

# 가족친화적 기업문화 조성과 정책적 제안에 대한 연구\*

## A Study on Family-Friendly Culture of Workplaces and Policies

가톨릭대학교 소비자주거학 전공

교 수 정 영 금\*\*

Consumer & Housing Studies, The Catholic Univ. of Korea

Professor : Jeong, Young-Keum

---

### <Abstract>

Korean workplaces can and should reflect the realities of the 21st century workforce. Leading companies try to plan and implement family-friendly policies for their employees, but most of them in fact do not offer family-friendly policies or offer only a few such policies.

Therefore, this study seeks to suggest policies that can lead to better family-friendly cultures at workplaces. A family-friendly company culture allows for a better work-life balance, including flexible schedules and generous family-leave policies. This study suggests a family-friendly committee for work-life balance and a role for the government as a leading organization.

---

▲주요어(Key Words) : 가족친화적인 직장(family-friendly workplaces), 가족친화적인 문화(family-friendly culture), 일-가정 균형(work-family balance)

### I. 서론

여성의 경제활동 참여로 인한 맞벌이가정의 증가, 노동에 대한 인식 변화, 저출산 문제 등으로 인해 우리 사회에는 요즘 일-가정의 균형이 중요한 화두가 되었다. 일 중심의 사회에서 가정과 일의 균형을 중시하는 사회로, 좀 더 나아가서는 전체 생활에서 일과 가정, 개인적인 여가 등 다양한 부분에 걸쳐 균형잡힌 삶을 살고자 하는 사회로 변해가고 있다. 그러나 여전히 경쟁적인 시장환경하에서 과중한 노동부담으로 인해 일-가정의 균형, 일-생활의 균형이 어려울 수밖에 없으므로 근로자들이 직장일을 하면서도 가정적 의무를

소홀히하지 않도록 도와주는 정책이 기업의 가족친화적인 정책이다.

2000년을 전후하여 소개되기 시작한 가족친화적인 기업 정책은 이 정책의 유형이나 적용사례 등에 대한 연구, 정책 도입의 효과에 대한 많은 연구들을 바탕으로 대기업을 중심으로 확산되어 현재 일부 기업들이 고용인들의 일-생활 균형에 도움이 되는 제도들을 실시하고 있다. 국가적으로도 가족친화적인 기업정책이 활성화되도록 독려하며 가족친화적인 문화를 만들기 위해 노력하고 있다. 그 대표적인 것이 가족친화적인 사회환경 조성촉진에 관한 법률로서, 2008년부터 여성가족부는 가족친화적인 기업 인증을 통해 가족친화적인 기업을 확대하고자 노력하고 있으며 기업 뿐 아니라 학교나 지역사회가 함께 가족친화적인 사회를 만들고자 노력하였다.

이러한 선도적인 기업의 노력과 정부의 노력을 바탕으로 서 서서히 가족친화기업에 대한 인식과 확산이 이루어지고

---

\* 본 연구는 2011년도 가톨릭대학교 교비연구비의 지원으로 이루어졌음.

\*\* 주저자·교신저자 : 정영금 (E-mail : jeongyk@catholic.ac.kr)

있다는 점은 높이 평가할만하지만 가족친화적인 제도의 도입이 자발적이지 않은 한 가족친화제도도 도입에 그칠 뿐 활용되지 않을 수 있으며 진정한 가족친화기업을 양산하는 데는 한계가 있다. 즉 많은 기업이 가족친화제도의 활용보다 도입에 급급하며 도입한 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 분위기를 만들지 않거나 근무여건상 활용할 수 없다면 제도의 도입은 유명무실하게 된다. 또 기업들이 근로자들의 가족문제나 가족의 요구에 반응하는 가족친화적인 분위기를 만들기 보다는 단순히 가족친화적인 기업이미지를 만들거나 사회적인 인정을 받기 위해 가족친화적인 제도를 이용한다면 형식적인 가족친화적인 기업만 있을 뿐 가족친화적인 기업문화는 만들어지지 않을 것이다.

지금까지 우리나라에서 이루어진 가족친화기업에 대한 연구에서도 모두 가족친화적인 문화가 중요하다고는 하지만 이에 대한 집중적인 연구는 이루어지지 않았다. 아직까지는 가족친화적인 제도들의 필요성과 발전과정을 살펴보는 연구들(김태홍·고인아, 2001; 정영금, 2002) 외국정책의 벤치마킹을 위해 각종 제도들의 유형과 도입정도를 조사하는 연구들(윤소영 등, 2009; 이준형 등, 2005), 선도적인 가족친화기업에 대한 사례연구(강혜련 등, 2006), 가족친화기업인증의 사전준비를 위한 연구(유계숙·전혜정, 2007; 신종화 등, 2009)들이 주를 이루었다. 이 연구들을 통해 가족친화정책에 대한 소개와 제도 도입이 이루어졌다면, 이제는 실질적인 가족친화기업이 확대되고 가족친화적인 기업문화를 조성하도록 하는 구체적인 연구가 필요하다. 즉 가족친화제도들을 도입하는 것이 단순히 기업의 이미지제고나 여성근로자들을 위해 가족친화제도를 도입하는 것이 아니라 가족친화경영을 기업정책의 주류로 편제하도록 하는 것이 필요하다.

이제는 가족친화적인 제도의 발전과 활발한 연구가 이루어진 최근 약 10여년의 활동을 디딤돌로 삼아 한 걸음 나아가야 할 시점으로 보인다. 기업 환경 역시 선도적인 몇몇 기업들이 가족친화제도를 도입하고 시행하는 수준을 넘어 기업경영문화를 포함한 사회 전체의 문화가 가족친화적으로 변화해야 한다. 따라서 본 연구는 기업의 가족친화 문화조성의 필요성과 방안들을 강구함으로써 가족친화적인 기업문화를 확산하는데 목적이 있다. 이를 위하여 본 연구에서는 우선 기업의 가족친화제도의 현황과 문제점을 파악하고 이제 가족친화적인 기업문화로 전환해야 할 단계임을 강조한다. 또 기업문화변화의 단계와 그 과정에서의 장애를 알아보고, 이를 바탕으로 가족친화적인 기업문화 조성을 위한 정책을 제안한다. 가족친화적인 기업문화조성을 위한 정책은 가족친화적인 사회문화조성을 위한 정책의 가장 큰 부분이며 초석이라는 점에서 본 연구가 공공기관, 지역사회의 변화에 도움이 될 것으로 기대한다.

## II. 가족친화적 기업제도의 현황과 문제점

가족친화적인 제도는 근로자들이 직장에서의 활동과 가정 내의 활동을 병행함으로써 일-가정의 균형을 유지하도록 도와주는 제도로서 좁게는 가족친화적인 기업제도를 들 수 있고, 넓게는 기업 뿐 아니라 국가나 지역사회가 국민들의 일-가정 균형을 도모하기 위해 지원하는 총체적인 정책이나 제도를 의미한다. 또 더 나아가서는 가정의 유형이나 개인의 선호에 따라 일과 가정 뿐 아니라 개인적인 발전이나 여가생활 등을 적절히 영위함으로써 균형잡힌 삶을 살고자 하는 일-생활 균형을 지원하는 제도라고 할 수 있다. 가족친화적인 제도를 통해 일-가정 균형이 달성된다는 점에서 가족친화적인 제도는 일-가정(균형)제도나 일-생활(균형)제도와 혼용되기도 한다.

최근 기업이 가족친화적인 제도를 실시하면서 이를 홍보하기 위한 기사들이 많이 등장하고 있다. 제목만 열거하면, <어린이날 특집 21세기 新가족-기업의 가족사랑> ‘家社不二’… 재계 가족친화경영 확산, 가정이 화목해야 기업이 산다./ <행복가족, 행복사회> 00회사, 출산 의료비용 전액 지원, 다자녀 직원에 복직 우선… 육아 휴직도 1년서 2년으로 연장 /가족친화적인 기업사례 <아이 학교 보내고 출근하니 일도 술술> 등 수없이 열거되며 그 회사들의 각종 프로그램들을 나열하고 있다(아시아경제, 2009. 5. 7).

대기업을 중심으로 가족친화적인 기업제도들이 도입되면서 이것이 기반이 되어 모든 기업에 확대되고 가족친화적인 문화로 자리잡을 것을 기대하고 있다. 그러나 이런 가족친화적인 기업제도들이 얼마나 도입되었으며, 기업마다 어떠한 차이가 있는지, 도입된 가족친화제도들이 얼마나 잘 활용되고 있는지, 도입된 제도들이 근로자들의 일-가정 균형을 위한 요구를 만족시키고 있는지 등을 알아볼 필요가 있다.

### 1. 가족친화제도의 활용과 확산

가족친화적인 기업제도에 대한 연구들은 2000년을 전후에 시작되어 제도에 대한 소개와 제도 사용의 효과에 대한 연구들이 이루어졌고 제도 확산을 위한 정책적인 지원에 대한 연구들이 많이 이루어졌다. 또 가족친화적인 제도의 실사가 주로 대기업을 중심으로 시작되다보니 전국적인 실태조사보다는 일부 기업을 대상으로 하는 사례조사나 성공사례조사, 실시여부조사 등이 다소 있었고, 근로자 대상의 조사들이 다소 이루어졌다.

기업이 어떠한 가족친화제도를 시행하고 있는가에 대한 연구결과들을 살펴보면, 우선 정영금(2006)의 연구에서는 <표 1>에서와 같이 근로자들이 자신의 기업에서 쉽게 이용

<표 1> 근로자들이 쉽게 이용 가능한 가족친화제도

내 용	N(%)
육아 휴직제, 출산 휴가제 등 휴가제도	371(32.26)
보육비 지원, 보조금 등 재정지원	216(18.78)
가족 친화적인 기업문화	207(18.00)
시차 출퇴근, 재택근무 등 융통적인 노동정책	139(12.09)
보육, 가정문제 등 정보제공	130(11.30)
직장탁아시설, 탁노시설 등 직접서비스	87( 7.57)

출처: 정영금. 2005.

<표 2> 기업의 가족친화정책 실시

(단위 : n(%))

문 항	실시여부		전체1)	실시 순위
	실시	미실시		
시차출퇴근제	67(34.7)	126(65.3)	193(100)	4
집중 근로시간 프로그램	74(38.9)	116(61.1)	190(100)	3
재택근무제	27(14.2)	163(85.8)	190(100)	14
직무공유제	53(28.0)	136(72.0)	189(100)	8
경력휴가	57(30.5)	130(69.5)	187(100)	7
육아데이	45(23.8)	144(76.2)	189(100)	10
육아휴직	122(63.5)	70(36.5)	192(100)	1
보육서비스	61(32.6)	126(67.4)	187(100)	5
부친휴가	19(10.2)	168(89.8)	187(100)	16
보육정보소개	8( 4.4)	173(95.6)	181(100)	17
수유지원	46(24.5)	142(75.5)	188(100)	9
가족간호휴가	40(21.5)	146(78.5)	186(100)	11
가정의 날	37(19.6)	152(80.4)	189(100)	12
근로자지원프로그램	32(17.0)	156(83.0)	188(100)	13
가족친화문화 조성	26(13.8)	163(86.2)	189(100)	15
조직개발프로그램	81(42.9)	108(57.1)	189(100)	2
여성친화적 조직문화 조성	59(31.6)	128(68.4)	187(100)	6

주1) 결측을 뺀 유효 퍼센트를 기준으로 작성함.

출처: 윤소영 외. 2009.

할 수 있는 제도로 육아휴직제나 출산휴가제 등 휴가제도를 첫 번째(32.3%)로 들었으며, 그 다음으로는 보육비와 같은 재정지원(19%)을 이용하기 쉽다고 하였다. 윤소영(2009)의 연구에서도 <표 2>에서와 같이 근로자들을 대상으로 할 때 육아휴직을 실시하는 기업이 가장 많았으며, 조직개발프로그램과 집중 근로시간 프로그램이 그 뒤를 이었다. 그러나 실시제도의 활용면에서는 <표 3>에서와 같이 집중근로시간 프로그램, 직무공유제, 육아휴직의 순으로 나타났다.

김현기(2009)의 연구는 공공기관과 상장법인 등을 중심으로 기업의 가족친화지수를 조사하였는데, <표 4>에서와 같이 조사대상기관들의 가족친화지수는 49.2로 나타났다. 공공 부문의 지수는 57.5인 데 비하여 상장법인들의 지수는 45.2로 공공부문에 비해 낮은 것으로 조사되었다. 기관유형별로

구분하면, 국가행정기관 및 광역자치단체의 가족친화지수가 가장 높았으며 기초자치단체, 공공기관, 상장법인, 대학의 순서로 나타났다. 영역별로 보면, 기관별로 다소 차이가 있지만, 자녀출산과 양육 및 교육지원제도의 점수가 대체적으로 높았고 가족친화 문화조성, 탄력적 근무제도의 점수가 그 다음으로 높았다.

그러나 가족친화적인 기업제도의 실행에서 문제가 되는 것은 기업제도의 도입이 곧 활용인가 하는 문제와 제도 활용 기업의 보편성의 문제이다. 한국노동연구원의 '2005 사업체 패널조사'를 근거로 볼 때 가족친화제도가 규정상 있는 비율과 활용되고 있는 비율간에 차이가 있어 규정만 있는 기업이 많은 것으로 나타났다. 또한 규정은 있지만 실제 잘 활용되지 않은 제도는 불임휴직제, 태아검진휴가제, 수유시간보장 등

&lt;표 3&gt; 기업의 가족친화정책 활용

(단위 : n(%))

문항	활용여부		전체1)	활용순위2)
	활용	미활용		
시차출퇴근제	45(24.7)	137(75.3)	182(100)	4
집중 근로시간 프로그램	67(39.0)	105(61.0)	172(100)	1
재택근무제	16( 9.2)	157(90.8)	173(100)	13
직무공유제	51(29.1)	124(70.9)	175(100)	2
경력휴가	18(10.1)	161(89.9)	179(100)	10
육아데이	34(18.7)	148(81.3)	182(100)	6
육아휴직	46(24.7)	140(75.3)	188(100)	3
보육서비스	19(10.9)	155(89.1)	174(100)	9
부친휴가	9( 5.2)	165(94.8)	174(100)	15
보육정보소개	2( 1.2)	164(98.8)	166(100)	17
수유지원	18(10.5)	154(89.5)	172(100)	12
가족간호휴가	18(10.3)	156(89.7)	174(100)	11
가정의 날	25(14.4)	149(85.6)	174(100)	8
근로자지원프로그램	6( 3.5)	167(96.5)	172(100)	16
가족친화문화 조성	13( 7.5)	161(92.5)	174(100)	14
조직개발프로그램	36(20.3)	141(79.7)	177(100)	5
여성친화적 조직문화 조성	26(14.7)	151(85.3)	177(100)	7

주1) 결측을 뺀 유효 퍼센트를 기준으로 작성함.

주2) 활용여부의 N값이 같을 경우, 응답의 합계가 큰 것을 우선순위로 매김.

출처: 윤소영 외, 2009.

&lt;표 4&gt; 가족친화지수 영역별 결과

(단위 : 점)

구분	사례수	평균점수	탄력적 근무제도	자녀 출산·양육 및 교육지원제도	부양가족 지원제도	근로자 지원제도	가족친화 문화조성
<b>전체</b>	<b>(1202)</b>	<b>49.2</b>	<b>47.4</b>	<b>62.6</b>	<b>14.0</b>	<b>39.4</b>	<b>56.9</b>
<b>공공부문</b>	<b>(653)</b>	<b>57.5</b>	<b>50.0</b>	<b>78.1</b>	<b>19.8</b>	<b>44.6</b>	<b>63.6</b>
<b>국가행정기관 및 광역자치단체</b>	<b>(36)</b>	<b>79.6</b>	<b>61.8</b>	<b>110.5</b>	<b>33.3</b>	<b>58.1</b>	<b>91.9</b>
국가행정기관	(22)	75.5	60.4	104.6	25.5	59.9	82.3
시·도 광역자치단체	(14)	85.9	63.9	119.8	45.7	55.1	106.9
<b>시·군·구 기초자치단체</b>	<b>(186)</b>	<b>67.8</b>	<b>46.2</b>	<b>94.9</b>	<b>32.9</b>	<b>50.3</b>	<b>78.8</b>
<b>공공기관 등</b>	<b>(245)</b>	<b>58.3</b>	<b>57.8</b>	<b>74.6</b>	<b>14.5</b>	<b>47.8</b>	<b>65.0</b>
공공기관	(151)	60.0	56.7	76.4	17.7	50.5	66.3
지방공사 및 지방공단	(83)	54.7	57.4	69.1	8.7	44.3	62.9
한국방송공사 및 한국교육방송공사	(11)	62.1	76.2	91.4	13.6	36.4	63.2
<b>대학</b>	<b>(186)</b>	<b>41.9</b>	<b>41.3</b>	<b>59.7</b>	<b>11.0</b>	<b>32.0</b>	<b>41.0</b>
<b>상장법인</b>	<b>(549)</b>	<b>45.2</b>	<b>45.9</b>	<b>54.5</b>	<b>11.3</b>	<b>36.9</b>	<b>54.5</b>
코스피 상장법인	(272)	54.0	46.3	62.5	14.8	52.4	63.0
코스닥 상장법인	(277)	39.0	45.6	49.0	8.9	26.3	48.7

주) 자녀출산·양육 및 교육지원제도의 국가행정기관 및 광역자치단체 등이 100점을 상회하는 이유는 변화된 지수산출방법에 따라 주요 지표 점수에 보조지표를 가점했기 때문임.

출처: 김현기 외(2009)

이었다. 또한 기업의 규모(100인 이상, 100인 이하)에 따른 가족친화제도 도입과 실행율을 비교하면, 기업의 규모가 100인 이상인 기업과 100인 미만 기업의 제도 도입 및 실행율을 비교할 때 100인 이상의 규모가 큰 기업이 도입과 실행에서 우수한 것으로 나타났다(문숙재·박민정, 2010).

여성가족부가 한국생산성본부에 의뢰하여 실시한 2010년 기업 및 공공기관의 가족친화수준 조사보고서(정제련 등, 2010)에 의하면, 총 1,338개 기관(기업)의 가족친화지수는 51.6점으로 나타났다. 이것은 2009년의 49.2점보다 2.4점 상승한 수준이다. 2010년의 지수를 공공부문과 상장법인으로 비교

해보면, 공공부문이 56.9점으로 상장법인의 45.1점보다 높았고, 공공부문 중에서는 국가행정기관 및 자치단체가 69.4점으로 가장 높았다. 그러나 기관집단별 차이보다 여기서 중요한 것은 가족친화제도의 도입과 활용의 차이이다.

각 제도별로 도입비율과 활용도를 제시하고 있어 전체적인 비율은 파악하기 어려우나, 대체적으로 제도의 활용률이 1~20%에 머무는 것으로 나타났다. 탄력적 근로시간제의 도입비율은 22%이나 도입한 기관의 활용률은 1~20%에 속한 기업의 비율이 52.2%였고 실제 활용도가 거의 없다는 응답도 18.2%에 달하였다. 선택적 근로시간제나 재택근무제를 도입한 회사가

<표 5> 미국의 100대 기업과 기타 기업의 일-가정 균형제도 실시율 비교

단위(%)

제도	2009년		2010년	
	'워킹 마더' 100대 기업	국가평균	'워킹 마더' 100대 기업	국가평균
고용인지원프로그램	100	75	100	75
융통시간제	100	54	100	49
원격근무제	100	45	100	44
작업장내 수유실/엄마 휴게실	100	25	100	28
노인보호 연계 서비스	100	11	100	11
시간제근로자의 건강보험(보호)	99	35	100	37
건강프로그램	98	59	98	59
작업공유제	98	16	96	13
스트레스경감 프로그램	96	11	96	10
입양지원	95	10	93	9
압축근로제	94	37	95	34
예비 자녀보호서비스 준비	86	5	87	4
작업장 내 체력단련장	80	21	78	21
배우자 건강지원	91	37	-	-
수유지원서비스	91	5	-	-
자원봉사자를 위한 유급휴가	87	15	-	-
불임치료지원	78	23	-	-
건강관리 융통지불계좌	-	-	100	72
유급모성휴가	-	-	100	17
자녀보호 자원 및 연계	-	-	99	17
유급부성휴가	-	-	75	17
체중감량프로그램	-	-	97	30
정식 멘토링	-	-	95	17
작업장 내 의료센터	-	-	63	10
출장시 자녀보호비 배상	-	-	50	2

자료: Working Mother. 2009. 2010.

이 제도를 실제로 활용하는 비율은 0~20%라고 응답한 비율이 80%를 상회하였다. 특히 이러한 제도들의 도입비율은 상장법인보다 공공부문의 도입률이 높았으나 공공부문에서의 활용도가 0~20%에 머무는 기관의 수가 더 많았다. 즉 공공부문은 제도의 도입률은 상장법인보다 높았으나 활용도는 떨어지는 것으로 나타났다.

자녀출산양육 및 지원제도의 경우에는 탄력적 근로제도보다 대체적으로 도입비율이 높았다. 산전후휴가제도의 도입비율은 전체적으로 평균 94.8%로 대부분의 기관에서 도입하는 것으로 나타났다. 그러나 세부적으로 볼 때, 육아휴직의 도입비율은 78.2%였으나 활용도가 0-20%에 머문다고 응답한 기관의 비율이 61%로서 활용도가 매우 낮다. 여기서도 역시 공공부문의 도입비율은 상장법인보다 높았으나 활용률은 떨어지는 것으로 나타났다.

대기업이나 중소기업의 차이, 가족친화적 기업과 그렇지 않은 기업간의 제도도입률의 차이는 미국의 경우에도 마찬가지여서, <표 5>에서와 같이 미국의 Working Mother지가 선정한 100대 기업과 전국기업간의 차이는 매우 크다. 100대 기업의 경우에 100% 실시되는 융통시간제나 원격근무제는 물론이고 비교적 비율이 낮은 불임치료지원까지 다양한 프로그램이 제공되는데 비해서 전국적으로는 융통시간제나 원격근무제가 약 50%정도만 실시되고 있다. 가족친화적 제도 도입이 초기단계인 우리나라에서는 기업규모에 따라 가족친화적인 제도 도입비율에 차이가 나는 것이 당연한 결과일 수 있겠지만 가족친화적인 제도의 도입 및 활용, 모든 기업으로의 확산노력이 배가되어야 할 것이다.

## 2. 제도 실행의 효과와 자발성

가족친화제도의 실행에서 또 한 가지 문제가 되는 것은 기업이 도입한 가족친화제도와 근로자들이 원하는 제도가 부합하는가 하는 점이며, 기업이 근로자들의 요구에 부응하는 제도보다는 대표적이고 법률적으로 규정된 제도들만을 도입함으로써 제도 시행의 효과나 만족도가 떨어진다는 점

이다. 파이낸셜 뉴스가 직장인 210명을 대상으로 한 연구에 의하면 기업들이 가장 많이 도입한 가족친화경영 제도는 '육아휴직'이지만 직장인들이 가장 필요로 하는 제도는 '재택근무와 탄력근무제'인 것으로 나타났다. 또 직장인들의 과반수는 가족친화경영 도입의 필요성을 인정했으며 실제로 가족친화경영을 도입한 기업들의 직장만족도가 상대적으로 높은 것으로 조사됐다. 이와 함께 아직까지 가족친화경영을 펼치는 기업보다 그렇지 않은 기업이 더 많은 것으로 나타났다. 응답자 중 82명이 '회사가 가족친화경영을 도입하지 않았다'고 밝혔으며 도입한 경우는 70명으로 이보다 적었다. '도입 여부를 모르겠다'는 응답도 58명으로 나타났다. '모르겠다'고 답한 응답자 중 일부가 '제도는 있지만 상사나 회사 눈치 때문에 유명무실하다'고 답해 실제 가족친화경영을 하는 기업 수는 조사 결과보다 더 적을 것으로 보인다(파이낸셜뉴스, 2009. 4. 26).

기업이 도입한 제도와 근로자들이 선호하는 제도간의 차이는 앞의 윤소영(2009)의 연구결과에서 제시하였듯이 기업이 도입한 제도의 비율과 활용하는 제도의 선호비율에 차이가 있었다. 또 <표 6>에 제시된 바와 같이 정영금(2005)의 연구결과에서 제도를 이용할 수 없는 이유로 실제로 받을 수 있는 혜택이 적다거나 이용할 수 있는 시설이나 서비스가 부족하다는 응답비율이 큰 것으로 볼 때, 근로자의 편익이나 요구에 민감하게 반응하지 않음을 알 수 있다.

한편, 가족친화적인 기업제도를 실시하는 것은 기업의 자발적인 시도이기도 하지만 국가의 일-가정 양립 정책에 힘입은 바가 크다. 가족친화적인 기업제도를 지원 혹은 촉진하는 관련 법률로는 남녀고용평등과 양립 지원에 관한 법률과 영유아보육법, 가족친화적인 사회환경 조성촉진에 관한 법률을 꼽을 수 있다. 남녀고용평등과 양립 지원에 관한 법률에 의해 가족휴가-산전후휴가, 배우자출산휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축, 근로자의 가족돌봄 등을 위한 지원-와 노동시간규정-노동시간의 제한, 탄력적 근로시간제- 등의 제도가 보장된다. 또한 영유아보육법에 의해 여성근로자 300인 이상이거나 근로자 500인 이상 기업에 직장보육시설 설치를

<표 6> 근로자들이 가족친화제도를 쉽게 이용할 수 없는 이유

내 용	N(%)
실제로 받을 수 있는 혜택이 적음	371(30.3)
이용할 수 있는 시설이나 서비스 부족	323(26.4)
쉽게 이용하기 어려운 회사의 분위기	294(24.0)
내일은 내가 꼭 해야 하는 일이기 때문	109( 8.9)
경제적인 형편 때문에	85( 6.9)
이용 가능한 제도를 잘 몰라서	43( 3.5)

출처: 정영금(2006).

의무화하고 있다. 가족친화적인 사회환경 조성촉진에 관한 법률을 통해서 가족친화적인 및 지역사회 조성을 위한 노력을 대표적으로 들 수 있다.

이러한 법률 및 정책지원에 의해 가족친화적인 기업이 증가하고 있으며 일-가정 균형의 문제가 사회적 화두가 된 것도 사실이다. 일-가정 균형과 관련된 법과 제도들을 분석해보면, 우리나라의 제도들은 스웨덴이나 프랑스에 비교할 정도는 못되지만 영국이나 미국의 수준과는 크게 뒤쳐지지 않은 정도라고 할 수 있다. 즉 산전후휴가나 육아휴직제도와 같은 가족휴가제도는 위 국가들 중 가장 수준이 낮은 미국보다 우수한 정도이고, 실제 노동시간이 다소 길기는 하지만 법정노동시간은 미국과 동일한 수준이다. 특히 2007년 12월에 개정되어 2008년 6월부터 시행되는 남녀고용평등과 양립 지원에 관한 법률에 따라 배우자출산휴가가 3일의 무급휴가로 제도화되었으며 육아기 근로시간 단축제도 등이 신설됨으로써 일-가정과 관련된 제도들이 좀 더 많아졌다.

그러나 제도들을 잘 분석해보면, 얼마나 많은 근로자들이 자유롭게 활용할 수 있는지 하는 문제에서는 의문이 생긴다. 예를 들어서, 육아휴직의 경우에 '08.1.1. 이후 출생자는 생후 만6세 이전까지 육아휴직을 신청할 수 있지만 여전히 육아휴직기간은 1년 이내로 종전과 동일하다. 또한 근로자의 가족돌봄 등을 위한 지원이 신설되어 근로자의 가족이 질병·사고·노령으로 근로자의 돌봄이 필요한 경우에 사업주는 가족 간호 휴직, 탄력적 근로시간, 업무를 마치고 시작하는 시간 조정, 연장근로 제한, 근로시간의 단축 등을 통해 지원을 할 수 있다. 그러나 이것 역시 지원노력을 해야 한다고 되어 있어 의무사항은 아니다. 또한 근로자의 건전한 직장생활과 가정생활의 유지에 도움이 되도록 필요한 심리상담 서비스를 제공하도록 노력해야 하며 노동부장관은 가족 돌봄, 심리상담 서비스를 위한 조치를 취하는 사업주에게 필요한 지원을 할 수 있다고 되어 있으나 아직은 기업의 노력의무로 규정하여 기업이 자발적으로 이를 도입할 경우 지원하는 근거를 마련하였을 뿐이다.

따라서 기업들이 가족친화제도들을 도입한다고 하더라도 법률적인 강제성이 없는 한, 혹은 자발적으로 제도들을 도입하지 않는 한 제도도입에 그칠 뿐 자유롭게 활용하는 분위기를 만들어가지는 못할 것으로 보인다. 그런 점에서 가족친화제도의 도입을 권유하고 확산시키는 국가적, 사회적 노력으로는 제도의 나열보다 제도의 필요성을 근로자와 기업이 스스로 인식하여 가족친화적인 문화로 변화시키려는 자세가 필요하다.

### III. 가족친화적 기업제도에서 가족친화적 기업문화로

우리나라에서는 기업들이 스스로 가족친화적인 제도들을 도입하면서 가족친화기업이 되고자 노력하는 곳도 있기는 하지만 가족친화제도를 법제화하거나 기업 간의 비교와 그를 통한 정부의 가족친화기업의 확산노력에 떠밀려 가족친화제도를 비자발적으로 도입하는 회사들이 많고, 가족친화제도 도입의 목표나 정확한 인식이 없이 형식적으로 시도하는 경우도 많다. 그러다보니 가족친화적인 분위기를 만들어가며 제도를 시행하기 보다는 제도만 도입하는 경우가 많아지게 되었다.

실제로 많은 연구에서도 가족친화문화가 가족친화제도에 속한 하나의 제도로 분류되고 있다. 가족친화 기업에 대한 사례연구(강혜련 등, 2006)에서는 가족친화적인 기업제도를 탄력적 근무제도, 육아지원제도, 가족지원제도, 근로자지원제도, 가족친화문화조성으로 분류하고 그 안에 여러 가지의 세부제도들을 포함시켰다. 여기서의 가족친화문화조성은 교육과 연수를 통한 가족친화 문화조성 프로그램, 조직개발 프로그램, 여성 친화적 조직문화 조성 프로그램이라고 명시하고는 있지만 가족친화문화를 매우 협소하게 정의한 것이다.

가족친화지수측정을 위한 연구(김현기 등, 2009)에서는 가족친화제도를 탄력적 근무제도, 자녀출산 및 교육지원제도, 부양가족지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성 등 5개 영역으로 구분한 후 각각의 영역에 주요지표와 보조지표를 포함시켜 다양한 제도들을 모두 나열하는 형식을 취하였다(<표 7> 참조). 이 경우에도 다양한 가족친화제도의 일부로 가족친화문화조성이 포함됨으로써 가족친화문화는 그 의미가 협소하게 인식되었다고 할 수 있다. 혹은 탄력적 근로시간제나 육아휴직제와 같은 개개의 지표들과 같은 정도의 비중으로 중요성이 약화되었다고 할 수 있다.

또한 <표 8>은 가족친화기업인증을 심사하기 위한 인증심사표의 평가기준을 보여준다. 여기에서는 평가기준이 운영, 실행, 만족부으로 구분되며, 실행사항을 기본요소와 특성화요소로 구분하였다. 기본요소는 근로자 본인 건강관리 및 생애주기별 지원, 근로자 본인 및 배우자 출산지원, 근로자 자녀 양육 및 교육지원의 3개 제도를 포함한다. 특성화요소에서는 탄력적 근무시간제, 재택근무 등 근무환경 유연성, 가족간호 및 가족건강지원, 가족관계 증진 및 여가생활지원, 결혼장려 및 가족경조사 지원, 가족친화 사회공헌제도 등의 여섯 가지 제도 중 세 가지를 선택하여 평가를 받도록 하였다.

여기서는 가족친화문화가 운영요구사항에 별도로 구분되어 있어 운영체계에 통합되고 있는가를 다소 파악할 수 있지만, 여전히 각종 문화프로그램들이 하나의 제도로 평가됨으로써 개별제도의 도입 자체가 중요시된다. 실제로 가족친화

<표 7> 가족친화 기업의 지표체계 및 배점할당

영역	구분	지표	배점	가중치
탄력적 근무제도	주요지표	탄력적 근로시간제	10	0.132
		선택적 근로시간제	10	
	보조지표	탄력적 근무 지원제도	5	
		휴가제도	5	
자녀출산·양육 및 교육지원제도	주요지표	산전·후 휴가제도	10	0.302
		육아휴직제도	10	
		직장내 보육시설 설치	10	
	보조지표	출산지원제도	5	
		미취학자녀 양육지원제도	5	
		취학자녀 양육지원제도	5	
부양가족 지원제도	주요지표	가족간호 휴직제도	10	0.075
	보조지표	가족간호 지원제도	5	
근로자 지원제도	주요지표	근로자 직장·가족 문제 관련 상담 프로그램	10	0.283
	보조지표	멘토링 프로그램	5	
		건강관리 지원제도	5	
가족친화 문화조성	주요지표	가족친화 경영체계	10	0.208
	보조지표	가족친화 문화조성 지원제도	5	

출처:김현기 등(2009)

<표 8> 가족친화기업인증 평가항목

영역	구분	세부항목수
운영요구사항(30)	최고경영층의 리더십(10)	1
	운영시스템(10)	4
	가족친화문화(10)	3
가족친화제도 실행사항(60)	기본요소(30)	3
	특성화요소(30)	6 중 3 선택
가족친화경영만족도(10)	가족친화경영만족도(10)	1

출처: 가족친화지원센터(2011). 가족친화기업인증 심사자 교육자료집

제도만을 강조하게 되면, 앞 절의 현황과 문제점에서 제시한 바와 같이, 제도의 도입이 강조되고 세세한 프로그램의 도입과 명문화나 형식적인 실행만으로도 가족친화적인 기업으로 인정받게 된다. 또 유사한 프로그램을 나열이나 복리후생제도로 제공되어왔던 제도들이 가족친화적인 제도로 인정받음으로써 가족관점에서 직원들의 요구를 반영하지 않아도 가족친화적인 기업이 되는 문제들이 발생한다.

가족친화제도는 국가마다 혹은 회사마다 필요한 제도와 도입정도가 달라 정형화된 가족친화제도를 규정하기는 어렵

다. 또 기업의 필요성이나 연구의 목적에 따라 다양한 유형과 분류가 이루어질 수 있으며 가능한 한 다양한 제도들과 세부 프로그램들이 개발될 필요가 있다. 그러나 구체적인 가족친화제도들과 가족친화문화는 구분되어야 하는데, 현재 우리나라에서는 이 두 가지가 혼재되어 있음을 알 수 있다. 탄력적 근무제도에 속하는 세부제도들, 육아지원제도에 속하는 제도들은 다양하게 가감될 수 있고 그 명칭도 다소 상이할 수 있으나 가족친화문화란 이러한 제도들을 선택적으로 혹은 자유롭게 도입하고 활용할 수 있는 분위기를 의미하



므로 보다 높은 차원에서 정의되어야 한다. 즉 <표 1>이나 <표 2>에 제시된 가족친화 문화조성은 좁은 의미의 문화프로그램으로서 각종 이벤트나 활동수준일 뿐 기업의 가족친화 문화라고 볼 수는 없다.

이런 점에서 기업의 가족친화제도는 가족친화적인 기업문화를 바탕으로 혹은 가족친화적인 기업문화를 만들어가기 위한 수단이나 조건이며, 가족친화적인 기업제도를 많이 도입하여 적극 활용하고 기업의 전반적인 경영이 가족친화적인 경영을 지향함으로써 가족친화적인 기업문화가 만들어지는 것이다. 즉 가족친화적인 기업문화란 가족친화적인 제도를 넘어서는 포괄적인 개념으로서, 가족친화적인 제도의 도입과 활용을 용이하게 함으로써 근로자들의 일-가정 균형 요구에 민감하게 반응하며 일-가정 균형전략이 기업경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기를 의미한다. 마찬가지로, 가족친화적인 기업이란 단순히 가족친화적인 제도들을 도입하는 것만이 아니라 회사의 업무구조나 성과평가 등 경영전반에 걸쳐 근로자의 가족적인 요구에 민감하게 반응하며 근로자의 균형잡힌 삶을 중요시하는 기업이다.

Allen(2001)은 가족친화적인 조직이란 조직이 얼마나 가족친화적인가 하는 정도와 관련하여 직원들이 갖는 총체적인 인식이라고 정의하였으며, Jahn 등(2003)도 가족친화적 문화를 조직의 가족지원에 대한 인식으로 설명하면서 유형적 지원(도구적, 정보적 지원)과 무형적 지원(감정적 지원)을 포함한다고 하였다. 더 나아가 일-가정 문화는 한 조직이 직원들의 일과 가정생활의 통합을 지원하고 가치를 부여하는 정도와 관련된 신념과 가치 또는 공유하는 가정이라고 하였다(Thompson 등, 1999을 Andreassi 등, 2008에서 재인용).

Lewis(1997)는 일-가족문화를 Schein의 조직문화이론으로 설명하였는데, 이는 세 가지 차원의 문화-즉 인위적인 것, 가치, 기본적으로 깔려있는 가정-로 구분된다. 일-생활 정책과 프로그램 등은 가족을 지원하려고 하는 조직의 의사가 '인위적'이거나 '표면적'인 지표로 나타난 것이다. 가치는 인위적인 지표 밑에 깔려 있는 것으로서 가족과 일 사이의 우선순위를 포함하며, 기본 가정은 가치 밑에 깔려있다. 예를 들어, 유연근무제나 원격근무제를 채택하면서도 일에 소비하는 시간은 생산성의 지표라고 가정하는 것이다. 가치나 가정은 찾아내기가 힘들기 때문에 조직에서는 작업장내 육아시설의 설치와 같은 표면적인 변화에 초점을 맞추는 것이다. 사실 직원들의 투입요소보다 산출에 중점을 둔다면 업무(대면)시간의 중요도를 낮추는 것과 같은 문화적인 변화를 추구해야 한다.

그 외에도 일-가족 문화를 구성하는 요소나 차원 등을 통해 가족친화적인 문화가 설명되고 있다. 일-가족 문화는 공식적인 요소(실질적인 혜택, 융통성의 정도 등)와 비공식적인 요소(지원에 대한 인식 등)라고 보기도 하며, 또 다른 연구자

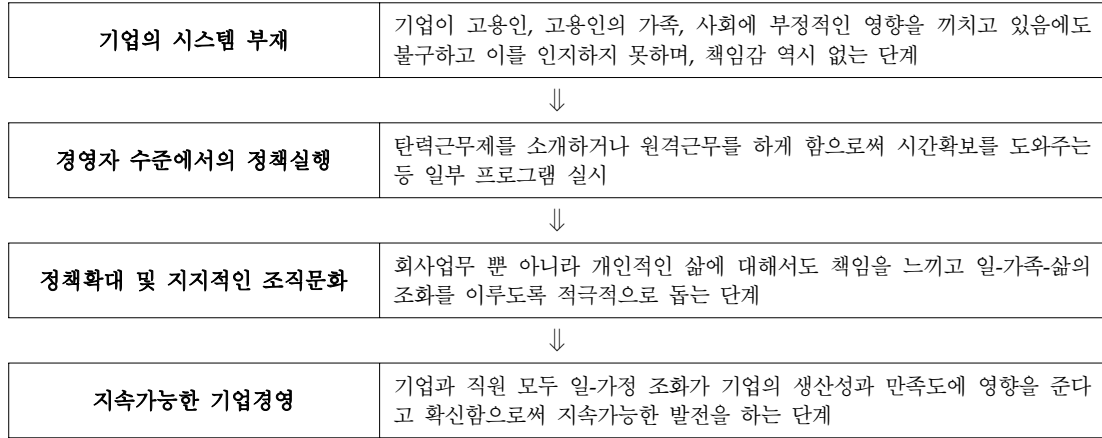
들은 비공식적이거나 무형적 측면만을 의미한다고 보기도 한다(Allen, 2001; Kossek et al., 2001; Thompson et al., 1999).

일-가족 문화는 많은 차원으로 구성된다고 보았다. Thompson 등(1999)은 일-가족 문화는 세 차원-조직의 시간 요구, 일-가족 혜택 사용의 경력상 결과, 관리상 지원-으로 구성된다고 보았다. 조직의 시간적 요구도란 장시간 근무할 것을 기대하거나 가족보다 일을 우선시할 것을 기대하는 것으로서 광고회사나 신생 소프트웨어 회사와 같이 밤낮없이 일하는 조직들의 경우이다. 일-가족 혜택의 경력상 결과란 일-가족 제도를 사용함으로써 경력상 받게 되는 긍정적 혹은 부정적 결과를 의미한다. 대면시간이 길어야 한다는 규범 때문에 직원들은 일-가족 프로그램을 활용하게 되면 경력에 불이익이 있다고 생각한다. 관리상 지원이란 관리자가 직원의 가정적 요구에 얼마나 민감하고 수용적인가하는 정도를 말한다. 지지적인 관리자는 가족문제를 해결하는 것이 자신의 일이라고 느끼며 회사 정책에 대한 잘 알고 있으며 일-가족 문제가 발생했을 때 융통적인 사람이다.

Kossek 등(2001)은 일-가족 문화를 분위기(climate)라고 표현하였는데, 가족의 문제나 관심사를 관리자나 동료와 의논하는 하거나 일역할 수행을 지지하기 위해 자신을 조금씩 희생하는 분위기를 말한다. 또 Kossek 등(1999)은 일-가족 문화란 일과 가족간의 경계를 느슨한 분위기라고 표현하였는데, 어떤 조직은 경계가 느슨하여 일터에 아이를 데려올 수 있거나 또 어떤 조직은 일-가족 경계가 엄격하여 직장에서 개인적인 전화를 금지하는 것과 같다.

2002 National Study of the Changing Workforce(Bond et al., 2003)에 의하면 지지적인 문화에서 일하는 직원들이 고용주에게 더욱 헌신적이고 일에 더 만족하며 그만둘 생각을 덜 하는 것으로 나타났다. 또한 이들은 일이 가정에 미치는 부정적인 여파를 적게 경험하며 정신적으로 더 건강하며 자신의 삶에 더 만족하였다. 지지적인 가족문화에 대한 인식은 더 낮은 수준의 일-스트레스, 일-가족 갈등, 이직 의사와 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

따라서 이제는 가족친화적인 제도 발전의 초기단계에서 벗어나 가족친화적인 문화를 적극적으로 만들어가는 단계로 전환하는 것이 필요하다. 가족친화적인 발전단계는 Friedman 등(1997)의 연구에서 초기단계, 인적자원 활용단계, 문화변화단계, 노동재편단계의 4단계로 구분하였는데, 우리나라의 경우에는 아직은 1단계에 머물러 있는 것으로 보인다. Poelmans(2008)의 연구에서도 일-가족 정책의 발전단계를 <그림 1>에 제시된 바와 같이 4단계로 구분하였는데, 이 단계를 중심으로 하더라도 우리나라의 기업들은 1-2단계에 머물러 있다고 볼 수 있으므로 획기적인 전환이 필요하다.



출처: Poelmans, Patel & Beham(2008).

<그림 1> 가족친화적인 기업이 되기 위한 4가지 단계

IV. 가족친화적 기업문화 조성을 위한 정책적 제안

가족친화적인 기업문화를 조성하기 위해서는 기업의 노력이 자발적으로 이루어지면 좋겠지만 이는 일부 선도적인 기업에 국한될 뿐 전반적인 기업문화를 바꾸는 데에는 정부의 의지나 노력이 필요하다. 특히 가족친화적인 기업문화로부터 시작하여 가족친화적인 사회문화로 확대되기 위해서는 더욱 그러하다. 다행히 여성가족부의 정책이 일-가정의 균형을 강조하고 있어 가족친화적인 기업문화를 조성하는데 앞장서고 있지만 여기서 한 걸음 더 나아가서 사회 전체의 패러다임을 일 중심의 사회에서 일-가정 중심의 사회로 만들려는 노력이 필요하다. 그러기 위해서는 우선, 일-생활균형을 이루기에 용이한 가족친화사회를 만드는 데 총력을 기울일 수 있는 특별법의 제정이나 위원회의 설립이 요구된다.

현재 일-가정 균형 혹은 가족친화사회와 관련된 이슈들은 행정부처마다 관심을 갖고 있어 각 부처별로 관련 법률이나 계획, 제도들을 수립하고 있으며 각종 정책들을 마련하고 있다. 일-가정 균형에 관한 제도는 노동부의 남녀고용평등과 양립지원에 관한 법률에 의해 시행되고, 여성부는 가족친화적인 사회환경 조성추진에 관한 법률을 근거로 가족친화제도를 확산시키고 있으며 퍼플잡과 같은 새로운 제도도 마련하고 있다. 특히 보건복지부는 저출산 문제의 해결이라는 목표를 위해 가족친화사회를 매우 강조하고 있다. 그 외에 행정안전부는 일-가정 균형을 위해 스마트워크 추진법의 제정을 추진하고 있으며 방송통신위원회도 이와 관련된 많은 연구와 활동들을 전개하고 있다.

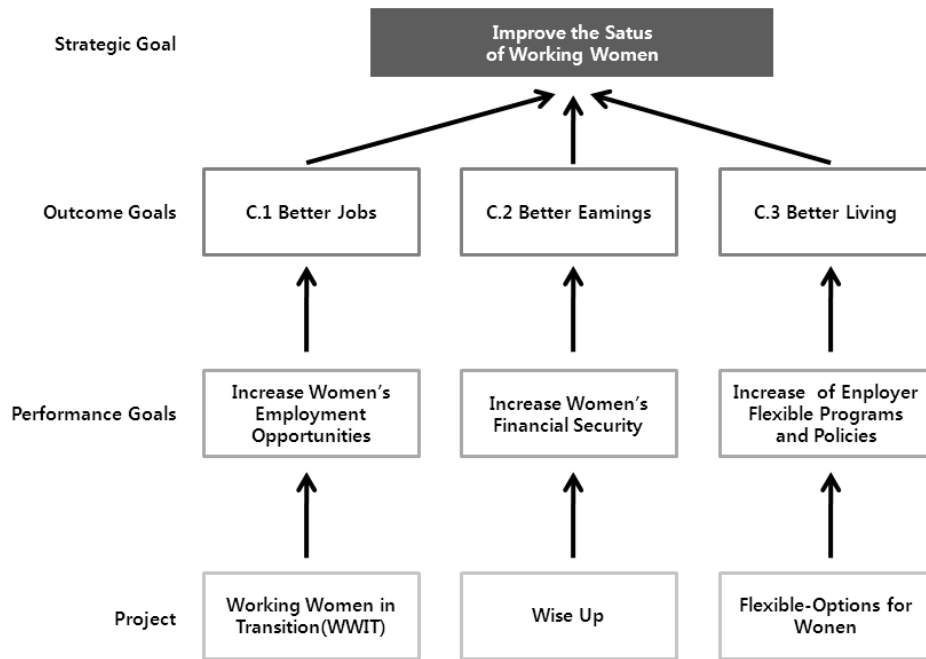
이렇게 많은 부처들이 일-가정 균형과 가족친화사회에 대해 관심을 가지고 있지만 저마다 다른 정책과 용어, 제도들로 인해 하나로 통합된 효과가 나타나지 않고 있다. 따라서

모든 국민의 일-가정 균형을 지원한다는 이념을 위해서 국민의 일, 가정, 여가 등 모든 생활에서의 균형을 도모하는 통합된 기본법을 제정하여 정책별로 대상과 목표, 운영주체를 명확히 하여 정책이 중복되거나 빠지는 부분이 없도록 하는 것이 필요하다. 만일 이것이 용이하지 않다면 일-가정 균형 위원회(가칭)나 가족친화사회위원회(가칭)의 설치도 고려해볼 수 있다.

일-가정 균형을 의제로 하여 전략적인 목표를 수립할 수 있는 새로운 위원회를 설치하여 부처간의 협력과 전달체계 등을 명확히 하여 한정된 자원을 효율적으로 이용할 수 있도록 하는 한편, 변화하는 패러다임을 적시에 반영하는 정책변화가 가능하도록 하여야 한다. 가족지원체계를 관장하고 실행계획을 세울 수 있는 기구로서 일-가정 균형 위원회는 각 지역별로 위원회를 두고 지역사회 자원을 연계하고 시민을 조직화하며 기업의 참여를 촉구하는 한편 국가의 행정적, 재정적 지원을 이끌어낼 수 있는 기구 혹은 전문인력이 요구된다. 미국의 일-생활 조정위원회나 일본의 일-생활 조화위원회(신종화·윤소영, 2008)를 참고할 수 있을 것이다.

일-생활 균형은 직업부문과 가정부문, 개인적인 삶 등이 총체적으로 고려되어야 하므로 여성가족부와 같은 하나의 행정기구만 참여하기보다는 한 기구가 책임을 맡고 기타 가정과 관련된 많은 부처들이 서로 연계하여 일-가정-생활-삶의 질 등이 조화를 이룰 수 있도록 조정하는 위원회의 형식을 취해야 한다. 하나의 예로, <그림 2>에 제시된 바와 같이 여성의 지위향상을 위해 직업과 경력력과 가정 분야가 서로 연계되어 정책이 만들어지듯이, 가정의 일-생활 균형 역시 다양한 분야의 노력이 결합되어야 할 것이며, 그런 점에서 일-생활 위원회는 각 부처 사업을 조정하는 기능을 해야 할 것이다.

또한 이 기구는 일-생활 균형을 실현하기 위해 국가 혹은 지자체의 장과 직접 연계하면서 관계 부처의 책임자, 기업책



출처: 미국 노동성 홈페이지, www.dol.gov/wb 2008.10.16 인출

<그림 2> 2007-2015 Strategic and Performance Plan

임자 및 실무자, 노동자, 지역사회단체, 학교 등과 긴밀하게 연계할 수 있는 책임과 권한을 가진 기구 혹은 조직으로 국가차원의 위원회일 수도 있고 시군구 차원의 위원회일 수 있다. 이는 일-생활 균형 정책의 구체적 수준이나 중요도에 따라 달라질 수 있다. 또한 정부부처의 기관 뿐 아니라 각 시군구별로 위원회를 설치하여야 그 지역사회에 적합한 정책을 제안할 수 있으며 지역 전문가를 활용할 수 있을 것이다.

둘째로, 국가 스스로가 바람직한 기업모델이 되는 것이 필요하다. 국가는 중앙정부나 지방자치단체들 혹은 각종 공기업 등 수많은 기업들을 포함하고 있으므로 민간기업과 같이 각각의 기업체를 운영하는 것으로 볼 수 있다. 그런 점에서 각 조직의 요구에 맞는 일-가정 균형 정책을 구현함으로써 가장 대표적인 기업모델로서의 역할을 할 수 있다. 실제로 여성가족부는 퍼플잡을 제안하여 실시를 준비하고 있으며 행정안전부는 스마트워크를 확산시키기 위해 공무원 복무규정이나 공무원 성과평가 지침을 개정 중에 있으므로 가족친화적인 조직문화를 조성할 수 있을 것으로 기대한다.

셋째로, 선도적인 기업이나 경영자들 중심으로 진행되는 가족친화적인 기업들이 확대되도록 경영주나 관리자 중심의 교육을 강화하고 담당자들간의 교류와 정보교환을 주관하는 기구들이 많이 설립되어야 한다. 다행히 올해부터 우리나라에서도 여성가족부와 가족친화지원센터가 협력하여 가족친화포럼을 운영하고 있으나 아직은 초기단계에 불과하다. 가족친화제도에 관심을 갖고 활동하는 연구기관이나 정부기구,

기업연합 등이 다양하게 설립되어 가족친화제도의 효과를 검증하고 유사한 조직에 적용해보도록 독려하며 새로운 기업들이 가족친화적인 제도를 활용하고자 할 때 모범이 되는 사례나 절차, 자료를 서로 이용할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

하나의 예로, 보스턴대학의 일-가정 연구소는 National Work & Family Roundtable 이라는 것을 만들어 기업들을 회원으로 한 정기적인 세미나 및 정보교환의 장으로 활용한다. 회원사는 약 40여개에 달하고 기업의 일-가정 담당자들이 참석하여 생산성 향상을 위해 일과 가정과 사회의 요구에 대응할 수 있는 리더십을 개발한다. 특히 선도적인 기업들이 학술적인 모임과 실천적인 교류를 병행함으로써 제도활용의 혜택을 논의하고 벤치마킹의 기회로 삼는 토론회이다. 이외에도 적은 범위로는 New England Work & Family Association 을 만들어 일-가족 균형이 가능한 조직이 되도록 지원함으로써 고용주와 고용인, 가족, 지역사회에 도움을 주고 있다.

넷째로, 가족친화적인 기업문화를 평가할 수 있는 지표 보완이 필요하다. 미국의 Boston College 일-가족 센터는 근로자의 일과 삶의 균형을 위해 가족친화적인 기업문화를 평가하기 위한 도구로서 Excellence Index를 활용하고 있다. 이 평가도구는 초기에 7개 지표로 구성되어 있었는데, 2008년에 2개 지표를 추가하였다. 이 도구는 일반적으로 가족친화적인 프로그램의 도입을 중시하는 도구들과 달리 가족친화적인 문화에 집중하였으며 개인의 노력을 촉구하는 부분까지

참가하였다. 경영주의 리더십이나 일-생활 전략은 물론, 기업과 근로자 공동의 책임과 의사소통을 포함하고 있으며 최근에는 근로자의 일과 생활을 통합하여 일생의 계획을 세우도록 도와주는 기업의 교육지원까지 지표에 포함시킴으로써 기업의 책임을 강화하였다.

기업제도 자체가 부족한 우리나라 기업의 상황을 감안할 때 우리나라의 평가도구들이 구체적인 제도의 실시여부에 중점을 두는 것이 필요할 수 있다. 앞의 <표 8>에 제시된 바와 같이 우리나라 가족친화기업인증의 경우에는 가족친화제도의 실행부분을 강조하여 제도의 도입과 활용에 큰 비중을 두고 있다. 그러나 근로자 본인 및 배우자 출산지원과 같은 제도들은 법적으로 규정되어 있으므로 1-2개의 제도만 취업규칙에 문서화되어 있어도 점수를 받을 수 있으며, 기타 근로자의 건강관리, 자녀교육지원, 경조사, 사회공헌 등의 제도들은 복리후생제도의 일종이므로 가족친화적인 기업이 되기 위해 특별히 노력하지 않아도 인정을 받을 수 있는 부분이다.

실제로 기업의 가족친화적인 제도 중에는 근로자 가족들의 수련회 초청, 피자데이, 교육상담사업으로서 초중자녀 영어캠프, 가족초청문화행사, 결혼기념일에 과일바구니 보내기 등이 있는데 이것이 하나의 가족친화적인 제도라고 보기는 어렵고, 가족친화적인 기업문화를 대표할 수도 없다. 그런 점에서 각각의 제도들을 몇 개 도입하였는가 보다는 근로자의 일-가족 균형이나 가족친화적인 문화를 만들기 위하여 얼마나 노력하며, 그러한 문화가 정착되어 있는가를 판단할 수 있는 지표의 보완이 필요하다.

<표 9>에 제시된 Excellence Index에서 보는 바와 같이 기업과 근로자가 모두 일-가정을 효과적으로 관리하기 위한 인식과 책임을 갖는가, 일-생활 전략을 기업의 목적이나 비전과 연결하고 있는가 하는 부분이 평가될 수 있어야 할 것이다. 가족친화적인 분위기나 제도 활용의 자발성과 같은 문화적인 측면이 보장되어야 할 것이며, 이 때 문화란 우선순위 가치를 넘어서는 총체적인 전제가 되어야 한다. 특히, 가족친화적인 문화에 대한 개념의 혼동은 바로 잡아야 할 것인 바, 근로자가족을 위한 문화이벤트를 가족친화적인 기업 문화와 혼동하는 일은 지양되어야 할 것이다.

다섯째로, 기업은 그 기업의 고용인들에 대한 욕구조사를 바탕으로 맞춤형의 가족친화적인 제도를 마련해야 한다. 고용주들은 정책의 수요가 부족하다고 주장하는 반면에 고용인들은 보육시설과 같은 고용주의 지원이 부족하다고 서로 상반된 의견을 제시한다. 이것은 고용인의 필요와 상황을 잘 못 인식한 결과이므로 가족친화적인 문화가 형성되기 위해서는 근로자들이 가족적 요구나 문제에 민감하게 대처해야 한다. 가족친화적인 기업제도를 도입하는 초기에는 국가에서 요구하는 혹은 기초적인 제도만을 제공하지만 장기적으로는 고용인들의 생활의 질을 제고함과 동시에 기업의 이윤을 최대화하는 다양한 제도들을 제공해야 한다.

기업이 제도마련에 어떤 모델을 도입할 것인가가 중요한데, 최소한의 제도를 마련해주는 기업이 있는가 하면 제도가 많을수록 좋다고 생각하는 기업이 있을 수도 있다. 후자의 경우에 다양한 제도를 마련해놓고 직원들이 이 제도들을 자유

<표 9> The 9 Essential Elements of Excellence Index

평가 요소 (초기)	평가요소 (2008개정)	내 용
리더십	리더십	기업의 리더는 기업의 성공을 위해 근로자의 일-생활의 조화가 중요성을 인식하고, 가족친화적 근로환경을 조성한다.
전략	전략	일-생활 전략계획은 기업과 근로자의 비전, 목표, 우선사항을 지원한다.
인프라	인프라	기업의 활동은 프로그램에 의한 접근보다 체계적인(행동적이고 통합적이며 지속적인)접근을 통하여 일-생활 전략을 지원한다
책임	책임	기업과 근로자는 모두 일과 삶의 효과적 관리에 대한 책임과 의무를 갖는다.
관계형성	관계형성	기업은 근로자, 고객, 지역사회파트너와 상호존중 및 상생관계에 기초한 조직문화를 조성한다.
의사소통	의사소통	기업의 일-생활 전략과 자원은 내적, 외적으로 의사소통을 통해 지속적이고 효과적으로 증진된다.
평가 및 피드백	측정	기업은 일-생활 전략에 대한 평가, 사정, 피드백, 반응 등을 포함하는 지속적인 측정을 통해 일-생활의 지속적인 향상을 위해 노력한다.
-	경력/생활계획	'경력-생활 계획'은 근로자들이 자신의 가치관과 목표에 맞추어 개인적 목표와 직업적 목표를 통합하도록 도와준다. 이것은 기업이 개인에게 제공하는 교육수준과 지원을 평가한다.
-	일-생활 전문가의 기술	일-생활 전략을 담당하는 기업의 책임자는 기업의 문화와 체계를 통해 기업의 리더에게 영향을 미치고 일-생활 관점을 주지시키는데 필요한 기술을 갖는다.

출처: Center for Work and Family, Boston College. www.bc.edu/centers/cwf

롭게 사용할 수 있다고 한다면 가족친화적인 문화와 유사해 보일 수도 있다. 그러나 개인의 독특한 상황을 반영하지 못하거나 정작 중요한 제도가 빠져 있다면 바람직한 기업문화라고 볼 수 없다. 따라서 가족친화적인 문화를 형성하기 위해서는 기업의 노력외에 직원들의 노력이 맞물려 상호적, 선형적으로 발전되는 것이 가장 바람직하다. 직원들도 일-가정 갈등에 책임을 지고 대처전략을 고안해내고 요구함으로써 그 기업의 직원들에게 맞는 맞춤형의 가족친화적인 제도를 만들어갈 수 있다.

위와 같은 고용자들의 요구를 파악하기 위해서는 여섯째로, 고용자들의 일-가정 균형 문제를 전담하여 해결해주고 제도를 만드는 전문직원을 배치해야 한다. 이 전문직원은 일-가정(생활) 코치, 혹은 일-생활 컨설턴트, 일-생활 카운슬러 등과 같은 명칭을 갖고 직원들의 요구에 반응하고 의견을 수렴하며 제도를 개선하는 역할을 한다. 특히 이들은 고용주, 고용인과의 관계를 조절하고 전반적인 가정문제해결과 직접적인 서비스를 제공하며 지역사회기반의 자원정보센터와 연계하는 역할을 수행할 수 있다.

현재 우리나라의 선도적인 가족친화적 기업들은 고용인의 일-가정 균형을 위해 가족친화적 정책을 도입하고 활용하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 그 대표적인 예로 관련업무를 수행하는 직원들을 배치하고 가족친화기업인증을 받기 위해 노력하고 있다. 그러나 주업무담당자들이 가족친화정책만을 담당하기 보다는 인적자원관리 차원에서 여러 문제를 함께 담당하고 있다. 단지 유한 킴벌리에서는 일과 삶의 조화 추구를 미션에 포함시키고 가족친화경영과 관련된 업무만을 담당하는 가족친화경영팀을 두어 보다 적극적으로 정책을 개발하고 있다.

앞에서 고용인들의 역할을 강조하였는데, 일곱째로는 고용인들 스스로가 일-가정 균형의 필요성을 인식하고 삶의 균형을 잡으려는 노력이 필요하다. 여성의 경제활동참가율이 높아지면서 남녀평등의 측면에서는 여성의 지위가 향상된 측면이 있지만, 가정의 측면에서는 가정생활의 질이 저하되거나 자녀양육의 시간이 부족하고, 사회적으로는 사회의 대를 이어주는 자녀출산이나 질 좋은 노동력이 제공되지 않는 부작용이 나타나고 있다. 그렇다면 가정의 기능이 강조되어야 할 것인데, 이것은 가정을 유지하기 위한 부부의 역할이나 자신의 삶에 있어 일뿐만 아니라 가정이 중요함을 인식시키는 것이다.

그러나 현재 고용인들을 대상으로 일-가정 균형이나 일-생활과 관련된 교육을 실시하고 있는 기업은 없으며 그나마 건강가정지원센터의 가족친화교육이 유일하다고 하겠다. 이것도 내용적으로 살펴보면 기업이 가족친화적인 제도를 실시해야 하는 이유나 고용인들이 일-가정 균형을 이루어야 하는 필요성보다는 가족관계에 관한 아버지교육이 중심이 되

고 있어 전반적인 내용보장이 요구된다. 일-생활 균형이 무너질 경우 개인이나 가족이 치르는 기회비용이 크고 원상회복이 어렵다는 점에서 사후적인 처방보다는 사전적 예방에 중점을 두어야 소기의 성과를 이룰 수 있을 뿐 아니라, 일-생활 균형과 관련된 문화 사업 등은 효과가 장기적으로 나타나기 때문에 문제해결중심의 기구보다는 일반적이고 예방적인 사업을 수행하는 기구가 담당하는 것이 타당하다. 이러한 한계를 고려할 때 올해 설립된 가족친화지원센터는 기업이 가족친화경영을 하도록 촉구하는데 있어서 선제적이고 통합적인 역할을 할 수 있다.

따라서 여덟째로는 가족친화지원센터의 역할을 제안한다. 여성가족부는 올해 가족친화지원센터를 설립함으로써 기업이 가족친화적인 제도들을 도입하도록 지원하는 다양한 업무를 시작하였다. 대표적인 업무로서 가족친화적인 기업컨설팅, 가족친화기업 인증업무, 가족친화교육을 위한 전문강사양성사업 등을 들 수 있다. 그러나 아직은 예산이나 조직의 제한으로 인해 일부 기업들만을 대상으로 사업을 실시하고 있다. 따라서 더 많은 기업을 대상으로 다양한 사업을 실시할 수 있어야 할 것이다. 또한 건강가정지원센터의 사업들과 연계를 통해 모든 가정과 사회에 혜택이 돌아갈 수 있는 방안을 강구해야 할 것이며, 특히 가족친화적 마을만들기 사업과의 연계를 통해 가족친화적 사회환경조성에 기여해야 한다.

정책의 마련 못지않게 중요한 것은 정책의 전달체계를 확충하는 것이다. 즉 넓은 의미에서의 일-생활 균형 정책의 성공여부는 정책이 얼마나 제대로 전달되어 모든 사람들이 힘을 실어주는지의 여부에 달려있다. 정책들이 실시되기 위해서는 다양한 기구들이 필요하기도 하겠지만 보다 종합적인 하나의 기구에서 사업을 주관하고 분배하는 역할이 필요하다. 그런 점에서 가족친화지원센터는 가족친화적인 문화를 조성하기 위해 통합적인 전달체계의 역할을 할 수 있을 것으로 기대한다.

#### 【참 고 문 헌】

- 강혜련 · 구자숙 · 김효선 · 임주리 · 정수인 · 김민(2006). 가족친화 기업모델 및 사례연구. 여성가족부 연구보고서.
- 김안나 · 김미경 · 유계숙(2007). 가족친화적 기업모형개발 연구. 한국여성정책연구원 연구보고서.
- 김태홍 · 고인아(2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화방안. 한국여성개발원 연구보고서.
- 문숙재 · 박민정(2010). 기업의 일-가정 균형문화의 확산을 위한 기초연구. **한국가정관리학회 춘계학술대회 발표집**. 316.

- 신중화·윤소영(2008). 국민의 행복한 삶을 위한 여가정책 과제. 2008 여가정책 심포지엄 자료집.
- 김현기·진현진·안영률·김희성·황현중(2009). 가족친화 지수 측정 및 분석 결과보고서. 보건복지가족부.
- 유계숙·전혜정(2007). 가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표 개발연구. **대한가정학회지**, 45(9), 113-129.
- 윤소영·김하늬·고선강(2009). 맞벌이가정의 일-가정 균형을 위한 기업의 가족친화정책 실시, 활용 및 요구. **한국가족자원경영학회지**, 13, 1호, 1-22.
- 이준형·이은영·최득진(2005). 가족친화적 기업제도에 관한 연구. 국회여성가족위원회 연구보고서.
- 정영금(2002). 가족-일 통합을 위한 가족친화적 정책의 필요성과 방향. **한국가족자원경영학회지**, 6(2), 143-155.
- 정영금(2006). 일-가족 균형의 촉진요인 분석 및 교육내용 개발. **한국가정관리학회지**, 24(6), 131-145.
- 정영금·김희형(2009). 일-생활 균형을 위한 가족지원체제와 정책대안에 관한 연구. **대한가정학회지**, 47(6), 109-120.
- 정제련·정순철·강노원·정준영(2010). 2010년 기업 및 공공기관의 가족친화수준 조사보고서. 여성가족부.
- 가족친화지원센터(2011). 기업경쟁력-스마트워크시대를 말한다. **제1차 가족친화포럼 회원워크숍 자료집**.
- 아시아경제(2009). "기(氣)를 살려라"... IT 업계에 부는 '홈 퍼니' 바람. 2009. 5. 7.
- 여성가족부. [www.mogef.go.kr](http://www.mogef.go.kr)
- 파이낸셜뉴스(2009). 직장인, "재택·탄력근무" 선호. 2009. 4. 26.
- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A.(2008) Work- Family Culture: Current Research and Future Directions. Korabik K., D. Lero and D. Whitehead(2008) ed. *Handbook of Work-Family Integration*. N.Y.: Academic Press.
- Bond, T. J., Thompson, C. A., Galinsky, E., & Prottas, D.(2003). *Highlights of the 2002 National Study of the Changing Workforce*. N.Y.: Families and Work Institute.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A.(1997). Moving from programs to culture change. Parasuraman S. & J. H. Greenhaus(Eds.). *Work and Family*. N.Y.: Praeger.
- Poelmans, S., S. Patel, & B. Beham(2008). Stages in the Implementation of work-life policies. Poelmans S. and P. Caligiuri(ed). *Harmonizing Work, Family, and Personal Life*. N.Y.: Cambridge.
- Working Mother. 2009. 2010. Delaware: Pricewaterhouse-Coopers LLP.

- 접수일 : 2011년 09월 15일
- 심사일 : 2011년 10월 05일
- 게재확정일 : 2011년 12월 02일