

비영리조직 구성원의 일가족양립 경험에 대한 질적 사례연구

임 유 진⁺

(이화여자대학교)

정 은 숙⁺⁺

(이화여자대학교)

이 은 진

(이화여자대학교)

권 지 성

(침례신학대학교)

[요 약]

이 연구의 목적은 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험을 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 연구자들은 일가족양립 경험이 있는 비영리조직 구성원들과 심층면접을 실시하여 자료를 수집하고, 질적 사례연구 접근을 통해 분석하였다. 분석 결과, 일가족양립과 관련된 여러 가지 영역과 각 영역의 경험들을 파악할 수 있었다. 구체적으로 제시하면, 제도 영역에서는 '빈익빈부익부', 일 영역에서는 '조직문화가 중요해', '쓸 수 있지만 또한 쓸 수 없는', '일 자체의 가치', 가족 영역에서는 '고군분투: 끌어안기와 내려놓기', 일과 가족 사이 영역에서는 '저울질과 줄타기' 등이었다. 또한 이러한 영역들과 경험들을 관통하는 본질 주제를 분석한 결과 '궁극적 선택, 비영리', '최적보다는 적정: 기울어진 채로 돌아가는 것도 양립', '제도는 생물이야: 변화무쌍'이라는 세 가지 주제가 확인되었다. 이러한 연구결과들에 근거하여 비영리조직과 그 구성원들의 일가족양립을 지원하기 위한 정책과 실천 지침들을 제언하였다.

주제어: 비영리조직, 일가족양립, 질적 사례연구

+ 주저자
++ 교신저자

1. 서론

이 연구의 목적은 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험을 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서, 이 연구에서는 3개의 비영리조직과 이 조직들에서 근무하고 있는 근로자 7명을 선정하여 자료를 수집하고, 질적 사례연구 접근을 통해 분석하였다. 이 연구에서 비영리조직의 개념은 사회복지사업을 수행하고 있는 사회복지조직과 사회운동 차원에서 공익사업을 수행하고 있는 비영리 민간조직으로 한정한다. 연구자들이 이 주제에 관심을 갖게 된 것은 일가족양립 현상에서 비영리조직이 처한 독특한 입장 때문이다. 즉 비영리조직들은 공익을 위한 사업들을 수행하기 때문에 그 구성원들을 위해서도 공공선(여기에서는 일가족양립)을 추구할 것으로 기대되지만, 비영리성과 자발성 같은 특성들로 인해 발생하는 재정적인 부담 때문에 실제로는 조직 내에서 그러한 공공선을 실현하기가 어려운 딜레마에 빠져있다고 할 수 있다.

이 연구의 초점은 과연 한국의 비영리조직들이 이러한 딜레마에 어떻게 대처하고 있고, 그 조직의 구성원들은 이러한 현상을 어떻게 경험하고 있는가를 파악하는 데 있다. 한국 사회에서 대부분의 사회복지조직들이 민간 비영리조직의 형태를 갖고 있으며 공공과 민간의 위탁계약을 통해 또는 민간 자원에 의존하여 운영되고 있는 현실을 고려할 때, 또한 사회복지조직으로 구분되고 있지는 않지만 공익을 위해 설립되고 운영되는 비영리조직들이 사회복지정책과 실천에 지대한 영향을 미치고 있음을 고려할 때, 이들 비영리조직의 상황을 파악하는 것은 매우 중요한 일이다. 또한 사회복지조직을 포함한 대부분의 비영리조직들이 여성 인력이 주류를 이루고 있고, 상대적으로 안정적이고 충분한 재정자원을 갖고 있지 않으며, 업무부담에 비해 작업환경이나 근로조건이 열악하다는 점을 고려하면, 공공조직과 민간영리조직들에 비해 민간비영리조직들이 일가족양립의 측면에서 어떠한 상황에 놓여있고, 이들 조직의 구성원들에게 적합한 일가족양립제도가 어떠한 것인가를 파악하는 것도 반드시 필요한 작업이 될 것이다.

최근 몇 년 사이에 일과 가족생활에 대한 사회적 관심이 고조되면서 일가족양립은 중요한 쟁점으로 부각되고 있다. 전통적으로 일과 가족은 노동시장으로 대변되는 공적 영역과 가족으로 대변되는 사적 영역으로 이분화 되어있어(원숙연·이동선, 2012), 노동은 남성, 가족은 여성이라는 성별분업 의식이 뿌리 깊게 존재해왔다. 그러나 여성의 경제활동 참여율이 증가하고, 맞벌이가 보편화되면서 일과 가족생활의 양립에 대한 관심이 본격화되고 있다. 이러한 관심에 힘입어 일가족양립정책은 상당한 수준에 와 있으며 내용이나 속도 면에서 선진국가와 비교해 크게 뒤떨어지지 않으나, 일과 가족의 양립이 가능한 조직풍토 및 문화는 조성되어 있지 않아 실질적인 일가족양립은 어려운 상황이다(송다영 외, 2010). 일하는 여성의 경우 출산 이후에는 암묵적으로 퇴직을 종용받으며, 육아휴직 사용자는 조직현신도가 낮은 사람으로 낙인 찍혀 불합리한 대우를 받을 수 있어 사용이 어려울 뿐 아니라 사용한다 하더라도 주어진 기간 중의 일부는 포기해야 하는 실정이다(홍승아, 2012). 최근 도입한 시간제 일자리나 유연 근무제의 경우 대부분 공공기관에 한정되어 시행되고 있으며, 도입 초기이기에 일가족양

립의 실효성 검증은 어려운 상황이다. 일가족양립제도의 사용 제한 문제는 남성의 경우가 더욱 심각한데, 2009년 기준 전체 육아휴직자 중 남성은 1.4%로 스웨덴의 20.8%와 비교하면 심각한 수준으로(문화일보, 2011), 우리나라 남성의 일가족양립을 위한 공식적인 제도 활용은 사실상 불가능한 것으로 보인다.

이러한 문제는 공공조직과 민간조직, 영리조직과 비영리조직을 막론하고 나타나는 현상이겠지만, 가치 지향적인 인간 중심조직으로서 그 구성원의 대다수가 여성인 비영리조직의 경우에는 더욱 부각될 수 있다. 이는 비영리 조직이 추구하는 공익적 가치의 적용이 조직구성원의 일가족양립이라는 가치 성취에도 동일할 것과 사람이 자원이 되는 조직이므로 조직구성원의 문제나 욕구를 도외시하지 않을 것이라는 기대가 작용하기 때문이다. 이러한 기대에 부응하여 일가족양립 지원이 적극적일 경우, 보수, 근무환경, 근무시간 등의 열악함에도 불구하고 일을 지속할 강력한 유인이 될 것이나 그렇지 않을 경우 남성에 비해 일과 가족의 이중부담을 더 크게 느끼는 여성근로자의 갈등을 심화시켜 퇴직이나 이직이라는 극단적인 선택을 하게 할 수도 있다.

이러한 상황에서 그동안 일가족양립과 관련된 연구는 주로 거시적 차원의 국제비교 및 프로그램과 관련되거나(윤홍식, 2006; 홍승아 외, 2008), 미시적 차원에서 개인의 시간압력이나 역할부담과 이를 해결하기 위한 대응기제(김수정·김은지, 2007; 박기남, 2009)가 주를 이루어 왔다. 개인의 일가족양립제도 경험이나 조직문화의 영향 등을 중시적(mezzo) 차원에서 분석한 연구(김선희, 2010; 송다영 외, 2010; 문영주, 2013; 송유미 외, 2013)도 일부 있으나 대부분 양적 분석을 실시하여 결과를 일반화하는 데는 효과적이지만 심도 깊은 이해를 제공해 주지는 않고 있으며, 몇몇 질적 연구(이현아 외, 2012; 홍승아, 2012)도 조직 내에서 시행되는 제도의 소개나 특정 일가족양립제도의 경험만을 다루고 있어 일가족양립제도에 대한 전반적 경험과 제도와 제도를 둘러싼 환경과의 상호작용을 다차원적으로 고찰하고 있지는 않다. 더욱이 비영리조직의 비율이 취업자 대비 9.3%¹⁾에 이음에도 불구하고 이들 연구 중 비영리조직의 일가족양립에 대한 연구는 특히 부족한 실정이며, 이를 탐구한 선행연구들의 경우 제도를 소개하거나 기관 종사자들에 대한 양적 분석에 그치고 있어 일가족양립 경험을 이해하기에는 한계가 있다(김경희·류임량, 2008; 송유미 외, 2013). 따라서 이 연구에서는 현상을 직접 체험하고 있는 당사자들의 생생한 목소리를 통해 비영리조직에서 시행되고 있는 일가족양립제도에 대한 구성원들의 경험을 이해하고 정책과 실천의 함의를 파악하고자 하였다.

이러한 실천 현장의 상황과 이론적 상황을 배경으로 설정한 본 연구의 목적은 '비영리조직 구성원의 일가족양립 경험을 이해하고자 하는 것이다. 이처럼 기존에 충분히 알려지지 않은 현상을 새롭게 또는 깊이 탐구하고, 이들이 경험한 현상이 가지고 있는 의미를 파악하고자 할 때는 질적 연구가 적합하다. 또한 이 연구가 일가족양립이라는 구체적인 이슈에 관심을 가지고 있기 때문에 질적 연구방법 중에서도 사례연구 접근을 시도하였다. 특히 일가족양립이라는 이슈는 사회적으로 잘 알려져 있지

1) 사업체기초통계조사에서 2006년 기준 비영리조직의 취업자 수는 총 143만 명이며, 이는 사업체 조사에서 총취업자대비 9.3%를 차지한다. 엄밀히 말해 비영리조직 취업자 수는 협동조합, 관리사무소 취업자, 공기업 종사자가 포함되므로 이들을 제외하면 약 108만 명이며, 경제활동인구조사 기준 총취업자 대비 4.7%이다.

만 비영리조직이라는 독특한 맥락에서 이루어지는 일가족양립의 이슈들에 대해서는 아직 잘 알려져 있지 않으므로, 비영리조직에서 이러한 현상을 경험한 사람들을 사례로 선정하여 이들을 대상으로 자료를 수집하고 분석하는 도구적 사례연구가 적합할 것으로 판단하였다. 연구목적에 달성하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다. “비영리조직 구성원들의 일가족양립 경험은 어떠한가?”

2. 문헌검토

1) 일가족양립정책의 정의 및 범주

일가족양립정책과 관련된 개념들로는 일-가족 혹은 일-가정 양립정책(work-family balance/reconciliation policy), 가족친화정책(family-friendly policy), 일생활균형정책(work-life balance policy) 등이 사용되고 있다. 우리보다 먼저 저출산·고령화를 경험한 미국, 유럽 등 서구 국가들에서는 1980년대부터 이미 일가족양립 지원을 위한 가족친화제도에 대한 논의가 이루어졌다(Lewis and Meredith, 1988; Scarr et al., 1989). 서구에서 가족친화제도를 도입하게 된 배경은 기혼여성 근로자들의 임신, 출산과 자녀양육에 대한 요구를 충족시켜 주기 위한 출산·양육지원제도에서 출발하고 있다(최성일·유계숙, 2007). 국외의 경우 경제적 활동을 하는 여성 근로자에게 초점을 맞추어 논의가 이루어진 반면, 국내의 경우 기업의 가족친화제도 시행에 대한 연구가 주를 이루었다(강혜련, 2002; 임인숙, 2003; 정영금, 2012).

그러나 2000년 이후 용어와 정의에 대한 변화가 나타났다. 가장 보편적으로 사용되는 명칭은 OECD의 일가족양립정책(reconciliation of work and family life)으로 사회성원들이 노동시장에 충분히 참여케 됨으로써 수입을 창출하고 사회에 참여하는 것이며, 동시에 그들의 자녀를 잘 양육하도록 지원하는 것으로 정의하였다. 또한 미취학 및 학령기 아동이 있는 부모에게 있어 일가족양립은 부모 역할, 노동시장 참여 등에 영향을 미치기에 이들을 주요 대상으로 하는 정책으로 정의하고 있다(홍승아 외, 2008). 일가족양립정책은 취업과 출산·양육의 가족 책임을 조화롭게 병행하도록 지원하는 것이며, 대상은 여성 뿐만이 아니라 남성 역시 해당된다. 이처럼 일가족 혹은 일가정양립정책, 가족친화정책 등의 개념은 흐름에 따라 용어의 차이는 있으나 명확한 구분 없이 혼용되고 있음을 알 수 있다. 하지만 위 용어들을 종합해보면, 일가족양립은 가족 책임이 있는 남녀근로자가 일과 가족생활을 원활히 양립할 수 있도록 지원하는 것이며, 가족친화정책의 일환으로 제공되는 것으로 볼 수 있을 것이다.

우리나라의 일가족양립정책은 2007년에 기존의 「남녀고용평등법」을 「남녀고용평등과 일·가정양립 촉진에 관한 법률」로 확대하여 개정하며 영역이 구체화되었으며, 저출산 대응의 일환으로 제 1, 2차 저출산고령사회기본계획에 포함되어 핵심영역으로 설정되어 있다. 여기에서 중요하게 포함된 내용은 육아기 근로자의 근로시간 단축, 배우자 출산휴가, 육아휴직 분할사용 등으로, 노동시간정책과 휴가정책이 주축을 이루지만 이 외에도 서비스 인프라, 경제적 지원, 조세정책 등을 포괄한다. 실제로 1

년 3개월간의 휴가정책이 종료된 후 복직과정에서 필수적으로 요구되는 것은 보육서비스이며, 부양자녀가 있는 이인소득자 가족에 대한 경제적 지원은 근로유인이 되기에 필수적인 것이다. 따라서 본 연구에서는 일가족양립정책의 범주를 보육정책, 휴가정책, 노동시간정책, 조세 및 현금지원정책으로 구분하여 살펴보고자 한다.

첫째, 보육정책은 가족 내 아동양육 부담을 완화하기 위한 보육서비스의 제공, 보육서비스 수요층의 접근성 및 질, 비용 문제 등이 정책 세부요소를 구성한다(홍승아 외, 2008; 현재은, 2014). 많은 국가에서 자녀보육비에 대한 경제적 지원을 제공하고 있는데, 자녀보육비 지원은 국가에 따라서는 취업부모만을 대상으로 혜택을 주기도 하고, 취업유무에 상관없이 모든 부모를 대상으로 보육비용에 대한 세제혜택, 혹은 직접적인 현금급여를 제공하기도 한다(김정호, 2012; Bergqvist and Jungar, 2000; Bergman and Hobson, 2002). 우리나라에서는 저출산 문제 대응책으로 개별가족의 양육부담을 사회적으로 분담한다는 차원에서 참여정부에서 보육예산을 대폭 증가시켜 이후로 적극 추진해 온 정책으로, 그동안 추진되어온 정책 중 정책지속성이 높은 정책이다. 예산 또한 매년 크게 증가해 왔는데, 이는 보육시설 확충과 보육비지원으로 투입되었다.

둘째, 휴가정책은 일반적으로 출산휴가와 육아휴직으로 구분되고, 국가에 따라서는 이를 통합하여 부모휴가로 제공하기도 한다. 출산휴가의 경우 대부분의 국가들이 법률로써 보장하고 있으며 내용 또한 유사하다. 그러나 출산휴가 기간과 급여의 소득대체 수준, 급여자격, 부성휴가제도 실시, 휴가기간 중 고용보호, 이용률 등 세부 내용은 국가별로 다르게 나타난다. 최근 휴가정책의 특성은 휴가기간 및 급여대체 등의 제도적 수준을 높이고, 휴가사용에 있어서 부모의 선택권과 유연성을 강조하고 있다. 또한 남성의 휴가사용을 장려하는 제도적 설계(부성휴가제도의 도입, 부모휴가 내 남성할당제)를 추진하고 있다(장지연, 2014). 우리나라의 육아휴직은 아동연령이 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 전까지의 기간 중 1년을 선택할 수 있도록 하고 있으며, 휴직 급여는 50만원에서 100만원까지 정액급여로 제공된다(고용보험 홈페이지, 2014).

셋째, 노동시간 정책이다. 노동시간 정책은 노동시간 단축과 탄력적 노동시간제도로 구분될 수 있다. 먼저 전반적인 노동시간 단축으로 국가에 따라 법률에 의해 규정되기도 하고, 노사 간 합의에 의해 결정되기도 한다. 프랑스의 일자리 공유(job sharing)를 위한 노동시간 단축, 네덜란드의 파트타임 고용 창출을 통한 Combination Scenario등이 그 예다(홍승아 외, 2008). 또 하나는 탄력적 노동시간제도(flexible working time managements)로 파트타임 고용, 육아 등 돌봄 노동이 필요한 시기 동안 노동시간을 단축할 수 있는 제도 등이 해당한다. 우리나라에서는 육아기 근로시간 단축제, 근로시간 저축휴가제, 시간제근무, 단시간 일자리, 시차출퇴근제, 근무시간 선택제, 재택근무제, 원격근무제가 제도화되어 있다(고용보험 홈페이지, 2014).

넷째, 조세정책 및 현금지원 정책이다. 조세정책 내 일가족양립을 위한 세금우대 정책은 크게 세금 감면 정책과 세액공제의 두 가지 형태를 띠게 된다(이동선, 2013). 국가마다 다른 양상을 보이고 있는데 벨기에, 캐나다, 독일 등 다수의 국가에서 가구의 소득이나 자녀수에 따라 다양한 형태로 소득세 감면 혜택을 제공하고 있고, 프랑스의 경우 자녀와 부양가족을 포함한 전체 가족 수에 따라 등급을 부과하여 과세비율을 달리하고 있다.

2) 일가족양립제도와 비영리조직

제도가 존재한다는 것이 실제 그 제도의 실효성을 담보해주는 것은 아니다. 일가족양립제도가 일가족양립수준에 뚜렷하게 정적인 관계를 가지지는 않는다는 연구결과가 있다(Lapierre and Allen, 2006). 이보다는 직장 내 상사나 동료의 정서적 지원, 조직풍토 등을 통한 비공식적 지원이 일가족양립갈등을 감소시키는 효과가 뚜렷하기 때문에 조직문화나 직장풍토 조성의 중요성이 강조된다(이요행 외, 2005; 김혜원 외, 2007; 유계숙, 2008; 원숙연·박지원, 2009; 윤소영 외, 2009; 김선희, 2010; Lapierre and Allen, 2006; Wadsworth and Owens, 2007). 이것은 일가족양립의 지원을 위한 공식적인 정책이나 프로그램이 다양하게 존재하더라도 기업 내 조직풍토나 직장 분위기가 일가족양립에 대해서 부정적인 입장이라면 조직 구성원은 이를 활용하는데 제약을 받음을 의미한다(강우란 외, 2006). 또한 명목적인 제도화만으로는 실제적인 영향력을 가질 수 없음을 보여주는 것이기도 하다. 이와 같이 일가족양립제도 자체의 도입유무보다 조직문화의 영향이 더 지대할 수 있다는 연구결과들은 매우 다양한 각도에서 조명되고 있으며, 특히 여성 친화적 조직문화라는 차원에서 연구가 이루어지기도 하였다(숙명여대아시아여성연구소, 2009; 이숙정·오재림, 2010).

다수의 일가족양립 연구들은 각 조직의 고유한 조직문화와 특성을 드러내기 위해 연구대상 조직을 공공·민간영리·민간비영리로 구분하여 연구를 진행하고 있다. 공공조직의 일가족양립(원숙연·박지원, 2009; 김선희, 2010; 진중순·김기형, 2013)에 대한 연구는 주로 공무원들의 일가족양립의 결정요인이나 성과에 미치는 영향을 분석하고 있었는데, 공공조직의 경우 범위가 비교적 협소하여 명확히 영역을 한정하여 분석하기에 용이하다. 그러나 민간영역의 일가족양립연구는 민간영리 조직만을 대상으로 한 연구도 있으나(김돌순, 2007; 윤소영 외, 2009; 이현아 외, 2012), 다수의 연구들이 민간영리와 비영리영역을 명확히 구분하지 않은 채 민간영역(김수정·김은지, 2007; 유계숙, 2008; 박기남, 2009; 문영주, 2013)으로 통칭하여 분석하고 있는 상황이다. 조직의 특성을 고려하여 여러 조직을 비교분석한 연구는 있으나(김성남·이규만, 2012; 김선아 외, 2013) 비영리조직을 다른 공공조직 또는 민간영리조직과 비교 분석한 국내 연구는 부재하다. 즉 비영리조직의 차이나 특성을 부각시켜준 연구는 전무한 상황이라 할 수 있다.

그러나 비영리조직은 영리 또는 공공조직과 대비되는 독특한 조직특성을 가지며, 이러한 조직특성에 따른 일가족양립지원은 조직구성원 뿐 아니라 서비스를 받는 클라이언트에게도 영향을 미치게 되므로 타조직과는 다른 시각에서 분석해 볼 필요가 있다. 먼저, 비영리조직은 사람들에게 “도움을 준다(helping)”는 책임을 가진 조직이라는 것으로 높은 윤리적 수준을 지켜나가는 조직이고 조직구성원과의 관계에서도 그러할 것이라는 규범적 기대가 작용하기 때문에(Jeavons, 1992) 다른 조직에 비해 일가족양립이 전반적으로 활성화되어 있을 것으로 기대된다. 둘째, 일가족양립제도의 발전은 비영리조직이 가진 자원의 제약문제 때문에 영리조직과는 다른 영역에서의 활성화가 기대되는데 실제로 어떠한 일가족양립제도가 활성화되어 있는지 분석할 필요가 있다. 실제 Pitt-Catsoupes 외(2004)는 비영리조직과 영리조직의 일가족양립정책과 프로그램에 대한 민감성을 비교하는 연구에서 비영리조직이

자원 제약이 크에도 불구하고 총량으로 비교했을 때 영리조직과 비슷한 수준임을 보여주었다. Barbeite와 Bowman(1998)은 영리조직과 공공조직에 비해 비영리조직이 급여, 의료보험 등 여러 면에서 낮은 지원을 받음에도 불구하고, child care와 flextime options와 같은 일가족양립지원은 더 많이 제공받음을 밝혀냈다. 셋째, 비영리조직은 휴먼서비스조직의 특징으로도 대변되는 사람 중심인 조직이며, 여성이 다수를 차지하는 특성을 갖는다(Hasenfeld, 1992). 어떤 조직이든 인적자본은 중요하겠지만 특히 클라이언트의 문제와 욕구에 대응하는 비영리 조직구성원들의 경우 강한 전문적 윤리지침(Lambert et al., 2006)과 함께 오랜 경력을 통해 축적된 전문적 역량이 반드시 필요하기에 조직구성원들의 안정적 고용유지를 위해서는 실제적인 일가족양립제도와 이를 지원하는 가족친화적인 조직문화가 필수적이다. 특히 비영리조직 노동력의 대다수는 여성으로, 일과 가족을 양립해야하는 이중역할에 대한 책임감은 고용주들이 일과 가정의 양립을 원하는 근로자의 요구에 상응하도록 특별한 압력으로 작용할 것이기에(Jeavons, 1992; Pitt-Catsouphe et al., 2004) 유연한 조직문화를 갖는 비영리조직은 다양한 형태로 조직구성원들을 지원하는 제도를 마련할 것으로 추론된다.

최근 사회적기업의 활성화, 공기기업과 민영화, 영리조직의 사회적 기여 확대 등 공공, 민간영리, 민간비영리라는 각 형태 구분의 경계가 모호해지고 유사성이 확대되고 있는 것이 사실이다. 그러나 위와 같이 비영리 조직은 다른 조직과 구조적 특성 뿐 아니라 조직문화의 이질성과 구성원의 욕구, 동기유발 체계가 서로 다르기 때문에(김선아 외, 2013) 다른 조직과는 구별되는 특유의 조직문화와 특성을 고려한 분석이 필요하다. 국외 연구에서 영리나 공공조직과 구분하여 비영리조직에서의 일가족양립정책과 프로그램에 대해 분석된 최초의 연구는 Galinsky와 Stein(1990)의 것이다. 이 연구는 미국 내 대학을 중심으로 한 연구이기에 비영리조직의 크기에 따른 다양성이나 유형에 따른 차이를 보여주지는 못하였으나 비영리조직의 일가족양립에 대한 관심을 불러일으키는 역할을 하였다. 이후 Godwins와 Dickenson(1995), Hohl(1996), Emanuele와 Higgins(2000)의 연구에서 비영리조직의 일가족양립제도 사용과 만족도 조사 등의 연구가 이어졌다. 특히, Pitt-Catsouphe 외(2004)는 일가족양립과 다양성 이슈에 대한 조직의 관심 정도, 여성 임원의 비율, 조직의 규모 등이 일가족양립지원의 변량을 설명하는 주요변수가 된다고 밝히고 있어 비영리조직에서의 여성 임원의 역할에 대한 구체적인 조명이 필요하며, 일가족양립 이슈에 대한 조직의 관심과 의지가 어떻게 만들어질 수 있는지에 대한 맥락을 드러내는 것이 중요하다고 생각된다. 국내연구의 경우 비영리조직에 대한 연구는 더욱 빈약한데, 비영리조직에 대한 연구가 일부 존재하지만 대부분 비영리조직 중에서도 사회복지조직에 한정된 연구(허수연·엄태영, 2007; 송유미 외, 2013)이기에 비영리조직의 전반적인 특성을 포괄하기에는 한계가 있다.

지금까지 살펴본 바와 같이 비영리조직은 높은 도덕적 기준이 적용되는 인간중심의 조직으로 다른 공공·민간영리조직과는 차별화되고 발전적 형태의 일가족양립 경험을 제공할 것으로 예측되며, 과중한 업무 부담과 이를 대체할 자원의 제약이 크기 때문에 일가족양립지원은 다른 어떤 조직보다 강력하게 지원해야 할 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 조직구성원들의 일가족양립 경험을 잘 이해하기 위해 조직문화와 풍토에 따라 일가족양립제도와 지원이 어떻게 구현되고 있으며, 구성원들에게 어떻게 인식·활용·재생산되고 있는지 그 맥락을 살펴보고, 조직구성원들의 입장에서 실질적인 일가

족양립을 위한 조건이 무엇인지 구체적이고 실제적인 제언을 도출하고자 한다.

3. 연구방법

1) 질적 사례연구

본 연구의 목적은 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험을 이해하고자 하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 비영리조직의 구성원들과 심층면접을 통하여 자료를 수집하고, 질적 사례연구 접근으로 자료를 분석하였다. 이 연구에서 질적 연구방법을 사용한 이유는 먼저 이 연구가 비영리조직의 일가족양립을 경험하는 이들의 주관적 의미에 관심을 갖고 있기 때문이다. 특히 질적 사례연구는 기본적으로 이론을 생성하는 것을 목적으로 하는 근거이론이나 개인들의 경험의 본질을 이해하기 위한 현상학적 연구 등과는 달리 단일한 혹은 복합적인 특정 사례를 깊이 있게 알고자 할 때(조흥식 외, 2005) 유용하다. 또한 질적 사례연구로 얻을 수 있는 것은 다른 연구에서 얻을 수 있는 것보다 훨씬 구체적이며, 상황 맥락적이므로 사례의 이해 뿐 아니라 새로운 사고를 할 수 있도록(Stake, 1981)하기 때문에, 사회적으로는 잘 알려져 있지만 비영리조직이라는 독특한 맥락에서 이루어지는 일가족양립의 이슈들은 잘 알려져 있지 않으므로 본 연구를 수행하기 위해서는 적절하다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 비영리조직의 특성에 따른 일가족양립의 경험을 사례연구로 파악하고자 하였으며, 조직, 가족과 일이라는 공간의 경계를 가진 체계, 다양한 자료수집 방법(관찰, 면접, 기록물 등), 사례 내 분석과 사례 간 분석 등의 특징을 공유하기 때문에 질적 사례연구 중에서도 도구적 사례연구로 진행하였다.

2) 연구사례와 연구 참여자

이 연구의 사례는 종사자 규모가 50명 이상인 3개의 개별 비영리조직이며, 연구 참여자는 이 3개의 비영리조직에 근무하는 근로자 7명이다. 일가족양립 정책의 경우 기관규모에 따라 제도시행에 차이가 있기 때문에 일정 규모 이상인 비영리조직들을 선정하였다. 아래에서는 연구사례인 비영리조직들에 대해 소개하고, 이어서 연구 참여자들에 대해 기술할 것이다.

먼저 연구 사례인 각 비영리조직들에 대해 구체적으로 기술하면 다음과 같다. A조직은 2002년에 설립되었으며, 주로 마이크로크레딧을 통한 창업지원 및 사회적기업 지원을 통해 빈곤감소와 공동체성 확대를 위한 활동을 하는 조직이다. 설립 이후부터 산전후 출산휴가 및 육아휴직제도 등 법률적으로 보장되는 일가족양립제도는 적극 시행되고 있으나 유연근무제, 양육비 지원 등과 같은 제도는 실시되고 있지 않다. 그러나 여전히 제도화되지는 않았지만, 2008년에 탄력근무제 및 남성육아휴직 사용 등 다양한 일가족양립 지원에 대한 내부요구와 제도화 움직임이 있었고 지금도 계속되고 있다.

B조직은 아동의 권리실현을 위해 활동하는 국제구호개발 NGO로 1950년대에 한국지부로 설립될 정도로 역사가 깊은 조직이다. 본부 조직 외 30여개의 사업장(2013년 연차보고서 기준)이 있을 정도로 큰 규모의 조직으로 본 연구에서는 본부만을 사례로 하였다. 일가족양립제도로는 법으로 보장되는 산전후휴가와 육아휴직이 시행되고 있으며, 다른 지원제도들은 시행되지 않고 있다. 더 나은 일가족양립지원에 대한 내부적 요구가 있겠으나 이를 위한 공식적인 움직임은 없는 상황이다.

C조직은 2000년에 설립되었으며, 주로 기부문화의 확산과 공익활동을 지원하기 위한 사업들을 시행하는 조직이다. 이 조직은 선도적인 일가족양립제도의 시행으로 언론에 조명될 정도로 다양한 지원이 시도되고 있다. 법으로 보장되는 일가족양립제도 외에 안식월, 안식년제도가 안정적으로 시행되고 있고, 특히 조직 이노베이션에 대한 아이디어 공모를 통해 2011년부터 유연근무제를 본격적으로 도입하여 탄력적인 근무시간제도가 시행되고 있다.

이 연구의 참여자는 총 7명으로 남성 2명, 여성 5명이며 대부분 30~40대로 구성되어 있다. 현 비영리조직 근무기간은 5년에서 13년까지로 분포되어 있으며 평균사부터 책임급인 팀장 및 실장까지 다양한 직급을 가지고 있고, 현재의 비영리조직에 근무하기 전에는 근무한 경험이 없는 참여자부터 영리회사, 비영리조직, 자영업 등 다양한 경험을 가진 참여자들로 구성되어 있다. 모두 자녀가 있으며, 1명을 제외하고 모든 연구 참여자의 배우자는 일을 하고 있었다. 일가족양립제도 이용경험에 있어서는 참여자7을 제외하고는 산전후 휴가를 자녀의 수대로 3개월간 사용하였으나 육아휴직의 경우 사용 여부와 기간은 참여자별로 다양하게 나타났다(<표 1> 참조).

<표 1> 연구 참여자

	성별	직급	근무지	재직 기간 (현)	근무경험 (전)	자녀수	배우자 근로 유무	일가족양립제도 이용
참여자 1	남	실장	A	8년	영리회사, 자영업	1명	유	-
참여자 2	여	팀장	A	8년	사회복 지관	2명	유	산전후휴가 2회(각3개월) 육아휴직 1회(12개월)
참여자 3	여	간사	A	9년	영리회사	2명	유	산전후휴가 2회(각3개월) 육아휴직 2회(9개월, 12개월)
참여자 4	여	과장	B	13년	-	2명	유	산전후휴가 2회(각3개월) 육아휴직 2회(3개월, 12개월)
참여자 5	남	과장	B	6년	-	1명	무	배우자 산전후휴가 1회(3개월) 육아휴직 1회(12개월)
참여자 6	여	간사	C	5년	영리회사, 비영리기관	3명	유	산전후휴가 1회(3개월) 육아휴직 1회(15개월)
참여자 7	여	팀장	C	9년	비영리기관	4명	유	산전후휴가 1회(3개월) 육아휴직 1회(9개월)

3) 자료수집과 자료분석 방법

이 연구의 분석 자료는 비영리조직에 근무하는 실무자를 대상으로 실시한 심층면접, 홈페이지 게시 자료, 내부자료, 발간책자 등을 통하여 수집하였다. 면접을 통한 자료수집 기간은 2013년 9월 23일부터 11월 15일까지였으며, 각 면접은 50분에서 120분 사이로 연구자와 참여자의 일대일 심층면접으로 진행하였다. 면접은 참여자의 근무기관에서 실시했고, 참여자에게 면접내용 녹음에 대해 동의를 구한 후 면접 내용을 전부 녹음하였으며 녹음된 내용은 녹취록을 작성하여 자료 분석에 이용하였다. 연구 참여자에게 제시된 질문 내용은 일과 가족생활의 병행, 일가족양립에 영향을 미치는 직장 분위기, CEO와 동료들의 생각, 일가족양립의 어려운 점과 해결방법, 조직의 일가족양립 지원이 본인에게 미친 영향, 비영리조직의 일가족양립에 대한 생각 등이었다.

자료의 분석은 인터뷰 녹취록 내용을 반복적으로 읽어나가면서 line-by-line으로 의미단위 분석을 통해 내용들을 개념화하였다. 각 연구자들이 맡은 사례의 의미단위를 회람하면서 일가족양립과 관련된 이슈를 범주화하여 내용을 심층적으로 이해하고자 하였다. 이를 통해 사례 내에서 나타나는 일가족양립에 대한 이슈들을 발견하였고, 이들 각 사례들을 비교하면서 주제들을 발견해 나가는 사례 간 분석을 통해 이슈들을 통합하거나 추가하는 방식으로 범주를 나누고 조직화하였다. 사례 간 분석 이후에는 범주화 분석 결과를 관통하는 주제를 찾기 위해 인터뷰 내용을 다시 읽어가면서 주제를 발견한 후 각 주제들을 구체적으로 기술하면서 그 안에서 경험의 다양성을 제시하고자 하였다. 각 주제의 분석은 연구자들이 논의하고 보완하는 과정을 거쳤다.

본 연구에서 실제 분석된 자료는 일가족양립과 관련된 제도, 조직문화, 조직구성원의 일과 가족의 양립 경험 전반에 대해 포괄적으로 다루고 있다. 이 때문에 실제로 분석되고 기술된 내용이 방대하여 학술논문으로 담아내는 데는 어려움이 있었다. 이러한 어려움을 해결하기 위해 본 연구에서는 일에서의 경험, 가족에서의 경험 중 일가족양립과 관련된 경험을 중심으로 분석하였으며, 연구 결과에는 사례 내 분석결과는 생략하고 사례 간 분석결과를 중심으로 기술하되, 참여자들의 진술을 인용하는 방식으로 연구결과를 제시하였다.

4) 연구의 질 검증과 윤리적 이슈

연구와 관련된 윤리적 이슈로는 연구에 대해 밝히기, 자발적 참여, 고지된 동의, 연구 참여로 인한 피해, 연구 참여에 대한 보상, 비밀보장을 들 수 있다. 연구자들은 일정 규모의 비영리조직을 선별한 후 각 조직에 소속되어 있는 구성원의 소개를 받아 연구 참여자들에게 연락하여 연구에 대해 소개하고 연구 참여를 부탁하였다. 본 연구에는 연구 참여를 허락하고 참여에 동의한 사람만 참여토록 하였으며, 연구자들은 본 연구 이전에 연구 참여에 대한 압력을 행사할만한 사전 관계를 맺고 있지 않아 모두 자발적으로 참여했다고 볼 수 있다. 또한 연구가 진행된 상황이라 하더라도 언제든 중단할 수

있음을 고지하였다. 일가족양립이라는 이슈의 경우 조직에 대한 민감한 부분이 드러나게 하여 참여자에게 의도하지 않은 부정적인 영향을 줄 수 있기에 최대한 비밀보장을 함으로써 그 영향을 줄이고자 하였다. 그러나 연구 참여를 통해 일가족양립과 관련된 이슈들에 대한 통찰을 얻을 수 있고, 다른 조직의 일가족양립 경험을 공유할 수 있는 긍정적인 측면도 함께 제시하였다. 마지막으로 연구 참여자들에게는 상품권 형태의 답례품을 제공하였다.

4. 연구결과

1) 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험에 대한 범주화 분석결과

연구 참여자인 비영리조직 구성원들의 일가족양립 경험은 제도 영역, 일 영역, 가족 영역, 일과 가족의 사이 영역별로 구분할 수 있었다. 아래에서는 범주화된 결과를 중심으로 일가족양립의 경험을 구체적으로 기술하고자 한다.

(1) 제도 영역의 경험

① 빈익빈 부익부

참여자들이 근무하는 비공식조직들의 경우 공식화된 제도의 사용 뿐 아니라 기관 특유의 혜택을 추가적으로 부여함으로써 계속 고용과 복지를 위해 제도들을 유연하게 조정하고 만들어가는 경우가 있는가 하면, 육아휴직 외에는 혜택이 없을 뿐 아니라 법적으로 보장된 제도조차 마음 편하게 누리지 못하는 경우도 있었다. 이것을 제도의 '빈익빈 부익부'로 개념화하였다.

<표 2> 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험

영역	범 주	하위범주	개 념
제도	빈익빈 부익부	'공식화'된 제도	출산휴가, 육아휴직, 연차, 월차, 안식년, 안식월, 유연근무제
		빈자리 메우기	업무분장에 의한 대체, 채용에 의한 대체
		제도화가 중요함	법적 제도화, 기관 자체의 제도화
		당연함이 아닌 미안함과 고마움	누린 자의 고마움, 누리지 못한 자의 부러움, 타인에게 부담 될까봐 못 쓰는 상황, 미안함, 신경질 낚
일	조직문화가 중요해	일의 쓰나미	직원 총원 없음, 시즌업무 폭발, 땀 퇴근 할 수 없음, 집에 싸들고 갑
		비영리 특유의 문화	사람을 위한 조직, 제 식구는 못 챙김, 투명한 재정에 대한 자부심, 유연한 근무환경, 수평적 위계체계, 낮은 급여
	쓸 수 있지만 또한	영리에서는 꿈도 못 꿀 일	영리조직에서 양립의 어려움, 영리조직의 분위기
		일상화	일상화된 제도사용
	변화무쌍	살아있지만 모자라다, 있어도 못쓴다, 상급자 마인드에 따	

	쓸 수 없는		라, 책상 뺄까 두려움, 남성 사용은 진행 중, 요구가 늘면 쓸 수 있다
	일 자체의 가치	‘비영리 물’을 먹다 이 일이 좋다	성취와 보람, 행복, 자부심, 일이 스트레스를 극복하게 함 월요일 아침이 기다려짐, 운이 좋음
가족	고군분투: 끌어안기와 내려놓기	양육: 차원을 벗어나는 힘들	육체적 어려움 정신적 어려움
		모든 자원의 동원	배우자, 부모, 친인척, 친구
		양육의 질 내려놓기	아이들의 희생
		아이들의 인정	멋지게 일하는 엄마, 자랑스럽게 이야기할 수 있는 일
		하녀근성	배우자 늦은 퇴근과 스트레스 이해, 챙겨줘야 할 것 같은 생각
		배우자: 인정과 갈등	배우자의 인정이 중요, 성역할 분리, 많이 버는 쪽이 갑
일과 가족 사이	저울질과 줄타기	개인 차원의 극복전략	자율적 선택, 전력투구, 힐링 수단 만들기, 불안감을 떨치기 위한 대안, 어려움 자조의 한마디-균형의 지혜
		달라지는 무게중심	엄마가 좋아 아빠가 좋아, 기울어진 채로 계속 돌아가는 것도 양립, 잠시 떠남(일에서 떠남/가족이 우선)
		대안 찾기	일가족양립의 희망-탄력근무 탄력근무제, 직장보육시설, 조직 특유의 제도가 필요해
		커리어 유지가 힘	일에 대한 자부심
		이전 세대와의 차이	이전 세대와는 다른 가족 중심 생활

가. ‘공식화’ 된 제도

참여자들이 근무하는 비영리조직에서는 일가족양립제도와 관련된 핵심 법률인 남녀고용평등 및 일·가정 양립지원에 관한 법, 근로기준법에 따른 제도와 조직 내에서 자체적으로 실시하는 추가적인 제도들이 있었다. 법적 근거 하에 실시되는 제도 중 출산 및 육아휴직, 연차와 월차 제도는 모든 참여자의 조직에서 시행하고 있었으나, 사용의 자율성에 있어서는 기관마다 차이가 있었다. 이외 휴가제도로 안식년 또는 안식월 제도를 사용할 수 있는 참여자도 있어 일가족양립에 도움이 되는 것으로 나타났다. 일가족양립을 위해 출퇴근을 유동적으로 조정하거나 단축하는 제도는 일부 조직에서만 실시되었는데, 시간제 근로를 적용받는 일부 사례의 경우 이전에는 비정규 계약직 근로형태만 존재하였으나 최근 시간제 정규직 근로형태를 도입하여 운영하고 있었다.

- 육아휴직 두 번 외에 논문 쓴다고 한 달 쉬었었어요. 기관만의 일가족양립제도는 없어요(사례3)
- 안식년이 있고, 3개월 출산휴가와 12개월 법정 육아휴직이 있어요(사례7)
- 탄력근무는 어려워요. 탄력근무제를 하기는 조직이 너무 작아서 쉽지 않죠. 내가 근무시간 줄면 내 일을 다른 사람이 더 해야 하거든요(사례2)
- 육아 때문에 그만두는 상황에서 퇴사하지 않고 시간제 계약직으로 전환해서 근무했었어요. 올해부터는 정규직 시간제를 도입해서 한분이 이용하고 있어요(사례6)

나. 빈자리 메우기

출산 및 육아로 휴가를 사용하는 경우 업무 공백은 추가 채용을 하거나 업무분장에 의해 대체하고

있었으나, 조직에 따라 또는 같은 조직이라 하더라도 조직의 상황에 따라 대체방법이 달랐다. 채용을 하는 경우 계약만료 시점이 되면 재계약을 하거나 정규직으로 전환하여 고용을 유지하도록 하는가 하면, 정규직을 채용하여 육아휴직자가 복귀하는 시기에 따라 보직을 변경하거나 휴직 후 복귀하는 근로자가 다른 업무에 배치되어 원직복귀가 보장되지 않는 상황이다. 한편 채용에 의한 대체 방식이 항상 적용되는 것은 아니었는데, 재정이 부족한 시기거나 조직 개편에 의해 업무분장이 가능한 경우에는 채용을 하지 않고 업무분장을 통해 동료들이 휴가자의 업무를 나누는 방식을 취하고 있어 동료의 업무 부담을 높이게 되는 결과를 초래하기도 한다.

시간제 근무나 탄력근무제를 하면 다른 사람을 채용해야 하는 건데, 누가 나가면 채용이 없어요. 내가 일을 줄이면 다른 동료가 더 많이 일해야 하거든요(사례2)

처음 육아휴직 때 내 업무를 다른 사람과 나누기도 하고 새로 계약직도 뽑았었어요. 계약직을 딱딱 쳐내진 않아요. 열심히 하면 정규직으로 전환될 수 있고요(사례3)

육아휴직 공석 대체인력(정규직)을 채용하였죠. 육아휴직자가 돌아왔을 때 본인 업무가 아닌 유사 업무 혹은 다른 업무로 보직변경을 했었어요(사례5)

다. 제도화가 중요함

우리나라에서 현재 실시되는 출산 및 육아휴직은 형식적으로는 진일보한 측면이 있지만 사용에 있어서 문제시 되어왔다. 비영리조직 역시 사용에 있어 편차가 있지만 법적 강제규정의 효력은 참여자들로 하여금 휴직을 눈 딱 감고 신청할 수 있는 용기에 정당성을 부여해주고 있었다. 법적 차원 뿐 아니라 개별 조직에서 일가족양립을 위한 조치들을 제도화하는 경우, 특별한 예외 사례가 아닌 모든 구성원이 이용 가능한 제도가 되어 기존의 제도사용이 아니면 퇴사라는 극단적인 선택을 하거나 조직헌신의 결여라는 눈칫밥을 먹지 않아도 되는 상황이 되는 사례도 있었다. 이처럼 법적 차원이든, 조직 차원이든 일가족양립에 대한 다양한 조치들의 '제도화'는 조직구성원들에게 사용에 대한 정당성을 부여해주는 중요한 요소로 작용하고 있었다.

정부가 지원 해 주는 건데.. 눈 딱 감고 가족의 행복을 위해 들어갔어요(사례3)

나라에서 하라는 것은 최소한은 지키는 편이니까. 다른 비영리기관도 그렇지 않을까 생각해요(사례5)

라. 당연함이 아닌 미안함과 고마움

제도사용에 대해서는 특별한 혜택을 누린 것 같아 고마운 마음과 다른 한 권에 제도를 사용한다는 것이 민폐라는 생각에 미안함이 공존하고 있었다. 사회적 권리로 당연히 인정받아야 할 제도임에도 불구하고, 고마움과 미안함의 감정이 존재한다는 것은 제도사용의 권리적 측면보다는 개인적인 차원의 혜택이라는 인식이 더 강함을 방증한다. 제도를 사용하지 않은 참여자의 경우 육아휴직이라는 제도 자체를 육아책임을 수행하기 위한 제도라기보다 쉴 수 있는 타당한 이유로 인식하여 부러워하는 것으로 나타났다.

다른 사람은 누리지 못하는 혜택을 나만 두 번 받고 있다고 생각하니 미안했어요. 그런 데가 어디 있어요? 육아휴직을 두 번이나 쓴 유례없는 케이스가 됐어요(사례3)

육아휴직을 또 쓰려니 민폐라는 생각이 들어서 빨리 그만둬야겠다는 생각이 들더라고요(사례7)

(2) 일 영역의 경험

① 조직문화가 중요해

조직문화에 대한 경험들은 매우 다양하게 나타났다. 삭막한 영리조직과는 달리 일과 가정을 양립하기 좋은 분위기지만, 변화에 느리고, 심적·물적 지원이 별로 없다는 등 일관되지는 않았다. 그럼에도 불구하고 공통적인 것은 '사람이 만들어내는 조직의 문화'가 중요하다는 것이었다.

가. 일의 쓰나미

'일' 영역에서 특징적인 것이 쓰나미와 같이 몰려드는 심각한 업무과중에 대한 것이었다. 프로젝트 사업이 많은 비영리조직의 특성상 시준업무가 폭발적으로 몰리기도 하고, 야근을 해야 하거나 집에 일감을 싸들고 가고, 주말출근까지도 해야 하는 상황들이 빈번하게 있음을 알 수 있었다. 이로 인해 일가족양립을 지원하는 제도가 있어도 실제 사용에 제약이 되고 있었다.

이러한 과중한 업무량은 비영리조직 특유의 특성과 관련 깊은 것을 알 수 있는데, 바로 재정적 어려움이라는 구조적인 문제 때문이다. 조직에 결원이 생겨도 후임을 더 채용하지 못하기도 하고, 최소의 인원이 100% 이상, 혹은 한 사람이 두 몫, 세 몫의 일을 해내야하는 경우도 있었다. 비영리조직의 급여수준이 매우 낮음에도 불구하고, 쓰나미 같이 밀려드는 업무량을 감당해야하는 상황은 구성원들의 '일' 경험에서 가장 어려운 부분으로 인식되고 있었다.

타부서두 지금 탄력 근무하는 분 없어요. 업무량이 너무 많아서. 노동투입 대비 최대의 일을 하고 있는 게 사실이구요... (중략) ... 비영리 특유의 그런 구조적인 문제를 가지고 있는 거 같아요. 재정구조가 핵심이죠(사례1)

비영리 쪽은 급여수준이 영리 쪽보다 낮죠. 그럼에도 불구하고 한 사람이 두 몫, 세 몫을 해야 된다는...(사례2)

기본적으로 사람이 하고 있는 일이 100% 이상이기 때문에 (일을) 분담할 수 없는 상황이에요(사례4)

나. 비영리 특유의 문화

'일' 영역에서 중요하게 경험되는 것이 비영리 특유의 조직문화가 있다는 긍정적 평가였다. 사람을 위한 조직이라는 것, 그로인해 매우 유연한 근무환경을 가지고 있다는 것이다. 그러나 이러한 긍정적 평가의 이면에 구성원 스스로의 삶의 질에 대한 자조 섞인 평가도 팽배해 있었다.

참여자의 자조는 비영리조직의 존재이유인 조직 목표, 가치와 직결되어 있기 때문에 더 이율배반적일 수 있다. 취약계층의 자활을 돕고, 기본적인 사회적 삶의 질을 추구하는 것이 비영리조직의 목표임에도 불구하고 정작 조직구성원들에게조차 이러한 가치가 실현되지 못하는 현실에 대한 자조라고

할 수 있다. 물론 비영리조직 구성원들이 '사람중심'의 가치관으로 인해 삶의 질에 대해 상대적으로 높은 인식수준을 가지고 있을 수도 있다. 또 낮은 수준의 급여가 상호작용을 일으켜 자조직 목소리를 확대시켰을 수도 있을 것이다. 따라서 이러한 자조직 평가들은 비영리조직의 재정적 어려움과 같은 구조적인 문제와 함께 바라볼 필요가 있다고 생각된다. 그럼에도 불구하고 사람에 대한 배려, 그를 위한 근무환경의 유연성에 대해 가장 광범위하게 공유하고 있었고, 재정운용이 다른 어떤 조직보다도 투명하게 운영되는 점과 평간사들의 의견이 많이 반영되는 등 수평적인 조직체계를 가지고 있다는 것을 특징적으로 나타내었다.

어차피 사람을 추구하구 사람을 상대하구 사람을 도와주려고 존재하는 조직이니까. 사원에 대해서 두 어쨌든 물질적인 지원은 아니더라도 뭔가 줄 수 있는 혜택은 좀 줄려고 하는 게... 감사하게도...(사례3)

약간 문화적인 충격도 있고 그래요. (중략) 동료 중에 아이를 데려 와야 한다고 하면 회의하다 말고 가버려요. 그러면 회의를 그냥 계속해요. 내가 예전에 있었던 조직을 봤을 때는 그럴 수는 없거든요(사례6)

늘 저희끼리 하는 얘기가... 남들 자활시키면서 우리는 자활 못하고 있다고, 우리 가족은 해체직전 이야(사례1)

직원들 자녀들은 어떻게 되든지 말든지...막 이런 이야기를 해요(사례4)

다. 영리에서는 꿈도 못 꿀 일

비영리조직 구성원들의 일 경험에서 뚜렷한 대척점으로 등장하는 것이 영리조직에서의 일가족양립 경험이다. 연구 참여자들 대부분의 이전직장이 영리조직이었기 때문에 영리조직의 구성원들이 어떻게 일가족양립을 하고 있는지 상세하게 알고 있었다. 이들은 “영리에서는 꿈도 못 꿀 일”로 단적으로 표현하며 영리조직과 비영리조직에서의 일가족양립 경험을 대비시키고 있었다.

비영리조직에서의 일가족양립 경험은 영리조직과 확연히 대조되었고, 사람중심의 비영리조직 특성이 이러한 차별성을 만들고 있다는 인식이 많았다. 한편 비영리조직의 지원이 더 우월함을 강조하는 가운데서도 양육하는 여성에 대한 특별한 보호가 없기에 영리조직과 비영리조직 사이에 별다른 차이가 없다는 견해도 있었다. 또 무엇보다 비영리조직 특유의 가치와 정체성을 담아낼 수 있는 좀 더 차별화된 일가족양립제도의 부재에 대한 문제제기도 있었다.

사조직에서는 별로 휴가를 써 본 기억이 없는 거 같아요. 물론 그땐 돈으로 나오기는 했었지만, 한번 쓸려면 눈치 보이고, 전혀 못썼던 상황이었던 거 같은데(사례3)

6시면 이제 막 일할 시간인데, 개들(대기업 친구들)이 저의 삶을 보면 굉장히 와~하는 삶이거든요(사례1)

한 달 정도 시간이 필요했는데, (일하던 영리)조직에서 연장을 안 해줘서 제가 퇴사를 했고(사례7)

② 쓸 수 있지만 또한 쓸 수 없는

비영리조직 구성원들은 일가족양립을 위한 제도가 일상화된 수준이라고 입을 모으지만, 실제 경험되는 양상에는 편차가 있었다. 눈치가 보이기는 해도 충분히 사용하는 경우, 정작 필요한 때는 쓰지 못하는 경우, 반만 사용해야 하거나 복직이 불가능할지 모른다는 두려움을 가지거나 심하게는 제도가 있어도 사용하지 못하는 경우도 있는 등 다양하게 나타났다.

가. 일상화

비영리조직에서 일가족양립을 위한 제도사용은 일상적으로 이루어진다. 영리조직을 경험한 연구 참여자가 아니더라도 뚜렷하게 다른 조직문화와 비교했을 때 가장 특징적인 모습으로 인식하고 있었으며, 모든 연구 참여자들이 제도의 사용이 일상적이고 보편화되었다고 표현하고 있다.

집안일이 있거나 경조사 같이 무슨 일이 있을 때 쓰겠습니다하는 거는 좀 보편화되어 있는 거 같아요(사례3)

일반 기업보다 좋은 점은 아이가 아팠을 때, 엄마가 아팠을 때 휴가 사용이 유연한 편이에요. 관대하다고 볼 수 있죠...(사례5)

나. 변화무쌍

일가족양립제도의 사용이 보편화되고 일상화되었음에도 불구하고 그 수준과 내용은 변화무쌍함을 보여주고 있었다. 조직 분위기에 따라, 상사의 마인드(지지자 혹은 억압자)에 따라, 대체인력이 가능한지에 따라, 또 개인의 특별한 일 경험 및 조직경험에 따라 존재하고 있는 제도라도 실제로는 다르게 경험되고 있었다. 즉 제도 자체가 살아있는 생물체와 같이 변화무쌍하게 변이된 모습으로 경험되고 있었다. 특히 조직 내 기혼자가 증가함에 따라 일가족양립제도에 대한 구성원들의 요구가 늘면서 제도가 점차 강화되고 있음을 알 수 있었다.

연차·월차 등과 달리 육아휴직의 사용은 여전히 여성만의 전유물이었지만, 남성도 육아휴직을 쓸 수 있어야 한다는 인식이 모든 사례에서 공유되고 있었고, 실제 남자직원들도 한 달씩은 육아휴직을 하고 있다고 밝힌 사례도 있었다. 이 같은 변화는 우리나라의 다른 조직들, 특히 영리를 목적으로 하는 기업에서는 쉽게 발견되는 사례가 아님을 볼 때, 여성과 남성의 일가족양립에 대한 성별인식 격차가 완화된 모습으로 생각된다.

각 부서에 부서장의 마인드가 가장 큰 것 같아요(사례5)

임신하면 책상 뺄 꺼다 얘기를 했는데 그게 사실 약간 암묵적인 압박도 되게 많았고요(사례7)

출산휴가랑 육아휴직을 쪽 붙여서 쓸 수 있어요, 거의 15개월 쉬어요, 남자간사들도 한 달 쯤 쉬고(사례6)

(남성육아휴직)저도 고민하고 있어요, 회사 내에서 사용할 수 있다고는 하는데 선례가 없어요, 여기 와서 아이를 낳은 남자직원은 제가 처음이라 선례가 없어요(사례5)

③ 일 자체의 가치

비영리조직 구성원들의 일가족양립 경험에서 '일'이 의미하는 바는 크게 세 가지다. 조직문화에 따라 경험되는 '일', 변화무쌍한 제도에 의해 경험되는 '일', 그리고 마지막으로 일에 대한 성취와 보람 등 일 자체의 가치가 이들 '일' 경험의 의미를 구성하는 핵심이라고 볼 수 있다.

가. '비영리 물' 을 먹다

비영리조직 구성원들의 일가족양립 경험에서 '일'이 의미하는 바에 조직문화에 따라 경험되는 일과 변화무쌍한 제도에 의해 경험되는 일이 있었다면, 일에 대한 성취와 보람은 이들 일 경험의 의미를 구성하는 핵심이라고 볼 수 있다. 비영리조직 구성원들의 일 경험은 손잡고 눈물 흘리는 경험들, 대상자와 교류하고 피드백 해주는 보람, 사회적 기여 등의 모습을 가진다. 이러한 일 경험을 통해 연구 참여자들이 느끼는 것은 성취감과 보람, 가치의 훌륭함, 행복 등이었다. 특히 직장생활에서 받는 스트레스를 일에 대한 즐거움과 보람으로 다 풀 수 있다는 사례도 있을 정도로 연구 참여자들에게 비영리조직에서의 일 경험은 무엇보다도 더 중요한 힘이 되고 있음을 알 수 있었다.

이 가치가 저한테 훌륭한 게 있었거든요. 이미 비영리 물을 먹어서 그런지 여성가장분이 눈물을 흘리고 고맙다고 손잡고...(중략) 그런 게 크게 왔던 거 같아요(사례1)

대상자들하고 교류하구, 그분들이 저한테 피드백 해주는 걸로, 그런 보람으로 극복이 됐던 거 같아요(사례2)

사회적인 제 나름대로의 소신을 가지고 있는 것을 재단을 통해 구현할 수 있는 것도 참 좋았었고(사례7)

나. 이 일이 좋다

일 경험의 또 다른 의미는 현재의 일 자체를 즐겁고 일을 통해 찾는 활력이다. 월요일 아침이 기다려지는 여자라고 단적으로 표현되는 것처럼 이 일 자체를 즐기고, 일을 통해 활력을 얻는 모습은 두 가지 의미로 해석할 수 있다. 한 가지는 노동으로서 일 자체고, 또 한 가지는 이 조직에서의 일이기 때문에 좋다는 의미다. 이 속에는 비영리 물을 먹음으로써 느끼는 성취와 보람의 모체, 즉 비영리조직의 일에 대한 즐거움이 스며있다고 생각된다.

저는 월요일 아침이 기다려지는 여자예요. 일 빠르게 막하고, 집에 가면 처지고, 아침 되면 벌떡 일어나서 오고(사례6)

어쨌든 저는 00에서 일하는 걸 되게 즐겁게 일하니까(사례2)

육아휴직 빼고는 6년 정도 00에 있었는데 너무 좋았던 것 같아요. 동료들도 좋았었고, 일도 좋았었고(사례7)

(3) 가족 영역의 경험

① 고군분투: 끌어안기와 내려놓기

참여자들은 가족 영역에서 양육과 관련된 육체적·정신적인 어려움을 이야기하며 차원을 벗어나는 힘들에 대하여 진술하였다. 또한 일과 가족의 영역을 양립함에 있어 이용가능한 모든 자원을 동원하여 가족에 대한 책임을 다하고자 하였다. 하지만 이 과정 가운데 자녀나 배우자로부터 인정을 받기도 하지만 아이들이 희생되기도 하면서 양육의 질을 내려놓게 되며, 배우자와의 갈등을 경험하기도 하는 등 가족의 영역에서 다양한 역동들이 나타나고 있었다.

가. 양육=차원을 벗어나는 힘들

참여자들은 회사에서 정신없이 바쁜 일이 마무리되기 무섭게 양육이라는, 차원을 벗어나는 스트레스와 맞닥뜨리면서 전쟁같이 정신없는 생활을 보내고 있었다. 이러한 과정들이 반복되면서 다른 외부적인 요인들에서 경험하는 스트레스의 강도와 차원이 다르다고 인지하고 있었고, 힘들다는 생각에 사로잡혀 정신적 어려움을 경험하고 있었다. 양육 지지체계가 부족한 경우 스트레스에 더 쉽게 노출되어 어려움을 겪고 있다고 인지하고 있으며, 이는 여성일 경우 더 심각하게 나타나고 있었다.

셋째 낳고, 육아휴직 때 몸이 진짜 힘들었어요. 일을 많이 해서 그런지 몸이 아파서 병원에서 일을 쉬라고 했어요. 아이가 많으니까 멀티를 엄청나게 해야 했어요(사례6)

매번 뛰어서 지하철을 타고 출근하죠. 정말 정신이 없죠. 퇴근 시 간단하게 삼각 김밥 같은 것 사서 지하철 내려서 먹고요. 짬이 없고 여가가 없어요. 집에서는 아이들 챙기는 시간으로 다 보내다보니 뭔가 할 수 있는 여유가 없어요(사례4)

가정적인 것은 스트레스 지수가 올라가는 것이죠. 강도가 다른 것 같아요(사례1)

나. 모든 자원의 동원

가사와 양육에 대하여 남성과 여성의 경우 부담감을 느끼는 정도는 차이가 있으며, 이 과정 가운데 어떻게 역할분담을 하는지, 누구의 도움을 받는지에 따라 부담감에 대한 정도의 차이가 있었다. 일과 가족을 양립하기 위하여 누군가의 도움은 반드시 필요하였다. 배우자의 도움이 필요하고, 양육을 위하여 모든 사적인 지지체계 즉, 친정아버지, 어머니와 시댁, 친구 등의 지원 가능한 인력을 총동원하여 가사와 양육을 감당하고 있었다. 이들은 공적인 지지체계보다는 사적인 지지체계에 의존하고 있는 것으로 나타났으며, 이것은 비영리조직에서 근무하는 데서 비롯된 재정적인 측면의 영향도 있음을 알 수 있다.

친정아버지가 양육지원을 해주셔요. 아이가 어린이집 종일반에 적응 못해 2시부터 아버지가 케어해 주시고 계세요(사례2)

주변의 지원 없이는 양육은 어렵다고 보여요. 언니한테 도움을 받으려고 수원에 있는 언니 쪽으로 이사 갔어요. 우선 2년은 봐주기로 했는데... 언니네 옆으로 전세 이사 갔거든요. 이후의 향방은 아직

모르겠어요(사례3)

둘째는 친구에게 거의 월급의 반을 주고, 아침에 데려다주고 저녁에 데리고 오는 것을 부탁했죠(사례7)

다. 양육의 질 내려놓기

일과 가족을 양립하는데 있어 현재 우리나라의 부부들은 맞벌이를 할 수 밖에 없는 상황이고, 여성의 경우는 남성보다 젊어지고 나아가야 할 부담도 더 많아 대부분 가족의 일이 여성의 책임으로 돌아가는 경우가 많은 것으로 나타났다. 이 과정에서 직장의 일은 수준 조절이 불가능하기 때문에 가정 일, 특히 양육에 대한 질을 어느 정도 내려놓거나 포기함으로써 일상유지를 위한 선택을 하는 경우를 볼 수 있었다.

가정 일은 어떻게 해도 유지는 되거든요, 근데 그 유지수준을 무엇으로 볼 것인가가 있는 거예요. 내가 최소한만 해도 괜찮다고 하면 그대로 가는 거고, 이게 내가 하는 수준에 못 미쳐 계속... 그러면 괴로워지는 거죠. 그 과정에서 저는 많이 났던 것 같아요, 포기하는 것들이 점점 더 많아졌어요(사례6)

집에서 애들한테 내가 다 해 줘야 된다, 남편한테도 내가 다 해 줘야 된다, 이런 걸 약간 놓은 거죠. 그러니까 이제 좀 편해진 게 있죠(사례2)

라. 아이들의 인정

참여자들이 일을 하는 것은 앞에서 살펴본 개인의 성취와 보람 등에 대한 부분도 있지만 자녀들에게 일하는 멋진 부모로 보이길 원하며, 하는 일에 대하여 자랑스럽게 이야기할 수 있기를 소망하고 있었다. 이것은 비영리조직의 업무 특성이 갖고 있는 인간적인 측면들이 자녀에게 자랑스럽게 다가가길 기대하는 부분이기도 하다.

애기한테 아버지로서 하는 일 자체가 좀 부끄럽지 않게... 좀 자랑스럽게 얘기할 수 있었으면 좋겠어요, 물론 다른 일이 그렇지 않다는 건 아니지만, 아빠가 이런 일을 하고, 이런 것을 했을 때... 조금 그런 위치에 있는 일을 하고 싶었거든요(사례1)

엄마가 가정에서 있는 것보다 직장에서 멋있게 일하는 엄마가 보기에 좋은 거고, 개인적으로도 보람을 느끼는 것 같아 재입사를 했어요(사례7)

마. 하녀근성

가족 내에서 역할 분담은 남성의 참여가 두드러지지 않았으며 여성이 주로 감당하고 있는 것으로 나타나 현대사회에 많은 것들이 변화하였다고 하지만 아직까지 유교적 관념이 남아있음을 보여주었다. 여성 스스로는 일과 가족을 병행하면서도, 한편으로는 일의 영역만을 감당하는 남성을 배려하고 이해하며 챙기는 것을 자연스러운 현상으로 받아들이고, 다른 한편으로는 갈등을 피하기 위한 방안으로 가족의 일을 혼자 감당하고 있었다.

남편은 일이 많아 늘 늦어요. 남편의 직장 스트레스가 너무 이해되기도 하죠(사례2)
 주중에는 남편이 아예 도와주지 못해요. 남편이 늦는 날이 대부분이거든요(사례3)
 늦더라도 챙겨줘야 할 것 같은 생각이 들어서요. 남편이 서운해 하지 않을 것 같은데 챙겨 줘야 할 것 같은 하녀근성이죠(사례6)

바. 배우자: 인정과 갈등

일과 가족의 양립에서 배우자의 인정과 갈등은 생활 영역 전반에 영향을 미친다. 남성과 여성의 역할을 어떻게 정립할 것인가에 따라 가족 내의 성역할이 분리되기도 하였다. 이것은 서로 간의 인정으로부터 나오는 것으로 일과 가족의 영역에서 배우자의 지지에 따라 생활만족에 영향을 주었다. 하지만 경제적인 측면이 중요하게 고려되면서 배우자 가운데 많이 벌어오는 사람이 생활에서 우위를 가져 가정생활에서 갈등, 심리적 소외감을 가져오기도 하였다.

가사 일을 나눠서 하는 것을 남편이 힘들어하지 않았어요. 남편이 공익적인 일을 하는 것을 인정해줬어요. 내가 즐거워하는 일이라고 인정해 주고, 일하는 여성에 대한 인정을 해줬지요(사례7)

자기 연봉수준으로 벌어오지 않으려면 애나 케어하라고 해요. 덜 버는 쪽이 육아하자. 힘들어하는 배우자가 일을 그만두기 위해서는 돈을 많이 벌어주는 것으로 만들어줘야 하는 거죠(사례1)

(4) 일과 가족 사이 영역의 경험

① 저울질과 줄타기

참여자들은 일과 가족을 병행하는데 있어서 어느 한 쪽을 더 중요하게 생각하기보다는 이 가운데서 갈등하며 좀 더 나은 대안은 무엇인지에 대한 고민을 하고 있었다. 이들은 일과 가족을 지키기 위하여 시간을 압축적으로 사용하거나 힘든 상황을 극복하기 위한 자신만의 방법들을 고민하고 이를 실천하기도 하였다. 이들은 국가의 제도가 일하는 부모들을 위하여 전적으로 지원이 된다면 일과 가족을 양립하는데 긍정적인 변화가 올 것이라는 희망을 가졌다.

가. 개인적 차원의 극복 전략

일과 가족을 병행하는데 있어 남성이나 여성 모두 그들의 생활에 각자 영역을 확보하며 주어진 것들에서 성취하고자 개인적인 대안들을 마련하고 있었다. 일의 영역에 있어서 입사 초기 양육에 대한 부분을 고려하여 출퇴근에 대한 부분을 확정하고 들어가는 경우, 정시 출·퇴근을 위하여 근무시간 내에 타이트하게 일하며 전력투구하는 모습을 보이는 경우, 일의 영역에서 개인의 발전을 위하여 공부를 선택한 경우에는 소진되지 않기 위해 힐링의 수단으로 선택하기도 하였지만 경력단절 등 불안을 떨쳐내기 위한 대안으로 선택한 경우도 있었다. 하지만 이들이 선택한 공부의 영역에서 어려움이 남아있기도 하였고, 일 영역에 대하여 장기간 계획하지 않고 단기간 계획으로 그들의 삶을 추구해 나가는 경우도 있었다. 이들은 다양한 대안으로 그들의 일과 가족을 양립시키고자 노력하고 있었다.

복귀하면서 가능하면 칼 퇴근을 정립해야겠다고 생각하여 근무시간에 탄 것하지 않고 점심시간 아껴서 타이트하게 일할 땐 하고 칼퇴근하면 됩니다(사례3)

번아웃 안당하려고 공부를 선택했어요...(중략) 힐링되는 시간이 되기도 했고, 뷰를 넘게 되는 계기가 되었어요(사례1)

멀리 계획 세우지 않아요. 1년 1년 연장해서 가는 것 같아요. 나는 50대까지 일해야지 이런 생각은 안 해요. 계속 일을 하긴 하는데, 우선 첫 애 7살 때까지 하고, 목표는 환경이 허락하면 8살까지 하고 싶다는 거죠(사례3)

나. 달라지는 무게 중심

일과 가족 가운데 무엇에 더 큰 비중을 둘 것인가에 대하여 참여자들은 이 중 하나가 더 중요하다고 선택하는 것은 힘든 것이라고 인지하면서 어느 것 하나도 포기할 수 없다고 하였다. 완전한 균형은 어렵기 때문에 자녀가 어느 정도 성장할 때까지는 한 영역을 포기하는 것으로 선택한 경우도 있으며, 잠시 한 영역에서 떠나 다른 하나의 영역에 집중하는 경우도 있었다. 일과 가족을 완벽하게 병행하기에는 무리가 따르기 때문에 참여자들은 이에 대한 고민을 끊임없이 하고 있었다.

일도 가정도 놓을 수 없어요(사례1)

일과 가정 가운데 가정이 우선이라고 생각해요. 가정이 어그리지면서 일을 다니고 싶지는 않아요(사례3)

내 일이 아이들에게 상처가 되니 클 때까지는 파트타임을 하려고 해요. 풀타임 근무는 잠시 접어들었어요(사례7)

다. 대안 찾기

참여자들은 탄력근무라는 대안이 사회 전체적으로 안착된다면 일과 가족을 양립함에 있어서 든든한 지원이 될 수 있을 것으로 예상하고 있으며, 자녀들에게 사용할 수 있는 시간이 확보될 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 급여를 삭감한다 해도 탄력근무가 가능하다면 이용하겠으며, 당당하게 일할 수 있는 근거가 될 수 있을 것이라고 하였다. 이 외에 직장 내 보육시설에 대한 희망과 조직 특유의 제도가 필요하다고 생각하고 있었다. 이러한 진술들은 영리조직 또는 공공조직에서는 시행되고 있는 것들이 비영리조직에서는 시행되고 있지 못함을 보여주면서 조직원들의 희망을 담은 제도의 변화가 추진되어야 함을 보여주는 것이다.

탄력근무를 해서 10시에서 5시까지만 일 했으면 좋겠어요. 급여는 그 만큼 비례한 분량을 차감해도 좋고요. 아이들에게 투자할 시간이 그만큼 더 큰 거니까(사례3)

유연근무제 잘 안착시킨다면 더 열심히 일할 사람이 많을 것 같아요. 사회 전체적으로 할 수 있게 되면 마음 불편하지 않게 당당하게 일할 수 있을 것 같아요(사례4)

요새 제도적으로 일하는 엄마들 생활하기 쉽게 출근시간 연장해주거나 휴가 보장해주는 것들이 있으나 회사 내에는 없어요...(중략) 직장보육시설 초반 수요조사만 하고 무산됐었어요. 최근 복지 전 메일로 관련 내용을 메일로 물어봤었을 때 생기면 회사 근처로 와서 다니는 것이 좋겠다고 생각했거

든요(사례4)

라. 커리어 유지가 힘

참여자들은 직장생활이 힘들고 고되며 일과 가족 중 어느 영역에 더 비중을 두어야 할지 고민을 하지만, 일에 대한 자부심을 가지고 있고, 일과 가족 영역 모두 잘 해내는 모습을 보여주고 있다. 자녀가 있는 기혼자가 본인의 일을 유지하는 것이 일상생활에 원동력이 될 수 있음을 보여주는 것이다.

직장생활이 힘들어도 커리어가 큰 힘이 되고 있어요(사례3)

가정에 있는 것보다 일하는 엄마가 보기 좋아요. (중략) 일에 최선을 다하는 모습과 유자녀 기혼자에 대한 편견(일에 집중하지 않는다)을 깨주고 싶어요(사례7)

마. 이전 세대와의 차이

일과 가족을 병행하는 데 대한 태도에서 현재 세대와 과거 세대의 차이가 나타나기도 하였다. 과거 유교사상이 강한 사회적 분위기에서 남성은 일에 집중하였으나 현 세대에서는 일과 가족을 병행하려고 노력하며, 특히 일에 방해가 되지 않는 선에서 가족에 중점을 두겠다는 생각을 보여주기도 하였다.

아버지 세대에서는 야근하고 바쁜 상황에 아이 병원 가는 것 때문에 반차 쓰는 것은 이해하지 못하시더라고요. 와이프가 알아서 해야 하는 것이라고 생각하는 세대이기 때문에. 나는 휴가를 내고 아이를 데리고 병원 갈 거예요. 병원만 가면 되는 게 아니고 돌봐주고 해야 하거든요. 아내도 지치고 회사에서 휴가 못쓰게 하지 않는 선에서 가족에 중점을 두고 일에 참여할 것 같아요(사례5)

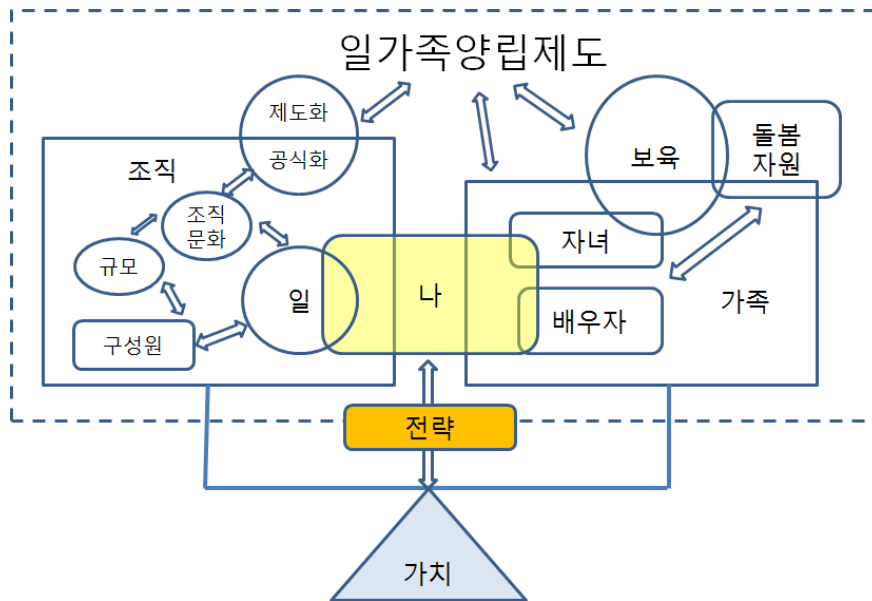
2) 비영리조직 일가족양립의 맥락과 주제 분석결과

여기에서는 앞서 제시한 사례별(비영리조직) 기술과 연구 참여자들의 경험에 대한 범주화 분석결과에서 나타난 정보들을 통합하고 재구성하여 비영리조직 일가족양립의 맥락구조를 제시하고, 비영리조직 일가족양립 경험과 관련된 주제들을 기술하고자 한다. 이해를 돕기 위해, 비영리조직 일가족양립의 맥락은 권지성(2014)이 제안한 맥락구조 분석틀을 활용하여 제시하였다.

(1) 비영리조직 일가족양립의 맥락

비영리조직 구성원들이 경험하는 일가족양립의 맥락을 구조화하면 <그림 1>과 같다. 전체 구조에서 볼 때, 각 연구 참여자들의 입장에서 의미를 가진 하위체계는 '조직'과 '가족'이다. 두 하위체계 안팎, 또는 경계에 걸쳐 있는 도형들은 더 작은 하위체계를 말하는데, 원은 제도나 구조, 추상개념을 의미하고, 네모는 관계를 의미한다. 개별 구성원들은 조직과 가족을 저울질하거나 줄다리기하면서 일상생활을 하게 되는데, 어느 쪽으로 더 기울어질 것인가는 각자가 경험하는 조직과 가족의 세부영역들과 자신의 가치, 그것이 반영된 대처전략에 달려있다.

조직과 가족은 일가족양립제도라는 상위체계 안에 포함되어 있으면서 직간접적인 영향을 받는다. 먼저 조직은 일가족양립제도를 받아들이면서 조직 내에 일가족양립정책을 제도화하고, 공식화한다. 조직 내에서 특정 구성원이 일가족양립을 어떻게 경험하는가는 조직규모, 조직문화, 구성원, 일(담당 업무) 등의 하위체계들과 그것들 사이의 상호작용에 따라 달라진다.



<그림 1> 비영리조직 일가족양립의 맥락

가족은 보육시설을 포함한 교육제도를 통해 일가족양립제도와 연결되어 있고, 개별적인 돌봄 자원(원가족, 친척, 이웃, 친구 등)들을 활용하는 경우도 있다. 가족의 하위체계에서는 자녀와 배우자가 중요한 의미를 가지고 있으며, 이들이 일상생활에서 보이는 반응에 따라 일가족양립 경험이 서로 다른 의미를 가지게 되는 것으로 보인다. 물론 배우자가 놓여 있는 입장에 따라라도 일가족양립의 맥락은 달라질 것이다.

이러한 맥락구조와 그림은 앞서 제시한 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험에 대한 범주화 분석 결과를 입체적으로 보여주고 있다. 결국 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험은 일과 가족 사이의 저울질 또는 줄타기 과정이라고 할 수 있으며, 일 경험은 조직 내의 다양한 요인과 조건들에 따라, 가족 경험은 가족 내의 여러 구성원들이 보이는 반응에 따라 다른 의미를 갖게 된다. 이러한 맥락에서 공공조직이나 민간영리조직과 차별화되는 비영리조직 구성원들만의 경험이라고 할 수 있는 것은 소속된 비영리조직의 고유한 조직문화와 그러한 문화를 공유하고 있는 구성원들의 태도, 이러한 조직에서 일하고 있는 부모와 배우자에 대한 다른 가족 구성원들의 지지 반응, 그리고 비영리조직을 선택해서 일하게 만든 조직 구성원 당사자의 가치와 그에 따른 전략에서 찾아볼 수 있을 것이다. 즉 이들의 차이는 실제로 제도화되거나 공식화된 일가족양립제도의 차이라기보다는 구성원 당사자와 그의 관계망

이 갖고 있는 가치에 있다는 것이다.

(2) 비영리조직 일가족양립의 주제

① 궁극적 선택: 비영리

참여자들은 일과 가족을 양립하기 위하여 부단히 노력하고 있었으며, 이들 가운데 영리조직에서 일을 했던 이들이 비영리조직에 근무하게 된 배경에 대한 이야기를 들으며 비영리조직만의 강점이 두드러지는 것을 알 수 있다. 여성이 구성원의 다수를 차지하는 조직이 가지는 강점으로 영리조직보다 이들에 대한 이해가 유연하여 출산하였을 때나 자녀가 아플 때 등 휴가를 자유롭게 사용할 수 있다는 점이 비영리조직의 근무 이유 가운데 하나로 나타났다. 휴가제도의 사용은 공식적인 제도이지만 이를 사용하기 위한 조직문화의 비공식적 부분의 영향이 더 큰 것으로 근로자들의 일과 가족 양립에 긍정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다.

또한 참여자들은 비영리조직을 선택하게 된 이유로 양육에 참여하기가 유연할 것이라는 기대를 언급하였는데, 실제로 그들이 입사할 때 출퇴근 시간의 보장을 언급하며 그 시간만은 지키고자 하였으며, 조직에서는 업무의 폭주 현상이 있을 때 외에는 그들의 근로시간을 보장하는 것으로 배려하는 모습을 보여주었다. 영리조직에서 근무경험이 있는 참여자들은 비영리조직과 대조되는 모습들을 떠올리며 영리조직의 한계에 대한 부분을 언급하면서 일과 가족을 병행하는데 있어서 비영리조직의 강점이 있다고 보았다. 물론 급여 측면에서는 영리조직과 비영리조직을 비교할 수 없지만 양육에 있어서 배려가 가능한 부분은 그만큼 받고 있는 것이라고 생각하였다. 이 부분에 있어서는 급여가 적고 일이 많음을 참여자 대부분이 이야기하고 있지만 비영리조직에서 근무하는 가치의 사명감이 이를 감당하게 해주고 있다. 급여는 가계에 크게 보탬이 되지 않는 못하더라도 사회적으로 기여하고 있으며, 보람을 느끼고 타인에게 자부심을 가지고 회사를 소개할 수 있다는 점은 조직에 대한 만족감을 보여주는 부분이다.

② 최적보다는 적정: 기울어진 채로 돌아가는 것도 양립

연구 참여자들에게 ‘양립’은 어떤 의미일까? 우리가 흔히 사용하는 양립은 크게 두 가지 뜻을 가진다. ‘두 가지가 따로 동시에 성립함’과 ‘둘이 서로 곱힘없이 맞섬’이 그것이다(국립국어원 표준국어대사전, 2014). 그런데 비영리조직 구성원들에게 일과 가족의 양립은 둘이 서로 곱힘없이 맞섬이라는 의미로는 설명될 수가 없다. 이러한 해석은 본 연구 참여자들의 일가족양립 경험에 나타난 통찰과 거리가 멀기 때문이다. 이들에게 양립은 ‘따로 동시에 성립’하는 양립이다. 이때 양립은 저울의 양팔이 수평을 이루는 균형을 의미하는 것이 아니다. 또 시간과 무관하게 고정되어 있는 균형도 아니었다. 생애 주기의 어느 시점을 살아가고 있는 연구 참여자들에게 시간에 상관없이 고정된 일가족의 균형은 전혀 맞지 않기 때문이다. 경력은 계속 유지하겠지만 아이들이 성장할 때까지 풀타임근무는 고이 접어두고, 계약직·파트타임을 하겠다는 연구 참여자들에게 일가족의 양립은 특정한 시간에 따라 그 균형의 궤적을 달리해야하는 가변적인 것일 수밖에 없다. 이들에게 양립은 어떤 시간에는 수평이었다가, 어느 순간에는 오른쪽으로 기울고, 또 어느 시점에 가서는 다시 수평을 이루다가 다시 왼쪽으로 기울 수도 있는 그런 양립을 의미한다. 고정된 최적점이 아니라 상황 속에서 적정한 지점을 찾아가는 양립이다.

고정적이지 않으며, 자녀와 배우자, 동료와 상사와의 관계에서 조정되고 변화하면서 따로 동시에 성립하고, 기울어지기도 하는 그러한 양립이다.

비영리조직 구성원의 일가족양립 경험에서 또 다른 한 가지 통찰은 세대에 따라 양립의 기술기가 변화하고 있다는 것이다. 연구 참여자들은 아버지 세대와 나, 선배세대와 나는 일과 가족의 양립에서 분명 다른 기술을 가진다고 말한다. “이미 물꼬가 트였다”는 표현을 통해 앞으로 더 새롭게 만들어 질 균형점들에 대해 기대하고 있음을 알 수 있다.

③ 제도는 생물이다: 변화무쌍

정치계에서 사용되는 ‘정치는 생물이다’라는 표현은 변화무쌍한 정치적 상황 변화를 잘 설명하는 말이다. 비영리조직의 일가족양립제도도 생물과 같이 변화무쌍하다. 비영리조직의 일가족양립제도는 비영리조직이 공유하는 특유의 유연하고 수평적인 의사결정체계, 사람이 중심인 가치지향적인 문화, 불균등한 비영리조직 간의 재정상황, 관리자의 높은 영향력, 영리-비영리의 경계가 없는 모호한 조직 관리 시스템 등과 같은 상황에 적응해 가면서 생명력을 잃거나 그 모양과 크기를 조정한다. 조직의 구성원들은 살아있는 제도를 권리로써 누리거나 살아있지만 병약한 제도 때문에 이용에 어려움을 겪기도 하며, 때로는 외형은 있지만 죽어있는 제도를 경험하기도 한다. 그러나 본 연구의 참여자 대부분은 조직 상황의 변화 속에서 모양과 크기의 차이는 있지만 살아있는 변화무쌍한 제도를 경험하고 있는 것으로 판단된다.

이러한 살아있는 제도의 배후에는 개인적인 편차라는 그늘도 존재한다. 어떤 구성원은 제도 활용이 용이할 뿐 아니라, 용이하지 않으면 용이하도록 만드는 힘을 가지고 있는가 하면, 활용조차 어려운 구성원이 있다는 것이다. 비영리조직의 경우 재정능력의 한계로 지속적인 인력수급이 어렵다는 점과 낮은 급여와 과도한 업무로 인력유출이 극심한 상황이다. 따라서 조직헌신도가 높고, 능력이 인정되는 구성원은 공식적 지원 뿐 아니라 비공식적으로 일가족 양립을 위한 특혜를 받기도 한다. 또 유능한 인력의 고용유지를 위해 이들에 적합한 새로운 제도를 도입하여 공식화하기도 한다. 논문을 쓰기 위해 특별 휴가를 부여해 준다거나 초창기 설립 멤버로서 조직헌신도가 높은 종사자의 요구를 반영하여 시간제 정규직 제도를 도입한 것이 그 예라고 할 수 있다.

5. 결론

본 연구의 목적은 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험을 이해하고자 하는 것이었다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 연구자들은 비영리조직 구성원들과 심층면접 등을 통하여 자료를 수집하고, 질적 연구방법 중 하나인 사례연구 접근으로 자료를 분석하였다. 주요 연구결과는 크게 범주화분석과 맥락 및 주제 분석으로 요약된다.

먼저 범주화분석 결과 비영리조직 구성원의 일가족양립 경험은 제도, 일, 가족, 일과 가족 사이의 네 가지 영역으로 구분할 수 있었다. 제도 영역의 범주는 빈익빈부익부로 나타나며, 하위범주는 ‘공식

화된 제도, 빈자리 메우기, 제도화가 중요함, 당연함이 아닌 미안함과 고마움으로 구분되었다. 일 영역은 조직문화가 중요해, 쓸 수 있지만 또한 쓸 수 없는, 일 자체의 가치의 3가지 범주로 나타나며, 하위범주로는 일의 쓰나미, 비영리 특유의 문화, 영리에서는 꿈도 못 꿀 일, 일상화, 변화무쌍, '비영리 물'을 먹다, 이 일이 좋다고 구분되었다. 가족 영역은 고군분투: 끌어안기와 내려놓기로 범주화되었고, 하위범주로는 양육=차원을 벗어나는 힘듦, 모든 자원의 동원, 양육의 질을 내려놓기, 아이들의 인정, 하녀근성, 배우자: 인정과 갈등의 하위 영역으로 구분되었다. 일과 가족 사이는 저울질과 줄타기 범주로 구분되었고, 개인적 차원의 극복전략, 달라지는 무게중심, 대안 찾기, 커리어 유지가 힘, 이전 세대와의 차이로 하위영역을 구분하였다.

다음으로 맥락 분석에서는 일가족양립과 관련된 맥락구조를 시각화하고 각 하위체계들과 그들 사이의 연결 관계를 살펴보았다. 일가족양립제도라는 큰 틀 안에 조직과 가족이라는 하위체계가 연구 참여자인 나를 중심으로 연결되어 있으며, 비영리조직의 구성원들은 자신의 가치에 기반하여 다양한 전략을 사용하면서 일과 가족 사이의 균형을 맞춰가고자 한다. 마지막으로, 연구 참여자들이 경험하는 본질적인 주제를 발견하기 위해 범주를 관통하는 주제 분석을 수행하여 3가지 주제를 확인하였다. 먼저 유연하고 가치 중심적인 비영리조직을 일가족양립을 위한 궁극적인 선택지로 삼았다는 것, 둘째, 최고·최적보다는 기용기가 달라지더라도 생애주기에 따라 일과 가족을 유지할 수 있다면 기용어진 걱정이 최선이라는 인식, 셋째, 제도 자체의 유무보다 비영리조직이 공유하는 특유의 문화, 개별 조직문화 속에서 구성원들은 변화무쌍한 제도의 변이를 경험하고 있다는 것이다.

이러한 연구결과를 선행연구와 비교하여 논의하면 다음과 같다. 첫째, 비영리조직 구성원들은 최적으로 보이는 적정을 위한 궁극의 선택지로 비영리조직을 선택하였고, 다른 조직과 대비되는 비영리조직 특유의 경험이 크게 2가지로 드러났다. 먼저 비영리조직 구성원들은 비영리조직만이 가지고 있는 사람 중심의 유연한 근무환경과 조직문화가 있음을 깊이 인식하고 있었고, 영리조직과는 매우 대비되는 것으로 기본적인 일가족양립제도의 일상적·보편적 사용으로 대변되고 있었다. 두 번째로 비영리조직이 사람을 돕는 조직이면서 여성이 다수인 조직이기 때문에 일가족양립에 대한 요구도 높다고 주장한 Jeavons(1992)의 연구와도 같은 맥락을 가짐을 알 수 있었다. 즉 본 연구에서도 비영리조직이 사람을 돕는 조직으로서 구성원의 삶의 질에 대한 고려가 더 높기 때문에 일가족양립에 대해 우호적인 문화 임이 드러났다. 그러나 여성이 다수인 조직이기에 일가족양립 지원 요구가 더 높고 이에 대한 고려가 더 강하다는 것은 C조직에서만 강하게 나타나고 있었는데, 이는 여성들의 강한 요구와 이러한 요구를 공론화시키고 제도화시킬 수 있는 내부과정에 기인한 것으로 판단된다.

둘째, 일가족양립을 위한 궁극적 선택지로서 비영리조직의 문화에 대한 긍정적 인식에도 불구하고, 실제 운용 측면에서는 한계가 많았다. 선행연구에서 논의된 휴가정책, 노동시간정책, 현금지원정책 등이 시행되고 있기는 하지만, 휴가정책을 제외하고는 매우 미미한 수준임이 공통적으로 드러났다. Barbeite와 Bowman(1998)은 비영리조직이 자원제약의 문제가 있기 때문에 추가 자원이 들지 않는 더 많은 child care, 더 많은 flextime options 등의 지원현상이 있음을 밝혀내었다. Pitt-Catsouphers 외(2004)도 재정적 제약이 큰 비영리조직의 경우 재정부담이 되는 정책에서는 지원이 덜했지만, 더 많은 출산·입양 휴가 제도를 시행함으로써 지원의 총량은 영리조직과 비슷한 수준임을 밝힌 바 있다.

그러나 본 연구의 사례조직들은 자원제약이라는 비영리조직이 당면하는 동일한 문제에도 불구하고, flextime options가 매우 제한적인 상태여서, 비재정적 지원방식 확대에 대한 제도화가 시급하다고 생각된다. 또 무엇보다 조직간 빈익빈 부익부 현상도 매우 두드러져서 일가족양립이 적극적으로 시행되고 있는 한 조직은 유연근무제, 안식년 등 다양한 제도들이 시행 및 적극 사용되고 있었지만, 다른 조직들은 법적으로 보장된 제도조차 사용하기 어려운 경우가 있었고, 특히 노동시간정책은 더 열악한 상황이었다. 따라서 비영리조직 일가족양립에 대한 인식수준과 실제 시행되고 있는 지원수준 사이에 나타나는 간극을 좁히기 위한 조직 차원의 노력이 요구된다.

셋째, 동일한 조직문화 속에서도 조직구성원 개인이 가지는 인적자원과 관계자원 등에 따라 일가족양립제도의 사용에 상당한 편차가 존재하는 그늘이 있다는 것이다. 즉 비영리조직이 가지는 재정적 한계로 인해 필요인력의 수급이 어려운 사례조직들의 특성 때문에 조직이 꼭 필요로 하는 필수인력의 고용유지를 위해서는 비공식적이거나 예외적인 수준의 특별한 지원이 주어지는 것을 볼 수 있었다. 이것은 휴가제도 외의 양립지원제도가 매우 제한적인 현재 상황에서 진일보한 선례가 되어 일정한 과급력을 가지기도 한다. 그러나 이후 공식적인 과정 속에서 제도화되지 못했을 때는 개인에 대한 비공식적이고 예외적인 특별지원(특혜)이라는 비판이 존재할 수밖에 없기 때문에 좀 더 개방적이고 공론화된 방식으로 제도개선이 필요함을 알 수 있다.

이와 같은 분석결과와 논의를 바탕으로 비영리조직의 일가족양립과 관련하여 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, 비재정적 형태의 일가족양립지원제도의 확대가 적극 요구된다. 본 연구결과에 따르면 일가족양립과 관련한 제도 시행이 지체되고 있는 것에 대해 비영리조직이 구조적으로 직면할 수밖에 없는 재정적 어려움이 가장 큰 원인으로 제시되고 있었다. 또 구성원들이 요구하는 지원도 재정적 지원이 아니라 탄력적 근무시간제 등 비재정적 지원에 대한 요구가 가장 높았다. 따라서 탄력적인 근무시간제를 중심으로 한 유연근무제와 육아휴직 남성할당제 등과 같은 비재정적 방식의 일가족양립지원 확대와 이것을 실질적으로 가능하게 하는 조직 문화차원의 변화가 동반되어야 한다. 한 예로 육아휴직 기간 중 1개월을 남성에게 할당한 C조직의 사례는 우리나라에 아직 제도화되지 않은 정책을 도입한 것으로, 일가족양립지원에 있어 구성원들의 좋은 평가를 받고 있을 뿐만 아니라 조직에 대한 자부심까지 느끼게 하는 동력이 되고 있었다.

둘째, 일가족양립제도의 다변화와 조직문화의 동반 변화를 위해서는 구성원들의 적극적 요구와 함께 이러한 요구에 대해 조직차원의 공감과 그것을 공식화할 수 있는 개방된 과정이 필요하다. 대표적인 사례가 C조직에서 유연근무제가 도입된 과정으로 조직개혁을 위한 장을 마련해서 다양한 구성원의 요구를 수집하고, 제안된 안을 채택, 공론화, 제도화시키는 일련의 과정이 공식적으로 이루어졌기 때문에 제도의 변화와 조직문화의 변화가 함께 만들어질 수 있었다. 또한 같은 이유로 몇몇 인적자원, 관계자원이 많은 개인에 대한 혜택을 넘어 제도화로 이어질 수 있었기 때문에 이와 같은 일련의 공식화 과정이 매우 중요하다고 판단된다.

셋째, 적정한 유연함과 일관성 있는 제도 운용을 통해 모든 구성원이 필요에 따라 누릴 수 있는 일관성 있는 제도의 적용이 필요하다. 본 연구를 통해 상급자의 마인드나 시즈업무의 시기와 비중, 개인의 업무능력, 대체인력의 상황 등에 따라 제도사용에 많은 유연함이 있는 것이 장점으로 제시되기도

했다. 그러나 이러한 유연함이 과도해질 경우 제도는 유연함에 잘 대처하고 전략을 구사할 수 있는 일부 구성원에게 더 유리하고, 반대로 이러한 전략구사에 능숙하지 못한 구성원들은 유연한 문화의 혜택을 받지 못할 수도 있다. 따라서 일관성 있는 제도의 운용과 함께 조직구성원들이 최적의 제도적 지원을 받을 수 있도록 자문하고 교육하는 등의 방안도 함께 고려되어야 할 것이다.

본 연구는 비영리조직 구성원들의 일가족양립 경험을 분석한 첫 시도라는 점에서 의의가 있다. 본 연구의 한계는 일가족양립제도를 구현할 수 있는 일정규모 이상의 비영리조직만을 대상으로 하였다라는 점이다. 소규모 비영리조직의 경우 일가족양립의 패턴은 다른 형태로 나타날 수 있으므로, 추후 연구에서는 참여자 개인 측면 뿐 아니라 이들 조직들 간의 일가족양립의 차이와 동일 조직 내 다른 구성원들 간의 차이를 비교 분석하는 작업도 필요할 것이다.

참고문헌

- 강우란·배노조·정지영, 2006, “경영의 새 화두: 일과 생활의 균형”, 『CEO Information』, 558.
- 강혜련, 2002, “기업의 가족친화적 복지정책과 여성인력의 생산성”, 『생산성논집』, 16(1): 1-23.
- 권지성, 2014, “‘은밀한 맥락’을 찾아서: 사회복지 질적 연구를 위한 대안 접근”, 『사회과학연구』, 38(1): 29-44.
- 김경희·류임량, 2008, “여성단체의 일-가족 양립 제도화를 위한 활동과 특성”, 『페미니즘연구』, 8(2): 77-116.
- 김돌순, 2007, “기업의 여성인력활용 및 일-가족 양립정책에 대한 사례연구”, 『페미니즘 연구』, 7(2): 125-174.
- 김선아·김민영·김민정·박성민, 2013, “일과 삶 균형 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로”, 『한국행정학보』, 47(1): 201-237.
- 김선희, 2010, “공공조직에서 여성의 일-가정(WFC) 결정요인 분석”, 『행정논총』, 48(1): 171-196.
- 김성남·이규만, 2012, “경력계획, 직무적합성 및 직장-가정 갈등이 경력성공에 미치는 영향”, 『대한경영학회지』, 25(3): 1419-1438.
- 김수정·김은지, 2007, “한국 맞벌이 가구에서 가사노동과 경제적 의존의 관계”, 『한국사회학』, 41(2): 147-174.
- 김정호, 2012, “육아휴직 지원과 여성의 노동공급”, 『한국개발연구』, 34(1): 169-197.
- 김혜원·유계숙·김경희·김향아, 2007, 『저출산 및 인구고령화 대응 연구: 가족친화적 고용정책의 기업 수용성 연구』, 서울: 한국보건사회연구원.
- 문영주, 2013, “기혼 맞벌이 여성의 일-가족양립에 관한 연구-일-가족양립의 긍정적 전이, 비대칭성, 차별적 기능 감증을 중심으로-”, 『한국가족자원경영학회지』, 17(1): 81-102.
- 박기남, 2009, “기혼 취업여성의 일가족 양립을 위한 시간갈등 연구: 연령계층별, 성역할태도별 차이를 중심으로”, 『한국여성학』, 25(2): 37-71.
- 송다영·장수정·김은지, 2010, “일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로”, 『사회복지정책』, 37(3): 27-52.
- 송유미·이선자·이제상, 2013, “사회복지기관 기혼 여성 사회복지사의 일과 가정 양립을 위한 가족 친

- 화적 조직문화에 대한 연구”, 『한국사회복지학』, 65(4): 317-340.
- 숙명여대아시아여성연구소, 2009, 『여성친화적 조직문화만들기 프로젝트』, 서울: 서울특별시.
- 원숙연·박지원, 2009, “사회적 지원이 일-가족 갈등 및 일-가족 축진에 미치는 영향”, 『여성학논집』, 26: 3-32.
- 원숙연·이동선, 2012, “일-가족 양립 지원 정책이 노동시장 참여의 성별격차에 미치는 영향-OECD 16개 국가를 대상으로”, 『한국정책학회보』, 21(3): 325-360.
- 유계숙, 2008, “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”, 『한국가정관리학회지』, 26(5): 1-11.
- 윤소영·김하늬·고선강, 2009, “맞벌이 가정의 일-가정 균형을 위한 기업의 가족친화정책 실시, 활용 및 요구”, 『한국가족자원경영학회지』, 13(1): 1-21.
- 윤홍식, 2006, “OECD 21 개국의 부모권과 노동권 보장수준을 통해 본 가족정책의 비교연구”, 『한국사회복지학』, 58(3): 341-370.
- 이동선, 2013, “일가족양립지원 정책이 여성의 고용률에 미치는 영향: OECD 16개국을 대상으로”, 이화여자대학교 박사학위논문.
- 이숙정·오재림, 2010, “여성친화적 조직문화, 조직유효성, 직장 및 가정생활 갈등과 주관적 안녕감 간의 관계”, 『아시아여성연구』, 49(1): 7-39.
- 이요행·방묘진·오세진, 2005, “가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 18(3): 639-657.
- 이현아·김선미·이승미, 2012, “외국계기업 사례분석을 통한 유연근무제활성화방안 연구”, 『한국가정관리학회지』, 30(2): 173-187.
- 임인숙, 2003, “한국기업의 가족친화적 제도의 한계”, 『가족과 문화』, 15(3): 63-86.
- 장지연, 2014, “남성 육아휴직 활용실태와 정책방향”, 『월간 한국노총』, 500: 36-37.
- 정영금, 2012, “기업의 가족친화적 돌봄지원사업의 대안과 방향-지역사회확대와 가족친화지원센터의 역할을 중심으로”, 『한국가족자원경영학회지』, 16(4): 93-109.
- 조홍식·정선옥·김진숙·권지성 역, 2005, 『질적 연구방법론: 다섯 가지 전통』, Creswell, J. W., 1997, Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions, 서울: 학지사.
- 진종순·김기형, 2013, “일과 가정의 갈등이 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 용인시를 중심으로”, 『행정논총』, 51(4): 195-217.
- 최성일·유계숙, 2007, “가족친화적 기업정책이 근로자의 일-가족 조화, 인적자원성과, 삶의 질에 미치는 효과에 관한 경로모형 검증”, 『한국가족관계학회지』, 12(2): 1-26.
- 허수연·엄태영, 2007, “기혼 여성 사회복지사의 직장-가족갈등 구조에 관한 연구”, 『한국사회복지행정학』, 9(3): 33-61.
- 현재은, 2014, “보육정책 변화와 여성의 시간 배분 변화에 대한 분석”, 『한국행정학회』, 48(1): 207-231.
- 홍승아, 2012, “일·가정양립의 관점에서 본 유연근무제: 전략적 선택인가, 젠더 함정인가?”, 『가족과 문화』, 24(4): 135-165.
- 홍승아·류연규·김영미·최숙희·김현숙·송다영, 2008, 『일가족양립정책의 국제비교연구 및 한국의 정책과제』, 서울: 한국여성정책연구원.
- 고용보험 홈페이지, 2014, <http://www.ei.go.kr>.

- 국립국어원 홈페이지, 2014, 표준국어대사전, <http://stdweb2.korean.go.kr>.
- 문화일보, “남성 육아휴직 1% 수준에 그쳐”, 2011년 1월 27일.
- Barbeite, C. L., and Bowman, J. P., 1998, *Nonprofit Compensation and Benefits Practices*, New York: Wiley.
- Bergman, H., and Hobson, B., 2002, “Compulsory fatherhood: the coding of fatherhood in the Swedish welfare state”, 92-124, in *Making men into Fathers: Men, Masculinities and the Social Politics of Fatherhood*, edited by Hobson B., U. K.: Cambridge University Press.
- Bergqvist, C., and Jungar, A., 2000, “Adaptation or diffusion of Swedish gender model?”, 160-179, in *Gendered Policies in Europe: Reconciling Employment and Family Life*, edited by Hantrais, L., New York: St. Martin's Press, Inc.
- Emanuele, R., and Higgins, S. H., 2000, “Corporate culture in the nonprofit sector: A comparison of fringe benefits with the for-profit sector”, *Journal of Business Ethics*, 24(1): 87-93.
- Galinsky, E. R., and Stein, P. J., 1990, “The impact of human resource policies on employees: Balancing work/family life”, *Journal of Family Issues*, 11(4): 368-383.
- Godwins, B., and Dickenson, I., 1995, *The 1995 - 1996 National Survey of Life Stage Needs*, Chicago: Aon Consulting.
- Hasenfeld, Y., 1992, “The Nature of Human Service Organizations”, 3-23, in *Human Services Complex Organization*, edited by Hasenfeld, Y., Newbury Park: Sage.
- Hohl, K., 1996, “The effects of flexible work arrangements”, *Nonprofit Management*, 7(1): 69-85.
- Jeavons, T. H., 1992, “When the management is the message: Relating values to management practices in nonprofit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4): 403-417.
- Lambert, E. G., Pasupuleti, S., Cluse-Tolar, T., Jennings, M., and Baker, D., 2006, “The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study”, *Administration in Social Work*, 30(3): 55-74.
- Lapierre, L. M., and Allen, T. D., 2006, “Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2): 169-181.
- Lewis, J., and Meredith, B., 1988, “Daughters caring for mothers: The experience of caring and its implications for professional helpers”, *Ageing and Society*, 8(1): 1-21.
- Pitt-Catsouphes, M., Swanberg, J. E., Bond, J. T., and Galinsky, E., 2004, “Work life policies and programs: Comparing the responsiveness of nonprofit and for profit organizations”, *Nonprofit Management and Leadership*, 14(3): 291-312.
- Scarr, S., Phillips, D., and McCartney, K., 1989, “Working mothers and their families”, *American Psychologist*, 44(11): 1402-1409.
- Stake, R. E., 1981, “Case study methodology: An epistemological advocacy”, in *Case study methodology in educational evaluation*, edited by Welch, W. W., Minneapolis: Minnesota Research and Evaluation Center.
- Wadsworth, L., and Owens, B., 2007, “The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector”, *Public Administration Review*, 67(1): 75-87.

A Qualitative Case Study on the Work-Family Reconciliation Experiences of NPO Workers

Im, Yujin

(Ewha Womans University)

Jung, Ensook

(Ewha Womans University)

Lee, Eunjin

(Ewha Womans University)

Kwon, Jisung

(Korea Baptist Theological University/Seminary)

The purpose of this study was to understand the experiences of work-family reconciliation of Korean nonprofit organization workers. To achieve this purpose, researchers collected data from in-depth interviews and analysed the data through qualitative case study approach that is useful to reveal the invisible phenomenon. As results, the researchers found several categories that were related to work-family reconciliation and experiences in those categories. Specifically, 'the richer-get-richer' in the category of institution, 'organizational culture is important', 'can use but also not', 'the pure value of work' in the work, 'struggling: acceptance and easing my mind' in the family and finally 'measuring and tightrope' in between the work and family. Penetrating analysis of the nature of these found three themes, 'ultimate choice, nonprofit', 'proper than the best: a tipped scale is also balanced', 'systems are living things: ever-changing'. Based on these findings, researchers suggested several policies and practical alternatives to support work-family reconciliation of NPOs and their workers in Korea.

Key words: NPO, Work-family reconciliation, Qualitative case study

[논문 접수일 : 14. 08. 02, 심사일 : 14. 09. 01, 게재 확정일 : 14. 10. 15]