

# 일-가족 조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발달단계에 관한 연구

## A Study on Stages of Development of Corporate Family-Friendly Policies and Programs

경희대학교 생활과학대학 아동가족전공

박사과정 최 성 일\*

조 교 수 유 계 숙\*\*

Dept. of Child & Family Studies, College of Human Ecology, Kyung Hee University

Doctoral Course : Choi, Sung-Il

Assistant Professor : Yoo, Gye-Sook

---

### <Abstract>

The purpose of this study is to introduce the evolution of corporate family-friendly policies and programs, a recent business issue throughout the world. In addition, this study suggests implications for a corporate reference guide to work-family policies and programs by providing a comparative analysis of the typical stages of development of U.S. corporate family-friendly policies and programs, and by presenting model initiatives of Korean and American family-friendly companies.

Just as technological changes at the time of the Industrial Revolution altered the relationship between workers and their work, more recent technological advances have again transformed this relationship, offering the promise of a society in which work demands a smaller portion of the worker's time and permitting the worker more freedom and control over work conditions. These new work arrangements have the promise of producing a new paradigm for work and family, based on which many industrialized nations have developed family-friendly policies already.

Family-friendly policies and programs can be grouped into four discernable stages in the evolution of a corporate work-family agenda. According to these stages, most companies in Korea are in the predevelopment stage or stage 1. Development of scales to assess company family-friendliness is needed to create a family-friendly workplace environment, policies, and programs. It is critical that companies have champions who have the vision to step out in front, and the determination to ensure that the family-friendly programs are solidly grounded. Companies should develop their work-family initiatives as an integral part of a program for managing diversity focusing on needs of women and minority employees.

---

▲주요어(Key Words) : 가족친화적 기업(family-friendly company), 일-가족 조화(work-family balance), 가족친화적 정책의 발달단계  
(developmental stages of family-friendly policy)

---

\* 주 저 자 : 최성일(E-mail : withus88@hanmail.net)

\*\* 교신저자 : 유계숙(E-mail : dongrazi@yahoo.co.kr)

## I. 서 론

지난 수십년간 우리사회는 유례없는 변화와 발전을 거듭해 왔으며, 그와 더불어 가족과 노동양상 역시 가속적으로 변화해왔다. 특히 여성의 경제활동참여가 활발해지면서, 오늘날 사회 각 분야에서 여성 인력이 차지하는 비율과 그 중요성의 증가는 세계적인 현상이다. 통계청(2005)의 인구조사에 따르면, 2005년 2월 현재 여성경제활동 인구는 총 9,418,000명으로 전체 경제활동 인구의 41.0%를 차지하고 있으며, 남성의 경제활동참가율이 73.7%이기는 하나, 여성의 경제활동참가율도 48.3%로 과거에 비해 상당히 높은 수치를 기록하고 있다. 그럼에도 불구하고 여성들이 직장생활을 유지하는데 어려움을 겪는 이유는 양성평등에 대한 인식이 증진되고 남성의 가사참여가 증가하였다고는 하나, 현실적으로 우리나라 여성들은 일차적인 가사와 양육의무를 지고 있기 때문이다. 국가의 경제성장과 소득수준의 향상을 위해서는 여성의 경제활동참여율이 현재보다 증가해야 하고 더불어 여성의 일-가족 조화가 이루어져야 하나, 궁극적으로는 일-가족 조화가 여성만의 문제가 아니라 남녀 모두의 문제라는 인식하에 가족친화적 정책을 시행할 필요가 있다(정영금, 2002).

여성의 경제활동 참여 이외에 저출산 및 고령화로 인한 인구감소, 그리고 노인부양문제의 해결은 더 이상 경제적인 이유로 늦출 수 있는 사안이 아니며, 개별가족의 책임으로 전가하기 보다는 사회전체가 분담해야 하는 중요한 과제가 되었다. 따라서 가사, 출산 및 육아, 노인부양, 간호 등 가족의 기능을 근로자, 기업, 국가가 분담하고 지원하는 제도와 정책이 필요하다.

가족친화적 정책이란 조직구성원이 가정과 직장에서 주어지는 책임과 의무를 조화롭게 수행할 수 있도록 배려하는 제도를 일컫으며, 기존의 직무만족 개념을 직장 내에서 근로자 개인의 사생활과 가족의 삶으로까지 확대한 것이다. 따라서 가족친화적 정책은 기업과 근로자의 욕구를 모두 만족시켜주는 정책으로 이들 두 가지 욕구가 조화를 이룰 때 생산성이 극대화된다고 정의하고 있다(Romzek, 1991). 우리나라와 달리 유럽과 미국 등 선진국에서는 이미 오래전부터 가족친화적 정책의 필요성을 인식하고 보다 체계적인 기업정책으로 발전시켜왔다. 초기에는 가족친화적 정책이 여성만을 위한 제도로 시행되었으나 최근에 와서는 남성과 여성 모두를 포함하여 조직구성원이 가정과 직장에서 주어지는 책임과 의무를 조화롭게 수행할 수 있도록 배려하는 방향으로 나아가고 있다(조경호·이선우, 2001).

국가와 기업차원에서 이뤄지는 선진국의 가족친화적 정

책의 역사는 국가마다 다른 양상을 나타낸다. 특히 미국에서는 1970년대와 80년대 초까지 초기도입 단계를 거쳐 80년대 이후부터 본격적으로 가족친화적 정책을 개발하고 확장시켰는데, 이는 경제호황에 따른 여성노동인구의 급속한 증가와 밀접한 연관이 있다. 80년대 말과 90년대에 들어서면서 가족친화적 정책은 사회적 대세가 되었으나 90년대부터 경제적 위기에 따른 인력감축, 복리후생비용 하향변동이 이루어지면서 가족친화적 정책이 기업의 성과에 기여하는지에 대한 의문이 제기되기도 하였다. 그러나 가족친화적 정책이 여성만의 문제가 아니라 남녀 모두의 문제이며, 사회적 문제라는 인식이 확산되면서 기업에서 더욱 확실한 기반을 잡게 되었고 유럽의 경우는 EU를 중심으로 국가 차원에서 보다 체계적인 지원시스템을 확립하게 되었다. 유럽과 미국 등 선진국 기업들은 각국 내의 기업간 또는 국가간 정책 비교를 통해 현재도 지속적으로 가족친화적 정책을 발전시키려는 노력을 기울이고 있으며, 이는 오늘날 국제시장에서 경쟁우위를 얻기 위해 국제적 기준에 맞는 가족친화적 관점을 개발하는 것이 시급하기 때문이다(강혜련, 1999 재인용).

그동안 우리나라의 기업들은 가족친화적 정책에 대한 논의에 큰 관심을 기울이지 않았다. 특히 국내 기업들은 가족친화적 정책을 수행하는데 드는 재정 부담에 대한 불만이 높으며, 국가의 지원제도에 무임승차하려는 경향과 함께 여성이라는 인적자본에 대한 전략적 투자를 주저하고 있다. 임인숙(2003)에 따르면 현재 우리나라 기업의 가족친화적 정책의 수준은 Wooten(2001)이 제시한 1단계에도 이르지 못한 것으로 평가하고 있다.

하지만 우리나라에서도 근래 들어 국가차원에서 양성평등을 실현하고, 기혼여성의 고용을 촉진하기 위해 직장가정생활의 양립을 지원하는 방향으로 기존의 관련법들을 정비·개정하려는 노력이 지속적으로 이루어져 왔다. 여성가족부의 경우 가족정책 5대 핵심추진과제의 일환으로 기업의 법정근로시간 준수, 근무형태의 유연화, 탄력적 휴가제 운영을 통한 가족생활시간 확보, 가족친화적 기업에 대한 인증제 실시 및 정부-기업간 '가족을 위한 협정'체결 등으로 가족친화적 직장문화 확산을 위해 기업의 참여를 적극 유도해나갈 계획으로 있다. 또한 돌봄의 사회화 및 역할분담을 실현시키기 위해서 가족간호 휴가제와 파파쿼터제(아버지 휴가제)를 도입할 예정에 있다. 노동부 역시 산전·후 휴가비를 전액 사회부담화하고, 유사산 휴가제를 새로 도입하는 한편 직장보육시설에 대한 지원범위 확대, 여성고용 우수 기업에 대한 인센티브 부여, 고학력 기혼여성의 노동시장 재진입 지원방안 등을 모색하고 있다. 보건복지부는 저출산을 대비하기 위한 5대 중점과제의 일환으

로 믿고 맡길 수 있는 육아인프라의 확대, 가정과 직장의 양립지원, 가족친화적·양성평등적 사회문화 조성사업 등을 선정하고 이를 위해 보육지원 확대, 국공립 보육시설 확충, 가족친화적 직장문화 조성방안 등을 모색하고 있다. 이러한 정부의 전면적 노력에 비하여 기업차원에서는 일부 기업들에서 가족친화적 정책을 도입하여 시행하고 있거나 시행을 고려중이다. 특히 국내 기업문화 자체가 정책에 대한 신뢰가 부족할 뿐 아니라 노사 모두에게 있어 정책 사용 시 오게 될 불이익을 고려하는 문제로 인하여 가족친화적 정책의 확산에 어려움이 많다. 그리고 가족친화적 정책의 도입을 고려하고 있거나 일부 시행하고 있는 기업들조차 자신의 기업이 어느 정도 가족친화적 프로그램을 갖추고 있으며 보완해야 할 부분이 무엇인지를 비교하고 벤치마킹할 대상을 찾지 못하고 있어 가족친화적 정책의 도입을 주저하게 된다.

이에 본 연구에서는 다음과 같은 목적에 따라서 연구를 진행하고자 한다.

1. 가족친화적 기업정책의 환경변화를 살펴봄으로써 일-가족 조화의 중요성을 강조하고, 통합된 관점을 수립한다.
2. 선진국 기업들의 가족친화적 정책 발전 과정을 단계별로 구분하여 제시함으로써 우리나라 기업의 가족친화적 정책 발전방향에 대한 가이드라인을 도출한다.
3. 국내외에서 가족친화적 정책을 시행하고 있는 기업 사례를 제시함으로써 국내기업에 대한 시사점을 얻고자 한다.

## II. 일-가족 조화와 가족친화적 기업정책과 환경변화

일, 근로자, 가족, 기관 그리고 지역사회에서의 전반적인 변화는 인적자원에 관한 새로운 기능적 주제, 프로그램 및 학문영역으로서, 오늘날 일-가족(work-family) 또는 일-생활(work-life)이라고 불리는 새로운 분야를 탄생시켰다. 오늘날 일-가족이라는 용어와 일-생활이라는 용어를 혼용하여 사용하고 있으나, 본 연구에서는 우리나라의 특성, 즉 가족주의적 사회의 특징, 가족친화적 정책의 발달수준, 기업문화의 특성을 고려하여 일-가족(work-family)이라는 용어로 사용하고자 한다.

'가족친화적(family-friendly)'이라는 의미는 직장에서의 요구와 가정에서의 요구 사이의 조정, 조화, 양립 등을 의미한다. '일-가족 조화(work-family balance)'란 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구가 양립하지 못함으로써 야기되는 일-가족 간의 갈등을 해결하는 것으

로, 근로자 자신의 생활을 조정할 수 있도록 고용주가 지원하는 것이다. 즉 일-가족 조화는 고용주가 더욱 탄력적이고 지지적인 근무환경을 조성함으로써 근로자들이 일할 때 일에만 집중할 수 있도록 생활사건에서 생기는 욕구를 충족시키는 프로그램을 제공하고, 근로자들이 자신의 생활을 최대한 통제할 수 있는 정책을 마련하며 근로자와 기업의 욕구를 동시에 충족시키는 전략으로서 기업문화를 더욱 지지적으로 만들어가는 것을 의미한다(정영금, 2004). 일-가족 조화에 대한 인식과 지원여부는 국가나 기업마다 상이하지만, 세계적으로 가족친화적 정책이 주류문화로서 일-가족 조화라는 목표를 달성하기 위해 국가와 기업은 다양한 정책을 개발하고 시도할 것으로 예상된다.

미래학자들은 기술이 진보함에 따라 근로시간은 보다 단축되며, 근로자가 자신의 근무조건에 대해 더 많은 자율권과 통제권을 갖는 사회가 올 것으로 전망한다. Rifkin(1996)은 저서 '노동의 종말'에서 앞으로 20년 후에는 자동화로 인하여 현재 노동력의 5%만이 필요할 것이며, 중간관리자의 일자리가 사라짐에 따라서 중산층 계급이 줄어들 것으로 예상했다. 산업혁명시대의 기술 변화가 근로자의 직무를 변화시킨 것처럼, 최근에 나타나고 있는 기술의 진보는 또 한번 직무의 변화를 가져오고 있다. 윤리학 분야의 세계적 권위자이자 '도덕적 차원'(The Moral Dimension)의 저자인 조지워싱턴대 사회학과와 Amitai Etzioni교수는 기술의 변화가 미래의 가족생활을 개선시켜나갈 것이라고 예측하였다(Etzioni, 1993). 1980년대 초, Ferguson은 "물병 자리들의 공모(Aquarian Conspiracy)"라는 별칭을 통하여 다양한 사회분야에 영향을 미치는 새로운 패러다임을 주장하였다(표 1 참조).

Ferguson(1980)이 주장한 신패러다임은 일이 우리의 생활에 미치는 영향에 관한 일련의 새로운 가치관이다. 신패러다임은 일을 단순히 목적을 위한 수단, 즉 돈을 벌기 위한 방법으로 보는 것이 아니라, 일을 목적 그 자체, 즉 개인의 성장과 발달의 맥락으로 생각한다. 일을 생계수단이 아닌 다른 관점에서 바라보는 신패러다임은 구패러다임의 계획적 노후화(obsolescence, 제품이 곧 구식이 되도록 의도적으로 만드는 일), 광고, 소비욕구 자극, 카드사용 장려와 같은 소비증진 가치체계인 "소비중심주의"를 거부하고, 저축, 보존, 재활용, 질적인 생산, 자발적 단순성(voluntary simplicity)과 같은 "적절한 소비"를 장려한다. 이러한 가치를 따르는 사람은 보다 알뜰한 생활을 할 수 있고, 자신의 소득 정도에 큰 관심을 기울이기보다 일에 대한 만족에 상대적으로 더 큰 비중을 두기 때문에, 신패러다임에서는 일과 놀이를 구분하기보다 일을 창의성 발휘와 즐거움을 제공해주는 기회로 간주한다. 따라서 신패러다임은 일

<표 1> 일에 대한 신·구 관점 비교

Ferguson의 일에 대한 신페러다임		Wallen의 21세기 모델	
<p>일에 대한 구페러다임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 소비중심주의</li> <li>· 사람이 직업에 맞춤</li> <li>· 위계, 관료주의</li> <li>· 분리구획</li> <li>· 직업에서 정체성을 찾음</li> <li>· 경쟁</li> <li>· 일과 놀이의 분리</li> <li>· 목적을 성취하기 위한 수단으로서의 일</li> <li>· 안정성에 대한 강조</li> <li>· 양적인 성취</li> <li>· 경제적인 동기</li> <li>· 노동과 경영의 양극화</li> <li>· 자원을 착취</li> <li>· 합리성</li> <li>· 단기적 해결</li> <li>· 중앙집중화</li> </ul>	<p>일에 대한 신페러다임</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 적절한 소비</li> <li>· 직업을 사람에 맞춤</li> <li>· 자율성, 민주성, 합의</li> <li>· 상호보완</li> <li>· 직업을 초월하는 정체성</li> <li>· 협동</li> <li>· 일과 놀이의 경계 모호</li> <li>· 그자체가 목적으로서의 일</li> <li>· 모험을 시도하려는 의지</li> <li>· 질적인 성취</li> <li>· 정신적인 가치</li> <li>· 노사간 목표 공유</li> <li>· 환경생태에 주의를 기울임</li> <li>· 합리성과 통찰</li> <li>· 장기적 안목</li> <li>· 탈중심화</li> </ul>	<p>전통적 모델</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직업 안정성</li> <li>· 기업에 대한 충성심을 중시</li> <li>· 전일제 평생 고용</li> <li>· 생업/전문직/경력</li> <li>· 일-가족, 일-놀이 간 경계가 명확</li> <li>· 개별 경쟁</li> <li>· 개인의 양적인 실적 성취</li> <li>· 계약에 보장된 근로자 복리후생</li> </ul>	<p>21세기 모델</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직업 불안정성</li> <li>· 모험을 감수하고 기업가적 기질을 중시</li> <li>· 불확실한 고용</li> <li>· 계속된 재교육 및 직업 탐색</li> <li>· 일-가족, 일-놀이 간 경계가 불명확</li> <li>· 집단 경쟁</li> <li>· 집단의 양적 실적 성취</li> <li>· 계약에 보장되지 않은 근로자 복리후생</li> </ul>

출처 : Ferguson, M.(1980). *The aquarian conspiracy: Personal and social transformation in the 1980s*. Los Angeles: J.P. Tarcher. Wallen, J.(2002). *Balancing work and family : The role of the workplace*. Allyn and Bacon.

을 생활의 일부로 고려한다.

신페러다임에서는, 직업의 안정성보다 전직 혹은 모험을 시도하는 일에 관심을 두기 때문에 직업을 초월한 정체성에 주목한다. 따라서 근로자는 직업의 안정성보다 최상의 근무조건을 찾는 데에 더 많은 관심을 기울인다.

가족친화 우수기업들은 대부분 신페러다임을 가진 기업이라고 추론할 수 있지만, 일에 대한 가치관의 사회적 변화를 예측한 Ferguson(1980)의 주장이 어느 정도 현실화될 것인지에 대해서는 고찰해볼 필요가 있다. Naisbitt과 Aburdene(1985)는 미국의 베이비붐 시대에 태어난 사람들이 현재 노동인구의 과반수를 차지하고 있음을 지적하며, 고등교육을 받고 미국 역사상 유복한 세대를 상징하는 이들이 독립적이고, 사업가적 기질이 있으며, 자신감이 강하고, 사회적으로 자유로우며, 건강에 신경을 많이 쓰는 경향이 있기 때문에 베이비부머들이 관리자나 경영진으로서 시행하는 기업정책은 신페러다임의 가치관을 반영할 것이라고 주장하였다.

그러나 일에 대한 가치관의 변화만으로 기업조직에 변화를 가져올 수는 없으며, 기업에서의 변화는 가치관의 변화와 경제적인 필요성이 결합하였을 때에만 일어날 수 있다. 현재 기업들이 직면한 경제적 요구사항은 생산성 증진과 아울러 가격 측면에서도 국제경쟁력이 있어야 한다는 것이다. 기업들은 또한 점차 증가하는 노동력 부족현상에 대처하여 최상의 근로자를 선발하고 근속시킬 수 있는 매력적인 직장을 조성해야 한다. 이들은 노동력 부족현상이 노동시장을 소비자 우위의 시장에서 공급자 우위의 시장

으로 전환시킬 것으로 본다. 즉 최상의 능력을 지닌 근로자들은 최고의 임금과 근무조건을 요구할 수 있으며, 여성 근로자들도 공정한 대우와 함께 자신의 가치에 맞는 임금을 받게 될 것이고, 고령근로자들의 해고나 조기퇴직도 쉽지 않을 것이다. 이러한 변화와 함께 보다 많은 기업에서 시간제 근무, 탄력근무제, 직무공유와 같은 제도를 실시할 것이며, 근로자의 개인적 성장과 성취감은 자신과 고용기업이 목표를 공유할 때 이루어질 것이다(Naisbitt & Aburdene, 1985).

Naisbitt과 Aburdene(1985)은 점차 많은 기업들에서 노사가 고용관계로부터 계약근로의 방향으로 이동할 것이라고 예측하였다. 근로자 임대 또는 계약 직원제가 일반화될 것이며, 근로자 임대는 미래 중소기업들이 양질의 노동인력을 사용할 수 있는 가장 좋은 방법이 될 수 있다. 현재 미국을 비롯하여 선진국에서는 수백 개의 근로자 임대 회사들이 운영되고 있으며, 미래의 기업은 노동인력의 질, 통찰, 창의성에 보다 큰 가치를 부여할 것이다.

Ferguson(1980)이나 Naisbitt과 Aburdene(1985) 등의 학자들이 주장한 바와 같이 새로운 기업환경은 긍정적인 측면을 가지고 있지만, 동시에 그에 따른 부정적인 측면도 간과할 수 없다. 예컨대 근로자와 경영진 간의 협력 관계가 과거보다 개선된 것으로 보이지만, 노동조합 활동 증지는 다른 한편으로 근로자의 지위를 약화시키는 결과를 유발할 위험성이 있다. 현재의 고용주는 과거처럼 노사간 중재 및 계약을 통한 제도에 의존하기보다 고용주가 자발적으로 다양한 근로자 후생복지제도를 제공한다. 그러나 계

약을 통해 이러한 제도를 보장해주는 것이 아니기 때문에 고용주의 의지에 따라 철회도 언제든지 가능하다.

미래의 직장에서는 근로자 및 가족에 대한 친화적인 가치가 중시됨에도 불구하고, 경제 현실은 보다 많은 생산성을 요구한다. 근무수당은 인센티브와 업무수행에 따라 차등화 되고, 고용 불안정성과 중소기업의 수직 증가로 인하여 노동시장은 임금 및 복지제도에서 현격한 차이를 보이는 정규직과 비정규직으로 양분되고 있다. 국제노동기구(ILO)의 보고에 따르면, 임시직 근로자를 고용하는 경향은 국제적인 추세로서, 현재 산업사회에서 7명의 근로자 중 1명이 시간제 근로자로 추정된다. 이에 따라 가장 큰 타격을 받는 사람들은 바로 여성들이다. 국제노동기구에 따르면, 전 세계 주요 산업국가에서 일하고 있는 여성들의 25%가 시간제 근로자인 반면, 남성들은 단지 4%만이 시간제로 일하고 있다. 특히 여성의 경우, 시간제 근로자들의 평균 임금은 전일제 근로자들보다 훨씬 적을 뿐 아니라, 질병수당, 잔업수당, 고용보험과 같은 복지제도의 혜택도 받지 못하고 있는 실정이다(Swoboda, 1993).

기술혁명은 제한된 작업스케줄과 과중한 업무로부터 근로자들이 자유로워질 수 있도록 한 반면, 다른 한편으로 근로자의 발목을 잡을 수 있는 위험성을 초래하기도 하였다. 예컨대 컴퓨터는 많은 근로자의 업무수행을 과거보다 더 정확하게 감시할 수 있다. 미국 경영연합회에서 906개의 대기업을 대상으로 실시한 조사결과에 따르면, 기업들의 35%가 직원들의 전화통화 및 음성메일 녹음, 컴퓨터 파일 조사, 또는 근로자들의 작업현장을 녹화함으로써 근로자들을 모니터링하고 있었다(Grimsley, 1997). Appelbaum(1992)은 무선호출기, 팩스, 이메일과 같은 새로운 장치들이 직장뿐 아니라 가족생활에도 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 가족갈등과 스트레스를 유발할 위험이 있음을 지적하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 Ferguson(1980), Wallen(2002) 등이 주장한 실패러다임은 일-가족 조화의 중요성을 강조하며, 기업의 가족친화적 정책을 지향하는 사회적 흐름을 이해하는데 좋은 개념들을 제공하며, 현재 우리나라 환경의 변화와도 일치하고 있다는 점에서 가치를 지닌다. Galinsky(1994)는 Ferguson(1980), Wallen(2002)의 이론적 관점에 기초하여 각 기업들이 시간, 일, 일-가족 문제에 대한 과거의 신념에서 탈피하여 전체적이고 통합된 관점을 수립함으로써 향후 가족친화적 정책의 지속적이고 효율적인 발전을 진행시켜야 한다고 강조하였다.

우리나라의 경우에도 1960년대 이후 갑자기 늘어난 기혼여성의 노동시장 진입은 가정의 일을 직장으로 끌어들이었으며, 이로 인해 일과 가족 간 갈등 문제가 표면화되기

시작하였다. 또한 저출산 문제는 수년 내에 국내 기업의 노동인력부족현상을 초래할 것이라는 전망이 제기되고 있으며 이와 관련하여 범정부차원에서 대책을 마련하기 위해 노력중이다. 이외에 근로자들의 가족관도 변화하고 있는 바, 오늘날 우리나라 근로자들은 과거에 비해 일과 개인 및 여가생활에 대한 연관성을 매우 중요하게 생각하고 있다. 과거 산업화가 추진되던 시절에는 조직의 발전과 개인의 성공을 위해 가족은 기꺼이 희생을 받아들였으나 오늘날에는 젊은층을 중심으로 일보다는 가정을 중시하는 경향이 매우 확산되고 있다. 실제 1995년 한국생산성본부가 실시한 조사에 따르면 가정보다 직장이 먼저라고 응답한 사람 중 20대가 27.6%, 30대 43.5%, 40대 50.4%로 연령별 차이를 보이고 있으며 2000년대에 들어와서는 더욱 현격한 차이를 보이고 있는 실정이다(한국생산성본부, 1995). 이는 우리나라 또한 Ferguson과 Wallen이 주장하고 있는 바대로 80년대 후반부터 급속한 경제성장과 아울러 자유화, 개방화와 같은 사회정치적인 배경으로 근로자들의 생활수준이 향상함에 따라 산업화 초기의 일-가족 대립에서 실패러다임으로 변화하고 있음을 알 수 있다.

### III. 가족친화적 기업정책에 관한 주요 이론들

연구자에 따라 차이가 있기는 하겠으나 가족친화적 기업정책의 발전과정을 설명하기 위한 이론적 배경으로는 제도화 이론, 조직 적응 이론, 기회균등 관점, 상황적 관점, 전략적 선택이론이 주로 활용되고 있다. 노동시장에서 여성인력의 참여 증가와 같은 인구학적 변화는 일-가족 간에 조화를 이루는 것이 중요하다는 것을 강조한다. 이는 고용주들에게 근로자들이 일과 가족 요구 간의 균형을 유지할 수 있도록 도와주는 적극적인 역할을 수행하게끔 제도화된 압력을 가하였다(Goodstein, 1994). 고용주들은 일-가족 관련 복지제도를 시행함으로써 이에 반응을 보이기 시작했다. 이와 같은 추론의 근거는 대부분 제도적 관점에서 직접적으로 도출된다.

제도화 이론(Institutional theory)에 따르면, 가족친화적 기업정책을 채택하는 것은 보다 폭넓은 사회에서 오는 규범적인 압력에 순응하면서 가족친화적 기업정책을 제도화하는 방법이다. 결과적으로 모든 정책을 채택하게 된 배경에는 일-가족 갈등을 해결하기 위한 경영 방침이 내재해있는 것이다. 가족친화적 기업정책을 채택함에 있어 나타나는 차이는 그 조직이 사회적 합리성을 유지하는 것에 얼마만큼의 가치를 부여하고 있는지 여부로 설명할 수 있다. 대기업들은 중소기업들에 비해 더 사회적인

압력에 순응해야만 한다고 생각한다. 또한 대기업들은 그렇게 함으로서 더 많은 이윤을 창출할 수 있다(Oliver, 1991; Goodstein, 1994).

가족친화적 기업정책의 발전과정을 설명하는 두 번째 대표적인 이론으로 조직 적응 이론(Organizational adaptation theory)을 들 수 있다. 조직 적응 이론은 제도화 이론이 확장해서 나타난 이론으로 경영과정에서 전략적 선택을 할 수 있도록 도와준다(Goodstein, 1994, 1995). 이 이론의 출발점은 제도화 이론이다. 따라서 조직은 규율, 규범, 법, 사회적 기대에 따라서 생겨나는 요구에 반드시 반응해야만 한다고 하는 것이 대전제이다. 그러나 조직 적응 이론은 두 가지 점에서 제도화 이론과 차이가 있다. 첫째, 조직 적응 이론은 조직이 규범적 압력에 수동적으로 순응하지 않으며 경영진은 환경적인 도전에 대한 반응으로 자유재량권을 갖는다고 가정한다(Daft & Weick, 1984; Oliver, 1991). 경영진은 일과 가족 간에 균형을 유지하도록 하는 사회적 압력에 대해서 무시하거나 또는 적극적으로 반대할 수도 있다. 둘째, 조직은 외부 압력을 조사하고 정의내리는 방식에 있어서 차이가 있다고 가정한다. 따라서 경영진이 제도적 환경을 지각하고 해석하거나 인식하는 방식이 중요한 의미를 지닌다.

제도화 이론의 예측요인에 더해서, 조직 적응 관점에서 우리는 상급 관리자의 가치관, 상급관리자가 제도적 압력에 대해 갖고 있는 정보(특히 근로자의 과거, 잠재력, 현재에 대한 지식을 통해서), 가족친화적 기업정책을 실시함에 따라 생겨나는 경제적 효과에 대한 지각을 예측요인으로 본다. 그러므로 근로자가 건강한 일-가족 조화를 유지하는 것에 대해 중요하게 생각하고, 근로자들에게 정기적으로 그들의 요구와 걱정거리에 대해서 상담하고, 가족친화적 정책과 실질적인 수행결과를 연관짓는 고용주라면 이들은 가족친화적 고용주일 가능성이 많다고 생각된다(Goodstein, 1995; Milliken, Dutton, & Beyer, 1990; Morgan & Milliken, 1992).

가족친화적 기업정책의 발전과정을 설명하는 세 번째 이론은 기회균등 관점(The equal-opportunity perspective)이다. 기회균등 관점은 젠더, 인종, 연령에 따른 차별이 이뤄지지 않도록 하기 위해서 가족친화적 기업정책을 사용하는 것이다.(Gonyea & Googins, 1996; Lewis, 1997).

가족친화적 기업 정책의 발전과정을 설명하는 네 번째 이론은 상황적 관점(The situational perspective)이다. 상황적 관점은 실제적 반응 관점이라고도 불리는데(Osterman, 1995), 제도화 이론과 달리 사회규범적 압력보다 지역적 상황에 맞춰 가족친화적 기업정책을 시행해나가는 관점이다. 즉 직장의 특성이 무엇인지 여부에 따라 기업정책을 채택

하는 것으로 예를 들어 직장 내 근로자 중 여성의 비율이 더 높다면, 성비 구성을 중요한 요인으로 여기고 그에 따라 가족친화적 기업정책을 실시해나가는 것이다. 또는 장기결근과 스트레스와 같은 노동문제가 가족문제와 관련이 있는 것으로 지각된다면 고용주가 이를 해결하기 위해서 가족친화적 기업정책을 실시하는 것이다.

마지막 이론으로는 전략적 선택 이론으로 자원기반 이론을 들 수 있다. 환경에 의해 영향을 받는 조직적응 이론과 달리 전략적 선택 이론은 조직이 다양한 대안들 중에서 최적의 안을 선택하여 나가는 주체적인 결정 과정을 중시한다. 이 이론은 기업이 생존하기 위해 지속적인 경쟁우위를 확보하는 것이 필요하다고 본다. 그러기 위해서 경쟁자들은 쉽게 모방할 수 없는 내부 자원을 확보해야 하며, 우수 인적자원의 확보가 필수적이다. 우수한 내부 인적자원을 확보하고 유지하기 위하여 전략적으로 가족친화적 기업정책을 활용하게 된다고 본다.

지금까지 설명한 다섯가지 주요 이론들은 일과 가족에 대한 가치관과 환경의 변화로 인해 가족친화적 기업정책이 수립되고 발전해온 과정을 이해하는데 도움이 된다. 즉, 탄력근무제, 시간제근무제, 재택근무제, 탁아제 등의 다양한 가족친화적 기업정책이 만들어지고 실시되고 있는 배경에 대해 잘 설명해준다. 비록 각국의 배경, 도입목적에 따라 차이가 있기는 하나, 가족친화적 기업정책이 시간이 경과함에 따라 예측가능한 방식으로 발전해간다는 점을 고려해볼 때 사실상 이와 같은 일련의 과정을 다섯가지 주요이론으로 설명하기에는 부족한 점이 많다. Galinsky 등(1991)은 앞에서 기술한 이론들과 다른 입장에서 미국의 기업들을 대상으로 연구를 실시하였으며, 발달수준에 따른 가족친화적 기업정책 단계모형을 주장하였다. 본 연구에서는 Galinsky 등(1991)이 주장한 가족친화적 기업정책 단계모형에 기초하여 국내외 기업을 분석하고자 한다. 선진국의 사례를 통해 국내 가족친화적 기업정책의 발전과정을 살펴보는 것이 본 연구의 목적 중 한가지일 뿐만 아니라, 국가가 주도하여 정책을 실시하고 있는 유럽과 달리 기업주도의 가족친화적 정책을 활용하고 있는 미국의 상황이 현 수준에서 우리나라 상황과 유사하다는 점을 고려해볼 때, 미국 기업의 가족친화적 정책 발전과정을 살펴보는 것은 우리나라 기업에 있어 중요한 함의를 지닐 것이라 생각한다.

#### IV. 국내의 기업의 가족친화적 정책 발전과정에 대한 고찰 - 단계모형에 따른 고찰 -

일과 가족의 조화를 위해 각 국가에서 보편적으로 실시

하는 정책으로 보육정책 및 산전산후휴가와 남성의 출산 및 육아휴가, 육아휴직급여 등 다양한 육아휴가제와 보육정책을 들 수 있다. 현재 거의 모든 나라에서 산전산후휴가 및 육아휴직의 도입이 증가하고 있으며, 특히 OECD 가입국 중 8개국은 1년 이상의 휴직을 이용할 수 있다. 그러나 이와 같은 가족친화적 정책의 실재를 살펴보면 국가간, 기업간에 편차가 심하다. 일례로 남성의 출산휴가 및 육아휴직은 상당수의 국가에서 도입되었으나 그 이용률은 매우 낮은 실정이다.

우리나라에서 가족친화적 정책이라는 용어를 사용하기 시작한 것은 불과 몇 년 되지 않았으며, 정책의 시행도 주로 여성인력 활용을 위한 대책이나 보육정책을 중심으로 이루어져왔고, 노동시장에서 여성의 지위향상 및 모성보호를 목적으로 가족친화적 정책이 도입되고 있다. 정부에서는 2001년 12월 국가인적자원개발 기본계획을 통하여 여성인적자원의 능력개발기회 확대와 인프라구축, 지식기반 산업분야로의 여성 진출 유도를 핵심과제로 삼기 시작했으며, 보건복지부, 노동부, 여성부(현, 여성가족부) 등 3개 부처는 2002년 보육사업 활성화 방안을 제시하였다. 이러한 과정을 거쳐 우리 사회에 가족친화적 제도가 도입되고 있기는 하나, 기업의 이해부족과 정부의 소극적인 대처로 인하여 가족친화적 정책의 정착에 어려움이 많은 실정이다(임인숙, 2003).

선진국의 가족친화적 기업정책은 그 나라의 역사적 배경에 따라 다르게 발전해 왔으며 현행 정책도 국가마다 차이가 있다. 같은 선진국이라도 오랜 역사를 지닌 유럽은 사회보장 제도에 근간을 두고 개인과 가족보호를 위해 고용주와 정부의 지원이 있는 반면에 미국의 경우에는 근로자의 가족문제에 대한 기업의 배려가 역사적으로 더 오래되었고, 특히 전쟁과 같은 비상시에 두드러지게 나타났다(강혜련, 1999). 우리나라의 경우 아직까지는 국가에서 주도적으로 사회보장정책을 수행하기에 어려움이 많다는 점을 고려해볼 때 기업에서 주도권을 갖고 가족친화적 정책을 수행해야한다는 점에서 미국에서 진행되어온 가족친화적 정책의 확산과정과 많은 유사성을 지닐 것으로 생각된다.

Galinsky 등(1991)은 기업이 근로자의 일과 가족문제에 관심을 갖고 그에 대한 지원책을 마련하는 태도와 전략은 대체로 예측할 수 있는 방식으로 발전해간다고 보았다. 따라서 이들은 대기업들이 상대적으로 가족친화적 정책을 잘 시행하고 있을 것이라는 가정 하에, 1991년 미국의 218개 대기업을 대상으로 각 기업에서 시행하고 있는 가족친화적 정책에 대해 연구하였다. 그 결과, 미국의 대기업을 가족친화적 정책 발달 수준에 따라 3단계로 구분하여 유형화하였다(Galinsky, et al., 1991)

각 단계별 유형을 살펴보면, 기업이 가족친화적 정책을 수립하지도 않고, 경영진에서 가족친화적 정책의 도입을 기피하거나 일-가족 문제에 대한 이해가 매우 낮은 사전 단계를 거쳐 대부분의 기업들은 세가지 가족친화적 정책 발달 단계에 분포해있는 것으로 나타났다. 1991년 현재 미국 대기업의 약 1/3 가량이 사전단계에 속해있으며, 일-가족 문제에 대해서 거의 인식하지 않는 것으로 나타났다.

1단계에 속한 기업들은 일반적으로 아동보육에 초점을 둔다. 이 단계의 기업들은 대개 일-가족 문제를 여성의 문제로 규정하며, 따라서 여성 근로자의 일-가족 관련 요구를 확인하고 그에 따른 조치를 취하게 된다. 기업은 전형적인 관점에서 여성 근로자가 증가할 것이라는 점을 인식하고, 경영진에서는 여성 근로자의 보육관련 요구를 충족시켜주는 것이 기업에 대한 근로자의 관여와 충성심을 증가시키고 결근율을 감소시킬 것으로 생각한다.

1단계에 속한 기업에서는 가족친화적 정책의 시행에 대해 최고경영진의 반발이 상당히 크며, 조직의 다른 부서에서는 회의적인 입장을 나타낸다. 그러므로 기업이 일-가족 문제에 주의를 기울이고 자원을 할당하는 것과 같은 가족 지원 사업을 수행하는데 자주 어려움이 발생한다. 기업에서 근로자를 대상으로 하는 조사를 실시하고 나면, 1단계에 속한 기업은 전형적으로 몇 가지 보육정책을 개발한다. 대부분의 기업들에서는 직장보육시설 설치 등 특정 조치를 취할 것인지 여부를 결정하기 위해 상당히 많은 시간을 소모한다. 그러나 경영진은 직장보육시설이 비용 대비 효율성이 떨어진다는 관점 하에, 보육위탁서비스를 개발하여 직원들의 보육비용 일부 또는 전부를 지불해주며, 자녀를 둔 근로자의 부모역할 스트레스를 감소시켜주려는 의도에서 양육 세미나를 개최한다. 기업은 이러한 제도를 개발함으로써 일-가족의 문제를 해결할 수 있을 것으로 생각한다.

2단계의 기업들은 1단계에서 제기된 문제의 해결에 보다 전면적이고 적극적으로 대처한다. 최고경영진은 1단계에서보다 더 적극적으로 일-가족의 조화에 지지적인 입장을 취하며, 보육이나 여성문제가 아닌 일-가족 관련 전담 기구를 설치한다. 가족친화적 기업정책 및 제도는 시간제 또는 전일제로 근무하는 일-가족 전담관리자의 직책을 신설하여 그 책임 하에 수행된다.

2단계 기업에서는 탄력근무제가 보다 확대 실시된다. 기업은 기존의 정책 중 상당부분을 개선할 뿐만 아니라 대안적인 근무제의 실시도 병행한다. 경우에 따라서 경영훈련의 일환으로 탄력근무제를 시범 실시하기도 하고, 경영진이나 상급관리자의 주도하에 탄력근무제가 시행된다.

이 단계에서는 대개 기업이 실시하고 있는 가족지원 정

&lt;표 2&gt; 가족친화적 기업정책의 발달단계

단계	기업의 특징
사전단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일과 가족을 별개의 영역으로 간주한다.</li> <li>· 가족과 관련한 복지정책 또는 프로그램이 거의 실시되지 않고 있다.</li> <li>· 경영진에서 가족친화적 정책을 시행하는 것에 대해 거부감을 갖고 있거나, 또는 가족친화적 정책의 필요성에 대해서 전혀 인식하지 못하고 있다.</li> </ul>
1단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 가족친화적 정책을 지지하는 관리자가 있으나, 최고경영진으로부터는 지지를 받지 못하고 있다.</li> <li>· 보육에 주된 관심을 둔다.</li> <li>· 일-가족 문제를 여성의 문제로 규정한다.</li> <li>· 지역사회를 단지 정보 또는 자원을 수집하는 근원으로 생각한다.</li> </ul>
2단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 더 많은 최고경영진들이 가족친화적 정책을 지지한다.</li> <li>· 관리자 수준에서 가족친화적 정책에 대한 인식을 개선시킨다.</li> <li>· 근로자와 함께 가족친화적 정책에 대해서 의사소통한다.</li> <li>· 근로자의 전생애주기에 초점을 맞춘다.</li> <li>· 탄력적 근로제도를 개발한다.</li> <li>· 지역사회에서 조합(컨소시엄)을 형성한다.</li> </ul>
3단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 최고경영진과 중간관리자 모두의 지지를 받는다.</li> <li>· 일-가족 문제 해결을 위한 특별전담팀을 구성한다.</li> <li>· 일-가족 문제를 기업의 다른 전략적 목표와 통합시킨다.</li> <li>· 기업의 성과 평가에 일-가족 문제에 대한 평가를 포함시킨다.</li> <li>· 가족친화적 정책과 관련한 지역 및 국가 계획 위원회에 참여한다.</li> <li>· 지역사회 관련 프로그램에 기금을 제공한다.</li> </ul>
4단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일-가족 문제가 중요한 사업결정을 하고 작업과정을 설계할 때 필수적으로 고려되어야 한다는 점을 인식한다.</li> <li>· 인적자원의 효율성 증진을 위한 특별전담팀을 구성한다.</li> <li>· 직무설계에 인사부서가 참여한다.</li> <li>· 관리자와 근로자간의 완전한 의사소통이 이루어진다.</li> <li>· 대안적인 경력개발을 보상한다.</li> <li>· 인도적인 의제에 중점을 둔다.</li> </ul>

출처 : Friedman, D. E. & Johnson, A. A.(1997). *Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda.*

책을 설명하는 사용자 친화적 근로자 핸드북이 출판된다. 2단계에 속한 기업들은 전반적으로 단편적인 정책 접근에서 탈피하여 일-가족 정책으로 이행하며, 일련의 가족친화적 프로그램을 더욱 확장시키고 통합하는 단계로 나아갈 뿐만 아니라, 근로자와의 대화를 통하여 정책의 변화를 시도한다.

3단계 기업들은 기업문화를 대대적으로 개혁하였으며, 기업외부의 사회적 변화에도 관심을 가지고 있다. 3단계의 기업들은 기업문화가 가족친화적 정책에 지지적인 태도를 보일 때 비로소 일련의 혁신적 정책과 프로그램이 제대로 기능할 수 있다고 본다. 또한 근로자들을 존중하고 성장을 장려하며 보상을 주는 방식으로 의사소통하는 것이 중요하다는 것을 인정한다. 이와 같은 의사소통의 혁신 없이는 어떠한 가족친화적 기업정책과 프로그램도 효과를 발휘하지 못할 것이며, 이 정책을 사용하는 근로자들에게 부정적인 영향을 가져올 수 있다.

기업은 흔히 이중적 메시지를 전달하기 마련인데, 3단계에 속한 기업은 자신의 근로자들에게 주어지는 이중적

메시지를 조사하고 이를 제거함으로써 혼선을 방지하고, 가족친화적 기업정책을 일관된 방식으로 수행하기 위해 많은 노력을 기울인다. 3단계의 기업은 근로자의 자율권과 의사결정권을 존중하는 방식으로 경영을 하며, 탄력근무제를 이용하기 위해 필요한 판단이나 결정을 제한하지 않는다. 기업은 또한 사업 목표를 유지하면서 개인적인 우선순위를 결정하는 방식에 대해 근로자와 상의하여 가이드라인을 설정한다.

근로자 개인의 잠재력을 개발하기 위해서는 가족친화적 기업정책을 독신 근로자, 무자녀 근로자 및 노인부양 근로자 등 다양한 가족형태에 포괄적으로 적용하는 방향으로 확장해야 한다. 이 경우 기업이 얻을 수 있는 이점은 예컨대 가족친화적 기업정책의 수혜자인 기혼 동료들에 비하여 자신이 불이익을 받는다고 느끼는 독신 근로자들의 형평성 문제 등을 해결할 수 있기 때문이다. 3단계의 기업이 가족친화적 기업정책을 시행하는데 있어서 가장 강력한 동인은 모든 근로자들이 자신의 업무와 사적인 생활 간에 균형을 유지할 수 있도록 지원함으로써 기업에



<표 3> '가족과 일 연구소'에서 조사한 미국기업의 가족친화적 정책 발달단계

단 계	가족친화도 점수범위	해당기업의 빈도(%)
초기단계 거의 정책을 실시하지 않고 있으며, 문제에 대해서도 인식하지 못하고 있음.	45점 미만	62(33%)
1단계 일괄적이지는 않지만 여러개의 정책을 실시하고 있으며, 주로 아동 보육에 중점을 둔 여성문제로 인식하고 있음.	45~99점	86(46%)
2단계 일괄된 정책의 통합	100~178점	36(19%)
3단계 거시적인 접근에서 대부분의 정책을 통합: 양성평등, 가족생활주기 그리고 지역사회 공동체 개입에 중점을 둔 혁신적인 정책	179~610점	4(2%)

출처 : Galinsky, E. Friedman, D. E. & Hernandez, C. A.(1991). *The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs.*

실질적으로 도움이 된다고 생각하는 인식의 변화이다. 이러한 인식의 변화가 일어나기 위해서는 기업이 일-가족 문제와 관련된 공식적·비공식적 메시지를 모두 점검하는 등 자체적인 의사소통의 점검이 필요하다.

'가족과 일 연구소'는 가족친화적 기업정책의 발전과정이 매우 역동적이고 복잡하기 때문에 3단계의 구분만으로는 기업의 발전단계를 충분히 설명할 수 없다고 보았으며, 기존의 개발된 3단계를 개정하여 네 번째 단계를 추가하였다(Friedman & Johnson, 1996). 4단계에서는 일이 근로자의 개인생활과 가족생활에 미치는 영향을 고려하여 기업의 작업과정을 검토하게 된다. 가족친화적 기업정책을 기업문화의 맥락에서 고려해야 한다는 3단계의 인식은 4단계에서 작업과정으로 초점이 이동된다. 즉 일-가족 관점을 기업의 작업관리방식과 연계시킴으로써 소비자에게 서비스하는 방식, 사업프로젝트를 계획하고 수행하는 방식, 작업스케줄을 관리하는 방식, 일상의 문제를 해결하는 방식과 같은 작업과정 자체를 검토하게 된다. 4단계의 기업들은 창의적인 탄력근무제를 지지하고, 가족친화적 메시지와 비친화적 사업 기대 간의 불일치되는 부분을 확인·교정하며, 근로자와 함께 기업의 업무분야를 재조직하는 경영혁신을 시도한다.(표 2 참조).

이상에서 살펴본 네 단계를 종합해보면, 1, 2단계의 기업들은 가족 문제가 작업장에 영향을 미치는 방식과 일-가족 갈등이 야기하는 부정적 영향을 감소시키기 위해 기업이 제공할 수 있는 지원책이 무엇인가 인식하는 단계이다. 그러나 대부분의 1, 2단계 기업들은 일-가족 문제를 근로자 개인이 관리자와의 관계에서 타협해야 하는 부분으로 간주한다. 그 결과, 근로자들은 일-가족과 관련된 자신의 문제를 노출하거나 고용불안정성의 위험을 감수하려 하지 않는다. 따라서 근로자의 일-가족 요구 충족은 부정

기적으로 이루어지며, 다양한 조직의 목표와 연계되지 못하고 단절되어 있는 실정이다. 1, 2단계에서는 기업과 근로자 간의 관계가 일방적인 관계로 생각되기 때문에 일-가족 문제에 대한 기업의 관심이 증가하는 것은 사업 목표상 바람직하나, 근로자 가족의 요구는 대체로 간과하기 쉽다. 일-가족 문제에 초점을 맞추는 것은 근로자의 직무수행 시 주의산만과 불편함을 제거하고자 하는 의미를 지닌다. 요컨대 1, 2단계에 속한 기업의 가족친화적 정책과 실행 의도는 근로자로 하여금 직무에 보다 충실하게 하고, 결근을 적게 하며, 주의를 집중시키고, 가족문제로 인한 갈등을 겪지 않도록 함으로써 생산성을 증진시키려는 것이다.

반면 3, 4단계에 속한 기업들은 가족친화적 정책의 시행으로 얻을 수 있는 기업의 전략적인 이익을 강조하는 동시에 근로자들을 보다 전체적인 관점에서 바라본다. 즉 근로자들을 피고용자의 측면에서만 바라보는 것이 아니라 전체 기업을 구성하는 일부로 인식하며, 근로자의 관점에서 일과 가족을 이해하고자 노력한다. 3, 4단계의 기업들은 이전단계에 속한 기업들과 달리 근로자의 생활에서 변화하고 있는 현상들을 보다 생태학적인 관점으로 고려하며, 가족, 사회 그리고 기업의 성과가 근본적으로 상호 관련되어 있다고 본다. 전통적인 고용주-근로자 관계가 변화함에 따라 근로자의 기업에 대한 책임과 기대도 변화하기 때문에 3, 4단계의 기업들은 근로자 개인이 발휘할 수 있는 잠재력을 이끌어내도록 노력을 기울인다.

### 1. 미국기업의 가족친화적 정책발전과정

현재 미국을 비롯하여 유럽, 일본 등 주요 선진국들은 오래전부터 기업의 가족친화적 정책을 평가할 수 있는 지

<표 4> 미국 4개 기업의 가족친화정책 발전과정

년도	에트나사	코닝사	IBM사	존슨&존슨사
1978 이전 임산부 차별 금지법 실시	공식적 탄력근무제 실시 비공식 재택근무제 실시	20주 부모휴가제 실시		
1979	고위직 근로자들이 자녀보 육 대안에 관한 복리후생담 당자의 관심을 촉구			
1980	Harford지사 직원대상으로 설문 실시			
1981	회사재단으로부터 4만불의 지원을 받아 보육센터 개소 탄력근무제 실시 본사 직원대상 상담프로그 램(EAP) 실시 Harford 지사 설문결과 보고		전 계열사에 실시하는 탄력 근무제 지침이 마련되어 출 판됨 건강 프로그램 실시	
1982			직원대상 상담프로그램(EAP) 실시, 직원 이주 지원 및 휴가제 실시	1개점에서 보육시설 설치에 관한 종업원들의 의견을 조 사하였으나 형평성 문제로 기각됨 80년대 초반, 직원들의 통 근문제를 해결하기 위해 탄 력근무제 도입 시간제 근무 실시
1983	보육지원 및 알선 서비스 실시 Harford 지사의 설문결과 재검토후, 새로운 가족친화 프로그램 시행에 관한 자문 을 위해 컨설팅 담당자 고용	고객의 욕구에 부응한 품질 개선과 마찬가지로 종업원 들도 고객으로 정의하고, 그 들의 욕구를 충족시키기 위 한 "질적 개선 노력" 경주	관리자와 경영진 회의에서 근로자들의 자녀보육관련 요구에 부응하는 방법들을 모색하고, 저명한 보육전문 가들로부터 자문을 구함	
1984	전 계열사에 일-가족 세미나 개최	건강 프로그램 실시	보육기관 알선 서비스 실시	
1985		비공식 재택근무 실시 직원대상 조사 결과, 여성 및 흑인 근로자가 백인남성 근 로자에 비하여 직장에 대한 만족도가 떨어짐이 밝혀짐		29개점의 인사담당 부사장 협회에서 보육 지원 및 보 조금 지급을 논의하는 회의 개최
1986		여성 및 흑인 등 소수민족 근로자들의 애로점을 시정하 기 위한 질적 개선 팀 설치 부양료 재정지원(DCAP) 실시	입양지원비 지급, 직원대상 비디오 대여도서관 운영, 개인의 특성에 맞춘 근무 스케줄, 유급 개인시간, 부 모교육 세미나, 출산·입양· 노부모 부양 시 무급 휴가 제 실시, 전근 시 배우자 지원프로그램, 가정용 단말 기 지급 프로그램, 지역 봉 사활동, 건강관련 연속 강 좌 "A Plan for Life" 개설	
1987 미 노동부에서 Workforce 2000 출판	'일-가족 특별전담팀' 설치 장기 의료보험 실시 가족친화프로그램을 전담하는 '가족서비스부'라는 새로운 부서 설치 부양료 재정지원(DCAP) 실시 최장 6개월까지 공식 가족휴 가제 실시 전 계열사에서 직원대상 상담 프로그램(EAP) 실시	비공식 직무공유 실시	노인 부양 관련기관 알선 서 비스 프로그램(ECRS) 개발	산발적으로 처리되었던 종업 원들의 일-가족 문제를 담당 하는 특별전담팀 설치 종업원 대상 포커스그룹 인터 뷰 및 설문조사 일-가족 문제(가족친화정책) 특별전담팀의 협의 완료 직원들의 이사회 및 취업 배우자의 이직 지원 프로그램 실시

<p>1988 취업모의 육아를 위한 탄력근무제 "Mommy Track" 공표</p>	<p>인력교체 특별전담팀 설치하여 직무공유, 시간제 근무, 재택근무, 탄력근무제 지원 미 전역에 아동보육 및 노인부양 지원 및 알선 서비스 실시</p>	<p>재단에서 보육 시설에 6만5천불 기부 "직장동료로서의 남성과 여성" 강좌 개설 공식적 시간제 근무 실시 재단에서 지역의 보육 지원 및 알선 서비스 연계망 지원</p>	<p>재택근무 시범 실시 보다 탄력적인(하루 중 오전, 오후 1시간씩 총 2시간) 근무시간제 실시 노인 부양 관련기관 알선 서비스(ECRS) 실시 휴가기간 연장(3년)</p>	<p>일-가족 문제(가족친화정책) 특별전담팀의 협의 결과 새로운 가족친화 프로그램의 윤곽이 인사담당 부사장협회에 보고됨 전 계열사에 자녀 보육 및 노인 부양 지원 및 알선 서비스 연계망 구축 보다 융통적인 탄력근무제 실시 최장 1년간 가족간호휴가제 실시 부양료 재정지원(DCAP) 실시 지역의 허가된 보육시설 리스트 제공, 종업원이 선택한 보육시설의 할인 혜택 제공, 일가족 세미나 개최 및 후원집단 설치</p>
<p>1989</p>	<p>가정탁아 운영자 교육프로그램에 13,000불 기부 Hartford에서 개최된 '가정탁아 운영자 교육' 컨퍼런스 후원</p>	<p>재단에서 보육시설에 7만5천불 기부 전 계열사에서 2천불 입양 지원비 지급</p>	<p>은퇴 전 휴가프로그램 실시 입양 지원비 증액 일/개인생활(가족친화정책) 회의 일/개인생활(가족친화정책) 실행위원회 설치 재택근무제 확대 실시(13개 지사 시범 실시에서 미 전역으로 확대 실시) 일/개인생활(가족친화정책) 관련 관리자 교육을 위해 프로그램 모듈(4시간) 개발 배우자 재배치 지원 프로그램 개선 아동보육(2천2백만불) 및 노인부양(3백만불) 지원을 위해 재단기금 2천5백만불 조성 연간 2만6천명의 관리자들에 대해 일/개인생활(가족친화정책) 관련 교육 실시</p>	<p>새로 마련된 가족친화정책에 관한 일-가족 편람을 종업원들에게 배포 재배치된 직원 가족에 학교 알선 새로 마련된 12개의 가족친화 프로그램을 동시에 실시 가족친화정책 담당 관리자 교육을 전 계열사에서 실시</p>
<p>1990 조지부시 대통령이 가족간호휴가제 입법에 대해 거부권 행사</p>	<p>"Safe at Home Alone"(방과 후 혼자 집에 있는 자녀와 그 부모들을 위한 토요일 프로그램) 실시 산전 관리 프로그램 실시 직원들의 일-가족 문제를 논의하는 포커스 그룹 모임 2천불 입양 지원비 지급 다양한 비디오 등을 대여해주는 가족자원 대여 도서관 운영</p>	<p>전 계열사에 자녀 보육 지원 및 알선 서비스 연계망 구축</p>	<p>일/개인생활(가족친화정책) 보고서 발간 일과 가족 세미나 개최: 노인부양</p>	<p>뉴저지주 Brunswick에 첫 번째 직장 보육시설 개소 2천불 입양 지원비 지급</p>
<p>1991 이후 아동보육법안 통과</p>	<p>Hartford지사에 자녀간호서비스조합 결성 가능성 직원 일부 감원 직원들의 탄력근무제를 위한 인력 편성 운영 290만불의 보육 지원금 계획</p>	<p>양성평등, 직원의 다양성 고려, 가족친화적 프로그램의 통합 보육시설 재배치; 유아대상 프로그램 도입 일-가족 설문조사를 통한 의견을 수렴하여 경영진에게 보고</p>	<p>5개 보육시설조합에 350만불 지원 은퇴규정 수정</p>	<p>뉴저지주 Raritan에 두 번째 직장보육시설 개소 카페테리아식 가족친화정책 실시 새로 시행되는 프로그램에 대한 포괄적 평가</p>

출처 : Galinsky, E. Friedman, D. E. & Hernandez, C. A.(1991). *The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs*.

표를 개발하고, 이를 기초로 기업을 평가하여 우수한 기업에 대해서 표창을 실시해오고 있다(김태홍·고인아, 2001).

국내에서도 노동부와 윤리경영학회를 중심으로 남녀고용우수기업과 윤리기업을 평가하기 위한 일환으로 가족친화적

기업정책을 평가하고 있기는 하나 객관적인 지표가 개발되어있지는 못한 상태이다. '가족과 일 연구소'의 Galinsky 등(1991)은 가족친화적 기업을 평가하는 지표를 개발하여 미국의 188개 기업을 대상으로 각 기업이 가족친화적 정책 발전 단계 중 어디에 속하는지 비교한 결과를 발표하였다. 그 결과, 대부분의 기업들이 1단계에 머무르고 있거나 또는 사전단계에 있는 것으로 나타났다. 일부 기업들이 2단계에 속하고 있으며, 3단계에 포함된 기업은 단지 4개의 기업뿐이었다. 그 결과가 <표 3>에 제시되어 있다.

1단계에도 도달하지 못한 62개 기업(33%)은 가족친화도 평가에서 45점 미만의 점수를 받았다. 이 기업들은 일-가족 문제를 거의 인식하지 못하고 있으며 매우 제한된 가족친화적 프로그램을 실시하고 있었다. 1단계에 도달한 86개의 기업(46%)은 가족친화도가 45에서 99점 범위에 포함되어 있었다. 비록 이 기업들은 다수의 정책과 프로그램을 실시하고 있었지만, 대부분 일-가족 문제를 여성의 문제로 간주하고 있었으며, 주로 아동 보육에 초점을 맞추고 있었다. 이 기업들은 아직 통합된 정책을 실행하는 단계에는 이르지 못하였다. 2단계에 속한 36개 기업(19%)은 가족친화도가 100에서 178점 범위에 포함되어 있었으며, 근로자의 일-가족 문제를 고려하여 통합된 정책을 실시하고 있었다. 3단계에 속한 4개 기업은 일-가족 문제를 거시적인 접근에서 다루고 있었고, 모든 범위의 가족친화적 정책을 실시하고 있으며, 기업문화를 변화시켜나가고 있었다. 이 기업들은 또한 양성평등, 인생주기 접근의 이점, 그리고 지역사회에 대한 공헌과 같은 문제를 주요 이슈로 다루고 있었다.

특히 3단계에 속한 4개 기업(존슨 & 존슨사, IBM사, 애틀나사, 그리고 코닝사)의 일-가족 문제에 대한 반응과 가족친화적 정책의 발전과정을 분석해보면, 가족친화 우수기업으로 나아가기 위한 왕도란 없음을 알 수 있다. 이들 네 기업들의 일-가족 정책의 발전과정을 비교한 <표 4>의 연대를 살펴보면, 각 기업들이 중요하게 생각하는 영역에서 차이가 있음을 알 수 있다.

애틀나사의 경우 1978년 이전부터 탄력근무제를 실시하였으며, 비공식적으로 재택근무제를 실시하였다. 1980년대에 들어서면서 자녀보육에 대한 문제를 해결하기 위해서 보육센터를 개소하였으며, 보육지원 및 알선서비스를 도입하였다. 1987년에는 '일-가족 전담팀'을 설치하여 가족친화 프로그램을 전담하게 하였으며 직원대상 상담프로그램을 실시하였다. 코닝사의 경우 1983년에 들어서 직원을 고객으로 정의하는 등 질적 개선 노력을 시작하였다. 1985년에 비공식 재택근무를 실시하였으며, 1987년에 비공식 직무공유를 실시하였다. 1988년에 지역사회에 보육지원 및 알선서

비스 연계망을 지원하였으며, 1991년에 가서야 보육시설 및 가족친화적 프로그램의 통합을 시도하였다. IBM사의 경우 1981년도부터 전계열사에서 탄력근무제를 실시하였으며 1982년도에는 직원대상 상담프로그램을 실시하였다. 1986년에는 보다 진보된 탄력근무제와 휴가제를 실시하였으며, 1987년에는 노인부양 관련기관 알선서비스 프로그램을 개발하여 시행하였다. 1989년에는 은퇴전 휴가프로그램을 실시하였으며 가족친화정책 실행위원회를 설치하였다. 1990년부터는 매년 가족친화정책 보고서를 발간하고 있다. 존슨&존슨사의 경우 1982년부터 탄력근무제를 도입하였으며, 시간제 근무제를 실시하였다. 1987년에는 일-가족 문제 전담팀을 설치 운영하였으며 직원요구도 조사를 실시하였다. 1988년에는 자녀보육 및 노인부양 지원 및 알선서비스를 실시하였으며 가족간호휴가제를 도입하였다. 1990년에 들어서 처음으로 보육시설을 설치하였으며 1991년에는 카페테리아식 가족친화정책을 실시하고 있다.

이처럼 네 기업들은 모두 동일한 일-가족문제에 대해서 시기에 따라서 서로 다른 접근을 취하고 있으면서도 공통적으로 모두 아동보육, 노인부양, 건강, 결근문제를 해결하기 위해서 여러 가지 혁신적인 전략들을 일괄적으로 실시하였다. 특히 가능한 모든 종류의 가족친화적 정책을 제공하기 보다는, 각 기업 상황에 맞는 가장 창의적이고 전폭적인 접근을 취하였다. 즉 각 기업의 정책은 근로자의 욕구와 조직문화에 맞게 시행되었으며, 정책의 양보다는 질을 강조하였다. 예컨대 각 기업이 최초로 시행한 정책들이 있었는데, IBM사는 3년 양육휴가제, 정오 근무시간 자유선택제(midday flextime), 전국적인 아동보육 및 노인간호 알선서비스제를 최초로 실시하였으며, 존슨 & 존슨사는 직장내 아동보육센터와 건강프로그램의 새로운 기준을 제시하고 있는 LIVE FOR LIFE®를 실시하였다. 애틀나사는 일-가족 코디네이터를 처음으로 설치하였으며, 코닝사는 아동보육센터를 지원한 첫 번째 기업 중 하나이자 사업전략계획과 일-가족 문제를 연계시킨 최초의 기업이다.

비록 1991년도에 미국의 대기업을 대상으로 실시된 연구결과이기는 하나 현재 가족친화적 기업정책의 도입을 장려하고 있는 국내 상황을 고려해 볼 때 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 미국 기업 중 사전단계와 1단계에 속하는 기업을 합하면 대략 80%에 해당되는 기업들이 주로 아동보육에 초점을 둔 가족친화적 기업정책을 시행하고 있거나 이마저도 시행하지 않는 것으로 나타났다. 그리고 188개 기업 중 4개 기업만이 거시적인 정책의 틀을 마련하고 기업문화를 대대적으로 개혁하고 있었으며 기업외부의 사회적 변화에도 관심을 보이고 있었다. 한가지 특징적인 사실은 4개 기업들이 실시하고 있는 가족친화적 기업

<표 5> 가족친화도 조사를 위한 기업정책의 하위영역

조사범주	하위영역
부양가족 돌봄 지원 프로그램	직원의 자녀를 위한 보육 정보 제공 및 기관 프로그램 알선 직원의 자녀를 위한 보육비 지원 직원의 자녀를 위한 보육 프로그램이나 어린이집 운영 직원의 노부모 케어를 위한 지원
탄력근무제 옵션	탄력근무제 재택근무 직무공유
가족 및 개인생활을 위한 유·무급 휴가제	출산휴가제 입양휴가제 육아휴가제 아버지를 위한 파파쿼터제 가족간호휴가제 안식년
직원 및 직원 가족 대상교육 및 훈련프로그램	직원 대상 일·가족 병행을 위한 교육 프로그램 직원 대상 건강 및 스트레스 관리 교육 프로그램 직원의 배우자 대상 프로그램 직원의 자녀대상 프로그램 직원 부부 혹은 가족 전체 대상 프로그램

정책이 일괄적인 모습이 아니라 각 기업의 상황과 시기에 따라서 다양한 방식으로 변화하여 도입되었다는 점이다. 기업중심의 가족친화적 정책의 실시보다는 근로자의 욕구를 고려한 근로자 중심의 가족친화적 정책의 실시가 근로자의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치며(정기선·장은미, 2005), 가족친화적 기업문화가 직장생활과 가정생활의 균형을 유지할 수 있도록 도와준다(방묘진, 2004)는 점은 실증연구를 통해 확인된 바 있다. 즉, 백화점식으로 모든 정책을 일괄실시하기보다 근로자의 욕구와 조직문화 맞게 정책의 도입과 실시가 이뤄졌다는 점은 가족친화적 기업정책의 도입을 고려하고 있는 국내 기업들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 미국의 기업들을 대상으로 Galinsky, 등(1991)이 분석한 단계모델을 종합적으로 검토하고, 이를 근거로 하여 국내기업의 수준을 비교해보고자 한다.

## 2. 국내 기업의 가족친화적 정책

### 1) 국내기업의 조사방법

여성가족부의 출범과 함께 국내에서도 가족친화적 환경 조성에 대한 분위기가 조성되고 있는 실정이지만, 국내기업들의 발달수준을 객관적으로 평가하는 지표의 개발이 미흡한 수준으로, 실증적인 연구가 거의 부재한 실정이다. 기존 연구들에서는 주로 각국의 가족친화적 기업정책에 대한 비교와(강혜련, 1999; 김태홍·고인아, 2001), 출산휴가 및 육아휴직과 관련한 탐색적 사례연구가 이뤄졌다(이

주희, 2003; 원숙연, 2005). 현재 노동부에서는 직장가정의 양립지원(육아휴직제도, 직장보육시설 설치운영, 다양한 양립지원제도 운영)을 포함한 남녀고용평등 실현정도를 평가하여 우수기업을 표창하는 제도를 시행하고 있는 하나, 남녀고용평등에 목적을 두고 있는 바, 가족친화적 기업정책을 정확히 반영한 표창제도라고 하기에는 미흡한 실정이다.

미국기업을 대상으로 한 선행연구에서 살펴본듯이 발달단계에 기반을 둔 국내기업연구가 진행되어야 할 필요성이 제기된다. 이에 본 연구에서는 국내 기업들 중 2004년~2006년 사이에 여성가족부에서 가족친화기업으로 선정된 기업, 노동부에서 고용평등기업으로 선정된 기업, 한국윤리경영학회에서 한국윤리경영대상을 수상한 기업, 한국능률협회에서 올해의 존경받는 기업으로 선정된 기업들 중 유한킴벌리, 팬택, 대교 그리고 삼성그룹계열사 5곳 등 총 8곳을 선정하여 가족친화적 정책 및 인사담당자를 대상으로 면접조사를 실시하였으며, Galinsky 등(1991)이 주장한 단계모델에 기초하여 가족친화적 정책의 현 수준을 가능해보았다. 이를 통해 국내 기업들의 가족친화적 정책의 정착 및 활성화에 기여할 수 있을 것으로 예상된다. 여덟 기업을 선정한 이유는 국내기업들 중 일찍부터 가족친화적 기업정책의 도입을 적극적으로 실천하고 있는 것으로 판단되었으며, 국내 기업들 중에서 인지도가 높고 사회적으로 미치는 영향력이 지대하다는 점을 고려하였기 때문이다.

노동부 선정 고용평등우수기업자료(노동부, 2005)를 중심으로 삼성에스디에스의 사례를 분석하였다. 연구의 타당

성을 확보하기 위하여 삼성그룹 계열사(삼성전자·삼성전기·삼성증권·삼성중공업·삼성에스디아이)의 인사담당자(제장 또는 과장급 중간관리자) 1~2명을 대상으로 1회 면접조사를 실시하였으며, 면접시간은 1~2시간이 소요되었다. 반구조화된 면접지를 사용하여 2005년 8월 한달 동안 실시되었으며 면접내용은 Galinsky 등(1991)이 미국의 대기업을 대상으로 조사한 내용에 기초하였고, 국내실정을 고려하여 부양가족 돌봄지원 프로그램, 탄력근무제 옵션, 가족 및 개인생활을 위한 유무급 휴가제, 직원 및 직원 가족 대상 교육 및 훈련 프로그램, 각종 보험 및 진로개발 프로그램 다섯가지 영역을 중심으로 현재 운영하고 있는 프로그램에 대하여 면접조사를 실시하였다.

유한킴벌리와 팬택, 대교에서 실시하고 있는 가족친화적 기업정책을 분석하기 위해서 학술자료와 노동부 선정 고용평등우수기업자료, 한국능률협회 선정 올해의 존경받는 기업자료를 기본자료로 활용하였다(노동부, 2005; 한국능률협회, 2005; 이은옥, 2005; 문국현, 2005). 추가적으로 2006년 2월과 6월에 가족친화 경영팀 담당자를 대상으로 1회 심층 면접조사를 실시하였으며, 면접시간은 2시간이 소요되었다. 면접내용은 Galinsky 등(1991)이 미국의 대기업을 대상으로 조사한 내용에 기초하여 현재 운영하고 있는 프로그램에 대한 면접을 실시하였으며, 유한킴벌리의 경우에는 국내기업 중 가족친화적 기업정책 도입과 관련하여 선도적인 역할을 수행하고 있는 점을 감안하여 기업 문화를 포함한 심층면접조사를 진행하였다(표5 참조).

## 2) 국내기업의 연구결과

### (1) 유한킴벌리

유한킴벌리는 고용안정, 직장과 가정의 조화, 평생학습을 통한 개인역량 강화를 통해 차별화된 기업경쟁력을 확보하려고 노력 중이다. 회사와 개인차원에서의 평생학습과 직원의 역량 개발에 주력하고 있으며, 이를 위해 전 사원 자택에 PC를 지원하고, 정기적으로 업그레이드를 지원하고 있다. 직종에 따라 가족친화 근무제를 운영하고 있는 상태로, 생산직의 경우에는 4조 2교대 근무제를 시행하고 있으며, 영업직의 경우는 현장 또는 재택근무(On-Field Work)를 시행하고 있고, 관리직의 경우는 출퇴근 시차제(7~4시, 8~5시, 9~6시 중 선택)를 20년간 운영 중에 있다. 그 외 근로자 상담제도를 운영하고 있으며, 사원가족상담프로그램도 진행하고 있다. 사내문화환경 조성을 위해 가족대상 사보발행, 가족초청잔치, 가족공장견학, 주말농장 운영, 장기근속자 부부해외여행을 실시하고 있으며, 타사업장 근무 사내커플 발생시에는 같은 근무지로 이전하는 제도도 시행하고 있다. 휴가 및 경조금 제도는 본인 가족 뿐 아니라

배우자 가족까지 동등하게 제공하고 있다(이은옥, 2005; 문국현, 2005).

산전·후 휴가제는 출산 전 최장 2개월로, 월 20만원을 지급하며, 90일의 출산휴가를 시행하고 있으며 남성배우자의 경우 2일 휴가를 제공하고 있다. 또한 출산축하금으로 20만원과 회사제품을 지원하고 있으며, 산전·후 휴가제 사용으로 인한 불이익이 전혀 없다. 임신근로자의 보호를 위해 야간휴일근로는 금지하고 있다. 육아휴직제는 산전산후 휴가 90일 포함 1년 이내 기간 실시하고 있으며 월 20만원을 추가로 지급한다. 모성보호실을 운영중이며 1일 2회 각 1시간씩 수유시간을 제공하고 있다. 직장보육시설에 대한 필요성을 2002년에 조사하였으며 대전공장에 설치 준비중이며, 유아보육비를 자녀 1인당 연간 100만원씩 지원하고 있다.

유한킴벌리의 사례를 종합분석해보면, 기업차원에서 일·가족 문제에 주의를 기울이고 있을 뿐만 아니라 가족친화적 기업정책을 전담하는 부서를 별도로 설치하여 일련의 가족친화적 기업정책과 프로그램을 시행하고 있음을 알 수 있다. 또한 재택근무제를 포함하여 직종에 따라 다양한 탄력근무제를 도입시행하고 있을 뿐만 아니라, 직원 및 직원 가족을 대상으로 하는 교육과 프로그램을 실시하고 있다. 특히 가족친화적 기업정책을 전담하는 부서를 별도로 설치함으로써 서로 다른 정책간의 혼선을 제거할 수 있고, 기업의 CEO를 포함하며 최고경영진과 중간관리자 모두가 가족친화적 정책을 지지하고 있다는 점에서 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 3단계에 해당되는 것으로 판단할 수 있다.

가족친화적 기업정책 담당자를 대상으로 실시한 심층 면접조사결과를 살펴보면 가족친화적 기업정책이 최고경영진을 비롯하여 기업문화에 의해 중요한 영향을 받고 있음을 알 수 있다. 1996년 우리나라가 OECD에 가입하고 성장에 대한 꿈에 부풀어 있는 상태에서 대부분의 국내기업들이 이윤추구에 집중된 경영목표를 세운 반면에, 유한킴벌리는 장기적인 기업 경쟁력 강화를 목표로 기업의 사회적 책임과 윤리경영을 시도하였다. 유한킴벌리의 기업문화는 '인간존중', '고객만족', '사회공헌', '가치창조', '혁신주도'의 5가지 경영원칙 하에 이루어졌으며, 이는 창립자의 기업철학에 뿌리를 두고 이루어진 것들이다.

'기업에서 얻은 이익은 그 기업을 키워준 사회에 환원하여야 한다.'

'기업의 소유주는 사회이다. 단지 그 관리를 개인이 할 뿐이다.'

'기업은 사회의 이익증진을 위해서 존재하는 기구

이다.(창립자의 기업철학)

유한킴벌리는 책임과 권한을 위임하는 조직문화를 확립하고 있을 뿐만 아니라 모든 사원들에게 현재 기업이 거두고 있는 경영실적을 투명하게 개방함으로써 근로자들이 스스로 경영자와 같은 주인의식을 갖도록 하고 있다. 또한 평생학습을 통해 근로자의 역량개발에 주력하고, 다양한 근무제와 직무공유가 가능하도록 하였으며, 노사간의 상호 의사결정시스템을 가동하고 있다. 이러한 기업목표와 문화가 밑바탕이 되어 가족친화적 기업정책이 기업차원에서 하향되는 방식이 아닌 근로자 중심으로 진행될 수 있게 된 것으로 보인다. 관리자와 근로자 간에 완전한 의사소통이 가능하다는 점에서 이러한 특징은 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 4단계에 해당되는 것이다.

“당시 외국 기업들은 전부 초일류 기업이 되기 위해 발버둥치고 있었습니다. 그리고 그 중심에는 인적 자본의 육성이 있었습니다. 외국은 벌써 고정자산을 중시하던 과거의 경향에서 벗어나 사람을 중시하는 방향으로 바뀌어가고 있었습니다. 그전까지는 유한양행의 정신을 이어받은 우리 회사가 비교적 건전한 기업이라고 생각했는데, 유한킴벌리가 인재경영에는 소홀했다는 사실을 깨달았습니다.”(유한킴벌리 인사담당자)

유한킴벌리가 Galinsky 등(1991)이 제안한 단계모델 중 3단계에 속하는 것으로 보는 이유 중 한가지는 가족친화적 기업정책의 시행을 단지 일과 가족문제의 해결을 통한 생산성 증가에 목적을 두는 것이 아니라 사회·국가적 차원에서 얻을 수 있는 전략적 이익을 강조하고 있다는 점이다. 적극적인 환경운동이나 사회공헌 활동을 통해 기업의 인지도가 높아지는 것은 제품에 대한 좋은 이미

지로 연결될 수 있고, 이는 궁극적으로 기업의 이윤추구 목적을 달성시켜준다고 하는 것이다. 즉 유한킴벌리는 근로자의 인생주기를 고려할 뿐 아니라 가족, 사회 그리고 기업의 성과가 상호관련되어 있다고 하는 거시적 틀 하에서 가족친화적 기업정책을 발전시켜나가고 있다고 볼 수 있다.

“저희 직원들은 서로가 친가족이라고 생각합니다. 그래서 잘못을 저지르면 잘못을 탓하기 보다 ‘왜 잘못을 저지르게 되었을까?’를 먼저 고민합니다. 결과를 따지기 보다는 원인을 밝히고, 문제가 있다면 고쳐주어야 한다고 생각하는 것입니다. 저희는 사회와 기업

을 포괄하는 국가적 차원의 토털 코스트(total cost)를 생각합니다. 기업에서 사람을 해고하면 그 사람들이 사회에 나가 재교육을 받거나 교정을 받아야 하는데 그런 책임과 지원을 사회 대신 기업이 대신할 수 있을 것입니다. 해고해서 내 눈에 안보이면 나의 책임이 아니라고 생각하는 것이 아니라 나의 가족이면 내가 끝까지 교정하고 구제해야 한다고 생각하기 때문에 저희 직원들은 기업이 본인들을 보호해주고 책임져 준다고 생각하는 것 같습니다.”

“우리 회사 사람들하고 회의나 토론을 할 때 국가의 미래, 세계경제 변화에 대해 심각하게 고민하는 모습들을 보면서 저는 가끔씩 우리 회사 사람들은 왜 국가와 세계 경제까지 고민하는 것인지 궁금해질 때가 있습니다. 아마도 내 가족, 내 회사를 넘어 사회와 국가, 나아가 세계변화에 대해 고민을 하게 만드는 내재적인 기업문화의 영향을 받은 때문이라고 생각합니다.”(유한킴벌리 인사담당자)

## (2) 팬택

고용평등우수기업자료(노동부, 2005)에 따르면, 팬택은 다양한 모성보호지원제도와 근로자 및 가족지원 서비스제도를 운영하고 있다. 산·전후 휴가의 운영실태를 살펴보면 지난 2년간 총 18명의 근로자가 90일 휴가를 사용하였으며 산전휴가 종료후 전원 원직에 복귀하였다. 2006년 현재 출산휴가를 법정 기준보다 15일이 더 많은 105일을 주고 있으며 육아휴직 기간 중에도 정상적인 급여를 주고 있다. 임신근로자의 보호를 위해 연장근로, 휴일근로, 야간근로에서 배제하고 있으며 사내에 수유실을 설치하여 운영 중에 있다.

또한 본사와 사업장 3곳에 여직원 전용휴게실을 운영하고 있으며 건강상담실을 설치하여 임신부 및 여성질환자 특별관리 및 정기적인 교육/홍보를 하고 있다. 단체협약을 통해서 생후 1년 미만 영아를 가진 구성원이 요구시에는 육아휴직제를 사용할 수 있으나 2003년과 2004년에는 육아휴직 발생건수가 없었다. 현재는 아동보육센터를 운영하고 있지 않으나 향후 필요시 자체 또는 위탁으로 아동보육센터를 운영할 예정이다. 자녀학자금 제도의 경우 만 4세 이상 7세 미만 자녀는 월 10만원(유치원, 놀이방, 미술학원 등), 중학교, 고등학교, 대학교 재학 자녀는 실비를 지원하고 있다. 또한 근로자의 장기근속을 위해서 근속년수(근속 5년, 10년, 15년, 20년)에 따라서 장기근속 격려금을 지급하고 있는데, 평균 연령 24.5세, 평균근속년수는 3년 11개월로 나타났으며, 제도 시행후 이직율을 보면 2-3년

<표 6> 국내 기업의 가족친화정책 면접조사결과

조사범주	유한킴벌리	팬택	대교	삼성그룹 계열사
부양가족 돌봄지원 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>-수유시간 부여 및 모성보호실 설치</li> <li>-유아보육비 지원</li> <li>-직장보육시설 설치 준비중</li> <li>-출산시 의료비 지원</li> <li>-출산축하금 지급</li> <li>-육아휴직시 대체인력지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-임신근로자 보호를 위한 제도 실시</li> <li>-사내 모유수유실 설치·운영중</li> <li>-여직원 전용휴게실 설치</li> <li>-아동보육센터 운영예정</li> <li>-육아휴직시 정상급여 지급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-‘푸른보육경영’에서 운영하는 보육시설 설치</li> <li>-여직원 전용휴게실 설치</li> <li>-사내 모유수유실 설치 예정중</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-사업장별로 직장보육시설·모성보호실 설치운영</li> <li>-1일 2회 30분 유급수유시간 규정화</li> <li>-직원 자녀를 위한 보육비지원</li> <li>-보육정보 제공 및 기관프로그램 알선 미비</li> </ul>
탄력 근무제 옵션	<ul style="list-style-type: none"> <li>-직종에 따른 다양한 근무제 도입</li> <li>·생산직 : 4조 2교대</li> <li>·영업직 : 재택근무제</li> <li>·관리직 : 출퇴근 시차제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-주 5일 근무제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-재택근무제 시행</li> <li>-탄력근무제 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-반월차제</li> <li>-재택근무제</li> <li>-Flexible Time제</li> </ul>
가족 및 개인생활을 위한 유·무급 휴가제	<ul style="list-style-type: none"> <li>-출산휴가제 시행</li> <li>-유사·산후휴가제 시행</li> <li>-육아휴직제 시행</li> <li>-태아검진휴가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-산전·후 휴가 150일 시행 (법정기준 초과)</li> <li>-생후 1년 미만 영아를 가진 근로자에게 육아휴직제 시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-산전·후 휴가제 시행</li> <li>-육아휴직제 시행</li> <li>-휴직에 따른 업무순환을 위해 3개월 전부터 업무공유 실시</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-출산휴가제 시행</li> <li>-유사·산후휴가제 시행</li> <li>-육아휴직제 시행</li> <li>-휴직기간 근속연수에 반영</li> <li>-가족간호휴가제의 경우 시행되고 있으나 활성화되지 않음.</li> </ul>
직원 및 직인가족 대상 교육 및 훈련프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>-평생학습환경 지원(전사원 자택 PC 지원, 정기업그레이트 지원 등)</li> <li>-남녀평등과 가족관계 관련 특강 실시</li> <li>-직원 및 직인가족 상담프로그램 운영(위탁)</li> <li>-가족대상 사보발행</li> <li>-가족조정간치, 가족공장견학, 주말농장 운영</li> <li>-장기근속자 부부 해외여행</li> <li>-사내커플 발생시 같은 근무지로 이전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-건강상담실 운영</li> <li>-자녀학자금 지원제도 운영</li> <li>-임직원 배우자 대상 종합검진 제공 및 증병에 대해서 실비지원</li> <li>-직원자녀를 위한 영어캠프 운영</li> <li>-직원이 당면한 법률문제 상담서비스 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-자녀학자금 지원제도 운영</li> <li>-주택자금 지원</li> <li>-장기근속자 포상제 운영</li> <li>-직원 부모 효도여행 시행</li> <li>-1년 미만 신혼부부 대상 초대행사</li> <li>-근로자 사고 시 위로금 지급</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-사이버 멘토링 시행</li> <li>-온라인 커뮤니티 운영</li> <li>-사내 상담실 설치</li> <li>-건강 및 스트레스 관리 프로그램 실시</li> <li>-부정기적인 가족이벤트 및 가족캠프 실시</li> <li>-진로개발센터 운영(삼성전자에 한함)</li> </ul>

도에 1.87%에서 2004년도 0.25%로 감소하였다. 이외에 과장급 이상 또는 만 40세 이상 임직원 배우자에게 종합검진을 제공하고 암·백혈병·심장병 등 증병에 대해서는 배우자, 자녀까지 1건당 3천만원 이내에서 실비지원하고 있다. 직원자녀를 위해서 방학기간 중에 2주간 영어캠프를 운영하고 있으며, 임직원들이 일상생활에서 당면하는 법률적 고충에 대한 상담을 제공하고 있다. 팬택에서 실시하고 있는 산전·후 휴가제, 육아휴직제, 모성보호실 설치, 직원상담 실시 등의 제도는 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 1단계에 해당하는 것이며, 임직원과 가족의 건강, 교육 등 생활주기를 고려하는 프로그램은 2단계 지표에 해당하는 것으로 볼 수 있다.

“제조업의 특성상 저회 기업은 여성근로자의 비율이 남성근로자에 비해 낮기는 하지만, 여성근로자의 비율을 높이기 위해 노력중에 있습니다. 한 예로 일정기간 근무한 경우 최소 20만원 이상 200만원까지

장기근속 격려금을 지급하며 3~4일의 휴가를 제공함으로써 여성근로자의 장기근속을 유도하고 있는데, 매년 1% 미만의 이직률을 유지하는데 큰 기여를 하고 있습니다.

모성보호 및 직장가정의 양립지원을 위하여 산전후 휴가를 비롯한 유산·조산·사산 휴가 등을 부여하고 휴가기간에는 임금 전액을 지원하고 있습니다. 그리고 사내에 건강관리실과 여직원 전용휴게실, 수유실 등을 설치·운영함으로써 여성근로자에게 보다 안전하고 편안한 환경을 제공하려고 노력중입니다”(팬택 인사담당자).

인사담당자를 대상으로 실시한 면접조사결과를 종합하여 살펴보면, 가족친화 제도에 대한 최고경영진의 지지를 확인할 수 있기는 하나, 아직까지는 여성만을 위한 특혜 정도로 인식하는 경향이 많아 대부분 모성보호와 관련된 제도들 중심으로 시행되고 있음을 알 수 있다. 이는 팬택



의 가족친화적 기업정책의 발달단계가 1단계 수준에 속하고 있으며, 2단계로 나아가는 과정에 있는 것으로 생각해 볼 수 있다.

### (3) 대교

올해의 존경받는 기업자료(한국능률협회, 2005)에 따르면 대교는 산전·후 휴가제를 실시하고 있으며, 연계하여 육아휴직제를 자유롭게 사용할 수 있다. 근로자들이 고용 불안에 대한 걱정을 하지 않도록 휴가 3개월 전에 업무공유를 시행하여 업무연계가 원활히 이뤄질 수 있도록 배려하고 있으며, 부득이한 경우에만 복귀시 연계된 업무를 수행할 수 있도록 하고 있다. 기업의 특성상 정직원과 특수고용직(교사)이 구분되어 있기는 하나 보육시설 사용 및 육아관련 제도의 사용에 있어 차별사항은 없다. 또한 직무특성에 따라 재택근무제와 탄력근무제를 오래전부터 시행하고 있다. 그 외에 직원자녀를 위한 학자금 지원 프로그램과 주택자금 지원 등 경제적 지원을 하고 있으며 장기근속자에게는 10년 단위로 포상을 하고 있다. 이외에 가족들을 대상으로 하는 프로그램으로는 근로자 부모 효도여행을 매년 시행하고 있으며 1년 미만 신혼부부 근로자에게는 부부를 초대하여 함께 어울리는 시간을 마련하는 행사를 년 2회 진행하고 있다. 특히 가족보호를 위해서, 2005년부터 근로자의 사고시에 위로금을 지불하고 있다. 대교에서 가장 역점을 두고 있는 가족친화 제도로는 보육시설 운영이 있으며, 2003년도에 유사한 기업문화를 지니는 기업들(하나은행, 한국IBM, 유한양행)이 공동으로 '푸른보육경영'이라는 직장보육단체를 설치 운영하고 있으며, 직영점 3곳을 설치한 상태이다. 가족친화제도의 시행결과, 여성근로자들의 사기가 증진하게 되었으며, 이직률도 감소하는 효과가 나타났다. 대교에서 실시하고 있는 다양한 휴가제, 가족프로그램 등은 Galinsky 등(1991)이 제한한 발달단계지표 중 1단계에 해당하는 것으로 볼 수 있는 반면에 탄력근무제의 실시, 기업간 컨소시엄을 형성한 보육시설 운영 등의 사례는 2단계에 해당하는 것으로 판단할 수 있다.

“교육기업의 특성상 저출산은 매우 중요한 현안입니다. 출산률이 80만 이상은 되어야 정상적인 기업운영이 가능하다고 보는데, 2005년의 경우 출산률이 40만 수준으로 절반이하가 감소하고 있어 기업차원에서 다각적인 노력을 하고 있습니다.

직원들의 요구를 반영하여 2003년부터 어린이집을 운영하고 있으며, 이에 대한 만족도 또한 높은 것으로 나타나고 있습니다. 다만 아직까지는 이러한 제도의 운영이 생산성과 직결되는 것으로 판단하기 보다

는 기업이익의 사회환원이라는 최고경영자의 의지를 실천하고 있는 상황입니다. 추후에는 직원 뿐 아니라 지역사회주민들에게도 문호를 개방할 생각입니다. 현재 진행하고 있는 가족친화제도는 최고경영자의 의지와 인사팀의 계획입안이 반반씩 반영된 것으로 전담팀이 구성되어있지는 않습니다.”(대교 인사담당자).

인사담당자를 대상으로 실시한 면접조사결과를 종합하여 살펴보면 최고경영진과 중간관리자 모두 가족친화 제도의 필요성을 강조하고 있으며 가족친화적 환경조성을 위해 노력하고 있음을 알 수 있다. 특히 저출산 등의 사회문제가 기업의 생산성과도 직결됨을 인식하고 있어 가족친화 제도 시행 의지가 매우 높음을 알 수 있다. 그러나 탄력근무제의 실시, 지역사회에 연계한 보육시설 운영 등이 이뤄지고 있기는 하나, 일부 직종의 근로자에게만 시행되고 있는 제한점이 존재하고 있다. 또한 일-가족문제를 해결하기 위한 전담팀의 구성되어 있지 않아, 체계적인 제도의 계획 및 시행이 이뤄지지 못하고 있는 점을 고려해 볼 때, 대교의 가족친화적 기업정책 발달은 2단계 초기에 해당하는 상태로 추정할 수 있다.

### (4) 삼성 그룹 계열사

고용평등우수기업자료(노동부, 2005)에 따르면, 삼성 에스디에스는 임신근로자를 적극적으로 보호하고 차별을 예방하고 있으며, 다양한 모성보호지원제도를 운영하고 있다. 출산 휴가 운영실태를 살펴보면 휴가 후 육아휴직자를 제외한 전원이 업무에 복귀하였다(복귀율, 81.2%). 또한 산전·후 근로자 소득보전제도를 통해 휴가기간 중 급여 및 복리후생은 재직인원과 동일하게 처우하고 있으며, 휴가사용으로 인한 승진, 승격의 불이익방지 제도를 운영하고 있다. 91년도부터 유·사산휴가제도를 시행하고 있으며 산전 후 휴가와 동일하게 임금을 지급한다. 반월차 제도, 재택근무제, Flexible Time제(8.5제, 9.6제 등)와 같은 다양한 탄력적 근로시간제를 운영하고 있으며 모성보호를 위해 2개 사업장에는 직장 보육시설을, 3개 사업장에는 모성보호실을 설치운영하고 있다. 육아휴직 이용률을 보면 2003년도에 11%이던 것이 2004년도에는 29%로 증가하였으며, 남성근로자도 육아휴직을 활용하고 있다. 또한 휴직기간 중 불이익을 방지하기 위한 대책으로 이 기간을 근속년수에 산입하였으며, 의료보장제도를 지원하고 있다. 그 결과 육아휴직제를 사용 후 직장복귀율이 2003년도에는 80%이던 것이 2004년도에는 95%로 증가하였다. 그 외 1일 2회 각 30분씩 유급 수유시간을 규정화하였다. 일과 가족의 양립을 지원하기 위해서 2001년도부터 재택근무제를 시행하고

있으며 Core Time(탄력근무제에서 반드시 출근해야 할 의무시간대), Core Day(탄력근무제에서 반드시 출근해야 하는 근무 요일)를 운영하고 있다. 이때 제반 복리후생은 정규인력과 동일한 처우를 받는다. 그 외 사이버 멘토링과 온라인 커뮤니티(SDSWomen.com)를 운영하고 있는데 그 결과 우수인력의 근속효과가 높은 것으로 나타났으나, 다만 조직문화와 조화가 필요하며 원활한 의사소통 방안이 요구되는 것으로 나타났다. 삼성에스디에스에서 시행하고 있는 육아휴직제도, 직장보육시설 및 모성보호실 설치 등 모성보호와 관련한 제도는 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 1단계에 해당하는 것이며, 2001년도부터 실시하고 있는 재택근무제를 비롯한 탄력근무제는 2단계 지표에 해당하는 것이다.

삼성 그룹 계열사를 대상으로 면접조사를 실시한 결과에 따르면, 대부분의 계열사들이 유사한 방식으로 프로그램을 실시하고 있었으며, 기업의 특성에 따라 일부 프로그램에서 차이를 보이고 있었다.

부양가족 돌봄 지원 프로그램의 경우 직원의 자녀를 위한 보육정보 제공하거나 기관 프로그램을 알선하는 계열사는 없으며, 직원의 자녀를 위한 보육비 지원은 주로 학자금을 중심으로 이뤄지고 있다. 또한 삼성전자 등 제조관계사의 경우 사업장별로 보육시설을 운영 중에 있으며 맞벌이 부부인 기혼여직원 자녀에게 우선권을 주고 있으나, 직원의 노부모 케어를 위한 지원을 이뤄지지 않고 있다. 이는 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계 지표 중 1단계에 해당하는 것이다.

탄력근무제 옵션의 경우 삼성전자를 비롯하여 일부 계열사에서 탄력근무제와 재택근무제를 실시하고 있으나, 직무공유제는 이뤄지지 않고 있다. 가족 및 개인생활을 위한 유무급 휴가제의 경우 출산휴가제와 육아휴가제는 모든 계열사에서 법규를 준수하는 수준에서 시행하고 있으며, 가족간호휴가제는 일부 계열사에서 휴직사유에 명시되어 있기는 하나 활성화되어 있지는 않은 상태이다. 그 외 안식년제나 입양휴가제는 시행되고 있지 않다. 육아휴직제 등의 시행은 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 1단계에 해당하는 것이고 탄력근무제의 시행은 2단계에 해당하는 것이나 일부 계열사에서만 실시하고 있다는 점이 고려되어야 할 것이다.

“저희 회사는 다양한 휴가제를 운영하고 있으며 작년의 경우 출산 여직원 모두 3개월간의 출산휴가를 다녀왔고, 이중 29% 이상이 육아휴직을 사용하였습니다. 특히 남자 직원 1명이 지난해 육아휴직을 사용하는 등 여직원 뿐만 아니라 회사 전반에 직장과

가정의 양립지원을 위한 제도를 자유롭게 사용하는 분위기가 조성되어 있습니다. 또한 육아를 이유로 퇴직한 여직원이 재입사를 할 경우 가점을 주어 채용토록 운영중입니다. 이외에도 매년 약 4억원을 투자해 보육시설을 운영하고 있으며, 유축실을 겸한 모성보호실을 3개 사업장에 설립, 운영중이면, 2001년부터 재택근무제를 지속적으로 실시하여 육아 등의 어려움으로 출퇴근이 어려운 사원들이 이용할 수 있게 하고 있습니다”(삼성 SDS 인사담당자).

직원 및 직원 가족 대상 교육 및 훈련 프로그램의 경우 일/가족 병행을 위한 교육프로그램은 이뤄지지 않고 있으나, 사내에 상담실을 설치하여 직원을 대상으로 건강 및 스트레스관리교육 프로그램을 실시하고 있으며, 직원의 배우자 대상 프로그램과 자녀 대상 프로그램은 각 계열사별로 차이를 보이고 있기는 하나 부정기적으로 이벤트, 봉사캠프의 형식으로 진행되고 있다. 직원부부 혹은 가족대상 프로그램을 위해서 삼성전자와 삼성전기의 경우 전문상담원을 채용하여 부부상담을 실시 중에 있다. 특히 삼성전자에서 운영중인 상담실의 경우 인사팀 소속으로 4개 사업장에 1개소씩 설치되어 있으며, 처음에는 여성상담소로 시작해서 2004년에 열린상담센터로 확대 개편되어 있는 상태이다. 사업장의 특성상 주로 여성 직원들을 대상으로 부부문제, 직장 내 동료·상사관계 문제, 진로문제, 성희롱과 관련한 상담을 실시하고 있으며, 직원들의 만족도도 높은 상태이다. 마지막으로 보험 및 진로개발 프로그램의 경우 삼성전자에서만 ‘휴맥스’라는 진로개발센터를 운영하고 있는 것으로 나타났다. 가족대상 프로그램의 실시와 직원대상 상담소 및 진로개발센터의 운영은 일-가족 문제를 별개의 영역으로 간주하지 않고 있으며 근로자의 생애주기와 연관짓고 있다는 점에서 Galinsky 등(1991)이 제안한 발달단계지표 중 2단계에 속하는 것으로 생각할 수 있으나, 이 또한 계열사 간에 차이를 보이고 있으며 일/가족 병행 교육프로그램의 미비를 고려해볼 때 삼성그룹 전체의 가족친화적 정책의 발달은 1단계와 2단계의 중간에 해당되는 것으로 판단된다.

“현재 총 9개의 상담소를 운영중에 있으며 14명의 전문상담원이 상주하고 있습니다. 초기에는 우조 여성상담소로서의 역할만을 수행하였으나 현재는 남녀 직원 모두의 고충사항을 해결하는 ‘열린상담센터’로 개편한 상태입니다. 직원들의 일과 가족의 조화, 조직에서의 남성·여성 이슈, 가족친화적 기업문화 구축 등 다양한 문제를 목적으로 운영하고 있으며, 스트레

스 관리, 대인관계 갈등, 가족관련 프로그램을 진행하고 있습니다. 개인상담의 경우에는 자녀양육, 부부 갈등 등 가족관련 내용이 가장 큰 비중을 차지합니다(삼성전자 인사담당자).

삼성그룹 계열사를 대상으로 실시한 면접조사 결과를 종합해보면, 기업차원에서 일-가족 문제에 주의를 기울이고 가족과 관련한 복지정책 및 프로그램의 일부가 도입되고 있기는 하나, 출산휴가제와 육아휴가제와 같이 모성보호와 관련하여 법으로 규정한 가족친화적 기업정책이 주를 이루는 등 각 프로그램들이 단편적으로 이뤄지고 있는 상태이다. 탄력근무제 또한 일부 계열사에서 시행하고 있기는 하나 현재까지는 도입단계에 불과하며, 일-가족문제를 해결하기 위한 전담팀을 구성하거나 기업의 다른 전략적 목표와 통합하지는 않은 것으로 보인다. 이를 Galinsky 등(1991)이 주장한 단계모델에 적용하여 보면, 비록 기업차원에서 일과 가족문제에 대한 인식이 이뤄지고 있기는 하나 아직까지는 여성의 문제로 규정하고 있으며, 자녀양육에 주된 초점을 두고 있다는 점에서 삼성그룹 계열사들의 가족친화적 기업정책 발달은 1단계에 속하고 있으며 2단계로 진행 중인 상태로 추정할 수 있다.

Galinsky 등(1991)이 분류한 단계모델에 따라 유한킴벌리, 팬택, 대교, 삼성그룹 계열사 5곳의 가족친화적 기업정책을 종합분석해보면 다음과 같다. 유한킴벌리의 경우 최고경영진을 포함하여 중간관리자 모두의 지지 속에 가족친화적 정책이 시행되고 있으며 탄력근무제가 정착단계에 속하고 있는 것으로 보인다. 또한 인적자원의 효율성 증진을 위해 전담팀을 구성하고 있으며 노사간에 의사소통이 가능하도록 시스템을 구축하려고 노력중인 점을 고려할 때 3단계에 속하는 것으로 여겨지며 점차 4단계로 진행하는 상태로 추정된다. 팬택의 경우 주로 여성을 위한 제도의 한계를 벗어나지 못하고 있는 바, 모성보호와 관련한 제도 중심으로 시행되고 있다는 점에서 1단계의 특징을 보이고 있으며 2단계로 진행중인 것으로 보인다. 대교의 경우 오래전부터 탄력근무제를 실시하고 있으며, 경영진의 확고한 의지에 따라서 직장보육시설을 지역별로 구분하여 시행하고 있다는 점에서 2단계의 특징을 보이고 있으나, 아직까지는 전담부서가 설치되어있지 못하고, 가족친화제도를 기업의 다른 전략적 목표와 통합시키지 못하고 있는 것으로 판단되는 바, 3단계로 진행하는 상태로 보인다. 삼성그룹 계열사의 경우 최고경영진을 포함하여 기업차원에서 가족친화적 정책을 지지하고 있으며 탄력근무제를 시행하고 있다는 점에서 2단계의 특징을 보이고 있으나, 아직까지는 보육과 관련한 정책에 초점이 맞춰져 있다는 점

에서 일-가족 문제를 여성의 문제로 보는 관점이 강한 것으로 생각되는 바, 1단계에 속하는 것으로 여겨지며 점차 2단계로 진행하는 상태로 판단된다.

비록 일부이기는 하지만 가족친화제도와 관련하여 국내 우수기업 8곳을 선정하여 Galinsky 등(1991)이 주장한 단계모델이 근거하여 분석을 실시하였지만, 아직까지는 사회적 배경과 기업문화, 기업의 경영상태를 고려하지 않은 상태에서 단계수준을 논하기에는 부족한 점이 많은 것이 사실이며, 이를 미국의 기업들과 단순비교하는 것도 어려운 상황이다. 그러나 단계모델을 통해서 소수이기는 하나 우리나라 기업의 가족친화도 수준을 점검해 볼 수 있었다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 생각되며, 향후 국내 상황에 맞는 객관적인 가족친화도 지표 개발을 통해 국내 기업의 가족친화적 기업정책 발전과정 및 개선방향에 대한 구체적인 점검이 요구되는 바이다.

## V. 요약 및 제언

본 연구에서는 미국과 우리나라의 일부 기업을 중심으로 가족친화적 기업정책의 발전과정에 대하여 살펴보았다. 오늘날 일-가족 조화는 가족친화적인 환경에서 가족친화적 기업정책을 통해서 근로자들이 얻게 되는 상태를 의미하며 이들이 달성하는 하나의 목표라고 할 수 있다. 이를 위해 고용주들은 더욱 탄력적이고 지지적인 근무환경을 조성함으로써 근로자들이 일할 때 일에만 집중할 수 있도록 배려하는 프로그램을 제공하고, 근로자들이 자신의 생활을 최대한 통제할 수 있는 정책을 마련하며, 근로자와 기업의 욕구를 동시에 충족시키는 전략으로서 탄력근무제를 활용하여 기업문화를 더욱 지지적으로 만들어가야 한다. 비록 일-가족 조화에 대한 인식과 지원여부는 기업마다 차이가 있으나, 세계적으로 가족친화적 기업정책이 주류문화가 되는 것처럼 일-가족 조화라는 목표를 달성하기 위해서 기업은 다양한 정책을 개발하고 시도할 필요가 있다. 이를 위하여 앞서 언급한 것처럼, 단순히 일-가족의 균형에서 나아가 일-생활의 조화로까지 확대되면서 지역사회의 노력도 요구된다고 할 수 있다.

일과 가족을 연구하는 많은 학자들은 산업 혁명 이후 기술이 진보함에 따라서 근로자들이 자신의 근무조건에 대해 더 많은 통제권과 자율권을 얻게 되는 사회가 올 것으로 전망하고 있다. 실제 컴퓨터 및 인터넷의 발전과 다양한 자동화기기의 출현은 미래가 아닌 현재 가족생활을 변화시켜나가고 있다. 이는 세대간의 특성에도 반영되고 있으며 이를 Ferguson(1980)은 인간이 중심이 되어 일과 개인

의 생활에 영향을 미치는 실패러다임으로 정의하였다. Naisbitt와 Aburdene(1985)은 미래의 기업이 질, 직관, 창의성에 더 높은 가치를 부여할 것이며, 이에 따라 미래의 고용주들에게 단순한 생산성 증가에 초점을 맞추는 기업이 아니라 근로자의 생활과 직장의 요구가 충족되는 실패러다임 기업, 즉 가족친화적 기업을 운영할 것을 강조하고 있다. 그러나 Ferguson(1980), Naisbitt와 Abrudene(1985)이 주장한 기술혁명에 따른 새로운 기업환경, 즉 실패러다임이 반드시 긍정적이지만은 않다는 점도 고려해야 한다. 근로자와 경영진 간의 협력적 관계로 인해 근로자의 지위가 약화될 수 있으며, 근로자가 누리고 있는 가족친화적 제도가 명문화되어있지 못할 경우에는 경영환경의 변화에 따라 임의로 축소될 수도 있다. 또한 탄력적 근무제의 도입으로 인해 임시직 근로자의 비율이 점차 증가하게 되고, 각종 기술의 발달과 재택근무제 등의 도입은 가정에서도 연장된 업무를 수행하게 되어 가족원간의 갈등을 초래할 여지도 있다. 하지만, Ferguson(1980), Naisbitt와 Abrudene(1985) 등이 주장한 실패러다임은 일-가족 조화의 중요성을 설명하고 있을 뿐 아니라 앞으로의 가족친화적 환경변화를 이해하는데 좋은 도구로서 가치를 지닌다. 선진국의 경우 이미 오래전부터 실패러다임에 근거하여 가족친화적 기업정책을 수립하고 지속적으로 발전시켜가고 있다. 따라서 일-가족문제에 대한 과거의 관점에서 탈피하여 더욱 통합된 관점으로 가족친화적 기업정책을 수립할 필요가 있다 (Galinsky, 1994).

우리나라 기업들의 경우 현재까지는 일-가족문제에 대한 전통적 신념을 유지하고 있어 가족친화적 기업정책을 우수기업으로서의 이미지 제고나 근로자의 사기를 북돋워주는 방편으로 생각하는 경향이 있다. 실제로 가족친화적 기업정책을 생산성 향상에 필요한 주요 전략으로 간주하는 기업은 매우 드문 실정이다. 그리고 현재 우리나라 기업에서 도입하여 실시하고 있는 정책은 아동보육 및 육아서비스에 치우쳐 있으며 이 또한 자발성이 매우 낮다. 이는 그동안 우리사회가 가족의 가치를 강조하면서도 그 가치를 실현시킬 수 있는 시간적·경제적·심리적 여유를 갖지 못했기 때문인 것 같다. 우리나라 정부 역시 그동안 경제성장과 IMF 극복이라는 명제 하에서 가족친화적 기업정책의 도입은 등한시해온 것이 사실이다. 그러나 현재 우리사회는 급속한 변화를 겪고 있으며, 사회성원들의 사고방식도 달라져, 가족중심적인 생활에 충실하려는 경향이 나타나고 있다. 따라서 국가와 기업은 가족친화적 정책을 보다 적극적으로 도입할 필요가 있다.

기업이 근로자의 일과 가족문제에 대해 관심을 갖고 이에 맞춰 지속적으로 적절한 지원책을 마련해나가는 것처

럼, 가족친화적 기업정책은 예측할 수 있는 방식으로 발전해나간다고 하는 것이 연구자들의 주장이다. Galinsky 등(1991)이 미국의 218개 대기업을 대상으로 연구를 실시하여 가족친화적 기업정책의 특징에 따라 네단계로 구분하고 가족친화도 지표를 통해 미국 기업들의 가족친화도를 객관적으로 평가한 결과, 대부분의 기업들이 1단계 혹은 사전단계에 속하는 것으로 나타났다. 그리고 일부 기업들이 2단계에 속하고 있으며, 3단계에 속하는 기업은 단지 4개의 기업뿐이었다. 이를 우리나라 기업에 적용해본다면, 국가가 법제화한 가족친화적 기업정책 마저도 많은 기업들이 적극적으로 시행하고 있지 않고 있으며(임인숙, 2003), 아동보육에 중점을 두고 출산휴가제와 육아휴가제 등의 몇 가지 가족친화적 기업정책을 시행하고 있는 국내 기업의 사례로 미루어보아, 대다수 국내 기업의 가족친화적 정책 발전단계는 Galinsky 등(1991)이 정의한 1단계에도 이르지 못하거나 소수 기업만이 1단계에 속하는 수준이며, 유한킴벌리만이 극히 예외적으로 2단계에 속하고 있으며 3단계로 향하고 있는 것으로 판단된다. 하지만, 앞으로 우리나라 기업들이 가족친화적 정책의 발전에 있어 네 단계에 근거하여 기업간 비교가 이뤄지고, 정부 차원에서 우수기업 선정을 통한 세제감면 혜택 등의 인센티브를 제공하게 될 때에 각 기업들은 더욱 가족친화적 기업환경을 조성하고자 노력할 것으로 보인다. 유럽국가와 미국, 일본에서는 이미 오래전부터 기업의 가족친화적인 제도의 확산을 위해 정부 관련부처에서 심사기준과 가족친화적 기업을 평가하는 지표를 구축하고, 이 지표를 바탕으로 매년 심사를 통해 표창제도를 실시하고 있다(김태홍·고은아, 2001). 우리나라에서도 여성가족부의 출범과 함께 2005년을 가족정책의 원년으로 삼고 있으며, 각 기업들에서도 가족친화적 기업정책 및 프로그램에 대해 관심을 갖기 시작했다. 하지만 국내에는 아직까지 평가를 위한 기준 및 표준화된 도구가 마련되어있지 않기 때문에 국내 기업들의 가족친화적 정책 발전 수준을 전반적으로 평가하기 어려울 뿐더러, 선진국에서처럼 정부차원에서 우수기업들에 대한 표창을 통해 모범사례를 보급하지 못하고 있기 때문에 타기업에서 실시하고 있는 정책 및 프로그램을 벤치마킹할 수조차 없는 실정이다. 현재 각종 세미나, 학회, 노동부 고용평등 우수기업 선정 사례를 통해 일부 기업들에서 산발적으로 실시하고 있는 가족친화적 기업정책을 접할 수 있다. 따라서 앞으로는 우리나라 기업에서 시행하고 있는 정책 및 프로그램의 유형과 가족친화도 정도를 체계적으로 평가하기 위한 준거마련 및 척도개발이 시급하다고 하겠다. 특히 여성가족부에서 매년 가족친화 우수기업을 선정하여 시상하고자 하는 계획을 발표하였으므로, 기

업의 가족친화도 평가 및 가족친화적 정책 발전수준을 평가하는 척도개발 연구는 정부와 기업 모두에게 유용한 자료가 될 것이다.

그동안 국내에서 이루어진 관련연구들을 살펴보면 가족친화적 기업정책의 필요성, 선진국의 가족친화적 기업정책 현황 및 비교 연구, 가족친화적 기업정책에 대한 근로자의 인식과 근로자의 조직몰입에 미치는 효과를 살펴본 연구가 주를 이루었고(강혜련, 1999, 2002; 문신용·윤기찬, 2005; 안병철, 2004; 임인숙, 2003; 정기선·장은미, 2005; 정영금, 2002, 2004), 가족친화도 평가를 위한 연구는 이루어지지 않고 있는 실정이다. 한편 가족친화도 평가를 위한 척도 개발과 아울러 각 기업에서 실시하는 가족친화적 기업정책이 기업의 전반적인 가족친화도, 종업원들의 일-가족 균형, 직무만족, 생산성 등에 미치는 영향을 평가하는 연구도 기업정책 및 프로그램의 효과검증을 위해 필요하다.

또한 미국의 가족친화 우수기업 사례나 국내 유한킴벌리의 경우에서 나타났듯이 우리나라 기업에서 가족친화적 정책이 활성화되기 위해서는 무엇보다도 경영진의 확고한 실시의지가 선행되어야 하며, 가족친화적 기업정책 담당관리자들에 대한 지속적인 교육이 병행되어야 한다. 이를 통해 가족친화적 기업문화가 조성될 때에야 비로소 가족친화적 정책이 효율적으로 보급되고 정착할 수 있다고 할 수 있다. 따라서 우리나라 기업의 경영진이나 관리자들에 대상으로 하는 가족친화적 기업정책 관련 교육프로그램의 개발과 보급도 매우 필요하다.

끝으로 본 연구에서 제언하고자 하는 것은 다양성(diversity)에 관한 고려이다. 그동안 우리사회는 양성평등에 대한 가치관이 주를 이루었으며, 이와 관련하여 제도적, 사회적으로 많은 변화가 이루어진 게 사실이다. 하지만, 앞으로는 남녀 성에 국한된 가치관에서 벗어나 고령자를 포함한 다양한 연령, 다양한 성지향, 장애인 모두를 포괄하는 다양성이 보장된 가족친화적 기업정책이 시행되어야 하겠다. 우리나라와 달리 유럽과 미국 등 선진국에서는 지난 수십년에 걸쳐, 다양한 배경과 분야에 속해있는 학자들이 일과 가족의 요구와 책임이 서로 밀접한 관련을 맺고 있으며 상호장애로 작용하고 있음을 밝혀냄으로써, 보다 다양한 관점에서 일-생활의 통합을 지지하고 있다. 또한 오랜기간 아동보육에 주로 관심을 기울여왔으나, 현재는 광범위한 일-가족 관련 문제에 초점을 맞추고 있으며 더 나아가 가족과 간접적으로 관련된 문제까지도 포괄하여 연구되고 있다. 이와같은 변화는 일-가족이라는 용어보다 더욱 광의적인 용어로 일-생활이라는 용어를 보편적으로 사용하도록 하는 계기가 되었다. 따라서 이전에는 일과 가족 관련 정책이 여성 또는 자녀를 둔 근로자에게만 해당

하는 것으로 생각하였으나, 현재에는 결혼여부나 자녀유무와 관계없이 모든 근로자들이 일과 생활을 조화롭게 유지하도록 하기 위해서 가족의 문제를 강조하던 일-가족 조화의 시각을 넘어서 일-생활 조화로 나아가고 있다(Wallen, 2002). 따라서 일-가족 균형(work-family balance)이라는 관점에서 벗어나 일-생활 균형(work-life balance)이라는 관점을 수용함으로써 단순히 자녀가 있는 여성근로자를 위한 정책이 아니라 다양한 가족들의 생활에 도움을 주기 위한 가족친화적 기업정책이 필요하다.

오늘날 여러 기업들에서 다양한 종류의 가족친화적 기업정책을 개발하여 시행하고 있음에도 불구하고, 대부분의 고용주들은 아직도 일-가족 문제를 기업의 실질적인 사업 전략목표에서 배제하고 있다. 국제화와 기술혁신으로 향후 우리나라 기업들이 당면하게 되는 변화는 일-가족 문제를 보다 중요하게 고려하도록 할 것이다. 단지 개별 프로그램으로 존재하는 가족친화적 기업정책이나 프로그램은 그 효과가 미미하며 일과 가족간의 복잡한 문제에 도움을 줄 수 없을 것이다.

- 접수 일 : 2006년 05월 11일
- 심사 일 : 2006년 06월 09일
- 심사완료일 : 2006년 07월 13일

**【참 고 문 헌】**

강혜련(1999). 주요 선진국의 가족친화적 기업정책 비교연구. **경영논총**, 17(2), 7-30.

강혜련(2002). 기업의 가족친화적 복지정책과 여성인력의 생산성. **생산성논집**, 16(1), 1-23.

김정환, 박찬임, 오학수(2004). 기업복지의 실태와 정책과제. 노동연구원.

김태홍, 고인아(2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화방안. 한국여성개발원.

노동부(2005). 앞서가는 고용평등 우수기업. 2004년도 노동부 우수기업 선정사례.

문국현(2005). **세계가 배우는 한국기업의 희망 유한킴벌리**. 한스미디어.

문신용, 윤기찬(2005). 가정친화적 복지제도에 대한 비교분석. **한국사회와 행정연구**, 16(1), 445-473.

삼성경제연구소(2004). **CEO Information**. 삼성경제연구소 460, 1-21.

안병철(2004). 기업의 가족친화적 제도에 대한 일 고찰. 사

- 회복지정책, 19, 71-83.
- 원숙연(2005). 일-가정양립지원정책을 둘러싼 수사와 현실 - 출산휴가 및 육아휴직을 중심으로 한 탐색적 사례 연구. *한국정책학회보*, 14(2), 157-275.
- 이은옥(2005). 건강가족실천과 가족친화정책. *한국가족관계학회 2005년도 추계학술대회 발표원고*.
- 이주희(2003). 일과 가족의 양립은 어떻게 가능한가? - 기업의 조직문화와 여성관리직 모성보호- 가족과 문화, 15(3), 37-61.
- 임인숙(2003). 한국 기업의 가족친화적 제도의 한계. *가족과 문화*, 15(3), 63-86.
- 장은미, 정기선(2003). 미국의 기업과 가족친화적 정책. *한국가족학회 2003년도 춘계학술대회 발표원고*. 17-47.
- 정기선, 장은미(2005). 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효과. *가족과 문화*, 17(1), 59-84.
- 정영금(2002). 가족일 통합을 위한 가족친화적 정책의 필요성과 방향. *한국가족자원경영학회지*, 6(2), 143-155.
- 정영금(2004). 가족친화적 정책을 통한 일-가족 균형에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, 22(5), 91-100.
- 조경호, 이선우(2001). 중앙정부의 가정친화적 인사정책에 관한 실태분석. 공무원 후생복지제도 개선 참고자료.
- 통계청(2005). *경제활동인구조사*. 서울: 통계청.
- 한국능률협회(2005). 한국에서 가장 존경받는 기업.
- 한국생산성본부(1995). 산업인력의 근로의욕 실태조사.
- Appelbaum, H.(1992). *The concept of work*. Albany State University of New York Press.
- Bailyn, L.(1993). *Breaking the mold*. New York: The Free Press.
- Bond, J. E, Galinsky & J. Swanberg(1998). *The 1997 national study of the changing workforce*. New York. Families & Work Institute.
- Coughlan, A.(2005). *Work-life balance*. National University of Ireland, Maynooth.
- Daft, R. I. & K. E. Weic.(1984). Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Etzioni, A.(1993). *Children of the universe*. *Utne Reader*(May/June), 52-61.
- Friedman, D. E. & Johnson, A. A.(1996). *Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda*. New York: Families and Work Institute.
- Ferguson, M.(1980). *The aquarian conspiracy: personal and social transformation in the 1980s*. Los Angels: J.P. Tarcher.
- Galinsky, E.(1994). Families and work: the importance of the quality of the work environment. In S. L. Kagan and B. Weissbourd(Eds.), *Putting families first*. San Francisco: Jossey-Bass, 112-136.
- Galinsky, E., Friedman, D. S. & Hernandez, C. A.(1991). *The corporate reference guide*. New York: Families and Work Institute.
- Gonyea, J. & B. K. Googins.(1996). The restructuring of work and family in the united states: a new challenge for american corporations. In *The Work Family Challenge*, edited by S. Lewis and J. Lewis, 63-78. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goodstein, J.(1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37, 350-382.
- Grimsley, K. D.(1997). 35% of firms found to monitor workers electronically. *The Washington Post*, May 23, Fl.
- Guest, G.(2001). *Perspectives on the study of work-life balance*. A discussion paper prepared for the 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31.
- Lewis, S.(1997). Family friendly employment policies: a route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work and Organization*, 4, 13-23.
- Lewis, S., Smithson, J., Cooper, C. & Dyer, J.(2001). *Flexible futures: flexible working and work-life integration*. Summary of findings from stage one of project. Work-Life Research Centre, UK.
- Milliken, F. J., J. E. Dutton & J. M. Beyer.(1990). Understanding organizational adaptation to change: the case of work-family issues. *Human Resource Planning*, 13, 91-107.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P.(1985). *Reinventing the corporation*. New York: Warner Books, 7-8.
- Oliver, C.(1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* 16, 145-179.
- Osterman, P.(1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, 681-700.
- Perry-Smith, J. & Blum, T.(2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.

- Rifkin, J.(1996). *The end of work. the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era.* Jeremy P. Tarcher
- Romzek, B. S.(1991). Balancing work and nonwork obligation, in Carolyn Ban and Norma M. Riccucci(eds.) *Public Personnel Management.* New York, NY: Logman, 227-239.
- Swoboda, F.(1993). For growing ranks of part-time workers. *The Washington Post,* August 5.
- Tulgan, B.(1996). *Managing generation X.* Capstone, Oxford.
- Wallen, J.(2002). *Balancing work and family.* Allyn and Bacon.
- Wooten, L. P.(2001). What makes women-friendly public accounting firms tick? the diffusion of human resource management knowledge through institutional and resource pressures. *Sex Roles,* 45(5/6), 277-297.