

중소기업 근로자의 일·생활 균형을 위한 가족친화경영 우수사례연구*

A Qualitative Case Study of Work-Family Balance
at Five Small and Medium-Sized Enterprises

광주대학교 가족복지전공
교 수 김선미**
한국건강가정진흥원
가족친화컨설턴트 구혜령***
한국건강가정진흥원 센터지원본부
본 부 장 강복정

Dept. of Family Welfare, Gwangju University
Professor Kim, Seon Mi
Korean Institute for Healthy Family
Family-friendly Management Consultant Koo, Hye Ryoung
Korean Institute for Healthy Family, Center Support H.Q.
Director Kang, Bog Jeong

〈목 차〉

- | | |
|---------------|------------|
| I. 연구의 필요성 | IV. 연구결과 |
| II. 선행연구 고찰 | V. 결론 및 제언 |
| III. 연구방법과 절차 | 참고문헌 |

〈Abstract〉

This qualitative case study focuses on five small and medium-sized enterprises which have put family-friendly management into successful practice. Through in-depth unstructured interviews with five human resources managers and ten employees, we describe each firm's approach to work-life balance including working hour reductions, breaks, work flexibility, and parental leave to build an overall picture. We also discuss the four key factors of the CEO's role; democratic communication between all staff, the usefulness of family-friendly certification as a starting point; and governmental support for promoting work-life balance at small and

* 본 연구는 한국건강가정진흥원의 「가족친화 중소기업 지원방안 연구(2019)」의 일부를 발췌하여 수정·보완한 것임.

** 주저자: 김선미(yupy1005@hanmail.net)

*** 교신저자: 구혜령(helen1126@hanmail.net)

medium-sized enterprises. Finally, we suggest three political implications of governmental support, namely CEO education, changing the criteria of family-friendly certification to redefine working hours and work flexibility, and incentives specifically for small to medium-sized enterprises.

Key Words : 질적 사례 연구(qualitative case study), 가족친화인증(family-friendly certification), 중소기업(small and medium-sized enterprises), 일·생활 균형(work-life balance)

I. 연구의 필요성

남성과 여성, 기업이 함께하는 일·가정 양립실천은 제3차 건강가정기본계획의 6대 핵심추진과제 중 하나이다. 이러한 일·가정 양립지원 정책은 궁극적으로는 대다수 근로자가 일하고 있는 중소기업 지원에 초점을 모아가야 한다. 중소벤처기업부가 2019년에 발표한 통계에 따르면 2017년 말 기준, 중소기업은 630만개로 전체 기업의 99.9%를 차지하고 있고 종사자는 1599만명으로 전체 종사자의 82.9%를 차지한다(한경닷컴뉴스, 2019).

일·가정양립 실천에 대한 정책 지원은 가족친화 인증을 통하여 수렴되고 확산되고 있다. 『가족친화 사회환경조성촉진에 관한 법률』에 기반을 둔 가족친화인증제도는 2008년부터 시작되어 가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업을 심사하고 인증을 부여하는 것이다. 그 동안인증지표 개편과 실효성 있는 인센티브의 발굴을 통해 많은 기업들이 인증에 참여하도록 지원한 결과 가족친화인증 기업의 수가 괄목할만하게 증가하였다. 특히 2014년에는 인증에 대한 접근성을 높이기 위해 중소기업과 대기업의 인증 기준을 달리 하면서 중소기업의 참여가 큰 폭으로 증가하게 되었다(홍승아·김은지, 2015). 전체 인증기업에서 중소기업이 차지하는 비중은 2015년 51.5%에서 2018년 60.9%로 증가하였을 뿐 아니라 인증을 유지하는 중소기업의 수 역시 2015년 702개에서 2018년에는 2,208개로 해마다 증가하고 있다.

초기에 가족친화인증은 대기업으로부터 시작되었으며, 중소기업은 거의 동일한 심사기준을 대기업보다 낮은 점수로 심사하여 가족친화경영으로 초대된 뒤 유효기간 연장과 재인증을 통하여 가족친화경영을 심화하도록 하였다. 가족친화경영은 다른 기업을 따라하는 ‘제도적 접근’과 편익 비용분석관점에서 볼 때 편익이 커서 하는 ‘합리적 접근’의 두 측면에서 기업들이 도입한다. 따라서 중소기업 근로자들의 일·가정양립을 돕고 중소기업의 지속적 번영에 기여하기 위해 정부는 한 편으로는 선진적으로 가족친화경영을 도입·수행하는 중소기업을 늘려가고 또 한 편으로는 가족친화경영을 통해 중소기업이 실질적 이익을 거두도록 노력해야 한다.

이러한 관점에서, 간혹 자발적이고 독립적인 고민을 통하여 가족친화경영에 이르는 경우가 있으나 광범위하고 신속한 문화적 확산을 위해서는 앞서가는 우수사례들을 조사하여 후발 중소기업들이 가족친화경영을 도모하도록 촉진하고 그 구체적인 수단을 알려주는 것이 필요하다. 현재 기업의 인사담당부서와 또 가족친화경영을 확산하려는 가족친화지원센터의 컨설팅시스템이 기업 간 사례의 공유와 홍보 채널이 되고 있다. 2018년 중소기업 대표와 인사담당자 6인을 대상으로 초점집단면접을 통해 가족친화경영과 가족친화인증 인식을 살펴본 탐색적 연구(김미영·손서희, 2018)는 중소기업의 가족친화경영 실무진의 소리를 청취하는 좋은 시도이다. 이 연구 결과는 필요성에 대한 인식은 높으나 비용부담이나 제도의 복

잡성 등에 의한 체감 상 어려움을 보여주면서, 비용을 낮춰주는 것과 더불어 제도도입과 실행의 구체성을 보여줌으로써 장벽을 낮추어야 할 필요성을 시사한다. 지금 절대 다수 근로자들이 일하고 있는 중소기업의 가족친화경영을 확산해야 하는 현 단계에서는 실제로 참조할 만한 사례의 발굴이 절실하다.

이에 연구의 방향은 개별 기업에 대한 총체적인 접근이 필요하며, 그 총체성이란 기업의 내부 외부적 환경적 맥락과 더불어 시간의 흐름에 따른 변화 그리고 관계자들의 능동적인 주체성을 포함하는 것이다. 먼저, 2018년 말 현재 인증을 유지하고 있는 중소기업 2,026곳의 업종을 보면, 제조업 1,080곳, 도매 및 소매업 154곳부터 금융 및 보험업 2곳, 농업, 임업 및 어업 3곳에 이르기까지 다양한데 업종별로 가족친화경영의 특수성이 존재할 것으로 예상할 수 있다. 또한 업종 이외에도 구성원의 연령, 여성인력 비율, 자녀 유무와 같은 내적 다양성이 기업의 가족친화제도 활용도의 차이를 가져오는 요소라는 지적이 있다(유계숙, 2008; 홍승아·김은지, 2015; 김선미 외, 2017). 따라서 중소기업 내부의 다양성을 반영하는 참조사례의 도출을 위해서는 업종과 기업의 내적 특성을 반영하도록 소수 기업을 선정하여 각 기업에 대한 총체적 접근을 해 나가야 한다. 이를 위해서는 모집단을 대표하는 표본이 아니라 다수를 차지하는 업종의 우수사례를 선정하는 것으로 해서 다른 업종의 우수사례까지 포괄하는 복수의 질적 연구가 필요하다.

한 편 가족친화인증은 획득 점수에 따라 인증 등급에 차등을 부여하는 방식이 아니고 인증조건을 충족하는 모든 기업에게 인증을 부여하는 순수인증제 방식으로 운영되므로(이철선·권소일, 2012) 인증을 받은 기업 간에 제도 보유와 활용 수준에 차이 즉 디커플링(decoupling)이 존재한다(성민정, 2017; 진종근·김주영·구혜령, 2017). 따라서 인증을 획득한 후 디커플링을 극복하고 가족친화경영을 심화해 가는 과정도 우수사례를 시간 순서에 따라 조사하는 방법으로 규명할 수 있을 것이다.

이 연구는 위의 필요성과 방향성을 바탕으로 하되 중소기업에 대한 조사연구의 현실적인 어려움을 극복해보고자 3인 공동 연구로 수행하였다. 우수중소기업사례에 접근이 유리한 한국건강가정진흥원의 가족친화지원센터 총사자와 가족친화인증위원이면서 현장연구에 필요한 질적 연구방법론을 활용하는 연구자 그리고 가족친화경영을 컨설팅하고 인증을 심사하는 연구자가 함께 수행하였다.

이 연구의 목적은 가족친화우수기업으로 인정된 소수 중소기업 사례를 조사하여 가족친화경영을 어떻게 실천하고 있는지 제도도입 및 수행의 과정을 맥락과 함께 연구하는 것이다. 이를 통하여 중소기업이 가족친화 경영을 실천할 수 있다는 가능성을 보여줌과 동시에 중소기업의 특성에 맞는 가족친화제도와 그 운영 방안에 대한 시사점을 도출하여 후발 중소기업들이 참조할 만한 근거를 제공하려는 것이다. 이 연구의 궁극적 목적은 중소기업의 가족친화경영의 확산을 통하여 근로자들이 일과 생활의 균형을 이루는 데 도움이 되도록 하는 것이며, 중소기업도 구인에 유리한 입지를 확보하고 근로자들의 근속과 생산성 향상을 통하여 지속가능한 발전을 도모하도록 하는 것이다. 국민의 일·가정양립 문화 확산을 위한 정부 지원의 방향에도 구체성을 부여할 수 있을 것이다.

II. 선행연구 고찰

1. 중소기업의 가족친화제도 도입 및 활용실태

고용노동부(2017)의 고용형태별 근로자실태조사 보고서에 따르면, 중소기업 근로자는 장시간 노동으로 인한 일·생활 불균형을 겪고 있다. 근로자들의 노동시간이 5인 미만 사업체는 42.53시간, 5-29인 사업체는 42.48시간, 30-300인 미만 사업체는 43.65시간으로 300인 이상 규모 사업체의 41.54시간에 비해

길며, 주 52시간을 초과하여 연장근로를 하는 근로자의 비중도 각각 7.0%, 8.7%, 13.7%로 300인 이상 기업의 6.7%보다 높다. 그에 비해 300인 미만 사업체의 임금은 300인 이상 규모의 사업체 대비 평균 63.7%를 받는다. 중소기업 근로자는 대기업 근로자에 비해 더 많이 일하고 더 적게 임금을 받고 있음을 알 수 있다.

장시간 노동은 구조적 측면에서 보면, 노동시간에 대한 법과 제도적 규제의 취약성에서 발생하고 노동 수요 및 공급 측면에서 보면, 인력운영 최소화 전략과 저임금 근로자의 자발적 연장근로 요구에서 발생한다. 장시간 노동은 업무집중도를 초래하여 노동생산성을 감소시키고 일자리 창출 가능성을 사전에 차단하며 근로자의 건강을 위협하고 특히 일과 생활의 불균형을 야기한다는 점에서 문제가 될 수 있다(황경진·허예슬, 2018).

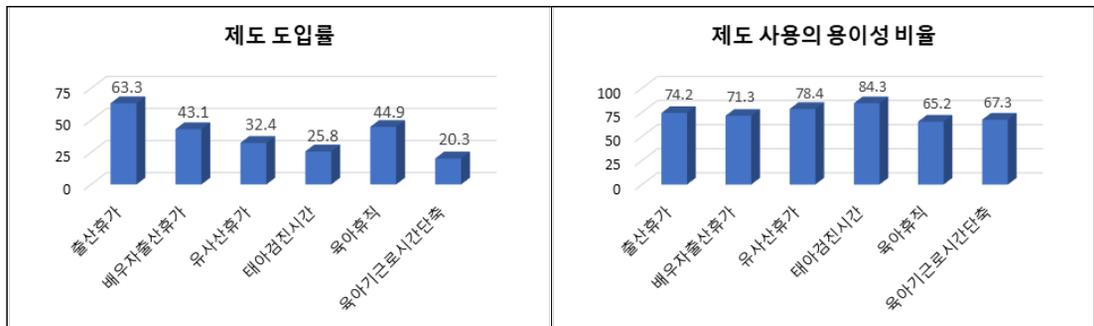
김영옥, 김종숙과 이선행(2017b)의 일·가정 양립 실태조사(2017) 자료를 분석한 결과, 출산휴가, 배우자출산휴가, 임신기 근로시간단축, 육아휴직, 육아기 근로시간단축, 가족돌봄제도 등의 가족친화제도 도입률은 사업체의 규모가 작을수록 낮았다. 또한 제도 도입률과 제도의 활용률 간에 차이는 사업체의 규모와 관계없이 모두 나타나는 현상으로 특히 임신기 근로시간단축과 육아기 근로시간단축제에서 두드러지게 나타난다. 이러한 디커플링(decoupling)은

제도예의 접근이 제한되거나 조직에 맞지 않는 제도를 도입하거나 근로자의 자발적인 선택 등에서 비롯될 수 있다. 한편 시간선택제, 시차출퇴근제, 선택적근로시간제, 재량근로제, 원격근로제 등의 유연근무제 중에서 하나라도 도입하고 있다는 응답은 31.7%로 사업체 규모가 클수록 도입률이 높은 것으로 나타났다. 유연근무제 중에서는 시간선택제와 시차출퇴근제의 활용률이 높았다.

경기도 중소기업의 가족친화제도 도입률과 제도 사용 용이성의 차이를 보면 제도에 따라 도입률에 차이가 있음을 알 수 있다. 출산휴가, 육아휴직 순으로 도입률이 높으며 육아기 근로시간단축의 도입률이 가장 낮았다. 도입된 제도 중 사용이 가장 용이한 제도는 태아검진시간이며, 상대적으로 육아휴직 사용이 용이성 수준이 가장 낮았다(〈그림1〉).

2. 중소기업 근로자의 일·생활 균형 실태 및 요구

근로자들의 일 생활 균형 실태와 요구에 관한 선행연구의 결과를 살펴보자. 먼저 서울시 소재 중소기업 근로자들을 대상으로 일·생활 균형 실태를 조사한 김원정, 안현미와 엄다원(2018)에 따르면, 응답자들의 97.7%가 일·생활 균형이 중요하다고 하였지만 실제로 균형을 이루고 있다는 응답은 43.1%에



※ 출처 : 정형옥(2015). 중소기업 육아휴직 활성화를 위한 대체인력 활용방안. 경기도가족여성연구원

〈그림 1〉 경기도 중소기업의 가족친화제도별 도입률과 제도 사용의 용이성

지나지 않는 것으로 나타나 일·생활 균형의 중요도에 대한 인식과 실제 균형 사이에는 격차가 있음을 알 수 있다.

일·생활 균형의 어려움은 장시간 근로시간, 낮은 연차휴가 사용률, 가족친화제도 사용의 제약에서 기인하는 것으로 보인다. 서울시 중소기업 근로자들의 주당 평균 근로시간은 46.5시간으로 전국 취업자 평균 대비 길었는데, 초과근무 사유로는 ‘과도한 업무로 인한 초과근무’, ‘정시에 퇴근하면 직장상사 눈치가 보여서’의 순이었다. 장시간 근로 관행, 가족친화적이지 못한 직장 문화로 인해 초과근로를 하게 될 가능성이 높다고 하겠다. 또한 부여되는 연차휴가 일수의 약 60%만 사용하는 것으로 나타났고, 유연근무제도와 육아휴직 등의 가족친화제도에 상당한 제약이 있는 것으로 나타났다. 제도사용이 자유롭지 못한 이유는 ‘회사 분위기가 상 사용하지 않는 것이 관례이기 때문’, ‘동료, 직장상사의 눈치 때문’, ‘회사규모가 작아 제도사용 시 다른 누군가가 내 일을 대신 해야 해서’의 순이었다.

즉, 중소기업의 근로자는 업무량이 많고 장시간 근로관행으로 인해 근로시간이 길고, 가족친화적이지 못한 직장 문화와 빠듯한 인력 배치, 대체인력 부족으로 인해 제도사용에 어려움을 겪는다고 하겠다. 이러한 상황이 중소기업 근로자로 하여금 일과 생활간의 조화를 이루는 것을 어렵게 한다.

그렇다면 근로자는 일·생활 균형을 위해 어떤 요구를 가지고 있을까? 근로시간의 단축과 유연근무제 및 자유로운 휴가사용으로 압축할 수 있다. 김영옥, 김종숙과 이선행(2017a)의 연구에 의하면, 사업체 규모에 크게 관계없이 유연근무제에 대한 근로자의 요구가 컸는데, 그 이유는 ‘돌보아야 할 자녀·가족이 있어서’, ‘생산성·업무집중도를 높일 수 있어서’, ‘학업·운동·취미생활 등 자기개발시간이 필요해서’의 순이었다. 근로자들은 유연근무제를 활용한 근무시간 조정을 통하여 가족돌봄이나 자기개발 등의 개인적인 요구에 부응하는 한편 생산성과 업무집중도도 향상될 수 있다고 인식하고 있다. 한편 초과근로를

줄이는 것과 연차사용 활성화에 대한 요구도 확인할 수 있었는데, 초과근로를 줄이는 데 효과적인 것으로는 근로자들은 사업체 규모가 작을수록 CEO의 의지와 관심을 중요하게 인식하였으며, 연차사용을 활성화하기 위해서는 사업체 규모에 관계없이 ‘연차사용 묻지 않기 등 사내 눈치문화 개선’, ‘미사용 연가에 대한 금전보상 관행 개선’, ‘여름휴가 중심의 휴가사용 시기의 경직성 완화’ 순으로 대답하였다.

이러한 조사결과는 고용노동부가 추진하는 근무혁신 10대 제안에서도 확인할 수 있는데, 근로자가 가장 중요하게 생각하는 항목으로 5-9인 사업체의 근로자는 ‘유연근무의 활성화’를, 10인 이상 모든 사업체의 근로자는 ‘정시퇴근’을 꼽았으며, 남녀고용 평등과 일·가정 양립을 위해 필요한 정책으로 사업체 규모에 관계없이 ‘장시간 근로관행 개선 및 정시퇴근 정책’이라는 응답이 가장 많았다.

이와 같이 중소기업 근로자들은 장시간근로관행과 경직된 조직문화 등으로 일·가정 양립이 어려운 상황이며, 일·가정 양립을 위해 근로자들은 정시퇴근을 포함한 근로시간 단축과 근무유연성 그리고 휴가사용의 활성화를 요구하고 있다.

3. 중소기업의 가족친화경영을 위한 지원방안

중소기업의 일·생활 균형 확산을 위한 정책 방향을 제안한 연구들을 보면, 김원정 외(2018)은 노동시간 단축·휴가 사용 개선/휴가·휴직, 유연근무 등 돌봄 관련 제도 개선/기업 인사관리 지원 제도 개선/문화·여가 지원 확대의 방향에서 정책과제를 제시하였으며 황경진·허예슬(2018)은 유연근무제 확대 및 자유로운 연차휴가 사용의 최우선적 보장/육아기 근로시간단축제도의 활성화 필요/사업주 및 관리자의 인식개선을 위한 노력의 차원에서 정책 방향을 제시하였다.

또한 중소기업의 여성 인력 활용의 차원에서 중소기업 특성에 맞는 가족친화제도의 활성화가 중요함을 밝힌 연구도 있다(김영옥, 2013; 정형욱, 2015; 장

민정·권소영·임희정, 2016; 강민정 외, 2017). 특히 정형옥(2015)은 육아휴직의 사용실태 및 대체인력에 대한 정책 수요를 파악하고, 이를 토대로 대체인력 활용방안을 제안하였으며, 강민정 외(2017)은 인력 공백의 최소화, 육아휴직 후 복귀율을 높임으로써 기업의 여성 인력 채용의 부담을 줄여주고자 육아휴직자 관리프로그램을 개발하였다.

한편 기업의 업종, 연령, 성비, 결혼 여부, 직원 수 등에 따라 가족친화제도 활용에 차이가 있으며(홍승아·김은지, 2015), 기업의 업종, 규모, 성비, 직종, 인사관리 방향성, 기업의 성장단계가 기업 간의 가족친화문화의 차이를 만들어내는 요소(김선미 외, 2017)로 작용하였다. 김영옥 외(2017b)에 의하면 업종에 따라 유연근무제를 도입하지 않는 이유가 달랐는데, 광공업(제조업 포함)은 적합 직무가 없어서, 전기·운수·통신·금융업의 경우에는 노무관리가 어렵고 희망 근로자가 없어서라는 응답이 많았다.

따라서 여러 연구들은 기업의 특성에 따라 가족친화제도를 도입해야 함을 주장하고 있다. 강민정 외(2016)은 중소기업의 여성인력 활용과 일·가정 양립의 현황 및 문제점을 업종별로 도출하고 그에 따른 정책적인 대안을 제시하였으며, 강민정 외(2017)은 기업의 업종이나 업무의 특성을 고려하여 육아휴직자 관리프로그램을 적용할 필요가 있다고 하였다. 또한 업종별로 만성적인 초과근로나 휴가 사용의 어려움을 야기하는 구조적 요인이 다르고 비혼, 고령자, 외국인 등 구성원의 가족형태와 상황에 맞는 가족친화 프로그램에 대한 수요가 있음을 밝힌 연구도 있다(김원정 외, 2018).

가족친화경영을 추진하는 데 있어서 중요한 요소로는 CEO, 직속 상사, 동료의 태도와 수용도인 것으로 나타났다. 중소기업의 경우 CEO의 의지가 중요한데, 육아휴직의 경우에는 업무조정이라는 특수한 상황이 발생하기 때문에 직속상사의 태도가 더 중요하게 영향을 미쳤다(강민정 외, 2017). 또한 정보의 전달자, 제도 실행의 촉진자 역할을 하는 인사담당자

의 역할도 중요한 것으로 나타났다(김원정 외, 2018). 이와 더불어 구성원간의 의사소통이 중요한 추진 요소로 등장한다. 가족친화경영의 수준이 일정 수준 이상으로 올라선 기업의 사례를 통해 조직의 비전과 운영 원리에 일·생활 균형의 가치를 통합해 나가고, 이러한 가치를 조직과 근로자가 공유할 수 있도록 활발한 의사소통을 하는 것이 가족친화경영의 중요한 요소임을 밝히고 있다(강혜정·구자숙·김효선, 2016; 김원정 외, 2018).

III. 연구방법과 절차

본 연구는 근로자의 일·생활 균형을 향상하고 중소기업의 지속가능성을 담보하는 가족친화경영을 건립하기 위한 참조사례에 대한 연구이다. 이를 위해 가족친화인증을 받고 가족친화경영 우수사례로 알려진 중소기업의 ‘유명사례’를 선정하여 심층적으로 탐구하고자 현장의 총체적 맥락을 반영하는데 장점을 지닌 질적 연구 방법론을 적용하기로 하고 먼저, 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

- 첫째, 가족친화경영 우수중소기업에서는 가족친화제도를 어떻게 도입하여 운영하고 있는가?**
- 둘째, 중소기업에서 가족친화제도를 잘 운영할 수 있는 조건이나 요인은 무엇인가?**

우수중소기업의 가족친화경영 사례연구를 위하여 가족친화인증을 받고 우수기업으로 알려진 5개 기업을 사례로 최종 선정하였다. 지역과 업종을 다양하게 포함하는 것이 최선이지만 기업의 참여가 우선되어야 하므로 참여의사를 표명한 곳으로 선정하였는데, 지리적으로는 서울과 경기도 그리고 광주광역시 에 있는 중소기업 그리고 업종으로는 펌프, 영양제, 진동벨, 패션·의류업 등 네 종류의 제조업과 사업시설관리 및 사업지원서비스업이 선정되었다. <표 1>에서는 연구의 참여 중소기업을 소개하고 가족친화경영 현황을 요약하여 제시하였다.

사례의 선택은 ‘유명사례선정방법’(조용환, 1999)으로 연구자들은 업종과 지역을 고려하여 가족친화경영을 잘 하고 있어서 신문에 기사가 난 기업, 가족친화경영컨설턴트가 소개한 기업, 고용노동부와 여성가족부가 펴낸 우수사례집에 소개된 기업을 중심으로 후보 기업을 함께 선정하였고, 연구 참여기관의 의지는 가족친화지원센터에서 확인하였으며, 2019년 8월부터 2019년 10월까지 각 기관별로 1회에서 3회 방문하여 현장관찰 및 심층면담을 실시하였다. 면접에 응한 연구참여자는 가족친화인증 업무 담당자 그리고 해당 기업의 근로자들로 이 때 근로자 인터뷰

는 기업을 대표해 인터뷰에 응한 가족친화인증업무 담당자의 면접 내용을 재검증하는 과정이었다. 이 연구는 한국건강가정진흥원과 여성가족부의 연구용역에 의해 실시되었는데 주관대학교의 기관윤리위원회(Institutional Research Board)¹⁾의 심사를 거쳤다.

비구조화된 질문으로 진행된 인터뷰의 문항은 먼저 업무담당자에게는 “현재 도입하고 실행중인 가족친화제도는 무엇인가”, “각 제도는 언제 어떻게 도입되었으며 도입과 실행과정 상 어려움은 무엇인가”를 물었다. 각 기업에 대응하여 근로자를 2인씩 선발하여 “기업에서 실행중인 가족친화제도의 유무와 실행

〈표 1〉 중소기업 사례별 가족친화경영 현황 개요

중소기업	가족친화경영 현황
A기업 (경기도 화성, 제조업, 2013년 인증)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표 제도 : 월 2회 주 4일 근무, 자녀입학 축하금, 출산 축하금 - 주 4일 근무는 4년에 걸쳐 단계적으로 실행(월 1회에서 월 4회로 확대 실시). 매출목표는 근로자 임금 인상 목표, 근로시간 단축과 연동하여 실행. 매출목표 미달 시, 근로시간 단축 확대 실시 없음. - 생산직은 금요일에 모두 쉬고 다른 부서는 월, 금 반씩 나누어서 휴가 - 업무량 예측이 안되므로 유연근무제 도입은 곤란 - 생산성 향상을 위해 회의, 사내 강사 제도, 교육, 독서, 휴식 등 강조
B기업 (광주광역시, 제조업, 2013년 인증)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표 제도 : 자유로운 연차휴가 및 3박4일의 여름방학, 정시퇴근, 자동육아휴직제(1년) - 직원의 권의와 소통에 의해, 그리고 경영진의 수용이 이루어낸 케이스 - 가족친화 재인증이 가족친화제도의 디키플링 현상 해소를 위한 제도 준비의 계기가 됨
C기업 (서울특별시, 사업시설 관리 및 사업지원서비스업 2016년 인증)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표 제도 : 사무직의 경우 조기퇴근제 도입, 현장직의 경우에는 우수직원을 중심으로 팀장이 재량껏 실시 - 가족친화인증은 근로자에게 복지를 제공하기 위한 명분 - 유연근무제는 인력과건 업체에서는 적용하기 어려움
D기업 (경기도 부천시, 제조업, 2017년 인증)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표 제도 : 임신부 영유아 둔 여성 근로자 10시 출근. 본사건물에 어린이집 운영 계획 - 지리적 위치로 인해 우수한 인력 유치가 어려움. 따라서 기존 인력유지 통한 생산성 극대화 목표 - 육아휴직 복귀율 100%, 정시퇴근 80%(희소한 야근, 짧은 야근), 저녁 6시에 사무실 폐쇄로 정시퇴근 유도 - 주 40시간 운영 가능. 그러나 연구소 직원의 경우 52시간 대응에 어려움이 있음. 우수 연구 인력이 서울에서 근무하기를 원하므로 가산디지탈단지에 연구소 운영을 고려 중
E기업 (경기도 안양시, 제조업, 2018년 인증)	<ul style="list-style-type: none"> - 대표 제도 : 근로시간 08:30~16:00, 방학(봄, 여름, 가을의 각 10일간의 방학), 자유로운 연차 사용, 부서의 날, 생일자 휴가 - 초과근무 시, 수당 대신 시간으로 지원 - 다른 기업에게 추천 : 근로시간은 점진적으로 줄일 것 / 직원들 모두에게 고르게 배분할 수 있는 휴식 제도 도입(예 : 방학제도)할 것 / 직원들에게 실질적인 지원이나 혜택이 있는 청년내일채움제도와 같은 정부 제도를 활용할 것

1) 광주대학교 과제관리번호 2-1041318-A-N-01-201908-HR-006-01

여부”에 대해 검증하였으며, “그로 인한 어려움이나 혜택은 무엇인지” 인터뷰하였다. 또한 “그 결과 근로자들의 일-가정양립에 어떠한 변화가 있었는지 이직 의향 다시 말하면 근속의향 등”을 인터뷰하였다.

연구참여 동의서에 포함된 녹취 동의에 의해 녹취한 자료는 전사하여 의미단위로 코딩하였고, 공동연구자들의 분석과 주제도출 후 연구결과에서 개별기업의 가족친화경영을 총체적으로 기술하였고, 가족친화 중소기업 지원방안과 관련된 주제로는 대표의 역할, 소통, 컨설턴트의 역할, 인증의 유용성, 가족친화제도 등 총 다섯 가지가 제시하였다. 자료와 연구결과에 대한 삼각검증은 인사담당자와 근로자들 간 인터뷰 자료의 대조, 그리고 여러 개의 기업의 자료 비교 및 3명의 공동 연구자가 인터뷰와 자료 분석을 함께 함으로써 수행되었다.

IV. 연구결과

현장에서 진행되어온 가족친화경영에 대하여 질적 연구방법으로 접근한 결과, 중소기업 내부의 다양성과 더불어 공통점을 도출하였다. 첫 번째 연구문제인 ‘가족친화경영 우수중소기업에서는 가족친화제도를 어떻게 도입하여 운영하고 있는가’에 답하기 위해 각 중소기업 사례별로 가족친화경영의 도입 배경, 가족친화제도를 비롯한 운영의 특징, 그리고 그 효과를 내부자관점(emic)에서 기술(記述)하였다.

기업 A는 대표가 주도한 주 4일제, 기업 B는 직원의 발의와 대표의 지원에 의한 정시퇴근, 자동육아휴직제, 자유로운 연차사용, 기업 C는 낮은 점수로 인증을 받은 후, ‘90년대생 직원들의 특성’에 대응하는 가족친화제도와 복지 제도를 도입, 기업 D는 젊은 직원의 장기근속을 목표로, 정시퇴근과 선택적 유연근무제, 자유로운 연차 및 육아휴직제도를 실시, 기업 E는 대표의 노력으로 방학제도와 조기퇴근제를 도입한 사례이다.

둘째 연구문제인 ‘중소기업에서 가족친화제도를 잘 운영할 수 있는 조건이나 요인은 무엇인가’에 답하기 위해 자료를 주제분석한 결과를 연구자의 관점(etic)에서 제시하였다. 우수 중소기업의 가족친화제도 운영 특성을 ‘근로시간단축’, ‘육아휴직제’, ‘휴가’, ‘근무의 유연성’의 네 방면으로 모아 제시하였으며, 가족친화인증 우수 중소기업의 성공 요인을 ‘대표의 역할’, ‘소통’, ‘인증의 유용성’, ‘가족친화경영 컨설턴트의 역할’의 네 개 주제로 제시하였다.

1. 가족친화인증 우수 중소기업의 다양한 가족친화경영

1) 기업 A : 대표가 주도한 주 4일제로 기업위기를 돌파하고 직원과 함께 성장해 가는 사례

(1) 가족친화경영의 도입 배경 및 가족친화인증기업 되기

기업 A의 대표는 창업주의 2세로서 회사를 가족적인 분위기로 운영하여 왔다. 2013년에 지금은 은퇴한 여직원의 정보로 가족친화인증을 알게 되고 ‘일과 가정의 균형이 이루어져야 일의 조건도 마련될 것’이라는 회사의 경영 자세와 경영내용이 가족친화인증과 부합하는 부분이 많아서 인증을 진행하였다. 인증획득을 계기로 회사의 가족친화제도가 문화의 부족한 점을 인식하게 되었고, 현재까지 계속 보완해 나가고 있다.

가정에서 개인적 사유가 있으면 일에도 집중을 못 하므로 배려하는 문화가 있었고 그런 것들이 연계가 된 것이고.....가족 중 아픈 분이 있으면 업무에 지장을 줄 수도 있어서 그런 개념으로.....

인증 과정에서 컨설팅의 도움으로 내부규정이 없던 ‘출산휴가’를 공식적 제도로 명문화하였고, 입양계획 중인 직원의 질문에 따라 입양휴가제를 명문화하

는 등 ‘잘 모르고 있던 부분’도 찾아내어 취업규칙을 수정하였다. 타기업 우수사례를 참고하여 입학축하금과 출산축하금을 도입하였으며, ‘내일채움공제’도 활용하여 진행 중이다. 대표적인 가족친화제도인 육아휴직은 허용되어 있으나 가장인 남성근로자의 소득 필요, 그리고 최소 6개월 이상의 숙련이 필요한 직무특성으로 대체인력을 구하기 쉽지 않다는 점 때문에 신청자는 없는 상황이다. 기업에 대한 시장수요가 불규칙하고 예측이 어려운 A기업의 특성으로 유연근무제 역시 시행하기 어렵다.

A기업의 특징적인 제도는 주4일제 근무를 포함한 ‘2 in 4’로서, 4년 동안 주4일제 근무 정착과 매출확대에 따른 연봉 2배를 목표로 한다. 2014년 회사의 위기를 계기로 ‘근로자들에 대한 혜택을 늘려 회사 성장의 기반’을 마련하고자 주 4일제 도입을 고려하였고, 2018년부터 시행하기 시작하였다. 현재 총 4단계 중 2단계에 있고 2021년에 마무리할 계획이며, 이후 지속가능성이 중요한 과제이다.

(2) 가족친화경영의 특징 : ‘2 in 4’ 제도와 주4일 근무제

① 도입 배경

가족친화인증을 받은 1년 후인 2014년에 기업은 여전히 성장 중이었으나, 직원들이 대거 이탈하는 위기가 발생하자 남은 직원들이 한마음으로 뭉쳐 그해를 버텨 이겨내었다. 위기 극복 이후, 대표는 직원들에게 해 줄 수 있는 혜택이 무엇일까를 고민하여 ‘직원들과 함께 성장하는 조직’을 표방하면서 주 4일제로 근무시간은 줄이고 매출과 임금을 늘리는 ‘2 in 4’를 제안하였다. 직원들은 처음에 주 4일제 근무를 그대로 믿지 못했고, 줄어든 근무시간만큼 임금 삭감을 걱정하기도 하였다. “어떻게 주 4일 일하고도 2배로 매출을 올릴 수 있을까?”라는 의문에 대해, 대표는 실질적인 업무 집중시간은 부족하다고 판단하여 평소 업무의 효율을 높이는 것을 핵심으로 여겼다. “하루 8시간 중 업무에 집중을 얼마나 하느냐? 우리는 주 4일제를 하더라도 핵심적으로 일하고 놀 때

놀자.”라는 슬로건을 내걸었다.

근무시간 단축을 위해 하루 한 시간씩 줄이는 것 등 몇 가지 대안을 고려하다가 주당 하루를 쉬는 것이 직원들에게도 좋다고 판단하였다. 시행 첫해인 2018년에는 월 1회 주4일 근무로 시작하여 2021년에는 매주 주4일제 근무를 완성하는 것이다. 그러나 연관된 다른 기업은 평일에 모두 일을 하므로 각 근로자는 주 4일을 근무하지만 회사는 5일이 돌아가도록 생산부만 금요일에 모두 함께 쉬고 그 외 다른 부서는 월요일에 쉬는 팀과 금요일에 쉬는 팀으로 나눠서 운영하고 있다.

② 주 4일제 운영과정

‘매출성장과 근무시간 단축’이라는 두 마리 토끼를 잡기 위해 매출성장 목표를 먼저 세우고 매 해 로드맵을 짜 연차별 매출액목표와 연봉을 연동하여 주 4일제를 실시하였다. ‘모두가 꿈 꾸지만 매출목표를 달성하지 못하면 그 단계에서 유지하고 도달하면 다음 단계로 진행하기로 하여 2단계인 현재 순항 중이고 3단계도 긍정적으로 전망하고 있다. 직원들도 근무일에 강도 높게 일을 해야 한다는 압박감은 있으나 모두 좋아하고 있다.

전 직원은 생산부 10명, 영업부 10명, 경영지원부 3명 총 25명이며, 근로자들은 8시 출근-5시 정시퇴근이 정착되어 있다. 주문 생산방식으로 주문이 밀려도 대체로 주4일 근무는 지키고 성수기에 일이 몰릴 때 연장근로에 대한 초과수당 지급으로 해결하고 있다.

제도 운영의 어려움은 매출증가와 연동된 생산성 향상 부분인데, 생산성 유지의 비결은 ‘열린 회의’, ‘장기근속자 유’지와 ‘신입사원 훈련’이라고 한다. 생산성 향상을 위하여 업무 진행과정을 공유하고 불필요한 공정이 없어지도록 월 2회 격주로 전 직원이 모여 30분의 티타임을 가지며, 연관된 직원끼리는 수시로 회의를 한다. 월 2회 ‘소통의 날’에는 친근한 분위기 속에서 대표는 발언을 줄이고 직원들의 발언을 경청한다. 비수기에는 업무 대안을 세우며 성수

기에는 집중할 수 있도록 한다. 생산성이 숙련도에 비례하므로 생산부직원의 장기근속이 중요한데, 정년초과자도 근무하고 있다. 신입사원은 1 대 1 사내 강사제도를 통해 대리급 이상이 각자 교육주제를 가지고 교육하여 생산성 향상과 회사에 대한 충성심을 고양하도록 훈련한다. 영업과 기계 모두 지식이 필요해 최소 6개월 이상의 교육이 필요하며 교육을 통해 숙련도를 높이는 동시에 낭비시간이 없도록 유도하고 휴식의 중요성을 강조한다.

생산성 향상 방안으로 직원들에게 독서를 권장하고 있다. 전 직원이 회사의 방향에 자발적으로 협력하도록 독서기반 성찰을 실시하고 있으며 2018년에는 문화체육관광부의 ‘독서경영 인증’을 받았다. 책 읽는 시간을 10분씩 아침 점심 저녁 세 차례에 걸쳐 할애하기도 하고, 자율적으로 독서마라톤 42,195쪽을 최단 기간 읽기로 하고 기여자를 포상하기도 한다. 여기에는 대표와 경영지원부가 함께 많은 아이디어를 낸다.

(3) 가족친화인증 및 주 4일제 도입의 효과

A기업은 가족친화인증 획득으로 정부조달 시 가점 혜택을 얻었으며, 유효기간 연장과 재인증 과정을 거치면서 직원에게는 복지혜택이 늘고 있고, 회사도 성장기반이 마련되는 상생의 효과가 나타나고 있다.

이 기업의 가장 특징적인 제도인 근로시간 단축의 주 4일 근무제도 도입 효과를 자세히 보면, 우선 직원들에게는 시급 인상 효과가 있고, 회사에게는 (이직률은 원래 낮았으나) 추가적 이직 예방도 되고 신규 우수인력 채용효과도 있다. 가족친화인증기업 우수사례로 소개되고 언론에 알려지게 되면서 비록 화성에 입지하고 있음에도 주4일제를 비롯한 가족친화경영을 인식한 지원자가 늘고 있다. 그 사례로 두 명의 젊은이가 이 기업의 근무방식에 매료되어 부산에서 올라와 면접한 후 바로 근무한 것을 보면, 가족친화경영이 중소기업의 인력난 해소에 도움을 준다는 점을 알 수 있다.

2) 기업 B : 직원이 발의하고 대표가 지원하여 정시퇴근, 자동육아휴직제, 자유로운 연차사용 등 가족친화제도와 문화를 정착시킨 사례

(1) 가족친화경영 도입 배경 및 가족친화인증기업 되기

기업 B는 광주광역시에 본사가 있고 전남 담양에 물류창고와 연구소를 그리고 서울 도곡동에 지점을 둔 제조업체이다. 경영진은 근로자의 일-가정 양립에 관심은 있었으나 정보와 노하우가 부족한 상태에서 직원이 발의하고 경영진이 반응하여 가족친화제도를 도입·발전시킨 사례이다.

현재 가족친화제도 도입과 운영 실무를 담당하는 광고홍보팀장은 한 때 결혼으로 퇴사위기에 처하였으나 새로 꾸릴 가정이 있는 광주로 팀 자체를 이동시켜 근무할 수 있게 됨으로써 회사에 대한 충성심과 신뢰가 생겼다.

결혼해서 광주로 오게 되자 퇴사가 불가 피했지만 광주에서의 근무를 가능하도록 조정해 주었다. 이런 점은 중소기업이어서 가능했다고 생각한다. 일도 같은 일을 할 수 있었고, 출장비를 지급해주면서 서울-광주를 왕복하도록 해 주었다. 그래서 충성심 가지고 일하게 되었다. 중소기업은 경영자의 마음에 따라서 여지가 있다. 대기업은 우수한 복지제도로 직원들의 근속동기를 부여하지만 중소기업은 연봉 작고 열악한 환경임에도 정서적 지원과 신뢰형성이 근속을 가능하게 한다.

퇴사한 여성 근로자들의 애로사항을 알고 있었고, 본인도 오래 다니고 싶은 희망으로 앞장서 가족친화제도 도입을 추진하게 되었다. 대기업이 하는 것들은 많이 보았으나 체감은 안 되던 시절이었는데 “근거가 없어서 주저할 때 정부의 분위기를 핑계대면 먹혔다”고 한다. 설득을 위해 회사 차원의 도입 명분

을 생각해 보았고, 본인 업무인 광고홍보팀의 일과 회사의 이미지 홍보에 가족친화제도가 도움이 된다고 주장하였다. 즉 “가족친화기업이 만든 제품은 가족들이 주요 소비자가 되는 기업의 이미지에 유리하다” 가족친화경영을 하면 “우수 인재 영입에 유리하며 경력직원들도 오래 다닐 수 있다”는 점을 명분으로 제시하였다.

사장님을 설득하기 위해 시상과 인센티브 등 정부의 노력을 강조하였고, 가족친화경영이 생산성 제고, 이직률 감소, 근로자 삶의 만족도와 업무효율이 연관된다는 점을 설득의 키(key)로 삼았다. 객관적 근거는 없어서 정부의 분위기를 알려드리고 광주시 위원단-인구보건복지협의회, 일가정양립 관련 협의회, 정기간담회 등 -의 구성원으로 사장님이 참여하게 넣어드리고 참여하지 못하면 대신 참여해서 피드백하고 우리가 모범사례, 우수 사례 만들자고 계속 제안하였다. 시나 협회에서 우리 기업의 변화 노력에 주는 시상 등 사회적인정을 긍정적으로 받아들였다. 가족친화인증을 장관에게 받는 것도 사장님에게는 감동이었고 이런 문화를 통해 또 다른 포상도 받았다.

광고홍보팀장이 가족친화제도 도입을 제안한 후, 처음에 인사팀에서는 주도적으로 계획하지 않은 일들이 사장의 지시로 하달되고 설문조사 등 늘어난 업무에 어려움을 느껴 사내 갈등이 있었다. 제안자인 광고홍보팀장은 이러한 갈등을 해결하기 위해 회사이익과 광고홍보팀 업무를 관련지어 인사팀을 설득하여 광고홍보팀장이 ‘떠안고 추진’하고 인사팀은 협조하는 방식으로 조정하게 되었다.

- (2) 가족친화경영의 특징 : 인증 이후 가족친화경영 다지기
- 인증 이후 회사의 대외 이미지는 향상되어 보였지

만, 디커플링 현상이 내부고객의 불만이 되어 이직을 부추기는 원인이 되기도 하였다. 퇴사자는 구인사이트인 잡플래닛 등에 신랄하게 불만을 표시하였다. 퇴사직원의 마음을 캡처해서 대표에게 알리고 개선하자고 건의하였다.

대표도 그 동안 인증과 표창은 받았으나 실체가 못 따라가는 점을 자문(自問)하고 포기하려던 찰나에 재인증이 계기가 되어 제도와 운영간의 불일치를 보완하기로 하였다. 즉 가족친화경영 문화나 비가시적 부분을 바꾸어 나가자고 하여 정시출퇴근제와 자동육아휴직제를 공고히 하게 되었으며 눈치 안보고 휴가 가는 분위기도 안착되었고, 임신기 근로시간 단축제 및 가족돌봄 휴가 등도 정비하였다.

정시퇴근에 대해 부정적인 인사팀을 대신하여 광고홍보팀장이 대표를 직접 설득하였으며, 시차출퇴근제도를 고려하다가 ‘회사 기강에도 문제없게 매일 정시퇴근하고 야근 없게 하자’는 결론에 이르렀다. 계약서와 실체가 맞게 취업규칙도 변경하였으며, 출퇴근 시간을 정확하게 9-6시로 공지하고 업무효율 높이기 위해 차 마시는 시간이나 담배 피우는 시간 그리고 잡담 시간 줄여달라고 부탁하였다.

자동육아휴직제는 사용하지 않을 경우에만 서류를 제출하는 것이며, 무조건 1년을 휴직하는 것이다. 육아휴직자의 업무 대체는 내부인력으로 순환근무하게 하거나 공석으로 남기고 남은 직원들에게 업무를 분담하기도 한다. 막중한 일은 충원하려고 하나, 대체인력 활용은 실제로 어렵다고 한다. 그렇지만 먼저 자동육아휴직을 허용하고 업무 대체는 사후에 해결하는 것을 원칙으로 한다.

자유로운 연차란 팀 내 협의만 된다면 팀장 전결로 처리하며 ‘내일 연차 쓸게요’ 해도 바로 쓸 수 있다는 의미이다. 팀 내 협의도 용이하도록 시스템을 갖추었는데 담양 물류팀의 경우 3인1조로 하여 한 명이 쉬어도 업무에 지장이 없다.

1년에 18개의 휴가가 있는데 6월-9월 사이에 주는 3박4일의 여름휴가를 길게 쓰는

데 도움이 됩니다. “내가 쓰고 싶을 때 쓰는 것이 중요하지요.” 희망일에 즉 성수기를 피해서 여름휴가 4일에 연차휴가 2일 더하면 8박9일까지 가능합니다.....집안 일이 있을 때, 그리고 징검다리 휴무 혹은 명절 전후에도 자유롭게 휴가를 쓸 수 있어요. 임금이 높은 중견기업에 다니는 친구는 연차를 기업에서 정해준다고 하는데 저는 금전보다 휴가가 중요합니다.

(3) 가족친화인증의 도입 효과

가족친화제도에 대하여 입사자들은 연차휴가를 자유롭게 쓸 수 있다는 점과 정시퇴근제도(10명 중 한두 명 빼고는 모두 6시 퇴근) 그리고 자동육아휴직제에 대해 만족한 반응을 한다. 정시퇴근제도와 자유로운 연차, 자동육아휴직제로 우수한 인재를 영입하고 잔류하게 하는 효과가 있어 이직률도 개선되었다.

일·가정양립에 대한 중소기업의 가능성은 개인적인 사정을 봐주는 대표의 의리/배려와 직원의 보은에 있다. 경영자의 마인드에 따라 개별 직원에 대한 정서적 지원이 가능하며 배려의 여지가 있고, 직원은 혜택을 받아서 보은하는 의미로 계속 열심히 일한다는 것이다. 전체 회사를 조망하면서 변화를 시도해온 팀장은 뜻 있는 직원이 최고경영층과 협력하는 것, 모두가 변화의 가능성을 신뢰하며, 커뮤니케이션할 수 있는 분위기가 핵심이라고 한다. 또한 ‘인센티브’, ‘포상’과 같은, 변화에 대한 정부의 치하기제 그리고 일·가정 양립과 관련된 회의체와 대표를 참여시키는 것은 대표를 움직이게 하여 지속적 가족친화경영을 견인해준다.

3) 기업 C : 낮은 점수로 인증받은 후, ‘90년대생 직원들의 특성’으로 가족친화경영의 필요성을 체감하여 활용가능한 가족친화제도와 복지 제도를 도입한 사례

(1) 가족친화경영 도입 배경 및 가족친화인증기업 되기

기업 C는 보안경비인력을 파견하는 도급업체로서 본사 직원은 8명이고 파견 직원은 140명이며, 20~30대 남자직원이 중심이다. 가족친화인증은 알고 있었으나 제도 도입과 시행이 활성화되지는 못했다. 그러다가 가족친화인증을 획득하면 경비, 보안, 주차, 미화 등 시설관리 입찰 때 가산점을 받게 되고, 이것이 치열한 적격심사에서 중요한 차이를 가져올 수 있기 때문에, 가족친화인증에 참여하게 되었다. 처음에는 새로운 제도의 도입 없이, 낮은 점수로 인증 심사를 통과하였다.

(2) 가족친화경영의 특징 : 유효기간 연장을 계기로 가족친화경영 다지기

① 유효기간 연장이 계기가 되어

인증 후 2년간 별 변화 없이 지냈으나 위라벨을 중시하는 20-30대의 입·퇴사가 빈번하게 반복됨에 따라 경영진은 이를 비용으로 인식하기 시작하였다. 인사팀장은 이 세대에 대해 고민하는 경영진의 이해를 돕기 위해 ‘90년대생이 온다’라는 책을 추천하여 인식전환에 기여하였으며, 회사가 시행할 수 있는 제도와 복지 부분을 연계하고자 하였다.

인증을 받은 후 애초 기대와 달리 입찰에 대한 인센티브의 효력이 축소되어, ‘실제로 도움도 안 되는데 인증 유효기간을 연장할 필요가 있겠느냐’라는 회의적인 분위기도 있었다. 하지만 회사가 ‘가족친화인증’이라는 타이틀이 있는 것이 경호라는 딱딱한 이미지를 누그러뜨리기에 유리하고, 중소기업으로서 대기업도 안 받은 인증을 받았다고 하면 이미지 제고에 좋아 결국 고객사에게도 작으나마 영향이 있다는 결론에 이르렀다. 또한 근로자들도 ‘회사가 이런 것을 시행하는구나, 좋아지는구나’라고 느낄 수 있다는 점도 고려하였다.

처음에는 최소 점수로 인증을 받는데 그쳤으나 유효기간연장을 위해서는 담당자도 꼼꼼히 보고 컨설

턴트의 안내에 따라 시야가 넓어졌다. 적용 여부가 모호한 점도 명확하게 알게 되었으며, ‘조기퇴근제’와 같이 유연하게 시도해볼 수 있는 제도를 안내받고 도입을 검토하였다. 이러한 과정을 거쳐 도급회사의 여건상 큰 비용들이지 않고 시행할 수 있는 ‘조기퇴근제’, ‘배우자출산휴가 5일 유급제’, ‘개인 사유의 3일 유급휴가제’를 선택하게 되었다.

② 서비스업 특성에 의한 가족친화경영의 조건과 한계

C기업은 젊은 세대들의 워라벨에 대한 욕구를 고려하여 유효기간 연장을 계기로 매주 1시간 조기퇴근제(주 39시간 근무)를 도입하였다. 본사는 자유롭게 원하는 날에 한 시간 빨리 가라고 제안하였으나 합숙과 지방출장이 잦은 업무 특성으로 개별적으로 쓰라고 하면 못 쓰는 경우가 있어서 모두 함께 금요일에는 5시에 퇴근하기로 하였다.

각 사업장은 주간, 야간으로 구분되어 있고 이는 고객과의 계약사항이므로 근로시간을 준수해야 한다. 그러나 각 사업장의 상황에 따라 어느 정도 재량권을 발휘하여 우수 근무자에게 조기퇴근이나 근로시간 단축, 또는 반일휴가의 기회를 줄 수 있다. 단, 인원수가 12명 근무지인데 15명인 곳은 가능하지만 6명 근무지인데 6명인 곳은 어렵다. 이 혜택을 받는 사람들은 직접적인 이익이 있고, 재량을 발휘하는 사람은 직원들에 대해 장악력을 가질 수 있다.

이 기업의 경우 유연근무는 시간 단위로 계약을 하는 인력파견 업체의 특성상 적용하기 곤란한 제도로 판단하고 있다. 도급은 책임자를 내보내 현장을 관리하므로 재량권이 있으나 파견은 그곳의 업무지시를 받으므로 고객사의 재량권 행사에 달려 있기 때문이다. 따라서 고객사가 유연근무제를 시행하고 파견근무자에게도 허용해주는 것이 가장 최선의 방안이다. 현재 C기업에서는 4대 보험에 가입된 외부 파견 경호인력 20명에게만 유연근무제를 적용할 수 있는데, 상시로 경호 일이 있는 것이 아니므로 회사 측에서도 유연성은 필요하며, 관리도 배우고 팀장으

로 키우기 위해 월·수 또는 화·목으로 나누어 본사에서 근무하는 방식으로 활용하고 있다.

복리후생은 3일 유급에 2일 무급이던 배우자 출산휴가를 5일 유급으로 확대하였고, 직원 개인 사유로 입원한 경우 입증만 하면 3일간의 유급 병가를 인정하는 제도의 부활도 검토하고 있다. 육아휴직은 여성근로자 채용 시에는 시행이 필요하다고 여기지만, 가장인 남성근로자가 임금이 낮은 상황에서 육아휴직을 신청하기 어려울 것으로 예상하며, 본사에서 남성근로자가 육아휴직을 하더라도 복귀를 보장할 수 없다고 한다.

육아휴직, 기혼남성에게는 요원하다. 법에 보장되어서 할 수는 있으나 본사의 경우 대체자가 있으면 돌아올 수 없다. 현장은 그곳이 아니어도 전근시킬 수 있다. 그렇지만 남성근로자는 임금이 민감하여 육아휴직을 하지 않을 것으로 예측한다. 육아휴직자의 업무는 한시적으로 공유하더라도 누군가 맡아야 하므로 휴직하면 못 돌아올 수도 있을 확약받고 진행해야 한다.

(3) 제도도입에 대한 평가

조기퇴근제에 대한 평가는 실시기간이 짧아 아직 이르지만 분위기가 호전되어 직원들이 회사에 호의적으로 바뀌었다고 한다. 이직도 줄어 채용비용이 감소되었다. 배우자 출산휴가 5일 유급화 및 향후 도입할 3일간의 유급 개인 병가도 다음과 같이 평가하고 있다.

조기퇴근제와 유급의 5일간 배우자출산휴가 및 개인사정에 의한 휴가의 유급화는 타이틀도 좋고 직원들에게 줄 수 있는 것도 있고 명분이 뒷받침된다. 가족친화인증이라는 타이틀이 매개가 되어 주었다. 큰 비용도 아니고 간혹 발생하는 것인데도 주면 명분도

좋고 직원들 기분도 좋다. 찾아내서 직원들에게 주는 것이다. 이미지 이외에도 채용과 장기근속에도 영향이 있을 것 같다.

최초 인증부터 유효기간 연장 심사 시기까지 담당자로서 가장 자랑스러운 것은 인식이 바뀐 것이라고 한다. 이윤을 남기려면 ‘빡빡하게 가야하는데’ 이런 제도 시행에는 회사의 비용부담이 뒤따라 경영진의 절대적 결단이 필요하다. 들어오는 돈이 일정하므로 인력의 효율성을 고려해야 하지만 이렇게 가족친화제도를 시행하는 것이 회사에도 좋다고 생각하게 된 것이 대전환이라고 하였다.

4) 기업 D : 젊은 직원의 장기근속을 목표로, 정시퇴근과 선택적 유연근무제, 자유로운 연차 및 육아휴직제도를 실시하는 사례

(1) 가족친화인증 획득의 목표

기업 D는 업소용 진동벨 제조 공급업체로 근로자는 75명이고 여직원은 30여명 정도, 생산인력은 20명 정도이다. 인력 충원을 위해 인근 지역 고등학교와 협업하여 졸업생을 채용하고 있어 평균연령과 평균임금이 비교적 낮은 편이다. 2017년에 가족친화인증 획득하였는데 인증취득의 계기는 직원 유치 및 잔류를 위해 가족친화인증에 의지하여 가족친화경영을 하기 위한 것이다.

한번 시작한 제도는 지속 유지하려는 의도가 생기기 때문에 장기적 관점에서 가족친화제도를 도입하게 되었다. 신입 직원 채용시 서울 지역 출신이 드물어서 중소기업 기피 현상을 체험하였다. 이러한 지역적 한계를 극복하기 위해 지역 소재 대학교 및 특성화고등학교를 공략하기로 하였다. 직원의 교육을 지원하고 등록금을 지원하여 사내 인재육성에 중점을 두고 있다.

(2) 가족친화경영을 위한 노력

기업 D는 주요 가족친화제도로 선택적 유연근무제, 육아휴직, 정시퇴근 및 자유로운 연차 등을 시행하고 있으며, 어린이집 설치 계획을 갖고 있다.

현재 시행 중인 선택적 유연근무제는 임신부, 어린 자녀를 둔 여직원 등이 아이를 유치원에 보내고 10시에 출근할 수 있게 하고 있다. 그리고 본사 2층에 어린이집을 운영할 계획이었으나 규정을 맞추지 못하여 허가를 받지 못하였고, 신축 중인 인천시 계양구 소재 본사 건물에는 어린이집을 설치 운영할 계획이다. 여직원들은 출산에 이은 육아휴직 후에도 복직이 잘 이루어져 복직률은 100%에 달한다. 기업 D는 기존 인력의 유지를 통해 생산성을 극대화시키는 것이 목표이다. 육아휴직을 떠나는 직원이 있으면 대체인력을 공개 모집하며 주로 대졸 예정인 사람을 기간제, 인턴 등으로 채용한 뒤 본인이 원할 경우 정규직으로 전환하기도 한다. 매해 신규채용은 3-4명 정도이다.

저녁 6시면 사무실 문을 닫는 정책을 시행하여 정시퇴근을 장려하고 있다. 정시퇴근율은 80% 정도이며 1년에 야근을 하는 날은 며칠에 불과하고, 야근의 경우 하루 1~2시간 정도에 그친다. 현재도 주 40시간 운영에 특별한 문제가 없다고 하겠으나 연구소 직원의 경우, 정부가 추진하는 주 52시간 대응에 어려움을 겪고 있다. 우수 연구 인력이 서울이 아닌 부천 근무를 기피해서 가산디지털단지에서 연구소를 운영할 생각도 가지고 있다. 주 52시간제도 대응과 관련하여 전문성이 부족해 보이는 가족친화컨설팅 대신 사비를 들여 별도 컨설팅을 받았다고 한다.

현재 가족친화제도 운영에 큰 어려움은 없으며 좋은 가족친화제도가 있으면 배울 관심이 항상 있다고 한다. 직원교육을 잘 하는 회사가 되고 싶다는 생각으로 직원들에게 월 1회 원하는 책을 사주고 독서 발표회를 진행해왔으며, 외부 유명 강사 특강을 실시하고 있다. 서울 지역 출신들이 선호하지 않는 직장이기 때문에 지역 청년들을 채용해서 그들의 지식과

역량을 개발하려는 의도로 독서와 강의를 활용했다고 한다. 가족친화인증 이후 현재도 서울 출신 신입 직원은 없는 상황이나, 기존 인력 유지가 최선이라고 생각하고 있으며 더 이상의 근로시간 단축은 필요성을 느끼지 못하고 있다.

(3) 가족친화경영의 효과와 제언

기업 D에게 가족친화인증은 지속적으로 가족친화 경영을 유지하게 해주는 버팀목이 되어 기존 인력의 근속을 통한 생산성 향상에 도움이 되고 있다. 2016년 6월에 입사하여 딸 하나를 둔 육아기 남성직원에게서 가족친화인증 기업 D의 근로자로서의 삶에 대해 들어보면, 다음과 같다.

회사로부터 출산 축하금을 받았으며 아빠 출산휴가로 일주일을 사용하였다. 아빠 육아 휴직은 이용할 수 있으나 하고 싶은 마음이 없다. 회사의 우수한 제도로는 정시퇴근이 매우 잘 지켜지고 있다는 점이며 주 5일 근무제도 잘 지켜지고 있다. 그 밖에 복지제도가 다양하며 특별히 부족한 점을 느끼지 못한다.……연차 소진 등 휴가 일정은 팀원끼리 협의하여 정할 수 있으며, 협의한 결과를 관리팀에 통보할 경우 연차를 등록하여 자유롭게 사용할 수 있도록 하고 있다. 연차를 사용하지 않으면 돈으로 보상하고 있으나 회사에서는 최대한 연차를 사용해 줄 것을 독려하고 있다.

부사장인 연구참여자에 의하면 가족친화제도 정착에는 최고경영자의 마인드가 가장 중요하며, 가족친화제도 관련 CEO 포럼이 있다면 참여할 의사가 있다고 한다. 중소기업 대표자들이 모여 공휴일에 쉬자는 논의가 있으면 좋겠다는 제안을 하였는데, 현재 인천지역 중소기업 중에는 공휴일에도 근무하는 기업들이 많은 상황이라고 한다. 인증 시 혜택으로

대출 금리 0.5 퍼센트 인하 등이 중소기업에게는 도움이 될 것이라며 경제적 인센티브의 중요성을 강조하는 구체적인 역제안을 하였다.

5) 기업 E : 직원들의 워라벨을 우선시 한 대표의 노력으로 방학제도와 조기퇴근제를 도입하여 혁신적 사업확장을 가져온 사례

(1) 가족친화경영 도입 배경

기업 E는 섬유소재 개발 및 원단업체로부터 출발하여 경기도 안양에 본사 및 연구소, 서울 강남에 디자이너팀, 대구에 섬유공장들을 관리하는 지점을 두고 있으며, 전체 인력은 70명 내외로 남녀 반반 정도인데 여성은 대체로 미혼이고 남성은 기혼이 많다.

의류업계의 특성상 대부분 근무조건이 열악하고, 장시간 근로에 휴일에도 쉬지 못하는 경향이 있다. 게다가 기업 대표 대부분은 회사를 가장 우선으로 하고 다음으로 개인이나 가정을 생각하지만, 기업 E의 대표는 역으로 '개인과 가정 우선 그 다음이 회사'의 순으로 생각하였다고 한다. 대표는 자신의 생각을 실현하기 위해 주도하였고, 2013년부터 근로시간을 줄이려는 노력을 제도 도입을 통해 꾸준히 순차적으로 시행하여왔다. 이러한 노력의 결과 2019년에 이르러 4시에 퇴근하는 근로시간 단축(조기퇴근제), 봄/여름/가을 각 10일간의 방학제도 그리고 자유로운 연차제도를 안정적으로 실시하게 되었다.

대표를 중심으로 기업 자발적으로 가족친화경영을 해 오던 중에 외부인의 소개로 가족친화인증제도를 알게 되어 2018년에 인증을 받았다. 이 기업의 경우 인증 획득이 계기가 되어 다른 기업의 우수한 사례를 공유하고 활용하는데 도움을 얻었으며, 인증획득이 자신들이 해왔던 방식에 대하여 정부로부터 그리고 외부로부터 일종의 인정을 받는 것으로 생각되어 대표 뿐 아니라 직원들의 가족친화 분위기 확산에 도움이 되었고 자부심을 갖게 해주었다고 한다.

(2) 가족친화경영의 특징 : 근로시간 단축을 위한
조기퇴근제도와 방학제도

‘개인과 가정이 살아야 기업이 산다’라고 사고를 역전한 대표로부터 근로시간을 줄이는 가족친화경영이 시작되었다. 규정상 근무시간은 오전 8시반-오후 7시였지만 시기별로 혹은 부서별로 9시 넘어서까지 일하는 상황에서, 처음에는 직원들이 가정에서 개인적 시간을 가지도록 30분씩 퇴근시간을 앞당겼다. 대표가 제도를 제안하자 직원들은 반신반의하면서 ‘좋기는 하지만, 시간 줄이고 임금 줄이려는 게 아닌가’ 불안해하는 양가감정이 있었다. 제도 도입 후 처음 3년 정도 시행에 어려움이 있었으나 지금은 모두가 신뢰하고 있다.

시행 첫해에 7시 칼퇴근이 가능하도록 강제적으로 PC-OFF, 사무실 잠금 및 폐쇄를 시행하였고, 정시퇴근 인증샷 대표에게 보내기 등으로 분위기를 만들었다. 유관부서와의 합의로 업무공유방식을 만들고 내부 인프라에 공유창을 띄워서 한꺼번에 공유함으로써 업무를 줄여나갔다. 그런데 어느 지점에 이르자 이러한 방식의 근무시간 단축으로는 한계가 있었다. 특히 영업부 직원이 운전 중 거래처와의 통화로 큰 사고를 당하자 직원 안전의 중요성을 인식하여, E기업의 대표는 전산팀을 신설하고 3·4억을 투자하여 1년 만에 걸쳐 자체 자원관리시스템 ERP (enterprise resources planning)로 챗봇 “답돌이”를 개발하였다. 업무시간이 다른 외부 거래처에 대한 대응으로 개발한 인공지능 ‘답돌이’는 재고량 파악, 샘플 주문신청 등 다양한 질문에 즉각적으로 답을 준다. ‘답돌이’ 덕분에 직원들의 업무량은 줄어들고 효율성은 극대화되었고, 고객사에게도 편리하고 신속한 서비스를 제공할 수 있게 되었다.

사업확장을 지속적으로 도모하면서 근무시간 단축에 따른 업무부담을 해소하는 궁극적인 해답은 사람을 늘리는 것이어서, 직원 숫자가 2013년 38명에서 2019년 68명으로 늘어났다. 기존 사업부도 한 사람이 하는 일을 두 사람이 하도록 증원하였다. 이에

따라 비용이 증가하였지만, 비용을 충당할 만큼 매출도 증대되었다. 의류소재생산기업에서 ‘IT부서가 왜 필요하며 ODR(온라인 분쟁해결 프로그램, Online Dispute Resolution)은 왜 필요한가’라는 내부적 회의(懷疑)도 있었지만, 대표의 확고한 의지로 돌파하였으며, 성취를 경험한 이후 이제는 직원들끼리도 스스로 문제를 의논하는 단계에 이르렀다. 결과과정도 단축하여 부서의 자율성을 최대한 존중하고 있다.

주문이 밀려도 오늘 일을 내일로 미루자. 놓칠 수도 있다. 분명히. 그러나 하나하나에 집중하다보면, 놓치는 것이 있고 새는 곳이 있더라도 결국은 장기베이스로 볼 때 전반적인 기반을 넓히는 데 주력. 놓치라지.....그러나 결과적으로 죽을 똥 살 똥 할 때 보다는 나아졌다. 대표에게 올라가는 거 아주 큰 것 아니면 각 부서의 자율성을 인정하는 쪽으로 대표가 없어도 회사가 돌아가도록 시스템화하였다. 정보가 부족한 경우, 문의는 하지만 자율성을 가지고 각 부서가 일 한다. 대기업 경력 있는 직원, 실질적 정보와 내용은 대표보다도 더 잘 안다고 전제하고 결재한다. 잠재력들이 다 있거든요. 직원들의 잠재력에 대한 신뢰가 중요하다.

매출액감소와 직원증가의 부담을 안고 시작했으나, 고통스러운 시간은 짧았고 직원들이 일에 파묻힌 데서 벗어나고 업무시간이 줄자 생각이 유연해졌다. 직원들의 능력이 개선되었고 업무 집중량이 올라갔으며 확실한 선을 긋는데 익숙해졌다. 근로시간에 문자를 금지하고 네 시 퇴근 이후 아무리 급해도 연락하지 않기가 지켜지고 있다.

비슷한 규모의 다른 중소기업에 근로시간 단축을 추천하고 싶다.....매출액감소와 직원증가 부담이 있지만 그런 마음을 내려두고 시작해야 하며 결과는 분명히 좋다. 처음에

는 고통스러울 수 있다. 그러나 오래가지 않는다. 근로시간 단축도 점진적으로! 그래야 뿌리를 깊게 내릴 수 있다.

E기업의 대표적 가족친화제도 중 하나가 봄/여름/가을 각각 열흘간의 방학제도이다. ‘어른들에게도 방학이 있으면 좋겠다’는 발상에서 시작하여 직원들이 집중적으로 재충전할 시간을 충분히 주기 위해 만들어진 제도로서, 방학 중 한번 정도는 해외여행을 갈 수 있도록 비용을 지원하기도 한다. 즉 E기업은 직원들에 대한 보상을 ‘돈 보다 시간’ 지원에 집중하는 특성을 보인다. 이러한 회사 분위기가 알려지면서 대기업에 다니다가 워라밸만 보고 큰 폭의 임금 감소를 감수하고 E기업으로 옮겨온 사례도 있었다.

근로기준법 상 규정에 맞춘 법정 휴가를 넘어 가족행사나 자녀의 질병 등 필요한 경우 부서 내 전결로 휴가를 주는데, 가족을 위한 시간을 직원들이 보내기를 바라는 대표의 마인드를 반영한 것이다. 기업 E는 획기적 제도 도입에 따른 직원들의 우려를 장기적 비전을 가진 대표의 확고한 의지로 불식시킨 사례로서 결국 대표의 의지에서 촉발되어 직원들의 자율적 실행으로 이어지는 가족친화제도에 단계적 발전이 있음을 함축한다.

그 밖에 ‘부서의 날’이 있는데 처음에는 영업부만 해당하다가 지금은 부서별로 상황을 고려하여 쉬는 날을 정해서 전 부서가 쉬는 날을 지내고 있다. 또한 생일자 제도도 시행하여 생일을 맞은 근로자에게 휴가를 주고 외식권을 주되 생일이 공휴일이나 일요일인 경우 평일에 대체휴가를 주고 있다.

(3) 가족친화제도 운영의 결과

4시 퇴근, 봄/여름/가을 방학제도, 자유로운 연차 사용이 가능한 기업 E는 연중 고른 휴가와 근로시간 집중 덕분에 직원은 소진이 방지되고 생산성은 향상되어 업계 1위를 유지하고 있다. 장기 재직하는 근무자가 많으며, 이들은 새로운 아이디어를 내는 등 제도로부터 긍정적인 요소가 산출되었다고 평가한다.

최근에는 빈자리가 생겨 채용공고를 내면, 중소기업에서는 만나기 힘든 좋은 스펙의 젊은 지원자들이 몰려와서 경쟁률이 1:300에 이르는 등 우수한 인재를 뽑을 수 있게 되었다.

근로시간이 짧다고 해서 업무의 양이 적은 것은 아니나 정해진 기간 내에 일을 조정하면서 할 수 있을 정도는 되고, 자연스럽게 일의 우선순위를 정해서 하게 된다. 퇴근 후에는 운동도 하고 자기개발에도 시간을 활용한다. 아직 미혼인데, 결혼하고 출산하고도 이 직장을 계속 다닐 수 있을 것이라는 확신한다. 육아휴직을 한 여성근로자가 다시 자기의 자리로 돌아와서 근무하고 있다.

2. 우수 중소기업의 가족친화경영 사례로부터의 시사점

1) 우수 중소기업의 가족친화제도 운영 특성

인증기업들이 추진해온 주요 가족친화제도를 근로시간 단축과 육아휴직제 및 휴가 그리고 유연근무제로 나누어 <표 2>에 제시하였다. 정시퇴근을 제외한 근로시간 단축은 주 4일제나 매일 4시 퇴근 혹은 방학과 같은 획기적인 형태로 시행되고 있었다. 이들 가족친화제도는 매출감소나 직원이탈이라는 부정적 사태의 극복대안으로 혹은 직원의 소진방지와 삶의 질 향상을 통한 능력 고양이라는 적극적 대안으로 간주되었다.

근로시간 단축은 근로자들의 적응과 업무효율화가 병행되어야 하므로 단계적으로 추진할 때 성공하였다. 큰 비용을 감당할 수 없는 도급 및 파견업체는 조그마한 제도로 주1회 조기 퇴근제를 실시하였는데도 직원들의 애사심이 고양되었다. 정시퇴근의 정착을 위한 경영진의 확고한 의지는 강제 퇴근을 위한 장치들을 통해 표현되었다. 근로시간단축은 워라밸을 중시하는 젊은 근로자들의 선택 기준이 되고 또 장기 근무의 중요한 요인이 되고 있다.

〈표 2〉 중소기업의 가족친화제도

근로 시간 단축	<ul style="list-style-type: none"> 기업 A : 직원이탈과 매출 감소로 회사가 위기를 겪자 획기적으로 전환함. 주 4일 근무제, 4년에 걸쳐 단계적으로 시행 중임. 직원이 혜택을 정확히 느끼도록 근로시간 단축을 위한 여러 대안 중 선택함. 년차별 매출목표와 근로자 임금 인상목표와 연동하여 실행함. 기업 B : 최초인증 시 취업규칙에는 8시간 근무로 명시되어 있으나 실제로 30분 일찍 출근하고 야근도 일상이었던 불일치 현상을 재인증 과정에서 개선함. 기업 C : 짧은 근로자의 워라밸 욕구를 파악한 경영진과 담당자가 함께 검토하여 주 1회 한 시간 조기 퇴근제를 실시함. / 본사는 전적으로 현장은 관리자 재량으로 기업 D : 정시퇴근이 안착되어 80%에 이르고 야근을 하더라도 주 1회 1-2 시간, 저녁 6시 사무실 폐쇄로 정시퇴근 유도함. 연구소 직원은 52시간 근무에 어려움이 있음. 기업 E : 8시 30분 출근 - 4시 퇴근, 연 3회의 방학
육아 휴직제	<ul style="list-style-type: none"> 기업 A : 펌프생산 교육이 최소한 6개월 소요되어 대체인력 구하기는 쉽지 않음. 규정에 있으나 가장으로서 사용신청 없고, 대체인력 구하기 힘들. 기업 B : 자동육아휴직제 실시, 순환인력으로 대체하거나 공식으로 두기 혹은 업무분할로 해결함. 경력에도 도움이 되지 않아 대체인력을 구하기가 쉽지 않음. 하지만 육아휴직을 무조건 먼저 허용한 뒤 대체인력을 사후에 해결함. 기업 C : 남성 근로자가 주류이고 본사는 8명 소수로 움직이므로 육아휴직하면 대체인력 구인히 필수여서 원직 복귀가 불가능함. 현장 직은 가능하나 가장의 '돈벌이' 의무 때문에 육아휴직 하지 않을 것 기업 D : 육아휴직 복귀율 100% 기업 E : 육아휴직 후 원직 복귀 및 육아기 단축근무 그리고 탄력근무 가능
휴가	<ul style="list-style-type: none"> 기업 A : 주 4일 근무제의 2단계로서 월 2회 4일, 총 2회의 휴가가 주어짐. 기업 B : 개인의 근속 연수에 따른 자유로운 연차와 3박 4일간 회사의 여름방학 휴가 기업 D : 팀원끼리 의논하여 휴가 등록하면 됨. 단, 휴가 소진을 독려하는 분위기임. 기업 E : 자유로운 연차사용, 생일차 휴가제도, 부서의 날, 초과 근무 시 시간으로 보상
유연 근무제	<ul style="list-style-type: none"> 기업 A : 과하게 물리는 주는 주 52시간을 넘길 수 있으나 예측이 어려워 미리 프로그램 등록 불가능하고 그에 따라 유연근무제는 도입이 어려움. 초과하면 안 된다고 경고하여 예방 기업 B : 장소 유연성을 의미하는 재택근무제가 필요한 직원이 있으나 아직 비현실적임. 기타 다른 유연근무제는 미실시 기업 C : 업무량이 부족하여 주 2일 근무하는 경우, 유연근무자 20명 있음. 기업 D : 선택적 유연근무제 실시로 육아기 여성근로자 10시에 늦은 출근함. 근로시간 단축으로 유연근로시간의 필요성은 감소함.

중소기업의 육아휴직제는 남성위주의 기업에서는 여성근로자를 위한 제도로 인식하는 경향이 있다. 대표의 의지나 소규모기업 안의 비익명성으로 인한 배려로 여성위주 기업에서 남성이 육아휴직한 경우도 있다. 자동육아휴직제를 실시하는 기업은 대체인력 활용에 어려움이 있지만 먼저 육아휴직 후 업무 대체 방법을 강구하였다. 중소기업에서 육아휴직이 활용되지 못하는 이유를 보면 첫째, 소득이 필요한

근로자가 육아휴직을 할 수가 없고, 또 복귀에 대한 불안감과 일자리 상실에 대한 두려움이 크다. 둘째, 주요 경력이 되기 어려운 중소기업 대체인력에 자원이 없다는 점 셋째, 인수인계를 위한 사전 고충에 따른 기업의 비용부담이 육아휴직 활용에 소극적이게 한다.

근로자들이 가족친화경영의 효과로 자부하는 자유로운 휴가는 기업 B, D, E가 잘 보여주고 있다. 여

러 단계의 결과가 아니라 부서장 전결로 바로 뒷날이라도 휴가를 쓸 수 있다. 그러나 평일 휴일에도 근무가 일상인 보통의 중소기업문화로 인해 단독으로 설 수 없는 기업의 어려움도 있고, 연차휴가를 법정 공휴일 휴무로 같음함으로써 근로자들의 휴가가 줄어드는 기업사례도 볼 수 있다. 또한 주4일 근무제를 실시하는 기업의 근로자들은 평소에 휴가요구가 충분히 해소되어 자유로운 연차에 대한 요구는 줄어들 것으로 볼 수 있다.

유연근무제는 근로시간 단축과 병행되는 경우도 있고 대체되는 경우도 있다. 근로시간 단축이 전사적으로 시행되는 것이라면 유연근무는 개별 근로자의 요구를 충족하기 위해 활용되는 것이어서 정시퇴근이나 근로시간단축보다 기업이 나중에 선택하는 경향이 있다. 컨설턴트들은 가족친화인증을 위한 주요지표인 유연근무제가 근로자 개인의 워라벨에 필요한 것으로 파악될 때, 실현 가능한 유연근무제를 제안할 수 있다. 도급 업체인 기업 C에서처럼 근무 유연성이 기업의 필요에서 비롯된 경우에는 도입과 시행이 보다 자연스럽게 보인다.

2) 가족친화인증 우수 중소기업의 성공 요인

(1) 대표의 역할

가족친화경영 우수중소기업 사례에서 기업의 대표가 어떤 역할로 기여했는가에 관한 내용은 <표 3>에 제시하였다. 여건이 좋은 대기업에 비해 중소기업에서는 근로자의 일·가정 양립으로 근로자의 삶의 질을 높이는 것이 기업의 생산성 향상과 지속가능성에 중요하다는 대표의 마인드가 가족친화경영의 핵심이며 장기적인 안목과 과감한 리더가 중요하다.

A, D, E기업은 대표가 근로시간 단축을 비롯한 각종 가족친화제도에 대한 제안 및 시행에서 주도성을 발휘하였고, 획기적인 근무방식 전환에 대한 직원들의 불안을 완화시켜 가면서 꾸준히 시행해 나가고 있다. B, C기업에서는 대표가 담당자를 격려하여 구체적인 방안을 찾도록 하거나 담당자가 찾아낸 방안에 호응하며 협력 부서와 갈등해소에 있어서 담당자에게 힘을 실어주는 역할을 하고 있다. 또한 제도의 안착을 위해 직원의 개별적인 사정을 청취하거나 회

<표 3> 중소기업에서의 대표의 역할

- 기업 A : 직원들과 같이 성장하는 조직으로 만들자고 주 4일제를 대표가 시험. 직원들에게 해 줄 수 있는 혜택이 어떤 것이 있을까 고려하다가 처음부터 대표가 안을 제시함. 시간을 줄이고 매출/임금 늘리자고 제시함. 직원들이 처음에 주4일제 한다는 자체를 믿지 못했고 과격적으로 여겼으나 대표가 확고하게 추진함. 독서경영도 대표의 아이디어임.
- 기업 B : 직원의 일·가정 양립을 위한 주요 순간 대표가 개인에게 내린 조처와 신뢰가 그 직원으로 하여금 가족친화경영의 발의자요 수행자가 되게 함. 가족친화경영을 놓고 부서 간 갈등 있을 때에도 대표가 공개적 자리에서 지지 발언으로 도움 줌. 대표는 처음 시도한 담당자가 인종유지에 힘쓰도록 격려하고 디커플링 현상에 대한 담당자의 피드백을 경청하고 해소를 실천함.
- 기업 C : 신입사원 세대에 대해 대표가 연구함. 비용을 충당할 수 있는 범위 내에서 직원에게 혜택이 갈 수 있는 것을 찾도록 담당자에게 지시함. 이직방지를 위한 워라벨의 중요성을 인식하고, 담당자를 격려하여 구체적으로 제도를 제안하도록 함.
- 기업 D : 좋은 가족친화제도가 있으면 배우려는 관심이 항상 있음. 52시간제에 대응하기 위해 비용을 지불하고 컨설팅 받음. 가족친화제도의 정착에는 최고경영자의 마인드가 가장 중요하다고 생각함. 가족친화제도 관련 CEO 포럼이 있다면 참여할 의사가 있음. 기업들간 공휴일에도 휴업제안이나 가족친화인증기업에 대한 저금리 대출등을 역제안함.
- 기업 E : 근로자 개인과 그 가정을 일보다 중시하는 사고의 전환을 주도함. 세 차례 방학제도와 4시 조기퇴근에 대하여 불신하는 근로자들에게 신뢰를 심어주었음. 제도도입을 제안하고, 획기적인 변화에 불안해하는 직원들이 안심하도록 실질적인 보완 장치를 마련함.

사의 업무효율성 증대를 위한 제언을 경청하고자 소통의 분위기를 진작하며 독서경영 등 직원들의 소양 교육에도 견인차 역할을 한다.

따라서 가족친화경영 확산을 위하여 중소기업 대표들에게 도입 취지와 과정, 구체적인 제도와 맥락, 도입의 효과 등 성공사례를 접할 수 있는 기회가 제공되는 것이 매우 중요하다. 가족친화 우수기업의 대표가 강사가 되는 교육 기회나 여러 대표들과 함께 하는 회의체를 통한 공유가 필요한 이유이다. 실제로 대표들은 타 회사의 우수사례에 관심이 많으며 기회를 얻어 듣고 배우기를 희망하였다. 각 지역에 지부를 두고 있는 중소벤처기업공단의 네트워크 등의 활용을 통해 중소기업 대표 간 가족친화 경영의 효과와 도입 및 시행에 대한 실질적 지지와 공유 그리고 정부의 지원정책에 접목하는 것이 가능할 것이다.

(2) 소통

가족친화경영을 위해서는 발의자요 리더인 대표와 업무 담당자 그리고 협력자이자 이용자 및 수혜자가 될 근로자 간 또는 여러 부서의 근로자 간 소통이 주효했다. <표 4>에서는 각 기업에서의 소통 상황을 제시하였다. 일·가정 양립과 관련된 고충의

표현과 청취, 대안 중 선택과 선택된 대안을 실현하는데 필요한 조치에 대한 의논, 그리고 가용(可用) 제도의 활용에 대한 공지에서 소통은 중요한 기능을 하였다.

생산성 향상을 위한 개인적 노력과 더불어 유관 부서 간 업무협조에 필요한 소통은 정례회의와 수시 회의 혹은 비수기 특별 회의 등이 그 방안으로 거론되었다. 앞의 대표 역할 중 소통에 노력한 대표가 가족친화 경영을 성공시켜 우수한 사례를 산출하였다. 또한 소통은 독서라는 간접적 매개를 통하여 수행되는 경향도 있다. 인문학적 소양을 통해 휴식의 중요성을 인식하도록 하거나 양심의 각성을 통해 직업적 성실성을 기르게 하는 한편 독서행위 자체가 임직원 간 라포 형성의 고리가 되고 공유하는 문화가 되었다.

(3) 인증의 유용성

가족친화인증 받은 중소기업에서는 인증-유효기간 연장-재인증의 과정을 거치면서 가족친화경영의 정착과 내실화를 가져왔는데, 이러한 인증의 유용성을 <표 5>에 제시하였다. 먼저 가족친화 인증은 중소기업으로서는 낮은 점수로도 획득이 가능한 것으로 평가되었으며, 인증은 가족친화경영을 진지하

<표 4> 중소기업에서의 소통

- 기업 A : 업무의 효율성과 생산성 향상을 위해 소통 중심의 회의 진행. 1) 월례회의 : 어떤 업무를 진행할지 공유하고 불필요한 공정이 없어지게 함. 필요시 연관된 직원끼리 회의. 2)소통의 날 : 월 2회 월요일 아침에 30분정도 모여서 간단한 티타임 진행. 대표 발언은 최소화, 직원 발언 위주로 진행, 개인사까지 공유하는 자유롭고 친근한 분위기 조성. 3) 비수기 특별회의 : 비수기에 업무 대안을 세워두고 성수기에는 집중할 수 있도록 함.
- 기업 B : 인터넷 공지를 통해 취업규칙 변경과 업무 효율화를 위한 대표의 노력과 방향을 공유 함. 직원들의 개인적인 사정을 살피려고 노력하며 인증업무 담당자의 내부고객 불만사항 피드백을 경청하고 함께 대안을 모색함.
- 기업 C : 홈페이지와 관리책임자들을 통해서 공개적으로 시행 예정이거나 진행 혹은 변경하는 모든 사항을 내부공문으로도 보내며 업무카톡으로 알리는 등 다양한 채널 활용하여 소통함.
- 기업 D : 직원들에게 월 1회 원하는 책을 사주고 독서 발표회를 진행하며, 외부 유명 강사 특강을 실시하고 있음.
- 기업 E : 근로시간 단축을 위한 업무효율화를 위하여 유관부서 별 회의로 협력체계를 구축함. 상부보고를 생략하고 부서 내 소통으로 문제 해결하여 수평적 소통구조를 확립함.

〈표 5〉 중소기업에게 인증의 유용성

- 기업 A : “사람이 재산이다” 는 경영 방침으로 내부 고객을 만족시켜야 한다는 조직 문화가 있었는데, 기업이 어려울 때도 제도를 유지하기 위해 가족친화인증에 참여하게 됨. 인증을 추진하면서 부족한 점을 확인할 수 있는 계기가 됨. 인증을 계기로 출산휴가 육아휴직 등을 명문화하여 제도의 형식을 제대로 갖추게 됨. 인증 취득 후 추가적인 부분을 더 생각하게 됨.
- 기업 B : 기업 이미지 홍보에 도움이 됨. 재인증은 가족친화인증 후 발생한 디커플링 현상을 개선하고 제도를 실질적으로 운영하는 데 도움이 됨. 정식 출퇴근을 취업규칙에 명문화함. 자동육아휴직제도와 자유로운 연차휴가까지 포괄하게 됨.
- 기업 C : 여건이 쉽지 않은 중소기업들에게 가족친화인증은 가족친화제도 도입의 기폭제가 되며, 복지제도 운영의 명분을 제공해 줌. 가족친화인증이 스스로 바꾸기 쉽지 않은데, 필요가 있어 고민하던 시기에 인식전환의 계기가 되었음. 인증은 가족친화경영으로 낮은 문턱을 제공하고, 유효기간 연장 및 재인증 등을 통해 가족친화경영의 실행을 가속화하게 됨. 고객사와의 거래에서이미지제고에 도움이 됨.
- 기업 D : 가족친화인증은 지속적으로 가족친화경영을 하도록 해주는 버팀목이 되어 기존 인력의 근속을 통한 생산성 향상에 도움이 됨. 지속적으로 가족친화경영을 하기 위해 가족친화인증을 획득.
- 기업 E : ‘회사보다 가정’ 을 우선으로 생각하는 대표의 의지로 가족친화경영을 추진하던 중에 인증을 받게 되어 그 동안의 노력과 성과를 공식적으로 인정받는 격려의 계기가 되었음. 인증 이후, 특히 우수사례로 홍보됨에 따라 회사 이미지 제고, 우수인력 채용가능성이 높아짐.

게 고민하고 확산하는 계기 혹은 버팀목이 되었다. 이미 비공식적으로 시행해오던 가족친화경영에 구체적인 제도 도입을 가능하게 해 주었고, 부족한 점이나 개선할 점에 대한 지침을 제공하였다.

기업 A와 B 및 C에서 유효기간 연장과 재인증의 과정은 가족친화경영 혹은 인증의 지속여부를 두고 진지하게 고민하는 계기가 되었으며, 컨설팅 기회를 통하여 제도 점검, 담당자 역량 강화의 성과를 산출한다. 인센티브가 관급 입찰에 가점을 주는 직접적인 이익도 있으나, 기업 B와 C는 인증 자체가 고객사와의 거래에서 지렛대가 되어주기도 하고, 기업 A, B, E 처럼 기업 이미지를 높여 우수 신입사원 채용에 도움이 되기도 한다. 또한 다섯 기업 모두에게서 인증을 지속하기 위한 가족친화경영 개선 노력으로 근로자의 장기근속이 가능해지면 기업의 생산성 향상과 매출증대로 이어지고 있다.

(4) 가족친화 컨설팅의 역할

〈표 6〉에서는 가족친화 컨설팅이 중소기업에게 어떤 역할을 했는지 혹은 어떤 역할을 해 주면 좋을

지를 제시하였다. 가족친화 컨설팅을 통하여 그 동안 ‘주먹구구식’ 으로 해 오던 가족친화경영을 지표를 중심으로 가능한 것을 제도화하고, 근로자 만족도 조사를 통해 제도의 실질적 효과를 평가해보고 필요한 제도를 제안 받는 기회를 얻게 된다. 인증 후 유효기간 연장이나 재인증을 준비하는 과정에서 컨설턴트는 심사 통과를 위한 점수 계산뿐만 아니라 문서로 된 지침에 대한 정확한 해석과 회사의 실행을 대조하여 명확하게 하기, 그리고 개선을 원하는 기업들에게 타 기업 사례를 통하여 부족한 제도들을 소개하고 제도 도입에 드는 비용이나 근로자들의 근무형태, 주문 생산량의 변화 등 회사의 사정에 맞춰 실현가능성을 타진해준다.

V. 결론 및 제언

중소기업 근로자의 일·가정 양립을 위한 가족친화경영에 참조할만한 우수사례를 탐색한 이 연구에서는 5개 중소기업이 가족친화경영을 실시한 계기와

〈표 6〉 중소기업에게 컨설팅의 역할

- 기업 A : 불필요한 제도를 조사하여 폐기하도록 권유하고, 인증 전 취업규칙에서 놓친 부분 찾아줌. 입양계획 있는 직원이 활용할 '입양휴가제' 등과 같이 몰라서 못 지키는 부분을 알려줌. 타 기업 우수사례를 접목하도록 찾아줌. 입학축하금과 같은 실질적 도움이 될 사안을 알려줌.
- 기업 B : 가족친화경영 의지가 있는 기업에게 구체적인 노하우를 제공할 수 있으며, 유효기간연장과 재인증을 맞이하여 재 준비하려는 기업에게 취업규칙을 재정비하도록 도울 수 있음. 타 회사 우수사례를 소개할 필요가 있음.
- 기업 C : 회사 사정을 고려하여 컨설턴트가 정부지원책·인증으로 인한 인센티브도 있지만 법으로 정한 정부의 혜택을 알려주기를 기대함. 유효기간 연장을 준비하는 기업에게 각 제도의 점수 인정 여부 확인, 애매한 부분의 명료화, 심사에서 회사가 생각한 점수가 맞는지 확인해주고 유연하게 심사를 통과할 수 있는 부분을 찾아주는 것이 필요함. 왜냐하면 텍스트(인증관련 지침)를 봐도 잘 모르는 경우가 있음.
- 기업 D : 회사의 사정을 잘 파악하고 주 52시간제에 대응하는 근무방식을 전문적으로 조언해주었으면 좋겠음.
- 기업 E : 정부지원제도를 모르는 경우가 대다수인데, 청년재직자 내일채움공제, 재직자 내일채움공제 지원을 컨설턴트가 알려줌. "좋은 제도인데 안 할 이유가 없다. 어마어마한 연봉이 아니니 직접 혜택 가는 것은 활용하려고 한다". 원래 하려던 차에 인센티브가 있으면 더 굳어지는 효과가 있고, 컨설팅을 통해 다른 회사의 좋은 제도를 알게됨으로써 새로운 제도 도입을 견인할 수 있음.

주체적인 동향 그리고 관련된 맥락적 상황 및 그로 인한 효과 등을 질적 연구방법으로 접근한 결과 각 기업의 현황을 상세히 기술하였고, 그로부터 중소기업의 참조 지점과 정부 지원의 방향에 대한 시사점을 도출하였다. 먼저, 5개 기업의 사례에서 각 기업이 현재 갖추고 있는 가족친화경영체계는 기업의 특수한 상황들과 역사성 그리고 내부 구성원의 특성들이 총체적으로 만들어 낸 복합적 산물이었다. 직원들의 워라밸을 중시하여 가족친화경영을 지향함으로써 다양한 가족친화제도를 도입·시행하여 기업의 경영상 위기를 극복하고 구인 및 유지에 어려운 지리적 한계도 극복하였다. 생산성 유지 및 근로자들의 임금수준을 유지하면서 근로시간단축과 휴가·휴직에서 좋은 참조사례를 보여주고 있다. 정시출퇴근과 더불어 자유로운 연차사용 그리고 대기업에서조차 찾아보기 힘들게 앞서는 것으로 주 4일제 근무나 방학제도와 조기퇴근제도가 그것이며, 시행착오와 더불어 그 때 취한 적절한 행동 그 가운데 관계자들의 능동적 행위성은 가족친화경영을 추진하려는 기업들에게 고무적인 자료가 될 것이다.

5개 우수사례기업의 공통적 특징은, 근로자의 복지 증진 특히 일·생활 균형을 기반으로 할 때 기업의 지속적 성장이 가능하다는 인식을 갖고 있다는 점과 가족친화제도 중에서 근로시간단축이나 자유로운 휴가·연차 사용제도가 가장 대표적으로, 그리고 실질적으로 운영된다는 점이다. 즉 중소기업은 대기업에 비해 어려운 여건과 상황으로 인해 근로자를 위한 다양한 경제적 혜택을 지원하기는 어렵지만 정시퇴근이나 근로시간 단축, 자유로운 휴가 및 연차활용과 같은 시간적 지원은 상대적으로 가능하며, 이러한 제도를 통해 직원의 소진을 방지하고 재충전의 기회를 마련함으로써 직원의 생산성이 향상됨에 따라 기업의 지속적 성장을 견인하고 있음을 보여준다. 그리고 이러한 가족친화경영이 성공적으로 이루어질 수 있는냐의 핵심은 대표의 마인드에 달려있다 해도 과언이 아니다. 앞의 3개 기업에서는 대표가 주도하고 리드하여 분위기를 조성하였다. 또한 인사담당자나 절실한 필요를 체감하는 직원에 의해 제안된 제도들도 대표가 수용하고 지원해야만 가능하다는 점에서도 대표 역할의 중요성을 알 수 있다. 이와 함께 구

성원들이 제도를 실질적으로 활용하려면 기업의 분위기가 상대적으로 민주적이고 자유로운, 즉 소통이 잘 이루어지는 조직문화 역시 중요함을 알 수 있다(김선미·이승미·구혜령, 2016). 대표의 절대적인 역할과 구성원간 소통의 중요성은 어떠한 규모가 적은 중소기업에서 더 유용하고 효과적일 수 있다. 이러한 결과는 대표의 역할의 중요성, 소통의 필요성 등이 중소기업의 가족친화경영의 가장 중요한 요인임을 밝힌 선행연구결과(강혜정 외, 2016; 강민정 외, 2017; 김원정 외, 2018)와 일치하며 본 사례연구는 더욱 밀도 있고 세심한 그림을 제공하고 있다.

우수인력의 유치와 유지를 통한 지속가능한 중소기업 경영 및 중소기업 종사자들의 일·생활 균형을 통한 삶의 질 제고 차원에서 가족친화중소기업 지원은 큰 의미를 가진다. 본 연구결과를 토대로 하여 가족친화 중소기업 지원을 위한 추진과제를 세 가지로 제안하고자 한다.

첫째, 중소기업의 가족친화경영 지원에 관한 시사점이다. 중소기업의 가족친화경영의 어려운 점은 그 중요성과 의미에 대한 인식과 실천적 지식의 부족 및 대표의 의지 미발달을 들 수 있으며, 근로자의 일과 가정 양립을 고려하여 근무시간을 단축하고 근무의 유연성을 확보하고 육아휴직 휴가를 제공하는 것이 비용 지출을 초래하므로 생산성과 매출감소 없이 가능할 것인가에 대한 불안감이 있다는 점이다. 따라서 대표의 의지를 고무하고 실천적 지식을 제공하는 것은 매우 중요하다. 가족친화경영에 대한 학습, 생산성 유지/향상 방법과 근로자와의 소통방법 등을 전수하는 지원이 필요하다. CEO 교육의 중요성은 선행연구에서도 강조된 바 있다(이주연·최석호, 2010; 김미영·손서희, 2018). 우수사례 발표와 공유를 통해 중소기업 대표와 가족친화담당실무자를 위한 교육기회를 제공해야 한다. CEO 대상의 포럼 개최도 필요하다(이유리 외, 2018). 또한 가족친화지원센터의 컨설팅을 통하여 이 연구의 결과와 시사점을 간접적으로 대표와 담당자에게 전달하는 것도 '목표지향'과 '속도 조절' 측면에서 바람직하다.

둘째, 중소기업용 가족친화 인증지표 개선에 관한 시사점이다. 가족친화인증은 중소기업이 가족친화경영을 도입하고 점차 디커플링을 해소해가고 또 추가로 제도를 도입하는 등 진화해가는 일종의 입문과정으로서 인정보다는 격려의 성격을 지녔다. 따라서 중소기업 실정에 맞게 인증지표가 수정될 뿐 아니라 낮은 문턱이 필요하다. 중소기업의 핵심적 가족친화제도 실행요소로 근무시간단축과 유연근무제와 육아휴직 및 복귀와 휴가활성화를 담되, 중소기업의 규모와 근무환경 인적 구성에 따른 다양성을 반영한 지표의 구성이 필요하다. 모든 제도를 다 갖출 때 점수를 얻는 비보상적 방법보다 기업 특수성에 맞는 가족친화경영의 의지가 보일 때 점수를 주는 보상적 방법의 지표가 필요하다. 그 예로 이 연구결과가 보여주는 근무시간 단축과 유연근무제의 관계는 중요하다. 근무시간단축과 유연근무제는 현행 지표에서는 배타적 범주인데 반해, 이 연구 결과에서는 근무시간단축은 모든 중소기업이 추구할 보편적인 목표가 되지만 유연근무제는 기업의 특성에 따라 달리 적용할 수 있는 특수한 범주로서 기업별로 적용할 대상과 종류가 다르다. 유연근무제가 필요하지 않은 경우 혹은 유연근무제를 실시하지 않는 경우 현행 지표에서는 점수를 얻기 어렵다. 유연근무제는 인증 후 컨설팅을 통하여 기업 특성을 반영하여 섬세하게 도입될 수 있어야 한다. 또한 근무인원이 적은 중소기업에서는 근무시간단축과 유연근무제가 대체관계인 경우가 있다. 즉 하루 근무시간 단축 혹은 주 4일 근무제 그리고 연중 3회 방학제도에 의해 휴식에 대한 욕구가 해소되고 가정이나 개인사를 해결할 수 있는 시간을 확보하여 유연근무의 필요성이 소멸하였다. 따라서 근무시간단축과 유연근무제를 비보상적 성격으로 규정한 현행 인증지표 대신에 유연근무제는 가점을 주는 방안 혹은 심사 시 정성평가를 통해 점수를 조정하는 것을 검토할 필요가 있다.

또한 그 자체로 커다란 인센티브인 정부의 중소기업 지원정책과 함께 하는 가족친화인증이 되어야

한다. “가족친화인증 중소기업이 정책자금등을 받는데 가점을 얻을 수 있다면, 더 많은 중소기업이 인증에 관심을 가질 것이며 결국 가족친화경영을 하게 될 것이다.”(중소벤처기업공단 관계자 인터뷰). 먼저 중소기업부 혹은 중소기업진흥공단 등과 협약을 맺고, 정책자금을 지원하는 부처나 중소기업이 인정할 수 있는 객관적인 지표로 구성된 인증심사기준이 필요하다. 중소기업을 실질적인 가족친화경영으로 안내하는 공신력 있는 중소기업용 지표를 개발하고 인증을 받은 기업에게는 정책자금과 같은 인센티브를 부여하는 것이다.

또한 중소기업의 가족친화경영은 처음부터 끝까지 대표의 의지와 리더십이 중요하며, 직원의 소득유지 및 기업의 생산성 유지·향상 방법에 대한 대표의 지식과 실천력이 가족친화 인증 전 후 과정 및 가족친화경영의 심화단계에서 핵심인 점을 감안하여 대표의 의지에 대한 배점은 대기업 공공기관에서 보다 그 비중이 더 확대되어야 할 것이다.

셋째, 가족친화 중소기업을 위한 인센티브에 대한 시사점이다. 가족친화경영을 위한 가족친화인증에 현행 인센티브는 그 영향력이 미미하여 중소기업에 맞는 인센티브가 발굴될 필요성이 있다. 강민정, 문지선과 임희정(2018)에 의하면 ‘공공기관 입찰시 가점’이외에 체감할 수 있는 별다른 혜택이 없다고 느끼는 기업이 많고 실제 활용률도 낮으며 향후 인증 유지 의향이 없는 경우도 그 사유가 인센티브 미흡이라고 하였으며 권안나(2019)는 기업의 니즈를 반영한 인센티브는 전무하다고 지적하였다. 이 연구에서도 공공기관 입찰 시 가점 이외에 다른 인센티브의 영향력은 미미하거나 다른 인증에서 부여하는 인센티브와 중복됨을 확인하였다. 가족친화인증만의 고유한 인센티브가 부족하다. 중소기업들로 하여금 가족친화경영의 도입과 유지에 실질적인 효과를 주는 인센티브란 중소기업의 운영에 필요한 자금마련의 용이성과 그 비용의 감면, 그리고 세제 혜택과 더불어 판매량을 제고 할 수 있어야 하고, 근로자가 직접 받는 혜택까지 포함되어야 한다. 이

를 위해서는 중소기업에게 필요한 지원을 기업들로부터의 역제안 받거나, 지역 소재 중소기업들에게 매력적인 지방정부의 인센티브는 무엇인가 추가할 필요가 있다.

또한 지방의 가족친화인증업무 수행기관의 노력도 살펴보자 중앙정부 차원의 지원방안을 검토해야 한다. 광주광역시 일·가정양립지원본부가 시범사업을 한 후 시행한 중소기업 대상 ‘육아휴직의 업무대행자에 대한 수당지원사업’(아시아경제, 2019)에서 제공하는 육아휴직자 업무대행자 지원금이라는 인센티브는 기업과 육아휴직자 및 업무대행근로자에게 두루 혜택이 가는 현실적인 대안이 될 수 있다. 별도의 육아휴직 대체인력의 구인이 비현실적인 중소기업 상황에 대해 중앙정부차원에서 검토할 수 있는 인센티브이다.

또한 인증기업 간 호혜적 인센티브도 제시한다. 인증기업들이 참여하는 복지물을 만드는 것인데 인증의 홍보 효과와 더불어 인증기업 간 유대감 증진 그리고 인증기업의 수입 증가 및 인증기업 근로자 복지증진까지 담아낼 수 있다. 하나의 예로 중소기업진흥공단이 2019년 3월에 오픈한 ‘내일채움공제 복지물’은 온라인 형식으로 내일채움공제 등 4개 공제상품에 가입한 22만 명 회원들에게 건강관리 자기개발 가족친화 여행문화 생활서비스 복지샵의 6개 카테고리에서 다양한 할인혜택을 제공한다. 가족친화인증기업 간 거래에서 상호 혜택을 제공하거나 가족친화인증기업의 근로자들이 가족친화인증기업의 제품과 서비스를 할인 또는 적립 혜택으로 이용할 수 있도록 하는 것은 효과적인 인센티브가 될 수 있다. 가칭 ‘가족친화인증 복지물’에서 판매하는 기업은 인증을 받은 중소기업 혹은 1년 후 인증을 받기로 약속한 기업으로 할 수 있다. 이를 위해 중소기업부와 여성가족부와의 협약은 인프라 구축에 중요한 토대가 될 수 있다. 더불어 가족친화인증기업의 제품과 서비스 그리고 가족친화인증기업 근로자수에 대한 자료수집도 이루어져야 한다.

참고문헌

- 1) 강민정 · 권소영 · 임희정(2016). 중소기업의 여성인력활용제도 정착 및 확산을 위한 정책과제 : 경력개발과 일가정 양립 지원을 중심으로. 한국여성정책연구원.
- 2) 강민정 · 문지선 · 임희정(2018). 가족친화인증제 성과분석 및 개선방안 연구. 한국여성정책연구원.
- 3) 강민정 · 이승현 · 홍지현 · 이선행(2017). 육아휴직자 관리지원을 위한 중소기업 맞춤형 모델 개발. 여성가족부.
- 4) 강혜정 · 구자숙 · 김효선(2016). 국내 가족친화인증 기업들의 가족친화경영 조직문화 형성을 위한 향후 과제. 한국인사조직학회 2015 춘계학술대회 발표논문.
- 5) 고용노동부(2017). 고용형태별근로실태조사 보고서. 고용노동부.
- 6) 권안나(2019). 울산지역 근로자의 '쉽' 있는 삶을 위한 가족친화인증제도 활성화 방안 모색에 관한 연구-가족친화인증기업(관) 인터뷰를 중심으로. 한국가족자원경영학회지, 23(1), 83-97.
- 7) 김미영 · 손서희(2018). 중소기업의 가족친화경영 및 가족친화인증 인식에 대한 탐색적 연구. 한국융합학회논문지. 9(12), 301-311.
- 8) 김선미 · 이승미 · 구혜령(2016). 외국계 IT기업 남녀 신입사원의 생애 전환기 일·생활 균형 기획. 한국가족자원경영학회지, 20(2), 75-98.
- 9) 김선미 · 전종근 · 이승미 · 구혜령 · 이현아(2017). 가족친화인증제도 검토를 위한 미인증기업의 가족친화문화 사례연구. 한국가족자원경영학회지, 21(3), 161-182.
- 10) 김영옥(2013). 중소기업의 여성고용비중 변화와 인력활용 지원 방안. 한국여성정책연구원.
- 11) 김영옥 · 김중숙 · 이선행(2017a). 일·가정 양립 근로자 실태조사(2017). 고용노동부.
- 12) 김영옥 · 김중숙 · 이선행(2017b). 일·가정 양립 실태조사(2017). 고용노동부.
- 13) 김원정 · 안현미 · 엄다원(2018). 서울시 중소기업 일생활균형 실태 및 지원방안 연구. 서울시여성가족재단.
- 14) 성민정(2017). 가족친화제도 디커플링의 영향요인 : 제도적 동형화와 조직문화를 중심으로. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 15) 유계숙(2008). 가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징. 한국가족관계학회지, 13(1), 249-270.
- 16) 아시아경제(2019.10.22). 광주시 “육아휴직 업무대행 직원 수당 지원해드려요”. <https://view.asiae.co.kr/article/2019102217112282231>.
- 17) 이유리 · 정영금 · 최나리 · 강복정 · 박경은(2018). 가족친화 인증후 컨설팅사업의 개선을 위한 기초연구. 한국가족자원경영학회지, 22(1), 1-21.
- 18) 이주연 · 최석호(2010). 이중의제접근을 통한 가족친화경영. 한국가족자원경영학회지, 14(3), 15-36.
- 19) 이철선 · 권소일(2012). 친가족기업 지표개발과 적용방안 : 가족친화인증제도의 성과점검과 향후 과제. 한국보건사회연구원.
- 20) 전종근 · 김주영 · 구혜령(2017). 가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구: 가족친화인증기업을 대상으로. 현대사회와 행정, 27(2), 175-196.
- 21) 정형옥(2015). 중소기업 육아휴직 활성화를 위한 대체인력 활용방안. 경기도가족여성연구원.
- 22) 조용환(1999). 질적 연구 : 방법과 사례. 교육과학사.
- 23) 한경닷컴뉴스(2019.11.25). [숫자로 읽는 세상] 우리나라 중소기업 630만개...전체 기업의99.9%. <https://www.hankyung.com/news/article/2019112253911>.
- 24) 홍승아 · 김은지(2015). 가족친화인증제 운영의 기업업종별 특수성 반영 방안. 한국여성정책연구원.

- 25) 황경진·허예슬(2018). 중소기업 일·생활 균형
현황 및 활성화 방안. 중소기업 포커스, 제18-25
호, 중소기업연구원.

- 투 고 일 : 2020년 03월 20일
- 심 사 일 : 2020년 04월 20일
- 게재 확정일 : 2020년 05월 13일