

## 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성

김효선

중앙대학교 경영학부 경영학과 교수  
(hkim3@cau.ac.kr)

구자숙

경희대학교 국제경영학부 교수  
(jasook@khu.ac.kr)

박찬희

중앙대학교 경영학부 경영학과 교수  
(cparkdba@cau.ac.kr)

일의 현장에서 여성인력의 증가와 맞벌이 부부의 증가, 이로 인한 종업원 구성의 변화는 기업에게 구성원의 '일과 가족의 조화'라는 과제를 부여하고 있다. 기업이 구성원의 일과 가족의 조화를 도와주면서도 조직성과향상을 동시에 이루어 낼 수 있다는 듀얼 어젠다(Dual Agenda)의 과제는 조직 내 변화과정에 대한 보다 심층적 연구방법을 필요로 한다. 상호협조적 실천연구(CIAR)는 행동실험적 연구(Action Research)의 일종으로서 듀얼 어젠다 연구의 과정에서 정립된 방법론이다. 행동실험적 연구는 넓은 의미의 정성적 연구(Qualitative Research)가 갖는 특성에 더해서 조직의 변화를 직접적으로 요구하고 연구자가 여기에 참여한다는 점에서 더욱 특별한 어려움을 갖고 있다. 상호협조적 실천연구는 여기에 더하여 연구자와 연구대상 기업의 구성원 사이의 긴밀한 협조와 의사소통을 통해서 변화의 과정과 내면을 관찰하기 때문에 듀얼 어젠다의 실천 과정에서 조직문화와 일의 관행이 개선되는 과정을 연구하는데 필수적이다. 본 연구는 듀얼 어젠다의 개념과 연구동향을 배경으로 행동실험적 연구의 전개과정을 정리하고 상호협조적 실천연구가 어떻게 정립될 수 있는지를 검토한다. 그리고, 경영교육에 있어 상호협조적 실천연구의 가치를 모색한다.

주제어: 듀얼 어젠다, 양성평등, 일과 삶의 조화, 상호협조적 실천연구, 행동실험적 연구, 현장조사 연구, 경영교육

### 1. 서론

여성인력의 증가는 기업에게 경쟁력 향상의 기회를 주기도 하지만 종업원 욕구의 다양화라는 어려운 숙제도 안겨준다. 또한, 여성인력의 증가는 현실적으로 회사 일 이외의 다른 삶의 영역에 대해서도 책임을 갖고 있는 종업원들을 늘리게 된다. 첫째, 여성 종업원들은 남성 종업원들에 비해서 가족에 대한 책임을 더 많이 지고 있기 때문에, 회사에 일방적으로 헌신하기 어려운 경우가 많다. 특히, 출산과 육아의 부담이 커서, 일하는 여성들은 일이나 가족이냐의 선택의 기로에 내몰리는 경우가 많다. 이들에게 있

어서는 회사에 대한 몰입 이외에도 일과 가족, 나아가서 일과 삶을 조화시키는 것이 큰 숙제이다. 둘째, 맞벌이부부의 증가는 기존 남성 종업원들의 욕구에 있어서도 다양화를 가져온다. 즉, 전업주부 아내의 내조를 받을 수 없는 이들은 자의견 타의견 간에 가족을 돌보는 일에 더 많은 시간을 쏟을 수 밖에 없다. 남성들이 가족을 우선시하는 것에 대해서 부정적인 인식이 조금이라도 존재한다면 맞벌이 하는 남성에게 주어질 일과 가족의 조화의 과제는 더욱 심각할 수 있다. 마지막으로, 평생 직장의 개념이 많이 사라지면서 지금 종업원들이 가족과 웰빙의 중요성에 관심을 더 많이 갖게 되는 경향도 있는데, 이로 인한 다양화된 욕구 역시 기업들에게는 새로운 과제

가 아닐 수 없다.

우리나라의 기업들은 이러한 종업원육구의 다양성으로 인한 과제에 대해서 어떻게 대응하고 있는가? 실제로 많은 기업에서 이미 이러한 종업원 육구의 다양성을 인식하고 다양한 형태의 가족친화 프로그램을 도입하고 있다(여성가족부, 2006). 그러나 국내기업의 가족친화 프로그램은 대부분 가족 구성원들에게 교육과 트레이닝의 기회를 주거나 종업원들의 가족에 대한 건강 법률상의 서비스를 제공하는 복리후생서비스의 차원에서 실시되고 있고 실제로 일과 가족을 조화시키기 위해서 필수적인 유연한 근무환경의 준비는 극히 미비한 상태이다. 또한 일하는 여성을 위한 연구들과 정책적 노력이 기업의 현실과 성과압력에 대해 상대적으로 관심을 덜 가진 결과, 기업들의 적극적 참여를 끌어내지는 못하고 있는 형편이다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 조직문화와 일의 관행을 가족친화적인 기업문화로 바꾸는 것이 조직 효과성을 떨어뜨릴 것이라는 믿음이 뿌리깊게 자리잡고 있다. 모든 종업원들이 헌신적으로 일을 해도 경쟁에서 살아남기 힘든 마당에 다양한 육구를 인정해주는 인사 관행은 기업을 도태시킬 수도 있다는 불안감이 작용하고 있다. 둘째, 기업이 종업원들의 일과 삶을 조화시키려는 노력이 조직 효과성을 높일 수 있는 가능성을 보여줄 수 있는 벤치마크가 아직 국내에서 발굴되고 소개되지 못했다는 점을 들 수 있다. 마지막으로, 남자는 일터, 여자는 가족이라는 가부장적인 문화가 사회전체에 걸쳐서 워낙 뿌리 깊게 자리 잡고 있어서 일과 삶의 조화를 위한 정책적 노력의 추진력을 떨어뜨리고 있다.

가족친화정책에 관한 최근의 연구들은 조직 문화와 일의 관행을 바꾸는 것이 문제해결의 핵심이라는 것을 밝히고 있다. 첫째로, 기업이 종업원들의 일과 삶을 조화시킬 수 있는 가족친화적인 문화로 바꾸려

는 노력은 조직 내에서의 비효율적인 일의 관행을 찾아내고 이를 개선할 수 있는 계기가 된다(Bailyn, 1993; Rapoport et al., 2002). 유연근무제와 같은 조직 내 효율적 시간활용에 대한 혁신 사례들의 바탕에는 이러한 듀얼 어젠다(Dual agenda)를 이루기 위한 활동에서 연유된 것들이 많다. 둘째로 기업이 가족친화적인 정책을 추구할 경우 종업원들은 회사를 신뢰하며 조직몰입을 높여서 이로 인해 조직 효과성도 높아질 수 있다(강혜련·최서연, 2001; 이형실, 2001; 한경혜·차승은, 2004; 정기선·장은미, 2005; Adams, King & King, 1996). 따라서 기업이 가족 친화적 정책을 활용하여 종업원들이 직장과 가정 생활간의 조화를 갖게 하고, 이들 간의 갈등을 완화시킴으로써 기업의 성과도 향상시킬 수 있다는 것이다. 셋째, 여성이 일하기 쉽도록 조직문화를 개선하는 것이 실제로는 남성 종업원들, 특히 맞벌이 부부인 남성 종업원들, 혹은 일과 삶을 조화시키고자 하는 남성 종업원들에게도 큰 도움을 줄 수 있다. 즉, 듀얼 어젠다를 추구하고 가족친화적인 조직문화를 이루는 것은 여성뿐만 아니라 일과 삶의 조화를 중요하게 생각하는 다양한 종업원들을 효율적으로 활용할 수 있도록 해준다. 이런 가능성은 정부조직을 대상으로 한 현장조사에서도 밝혀진바 있다(김태현 et al., 2004).

기업들이 종업원들의 일과 가족의 조화를 도와주면서도 조직성과향상을 동시에 이루어 낼 수 있다는 듀얼 어젠다(Dual Agenda)의 과제는 조직 내 변화과정에 대한 보다 심층적 연구방법을 필요로 한다. 이와 관련하여 Rapoport et al. (2002) 기존의 행동실험적 연구(Action Research)<sup>1)</sup>를 보다 정교하게 개발한 상호협조적 실천연구(Collaborative Interactive Action Research)를 대안으로 제시하고 있다. 상호협조적 실천연구는 가족친화제도가

1) 행동실험적 연구(Action Research)는 행동실험 연구, 액션연구 등 다양한 이름으로 불린다. 본 논문에서는 필요한 경우를 제외하고는 '행동실험적 연구'라는 용어로 쓰기로 한다.

조직의 효과성을 높일 수 있는 계기가 되기 위해서는 기업의 자발적인 조직혁신이 요구된다는 점을 강조한다. 가족친화적인 기업문화조성을 기업 효과성과 연계를 시키려는 의도적인 노력 없이는 듀얼 아젠다의 어느 한쪽만 성공하기 쉽고, 반쪽의 성공에 그치게 된다. 정책 입안자나 조직의 최고경영자의 입장에서는 어느 한쪽만의 성공도 성공이라고 볼 수도 있다. 문제는 이러한 반쪽의 성공은 오래갈 수 없다는 점이다. 이러한 점에서 상호협조적 실천연구는 가족친화제도에 관한 대부분의 연구가 현실 진단에 머물고 있는 현 상황에서 대해서 많은 비판적인 시사점을 준다.

본 연구는 듀얼 어젠다의 개념과 연구동향을 살펴봄으로써 상호실천적 실천연구가 발전되어 온 과정을 살피고, 상호협조적 실천연구의 구체적인 방법론에 대한 고찰을 통해서 국내에서 상호협조적 실천연구가 확고하게 정착할 수 있는 방법에 대해 검토한다. 그리고, 연구의 현실적 어려움을 포함한 보다 넓은 의미에서의 행동실험적 연구의 과제에 대해서도 검토한다. 이를 통해 듀얼 어젠다 연구의 향후 과제와 경영교육에 있어서의 가치를 돌아볼 수 있을 것이다.

## II. 듀얼 어젠다 연구와 상호협조적 실천 연구

### 2.1 듀얼 어젠다 연구의 기원과 현황

여성의 사회진출이 더욱 활발한 미국사회에서도 '일(공적인 영역)은 남자가, 가정(사적인 영역)은 여자가'라는 전통적인 가치는 뿌리 깊게 남아있다. 하지만, 이러한 이분법적인 사고는 일과 가정이라는 두 영역에 모두 '구김살'을 가져왔다. 개인들은 이런 '구김살'을 대체 여성인력이나 부모의 지원을 통해

해결해 왔지만, 여성경제활동인구의 60퍼센트가 6세 미만의 아이를 둔 엄마가 된 1990년대에 들어서는 기업 차원의 해결이 필요하게 되었다. 육아휴직 등 다양한 형태의 가족친화제도와 정책 도입이 그 예이다. 그러나 이런 제도들은 대부분의 남성 및 여성 종업원들로부터 외면을 당해서 실제 활용률은 만족스럽지 못했다. 이러한 제도를 활용하면 회사 내의 승진 및 보수에서 불리하지 않을까 우려한 종업원들이 많았고, 이는 일부 사실로 나타나기도 했다. 제도 도입의 본래 취지와 현실 사이에 괴리가 존재한 것이다. 연구자들은 이런 현상을 놓고 일과 삶의 현실에 대하여 좀더 근본적인 이해가 필요하다는 인식을 갖게 되었다. 이런 배경에서 1990년대 초 포드재단(Ford Foundation)의 자이틀린(June Zeitlin)과 라파포트(Rhona Rapoport), 그리고 MIT의 베일린(Lotte Bailyn)은 실제 현장에서의 일의 관행, 그리고 조직문화가 일과 삶의 조화 그리고 궁극적으로 직장에서의 남녀평등에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 일련의 행동실험적 연구(action research)를 시도하였다. 연구자가 일의 현장에 직접 참여하여 변화를 위한 정책을 실행하고 그 영향을 관찰하는 행동실험적 성격의 연구는 연구자의 역할을 '객관적 관찰자'로 한정하는 기존의 연구방식과 상당히 다른 것으로서, 제도의 도입과 연구관찰이 함께 이루어져야 하는 듀얼 어젠다 정책의 현실을 반영한다. 또한, 이들 연구자들은 현장에 대한 참여의 과정에서 기존의 설문지를 통한 조사나 단편적 인터뷰로는 조직문화와 일의 관행에 숨어있는 일과 삶의 맥락(context)의 역할과 그 속에서 형성된 일하는 사람들의 내면적 인식을 제대로 이해할 수 없다는 것을 깨닫게 되었고, 현장에서 조직의 구성원들과 긴밀히 협조하면서 변화를 위한 정책을 실행하고 그 영향을 장기적, 심층적으로 관찰하는 상호협조적 실천연구(Collaborative Interactive Action Research)를 시도하게 되었다.

연구자가 대상 조직의 일에 직접 협조하고 참여하는 방식은 기업에게는 부담스러운 것이 사실이어서, 자이틀린은 처음 연구를 위해 200개가 넘는 대기업의 최고경영진과 접촉한 결과 제록스, 코닝, 탤덤 컴퓨터의 3개 기업에서 연구를 허락 받았다. 다행히도 약 1년에 걸쳐서 이루어진 제록스에서 연구결과는 조직의 효과성을 높이면서도 조직원의 삶의 질을 높일 수 있다는 긍정적인 결과를 매우 구체적으로 보여주는데 성공했다. 특히 두 가지 목표를 함께 고려하면 종업원들이 보다 열의를 갖고 조직의 변화에 참가함으로써 조직의 비효율성을 없애는 기회도 된다는 시너지 효과를 발견하였다. 제록스에서의 연구 결과를 토대로 베일린은 1993년에 “틀깨기: 새로운 기업시대에서의 여성, 남성, 그리고 시간(Breaking the mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World)”라는 책에서 듀얼 어젠다의 이론적 틀을 정리하였으며, 그 후 이 틀에서 진행된 10년간에 걸친 연구결과를 “일과 가족의 양립을 넘어서: 양성평등과 업무성과향상을 위하여(Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance) (Rapoport, Bailyn, Fletcher, Pruitt, 2002)”에 정리하였다.

듀얼 어젠다와 이를 위한 상호협조적 실천연구의 노력은 2001년에 슬론 재단(Sloan Foundation)의 지원을 받아, 코칸(Tom Kochan)교수와 베일린 교수가 공동으로 MIT 워크플레이스 센터(Workplace Center)를 설립하면서 더욱 체계적 기반을 갖추게 되었다.<sup>2)</sup> 현재 이 센터에서는 상호협조적 실천연구의 지원 및 출판 뿐만 아니라 일과 삶의 조화를 돕기 위한 지역사회 공동체의 합의를 위한 노력도 이루어지고 있다. 최근에는 더 많은 연구자 및 실무자들과 연대하여 상호협조적 실천연구자들의 연구공동체를

만들기 위한 초청 세미나를 여는 등 연구성과를 공유하고 방법론을 확산하는 활동을 벌이고 있다.<sup>3)</sup> 상호협조적 실천연구를 통해서 일과 삶의 조화에 접근하려는 움직임은 듀얼 어젠다에 대한 사회적 관심의 증대와 더불어 최근에는 미국뿐만 아니라 세계 각국에서 중요한 연구방법론으로 활용되기 시작하고 있다(Charlesworth & Baird, 2005; Lewis & Cooper, 2005).

## 2.2 듀얼 어젠다 연구의 성과: 조직관행의 “의도하지 않은 결과”와 조직혁신

종업원의 일과 삶의 조화와 조직의 업무성과를 동시에 이루기 위한 키워드는 무엇일까? 베일린(1993)은 듀얼 어젠다를 실천하기 위해서는 우선 ‘종업원들의 충성/헌신’, 그리고 ‘종업원의 능력’과 같이 막연하게 바람직한 것으로 여겨지는 규범들에 대한 종업원들 및 관리자들의 인식이 바뀌어야 한다고 주장한다. 기존 조직에서 이상적인 모습으로 그려진 종업원상이 전업주부의 희생적인 지원을 받는 남성사원들을 기준으로 만들어져 있어서, 이러한 지원을 받지 못하는 종업원들은 심각한 불이익을 받고 있다는 것이다. 많은 기업들이 ‘언제든지 조직을 위해서 자신의 하루 시간을 다 바칠 수 있느냐’로 종업원의 충성도를 평가하는 현실에서 ‘적극성’, ‘추진력’ 등 전통적으로 남성의 특질로 생각되어져 온 행동양식이 능력의 상징으로 평가되는 것은 잘못된 것이며, 가정과 일이라는 두 영역에서의 책임을 안고 있는 여성들에게는 조직 내에서의 성공을 더욱 제약하게 된다. 그래서 듀얼 어젠다의 초기 연구는 종업원들의 시간에 대한 관념과 시간활용이 종업원들의 일과 삶을 조화하려는 노력에 어떻게 영향을 주는가에

2) 자세한 사항은 <http://web.mit.edu/workplacecenter>를 참조.

3) MIT 워크플레이스 센터(Workplace Center)와 시몬스 대학교 조직 내 성역할연구소(Simmons College Center for Gender in Organization)의 연대가 대표적인 예이다.

초점을 두었다(Bailyn, 1993; Perlow, 1997).

필로우(Perlow, 1997)는 조직에서 장시간 일하는 것이 조직에 충성심을 드러내는 지표로 되어있음을 발견했는데, 한 예로, 한 마케팅부서에서는 끊임 없는 위기 의식 하에서 일을 하고 따라서 프로젝트 기획서를 준비하기 위한 밤샘작업이 일상화되어 있었다. 이러한 조직문화와 관행은 조직에 '의도하지 않은 결과(unintended consequence)'를 초래하고 있었다. 즉, 밤샘 작업과 이에 대한 주위 동료들의 찬사에도 불구하고 주위의 팀 멤버들은 오히려 피해를 받고 있었는데, 알고 보니 밤샘작업을 한 사원들은 과제 제출 후 일찍 퇴근하고 심지어 다음날 까지도 출근을 안 하는 경우가 흔해서 주위의 일의 흐름에 방해가 되기도 했던 것이다. 이런 일의 관행을 시정하기 위하여 필로우(1997)는 제록스내의 제품개발부서를 대상으로 집중근무 시간의 설정, 유연근무제 도입 등 일련의 작은 변화를 시도하였다. 이러한 혁신적인 일의 관행들을 실천한 결과, 제록스는 실제 종업원들의 근무시간을 줄이고도 예전의 업적보다도 더 나은 업적을 보이는 좋은 결과를 확인할 수 있었다.<sup>4)</sup> 제록스에서 이러한 연구결과는 경영학의 영역에서 '시간'에 관한 심층적인 연구가 시작되는 계기가 되었고, 이러한 연구를 통해서 유연근무제와 집중근무제 등 다양한 시간관리기법이 기업에 도입되는 결과로 이어졌다.

라파포트 등(Rapoport et al., 2002)은 이러한 듀얼 어젠다를 연구하기 위하여 시간 사용에 관한 연구 이외에도 (1) 능력 있는 사원에 대한 이미지와 (2) 위계와 통제에 대한 믿음 그리고 (3) '진짜 일'에 대한 조직 내 가정들을 면밀히 검토할 것을 제안한다. 첫째로, 이들의 연구는 능력 있는 사원의 이미

지가 대부분 남성적인 이미지에 기초를 두고 있으며 이는 모든 것을 알아서 하는 것을 유능함으로 여겨 정보공유에 소극적인 잘못된 조직문화를 낳기도 한다는 것을 한 기업의 사례를 통해 보여주었다.

또한 여기에는 여성 스스로의 소극적 처신도 작용하고 있음도 발견하였다. 확인을 위해서 질문을 하는 것이 자칫 무능함을 드러내는 일로 여겨 삼가는 경향이 스스로가 '머미 트랙(mummy track)<sup>5)</sup>'으로 인식되는 것을 우려한 여성들에게서 더 발견된 것이다. 이들 연구자들은 별도의 서식을 통해 더 쉽게 일에 대한 질문을 제기하고 정보를 공유하는 성과를 얻었다. 둘째로, 라파포트 등(2002)은 임파워먼트와 자기경영이란 명제가 관리자의 위계와 통제에 대한 믿음과 상처되어 창의적 문제해결과 동기부여라는 본래 의도를 달성하지 못하는 것을 팀제를 도입한 한 고객관리센터의 사례를 통해 밝혀냈다. 전통적인 위계에 대한 관념을 갖고 있는 팀장은 자신이 있는 동안은 모든 팀원들이 자리를 지킬 것을 기대하였고 이로 인해 유연근무제에 대한 건의는 늘 무시되었다. 팀원들이 근무시간을 조정할 필요가 있을 때마다 이를 승인해주는 방법을 고수한 결과 지원자들 사이의 형평성 문제가 제기되고, 결국 예상하지 못한 결근이 끊이지 않는 등의 문제가 계속되었다. 이에 대해 연구진은 센터장에게 3개월간 실험적으로 팀원들이 자율적으로 시간을 조정할 수 있게 하여 고객 지원의 시간이 늘고 고객만족도도 높아지면서 결근율은 줄어드는 성과를 얻었다. 마지막으로, 이들의 연구는 '일'에 대한 잘못된 생각으로 인해 많은 이들이 소외되고 집단간의 불필요한 반복과 경쟁만이 생기는 것을 보여준다. 이들이 연구한 한 조직에서는 고객을 위한 최종 생산품을 산출하는 엔지니어

4) 이렇게 연구대상 기업의 현실에 직접 영향을 주는 방식은 연구자가 '객관적 관찰자'로서 역할 하는 기존의 연구방식과 상당히 다른 것으로, 행동실험적 연구(Action Research)라 일컬어진다.

5) 조직 내에서 더 잘해서 성공하기보다 큰 문제가 드러나지 않게 무난하게 경력을 유지해 가려는 성향을 머미라에 빗대어 지칭하는 말. 듀얼 어젠다 연구에서 (나아가 양성평등 연구 일반에서) 여성들의 조직 내에서의 소극적 성향을 표현할 때 자주 쓰인다.

들의 일이 가장 중요하다고 인정받는 경향이 있었고 이로 인해 지원역할을 담당하는 일들은 잊혀지거나 심지어 기피되었는데, 하필이면 여성들이 이런 지원역할을 많이 맡고 있어 양성평등의 관점에서도 문제를 안고 있었다. 놀랍게도 최고경영진은 조직의 성공적 운영이 팀 단위의 성과에 달려있다고 믿고 있었는데, 이는 일의 현장에서 팀 단위 작업의 협조가 어떻게 이루어지고 있는지를 잘 모르고 있었음을 의미한다. 연구진은 경영진과 협조하여 다면평가 시스템을 도입함으로써 문제점을 개선하였다. 가시적이지 않았던 일들도 공정한 평가를 받을 수 있게 되었고, 많은 종업원들이 조직에 대한 자신의 기여도가 더 정확하게 반영된다고 느끼게 되었음이 보고된 것이다. 이런 일련의 연구를 바탕으로 라포포트 등(2002)은 일과 삶의 조화와 효과성 모두를 강조한 조직혁신이 필요함을 주장하였다(Rapoport et al., 2002).

이상과 같은 듀얼 어젠다 연구의 진화과정은 연구자가 일의 현장에 직접 참여하여 변화를 위한 정책을 실행하고 영향을 관찰하는 행동실험적 연구가 불가피했던 배경을 보여주며, 이것이 기존의 정형화된 설문지 조사를 통해서서는 충분히 수행될 수 없음을 보여준다. 구성원에게 형성된 이미지나 조직내의 믿음, 가정 등은 보다 심층적 접촉과 소통을 통해서만 관찰될 수 있기 때문이다. 이는 바로 상호협조적 실천연구의 필요성을 의미한다.

### III. 상호협조적 실천연구의 발전과정: 듀얼 어젠다의 실천과 연구를 중심으로

#### 3.1 상호협조적 실천연구(CIAR)란 무엇인가?

이제 상호협조적 실천연구의 구체적 내용을 살펴

보자. 듀얼 어젠다의 연구 과정에서 라포포트 등(2002)은 연구자가 일방적으로 '최선의 관행(best practice)'을 제시하는 것이 아니라 실제 연구대상 조직의 종업원들과의 협조적인 상호작용을 통하여 조직의 일부 관행을 바꾸는 실험을 하고 그 연구 결과를 전체 조직으로 확산시키는 방법이 필요하다고 주장하게 되었다. 이들 연구자들은 이런 연구 방법을 연구자와 연구대상 조직의 종업원간의 상호협조에 의한(Collaborative Interactive) 실천연구(Action Research: 혹은 행동실험적 연구)라 하여 CIAR(Collaborative Interactive Action Research)로 이름 지었다. 기존의 일과 삶의 균형에 대한 연구의 대부분이 현상을 파악하고 이를 통한 정책적인 함의를 이끌어내기 위한 연구였다면 CIAR를 이용한 연구는 분석의 결과를 직접 기업에 적용하여 조직문화의 변화를 이루어내는 것을 그 목적으로 한다(김효선, 2005). 상호협조적 실천연구는 행동실험적 연구(Action Research)의 일종이지만, 연구자와 연구대상 기업 경영진 및 실무자 사이의 보다 긴밀한 협조와 의사소통을 통해 변화의 과정을 심층적으로 관찰한다는 면에서 다른 행동실험적 연구들과 차별화 된다.

행동실험적 연구, 혹은 액션연구는 르윈(Lewin)의 연구(1935, 1959)에서 그 뿌리를 찾을 수 있는데, 연구에 참여하는 모든 파트너들은 평등하며 서로 보완적인 지식, 능력, 그리고 경험을 갖는다는 가정에서 출발한다. 행동실험적 연구는 액션연구, 참여적 액션연구, 행동실험 연구, 실천 연구, 협조적 연구, 공동체 연구 등의 다양한 이름과 형태를 갖고 있는데, 연구에 의해서 가장 영향을 받는 연구대상자(research subjects)의 목소리를 반영해서 긍정적인 사회변화를 꾀한다는 공통점을 갖고 있다. 행동실험적 연구의 특징으로는 상호협조에 의한다는 것, 상호간의 교육이 이루어진다는 것, 그리고 실천적 행동변화를 수반한다는 점을 들 수 있다. 이러한

연구는 구조화된 접근에서 흔히 간과되기 쉬운 연구 환경에 있어서의 맥락(context)의 효과를 명시적으로 고려하게 함으로써 연구의 타당성을 높인다는 장점을 지닌다. 행동실험적 연구자는 연구의 파트너, 연구결과, 그리고 연구공동체에 영향을 미칠 수 있는 문화, 성, 경제적 지위, 능력, 그리고 다른 요소들에 대해서 민감하게 대처할 것을 요구한다. 꼭 필요하지만 널리 행해지지 않고 있는 정책 과제에 대하여 그 효과를 관찰하는 것은 매우 어렵다. 또한 정책 과제가 실천된 이후의 정형화된 연구조사를 통해서 그 변화과정의 다양한 현상들을 제대로 관찰할 수 없다. 따라서 행동실험적 연구의 참가자들은 '객관적 관찰자'로서의 자리에서 나아가 현실의 변화에 참여하고 그 변화의 과정을 심층적으로 관찰하려고 노력한 것이다.

상호협조적 실천연구(CIAR)는 듀얼 어젠다의 실천과 연구의 과정에서 발전되어 온 방법론이다. 따라서 듀얼 어젠다 연구자들은 상호협조적 실천연구가 일반적인 액션연구와 달리 직장 내 양성평등 또는 종업원의 일과 삶의 조화라는 특별한 목적을 갖고 있는 것으로 이해하고 있다. 상호협조적 실천연구가 듀얼 어젠다에만 국한된 방법론일 수는 없고 더 많은 분야에서 심층적 연구에 활용될 수 있을 것이지만, 현재까지는 듀얼 어젠다 연구에서 가장 많은 연구성과를 낳고 있으므로 일단 이 분야의 연구를 중심으로 연구의 과정과 특징을 살펴보자. 듀얼 어젠다에 대한 '상호협조적 실천연구'는 1) 종업원의 일과 삶의 조화와 조직의 업무성과에 동시에 영향을 미치고 있는 일의 관행을 찾아내고, 2) 이러한 일의 관행이 초래하는 비용과 의도하지 않았던 결과들을 명확히 하며, 3) 종업원과 조직에게 모두 도움이 되는 '작은 변화'들을 발굴해서, 4) 조직이 이러한 작

은 변화들을 실행할 수 있도록 돕는 과정을 따른다. 이러한 방법의 핵심적인 특징으로 공동조사, 유동적 전문성(fluid expertise), 저항의 존중, 그리고 듀얼 어젠다의 정신을 잃지 않도록 하는 것을 들 수 있다. 즉, 모든 연구의 단계마다 외부연구자와 조직내부의 구성원들이 상호협조를 통해 공동조사를 한다. 외부의 연구자는 듀얼 어젠다라고 하는 목표는 있지만, 미리 정해진 해결책을 제시하지는 않는다. 듀얼 어젠다라는 '좋은 뜻'이 미리 밝혀지면 '바람직하다고 여겨지는 말과 행동'만을 보일 가능성이 있기 때문이다.<sup>6)</sup> 외부연구자와 내부구성원과의 상호작용은 모든 참여자가 능동적인 학습자임과 동시에 교사라는 유동적 전문성에 바탕을 두고 있다. 즉, 조직의 구성원은 일의 현장에서 진행과정과 효과적 문제해결의 답에 대해 더 잘 알고 있으며, 외부 연구자들은 듀얼 어젠다를 목적으로 하는 조직혁신방법에 관하여 그리고 조직원들이 무비판적으로 받아들이고 있는 일에 대한 근본적인 가정을 표면화하는데 있어서 전문성을 갖는다는 사실을 인정하는 것이다. 또한, '상호협조적 실천연구' 과정을 거치면서 나타날 수 있는 종업원들의 '저항을 존중한다. 이러한 저항을 극복하기 보다는 이러한 저항을 이해함으로써 조직의 내면적 맥락과 인식을 더 잘 이해할 수 있으며, 더 현실적이고 창의적인 개선방안을 찾을 수 있기 때문이다. 마지막으로, 상호협조적 실천연구는 듀얼 어젠다의 양쪽 정신을 잃지 않도록 노력한다. 일의 영역과 가족의 영역을 통합하는 것은 우리들의 일상적인 사고와 너무나 동떨어져 있기 때문에 연구과정에서 일과 삶의 조화와 조직 효율성 중 어느 한쪽만을 강조하게 되기가 쉽다. 그러나 한쪽의 이슈만을 강조하게 되면 결국은 아무 변화도 일어나지 않게 쉽다.

6) 경영학 교육, 나아가 사회과학 교육 일반에 대한 대중적 접촉과 이해가 높아지면서 연구자들의 질문에 '바람직하다고 여겨지는 말과 행동'을 쉽게 제시하는 경향은 더욱 늘고 있다.

### 3.2 상호협조적 실천연구의 과정과 듀얼 어젠다

듀얼 어젠다에 대한 '상호협조적 실천연구'는 일의 관행에 대하여 숨은 맥락과 인식까지 찾아내서 실제적 변화를 실천하려고 노력한다. 이 과정은 연구진과 조직 구성원을 비롯한 모든 참가자들 사이의 활발한 의견교환을 통해 이루어진다. 참가자들은 현장에서의 자료수집이 이루어지면 이를 바탕으로 정기적인 모임을 통해 충분한 시간을 갖고 배경 정보를 비롯하여 심층적인 내용의 의견교환을 갖게 된다. 연구자는 현장에서의 인터뷰, 현장관찰노트, 그리고 변화의 과정에서 경험한 일의 문화에 대한 자료들을 토대로 다음과 같은 질문을 던진다. 1) 이조직에서 '이상적인 종업원상'은 어떤 것인가? 2) 종업원의 어떠한 자질이 '능력'으로 인정을 받는가? 3) 어떠한 종류의 일이 '진짜 일'이라고 인식되고 있는가? 4) 조직에서의 시간활용은 어떻게 이루어지고 있는가? 5) 조직 구성원의 헌신과 충성도는 어떤 식으로 평가하는가? 6) 이러한 규범이 남성과 여성 종업원들에게 어떤 영향을 미치고 있는가? 7) 이러한 규범들의 의도하지 않은 결과들을 무엇인가?

이러한 질문들은 종사자들의 단선적인 답변을 얻는데 그치지 않고 그 이면에 깔려있는 다양한 가정에 대한 생각을 표면화 하기 위한 것으로, 현장의 종사자들과 상당한 시간에 걸쳐서 매우 구체적 수준의 교류 속에 토론과 관찰을 행하지 않고서는 힘든 일이다. 이렇게 근본적인 가정들을 표면화 하여 밝힌 후에는 이런 가정들이 종업원들이 일과 삶을 조화하려는 노력에 어떻게 영향을 미치고 있는지, 그리고 조직의 업무성과에 어떤 영향을 미치는지를 다시 묻는 방법을 통해 연구과제인 듀얼 어젠다의 실천에 관련된 맥락과 인식의 실체와 그 영향에 대해서 검증해 간다. 이러한 과정은 수많은 시행착오를 거치

면서 연구자 개인 (혹은 팀) 수준에서만 경험이 쌓이는 문제가 있는데, 좀더 일반화된 방법론을 위해 라파포트 등(2002)은 다음의 5 단계를 따를 것을 제안하고 있다.

#### 3.2.1 조직혁신의 필요성 확인을 위한 준비단계

초기의 단계에서는 조직구성원들과 함께 주제강연 또는 그룹토의와 같은 비공식적인 모임을 통해 일과 삶의 조화를 추구하는 것과 조직효율성을 이룩하는 것이 깊은 연관성을 갖는다는 것을 인식시키는 것이 중요하다. 듀얼 어젠다가 성공하기 위해서는 초기부터 최고경영자의 지지를 얻을 필요가 있다.

#### 3.2.2 인터뷰와 현장연구를 통한 자료수집 단계

자료수집 단계에서 가장 중요한 것은 구체적인 변화의 과정을 종업원과 연구자간의 상호협조를 통해 관찰하는 것이다. 자료수집은 조직진단을 위한 설문과 대면 접촉을 통한 의사소통과 정보공유를 통해 이루어진다. 개인 인터뷰를 통해서 일의 관행이 조직 내 종사자들이 일과 삶을 조화시키는데 어떠한 영향을 미치는지에 대해 자료를 수집하는데, 종사자들의 답변뿐 아니라 연구자들이 직접 기업 내에서 일이 진행되는 실태에 대하여 참여적으로 관찰한 내용도 자료로 활용된다. 학위과정에 있는 대학원생의 경우 현장에서 장시간 밀착관찰을 맡기에 적합하나, 이를 위해 충분한 사전 훈련이 필요하므로 사전적으로 제한된 범위에서 보조적 경험을 통해 역량을 쌓도록 유도할 필요가 있다.<sup>7)</sup> 설문지와 개인인터뷰 그리고 참여관찰을 통해 얻은 아이디어들은 그룹미팅 등을 통하여 경영자 및 종업원들과 공유한다.

7) 이렇게 연구자들이 연구의 과정에서 조금씩 연구대상인 조직과 연구 과제에 대한 이해를 넓혀갈 수 있다는 점이 상호협조적 실천연구의 장점이기도 하다.

### 3.2.3 자료분석 단계

이 단계에서는 인터뷰와 설문지를 통해서 얻은 자료들은 어떻게 해석할 것인가에 중점을 두며, 특히 조직 내에서 공유되고 있는 일과 삶에 대한 뿌리 깊은 가정이 무엇인가를 밝혀낸다. 이를 바탕으로 해서 연구대상이 되는 기업이 어떻게 하면 연구결과로부터 앞으로의 조직혁신의 방향을 배울 수 있을 것인가에 초점을 둔다.

### 3.2.4 피드백 단계

공식적인 피드백 세션을 갖는다. 그 준비과정에서 미리 최고경영자들에게 비공식적인 피드백세션을 갖는 것이 필요할 수 있다. 이 단계는 액션플랜의 단계에 해당한다고 볼 수 있다.

### 3.2.5 변화과정의 관찰

변화에는 항상 저항이 따르기 마련이다. 이러한 저항 자체를 문제로 보는 것보다는 이러한 듀얼 어젠다를 성취하는데 필수적인 단계로 인식하는 것이 중요하고 계속 관찰하는 것이 필요하다. 또한 이런 관찰과 분석의 결과는 연구 현장의 종사자들과의 계속적 상호작용에 도움이 되며, 지속적인 조직혁신을 유도하는데도 밑거름이 된다.

## 3.3 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 특질과 일반화 가능성

상호협조적 실천연구는 듀얼 어젠다의 과제를 직접 실천하는 과정에서 연구 결과를 얻고, 한걸음 더 나아가 일의 관행과 문화에 숨어있는 내면적 요소들

을 이끌어 낸 과정에서 진화된 연구방법론이다. 따라서 행동실험적 연구가 좀더 심화된 형태이며, 넓은 의미에서 현장조사(Field Study) 방식 고유의 정성적 성격을 갖고 있다. 현장조사<sup>8)</sup> 방식의 연구는 연구자가 현장에서 직접 연구대상과 상호작용하면서 연구의 주된 질문들(research questions)에 답해 가는 방법으로, 구조화된 설문지를 이용한 심리통계적 조사(psychometric research), 수량적 정보를 중심으로 한 경제통계적 조사(econometric research)에 비해 현장에서의 직접 관찰과 관련자료의 직접조사, 대상자와의 심층 인터뷰를 강조한다(Marshall & Rossman 1995). 이 같은 현장연구는 연구대상에 대한 장기적, 심층적 관찰이 가능하다는 점에서 특히 많은 연구가 축적되어 있지 않은 분야에서 새로운 연구과제와 가설을 도출하는데 적합한 방법론으로 강조되고 있다(Yin 2003). 현장연구는 직접 관찰과 인터뷰에 더하여 관계된 문헌과 자료, 나아가 현장의 시설물이나 행사에 이르기까지 폭 넓은 정보원을 포함할 수 있는 장점을 갖고 있는 반면, 연구의 성격상 제한된 수의 현장에 대해서만 조사를 진행할 수 있다는 단점을 갖고 있다. 이는 연구의 일반화 가능성(generalizability)에 대한 제약요인으로 작용하며, 또한 연구자의 주관적 대상선정과 정보판단에 의존하여 연구의 객관성을 떨어뜨릴 수 있다는 점도 지적되고 있다. 이 같은 지적에 대하여 최근의 현장조사 방식의 연구들은 가능한 범위에서 구조화된 실험설계의 모델을 따르고 얻어진 자료에 대한 정량적 분석의 결과를 포함시키는 노력을 기울이고 있기도 하다.

행동실험적 연구(action research)는 현장에서의 직접관찰을 강조하는 현장조사의 방법 중에서도 연구자가 연구대상 조직의 현실에 직접 참여하여 그 변화의 과정과 영향을 직접 관찰하고 분석하는 독특

8) 현장조사의 방법이 한두 개의 연구대상 기업 혹은 조직을 집중적으로 분석한다고 해서 '케이스 스터디'라는 이름을 붙이기도 하는데, 이로 인해 일부에서는 교육용 사례의 작성과 혼동하기도 한다. 따라서 본 논문에서는 '현장연구'라는 용어로 통일하기로 한다.

한 조사방법이다. 상호협조적 실천연구는 지식 축적은 '실험'을 통통해서만 진정한 '지식'으로 창출된다는 심리학의 실험적 방법론과 일맥상통하는데, 일상 생활에서 무수히 이루어지고 있는 실험적, 혹은 준실험적 분석과 사유에 주목한 캠벨과 스탠리(Campbell & Stanley, 1966)의 문제의식과도 일치한다. 이런 직접 참여와 변화에 대한 개입은 인류학적 현장조사(anthropological field study)에서 주로 쓰이는 현지조사(ethnography)와 다른 점이다. 또한 직접적 참여를 통한 개입과 변화는 연구 대상에 의해 변화의 과정이 주도되는 임상적 연구(clinical field study)와 다른 점이기도 하다. 연구자의 직접적 참여와 개입은 연구의 객관성이 제약될 수도 있다는 약점을 안고 있으며, 연구자에게 연구 과제와 대상에 대한 더 높은 수준의 이해와 관찰능력을 요구한다(김효선 2005). 상호협조적 실천연구는 연구자의 직접적 참여와 관찰의 과정에 있어서 잘 보여지지 않는 내면적 인식과(여기에 작용하는) 상황의 맥락(context)을 이해하기 위해 연구 현장의 대상자들과 긴밀히 협조하면서 변화를 위한 정책을 실행하고 그 영향을 장기적, 심층적으로 관찰하는 방법으로, 행동실험적 연구, 나아가 현장조사적 연구의 장점과 약점을 그대로 안고 있다. 특히 일반적인 사례연구에 비해서 연구대상 조직과의 상호작용이 중요시되기 때문에 다른 기업으로의 직접적인 적용이 어렵다는 점을 들 수 있다.

상호협조적 실천연구(CIAR)는 듀얼 어젠다의 실천과 연구의 과정에서 발전되어 온 방법론이다. 따라서 듀얼 어젠다 연구자들은 상호협조적 실천연구가 일반적인 현장조사, 나아가 행동실험적 연구와 달리 직장 내 양성평등 또는 종업원의 일과 삶의 조화라는 특별한 목적을 갖고 있는 것으로 이해하고 있다. 이는 듀얼 어젠다의 성격과 연구 및 실천의 상

황과 깊은 관련이 있다. 꼭 필요하지만 널리 행해지지 않고 있는 정책 과제에 대하여 그 효과를 관찰하는 것은 매우 어렵고, 정책 과제가 실천된 이후의 정형화된 연구조사를 통해서도 그 변화과정의 다양한 현상들을 제대로 관찰할 수 없다. 따라서 행동실험적 연구의 참가자들은 '객관적 관찰자'로서의 자리에서 나아가 현실 변화에 참여하고 그 변화의 과정을 심층적으로 관찰하려고 노력한 것이다. 그러나 상호협조적 실천연구가 듀얼 어젠다에만 국한된 방법론일 수는 없다. 현장의 구체적 행위와 그 이면의 맥락과 인식에 대한 이해 노력, 직접 변화를 위한 정책을 실천하고 그 과정과 영향을 관찰하는 노력, 심층적 이해와 관찰을 위해 시간을 두고 긴밀하게 협조하고 소통하는 노력을 상호협조적 실천연구의 핵심으로 정리한다면, 이는 어떤 연구에서든 적용가능하며 또한 필요한 노력인 것이다. 공동조사를 통한 심층적 이해와 관찰, 미리 '정해진 답'을 제시하지 않으므로써 '좋은 말과 행동'을 보이려는 점을 막는 노력, 현장의 종사자들과 연구자들의 나뉠 전문성에 대한 겸허한 인식, 저항을 존중하고 그 맥락과 인식을 이해하려는 노력 역시 마찬가지이다. 다만 듀얼 어젠다 고유의 특성에 대응하여 발전되어 왔고 가장 활발한 연구성과를 보이고 있는 방법론이라는 점에서 적어도 당분간은 불가피하게 함께 논의될 수 밖에 없다는 현실은 부인하기 어렵다.<sup>9)</sup>

#### IV. 상호협조적 실천연구가 당면한 과제

상호협조적 실천연구(CIAR)는 넓은 의미에서 현장조사(field study) 방식의 연구이며, 행동실험적 연구(action research) 연구의 심화된 형태이기도

9) 본 논문 역시 이런 현실에서 출발했다. 현재 상호협조적 실천연구의 개념이 명확히 정의되고 활용되는 것은 듀얼 어젠다 연구가 가장 대표적이다.

하다. 따라서 상호협조적 실천연구는 정성적 성격을 많이 띠는 현장조사 방식의 어려움에 더하여 행동실험적 연구 고유의 어려움을 함께 안고 있으며, 여기에 내면의 인식과 상황적 맥락을 이해하기 위한 긴밀한 협조와 의사소통이라는 나름의 작업은 연구자에게 새로운 과제를 던져주게 된다. 상호협조적 실천연구가 듀얼 어젠다에만 국한된 방법론일 수는 없지만, 듀얼 어젠다의 연구와 실천 속에서 발전해온 것 또한 사실이다. 따라서 상호협조적 실천연구의 과제를 정리하고 보다 나은 연구방법론을 모색하는 노력 또한 듀얼 어젠다 연구의 역사와 현실 속에서 찾아보기로 한다.

#### 4.1 연구 현장에서의 어려움

##### 4.1.1 상호협조적 실천연구를 위한 이해와 협조의 어려움

연구자에게 기업 현장을 공개하는 것은 기업 경영진으로서의 부담스러운 일이다. 연구자의 질문과 조사에 응하는 일에도 시간과 비용, 그리고 일부 공간의 부담이 발생하며, 업무에 주는 일정 부분의 방해 요소 또한 생길 수 있다. 때로는 업무 현장의 직원들에게 연구조사가 경영진의 감시노력 혹은 새로운 제도의 도입을 위한 때보기 노력의 일부가 아닌가 하는 오해가 발생하기도 한다. 기업의 기밀에 관계된 민감한 부분일수록 보안의 문제도 부담스러우며, 연구결과가 공개되었을 때 가져올 수 있는 부정적 파장에 대해서도 신경이 쓰일 수 밖에 없다. 높은 수준의 현장조사를 위해서는 더욱 다양한 자료에 대한 관찰과 분석이 필요하며 이를 이해하는 기업의 현실을 잘 이해하는 능력있는 연구자가 필요한데, 이런 조건은 기업에게는 더 큰 부담요인이 될 수 밖에 없

다는 모순점 또한 존재한다. 그렇지 못한 연구자의 경우는 반대로 기업의 현실에 대한 효과적 소통이 어려워 효과적 지원이 힘들다는 문제가 발견되기도 한다. 특히 학문적 연구의 개념과 표현에만 익숙한 연구자들에게 일의 현장에서 일상적으로 쓰는 말들을 (그것도 맥락에 대한 설명이 생략된 상황에서) 주고받는 것은 매우 어렵기 때문이다. 따라서 연구현장을 섭외하고 적절한 연구진을 투입하는 것이 대부분의 현장조사(field study) 방식의 연구에서 걸림돌로 작용하는 것이 현실이다.

행동실험적 연구는 현장에 적극적으로 개입해서 구체적인 변화를 실천하고 그 변화의 과정을 관찰해야 하므로 더 큰 어려움을 겪을 수 밖에 없다. 기업의 입장에서는 실천하고자 하는 변화 자체를 불필요하게 느끼거나 부담스러워 할 수 있으며, 연구과정에서 일부 문제가 드러날 가능성 역시 부담스러운 것이다. 기업의 문제가 드러나는 점에 대해서는 연구자가 익명성을 보장하는 방법도 있지만, 이미 연구자에게 기업의 사정이 드러난 상황에서 기업으로서는 크게 위안 삼을 정도는 못 되는 것이 사실이므로 다만 최소한의 보장장치에 불과하다.<sup>10)</sup> 펠로우(1997)의 제록스에 대한 연구는 연구수행 직후에는 익명으로 그 결과가 발표되었으나, 이 후에 제록스의 동의를 얻어서 실명으로 소개된 경우도 있다(Lewis & Cooper, 2005). 변화에 대한 저항 역시 행동실험적 연구에 대한 장애요인이다. 기업내의 다양한 이해관계, 특히 현존하는 구조와 일의 관행에서 기득권적 입장에 있는 사람들의 존재는 변화를 위한 정책의 실천을 어렵게 한다. 중립적 외부자에 의한 문제제기와 개선 노력에 비해 이들 기득권자들의 저항 유인은 훨씬 더 강력할 수 밖에 없으며, 이들은 연구자들에 비해 해당 기업에 대해 훨씬 다양한 지식과 경험, 그리고 현실적 저항수단으로 무장

10) 제한된 영역의 연구에 있어 연구자와 경영진의 신뢰가 있다면 연구의 접근 가능성은 조금 더 높아질 수 있을 것이다.

하고 있다. 따라서 기업이 변화를 위한 정책적 실천에 동의하고 이를 연구진과 같이 추진하는 데는 기업 내 파트너의 역할이 절대적으로 필요한데, 이는 펠로우(1997)의 제록스 사례에서 두드러진다. 이 연구는 당시 앤 멀커히(Anne Mulcahy)라는 한 여성임원이 듀얼 어젠다에 입각한 상호협조적 실천연구를 잘 이해하고, 연구자들이 제록스의 한 부서에서 종업원들이 어떻게 일과 삶을 조화하고 있는지를 약 1년에 걸쳐서 참여적 현장연구를 할 수 있도록 지원을 해 주어서 가능했다.<sup>11)</sup>

상호협조적 실천연구는 여기서 더 나아가 연구자와 기업 경영진 및 실무진 사이의 긴밀한 협조와 의사소통이 장기적으로 필요하기 때문에 어려움이 더 클 수 밖에 없다. 훨씬 더 오랜 시간에 걸쳐서 폭넓은 정보를 공개하고 토론에 나서야 하며, 변화를 위한 정책을 실천하는데 그치지 않고 그 내면의 인식과 맥락에 대해서도 다시 되새겨 논의하는 과정을 거쳐야 한다. 따라서 저항의 폭과 강도 역시 더 클 수 밖에 없다. 물론 변화에 대한 저항은 연구의 장애요인이자 더 심화된 연구를 위한 단서이기도 하며 이것을 더 효과적으로 연구하는 것이 상호협조적 실천연구의 공헌이지만, 적어도 연구의 현실적 어려움은 클 수밖에 없다. 제한된 범위와 시간에 걸쳐서 연구를 진행하는 현실적 방안이 강구될 수도 있으나, 이는 연구의 일반성에 제약으로 작용하기도 한다. 한편, 시도되었던 변화가 계속적으로 유지되지 못하는 경우 연구의 가치는 제약될 수밖에 없는데, 가장 성공적인 듀얼어젠다의 사례로 꼽히는 제록스의 경우에도 연구종료 후 1년이 지난 시점에서 다시 현장을 방문했을 때 당시의 집중근무제, 유연근무제와 같은 창의적인 조직혁신 프로그램이 정착되고 있지

않다는 것이 발견되었다.<sup>12)</sup> 상호협조적 실천연구에서는 표면적이고 일회적인 제도 개선을 넘어 보다 근본적인 변화를 추구할 수 있지만, 이는 다른 한편 기업에게 '정말로 해야 하고 돌이키기도 힘들다는' 부담을 주는 면도 있다. 더구나 실천하고 연구하고자 하는 변화의 폭과 깊이가 내면적 가치나 문화에 까지 이르는 경우<sup>13)</sup> 기업에게 주는 부담은 더 클 수 밖에 없다. 실제로 듀얼 어젠다의 과제는 일이라는 공적인 영역과 개인이라는 사적인 영역의 분리가 구분 지어지는 사회문화적 맥락이 저항의 요인으로 이해되고 있으며, 이런 내면적 요인들에 대해 상호협조적 실천연구가 필요한 것도 이런 저항의 요인을 더 효과적으로 이해하고 대응할 수 있기 때문이다.

#### 4.1.2 상호협조적 실천연구의 과정에서 부딪히는 어려움

현장조사 방식의 연구는 상대적으로 덜 연구된 현상에 대해 심층적으로 다양한 각도로 관찰해서 새로운 연구과제를 제시하는 탐색적 연구(exploratory study)라는 점에서 가치를 인정 받기도 한다. 따라서 연구과정에서 있어서도 새롭게 발견되는 현상을 이해하고 이를 바탕으로 한 연구가설과 모델을 재수정하는 반복적 개선과정(reiterative process)을 중요한 부분으로 여긴다(Yin 2003). 다양한 정보 원천에 대한 관찰을 교차시켜 분석하는 과정에서 대안적 설명이 나올 수 있고, 현장에서의 인터뷰는 이를 확인하는 좋은 수단이기 때문이다. 상호협조적 실천연구의 과정은 이런 반복적 개선과정을 체계화하려는 노력으로 이해될 수 있다. 이런 방식은 연구 대상인 현실에 대한 겸허한 접근으로, 이론의 틀에

11) 앤 멀커히는 후에 제록스가 만년적자에 시달려 위기에 빠졌을 때 CEO로 발탁이 되어서 다시 제록스를 일으켜 세우는 장본인이 되었다.

12) 이런 현상은 탄력적 근무시간제를 먼저 도입했던 국내 모 기업에서도 경험한 바 있다.

13) 상호협조적 실천연구의 결과가 유지 확산되는데 어려움을 주는 이유로 기업을 둘러싸고 있는 사회제도적 환경의 영역에서 일과 가정의 영역을 구별하는 전통적인 문화가 뿌리깊게 자리잡고 있다는 점을 들 수 있다(Ely & Meyerson, 2000).

현실을 억지로 끼워 맞추어 설명하는 잘못을 줄일 수 있다. 그러나 다른 한편 표준화된 연구들을 갖고 조사에 임하는 방식에 비해 연구에 협조해 준 기업 내 파트너와 구성원들에게 갈팡질팡하는 모습으로 비춰질 수도 있다. 또 연구자의 능력과 성향에 따라서 연구의 폭과 깊이가 달라질 수가 있는데다 연구 대상 기업내 파트너와 구성원들에게 주는 신뢰도 역시 차이가 날 수 있다. 행동실험적 연구에서 강조하는 종업원과의 상호작용을 통한 '유동적 전문성(Fluid Expertise)'은 연구자의 권위에 대한 사회적 통념에 반하는 것이 때문에 이런 어려움은 연구자의 역량에 따라서는 더욱 증폭되어 나타날 수도 있다.

기업의 현실을 이해하고 주어진 연구과제에 대한 심층적 협조와 논의를 통해 내면적 인식과 맥락을 읽어내는 일은 매우 높은 수준의 연구역량을 필요로 한다. 학술적 문헌에만 익숙할 뿐 기업 현장의 언어와 방식에 생소한 연구자에게 현장 조사 방식의 연구는 거의 새로운 교육경험이나 마찬가지로 있는데, 이런 어려움은 행동실험적 연구, 나아가 상호협조적 실천연구에 있어서는 더욱 클 수 밖에 없다. 요구되는 변화의 필요성을 이해시키고 나아가 실천해야 하며, 연구의 과정에서도 겉으로 나타나지 않는 내면적 수준의 인식을 끌어내야 하기 때문이다. 더구나 연구자의 질문에 대해서 '바람직하다고 생각되는 말과 행동'으로 답하는 경향에 숨겨진 이면의 생각을 끌어내는 일은 더 높은 수준의 연구능력을 필요로 한다. 그러나 모든 연구자에게 이런 높은 수준의 능력을 요구하는 것은 비현실적이다. 적절한 연구진의 구성으로 일부 보완할 수 있겠지만 역시 한계는 있을 수 밖에 없다. 상호협조적 실천연구는 이런 문제를 연구대상 조직의 내부자들, 즉 경영진과 종업원들과

의 지속적인 상호협조와 소통의 과정으로 해결한다. 그러나 이런 방법은 실제로는 연구에 참여하는 조직의 내부자들을 '연구자'로 훈련시키는 새로운 과제를 부여하는 셈이다.<sup>14)</sup> 듀얼 어젠다의 연구에서는 종업원들과의 인터뷰를 통해서 조직의 문화를 일과 삶의 조화라는 시각에서 탐구하며, 개인의 경험을 조직 전체의 문제로 다시 생각하는 과정을 요구한다. 이때 연구자는 외부자의 시각을 제공함으로써 내부 구성원들이 당연하게 생각하고 있는 가정을 표면화하고 이러한 논의를 통해서 조직의 문화와 일의 관행을 재평가하는 계기를 마련해야 하는데, 듀얼 어젠다의 개념이 생소한 일부 구성원들은 여성의 '상대적으로 불리한 정치사회적 지위로부터의 해방'을 강조하는 진보적인 성향의 여성학 연구의 내용을 연상해서 자기 보호적 반응을 보이거나 '바람직한 말'로 꾸며 답하는 경우도 발견된다.<sup>15)</sup> 따라서 이러한 편견과 오해를 넘어 단선적 관찰로 불가능한 이면의 것들을 관찰하기 위해서는 더 높은 수준의 신뢰와 협조, 상호이해의 노력이 필요할 수 밖에 없다.

## 4.2 연구자의 고민과 연구팀 구성상의 어려움

### 4.2.1 상호협조적 실천연구와 연구자의 고민

현장조사 방식의 연구는 (연구자의 현실에 대한 이해에 더하여) 많은 시간과 자원의 투입을 필요로 한다. 기업에 대한 연구접근을 얻는 것에만도 많은 만남과 조율이 필요할 뿐 아니라, 다양한 정보를 수집, 분석하고 관계자들과 직접 접촉하여 인터뷰를 하는 과정은 더욱 많은 투입을 요구한다.<sup>16)</sup> 성공적으로 수행된 것으로 평가되는 일련의 상호협조적

14) 이런 '훈련'이 지나치면 오히려 연구대상 조직의 내부자들이 이론의 틀에 짜맞추어 얘기하는 바람에 실제적 진실의 파악이 더 어려워질 수도 있다.

15) 이는 필자들의 2005년 하반기에서 2006년 상반기에 걸친 공공기관 현장조사에서도 발견된 현상이다.

16) 관계자들의 협조를 끌어내기 위한 사적인 수준의 교류와 신뢰 구축 과정 역시 많은 시간과 자원을 투입하는데, 이는 전통적 연구자들에게는 전혀 생소한 부분이기도 하다.

실천연구에서도 이런 어려움은 역시 두드러진다 (Coleman & Rippen, 2000; Ely & Meyerson, 2000; Hearn, 2000). 물론 현상에 대한 더욱 풍부한 관찰과 다양한 대안 가설의 도출 등 현장조사 고유의 성과는 더 풍성한 연구성과를 가져올 수도 있지만, 현실적으로 연구자들은 근무하는 대학의 정년보장 심사 일정에 대비해 볼 때 상당한 부담을 느낄 수 밖에 없다.<sup>17)</sup> 더욱이 연구가 중간에서 실패하는 경우의 위험부담은 더 큰 압박요인으로 작용한다. 연구업적 평가에 있어 양적 기준에 대한 부담은 최근 한국의 연구자들에게 있어서도 비슷한 현실이다. 이 같은 어려움은 변화를 위한 정책을 직접 실행하고 그 효과를 관찰해야 하는 행동실험적 연구, 나아가 연구의 과정에 있어 대상 기업과의 장기적 협조와 소통을 필요로 하고 그 내용에 있어서도 내면적 인식의 영역을 끌어내어 관찰해야 하는 상호협조적 실천연구에 있어서는 더욱 클 수 밖에 없다.

이런 어려움은 듀얼 어젠다 연구와 관련한 상호협조적 실천연구의 대표적 성과로 지칭되는 연구에도 담겨있다. 베일린이 이끄는 연구팀은 간호사들의 일과 삶의 조화를 도울 수 있는 방법으로서 '자발적 스케줄링'의 가능성을 한 병원에서의 상호협조적 실천연구를 통해서 검토하였다 (Bailyn, Collins & Song, 2005). 자발적 스케줄링(self scheduling)의 아이디어는 많은 간호사들의 환영을 받으며 한 부서에서 실험적으로 운영되기 시작하였으나, 병원조직의 성격상 실험의 초기에 관련 이해 당사자들을 한자리에 모이게 하는 것이 어려워서 듀얼 어젠다를 모두에게 확실하게 인식시키는 데 어려움을 겪었다.

그 결과 자발적 스케줄링은 병원 운영의 효과성에 관한 고려는 뒷전으로 밀린 채 간호사들의 권리로 정착되어 버렸고, 결국 시행된 지 반 년 만에 많은 간호사들의 아쉬움 속에서 실험이 중단이 되고 말았다. 이 연구는 다행히도 (부정적인 결과에도 불구하고) 조직 혁신에 주는 시사점이 많아서 간호학 분야의 전문학술지(Journal of Nursing Management)에 게재가 되었지만, 실패한 정책에 대한 연구가 관심을 모으는 일은 경영학 분야에서는 많지 않은 것이 현실이다. 무엇이 왜 잘못되었는지를 밝히는 것은 분명히 중요한 일이고 좋은 연구과제이지만 세상에 수많은 잘못들이 다 가치가 있다고 주장하기는 어렵기 때문이다.<sup>18)</sup>

행동실험적 연구는 현실에 대한 연구자의 적극적인 개입을 수반하는데, 이는 '객관적 관찰자'의 전통적 역할을 벗어난 것이다. 더구나 변화를 위한 개입에는 일정한 방향성이 있고 여기에는 현상에 대한 가치판단이 들어있기 때문에 연구자의 '가치중립성'이라는 또 하나의 전통적 명제와 부딪힐 수 있다. 이러한 어려움은 현장조사를 중심으로 한 정성적 연구가 갖는 '객관성'과 '일반화 가능성'에 대한 우려에 더하여 연구의 어려움을 가중시킬 수 밖에 없다. 이러한 어려움은 현장조사적 연구, 나아가 행동실험적 연구나 상호협조적 실천연구의 활용을 제약하며, 학술지 게재의 주요 기준을 이루는 연구자들 사이의 동료적 평가(peer review)에서도 불리하게 작용한다. 이는 대학원 과정의 과목개설에도 반영되어 문제의 세대적 연속성까지 낳고 있다.<sup>19)</sup> 더구나 상호협조적 실천연구가 듀얼 어젠다 연구를 중심으로 이

17) 미국의 경우 주요 연구중심 대학들은 초기 임용 후 6년에 걸친 연구업적을 기준으로 평가하는 것이 일반적이는데, 중간에 부교수 승진 등 또 한번의 중간평가를 두는 경우가 많다.

18) 경영학 연구는 경영자가 옳은 판단을 한 결과라는 '경영자적 합리성(management rationality)'의 가정을 전제로 하는 경우가 많다. 이는 경제학에서 상정하는 기업의 최적화 행동(optimizing behavior)에 맞닿아 있기도 하다.

19) MIT에서 펠로우(Leslie Perlow), 켈로그(Kate Kellogg) 등의 대학원생에 의해 성공적인 실천연구가 수행될 수 있었던 배경으로는 베일린의 행동실험적 연구를 위한 노력도 중요하지만, 존 반 마넨(John Van Maanen)이라는 인류학적 현장연구의 대가가 있었기 때문이기도 하다. 반 마넨을 통해서 정성적인 연구의 지도를 받을 수 있었고, 이러한 방법론으로 논문을 쓰는 것에 대한 정당성에 대한 합의가 존재했던 점도 행동실험적 연구 성공의 매우 중요한 요소라고 볼 수 있다.

투어지고 있는 현실에서 듀얼 어젠다의 과제에 대한 학계와 실무계의 이해부족과 여성 연구자들의 상대적 소수성은 추가적 제약요인으로 작용하고 있다.

#### 4.2.2 연구팀 구성 상의 어려움

현장조사 방식의 연구는 연구대상에 대한 높은 수준의 이해를 필요로 하거니와, 행동실험적 연구에 있어서는 더욱 그러하다. 그러나 이론과 현실에 모두 유능하고 연구대상 기업의 구성원들과 원활하게 협조할 수 있는 연구자는 많기가 힘들다. 학문적 연구를 위한 선발과 훈련의 과정이 이를 중심으로 마련되어 있지 않고, 해당 기업으로부터 연구 승인과 협조를 얻어내는 데는 또 다른 것들이 필요하기 때문이다. 연구자가 지나치게 많은 것을 알고 있거나 영향력이 큰 경우 기업은 오히려 더 꺼려할 수도 있다. 적절한 연구팀을 구성해서 이런 약점을 보완할 수도 있다. 연구팀의 구성과 운영이 잘 되는 경우 다양한 분야에 대한 이해가 종합될 수 있고, 연구작업에 있어서도 인터뷰, 데이터 수집, 연구모델 설계 등에 있어 나름의 장점이 활용될 수 있다. 조직개입의 과정에서 수반되는 저항을 해결해나가는 과정에서도 적절한 팀 구성은 도움이 될 수 있다. 상호협조적 실천연구는 연구대상 조직의 구성원들과 함께 협조하고 소통하는 과정을 통해 내부자들을 연구진의 일원으로 포함시킨 것이기도 하다.

그러나 팀 구성의 시너지는 말처럼 쉬운 것이 아니다. 다른 학문적 전통에서 훈련 받은 연구자들이 함께 일하는 것은 매우 어려운데, 기반으로 하는 문헌과 방법론이 다른데다 여기에는 인간과 사회에 대한 상이한 가정이 반영되어 있는 경우도 있다.<sup>20)</sup> 이

경우 상이한 관점과 방법론을 통합하는 연구자가 필요한데, 이런 종합적 연구능력 역시 특정 연구분야와 방법론을 중심으로 연구업적이 평가될 수밖에 없는 현실에서 쉽게 찾을 수 있는 것은 아니다. 이런 어려움은 상호협조적 실천연구팀의 제 1대 선구자로서도 보고 되고 있다. 기업현장의 변화를 목적으로 한 초기의 듀얼 어젠다 연구가 기업의 성과에 자연스럽게 중심을 두는 경영학자들을 주축으로 진행되던 중 페미니스트의 거장인 밀러(Jean Baker Miller)의 관계이론(relational theory)적 시각에서 연구를 하던 플레처(Joyce Fletcher)가 함께 참가하면서 연구팀은 상당한 혼란을 겪기도 했다.<sup>21)</sup> 물론 이러한 갈등의 경험은 듀얼 어젠다의 목표와 방법론을 구체화시키는데 큰 도움이 되었고 특히 상호협조적 실천연구의 과정에서 겪게 되는 저항을 이해하는데 많은 도움을 주었지만, 다양한 시각의 연구자들이 그것도 실무자들과 함께 일하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 자칫 '적절한 선에서 편하게' 연구를 매듭짓고 싶은 유혹에 빠질 수도 있다.

#### 4.3 효과적인 상호협조적 실천연구를 위한 방안

##### 4.3.1 연구의 방법론적 타당성을 높이기 위한 노력

상호협조적 실천연구는 연구대상에 대한 장기적, 심층적 관찰이 가능하고 새로운 연구과제와 가설을 도출하는데 적합하다는 장점에도 불구하고 연구의 객관성과 일반화 가능성에 대한 의문이 제기되기도 한다. 이런 문제제기에 대하여 필자들은 일단 현장조사 방식의 연구에 있어 타당성을 확보하기 위해

20) 예를 들어 경제학에서는 인간의 행동 동기를 '개인적 수준의 효용극대화'로 놓고 그 중심에 경제적 이익을 놓고 분석한다. 그러나 심리학에서는 더 다양한 동기요인을 상정한다. 또한 기업에 대해서도 경제학은 '기업가치의 극대화'를 기업의 목표로 놓고 분석하지만 다른 분야의 연구에서는 이를 쉽게 받아들이지 않는 경우도 있다.

21) Bailyn의 1995년 CIAR에 관한 세미나 발표 (MIT, Boston) 중 CIAR 연구팀 운영상의 어려움점이 무엇인가에 관한 질문에 대한 답변으로 이와 같은 경험에 대해서 설명하였다.

다음을 제안한다. 첫째, 명확한 연구모델과 가설의 설정을 통해서 관찰하고자 하는 개념과 인과관계를 뚜렷이 하는 것이다. 정성적 성격의 현장조사 연구라고 관찰된 현상을 그냥 기술하는 것은 아니다. 둘째, 실험통제적 연구 설계의 방식을 따라서 가능하면(특정 관심 사항에 대해서만 차이를 갖는) 여러 개의 연구대상을 선정하여 비교하는 것이다. 이러한 통제적 설계는 현상의 해석에 있어 많은 노력을 절감시켜준다. 셋째, 동일한 연구 개념이나 가설에 대해서 가능한 여러 개의 정보원을 통해 관측하고 다양한 관찰수단을 교차적으로 검증하는 것이다. 이를 통해 '넓은 세상에 한번 관찰한 사실'이라는 오해를 피할 수 있다. 넷째, 주요 개념의 측정과 가설의 검정이 구체적으로 어떤 대상에 대해 어떤 방식으로 이루어지는지, 인터뷰의 경우 어떤 질문을 할 것인지를 사전에 정리한 현장연구 프로토콜(field study protocol)을 작성하여 따르고 공개하는 것이다.<sup>22)</sup> 이를 통해 연구의 타당성에 대한 외부적 검증이 좀더 쉽게 가능하며, 연구의 재생가능성(reproducibility)도 높일 수 있다. 다섯째, 현장 조사를 통한 직접적 자료수집에 더하여 이를 바탕으로 한 심리통계적 조사나 실험, 경제통계적 조사 등을 함께 포함시키는 방법이 가능하다. 최근의 조직이론 연구나 전략경영 연구에서 연구과제를 요약해서 보여주는 사례가 제시된 후에 전통적인 구조적 정량분석을 전개하거나 반대로 인류학적 현지조사에서도 통계적 분석이 제한적이거나 더해지는 점은 참고할 만 하다. 여섯째, 상호협조적 실천연구를 통해 얻은 연구성과를 일반적인 구조적, 정량적 연구의 성과로 발전시켜 더 많은 연구자들이 편하게 공유할 수 있도록 하는 노력도 가능하다. 성공적이지 못했던 연구의 성과들도 충분히 연구할만한 시사점을 갖는 경우가 있다는 점

또한 생각해볼 점이다.

한편, 행동실험적 연구가 갖는 '객관성'과 '가치중립성'의 한계는 연구자로 하여금 더욱 엄밀하게 '사실'과 '의견'을 구분할 것을 요구한다. 사회과학 연구에 있어 객관성과 가치중립성이 어디까지 엄수될 수 있는가는 끝없는 논란의 대상이다. 또한 현상에 대한 판단과 해석은 연구의 과정에서 형성되어 가는 것이고, 상호협조적 실천연구에 있어서는 '사실'과 '의견'의 구분이 더 어려워지는 것이 사실이기도 하다. 그러나, 적어도 연구자의 관찰과 기록의 과정을 다른 연구자들에게 검증할 수 있어야 한다는 최소한의 기준은 충족해야 한다. 이점에서 현장연구 프로토콜을 꼼꼼하게 작성해서 공개하는 노력은 큰 의미를 갖는다.

#### 4.3.2 효과적 연구를 위한 연구실무적 과제

상호협조적 실천연구를 위해서는 (연구자와 기업 관계자를 포함한) 연구팀이 효과적으로 지식과 경험을 공유할 수 있는 기반이 필요하다. 이를 위해 듀얼 어젠다의 연구자들은 공개적 의사소통을 위한 수단으로서 일련의 연구들을 통해 1-2일 동안의 워크숍 방식을 효과적인 것으로 판단하여 제안하고 있다.<sup>23)</sup> 이는 자율적 의제 설정과 토론을 통해 틀에 얽매이지 않고 연구 대상 과제를 형성하고 그 이면의 인식과 맥락을 이해할 수 있다는 믿음에 근거하고 있다. 또한 이런 과정을 통해서 연구자와 실무자들의 커뮤니티가 형성되어 꾸준한 연구의 기반이 될 수도 있다. 커뮤니티에 소속되어 참여하는 사람들이 지속적으로 유지될수록 연구의 안정성과 타당성은 더욱 높아질 것이다. 매년 새로운 연구자들에게 같은 내용을 반복해서 공개하고 설명하는 기업의 노력 또한 절약될 수 있다.

22) 현장조사 프로토콜에 대한 자세한 내용은 인(Yin 2003)을 참고할 것. 김태현 등(2004)은 공직사회에서의 양성평등적 정책과 과제에 대한 현장 인터뷰 질문을 이러한 프로토콜 양식에 따라서 압축된 형태로 활용하고 있다.

23) 2006년 5월 MIT Workplace Center에서의 듀얼 어젠다와 상호협조적 실천연구에 대한 전문가 초청 세미나에서 제시된 내용.

상호협조적 실천연구는 상당한 시간과 자원을 투입해야 하는 큰 연구과제인 경우가 대부분이다. 따라서 연구를 착수하는 시점에서부터 주도면밀한 계획과 준비가 필요하다. 특히 기업의 입장에서는 현장 공개와 정책실천에 따르는 부담이 클 수밖에 없기 때문에, 연구자의 인적 구성과 관심사항, 연구일정, 예상되는 연구효과와 문제점 등 기업이 관심 갖는 사항에 대한 자세한 설명이 필요하다. 이를 위해서는 기업과 연구진의 입장과 관심을 잘 이해하고 적절히 중재할 수 있는 인물의 참여가 필요한데, 구체적인 변화를 실천하고자 하는 행동실험적 연구의 경우는 뚜렷한 성공사례가 있을 경우 훨씬 연구접근이 쉬워질 수 있다.<sup>24)</sup> 기업 내의 영향력 있는 지원자가 필요한 점은 앞서서도 본 바와 같다.

물론 이러한 연구 실무 차원의 노력들은 행동실험적 연구, 나아가 일반적인 현장조사 방식의 연구에 있어서도 충분히 참고 되어야 할 사항이다.

## V. 결론

본 연구는 듀얼 어젠다의 개념과 연구동향을 배경으로 행동실험적 연구의 전개과정을 정리하고 상호협조적 실천연구가 어떻게 정립될 수 있는지를 검토하고 아울러 교육과 연구에 있어서의 가치를 높일 수 있는 방법을 살펴보았다. 이제 우리 현실에서 듀얼 어젠다와 상호협조적 실천연구의 전망과 과제를 생각해 보자.

여성의 활발한 사회진출에 더하여 한국사회의 저출산 고령화 추세는 우수한 여성인력의 활용을 더욱 절

실한 과제로 요구하고 있다.<sup>25)</sup> 일의 현장에서 여성인력의 증가와 맞벌이 부부의 증가, 이로 인한 종업원 구성의 변화는 기업에게 이미 구성원들의 '일과 삶의 조화' 혹은 '일과 가족의 조화'라는 듀얼 어젠다의 과제를 부여하고 있으며, 조직 문화와 일의 관행을 바꾸는 것이 문제해결의 핵심이라는 인식 역시 확산되고 있다. 이를 위한 적절한 연구방법론의 필요성 역시 일부 연구진과 실무 담당자들을 중심으로 이미 지적되고 있다. 정부의 정책적 노력 또한 뒷받침되고 있다. 여성 가족부에서는 2005년부터 가족친화기업 문화조성을 위한 준비를 시작하여 2006년부터는 문화일보와 함께 캠페인을 시작하였고, 세계의 가족친화기업 사례를 편찬하는 등 기업들이 가족친화문화 조성을 유도하고자 활발한 활동을 계속하고 있다. 또한 2004년 12월에 창립된 미래포럼과 같은 오피니언 리더들의 모임에서도 가족과 사회가 더불어 발전할 수 있는 방안에 대한 논의가 주요 과제로 논의되어 연구와 정책을 위한 긍정적 여건을 형성하고 있다.

그러나 연구와 실무의 구체적 수준에서의 실천적 변화에 이르기까지는 많은 과제가 남아있다. 우리 기업조직, 나아가 공공조직 등 더 넓은 범위에서의 조직에 있어 내면적 인식과 맥락에 이르는 심층적 분석과 이를 바탕으로 한 변화의 노력은 이루어지지 못하고 있다. 또한 현장조사적 연구방법에 대한 이해와 활용조차 부족한 여건에서 행동실험적 연구, 나아가 상호협조적 실천연구를 하는 데는 연구대상 기업의 협조, 연구자의 확보, 연구 성과의 출판에 있어 어려움이 여전히 크다. 오늘날과 같은 글로벌 정보시대에는 다른 사람들에게 동기를 부여하고, 의사소통을 촉진시키며, 업무의 질을 향상시키는 능력과 기술이 점점 더 중요해진다는 칸터(Kanter, 1977)

24) 이점에서 양성평등적 정책의 성공사례를 발굴, 보급하려는 여성가족부의 2006년 현재 노력은 주목할만하다.

25) 우리나라 여성의 경제활동참가율은 아직 OECD 평균인 69.3% 보다 현저히 낮은 56.3%이기는 하지만 신규채용에서 여사원 채용 비율이 꾸준히 늘고 있으며, 특히 금융업체, 식음료업, 정보통신업체에서는 그 비율이 30%에 달하는 등 앞으로도 여성인력채용이 늘어날 것으로 전망되고 있다. 또한 공적사회에서도 1995년 여성발전기본법 제정, 2001년 여성부(현재: 여성가족부)의 신설 그리고 여성고용활당체의 추진 등으로 많은 변화가 일어나고 있다.

의 주장에 비추어 본다면 아직 우리나라에 있어 듀얼 어젠다의 연구와 실천은 본격적 변화의 노력으로서 미흡하다고 할 것이다. 듀얼 어젠다의 인식이나 실천에 있어 상대적으로 훨씬 열악한 여건에 있는 중소기업, 영세 자영업 부문에 대해 관심이 부족한 점 또한 반성할 점이다.

상호협조적 실천연구는 기업의 복잡한 현실에 대해 좀더 겸허하게 더 심층적이고 다각적으로 연구하기 위한 효과적 방법론이다. 단선적 이론모델을 바탕으로 기업현실과 유리된 설명을 하고, 현장의 구성원들을 대상으로 한 조사에서도 흔히 쓰는 개념과 표현의 이면에 있는 인식과 맥락은 도외시한 채 단편적인(심지어 대중 맞는다고 여겨지는 말로 메운) 질문과 답을 반복하는 연구로는 어떤 의미 있는 결과도 얻어낼 수 없다. 연구자가 익숙한 연구개념과 모델만을 반복적으로 사용하고 이런 단선적 연구의 결과를 억지로 현실 정책에까지 연결시키는 시도는 지양되어야 할 것이다. 이 같은 문제점은 듀얼 어젠다의 연구에서도 일부 발견되는데, 특히 한국의 경우 기업현장의 현실을 무시한 채 여성의 상대적 불리함에만 초점을 두어 오로지 이를 해소하는데 초점을 둔 일부 양성평등적 정책들이 오히려 조직 내에서 여성의 입지를 악화시킬 수 있다는 지적이 다분히 의도적으로 묵살되는 경우도 발견되고 있다.

상호협조적 실천연구는 훈련과정으로서도 중요한 의미를 갖는다. 학문 연구자들의 경우 이 과정에 참가하면서 학문적 의제의 탐색과 설정, 자료의 수집과 분석 등에 대한 훈련을 생생한 기업현실 속에서 받을 수 있다. 단순한 이론제시에 그칠 뿐 기업현실을 기반으로 한 구체적인 설명과 토론에 어려움을 겪는 일부 연구자들에게는 학문적 개념과 연구모델의 현실적 의미를 실무자들과 토론하며 생각해 보는 매우 소중한 경험이 될 것이다. 또한, 상호협조적 실천연구는 효과적인 교육을 위한 훈련과정으로서도 중요한 의미를 갖는다. 경영학 교육의 현장에서는

기업현실에 대한 심층적 이해를 가진 교수요원의 필요성이 계속 제기되고 있고, 이는 일부 학교 밖의 전문적 교육기관의 설립으로 구체화되고 있기도 하다. 더욱이 우리나라와 같이 실무중심의 교육을 강조한 경영전문대학원을 도입, 육성하려는 경우 이런 교수요원의 필요성은 더욱 크다. 듀얼 어젠다를 중심으로 얻어진 연구 경험과 성과가 관련 연구자들로 하여금 기업현실에 대해 더 많은 것을 이해하고 구체적인 대안을 제시하도록 한 점은 이러한 교육적 가치를 확인시켜준다.

상호협조적 실천연구가 날로 높아지는 경영학 교육과 연구에 대한 사회의 수요에 효과적으로 활용되기 위해서는 연구의 방법론적 타당성을 높이기 위한 노력과 함께 연구의 '객관성'과 '가치중립성'을 담보할 수 있는 더 높은 수준의 노력이 함께 이루어져야 한다. 이점에서 한국경영학회가 직접 나서서 "경영교육 연구"와 같은 정성적 연구를 비롯한 다양한 연구방법론의 성과를 출판하고 교육과 연구를 위해 제공하는 노력은 높이 평가할 만 한데, 듀얼 어젠다나 상호협조적 실천연구와 같은 새로운 이슈들에 대해 기획특집 등을 통해 토론의 장을 마련하는 것도 필요할 것이다. 2000년에 세계적 학술지인 Organization에 상호협조적 실천연구의 결과가 발표된 것은 좋은 예이다(Coleman & Rippen, 2000; Ely & Meyerson, 2000; Hearn, 2000). 듀얼 어젠다와 상호협조적 실천연구에 관한 교육과 훈련을 위한 연구 커뮤니티를 만들고 정기적으로 워크숍을 실시하는 것도 연구와 실천, 그리고 교육의 기반조성을 위해 중요한 작업이다.

듀얼 어젠다와 상호협조적 실천연구는 2006년 한국의 국가정책, 기업경영, 경영학 교육과 연구 모두에 있어 매우 중요한 과제이다. 듀얼 어젠다는 '생산적 복지'의 한 축으로서 중요성을 더할 것이며, 상호협조적 실천연구는 듀얼 어젠다의 특징적 방법론으로서 뿐 아니라 우리에게 아직 부족한 '현장에 대한 직접적 접촉과 분석'의 노력으로서도 중요하다. 더

많은 연구자들과 정책 담당자, 그리고 기업 경영자와 실무자들이 서로 배우면서 답을 찾는 기회가 많아지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강혜련, 최서연 (2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. *한국심리학회지: 여성*, 6(1), 23-42
- 김태현, 장재윤, 김효선, 박찬희 (2004). 공직사회 조직문화와 멘토파트너십. *한국양성평등교육진흥원*
- 김효선. (2005). 현장연구자의 연구자의 역할. *경영교육연구*, 8, 145-158.
- 이형실. (2001). 기혼취업여성과 남성의 가족 및직업 스트레스와 심리적 복지. *한국 가정관리학회지*, 19, 143-152.
- 정기선, 장은미 (2005). 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과. *가족과문화*, 17, 59-84.
- 채연주. (2003). 일과 삶의 균형: 현대기업의 경계관리연구. 연세대 대학원 석사논문
- 한경혜, 차승은 (2004). 일, 가족 역할의 보상/비용과 일, 가족 전이가 정신건강에 미치는 영향. *가족과문화*, 16, 105-130.
- Adams, G., King, L. & King, D. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81, 411-420.
- Bailyn, Lotte. (1993). *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York, NY: The Free Press.
- Bailyn, Lotte, Collins, Robin, & Song, Yang. (2005). Implementation of a Self-Scheduling system for hospital nurses: Guidelines and pitfalls. MIT Workplace center working paper (#WPC0019)
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Charlesworth, Sara & Baird, Marian. (2005). Getting gender on the agenda: the tale of two organizations. *Asia-Pacific Researchers in Organization Studies*, 11th International Colloquium.
- Coleman, G. & Rippen, A. (2000). Putting feminist theory to work: collaboration as a means towards organizational change. *Organization* 7(4), 573-587.
- Ely, R. J. & Meyerson, D.E. (2000). Advancing gender equity in organizations: the challenge and importance of maintaining a gender narrative. *Organization* 7(4), 589-608.
- Hearn, J. (2000). On the complexity of feminist intervention in organizations. *Organization* 7(4), 609-624.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lewis, S. & Cooper, C. (2005). *Work-Life Integration: Case studies of organizational change*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Perlow, L. (1997). *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Rapoport, R., Lotte B., Fletcher, J. K. & Pruitt, B. H. (2001). *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.

## **Achieving workplace effectiveness through work-life balance: Methodological implications of Collaborative Interactive Action Research**

Hyosun Kim\* · Jasook Gu\*\* · Chanhi Park\*\*\*

### Abstract

The rising share of the female workforce is one of the distinctive features of the Korean job market. With the heavier burden of the childcare and the housekeeping work still on the shoulders of the working mothers, the employers need to meet the various demands for the work-life balance in addition to the original demands for the bottom-line performance. The concept of Dual Agenda epitomizes this two-fold pressure. Doing away with the inefficiency in the work process, the firms are able to earn better performance as well as better work-life balance. The planning and implementation of the Dual Agenda policy requires a careful change efforts the effect of which is not easily captured by the traditional research methods relying on psychometric survey or econometrics. Often, more active participation of the researcher is necessary to initiate and monitor the change process. Introduced by the researchers in the feminist studies, the CIAR (Collaborative Interactive Action Research) is recommended to capture the longitudinal dynamism of the change initiative. This paper explores the possible contribution of the CIAR in the Dual Agenda study. The summary on the key features of the CIAR is followed by the various research challenges related with the method.

**Key Words:** Dual agenda, work-life balance, action research, Collaborative Interactive Action Research, anthropological field study, management education

---

\* Assistant Professor of School of Business Administration, ChungAng University

\*\* Assistant Professor, Department of International Relations and Management, Kyung Hee University

\*\*\* Assistant Professor of School of Business Administration, ChungAng University