

# 가족친화 인증후 컨설팅사업의 개선을 위한 기초연구\*

A study on the improvement of post-certification family friendly consulting service

홍익대학교 교양교육원 가정학전공  
겸임교수 이 유 리\*\*  
가톨릭대학교 소비자주거학 전공  
교 수 정 영 금\*\*\*  
건강가정컨설팅연구소  
연구위원 최 나 리  
한국건강가정진흥원 사업지원본부  
본 부 장 강 복 정  
한국건강가정진흥원 가족친화부  
부 장 박 경 은

Hongik University, Institute of General Education

*Adjunct Professor* Lee, Yu Ri

Catholic University, Consumer & Housing Studies

*Professor* Jeong, Young Keum

Research Institute of Healthy Family Consulting

*Research Fellow* Choi, Na Ri

Korean Institute for Healthy Family, Business Support H.Q.

*Director* Kang, Bog Jeong

Korean Institute for Healthy Family, Family-Friendly Dep.

*Head of Dep.* Park, Kyung Eun

## 〈목 차〉

- |            |           |
|------------|-----------|
| I. 서론      | IV. 연구 결과 |
| II. 이론적 배경 | V. 결론     |
| III. 연구 방법 | 참고문헌      |

\* 본 연구는 한국건강가정진흥원의 『2017 가족친화컨설팅 모듈개발연구』의 일부를 발췌하여 수정·보완한 것임.

본 논문은 2017년도 한국가족자원경영학회 추계학술대회 포스터발표논문임.

\*\* 주저자: 이유리(yurieye@hongik.ac.kr)

\*\*\* 교신저자: 정영금(jeongyk@catholic.ac.kr)

〈Abstract〉

The aim of this study was to suggest an improvement plan for the post-certification family friendly consulting service based on consulting reports from 2015-2016 and focus group interviews analysis. Focus group interviews were conducted with consultants with the Family Friendly Support Center and managers with family friendly certification companies. The results of this study were as follows. First, objective outcome indicators for the measurement of consulting performance should be created. Second, a checklist managers can use to choose the consulting type based on self-assessments should be developed. Third, a follow-up consulting system should be in place to complement the ABC module. Fourth, a consulting case database should be built to facilitate customized consulting by industry and size.

**Key words:** 가족친화사업(family-friendly service), 인증후 컨설팅(post-certification consulting), 성과지표(outcome indicators), 환류 컨설팅(follow-up consulting)

I. 서론

가정은 사회를 구성하는 기본단위이다. 가정이 제 기능을 못하고 건강하지 못하면 개인의 행복과 사회의 유지·발전을 보장받을 수 없다. 국가는 과거 가정은 사적인 영역이며 가정의 문제는 가정이 알아서 하면 된다는 기초에서 현대사회 가정이 스스로 문제를 해결하기 어려운 사회환경임을 인식하고 2004년 건강가정기본법을 제정하기에 이르렀다(이유리 외, 2017).

건강가정기본법은 건강한 가정생활의 영위와 가족의 유지 및 발전을 위한 국민의 권리·의무와 국가 및 지방자치단체 등의 책임을 명백히 하고, 가정문제의 적절한 해결방안을 강구하며 가족구성원의 복지증진에 이바지할 수 있는 지원정책을 강화함으로써 건강가정 구현에 기여하는 것을 목적으로 한다(건강가정기본법 제1조). 또한 동법에 근거하여 건강가정사업에 관한 업무를 전담하고 수행할 수 있는 건강가정전담조직으로 한국건강가정진흥원을 설립하고 가족친화 사회환경 조성사업 등 가족역량 강화를 위한 가족정책을 체계적으로 지원하고 있다.

가족친화 사회환경이란 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있고, 아동양육 및 가족부양 등에 대

한 책임을 사회적으로 분담할 수 있는 제반 환경을 의미하며, 가족친화 직장환경이란 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화제도가 운영되고 있는 직장환경을 말한다(가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률 제2조). 이와 같이 일과 가정생활을 양립할 수 있는 가족친화 사회환경의 조성을 촉진하기 위하여 여성가족부는 가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업 또는 공공기관에 대하여 심사를 거쳐 가족친화인증을 하고 있다. 이에 가족친화인증기업(관)은 2008년부터 시작하여 2016년까지 1,828개소로 많은 기업 및 기관이 참여하고 있다. 특히 ‘가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률’이 지난 2015년 3월에 개정되면서 중앙행정기관과 지방자치단체, 공공기관, 지방공사 및 공단은 의무적으로 가족친화인증을 받아야 하는 상황이므로 인증기업(관)의 수는 앞으로 더욱 증대하리라 예상된다.

그러나 여성가족부(2011)의 ‘가족친화인증기업 사후관리 방안연구’ 보고서에 따르면 기업 및 기관에서는 최초 신규인증을 획득하는 데만 관심이 있고 인증 후에는 관심도가 떨어진다는 문제점이 제기되었으며, 인증을 받은 기업임에도 불구하고 가족친화관련 법적 의무사항에 해당하는 제도조차

활용이 제대로 이루어지지 않는 기업들이 최근 언론을 통해 보도되는 등 문제점들이 발견되고 있다.

이에 한국건강가정진흥원은 2015년부터 인증지원을 위한 사전적 컨설팅을 넘어서 가족친화인증기업(관)들의 지속발전적인 직장문화조성과 효과적인 자리매김을 위해 인증 이후 사후컨설팅 지원을 본격화하기 시작하여 2015년에는 30개, 2016년에는 60개 기업 및 기관에서 인증후 가족친화컨설팅이 진행되었다. 구체적으로 2015년에 개발된 인증후 가족친화컨설팅의 A, B, C모듈은 기업(관)이 가족친화경영을 받아들이는 일종의 단계적 수준을 나누어 모듈 유형별 컨설팅을 진행하면서 가족친화경영의 수준이 step-up 되도록 한 것이다(한국건강가정진흥원, 2015). 나아가 2016년에는 기존의 A, B, C모듈의 사후컨설팅과 사전컨설팅을 인증과 연계하여 통합한 ‘사전컨설팅 → 인증 → 사후컨설팅 → 재인증’의 프로세스로 단계발전적인 모듈을 지원하는 ‘통합 운영 매뉴얼’을 개발하였다(한국건강가정진흥원, 2016).

이를 바탕으로 2017년 현재는 통합 운영 매뉴얼에 따라 인증전 컨설팅과 함께 인증후 가족친화컨설팅을 진행하고 있으나, 인증 받은 기업(관)의 인증후 컨설팅 사업에 대한 관심 및 이해부족으로 인해 사업이 크게 확대되지 못하고 있는 실정이다. 구체적으로 기업의 입장에서 보면 가족친화인증준비의 사전컨설팅에 비해 자발적으로 사후 컨설팅을 받을 만한 유인이 부족하거나 A, B, C모듈의 차이를 이해하기 어렵다는 문제 등이 현장에서 제기되어 왔다. 실제로 한국건강가정진흥원의 연간 가족친화컨설팅 보고서에 의하면 본격적으로 인증후 컨설팅사업이 시작된 2015년에는 30개 기업(관), 2016년에는 60개 기업(관)만이 인증후 컨설팅을 받았으며, 이는 전체 사전사후 컨설팅 사례의 약 10% 이하에 해당하는 수치이다. 또한 2017년 현재 ABC모듈의 3차년도 인증후 컨설팅사업이 이루어지고 있는 상황에서 A→B→C모듈 연계의 문제, C모듈 이후 환류의 문제, 전반적인 컨설팅사업의 효

과성 및 효율성 제고의 이슈가 한국건강가정진흥원 내부적으로 제기되었다. 따라서 2015~2016년에 진행된 인증후 A, B, C모듈 컨설팅의 성과검증과 함께 인증후 컨설팅사업의 개선이 필요한 시점이라고 할 수 있다.

이는 가족친화인증기업(관)이 인증에서 그치지 않고 지속발전가능한 가족친화 직장문화가 잘 정착되도록 체계적으로 지원하는 컨설팅 관리 시스템을 구축하기 위한 노력의 일환이다. 또한 가족친화컨설팅사업이 서울시를 비롯하여 전국적으로 일·가정(족)양립지원센터 및 유관기관을 통해 산발적으로 운영되고 있는 시점에서 효과성 있는 가족친화컨설팅 모델의 표준화 작업이 계속 이루어져야 하기 때문이다.

이에 본 연구에서는 한국건강가정진흥원에서 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅을 수행하고 2017년 현재 인증후 컨설팅에 참여하고 있는 컨설턴트와 기업(관)의 담당자를 대상으로 컨설팅의 성과 및 한계를 분석하고 인증후 컨설팅사업의 지속발전적인 활성화를 위한 개선방안을 제시하고자 한다. 구체적으로 개선방안은 체계적인 인증후 컨설팅을 위한 ABC 모듈의 연계 방안, C모듈 단계까지 컨설팅을 진행한 기업(관)의 지속가능한 환류 컨설팅 방안, 또한 전반적인 인증후 컨설팅사업의 효과적, 효율적 운영 방안에 대한 논의를 포함할 것이다. 본 연구의 결과는 가족친화컨설팅의 표준화 기틀 마련에 중요한 기초정보를 제공할 것이라 기대한다. 또한 가족친화인증기업(관)에 대한 체계적인 컨설팅 관리를 통해 지속발전가능한 가족친화 직장문화를 정착시키는데 기여할 것이다.

본 연구의 연구문제를 구체적으로 명시하면 다음과 같다.

- 첫째, 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅의 성과와 한계는 무엇인가?
- 둘째, 체계적인 인증후 컨설팅을 위한 ABC 모듈의 연계 방안은 무엇인가?

- 셋째, C모듈 단계까지 컨설팅을 진행한 기업(관)의 지속가능한 환류 컨설팅 방안은 무엇인가?  
넷째, 전반적인 인증후 컨설팅사업의 효과적, 효율적 운영 방안은 무엇인가?

## II. 이론적 배경

### 1. 가족친화컨설팅 사업의 배경 및 현황

여성가족부가 2007년 시범사업으로 실시한 가족친화컨설팅은 2011년부터 한국건강가정진흥원 산하 가족친화지원사업의 전담조직인 가족친화지원센터가 설립되면서 본격화되기 시작하였다. 제2차 건강가정기본계획의 가족친화적 사회환경 조성이라는 주요 과제를 위한 ‘가족친화경영 컨설팅 및 교육 등 지원강화’라는 세부과제를 실현하기 위해 가족친화지원센터를 운영하여 안정적 사업추진의 여건을 마련하고자 한 것이다. 이에 따라 2011년 한국건강가정진흥원에 가족친화지원센터를 설립하고 제2차 건강가정기본계획에 의거하여 가족친화인증, 가족친화컨설팅, 가족친화직장교육 및 가족친화

포럼을 중심으로 가족친화사업을 운영하고 있다. 이렇게 본격화된 가족친화컨설팅은 2011년 자문형, 맞춤형, 유연근무제 컨설팅 유형의 세 가지로 운영되다가 2012년에 맞춤형 3회로 통일하여 운영되었다. 2013년에는 집단형, 자문형, 맞춤형 컨설팅으로 다시 세분화되었고, 2014년에는 집단형, 자문형, 심화형 컨설팅으로 운영되었다(표 1 참고). 하지만 각 연도마다 각기 다른 유형으로 일관성이 없이 수행되어 컨설팅의 유형과 세부 프로세스의 통일화가 요구되었다(정지영, 2013). 또한 2011~2014년에 운영된 가족친화컨설팅은 인증 전과 후를 구분하지 않고 가족친화경영에 관심을 갖고 가족친화제도 도입을 희망하는 기업(관)을 대상으로 하였으며, 실제 컨설팅에 참여한 기업(관)은 유형에 상관없이 대부분 가족친화인증을 준비하는 목적이었기 때문에 인증전 컨설팅에 주력하였다고 해도 과언이 아니다. 이에 윤왕희(2014)는 인증기업에 대한 사후관리 지원이 강화될 필요성을 제기하였다. 그동안 인증 이후 지원관련 인력이나 기타 여건상 사후관리에 대한 지원기능이 취약하였음을 지적하고 인증의 질이 유지될 수 있도록 하는데 더 많은 관심을 기울여야 한다고 제안하였다. 또한 인증을 받고도 가족친화 수준이 오히려 떨어지는 기업에게는 그에 맞는 제제가 가해져야 하겠지만, 실제로 인증 이후에

〈표 1〉 2011-2014 가족친화컨설팅 유형

년도	유형	내용
2011	자문형	- 2회 방문, 가족친화경영 현황 진단 후 가족친화제도 및 프로그램 제안
	맞춤형	- 5회 방문, 근로자 FGI를 통해 맞춤형 가족친화 제도 제안 및 실행로드맵 수립
	유연근무제	- 5회 방문, 근로자 FGI를 통해 맞춤형 유연근무제도 및 가족친화프로그램 제안
2012	맞춤형	- 3회 방문, 가족친화경영 현황 진단 후 제도분석 및 개선방안 도출, 실행계획 수립
2013	집단형	- 1회 그룹워크숍, 가족친화인증 지표 설명 및 가족친화수준 진단
	자문형	- 2회 방문, 가족친화인증 지표에 따른 시행 프로그램 정비 및 법적준수사항 검토
2014	맞춤형	- 7회 방문, 가족친화제도 시행현황 분석 후 실행계획 수립, 사후 모니터링
	집단형	- 1회 그룹워크숍, 가족친화인증 지표 설명 및 가족친화수준 진단
	자문형	- 2회 방문, 가족친화인증 지표에 따른 시행 프로그램 정비 및 법적준수사항 검토
	심화형	- 5회 방문, 가족친화제도 시행현황 분석 후 개선 및 신규 제도 실행계획 수립

출처: 한국건강가정진흥원 2011-2014 연간 가족친화컨설팅 보고서를 근거로 재구성함.

가족친화환경을 내실화 하고자 하는 기업들에게는 지원과 도움이 필요하므로 사후 컨설팅이나 인증기업 실무자 교육 등 사후 지원에 더욱 집중해야 할 필요성을 제기하였다. 한국건강가정진흥원(2011)도 가족친화경영은 도입뿐만이 아닌 실제 실행과 문화형성이 가장 중요한 요소이며, 이를 위해서는 매년 사후 지원의 체계적인 관리를 위한 방안이 개발되어야 한다고 제시한 바 있다.

따라서 한국건강가정진흥원에서는 기업 및 기관의 가족친화경영의 발전적 유지를 위해 인증 사후 관리 및 컨설팅 지원을 강화하고 사전컨설팅-인증-사후컨설팅의 선순환 구조를 구축하고자 노력하였다. 2016~2020년 제3차 건강가정기본계획에 따르면 ‘기업의 일·가정 양립 실천 촉진’ 과제에 장시간 근로문화 개선, 기업의 가족친화경영 도입 활성화, 일하는 방식 개선 유도 등의 세부과제가 포함되어 있다. 근로자들의 장시간 근로문화와 일하는 방식 등을 개선하는 것은 결국 기업의 가족친화경영으로 귀결되므로, 기업이 일·가정 양립의 필요성을 인식하고 가족친화제도를 도입하도록 촉구하는 것이 필요하다. 또한 다양한 근무형태의 활성화, 스마트워크 활성화, 시간선택제 일자리 활성화 등 기업의 일하는 방식을 개선하기 위해서는 기업의 특성에 맞는 방식을 고안해야 하므로, 기업의 상황이나 근로자들의 다양한 요구에 맞는 제도를 기획, 실행해보는 가족친화컨설팅사업의 확대가 요구된다.

한편 한국건강가정진흥원(2015)에 의하면 가족친화가 근로자들의 삶의 질 향상을 위한 일종의 복지로 받아들여지고 있는 상황에서 기업들이 가족친화경영을 보다 적극적으로 수용하고, 발전적인 모습으로 이행해 가는데 한계가 있다. 이를 극복하기 위해서는 가족친화경영을 통한 기업차원의 성과를 분명히 하고, 이러한 효과성을 적극적으로 홍보할 수 있는 새로운 컨설팅 모델이 등장해야 할 필요성이 제기되었다. 이에 가족친화지원센터는 2015년 인증 후 기업 및 기관을 대상으로 듀얼아젠다 관점에서 사후 컨설팅 운영매뉴얼을 개발하였다. 경제적 성과 향상

과 일과 삶의 조화를 동시에 지향할 수 있도록 작업 시스템을 재설계 하고자 하는 관점을 듀얼아젠다 접근이라고 하는데 가족친화지원센터의 사후 컨설팅은 그러한 관점이 수용되어 있다고 볼 수 있다. 2015년에 개발된 사후 컨설팅 운영매뉴얼은 다음의 <표 2>와 같이 A, B, C모듈로 구분하여 법적요구충족과 일정 수준 이상의 제도화 이후 조직의 니즈 및 상황에 따라 ‘지원적 조직문화 형성’, ‘일하는 방식 개선’, ‘일 관련 규범의 변화’ 등의 단계발전적으로 step-up 할 수 있도록 하는 가이드를 제시하였다(한국건강가정진흥원, 2016).

<표 2> 가족친화컨설팅 사후 프레임-워크

단계	컨설팅 패키지			
	모듈 A	모듈 B	모듈 C	
법적요구충족	제도적 접근	문화적 접근	(부서 차원)	(전사 차원)
제도화			듀얼 아젠다 접근	듀얼 아젠다 전사적 확산
지원적 조직문화 형성				
일하는 방식 개선				
일 관련 규범의 변화				

출처: 한국건강가정진흥원(2016), 가족친화컨설팅 통합운영매뉴얼, p.15.

하지만 기존의 컨설팅 매뉴얼이 사전과 사후로 이원분리되어 있는 점과 2015년 개발된 사후 컨설팅 매뉴얼의 각 모듈 별 프로세스의 구체화 필요성, 전체적인 컨설팅 관리차원에서 step-up 연계성의 한계점 등이 가족친화지원센터 내부적으로 제기되었다. 이에 2015년 개발된 듀얼아젠다 관점의 사후 컨설팅의 각 모듈 별 프로세스를 구체화하는 작업과 동시에 ‘사전컨설팅 → 인증 → 사후컨설팅 → 재인증’의 선순환 구조를 구축할 수 있도록 2016년 사전·사후 통합 컨설팅 운영매뉴얼을 개발하게 되었다(한국건강가정진흥원, 2016).

한국건강가정진흥원(2016)의 가족친화컨설팅 통합 운영매뉴얼에 따르면 A모듈은 제도적 접근에 초점을 둔다. 인증기업(관)의 인증 후의 변화된 법

적요구사항 정비, 가족친화제도의 활용률, 조직문화수준의 영역에 대한 현황점검에 따라 개선사항을 제시하는 컨설팅이다. A모듈은 최소 2회차 방문하며 주로 담당자를 대상으로 내부 서류를 통해 영역별 현황 및 성과평가가 이루어진다. B모듈은 A모듈의 컨설팅 내용을 포함하면서 한 단계 더 나아가 근로자를 대상으로 설문조사와 인터뷰를 진행하여 영역별 현황 및 개선사항을 평가하게 된다. 이를 바탕으로 B모듈은 가족친화 직장문화조성에 초점을 두면서 기업(관)에 맞는 맞춤형의 제도설계와 함께 벤치마킹 사례를 제시하게 되며 최소 4회차 방문을 하게 된다. C모듈은 듀얼아젠다 접근에 초점을 두어 B모듈의 맞춤형의 제도설계에서 그치지 않고 더 나아가 제도의 시범실시를 통해 점차 조직 전반으로 확산하여 제도가 정착되도록 지원한다. 이를 위해 C모듈은 최소 6회차 방문을 하며, 지원적 조직문화 형성을 위한 과제들을 더욱 효과적으로 도출하기 위해서 다양한 부서와 직급, 성별 등이 고려된 디자인팀을 구성한다. 디자인팀은 컨설턴트와 함께 제도화 수준 설정, 일하는 방식의 변화 계획, 대안 모색, 제안, 과제도출 및 우선순위 과제 조정 및 수행, 제도 설계 등 중추적인 역할을 수행하게 된다.

이와 같은 A, B, C모듈을 통해 2015년 인증후 컨설팅은 총 30개의 기업(관)에서 이루어졌다. 구체적으로 A모듈은 13개사, B모듈은 14개사, C모듈은 3개사가 참여하였으며, 규모별로는 공공기관 12개사, 대기업 3개사, 중소기업 15개사이다(표 3 참고).

〈표 3〉 2015년 인증후 컨설팅 운영결과

구 분	공공 기관	대기업	중소 기업	합 계	
2015년	A모듈(제도적 접근)	1개사	1개사	11개사	13개사
	B모듈(문화적 접근)	8개사	2개사	4개사	14개사
	C모듈(듀얼아젠다)	3개사	-	-	3개사
총 계	12개사	3개사	15개사	30개사	

출처: 한국건강가정진흥원 내부자료.

2016년 인증후 컨설팅은 총 60개의 기업(관)이 참여하였으며, A모듈은 33개사, B모듈은 24개사, C모듈은 3개사이다. 규모별로는 공공기관 31개사, 대기업 2개사, 중소기업 27개사이다(표 4 참고).

〈표 4〉 2016년 인증후 컨설팅 운영결과

구 분	공공 기관	대기업	중소 기업	합 계	
2016년	A모듈(제도적 접근)	9개사	-	24개사	33개사
	B모듈(문화적 접근)	20개사	1개사	3개사	24개사
	C모듈(듀얼아젠다)	2개사	1개사	-	3개사
총 계	31개사	2개사	27개사	60개사	

출처: 한국건강가정진흥원 내부자료.

2017년은 단계발전적 모형인 ABC모듈의 3차년도 인증후 컨설팅 시행시기로, 총 90개의 기업(관)을 목표로 컨설팅이 이루어지고 있다. ABC모듈의 개발이후 해를 거듭해 인증후 컨설팅이 수행되면서 전년도 컨설팅에 참여하고 차년도에 다시 컨설팅을 신청하는 기업(관)의 사례가 발생하고 있다. 따라서 향후 이와 같은 연계 컨설팅의 사례와 나아가 C모듈 컨설팅까지 수행한 사례는 점차 증가되리라 예상된다. 이에 A→B→C모듈 연계의 기준, 연계 모듈 선정의 타당성, C모듈 이후 사후관리 및 환류 컨설팅의 문제, 전반적인 컨설팅사업의 효과성 제고와 효율적인 운영관리 등의 이슈가 내부적으로 제기되고 있으며 이에 대한 방안 모색이 매우 시급하다고 할 수 있다.

## 2. 가족친화컨설팅의 성과

기업이나 기관 등의 가족친화적인 문화 확산을 위해 실시되는 가족친화컨설팅은 기업이나 기관의 상황에 맞는 가족친화제도를 소개하고 도입을 지원하며 또한 가족친화인증의 참여도를 높이는 데 도움이 된다(정영금 외, 2013). 실제 지금까지 많은 기업(관)들이 인증전 컨설팅을 통해 가족친화인증

준비의 지원을 받았으며, 인증전 컨설팅을 받은 기업의 인증률이 99%(2016년)에 달한다(강복정, 2017). 또한 인증을 받은 기업(관)들도 인증연도 기준 3년 뒤 유효기간인증과 5년 뒤 재인증에 대비하여 인증후 컨설팅을 통해 유효기간연장 및 재인증 준비 지원을 받고 있다. 즉 가족친화컨설팅의 1차적 성과는 인증준비 지원을 통한 조직 내 다양한 가족친화제도 도입수준 진단 및 가족친화 경영 방안모색과 가족친화인증의 확산이라고 할 수 있다.

하지만 2015년 이후 한국건강가정진흥원은 인증지원을 위한 사전적 컨설팅을 넘어서 가족친화 인증 기업(관)들의 지속발전적인 직장문화조성과 효과적인 자리매김을 위해 듀얼아젠다 접근의 사후컨설팅 지원을 본격화하기 시작하였다. 듀얼아젠다 접근은 근로자의 일-가정양립과 조직효과성을 동시에 추구하는 방향으로 지금까지는 가족친화의 성과를 기업의 경제적 성과 향상과 함께 다루고자 하는 논의가 부족하였다(한국건강가정진흥원, 2016). 이와 관련하여 이주연과 최석호(2010)는 국내 기업의 대부분은 가족친화경영의 필요성이나 중요함은 알고 있지만 제도 도입에 따른 비용부담 우려와 낮은 인식수준, 사회적 기반 취약으로 생산성 향상, 이직률 감소, 조직몰입, 기업의 이미지 개선이라는 큰 이익은 간과하고 있다고 지적한 바 있다. 또한 강복정(2017)은 조직차원의 성과를 분명히 하여 기업이 가족친화경영을 지속하게 하는 근거를 마련하는 것이 중요하다고 강조하였다.

전반적인 가족친화정책의 성과를 분석한 국내외 선행연구결과를 살펴보면 기업의 경제적 성과 향상과 일과 삶의 조화를 동시에 추구하는 듀얼아젠다적 측면에서의 가족친화경영을 통해 기업의 경쟁력이 강화되고 있음을 보여준다. 구체적으로 기업이 근로자들의 일과 삶의 조화가 가능한 직장문화로의 혁신하는 노력은 조직 내 비효율적인 일의 관행을 찾아내고 이에 대한 개선을 통해 업무의 효율성을 높일 수 있다(Bailyn, 1993; Rapoport, et

al. 2002). 예를 들어 정시퇴근제의 업무를 위한 회의진행의 효율화, 형식적 업무보고 폐지, 집중근로시간제 실시 등이다. 또한 기업이 가족친화적인 정책을 추구할 경우 근로자들은 회사를 신뢰하며 조직몰입이 높아져 이직률이 낮아지고 조직의 효율성이 높아질 수 있다(김혜원, 2011; 박보람 외, 2007; 이병훈·김종성, 2009; 이요행 외, 2005; 정기선·장은미, 2005). 한편 기업의 가족친화제도 도입을 통해 근로자의 가정생활이 안정되고 가정생활만족도가 높아지기 때문에(유계숙 외, 2006; 이유덕, 2011; 이요행 외, 2005) 일-가정생활의 갈등 완화로 인한 인적자원 성과의 향상을 가져온다고 할 수 있다. 마찬가지로 인적자원 측면에서 기혼여성의 경제활동 참여를 높이고 출산이나 양육으로 인한 경력단절을 방지하는 효과가 크다고 할 수 있다(김화연 외, 2015; 이진숙·최원석, 2012).

이상과 같이 중장기적으로 가족친화경영은 근로자의 이직률 감소와 직무몰입 증가, 직무만족과 가정생활만족의 증가, 여성인력의 활용을 통해 업무의 효율성 및 생산성 향상을 가져온다. 비록 가족친화정책의 도구인 컨설팅의 성과를 직접적으로 다룬 선행연구결과는 부족한 상황이지만, 가족친화컨설팅은 기업(관)의 가족친화경영 지원을 통해 궁극적으로 기업의 듀얼아젠다의 실현을 돕는다고 할 수 있다. 다시 말해 가족친화컨설팅의 목적은 조직 내 다양한 가족친화제도의 도입수준을 진단하여 가족친화경영 확산을 위한 방안도출을 통한 듀얼아젠다의 실현이라고 할 수 있다. 하지만, 직접적이고 구체적으로 가족친화컨설팅의 성과를 무엇으로 볼 것인가의 문제는 여전히 남는다(정영금 외, 2013).

노년 및 노동문제를 다루는 Boston 대학의 Center on Aging & Work에서는 기업문화개선을 통해 근로자들에게 도움을 주고자 다양한 변화를 시도하는 60여개의 기업사례를 연구하였고, 'workplace impact'라는 이름으로 자료를 축적하고 있다. 일부 사례를 정리한 다음의 <표 5>와 같이 도입된 제도의 목표가 매우 명확하고 구체적임을 알 수 있다.

〈표 5〉 외국 기업의 가족친화 문화개선을 위한 사례

회사명	업태	대상	제도	목표
Kimberly- Clark	제조업	4000명	Family Caregivers Network	- 가족돌봄자 대상 정보 지원 - 돌봄책임을 갖고 있는 근로자들에 대한 경영진들의 인식 개선
Settepani Ristorante & Bakery	숙박업	50명	Multigenerational Workforce Development	- 다양한 인재 채용 및 유지 - 근로자들이 생애주기에 따라 성장할 수 있는 유연한 조직문화 창조
Amer. Psychological Asn.	건강 및 사회복지	600명	Adult Back-Up Care	- 근로자들의 생산성에 영향을 미치는 노인돌봄책임을 지원 - 잠재적인 인재 고용효과
Blue Cross Blue Shield of MA	금융보험	3500명	e-Working	- 재택근무 제공 - 공간문제 해결

출처: Center on aging & work 홈페이지(<http://www.bc.edu/research/agingandwork>)

일과 가정의 균형문제를 중점적으로 연구하며 관련 컨설팅을 진행해온 보스턴 대학교의 Center for Work & Family(2014)에서는 유연한 작업장을 만드는데 걸림돌이 되는 요인들을 제거하고 조직문화를 개선하기 위한 프로젝트를 실시하였다. 이 프로젝트에서는 작업장의 유연성을 증대시키는 제도를 고안하고 이 제도에 대해 중간관리자를 교육하고 실행을 지원한 후 제도의 효과를 분석하였다. 중간관리자 121명을 포함하여 총 408명의 응답 결과, 작업장의 유연화에 대한 이해, 팀 관계 개선, 팀 의사소통 등이 개선되는 효과가 나타났다. 중간관리자는 융통적으로 팀을 더 잘 이끌게 되고, 근로자들은 작업장의 유연화 제도에 접근하기 쉬워졌다고 느꼈으며, 관리자와 근로자 모두 회사가 일-가정 양립 문제에 지지적으로 변하였다고 응답하였다(<https://www.bc.edu/centers/cwf/research/publications>).

이상과 같은 연구결과는 가족친화컨설팅의 성과 측정을 위해서는 해당기업(관)에 설계한 제도의 목표를 매우 구체화하는 작업이 우선되어야 함을 시사한다. 또한 각 회사에 적합한 제도를 제안하였을 때 우선 관리자가 주도적으로 제도를 이해하고 실행하면 기업 전체의 문화가 바뀌는 성과를 얻을 수 있음을 의미한다.

한국건강가정진흥원은 가족친화인증기업(관)의 사후지원에 대한 이용현황 및 요구도를 파악하여 향후 사업진행의 기초자료로 활용하기 위해 2017년 가족친화인증기업(관) 사후지원관련 설문조사를 실시하였다(한국건강가정진흥원, 2017). 설문에 참여한 인증기업(관) 308개사 중 2011~2016년까지 인증후 컨설팅을 한 번이라도 받은 경험이 있는 경우는 91개사(29.5%)이었다. 컨설팅을 받은 기업(관)의 경우 컨설팅 후 달라진 점에 대해 가족친화제도에 대한 직원들의 관심과 인지도가 높아졌다가 36.3%, ‘가족친화 직장문화에 대한 최고경영자의 관심이 높아졌다’가 28.6%, ‘직원들을 위해 필요한 가족친화제도를 새로 도입하였다’가 17.6%로 응답이 높게 나왔다. 특히 가족친화컨설팅 전후 회사의 가족친화 직장문화에 대한 만족도가 컨설팅 전 52.7에서 컨설팅 후 74.1로 21.4점이나 상승한 것으로 나타났다. 한편 가족친화컨설팅 효과를 높이기 위한 개선사항으로 가족친화인증 심사자료의 활용을 통한 컨설팅 절차의 간소화가 33.0%, 컨설팅 대상 기업의 업종특성에 대한 이해 25.3%, 컨설팅 후 지속적인 사후관리 23.1%로 높은 응답률을 보였다. 또한 컨설팅을 받지 않은 기업(관) 217개사(70.5%)의 컨설팅을 받지 않은 이유를 분석한 결과, 컨설팅 수행관리 등 업무 부담 우려가



29.5%, 가족친화제도가 잘 운영되고 있어 컨설팅을 받을 필요가 없음이 26.7%, 가족친화경영컨설팅 제도가 있는지 몰라서가 22.6%, 컨설팅이 필요한 하지만 효과가 얼마나 있을지 알 수 없어서가 18.4%로 나타났다. 이를 종합해볼 때 가족친화 인증후 컨설팅의 성과는 내부 직원 및 최고경영자의 관심 및 인지도 제고, 가족친화제도 도입 및 실행, 가족친화 직장문화 만족도 제고와 관련된다 할 수 있다. 나아가 개선사항에서 컨설팅의 효과성을 구체화하고 홍보할 필요성도 살펴볼 수 있다.

### III. 연구 방법

본 연구에서는 가족친화 컨설턴트와 기업(관)의 가족친화업무 담당자를 대상으로 보다 면밀하게 직접 대면을 통한 FGI(Focus Group Interview, 표적집단면접)를 실시하였다. 본 연구의 FGI 조사의 개요를 정리하면 다음의 <표 6>과 같다.

<표 6> FGI(표적집단면접) 조사 개요

구 분	조사 개요
조사목적	○ 인증후 가족친화컨설팅 성과 및 개선방안
조사대상 및 진행절차	○ 표적 집단 구성: 2개 분야(전체 10명) ○ 구성인원: 가족친화컨설턴트 4명, 기업(관)의 담당자 6명 ○ 분야별 두 그룹씩 나누어 총 4회에 걸쳐 FGI 진행
조사일정	2017년 6월 29일 ~ 9월 18일
조사도구	반구조화 질문지

#### 1. FGI 조사의 목적 및 내용

본 연구의 목적은 한국건강가정진흥원의 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅의 성과 및 한계를 분석하고 인증후 컨설팅사업의 지속발전적인 활성화를 위한 개선방안을 제시하는 것이다. 하지만

국내외적으로 인증후 가족친화컨설팅의 성과에 대한 선행연구는 거의 이루어지지 않았기 때문에, 컨설팅의 실제적인 성과에 대해 직접적, 구체적으로 규명된 바가 없다. 이에 본 연구에서는 우선 인증후 가족친화컨설팅의 관계자 및 당사자들이 판단하는 컨설팅의 성과와 한계는 무엇인지 질적 연구 방법을 통해 살펴보고자 하였다. 또한 2015년 ABC모듈이 개발된 이후 인증후 컨설팅이 해를 거듭하면서 해결과제로 제기되고 있는 A→B→C모듈 연계 및 C모듈 이후 환류의 문제, 전반적인 컨설팅사업의 효과성 및 효율성 제고의 개선방안을 실제 컨설팅에 참여하고 있는 컨설턴트와 기업(관)의 담당자 대상의 심층인터뷰를 통해 모색해보고자 하였다.

FGI의 조사 내용은 다음의 <표 7>과 같이 크게 네 가지의 측면으로 구성하였다.

<표 7> 조사 내용

주 제	조사 내용
인증후 가족친화 컨설팅의 성과와 개선 방안	1. 인증후 가족친화컨설팅의 성과와 한계 2. 체계적인 인증후 컨설팅을 위한 ABC모듈의 연계 방안 3. 기업(관)의 지속가능한 환류 컨설팅 방안 4. 전반적인 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영 방안

첫째, 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅의 성과와 한계는 무엇인가에 대해 조사하였다. 둘째, 체계적인 인증후 컨설팅을 위한 A→B→C 모듈의 연계 방안, 셋째, C모듈 단계까지 컨설팅을 진행한 기업(관)의 지속가능한 환류 컨설팅이 이루어질 수 있는 방안, 넷째, 전반적으로 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영 방안에 대하여 알아보았다.

#### 2. 표적 집단의 구성

FGI 조사의 대상인 표적집단은 전체 10명으로

가족친화 컨설턴트 4명, 가족친화컨설팅이 진행된 기업(관)의 가족친화업무 담당자 6명으로 구성되었다. 구체적으로 한국건강가정진흥원에서 제공한 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅을 수행하고 2017년 현재 인증후 컨설팅에 참여하고 있는 컨설턴트와 기업(관)의 가족친화업무 담당자를 표적 집단으로 구성하였다.

표적 집단인 가족친화 컨설턴트와 기업(관)의 가족친화업무 담당자를 구체적으로 소개하면 다음과 같다(표 8 참고).

〈표 8〉 표적 집단의 구성

구분	소속 및 직위	인적사항	대상자
Group1 (컨설턴트 집단)	가족친화지원센터 컨설턴트(가족분야)	여성, 40대	컨설턴트 1
	가족친화지원센터 컨설턴트(노무분야)	남성, 40대	컨설턴트 2
	가족친화지원센터 컨설턴트(경영분야)	여성, 30대	컨설턴트 3
	가족친화지원센터 컨설턴트(경영분야)	남성, 40대	컨설턴트 4
Group2 (실무담당자 집단)	기재부 산하 공공기관 J사 차장	남성, 40대	실무담당자 1
	기재부 산하 공공기관 K사 과장	남성, 30대	실무담당자 2
	행자부 산하 공공기관 B사 대리	남성, 30대	실무담당자 3
	중소기업 A사 차장	남성, 40대	실무담당자 4
	중소기업 D사 부장	여성, 50대	실무담당자 5
	중소기업 S사 과장	남성, 30대	실무담당자 6

가족친화 컨설턴트(Group1) 집단은 한국건강가정진흥원 가족친화지원센터의 가족친화 인증기업(관) 대상의 인증후 컨설팅사업에 최소한 2015년부터 현재까지 참여하고 있는 컨설턴트들이다. 이들은 가족, 노무, 경영 등의 각자 전문분야에서 컨

설팅 및 교육연구의 활동을 하고 있으며, 동시에 한국건강가정진흥원의 컨설턴트 교육을 이수하여 다년간 가족친화 컨설턴트로서 실질적인 컨설팅 활동을 하고 있는 전문가들이다. 본 연구의 표적 집단은 가족친화 컨설턴트의 전문분야인 가족, 노무, 경영이 골고루 포함되도록 구성하였다.

실무담당자 집단(Group2)은 현재 기업(관) 내 가족친화업무를 담당하고 있고 실질적으로 조직 내 가족친화관련 제도를 운영해본 실무경력자들이다. 본 연구에서는 2015~2016년에 인증후 가족친화컨설팅을 신청하여 진행한 기업(관)과 2017년 인증후 컨설팅을 진행하고 있는 기업(관) 중 2차년도 이상 연계 컨설팅이 진행 된 기업(관) 총 12개사 중 본 조사에 협조의사를 밝힌 6개사의 실무담당자를 중심으로 구성하였다. 참고적으로 공공기관 J사는 2016년 B모듈과 2017년 C모듈, K사는 2016년 B모듈과 2017년 C모듈, B사는 2015년 B모듈과 2016년 C모듈을 진행하였다. 중소기업 A사는 2015년 A모듈, 2016년 B모듈과 2017년 C모듈, D사는 2016년 A모듈과 2017년 B모듈, S사는 2016년 A모듈 컨설팅 이후 2017년 현재 B모듈의 컨설팅을 진행하고 있다.

### 3. FGI 진행 및 분석절차

본 조사는 2017년 6월 29일부터 9월 18일까지 각 분야별 두 그룹씩 나누어 총 4회에 걸쳐 실시되었다. 표적 집단인 기업(관) 담당자는 컨설턴트에게 클라이언트이기 때문에 대상자를 혼합하여 구성하는 것은 컨설팅의 성과 및 한계, 개선방안에 대한 본 조사내용에서 서로를 의식한 답변을 할 가능성이 있기 때문에 컨설턴트와 기업(관) 담당자를 분리하여 FGI를 진행하기로 하였다.

자료수집 방법은 앞에서 정리한 조사내용의 네 가지 주제(인증후 컨설팅의 성과와 한계, ABC 모듈의 연계 방안, C모듈 이후 환류 컨설팅 방안, 전반적인 효과적, 효율적 운영 방안)에 대한 반구조

화된 질문지를 사용한 반구조화된 면접방식으로 진행하였다. 인터뷰에 앞서 대상자들에게 연구의 취지를 설명하고 반구조화된 질문 문항을 사전에 전달하여 미리 숙고하도록 하였다. FGI 조사에 일관되게 참여한 연구진은 총 3명으로 책임연구자가 진행을 담당하고, 공동연구진은 녹취 및 기록과 관찰자의 역할을 담당하였다. 면접 진행 장소는 한국건강가정진흥원의 회의실과 건강가정컨설팅연구소의 회의실이었으며, 소요시간은 회당 2시간~2시간 30분이었다.

한편 FGI 녹취 및 기록을 통해 수집된 자료를 네 가지 조사내용의 주제를 기준으로 관련 없는 진술들은 제거하면서 재목록화하고, 조사대상자들의 진술에서 비슷한 표현을 묶어 각 주제별 하위 영역으로 범주화하면서 핵심적 의미를 파악하고자 하였다. 또한 본 FGI 조사에서 도출한 연구결과와 타당성을 확보하기 위해 삼각검증법에 근거하여 컨설턴트의 인터뷰 자료와 실무담당자의 인터뷰 자료를 비교하면서 확인하는 작업, 다수의 연구자들이 함께 검증하는 작업, 연구자와 사업담당자가 함께 검증하는 작업, 학계 전문가의 감수 작업 등을 거쳐 신뢰도 및 타당도를 높였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 인증후 가족친화컨설팅의 성과와 한계

#### 1) 인증후 컨설팅의 성과

인증후 가족친화컨설팅의 성과에 대해 컨설턴트 집단은 가족친화가치의 조직 내재화, 인증기업에 대한 사후 관리 측면에 초점을 두고 있으며, 실무담당자 집단은 근로자 만족도의 향상, 새로운 제도의 도입 또는 기존 제도의 확산, 공공기관의 경영 평가, 중소기업의 최고경영자의 관심 제고라는 측면에 초점을 두어 성과가 있다고 판단하였다.

구체적으로 컨설턴트 집단은 가족친화 인증후 컨설팅은 가족친화 인증전 컨설팅에서 추구하는 목표와는 다른 기업(관)의 가족친화경영에 대한 한층 더 높은 욕구를 컨설팅을 통해 충족할 수 있다는 점에서 의미를 가진다고 하였다. 즉 가족친화가치의 조직 내재화와 인증기업에 대한 사후 관리의 기능을 동시에 할 수 있다는 점에서 성과가 있다고 할 수 있다.

기존에는 사전 컨설팅이 주를 이루었기 때문에 기업이 인증을 획득하는 데 많은 도움을 주었다. 그러나 가족친화적인 가치를 기업에 심어주기 보다는 가족친화인증 준비에 급급했던 것이 사실이다. 때문에 과거 컨설팅의 내용은 인증수준을 맞추는데 중점을 두어왔으나, 2015년 이후 인증후 컨설팅에서는 가족친화가 추구하는 '가치'를 내재화하는 방향에 조금 더 집중했다는 점에서 성과를 찾을 수 있다.(컨설턴트 1)

인증 후 사후 관리의 시도라는 점에서 충분히 성과가 있다. 인증후 컨설팅은 단기적인 성과를 내기 위한 제도 지원 뿐 아니라, 인식개선과 같은 조직문화의 변화를 이끌어 낼 수 있는 지속성 있는 정책이 함께 계획되고 시행될 수 있다는 점에서 의미를 가진다.(컨설턴트 3)

한편 실무담당자 집단은 근로자 만족도의 향상 및 새로운 제도의 도입이나 기존 제도의 확산에 기여한다는 의견이 많았다. 특히 인증후 컨설팅 B, C모듈의 경우 실제적인 프로그램과 연계시키거나 제도를 시범실시하면서 근로자의 만족도나 인지도에 영향을 미쳤으며, 이를 컨설팅의 성과라고 평가하는 것으로 나타났다.

B모듈 실시 후 건강가정지원센터와 연계하여 실제적인 프로그램 및 행사를 진행하면서 직원들의 호응이 좋았다.(실무담당자 1)

담당자가 혼자 노력하는 것은 상급자 설득과 제도 실행에 한계점이 많은데, 외부 전문적인 컨설팅을 틀로 활용하여 가족친화 제도를 시범실시 해볼 수 있었다. 특히 C모들은 새로운 제도를 설계하여 시범실시 후 향후 전체 확대할 수 있도록 기여하는 모델이기 때문에 확연하게 가시적 성과가 있다. 또한 컨설팅 전에 회사 자체적으로 근로자 대상의 설문조사를 실시한 결과가 있었는데, 컨설팅 진행 중 컨설턴트가 근로자 대상 설문한 결과와 비교해보았을 때 전체적으로 만족도가 향상된 것을 알 수 있었다.(실무담당자 3)

가족친화인증은 신규인증 후 3년 뒤 유효기간연장심사, 그 후 2년 뒤 재인증심사라 그 사이 인증후 컨설팅이 없다면 가족친화수준은 발전 없이 매번 그 자리일 가능성이 크다. 왜냐하면 담당자들이 가족친화만 담당하는 것이 아니기 때문에 가족친화인증심사 이후에는 잊어버리기 십상이다. 담당자 입장에서 조금 귀찮고 신경을 써야하는 일이지만 그래도 컨설팅을 매년 지속적으로 받아야 제도의 도입이나 확산 면에서 발전 가능하지 않을까 생각한다.(실무담당자 5, 6)

공공기관의 업무담당자의 경우 가족친화컨설팅을 받은 것 자체가 경영평가 시 비계량적 지표로 이용되어 도움이 된다는 의견이 있었다.

기관과 담당자의 측면에서는 경영평가에서 비계량적 영역에 조직성과로 작성하기 위해 인증후 가족친화컨설팅을 신청하기도 한다. 한편 직원의 요구에 부응하고 만족도를 향상시키기 위한 가장 핵심이 가족친화경영이라고 생각한다. 그러한 점에서 컨설팅의 성과는 충분히 있다고 생각한다.(실무담당자 2)

중소기업의 경우는 컨설턴트가 최고경영자와의 면담 과정에서 가족친화 직장문화조성에 대한 인식을 변화시켜 실행력을 높이는 사례도 다수 등장하였다.

작년 인증후 컨설팅의 성과가 있다고 생각한다. 대표이사님이 작년 컨설팅을 담당해주었던 컨설턴트에 대한 신뢰가 매우 커서 컨설턴트가 원하는 대로 실행하겠다는 의지가 높다. 또한 작년 이후 직원들의 만족도도 높아져 비공식적이지만 직원들에게 우리 회사 복지수준을 질문하면 다른 회사와 비교했을 때 이 정도면 괜찮은 수준이라는 반응이 많다.(실무담당자 5)

인증후 컨설팅의 성과가 있다고 판단한다. 우선 우리 회사는 실제 가족친화수준은 매우 저조했으나, 2015~2016년 컨설팅을 통해 2016년 유효기간연장을 통과할 수 있었다고 생각한다. 또한 작년 B모들 컨설팅을 받을 때 특별히 요청을 해서 컨설턴트가 CEO를 1시간 넘게 독대하면서 가족친화에 대해 더욱 관심과 의지를 갖도록 독려했다. 독대하고 나서 CEO의 인식이 많이 바뀐 것 같다.(실무담당자 4)

따라서 인증후 컨설팅은 가족친화가치의 조직내재화, 인증기업에 대한 사후 관리, 근로자 만족도의 향상, 제도의 도입 및 확산, 공공기관의 경영평가, 중소기업의 최고경영자의 관심 제고라는 측면에서 성과가 있다고 할 수 있다.

## 2) 인증후 컨설팅의 한계

ABC모들은 단계발전적 모델로 개발되었기 때문에 기초단계에 해당하는 A모들은 인증후 컨설팅의 성과를 측정하기에는 단계적인 한계가 있으며, C모들은 컨설팅 사례의 양적인 제한점이 있는 것으로 나타났다.

구체적으로 A모들 컨설팅의 경우 가족친화 문화조성이나 제도의 도입 및 확산이 아니라 현재 가족친화제도의 점검수준에 그쳐 실질적인 성과가 미미하다는 의견이 많았다. 또한 C모들의 경우는 아직까지 컨설팅 사례가 부족하고 매뉴얼대로 성공한 사례가 거의 없어 C모들에 대한 효과성을 제대로 측정할 수 없는 것으로 조사되었다.

실제 A모듈 컨설팅은 법적요구사항을 점검하고 2회 정도 만나면서 기업을 잘 모르는 상태에서 '이런 좋은 제도가 있으니 해봐라'는 식으로는 별로 효과가 없다.(컨설턴트 4)

2016년 이루어진 A모듈 컨설팅은 제도 점검 이상의 성과는 없었다. 컨설턴트가 컨설팅에서 제안해준 제도를 실행하지 않으면 실질적인 성과는 없다고 봐야 한다.(실무담당자 6)

A모듈의 경우는 유효기간연장이나 재인증 심사를 받기 위한 점검차원에서 끝났으며, B모듈은 제도제안이 끝이므로 실제적으로 가족친화 문화조성 측면에서 컨설팅의 효과를 체감하기는 어려움이 있다. C모듈은 제대로 성공한 사례가 거의 없다.(컨설턴트 2)

한편 모듈에 대한 구조화된 매뉴얼이 있지만, 컨설턴트의 전문분야나 관심영역에 따라 컨설팅의 초점 및 세부적 내용의 격차가 발생하는 경우도 있는 것으로 나타났다.

기존의 컨설턴트들의 경우 실제 구조화된 모듈대로 컨설팅을 진행하더라도 자신들의 컨설팅 방법을 고수하는 경향이 있다. 예를 들어 노무사의 경우 법제도와 관련하여 함축적인 컨설팅이 진행되고, 경영전문 컨설턴트의 경우 조직의 체계 및 성과와 관련된 부분에 집중하여 컨설팅을 진행하게 된다.(컨설턴트 1)

사후 관리차원에서 인증 전 후의 달라진 점과 인증 받은 이후 효과에 대한 체크, 기업의 애로사항을 심층적으로 들어보고 교육이 필요하다면 그 쪽 전문가가, 법규상 문제가 있다면 노무사가 컨설팅지원을 하고, 전체 경영시스템 상 지원이 필요하다면 경영전문가가 컨설팅하는 것이 더욱 효과적이라고 생각한다.(컨설턴트 4)

따라서 듀얼아젠다 측면에서 단계발전적 모델로

개발된 A, B, C모듈의 인증후 컨설팅은 2015년 처음 시작되어 2016년 2차년도까지 이루어졌으며, 2017년 컨설팅은 진행 중에 있기 때문에 아직 단계발전적인 효과성 측정에는 시기적으로 한계가 있다. 특히 법적요구사항 정비와 현황점검 수준의 A모듈은 인증후 컨설팅의 성과를 측정하기에는 한계가 있기 때문에 이에 대한 보완이 필요하다고 할 수 있다. 한편 같은 모듈의 컨설팅이라고 할지라도 컨설턴트의 전문분야에 따라 컨설팅의 초점에 차이가 있기 때문에 컨설팅의 성과를 표준화하여 측정하기는 어려운 것으로 사료된다. 또한 컨설팅을 받고자 하는 기업(관)의 동기 및 목표에 맞게 컨설턴트의 전문분야를 고려하여 컨설턴트를 배치하는 방안을 제안할 수 있다.

## 2. 체계적인 인증후 컨설팅을 위한 ABC 모듈의 연계 방안

### 1) 자가진단 체크리스트의 개발

체계적인 인증후 컨설팅을 위한 ABC 모듈의 연계를 위해 무엇보다 기업(관)의 가족친화 수준에 맞는 연계 모듈 선정이 중요하며, 이를 위해 기업(관)의 실무담당자가 자가진단할 수 있는 체크리스트 개발의 필요성이 제기되었다.

현재는 컨설팅의 모듈 연계 기준이 모호하고 기업(관)의 담당자의 모듈에 대한 낮은 이해로 인해 기업(관) 측에서 임의적인 선택 등을 통해 모듈 선정이 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 이에 컨설팅 모듈 연계 진행시 체크리스트 등을 통해 모듈 이행에 적절한 조직문화인지 점검해 볼 수 있는 자가진단표 등의 개발이 필요하다는 의견이 많았다.

술직하게 B모듈을 두 번 신청할 수 있는 줄 몰랐다. 당연히 B모듈 받은 곳은 다음 컨설팅은 C모듈을 신청해야 하는 줄 알았다.(실무담당자 1)

연계되는 모듈이기 때문에 B모듈 후에는 C모듈로

그냥 단계진행해야 할 것 같은 느낌이 있는데, 그것이 아니라 자가진단할 수 있는 체크리스트가 반드시 필요하다고 생각한다. 즉 모듈 종료 시점에서 컨설팅 성과평가가 이루어져야 기업(관) 스스로도 위치를 알게 되어 더욱 노력해야 함을 인지하게 된다.(실무담당자 2)

구체적으로 모듈의 연계를 위한 자가진단표에 들어가야 할 핵심 요소는 A모듈의 경우 제도의 유무, B모듈의 경우 관리자의 인식정도, C모듈의 경우 이전 컨설팅에서 선정한 각 기업의 목표 달성 여부, 건강가정지원센터에서의 교육이수 여부, 근로자 만족도의 긍정적 변화 등이 고려될 수 있는 것으로 나타났다. 또한 모듈 선정에 있어 컨설팅을 받으려고 하는 경영진의 의지, 담당자의 의지, 성형평성 정도, 가족친화 문화조성 정도, 컨설팅 제도 설계 관련 자원들(재정, 시간, 디자인팀 구성 등 인적 자원), 근로자만족도 등을 고려할 필요가 있는 것으로 나타났다.

모듈의 연계를 위한 자가진단표에 들어가야 할 핵심 요소는 이전 모듈에서 각 기업(관) 마다 목표로 한 것을 수행한 정도라고 생각한다.(실무담당자 3)

A모듈은 제도의 유무로 진단, B모듈은 관리자의 가족친화인식정도, 건강가정지원센터 등을 통한 교육 프로그램 실시여부 등으로 진단하면 적절할 것 같다.(실무담당자 1)

관리자의 의지, 담당자의 의지, 성형평성 정도, 가족친화 문화조성 정도, 컨설팅 제도 설계 관련 자원들(재정, 시간, 디자인팀 구성 등)을 고려해야 한다.(실무담당자 6)

따라서 A→B→C 모듈의 체계적 연계를 위해 기업의 가족친화수준과 목표에 맞는 모듈 선정이 중요하므로 기업(관)의 실무담당자가 자가진단할 수

있는 체크리스트의 개발이 필요하다. 이 때 고려해야 할 사항들은 모듈별 구체적인 성과목표, 기업(관)의 경영진 및 담당자의 의지, 기업의 가족친화 제도 및 문화 수준, 관련 자원들이라고 할 수 있다.

## 2) 컨설턴트의 모듈 선정 개입

기업(관)의 가족친화 수준에 맞는 연계 모듈 선정을 위해 담당 컨설턴트의 사전 개입이 도움을 줄 수 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 연계 모듈을 동일한 컨설턴트가 담당할 경우 기존 컨설턴트가 이미 기업에 대해 충분한 이해를 하고 있으므로 담당 컨설턴트가 모듈 선정 시 도움을 주어야 한다는 의견이 있었다. 이에 모듈을 연계하여 단계발전적으로 컨설팅을 받는 기업의 경우에는 이전의 컨설턴트가 계속 컨설팅을 지원하는 것이 기업(관) 측면에서 효율적이라는 의견이 많았다.

인증 후 처음 컨설팅 받을 때는 처음이라 A모듈을 그냥 신청했지만, B모듈부터는 컨설턴트의 권유를 받고 신청했다. 전년도 담당했던 컨설턴트라면 기업에 대한 이해도가 높기 때문에 컨설턴트가 판단해주는 것이 적절하다고 생각한다.(실무담당자 6)

우리 회사는 3차년 동안의 컨설팅을 받으면서 'A→B→C' 모듈마다 컨설턴트가 달라져서 매우 당황스러웠다. 왜냐하면 매번 우리 회사의 가족친화의 역사와 현재 수준에 대해 설명해야한다. 또한 초반에 컨설턴트와 라포형성에 시간과 에너지가 많이 들어간다.(실무담당자 4)

연계 모듈 선정은 담당자의 판단만이 아니라 전년도 담당해주었던 컨설턴트가 누구보다 기업의 사정을 잘 알고 있으니 현재 가족친화수준을 고려하여 모듈 연계를 도와주어야 한다고 생각한다. 그리고 step-up 모듈 연계 컨설팅을 할 경우는 동일한 컨설턴트가 컨설팅을 해주었으면 한다. 처음 컨설팅을 받

을 때는 현실적으로 실무담당자가 컨설턴트 배정을 할 수 없더라도 B와 C모듈은 같은 컨설턴트가 지속 되기를 바란다.(실무담당자 5)

따라서 연계모듈의 경우 이전 모듈을 담당했던 컨설턴트가 기업에 대한 충분한 이해를 하고 있기 때문에 동일한 컨설턴트가 지속적으로 컨설팅을 수행하며, 이 때 담당컨설턴트가 연계모듈의 선택 시 도움을 주는 것이 효율적이라고 할 수 있다.

### 3. 기업(관)의 지속가능한 환류 컨설팅 방안

#### 1) C모듈 이후의 컨설팅 방안

기업(관) 측면에서 C모듈 이후에도 지속가능한 환류 컨설팅 지원이 이루어지기를 바라는 것으로 나타났다. 구체적으로 실무담당자 집단의 경우 A, B, C 모듈을 통해 단계발전적으로 관리 받는 것이 이상으로 지속적으로 컨설팅을 받는 것이 중요하다는 의견이 많았다. 즉 C모듈 이후에도 지속적으로 관리받기를 원하며 매년 방문차원의 컨설팅이나 모니터링 차원에서 최소한 온라인 실태조사 등이 필요하다는 의견이 있었다.

대외적으로 'A→B→C' 모듈에서 C모듈까지 받았으면 더 이상 받을 것이 없으니 우리는 이제 컨설팅은 끝났다고 생각할 수 있으나, C모듈 후에도 매년 1~2회 방문하여 점검차원의 컨설팅을 해주는 그런 차원의 모듈을 만들어주면 구체적으로 컨설팅 요구가 다시 생길 것 같다.(실무담당자 3)

매년 방문까지는 아니더라도 온라인 점검은 매년 해야 한다고 생각한다. 그래야 기업들이 긴장하면서 계속 노력하지 않을까 생각한다. 또한 C모듈까지 다 진행했다라도 C모듈 컨설팅은 제도 시범실시까지 하는 것이기 때문에 완전하게 전면 제도 정착이 될 때까지 계속 C' 모듈로 컨설팅 지원이 되어야 한다고 생각한다.(실무담당자 4)

따라서 기업의 지속가능한 환류 컨설팅이 이루어지도록 C모듈 이후 간소화된 점검차원의 컨설팅 모듈의 개발과 사후관리의 지원이 필요하다고 할 수 있다.

#### 2) A모듈을 활용한 사후관리 차원의 컨설팅

C모듈 이후 간소화된 점검차원의 컨설팅 또는 사후관리 지원의 대안으로 A모듈의 활용가능성이 제기되었다. 구체적으로 A모듈의 경우 현재는 법적요구사항 정비, 유효기간 및 재인증 심사를 위한 준비의 과정으로 이루어지고 있는데, 이보다는 인증기업이 실제로 가족친화제도를 잘 이행하고 있는지 모니터링의 차원에서 A모듈을 활용하는 것이 더욱 효과적일 것이라는 견해가 다수 있었다.

A모듈을 모니터링 차원으로 진행하는 것이 적절하다고 생각한다. B, C모듈 컨설팅을 진행하면서 A모듈을 연계 모듈로, 사후관리 모듈로, 모니터링 모듈로 활용하면 좋을 것 같다. 컨설턴트가 1회적이라도 방문하여 담당자 및 CEO가 계속 관심을 갖도록 접근한다면 홍보 등의 목적으로 큰 효과가 있을 것이다. (컨설턴트 3)

A모듈은 인증 후 모니터링 및 사후관리 차원의 컨설팅으로 변형하는 것이 바람직하다고 생각한다. 인증심사에 통과했다고 해도 인증의 최소 법적요구사항만 갖추고 통과한 기업이 많기 때문에 유효기간연장이나 재인증 심사연도만이 아니라 매년 모니터링 및 사후관리 차원의 컨설팅이 필요하다.(컨설턴트 4)

A모듈을 모니터링 차원으로 변형하는 것에 적극 동의한다. 지금 현재 A는 법적요구사항과 가족친화제도의 현황을 점검하는 수준에 포커스를 두는 것이므로, 실질적으로 컨설팅의 효과는 없다.(컨설턴트 2)

따라서 지속가능한 환류 컨설팅의 방안으로 인증 후 기업(관)의 지속적인 모니터링 및 사후관리

는 매우 중요하다고 할 수 있으며, 이를 위해 기존의 A모듈을 사후관리 모듈로 활용하는 것이 효율성이 높다고 할 수 있다.

#### 4. 전반적인 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영 방안

##### 1) 가족친화컨설팅의 성과지표 개발

전반적인 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영 방안으로 컨설턴트 집단과 실무담당자 집단 모두 가족친화컨설팅의 객관적인 성과지표 개발의 필요성을 제기하였다. 하지만 인증후 컨설팅의 성과지표를 무엇으로 구성할 것이며 그것에 대한 타당성 측면에서는 여러 가지 의견이 있었다.

구체적으로 인증후 컨설팅의 성과지표를 가족친화경영의 경제적 성과로 측정하기에는 단시간의 변화로 드러나는 성과가 아니며, 가족친화경영 외의 내외부적 영향요인이 많기 때문에 측정의 타당성 문제가 있다고 할 수 있다. 따라서 정량적 경영지표의 결과를 컨설팅의 성과로 보기는 어렵다는 것에는 모든 인터뷰 대상자가 동의하였다.

성과지표가 있어서 컨설팅 마무리단계에서 임직원들이 모두 있을 때 점검을 해준다면 과급효과도 크고 담당자도 내년에는 어떤 부분을 더욱 노력해야 하는지 계획을 세우기 위해 도움이 될 것이다. 인증지표 그대로 성과지표로 활용해서 점검해주는 것도 의미가 있다. 담당자로서 개인적으로 매년 스스로 인증지표 그대로 실적 평가를 하고 있다.(실무담당자 4)

내외적 경영관련 변수가 너무 많기 때문에 KPI와 같은 정량적 경영지표와 같이 성과를 볼 수는 없다. 그 대신 근로자의 만족도 향상이 가능할 것이다. 일터혁신컨설팅처럼 여성고용비율만으로 성과를 보기 어렵다.(컨설턴트 4)

이에 현 상황에서는 단기적, 구체적으로 각 기업

(관)마다 컨설팅 수행과정에서 컨설턴트와 실무담당자가 설정한 컨설팅의 목표가 얼마나 실행되었는가를 성과로 측정하는 것이 적절하다는 의견이 많았다.

성과항목을 추상적으로 측정하기는 어려울 것 같고, 각 컨설팅에서 목표로 설정했던 것을 실제 실행했느냐와 근로자의 만족도가 향상했느냐와 같은 항목이 적절할 것 같다.(실무담당자 3)

컨설턴트와 담당자가 기업마다의 맞춤 성과목표를 만들어서 체크한다면 좋을 것 같다. 사후관리 차원에서 그렇게 하면 회사에서도 동기가 더 생길 것 같다.(실무담당자 6)

컨설팅 성과에 대한 목표설정은 매우 중요하다고 생각한다. 그렇게 하면 기업(관)도 자연스럽게 현재 컨설팅의 성과측정이 되고, 다음 모듈 단계로의 컨설팅 신청의 판단기준도 될 수 있다.(실무담당자 1)

또한 기업(관)의 실무담당자들은 컨설팅 이후 제도의 도입여부, 제도의 활용률 및 근로자 만족도의 증가, 최고경영자의 가족친화 직장문화조성에 대한 관심 제고 등을 성과지표로 보는 것이 적절하다고 판단하였다.

컨설팅 마무리단계에서 제안한 제도 중 무리하지 말고 확실히 실시할 수 있는 것을 선택하여(최소한한 가지만이라도) 실행한다면 성과라고 생각한다. B 모듈에서 컨설턴트가 너무 많은 제도를 설계해주면 부담스럽고 실행하지도 않을 목표만 많아진다. 그리고 제도의 활용률도 성과지표라고 생각한다.(실무담당자 2)

예를 들어 우리 기관의 경우 컨설팅 이후 가족친화 관련 프로그램 신청자 수의 측면에서 해마다 자발적 신청자 수가 급증했는데 이것을 성과지표라고 생



각한다.(실무담당자 1)

컨설팅을 통해서도 CEO의 마인드를 적극적으로 바꿀 수 있다면 성과라고 생각한다. 즉 컨설팅을 담당자만 만나서 하는 것이 아니라 CEO와 면담을 통해서 적극적 관심과 의지를 끌어올려주어야 한다. 담당자는 컨설팅 결과를 보고하는 역할 이상의 의사결정권자가 아니다. 또한 유효기간연장(재인증)을 앞두고 있을 경우 겁을 쥐서라도 CEO가 제도를 확산시킬 수 있도록 해야 한다.(실무담당자 6)

따라서 인증후 컨설팅의 성과지표 개발은 컨설팅에 대한 자발적 동기부여 효과 및 발전적 점검차원에서 매우 중요하다고 할 수 있다. 성과지표의 항목은 컨설팅에서 설정한 목표의 실행정도, 컨설팅 이후 제도의 도입여부, 제도의 활용률 및 근로자 만족도의 향상 정도, 최고경영자의 관심 제고의 정도 등이 적절한 것으로 판단된다.

2) 규모별 및 업체별 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅

기업(관)의 규모별 및 업체별 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅에 대한 요구가 큰 것으로 나타났다. 또한 벤치마킹 사례 제공 시 유사기관의 사례를 제공받아야 실질적으로 활용할 수 있음을 강조했다. 특히 공공기관의 특성상 최초 실시에 대해서는 부담감이 크지만 다른 곳들이 실행하고 있다면 도입이 가능하기 때문에 유사기관의 벤치마킹 사례는 매우 중요하다.

공공기관 중 특히 공단은 비예산 제도 설계를 바라기 때문에 컨설팅을 그렇게 해주기를 바란다. 경영평가를 잘 받을 수 있도록 제도 제안 시 고려해주면 좋겠다. 또한 2015년 컨설팅에서 제공받은 벤치마킹 사례는 주로 외국회사의 정보만 주었는데 국내 비슷한 업체에 해당하는 벤치마킹 사례를 많이 제공해주기를 바란다.(실무담당자 1)

공공기관이라도 소속에 따라 특성이 다르다. 이러

한 특성을 고려한 맞춤형컨설팅이 이루어져야 한다. 또한 컨설턴트들이 정보 공유를 통해서 업체별 가족친화제도 사례를 많이 제공해주면 좋을 것 같다. 특히 공공기관은 방만 경영 때문에 사기업의 사례는 벤치마킹하기에는 한계가 있다. 따라서 같은 업체의 사례가 필요하다. 다른 곳에서 실행하고 있다고 하면 제도 도입을 위해 임원진을 설득하기 좋다.(실무담당자 3)

우리 회사는 미혼 여성이 대부분인 인원 특성이 있는데 가족친화인증은 기혼유자녀 대상에게 주로 초점을 맞추고 있는 것 같다. 하지만 컨설팅이나 직장교육은 기업의 특성을 잘 맞춰주어야 한다.(실무담당자 5)

따라서 기업(관)의 특성을 고려한 맞춤형 컨설팅에 대한 요구도가 높으며, 이는 컨설팅의 효과성 제고를 위해 매우 중요하다고 할 수 있다. 컨설팅 과정에서 기업에게 제공되는 벤치마킹 사례는 실질적으로 이용가능하도록 유사기업(관)의 구체적인 사례이어야 할 것이다.

3) 가족친화컨설팅 기업에 대한 지원강화

컨설팅의 효과적 운영을 위해 가족친화컨설팅 기업에 대한 지원강화가 필요한 것으로 나타났다. 구체적으로 컨설팅 지원(횟수)의 증가와 가족친화인증 컨설팅 기업(관)에 대한 인증서 발급이나 인증심사 시 가점 등 인센티브 제공의 필요성 등이 제기되었다.

컨설팅의 횟수나 기간이 짧아서 그 기업(관)을 깊이 이해하기에는 한계가 있지 않나 싶다. 예산제한이 있겠지만 컨설팅의 횟수나 기간을 늘려야 한다고 생각한다.(실무담당자 2)

경영평가에 도움이 되도록 컨설팅 받은 기업(관)에게 인증서 발급이나 상장(한국건강가정진흥원 이사장상)을 수여해주면 더욱 좋을 것 같다. 또한 인증심

사 시 '가족친화 직장교육'처럼 컨설팅 받은 기업에 대한 가점이 주어지면 좋겠다.(실무담당자 1)

따라서 인증후 컨설팅의 효과적 운영을 위해 장기적으로 컨설팅 지원(횟수)의 증가를 고려해볼 필요가 있다. 또한 인증후 컨설팅의 적극적 유인책으로 컨설팅 확인서 발급 및 상장 수여, 인증심사 시 점수 부여 등은 매우 효과적일 것이라 사료된다.

#### 4) 가족친화 직장교육의 질적 제고

인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영을 위해 가족친화 직장교육의 질적 제고가 필요한 것으로 나타났다. 구체적으로 2017년 현재 B, C모듈의 인증후 컨설팅 진행 단계에서 근로자 및 경영진의 가족친화 인식수준을 높이기 위해 한국건강가정진흥원에서 제공하는 가족친화 직장교육을 실시하고 있다. 하지만 몇 년 동안 직장교육 콘텐츠가 반복적으로 사용되고 있고 기업(관)의 조직문화나 인적 구성을 고려하지 못한 교육이 이루어지고 있는 문제점이 지적되어 이에 대한 개선이 시급하다.

동일한 콘텐츠가 너무 반복적으로 사용되었으며, 교육의 수위도 다양하지 않아 초보에서 심화까지 다양한 단계가 필요하다. 또한 국내의 벤치마킹 사례 소개, 가족친화의 내재적 가치를 심어 줄 수 있는 교육이 되어야 한다.(컨설턴트 1)

우리 회사에서 얼마 전 이루어진 가족친화 직장교육은 괜찮았지만, 매뉴얼에 따라 일괄적으로 이루어지다보니 맞지 않는 내용도 간혹 있었다. 컨설팅과 마찬가지로 회사의 규모, 업종, 인원 특성에 맞춰 해줘야 한다.(실무담당자 6)

따라서 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영에 가족친화 직장교육도 영향을 미친다고 할 수 있다. 이에 가족친화 기업(관)의 특성을 고려한 맞춤형 직장교육의 콘텐츠 개발이 시급하게 이루어져야

할 것이다.

#### 5) 최고경영자 대상의 가족친화포럼 개최

가족친화컨설팅이 원활하게 이루어지기 위해서는 컨설팅 대상 기업의 최고경영자의 관심과 의지가 높아야 한다. 특히 중소기업의 경우는 더욱 영향을 많이 받는 것으로 나타났는데, 이에 컨설팅 과정 중에 최고경영자의 관심제고를 위한 노력이 많이 필요하며 가족친화포럼에 컨설팅 기업 대표의 참여를 의무화해야한다는 의견이 다수 있었다.

가족친화제도가 액서사리가 아니라는 것을 대표이사들이 알아야 한다. 대표이사가 가족친화제도 및 프로그램을 직원들의 권리라고 인식해야지, 내가 특별한 혜택(배려)을 주는 것처럼 행세하려고 하면 안된다. 이를 위해서는 CEO의 더욱 더 높은 의식의 전환을 위한 노력이 필요하다.(실무담당자 5)

가족친화컨설팅 기업의 담당자들은 어쩔 수 없이 본인의 일이기 때문에 열심히 하는 것이고, 'CEO 포럼'과 같이 대표이사가 참석해야 하는 장치가 있어야 한다. 인증후 컨설팅을 매년 받아야 하는 것처럼 당연하게 인식했으면 좋겠다.(실무담당자 6)

제도는 참 좋은데, 대표이사에게 외장게 해야 한다. 인증 기업의 경우 의무적으로 대표이사가 참석해야 하는 포럼이 마련되었으면 한다.(실무담당자 4)

따라서 전반적인 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영을 위해 기업(관)의 최고경영자 대상의 관심과 의지의 제고는 매우 중요하며, 특히 중소기업의 CEO 대상의 가족친화포럼 개최는 효용성이 높은 방안이 될 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 한국건강가정진흥원의 2015~2016년 인증후 가족친화컨설팅의 성과 및 한계를 분석하고 인증후 컨설팅사업의 지속발전적인 활성화를 위한 개선방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 컨설턴트와 기업(관)의 담당자를 대상으로 표적집단면접(FGI)을 실시하였으며, 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 인증후 가족친화컨설팅은 인증전 컨설팅과 달리 인증 기업(관)으로서의 가족친화제도 및 조직문화의 단계적 발전과 유지, 조직내 가족친화적 가치의 내재화 측면에 목표가 있다고 할 수 있다. 한편 실무담당자들은 컨설팅 이후 제도의 도입 및 확산, 근로자 만족도의 향상, 최고경영자의 관심 제고 측면에서 2015~2016년 인증후 컨설팅은 성과가 있다고 판단하였다. 이는 2017년 가족친화인증기업(관) 사후지원관련 설문조사 결과(한국건강가정진흥원, 2017), 컨설팅 후 달라진 점에 대해 '가족친화제도에 대한 직원들의 관심과 인지도가 높아졌다', '가족친화 직장문화에 대한 최고경영자의 관심이 높아졌다', '직원들을 위해 필요한 가족친화제도를 새로 도입하였다'에 대한 응답이 높게 나온 것과 일맥상통하는 결과이다.

둘째, 인증후 ABC 모듈 컨설팅의 체계적인 연계를 위해서는 우선 기업(관) 담당자들의 모듈에 대한 이해도를 높여야 한다. 현재의 ABC 모듈은 깊이 있는 연구를 통해 만들어진 매뉴얼이지만 컨설턴트를 포함한 전문가에게 적합하게 만들어졌으므로 기업의 담당자들이 쉽게 판단하기에는 무리가 있는 것이 사실이다. 따라서 기업(관)의 담당자가 체크리스트 형식의 자가진단표를 통해 모듈 선정을 용이하게 할 수 있도록 지원하고, 연계 모듈의 경우에는 이전 모듈을 담당했던 컨설턴트가 모듈 선정의 단계부터 개입하는 등의 방안이 필요하다.

셋째, 기업(관)의 실무담당자들은 매년 방문차원의 컨설팅이나 모니터링 차원의 온라인 점검 등

의 형태를 통해 지속적으로 관리받기를 원하였다. 이는 가족친화인증사업이 인증으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 가족친화적인 문화를 유지하고 확산하도록 하는 목표에 부합하는 기업의 요구라고 할 수 있다. 가족친화인증기업(관)은 일정수준의 제도마련으로 인증을 받고 가족친화제도를 완비해나가고자 노력하겠지만, 국가적 관심과 전문가들의 조언이 결합될 때 더욱 효과성 있는 발전을 기할 수 있을 것이다. 이런 점에서 ABC 모듈의 개선을 통해 지속적으로 사후관리를 할 수 있는 방안을 찾아야 할 것이다.

넷째, 전반적인 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영 방안으로 컨설팅의 성과지표 개발을 위해 컨설팅의 구체적 성과를 무엇으로 볼 것인가에 대한 논의가 더욱 필요하다. 컨설팅의 성과를 정량적 경영지표의 결과로 측정하는 것은 어렵지만, 객관적인 성과지표의 필요성은 요구된다. 이에 기업(관)의 실무담당자들은 컨설팅 이후 제도의 도입여부, 제도의 활용률 및 근로자 만족도의 증가, 최고경영자의 가족친화 직장문화조성에 대한 관심 제고 등을 성과로 보는 것이 적절하다고 제안하였다. 추가적으로 컨설턴트 별, 모듈 별, 각 기업(관) 별 컨설팅의 내용과 진행상황이 다소 다르기 때문에 일괄적으로 성과지표를 표준화하기에는 제한이 있다. 이에 각 기업(관)마다 컨설턴트와 실무담당자가 설정한 컨설팅의 목표가 얼마나 실행되었는가를 성과로 측정하는 것이 적절한 것으로 사료된다.

한편 인증후 컨설팅의 효과적, 효율적 운영을 위해 기업(관)의 규모별 및 업태별 특성을 고려한 맞춤형의 컨설팅이 가능하도록 이에 대한 데이터베이스의 구축이 요구된다. 지금까지 양적 자료 축적의 한계가 있었지만, 2015년부터 2017년까지 인증후 컨설팅을 받은 기업(관)의 건수는 180개가 될 전망이다. 기업(관)의 규모별 및 업태별 컨설팅 사례의 데이터베이스의 구축을 통해 기업(관)의 특성에 맞는 벤치마킹 사례 소개와 제도 설계가 유효할 것이다. 마찬가지로 컨설팅의 진행 단계 중

근로자와 경영진의 가족친화 인식을 향상시키기 위해 실행되고 있는 가족친화 직장교육도 다양한 콘텐츠 개발을 통해 기업의 특성을 고려한 맞춤형 교육으로 이루어져야 할 것이다. 또한 'CEO 대상 가족친화포럼' 개최를 통한 최고경영자의 관심 제고 노력, 가족친화인증 컨설팅 기업(관)에 대한 인증심사 시 가점 인센티브 제공 등은 컨설팅에 대한 자발적 동기부여 및 촉진에 도움이 될 것이다.

마지막으로 A, B, C모듈의 인증후 가족친화컨설팅은 아직 실행된 지 3차년도에 불과하여 모듈을 연계하여 컨설팅을 진행하면서 실제 단계발전적인 효과성이 나타났는지를 구체적으로 측정하는데 한계가 있는 상황이다. 또한 C모듈의 경우 컨설팅 사례가 부족하고 매뉴얼대로 성공한 사례가 드물어 C모듈의 효과성을 제대로 측정할 수 없는 한계점이 있다. 이에 한국건강가정진흥원은 인증후 컨설팅 대상업체의 양적 확대를 통한 사례 축적에 더욱 노력해야 한다. 또한 후속 연구를 통해 실효성 있는 인증후 컨설팅 운영을 위한 객관적인 성과지표를 구체화하는 작업이 계속적으로 이루어져야 할 것이다.

## 【참 고 문 헌】

- 1) 가족친화 사회환경의 조성촉진에 관한 법률.
- 2) 강복정(2017). 일·가정 양립지원을 위한 가족친화지원센터 운영 및 발전과제. 한국가정관리학회 공동춘계학술대회 자료집. 115-119.
- 3) 건강가정기본법.
- 4) 김혜원(2011). 가족친화제도와 기업성과. 노동정책연구, 11(3), 1-24.
- 5) 김화연·오현규·박성민(2015). 공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일·가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로. 한국행정논집, 27(2), 483-511.
- 6) 박보람·김효선·구자숙·박찬희(2007). 부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향. 인사·조직연구 15(2), 71-101.
- 7) 여성가족부(2011). 가족친화인증기업 사후관리 방안연구. 여성가족부.
- 8) 유계숙·전혜정·최성일·김병석·장보현·한지숙(2006). 출산·가족친화 기업경영 확산방안 연구. 보건복지부 연구보고서.
- 9) 윤왕희(2014). 가족친화기업 인증제도의 성과와 과제. 한국가정관리학회 학술발표대회 자료집. 111-120.
- 10) 이병훈·김종성(2009). 가족친화경영 조직성과에 관한 연구. 산업관계연구, 19(2), 153-175.
- 11) 이요행·방묘진·오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장·가정 갈등 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(3), 639-659.
- 12) 이유덕(2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 18(2), 71-83.
- 13) 이유리·이성훈·박은정·이유미(2017). 결혼과 가족생활. 시그마프레스.
- 14) 이주연·최석호(2010). 이중의제접근을 통한 가족친화경영. 한국가족자원경영학회지, 14(3), 15-36.
- 15) 이진숙·최원석(2012). 기혼 직장여성의 출산 계획 경로에 관한 연구 -성역할태도, 일·가족양립갈등, 결혼행복감과 출산계획 간의 관계를 중심으로-. 사회복지연구, 43(4), 5-30.
- 16) 정기선·장은미(2005). 가족친화적 정책이 종업원의 조직몰입에 미치는 효과. 가족과 문화, 17(1), 59-84.
- 17) 정영금·조성은·안재희·김지수(2013). 가족친화지원사업의 시행현황과 개선방안. 한국가정관리학회지, 31(4), 83-96.

- 18) 정지영(2013). 일-가정 양립을 위한 가족친화기업 컨설팅 모델 개발 -중소기업을 중심으로-. 한국가족자원경영학회 추계학술대회 자료집. 97-112.
  - 19) 관계부처합동(2011). 제2차 건강가정기본계획 2011-2015.
  - 20) 관계부처합동(2016). 제3차 건강가정기본계획 2016-2020.
  - 21) 한국건강가정진흥원(2011). 2011 가족친화경영 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 22) 한국건강가정진흥원(2012). 2012 가족친화경영 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 23) 한국건강가정진흥원(2013). 2013 가족친화경영 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 24) 한국건강가정진흥원(2014). 2014 가족친화경영 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 25) 한국건강가정진흥원(2015). 가족친화인증 사후 컨설팅 운영매뉴얼.
  - 26) 한국건강가정진흥원(2016). 가족친화컨설팅 통합운영매뉴얼.
  - 27) 한국건강가정진흥원(2017). 2017 가족친화인증 기업/기관 사후지원관련 설문조사 결과보고서.
  - 28) Bailyn, L. (1993). Breaking the mold: women, men, and time in the new corporate world. New York: Free Press.
  - 29) Center for Work & Family, <http://www.bc.edu/centers/cwf/research/publications>
  - 30) Center on aging & work, <http://www.bc.edu/research/agingandwork>
  - 31) Kyra Cavanaugh, Jennifer Sabatini Fraone, Kathy Kacher (2014). National Workplace Flexibility Study. Center for Work & Family (<http://www.bc.edu/centers/cwf/research>)
  - 32) Rapoport, R., Bailyn, L, Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2002). Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance. Jossey-Bass.
- 투 고 일 : 2017년 12월 01일
  - 심 사 일 : 2017년 12월 20일
  - 게재 확정일 : 2018년 02월 12일