가족친화인증제도 검토를 위한 미인증기업의 가족친화문화 사례연구*

A case study on the family-friendly culture of non-certified firms for a family-friendly certification system improvement

광주대학교 가족복지전공
교 수 김 선 미**
한국외국어대학교Global Business & Technology학부
교 수 전 종 근
우석대학교 아동복지학과
교 수 이 승 미***
광주대학교
연구교수 구 혜 령
대구대학교
연구교수 이 현 아

Dept. of Family Welfare, Gwangju Univ.
Professor Kim, Seon-Mi
Division of Global Business & Technology, Hankuk University of Foreign Studies
Professor Jun, Jong-Kun
Dept. of Child Welfare, Woosuk Univ.
Professor Lee, Seung-Mie
Gwangju Univ.
Research Professor Koo, Hye-Ryoung
Daegu Univ.
Research Professor Lee, Hyun-Ah

〈목 차〉

Ⅰ. 문제제기
Ⅱ. 가족친화인증제도 개요 및 관련 연구 고찰
Ⅲ. 연구방법과 절차
Ⅳ. 연구결과
Ⅴ. 연구결과에 대한 논의와 결론
참고문헌

* 이 논문은 2014년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2014S1A3A2044594).

** 주저자: 김선미(yupy1005@hanmail.net)
*** 교신저자: 이승미(smlee21@hanmail.net)

〈Abstract〉

This qualitative case study explored seven non-certified firms' family-friendly cultures and their responses to the family-friendly certification through interviews with the human resources managers. The results from the data analysis revealed within firm's differences and a gap among those firms. In addition, their responses to the family-friendly certification were classified into three categories: a positive group, indifference group, and negative group. From the results of the firms' various family-friendly cultures and the firms' various responses to the family-friendly certification, we suggested several issues on the family-friendly certification system's improvement and the government's management and supervision of the legal requirement to ensure workers' work-life balance and the firm's autonomy plan for its' own family-friendly culture.

Key Words : 가족친화문화(family-friendly culture), 가족친화인증제도(family-friendly certification system), 가족친화인증기업(family-friendly certified firm), 질적 사례 연구(qualitative case study)

I. 문제제기

한국사회의 심각한 사회문제인 저출산문제를 해결하기 위해, 근로자의 일・가정 양립은 중요한 아젠다이자 핵심 키워드가 되었다. 일・가정 양립과 가족친화경영에 대한 사회적 공감대가 확산되면서 가족친화제도가 지속 발전하고 있으나, 기업의 제도 도입율과 인지도는 낮은 수준에 머무르고 있다(여성가족부, 2016). 또한 제도가 도입되어도 장시간 근로관행과 경직적인 조직문화, 기업과 근로자 간의 불평등한 관계 등으로 인해 현장에서의 실천이 쉽지 않다. 이에 정부는 기업의 일・가정 필요성에 대한 공감대를 확산하고 자발적으로 가족친화경영 도입을 유도하기 위해 기업이나 사업주를 지원하는 정책을 강화하게 되었다.

정부가 기업을 지원하는 대표적인 제도 중에 가족친화인증이 있다. 이는 「가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업 및 정부・공공기관에 대하여 심사를 통해 인증을 부여하는 제도로, 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제 15조 1항에 의거하여 가족친화기업에 대한 사회적 인식을 높이고 기업의 참여를 장려하며 가족친화 직장환경 조성을 유도하기 위하여 2008년 도입되었다. 기업의 가족친화 실천을 촉진하기 위해 시작된 가족친화인증이 이제 10년째를 맞고 있다. 2008년 11개 기업이 인증을 받은 것을 시작으로(홍승아 외, 2012) 2016년 12월 말 현재 1,828개의 기업・기관이 인증을 유지하고 있다. 2016년의 수치는 2015년 대비 34% 증가한 규모로 가족친화인증기업・기관의 수는 해마다 증가 추이를 보이고 있다. 여성가족부는 2017년 2,800개의 기업・기관이 가족친화인증을 유지하는 것을 목표로 제도 확산에 박차를 가하고 있다(http://blog.naver.com/mogefkorea).

지난 10년간 정부는 가족친화인증 기준을 일・가정 양립 중심 지표로 개편하고, 실효성 있는 인센티브를 발굴함으로써 민간기업이 자발적으로 가족친화 직장환경 조성에 참여하도록 유도하였다(여성가족부, 2016). 그 결과 가족친화인증 기업의 수는 괄목할 만한 성장을 거두었으며, 가족친화인증제도는 가족친화 사회환경 조성을 위한 핵심 사업으로 정착하게 되었다(홍승아・김은지, 2015).

그러나 가족친화일터에 대한 연구자로서 가족친화인증위원으로서 가족친화인증심사원으로서 연구자들은 인증제도의 구현에 기업들이 자발적으로 대응하지 않는다는 점과 인증제도가 실시된 지 10년이 지났음에도 가족친화적 일터로 변화가 확산되는 징후가 현저하지 않음에 문제의식을 가지게 되었다. 실제 인증심사의 다양한 현장 경험에 의하면, 기업의 다양성과 특수성을 고려하지 않은 채 획일적인 기준으로 인증 기업의 수를 늘리는 데 초점을 둔 현재의 평가 체계, 그리고 이미 일정한 기준에 도달한 기업에게 인증을 부여하는 현재의 방식으로 과연 가족친화 사회문화의 확산이라는 궁극적인 목표를 달성할 수 있을지 즉 현재의 방식이 과연 효과적인지에 관한 점검이 필요하다는 것이다.

이에 본 연구에서는 제도 확산 단계에 있는 시점에서 미인증기업을 대상으로 가족친화인증 제도에 대한 인식 여부와 태도 그리고 태도를 결정하는 요인을 살펴봄으로써, 현재 인증 체계의 한계를 밝혀내고 인증기준에 대한 대안도 논의하여 정책적 시사점으로 제시하고자 한다. 이를 위해 기업 내 가족친화정책의 주요담당자이자 가족친화인증제도에 대해 책임을 가질 잠재력이 있는 실제 권한을 가진 인사담당자를 면접하여 기업이 가족친화문화를 어떻게 조성하고 있는지 현상과 맥락을 규명하고 그러한 기업의 가족친화문화와 현행 가족친화인증제도가 어떤 관련성을 지니는지 행위당사자의 판단과 의견을 중심으로 탐색할 것이다. 따라서 이 연구의 주요 문제의식은 기업의 가족친화문화의 양상과 가족친화인증에 대한 반응 그리고 그러한 반응을 구성하는 요인을 규명하는 것이 된다.

II. 가족친화인증제도 개요 및 관련 연구 고찰

1. 가족친화인증제도 개요

가족친화인증은 저출산・고령화, 여성의 경제활동 참여 증가 등 사회환경 변화에 따라 근로자가 가정생활과 직장생활을 조화롭게 병행할 수 있는 가족친화적인 사회환경 조성을 촉진하기 위해 도입되었으며 인증의 대상은 기업 및 정부・공공기관 등이고 인증의 주체는 여성가족부 장관이다(가족친화지원사업, http://ffsb.kr).가족친화기업 등 인증기준에 대한 행정규칙은 2008년 이후 총 6차례의 개정과 2차례의 제정을 거쳐 지금에 이르고 있다(국가법령정보센터, http://www.law.go.kr).

가족친화인증 평가체계는 과거 획득 점수에 따라 인증에 등급(S/AA/A)을 부여하는 방식에서 2011년에 인증조건을 충족하는 모든 기업에게 인증을 부여하는 순수인증제로 전환(이철선・권소일, 2012)되었다. 가장 보편적으로 사용되고 있는 기업 구분 방식인 대기업・공공기관과 중소기업 구분에 따라(홍승아・김은지, 2015) 심사항목과 배점에 약간의 차이를 둔 후(<표 1> 참조), 획득점수에 관계없이 100점 만점에 각각 70점과 60점을 넘으면 인증을 받을 수 있도록 한 것이다. 이는 같은 기업 군(대기업・공공기관 / 중소기업)에게는 업종이나 기업의 특수성을 고려하지 않고 동일한 기준을 적용한다는 것을 의미한다. 이러한 평가체계는 기업의 인증제도 진입을 용이하게 하는 측면이 있다.

현재의 인증 기준은 2014년의 개정을 통해 그 틀이 이루어졌다. 여성가족부는 종래의 근로자 복지제도 중심의 인증 기준을 지금의 일・가정양립 핵심지표 중심으로 개선하여 근로자의 일・가정양립 지원을 명확히 표명하였으며, 중소기업의 가족친화제도 진입을 용이하게 하기 위해 대기업과

〈표 1〉 2017년 가족친화인증 심사지표

심사요소	심사항목		배점	
			대기업 등	중소기업
최고경영층의 리더십 (20점)	최고경영층의 관심 및 의지		15	20
	가족친화 관련 프로그램 참여		3	-
	가족친화 관련 전담 인력 보유		2	-
가족친화제도 실행 (60점)	자녀출산및 양육지원	여성근로자의 육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축 이용률	10	15
		남성 근로자 육아휴직 이용률	5	-
		남·여 근로자 육아휴직 후 복귀율	10	15
		출산전후휴가 후 고용유지율	10	10
		배우자 출산휴가 3일 이상 이용률	5	5
	유연 근무제	유연근무제 활용률(시차출퇴근제, 재택근무제, 시간제근무, 스마트워크 등)	10	10
	가족친화직장 문화조성	정시퇴근('가족사랑의 날' 시행)	5	5
		가족친화 직장교육 실시	5	-
가족친화경영 만족도 (20점)	자녀출산 및 양육지원, 유연근무제도, 가족친화 직장 문화 조성 관련 직원 만족도		20	20
가(감)점	가족친화관련 프로그램 시행 등		최대 10	최대 15
총계			100	100

* 가족친화지원사업 홈페이지(http://ffsb.kr)의 내용을 재구성함.

중소기업의 인증기준을 차별화하여 중소기업의 현실을 반영하도록 하였다. 또한 기업이 근로자의 가족친화제도 활용을 적극 지원하도록 독려하기 위해 인증기준의 가점 지표를 추가하였다(http://www.mogef.go.kr.mp.). 이에 대한 내용은 다음의 2017년 가족친화인증의 심사 지표를 통해 확인할 수 있다.

<표 1>을 보면 가족친화인증의 심사 요소는 크게 최고경영층의 리더십, 가족친화제도 실행, 가족친화경영에 대한 근로자 만족도, 가감점(대기업 등은 가감점, 중소기업은 가점)으로 구성되어 있으며, 가족친화제도 실행 요소는 다시 자녀출산 및 양육지원, 유연근무제, 가족친화직장문화조성 영역으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 대기업·공공기관과 중소기업은 심사항목과 배점에서 약간의 차이를 보일 뿐 기본적인 심사요소는 동일하다. 심사요소에는 가족친화제도 실행제도와 같은 공식적인 제도 활용률 뿐 아니라 최고경영층의 리더십이나 가족친화경영만족도와 같은 요소를 통해 기업의 가족친화경영에 대한 의지나 수준, 가족친화적 직장문화에 대한 평가도 포함되어 있다(전종근 외, 2016).

2. 관련 연구 고찰

가족친화인증이 도입된 이후 학계에서는 이에 대한 연구가 진행되고 있다. 현재까지 이루어진 연구 경향은 크게 가족친화인증제도의 운영방안에 초점을 둔 연구(원소연, 2010; 장민선 외, 2011; 홍승아 외, 2012; 이철선·권소일, 2012; 홍승아·

김은지, 2015), 가족친화인증기업을 대상으로 제도 실태를 분석한 연구(차성란, 2013; 홍달아기, 2015; 홍은옥, 2015; 성민정, 2017), 가족친화인증의 성과를 다룬 연구(홍승아 외, 2011; 홍승아 외, 2014; 전종근 외, 2016) 로 나눌 수 있다. 여기서는 가족친화인증의 운영방안에 관한 선행연구를 중심으로 살펴보고자 한다.

원소연(2010)은 우리나라의 인증제도가 기업으로 하여금 가족친화 제도들을 적극적으로 도입하고 시행하도록 만들기 위한 동기요인으로서 역할을 수행하기 위해 보다 많은 기업들의 참여가 동반되어야 한다고 보면서, 이를 위해서는 인증 과정에 대한 신뢰성의 확보와 기업의 자발적인 참여를 유도하는 인센티브 전략이 효과적이라고 하였다. 홍승아 외(2012)는 제도 도입기에서 정착기로 넘어가는 시점에 독립인증기관 설립을 통한 제도의 안정성 확보와 더불어 제도의 확대와 기업의 참여를 제고시킬 수 있는 방안을 제시하였다. 이철선・권소일(2012)은 그 동안의 가족친화인증제도의 성과점검을 통해 제도의 양적 확대 및 가속화, 질적 확산과 효율성 증가를 위한 정책적인 방안을 제시하였다. 홍승아・김은지(2015)는 기업의 업종별 특성 및 가족친화제도 운영 특성을 파악하여 가족친화 인증기준에 실제로 기업특성을 반영할 필요성이 있는지를 검토하였는데, 업종별 특성에 기반을 둔 세분화된 인증기준을 제시할 수 있을 만한 기초 자료가 충분하지 않으므로 이러한 논의가 아직은 시기상조임을 밝히고 있다. 덧붙여 현재의 방식이 보다 많은 기업을 인증에 참여하게 하는 하나의 전략이 될 있으며, 업종에 따라 인증 기준을 세분화하는 것은 기업의 혼선을 초래할 수 있고 제도의 시행단계상 제도 발달에 역효과를 초래할 수 있다고 우려를 표하였다.

이상과 같이 가족친화인증제도의 운영에 관한 연구들은 기존의 인증 체계 안에서 인증기업의 확대와 제도 확산이라는 정책적 목표를 달성할 수 있는 운영 방안에 대해 주로 다루고 있다. 이에 반해 본 연구는 가족친화인증의 양적인 확산보다는 현재의 가족친화인증제도가 근로자의 일・가정 양립과 가족친화 사회문화 조성이라는 궁극적인 목표를 달성할 수 있는 체계를 갖추었는가에 초점을 두고 논의를 전개할 것이다.

한편 가족친화인증제도에 대한 기업의 인식이나 태도를 직접적으로 다룬 연구는 없다. 이에 가족친화인증제도 도입을 제도적 관점과 합리적 관점에서 설명하면서 가족친화인증 실태 및 현황 자료를 재구성하였다.

기업의 가족친화인증 도입에 대해서는 제도적 관점과 합리적 관점에서 설명할 수 있다. 우선 제도적 관점은 기업이 특정 의사결정을 하는 것이 효율성을 높이기 위해서라기보다는 기업이 속한 사회 내에서 정통성을 유지하고 존재의 가치를 인정받기 위해 환경이 요구하는 규칙이나 요구조건을 충족시키기 위함으로 본다(유규창・김향아, 2006). 이 관점에 의하면 기업의 인증 참여를 자발적이고 합리적인 판단이 아닌 사회적인 압력이나 강제에 의한 것으로 설명할 수 있다. 이 관점은 대기업과 공공기관의 인증 참여를 설명하는 데 특히 유용하다. 2016년 말 현재 인증기업의 숫자는 1,828개로, 이 중에서 대기업이 285개(전체의 15.6%), 중소기업이 983개(전체의 53.8%), 공공기관이 560개(전체의 30.6%)를 차지하고 있다. 전체 인증기업 중에서 중소기업이 차지하는 비중이 가장 높지만 전체 중소기업 숫자에 비해 인증기업의 수는 극히 일부이다. 이를 통해 인증이 주로 대기업과 공공기관 위주로 이루어지고 있다고 할 수 있다[2] 대기업은 중소기업에 비해 사회에 노출된 상징성이 크고 주어지는 관심 또한 높기 때문에 사회적 압력에 민감하고 따라서 인증 도입에 적극적일 수

2) 우리나라 대기업 수와 중소기업 수는 2014년 기준 각각 3,123개, 3,542,350개이다(중소기업청. http://smba.go.kr).

밖에 없다(안은정・신은종 2010). 또한 2017년부터 민간부문의 가족친화경영의 확산을 선도할 수 있도록 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공사 및 공단의 가족친화인증이 의무화된다(여성가족부 블로그, http://blog.naver.com/mogefkorea). 정부가 제도화를 통해 가족친화적인 기업 문화 정착을 위해 모색한다는 점에서 제도적 접근은 보다 설득력을 갖는다.

둘째, 합리적 관점에 의해 인증제도 도입을 설명할 수 있다. 합리적 관점은 인증 도입으로 인한 비용과 이익을 비교하여 도입 여부를 결정하는 것에 초점을 두고 있다. 인증 도입으로 인한 이익이 비용보다 크다면 도입하는 것이, 또한 인증 도입으로 인한 비용이 이익보다 크다면 도입하지 않는 것이 기업에게는 합리적인 선택이 될 것이다(유규창・김향아, 2006). 장민선 외(2011)은 가족친화인증기업을 대상으로 인증참여에 따른 기대이익에 대해 조사하였다. 그 결과 조사 기업들은 인증 획득을 통해 '가족친화 경영의 활성화'와 '근로자의 직장만족도 및 업무몰입도의 향상' 을 기대하는 것으로 나타났다. 또한 미인증기업을 대상으로 인증에 참여하지 않는 이유도 조사하였는데, 그 결과 '가족친화제도・프로그램 도입에 대한 비용부담'과 '기회비용 대비 기업성과에 미치는 효과의 미흡'이 가장 높은 순위를 차지하였다. 인증을 받기 위해서는 가족친화제도를 갖추어야 하는데 이에 대한 비용이 큰 부담으로 작용한 것으로 보인다. 이를 통해 기업은 기대이익과 비용을 비교하여 인증 참여 여부를 합리적으로 결정한다는 것을 알 수 있다. 또한 여성가족부는 인증기업에 대해 2017년 4월 현재 중앙정부와 지자체, 은행, 기타 기관에서 제공하는 143개의 인센티브와 인증표시를 활용하여 기업 홍보를 할 수 있게 하는 등의 인센티브를 제공하고 있는데(http://www.ffsb.kr/) 이 인센티브 역시 합리적 선택의 주요 유인이 될 수 있다(원소연, 2010). 가족친화 인증이 기업들에게 호응을 얻지 못하는 이유가 무엇보다 인증제 참여에 따른 실질적인 인센티브가 없기 때문이라는 지적(전북도민일보, 2015-11-6)은 바꿔 말하면 인센티브가 경영활동에 도움이 된다고 판단될 경우 기업은 합리적인 이유로 인증에 참여하게 될 가능성이 높아진다는 것을 의미한다.

제도적 관점과 합리적 관점에서 가족친화인증제도 도입을 보면, 가족친화인증에 참여하게 되는 배경을 이해할 수 있기 때문에 제도 유인책을 구상할 때 도움이 될 것이다.

III. 연구방법과 절차

기업의 가족친화문화를 살펴보고 가족친화인증에 대한 기업의 반응을 알아보기 위해 현장의 총체적 맥락을 반영하는데 장점을 지닌 질적 연구 방법론을 적용하기로 하고 먼저, 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, 기업의 가족친화문화는 어떠한가?
둘째, 고유한 가족친화문화를 가지고 있는 기업은 가족친화인증에 대해 어떻게 반응하는가?
셋째, 기업의 가족친화인증에 대한 반응에 영향을 주는 요인들은 무엇인가?

이를 위해 2017년 2월부터 3월까지 업종과 기업규모를 고려하여 서울과 경기도 소재 미인증기업으로, 연구의 취지에 동조하고 기꺼이 인터뷰에 응해 줄 인사담당자를 가진 7곳의 기업을 탐색하였다. 7개 기업의 구성은 규모에 따라 대기업 1곳, 중견기업 3곳, 중소기업 3곳, 업종에 따라 유통업 2곳, IT업 3곳, 제조업 2곳이다. 2회 이상 인터뷰가 어려운 사정을 감안하여 2차원으로 인터뷰과정을 구성하였다.

먼저, 기업의 근로자비율과 근무형태 보상방식 그리고 근로자에게 제공하는 각종 복지제도, 최고

경영자의 가족친화경영철학 인사관리 방식 등을 포괄적으로 묻고 대답하는 비구조화된 질문으로 인터뷰가이드를 준비하여 공동연구자들이 공유하고, 인사담당자와 1대3 인터뷰를 실시하였다. 그리고 인증에 대한 반응을 취재하기 위해 '2016년 가족친화인증 자료집(여성가족부・한국능률협회인증원)'에 나와 있는 인증기준과 인센티브를 제시한 후에, 이에 대해 미인증기업의 입장에서 평가하게 하였다. 공동연구자에 가족친화지원센터 가족친화 컨설턴트와 가족친화인증 심사원 2명과 여성가족부 가족친화인증 심사원 1명을 포함하여 가족친화인증에 대한 반응의 자료를 수집하기 위한 시뮬레이션의 신뢰성을 확보하고자 하였다. 근무시간에 기업을 방문하여 근로자들의 근무상황과 휴게실에서의 휴식모습을 살펴보면서 참여관찰을 겸함으로써 자료수집의 다각화를 시도하였다.

연구에 참여한 기업은 <표 2>에 제시하였다. 여성 종업원 비율이 70~80%로 높은 A, E기업은 모두 유통업에 속하였다. 반면 여성 종업원 비율이 10~20%로 낮은 B, C, D, F 기업은 제조 또는 IT/인터넷 업종이다. 7개 기업 모두 가족친화인증 기업이 아니라는 점에 공통점이 있다.

〈표 2〉 인터뷰 대상기업의 특성

	본사 소재지	정규직 원수	여성 비율	기업 형태	업종
A기업	서울	9,000명	70%	중견기업	유통/무역
B기업	서울	350명	15%	대기업	제조
C기업	서울	300명	20%	중소기업	IT/인터넷
D기업	성남	900명	20%	중견기업	IT/인터넷
E기업	성남	50명	80%	중소기업	유통
F기업	성남	160명	10%	중소기업	제조
G기업	성남	1500명	40%	중견기업	IT/인터넷

* 기업의 익명성을 보장하기위해 기업명을 기호처리하고 설립년도와 평균연봉 등 주요정보를 삭제함

인사담당자에게 자료를 연구의 목적에만 배타적으로 사용할 것이며 기업의 익명성을 보장에 모든 노력을 하기로 한 연구참여 동의서를 제시하고 이를 수용하는 서명을 받았으며 녹취를 허락받아 녹취한 후 인터뷰자료는 100% 전사하였다. 각 기업을 인터뷰한 직후 공동연구자들은 현장노트와 인터뷰에 대한 간략한 스케치자료를 공유하면서 분석 계획과 글쓰기 계획을 수립하는 과정을 반복함으로써 '나선형 자료분석' 과정(조흥식 외 공역, 2015)을 밟았다. 7개 기업을 총 5인의 공동연구자가 3인씩 순환하여 팀을 만들고 업종을 안배하여 조사함으로써 복수의 기업 간 비교 및 연구자간 비교 등 삼각검증을 시도하였다. 전사자료는 의미단위로 세그멘팅한 후, 가족친화문화와 가족친화인증에 대한 반응을 중심으로 압축하였으며 한 기업의 특성을 기술하여 4장에 7개 사례를 모두 제시하였다. 기업 간 차이로 인해 다양한 가족친화문화를 확인한 후, 4장에서 압축한 자료를 2차 코딩하여 기업 내부의 차이와 기업 간 차이와 관련 요소들을 분석하여 5장에서 제시하였다.

IV. 연구결과

1. 기업의 가족친화문화와 인증에 대한 반응

기업이 어떤 가족친화문화를 가지고 있으며, 그렇게 고유한 가족친화문화를 가진 기업은 가족친화인증에 어떻게 반응하는가를 조사 연구한 결과, 인증에 대해 긍정적, 무관심, 부정적 관심을 가진 세 집단으로 구분할 수 있었다. 첫째, 자사의 가족친화수준이 인증의 기준을 넘어섰다고 진단하고 인증 획득에 따른 포괄적 이득과 구체적 인센티브를 높게 평가하여 긍정적 반응을 보인 기업은 A기업과 D기업이다. 둘째, 가족친화인증 자체

에 거부감을 보이지는 않으나 현 단계에서 해당 기업 자체의 긴급 사안으로 인해 무관심을 표명한 기업으로는 B, E, F기업이 해당된다. 그리고 가족친화인증에서 중시하는 가족친화문화가 기업의 인사관리전략과 상충되는 점을 들어 부정적인 반응을 보인 기업은 C기업과 G기업이다.

1) **적극적 관심 기업**

(1) A기업

<A기업의 가족친화문화>

"**매장**직원은 유연근무제가 기본이에요. 그 분들이 가사도 돌봐야 되고 아이들도 학교에 데려다 주어야하고 남편을 도와줘야하고 본인 병원에도 가야하니까 그 안에서 탄력적으로 운영을 하는 것이지요."

"유통조직에서는 강력한 조직이 있어야 되요. 그래서 항상 들여다봐야 되요. 노는 일이 없도록 모든 조직이 일사분란하게 움직이도록 가야되는데 그렇게 못 하면 빵꾸가 나잖아요. 그래서 그러한 제도-예를 들면, 육아기 단축근무, 시차출퇴근제 -는 우리 회사 **본사**직원들에게는 적절하지 않은 것 같아요."

유통업을 하는 성장기 기업으로서 이 기업은 사람을 붙잡는 것이 가장 큰 과제라고 한다. 본사의 관리직과 지역별 영업점의 매장 직원 그리고 시간제 직원과 아르바이트생으로 구성된다. 이 기업은 여성근로자 비율이 높다. 제품개발에서 여성의 섬세함을 높게 평가하는 본사는 여성근로자 비율이 전체의 70%, 여성고객을 주로 상대하는 매장관리직은 85%까지 이른다.

이 기업의 근무형태는 업무특성에 따라 세 가지로 구분된다. 첫째, 물류는 남・녀 비율이 6:4로 새벽 4~5시부터 익일 1~2시까지 3교대 근무를 하고, 둘째, 영업매장은 오전 10시~4시, 오후 4시~10시까지 2교대로 운영한다. 셋째, 본사관리직은 9시~6시까지 근무한다.

매장 판매직은 유연근무제에 관한 기본 매뉴얼과 시스템이 있지만 점장 재량권한으로 주 5일제 40시간을 맞추어 탄력적으로 관리한다. 직원의 유연한 스케줄링 전통이 오래되어 합의에 의해 3주 단위로 매끄럽게 진행된다고 한다. 매장은 6시간 근무가 기본이되 손님이 많은 시간에 다른 직원과 겹쳐서 일하게 한다. 유연근무제는 직원 만족도와 업무효율을 높이며 장기근속을 가능하게 한다. 장기근속자는 매장관리, 고객성향 파악, 제품관리, 신입직원관리에 능숙하기 때문에 매출향상에 도움이 된다. 따라서 장기근속자를 유지하는 제도-피라미드 승진체계와 정기적 급여인상-와 장기근속자를 '계속해서 활성화를 시키는' 제복차별화, 성과급 지급, 해외여행 등의 인센티브제도가 풍성하다.

본사직원의 경우 근무시간은 9~6시이지만 매장관리직과 상품개발 여직원들 그리고 서류 보내는 직원들은 보통 9시경에 퇴근하며 야근 수당이 100% 지급된다. 담당자가 고용불만, 휴직, 업무형태 등을 관리하고 조정제도도 활용하고 있으며 경쟁사의 관행도 연구한다. 육아기단축근무제도는 있으나 공론화해서 신청 받는 상태는 아니다. 근무장소를 엄격히 관리하지는 않으나 유통업 특성상 시차출퇴근제는 불가능하고 또 재택근무로 처리할만한 일이 없다. 다만, 업무가 많아 불가피하게 집으로 가져가서 처리하면 초과수당을 지급한다.

육아휴직은 활용자가 매년 3~4명 정도인데 전문성 때문에 다른 자리로의 배치가 근본적으로 불가능하여 원직으로 복귀하며, 유관부서 직원이 지원하거나 팀 내에서 업무분담을 통해 해결하는 방식으로 대체인력은 없다. 현장 직원의 육아휴직도 모두 수용한다. 즉 출산휴가나 육아휴직 등 근로기준법과 남녀고용평등법과 일・가정양립지원

에 관한 법률상의 휴가·휴직제도는 잘 운영되고 있으며, 개인적인 일로 자리를 비워야 할 때 팀 단위로 수용하고 배려하는 분위기가 형성되어 있다.

<A기업의 가족친화인증에 관한 긍정적 반응>

"좋은 제도라면 도입해 보는 것이지요. 저희가 좋은 성적을 받을 것 같습니다."

가족친화인증에 대해서 알지 못했으나 알게 된 후 긍정적인 관심을 보인 이유는 경쟁기업들이 인증을 획득했다는 사실 때문이다. "그런 기업들이 다 땄습니까? 어떻게 하면 땁니까?" 라는 반응에서 알 수 있듯이 인증획득에 따르는 이익을 높게 평가하였다. 먼저, 윤리경영, 동반성장, 공정거래위원회의 CCM(소비자중심경영, 추진 중)인증 등에 더하여 가족친화인증도 얻는다면 대외 평판과 신인도로 좋은 회사, 정직한 회사, 열심히 일하는 회사라는 통합적인 인식을 높일 수 있다고 한다. 또한 구체적인 인센티브에서도 이익을 얻을 것이라고 한다. 고용노동부의 고용창출지원사업 선정 시 우대에 관한 인센티브 자체보다는 "항상 부딪히는 곳"인 고용노동부에 좋은 인상을 주어 친할 수 있을 것이고, 또 중소기업청 등 유관기관과의 관계 관리 차원에서 인증이 중요해 보이며 이런 기관들과의 관계에 도움이 될 것으로 전망되어 인증을 도입하겠다고 한다. 실제로 이 기업은 정부가 주는 상을 받는 공적서 작성 경험이 풍부하여 인증을 위한 준비도 어렵지 않다고 한다. 최고경영자의 의지가 있으므로, 경영기획본부가 검토하고 합의하여 제언하면 가능하다는 것이다.

(2) D기업

<D기업의 가족친화문화>

"죽기 살기로 해야 되는 시기가 있는 것이고 그럼 내 일인 것이에요. 그렇지 않으면 느슨하게 가도 괜찮거든요." "성장시킬 생각이 크지 않고 조금 조금씩 발전해 나가면 좋겠다. 지금 다 먹고 살 수 있고"

IT 중견기업 D기업의 직원 평균연령은 34세이고 남녀비율이 8:2이며 기혼비율이 남성 여성 모두 반을 조금 넘는다. 직무에 따라 근무형태가 다르다. 보안관제서비스 직무 종사자의 대부분이 남성이며 고객사의 요구에 따라 24시간 2교대, 3교대로 일한다. 현장파견근무는 주간-야간-비번-비번 순서로 순환하기 때문에 그 자체 유연성이 높아 집에 일이 생길 때 처리가 가능하다. 더 좋은 기업으로의 상향이직이 잦은 편인데 그 중에서도 R&D 쪽의 이직이 상대적으로 많다. 마케팅 등 지원부서는 여성에 좀 더 적합하며 대개 9시부터 6시까지 근무한다. 자유출퇴근제나 재택근무제는 제안되었으나 오남용의 가능성으로 제동이 걸렸고, 시차출퇴근제는 전사적으로 8~5/9~6/10~7 세 가지로 실시하나 R&D쪽이 주로 활용한다고 한다. 이 기업은 "일을 시간으로 하는 것이 아니고(제조업과 달리), 마지막 완성이 목표이기 때문에" 근태관리는 엄격하지 않고 부서장재량에 따른다. 개인적으로 업무량을 완수하기 위해 일의 속도를 조절하므로 퇴근시간이 지켜지기 어려운 경우가 있고 자기 일을 하느라 야근을 하는 경우도 있으나 사전 승인에 의해 가정사를 돌볼 수는 있다고 한다.

종업원 성과 평가는 잘하는 소수 A, 중간인 다수 B, 잘 못하는 소수 C의 3단계로 구성되는데, 보상 격차가 적어서 직원들은 서로 경쟁적이지 않다. 금전보상이 직무만족의 동기가 된다고 보고 이익이 남으면 공유하려고 노력하지만 직원들의 기대수준에는 미달하는 것으로 보고 있다. '보안'업 종사자로서의 사회적 기여를 한다는 사명감, 직무수행 목적의 교육, 건강·가정·재무 등 개인

적 관심사가 높은 소프트한 교육, 선물주기 같은 소소한 이벤트, 회사의 위치가 좋다는 점이 매력적 요소이며, 이와 함께 큰 스승으로부터 공부할 수 있는 기회가 된다는 점은 최초 구직자에게 특히 매력적인 요소가 된다. 명성과 학습기회가 더 해지면 5년 후 더 좋은 회사로 간다고 생각하고 또 실제로 고객회사나 스타트업으로 이동하는 아이러니 현상이 발생하기도 한다. 그러나 이 분야 젊은 인력은 언제나 대체가 가능하고 그러한 인력순환이 정체될 가능성이 높은 장기근속자의 잔류를 막는 측면도 있기 때문에 회사에 유리하다고 본다.

안정단계인 이 기업은 자율적이고 유연한 가족친화적 기업문화가 형성되어 있고 이에 젊은 종업원들은 일-생활 균형을 중시하여 협력이 필요할 때조차 강제가 불가능할 정도에 이르렀다고 한다. 육아휴직은 자유롭고 원직 복귀도 정확히 보장되며 남성 육아휴직 사례도 있다. 육아휴직자 대신 대체인력을 쓰지 않고 부서원들이 업무를 분담한다. 그러나 육아휴직이 뻔한 31, 32세 미혼 여성들이 응모한다면 출중한 경우가 아닌 한 남자 직원을 뽑게 될 것이라고 한다. 직장어린이집은 인근 회사들과 공동 위탁 운영하는데 수요가 크지는 않다.

<D기업의 가족친화 인증에 대한 긍정적 반응>

"가족친화기업이라고 공식적으로 써서 여학생들에게나, 채용 홍보할 때 좋은 환경임을 설득할 수 있으나 기업 성과에 미칠 영향은 모르겠다."
(※ 이 기업은 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)로 여성채용에 부담이 큰 상황에 있음)

이 기업의 인사담당자도 가족친화인증에 대해 금시초문이었지만 설명을 듣고 가족친화인증이 대표의 경영철학에도 맞고, 여성고용할당제로 인한 부담을 해소하는 데에도 도움이 될 것으로 전망하였다. 즉, 가족친화인증을 받은 기업이라고 하면 여직원 채용 홍보에 좋은 효과가 있을 것으로 보았다. 인센티브도 산업 군과 직접 매치되는 부분은 없으나 법무부의 출입국심사우대나 병무청의 산업기능요원 인원배정과 관련된 인센티브는 회사의 홍보나 우수인력 구인 채용에 도움이 될 것이라고 하며 고용노동부의 노사문화우수기업대상 심사 시 우대에도 관심을 보였다. 이 기업의 대표는 수상하기를 좋아한다고 한다. 인증에 필요한 자료- 사용한 직원 명단-도 다 갖추고 있어서 대표가 하향 제안하면 용이하게 인증을 준비할 수 있다고 한다. 다만 상향제안인 경우 대표 인터뷰 준비시키기 등이 실무자들에게 부담이 될 수 있을 것이라고 한다. 여성인력풀이 좁은 이 분야의 여성고용할당제 의무수준을 하향조정하는 것도 좋은 인센티브로 역제안하고 있다.

2) 무관심 기업

(1) E기업

<E기업의 가족친화문화>
"티끌모아 비즈니스. 티끌모아 벌지만 정말 아껴서 써야하는, 약간의 비효율도 허용할 수 없는, 그래야 먹고 살거든요."

"칼퇴근! 치열하게 일하고 뒤도 돌아보지 말고 나가라"

소규모 온라인 비즈니스업체로 직원 중 80%가 여성이고 미혼이 과반인 이 기업은 이제 적자를 겨우 극복한 상태에 있다. "티끌모아 비즈니스. 티끌모아 벌지만 정말 아껴서 써야하는, 약간의 비효율도 허용할 수 없는, 그래야 먹고 살거든요." "회사에 대한 긍정적 마인드 혹은 충성심을 함양하기 위해" 정규직이나 경력직 대신에 70%

임금으로 인턴으로 채용하고 1년 후 정규직원으로 선발하는 시스템을 가동하고 있다. 복수의 작업그룹을 구성하여 중간관리자들이 리더가 되는데 중간관리자 업무스타일에 따라 야근이 잦아지기도 하고 장시간근로 강요, 아부/위로 강요, 꾸짖기, 사생활 침해, 노하우 숨기기 등 횡포를 부리면 직원의 스트레스가 증가된다고 본다. 새 CEO는 점심시간을 활용한 1대1 비공식면담을 통해 주로 중간관리자들에게 수평적인 문화와 지속적인 성장을 강조한다. “계속 이야기 하면서 바꾸도록 노력하고 있지요.”

CEO는 집중근로가 생산성을 높인다고 생각하며 야근 강조하는 회사에서 겪어 본 비생산성을 이유로 야근에 반대한다. 전 직원이 9~6로 근무하며 남녀 구분 없이 대부분 6시 30분 전에 퇴근한다. “칼퇴근! 치열하게 일하고 뒤도 돌아보지 말고 나가라” 인턴업무일지를 통해 중간관리자의 야근이나 야근강요를 감시한다. 정시퇴근 엄수로 야근에 따른 식비도 절감되었다. 대표는 직원과 함께 개방형 공간에서 근무하면서 “내가 다 보고 있으니 평가가 공정한 것이다.” 라는 신호를 보여주고 근무 집중도 향상을 주문한다. “근무시간에는 뜨겁게 일하고 눈치 보지 않고 가려면 열심히 했다는 것을 대표가 봐야, 간다고 인사할 때 환하게 웃으면서 보내줄 수 있다.” CEO의 방을 내 주어 그룹 회의나 집에서 걸려오는 전화를 우선 처리하게 함으로써 업무의 시간적, 공간적 집약도를 높이고 있다.

시즌이 바뀌어 상품을 재정비해야하는 피크 시기만 제외하고 그룹 내 조율을 거쳐 휴가도 자유롭게 갈 수 있다. 휴가를 낼 때 남은 휴가를 본인이 적어내게 한다. 연차촉진제도가 있으나 연차보상제도는 없다. “안식휴가에 대한 돈은 회사에서 줄 수는 없으니 (안식휴가를) 써라.” 이 기업은 여성비율이 높아 육아휴직이 중요하다. 중간관리자 1명이 출산휴가 후 육아휴직을 하고 9개월 만에 복귀할 예정이지만 더 안정된 후 오도록 여유를 주려고 한다. 복귀는 언제든 가능하나 급여는 동료들과의 형평성을 이유로 삭감한다. 장기적으로 볼 때, 이 기업은 고령화가 진행될 것이지만 육아휴직을 다 수용할 계획을 갖고 있다. 왜냐하면 선임여성근로자를 배려하면 후임의 애사심이 양성된다고 보기 때문이다. 출산휴가 후 복귀를 걱정하는 직원에게 “MD는 자기 매출을 가져오므로 회사는 복귀를 보장하고 업무는 쪼개어 주면 된다”고 안심시킨다. 대체업무 기회는 다른 직원에게 성장의 기회가 되고 출산휴가를 떠난 직원은 육아를 통해 업무 능력 즉 조직 관리능력과 인내력이 함양되며 관계 속 행동요령을 통해 타인에 대한 이해력을 제고하므로 결국은 회사에 도움이 된다고 믿는다. CEO의 가족친화와 관련된 모든 정책이 회사의 생산성 증가 및 지출감소와 긴밀하게 관련되어 있어서 정시퇴근으로 야근식대는 대폭 감소하였고, 휴가활용으로 연차보상금도 감소하였다.

<E기업의 가족친화인증에 대한 무관심>

“전반적으로 지표가 안한다는 것을 전제로 만들어진 것 같아요.” “반 가족적인 것-야근, 회식, 회식 후 2차, 휴가 안 주기 등-을 안 하는 것에 가점을 주는 것이 맞을 듯해요” “사규도 새로 만들려고 6개월 프로젝트 수행 중”

E기업의 경영 CEO는 현안인 잦은 이직을 막고 인터넷에 떠도는 부정적인 소문을 상쇄하며 기업의 재무구조를 흑자로 돌리는데 집중함으로써 가족친화인증에는 별다른 관심을 보이지 않았다. 인센티브를 주는 인증제도가 열악한 환경의 중소기업에 필요하다고 느끼면서도 피부에 와 닿는 인센티브를 찾지 못했고, 정부의 인증절차를 복잡하게 느끼면서 적은 인력으로 복잡한 절차를 감당하지 못하겠다고 한다.

이 회사는 야근을 하지 않거나 회사에 가족을

불러 어색한 시간을 가지게 하지 않는 것 등 '가족친화적이지 못한 것을 하지 않는 문화'를 가지고 있다. 기업이 가족을 불러 함께 하는 휴가에 반대한다. "각자 알아서 하는 것이 더 즐겁지 않을까? 그렇게 즐거운 시간을 직장상사 눈치를 보면서?"그러나 현행 인증은 가족친화적인 문화를 갖추지 못한 남성중심의 대기업문화를 전제로 '가족친화적인 것을 하도록 고무하고 있다.'는 느낌을 받는다고 표현하였다.

인센티브 중 고용노동부의 고용창출지원사업 선정 시 우대항목에 관심 보이면서 여성비율이 거의 100%인 통신판매업 지원방안에 대한 아이디어를 제안하였다. 현재 외주를 주고 있는 콜센터를 내부에서 운영할 수 있도록 지원해 준다면 경력단절여성들의 일자리를 창출할 수 있는 유효한 인센티브가 될 것이라고 전망한다. 또 콜센터에 '인공지능(AI)을 도입하여 게시한 음성메시지에 의해 불평처리가 가능한 자회사로 만들 때' 필요한 기술지원을 해 주면 좋은 인센티브가 될 것이라고 한다.

(2) F기업

<F기업의 가족친화문화>

내수시장은 침체기이며 해외 비중이 더 높은 하드웨어 중계기를 만드는 F기업은 종업원 200명 중 85%가 남성이며 기혼여성은 6명에 불과한 남성중심의 제조업체로서 장기근속자가 많아 고령화 추세를 보인다. 기업 내 업무는 연구직, 생산직, 영업직으로 구성되어 있으며, 교대근무는 없다. 근무시간이 9시부터 6시이지만 8시까지 직원들이 많이 남아 있으며, 9시쯤 직원의 80%이상이 퇴근하는 장시간근로와 늦은 퇴근이 일상화되어 있는 기업이다. 연봉은 중간 정도로, 급여에 야근까지 포함되어 연봉으로 책정된 포괄역산제로 계약되며 산업 자체가 정체기로 이직율도 낮고 경력사원을 선발하기도 어려운 여건이다.

"육아휴직 같이 법적으로 정해진 것을 못하게 하는 분위기는 아니고, 실제로 하는 분들도 있다. 또 완전히 눈치를 안 보는 분위기는 아니지만....."

"팀이나 부서의 부서장 성향에 따라 다른 것 같아요!"

현재 남성근로자가 개인적 사정으로 육아휴직 중이며, 주1회 정시퇴근은 불가능하나 월1회 정시퇴근은 실시 중이다. 전사적으로 시차출퇴근제를 시행하지는 않지만, 연구소는 자율적으로 야근하고 야근 시간만큼 늦게 출근이 가능하며 영업직 역시 술 마시고 뒷날 늦게 출근을 허용하는 유연성을 보이는데, 이는 팀이나 부서장의 성향에 따라 다르게 운영된다.

년 60~100만원까지 차등 지급되는 경조사 복지포인트를 운영하며, 월15만원의 어학학원비, 자녀교육비를 지원하고 있다. 보상에 대한 직원들의 욕구에 충분히 부응하지 못하고 있다고 한다. 기업의 CEO는 초기에 '침대를 가져다 놓고 일했던 분위기'는 사라지고, 산업 자체의 침체기적 특성, 그리고 주식 등 보상적 분배가 불가능함에 따라 침체된 조직문화에 대해 고민이 깊다.

<F기업의 가족친화인증에 대한 무관심>

이 기업 인사담당자는 현재 인증 기준에 비추어 볼 때 인증획득을 위한 점수가 충분하다고 한다. CEO가 직원들의 일-가정 양립을 위한 경영에 관심이 많기 때문에, 이런 점에서 가족친화인증에 비교적 호의적 반응을 보였다. 가족친화인증의 인센티브 중 자회사의 고객인 국방부의 방위사업청 물품 적격심사 시 우대 항목과, 출입국우대카드에 호감을 보였다. 또한 서류가 복잡해도 인사팀 직원들이 잘 할 수 있으므로 문제되지 않으며, 사장님도 좋아할 것 같고, 일반 소비자대상 기업은 아니지만 기업 이미지도 좋아진다는 점에서 호의적

이었다. 그런데 근로자의 80%이상이 9시 이후까지 남아있으며, 정시퇴근을 적극 시행할 수 있는 여건과 상황은 아니라는 점과 이 기업이 전환기에 있다는 점이 인사담당자의 무관심을 초래한다. 현재 이 기업은 새로운 사업 확장에 따른 부정적 영향을 상쇄하기 위한 구조조정과 자산의 매각 등의 작업에 기업 경영의 모든 관심과 역량을 집중하는 상황이므로 가족친화인증에 포괄적 호의는 있으나, 당장 인증을 받을 상황은 아니며 여건이 정비될 때까지는 상당정도 시간이 소요될 것으로 보인다.

(3) B기업

<B기업의 가족친화문화>

가전 분야 제조업체인 B기업은 B2B 방문판매업을 하는 여성 현장인원과, 종합직, R&D직원으로 구성되며, 최근 최고의 실적을 내고 있다. 본사 직원 중 15%가 여성인력이고 이중 60%가 기혼자여서 본사는 남성기업이라고 해도 과언이 아니다. 본사와 지방 모두 출산한 직원들은 육아휴직을 100% 활용하고 있으며 정부 지원제도를 활용하여 대체 인력을 채용하고 100% 원직에 복귀한다. 임신 근로자 단축근무 및 육아기 근로시간 단축 등 법적 의무사항은 철저히 준수하여 시행하는데 급여도 100% 지급하며 신청하면 해당 부서장이 결정한다. 수혜인원이 많지 않아 100% 급여를 주더라도 회사에 큰 부담은 없다. 현장 직원은 이미 출산 시기가 지나 해당자가 없다.

" 기본 철학이 그것입니다. 저희는 여성이 사용하는 제품을 만드는 회사입니다. 여성이 공간을 가장 많이 활동을 하는 곳인데 그런 회사가 모성에 대한 보호가 없고 여성근로자에 대한 보호가 없다고 하면 그것이 좋은 제품이 만들어질까요? "

대표이사의 기본 철학은 업무를 완결하도록 당사자의 주도적 실행을 강조하는 것이다. 따라서 인사담당자도 자기 분야에 대한 의사결정권한을 전적으로 일임 받아 가족친화문화의 형성을 적극 추진할 수 있다. 인사담당자는 직원들의 인사정책에 대한 의견을 수합하고, 대표는 현장 청취를 더 많이 한다고 한다. 그 결과 법적 의무 사항은 철저히 준수하며, R&D프로젝트 수행자들이 긴급업무로 야근할 경우 답례차원에서 해외여행 포상이나 포상금 혹은 회식비 및 휴가를 제공하고, 근태관리를 하지 않는 문화를 산출하였다.

본사직원에게는 8시 반~5시 반까지로 근무시간을 엄수하도록 정시퇴근을 전사적으로 실시한다. 정시퇴근을 정착시키기 위해 1) 야근이 필요한 업무는 당직제도로 별도로 수행하고 2) 직책자를 제외한 일반 직원은 퇴근 이후 인터넷 접속을 막는 PC-OFF 제도를 도입하였으며, 3) 부서 회식에서는 한 장소에서 1차만 하고 7시에 끝낸다는 "117 문화"를 정착시켰다. 인사철이나 재무회계 마감과 같은 특정 시기, 또는 특정 부서에 약간의 예외는 있으나 6시가 되면 직원들은 거의 없고 공장도 라인이 돌아가지 않는다. 본사의 경우, 사무직 특성으로 인하여 개인별 일이 명시되어 그 일을 책임지고 하면 되므로 가족과 관련한 필요가 발생할 때 자리 비우기가 가능한 유연한 근무문화를 갖고 있다. 장기근속 휴가로 10, 15, 25, 30년 근속 시 2주간 휴가에 100만원 휴가비를 제공하며, 공식화되어 있지는 않으나 근무장소의 유연성도 있고 자녀가 초등학교 입학 전까지 매월 5만원씩 지급하는 보육수당제도도 운영한다.

<B기업의 가족친화인증제도에 대한 무관심한 반응>

"지금 노사 안정이 내부 우선 과제로서 여유가 없음"

"금전적 인센티브가 있다면 그리고 절차가 간소화된다면 인증을 받겠다(지금은 받지 않겠다.)"

회사가 매각 등 급변한 상황을 겪고 있어서 정부의 시상이나 인증제도에 반응할 여력이 없다. 고용창출 100대 우수기업 상을 수상하였는데 이는 금전적 우대지원 혜택으로 인해 참여하였다고 한다. 노사 문제가 해결되지 않아 노사문화대상은 참여하지 않았다고 한다. 가족친화인증의 인센티브에 대해서는 경영에 도움이 되지 않거나 필요하지 않다고 한다.

또한 인증을 받기 위해 준비를 해야 한다면 "인사팀 인원도 적은데 일만 많아진다. 가급적이면 경영진들에게 안 보여주려고 할 겁니다."라고 하였다. 회사의 급성장-고용률 급증-으로 내부적 가족친화문화는 구축되었지만, 인증을 뒷받침할 자료들이 체계적으로 준비되지는 못한 상황이라고 한다. 지금은 관심과 여력이 없지만 인증에 관심을 갖게 할 추가 인센티브가 있다면 '이용 절차가 쉽고 간편한 금전적 인센티브' 그리고 '장애인 고용, 국가보훈대상자 고용의 할당제를 삭감하거나 면제하는 인센티브'를 추천하였다. 그리고 인증 신청 및 자료 제출이 편리하도록 간소화한 파일 업로드 방식을 도입하면 좋겠다고 덧붙인다. 이 기업은 금전적인 인센티브가 아닌 대외 평판이나 신인도를 위해 인증을 활용할 의도는 없으며 경쟁사의 인증도입 여부에도 관심이 없다.

3) 부정적 반응 기업

(1) C기업

<C기업의 가족친화문화>

"너무 잘해주지도 너무 못해주지도 않게 적절히"

성장기 게임개발회사인 C기업은 기혼자와 미혼자의 비율이 3대7이며 기혼자의 남녀 비율은 7대3이다. 이 기업은 대체로 가족친화적이면서 모두가 동료 같은 수평적인 직장문화를 갖고 있다고 한다. 팀 단위로 근무의 유연성이 확보되는 구조로서 한시적으로 단시간근무를 해야 하는 상황이면 팀장이 수용하고 이를 인사팀에 요청하는 방식을 따른다. 과도한 복지는 한편으로는 우수인력 채용에 도움이 되지만, 다른 한편으로는 저성과자를 머무르게 한다는 점을 우려하여 "너무 잘해주지도 너무 못해주지도 않게 적절히" (복지수준을) 조정하고자 한다. 장기근속자 확보보다 인력순환을 도모하고자 한다. 이직이 많지만 구인도 쉽고 숙련보다는 아이디어가 중요하고 핵심인재가 중요하다. 젊은 기혼 남성 직원들도 맞벌이가 많고 공동으로 아이를 기르느라 육아휴직까지 하는 것을 보면서 인사담당자는 이 기업의 근로자들이 꼭 일에만 몰두하지는 않는다고 본다. 육아휴직은 주로 여성들이 사용하고 육아휴직 후 퇴사를 하기도 하지만 남녀를 차별하지 않고 역량을 보고 근로자를 선발하여 '남녀고용평등우수기업 상'을 수상하기도 했다.

가족친화에 대한 대표의 관심이 크며 앞으로도 종업원의 육아를 회사가 어떻게 버텨줄 것인가를 가족친화정책의 관건으로 본다. 주식상장을 하던 해에 어린이집 지원금, 6~7세 자녀 학원비 지원 등의 육아지원 정책을 도입하였다. 그리고 "자랑거리는 별로 없는데 시차출퇴근제가 자랑거리"라면서 이러한 시차출퇴근제를 '가족을 위한 것'이라기보다는 '개인을 위한 것'으로 해석하였다. "타 기관과 거래하는 것도 아니고 젊은 20대 사원들 아침잠 고려합니다. 처음에는 9~11시 사이 출근으로 했더니 core time 부족해서 9~10로 조정했어요." 9시~10시 사이에 자율적으로 출근하여 8시간 근무량만 채우면 되므로 초과수당도 따로 없고 가족사랑의 날과 같은 정시퇴근제도 따로 필요 없다. 포괄역산제도를 시행하지만 그 때문에 야근을 해야 한다는 의무는 없다고 한다. 기타 복리후생 정책으로 연차를 적극 사용하도록 유도하며, 5년마다 1개월 안식월을 전직원에게 부여한다. 가족 수에 비례하여 금액이 책정되는 자율적

사용이 가능한 복지카드는 직원들이 제일 좋아하는 항목이다. 아침 과일, 주먹밥이나 김밥을 포함한 야식과 간식 등은 일상화되어 직원들이 복지라고 의식하지 않을 정도라고 한다. 직장어린이집은 없고 팀 단위로 움직이므로 재택근무도 없다. 금전적으로 보상하는 방법과 근로시간을 8시간으로 맞춰주고 휴식을 주는 방법 두 가지를 모두 종업원들에게 모두 제시한다. 그 이유는 종업원 중 두 가지에 가중치를 달리 두기 때문에 두 방면에 최저수준을 확보해두면 종업원들이 절충하여 사용하고 불만을 줄일 수 있다.

<C기업의 가족친화인증에 대한 부정적 반응>

이 기업 인사담당자는 가족친화 인증에 대하여 부정적으로 반응하였다. 가족친화인증 취득에 드는 총체적 비용에 비해 이익이 작다는 판단인데 비용은 인증획득을 위한 업무에 배분해야할 시간이나 절차의 복잡성 뿐 아니라 인증획득이 불러올 종업원들의 과잉기대까지 포함하였다. 이익으로 고려한 것은 인증으로 인한 신입사원 채용을 위한 홍보효과와 기업의 성과였다.

"오히려 내가 철학을 가지고 하는 것이 중요한 것 같고, 정부에서 주도하는 것은 그들의 일인 것이지 기업하고는 관계가 없으니까"·"정부가 돈을 들여서 어린이집을 짓는 것이 실질적인 도움이지 인증은 도움이 안 되는 것 같아요."·" 인증수준보다 높은 곳에 가서 인증 받으라고 하는 것보다 브랜드 없는 회사들이 도움 될 듯. 한 번 신문에 나올 수 있고, 뭔 회사지? 테이블 만드는 회사야. 결국 기업의 본질이 매출이나 이런 것이기 때문에 브랜드를 알리고 싶은....."

이 기업으로서는 남녀고용평등우수기업 상을 수상해 본 경험이 오히려 인증획득을 부정적으로 보게 했다. 수상해도 별 이득도 없으며 그 과정에 시간 낭비가 많고 부담스러웠다. 이와 마찬가지로 정부가 주도하는 가족친화인증제도 역시 기업의 직접적인 성과 증진이나 우수신입사원 채용을 위한 홍보에 효과가 없을 것이라고 한다. 기업 정보 투명화로 인해 구직자들은 개별 복지정책-예컨대 탄력근무제 실시여부 등과 같은 - 에 관심이 많을 것이며 따라서 단순한 가족친화인증 여부는 우수인력확보나 유지에 효과가 없을 것이다. 오히려 인증은 신입사원에게 과잉기대를 유발하는 족쇄일 수도 있다는 것이다. 그래서 인증은 "안 하는 게 좋고 정시퇴근 정착은 가족친화정책 보다는 노동법으로 지키게 해야 한다."고 제언한다. 현재의 가족친화인증 인센티브는 스타트업들에게 유리한 것으로 보며, 스타트업기업에게도 인증방식 대신 금전적 포상방식을 제안할 정도로 인증에 대해 부정적이다. 중소기업의 가족친화문화를 위해 여직원휴게실이나 수유실, 직장 근처 어린이집을 만들 때 일정 비율로 금전지원을 하는 것을 인센티브로 하면 좋겠다는 제안을 하였다.

(2) G기업

<G기업의 가족친화문화>

"가족친화나 일-가정 양립은 노력은 하고 있습니다만 부족한 것이 많고요, 그것 보다는 창의적으로 일할 수 있는 (업무)환경적 부분의 복지가 잘되어 있어요."

급성장 중인 글로벌 IT기업은 이 기업은 근로자의 평균 연령 32세의 젊은 기업으로서 인력의 75%가 개발 인력인 프로그래머이며 40%를 차지하는 여성 근로자들은 주로 브랜드 매니저를 담당하고 있다. 기업 가치에 맞는 인재 유치에 최선을 다하며, 특히 글로벌 스탠다드의 근로조건으로 외국계 우수인력 유치를 위해 노력 중이다. 업무 특성에 따라 인재 유지가 중요한 측면도 있으나, 대부분 장기근속 보다는 정보와 기술의 혁신을

위해 인력순환을 선호하는 편이다. “인재를 유지하고 계속 끌고 가는 것이 중요한 반면에 다른 사업 영역은 사실은 순환이 조금 필요해요.” 꼭 장기근속이 중요한 게 아니라 나갔다가 다른 경험을 하고 다시 들어오는 것을 하지요.“

조직별 전략과제가 있고 조직 평가와 개인 평가가 병행되는 구조로서 퇴근시간이 따로 정해져 있지 않다. 전사적으로 8, 9, 10시 시차출근제를 1년 정도 시행하다 core time을 찾지 못해 중단했으며 야근한 다음날은 30분 또는 한 시간 늦게 출근하는 부분적 시차출퇴근은 가능하다. 혁신적인 조직문화를 강조하되 일-가정 양립 측면이 아니라 일 측면에 주력하여 기업 내 PC룸, 게임방, 카페테리아를 설치하여 근무시간 내에 자유롭게 이용할 수 있도록 근무환경을 조성하고 있다. 특히 제품 런칭 시점에 임박해서는 구성원의 동의하에 일종의 강제야근인 crunch day를 운영하기도 하는데, 근로자들은 목표관리에 의한 성과급 지급방식-본인 연봉 이상의 스페셜 인센티브가 지급되기도 하는-의 보상을 수용하는 분위기이다.

이 기업의 인사관리는 “죽기 전에 살리자”는 피로도관리가 핵심이며 전 직원의 피로도는 일터의 업무 재분장, 핵심인재에게는 가족친화정책을 통해 해결한다. 출퇴근 시 카드를 찍는 것도 근태관리보다는 피로도관리를 위한 것으로서 야근이 집중되는 직원을 파악한 후 업무를 분담하고 재조정하기 위한 것이다. 그런데 프로그램 개발은 기간이 3~4년으로 길고 투자비도 수백억 이상 소요되므로 2~3%정도의 핵심인재를 유지 관리하는 것이 매우 중요하다. 따라서 소수를 위한 별도의 인사제도를 가지고 있으며, 그에 따라 핵심인재 관리는 4단계로 체계화되어 있다. 연봉 100%이상의 파격적 연말 성과급 지급, 의사결정 참여의 권력부여나 실명의 인터뷰 기회 제공의 명예부여, 개인의 사적 취향을 고려한 선물 제공과 같은 감성적 관리, 인적 네트워크 관리 등 섬세하게 접근한다. 뿐만 아니라 완전 방전을 방지하고 소생시키기 위해 핵심인재에게만 비공식적으로 6개월 유급휴가를 주거나 육아기 단시간근무를 허용하는 등, 가족친화제도를 핵심인재 유지관리를 위한 인사관리전략으로 활용하고 있다.

<G기업의 가족친화인증에 대한 부정적 반응>

이 기업 인사담당자는 가족친화 인증에 대하여 부정적으로 반응하였다. 법정휴가・휴직제도를 모두 준수함에 따라 현행 인증기준을 넘는 문화와 제도를 갖추고 있지만, 현재 기업 가치와 지향성이 성과주의에 집중됨으로써 밤샘 근무가 잦고 업무강도가 강한 전반적인 기업 문화를 근로자들이 가족친화적으로 느끼기에는 체감도 차이가 클 것으로 전망하였다. 만약 인증을 받을 경우 외부 인력 유인에는 유리한 측면이 있으나 내부 구성원들이 동의하기 어렵고 인정할 수 없을 것으로 보았다. 지금 시점에서 수출탑 수상은 경영층도 좋아하고 근로자들도 공감할 수 있으나, 가족친화 인증 취득은 근로자들의 체감도 차이로 반감을 유발할 수 있다. 성과주의에 기반을 둔 인사관리 전략은 일・가정양립에 기반을 둔 가족친화인증 제도와 상충되는 측면이 있는 것이다. 인증획득 시 근로자들의 기대 상승과 장시간 고강도 업무 방식이 충돌할 것이므로 지금 인증을 받는 것은 이 기업으로서는 심지어 위험하기까지 한 것이다.

이 기업은 장시간 근로 감독이나 노사관계문제를 피할 수 없으므로 고용노동부와 포괄적으로 좋은 관계를 유지하는 것이 중요하다고 한다. 그에 따라 고용노동부와 접촉면을 갖게 할 인센티브를 그리고 창의적 인재 구인을 도울 수 있는 병무청 인센티브에 다소 매력을 느끼지만 구성원의 체감도 차이가 크고 내부고객의 요구와 불만 상승을 고려한다면 인증에 대한 필요성이 크지 않으며, 향후에도 인증 신청보다는 독자적인 종업원 보상제도를 운영할 것으로 보인다.

V. 연구결과에 대한 논의와 결론

1. 가족친화문화의 다양성

일곱 개 기업의 가족친화문화와 가족친화인증에 대한 반응을 살펴본 결과, 먼저 각 기업이 처한 상황과 그에 따른 인사관리전략에 가족친화정책이 종속됨으로써 기업 간 가족친화문화는 다양한 것으로 나타났다. 가족친화문화는 수준과 분야에서 차이를 보였는데 기업은 가족친화문화의 수준을 조절하고 가족친화문화의 방면을 특정하였다. 인사담당자들은 대표의 철학이 가족친화경영에 있다고 하지만 그러한 가족친화경영도 경영의 다른 측면이 우선일 때 후순위로 밀리거나 우선적인 목표와 상충하는 경우에는 그 수준을 제한받았다. 또한 가족친화문화는 기업의 직종별 근무형태와 관련되어 형성되었으며 복수의 직종으로 구성된 기업에서는 기업 내부에서조차 가족친화적 문화의 수혜범위가 근로자마다 달랐다. 그리고 기업은 가족친화인증에 대해서도 서로 다르게 반응하였다. 현행 인증기준에 비추어 볼 때, 이 연구의 대상 기업들 대부분이 법적 의무조건을 준수하고 또 각 기업의 인사전략에 맞는 가족친화문화를 조성함으로써 가족친화인증을 취득할 수 있는 수준에 이르렀음에도 불구하고, 두 개의 기업을 제외하고는 무관심과 부정적인 반응을 보인다. 이 장에서는 이러한 두 가지 측면의 차이 유발 조건을 종합해보고, 정부가 주도하는 가족친화적 일터의 조성에 던지는 거시적인 시사점과 현행 가족친화인증제도에 대한 다소 미시적인 시사점을 논의하고 이 연구의 기여와 한계 및 후속연구를 간략히 언급하고자 한다.

1) 가족친화문화의 다양성과 기업 간 차이

(1) 가족친화문화의 다양성

일곱 개 기업은 가족친화문화의 다양성을 충분히 보여주고 있다. 전체적인 인상은 첫째, C기업이나 D기업과 같이 자율적이고 유연한 가족친화적 기업문화를 가진 곳과 둘째, 수지구조 개선을 위해 다양한 이유로 정시퇴근을 밀어붙이는 E기업나 대표의 철학과 인사담당자의 사명감과 그에 따른 치밀한 방법으로 정시퇴근을 고수하는 B기업, 셋째, 급성장기에 일 중심의 기업문화를 우선시하는 G기업 혹은 침체기에 남성중심으로 기업을 운영하여 장시간근로와 늦은 퇴근이 일상화된 F기업과 같은 기업 그리고, A기업과 같이 부분적으로 유연성을 가진 곳과 유연성을 배제한 경직성을 가진 문화가 공존하는 기업으로 구분할 수 있다.

가족친화문화는 기업 내부에서도 기업 간에도 다양성을 보인다. 첫째, **기업 내부의 차이**를 보면, 다양한 직종별 상이한 근무체계에 따라 근로자마다 가족친화문화의 접촉면이 상이하다(50명 직원을 가진 작은 기업 E기업만 예외이다). 각 기업의 직원구성은 본사・물류・매장(A기업), 현장직・R&D・종합직(D기업・B기업), 개발인력・브랜드매니저(C기업・G기업), 연구직・생산직・영업직(F기업)인데, 물류, 사무직, R&D근로자의 출퇴근 시간이 비교적 안정적인 것과 달리 보안관제 업무를 하는 현장직원은 주간야간을 교대근무하거나 순환근무 하고, 프로그램 개발인력이나 영업직은 업무중심으로 야근이나 밤샘근무를 하기 쉽다. 이러한 상이한 근무체계는 정시퇴근이나 유연근무제의 실현가능성 자체를 제한하는 것이다. 그런가 하면 G기업의 사례에서 본 바, 일반 직원과 핵심인재를 구분하여 각기 다른 전략을 구사하고 핵심인재에게 보다 호의적으로 가족친화문화를 제공하는 것도 기업 내부의 차이를 의미한다. 모든 근로자에게 동일하게 적용할 수 있는 전사적인 가족친화문화의 폭은 좁았다.

둘째, **기업 간 차이**는 일・가정 양립에 필수적인 시간의 확보를 결정짓는 출퇴근 관련 특성에서 두드러진다. 정시출퇴근제 엄수 기업, 유연근

무제가 있는 기업, 유연하되 야근과 밤샘이 잦아 퇴근 시간은 일정하지 않고 늦은 퇴근을 보상하기 위한 부분적 시차출퇴근제를 실시하는 기업으로 압축된다. 정시퇴근제와 유연근무제는 배타적으로 실시되고 있다. 정시퇴근을 원칙으로 하는 기업은 초과수당을 원칙적으로 배제하지만, 예외적 야근자에게 초과수당을 지급하기도 한다. 근무시간의 집중도나 지출축소를 위해 혹은 인사담당자의 의지로 정시퇴근을 고수하는 기업들이 있다. 가사와 일을 병행할 수밖에 없는 기혼여성을 주로 고용하는 유통업의 매장 또는 젊은이의 올빼미 같은 야간작업 특성을 감안하여 프로그램개발회사나 보안업체의 R&D 근로자들에게는 시차를 두고 출퇴근하는 유연근무제를 실시하고 있다. 출퇴근 시간을 정해놓았으나 야근이 일상이 된 기업은 월1회 가족사랑의 날을 실시하거나 야근한 다음날 조금 늦게 출근하는 부분적 시차출퇴근제를 실시하거나 금전적 보상을 지급한다.

휴가・휴직과 관련하여 법적 의무조건은 일곱 개 기업이 모두 준수하고 있었지만 다소간 차이를 보여주었다. 재정이 넉넉한 기업들은 연차보상제도가 있으나 재정이 여의치 않은 기업은 연차보상을 제공하지 않고 연차사용을 촉진함으로써 지출을 관리한다. 그리고 기업에 따라 장기근속자에게 리프레시 휴가를 주는 곳도 있고 그러한 제도가 없는 곳도 있다. 육아휴직 후의 원직복귀는 모두 보장하고 있으나 대체인력활용여부와 임금보전 그리고 남성과 여성의 육아휴직사용에 대한 시각에서 차이를 보이고 있다. 지출축소가 중요한 중소기업 E는 육아휴직 기간을 넉넉히 주되 복귀 시 임금을 삭감하나, 재정이 든든하고 여직원이 희소한 B기업은 임신 근로자 단축 근무 및 육아기 단시간 근로 등의 경우에조차 100% 급여를 지급한다. 대체인력은 B기업만 정부지원으로 활용하고 있으며, 업무의 전문성 때문에 유관부서의 지원이나 같은 팀 내 직원 간 분담으로 해결하는 A기업이나 동료직원의 육아휴직기간 중 대체업무로 업무를 확장하여 성장의 기회를 얻을 수 있다고 믿는 E기업은 대체인력을 쓰지 않는다. 여성육아휴직자와 남성육아휴직자가 있지만 여성들은 필연적으로 남성은 선별적으로 육아휴직을 하되, 여성의 육아휴직 사실로 인해 고용에서 성차별을 하지 않아 남녀고용평등기업 상을 탄 기업이 있는가하면, 채용 후 얼마 되지 않아 육아휴직을 갈 여성 직원 대신 같은 능력이라면 남성인력을 채용하겠다는 의견도 있다.

(2) 기업 간 차이를 만드는 요소

기업 간 차이를 만들어 내는 요소는 업종과 규모, 여성인력 비율 그리고 인사관리의 방향성과 기업의 성장단계로서 이들 요소들은 기업의 가족친화문화 형성에 복합적으로 작용한다. 이 연구에 참여한 기업은 유통업과 제조업 그리고 IT업인데 그 중 유통업과 IT업종 간 차이가 두드러진다. 즉 유통업은 근로자 수와 근속자로서의 경험을 중시하여 근로자를 붙잡기 위한 제도를 발전시킨다면, 창의적인 아이디어를 중시해서 젊은 근로자를 찾는 IT업종은 일정한 방출을 위해 가족친화문화의 수준을 조절한다. 또 기업 규모가 큰 B기업은 풍부한 재정과 유서 깊은 가족친화경영으로 제반 측면에서 가족친화문화가 형성되어 있으나 소규모기업의 E기업은 수지구조개선에 초점을 둔 결과로서의 정시퇴근문화가 주요 가족친화정책으로 자리 잡고 있다. 또한 여성비율이 높은 A기업은 기혼여성근로자에 알맞은 유연근무제를 기본으로 삼고 있으나 남성기업인 F기업은 퇴근시간이 무색하게 야근이 잦다.

기업의 성장단계와 인사관리의 방향은 함께 맞물려서 가족친화문화에 영향을 준다. 예를 들면, 급성장기 IT회사는 성과주의 표방으로 일터혁신이 우선이어서 소수 핵심인재에 대한 가족친화정책을 제외하면 일반 근로자들에게는 장시간근로가 정당화되고 그 대신 금전적인 보상이 주어진다. IT회사는 유능한 인재를 뽑고 저성과자 정체

를 막고자 임금이나 가족친화문화의 수준이 과잉 선을 넘지 않도록 적당한 선에서 유지한다. 흑자 전환기에 있는 E기업은 충성도 높은 직원을 뽑아 안정화시키고 생산성을 높이며 지출을 줄이고자 정시퇴근을 엄수하며 연차보상보다는 연차사용을 촉진한다. 그리고 소규모기업의 합리적 동기이건 규모가 큰 기업의 인도주의적 동기이건 CEO의 가족친화경영에 대한 의지나 그 의지를 구현하는 중간고리 역할을 하는 인사담당자의 독립적이고 적극적인 의지나 실행력도 기업 간 가족친화문화 구현에 차이를 가져오는 의미 있는 변수이다.

2. 가족친화인증에 대한 반응의 다양성과 그 원인

1) 가족친화인증에 대한 반응의 다양성

가족친화인증제도에 대한 기업의 반응도 다양성을 보였다. 인사담당자들은 가족친화인증제도에 대해 모두 처음 알게 되었지만 이 제도에 대해 설명을 들은 후의 반응은 각기 달랐다. 성장기 유통업체와 안정기 IT업체인 두 기업은 제도의 취지에 무조건 동조하고 인증취득의 포괄적인 이익과 구체적인 인센티브에 매력을 느끼고 있어, 긍정적 반응 기업으로 분류하였다. 성장기 제조업체와 침체기로 합병 등 전환을 시도하는 제조업체 두 곳은 인증제도에 대해 수긍하나 결국 무관심한 반응 기업으로 분류하였다. 끝으로 인증제도를 적용할 대상 기업을 중소기업이나 스타트업으로 특정할 것을 제안하고 또 현행 복수의 포괄적인 기준을 적용하는 인증제도가 기업과 근로자의 구인/구직에 어떤 유익함도 주지 못할 것이라는 의견을 내면서 현행 인증제를 비판하는 기업, 그리고 가족친화인증을 받는 것이 성과주의 표방 기업에 악영향을 가져올 것이라고 하는 기업을 부정적인 반응기업으로 분류하였다.

2) 가족친화인증에 대한 반응 차이를 결정하는 요소

기업의 인증에 대한 반응을 결정하는 요소는 여섯 가지로 요약할 수 있다. 먼저 경쟁기업의 인증획득 여부로부터 영향을 받는 일종의 추종효과(band wagon effect)이다. 그러나 경쟁기업이 받으면 받겠다는 기업이 있는가 하면 모든 기업이 그렇지는 않았다.

둘째 인증획득기업이라는 명성은 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 포함한다. 정부 인증이나 포상을 다다익선으로 받으면 대외신인도와 기업의 이미지가 제고된다면서 포괄적 의미에서 호의를 표현하거나, 인증획득에 따른 가족친화일터의 이미지로부터 '고용할당제에 따른 여성근로자 의무 채용 홍보에 유리할 것'이라고 평가하는 기업이 있는가 하면, 대기업으로서 이미 신인도를 확보함에 따라 인증 획득이 주는 명성이 의미가 없다는 기업도 있다. 그리고 인증 획득이 내부 고객인 근로자들에게 가족친화문화와의 체감도 차이를 유발하여 저항을 초래하거나 신입사원에게 과잉기대를 유발할 가능성이 있기 때문에 부정적으로 반응하기도 하였다.

셋째 가족친화인증 획득에 부수되는 구체적인 인센티브에 대한 평가도 인증획득의 이익과 비용 계산에 영향을 주었다. 예를 들어, 최고경영진이 사용할 수 있는 '출입국우대심사카드'나 젊고 유능한 인재를 구해야하는 기업은 '병무청 산업기능요원 인력 지원'에 매력을 가지나 이미 포상을 받고 동일한 인센티브를 얻은 기업에게는 매력이 없다. 그리고 구체적인 인센티브 자체보다도 고용노동부나 중소기업 청 등 관리감독 기관인 인센티브 제공 부처와의 관계 개선에 대한 기대도 인증으로 인한 이익을 크게 생각하게 하였다.

넷째, 가족친화인증을 준비하기 위한 인력과 인증취득 절차에 대한 평가도 반응에 영향을 주었다. A기업은 정부포상에 따른 공적서 작성경험이 있어 절차를 수월하게 느꼈지만 C기업은 정부

포상경험상 절차를 복잡하게 느끼고 있다. 전환기에 있는 B기업은 인사팀의 업무과부하와 정부관련 업무의 절차를 복잡하게 느끼고 있었는데, E기업 역시 인력도 없고 정부의 일에 부수하는 절차에 대한 무조건적 반감을 보였다. D기업은 인증에 필요한 서류도 이미 갖추고 있어서 절차를 용이하게 느끼며 긍정적인 반응을 보였다.

다섯째, 인사담당자의 반응은 기업대표의 경영철학이나 인증 혹은 포상에 대한 선호를 반영하였다. 긍정적 반응기업은 모두 이미 대표의 가족친화경영철학에 따라 가족친화문화가 형성된 기업이며 대표가 정부로부터의 인증이나 수상을 선호한다고 한다.

끝으로 가족친화인증에 호의를 보이면서도 결국 무관심할 수밖에 없는 기업들에게서는 성장단계가 인증에 대한 반응에 직접적인 영향을 주는 것을 알 수 있다. B기업은 대표가 가족친화인증제도를 알게 되고 하향 지시 한다면 인증취득을 추진할 수밖에 없지만 전환기를 맞은 기업으로서 인사담당부서가 업무과부하를 느끼고 있고, 노사관계개선이 우선이어서 현재 관심을 보일 수 없다. F기업도 대표가 가족친화경영에 관심이 많고 인증에 갖춰야 할 서류가 복잡해도 인사팀 직원들이 잘 해 낼 수 있을 것이라고 했지만 침체기를 맞아 구조조정 등 다른 급한 용무에 순위가 밀린다.

3. 기업의 가족친화문화 조성 촉진과 가족친화 인증제도에 대한 정부의 역할

1) 정책적 시사점

이 연구의 결과로부터 가족친화문화를 조성하기 위한 정부의 역할에 대하여 다음과 같은 시사점을 얻었다. 기업은 다양한 상황과 맥락에 따라 생존전략의 일환으로 인사관리전략을 구사하며 가족친화정책은 그에 종속될 수밖에 없고 기업은 그 산물로서 기업 나름의 가족친화문화를 가지게 된다. 따라서 기업으로 하여금 가족친화문화형성을 촉진하게 하려는 정부의 노력은 이러한 다양성을 포섭하면서 이원적으로 전개되어야 한다는 점이다.

먼저, '모든 기업에 동일하게 아니면 적어도 유사하게 그리고 한 기업 내부에서도 전사적으로 적용할 수 있는 가족친화제도/문화는 과연 무엇인가' 연구해야하고, 전사적으로 실시해야하는 가족친화적 요소가 있다면 법적 최소 의무조건으로 설정하여 감독기관에서 관리하면 된다. 이러한 법적 관리에 주는 기업 내부 다양성으로부터의 시사점은 사각지대에 놓여 있어 기업의 전반적인 가족친화문화에서 소외되는 소수 근로자들을 보호할 수 있는 방안을 세워야한다는 점이다. 포괄역산제를 실시하는 기업의 잦은 야근과 밤샘근무로부터 근로자들을 어떻게 보호할 것인가가 한 예이다.

또한 기업 간 가족친화문화 형성과정의 다양성에서 보는 바와 같이, 업종・규모・근로자 성비・성장단계・직종구성을 고려한 개별 기업의 생존전략이나 인사관리정책에 맞게 가족친화문화를 자율적으로 발전시켜가도록 유인해야한다. 각기 다른 상황에 있는 기업들로 하여금 현 단계에서 추진할 수 있는 가족친화제도를 자율적으로 선택하게 하고 직접 지원하거나 격려차원의 인센티브를 제공하며 유사기업들 간 사례는 공유하게 해야한다. 2014년 현재 중소기업 종사자가 14,027,636명으로 대기업 종사자 1,935,109명의 13.7배(중소기업청, http://www.smba.go.kr)인 점을 고려하면, 중소기업이나 스타트업기업이 가족친화문화를 조성할 수 있는 주요 대상이 될 것이다.

또한 가족친화문화 촉진을 위한 주요 수단인 가족친화인증 제도에 대한 다양한 반응으로부터 얻은 시사점은 현 인증제도의 지속을 전제로 할 때, 실행방안이나 개선방안을 제시하는데 유용하다. 먼저, 인증에 긍정적 반응을 하는 미인증기업의 사례는 인증기준을 뛰어넘는 수준의 기업을 찾아 홍보를 하면 인증에 참여하는 기업을 증가

시킬 수 있다는 점을 보여주었다. 인증기업의 증가는 다른 기업들로 하여금 기업친화문화조성에 적극적으로 동참하게 하는 추종효과를 낳을 수 있을 것이다. 이 때 인증 절차를 간소화하는 것도 중요하다.

둘째, 출퇴근시간을 유연하게 선택하는 유연근무제를 실시하는 기업에서는 정시퇴근풍토를 조장하려는 가족사랑의 날 제도가 적합하지 않다. 그러므로 가족사랑의 날과 유연근무제에 대한 인증기준의 점수를 합산하는 것이 모순됨을 알 수 있다. 따라서 기업 나름의 가족친화제도를 선택하여 점수를 얻게 하는 방법을 만들어야 한다.

셋째, 현재 가족친화인증 지표에 '가족친화적인 것을 하는 것'과 '비(非)가족친화적인 것을 하지 않는 것' 두 가지 측면을 모두 포괄해야한다. 현재 인증기준은 일터중심의 남성 대기업 조직문화를 전제로 함으로써 일·가정 양립을 위한 가족친화적 요소 추가에만 초점을 두고 있다. 예를 들어 정시퇴근이 일상화되어 가족사랑의 날을 시행하지 않는 기업은 가족친화인증기준에서 점수를 얻지 못하나 장시간 근로와 늦은 퇴근이 일상화되어 월1회의 가족사랑의 날을 실시하는 기업은 점수를 획득하게 되는 모순이 존재한다.

넷째, 가족친화인증지표에서 큰 비중을 차지하고 있는 '자녀출산 및 양육지원'은 근로자의 다양성을 고려할 때, 비혼 또는 무자녀를 선택한 근로자에게는 형평성의 문제로 제기될 수 있다. 기업의 가족친화문화가 국가의 저출산 극복전략 차원에서 유자녀기혼자 위주의 복지제도가 되는 것을 지양하고, 일과 생활의 균형을 도모하는 모든 근로자에게 시간을 보장해주는 방향이 되어야 한다.

다섯째, 현행 인증 기준의 가점에 포함하고 있는 가족친화프로그램이나 직장어린이집 등이 진정한 가족친화요소에 해당하는지도 기업이 놓인 상황을 놓고 검토해야 한다. 공기도 나쁘고 땅값도 비싼 공단에 그리고 해당 근로자가 소수인 기업이 직장어린이집을 설치하는 것이 과연 가족친화적인 것인지 실현가능한 것인지 검토한 후 가점 영역에 계속 포함할 것인지 검토해야한다.

여섯째, 인센티브 역제안으로부터도 유의미한 시사점을 몇 가지 얻을 수 있다. 먼저, 여성인력 위주의 소기업 E는 콜센터 운영에 대한 콜센터에 대한 재정지원과 기술지원이 좋은 인센티브가 될 것이라고 한다. 이런 인센티브는 경력단절 여성들의 일자리 창출효과까지 겸할 수 있고 여성위주의 중소기업 가족친화문화촉진에 유효할 것이다. 또한 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)의 모순은 D기업이 잘 지적하고 있다. 산업군이 해당기업에게는 알맞게 범주화되지 않아 고용해야할 여성인력이 과다 상정된 반면, 여성인력 풀이 너무 좁고 그 때문에 의무고용이 불가능하다는 점이다. 이런 경우에 적절한 평가를 통해 비율을 하향조정해주는 것도 유효한 인센티브가 될 것이다.

이 연구의 학문적 기여는 현장에 기반을 둔 자료수집을 통해 기업의 가족친화문화의 다양성과 그 맥락을 기술하여 일종의 기업의 조직 문화기술지를 산출한 것이다. 소수 기업상황의 총체적인 맥락을 분석하여 각 기업 간 가족친화문화의 차이를 유발하는 요소도 규명하였다. 향후, 같은 방법으로 기업 규모와 다양한 업종 등을 고려하여 사례를 추가함으로써 보다 많은 변수를 탐색해 낼 수 있다. 특히 가족친화문화 확산을 위해 '상대적으로 열악한 중소기업, 그러나 실제 많은 근로자가 종사하는 중소기업을 대상으로' 가족친화문화조성의 장애요인과 효과적인 지원방안을 조사하고 연구해야한다. 또한 질적 연구를 통해 얻은 변수들을 가지고 양적 연구에 적용, 기업의 가족친화문화 속에 내재한 보편적인 진실이 있는지 있다면 무엇인가에 대한 일반화를 위한 연구도 필요하다.

【참 고 문 헌】

1) 성민정(2017). 가족친화제도 디커플링의 영향요인. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
2) 안은정・신은종(2010). 일·가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구-재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로-. 산업관계연구, 20(4), 177-216.
3) 여성가족부. http://www.mogef.go.kr.mp.
4) 여성가족부(2016). 제3차 건강가정기본계획. 여성가족부.
5) 원소연(2010). 한국의 가족친화 인증제 활성화 방안연구: 독일의 사례와 시사점. 한국사회과학논총, 20(4), 63-86.
6) 유규창・김향아(2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 노동정책연구, 6(3), 97-129.
7) 이철선・권소일(2012). 친가족기업 지표개발과 적용방안: 가족친화인증제도의 성과점검과 향후과제. 한국보건사회연구원.
8) 장민선・석인선・김환학・이용우・원소연(2011). 가족친화기업 인증제도에 대한 입법평가-인증기업에 대한 지원제도를 중심으로. 한국법제연구원.
9) 전종근・김선미・이승미・구혜령.(2016). 가족친화인증이 기업의 재무성과와 근로자의 일-가정 균형 및 이직의도에 미치는 영향. 한국인사행정학회보, 15, 123-146.
10) 조흥식・정선욱・김진숙・권지성 공역(2015). 질적 연구방법론-다섯 가지 접근-, Creswell, J. W. (2013), Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among five Approach, 서울 : 학지사.
11) 차성란(2013). 2012 가족친화인증기업 가족친화제도 실태조사 연구. 제 53차 2013년 한국가정관리학회 춘계학술대회.
12) 홍달아기(2015). 가족친화인증기업의 가족교육현황과 효과를 통해 본 가족교육에 관한 소고. 제58차 한국가정관리학회 추계학술대회.
13) 홍승아・김은지(2015). 가족친화인증제도 운영의 기업업종별 특수성 반영. 한국여성정책연구원.
14) 홍승아・장혜경・문미경・이인선・정재훈・김희진(2012). 가족친화인증기업 확대방안연구. 한국여성정책연구원.
15) 홍승아・장혜경・이택면・배호중・이홍식(2011). 가족친화제도 확산을 위한 기업성과 연구. 한국여성정책연구원.
16) 홍승아・최인희・이아름・이홍식・이영범(2014). 가족친화제도의 기업성과 연구. 경제인문사회연구회.
17) 홍은옥(2015). 가족친화기업의 가족초청파티에 관한 연구. 성신여자대학교 대학원 석사학위논문.
18) 가족친화지원사업. http://ffsb.kr.
19) 국가법령정보센터. http://www.law.go.kr.
20) 여성가족부 블로그. http://blog.naver.com/mogefkorea.
21) 전북도민일보(2015.11.6). 가족친화기업 인증제, 실효성 의문 http://www.domin.co.kr/news/articleView.html?idxno=1086909.
22) 중소기업청. http://www.smba.go.kr.

■ 투 고 일 : 2017년 5월 31일
■ 심 사 일 : 2017년 6월 23일
■ 게재확정일 : 2017년 6월 28일