

# 가족친화인증기업(관)의 가족친화경영 성과 및 사후지원 효과\*

## - 기업성과와 사회적 성과를 중심으로 -

Family-friendly Management Outcomes and the Effect of Ongoing Support:  
A Focus on the Organizational and Social Outcomes of Family-friendly Certified Firms

홍익대학교 경영학과

부교수 이승윤\*\*

한국건강가정진흥원 가족친화사업부

컨설턴트 이유리\*\*\*

Dept. of Business Administration, Hongik University

Associate Professor Rhee, Seung-Yoon

Korean Institute for Healthy Family, Family-Friendly Dep.

Consultant Lee, Yu Ri

### 〈목 차〉

I. 서론

II. 선행연구

III. 연구방법

IV. 연구결과

V. 논의 및 제언

참고문헌

### 〈초록〉

본 연구는 2019년 현재 가족친화인증을 유지하고 있는 501개 기업(관)을 대상으로 인증 획득 후 가족친화경영 수준을 파악하고 기업(관)이 인지하는 기업성과와 사회적 성과를 분석하였다. 또한 인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육 등 사후지원이 인증기업(관)의 가족친화경영과 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석을 통해 가족친화경영의 활성화 방안을 도출하고자 하였다. 주요결과와 제언은 다음과 같다. 첫째, 인증기업(관)의 가족친화경영과 관련하여 가족친화 관련 제도의 규정화 운영수준은 높은 편이나, 성과지표 관리 측면은 가장 취약한 부분으로 나타났다. 이는 기업(관)의 실질적인 성과와 연동되는 가족친화경영 성과지표 산정과 측정 관리가 필요함을 시사한다. 둘째, 기업성과 중 기업(관) 홍보 및 이미지 개선과 조직신뢰향상, 사회적 성과 중 조직리더의 가족친화인식 향상과 성평등 직장문화 조성을 높게 인식하는 점을 정책적으로 홍보하고 기업(관)의 유인책으로 활용할 필요가 있다. 나아가 기존의 듀얼 아젠다 관점에서 확대된 제3의 아젠다인 사회적 성과로서 가족친화 사회환경 조성을 위한 기업(관)의 파급력을 강조할 것을 제안한다. 셋째, 전반적으로 인증 후 컨설팅이나 가족친화 직장교육의 경험이 있는 기업(관)이 없는 기업(관) 보다 가족친화경영 수준, 기업성과, 사회적 성과가 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가족친화경영이 지속적으로 활성화되고 기업 및 사회적 성과 달성을 위해서는 기업(관)의 장기적이고 체계적인 노력이 필요함을 시사한다.

**주제어:** 일·생활균형, 가족친화인증, 가족친화경영 성과, 가족친화 컨설팅, 가족친화 직장교육

### 〈Abstract〉

The purpose of this study was to examine the effectiveness of family-friendly management in 501 family-friendly certified firms and to analyze organizational and social outcomes outlined by the firms. In addition, this study

\*본 연구는 한국건강가정진흥원(2019)의 『가족친화경영 성과분석 연구』의 일부를 발췌하여 수정·보완하였으며, 2021 가정학분야 춘계공동학술대회 포스터 발표한 논문임.

\*\*주저자 : 이승윤(syrhee@hongik.ac.kr), <https://orcid.org/0000-0002-0760-657X>

\*\*\*교신저자 : 이유리(yurieye@hongik.ac.kr), <https://orcid.org/0000-0002-0953-6149>

aimed to discover ways to promote family-friendly management by investigating the effects of ongoing support to certified firms, including family-friendly consulting and workplace training. The results showed that certified firms administer family-friendly workplace policies at a satisfactory level, while their management of policy indices and outcomes were not effective. The finding suggests that family-friendly management indices need to be aligned with firms' substantial outcomes. An improved organizational image and trust were major organizational outcomes of family-friendly management, and an enhanced CEO perception and a culture centered on gender-equality were significant social outcomes. These outcomes need to be promoted to attract organizations to engage in family-friendly management. The finding further implies the important roles of organizations in cultivating family-friendly environments in society. Finally, the certified firms with ongoing consulting and training support exhibited higher levels of family-friendly management and organizational and social outcomes. This study sheds light on the importance of long-term, systematic efforts by organizations in fostering family-friendly management and achieving organizational and social outcomes.

**Key Words:** work-life balance, family-friendly company certification, family-friendly management outcomes, family-friendly consulting, family-friendly workplace training

## I. 서론

2007년 가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률 제정 이후, 2008년 가족친화인증제도와 함께 본격화된 기업(관)의 가족친화경영이 어느덧 만 10년을 넘어섰다. 사회조사결과에 따르면(통계청, 2019), 그사이 우리 사회는 일을 우선시하던 사회('11년 54.5% → '19년 42.1%)에서 일과 가정생활의 균형을 중요시하는 사회('11년 34.1% → '19년 44.2%)로 변화되었다.

가족친화 사회환경이란 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있고, 아동양육 및 가족부양 등에 대한 책임을 사회적으로 분담할 수 있는 제반 환경을 의미하며, 가족친화 직장환경이란 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화제도가 운영되고 있는 직장환경을 말한다(가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률 제2조). 나아가 최근 정부의 관련 정책방향은 유자녀 기혼자의 일·가정 양립뿐 아니라 다양한 개인들의 일·생활균형 지원으로 확산되었다. 일·생활균형이란 일과 가정, 개인생활 어느 한쪽에 무게 중심을 두는 불균형적인 삶이 아니라 노동과 여가, 직장과 가정, 가족과 개인, 돌봄과 자기계발 등의 다양한 생활영역에 가치를 두고 조화를 이루고자 시간과 에너지를 적절하게 배분하는 것을 의미한다(이유리·박은정·이승훈, 2020). 모든 국민이 일과 가정, 생활의 조화를 이룰 수 있는 가족친화 사회환경을 조성하기 위해서는 국가, 가족, 개인의 노력과 함께 기업의 가족친화경영과 직장문화조성이 무엇보다도 중요하다.

여성가족부는 가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업 또는 공공기관에 대하여 심사를 거쳐 가족친화인증을 부여하고 있다. 현재 인증 지표상 대표적인 가족친화제도는 임신기 단축근무, 출산전후휴가, 배우자출산휴가, 남녀육아휴직, 육아기단축근무, 가족돌봄휴가, 연차휴가 등의 법적필수제도와 시

차출퇴근, 재택근무, 시간제 근무 등의 유연한 근무제도 그리고 근로자심리상담, 근로자휴가지원, 가족건강검진, 자녀학자금, 가족캠프, 가족생활교육 등의 프로그램이다. 이와 같은 가족친화제도를 운영하고 있는 가족친화인증기업(관)은 '08년 9개사에서 '19년 3,833개사로 급격하게 양적 증가하였다. 하지만 인증 이후 운영현황을 상시 점검하는 것이 아니기 때문에 인증기업(관)에 대한 사후지원 및 관리의 중요성은 해마다 더욱 커지고 있다. 특히 기업의 경영성과를 증대시키기 위해 자발적으로 참여하는 서구 모델과 달리 저출산·고령화 문제 해결과 성평등 차원에서 국가가 주도적으로 이끈 한국사회에서 가족친화정책은 일종의 근로자 후생복지로 받아들여지기도 한다. 따라서 기업의 입장에서 가족친화경영을 보다 적극적으로 수용하고, 발전적인 모습으로 이행해 가는데 한계가 따를 수 있다(한국건강가정진흥원, 2015).

한국건강가정진흥원은 가족친화인증 기업(관)들의 발전적이고 체계적인 가족친화경영을 위해 가족친화 컨설팅 및 직장교육을 지속적으로 지원하고 있다. 특히 근로자 입장에서 일·생활 만족뿐 아니라 기업이 체감할 수 있는 성과를 부각시키기 위한 듀얼아젠다 관점을 지향하고 있다. 구체적으로 2015년에 개발된 A, B, C모듈의 가족친화컨설팅은 모듈 유형별 컨설팅을 단계적으로 진행하면서 인증기업(관)의 가족친화경영의 수준이 step-up 되도록 한 것이다(한국건강가정진흥원, 2015). 또한 가족친화 직장교육은 기업(관)의 임직원을 대상으로 가족친화적 인식제고 및 실천 역량강화를 위해 실시하는 교육이다.

관련 선행연구에 의하면 기업(관)의 가족친화경영은 업무의 효율성 및 근로자의 이직률 감소와 조직몰입 증가, 직무만족과 가정생활만족의 증가, 여성인력 활용 등의 인적자원 성과의 향상, 생산성 증가 등의 성과를 가져온다(김혜원, 2011; 박보람 외, 2007; 이요행·방묘진·오세진, 2005; 이유덕, 2011; Bailyn,

1993; Rapoport et al., 2002). 나아가 기업(관)의 가족친화경영의 성과는 직장 내 근로자와 조직 차원으로 끝나는 것이 아니다. 가족친화 사회환경 조성 촉진에 관한 법률의 취지와 마찬가지로 듀얼아젠다를 통해 안착된 직장환경은 가족친화적이고 성평등한 조직문화를 형성하고 지역사회에 영향을 미치며 가족친화 사회환경 조성 선순환적인 네트워크를 구축하게 될 것이다.

이상과 같이 전사회적인 일·생활균형에 대한 관심 속에서 인증기업(관)의 가족친화경영 성과가 어떻게 구현되고 있는지 실증적으로 분석할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 구체적으로 2019년 현재 가족친화인증을 유지하고 있는 기업(관)을 대상으로 인증 획득 후 가족친화경영 수준을 파악하고 기업(관)이 인지하는 기업성과와 사회적 성과를 분석하였다. 또한 한국건강가정진흥원에서 지원하는 인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육 등 사후지원이 인증기업(관)의 가족친화경영과 성과에 어떠한 차이를 나타내는지에 대한 분석을 통해 가족친화경영 활성화를 위한 방안을 모색하였다. 나아가 기존의 듀얼아젠다 관점에서 더욱 확대된 사회적 성과 달성이라는 제3의 아젠다 관점에서 가족친화정책 제안을 하였다.

## II. 선행연구

### 1. 가족친화경영의 수준

가족친화경영이란 기업(관)이 가족친화 관련 목표를 달성하기 위해 효과적이고 효율적으로 관리, 운영하는 활동들이다. 여기에서 기업(관)의 가족친화경영의 목표는 근로자가 일과 가정, 생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 경영하여 궁극적으로 기업의 경쟁력을 강화하는 것이라고 할 수 있다. 체계적인 관점에서 가족친화경영은 목표 및 추진계획 수립, 자원(예산, 시간, 인력 등) 할당, 가족친화제도의 규정화와 운영, 제도이용 관리, 요구도 조사 및 피드백, 내부홍보, 성과지표 관리 등의 일련의 활동들이다. 이에 기업의 가족친화경영의 수준은 다각적인 측면에서 측정되는 것이 중요하다(Rwehumbiza · 현은정 · 이승윤, 2019). 하지만 기업(관)에게 가족친화경영은 장기적인 성과향상 측면보다는 복리후생 차원에서 근로자에게 혜택을 주는 제도로 인식되어 온 측면이 있어, 경영전략과 무관하게 주먹구구식으로 가족친화제도를 실행하거나, 인증기준에 부합되도록 단발적으로 가족친화제도를 실행하는 경우도 있다. 또한 가족친화인증 지표도 체계적인 관점에서 가족친화경영 수준을 평가하기 보다는 가족친화제도의 이용실적 위주의 평가를 하고 있는 것이 사실이다. 결과적으로 기업의 비전과 자원을 고려한 중장기적인 가족친화경영은 이루어지지 못하는 면이 많다. 관련 선행연구들도 가족친화경영이라는 이름으로 단순히 가족친화제도의 실행여부 및 이용률 측면에 초점을

맞추어 수준을 파악하고 있는 실정이다.

구체적으로 여성가족부의 가족친화인증 제도가 실행된 초창기에 가족친화경영의 활성화 방안을 탐색한 유계숙과 최효진(2009)의 연구는 가족친화경영 수준을 가족친화제도의 도입유무와 활용현황으로 측정하였다. 또한 국내외 가족친화경영 관련 문헌연구를 진행한 이주연과 최석호(2010)는 국내연구는 가족친화경영 그 자체보다는 제도의 도입과 시행에 대해서만 연구를 진행하고 있다고 지적한 바 있다. 이호선과 강윤식(2013)은 기업의 가족친화경영 수준을 측정하기 위해 한국기업 지배구조원의 ESG(환경경영·사회책임경영·지배구조) 3가지의 문항을 추출하였는데, 구체적으로 보육, 육아지원, 육아휴직 등 가족친화적 제도의 운영, 적정 근무시간 유지, 매출액 대비 복리후생비의 산업평균 대비 수준이다. 여기에서 가족친화경영 수준 측정에 가족친화제도 운영을 위해 투입되는 비용을 추가했다는 점이 시사적이다.

이상과 같이 가족친화경영이 초기 도입단계였던 2010년대까지 대부분의 선행연구는 기업(관)의 제도적 측면에서 가족친화경영 수준을 분석하였고 관리적 측면에서 가족친화경영 수준의 분석은 거의 시도되지 못했다. 하지만 본 연구의 조사대상은 이미 가족친화인증 기준에 부합하도록 임신·출산·육아 관련, 정시퇴근 및 유연근무 등의 가족친화제도를 규정화하고 운영하고 있는 인증기업(관)이다. 이에 본 연구에서는 인증기업(관)의 가족친화제도 이용현황조사 수준에서 벗어나 체계적인 경영전략적 관점에 목표수립에서 성과평가까지 일련의 가족친화경영 활동에 초점을 두어 인증기업(관)의 가족친화경영 수준을 살펴보았다.

한편 한국건강가정진흥원에서는 2015년부터 가족친화인증 기업(관)을 대상으로 가족친화경영 성과조사를 매년 실시하고 있다. 2016~2018년까지 성과조사 설문에서 가족친화경영 수준과 관련된 문항은 3가지로 '일과 가정의 조화를 지원하기 위한 경영목표나 추진 계획 수립 운영', '직장과 가정의 조화를 지원하기 위한 정책을 인사규정에 명문화', '가족친화적인 경영 활동을 위한 관련 성과지표 산정, 측정 관리'이다. 관리적 측면에서 가족친화경영의 수준을 파악한 점은 매우 시사적이나 '유무'의 척도수준으로 질문하여 기업(관)의 가족친화경영 수준을 더욱 세밀하게 분석하지 못한 한계점이 있다.

구체적으로 2016~2018년까지 3개년 동안 가족친화경영 목표나 추진계획을 수립, 운영하는 기업(관)은 전체 조사대상 중 2016년 90.1%, 2017년 92.0%, 2018년 91.9%이었으며, 관련 인사규정을 명문화한 기업(관)은 2016년 89.3%, 2017년 88.7%, 2018년 88.1%인데 비해, 관련 성과지표관리를 하고 있는 기업(관)은 2016년 56.3%, 2017년 66.0%, 2018년 68.4%에 불과하다(한국건강가정진흥원, 2016; 2017a; 2018). 즉 가족친화인증 기업(관)의 목표수립과 규정의 명문화 수준은 매우 높는데 비해, 가족친화적인 경영 활동을 위한 관련 성과지표 관리는 상대적으로 낮은 수준이다. 패널자료가 아니므로 단순히 추이

를 분석할 수는 없으나, 관련 성과지표 관리를 하고 있는 기업(관)의 비율이 매년 점차 증가하고 있는 점은 고무적이라고 할 수 있다.

## 2. 가족친화경영의 성과

기업(관)이 가족친화경영을 지속하고자 하는 유인을 가지기 위해서는 조직차원의 성과를 명확하게 인식하고 측정, 관리하는 것이 중요하다. 조직효과성과 구성원의 일과 삶의 조화는 동시에 추구될 수 있다는 듀얼 아젠다(Meyerson & Kolb, 2000) 관점에서, 기업에서도 우수한 인재 확보와 유지, 생산성 및 업무효율 향상을 위해 가족친화경영이 필요하다는 인식이 점차 확산되고 있다. 구체적으로, 가족친화경영은 근로자의 업무몰입도와 직무만족도를 높이고 이직 의도를 감소시킨다. 또한 직무성과와 생산성, 업무처리 능력에 긍정적인 영향을 미치며, 고취된 업무 의욕과 능동적인 업무수행을 통해 창의적이고 혁신적인 산출물이 증가하는 것으로 나타난다(권혜원·권순원, 2013; 안은정·신은중, 2010; Bailyn, Fletcher & Kolb, 1997; Heiland & Macpherson, 2005).

이와 같이 기업성과는 근로자의 편익과 연관되어 작동하게 되므로, 가족친화경영이 기업의 성과에 미치는 영향을 자원보존이론(Conservation of Resource Theory)을 활용하여 설명하기도 한다. 즉 가족친화경영을 통해 생활 영역에서 얻는 심리적 에너지와 휴식, 자기개발은 일 영역에서 오는 스트레스를 해소시키고 정서적인 안정감과 의욕 등의 자원(resource)으로 작용하게 된다(이승윤·고성훈, 2017; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). 개인에게 주어진 가용자원의 총합은 한정되어 있으므로 일·가정, 일·생활 어느 한쪽에 지나치게 자원을 많이 투입할 경우 다른 쪽의 요구에 균형을 취하기 어렵다고 보는 것이다(Hobfoll, 1989). 일·가정 갈등이 높을수록 경력몰입이 낮아지는데, 가족친화제도가 활성화되어 있는 경우에는 적극적인 업무몰입을 유도함으로써 이 관계가 약화되는 것으로 보고된다(강혜련·임희정, 2000). 또한 가족과의 시간 등 생활 영역에서의 경험과 정체성은 '내가 왜 일을 하는가'와 관련된 일의 의미를 형성하는 데 중요한 역할을 한다(Thompson & Bunderson, 2001). 이에 비추어 볼 때 가족친화경영을 통한 일·생활 균형이 달성되지 않을 경우 일의 의미가 퇴색되고 업무 동기나 업무 활동에 영향을 미칠 수 있으며, 궁극적으로 생산성 저하나 이직률 증가 등 조직의 성과에도 부정적인 결과를 가져올 수 있다.

한편 최근 들어 가족친화경영을 통한 사회적 성과에 대한 관심이 증가하고 있다. 가족친화 사회환경의 조성을 위해 기업(관)의 가족친화 직장문화 조성 역할은 매우 중요하며, 이는 모든 국민의 일·생활 균형을 가능하게 하는 토대가 될 수 있다. 한국건강가정진흥원에서도 가족친화인증의 기대효과를 기업, 근로자, 사회적 측면으로 구분하여 제시하고 있으며(가족

친화지원사업 홈페이지), 특히 사회적 성과로서 가족친화 사회환경 조성 촉진, 취업률과 잠재노동력의 이용률 증가, 저출산과 고령화 해소에 따른 국가경쟁력 강화를 기대한다. 실제 우리나라의 가족친화정책은 저출산과 고령화 문제에서 시작되었는데, 저출산고령사회위원회(2007)에서는 이 문제의 해소를 위해 일·가정 양립이 필요하며 결국 기업의 가족친화경영이 확산되어야 함을 강조하였다. 또한 김은정(2012)은 일·가정양립 지원 정책의 주요목표를 성평등정책적, 경제정책적, 가족정책적 목표로 분류하였는데, 성평등정책적 목표는 시장노동과 가정생활 간 성별형평적 역할배분의 확립을 꾀한다. 경제정책적 목표는 일·가정양립 가능성을 높임으로써 기혼여성의 경제활동참가율을 높이고 시장노동의 생산성 향상 의도를 가지며, 가족정책적 목표는 저출산 문제의 해결이나 가족생활의 질 향상을 추구한다. 종합하면 기업(관)의 가족친화경영의 사회적 성과는 가족친화 사회환경 조성촉진, 여성인력의 활용 및 성평등 실현, 저출산 및 고령화 해소라는 정책적 목표와 밀접한 관련이 있는 제3의 아젠다라고 할 수 있다.

하지만 기업(관)이 인지하는 가족친화경영의 사회적 성과는 어떠한지 살펴본 선행연구는 전무한 상황이기 때문에 기업(관)의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility) 측면에서 관련성을 유추해보고자 한다. 가족친화경영 수준이 높은 기업일수록 조직 외부의 이해관계자들에게도 사회적 책임을 성실하게 이행하는 경향을 보이며(Kato & Kodama, 2018), 이는 가족친화경영의 사회적 성과로 이어질 수 있다. 가족친화제도의 도입과 실행은 조직 내부의 임직원들을 대상으로 하는 사회적 책임활동과 직결되어 있으며, 가족친화경영을 위한 기업의 노력이 최종제품 및 서비스 생산과정에 있는 공급사슬 기업에까지 확대되어야 한다는 의견도 있다(외교통상자원부, 2011). 즉 직장 내 다양성 존중, 근로자의 교육훈련, 건강 및 안전, 일·생활균형은 협력업체 근로자까지 확대하여 중요하게 고려될 필요가 있으며, 이는 상위 발주업체 경영진의 가족친화인식이 전제되어야 가능할 것이다. 또한 사회적 성과에 대한 관심은 기업의 주 고객이자 소비자주인 밀레니얼 세대의 특성에도 결부된다. 이들은 기업의 사회적 영향에 관심이 많으며, 근로자 웰빙과 경영 투명성을 중시하는 기업의 제품을 선호하는 경향을 보인다(Deloitte Global Millennial Survey, 2019). 이처럼 변화된 사회적 인식과 소비자들의 선호로 인해 기업(관)은 가족친화경영 및 사회적 책임활동에 적극적으로 참여하게 되고, 이는 사회적 성과로 이어질 가능성이 높다.

이런 맥락에서 기업(관)이 관심을 쏟고 있는 지역사회 자원봉사 및 기부 등의 사회공헌활동은 가족친화 지역사회 조성과 연결될 수 있다. 실제 한국건강가정진흥원은 가족친화 사회조성의 촉진에 관한 법률 제13조 가족친화 마을 환경 조성 촉진에 의거하여 지역의 가족친화 유관기관을 활용하여 가족친화 인증기업과 함께 지역공동체의 니즈를 충족하기 위한 동행사업을 추진한 바 있다. 구체적으로 인증기업물품 키트 판매 수

익금으로 홍수피해 수재민 및 시설복구 지원, 인증기업의 인적자원을 활용한 취업지원 멘토링 운영, 인증기업의 공간과 인적자원을 활용한 한부모가족 대상 돌봄프로그램 운영 등이 다(한국건강가정진흥원 내부자료). 결국 가족친화경영은 개인의 복지를 증진시키고 기업(관)의 성과를 향상시키며 궁극적으로 사회적 성과를 이끌어내는(Halpern, 2005) 핵심요소라 할 수 있다.

### 3. 사후지원 효과

한국건강가정진흥원(2015)은 기업(관)의 지속발전적인 가족친화경영이 가능하도록 가족친화사업을 지원하고 있는데, 대표적으로 인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육, 가족친화포럼 및 네트워크 구성, 가족친화 관련 정보제공 등이 있다. 특히 가족친화 컨설팅 및 직장교육은 인증 이후 기업(관)들의 지속적인 가족친화경영과 직장문화 조성을 지원하기 위해 가족친화 전문인력이 인증기업(관)으로 직접 방문하여 진행된다.

가족친화 컨설팅은 기업(관)의 가족친화경영 수준과 컨설팅 요구에 따라 단계적으로 심화되는 A, B, C모듈이 있는데, 공통적으로 가족친화제도의 규정화와 이용수준의 점검 및 개선을 지원한다. 가족친화 컨설팅의 목적은 조직 내 다양한 가족친화제도의 도입수준을 진단하여 가족친화경영 확산을 위한 방안 도출을 통한 듀얼아젠다의 실현이라고 할 수 있다(이유리 외, 2018). 또한 가족친화 직장교육은 기업(관)의 일반근로자, 가족친화 담당자, 중간관리자 등 대상과 주제에 따라 총 6가지 주제의 프로그램으로 개발되었다. 일반근로자 대상의 교육주제는 일·가정·생활 균형의 개념 및 불균형 해소 전략(조화로운 삶을 향한 일·가정·생활의 균형), 일·가정·생활 영역의 균형을 위한 일터 전략(행복한 일터), 일과 가정 영역의 균형을 통해 행복한 가정생활을 영위하기 위한 전략(가족관계 증진), 출산·양육친화적인 직장문화 조성을 위한 조직 차원의 전략(출산·양육친화적 직장문화 조성)으로 구분된다. 가족친화 담당자 대상의 교육주제는 가족친화경영을 위한 조직 차원의 제도 운영 전략(가족친화경영 및 가족친화인증제도)이며, 중간관리자 대상의 교육주제는 가족친화경영을 위한 중간관리자의 관리 전략(가족친화적 조직 변화)이다. 교육의 공통목표는 기업(관)의 임직원을 대상으로 하는 가족친화적 인식제고 및 가족친화경영의 역량강화라고 할 수 있다.

한편 국내외적으로 인증기업(관)에 대한 가족친화 컨설팅 및 직장교육의 사후 효과성을 분석한 선행연구는 매우 드물기 때문에, 한국건강가정진흥원(2017b)의 사후지원에 대한 이용 현황 및 요구도를 조사한 결과를 위주로 살펴보면 다음과 같다. 사후지원 관련 설문에 참여한 인증기업(관) 308개사 중 인증 후 컨설팅을 받은 경험이 있는 경우는 29.5%(91개사)이었고, 컨설팅이 필요하여 자발적으로 신청했다는 응답이 78.0%, 이 외 22%는 가족친화지원센터의 권유로 컨설팅을 받았다고

응답하였다. 컨설팅 후 달라진 점으로는 ‘가족친화제도에 대한 직원들의 관심과 인지도 상승’(36.3%), ‘가족친화 직장문화에 대한 최고경영자의 관심도 상승’(28.6%), ‘직원들을 위해 필요한 가족친화제도 신규 도입’(17.6%)으로 나타났다. 특히 회사의 가족친화 직장문화에 대한 만족도가 컨설팅 전 52.7점에서 컨설팅 후 74.1점으로 증가한 것으로 나타났다. 컨설팅을 받지 않은 기업(관) 217개사(70.5%)의 이유를 분석한 결과는 ‘컨설팅 수행관리 등 업무 부담 우려’(29.5%), ‘가족친화제도의 원활한 운영으로 컨설팅 불필요’(26.7%), ‘가족친화경영컨설팅 제도가 있는지 몰라서’(22.6%), ‘컨설팅은 필요하나 효과가 불확실해서’(18.4%)로 나타났다. 또한 이 중 49%가 ‘향후 가족친화경영 컨설팅을 받을 의향이 있다’고 응답하였다. 즉 컨설팅 지원 제도가 있는지 모르거나, 효과성을 모르는 등 컨설팅 홍보의 문제로 인해 컨설팅을 받지 않은 경우도 상당히 많음을 알 수 있다.

가족친화 직장교육은 설문참여 기업(관)의 30.2%가 받은 경험이 있는 것으로 나타났다. 가족친화 직장교육을 받지 않은 기업(관)의 경우 그 이유는 ‘가족친화 직장교육이 있는지 몰랐다’는 응답이 33.3%로 가장 높았고, ‘집합 교육장소 확보가 어려워’(23.2%), ‘원하는 교육프로그램이 없어서’(13.1%), ‘교육이 별로 도움이 될 것 같지 않아’(9.5%)의 순이었다. 즉 가족친화 직장교육은 효과성을 모르기 때문보다는 지원여부를 몰라서 이용을 안하는 경우가 많다고 할 수 있다. 한편 필요한 가족친화 직장교육 과정에 대한 전체 기업(관)의 응답은 업무 효율성 향상 및 일하는 방식 변화 등의 일터 혁신 방안이 39.3%로 가장 높았고, 다음으로 CEO 및 관리자 대상의 일·가정양립 인식제고 및 정착 방안(27.6%), 일반근로자 대상의 가족친화제도 이해(16.9%), 가족관계 형성 방안(16.2%)의 순이었다.

## III. 연구방법

### 1. 연구문제

본 연구는 위의 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 첫째, 가족친화인증 획득 후 기업(관)의 가족친화경영 수준은 어떠한가?
- 둘째, 기업(관)이 인지하는 가족친화경영의 성과(기업성과, 사회적 성과)는 어떠한가?
- 셋째, 한국건강가정진흥원의 사후지원(인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육) 경험유무에 따라 인증기업(관)의 가족친화경영 수준, 기업성과, 사회적 성과는 어떠한 차이가 있는가?

## 2. 조사대상 및 자료수집방법

조사대상의 모집단은 2019년 현재 가족친화인증이 유효한 3,328개 기업(관)이다. 자료수집은 (주)한국리서치에 의뢰하였으며, 우선 전체 인증기업(관)의 담당자를 대상으로 이메일 발송을 통한 전자서베이를 진행하였다. 이후 전체 인증기업(관)의 유형, 업종, 지역의 비율을 고려하여 할당표집이 되도록 해당 기업(관)들에게 추가 전화조사 및 웹조사를 실시하였다. 최종 501case의 응답결과를 분석에 활용하였으며, 조사기간은 2019년 9월 24일~10월 17일이었다.

조사대상 기업(관)의 특징은 <표 1>과 같다. 본 조사에 참여한 가족친화인증기업(관)은 중소기업이 69.9%로 가장 높게 나타났으며 공공기관(21.8%), 대기업(8.4%)의 순이다. 업종별로는 제조업(41.5%), 전문, 과학 및 기술 서비스업(10.2%), 정보통신업(10.0%), 사업시설 관리 및 사업 지원 임대 서비스업(6.7%), 도매 및 소매업(5.8%)의 순으로 나타났다. 소재지는 서울지역이 27.5%로 가장 많았고 다음으로 경기지역(17.5%)이었으며, 최초 인증시기는 2018년이 30.5%로 가장 많았다. 한국건강가정진흥원에서 제공하는 인증 후 컨설팅을 받은 경우는 전체의 19.2%, 가족친화 직장교육을 받은 경우는 31.7%이었다.

## 3. 측정도구

본 연구에서 조사한 가족친화경영 수준과 가족친화경영의 기업 및 사회적 성과는 한국건강가정진흥원의 2016~2018년 가족친화경영성과조사에서 사용된 척도들을 기반으로 기존문항을 수정하고 새로운 문항을 추가하여 측정하였다. 척도 구성과 내용타당성 검증을 위하여 2019년 7월 15일~11월 5일 기간 동안 총 9회에 걸쳐 가족친화정책 관련 기관 및 학계 전문가 6인, 한국건강가정진흥원 가족친화지원센터 담당자 5인, 가족친화 컨설턴트 및 인증심사원 4인, 기업 담당자 4인의 총 19인을 대상으로 FGI 및 전문가회의를 진행하였다.

구체적으로 가족친화경영의 수준은 체계적인 관점에서 목표 및 추진계획 수립, 자원(예산, 시간, 인력 등) 할당, 가족친화제도의 규정화 운영, 제도운영 내부홍보 및 이용편의, 요구도 조사 및 피드백, 성과지표 관리 등의 총 8문항으로 측정하였다. '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점까지 5점 Likert 척도로 구성하였으며 점수가 높을수록 가족친화경영 수준이 높다고 해석하였다. Cronbach's  $\alpha$ 는 .926으로 나타났다.

가족친화경영의 성과는 인증기업(관)이 가족친화인증을 획득하고 지속적으로 가족친화경영을 한 결과, 그 이전과 비교했을 때 인지하는 가족친화경영의 기업성과와 사회적 성과로 구분하여 측정하였다. 구체적으로 기업성과는 기업의 홍보, 구인, 인력채용 및 유지, 노사관계, 조직신뢰 및 혁신성 향상, 생산성 증가 등 기업경쟁력 강화에 도움이 되는 성과로서 총

<표 1> 조사대상 기업(관)의 현황

분류	항목	사례수	%
유형	대기업	42	8.4
	중소기업	350	69.9
	공공기관	109	21.8
업종	제조업	208	41.5
	전문, 과학 및 기술 서비스업	51	10.2
	사업시설 관리 및 사업 지원 임대 서비스업	34	6.8
	공공 행정, 국방 및 사회보장 행정	20	4.0
	교육 서비스업	10	2.0
	보건업 및 사회복지 서비스업	11	2.2
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	15	3.0
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	2	0.4
	농업, 임업 및 어업	2	0.4
	광업	1	0.2
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절 공급업	1	0.2
	수도, 하수 및 폐기물 처리, 원료재생업	4	0.8
	건설업	22	4.4
	도매 및 소매업	29	5.8
	운수 및 창고업	2	0.4
지역	숙박 및 음식점업	1	0.2
	정보통신업	50	10.0
	금융 및 보험업	4	0.8
	부동산업	8	1.6
	기타	26	5.2
	서울	138	27.5
	부산	29	5.8
	인천	15	3.0
	대구	25	5.0
	광주	10	2.0
	대전	43	8.6
	울산	6	1.2
	세종	8	1.6
	경기	85	17.0
	강원	9	1.8
	충북	44	8.8
	충남	20	4.0
전북	12	2.4	
전남	12	2.4	
경북	10	2.0	
경남	25	5.0	
제주	10	2.0	
최초 인증시기	2008년	2	0.4
	2010년	1	0.2
	2011년	6	1.2
	2012년	9	1.8
	2013년	31	6.2
	2014년	58	11.6
	2015년	36	7.2
	2016년	87	17.4
	2017년	118	23.6
	2018년	153	30.5
인증 후 컨설팅 경험	유	96	19.2
	무	405	80.8
직장교육 경험	유	159	31.7
	무	342	68.3
전체		501	100.0

8문항으로 구성하였다. 사회적 성과는 국가경쟁력 강화와 관련된 성과로서 조직리더(경영진·임원진·중간관리자)의 가족친화인식 향상, 여성관리자 비율 증가, 성평등 직장문화 조성, 가족친화적 지역사회 환경 조성에 기여, 저출산·고령화 해소에 기여 등의 총 6문항이다. ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점까지 5점 Likert 척도로 구성하였으며 점수가 높을수록 가족친화경영 성과가 높다고 해석하였다. 기업성과의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .948, 사회적 성과의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .903으로 나타났다.

가족친화 사후지원의 경험유무는 한국건강가정진흥원에서 지원하는 인증 후 컨설팅 및 가족친화 직장교육을 인증 이후 받은 경험의 유무를 각각 단일문항으로 측정하였다.

#### 4. 분석방법

본 연구의 분석을 위해서 SPSS 25.0 통계 프로그램을 사용하였다. 가족친화인증 획득 후 기업(관)의 가족친화경영 수준, 기업성과와 사회적 성과는 어떠한지 파악하기 위해 빈도분석 및 기술통계분석을 하였다. 또한 한국건강가정진흥원의 사후지원(인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육) 경험 유무에 따라 인증기업(관)의 가족친화경영 수준과 기업성과, 사회적 성과는 어떠한 차이가 있는지 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다.

### IV. 연구결과

#### 1. 인증기업(관)의 가족친화경영 수준

기업(관)의 인증 이후 가족친화경영 수준은 전체 평균 3.85점으로 양호한 수준이라고 할 수 있다(〈표 2〉 참고). 구체적으로 ‘가족친화 관련 제도를 규정화하여 운영하고 있다’의 항목에

대해 전체의 약 80%가 그렇다(‘그런 편이다’ + ‘매우 그렇다’)고 응답하였으며, 5점 만점 중 평균 4.06점으로 문항 중 가장 높은 수준을 나타냈다. 가족친화제도의 이용 편리성(3.99점), 가족친화제도 이용 시 불편사항 해소 노력(3.96점), 시행 중인 가족친화제도에 대한 홍보 노력(3.95점), 가족친화경영 목표나 추진계획 수립 운영(3.93점)의 항목들은 70% 이상이 그렇다(‘그런 편이다’ + ‘매우 그렇다’)고 응답하였다.

반면 ‘가족친화경영 관련 성과지표를 산정, 측정하여 관리하고 있다’의 항목에 대해서는 전체의 약 50%만이 그렇다고 응답하였으며, 5점 만점 중 평균 3.49점으로 문항 중 가장 낮은 수준이다. 가족친화인증기업(관)의 가족친화경영과 관련하여 가족친화 관련 제도의 규정화 운영수준은 높은 편이나, 성과지표 관리 측면은 가장 취약한 부분이라고 할 수 있다.

#### 2. 인증기업(관)의 가족친화경영 성과

##### 1) 기업성과

인증획득 이후 가족친화경영의 기업성과는 전체 평균 3.72점으로 양호한 수준으로 나타났다. 기업성과 관련 항목들의 분포는 3.54~3.96점으로 모든 항목이 3.50점을 상회하였다. 특히 ‘기업(관) 홍보 및 이미지 개선’의 항목은 3.96점으로 기업성과 중 가장 높게 인지하고 있는 것으로 나타났다. 다음으로 ‘조직신뢰 향상’(3.86점), ‘우호적 노사관계 형성’(3.83점), ‘조직의 혁신성 향상’(3.66점), ‘신규 구직자(청년)의 기업(관) 선호도 증가’(3.65점), ‘인력유지의 용이성(이직률 감소)’(3.65점), ‘기업(관)의 생산성 증가’(3.59점), ‘인력채용 시 활용(우수인력 채용)’(3.54점)의 순으로 나타났다(〈표 3〉 참고).

##### 2) 사회적 성과

기업(관)이 인지하는 인증획득 이후 가족친화경영의 사회적 성과 수준은 전체 평균 3.76점으로 양호한 수준이다. 사회적

〈표 2〉 가족친화경영의 일반적 수준 %(N)

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다	계	M(SD)
1. 우리 기업(관)은 가족친화경영 목표나 추진 계획을 수립하여 운영하고 있다.	.6(3)	3.2(16)	24.4(122)	46.5(233)	25.3(127)	100(501)	3.93(.821)
2. 우리 기업(관)에는 가족친화제도 운영 및 관리를 위한 충분한 자원(예산, 시간, 인력 등)이 할당되어 있다.	1.0(5)	7.4(37)	31.9(160)	41.5(208)	18.2(91)	100(501)	3.68(.888)
3. 우리 기업(관)은 실행하고 있는 가족친화 관련 제도를 규정화하여 운영하고 있다.	.4(2)	2.2(11)	17.8(89)	50.3(252)	29.3(147)	100(501)	4.06(.770)
4. 우리 기업(관)은 시행하고 있는 가족친화제도의 내용, 유형, 운영시기 등에 대해 근로자들에게 적극적으로 알리기 위한 노력을 기울인다.	.2(1)	2.8(14)	23.8(119)	48.1(241)	25.1(126)	100(501)	3.95(.786)
5. 우리 기업(관)의 전반적인 가족친화제도는 이용하기 편리하다.	.4(2)	2.6(13)	22.6(113)	46.1(231)	28.3(142)	100(501)	3.99(.806)
6. 우리 기업(관)은 근로자로부터 일가정생활 균형과 관련된 의견을 정기적으로 수집한다.	1.0(5)	5.4(27)	33.1(166)	41.3(207)	19.2(96)	100(501)	3.72(.868)
7. 우리 기업(관)은 가족친화제도 이용 시 느끼는 불편사항을 해소하기 위해 노력한다.	.4(2)	2.2(11)	22.4(112)	51.3(257)	23.8(119)	100(501)	3.96(.764)
8. 우리 기업(관)은 가족친화경영 관련 성과지표를 산정, 측정하여 관리하고 있다.	1.4(7)	12.2(61)	36.5(183)	36.3(182)	13.6(68)	100(501)	3.49(.922)
전체 가족친화경영 수준							3.85(.673)

(표 3) 가족친화경영 기업성과의 일반적 수준 %(N)

항목	전혀 그렇지않다	그렇지 않은편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다	계	M(SD)
1. 기업(관)홍보 및 이미지 개선	.6(3)	1.8(9)	23.8(119)	48.7(244)	25.1(126)	100(501)	3.96(.784)
2. 신규 구직자(청년)의 기업(관) 선호도 증가	1.4(7)	5.2(26)	38.5(193)	36.9(185)	18.0(90)	100(501)	3.65(.881)
3. 인력채용 시 활용(우수인력 채용)	1.6(8)	7.0(35)	41.5(208)	35.1(176)	14.8(74)	100(501)	3.54(.883)
4. 인력유지의 용이성(이직률 감소)	1.2(6)	5.4(27)	39.1(196)	35.9(180)	18.4(92)	100(501)	3.65(.881)
5. 우호적 노사관계 형성	.8(4)	2.6(13)	31.1(156)	43.5(218)	22.0(110)	100(501)	3.83(.825)
6. 조직신뢰 향상	.8(4)	2.4(12)	30.1(151)	43.1(216)	23.6(118)	100(501)	3.86(.829)
7. 조직의 혁신성 향상	1.0(5)	5.0(25)	38.7(194)	37.7(189)	17.6(88)	100(501)	3.66(.859)
8. 기업(관)의 생산성 증가	1.2(6)	5.2(26)	43.5(218)	33.1(166)	17.0(85)	100(501)	3.59(.870)
전체 기업성과							3.72(.729)

(표 4) 가족친화경영 사회적 성과의 일반적 수준 %(N)

항목	전혀 그렇지않다	그렇지 않은편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다	계	M(SD)
1. 경영진·임원진의 가족친화에 대한 인식 향상	.6(3)	2.6(13)	17.6(88)	51.3(257)	27.9(140)	100(501)	4.03(.783)
2. 중간관리자의 가족친화에 대한 인식 향상	.6(3)	2.6(13)	19.2(96)	51.5(258)	26.1(131)	100(501)	4.00(.782)
3. 여성관리자 비율 증가	1.8(9)	10.8(54)	42.5(213)	28.3(142)	16.6(83)	100(501)	3.47(.952)
4. 성평등 직장문화 조성	.8(4)	2.2(11)	24.0(120)	46.9(235)	26.1(131)	100(501)	3.95(.812)
5. 가족친화적 지역사회 환경조성에 기여	1.6(8)	4.2(21)	34.7(174)	38.1(191)	21.4(107)	100(501)	3.73(.896)
6. 저출산·고령화 해소에 기여	3.4(17)	12.8(64)	42.5(213)	28.1(141)	13.2(66)	100(501)	3.35(.976)
전체 사회적 성과							3.76(.715)

성과 관련 항목들의 분포는 3.35~4.03점으로 나타났다. ‘경영진·임원진의 가족친화에 대한 인식 향상’의 항목은 4.03점으로 사회적 성과 중 가장 높게 인지하였고, ‘중간관리자의 가족친화에 대한 인식 향상’(4.00점)도 높게 인지하였다. 다음으로 ‘성평등 직장문화 조성’(3.95점), ‘가족친화적 지역사회 환경조성에 기여’(3.73점), ‘여성관리자 비율 증가’(3.47점), ‘저출산·고령화 해소에 기여’(3.35점)의 순으로 나타났다((표 4) 참고). 인증기업(관)은 가족친화경영을 통해 저출산·고령화 해소에 기여하는 사회적 성과는 상대적으로 낮게 인지한다고 할 수 있다.

### 3. 사후지원 효과

#### 1) 사후지원(인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육) 경험 유무에 따른 가족친화경영 수준 차이

기업(관)이 인증 이후 한국건강가정진흥원에서 지원하는 인증 후 컨설팅 또는 가족친화 직장교육을 받은 경험 유무에 따라 가족친화경영 수준의 차이를 분석한 결과는 다음의 (표 5)와 같다. 인증 후 컨설팅이나 가족친화 직장교육의 경험이 있는 기업(관)이 없는 기업(관)보다 전체 가족친화경영 수준이 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 나타났다.

모든 항목에서 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업(관)이 경험이 없는 기업(관)에 비해 높은 평균점수를 보였다. 특히 가족친화경영 목표나 추진계획 수립 운영( $p < .01$ ), 가족친화 관련 제도 규정화 운영( $p < .01$ ), 홍보 노력( $p < .05$ ), 이용 편리성( $p < .05$ ), 불편사항 해소 노력( $p < .05$ )의 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 가족친화 직장교육을 받은 경험이 있는 기업(관)은 경험이 없는 기업(관)에 비해 모든 항목에서 높은 가족친화경영 수준을 보였다. 통계적으로 유의미한 차이를 보인 항목으로는 가족친화경영 목표나 추진계획 수립 운영( $p < .05$ ), 홍보 노력( $p < .01$ ), 정기적 의견수집( $p < .05$ ), 불편사항 해소 노력( $p < .05$ ), 성과지표 산정 및 측정, 관리( $p < .05$ ) 등이었다.

#### 2) 사후지원(인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육) 경험 유무에 따른 기업성과 차이

기업(관)이 인증 후 컨설팅 또는 가족친화 직장교육을 받은 경험 유무에 따라 기업성과의 차이를 분석한 결과는 다음의 (표 6)과 같다. 인증 후 컨설팅이나 가족친화 직장교육의 경험이 있는 기업(관)이 없는 기업(관)보다 가족친화경영의 기업성과를 높게 인지하는 것으로 나타났다. 하지만 가족친화 직장



〈표 5〉 사후지원 경험 유무에 따른 가족친화경영 수준 차이

(N=501)							
항목	컨설팅 경험	평균(SD)	t-value	직장교육 경험	평균(SD)	t-value	
1. 우리 기업(관)은 가족친화경영 목표나 추진 계획을 수립하여 운영하고 있다.	유	4.14(.720)	2.77**	유	4.03(.767)	1.99*	
	무	3.88(.837)		무	3.88(.843)		
2. 우리 기업(관)에는 가족친화제도 운영 및 관리를 위한 충분한 자원(예산, 시간, 인력 등)이 할당되어 있다.	유	3.76(.880)	0.93	유	3.74(.836)	1.02	
	무	3.67(.890)		무	3.66(.911)		
3. 우리 기업(관)은 실행하고 있는 가족친화 관련 제도를 규정화하여 운영하고 있다.	유	4.26(.603)	2.86**	유	4.13(.727)	1.31	
	무	4.01(.797)		무	4.03(.788)		
4. 우리 기업(관)은 시행하고 있는 가족친화제도의 내용, 유형, 운영시기 등에 대해 근로자들에게 적극적으로 알리기 위한 노력을 기울인다.	유	4.10(.688)	2.12*	유	4.10(.722)	3.02**	
	무	3.92(.778)		무	3.88(.806)		
5. 우리 기업(관)의 전반적인 가족친화제도는 이용하기 편리하다.	유	4.15(.725)	2.06*	유	4.05(.818)	1.07	
	무	3.96(.821)		무	3.97(.801)		
6. 우리 기업(관)은 근로자로부터 일가정생활 균형과 관련된 의견을 정기적으로 수집한다.	유	3.74(.837)	0.21	유	3.84(.810)	2.08*	
	무	3.72(.876)		무	3.67(.889)		
7. 우리 기업(관)은 가족친화제도 이용 시 느끼는 불편사항을 해소하기 위해 노력한다.	유	4.10(.688)	2.09*	유	4.07(.739)	2.23*	
	무	3.92(.778)		무	3.91(.772)		
8. 우리 기업(관)은 가족친화경영 관련 성과지표를 산정, 측정하여 관리하고 있다.	유	3.57(.915)	1.04	유	3.62(.877)	2.18*	
	무	3.46(.924)		무	3.42(.937)		
전체 가족친화경영 수준	유	3.98(.605)	2.11*	유	3.95(.616)	2.34*	
	무	3.82(.685)		무	3.80(.694)		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

〈표 6〉 사후지원 경험 유무에 따른 기업성과 차이

(N=501)							
항목	컨설팅 경험	평균(SD)	t-value	직장교육 경험	평균(SD)	t-value	
1. 기업(관)홍보 및 이미지 개선	유	4.14(.749)	2.45*	유	4.07(.747)	2.18*	
	무	3.92(.787)		무	3.91(.796)		
2. 신규 구직자(청년)의 기업(관) 선호도 증가	유	3.90(.852)	3.08**	유	3.76(.882)	1.95	
	무	3.59(.879)		무	3.60(.877)		
3. 인력채용 시 활용(우수인력 채용)	유	3.72(.891)	2.15*	유	3.59(.916)	0.80	
	무	3.50(.878)		무	3.52(.869)		
4. 인력유지의 용이성(이직률 감소)	유	3.73(.934)	1.00	유	3.69(.941)	0.75	
	무	3.63(.868)		무	3.63(.853)		
5. 우호적 노사관계 형성	유	3.93(.824)	1.25	유	3.94(.847)	1.94	
	무	3.81(.824)		무	3.78(.810)		
6. 조직신뢰 향상	유	3.96(.832)	1.26	유	3.97(.803)	2.08*	
	무	3.84(.827)		무	3.81(.837)		
7. 조직의 혁신성 향상	유	3.81(.837)	1.96*	유	3.73(.862)	1.26	
	무	3.62(.861)		무	3.63(.856)		
8. 기업(관)의 생산성 증가	유	3.81(.874)	2.74**	유	3.68(.852)	1.48	
	무	3.54(.862)		무	3.56(.877)		
전체 기업성과	유	3.87(.732)	2.33*	유	3.80(.712)	1.80	
	무	3.68(.724)		무	3.68(.734)		

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

교육의 경험 유무에 따라 전체 기업성과는 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

항목별로 기업성과는 컨설팅을 받은 기업(관)이 받지 않은 기업(관)에 비해 기업(관) 홍보 및 이미지 개선( $p < .05$ ), 신규 구직자(청년)의 기업선호도 증가( $p < .01$ ), 인력채용시 활용(우수인력 채용)( $p < .05$ ), 조직의 혁신성 향상( $p < .05$ ), 기업(관)

의 생산성 증가( $p < .01$ )에서 유의미하게 성과를 높게 인지하는 것으로 나타났다. 한편 가족친화 직장교육을 받은 기업(관)이 받지 않은 기업(관)에 비해 모든 항목에서 평균점수가 높았으나, 통계적으로 기업(관) 홍보 및 이미지 개선( $p < .05$ )과 조직 신뢰 향상( $p < .05$ )의 항목에서만 유의미한 차이를 나타냈다.

### 3) 사후지원(인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육) 경험 유무에 따른 사회적 성과 차이

기업(관)이 인증 후 컨설팅 또는 가족친화 직장교육을 받은 경험 유무에 따라 사회적 성과의 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 7>과 같다. 전체 사회적 성과는 인증 후 컨설팅이나 가족친화 직장교육의 경험이 있는 기업(관)이 경험이 없는 기업(관) 보다 높게 인지하였으며 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

사회적 성과의 모든 항목에서 컨설팅 경험이 있는 기업(관)이 없는 기업(관)보다 평균점수가 높았다. 통계적으로 유의미한 차이를 나타낸 항목은 경영진과 임원진의 가족친화에 대한 인식 향상( $p < .05$ ), 가족친화적 지역사회 환경조성에 기여( $p < .05$ )이다. 또한 가족친화 직장교육을 받은 경험이 있는 기업(관)이 경험이 없는 기업(관)보다 사회적 성과 모든 항목에서 높은 평균 점수를 나타냈다. 구체적으로, 경영진과 임원진( $p < .01$ ) 및 중간관리자( $p < .05$ )의 가족친화에 대한 인식 향상, 여성관리자 비율 증가( $p < .05$ ), 성평등 직장문화 조성( $p < .01$ ), 가족친화적 지역사회 환경조성에 기여( $p < .001$ ) 항목에서 유의미한 차이가 나타났다.

## V. 논의 및 제언

본 연구는 2019년 현재 가족친화인증을 유지하고 있는 501개 기업(관)을 대상으로 인증 획득 후 가족친화경영 수준을 파악하고 기업(관)이 인지하는 인증획득 후 기업성과와 사회적 성과를 분석하였다. 또한 인증 후 컨설팅, 가족친화 직장교육 등 사후지원이 인증기업(관)의 가족친화경영과 성과에 어떠한

영향을 미치는지에 대한 분석을 통해 가족친화경영의 활성화 방안을 도출하고자 하였다. 본 연구의 결과에 근거하여 결론과 제언을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인증기업(관)의 가족친화경영 수준은 전체적으로 양호하였다. 특히 가족친화 관련 제도의 규정화는 매우 높은 수준이었다. 이는 인증심사 당시 법적으로 보장하는 가족친화 관련 제도에 대한 취업규칙의 명시화라는 필수사항이 있고, 유연근무 등의 제도시행과 관련하여 내부 규정화를 권장하고 있기 때문이라 사료된다. 또한 가족친화경영 목표나 추진계획 수립, 시행하고 있는 제도의 내용, 유형, 운영시기를 내부홍보하고 이용편의와 불편사항을 해소하는 노력은 높은 수준이었다. 하지만 가족친화경영 수준의 전체 평균을 기준으로, 가족친화제도 운영을 위한 충분한 자원 할당과 근로자 의견의 정기적 수집은 다소 낮은 수준이었으며, 가족친화경영 관련 성과지표의 관리항목은 가장 취약한 부분으로 나타났다. 이는 가족친화인증기업(관)의 가족친화경영 목표수립과 규정의 명문화 수준은 매우 높는데 비해 관련 성과지표 관리는 낮은 수준으로 나타난 2016~2018년 한국건강가정진흥원의 가족친화경영성과조사 결과와 일치한다. 기업의 지속적인 가족친화경영 노력을 위해서는 단편적인 제도이용률 관리에서 더 나아가, 실질적인 기업(관)의 경영성과와 연동되도록 중장기적인 안목 하에 가족친화경영의 성과지표를 산정하고 측정하는 관리가 매우 중요하다. 이에 유효기간연장 및 재인증 심사기준에 성과지표 관리 등 체계적인 가족친화경영의 기준을 필수항목으로 추가하는 방안을 적극적으로 고려해야 한다.

둘째, 인증 후 기업(관)은 가족친화경영의 기업성과 중 기업(관) 홍보 및 이미지 개선을 가장 높게 인지하고 있었다. 다음으로 조직신뢰 향상, 우호적 노사관계 형성, 조직의 혁신성 향상, 신규 구직자(청년)의 기업(관) 선호도 증가, 인력유지의 용

<표 7> 사후지원 경험 유무에 따른 사회적 성과 차이

항목	컨설팅 경험		t-value	직장교육 경험		t-value
	유	무		유	무	
1. 경영진·임원진의 가족친화에 대한 인식 향상	4.18(.725)	4.00(.793)	2.00*	4.17(.765)	3.97(.784)	2.67**
2. 중간관리자의 가족친화에 대한 인식 향상	4.14(.763)	3.97(.784)	1.89	4.13(.747)	3.94(.792)	2.59*
3. 여성관리자 비율 증가	3.60(1.09)	3.44(.914)	1.37	3.62(.973)	3.40(.935)	2.34*
4. 성평등 직장문화 조성	4.08(.854)	3.92(.800)	1.74	4.09(.753)	3.89(.832)	2.65**
5. 가족친화적 지역사회 환경조성에 기여	3.93(.874)	3.69(.897)	2.35*	3.97(.754)	3.62(.935)	4.49***
6. 저출산·고령화 해소에 기여	3.46(1.03)	3.32(.963)	1.22	3.43(.997)	3.31(.965)	1.23
전체 사회적 성과	3.90(.707)	3.72(.712)	2.15*	3.90(.653)	3.69(.732)	3.13**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

이성(이직률 감소), 기업(관)의 생산성 증가, 인력채용 시 활용(우수인력 채용)의 순으로 나타났다. 이와 관련하여 이주연과 최석호(2010)는 국내 기업의 대부분은 가족친화경영의 필요성이나 중요함은 알고 있지만 조직몰입, 이직률 감소, 생산성 향상, 기업의 이미지 개선이라는 큰 이익은 간과하고 있다고 지적한 바 있다. 하지만 그 사이 전사회적으로 일·생활균형 및 가족친화에 대한 인식이 확산되면서 기업 측면에서 실질적으로 가족친화경영 성과를 체감하고 있는 것으로 판단된다. Cegarra-Leiva et al.(2012)는 가족친화경영에 대한 기업의 노력을 저해하는 대표적인 요인으로 가족친화경영을 통해 얻을 수 있는 명확한 성과에 대한 인식부족을 들었다. 기업(관)이 가족친화경영의 의의에 대해 단순하게 근로자의 복지향상만으로 받아들인다면 장기적으로 비용부담으로 느껴져 지속발전하기 어려울 것이다. 이에 기업성과 중 특히 기업(관) 홍보 및 이미지 개선과 조직신뢰향상, 이직률 감소, 생산성 증가 등을 기업(관)의 지속적인 가족친화경영의 유인책으로 활용할 필요가 있다. 또한 기업 성과를 향상시키는 듀얼아젠다 관점으로 가족친화경영을 받아들일 수 있도록 본 연구결과를 기초정보로 활용하여 정책적으로 강조할 것을 제안한다.

한편 사회적 성과 중 조직리더(경영진·임원진·중간관리자)의 가족친화에 대한 인식 향상을 가장 높게 인지하고 있고, 다음으로 성평등 직장문화 조성, 가족친화적 지역사회 환경 조성에 기여, 여성관리자 비율 증가 순으로 나타났다. 저출산·고령화 해소라는 사회적 성과는 가장 낮은 수준으로 나타났는데, 이는 저출산 문제는 교육, 고용 등을 포함한 사회경제적 환경, 가치관의 변화 등이 복합적으로 작용하여 발생되기 때문에 일·가정양립을 지원하는 몇몇 제도나 정책을 통해 직접적인 효과를 보기는 어렵다는 김용수(2011)의 주장과 일맥상통한다. 한편 우리 사회의 기성세대와 밀레니얼 세대 간 워라벨 의식 차이로 인한 갈등을 고려할 때 기성세대인 조직리더의 가족친화인식의 향상은 의미가 크다고 할 수 있다. 또한 가족친화경영으로 인한 성평등 직장문화 조성여 여성관리자 비율 증가의 사회적 성과를 높게 인식하는 점은 매우 고무적인 결과이다. 이와 관련하여 일·가정양립지원 정책의 성평등정책적, 경제정책적, 그리고 가족정책적 목표들의 중요도와 비중을 전반적으로 검토한 결과, 출산을 향상의 가족정책적 목표가 현재 일·가정양립지원 정책 사업 모두에 걸쳐 명시적으로 강조되고 있었으며 상대적으로 성평등정책적 목표는 그 우선순위가 높지 않았다는 김은정(2012)의 연구결과와 다른 양상의 결과이다. 이는 최근 전사회적인 일·생활균형의 가치 제고와 밀레니얼 세대의 평등하고 융통성 있는 성역할 의식의 향상과 관련지어 살펴볼 수 있다. 현재 정책적으로 일·가정 양립의 영역은 일과 가정생활뿐 아니라 여가, 자기계발, 쉼 등 개인의 다양한 생활영역을 포함한 일·생활 균형 패러다임으로 전환되면서 제6기 저출산고령사회위원회 간담회에서도 ‘일·가정 양립’ 대신 공식적으로 ‘일·생활 균형’이라는 표현을 사용하였다(이유

리·이성훈·박은정, 2020). 이에 가족친화정책은 저출산 문제 해결보다는 생활만족도 및 삶의 질 향상의 개념으로 확대되었다고 할 수 있다. 또한 잡코리아(2017)의 ‘부모·예비부모가 희망하는 영유아 양육형태에 관한 설문조사’ 결과에 의하면 직장인 중 여성 64.3%, 남성 70.1%가 본인이 직접 영유아를 양육하고 싶다는 의사를 표시하여 성평등적인 돌봄의식을 보이는 등, 기업(관) 내에서도 성별균형 인사관리 및 성평등 조직문화 조성 지원에 대한 요구도가 높다.

인증 기업(관)은 가족친화적 지역사회 환경 조성 기여라는 사회적 성과에 대해서도 높게 인지하는 것으로 나타났다. 이는 기업(관)의 사회적 책임 측면에서 지역사회 기여 등의 사회공헌활동과 관련된다고 할 수 있다. 이 점에서 가족친화경영의 제3의 아젠다인 사회적 성과를 정책적으로 홍보할 필요가 있으며, 가족친화 사회환경의 조성을 위한 기업(관)의 파급력을 이해할 수 있도록 인증설명회 및 심사 시 적극 설명할 것을 제안한다. 또한 한국건강가정진흥원이 2020년에 시범실시한 전국의 인증기업(관)의 네트워크를 활용한 지역공동체 동행사업은 매우 고무적이며 사후지원사업으로 자리 잡아 지속적으로 추진되기를 기대한다.

셋째, 가족친화인증 후 한국건강가정진흥원에서 지원하는 컨설팅 또는 가족친화 직장교육을 받은 경험 유무에 따른 가족친화경영 수준의 차이를 분석한 결과, 전반적으로 유의미한 긍정적 결과를 얻었다. 특히 가족친화경영 목표 및 추진계획 수립, 가족친화제도의 규정화 운영, 가족친화제도의 내부홍보, 이용 편의 및 불편사항 해소 노력에서 인증 후 컨설팅의 경험 유무는 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈다. 즉 기업(관)은 가족친화인증 후 컨설팅을 통해 더욱 효과적인 가족친화경영을 위한 도움을 받은 것으로 보이며, 이는 적극적으로 가족친화 직장문화 조성을 용이하게 할 것으로 예상된다. 이유리 외(2018)에 의하면 기업(관)의 가족친화경영 담당자들도 매년 방문컨설팅이나 모니터링 차원의 온라인 점검 등의 형태를 통해 지속적으로 관리받기를 원하는 것으로 나타났다. 이는 가족친화경영이 가족친화인증 획득으로 끝나는 것이 아니라 가족친화 직장환경 조성으로 정착되기 위해서는 외부의 전문적인 가족친화 컨설팅의 지원이 필요하다는 반증이라고 할 수 있다. 현재 인증 후 컨설팅에서는 가족친화제도의 규정화를 체크하고 설문조사를 통해 개선사항을 도출하여 근로자의 제도이용을 활성화하도록 지원한다. 향후 한국건강가정진흥원에서는 인증 후 컨설팅 신청공고를 할 때 컨설팅을 통해 가족친화경영의 목표 및 추진계획 수립, 가족친화제도의 규정화 운영, 가족친화제도의 내부홍보, 이용 편의 및 불편사항 해소 등 체계적인 가족친화경영이 가능하도록 지원받을 수 있음을 더욱 강조할 필요가 있다. 한편 가족친화경영 목표 및 추진계획 수립, 가족친화제도의 내부홍보, 정기적인 의견 수집, 이용 불편사항 해소 노력, 가족친화경영 성과지표 관리 등의 항목에서 가족친화 직장교육의 경험 유무가 통계적으로 유의미한 차이를 나타

냈다. 한국건강가정진흥원의 가족친화 직장교육은 경영진·임원진 및 중간관리자 또는 전직원 대상으로 가족친화인식 및 실천력을 향상시키기 위한 교육목표를 가지고 있다. 또한 가족친화경영의 의의와 가족친화제도의 유형 및 내용 등에 대한 이해를 증진시킴으로써 기업(관)의 가족친화경영에 도움이 된다고 할 수 있다.

넷째, 전체 기업성과는 인증 후 컨설팅이나 가족친화 직장교육의 경험 유무에 따라 통계적으로 의미 있는 차이를 나타냈다. 구체적으로 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업이 없는 기업에 비해 기업(관) 홍보 및 이미지 개선, 신규 구직자(청년)의 기업선호도 증가, 인력채용 시 활용(우수인력 채용), 조직의 혁신성 향상, 기업(관)의 생산성 증가 항목에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 가족친화 컨설팅은 기업(관)의 가족친화경영 지원을 통해 궁극적으로 기업의 듀얼아젠다의 실현을 돕는다(이유리 외, 2018)는 지향점을 지지하는 결과이다. 또한 가족친화 직장교육의 경험이 있는 기업이 없는 기업에 비해 기업(관) 홍보 및 이미지 개선과 조직신뢰 향상의 항목에서 유의미하게 높은 점수를 나타냈다. 근로시간과 장소의 유연화, 일·생활균형이 근로자에게만 일방적 편익을 가져다주고 조직에는 비용만 발생시킨다는 통념을 바꾸고 근로자와 조직 모두의 목표달성에 도움이 될 수 있음을 강조함으로써, 가족친화경영에 대한 최고경영자와 관리자 등의 적극적인 동참을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

다섯째, 사회적 성과 측면에서도 인증 후 컨설팅을 받은 기업(관)이 경영진·임원진의 가족친화에 대한 인식 향상, 가족친화적 지역사회 환경 조성에 기여 항목에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 인증 후 컨설팅이 가족친화 직장문화에 대한 최고경영자의 관심 제고에 도움이 된다는 이유리 외(2018)의 연구결과와 일맥상통한다고 할 수 있다. 또한 가족친화 직장교육 경험이 있는 기업(관)은 경영진·임원진, 중간관리자의 가족친화에 대한 인식 향상, 여성관리자 비율 증가, 성평등 직장문화 조성, 가족친화적 지역사회 환경 조성에 기여에서 통계적으로 유의미하게 높은 점수를 보였다.

종합적으로 기업(관)의 가족친화경영이 단순하게 가족친화제도의 운영을 통한 인증 유지에 그치는 것이 아니라, 지속적으로 활성화되어 기업과 사회적 성과를 달성하기 위해서는 적극적이고 체계적인 조직경영의 노력이 필요하다. 이는 전문적인 가족친화경영 컨설팅과 직장교육 프로그램 등의 사후지원과 함께 장기적인 프로젝트로 진행되어야 궁극적인 가족친화 직장환경 및 사회환경의 안착으로 이어질 것이다. 이에 사후관리 및 지원의 필요성과 효과성을 가족친화지원사업 홈페이지(<https://www.ffsb.kr>) 및 안내리플릿에 적극적으로 홍보하여 가족친화경영의 성과를 향상시키기 위한 기업(관)의 자발적인 동기를 신장시켜야 할 것이다. 특히 본 연구결과에서 기업(관)의 가족친화경영 활동 중 상대적으로 낮은 수준으로 나타난 가족친화제도 운영을 위한 충분한 자원 할당과 일·가정·생활

균형 관련 근로자 의견의 정기적 수집, 가족친화경영 관련 성과지표 관리의 중요성을 강조하고 이 점에서 기업(관)에 실질적인 도움을 줄 수 있도록 지원콘텐츠를 개발하고 정책적 방안을 마련할 필요가 있다. 또한 한국건강가정진흥원은 가족친화경영 컨설턴트 및 직장교육 강사 등의 전문인력을 양성할 때 가족친화경영의 기업 및 사회적 성과를 강조하여 교육할 필요가 있다.

본 연구의 다음과 같은 한계점을 기반으로 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다. 첫째, 본 연구는 동일한 응답자(기업 담당자)로 하여금 모든 변수에 대한 설문에 응답하도록 하여, 공통방법편의(common method bias) 문제가 있을 수 있다. 이에 가족친화경영의 성과 중 근로자 성과는 연구범위에서 제외하였다. 근로자 측면의 성과를 면밀히 측정하기 위해서는 근로자 대상 설문조사를 실시하는 방법을 제안한다. 예를 들어, 영국 정부의 Work-Life Balance Employer Survey(Tipping et al., 2014)는 정기적으로 2,000~2,500개의 5인 이상 기업(관)을 대상으로 전화인터뷰를 실시하는데, 특히 2000년도 조사 시에는 기업(관)과 동일한 표본틀을 활용하여 80,000명 이상의 근로자 설문조사를 동시에 진행하기도 하였다. 둘째, 본 연구는 한국건강가정진흥원의 매년 이루어지는 가족친화경영성과조사에 일환으로 이루어졌다. 그러나 기존의 가족친화경영성과조사에 척도 문항을 추가보완하여 수정하였기 때문에 이전에 조사된 기업(관)의 가족친화경영수준 및 성과의 자료와 수치적으로 비교하기 어려운 제한점이 있었다. 향후 연구에서는 가족친화경영의 성과를 측정하기 위한 통일된 지표를 활용하여 지속적으로 성과추이를 분석하여야 할 것이다. 셋째, 본 연구의 조사설계는 횡단연구에 근거하고 있다. 이에 사후지원프로그램(가족친화 컨설팅 및 직장교육)의 효과성 분석과 관련하여 외생변수 통제와 인과관계규명 측면에서 한계가 있으므로, 향후에는 프로그램 실시 전후 비교조사 등 더욱 정교한 연구설계가 이루어져야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 가족친화인증 기업(관)만을 대상으로 하였다. 향후 기업(관)의 인증 전후 가족친화경영수준 비교, 또는 유사한 규모와 업종의 가족친화 인증기업(관)과 미인증 기업(관)의 기업, 근로자, 사회적 성과를 비교하는 연구 등의 심층적인 후속 연구가 이어지기를 기대한다.

## 참고문헌

- 1) 가족친화 사회환경의 조성촉진에 관한 법률.
- 2) 가족친화지원사업 홈페이지, <https://www.ffsb.kr/>
- 3) 강혜련·임희정(2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과. 한국심리학회지: 여성, 5(2), 1-14.
- 4) 권혜원·권순원(2013). 일-가정 양립정책이 여성 관리자의

- 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직 문화의 효과를 중심으로. 산업관계연구, 23, 89-117.
- 5) 김용수(2011). 저출산 극복을 위한 일가정 양립 지원 정책방향. 한국가정교육학회 하계학술대회 논문집.
  - 6) 김은정(2012). 일가정양립지원 정책 목표와 대상 간 정합성 연구. 가족과 문화, 24(3), 131-160. DOI : 10.21478/family.24.3.201209.005.
  - 7) 김혜원(2011). 가족친화제도와 기업성과. 노동정책연구, 11(3), 1-24.
  - 8) Rwehumbiza · 현은정 · 이승윤(2019). Multi-level sources of work-life balance: Evidence from the public health sector in Tanzania. 무역연구, 15(6), 79-103. DOI : 10.16980/jitc.15.6.201912.79.
  - 9) 박보람 · 김효선 · 구자숙 · 박찬희(2007). 부서의 업무과정 특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. 인사조직연구, 15(2), 71-101.
  - 10) 안은정 · 신은중(2010). 일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로. 산업관계연구, 20, 177-216.
  - 11) 외교통상자원부(2011). 기업의 사회적 책임(CSR)의 글로벌 트렌드와 지역별 동향 연구.
  - 12) 유계숙 · 최효진(2009). 공공기관의 가족친화경영 활성화 방안. 한국가족관계학회지, 13(4), 75-103.
  - 13) 이승윤 · 고성훈(2017). 공유된 긍정정서(Shared Positive Affect)의 기제, 선행요인과 결과에 대한 고찰 및 긍정 조직학(Positive Organizational Scholarship)에의 적용. 인사·조직연구, 25(2), 159-192.
  - 14) 이요행 · 방묘진 · 오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(3), 639-659.
  - 15) 이유덕(2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 18(2), 71-83.
  - 16) 이유리 · 박은정 · 이성훈(2020). 밀레니얼 세대의 결혼과 가족. 시그마프레스.
  - 17) 이유리 · 이성훈 · 박은정(2020). 기혼남녀근로자의 일-생활 만족유형화 연구: 직장내 휴가관련 가족친화제도를 중심으로. 한국가족자원경영학회지, 24(2), 1-20. DOI : 10.22626/jkfma.2020.24.2.001.
  - 18) 이유리 · 정영금 · 최나리 · 강복정 · 박경은(2018). 가족친화 인증후 컨설팅사업의 개선을 위한 기초연구. 한국가족자원경영학회지, 22(1), 1-21.
  - 19) 이주연 · 최석호(2010). 이중의제접근을 통한 가족친화경영. 한국가족자원경영학회지, 14(3), 15-36.
  - 20) 이호선 · 강윤식(2013). 가족친화경영 수준의 결정요인 분석. 한국콘텐츠학회논문지, 13(2), 420-430. DOI : 10.5392/JKCA.2013.13.02.420.
  - 21) 잡코리아(2017). 부모 · 예비부모가 희망하는 영유아 양육 형태에 관한 설문조사결과.
  - 22) 저출산고령사회위원회(2007). 일과 가정의 양립을 위한 가족친화경영 확산방안.
  - 23) 한국건강가정진흥원(2015). 가족친화인증 사후 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 24) 한국건강가정진흥원(2016). 2016년 가족친화경영성과조사 결과보고서.
  - 25) 한국건강가정진흥원(2017a). 2017년 가족친화경영성과조사 결과보고서.
  - 26) 한국건강가정진흥원(2017b). 2017 가족친화인증기업/기관 사후지원관련 설문조사 결과보고서.
  - 27) 한국건강가정진흥원(2018). 2018년 가족친화경영성과조사 결과보고서.
  - 28) 통계청(2019). 2019년 사회조사결과.
  - 29) Bailyn, L.(1993). Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world. New York: Free Press.
  - 30) Bailyn, L., Fletcher, J.K. & Kolb, D.(1997). Unexpected connections: Considering employees' personal lives can revitalize your business. Sloan Management Review, 38(4), 11-19.
  - 31) Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E. & Cegarra-Navarro, J.G.(2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs. Personnel Review, 41(3), 359-379. DOI : 10.1108/00483481211212986.
  - 32) Deloitte(2019). The Deloitte Global Millennial Survey 2019. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/2019-millennial-survey.html>.
  - 33) Halpern, D.F.(2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. Stress and Health, 21(3), 157-168. DOI : 10.1002/smi.1049.
  - 34) Heiland, F. & MacPherson, D.A.(2005). Do family-friendly firms perform better?. Florida State University.
  - 35) Hobfoll, S.E.(1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American Psychologist, 44(3), 513-524. DOI : 10.1037/0003-066X.44.3.513.
  - 36) Kato, T. & Kodama, N.(2018). The effect of corporate social responsibility on gender diversity in the workplace: Econometric evidence from Japan. British Journal of Industrial Relations, 56(1), 99-127. DOI : 10.1111/bjir.12238.
  - 37) Meyerson, D.E. & Kolb, D.M.(2000). Moving out of the 'armchair': Developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. Organization, 7,

- 553-571. DOI : 10.1177/135050840074003.
- 38) Rapoport, R., Bailyn, L, Fletcher, J.K. & Pruitt, B.H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 39) Rosso, B.D., Dekas, K.H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. DOI : 10.1016/j.riob.2010.09.001.
- 40) Thompson, J.A. & Bunderson, J.S. (2001). Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: Beyond the balance metaphor. *Work and Occupations*, 28(1), 17-39. DOI : 10.1177/0730888401028001003.
- 41) Tipping, S., Chanfreau, J., Perry, J. & Tait, C. (2014). The fourth work-life balance employer survey. UK Department for Business Innovation & Skills, BIS Research Report No. 184.

- 투 고 일 : 2021년 06월 15일
- 심 사 일 : 2021년 06월 30일
- 계 재 확정 일 : 2021년 07월 14일