

# 가족친화적 기업문화 정착을 위한 체계적인 변화전략 연구\*

A Study on the Strategy for Changing to Family-Friendly Culture in Workplace

가톨릭대학교 소비자주거학 전공  
교수 정영금\*\*

Consumer & Housing Studies, The Catholic University of Korea  
Professor Jeong, Young-Keum

1)

## 〈목 차〉

I. 서론	IV. 변화전략의 활용과 가족친화적
II. 가족친화적 기업문화의 변화	기업문화의 미래
III. 가족친화적 기업문화의 변화전략	참고문헌

## 〈Abstract〉

This is to constitute strategic system and strategies for building family-friendly cultural change in workplace. For purpose, the reason and agent for change, the models and stages of change, the strategies for change process, and the barriers and facilitators of change are discussed.

The strategic system is divided into two parts: planning and implementing. Planning includes need & resource assessment, and research & project office. Implementing includes program implementation, monitoring & feedback, communication, and barriers & facilitators. This study from literature review can be used preliminary test to the cultural change process of workplace.

**Key Words** : 가족친화기업(family-friendly workplace), 가족친화 기업문화(family-friendly workplace culture), 변화전략(strategy for change)

\* 이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A5A2A01019350).

\*\* 주저자, 교신저자 : 정영금(jeongyk@catholic.ac.kr)

## I. 서론

2012년 여성가족부가 인증한 가족친화기업은 101개 기업으로서, 2011년에 95개 기업에 이어 매년 100여개씩 인증기업으로 선정되고 있다(여성가족부 가족친화인증. <http://ffim.mogef.go.kr/main/main.do>). 이것은 가족친화지원센터를 설치하여 적극적으로 인증사업을 실시하게 된 것과 더불어 사회적으로 가족친화적인 기업에 대한 인식 확대의 결과라고 할 수 있다. 일과 가정생활의 양립의 어려움, 가정생활의 중요성에 대한 근로자들의 인식, 기업의 인력관리의 필요성 등이 어우러져 정부와 기업을 중심으로 일-가정의 균형의 필요성이 제기되었고, 이것이 특히 기업에서는 가족친화적인 기업제도의 도입으로 이어졌기 때문이다.

그러나 아직도 가족친화인증기업이나 기타 가족친화적인 제도들을 많이 도입한 기업들의 수는 전체 기업 수에 비해 극히 일부분이며 대체로 대기업이나 공공기관에 편중되어 있다. 또한 제도 도입과 실행률의 차이나 제도 활용의 어려움에 대한 사례 등을 본다면, 우리나라의 가족친화적인 기업은 아직은 초보적인 단계에 머물러 있어 각종 가족친화제도를 도입하는 수준일 뿐 가족친화적인 문화가 정착되었다고 볼 수는 없다.

선진국의 경우에는 우리나라보다 빨리 가족친화적인 문화 확산의 단계로 넘어가고 있을 뿐 아니라 가족친화문화 도입의 필요성도 변화하고 있다. 초기에 가족친화기업이 되기 위해 일-생활 프로그램을 도입하는 기업의 관심은 일하는 여성이 증가함으로써 생겨난 여성인력 활용의 필요성과 관련제도 도입이 기업의 경쟁력에 도움이 된다는 이유에서였다. 또한 이러한 시도가 여론에 미치는 영향력이나 기업의 이미지제고에 도움을 준다는 생각에서 시작되었다.

이러한 기업의 시도와 목적은 변화하기 시작

하였다. 우선 일-생활의 문제를 다양성의 관점에서 접근하여, 다양한 인력을 포용할 수 있고 여성과 소수를 위한 기회를 확장하는 것이 기업의 발전에 도움이 된다고 생각한다. 또 인적자원관리차원에서 직원의 가정과 건강을 돌봄으로써 최고의 인력을 유치하고 활용할 뿐 아니라 직원들이 좋은 작업환경에서 작업함으로써 불만을 줄이고 갈등을 해소하며 계속 도전할 수 있도록 한다.

뿐만 아니라 기업은 일-생활의 균형을 기업의 사회적 책임 혹은 기업시민활동이라는 관점에서 보게 된다. 일-생활의 균형은 기업의 사회적 책임에 포함되어 언급되고 있는데, 구킨스는 이를 더 넓고 주체적인 의미에서 기업시민권(활동)이라고 표현하였다(정영금, 2012). 기업사회적 책임을 실현한다는 것은 사회공헌활동을 넘어서 경영활동에 대한 의사결정의 기준이 되는 것이므로 일-생활의 균형을 기업의 경영방침의 하나로 삼는 것이다. 특히 지역사회의 일-생활 균형을 위해 기업이 가족친화적인 지역사회활동을 수행하고 직원들에게 그 시간을 제공함으로써 기업과 직원이 시민문화를 만드는 것이다. 이는 결국 기업문화를 변화시키고자 하는 관점으로서 새로운 문화방식을 찾는 것이다.

우리나라에서는 아직도 가족친화적인 문화가 근로자들의 일-가정 균형이나 저출산문제 해결, 혹은 여성인력활용을 위한 것으로 인식되고 있으며, 사회적 영향력이 큰 대기업이나 선도적인 기업마인드를 가진 지도자가 있는 기업에서만 확대되고 있다. 혹은 정부가 제도시행을 독려하거나 평가하는 기관에서 우선적으로 확산되고 있어 가족친화적인 제도 활용이 근로자들의 일-가정 균형의 요구에 미치지 못하고 있다. 연구 측면에서도 제도도입의 필요성이나 제도 유형, 활용정도, 제도 활용이 근로자들에게 미치는 영향 등에 머물고 있을 뿐(이준형, 이은영, 최득진, 2005; 윤소영, 김하늬, 고선강, 2009)기업들이 문화를 바꾸기 위해 실질적으로 활용할 수 있는 연구나 자료

가 부족하다.

이로 인해 가족친화제도를 실시하려는 기업은 모든 과정을 각자 개발해야 하고 시행착오를 거치는 어려움이 있다. 이것은 기업이 가족친화적인 제도를 도입하는데 걸림돌이 될 뿐 아니라 초보단계의 가족친화기업이 가족친화적인 기업문화를 정착하지 못하게 하며 많은 기업으로 확산되지 못하게 한다.

따라서 가족친화제도를 도입하고 이를 성숙시켜 가족친화적인 기업문화가 정착되며, 더 많은 기업들이 가족친화적인 문화를 갖도록 하기 위해서는 문화변화를 위한 과정과 전략을 수립하여 기업을 교육하고 컨설팅하는 것이 필요하다. 즉 각 기업이 가족친화적인 제도도입에서 시작하여 가족친화적인 기업문화가 정착되기까지의 과정을 체계적으로 정리하고 효과와 사례를 제시하는 것이 필요하다. 특히 가족친화적인 문화로의 변화는 가장 빠르고 효과적인 방식이어야 하므로, 본 연구에서는 기업문화를 가족친화적인 문화로 바꾸기 위한 전략체계를 구축하여 보다 많은 기업들이 변화전략을 활용하도록 하는데 연구의 목적이 있다.

이를 위하여 본 연구에서는 가족친화적인 기업문화를 확산하기 위해 누가, 무엇을, 어떻게 바꾸어야 하는가를 국내외 문헌을 통해 검토한다. 또한 어떻게 바꿀 것인가를 변화과정으로 보아 투입, 과정, 산출에 입각한 체계적인 변화전략을 강구한다. 이것은 기업문화를 가족친화적인 방향으로 변화시키기 위한 전략을 수립하여 실질적인 노하우를 알려주고 예상되는 문제를 해결할 수 있도록 함으로써 가족친화적인 문화 확산에 도움이 될 것이다.

## II. 가족친화적 기업문화의 변화

### 1. 무엇을 바꾸는가?

근로자들이 일-가족 균형을 유지하면서 기업의 생산성증가라는 두 가지의 목표를 함께 달성하기 위해서는 지금까지의 기업문화와는 다른 문화가 정착되어야 하므로 가족친화적 기업문화란 무엇이며 왜 변화해야 하고, 기존의 문화에 무엇이 더 부가되고 어떤 방향으로 가야 하는지를 규명하는 것이 필요하다.

문화란 어떤 집단이 외부에 적응하고 내적으로 통합하는 문제를 해결하는 과정에서 배우는 기본적인 가정들로서, 새로운 구성원들이 그 문제들과 관련하여 올바른 방법이라고 인식하고 생각하며 느끼도록 배운 것들이다(Schein, 1997: 12를 Poelmans & Stepanova, 2008: 236에서 재인용). 그래서 조직의 문화는 그들의 가치와 그 가치들이 재창조되는 과정에서 나타나는 행동을 통해 정의되며, 한 조직의 문화는 언어나 관습과 같이 사람들이 상호작용할 때 나타나는 행동상의 규칙들과 조직이 달성하고자 공표한 원칙인 집단 규범을 통해 알 수 있다. 즉 조직은 세대에서 세대로 전달되는 전체적인 분위기, 체득화된 기술, 사고방식, 언어 등을 공유하게 된다.

이렇게 본다면, 가족친화적인 기업문화란 일-가정의 균형에 대해 구성원 사이에 내재된 가정이나 기대 혹은 집단의 규범으로서, 일-가정 균형에 대해 기업이 긍정적으로 받아들이고 반응하는 가치나 행동을 의미한다. 특히 조직의 변화와 조직문화의 변화는 차이가 있는데, 이것은 조직의 구조나 체계의 변화로부터 구성원들의 변화로 초점이 이동하기 때문이다 즉 조직구조의 변화보다는 조직의 구성원들이 공유하는 믿음이나 가치, 행동들이 조직문화의 변화를 이끌어내며 리더나 구성원들이 일에 대해 갖는 생각과 마음가짐에

따라 달라진다. 이런 점에서 가족친화적인 문화 역시 단순한 제도나 정책의 도입보다는 리더나 구성원들이 일과 가정에 대해 갖는 생각과 중요성에 영향을 받게 된다.

일-생활 분야 리더들에 대한 연구에서(Harrington, 2007: 11) 미래의 일-생활 분야에 영향을 줄 중요한 트렌드가 무엇인가를 질문한 결과, 세대 간 다양성, 세계화의 도전, 고령화 직원의 증가, 스트레스의 증가, 다양성의 증가, 업무과중, 기술발전 등의 순으로 응답하였다. 즉 노동시장이 다양한 연령층으로 구성되며 베이비부머의 은퇴시기와 맞물리면서 다양한 연령 코호트의 욕구에 반응해야 하는 문제, 다양한 문화와 나라에 따라 다르게 조성되어야 하는 업무환경과 일-생활의 문제, 스트레스 관리, 직원들이 언제 어디서나 더 오래 일을 많이 하게 됨으로써 생기는 스트레스 관리 등이 앞으로 닥칠 커다란 변화이며 해결과제라고 하였다.

이와 같이 과거의 노동인력과 달리 앞으로의 노동인력들은 다양하고 일-생활의 문제에 민감하므로 과거의 일 중심적인 기업문화와는 다른 기업환경과 문화를 선호하게 되었다. 직원들의 이직은 재능이 있는 직원의 모집과 유지의 필요성을 제기하며 회사가 노후우를 잃게 되는 위험에 처하게 된다. 뿐만 아니라 인구노령화와 출생률 저하로 인해 회사는 많은 인력풀을 가질 수 없게 되었다. Deloitte의 연구(2005.를 Poelmans & Stepanova, 2008: 237에서 재인용)에서, 유능한 직원을 발굴하고 채용, 발전시키는 것이 조직의 성과를 유지하는데 결정적이라고 하였다. 현금 인센티브와 같이 과거에 사용하던 관습은 더 이상 새로운 환경에 적절하지도 않고 문제를 해결 해주지 않으므로, 최근 글로벌 기업들은 여성 뿐만 아니라 베이비붐세대, 다양한 수준의 근로자들의 근무조건을 개선하기 위해 일-가족 전략을 다양화하고 있다.

그러나 과거의 기업목표였던 기업의 성과극대

화와 변화하는 기업의 새로운 목표로 부각되는 일-가정 균형의 문제가 충돌할 때는 어떻게 할 것인가? 즉 기존의 기업가치와 근로자의 일-가정 균형이라는 목표가 충돌한다면 이 둘의 관계를 어떻게 할 것인가? Rapoport, Bailyn, Fletcher와 Pruitt(2002: 40-45)는 이중의제의 설정을 통해 기업가치나 기업이념이 함께 변화해야 한다고 주장하였다. 이중의제의 설정이란 기업문화의 변화를 위해 서로 상치되는 목표들을 통합 내지는 병행하는 것으로서 최근 성평등을 넘어 모든 사람들의 일-생활 균형을 위해 새롭게 제기되는 지향점이다.

두 가지 의제란 생산성이나 효율성을 높이기 위한 것과 개인적 삶의 질(남녀평등을 포함)을 높이는 목표를 갖는 것으로서 고용인들이 질 높은 개인시간을 보냄으로써 일의 효능을 증진시키고 남녀에게 동등한 기회를 줌으로써 조직의 성공에 기여하는 결과를 가져온다. 기업의 이윤을 높이기 위한 목적과 기업의 근로자들의 생활의 질이라는 두 가지 목표가 상충될 때 어떤 한 가지를 우선시하기 보다는 두 가지 목표를 모두 충족시킬 수 있도록 아젠다를 두 가지로 설정하는 것으로서 일-생활 균형의 새로운 방향으로 제시되고 있다. 따라서 기업은 직원들의 만족이나 미래의 노동력 확보를 위해 점차 가족친화적인 문화로 변화하려고 노력하며 선도적인 기업들은 일-생활 전략을 과거의 기업목표와 통합하는 노력을 하고 있다.

## 2. 어떤 단계를 거치는가?

어떤 단계를 거쳐 어떻게 변화해 가는가에 대해서는 많은 연구결과들이 있다. 그러나 단계의 구분이 서로 다르고, 특히 유사한 내용들이 일-가정 균형 정책의 발달단계, 가족친화적 기업의 발달단계, 가족친화적 문화의 발달단계, 융통적 근무제도의 발달단계 등으로 연구마다 용어를 다양

하게 사용하고 있으므로, 우선 각종 발달단계들을 비교해본다.

Friedman(1997. 정영금, 2011: 47에서 재인용)은 일-생활 제도(initiatives)의 변화단계라고 하여 4단계로 구분하였다. 1단계는 극소수의 선도적인 기업이 최소한의 프로그램을 도입하기 시작하는 단계로서 자녀양육에 초점을 두는 단계이며, 2단계는 경영자의 지원이 증가하기 시작하면서 다양한 프로그램들이 도입되고 전담기구가 설치되기 시작하는 단계이다. 3단계는 경영주뿐만 아니라 중간관리자층의 지원을 통해 문화가 변화하고 일-생활의 문제가 타 전략목표와 결합하는 단계이며, 4단계는 일-가족의 문제가 기업전반의 목표와 통합되어 인적자원관리를 포괄하는 방향으로 노동이 재편되며 시민사회역할로 확장되는 완성단계이다.

Poelman, Parel과 Beham(2005: 144-149)은 오염상태와 풍요로움, 체계적인 상태와 분리됨이라는 상치되는 두 개념들을 교차시켜, 가족친화적인 문화로 나아가는 발달단계를 4단계로 구분하였다. 1단계는 기업 내 노동환경이 직원과 사회에 끼치는 영향에 대해 기업들이 아무런 관심을 갖고 있지 않으며 일과 가족의 조화를 이루기 위한 프로그램이나 정책이 시행되고 있지 않은 단계이다. 일-가족-삶의 조화에 대한 시스템 부재는 노동환경자체가 직원들에게 부정적인 영향을 준다는 것을 인식하지 못하고 있으며 직원들이 일-가족-삶의 조화를 이루려는 과정에서 생기는 문제점도 간과하고 있다. 2단계는 단기적 혹은 중기적으로 기업이 탄력근무제를 도입하거나 원격근무를 통해 개인의 시간을 확보할 수 있도록 도와주는 방법들이 있는 단계이다. 이러한 근무제도는 유능한 인적자원의 확보를 전제로 하지만, 그렇다고 많은 문제들이 해결된 것은 아니다.

3단계는 일-삶의 조화를 위해 기업이 투자하는 것이 단순히 비용을 들이는 일이 아니라 직원들의 지속적인 생산성을 위한 것임을 인식하는

단계이다. 그러나 여전히 가족친화적인 정책들이 기업의 생산성이나 직원의 만족도, 지속가능한 발전을 위한 완전한 수단이 아닌 보완적 장치로 생각하기도 한다. 4단계는 각 기업의 상황에 맞는 가족친화적인 정책관련 프로그램을 설계하여 시행하는 단계이다. 프로그램을 통해 얻을 수 있는 장점과 효과에 대해 각자 고민하고 그 결과를 회사 전체에 통보하여 직원들 간에 다양한 상호작용을 하는 것이 중요하고 모두가 주인의식을 갖고 적극적으로 참여하여 가족친화적인 문화를 만드는 단계이다.

작업장의 융통성 정도에 대한 연구(WorldatWork, 2008)에서는 작업장 융통성의 발달단계를 초기단계, 형성단계, 진화단계, 문화적 정착단계로 구분하였으며, 융통성 문화 형성의 9단계를 제시하였다. 초기단계는 융통성에 대한 철학, 전략, 정책이 없는 단계이다. 형성단계는 명문화된 정책과 프로그램은 존재하지만 특정분야의 작업장에 제한되거나 한 두 가지 사례에 집중된 단계이다. 진화단계는 융통성을 전략적으로 인식하며 조직의 성공에 필수적인 요소로 인식한다. 마지막으로 문화적 정착단계는 융통성이 조직문화의 일부가 되며 직무 및 작업장 디자인에 내재된 단계이다.

### 3. 어떻게 바꿀 것인가?

가족친화적인 문화로 변화하기 위해서는 기업이나 조직원들을 변화시키기 위한 전략이나 변화를 위한 과정이 필요하다. 변화를 위한 지지적 모델(Likert, 1961)이 발표된 이후, 조직문화를 바꾸기 위한 많은 연구와 모델들이 발표되었다. 특히 일-가족 균형과 관련하여서는 Christensen(1997)의 포괄적인 전략모델, Kropff(1999)의 기업 목표에 기반한 모델, Rapoport와 그의 동료들(2002)의 협력적 상호행동연구(Collaborative Interactive Action Research) 등이 있고 변화과정에 대한 연구들이 있다. 여기서는 변화 전략이나 변화과정

들을 소개하고 비교하면서 적합한 모델을 탐색한다(Poelmans & Stepanova, 2008. 245.)

지지적인 모델에서는 변화를 리더와 직원간의 협력의 결과라고 보기 때문에 가족친화적인 문화로 변화하기 위해서는 리더와 직원의 협력을 강조한다. 이것을 좀 더 확대하여 포괄적인 전략모델은 조직체계(의사소통, 정책, 보상체계), 기업전략과 CEO의 경영지원(조직과 개인을 연결), 매니저와 개인의 역할을 강조한다. 일/생활 문제에 대한 통합적인 전략을 구축하기 위해 이 세 가지가 서로 상호작용하고 역할을 강화해야 한다고 보았다(Christensen. 1997. 25). Kropff(1999). Poelmans & Stepanova. 2008. 재인용)의 모델은 기업목표에 근거하여 변화를 이루고자 하였으며, 이것은 조직적인 지원을 수립하고 매니저와 직원을 지원하고 제도를 실행하고 실천하도록 하는 것이다.

이상의 모델들은 변화의 추진체로서 CEO나 매니저의 역할을 강조하고, 변화는 리더와 고용인의 협력의 결과라고 보는데 비해서, Rapoport와 그의 동료들(2002)이 제시한 협력적 상호행동 연구는 과거의 모델을 기초로 하지만 변화과정의 중요한 문제들을 포함하는 광범위한 모델이라는 점에서 의미가 있다. 특히 이 모델은 이중의제 개념에 근거하는데, 이것은 노동생산성이나 효율성의 향상과 양성평등을 포함하는 개인생활의 질 향상이라는 두 가지의 목표를 함께 고려하는 것이다. 이는 사람들이 일을 더욱 효율적으로 하도록 함으로써 개인생활과 작업장을 통합하는 것이며 노동 효율성의 증가를 목적으로 한다는 것은 결국 고용인들이 더욱 개인생활의 질적인 시간을 갖도록 하는 것이다.

양성평등의 개념을 강조하는 것은 여성과 남성 모두의 노동 상황이 개선되어야 함을 의미하는 것이다. 예를 들어서, 여성은 자신의 가정생활을 희생해야만 남성과 동등하게 더 높은 지위로 올라갈 수 있다. 그러나 이 개념에서 양성 평등은 ‘일과 개인적 생활 모두에’ 전념함으로써 ‘남

성과 여성 모두에게’ 동등한 커리어 기회를 제공하게 된다. 양성평등은 다양한 노동방식을 인정하는 것이며, 조직의 성공을 위한 다양한 영역의 기술과 노동자의 기여를 인정하고 보상하는 것이다.

CIAR모델은 제록스(Xerox Corporation), 바디샵(Body Shop International), 휴렛패커드(Hewlett Packard/Agilent Technologies), 기타 비영리조직 등에서 실험되었다. CIAR 접근법에서는, 연구자는 변화의 동인(주선자)을 제공할 뿐이고 고용인들이 실질적인 역할을 수행하고 역량을 가짐으로써 스스로 변화과정을 찾아갈 수 있다. CIAR모델은 변화노력에서 시작하여 자료수집과 분석, 피드백을 거쳐 행동으로 전환되며 변화하는 단계를 거친다. 변화과정은 준비단계와 실행단계로 구분 후 각 단계에 필요한 도구, 도전, 긍정적인 결과 등을 제시하고 최종적으로 지속적인 변화를 위한 도구를 제시한다(Rapoport와 그의 동료들. 2002: 148, 195).

MIT 작업장 센터(MIT Workplace Center)에서는 CIAR모델을 건강관련산업에 적용하여 연구와 실천 간의 결합을 시도하였다. 이 센터는 연구와 실행의 혁신적인 결합을 통해 고용과 가족생활간의 관계에 변화를 가져오기 위해 설립되었다. 여기에는 서로 연관된 세 차원-일터차원, 연결차원, 국가차원-에서의 노력을 포함하는데, 특히 건강관련산업 종사자들은 시간을 많이 필요로 하므로 이들의 문제를 통해 일-가족 균형을 확산시키는 조직이나 기관에 대한 관심과 지원을 이끌어내도록 하였다.

그 외에 가장 전형적인 변화과정으로는 Warren(2002)의 연구가 있다. 여기서는 요구평가와 자원평가를 통해 프로그램을 디자인하고 프로그램을 실행하며, 그 프로그램을 모니터링하고 평가하는 단계를 거친다. 또 Poelmans와 그의 동료들(2008)은 CIAR를 기초로 크게 준비단계와 실행단계로 구분하였다. 준비(preparing change)단계에는 자료수집, 자료분석, 피드백이 포함되며

〈표 1〉 가족친화적 기업문화 변화에 사용된 전략 비교

Warren(2002)	Rappoport 외(2002)	Poelman 외(2008)	Deusen 외(2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 정책개발</li> <li>● 요구평가</li> <li>● 자원 및 대안평가</li> <li>● 프로그램 디자인</li> <li>● 프로그램 실행</li> <li>● 모니터링과 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 변화노력을 시도</li> <li>● 자료수집 및 분석</li> <li>● 피드백</li> <li>● 행동 옮기기</li> <li>● 변화시도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 변화 준비                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-자료수집</li> <li>-자료분석</li> <li>-피드백</li> </ul> </li> <li>● 변화 실행                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-브레인스토밍</li> <li>-계획</li> <li>-행동 옮기기</li> <li>-측정</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 필요한 연구 시행</li> <li>● 프로그램 합의</li> <li>● 프로그램 디자인</li> <li>● 프로그램 실행</li> <li>● 프로그램 모니터링과 개선</li> </ul>

출처: Warren, J.(2002): 이상적 계획과정(Ideal Planning Process)을 설명.

Rappoport 외(2002): 협력적 상호행동연구(Collaborative Interactive Action Research)를 통해 변화전략의 과정 설명.

Poelman 외(2008): CIAR을 변형하여 문화변화모델(Cultural Change Model) 제시.

Deusen 외(2008): 제도수행상의 차이(implementation gap)를 극복하는 과정을 설명.

변화의 실행(implementing of change)단계에는 브레인스토밍, 프래닝, 행동의 실행 (implementing action), 평가(measurement)가 포함된다. 이상의 연구들이 가족친화적 기업문화를 변화시키기 위해 사용한 변화전략들을 비교하면 다음의 <표 1>과 같다.

#### 4. 왜 바뀌지 않는가?

위와 같은 변화전략으로 기업문화를 가족친화적으로 바꾸어보려 노력하지만 모든 변화에는 저항이 따르기 마련이다. 즉 기업문화가 가족친화적인 문화로 변화해가는 과정에도 많은 방해요인들이 있다. 장애물 혹은 방해요인을 제시한 여러 연구결과들이 있는데, 여기서도 역시 용어나 구분에 차이가 있으므로 각각을 제시하며 비교해 본다. 우선 Thompson(2008: 210)은 일-생활 프로그램의 성공을 방해하는 5가지 요인을 다음과 같이 제시하였다.

-개인적 요인: 프로그램에 대한 지식 부족, 부정적 결과에 대한 두려움

-감독자 요인: 지지력 부족, 자원 부족 등  
 -노동집단 요인: 비지지적인 동료, 업무의 의존성  
 -조직 요인: 일-가족문화, 제공 프로그램의 동기부족 등  
 -기본가설 요인: 성공에 대한 정의, 동일한 실행 등

또한 Thompson(2008. 214)은 방해가 되는 기본가정을 바탕으로 가족친화적인 제도들을 실행하며 문화를 변화시키고자 할 때, 프로그램을 계획하여 실행에 옮기기까지의 단계와 그 후 실제로 직원들이 활용하는 단계에서 각각 방해요인이 나타난다고 하였다. 즉 계획 및 실행상의 방해와 활용상의 방해로 구분하였다.

보스톤 일-가족 연구소는 선도적 기업들을 대상으로 한 조사를 통해 방해요인을 분석하였다. 이 연구에서는 프로그램의 계획과 수행사이의 차이로 인해 문화변화가 잘 이루어지지 않는다고 보고, 수행상의 차이를 극복하고자 하였다. 새로운 프로그램을 도입하여 문화 변화를 시도하고자 할 때 기존의 조직문화가 변화에 저항하는 주요인이 되지만, 그럼에도 불구하고 응답자들은 그

들의 조직이 새로운 노동방식을 천천히 따라간다. 계획과 수행상의 대표적인 3가지의 차이를 다음과 같이 제시하였다:

-경영자의 저항

-근로자의 회의적 시각과 두려움

-중요한 변화에 대한 문화적 저항계획 및 실행상의 장애물

많은 장애요인이 있는 반면에 가족친화적인 문화로 변화하도록 만드는 촉진요인들도 있다. 우선, 커뮤니케이션은 상황에 대한 평가와 전략 설계, 피드백에 이르기까지 변화의 전 과정에서 사용되는 촉진요소이다. 커뮤니케이션은 고용자들에게 변화과정을 이해시키는 데 활용될 뿐만 아니라 고용주들이 커뮤니케이션을 통해 고용인들의 욕구를 이해한다면 모두에게 이익이 될 것이다. 둘째는 신뢰로서, 이것은 커뮤니케이션의 전제가 된다. 고용주와 고용인이 서로 신뢰한다면 더 많은 정보와 경험의 공유가 이루어질 것이며 행동이나 표현에 덜 제약을 받음으로써 커뮤니케이션에 도움이 된다. 세 번째는 서로의 협력인데, 이것 역시정보와 경험을 공유하게 하므로 협력과정이 결실을 맺게 한다(Poelmans & Stepanova, 2008).

같은 맥락에서 가족친화적 기업문화로 변화하기 위한 변화주체들의 협력적 노력이 큰 역할을 하게 된다. 이것은 변화주체라는 점에서 누가 변화해야 하는가의 측면에서 볼 수도 있지만, 변화주체들의 협력이라는 점에서는 커뮤니케이션이나 신뢰와 같은 변화의 촉진요인으로 볼 수 있다. 초기의 기업의 변화는 그 변화를 이끌어가는 경영진의 역할에 중점을 두었다면 최근에는 경영진과 고용자 사이의 협력을 강조하는 추세이다. 예를 들어 Royal Bank Financial Group의 조직적인 일과 삶의 연속 프로그램이 그 예이다. 회사가 해결해야 하는 문제가 있을 때 최고 경영진의 동의는 필수적이지만 그 이후에 새로운 정책을 수립하고 실행하는 과정에서 고용주와 고용인간의

강한 협력을 바탕으로 대화와 참여가 중요함을 강조하는 한 예이다.

또 내부구성원이나 HR 부서의 역할 외에 외부 컨설턴트의 역할도 도움이 되는데, 이들이 내부 구성원들 간의 논의의 함정을 피하고 자원낭비를 줄여줌으로서 중요한 통찰이나 경험을 제공할 수 있기 때문이다. IBM은 내부전문가집단의 연구 외에 추진 위원회라는 직원집단이 외부 전문가들에게 정보와 피드백을 주고 조사 및 자료검토를 해줌으로써 협업하였다(Poelmans & Stepanova, 2008: 238).

### III. 가족친화적 기업문화의 변화전략

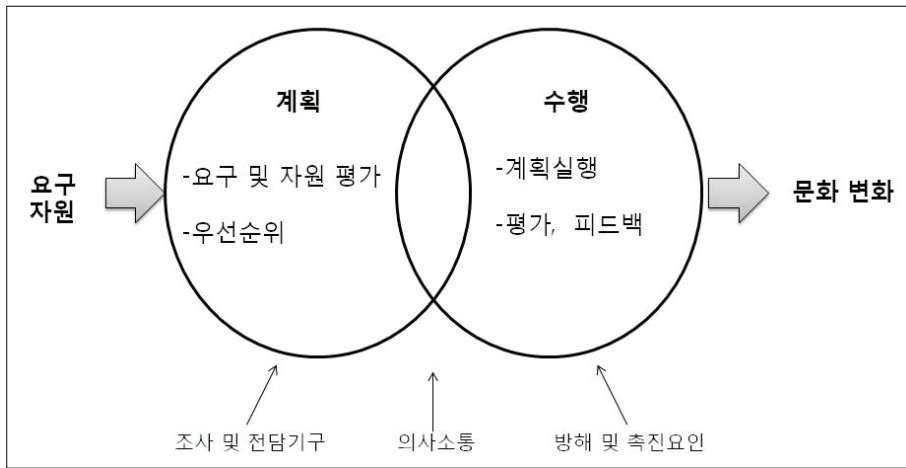
#### 1. 변화전략체계의 구성

위에서 제시된 변화의 주체와 변화전략 등은 외국의 사례를 전제로 한 것이므로 우리나라 기업의 가족친화문화를 조성하기 위해서 변화전략을 구성하여 적용해보는 것이 필요할 것이다. 이를 위하여 체계론적 이론에 기초하여 변화전략을 구성해보았다. 기업이 가족친화적인 문화를 갖도록 만들기 위한 변화전략은 일시적이고 단편적인 처방이 아니라 통합적이고 광범위한 노력을 필요로 한다는 점에서 체계적인 방법을 기초로 전략이 구성될 수 있다.

특히 위에서 제시된 기업들의 변화를 위한 주체와 과정과 단계들을 종합해볼 때, 여러 구성원이나 각 절차들이 유기적으로 상호작용하며 유지될 때 변화가 가능함을 알 수 있다. 즉 원하는 성과를 도출하기 위해 여러 하위체계들이 잘 기능하며 서로 유기적으로 반응할 때 체계의 목적이 달성되는 것과 같이, 가족친화적인 기업문화라는 결과를 만들어내기 위해서는 어떤 요소가 투입되고 어떤 과정을 거치는가가 중요하다.

체계이론에서는 과정의 중요성으로서 동일결과





〈그림 1〉 변화전략체계

성과 다중결과성을 구분하는데, 투입도 중요하지만 과정이 잘 진행될 때 좋은 결과가 나오는 것을 의미한다. 이는 계획과 수행과정의 중요성을 의미하는 것으로서, 이 과정에서 어떤 노력을 하는가가 산출에 영향을 줄 수 있다. 앞 절에서 제시하였듯이, 가족친화적인 문화를 만들기 위한 연구들이 제시한 변화전략체계를 비교해보면, 정책을 도입하기 위해 준비하는 단계와 실제로 실행에 옮기는 단계로 나누어진다. 준비하는 단계에서는 정책도입을 위한 의견을 모으거나 자료를 모으고 연구하는 단계들, 정책의 필요성에 대해 합의하고 정보를 모으는 단계들, 요구사항이나 자원을 알아보는 단계들이 포함된다. 이 준비과정을 거쳐 실행가능한 정책을 구체화하고 이를 실행에 옮긴다. 실행을 시작하고는 점검하고 평가하는 과정들을 거친다.

그러나 정책을 구체적으로 만드는 과정까지를 실행과정으로 보기도 하여 Poelmans와 Stepanova (2008)는 실행에 계획을 포함시키기도 하였다. 즉 실행과 행동을 실행하는 것으로 구분하였으며, 자료를 모으고 분석하는 과정에서 계속적으로 피드백이 필요하므로 피드백을 준비과정에 포함시키기도 하였다. 또 Rappoport와 그의 동료들

(2002)은 변화를 이루는 과정까지를 전체 전략체계에 포함시켰다. 이러한 과정들이 전체적으로 계획과 실행으로 구분되기도 하고 이를 합하여 더 자세히 5-6단계로 구분되기도 하였다.

특히 수행(implementing)과 실행(actuating)의 용어가 연구자간에 혼용되고 있다. 즉 실제로 계획을 행동에 옮기는 구체적인 상황에 수행을 사용하기도 하고 보다 큰 개념으로 수행의 의미를 정의하기도 한다. 가족자원경영학에서 사용하는 관리전략에서는 계획을 세운 후 이를 실제로 행하는 단계부터를 수행이라고 보고 이 안에 실행을 포함시킨다. 따라서 본 연구에서는 대표적인 체계이론과 생활과학에서의 관리체계를 기본으로 하고자, 관리전략에서 사용하는 용어(임정빈, 지영숙, 문숙재, 이기영, 이연숙, 2002)를 기준으로 하였다.

가족친화적 기업문화를 만들기 위한 변화전략은 <그림 1>과 같이 크게 계획과 수행으로 구분하고 각 과정에 필요한 요구사항이나 환경도 포함시켰다. 즉. 계획에는 요구 및 자원의 평가, 서로 상치될 때 기준이 되는 우선순위의 결정, 이것들을 결정하기위한 준비로서의 조사와 전담기구로 구분하였다. 수행은 계획을 실행에 옮기는

단계, 실행단계를 모니터링하는 평가 및 피드백, 전체 과정을 용이하게 하기 위한 촉진환경으로서의 의사소통을 포함한다.

## 2. 변화전략과 모범사례

### 1) 계획

#### (1) 요구 및 자원 평가

기업문화를 바꾸는 데에는 리더로서의 기업주가 가족친화적인 제도를 받아들이고 조직을 바꾸기 위한 의지와 노력이 중요하며 이와 더불어 근로자의 요구가 중요해지고 있다. 근로자들이 성공에 대한 의식이 바뀌고 일-가정 균형에 대한 필요성이 커지게 되면서, 이러한 변화를 리더가 신속하게 인식하여 이를 기업의 경영방침에 반영하는 것이다. 근로자들의 일-가정 균형의 문제는 개인적이기 보다는 전체 노동시장과 노동력의 변화로 인한 것이므로 이러한 요구는 노동환경의 문제일 수 있다. 즉 근로자의 요구는 물론이고 여성인력의 증가나 다양한 인적자원과 같은 노동력의 변화가 가족친화적 문화로 바뀔 수밖에 없도록 만드는 요소가 되며 이를 반영하는 것이 계획에서 중요하다.

우리나라의 대표적인 가족친화기업인 유한 김벌리는 여성인력 개발을 통한 다양성의 확산과 글로벌 인재 양성, 사회적책임경영을 목표로 하여 기업의 미션과 비전에 가족친화경영을 포함시켰다. 신사업의 창출이나 경영효율화와 더불어 새로운 기업문화를 전략방향으로 편입하여 가족친화경영체계를 수립하고 이에 따라 유연한 근무체제나 출산 및 육아지원, 가족지원 등의 구체영역을 설정하였다. 각 영역별로 다양한 제도들을 연계 시행한 결과 근무만족도가 2007년의 92.2%에서 2010년에 96.3%로 증가하였다. 또한 회사가 사원들의 일과 삶의 균형을 추구하도록 지원한다는 생각을 갖는 사원비율이 2007년 79.5%에서

2010년에 91.1%로 증가하였다(가족친화지원센터, 2011a: 6-26).

CEO나 고용인들의 요구도 중요하지만 그들이 변화하기 위해서는 노동구조나 관습을 재구성하기 위한 노력이 필요하다. 고용인들의 역량을 강화하고 일-생활 균형에 대한 그들의 필요에 맞추어 작업장을 재구성하는 노력은 구체적인 관리전략을 필요로 한다. 구성원들이 어떤 변화를 필요로 하고 어떤 변화가 일어날지를 알아야 하며 현재까지 해오는 노동방식이나 관례들과 다른 제도가 필요하므로, 육구에 대한 평가와 사용가능한 자원이나 대안들을 파악하여야 한다.

선도적인 기업에 대한 연구에서는 변화를 위한 과정에 도움이 될 수 있는 구체적인 방안을 제시하였다. 우선 시도적인 변화인 만큼 두려움을 수용하고 성공적인 기업사례를 보여주어야 한다. 또한 경영자와 고용인 모두에게 필요한 상생적인 제도임을 서로 인식하고 서로가 새로운 제도의 가치를 확산시키도록 하는 초기 노력이 필요하다(Deusen과 그의 동료들, 2008).

#### (2) 우선순위 정하기

기업주나 고용인들의 요구가 다르거나 한 집단 내에서 여러 가지 요구들이 생겨날 때 어떤 요구와 목표를 우선시할 것인가는 기업의 성패나 구성원들의 만족에 매우 중요하다. 기업의 가치나 이념은 기업의 미래 방향을 결정하는데 기초가 되며 기업문화에 큰 영향을 미친다. 전통적으로 기업은 이윤추구를 목표로 해왔으나 노동력 및 노동환경이 변화한 만큼 다양한 목표들을 어떻게 공존시키며 우선순위를 정할 것인가가 문제시된다. 즉 기업의 생산성이나 효율성을 높이기 위한 목표와 직원들의 생활의 질 향상이나 만족을 높이기 위한 목표가 서로 상치할 때 어떤 것을 먼저 충족시킬 것인가는 기업의 가치나 비전을 제시하는 데 중요하다.

앞에서 제시한 이중의제접근에서와 같이, 서로

다른 목표가 서로 상반되는 것으로 보이지만 결국 서로 영향을 미쳐 보다 큰 가치에 부합되도록 만드는 것이 중요한 과제일 수 있다. 최근 글로벌 기업들은 다양한 근로자의 인력관리를 위해 다양성을 중시하게 되는데, 여성 뿐 아니라 베이비붐세대, 다양한 수준의 근로자들의 근무조건을 개선하기 위해 일-가족 전략을 다양화하고 있다. IBM은 물론이고 ABC Ports HR Management Standards는 일-생활 전략을 그들의 기업목표와 통합하는 노력을 한다.

예를 들어, 한미글로벌은 지속적인 혁신을 통한 건설사업의 가치창출과 일하기 좋은 기업을 통한 즐거운 일터 제공을 미션으로 삼아 가족친화경영을 실시하고 있다. 이를 위해 가족친화 조직문화 GWP를 만들어 가족친화기업뿐만 아니라 포춘 100대 기업수준의 World Best GWP에 진입하고자 한다. 근로자는 물론 자녀 및 배우자를 위한 가족지원사업과 삶의 질 향상 사업 등을 통해 가족친화경영을 추진한 결과, 회사에 대한 신뢰점수, 자부심, 구성원들간의 일하는 재미 등의 수치가 국제 20대 기업의 평균치를 넘어 미국 100대 기업에 근접한 것으로 나타났다(가족친화지원센터, 2011b: 38)

### (3) 조사 및 전담기구

구성원의 욕구를 파악하기 위해서는 여러 가지 조사와 분석이 필요하다. IBM이 일-가족 문제에 관심을 갖던 초기에는 단순히 융통적인 환경이 미흡하여 경영적인 지원이 필요하다는 데에서 시작하였다. 그러나 일-생활 균형이 고용인들의 사기와 생산성 및 고용유지까지 연계되는 전사적인 문제라고 인식하게 됨에 따라, IBM은 1998년에 고용인들이 일과 생활 사이에서 균형을 잡도록 도와주고 증가하는 노동부담의 원인을 규명하기 위한 매우 중요하고 글로벌한 계획을 준비하였다. 오늘날 IBM은 일-가족 문제가 유능한 젊은 인력-특히 X세대와 Y세대 같은-을 확보하기 위

한 중요한 유인으로 인식한다.

이에 따라 고용인들이 일-가족 균형과 관련하여 직면하는 문제들을 더 잘 이해하기 위해 1986년부터 미국에서 일-생활 문제 조사를 실시해왔다. 1991년과 1996년에 내용을 보충하여 조사하였고, 그것을 통해 IBM은 고용인들에 대한 생각을 바꾸게 하는 결과들과 고용인들에게 무엇이 중요한가를 알아내었다. 예를 들면, 많은 고용인들이 돌봄책임을 갖는다는 것을 알아냈고 실제로 그 부담은 1986년에 비해 두 배가 되었다. 이러한 조사들을 통해 IBM은 장단기 글로벌 일-생활 전략을 구성하였다. 즉 문화, 융통성, 돌봄이라는 세 축을 갖는 단순한 전략을 수립하였다(Gentilesco-Giue, J. & O. Petrescu, 2008).

이 조사는 계속 진행되어 2001년에는 48개국의 20개 언어로 된 글로벌 일-생활 문제 조사를 통해 59000명의 직원들을 조사하였다. 이결과를 바탕으로 18개국을 망라하는 글로벌 5개년 일-생활 전략이 수행되고, 진행과정을 추적하는 분기별 일-생활 평가표를 작성하게 하였다. 2004년에는 두 번째로 글로벌 일-생활 문제 조사를 79개국에서 13개국 언어로 40000명을 대상으로 실시하였다.

계획을 세우고 여러 가지 조사를 위해서는 전담기구를 통해 추진력을 갖는 것이 중요한데, IBM은 작업장 융통성을 위한 글로벌 파트너십을 만들어 임원들을 임명하고, IBM Global Work-Life & Flexibility Project Office를 신설하였다. 여기에서는 일-생활 프로그램을 실시하고 매니저들을 교육시켰으며 전 세계에 걸친 각 지역에서 중요한 포커스그룹을 이끌었다.

## 2) 수행

### (1) 계획실행

실행과정에서 중요한 것은 계획한 프로그램이 정착되도록 필요한 내부구조를 만드는 것이다. 선도적인 20개 기업의 융통노동체에 대한 연구

(2008: 6)에서는 프로그램 계획과 수행을 지원할 전사적인 팀을 만드는 것이 중요하다고 하였다. 이 팀을 활용하여 제도를 완전 실행하기 전에 예비적으로 실행해보기를 권하였다. 이것은 제도상의 문제나 변화의 어려움을 더 잘 이해할 수 있으며 더 필요한 부분을 알려준다. 계획을 수립한 팀과 동일할 수도 있고 더 확대된 것을 수도 있는데, 이 팀은 어떻게 하면 제도가 더 많이 활용되는지를 알려줌으로써 제도의 실행을 용이하게 한다. 실행과정을 통해 관리모형을 개발하고 매니저나 고용인들을 교육하며 의사소통전략을 구축한다.

실제로 이 연구에서 조사된 Intel Corp.은 임신이나 부모휴가 후에 근로자들이 시간제로 일하거나 시간을 조정할 수 있도록 하는 ‘새로운 부모 재통합’ 프로그램을 실시하였다. 제도실시의 이점으로는 생산성, 사원모집과 유지 및 회사 이미지 제고를 위한 것이었고 여성에 대한 조사를 통해 휴가 후 전업근무의 어려움이 나타났기 때문이다. 새로운 제도를 실행함에 있어 어려운 점은 적합한 균형상태를 어떻게 규정할 것인가 하는 것이다. 회사는 이 문제의 해결을 위해 새 제도 시행에 대한 지속적이고 일관된 메시지를 전달하고 상급자가 개입하여 융통적으로 접근함으로써 성공적으로 시행하였다. 이러한 과정에는 다음에 제시되는 지속적인 평가와 피드백, 의사소통과정이 필수적이다.

### (2) 평가 및 피드백

평가는 전략과 성공여부를 분석하고 결과를 측정하는 것으로서 다음의 목표나 계획 수립에 필수적인 과정이다. 비용과 결과를 지속적으로 모니터링하고 평가하여 다음 계획에 반영한다. IBM은 두 가지 형태의 분석과 평가를 실시하였다. 즉 질적인 분석은 고용인들의 의견이나 감정, 태도들을 활용하여 특정 프로그램이나 제도에 대한 심층적인 정보를 얻는데 이용된다. 소집단인

터뷰, 고용인 면접, 포커스그룹, 타 기업제도의 벤치마킹 등도 포함된다. 질적인 분석은 가치나 인식에 대한 귀중한 정보를 얻을 수 있으며 전략의 장단점을 파악하는데 도움이 된다. 한편 양적인 분석은 대량의 정보를 얻는데 도움이 된다. 직원대상의 조사나 피드백 조사 등이 활용된다. 이 회사는 이러한 양적 분석을 통해 프로그램이나 제도를 평가하고 트렌드를 분석하며 다른 회사와 비교한다(Gentilesco-Giue & Petrescu, 2008: 122).

일-생활 균형이라는 목표가 선언적으로만 주어진다면 제도의 실행은 무의미할 수 있다. 그렇기 때문에 구체적인 전략이나 모델을 통해 명료하게 목표를 제시하고 실행정도를 파악할 필요가 있다. 특히 질적인 평가를 통해 제도의 영향이 파악되어야 할 때 더욱 그러하므로, 일-생활 균형도 마찬가지이다. 이러한 경우를 대비하여 일부 회사에서는 균형적 스코어카드를 활용하며 이를 강조하였다. IBM도 글로벌조사를 통해 스코어카드를 활용하도록 하였으며, Harrington과 James(2006)는 이와 유사한 형태로 일-생활 통합 기준표를 개발하여 활용하였다.

### (3) 의사소통

변화를 위해서는 구성원들의 의사소통과 협력이 필요하다. 촉진요소에서도 제시되었듯이 신뢰를 바탕으로 한 의사소통과 협력이 중요하며 최근에 점차 더 중요해지고 있다. 예를 들어 Royal Bank Financial Group의 조직적인 일과 삶의 연속 프로그램은 회사가 해결해야 하는 문제가 있을 때 최고 경영진의 동의는 필수적이지만 그 이후에 새로운 정책을 수립하고 실행하는 과정에서 고용주와 고용인간의 강한 협력을 바탕으로 대화와 참여가 중요함을 강조하는 한 예이다.

가족친화적인 문화를 갖고 있는 Procter & Gamble은 일-생활 조화라는 목표를 유지하기 위해 기업여성네트워크를 만들었다. 이 네트워크는

회사의 다양성 관리자와 여러 가지 문제에 대해 상시적으로 의사소통하고 여성의 상황에 대한 중요한 생각들을 전달하기 위한 것이다. 이 제도를 통해 회사는 일-생활 조화가 조직의 합법적인 관심사임을 보여주고 있으며 정책이 타당하게 운영되는지를 모니터링하는데 고용인들이 직접 참여하고 있음을 보여주고 있다(Poelmans & Stepanova, 2008).

우리나라에서는 대체로 가족친화적인 제도활용을 위한 의사소통방안으로서 제도 공유를 위한 온오프라인 채널을 만드는 것이 대표적이다. 메리츠화재의 경우에는 가족친화제도를 알리기 위해 협조전, 사내방송, 게시판 메일을 활용하고 있으며 인터넷에서 복지후생규정에 대해 쉽게 조회할 수 있도록 하였다. 또한 관련제도의 공지를 넘어 새로운 제도를 제안할 수 있도록 하는 제안제도 및 부서 게시판을 만들었으며 현장방문을 통한 간담회나 노사합의를 통해 제도시행에 관한 의사소통이 이루어진다. 특히 여성가족부와 건강가정지원센터가 실시하는 공동육아나눔터나 가족품앗이와 같은 가족친화화활동에도 참여함으로써 직원만족도가 2006년 75.76%에서 2010년에 79.51%로 향상하였다. 특히 가족참여프로그램의 실시 후 ‘아빠를 다시 보게 되었다’거나 ‘배우자의 회사가 자랑스럽다’ 등의 근로자 가족들의 자부심이 향상되는 결과가 있었다(가족친화지원센터, 2011c: 21)

내부조직의 의사소통 부족으로 인해 회사가 제공하는 다양한 일-생활 균형 프로그램에 대한 지식이나 이익이 제대로 전달되지 않는다면 누구도 이득을 볼 수 없다. 또한 각종 제도가 전달되더라도 제도사용과 성과반영에 대한 직원들의 신뢰가 없으면 제대로 실행되기 어렵다. 특히 과정 단계에서는 중간관리자의 역할이 중요한데, 감독자의 지지가 없으면 일-생활 프로그램을 활용하기 힘들 것이므로 이들의 태도가 결정적으로 중요하다. 감독자들은 근로자에 대한 통제력을 상

실하는 것을 두려워하며 특히 신뢰수준이 낮거나 근로자의 업무결과를 측정하기 어려울 때 더욱 그러하다. 또 프로그램 활용과 관련된 추가적인 업무로 인해 반대할 수도 있다.

특히 우리나라와 같이 보상이나 임금이 성과보다는 근무시간에 좌우되며 대면시간이 중요한 문화에서는 문화확산을 위한 의지나 제도활용에 대한 신뢰가 더욱 중요하다. 이러한 상황은 외국에서도 마찬가지여서, 소니의 최고경영진은 오랜 시간 근무하는 것을 용납하지 않는다는 것을 분명히 보여주고자 하였고, 이러한 리더의 메시지는 보상체계에서 더 강화되었다. 소니는 직장에서의 초과근무가 과다할 경우, 그렇지 않게 일하는 법을 배울 때까지 승진을 보류하였고, 적절한 시간 동안 일을 하고 퇴근하는 새로운 습관을 익힌 후 승진을 시켰다. 즉, 경영층은 소니에서 장시간 근무하는 것이 성공을 의미하는 것으로 잘못 인식하는 것을 막고자 한 것이다(Thompson, 2008).

#### (4) 방해 및 촉진요인

고용인들이 가족친화적인 제도를 편안하게 사용하고 있는지에 영향을 미치는 조건은 여러 가지가 있을 수 있는데, McDonald(2005)나 Thompson(1999) 등의 연구를 기초로 Thompson(2008)은 5가지를 제시하였다; 즉 일-생활 균형을 위한 관리상의 지원, 일-생활 프로그램에 참여한 후 나타나는 직업상의 결과에 대한 인식, 과도한 시간요구에 대한 인식, 일-생활 프로그램이 주로 여성을 위한 것이라는 인식, 프로그램을 사용하는데 대한 동료들의 지지이다.

중소기업으로서 가족친화인증을 받은 천호식품의 경우에는 다양한 가족친화제도를 활용함으로써 1인당 매출기여도나 고용창출효과를 얻고 있음을 물론이고 회사내 여성근로자나 맞벌이부부가 증가하여 사회적으로도 기여하고 있다. 특히 2009년 기혼인력 중 44.7%였던 맞벌이부부는 2010년에 60.4%, 2011년에 82.1%로 증가하였으

며, 1가구당 출산율이 2011년에 1.6명으로서 우리나라 평균 출산율을 크게 웃돈다. 그러나 많은 제도에도 불구하고 모든 사원들을 만족시킬만한 제도를 마련하기 어렵다는 점에서 여전히 일부 근로자들이 제외되는 문제가 있다. 즉 미혼신입 사원의 경우에는 가족친화제도의 이용률이 낮고 신입사원을 만족시킬 수 있는 제도는 제한적이다 (가족친화지원센터, 2011c).

따라서 다양한 프로그램으로 확장하는 데는 시간과 점진적인 과정이 필요하므로 직원들의 합의를 이끌어내는 노력이 필요하다. 이를 위해 선도적인 기업에 대한 연구(Deussen과 그의 동료들: 2008)에서는 실행상의 문제를 해결하기 위해서는 신념만을 강조할 것이 아니라 각 산업과 기업에 맞는 모델을 만드는 것이 필요하다고 하였다. 또한 하나의 제도를 만들어 여러 사람이 이에 맞추기 보다는, 가이드라인을 제공하되 직원들이 자신들의 요구를 표현하도록 하는 것이 중요하다고 하였다.

#### IV. 변화전략의 활용과 가족친화적 기업문화의 미래

변화전략이 만들어지면, 이것을 누가, 어떤 방향을 향해, 어떻게 활용할 것인가가 관건이다. 가족친화적 기업문화가 조성되면 기업이나 근로자는 물론이고 가족친화적 기업과 관련된 사회와 국가 등 모두가 혜택을 보게 되므로, 기업과 근로자, 노동조합, 국가나 지방자치단체 등 각 주체들이 변화의 축진자이며 동시에 수혜자이다. 따라서 여기서는 가족친화적 기업문화의 확산을 위해 누가 어떤 방향으로 어떠한 노력을 해야 하는가에 대해 논의한다.

최근 야후의 CEO가 집에서 일하면 속도가 느리고 효율도 떨어진다는 이유로 재택근무 폐지 정책을 밝혔다. 이어 베스트바이도 재택근무의

일종인 ‘결과만 보는 근무환경’ 프로그램을 폐지 하면서, 재택근무 비중이 커지던 미국에서 업무 효율성 문제가 새롭게 대두되고 있다(조선일보, 2013.2.26, 2013.3.7) 재택근무가 가족생활만을 배려하여 만들어진 제도는 아니지만 일과 가정생활의 균형을 위한 기업제도 중 대표적인 제도로서 융통적인 노동시간제와 더불어 가족친화적인 기업환경을 조성하는데 중요한 역할을 해왔기에 우리나라에 미치는 파장도 크다.

이것을 두고 우리나라에서도 대표적인 대기업 사장들이 찬반론을 펼치면서 재택근무의 효과에 대한 논의가 이루어지고 있는데(조선일보, 2013.3.23), 이것은 결국 전형적인 기업문화를 바꾸는 것이기에 더욱 관심을 끌고 있다. 시간투입적인 노동환경을 성과중심적인 업무평가로 바꾸고 삶의 융통성과 선택의 폭을 넓히는 새로운 기업문화가 시대적인 트렌드처럼 나타나고 있는 반면에, 대면시간 및 협동시간의 감소로 창의성이나 시너지효과가 감소한다는 의견도 있다. 여기서 이 문제가 우리나라에서 특별히 중요한 것은, 미국의 경우에는 우리보다 많은 기업들이 가족친화적인 제도를 활용하고 있는 상황에서 일부 제도의 폐지 움직임이 생긴 것이지만, 우리의 경우에는 가족친화적인 기업문화를 가져보지도 못한 상태에서 일부 제도에 대한 부정적인 시각을 갖게 될지도 모른다는 염려 때문이다.

즉 어떠한 제도나 문화든 각 기업의 필요나 요구에 맞게 도입되고 만들어져야 한다는 점에서 일률적인 제도의 도입이 능사는 아니지만, 근로자들의 변화나 가정의 요구를 수용하는 방향으로 기업과 사회와 관련 정책들이 함께 바뀌어야 한다. 그런 점에서 우리나라에서는 일 중심적인 기업문화가 일과 가정을 균형있게 유지하도록 배려하는 기업문화로 바뀌어야 할 것이며, 이를 가능하게 하는 변화전략을 통해 보다 용이하게 가족친화적인 기업문화를 조성할 필요가 있다.

기업들이 가족친화적인 문화를 갖도록 하는

것은 가족의 문제 해결을 학문의 목적으로 삼는 생활과학에서 매우 중요한 여기는 과제로서 기업과 함께 연구해야 하는 분야이다. 특히 근로자의 일-가정 균형의 문제가 기업의 목표와 충돌하여 가족친화적인 제도 도입을 주저하고 있다면 가정 혹은 근로자의 입장에서 보다 효과적인 방법으로 해결방안을 제시해 주어야 하므로 기업문화의 변화전략을 연구하고 교육하는 것이 필요하다. 이런 점에서 기존의 생활과학적 연구들이 가정생활을 중심으로 근로자들의 일-가정 균형 정도나 만족도 등을 연구했다면, 이제는 기업을 적극적으로 변화시킬 수 있는 방법을 마련하는 것이 필요하다.

가족친화적인 문화조성을 위한 변화전략은 기업을 변화시키기 위한 교육자료로 활용될 수 있다. 여성가족부와 가족친화지원센터에서는 가족친화문화 확산을 위해 기업컨설팅, 기업교육, 가족친화문화포럼 등을 실시하고 있으므로 본 연구 결과는 가족친화적인 문화 정착과 확산을 위해 기업에 변화전략을 홍보하는데 도움이 될 수 있다. 특히 가족친화지원센터의 기업컨설팅사업은 가족자원경영학의 전문가와 직업노동분야 전문가의 협력으로 기업에 가족친화적 제도를 확대하기 위한 컨설팅을 실시하고 있는데, 모범사례 발굴을 통해 성공적인 제도정착의 과정을 알리며 제도 개선과정의 일환으로 이용할 수 있다.

뿐만 아니라 건강가정지원센터에서는 전국적으로 찾아가는 직장교육을 확대하고 있으며 각 지자체에서도 ‘일하기 좋은 회사’ 등의 명칭으로 가족친화기업을 선정하고 있는데, 기업문화개선을 위한 교육 콘텐츠가 부족하다. 따라서 본 연구결과를 기초로 기업교육 매뉴얼을 작성하고 모범사례를 만들어 교육자료로 활용할 수 있을 것이다.

변화전략은 이것을 적용한 후 실제로 기업문화를 변화시키는데 얼마나 효과가 있었는지 나타났을 때 가치가 있는 것이므로, 기업을 대상으로

변화전략의 효과를 검증해볼 필요가 있다. 본 연구에서는 변화전략의 기본틀과 내용만을 제시하였으므로, 앞으로는 각 단계를 수치화할 수 있는 구체적인 내용과 문항을 개발하여 실태조사에 활용한다면 도움이 될 것이다. 즉 새로운 실태조사는 물론이고, 현재 이루어진 가족친화인증심사결과나 가족친화지수조사 등의 자료를 활용하여 각 기업의 시도나 점수들을 변화전략에 대입해본다면, 기업이 어떤 노력을 했을 때 가장 효과가 있었는지를 볼 수 있을 것이므로 기업의 노력과 결과를 수량화해볼 수 있다.

오늘날 가족친화적인 문화를 조성하는 것은 단순히 일과 가정의 균형을 맞추고 여성이나 맞벌이 가정의 노동부담을 줄여주는 것 이상의 의미와 효과가 있다. 앞에서 일-생활 분야에 영향을 줄 중요한 트렌드로서 다양화, 세계화, 고령화 등이 언급된 것과 같은 맥락에서, 미래에 기업이 문화 변화를 위해 관심을 두어야 할 부분으로서 영향력있는 지도자, 직원들의 경력관리, 인력관리 정책, 주요 사회정책 등이 선정되었다(Harrington, 2007: 13). 이것은 성별이나 세대, 문화 차이로 인해 다양화되는 근로자들을 위해 영향력있는 지도자가 가족친화적인 문화를 조성해줌으로써 일-생활에 걸쳐 일과 가정을 병행하면서 경력을 관리해나가는 시대가 되었음을 의미하고, 또 국가 정책이 이를 독려해야 함을 의미한다.

일과 가정 균형의 문제는 개별 기업과 근로자만의 문제를 넘어서 노동자들의 인력활용, 건강과 복지, 다양성의 수용, 새로운 세대의 양육과 교육, 기업의 사회적 책임, 기업 및 사회문화의 변화 등으로 이어지는 동시에 이것을 모두 포함한다. 따라서 가정과 사회의 인적자원을 개발하고 유지한다는 측면에서 가족자원경영학적 시각과 기업경영적 시각이 결합된 변화전략을 통해 가족친화적 기업문화를 확산시켜 나가야 할 것이다.

【참 고 문 헌】

- 1) 가족친화지원센터(2011a). 21세기 기업경쟁력, 스마트워크 시대를 말한다. 제1차 가족친화포럼 회원워크숍 자료집.
- 2) 가족친화지원센터(2011b). 21세기 기업경쟁력, 가족친화경영-사람이 경쟁력이다. 제2차 가족친화포럼 회원워크숍 자료집.
- 3) 가족친화지원센터(2011c). 21세기 기업경쟁력, 휴창조경영. 제3차 가족친화포럼 회원워크숍 자료집.
- 4) 가족친화인증 홈페이지.  
<http://ffm.mogef.go.kr/main/main.do>
- 5) 윤소영·김하늬·고선강(2009). 맞벌이가정의 일-가정 균형을 위한 기업의 가족친화정책 실시, 활용 및 요구. 한국가족자원경영학회지, 13(1), 1-22.
- 6) 이준형·이은영·최득진(2005). 가족친화적 기업 제도에 관한 연구. 국회여성가족위원회.
- 7) 임정빈·지영숙·문숙재·이기영·이연숙(2002). 가정관리학. 서울 : 신정.
- 8) 정영금(2011). 가족친화사회를 위한 일과 가정의 균형. 서울 : 도서출판 인스.
- 9) 정영금(2012). 기업의 가족친화적 돌봄지원사업의 대안과 방향. 한국가족자원경영학회지, 16(4), 93-109.
- 10) 조선일보(2013). 회사에 나와 일하는 게 효율적. 2013.2.26. <http://biz.chosun.com>.
- 11) 조선일보(2013). 재택근무 논란 확산. 2013.3.7. <http://biz.chosun.com>.
- 12) 조선일보(2013). 한국에 재택근무도입, 당신의 생각은? 2013.3.23. <http://biz.chosun.com>.
- 13) Christensen(1997). Toward a comprehensive work/life strategy. in Parasuraman S. & J. Greenhaus(ed). *Integrating work and family*. CT: Praeger.
- 14) Deloitte(2005). *Becoming a magnet for talent: global and Luxembourg talent pulse survey results 2005*. Deloitte SA.
- 15) Deusen, F., J. James, N. Gill & S. McKechnie(2008). Overcoming the implementation gap. Boston College Center for Work & Family. [www.bc.edu/centers/cwf](http://www.bc.edu/centers/cwf).
- 16) Friedman, D. & A. Johnson(1997). Moving from programs to cultural change. in Parasuraman, S & J. Greenhaus(ed). *Integrating work and family*. CT : Praeger.
- 17) Harrington, B. (2007). The work-life evolution study. Boston College Center for Work & Family. [www.bc.edu/centers/cwf](http://www.bc.edu/centers/cwf).
- 18) Gentilesco-Giue, J. & O. Petrescu(2008). Case study 2005- work-life, flexibility, and mobility: ensuring global support of flexibility within IBM's on-demand company. in Poelmans, S. A. Y. & P. Caligiuri (ed). *Harmonizing work, family, and personal life*(2008). CB: Cambridge.
- 19) Poelmans, S. A. Y. & O. Stepanova(2008). How to become a family-responsible firms. in Poelmans, S. A. Y. & P. Caligiuri (ed). *Harmonizing work, family, and personal life*. CB: Cambridge.
- 20) Poelmans, S. A. Y., S. Parel & B. Beham.(2008). Stages in the implementation of work-life policies. in Poelmans, S. A. Y. & P. Caligiuri (ed). *Harmonizing work, family, and personal life*. CB: Cambridge.
- 21) Rapoport, R., L. Bailyn, J. Fletcher & B. Pruitt(2002). *Beyond work-family balance*. CA : Jossey-Bass.
- 22) Tompson, C.(2008). Barriers to the implementation and usage of work-life policies. in Poelmans, S. A. Y. & P. Caligiuri (ed). *Harmonizing work, family, and personal life*. CB: Cambridge.



23) WorldatWork(2008). Workplace Flexibility  
Innovation in Action. Worldatwork Press.

[www.worldatwork.org](http://www.worldatwork.org).

- 투 고 일 : 2013년 4월 1일
- 심 사 일 : 2013년 4월 4일
- 심사완료일 : 2013년 5월 5일