직장영역의 가족친화제도 도입과 성과, 그리고 과제

Introductions, Results and Suggestions
of the Family-Friendly System in the Field of Working Place

한국문화관광연구원
책임연구원 윤 소 영*
한국문화관광연구원
책임연구원 김 현**

Korea Culture & Tourism Institute
Senior Researcher : Yoon, So-Young
Korea Culture & Tourism Institute
Senior Researcher : Kim, Hyun

〈목 차〉

Ⅰ. 서론
Ⅱ. 가족친화제도와 가족친화기업의 발전과정
Ⅲ. 가족친화기업의 실태
Ⅳ. 기업의 가족친화제도 도입성과와 과제
참고문헌

〈Abstract〉

This study reviews a family-friendly system of companies from the viewpoint of family resource management. The concept of a family-friendly system in the workplace means that the strategy 'supports the family' or 'is sensitive to the family life' and recognizes a need for balance between work and family. The suggestions proposed in this study were as follows: First, the direction of a family-friendly system must reflect the needs of the family members positively and recognize diversity. Second, it must consider efficient methods relating to the matter of the gender because a corporate culture enabling men to use childcare leave has not grown, even in family companies. Third, the directions to check the present developing process of our society and to develop the suitable way to each company must be shown. This study has

* 주저자 : 윤소영 (soyoung@kcti.re.kr)
** 교신저자 : 김 현 (hyun@kcti.re.kr)

proposed that the subjects must solve immediately in the future with understanding the contents and looking around the status of the enforcement at the inside and outside of the country for a family-friendly system to handle the balance between work and family in the workplace. The problems were the context of the introductions and the results of balancing between work and family no matter whether the introduction of the system by company or not.

Key Words : 가족친화제도(family-friendly system), 일-가정 균형(balance between work and family)

I. 서론

1996년 9월 5일자 세계일보에 난 신문기사를 보면 다음과 같다. "서울 동대문구 의료보험 조합직원인 한 공무원이 아내를 대신해 생후 3개월 된 아기를 기르기 위해 육아휴직을 신청했으니 '생후 1년 미만 영아를 가진 여직원에 한해 육아휴직을 할 수 있다'는 지역의료보험조합 운영규정 때문에 거절당하자 복지부장관 등을 서울북부지방 노동사무소에 고소하였다. 이에 복지부장관은 의료보험연합회 등 33개 산하기관 남자직원들에게 생후 1년 미만 영아의 육아를 위해 휴직을 원할 경우 이를 허용한다는 방침을 밝혔다"

Hochschild는 그의 책 『The second shift』에서 취업여성의 가사노동과 직업노동이라는 이중부담은 남성들의 도움으로 극복될 수 있으며, 이 경우 결혼생활이 훨씬 덜 구속적으로 될 것이라고 주장한 바 있으나, 위의 신문기사에서 제시된 사례를 보면 남편과 아내만의 의사결정과 협력으로 행복한 가정생활을 영위할 수는 없다. 즉 일과 일 이외의 생활영역이 남편과 아내에게 모두 균형있게 분배되기 위해서는 부부의 개인적 선택뿐 아니라 직장영역과 정책영역에서 제도적으로 접근할 필요가 존재한다. 이와 같이 일과 삶의 다른 영역(특히 가정영역) 간의 균형(balance)과 조화(harmonizing)를 위한 다양한 관심이 전세계적으로 제기되고 있다.

최근 많은 학자들은 일-삶의 균형에 대한 논의에서 직장영역과 정책영역에서 제안하여 도입하고 있는 많은 제도들의 실효성에 대해 의문점을 제기하고 있다. 예를 들어 Hochschild는 1997년 『The Time Bind』에서 '가족친화제도가 남성들의 공정한 노동 분담을 보완하는 역할을 할 수 있는가? 이러한 제도를 도입한다는 사실만으로 문제의 해결을 할 수 있는가?' 등에 대해 의문을 제기한 바 있으며, Gables, Lewis 와 Rapoport(2006)은 『The Myth of Work-Life Balance』에서 그 믿음이 신화임을 증명하고 있다. 즉 일-삶의 조화를 이루기 위한 방법은 궁극적으로 여러 가지 제도를 도입하고 있는가에 의존하는 것이 아니라 직장 내에서의 기업문화나 동료의식이 이러한 제도를 도입할 수 있는 환경을 조성하고 있는가, 그리고 사회적으로 남성과 여성에 대한 일과 삶에 대한 인식이 구조적으로 다르다는 인식에서 벗어날 수 있는가에 달려있다고 주장하였다.

이러한 'work-family', 'work-life' 에 대한 직장영역의 반응과 관련하여 제기되는 의문점은 다음과 같다. 첫째, 가족들의 행복한 삶을 추구하는 과정에서 일-가정의 균형을 이루기 위해 직장영역에서는 과연 어떤 지원이 가능하겠는가? 둘째, 이러한 직장영역에서의 지원

제도가 가정생활을 영위하는 가족원들의 삶의 질을 높이고 만족도를 향상시키는데 어떠한 기여를 하는가? 등이 그것이다. 이는 궁극적으로 삶의 질과 생활만족도를 높이기 위해 위해서는 일과 가족, 또는 일과 생활의 균형을 이루어야 하며, 더 나아가 삶의 중심무게가 일이나 직장영역에서 삶이나 가족으로 옮겨오는 것이라 할 수 있다. 따라서 가족친화제도의 성공은 직장에서 근로자의 가족과 개인을 배려한 제도를 도입했는가의 여부가 아니라 이러한 제도의 도임에서 근로자의 가족과 개인의 욕구가 반영되었는지 또는 제도의 성과에서 근로자와 그 가족원의 삶의 질 수준이 고려되었는지에 달려있다.

이러한 문제의 본질은 근로자의 생활만족도이며, 이러한 가족과 기업의 관계 연구를 통해 근로자 가족의 생활만족도를 논의한 관점으로는 가정자원관리적 접근이 있다. 가정자원관리는 가정과 가정구성원의 목표달성을 위하여 가정이 가지고 있는 자원을 발굴하고, 자원을 활용할 수 있는 방법을 제시하는 과정으로, 가정 구성원들이 가장 원하는 바가 무엇인지, 어떠한 관리과정을 통해 최상의 목표달성을 할 수 있는지를 연구한다(홍성희 외, 2008). 따라서 생활영역에서 근로자들이 욕구하는 바와 직장영역에서의 노동요구를 균형적으로 유지시키기 위해서는 이러한 가정자원관리적 관점에 근거한 가족원의 욕구와 삶의 질 등에 대한 연구가 요구된다고 여겨진다.

이에 본 연구는 직장영역에서의 일-가정 균형제도, 즉 가족친화제도를 가정자원관리의 차원에서 분석하고자 한다. 즉 가족친화제도란 생활영역에서 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구의 갈등을 해결하기 위해 근로자들이 자신의 생활을 조정할 수 있도록 직장영역에서 지원하는 것을 말하지만, 이러한 직장영역의 지원이 행복한 가정생활을 영위하고 삶의 질 수준을 높이는데 어떠한 영향을 미치는가를 분석하는 것을 말한다. 기업의 가족친화 정책을 가족자원경영의 관점에서 본다는 것은 고용주나 고용인의 입장에서 정책의 장점을 파악하는 것이 아니라, 가족원의 욕구를 충족시키기 위해 가정자원을 효율적으로 관리하는 차원에서 고려한다는 것이다.

이에 대해 Sugita와 Ito(2005)는 양성평등(Gender Equality)과 차세대의 양육(nurturing the next generation) 측면으로 구체화하여 분석한 바 있다. 즉 가족친화정책, 특히 자녀양육 휴가제도를 이용하는데 남성 또는 여성 고용인에게 어떤 차이가 있는지를 가정자원관리의 접근방법으로 검증하고자 하였다. 가족친화제도에 대한 남녀간의 차이에 대한 연구는 지난 수 년 동안 폭넓게 연구되고 확인되었지만((Bradburn, 1969; Rapoport & Rapoport, 1975; Eby et. al., 2005), 이를 가정자원을 효율적으로 관리하는 차원과 가정생활의 삶의 질을 향상시키는 차원으로 분석한 연구는 드물었다. 이에 본 연구는 가족친화 기업의 지원제도와 그 영향력에 대한 효과를 가족원들의 삶의 질 향상과 만족도 향상에 근거하여 분석하고자 한다.

II. 가족친화제도와 가족친화기업의 발전과정

직장영역에서 제공되는 일-가정 균형제도, 즉 가족친화제도에 대해 Simkin과 Hillage(1992) 그리고 Arthur와 Cook(2003)는 근로자가 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임을 조화시킬 수 있도록 기업이 제공하는 공식적·비공식적 제도로 정의하는 반면, 정영금(2004)은 직장일만을 중시하여 생겨나는 가족문제나 사회 문제를 해결하는 방안으로서, 노동자들은 일과 가족의 균형을 맞추려 노력하고 기업이나 국

가는 이를 정책적으로 지원하며 지역사회는 이에 동참하는 등 가족중심적인 환경이며 문화라고 정의하였다. 결국 가족친화제도란 근로자들이 직장에서의 요구와 가족구성원으로서의 요구를 조정할 수 있게 해주는 제도를 말한다. 즉 생활영역에서 직업적 역할을 위한 요구와 가정적 역할을 위한 요구의 갈등을 해결하기 위해 '일-가정 균형'(Work-Family Balance)이 요구되는데, 이때 근로자 자신의 생활을 조정할 수 있도록 직장영역에서 지원하는 전략이 가족친화제도인 것이다(강혜련 외 2인, 2006).

근로자들의 일-가정 균형을 위해 보편적으로 시행하는 정책은 육아 및 가족관련 휴가제도, 탄력적 근무제도, 근로자지원서비스 제도 등이 있지만, 이를 시행하는 방법이나 내용은 몇 가지로 구분되어진다. 가족친화제도의 유형에 대해 Galinsky와 그의 동료들(1991)은 탄력근무제도, 휴가 및 휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌활동, 보육 및 돌봄지원제도, 일-가족 스트레스 관리제도 등으로 구분한바 있다. 유계숙 등(2007)은 탄력근무제도, 휴가 및 휴직제도, 보육 및 돌봄지원제도, 근로자 지원제도, 경제적 지원제도, 사회공헌활동 등 6가지 유형으로 나눈 바 있으며, 강혜련 등(2006)은 탄력적 근무제도, 육아지원 제도, 가족지원 제도, 근로자지원 제도, 그리고 가족친화 기업 문화 조성 등 5가지 유형으로 나누어 제시한 바 있다.

가족친화제도는 원래 미국과 영국에서 사용되어, 지금은 일본이나 인도 등 비서구 국가나 서구의 많은 나라들에서 활용하고 있다. 각국의 가족친화제도를 발전시켜온 역사적 배경과 현재 시행하는 정책내용은 상이하다. 예를 들어 유럽의 국가들은 사회보장제도에 근간을 두고 개인과 가족의 보호를 위해 고용주와 정부가 지원하는 반면, 미국의 경우에는 근로자의 가족문제에 대한 기업의 배려가 역사적으로 더 오래되었다(강혜련, 1999). 현대 시행되는 정책내용도 영국은 직장과 가정생활 간 균형을 달성하기 위한 장려 캠페인 실행에 역량을 집중하며, 덴마크는 부모의 유급출산/육아휴가 기간을 늘리고 유연하게 운영할 필요를 강조하며, 프랑스는 주당 근로시간을 축소하는 방법에 집중한다(Todd, 2004; Anil Verma 외, 2006에서 재인용). 그러나 남아프리카, 네델란드, 미국, 인도, 영국, 일본, 노르웨이 등 7개 국가의 WLB 정책 사례를 분석한 Gables, Lewis와 Rapoport(2006)는 기업이 도입한 가족친화제도의 구체적인 정책 사례들은 매우 다르더라도, 모든 나라에서 주로 기업은 생산성 증진을 위한 방법으로 이러한 제도들을 도입하고 있다고 한다. 이는 생산성의 방법으로 인식되는 가족친화정책이 도입되는 동안 가족원의 만족과 욕구를 충족시키는 가정지향적 정책은 종종 소외되고 있다는 사실임을 지적하였다.

우리나라에서는 '일-삶의 조화'나 '일-삶의 균형' 정책의 출발이 '가족친화정책'으로 출발하는데, 이는 장시간 노동관습이 지속되어 온 문화에서 가족을 중심으로 한 삶의 영역을 강조하기 위한 것이다. 이러한 출발은 일본의 '가족친화정책' 용어 사용과 맥락을 같이한다. 우리나라는 최근 일중심적 사고에서 벗어나려는 시도와 함께 노동시장에 여성근로자 진입의 증가 등 사회경제적 환경 변화, 그리고 저출산·고령화 현상 등의 인구구조적 변화에 대응하기 위해 기업이나 정부의 대응전략 차원에서 정책영역에 포함되기 시작하였다. 특히 우리나라 정부는 2001년 12월 국가인적자원개발 기본계획에서 여성인적자원의 능력개발 기회 확대와 인프라구축, 지식기반산업분야로의 여성 진출 유도를 핵심과제로 삼기 시작하여, 관련부처(보건복지부, 노동부, 여성가족부, 산업자원부 등)에서 가족친화기업을 확대하기 위한 방안을 제시하게 된다(임인숙, 2003; 유계숙 외, 2007). 2007년 1월 김기현 의원을 대표

로 11인의 의원들이 발의한 '가족친화기업 촉진에 관한 법률안'에서는 가족친화기업 촉진을 위해 인증 및 평가제도를 실시하고, 국가 및 지방자치단체의 경비지원 및 조세감면 혜택을 추진하고, 가족친화기업지원센터를 지정하고, 가족친화기업단지를 지정 및 조성하는 등 정부의 정책적인 역량을 강화시키는 내용을 제안한 바 있다. 그러나 일부에서는 우리나라의

〈표 1〉 기업의 가족친화제도 발달 과정

단계	Galinsky, Friedman과 Hernandez(1991)	Friedman과 Johnson(1996)
사전 단계	· 경영진에서 제도 도입 기피 · 근로자의 일-가정문제의 이해 매우 낮은 수준 · 미국기업의 1/3 가량 속함	· 일과 가정생활을 별개 영역으로 간주 · 가족과 관련된 복지정책 및 프로그램이 거의 실시되지 않음 · 제도 도입에 거부감을 느끼거나 필요성을 인식하지 못함
1단계	· 일-가정생활 문제를 여성근로자의 문제로 규정 · 근로자의 자녀보육에 초점 · 시행과정에서 최고경영진의 반발과 여러 부서에서 회의적인 시각 제기	· 가족친화제도를 지지하는 관리자는 있으나 최고경영진으로부터 지지받지 못함 · 보육에 주된 관심 · 일-가정생활 문제를 여성의문제로 규정 · 지역사회를 단지 정보 또는 자원을 수집하는 근원으로 인식
2단계	· 1단계보다 적극적으로 근로자의 일-가정 균형에 지지적 입장 · 모든 근로자의 일-가정 문제를 담당하는 전담기구 설치 · 탄력근무제의 확대 실시 · 사용자 친화적 근로자 핸드북 출판 · 근로자와 의사소통을 통해 가족친화적 프로그램을 확장, 통합, 변화 시도	· 관리자 수준에서 가족친화제도에 대한 인식 개선 · 근로자와 함께 제도도입에 대해 의사소통 · 근로자의 전 생애주기에 초점 · 탄력근무제도 개발 · 지역사회에서 조합(컨소시엄)을 형성
3단계	· 근로자 존중, 성장 장려, 보상 등의 방식으로 의사소통하는 것이 중요하다고 인식 · 기업은 근로자에게 전달되는 이중적 메시지를 조사하고 제거하여 혼란방지를 위해 노력 · 근로자의 자율권과 의사결정권을 존중하는 방식으로 기업경영 · 독신근로자, 무자녀 근로자 및 노인부양 근로자 등 다양한 가족형태에 포괄적으로 적용 · 모든 근로자들이 자신의 업무와 사적인 생활간에 균형을 유지할 수 있도록 지원하는 것이 기업에 실질적으로 도움이 된다고 생각하는 인식의 변화	· 최고경영진과 중간관리자 모두의지지 얻음 · 일-가정문제 해결을 위한 특별 전담팀 구성 · 일-가정생활 문제를 기업의 다른 전략적 목표와 통합 · 기업의 성과평가에 일-가정 균형에 대한 평가 포함 · 가족친화 제도와 관련된 지역 및 국가 계획 위원회에 참여 · 지역사회 관련 프로그램에 기금 제공
4단계	-	· 일-가정생활 문제가 중요한 사업결정을 하고 작업과정을 설계할 때 필수적으로 고려되어야 한다는 점 인식 · 인적자원의 효율성 증진을 위한 특별 전담팀 구성 · 직무설계에 인사부서가 참여 · 관리자와 근로자간에 완전히 개방적인 의사소통 가능 · 대안적인 경력개발을 보상 · 인간중심적인 의제에 중점

출처: Galinsky, Friedman과 Hernandez(1991), Friedman과 Johnson(1996); 최성일 · 유계숙(2006) 그리고 유계숙 외(2007) 자료의 내용을 연구자가 표로 정리한 것임.

사회보장정책이 국가주도로 시행되기에 많은 장애가 있는 현실을 고려할 때 기업에서 주도적으로 가족친화 경영 전략을 도입하여 시행하는 미국의 경우를 따르는 것(유계숙 외, 2007)을 제안하기도 한다.

근로자의 일-가정생활 갈등문제에 관심을 갖고 이를 지원하기 위한 가족친화제도를 도입하는 과정은 몇가지 방식으로 발전해나간다고 한다. Galinsky, Friedman 과 Hernandez(1991)은 기업이 가족친화제도를 수립하지 않고 경영진에서 가족친화제도의 도입을 기피하거나 근로자의 일-가정생활 문제에 대한 이해가 매우 낮은 사전단계를 거쳐, 근로자의 자녀보육에 초점을 두고 여성근로자에 집중하는 1단계에서, 모든 근로자들의 일-가정생활 문제를 담당하는 전담기구를 설치하는 2단계, 그리고 기업문화를 대대적으로 개혁하고 기업외부의 사회적 변화에 관심을 갖게 되는 3단계로 발전해나간다고 한다. 한편 Friedman과 Johnson(1996)은 기존의 3단계에 한 단계를 추가하여 4단계로 제시하였다. 즉 4단계에서는 3단계까지의 인식이 기업문화의 맥락에서 고려되었다면, 4단계에서는 일이 근로자의 개인생활과 가족생활에 미치는 영향을 고려하여 기업의 작업과정을 검토함으로써 소비자에게 서비스하는 방식, 사업 프로젝트를 계획하고 수행하는 방식, 작업 스케쥴을 관리하는 방식, 일상의 문제를 해결하는 방식과 같은 작업과정 자체를 검토하게 된다(최성일 · 유계숙, 2006; 유계숙 외, 2007).

여기서 1,2 단계에서는 기업과 근로자간의 관계가 일방적이기 때문에 일-가정 균형의 문제에 대해 기업이 관심을 갖는 것은 사업목표상 바람직하지만, 근로자 가족의 요구를 간과하기 쉽다. 즉 1,2 단계에 속한 가족친화제도의 내용이나 포함된 기업은 근로자로 하여금 직무에 보다 충실하게 하고, 결근을 줄이며, 주의를 집중시키고, 가족문제로 인한 갈등을 겪지 않도록 함으로써 생산성을 증진시키려는 궁극적인 목적을 지향한다. 한편 3,4 단계에서는 가족친화제도의 시행으로 얻을 수 있는 기업의 이익을 강조하는 것과 동시에 근로자를 보다 포괄적인 관점으로 바라본다. 즉 이 단계에 포함되는 기업이나 이들이 시행하는 제도들은 근로자의 생활에서 변화하고 있는 현상을 보다 생태학적인 관점으로 고려하는데, 이러한 관점은 일찍이 사람들의 삶과 관련된 라이프스타일을 일(work), 가족(family), 그리고 여가(leisure)의 3가지 life line에 따라 가족 생활주기 개념틀(family life-cycle framework)로 분석한 Rapoport와 Rapoport(1975)의 견해와 일치한다.

III. 가족친화기업의 실태

1. 기업의 가족친화제도 도입 실태

기업이 가장 보편적으로 시행하고 있는 가족친화제도는 탄력근무제도(Burns, 2002)나 육아지원제도(유계숙, 2007)이다. 특히 국내 기업은 탄력근무제도가 활성화된 선진국가의 기업과 달리 법정휴가 · 휴직제도인 산전후 휴가나 육아휴직제도, 경제적 비용지원 등의 시행도가 상대적으로 높게 나타난다. 유계숙 외(2007)의 가족친화 기업경영의 성과에 관한 연구에 의하면 기업에서 가장 많이 시행되고 있는 제도는 휴가 · 휴직제도(73.1%)이며, 다음으로 경제적 지원제도(52.1%)로 나타났으며, 탄력근무제도의 시행률(17.7%)은 저조한 것으로 나타났다. 또한 근로자들의 이용률 측면에서 근로자들은 휴가 · 휴직제도(52.1%)를 가장 많이 이용하고 있으며, 다음으로 경제적 지원제도(32.2%)로 나타났으며, 반면 탄력근무제도(7.3%), 보육 및 돌봄 지원제도(10.8%), 근로자 지원제도(13.6%)의 이용률은 매우 저조하게 나타났다.

송명희(2006)의 산전후휴가 사용실태조사 결과에 의하면 법정 산전후휴가 기간이 90일로 확대되었으나 아직 다수의 근로자는 제대로 휴가를 사용하지 못하고 있으며(출산 후 복직하여 근무중인 여성근로자의 58.2%만이 사용한 것으로 응답), 근로자의 종사상 지위나 직종, 기업의 업종이나 규모에 따라 이용률에서도 큰 차이를 나타냈다. 노동부(2006)가 산전후휴가 이용자 1,066명을 대상으로 설문조사한 결과에서도 육아휴직을 희망한 경우(64.4%) 가운데 34.1%는 휴직을 사용하지 않겠다고 응답하였는데, 그 이유로는 직장분위기, 복귀불안 등 직장 내부의 문제(80%)가 압도적인 것으로 나타났다.

특히 영유아보육법에 근거하여 직장보육시설을 설치의무대상 사업장의 상당수가 설치 및 운영을 이행하지 않는 것으로 나타났다. 여성가족부(2006)의 직장보육서비스 실태조사 결과에 따르면 직장보육시설 설치의무대상 사업장이면서 서비스를 이행하지 않는 사업장이 75.2%에 이르러, 현 상황에서는 기업이 가족과 관련된 프로그램을 도입하는 수준이 매우 낮은 것으로 나타났다. 이는 기업이 가족친화제도를 발달시키는 과정에 대해 Galinsky, Friedman과 Hernandez(1991), 그리고 Friedman과 Johnson (1996) 등이 분류한 사전단계로 평가된다.

그 결과, 근로자들은 자신이 속한 기업의 가족친화제도의 실시정도에 대해 대체로 부정적인 평가를 하는 것으로 나타났다. 강혜련 외(2001)의 연구에서 근로자들을 대상으로 소속 기업의 가족친화제도 실시정도를 5점 척도로 평가하게 했더니 가족지원 근무환경(탄력근무제, 상사의 배려)(2.93점), 의료 및 의학 정보 제공 프로그램(2.74점), 자녀양육관련 정보 및 프로그램 제공(1.94점), 부양가족을 위한 시설 및 서비스 지원(1.94점), 스트레스 관리 서비스 지원(1.84점) 등으로 나타났다. 이는 근로자들이 평가하는 기업의 가족친화제도의 실시정도는 중간이하의 평가로, 아직 활성화되지 않고 있고 이로 인한 만족도나 요구도가 높음을 알 수 있다.

한편, 대부분의 연구에서 기업의 성격과 여성 근로자의 비중이 가족친화제도의 시행에서 중요한 요인으로 작용한다(Galinsky & Bond, 1998). 일반적으로 중소기업보다 대기업의 가족친화제도 시행률이 높으며(Evans, 2001; 김수영, 2005; 유계숙 외, 2007), 고위관리직 여성근로자의 비중이 높은 기업일수록 직무공유, 파트타임제 근무, 탄력근무제, 보육지원제도 등 가족친화제도의 시행가능성이 상대적으로 높은 것으로 나타났다(Galinsky & Bond, 1998). 업종에 따라서도 가족친화제도의 시행과 이용실태에서 차이가 나타났는데, 예를 들어 우리나라의 경우 금융업의 경우 휴가·휴직제도의 시행률이 전 업종에서 가장 높게 나타났던 반면, 제조업은 팀 교대제나 시차출근제 등 탄력근무제의 시행률이 상대적으로 높게 나타났다(유계숙 외 2007). 이외에도 근로자의 직종이나 고용형태 등의 요인들도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가족친화제도의 이용은 성별에 따라 큰 차이를 나타내어 거의 여성 근로자에게 편중되어 있다(김수영, 2005; Akemi Sugita와 Setsu Ito, 2005; Milkie & Peltola, 1999).

2. 가족친화기업 사례

기업들이 가장 일반적으로 도입하고 있는 가족친화제도는 탄력적 근무제도와 육아지원제도이다. 여기서는 이러한 두 가지 제도의 유형에 대해 강혜련(2006)의 사례연구와 Anil Verma 외(2006) 사례연구의 자료를 근거로 정리하면 다음과 같다.

〈표 2〉 가족친화기업 사례 정리

제도 유형	기업사례	구체적인 내용
탄력적 근무 제도	삼성 SDS (데이터 시스템 주식회사)	- 반월차제도, 재택근무제
	유한킴벌리	- 생산라인조업, 관리자, 세일즈 직원을 위한 다양한 탄력적 근무시간 - 4개팀과 2개 근무조 운영 - Flexiplace(세일즈 직원 지점에서 off-site로 근무가능)
	풀무원	- 풀타임에서 파트타임으로 전환 - 집중근무제 - 4개팀과 3개 교대조 운영
	KPMG (영국 회계·세무·법률 경영 자문법인)	- 유연근무제(Glide Time), - 휴일추가구입제(Additional Holiday Purchase) - 재택근무제, 파트타임제, 직무순환제, 무급휴가, 경력휴가 등
	굿홉병원 (영국 의료기관)	- 자기선택근무제(self-rostering system)
	엘리 릴리 (의약품 전문 제조업체)	- 직무순환제, 재택근무제, 근무시간 조정 및 파트타임제
	브리티시 텔레콤 (영국 이동통신 서비스업체)	- 탄력근무제(온라인상에 *e-BT* 개발)
	베링거 인겔하임 (영국 독립의약품 제조업체)	- 유연근무 프로젝트 팀 운영 - 파트타임제, 재택근무제
	캐나다 로얄 뱅크 (캐나다 최대 민간은행)	- 근로시간 단축일자리 나누기, 탄력적 근로시간제, 주간 근무조정(예: 집중 4일 근무), Flexiplace(자택이나 위성 사무실 등 현장 외 근무), 단계별 은퇴 등의 옵션 선택
	휴렛패커드 (미국 컴퓨터 장비업체)	- 탄력근무제(e-tools 개발)
육아 지원 제도	동문건설	- 결혼축하금, 출산축하금 지원 - 부모출산휴가(남성-3일, 여성-90일) - 월 1회 육아휴가 사용(5세 미만 자녀의 여성근로자)
	유한킴벌리	- 출산휴가/ 부친의 양육휴가 - 연구휴가 - 가족프로그램(좋은 엄마/아빠되기; 안전훈련)
	푸르니 어린이집 (대교·하나은행·한국IBM 공동 보육시설)	- 공동보육시설 - 영아보육확대, 야간 연장교육 - 온라인, 오프라인 이용의 가족지원 프로그램 운영
	한국주택금융공사	- 출산휴가 확대(100일→105일로 확대) - 육아휴직제도 내용 정비(2년기간, 휴직기간 근무경력에 가산) - 수유 편의시설 설치·운영/ 여성근로자 휴게시설 설치 - 자녀보육비용 지원
	본시쿼스리치몬드 병원 (의료시설, 미국 볼티모어 지사)	- 보육시설 운영 - 휴일캠프, 여름방학 캠프
	SMART (프랑스 자동차 제조업체)	- 보육시설 이용 대상 연령 조정(6개월~30개월 대상) - 보육시설 이용시간 확대(아침 5:30~밤 8:30)
	CSFB (미국, 투자회사)	- 유급 부모휴가(20주간 유급휴가, 복귀직전 8주간 파트타임) - 부모프로그램 개설 - 안식휴가제도 시행(5단단위 한번)
	캐나다 로얄 뱅크 (캐나다 최대 민간은행)	- 가족책임 휴가/ 개인 또는 가족돌보기 휴가 - 출산/육아 휴가 - 종교적 휴가/ 무급안식 휴가 / 공부시간

출처 : 강혜련(2006)의 사례연구와 Anil Verma 외(2006)의 본문의 내용을 정리한 것임.

IV. 기업의 가족친화제도 도입성과와 과제

1. 기업의 가족친화제도의 도입과 성과

기업의 가족친화제도는 일-가정 균형을 지원해주는 근로환경의 조성을 통해 궁극적으로 근로자와 사용주 모두에게 혜택이 돌아가는 전략이라 할 수 있다. 근로자들이 직장과 가정 모두에서 만족감을 느낄 때 이 전략의 효과는 극대화 될 수 있다.

그러나 대부분 이 제도 도입의 성과에 대한 검증은 사용주나 기업차원의 이익에 대한 것이다. 예를 들어 미국을 기초로 조사된 '2005년 국가차원 사용자 조사(2005 National Study of Employer)'에서는 일과 가정생활 균형이 사용자와 근로자 모두에게 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔지만, 구체적으로는 '근로자들이 보다 업무에 전념할 수 있고 일에서 느끼는 만족감도 늘었으며 현재 회사에서 계속 근무할 의향도 강해졌다'는 기업차원의 측면만 언급하였다. 이와 같은 결과는 다른 조사에서도 일반적이다. 10,699명의 중소기업 소유주를 대상으로 한 캐나다 조사에서도, 일과 가정생활 균형을 위한 제도를 통해 사용자는 직원간의 관계개선, 직원만족 증대, 직원이직률 감소, 결근감소, 생산성 증대 등의 효과를 얻는 것으로 나타났다(CFIB, 2004; Anil Verma 외, 2006에서 재인용). 745명의 미국 근로자를 대상으로 한 '1991년 일반사회조사'(1991 General Social Survey)에서도 가정친화정책을 접근할 수 있는 근로자가 회사에 대한 충성심도 높고 현 직장을 그만 둘 의사도 낮았으며, 근로자가 선호하는 가정친화혜택(예를 들어 양육관련 소개)을 제공하는 기업에 대해 갖는 감정적인 헌신이 더욱 높았다(Grover & Crooker, 1995). 독일 연구기관인 Prognos AG에 의하면, 가족친화기업은 그렇지 않은 기업보다 생산성이 30% 높으며, 민간이나 공공 기업의 1/3이 10년동안 가족친화제도를 운영할 경우 일자리 22만개 창출, 1시간당 2.3배 생산성 증가, 신생아 1백만 명 출산 등의 효과가 있다고 한다(한국국제노동재단, 2005; 강혜련, 2006).

최근에는 이러한 성과와 혜택에 대한 연구의 경향에서 일-가정 균형과 관련된 업무성격, 직장환경 및 직장문화가 끼치는 영향에 대한 이슈로 이동하기 시작하였다(Berg et. al., 2003). 예를 들어 고성과의 작업관행(high-performance work practices), 내재적으로 보상이 있는 업무, 이해심이 많은 상관 등의 요인이 근로자의 일과 가정생활의 병행에 도움이 된다거나(Berg et. al., 2003), 조직적 지원, 스스로 일을 진행하고 의사결정할 자유, 업무 종류 등이 일과 가정생활 갈등 정도에 영향을 미친다(Hyman 등, 2003)는 주장이 제기되었다.

이와 관련해서 Batt와 Valcour(2003)는 업무설계(work-design) 특성이 일과 가정생활 갈등과 이를 조정할 수 있는 능력을 결정짓는다고 하였다. 예를 들어 직원간·업무간 조율 책임, 최신 기술사용, 장시간 근무 등의 요인이 일과 가정생활 간 갈등을 일으키는 반면, 이해심 많은 상관이 있는 경우 갈등이 줄고 조정할 수 있다고 생각할 가능성이 높았다. 이제 관심은 제도의 도입과 도입에 따른 기업경영의 이익 차원을 넘어서 실제로 일과 가정생활간의 갈등 해결에 어떤 도움을 주는지, 그리고 개인의 가정생활과 일상성에 어떠한 결과를 유도하는지에 대한 이슈로 옮겨가기 시작한 것이다. 이는 Galinsky, Friedman & Hernandez(1991), 그리고 Friedman과 Johnson(1996)의 가족친화제도 발달 과정에서 4단계에서 관심을 가지게 되는 이슈에 가깝다. 이와 관련해서 Batt & Valcour(2003)는 기업에서 가족친화경영의 일환으로 첨단기술을 사용하는 경우 유연성은

늘어나지만 실제로 일과 가정생활간의 갈등을 늘리거나 가정생활을 방해할 수도 있다고 경고하였으며, Hochschild(1997)는 고성과 작업관행이 근로자에게 보다 일에 전념할 것을 요구해 집에서 보다 직장에서 많은 시간을 보내게 되며, 결국 "직장이 집이 되고 집이 직장이 되게 한다"고 주의를 준 바 있다.

2. 가족친화제도의 과제

직장영역의 가족친화제도 개념은 일-가정 균형을 이루기 위해 '가족을 지지하는' 또는 '가정생활에 민감한' 전략을 의미한다. 따라서 이 개념은 피고용인으로서 근로자가 기업에 충실하고 전념할 수 있게 하는 결과는 물론, 본래적으로 가정생활에서 나타나는 효과나 이익을 강조하여야 한다. 최근 근로자들의 생활양식의 다양성을 고려하는 차원에서 이 개념은 '근로자들이 직장생활에 충실하도록 하기위해 가녀양육을 지원한다'는 차원을 넘어서 '근로자들의 생활에 대한 욕구를 충족시킬 수 있는 방법을 강구한다'는 차원으로 변화하기 시작하고 있다(Misa Morita, 2007).

근로자들의 생활에 대한 욕구를 충족시키고 삶의 질을 향상시키는 것과 관련된 논의는 그동안 생활과학으로서 가정학적인 배경을 통해 접근되어 왔다. 즉 현대사회의 일중심적 사고에서 벗어나 삶의 질 향상과 샐활 균형에 대한 관심이 증가하는 상황에서 생활의 기본단위인 가정을 중심으로 직장영역과의 관계를 밝힐 수 있는 것은 가족자원관리적 관점에서 가능하다고 본다. 이에 대해 Sugita와 Ito(2005)는 가족친화정책이 저출산의 경향과 연관된 자녀양육의 문제 해결에 대한 욕구를 충족시키기 위해서는 여성근로자에게만 해당되고 집중되는 정책방향에서 벗어나 결혼여부나 성별에 상관없이 다루어져야 한고 했다. 즉 가족친화제도는 어린자녀가 있는 엄마와 같은 특별한 상황에 있는 근로자에게 주어지는 특별한 지원만이 아니라 모든 근로자의 생애과정에서 여러 가지 다양하고 복잡한 생활의 요구를 직장의 요구와 균형시킬 수 있도록 지원해주는 것이기 때문이다(Gables, Lewis 와 Rapoport, 2006).

이에 세 가지 측면에서 가족친화제도의 과제를 제안하면 다음과 같다.

첫째, 기업의 가족친화제도 성과는 구성원들의 실제적 욕구-가정생활상에서 이익을 나타내는 욕구-를 반영하는 것이 중요하다. 회사가 아무리 좋은 제도나 프로그램을 갖추었어도 직원들의 생활양식의 다양성을 인정하고 생활에 직접적인 도움이 되는 결과가 아니면 효과가 없다. 즉 제도의 존재나 화려함이 아니라 생활의 질 향상과 만족에 기여할 수 있는가의 문제가 중요하다는 것이다. 따라서 가족친화제도의 방향은 구성원의 생활요구를 적극적으로 반영하고 다양성을 인정해야만 한다.

둘째, 구성원의 생활요구를 반영하기 전에 우선적으로 고려해야하는 것은 그 구성원의 젠더문제이다. 그러나 가족친화제도는 어린자녀가 있는 엄마와 같은 특별한 상황에 있는 근로자에게 주어지는 특별한 지원만이 아니라 남성과 여성의 공정(equity)한 원칙을 근거로 제안된다. 구체적으로 남성과 여성의 관계에서 공정성이 가능하기 위해서는 부모휴가를 공유하기 위해 아버지와 어머니를 위한 사회정책 지원, 고용인의 전일제로 일하지 못하고 더 적은 시간 일하거나 휴가를 가는 경우 불이익을 주지 않는 기업의 가치와 실천, 유급노동과 돌봄노동이 남성과 여성 모두에게 접합한 활동이라는 가치를 포함한 광범위한 사회적 규범 등이 필요하다.

셋째, 가족친화제도는 일정한 방식으로 발전한다고 볼 때, 우리사회의 현재 발달 과정을 진단하고 각 기업에 맞는 방식을 발전시킬 수

있는 방향이 제시되어야 한다. 예를 들어 Friedman과 Johnson(1996)의 견해에 따르면 가족친화제도가 인간중심적이며 일-가정생활 문제가 중요한 사업을 경정하는데 작용하며, 지역사회의 관련 프로그램과 적극 연계하는 4단계 과정을 목표로 한다면 현재 우리사회의 현재 시점과 미래의 방향성이 보다 뚜렷해질 수 있다. 이와 같이 현재 우리사회에 맞는 방향성이나 방식을 제안하고 수정하는 작업이 매우 시급히 요구된다. 한편 각국의 관련제도를 비교한 Gables, Lewis 와 Rapoport(2006)는 일-삶의 균형을 위한 제도가 전세계적인 맥락에서 중요한 과제임이 분명하지만, 각 국가는 고유의 사회문화적 맥락과 역사속에서 일정한 방식의 제도를 발전시켜야 한다고 주장한 바 있다. 그리고 이러한 제도는 정책의 영역에서 이루어지는 것이 충분하지 않은 한계가 있기 때문에 기업문화나 사회의 문화적 가치를 바꿀 수 있는 다양한 방식들을 개발해야 한다고 주장한 바 있다.

현재 제 1차 건강가정기본계획(2006~2010)의 "함께 가는 가족 2010"에 의하면 '직장·가정의 양립'의 과제와 "가족친화적 직장 환경 조성"과제에 근거해 볼 때 현재 우리는 제도 도입과 이용률 확대가 목표로 지향되고 있는 상황이다. 구체적으로 2010년까지 육아휴직 이용률을 10% 증가시키고 남성 육아휴직 이용률을 5%로 끌어올리며 FFI(가족친화지수)에 의한 가족친화평가 참여기관수를 1,000개까지 확대할 계획이다. 그 과정에서 앞서 논의한 과제들을 적극적으로 반영하는 문제를 심각히 고려해야 할 것임을 다시 한번 강조한다.

본 연구는 일-가정균형의 문제를 직장영역에서 다루고 있는 가족친화제도의 내용을 파악하고 국내외 시행정도와 현황을 살펴봄으로써, 앞으로 시급히 해결해야 하는 과제들을 제안해 보았다. 문제는 기업의 제도 도입 여부가 아니라 도입 배경과 실제적인 일-가정의 균형 결과이다. 이는 앞으로의 연구방향과 정책 방향에 많은 시사점을 준다고 여겨진다.

【참 고 문 헌】

1) 가족친화기업 촉진에 관한 법률안 (김기현 의원 대표발의). 2007. 1. 22.
2) 강혜련, 구자숙, 김효선(2006). 가족친화 기업모델 및 사례연구. 여성가족부 연구보고서.
3) 강혜련, 김태홍, 김진아(2001). 가족친화적 환경과 기업정책. 경영연구 1.
4) 관계부처 합동. "함께 가는 가족 2010"(제1차 건강가정기본계획) 관련 자료.
5) 김수영(2005). 일본 기업의 가족친화적 정책. 안병철·이숙현·장은미·정기선·최은정·김수영·임인숙 공저. 가족과 기업, 107-144.
6) 김정운, 박정열, 손영미, 장훈(2005). '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 대한 개념적 이해와 효과성. 여가학연구 2(3), 29-48.
7) 문숙재, 윤소영(2000). 결혼과 노동. 교문사.
8) 송명희(2006). 산전후휴가 미활용 실태조사 및 노동복귀 활성화 방안에 관한 연구. 보건복지부 학술요역 결과보고서.
9) 여성가족부(2006). 직장보육서비스 실태조사 보고서.
10) 여성가족부. 가족친화기업우수사례집 "기업성장의 지름길 가족친화 경영". 2007.
11) LG 주간경제 2006. 12. 6. "가족친화적 경영, 이제 선택이 아닌 필수".
12) 유계숙, 한지숙, 안은진, 최효진(2007). 기족친화 기업경영의 성과에 관한 연구-근로자와 기업문화에 미치는 영향을 중심으로-. 한국노동연구원 보고서.
13) 임인숙(2003). 한국기업의 가족친화적 제도의 한계. 가족과 문화 15(3), 63-86.

14) 정영금(2002). 여성인적자원의 활용을 위한 가족친화적 정책의 적용. 대한가정학회지 40(11), 107-118.
15) 조희금, 김경신, 정민자, 송혜림, 이승미, 성미애, 이현아(2005). 건강가정론. 신정출판사.
16) 최성일, 유계숙(2006). 일-가족 조화를 위한 가족친화적 기업정책의 발단단계에 관한 연구. 한국가정관리학회지 24(4), 53-60.
17) 최은정(2005). 영국 기업의 가족친화적 정책. 안병철 · 이숙현 · 장은미 · 정기선 · 최은정 · 김수영 · 임인숙 공저. 가족과 기업, 77-104.
18) 한국국제노동재단. 국제노동동향 No. 324. "독일:근로-생활의 균형 관련 정책의 긍정적 영향 연구". 2005.
19) 한국리서치. 가족친화기업에 대한 인식조사 결과보고서. 2006.
20) 한지숙, 유계숙(2007). 기혼근로자의 성역할태도와 일-가족 지향성이 일-가족 갈등/촉진 및 가족친화제도 이용에 미치는 영향. 한국가정관리학회지 25(5), 143-166.
21) 홍성희, 김혜연, 김성희, 윤소영, 고선강(2008). 건강가정을 위한 가정자원관리. 신정출판사.
22) Anil Verma, 장영철, 김현정, Beatrice Moos (2006). 일과 가정생활간의 균형맞추기와 가족친화적 정책 : 지속가능한 사회를 위한 기업정책. 뉴패러다임센터.
23) Akemi Sugita & Setsu Ito(2005). Family-Friendly Policies in Companies and Family Resource Management. J. Home Econ. Jpn. 56(10), 691-699.
24) Berg, P., A. L. Kallerberg, & E. Appelbaum(2003). Balancing Work Family : The Role of High-Commitment Environments. Industrial Relations 42(2).
25) Burns, J.(2002). EEO Trust Diversity Index 2002. Auckland : Equal Employment Opportunities Trust.
26) Friedman, D. E. & A. A. Johnson(1996). Moving from programs to culture change : The next stage for the corporate work-family agenda. New York : Families and Work Institute.
27) Gables, R., Lewis. S., & R. Rapoport (2006). The Myth of Work-Life Balance. John Wiley & Sons Ltd.(England).
28) Galinsky, E., D. S. Friedman & C. A. Hernandez(1991). The corporate reference guide. New York: Families and Work Institute.
29) Grover, S. L. & K. J. Crooker(1995). Who appreciates family-responsive human resource policies : the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. Personnel Psychology 48, 271-288.
30) Hochschild, Arlie Russell(1997). The Time Bind : when work becomes home and home becomes work. NY : Metropolitan Books.
31) Rapoport, R. & R. N. Rapoport(1975). Leisure and the family life cycle. London : Routledge and K. Paul.
32) Milkie, Melissa A. & Peltola, Pia(1999). Playing All the Role : Gender and the Work-Family Balancing Act. J. of Marriage and the Family 61(2), 476-490.
33) Todd, S.(2004). Improving work-life balance - What are other countries doing?. Human Resources and Skills Development Canada.

■ 접 수 일 : 2008년 1월 15일
■ 심 사 일 : 2008년 1월 18일
■ 심사완료일 : 2008년 5월 26일