

# 기업의 가족친화제도 시행의 장애요인과 탄력적 근무제도 활성화 방안에 관한 연구

## A Study of Obstacles to Implementing Family-friendly Policies & Offering Flexible Work Arrangements

경희대학교 생활과학대학 아동가족전공

박사과정 한 지 숙\*

부 교수 유 계 숙\*\*

Dept. of Child & Family Studies, College of Human Ecology, Kyung Hee Univ.

Doctoral Course : Han, Ji-Sook

Associate Professor : Yoo, Gye-Sook

---

### <Abstract>

This study investigates the obstacles to implementing family-friendly policies and offering flexible work arrangements and provides policy directions. A survey was conducted of employers at 147 firms, resulting in 42-43 questionnaires being statistically analyzed. Frequencies, means and factor analysis were conducted by SPSSWIN 12.0. The findings are as follows: First, the main obstacle to implementing family-friendly policies was the burden of cost. Second, eight obstacle factors were extracted through factor analysis. They are; lack of replacement workers and concerns about equity issues, nonfamily-friendly culture, no guarantee of the effectiveness of programs, lack of information about the programs or polices, lack of communication and public relations, potential loss of productivity, administrative hassles, and structural obstacles. Third, there was a difference in implementing flexible work arrangements according to the factors of lack of replacement workers and concerns about equity issues and no guarantee of the effectiveness of programs. That is, the firms which didn't have these two obstacles tried to implement flexible work arrangements more than the others.

---

▲주요어(Key Words) : 가족친화제도(family-friendly policies), 장애요인(obstacles), 탄력적 근무제도(flexible work arrangements)

### I. 서론

과거 1980년에는 42.8%에 불과하던 여성 노동시장 참여율이 여성들의 고학력화에 의한 지속적인 증가로 2007년도에는 50.2%를 기록하였으며, 이들 중 기혼자의 비율이 49.9%인 것

으로 나타났다(여성부, 2008). 이는 전체 부부 비율 중 맞벌이 부부가 절반정도를 차지하고 있다는 것이며, 향후 우수한 여성인력을 적극적으로 활용하여 국가경쟁력 강화라는 긍정적인 결과를 유발하기 위해서는 일과 가정 생활의 균형을 뒷받침 해주는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 의미한다. 그러나 한국의 여성인력들은 여전히 노동시장 내 근로자로서의 역할 뿐 아니라 가정 내 양육과 돌봄의 책임을 동시에 수행하는 이중부담(Marks & McDermid, 1996)을 경험하고 있으며, 이로 인해

---

\* 주 저 자 : 한지숙(E-mail : 2lomance@hanmail.net)

\*\* 교신저자 : 유계숙(E-mail : dongrazi@khu.ac.kr)

출산을 억제 혹은 지연하거나 자발적·비자발적으로 경력단절을 선택하고 있다. 즉 여성인력들의 일과 가정생활 양립의 어려움은 한국의 저출산 현상을 심화시키는 원인이 되고 있으며(최숙희·김정우, 2005), 우수한 여성인력을 활용하는데 제한점으로 작용하고 있다. 실제로 최근 유엔인구기금(UNFPA)에서 국가별 출산율을 조사한 결과 한국은 홍콩에 이어 세계 최저수준인 1.2명을 기록하여 심각한 저출산 현상을 보이고 있으며(인구보건복지협회, 2008), 여성인력들의 연령별 경제활동 참여율 구조 또한 결혼과 출산이 맞물려있는 20대 중후반에서 30대 중반까지는 다른 연령대에 비해 급격한 감소추세를 보이는 M자형을 나타냄에 따라 여성인력들의 경력 단절 현상이 지속되고 있는 것을 알 수 있다(여성부, 2008).

특히 심각한 저출산 현상은 의료기술의 발달과 소득수준의 향상으로 인한 고령화 현상과 맞물려 한국의 인구구조를 빠르게 변화시키고 있다. 이는 향후 국가 성장 잠재력이 될 노동인력들의 공급과 수요의 불균형과 노동의 질 저하 등 심각한 문제를 초래할 뿐 아니라 더 나아가 국가의 지속발전가능성에 심각한 장애를 유발 할 수 있다(저출산·고령사회위원회, 2006).

따라서 최근 한국은 출산율을 높이고, 다가올 고령 사회에서의 국가 경쟁력 유지를 위해 여러 가지 방안을 모색하고 있다. 특히 노동력 감소와 노동의 질 향상을 위해 유능한 여성인적 자원을 적극적으로 활용하는 방안과 근로자들의 일과 가정생활의 양립을 지원하기 위한 법제 마련 그리고 기업을 중심으로 가족친화제도 활성화를 추진하는데 힘쓰고 있다. 이에 정부는 '제4차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획(2008-2012)'과 '제1차 저출산·고령사회 기본계획(새로마지 플랜 2010)', '제1차 건강가정기본계획(함께 가는 가족 2010)'을 수립하였으며, 기업들이 여성인력의 출산이나 양육에 대한 책임을 함께 부담하도록 가족친화제도를 보다 적극적으로 도입하고 시행하도록 촉구하고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 현재 국내 기업들의 가족친화제도 도입률과 시행률은 선진국에 비해 여전히 저조한 수준에 그치고 있는 것으로 나타났다. 특히 근로자의 일-가족의 조화를 위해 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라서 융통성 있게 선택하고 조정할 수 있는 탄력적 근무제도는 타제도에 비해 그 시행률이 극히 저조하며, 법정 의무사항인 모성보호제도와 가족생활영위를 위한 유·무급 휴가제도를 보장해 주는 휴가·휴직제도, 급여 외의 근로자의 가족생활에 금전적인 지원을 해 주는 경제적 지원제도, 근로자의 자녀양육, 노인양양, 가족간호와 돌봄의 지원을 해 주는 보육 및 돌봄 제도, 근로자 및 근로자 가족을 대상으로 하는 정서적 지원과 정보서비스인 근로자 지원제도의 시행 수준 또한 매우 미흡한 수준인 것으로 나타났다(김태홍·고인아, 2001; 유계숙 등, 2006; 대한상공회의소, 2006; 황수경, 2008; 유계숙, 2008). 따라서 정부의 법제마련에 발 맞추어 보다 적극

적으로 기업 내 가족친화제도의 활성화 방안을 모색하는 것이 무엇보다 중요한 일이라고 할 수 있다.

한편 여성인력들의 가정과 노동시장 내 역할에 대한 이중부담은 일과 가정을 양립하는데 있어서 시간갈등, 긴장갈등, 행위갈등을 유발한다고 한다(Greenhaus & Powell 2003). 특히 국내 기업들은 장시간 근로관행이 고착화되어(이정일 등, 2008) 우수한 여성인력들이 양육이나 돌봄 등 가족을 위한 시간을 확보하는데 있어서 상대적인 어려움이 존재하고 있다. 뿐만 아니라 맞벌이 주부의 가사노동시간은 남편의 6.5배에 달하고 있어(통계청, 2007) 근무시간에 있어서의 유연화 즉, 탄력적 근무제도를 통한 여성들의 시간 갈등 완화는 여성인력을 적극적으로 활용하는데 있어서 무엇보다도 시급한 문제라고 할 수 있다. 이미 미국의 기업 내 고용주들 사이에서는 근로자들의 가족요구를 충족시키기 위한 방안으로 무엇보다 시간적인 배려에 좀 더 허용적인 태도를 보이고 있다고 한다(Fried, 1998; Hochschild, 1997). 그러나 국내 기업들은 근로자들의 높은 요구도에 비해 이러한 유연한 근무제도 즉, 탄력적 근무제도에 대한 시행률이 저조한 것으로 나타났다. 온라인 취업포털 사이트인 잡코리아와 인사동호회 HR-World(2007)가 국내 905개 기업을 대상으로 조사한 결과 조사대상 기업 중 중 15.1%만이 탄력적 근무제도를 시행하고 있는 것으로 나타났다(경향신문, 2007.8.31일자 기사). 이는 한국의 기업과 정부가 능력 있는 우수한 인력, 특히 여성인력을 확보하는데 정책적 노력이 부족했던 것이라고 볼 수 있으므로(황수경, 2008), 향후 다양한 근무제도 즉 탄력적 근무제도를 통해 시간갈등을 느끼고 있는 우수한 인력을 적극적으로 활용할 수 있는 방안을 마련해야 할 것이다.

가족친화제도가 우수한 여성인력을 확보하고 유지하는데 중요한 제도로 여겨졌으나, 최근에 들어서는 여성근로자 뿐만 아니라 남성근로자들에게도 제도를 통한 일 가족의 균형은 중요한 이슈가 되고 있다(이숙현·서혜영, 2002). 이는 최근 맞벌이 부부가 지속적으로 증가되고 있으며, 일과 가족 간의 양립 문제가 단지 여성에게만 한정되는 것이 아닌 남성근로자에게도 부담이 되고 있으며(김태홍·고인아, 2001), 과거에 비해 최근의 젊은이들 사이에서 일 보다는 가족을 중시하는 경향이 더 많아지고 있기 때문이다. 실제로 한국보다 가족친화제도를 먼저 도입하고 실시하고 있는 미국과 선진국 또한 처음에는 우수한 여성인력의 확보라는 측면에서 제도를 도입하였지만, 점차 남녀를 불문하고 전체 근로자들을 위해 제도 도입을 활성화하고 있다. 따라서 향후 정부와 국내 기업들은 현재와 같이 저출산·고령화 문제로 인한 노동력 부족에 대처하고, 더 나아가 국가 경쟁력을 강화하기 위해서 남녀 근로자 모두를 지원해 주는 가족친화제도를 적극적으로 도입하고 활성화 시켜야 할 것이다(유계숙, 2008).

국내의 가족친화제도에 대한 논의는 선진국에 비해 비교적

최근에 시작됨에 따라 관련 연구 또한 2000년에 들어서면서 본격적으로 이루어지고 있다. 가족친화제도와 관련된 연구들은 제도를 도입하고 시행하는 주체인 기업 측면과 제도를 요구하고, 마련된 제도 이용을 통해 일-가정간의 조화를 추구하는 근로자 측면으로 나누어 이루어지고 있다. 이를 연구동향에 따라 살펴 보면, 기업 측면의 연구들은 가족친화제도의 필요성과 제도의 방향, 선진국의 제도 현황과 관련된 연구(안병철, 2004; 정영금, 2002; 정영금, 2004), 가족친화제도 이용실태에 관한 연구(김태홍 · 고인아, 2001; 송명희, 2006; 유계숙 등, 2006; 대한상공회의소, 2006; 황수경, 2008; 유계숙, 2008), 가족친화제도 성과에 관한 연구(강혜련 · 최서연, 2001; 정영금, 2004; 유계숙 등, 2007) 등 제도 도입과 도입의 당위성을 강조하는 연구를 중심으로 이루어지다가 최근에는 제도의 이용과 시행에 영향을 주는 기업 문화와 조직문화(강혜련 · 최서연, 2001; 김은환 등, 2007; 이요행 등, 2005; 정영금, 2006), 가족친화제도 시행에 영향을 미치는 기업의 특징(강혜련 · 최서연, 2001; 김태홍 · 고인아, 2001, 유계숙 등, 2006; 유계숙, 2008), 그리고 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인(이민우 등, 2008) 등 가족친화제도를 보다 활성화하고 성공적으로 정착시키기 위한 연구가 이루어지고 있다. 또한 근로자 측면을 중심으로 살펴본 연구들은 기혼 취업 여성들의 역할 갈등(조희금 등, 2000; 기은광 · 이기영, 2003; 전지현, 2004; 정영금, 2005)에 관한 연구들로 일-가정 양립의 어려움에 관한 기혼 여성근로자의 문제에서 최근에는 가족친화제도와 근로자 개인의 특성에 관한 연구들(김선정, 2005; 한지숙, 2007, 장희정 · 이기숙, 2008; 강정희 · 박경숙, 2009)로 옮겨짐에 따라 주로 근로자들의 가족친화제도에 대한 요구도와 이용에 관한 연구가 이루어지고 있다.

그러나 이러한 연구들은 국내의 저조한 가족친화제도 시행률에 대한 보다 정확한 진단과 적극적인 해결방안에 관한 것은 다루고 있지 않다. 즉, 기혼근로자들이 일과 가족생활의 균형을 추구하기 위해서는 기업 측면에서 가족친화제도를 보다 적극적으로 도입하고 시행하는 것이 선행되어야 하는데, 국내 연구들은 가족친화제도 시행의 주체인 기업들이 제도를 시행하는데 있어서 어려움을 느끼는 실제적이고 현실적인 문제들에 대해서는 논의되고 있지 않은 실정이다.

뿐만 아니라 여성인력들의 시간갈등을 해결해줌에 따라 우수한 여성인력을 확보하고 유지할 수 있는 탄력적 근무제도가 다른 여타 제도에 비해 상당히 저조하게 시행되고 있음에도 불구하고, 이에 대한 원인 진단과 활성화 방안에 관한 연구 또한 거의 이루어지고 있지 않다. 반면 외국의 연구들에서는 가족친화제도 관련 연구가 다양한 방면으로 지속적으로 이루어지고 있으며, 특히 기업에서 가족친화제도를 적극적으로 시행되지 못하는 장애요인에 관련된 연구(Hall & Parker, 1993; Morgan & Milliken, 1992; Boyer, 1993; Lewis & Lewis, 1996; Bailyn, 1993; Bailyn et al., 1996; Galinsky et al., 2008)를 통해

보다 적극적인 제도 활성화 방안에 대해 논의하고 있다.

이에 본 연구는 근로자들의 일과 가정생활의 양립을 지원해 주기 위해서는 무엇보다 기업측면에서 가족친화제도를 보다 적극적으로 시행해야 함에도 불구하고 국내 기업들의 저조한 상황을 반영하여, 기업들의 제도 시행에 있어서의 어려움을 느끼는 원인에 대해 알아보려고 한다. 그리고 더 나아가 어떠한 어려움을 가지고 있는 기업들이 탄력적 근무제도 시행에 있어서 저조한 양상을 보이는지 알아보려고 한다. 다시 말해서 본 연구를 통해 가족친화제도를 시행하는데 있어서 국내 기업들의 어려움을 알아보고, 이에 따라 보다 적극적인 가족친화제도 활성화 방안을 마련해 보고자 한다. 또한 더 나아가 가족친화제도 중 여성인력들의 시간갈등 해소를 통해 일과 가족생활의 균형을 도모해 줄 탄력적 근무제도를 확대하는데 있어서 필요한 정책적 지원방안을 모색해 보고자 한다. 본 연구결과는 추후 국내 기업의 가족친화제도 활성화를 위한 정부 정책방안의 기초자료로 제공되고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 국내의 가족친화제도에 관한 개념

한국보다 먼저 가족친화제도를 도입한 선진국들은 노동시장 내에서 남성과 여성의 동등한 지위와 권리를 보장하는 동시에 ILO모성보호 협약에 의해 여성노동력을 체계적으로 보호하고 육성하고 있으며, 이를 바탕으로 가족친화제도를 발달시켜 왔다(김태홍 · 고인아, 2001). 그러나 국내는 여성들의 사회진출과 맞벌이 부부의 증가, 그리고 심각한 저출산 문제로 인해 근로자들의 일과 가정생활의 균형을 관심을 갖기 시작하면서 비교적 최근에 들어서면서 가족친화제도에 대한 논의가 이루어지고 있다.

이에 따라 국내의 가족친화제도에 대한 개념은 학자와 시기에 따라 각기 다양하게 정의 내려지고 있다. 그러나 가족친화제도가 근로자들의 일과 가정간의 양립을 도모하기 위해 마련되었다는 것에는 일치하고 있다. 우선 Simkin 과 Hillage(1992)는 가족친화제도를 “근로자가 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임을 조화시킬 수 있도록 기업이 지원하는 공식적 · 비공식적 제도”라고 일컫고 있으며, Lissenburgh 등(1996)은 “어린자녀를 둔 근로자와 노부모를 돌봐야 하는 근로자 등 양육과 돌봄에 대한 지원을 포괄하여 다양한 요구를 지닌 근로자들을 지원하는 제도”로 정의내리고 있다(유계숙 등, 2006 재인용). 또한 Arthur 와 Cook(2003)은 가족친화제도를 근로자에게 직장과 가족 사이의 갈등을 완화시켜주기 위해 고안된 제도라고 하였으며, OECD(2002)는 가족의 자원과 아동발달에 적절한 환경을 조성함으로써 근로자의 일-가족 생활의 조화를 촉진하고 자녀를 둔

근로자에게 일과 양육에 관한 선택의 폭을 넓혀 양성평등한 고용기회를 촉진하는 제도가 가족친화제도라고 정의하고 있다.

또한 가족친화적인 의미를 직장에서의 요구와 부모로서의 요구의 조정(reconciliation)이라고 여긴 안병철(2004)은 직장이 경제적 지원, 실제적 케어, 정서적 케어와 같은 세 가지 기본적인 요구를 충족시켜준다면 가족 친화적인 직장이라고 보았다. 그리고 정영금(2004)은 가족친화정책을 직장 일만을 중시함으로써 생겨나는 가족의 문제, 더 나아가서는 사회의 문제를 해결하는 방안으로서 기업이나 국가가 정책적으로 지원하며 지역사회가 참여하는 가족중심적인 환경이며 그것을 모토로 하는 문화라고 표현하였다. 임인숙(2003)은 일과 가정간의 갈등을 해소하고 두 영역사이에서 균형있는 삶을 누릴 수 있도록 지원하는 제도가 가족친화제도라고 보았으며, 유계숙 등(2006)은 기업과 정부가 법과 제도, 프로그램, 교육, 홍보를 통하여 남녀 근로자가 자녀출산과 양육에 어려움이 없이 일과 가족생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 기반을 구축하고 가족친화적 직장문화를 조성하는 것을 가족친화정책이라고 정의하였다. 한편 가족친화제도의 유형은 매우 다양할 뿐 아니라 학자들 마다 상이한 방식으로 분류하고 있는데, 김태홍·고인아(2001)는 가족친화제도를 보육비지원, 법규 이상의 출산 및 육아휴직제도, 배우자 출산 간호 휴가제도, 무급 휴가제도, 주 5일 및 토요일 격주 휴무제, 시차 출퇴근제, 가족초청행사로 분류하였으며, 임인숙(2003)은 육아휴직 장려금 제도, 유급 육아 휴직제, 직장 탁아제도로 구분하였다. 또한 Osterman (1995)은 직장 내/외 탁아소 운영, 육아지원, 지역탁아소 기부, 풀타임 재택근무, 근무일 재택 워크숍, 탁아/노약자 부양정보 시스템, 탄력 시간제로 탄력적 근무제도의 유형을 제시하였는데, 일반적으로 Galinsky 등(1991)이 미국의 188개의 기업을 대상으로 조사하여 분류한 7가지 유형 즉, 탄력적 근무제도, 보육 및 돌봄지원제도, 휴가 및 휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌 활동, 일-가족 스트레스 관리제도, 경영혁신이 대표적인 유형이라고 할 수 있다(유계숙 등, 2006).

본 연구에서는 이상에서 살펴본 개념을 종합하여 가족친화제도를 근로자가 일과 가정을 효율적으로 양립하도록 국가와 기업이 지원해 주는 제도라고 정의내리고 현재 국내 기업의 도입 실정을 고려한 유계숙 등(2006)의 기준을 고려하여, 탄력적 근무제도, 휴가, 휴직제도, 보육 및 돌봄 지원제도, 근로자 지원제도, 경제적 지원제도 등 5가지 유형으로 가족친화제도를 구분하였다. 또한 5가지 유형 중 본 연구에서 중요하게 다루게 될 탄력적 근무제도는 원격 및 재택근무, 일시적 업무 전환, 시차출퇴근제도, 집중 근로시간, 직무공유, V-시간, 자율근무, 단계적 부분적 퇴직, 자녀 육아기 근로시간 단축제도로 구분하여 살펴볼 것이다.

## 2. 가족친화제도 장애요인

가족친화제도는 기업에게는 우수인력 확보와 근로자의 결근율과 이직율 감소, 근로자의 사기 및 직무몰입 증가라는 성과를 가져오고, 근로자들에게는 일과 가정간의 양립을 통해 삶의 질과 직무만족도를 향상시키는 이점이 존재한다. 또한 사회는 이를 통해 잠재노동력의 이용율을 증가시키고 저출산과 고령화해소로 인한 국가 경쟁력 강화라는 장기적인 이득을 취할 수 있다(유계숙 등, 2006). 그러나 가족친화제도를 시행하고 확대하는 데에 있어서 조직의 여러 가지 내·외부적 장애요인에 의해 어려움이 존재하며, 이러한 논의는 지속적으로 이루어지고 있다(Hall & Parker, 1993; Morgan & Milliken, 1992; Boyer, 1993; Lewis & Lewis, 1996; Bailyn, 1993; Bailyn et al., 1996; Galinsky et al., 2008).

이에 Scheibl 과 Dex (1998)은 여러 선행연구를 바탕으로 제도 도입과 시행에 있어서 장애가 되는 조직의 내부적, 외부적 요인을 정리하여 제시하였다. 즉, 조직의 내부적 장애요인은 대체 인력에 대한 비용, 제도가 권리가 아닌 성과급이라는 근로자들의 인식, '경력 지속' 혹은 남성중심의 근로관행, 근로시간, 생산성, 직무몰입간의 관련성을 중시하는 기업 문화, 제도 시행시 혼란을 초래할 것이라는 관리자의 인식, 통제적이며 의존적인 경영 방식, 기업 규모 등이 해당되는 것으로 나타났다. 또한 외부적 장애요인은 경직된 노동시장의 여건, 기업환경의 지속적인 경쟁과 변화의 과정, 업종과 공정에 따른 특정 근로시간 제도, 사회정책과 입법 구조가 포함되었다.

이러한 장애요인은 경영진이 제도를 도입하는 것이 자신들의 경영사례에 부정적인 영향을 준다고 인식하는 것과 같은 제도에 반하는 경영사례, 조직문화적 장애요인, 그리고 구조적 요인등 3가지 차원으로 구분할 수 있다(Scheibl & Dex, 1998). 이를 자세히 살펴보면 다음과 같다.

가족친화제도를 시행하는데 있어서 첫 번째 장애요인은 제도 도입에 반하는 경영사례이다. Forth 등(1996)이 영국내 기업에서 시행하고 있는 가족친화제도의 효과성에 대해 조사한 결과에 의하면, 제도가 근로자들로 하여금 사기 진작과 충성심을 향상시키는 반면 제도를 이용하는 근로자들의 부재로 인한 조직 내 혼란과 경영상의 문제가 발생하는 것으로 나타났다. 즉, 이러한 증가되는 경영상의 문제는 더 많은 근로자가 필요하게 되거나 혹은 남아있는 근로자들은 더 많은 책임을 수행해야 한다는 것을 의미한다(Bailyn, 1993; Holterman, 1995; NWW, 1993). 이로 인해 아직 제도를 도입하지 않은 기업의 경영진들에게는 제도를 도입하는 것은 비용이 증가 할 뿐 아니라 제도를 통한 혜택은 없는 것으로 인식되어져 왔다(Forth et al., 1996; Wilkinson et al., 1997).

한편 유럽의 연구들에 따르면, 고용주들은 대체 인력을 구하는데 어려움을 느낄 뿐 아니라, 대체 인력을 구한다 해도 그에 따른 비용 부담을 가지고 있으며(Schiersmann, 1996), 대체 인력이

기존의 근로자의 생산성 수준에 달하기 위해서는 평균 6주가 소요된다고 한다(Holterman, 1995). 또한 고용주는 근로자의 휴직기간을 인적자원의 손실로 여기게 되기 때문에 제도의 도입을 꺼리게 되며, 육아휴직 이용자가 급속히 증가하는 현상 역시 휴직이나 파트타임근무를 원하는 근로자의 수가 많을 것이라고 우려하게 됨에 따라 제도 도입을 재고하게 한다(Schiersmann, 1996).

Shellenborger(1992)는 제도를 도입하는 것에 대한 장애요인이 무엇인지 알아보기 위해 1990년대 초반 포춘지에 선정된 500개 기업들을 대상으로 조사한 결과, 조사 대상기업들은 근로자들의 요구에 대한 부적절한 정보, 제도와 관련된 비용부담, 제도 이용에 대한 형평성의 문제 그리고 제도를 통한 장기적인 이점에 대한 불충분한 증거가 제도도입을 꺼리게 하는 이유라고 응답하였다. 또한 Guest와 Davey(1996)는 경영진과 조직의 핵심 부서에 의해 제도가 도입되었다 하더라도 직속상관의 지원이 가장 중요한 문제라고 지적하였다.

그러나 제도를 도입하는 것이 비용만 증가할 뿐 생산성은 감소한다고 인식하고 있는 고용주들의 생각은 잘못된 것이라는 지적과 함께 특정 조직에서 제도를 도입하는 배경과 목적을 중심으로 비용과 이점을 살펴볼 필요성이 있다는 논의가 제기되기 시작하였다(Bevan et al., 1996; CCC, 1993). 이에 Scheibl과 Dex (1998)는 가족친화제도의 경영사례를 살펴본 선행 연구들을 분석하였으며, 그 결과 상당수의 연구들이 제도시행을 통해 이직, 장기 결근, 핵심인재 유치와 생산성 향성이라는 경영상의 목적 달성한 것으로 나타났다. 또한 Spearritt와 Edgar (1994)의 연구에서도 제도가 도입되었을 경우 근로자가 파트타임이나 휴가를 요구하는 경우가 증가하여 기업이 곤란을 겪을 것이라는 우려는 높은 수준이 아닌 것으로 나타났다. 이는 가족책임으로 인해 임금삭감을 감수하는 근로자는 거의 없기 때문이라고 해석할 수 있다. 더 나아가 여성근로자들이 가족책임을 위해 경력단절을 하는 경향이 높고, 남성근로자에 비해 여성근로자가 저임금에 종사하는 경향을 많으므로, 경영진이 우려한 비용측면에 대한 장애요인은 극복할 만한 수준이라는 것을 의미하는 것이다(Schiersmann, 1996).

그러나 여전히 제도를 이용하는 근로자들로 인한 생산성저하와 인적자원 감소에 대한 이슈는 지속적으로 논의되고 있다. 따라서 여성 근로자들의 장기 휴직제도이용이 감소하는 경향을 보이는 것은 경영진과 동료직원들의 비지지적인 태도가 더욱더 악화되었다는 증거라고 할 수 있다(Stilwell, 1996). 또한 일시적인 휴직 후 복귀한 근로자들은 빠르게 변화하는 직무환경에서 적응을 하기 위해서는 업무 복귀전 업무 재교육을 받아야 하는데(Healy & Kraitman, 1996), 여성들은 단기간에 재적응하는 것을 두려워하고 있으며(Stilwell, 1996), 자신들의 실제 능력보다 과대평가 받는 남성에 비해 여성들은 작업능력과 새로운 업무에 대한 수행력을 과소평가 받고 있다. 따라서

기업은 휴직 후 재 복직을 하는 근로자들에게 이러한 상황을 좀 더 중요하게 다루어야 할 것이다(White et al., 1992).

가족친화제도 시행에 있어서 두 번째 장애 요인은 조직 문화적 요인이다. 일반적으로 조직의 규범은 ‘남성 근로자 중심적인 일’ 즉, 지속적인 경력을 추구하며(Bailyn, 1993), 이러한 모델을 추구하는 기업에서는 근로자들이 퇴직할 때까지 풀타임, 오랜 근무시간을 지속하는 것이 가장 생산성을 높일 수 있는 방법이라고 여기고 있다. 또한 직업과 가정생활은 병행될 수 없다는 조직이론의 개념에 의해 일과 가족은 상호배타적인 것으로 보며, 경영진은 업무량과 직원에 대한 통제를 강화하고, 직장 내에서 직접적인 근무를 하는 것만이 직무몰입을 잘 하는 근로자라고 평가한다(Bailyn, 1993). 따라서 부모 역할을 수행하기 위해 근무시간을 단축하거나 유연적인 다양한 근무제도를 이용하는 근로자들은 지지 되지 못하고 있으며, 근로자들은 자신들의 높은 직무몰입과 의욕을 보여주기 위해서는 직장 내 오랜 시간 근무를 해야만 한다. 이는 경영진과 근로자들은 서로에 대한 신뢰는 중요하게 여기지 않기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 신뢰가 바탕이 된 노사관계가 아니기 때문에 제도 이용율에 부정적으로 영향을 줄 수 있다.

가족친화제도 시행에 있어서 장애로 여겨지는 마지막 요인은 회사 규모(Casey et al, 1997)와 경영주기(Bevan et al, 1996), 사회 정책(Schiersmann, 1996)이라는 구조적인 요인이다. 일반적으로 중소기업에 비해 대기업이 근로자들을 위한 제도를 시행하는 경향이 높으나 중소기업 또한 자신들의 경영사례를 잘 판단하여 제도를 도입한다면, 제도 시행을 통한 긍정적인 효과를 얻을 수도 있다고 한다. 일레로NWW(1993)는 연구를 통해 총 근로자 수가 15명인 영국의 North Western Local Authority사가 단축근무일, 주중단축근무, 연간근무시간제, 기간제근무 등의 유연근무제를 통해 제도시행에 따르는 비용을 상쇄하고 의료비용을 절감한다는 긍정적인 효과를 얻었다. 이는 소규모기업이라도 자사에 적합한 제도 시행의 성공사례를 만들 수 있음을 시사하는 것이라고 볼 수 있다.

경기 또한 가족친화제도 도입에 매우 중요한 영향을 주는데, 영국의 불황기였던 1990년대 초반에 가족친화제도를 적극적으로 도입하던 혁신적 기업들조차 제도나 고용평등을 위한 Opportunity 2000프로그램 시행을 중단한 것이 그 예라고 할 수 있다. 이처럼 경기불황기에는 인력을 유지하기 보다는 감원에 경영의 우선순위를 둬에 따라서 장기적인 인적관리 혁신에 있어서는 손실을 초래할 수 있다. 그러나 이 시기 이후부터 핵심 인력을 보유하는 것이 기업 경영에 있어서 중요한 관심사가 됨에 따라 인원 감축 후 남아있는 인재들에게 사기를 짐작하고 위안을 주기 위한 방안으로 가족친화제도를 확대 시행하였다(Beven et al., 1996).

반면 영국의 United Biscuit사와 같은 기업은 경기가 불황임에도 불구하고 중간관리자에 대한 모성급여를 증액하여, 보다

더 적극적으로 제도를 유치하기도 하였다. 결과적으로 이러한 기업은 제도를 통해 근로자들로 하여금 직장 내 신뢰와 사기를 증진시키는 심리적인 계약의 효과와 함께 경영상의 이익을 가져올 수 있었다.

한편 국가의 사회 정책과 입법 또한 제도 시행에 있어서 중요한 영향을 주는데, 영국이 다른 유럽 국가에 비해 가족친화 제도의 도입이 저조한 이유는 정부 정책이 이를 뒷받침해 주고 있지 못하기 때문이다(Scheibl & Dex, 1998). 반면 스칸디나비아 반도에서 시행하고 있는 모성 휴가 제도와 근무시간 조정에 대한 제도는 일과 가정을 조화롭게 하기 위한 최적의 방법으로 평가되고 있으며, 프랑스에서는 공동 자녀 양육 조항의 확대로 인해 일과 가정의 조화를 이루는 정책을, 독일에서는 자녀 양육을 위해 경력단절을 하는 여성들과 양육시설의 부족에 대한 심각성을 알고 이를 강화하는 조치를 취하고 있다(Schier-smann, 1996). 그러나 미국의 경우에는 정부의 강한 정책은 미흡한 반면, 기업 중심으로 유연근무제도를 위한 책임을 수행하고 있다(Scheibl & Dex, 1998).

### 3. 국내의 탄력적 근무제도 시행 현황

탄력적 근무제도는 근로자의 일과 가족의 조화를 위해 근무장소나 근무시간을 근로자의 선택에 따라 융통성 있게 선택하고 조정할 수 있는 제도로서 특히 어린 자녀를 둔 근로자들의 요구도가 높으며, 제도 이용을 통해 여성인력들이 근로자와 가정 내 역할 간의 시간 갈등을 완화 시키는 효과가 있다고 한다(Fried, 1998; Hochschild, 1997). 또한 탄력적 근무제도는 근로자의 자기계발이나 여가시간 활용에 도움이 되며, 시간제나 직무공유제도는 고용유연화 측면에서 긍정적인 역할을 한다는 이점을 가지고 있다(유계숙, 2008). 이러한 탄력적 근무제도는 기업의 직접적인 비용부담이 다른 제도에 비해 적게 소요됨에 따라서 선진국에서는 좀 더 활성화 되는 추세를 보이고 있는 실정이다(김경희 등, 2008). 따라서 국내에서도 기업에게는 최소한의 비용으로 큰 혜택을 제공하고, 여성근로자들에게는 가족주기에 따라 발생하는 경력단절을 예방하고, 경력을 지속시켜주는 유연적인 근무제도인 탄력적 근무제도의 활성화가 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다. 최근 정부도 이에 대한 적극적인 필요성을 인식함에 따라 2008년 ‘남녀고용평등과 일-가정 양립 지원에 관한 법률’로 개정 시 육아기 근로시간 단축제도에 관한 법제를 마련하여 이를 시행하고 있다.

그러나 국내의 기업들은 유연근로제도와 같은 탄력적 근무제도의 활용도가 다른 선진국에 비해 극히 제한적인 것으로 평가되고 있다(김경희 등, 2008).

국내의 금융, 유통, 식음료업 300개 기업을 대상으로 탄력적 근무제도 운영현황을 조사한 김태홍과 고인아(2001)의 연구결과에 의하면, 조사대상 기업 중 47.5%가 주5일 및 토요일주

휴무제도를 활성화하고 있다고 응답하였으며, 시차 출퇴근제도를 활성화하고 있는 기업은 11.8%에 그친 것으로 나타났다. 유계숙 등(2006)이 국내 98개의 기업 인사담당자를 대상으로 국내기업의 일-가정 양립제도 현황을 조사한 결과에서도 국내 기업들은 전반적으로 탄력적 근무제도 시행이 매우 미흡한 수준인 것으로 조사되었으나, 그 중 직무공유제도를 시행하고 있는 기업은 전체 조사 대상기업의 34.1%로 다른 여타 탄력적 근무제도 들 중에서 가장 잘 시행되고 있는 것으로 나타났다. 한편 대한상공회의소(2006)는 전 업종을 고려하여 서울에 소재하고 592개 기업을 대상으로 근로시간 유연제도현황과 향후 도입예정인 제도, 그리고 제도에 대한 근로자의 호응도를 조사하였다. 그 결과 근로시간 유연제도 중 탄력적 근로시간제도가 15.4%를 차지함에 따라 가장 많이 시행되고 있으며, 그 다음으로 0.5일 휴가제(반일제)가 14.6%, 집중근무시간제도가 10.4%로 그 뒤를 잇고 있었다. 또한 시차출퇴근제도는 향후 도입할 예정이 가장 높은 제도로 나타났으며, 0.5일 휴가제도의 호응도가 5점 만점에서 4.2점을 차지함에 따라 근로자가 가장 선호하는 것으로 나타났다.

한편 일과 가정간의 양립의 문제와 이중부담을 경험하고 있는 여성근로자들이 남성근로자들에 비해 탄력적 근무제도와 시차출퇴근제에 대한 요구가 높음에도 불구하고(김태홍·고인아, 2001), 최근 2005년도에 실시한 노동부 사업체 패널 조사를 통해 분석한 이민우 등(2008)의 연구결과에 의하면 국내 기업들은 여성인력 비율이 높을수록 법적 구속력이 강한 자녀양육 및 교육지원제도 측면을 강조하고 탄력적 근무제도 시행률은 저조한 것으로 나타났다.

반면 선진국에서는 일과 가정의 양립에 대한 이슈가 활발히 논의됨에 따라 다양한 제도와 정책, 복지혜택을 확대하여 제공하고 있는 실정이며(Rose, 2000), 특히 가족친화제도를 기업의 경쟁력 차원에서 적극적으로 실시해 온 선진국 기업들은 탄력적 근무제도를 활성화하고 있다. 특히 미국의 경우 1998년에는 68%의 시행률을 보이던 선택적 근무시간제도가 2008년에는 79%로 11p 증가하여 시행되었으며(Gallinsky et al., 2008), 미국 노동부 여성국에 의해 사업주가 탄력적인 근무제도를 적극적으로 도입하고 확대할 수 있도록 하기 위한 Flex-Option Project 사업을 2003년 처음으로 실시하여 2009년도에는 버전 2까지 개발하여 미 전역에 가이드를 배포하고 있다(US Department of Labor, Women's Bureau, 2009). 그 외에 서구 선진국들은 자녀를 둔 근로자를 위하여 혹은 배우자 및 노인 등 가족간호 및 돌봄을 위하여 점차 다양하고 유연한 근무제도를 마련하여 발전시키고 있는 추세라고 할 수 있다(Hegewisch & Gornick, 2008). 영국에서는 탄력적 근무제도 중 시간제 근무가 거의 모든 기업에서 시행이 되고 있으나 여성근로자의 비율이 높은 기업과 직급이 낮은 경우 시행률과 이용률이 높았으며, 직무공유는 근로자의 생애주기와 관련되어 이용률이 달라지는 것으로

나타났다(최은정, 2005). 또한 뉴질랜드의 기업들은 탄력적 근무제도를 가장 보편적으로 시행하고 있는 것으로 조사되었다(Burns, 2002). 이처럼 국내는 보다 적극적으로 탄력적 근무제도를 활성화하고 있는 선진국과는 달리 저조한 제도 시행률을 보이고 있으며, 활성화 방안에 대한 논의가 보다 소극적이라고 할 수 있다.

본 연구는 이상의 선행연구들을 바탕으로 국내기업들이 가족친화제도를 시행하는데 있어서 어려움을 느끼는 27개의 장애요인을 도출하였다. 이를 통해 국내 기업에서 가족친화제도 시행에 있어서 장애요인은 어떤 것인지를 전반적인 경향과 주요 장애요인은 무엇인지 살펴보고, 이러한 장애요인을 지각하고 있는 기업들 간의 탄력적 근무제도 시행에는 어떠한 차이가 있는지를 분석함으로써 향후 가족친화제도 활성화 방안을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

- <연구문제 1> 국내 기업에서 제도를 시행하는데 있어서 어려움으로 인식하고 있는 장애요인들의 전반적인 경향은 어떠한가?
- <연구문제 2> 국내 기업들이 제도를 시행하는데 있어서 어려움으로 인식하고 있는 주요 장애요인은 무엇인가?
- <연구문제 3> 장애요인을 지각하고 있는 기업들 간의 탄력적 근무제도 시행에 있어서의 차이는 어떠한가?

### III. 연구 방법 및 절차

#### 1. 연구대상

본 연구는 2006년 7월부터 9월까지 총 3개월간 가족친화제도의 시행에 있어서 중요한 변인인 기업의 규모(대기업, 중소기업)와 업종(소비재제조업, 생산재제조업, 건설업, 유통서비스업, 금융업)등을 골고루 안배하여, 국내 147개 기업의 인사담당자를 대상으로 우편설문조사를 실시하였다. 이에 인사담당자들의 타 업무로 인한 불응과 우편설문 조사 과정에서의 분실로 인해 총 98개의 설문지만이 회수되었다. 이들 기업의 특징은 <표 1>과 같다. 본 연구대상 소속기업은 대기업과 중소기업이 각각 55.1%와 44.9%를 차지하여 대기업이 중소기업에 비해 다소 많은 비중을 차지하고 있다. 업종별로는 생산재 제조업이 가장 많았으며(37.8%), 다음으로 소비재 제조업(29.6%)과 유통서비스업(21.4%), 금융업(8.2%)과 건설업(3.1%) 순으로 나타났다. 조사 대상 기업의 65.3%는 서울, 경기지역에 소재하고 있으며, 전체 근로자 중 여성근로자 비율은 평균 33.89%, 기혼자 비율은 평균 59.14%(맞벌이 비율 57.24%)로 나타났다. 또한 탄력적 근무제도에 대한 요구도가 많을 것으로 예상되는 자녀를 둔 근로자 중 유아기자녀와 아동기자녀를 둔 비율은 각각 47.36%, 82.70%로 나타났다.

<표 1> 조사 대상 기업의 전반적인 특징

(N=98)

기업의 특징	구 분	빈도(%) 또는 평균(표준편차)	
기업규모(빈도, %)	대기업(300인 이상)	54(55.1)	
	중소기업(300인 미만)	44(44.9)	
기업 업종 구분(빈도, %)	소비재 제조업	29(29.6)	
	생산재 제조업	37(37.8)	
	건설업	3( 3.1)	
	유통 서비스업	21(21.4)	
	금융업	8( 8.2)	
기업소재 지역 구분(빈도, %)	서울, 경기	64(65.3)	
	충 청	7( 7.1)	
	영 남	14(14.3)	
	호 남	5( 5.1)	
	제 주	8( 8.2)	
전체 근로자 중 여성비율(%)	4.07~ 78.37	33.89(22.07)	
전체 근로자 중 기혼자 비율(%)	17.56~ 90.14	59.14(18.92)	
기혼 근로자 중 맞벌이 비율(%)	25.09~ 97.13	57.24(23.22)	
유자녀 근로자 중 유아기자녀를 둔 비율(%)	범 위	23.40~ 73.55	47.36(14.58)
유자녀 근로자 중 아동기자녀를 둔 비율(%)		46.70~ 100.00	82.70(16.87)
년간총매출액(억원, 2005년 기준)		744~ 183300	27962.86(42289.14)
이직율(% 2005년 기준)		.00~ 30.00	7.00( 7.06)

## 2. 측정도구

본 연구는 분석을 위해 다음과 같은 측정도구를 사용하였다. 각 기업의 업종은 소비재제조업, 생산재 제조업, 건설업, 유통 서비스업, 금융업으로 구분하였으며, 상시근로자 300인을 기준으로 이상인 기업은 대기업, 미만인 기업은 중소기업으로 나누었다. 또한 사업체의 특성을 살펴보기 위해서 소재지역과 전체근로자 중 여성비율, 기혼자 비율, 맞벌이와 유아기와 아동기 자녀를 둔 비율, 기업의 년 간 총 매출액과 이직율을 조사하였다. 한편 기업에서 제도를 시행하는데 있어서 장애로 인식하는 요인들은 선행연구들을 바탕으로 구성된 총 27문항을 사용하여, 장애요인이라고 인식한 문항에는 그렇다(1점), 아니다(2점)으로 응답하도록 하였다. 또한 탄력적 근무제도의 시행도를 살펴보기 위해서 원격 및 재택근무, 일시적 업무 전환, 시차출퇴근제도, 집중 근로시간, 직무공유, V-시간, 자율근무, 단계적 부분적 퇴직, 자녀 육아기 근로시간 단축제도가 없는 경우(1점)부터 있으나 시행저조(2점), 잘 시행됨(3점), 매우 잘 시행됨(4점)을 부여하여 응답하도록 질문하였으며, 이때 점수가 높을수록 제도시행도가 높음을 의미한다.

## 3. 자료분석 방법

본 연구에 참여한 총 98개 기업들 중 가족친화제도 시행의 장애요인에 대한 27개 문항에 결측치 없이 충실히 응답한 기업은 총 42-43개로 이들의 설문지만을 최종 분석에 사용하였다. 자료분석방법은 SPSSWIN. 12.0을 사용하여 빈도와 백분율, 요인분석을 실시하였으며, 제도도입의 장애요인을 지각한 기업들 간의 탄력적 근무제도 즉, 원격 및 재택근무제도 시행, 일시적 업무전환, 시차 출퇴근제, 집중근로시간, 직무공유, V-시간, 자율근무, 단계적,부분적 퇴직, 자녀육아기 근로시간 단축제도등의 시행 정도의 차이를 알아보고자 비모수통계 방법인 Mann Whitney U검증을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 국내 기업의 가족친화제도 시행에 있어서의 장애

국내 기업들이 가족친화제도를 시행하는데 있어서 장애로 여긴다고 응답한 문항들의 전반적인 경향은 <표 2>와 같다. 27개의 장애문항들 중 '제도 시행에 따른 비용부담 증가'라는

<표 2> 가족친화제도 시행의 장애

(단위: 명,%)

가족친화제도 시행의 장애	아니다	그렇다
제도시행에 관한 근로자들 간 대화가 부족하여	32(74.4)	11(25.6)
제도시행에 관한 근로자-경영진간의 대화가 부족하여	32(74.4)	11(25.6)
제도 시행에 대한 고위경영진의 이해와 지지가 부족하여	31(72.1)	12(27.9)
기업문화가 가족중심이 보다 일중심이어서	29(67.4)	14(32.6)
여성차별적인 기업문화 때문에	39(90.7)	4(9.3)
대부분의 근로자들이 남성이어서 제도에 대한 요구가 낮기 때문에	27(62.8)	16(37.2)
제도 시행 시 승진·복직 관련 불이익으로 이용률이 저조하므로	35(81.4)	8(18.6)
제도 이용 시 급여감소로 인하여 이용률이 저조하므로	35(81.4)	8(18.6)
대체인력에 따른 비용이 증가하므로	27(62.8)	16(37.2)
대체인력이 부족하므로	22(51.2)	21(48.8)
노동 관련법의 준수만으로 충분하므로	35(81.4)	8(18.6)
제도의 시행으로 인하여 기업경쟁력이 저하될 수 있으므로	36(83.7)	7(16.3)
제도 시행과 관련한 정보 및 노하우가 부족하므로	31(72.1)	12(27.9)
제도를 뒷받침하는 시스템이나 인적자원이 부족하므로	26(60.5)	17(39.5)
제도의 시행으로 근로자들이 직무에 소홀할까봐	37(86.0)	6(14.0)
제도에 대한 홍보와 근로자의 인식이 부족하여	31(72.1)	12(27.9)
제도 시행에 따른 기업의 이익을 보장해주는 증거가 충분치 않아서	26(60.5)	17(39.5)
경기침체로 인하여 제도의 도입이 어렵기 때문에	32(74.4)	11(25.6)
제도를 시행할 만큼 기업의 규모가 크지 않기 때문에	33(76.7)	10(23.3)
제도 시행에 따른 업무재편이 어려우므로	31(73.8)	11(26.2)
근로자의 개인적 요구보다 직무요구가 우선하므로	28(66.7)	14(33.3)
제도를 시행할 경우 근로자간 형평성의 문제가 야기될 수 있으므로	23(54.8)	19(45.2)
제도 시행에 따른 비용부담이 증가하므로	15(35.7)	27(64.3)
제도 시행과 관련한 정부의 지원이 미비하므로	17(39.5)	26(60.5)
법규준수와 관련한 정부의 감독이 소홀하므로	38(90.5)	4(9.5)
제도에 대한 근로자의 요구를 파악하지 못하여	38(90.5)	4(9.5)
근로자들이 제도를 남용할 가능성이 있어서	34(81.0)	8(19.0)



문항에 응답한 기업들이 전체의 64.3%를 차지함에 따라 가장 높은 응답율을 보였으며, '제도 시행과 관련한 정부의 지원 미비(60.5%)', '대체인력의 부족(48.8%)', '제도 시행 시 근로자간 형평성 문제(45.2%)' 또한 타 문항에 비하여 제도시행의 장애라고 응답한 비율이 높았다. 반면 '여성 차별적 기업 문화(9.3%)', '법규준수와 관련한 정부의 감독 소홀(9.5%)', '제도에 대한 근로자의 요구 파악 미흡(9.5%)'의 문항들은 가족친화제도를 시행하는데 있어서 장애로 작용한다고 응답한 비율이 타 문항에 비해 상대적으로 낮게 나타났다.

### 2. 국내 기업의 가족친화제도 시행에 있어서의 주요 장애요인

다음으로 가족친화제도를 시행하는데 있어서 장애로 작용하는 주요 요인이 무엇인지 파악하기 위하여 설문조사한 27개 문항을 주성분 분석하여 요인을 추출한 결과는 <표 3>과 같다. <표 3>에 제시된 바와 같이 국내 기업에서 가족친화제도를 시행하는데 장애가 되는 요인은 대체인력 및 형평성 문제(Cronbach's  $\alpha = .89$ ), 비가족친화적 조직문화(Cronbach's  $\alpha = .85$ ), 제도효과에 대한 확신 부족(Cronbach's  $\alpha = .79$ ), 정보·자원 및 지원 부족(Cronbach's  $\alpha = .70$ ), 대화 및 홍보 부족(Cronbach's  $\alpha = .74$ ), 경쟁력 및 생산성 저하 우려(Cronbach's  $\alpha = .71$ ), 기업과 정부의 관심부족(Cronbach's  $\alpha = .62$ ), 구조적 문제(Cronbach's  $\alpha = .77$ )로

<표 3> 회전(OBLIMIN Rotation)후 기업의 가족친화제도 시행의 장애요인

장애요인	요인 부하값								h <sup>2</sup>
	I. 대체인력 및 형평성 문제	II. 비가족친화적 조직 문화	III. 제도 효과에 대한 확신 부족	IV. 정보·자원 및 지원 부족	V. 대화 및 홍보 부족	VI. 경쟁력 및 생산성 저하 우려	VII. 기업과 정부의 관심 부족	VIII. 구조적 문제	
대체인력이 부족하므로	.90	.52	.41	.29	.23	-.06	-.02	.24	.84
대체인력에 따른 비용이 증가하므로	.87	.27	.28	.11	.17	-.13	.14	.11	.86
제도를 시행할 경우 근로자간 형평성의 문제가 야기될 수 있으므로	.77	.53	.45	.18	.20	.05	-.02	.31	.66
기업문화가 가족중심이 보다 일중심이어서	.39	.82	.64	.27	.47	.19	.00	.25	.73
제도 시행에 따른 업무재편이 어려우므로	.41	.79	.39	.29	.39	.01	.13	.29	.66
제도 시행에 대한 고위경영진의 이해와 지지가 부족하여	.58	.76	.55	.05	.43	-.19	.04	.33	.72
근로자의 개인적 요구보다 직무요구가 우선하므로	.28	.74	.52	.13	.37	.31	.19	.10	.70
여성차별적인 기업문화 때문에	.33	.66	.25	.18	.03	-.21	.57	.37	.86
제도 시행에 따른 기업의 이익을 보장해주는 증거가 충분치 않아서	.25	.59	.96	.31	.53	.28	-.00	.19	1.0
제도 시행 시 승진·복직 관련 불이익으로 이용률이 저조하므로	.47	.36	.68	.01	.33	.19	.15	.33	.59
제도 시행에 따른 비용부담이 증가하므로	.59	.49	.60	.28	.52	.07	.09	.18	.54
노동 관련법의 준수만으로 충분하므로	.48	.39	.59	-.01	.45	-.17	.11	.26	.52
제도 이용 시 급여감소로 인하여 이용률이 저조하므로	.37	.47	.51	-.02	.22	.13	-.48	.28	.60
근로자들이 제도를 남용할 가능성이 있어서	.37	.33	.42	-.03	.36	.06	-.03	.16	.26
제도 시행과 관련한 정보 및 노하우가 부족하므로	.11	.18	.21	.94	.19	.21	.07	.24	1.0
제도를 뒷받침하는 시스템이나 인적자원이 부족하므로	.38	.45	.18	.80	.17	-.20	-.21	.10	.85
제도 시행과 관련한 정부의 지원이 미비하므로	.25	.28	.36	.42	.31	-.06	.09	-.27	.43
제도시행에 관한 근로자·경영진간의 대화가 부족하여	.10	.46	.48	.07	.81	.45	-.09	.19	.83
제도에 대한 홍보와 근로자의 인식이 부족하여	.24	.30	.49	.38	.72	-.15	.29	.00	.71
제도시행에 관한 근로자들 간 대화가 부족하여	.12	.23	.31	-.02	.68	.35	.05	.41	.64
제도의 시행으로 인하여 기업경쟁력이 저하될 수 있으므로	.12	.24	.32	.27	.26	.84	-.25	.18	.85
제도의 시행으로 근로자들이 직무에 소홀할까봐	.15	.27	.36	-.11	.40	.65	.14	.24	.61
제도에 대한 근로자의 요구를 파악하지 못하여	.23	.18	.14	-.04	.18	-.11	.67	.06	.51
법규준수와 관련한 정부의 감독이 소홀하므로	.12	.39	.38	.15	.30	.06	.55	.05	.50
제도를 시행할 만큼 기업의 규모가 크지 않기 때문에	.15	.23	.22	.11	.18	.15	-.04	.68	.49
경기침체로 인하여 제도의 도입이 어렵기 때문에	.41	.47	.54	.26	.52	.13	-.12	.63	.65
대부분의 근로자들이 남성이어서 제도에 대한 요구가 낮기 때문에	.32	.50	.38	.31	.55	.06	.19	.59	.62
누가변량(%)	17.60	26.40	41.27	48.21	54.64	58.72	63.20	67.58	$\Sigma h^2 = 18.23$

<표 4> 가족친화제도 시행의 장애요인을 지각한 기업 간 탄력적 근무제도 시행의 차이 (N=42-43)

구 분	종속변인	탄력적 근무제도시행	
		N(Mean Rank)	Mann-Whitney U
1. 대체인력 및 형평성 문제	아니다	23(25.02)	137.5*
	그렇다	19(17.42)	
2. 비가족 친화적 조직문화	아니다	38(22.68)	31.0
	그렇다	4(10.25)	
3. 제도 효과에 대한 확신 부족	아니다	34(23.71)	61.0*
	그렇다	8(12.13)	
4. 정보·자원 및 자원부족	아니다	27(23.11)	159.0
	그렇다	15(18.60)	
5. 대화 및 홍보 부족	아니다	31(22.71)	133.0
	그렇다	11(18.09)	
6. 경쟁력 및 생산성 저하 우려	아니다	38(22.14)	51.5
	그렇다	4(15.38)	
7. 기업과 정부의 관심 부족	아니다	39(21.79)	8.0
	그렇다	2(53.50)	
8. 구조적 문제	아니다	32(23.25)	104.0
	그렇다	10(15.90)	

\*p < .05

구분되며, 이들 8개의 요인의 설명력은 전체변량의 67.6%로 나타났다. 8개의 각 요인명은 각 문항의 특성을 모두 반영하기 위해 주요 핵심 단어와 내용을 모두 포함하여 제시하였다.

이상 8가지 장애요인별로 각각 평균값(범위: 0점 '아니다' - 1점 '그렇다')을 산출하여 비교한 결과, 기업의 인사담당자들이 지적한 가족친화제도 시행의 장애요인은 '대체 인력 및 형평성 문제'와 '정보·자원 및 지원 부족'이 각각 0.43점으로 가장 문제시되었으며, '비가족친화적 조직문화'(0.09점), '기업과 정부의 관심부족'(0.1점)을 문제시하는 정도는 다른 장애요인에 비하여 낮게 나타났다.

### 3. 장애요인 지각 기업 간의 탄력적 근무제도 시행의 차이

가족친화제도 시행의 장애요인을 지각한 기업 간 탄력적 근무제도 시행의 차이를 살펴본 결과 8개의 장애요인 중 '대체인력 및 형평성 문제'와 '제도효과에 대한 확신부족'이라는 요인을 장애 혹은 장애가 아니라고 지각하는 기업에 따라 탄력적 근무제도 시행에 있어서 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉, '대체인력 및 형평성 문제'와 '제도효과에 대한 확신 부족'을 제도 도입의 장애로 여기지 않는다고 응답한 기업이 장애로 여긴다고 응답한 기업에 비해 탄력적 근무제도를 더 많이 시행하고 있는 것으로 나타났다. 이는, 국내 기업들은 대체인력이 확보되고 제도에 따른 형평성 문제가 없는 기업 일수록 그리고 제도효과에 대한 확신이 있는 기업 일수록 탄력적 근무제도를 더 많이 시행한다는 것이다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 기업 인사담당자들을 대상으로 해당 기업이 가족친화제도를 시행할 때 장애로 여겨지는 것들은 무엇이며, 탄력적 근무제도 시행정도는 어느 정도인지에 대해 질문하여, 국내 기업이 가족친화제도를 시행하는데 있어서 어려움을 느끼는 장애들의 전반적인 경향과 주요한 장애요인은 무엇인지에 대해 살펴보고, 이러한 장애요인들을 지각하고 있는 기업들 간에 탄력적 근무제도의 시행 정도의 차이를 살펴보았다. 본 연구를 통해서 얻은 주요 결과를 바탕으로 한 결론 및 제언은 다음과 같다.

첫째, 기업이 가족친화제도를 시행하는데 있어서 장애로 여기는 27개의 문항 중 '제도 시행에 따른 비용부담 증가'에 대한 응답률이 가장 높았으며, '제도시행과 관련한 정부의 지원미비', '대체인력의 부족', '제도시행 시 근로자 간 형평성 문제' 또한 제도시행의 장애요인이라고 응답한 비율이 높았다. 이는 2006년 국내 여성가족부의 조사 결과에서 비교적 높은 응답률을 보인 '투자비용 소모'와 Gallinsky 등(2008)이 미국내 가족친화제도 도입의 장애요인을 조사한 결과에서 가장 높은 응답률을 보인 "비용이 많이 들어서"라는 결과와 일맥상통하는 결과라고 할 수 있다. 이를 통해 국가를 불문하고 기업들이 가족친화제도를 시행하는데 있어서 비용적인 측면이 가장 큰 어려움이라는 것을 알 수 있다. 그러나 사실 가족친화제도 중 탄력적 근무제도는 다른 여타 제도에 비해 기업의 비용부담이 적으므로(김경희 등, 2008), 각 기업의 상황과 특성을 고려하여

제도를 도입할 시에는 비용대비 높은 성과를 달성 할 수 있을 것이다. 따라서 국내 기업들은 가족친화제도를 시행하는데 있어서 비용부담 측면에만 초점을 둘 것이 아니라 가족친화제도가 기업 경쟁력을 강화할 수 있는 경영전략이며, 장기적으로 국가와 기업, 근로자가 모두 Win-Win 할 수 있는 방안이라는 인식 전환을 통해 각 기업에 맞는 제도발굴에 힘써야 할 것이다. 더욱이 2010년 기업의 사회적 책임활동 인증을 위한 ISO26000이 국내에 도입 된다면, 내부 고객 즉 근로자에 대한 기업의 사회적 책임이 기업 경쟁력에 있어서 강조될 것이므로 기업의 제도 활성화를 위한 노력이 보다 자발적이고 적극적일 필요가 있다.

또한 ‘제도시행에 관련한 정부의 지원미비’가 다른 여타 장애요인에 비해 그 응답률이 높다는 것은 현재 정부의 제도도입비용에 대한 지원과 다양한 프로그램들이 현실적으로 기업들에게는 별 도움이 되지 못하고 있다는 것을 반증하는 결과라고 할 수 있다. 즉, 현재 가족친화제도 활성화를 위해 ‘남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률’과 ‘가족친화 사회환경 조성 촉진에 관한 법률’을 마련하고, 기업에게 ‘제도 홍보 및 교육’, ‘가족친화기업 인증부여’, ‘가족친화기업 모델 개발 및 사례 발굴·홍보’, ‘가족친화지수 개발’등과 같은 프로그램과 소액의 ‘대체인력 채용장려금’을 지급하는 것이 기업들이 제도를 적극적으로 시행하도록 하는데 있어서 효과적인 지원방안이 아니라는 것을 의미한다. 따라서 향후 정부는 기업의 제도 시행에 따른 비용부담을 완화하고 정부의 지원 방안을 적극적으로 수용하고 제도를 확대하기 위한 실질적 방안을 강구해야 할 것이다. 예컨대, 세제감면 혜택과 같은 다양한 인센티브 제도는 기업들의 제도도입에 따른 비용을 감당할 만큼 제도도입의 실질적인 유인책이 될 수 있을 것으로 예상되므로 이에 대한 검토도 필요할 것으로 보인다. 한편 ‘대체인력의 부족’을 기업의 제도 시행의 어려움이라고 응답한 비율 또한 27개의 장애요인 중 높은 비율을 나타내고 있는데 이는 향후 정부와 기업이 제도를 이용하는 근로자들의 업무공백을 채워줄 ‘대체인력뱅크제’ 도입에 대해 보다 적극적인 논의의 지속해야 할 것이며, 이와 함께 대체인력의 질을 높이기 위한 직업훈련방안을 강구해야 할 필요가 있다는 것을 의미한다. 그리고 ‘제도 시행 시 근로자 간 형평성 문제’를 해결하기 위해서는 기업에서 특정 근로자들만을 대상으로 하는 제도가 아닌 다양한 제도를 근로자들의 필요에 의해서 선택하도록 하는 카페테리아식 방법으로 제도를 제공해야 할 필요가 있다.

둘째, 국내 기업들이 제도시행에 있어서 장애라고 응답한 문항들을 주성분 분석하여, 국내 기업들의 제도시행에 있어서의 어려움을 느끼는 주요한 장애요인을 도출한 결과 ‘대체인력 및 형평성 문제’, ‘비가족친화적 조직문화’, ‘제도효과에 대한 확신 부족’, ‘정보·자원 및 지원 부족’, ‘대화 및 홍보 부족’, ‘경쟁력 및 생산성 저하 우려’, ‘기업과 정부의 관심부족’, ‘구조

적 문제’로 구분되었으며, 이들 8개의 요인 중 ‘대체인력 및 형평성 문제’, ‘정보·자원 및 지원 부족’이 가장 큰 문제점인 것으로 나타났다. 이는 앞서 언급했듯이 국내기업들이 가족친화제도를 적극적으로 시행하기 위해서는 제도이용에 따른 업무공백을 메울 대체인력을 확보하고, 근로자들의 요구를 수렴하여 다양한 제도를 마련하여 제도이용에 대한 형평성 문제를 해결하며, 제도에 대한 정보, 교육 제공과 홍보가 적극적으로 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 또한 정부도 기업의 실정과 요구에 맞는 실질적인 지원을 해야 할 것이다. 이때 각 제도가 해당기업에 가져오는 효과는 다르므로, 다양한 제도를 마련하고, 이를 활성화시키기 위해서는 업종 별 특성과 기업 규모, 인력구성을 고려하여(유계숙 등, 2006), 제도에 대한 교육과 상담이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 제도시행에 있어서 장애를 지각하고 있는 기업들의 탄력적 근무제도 시행현황을 살펴본 결과, 8개의 장애요인 중 ‘대체인력 및 형평성 문제’와 ‘제도효과에 대한 확신부족’을 제도도입의 장애로 여기지 않는다고 응답한 기업이 장애로 여긴다고 응답한 기업에 비해 탄력적 근무제도를 더 많이 시행하고 있는 것으로 나타났다. 이는 탄력적 근무제도가 성공적으로 도입 및 시행되기 위해서는 무엇보다도 대체인력방안이 강구되어야 하고, 특정 근로자 뿐 아니라 전체 근로자에게도 동일한 혜택이 주어져야 하며, 제도를 통한 효과성이 확실해질 때 가능하다는 것을 의미한다. 노인과 자녀양육에 있어서 책임을 지고 있는 이른바 ‘샌드위치 세대’가 전체 근로자 중 약40%를 차지하고 있는 미국 또한 최근 근로자들 사이에서 유연적인 근무제도인 탄력적 근무제도의 요구가 증가되고 있는데(National Alliance for Caregiving, 2004), 아직 제도를 도입하지 않고 있는 기업들은 ‘제도도입에 따른 비용부담’ 다음으로 ‘제도를 도입하는 것이 기업 생산성을 약화시킬 것이라는 우려’로 인해 즉 제도 효과에 대한 확실성 부족에 의해 제도 도입을 꺼리고 있다고 응답하고 있다(Gallinsky et al., 2008). 그러나 근무제도의 유연성을 부여하는 탄력적 근무제도는 제도를 통해 우수한 여성인력의 경력단절을 예방하고, 일보다는 가정을 중시하는 젊은 남녀 근로자들의 요구도를 수렴하며, 근로자들의 일과 가정간의 양립을 유지하여 줌에 따라 결과적으로는 기업의 성과와 제도 효과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 즉, 제도가 도입됨에 따라 근로자의 삶의 질 향상(Cummings, 2001; Fisher, 2001)과 직무만족도 증가(Kammerman & Kahn, 1992; Saltstein et al., 2001), 기업의 우수인력 채용 및 확보(Wise & Bond, 2003)와 생산성 증가(Heiland & Macpherson, 2004) 및 국가경쟁력 증대(EIRO, 2005)된다는 많은 경험적 연구들이 이를 지지해 주고 있다. 따라서 향후 탄력적 근무제도를 활성화시켜 일과 가정의 역할 부담을 경험하고 있는 근로자들의 시간 갈등을 완화시켜 주기 위해서는 정부와 기업이 대체인력을 위한 방안을 마련하고, 다양한 제도를

마련하여 근로자 모두의 삶의 만족을 증진시키도록 해야 할 것이다. 그리고 더 나아가 정부는 탄력적 근무제도를 통해 기업의 성과가 향상된 사례를 발굴하여 이를 지속적으로 홍보하여 적극적으로 탄력적 근무제도 확산을 위해 노력해야 할 것이다.

종합해 보면, 국내에 가족친화제도를 통하여 근로자의 일-가정 양립을 지원해 주고, 기업과 국가의 경쟁력을 강화시켜 주기 위한 방안을 마련하기 위해서는 기업 내에 제도 시행에 있어서의 비용부담 완화와 대체인력 방안 모색, 다양한 제도를 통한 형평성 문제 해결, 제도에 대한 정보, 교육 및 홍보가 이루어져야 할 것이다. 특히 탄력적 근무제도를 통한 근로자들의 시간갈등을 완화시켜 주기 위해서는 무엇보다도 제도 이용에 따른 대체인력 확보가 시급하며, 다양한 근무제도를 마련하여 이를 이용하는 근로자간의 형평성 문제를 해결해주어야 할 것이다. 또한 탄력적 근무시간을 통해 근로자들의 생산성과 직무만족도가 상승하는 성과발굴을 통해 제도 확대를 고취시켜야 할 것이다. 이와 같은 활성화 방안을 추진하기 위해서는 기업은 제도도입을 비용측면으로만 인식 할 것이 아니라 근로자와 정부 기업 모두를 위한 '상생전략'임을 인식하고, 각 기업에 적절한 제도 발굴 및 홍보에 노력해야 할 것이며, 정부 또한 제도 시행에 대한 보다 현실적이고 실질적인 비용 지원 방안을 모색하여야 할 것이다.

본 연구는 기존의 국내 연구들이 가족친화제도 활성화와 제도의 성공적인 정착을 위한 방안은 제시하고 있으나, 기업이 제도를 시행하는데 있어서 어려움을 느끼는 현실적인 문제들에 대해서는 논의하지 않음에 따라서 본 연구를 통해 보다 실질적인 제도 활성화 방안이 기여하고자 진행되었다. 즉, 보다 적극적으로 제도 활성화 방안을 모색하는데 있어서 방향성을 제시해 준다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 할 수 있다. 그러나 본 연구가 시간 갈등 완화라는 측면에서 여러 가족친화제도 중 오직 탄력적 근무제도 시행의 어려움에 대해서만 살펴보고 있으므로, 추후 연구에서는 탄력적 근무제도 이외의 다른 여타 제도들을 분석함에 따라서 제도 전반의 활성화에 기여하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

#### 【참 고 문 헌】

강정희 · 박경숙(2009). 가족친화적 기업복지제도 이용가능 정도가 기혼여성근로자의 직무만족에 미치는 영향. **대한가정학회지**, 47(4), 83-98.

강혜련 · 최서연(2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. **한국심리학회지;여성**, 6(1), 23-42.

경향신문(2007). 국내기업 15% '탄력근무제도 시행'. 2007. 8. 31.

기은광 · 이기영(2003). 맞벌이 부부의 가사노동공평성 인지와 그 영향요인에 관한 연구. **한국가정관리학회지**, 21(5), 61-75.

김경희 · 반정호 · 이정훈(2008). 가족친화 고용정책의 기업 수용성 분석: 유연근로제도를 중심으로. **산업노동연구**, 14(2), 23-58.

김선정(2005). 직장가정간의 갈등이 직무성취에 미치는 영향에 관한 연구: 개인특성과 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. **홍익대학교 대학원 석사학위 논문**

김은환 · 진현 · 예지은 · 이상우(2007). 좋은 기업문화 만들기. **CEO information**. 삼성경제연구소.

김태홍 · 고인아(2001). 가족친화적 고용현황과 활성화 방안. **여성개발원 연구보고서**.

대한상공회의소(2006). 가족친화경영 현황과 개선과제. **조사 보고서**.

송명희(2006). "산전후휴가 미활용 실태조사 및 노동시장복귀 활성화 방안"에 관한 연구. **보건복지부 학술용역결과보고서**.

안병철(2004). 기업의 가족 친화적 제도에 대한 일 고찰: 등장배경, 도입목적, 현황을 중심으로. **사회복지정책**, 19, 71-83.

여성부(2008). **여성가족통계연보 제3호**.

유계숙(2008). 가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징. **한국가족관계학회**, 13(1), 249-270.

유계숙 · 전해정 · 최성일 · 김병석 · 장보현 · 한지숙(2006). 출산 · 양육친화경영 활성화 방안 연구. **보건복지부 용역 연구보고서**.

유계숙 · 한지숙 · 안은진 · 최효진(2007). 가족친화 기업경영의 성과에 관한 연구: 근로자와 기업문화에 미치는 영향을 중심으로. **한국노동연구원 부설 뉴패러다임 센터**.

이민우 · 이영진 · 한재창(2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구. **노동정책연구**, 8(4), 183-214.

이숙현 · 서혜영(2002). 기혼남성의 삶의 질에 관한 연구. **가족과 문화**, 14(2), 3-30.

이요행 · 방묘진 · 오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등을 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(3), 639-657.

이정일 · 김태정 · 김성훈 · 류원수(2008). 장시간 근로실태와 개선방안, 제조업을 중심으로. **CEO Information**. 삼성경제연구소.

인구보건복지협회(2008). 2008년 세계인구현황 보고서.

임인숙(2003). 한국기업의 가족친화적 제도의 한계-취업여성을 위한 육아지원제도를 중심으로. **가족과 문화**, 15(3), 63-86.

장희정 · 이기숙(2008). 가족친화제도에 대한 기혼 남성의 요구

- 도 실태조사. *한국가족복지학*, **13(4)**, 103-121.
- 저출산·고령사회위원회(2006). 새로마지 플랜 2010. 2006-2010 저출산 고령사회기본계획.
- 전지현(2004). 취업모의 직장-가정 갈등이 조직성과에 미치는 영향: 기업의 가족지원제도의 조절효과를 중심으로. 연세대학교 사회복지대학원 석사논문.
- 정영금(2002). 여성인적자원 활용을 위한 가족친화 정책의 적용. *대한가정학회지*, **40(11)**, 107-118
- \_\_\_\_\_(2004). 가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, **22(5)**, 91-100.
- \_\_\_\_\_(2005). 기혼취업여성의 일-가족 갈등과 여파에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, **23(4)**, 113-122.
- \_\_\_\_\_(2006). 기혼취업여성의 일-가족 균형감과 지원용이도/요구도에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, **24(2)**, 107-118.
- \_\_\_\_\_(2006). 일-가족 균형의 촉진 요인 분석 및 교육내용 개발. *한국가정관리학회지*, **24(6)**, 131-145.
- 조희금·이기영·이연숙·김의숙(2000). 한일양국 전일제 맞벌이 부부의 수입노동시간 분석. *한국가정관리학회지*, **18(2)**, 1-14.
- 최숙희·김정우(2005). 외환위기 이후 저출산의 원인분석. Issue Paper. 삼성경제연구소.
- 최은정(2005). 영국기업의 가족친화적 정책. 가족과 기업. 서울: 신정.
- 통계청(2007). 사회통계 조사 결과.
- 한지숙(2007). 근로자의 성역할 태도와 일-가족 지향성이 일-가족 갈등 및 촉진과 가족친화제도 이용에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 석사학위 논문.
- 황수경(2008). 파트타임 등 일·가정양립형 고용확대의 필요성과 활성화 방안. 남녀고용평등 토론회 자료집, 3-17.
- Arthur, M., & Cook, A.(2003). The relationships between work-family human resource practices and firm profitability: A multitheoretical perspective. *Research in Personal and Human Resources Management*, **22**, 219-252.
- Bailyn, L.(1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. N.Y.: The Free Press.
- Bailyn, L., Rapoport, R., Kolb, D., Fletcher, J., et al.(1996). Relinking work and family: a catalyst for organisational change. Working paper 3892-96. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA.
- Bevan, S., Kettley, P. & Patch, A.(1996). Who Cares? The Business Benefits of Carer-friendly Practices. The Institute for Employment Studies.
- Boyer, I.(1993). *Flexible Working for Managers*. The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Burns, J.(2002). "EEO Trust Diversity Index 2002." Auckland: Equal Employment Opportunities Trust.
- Casey, B., Metcalf, N. & Millward, N.(1997). Employers Use of Flexible Labour. Policy Studies Institute. London.
- CCC(1993). Corporate Culture and Caring: The Business Case for Family-friendly Provision. Business in the Community. with Institute of Personnel and Development.
- Cummings, B.(2001). Sales ruined my personal life. *Sales & Marketing Management*, **153(11)**, 44-51.
- EIRO(2005). Study confirms positive impact of work-life balance policy. 2005.8.11
- Fisher, A.(2001). Is your business taking over your life? *Fortune Small Business*, **11(9)**, 32-40.
- Forth, J., Lissenburgh, S., Callender, C. & Millward, N.(1996). Family-friendly Working Arrangements in Britain. Research report no. 16, Department for Education and Employment, London.
- Fried, M.(1998). *Taking Time: Parental leave Policy and corporate culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Gallinsky, E., Bond, J. T., & Sakai, K.(2008). National Study of Employers 1998-2008. Family and Work Institute. <http://www.familiesandwork.org/>
- Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A.(1991). The corporate reference guide to work-family programs. Families and Work Institute.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.(2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **90(2)**, 291-303.
- Guest, D. & Davey, K. M.(1996). Don't write off the traditional career. *People Management* **2(4)**, 22-25.
- Hall, D. T. & Parker, V. A.(1993). The role of workplace flexibility and management diversity. *Organisational Dynamics*, **22(1)**, 4-18.
- Healy, G. & Kraitman, D.(1996). Different careers equal professionals: women on teaching. In *Women in Organizations: Challenging Gender Politics*, eds S. Ledwirth and F. Colgan. Macmillan, N.Y..
- Hegewischm A., & Gornick, J. C.(2008). Statutory routes to workplace flexibility in cross-national perspective. Institute for Women's Policy Research. <http://www.iwpr.org/pdf/B258workplaceflex.pdf>
- Heiland, F. & Macpherson, D. A.(2004). Do family-friendly firms perform better? The 2004 Annual Meetings of the Southern Economics Association.
- Hochschild, A.R.(1997). *The time bind: When work become*

- home and home becomes work*. N.Y.: Metropolitan.
- Holterman, S.(1995). The costs and benefits to British employer measures to promote equal opportunity. *Gender, Work and Organisations* 2(3), 102-112.
- Kamerman, Sheila B., & Kahn, A.J.(1992). *Child care, family benefits and working parents : A Study in comparative policy*. N.Y. : Columbia University Press.
- Lewis, S. & Lewis, J.(1996). *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*. Sage Publication. London.
- Marks, S. & McDermid, S.(1996). "Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance,". *Journal of Marriage and the Family*, 58, 135-164.
- Morgan, H. & Miliken, F. J.(1992). Keys to action understanding differences in organisational responses to work family issues. *Human Resource Management* 31, 227-248.
- National Alliance for Caregiving & AARP(2004). *Caregiving in the U.S.* Bethesda, MD : Author, p. 12. Retrieved December 2005, from <http://www.caregiving.org/04finalreport.pdf>
- NWW(1992). *Change at the Top: Working Flexibly at Senior and Managerial Levels*. New Ways to Work, London.
- NWW(1993). *Change at the Top: Working Flexibly at Senior and Managerial Levels*. New Ways to Work, London.
- OECD(2002). *Babies and bosses: Reconciling work and family life*, OECD.
- Osterman, P(1995). Work-family program and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Rose, K(2000). Work-Life Effectiveness: Programs, Policies and Practices. Fortune special section. [http://www.timeinc.net/fortune/services/sections/fortune/corp/2003\\_09Work-life.html](http://www.timeinc.net/fortune/services/sections/fortune/corp/2003_09Work-life.html).
- Saltzstein, A., Ting, Y. & Saltzstein, G.(2001). Work-family balance and job satisfaction : The impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*. 61(4), 452-467.
- Scheibl, F. & Dex, S.(1998). Is There a business case for firms to have family-friendly polocies? Working Paper, Judge Institute, University of Cambridge.
- Schiersmann, C.(1996). A comparison of the conditions for reconciling professional and family life in Europe- with special consideration of regulations governing parental leave. Transfer 1.
- Shellenborger, S.(1992). Lessons from the workplace: how corporate polocies and attitudes lag behind worker changing needs. *Human Resource Management*, 31, 157-169.
- Simkin, C. & Hillage, J.(1992). Family-friendly working : New hope or old hope. Institute for Manpower Studies, Brighton.
- Spearritt, K. & Edgar, D.(1994). *The Family-Friendly Front: A Review of Australian and International Work and Family Research*. National Key Centre in Industrial Relations, Monash University, Australia.
- Stillwell, S.(1996). The factors contributing to women's sense of self confidence on return to the workplace University of Hertfordshire, M.A. dissertation.
- US Department of Labor, Women's Bureau(2009). *Flex-options Guide*. [www. we-inc.org](http://www.we-inc.org).
- White, B., Cox, C. & Cooper, C.(1992). *Women's career Development: A Study of High Flyers*. Blackwell Publications, Oxford.
- Wilkinson, H., Radley, S., Christie, I., Lawson, G., & Ssinsbury, J.(1997). *Time Out: The Costs and Benefits of Paid Parental Leave*, Demos. London.
- Wise, S. & Bond, S.(2003). Work-life policy : Does it do exactly what it says on the tin?. *Women in Management Review*, 18(1), 20-31.

- 접수일 : 2009년 05월 15일
- 심사일 : 2009년 08월 03일
- 심사완료일 : 2009년 10월 22일