원 대상 교육훈련 실시의 조절효과 ---------- 76
〈표4-14〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 커뮤니케이션을 위한 제도의 조절효과 ---------- 78
〈표4-15〉 모성보호제도와 조직성과에 관한 가설 검증 결과 ---- 80
〈표4-15〉 혁신전략의 조절효과 검증결과 ---------- 82
〈표4-15〉 고몰입 인적자원관리의 조절효과 검증결과 ---------- 86

< 그림 목차 >

〈그림 2-1〉 고몰입 인적자원관리와 조직성과 간 관계 -------- 12
〈그림 3-1〉 인적자원관리 프로세스 ---------- 37
〈그림 3-2〉 연구의 분석틀 ---------- 45

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

본 연구는 먼저 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계를 분석하고, 조직의 경영전략 및 개별 인적자원관리제도가 모성보호제도와 조직성과 간에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

20세기 후반 맞벌이 가족으로의 변화(Leira, 2002:3)와 여성의 경제활동율의 증가는 적극적인 여성인력의 활용을 요구하고 있다. 우리나라 여성의 경제활동 참가율을 살펴보면, 1963년 37%에서 1973년 41.5%로 40%대로 올라선 이후 1980년 42.8%, 1990년 47%, 2000년 48.8%으로 지속적으로 증가하여 2012년에는 49.9%를 기록하고 있다(노동백서, 2013). 또한 Beck-gernsheim 명제에 의하면 여성과 남성의 역할은 생물학적 차이에 불과한 것이고 이는 순전히 형식적인 분류일 뿐이라고 하며 이에 대한 학계의 통설 또한 성별이 직무성과에 미치는 영향은 거의 없다고 한다.

이렇게 여성의 경제활동 참가율이 증가하고 여성의 능력 또한 남성과 동등하다면, 국가경제와 기업의 발전을 위해 여성인력은 적극 활용되어야 하지만 여성의 경제활동에는 다양한 장애물이 존재한다. 특히 출산과 육아로 인하여 경력 단절이 발생하기 쉬워 조직 몰입이 어려움이 있다. 이로 인해 여성인력의 일과 가정의 양립은 쉽지 않은 상황이다. 따라서 출산 및 육아로 인한 경력 단절은 여성인력

의 적극적 활용을 위하여 반드시 해결해야 할 사회적 문제로 인식되고 있다.

현재 여성들의 출산과 육아에 대한 국가적 차원에서의 적극적 지원이 필요하다는 인식이 확산되고 있으며, 기업에서도 여성인력의 조기 이직· 경력 단절을 중요한 문제로 인식하면서 여성인력의 효율적 활용이 개인· 기업·정부 모두에게 중요한 사안이 되고 있다. 특히 사회학자 Skocpol이 주장하였듯이 여성의 출산 및 육아는 남성의 군복무와 유사하게 사회 정책적으로 공공재(public good)의 측면이 강하기 때문에 정책적인 관심의 대상이 되어야 하며 되어왔다고 한다(Skocpol, 1992). 이러한 여성의 출산과 육아의 공공재적인 특성과 조직에 대한 충성과 긴 근로시간을 요구하고 있는 한국의 기업의 특성 그리고 여성이 가정을 돌봐야한다는 가부장적인 한국의 가정 문화 특성은 여성인력의 효과적인 활용을 위해서는 여성이 일과 가정을 양립할 수 있게 하는 토대의 마련이 절실하며, 이를 위한 모성보호제도의 적극적인 활용이 요구된다고 할 수 있다. 이에 따라 정부는 여성인력의 적극적 활용을 위해 모성보호제도의 도입 및 실행을 통한 활발한 정책적 움직임을 보이고 있다.

현재 정부는 법률 제정을 통해 여성들의 일과 가정의 양립을 지원하기 위해 모성보호제도로서 출산휴가를 법적으로 의무화 하였으며, 육아휴직이나 생리휴가 등의 제도들의 도입 역시 크게 늘리고 있다. 하지만 아직 사업장의 보육시설 등은 보편화되지 못하고 있으며 점점 이를 갖추어야 한다는 목소리는 높아지고 있다(구자숙, 2009). 그런데 일-가정 양립 제도나 모성보호제도들이 광범위하게 확산되는 것과 동시에 이러한 제도의 도입에도

불구하고 실제로 이러한 제도들이 제대로 활용되지 못하고 있는 것도 현실이다(임인숙, 2003).

이러한 현실은 여성인력의 효과적 활용을 위한 모성보호제도의 적극적 활용이 개인이나 정부의 입장에서 뿐 만 아니라, 기업의 입장도 고려하여 활용해야 한다는 점을 시사하고 있다. 왜냐하면 모성보호제도의 성공은 이 정책의 집행대상인 기업이 이 제도를 얼마나 조직에 적합(fit)하게 활용하느냐에 달려 있기 때문이다.

전통적으로 기업에서 경쟁우위를 제공했던 기술적・물적 자원 및 재무적 자원 등은 경쟁기업들이 공유하고 모방하는 것이 용이해 짐에 따라 토지, 노동, 자본을 통한 경쟁우위는 상대적으로 오래 지속될 수 없는 현실이 되었다(Pfeffer, 1994). 경영환경의 불확실성이 증가하고 있는 오늘날 지식기반경제시대에서 변화와 창조를 위한 지식과 기술의 창조・공유는 기업의 생존과 성장에 충분조건이 아닌 필요조건이 되었다. 이에 따라 지식기반경제시대에서의 지식과 기술의 창조・활용 등의 주체인 인적자원이 기업 경쟁우위의 원천이며 기업의 성패를 판가름하는 핵심적 경쟁요인으로 인식되고 있다(Barney, 1991).

또한 인적자원관리는 1990년대에 이르러 경영전략과의 연계와 상호의존성이 강조되면서 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resources Management : SHRM)로 발전하게 되었다. 또한 전략적 인적자원관리에서 파생된 고몰입 인적자원관리는 조직이 인력자원의 고성과 및 고몰입을 위해 도입한 인사제도들 간에 적합성(fit)이 존재하여 각 제도 간 상호작용효과를 통해 기업성과에 시너지 효과를 창출하다고 강조한다. 우리나라에서는 이러한 전략적 인적자원관리가 2000년대에 들어서 강조되기 시작했다. 이렇듯이 전략적 인적

자원관리의 중요성이 강조되고 있는 상황과 기업에게 모성보호제도의 도입이 법적강제 되고 있는 상황 하에서 모성보호제도의 활용을 기업의 전략과 기업이 도입하고 있는 여러 인사제도들과의 적합성 차원에서 모성보호제도의 효과를 고려해 보아야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 먼저 모성보호제도의 활용과 조직 성과와의 관계를 밝히고, 모성보호제도의 적극적 활용여부는 기업이 선택하여야 할 몫이므로, 기업이 선택한 경영전략과 도입하고 있는 다양한 인사관리제도가 모성보호제도와 조직성과 간의 관계에 어떠한 조절효과를 미치는 지 연구하고자 한다.

2. 연구의 목적

조선미(2009)에 의하면, 모성보호제도는 국가가 기업에게 사회적 책임비용을 적극 부담할 것을 강제하는 규제적 성격을 지니는 것으로 우리나라의 경우 1997년 외환위기로 인한 노동시장에서의 여성 지위의 급격한 하락과 이로 인한 김대중 정부의 적극적인 취약노동계층보호의 일환으로 기업이익집단들의 반발에도 불구하고 법적으로 도입이 강제되어, 제도의 실재에도 불구하고 제도의 활용도가 떨어지는 디커플링(decoupling)현상이 나타나고 있다고 한다.

이러한 현 상황 하에서 본 연구는 적극적인 여성인력의 활용을 목표로 한 정부의 기업에 대한 모성보호제도의 강제적 도입은 기업에게 도입 후 도의 적극적 활용을 도모하는 데에는 한계가 있다는 인식에서 출발하였다. 따라서 모성보호제도의 도입이 아닌 활용정도에 초점을 맞추어 모성보호제도의 활용정도와 기업성과

간의 관계에 대해 연구하고자한다. 또한 우리나라 모성보호제도에서 나타나고 있는 디커플링(decoupling)현상을 극복하기 위해 전략적 인적자원관리와 고몰입 인적자원관리가 확대되고 있는 현 상황에 맞추어, 기업의 모성보호제도의 활용을 기업의 전략과 연계하고, 기업이 도입한 다양한 인적자원관리제도와의 적합성(fit)을 고려하고자 한다. 즉 조직의 경영전략과 조직이 도입하고 있는 개별 인적자원관리제도를 조절변수로 하여, 경영전략과 개별 인사관리제도가 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 연구하고자 한다.

제2절 연구의 대상

본 연구를 수행하기 위해 선행연구 고찰을 통한 문헌 연구 및 설문조사 결과에 의한 실증연구 방법을 실시하였다. 먼저 문헌검토를 통해 모성보호제도의 활용 그리고 경영전략과 기업의 인적자원관리 제도에 관한 연구 모형 및 변수를 설정하였다. 이렇게 설정된 연구 모형 및 가설을 검증하기 위하여 한국노동연구원이 실시한 사업체 패널조사(Workplace Panel Survey)의 가장 최근 자료인 2009년도 조사(WPS 2009) 결과를 활용하였다.

사업체패널조사는 한국노동연구원에서 노동수요, 고용구조, 사업장의 인력활용특성 등의 실태를 파악하여 노동시장 정책을 수립하기 위한 기초자료로 활용하기 위해 2005년부터 2년에 1회씩 격년으로 실시하고 있는 패널조사이다. 사업체패널조사의 설문참여사업장은 전국적으로 분포되어 있으며, 특히 2009년 사업체패널조사 대상

은 민간부문 1,621개, 공공부문 116개로 총 1,737개 사업장으로 구성되어있다. 본 연구에서는 이 중에서 결측치를 제외한 1,217개 사업장을 대상으로 실증연구를 실시하였다,

사업체패널조사를 통한 설문조사 결과를 가지고, 본 연구는 첫번째로 모성보호제도의 활용과 기업성과인 재무성과와 HRM성과 간의 관계를 규명할 것이며, 두 번째로 조직의 특성 즉 조직의 경영전략 및 개별 인적자원관리제도가 모성보호제도의 활용과 기업성과간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 그 조절효과를 분석할 것이다.

제2장 이론적 배경과 선행연구 검토

제1절 이론적 배경

1. 전략적 인적자원관리와 고몰입 인적자원관리제도

(1) 전략적 인적자원관리의 의의 및 특징

전략적 인적자원관리에 대하여 Wright & McMahan(1992)은 조직이 그 목적을 달성하기 위한 계획적인 인적자원의 전개 및 패턴이라고 정의하였다. 전략적 인적자원관리는 전통적 인적자원관리와 달리 기업고유의 사업전략과 그 전략을 실행할 인사관리 방안을 개발하고 인적자원관리를 일관성 있게 연계하는 것이 기업성공의 핵심요인이라고 강조한다. 여기서 전략(strategy)이란, 기업이 불확실한 상황 및 경쟁 환경 하에서 나아가야 할 방향을 설정하고 기업의 목적을 달성하기 위하여 체계적이고 합리적인 대응노력을 기울이도록 하는 기본방침 또는 계획을 뜻한다. 이는 곧 희소한 경영자원을 배분하여 기업에게 경쟁우위를 창출하고 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정이라 할 수 있다(김영재 외 2011).

1990년대 들어서면서 조직전략을 인사관리와 연계한 전략적 인사관리에 대한 연구가 본격화되었고, 인사관리와 기업성과, 특히 재무적 성과와 관계를 논의하기 시작하였으며 또한 경영효율성 극대화 측면에서 논의되었던 인사관리가 경영효과성, 즉 기업성과를

높이는 조직경쟁력 일환으로 거론되기 시작한 것이다.

전략적 인적자원관리는 인적자원의 경쟁우위 비전을 추구하는데 그 궁극적인 특징이 있다. 이는 인적자원을 기업경쟁력의 원천으로 보는 것이다. 과거의 경쟁이론이 주로 외부산업의 분석에 초점을 둔 반면 전략적 인사관리는 경쟁우위의 원천이 기업내부에 있는 인적자원이라고 본다. 또한 전략적 인사관리는 기업의 경영전략과 환경과의 전략적 통합을 위하여 적합성을 추구한다. 여기서 적합성(fit)이란, 경영전략과 인사전략 간에 모순이 없고 방향성이 부합된다는 의미이다. 따라서 전략적 인적자원관리에서의 핵심 아이디어는 기업의 경영전략과 적합한 인사전략 및 인적자원관리를 시행하여 기업의 효과성을 극대화 하려는 것이다. 즉 조직의 목표를 달성하기 위해서는 기업이 추구하는 전략과 인적자원관리 시스템이 서로 부합되고, 인적자원관리의 세부 기능이 서로 유기적으로 연결되어야 한다는 것을 강조한다.

따라서 전략적 인적자원관리는 모성보호제도도 조직의 경영전략과의 적합성, 그리고 인작자원관리 세부 기능과 유기적으로 연계되어 활용되어야 함을 시사하고 있다.

(2) 고몰입 인적자원관리와 모성보호제도

최근의 인적자원관리는 인적자원을 사용함에 있어서, 비용과 효과성만을 강조하면서 조직의 구성원을 노동력으로 취급하던 통제 지향적 시스템에서 벗어나 구성원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 상향에 초점을 둔 전략적 인적자원관리로 발전되어 왔다(MacMillan & Schuler, 1985). 전략적 인적자원관리에서

조직성과 향상에 기여하는 인적자원관리 방법들을 모아 고몰입 인적자원관리(high-involvement HR system)이라고 한다. 이렇게 전략적 인적자원관리에서 파생된 고몰입 인적자원관리는 조직의 목표를 달성함에 있어서 자원과 기회를 최대한 이용할 수 있도록 사람, 기술 그리고 조직구조를 올바르게 조합하는 것을 말한다(강성철,2011). 즉 조직이 선택한 경영전략과 인적자원관리제도들 간의 적합성(fit)을 강조하고 있는 것이다. 또한 고몰입 인적자원관리는 각각의 인적자원관리제도들 간의 적합성을 통해 조직 구성원들의 내재적 욕구 충족을 통해 직장생활의 질 또한 향상시키고자 한다. 특히 고몰입 인적자원관리제도는 구성원들로 하여금 조직의 목표를 달성하기 위하여 일과 조직에 몰입할 수 있는 제반 여건을 만듦으로써 구성원들의 참여와 몰입을 유발하는 인적자원관리제도 및 관행을 말하는 것으로서 아래의 표는 고몰입 인적자원관리의 대표적인 실행방안들이다.

<표2-1> 고몰입 인적자원관리의 대표적 실행 방안

인적자원관리 프로세스	대표적 실행방안
확보관리	내부승진제도, 장기고용계약, 고용보장
직무관리	직무분석, 직무기술서 작성
평가관리	목표관리제, 다면평가제
보상관리	연봉제, 성과배분제, 고임금
개발관리	종업원 대상 교육훈련, 경력개발
유지관리	다방향 의사소통채널 구축, 각종 차별철폐

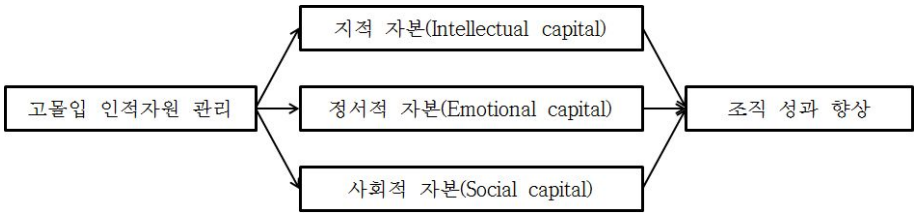
* 주 : 인사관리특강 (2013) 참고

<표2-1>에서의 고몰입 인적자원관리의 실행방안을 각각의 인사관리 프로세스 별로 살펴보면, 먼저 확보관리부분에서는 관리직 충원 시 내부승진제도 및 장기고용 등의 통해 구성원들의 근로의욕을 고취시키고, 직무관리에서는 직무분석, 직무기술서 등의 작성을 통해 우수한 인력을 적재적소에 배치하려고 한다. 또한 평가관리에서는 목표관리제 다면평가제 등을 통하여 과학적 평가기법 및 구성원의 참여를 통한 평가를 추구하고 있다. 그리고 보상관리에서는 성과와 연계된 보상체제를 구축하고, 개발관리에서의 구성원의 역량개발을 위해 힘쓰며, 유지관리에서의 구성원의 참여를 강조하고 있다(인사관리특강, 2013). 이렇듯이 고몰입 인적자원관리제도들은 기본적으로 구성원들의 조직에 대한 몰입을 높이기 위하여 조직의 비전과 전략을 공유하고, 구성원들의 조직 내 참여 및 권한을 확대시키고 조직의 성과와 구성원의 성과를 연계시키며, 구성원 역량 강화를 위하여 적극적으로 투자하는 특징을 보이고 있다.

즉, 고몰입 인적자원관리는 조직의 구성원들로 하여금 조직의 목표를 달성하기 위하여 일과 조직에 몰입할 수 있는 제반여건을 만들어 줌으로써 구성원들의 참여와 몰입을 유발하는 인적자원관리의 관행을 의미하는 것이다. 이는 조직이 구성원들에게 적극적으로 투자하면 구성원들이 생산성을 높이고, 지속적인 혁신을 통해 조직의 경쟁력을 제고하여 조직에 투자에 상응하는 것을 되돌려 준다는 선순환적 상호투자에 기반하고 있다. 조직은 구성원에게 지속적인 역량개발을 위한 교육훈련 이외에도 직원들에게 보다 많은 재량권과 의사결정권을 부여하고, 조직체의 경제적 성과도 그들과 공유해야 한다고 한다(이학종・양혁승, 2012).

또한 고몰입 인적자원관리는 인적자본을 3가지 측면에서 강화시킴으로써 성과에 기여하게 된다. 첫 번째는 조직 구성원들의 업무수행역량을 지속적으로 향상시키는 것에 초점을 맞추고 있는 지적 자본(intellectual capital)의 강화이다. 두 번째는 정서적 자본(emotional capital)의 강화이다. 이는 업무수행동기와 조직에 대한 정서적 몰입을 높이는 데 초점을 맞춘 것으로 자신이 맡은 일에 대한 애정과 열정이 있는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 고성과를 창출이 가능하다는 것이다. 정서적 자본의 강화를 위해서는 구성원들에게 그들의 업무와 조직에 대한 애정과 열정을 심어 줘야 하는데 이를 위하여 구성원의 자율성과 참여를 증진시키고, 구성원의 발언권을 강화하며 광범위한 정보제공 및 공유가 가능한 인사관리방안을 활용하게 된다. 세 번째는 사회적 자본(social capital)의 강화이다. 구성원 상호 간, 구성원과 조직 간의 상호신뢰를 바탕으로 한 사회적 자본이 강화되면 구성원들 사이의 팀워크와 협업이 향상하여 기업의 성과향상이 발생하게 된다는 것이다. 상호신뢰의 상승과 부서 또는 조직간 네트워크의 활성화는 조직체 내부자원의 효과적 활용과 시너지 효과가 발생하게 되고, 조직 간의 아이디어 공유를 통해서는 새로운 아이디어의 유입이 촉진되어 혁신을 가능하게 한다(김영재 외, 2011).

<그림 2-1> 고몰입 인적자원관리와 조직성과 간 관계



* 주: 전략적 인적자원관리 (이학종・양혁승, 2012) 참고

특히 모성보호제도는 고몰입 인적자원관리의 인적자본 중 정서적 자본을 강화시키는 제도라 할 수 있다. 즉 모성보호제도의 적극적 실시로 인하여 조직은 여성구성원에게 일과 가정을 양립할 수 있는 혜택을 제공하고 있는 것이므로 이로 인하여 구성원들은 조직에 대한 애착과 충성심이 상향되어 정성적 자본이 강화된다고 할 수 있다. 이런 측면에서 모성보호제도는 <표2-1>에서 제시된 구성원의 고몰입을 위해 시행되고 있는 고몰입 인적자원관리제도와의 적합성이 존재할 것으로 보여 진다.

2. 인사관리와 경영성과간의 관계 : 자원기반관점 (RBV, resource-based view)

Barney(1991)가 제시한 자원기반관점에서는 과거에는 천연 및 기술자원, 규모의 경제 등의 전통적 자원들이 조직의 경쟁우위를 가능하게 했지만, 이러한 자원들은 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 있고 다른 자원으로 대체될 수 있기 때문에 더 이상 가치 있는

자원이 아니라는 것이다. 그리고 그는 조직이 경쟁력을 갖출 수 있는 자원들로 물리적 자원, 조직적 자원, 그리고 인적 자원을 강조하였다. 이 가운데 고용시스템과 같이 복잡한 사회적 구조를 가지고 있는 인사관리는 경쟁기업들이 모방하기 어렵고, 희귀하며, 이동이 쉽지 않기 때문에 경쟁우위를 제공하는 중요한 원천이라고 한다.

Barney의 자원기반관점이 부각된 이후 인사관리 분야의 관심사는 독특한 적합성이나 독보적인 인사관리제도를 어떻게 확보할 것인가, 그리고 가치 있고 기업 특수적(firm-specific)자원이 경쟁기업으로 전이 되지 못하게 하는 장벽을 어떻게 구축할 것인가에 귀결되었다.

자원기반관점에서 인사관리가 기업성과에 영향을 미치는 이유를 첫 번째로 인사관리는 경로의존성(path dependancy)이 있기 때문이라고 한다. 각종 인사관리 제도들은 시간의 함수, 즉 조직이 설립된 이후부터 개발되고 실행된 것이기 때문에 경쟁자들이 단순히 모방하기 어렵다는 것이다. 조직 고유의 독특한 역사를 통해 특별한 자원 혹은 자산 특수성 등이 함유되어 있기 때문이라고 한다(Barney,1991). 두 번째로 인사관리는 사회적 복잡성(social complexity)이 있다고 한다. 기업은 성장하면서 복잡한 조정시스템과 다양한 형태의 팀워크를 갖는데, 조직마다 독특한 조정방법과 팀워크를 형성한다는 것이다. 그런데 내부적으로 얽혀 있는 복잡한 상호 연관관계는 조직 내에 배태(embedded)되어 있기 때문에 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 없는 자연적이며 본질적인 장벽이 된다는 점이다. 더구나 사회적 복잡성을 대표하는 조직의 명성이나 구성원들 간 신뢰는 상당한 시간이 필요로 하기 때문에 경쟁기업이 이를 모방하기 위해서는 몹시 큰 비용이 소요되며, 사실 모방하기가

어렵다는 것이다. 세 번째 이유로 인사관리와 기업성과의 관계에서 인과모호성(casual ambiguity)이 존재를 지목했다. 조직의 자원과 기업성과 사이의 인과관계는 매우 모호하기 때문에 경쟁기업이 이를 복제하기 어렵다는 것이다. 기업성과는 경로의존성과 사회적 복잡성 등의 영향을 직간접적으로 받기 때문에 경쟁기업들이 기업성과의 원인과 결과를 명확히 파악하기가 어렵다는 것이다(인사관리특강, 2012).

따라서 모성보호제도는 경쟁기업에서 쉽게 모방할 수 없는 조직의 특수 자원인 여성인적자원을 경쟁기업으로 전이되지 않게 하는 장벽의 역할을 수행하게 되어, Barney(1991)가 제시한 자원기반관점에 의한 기업에게 경쟁우위를 제공하는 중요한 원천으로서의 여성인력의 활용을 도모하는 중요한 제도라 할 것이다.

3. 경쟁전략

기업의 전략은 인적자원관리에 있어서 중요한 내부 환경이 된다. 인적자원관리의 전략적 성격이 중요해지면서 기업의 전략과 인적자원관리를 적합화(fit) 시키려는 노력이 중요시 되고 있다(김영재 외, 2011). 경쟁전략은 개별 사업 단위들이 어떻게 하면 해당 사업에서 경쟁우위를 확보할 수 있도록 하느냐 이며, 경쟁전략이 달라지면 그 전략 수행을 위해 필요한 역할활동(role behavior)이 달라지고, 이런 기대되는 역할행동은 인적자원관리 제도들에 의해서 형설 될 수 있다고 보는 것이기 때문이다. 따라서 경쟁전략에 맞는 인적자원 관리 제도를 도입하는 것이 중요하다 할

것이다.

경쟁전략은 고객의 욕구를 충족시키는 방식으로 Poter (1980, 1985)와 Miles와 Snow (1978)의 유형이 일반적이지만, Miles와 Snow의 전략유형이 우리나라에 적용되고 있으므로 본 연구는 Miles와 Snow의 전략유형에 따라 기업을 분류하고자 한다.

Miles와 Snow (1978)는 경영자는 기업의 환경적응과 이에 따른 기업의 내부기능 관리라고 하는 두 가지 책임을 지고 있다는 전제에서, 기업가적 문제와 기술적 문제, 그리고 관리적 문제를 경영자가 어떻게 인식하여 적합한 전략을 수행하느냐에 따라 기업의 존재여부가 달려 있다고 보았다. 이를 해결하기 위한 대안으로 그는 공격형(prospector), 방어형(defender), 분석형(analyzer), 방임형(reactor)으로 전략유형을 4가지로 구분하였다(황호영・최영균, 2006).

첫 번째로 공격형전략은 신제품과 새로운 시장에 대해 끊임없이 탐색하는 특성을 갖는다. 즉, 새로운 고객의 욕구를 파악하여 이를 신속하게 충족시키는 전략으로서 신제품과 신기술의 혁신을 주요 경쟁수단으로 삼는다. 이 전략에 속하는 기업은 다양한 제품라인과 시장 층을 갖고 있으며, 이들 제품라인과 시장은 주기적으로 재평가되고, 새로운 시장에 모험을 거는 경향이 있다. 이들 기업들은 신제품개발과 신시장에 먼저 진입하여 선도적인 위치를 차지하는데 가치를 두며, 이러한 노력 전부가 성공하지 못한다 하더라도 선도적인 입장을 견지학려고 하므로 연구개발과 같은 투자를 통한 혁신을 중시한다. 따라서 기술력은 내부에 의존한다. 사업성이 있는 분야에 과감히 도전하며 경쟁적인 행동도 서슴지 않는다. 그러나 모든 사업영역에서 시장지배력을 갖는 것은 아니다.

Miles와 Snow(1984)는 이러한 기업들을 시장의 변화창조자이며 경쟁사가 대응해야 하는 세력이라고 하였다. 방어형이 효율성을 강조하는 반면, 공격형은 효율적이지는 못하더라도 새로운 기회를 탐색하는 데 관심을 두며, 조직운영의 통제보다는 촉진을 강조한다.

두 번째로 방어형 전략에 속하는 기업은 경쟁에 적극적인 대처를 요하지 않는 비교적 안정되어 있는 사업을 영위하려고 한다. 따라서 제품-시장영역은 좁고 안정적이다. 이러한 전략에 속하는 기업은 경쟁사보다 제한된 범위의 제품이나 서비스를 제공하며, 제한된 범위에서 전문적인 위치를 차지하고 있으며, 기존제품의 품질향상 혹은 원가절감 등을 통하여 기존의 영역을 방어하려고 한다.

세 번째로 분석형 전략은 방어형과 공격형의 혼합 형태로 양자의 이점을 동시에 취하며 균형을 중요시 한다. 이 전략에 속하는 기업은 기본적으로 안정적이고 제한된 영역에서 사업을 수행하려고 하지만, 시장을 신중히 분석하여 장래성이 있다고 여겨지는 사업변화에 대해서는 신속히 대응을 한다. 그러나 안정적인 제품/시장의 경쟁사들을 신중하게 분석한 뒤 수익성이 있는 사업영역에는 방어형 보다 변화에 대해서 빠르게 수용한다.

마지막으로 방임형 전략은 낙오형 전략이라고도 불리는 것으로, 환경변화에 적응하지 못한 기업이 불안한 상태로 남아 있는 것으로 보통 수명이 다한 기업이나, 별다른 전략이 없는 기업을 말한다.

4. 인적자원의 다양성 관리와 모성보호제도

다양성이란 일반적으로 구성원들의 이질성(heterogeneity)을 의미한다. 외부적으로는 성별, 연령, 피부색, 언어와 같은 차이를

말하고 내부적으로는 종교, 가치관, 성격을 말하며 조직적 측면에서는 직위, 노동조합가입여부, 소속부서 등을 말한다. 최근에 조직 구성원의 다양성이 나날이 증가하게 되어 조직의 인사관리의 핵심으로 다양성 경영(diversity management)이 핵심이슈로 대두되고 있다. 다양성 경영이란, 경영자들의 구성원들로 하여금 타인의 욕구와 차이점에 대한 인식을 제대로 하게끔 하는 것을 바탕으로 이를 적극적으로 개발하고 활용하여 조직효과성 향상에 기여하도록 하는 경영철학을 의미한다(박경규, 2011).

조직 구성원의 다양화가 기업에 미치는 영향으로는 긍정적 영향과 부정적 영향으로 나눌 수 있다. 먼저 긍정적 영향이다. 다양성이 높은 조직은 직무관련지식, 기술, 능력 및 다양한 견해와 관점을 가지고 있기 때문에 문제를 처리하는데 있어서 유용한 다양한 풀(pool)을 가지고 있다고 할 수 있다. 또한 다양성은 혁신과 관련하여 높은 상관관계를 가지고 있기 때문에 다양한 인력구성원을 통해 창의성 및 혁신능력을 향상시키게 된다면 조직은 당면한 문제를 효과적으로 해결할 수 있을 것이다. 반면에 다양성은 부정적 효과도 내포하고 있다. 조직 내 공통특성이 부족할 경우 조직정체성 수립에 어려움을 겪을 수 있으며 이는 조직 내 서로 다른 가치관의 상충으로 갈등이 야기되어 의사결정에 있어서 어려움을 겪을 가능성이 높아진다는 부정적 효과를 발생시킬 수도 있다.

모성보호제도는 조직의 다양성관리의 일환이라 할 수 있다. 최근 여성인력의 경제활동 참가율이 높아지고 있는 상황 하에서 기업의 우수한 여성인력의 적극 활용하여 기업 내 인적자원 구성의 다양성을 증대시키고 이를 통하여 창조적 마찰을 통한 창의성

증진을 꾀하고 있는 것이다.

5. 모성보호제도

(1) 모성보호제도의 의의

모성보호제도란 여성의 생리・임신・출산・육아 등의 일반여성의 모성기능에 관한 보호와 임산부까지 보호하는 포괄적인 제도이다(노동백서, 2002). 모성보호제도에 대하여 여성의 임신, 출산 기능과 직접 관련된 직접적 모성보호와 이와 직접 관련되지 않은 간접적 모성보호로 나누고, 직접적 모성보호의 예로는 생리휴가, 산전 후 휴가, 수유시간 제공, 유산유급휴가, 출산휴가 중 해고 금지, 임산부의 경미한 업무로의 전화배치 등을 들고, 간접적 모성보호의 예로는 시간외 근로제한, 야간업무 금지, 위험하거나 유해한 작업 금지, 갱내노동 금지 등을 들고 있다(김경주, 2002). 한편 모성보호를 생물학적 모성과 사회적 모성으로 나누어 임신, 출산, 수유 등 여성만이 가지는 기능에 대한 보호를 생물학적 모성보호로, 부모의 자녀양육 및 보육기관을 통한 양육노동의 사회화를 포함하는 것을 사회적 모성보호로 간주하기도 한다(장지연 외, 2004). 선행연구에서는 모성보호제도에 대한 구분은 아래의 표와 같다.

<표2-2> 선행연구에서의 모성보호제도의 분류

선행 연구	모성보호제도 분류	내용
강이수 (1991)	직접적 모성보호	산전후 휴가, 임신 중 작업전환, 출산휴가 중 해고 급지 등
	간접적 모성보호	여성의 갱내노동 금지, 여성근로자의 운반무게 제한, 여성 판매직 의자 제고 의무화 등
	육아권	욱아시설 확충, 육아 휴가, 자녀간병휴가 등
김경주 (2002)	직접적 모성보호	산전산후 휴가, 수유시간 제공, 출산휴가 중의 해고 금지 등
	간접적 모성보호	시간외 근로의 제한, 야간업무의 금지, 갱내 노동 금지
정진주, 이선화 (2004)	여성의 임신/출산 관련 보호	-
	임산부와 수유모의 건강 보호	시간 외 노동제한, 야간작업 금지, 유해작업 금지
	자녀 양육 관련 사회적 조치	-
장지연 외 (2004)	생물학적 모성	임신, 출산, 수유 등 여성만이 가지는 기능에 대한 보호
	사회적 모성	부모의 자녀 양육 및 보육기관을 통한 양육노동의 사회화
박은미 (2006)	여성고유의 모성기능보호	임신· 출산· 수유 등의 지원, 유해한 작업환경 금지, 산전 휴식 등
	직장-가정의 양립 지원	육아시설 확충, 육아휴직, 자녀간병 휴가 등
	여성의 직장복귀 지원	여성고용촉진 장려금

주: 강유미(2009)의 <표 2-2>

위의 표에서 살펴보았듯이, 모성보호제도는 다양하게 구분되어 지고 있다. 모성보호의 범위를 지나치게 광범위하게 규정하게 되면, 사업주의 비용에 대한 부담이나 생산성 저하에 대한 우려로 인해 오히려 여성에 대한 고용기피현상이 초래되거나 역차별 등의 논란이 발생할 수 있다고 한다(임인숙, 2003: 장지연 외, 2004: 박은미, 2005). 본 연구에서는 여성 전체에 대한 보호보다는 임산부나 자녀 양육과 관련한 제도를 포함한 장지연 외(2004)에서 구분한 모성보호제도에 대한 분류를 바탕으로 하여 사업체 패널에서 사용된 모성보호제도를 중심으로 분석을 실시하고자 한다.

(2) 노동법상의 모성보호제도

우리나라 헌법 제36조 제2항에서는 "국가는 모성의 보호를 위하여 노력하여야 한다."고 규정하고 있다. 이에 따른 모성을 보호하기 위한 제도는 단일 법률 체계를 가지고 있는 것이 아니라 여러 개별 법령에서 구체화 되고 있다.

근로관계에서의 모성보호를 위한 법령으로서는 '근로기준법', '남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률', 고용보험법 등이 있다. '남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률'은 '일 중심'에서 '가정과의 균형'을 중시하는 근로자들의 인식변화에 대응하고, 저출산·고령화 시대에 여성 인력의 경제활동 참여를 늘리기 위하여 일·가정 양립을 위한 정책을 강화하며 2007년에 법 제명도 '남녀고용평등법'에서 현재의 '남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률'로 변경하였다(송치경, 2011).

먼저 근로기준법상의 모성보호제도이다.

① 유해 · 위험사업에의 사용금지

근로기준법 제65조 제1항에서는 사용자는 임신 중이거나 산후 1년이 경과되지 아니한 여성(임산부)을 도덕상 또는 보건 상 유해·위험한 사업에 사용하지 못한다고 되어있다. 또한 동법 제65조 제2항에서는 사용자는 임산부가 아닌 18세 이상의 여성을 보건 상 유해 · 위험한 사업 중 임신 또는 출산에 관한 기능에 유해·위험한 사업에 사용하지 못하게 되어있다.

② 근로시간 규제상의 특칙

첫 번째는 탄력적 근로시간제의 제한이다. 근기법에서는 일정한 기간(단위시간)을 평균하여 1주당 근로시간이 법정근로시간(40시간)을 초과하지 않는 한도에서 특정일 또는 특정주의 근로시간이 법정근로시간(1주 40시간, 1일 8시간)을 초과하도록 배치하는 제도인 탄력적 근로시간제를 운용할 수 있도록 하고 있다. 하지만 근기법 제51조 제3항에서는 이러한 탄력적 근로시간제는 임신 중인 여성 근로자에 대하여는 적용하지 못하도록 하고 있다.

두 번째는 시간외근로(연장근로)의 제한이다. 근기법 제74조 제4항에서 임신 중의 여성근로자에 대하여 시간외근로를 금지하는 규정을 두고 있다. 또한 동법 제71조에서는 산후 1년이 경과되는 않은 여성에 대하여는 단체협약이 있는 경우라도 1일에 2시간, 1주일에 6시간, 1년에 150시간을 초과하는 시간외근로를 시키지 못한다고 되어있다.

세 번째는 야간 및 휴일근로의 제한이다. 이는 근기법 제70조

제2항의 내용으로 사용자는 임산부를 야간 및 휴일에 근로시키고자 할 경우, 노동부장관의 인가와 산후 1년이 경과되지 않은 여성의 동의 또는 임신 중인 여성의 명시적인 청구가 있어야 한다. 또한 동조 제3항에는 이 경우 사용자는 노동부장관의 인가를 받지 전에 근로자의 건강 및 모성보호를 위하여 그 시행여부와 방법 등에 관하여 그 사업 또는 사업자의 근로자대표와 성실하게 협의하여야 한다고 되어 있다.

③ 출산 전후 · 유사산 휴가

근기법은 여성근로자의 모성을 보호하고 임신 · 출산 중의 심신을 보호하고자 출산 전후 · 유사산 휴가를 부여하고 있다. 최근 모성보호관련 법의 개정으로 출산전후 휴가급여 지원이 확대되어 사업주의 부담이 감경되었으며, 유·사산 보호휴가제도가 법제화되었다.

먼저 근기법 제74조 제1항에 의해 사용자는 임신 중의 여성에게 출산 전과 출산 후를 통해 90일의 보호휴가를 주어야 한다. 이 경우 휴가기간의 배정은 사후에 45일 이상이 되어야 한다. 이를 출산휴가라고 한다.

두 번째로 근기법 제74조 제2항 및 시행령 제43조에서는 유사산휴가를 규정하고 있는데 사용자는 임신 중인 여성인 임신 16주 이후 유산 또는 사산한 경우로서 그 근로자가 청구하면, 임신기간에 따라 30일~90일의 보호휴가를 주어야 한다. 또한 근기법 제74조 제3항에서는 출산 전후 휴가 및 유사산 휴가 중 최초 60일은 유급으로 하고 다만 고평양립법 제18조에 따라 출산 전후 휴가급여 등이 지급된 경우에는 그 금액의 한도에서 지급의 책임을 면하게 규정되어 있다.

세 번째로 사업주는 산전후 휴가 종료 후에는 휴가 전과 동일한 업무 또는 동등한 수준의 임금을 지급하는 직무에 여성근로자를 복귀시켜야 한다고 근기법 제74조 제3항에 규정하고 있다. 그리고 근기법에서는 이 밖에 여러 가지 모성보호제도를 규정하고 있다. 사용자는 임신 중의 여성근로자 요구가 있는 경우에는 쉬운 종류의 근로로 전환하여야 하며(근기법 제74조 제5항), 사용자는 임신한 여성근로자가 임산부 정기건강진단을 받는데 필요한 시간을 청구하는 경우 이를 허용해 주어야 한다. 이 경우 사용자는 건강진단 시간을 이유로 그 근로자의 임금을 삭감해서는 아니 된다(근기법 제74조의 2). 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성근로자의 청구가 있는 경우에는 1일 2회 각각 30분 이상의 유급수유시간을 주어야 한다(근기법 제75조).

다음은 고평양립법 및 고용보험법상의 모성보호제도이다.

① 출산전후 · 유사산휴가에 대한 지원

고평양립법 제18조에서는 국가는 근로기준법 제74조에 따른 출산전후휴가 또는 유산·사산 휴가를 사용한 근로자 중 일정한 요건에 해당하는 자에게 그 휴가기간에 대하여 통상임금에 상당하는 금액(이하 '출산전후휴가급여등'이라 함)을 지급 할 수 있다고 규정하고 있으며, 이에 대한 지급요건, 지급 기간 및 절차 등에 관한 필요한 사항은 따로 법률로 정해야 한다.

출산전후휴가급여등을 지급받기 위해서는 근기법 제74조 규정에 의한 산전후휴가 또는 유사산휴가를 부여받은 여성근로자 중 휴가가 끝난 날 이전에 피보험 단위기간이 통산하여 180일 이상일 이고, 휴가를 시작한 날 이후 1개월 (우선지원대상기업이 아닌

경우는 휴가 종료일)부터 휴가가 끝난 날 이후 12개월 이내에 신청하여야 한다. 산전후휴가급여의 지급기간은 우선지원대상기업[1]과 아닌 기업으로 나누어 규정되어 있는데, 우선지원대상기업은 근로기준법 제74조에 의한 산전후휴가기간(90일) 또는 유사산휴가 기간(30일~90일)에 전체에 대하여 지급하도록 하고 있다. 우선지원대상기업이 아닌 경우에는 산전후 휴가 또는 유사산휴가 기간 중 60일을 초과한 일수, 즉 30일 한도로 지급해야 한다.

출산전후휴가급여 등은 휴가 개시일을 기준으로 산정한 근로기준법상 통상임금에 상당하는 금액으로 지급하도록 급여수준을 정해 놓고 있다. 그리고 산전후휴가급여 등의 상한액은 휴가기간 90일에 대한 통상임금에 상당하는 금액이 405만원을 초과하는 경우에는 405만원이며, 하한액은 최저임금법에 의한 최저임금액을 기준으로 한다. 근로자의 통상임금이 상한액을 초과하는 경우에는 우선지원대사기업에서도 사업주는 최초 60일에 대하여는 급여지급 의무가 있는 것이며, 다만 고용보험에서 산전후휴가급여 등을 받은 경우 그 금액의 한도에서 지급의 책임을 면하는 것이므로, 상한액을 초과하는 차액에 대한 지급의무는 남아있게 된다.

② 배우자의 출산휴가

고평양립법 제18조의2 제1항에서는 사업주는 근로자가 배우자의

1) 한국표준산업분류표상 제조업은 500명 이하, 광업, 건설업, 운수업 및 통신업은 300명 이하, 기타 산업은 100명 이하의 상시 근로자를 사용하는 사업장을 말한다. 이러한 기준에 해당하지 아니하는 기업으로서 해당 기업이 영위하는 주된 사업의 업종과 해당기업의 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모가 중소기업기본법의 기준에 맞는 기업도 해당된다. (중소기업기본법 제2조 제1항 및 제3항)

출산을 이유로 휴가를 청구하는 경우에 5일의 범위에서 3일이상의 휴가를 주어야 한다. 또한 이 경우 사용한 휴가기간 중 최초 3일은 유급으로 처리하여야 한다. 이는 고용인원 300명 미만 사업장에서 일하는 남성근로자도 해당되며 근로자에게 휴가를 주지 않는 사업주에게는 500만원 미만의 과태료 부가되게 된다. 2008년에 도입한 배우자 출산휴가 제도는 처음에는 무급 3일로 시작하여 2012년 8월 300인 이상 사업장에 최대 5일 그 중 3일은 유급으로 늘어났고, 2013년 2월 2일 부터는 300인 미만의 사업장에까지 최대 5일로 확대되었다. 즉, 이 개정안은 2012년 8월부터 300인 이상 사업장을 대상으로 시행한 제도를 확대한 조치이다. 근로자가 3일 미만으로 신청했더라도 회사는 최소 3일의 유급휴가를 부여해야 하며, 배우자의 출산휴가는 아내가 출산한 날로부터 30일 안에 청구하는 것이 원칙이지만 휴가가간 안에 출산예정일이 포함되어있으면 출산일 전에도 사용할 수 있다.

③ 육아휴직 및 급여지원

고평양립법 제19조 제1항에서는 사업주는 근로자가 만 6세 이하의 초등학교 취학 전 자녀(입양한 자녀 포함)를 양육하기 위하여 휴직(이하 '육아휴직')을 신청하는 경우에 이를 허용하여야 한다고 규정하고 있다. 또한 육아휴직기간은 1년 이내로 한다. 육아휴직급여는 고평양립법 제19조에 의해 사업주가 근로자가 만6세 이하의 초등학교 취학 전 자녀를 양육하기 위하여 육아휴직을 30일 이상 부여한 경우, 그 육아휴직을 부여받은 피보험자에게 일정요건이 구비된 경우 급여를 지급하는 제도 이다.

육아휴직을 30일 이상 부여 받은 근로자 중 육아휴직을 시작한 날 이전 피보험 단위기간이 통산하여 180일 이상이고, 같은 자녀에

대하여 피보험자인 배우자가 육아휴직(30일 미만은 제외)을 부여받지 않고 있어야 하며, 육아휴직을 개시한날 이후 1개월부터 끝난 날 이후 12개월 이내에 신청해야 한다.

육아휴직급여액은 고용보험법 시행령 제95조 제1항에서 규정되어 있는데, 육아휴직 개시일을 기준으로 근로기준법에 따라 산정한 월 통상임금의 100분의 4에 해당하는 금액을 월별 지급액으로 하고, 육아휴직 급여의 상한액은 월 100만원이며, 하한액은 월 50만원이다. 다만 육아휴직 급여의 지급대상 기간이 1개월을 채우지 못하는 경우에는 근기법에 따라 산정한 월 통상임금의 100분의 40에 해당하는 금액을 해당 월에 휴직한 일수로 일할 계산하여 지급하며 이 경우 상한액은 월 100만원을 그 달의 일수로 나누어 산정한 금액에 육아휴직 일수를 곱하여 산정한 급액이고 하한액은 월 50만원을 그 달의 일수로 나누어 산정한 금액에 육아휴직 일수를 곱하여 산정한 금액이다.

④ 육아기 근로시간 단축

고평법 제19조의 2에서는 사업주는 육아휴직을 신청할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 주 15시간부터 30시간까지의 범위에서 근로시간의 단축(이하 '육아기 근로시간 단축'이라 함)을 신청한 경우에 이를 허용할 수 있다고 규정하고 있다. 사업주가 이를 허용하지 않는 경우에는 서면으로 그 사유를 해당 근로자에게 알려주어야 하며, 육아기 근로시간 단축을 하는 근로자의 근로조건은 근로관계 당사자 간에 서면으로 정해야 한다.

⑤ 일 · 가정 양립지원

고평법 제20조에서는 국가는 사업주가 근로자에게 육아휴직이나 육아기 근로시간 단축을 허용한 경우, 그 근로자의 생계비용과

사업주의 고용유지비용의 일부를 지원할 수 있도록 되어 있다. 이에 따라 고용보험법은 근로자에게는 육아휴직급여를, 사업주에게는 육아휴직지원금을 지원하고 있다. 또한 국가는 소속 근로자의 일 · 가정의 양립을 지원하기 위한 조치를 도입하는 사업주에게 세제 및 재정을 통한 지원도 할 수 있다(송치경, 2011).

<표2-3> 모성보호제도의 법적근거 및 제도

구분	법적 근거	사업체 패널에서의 모성보호제도
여성의 임신·출산과 관련된 제도 (생물학적 모성)	- 임산부의 시간외 근로 제한 - 임산부의 야간, 휴일 근무 제한 - 요구가 있을 때 임신 중 가벼운 근로로의 전환 - 출산전후 휴가제도 - 유산, 사산 휴가제도 - 배우자 출산휴가	① 법정출산휴가 ② 배우자 출산휴가(남성) ③ 임신한 여성의 휴일근무 제한 ④ 임신한 여성의 초과근무 제한 ⑤ 임신한 여성의 야간근무 제한 ⑥ 임신한 여성의 유해한 업무에 종사시키지 않음 ⑦ 임신한 여성에게 작업 전환 시행 ⑧ 출산 후 1년이 되지 않은 여성은 건가에 유해한 업무에 종사시키지 않음 ⑨ 태아 검진 휴가 ⑩ 유·사산 휴가 ⑪ 불임 휴직제
양육 관련 제도 (사회적 모성)	- 육아휴직제도 - 육아시간의 부여 (수유시간) - 직장 내 보육시설 설치/지원	① 육아 휴직 ② 직장보육시설 ③ 보육료 지원 ④ 수유시간 보장 ⑤ 수유공간 보장

주: 강유미(2009)의 <표 2-3>

제2절 모성보호제도의 선행연구 검토

기존 연구들은 기업들이 어떤 상황과 조건 하에서 모성보호제도를 더 적극적으로 도입하는지에 대하여 초점을 맞추고 있어서 이에 대한 연구결과는 많이 축적되어 왔다.

먼저 선행연구에서 밝혀진 모성보호제도의 도입 결정요인을 살펴보면, 모성보호제도의 도입에는 기업의 규모가 중요한 결정요인이 되었다. 육아휴직 장려금이나 휴직급여의 경우 1,000명 이상의 대규모 사업장일수록 이 제도들의 도입도가 각각 39.5%, 63%으로 더 높은 것으로 나타났다(한국직업능력개발원, 2002). 다음으로 매출액이 높은 기업일수록 모성보호제도의 시행의 정도가 높은 것으로 나타났다(강혜련 외 2001). 이렇게 조직의 규모가 크고 매출액이 높은 기업일수록 모성보호제도를 적극적으로 도입하는 이유로는 인력손실을 일시적으로 감수해야 하는 휴직제도나 직접적인 경제적 지원이 필요한 급여제도의 경우, 기업이 이를 감당할 수 있는 일정 규모 이상일 것이 요구되기 때문이라고 한다.

또한 기업이 모성보호제도를 도입결정요인들로는 노동조합의 유무가 있었다. 노조가 존재하는 기업인 경우 직장탁아시설을 갖춘 정도가 14.9%에 비해 노조 존재하지 않는 기업의 직장탁아 정도는 5.5%로 노조가 존재하는 기업이 더 직장탁아를 갖출 가능성이 높다고 한다(송호근, 1995). 그리고 출산전후 휴가제도도 노조가 활성화된 1987년 이후부터 활발히 사용되었다고 한다(정혜선, 1995). 이렇듯 노동조합이 기업의 인적자원 관리의 형태를 결정하는 데 큰 영향력을 행사하고 있다(Kochan & Cappelli, 1984).

위의 연구들은 모성보호제도를 도입의 결정요인을 밝히고 있지만, 이들 연구들은 체계적인 이론적 배경이 뒷받침되지 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해, 김향아・유규창(2004)은 실증분석을 통한 모성보호제도 도입 원인을 설명하면서, 기업이 새로운 제도를 도입하는 이유는 조직의 효율성을 증대하기 위함과 사회적・문화적 동질성 및 정당성확보를 위함의 두 가지 이론이 대립하고 공존한다는 것을 밝혀냈다. 이들의 연구결과를 요약하면, 여성근로자의 비율이 높은 기업일수록, 기업 간 연결망이 강한 기업일수록, 규모가 큰 기업 일수록, 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라고 요약 할 수 있다. 그리고 모성보호제도 도입정도는 기업의 성과에 강력한 연관성을 가지고 있으며, 모성보호제도 도입에 적극적인 기업일수록 근로자 1인당 생산성(매출액)을 향상시키고, 근로자의 이직률을 감소시킨다는 점을 모성보호제도 도입정도와 기업성과의 관계에 대한 사실을 확인했다.

이렇듯 기존의 모성보호제도에 대한 연구는 모성보호제도 도입의 결정요인을 밝히고, 모성보호제도의 도입과 기업성과와의 관계에 대한 단순한 연구에 집중되어 왔다. 따라서 기존 선행연구들이 모성보호제도의 도입에 중점을 두고 있는 점에 착안하여, 제도의 성공을 판단하는 방법은 '그 제도의 도입정도가 아니라 실제로 그 제도를 얼마나 활용하고 있느냐' 이므로 본 연구에서는 모성보호제도의 도입이 아닌 활용정도에 초점을 맞추어 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 대해 연구하려한다. 또한 모성보호제도의 물리적인 기업의 특성(조직의 규모, 여성 근로자의 비율, 노조의 유무)에 따른 모성보호제도의 도입 여부를 밝힌 기존의 선행연구를 한 단계 발전시켜 개별 모성보호제도의

활용과 기업의 전략유형과 고몰입 인적자원관리제도와의 조합을 분석해 보고자 한다.

이에 따라 선행연구에서 기업의 모성보호제도의 도입에 영향을 미쳤던 기업의 규모, 기업에서의 여성 근로자의 비율, 노조의 유무를 통제변수로 설정하고 모성보호제도의 활용과 기업의 성과와의 관계를 분석 할 것이며, 또한 모성보호제도의 도입이 기업성과를 향상시킨다는 단순한 인과관계를 밝힌 기존 선행연구의 결론에서 한 단계 나아가 기업의 전략유형과 개별 고몰입 인사관리제도를 조절변수로 하여 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지 분석하겠다. 그리고 기업의 조직성과 또한 재무성과와 HRM성과를 구분하여 분석하려 한다.

제3장 가설 설정 및 연구 설계

제1절 연구가설 설정

1. 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 대한 가설

Dyer & Reeve(1995)는 성과를 HRM성과(이직률), 조직성과(생산성, 제품과 서비스의 질, 고객만족도), 재무/회계 성과(투자수익률, 매출액) 및 금융시장 성과(주가)등으로 나눠 설명하고 있다. 모성보호제도와 기업성과 간의 관계를 연구하는 경우, HRM제도의 하나인 모성보호제도가 기업의 HRM성과(이직률)에 어떠한 영향을 미치는 지도 중요하며, 또한 조직에서 활용되는 제도에 대한 최고경영자의 관심이 떨어지게 되면 모성보호제도 도입 여부 자체가 받아들여지지 않는다는 문제점이 발생하기 때문에 재무성과와의 관계 또한 중요하다 할 것이다. 따라서 본 연구에서는 모성보호제도와 HRM성과(이직률)와의 관계 및 조직의 재무성과(매출액)와의 관계를 분석해 보고자 한다.

(1) 모성보호제도의 활용과 조직의 재무성과 간의 관계에 대한 가설

앞에서 설명한 자원기반관점(RBV)에 의하면 기업은 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없고 지속할 수 있는 자원을 보유하고 있는지 여부에 따라 달라진다(Barney, 1991). 이러한 자원의 대표적인 것이

인적자원이다. 즉 기업은 모성보호제도를 통해 다른 조직이 쉽게 모방할 수 없는 여성인적자원이 경쟁 조직으로 유출되는 것을 막을 수 있게 된다. 모성보호제도를 통해 조직은 여성인력을 조직성과 향상을 위한 핵심 역량을 성장시켜 기업의 효과성 극대화를 기대하게 되는 것이다.

또한 인적자원의 다양성관리이론에 따르면, 조직의 문제해결능력을 향상시키기 위해서는 조직 구성원의 다양성을 통해 창의력이 발휘되고 유연성이 증가될 필요가 있다고 한다. 따라서 조직 내에서 여성을 통한 다양한 시각의 존재는 기업의 조직의 혁신을 도모하고, 창의성 및 유연성을 증가시켜 다양한 시장 요구에 대한 신속한 대응 능력을 향상시켜 조직의 재무성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다. 이에 따라 아래와 같은 가설을 설정하려 한다.

가설 1. 모성보호제도의 활용은 조직의 재무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

(2) 모성보호제도의 활용과 조직의 HRM성과 간의 관계에 대한 가설

모성보호제도의 활용과 이직률과의 관계를 심리적 계약이론(Psychological contract theory)을 통해 설정하려고 한다(Rousseau, 1995). 우리나라의 경우 1997년 IMF 외환위기를 전환점으로 기업들의 활발한 구조조정이 행해졌고 이로 인하여

평생직장이라는 심리적 계약 관계가 무너지게 되었다. 또한 조직 구성원들도 이에 따라 조직에 대한 심리적인 소속감을 많이 상실되어있는 상황이다.

이와 같은 상황과는 반대로 모성보호제도는 조직이 가정과 일을 양립할 수 있도록 배려해 준다는 인식을 구성원들에게 심어주게 된다. 구성원들은 조직이 자신의 가정과 일을 배려하고 있다는 인지를 통하여 자신의 가치관과 조직의 가치관이 일치하고 있다는 심리적인 계약을 형성하게 되는 것이다. 이러한 조직과 구성원 간의 심리적 계약을 통해 구성원은 조직에 대한 애착심과 충성심을 형성하게 되고 이직에 대한 필요성 또한 낮추게 된다. 모성보호제도를 통한 이러한 효과는 여성근로자 뿐만 아니라 남성 근로자들에게도 긍정적으로 영향을 미치게 되어, 조직 전체의 이직률을 낮출 것이라 생각되며 이에 따라 아래와 같이 가설을 설정하려고 한다.

가설 2. 모성보호제도의 활용은 조직의 이직률에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

2. 전략유형에 따른 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에 대한 가설

다음으로는 조직의 전략유형이 모성보호제도의 활용과 기업성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 것이다. 기업이 모성보호제도를 적극적으로 활용하는 이유는 전략적 선택(strategic

choice)의 관점에서 설명될 수 있다. 전략적 선택이론의 관점에서 기업은 특정한 제도적 압력이나 기술적 압력이 가해지는 상황에서도 나름대로의 판단에 의해 기업의 전략을 선택하고자 한다(Child, 1972; Oliver, 1991). 즉 조직은 자신이 선택한 전략에 따라 자원을 활용하고 제도를 도입하게 되는 것이다. 또한 전략적 인적자원관리이론에 따르면 조직의 전략과 인적자원관리제도 간의 적합성이 중요하여 조직의 전략과 인사 제도 간에는 같은 방향성을 가지고 있어야 제도의 활용이 조직에 미치는 효과가 강해진다고 한다.

먼저 혁신전략을 추구하는 기업들의 특성을 살펴보면, 혁신전략을 채택하는 기업은 새로운 시장이나 고객을 창출하고자 노력하고 끊임없이 새로운 아이디어를 찾아내서 고객의 관점에서 이를 상품화하려고 노력한다. 즉 비용절감이나 효율성보다는 가치창출을 위한 활동에 관심이 있다는 것이다. 이러한 혁신전략의 특성을 고려하면, 조직 구성원의 다양성을 확보를 통해 창의성과 유연성을 증진시키고 문제해결능력을 향상을 꾀하려는 모성보호제도와 혁신전략은 적합성을 가지고 있다고 할 수 있다. 이에 근거하여 아래와 같이 가설을 설정하려고 한다.

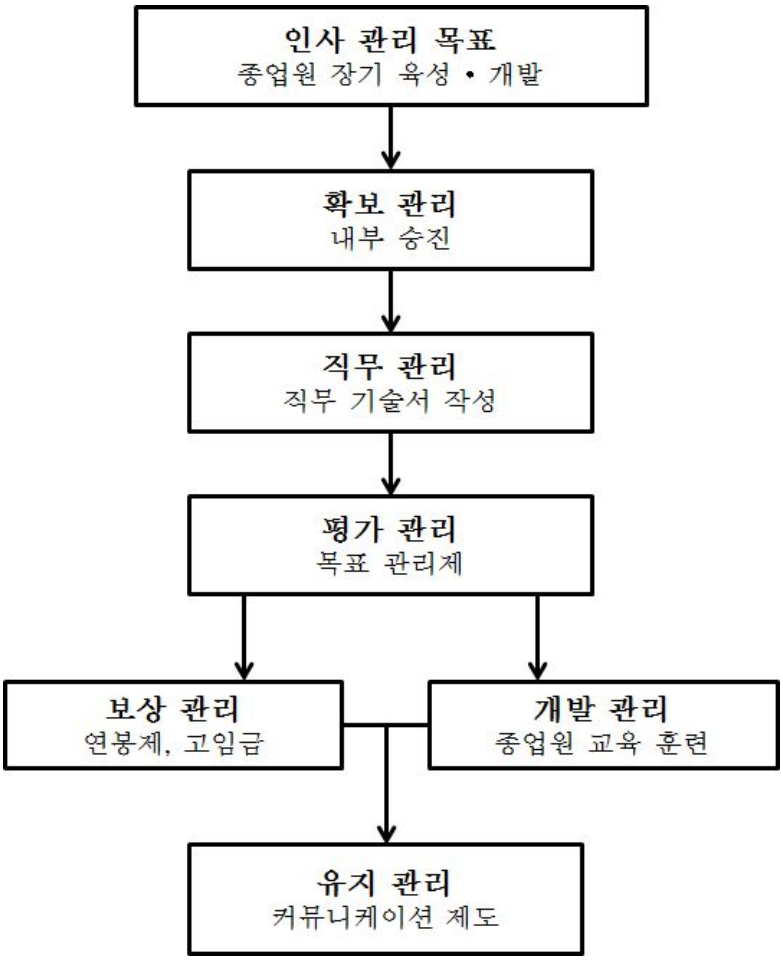
가설 3. 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 재무성과를 강화시킬 것이다.
가설 4. 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 HRM성과를 강화시킬 것이다.

3. 고몰입 인사관리에 따른 모성보호제도의 활용과 HRM성과 간의 관계에 대한 가설

모성보호제도는 제도의 활용을 통해 조직 구성원에게 조직에 대한 충성심과 애착심을 높이는 제도라고 할 수 있다. 이런 점에서 모성보호제도는 고몰입 인적자원관리를 통해 인적자본을 강화시키는 측면과 큰 연관성을 가지고 있다. 특히 모성보호제도는 조직 구성원이 고용주로부터 임금 이외의 추가적인 이익을 받고 있다는 점을 느끼게 함으로써 구성원의 이직의도를 떨어뜨리게 된다(유계숙.2001)는 선행연구를 바탕으로 모성보호제도와 고몰입 인적자원관리제도는 높은 적합성이 존재 한다고 할 수 있다.

이에 따라 모성호보제도의 활용과 조직의 HRM성과의 관계에 조직 내에서 실시되고 있는 개별 고몰입 인사인적자원관리제도가 미치는 영향에 대해 아래와 같이 가설을 설정하려고 한다. 이때 개별 고몰입 인적자원관리제도는 조직의 인적자원관리 프로세스인 조직의 목표, 확보관리, 직무관리, 평가관리, 보상관리, 개발관리, 유지관리에 따라 각 관리 단계에서의 대표적인 제도로 설정하려고 한다. 단 여기에서 조직성과 중 이직률만을 고려한 이유는 모성보호제도가 고몰입 인적자원관리제도와의 상호작용을 통해 강화시키는 인적자본은 특히 정서적 자본과 가장 밀접한 관련을 가지고 있는 것으로 보여 지기 때문이다. 여기서 정서적 자본이란 구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입을 높여 자신의 업무에 애정과 열정이 있는 조직으로 만들어 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 것으로 이는 조직의 성과 중 HRM성과(이직률)와 관련이 있다.

<그림 3-1> 인적자원관리 프로세스



* 주 : 인사관리특강(2012) 참조

가설 5. 종업원의 장기적 육성·개발을 인사관리의 목표로 하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 6. 내부인재를 관리직으로 많이 충원하는 조직인 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 7. 직무기술서를 작성하는 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 8. 목표관리제(MBO)의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 9. 연봉제 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 10. 고임금을 지급하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

가설 11. 종업원 대상 교육훈련의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다

가설 12. 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.

제2절 연구 설계

본 연구에서는 앞에서 살펴본 이론적 배경과 선행연구를 기반으로 설정한 가설의 변수와 변수의 조작적 정의를 수립하고 이에 대한 연구모형을 설계하였다.

1. 변수의 선정

(1) 독립변수 : 모성보호제도의 활용

모성보호제도는 법정출산휴가, 육아휴직, 배우자 출산휴가, 직장보육시설, 보육료 지원, 생리휴가(무급이나 유급), 수유시간 보장, 수유 공간 제공, 임신한 여성의 야간근무 제한, 임신한 여성의 휴일근무 제한, 임신한 여성의 초과근무 제한, 임신한 여성을 유해한 업무에 종사시키자 않음, 임신한 여성에게 작업 전환 시행, 건강에 유해한 업무에 종사시키자 않음, 태아검진휴가(임신한 여성을 위한 출산전 진찰 휴가), 유・사산 휴가, 불임 휴직제 17가지 측정항목으로 구분하였다. 이렇게 측정된 개별적 모성보호제도에 대하여 각 기업체에 실제로 잘 활용되고 있는지 여부를 예, 아니오를 선택하는 방식으로 응답토록 하였다. 여기서 예를 선택하면 1을, 아니오를 선택하면 0를 부여하여 모성보호제도를 잘 활용하는지 여부는 이를 합산한 점수로 측정하려 한다.

(2) 조절변수 : 혁신전략, 고몰입 인저자원관리제도

1) 혁신전략

조직의 전략은 Miles & Snow의 공격형, 방어형, 분석형, 방임형으로 구분하여 이 중에서 공격형을 혁신전략으로, 방어형・분석형・방임형을 비혁신 전략으로 구분하려 한다. 공격형 전략을 측정하는 문항으로는 '고객의 욕구와 초기 신호에 신속히 대응하여 항상 가장 먼저 신제품/서비스를 제공하려고 시도한다'이고, 방어형 전략의 측정문항은 '기존의 제품/서비스로서 안정적인 시장을 차지하고 있으며, 신제품/서비스개발이나 신시장 진입을 먼저 시도하지는 않는다'이다. 분석형 전략의 측정문항으로는 '신시장 진입이나 신제품/서비스 개발을 먼저 주도하지는 않지만, 앞의 전략유형과 같은 행위를 주의 깊게 관찰한 후 보다 효율적이고 계획적으로 따라 잡으려고 노력한다'이며, 그리고 마지막으로 방임형 전략의 측정문항은 '위 세 가지 형태 두 아님'이다.

본 연구에서는 유규창・김향아(2006)의 선행연구처럼 Miles & Snow의 4가지 경쟁전략을 혁신전략과 비혁신전략으로 구분하여 사용하고자 한다. 여기서 혁신전략은 공격형을, 비혁신전략으로는 방어형 ・ 분석형 ・ 방임형으로 분류하고자 한다. 즉 혁신전략을 취한 조직의 경우 1을 비혁신전략을 취한 조직의 경우 0을 부여하여 더미변수화 하였다. 이렇게 구분한 이유는 혁신적 전략을 추구하는 기업들이 전략적 인적자원관리의 관점에서 조직 구성원들로부터 비용을 중시하는 기업과는 다른 행위를 요구한다(Schuler, 1989)고 하는데, 4가지 전략유형 중에서 인적자원의 개발 및 활용을 비용이 아

닌 투자로 인식하는 것은 공격형 전략뿐이기 때문이다.

2) 고몰입 인적자원관리제도

조직 내에서 실시하는 다양한 고몰입 인적자원관리제도를 조절변수로 설정하여 고몰입 인사관리제도가 모성보호제도의 활용과 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 고몰입 인적자원관리제도는 조직의 인사관리 프로세스에 따라 조직의 목표, 확보관리, 직무관리, 평가관리, 보상관리, 개발관리, 유지관리 단계에서의 각각의 대표적인 제도를 선택하였다.

① 조직의 목표에서는 인적자원관리가 종업원의 장기적인 육성과 개발을 위해 이뤄지고 있는지 여부에 따라 그렇다면 1, 그렇지 않다면 0를 부여하였다. ② 확보관리 단계에서는 관리직 충원 시 내부인재를 많이 충원하는 조직이면 1, 그렇지 않으면 0 ③ 직무관리 단계에서는 직무기술서를 작성한다면 1, 그렇지 않다면 0 ④ 평가관리 단계에서는 목표관리제를 시행한다면 1, 그렇지 않다면 0 ⑤ 보상관리단계에서는 연봉제를 실시한다면 1, 그렇지 않다면 0, 고임금을 지급하면 1, 그렇지 않다면 0 ⑥ 개발관리단계에서는 종업원 대상 교육훈련을 실시한다면 1, 그렇지 않다면 0, ⑦ 유지관리단계에서는 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도를 실시하고 있으면 1, 그렇지 않으면 0으로 더미변수로 설정하였다.

(3) 종속변수 : 조직성과

조직성과는 HRM성과와 재무성과를 고려하려 한다. HRM성과는

종업원의 이직률로, 재무성과는 매출액으로 설정한다. 이때 이직률은 (이직한 근로자/총 근로자) *100 으로 계산한다.

(4) 통제변수

통제변수는 기존의 선행연구에서 모성보호제도의 도입에 영향을 미쳤던 요인들인 조직 내 여성근로자의 비율, 노동조합의 유무, 기업규모로 설정한다.

2. 변수의 조작적 정의

<표3-1> 각 변수의 조작적 정의

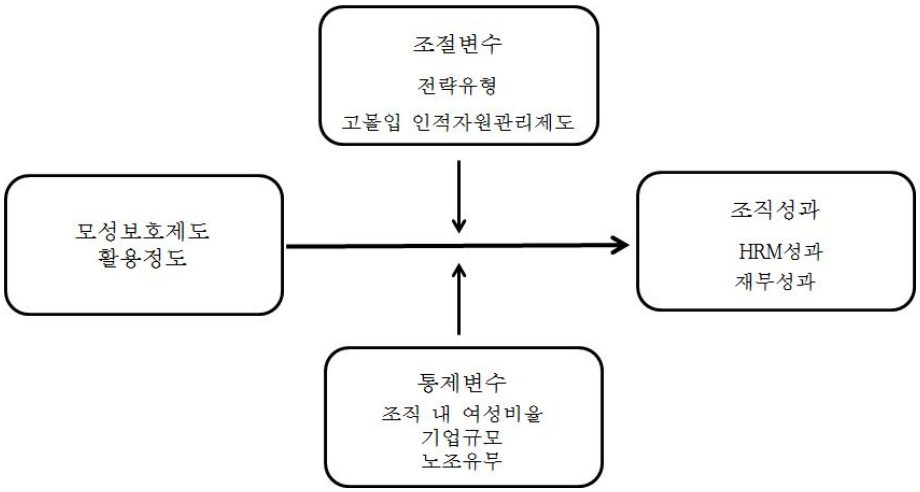
변수 유형 구분			변수명	내용
독립변수	모성보호제도의 활용 정도		B (B1~B17)	17가지의 모성보호제도의 문항에서 잘 활용하고 있다=1점, 아니다=0점을 부여하여 각 사업장의 모성보호제도 활용정도를 측정함. 즉 모성보호제도를 잘 활용하는 문항수가 많으면 더 높은 점수를 부여하고 그렇지 않으면 낮은 점수를 부여하도록 하여, 점수가 높을수록 모성보호제도를 적극적으로 활용하고 있다는 것으로 해석함.
종속변수	기업성과	HRM성과 (이직률)	turnover	(이직한 총 근로자수/총 근로자수)*100
		재무성과 (매출액)	revenue	매출액 (단위: 백만원)
조절변수	혁신전략		strategy	혁신전략(공격형)=1점, 비혁신전략(방어형, 분석형, 방임형)=0점
	고몰입인	종업원 장기적 육성・개발에 초점	longterm	예=1, 아니오=0
		내부인재 관리직 충원	in	예=1, 아니오=0

	적자원관리	직무기술서 작성	description	실시=1, 미실시=0
		목표관리제	mbo	실시=1, 미실시=0
		연봉제	yearpay	실시=1, 미실시=0
		고임금	highpay	예=1, 아니오=0
		종업원 대상 교육훈련	edu	실시=1, 미실시=0
		커뮤니케이션 제도	com	실시=1, 미실시=0
통제변수	조직 내 여성근로자 비율		women1	(총 여성근로자수/총 근로자수)*100
	노조유무		union	있음=1, 없음=0
	기업 규모		scale	총 근로자수

제3절 연구의 분석틀 및 분석 방법

1. 연구의 분석틀

<그림 3-2> 연구의 분석틀



2, 분석방법

본 연구는 먼저 모성보호제도의 활용과 조직성과와의 관계에 대한 가설1과 가설2는 모성보호제도를 독립변수로 하고 매출액(재무성과)과 이직률(HRM성과)을 각각 종속변수로 하여 다중선형회귀분석을 실시한다.

다음으로 전략유형에 따른 모성보호제도의 활용정도와 조직성과 간의 관계에 관한 가설3, 가설4는 전략유형을 조절변수로 하고, 모성보호제도를 독립변수로, 매출액과 이직률을 각각 종속변수로 하여

3단계 위계적 회귀분석 중 조절적 다중회귀분석을 실시한다.

마지막으로는 고몰입 인적자원관리제도의 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 조절효과에 대한 가설5에서 가설12까지 에서는 인사관리 프로세스의 각 단계별 고몰입 인적자원관리제도를 각각 조절변수로 설정하고 모성보호제도를 독립변수로, 조직의 HRM성과인 이직률을 종속변수로 하여 3단계 위계적 회귀분석에 기초한 조절적 다중회귀분석을 실시한다. 조절효과는 독립변수와 조절변수, 두 변수의 상호작용 항을, 종속변수와 회귀분석 함으로써 확인 할 수 있다(Baron&Kenny, 1986). 본 연구에서는 1단계에서 독립변수를, 2단계에서는 독립변수와 조절변수를, 3단계에서는 독립변수와 조절변수, 조절변수의 상호작용 항을 투입한다. 즉 조절적 다중회귀분석을 통한 조절효과 분석은 다음과 같은 절차에 따라서 진행된다.

제1단계 : 독립변수와 종속변수 간의 회귀분석

제2단계 : 독립변수와, 조절변수와 종속변수 간의 회귀분석

제3단계 : 독립변수, 조절변수, 상호작용 항(독립변수X조절변수)과 종속변수 간의 회귀분석

이를 수식으로 표현하면 다음과 같다.

제1단계 : $Y = a + b_1X + e$ ---------- 모형 ①

제2단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + e$ ---------- 모형 ②

제3단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ ---------- 모형 ③

Y : 종속변수, X : 독립변수, Z : 조절변수,

XZ : 상호작용 항 (독립변수 × 조절변수)

a : 상수항, b_i : 회귀계수, e : 잔차항

위의 세 단계 과정에서 마지막 3단계에서 상호작용 항(독립변수×조절변수)을 회귀식에 추가로 투입하였을 때, 설명력(R^2)이 유의수준 하에서 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석된다(Aieken & West, 1991). 그리고 R^2변화량이 유의한 모형 내에서 상화작용 항이 유의미하게 나타난다면, 그들은 서로 상호작용하여 종속변수에 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 조절효과를 살펴보기 위해서는 조절변수 Z을 0과 1로 설정하였으므로 제3단계의 모형③에 이를 대입하여 그 효과를 살펴보도록 한다. 즉,

Z =0인 경우 : $Y = a + b_1X + e$ --- 식 ①

Z = 1인 경우 : $Y = (a + b_2) + (b_1+b_3)X + e$ ---식 ②

이다. 식①과 식②의 독립변수의 회귀계수 값을 비교하여 조절효과를 확인한다. 그러므로 회귀계수의 유의수준을 일차적으로 관찰한 후, 각 회귀계수의 부호를 통해서 조절변수의 역할에 대한 해석을 실시하게 된다.

제4장 실증분석 결과

제1절 기술통계 분석

본 연구에서는 실증분석 결과를 살펴보기에 앞서서 주요 변수들의 기술 통계량을 통해 데이터가 갖는 추이를 분석하고자 한다.

<표4-1> 변수에 관한 기술통계

변수	관측치 수	평균	표준편차
모성보호활용정도	1217	6.119	4.616
매출액 (단위: 백만원)	1217	944234.43	3359229.129
이직률	1217	18.305	24.673
노동조합 존재유무	1217	0.4	0.489
기업 규모 (총 종업원 수)	1217	405.68	896.873
총 근로자중 여성인력 비율	1217	25.335	21.652
혁신전략	1217	0.59	0.492

고몰입인적자원관리	종업원 장기적 육성개발	1217	0.56	0.497
	내부인재 관리직 충원	1217	0.49	0.500
	직무기술서 작성	1217	0.30	0.459
	목표관리제	1217	0.37	0.482
	연봉제	1217	0.67	0.472
	고임금	1217	0.17	0.374
	종업원 대상 교육훈련	1217	0.87	0.333
	커뮤니케이션 제도	1217	0.95	0.218

제2절 상관관계 분석

본 연구의 주요한 분석을 시작하기 전에 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 분석하기 위한 상관관계 분석을 실시하였다. 이는 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는지의 여부와 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보이고 있는지 알아보고자 할 때 사용하는 분석방법으로, 회귀분석에 들어가기 전 변수들 간의 상관관계를 살펴보고 회귀분석에 적합한지 예측할 수 있다.

본 연구에서는 독립변수인 모성보호제도의 활용정도와 통제변수인 노동조합의 존재유무, 기업의 규모(총 종업원 수), 총 근로자 중 여성인력 비율과 종속변수인 매출액, 이직률, 조절변수인 혁신전략, 고몰입 인적자원관리를 포함하여 상관관계를 분석하였다.

<표4-2> 각 변수간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	1													
2	.118**	1												
3	.185***	.215**	1											
4	.178***	-.147**	-.013	1										
5	.136***	-.001	.076**	.038	1									
6	0.97**	-.035	.042	.029	.078**	1								
7	.052*	.164***	.037	.007	.017	.031	1							
8	.278***	.155***	.199***	.021	.099**	.130***	-.005	1						
9	.129***	-.014	.085***	.016	.116***	.023	-.026	.173***	1					
10	-.003	-.055*	-.046	.040	-.056*	-.022	.043	-.009	.053*	1				
11	.243***	.076**	.093**	-.026	.053*	-.002	-.068**	.191***	.119***	-.202	1			
12	.178***	-.021	.012	.023	.076**	.060**	-.009	.102***	.045	-.027	.241***	1		
13	.137***	.149***	.333***	-.014	.077**	-.014	.026	.100***	.073**	-.081**	.071**	.038	1	
14	-.083**	-.226***	-.068**	.137***	-.010	.030	-.041	-.035	-.007	.062**	-.052*	-.017	-.109***	1

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001에서 통계적으로 유의미함.

1.모성보호제도 2.노조유무 3.기업규모 4.여성인력비율 5.혁신전략 6.장지적 육성 7.내부승진 8.직무기술서 9.연봉제 10.고임금 11.교육훈련 12.커뮤니케이션 제도 13.매출액 14.이직률

<표4-2>에서 볼 수 있듯이, 모성보호제도의 활용정도와 매출액 간에는 정(+)의 상관관계를 보였으며(0.137, $p<0.01$), 모성보호제도의 활용정도와 이직률 간에는 부(-)의 상관관계를 보였다(-.083, $p<0.01$).

제3절 실증분석

1. 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계 분석

(1) 모성보호제도의 활용과 조직 재무성과 간의 관계 가설 검증

가설1은 모성보호제도의 활용은 조직의 재무성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 모성보호제도의 활용정도를 독립변수로 하고, 노동조합의 존재유무, 기업의 규모(총 근로자 수), 총 근로자 중 여성인력 비율을 통제변수로 하여 조직의 재무성과인 매출액을 종속변수로 하는 다중선형회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-3>과 같다.

<표4-3> 모성보호제도의 활용과 조직 재무성과(매출액)의 회귀분석 결과

변수	β	t	유의확률	공선성 통계량 VIF
모성보호제도 활용 정도	53813.547**	2.638	.008	1.085
노동조합 존재 유무	505708.857**	2.628	.009	1.085
기업의 규모 (총종업원 수)	1135.999***	10.856	.000	1.078
총 근로자 중 여성인력 비율	-1925.700	-.447	.655	1.064

R=.350, R^2=.122, 수정된 R^2=.119
F=42.205, p=.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

분석 결과 R값은 0.350, R^2값은 0.122, 수정된 R^2값은 0.119로 모성보호제도와 조직의 재무성과(매출액)의 모형의 적합성은 수정된 R^2값을 기준으로 전체 분산 중 약 11.9%가 설명된다. 또한 F값은 42.205, 유의확률은 .000으로 나타나 설명력도 유의미한 것으로 나타났다.

그리고 회귀분석을 실시할 경우, 설명 변수들 중에 서로 상관이

높은 것이 포함되어 있으면 회귀계수의 추정 정밀도 가 매우 나빠지는 현상인 다중공선성이 발생할 수 있다. 따라서 모성보호제도의 활용정도와 조직 재무성과(매출액)의 다중회귀분석을 실시하면서 다중공선성을 판단하였는데, 일반적으로 다중공선성을 판단하는 방법으로는 VIF가 5이상이면 다중공선성 문제를 유발할 가능성이 있는 변수이며 10이상이면 다중공선성을 유발하는 변수라 판단한다. 따라서 <표4-3>에서 볼 수 있듯이, 모든 변수의 VIF가 5보다 낮아서 이 모형에서 다중공선성은 문제되지 않는 것으로 판단된다.

이제 다중회귀분석 결과를 살펴보면, 먼저 독립변수를 분석하기 전에 통제변수들의 영향을 살펴보겠다. 노동조합존재 유무의 경우는 조직의 재무성과(매출액)와 유의한 양(+)의 관계를 보였고(β =505708.857, $p<0.05$), 기업의 규모(총 종업원 수)의 경우도 조직의 재무성과(매출액)와 유의미하게 정(+)의 관계가 나타났다(β =1135.999, $p<0.001$). 하지만 총 근로자 중 여성인력의 비율의 경우에는 조직의 재무성과(매출액)와 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났지만 이는 통계적으로 유의미한 수준이 아닌 것으로 나타났다.

그리고 독립변수인 모성보호제도의 활용의 경우, 조직의 재무성과(매출액)와의 관계를 살펴보면 모성보호제도의 활용은 조직의 재무성과(매출액)에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다(β =53813.547, $p<0.05$). 이 결과를 통해 '가설1 모성보호제도의 활용은 조직의 재무성과(매출액)에 정(+)의 영향을 줄 것이다' 는 채택되었다. 이 분석결과로 인하여 모성보호제도의 적극적 활용이 조직의 재무성과인 매출액 향상에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인임을 확인 할 수 있었다.

(2) 모성보호제도의 활용과 조직 HRM성과(이직률)간의 관계 가설 검증

가설2는 모성보호제도의 활용은 조직의 이직률에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다. 이 가설을 검증하기 위해 모성보호제도의 활용정도를 독립변수로 하고, 노동조합의 존재유무, 기업의 규모(총 근로자 수), 총 근로자 중 여성인력 비율을 통제변수로 하여 조직의 HRM성과인 이직률을 종속변수로 하는 다중선형회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-4>와 같다.

<표4-4> 모성보호제도의 활용과 HRM성과(이직률)의 회귀분석 결과

변수	β	t	유의확률	공선성 통계량 VIF
모성보호제도 활용 정도	-.425**	-2.751	**.006**	1.085
노동조합 존재 유무	-9.901***	-6.800	.000	1.085
기업의 규모 (총종업원 수)	.000	-.344	.731	1.078
총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	4.272	.000	1.064

R=.261, R^2=.068, 수정된 R^2=.065
F=22.234, p=.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

<표4-4>에서 나타나듯이 R값은 0.261, R^2값은 0.068, 수정된 R^2값은 0.065로 모성보호제도와 조직의 이직률의 모형 적합성은 수정된 R^2값을 기준으로 전체 분산 중 약 6.5%가 설명된다. 또한 F값은 22.234이고 유의확률은 .000으로 나타나 설명력도 유의미한 것으로 나타났다. 그리고 다중공선성 문제를 판단하는 VIF도 모든 변수에서 5보다 낮은 값을 나타내고 있으므로 이 모형에서 다중공선성은 문제되지 않는 것으로 판단된다.

먼저 통제변수들과 종속변수인 이직률 간의 관계를 살펴보면, 노동조합 존재 유무의 경우는 조직의 이직률과 유의한 음(-)의 관계를 보였고(β=-9.901, p<0.001), 기업의 규모(총 종업원 수)의 경우는 조직의 이직률과 관계에서 유의미한 결과가 도출되지 않았다. 그리고 총 근로자 중 여성인력의 비율의 경우는 조직의 이직률과 양(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났다(β=0.139, p<0.001).

독립변수인 모성보호제도의 활용의 경우, 조직의 이직률과의 관계를 살펴보면 모성보호제도의 활용은 조직의 이직률에 유의한 음(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다(β=-.425, p<0.05). 이 결과를 통해 '가설 모성보호제도의 활용은 조직의 이직률에 부(-)의 영향을 줄 것이다'는 지지되었다. 즉 모성보호제도의 적극적 활용이 조직의 HRM성과인 이직률을 하락시키는데 긍정적 영향을 미치는 중요한 요인임을 알 수 있다.

2. 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 분석

조절변수의 조절효과를 파악하는데 사용되는 방법인 조절적 다중회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 상호작용 항을 추가했을 때 설명력이 통계적으로 유의하게 증가하는가를 비교함으로써 조절효과를 확인하는 방법이다. 즉 1단계에서 독립변수를, 2단계에서는 독립변수와 조절변수를, 3단계에서는 독립변수와 조절변수, 조절변수의 상호작용 항을 투입하여 3단계에서 설명력(R^2)이 유위하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석한다. 가설 3과 4를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석 방법을 이용하여 독립변수인 모성보호제도의 활용과 종속변수인 조직성과 간의 관계에서 혁신전략이 조절효과를 미치는지를 검증한다.

제1단계 : $Y = a + b_1X + e$ ---------- 모형 ①

제2단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + e$ ---------- 모형 ②

제3단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ ---------- 모형 ③

Y : 종속변수, X : 독립변수, Z : 조절변수,

XZ : 상호작용 항 (독립변수 × 조절변수)

a : 상수항, b_i : 회귀계수, e : 잔차항

단 위계적 조절회귀분석을 실시 할 경우, 상호작용항의 존재로 인하여 다중공선성이 문제 될 수 있어 VIF값을 통해 다중공선성이 존재하는지 여부를 판단하고자 한다. 그 결과 혁신전략의 조절효과를

검증하기 위한 위계적 조절회귀분석을 실시하는 과정에서 상호작용 항을 포함한 각 투입변수의 VIF는 최대 5.0미만인 것으로 확인되었으며, 이는 다중공선성 문제는 심각하게 고려할 수준은 아닌 것으로 판단된다.

(1) 모성보호제도의 활용과 재무성과 간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 가설 검증

가설 3은 '혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 재무성과(매출액)를 강화시킬 것이다' 이다. 즉 모성보호제도의 활용정도가 혁신전략과 상호작용하여 조직의 재무성과에 어떤 영향을 미치는지 그 조절효과를 검증하려 한다, 이를 위하여 마지막 3단계에서 독립변수인 모성보호제도의 활용과 조절변수인 혁신전략의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 변수로 추가하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-5>와 같다.

<표4-5> 모성보호제도의 활용과 재무성과(매출액)간의 관계에서 혁신전략의 조절효과

		재무성과(매출액)		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	505708.857**	513815.417**	513303.424**
	기업 규모(총 종업원 수)	1135.999***	1126.072***	1125.532***
	총 근로자 중 여성인력 비율	-1925.700	-2012.577	-2036.945
독립변수	모성보호 제도의 활용	53813.547**	49688.339**	86644.735**
조절변수	혁신전략 채택여부		307133.416*	269535.454
상호작용항	모성보호 제도의 활용 × 혁신전략			6431.313
R		.350	.352	.353
R^2		.122	.124	.124
수정된 R^2		.119	.121	.120
F		42.205	34.361	28.615
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

<표4-5>를 통하여 혁신전략의 조절효과의 존재여부를 확인하기 위하여 마지막 단계에서의 R^2값의 변화를 확인하였다. 먼저 2단계에서는 3개의 통제변수(노동조합 존재유무, 기업 규모(총 종업원 수), 총 근로자 중 여성인력 비율), 1개의 독립변수(모성보호제도의 활용), 그리고 조절변수(혁신전략)와 종속변수인 매출액의 다중회귀분석을 실시한 결과 그에 대한 설명력(R^2)은 .124로 나타났다. 여기에 3단계에서 상호작용 항(모성보호제도의 활용X혁신전략)을 추가하여 다중회귀분석을 다시 실시한 결과 설명력(R^2)이 .124로 변화하지 않아 혁신전략의 조절효과는 없다고 판단된다. 그리고 3단계에서 상호작용 항 또한 통계적으로 유의하지 않다. 이로써 '가설3 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 재무성과(매출액)를 강화시킬 것이다'는 기각되었다.

다만 3단계에서 상호작용 항의 계수가 유의미하지 않아 모성보호제도와 혁신전략이 결합하여 매출액에 어떠한 영향을 미치는지 그 조절효과를 단정적으로 분석할 수 없지만, 조절절 다중회귀분석의 회귀방정식의 제3단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ (모형 ③)에서 혁신전략을 택하지 않은 경우(Z=0)과 혁신전략을 택한 경우(Z=1)로 설정하였으므로,

Z = 0인 경우 : $Y = a + b_1X + e$ (식 ①)이고

Z = 1인 경우 : $Y = (a + b_2) + (b_1+b_3)X + e$ (식 ②)이다.

여기에서 b_1과 b_1+b_3를 비교하면 b_1은 866440.735($p<0.05$하에서 유위함)이고, b_1+b_3는 275966.76(=269535.454+6431.313)으로 매출액 증가가 강화되고 있다. 하지만 3단계에서 상호작용 항의 계수 값이 통계적으로 유의하지 않아 매출액 증가의 강화 효과를 위처럼 단정할

수는 없다.

(2) 모성보호제도 활용과 조직의 HRM성과 간의 관계에서 혁신전략의 조절효과 가설 검증

가설 4는 ‘혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 HRM성과(이직률)를 강화시킬 것이다’이다. 즉 모성보호제도의 활용정도가 혁신전략과 상호작용하여 조직의 HRM성과에 영향을 미치는지 그 조절효과를 검증하려고 한다. 이를 위하여 단계적 다중회귀 분석을 실시하고 마지막 3단계에서는 독립변수인 모성보호제도의 활용과 조절변수인 혁신전략의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 변수로 추가하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-6>과 같다.

〈표4-6〉 모성보호제도의 활용과 HRM성과(이직률)간의 관계에서 혁신전략의 조절효과

		HRM성과(이직률)		
		1단계	2단계	3단계
통제 변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.905***	-9.931***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.139***	.138***
독립 변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.422**	-.622**
조절 변수	혁신전략 채택여부		-.164	-2.068
상호 작용 항	모성보호제도의 활용정도 × 혁신전략			.326
R		.261	.261	.263
R^2		.068	.068	.069
수정된 R^2		.065	.065	.065
F		22.234	17.776	15.000
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

조절효과의 존재여부를 확인하기 위하여 마지막 3단계에서의 R^2 값의 변화를 살펴보았다. 먼저 2단계에서는 3개의 통제변수(노동조합 존재유무, 기업 규모(총 종업원 수), 총 근로자 중 여성인력 비율), 1개의 독립변수(모성보호제도의 활용), 그리고 조절변수(혁신전략)와 종속변수인 이직률의 다중회귀분석을 실시한 결과 그에 대한 설명력(R^2)은 .068로 나타났다. 여기에 3단계에서 상호작용 항(모성보호제도의 활용×혁신전략)을 추가하여 다중회귀분석을 다시 실시한 결과 설명력(R^2)이 .069로 살짝 증가함을 보였으나 수정된 R^2값이 2단계 .065, 3단계 .065로서 증가하지 않았고, 모성보호제도와 혁신전략의 상호작용 항도 통계적으로 유의하지 않아 혁신전략의 모성보호제도의 활용과 조직의 HRM성과(이직률)에 대한 조절효과는 나타나지 않았다. 이로써 '가설4 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 HRM성과를 강화시킬 것이다' 는 기각되었다.

3. 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 고몰입 인적자원관리제도의 조절효과 분석

여기에서는 인적자원관리 프로세스의 각 단계에서 실시되고 있는 고몰입 인적자원관리제도 각 각이 모성보호제도의 활용과 조직의 HRM성과인 이직률에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다. 조절적 다중회귀분석에서 각 단계의 회귀방정식은 아래와 같다.

제1단계 : $Y = a + b_1X + e$ ---------- 모형 ①

제2단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + e$ ---------- 모형 ②

제3단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ ---------- 모형 ③

Y : 종속변수, X : 독립변수, Z : 조절변수,

XZ : 상호작용 항 (독립변수 × 조절변수)

a : 상수항, b_i : 회귀계수, e : 잔차항

또한 다중공선성 문제가 존재하는지 판단하기 위하여 VIF값을 확인 해본 결과, 각 투입변수의 VIF는 최대 5.327 이하인 것으로 확인되어 다중선성 문제는 심각하게 고려하지 않아도 될 것으로 판단된다.

(1) 조직의 인사관리 목표를 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우의 조절효과 가설 검증

가설 5인 '종업원의 장기적 육성·개발을 인사관리의 목표로 하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다' 를 검증하기 위하여, 인사관리의 목표를 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞추고 있는지 여부를 조절변수로 하여 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 즉 마지막 3단계에서 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상화작용 항을 추가함으로써 조절효과를 여부를 분석하였다. 그 결과는 <표4-7>과 같다.

<표4-7> 조직의 인사관리 목표를 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901**	-9.827***	-9.711**
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139****	.139***	.140***
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.439**	-.157
조절변수	장기육성 초점		1.374	4.268*
상호작용항	모성보호제도의 활용 × 장기육성 초점			-.498*
R		.261	.269	.267
R^2		.068	.069	.071
수정된 R^2		.065	.065	.067
F		22.234	17.984	15.464
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

먼저 조절효과의 존재여부를 확인하기 위하여 2단계와 3단계에서의 R^2값을 확인하였다. 2단계에서는 3개의 통제변수(노동조합 존재유무, 기업 규모(총 종업원 수), 총 근로자 중 여성인력 비율), 1개의 독립변수(모성보호제도의 활용), 그리고 조절변수(종업원의 장기적 육성・개발에 초점)와 종속변수인 이직률의 다중회귀분석을 실시한 결과 그에 대한 설명력(R^2)은 .069로 나타났다. 그리고 여기에 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 추가하여 다중회귀분석을 실시한 결과 R^2이 0.071로 2단계에 비하여 증가된 설명력(△R^2)은 0.002로 p<0.001 수준에서 유위한 것으로 나타났다. 또한 모성보호제도×장기육성에 초점의 상화작용 항의 계수는 p<0.1 수준에서 통계적으로 유의하다고 한다. 따라서 조절효과가 존재한다고 보여진다. 여기에서 상호작용 항의 조절효과를 확인하기 위하여 위계적 조절회귀분석의 회귀방정식(모형③)을 사용하여 설명하려고 한다.

제3단계 : $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ (모형 ③)에서 조절변수인 Z을 장기적 육성・개발에 초점을 맞춘 경우를 1, 아닌 경우를 0인 더미변수로 설정하였으므로,

Z = 0인 경우 : $Y = a + b_1X + e$ (식 ①)이고

Z = 1인 경우 : $Y = (a + b_2) + (b_1+b_3)X + e$ (식 ②)이다.

여기에서 b_1과 b_1+b_3를 비교하면 b_1은 -0.157이고, b_1+b_3는 -0.655(=-0.157-0.498)으로 이직률 감소가 강화되는 것을 확인 할 수 있다. 하지만 3단계에서 독립변수의 계수 값이 통계적으로 유의하지 않아 이직률 감소의 강화 효과를 위의 숫자처럼 단정 할 수는 없어 가설 5는 결국 기각된다.

(2) 내부인재를 관리직에 많이 충원하는 조직의 조절효과 가설 검증

'가설 6 내부인재를 많이 관리직에 충원하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다'를 검증하기 위하여, 내부인재를 관리직에 많이 충원하고 있는지 여부를 조절변수로 하여 단계적 다중회귀분석을 실시하였다. 즉 마지막 3단계에서 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상화작용 항을 추가함으로써 조절효과를 여부를 검증하였다. 그 결과는 <표4-8>과 같다.

<표4-8> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 관리직 내부충원 여부의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901**	-9.858***	-9.847***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.139***	.139***
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.424**	-.404*
조절변수	내부충원		-.255	-.027

상호작용항	모성보호제도의 활용×내부충원			-.038
R		.261	.262	.262
R^2		.068	.068	.068
수정된 R^2		.065	.065	.064
F		22.234	17.780	14.807
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

가설6을 검증하기 위해 위계적 조절회귀분석을 실시한 결과, 2단계에서의 R^2값 0.068에서 3단계의 R^2값 0.068로 증가하지 않았다. 관리직 내부충원여부의 모성보호제도와 조직의 이직률에 미치는 조절효과는 없다고 판단된다. 이로서 '가설6 내부인재를 많이 관리직에 충원하는 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다'는 기각되었다. 그러나 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어지 상호작용 항을 추가한 3단계에서 독립 변수의 회귀계수(b_1=-0.404)와와 상호작용 항의 회귀계수(b_3=-0.038)를 살펴보면, b_1은 -0.404이고, b_1+b_3는 -0.442(=-0.404-0.038)로서 통계적으로 유의미하지는 않지만 내부인재를 관리직에 많이 충원하는 경우 이직률 감소가 강화되고 있다. 하지만 이는 통계적으로 유의하지 않으므로 확신할 수 없다.

(3) 직무기술서 작성 여부에 따른 조절효과 가설 검증

직무기술서 작성 여부가 모성보호제도와 이직률 간의 관계에 미치는 조절효과에 대한 가설 7을 검증하기 위하여 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 아래와 같다.

<표4-9> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 직무기술서 작성 여부의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.993***	-9.987***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.139***	.139***
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425	-.449**	-.481**
조절변수	직무기술서		1.016	.234
상호작용항	모성보호제도의 활용×직무기술서			.109
R		.261	.262	.262
R^2		.068	.069	.069

수정된 R^2	.065	.065	.064
F	22.234	17.861	14.891
유의확률	.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

<표4-9>에서 나타나듯이 직무기술서의 작성여부가 모성보호제도의 활용과 이직률에 조절효과를 미치는 지를 확인하기 위하여 2단계와 3단계에서의 R^2값을 확인하였다. 그 결과 두 단계 모두에서 R^2값이 .069로 증가하지 않아 직무설계서의 조절효과는 나타나지 않고 있다. 이로서 '가설 7 직무기술서를 작성하는 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다'는 기각되었다.

(4) 목표관리제(MBO) 실시 여부에 따른 조절효과 가설 검증

모성보호제도의 활용정도와 이직률간의 관계에서 목표관리제의 실시여부의 조절효과를 검증하기 위하여 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-10>과 같다.

〈표4-10〉 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 목표관리제 실시 여부의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제 변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.805***	-9.756***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.138***	.137***
독립 변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-989**	-.472**
조절 변수	목표관리제		-1.524	-2.987
상호 작용 항	모성보호제도의 활용×목표관리제			.218
R		.261	.263	.264
R^2		.068	.069	.070
수정된 R^2		.065	.065	.065
F		22.234	17.996	15.070
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

목표관리제의 조절효과를 설정한 가설8을 검증하기 위해 조절적 다중회귀분석을 실시한 결과, 2단계에서의 R^2값 0.069에서 3단계의 R^2값 0.070으로 살짝 증가하는 것처럼 보였지만, 수정된 R^2값이 .065에서 .065로 증가하지 않아 목표관리제의 조절효과는 없는 것으로 보여진다. 이로써 '가설 8 목표관리제의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 이직률 하락을 강화시킬 것이다'는 기각된다.

(5) 연봉제 실시 여부에 따른 조절효과 가설 검증

가설 9인 '연봉제 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률의 하락을 강화시킬 것이다.'를 검증하기 위하여 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 즉 위계적 조절회귀분석의 마지막 3단계에서 독립변수인 모성보호제도의 활용과 조절변수인 연봉제의 실시 여부의 곱으로 이루어진 상호작용 항을 변수로 추가하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-11>와 같다

<표4-11> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 연봉제 실시 여부의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제 변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.903***	-9.851***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.139***	.140***
독립 변수	모성보호제도의 활용정도	-.425	-.424**	-.816**
조절 변수	연봉제		-.054	-3.274
상호 작용 항	모성보호제도의 활용×연봉제			.568*
R		.261	.261	.266
R^2		.068	.068	.071
수정된 R^2		.065	.065	.066
F		22.234	17.773	15.354
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

<표4-11>를 통하여 연봉제의 조절효과의 존재여부를 확인하기 위하여 마지막 단계에서의 R^2값의 변화를 확인하였다. 먼저 2단계에서는 3개의 통제변수(노동조합 존재유무, 기업 규모(총 종업원 수), 총 근로자 중 여성인력 비율), 1개의 독립변수(모성보호제도의 활용), 그리고 조절변수(연봉제)와 종속변수인 이직률의 다중회귀분석을 실시한 결과 그에 대한 설명력(R^2)은 0.068로 나타났다. 여기에 3단계에서 상호작용 항(모성보호제도의 활용×연봉제 실시여부)을 추가하여 다중회귀분석을 다시 실시한 결과 설명력(R^2)이 0.071로 증가하였다. 즉 3단계에서 2단계에 비하여 증가된 설명력($\triangle R^2$)은 0.003으로 $p<0.001$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 그리고 상호작용 항(모성보호제도의 활용×연봉제)의 계수는 $p<0.1$ 수준에서 통계적으로 유의하다. 따라서 모성보호제도와 이직률 간의 관계에서 성과배분제의 조절효과는 존재한다. 여기에서 상호작용 항의 조절효과를 알아보기 위하여 위계적 조절회귀분석의 회귀방정식(모형 ③)을 사용하겠다. 모형 ③의 $Y = a + b_1X + b_2Z + b_3XZ + e$ 에서

Z = 0인 경우 : $Y = a + b_1X + e$ --- 식 ①

Z = 1인 경우 : $Y = (a + b_2) + (b_1+b_3)X + e$ ---식 ② 이다.

즉, 3단계에서 독립변수의 회귀계수(b_1)는 -0.816($p<0.05$에서 유의함)이고 상호작용 항의 회귀계수(b_3)는 0.568($p<0.1$에서 유의함)이다. 즉 연봉제를 실시하지 않는 경우(Z=0)의 독립변수의 회귀계수(b_1)와 연봉제를 실시하는 경우 독립변수의 회귀계수(b_1+b_3)를 비교하면 b_1은 -0.816이고, b_1+b_3는 -0.293이다. 이 둘의 회귀계수 값을 비교하면, 연봉제가 모성보호제도와 이직률 간의 관계에 조절효과를 미치지만 그 조절효과가 이직률 감소를 강화시키는 것이 아니라 이직률

감소를 약화시키게 된다. 이로서 가설 9는 기각된다.

(6) 고임금 지급 여부에 따른 조절효과 가설 검증

'가설 10 고임금을 지급하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.' 를 검증하기 위하여 3단계에서 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용항을 변수로 추가하여 위계적 조절회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-12>와 같다.

<표4-12> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 고임금 지급의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.801***	-9.803***
	기업 규모 (총 종업원 수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.138***	.137
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.426**	-.344**
조절변수	고임금 지급		3.025*	5.951*

상호작용항	모성보호제도의 활용×고임금			-.480
R		.261	.265	.268
R^2		.068	.070	.072
수정된 R^2		.065	.067	.067
F		22.234	18.359	15.549
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

고임금 지급여부가 모성보호제도와 이직률 간의 관계에 조절효과를 미치는지 여부를 분석한 결과, <표4-12>에서 보여지는 것과 같이 2단계에서의 R^2값 0.070에서 3단계에서 R^2값이 0.072으로 증가하는 것으로 보이나 수정된 R^2값이 0.067로 동일하여 조절효과는 없는 것으로 보여지고 가설 10은 기각된다.

그러나 3단계에서의 회귀계수 값을 살펴보면, 고임금을 지급하지 않는 경우의 독립변수의 회귀계수(b_1)와 고임금을 지급하는 경우 독립변수의 회귀계수(b_1+b_3)를 비교하면 b_1는 -0.344(p<0.05에서 유의함)이고 b_1+b_3는 -0.824로 고임금을 지급하는 경우 모성보호제도의 활용으로 인해 이직률이 더 크게 하락한다고 할 수 있다. 하지만 위의 회귀계수 값이 통계적으로 유의하지 않아 위와 같은 해석을 단정할 수는 없다.

(7) 종업원 대상 교육훈련 실시에 따른 조절효과 가설 검증

모성보호제도와 이직률 간의 부(-) 관계에 종업원 대상 교육훈련의 실시가 조절효과를 미치는지 여부를 검증하기 위해 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표4-13>와 같다.

<표4-13> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 종업원 대상 교육훈련 실시의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.879***	-9.874***
	기업 규모	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.138***	.138***
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.406**	-.317
조절변수	교육훈련		-1.090	-.760
상호작용항	모성보호제도의 활용×교육훈련			-.096
R		.261	.262	.262
R^2		.068	.069	.069

수정된 R^2	.065	.065	0.64
F	22.234	17.829	14.850
유의확률	.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

<표4-13>을 보면, 2단계와 3단계에서의 R^2값이 0.068로 같아서 종업원 대상 교육훈련의 조절효과는 나타나지 않는다. 이로써 가설 11인 '종업원 대상 교육훈련의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화 시킨다' 는 기각된다.

다만 마지막 3단계에서의 변수들의 회귀계수 값을 살펴보면 종업원 대상 교육훈련을 실시하지 않는 경우의 독립변수의 회귀계수(b_1)와 종업원 대상 교육훈련을 실시하는 경우 독립변수의 회귀계수(b_1+b_3)를 비교하면, b_1는 -0.317이고 b_1+b_3는 -0.413으로 종업원 대상 교육훈련을 실시하는 경우 모성보호제도의 활용으로 인해 이직률이 더 크게 하락한다고 할 수 있다. 하지만 위의 회귀계수 값이 통계적으로 유의하지 않아 위와 같은 해석을 단정할 수는 없다.

(8) 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도 실시에 따른 조절효과 가설 검증

가설 12를 검증하기 위하여 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도를 실시하고 있는지 여부를 조절변수로 하고, 모성보호제도의 활용정도를 독립변수로 이직률을 종속변수로 하여 조절적 다중회귀분석을 실시하였다.

<표4-14> 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에서 커뮤니케이션을 위한 제도의 조절효과

		이직률		
		1단계	2단계	3단계
통제변수	노동조합 존재유무	-9.901***	-9.924***	-9.938***
	기업 규모 (총 근로자수)	.000	.000	.000
	총 근로자 중 여성인력 비율	.139***	.139***	.141***
독립변수	모성보호제도의 활용정도	-.425**	-.414**	-1.785*
조절변수	커뮤니케이션 제도		-1.188	-4.875
상호작용항	모성보호제도의 활용×커뮤니케이션 제도			1.402
R		.261	.262	.265
R^2		.068	.068	.070
수정된 R^2		.065	.065	.065
F		22.234	17.802	15.180
유의확률		.000	.000	.000

*. p<0.1, **. p<0.05, ***. p<0.001

분석의 결과 <표4-14>에서 나타나듯이 2단계와 3단계의 R^2값이 0.068에서 0.070로 증가한 것처럼 보였으나, 수정된 R^2이 0.065로 동일하여 커뮤니케이션제도의 조절효과는 없으며 '가설12 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다' 는 기각된다.

4. 가설검증 결과 요약 및 해석

(1) 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계 결과 및 해석

첫 번째로 본 연구에서는 모성보호제도의 활용과 조직의 성과 간의 관계를 분석하기 위하여 조직의 성과를 재무성과인 매출액과 HRM성과인 이직률로 구분하였다. 먼저 가설 1에서는 모성보호제도의 활용정도와 조직의 재무성과(매출액)간에는 정(+)의 관계를 가질 것이라고 설정한 후 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모성보호제도의 활용정도는 재무성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1을 채택하였다. 이 결과는 모성보호제도의 적극적 활용을 통해 다른 조직이 쉽게 모방할 수 없는 우수한 여성인적자원을 보유함으로서 조직의 성과를 증가시킨다는 Barney의 자원기반관점(RBV, resource-based view)을 뒷받침하고 있다.

다음으로 가설 2에서는 모성보호제도의 활용정도와 조직의 HRM 성과인 이직률간의 부(-)의 관계를 설정하고 이를 분석할 결과, 모성보호제도를 적극적으로 활용하는 조직일수록 이직률이 하락한다는 통계적으로 유의한 결과가 도출되었다. 이는 모성보호제도를 적극적

으로 활용할수록 조직 구성원들의 업무 몰입이 향상되고 조직에 대한 충성심이 강해져 구성원들의 이직의도가 떨어지는 것으로 해석할 수 있다.

이와 같은 검증 결과를 통해 모성보호제도를 적극적으로 활용할수록 조직의 성과가 향상된다는 결론을 내릴 수 있다. 이로서 본 연구를 통해 우수한 여성인력의 적극적 활용을 위한 밑거름으로서의 모성보호제도의 활용이 조직의 재무성과와 HRM성과 향상에 긍정적 역할을 하고 있다는 것을 확인하였다.

<표4-15> 모성보호제도와 조직성과에 관한 가설 검증 결과

가설	채택 여부
가설 1. 모성보호제도의 활용은 조직의 재무성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
가설 2. 모성보호제도의 활용은 조직의 이직률에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	채택

(2) 혁신 전략의 조절효과 결과 및 해석

본 연구에서는 두 번째로 전략적 인적자원관리 이론을 배경으로 조직의 경영전략과의 모성보호제도의 적합성 여부를 판단하기 위해 혁신전략을 조절변수로 설정하여 조절적 다중회귀분석을 통해 모성보호제도의 활용정도와 혁신전략이 상호작용하여 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 분석하였다. 그 결과 가설 3인 '혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 재무성과를 강화할 것이다'는 기각되었다. 조절적 다중회귀분석을 실시한 결과 조절효과가 발생되

지 않았으며, 마지막 3단계에서 독립변수의 회귀계수와 상호작용 항의 회귀계수가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 다만 통계적으로 유의하지는 않지만 마지막 3단계에서의 회귀계수를 살펴보면, 혁신전략을 취한 경우가 비혁신전략을 취한 경우 보다 모성호보제도가 매출액을 더 크게 증가시키고 있는 것으로 보여진다. 이는 혁신전략이 신시장에 선제적·공격적으로 진입하여 매출액을 상승시키려는 전략이라 할 수 있으며, 가설 3을 분석하기 위해 시행된 위계적 조절회귀분석의 2단계에서 조절변수인 혁신전략의 회귀계수가 $p<0.1$에서 유의하게 (+)를 나타남으로써 설명된다. 따라서 가설1에서 검증되었듯이 모성보호제도도 매출액에 통계적으로 유의하게 (+)의 효과를 미치므로, 혁신전략의 조절효과가 통계적으로 유의하게 나타나지는 않았다는 것만으로 혁신전략과 모성보호제도 간에 적합성이 없다고는 단정할 수 없다고 해석하려 한다.

다음으로 모성보호제도의 활용과 이직률 사이에서의 혁신전략의 조절효과는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 혁신전략이 모성보호제도와 상호작용하여 이직률의 하락을 강화시킨다는 가설이 기각된 결과는 혁신전략이란 것이 원래부터 이직률 하락을 고려하여 고안된 전략이 아니며, 적극적인 신시장 진출과 신제품 개발을 통해 재무성과 향상에 초점을 맞추고 있는 전략이란 점에서 이해될 수 있을 것이다.

<표4-15> 혁신전략의 조절효과 검증결과

가설	채택 여부
가설 3. 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 재무성과를 강화시킬 것이다.	기각
가설 4. 혁신전략은 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 HRM성과를 강화시킬 것이다.	기각

(3) 고몰입 인적자원관리제도의 조절효과 결과 및 해석

세 번째로 조직목표를 달성함에 있어서 자원과 기회를 최대한 이용할 수 있도록 사람·기술 그리고 조직구조를 올바르게 조합하는 것을 중시하는 고몰입 인적자원관리이론에 기반하여, 개별 고몰입 인적자원관리제도를 조절변수로 하여 각 제도가 모성보호제도와 이직률 간의 관계에 미치는 영향을 분석해 보았다. 이때 조직성과 중 이직률만을 고려한 이유는 모성보호제도가 고몰입 인적자원관리제도와의 상호작용을 통해 강화시키는 인적자본은 특히 정서적 자본과 가장 밀접한 관련을 가지고 있는 것으로 보여 지기 때문이다. 여기서 정서적 자본이란 구성원들의 조직에 대한 정서적 몰입을 높여 자신의 업무에 애정과 열정이 있는 조직으로 만들어 궁극적으로 조직의 성과를 높이는 것으로 이는 조직의 성과 중 HRM성과(이직률)와 관련이 있다.

개별 고몰입 인적자원관리제도는 각각의 인사관리 프로세스에 따라 인사관리의 목표, 내부승진, 직무기술서 작성, 목표관리제 실시, 연봉제 실시, 고임금 지급, 종업원 대상 교육훈련 실시, 조직 내 커

뮤니케이션 제도의 실시 8개로 설정하여 각각의 제도가 모성보호제도와 이직률 간에 미치는 영향을 검증하였다. 검증한 결과, 8개의 고몰입 인적자원관리제도 중 조절효과가 발생한 것은 연봉제 실시 한 가지이다.

다만 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우는 조적적 회귀분석의 3단계에서의 회귀계수를 살펴보면, 독립변수인 X의 회귀계수 값이 (-)이고 상호작용 항의 회귀계수 값도 (-)*여서, 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 두는 것이 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 (-)관계를 강화시키고 있는 것으로 나타난다. 즉 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우는 조직이 내부 인적자원에게 장기적으로 투자하는 것으로서 이는 모성보호제도와 동일한 취지를 가지고 있는 것이다. 따라서 모성보호제도와 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞춘 경우는 상호작용조화를 발생시켜 인적자원의 정서적 자본을 향상시키고 이직률 하락에 시너지 효과를 발생시킨다고 할 수 있다. 하지만 이 경우는 마지막 3단계에서 회귀계수가 상호작용 항에서는 통계적으로 유의하였으나, 독립변수인 X의 회귀계수 값인 b_1이 통계적으로 유의하지 않아 이직률 감소를 강화시킨다고 확신할 수 없지만 모성보호제도와 같은 취지를 가지는 제도가 향후 조직의 이직률 하락 강화에 상호작용효과를 발생시킬 수도 있다는 가능성을 예견할 수 있어 이 분석 결과를 논의하였다.

다음으로 고몰입 인적자원관리제도 중 모성보호제도와 이직률 간의 조절효과를 발생시킨 연봉제의 분석 결과를 살펴보겠다. 다만 연봉제의 조절효과는 본 연구의 가설과는 상반되는 결과를 도출하였다. 즉, 독립변수 X의 회귀계수가 (-)**이고 상호작용 항의 회귀계수가 (+)*이며, 독립변수 X의 회귀계수 절대값이 상호작용 항의 회귀

계수 절대값 보다 작아 연봉제의 조절효과로 인하여 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 부(-)의 관계는 약화된다는 결론이 도출된 것이다.

이러한 결과가 나오게 된 이유를 단정할 수는 없지만 그 이유를 성과주의의 대표적인 제도인 연봉제의 우리나라에서의 도입 및 운영의 특수성에서 찾아보려고 한다. 우리나라의 연봉제는 1997년 외환위기 이후 성과주의 임금의 대명사로서 기업들 사이에 급속히 확산되었다. 이러한 연봉제의 확산은 연봉제의 도입이 조직의 필요에 의해서 자발적으로 도입된 것이 아니라 제도적 동형화 압력으로 인하여 외부의 강제에 의해 도입된 것이어서 실제로는 활용되지 않는 상징적 동조가 발생하고 있는 것이라고 한다(김동배, 2010). 이렇게 강압적 압력에 의해 도입된 연봉제는 기존 연공서열 중심의 임금제도 하에서 고착된 이해관계 등과 갈등이 유발되어 조직 구성원들의 조직 몰입을 저하시켜 모성보호제도와의 상호작용을 통한 이직률 하락의 강화효과 발생시키지 못한다고 해석할 수 있다. 또한 한국형 성과주의는 매출액, 자본, 자본 이익률과 같은 재무성과지표들에 초점을 맞추어 장기적인 안목에서의 인재양성에 소홀히 하여 우수인재의 이탈이라는 문제점을 야기하여(대한상공회의소, 2008) 이러한 우리나라 성과주의의 특성도 모성보호제도와 이직률 하락 간의 관계를 약화시키는 요인으로 파악할 수 있을 것이다.

그리고 우리나라 기업들이 도입하고 활용하고 있는 성과주의는 재무성과 향상을 지원한다는 취지에서 핵심목표를 인력관리의 효율성에 맞추고 있었다, 따라서 상시적인 구조조정을 통해 인력을 해소하는 등의 고용유연성을 추구한 것이다. 이러한 특징을 지니는 국내 기업의 성과주의는 몰입형 인적자원관리라기 보다는 통제형 인적자

원관리에 가까운 방식으로 도입되고 운영된 것이다(고철연, 2008). 즉 한국형 연봉제는 기업의 비전을 공유하고, 책임과 권한의 확대하며 고용안정 등을 통해 조직 구성원들의 자발적 헌신을 중시하는 몰입형이 아닌, 기업의 양적 목표를 효과적으로 달성하기 위한 유연한 인적운영을 강조한 통제형으로 운영되어온 것이다. 따라서 이러한 한국형 연봉제의 특성 또한 연봉제가 모성보호제도와 결합하여 이직률을 하락을 강화시키는 효과를 발휘하지 못하는 이유가 될 것이다. 즉 우리나라에서 성과주의 제도의 하나로서 도입되고 운영되고 있는 연봉제는 조직 구성원들의 참여와 몰입을 유발하지 못하는 문제점을 내포하고 있어 모성호보제도와의 상호작용을 통한 이직률 하락을 강화시키지 못하고 있다고 해석할 수 있다.

<표4-15> 고몰입 인적자원관리의 조절효과 검증결과

가설	채택 여부
가설 5. 종업원의 장기적 육성·개발을 인사관리의 목표로 하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 6. 내부인재를 관리직으로 많이 충원하는 조직인 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 7. 직무 기술서를 작성하는 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 8. 목표관리제(MBO)의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 9. 연봉제 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 10. 고임금을 지급하는 조직의 경우, 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 11. 종업원 대상 교육훈련의 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각
가설 12. 조직 내 커뮤니케이션을 위한 제도 실시는 모성보호제도의 활용에 의한 조직의 이직률 하락을 강화시킬 것이다.	기각

제5장 결론

제1절 연구결과의 요약 및 정책적 함의

본 연구는 여성의 일-가정 양립을 위해 모성보호제도의 필요성이 증대되고 있는 현 상황과 모성보호제도에서 나타나고 있는 제도의 실제도 불구하고 제도의 활용도가 떨어지는 디커플링 현상에 주목하여 모성보호제도의 도입이 아닌 활용에 초점을 맞춰 조직성과와의 관계를 분석하였다. 그리고 전략적 인적자원관리과 고몰입 인적자원관리이론에 기반하여 모성보호제도를 조직의 전략과 개별 인사제도들과 조화를 이루어야하는 인적자원관리제도의 하나로 이해하여, 조직의 전략유형 및 개별 인사관리제도와 모성보호제도가 상호작용하여 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석 하였다.

먼저 본 연구에서는 모성보호제도의 활용정도가 높을수록 조직성과인 재무성과는 증가하고, HRM성과인 이직률은 하락한다고 가설을 설정하였다. 다음으로는 혁신전략의 모성보호제도와 조직성과 간의 관계에 대한 조절효과에 관한 가설을 설정하여, 혁신전략을 취한 조직의 경우 모성보호제도와 조직성과 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는 살펴보았다. 그리고 마지막으로는 인사관리 프로세스의 각 단계별 고몰입 인적자원관리제도들이 모성보호제도와 이직률 간의 미치는 조절효과에 대한 가설을 설정하였다.

위와 같은 가설을 검증하기 위해 재무성과인 매출액과 HRM성과인 이직률을 각각 종속변수로 하고, 모성보호제도의 활용정도를 독립변수로, 기업의 규모 및 노조유무, 기업 내 여성비율을 통제변수

로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 여기에 혁신전략과 개별 고몰입 인적자원관리제도를 조절변수로 추가하여 위계적 회귀분석 중 조절적 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 자료는 한국노동연구원에서 격년으로 조사하는 사업체패널조사 중 2009년 설문결과를 활용하였다.

분석결과, 모성보호제도를 적극적으로 활용할수록 조직의 재무성과인 매출액은 증가하고, HRM성과인 이직률을 하락한다는 결론이 도출되었다. 따라서 모성보호제도의 적극적 활용이 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향이 검증되었다. 특히 모성호보제도의 도입이 아니라 적극적 활용이 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 것이므로 이 분석결과를 근거로 기업들의 적극적인 모성보호제도의 활용을 권장할 수 있게 되었다.

다음으로는 모성보호제도의 활용과 조직성과 간의 관계에서의 조절효과를 분석하였다. 먼저 혁신전략의 조절효과를 분석하였으나, 혁신전략은 모성보호제도와 조직성과에 조절효과를 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 개별 고몰입 인적자원관리제도들이 모성보호제도의 활용과 이직률 간의 관계에 미치는 조절효과를 분석하였다. 8개의 고몰입 인적자원관리제도들 중에서 한가지에서만 조절효과가 발생하였다. 그러나 성과주의제도의 하나인 연봉제에서 조절효과가 발생하였는데, 이는 가설과는 반대로 모성보호제도와의 상호작용을 통해 이직률 하락을 약화시키는 결과를 나타냈다. 이는 우리나라 연봉제가 몰입형이라기 보다는 통제형 인사시스템에 가까워 결과지향형 평가를 추구하고 내부 인재 육성 보다는 외부채용을 강조하여 구성원들의 자발적 헌신과 조직 몰입에 방해가 되고 있는(고철연, 2008) 실태는 반영하고 있는 것으로 보인다. 또한 우리나라에서 연

봉제 도입 시 제도적 동형화 차원에서 상징적 동조가 발생하였기 때문(김동배, 2010)에 대부분의 기업에서 연봉제의 도입이 무늬만 도입이 경우가 많으며 연봉제이 도입 목표 또한 조직 구성원의 장기적 육성이 아닌 재무성과 향상과 인력 활용의 유연성에 있었기 때문에 연봉제는 모성보호제도의 활용과 상호작용하여 이직률 감소에 시너지 효과를 발휘하지 못하는 것으로 해석할 수 있다.

다만 조절효과 분석 결과 중에 종업업의 장기적 육성·개발에 초점을 맞추는 경우를 살펴보면, 모성보호제도와 제도의 취지가 같다고 할 수 있는 이 제도의 경우 통계적으로 유의하지는 않지만 이직률 감소를 강화시키고 있다. 이 결과를 통해 모성보호제도나 인사관리 목표를 종업원의 장기적 육성·개발에 초점을 맞추는 경우와 같이 구성원들의 기업에 대한 애착심과 충성도를 높혀 기업의 성과를 높이고자 하는 것을 목표로 하는 제도들 간에는 적합성이 있어 이직률 하락의 효과를 강화시킨다는 것을 잠정적으로 예견할 수 있었다.

이와 같은 분석결과를 바탕으로, 본 연구가 갖는 정책적 함의를 정리하면 다음과 같다.

우선, 모성보호제도의 도입의 결정요인과 조직성과와의 관계 분석에 집중하였던 선행연구에서 벗어나, 본 연구는 모성보호제도의 활용에 초점을 맞추어 연구한 점이다. 모성보호제도의 활용과 조직의 성과 간의 관계를 분석하여 모성보호제도의 도입이 아니라 이 제도를 직접 활용하는 경우 조직성과에 긍정적 효과가 있다는 점을 밝혔다는 것에서 의의가 있다.

또한 기존의 모성보호제도의 조절효과 연구에서는 대부분 조직의 물리적인 특성 즉 노동조합의 유무, 조직의 크기, 조직 내 여성비율

등을 조절변수로 설정하여 분석을 실시한 것들이 많았다. 하지만 본 연구에서는 최근 인적자원관리에서 이슈가 되고 있는 제도 간 내적 적합성을 중시하는 전략적 인적자원관리와 고몰입 인적자원관리의 이론에 기반하여, 모성보호제도를 조직이 취하는 전략유형과 조직이 실시하는 개별 고몰입 인적자원관리제도를 조절변수로 하여 모성보호제도와 조직성과간의 관계를 분석하였다. 이를 통해 모성보호제도도 이제는 조직의 인사관리 전략 하에서 다양한 인적자원관리제도들과의 조화 속에서 활용되어야 한다는 시사점을 도출하였다.

결론적으로 본 연구는 모성보호제도의 활용이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점을 밝히면서 기업이 조직성과 향상을 위해 모성보호제도의 적극적인 활용을 도모하고, 모성보호제도와 조직전략 및 다양한 고몰입 인적자원관리제도들 간의 관계 연구의 출발점이 되고자 한다.

제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

우선 본 연구는 2차 자료인 2009년 사업체패널조사의 설문결과를 분석 대상으로 하여 진행되었는데, 자료의 특성상 변수 설정에 한계가 있었다. 변수를 설정함에 있어서 분석대상이 된 사업체패널조사 설문결과 상에 결측치가 많거나 부정확한 정보가 많은 경우에는 부득이하게 변수에 제외하여 정밀한 분석이 이루어지기 어려웠다는 한계점을 가지고 있다. 향후에는 모성보호제도의 활용수준과 전략유형, 고몰입 인적자원관리제도 시행 수준에 대한 정밀한 분석을 위하

여 이와 관련된 항목을 추가한 설문을 실시하여 연구할 필요가 있을 것이다. 또한 동일한 설문으로 구성된 몇 년차의 자료를 이용하여 패널분석을 실시함으로써, 유의한 결과의 지속성에 대하서도 검증해 볼 필요가 있을 것이다.

그리고 본 연구에서는 조절효과에 대한 가설이 모두 기각되었다는 한계점이 존재하는데, 이는 아직 우리나라 기업에서 전략적 인적자원관리와 고몰입 인적자원관리에 대한 인식의 부족이나 제도의 시행과 활용이 어긋나는 디커플링 현상으로 인하여 발생한 것일 수 있으므로 향후 이러한 제도들이 더욱 확산되고 정착된 후에 모성보호제도와 전략 간의 적합성 및 개별 고몰입 인적자원관리제도와의 적합성에 대한 발전된 연구가 요구되는 바이다.

< 참고문헌 >

강성철 · 감판석 외 (2011). 『새인사행정론』. 서울: 대영문화사.

강유미 (2011). 일과 가족 균형 제도의 실행 결정요인과 조절효과 연구-모성보호제도를 중심으로. 고려대학교 대학원 석사논문.

강혜련 · 김태홍 · 김진호 (2001). 가족친화적 환경과 기업정책. 이화여자대학교 경영연구소.

고철연 외 (2008). 성과주의 인사의 진화 방향. 삼성경제연구소. 254

구자숙 (2009). 기업에서의 모성보호제도에 대한 연구 -제도의 도입 및 현실과의 어긋남을 중심으로, 「조사연구」, 10(3), 107-130.

곽선화 (2007). 여성친화적 인적자원관리가 여성인력의 노동시장 지위 향상에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 14(4), 1-16.

김동배 (2010). 제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례. 노동정책연구, 10(1), 35-67.

김정연 (2013). 다문화실천가의 인종적 태도와 문화적 역량에 관한 연구 - 문화적 공감과 다문화 훈련의 조절효과를 중심으로, 가톨릭대학교 대학원 박사논문.

김영재 · 김성국 (2011). 『신인적자원관리』. 서울: 탑북스

김향아 · 유규창 (2004). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과와의 관계에 대한 연구.

김혜선 (2011). 고몰입 인적자원관리가 종업원의 직무만족과

조직몰입에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사논문.
노성래 (2011), 고몰입 인적자원관리가 조직성과에 미치는 영향 - 전략유형에 의한 조직효과를 중심으로. 호서대학교 대학원 석사논문.
대한상공회의소 (2008), 한국형 성과주의 인사의 발전방향
박경규 (2013). 『신인사관리』. 서울: 홍문사
박은미 (2006). 모성보호정책집행의 효과성에 미치는 영향요인 연구 - 구조방정식모형적용을 중심으로. 「한국행정논집」, 18(4), 1205-1231.
송치경 (2011). 노동법상 여성의 모성보호. 「한국기계산업진흥회 웹진, 8, 59-63.
송호근 (1995). 한국의 기업복지 연구. 한국노동연구원.
신은종 (2009). 고성과 작업시스템의 '고성과'는 무엇에 의해 결정되는가? : 번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로. 「한국고용노사관계학회」, 19(4), 43-69.
유규창・김향아 (2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「노동정책연구」. 6(3), 97-129.
이학종・양혁승 (2012). 『전략적 인적자원관리』. 서울: 오래
인사조직연구회 (2013). 『인사관리 특강』. 서울: 법문사.
임인숙 (2003). 한국 기업의 가족친화적 제도의 한계: 취업여성을 위한 육아지원 태도를 중심으로. 「가족과 문화」. 15(3), 63-86.
전윤정 (2005). 한국의 모성보호정책 변화에 관한 연구 - 정책 행위자들의 협력・대립양상을 중심으로. 「여성건강」. 6(2), 91-119.

조선미 (2009).이해관계자의 복합성과 조직의 정당성(Legitimacy) : 한국 기업의 모성보호정책 사례를 통해 분석한 제도의 채택과 디커플링(decoupling)의 요인. 「한국사회학회」. 2009(2), 1443-1460.

차영덕 (2010). 전략적 인적자원관리와 인사부서의 역할특성이 조직성과에 미치는 영향 : 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. 경희대학교 대학원, 박사논문

황호영・최영균 (2006). 경쟁전략유형에 따른 인적자원관행과 경영성과와의 관계. 「인적자원개발연구」, 8(2), 47-73

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Baron & Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Kochan, T.A. and Cappelli, P. (1984). The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. in Osterman. P.(ed.) *Internal Labor Market*. Cambridge, MA: MIT Press.

Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. *Thousand Oaks: Sage Publications.*

Schuler, R.S. (1989). Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. *Human Relations* 42. 157-184.

Skocpol T. (1992). Protecting Soldiers and Mothers: The

Political Origins of Social Policy in the United States. *Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.*

Pfeffer. (1994). Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force, *Harvard Business School Press.*

Wright, M. Patrick and McMahan, C. Gary. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, *Journal of Management* 18(2), 295-320.

Abstract

A Study on utilization of Maternity Protection Policy:

Focused on the Relational Analysis to Performance

Min-hye Jang
Public Policy
Graduate School of Public Administration
Seoul National University

Women have difficulties in organizational commitment when they faced maternity and child care in particular, and women's career are prone to break with various obstacles in economic activities. Sociologist Skocpol regarded women's childbirth and parenting as subjects of public policy(Skocpol, 1992), In this context, Maternity Protection Policy has been strengthen to utilize women resources in the government level.

This study is paying attention to the decoupling phenomenon

between institutionalization of Maternity Protection Policy for women's work-home balance and utilization of this system in practice. For this purpose, Maternity Protection Policy is understood as one of human resource management system in which policies are harmonized with organization's strategy and individual personnel system. Theoretical background consists of Strategic Human Resources Management(SHRM) and high-involvement HR system. Main contents of this paper is empirical analysis on how the Maternal Protection Systems affect organizational performance in the interaction with the strategy of the organization type and individual personnel management system.

Hypotheses of this paper are as follows. Firstly, the higher the degree of utilization of Maternity Protection Policy increase financial performance as Organizational performance and decreased turnover rate as HRM performance. Secondly, the innovation strategy was set to moderating effects in the relationship between organizational performance and Maternity Protection Policy. That is, the effect of maternity protection policy to Organizational performance in an organization a innovation strategy. Lastly, high-involvement HR system in human resource management process was set to moderating effects in the relationship between Maternity Protection Policy and turnover rate. In order to verify the above hypothesis, Korea Labor Institute Workplace Panel Survey Results in 2009 were interpreted by regression analysis.

According to the empirical results of this study, first, the active use of Maternity Protection Policy is related to the increase of sales for financial performance and decrease of turnover rate as HRM performance. Next, moderating effects between Maternity Protection Policy and organizational performance are showed as follows. Innovation strategy does not appear to adjust the effect of maternity protection policy to Organizational performance. moderating effects of High-involvement HR system also did not strengthen negative effectiveness of maternity protection policy to turnover rate. However, the annual salary of high-involvement HR system weakens the negative relationship between utilizing Maternity Protection Policy and turnover rate.

In conclusion, this study prevails the utilization of maternity protection systems have a positive impact on organizational performance. Companies actively impose Maternity Protection Policy in order to improve organizational performance, and further studies on a variety of organizational strategies and human resource management systems are needed.

Keywords: Maternity Protection Policy, Financial Performance, HRM Performance, Innovation Strategy, Strategic Human Resources Management(SHRM), high-involvement HR system

Student Number : 2010-22211