

# 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과에 관한 연구

## - 절차적 공정성의 매개효과 -

최동원\* · 김보영\*\*

### 요약

최근 조직 맥락에서 점점 많은 근로자들이 일-가정 갈등을 경험하고 있으며, 특히 직장 내 리더들의 일-가정 갈등은 그 파급력이 리더 본인뿐 아니라 부하 직원들에게도 부정적 영향력을 준다는 측면에서 중요한 연구주제로 부각되고 있다. 본 연구에서는 자아고갈이론과 공정성이론에 기반하여 리더의 일-가정 갈등이 부하의 업무성과에 미치는 부정적 영향을 고찰하고, 절차적 공정성의 매개효과를 검증함으로써 리더의 행동 메커니즘을 규명코자 한다. 본 연구 가설의 검증을 위해 중국 내 기업 조직에 근무하는 273쌍의 리더-부하에게 설문 조사를 실시하였으며, 구조방정식 검증 결과 모든 가설이 지지되었다. 본 연구를 통해 저자들은 일-가정 갈등 문헌, 공정성이론, 그리고 리더십 문헌의 발전에 기여하고자 한다.

**핵심 주제어:** 리더 일-가정 갈등, 절차적 공정성, 자아고갈 이론, 리더십, 업무성과

\* 제1저자, 이화여자대학교 경영대학 경영학부 조교수, dwchoi@ewha.ac.kr

\*\* 교신저자, 국민대학교 경영학과 부교수, bykim7@kookmin.ac.kr

## I. 서론

현대 사회에서 여성들의 사회 진출이 증가하면서 근로자들은 일과 가정 영역에서 부담해야 할 더 많은 역할 책임을 떠맡고 있으며, 일-가정의 갈등 관리는 비단 여성에게 국한되지 않고, 남녀 근로자 모두에게 당면한 과제가 되었다 (Kim & Wu, 2018; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). 일-가정 갈등은 근로자가 직장과 가정, 두 영역에서 상호 양립할 수 없는 역할 수행을 강요받는 현상으로 (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), 이는 근로자 본인의 정서소진 및 성과 저하를 불러올 뿐 아니라 배우자 및 자녀의 정서적 안녕에도 부정적인 영향을 주는 등 (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Bakker, Demerouti, & Dollard, 2008) 조직 맥락에서 간과할 수 없는 중요한 현상으로 주목받고 있다. 특히, 기존의 일-가정 갈등 연구들은 대체로 조직 내 일반/하급 근로자들을 대상으로 이루어져 왔으나, 최근 들어 연구자들은 일-가정 갈등이 비단 일반 근로자뿐 아니라 조직 내 리더들 역시 경험하는 중요한 현상이며, 리더의 일-가정 갈등이 다른 조직구성원에게 부정적인 영향을 줄 수 있음을 규명해온 바 있다 (Gloor & Braun, 2020; Kim & Wu, 2018; O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski, Snead, & Crouter, 2009).

기존 연구에서는 리더의 일-가정 갈등이 부하의 심리적 상태에 부정적 영향을 미쳐, 업무성과 저하를 초래함을 밝힌 바 있다 (Kim & Wu, 2018). 그러나 정확히 리더의 어떠한 행동이 부하의 태도 및 행동에 부정적인 영향을 미치는지에 대한, 일-가정 갈등에 직면한 리더의 행동 메커니즘에 대한 연구는 아직까지 이루어진 바 없다. 따라서, 본 연구에서는 자아고갈이론 및 공정성이론을 융합하여 (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, & Wesson, 2013; Muraven & Baumeister, 2000; Sherf, Venkataramani, & Gajendran, 2019), 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과 간의 관계를 매개하는 리더의 행동 메커니즘을 규명하고자 한다. 첫째, 본 연구에서는 자아고갈이론에 근거하여 리더의 일-가정 갈등이 리더에게 스트레스로 작용하며, 이에 따라 리더가 부하와의 상호작용 과정에서 절차적 공정성을 잃을 것이라 예상한다 (Muraven & Baumeister, 2000; Sherf et al., 2019). 둘째, 공정성이론에 따르면 절차적 공정성과 부하의 업무성

과와 정의 상관관계를 가지므로, 리더가 일-가정 갈등을 경험함으로써 저해된 절차적 공정성이 부하의 업무성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라 예상한다 (Colquitt et al., 2013).

본 연구의 이론적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 리더의 일-가정 갈등과 부하 업무성과 간의 관계에 있어 리더의 행동 메커니즘을 규명함으로써 일-가정 갈등 문헌 발전에 공헌코자 한다. 둘째, 리더의 행동 메커니즘으로 절차적 공정성을 역할을 제시함으로써 공정성이론 발전에 기여한다. 특히, 기존 공정성 연구들이 공정성의 결과에 집중하였다면(Colquitt et al., 2013), 본 연구에서는 공정성을 하나의 중간 메커니즘으로 간주, 리더의 일-가정 갈등이 절차적 공정성의 선행 변수로 작용함을 보여줌으로써 공정성 이론의 진화를 꾀한다 (Brockner, Wiesenfeld, Siegel, Bobocel, & Liu, 2015). 마지막으로, 본 연구에서는 ‘리더’의 일-가정 갈등의 부정적 효과 규명을 통해, 향후 리더십 연구의 발전 방향에 대안을 제시한다. 기존 리더십 연구가 우수한 리더의 자질을 규명함에 집중하였다면 (Gardner, Lowe, Meuser, Noghani, Gullifor, & Coglisier, 2020), 본 연구에서는 리더가 직면하는 일상적인 어려움이 그들의 행동에 미칠 수 있는 악영향을 고찰함으로써 기존 리더십 연구과는 다른 방향성의 발전을 꾀하고자 한다. 본 연구의 결과는 또한 향후 연구들이 일상인으로서 리더들이 직면하는 조직 외부의 제 요소들에 대한 고려 및 지원이 필요함을 시사한다.

## Ⅱ. 이론적 배경 및 연구 가설

### 1. 자아고갈이론

자아고갈이론에 따르면 인간은 한정된 양의 정신적 자원을 가지고 있으며, 해당 자원을 활용하여 본인의 행동을 유지, 조절, 변화시키는 등의 통제 활동을 수행한다 (Muraven & Baumeister, 2000). 비록 정신적 자원의 양은 개인별로 차이가 있고, 휴식을 통해 회복 가능하며, 마치 근육훈련처럼 발달시키는 것 역시 가능하지만 (Baumeister, Vohs, & Tice, 2007), 근본적인 자원의 유한성으로 인해 인간은 종종 도전적 상황에 직면하고, 정신적 자원 고갈로 인한 자기통제의 실패를 경

험하곤 한다 (Muraven & Baumeister, 2000).

자아고갈이론은 스트레스에 직면한 인간의 대비 및 반응에 대한 포괄적 설명을 제공하기에, 조직행동 맥락에서도 정서노동 (Troughakos, Beal, Cheng, Hideg, & Zweig, 2015), 비인격적 감독 (Barnes, Lucianetti, Bhave, & Christian, 2015) 과 같은 스트레스 현상을 설명하는데 다수 활용되었다. 따라서, 본 연구에서는 자아고갈이론을 기반으로, 리더의 일-가정 갈등이 어떻게 리더 본인에게 스트레스 요소로서 작용하며, 더 나아가 일련의 부담이 리더의 다른 활동 및 의사결정 행동, 특히 절차적 공정성에 부정적인 영향력을 미칠 수 있는지 규명코자 한다.

## 2. 리더의 일-가정 갈등과 절차적 공정성

일-가정 갈등은 근로자가 직장/가정 중 한 영역에서 겪는 어려움이 반대 영역으로 전이되어 발생하는 역할 갈등으로 (Kim & Wu, 2018; Michel et al., 2011), ‘일이 가정을 방해하는 경우’(work interference with family: WIF)와 ‘가정이 일을 방해하는 경우’(family interference with work: FIW)의 두 종류가 있으나 (Gutek, Searle, & Klepa, 1991), 본 연구에서는 리더의 일-가정 갈등이 직장 내에 미치는 영향을 고찰하기 위해, ‘가정이 일을 방해하는 현상’에 집중한다. 일-가정 갈등은 근로자에게 과도한 부담을 지우는 스트레스 요소로 작용하여 근로자 본인의 부정적 정서를 촉진하고, 정서 고갈을 유발하며, 심리적 안녕에 부정적 영향을 미친다 (Michel et al., 2011).

조직 내 리더들이 일-가정 갈등에 직면할 때, 리더들은 본인들의 정서적, 심리적 상태에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라, 이들이 부정적 심리상태에서 업무를 수행함에 따라 같이 일하는 부하들에게도 부정적 영향을 미칠 수 있다 (Kim & Wu, 2018). 앞서 언급한 자아고갈이론을 이러한 상황에 대입해보면, 리더가 강도 높은 일-가정 갈등에 빈번하게 직면할수록 이들은 자기통제를 위한 정신적 자원을 소모해야 하며, 이러한 상황이 반복됨에 따라 궁극적으로는 리더의 정신적 자원이 고갈되어 자기통제가 실패하는 상황에 직면할 것이다 (Muraven & Baumeister, 2000).

리더의 정신적 자원 고갈로 인한 자기통제 실패는 리더 본인의 부정적 심리/정

서 상태에 빠지는 것 이상으로, 리더의 행동 및 의사결정에서의 부작용을 수반한다. 리더는 자신에게 할당된 업무를 홀로 수행하는 것이 아닌, 부하들과의 상호작용을 통해 부하들의 활동을 조율하고 업무를 배분하는 조정 활동을 수행해야 한다 (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). 그런데, 정신적 자원이 고갈된 상태가 될수록, 리더는 합리적, 이성적 판단에 의거해 행동하기보다는 본인의 감정에 따른 행동을 수행하게 된다 (Muraven & Baumeister, 2000). 같은 맥락으로, 리더는 더 높은 수준의 일-가정 갈등에 직면할수록 부하들에게 어떠한 방식으로, 얼마나 업무를 배분해야 하는지 합리적이고 공정하게 판단하기 어려워질 것이며, 합리성보다는 순간적 감정에 의존한 행동을 부하들에게 보여주거나, 비이성적 의사결정을 내림으로써 절차적 공정성을 저해할 것이다.

기존 연구에서는 아직 리더의 일-가정 갈등과 절차적 공정성의 관계를 직접적으로 고찰한 바가 없었다. 그러나, 리더가 스트레스를 받았을 때 이들이 부정적 행동을 함으로써 부하들에게도 부정적 영향을 미친다는 맥락의 연구들이 발표된 바 있다. Li, Wang, Yang, & Liu (2016)에 따르면, 리더는 스트레스를 받을수록 더욱 빈번한 비인격적 감독행위를 보이며, 이로 인해 부하들의 스트레스 역시 상승한다. Pan & Lin (2018) 역시, 리더의 부정적 정서가 비인격적 감독행위를 촉발하고, 이것이 부하들의 정서적 안녕 및 자기주도적 행동을 저해함을 보여주었다. 비슷한 맥락으로, Sherf, Venkataramani, & Gajendran (2019)의 연구는 리더의 업무량이 증대함에 따라 리더의 의사결정 공정성이 저해되었음을 보여준 바 있다. 따라서, 본 연구에서는 자아고갈이론을 기반으로 한 논리적 근거 및 리더의 업무 과중 혹은 스트레스가 리더의 행동 변화를 통해 부하에게 미치는 부정적 영향에 대한 기존 실증 연구 결과를 기반으로, 리더의 일-가정 갈등과 절차적 공정성의 부정적 관계에 대한 가설을 수립코자 한다.

한편, 공정성이론 (Colquitt et al., 2013)에 따르면 공정성의 종류에는 절차적 공정성 뿐만 아니라 분배 공정성과 상호작용 공정성과 같은 다른 종류의 공정성 역시 존재하나, 조직 맥락에서 리더가 가장 직접적으로 영향을 미치는 공정성의 영향은 절차적 공정성이며, 나머지 영역들의 경우에는 리더의 영향력 보다는 조직의 구조적 특성에 기인하는 경우가 많다. 따라서, 상술한 바와 같이 다음의 가설을 제시한다.

*가설 1: 리더의 일-가정 갈등은 절차적 공정성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.*

### 3. 절차적 공정성과 부하의 업무성과

공정성이론에 따르면 (Colquitt et al., 2013), 조직 내에서 리더가 공정한 절차를 통해 업무를 처리하고 부하들을 공정하게 대우할수록, 부하들은 인지적 차원에서 이러한 절차적 공정성을 일종의 긍정적, 상징적 자원으로 간주하게 된다. 부하들은 호혜성의 원리에 입각하여 공정성에 대한 보답을 위해 본인들이 받은 긍정적 자원의 양에 상응하는 시간 및 노력을 추가로 투입하여, 결과적으로 높은 업무성과를 낼 것이라 보았다 (Rupp & Cropanzano, 2002). 한편, 정서적 측면에서 볼 때, 절차적 공정성이 높아질수록 근로자들은 높은 수준의 긍정적 정서/낮은 수준의 부정적 정서를 경험하며, 이는 업무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다 (Cropanzano, Stein, & Nadisic, 2011). 반대로, 절차적 공정성이 낮아질수록 근로자들은 높은 부정적 정서/낮은 긍정적 정서를 경험하여, 저조한 업무성과를 보일 것이다. 따라서, 공정성이론을 기반으로 절차적 공정성과 부하의 업무성과에 대한 가설을 다음과 같이 제시한다.

*가설 2: 절차적 공정성은 부하의 업무성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.*

자아고갈이론과 공정성이론을 결합하면, 리더의 일-가정 갈등이 절차적 공정성에 부정적 영향을 미침으로써 부하의 업무성과에도 부정적 영향을 줄 것이라 예상할 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이, 리더의 일-가정 갈등은 리더의 정신적 자원을 고갈시키는 스트레스 요소로 작용하며, 리더의 부담이 가중됨에 따라 리더들은 공정한 절차 수행을 위한 판단에 실패할 가능성이 높아진다 (Sherf et al., 2019). 이렇게 리더의 절차적 공정성이 낮아짐에 따라 부하들은 빈번히 부정적 정서를 경험하는 한편, 긍정적 정서를 경험할 확률은 더욱 희박해진다 (Cropanzano et al., 2011). 또한, 절차적 공정성이 낮아질수록 부하들은 상호호혜성 원리에 입각해 업무 활동에 더 많은 시간을 들여 열심히 노력할 유인을 잃을 것이며, 이는 업무성과의 저하로 이어질 것이다 (Colquitt et al., 2013; Rupp & Cropanzano, 2002). 이상의 논리를 바탕으로 다음의 매개가설을 제시한다.

*가설 3: 절차적 공정성은 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과 간의 관계를 매개할 것이다.*

### Ⅲ. 연구 방법 및 가설 검증 결과

#### 1. 연구대상 및 절차

연구 가설 검증을 위해 중국에 위치한 조직에 종사하는 직원 300명을 대상으로 구성원과 그 리더에게 설문지를 배포하였다. 리더용 설문은 부하가 이들의 상사에게 각각 전달하였다. 설문이 끝나면 각 응답자가 미리 배포한 봉투에 설문지를 직접 봉하여 연구자에게 우편 혹은 직접 전달하도록 하였다. 리더-부하 300쌍의 설문을 배포하여, 이 중 290쌍이 회수되었으며(회수율 96%), 이 중 불성실한 응답을 제외한 273쌍의 설문지를 통계분석에 활용하였다.

#### 2. 변수의 조작적 정의

본 연구는 중국에 위치한 조직의 근로자를 대상으로 설문을 수행하였기에 중국어로 설문을 작성하였다. 번역을 위해 영어와 중국어 모두에 능숙한 석사과정 학생이 번역을 실시하였으며, 이후 역번역 과정에서 박사학위자 2명, 교수 1명, 그리고 현업종사자 2명의 확인을 통해 재번역된 문장과 원문의 차이가 있는지를 비교하는 과정을 거쳤다. 설문 문항 중 독립변수인 리더 일-가정 갈등은 리더가 응답하였고, 매개변수인 절차적 공정성은 부하가 응답하였으며, 결과변수인 부하의 업무성과는 리더가 측정하였다.

첫째, 리더의 일-가정갈등은 Gutek, Searle, & Klepa (1991)이 개발한 FIW 4개 항목 중 요인분석 결과 적재치가 낮은 한 문항을 제외한 3문항을 7점 리커르트 척도로 측정하였으며, 0.89의 Cronbach alpha 값을 보여주어 변수의 적절한 내적 타당성을 보여주었다. 둘째, 절차적 공정성은 Coloquitt (2001)이 개발한 7문항 중 요인분석 결과 요인 적재치가 낮은 항목을 제외한 6문항을 사용하였으며, 0.76의 Cronbach alpha 값을 보여주어 변수의 적절한 내적 타당성을 보여주었다. 셋째, 부하의 업무성과의 측정에는 Williams & Anderson (1991)이 개발한 7개 항목을 7점 척도로 측정하였고, 0.82의 Cronbach alpha 값을 보여주어 변수의 적절한 내적 타당성을 보여주었다.

한편, 본 연구에서는 인구통계 변수가 업무성과에 미치는 영향력을 통제하기 위

하여 부하와 리더의 연령, 성별, 교육수준을 통제변수로 측정하였다. 부하의 평균 연령은 28.94세 ( $s.d.=6.72$ ) 인 반면, 리더의 평균 연령은 35.51세였다 ( $s.d.=7.22$ ). 성별 구성의 경우, 부하의 32.6%(89명)가 남성, 67.4%(184)가 여성이었다. 리더의 경우 38.5%(105명)가 남성, 61.5%(168명)가 여성으로 구성되어 있었다. 교육수준의 경우, 부하들의 8.1%(22명)가 고졸 이하이고 5.9%(16명)가 석사 이상이었으나, 참가자의 대다수인 86%(235명)가 2년제/4년제 학사 소지자였다. 리더의 교육 수준의 경우, 16.8%(46명)가 고졸 이하이고 10.7%(29명)가 석사 이상이었으며, 역시 참가자의 대다수인 198명이 2년제/4년제 학사 소지자였다. 일련의 통제변수들은 본 연구 가설의 1차 검증 시 통계분석에 포함되었으나, 구조방정식 검증에서 통제변수들은 본 연구의 결과변수와 통계적으로 유의미한 경로계수를 보여주지 않았으며, 통제변수들의 유무 여부가 검증 결과를 변화시키지도 않았다. 한편, 통제변수들의 실질적 영향력이 없는 상황에서 통제변수를 오용할 때 직면할 수 있는 통계적 검증력 약화 등의 문제를 피하고 통계적 왜곡에서 자유로운 결과의 보고를 추구하고자 (Carlson & Wu, 2012; Spector & Brannick, 2011), 본 연구에서는 통제변수들을 제외한 연구변수들만을 포함한 가설 검증 결과를 보고하였다.

### 3. 가설 검증 결과

[표 1]에 연구변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계가 요약되어 있다. 변수 사이의 상관관계는 대부분 가설에서 예측한 방향과 일치하였다.

[표 1] 연구변수의 기초 통계량

	평균	표준편차	1	2	3
1. 리더의 일-가정 갈등	2.27	1.14	(.89)		
2. 절차적 공정성	4.62	0.98	-.08	(.76)	
3. 부하의 업무성과	5.51	1.04	-.29*	.23*	(.82)

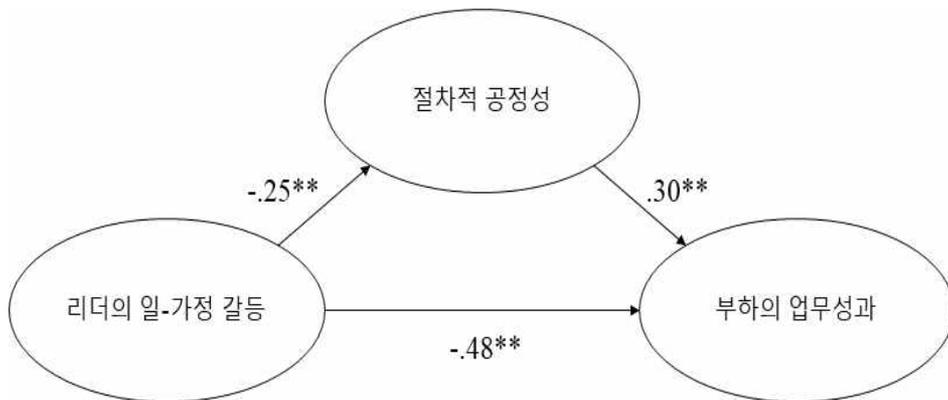
주) 연구참가자=273. '\*\*' : 1%, '\*' : 5% 유의수준에서 각각 유의함을 나타내며 (양측검정), 괄호 안의 숫자는 Cronbach alpha이다.

본 연구의 가설 검증은 AMOS 프로그램을 활용, 구조방정식을 통해 이루어졌다. 우선, 현 연구모형은 구조방정식 상에서 높은 수준의 모형 적합도( $\chi^2(101) =$

252.88,  $p < .01$ ; CFI = .925; TLI = .911; RMSEA = .074; SRMR = .059)를 보여 주었다. 그림 1에 기술된 바와 같이, 리더의 일-가정 갈등은 절차적 공정성과 유의한 부적 관계가 있었으며 ( $\beta = -.25, p < .01$ ), 따라서 가설 1이 지지 되었다. 또한, 절차적 공정성은 부하의 업무성과와 정(+)의 관계를 보여, 가설 2를 지지하였다 ( $\beta = .30, p < .01$ ). 마지막으로, 매개 가설의 검증을 위해 소벨 테스트를 시행하였으며, 그 결과 통계적으로 유의한 간접효과를 보여 가설 3을 지지하였다 ( $a*b = -.075, p < .01$ ). 한편, 가설로 예상하지는 않았으나, 분석 결과에 따르면 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과와 유의한 부적 관계가 직접적으로 존재하였다 ( $\beta = -.48, p < .01$ ).

본 연구에서 활용한 소벨 테스트는 다변량 정규분포를 가정하기에 2종 오류를 범할 가능성에 노출되어 있으므로 (Preacher & Hayes, 2004), 부스트래핑 절차를 통한 매개 효과 분석을 추가적으로 실시하였다 (Hayes, 2012). 검증 결과, 절차적 공정성은 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과 간의 관계를 통계적으로 유효하게 매개하였다 ( $b = -.03, SE = .01, 95\% CI [-.06, -.01]$ ). 또한, 앞서 발견한 것과 같이 리더의 일-가정 갈등과 부하의 업무성과 간의 관계 역시 유의하여 ( $b = -.15, SE = .05, 95\% CI [-.26, -.04]$ ), 구조방정식을 활용한 검증과 같은 결론을 도출하였다.

### [그림1] 구조방정식 검증 결과



주) 연구참가자=273. '\*\*' : 1%, '\*' : 5% 유의수준에서 각각 유의함을 나타냄 (양측검정).

## IV. 결론

### 1. 연구 결과 요약 및 이론·실무적 시사점

조직 맥락에서 근로자들은 점점 빈번하게 일-가정 갈등을 경험하며, 특히 리더들이 겪는 일-가정 갈등은 그 부정적 영향력이 리더 개인에 국한되지 않고 리더의 부하 직원들에게도 부정적 영향을 줄 수 있기에 더 중요한 문제라 할 수 있다. 최근 리더의 일-가정 갈등에 관한 연구들은 이러한 문제의식에 기반하여 있으나, 기존 연구들은 리더의 일-가정 갈등이 직접적으로 부하 직원에게 미치는 영향을 고찰함에 치중하였기에, 일-가정 갈등에 직면한 리더들이 어떠한 행동적, 행태적 반응을 보임으로써 일련의 문제들이 발생하는지 ‘리더의 행동 메커니즘’에 대한 고찰이 부재하였다.

본 연구에서는 일-가정 갈등에 직면한 리더의 행동 메커니즘에 대한 고찰을 위해 자아고갈이론과 공정성이론을 바탕으로 리더 일-가정 갈등, 절차적 공정성, 그리고 부하의 업무성으로 이어지는 연구모형을 제안하였다. 실증 결과는 가설에서 예측한 바와 같이 리더의 일-가정 갈등이 절차적 공정성과 부정적 관계를 보여주었으며, 절차적 공정성은 부하의 업무성과와 정적 관계를 보여주었고, 절차적 공정성이 리더 일-가정 갈등과 부하의 업무성과와의 관계를 매개함으로써 본 연구에서 제시한 가설들이 모두 지지되었다.

따라서, 본 연구의 이론적 공헌은 다음과 같다. 첫째, 일-가정 갈등에 직면한 리더들이 낮은 절차적 공정성을 보여준다는 사실을 고찰함으로써, 기존의 일-가정 갈등과 관련된 연구들이 비교적 주목하지 않았던 일-가정 갈등의 ‘당사자’에 따라 그 파급력이 확장될 수 있음을 보여주었다. 이에, 본 연구는 일-가정 갈등 연구의 범주가 확장될 수 있음을 보임으로써 해당 문헌의 발전에 공헌코자 하였다. 기존 연구들이 리더 일-가정 갈등이 부하의 심리적 상태나 업무성과에 직접적으로 영향을 미칠 것이라고 주장하고 이를 검증하였지만 (Gloor & Braun, 2020; O’Neill et al., 2009), 본 연구에서는 한 발 더 나아가 그 둘 사이에 존재하는 리더의 행태적, 행동적 메커니즘이 존재한다는 점을 절차적 공정성의 매개 효과 검증을 통해 보여주고자 하였다.

둘째, 리더의 일-가정 갈등이 절차적 공정성을 저해하는 선행요소가 됨을 발견

함으로써, 본 연구는 공정성이론의 발전에 기여하고자 하였다. 기존의 공정성이론 연구들이 공정성 여부에 따른 근로자들의 반응을 살펴보는 연구에 치중하였다면, 최근 공정성 연구자들은 점차 공정성의 선행요소를 규명해야 한다는 논의가 진행되고 있었다 (Brockner et al., 2015; Colquitt et al., 2013). 본 연구는 이러한 학계의 요구에 응하여 절차적 공정성의 중요한 선행요소를 고찰하였고, 이를 통해 공정성이론과 관련된 문헌 발전에 공헌코자 하였다.

셋째, 기존 리더십 연구가 ‘리더십 스타일’의 연구를 통한 우수한 리더의 자질에 대한 고찰이 주를 이루었다면 (Gardner et al., 2020), 본 연구에서는 리더가 처해 있는 특정 상황에 대한 섬세한 고찰을 통해 리더들이 겪을 수 있는 다양한 어려움과 문제점을 구체적으로 규명코자 하였다. 이러한 접근을 통해 본 연구는 향후 리더십 연구가 단순한 유형화에 머무르지 않고, 좀 더 구체적인 리더의 긍정적/부정적 상황 고찰이 필요함을 시사하였다. 이러한 측면에서 볼 때, 본 연구는 비록 직접적으로 리더십 이론에 기반한 리더십 연구는 아니나, 실무적 측면에서 ‘일상인’으로서의 리더가 겪을 수 있는 문제점들이 무엇이 있으며, 이들을 해결하기 위해서 조직에서는 어떠한 지원을 해줘야 하는지 고민해야 할 것이라는 시사점을 주고자 하였다. 따라서 본 연구는 리더십 연구 및 리더 개발/관리의 실무적 측면에서 ‘리더의 일-가정 갈등’ 관리의 필요성을 역설함으로써 학계와 실무 양측의 발전에 공헌코자 하였다.

## 2. 연구의 한계점과 추후 연구과제

첫째, 연구설계 측면에 있어서 본 연구는 횡단면 설문 방식에 의존하였기에 변수 간 관계에 있어서 인과관계를 단정할 수 없었다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 시계열 방식과 같은 좀 더 발전된 연구설계를 통해 변수 간 인과관계를 좀 더 명확히 규명하는 시도가 이루어짐이 바람직할 것이다.

둘째, 일-가정 갈등에 직면한 리더들이 업무 수행 과정에서 낮은 수준의 절차적 공정성을 보일 것임을 보여주었으나, 리더의 행동 메커니즘이라는 관점에서 볼 때 절차적 공정성은 여러 가지 행동의 하나에 불과할 수 있다. 예컨대, 일-가정 갈등에 직면한 리더들이 비인격적 감독과 같은 행동을 실행함으로써 부하들의 심리적, 성과적 측면에 부정적 영향을 미칠 수 있다 (Barnes et al., 2015). 실제로, 본 연

구의 결과에서도 리더의 일-가정 갈등은 절차적 공정성 저하를 통한 간접효과뿐 아니라, 다른 메커니즘을 통해 부하의 업무성과에 부정적 영향을 미침을 보여주었다. 향후 연구에서는 좀 더 다양한 이론적 관점을 바탕으로 포괄적인 리더의 행동 양태를 고찰함이 좋을 것이다.

비슷한 맥락으로, 절차적 공정성의 측정에 있어서 본 연구는 리더의 ‘전반적인’ 절차적 공정성 수준을 ‘부하 직원’에게 평가토록 하였다. 본 연구에서는 리더가 절차적 공정성과 관련된 행동, 부하 직원과의 상호작용 및 의사결정을 부하 직원들이 전반적으로 평가하기를 의도하였으나, 이러한 측정방식은 자칫 리더의 행동이 아닌 부하 직원들의 인지적 판단에 의거, 실제 행동과는 다른 평가를 도출할 수 있다는 한계점이 있다. 따라서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 다음과 같이 보다 고도화된 연구설계가 미래 연구에서 수행되면 좋을 것이다. 첫째, 부하뿐 아니라 리더 본인이 스스로 행동 공정성을 동시에 평가하고 그 합치도를 살피는 방식의 공정성 측정이 가능하다. 둘째, 매일 같은 근로자에게 설문 조사를 시행하여, 이들이 경험하는 일상에서 관찰하는 리더의 공정성 행동을 즉각적으로 측정할 수 있는 경험표집법 방식을 활용한 향후 연구를 기대할 수 있다 (Johnson, Lanaj, & Barnes, 2014; Matta, Scott, Guo, & Matusik, 2020).

셋째, 본 연구에서는 리더의 일-가정 갈등이 절차적 공정성을 저해하는 직접 효과를 검증하였을 뿐, 리더 개인의 특성, 부하의 특성, 혹은 업무집단의 특성과 같은 제3의 요소들이 해당 관계를 약화 혹은 강화하는 조절 효과로 작용할 가능성에 대해 구체적으로 검증하지 않았다. 예컨대, 일-가정 갈등에 직면한 리더가 특정 부하와 좋은 관계를 유지하고 있다면, 그 부하는 리더 일-가정 갈등에 따라 나타나는 절차적 공정성의 부적 효과를 덜 경험할 수도 있다. 혹은, 리더가 비록 일-가정 갈등으로 어려움을 겪고 있더라도, 자기통제가 뛰어난 리더의 경우에는 상대적으로 절차적 공정성을 일정한 수준으로 유지할 수 있을 것이다 (Sosik, Potosky, & Jung, 2002). 향후 연구에서는 이러한 내부, 외부적 특성에 따른 조절 효과를 검증함으로써 일-가정 갈등 관리를 위한 구체적인 방안들을 모색해볼 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 부하의 업무성과를 결과변수로 설정하였으나, 리더의 일-가정 갈등과 공정성이 부하에게 미칠 수 있는 영향력의 범주는 업무성과와 같은 직무내 행동으로 국한되지 않고, 더욱 다양한 긍정적, 부정적 직무외 행동으로 이

어질 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 부하들의 핵심적 업무성과뿐 아니라 다양한 행동변수들을 고려하여 이들의 함의가 각기 다를 수 있는지를 검증해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 중국 기업의 근로자들을 대상으로 설문자료를 수집하였다. 따라서 본 연구 결과에는 중국의 사회적 특수성, 중국 기업 문화의 특수성이 반영되었을 것이며, 이러한 결과가 중국과는 다른 특색을 가진 기업, 혹은 국가적 문화권에서는 통용되지 않을 수도 있다. 따라서 일반화 측면에서 본 연구의 결과는 한계가 있을 수 있다. 그러나 리더의 일-가정 갈등이 미치는 효과가 서구의 개인주의 문화에서 더욱 강하게 나타난다는 기존 연구 결과를 고려해 볼 때 (Yang, Chen, Choi, & Zou, 2000), 본 연구는 오히려 엄격한 사회적, 기업적 환경하에서 검증을 하였다 해석할 수도 있을 것이다. 따라서, 추후 연구에서는 앞서 언급한 일련의 가능성을 실증적으로 검증하기 위한 비교 검증 연구를 통해 일-가정 갈등, 공정성 및 리더십 문헌의 발전을 꾀할 수 있을 것이다.

### 3. 연구의 미래사회에 대한 시사점

본 연구는 일과 삶의 균형 및 공정성을 추구하는 미래사회로 나아감에 있어서 조직 맥락에서 진지하게 고려해야 할 요소들을 시사하고 있다. 첫째, 조직 행동 연구에서 리더는 부하 직원들과는 다른 특별한 존재로 간주 되어온 경향이 있지만, 리더들 역시 일상생활 영역의 상황에 좌우되는 인간이라는 점을 잊지 말아야 할 것이다. 이는 일-가정 양립에 대한 지원이 일반적인 부하 직원들에 국한되지 않고 중간 관리자와 같은 리더 급 직원들에게도 확장되어야 함을 의미한다. 둘째, 본 연구는 리더의 일-가정 갈등과 절차적 공정성의 관계를 규명함을 통해 절차적 공정성에 영향을 미치는 요소들이 보다 다양할 수 있음을 시사하고 있다. 기존 연구에서 주로 절차적 공정성이 미치는 함의에 대한 논의들이 이루어졌다면, 본 연구 결과는 '일-가정 갈등'과 같이, 일견 공정성과는 연관성이 적어 보이는 요소들 역시 관련이 있음을 보여준다. 따라서, 향후 조직 및 사회적 의사결정에서는 직접적 절차의 개선을 통한 공정성 향상을 추구할 뿐 아니라, 이와 같은 연구 결과를 바탕으로 간접적, 포괄적 요소들의 개선을 통한 공정성 향상 역시 추구해야 할 것이다.

## 참고문헌

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., & Bruck, C. S. M. Sutton. 2000. Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. 2008. How job demands affect partners' experience of exhaustion: integrating work-family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93, 901-911.
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. 2015. "You wouldn't like me when I'm sleepy": Leaders' sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58, 1419-1437.
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. 2007. The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16, 351-355.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Siegel, P. A., Bobocel, D. R., & Liu, Z. 2015. Riding the fifth wave: Organizational justice as dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121.
- Carlson, K. D., & Wu, J. 2012. The illusion of statistical control: Control variable practice in management research. *Organizational Research Methods*, 15, 413-435.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. 2013. Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social

- exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199-236.
- Cropanzano, R., Stein, J. H., & Nadisic, T. (2011). *Social justice and the experience of emotion*. New York: Routledge.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Coglisier, C. C. 2020. The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31, 101379.
- Gloor, J. L., & Braun, S. H. 2020. Help when dads need somebody? Follower reactions to leader work-family conflict. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 12257). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. 1991. Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76, 560-568.
- Hayes, A. F. 2012. PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Johnson, R. E., Lanaj, K., & Barnes, C. M. 2014. The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99, 635-650.
- Kahn, R. L. D., Wolfe, M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. 1964. *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kim, B., & Wu, S. 2018. A Study on the crossover effect of leader's work family conflict in the workplace. *Korean Journal of Management*, 26, 25-52.
- Li, Y., Wang, Z., Yang, L. Q., & Liu, S. 2016. The crossover of

- psychological distress from leaders to subordinates in teams: The role of abusive supervision, psychological capital, and team performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21, 142-153.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Guo, Z. A., & Matusik, J. G. 2020. Exchanging one uncertainty for another: Justice variability negates the benefits of justice. *Journal of Applied Psychology*, 105, 97-110.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689-725.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. 2000. Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle?. *Psychological Bulletin*, 126, 247-259.
- O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. 2009. Work-family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18-29.
- Pan, S. Y., & Lin, K. J. 2018. Who suffers when supervisors are unhappy? The roles of leader-member exchange and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 151, 799-811.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.

- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. 2002. The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. 2019. Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers' justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62, 469-502.
- Sosik, J. J., Potosky, D., & Jung, D. I. 2002. Adaptive self-regulation: Meeting others' expectations of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142, 211-232.
- Spector, P. E., & Brannick, M. T. 2011. Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14, 287-305.
- Trougakos, J. P., Beal, D. J., Cheng, B. H., Hideg, I., & Zweig, D. 2015. Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100, 227-236.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yang, N., Chen, C. C., Choi, J., & Zou, Y. 2000. Sources of work-family conflict: A Sino-US comparison of the effects of work and family demands. *Academy of Management Journal*, 43, 113-123

# A Study on the Relationship between Leader Work-Family Conflict and Follower Job Performance

- The Mediating Role of Procedural Justice -

Dongwon Choi\* · Boyoung Kim\*\*

## Abstract

In organizational context, successful management of employees' work-family conflict has become a substantial issue for organizational functioning. Specifically, scholars have begun to pay attention to the issue of leader work-family conflict, as it is not only harmful toward the leader oneself, but also detrimental toward followers' psychological states and work performance. Drawing on ego depletion theory and organizational justice theory, we constitute a model of leader work-family conflict and follower job performance; specifically, we examine the mediating role of procedural justice. To examine the research model, we collected the data from 237 leader-member dyads in Chinese organizations; structural equation modeling results supported all of hypotheses. In the current study, we aim to advance the literature of work-family conflict, organizational justice, and leadership.

**Key word** : Leader work-family conflict, Procedural justice, Ego depletion theory, Leadership, Task performance.

\* First Author, Assistant Professor, Ewha School of Business, Ewha Womans University, dwchoi@ewha.ac.kr

\*\* Co-Author (Corresponding Author), Associate Professor, College of Business Administration, Kookmin University, bykim7@kookmin.ac.kr