

이중의제접근을 통한 가족친화경영

A Theoretical Study on Family-Friendly Management
- Dual Agenda Approach -

서울과학종합대학원대학교

박사과정 이주연*

서울과학종합대학원대학교 레저경영전문대학원

원장 최석호**

The Graduate School of Business Administration
Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

Doctoral course: Juyeon Lee

The Graduate School of Business Administration
Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

Professor: Sokho Choe

〈목 차〉

I. 서론

II. 본론

III. 결론 및 제언

참고문헌

〈Abstract〉

The purpose of this study is to review previous domestic and foreign studies and to investigate personal work-life harmonization through theoretical research on family-friendly management using a dual agenda approach. The authors briefly identified trends and critically reviewed domestic researches on family-friendly management and foreign studies of scholars that overcame the limitations of domestic studies to present a foundation for work-life harmonization through a dual agenda approach. As a result, the existing family-friendly management was found to be compatible with work and family but was not effective in developing personal careers. The workers who actively accepted family-friendly management as part of their work-life balance were mostly female laborers who were employed part-time, had lower academic education, earned

* 주저자: 이주연 (jylee09@hanmail.net)

** 교신저자: 최석호 (shchoe@assist.ac.kr)

lower wages and, in general, were non-professional workers without specific skills or career aspirations. The remainder of the workers, full-time male employees, with higher education and with professional knowledge and skills, inevitably worked longer, more labor-intensive hours, due to the advent of the dual agenda approach. A new work-life harmonization program is urgently needed not only for family-friendliness but also for healthy organizations, individual career development and personal well-being.

Key Words : 가족친화경영(Family friendly management), 이중의제접근(Dual agenda approach), 일과 삶의 균형(Work-life balance), 일과 삶의 조화(Work-life harmonization)

I. 서론

1. 문제제기 및 연구필요성

가족친화경영은 근로자가 일과 가정의 요구에 대하여 조화를 이룰 수 있고 남녀 근로자 모두에게 형평이 유지되는 가정생활을 영위할 수 있게 하는 기업경영을 일컫는다(Harker, 1996). 기존의 가족친화경영은 일과 가정을 양립하는데 장점이 있었던 반면 개인의 경력개발에는 별로 효과적이지 못했다. 그러나 오늘날의 가족친화경영은 우리사회의 변화에 따라 그 의미가 확산되고 있다.

우리 사회의 변화는 산업화와 더불어 예측을 불허 하리 만큼 빨라지고 있다. 급변하는 사회 속에서 가족구조의 변화, 과학기술의 발달, 노동시장의 변화는 우리 삶을 다양한 형태로 바꿔놓았다. 특히 노동시장의 변화로는 1960년대 이후 여성의 경제활동 참여의 급격한 증가를 들 수 있는데 1980년대에 42.8%에서 1995년엔 48.8%로 증가하였고 2010년에는 50.5%로 높아지는 결과를 가져왔다(통계청, 2010). 특히 미혼여성뿐 만 아니라 기혼여성의 취업도 크게 증가하는 추세이다. 기혼여성의 노동시장 진입 증가는 맞벌이 가정의 보편화를 가져왔으며 여성의 경제활동 증가는 노동시장 뿐만 아니라

가정의 역할 변화를 가져왔다.

맞벌이 가정의 경우 우리사회 전반에 깊숙이 내재되어 있던 가부장적인 가치관과 모성이 테올로기의 변화를 겪으면서 전통사회와 달리 가정 내 역할분담에서 가사노동과 돌봄 노동을 여성의 몫으로 간주하는 것이 아니라 여성은 물론 남성들까지도 일과 가정의 병행을 요구하게 되었다. 맞벌이 가정이 증가하면서 일방적으로 여성에게 지워졌던 가사노동과 돌봄 노동이 여성만의 몫으로 간주되는 것이 아님을 일깨워 주었다. 그러나 이런 사회현상과 달리 여성의 노동시장 참여가 점차적으로 선택이 아닌 필수가 되어감에도 불구하고 돌봄 노동이 사회화 되어있지 않는 상황에서 취업기혼여성은 노동시장 참여와 가족 내 돌봄 책임을 양자택일의 문제로 받아들이도록 강요받고 있다(김영미, 2008).

정보통신기술의 발전은 사람들의 일하는 방식을 바꾸어 놓았다. 신속하고 빠른 업무 처리가 가능하게 되었고, 시공간에 의한 제약이 줄어들면서 재택근무도 가능하게 만들었다. 그러나 시간대를 초월하여 직장이나 집 어디서나 업무처리가 가능하게 되면서 더 오랫동안 더 빨리 일 할 수 있는 유연성은 증가되었으나 늘 시간에 쫓기고 하루 종일 일을 손에서 내려놓지 못하게 되었다. 또한 비서가 처리하던 일을

개인이 처리할 수 있게 되었고 기술에 대한 신뢰도가 높은 만큼 잘못 되었을 때 겪는 스트레스와 좌절감도 크게 되었다. 정보통신기술의 발전은 유급노동과 여타 삶을 조화시킬 수 있는 가능성을 더욱 증가시켰으나, 현실적으로는 많은 사람들은 유급노동 때문에 자신의 삶을 제대로 돌보지 못하는 결과를 가져왔다(Gamble, Lewis, & Rapoport, 2006).

유급노동과 여타의 삶을 조화시킬 수 있는 유연성은 증가되었지만 더 열심히 더 효율적으로 더 장시간 일을 하게 되었다. 산업시대의 노동경쟁력은 노동시간, 즉 얼마나 오랫동안 일하였는가에 초점이 맞춰졌다. 그러나 오늘날은 과학기술의 발달, 노동과정의 변화, 여성노동인구의 증가에 따른 가정과 직장에서의 양성평등, 여성인력 활용의 필요성은 노동시장의 큰 변동을 가져왔으며 이런 패러다임의 변화로 일과 삶의 조화정책의 필요성이 대두되고 있다.

이러한 사회적 맥락의 변동과 함께 가족친화경영의 문제는 새로운 계기를 맞고 있다. 즉, 개인의 경력개발보다는 일과 가정의 양립에 중점을 두었던 기존의 방식에서 사원 전체의 일과 삶의 균형을 위한 정책으로 확대되어야만 했던 것이다. 그러나 일과 삶의 균형의 일환으로 추진되었던 가족친화경영을 적극적으로 수용한 근로자들은 특정한 기술이나 경력이 없는 비정규직, 저학력, 저임금자, 비전문가인 여성노동자가 대부분이었기 때문에 불가피하게 나머지 절반의 근로자들, 즉 고학력의 숙련 또는 전문기술을 가지고 정규직으로 일하고 있는 남성노동자들이 장시간에 걸친 강도 높은 노동에 직면하는 문제가 발생했다(Gambles, Lewis & Rapoport, 2006). 이에 따라 신개념의 일과 삶의 조화 프로그램(Work-Life Harmonization Program)이 절실하게 요청되고 있으며(Lewis & Cooper, 2005) 조직과 개인, 경력개발과 가족친화를 동시에 달성하고자 하는 이중의제접근(Dual Agenda

Approach)이 필요하게 되었다.

일과 삶의 조화(Work-Life Harmonization)란 수입을 목적으로 행해지는 유급노동의 일과 수입과 상관없이 행해지는 여타의 삶 즉, 여가, 가사노동, 사회활동 등을 포함하는 보편적인 개념이다(Gambles, Lewis & Rapoport, 2006). 이중의제접근(Dual Agenda Approach)은 조직 내에서 양성평등을 위한 노력과 작업장의 성과향상을 추구하는 두 가지 목표를 함께 고려해야 하며 또한 두 가지 목표를 동시에 달성될 수 있음을 의미하는 것이다(Rapoport et al, 2002).

그러나 우리나라에서는 일과 삶의 균형(WLB)과 일과 삶의 조화(WLH)의 차이에 대한 관심이 적었을 뿐 아니라 그 의미를 혼동해서 쓰는 경우가 많았다. 그러므로 본 연구에서는 국내 연구들의 경향과 도출된 결과들을 먼저 간략하게 살펴보고, 새로운 문제의식을 형성하는 데 토대가 된 국외 학자들의 연구를 토대로 가족친화경영을 이중의제접근을 통한 일과 삶의 조화라는 관점에서 살펴보기로 한다.

2. 연구방법

전체 연구는 문헌연구(literature review)로 진행한다. 본 연구는 가족친화경영관련 문헌연구에서 가족친화경영 관련법, 국내외 논문과 도서 그리고 각종 국내외 통계자료 및 보고서 등에 나타난 연구결과들을 통하여 가족친화경영의 개념과 유형, 가족친화경영의 필요성과 도입배경, 국내연구와 해외연구로 가족친화경영에 따른 문헌연구를 하였다.

국내와 해외로 나누어서 문헌연구를 진행한 이유는 국내연구와 해외연구가 서로 너무 상이해서 동일한 기준에 따라 연구를 분류할 수 없었기 때문이다. 국내연구는 가족친화경영 그 자체보다는 제도의 도입과 시행에 대해서만 연구를 진행하고 있었다. 반면에 해외연구자들은

〈표 1〉 가족친화경영관련 문헌연구

문헌연구	내 용
가족친화 관련법	저출산·고령사회 기본법(문화관광부, 2005), 가족친화적 사회환경 조성촉진에 관한 법률(여성가족부, 2005), 건강가정기본법(노동부), 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률(노동부), 가족친화기업 촉진에 관한 법률안(김기현의원 발표발의, 2007), “함께 가는 가족 2010”(제1차 건강가정 기본계획), 관련자료(관계부처 합동, 2010), 여가진흥법 제정을 위한 기초연구(문광부, 2005)
국내외 통계자료	경제활동 인구연보(통계청, 2008), 경제활동 인구조사(통계청, 2010), 국제노동기구(ILO), 육아지원정책 성과연구(여성가족부, 2007), 통계연감(통계청, 2007), 한국노동연구원(2007), 국제노동비교지표(한국여성정책연구원, 2001), 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안(한국여성정책연구원, 2001)
보고서	일과 가정의 양립을 위한 가족친화경영 확산방안(저출산고령사회위원회, 2007), 가족친화 기업우수사례(여성가족부, 2007), “기업성장의 지름길 가족친화경영(유계숙 외, 2006), 출산·가족친화기업 경영확산방안연구 보건복지부 보고서, 가족친화 기업연구의 성과에 관한 연구: 근로자와 기업문화에 미치는 영향을 중심으로(유계숙 외, 2007), 가족친화 기업 모델 및 사례연구 여성가족부 연구보고서(강혜련 외, 2006), 가족친화지수 개발 및 기관측정. 여성가족부 연구보고서(강혜련 외, 2006), 공공기관 기능 및 인력 재검토 추진방안 기관 경영혁신 지침(기획예산처, 2006), 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안 한국여성개발원 연구보고서(김태홍·고인아), 산전후휴가 미 활용 실태조사 및 노동시장복귀 활성화 방안에 관한 연구 보건복지부 연구보고서(송명희, 2006), WLB 일과 삶의 조화, 국회의원 정책보고서(신명, 2008), 통합적 가족정책의 전망과 돌봄 파트너십 보건복지가족부(황정미, 2008), 일과 삶의 균형정책 도입방안(중앙인사위원회, 2007)

이미 시행한 것에 대한 문제점을 바탕으로 후속연구를 진행하고 있고, 연구의 내용도 가족친화경영 그 자체에 대한 연구와 문제점을 해결하기 위한 새로운 작업 틀이나 사례연구 등에 집중하고 있다. 이렇게 가족친화경영에 관한 활발한 연구가 이루어지지 않는 것은 우리나라에서 실행되고 있는 가족친화경영 관련 제도 도입이 아직 초기 단계에 있기 때문이다. 과거 임금 보상체계와 복지여건 차원에서 가족주의 배려로 정착되었을 뿐 제도에 대한 체계적이고 심층적인 접근이 원활하게 이루어지지 않고 있음을 의미한다. 따라서 양자를 내용별로 분류하여 서로 분석하는 것이 불가능하다.

본 연구의 주 문제의식 중 하나인 이중의제 접근과 관련하여, 최근 국내 연구 중 박보람 외(2007) 부서의 업무과정특성과 가족친화분

위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향, 김효선 외(2009) 부서의 업무과정특성과 여성비율이 듀얼아젠다에 미치는 영향-지방자치단체 현장조사를 중심으로-에서는 조직 내에서 양성평등을 위한 노력과 작업장의 성과향상을 추구하는 두 가지 목표, 즉 이중의제 접근에 관한 관심과 관련된 논의들이 이루어지기는 하였다. 그러나 아직 국내에서는 이중의제 접근과 관련된 논의가 활성화되지 않고 있는 상황이다. 따라서 이중의제 접근을 중심으로 한 국내 연구와 해외 연구의 비교는 큰 의미가 없을 것이다. 서구에서는 Work-Life Balance와 Work-Life Harmonization을 구별하고자 하는 논의가 있었던 반면 우리나라에서는 일과 가정의 양립과 균형, 일과 삶의 균형(WLB)과 일과 삶의 조화(WLH) 등이 유사한 개념으로 함께 사용되고 있기 때

문이다. 따라서 본 연구에서는 일과 삶의 균형(WLB)과 일과 삶의 조화(WLH)에 관한 차이를 부각시키고자 한다.

II. 본론

1. 가족친화경영의 개념과 내용

1) 가족친화경영의 개념

가족친화경영이란 법과 제도, 프로그램, 교육, 홍보 등을 통하여 남녀 근로자가 자녀출산과 양육에 어려움이 없이 직장생활과 가족생활을 조화롭게 수행할 수 있는 기반을 구축하고, 가족친화적 직장문화를 조성하는 정부와 기업의 경영방식을 의미한다(유계숙 외, 2009). 이선희(2008)는 가족친화적 경영이란 일반적으로 고용주가 조직구성원들이 직장과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 지원하는 제도를 의미한다고 정의했다. Harker(1996)에 의하면, 근로자가 일과 가정의 요구에 대하여 조화를 이룰 수 있고 남녀 근로자 모두에게 형평이 유지되는 가정생활을 영위할 수 있게 하는 기업경영을 일컬어서 가족친화경영이라고 한다. 또한 저출산고령사회위원회(2007)에 의하면 가족친화경영은 출산·양육에 어려움이 없이 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 다양한 프로그램, 정책, 교육훈련 등을 통해 새로운 기업문화를 만들어가는 경영전략이라 정의했다. 최근 서울 소재 592개 기업을 대상으로 가족친화경영이 기업성과를 올리는데 도움이 된다고 응답한 기업이 61%로 나타났다. 이는 기업이 이익 차원에서 종업원의 일과 가정생활의 균형을 증진시키기 위한 제도 및 프로그램의 도입에 관심을 두고 있음을 시사한다(대한상공회의소, 2006).

일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에서 기존의 학자들이 사용하고 있는 균형(Balance)이

라는 개념은 맞교환(trade-off)이라는 뜻을 갖는다. 저울추와 같은 개념이어서 한쪽 측면이 올라가면 다른 한쪽은 내려가는 trade-off를 의미하는데, 일에 대한 만족도가 높아진다고 해서 여타의 생활에서의 만족도가 낮아져야만 하는 것은 아니다. 환언하면, 한 가지가 중요해지면 다른 한 가지의 중요성이나 시간이 떨어지는 상호배타적이고 대칭적인 의미다. 많은 학자들이 균형을 질적인 개념으로 볼 경우, 측정이 힘들며, 개인차가 다양하게 존재한다는 이유 등으로 일과 삶의 균형이 일과 삶 간에 시간, 관심 등을 양적으로 동등하게 분배하는 것으로 정의하고 있다(Greenhaus, Colins, Shaw, 2003).

일과 삶의 조화(Work-Life Harmonization)란 일과 개인생활이 조화롭게 균형을 이루어 근로자의 삶의 질을 제고하고자 하는 개념이다. 일과 삶의 조화는 ‘일’은 수입을 목적으로 행해지는 유급노동, ‘여타의 삶’은 수입과 상관없이 행해지는 모든 개인 활동 즉, 여가, 가사노동, 사회활동 등으로 임금노동과 가사노동을 넘어서 여가생활까지 포함하는 보편적인 개념이다(Gambles, Lewis & Rapoport, 2006).

이중의제접근(Dual Agenda Approach)은 조직 내에서 양성평등을 위한 노력과 작업장의 성과향상을 추구하는 두 가지 목표를 함께 고려해야 하며 또한 두 가지 목표를 동시에 달성될 수 있음을 의미하는 것이다(Rapoport et al., 2002). 따라서 본 연구에서 말하는 가족친화경영이란 근로자가 일과 가정의 요구에 대하여 조화가 이루어질 수 있고 남녀 근로자 모두가 공평하게 가정생활을 영위할 수 있도록 하는 기업경영이다.

2. 가족친화 경영 제도의 유형

가족친화 경영에 포함되는 제도와 프로그램

〈표 2〉 가족친화경영 제도의 유형

제도	유형	내용	
탄력적 근무제도	전일 근로	시차출퇴근	근로자들이 정해진 테두리 안에서 업무의 시작과 종료시간을 선택하도록 하는 근무 일정
		집중근로 시간제	주40시간이 5일 이내로 압축된, 대체로 4일간 10시간 근무하거나 3일간 12시간 근무함, 또는 2주급으로 첫 주는 5일간 9시간씩, 둘째는 4일간 9시간씩 근무함
		재택근무제	컴퓨터 및 통신수단을 이용한 직장 외 근무
	비전일 근로	시간제근무	1주일에 40시간 미만으로 일하는 조건
		직무공유제	하나의 전임 직 책임과 이에 할당된 급여 및 복리후생을 2인 이상이 공유하는 정규적인 시간제 근무의 형태
		V-시간제	Voluntary reduced work-time program 으로 전임 근로자들에게 일정기간 동안 근무시간을 단축하고 이에 상응하는 임금을 삭감하는 형태
		단계적, 부분적 은퇴	나이든 근로자들이 퇴직 전 일정기간 동안 업무시간을 단축하여 근무하도록 함
육아 지원제도	육아데이	기업이 근로자들이 정시에 퇴근하여 자녀들과 함께 시간을 보낼 수 있도록 하는 날을 정하여 운영하는 프로그램	
	육아휴직	근로자가 피고용자의 신분을 유지하면서 자녀의 양육을 위해 일정기간 직무에 종사하지 않도록 휴가를 주는 프로그램	
	보육서비스	기업이 직접 탁아소를 운영하거나 탁아 서비스를 찾도록 지원하는 프로그램	
	부친휴가	부친이 자녀양육이나 가사노동에 참여할 수 있는 시간을 제공해 주는 프로그램	
	기타지원 서비스	기업이 사회의 보육정보 제공기관과 계약을 맺고 취업 부모들이 희망하는 정보를 제공해 주는 서비스	
가족 지원제도	가족간호휴가	유아나 병중에 있는 가족 구성원들을 돌보기 위한 휴가를 의미하며 병가처럼 가정의 일을 위해 유급휴가를 가질 수 있는 프로그램	
	탁노 프로그램	노인 가족부양을 위한 정보제공 및 간호를 위한 휴가지원 프로그램	
	기타지원서비스	기업에서 자녀양육 및 노인부양에 대한 정보와 법률적인 상담 제공	
근로자 지원제도	EAP 프로그램	EAP(Employee Assistance Program)는 알코올이나 약물 남용 치료와 같은 좁은 범주의 상담으로서 근로자의 직무성공을 방해하는 문제에 대한 예방적인 프로그램	
	ECP 프로그램	ECP(Employee Counseling Program)는 근로자들이 직장과 가정생활에서 어려움을 겪을 때 상담할 수 있도록 지원하는 프로그램	
	기타지원서비스	가사조력자나 보모 알선 등의 전문인력 소개서비스, 개인의 금융자산투자상담 프로그램, 법률상담 프로그램, 자녀교육 지원 프로그램	
가족친화 문화조성	가족친화문화 조성프로그램	기업이 적극적으로 근로자들이 일과 가족을 조화하는데 도움을 줄 필요성을 사내교육 혹은 연수 프로그램을 통해 적극적으로 홍보하고 계몽하는 것을 의미	
	조직개발 프로그램	가족친화적인 제도들이 기업에 뿌리를 내릴 수 있도록 근로자들이 일과 가족의 조화에 관한 설문조사를 정기적으로 실시하여 근로자들이 의견을 적극적으로 수용하고 개선을 꾀하는 것을 의미	
	여성친화적 조직문화조성	기업 내 양성평등을 이루기 위한 여성 친화적 조직문화를 가지고 있는 것을 의미(예: 여성 리더십 프로그램)	

출처: 여성가족부, 2006

은 매우 방대하고 다양하다. 가족친화제도의 구성 요소들에 대해 기존의 연구에서 아직까지 합의된 개념 정의 없이 다양한 논의가 제시되고 있다. 김태홍·고인아(2001)는 가족친화제도의 영역을 보육 및 가족간호제도, 휴가제도, 근무제도, 서비스제도로 구분하였다. 유계숙 외(2006)는 탄력근무제도, 휴가휴직제도, 보육 및 돌봄 지원제도, 근로자 지원제도, 경제적 지원제도로 유형화 했으며, 여성가족부(2006)는 보다 정교한 개념 범주로 5가지 영역으로 탄력근무제도, 육아지원제도, 가족지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성으로 가족친화제도를 세분화했다. 저출산고령사회위원회(2007)은 탄력근무제, 보육 및 돌봄 지원제도, 휴가 및 휴직제도, 근로자 지원제도, 경제적 지원제도, 출산·양육지원 사회공헌활동으로 출산·양육 관련 사회공헌활동도 포함했다. Galinsky (1991)은 탄력근무제도, 휴가 및 휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌 활동, 보육 및 돌봄 지원제도, 일-가족 스트레스 관리제도 등 7가지로 유형을 나누었다. 가족친화제도의 사용이 기업 차원에서는 생산성 향상 및 기업의 경쟁력 제고, 근로자 차원에서는 삶의 질 제고, 국가적 차원에서는 여성인력 활용 및 미래세대 육성의 사회적 투자전략에 미치는 영향은 각 업종의 특징에 따라 그 양상에는 큰 차이가 있을 것이다.

이에 본 연구에서는 현재 우리나라에서는 가족친화제도 유형을 여성가족부가 공식적으로 5개 영역으로 범주화하고 있다. 이를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 탄력근무제도는 근로자의 일-가족 조화를 위해 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라서 융통성 있게 선택하고 조정할 수 있도록 하는 제도이다. 이 밖에도 근로자의 자기계발이나 여가시간 활용에 도움이 되며, 시간제나 직무공유제와 같은 고용유연화 측면에서 긍정적인 기능을 할 수 있는 이점이 있다. 둘째, 육아지원제도는 근로자들이

부모로서의 역할과 직장에서의 역할을 조정할 수 있도록 해주고, 아이를 보살피는 데 필요한 비용을 경감시켜 준다. 셋째, 가족지원제도는 근로자가 아픈 자녀나 노인부양 등의 문제로 퇴직하는 것을 방지함으로써 근로자의 신규채용에 드는 교육투자비용을 절감할 수 있다. 넷째, 근로자지원제도는 근로자와 그 가족을 대상으로 상담, 교육, 정보제공, 문화행사 등 다양한 프로그램을 통하여 정서적 지원 및 정보, 서비스를 제공하는 제도이다. 기업에서는 근로자 지원제도의 시행을 위해 근로자의 일-가족 조화 및 출산, 양육, 가족 등과 관련된 문제를 전담하는 전문가를 고용하거나 외부에 위탁하여 제도를 운영할 수 있다. 다섯째, 가족친화 문화조성이란 앞서 제시한 제도 및 정책들이 기업에서 근로자들에 의해 적극적으로 활용될 수 있는 문화를 조성하기 위한 제반 활동들을 말한다.

국제노동기구(ILO)의 협약과 권고 내용에 따르면 “가족부양 책임이 있는 남녀근로자에 대한 기회 및 대우균등에 관한 협약”에서 ‘남녀’근로자의 권리와 ‘양성의 가족적 책임’에 대해 밝히고 있다. 이는 성별에 관계없이, 혼인 여부에 관계없이 가족책임이 있는 모든 근로자에게 제공되어야 함을 의미하는 것이다. 가족친화경영 제도는 정상가족이나 양육에 한정되어서는 안 되며, 여성의 이중부담 완화가 아니라 양성 모두에게 공평한 근로자의 일과 삶의 조화라는 관점에서 다루어져야 한다(국회 여성가족위원회, 2005).

3. 가족친화경영 도입배경

선진국에서는 일과 삶의 조화 프로그램이 1970년대부터 적극적으로 도입되었으나 국가에 따라 도입 목적이나 프로그램의 철학에는 차이가 있다. 미국은 1980년대 불경기로 인한

다운사이징을 경험하면서 여성의 노동시장 참여 증가로 일과 삶의 조화 프로그램은 우수한 여성 인력의 확보를 통해 기업의 생산성을 향상시키고자 주로 기업이 주도하였다. 탁아소 운영, 휴직제도, 경제적 지원 등 최근에는 남성, 자녀가 없는 기혼자, 독신자 등 가족의 다양화가 진전되면서 기혼여성을 중심으로 한 가족친화제도에 대한 불만이 나타나기 시작하면서 남녀를 막론한 우수 인재 차원으로 목적이 확대되면서 독신을 포함한 전 직원의 문화 활동, 건강, 교육 등 개인 생활에 대한 지원으로 확산되고 있는 추세이다(Rapoport, 1975).

유럽의 경우는 정부가 복지차원에서 근로자의 권익 향상을 위해 강제 조항으로 규정하여 법 규정을 준수하는 것으로 주로 출산과 육아 인프라 구축에 집중되어 있다. 보육서비스, 휴가제도, 각종 수당 지원이 이루어지고 있으며 여성의 노동 참여율이 지속적으로 증가함에 따라 고령화 및 저출산 대책이라는 측면이 강조되고 있다. 또한 노동시간의 단축으로 고용이 창출되어 실업률이 저하되는 효과를 발휘하면서 실업 억제에 위한 대책으로도 활용되고 있다. 유연시간제의 법제화 및 세제 우선조치 등을 통해 일과 삶의 조화를 추진하고 있다.

일본은 고령화 및 저출산과 연계하여 일과 삶의 조화의 중요성이 국민적 공감대를 형성하고 있다. 현재 정부의 준비 작업이 시작되고 있는데, 근로시간, 근무지, 소득, 처우의 균형, 여성의 계속근무 등 5대 영역의 가이드라인을 근간으로 지자체나 기업에서 세부 과제를 도출하고 있다. 그러나 기업차원에서의 노력은 아직 미흡한 수준으로 소극적인 복리후생 차원의 제도에 머무르고 있으나 2000년 후생노동성의 ‘저출산대책 플러스 원’에서는 여성중심의 제도에서 남성까지 대상을 확대하여 남성을 포함한 모든 근로자의 근무형태 수정 등 다양한 방법을 제안하고 있다(삼성경제연구소, 2006).

한편, 국내에서는 정부가 출산휴가, 육아휴직제도, 직장보육시설 지원 등에 대한 법률을 강화하고 기업은 정부 정책을 따라가고 있는 추세이나 실질적인 효과는 아직 저조하다. 우리나라 기업들은 국가가 법제화한 내용을 마치 못해 쫓아가는 인상을 보이는 것으로 평가되고 있다(임인숙, 2003). 국내 300여 개 기업들을 대상으로 한 연구는 (김태홍·고인아, 2001) 우리나라 기업들은 전반적으로 가족친화적 제도를 시행하려는 의지가 약할 뿐 아니라 종업원들이 직장과 가정을 병행할 수 있도록 회사의 조직문화를 바꿈으로써 종업원들의 직장만족과 조직몰입을 높이고 이직률을 낮추는 등의 효과를 얻어낼 수 있다는 기업 전략적 시각도 매우 부족한 것으로 지적하고 있다.

국내 기업의 대부분은 가족친화경영의 필요성이나 중요함은 알고 있지만 제도 도입에 따른 비용부담 우려와 낮은 인식수준, 사회적 기반 취약으로 생산성 향상, 이직률 감소, 조직몰입, 기업의 이미지 개선이라는 큰 이익은 간과하는 듯하다. 이런 제도나 정책을 기업이 아니라 정부가 중심이 되어 실시되기를 바라는 것 같다. 이런 연구를 바탕으로 가족친화경영의 확산을 위해서는 기업 측면에서는 도입 장애 요인을 파악하고 근로자 측면에서는 유명무실한 제도가 되지 않게 성숙한 기업문화가 바탕이 되어야 하고 정부차원에서는 지속적인 지원이 필요할 것이다.

4. 가족친화경영관련 국내연구

가족친화경영에 대한 국내 학계의 연구 동향을 살펴보면, 가족친화경영을 위한 정책의 내용과 정책으로 인한 기업 내 생산성 향상이나 효율성 제고를 기술하는 사례연구가 대부분을 차지한다. 가족친화경영의 구체적인 내용이나 실제 적용에 대한 심층적인 접근 없이 단지

정책의 존재 여부에만 초점이 맞추어져 왔다. 즉, 기업경영의 관점에서 가족친화경영의 당위성을 입증함으로써 보다 많은 기업들이 이 정책을 도입, 확대할 수 있도록 하는 데에만 연구가 집중된 나머지 상대적으로 이 제도를 이용하는 근로자를 대상으로 다양한 주제에 대한 연구는 활성화 되지 않고 있는 것이 현실이다.

이에 본 연구에서는 가족친화경영의 정책적 중요성을 분석하고 필요성을 제시하는 주제별 접근보다는 기업측이 도입 여부를 판단하기 위한 자료로서 시행 주체에 따라 관련분야 연구를 분류해 보고자 한다. 정부는 가족친화제도의 현황을 파악하고 활성화 방안을 모색하는 가족친화제도의 시행실태 주제를 집중적으로 다루며 기업은 선진국의 가족친화제도 현황과 우리나라에서의 가족친화제도의 필요성과 제도의 방향, 가족친화제도의 성과, 가족친화제도의 시행의 영향요인으로 구분하고자 한다. 따라서 국내연구자의 가족친화경영에 대한 연구를 가족친화제도 및 정책, 가족친화제도 시행실태, 가족친화제도 시행의 영향 요인, 가족친화제도 시행 성과 등 크게 네 가지로 나누어서 살펴본다.

1) 가족친화제도의 시행실태

가족친화제도의 시행실태에 관한 연구들은 시행실태, 활성화 방안, 개선방안에 관한 연구로 김태홍·고인아(2001)는 우리나라 300개 기업을 대상으로 국내 기업 경영자 대부분이 가족친화경영의 필요성을 인지하고 있으나 그 적극적인 시행에는 아직 소극적이고, 도입효과로 근로자의 사기진작 및 불만 감소 등으로 평가하였다. 보육비 지원, 출산 및 육아 휴직제도, 배우자 출산휴가제, 무급휴직제도, 주5일제, 시차출근제 등은 10%의 기업에서 실시하고 있는 것으로 나타났다.

강혜련 외(2006)의 직장보육서비스 실태조사

연구결과에 따르면, 직장보육시설 설치의무대상 사업장이면서 서비스를 이행하지 않는 사업장이 75.2%로, 현 상황에서는 기업이 가족과 관련된 프로그램을 도입하는 수준이 매우 낮았다. 이병훈 외(2009)의 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구에 따르면, 가족친화제도의 변들 요인이 노동생산성, 노사관계, 이직률, 근로자혁신 활동으로 구성된 조직성과 지표 모두에 긍정적으로 작용했다. 이는 가족친화경영의 조직성과를 극대화하기 위해서는 관련제도를 개별적으로 도입 시행하는 것보다 한꺼번에 종합적으로 도입·시행하는 것이 바람직함을 의미한다. 한국기업의 가족친화경영 실시현황에 대한 연구에서 임인숙(2003)은 국내기업이 가족친화경영을 우수인적자원의 확보를 위한 접근이라고 보지 않고 근로자에게 복지혜택을 주는 것으로 인식하고 있기 때문에 적극적인 태도를 보이지 않는다고 지적하고 있으며, 동시에 제도시행을 활성화시키지 못하고 있는 문제점으로는 정부의 감독 소홀을 언급하고 있다.

유계숙 외(2006)의 연구에서는 보건복지부가 국내 98개 민간기업 인사담당자와 291명의 근로자를 대상으로 조사한 결과 법정 휴가휴직제도와 경제적 지원제도 일부를 제외한 거의 모든 가족친화제도의 시행이 전반적으로 미흡한 것으로 나타났다. 한국노동연구원의 1,084개 사업체의 인사담당자를 대상으로 조사한 자료를 이용한 유계숙(2008)의 연구에서는 탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 경제적 지원제도가 없는 기업이 각각 81.9%, 58.7%, 73.8%로 확인됨으로써 현재 국내기업의 가족친화제도의 시행이 매우 미흡한 수준이라고 보았다. 송명희(2006)의 산전후휴가 사용실태조사에서는 법정 산전휴가 기간이 90일로 확대되었으나 아직 다수의 근로자는 제대로 사용하지 못했으며, 근로자의 종사상 지위나 직종, 기업의 업종이나 규모에 따라 이용률에서 큰 차이를 나

타냈다.

한편 705개 중앙행정기관, 지방자치단체, 기업 및 대학 등 공공부문의 인사담당자를 중심으로 한 조사결과 가족친화지수가 100점 중 평균 37점에 머물러, 국내 기관들의 가족친화제도 도입이 아직 시작단계에 있다고 보았다(강혜련 외 2006). 제조업, 보험업, 종합병원 9개 업체에 종사하는 근로자들을 대상으로 소속기업의 가족친화제도를 실시한 강혜련 외(2001)의 연구결과에 따르면 근로자들은 자신이 소속한 기업의 가족친화제도 실시 정도에 대해 대체적으로 부정적인 평가를 한다. 한편 탄력근무제나 상사의 배려 등 가족 지원적 근무환경, 의료 및 의학 정보제공 프로그램 관련정보 및 프로그램 제공은 상대적으로 높은 시행률을 보였으나 자녀양육 관련정보 및 프로그램, 부양가족을 위한 시설 및 서비스 지원, 스트레스 관리 서비스는 거의 운영되지 않고 있다.

2) 가족친화제도 정책

선진국의 가족친화경영에 대한 관심은 근로자의 복지적 측면뿐만 아니라 제도 수행에 따른 기업 성과적 측면에서도 연구가 이루어졌으며 국가적 차원의 정책적 연구도 활발하게 이루어졌다. 반면에 국내연구는 가족친화경영에 대한 관심이 겨우 시작된 상태여서 그 개념 정의에 대한 연구와 다른 나라의 정책 비교 중심으로 이루어져 왔다(정영금, 2007). 가족친화경영에 대한 개념 정의는 여성가족부에서 추진하는 정책들에서 규정하는 방향으로 규정되고 있고 주요 제도들에 대한 내용도 정리가 되고 있지만 아직 기업과 근로자들의 인식과 제도 시행 정도에 대한 파악이 되어 있지 않은 상태에서 최근 여러 연구의 시도들이 있어져 왔다.

국내의 가족친화에 관한 연구동향을 살펴보면 다음과 같다. 가족친화제도 및 정책에 관한 연구로 가족친화제도의 필요성에 따라 미국과

유럽 등 주요 선진국들이 제도 도입배경과 현황에 대한 안병철(2004)의 연구에 따르면 급변하는 환경은 가족친화적 기업을 요구하지만 기업은 추가적인 비용발생과 업무의 효율성 감소를 염려하여 적극적인 조치에 소극적이다. 가족친화적 복지제도는 여성의 문제에서 사회의 문제로의 전환과 더불어 직장가정의 양립 책임은 사회에 속한 모든 주요 주체들이 역할 분담을 해야 한다고 강조했다.

황수경(2008)은 기혼여성의 경제활동 참여를 높이는 정책으로 기혼여성이 출산이나 양육을 이유로 노동시장에서 이탈하는 것을 방지하는 정책과 이미 노동시장에서 이탈한 미취업 여성을 다시 진입시키는 정책이 필요하다고 했다. 일·가정 양립 형 고용을 위해서는 근로시간 운용 재량이 늘어날 수 있는 단시간 근무제나 유연시간 근무제가 유용하다고 말했다.

3) 가족친화제도 시행의 영향요인

가족친화제도의 도입 및 확대를 방해하는 장애요인에 대한 연구로는 도입을 꺼리는 기업 내부의 문제나 국가 및 사회의 정책, 법과 같은 외부적 요인이 있을 수 있다. 장애요인과 관련된 조사(여성가족부, 2006, 한지숙 외, 2009)의 연구에서는 기업의 가족친화제도 시행의 가장 큰 장애요인으로는 ‘비용부담 증가’를 꼽았다. 이는 제도의 시행이 비용을 증가시킬 뿐 그로 인한 혜택은 없는 것으로 인식되는 기업문화 차원의 장애요인과 관련성을 갖는다. 유계숙 외(2009)의 연구에서는 공공기관의 가족친화경영의 활성화를 저해하는 요인으로 근로자의 생애주기 별 욕구 및 가족친화제도에 대한 수요와 기관의 특성을 고려해야 하는 방안을 마련해야 한다는 것으로 나타났다.

이유덕 외(2009)의 가족친화경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화 연구에 따르면 조직차원에서 근로자의 직장영역과 가정영

역간의 유기적인 관계 유지가 필요한데 가족친화적인 조직분위기는 관리자의 교육과 함께 훈련 필요성이 제기된다. 이선희 외(2008)의 연구에서는 가족친화적 문화 형성의 중요성은 관련 담당자 뿐 아니라 조직문화의 형성과 전파에 중요한 역할을 담당하는 최고경영자와 중간관리자들의 적극적인 동참이 중요하다.

최성일 외(2006)의 연구에서는 최근 정부가 직장가 가정생활의 양립을 지원하는 방향으로 기존의 관련 법규들을 정비, 개정하려는 전면적인 노력에 비해 기업에서는 정책을 신뢰하지 못하는 문화적 배경과 관련이 있는 것으로 나타났다. 또한 여러 행정부처에서 지원하는 정책들이 모성보호와 가족친화적 기업환경 조성에 집중되어 있으며, 제도의 다양성에 비해 제도의 법적 구속력이나 시행범위가 좁으며 제도 시행의 책임이 기업에 전가되는 경향이 있다고 지적했다(정영금, 2009).

4) 가족친화제도 시행의 성과

가족친화 기업정책이 인적자원 성과에 미치는 영향에 관한 선행연구들로는 직업만족, 직무성과의 증가, 이직, 결근감소 등 전반적으로 일치되는 결과를 보여주고 있다. 미국에서 가장 일하고 싶은 회사 중 하나로 꼽히는 SAS Institute사의 경우, 육아지원 프로그램, 건강관리 프로그램, 각종 편의시설 구축 등 업무환경의 변화를 위한 많은 제도와 프로그램을 시행하고 있으며, 이에 대한 투자를 지속적으로 확대하고 있다. 이러한 노력으로 20%에 달하는 업계 평균 이직률에도 불구하고 5% 미만의 이직률을 꾸준히 유지하고 있으며, 매년 7,500만 달러의 비용절감효과를 누리고 있다(정영철, 2004). 박보람 외(2007)의 연구에서는 기업이 가족친화적인 정책을 추구할 경우 종업원들이 회사에 대한 신뢰와 조직몰입을 높여 조직 관리의 효율성이 제고 될 수 있다는 것으로 나타

났다.

LG경제연구원(2006)이 한국갤럽과 공동으로 서울과 경기도 등 수도권 및 6대 광역시 직장인 556명을 대상으로 메일을 통한 설문조사와 면접 설문조사를 병행한 조사 결과에 따르면, 근로자들이 일과 삶의 균형을 통해 직장생활에 만족해야 이직의도도 감소하는 반면 개인의 업무성과와 기업 성과는 향상된다는 것으로 나타났다. 최은정(2005)이 영국의 가족친화 모범기업 22사례를 분석한 결과, 가족친화경영을 통하여 생산성 향상, 유능한 근로자의 장기근속, 퇴직 감소, 결근 감소, 근로자의 사기 증진, 동기부여, 조직몰입과 기업 이미지 향상, 직무공유를 통한 기술과 경험 향상 등 다양한 긍정적 효과를 얻는 것으로 나타났다. 탄력근무제는 근로자들에게 근무시간의 탄력적 조정을 가능토록 함으로써 결근 및 이직률이 줄고 직무만족이나 생산성에도 긍정적 효과를 미친다는 연구 결과가 제시되고 있다(김현기, 2006).

일본노동연구 기구가 2001년 발표한 ‘가족친화에 대한 조사’ 결과에 의하면 가족친화제도의 인사정책상 효과에 대한 질문에 기업의 규모에 따라 근로자 1,000명 이상의 대기업에서는 59.5%가 효과가 있다고 대답한 반면, 1,000명 미만의 기업에서는 47.5%로 나타나 대기업에서 인사정책상의 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 효과가 있다고 응답한 기업의 근로자들에게 구체적으로 효과에 대해 질문한 결과, ‘우수한 인재의 정착 및 퇴직자의 감소’가 75.0%, ‘노동자의 생산성 향상’이 47.7%, ‘우수한 인재 채용’이 38.6%로 나타났다(김수영, 2005).

우수인력 채용 시 효과적인 유인책 및 우수인력확보에 관한 강혜련 외(2006)의 연구에서는 기업에서 시행하는 가족친화제도를 핵심 경쟁력인 우수인력을 확보할 수 있도록 하는 한편 이직으로 인한 채용 및 훈련비용 발생을 방지할 수 있는 것으로 보고하고 있다. 여성관

리자 한 명이 이직 시 발생하는 비용은 약 7만 5천불이라는 결과를 보여주고 있다. 근로자의 생산성 향상에 관해서는 독일의 가족친화기업은 타 기업에 비해 생산성이 30% 높은 결과를 보여 주고 있다. 독일의 연구기관인 Prognos AG에 의하면, 가족친화경영은 출산을 제고, 일자리 창출, 생산성 향상 등으로 국민경제 발전에 기여하고 있다. 민간 및 공공기업의 1/3이 2015년까지 일과 가족균형 개선프로그램 도입 시 신생아 1백만 명, 일자리 22만 개, 시간당 생산성 2.3배가 증가한다고 했다.

근로자의 직업만족도 제고 및 이직의도 감소에 관한 유계숙 외(2006)의 연구에서는 가정생활의 안정으로 기업의 내부 고객인 근로자의 만족도가 증가하며 가족친화제도를 도입한 기업의 근로자는 직업만족도가 5점 만점에 4.05로 높게 나타났다. 기업의 이익증대 및 기업이 미지 제고에 관한 김태홍·고인아(2001)의 연구에서는 소비자, 시민단체 등 외부고객의 기업에 대한 인식을 개선하며 가족친화경영을 통해 기업이 이미지 제고의 효과가 크고 이로 인해 매출증가 효과가 있었음을 보여주고 있다.

정기선·장은미(2005)의 연구에서는 국내 11개 기업의 종업원들을 대상으로 가족친화정책의 활용과 이들 정책에 대한 인지도가 종업원들의 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구 결과에서 종업원들의 회사의 가족친화정책 활용에 대한 인지도가 높을수록 조직몰입도도 높아진다는 결과를 보여 주고 있다. 가족친화제도를 이용하는 근로자의 직장 및 가정만족에 대해서 연구한 이요행 외(2005)는 맞벌이 남성, 맞벌이 여성, 외벌이 등 연구대상을 세 집단으로 나누어서 한 연구결과, 가족친화제도가 가족친화적 조직문화와 직장-가정 갈등, 조직몰입, 직장생활만족, 이직의도, 가정생활만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 삼성경제연구소(2006)의 ‘경영의 새 화

두: 일과 생활의 균형’과 출산율 억제와 고령화 문제에 대한 해결책의 방안으로 실시된 저출산고령사회위원회(2007)의 ‘일과 가정의 양립을 위한 가족친화경영 확산방안’ 같은 보고서들도 각 조직이 도입하고 있는 정책들을 나열하고 그것들의 효과를 설명하는 접근방식에서 크게 벗어나지 못하고 있음을 알 수 있다.

이상과 같이 가족친화 기업정책의 국내 관련 연구들은 주로 해외의 정책 사례 소개와 가족친화 기업정책의 개괄이나 필요성을 중심으로 한 일반적인 경향의 연구와 보고서들로 각 조직이 도입하고 있는 정책들을 나열하고 그것들의 효과를 설명하는 접근방식에서 크게 벗어나지 못하고 있음을 알 수 있다. 그러므로 이러한 국내연구의 한계를 극복하고 새로운 문제의식을 형성하는데 근본을 이룬 국외연구를 비판적으로 검토하고자 한다.

5. 가족친화경영관련 국외연구

국내연구자들의 연구와는 달리 이 분야를 오랫동안 연구한 외국의 전문가들은 정책들의 유무나 구성내용이 기업 내 정책의 실효성과 효율성을 증진시키는 것은 아니라는 데 뜻을 같이 한다. 그러면서도 2000년대에 들어서면서 이전의 가족친화정책과 가족친화경영에 대한 반성이 일고 있다. Rapoport와 Rapoport(1975)의 연구를 필두로 서구유럽 각국에서는 가족친화정책을 앞 다투어 시행했고 기업에서는 가족친화경영을 적극적으로 도입했다. 약 30년이 흐른 지금에 이르러서 가족친화경영의 수혜자가 남성보다는 여성, 정규직보다는 비정규직, 전문직종사자보다는 수작업노동자 등만으로 국한되는 문제점이 발생하였다. 이와 같은 문제점을 해결하기 위해서 기존의 성과를 비판적으로 재검토한 결과, 가장 큰 문제점은 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)에 있다고 보았다. 가

족친화경영에서 벗어나 있는 남성, 정규직, 전문직종사자까지 포함한 그야말로 모두를 위한 일과 삶의 조화(Work-Life Harmonization)를 달성할 수 있는 프로그램으로 전환해야만 한다는 문제의식이 일어나기 시작한 것이다. 이러한 문제의식을 바탕으로 양자를 모두 아우르기 위한 이중의제접근(이론적 연구)과 이중의제접근을 통한 가족친화경영 기업에 대한 사례연구(경험적 연구) 등이 진행되고 있다. 이하에서 이론적 연구와 경험적 연구로 대별하여 국외연구를 살펴본다.

1) 가족친화경영에 관한 이론적 연구

가족친화경영 뿐만 아니라 일과 삶의 조화에 대한 시각을 열어준 획기적인 연구가 바로 Rapoport와 Rapoport(1975)는 *Leisure and the Family Life Cycle* 이란 저서다. Rapoport 부부는 본서에서 생애주기에 따라 여가정체성이 어떻게 달라지는지를 보여주고 그에 따라 여가시설, 여가정책 등도 달라져야 한다는 점을 역설하고 있다. 가족생애주기 연구란 개인의 생애를 탄생에서 성장과정을 거쳐 죽음에 이르는 것으로 인간의 변천과정을 의미하는 것이다. Rapoport와 Rapoport는 여가와 가족생애주기간의 관계를 지적함으로써 여가활동의 형태나 여가활동선택에 영향을 미치는 연령·자녀양육의

무·사회적 성 등과 같은 요인을 강조했다(최석호, 2004).

생애과정이 여가에 미치는 영향으로 청소년기(Adolescent)는 15세에서 19세로 대학으로 진학하거나 취업을 통해 사회에 첫발을 내디뎌야 하는 때다. 이 시기에는 정체성이 불분명하고 관심사 역시 명확하지 않기 때문에 그들의 여가패턴을 범주화 하기는 어렵다. 이 시기를 정체성의 위기로 표현할 수 있다.

성장년층이란 학교를 떠나서 결혼하여 첫 몇 달을 보낸 시기로 이시기엔 사회적 소속에 따른 정체성이 가장 두드러지며 사회적인 정체성에 대한 집착이 더 지배적인 시기이다. 이 시기 남성의 직업적 관심은 삶의 기본적인 선택사항으로 사회적 정체성과 자기 이미지를 부여하는 반면, 여성은 2차적인 관심 영역이다. 여가활동에 있어서는 연애와 결혼 초기이므로 과거에 했던 여가활동과 유사한 여가활동을 하는 것이 가능하다.

성년기는 자녀의 출산으로 생활과 여가에 또 다른 변화를 가져오는 시기로 초기성년기는 성별에 따라 여성의 경우 자녀양육과 초기 부모역할이 주 관심사이고 남성의 경우 일터에서 생산성을 중요시하며 일부 남성의 경우는 가정보다는 일이나 생산성 향상에 더 가중치를 두는 경우도 있다. 전통적 가족²⁾, 신 전통적 가

〈표 3〉 성년기의 3가지 하위국면

하위국면	preoccupation	잠재적 문제
초기성년기(유치원 자녀)	생산성: 선택과 계획	에너지 분배의 문제
중기성년기(취학기 자녀)	수행성: 효과성과 역량	충성심과 의무감의 갈등 불만족
말기성년기(학교 졸업한 자녀)	평가: 임무의 의미(심리적 보상)	우울; 지루함; 모함, 고립: 무엇을 어떻게 바꾸어야 하나?

출처: Rapoport & Rapoport, 1975: 191

2) 전통적 가족(conventional family): 남성이 생계책임자, 여성은 전업주부

족3), 맞벌이 가족4) 모든 형태에서 자녀양육은 여가를 위해 쓸 수 있는 시간, 에너지, 돈 뿐 아니라 여가활동에 따른 자유시간은 점점 줄어들게 되었다. 중기성년기는 가정, 일, 육아 전 분야에서 비교적 안정된 시기로 가족 중심적 활동이 왕성한 시기이며 말기성년기는 이미 자녀들이 떠나기 시작하고 결혼, 독립함으로써 부부는 자녀 없이 둘만이 가지는 시간과 활동의 공감대가 형성되어서 다시 부부만의 새로운 설계를 하고 인생을 정리하는 단계이다.

노년기는 자신들의 일과 여가의 균형을 유지해 보려는 성숙한 과정이며, 이 시기의 여가 활동으로는 명상, 걷기, 산책하기, 볼링, 볼룸댄스 등으로 이러한 형태의 여가활동은 그들이 젊었을 때 하던 것과는 상당한 차이가 나게 된다.

이처럼 개인의 인생 단계가 여가태도와 여가활동을 결정하는 데 중요하기는 하지만 생애 과정이 바뀔에 따라 세대들은 인생의 다양한 단계를 다르게 경험한다. 따라서 가족친화경영의 구체적인 내용도 가족생애주기별로 달라져야 한다는 시사점을 주었으며, 이를 바탕으로 가족생애주기별로 그 내용을 달리하는 일과 삶의 균형정책이 서구유럽 각국에 최초로 도입되었다.

Hochschild(1997)는 *The Time Bind*라는 자신의 저서에서 Amerco를 사례로 조직문화와 젠더 문제를 다음과 같이 분석하고 있다. ‘가족친화적기업’인 Amerco에서는 전문직 여성들이 입사한지 얼마 되지 않아 퇴사해 버리는 문제가 있었다. 금방 퇴사해 버리는 전문직 여성들을 대체하기 위해서 Amerco는 또 다시 많은 시간과 돈을 투자해야 하는 상황에 처해 있었던 것이다. 그들이 회사를 그만두는 이유가 ‘일과 가족 간의 불균형’ 때문이라는 점을 파

악한 Amerco는 이에 대한 해결책으로 파트타임, 직무공유, 유연시간근무제 등 가족친화경영 정책을 도입하여 시행했다. Hochschild는 기혼 직장여성들의 가사라는 이중부담이 남성들의 도움으로 극복될 수 있다면 결혼은 훨씬 덜 구속적인 것이 될 것이라는 것을 발견했다. 그러나 여성들의 이중부담을 덜어 줄 수 있는 가족친화경영 정책을 시행한 이후에도 아이와 가정을 위한 시간들은 늘어나지 않고 오히려 더 감소했다. 가족친화경영 정책들이 실제로는 극소수의 직원들만 이용하는 유명무실한 정책으로 전락하였던 것이다. 이중부담을 덜 수 있는 정책적 대안들이 존재함에도 불구하고 사용하지 않는 이유로는 첫째, 일하는 부모들이 일하는 시간을 줄일 만큼 경제적으로 여유롭지 못하다는 것이다. 반면에 경제적으로 여유가 있었던 고임금 전문직 여성일수록 가족친화경영의 일환으로 시행되는 각종 정책을 이용하지 않았고, 오히려 저소득층의 여성들이 출산휴가를 더 길게 사용했다. 둘째, 근로자들이 근로시간을 연장하는 또 다른 이유는 해고에 대한 두려움 때문이었다. Amerco의 가족친화경영 정책은 잘 알려져 있었지만 이 정책의 혜택을 보려면 어디에서 누구를 만나야 하는지에 대해서는 잘 알려져 있지 않았다. 이는 직원을 위한 정책이라기보다는 회사의 이미지를 위한 정책에 불과했던 것이다. 직원들이 아무리 원할지라도 필요한 정책을 활용할 수 없는 것은 회사에 전적으로 헌신해야 한다는 Amerco의 기업문화 때문이었다. 또한 사회구조적으로 존재하는 성불평등 문화 때문이기도 했다.

이처럼 Amerco의 전문직 여성인력 손실은 일과 가족 간의 불균형에 원인이 있었다. 따라서 일과 가정생활의 조화를 구현할 수 있는 가족친화경영을 통해 여성노동자의 노동단절 문

3) 신 전통적 가족(new conventional family): 아내가 출산 후 다시 일터로 복귀하려는 의지가 있는 경우
 4) 맞벌이 가족(dual-worker family): 남성 여성 함께 직장을 다니는 가족

제를 해결해야 한다. 그러나 가족친화경영 정책이 성공하기 위해서는 안정적인 전문인력 확보를 통해 생산성을 높일 수 있도록 가족친화경영 정책 도입과 함께 기업의 문화와 근로자 개인의 직업에 대한 가치의 전환이 병행되어야 한다.

Hochschild(1989)의 *The Second Shift*는 맞벌이 부부들의 가사분담에 관한 연구로 맞벌이 부부, 특히 직장과 가정 일을 병행하고 있는 일하는 여성들의 2교대 근무 현실을 보여주고 있다. 연구 결과 치솟는 이혼율 뒤에는 맞벌이 부부의 가사분담 문제가 부부간에 접어든 이슈로 자리 잡고 있음을 알아냈다. 가정의 경제적 필요에 의해서든 여성의 자아실현을 위해서든 여성들의 경제활동 참여는 거부할 수 없는 현실로 이렇게 당면한 가사분담 문제를 어떻게 해결할 수 있을 것인가라는 고민을 다큐멘터리를 보여주듯이 맞벌이 부부의 처해있는 현실을 있는 그대로 보여줌으로써 자신의 문제, 자기 가족의 문제를 스스로 발견하게 하고 치유하게 함으로써 맞벌이 부부가 가사분담 문제를 슬기롭게 극복하고, 행복한 가정을 꾸미기 위해 본 연구에서는 가사분담의 경제적, 심리적 측면 뿐 아니라 남편과 아내가 가지고 있는 전통주의⁵⁾, 평등주의⁶⁾, 과도주의⁷⁾로 구분 되는 성 이데올로기를 언급한다. 이러한 성 이데올로기의 인식은 가족환경 및 교육에 영향을 받으며, 남녀의 역할과 역할구분에 대해 감정이 일치하지 않는 경우도 보여주기도 했지만 기존 환경에서 느끼고 겪었던 성 이데올로기를 그대로 답습하는 경우가 대부분이었다. 비록 과거에서 비롯된 감정과 환경에 대한 부정적 영향으로 성 이데올로기를 반대로 부여하는 경우도 있었

으나 결국에는 잠재적으로 영향을 미쳤다. 오늘날 가사와 육아는 더 이상의 의무가 아니며, 여성만이 해결해야 할 문제가 아니다. 사회·제도적 뒷받침이 필요하지만 무엇보다도 남성도 육아와 가사분담에 적극적으로 관심을 가지고 여성과 함께 해야 할 가정 내 공동문제로 인식해야 한다.

Jacobs와 Gerson(2004)의 *The Time Divide*은 국가간 맞벌이 부부의 노동시간, 개인과 부부의 시간할당, 성 평등에 관한 국가간 비교를 통해 노동시간의 할당의 차이를 유발시키는 문화적, 정책적 요인들은 분석했다. 20세기 중반까지 남성이 가족을 부양하던 가족형태는 다양한 가족구조의 변화로 노동자의 삶을 바꿔 놓았다. 즉 남성 소득의 정체와 여성의 경제활동 참여의 증가로 맞벌이 가정, 편부모 가정이 증가하면서 노동과 가정생활 사이의 시간 압박의 증가는 일과 가정의 양분화 현상을 가져왔다. 노동시간의 다양화로 관리자나 교수, 전문직의 증가는 장시간 주간 노동시간으로 초과노동이 상습적으로 행해지는 풀타임을 양산했으며 전형적으로 낮은 임금과 적은 복지혜택을 받으며 직업 안정성이 적거나 거의 없는 파트타임 간에 존재하는 시간 양분화를 가중시켰다. 또 더 일하고 싶지만 조금 일하는 노동자와 덜 일하고 싶지만 더 많이 일해야 하는 노동자가 존재함으로써 성취욕과 현실 사이의 괴리감에 의한 시간 양분화 현상을 초래하였다. 특히 자녀를 가진 부부는 상당히 많은 주간노동시간을 필요로 했으므로 미국의 경우 가정이 양분화 되는 현상이 갈수록 심화되고 있다.

노동시간의 변화는 미국인들이 과거보다 더 일하는지 아니면 적게 일하는지에 대한 의문을

5) 직업을 가지고 있어도 아내로서 엄마로서 역할을 주유시 해 집에서 하는 일과 자신을 동일시하고 남편을 그의 직장일과 동일시해 남편보다 적은 힘을 갖기를 원함.

6) 남편이 하는 일과 자신이 하는 일을 동일시하고, 결혼 생활에 똑같은 힘을 갖기를 원함.

7) 자신을 집안일과 직장에서의 역할 모두에 동일시함.

갖게 했다. 미국은 1950년대 말부터 1970년대 초반 노동시간은 줄어들고 여가시간이 증가할 것이라 예측했으나 Juliet Schor(1992)는 2차 세계대전 이후 노동시간 증대는 생산성 증가로 이어져 삶의 질이 높아질 것이라 예측했음에도 불구하고 여가시간은 오히려 감소하는 예기치 못한 결과를 주장했다. 이는 노동과 소비의 악순환의 결과이다. 즉 장시간 일하기를 요구한 고용주들은 많은 월급을 주는 대신 더 높은 수준의 소비를 가능케 하는 결과를 낳았다. Robinson과 Godbey(1997)는 반대로 생활시간 연구(Time budget study)를 통해 노동시간이 증가하는 것이 아니라 여가시간이 증가했다고 주장했다. 이는 생활시간연구에서는 과잉노동, 과소노동, 맞벌이 부부의 시간 딜레마에 중점을 둔 것이 아니라 전체 노동자에 대한 경험을 평균으로 하였기에 노동시간, 배치, 관계 등이 배제되었다.

노동시간의 패턴은 가정생활의 질뿐만 아니라 성 평등에서도 중요한 영향력을 미치는데 부부사이의 노동시간은 성 평등과 주간노동시간 합산 사이에 일정한 관계가 있음을 보여준다. 작업장의 구조와 문화는 장시간 노동을 하는 집단에게 노동시간, 유연성, 자율성통제를 매우 중요한 변수로 여겼다. 노동자들이 얼마나 장시간 노동을 하느냐의 문제보다 노동시간이나 통제에 따라 가족친화정책을 선택하는데 차이가 발생하며 이런 작업장 조건, 성 평등, 부모의 역할과 같은 요인들이 노동-가족 균형 및 갈등을 일으키는 중요한 요소임을 말해 준다.

2) 가족친화경영에 관한 경험적 연구

가족친화경영에 관한 경험적 연구에서는 Gambles & Lewis & Rapoport(2006)의 *The Myth of Work-Life Balance* 에서 Rapoport를 비롯한 연구자들은 사회적 맥락 변동을 지구적

맥락 변동이라고 보고, 이에 대처하기 위해서 이전의 연구를 일과 삶의 균형 신화에 기반하고 있다고 스스로 비판한다(Gamble et al.). 이전의 “일과 삶의 균형”이라는 용어는 노동은 삶의 부분으로 보지 않았으며, 유급노동과 무급노동 구별을 무시했으며, 무급노동을 통한 돌봄 노동의 가치를 제대로 파악하지 못하고 비노동 영역의 한 부분으로 저평가했다. 또한 사회적 맥락에 따라서 노동과 비노동의 본질 역시 생애과정별로 변한다는 점을 간과했다. 또한 균형(balance)이라는 말은 저울추와 같은 개념이어서 한쪽 측면이 올라가면 다른 한쪽은 내려가는 trade-off를 의미하는데, 노동과 개인적인 생활은 반드시 대조적이거나 상호 배타적인 것이 아니라는 일과 삶이 서로 체로섬게임을 하는 것으로 보는 오류를 범했다. 따라서 일과 삶의 균형을 신화라고 비판하고 새롭게 일과 삶의 조화(harmonization)를 제안하게 된 것이다. 조화(harmonization)는 유급노동과 관련된 활동, 무급노동과 가사, 우정, 레저활동, 커뮤니티 활동과 관련된 활동들이 서로 관련이 있지만 반드시 서로 반대일 필요는 없다는 것이다. 일과 삶의 조화에서는 유급노동과 여타 삶을 조화시킬 수 있는 폭 넓은 접근이 필요한데, 이들이 말하는 일과 삶의 조화를 위한 최적변동(optimal change)은 개인, 가족, 조직, 공동체, 사회 등의 차원에서 형평(equity), 웰빙(well-being), 지속가능성(sustainability)등을 가져오는 변동을 말한다.

첫째, 최적변동은 사람들이 유급노동과 여타 삶의 부분들을 공정하게 조화시킬 수 있도록 하는 것이다. 즉, 평등(equality)이 아니라 인지된 공정성을 뜻하는 형평(equity)이다. 남성과 여성은 생애과정에 따라 필요(need)가 다른데 서로 다른 생애과정에 있는 사람들이 공정하다고 느끼는 것이다. 이를 위해 부모가 육아휴가를 공유할 수 있도록 정책적으로 지원해야 하

〈표 4〉 일과 삶의 조화 7개국 비교연구⁸⁾

	사회·경제적 요인	정부	기업	향후 방향
인도	<ul style="list-style-type: none"> 여성의 공식적인 노동력 증가 1991 경제개방 가족구조의 변화 (노인돌봄 요구 증가) 	<ul style="list-style-type: none"> 여성취업지원 (- 기업타카스 의무 규정 - 12주 유급부모 휴가제 - 남/여 동일임금법) 	<ul style="list-style-type: none"> 공공기관 균형 정책 도입 장시간 노동과 강도 맥락 레크레이션활동과 사회활동 제공 노동조합 약화 	<ul style="list-style-type: none"> 직장의 변화 (- 비정규직 증가 - 장시간 노동지속 - 유급노동 중시) 자본주의 도입과 인도 전통사회의의 갈등
남아프리카	<ul style="list-style-type: none"> 여성 노동시장 진출 증가 무역 자유주의 세계경제시장 진출 유능한 기술자 유출 에이즈 확산 	<ul style="list-style-type: none"> 조화를 위한 정책 (- 질병 휴가 - 특별휴가) 평등에 관한 법률 의지표방과 달리 실제적용에 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> 다국적 대기업 도입 대기업 차원의 실행은 미존재 질병 위기에 반응 (- 단시간 노동제공 - 장래 참석 특별휴가) 	<ul style="list-style-type: none"> 장시간 노동 지속 여타 사회적 이슈에 관심 미적절한 정책 변화
일본	<ul style="list-style-type: none"> 여성 노동력 증가 (80년대) 저출산 및 고령화 	<ul style="list-style-type: none"> 저출산 지원활동 (- 유급부모휴가 - 노인 돌봄 법령 남녀 취업/가족을 위한 동등한 기회제공 우수사례 확산 	<ul style="list-style-type: none"> 남성 위주의 사회상 가족-친화에서 일-가족 조화 정책 생산성 증진을 위해 	<ul style="list-style-type: none"> 일과 결혼관계(출산, 돌봄) 장시간 노동/강도 관심 증가 임금대신 노동시간 단축 요구 직장문화/관습에 관심
미국	<ul style="list-style-type: none"> 여성 노동시장 참여율 증가 (- 맞벌이 증가 - 여권신장 - 경제활성화) 정부의지 부족 (기업 스스로 문제 인식) 	<ul style="list-style-type: none"> 여성을 위한 법적 장치 고용주 규제방식/자녀 양육 지원 유급모성휴가 정책없음 가족 및 의료 휴가법령제는 통과/소규모 사업장은 면제 자녀양육 현금지원/여전히 미흡 work-related benefits(건강서비스 및 의료서비스 보장 등) 	<ul style="list-style-type: none"> 가족친화정책 도입 work-life 전문직 출현 (- 외부 상담가 - 아웃소싱<일-가족 매니저에게>) 가족친화 기업시상 (- 여성타겟 - 비공식적 지원의 중요성) ‘이상적’ 노동자가정 지속 경영인의 의지 성향 중요 	<ul style="list-style-type: none"> 유급노동과 가족 개인적 생활의 조화는 남녀 모두에게 영향 노인 돌봄 노동 증가 관련연구 실행
영국	<ul style="list-style-type: none"> 여성의 노동시장 진출 증가 (- 엄마-아동 관계 강조<여권주의적 캠페인>) 유급노동 진출여성 급증 남성의 장시간 노동 편모가정 증가 정부지원 딜레마 EU정책 아젠다 발표 	<ul style="list-style-type: none"> 법률제정(1970년대) 여성돌봄노동자 역할 격려 아버지 자녀양육 참여 강조 (- 2주간 아버지 휴가 - 무급 아버지 휴가도입: 부모의 유연노동권리 인정 - 노동시간 규정) 고용주의 자발적 실행 격려 우수사례 지침서발간 Challenge Fund 조성 	<ul style="list-style-type: none"> 대기업 중심의 변화 (- 여성고용 목적 기업 시작 - 경제위기 이후 개혁 쇠퇴 ‘이상적’노동자 가정과 직장규범 남/여 불평등 지속 과장 홍보 조직 문화 변화에 실패 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 경쟁 논리 강조 유연 노동정책 강조 WLB를 ‘for여성’이라 인식 개인적 차원의 접근 고령화 연금 관심
네덜란드	<ul style="list-style-type: none"> 여성 노동력 증가 (시간제) 질병률 상승, 조기 은퇴 증가 EU의 아젠다 	<ul style="list-style-type: none"> 법규보다 기업 스스로 변화 격려 자녀양육시설 세금 감면 혜택 맞벌이 모델 지원책 부모휴가 및 돌봄휴가 도입 긴급휴가 등장 노동시간제한 규제 (- 주당 40시간으로) 	<ul style="list-style-type: none"> 대기업 중심WLB 이상적 ‘노동자 이미지’ 지속 	<ul style="list-style-type: none"> 질병 장애를 최소화 위한 휴가 제공 고령화 지속 ‘이상적’ 어머니상 여전 노동시간에 따른 남성/여성의 역할
노르웨이	<ul style="list-style-type: none"> 여성 노동시장 참여율 증가 남녀평등 노력 강함 자녀의 욕구/복지에 관심 	<ul style="list-style-type: none"> 소득재분배 정책 (- 젠더평등 추진 - 남성 가족생활에 관여 - 한달 부모휴가(1993)) time account 부모 선택 높임 돌봄을 위한 현금지원 	<ul style="list-style-type: none"> 기업정책 필요성 적음 남녀 노동시장 분리 관리자 여성 증가 과학분야 여성 증가 	<ul style="list-style-type: none"> 젠더평등 정책 스트레스 생활건강 증가 이혼율 증가 고령화 문제 (- 조기은퇴: 연금지출 증가)

며, 특정한 생애과정에 있는 사람이 전일제 보다 적게 일하거나 더 오래 휴가를 가더라도 승진에 차별을 두거나 처벌하지 않는 직장의 가치와 실행이 정착되어야 하고, 남녀 모두에게 유급노동과 양육 및 부양에 가치를 두는 사회 전반적인 규범이 정착되어야 한다. 둘째, 웰빙(well-being)을 달성하는 최적변동은 사회경제 발전의 궁극적 목적을 긍정적인 복지와 삶의 질에 두는 것을 말한다. 유급노동과 삶의 다른 영역 간의 조화를 지지하기 위한 적절한 변화는 적합하고 지속 가능한 방식으로 개인 및 사회적 복지에 기여하는 것이다. 셋째, 지속 가능한 최적변동은 종종 물리적인 환경과 경제라는 맥락 하에서 고려되었으나 점점 사회적인 것으로 인식된다. 즉 사회 환경과 경제뿐 만 아니라 인도적인 지속가능성을 달성하는 변화를 지칭한다. 이런 인식을 바탕으로 7개국을 대상으로 일과 삶의 조화에 대한 경험적 연구를 진행하여 형평(equity), 웰빙(well-being), 지속가능성(sustainability) 등을 지향하는 최적변동 방안을 찾고 있다. 유급노동과 여타 영역의 삶에 대해 과거부터 현재까지, 정부정책, 기업정책, 향후 방향 측면에서 7개국(인도, 아프리카, 일본, 미국, 영국, 네덜란드, 노르웨이)의 변화를 정리하면 다음과 같다.

인도, 남아프리카, 일본, 미국, 영국, 네덜란드, 노르웨이 7개국 국가의 WLB 사례를 분석한 결과 사람들 모두 다른 맥락과 다양한 문제들을 겪고 있다. 그러나 일상생활 속에서 발견되는 어려움은 매우 비슷한 양상을 보여 주었다. 즉, 이들이 직면한 어려움들은 서로 많이 연관되어 있음을 알 수 있다. 모든 나라에서 기업의 생산성 증진을 위한 방법으로 이러한 제도들을 도입했지만 이는 생산성의 방법으로 인식되는 가족친화정책이 도입되는 동안 가족

원의 만족과 욕구를 충족시키는 가정지향적 정책은 종종 소외되고 있다는 사실을 지적했다(윤소영, 2008).

Lewis와 Cooper(2005)의 *Work-Life integration*에서는 과거의 일과 삶의 조화 정책이 개인의 경력개발에는 제약이 되었기 때문에 실패했다고 진단하면서 다시 일과 개인생활 그리고 조직과 개인의 웰빙을 달성할 수 있는지 고민하기 시작했다. 해결방책으로 개인생활의 조화(work-personal life harmonization) 또는 일과 개인생활의 통합(work-personal life integration)을 제안했다. 가장 성공적인 일과 삶의 통합은 항상 조직학습(organizational learning)요소와 관련이 있기 때문에 체험에 기반을 둔 조직학습 과정은 집합적인 지식의 현 상태에 변동을 초래한다.

시간과 장소에 대한 기존 생각을 탈피한 조직혁신 도입의 기업 사례인 제록스는 일과 개인생활의 통합을 포함한 성형평성 증대를 목적으로 업무관행을 바꾸기 위한 방안으로 접근했다. 1990년대 초 포드재단이 후원한 이 실험은 Rapoport와 Bailyn이 주도하는 연구팀과 기업 내부의 제록스 팀 간에 긴밀한 협조로 이루어졌다. 연구자들도 먼저 일과 가족이라는 렌즈를 통하여, 나중에는 성형평성이라는 렌즈를 통하여 업무관행을 검토하였는데 이는 피고용주들이 일과 개인 생활을 통합하는 데에 어려움을 겪는 문화적가정과 작업가정이 무엇인지를 밝히기 위한 것이다. 결과적으로 두 팀은 이 문제와 관련된 혁신은 피고용주의 일과 삶의 조화뿐만 아니라 생산성도 향상 시킨다는 것을 발견했다. 대부분의 작업장 관행은 일과 고용을 성적으로 분리된 영역으로 간주하고 문화적 신화에 기반하고 있다. 한편으로 일은 주로 남성의 영역이라고 간주하고 다른 한편으로

8) Gambles, Lewis & Rapoport, 2006을 바탕으로 연구자가 재구성하였음.

는 가족과 개인생활은 주로 여성의 영역으로 간주하고 있다. 이는 전형적으로 남성적인 특징들은 작업장의 효율성 증대를 위해 필요하고 전형적으로 여성적인 특징들은 가족의 영역에서 필요하다는 가정으로 이어진다. Lewis와 Cooper(2005)는 Perlow(1997)의 연구대상 조직이었던 제록스 사 이외에도 6개 조직에서의 이중의제접근을 이루기 위한 조직혁신 사례들을 소개하고 있는데, 노동시간 단축과 생산성 향상을 동시에 수반하는 조직학습의 접근방식의 특징을 보이고 있다.

III. 결론 및 제언

오늘날 과학기술의 발달, 노동과정의 변화, 여성 노동인구의 증가에 따른 가정과 직장에서의 양성평등, 여성인력 활용의 필요성은 노동시장의 큰 변동을 가져왔으며 이런 패러다임의 변화로 일과 삶의 균형이 요구되었다. 그러나 일과 삶의 균형 프로그램이 일과 가정의 양립을 위한 모성보호와 육아중심의 해결책에 국한되는 제도이며 성별이나 학력, 직급, 임금, 전문성 등에 영향을 받는 결과를 가져왔다. 따라서 이런 문제를 보완하기 위한 일과 삶의 조화 프로그램에 대한 새로운 접근을 필요로 하게 되었다.

일과 삶의 조화 프로그램은 사원 개개인에게 주도적으로 자신을 개발할 수 있는 기회를 제공함으로써 세계화된 시장에서의 경쟁력과 변화에 대한 신속한 적응을 가능케 하였고 일과 삶의 조화와 관련된 업무성격, 직장환경 및 기업문화에까지 영향을 미치게 되었다. 또한 기업에서도 일-가정 양립을 지원하는 사회적 환경 개선을 넘어 모든 사람들이 일과 삶의 조화를 이룰 수 있는 환경 구축에 노력하고 있다. 즉 일 중심의 사회에서 일과 여타의 삶까지 고려한 생활의 모든 면에서 조화를 이루는

가족친화경영 확산을 위한 제도를 보완 추진하고 있다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 일과 삶의 조화를 위한 정책의 내용과 정책으로 인한 기업 내 생산성 향상이나 효율성 제고를 기술하는 사례연구가 대부분인 국내연구의 한계를 극복하고 새로운 문제의식을 형성하는 데 토대가 된 국외문헌들의 연구를 보다 비판적으로 검토하며 새로운 접근방식을 취하고자 하는데 의의가 있다 하겠다.

첫째, 기존의 연구들이 경영자의 관점에서 연구 되었다면 본 연구는 정책의 실제 수혜자인 노동자의 입장에서 정책을 현실적으로 이용 가능한 것으로 만드는데 필요한 요건들을 분석했다는 점이 기존 연구와 차별화 된다. 둘째, 연구대상을 기업이나 개인 즉, 어린 자녀를 둔 여성 근로자에 국한 시킨 것이 아니라 직급별, 성별로 세분화 확대하여 연구대상 모두에게 매우 중요한 영향을 미치는 문제로 정의하여 이전 연구에서 파악할 수 없었던 문제들을 분석한다는 점에서 기존의 연구에 비해 진일보했음을 들 수 있다.

본 연구는 이와 같은 의의에도 불구하고 다음의 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 문헌 연구를 기초로 하였기에 실제 국내외에서 실시하는 가족친화경영에 따른 기업의 근로자나 관리자의 직접적인 의견을 수렴하지 못했다. 따라서 실제 근로자의 수요가 무엇인지, 가족친화경영의 필요성에 대한 인식, 가족친화경영의 효과성 등에 대해 기존의 자료에 의존했다는 한계를 갖는다. 둘째, 가족친화경영은 국가마다 기업마다 개인마다 직면하는 사회적 특성과 문화차이가 있으므로 외국사례를 그대로 우리나라에 적용해 가족친화경영을 활성화시키는 데는 무리가 따른다.

다소간의 문제점에도 불구하고 본 연구는 향후 연구에 다음과 같이 활용될 수 있다. 첫

제, 가족친화경영의 도입과 시행을 설득하는 수준에 머물고 있는 국내연구에 새로운 활력을 줄 수 있다. 가족친화경영 그 자체를 본격적으로 연구할 수 있다. 둘째, 가족친화경영의 새로운 화두로 떠오르고 있는 이중의제접근을 통한 가족친화경영에 대한 국제비교연구에 한국도 참여할 수 있는 토대를 형성했다. 경험적인 연구의 차원에서 변화를 모색할 수 있다. 셋째, 일과 삶의 균형 수준에서 논의를 진행함으로써 일과 삶의 조화로 나아가지 못하고 있는 국내연구의 한계를 극복할 수 있는 방안을 검토하는 계기가 형성되었다. 전반적인 연구의 작업들을 재검토함으로써 이론적 연구의 새로운 가능성을 모색할 수 있다.

【참 고 문 헌】

- 1) 강혜련, 최서연(2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수에 관한 연구. 한국심리학회지 여성 6(1), 23-42.
- 2) 강혜련, 김효선, 이상미, 임주리, 장예지, 정수인, 김민(2006). 가족친화지수 개발 및 기관 측정. 여성가족부 연구보고서.
- 3) 국회여성가족위원회(2005). 가족 친화적 기업제도에 관한 연구.
- 4) 김수영(2005). 일본 기업의 가족친화적 정책. 안병철, 이숙현, 장은미, 정기선, 최은정, 김수영, 임인숙 공저. 가족과 기업. 서울 : 신정, 107-144.
- 5) 김영미(2008). 한국사회, 일-가족양립의 현주소. 지역사회연구 59(겨울호).
- 6) 김태홍 · 고인아(2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안. 한국여성개발원연구보고서.
- 7) 김현기(2006). 가족친화적 경영, 이제 선택이 아닌 필수. LG주간 경제 12, 3-7.
- 8) 김효선(2009). 부서의 업무과정특성과 여성 비율이 듀얼아젠다에 미치는 영향-지방자치단체 현장조사를 중심으로. 경영교육연구 13(1), 191-211.
- 9) 박보람, 김효선, 구자숙, 박찬희(2007). 부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. 인사·조직연구 15(2), 71-101.
- 10) 삼성경제연구소(2006). 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형. CEO Information.
- 11) 송명희(2006). 산전후휴가 미활용 실태조사 및 노동시장복귀 활성화 방안에 관한 연구. 보건복지부 학술용역결과 보고서.
- 12) 안병철(2004). 기업의 가족 친화적 제도에 대한 일 고찰. 등장배경, 도입목적, 현황을 중심으로. 사회복지정책 19, 71-83.
- 13) 여성가족부(2006). 가족친화 기업모델 및 사례연구. 여성가족부 연구보고서.
- 14) 유계숙(2007). 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직의도, 직무성과. 가족문화 19(2), 35-59.
- 15) 유계숙(2008). 가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징. 한국가족관계학회지 13(1), 249-270.
- 16) 유계숙, 전해정, 최성일, 김병석, 장보현, 한지숙(2006). 출산-가족친화 기업경영 확산방안 연구. 보건복지부 연구보고서.
- 17) 유계숙, 최효진(2009). 공공기관의 가족친화경영 활성화 방안. 한국가족관계학회지 13(4), 75-103.
- 18) 윤소영(2008). 직장영역의 가족친화제도 도입과 성과, 그리고 과제. 한국가족자원경영학회 12(2), 141-152.
- 19) 이병훈, 김종성(2009). 가족친화경영 조직성 관한 연구. 산업관계연구 19(2), 153-175.
- 20) 이선희, 김문식, 박수경(2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설

- 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직 21(3), 383-410.
- 21) 이요행, 방묘진, 오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직 18(3), 639-659.
 - 22) 이유덕, 송광선(2009). 가족친화 경영, 직무특성, 가족특성, 그리고 일과 삶의 조화. 인적자원관리연구 16(4), 312-236.
 - 23) 임인숙(2003). 한국기업의 가족친화적 제도의 한계. 가족과 문화 15(3), 6-386.
 - 24) 저출산고령사회위원회(2007). 일과 가정의 양립을 위한 가족친화경영 확산방안.
 - 25) 정기선, 장은미(2005). 가족친화적 정책이 종업원의 조직몰입에 미치는 효과, 가족과 문화 17(1), 59-84.
 - 26) 정영금(2007). 가족지원경영학적 관심에서의 일-가정 균형정책의 방향과 과제. 한국가족자원경영학회 제 12차 추계학술대회, 67-81.
 - 27) 정영금(2009). 일-가정 균형과 관련된 법과 정책의 비교 고찰. 한국가족자원경영학회지 13(2), 85-105.
 - 28) 정영철(2004). CEO리포트: 미래 인사 트렌드 6. LG주간경제.
 - 29) 최석호(2004). 가족과 여가. 여가학연구 1(3), 45-55.
 - 30) 최성일, 유계숙(2006). 일·가족조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발달단계에 관한 연구. 한국가정관리학회지 24(4), 51-73.
 - 31) 최은정(2005). 영국의 가족친화적 정책. 안병철 외 6명 공저. 가족과 기업, 77-104.
 - 32) 통계청(2010). 경제활동 인구조사.
 - 33) 한지숙, 유계숙(2009). 기업의 가족친화제도 시행의 장애요인과 탄력적 근무제도 활성화 방안에 관한 연구. 한국가정관리학회지 27(5), 207-220.
 - 34) 황수경(2008). 파트타임 등 일. 가정양립형 고용확대의 필요성과 활성화 방안. 남녀고용평등 토론회 자료집, 3-17.
 - 35) LG경제연구원(2006). 2006년 대한민국 직장인 행복지수.
 - 36) Galinsky, E. D. S. Friedman, & Hernandez, C. A(1991). *The Corporate reference guide*. New York: Families and Work Institute.
 - 37) Gambles, Lewis(2001). "Restructuring workplace culture: the ultimate work-family challenge? *Woman in Management Review* 16(1), 21-29.
 - 38) Gambles, R. Lewis, Suzan, & Rapoport, R(2006). *The Myth of work-life balance*. John Wiley & Sons, Ltd.
 - 39) Greenhaus, J. Colins, K. M, & Shaw, J. D.(2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior* 63, 510-531.
 - 40) Hark, Lisa.(1996). The family-friendly employer in europe. in Suzan Lewis and Jeremy Lewis(eds.). *The work-family-friendly challenge: Rethinking Employment*. London : Sage Publications.
 - 41) Hochschild, A. R.(1989). *The second shift*. New York : Avon.
 - 42) Hochschild, A. R.(1997). *The time bind. When work becomes home and home becomes work*. NY: Metropolitan Books.
 - 43) Jacobs, J. A. & Gerson, K.(2004). *The time divide*. Harvard University Press.
 - 44) Lewis, Suzan & Cooper, L. Cary(2005). *Work-life integration -Case Studies of Organizational Change*. Chichester, U. K : Wiley.
 - 45) Perlow, L. M.(1997). *Finding time -How corporations, individuals and families can*

- benefit from new work practice. Ithaca :
Cornell University Press.
- 46) Rapoport, R. & Rapoport, R. N.(1975).
Leisure and the family life cycle. London :
Routledge and Kegan Paul.
- 47) Robinson, John & Gedbey(1997). Time for
life- The surprising way americans use their
time. The Pennsylvania State University
Press.
- 48) Rapoport, R. Bailyn, L. Fletcher, J. K &
Pruitt, B.H(2002). Beyond work-family
balance: advancing gender equity and
workplace performance. chichester. UK :
John Wiley & Sons.
- 49) Schor, Juliet B.(1992). *The Overworked
American* -The unexpected decline of leisure.
Basic Books.
- 투 고 일 : 2010년 4월 1일
 - 심 사 일 : 2010년 4월 12일
 - 심사완료일 : 2010년 6월 28일